

ปัญหาและอุปสรรคของโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs)
ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

Problems and Obstacles of Small and Medium Enterprises (SMEs)
Promotion Projects in the Textile and Garment Industry

วิมลสิริ วงษ์วิจิตร

Wimonsiri Wongwijit

ด้นดุสิต โปราณานนท์

Dundusid Porananond

บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
(Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of Technology Thonburi)

Received: 8 October 2022

Revised: 6 December 2022

Accepted: 9 December 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยปัญหาและอุปสรรคของโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงานในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาในโครงการดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผ่านการสร้างข้อคำถามจากข้อมูลทุติยภูมิ ซึ่งการสัมภาษณ์เป็นแบบกึ่งโครงสร้างโดยการเก็บข้อมูลปฐมภูมิจากผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานบริหารโครงการ จำนวน 15 ท่าน

จากการศึกษา พบว่า นโยบายและมาตรการของภาครัฐส่งผลต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากเป็นตัวกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน ส่งผลต่อการจัดทำงานงบประมาณ การบริหาร การควบคุมนโยบาย และการประเมินผล ซึ่งส่งผลต่อปัญหาในการบริหารโครงการ คือ ระยะเวลาที่จำกัดตามปีงบประมาณ งบประมาณที่ไม่สอดคล้องในกิจกรรม โครงสร้างพื้นฐานที่ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของภาครัฐที่ขาดความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทำให้การนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของโครงการยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และเมื่อพิจารณาตามกระบวนการของวงจรเดมมิง (Deming Cycle) จะพบปัญหาในขั้นตอนการ Action Plan Do และ Check ตามลำดับ ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ที่พบ ประกอบด้วย (1) สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ (2) ระบบการบริหารจัดการและการทำงานของภาครัฐ (3) การสื่อสารภายในองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพ (4) ระยะเวลาที่จำกัด (5) งบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน และ (6) ความไม่ต่อเนื่องของโครงการ เป็นต้น สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว อาทิ การสร้างความต่อเนื่องและการวางแผนกลยุทธ์โครงการในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อส่งเสริมผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่อง การบูรณาการเชื่อมโยงโครงการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาความต้องการของ SMEs เพื่อให้โครงการตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการ เป็นต้น

คำสำคัญ: โครงการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม นโยบาย ปัญหาและอุปสรรค มาตรการของภาครัฐ และอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

Abstract

The research on problems and obstacles of project on promoting Small and Medium size Enterprises (SMEs) in the apparel and textile industry had objectives to examine the overall operation, problems, obstacles, as well as to provide recommendations on the mentioned project. It was qualitative research using in-depth interview with questions based on secondary data. Therefore, the interview was semi-structured by collecting primary data from fifteen related members of the administrative sector of the project.

The findings indicated that the governmental policy and measure influenced the operation because it defined the operational format which affects budgeting, administration, policy control, and evaluation. Then it caused an impact on problems in project administration which are the limited duration per fiscal year, inconsistent budget for activities, inhospitable infrastructure for business operation, and inflexible and inadaptatable to circumstances regulations on governmental practice. This led to a certain level of unsuccessfulness in bringing public policy into project operation. When analyzing the research with the deeming cycle, problems in Action Plan, Do and Check were found respectively. Also, other problems and obstacles including (1) Uncontrollable inside and outside environment, (2) Administrative and managerial system of the government, (3) Inefficient communication inside the organization, (4) Limited period of time, (5) Unconformity between budget and scheme, and (6) Discontinuity of the project were presented. Recommendations for the mentioned problems were to create continuity and strategies continuously promoting entrepreneurs in short, medium, and long term, to integrate connections between relevant sectors, and to study about SME's demand in order to satisfy the entrepreneurs' needs, etc.

Keywords: Medium and small size enterprise project, Policy, Problems and obstacles, Governmental measure, and Apparel and textile industry

1. บทนำ (Introduction)

จากข้อมูลพบว่าตั้งแต่ปี พ.ศ. 2557 แม้ว่า Gross Domestic Product (GDP) ของอุตสาหกรรมการผลิตจะเพิ่มขึ้น แต่อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มกลับมีสัดส่วนต่อเศรษฐกิจไทยที่ลดลง ด้วยสาเหตุ อาทิ อัตราค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น การโยกย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีต้นทุนต่ำกว่า ผลของการยกเลิกสิทธิพิเศษทางภาษีต่างๆ และการนำเทคโนโลยีการผลิตใหม่เข้ามาแทนที่การผลิตเดิม โดยข้อมูลจากองค์การแรงงานระหว่างประเทศชี้ว่า อุตสาหกรรมสิ่งทอเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีระดับกลาง และมีแนวโน้มที่จะถูกแทนที่ด้วยเครื่องจักรอัตโนมัติมากขึ้นในอนาคต (Department of Trade Negotiations, 2021) ซึ่งสอดคล้องกับจำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอของประเทศไทยที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง แต่ถึงกระนั้นจำนวนแรงงานในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มก็ยังมีจำนวนที่สูงมาก และเป็นหนึ่งในสัดส่วนแรงงานส่วนใหญ่ของประเทศซึ่งย่อมส่งผลต่อจำนวนการจ้างงานภายในประเทศ (Sinsanwit, 2020) แนวโน้มที่เกิดขึ้นนี้ส่งผลต่อภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศ เนื่องจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นสามารถส่งผลกระทบต่ออาชีพในระยะยาวของกลุ่มแรงงานในปัจจุบัน รวมไปถึงกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงานในอนาคต

ซึ่งที่มาของนโยบายและมาตรการของภาครัฐในการจัดทำโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอภาครัฐได้มีการจัดทำนโยบายและมาตรการไปสู่การปฏิบัติ เพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้ SMEs สามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโต ในปัจจุบันประเทศไทยมีการกำหนดแผนแบ่งออกเป็น 3 ระดับ เป็นกรอบและแนวทางในการจัดทำโครงการโดยมียุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ 1 เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาให้หน่วยงานของรัฐ เป็นกรอบในการพัฒนา ในการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ จะดำเนินการผ่านระดับเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ชาติสู่แผนระดับที่ 2 และแผนระดับที่ 3 เพื่อให้เกิดการดำเนินการต่างๆ มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางอย่างเป็นรูปธรรม (Office of the National Economics and Social Development Council, 2018) นอกจากนี้ในการจัดทำโครงการนอกจากจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและมาตรการของภาครัฐจากแผนทั้ง 3 ระดับแล้ว ยังมีกฎระเบียบในการจัดทำงบประมาณ การบริหาร งบประมาณรายจ่าย การควบคุมนโยบาย และการประเมินผล เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณมีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ โดยกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดทำโครงการประกอบไปด้วย พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 เพื่อใช้ในการพิจารณาคัดเลือกข้อเสนอโครงการ การกำกับดูแลและกำหนดส่วนประกอบย่อยต่างๆ ในโครงการ และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 เพื่อใช้จัดสรรงบประมาณ บริหารงบประมาณ ควบคุมหน่วยรับงบประมาณ รวมไปถึงประเมินผลสัมฤทธิ์ของการใช้งบประมาณ

จากสถานการณ์ข้างต้นเป็นความท้าทายของภาครัฐในการพัฒนาเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนในสภาวะวิกฤต สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580 ซึ่งแนวทางในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศเพื่อให้เกิดความยั่งยืน และเป็นกรอบในการกำหนดแนวทางและนโยบายแผนระดับที่ 2 และแผนระดับที่ 3 ที่มีผลต่อการกำหนดนโยบายขับเคลื่อน SMEs เพื่อเป็นทิศทางในการจัดทำแผนการปฏิบัติการให้ดำเนินไปในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งนโยบายการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยมีทิศทางและเป้าหมายที่สอดคล้องกับแผนการส่งเสริม SMEs จากนโยบายดังกล่าวฯ ได้มีการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Implementation) เพื่อเป็นการส่งเสริม สนับสนุนให้ SMEs สามารถดำเนินธุรกิจให้อยู่รอดและเติบโต ผ่านแผนงานบูรณาการการพัฒนาผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจัดทำเป็นโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ซึ่งแผนการจัดทำโครงการจะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผน พัฒนา ติดตาม และประเมินผลการพัฒนาและส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศ ดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญในการบริหารโครงการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ผู้บริหารโครงการต้องมีศักยภาพในการบริหารโครงการ สามารถมองเห็นถึงปัญหาและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงและใช้ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดผลตอบแทนสูงสุด ดังนั้นความสำคัญของการบริหารโครงการให้ประสบความสำเร็จจึงจำเป็นต้องเข้าใจปัญหาและอุปสรรค เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างเหมาะสม และสามารถนำนโยบายไปปฏิบัติ ลดปัญหา ลดความเสี่ยงข้อผิดพลาด และส่งผลให้โครงการบรรลุความสำเร็จอย่างแท้จริงตามวัตถุประสงค์โครงการที่ตั้งไว้ โดยในงานวิจัยนี้จะเน้นประโยชน์ต่อหน่วยงานจัดทำโครงการและหน่วยงานบริหารโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน แก้ปัญหา และขจัดอุปสรรคในโครงการของการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

2. วัตถุประสงค์การวิจัย (Objectives)

- 1) เพื่อศึกษาการดำเนินงานในภาพรวมของการบริหารโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของหน่วยงานบริหารโครงการ
- 2) เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารโครงการตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว

3. การทบทวนวรรณกรรม (Literature Review)

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารงานของเดมมิง (Deming Cycle)

แนวคิดการบริหารงานตามวงจรเดมมิง (The Deming Cycle) หรือวงล้อ PDCA ของเอ็ดวาร์ด เดมมิง คือ การพัฒนาการทำงานเพื่อควบคุมคุณภาพงานให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Ontam, 2019) ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอนในการดำเนินงาน ได้แก่ P (Plan) ขั้นตอนการวางแผน เพื่อตั้งเป้าหมายหรือแก้ไขปัญหา D (Do) คือ ขั้นตอนการดำเนินงาน ถือเป็นขั้นตอนปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาตามแผน C (Check) คือ ขั้นตอนการตรวจสอบ และ A (Action) คือ การดำเนินงานและควบคุมให้ต่อเนื่องเหมาะสม (Deming, 1986) จึงสรุปได้ว่า PDCA คือ การวางแผน ไปสู่การปฏิบัติ ไปสู่การตรวจสอบ และจบที่การปรับปรุง ซึ่งการปฏิบัติงานทั้ง 4 ขั้นตอน มีความต่อเนื่องไม่มีจุดสิ้นสุด ซึ่งการบริหารโครงการในระหว่างการวางแผนไปจนถึงการนำแผนไปปฏิบัติจนได้ตามวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องมีการตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลาเปรียบเสมือนการหมุนวงล้อ PDCA ซึ่งเป็นการพัฒนาโครงการอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด การศึกษาครั้งนี้จึงได้นำเอาขั้นตอนการดำเนินงานแบบ PDCA มาประยุกต์ใช้เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการบริหารโครงการของหน่วยงานที่ทำการศึกษา

3.2 ภาพรวมภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

ภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (Srisuponvanit et al., 2020) มีโครงสร้างอุตสาหกรรมประกอบด้วย อุตสาหกรรมต้นน้ำ ซึ่งเป็นกระบวนการขั้นต้นของอุตสาหกรรมสิ่งทอ โดยการผลิตเส้นใย อุตสาหกรรมกลางน้ำ เป็นอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยวัตถุดิบจากอุตสาหกรรมสิ่งทอต้นน้ำ เพื่อนำมาเข้ากระบวนการการทอผ้า การถักผ้า การฟอกย้อม การพิมพ์และตกแต่งสำเร็จ ให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์สิ่งทอ และอุตสาหกรรมปลายน้ำ เป็นอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องนุ่งห่มในลักษณะเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ได้วัตถุดิบมาจากอุตสาหกรรมกลางน้ำ

ในด้านของนโยบายเพื่อการส่งเสริมอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย จากงานวิจัยในเรื่องแนวทางการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทยเพื่อการแข่งขันระดับโลก โดย Ueakan et al. 2014 ได้ศึกษานโยบายในการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอไทย จากการวิเคราะห์องค์ประกอบของการส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ พบว่า นโยบายของอุตสาหกรรมสิ่งทอมีทิศทางและเป้าหมายที่เน้นการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ซึ่งการส่งเสริมต้องอาศัยองค์ประกอบสำคัญ คือ การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การควบคุมคุณภาพสินค้า นโยบายระหว่างประเทศ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในระดับโลก

ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันของ SMEs ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม พบว่า มีศักยภาพในการรองรับการเป็นศูนย์กลางการค้าและการออกแบบสิ่งทอมีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ และสินค้าสามารถพัฒนาให้เป็นสินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยจำเป็นต้องมีการสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพ SMEs ด้านกระบวนการผลิตและการพัฒนาด้านการตลาดบนพื้นฐานของการสร้างเครือข่ายความเชื่อมโยงและระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ

4. วิธีการวิจัย (Research Methodology)

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ศึกษาเฉพาะกลุ่มภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม และอภิปายผลสรุปปัญหาและอุปสรรคตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว

4.1 การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 14 ท่าน ของสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และหน่วยงานที่มีจัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม เนื่องจากเป็นองค์กรที่มีบทบาทในการปฏิบัติกิจกรรม เพื่อส่งเสริมทักษะและความรู้ให้วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมสิ่งทอโดยเฉพาะ โดยใช้วิธีการคัดเลือกจากการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึก คือ มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มากกว่า 3 ปี

4.2 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

4.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) จากการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เนื่องจากเป็นการศึกษาเฉพาะกลุ่มในหน่วยงานบริหารโครงการ เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนตรงประเด็นสำคัญที่เป็นผลมาจากการประสบการณ์ตรงของผู้ให้สัมภาษณ์ และเป็นหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมาสู่การปฏิบัติ

4.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) รวบรวมจากแหล่งข้อมูลทั้งภาครัฐและเอกชนจากการศึกษาค้นคว้านโยบายที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการส่งเสริมนโยบายการส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม หนังสือ บทความทางวิชาการ วารสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และฐานข้อมูลออนไลน์

4.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

กระบวนการวิจัยได้กำหนดให้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) โดยเป็นการสนทนา เริ่มต้นจากคำถามทั่วไป (Unstructured interview) และสร้างข้อคำถามไว้ล่วงหน้าการสัมภาษณ์ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และกระบวนการวิธีการสัมภาษณ์แบบชี้นำ (Guided Interview) ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์ที่ไม่มีข้อคำถามโครงสร้างคำถามชัดเจน มีลักษณะเป็นคำถามเปิดกว้างตามคำสำคัญ (Keywords) มาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ใช้ความรู้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ที่ได้จากการรวบรวมจากแหล่งข้อมูลทั้งภาครัฐและเอกชน และจากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนำมาสร้างเป็นคำถามให้ครอบคลุมขอบเขตของงานวิจัยและตรงประเด็นสำคัญเพื่อให้งานวิจัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2. ใช้ความรู้จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ โดยใช้แนวคำถามในการสัมภาษณ์เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งแนวคำถามทำให้ทราบถึง การบริหารโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาด

ย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาถอดบทสนทนาเพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของข้อมูลและประเด็นสำคัญที่ได้

3. การรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ และแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ นำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) ถึงปัญหาและอุปสรรคในการบริหารโครงการของการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

4. อภิปรายผล สรุปปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารโครงการตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว

5. ผลการวิจัย (Research Finding)

จากการสรุปผลการสัมภาษณ์ผู้มีประสบการณ์ในการบริหารโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มมานานกว่า 3 ปี จำนวน 15 ท่าน ได้แก่ ผู้บริหาร จำนวน 1 ท่าน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน 12 ท่าน จากสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการ จำนวน 2 ท่าน จากหน่วยงานที่มีการจัดทำโครงการเพื่อส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) เพื่อศึกษาข้อมูลปัญหาและอุปสรรคของโครงการฯ และได้นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ถึงการดำเนินงานในภาพรวม ปัญหาและอุปสรรคในการบริหารตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว ซึ่งได้ทำการสรุปผลตามวัตถุประสงค์งานวิจัยดังนี้

5.1 ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

5.1.1 รูปแบบการดำเนินงานในภาพรวมของโครงการที่เคยได้ดำเนินการมา

โครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม โดยภาพรวมมีรูปแบบการดำเนินงานเริ่มต้นจากการนำนโยบายและมาตรการไปสู่การปฏิบัติ จากการสัมภาษณ์ในครั้งนี้ พบว่า ตัวอย่างโครงการจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 15 ท่าน มีจุดร่วมโครงการเดียวกันจากแผนระดับที่ 2 คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ประเด็นผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (พ.ศ. 2561 - 2580) และใช้กฎระเบียบในการจัดทำงบประมาณ การบริหาร งบประมาณรายจ่าย การควบคุมนโยบาย และการประเมินผล เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณมีเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ในการใช้จ่ายงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ผ่านพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2561 และพระราชบัญญัติระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง และบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560

5.1.2 ขั้นตอนและวิธีการบริหารโครงการ พบว่า โครงการมีขั้นตอนการดำเนินงานโดยภาพรวมแบ่งเป็น 7 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- (1) ขั้นตอนการริเริ่มข้อเสนอ/ การริเริ่มโครงการ กำหนดแผนภาพใหญ่ จำนวน 3 ท่าน
- (2) ขั้นตอนวางแผนงานตามรูปแบบกิจกรรม (Plan) จำนวน 15 ท่าน
- (3) ขั้นตอนการนำโครงการไปปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการดำเนินงาน (Do) จำนวน 15 ท่าน
- (4) ขั้นตอนการตรวจสอบ/ ควบคุมให้งานเป็นไปตามแผน (Check) จำนวน 15
- (5) ขั้นตอนการค้นหาปัญหา/ ปรับปรุงแก้ไข (Action) จำนวน 15 ท่าน
- (6) ขั้นตอนการประเมินผลโครงการ ติดตามงานหลังปิดโครงการ จำนวน 11 ท่าน
- (7) ขั้นตอนการถอดบทเรียนเพื่อปรับปรุงการทำงานต่อไป จำนวน 5 ท่าน

5.2 ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

5.2.1 นโยบายและมาตรการของภาครัฐที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) แผนย่อยการสร้างเสริมความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ พบว่า การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมเป็นไปได้ยาก จากการสัมภาษณ์ พบว่า เกิดมาจากข้อจำกัดในด้านระยะเวลา ด้านงบประมาณ ด้านความพร้อมของผู้ประกอบการ และด้านความพร้อมในการรวมกลุ่ม

(2) แผนย่อยการสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน ในการจัดแหล่งเงินทุนและพัฒนากลุ่มเข้าถึงแหล่งเงินทุนรูปแบบใหม่ๆ และสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนสามารถเข้าถึงบริการทางการเงินด้วยต้นทุนที่เหมาะสม จากการสัมภาษณ์ พบว่า เกิดมาจากข้อจำกัดในด้านนโยบายการสนับสนุนเยียวยา และด้านการเข้าถึงแหล่งทุน

(3) แผนย่อยการสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด ในการสนับสนุนสร้างโอกาสให้ผู้ประกอบการสามารถเข้าถึงตลาด จากการสัมภาษณ์ พบว่า เกิดมาจากด้านความพร้อมในการเข้าถึงตลาด ในด้านของโครงสร้างพื้นฐานอุปกรณ์และเทคโนโลยี รวมไปถึง SMEs ขาดทักษะความรู้เรื่องการทำตลาด ทั้งในด้านภาษาและระบบการจัดการ รวมถึงการสนับสนุนที่แท้จริงของภาครัฐในการเป็นตัวกลางในการจัดจำหน่ายสินค้า

(4) แผนย่อยการพัฒนาปัจจัยแวดล้อมประสิทธิภาพทางธุรกิจ ในการพัฒนาระบบฐานข้อมูล และโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ จากการสัมภาษณ์พบว่า เกิดจากการบูรณาการโครงสร้างการบริหารงานของภาครัฐ กล่าวคือ นโยบายและมาตรการของภาครัฐเน้นการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ตามพันธกิจและบทบาทของหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ขาดการบูรณาการทั้งระบบ ในการส่งต่อฐานข้อมูลภาพสมบูรณ์ เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและส่งเสริมให้เกิด SMEs ที่เข้มแข็งและยั่งยืนขับเคลื่อนไปทั้งระบบเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต

(5) นโยบายและยุทธศาสตร์อื่นๆ: พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ และพระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ เนื่องจากดำเนินโครงการเป็นการบังคับใช้กฎระเบียบในการจัดทำงบประมาณ การบริหาร งบประมาณรายจ่าย การควบคุมนโยบาย และการประเมินผล เพื่อให้กระบวนการจัดสรรงบประมาณเหมาะสม จากการสัมภาษณ์ พบว่า กฎระเบียบในจัดทำโครงการมีส่วนสำคัญที่ส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ของการปฏิบัติงานโครงการฯ ซึ่งประกอบไปด้วย

ก. การจัดทำแผนโครงการในรอบระยะเวลาปีต่อปี ทำให้การดำเนินงานถูกจำกัดด้วยกรอบของงบประมาณรายปี ทำให้มีระยะเวลาการดำเนินโครงการที่สั้น และขาดความต่อเนื่องของการจัดทำโครงการ และระเบียบในการจัดทำงบประมาณ ไม่สอดคล้องกับกิจกรรมภายใต้โครงการและขั้นตอนการตรวจรับมีความซับซ้อนทำให้เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

ข. ด้านระบบการบริหารจัดการ ขาดความยืดหยุ่นทำให้นโยบายการช่วยเหลือ SMEs ไม่ทันต่อสถานการณ์ และขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทำให้มีข้อมูลของ SMEs ที่ซ้ำซ้อนและไม่ทันต่อสถานการณ์ เนื่องจากขาดการบูรณาการข้อมูลผลลัพธ์ของโครงการของแต่ละหน่วยงานทำให้ข้อมูลภาพรวมของ SMEs ไม่เพียงพอต่อการออกแบบนโยบายและมาตรการของภาครัฐ ซึ่งจำเป็นต้องมีการเชื่อมโยงและเกื้อหนุนของข้อมูลภาพรวมของ SMEs เพื่อให้สามารถกำหนดนโยบายมาตรการการดำเนินโครงการที่มีประสิทธิภาพ

ค. แผนการส่งเสริม SMEs ถูกจัดขึ้นโดยนโยบายภาครัฐ ซึ่งมีมุมมองที่ต่างจากเอกชน การมุ่งเน้นส่งเสริมเศรษฐกิจในภาพรวม ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์และการสอบถามความต้องการของ SMEs ทำให้นโยบายไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของ SMEs

5.2.2 ปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานโครงการฯ ตามกระบวนการบริหารโครงการของเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงล้อ PDCA จากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 15 ท่าน พบว่าโครงการมีขั้นตอนการดำเนินงานเป็นไปตามแนวคิดกระบวนการบริหารงานของเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงล้อ PDCA ทั้งหมด ซึ่งปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ที่พบสามารถสรุปผลได้ดังต่อไปนี้

(1) **Plan (ขั้นตอนการวางแผน)** จำนวน 5 ท่าน เนื่องจากกระบวนการวางแผนที่ไม่ได้วางแผนอย่างครอบคลุม โดยเฉพาะในส่วนของความเสียหายเมื่อเกิดปัญหาไม่ได้มีการวางแผนสำรองเพื่อรับมือไว้ทำให้ในบางกิจกรรมต้องเพิ่มทรัพยากร เพื่อลดความเสี่ยงของการทำงาน และคำนึงผลกระทบด้านต่างๆ รวมไปถึงมีแนวทางในการแก้ไขปัญหาไว้อย่างรวดเร็ว

(2) **Do (ขั้นตอนการปฏิบัติ)** จำนวน 4 ท่าน เนื่องจากการดำเนินงานตามแผนพบปัญหาจากการจัดการระบบภายในของภาครัฐในเรื่องของระเบียบทำให้กระบวนการวางแผนไม่เป็นไปตามกิจกรรมการปฏิบัติงานด้วยข้อจำกัดของภาครัฐจากระบบการจัดการภายในทำให้การดำเนินงานล่าช้า รวมไปถึงการที่สมาชิกไม่เห็นความสำคัญของการปฏิบัติตามแผนทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้

(3) **Check (ขั้นตอนการตรวจสอบ)** จำนวน 3 ท่าน เนื่องจากระยะเวลาการดำเนินงานในโครงการของภาครัฐที่สั้น ทำให้การตรวจสอบปัญหาในบางกรณียังไม่พบปัญหาที่แท้จริง หรือการดำเนินงานหากไม่พบปัญหาจะไม่ได้ดำเนินการตรวจสอบทำให้ไม่ทราบถึงการพัฒนากระบวนการทำงานที่แท้จริง ที่ส่งผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานในระยะยาว

(4) **Action (ขั้นตอนการดำเนินงานให้เหมาะสม)** จำนวน 7 ท่าน เนื่องจากขาดขั้นตอน Action ที่ต่อเนื่องในภาพรวมของโครงการด้วยระยะเวลาที่จำกัดโดยเฉพาะกับโครงการที่จบภายในปีงบประมาณหรือโครงการที่ไม่ได้ทำอย่างต่อเนื่อง ทำให้ไม่สามารถพัฒนาปรับปรุงงานเพื่อให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพในระยะยาว จะเห็นได้ว่าปัญหาที่พบเกิดจากขั้นตอน Action, Plan, Do และ Check เรียงลำดับจากมากไปน้อย

5.2.3 ปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ของการปฏิบัติงานโครงการฯ จากการสัมภาษณ์ พบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ของการปฏิบัติงานโครงการฯ ได้แก่

- (1) ไม่สามารถควบคุมสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกจากการดำเนินโครงการได้
- (2) ปัญหาด้านระบบการจัดการและระบบการทำงานของภาครัฐ เอกสารในการดำเนินงานมีความซับซ้อนและมีการทำงานเชิงโครงสร้างเป็น Top-down ที่ขาดความยืดหยุ่น ระบบภาพไม่เอื้อให้สร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ
- (3) ปัญหาด้านบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ ขาดทรัพยากรทางด้านบุคคลในการดำเนินงานไม่เพียงพอทำให้ต้องมีการดึงบุคลากรจากฝ่ายที่ไม่เกี่ยวข้องมาทำโครงการ ทำให้ผลการดำเนินโครงการไม่มีประสิทธิภาพมากนัก
- (4) ปัญหาด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการทำโครงการต้องมีการประสานงานกับหลายฝ่าย และมีวัตถุประสงค์การดำเนินงานที่ต่างกันทำให้การดำเนินงานไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- (5) ปัญหาด้านระยะเวลาจำกัด ไม่เหมาะสมกับการทำโครงการ
- (6) ปัญหาด้านงบประมาณไม่สอดคล้องกับแผนการดำเนินงาน
- (7) โครงการไม่ได้เป็นโครงการต่อเนื่องหรือมีการพัฒนาเป็นระยะ

5.3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำโครงการเกี่ยวกับนโยบายและมาตรการของภาครัฐของผู้ปฏิบัติงานโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม

ตารางที่ 1 สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการจัดทำโครงการเกี่ยวกับนโยบายและมาตรการของภาครัฐ

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	กิจกรรมในการดำเนินการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
มีความต่อเนื่องในการผลักดันผู้ประกอบการอย่างต่อเนื่องวางแผนกลยุทธ์โครงการในระยะสั้น กลาง และยาว	- ผู้รับผิดชอบมีการทำ Scope Management ในขั้นตอนของการ Planning process group เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละชุดโครงการให้มีความต่อเนื่อง - ลดข้อจำกัดในการกำหนดที่มาของงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมภายใต้โครงการ ให้สามารถพัฒนาในหลายมิติไปพร้อมกัน - แผนระดับที่ 3 อาทิ แผนการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม แผนปฏิบัติการกระทรวงพาณิชย์ และแผนปฏิบัติการกระทรวงอุตสาหกรรม ฯลฯ ควรมีการดำเนินงานติดตามโครงการอย่างต่อเนื่องโดยการเปิดโอกาสให้ผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมโครงการ สามารถเข้าร่วมโครงการในปีถัดไปได้ - ให้การสนับสนุนกลุ่มหรือคลัสเตอร์เน้นการกระตุ้นความเชื่อมโยงกันระหว่างผู้ประกอบการโดยคำนึงถึงความต้องการของตลาด	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
การบูรณาการเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานเป็นโครงการภาพรวม	- การบูรณาการข้ามหน่วยงานในหลายๆ มิติ มีการจัดการการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโครงการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการโครงการและใช้ข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จัดให้มีการประชุม การสนทนากลุ่มเพื่อบูรณาการและใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้ฐานข้อมูลของ SMEs ฐานเดียวกัน - ภาครัฐควรจัดให้ศูนย์กลางจากความร่วมมือของหลายๆ หน่วยงานที่มีพันธกิจและนโยบายในการส่งเสริม SMEs ในด้านต่างๆ มารวมตัวกันในลักษณะโครงการขนาดใหญ่พิเศษ	กระทรวงพาณิชย์ และกระทรวงอุตสาหกรรม
การศึกษาความต้องการของ SMEs เพื่อจัดทำโครงการให้ตอบสนองความต้องการของผู้ประกอบการ	- จัดทำการบริหารผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในขั้นตอนการริเริ่มโครงการ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการโครงการและใช้ข้อมูลจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจัดประชุมการสนทนากลุ่ม จากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จัดให้มีการศึกษาความต้องการของ SMEs จากหน่วยงานที่รับผิดชอบและมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม SMEs - ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการคิดแผนงานโครงการ และปรับให้สอดคล้องกับสถานการณ์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และศูนย์ให้บริการ SMEs ครบวงจร

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ	กิจกรรมในการดำเนินการ	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง
การเพิ่มระยะเวลาการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมต่อโครงการ	ผู้รับผิดชอบจำเป็นต้องมีการจัดทำการวางแผนตามระยะเวลาโครงการ เพื่อเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมภายใต้โครงการและศึกษาความเป็นไปได้ของระยะเวลาในแต่ละกิจกรรม มีการวางแผนในด้านของความเสี่ยง และหากพบว่ากิจกรรมไม่สอดคล้องกับระยะเวลาควรมีการเสนอเพื่อเพิ่มระยะเวลาดำเนินงานให้มีความเหมาะสมต่อกิจกรรมโดยมีการพิจารณาเป็นรายโครงการ	ทุกหน่วยงานของรัฐ ที่ออกแผนปฏิบัติราชการ และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
การส่งเสริมการตลาดในกลุ่มผู้บริโภคให้เห็นความสำคัญของผลิตภัณฑ์ การสร้างมูลค่าเพิ่มผ่านนวัตกรรม/มาตรฐาน	จัดให้มีการประชาสัมพันธ์การทำตลาดเพื่อให้กลุ่มลูกค้าสนับสนุนการศึกษาข้อมูลเชิงลึกในด้านการค้า เพื่อให้ผู้ประกอบการเห็นโอกาส และมีความตระหนักและเห็นความสำคัญในการพัฒนา	กระทรวงพาณิชย์
ด้านกองทุน/ แหล่งเงินทุนในแต่ละชุดโครงการตามยุทธศาสตร์	จัดให้มีกองทุนหรือแหล่งเงินทุนในแต่ละชุดโครงการตามยุทธศาสตร์	สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และธนาคารพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแห่งประเทศไทย
การเปรียบเทียบความคุ้มค่าเพื่อประเมินความคุ้มค่าในการจัดทำโครงการ	จัดให้มีการศึกษาเปรียบเทียบความคุ้มค่าในแต่ละโครงการเพื่อประเมินความคุ้มค่าในการจัดทำโครงการ	สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
การส่งเสริมและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานอย่างเร่งด่วนทั้งด้านสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ เพื่อส่งเสริมศักยภาพพื้นฐานของ SMEs	สนับสนุนการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองและเป็นศูนย์กลางในการช่วยเหลือผู้ประกอบการในกลุ่มสมาชิกภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ทั้งในด้านองค์ความรู้ เทคโนโลยี การจัดจำหน่าย เพื่อให้เกิดการพัฒนาเครือข่ายผู้ประกอบการทั้งระบบ	เกี่ยวข้องในทุกภาคส่วน ได้แก่ กระทรวง หน่วยงานปกครองท้องถิ่น เป็นต้น ที่มีบทบาทในการส่งเสริม SMEs

6. สรุปผลการวิจัยและอภิปราย (Conclusion and Discussion)

6.1 การดำเนินงานในภาพรวมของการบริหารโครงการส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของหน่วยงานบริหารโครงการ

รูปแบบโครงการเป็นไปตามแนวทางการขับเคลื่อนการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ตามมติคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ วันที่ 28 ตุลาคม 2562 ที่ว่าด้วยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติผ่านกลไกหลัก 3 ระดับ คือ (1) การมอบหมายหน่วยงานขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ (2) การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติผ่านแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการต่างๆ และ (3) การจัดทำโครงการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่ารูปแบบการดำเนินงานในภาพรวมของโครงการที่เคยได้ดำเนินการมานั้น เป็นไปตามข้อกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

และเมื่อพิจารณาขั้นตอนและวิธีการบริหารโครงการ จากผลการศึกษา พบว่า การดำเนินงานภาพรวมจากผู้ให้สัมภาษณ์ทั้ง 15 ท่าน เป็นไปตามแนวคิดกระบวนการบริหารงานของเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงล้อ PDCA ซึ่งตรงกับหลักการสำคัญในการบริหารโครงการ จากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปี ค.ศ. 2022 ที่กล่าวถึงกระบวนการกำหนดนโยบาย และการนำ PDCA ขับเคลื่อนนโยบายตามยุทธศาสตร์ชาติสู่การปฏิบัติ และการนำ PDCA ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ จากมติคณะกรรมการเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ปี พ.ศ. 2565

6.2 ปัญหา และอุปสรรคของการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารโครงการตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาดังกล่าว

จากการศึกษาปัญหา และอุปสรรคของการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารโครงการ พบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความคิดเห็นว่านโยบายและมาตรการของภาครัฐส่งผลต่อปัญหาและอุปสรรคของการปฏิบัติงานทั้งหมด 15 ท่าน โดยปัญหาและอุปสรรคที่พบ อาทิ ระยะเวลาที่จำกัดตามงบประมาณ งบประมาณที่ไม่สอดคล้องในกิจกรรม ความต่อเนื่องของโครงการในระยะสั้น กลาง และยาว และความพร้อมของผู้ประกอบการ รวมไปถึงนโยบายการสนับสนุนเยียวา นโยบายการเข้าถึงแหล่งทุนต่างๆ ยังไม่สามารถให้การสนับสนุน SMEs ได้อย่างครอบคลุม และโครงสร้างพื้นฐานที่ยังไม่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ รวมไปถึงกฎระเบียบในการปฏิบัติงานของภาครัฐที่ขาดความยืดหยุ่นและการปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ทำให้การนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติในรูปแบบของโครงการยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร สอดคล้องกับทฤษฎีตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation Models) ของ Van Meter et al. (1975) ในส่วนของตัวแปรด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ที่ว่าด้วยการกำหนดนโยบายที่มีความชัดเจนแต่ขาดการวางแผนงานเป็นระยะ ความต่อเนื่องของโครงการในระยะสั้น กลาง และยาว ทำให้เป็นอุปสรรคในการดำเนินโครงการฯ และตัวแปรด้านทรัพยากรนโยบาย ที่ว่าด้วยการขาดทรัพยากรทำให้ไม่สามารถสนับสนุนการดำเนินโครงการให้มีประสิทธิภาพได้เท่าที่ควร อาทิ ระยะเวลาที่จำกัด งบประมาณที่ไม่สอดคล้อง รวมไปถึงนโยบายสนับสนุนต่างๆ ซึ่งส่งผลต่ออุปสรรคในการดำเนินงาน

และจากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ของการปฏิบัติงานโครงการฯ ตามกระบวนการบริหารโครงการของเดมมิง (Deming Cycle) หรือวงล้อ PDCA พบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบมากที่สุด คือ ขั้นตอน Action สอดคล้องกับแนวคิด PDCA ของ Deming (1986) ที่กล่าวถึงขั้นตอนสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ ขั้นตอน Action จึงสรุปได้ว่าขั้นตอน Action ที่ขาดการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง ส่งผลถึงปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ของการปฏิบัติงานโครงการฯ

ในส่วนของปัญหาและอุปสรรคอื่นๆ ของการปฏิบัติงานโครงการฯ พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกับทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติของ Jantarasorn (2011) คือโครงการไม่ได้เป็นโครงการต่อเนื่อง หรือมีการพัฒนาเป็นระยะ อาทิ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ปัจจัยด้านนโยบาย การนำนโยบายไปปฏิบัติ เนื่องจากขาดศักยภาพด้านระยะเวลา ขาดความพร้อมที่จะทำให้โครงการบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ และปัจจัยด้านการกำหนดภารกิจและการมอบหมายงาน เนื่องจากขาดความสอดคล้องในการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานตามระเบียบอย่างชัดเจน และจากการสัมภาษณ์ผู้ให้สัมภาษณ์พบข้อเสนอแนะแนวทางแก้ปัญหาที่สำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน คือ ควรสร้างความต่อเนื่องในการผลักดัน รวมถึงวางแผนกลยุทธ์โครงการในระยะสั้น กลาง และยาว เพื่อเพิ่มศักยภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย

7. ข้อเสนอแนะการวิจัย (Research Suggestions)

- 1) งานวิจัยชิ้นนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการทำแบบสอบถามในเชิงปริมาณ เพื่อแปลงคุณสมบัติของปัญหาและอุปสรรคมาเป็นตัวเลข เพื่อวัดผลและวิเคราะห์ในเชิงสถิติอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผลของการวิจัยแม่นยำมากขึ้น
- 2) งานวิจัยนี้เน้นการศึกษาโครงการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเท่านั้น ในการทำวิจัยครั้งต่อไปอาจมีการเพิ่มเติมกลุ่มอุตสาหกรรมอื่นๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น
- 3) อาจเพิ่มเติมการศึกษาในกลุ่มผู้ประกอบการ เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้เน้นผู้ปฏิบัติงานโครงการในกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในภาคอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มเท่านั้น

REFERENCES

- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis: Quality. Productivity and Competitive Position*, Massachusetts, USA.
- Department of Trade Negotiations. (2021). Textile and garment industry of Thailand (Coordinates 50 – 63). Retrieved from <https://api.dtn.go.th/files/v3/614af404ef414086c82031bf/download>
- Jantasorn, W. (2011). *Theory of public policy implementation*. (5th edition) Bangkok: Graphic sweet pepper.
- Office of the National Economics and Social Development Council. (2018). 20-Year National. Retrieved from https://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_SumPlanOct2018.pdf
- Ontam, N. (2019). PDCA (Deming Cycle) Management Techniques. *Journal of Association of Professional Development of Educational Administration of Thailand (JAPDEAT)*, 3(1), 39-46.
- Sinsanwit, Y. (2020). "Textile-Garment" exports come back up to 3,000 factories at full capacity. Retrieved from <https://www.thansettakij.com/economy/509077>
- Srisuponvanit, S., Kulnides, N., and Somjai, S. (2020). Factors influence competence development of textile and apparel entrepreneurs for ASEAN competition. *Journal of the Association of Researchers, Humanities and Social Sciences*, 23(3), 75-86.
- Ueakan, C., Ngamsanit, S., Phinyoananphong, B., and Loetphani, P. (2014). Guidelines for promotion and development of Thai textile industry for global competition. *Journal of Graduate Studies Valaya Alongkorn Rajabhat University*, 8(1), 35-50.
- Van Meter, D. S., and Van Horn, C. E. (1975). The policy implementation process: A conceptual framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488.

ข้อมูลติดต่อ

1. วิมลสิริ วงษ์วิจิตร (Wimonsiri Wongwijt)
E-mail: Wimon.wijt@gmail.com

2. ดร.ต้นดุสิต โปราณานนท์ (Dundusid Porananond, Ph.D., CPIM, CSCP, CLTD, PMP)
E-mail: dundusid@gmail.com
บัณฑิตวิทยาลัยการจัดการและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
(Graduate School of Management and Innovation, King Mongkut's University of
Technology Thonburi)