

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

2.1.2 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

2.1.3 ทฤษฎีวงจรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP (Community of Practice)

2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.2 ความรู้เกี่ยวกับการกระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

2.2.1 ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการ

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้า

2.1 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการความรู้ (Knowledge Management)

ปัจจุบันทั้งภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสำคัญกับการบริหารความรู้ภายในองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกันมากยิ่งขึ้น การจัดการความรู้มีคุณค่าและสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ทำให้องค์กรมีความได้เปรียบ สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินการต่าง ๆ ได้โดยประสิทธิภาพของบุคคลกรเพื่อถูกนำไปใช้ในการสร้างหรือพัฒนาสินค้า บริการ และ กระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ทั้งนี้เมื่อศึกษาแนวคิดหรือนิยามของคำว่า “การจัดการความรู้ โดยพบคำนิยามที่หลากหลาย ดังนี้

2.1.1 ความหมายของการจัดการความรู้

ณ พธิษฐ์ จักพิทักษ์ (2552) การบริหารจัดการองค์กร โดยเน้นการใช้ความรู้และประสิทธิภาพของคนทำงาน รวมทั้งสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรให้แข่งขันได้ในอุตสาหกรรมนั้นๆ เพื่อการดำรงอยู่ขององค์กรและชีวิตและครอบครัวของพนักงานร่วมกัน

นพ.วิจารณ์ พานิช (2555: ระบบออนไลน์) การจัดการความรู้ การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กร

สามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

Henrie and Hedgepeht (n.d. อ้างถึงใน พรธิดา วิเชียรปัญญา, 2547 : 29) แห่ง University of Alaska Anchorage สรุปว่าการจัดการความรู้เป็นระบบบริหารจัดการทรัพยากรความรู้ขององค์กร ทั้งที่เป็นความรู้โดยนัยและความรู้ที่เห็นได้อย่างชัดเจน ระบบการจัดเก็บความรู้ที่ผ่านการตรวจสอบแล้ว การเตรียมการกรองความรู้ และเตรียมการเข้าถึงความรู้ให้กับผู้ใช้ ทั้งนี้โดยมีหลักการที่สำคัญคือ ทำให้ความรู้ถูกใช้ ถูกปรับเปลี่ยนและถูกยกระดับให้สูงขึ้น

ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ (2548 : 8) ได้ให้ความหมายว่าการจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการสร้างและเปลี่ยนแปลงที่เราทราบเข้าไปใช้ในการทำงานเพื่อทำให้องค์กรมีการทำงานที่ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

รณรินทร์ กิจกล้า (2555: ระบบออนไลน์) การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรและเป็นเครื่องมือเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในด้านการดำเนินงาน ด้านการพัฒนาคน ด้านการเป็นองค์กรเรียนรู้ ด้านการเป็นชุมชนที่มีความเอื้ออาทรระหว่างกันในที่ทำงาน และด้านการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรในทุกกลุ่ม โดยผ่านกระบวนการต่างๆ เช่น การสร้าง การรวบรวม การแลกเปลี่ยนและการนำไปใช้งาน

บุญดี บุญญากิจ (2549) กล่าวว่า การจัดการความรู้ เป็นกระบวนการในการนำความรู้ที่มีอยู่หรือเรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร โดยผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การสร้าง รวบรวม แลกเปลี่ยน และใช้ความรู้เป็นต้น

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547 : 63) อธิบายว่าการจัดการความรู้ คือความรู้เกิดจากการประมวล สังเคราะห์และจำแนกแยกแยะสารสนเทศ เพื่อนำไปสู่การตีความและทำความเข้าใจกับสารสนเทศเหล่านั้น จนกลายเป็นความรู้แล้ว ซึ่งความรู้นี้ครอบคลุมทั้งส่วนของความรู้โดยนัย (Tacit Knowledge) ที่ซ่อนอยู่ในความคิดของพนักงาน และที่ฝังตัวอยู่ในองค์กรกับความรู้ชัดเจน (Explicit knowledge) ที่ปรากฏในเอกสารบันทึก หรือรายงานต่าง ๆ ขององค์กร การจัดการความรู้ทั้งสองประเภทนี้ให้เป็นระบบระเบียบเพื่อให้คนที่ต้องการเข้าถึงได้ง่ายและดึงออกมาใช้งานได้โดยสะดวก การจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในระดับทีมงาน หรือระดับกลุ่มในองค์กร ที่ต้องการปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจเจกแต่ละคน เพราะการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นได้ ต่อเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างทีม ซึ่งอาจเป็นปฏิสัมพันธ์บนเครือข่าย cyber space หรืออาจผ่านการพบปะพูดคุยต่อหน้าก็ได้

วีรวิธ (2545) การจัดการองค์ความรู้เป็นกระบวนการบริหารความรู้แบบใหม่ที่เน้นการพัฒนากระบวนการงาน (Business Process) ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) โดยทุกกระบวนการงานจะต้องสัมพันธ์กับความคิดสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่เป็นผลมาจากการขยายวงและการประสานความรู้ รวมถึงการฉลาดคิดไปตลอดทั่วทั้งองค์กรอยู่ตลอดเวลา

สุภามนต์ สุภกานต์ (2547 : 28-29) อธิบายว่าการจัดการความรู้เป็นเรื่องของการที่องค์กรหนึ่งจะสกัดคุณค่าจากทรัพย์สินทางปัญญาของคนออกมาใช้ประโยชน์อย่างสูงสุดได้อย่างไร จุดสำคัญ สำหรับการริเริ่มเกี่ยวกับการจัดการความรู้ คือ ความรู้ที่ดีว่ามีค่าสำหรับองค์กรมักจะเกี่ยวข้องกับประสบการณ์ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลเป็นส่วนใหญ่

ประพนธ์ ผาสุขยัต (2550) ให้ความหมายว่า การจัดการความรู้ คือ การนำเอาความรู้มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาเผยแพร่หรือนำกลับมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว เพื่อเป็นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2548) ได้ให้คำจำกัดความของการจัดการความรู้ไว้ดังนี้ “การจัดการความรู้ในองค์กร หมายถึง การรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งกระจัดกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด”

จิตติกร พูลภัทรชีวิน (2553) การจัดการความรู้ คือ กระบวนการในการบริหารจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ตั้งแต่กระบวนการในการระบุน้ำความรู้ที่มีอยู่ในองค์กร การจัดเก็บรวบรวมความรู้จากบุคลากร การจัดหมวดหมู่ความรู้ การเผยแพร่องค์ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ตลอดจนการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมในการเรียนรู้ จนสามารถนำความรู้ที่ได้ไปใช้และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า การจัดการความรู้หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และ ในรูปแบบของเอกสารรายงานต่าง ๆ ขององค์กร (Explicit knowledge) นำมารวบรวมจัดให้เป็นระบบเพื่อสร้างเป็นองค์ความรู้เพื่อนำไปสู่การเผยแพร่ความรู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งการนำความรู้นั้นไปใช้ในการพัฒนาทั้งทางด้านของตัวบุคคลและองค์กรให้มีความสามารถที่เป็นประโยชน์ และพร้อมที่จะปรับตัวให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ บริษัท จอร์จี้แอนด์ลู จำกัด การจัดการความรู้ ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญ ควรมีการรวบรวมความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคล (Tacit Knowledge) และในรูปแบบของเอกสารรายงานต่าง ๆ ขององค์กร (Explicit knowledge) นำมารวบรวมจัดให้เป็น

ระบบ เพราะในกระบวนการผลิตเชื้อของบริษัทนั้น พนักงานทุกคนต้องอาศัยทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญเฉพาะบุคคล ในแต่ละด้าน เช่น ทักษะการเย็บ ทักษะการทำแพทเทิร์น (PATTERN) และอื่น ๆ เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง เพื่อใช้แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน องค์ความรู้ถือว่าเป็นทรัพย์สินทางปัญญา เมื่อจะเก็บแล้วจะต้องมีการถ่ายทอด และเผยแพร่ เพื่อให้เกิดการนำไปใช้ประโยชน์ ให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อองค์กรให้มากที่สุด เก็บรวบรวมได้จากผู้เชี่ยวชาญ หรือกลุ่มคนพิเศษ ประสบการณ์ เพื่อพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าบริษัท จอร์จเอนด์ลู จำกัด แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ สามารถใช้องค์ความรู้ร่วมกันได้ นำใช้งานแล้ว องค์ความรู้นั้นก็ไม่ได้หมดสามารถนำกลับมาใช้ใหม่ได้อีก องค์ความรู้จะช่วยทำให้องค์กรสามารถค้นหา คัดเลือก จัดการ เผยแพร่ และส่งมอบข่าวสารและความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหาที่สำคัญได้ และช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

2.1.2 ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ

ณัฐวรรณ นวมะรัตน์ (2556: ระบบออนไลน์) การจัดการความรู้ในองค์กรที่มีส่วนสำคัญทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการความรู้ จึงต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 4 ประการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ คือ

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์
2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้นั้น จะประกอบด้วย

2.1 การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

2.2 นวัตกรรม (Competency)

3. ทดลองและเรียนรู้ เพื่อให้ได้วิธีการงานแบบใหม่ที่ดียิ่งที่สุด หรือได้ best practices ใหม่
4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสมกับโยการเติมความรู้เชิงบริบทขององค์กรลงไป

ในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จเอนด์ลู จำกัด ปัจจัยที่ทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จ ต้องคำนึงถึงหลักการที่สำคัญ 4 ประการที่จะทำให้การจัดการความรู้ประสบความสำเร็จได้ คือ

1. ให้คนหลากหลายทักษะ หลากหลายวิธีคิด ทำงานร่วมกันอย่างสร้างสรรค์แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นการผลิตเสื้อผ้าตัวอย่างที่มีแบบใหม่เสมอ ต้องอาศัยพนักงานหลายแผนกมาทำงานร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นวาดแบบ สร้างแบบ ตัด เย็บ ตรวจสอบ และอื่น ๆ พนักงานแต่ละตำแหน่งทุกคนล้วน

มีทักษะที่ตนถนัด เมื่อเราสามารถนำพนักงานแต่ละส่วนมาทำงานร่วมกัน จะทำให้งานออกมาอย่างสร้างสรรค์ได้

2. ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อบรรลุประสิทธิผลที่กำหนดไว้หรือฝันว่าจะได้นั้น จะประกอบด้วย

2.1 การตอบสนองความต้องการ (Responsiveness)

2.2 นวัตกรรม (Competency)

3. ทดลองและเรียนรู้ เพื่อให้ได้วิธีการงานแบบใหม่ที่ดีที่สุด หรือได้ best practices ใหม่ การแข่งขันด้านการผลิตกับต่างประเทศยังไม่เพียงพอกับความต้องการ เราต้องแข่งขันกับความต้องการของลูกค้า เพราะลูกค้าจะคาดหวังได้รับคุณภาพสินค้าและบริการสูงขึ้น การตอบสนองความต้องการของลูกค้าจึงจำเป็น ดังนั้นการเรียนรู้และการทดลองเพื่อพัฒนาผลงาน เป็นสิ่งสำคัญในการผลิตเพื่อให้ได้วิธีการแบบใหม่ที่ดีและเร็วตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น พัฒนาแบบที่มีความเรียบ และฝีมือการเย็บที่ละเอียดสวยงาม

4. นำความรู้จากภายนอกมาใช้อย่างเหมาะสมกับการเดิมความรู้เชิงบริบทขององค์กรลงไป สำหรับการผลิตที่มีรูปแบบใหม่ใหม่ในบางครั้งความรู้เฉพาะจากภายในแผนกยังไม่พอ จำเป็นอย่างยิ่งที่พนักงานทุกคนต้องไปสอบถาม พูดคุยกับแผนกอื่นเพื่อทำให้กระบวนการผลิตง่าย และสามารถดำเนินการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเลือกใช้กระดุม จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องปรึกษาค้นทำ รังคุมว่าขนาดกระดุมต้องเป็นแบบไหนเพื่อง่ายต่อการผลิตเป็นจำนวนมาก

2.1.3 ทฤษฎีวงจรรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model)

จากการศึกษากระบวนการผลิตเสื้อตัวอย่างแผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จ แอนด์คู จำกัด พบว่าเสื้อตัวอย่างประเภทแจ็คเก็ต มีการแก้ไขมากที่สุดเนื่องมาจากกระบวนการผลิตเสื้อตัวอย่างนั้นเป็นกระบวนการผลิตที่ต้องมีพนักงานหลายตำแหน่ง หลายคนต้องทำงานร่วมกัน ประกอบกับเสื้อตัวอย่างประเภทแจ็คเก็ตเป็นเสื้อประเภทที่มีรายละเอียดการเย็บที่มากกว่า 40 ขั้นตอน มีความซับซ้อนของการออกแบบ มีการใช้เทคนิคการตัดเย็บที่หลากหลาย และต้องใช้จักรเย็บผ้ามากกว่าสองแบบ มีการใช้อุปกรณ์ตกแต่งเช่น กระดุมหลายแบบ ความผิดพลาดที่เกิดจากการผลิตจึงมีความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้อย่างง่าย เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการผลิตเสื้อตัวอย่างประเภทแจ็คเก็ต 4 ได้วิเคราะห์ปัญหาดังกล่าวและทฤษฎีการจัดการความรู้ต่างๆ แล้วเห็นว่า ทฤษฎีวงจรรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model) ของ Nonaka & Takeuchi สามารถนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ เพราะเป็นทฤษฎีหนึ่งของการบริหารจัดการความรู้ที่สามารถเข้าใจได้ง่าย เหมาะกับบริบทของคนไทยที่นิยมการถ่ายทอดความรู้จากคนสู่คน และสามารถอธิบายจากมุมมอง

ของความรู้ Explicit Knowledge และ Tacit Knowledge สลับไปมาได้จนเกิดองค์ความรู้ใหม่ๆ ไม่หยุดนิ่ง เป็นวงจรหมุนเวียนตลอดเวลา

Nonaka และ Takeuchi (1995) กระบวนการการจัดการความรู้ที่ได้รับการนิยามที่ทุกคนรู้จักคือ SECI Model ของ ที่ได้เสนอแนวคิดว่าความรู้ของคนสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ ความรู้ชัดแจ้ง (Explicit) และความรู้ฝังลึก (Tacit) ซึ่งความรู้ทั้งสองประเภทมีความสำคัญต่อองค์กร โดยเฉพาะความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ในการทำงาน หากมีการดึงความรู้ที่ฝังลึกออกมาใช้ หรือเปลี่ยนให้เป็นความรู้ใหม่เกิดขึ้น และเกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ซึ่ง SECI Model จะเป็นการอธิบายการถ่ายทอดความรู้และการเปลี่ยนรูปแบบของความรู้ทั้งสองประเภท เกิดเป็นความรู้ใหม่

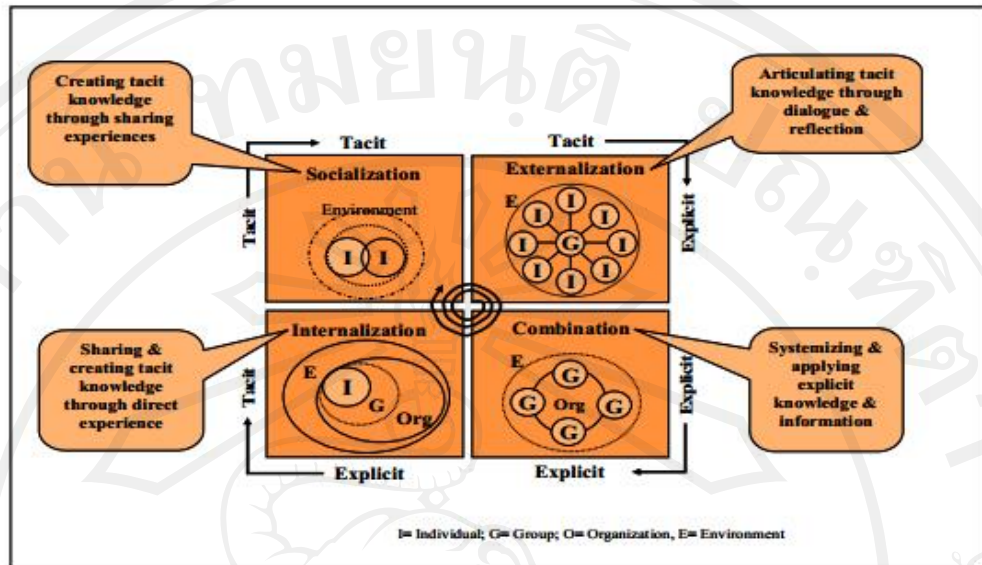
Socialization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit) โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ตรงของผู้ที่สื่อสารระหว่างกัน สร้างเป็นความรู้ของแต่ละบุคคลขึ้นมาผ่านการทำงานร่วมกับผู้อื่น การสังเกต การลอกเลียนแบบและการลงมือปฏิบัติความรู้ฝังลึกอาจจะเป็นกระบวนการคิด ซึ่งเป็นการยากที่จะอธิบายออกมาเป็นคำพูด การที่เข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้สามารถเรียนรู้ได้

Externalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit) จะสามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบ การตั้งสมมุติฐาน กรอบความคิด ในการถ่ายทอดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้งทำได้ยาก อาจทำได้โดยผ่านการพูดคุย การเล่าเรื่อง ซึ่งกระบวนการนี้เป็นกระบวนการที่สำคัญในการสร้างความรู้

Combination เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit) เป็นกระบวนการที่ทำให้ความรู้สามารถจับต้องได้ นำไปใช้ได้และใช้งานร่วมกันได้ สามารถทำได้โดยการแยกแยะ แบ่งประเภท และทำให้อยู่ในรูปเอกสาร เป็นการจัดระบบความรู้

Internalization เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit) เกิดจากการทำความเข้าใจในความรู้แบบชัดแจ้งของบุคคลจนเกิดเป็นความรู้ขึ้น โดยผ่านการอ่านหนังสือ เอกสารแล้วทำความเข้าใจ หรือผ่านการฝึกปฏิบัติ การนำเอาความรู้ไปใช้

กระบวนการต่างๆ จะเกิดขึ้นหมุนวนกันไปซ้ำแล้วซ้ำเล่า ซึ่งในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งจะทำให้เกิดความรู้ใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งนั่นหมายความว่า Externalization และ Internalization เป็นกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ ยิ่งสามารถกระตุ้นให้กระบวนการทั้ง 4 ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และยิ่งเกลียวความรู้หมุนเร็วเท่าไรก็จะทำให้เกิดความรู้เพื่อนำไปใช้ประโยชน์กับองค์กรได้มากขึ้น



รูป 2.1 วงจรความรู้ Knowledge Spiral หรือ SECI Model

SECI Process Model of Knowledge Creation. Adapted from Byosiere & Luethge (2004, p. 245) and Nonaka & Toyama (2004, p. 98).

การประยุกต์ใช้ของทฤษฎี

- **S-Socialization** เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบความรู้ฝังลึกไปเป็นความรู้ฝังลึก (Tacit to Tacit)
- **E- Externalization** เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบฝังลึกไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Tacit to Explicit)
- **C-Combination** เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้แบบชัดแจ้งไปเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Explicit to Explicit)
- **I-Internalization** เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ชัดแจ้งไปเป็นความรู้ฝังลึก (Explicit to Tacit)

2.1.4 แนวคิดเกี่ยวกับชุมชนนักปฏิบัติ หรือ CoP (Community of Practice)

จากกระบวนการจัดการความรู้โดยใช้ทฤษฎีวงจรความรู้ (Knowledge Spiral: SECI Model) ของ Nonaka & Takeuchi ในแต่ละกระบวนการที่เกิดการเปลี่ยนรูปแบบระหว่างความรู้ฝังลึกกับความรู้ชัดแจ้งเกิดเป็นเกลียวความรู้ (Knowledge Spiral) และเพื่อการสร้างความรู้ที่มีประสิทธิภาพคือ ให้วงจร SECI ในกระบวนการผลิตตัวอย่างประเภทแจ๊คเก็ตของบริษัท จอร์จี่แอนด์ลู จำกัด ได้ผลดีต่องานอย่างมีพลัง ทำให้เกลียวความรู้ที่หมุนเร็วยิ่งขึ้น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice- CoP) จึงเป็นเครื่องมือทางการจัดการความรู้ ที่ผู้ศึกษาได้เลือกนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความถี่คึก เกิดแรงจูงใจ ทำให้พนักงานในสมาชิกในกลุ่ม CoP ต่างมองเห็นจุดหมาย

ปลายทาง และคุณประโยชน์จากการบริหารจัดการความรู้ ร่วมแรงร่วมใจกันต่อยอดความรู้ ให้ทั้งตนเองและแผนกของตน ผลก็คือเกิดการไหลเวียน ต่อยอดองค์ความรู้ใหม่ เพิ่มมากขึ้น

บุรชัย ศิริมหาสาคร (2550) ได้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) ว่า หมายถึง ชุมชนที่รวบรวมกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน แบ่งปัน เรียนรู้ในเรื่องนั้น ๆ ร่วมกัน เพื่อได้มาซึ่ง Knowledge Assets (KA) หรือชุมชนความรู้ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับคนในชุมชน เพื่อไปทดลองใช้ แล้วนำผลที่ได้มาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิก อันส่งผลให้ความรู้ที่ตนได้มาศึกษาค้นคว้าผ่านกระบวนการปฏิบัติ ประยุกต์ และปรับใช้ตามแต่สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่หลากหลาย อันทำให้งานบรรลุผลดีขึ้นเรื่อย ๆ

บดีนทร์ วิจารณ์ (2547: 47) CoP (Community of Practice) ชุมชนนักปฏิบัติ คือ ชุมชนที่มีการรวมตัวกัน หรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้ ประสพปัญหาลักษณะเดียวกัน มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกันมีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกัน ที่จะพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น วิธีปฏิบัติต่อกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกันมีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกันมีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนของความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการใช้ได้ง่าย มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนา และเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเองมีปฏิสัมพันธ์ต่อเนื่อง มีวิธีการเพื่อเพิ่มความเข้มแข็งให้แก่สายในทางสังคม

กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย (2553) ได้ให้ความหมายของชุมชนนักปฏิบัติว่า หมายถึง กลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้จะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ

รศ.ดร.อนุชาติ พวงสำลี (2554) ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices –CoPs นับเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ที่ทรงพลัง เนื่องจากว่า การเกิดขึ้นของชุมชนนักปฏิบัติที่ สอดคล้องให้เห็นถึงระบบความสัมพันธ์ทางสังคมในแนวราบที่เชื่อว่าจะสามารถเอื้อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาและจัดการยกระดับองค์ความรู้

อรรณพ น้อยวัฒน์ (2554) ชุมชนนักปฏิบัติเป็นชุมชนที่เกิดจากการรวมตัวของสมาชิกในชุมชนอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีแลกเปลี่ยนความรู้ทำให้เกิดกระบวนการจัดการความรู้ขึ้น และจะเห็นว่า ชุมชนนักปฏิบัติจะต้องมีองค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนครบถ้วนและ

สมดุล อันได้แก่ หัวข้อความรู้ ชุมชน และแนวปฏิบัติ จึงจะสามารถดำรงอยู่และขับเคลื่อนการจัดการความรู้ให้กับองค์กร หากขาดองค์ประกอบอันใดอันหนึ่งไปจะไม่สามารถสร้างชุมชนให้เกิดความยั่งยืนขึ้นได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ เป็นตัวการส่งเสริม กระบวนการจัดการความรู้ ในฐานะคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันในระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกัน และต้องการที่จะแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน เกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ practice ใน CoP ชี้จุดเน้นที่ การเรียนรู้ซึ่งได้รับการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอด แลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ เครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งมีสมาชิกจากต่างหน่วยงาน ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดีกว่า การสื่อสารตามโครงสร้างที่เป็นทางการ

ในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จเอนด์ลู จำกัด ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices (CoP) เป็นกิจกรรมเริ่มต้นอีกกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการจัดการความรู้ คือ

ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Community of Practices (CoP) ในแผนก จะมุ่งเน้นการนำความรู้ที่ใช้ในงาน ในกระบวนการผลิตตัวอย่างประเภทแจ็กเก็ตมาแลกเปลี่ยนกัน เพื่อต่อยอดความรู้และพัฒนาคุณภาพงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ โดยทั่วไปการที่จะรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนแนวปฏิบัติ โดยรวมกลุ่มเล็ก จำนวนทั้งหมด 14 คน โดยจะมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. **หัวข้อความรู้ (Domain)** เป็นหัวข้อที่กลุ่มหรือชุมชนจะมาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน โดยหัวข้อที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ เป็นหัวข้อที่เกิดจากความต้องการของชุมชน ในแผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ คือใช้หัวข้อ ในกระบวนการผลิตตัวอย่างประเภทแจ็กเก็ต แต่ละแบบ
2. **ชุมชน (Community)** เป็นพันธมิตรทางสังคมที่จะรวบรวมและยึดเหนี่ยวสมาชิกเข้าไว้ด้วยกันภายใต้โดเมนและแรงปรารถนาเดียวกัน ในการรวมกลุ่มกันเป็นชุมชนแนวปฏิบัติไม่ได้มีกฎ

ตายตัวว่าสมาชิกในชุมชน แต่เพื่อความสะดวกในการก่อตั้งชุมชนแนวปฏิบัติ สมาชิกในชุมชนควรประกอบด้วย

ผู้ดำเนินการหลัก (Facilitator) ได้แก่ พนักงานสร้างแบบ (PATTERN) เพราะในตำแหน่งเป็นหัวหน้าแผนก และได้รับจากทุกคนว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ในการผลิตเสื้อตัวอย่างมากที่สุด

ผู้บันทึกสิ่งสำคัญ (Community Historian) ได้แก่ พนักงานวาดแบบ เพราะจะต้องจดและบันทึกสิ่งสำคัญลงไปแบบ เพื่อพนักงานคนอื่นนำไปใช้แล้วเข้าใจได้ง่ายและตรงกัน

สมาชิกชุมชน (Member) ได้แก่ พนักงานสร้างแบบ (PATTERN) จำนวน พนักงานวางแบบ (MARKER) พนักงานตัดผ้า จำนวน พนักงานเย็บผ้า จำนวน พนักงานพนักงานตรวจสอบคุณภาพ จำนวน

ผู้สนับสนุน (Sponsor) ได้แก่ หัวหน้าแผนกโปรดักชัน ที่คอยเอื้อสถานที่

ผู้เชี่ยวชาญ (Expert) ได้แก่ พนักงานทุกคนที่เข้าร่วมในชุมชนนักปฏิบัติหรือ Community of Practices (CoP) เพราะทุกคนในแผนกให้ความสำคัญกับทุกตำแหน่ง เพื่อให้ทุกคนกล้าแสดงความคิดเห็น สมาชิกทุกคนจึงได้รับคัดเลือกให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการผลิตเสื้อตัวอย่างประเภท แจ็กเก็ต

3. แนวปฏิบัติ (Practice) คือ ผลที่ได้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของชุมชนที่สมาชิกสามารถนำไปปฏิบัติในงานของตนได้จริง คือ แนวทาง วิธีการ เทคนิค ในกระบวนการผลิตเสื้อตัวอย่างประเภทแจ็กเก็ตโดยทั่วไปแนวปฏิบัตินี้ได้มาจากการบันทึกเป็นคลังความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์โดยชุมชน และจัดเก็บ/ปรับปรุง/ถ่ายทอดโดยชุมชนเอง และได้จากหลังการปฏิบัติที่พบเจอในการทำงานจริง

2.1.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชุดิมา ธรรมรักษา (2550) ได้ทำการวิจัย นวัตกรรมการสอนภาษาอังกฤษโดยใช้ SECI Model การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลของการใช้กระบวนการสร้างความรู้ “SECI” ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษพื้นฐานให้กับนักศึกษามหาวิทยาลัยกรุงเทพ ชั้นปีที่ 1 จำนวน 36 คน การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้เครื่องมือ 3 ประเภท คือ 1) แบบบันทึกการเรียนรู้ 2) บันทึกการสังเกตการสอน และ 3) การสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการวิจัยพบว่า (1) ในขั้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Socialization) ซึ่งผู้เรียนได้ทำกิจกรรมการตั้งเป้าหมายในการเรียนร่วมกัน และกิจกรรมการเขียนอย่างอิสระแบบผู้สอนมีส่วนร่วมนั้น ผู้เรียนได้รับประโยชน์ คือ ได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษจากแหล่งความรู้ที่หลากหลายได้ฝึกทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกัน ได้ฝึกความกล้าแสดงออกทางความคิด และได้พัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ (2) ในขั้นการ

สกัดความรู้ฝังลึกออกมาเป็นความรู้ชัดแจ้ง (Externalization) จากการที่ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมการเขียนเล่าเคล็ดลับความสำเร็จในการเขียนย่อความ กิจกรรมการแบ่งปันความรู้ใน Blog และกิจกรรมการผลิตนวัตกรรมสื่อการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่มีอยู่ภายในตนเองออกมาด้วยวิธีการพูด หรือเขียนเล่าสู่กันฟัง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเองและผู้อื่น (3) ในขั้นการรวบรวมความรู้ (Combination) เป็นขั้นที่ผู้เรียนได้นำความรู้ชัดแจ้งมาจัดเก็บเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) ในรูปแบบของเอกสารรวมเคล็ดลับการเขียนย่อความ เอกสารรวมความรู้จาก Blog เอกสารรวมเทคนิคการเรียนรู้ภาษาอังกฤษจากการสัมภาษณ์แขกรับเชิญ และชีตนวัตกรรมสื่อการเรียนรู้ ซึ่งมีเนื้อหาตามที่ผู้เรียนได้ตั้งเป้าหมายในการเรียนไว้ในตอนเริ่มเรียน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้สามารถนำไปเผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์ได้ และ (4) ในขั้นการนำความรู้ชัดแจ้งมาปฏิบัติ (Internalization) นั้น ผู้เรียนได้ประยุกต์ใช้ความรู้

จากการศึกษา พบว่างานวิจัยข้างต้น สามารถใช้กระบวนการสร้างความรู้ SECI กับ ผู้เรียนได้ แหล่งความรู้ที่หลากหลายได้ฝึกทักษะที่จำเป็นในการทำงานร่วมกัน ได้ฝึกความกล้าแสดงออกทางความคิด และได้พัฒนาทัศนคติที่ดี ทำให้ผู้เรียนได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้ และทักษะที่มีอยู่ภายในตนเองออกมาด้วยวิธีการพูด หรือเขียนเล่าสู่กันฟัง ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทั้งตนเองและผู้อื่น ผู้เรียนได้นำความรู้ชัดแจ้งมาจัดเก็บเป็นคลังความรู้ (Knowledge Asset) ในรูปแบบของเอกสาร เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จเอนด์ลู จำกัด ทฤษฎีวงจรความรู้ (Knowledge Spiral : SECI Model) จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้

สถาบันส่งเสริมการวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม (2555) การจัดตั้ง CoP-Research ของมหาวิทยาลัยกรุงเทพเป็นศูนย์กลางให้อาจารย์ นักวิจัย และผู้สนใจการทำวิจัยทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเข้าร่วม ภายหลังการจัดตั้ง CoP-Research ไประยะหนึ่ง CoP-Research ในระดับมหาวิทยาลัยไม่สามารถตอบสนองการแลกเปลี่ยนในเนื้อหาสาระ (Content) ของการวิจัยที่มีความเฉพาะและในบริบทที่มีแตกต่างในแต่ละศาสตร์ได้ จึงเกิด CoP-Research กลุ่มย่อยในคณะวิชาขึ้นซึ่งเป็นศูนย์กลางการรวมกลุ่มของผู้ที่สนใจในการทำวิจัยในเนื้อหาสาระเดียวกัน แต่อย่างไรก็ดี CoP-Research ในระดับมหาวิทยาลัยยังคงดำเนินการต่อไปโดยพัฒนาปรับปรุงจากข้อเสนอแนะที่ได้จากสมาชิก (ดังรายละเอียดที่จะกล่าวถึง) และประสบความสำเร็จการดำเนินกิจกรรมตลอดระยะเวลา 1 ปีการศึกษาที่ผ่านมา แสดงผลกระทบเชิงบวกซึ่งเป็นการเกิด

CoP-Research กลุ่มย่อยในคณะวิชา และแนวทางการปรับปรุง CoP-Research ดังนี้

การเกิด CoP-Research กลุ่มย่อยในคณะวิชา นอกจากการแลกเปลี่ยนในประเด็นที่ CoP-Research กำหนดขึ้นแล้ว บางคณะวิชายังได้นำแนวคิดและรูปแบบการจัดตั้ง CoP-Research ไปเป็นต้นแบบจัดตั้ง CoP Research ย่อยขึ้นในภายในคณะ ได้แก่ คณะนิเทศศาสตร์ ได้แลกเปลี่ยนในประเด็นการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ คณะบริหารธุรกิจบรรจุการจัดตั้ง CoP ในแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติงานด้านการวิจัยของคณะ ปีการศึกษา 2555 ประเด็นที่จะนำมาแลกเปลี่ยนใน CoP เช่น

การเขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ในวารสารต่างประเทศ การทำงานวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ การสังเคราะห์งานวิจัย

และการจัด Symposium เป็นต้น และสถาบันภาษาได้จัดตั้ง CoP วิจัยสำหรับอาจารย์ชาวต่างชาติ (CoP ฝรั่งเศส) แลกเปลี่ยนในหัวข้อ ชุมชนนักปฏิบัติชาวต่างชาติเพื่อสร้างสรรค์งานวิจัย

จากการศึกษา พบว่างานวิจัยข้างต้น ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Community of Practices (CoP) สามารถตอบสนองการแลกเปลี่ยนในเนื้อหาสาระในบริบทที่มีแตกต่างในแต่ละศาสตร์ได้ เมื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแล้ว ทำให้เกิด ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Community of Practices (CoP) กลุ่มย่อยขึ้นได้อีกด้วย เอกสาร เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จเอนด์ลู จำกัด ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Community of Practices (CoP) จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษารุ่นนี้ได้

2.2 ความรู้เกี่ยวกับการกระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ในกระบวนการผลิตเสื้อผ้าตัวอย่างประเภทแจ็คเก็ต ถือเป็นกระบวนการผลิตหนึ่งในโรงงานเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการผลิต เพื่อนำมาประกอบการดำเนินการทำกิจกรรมทางด้าน ชุมชนนักปฏิบัติหรือ Community of Practices (CoP) ของ บริษัท จอร์จเอนด์ลู จำกัด

2.2.1 ความรู้เกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการ

คณิต พูนผล (2547: 86) กล่าวว่า การผลิต คือ การเอาวัตถุดิบที่มีอยู่มาแปรรูป เปลี่ยนที่ หรือเปลี่ยนเวลา เพื่อให้กลายเป็นสินค้าหรือบริการสำหรับผู้บริโภค ทั้งภาคเกษตรและภาคอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าและบริการจัดเป็นกระบวนการหนึ่งในการประกอบธุรกิจ

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2542: 2-5) กล่าวว่า การผลิตสินค้าเป็นกิจกรรมที่สร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นรูปธรรม ส่วนการบริการจะเกี่ยวข้องกับการสร้างผลลัพธ์ที่ไม่เป็นรูปธรรม ตามปกติการผลิตสินค้าและบริการประกอบด้วยการทำให้ปัจจัยนำเข้า (inputs) เช่น แรงงาน วัตถุดิบ และพลังงาน ให้

กลายเป็นผลลัพธ์ (outputs) ในรูปของสินค้า (goods) หรือบริการ (service) สำหรับลูกค้า โดยได้รับค่าตอบแทนกลับมาในรูปของรายได้และผลกำไร

คณิต พูนผล (2547: 86) กล่าวว่า การบริหารการผลิตเป็นการประสานงานและควบคุมกิจการต่าง ๆ ทั้งหมดที่จะทำให้เกิดผลผลิต เป็นกระบวนการที่เริ่มก่อนที่จะมีการผลิตเกิดขึ้น โดยมีการประชุมฝ่ายต่าง ๆ ของหน่วยงานว่าจะผลิตสินค้าอะไรและจะผลิตอย่างไร โดยพิจารณาจากความต้องการของผู้บริโภค ผู้จัดการผลิตที่ดีและมีประสิทธิภาพจะต้องสามารถประสานงานเรื่องคน เงิน เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เข้ากันได้อย่างประหยัด เพื่อให้เกิดผลผลิตตามที่ตลาดต้องการ องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารการผลิตมีดังนี้ (คณิต พูนผล, 2547: 86-88)

5.2.1) โรงงาน เป็นสถานที่สำหรับการผลิตสินค้า โดยปัจจัยสำคัญที่จะใช้ในการตัดสินใจตั้งโรงงานขึ้นมี 3 ประการ คือ

5.2.2) ความใกล้ หมายถึง ใกล้ลูกค้า ใกล้วัตถุดิบ ใกล้แหล่งบริการด้านการขนส่ง

5.2.3) ปัจจัยเกี่ยวกับคน ได้แก่ ค่าจ้างแรงงาน ทักษะของท้องถิ่น กฎหมายภาษีคุณภาพชีวิตของคนในชุมชนนั้น ๆ

5.2.4) ปัจจัยด้านกายภาพและพลังงาน ได้แก่ พลังงานที่มีใช้ในท้องถิ่นนั้น ๆ ไฟฟ้า น้ำประปา น้ำมัน รวมถึงความสะดวกในการกำจัดขยะและของเสียที่เกิดขึ้นจากการผลิตด้วย

5.2.5) การควบคุมวัสดุในการผลิต มีความเกี่ยวเนื่องกับเรื่องต่อไปนี

5.2.6) การจัดซื้อ การจัดซื้อคือมีอยู่สองประเภทใหญ่ ๆ ก็คือ การจัดซื้อมาเพื่อขายต่อและการซื้อมาเพื่อใช้หรือเปลี่ยนสภาพ การจัดซื้อต้องคำนึงถึงผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตว่าต้องการผลิตอะไร ใช้สิ่งใดเป็นส่วนประกอบ จะจัดซื้อวัสดุหรือส่วนประกอบจากแหล่งใด รวมถึงควรมีการประสานงานระหว่างฝ่ายจัดซื้อ

คณิต พูนผล (2547: 89) การควบคุมการผลิต การควบคุมการผลิตเป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่ง เพราะเป็นการประสานกันของคน วัสดุ เครื่องจักรเพื่อให้ได้ผลผลิตในปริมาณที่ต้องการ ในการควบคุมการผลิตมี 6 ขั้นตอนประกอบด้วย

1) การวางแผน เป็นการวางแผนว่าในการผลิตจะต้องใช้วัสดุอะไร เครื่องจักรตัวไหนมีกระบวนการผลิตอย่างไร ใช้เวลาเท่าไรในการผลิต การกำหนดจำนวนพนักงานที่ใช้ในการผลิต โดยกระบวนการทั้งหมดนี้ ผู้วางแผนการผลิตจะเป็นผู้ควบคุมดูแล

2) การจัดสายการผลิต เป็นขั้นตอนของการควบคุมการผลิตที่จะต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละขั้นตอนการผลิต

3) การกำหนดระยะเวลาการผลิต เป็นการควบคุมการผลิตที่จะต้องจัดแบ่งเวลาสำหรับการปฏิบัติงานในสายการผลิต

4) การแจกจ่ายงาน หลังจากที่มีการวางแผนการผลิตแล้ว ผู้บริหารการผลิตก็ต้องแจกจ่ายงานไปสู่หน่วยการผลิต และต้องควบคุมให้เป็นไปตามแผนการที่กำหนดไว้

5) การติดตามงาน เป็นการควบคุมความก้าวหน้าของการผลิตแต่ละขั้นตอนตามสายการผลิต อีกทั้งยังคอยให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในจุดที่บกพร่องด้วย

6) การควบคุมคุณภาพ เรียกได้ว่าเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกมาให้ได้มาตรฐานท้องตลาดปัจจุบัน เช่น กระโปรง เสื้อ ชุดคลุมท้อง เป็นต้น

การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

เสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง เสื้อผ้าที่เย็บเสร็จแล้ว มีหลายขนาด หลายแบบ สำหรับบุรุษ สตรี และเด็ก มีจำหน่ายในสถานที่ต่างๆ เช่น ร้านค้า ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าเฉพาะอย่าง เป็นต้น

1. การจัดแบ่งประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การแบ่งประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูปอาจจัดแบ่งได้หลายวิธี เช่น ตามประเภทของผู้ใช้หรือตามประเภทของสินค้า Diamond and Diamond (1994: 14) จัดแบ่งประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามประเภทของผู้ซื้อออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1) เสื้อผ้าบุรุษ (Men's Wear) เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับบุรุษ โดยเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีการผลิตเพื่อจำหน่ายในปัจจุบัน เช่น เสื้อสูท เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อเชิ้ต เนคไท เป็นต้น

2) เสื้อผ้าสตรี (Women's wWear) เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสตรี ที่ผลิตจำหน่ายในท้องตลาดปัจจุบัน เช่น กระโปรง เสื้อ ชุดคลุมท้อง เป็นต้น

3) เสื้อผ้าเด็ก (Children's Wear) เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับเด็ก เช่น เสื้อกันหนาวชุดกีฬา เป็นต้น

นิพนธ์ สิมะกรัย (2539: 61-62) ได้อธิบายการจัดแบ่งกลุ่มของเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามประเภทของสินค้าเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

1) Staple Product หรือผลิตภัณฑ์หลักที่แทบไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบแต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผ้าหรือสี เช่น ชุดที่ใช้ในคลังสินค้า (Warehouse Coats) เป็นต้น

2) Semi – Styled Product หรือผลิตภัณฑ์แบบกึ่งสไตล์ เป็นแบบมาตรฐานที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเล็กน้อย แต่เปลี่ยนแปลงชนิดของผ้าหรือสีค่อนข้างบ่อย เช่น เสื้อเชิ้ตผู้ชาย เป็นต้น

3) Style Product หรือผลิตภัณฑ์แบบสไตล์ เป็นแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อยในลักษณะการออกแบบ ส่วนชนิดของผ้าและสีจะเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบ เช่น กระโปรงสำหรับสตรี เป็นต้น

4) Fashion Product หรือผลิตภัณฑ์แฟชั่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งในรูปแบบและวัสดุ

นิพนธ์ สิมะกรัย (2539: 62) ยังกล่าวว่า ความต่างในรูปแบบ การออกแบบ ชนิดของผ้าและ การทำสำเร็จ (Style Variation) และความถี่ในการเปลี่ยนแปลง เช่น สัปดาห์ละ 2 ครั้ง หรือปีละ 2 ครั้ง (Frequency Variation) ยังมีผลต่อการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

วงจรการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

Brown and Rice (2000: 76) กล่าวว่า การผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จะมีระยะเวลาในการทำงาน จนครบวงจรประมาณ 3-6 เดือน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผลิตภัณฑ์และฤดูกาลที่วางจำหน่าย ดังแสดงวงจรการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

1) การออกแบบ ใช้ระยะเวลา 2-3 สัปดาห์ ประกอบด้วย การพัฒนารูปแบบสินค้าหรือคอลเล็กชั่น การวิจัยและพัฒนาผ้า การทำแบบตัดและผลิตภัณฑ์ต้นแบบ การทำอาร์ตเวิร์คสำหรับการพิมพ์ ปัก หรือสกรีน การพัฒนาการตกแต่งสำเร็จ เป็นต้น

2) การรวบรวมข้อมูล ใช้ระยะเวลา 2-3 สัปดาห์ ประกอบด้วย การประมาณการต้นทุนการผลิต การจัดหาผ้าตามลักษณะที่ต้องการ การกำหนดขนาด การตกลงเรื่องสีของวัตถุดิบจากห้องปฏิบัติการ การกำหนดงานพิมพ์ต้นแบบ การกำหนดปริมาณการผลิต การเจรจาเกี่ยวกับราคา การการออกแบบจัดหาสถานที่จำหน่าย เป็นต้น

ศรียาญนา พลอาสา (2546: 234-235) กล่าวถึงต้นทุนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปประกอบด้วย ค่าผ้า 60 เปอร์เซ็นต์ ค่าไสหุ้ย 15 เปอร์เซ็นต์ ค่าแรงงาน 20 เปอร์เซ็นต์ และค่าวัสดุประกอบ 5 เปอร์เซ็นต์ จากต้นทุนดังกล่าวหากต้องการทำการลดต้นทุนควรลดที่ค่าผ้า โดยการวางแบบตัดให้ประหยัดมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่า MU (material utilization) ของการวางแบบตัดในแต่ละครั้ง

3) การเตรียมการผลิต ใช้ระยะเวลาประมาณ 2-6 สัปดาห์ ประกอบด้วย การทดสอบและรับรองเกี่ยวกับผ้า วัสดุประกอบ การตกแต่งสำเร็จ สีและความต่างของสี ป้ายการดูแลรักษาเสื้อผ้า การแบ่งระดับลูกค้า การทำแบบตัดเพื่อใช้ในการผลิตจริง การปรับขยายแบบตัด การวางรูปแบบการผลิต เป็นต้น

4) การผลิต ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-2 สัปดาห์ ประกอบด้วย การรับผ้าที่จะใช้ในการผลิตเข้าสู่โรงงาน การตรวจสอบผ้าผืน การปูผ้า การตัดผ้า การจัดหาผู้รับช่วงการผลิต เช่น การปัก การพิมพ์ การเย็บเสื้อตัวอย่าง การตกแต่งสำเร็จรูป การรีดสำเร็จ การตรวจสอบคุณภาพการผลิตขั้นสุดท้าย

5) การกระจายสินค้า ใช้ระยะเวลาประมาณ 1-3 สัปดาห์ สำหรับสินค้าที่จัดจำหน่ายภายในประเทศ และประมาณ 3-5 สัปดาห์สำหรับสินค้าที่นำเข้า ประกอบด้วย เรื่องของการขนส่ง เอกสารเกี่ยวกับศุลกากร การกระจายสินค้าไปยังผู้จำหน่าย ศรีกาญจนา พลอาสา (2546: 235) อธิบายว่า การจัดจำหน่ายต้องมีการทำคลังสินค้า (stock) ในการจัดเก็บ เพื่อความคล่องตัวในการจำหน่าย

6) การส่งเสริมการตลาดและการขาย ระยะเวลาประมาณ 3-6 สัปดาห์ ประกอบด้วย การจัดแสดงหรือตกแต่งหน้าร้านขายปลีก การโฆษณา การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด การทบทวน การสั่งซื้อ การจัดศูนย์รายละเอียดข้อมูล

7) การประเมินผล ใช้เวลา 2-4 สัปดาห์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์การจำหน่ายในฤดูกาลที่ผ่านมา การวิเคราะห์การยอมรับของลูกค้า การศึกษาคู่แข่ง การวิจัยตลาด การวิเคราะห์

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป มีวงจรของการผลิต ได้แก่ การออกแบบ การรวบรวมข้อมูล การเตรียมการผลิต การผลิต การกระจายสินค้า การส่งเสริมการตลาดและการขาย การประเมินผล ซึ่งในบริษัทที่มีการผลิตเสื้อผ้ามีลักษณะคล้ายคลึงกัน

ในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จี่แอนด์ลู จำกัด เพื่อเป็นแนวทางใน ชุมชนนักปฏิบัติ หรือ Community of Practices (CoP) ในกระบวนการผลิต สิ่งที่ควรนำมาใช้คือ การกำหนดระยะเวลาในการผลิตที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการผลิตที่สามารถลดระยะเวลาการทำงานขึ้น

2.2.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้า

พนิดา สุจริตกุลธร (2538: บทคัดย่อ) ศึกษาการปรับตัวของแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอจากการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยี : ศึกษาเฉพาะกรณีอุตสาหกรรมปั่นด้าย-ทอผ้า และอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในเขตอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี พบว่าแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีการปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในระดับปานกลาง การวิเคราะห์ในองค์ประกอบของการปรับตัวพบว่า การปรับตัวเชิงการรับรู้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งลักษณะของผู้ประกอบการ ความพอใจในงาน และความสนใจในข่าวสารด้านอุตสาหกรรมสิ่งทอ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนประสบการณ์การทำงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อการปรับตัวของแรงงานในอุตสาหกรรมสิ่งทอ

วนิดา อุดรา (2539: บทคัดย่อ) ทำการศึกษาภาวะอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในปัจจุบันภายในประเทศและต่างประเทศ โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากหนังสือพิมพ์ นิตยสาร วารสาร และรายงานสถิติจากกรณีศึกษาต่าง ๆ เนื่องจากธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการแข่งขันกันสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับของตลาดอย่าง

ละเอียดในด้านต่าง ๆ ตั้งแต่โครงสร้างของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในอดีตและปัจจุบันเพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป รวมถึงวัตถุดิบ อัตราค่าจ้างแรงงานต้นทุนการผลิต จำนวนโรงงาน และคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด

ธีรธนา รุ่งเจริญพัฒนกิจ (2545: บทคัดย่อ) ทำการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย เพื่อศึกษาจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย ในส่วนของอุตสาหกรรมปลายน้ำ หรืออุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของอุตสาหกรรมสิ่งทอพบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยมีจุดแข็งในเรื่องของ กำลังการผลิต มีแรงงานพอเพียง ตลาดในประเทศมีขนาดใหญ่เป็นต้น

จากการศึกษา พบว่างานวิจัยข้างต้น เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดที่มีต่ออุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการแข่งขันกันสูง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องทำการศึกษาถึงความต้องการของผู้บริโภคแต่ละระดับของตลาดอย่างละเอียดในด้านต่าง ๆ พบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยมีจุดแข็งในเรื่องของ กำลังการผลิต เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาในกรณีศึกษา แผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ ของ บริษัท จอร์จี่แอนด์คู จำกัด กระบวนการผลิตจึงมีความสำคัญต่ออุตสาหกรรม จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้