



การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

บริหารธุรกิจดุชนิพนธ์

สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

The seal of Rajabhat Nakhon Phanom University is a circular emblem. It features a central five-tiered umbrella (Chatra) with a flame-like finial. This central element is flanked by two smaller, three-tiered umbrellas. The entire central composition is surrounded by a decorative border of stylized lotus petals and leaves. The outermost ring of the seal contains the university's name in Thai script: "มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม" (Mahavithayalai Rajabhat Nakhon Phanom).

นายไพรัตน์ เงินสีเหม

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
บริหารธุรกิจดุชนิพนธ์

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ปีการศึกษา 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ



ใบรับรองโครงร่างดัชนีพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

โดย นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม

ได้รับอนุมัติให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย / หัวหน้าภาควิชา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ จันทรวีพัฒน์)

คณะกรรมการสอบดัชนีพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อัศศิริตน์ พูลกระจำง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวิรัช บุญยโสภณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ชวลีวรรณ โชติวงษ์)

ชื่อ	: นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม
ชื่อคุณิพนธ์	: การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
สาขาวิชา	: การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์หลัก	: รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญยโสภณ
อาจารย์ที่ปรึกษาคุณิพนธ์ร่วม	: ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ : รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์
ปีการศึกษา	: 2567

บทคัดย่อ

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลหลักคือ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน คัดเลือกแบบเจาะจงเลือก ประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้บริหารสมาคมสิ่งทอ ผู้ประกอบการ และผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรอบที่ 1 และแบบสอบถามปลายปิด รอบที่ 2 และ 3 และการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน เพื่อให้ข้อเสนอแนะและประเมินรูปแบบ และผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประเมินคู่มือ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ผลการวิจัยพบว่า 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีจำนวน 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1.1) ด้านความรู้ (Knowledge) 1.2) ด้านทักษะ (Skill) 1.3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) และ 1.4) ด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1) ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป 1.2) ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน 1.3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 1.4) ความรู้ด้านกฎหมาย 2) ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 2.1) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 2.2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต 2.3) ทักษะการควบคุมคุณภาพ และ 2.4) ทักษะการบริหารทีมงาน 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ มีจำนวน 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 3.1) ด้านภาวะผู้นำ 3.2) ด้านบุคลิกภาพ 3.3) ด้านคุณธรรม จริยธรรม และ 3.4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 4) กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มีจำนวน 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 4.1) ศักยภาพการวางแผนงาน 4.2) ศักยภาพการจัดการองค์กร 4.3) ศักยภาพการสั่งการ 4.4) ศักยภาพการประสานงาน และ 4.5) ศักยภาพการควบคุม โดยมีผลการประเมินรูปแบบจากการจัดประชุมสนทนากลุ่ม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 14 คน มีมติเป็นเอกฉันท์ เห็นว่ารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสม และ 3) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ และส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เห็นว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

(มีจำนวนทั้งสิ้น 299 หน้า)

คำสำคัญ : ศักยภาพผู้จัดการโรงงาน การบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
อุตสาหกรรมอัจฉริยะ ยุคดิจิทัล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

Name : Mr. Peerapat Ngernsrihem

Dissertation Title : Development of Potential Model for Production Managers in New Technology Management for the Garment Industry to Become a Smart Industry in the Digital Age

Major Field : Industrial Business and Human Resource Development
King Mongkut's University of Technology North Bangkok

Dissertation Advisor : Associate Professor Dr. Teerawat Boonyasopon

Co-Advisor : Professor Teravuit Boonyasopon
: Associate Professor Dr. Chanchai Thongprasit

Academic Year : 2024

ABSTRACT

This research aimed to 1) study the factors of potential model for production managers in new technology management for the garment industry to become a smart Industry in the digital age; 2) develop the potential model for production managers in new technology management for the garment industry to become a smart Industry in the digital age; and 3) develop the guideline for potential development of production managers in new technology management for the garment industry to become a smart industry in the digital age. This research employed Delphi Technique with a group of 20 purposive sampling specialists, comprising high-ranked executives from related government agencies to the garment industry; scholars; executives of textile associations; entrepreneurs and managers of garment plants, using in-depth interview in the first round and closed-ended questionnaire in the second and third rounds respectively. A focus group discussion of 14 experts was held to comment and assess the model for its suitability whereas the guideline was evaluated by a group of five experts for its completeness and practicality. The statistics used were frequency, percentage, median, and interquartile range.

The research findings were as follows:- 1) the potential for production managers in new technology management for the garment industry to become a smart industry in the digital age comprised four main factors namely 1.1) Knowledge; 1.2) Skills; 1.3) Attributes; and 1.4) Management, 2) the potential model for production managers in new technology management for the garment industry to become a smart industry in the digital age encompassed four factors and 17 components. First, the knowledge in the production line for managers consisted of 1) product knowledge; 2) innovation to increase manufacturing efficiency to compete; 3) digital technology; and 4) laws and regulations. Second, the skills of manufacturing managers were 1) data analysis; 2) use of digital technology in the manufacturing process; 3) quality control; and 4) team management. Third, the attributes of the managers comprised 1) leadership; 2) personality; 3) morality and ethics; and 4) human relations. Last, the managerial strategy for production managers encompassed competency on 1) planning; 2) organizing; 3) commanding; 4) coordinating; and 5) controlling. As for the assessment of the potential model for production managers in new technology management for the garment industry to become a smart industry in the digital age, the experts agreed unanimously as suitable. The guideline, consisting of two main components namely, the introduction to the guideline; and principles and guideline for potential development of production managers in new technology management for the garment industry to become a smart Industry in the digital age, was also agreed upon as complete and practical for future implementation.

(Total 299 Pages)

Keywords: Potential of Production Manager, Management, Garment Industry, Smart Industry, Digital Age

Advisor

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถและความเมตตาและเอาใจใส่อย่างยิ่งจากรองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญยโสภณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ และศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่ให้ความกรุณาและสละเวลา ในการให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาตลอดระยะเวลาดำเนินการวิจัย แม้ว่าผู้วิจัยจะขาดตกบกพร่อง ในบางอย่าง อาจารย์จะให้ความอนุเคราะห์ติดตามและช่วยแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้โดยตลอด ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

กราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาสละเวลาในการตรวจเครื่องมือ และมาร่วมให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในงานวิจัยที่เป็นประโยชน์ยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ให้แก่ผู้วิจัยในการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจระดับบัณฑิต ทำให้ผู้วิจัยได้เรียนรู้ว่าการศึกษาระดับปริญญาเอกนั้นมิได้สิ้นสุดแค่เพียงการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สำเร็จได้เท่านั้น แต่ยังได้ซึมซับกระบวนการเรียนรู้ที่ผ่านมาและพร้อมที่จะนำไปพัฒนา ปรับปรุง ถ่ายทอด และก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและสังคมต่อไป

ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ทุกท่านที่ได้อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการดำเนินการวิจัย และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ร่วมห้องระดับดุขบัณฑิต ที่ให้กำลังใจและมีส่วนช่วยเหลือให้วิทยานิพนธ์สำเร็จไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัวได้ให้การสนับสนุนและเป็นกำลังใจในการศึกษาครั้งนี้ รวมถึงกัลยาณมิตรทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือและมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปได้

พิรพัฒน์ เงินสีเหม

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	7
1.3 ขอบเขตการวิจัย	7
1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ	9
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ	13
2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ	29
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	39
2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป.....	56
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	71
2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	79
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	81
3.1 การออกแบบการวิจัย.....	81
3.2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย.....	82
3.3 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย	86
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	87
3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	90
บทที่ 4 ผลการวิจัย	93
4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	93

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	132
4.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล.....	153
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	157
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	157
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	159
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	164
บรรณานุกรม	167
ภาคผนวก ก.....	177
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก และตอบแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 และ 3	178
หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมภาษณ์เชิงลึก.....	180
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม.....	181
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม	182
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Groups).....	183
หนังสือขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	185
ภาคผนวก ข.....	187
แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย	188
แบบสอบถามการวิจัย เดลฟาย รอบ 2 และ 3	194
แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC).....	211
แบบประเมิน (ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	219
แบบประเมิน (ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	222
ภาคผนวก ค	225
คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	226
ประวัติผู้เขียน	299

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
4-1	94
สรุปผลองค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็น อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1	
4-2	98
สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “ด้านความรู้ (Knowledge)”	
4-3	99
สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “ด้านทักษะ (Skill)”	
4-4	101
สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes)”	
4-5	102
สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “ด้านการบริหารจัดการ”	
4-6	104
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 2	
4-7	107
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 2	
4-8	110
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 2	
4-9	113
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของ ผู้จัดการ ในรอบที่ 2	
4-10	118
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 3	
4-11	120
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 3	
4-12	123
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 3	
4-13	126
ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของ ผู้จัดการ ในรอบที่ 3	
4-14	132
ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของ องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-15 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของ องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ	134
4-16 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของ องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ.....	136
4-17 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของ องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ	138
4-18 ผลการตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม อัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยผู้เชี่ยวชาญ	143
4-19 ผลการประเมินรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลตามข้อเสนอแนะ ของผู้ทรงคุณวุฒิ	144
4-20 ผลการประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของ(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพ ผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็น อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล.....	154

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1-1	ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579).....	2
1-2	บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564.....	3
1-3	มูลค่าสินค้าส่งออกกลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2565 ...	4
1-4	จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ระหว่างปี พ.ศ.2552 - มิถุนายน พ.ศ.2566 ...	5
2-1	Iceberg Model ของสมรรถนะ	24
2-2	สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ.....	25
2-3	การกำหนดสมรรถนะ	27
2-4	กระบวนการจัดการ.....	32
2-5	กิจกรรมหลักในการจัดการ.....	33
2-6	รูปแบบ Digital transformation framework.....	47
2-7	ลักษณะของการปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Business Model Concept).....	48
2-8	รูปแบบการดำเนินงาน Digital Transformation ของผู้นำทางด้านเทคโนโลยี	50
2-9	ระบบการดำเนินงาน Digital Transformation ของผู้นำทางด้านเทคโนโลยี.....	50
2-10	การปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพของผู้นำทางด้านเทคโนโลยี.....	52
2-11	โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ	58
2-12	ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา	63
2-13	โครงสร้างองค์กรบริษัท เอฟเอ็น แฟคเตอรี เอ๊าท์เลท จำกัด (มหาชน)	65
2-14	กรอบแนวคิดการวิจัย	80
3-1	แผนผังขั้นตอนดำเนินงานวิจัย.....	84
4-1	แผนภูมิแสดงองค์ประกอบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	131
4-2	(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	142
4-3	รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต เสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	151
4-4	เปรียบเทียบรูปแบบพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล ก่อนและ หลังการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group).....	152

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันกำลังเคลื่อนเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด จึงส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อุตสาหกรรมไทยจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่เศรษฐกิจที่สร้างคุณค่า (Value-Based Economy) และมีการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2566) ตามแนวคิดการพัฒนา “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งระบุอยู่ในแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2560 - 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนพัฒนา 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะสร้างความเติบโตและความเข้มแข็งให้กับภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างสมดุลและยั่งยืนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรมศักยภาพที่ครอบคลุมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพ การใช้ปัจจัยการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ และการพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยีต่อยอดจากอุตสาหกรรมเดิม ซึ่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยในภาคอุตสาหกรรมสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มผลผลิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลครบวงจรแบบ “Smart Factory” ในการเปลี่ยนถ่ายเข้าสู่ยุคดิจิทัล (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

การตอบสนองรับต่อนโยบายของภาครัฐกระทรวงอุตสาหกรรมโดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” โดยตั้งเป้าหมายในระยะ 20 ปี ให้ภาคอุตสาหกรรมไทยมีอัตราการเติบโตของผลผลิตมวลรวมภายในประเทศเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 ต่อปี การลงทุนเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี มูลค่าการส่งออกขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี และผลิตภาพรวมเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.0 ต่อปี เป็นอัตราการขยายตัวที่จะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถขยับสู่การเป็นประเทศรายได้สูงภายในปี พ.ศ. 2579 ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้เนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ฉบับนี้ประกอบด้วยแนวคิดในการขับเคลื่อนประเทศไทยตามโมเดล การพัฒนาประเทศไทย 4.0 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในระยะ 20 ปี และแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อเป็นการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศและเป็นการสร้างงานให้แก่ประชาชน

รวมถึงเป็นการพัฒนาสังคมของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป (กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2566)

สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ จะมุ่งเน้น 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต ตามที่คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบแล้ว (First S - Curve and New S-Curve) โดยจำแนกเป็น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่ (1) กลุ่มเกษตรแปรรูป อาหาร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เกษตร แปรรูป อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น อุตสาหกรรมยา และสมุนไพร อุปกรณ์การแพทย์ และบริการทางการแพทย์ (3) กลุ่มเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม อุปกรณ์อัจฉริยะ และหุ่นยนต์ เช่น อุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้า อิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์โทรคมนาคม หุ่นยนต์ อากาศยานและชิ้นส่วน (4) กลุ่มดิจิทัล เช่น เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์ ปัญญาประดิษฐ์ ธุรกิจพัฒนา และให้บริการซอฟต์แวร์ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ Data Center Cloud Computing (5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทุนวัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น ทองเที่ยว อุตสาหกรรมแฟชั่น (สิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม รองเท้า เครื่องหนัง อัญมณีและเครื่องประดับ) อุตสาหกรรมไลฟ์สไตล์ (เฟอร์นิเจอร์ และชิ้นส่วน ของขวัญ ของชำร่วยและของตกแต่งบ้าน เครื่องใช้บนโต๊ะอาหารและในครัว ของเล่น แก้วและกระจก เซรามิก) อุตสาหกรรมสื่อสร้างสรรค์และแอนิเมชัน (ภาพยนตร์ การพิมพ์ สิ่งพิมพ์) ดังภาพที่ 1-1 (สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560)

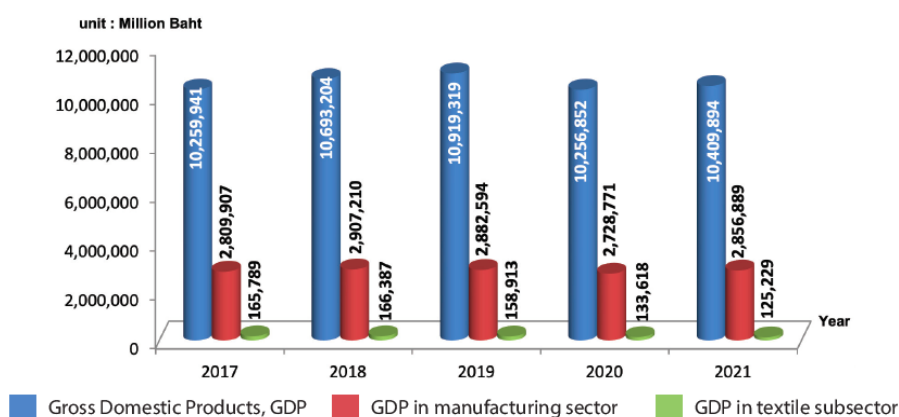


ภาพที่ 1-1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579)

(สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560)

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจัดเป็นอุตสาหกรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทุน วัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง และเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่อยู่ใน Wave S-Curve และครอบคลุมอุตสาหกรรมย่อยหลายอุตสาหกรรมแบ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การผลิตเส้นใยและการปั่นด้าย อุตสาหกรรมกลางน้ำคือ การทอผ้า ถักผ้า ผ้าไม่ถักไม่ทอ (Nonwoven) รวมถึงการฟอกย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ และอุตสาหกรรมปลายน้ำโดยการนำวัตถุดิบจากชั้นกลางน้ำมาทำการออกแบบสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ผลิตเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปหรือผลิตภัณฑ์สิ่งทอสำเร็จรูปอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการใช้งาน และอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสูงต่อเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของประเทศ นำเงินตราต่างประเทศและสร้างงานให้คนไทยและประเทศไทยเป็นอันดับต้น ๆ ของอุตสาหกรรมทั้งหมด แต่ในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมา ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ได้เกิดการชะลอตัวทั้งด้านการผลิตและการส่งออก แนวโน้มที่ตกต่ำลงจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของไทยกำลังลดลง โดยเฉพาะสำหรับสินค้าระดับล่าง ซึ่งมีการแข่งขันอย่างรุนแรงจากประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ เช่น จีน เวียดนาม อินโดนีเซีย อินเดีย เป็นต้น

The Role of Textile Subsector in Thai Economy



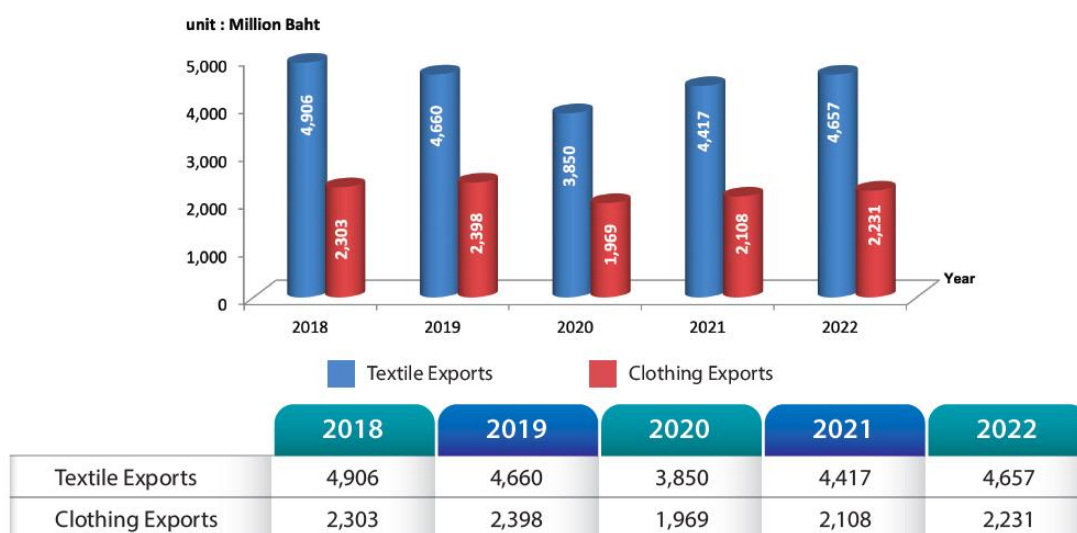
	2017	2018	2019	2020	2021
Gross Domestic Products, GDP	10,259,941	10,693,204	10,919,319	10,256,852	10,409,894
GDP in manufacturing sector	2,809,907	2,907,210	2,882,594	2,728,771	2,856,889
GDP in textile subsector	165,789	166,387	158,913	133,618	125,229

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
Source : Office of the National Economic and Social Development Council

ภาพที่ 1-2 บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564
(สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2566)

จากภาพที่ 1-2 แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงสถิติได้อย่างชัดเจนว่าอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มยังคงเป็นอุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศ แต่ในขณะที่มูลค่าสินค้าส่งออกในกลุ่มอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปกลับมีมูลค่าส่งออกลดลงอย่างต่อเนื่อง

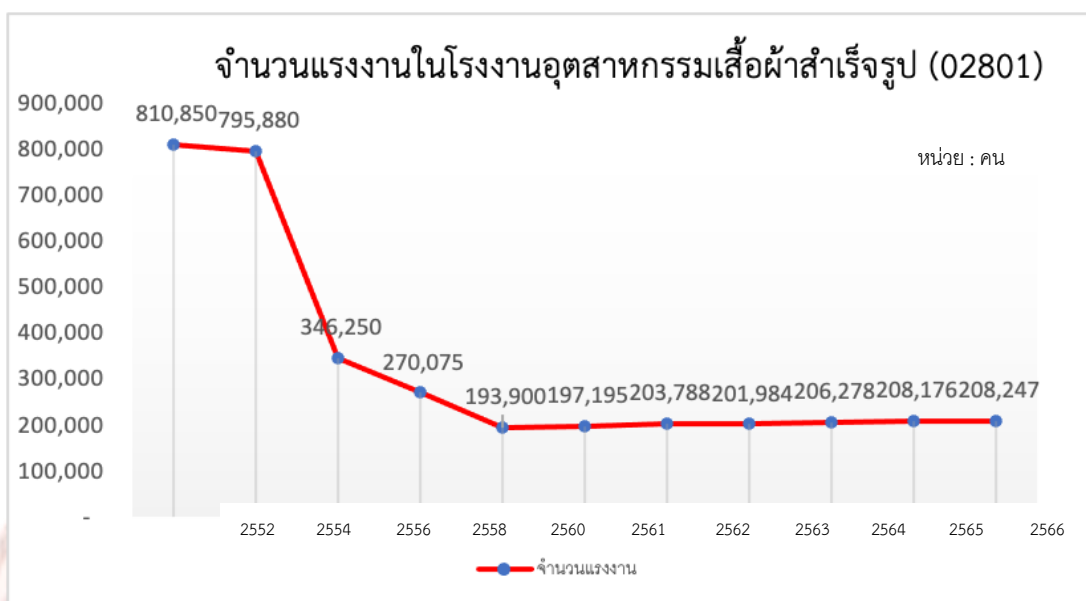
Value of Exports : Textile Subsector



ที่มา : Global Trade Atlas®
Source : Global Trade Atlas®

ภาพที่ 1-3 มูลค่าสินค้าส่งออกกลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2561-พ.ศ. 2565 (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2566)

จากภาพที่ 1-3 ถ้าพิจารณาที่อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นหนึ่งในสินค้าส่งออกที่นำรายได้เข้าประเทศเฉลี่ยต่อปี 2,231 ล้านบาท ปัญหาที่เห็นได้ชัดเจน คือ มูลค่าการส่งออกอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยในภาพรวมมีทิศทางลดลงจากปี 2562 ที่มีมูลค่าการส่งออก 2,398 ล้านบาท และเมื่อศึกษาข้อมูลทางสถิติด้านแรงงาน จะเห็นว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีจำนวนแรงงานลดลงสูงขึ้น ดังภาพที่ 1-4



ภาพที่ 1-4 จำนวนแรงงานในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ระหว่างปี พ.ศ.2552 - มิถุนายน พ.ศ.2566 (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2566)

จากภาพที่ 1-4 แสดงให้เห็นข้อมูลเชิงสถิติได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ในปี พ.ศ. 2552 อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีจำนวนแรงงานสูงถึง 810,850 คน แต่ในปีพ.ศ. 2558 เหลือจำนวนแรงงาน ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพียง 270,075 คน และพบว่าแรงงานลดลงสูงขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2566 อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีพนักงานเหลือเพียง 208,247 คน ข้อมูลดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงที่สุด

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป การขาดแคลนแรงงานทั้งในระดับผู้ปฏิบัติ และระดับการจัดการ แนวโน้มของผลกระทบการขาดแคลนแรงงานมีทิศทางเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากแรงงานไทยเปลี่ยนอาชีพ ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการทำงานในระดับผู้ปฏิบัติในอุตสาหกรรมแรงงาน พร้อมทั้งการขาดความเข้าใจถึงอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ทำให้ความสนใจในการทำงานในอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และยังมีอุปสรรคหลาย ๆ ด้าน เช่น การใช้เทคโนโลยีกระบวนการผลิตที่ล้าสมัย ต้นทุนค่าแรงงานที่สูงขึ้น คุณภาพของสินค้า ผลกระทบจากการส่งมอบอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ ความล้าสมัยของระบบเทคโนโลยีด้านการตลาด การขาย และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ยาก อุปสรรคดังกล่าวส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จนไม่สามารถแข่งขันราคากับคู่แข่งจากต่างประเทศได้ ดังนั้น ผู้ผลิตในภาคอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการปรับระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาปรับใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า และลดเวลาที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยต้องมีบูรณาการด้านการบริหารเทคโนโลยีอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

เข้ามาเพื่อที่จะสามารถแข่งขันทางด้านราคา ด้านคุณภาพ และด้านการส่งมอบได้ทั้งในและนอกประเทศได้

ในภาพรวมอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย มีมูลค่าทางการค้าอยู่ในระดับสูง มีจำนวนผู้ประกอบการ และการจ้างงานอยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ดังนั้น ผู้จัดการโรงงานจึงมีบทบาทสำคัญต่ออุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เนื่องจากเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการผลิต ดำเนินการบริหารกำหนดเป้าหมายการผลิต คุณภาพ ต้นทุน เวลา และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้สอดคล้องกับการนำเทคโนโลยีอัจฉริยะของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมาใช้ในกระบวนการผลิต นอกจากนี้ผู้จัดการโรงงานมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะแรงงานฝีมือ (Labor Intensive) ที่จะเข้ามาเป็นแรงงานที่มีศักยภาพในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ทั้งในระยะกลางและระยะยาวได้ ฉะนั้นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่นับเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุน ในกระบวนการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน จึงควรได้รับการสนับสนุนด้านการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนการสร้างความรู้ความเข้าใจถึงเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้า การสนับสนุนข้อมูลทางการตลาดเพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมาะสมเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

อย่างไรก็ดี ผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม การบริหารจัดการและการปรับโครงสร้างกระบวนการผลิต ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญ เพื่อก้าวสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และผู้จัดการโรงงานยังขาดความรู้และความเข้าใจในระบบ Digital Transformation หรือกระบวนการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสิ่งใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในกระบวนการทำงาน อีกทั้ง ผู้จัดการยังขาดความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ มาประยุกต์ใช้ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พอใจที่จะนำเข้าเครื่องจักรเย็บผ้าแบบเก่า ๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อง่ายต่อการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ต้องเผชิญกับต้นทุนสินค้าสูงขึ้น ปัญหาดังกล่าวนี้นำไปสู่การเกิดความเสียเปรียบทางการแข่งขันอย่างรุนแรง (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2566)

ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะทวีความรุนแรงขึ้น จะเป็นตัวเร่งให้เกิดผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผลิตด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงจำเป็นที่ผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการร่วมมือกับสถาบันวิจัยหรือสถาบันการศึกษาเพื่อปรับโครงสร้างการผลิตและรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล รวมถึงพัฒนาแรงงานให้มีทักษะและ

ความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับความหลากหลายของเทคโนโลยีแห่งอนาคตได้ ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” เพื่อสนองรับต่อนโยบายของภาครัฐ โดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้ทำศึกษาการพัฒนาแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะของผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ให้สอดคล้องกับทิศทางของการพัฒนาประเทศและสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อการแข่งขันกับนานาชาติ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้ยั่งยืนสืบไป

1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

1.2.1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.2.2 เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.2.3 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.3 ขอบเขตการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล กำหนดขอบเขตการวิจัยโดยจำแนกเนื้อหาออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) ขอบเขตด้านเนื้อหา และ 3) ขอบเขตด้านระยะเวลา โดยมีรายละเอียดขอบเขตการวิจัยในแต่ละด้าน ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยที่มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับการดำเนินการวิจัยในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1.3.1.1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ซึ่งจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป โดยอัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก (ชนิตา, 2551) ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งสิ้น 20 คน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด ประกอบด้วย

1.3.1.1.1 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 3 คน

1.3.1.1.2 กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 คน

1.3.1.1.3 กลุ่มสมาคมสิ่งทอ ผู้ประกอบการ และผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 13 คน

1.3.1.2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวน 5 คน

1.3.1.3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ความเห็นชอบรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มงานด้านวิชาการ กลุ่มงานด้านบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 14 คน

1.3.1.4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จำนวน 5 คน

1.3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด และยกระดับองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยยึดตามหลักทฤษฎีดังต่อไปนี้

1.3.2.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (POCCC) ของ Henry Fayol (1949) ในการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การควบคุม (Controlling) และการประสานงาน (Coordinating)

1.3.2.2 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับศักยภาพผู้บริหารในอุตสาหกรรม (McClelland, 1973) ที่ครอบคลุมด้านความรู้ (Knowledge) ด้านทักษะ (Skills) และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)

1.3.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.3.2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

1.3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2566 ถึงเดือนธันวาคม 2567

1.4 นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะเพื่อใช้ในการวิจัย ดังนี้

1.4.1 การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การพัฒนาเพื่อจัดทำโครงสร้างแบบจำลองที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยนำแนวคิด ทฤษฎี เป็นพื้นฐาน และมีองค์ประกอบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน รวมทั้งมีการอธิบายขั้นตอน วิธีการ ความสัมพันธ์ของทุกองค์ประกอบ และแนวทางในการนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปใช้ในองค์กร

1.4.2 ศักยภาพ หมายถึง ภาวะแฝง อำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงศักยภาพบุคคล ของผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ในประเด็นของการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มของสมรรถนะ (Group of Competencies) ที่ประกอบด้วย กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) จนกระทั่งกระตุ้นให้เกิดความสามารถสูงสุด และแสดงออกมาอย่างเต็มศักยภาพอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

1.4.3 การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงาน หมายถึง รูปแบบ แนวทาง และวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพเพื่อให้ผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ โดยศักยภาพที่ซ่อนเร้นภายในผู้จัดการโรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ควรได้รับการพัฒนาอย่างมีกระบวนการ จนสามารถนำออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพ ได้แก่ กลุ่มของสมรรถนะ (Group of Competencies) ที่ประกอบด้วย กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ซึ่งต้องมีการฝึกอบรมและการพัฒนาอย่างถูกต้องและเหมาะสม

1.4.4 อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง อุตสาหกรรมสิ่งทอปลายน้ำ หรืออุตสาหกรรมขั้นปลาย (Downstream) ที่มีกระบวนการผลิตสินค้าประเภทเครื่องนุ่งห่มในลักษณะเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีการจ้างงานสูงสุดในห่วงโซ่อุปทาน ของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ

1.4.5 โรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง โรงงานที่มีกระบวนการผลิต ซึ่งมีการนำ เอวัตถุดิบ หรือทรัพยากรธรรมชาติมาแปรรูป หรือเปลี่ยนแปลงโดยกรรมวิธีใดวิธีหนึ่ง ให้เป็นผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปตามความต้องการของผู้บริโภค งานวิจัยครั้งนี้กำหนดรหัสประเภทโรงงาน 02801 การตัดหรือการเย็บเครื่องนุ่งห่ม โรงงานจำพวกที่ 3 คนงานเกิน 75 คน

1.4.6 ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการ ผู้ประกอบการ ผู้จัดการโรงงาน ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีความรู้และมีบทบาททางด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ในธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปในยุคดิจิทัล โดยพิจารณาสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) และตอบแบบสอบถามในการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนเทคนิคเดลฟาย

1.4.7 ผู้ทรงคุณวุฒิ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เพื่อการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง (ร่าง) คู่มือแนวทางปฏิบัติการพัฒนาและการพิจารณาความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของคู่มือแนวทางการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.4.8 ผู้จัดการโรงงาน หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีบทบาททางด้านการบริหารจัดการการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

1.4.9 การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าจากการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

1.4.10 การบริหารจัดการ (Management) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการ การบริหารทรัพยากรบุคคล การควบคุมองค์กร การบริหารจัดการการเงิน การตลาด กลยุทธ์ การผลิต การปฏิบัติการ และการบริการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

1.4.11 คู่มือ หมายถึง ข้อมูลหรือเอกสารที่ใช้สำหรับการปฏิบัติงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบตามการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล มีดังนี้

1.5.1 โรงงานอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ได้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการโรงงาน ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารจัดการของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันกับนานาชาติและสร้างรายได้ให้กับประเทศได้อย่างยั่งยืน

1.5.2 ผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาบุคลากรของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป สามารถนำข้อมูล ไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบ วางแผน และพัฒนาหลักสูตรเพื่อพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้จัดการโรงงานให้สอดคล้องกับรูปแบบศักยภาพที่กำหนดได้อย่างเหมาะสม

1.5.3 ผู้จัดการโรงงาน สามารถนำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล สำหรับใช้ในการเตรียมความพร้อมและเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานเพื่อก้าวสู่การเป็น อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการค้นคว้า รวบรวม วิเคราะห์ และสรุปเนื้อหาสำคัญจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในรูปแบบต่าง ๆ เช่น แนวคิด ทฤษฎี หลักการ รวมถึงงานวิจัยในสาขาต่าง ๆ ที่มีเนื้อหาเกี่ยวข้องกับการวิจัย โดยจำแนกการนำเสนอเนื้อหาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

2.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพ

2.1.1.1 ความหมายของการพัฒนาศักยภาพ

พชรวิทย์ (2558) กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ภาวะแฝงอำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนา หรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของ ศักยภาพ และศักยภาพระดับบุคคลไว้อีกหลายท่าน ดังต่อไปนี้

ฐนันดรศักดิ์ (2557) ได้กล่าวว่า ศักยภาพ หมายถึง ความสามารถสูงสุดในการกระทำได้ อย่างหนึ่งของบุคคล หรือองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เป็นศักยภาพจึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้การทำงานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

ณรงค์วิทย์ (2550) ได้กล่าวถึงความหมายของศักยภาพว่า สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 หมายถึง ลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attributes) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait)

กลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และคุณลักษณะพื้นฐาน (Attributes) หรือเรียกกันว่า KSAs ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

Scott (1997) ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในเชิงพฤติกรรมว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคคลแต่ละคนมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ดีกว่าเดิมยิ่งขึ้น มีความสัมพันธ์กับองค์กรที่ดีสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปได้อย่างดี

วรารณ (2554) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี อันจะส่งผลให้งานของหน่วยงานที่ปฏิบัติ อยู่สามารถบรรลุได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

ธัญญาพันธ์ (2553) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาศักยภาพ บุคลากร หมายถึง กระบวนการวางแผนล่วงหน้าเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงานให้แก่บุคลากรนั้นโดยองค์การเป็นผู้จัดขึ้นให้แก่บุคลากร

สมคิด (2556) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติ หน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สมาน (2551) ให้ความหมายของการพัฒนาศักยภาพบุคลากรว่าเป็นการ ดำเนินงานเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถมีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริมและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

दनัย (2551) ให้ความหมายว่าการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เป็นการพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่เพิ่มขึ้นจนสามารถปฏิบัติงาน ในตำแหน่งปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและพร้อมที่จะรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรมิได้มีวัตถุประสงค์เพียงเพื่อให้บุคลากรมีความเชี่ยวชาญในงานปัจจุบัน แต่มุ่งหมาย ให้บุคลากรได้ก้าวหน้าและเติบโตต่อไปในอนาคตด้วย

ธิดารัตน์ (2550) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากร พิจารณาจากการที่ บุคลากรสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาความรู้ และทักษะในวิชาชีพ ได้แก่ การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อไปอบรม สัมมนา หรือดูงาน และการเข้ารับการฝึกอบรมที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ และความชำนาญ ในเรื่องหนึ่งเรื่องใด และเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้าน ทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่ม

ประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผูกพันกับองค์กร และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

2.1.1.2 วัตถุประสงค์การพัฒนาศักยภาพบุคลากร

ชูชัย (2554) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร เพื่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่หน่วยงานเป็นผู้จัด ได้แก่ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การอบรม การประชุมสัมมนา หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน และการพัฒนาศักยภาพที่บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการเอง ได้แก่ การศึกษาจากตำรา ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงาน การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ รวมทั้งหลักสูตรที่เหมาะสมในการพัฒนา ซึ่งมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
2. เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
3. เพื่อให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปปรับใช้ในการทำงาน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร

วิลาวรรณ (2554) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีวัตถุประสงค์สำคัญที่จะช่วยขยายบทบาทหน้าที่งานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้มีขอบข่ายของการปฏิบัติที่กว้างขึ้น เพื่อครอบคลุมดูแลการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคลากรและองค์กร ดังนี้

1. เพื่อช่วยให้บุคลากรใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถปฏิบัติงานของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อช่วยองค์กรดำเนินการบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
3. เพื่อช่วยคัดสรรบุคลากรที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจใฝ่หาผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับสูงเข้ามาปฏิบัติงาน
4. เพื่อยกระดับความสามารถและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. เพื่อพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้ปฏิบัติงานในระดับที่พึงปรารถนาขององค์กร

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคคล และกลุ่มคนในองค์กร ช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถ พัฒนาท่าทีบุคลิกภาพ ช่วยลดเวลาในการเรียนรู้ เพิ่มเติมประสบการณ์สนับสนุนการศึกษาดูงาน ช่วยเพิ่มผลผลิต ช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มพูนคุณภาพ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ลดการบังคับบัญชา และลดเวลาในการตรวจสอบแก้ไขงานให้น้อยลง ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ลดความสิ้นเปลืองและประหยัดรายจ่าย และยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร ทำให้การฝึกอบรมเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอในทุก ๆ องค์กร

2.1.1.3 แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

การบริหารงานในองค์กร ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญ ในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญเติบโต ซึ่งเมื่อหลังจากกระบวนการสรรหาเสร็จสิ้นแล้ว องค์กรจะต้องมีการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานที่สุด วิธีที่ใช้คือ การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยน ทักษะของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Woolner (1992) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่าง การเรียนรู้และการทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups of Team) และระดับโดยรวม (The System)

Gilley, Eggland and Maycunich (1992) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างมีระบบมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุง พฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นการพัฒนาใน 3 ส่วน คือ 1) การพัฒนาบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ทั้งนี้ องค์ประกอบทั้ง 3 ส่วนจะมีจุดมุ่งหมายร่วมกันคือ การปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

Pace, Smith and Mills (1991) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้น ผลผลิตที่มากขึ้น และต้องเกิดความพึงพอใจกับผู้ปฏิบัติงาน ผู้จัดการ และบุคคลต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งจะเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตัวบุคคล โดยใช้วิธีบูรณาการผสมผสานบทบาทต่าง ๆ ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตนเอง (Individual Development) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development) เพื่อให้สมาชิกขององค์การทำงานได้ตามเป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งเน้นการพัฒนา ระบบ (ชีวิต-องค์การ-สังคม) ให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังมีแนวคิดสมมติฐานในการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ประการ (Seven Basic Assumptions) ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Worth of the Individual) องค์การที่มีคุณภาพจะตัดสินใจจากการที่องค์การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์การ
2. บุคลากรในฐานะทรัพยากร (Employees as a Resources) ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดในองค์การล้วนมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ควรจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อ เพิ่มพูนทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพดี (Quality Work Environment) จัดเป็นภารกิจขององค์กรที่ต้องปรับปรุงเพื่อเอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะ และเจริญตาเจริญใจ

4. ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Satisfaction) เป็นสิ่งที่พึงเกิดขึ้นในองค์กร โดยองค์กรจะต้องพยายามให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งสภาพความพึงพอใจของบุคลากรที่มีชีวิตจิตใจด้วยการออกแบบลักษณะงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อสภาพการทำงานที่พึงประสงค์

5. ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะต้องมีการปรับปรุงให้ทันกับภาวการณ์และสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

6. การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติทักษะและความรู้ความสามารถที่แตกต่างไปจากเดิม องค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานใหม่

7. ขอบเขตกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างไกล (Broad Scope of HRD Concern) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมิได้จำกัดอยู่เพียงการให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงความเข้าใจในพฤติกรรม การแสดงออกของมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลึกซึ้งกว่าสิ่งที่ปรากฏในตำแหน่งหน้าที่การงานที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ

2.1.1.4 แนวทางและวิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ Nadler and Nadler (1980) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ถูกออกแบบขึ้น เพื่อให้บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในอนาคต สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป้าหมายก็คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะของบุคลากร ในขณะนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของหน่วยงาน

2. การศึกษาต่อ (Education) การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคลากร โดยวิธีการลาศึกษาต่อทั้งแบบเต็มเวลา หรือใช้เวลาบางส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของหน่วยงานในอนาคต

3. การพัฒนาตนเอง (Development) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงานในอนาคต ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามหน่วยงานที่ต้องการ

กัญญาณ (2554) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development : hrd) จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้น ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาวและการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเอง เพื่อปรับปรุงทีมและประสิทธิผลขององค์กรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนาการเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ การอบรมเริ่มแรกก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (Basic Skills Training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation Training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น การอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Qualifying Training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (Second Chance Training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-Training) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (Retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement Training)

2. การศึกษา (Education) คือ การเรียนรู้ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงความรู้เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่าการศึกษาของพนักงาน (Employee Education) เช่น การศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) การศึกษาต่อเนื่อง (Continuing education)

3. การพัฒนาพนักงาน (Employee Development) ด้วยวิธีต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนด เช่น การสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มี ประสบการณ์สอนงาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรืออาจเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการหมุนเวียนงานขององค์กร

เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโตทำให้คนทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทักษะ การปฏิบัติงานทั้งด้านอาชีพ และการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปของสัมมนาเชิงปฏิบัติซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริงรวมกับการอภิปราย นอกจากนี้อาจมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า walk rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าสัมมนา

4. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ วิธีการที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้ หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีที่องค์กรต้องการ จะมี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (Career Planning) เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จกับการบริหารอาชีพ (Career Management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์กร ที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้ความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการ ใช้ในอนาคต

สรุปได้ว่า แนวคิดการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีหลายรูปแบบ ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุม สัมมนา การระดมความคิดเห็น และการให้ความรู้ในวิธีอื่น ๆ ที่สามารถทำให้บุคลากร มีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความหมายระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคลากรมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น และการแก้ไข ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่การฝึกอบรมให้ความสำคัญ หรือกล่าวอีกนัย หนึ่งได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย รูปแบบและวิธีหลายชนิด ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การหมุนเวียนงาน การดูงาน การสอนงาน การให้การศึกษา ทั้งในแง่การส่งบุคลากรไปเรียนในสถานศึกษา

2.1.2 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ

สมรรถนะ (Competency) เป็นปัจจัยในการทำงานที่เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะสมรรถนะเป็นปัจจัยช่วยให้พัฒนาศักยภาพของบุคลากรเพื่อให้ส่งผลไปสู่การพัฒนาองค์กร

องค์กรต่าง ๆ จึงพยายามเอาสมรรถนะมาใช้เป็นปัจจัยในการบริหารองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนางานบริการ หรือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้มองเห็นกรอบความคิดและแนวความคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับสมรรถนะจึงจะกล่าวถึงความ เป็นมาและความหมาย องค์ประกอบประเภทของสมรรถนะ การกำหนดสมรรถนะ การวัดสมรรถนะ และการประยุกต์ใช้สมรรถนะ

2.1.2.1 ความเป็นมาของสมรรถนะ

แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะเริ่มจากการนำเสนอบทความทางวิชาการของ David C. McClelland นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาวาร์ดเมื่อปี ค.ศ.1960 ซึ่งกล่าวถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดีของบุคคล (Excellent Performer) ในองค์การกับระดับทักษะความรู้ความสามารถ โดยกล่าวว่า การวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพ ยังไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ หรือสมรรถนะของ บุคคลได้ เพราะไม่ได้สะท้อนความสามารถที่แท้จริงออกมาได้

ในปี ค.ศ.1970 US State Department ได้ติดต่อบริษัท McBer ซึ่ง David C. McClelland เป็นผู้บริหารอยู่ เพื่อให้หาเครื่องมือชนิดใหม่ที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างแม่นยำแทนแบบทดสอบเก่า ซึ่งไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากคนได้คะแนนดีแต่ปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จ จึงต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ แมคเคิลแลนด์ได้เขียนบทความ “Testing for competence rather than for intelligence” ในวารสาร American Psychologist เพื่อเผยแพร่แนวคิดและสร้างแบบประเมินแบบใหม่ที่ เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เป็นเครื่องมือประเมินที่ค้นหาผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดี ซึ่งแมค เคิลแลนด์ เรียกว่า สมรรถนะ (Competency)

ในปี ค.ศ.1982 Richard Boyatzis ได้เขียนหนังสือชื่อ The Competent Manager : A Model of Effective Performance และได้นิยามคำว่า competencies เป็นความสามารถในงาน หรือเป็นคุณลักษณะที่อยู่ภายในบุคคลที่นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ

ปี ค.ศ.1994 Gary Hamel และ C.K.Prahalad ได้เขียนหนังสือชื่อ Competing for The Future ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญ คือ Core Competencies เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ ซึ่งถือว่าในการประกอบธุรกิจนั้นจะต้องมีเนื้อหาสาระหลัก เช่น พื้นฐานความรู้ ทักษะ และความสามารถในการทำงานอะไรได้บ้าง และอยู่ในระดับใด จึงทำงานได้มีประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามความต้องการขององค์กร

ในปัจจุบันองค์การของเอกชนชั้นนำได้นำแนวคิดสมรรถนะไปใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานมากขึ้น และยอมรับว่าเป็นเครื่องมือสมัยใหม่ที่องค์กรต้องได้รับความพึงพอใจในระดับต้น ๆ มีการสำรวจพบว่า มี 708 บริษัททั่วโลกนำ Core Competency เป็น 1 ใน 25 เครื่องมือที่ได้รับความนิยมเป็นอันดับ 3 รองจาก Corporate Code of Ethics และ Strategic Planning (พสุ, 2546) แสดงว่า Core Competency จะมีบทบาทสำคัญที่จะเข้าไปช่วยให้งานบริหารประสบความสำเร็จ จึงมีผู้สนใจศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการนำหลักการของสมรรถนะมาปรับให้เพิ่มมากขึ้น

หน่วยงานของรัฐและเอกชนของไทยหลายหน่วยงานได้ให้ความสนใจนำมาใช้ เช่น บริษัทปูนซีเมนต์ ไทย ปตท. และสำนักงานข้าราชการพลเรือน เป็นต้น

2.1.2.2 ความหมายของสมรรถนะ

สำหรับความหมายของสมรรถนะมีการให้ความหมายไว้หลายนัย ดังจะยกตัวอย่างการให้ความหมายของนักวิชาการบางท่าน ดังนี้

วัฒนา (2546) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ระดับของความสามารถในการปรับใช้กระบวนการทัศน์ (Paradigm) ทักษะการปฏิบัติกรรม ความรู้และทักษะเพื่อการปฏิบัติงานให้เกิดคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด ในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคคลในองค์การ

อติชาติ (2547) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคล ที่แสดงออกถึงความรู้ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

กานดา (2547) กล่าวถึง สมรรถนะ หมายถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะของบุคคลที่มีความสำคัญโดยตรงกับงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพโดยคุณลักษณะในที่นี้ หมายถึง พฤติกรรม บุคลิกภาพ ที่มองเห็นได้และค่านิยม ทักษะความเชื่อ ที่ไม่อาจเห็นได้แต่จำเป็นต้องงานที่ปฏิบัติ

Scott (1997) นิยามคำว่าสมรรถนะว่าเป็น กลุ่มของความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) และคุณลักษณะ (attributes) ที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งมีผลกระทบต่องานหลักของตำแหน่งงานหนึ่ง ๆ โดยกลุ่มความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะดังกล่าว สัมพันธ์กับผลงานของตำแหน่งงานนั้น ๆ และสามารถวัดผล เทียบ กับมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับและเป็นสิ่งที่สามารถเสริมสร้างขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกอบรมและการพัฒนา

McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะคือ บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ในปัจเจกบุคคล ซึ่งสามารถผลักดันให้ปัจเจกบุคคลนั้น สร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนดในงานที่ตนรับผิดชอบ

อานนท์ (2547) ได้สรุปคำนิยามของสมรรถนะไว้ว่า สมรรถนะ คือ คุณลักษณะของบุคคล ซึ่งได้แก่ ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณสมบัติต่าง ๆ อันได้แก่ ค่านิยม จริยธรรม บุคลิกภาพ คุณลักษณะทางกายภาพและอื่น ๆ ซึ่งจำเป็นและสอดคล้องกับความเหมาะสมกับองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถจำแนกได้ว่าผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ต้องมีคุณลักษณะเด่นอะไร หรือลักษณะสำคัญ ๆ อะไรบ้างหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือสาเหตุที่ทำงานแล้วไม่ประสบความสำเร็จ เพราะขาดคุณลักษณะบางประการคืออะไร เป็นต้น

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กล่าวว่า “สมรรถนะคือ คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ทักษะ/ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสามารถสร้างผลงานได้โดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ในองค์กร” กล่าวคือ การที่บุคคลจะแสดงสมรรถนะใดสมรรถนะหนึ่ง ได้มักจะต้องมีองค์ประกอบของทั้งความรู้ทักษะ/ความสามารถ และคุณลักษณะอื่น ๆ ตัวอย่างเช่น สมรรถนะการบริการที่ดี ซึ่งอธิบายว่า “สามารถให้บริการที่ผู้รับบริการต้องการได้” นั้น

หากขาดองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ในงานหรือทักษะที่เกี่ยวข้อง เช่น อาจต้องหาข้อมูลจากคอมพิวเตอร์และคุณลักษณะของบุคคลที่ เป็นคนใจเย็น อดทน ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แล้วบุคคลก็ไม่อาจจะแสดงสมรรถนะของการบริการที่ดีด้วยการ ให้บริการที่ ผู้รับบริการต้องการได้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ซึ่งแฝงอยู่ภายในตัวบุคคล และหากได้รับการพัฒนาหรือกระตุ้นอย่างเหมาะสม บุคคลจะสามารถนำออกมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน

2.1.2.3 องค์ประกอบของสมรรถนะ

Spencer and Spencer (1993) ได้กำหนดคุณลักษณะของสมรรถนะของบุคคลที่อยู่ในเบื้องต้น และฝังแน่นเป็นแนวพฤติกรรม แนวความคิดที่จะนำไปใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ (Characteristics)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือองค์ความรู้เฉพาะเจาะจงที่บุคคลนั้น ๆ มีความรู้เป็นสมรรถนะที่ซับซ้อน ดังพบได้ว่าการวัดความรู้โดยการทดสอบบ่อยครั้งไม่สามารถพยากรณ์การทำงานได้ ทั้งนี้เป็นเพราะประการแรกการทดสอบเป็นการวัดความจำ ประการที่สอง เป็นการวัดค่าแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างไร โดยไม่ได้วัดความสามารถในการใช้ความรู้นั้น เป็นพื้นฐานประการที่สาม การทดสอบความรู้เป็นเพียงการพยากรณ์ความสามารถที่จะทำแต่ไม่ได้วัดว่า บุคคลนั้นจะลงมือทำได้

2. ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการทำงานที่ใช้ความสามารถทางร่างกาย เช่น หมอพินสามารถใส่ฟันโดยไม่ทำให้คนไข้กังวล หรือความสามารถในกระบวนการทางความคิด (Mental or Cognitive) เช่น ความคิดในเชิงวิเคราะห์ความคิดรวบยอด (Conceptual Thinking) เป็นต้น

3. อัตมโนทัศน์ (Self Concept) หมายถึง ทักษะคติ (Attitudes) ค่านิยม (Values) หรือจินตนาการ (Self-Concept) เช่น การที่เป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองสูง ก็จะเป็นคนที่เชื่อว่าตนเองสามารถทำในสิ่งที่มีประสิทธิภาพได้ในหลาย ๆ สถานการณ์ ส่วนค่านิยมเป็นแรงบันดาลใจให้ แสดงพฤติกรรมที่สามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้ เช่น บุคคลที่มีค่านิยมเป็นผู้นำ ก็แสดงพฤติกรรมออกเป็นผู้นำ ดังนั้นเมื่อเขากล่าวถึงงานที่ทำ ก็จะมองไปว่างานนั้นควรจะดีกว่าเดิมอย่างไร

4. คุณลักษณะเฉพาะ (Traits) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพ (Physical) และลักษณะนิสัยของบุคคลที่ต้องแสดงออกต่อสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นรูปแบบอย่างนั้น ๆ สม่่าเสมอ เช่น การมีปฏิภริยาที่รวดเร็วมีสายตาคีเป็นลักษณะทางร่างกายของนักบินหรือการมีความสามารถในการควบคุมตนเองและการมีความคิดริเริ่ม ทำให้มีความสามารถแก้ปัญหาภายใต้ความกดดันต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

5. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง สิ่งที่บุคคลคิดคาดหวัง หรือต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับให้แสดงพฤติกรรมเป็นแรงจูงใจเป็นแรงส่งเสริมให้เลือกจะทำ หรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ และเป็นสาเหตุที่ทำให้แต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมแตกต่างกัน เช่น คนที่มีลักษณะมุ่งมั่นต่อความสำเร็จสูง (Achievement) ก็จะเป็นคนที่ตั้งเป้าหมายกับตนเองอย่างท้าทาย

ณรงควิทย์ (2546) สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถหรือสมรรถนะของผู้ดำรงตำแหน่งงานที่งานนั้น ๆ ต้องการ คำว่า Competency นี้ไม่ได้หมายถึง เฉพาะพฤติกรรมแต่จะมองลึกไปถึงความเชื่อกทศนคติอุปนิสัยส่วนลึกของตนด้วย ดังนั้น สมรรถนะคือความรู้ทักษะ และพฤติกรรมที่จำเป็นต่อการทำงานของบุคคลให้ประสบผลสำเร็จสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “รู้” เช่น ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบของทางราชการที่นำมาปฏิบัติในองค์การ
2. ทักษะ (Skill) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “ทำ” เช่น ทักษะการใช้เทคโนโลยีซึ่งเป็นทักษะที่จะต้องฝึกฝนจนเกิดความชำนาญก่อนนำไปใช้งาน
3. พฤติณิสัยที่พึงปรารถนา (Attributes) คือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้ “เป็น” เช่น ความใฝ่รู้ ความซื่อสัตย์ และความมุ่งมั่นในความสำเร็จ

McClelland (1973) ได้จำแนกสมรรถนะออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่บุคคลจำเป็นต้องมีในการทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งสมรรถนะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ทำให้บุคคลมีผลงานแตกต่างจากบุคคลอื่น หรือไม่สามารถทำให้บุคคลมีผลงานที่ดีกว่าผู้อื่นได้ ดังนั้น Competency ในกลุ่มนี้จึงไม่ได้รับความสนใจจากนักวิชาการมากนัก นักวิชาการบางกลุ่มลง ความเห็นว่าความรู้ทักษะพื้นฐานเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็น Competency
2. สมรรถนะที่ทำให้บุคคลแตกต่างจากผู้อื่น (Differentiating Competency) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงกว่ามาตรฐานหรือดีกว่าบุคคลทั่ว ๆ ไป ซึ่ง Competency ในกลุ่มนี้จะมุ่งเน้นที่การใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอื่น ๆ (รวมถึงค่านิยม แรงจูงใจ และทัศนคติ) เพื่อช่วยให้เกิดความสำเร็จที่ดีเลิศในงาน เป็น Competency ที่นักวิชาการจำนวนมากให้ความสำคัญในการพัฒนาให้มีขึ้นในบุคคลมากกว่า Competency กลุ่มแรกและได้พยายามอธิบายถึงความแตกต่างของความรู้ทักษะ และแรงจูงใจ/ทัศนคติกับ Competency ในเชิงเปรียบเทียบดังนี้

2.1 Competency กับ Knowledge: Competency จะหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานที่ดีเลิศ (Excellent Performance) เท่านั้น ดังนั้น ตัวความรู้ (Knowledge) โดด ๆ จึงไม่ถือ

เป็น Competency เว้นแต่ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ จะสามารถนำมาประยุกต์หรือนำมาใช้กับพฤติกรรม ซึ่งทำให้เกิดความสำเร็จในงาน จึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของ Competency

2.2 Competency กับ Skills: Competency เกี่ยวข้องกับทักษะ (Skills) แต่จะหมายถึง เฉพาะการใช้ทักษะที่ก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างชัดเจนจึงจะเป็น Competency

2.3 Competency กับ Motive/Attitude: Competency ไม่ใช่แรงจูงใจ หรือทัศนคติ (Motive/Attitude) แต่เป็นแรงขับภายในซึ่งทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ตนมุ่งหวังไปสู่สิ่งที่เป็น เป้าหมายของเขา หรือเป้าหมายขององค์กร จึงจะถือเป็น Competency

ทั้ง 3 ส่วนดังกล่าวข้างต้นแสดงความสัมพันธ์ในเชิงอธิบายเปรียบเทียบกับภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 Iceberg Model ของสมรรถนะ (McClelland, 1973)

จากภาพที่ 2-1 จะพบว่า skill และ knowledge อยู่ส่วนบน หมายถึงว่า ทั้ง skill และ knowledge สามารถพัฒนาขึ้นได้ไม่ยาก จะโดยวิธีการศึกษาค้นคว้า หรือประสบการณ์ตรง และ มีการฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ

สุกัญญา (2554) กล่าวว่า จากแนวคิดของแมคเคลแลนด้นั้น สกอตต์ บี พารี เห็นควรจะรวม ส่วนประกอบที่เป็นความคิดเกี่ยวกับตนเอง คุณลักษณะและแรงจูงใจเข้าเป็นกลุ่มเรียกว่า คุณลักษณะ (Attributes)

ดังนั้น บางครั้งเมื่อพูดถึงองค์ประกอบของสมรรถนะจึงมีเพียง 3 ส่วนคือ ความรู้ ทักษะ คุณลักษณะ ซึ่งตามทัศนะของ McClelland (1973) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นส่วนประกอบ ขึ้นมาจาก ความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจหรือความรู้ ทักษะ และเจตคติ/แรงจูงใจ ก่อให้เกิดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-2



ภาพที่ 2-2 สมรรถนะเป็นส่วนประกอบที่เกิดขึ้นมาจากความรู้ ทักษะ เจตคติ (McClelland, 1973)

จากภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติไม่ใช่สมรรถนะแต่เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดสมรรถนะ ดังนั้น ความรู้ใด ๆ จะไม่เป็นสมรรถนะ แต่ถ้าเป็นความรู้ที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดกิจกรรมจนประสบความสำเร็จถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของสมรรถนะ สมรรถนะในที่นี้จึงหมายถึงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลงานสูงสุดนั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้ในการขับรถ ถือว่าเป็นความรู้ แต่ถ้านำความรู้มาทำหน้าที่เป็นผู้สอนขับรถและมีรายได้จากส่วนนี้ ถือว่าเป็นสมรรถนะ

ในทำนองเดียวกัน ความสามารถในการก่อสร้างบ้านถือว่าเป็นทักษะ แต่ความสามารถในการสร้างบ้านและนำเสนอให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งได้ถือว่าเป็นสมรรถนะ

หรือในกรณีเจตคติ/แรงจูงใจก็เช่นเดียวกันก็ไม่ใช่สมรรถนะ แต่สิ่งจูงใจให้เกิดพลังทำงานสำเร็จตรง ตามเวลาหรือเรียกว่ากำหนด หรือดีกว่ามาตรฐานถือว่าเป็นสมรรถนะ

สมรรถนะตามนัยดังกล่าวข้างต้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. สมรรถนะขั้นพื้นฐาน (Threshold Competencies) หมายถึง ความรู้หรือทักษะพื้นฐานที่จำเป็นของบุคคลที่ต้องมีเพื่อให้สามารถที่จะทำงานที่สูงกว่า หรือซับซ้อนกว่าได้ เช่น สมรรถนะในการพูด การเขียน เป็นต้น

2. สมรรถนะที่ทำให้เกิดความแตกต่าง (Differentiating Competencies) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีผลการทำงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่ามาตรฐาน สูงกว่าคนทั่วไปจึงทำให้เกิดผลสำเร็จที่แตกต่างกัน

สรุปได้ว่า จากการศึกษาทบทวนจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสมรรถนะ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎี KSA Model ของแมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973) มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อันประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) เพื่อให้ศักยภาพ

ของผู้จัดการโรงงาน สามารถบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ให้มีความสอดคล้องกับยุคสมัยและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป และก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลต่อไป

2.1.2.4 ประเภทของสมรรถนะ

สมรรถนะสามารถจำแนกได้เป็น 5 ประเภทคือ

1. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal Competencies) หมายถึง สมรรถนะที่แต่ละคนมี เป็นความสามารถเฉพาะตัว คนอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ เช่น การต่อสู้ป้องกันตัวของจาพนม นักแสดงชื่อดังในหนังเรื่อง “ต้มยำกุ้ง” ความสามารถของนักดนตรี นักกายกรรมและนักกีฬา เป็นต้น ลักษณะเหล่านี้ยากที่จะเลียนแบบหรือต้องมีความพยายามสูงมาก

2. สมรรถนะเฉพาะงาน (Job Competencies) หมายถึง สมรรถนะของบุคคลกับการทำงานในตำแหน่งหรือบทบาทเฉพาะตัว เช่น อาชีพนักสำรวจก็ต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ตัวเลข การคิดคำนวณ ความสามารถในการทำบัญชี เป็นต้น

3. สมรรถนะองค์กร (Organization Competencies) หมายถึง ความสามารถพิเศษเฉพาะองค์กรนั้นเท่านั้น เช่น บริษัท เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า หรือบริษัทฟอร์ด (มอเตอร์) จำกัด มีความสามารถในการผลิตรถยนต์ เป็นต้น หรือ บริษัท ที โอ เอ (ประเทศไทย) จำกัด มีความสามารถในการผลิตสี เป็นต้น

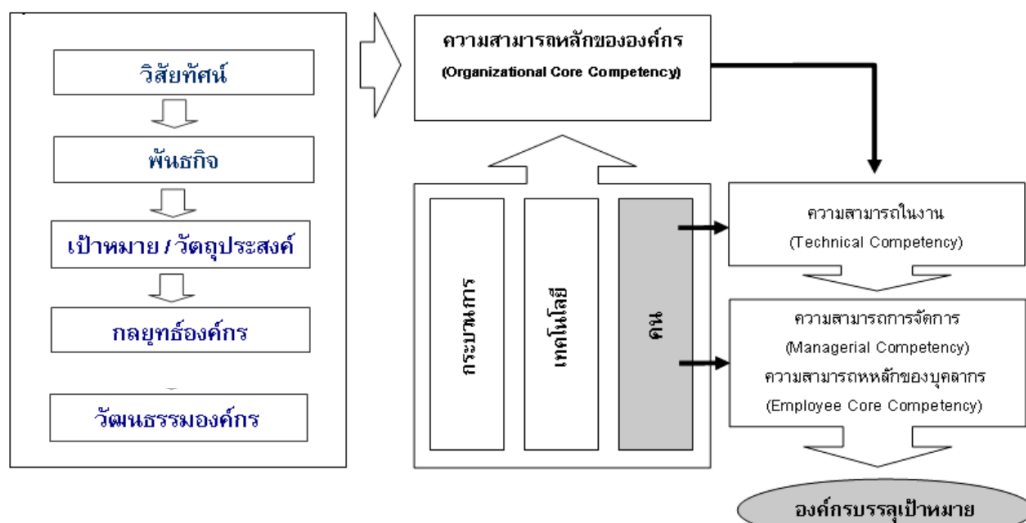
4. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง ความสามารถสำคัญที่บุคคลต้องมี หรือต้องทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เช่น พนักงานเลขานุการสำนักงาน ต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การใช้คอมพิวเตอร์ได้ ติดต่อประสานงานได้ดี เป็นต้นหรือผู้จัดการบริษัทต้องมีสมรรถนะหลัก คือ การสื่อสาร การวางแผนและการบริหารจัดการ และการทำงานเป็นทีม เป็นต้น

5. สมรรถนะในงาน (Functional Competencies) หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่มีตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ตำแหน่งหน้าที่อาจเหมือนแต่ ความสามารถตามหน้าที่ต่างกัน เช่น ข้าราชการตำรวจเหมือนกัน แต่มีความสามารถต่างกัน บางคนมี สมรรถนะทางการสืบสวน สอบสวน บางคนมี สมรรถนะทางปราบปราม เป็นต้น

2.1.2.5 การกำหนดสมรรถนะ

McClelland (1973) ได้กล่าวถึง การกำหนดสมรรถนะ หรือการสร้างรูปแบบสมรรถนะ (Competency Model) สามารถกำหนดได้ ดังนี้

ซึ่งในการกำหนดสมรรถนะจะเริ่มจากการนำวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ค่านิยม (Values) ขององค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดสมรรถนะ ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 การกำหนดสมรรถนะ (McClelland, 1973)

จากภาพที่ 2-3 จะเห็นความสอดคล้องไปในทิศทางที่ต่อเนื่องกันของสมรรถนะที่จะช่วยให้งานเป็นไปด้วยดี (Alignment) ซึ่งเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือค่านิยม สู่เป้าหมายขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร จากนั้นมาพิจารณาถึงสมรรถนะหลักที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีอะไรบ้าง จะใช้ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะอะไรที่จะผลักดันให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากสมรรถนะหลักก็มาพิจารณาสมรรถนะของหน้าที่ของบุคคลในองค์กรตามตำแหน่งตาม ๆ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับสมรรถนะของบุคคล สมรรถนะของบุคคลกับสมรรถนะหน้าที่จะไปในทางเดียวกัน งานต่าง ๆ ก็จะไปในทางเดียวกัน

2.1.2.6 ประโยชน์ของสมรรถนะ

ณรงค์วิทย์ (2546); อานนท์ (2554); สุกัญญา (2554) กล่าวถึง ประโยชน์ของสมรรถนะไว้ดังต่อไปนี้

1. ช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะที่เป็นหลัก หรือที่เรียกกันว่าสมรรถนะหลักนั้น จะช่วยในการสร้างกรอบแนวคิด พฤติกรรม ความเชื่อ ทักษะคติของคนในองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และสมรรถนะที่เป็นหลักเปรียบเสมือนตัวเร่งปฏิกิริยาให้เป้าหมายต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายได้ดี และเร็วยิ่งขึ้น

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) ถ้าองค์กรใดไม่ได้ออกแบบ วัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรไว้อยู่ไปนาน ๆ พนักงาน หรือบุคลากรจะสร้างวัฒนธรรมองค์กร ขึ้นมาเองโดยธรรมชาติซึ่งวัฒนธรรมองค์กรที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาตินี้ อาจจะมีบางอย่าง สนับสนุนหรือเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรแต่วัฒนธรรมบางอย่างอาจจะเป็นปัญหาอุปสรรค ต่อการเติบโตขององค์กร ดังนั้น สมรรถนะจึงมีประโยชน์ต่อการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร กล่าวคือ ช่วยสร้างกรอบ

การแสดงออกทางพฤติกรรมของคนในองค์กรโดยรวมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันช่วยสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยให้เห็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมขององค์กรได้ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรตามธรรมชาติที่ไม่พึงประสงค์ได้

3. เป็นเครื่องมือในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์

3.1 การคัดเลือกบุคลากร (Recruitment) สมรรถนะมีประโยชน์ในการคัดเลือกบุคลากรได้แก่ ช่วยให้การคัดเลือกคนเข้าทำงานถูกต้องมากขึ้น เพราะคนบางคนเก่ง มีความรู้ ความสามารถสูงประสบการณ์ดี แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับลักษณะการทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ หรือไม่เหมาะสมกับลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรก็ได้ นำไปใช้ในการออกแบบคำถาม หรือแบบทดสอบ ลดการสูญเสียเวลา และค่าใช้จ่ายในการทดลองงาน ช่วยลดการสูญเสียเวลา และทรัพยากรในการพัฒนาฝึกอบรมพนักงานใหม่ที่มีความสามารถไม่สอดคล้องกับความต้องการของตำแหน่งงาน และช่วยป้องกันความผิดพลาดในการคัดเลือกเพราะหลายครั้งที่ผู้ทำหน้าที่คัดเลือกมี ประสบการณ์น้อยตามผู้สมัครไม่ทันหรืออีกนัยหนึ่งก็คือถูกผู้สมัครหลอกนั่นเอง

3.2 การพัฒนาและฝึกอบรม (Training and Development) สมรรถนะมีประโยชน์ในการพัฒนาและฝึกอบรม ได้แก่ นำมาใช้ในการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในการพัฒนาและฝึกอบรม (Training Road Map) ช่วยให้ทราบว่าผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จะต้องมีความสามารถเรื่องอะไรบ้างและช่องว่าง (Training Gap) ระหว่างความสามารถที่ตำแหน่งต้องการกับความสามารถที่เขามีจริงห่างกันมากน้อยเพียงใด เพื่อนำไปใช้ในการจัดทำแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล (Individual Development Plan) ต่อไป

3.3 การวางแผนการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งให้สอดคล้องกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ด้วยการนำเอาสมรรถนะของตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปมาพัฒนาบุคลากรในขณะที่เขายังดำรงตำแหน่งงานที่ต่ำกว่า

3.4 การเลื่อนระดับปรับตำแหน่ง (Promotion) สมรรถนะมีประโยชน์ในการเลื่อนระดับและปรับตำแหน่งคือ ใช้ในการพิจารณาความเหมาะสมในการดำรงตำแหน่ง หรือระดับที่สูงขึ้นไป โดยพิจารณาทั้งเรื่องของความสามารถในงาน (Technical Competencies) และความสามารถทั่วไป (General Competencies) เช่น ด้านการบริหารจัดการ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านระบบการคิด และยังช่วยป้องกันความผิดพลาดในการเลื่อนระดับ ปรับตำแหน่งเหมือนอดีตที่ผ่านมา ดังคำกล่าวที่ว่า “ได้หัวหน้าแย่ ๆ มาหนึ่งคน และสูญเสียผู้ปฏิบัติงานเก่ง ๆ ไปอีกหนึ่งคน” ซึ่งหมายถึง การที่องค์กรพิจารณาเลื่อนตำแหน่งคนจากคุณสมบัติที่ว่าคน ๆ นั้นทำงานเก่งในตำแหน่งเดิมอยู่มานาน ผลงานดีตลอด ซื่อสัตย์สุจริต แล้วตอบแทนเขาโดยการเลื่อนตำแหน่งงาน ให้สูงขึ้น ทั้ง ๆ ที่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งนั้น เขาไม่มีความสามารถในการปกครองคนเลย

3.5 การโยกย้ายตำแหน่งหน้าที่ (Rotation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการโยกย้าย ตำแหน่งหน้าที่โดยช่วยให้ทราบว่าตำแหน่งที่จะย้ายไปนั้นจำเป็นต้องมีสมรรถนะอะไรบ้างแล้วผู้ที่จะย้ายไปมีหรือไม่มีสมรรถนะอะไรบ้าง และยังช่วยลดความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าย้ายคนที่มีสมรรถนะไม่เหมาะสมไป อาจจะทำให้เสียทั้งงานและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) สมรรถนะมีประโยชน์ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ดังนี้

4.1 ช่วยให้ทราบว่าสมรรถนะเรื่องใดที่จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้สูงกว่าผลงานมาตรฐานทั่วไป

4.2 ช่วยในการกำหนดแผนพัฒนาความสามารถส่วนบุคคล

5. การบริหารผลตอบแทน (Compensation) สมรรถนะมีประโยชน์ในการบริหารผลตอบแทน ดังนี้

5.1 ช่วยในการกำหนดอัตราว่าจ้างพนักงานใหม่ว่าควรจะได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมกับระดับความสามารถ ไม่ใช่กำหนดอัตราจ้างเริ่มต้นด้วยวุฒิการศึกษาเหมือนอดีตที่ผ่านมา

5.2 ช่วยในการจ่ายผลตอบแทนตามระดับความสามารถที่เพิ่มขึ้นไม่ใช่จ่ายผลตอบแทนตามอายุงาน หรือจำนวนปีที่ผ่านมาที่เพิ่มขึ้นเหมือนสมัยก่อนผู้ปฏิบัติงานในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร/หน่วยงาน ส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนมีความรู้ความสามารถในแบบที่องค์กรต้องการด้านการบริหารงานบุคคล ช่วยให้การบริหารงานบุคคลสอดคล้องต่อเป้าประสงค์ขององค์กร ได้แก่ การคัดเลือกคนให้ตรงกับภารกิจ การประเมินผลความก้าวหน้าในอาชีพ และการคัดเลือกแนวทางการพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งการที่มีประสบการณ์มิได้ขึ้นอยู่กับระยะเวลาอันยาวนานในการทำงาน หากขึ้นอยู่กับความสามารถในการเรียนรู้หรือฝึกฝนจากการทำงานมากกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ฉะนั้นต้องชวนชวนเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพราะเทคนิคในการบริหารและการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงตามลักษณะสังคมและเศรษฐกิจที่เปลี่ยนไปในแต่ละยุคแต่ละสมัย

2.2 แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการ

2.2.1 ความหมายของการบริหารจัดการ

2.2.1.1 ความหมายของการบริหาร

สมยศ (2559) ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นกระบวนการของกระบวนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำกับ ความพยายามของสมาชิกขององค์การ และใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้

พนัส (2559) ได้ให้ความหมายของการบริหารว่า คือ กระบวนการที่ผู้ใช้อำนาจ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่มีอยู่ หรือคาดว่าจะมีการดำเนินงานของสถาบันนั้น ๆ ให้ไปจุดหมายที่ต้องการ และยังกล่าวว่า กระบวนการบริหารมีลักษณะเป็นวัฏจักรที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกัน เพราะเมื่อมีอะไรมากระทบกระบวนการขั้นใดขั้นหนึ่ง ก็อาจต้องปรับปรุงกระบวนการขั้นอื่นให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

บุญทัน (2558) ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร

สุทธิชัย (2557) สรุปไว้ว่า การบริหาร หมายถึง การที่ผู้นำองค์กรต้องพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างมากเพื่อให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ เพื่อให้องค์กรมีความก้าวหน้าและดำรงอยู่อย่างมั่นคง อีกทั้งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

Massie and Douglas (1981) ได้แสดงทัศนะว่า การบริหารเป็นทั้งศิลป์ ศาสตร์ และวิชาชีพ กล่าวคือ กรณีที่เป็นศิลป์ (Art) หมายถึง ทักษะและความรู้ที่แต่ละบุคคลได้พัฒนาขึ้นเพื่อให้บรรลุจุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง โดยทักษะและความรู้ที่พัฒนาขึ้นนั้น อาจเกิดจากการฝึกฝนหรือการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นที่มีความชำนาญ ทักษะทางการบริหารมาเป็นอย่างดีแล้วเสมือนนักดนตรีหรือจิตรกรที่ได้ฝึกฝนหรือเรียนรู้จากดนตรีหรือจิตรกรที่มีความชำนาญหรือมีทักษะสูง กรณีที่เป็นศาสตร์ (Science) หมายถึง องค์ความรู้ที่เกิดจากการสืบค้นหาความรู้ใหม่ ๆ ด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ มีการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ และประมวลผลข้อมูล การตั้งสมมติฐานและทดสอบสมมติฐาน เป็นต้น ดังเช่นในศตวรรษที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ก่อให้เกิดทฤษฎีทางการบริหารขึ้นมากมายหลายทฤษฎี ซึ่งผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้ผสมผสานกับความศิลป์และความเป็นศาสตร์ที่มีการฝึกฝนพัฒนาขึ้นในแต่ละบุคคลจนเกิดความเชี่ยวชาญ กล่าวอย่างง่ายก็คือ ศิลป์ (Art) เป็นเรื่องของการกระทำ การฝึกฝนเพื่อความชำนาญ ส่วนศาสตร์ (Science) เป็นเรื่องของความรู้ รู้ว่าจะทำอะไรและทำอย่างไร กรณีเป็นวิชาชีพ (Profession) นั้น เกิดขึ้นจากทั้งความเป็นศิลป์และความเป็นศาสตร์ โดยมีเกณฑ์ที่แสดงถึงความเป็นวิชาชีพใด ๆ ดังนี้ 1) วิชาชีพเกิดขึ้นจากการมีองค์ความรู้ในวิชาชีพนั้น ๆ อย่างเป็นระบบ โดยบุคคลในวิชาชีพนั้น ๆ จะต้องได้รับการพัฒนาเชิงสติปัญญาอยู่เสมอ 2) วิชาชีพต้องการความมีทัศนคติเพื่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้น บุคคลวิชาชีพนั้น ๆ จะต้องมีการสืบค้นหาความคิดใหม่ (New Ideas) อยู่เสมอ 3) วิชาชีพให้บริการต่อผู้อื่น ดังนั้น ในวิชาชีพหนึ่ง ๆ จึงต้องการหลักการเชิงจริยธรรมว่าเงินไม่ได้เป็นปัจจัยที่จะใช้วัดผลสำเร็จในวิชาชีพที่สำคัญ 4) วิชาชีพมีมาตรฐานทางวิชาชีพ ดังนั้น วิชาชีพหนึ่ง ๆ จะมีมาตรฐานทางวิชาชีพที่กำหนดขึ้นโดย

สมาคมทางวิชาชีพนั้น การเข้าเป็นสมาชิกก็ต้องได้รับการยอมรับ มีการฝึกฝน อบรมและการปลูกฝังทัศนคติ ค่านิยมต่อวิชาชีพนั้น ๆ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การทำงานของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป ร่วมกันปฏิบัติงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เช่น คน เงิน เครื่องมือเครื่องจักร และการจัดการ ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ อย่างเป็นกระบวนการ ได้แก่ กระบวนการในการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม

2.2.1.2 ความหมายของการจัดการ

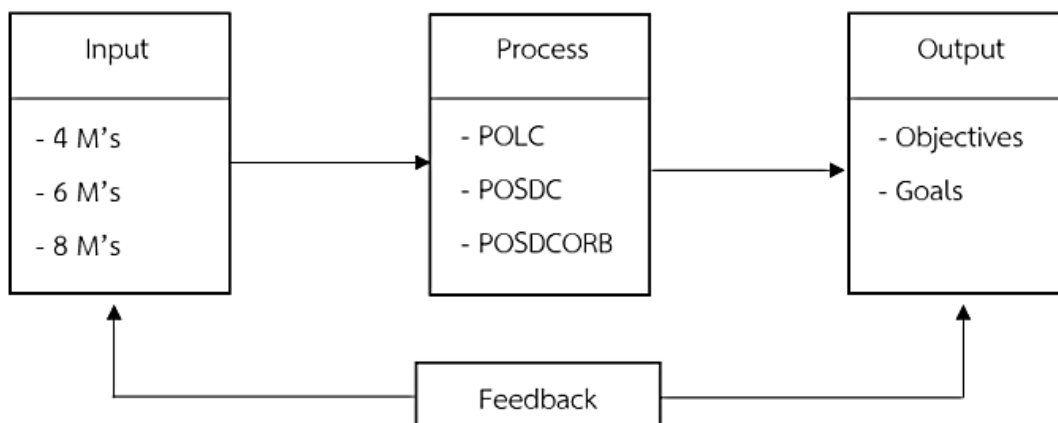
สมภพ (2554) การจัดการ คือ การติดตามการดำเนินการตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล โดยองค์การหรือบุคคลที่ร่วมงานกันเพื่อบรรลุเป้าหมาย ผู้จัดการมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งการเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนั้นไม่ได้มาจากพรสวรรค์เพียงอย่างเดียว แต่สามารถฝึกฝนกันได้ เพราะการบริหารจัดการ คือ การให้คนทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

พัชสิรี (2552) การจัดการ คือ การดำเนินการในการวางแผนตัดสินใจ การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากร การเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูล และทรัพยากรมนุษย์ เพื่อช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นการจัดการจึงประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 4 อย่าง ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Control)

Wehrich and Koontz (2005) การจัดการ คือ กระบวนการของการออกแบบและการรักษาสภาพแวดล้อม ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสรุป คือ (1) ผู้บริหารจะต้องดำเนินการตามหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) (2) การจัดการสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกประเภท (3) การจัดการสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้บริหารทุกคน (4) การจัดการเกี่ยวข้องกับการผลิตผลโดยนัยของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

Hellriegel, Jackson and Slocum (2005) การจัดการ คือ งานและกิจกรรม ซึ่งรวมถึงการกำกับองค์กรหรือหน่วยงานขององค์การ โดยใช้กระบวนการทางการจัดการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

ศิริวรรณ (2554) ได้ให้ความหมายการจัดการ คือ กระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหาร คือ



ภาพที่ 2-4 กระบวนการจัดการ (ศิริวรรณ, 2554)

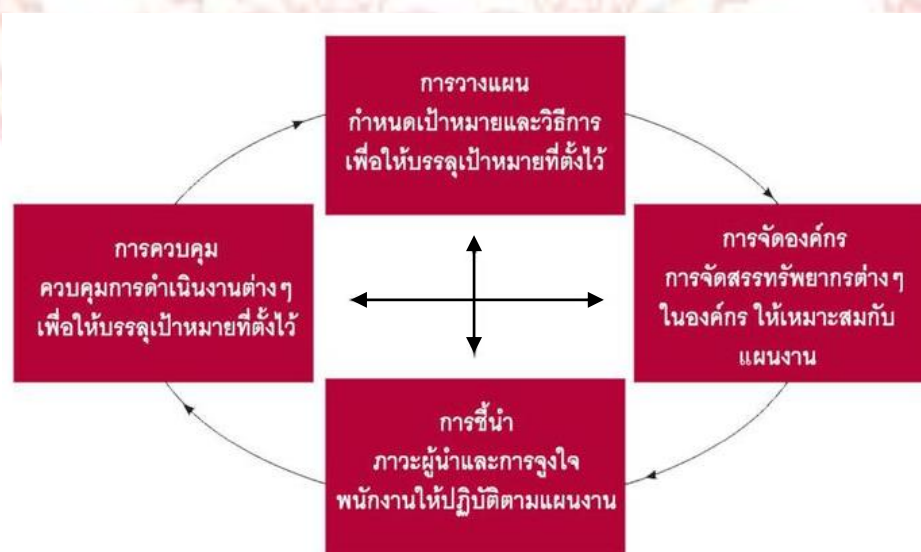
จากภาพที่ 2-4 สามารถอธิบายได้ว่า INPUT คือ ทรัพยากรทางการบริหาร (Management resources) อันได้แก่ 4 M's ประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และวิธีการ/จัดการ (Method/Management) ถูกนำเข้าในระบบเพื่อการประมวลผล หรือการบริการที่เติบโตและพัฒนาก้าวหน้าไปพร้อมกับอุตสาหกรรมการผลิต และการบริการที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้ทรัพยากร เพียง 4 ประการ เริ่มไม่เพียงพอสำหรับเป้าหมาย จึงได้เพิ่มขึ้นอีก 2 M's เป็น 6 M's ได้แก่ เครื่องจักรกล (Machine) และการตลาด (Market) ในขณะเดียวกันการทำงานที่มองเห็นถึงความสำคัญ หรือคุณค่าของจิตใจของผู้ปฏิบัติงานที่มากขึ้น โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น จึงเพิ่มขวัญกำลังใจ (Morale) เข้าไปเป็น 7 M's และเมื่อโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ระบบการสื่อสารไร้พรมแดนที่ติดต่อเชื่อมโยงกันเป็นระบบเครือข่ายครอบคลุมทั่วโลก ทำให้การติดต่อสื่อสารรวดเร็วใครไม่รู้ หรือไม่มีข้อมูลย่อมเสียเปรียบในเชิงธุรกิจจึงได้เพิ่มข้อมูลข่าวสาร (Message) เข้าไปในทรัพยากรกระบวนการผลิต รวมเป็น 8M's ซึ่งเป็นทรัพยากรเหล่านี้จะเพิ่มขึ้นไปเรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด ตราบเท่าที่ระบบอุตสาหกรรมการผลิต การจัดทำหมาย และการบริการยังคงพัฒนาและก้าวไปไม่หยุดยั้ง

PROCESS คือ หน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารต้องกระทำในปัจจุบันมีหน้าที่ 4 ประการ ได้แก่ POLC การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การชี้นำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งมีพัฒนาการของแนวคิดมาตั้งแต่สมัยของ Fayol ปี 1916 ที่เห็นว่าหน้าที่การจัดการ ประกอบด้วย POCCC ได้แก่ การวางแผน (Plamning) การจัดองค์การ (Organizing) การสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) ต่อมาในปี 1937 Gulick and Unvick เห็นว่ากระบวนการจัดการประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงานผล (Reporting) และการงบประมาณ

(Budgeting) ซึ่งนิยมเรียกว่า POCDCORB ครั้งเมื่อเข้าปี 1972 Koontz มีความคิดเห็นว่าหน้าที่ทางการจัดการ คือ POSDC ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การอำนวยการ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งเป็นแนวคิดของเขาเปลี่ยนแปลงไปชัดเจน โดยในปี 1988 Koontz and Weihrich เขียนตำราใช้ชื่อว่า Management ร่วมกันและเปลี่ยนหน้าที่ทางการจัดการจากตัว D (Directing) เป็น L (Leading) พัฒนาด้านแนวคิดดังกล่าวยังคงก้าวต่อไปไม่หยุดยั้ง บางทีในยุคหน้าเราอาจเห็นหน้าที่การจัดการที่เหลืออักษรเพียงตัวเดียว หรือสองตัวเท่านั้นก็เป็นได้ ดังนั้น อาจสรุปหน้าที่หรือกิจกรรมขั้นพื้นฐานทางการจัดการได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้กระบวนการ (Process) แปลรูปทรัพยากรที่นำเข้าไปเป็นผลผลิตตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การต่อไป

OUTPUT คือ เป้าหมาย (Goals) หรือ วัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การที่นำออกมาจากกระบวนการแปรรูปในขั้นตอนที่สอง เป้าหมายขององค์การสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ องค์การที่มีเป้าหมายที่มุ่งแสวงหากำไร (Profit) และองค์การที่มีเป้าหมายไม่มุ่งแสวงหากำไร (Non-profit) หรืออาจแบ่งเป็นองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการผลิตสินค้ากับองค์การที่มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บริการ (Services) ก็ได้

Druck (2006) กล่าวไว้ว่า การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ทางการจัดการ ซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร นอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การบริหารกลุ่ม และการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ ดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 กิจกรรมหลักในการจัดการ (สาคร, 2559)

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ 4 ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การชี้นำ และการควบคุมองค์กร ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.1.3 ความหมายของการบริหารจัดการ

สมคิด (2556) ได้อธิบายว่า การบริหารส่วนใหญ่มักจะนึกถึงการบริหารราชการ โดยคำศัพท์ที่ใช้มี 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) นิยมใช้กับการบริหารราชการ หรือการจัดการเกี่ยวกับนโยบาย ศัพท์อีกคำหนึ่ง คือ การจัดการ (Management) นิยมใช้กับการบริหารธุรกิจเอกชนหรือการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามคำว่า การบริหาร กับคำว่า การจัดการ ใช้แทนกันได้ มีความหมายเหมือนกัน ซึ่งจะให้คำสองคำนี้ปะปนกันตลอดไปตามความเหมาะสม จึงจำเป็นที่จะต้องใช้ความรู้ทั้งที่เป็นศาสตร์ และศิลปะ เพื่อเอาคนและทรัพยากรมารวมกันแล้วให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ ปัจจัยในการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้ 1) คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วย บุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อการหรือหน่วยงานนั้น ๆ 2) เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นที่จะต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงาน หากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานที่ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย 3) ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็ย่อมจะเป็นอุปสรรค

วีรัช (2548) กล่าวว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่งการบริหาร การบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกัน ที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1) ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2) มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ 3) มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบายแผนงาน โครงการ (Policy, Plan Program,

Project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการ เน้นเรื่องการบริหารความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

รุจิร และจันทรานี (2545) การบริหารจัดการ หมายถึง เป็นเรื่องของการทำกิจกรรมโดยผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด นักบริหารหลายคนจึงมีความคิดตรงกันว่า “การบริหารจัดการเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของคณะบุคคล โดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะที่แน่นอนในการทำงาน” บางคนเห็นว่าการบริหารจัดการเป็นศิลปะของการเป็นผู้นำที่จะนำผู้อื่นให้ทำงานตามวัตถุประสงค์ได้ และได้กล่าวถึงลักษณะเด่นที่เป็นสากลของการบริหารจัดการไว้ 9 ประเด็น คือ 1) การบริหารจัดการต้องมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย 2) การบริหารจัดการต้องอาศัยปัจจัยเป็นองค์ประกอบสำคัญ 3) การบริหารจัดการ ต้องใช้ทรัพยากรการบริหารจัดการเป็นองค์ประกอบพื้นฐาน 4) การบริหารจัดการต้องมีลักษณะการดำเนินการเป็นกระบวนการทางสังคม 5) การบริหารจัดการ ต้องเป็นการดำเนินการร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป 6) การบริหารจัดการ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจเพื่อให้การปฏิบัติตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ 7) การบริหารจัดการเป็นการร่วมมือดำเนินการอย่างมีเหตุผล 8) การบริหารจัดการ มีลักษณะเป็นการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และ 9) การบริหารจัดการไม่มีตัวตน แต่มีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของมนุษย์

2.2.2 ทฤษฎีการบริหารจัดการ

ทฤษฎีการบริหารจัดการเป็นการรวบรวมและการจัดหมวดหมู่ของข้อมูลรายละเอียดการจัดการที่เกิดขึ้นมาในแต่ละยุคแต่ละสมัย เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งทฤษฎีการบริหารจัดการจะมีการวิวัฒนาการจากอดีตสู่ปัจจุบัน และถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางจนได้รับการยอมรับจากผู้บริหารโดยทั่วไป ซึ่งมีทฤษฎีดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ทฤษฎีบริหาร POCCC ของ Henri Fayol เป็นหัวใจของการบริหารจัดการ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น มีองค์ประกอบด้วยกัน 5 ปัจจัยมักถูกเรียกว่า POCCC ซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

2.2.2.1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง จินตนาการหรือวิสัยทัศน์ที่เราวาดภาพไว้ล่วงหน้าแล้วว่า งานที่เรา กำลังจะทำนั้น เมื่อเสร็จออกมาแล้ว หน้าตาเป็นอย่างไร ศึกษาความเป็นไปได้ของธุรกิจ และวางแผนเพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการดำเนินธุรกิจ กำหนดระยะเวลาให้เหมาะสมกับแต่ละโครงการของบริษัท

2.2.2.1.2 การจัดองค์กรหรือหน่วยงาน (Organizing) หมายถึง การจัดหน่วยงานภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับแผน สภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน การจัดหน่วยงานที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบในการทำงานเหล่านั้นให้สำเร็จลุล่วง การออกแบบหน่วยงานจะออกแบบจากหน่วยงานที่ใหญ่ที่สุด เช่น ฝ่ายผลิต แล้วค่อย ๆ ขยายงานให้เล็กลง เช่น ในฝ่ายผลิตควรจะต้องมีงาน

อาทิ แผนกเตรียมวัตถุดิบ แผนกควบคุมเครื่องจักร แผนกซ่อมบำรุง แผนกคลังสินค้า ฯลฯ และก็ขอยกเลิกไปอีก เช่น ในแผนกเตรียมวัตถุดิบ ควรจะต้องมีหมวดควบคุมคุณภาพวัตถุดิบ หมวดควบคุมปริมาณวัตถุดิบ หมวดติดตามประสานงานวัตถุดิบ ฯลฯ

2.2.2.1.3 การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) หมายถึง ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานนำแผนการไปปฏิบัติ เมื่อมีงาน ก็ร้องมีคน ดังนั้น เราจึงต้องวางคนตามความเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ความถนัด ฯลฯ ให้เพิ่มอัตรากับงานที่เราจัดแบ่งไว้ โดยคนที่รับผิดชอบหน่วยงานที่ใหญ่กว่า ก็จะต้องสามารถสั่งการคนที่รับผิดชอบหน่วยงานเล็กกว่า การวางคนให้สามารถสั่งการกันได้ นี้ เรานิยมเรียกว่า สายการบังคับบัญชา (Command) เพื่อให้คนที่เราจัดวางกำลังเหล่านี้ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้สำเร็จลุล่วงบรรลุตามแผน

2.2.2.1.4 การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง หน่วยงานภายในองค์กรจะต้องคอยประสานงานกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น แผนกการเงินกับแผนกการตลาดร่วมมือกันในการวิเคราะห์การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อกิจการ เมื่อวางแผน แบ่งงานและวางกำลังคนแล้ว จะต้องมีการประสานงาน (Coordinate) เพราะหากต่างคนต่างทำจะทำให้งานมีความล่าช้า และต้องทำซ้ำงานเดิม เช่น วันนี้ประปามาชุดถนนวาง เพื่อพอกเทกลบเรียบร้อย พรุ่งนี้โทรศัพท์มาชุดกันหลุมที่เพิ่งกลบไปเมื่อวาน เพื่อวางสายโทรศัพท์พอกโทรศัพท์กลบเสร็จ อีกสามวันไฟฟ้าก็มาชุดอีก หลุมเดิมหลุมเดียว กรณีนี้ Fayol บอกว่า เป็นเพราะมีแต่การวางแผน แบ่งงาน วางคน แต่ไม่มีการประสานงานที่ดี ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในหน่วยงานที่ใหญ่กว่าจะต้องคอยช่วยเหลือเกื้อกูลเพื่อให้หน่วยงานย่อย ๆ ของคน มีการประสานงานที่ดี เพราะหากหน่วยงานย่อยที่ตนรับผิดชอบดูแลไม่มีการประสานงานที่ดีแล้ว

2.2.2.1.5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การควบคุมตรวจสอบการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการบรรลุเป้าหมาย คือ จะต้องมีการควบคุมให้หน่วยงานกำลังคน การประสาน สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จตามแผนที่วางไว้ในเวลาและค่าใช้จ่ายที่กำหนดเพราะหากปราศจากการควบคุม บ่อยครั้งที่เราเห็นว่างานไม่เดิน หรืออาจเดินไม่เสร็จตามแผน

2.2.2.2 Lyndall Urwick & Luther Gulick สองนักทฤษฎีที่โดดเด่นในเรื่องทฤษฎีองค์กรและกระบวนการบริหารงาน ที่ให้ความสำคัญของการทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารมากกว่าการทำงานของฝ่ายพนักงานระดับล่าง และมุ่งเน้นไปยังวิธีการทำงานตลอดจนพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นหลัก โดยหลักการที่เป็นที่รู้จักในระดับสากลนั้นก็คือ POSDCORB ที่ทั้งสองเป็นหนึ่งในกลุ่มนักวิชาการที่ถูกกองทัพสหรัฐเรียกรวมตัวกันช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สองเพื่อประเมินข้อผิดพลาดในการบริหารจัดการกองทัพและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซึ่งทั้งสองได้นำเสนอแนวคิดดังกล่าวที่เป็นภาระหน้าที่สำคัญของนักบริหารอันประกอบไปด้วยหน้าที่ 7 ประการดังนี้

P = Planning (การวางแผน) เป็นการคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งต้องคำนึงถึงทรัพยากรภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อให้แผนที่กำหนดขึ้นมีความรอบคอบและสามารถนำไปปฏิบัติได้

O - Organizing (การจัดองค์การ) เป็นการจัดองค์การที่เป็นส่วนราชการ โดยจัดแบ่งตามความชำนาญเฉพาะอย่างออกเป็นกรม ฝ่าย แผนก จะพิจารณาปริมาณงาน คุณภาพงาน ขนาดของการควบคุม และพิจารณาแบ่งสายงานหลัก และสายงานที่ปรึกษา โดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไป

S - Staffing (การจัดบุคคลเข้าทำงาน) เป็นการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาดำรงตำแหน่งภายในองค์กร โดยพิจารณาจากบุคคลที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมให้ได้ในปริมาณที่เพียงพอจะทำให้งานสำเร็จได้

D - Directing (การสั่งการหรืออำนวยการ) เป็นการกำกับดูแล สั่งงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยอาศัยลักษณะความเป็นผู้นำ การจูงใจ ศิลปะการปกครองคน และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

Co - Coordinating (การประสานงาน) เป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกฝ่าย ทั้งในระดับสูงกว่าต่ำกว่า

R - Reporting (การรายงานผลการปฏิบัติงาน) เป็นการนำเสนอผลการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้บริหารระดับต่าง ๆ โดยการติดต่อสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร

B - Budgeting (การงบประมาณ) เป็นเครื่องมือที่นำมาใช้ในการควบคุมการปฏิบัติงานโดยใช้วงจรงบประมาณ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การเตรียมขออนุมัติงบประมาณ การเสนอให้ผู้บังคับบัญชาให้ความเห็นชอบ การดำเนินงานตามงบประมาณ การตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนที่เสนอขอไว้

2.2.2.3 Frederick (1911) เป็นทฤษฎีที่มีหลักการว่า "คนเป็นเครื่องมือที่ทำให้องค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางได้" โดยได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานแบบวิทยาศาสตร์ไว้ในหนังสือชื่อ "The Principles of Scientific Management" ในปี 1911 ซึ่งนับเป็นจุดกำเนิดอันถือเป็นรากฐานของทฤษฎีองค์การ (Organization Theory) แนวความคิดนี้ได้มาจากการสังเกตเห็นการทำงานของคนในบริษัท Midvale & Bethlehem Steel รัฐเพนซิลเวเนีย (Pennsylvania) สังเกตได้ว่าคนงานระดับล่างขององค์กรทำงานได้ไม่เต็มที่นัก กล่าวคือ ลักษณะการทำงานของคนงานเป็นไปตามความพอใจของตนเอง ทำให้ใช้พลังงานเพียงแค่นึ่งในสามของพลังงานที่มีอยู่ทั้งหมดที่สามารถทำงานได้เต็มที่ ดังนั้น จึงพยายามค้นหาวิธีการทำงานที่ถูกต้องตามหลักวิทยาศาสตร์ ซึ่งเขาคิดว่าเป็น

วิธีที่ดีที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดที่ให้ประโยชน์แก่ทั้งคนงานและนายจ้าง กล่าวคือ ฝ่ายนายจ้างจะได้ผลกำไรมากที่สุด ขณะที่คนงานจะได้รับผลตอบแทนมากที่สุดเพราะนายจ้างจะจ่ายค่าตอบแทนตามความสามารถที่เขาทำได้ ยิ่งทำมากก็ยิ่งได้รับผลตอบแทนมากที่สุดตามไปด้วย (Place Rate)

2.2.2.4 Frederick (1911) บิดาแห่งการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ได้พัฒนาการบริหารที่มีหลักเกณฑ์พื้นฐานอยู่ในหลักการที่สำคัญ 4 ประการ คือ

2.2.2.4.1 ต้องมีการคิดค้นและกำหนดวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) สำหรับงานแต่ละอย่าง คือต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานที่ดีที่สุด ช่วยให้สามารถทำงานเสร็จลุล่วงไปด้วยดีตามวัตถุประสงค์มาตรฐานของงาน จะต้องมีการจัดงานเอาไว้ โดยมีหลักเกณฑ์ที่ได้พิสูจน์มาแล้วว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดจริงและในเวลาเดียวกันการจ่ายผลตอบแทนแบบจูงใจต่าง ๆ ก็จ่ายให้ตามผลผลิตทั้งหมด

2.2.2.4.2 ต้องมีคัดเลือกและพัฒนาคนงานโดยตระหนักถึงความสำคัญและคุณค่าของการรู้งานให้เหมาะสมสอดคล้องกับคนงาน นอกจากนี้ต้องมีการอบรมคนงานหรือจัดวิธีการทำงานที่ถูกวิธีด้วยในการคัดเลือกคนงานจะต้องมีการพิจารณาเป็นพิเศษที่จะให้ได้คนที่มีคุณสมบัติที่ดีที่สุดตรงตามงานที่จะให้ทำ

2.2.2.4.3 ด้วยวิธีการพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ควบคู่กับการพิจารณาคนงานคนงานจะไม่คัดค้านต่อวิธีทำงานใหม่ได้กำหนดขึ้น เพราะโดยหลักเหตุผลคนงานทุกคนถึงโอกาสที่เขาจะได้รับรายได้สูงขึ้นจากการทำงานถูกวิธีที่จะช่วยให้ได้ผลผลิตสูงขึ้น

2.2.2.4.4 การประสานร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดระหว่างบริหารและคนงาน ฝ่ายบริหารควรจะได้ประสานอย่างใกล้ชิดเป็นประจำกับคนงาน เป็นผู้ปฏิบัติงาน แต่ต้องไม่ใช่โดยการลงมือปฏิบัติงานที่ควรจะเป็นงานของคนงานทำนั้น หากหลักการดังกล่าวพบว่าวิธีการต่าง ๆ ล้วนแต่เป็นวิธีการที่มีหลักเกณฑ์ตามหลักวิทยาศาสตร์ ทำให้เกิดทฤษฎีการบริหารขึ้นมา และได้เสนอแนะว่าผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นจุดกลางของปัญหา และความสำเร็จของกลุ่มที่จะต้องรับผิดชอบ นำเอาเรื่องที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของกลุ่ม คิดวิเคราะห์ และปรับปรุงหาทางออกให้ได้เป็นผลดีที่สุดสำหรับกลุ่มให้ดีขึ้น และมากขึ้นเรื่อย ๆ

2.2.2.5 Max Weber (1911) ผู้ที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นเจ้าตำรับระบบราชการ (Bureaucracy) โดยเขาได้ทำการศึกษาระบบโครงสร้างขององค์กรขนาดใหญ่มากมายในยุคนั้น แล้วนำเสนอการจัดการองค์กรขนาดใหญ่ขึ้นมาในปี ค.ศ. 1911 โดยมีการกำหนดโครงสร้างตลอดจนการบริหารงานที่ชัดเจน โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ดังนี้

2.2.2.5.1 หลักลำดับชั้น (Hierarchy)

2.2.2.5.2 หลักความสำนึกแห่งความรับผิดชอบ (Responsibility)

2.2.2.5.3 หลักแห่งความสมเหตุสมผล (Rationality)

2.2.2.5.4 หลักการมุ่งสู่ผลสำเร็จ (Achievement Orientation)

2.2.2.5.5 หลักการทำให้เกิดความแตกต่างหรือการมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization)

2.2.2.5.6 หลักระเบียบวินัย (Discipline)

2.2.2.5.7 ความเป็นวิชาชีพ (Professionalization)

สรุปได้ว่า จากการศึกษาทบทวนจากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการข้างต้น ผู้วิจัยได้นำหลักการบริหารแบบ POCCC มาใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ อันประกอบด้วย 1) การวางแผน (Planning) 2) การจัดองค์การหรือหน่วยงาน (Organizing) 3) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) 4) การประสานงาน (Coordinating) 5) การควบคุม (Controlling) เพื่อให้ครอบคลุมเกี่ยวกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

2.3.1 ความหมายของอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

กระทรวงอุตสาหกรรม (2567) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ หมายถึง การนำเทคโนโลยีดิจิทัลและอินเทอร์เน็ตมาใช้ในการกระบวนการผลิตสินค้า โดยสามารถผลิตของหลากหลายรูปแบบแตกต่างกันได้เป็นจำนวนมากในเวลาพริบตาเดียว โดยใช้กระบวนการผลิตที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลครบวงจรแบบ “Smart Factory”

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (2567) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ หมายถึง อุตสาหกรรมมีการนำเอาเทคโนโลยีเครื่องจักร รวมไปถึงปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ IoT (Internet of Things) มาทำให้การบริหารจัดการกระบวนการผลิตเป็นระบบอัตโนมัติ รวมไปถึงระบบบริหารงานต่าง ๆ ด้วย ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมระบบความปลอดภัย การควบคุมสภาพแวดล้อมและการรวบรวมข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตได้ ในขณะเดียวกันคือลดจำนวนกำลังคนลงด้วย

สถาบันไทย-เยอรมัน (2568) ได้ให้ความหมายของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ หมายถึง เป็นวิวัฒนาการทางด้านข้อมูลของโรงงานแบบใหม่ ซึ่งการเชื่อมต่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เข้าด้วยกันผ่านทางเครือข่าย เป็นขั้นตอนแรกที่จะนำไปสู่โรงงานอัจฉริยะ การส่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ผ่านห่วงโซ่การผลิต และการใช้หุ่นยนต์ที่กำหนดค่าได้ ทำให้โรงงานสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายชนิดโดยใช้อุปกรณ์การผลิตชุดเดียวกัน การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้าเฉพาะราย แบบนี้ทำให้โรงงานสามารถผลิตสินค้าครั้งละไม่กี่ชิ้นก็ได้ (หรืออาจจะผลิตครั้งละหนึ่งชิ้นก็ได้) เนื่องจากเครื่องจักรสามารถปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างรวดเร็ว

Venkat Ramaswamy and Kerimcan Ozcan (2018) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เป็นความสามารถในการเลือกและใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ มีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาตนเองและสังคมในด้านการเรียนรู้ การสื่อสาร การทำงานการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม

Ferran Vendrell-Herrero (2018) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง วิทยาการ ที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาทำให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม

Damian kedziora (2018) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้อย่างน่าสนใจว่าหมายถึง ความสามารถในการลงทุนที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากการลงทุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการผลิตรวม ทุกทักษะที่จำเป็นต่อการออกผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิตและวิศวกรรมอุตสาหกรรม และความสามารถในการเชื่อมโยงที่จำเป็น สำหรับการถ่ายโอนความรู้และเทคโนโลยีโครงสร้างพื้นฐาน

Dev Kumar Boojihawon (2018) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง เทคโนโลยี (Technology) เป็นคำมาจากภาษากรีก 2 คำรวมกัน คือ Tekhne หมายถึง ศิลปะหรืองานช่างฝีมือ (Art of Craft) และ Logia หมายถึง สาขาวิชาของการศึกษา (Art of Study) ดังนั้น เทคโนโลยี จึงหมายถึง การศึกษาหรือศาสตร์ของงานช่างฝีมือ

Ligita Gasparenienė (2017) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ความสามารถในการเลือก และใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะ กระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสารการทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม

Caroline Gauthier (2018) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลไว้อย่างน่าสนใจว่าหมายถึง การดำเนินกิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดสินค้าหรือ ผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ กระบวนการผลิตใหม่โดยรวมถึงการใช้ เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างมากในคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิตของผู้ผลิตสินค้าและบริการ

TDRI (1989) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัล ไว้อย่างน่าสนใจว่า หมายถึง ความสามารถในการทำกิจกรรมทางเทคโนโลยีจากความรู้เพื่อแปลงปัจจัยไปสู่ผลผลิตอย่างเป็นระบบ

จึงสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล หมายถึง การที่โรงงานมีการนำเอาเทคโนโลยีเครื่องจักร รวมไปถึงปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ IoT (Internet of Things) มาทำให้การบริหารจัดการ กระบวนการผลิตเป็นระบบอัตโนมัติ รวมไปถึงระบบบริหารงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมระบบความปลอดภัย การควบคุมสภาพแวดล้อมและการรวบรวมข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อเพิ่มกำลังการผลิตได้ ให้สามารถปรับเปลี่ยนคุณลักษณะของสินค้าตามที่ลูกค้าต้องการได้อย่างรวดเร็ว

ในขณะเดียวกันคือลดจำนวนกำลังคนลงด้วย ทั้งนี้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงาน ในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ

2.3.2 อุตสาหกรรมอัจฉริยะ

รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญในการพัฒนาขีดความสามารถทางอุตสาหกรรม จึงได้กำหนด อุตสาหกรรมเป้าหมายให้เป็นกลไกใหม่ที่ขับเคลื่อนสู่ความเจริญเติบโต (New Engine of Growth) ให้มีการพัฒนา 10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต ดังนี้

การต่อยอด 5 อุตสาหกรรมเดิม (The First S-Curves)

เป็นอุตสาหกรรมซึ่งมีฐานที่แข็งแกร่งอยู่แล้วในระดับหนึ่ง แต่จำเป็นต้องต่อยอดให้มีการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีและรังสรรค์นวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก ประกอบด้วย

1. อุตสาหกรรมยานยนต์สมัยใหม่ (Next-Generation Automotive)
2. อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (Smart Electronics)
3. อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Affluent, Medical and Wellness Tourism)
4. การเกษตรและเทคโนโลยีชีวภาพ (Agriculture and Biotechnology)
5. อุตสาหกรรมการแปรรูปอาหาร (Food for the Future)

การสร้าง 5 อุตสาหกรรมใหม่ (The New S-Curves)

6. อุตสาหกรรมหุ่นยนต์เพื่อการอุตสาหกรรม (Robotics)
7. อุตสาหกรรมการบินและโลจิสติกส์ (Aviation and Logistics)
8. อุตสาหกรรมเชื้อเพลิงชีวภาพและเคมีชีวภาพ (Biofuels and Biochemicals)
9. อุตสาหกรรมดิจิทัล (Digital)
10. อุตสาหกรรมการแพทย์ครบวงจร (Medical Hub)

อุตสาหกรรมเป้าหมาย

เป้าหมายหลักของอุตสาหกรรมอัจฉริยะ คือ การปรับเปลี่ยนเชิงโครงสร้างจากการ “ปักชำ” สู่การมี “รากแก้ว” ของตนเอง ดังนั้น ภายใน 10 อุตสาหกรรมแห่งอนาคต รัฐบาลมีนโยบายสำคัญในการปรับเปลี่ยนจาก “ระบบเศรษฐกิจที่พึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอกเป็นส่วนใหญ่” สู่ “ระบบเศรษฐกิจที่เน้นการพัฒนาเทคโนโลยีของตนเองในระดับที่เหมาะสม” จึงได้กำหนดหนด 5 กลุ่มเทคโนโลยี/อุตสาหกรรมเป้าหมายที่ต้องการพัฒนาขึ้นภายในประเทศ ดังนี้

1. กลุ่มเกษตรและอาหาร ใช้เทคโนโลยีชีวภาพ (Food & Agriculture – Biotech)
2. กลุ่มสุขภาพ ใช้เทคโนโลยีชีวการแพทย์ (Health & Wellness – Biomedical)

3. กลุ่มเครื่องมืออัจฉริยะและหุ่นยนต์ใช้เทคโนโลยีเมคาทรอนิกส์ (Smart Devices & Robotics– Mechatronics)

4. กลุ่มดิจิทัล และ Internet of Things ใช้เทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital & IoT – Embedded Technology)

5. กลุ่มสร้างสรรค์และวัฒนธรรม ใช้Service Design ในการสร้างมูลค่า (Creative & Culture – High Value Services)

จากแนวคิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างดังกล่าว โมเดลประเทศไทย 4.0 จะต้องมีการเปลี่ยนผ่านทั้งระบบ ใน 4 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิม (Traditional Farming) ในปัจจุบัน ไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) โดยเกษตรกรต้องมีรายได้มากขึ้น และเป็นเกษตรกรแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneur)

2. เปลี่ยนจากวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมแบบเดิม (Traditional SMEs) ที่รัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups ที่มีศักยภาพสูง และเป็นวิสาหกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation Driven Enterprises : IDE)

3. เปลี่ยนจากการให้บริการแบบเดิม (Traditional Services) จากสิ่งที่มีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่การบริการที่สร้างมูลค่าสูง (High Value Services)

4. เปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ (Unskilled Labors) ไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง (Knowledge Worker, High Skilled Labors)

2.3.3 ประวัติความเป็นมาเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology)

ในปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากยุค Analog ไปสู่ยุค Digital และยุค Robotic จึงทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตและการทำงาน ดังนั้น การต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทของการเปลี่ยนแปลง เพื่อป้องกันไม่ให้เกิด culture shock เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี และเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม เช่น การสูญเสียการเป็นส่วนตัว ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การโจรกรรมข้อมูล การโจมตีทางไซเบอร์ เป็นต้น Digital literacy หรือทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เป็นทักษะด้านดิจิทัลพื้นฐานที่จะเป็นตัวช่วยสำคัญ สำหรับพนักงาน ในการปฏิบัติงาน การสื่อสาร และการทำงาน ร่วมกับผู้อื่นในลักษณะ “ทำน้อยได้มาก” หรือ “Work less but get more impact” และช่วยส่วนราชการสร้างคุณค่า (Value Co-creation) และความคุ้มค่าในการดำเนินงาน (Economy of Scale) เพื่อการก้าวไปสู่การเป็นประเทศไทย 4.0 อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือช่วยให้ข้าราชการ สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองเพื่อให้ได้รับโอกาสการทำงานที่ดีและเติบโตก้าวหน้าในอาชีพราชการ (Learn and Growth) ด้วย ปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัลที่เทคโนโลยีดิจิทัลไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือ

สนับสนุนการทำงานดังที่ผ่านมามากต่อไป หากแต่จะหลอมรวมเข้ากับวิถีชีวิตอย่างแท้จริง และจะเปลี่ยนโครงสร้างทางสังคมหรือรูปแบบกิจกรรม รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไปอย่างสิ้นเชิง (กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร, 2559) ดังเห็นได้จากความแพร่หลายของสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ซึ่งเป็นรูปแบบการสื่อสารข้อมูล ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง โดยมีรูปแบบการสื่อสารที่หลากหลายและเพิ่มมากขึ้น เช่น การใช้งานอินเทอร์เน็ต และสมาร์ทโฟน (แสงเดือน, 2556) ตั้งแต่ปีค.ศ. 2001 เป็นต้นมา เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technologies) และสื่อดิจิทัล (Digital Media) ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิตประจำวันของผู้คน และส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคนในครอบครัว สังคม การใช้กิจกรรมในเวลาว่าง การทำงาน การศึกษา และธุรกิจ (Darren Curryr, 2019) ทั้งนี้สื่อดิจิทัลบางประเภทได้เลิกความนิยมไปแล้ว เช่น Hi5 แต่สื่อดิจิทัลหลายประเภทยังคงได้รับความนิยมหรือ มีบทบาทมาจนถึงปัจจุบัน เช่น Instagram และ Line เป็นต้น

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ของนักวิจัยและนักวิชาการ ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดของความสามารถทางเทคโนโลยีไว้มากมายหลายท่านด้วยกัน เช่น TDRI (1989) ได้เสนอแนวคิดการแบ่งชนิดและองค์ประกอบของเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ของผู้ผลิตออกเป็น 4 ชนิด ซึ่งครอบคลุมตลอดช่วงเวลาการดำเนินการของบริษัท คือ ความสามารถในการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยี (Acquisitive Capability) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ (Operative Capability) ความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยีให้เหมาะสม (Adaptive Capability) ความสามารถในการทำนวัตกรรมเทคโนโลยี (Innovative Capability) ขณะที่ Rebekah Eden (2019) กล่าวว่า การสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) จะทำให้เกิดการได้มาซึ่งความรู้ด้วยตนเอง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การในระยะยาว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ควรสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) ให้เกิดขึ้นในองค์การ โดยขีดความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) คือลักษณะของกิจกรรมและหน้าที่ที่ทำให้เกิดกิจกรรมเพื่อสะสมให้เกิดเทคโนโลยี ในกิจกรรมขององค์การ การปรับปรุงขีดความสามารถทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) โดยผ่านการทำให้เกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (Sharif, 1995) และการจัดการที่เหมาะสมในส่วนหนึ่งของเทคนิคที่จำเป็นที่สามารถทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยรวมเอาความสามารถหลัก 3 ส่วน คือ ทางด้านความสามารถในการผลิต ความสามารถในการลงทุนและความสามารถในการสร้างนวัตกรรม เพื่อนำมาใช้ในการผลิตโดยรวมขององค์การประกอบย่อยทางเทคโนโลยีในด้านการตลาด การเพิ่มคุณค่ากระบวนการเลือกเทคโนโลยี ซึ่งเป็นส่วนที่กำหนดเทคโนโลยีที่จำเป็นในองค์การ ลักษณะการนำเทคโนโลยีไปใช้ การประยุกต์และปรับปรุงเทคโนโลยีที่ได้รับและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อใช้ในองค์การ (Darren Curryr, 2019) มุ่งเน้น

การเปลี่ยนแปลงที่มีผลกับการสร้างขีดความสามารถทางเทคโนโลยีการพัฒนาการผลิตและกลยุทธ์ทางการตลาด (Chesbrough and Bogers, 2014) ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเนื่องจากปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูง ผู้บริหารจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ที่ดีและปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้ นั่นคือ ความสามารถทางเทคโนโลยีนั่นเอง

เทคโนโลยีตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Technology” ซึ่งมาจากภาษากรีกว่า “Technologia” เรียกรวม ๆ ว่า “ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี” ซึ่งพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2539) ได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี คือ วิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม ขณะที่ Bruno (2019) กล่าวถึง และได้ให้ความหมายของเทคโนโลยี (Technology) ไว้ว่า Technology เป็นคำที่มาจากภาษากรีก 2 คำรวมกัน คือ Tekhne หมายถึง ศิลปะหรืองานช่างฝีมือ (Art of Craft) และ Logia หมายถึง สาขาวิชาของการศึกษา (Art of Study) ขณะที่คำว่า ความสามารถนั้น พจนานุกรมภาษาอังกฤษ (Dictionary.com) มีคำที่มีความหมายคล้ายกันหลายคำ ได้แก่ Ability, Capability, Capacity, Competency ส่วนพจนานุกรมภาษาอังกฤษทางด้านธุรกิจและการบริหาร (Business Dictionary.com & The freedictionary.com) ได้ให้ความหมาย (John Loonam, 2019) ไว้ดังนี้

Ability คือ ความสามารถ ใช้เมื่อต้องการพูดถึงทักษะ ความเชี่ยวชาญ พรสวรรค์ หรือความสามารถพิเศษที่มีอยู่ในตัว

Capacity คือ ความสามารถในการผลิต หรือกำลังผลิตของเครื่องจักร ปริมาณสูงสุดที่จะรับได้ หรือความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ความสามารถที่จะรับงานได้มากน้อยเท่าใด

Competency คือ กลุ่มของความสามารถ ความรู้ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่จำเป็นในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล คุณลักษณะของบุคคลที่มีผลต่อพฤติกรรม และผลของการปฏิบัติงาน

ดังนั้น เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology) จึงเป็นความสามารถในการเลือก และใช้เทคโนโลยีด้านต่าง ๆ และมีทักษะกระบวนการทางเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาตนเองและสังคม ในด้านการเรียนรู้ การสื่อสารการทำงาน การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ถูกต้องเหมาะสม และมีคุณธรรม เป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดสินค้า หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการผลิตใหม่ โดยรวมถึงการใช้เทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างมาก ในคุณลักษณะสำคัญของผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตของผู้ผลิตสินค้าและบริการ (Carrie Barron, 2019) เป็นความสามารถในการทำกิจกรรมทางเทคโนโลยีจากความรู้เพื่อแปลงปัจจัยไปสู่ผลผลิตอย่างเป็นระบบ (Joelle Bissonnette, 2018) และเป็นวิทยาการที่เกี่ยวกับศิลปะในการนำเอาวิทยาศาสตร์ ประยุกต์มาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติและอุตสาหกรรม (Judy Estrin and Sam Gill, 2019) ทั้งนี้ John

Loonam (2019) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นทักษะความเข้าใจและใช้เทคโนโลยีรวมถึง ทักษะในการนำเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีอยู่ในปัจจุบัน มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในการสื่อสาร การปฏิบัติงาน และการทำงานร่วมกัน หรือใช้เพื่อพัฒนากระบวนการทำงาน หรือระบบงานในองค์กรให้มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยี (Acquisitive Capability) 2) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ (Operative Capability) 3) ความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยีให้เหมาะสม (Adaptive Capability) 4) ความสามารถในการทำนวัตกรรมเทคโนโลยี (Innovative Capability) โดยแต่ละด้านมีความหมายดังนี้

1. ความสามารถในการจัดหาเพื่อให้ได้มาซึ่งเทคโนโลยี (Acquisitive Capability) หมายถึง ความสามารถของผู้ประกอบการในการเสาะหาประเมิน เปรียบเทียบต่อรอง เทคโนโลยีที่ต้องการ ตลอดจนติดตั้ง เดินเครื่องอุปกรณ์ เครื่องจักรในการผลิต
2. ความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยีให้เหมาะสม (Adaptive Capability) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงเทคโนโลยีให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจ
3. ความสามารถในการทำนวัตกรรมเทคโนโลยี (Innovative Capability) หมายถึง ความสามารถในการสร้างกระบวนการผลิตที่แตกต่างจากของเก่าเพื่อให้ได้กระบวนการผลิตใหม่ ๆ
4. ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินการ (Operative Capability) หมายถึง การลงมือปฏิบัติ การควบคุม และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานตลอดจนการพัฒนาทักษะของบุคลากร การวางแผนการผลิตและการควบคุมคุณภาพ

2.3.4 แนวคิด Digital Transformation

Digital Transformation (การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล) สำหรับการเปลี่ยนแปลงของดิจิทัลนั้น เป็นอนาคตของโลกธุรกิจที่ต้องเตรียมพร้อมและหลีกเลี่ยงไม่ได้ เป็นคลื่นการเปลี่ยนแปลงลูกใหม่ที่ จะเข้ามากระทบวิถีชีวิตของผู้บริโภค และวิธีการทำธุรกิจของผู้ประกอบการยุคใหม่ โดยกรอบของ Digital Transformation นั้นประกอบด้วยแกนกลาง 3 ด้านด้วยกัน คือ 1) Customer Experience 2) Operational Process และ 3) Business Model (เกษรา, 2561)

การประยุกต์ใช้ดิจิทัลเพื่อพลิกโอกาสทางธุรกิจ มีบทบาทสำคัญทำให้แนวทางการดำเนินธุรกิจ เปลี่ยนไป ภาคธุรกิจใช้ประโยชน์จากอุปกรณ์เชื่อมต่อหรือพกพาอย่างเต็มศักยภาพ นอกจากจะช่วยเพิ่มรายได้อย่างมหาศาลแล้วยังสามารถวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้าได้อย่างแม่นยำ เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้ลูกค้าอีกด้วย (Customer Experience)

1. Customer Experience หรือ ประสบการณ์ของลูกค้านั้นจะเข้ามาอยู่ในรูปแบบดิจิทัลและออนไลน์เต็มรูปแบบพฤติกรรมของผู้บริโภคยุคใหม่มีประสบการณ์กับสินค้าและบริการผ่านช่องทางออนไลน์ไม่ว่าจะเป็นหน้าจอสมาร์ทโฟน คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต แม้แต่สินค้าอื่นก็ต้องปรับตัวให้มีการ

ติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้งานได้ไม่ต่างจากการใช้โทรศัพท์มือถือหรือคอมพิวเตอร์ ต้องมีการเก็บข้อมูล เชื่อมโยง ประมวลผลออกมาเพื่อให้พัฒนาประสิทธิภาพการใช้งานให้ดีขึ้น

2. Operational Process หรือกระบวนการดำเนินงานของธุรกิจ เทคโนโลยีโดยเฉพาะด้าน IT เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารจัดการธุรกิจเพื่อตอบสนองกับประสิทธิภาพ ผู้บริโภคที่กำลังจะเปลี่ยนแปลง ระบบงานออนไลน์จะช่วยในการพัฒนาให้พนักงานและผู้บริหาร ทำงานจากที่ใดก็ได้ ซึ่งระบบการทำงานในอนาคตอันใกล้จะช่วยสร้างความยืดหยุ่น และตอบสนอง เร็วขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค นอกจากนั้นแล้วเทคโนโลยีใหม่ เช่น Cloud และ Big Data จะช่วยให้องค์กรมีข้อมูลที่ครบถ้วนและเชื่อมโยงกัน สามารถนำข้อมูลมาประมวลผลเพื่อพัฒนาสินค้า และบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการที่แปรเปลี่ยนอย่างรวดเร็วของลูกค้าได้

3. Business Model รูปแบบการทำธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงในหลายอุตสาหกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการที่เป็นแบบเฉพาะและเหมาะสมของลูกค้าที่มีความต้องการหลากหลาย ทำอย่างไรให้เกิดผลสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร การเปลี่ยนแปลงดิจิทัลที่ ประสบความสำเร็จผู้บริหารงานสามารถใช้ Framework เพื่อเริ่มต้นและผลักดันการเปลี่ยนแปลงทาง ดิจิทัล ในองค์กรของตน ผู้นำการวิเคราะห์คุณค่าที่อาจเกิดขึ้นของสินทรัพย์ของบริษัทที่มีอยู่ และ สร้างวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต ลงทุนในทักษะและความคิดริเริ่มเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงคือการสื่อสารและการกำกับดูแลที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทมี การเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่ถูกต้อง

2.3.5 สิ่งที่กำลังก่อให้เกิดความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงในการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในองค์กร

2.3.5.1 ความท้าทายในการเริ่มต้น

2.3.5.1.1 ขาดแรงกระตุ้น

2.3.5.1.2 กฎ และข้อบังคับ

2.3.5.1.3 ความไม่ชัดเจนของการดำเนินงาน

2.3.5.2 ความท้าทายในการดำเนินการ

2.3.5.2.1 ทักษะที่ขาดหายไป

2.3.5.2.2 ประเด็นทางวัฒนธรรม

2.3.5.2.3 ปัญหาด้านไอที

2.3.5.3 ความท้าทายด้านการกำกับดูแล

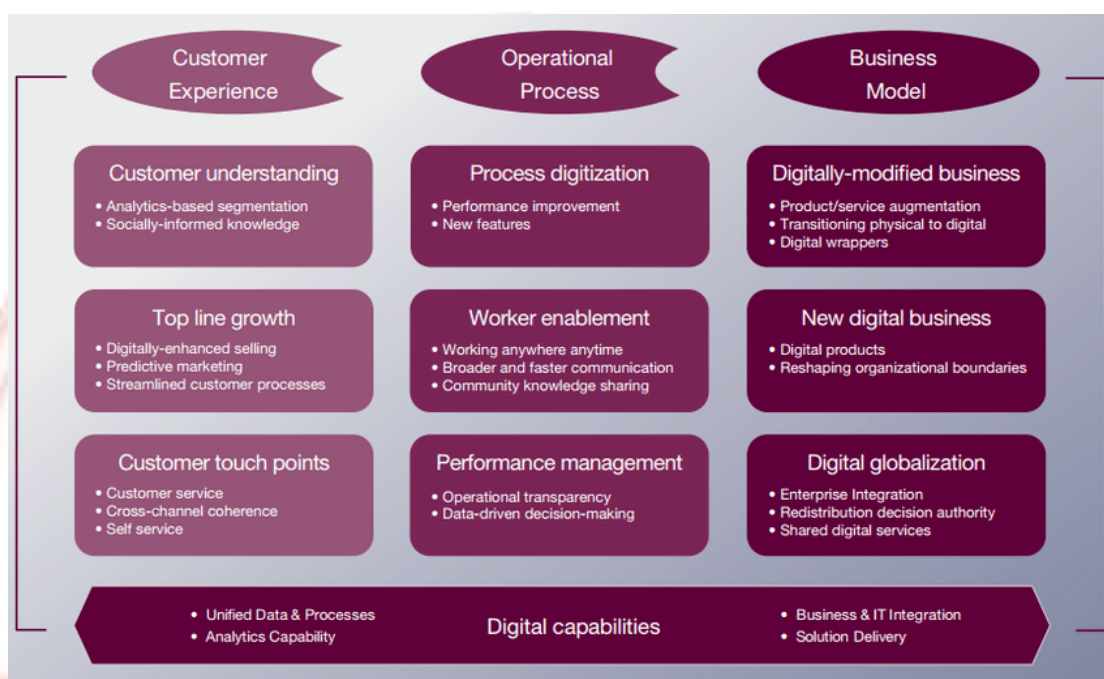
2.3.5.3.1 วิสัยทัศน์ที่เพิ่มขึ้น

2.3.5.3.2 ประเด็นการประสานงาน

คันศนีย (2560) ได้กล่าวถึง Digital Transformation Framework คือ การเปลี่ยนแปลงทาง ธุรกิจที่มีองค์ประกอบสำคัญ 3 สิ่งหลัก ได้แก่

1. Customer Experience
2. Operational Processes
3. Business Models

องค์ประกอบที่แตกต่างกันทั้ง 3 เรื่องนี้ ทำหน้าที่เป็นตัวสร้างการเปลี่ยนแปลงดิจิทัล



ภาพที่ 2-6 รูปแบบ Digital transformation framework (คันศนีย, 2560)

2.3.6 หลักการ 3 สิ่งที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนธุรกิจดิจิทัล

2.3.6.1 ทำเป็นรูปแบบดิจิทัลและผสานรวมกระบวนการหลักของห่วงโซ่คุณค่า Digitize and integrate core processes of value chain

2.3.6.2 ให้ทั้งบริการและผลิตภัณฑ์ Servitize product and services

2.3.6.3 การพัฒนารูปแบบธุรกิจดิจิทัล Innovating digital business models

DIGITAL BUSINESS MODEL

Patterns of Digital Business Models



ภาพที่ 2-7 ลักษณะของการปรับเปลี่ยนธุรกิจ (Business Model Concept) (คันศนีย, 2560)

เมื่อมีการพัฒนาเทคโนโลยี ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา จึงนำมาซึ่งการปรับองค์กรสู่ Digital Transformation โดยวิธีการทำการตลาดผ่านสื่อออนไลน์ หรือที่เรียกว่า Digital Marketing คือการมี Asset ที่เป็น Digital องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสดิจิทัลด้วยการทำ "Digital Transformation" หรือการนำสื่อดิจิทัลเข้าไปปรับใช้กับการทำงานในองค์กร เพื่อให้บริษัทเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น เช่น การออกผลิตภัณฑ์ หรือช่องทางที่เป็นดิจิทัล ไม่ว่าจะเป็นเว็บไซต์ จนถึงการทำ Social Media โดยคำว่า Digital Transformation นั้นในความจริงแล้วเป็นอีกคำที่หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ โดยการนำดิจิทัลเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของบริษัท ซึ่งต้องเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการในตำแหน่งล่างสุด ซึ่งการทำเช่นนี้องค์กรที่ทำ Digital Transformation สำเร็จแล้วจะไม่มีตำแหน่งที่เป็น Digital Specialist หรือใช้คำว่า Digital Marketing เพราะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรไปแล้วนั่นเอง การทำ Digital Transformation ในช่วงของการเริ่มต้นนั้น คือการที่ผู้บริหารสูงสุดต้องเริ่มเห็นความสำคัญในการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร และสิ่งนี้เองคือปัจจัยสำคัญที่สุด เพราะการที่ผู้นำองค์กรสูงสุดนั้น ต้องการเปลี่ยนแปลงและสั่งการในระดับ Top-down ลงมา ย่อมมีพลังในการสร้างการเปลี่ยนแปลงได้มากกว่า ซึ่งผู้นำองค์กรนั้นจะต้องหาทางที่จะทำให้พนักงานระดับบริหารมองเห็นความสำคัญ หรือ

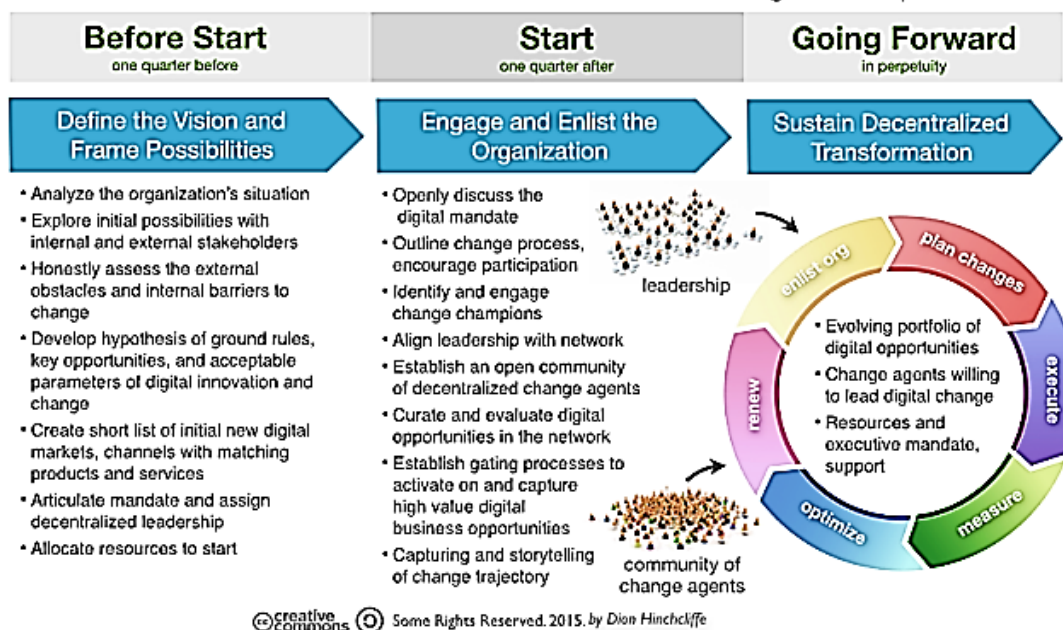
สร้างการโน้มน้าวให้พนักงานที่เก่าแก่ และคนที่มีความสำคัญเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงองค์กรนี้ ทั้งนี้ การทำ Digital Transformation ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรแต่ละคนลงมา จะเริ่มมีการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมขององค์กร สิ่งที่ทำให้ Digital Transformation นั้นแตกต่างจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรทั่วไป คือการที่วัฒนธรรมองค์กรนั้นเปลี่ยนไปด้วย โดยที่วัฒนธรรมองค์กรนั้นจะปรับเปลี่ยนการทำธุรกิจและการดำเนินงานทั้งหมดผ่านเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้การทำงานหรือช่วยให้การทำงานนั้นดีขึ้น ซึ่งเหมือนกับการใช้เทคโนโลยีในชีวิตประจำวันที่หลายคนเจอและทำสิ่งเหล่านั้นให้ประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงในช่วงระยะแรกการรับเทคโนโลยีนั้นจะมี Learning Curve แต่เมื่อคุ้นชินหรือปรับตัวได้แล้วกระบวนการเรียนรู้จะเร็วและง่ายขึ้น ทำให้สิ่งต่าง ๆ สะดวกขึ้น อีกทั้งการทำ Digital Transformation ในช่วงแรกย่อมต้องมีความยากลำบากจากการทำให้คนในองค์กรเปลี่ยนแปลงความคิดและทัศนคติ เพราะเป็นการไปล้มล้างกระบวนการทำงานรูปแบบเดิม หรือ Comfort Zone ของพนักงานเหล่านั้น แต่เมื่อพนักงานสามารถปรับตัวได้และเริ่มกระบวนการเรียนรู้ขึ้นมา จะทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานเอง และประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรเพิ่มสูงขึ้น สิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำ Digital Transformation คือการเปลี่ยนแปลงความคิดของพนักงาน ให้มีวัฒนธรรมที่ออกจาก Comfort Zone เพื่อยอมรับความเปลี่ยนแปลงและพร้อมปรับตัวอยู่เสมอ เพราะเทคโนโลยีมีการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ด้วยการใช้ Digital Transformation นี้จะทำให้สามารถสร้างสรรค์แนวคิดในรูปแบบที่ทำให้องค์กรนั้นสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ด้วย เพราะทำให้กระบวนการที่ล่าช้าหรือกระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพนั้นลดลง เช่น การบริการหลังการขายรูปแบบ Call Center หรือการสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภคในทุก ๆ Customer Journeys การปรับเปลี่ยนเช่นนี้ทำให้องค์กรสามารถรองรับความต้องการของผู้บริโภคในยุคดิจิทัลนี้ได้ด้วย สำหรับการใช้อิทธิพลภายในองค์กรนั้น ทำให้สามารถเก็บข้อมูลของผู้บริโภคและนำมาวิเคราะห์ผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่การรับพนักงานหรือบุคลากรเข้ามาปฏิบัติงานด้วยการใช้อิทธิพลก็สามารถค้นหาผู้สมัครที่มีความน่าสนใจและตรงกับสายงานที่ต้องการรับได้โดยใช้เวลาไม่นาน การทำ Digital Transformation ไม่ใช่โครงการที่เริ่มทำแล้วจะเห็นผลอย่างทันที เพราะเป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนความคิดคนเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ต้องใช้เวลาที่จะต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดผลขึ้น ซึ่งในองค์กรต่างประเทศเองจะใช้วิธีการที่เริ่มจากการรับบุคลากรที่เข้าใจดิจิทัลมาเป็นผู้บริหารและเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากหน่วยงานเล็ก ๆ เพื่อเป็นต้นแบบ แล้วค่อย ๆ ขยายผลไปยังหน่วยงานอื่น ซึ่งเมื่อ Implement ได้แล้ว องค์กรจะสามารถเติบโตได้อย่างรวดเร็ว เนื่องจากเข้าใจการปรับเปลี่ยนที่จะเกิดขึ้นได้อย่างง่าย พร้อมทั้งการทำงานที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นหลายเท่าตัว องค์กรประกอบสำคัญ 3 สิ่งหลักของการก้าวสู่ Digital Transformation (คันสนีย์, 2560) คือ

1. วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำ

2. การมุ่งเพิ่มความพึงพอใจลูกค้าในมิติดิจิทัล
3. การมีทีม Digital Transformation ที่แข็งแกร่ง และเข้าใจในทิศทางเดียวกัน

Initiating Digital Transformation: The Journey

A Roadmap for the Board of Directors, CEO, COO, CFO, CIO, CMO, and CDO
and the Communities that Will Realize and Sustain the Change and Adaptation



ภาพที่ 2-8 รูปแบบการดำเนินงาน Digital Transformation ของผู้นำทางด้านเทคโนโลยี (คันศนีย์, 2560)

Digital Transformation เป็นสิ่งที่องค์กรจะต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงโดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาใช้ในการปรับปรุงให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น เปลี่ยนแปลงโลกเทคโนโลยี และพฤติกรรมของผู้บริโภค ทำให้องค์กรไม่สามารถทำงานในรูปแบบเดิมได้



ภาพที่ 2-9 ระบบการดำเนินงาน Digital Transformation ของผู้นำทางด้านเทคโนโลยี (คันศนีย์, 2560)

อุตสาหกรรมที่เข้าสู่การเป็น Digital Transformation ที่เห็นได้เด่นชัดที่สุดในยุคปัจจุบัน คือ FinTech (Financial Technology) เทคโนโลยีทางการเงินที่เข้ามาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเข้ามามีบทบาทในวิถีการดำเนินชีวิตประจำวันของพวกเราทุกคนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และการใช้โทรศัพท์สมาร์ทโฟนในการติดต่อสื่อสารด้วยการส่งข้อความหากัน ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้งานโทรศัพท์จากเดิมที่เป็นการสนทนา ระบบเครือข่ายที่ครอบคลุม และกระบวนการจัดการธุรกิจที่ต้องใช้ความรวดเร็วในการดำเนินงาน การทำธุรกรรมทางการเงินผ่านอินเทอร์เน็ตจากเครื่องคอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต หรือโทรศัพท์มือถือ จึงเป็นการนำเอาเทคโนโลยีมาให้บริการทางการเงินในรูปแบบใหม่ FinTech มีการพัฒนาต่อเนื่องทำให้เพิ่มศักยภาพมากขึ้น โดยมีเป้าหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการได้มากที่สุด (คันศนีย์, 2560)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตามที่ได้กล่าวมานั้น ทำให้หลายธุรกิจและอุตสาหกรรมต้องทำการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น Digital Transformation นั้นเป็นสิ่งที่ธุรกิจไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ แม้ในตอนนี้หลายธุรกิจเองยังคงดำเนินงานได้โดยไม่ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีดิจิทัล แต่สำหรับการเปลี่ยนแปลงในช่วงที่เป็นยุคเริ่มต้นเท่านั้น จะช่วยให้ธุรกิจสามารถปรับตัวได้ราบรื่นมากขึ้น และมีการตื่นตัวในการที่จะปรับปรุงให้มีความเป็นดิจิทัล เพื่อเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ดีขึ้น เนื่องจากแนวโน้มของเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคตที่จะเข้ามาเปลี่ยนการดำเนินงานของธุรกิจจากรูปแบบเดิมเป็นรูปแบบใหม่ที่จะใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการภายในองค์กร การนำเสนอผลิตภัณฑ์และช่องทางที่เหมาะสมให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และลูกค้าทั่วไป อีกทั้งยังสามารถช่วยลดต้นทุนให้กับองค์กรได้อีกด้วย



ภาพที่ 2-10 การปรับตัวให้ทันกับเทคโนโลยีที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้มีประสิทธิภาพของผู้นำทางด้านเทคโนโลยี (คันศน์ย, 2560)

2.3.7 แนวคิด Digital Capabilities

ความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์กรในการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่เทคโนโลยีดิจิทัล มีดังนี้

2.3.7.1 Digital Technology Capabilities

มุ่งเน้นทางด้านนโยบายเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร (Infrastructure) และโปรแกรมการใช้งาน (Application) เพื่อให้เข้าใจถึงการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในองค์กร และนำไปสู่การลงทุนในด้านเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและให้บริการประชาชนในรูปแบบ Digital services การออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ (Business Processes) ให้มีความคล่องตัวต่อการปรับเปลี่ยน (Agile Processes) และทำงานแบบ Event Driven นำไปสู่การบริการที่รวดเร็วและทันสมัย ปรับเปลี่ยนรูปแบบ (Business Model) ที่สามารถตอบโจทย์ของประชาชนและยุทธศาสตร์ของประเทศได้ ต้องดูแล Internal Infrastructure ให้มีความเสถียรและทำงานได้ต่อเนื่อง

ให้ความสำคัญกับเรื่อง Technology Deployment ยุทธศาสตร์ในการใช้ IT Infrastructure เพื่อพัฒนาและปรับปรุงธุรกิจหลักเพื่อดำเนินงานที่ทันสมัยและมีคุณค่า กำหนดรูปแบบการดำเนินการ (Operating model) ซึ่งนอกจากจะปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยไอทีแล้วสิ่งที่ต้องคำนึงถึง คือ

1. Standardization การกำหนดมาตรฐานกระบวนการทำงาน (Standard Business Processes)

2. Integration การกำหนดการกระบวนการทำงานอย่างบูรณาการด้วยการเชื่อมโยงเครือข่ายของข้อมูล

3. IT Engagement Model การทำให้คนทุกคนภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการใช้ไอทีเพื่อขับเคลื่อนองค์กร เช่น

3.1. การมีส่วนร่วม ทำให้ทุกคนมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจน มีความมุ่งมั่น และทำงานแบบบูรณาการได้

3.2. เข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการและบทบาทระหว่างไอทีกับหน่วยงาน

3.3. เข้าใจรูปแบบของระบบทำงานใหม่ภายใต้ไอทีทั้งข้อจำกัดและประโยชน์

3.4. สื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน สร้างค่านิยมในทิศทางเดียวกัน

4. Unified Data and Processes คือ กระบวนการในการบริการข้อมูลที่แม่นยำ ข้อมูลที่สอดคล้องถูกต้อง ซึ่งมักจะมีการแก้ไขและปรับเปลี่ยนไปมาในช่วงระหว่างของการพัฒนา

5. Solution Delivery วัตถุประสงค์ คือ เพื่อช่วยให้องค์กรแน่ใจได้ว่าการลงทุนในโครงการริเริ่มในการจัดส่ง Solution จะได้รับการจัดการอย่างดีภายในกรอบมาตรฐานของอุตสาหกรรมและวางไว้เพื่อความสำเร็จ

6. Analytics Capabilities หมายถึง พอร์ตโฟลิโอของวิธีการวิเคราะห์เครื่องมือและการแปลงข้อมูล การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์คำพูด การวิเคราะห์เชิงพยากรณ์ การกำหนดและฝังตัวการวิเคราะห์ (Analytics) เป็นตัวอย่างทั่วไปที่บ่งชี้ถึงลักษณะของการวิเคราะห์ แต่ไม่ได้ระบุโดเมนเฉพาะหรือผลลัพธ์ที่ต้องการ รวมถึงแบบดั้งเดิมความสามารถ เช่น แบบสอบถามเฉพาะกิจ แดชบอร์ด OLAP และการสร้างภาพข้อมูลรวมทั้งการวิเคราะห์ แอปพลิเคชันที่จัดเตรียมความสามารถในการวิเคราะห์สำหรับโดเมนเฉพาะหรือปัญหาทางธุรกิจ (Gartner, 2011)

7. Business and IT Integration คือ การผสมผสานรวมของธุรกิจที่ใช้สำหรับการบริหารจัดการข้อมูล และพนักงานให้สามารถทำงานข้ามสายงานได้ ลดการสื่อสารที่ไม่ได้ผลและลดต้นทุนของซัพพลายเออร์ ในขณะที่การวิเคราะห์การดำเนินงานของบริษัท ให้ทำการคิดหาวิธีที่สามารถรวมกระบวนการเพื่อประหยัดเวลาและงบประมาณของบริษัทได้ การบูรณาการจะช่วยให้การดำเนินงาน

มีความคล่องตัวและสามารถลดค่าใช้จ่ายขององค์กร รวมถึงค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ด้วยการลดความจำเป็นในการเพิ่มพนักงานและทรัพยากรที่ต้องเกิดการใช้งานตามมา

2.3.7.2 Organizational Capability (สมรรถนะขององค์กร)

การที่องค์กรจะมีสมรรถนะที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะต้องอาศัยสมรรถนะหลายตัว (จิตติกร, 2553) ได้แก่

1. สมรรถนะทางด้านเศรษฐกิจหรือการเงิน (Economic/Financial Capability) เช่น การมีเงินทุนมากกว่าคู่แข่ง การมีแหล่งทุนที่เสียดอกเบี้ยน้อยหรือปลอดดอกเบี้ย สามารถระดมทุนได้รวดเร็วกว่า ซึ่งจะช่วยให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ในราคาที่ถูกลง

2. สมรรถนะทางด้านยุทธศาสตร์หรือการตลาด (Strategic/Marketing Capability) การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าของตนเอง การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่มีความหลากหลาย จะเป็นการช่วยให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่รวดเร็วและมีคุณภาพดี

3. สมรรถนะทางด้านเทคโนโลยี (Technological Capability) การใช้เทคโนโลยีมาสร้างความแตกต่างทางนวัตกรรม เน้นการวิจัยและพัฒนา จะช่วยให้ลูกค้าได้รับสินค้าที่มีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น

การสร้างสมรรถนะขององค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การมีทัศนคติร่วมกัน (Share Mindset) ซึ่งจะช่วยให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันภายในองค์กร และยังสร้างความแตกต่างให้กับองค์กรที่คู่แข่งยากจะเลียนแบบได้อีกด้วย

2. การจัดการและการปฏิบัติทางด้านบุคลากร (Management and Human Resource Practices) ซึ่งจะทำให้เกิดการแปรเปลี่ยนความสามารถของบุคคลให้เป็นความสามารถขององค์กร ประกอบด้วย ด้านการสรรหา ด้านการพัฒนา ด้านการประเมินผล ด้านการให้รางวัล ด้านการออกแบบองค์กร และด้านการสื่อสาร

3. การมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง (Capability for Change)

4. ภาวะผู้นำ (Leadership) Bass & Avolio ผู้นำเสนอแนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้นำและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้นำและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำสามารถชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่ที่จะทำให้อะไรๆ ได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำงานมากกว่าและทุ่มเทกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น

2.3.8 Leadership Capability

มุ่งเน้นทางด้านนโยบาย Vision, Engagement of employees, The Governance system and IT/business alignment and synergies หมายถึง ความเป็นผู้นำในการกำหนดวิสัยทัศน์เกี่ยวกับ Digital Transformation ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในเรื่อง Digital Transformation และสามารถจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วม สามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง กำหนดมาตรฐานจัดการความสูญเสียและไม่ลงทุนซ้ำซ้อน ฯลฯ สามารถนำเสนอโครงการที่มีความสมดุลและความสอดคล้องกันระหว่างยุทธศาสตร์ด้านดิจิทัลกับด้านธุรกิจ

คุณสมบัติของผู้นำในการทำ Digital Transformation คือ

1. เปิดโอกาส
2. มีทักษะด้าน Digital Technology
3. เปลี่ยนจากเน้นบริหาร Information System (IS) เพื่อบริการภายใน เป็นการจัดการ Information Technology (IT) ที่ทันสมัย เพื่อบริการภายในและภายนอก สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
4. ปรับยุทธศาสตร์ไอทีให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านยุทธศาสตร์ธุรกิจ
5. ทำงานเป็นเครือข่ายเชื่อมโยงกันภายในองค์กร ประสานงานกับคนรอบด้าน ทั้งภายในและภายนอกเพื่อสร้าง Information Ecosystem ใหม่ ๆ ตอบโจทย์ของยุทธศาสตร์องค์กร
6. ให้ความสำคัญกับเรื่อง IT Strategies เตรียมรับมือกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพ (Performance) ขององค์กรในอนาคต
7. จัดการหน่วยงานไอที เพื่อบริหารทรัพยากรไอทีอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Optimizer)

ความสามารถขององค์กรในด้านการเป็นผู้นำหรือการผลักดันการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องยากเสมอ แต่องค์กรที่จะก้าวไปข้างหน้าได้ต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางด้านองค์กรและวิสัยทัศน์ของผู้นำ จึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นเกิดขึ้นอย่างถูกต้องถูกวิธี และมันคงนั้น คือ Mindset ของผู้นำที่ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น

สรุปได้ว่า อุตสาหกรรมอัจฉริยะ เป็นแนวคิดที่รัฐบาลมุ่งที่จะให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาประเทศทางด้านอุตสาหกรรมใหม่เพื่อให้หลุดพ้นจากสภาพดั้งเดิมที่เป็นอยู่เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่าในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมาการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมของไทยเป็นไปอย่างต่อเนื่องก็จริงแต่ก็ยังไม่สามารถทำให้สังคมหลุดพ้นจากปัญหาที่สำคัญได้ เช่น การเป็นประเทศที่รายได้ปานกลางความไม่เท่าเทียม และความไม่สมดุลของการพัฒนา โดยหวังว่าการปรับเปลี่ยนแนวทางการพัฒนาดังกล่าวจะส่งกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและเพื่อให้ก้าวทันกับบริบทของสังคมโลกปัจจุบันและอนาคต อย่างไรก็ตาม การที่จะบรรลุไปสู่วัตถุประสงค์ของการเป็น

ประเทศไทย 4.0 ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องอาศัยการดำเนินตามนโยบายอย่างต่อเนื่อง มีระบบและกลไกในการประเมินตรวจสอบและติดตามที่เป็นรูปธรรม ภาครัฐจะต้องให้สนับสนุนทั้งงบประมาณและการพัฒนากำลังคนรองรับการเปลี่ยนแปลง จัดทำแผนรองรับผลกระทบจากการนำเทคโนโลยีมาใช้แทนแรงงานคน หรือการพัฒนากำลังคนรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นจากการใช้เทคโนโลยีการเปลี่ยนถ่ายเข้าสู่ยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ จะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนเป็นสำคัญ เนื่องจากเป็นผู้ใช้เทคโนโลยีโดยต้องแรงงานที่มีความรู้ความสามารถ ความเป็นสากล มีความคิดสร้างสรรค์สามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็ว มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรมที่เชื่อมโยงกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น การปรับเปลี่ยนประเทศไทยไปสู่ยุคอุตสาหกรรมอัจฉริยะ จึงจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และจะทำให้ประเทศสามารถพัฒนาความก้าวหน้าได้ทัดเทียมกับนานาประเทศสืบไป

2.4 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

2.4.1 โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม มีบทบาทสำคัญต่อการค้าระหว่างประเทศในตลาดโลก โดยเป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญของประเทศกำลังพัฒนา ส่วนประเทศที่พัฒนาแล้วมีบทบาทเป็นผู้นำเข้าสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจากประเทศกำลังพัฒนา เนื่องจากปัจจัยด้านต้นทุนการผลิต ส่งผลให้ประเทศกำลังพัฒนาที่มีความได้เปรียบในด้านค่าจ้างแรงงานที่ต่ำกว่า ซึ่งในปัจจุบันแนวโน้มการแข่งขันของอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มในตลาดโลกเพิ่มสูงขึ้น จากการยกเลิกระบบโควตาจำกัดการนำเข้าตามข้อตกลงสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม (Agreement on Textile and Clothing : ATC) ขององค์การการค้าโลก (WTO) รวมทั้งการทำข้อตกลงเขตการค้าเสรีในระดับพหุภาคีและทวิภาคีระหว่างประเทศต่าง ๆ ส่งผลให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทย จำเป็นต้องมีการปรับตัวและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการผลิต และมีบริการที่สร้างความพอใจให้กับลูกค้า นอกจากนี้ นโยบายของรัฐบาล ทั้งด้านมาตรการภาษีและมิใช่ภาษี ยังเป็นส่วนผลักดันและสนับสนุนให้อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของไทยสามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ประกอบไปด้วยหลายอุตสาหกรรมย่อยที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน ดังนี้

2.4.1.1 อุตสาหกรรมต้นน้ำในอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม คือ อุตสาหกรรมเส้นใย โดยนำผลิตภัณฑ์ที่ได้จากธรรมชาติมาผลิตเป็นเส้นใย ซึ่งในการผลิตมีการพึ่งพาเครื่องจักรเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้เป็นอุตสาหกรรมที่มีการลงทุนสูง ทั้งนี้ สามารถแบ่งประเภทของเส้นใยเป็น 2 ประเภท คือ

2.4.1.1.1 เส้นใยธรรมชาติ วัตถุดิบในการผลิต ได้แก่ ฝ้าย ไหม ป่าน ปอ เป็นต้น โดยมีการผลิตเส้นใยฝ้ายมากที่สุด

2.4.1.1.2 เส้นใยสังเคราะห์ วัตถุดิบเป็นผลิตภัณฑ์ปิโตรเคมี ซึ่งเป็นผลผลิตที่ได้จากการผลิตน้ำมัน ส่งผลให้ราคาวัตถุดิบจะเป็นไปตามภาวะราคาน้ำมัน ซึ่งสามารถแบ่งประเภทเส้นใยสังเคราะห์ ได้เป็น เส้นใยโพลีเอสเตอร์ เส้นใยไนลอน เส้นใยอะคริลิก และเส้นใยเรยอน

2.4.1.2 อุตสาหกรรมกลางน้ำ

2.4.1.2.1 อุตสาหกรรมปั่นด้าย ในการผลิตจะใช้เครื่องจักรตลอดกระบวนการผลิต แต่ทั้งนี้ เงินลงทุนในเครื่องจักรและการใช้เทคโนโลยีจะไม่สูงเท่าการผลิตเส้นใย ซึ่งสามารถแบ่งผลิตภัณฑ์ตามวัตถุดิบที่นำมาผลิตเป็น 2 ประเภท คือ

ก) เส้นด้ายฝ้าย ซึ่งแบ่งเป็นเส้นด้ายสำหรับทอผ้าและเส้นด้ายสำหรับเย็บผ้า

ข) เส้นด้ายใยสังเคราะห์ ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ เส้นด้ายโพลีเอสเตอร์ เส้นด้ายไนลอน เส้นด้ายอะคริลิก และเส้นด้ายเรยอน

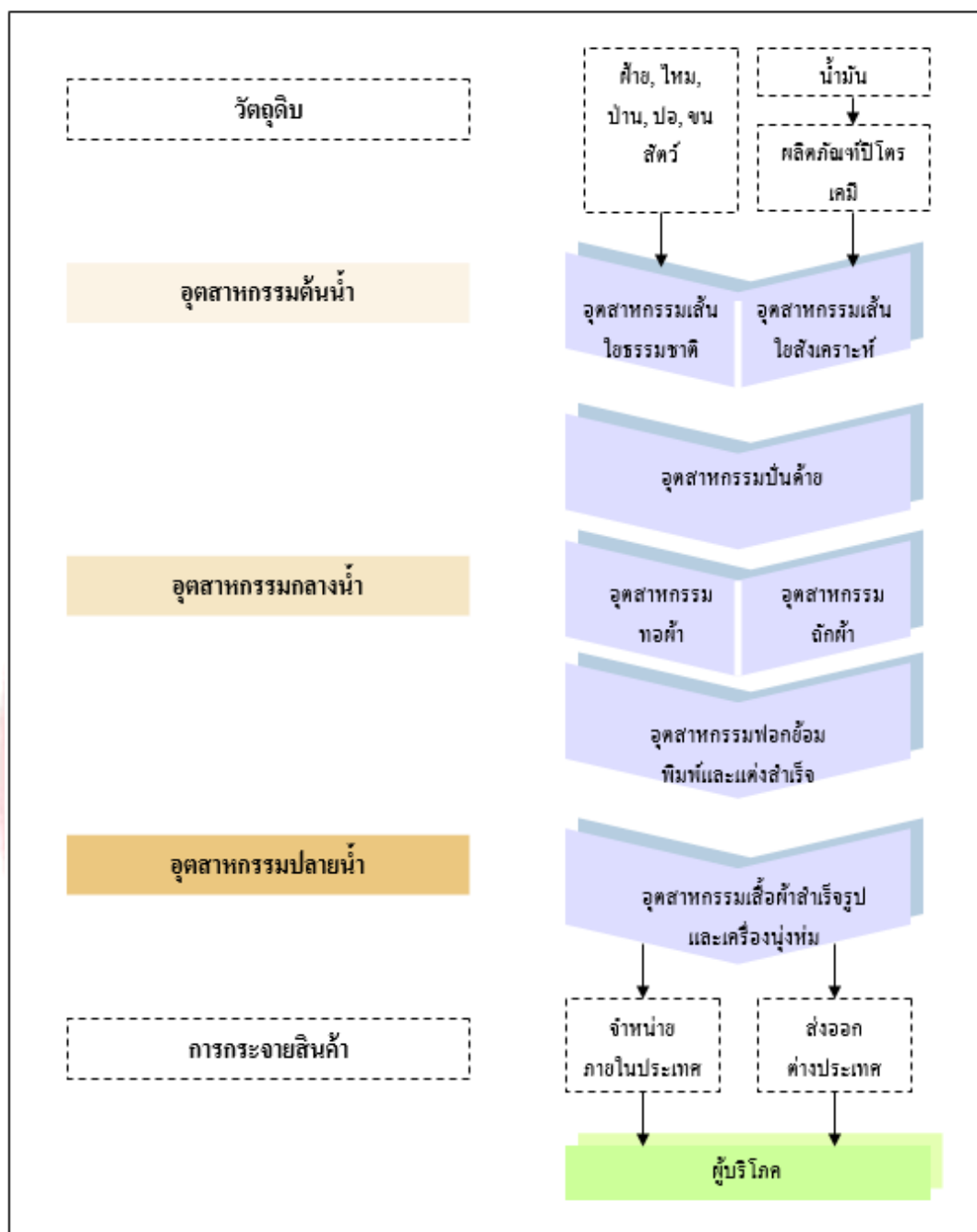
2.4.1.2.2 อุตสาหกรรมผลิตผ้าผืน เป็นกระบวนการผลิตที่ต่อเนื่องจากอุตสาหกรรมปั่นด้าย สามารถแบ่งเป็นการผลิตผ้าผืนได้ 2 ประเภท คือ

ก) อุตสาหกรรมทอผ้า ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผ้าทอจากใยฝ้าย ใยสังเคราะห์ และใยผสม

ข) อุตสาหกรรมผ้าถัก ผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ผ้าถักจากใยฝ้าย ใยสังเคราะห์ และใยผสม

2.4.1.2.3 อุตสาหกรรมฟอกย้อม พิมพ์และแต่งสำเร็จ เป็นการนำผ้าที่ได้จากการทอหรือถัก นำมาผ่านกระบวนการฟอก ทำให้ผ้าขาวและสะอาด ก่อนที่จะทำการย้อมสีและพิมพ์ลายตามที่ต้องการ แล้วจึงทำการแต่งสำเร็จ คือ ทำให้ผ้ามีคุณสมบัติต่าง ๆ เช่น อ่อนนุ่ม มัน เงา กันน้ำ หรือยับยาก เป็นต้น ซึ่งอุตสาหกรรมนี้ จะมีการแข่งขันค่อนข้างสูง เนื่องจากการผลิตต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านลวดลาย สี หรือคุณสมบัติของเนื้อผ้า เพื่อให้สามารถรองรับการพัฒนาการออกแบบเครื่องนุ่งห่มทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2.4.1.3 อุตสาหกรรมปลายน้ำ เป็นอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องนุ่งห่มในลักษณะเสื้อผ้าสำเร็จรูป ประกอบไปด้วยการตัดเย็บ การเดินจักร และการออกแบบ ซึ่งการผลิตดังกล่าวเน้นการใช้แรงงานเป็นสำคัญ ดังนั้น เมื่อค่าจ้างแรงงานสูงขึ้น จึงทำให้ผู้ประกอบการย้ายฐานการผลิตไปยังประเทศที่มีค่าแรงถูกกว่า เช่น จีน อินโดนีเซีย อินเดีย และเวียดนาม ดังภาพที่ 2-11



ภาพที่ 2-11 โครงสร้างอุตสาหกรรมสิ่งทอ (อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม, 2566)

2.4.2 ผลิตภัณฑ์สิ่งทอและเครื่องแต่งกาย

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องแต่งกาย ประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. กลุ่มสิ่งทอ เป็นการผลิตสิ่งทอที่ขึ้นรูปเป็นเส้นด้าย ผ้าผืน และการผลิตเส้นใยประดิษฐ์ ซึ่งได้แก่ เส้นด้าย จำพวกโพลีเอสเตอร์ ไนลอน อะคริลิก และเส้นด้ายเรยอน

2. กลุ่มเครื่องแต่งกาย หากเรียกตามลักษณะการทอจะแบ่งออกเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผ้าถัก และเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผ้าทอ โดยเสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผ้าถักหรือทั่วไปเรียกว่าผ้ายัด (Knitted Fabrics) เป็นผ้าที่เกิดจากการถักในลักษณะเป็นห่วงคล้องคล้ายลูกโซ่ เช่น ผ้าจากการถักนิตติ้ง และ โครเชต์ ในขณะที่เสื้อผ้าสำเร็จรูปจากผ้าทอ (Woven Fabrics) เป็นผ้าที่เกิดจากกระบวนการทอ โดยใช้เครื่องทอหรือกี่ ซึ่งเป็นการเอาด้ายมาสานกันเป็นมุมฉากเพื่อทำให้เกิดเป็นผืนผ้า

2.4.3 ความหมายของเสื้อผ้าสำเร็จรูป

อัจฉราวรรณ (2559) ได้ให้ความหมายของเสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง เสื้อผ้าที่เย็บเสร็จแล้ว มีหลายขนาด หลายแบบ สำหรับบุรุษ สตรีและเด็กมีจำหน่ายในสถานที่ต่าง ๆ เช่น ร้านค้า ห้างสรรพสินค้า ร้านสะดวกซื้อ ร้านค้าเฉพาะอย่าง เป็นต้น

ศรียาญจนา (2546) เสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง เครื่องนุ่งห่มที่ใช้ประกอบการแต่งกาย ที่ให้ความอบอุ่นและความสวยงามแก่ร่างกายที่ตัดเย็บเสร็จแล้ว มีหลายขนาดและหลายแบบ ทั้งของ สุภาพบุรุษ สุภาพสตรี และเด็ก ขายในร้านค้าและห้างสรรพสินค้าทั่วไป

สรุปได้ว่า เสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง เครื่องนุ่งห่มที่ใช้ประกอบการแต่งกาย ที่เย็บเสร็จแล้ว มีหลายขนาด หลายแบบ สำหรับบุรุษ สตรีและเด็กมีจำหน่ายในสถานที่ต่าง ๆ เช่น ร้านค้า และ ห้างสรรพสินค้าทั่วไป

2.4.4 การจัดแบ่งประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การแบ่งประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูป อาจจัดแบ่งได้หลายวิธี เช่น ตามประเภทของผู้ใช้หรือตามประเภทของสินค้า (Diamond and Diamond, 1994) จัดแบ่งประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามประเภทของผู้ซื้อออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. เสื้อผ้าบุรุษ (Men's Wear) เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับบุรุษ โดยเสื้อการผลิตเพื่อจำหน่ายในปัจจุบัน เช่น เสื้อสูท เสื้อแจ็กเก็ต เสื้อเชิ้ต เนคไท เป็นต้น
2. เสื้อผ้าสตรี (Women's Wear) เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับสตรี ที่ผลิตจำหน่ายในท้องตลาดปัจจุบัน เช่น กระโปรง เสื้อ ชุดคลุมท้อง เป็นต้น
3. เสื้อผ้าเด็ก (Children's Wear) เป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปสำหรับเด็ก เช่น เสื้อกันหนาว ชุดกีฬา เป็นต้น

นิพนธ์ (2559) ได้อธิบายการจัดแบ่งกลุ่มของเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามประเภทของสินค้าเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. Staple Product หรือผลิตภัณฑ์หลักที่แทบไม่มีการเปลี่ยนแปลงแบบ แต่อาจมีการเปลี่ยนแปลงชนิดของผ้าหรือสี เช่น ชุดที่ใช้ในคลังสินค้า (Warehouse coats) เป็นต้น
2. Semi- Styled Product หรือผลิตภัณฑ์แบบกึ่งสไตล์ เป็นแบบมาตรฐานที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบเล็กน้อย แต่เปลี่ยนแปลงชนิดของผ้าหรือสีค่อนข้างบ่อย เช่น เสื้อเชิ้ตผู้ชาย เป็นต้น

3. Style Product หรือผลิตภัณฑ์แบบสไตล์ เป็นแบบที่มีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างน้อย ในลักษณะการออกแบบ ส่วนชนิดของผ้าและสีจะเปลี่ยนแปลงไปตามรูปแบบ เช่น กระโปรงสำหรับสตรี เป็นต้น

4. Fashion Product หรือผลิตภัณฑ์แฟชั่น เป็นผลิตภัณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในรูปแบบและวัสดุ

นอกจากนี้ นิพนธ์ (2559) ยังกล่าวว่า ความต่างในรูปแบบการออกแบบชนิดของผ้าและการทำสำเร็จ (Style Variation) และความถี่ในการเปลี่ยนแปลง เช่น สัปดาห์ละ 2 ครั้ง หรือปีละ 2 ครั้ง (Frequency Variation) ยังมีผลต่อการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย

2.4.5 กระบวนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

การจัดการโรงงานตัดเย็บเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ประสบผลสำเร็จ ควรมีการวางแผนที่ดี และเหมาะสมกับลักษณะงาน ในการวางแผนการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปมีการจัดแบ่งหน้าที่ดังนี้

1. การออกแบบ (Design) ผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่จะกำหนดแบบเสื้อผ้าเพื่อสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย ในปัจจุบันบางบริษัทจะมีการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามแบบที่ผู้ว่าจ้างกำหนด

ศรีกาญจนา (2546) อธิบายแนวทางในการออกแบบสินค้าให้ตรงกับกลุ่มเป้าหมายของผู้บริโภคควรมีขั้นตอนดังนี้

1.1. การวิเคราะห์โอกาสในการสวมใส่ เช่น แบบเสื้อนั้นใช้ในโอกาสอะไร ต้องการความเป็นพิธีการหรือความสบายในการสวมใส่ เป็นต้น

1.2 ข้อมูลทางการตลาด โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลทางการตลาดในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับเสื้อผ้า เช่น แนวโน้มของวัตถุดิบ สี รสนิยมของผู้บริโภค รายละเอียดของสินค้า ราคาสินค้าเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาการออกแบบ

1.3 แนวความคิดในการทำสินค้า ประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสในการสวมใส่ กลุ่มอายุ ผู้สวมใส่ และรสนิยมของผู้บริโภค เป็นต้น

1.4 การนำเสนอผลงานเกี่ยวกับรายละเอียดของรูปแบบ แนวโน้มของสี เนื้อผ้า รวมทั้งเครื่องประกอบการแต่งกายต่าง ๆ

Buabusya, Testard and Testard (2005) กล่าวว่า การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือการทำคอลเล็กชั่น คือ การรวบรวมชุดเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายมานำเสนอต่อลูกค้าสำหรับฤดูกาลที่เฉพาะเจาะจง คอลเล็กชั่นหนึ่งอาจมีเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย 100-150 ชุดด้วยกัน นอกจากนี้คอลเล็กชั่นหนึ่งจะประกอบด้วยเสื้อผ้าเครื่องแต่งกายหนึ่งกลุ่มใหญ่ หรืออาจแบ่งเป็นหลายกลุ่มย่อย เช่น แบ่งกลุ่มตามสไตล์ ตามจุดประสงค์การใช้งาน หรือแบ่งตามกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งการแบ่งกลุ่มคอลเล็กชั่นนี้จะแตกต่างกันในแต่ละบริษัท ตามปกตินักออกแบบจะทำงานร่วมกับผู้จัดการสินค้าในการวางแผนคอลเล็กชั่น

เช่น โทสนี เนื้อผ้า สไตล์ของเครื่องแต่งกาย รวมทั้งในส่วนของความต้องการของตลาด การผลิตงานในคอลเล็กชันหนึ่ง จะเหลื่อมล้ำกับขั้นตอนการผลิตของคอลเล็กชันก่อนหน้าเสมอ

2. การทำแบบตัด (Pattern Making) เป็นการทำให้แบบตัดตามแบบเสื้อที่ได้รับคำสั่งในการผลิต ซึ่ง ศรีกาญจนา (2546) อธิบายถึงการทำให้แบบตัด สามารถทำได้ 3 วิธี คือ

2.1 การทำให้แบบตัดบนหุ่นที่มีขนาดตัวเท่าแบบตัดที่จะทำการเย็บเสื้อตัวอย่าง นิยมทำให้แบบตัดที่ต้องการรูปทรงพอดีตัว

2.2 การทำให้แบบตัดบนกระดาษ มักใช้กับแบบเสื้อตัวหลวมหรือเสื้อที่ไม่ต้องการการเข้ารูปมากนัก

2.3 การทำให้สำเนาแบบตัด เป็นการคัดลอกแบบตัดจากเสื้อตัวอย่าง

การทำให้แบบตัดในโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปนิยมทำให้แบบตัดจากกระดาษมากกว่าการทำให้บนหุ่น เพราะสะดวกและรวดเร็วกว่า แบบตัดที่สร้างขึ้นจะใช้สัดส่วนมาตรฐานของกลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้าเป็นหลัก ซึ่งแต่ละบริษัทอาจใช้สัดส่วนมาตรฐานหรือสัดส่วนที่บริษัทได้ทำการศึกษาวิจัยมาแล้วก็ได้ โดยจะเห็นได้จากการวิจัยเรื่องสัดส่วนของบุคคลในแต่ละภูมิภาคเนื่องจากบุคคลในแต่ละภูมิภาคย่อมมีโครงสร้างร่างกายแตกต่างกัน ในการทำให้แบบตัดจะมีการเย็บเสื้อตัวอย่างไปพร้อมกัน เพื่อทำการปรับแบบตัดให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตและเครื่องจักรที่บริษัทมีอยู่ จนเมื่อแบบตัดมีความสมบูรณ์แล้วจึงนำไปทำการปรับลดหรือขยายแบบตัดตามที่ถูกค่าต้องการด้วยมือหรือด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อนำไปใช้ในการวางแบบตัดต่อไป

ในปัจจุบันโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่วนใหญ่มักใช้การปรับลดหรือขยายแบบตัดด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เนื่องจากมีความสะดวกและรวดเร็วกว่าการทำให้ด้วยมือและสามารถจัดเก็บข้อมูลเพื่อใช้ในโอกาสต่อไปได้อีกด้วย

ศรีกาญจนา (2546) กล่าวว่า การทำให้แบบตัดและตัดเย็บเสื้อตัวอย่างจะต้องทำทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ นอกจากคำสั่งซื้อนั้นไม่มีการเปลี่ยนแปลงวัสดุ (ผ้า) เลย จึงใช้แบบตัดเดิมได้ เนื่องจากการใช้วัสดุต่างชนิด หรือต่างโครงสร้างกันจะส่งผลต่อการยืดตัวหรือหดตัวของวัสดุ ดังนั้นการทำให้แบบตัดจึงควรมีการเผื่อการยืดตัวหรือการหดตัวของวัสดุด้วย

การทำให้เสื้อตัวอย่างในปัจจุบันมี 2 ประเภท คือ การทำให้เสื้อตัวอย่างจากภาพวาดหรือภาพถ่าย และการทำให้เสื้อตัวอย่างจากเสื้อตัวอย่างที่ถูกค่านำมาให้ (ศรีกาญจนา, 2546)

3. การวางแบบตัด (Marker) ในการวางแบบตัดสิ่งสำคัญที่สุดคือการวางแบบตัดให้ประหยัดผ้ามากที่สุดและวางได้ครบทุกจำนวนชิ้นของแบบตัดด้วย ในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีการปรับแบบตัดอีกเล็กน้อยเพื่อให้เกิดความประหยัดต้นทุนและลดปริมาณการใช้ผ้า ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวางแบบตัดควรมีการคำนวณปริมาณผ้าที่ต้องการใช้เพื่อให้เกิดการสูญเสียวัตถุดิบน้อยที่สุด การวางแบบตัดที่ดี

และประหยัดต้องเกิดช่องว่างน้อยที่สุดและเมื่อวางแบบตัดสำเร็จแล้วแบบตัดจะต้องเป็นรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า

4. การตัดผ้า (Cutting) หลังการวางแบบตัดแล้วเมื่อจะทำการปูผ้าเพื่อวางแบบตัดและตัดผ้า ซึ่ง ศรีกาญจนา (2546) กล่าวว่า ควรตรวจสอบความถูกต้องของผ้าและคุณภาพของผ้า รวมถึงจำนวนชั้นของการปูผ้า เพราะการตัดผ้าทางอุตสาหกรรมจะตัดครั้งละหลายร้อยตัว หากเกิดความผิดพลาดจะทำให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ผลิตได้ ดังนั้น จึงจัดเป็นหัวใจของการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป หากวางแผนการตัดไม่รอบคอบจะเกิดการสูญเสียวัตถุดิบมากขึ้น

หลังการตัดผ้าตามแบบแล้วจะทำการแยกมัดชิ้นส่วนที่จะนำมาเย็บประกอบกันเพื่อส่งไปยังแผนกเย็บต่อไป ในขั้นตอนนี้ควรมีการติดป้ายระบุจำนวนชิ้นส่วน ขนาด และรูปแบบของสินค้าที่จะทำการผลิตเพื่อป้องกันความผิดพลาดในการเย็บประกอบ

5. การเย็บ (Sewing) มีหน้าที่เย็บตามแบบและขนาดที่ลูกค้ากำหนด ในขั้นตอนนี้ควรมีการศึกษาวิธีการเย็บและขั้นตอนการเย็บของผลิตภัณฑ์แต่ละแบบ เพื่อการควบคุมคุณภาพระหว่างการผลิต และควรมีการศึกษาเวลามาตรฐานที่ใช้ในการเย็บแต่ละชิ้นงานเพื่อให้สามารถผลิตได้ทันตามระยะเวลาที่กำหนด ปกติในขั้นตอนการเย็บพนักงานเย็บจะมีความชำนาญในการเย็บส่วนประกอบต่างกัน หรือเป็นการจ้างให้ผู้รับช่วงรายย่อยเป็นผู้รับผิดชอบ ดังนั้นสินค้าที่ผลิตออกมาจึงใช้พนักงานหลายคนในการเย็บประกอบชิ้นส่วนจึงต้องมีการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้มีมาตรฐานเดียวกัน

6. การตรวจสอบ (Inspection) ตามปกติขั้นตอนของการตรวจสอบจะมีความหมายครอบคลุมถึงการตรวจวัตถุดิบ การตรวจระหว่างกระบวนการผลิต และการตรวจผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

การตรวจวัตถุดิบ เป็นกิจกรรมเบื้องต้นในการควบคุมมาตรฐานวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต เช่น ผ้าผืน และวัสดุประกอบ เป็นต้น โดยเฉพาะผ้าผืนที่ผลิตจากการทอและการถักกึ่งจะพบว่าผ้าถักกึ่งมีปัญหาในการตรวจสอบมากกว่าผ้าทอ ในมาตรฐานการตรวจมีคำเฉพาะ 2 คำ คือ ตำหนิ (Defect) เป็นการขาดหายไปของคุณลักษณะคุณภาพจากระดับที่ตั้งไว้ ซึ่งทำให้มีผลต่อการใช้งานส่วนคำว่า ข้อบกพร่อง (Nonconformity) เป็นการขาดหายไปของคุณลักษณะคุณภาพจากระดับที่ตั้งไว้เป็นสาเหตุให้ผลิตภัณฑ์ไม่เป็นไปตามรายละเอียด (Specification) ตามที่ระบุไว้ (ศรีกาญจนา, 2546)

การตรวจระหว่างกระบวนการผลิต โดยเฉพาะขณะทำการเย็บชิ้นส่วนควรทำการตรวจการเย็บชิ้นส่วนเหล่านั้นด้วยเพื่อป้องกันความผิดพลาดหลังการประกอบเป็นตัวเสื้อแล้ว (ศรีกาญจนา, 2546)

การตรวจผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป เป็นการตรวจสอบในขั้นสุดท้ายของการผลิตเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ในขั้นตอนนี้จะทำการตัดเศษด้ายและตรวจสอบความเรียบร้อยของผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายก่อนนำไปผ่านการรีด การพับ เพื่อรอการบรรจุหีบห่อต่อไป

7. การบรรจุหีบห่อ (Packaging) เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ถึงมือผู้บริโภคอย่างปลอดภัยและมีคุณภาพ โดยการบรรจุผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้าหรือผู้ว่าจ้างระบุไว้ในสัญญาการผลิต

ขั้นตอนการผลิต



ภาพที่ 2-12 ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา (แอลเอชพี สปอร์ต, 2567)

2.4.6 ประเภทการผลิตอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป

มัทนา (2545) จำแนกประเภทของผู้ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปตามลักษณะ การปฏิบัติงาน ออกเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย

1. ผู้ผลิตและผู้ขายส่ง (Manufactures) มักเป็นผู้ผลิตขนาดกลาง ทำหน้าที่ผลิตสินค้า เพื่อส่งจำหน่ายในประเทศเป็นส่วนมาก
2. ผู้วานจ้าง (Jobbers) เป็นผู้ดำเนินงานด้านเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีตลาดจำหน่ายสินค้า แต่ไม่มีโรงงานผลิต จึงต้องหาโรงงานให้ผลิตสินค้าตามที่ตนเองต้องการ
3. ผู้รับช่วงการผลิต (Contractors) เป็นโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่จำหน่ายในประเทศหรือต่างประเทศตามที่บริษัทผู้ส่งออกจัดหาวัตถุดิบมาให้
4. ผู้ผลิตและจำหน่ายโดยตรง (Manufactures Distributor) เป็นโรงงานขนาดกลางขึ้นไปที่มีตลาดขายเป็นของตนเอง ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายในประเทศหรือต่างประเทศ มักมีตราสินค้าของตนเองและเป็นที่ยอมรับของลูกค้า
5. ผู้ผลิตรายใหญ่และขายส่ง (Vertical Manufactures and Distributors) มักเป็นโรงงานขนาดใหญ่ขึ้นไป ทำการผลิตเสื้อผ้าเพื่อการส่งออก

การทำงานของโรงงานผู้ผลิต (Manufacturers) จะประกอบด้วยความรับผิดชอบด้านการออกแบบ การจัดหาผ้าและวัสดุตกแต่ง การผลิต การจำหน่ายผลิตภัณฑ์สำเร็จแก่ผู้แทนจำหน่าย ซึ่งผลกำไรของบริษัทจะมาจากผลต่างของราคาต้นทุนการผลิต และราคาจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ ซึ่งการทำงานจะมีความก้าวหน้าเพียงใด ขึ้นอยู่กับผู้ผลิตรายย่อย รวมถึงปัญหาด้านการสื่อสาร หากผู้ผลิตรายย่อยใช้ภาษาพูดที่ต่างกัน การควบคุมกระบวนการและคุณภาพการผลิต การประหยัดเวลา และค่าใช้จ่ายในการขนส่ง การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติหน้าที่ตรงกับความสามารถ และการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน (Brown and Rice, 2000)

ผู้รับช่วงการผลิต (Contractors) มีทั้งผู้รับช่วงการผลิตแบบอิสระที่ทำกรออกแบบและทำแบบตัดเอง หรือผู้รับช่วงการผลิตที่ทำเฉพาะอย่าง บริษัทที่ใช้บริการของผู้รับช่วงการผลิตอิสระมักมีความยืดหยุ่นในการทำงานเพราะไม่ต้องลงทุนด้านเครื่องมือและโรงงาน มีปัญหาด้านบุคลากรน้อย ต้องการการอบรมพนักงานน้อย ไม่ต้องจ่ายค่าบำรุงรักษาเครื่องมือและโรงงาน และผู้รับช่วงการผลิตยังสามารถผลิตงานได้ตามที่บริษัทต้องการ (Brown and Rice, 2000)

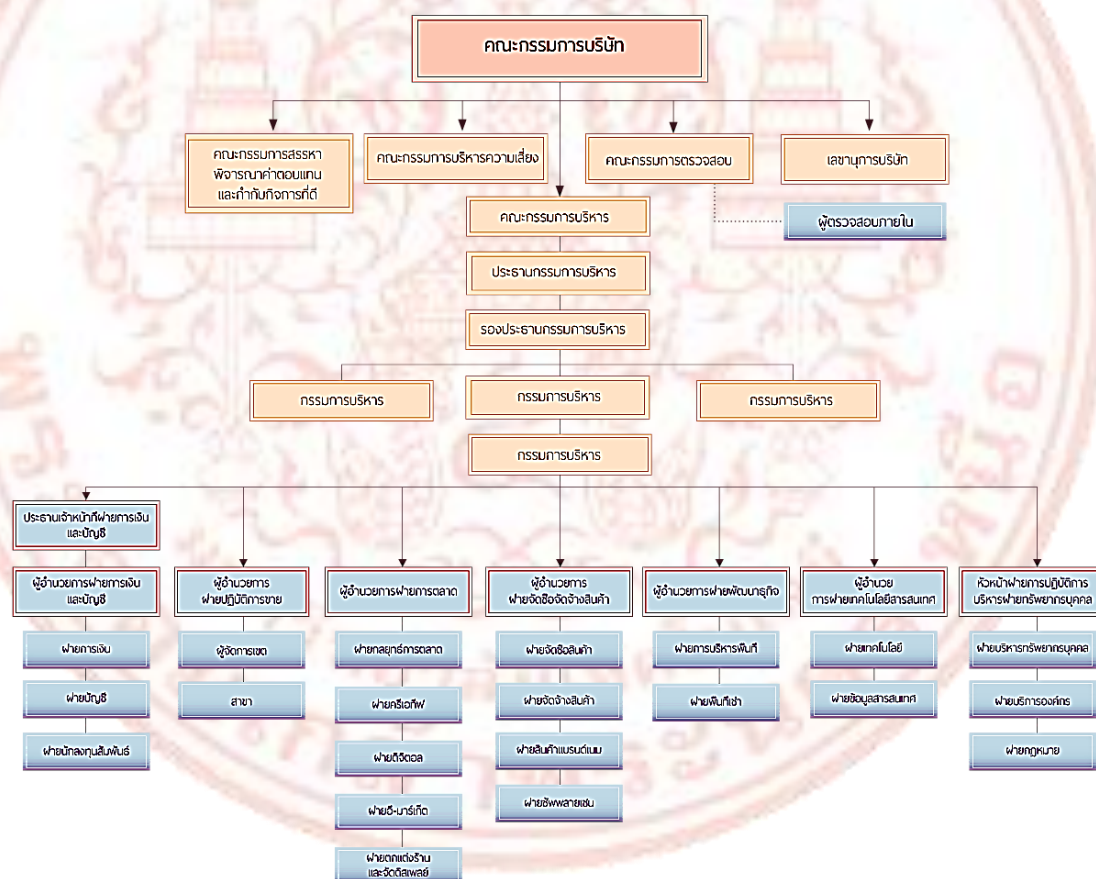
ผู้แทนจำหน่าย (Wholesaler Representative) เป็นตัวแทนของบริษัทผู้ผลิต ที่จำหน่ายเสื้อผ้าที่ตัดเย็บแล้วแก่ผู้ค้าปลีก ผลกำไรที่ได้ มาจากการทำสัญญาขายสินค้าแก่ผู้ค้าปลีก (Brown and Rice, 2000)

ผู้ค้าปลีก (Retailer) เป็นผู้จำหน่ายแก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งอาจซื้อสินค้ามาจากโรงงานผู้ผลิตในประเทศ หรือนำเข้าจากต่างประเทศโดยตรง เพื่อขายให้แก่ผู้บริโภค ผลกำไรที่ได้ มาจากราคาที่แตกต่างกัน ระหว่างต้นทุนที่ซื้อมา กับราคาที่จำหน่ายให้ผู้บริโภค (Brown and Rice, 2000)

Glock and Kunz (2005) กล่าวว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าเป็นระบบการทำงานที่มีความหลากหลายเกี่ยวกับการจัดการสินค้า การตลาด การผลิต และการจำหน่าย ซึ่งธุรกิจดังกล่าวจะประสบผลสำเร็จได้ย่อมมาจากความต้องการซื้อของลูกค้า ทั้งนี้คุณภาพของสินค้าเสื้อผ้าควรมีความเหมาะสมกับราคา มาตรฐานการผลิต และกำไรที่ต้องการ

2.4.7 โครงสร้างการจัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

ศรีกาญจนา (2546) อธิบายถึงการจัดโครงสร้างการจัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จะพบว่ากรรมการผู้จัดการมีหุ้นส่วนในบริษัท และมีหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของบริษัทรวมถึงมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจขององค์กรการผลิต ทั้งนี้ โครงสร้างการจัดการโรงงานอาจมีความแตกต่างกันตามลักษณะการบริหารและการผลิตของแต่ละบริษัท ตัวอย่างการแบ่งสายงาน ดังภาพที่ 2-13



ภาพที่ 2-13 โครงสร้างองค์กรบริษัท เอฟเอ็น แฟคเตอรี เอิร์ทเลท จำกัด (มหาชน)
(เอฟเอ็น แฟคเตอรี เอิร์ทเลท จำกัด (มหาชน), 2567)

ศรีกาญจนา (2548) ได้กล่าวถึงโครงสร้างการบริหารงานหลัก ๆ ของโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มบทบาทและหน้าที่ของตำแหน่งกรรมการผู้จัดการเป็นผู้ดูแลงานของโรงงาน กรรมการ

ผู้จัดการมักมีหุ้นส่วนในบริษัท มีหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ของบริษัท รับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งองค์การการผลิตต่อจากกรรมการผู้จัดการจะมีผู้รับหน้าที่ต่ออีกสองสายงาน คือ ผู้จัดการสำนักงาน และผู้จัดการฝ่ายผลิต ซึ่งในการทำงาน ระบบอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม มีหลายหน่วย หรือแผนกที่มีความสำคัญ ซึ่งจะต้องทำงานให้สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพแต่ละหน่วยงานจะต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ผลผลิตจึงจะดีและมีคุณภาพ ซึ่งหน่วยงานหลัก ๆ ในการทำงานผลิตเสื้อผ้าอุตสาหกรรม มีดังนี้

1. แผนกพัฒนาสินค้า (Product development department) มีหน้าที่ออกแบบสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค กำหนดขนาดของเสื้อผ้า ทำงานต้นแบบ (Prototype) ออกแบบสีและวัตถุดิบ ผู้ที่ทำงานในหน้าที่ส่วนมากจะเป็นนักออกแบบ (Designer) ซึ่งต้องมีความรู้ด้านการออกแบบเสื้อผ้า ความรู้เรื่องผ้าและเส้นใย การตัดเย็บ การทำแบบตัด การผลิตเสื้อผ้าในระบบอุตสาหกรรมในต่างประเทศ นักออกแบบจะต้องทำแบบตัดด้วยตนเอง บางคนยังตัดเย็บเสื้อผ้าตัวอย่างด้วยตนเอง การที่นักออกแบบจำเป็นต้องมีความรู้ ความสามารถดังกล่าวเพราะการทำงานต้นแบบ หากไม่สามารถทำแบบตัดให้ได้สัดส่วน (Fitting) ที่ดีแล้ว การออกแบบเสื้อผ้างก็จะผิดรูปแบบ (Style) ของเสื้อผ้านั้น ในประเทศไทยนักออกแบบเสื้อผ้า ยังไม่เป็นที่ยอมรับของตลาดมากนัก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปไปขายยังต่างประเทศ โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจะได้รูปแบบ เนื้อผ้า ขนาดตัว มาจากลูกค้า ซึ่งต้องทำการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า ในอดีตโรงงานในประเทศไทยเป็นเช่นนี้เกือบหมด แต่ในปัจจุบันมี

หลายโรงงานที่ได้มีการผลิตสินค้าที่มียี่ห้อ (Brand Name) เป็นของตนเองส่งออกไปขายต่างประเทศ เช่น ยี่ห้อ Fly now ส่งสินค้าเสื้อผ้าไปขายในหลายประเทศ และยี่ห้อก็เป็นที่ยอมรับของชาวต่างชาติ การที่นักออกแบบคนไทยจะเป็นที่ยอมรับของต่างชาติ โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มจะต้องช่วยกันพัฒนาหน่วยนี้ให้มีความรู้ ความสามารถ เหมือนนักออกแบบของต่างชาติ การที่นักออกแบบคนไทยจะออกแบบสินค้าเสื้อผ้าให้ถูกใจผู้บริโภคต่างชาติได้นั้น สิ่งที่นักออกแบบจะต้องรู้ ได้แก่ วัฒนธรรม ประเพณี เจตคติ ความชอบ ค่านิยม รสนิยม ของผู้บริโภคประเทศนั้น ๆ มีข้อมูลทางการตลาด งานวิจัย แนวโน้มของรูปแบบ เนื้อผ้า สีของปีถัดไป เป็นต้น

2. แผนกการตลาด (Marketing Department) มีหน้าที่เจรจาการค้ากับผู้ซื้อ ติดต่อประสานงานรายละเอียดในเรื่องตัวสินค้ากับผู้ซื้อ ติดต่อประสานงานกับหน่วยอื่น ๆ ในบริษัท ติดตามผลการดำเนินธุรกิจกับลูกค้าแต่ละราย ประสานงานในการพัฒนาตัวสินค้าและกำหนดราคาที่เหมาะสม ออกแบบสีและวัตถุดิบที่ใช้ ผู้ทำหน้าที่นี้เรียกว่า นักจัดการสินค้าเสื้อผ้า (Merchandiser)

3. แผนกนำเข้าและส่งออก (Import & Export Department) มีหน้าที่ดำเนินพิธีการส่งซื้อสินค้า วัตถุดิบจากต่างประเทศ เปิด L/C ทำหนังสือธนาคารค้าประกัน ออกของจากกรมศุลกากร

ดำเนินพิธีการส่งออกทำ Invoice ดำเนินพิธีการศุลกากร การบรรจุสินค้า รวบรวมเอกสารขายตัว
ขอคืนภาษี ขอเงินชดเชย ควบคุมการใช้และจัดหาโควตาส่งออก ทำ packing credit

4. แผนกบุคคล (Personal Department) บางบริษัทเรียกหน่วยนี้ว่า ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มีหน้าที่วางแผนกำลังคน ดำเนินการเสาะหาและคัดเลือกจัดหาคคนให้เหมาะกับงาน การทดสอบจิตวิทยา เชว่นการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหา ทดสอบความสามารถ บุคลิกภาพ การฝึกอบรมและพัฒนาตัวบุคคล การทำบัญชีพนักงาน บันทึกการขาด ลา มาสาย บันทึกความดี ความชอบและการลงโทษ ปัจจุบันแผนกนี้ได้มีการพัฒนา เพื่อจัดหาบุคคลที่พึงประสงค์ได้แล้ว จะทดสอบเชว่นปัญญาเท่านั้น หากเป็นตำแหน่งงานที่ต้องการทักษะในการทำงาน การตัดสินใจ การรับเข้าทำงาน จะเป็นหน้าที่ของแผนกที่รับเข้าทำงาน นอกจากเปลี่ยนวิธีการรับคนเข้าทำงาน แล้ว แผนกนี้ควรแสวงหาหลักสูตรใหม่ เพื่อพัฒนาคนขององค์กรให้มีความรู้ ความสามารถ ทัดเทียม การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน หน่วยงานเอกชนที่ให้ความรู้ทางวิชาการด้านการพัฒนา การผลิตที่โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม สามารถติดต่อขอรับการถ่ายทอด คือ มูลนิธิพัฒนา อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ซึ่งมีทีมงานวิทยากรจากหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนที่มีความรู้และ ประสบการณ์พร้อมจะให้ความรู้ที่ถูกต้องแก่โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม

5. หน่วยการเงินและบัญชี (Finance & Account Department) มีหน้าที่ทำบัญชีการเงิน บัญชีต้นทุน ทำบัญชีสินค้า และวัตถุดิบ รับและจ่ายเงิน ติดตามทวงหนี้สิน บริหารการเงินที่ใช้ใน ธุรกิจทั้งระบบ ติดต่อประสานงานด้านการเงินกับธนาคาร การจ่ายเงินเดือนพนักงาน

6. แผนกจัดซื้อ (Purchasing Department) มีหน้าที่แสวงหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพดี ราคาถูก ดำเนินกระบวนการสั่งซื้อ และติดตามการส่งมอบ ตรวจสอบคุณภาพสินค้า และดำเนินกระบวนการ ส่งจ่ายสินค้า วัตถุดิบประเภทผ้า โรงงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่ม มักสั่งซื้อผ้ามาจาก ต่างประเทศ เช่น ประเทศจีน อินเดีย เกาหลี และไต้หวัน เป็นต้น เพราะคุณภาพดี ส่งมอบตรงเวลา ในขณะที่โรงงานผลิตผ้าผืนในประเทศไทยก็ได้มีการพัฒนาคุณภาพผ้าให้ทัดเทียมกับผ้าที่นำเข้าจาก ต่างประเทศ และส่งมอบได้ตรงเวลามากกว่าแต่ก่อน โดยเฉลี่ยวัตถุดิบประเภทผ้าจะคงคลังอยู่ใน ระดับ 31 วันในช่วงการใช้นาน

7. แผนกซ่อมบำรุง (Maintenance Department) มีหน้าที่รับผิดชอบงานสาธารณูปโภคทั่วไป ดูแลระบบน้ำ ไฟฟ้า เครื่องปรับอากาศ งานซ่อมบำรุงเครื่องจักร จัดเตรียมเครื่องจักร สำหรับ สายการผลิต จัดหาเครื่องมือประกอบการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ และรวดเร็วเป็น การลดต้นทุนการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน แผนกนี้จะมี ความสำคัญมากเพราะต้องคอยดูแลเครื่องจักรของโรงงานให้พร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา หากมี เครื่องจักรเสียและไม่สามารถซ่อมสายการผลิตได้ จะต้องมีการเครื่องจักรสำรองเปลี่ยนเข้าในสายการผลิต ได้เสมอ ดังนั้น ในโรงงานการผลิตเสื้อผ้าอุตสาหกรรมแผนกนี้ จึงมีความจำเป็นมาก บางบริษัทไม่เห็น

ความจำเป็น ที่มีแผนกนี้ในโรงงาน เวลาเครื่องจักรเสียก็จะโทรศัพท์ให้ร้านขายจักรมาซ่อม กว่าช่างจะมาถึงก็จะค้างในสายการผลิตมากจนเสียงานทั้งระบบ นอกจากนี้แล้วพนักงานแผนกนี้ ส่วนมากมักจบด้านเครื่องยนต์ เครื่องกล การพัฒนาประดิษฐ์เครื่องช่วยเย็บ (Attachments) ก็จะช่วยงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. แผนกทำแบบตัดและตัดเย็บเสื้อผ้าตัวอย่าง (Pattern and Sample Making Department) มีหน้าที่ทำแบบเสื้อผ้าตัวอย่างตามต้นแบบ หรือ Design ของลูกค้า ปรับแบบให้เหมาะสมกับการผลิต และเครื่องจักรของโรงงาน ทดสอบแบบโดยการทำเสื้อผ้าตัวอย่าง ขยายและลดขนาดของเสื้อตามที่ลูกค้าต้องการ โรงงานอุตสาหกรรมเสื้อผ้าส่งออกในประเทศไทย ส่วนมากเป็นโรงงานรับจ้างผลิต มีน้อยมากที่มียี่ห้อ (Brand Name) เป็นของตนเอง ดังนั้นการผลิตส่วนมากจึงต้องทำแบบตัด รูปแบบตามคำสั่งลูกค้า การทำแบบตัดเสื้อผ้าเพื่อการส่งออกจะต้องทำแบบตัดหลายครั้ง และทุกครั้งที่มีการแก้ไขแบบตัด จะต้องตัดเย็บเสื้อผ้าตัวอย่างใหม่ทุกครั้ง การทำแบบตัดและเย็บเสื้อผ้าตัวอย่าง จะต้องทำทุกครั้งที่มีการสั่งซื้อ ยกเว้นแต่คำสั่งซื้อนั้นไปมีการเปลี่ยนแปลงวัสดุเลย จึงจะใช้แบบตัวของเดิมได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงวัสดุแล้วแบบตัดนั้น ๆ จะใช้ไม่ได้เลย โดยเฉพาะผ้าที่มีโครงสร้างการทอที่แตกต่างกัน ชนิดของเส้นใยแตกต่างกัน การยืด การหดของผ้าก็จะแตกต่างกันด้วย ซึ่งจากเหตุผลดังกล่าวพนักงานทำแบบตัดจะต้องเผื่อการยืด การหด ขนาดของตะเข็บที่แตกต่างกันด้วย อย่างไรก็ตามการทำแบบตัดและการเย็บเสื้อผ้าตัวอย่างเสื้อผ้าส่งออก มักจะอยู่ราว 3-56 ครั้ง กว่าแบบตัดและเสื้อผ้าตัวอย่างจะผ่านการอนุมัติ (Approve) จากลูกค้า เมื่อได้แบบตัดที่ถูกต้องแล้วแบบตัดนี้จะเรียกว่าแบบตัดต้นแบบ (Master Pattern) แบบตัดนี้ในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมักจะนำลงบนกระดาษแข็ง เพื่อใช้ในการลดและขยายแบบตัดต่อไป

9. แผนกวางแบบตัด (Marker Making Department) มีหน้าที่วางแบบตัดเพื่อจะได้ผ้าที่ประหยัดที่สุด ตรวจสอบชิ้นส่วนในการวางแบบตัดให้ครบถ้วน ปรับแบบในบางกรณีเพื่อลดปริมาณการใช้ผ้า ในแผนกการวางแบบตัดนี้ ในโรงงานอุตสาหกรรมที่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ Grading & marker ช่วยงาน จะได้รับความสะดวกรวดเร็วในการทำงานมาก เพราะเมื่อนำแบบตัดที่ผ่านการอนุมัติแล้ววางลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องคอมพิวเตอร์ก็จะลดและขยายแบบให้ตามขนาดที่สั่งการทำงาน เมื่อแบบตัดเข้าไปในเครื่องคอมพิวเตอร์แล้วสามารถเรียกทุกขนาดขึ้นขึ้นมาวางแบบตัดได้เลย หากต้องวางแบบตัดหลายครั้งก็สามารถสั่งเครื่องให้วาดออกมาได้ตามความต้องการ พนักงานที่ทำหน้าที่ในแผนกนี้ จะต้องมีการประสานงานกับแผนกวางแบบตัดและแผนกปูผ้าและตัดผ้าต่อไป ในการควบคุมปริมาณการใช้ผ้านั้น พบว่า โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่ จะไปควบคุมการทำงานของแผนกปูผ้าและตัดผ้า แท้ที่จริงแล้วแผนกที่มีโอกาสสูญเสียวัสดุมากที่สุดคือ แผนกวางแบบตัด โดยเฉพาะช่างวางแบบตัด

10. แผนกปูผ้าและตัดผ้า (Spreading & Cutting Department) มีหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้องของผ้า และคุณสมบัติของผ้า ปูผ้าตามขนาด และจำนวนชั้นตามที่กำหนด ตัดผ้าให้ได้ขนาดสม่ำเสมอ จัดเตรียมผ้าที่ตัดแล้วเพื่อป้อนเข้าแผนกเย็บ ตัดเปลี่ยนผ้าในกรณีที่เป็น ในการทำงาน โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่ม การปูผ้าและตัดผ้าเป็นอีกหน่วยหนึ่งที่มีโอกาสสูญเสียวัสดุได้มากเช่นกัน เพราะการปูผ้าและตัดผ้าในระบบอุตสาหกรรมนั้น ต้องปูจำนวนชั้นมาก ตัดคราวละหลายร้อยตัว หากเกิดการผิดพลาดความเสียหายย่อมมีมาก ดังนั้นในแผนกนี้จะต้องใช้ผู้ควบคุมที่มีประสบการณ์การทำงานด้านการปูและตัดควบคุมเป็นอย่างดี ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในแผนกนี้ได้แก่ การเผื่อหัวท้ายมากเกินไป การเกยซ้อน (Overlap) ของผ้าแต่ละม้วน ผ้ามีตำหนิ ผ่าต่างสี เป็นต้น โดยเฉพาะพนักงานที่ทำหน้าที่ที่ตัดผ้า ควรมีทักษะสูงในการตัด รูปร่างสูงใหญ่ จะได้อ้อมตัดได้ทั่วโต๊ะ ตัดชิ้นงานที่ตัดออกมาจะมีคุณภาพดี ซึ่งจะมีผลดีต่อไปถึงแผนกเย็บด้วย

11. แผนกเย็บ (Sewing Department) มีหน้าที่เย็บผ้าตามแบบ และขนาดที่ลูกค้ากำหนด ควบคุมคุณภาพของชิ้นงานและคุณภาพการเย็บ เร่งผลผลิตเพื่อลดต้นทุนการผลิต จัดวางและกำหนดการผลิตเพื่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ การผลิตเสื้อผ้าระบบอุตสาหกรรมเป็นการตัดเย็บเสื้อผ้าจำนวนมาก ดังนั้น จึงต้องใช้จำนวนพนักงานเย็บมากเพื่อให้งานออกทันในเวลาที่กำหนด การใช้พนักงานหลายคนเย็บในเสื้อหนึ่งตัว ทักษะการเย็บอาจไม่เท่ากัน จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน จะต้องควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้มาตรฐานเดียวกัน อย่างไรก็ตามหากมีการวางแผนการทำงานที่ดี และมีประสิทธิภาพ รู้กำลังการผลิตและความสามารถที่แท้จริงของพนักงานเย็บแล้ว ก็สามารถทำงานได้เสร็จในเวลาที่กำหนด

12. แผนกรีดพับและบรรจุ (Finishing & Packaging Department) มีหน้าที่ตัดเศษด้าย และตรวจสอบครั้งสุดท้าย รีด พับ และบรรจุตามวิธีการที่ลูกค้ากำหนด จัดเก็บและขึ้นของเพื่อส่งออก แผนกนี้โดยปกติปลายทางสุดท้ายของระบบการผลิต พนักงานที่ทำหน้าที่ในแผนกนี้ควรได้มีการอบรมให้มีความรู้ในเรื่องตรวจสอบคุณภาพสินค้าเสื้อผ้า จะช่วยดูแลความเรียบร้อยก่อนที่สินค้าจะส่งออกไป แผนกนี้บางแห่งบรรยากาศในห้องร้อนอบมาก บริษัทควรดูแลให้มีอากาศถ่ายเทได้สะดวก ไม่ร้อนจนเกินไป ซึ่งจะส่งผลถึงพนักงานที่ทำงานและประสิทธิภาพด้วย

13. แผนกสต็อก (Stock Department) มีหน้าที่รับมอบสินค้าตามรายละเอียดการสั่งซื้อและใบส่งของ ตรวจสอบคุณภาพเบื้องต้นของวัตถุดิบ ทำบัญชีวัตถุดิบและควบคุมการเบิกจ่าย ปกติแผนกนี้จะมีห้องทดสอบคุณภาพของวัตถุดิบที่เข้าสู่โรงงาน ก่อนผ้าผืนจะลงจากรถขนส่ง พนักงานที่มีหน้าที่จะตัดตัวอย่างของผ้าไปทดสอบคุณภาพก่อน หากได้มาตรฐานตามคำสั่งซื้อแล้ว จึงอนุญาตให้นำลงจากรถ แล้วนำเข้าจัดเก็บอย่างเป็นระบบต่อไป

14. แผนกวางแผนการผลิต (Production Planning Control Department: PPC) มีหน้าที่กำหนดแผนการผลิต และแผนการปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ ติดตามความพร้อมของวัตถุดิบที่ใช้ใน

การผลิต ติดตามความพร้อมของแผนการผลิตต่าง ๆ แผนกนี้จะต้องประสานงานกับทุกฝ่ายการผลิต โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย บางแห่งไม่มีแผนกนี้ มีแต่แผนการตลาด นักจัดการสินค้าเสื้อผ้าจะเป็นผู้ทำหน้าที่ในแผนกนี้ด้วย แต่ก็มีบางแห่งเช่นกันที่ไม่มีแผนการตลาด แต่มีแผนกวางแผนการผลิต เหตุที่เป็นเช่นนี้ เพราะบริษัทดังกล่าวมีฝ่ายการตลาดอยู่ต่างประเทศ เช่น ฮองกง เป็นต้น เมื่อได้คำสั่งซื้อ (Order) ก็จะสั่งการผลิตมาให้แผนกวางแผนการผลิตในประเทศไทย ตัวอย่าง เช่น บริษัท ไทยการ์เม้นท์ เอ็กสปอร์ต จำกัด แต่ก็มีบริษัทหลายแห่งที่มีทั้งแผนการตลาดและแผนวางแผนการผลิต เช่น บริษัท โอเรียลตอล การ์เม้นส์ จำกัด, บริษัท นันยางอุตสาหกรรมการทอ จำกัด เป็นต้น

15. แผนกวิศวกรรมอุตสาหกรรม (Industrial Engineering Department: IE) มีหน้าที่วิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานของแบบเสื้อแบบต่าง ๆ วิเคราะห์และกำหนดเวลามาตรฐานของแต่ละขั้นตอนการผลิต กำหนดราคาค่าจ้างแต่ละขั้นตอนการผลิต ออกแบบกระบวนการผลิตที่เหมาะสมสำหรับสินค้าแต่ละประเภท โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทยส่วนมาก ยังไม่เห็นความสำคัญของแผนกนี้ บางแห่งจึงไม่มีแผนกนี้เลย ทั้ง ๆ ที่แผนกนี้จะช่วยให้ผลผลิตออกมาทันในเวลาที่กำหนด คาดการณ์ล่วงหน้าของปริมาณการผลิต คัดค้นเทคนิควิธีการช่วยการผลิตมีประสิทธิภาพ การศึกษาระยะเวลาการผลิต ขั้นตอนการเย็บจะช่วยให้การตัดสินใจว่าจะเลือกระบบการผลิตประเภทใดจึงจะเหมาะสมกับเสื้อแบบนั้น ๆ การวางแผนจักรอย่างถูกวิธีและถูกต้องจะช่วยลดระยะทางการเย็บ อันจะช่วยลดเวลาการเย็บด้วย โดยปกติแผนกนี้จะต้องทำงานประสานความร่วมมือกับแผนกเย็บ เพราะเวลาศึกษาระยะเวลาการเย็บจะต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ควบคุมงานในแผนกเย็บ จึงจะทำงานสะดวก นอกจากนั้นแผนกนี้จะต้องทำงานประสานกับแผนกทำแบบตัดและเป็บเสื้อตัวอย่างด้วย เพื่อจะได้ปริมาณเวลาจากหลาย ๆ แห่ง มาวิเคราะห์ช่วยตัดสินใจในการกำหนดปริมาณเปอร์เซ็นต์ของผลผลิต (Output)

16. แผนกควบคุมปริมาณการใช้วัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ (Material Utilization Department: MU) มีหน้าที่ควบคุมปริมาณการใช้วัสดุอย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่าแผนกนี้จะต้องควบคุมปริมาณการใช้วัสดุทั้งโรงงานเลย โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย ส่วนมากไม่รู้จักแผนกนี้ แผนกควบคุมปริมาณการใช้วัสดุอย่างมีประสิทธิภาพนี้ จะทำงานคู่กับแผนกวิศวกรรมอุตสาหกรรมเป็นหลัก แต่การทำงานจะแตกต่างกัน ที่แผนกวิศวกรรมอุตสาหกรรมจะเน้นการควบคุมงานในแผนกเย็บ แต่แผนกควบคุมปริมาณการใช้วัสดุ เน้นการควบคุมงานในแผนกวางแผนแบบตัด และแผนกปูผ้าและตัดผ้า เพราะอย่างที่ได้อธิบายมาแล้วว่า ความสูญเสียวัสดุจากการผลิตนั้นอยู่ที่แผนกวางแผนแบบตัด และแผนกปูผ้าและตัดผ้ามากที่สุด อย่างไรก็ตามในการควบคุมปริมาณการใช้วัสดุให้มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายจึงจะมีประสิทธิภาพ

17. แผนกการฝึกอบรม (Training Department) มีหน้าที่ฝึกอบรมพนักงานใหม่ทักษะการทำงานพร้อมใช้งาน มีความรับผิดชอบในหน้าที่ เพิ่มทักษะแก่พนักงานเก่า เพื่อให้มีความสามารถทำงานที่ยากขึ้น หรือให้มีความสามารถหลาย ๆ อย่าง ปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานเก่าให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน โรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มหลายแห่งที่มีหน่วยนี้ บางบริษัทเรียกหน่วยนี้ว่า หน่วยฝึกอบรมและวิเคราะห์ความก้าวหน้า (Advance Analytical Method of Training: AAMT) บริษัทที่มีแผนกนี้จะมีปัญหาพนักงานเย็บขาดในสายการผลิตน้อย เพราะหากพนักงานขาดก็สามารถเรียกคนจากแผนกนี้เข้าไปเสริมได้ทันที โดยปกติพนักงานเย็บหนึ่งคนควรใช้จักรได้อย่างน้อยตามประเภท และเย็บชิ้นงานได้อย่างน้อยสามอย่างเช่นกัน นอกจากฝึกฝนการใช้เครื่องจักร การเย็บงานแล้ว แผนกนี้จะสอนในเรื่องการใช้และการดูแลรักษาเครื่องจักรอย่างถูกวิธี และสามารถแก้ไขจักรเสียพื้นฐานได้ด้วย

18. หน่วยควบคุมคุณภาพ (Quality Control Department: QC) มีหน้าที่รักษาคุณภาพสินค้าให้มีความสม่ำเสมอตามมาตรฐานที่ได้ตกลงกับลูกค้า โดยคงไว้ซึ่งศักยภาพในเชิงการแข่งขัน ประสานงานกับแผนกการตลาดเพื่อให้ทราบรายละเอียดสินค้าและวัตถุดิบ พร้อมทั้งทำรายงานการตรวจสอบสินค้าไว้เป็นหลักฐาน ตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตทั้งที่นำเข้าและส่งออก ประสานงานกับแผนกงานผลิตที่เกี่ยวข้องเพื่อรักษาคุณภาพการผลิต ปัจจุบันแผนกนี้ได้รับการพัฒนาไปอีกระดับหนึ่ง บางแห่งเรียกหน่วยนี้ว่า แผนกประกันคุณภาพสินค้า (Quality Assurance: QA) แต่บางแห่งก็ยังเรียกว่าแผนกควบคุมคุณภาพอยู่ ในโรงงานอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มมักใช้คำว่า QC ฟุ่มเฟือย การที่จะเรียกใครว่าเป็น QC หรือ QA ได้นั้น บุคคลเหล่านั้นควรได้รับแต่งตั้งจากบริษัทว่าเป็นพนักงานควบคุมคุณภาพสินค้า หรือ QC

พนักงานประกันคุณภาพสินค้า หรือ QA ไม่ใช่เรียกพนักงานตัดเศษด้ายว่าเป็น QC โดยปกติการตรวจสอบคุณภาพของชิ้นงานเย็บจะมีพนักงานตรวจแยกจากสายการผลิต ในความเป็นจริงที่ถูกต้องหัวหน้างานเย็บ (Fore in line) ต้องเป็นผู้ตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ตนเองรับผิดชอบอยู่ และจะต้องตรวจทุกตัว คือ ต้องตรวจร้อยเปอร์เซ็นต์ หากพบปัญหาจะได้ให้คนทำผิดแก้ไขเอง หากใช้วิธีนี้จะหาคนทำผิดง่าย เมื่อผลผลิตไปรวมอยู่ทุกสายการผลิตได้แล้ว จึงเป็นหน้าที่ของ QC สุ่มตรวจ หลังจากนั้นจึงจะเป็นหน้าที่ของ QA มาตรวจแล้วอนุมัติปล่อยสินค้าออก

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เทอดพงษ์ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 13 องค์ประกอบ นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบมาจัดทำโครงสร้างรูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์

ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และนำเข้าสู่การประชุมสนทนากลุ่ม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการเงินด้านนวัตกรรมธนาคารด้านทรัพยากรมนุษย์ และนักวิชาการ เพื่อลงมติรูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผลการลงมติเป็นเอกฉันท์ พบว่า องค์ประกอบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล สามารถนำมาจัดกลุ่มเพื่อเป็นรูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความสามารถในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ 2) ความสามารถในการเจรจาต่อรอง 3) ความสามารถในการวางตัว 4) ภาวะผู้นำ 5) การจัดการอย่างเป็นระบบ 6) นวัตกรรมที่เกิดจากพัฒนาผลิตภัณฑ์ 7) นวัตกรรมที่เกิดจากกรอบแนวคิดในการดำเนินงาน 8) ผลกระทบจากนวัตกรรม 9) ช่องทางที่จะใช้นวัตกรรมต่าง ๆ และ 10) ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี

ภัทรทรา (2562) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 11 องค์ประกอบ นำผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจมาจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และนำเข้าสู่การประชุมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อลงมติรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ผลการลงมติเป็นเอกฉันท์ องค์ประกอบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล มีองค์ประกอบทั้งสิ้น 11 องค์ประกอบ แบ่งออกเป็นด้านสมรรถนะของผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) รอบรู้งานบริการ 2) รอบรู้ข้อมูลและนวัตกรรม 3) ความเป็นผู้นำ และ 4) เข้าใจตนเองและผู้อื่น ด้านการบริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) บริหารแผนงาน 2) บริหารผลงาน 3) บริหารงานบุคคล 4) บริหารประสิทธิภาพงาน และ 5) ประสานงานเชิงสร้างสรรค์ ด้านนวัตกรรมของศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบคือ 1) แนวทางการบริการ และ 2) นวัตกรรมกระบวนการ และได้นำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล ที่ได้รับความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์จากผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม มาสร้างคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล และคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัลได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญด้านความเหมาะสมของคู่มือสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ได้

ปาหนัน (2563) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 77 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการจัดการและ

กำหนดเป้าหมายของงาน มี 44 องค์ประกอบย่อย 2) องค์ประกอบด้านการประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มี 11 องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบด้านการสั่งการและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมี 7 องค์ประกอบย่อย 4) องค์ประกอบด้านการวางแผนและพัฒนาองค์กร มี 13 องค์ประกอบย่อย และ 5) องค์ประกอบด้านการควบคุมงานด้วยความร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบย่อย

คู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี แบ่งออกเป็น 13 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 รูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ส่วนที่ 3 แนวทาง การเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี และคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี พบว่ารูปแบบศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมสัมมนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้วยมติเอกฉันท์ที่ในภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และคู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในภาพรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ยุทธ (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง ตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในกลุ่มอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างตามโมเดลประเทศไทย 4.0 ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 3 ด้าน ได้แก่ 1) องค์ประกอบหลักด้านความรู้ 7 องค์ประกอบย่อย 2) องค์ประกอบหลักด้านทักษะ 4 องค์ประกอบย่อย และ 3) องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะ 4 องค์ประกอบย่อย สำหรับคู่มือประกอบด้วยแนวปฏิบัติตามองค์ประกอบในแต่ละด้านและตัวชี้วัดความสำเร็จ ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด มีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้อยู่ในระดับมากที่สุด และคู่มือที่จัดทำขึ้นมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ธีจุฑา (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การกำหนดนโยบายในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน และ (2) กลยุทธ์ทางการตลาดในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน 2) ด้านการจัดการองค์กรในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การจัดและปรับโครงสร้างองค์กร (2) การสร้างและปรับกลยุทธ์ (3) การกำหนดและปรับแผนงาน (4) การประสานงานและสร้างพันธมิตร 3) ด้านคุณลักษณะการบริหาร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) คุณลักษณะส่วนบุคคล (3) การสื่อสาร (4) มนุษยสัมพันธ์ (5) ภาวะผู้นำคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การ

แนะนำการใช้คู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน รูปแบบและคู่มือได้รับความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์ในด้านความเหมาะสมในการไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน

รินทร์ฤดี (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการใช้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต ผลการวิจัยสรุปได้ว่า 1) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 6 ด้าน และองค์ประกอบย่อย ดังนี้ (1) ด้านภาวะผู้นำ (1.1) การสอนงาน (1.2) ทักษะการเป็นผู้นำ (1.3) ความสามารถทำงานภายใต้แรงกดดัน สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 36.20 (2) ด้านแรงจูงใจในการทำงาน (2.1) เสริมสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ (2.2) การบริหารจัดการคนและผลงาน (2.3) ความมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ (2.4) การให้ความสำคัญกับการปรับปรุงพัฒนางาน สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 30.70 (3) ด้านการสื่อสารในองค์กร (3.1) การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน (3.2) การสื่อสารในการนำเสนองาน (3.3) การมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถวัดทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 36.00 (4) ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (4.1) ความคิดเชิงระบบและความคิดเชิงวิเคราะห์ (4.2) ความคิดสร้างสรรค์และการพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง (4.3) การให้ความสำคัญกับการคิดค้นสิ่งใหม่ สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 30.20 5) ด้านการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ (5.1) จริยธรรม จรรยาบรรณและความซื่อสัตย์ (5.2) การคิดวิเคราะห์ในการแก้ปัญหา (5.3) คิดวางแผนจัดการปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ สามารถทำนายความสำเร็จให้ร้อยละ 21.92 (6) ด้านการเรียนรู้ (6.1) ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (6.2) ความรอบรู้ในงานและความรู้ความชำนาญเชิงเทคนิค (6.3) การแก้ปัญหาและตัดสินใจ สามารถทำนายความสำเร็จได้ร้อยละ 52.80 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาศักยภาพฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต โดยผู้เชี่ยวชาญ พบว่า รูปแบบการพัฒนามีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 97.92 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้คิดเป็นร้อยละ 98.33 และ 2) ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต พบว่า คู่มือที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 98.96 และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ คิดเป็นร้อยละ 98.33

รศยา (2563) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบศักยภาพผู้บริหารเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งกรรมการบริษัทร่วมทุนในอุตสาหกรรมพลังงานข้ามชาติในยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารประกอบด้วยองค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้าน คือ ศักยภาพด้านการวางยุทธศาสตร์ธุรกิจและอุตสาหกรรม (มี 8 องค์ประกอบย่อย) ศักยภาพด้านการสื่อสาร (มี 5 องค์ประกอบย่อย) ศักยภาพด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (มี 7 องค์ประกอบย่อย) และศักยภาพด้านการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์ (มี 8 องค์ประกอบย่อย) นอกจากนี้คู่มือฯ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ได้ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ด้วยมติเอกฉันท์ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุทธิชัย (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการสื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการสื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล ประกอบด้วย ศักยภาพด้านทักษะการจัดการและศักยภาพด้านบทบาท โดยศักยภาพด้านทักษะการจัดการมี 2 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ด้านการบริหารองค์กร และ 2) ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และศักยภาพด้านบทบาทการจัดการมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) ด้านการประสานงาน 2) ด้านการตัดสินใจ และ 3) ด้านการจัดการข้อมูล ส่วนผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการสื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 95.23 และเห็นว่ามีความเป็นไปได้ในการนำไปปรับใช้ คิดเป็นร้อยละ 100 ส่วนผลการประเมินคู่มือการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการสื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล ผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ามีความเหมาะสมคิดเป็นร้อยละ 91.66

ชินะพันธ์ (2564) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้างเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0 ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้างเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 10 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านความรู้ระบบอุตสาหกรรม 4.0 ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีความรู้ IoT, Big-Data, Cyber-physical Systems, Visualization, AI, Cloud 2) รู้แนวทางการประเมินอุตสาหกรรม 4.0 และ 3) รอบรู้การนำระบบดิจิทัลมาพัฒนาการสื่อสารในองค์กร องค์ประกอบหลักด้านทักษะการจัดการโรงงานและนวัตกรรม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 1) สามารถมอบหมายงานและพัฒนาพนักงานทั่วทั้งองค์กร 2) เชี่ยวชาญด้านการผลิตและบำรุงรักษาเครื่องจักร 3) สามารถวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ 4) สามารถปฏิบัติตามแนวทางป้องกันภัยคุกคามบนโลกไซเบอร์ องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 1) กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ 2) มีความพร้อมก้าวทันการเปลี่ยนแปลง 3) มีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ผลการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นว่ารูปแบบศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้างเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0 ที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมร้อยละ 86

ปิติณัฐ (2565) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นหน่วยงานจัดหาดูดับสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นหน่วยงานจัดหาดูดับสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 3 ด้าน และ 12 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1. ด้านความรู้ มี

6 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1.1 ความรู้ด้านวัตถุดิบที่จัดหา 1.2 ความรู้ด้านกระบวนการจัดหา 1.3 ความรู้ด้านกลยุทธ์องค์กร 1.4 ความรู้ด้านปิโตรเคมี 1.5 ความรู้เกี่ยวข้องกับห่วงโซ่อุปทาน 1.6 ความรู้ด้านดิจิทัล 2. ด้านทักษะ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 2.1 ทักษะการสื่อสารและการวิเคราะห์ 2.2 ทักษะการบริหารงานจัดหา 2.3 ทักษะการบริหารงานทั่วไป 2.4 ทักษะการประยุกต์ใช้ดิจิทัล และ 3. ด้านคุณลักษณะ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 3.1 กรอบความคิดแบบเติบโต 3.2 ธรรมชาติและความมุ่งมั่นอาชีพการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับหน่วยจัดหาวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุคดิจิทัล ได้รับการลงมติเห็นชอบโดยผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมกลุ่มย่อย และคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นหน่วยงานจัดหาวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล ได้รับการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิว่ามีความเหมาะสมในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารหน่วยงานจัดหาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี

สุรัช (2566) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ผลวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน และ 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ด้านความรู้ มี 3 องค์ประกอบ คือ 1.1 ความปลอดภัยอาหารและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 1.2) การบริหารกระบวนการผลิต และ 1.3) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 2. ด้านทักษะ มี 3 องค์ประกอบ คือ 2.1) ความสามารถในการวางแผนและควบคุมการผลิต 2.2) การแก้ปัญหาด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และ 2.3) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มี 3 องค์ประกอบ คือ 3.1) ภาวะผู้นำ 3.2) ความฉลาดทางอารมณ์ และ 3.3) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาและคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยผู้ทรงคุณวุฒิจากการประชุมสนทนากลุ่มมีความเหมาะสม ผลการประเมินในภาพรวม มีความเหมาะสม ครบถ้วน ชัดเจน สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

Burack and Mathys (2001) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาสมรรถนะการบริหารจัดการ โดยศึกษาจากการเทียบเคียงสมรรถนะของผู้จัดการบริษัทกับพนักงานด้านเทคนิค พบว่า มีสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบริหาร 12 สมรรถนะ ได้แก่ 1) การมีวุฒิภาวะมุ่งมั่นในการทำงาน (Career Focus, Maturity) 2) การพัฒนาตนเอง (Personal Management) 3) การจัดการด้านการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การเพิ่มคุณค่าในการปรับตัวให้เข้ากัน (Value Added Orientation)) มุ่งเน้นการเรียนรู้ (Learning Focus) 6) การมีอิทธิพลต่อบุคคล และองค์กร (Personnel & Organizational Influence) 7) การจัดการความเครียด (Stress Management) 8) การรับด้านวัฒนธรรมและความเหมาะสม (Change Awareness, Fit) 9) การจัดการการ เปลี่ยนแปลงและการปรับตัว (Change Management, Adaptation) 10) มีแนวคิด หรือมุมมองที่ทำได้จริงอย่างเป็นระบบ (System

Perspective) 11) การมองภาพของผู้มีส่วนร่วมภายนอก องค์กร (External Constituency Perspective) 12) มุมมองด้านวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Perspective, Vision)

Hughes, Ginnett and Curphy (2002) ศึกษาเรื่องรูปแบบคุณลักษณะ/สมรรถนะของบริษัทไฮเทค 500 บริษัท พบว่า องค์ประกอบของคุณลักษณะ/สมรรถนะของผู้บริหาร 8 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านทักษะการบริหารจัดการ (Management Skill) ได้แก่ 1) การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) การมุ่งผลลัพธ์ทางธุรกิจ 3) การค้นหาวิธีการบริหาร 4) การกำหนดแผนงาน ด้านที่ 2 ด้านความเข้าใจและรู้คุณค่าของบุคคล (Personal Value and Mastery) ได้แก่ 1) การทำงานด้านความซื่อสัตย์ 2) การกล้าแสดงความรู้สึกและความมั่นใจในตนเอง 3) การเห็นคุณค่าของความแตกต่าง 4) การพัฒนาตนเอง ด้านที่ 3 ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Vision and Strategy) ได้แก่ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ 2) การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาส 3) การมุ่งความต้องการของลูกค้า 4) การวางระบบคิดเชิงกลยุทธ์ ด้านที่ 4 ด้านการจัดวางบุคลากรและการสร้างกระบวนการ (Aligning People and Process) ได้แก่ 1) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 2) การแสดงให้เห็นถึงความเป็นองค์กรที่รอบรู้ 3) การสนับสนุนการทำงานเป็นทีม 4) การออกแบบระบบและกระบวนการในการทำงาน ด้านที่ 5 ด้านการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (Sponsoring Change) ได้แก่ 1) การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 2) การเป็นผู้ชนะการเปลี่ยนแปลง 3) การบริหารความขัดแย้ง 4) มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ด้านที่ 6 ด้านการสร้างแรงจูงใจและการพัฒนาผู้อื่น (Motivation and Development of Other) ได้แก่ 1) การสอนแนะนำและการพัฒนา 2) มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างแรงจูงใจกับสิ่งรอบตัว ด้านที่ 7 ด้านผลลัพธ์แห่งความสำเร็จ (Achieve Results) ได้แก่ 1) การรักษาความมั่นใจสัญญา 2) การแสดงออกถึงการปรับตัว ด้านที่ 8 ด้านทักษะในการสื่อสาร (Communication Skill) ได้แก่ 1) การแสดงให้เห็นถึงผลกระทบของการสื่อสาร 2) การสนับสนุนการสื่อสารอย่างเปิดเผย

Schoenfeldt and Steger (2002) ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรโดยศึกษาจากผู้บริหาร 2,000 คนใน 12 องค์กร พบว่า มีคุณลักษณะ 5 ด้าน ดังนี้ ด้านที่ 1 ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ได้แก่ การใช้พลังอำนาจทางสังคม การเด็ดขาดในการพิจารณาตัดสินใจ การจัดการกระบวนการกลุ่ม ความแม่นยำในการประเมินตนเอง ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำ (Leadership) ได้แก่ ความมั่นใจตนเอง การนำเสนอด้วยการพูด 3) การคำนึงถึงผลกระทบ การวินิจฉัยโดยใช้ข้อคิดเห็น ด้านที่ 3 การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา (Directing Subordinates) ได้แก่ การใช้อำนาจฝ่ายเดียว ความเป็นตัวของตัวเอง การพัฒนาผู้อื่น ด้านที่ 4 การมุ่งเน้นไปที่ผู้อื่น (Focus on Other) ได้แก่ การหยั่งรู้ข้อเท็จจริงภายนอก การควบคุมตนเอง ความทรหดอดทนและการปรับตัว การคำนึงถึงสัมพันธภาพ ด้านที่ 5 การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการองค์ความรู้ (Specialized Knowledge) ได้แก่ ความจำในงานเฉพาะ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้เฉพาะงาน

Curtis and Mckenzie (2002) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ศักยภาพที่จำเป็นที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคต เป็นการศึกษาในกลุ่มธุรกิจการค้าและอุตสาหกรรมของออสเตรเลีย ผลการศึกษาพบว่า ความสามารถที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในอนาคต ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 8 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะด้านการวางแผนและการจัดการองค์กร (Planning and Organizing Skills) 2) ทักษะด้านการทำงานเป็นทีม (Teamwork Skills) 3) ทักษะการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (Problem Solving Skill) 4) ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ (Initiative and Enterprise Skills) 5) ทักษะด้านการสื่อสาร (Communication Skills) 6) ทักษะด้านการบริหารจัดการตนเอง (Self-Management Skills) 7) ทักษะด้านการเรียนรู้ (Learning Skills) และ 8) ทักษะด้านการเรียนรู้เทคโนโลยีสมัยใหม่ (Technology Skills)

Boris (2008) พบว่าความสัมพันธ์เกี่ยวกับสมรรถนะและศักยภาพด้านการสร้างนวัตกรรมใหม่ เน้นหลักในความร่วมมือกันระหว่างลูกค้า หรือตลาด และความสามารถด้านเทคโนโลยีของบริษัท ทำให้บริษัทมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง โดยงานวิจัยนี้ค้นหาผลโดยตรง และสื่อกลางที่ส่งผลกระทบต่อสมรรถนะ ขององค์การที่ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ของบริษัท ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถของลูกค้า (Customer Competencies) ความสามารถด้านเทคโนโลยี (Technological Competencies) ความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร (Organizational Competencies) และปัจจัยอื่น ๆ ที่ควบคุมได้ (Control Variables) เช่น ขนาดของบริษัท เป็นต้น ซึ่งผลการศึกษาแสดงให้เห็นผลกระทบเชิงบวก ของความสัมพันธ์ของสมรรถนะของลูกค้า เทคโนโลยี และองค์การ ทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อการสร้าง นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด

Henderson (2008) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการในองค์กรทั่วไป (Managerial Competency) ของผู้บริหาร 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองลงมา ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะด้านการบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 10 องค์ประกอบ คือ 1) การยืดหยุ่น (Flexibility) 2) ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) 3) ทักษะด้านการเมือง (Political Skill) 4) ความเข้มแข็งอดทน (Stamina) 5) การติดต่อสื่อสาร (Communication) 6) การควบคุมการทำงาน (Control) 7) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) 8) การพัฒนาบุคคลอื่น (Development Others) 9) ทักษะการวิเคราะห์ (Analytical Skill) 10) การยอมรับในข้อตกลงต่าง ๆ (Compliance)

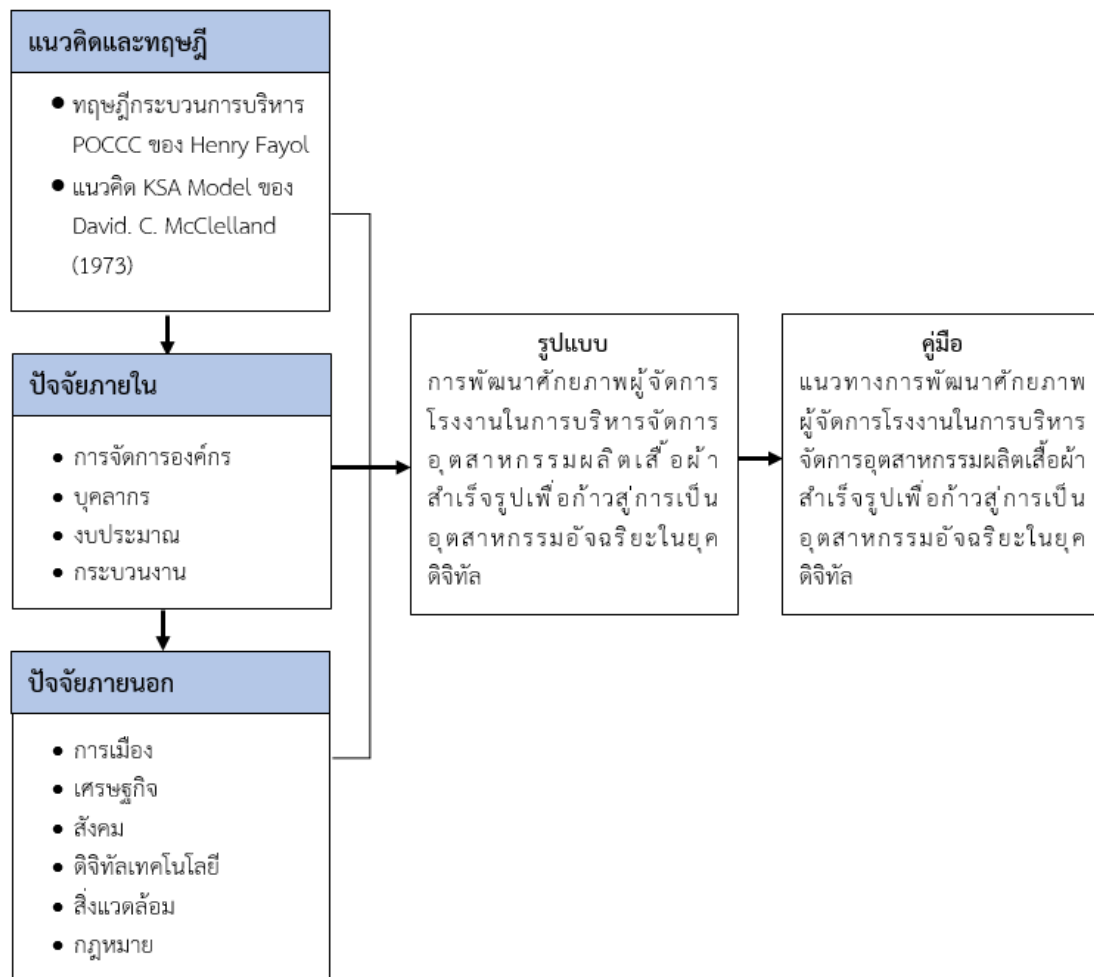
Schallock, et al. (2018) ได้กล่าวถึงการพัฒนาพนักงานในอุตสาหกรรม 4.0 มีความสำคัญยิ่งกว่าการนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยจำเป็นต้องพัฒนาทักษะให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านเทคนิค (Technical Skill) เป็นการติดตั้งอุปกรณ์ IOT ด้านการใช้งานระบบ IT ด้านการควบคุม AGV ด้านติดตั้ง RFID 2) ด้านการปรับเปลี่ยนทักษะ (Transformation Skill) โดยการเปลี่ยนแปลงจากการควบคุมเครื่องจักรแบบเดิม ๆ เป็นการควบคุมเครื่องจักรที่ผ่านการลีน และการควบคุมเครื่องจักร

ที่เป็นอุตสาหกรรม 4.0 3) ด้านสังคม (Social Skill) เป็นทักษะการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกัน การแชร์ความรู้ระหว่างกัน การค้นหาความรู้ เป็นต้น

Mazurchenko, Zelenka and Anastasia (2022) ได้กล่าวถึงการพัฒนาความสามารถทางดิจิทัลของพนักงานในภาคการก่อสร้างและอุตสาหกรรมยานยนต์ ผลการวิจัยในเอกสารฉบับนี้ยืนยันว่าการสร้างกำลังคนที่มีความพร้อมทางดิจิทัลและการเปลี่ยนทัศนคติของพนักงานที่มีต่อรูปแบบการทำงานแบบใหม่ยังคงเป็นความท้าทายที่สำคัญที่ต้องรับมือในอุตสาหกรรมการก่อสร้างและยานยนต์ของสาธารณรัฐเช็ก ผลกระทบต่อผู้ชมในยุโรปกลาง เอกสารนี้เน้นที่การฝึกอบรมและการพัฒนาวิชาชีพของผู้ที่ทำงานในภาคการก่อสร้างและยานยนต์เป็นหลัก ซึ่งได้รับผลกระทบอย่างมากจากธุรกิจดิจิทัลที่กำลังดำเนินอยู่และสถานการณ์การระบาดใหญ่ของโควิด-19 ในปัจจุบัน จากผลลัพธ์ที่ได้แสดงให้เห็นว่า การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างแพร่หลาย สามารถช่วยเพิ่มขีดความสามารถด้านดิจิทัลของพนักงานได้อย่างแน่นอน อย่างไรก็ตามพนักงานยังคงต้องคุ้นเคยกับสถานที่ทำงานแบบดิจิทัล ในสภาวะดังกล่าว บทบาทของผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการประสบความสำเร็จในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในกระบวนการทางธุรกิจที่เลือก และกำลังดำเนินการไปในทิศทางนี้ (48.2% และ 41.0% ตามลำดับ) อย่างไรก็ตาม ไม่คาดคิดเลยว่าบริษัทก่อสร้างทุกแห่งจะหลีกเลี่ยงการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และไม่มีบริษัทใดตั้งใจที่จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงในปีหน้า อาจเป็นเพราะบริษัทก่อสร้างทุกแห่งใน 10 แห่งทำงานในระบบคลาวด์อยู่แล้วทำงานร่วมกันออนไลน์อย่างมีประสิทธิภาพ และมีกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดที่เปิดใช้งานแบบดิจิทัล สำหรับอุตสาหกรรมยานยนต์ อุปสรรคสำคัญในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้คือ เทคโนโลยีเหล่านี้ไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติของพนักงานยังไม่ได้รับการปรับให้เข้ากับเทคโนโลยีเหล่านี้

2.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จากความเป็นมาและปัญหาการวิจัยที่สำคัญ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบการวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล แสดงดังภาพที่ 2-14



ภาพที่ 2-14 กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยอนาคต (Future Research) เชิงคุณภาพ (Qualitative Research Method) โดยการประยุกต์ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ในการดำเนินการวิจัย ซึ่งมีลำดับเนื้อหา ดังนี้

- 3.1 การออกแบบการวิจัย
- 3.2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
- 3.3 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

3.1 การออกแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการมุ่งเน้นการวิจัยเชิงอนาคต เป็นการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ซึ่งเป็นเทคนิควิจัยที่พัฒนาขึ้นเมื่อปี พ.ศ. 2522 โดย ผศ.ดร.จุมพล พูลภัทรชีวิน ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่เกิดจากการผสมผสานเทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EFR (Ethnographic Future Research) ศ.ดร.โรเบิร์ต บี เท็กเตอร์ (Robert B. Textor) เป็นแกนผสมผสานเข้ากับเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ที่พัฒนาขึ้นโดย โอลาฟ เฮลเมอร์ (Olaf Helmer) และนอร์แมน ซี ดาลกีร์ (Norman C. Dalkey) ซึ่งเป็นกระบวนการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย และการประชุมสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion)

3.2 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ใช้กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Technique) ซึ่งเป็นการวิจัยอนาคต โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับบริบทของการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงาน แนวคิดและทฤษฎี รวมทั้งการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อใช้เป็นแนวทางในการออกแบบและกำหนดกรอบการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เริ่มจากการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาโดยการปรึกษาผู้เชี่ยวชาญและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วนำไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มเป้าหมายนำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์/สังเคราะห์

ขั้นตอนที่ 3 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามโดยนำเอากรอบแนวคิดทฤษฎี ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้า และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก มาประมวลสร้างแบบสอบถามปลายเปิดเพื่อรับฟังข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญของเดลฟายรอบที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามโดยใช้ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์มากำหนดเป็นข้อคำถาม เป็นแบบสอบถามปลายปิดมี 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter quartile) เป็นรายชื่อ และทำการตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา และความถูกต้องของภาษาในแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญชุดเดิมอีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามฉบับเดิมแต่มีการแสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยควอไทล์ (Inter Quartile) และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไว้ในแต่ละข้อคำถาม เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ กรณีคำตอบเดิมอยู่นอกช่วงของค่า IQR (น้อยกว่าค่า Median - ครึ่งหนึ่งของค่า IQR หรือมากกว่า Median + ครึ่งหนึ่งของค่า IQR) เพื่อให้ผลตอบแบบสอบถามให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล การกำหนดระดับค่าคะแนนในมาตราส่วนประมาณค่าแบบสอบถามที่กำหนดค่ามาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับ

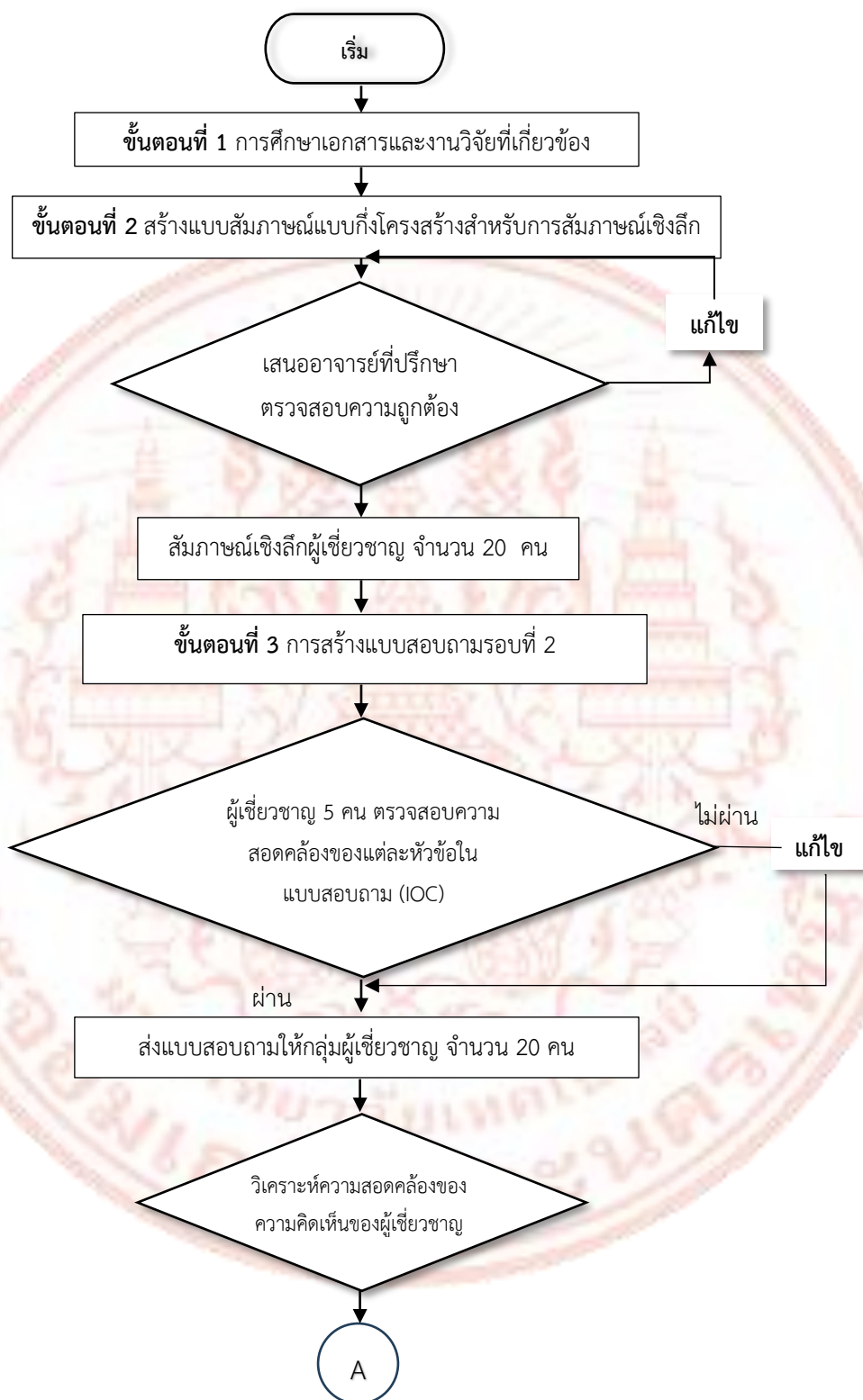
ขั้นตอนที่ 5 การพัฒนารูปแบบ โดยการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาจัดทำรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล (ฉบับร่าง) แล้วนำเสนอต่อที่ประชุมสนทนากลุ่ม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาให้

ความเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบฯ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงรูปแบบ จนได้รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ฉบับสมบูรณ์

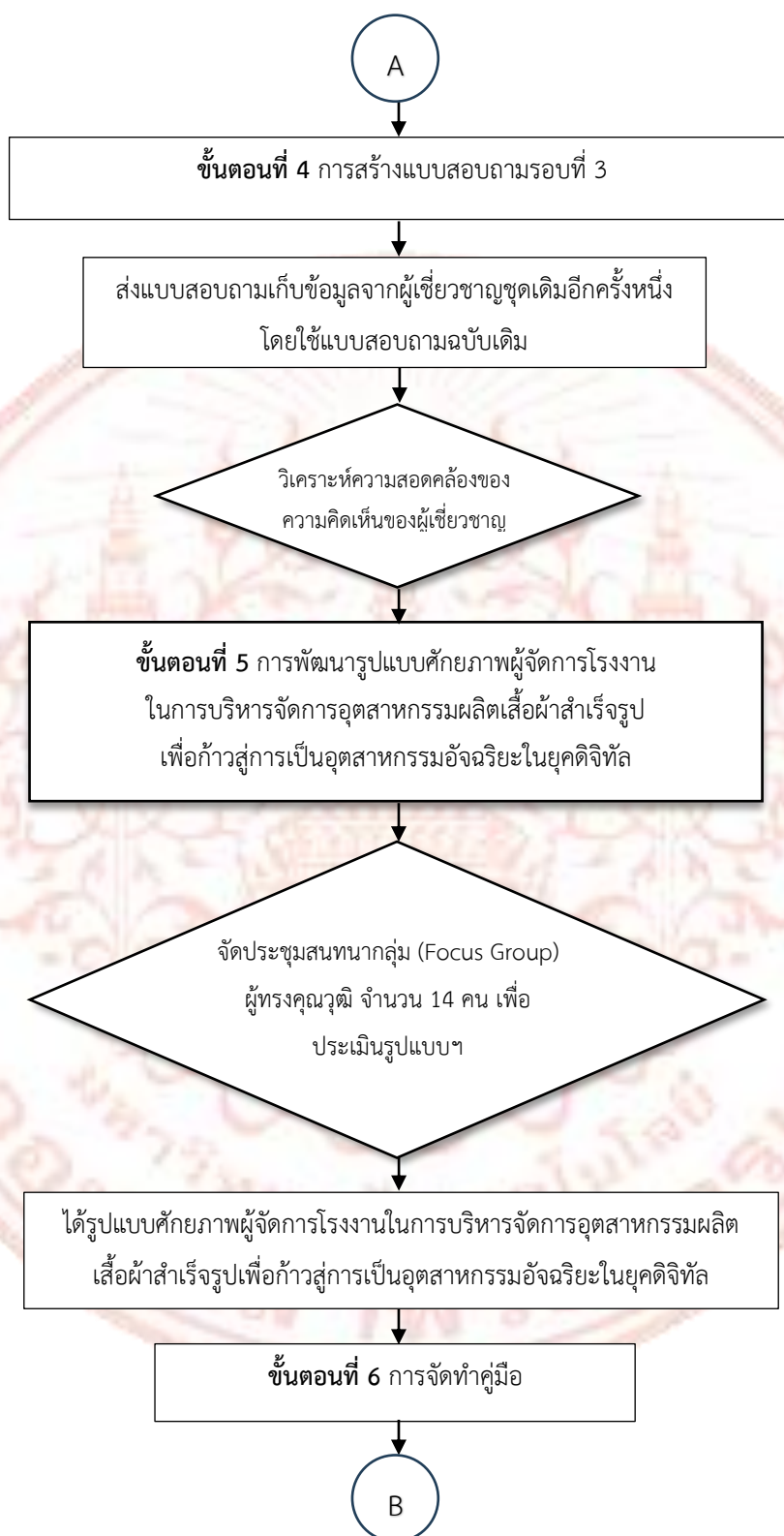
ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำคู่มือ โดยการนำสาระหรือเนื้อหาจากรูปแบบ มาจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล (ฉบับร่าง) นำเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ประเมินความเหมาะสม และให้ข้อเสนอแนะ แล้วนำผลการประเมินมาปรับปรุงคู่มือ จนได้คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ฉบับสมบูรณ์

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังภาพที่ 3-1

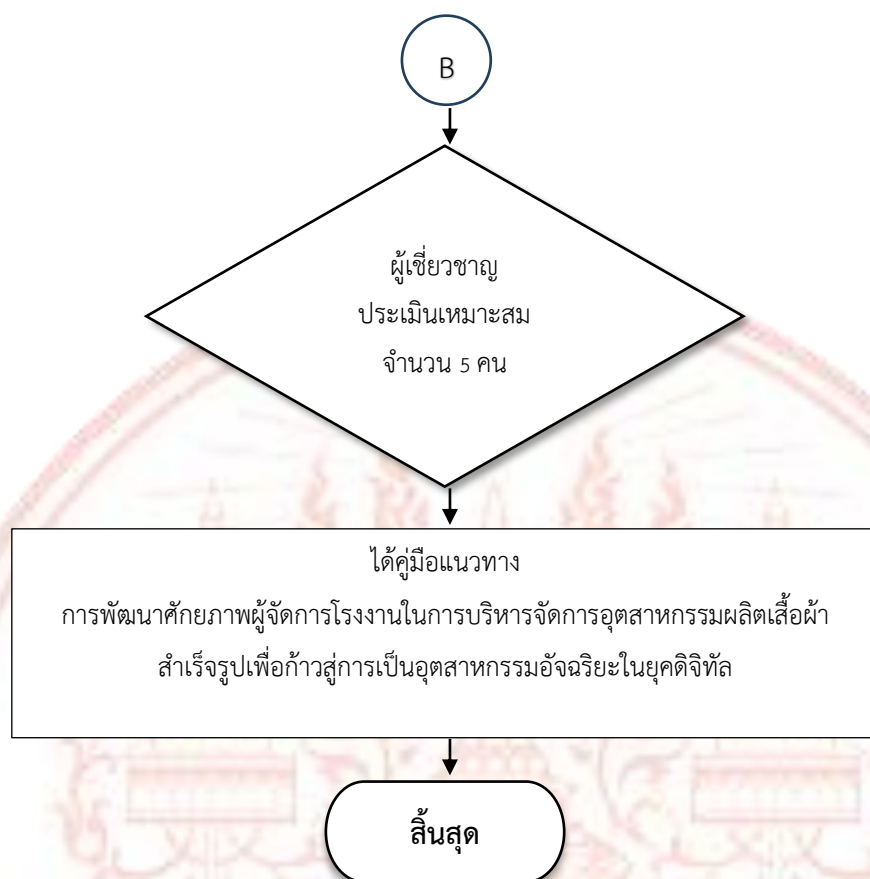




ภาพที่ 3-1 แผนผังขั้นตอนดำเนินงานวิจัย



ภาพที่ 3-1 (ต่อ)



ภาพที่ 3-1 (ต่อ)

3.3 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

3.3.1 กลุ่มเป้าหมายในการวิจัย ได้แก่ กลุ่มผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) โดยจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่จะใช้ในการวิจัยแบบเทคนิคเดลฟายควรมีจำนวนผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ซึ่งจะทำให้อัตรา การลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก (ชนิตา, 2551) ดังนั้น งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงได้กำหนด จำนวนผู้เชี่ยวชาญ ทั้งสิ้น 20 คน โดยมีเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกตามคุณสมบัติที่กำหนด ประกอบด้วย

1. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 3 คน
2. กลุ่มนักวิชาการ จำนวน 4 คน
3. กลุ่มสมาคมสิ่งทอ ผู้ประกอบการ และผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 13 คน

กลุ่มที่ 2 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์ของการวิจัย จำนวน 5 คน

กลุ่มที่ 3 กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อพิจารณาตรวจสอบและให้ความเห็นชอบรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ กลุ่มงานด้านวิชาการ กลุ่มงานด้านบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 14 คน

กลุ่มที่ 4 กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จำนวน 5 คน

3.3.2 การเลือกกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในการวิจัยและเป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจงเลือก (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการเลือกดังนี้

1. เสนอชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับการวิจัย
2. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
3. เสนอแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1.1 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่

3.4.1.1.1 แบบสัมภาษณ์ เป็นแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview Form) ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4.1.1.2 แบบบันทึกการประชุมสนทนากลุ่มย่อย ใช้ในการบันทึกข้อมูลจากการประชุมสนทนากลุ่มย่อยของผู้ทรงคุณวุฒิ

3.4.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ประกอบด้วย

3.4.1.2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

3.4.1.2.2 องค์ประกอบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การกำหนดระดับคะแนนในมาตราส่วนประมาณค่าแบบสอบถามที่กำหนดค่ามาตราส่วนประมาณค่าแบบ 5 ระดับ มีการกำหนดด้วยระดับค่าคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความสำคัญมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความสำคัญมาก
- 3 หมายถึง ระดับความสำคัญปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความสำคัญน้อยที่สุด

3.4.1.2.3 แบบประเมินคู่มือ ใช้ในการประเมินความเหมาะสมของเนื้อหาของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน โดยแบ่งผลการประเมินเป็น 2 ระดับ คือ “เหมาะสม” กับ “ไม่เหมาะสม” และมีช่องให้เสนอแนะเพิ่มเติม

3.5 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5.1 ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.5.1.1 ผู้วิจัยขออนุญาตหน่วยงานเพื่อขอสัมภาษณ์ กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มสมาคมสื่อมวลชน ผู้ประกอบการ และผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 20 คน

3.5.1.2 ผู้วิจัยทำการนัดวัน และเวลา สถานที่ เพื่อทำการสัมภาษณ์คลำรอบที่ 1 ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์โดยสอบถามแบบกว้าง ๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาวิจัย เป็นการระดมความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

3.5.1.3 ผู้วิจัยขออนุญาตบันทึกเสียงคำสัมภาษณ์ และทำการสรุปและทบทวนการสัมภาษณ์ทุกท่าน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์

3.5.1.4 ผู้วิจัยปฏิบัติตามหลักจรรยาบรรณของนักวิจัยให้สัญญาในการเก็บข้อมูลเป็นความลับ และในกระบวนการนี้ผู้ให้สัมภาษณ์มีสิทธิ์ที่จะขอยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงการให้คำสัมภาษณ์ได้ในทุกกรณี

3.5.1.5 ผู้วิจัยสัมภาษณ์ตามลำดับข้อคำถามที่สร้างไว้ทุกข้อ แม้ว่าบางข้อคำถามจะมีส่วนที่ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ข้อมูลไว้ในข้อคำถามอื่น

3.5.1.6 นำคำสัมภาษณ์มาวิเคราะห์รายละเอียดและทำการสังเคราะห์เป็นประเด็นเพื่อนำไปสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2

3.5.2 การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.5.2.1 เดลฟายรอบที่ 2 โดยนำคำถามที่วิเคราะห์ได้จากรอบแรกมาสร้างเป็นแบบสอบถามปลายปิด ประเภทมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แล้วส่งแบบสอบถามในรอบนี้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม

3.5.2.2 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยการหาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เป็นรายชื่อ

3.5.2.3 เดลฟายรอบที่ 3 โดยเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม 20 คน อีกครั้งหนึ่ง โดยใช้แบบสอบถามฉบับเดิมแต่มีการแสดงค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และคำตอบเดิมของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไว้ในแต่ละข้อคำถาม เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบ กรณีคำตอบเดิมอยู่นอกช่วงของค่า IQR (น้อยกว่าค่า Median - ครึ่งหนึ่งของค่า IQR หรือมากกว่า Median + ครึ่งหนึ่งของค่า IQR)

3.5.2.4 นำข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามครั้งที่ 2 วิเคราะห์หาค่า Median และ IQR ของแต่ละข้อใหม่ (กรณีมีผู้เชี่ยวชาญเปลี่ยนคำตอบ)

3.5.2.5 นำค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่าง IQR มาพิจารณาตามเกณฑ์ที่กำหนดเพื่อหาข้อสรุป

3.5.2.6 จัดทำ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน พิจารณาในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) พิจารณาให้เห็นชอบรูปแบบ

3.5.2.7 วิเคราะห์ผลการประเมินรูปแบบฯ

3.5.2.8 ได้รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลฉบับสมบูรณ์

3.5.3 การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

3.5.3.1 จัดทำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

3.5.3.2 นำ (ร่าง) คู่มือ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา

3.5.3.3 นำ(ร่าง) คู่มือฯ เสนอต่อคณะกรรมการสอบพิจารณา ก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทำการประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของ(ร่าง)คู่มือต่อไป

3.5.3.4 วิเคราะห์ผลการประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของ(ร่าง) คู่มือฯ

3.5.3.5 ได้คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลฉบับสมบูรณ์

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

การวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษานี้ นำข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมา วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณดังนี้

3.6.1 การวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการสัมภาษณ์

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 1 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป กลุ่มนักวิชาการ และกลุ่มสมาคมสิ่งทอ ผู้ประกอบการ และผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป จำนวน 20 คน ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ด้วยวิธีการสกัดและการสังเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.6.2 การวิเคราะห์จากผลการตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบ สัมภาษณ์รอบที่ 1 และสร้างเป็นแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ แล้วส่งให้ผู้เชี่ยวชาญชุดเดิม จำนวน 20 คน ลงความเห็นโดยใช้วิธีการหาค่ามัธยฐาน

การแปลความหมายค่ามัธยฐาน (Median) กำหนดที่ค่า 3.50 ขึ้นไป โดยมีเกณฑ์ที่ผู้วิจัย กำหนดไว้ดังนี้

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง มีระดับความสำคัญมากที่สุด

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง มีระดับความสำคัญมาก

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง มีระดับความสำคัญปานกลาง

ค่ามัธยฐานตั้งแต่ 1.50 - 2.49 หมายถึง มีระดับความสำคัญน้อย

ค่ามัธยฐานน้อยกว่า 1.50 หมายถึง มีระดับความสำคัญน้อยที่สุด

สำหรับการวิจัยนี้ หัวข้อประเด็นวิจัยที่มีค่ามัธยฐานตั้งแต่ 3.5 หรือระดับสำคัญมากขึ้นไป จะได้รับการพิจารณาในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Quartiles) ผู้วิจัยคำนวณหาความแตกต่างระหว่างควอไทล์ที่ 3 และ ควอไทล์ที่ 1 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อมีค่าไม่เกิน 1.5 แสดงว่า ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ที่มีต่อข้อความนั้นมีความสอดคล้องกัน แต่ถ้าหากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ในแต่ละข้อมีค่ามากกว่า 1.5 แสดงว่า ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นไม่สอดคล้องกันเกี่ยวกับข้อความ (วิเชียร, 2566)

สำหรับการวิจัยนี้ ข้อความที่มีค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ไม่เกิน 1.5 จะได้รับการพิจารณาในการจัดทำรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

การวิเคราะห์ข้อมูลรอบที่ 3 ผู้วิจัยจะพิจารณาค่าพิสัยควอไทล์ของคำตอบแต่ละข้อจากการวิเคราะห์รอบที่ 2 กล่าวคือ ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์แคบ (น้อยกว่า 1.5) ซึ่งจะเป็นการวัดการกระจายชุดข้อมูลความคิดเห็นส่วนใหญ่ของผู้เชี่ยวชาญ ถ้ากระจายไม่มากอยู่ใกล้ ๆ 0 แสดงว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในคำตอบนั้น ๆ ซึ่งหากผู้วิจัยได้ข้อมูลเพียงพอก็อาจสรุปผลการวิจัยได้ในรอบที่ 3 เลย แต่หากค่าพิสัยควอไทล์กว้าง (มากกว่า 1.5) แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในคำตอบที่วิเคราะห์ได้นั้น ในการนี้ผู้วิจัยอาจสร้างแบบสอบถามอีกครั้งเป็นรอบที่ 3 โดยมีข้อความเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของคำถามฐาน ค่าพิสัยควอไทล์ และเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้น ๆ ได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไปแล้ว ส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นเพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

บทที่ 4

ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยใช้วิธีการวิจัยแบบ EDFR ด้วยการประยุกต์ใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Future Research)) ผสมผสานกับเทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้ครอบคลุมการตอบวัตถุประสงค์การวิจัยอย่างครบถ้วน ดังนี้

4.1 ผลการศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.1.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกเชิงลึกในรอบที่ 1

จากข้อมูลผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน ผู้วิจัยได้ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ซึ่งสามารถสรุปเป็นองค์ประกอบ และประเด็นที่จะใช้ในการตั้งคำถาม สำหรับแบบสอบถามเดลฟาย โดยแบ่งเป็น 4 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) และ 4) ด้านการบริหารจัดการ ดังรายละเอียดในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 สรุปผลองค์ประกอบที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับศักยภาพผู้จัดการโรงงาน
ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม
อัจฉริยะในยุคดิจิทัลของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 1

ข้อที่	ประเด็น
ด้านความรู้ (Knowledge)	
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ
2	มีความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางของผลิตภัณฑ์ในอนาคต
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหการ วิศวกรรมการจัดการการผลิต
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อนงาน แบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานในฝ่ายผลิต
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานผลิต
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการผลิตขององค์กรเป็นอย่างดี
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการบริหารการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)
12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างแท้จริง
13	มีความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการผลิต
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)
17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการระบบฐานข้อมูลของลูกค้า
18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างผลงาน
19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า
20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรม ผลิต
21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน
22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
ด้านทักษะ (Skill)	
23	มีความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี
24	มีทักษะทางด้านการเงินการบัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์การลงทุนได้
25	มีความสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งชั้นทางการตลาด
26	มีความสามารถในการคำนวณจุดคุ้มทุนในระยะยาว
27	มีความสามารถในการประมาณการจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ
28	มีความสามารถในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิต
29	มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)
30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้าช่างคอมพิวเตอร์
31	มีความสามารถในการบริหารโซ่อุปทานภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน
32	มีทักษะการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด
33	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสั่งงานการผลิตให้ปฏิบัติงานได้
34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจความหมายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต
35	มีความสามารถในการวางแผนอุปกรณ์ในโรงงาน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูง
36	มีความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานของเครื่องจักร (Method Study)
37	มีความสามารถในการกำหนดแผนการตรวจสอบคุณภาพการผลิต
38	มีความสามารถในการตรวจสอบความเสียหายจากความผิดพลาดในการผลิต
39	มีความสามารถในการตรวจสอบปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานการผลิต
40	มีความสามารถในการควบคุมคุณภาพบรรจุภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ
41	มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
42	มีความสามารถในการสั่งงาน
43	มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ
44	มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง
45	มีความสามารถในการบริหารทีมงาน
ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes)	
46	มีความเป็นผู้ประกอบการ

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสถานการณ์อันตึงเครียด
49	มีการทำงานเชิงรุก
50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่
51	มีการทำงานเป็นทีม
52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก
53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา
54	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างมืออาชีพ
55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธาในอาชีพ
56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร
58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
59	มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับความรู้ความสามารถ
60	มีการสร้างความสามัคคีในทีมงาน
61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับทุกคน
62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน
63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี
64	มีเหตุผลในการทำงานและให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่นเสมอ
65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน
66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหา
67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
68	มีความเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลาในการทำงาน
71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
72	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตามกับแนวทางการทำงานของหน่วยงาน
73	บริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างรวดเร็ว
74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
76	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/ปัญหาก่อน-หลังได้
77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมีหลักการเพื่อลดความไม่พึงพอใจได้
ด้านการบริหารจัดการ	
78	มีการวางแผนงานในหน่วยงานผลิต
79	มีการวางแผนบริหารการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ
80	มีการวางแผนบริหารการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
81	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน
83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต
84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
85	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงานในฝ่ายทุกคนทราบอย่างชัดเจน
86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสายงานการผลิต
87	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในฝ่ายให้มีความชัดเจน
88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว
89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน
90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม
91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์
92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต
93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจจากการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ
94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
95	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน
96	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง
97	มีความสามารถในการสั่งการ ประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
98	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4-1 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่
101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน
102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา
104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้
105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน

จากตารางที่ 4-1 สามารถสรุปองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 4 องค์ประกอบ โดยมีประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำนวน 106 ประเด็น

หลังจากที่ได้องค์ประกอบและประเด็นทั้งหมดแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการจัดกลุ่มขององค์ประกอบย่อย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 4-2 ถึง 4-5

ตารางที่ 4-2 สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “ด้านความรู้ (Knowledge)”

ข้อที่	ประเด็น
ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์	
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ
2	มีความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางของผลิตภัณฑ์ในอนาคต
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า
ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหการ วิศวกรรมการจัดการการผลิต
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อนงาน แบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานในฝ่ายผลิต
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานผลิต
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการผลิตขององค์กรเป็นอย่างดี

ตารางที่ 4-2 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการบริหารการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)
12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างแท้จริง
13	มีความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)
ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการผลิต
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)
17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการระบบฐานข้อมูลของลูกค้า
18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างผลงาน
ความรู้ด้านกฎหมาย	
19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า
20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิต
21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน
22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 4-2 สรุปองค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge) มี 22 ประเด็น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์ 2) ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) ความรู้ด้านกฎหมาย

ตารางที่ 4-3 สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “ด้านทักษะ (Skill)”

ข้อที่	ประเด็น
ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล	
1	มีทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี
2	มีทักษะทางด้านการเงินการบัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์การลงทุนได้
3	มีทักษะในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งทางการตลาด
4	มีทักษะในการคำนวณจุดคุ้มทุนในระยะยาว
5	มีทักษะในการประมาณการจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ

ตารางที่ 4-3 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
6	มีทักษะในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิต
7	มีทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)
ทักษะในกระบวนการผลิต	
8	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้าช่างคอมพิวเตอร์
9	มีทักษะในการบริหารโซ่อุปทานภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน
10	มีทักษะในการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด
11	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสั่งงานการผลิตให้ปฏิบัติงานได้
12	มีทักษะการตีความ การเข้าใจความหมายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต
13	มีทักษะในการวางแผนอุปกรณ์ในโรงงาน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูง
14	มีทักษะในการปรับปรุงวิธีการทำงานของเครื่องจักร (Method Study)
ทักษะการควบคุมคุณภาพ	
15	มีทักษะในการกำหนดแผนการตรวจสอบคุณภาพการผลิต
16	มีทักษะในการตรวจสอบความเสียหายจากความผิดพลาดในการผลิต
17	มีทักษะในการตรวจสอบปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานการผลิต
18	มีทักษะในการควบคุมคุณภาพบรรจุภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ
ทักษะการบริหาร	
19	มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
20	มีทักษะในการสั่งงาน
21	มีทักษะในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ
22	มีทักษะในการเจรจาต่อรอง
23	มีทักษะในการบริหารทีมงาน

จากตารางที่ 4-3 สรุปองค์ประกอบด้านทักษะ (Skill) มี 23 ประเด็น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 2) ทักษะในกระบวนการผลิต 3) ทักษะการควบคุมคุณภาพ และ 4) ทักษะการบริหาร

ตารางที่ 4-4 สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes)”

ข้อที่	ประเด็น
ด้านบุคลิกภาพ	
1	มีความเป็นผู้ประกอบการ
2	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
3	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสถานการณ์อันตึงเครียด
4	มีการทำงานเชิงรุก
5	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่
6	มีการทำงานเป็นทีม
7	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก
8	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา
9	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างมืออาชีพ
คุณธรรม จริยธรรม	
10	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธาในอาชีพ
11	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
12	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร
13	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม
มนุษยสัมพันธ์	
14	มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับความรู้ความสามารถ
15	มีการสร้างความสามัคคีในทีมงาน
16	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับทุกคน
17	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน
18	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี
19	มีเหตุผลในการทำงานและให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่นเสมอ
20	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน
21	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในการแก้ปัญหา
22	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
ด้านภาวะผู้นำ	
23	มีความเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
24	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ตารางที่ 4-4 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
25	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลาในการทำงาน
26	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
27	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตามกับแนวทางการทำงานของหน่วยงาน
28	บริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างรวดเร็ว
29	บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม
30	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
31	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/ปัญหาก่อน-หลังได้
32	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมีหลักการเพื่อลดความไม่พึงพอใจได้

จากตารางที่ 4-4 สรุปองค์ประกอบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) มี 32 ประเด็น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 4) ด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4-5 สรุปผลองค์ประกอบย่อยของ “ด้านการบริหารจัดการ”

ข้อที่	ประเด็น
ด้านการวางแผน (Planning)	
1	มีการวางแผนงานในหน่วยงานผลิต
2	มีการวางแผนบริหารการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ
3	มีการวางแผนบริหารการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
4	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน
5	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน
6	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต
7	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว
8	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงานในฝ่ายทุกคนทราบอย่างชัดเจน
ด้านการจัดการองค์กร (Organizing)	
9	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสายงานการผลิต
10	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในฝ่ายให้มีความชัดเจน
11	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว
12	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน

ตารางที่ 4-5 (ต่อ)

ข้อที่	ประเด็น
13	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม
14	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์
ด้านการสั่งการ (Commanding)	
15	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต
16	มีความชัดเจนในการตัดสินใจจากการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ
17	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
18	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน
19	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง
20	มีความสามารถในการสั่งการ ประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
ด้านการประสานงาน (Coordinating)	
21	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
22	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
23	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่
24	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน
25	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
ด้านการควบคุม (Controlling)	
26	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา
27	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้
28	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
29	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน

จากตารางที่ 4-5 สรุปองค์ประกอบด้านการบริหารจัดการ มี 29 ประเด็น ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านการวางแผน (Planning) 2) ด้านการจัดการองค์กร (Organizing) 3) ด้านการสั่งการ (Commanding) 4) ด้านการประสานงาน (Coordinating) และ 5) ด้านการควบคุม (Controlling)

จากการจำแนกข้อมูลออกเป็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และประเด็นต่าง ๆ (ตามตารางที่ 4-2 ถึง 4-5) ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามปลายปิด เพื่อใช้ในการสอบถาม และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญรอบที่ 2 ตามแนวทางของเทคนิคเดลฟายต่อไป (รายละเอียดดังตารางที่ 4-6 ถึง 4-9)

4.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 20 คน มาทำการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่มีต่อระดับความสำคัญของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ในแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบ ซึ่งผลการวิจัยมีดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์ 2) ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล และ 4) ความรู้ด้านกฎหมาย แสดงดังตารางที่ 4-6

ตารางที่ 4-6 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 2

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
K1: ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์					
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ ธุรกิจ	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีความรู้ในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและ พัฒนาผลิตภัณฑ์	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทาง ของผลิตภัณฑ์ในอนาคต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า	4	1.25	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
K2: ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต					
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหการ วิศวกรรมการจัดการการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บ ความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อน งานแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงาน ในฝ่ายผลิต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ในสายงานผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน การผลิตขององค์กรเป็นอย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศ ทางการบริหารการผลิตให้ เป็นไปตามเป้าหมาย	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่ การงานอย่างแท้จริง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	มีความรู้ในการปรับปรุง กระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-6 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
K3: ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล					
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการระบบฐานข้อมูลของลูกค้า	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างผลงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
K4: ความรู้ด้านกฎหมาย					
19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 9 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 13 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 22 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 22 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

2. องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 2) ทักษะในกระบวนการผลิต 3) ทักษะการควบคุมคุณภาพ และ 4) ทักษะการบริหาร แสดงดังตารางที่ 4-7

ตารางที่ 4-7 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 2

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
S1: ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล					
23	มีทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุน ผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
24	มีทักษะทางด้านการเงินการ บัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์ การลงทุนได้	4	0.00	มาก	สอดคล้อง
25	มีทักษะในการรวบรวมและ วิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งชั้น ทางการตลาด	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
26	มีทักษะในการคำนวณจุดคุ้มทุน ในระยะยาว	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
27	มีทักษะในการประมาณการ จำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต ได้อย่างแม่นยำ	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
28	มีทักษะในการคำนวณค่าใช้จ่าย ในการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
29	มีทักษะในการบริหารจัดการ ข้อมูล (Big Data)	4	1.25	มาก	สอดคล้อง
S2: ทักษะในกระบวนการผลิต					
30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้าช่างคอมพิวเตอร์	4	1.25	มาก	สอดคล้อง
31	มีทักษะในการบริหารโซ่อุปทาน ภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
32	มีทักษะในการสอนงานการผลิต ให้สามารถปฏิบัติได้ตามที่ กำหนด	4	0.50	มาก	สอดคล้อง
33	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสั่งงานการผลิตให้ ปฏิบัติงานได้	4	0.00	มาก	สอดคล้อง
34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจ ความหมายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต	4	0.50	มาก	สอดคล้อง
35	มีทักษะในการวางแผนอุปกรณ์ใน โรงงาน เพื่อให้การผลิตมี ประสิทธิภาพสูง	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
36	มีทักษะในการปรับปรุงวิธีการ ทำงานของเครื่องจักร (Method Study)	4	0.25	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-7 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
S3: ทักษะการควบคุมคุณภาพ					
37	มีทักษะในการกำหนดแผนการ ตรวจสอบคุณภาพการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
38	มีทักษะในการตรวจสอบความ เสียหายจากความผิดพลาดใน การผลิต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
39	มีทักษะในการตรวจสอบ ปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพ ตามมาตรฐานการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
40	มีทักษะในการควบคุมคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
S4: ทักษะการบริหาร					
41	มีทักษะในการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
42	มีทักษะในการสั่งงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
43	มีทักษะในการโน้มน้าว ผู้ร่วมงานให้ทำงานด้วยความ เต็มใจ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
44	มีทักษะในการเจรจาต่อรอง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
45	มีทักษะในการบริหารทีมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 6 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 17 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

3. องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) คุณธรรม จริยธรรม 3) มนุษยสัมพันธ์ และ 4) ด้านภาวะผู้นำ แสดงดังตารางที่ 4-8

ตารางที่ 4-8 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 2

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
A1: ด้านบุคลิกภาพ					
46	มีความเป็นผู้ประกอบการ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสถานการณ์อันตึงเครียด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
49	มีการทำงานเชิงรุก	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
51	มีการทำงานเป็นทีม	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
54	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างมืออาชีพ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
A2: ด้านคุณธรรม จริยธรรม					
55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธาในอาชีพ	5	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
A3: ด้านมนุษยสัมพันธ์					
59	มีการมอบหมายงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
60	มีการสร้างความสามัคคีใน ทีมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับ ทุกคน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
64	มีเหตุผลในการทำงานและให้ เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่นเสมอ	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ ของผู้ร่วมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน คนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหา	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้า กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
A4: ด้านภาวะผู้นำ					
68	มีความเป็นผู้นำต่อการ เปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัว เข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-8 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลา ในการทำงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
72	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตามกับแนว ทางการทำงานของหน่วยงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
73	บริหารจัดการความเครียดที่ เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่าง รวดเร็ว	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้ อย่างเหมาะสม	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อ หาทางแก้ไขปัญหาได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
76	มีความสามารถในการจัดลำดับ ความสำคัญของงาน/ปัญหา ก่อน-หลังได้	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมีหลักการ เพื่อลดความไม่พึงพอใจได้	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะ
อันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน
20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 31 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญ

อยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 32 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 32 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

4. องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning) 2) ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing) 3) ศักยภาพการสั่งการ (Commanding) 4) ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating) และ 5) ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling) แสดงดังตารางที่ 4-9

ตารางที่ 4-9 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญขององค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ในรอบที่ 2

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
PM1: ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)					
78	มีการวางแผนงานในหน่วยงาน ผลิต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
79	มีการวางแผนบริหารการใช้ วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
80	มีการวางแผนบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
81	มีการวางแผนเรื่องความ ปลอดภัยอาชีวอนามัยและ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผน ที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
85	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงานในฝ่ายทุกคนทราบอย่างชัดเจน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
PM2: ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)					
86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสายงานการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
87	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในฝ่ายให้มีความชัดเจน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
PM3: ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)					
92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจ จากการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้ อย่างรอบคอบ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็น อย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
95	มีการสนับสนุนความคิด สร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยน วิธีการทำงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
96	มีการมอบหมายงานให้ ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
97	มีความสามารถในการสั่งการ ประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
PM4: ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)					
98	มีการประสานงานในหน่วยงาน ได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอน การทำงานเพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้ สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึด ติดกับสถานที่	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่าง หน่วยงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-9 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
PM5: ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)					
103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา	4	0.00	มาก	สอดคล้อง
104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 13 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 16 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 29 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 29 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์
2. ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ความรู้ด้านกฎหมาย

องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทักษะในกระบวนการผลิต
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4. ทักษะการบริหาร

องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มี 5 องค์ประกอบย่อย

1. ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)
3. ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)
4. ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)
5. ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)

4.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 3

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถามในรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามสำหรับรอบที่ 3 โดยเพิ่มเติมคำชี้แจงเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 รวมทั้งระบุค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ของผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มในรอบที่ 2 และค่าของการตอบของผู้ตอบเองในรอบที่ 2 ด้วย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้ง 20 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลในรอบที่ 3 ซึ่งได้รับข้อมูลตอบกลับมาทั้งหมด 20 คน โดยหลังจากได้รับแบบสอบถามตอบกลับมาในรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์จากความคิดเห็นเพื่อหาระดับความสำคัญโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Med) และความสอดคล้องโดยใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) โดยแยกตามองค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย แสดงดังตารางที่ 4-10 ถึง 4-13

ตารางที่ 4-10 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 3

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
K1: ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์					
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของ ธุรกิจ	5	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
2	มีความรู้ในการออกแบบ ผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและ พัฒนาผลิตภัณฑ์	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทาง ของผลิตภัณฑ์ในอนาคต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า	4	1.25	มาก	สอดคล้อง
K2: ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต					
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหกรรม วิศวกรรมการจัดการการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บ ความรู้Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อน งานแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงาน ในฝ่ายผลิต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรม ใหม่ ๆ ในสายงานผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน การผลิตขององค์กรเป็นอย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศ ทางการบริหารการผลิตให้ เป็นไปตามเป้าหมาย	5	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหาร ความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่การ งานอย่างแท้จริง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
13	มีความรู้ในการปรับปรุง กระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
K3: ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล					
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยี ดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการ ผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการ ข้อมูล (Big Data)	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลเพื่อจัดการระบบ ฐานข้อมูลของลูกค้า	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้าน เทคโนโลยี เพื่อสร้างผลงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-10 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
K4: ความรู้ด้านกฎหมาย					
19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการ ศุลกากร และภาษีนำเข้า	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ อุตสาหกรรมการผลิต เช่น การ ควบคุมโรงงานอุตสาหกรรม ผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 9 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 13 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 22 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 22 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

ตารางที่ 4-11 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 3

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
S1: ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล					
23	มีทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุน ผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
24	มีทักษะทางด้านการเงินการบัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์การลงทุนได้	4	0.00	มาก	สอดคล้อง
25	มีทักษะในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งชั้นทางการตลาด	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
26	มีทักษะในการคำนวณจุดคุ้มทุนในระยะยาว	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
27	มีทักษะในการประมาณการจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
28	มีทักษะในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
29	มีทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
S2: ทักษะในกระบวนการผลิต					
30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้าช่างคอมพิวเตอร์	4	1.25	มาก	สอดคล้อง
31	มีทักษะในการบริหารโซ่อุปทานภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
32	มีทักษะในการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
33	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสั่งงานการผลิตให้ปฏิบัติงานได้	4	0.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจ ความหมายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
35	มีทักษะในการวางแผนอุปกรณ์ ในโรงงาน เพื่อให้การผลิต มีประสิทธิภาพสูง	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
36	มีทักษะในการปรับปรุงวิธีการ ทำงานของเครื่องจักร (Method Study)	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
S3: ทักษะการควบคุมคุณภาพ					
37	มีทักษะในการกำหนดแผนการ ตรวจสอบคุณภาพการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
38	มีทักษะในการตรวจสอบความ เสียหายจากความผิดพลาด ในการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
39	มีทักษะในการตรวจสอบ ปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพ ตามมาตรฐานการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
40	มีทักษะในการควบคุมคุณภาพ บรรจุภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ	4	0.25	มาก	สอดคล้อง
S4: ทักษะการบริหาร					
41	มีทักษะในการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
42	มีทักษะในการสั่งงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-11 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
43	มีทักษะในการโน้มน้าวผู้ร่วมงาน ให้ทำงานด้วยความเต็มใจ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
44	มีทักษะในการเจรจาต่อรอง	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
45	มีทักษะในการบริหารทีมงาน	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 18 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 23 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

ตารางที่ 4-12 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญต่อองค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ ในรอบที่ 3

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
A1: ด้านบุคลิกภาพ					
46	มีความเป็นผู้ประกอบการ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสถานการณ์อันตึงเครียด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
49	มีการทำงานเชิงรุก	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
51	มีการทำงานเป็นทีม	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และ นำเสนอสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
54	มีความรอบรู้ในอาชีพและ หน้าที่การงานอย่างมืออาชีพ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
A2: ด้านคุณธรรม จริยธรรม					
55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และศรัทธาในอาชีพ	5	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ วินัยขององค์กร	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
A3: ด้านมนุษยสัมพันธ์					
59	มีการมอบหมายงานแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
60	มีการสร้างความสามัคคีใน ทีมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับ ทุกคน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
64	มีเหตุผลในการทำงานและให้ เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่นเสมอ	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จ ของผู้ร่วมงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน คนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหา	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้า กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
A4: ด้านภาวะผู้นำ					
68	มีความเป็นผู้นำต่อการ เปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัว เข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลา ในการทำงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนา ตนเองอยู่เสมอ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
72	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตามกับแนว ทางการทำงานของหน่วยงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
73	บริหารจัดการความเครียดที่ เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่าง รวดเร็ว	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้ อย่างเหมาะสม	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อ หาทางแก้ไขปัญหาได้อย่าง เหมาะสมกับสถานการณ์	5	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-12 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
76	มีความสามารถในการจัดลำดับ ความสำคัญของงาน/ปัญหา ก่อน-หลังได้	5	0.25	มากที่สุด	สอดคล้อง
77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมีหลักการ เพื่อลดความไม่พึงพอใจได้	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 31 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 1 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 32 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 32 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

ตารางที่ 4-13 ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญองค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ในรอบที่ 3

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
PM1: ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)					
78	มีการวางแผนงานในหน่วยงาน ผลิต	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
79	มีการวางแผนบริหารการใช้ วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
80	มีการวางแผนบริหารการผลิต ผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
81	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
85	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงานในฝ่ายทุกคนทราบอย่างชัดเจน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
PM2: ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)					
86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสายงานการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
87	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในฝ่ายให้มีความชัดเจน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
PM3: ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)					
92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจจากการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
95	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
96	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
97	มีความสามารถในการสั่งการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ	5	0.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
PM4: ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)					
98	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4-13 (ต่อ)

ลำดับ	ประเด็น	มัธยฐาน (Med)	พิสัยระหว่าง ควอไทล์ (IQ.R)	ความหมาย	
				ระดับ ความสำคัญ	ความ สอดคล้อง
99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
PM5: ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)					
103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา	4	0.00	มาก	สอดคล้อง
104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้	4	1.00	มาก	สอดคล้อง
105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง
106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน	5	1.00	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์ระดับความสำคัญขององค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ และความสอดคล้องของความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 20 คน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 13 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ใน

ระดับมาก จำนวน 16 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 29 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 29 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ได้เสนอแนะให้ปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1 ขององค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ จากคำว่า “ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์” เป็น “ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์” จึงสรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
2. ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ความรู้ด้านกฎหมาย

องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทักษะในกระบวนการผลิต
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4. ทักษะการบริหาร

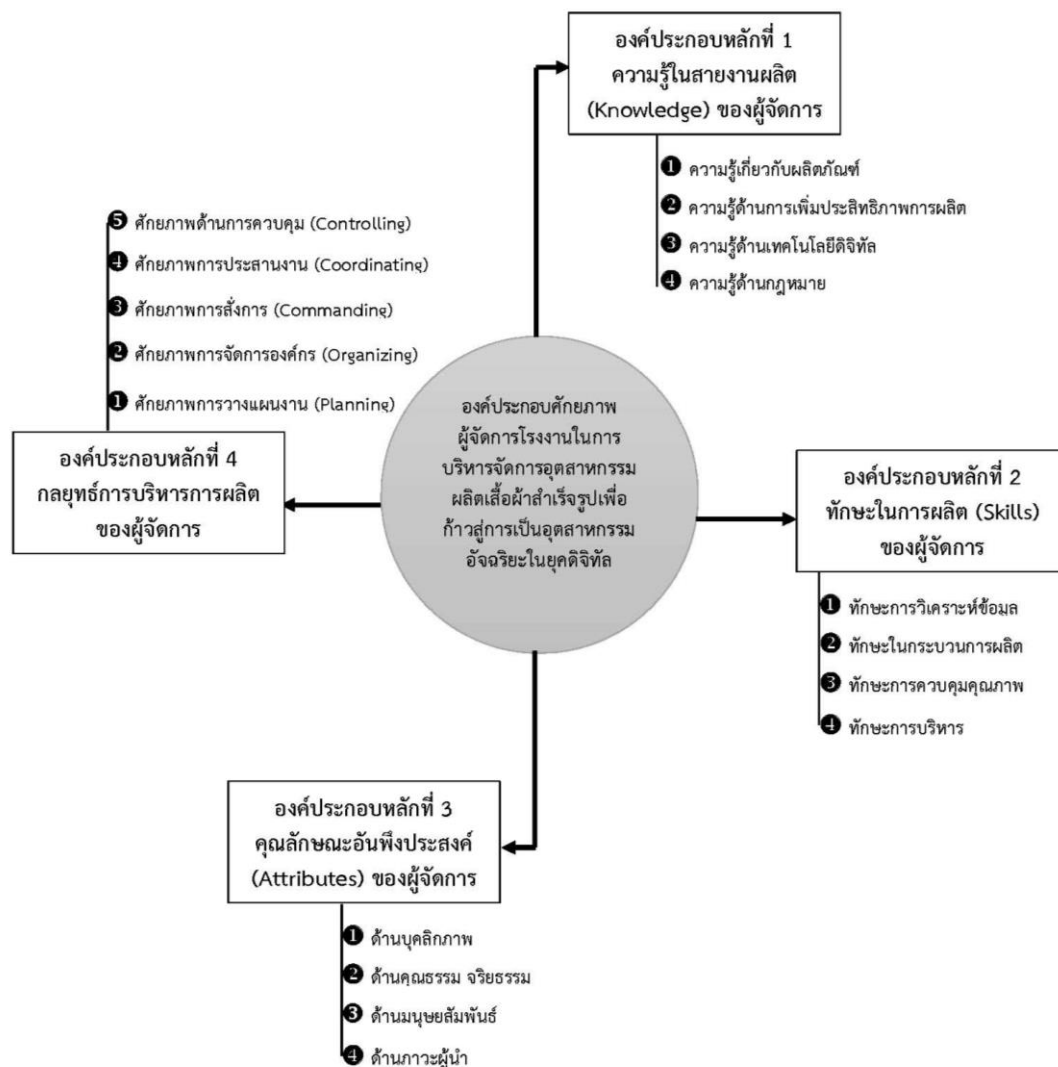
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มี 5 องค์ประกอบย่อย

1. ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)
3. ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)
4. ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)
5. ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)

โดยสรุปรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังภาพที่ 4-1



ภาพที่ 4-1 แผนภูมิแสดงองค์ประกอบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.2.1 ผลการจัดทำ(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ดังตารางที่ 4-10 ถึง 4-13) ที่กล่าวแล้ว สรุปได้ 4 องค์ประกอบหลัก ที่ส่งผลต่อการศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังตารางที่ 4-14 ถึง 4-17

ตารางที่ 4-14 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลขององค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	K1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ
	K2	มีความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด
	K3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์
	K4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางของผลิตภัณฑ์ในอนาคต
	K5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า
2. ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต	K6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหการผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหกรรม วิศวกรรมการจัดการการผลิต
	K7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อนงานแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานในฝ่ายผลิต
	K8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานผลิต

ตารางที่ 4-14 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
2. ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต (ต่อ)	K9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการผลิตขององค์กรเป็นอย่างดี
	K10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการบริหารการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย
	K11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)
	K12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างแท้จริง
	K13	มีความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	K14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการผลิต
	K15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)
	K16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)
	K17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการระบบฐานข้อมูลของลูกค้า
	K18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างผลงาน
4. ความรู้ด้านกฎหมาย	K19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า
	K20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิต
	K21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน
	K22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์

จากตารางที่ 4-14 พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
2. ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ความรู้ด้านกฎหมาย

ตารางที่ 4-15 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลขององค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล	S23	มีทักษะในการวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี
	S24	มีทักษะทางการเงินการบัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์การลงทุนได้
	S25	มีทักษะในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งขึ้นทางการตลาด
	S26	มีทักษะในการคำนวณจุดคุ้มทุนในระยะยาว
	S27	มีทักษะในการประมาณการจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ
	S28	มีทักษะในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิต
	S29	มีทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)
2. ทักษะในกระบวนการผลิต	S30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างคอมพิวเตอร์
	S31	มีทักษะในการบริหารโซ่อุปทานภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน

ตารางที่ 4-15 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
2. ทักษะในกระบวนการผลิต (ต่อ)	S32	มีทักษะในการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติได้ตามที่กำหนด
	S33	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการสั่งงานการผลิตให้ปฏิบัติงานได้
	S34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจความหมาย สัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต
	S35	มีทักษะในการวางแผนอุปกรณ์ในโรงงาน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูง
	S36	มีทักษะในการปรับปรุงวิธีการทำงานของเครื่องจักร (Method Study)
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ	S37	มีทักษะในการกำหนดแผนการตรวจสอบคุณภาพการผลิต
	S38	มีทักษะในการตรวจสอบความเสียหายจากความผิดพลาดในการผลิต
	S39	มีทักษะในการตรวจสอบปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานการผลิต
	S40	มีทักษะในการควบคุมคุณภาพบรรจุภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ
4. ทักษะการบริหาร	S41	มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ
	S42	มีทักษะในการสั่งงาน
	S43	มีทักษะในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ
	S44	มีทักษะในการเจรจาต่อรอง
	S45	มีทักษะในการบริหารทีมงาน

จากตารางที่ 4-15 พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทักษะในกระบวนการผลิต
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4. ทักษะการบริหาร

ตารางที่ 4-16 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม
ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของ
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
1. ด้านบุคลิกภาพ	A46	มีความเป็นผู้ประกอบการ
	A47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
	A48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสภาวะการณ์อันตึงเครียด
	A49	มีการทำงานเชิงรุก
	A50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่
	A51	มีการทำงานเป็นทีม
	A52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก
	A53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ๆตลอดเวลา
	A54	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างมืออาชีพ
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	A55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธาในอาชีพ
	A56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
	A57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร
	A58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์	A59	มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับความรู้ความสามารถ
	A60	มีการสร้างความสามัคคีในทีมงาน
	A61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับทุกคน
	A62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน
	A63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี
	A64	มีเหตุผลในการทำงานและให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่นเสมอ
	A65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน
	A66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ในการแก้ปัญหา
4. ด้านภาวะผู้นำ	A67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี
	A68	มีความเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี
	A69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
	A70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลาในการทำงาน
	A71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
	A72	มีความสามารถโน้มน้าวจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตามกับแนวทางการทำงานของหน่วยงาน

ตารางที่ 4-16 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
4. ด้านภาวะผู้นำ (ต่อ)	A73	บริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงานได้อย่างรวดเร็ว
	A74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม
	A75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์
	A76	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/ปัญหาก่อน-หลังได้
	A77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมีหลักการเพื่อลดความไม่พึงพอใจได้

จากตารางที่ 4-16 พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านภาวะผู้นำ

ตารางที่ 4-17 ผลการจัดองค์ประกอบย่อยศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลขององค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
1. ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)	PM78	มีการวางแผนงานในหน่วยงานผลิต
	PM79	มีการวางแผนบริหารการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ
	PM80	มีการวางแผนบริหารการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
	PM81	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
1. ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning) (ต่อ)	PM82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน
	PM83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามา มีส่วนร่วมในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับ สายงานผลิต
	PM84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้น และระยะยาว
	PM85	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงาน ในฝ่ายทุกคนทราบอย่างชัดเจน
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)	PM86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสม กับสายงานการผลิต
	PM87	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ในฝ่ายให้มีความชัดเจน
	PM88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้ อย่างรวดเร็ว
	PM89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ในองค์กรอย่างชัดเจน
	PM90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของ หน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม
	PM91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้ เหมาะสมกับสถานการณ์
3. ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)	PM92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการผลิต
	PM93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจจากการ วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ
	PM94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี
	PM95	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน

ตารางที่ 4-17 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	ปัจจัยการพัฒนา	
3. ศักยภาพการสั่งการ (Commanding) (ต่อ)	PM96	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง
	PM97	มีความสามารถในการสั่งการประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)	PM98	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
	PM99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
	PM100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่
	PM101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน
	PM102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
5. ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)	PM103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา
	PM104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้
	PM105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด
	PM106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน

จากตารางที่ 4-17 พบว่า องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)

3. ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)
4. ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)
5. ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น สามารถสรุปองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์
2. ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ความรู้ด้านกฎหมาย

องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทักษะในกระบวนการผลิต
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4. ทักษะการบริหาร

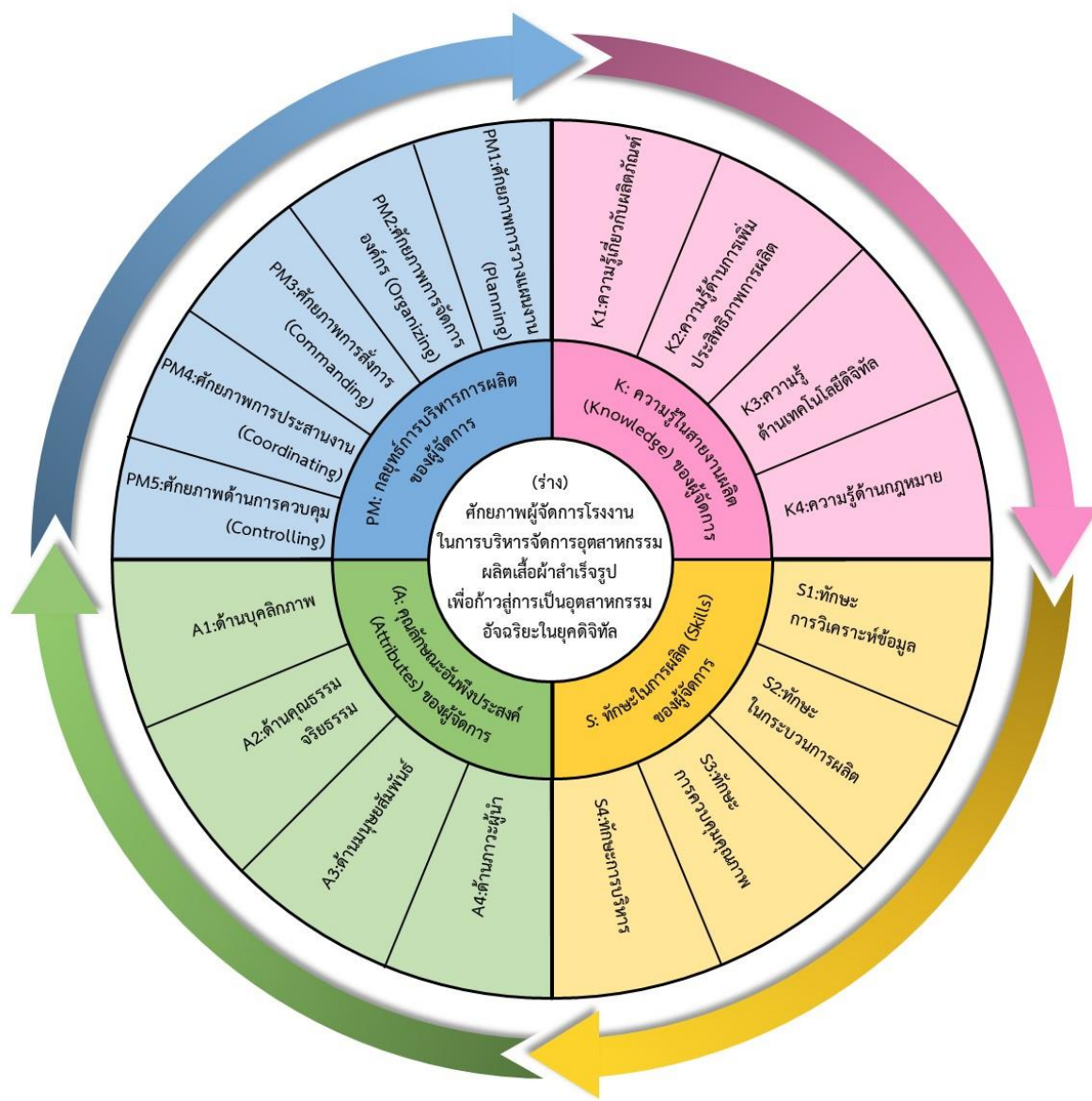
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ด้านบุคลิกภาพ
2. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์
4. ด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มี 5 องค์ประกอบย่อย

1. ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)
3. ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)
4. ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)
5. ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)

จากนั้นนำผลการวิจัยขององค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ และ 17 องค์ประกอบย่อย มาใช้ในการจัดทำ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล แสดงดังภาพที่ 4-2



ภาพที่ 4-2 (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.2.2 ผลการประเมินรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยได้นำ(ร่าง)รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งเป็นรูปแบบตั้งต้น เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 14 คน พิจารณาในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) โดยมีผลการตรวจสอบพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังตารางที่ 4-18

ตารางที่ 4-18 ผลการตรวจสอบและพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยผู้เชี่ยวชาญ

ข้อที่	รายการประเมิน	ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ	
		เหมาะสม	ร้อยละ
1	แนวทางการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิชาการเพื่อการวิเคราะห์หาค่าประกอบในการนำมาสร้างรูปแบบมีความครอบคลุมอย่างครบถ้วน	14	100
2	วิธีการพัฒนารูปแบบศักยภาพมีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน	14	100
3	องค์ประกอบที่นำมาสร้างรูปแบบในแต่ละด้านมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลได้	14	100
4	ความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้	14	100
5	รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมในภาพรวม	14	100

ตารางที่ 4-18 (ต่อ)

ข้อที่	รายการประเมิน	ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ	
		เหมาะสม	ร้อยละ
6	รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูง	14	100
ความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพในภาพรวม		14	100

จากตารางที่ 4-18 ผลการประเมินรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) จำนวน 14 คน ให้ความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์ รูปแบบดังกล่าวมีความเหมาะสม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และเพื่อให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะเพิ่มเติม รายละเอียดดังตารางที่ 4-19

ตารางที่ 4-19 ผลการประเมินรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบก่อน (Focus Group)	องค์ประกอบหลัง (Focus Group)	ผลการประเมินองค์ประกอบในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ	องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิต ของผู้จัดการ	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบหลักที่ 1 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ” เป็น “ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ”
องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์	องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับ ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป	ให้แก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.1 จากคำว่า “ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์” เป็น “ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป”

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

องค์ประกอบ ก่อน (Focus Group)	องค์ประกอบ หลัง (Focus Group)	ผลการประเมินองค์ประกอบ ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ความรู้ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิต	องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ความรู้ด้านนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อการแข่งขัน	ให้แก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 1.2 จากคำว่า “ความรู้ด้านการเพิ่ม ประสิทธิภาพการผลิต” เป็น “ความรู้ ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพ การผลิตเพื่อการแข่งขัน”
องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	-ไม่มีแก้ไข-
องค์ประกอบย่อยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย	องค์ประกอบย่อยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย	-ไม่มีแก้ไข-
องค์ประกอบหลักที่ 2 ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ	องค์ประกอบหลักที่ 2 ทักษะในการผลิต ของผู้จัดการ	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบหลักที่ 2 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “ทักษะในการผลิต (Skills) ของ ผู้จัดการ” เป็น “ทักษะในการผลิตของ ผู้จัดการ”
องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล	องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล	-ไม่มีแก้ไข-
องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะในกระบวนการผลิต	องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในกระบวนการผลิต	ให้แก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.2 จากคำว่า “ทักษะในกระบวนการ ผลิต” เป็น “ทักษะการใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในกระบวนการผลิต”
องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ	องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ	-ไม่มีแก้ไข-
องค์ประกอบย่อยที่ 2.4 ทักษะการบริหาร	องค์ประกอบย่อยที่ 2.4 ทักษะการบริหารทีมงาน	ให้แก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 2.4 จากคำว่า “ทักษะการบริหาร” เป็น “ทักษะการบริหารทีมงาน”

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

องค์ประกอบ ก่อน (Focus Group)	องค์ประกอบ หลัง (Focus Group)	ผลการประเมินองค์ประกอบ ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
องค์ประกอบหลักที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ	องค์ประกอบหลักที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ ของผู้จัดการ	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบหลักที่ 3 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ” เป็น “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของ ผู้จัดการ”
องค์ประกอบย่อยที่ 3.1 ด้านบุคลิกภาพ	องค์ประกอบย่อยที่ 3.1 ด้านภาวะผู้นำ	ให้ปรับแก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 3.1 จาก “ด้านบุคลิกภาพ” เป็น “ด้านภาวะผู้นำ”
องค์ประกอบย่อยที่ 3.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	องค์ประกอบย่อยที่ 3.2 ด้านบุคลิกภาพ	ให้ปรับแก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 3.2 จาก “ด้านคุณธรรม จริยธรรม” เป็น “ด้านบุคลิกภาพ”
องค์ประกอบย่อยที่ 3.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์	องค์ประกอบย่อยที่ 3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ให้ปรับแก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 3.3 จาก “ด้านมนุษยสัมพันธ์” เป็น “ด้านคุณธรรม จริยธรรม”
องค์ประกอบย่อยที่ 3.4 ด้านภาวะผู้นำ	องค์ประกอบย่อยที่ 3.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์	ให้ปรับแก้ไขชื่อองค์ประกอบย่อยที่ 3.4 จาก “ภาวะผู้นำ” เป็น “ด้าน มนุษยสัมพันธ์”
องค์ประกอบหลักที่ 4 กลยุทธ์การบริหาร การผลิตของผู้จัดการ	องค์ประกอบหลักที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิต ของผู้จัดการ	-ไม่มีแก้ไข-
องค์ประกอบย่อยที่ 4.1 ศักยภาพ การวางแผนงาน (Planning)	องค์ประกอบย่อยที่ 4.1 ศักยภาพ การวางแผนงาน	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบย่อยที่ 4.1 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)” เป็น “ศักยภาพ การวางแผนงาน”

ตารางที่ 4-19 (ต่อ)

องค์ประกอบ ก่อน (Focus Group)	องค์ประกอบ หลัง (Focus Group)	ผลการประเมินองค์ประกอบ ในการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
องค์ประกอบย่อยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)	องค์ประกอบย่อยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบย่อยที่ 4.2 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)” เป็น “ศักยภาพ การจัดการองค์กร”
องค์ประกอบย่อยที่ 4.3 ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)	องค์ประกอบย่อยที่ 4.3 ศักยภาพ การสั่งการ	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบย่อยที่ 4.3 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)” เป็น “ศักยภาพ การสั่งการ”
องค์ประกอบย่อยที่ 4.4 ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)	องค์ประกอบย่อยที่ 4.4 ศักยภาพ การประสานงาน	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบย่อยที่ 4.4 โดยให้ตัดภาษาอังกฤษออก จากคำว่า “ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)” เป็น “ศักยภาพ การประสานงาน”
องค์ประกอบย่อยที่ 4.5 ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)	องค์ประกอบย่อยที่ 4.5 ศักยภาพ การควบคุม	ให้ปรับแก้ไของค์ประกอบย่อยที่ 4.5 จากคำว่า “ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)” เป็น “ศักยภาพการ ควบคุม”

จากตารางที่ 4-19 ในการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผู้ทรงคุณวุฒิในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์ มีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมไปถึงทำให้อุตสาหกรรมสามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง พร้อมทั้งจะก้าวเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะต่อไป และเพื่อให้รูปแบบมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้ทรงคุณวุฒิได้มีข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นว่า เนื่องจากผู้จัดการโรงงานคือผู้ที่ขับเคลื่อนโรงงานได้ดีที่สุด จึงต้องมีองค์ความรู้

เกี่ยวกับการผลิตโดยเฉพาะ รวมไปถึงให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ” เป็น “ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ” ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น ๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับแก้ไขเป็น “ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป” ระบุให้ชัดเจนไปเลยว่าผู้จัดการต้องมีความรู้ด้านเสื้อผ้าสำเร็จรูป

องค์ประกอบย่อยที่ 1.2 ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้จัดการควรมีความรู้เรื่องนวัตกรรมและเทคโนโลยีการผลิต มีความรู้เรื่อง AI ซึ่งจะทำให้มีความชัดเจนเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลมากขึ้น จึงควรปรับแก้ไขเป็น “ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน”

องค์ประกอบย่อยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย

2. องค์ประกอบหลักที่ 2 ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อคิดเห็นว่า เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างเร็ว ดังนั้น ผู้จัดการโรงงานต้องมีทักษะการผลิตซึ่งมีความจำเป็นอย่างมากต่อโรงงาน เช่น ถ้าโรงงานสามารถลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต จะส่งผลให้ต้นทุนต่ำลง และนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันได้ รวมไปถึงให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ” เป็น “ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ” ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น ๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 2.2 ทักษะในกระบวนการผลิต ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เนื่องจากรายละเอียดตัวแปรเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งนอกจากผู้จัดการจะมีทักษะด้านการผลิตแล้ว ต้องมีทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีได้เป็นอย่างดี ดังนั้น จึงควรปรับแก้ไขเป็น “ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต”

องค์ประกอบย่อยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเห็นด้วย

องค์ประกอบย่อยที่ 2.4 ทักษะการบริหาร ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า อาจจะปรับสำนวนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดความครอบคลุมกับตัวแปรงานวิจัย และลดความซ้ำซ้อนกับคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จึงควรปรับแก้ไขเป็น “ทักษะการบริหารทีมงาน”

3. องค์ประกอบหลักที่ 3 องค์ประกอบหลักที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ” เป็น “คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ” ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น ๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 3.1 ด้านบุคลิกภาพ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรปรับแก้ไของค์ประกอบย่อยที่ 3.1 ให้ใหญ่ขึ้นกว่าเดิม เช่น คุณสมบัติความเป็นผู้นำ ดังนั้น จึงควรนำองค์ประกอบย่อยที่ 3.1 ด้านบุคลิกภาพ ย้ายไปเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3.2

องค์ประกอบย่อยที่ 3.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรนำองค์ประกอบย่อยที่ 3.2 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ย้ายไปเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3.3

องค์ประกอบย่อยที่ 3.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรนำองค์ประกอบย่อยที่ 3.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ย้ายไปเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3.4

องค์ประกอบย่อยที่ 3.4 ด้านภาวะผู้นำ โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า เนื่องจากความเป็นผู้นำเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก จากนั้นค่อยตามด้วยคุณลักษณะอันพึงประสงค์ด้านอื่น ๆ ตามความสำคัญก่อนหลัง ดังนั้น จึงควรนำองค์ประกอบย่อยที่ 3.4 ด้านภาวะผู้นำ ย้ายไปเป็นองค์ประกอบย่อยที่ 3.1

4. องค์ประกอบหลักที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่า ควรจัดวางองค์ประกอบย่อยโดยเรียงจากซ้ายไปขวา โดยเริ่มจาก PM1, PM2 PM3, PM4 และ PM5 เพื่อให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเช่นเดียวกันกับองค์ประกอบอื่น ๆ

องค์ประกอบย่อยที่ 4.1 ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)” เป็น “ศักยภาพการวางแผนงาน”

องค์ประกอบย่อยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)” เป็น “ศักยภาพการจัดการองค์กร”

องค์ประกอบย่อยที่ 4.3 ศักยภาพการสั่งการ (Commanding) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)” เป็น “ศักยภาพการสั่งการ”

องค์ประกอบย่อยที่ 4.4 ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ให้ตัดภาษาอังกฤษออกจากคำว่า “ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)” เป็น “ศักยภาพการประสานงาน”

องค์ประกอบย่อยที่ 4.5 ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling) โดยผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ควรตัดภาษาอังกฤษ และคำว่า “ด้าน” ออก เพื่อให้มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบย่อยอื่น ๆ จึงเปลี่ยนเป็น “ศักยภาพการควบคุม”

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบข้างต้น สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป
2. ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ความรู้ด้านกฎหมาย

องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4. ทักษะการบริหารทีมงาน

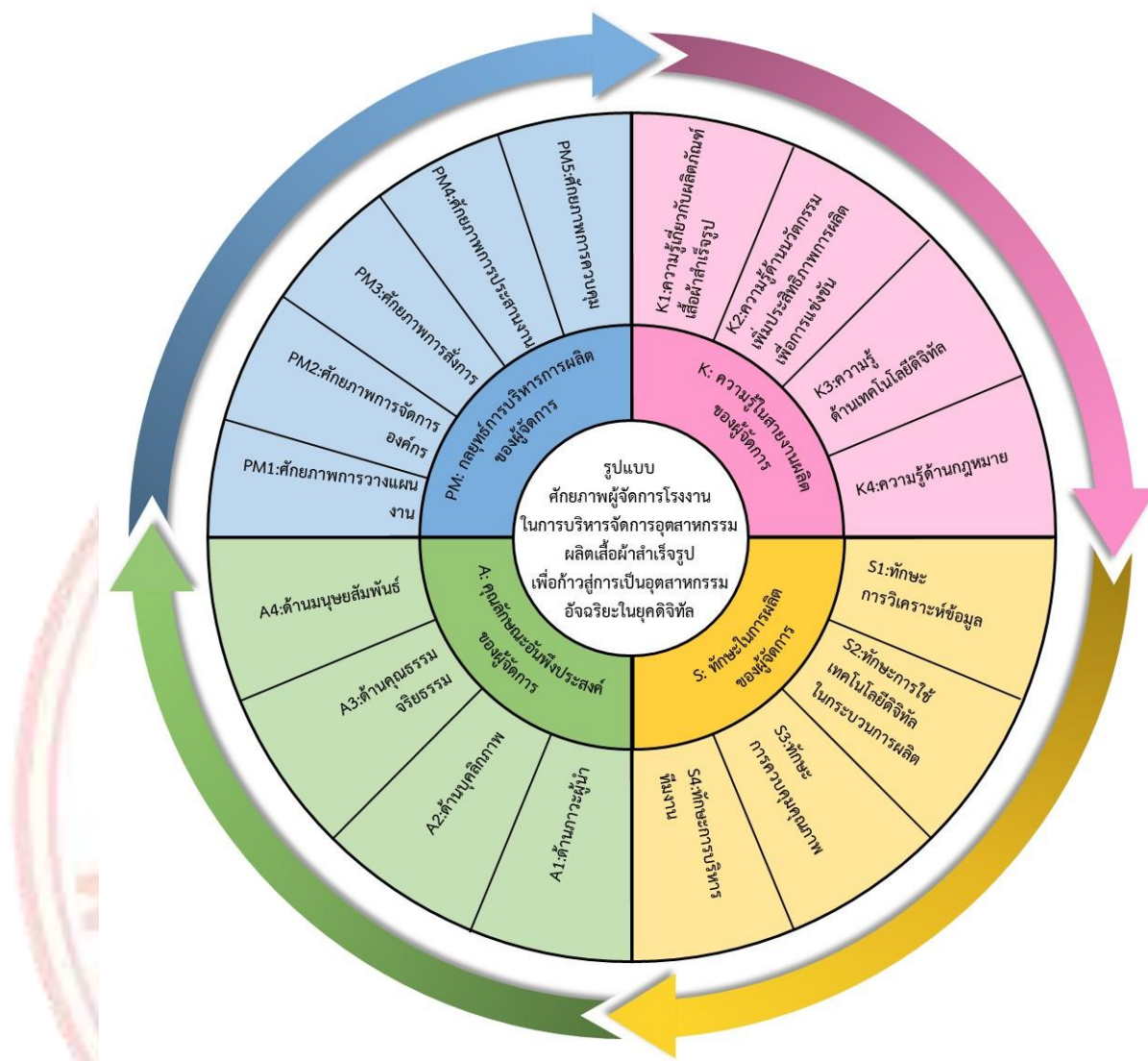
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านบุคลิกภาพ
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มี 5 องค์ประกอบย่อย

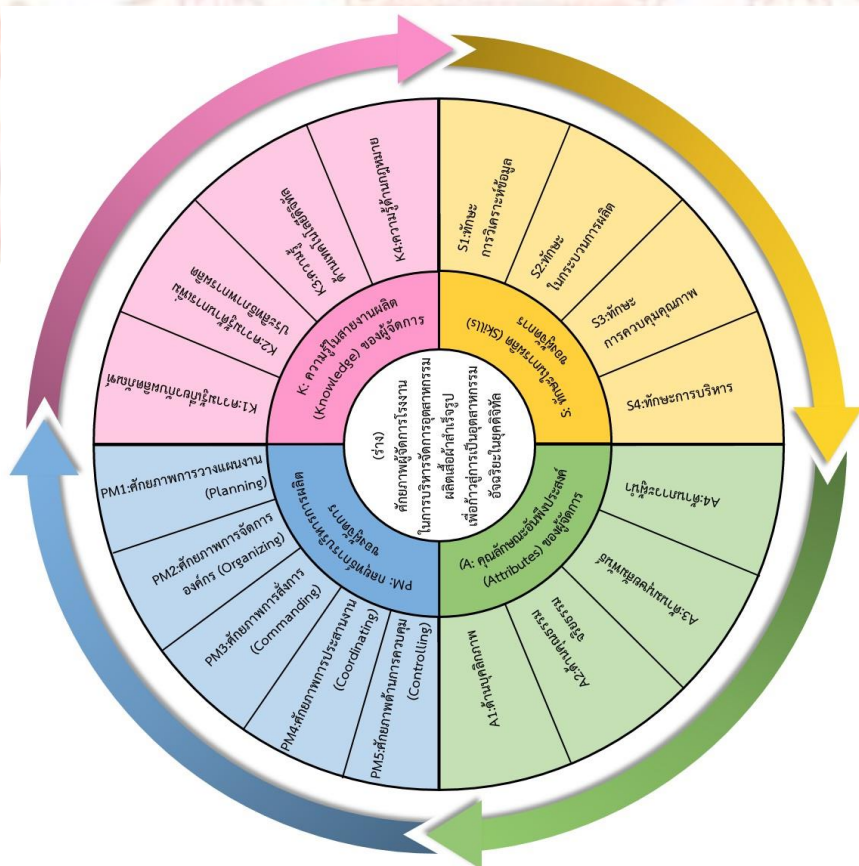
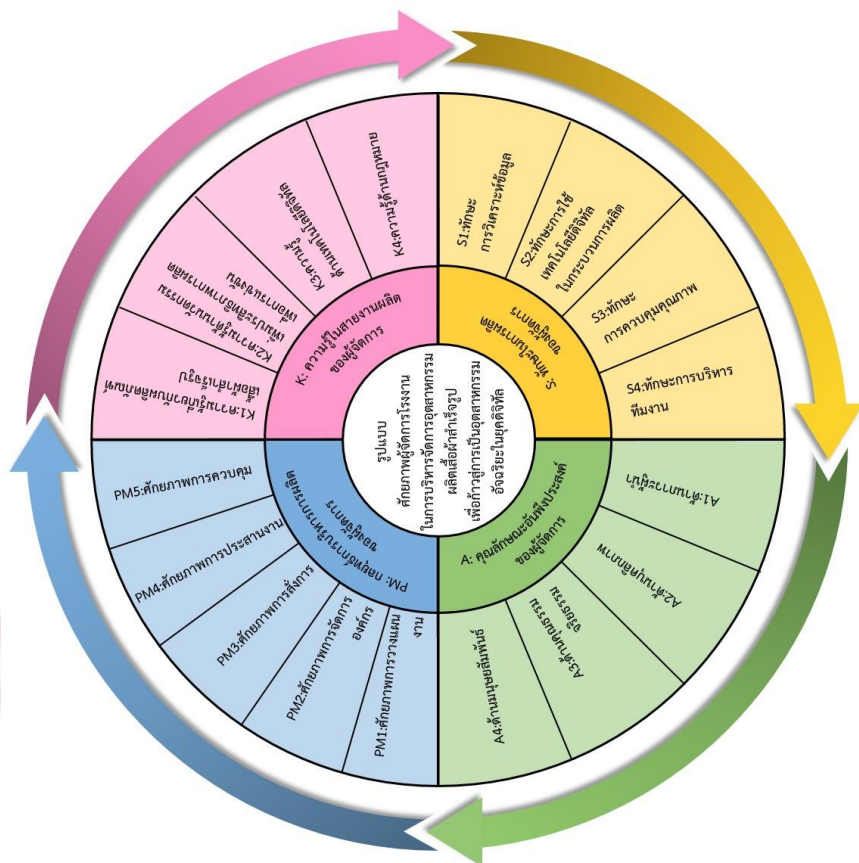
1. ศักยภาพการวางแผนงาน
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร
3. ศักยภาพการสั่งการ
4. ศักยภาพการประสานงาน
5. ศักยภาพการควบคุม

จากผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิข้างต้น ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขข้อความให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทำให้ได้องค์ประกอบและรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จำนวน 4 องค์ประกอบ รายละเอียดดังภาพที่ 4-3



ภาพที่ 4-3 รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

จากการนำ(ร่าง) รูปแบบเข้าที่ประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไข(ร่าง) รูปแบบตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ทำให้ได้องค์ประกอบ และรูปแบบรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ซึ่งผู้วิจัยได้เปรียบเทียบรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ก่อนและหลัง การประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังภาพที่ 4-4



ภาพที่ 4-4 เปรียบเทียบรูปแบบพัฒนาศักยภาพผู้จัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ก่อนและหลังการประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group)

4.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4.3.1 ผลการจัดทำ(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

การจัดทำ(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำ(ร่าง) คู่มือมาจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ
2. วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ
3. ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
4. โครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
5. ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ
6. ข้อเสนอแนะก่อนนำคู่มือไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

หน่วยที่ 2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

หน่วยที่ 3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

หน่วยที่ 4 ความรู้ด้านกฎหมาย

หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

หน่วยที่ 2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

หน่วยที่ 3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ

หน่วยที่ 4 ทักษะการบริหารทีมงาน

หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ

หน่วยที่ 2 ด้านบุคลิกภาพ

หน่วยที่ 3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

หน่วยที่ 4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

หมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ศักยภาพการวางแผนงาน

หน่วยที่ 2 ศักยภาพการจัดการองค์กร

หน่วยที่ 3 ศักยภาพการสั่งการ

หน่วยที่ 4 ศักยภาพการประสานงาน

หน่วยที่ 5 ศักยภาพการควบคุม

4.3.2 ผลการประเมินคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยนำ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้องเหมาะสมของเนื้อหา และนำ(ร่าง)คู่มือฯ เสนอต่อคณะกรรมการสอบพิจารณา ก่อนนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ทำการประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของ(ร่าง)คู่มือต่อไป ดังตารางที่ 4-20

ตารางที่ 4-20 ผลการประเมินความเหมาะสมตรงตามเนื้อหาของ(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ลำดับ	รายการประเมิน	ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ	
		เหมาะสม	ร้อยละ
ด้านความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือและความชัดเจนของเนื้อหาคู่มือ			
1	เนื้อหาของคู่มือมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมตามองค์ประกอบศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป	5	100
2	คู่มือมีความเหมาะสมในการจัดเรียงเนื้อหาอย่างเป็นหมวดหมู่	5	100

ตารางที่ 4-20 (ต่อ)

ลำดับ	รายการประเมิน	ผลการประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิ	
		เหมาะสม	ร้อยละ
3	คู่มือในแต่ละบท มีการจัดเรียงลำดับหัวข้ออย่างเหมาะสม	5	100
4	รูปแบบและวิธีการพัฒนาคู่มือ มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ	5	100
ด้านความเป็นประโยชน์ในการนำคู่มือไปใช้			
5	แนวทางการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินการมีความเหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	5	100
6	เนื้อหาของคู่มือ ความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	5	100
7	ความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวม	5	100
ภาพรวม		100	

จากตารางที่ 4-20 ผลการประเมิน(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 คน เห็นว่าทุกรายการประเมินมีความเหมาะสม โดยผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญ มาปรับปรุงแก้ไขโดยปรับการเรียงลำดับส่วนประกอบต่าง ๆ ในคู่มือให้มีความเป็นสากล เพื่อให้ผู้อ่านสามารถทำความเข้าใจเนื้อหาได้โดยง่ายมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความสมบูรณ์มากขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ
2. วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ

3. ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

4. โครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

5. ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ

6. ข้อเสนอแนะก่อนนำคู่มือไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริการจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

หน่วยที่ 2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

หน่วยที่ 3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

หน่วยที่ 4 ความรู้ด้านกฎหมาย

หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

หน่วยที่ 2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

หน่วยที่ 3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ

หน่วยที่ 4 ทักษะการบริหารทีมงาน

หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ

หน่วยที่ 2 ด้านบุคลิกภาพ

หน่วยที่ 3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

หน่วยที่ 4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

หมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ศักยภาพการวางแผนงาน

หน่วยที่ 2 ศักยภาพการจัดการองค์กร

หน่วยที่ 3 ศักยภาพการสั่งการ

หน่วยที่ 4 ศักยภาพการประสานงาน

หน่วยที่ 5 ศักยภาพการควบคุม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล 2) พัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และ 3) จัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยมีลำดับขั้นตอนการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผลจากการวิจัยมีดังต่อไปนี้

5.1.1 ศึกษาองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในรอบที่ 1 สรุปได้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านความรู้ (Knowledge) 2) ด้านทักษะ (Skill) 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) และ 4) ด้านการบริหารจัดการ โดยมีประเด็นที่ได้จากการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จำนวน 106 ประเด็น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 เป็นการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อระดับความสำคัญของตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้ค่ามัธยฐาน (Median) และการทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องของความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละตัวแปรขององค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ 2) ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ และ 4) กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 59 ตัวแปร ที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 47 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 106 ตัวแปรมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุป

ได้ว่าตัวแปรทั้ง 106 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 3 ผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามสำหรับรอบที่ 3 โดยเพิ่มเติมคำชี้แจงเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามรอบที่ 2 รวมทั้งระบุค่ามัธยฐานและค่าพิสัยควอไทล์ของผลการตอบแบบสอบถามของกลุ่มในรอบที่ 2 และค่าของการตอบของผู้ตอบเองในรอบที่ 2 ด้วย ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมทั้ง 20 คน เพื่อขอความอนุเคราะห์ ในการให้ข้อมูลในรอบที่ 3 และทำการวิเคราะห์จากความคิดเห็นเพื่อหาระดับความสำคัญโดยใช้ค่ามัธยฐาน (Med) และความสอดคล้องโดยใช้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR) โดยแยกตามองค์ประกอบดังนี้ 1) ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ 2) ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ 3) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ และ 4) กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญให้ความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 58 ตัวแปรที่เหลือให้ความสำคัญอยู่ในระดับมาก จำนวน 48 ตัวแปร และมีความเห็นว่าตัวแปรทั้ง 106 ตัวแปร มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน จึงสรุปได้ว่า ตัวแปรทั้ง 106 ตัวแปร ผ่านตามเกณฑ์ค่ามัธยฐานที่กำหนดไว้คือ ไม่ต่ำกว่า 3.5 และผ่านเกณฑ์ความสอดคล้องจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่มีค่าไม่เกิน 1.5

5.1.2 การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

จากผลการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group) ผู้วิจัยได้ปรับแก้ไขข้อความให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทำให้ได้องค์ประกอบและรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย สรุปได้ดังนี้

องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป
2. ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน
3. ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4. ความรู้ด้านกฎหมาย

องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต
3. ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4. ทักษะการบริหารทีมงาน

องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ มี 4 องค์ประกอบย่อย

1. ด้านภาวะผู้นำ
2. ด้านบุคลิกภาพ
3. ด้านคุณธรรม จริยธรรม
4. ด้านมนุษยสัมพันธ์

องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ มี 5 องค์ประกอบย่อย

1. ศักยภาพการวางแผนงาน
2. ศักยภาพการจัดการองค์กร
3. ศักยภาพการสั่งการ
4. ศักยภาพการประสานงาน
5. ศักยภาพการควบคุม

5.1.3 การจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ผลการจัดทำ(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) คู่มือมาจัดทำเป็นคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ และส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 หมวด ดังนี้ หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ และหมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 ผลการศึกษาคู่มือประกอบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล พบว่า มีจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป 2) ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ความรู้ด้านกฎหมาย องค์ประกอบหลักที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

3) ทักษะการควบคุมคุณภาพ 4) ทักษะการบริหารทีมงาน องค์ประกอบหลักที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และองค์ประกอบหลักที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ศักยภาพการวางแผนงาน 2) ศักยภาพการจัดการองค์กร 3) ศักยภาพการสั่งการ 4) ศักยภาพการประสานงาน 5) ศักยภาพการควบคุม โดยทั้ง 4 องค์ประกอบหลัก ซึ่งการอภิปรายผลการวิจัย จะกล่าวถึงความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการอภิปรายผลการวิจัย จะเรียงลำดับตามองค์ประกอบหลักในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักด้านความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ และองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้าน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1.1 ด้านความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป สอดคล้องกับงานวิจัยของปิณฑซ์ (2565) ที่พบว่า ความรู้ด้านวัตถุดิบที่จัดหา จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหาร เพราะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารจำเป็นต้องมีในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ยุทธ (2563) พบว่า ความรู้ด้านธุรกิจรับเหมาก่อสร้าง คู่แข่ง การตลาด การขาย และการประมูลงาน จัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารควรรู้เกี่ยวกับสายงานตนเอง เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

1.2 ด้านความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรทรา (2562) ได้ค้นพบว่า ความรอบรู้ข้อมูลและนวัตกรรม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารในยุคดิจิทัลควรมี อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทิพย์ (2564) พบว่า ผู้บริหารควรเพิ่มศักยภาพความรู้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สอดคล้องกับยุคดิจิทัลต่อไป

1.3 ด้านความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mazurchenko, Zelenka and Anastasia (2022) พบว่า การสร้างกำลังคนที่มีความพร้อมทางด้านดิจิทัลถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและมีความท้าทายในภาคการก่อสร้างและอุตสาหกรรมยานยนต์ ในขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Boris (2008) ที่พบว่า ความสามารถของผู้บริหารด้านเทคโนโลยี จะทำให้บริษัทมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่งได้

1.4 ด้านความรู้ด้านกฎหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธ (2563) ระบุว่า ความรู้ด้านกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้าง จัดเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ผู้บริหารควรรู้เป็นพื้นฐานในสายงานของตนเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรธัช (2566) พบว่า การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยอาหารและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จะส่งผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักด้านทักษะในการผลิตของผู้จัดการ และองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้าน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

2.1 ด้านทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพิศ (2564) ที่ระบุว่า ผู้บริหารควรมีทักษะด้านการจัดการข้อมูล ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ควรพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และยิ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินะพันธ์ (2564) ได้ค้นพบว่า ความสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยเทคโนโลยีอัจฉริยะ จัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารในยุคอุตสาหกรรม 4.0

2.2 ด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เทอดพงษ์ (2561) ที่พบว่า ผู้บริหารที่มีทักษะความสามารถในการใช้เทคโนโลยี จะส่งผลให้องค์กรสามารถแข่งขันในเศรษฐกิจดิจิทัลได้ และสอดคล้องกับงานวิจัยของยุทธ (2563) ได้ค้นพบว่า ทักษะการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ถือเป็นสมรรถนะของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และต่อไปในอนาคต

2.3 ด้านทักษะการควบคุมคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรรัช (2566) ที่พบว่า ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการวางแผนและควบคุมการผลิต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Henderson (2008) ได้พบว่า ทักษะในการควบคุมเครื่องจักรที่ผ่านการลิ้น และการควบคุมเครื่องจักรที่เป็นอุตสาหกรรม 4.0 ถือเป็นทักษะสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานควรได้รับการพัฒนา เพื่อนำพาองค์กรสู่การแข่งขันได้

2.4 ด้านทักษะการบริหารทีมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชินะพันธ์ (2564) ที่ให้ความสำคัญต่อด้านความสามารถในการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ นอกจากนี้ยังพบในงานวิจัยของ Hughes, Ginnett and Curphy (2002) ที่เน้นการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เป็นสมรรถนะที่จำเป็นของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

3. คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ และองค์ประกอบย่อยทั้ง 4 ด้าน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของเทอดพงษ์ (2561) ได้พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะช่วยเสริมศักยภาพของผู้บริหารในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลได้ นอกจากนี้ในงานวิจัยของ ภทรทิรา (2562) ยังพบว่า ความเป็นผู้นำ ถือเป็นศักยภาพที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนาเพื่อช่วยผลักดันให้มีการบริหารองค์กรแบบเชิงรุกได้เป็นอย่างดี

3.2 ด้านบุคลิกภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Schoenfeldt and Steger (2002) ที่พบว่าการเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการองค์ความรู้ (Specialized Knowledge) ได้แก่ ความจำในงานเฉพาะ การเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านองค์ความรู้เฉพาะงาน จัดเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ควรได้รับการพัฒนาเป็น

อย่างมากเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burack and Mathys (2001) ระบุว่า การมีวุฒิภาวะมุ่งเน้นในการทำงาน (Career Focus, Maturity) และการพัฒนาดตนเอง (Personal Management) เป็นสมรรถนะที่จำเป็นในการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุรธัช (2566) ได้ข้อค้นพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ และความรับผิดชอบหน้าที่ เป็นศักยภาพที่ควรมีของผู้บริหารในยุคดิจิทัล

3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ รินทร์ฤดี (2563) ได้ระบุว่า ด้านจริยธรรม จรรยาบรรณ และความซื่อสัตย์ ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ควรมีในตัวผู้บริหารในอุตสาหกรรมแห่งอนาคต และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิณฑิษฐ์ (2565) พบว่า ธรรมภิบาลและความเป็นมืออาชีพ จัดเป็นคุณลักษณะอันโดดเด่นของผู้บริหารและควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิฐา (2563) พบว่า ศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ จัดเป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนาศักยภาพ ในขณะที่งานวิจัยของ รินทร์ฤดี (2563) ยังพบว่า การมีมนุษยสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ซึ่งจะสามารถวัดทำนายความสำเร็จในการบริหารงานได้

4. กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ จากการศึกษาพบว่า องค์ประกอบหลักด้านกลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ และองค์ประกอบย่อยทั้ง 5 ด้าน มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

4.1 ด้านศักยภาพการวางแผนงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาหนัน (2563) พบว่าการวางแผนและพัฒนาองค์การ เป็นศักยภาพสำคัญที่ควรเสริมสร้างให้กับผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรทรา (2562) ที่พบว่า การบริหารแผนงานขององค์กรในยุคดิจิทัล มีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับอธิฐา (2563) ระบุว่า การกำหนดและปรับแผนงาน เป็นศักยภาพของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบขั้นตอน เพื่อให้ตรงตามภาระหน้าที่ ซึ่งจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

4.2 ด้านศักยภาพการจัดการองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพย์ (2564) ได้ค้นพบว่า ด้านการบริหารองค์กร ถือเป็นองค์ประกอบศักยภาพที่ผู้บริหารควรได้รับการพัฒนา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาหนัน (2563) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านการจัดการและกำหนดเป้าหมายของงาน จัดเป็นองค์ประกอบของผู้บริหารในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.3 ด้านศักยภาพการสั่งการ สอดคล้องกับงานวิจัยของรินทร์ฤดี (2563) พบว่า ด้านการสื่อสารในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่จำเป็นของผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปาหนัน (2563) ที่พบว่า องค์ประกอบด้านการสั่งการและสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานของผู้บริหาร และสอดคล้องกับงานวิจัยของรสรยา (2563)

ได้พบว่า ศักยภาพด้านการสื่อสาร จัดเป็นศักยภาพผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนา เพื่อนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้

4.4 ศักยภาพการประสานงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของธัญญา (2563) พบว่า ศักยภาพของผู้บริหารในการประสานงานและสร้างพันธมิตร เป็นองค์ประกอบสำคัญในการบริหารงานองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของปาหนัน (2563) ได้เน้นองค์ประกอบศักยภาพด้านการประสานงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของผู้บริหารเป็นสำคัญ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรินทร์ฤดี (2563) พบว่า การทำงานเป็นทีมและการประสานงาน เป็นศักยภาพของผู้บริหารที่สามารถทำนายความสำเร็จในการบริหารงานองค์กรได้เป็นอย่างดี

4.5 ศักยภาพการควบคุม สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาหนัน (2563) ระบุว่า ผู้บริหารควรมีองค์ประกอบศักยภาพด้านการควบคุมงานด้วยความร่วมมือเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Henderson (2008) ได้เน้นศักยภาพการควบคุมการทำงานของผู้บริหาร เพื่อให้การบริหารงานองค์กรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5.2.2 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้ องค์ประกอบหลักที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป 2) ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน 3) ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล 4) ความรู้ด้านกฎหมาย องค์ประกอบหลักที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล 2) ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต 3) ทักษะการควบคุมคุณภาพ 4) ทักษะการบริหารทีมงาน องค์ประกอบหลักที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ด้านภาวะผู้นำ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และองค์ประกอบหลักที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ศักยภาพการวางแผนงาน 2) ศักยภาพการจัดการองค์กร 3) ศักยภาพการสั่งการ 4) ศักยภาพการประสานงาน 5) ศักยภาพการควบคุม โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 14 คน ในการประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) ให้ความเห็นชอบด้วยมติเป็นเอกฉันท์ว่า มีความเหมาะสม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง รวมไปถึงทำให้อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปสามารถปรับตัวได้ทันต่อสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง พร้อมทั้งจะก้าวเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะต่อไปได้ ตลอดจนสามารถนำองค์ความรู้มาใช้ในการพัฒนาภาคอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อการแข่งขันกับนานาชาติ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้ยั่งยืนสืบไป

5.2.3 ผลการจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ และส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล พบว่า ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 5 คน เห็นว่ามีความเหมาะสมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของปาหนัน (2563) ที่พบว่า คู่มือแนวทางการเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในภาพรวมมีความเหมาะสมต่อการนำไปใช้โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รสยา (2563) พบว่า คู่มือฯ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นนี้ได้ผ่านการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยมติเอกฉันท์ว่ามีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฯได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ได้ขอค้นพบที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะระดับนโยบาย และข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

5.3.1.1 ข้อเสนอแนะด้านนโยบาย

5.3.1.1.1 หน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เช่น อุตสาหกรรมสิ่งทอไทย กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม และกระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น ควรนำผลการวิจัยนี้ ไปกำหนดนโยบายในการส่งเสริมสนับสนุนการประกอบธุรกิจการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สามารถแข่งขันในตลาดโลก ตลอดจนพร้อมรับและปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน

5.3.1.1.2 กระทรวงแรงงาน ควรมีนโยบายให้กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ควรนำผลการวิจัยไปกำหนดนโยบายในการส่งเสริม สนับสนุนการสร้างทักษะและเติมเต็มศักยภาพบุคลากรภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้ทันกับพลวัตการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกได้

5.3.1.1.3 กระทรวงศึกษาธิการ ควรนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นแนวทางกำหนดนโยบายการจัดการอาชีวศึกษาระดับวิชาชีพอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาสมรรถนะกำลังคนระดับเทคนิค โดยมุ่งเน้นการผลิตและพัฒนากำลังคนในสาขาที่มีความจำเป็นเร่งด่วนที่ตรงความต้องการของ

ตลาดแรงงาน โดยเน้นรูปแบบการเรียนรู้สู่การปฏิบัติ เพื่อสร้างทักษะอาชีพให้ผู้สำเร็จการศึกษา อาชีวศึกษามีความพร้อมในการเข้าสู่อาชีพได้ทันความต้องการกำลังคนของประเทศ

5.3.1.1.4 กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ควรนำผลการวิจัย ไปเป็นแนวทางกำหนดนโยบายเพื่อวางแผนผลิตและพัฒนาากำลังคนระดับอุดมศึกษาของประเทศให้มีคุณภาพและมีสมรรถนะสูง สามารถสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมขั้นเลิศเพื่อตอบสนองความต้องการของภาคธุรกิจอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปต่อไปในอนาคต

5.3.1.2 ข้อเสนอแนะระดับปฏิบัติการ

5.3.1.2.1 ผู้บริหารโรงงาน ควรนำรูปแบบและคู่มือที่ได้จากการวิจัยไปเป็นไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการโรงงานที่จำเป็นต้องพัฒนา โดยศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด วิธีการใช้ และนำไปปรับใช้เป็นเครื่องมือให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล และบริบทของฝ่ายเพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร

5.3.1.2.2 ผู้จัดการโรงงาน ควรนำรูปแบบและคู่มือที่ได้จากการวิจัยนี้ ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะการทำงานของหัวหน้าฝ่าย และพนักงานในฝ่าย เพื่อให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ โดยพัฒนาทักษะที่ชัดเจนในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5.3.1.2.3 ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ควรนำรูปแบบและคู่มือที่ได้จากการวิจัย มาใช้เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผู้จัดการได้พัฒนาตนเองให้เหมาะสมกับงานและรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีในยุคดิจิทัล

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรนำรูปแบบไปใช้พัฒนาหลักสูตรฝึกอบรม เพื่อยกระดับศักยภาพของผู้จัดการโรงงานให้สอดคล้องกับบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างโอกาสทางการแข่งขันในกลุ่มอุตสาหกรรมอัจฉริยะได้

5.3.2.2 ควรพัฒนาระบบการประเมินศักยภาพผู้จัดการโรงงาน เพื่อประเมินผลความรู้หรือพฤติกรรมก่อนและหลังการพัฒนา เพื่อค้นหาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของผู้จัดการโรงงานให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

5.3.2.3 ควรพัฒนาระบบความพร้อมด้านเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาสมรรถนะด้านเทคโนโลยีของผู้จัดการโรงงาน ในการนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีและรองรับการเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). [ออนไลน์]. ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). [สืบค้นวันที่ 22 มกราคม 2566]. จาก <https://waa.inter.nstda.or.th>
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). [ออนไลน์]. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology). [สืบค้นวันที่ 14 มีนาคม 2566]. จาก <http://www4.opdc.go.th/>
- กัญญามน อินทว่าง. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. [สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก [https:// www.thaihealth.or.th/blog](https://www.thaihealth.or.th/blog)
- กานดา เลาหลิมสมจิตร. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพด้านการพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลรัฐ กระทรวงสาธารณสุข. [สืบค้นวันที่ 23 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.dric.nrct.go.th/Search/](https://www.dric.nrct.go.th/Search/)
- เกษรา ชาญลักษณ์ภาคย์. (2561). [ออนไลน์]. Digital Transformation. สาธารณสุข. [สืบค้นวันที่ 3 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.sena.co.th/articles](https://www.sena.co.th/articles)
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2551). การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชินะพันธ์ สุขการผดุง. (2564). “การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์ก่อสร้างเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0.” วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง. ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 : 32-52.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล. (2557). “การเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 : 186-193.

ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. (2553). [ออนไลน์]. กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร และนวัตกรรม ให้กับองค์กร.
[สืบค้นวันที่ 3 เมษายน 2566]. จาก <https://www.workingtribes.com/coach>

ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์.

दनัย เทียนพุด. (2551). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร :
บุ๊คแบงค์.

เทอดพงษ์ หงษ์หิรัญเรือง. (2561). “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์
ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล.” วารสารวิชาการนวัตกรมสื่อสารสังคม. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 :
122-135.

ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์. (2553). ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วน
ตำบลจังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง
ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร.

ธิดารัตน์ ดีชู. (2550). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหาร
สถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.

จีจุฑา ประสาทแก้ว. (2563). “การพัฒนาแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขัน
ในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 30
ฉบับที่ 4 : 717-725.

นิพนธ์ สิมะกรัย. (2559). รวมบทความทางวิชาการเครื่องนุ่งห่ม. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพัฒนา
อุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.

บุญทัน ดอกไธสง. (2558). การจัดการองค์การ (Organization Management). พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

ปาหนัน เทศบรรทัด. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรม
ปิโตรเคมี.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 30 ฉบับที่ 3 : 529-536.

ปิณฑิษฐ์ ไชยประเสริฐ. (2565). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นหน่วยงานจัดหา
วัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล.” วารสารพัฒนาเทคนิค
ศึกษา. ปีที่ 34 ฉบับที่ 122 : 25-35.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2539). [ออนไลน์]. เทคโนโลยี. [สืบค้นวันที่ 26 มีนาคม
2566]. จาก <https://dictionary.orst.go.th/>

พชรวิทย์ จันทรศิริ. (2558). การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

พนัส หันนาคินทร์. (2559). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.

พสุ เดชะรินทร์. (2546). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ.

พัชรี ชมพุดา. (2552.) องค์การและการจัดการ. กรุงเทพมหานคร : แมคกรอ-ฮิล.

ภัทรทิรา มุขสมบัติ. (2562). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์
ในยุคดิจิทัล.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 :
496-505.

มันทนา พลอาสา. (2545). [ออนไลน์]. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ
ข้าราชการสตรีในเขตกรุงเทพมหานคร. [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566]. จาก
<https://dric.nrct.go.th/>

ยุทธ ปณิธาน. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างตาม
โมเดลประเทศไทย 4.0.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 30
ฉบับที่ 2 : 351-360.

รศยา เขียววรรณ. (2563). “รูปแบบศักยภาพผู้บริหารเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งกรรมการบริษัทร่วมทุน
ในอุตสาหกรรมพลังงานข้ามชาติในยุคดิจิทัล.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนคร
เหนือ. ปีที่ 33 ฉบับที่ 3 : 1-10.

รินทร์ฤดี พลายุเพ็ชร. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน
อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนคร
เหนือ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 : 129-139.

รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา.

กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์.

วราภรณ์ แต่งผล. (2554). การศึกษาแนวทางการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยี

สารสนเทศของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม

รัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม.

วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกร.

ศรีกาญจนา พลอาสา. (2546). การจัดการสินค้าเสื้อผ้า. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.

คันศนีย์ เอื้อประชากุล. (2560). [ออนไลน์]. ศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยี

เข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมและการให้บริการลูกค้า ของบริษัทประกันวินาศภัยใน

ประเทศไทย. [สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2566]. จาก

https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2554). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2566). [ออนไลน์]. มูลค่าสินค้าส่งออกกลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่ง

ห่มของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2561-2565. [สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2566]. จาก

<https://www.thaitextile.org/th/home/>

สมคิด มาวงค์. (2556). การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนตาม

ความคิดเห็นของครู สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

สมภพ ดวงขุ่ม. (2554). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ 8 การศึกษา ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมยศ เพียรกลสิกรรม. (2559). การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอยะหริ่ง สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลาเขต 1. การค้นคว้าอิสระ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราช ภัฏนครศรีธรรมราช.

สมาน อัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.
อุบลราชธานี : หจก.อุบลออฟเซตการพิมพ์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). กิจกรรมหลักในการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : จี.พี. ไซเบอร์ปริ้นท์.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). [ออนไลน์]. การพัฒนา อุตสาหกรรมไทย 4.0 (Thailand Industry 4.0). [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566]. จาก <https://www.oie.go.th/view>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขา อุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่ 2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎี บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

สุทิพย์ บุญฮอก. (2564). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการ สื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล.” วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 : 193-212.

สุรัช เพียรประสิทธิ์. (2566). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล.” วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา. ปีที่ 35 ฉบับที่ 127 : 20-28.

แสงเดือน ผ่องพุ่ม. (2556). การใช้ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการศึกษาของนักศึกษา
ระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อดิชาติ เจริญพาโชค. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้าน
การจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.
[สืบค้นวันที่ 11 มีนาคม 2566]. จาก
<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/162622>

อัจฉราวรรณ ณ สงขลา. (2559). [ออนไลน์]. การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการ
สินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรม ในเขต
กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก
<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/254574>

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง.” จุฬาลงกรณ์
วารสาร. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 : 57-78.

แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่
15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>

Buabusya, K, Testard, M and Testard, J. (2005). การกำหนดแนวคิดและวิธีการจัดทำคอล
เล็คชั่นการสร้างสรรค์เครื่องแต่งกาย ในชุดเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การศึกษา
แฟชั่น/แฟชั่นเพื่อการศึกษา ค.ศ. 2005. กรุงเทพมหานคร : แอร์เวย์แอนด์แอลโซซิ
เอทส์.

ภาษาอังกฤษ

Boris Allan. (2008). “The service innovation triangle: a tool for exploring value
creation through service innovation.” Int. J. Technology Marketing. Vol.8
No.2 : 159-176.

- Brown, P. and Rice, J. (2000). Ready-to-wear apparel analysis. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.
- Bruno, M. (2019). Domestic Resource Cost and Effective Promotion Clarification and Synthesis. Chicago : The University of Chicago press.
- Burack, Elmer H.; and Mathys, Nicholas J. (2001). Introduction to Management: A Career. Perspective. New York : John Wiley and Sons.
- Caroline Gauthier. (2018). [online]. The Race Against Digital Darwinism, The Six Stages of Digital Transformation. [cited 20 June 2024]. Available from URL : <https://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>
- Carrie Barron. (2019). “Success Factors for Transforming into a Digital Organization.” Journal of Information Science. Vol39 No.4 : 81–94.
- Chesbrough, H., and Bogers, M. (2014). Digital transformation: drivers, success, factors, and implications. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu : Greece.
- Curtis and McKenzie. (2002). [online]. Cambridge Life Competencies Framework: Learning to Learn. [cited 2 June 2024]. Available from URL : https://languageresearch.cambridge.org/images/Language_Research/CamFLiC/CLCF_Learning_to_Learn.pdf
- Damian kedziora. (2018). “Improving Digital Skills for the Use of Online Public Information and Services.” Government Information Quarterly. Vol.26 : 333-340.
- Darren Curryr. (2019). Literacies for the digital age. London : Facet Pub.
- Dev Kumar Boojihawon. (2018). Digital literacy across the curriculum. Bristol: Futurelab.

Diamond, J. and Diamond, E. (1994). Fashion apparel and accessories. New Jersey : Delmer.

Druck. (2006). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper Collins.

Ferran Vendrell-Herrero. (2018). "Digital literacy: A conceptual framework for survival skill in the digital era." Journal of Educational Multimedia and Hypermedia. Vol.139 No.1 : 93-106.

Frederick W. Taylor. (1911). The Principles of Scientific Management. New York : McMillan.

Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M. (1992). Principle of Human Resource Development. Cambridge, MA : Perseus Publishing.

Glock and Kunz. (2005). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures." Journal of Marketing. Vol.58 : 1-21.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum, J. W. (2005). Management a Competency-Based Approach. New Delhi : Cengage Learning.

Henderson, J. C. (2008). "Hawker centres as tourist attractions: The case of Singapore." International Journal of Hospitality Management. Vol.31 : 849-855.

Henri J. Fayol. (1949). Generation Industrial Management. London : Pitman and Sons.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2002). Leadership: Enhancing the lessons of experience. 5th ed. Singapore : McGraw Hill.

Joelle Bissonnette. (2018). Model of Teaching. Toronto : Allyn & Baoon.

John Loonam. (2019). [online]. A Leadership Competency Model: Describing the Capacity to Lead accessed. [cited 9 Sep 2024]. Available from URL : <http://www.safiyahsatterwhite.com/>.

Judy Estrin and Sam Gill. (2019). "Thinking in the Digital Era: A Revised Model for Digital Literacy." Issues in Informing Science and Information Technology. Vol.55 267-276.

Ligita Gaspareniene. (2017). "A system for understanding imaged infographics and its applications." In roceedings of the 2007 ACM symposium on Documentengineering. 9-18.

Massie and Douglas. (1981). Principle of Personnel Management. New York : McGraw-Hill.

Max, Weber. (1911). The Theory of Social and Economic Organization. New York : Free Press.

Mazurchenko, Zelenka and Anastasia. (2022). Digital and media literacy : a plan of action. Washington: The Aspen Institute Communications and Society Program.

McClelland, C. David. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. New Jersey : American Psychologist.

Nadler, L. and Nadler Z. (1980). Developing human resource. San Francisco : Jossey Bass.

Pace, R.W., Smith, P.C and Mills, G.E. (1991). Human Resource Development. The field, New Jersey : Prentice Hall, Inc.

- Rebekah Eden. (2019). [online]. Digital literacy fundamentals. [cited 18 Oct 2024]. Available from URL : <http://mediasmarts.ca/digital-media-literacy/general-information/digital-medialiteracy-fundamentals/digital-literacy-fundamentals>.
- Schallock, et al. (2018). [online]. Top 10 Strategic Technology Trends for 2017: A Gartner Trend Insight Report. [cited 18 Oct 2024]. Available from URL : <http://www.gartner.com/doc/3645332?srclid=1-6595640781>
- Schoenfeldt, L.F. and J.A. Steger. (2002). Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs. Ph.D. United States : The University of Tennessee.
- Scott B. Parry. (1997). Evaluation the impact of Training Alexandria. VA : American Society for training and Development.
- Sharif. (1995). Transforming Leadership. New York : Atlantic Monthly Press.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). Competence at work: Model for superior performance. New York : Wiley.
- TDRI. (1989). [online]. Digital Tranfomation. [cited 18 July 2024]. Available from URL : <https://tdri.or.th/2024/04/covid-19-digital-transformation/>
- Venkat Ramaswamy and Kerimcan Ozcan. (2018). [online]. Brand Value Co-Creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications. [cited 18 July 2024]. Available from URL : https://venkatramaswamy.com/articles_files/2016-ijrm.html
- Weihrich and Koontz. (2005). Management. New York : McGraw –Hill.
- Woolner, Paul. (1992). “The Purposes and Stages of the Learning Organization.” Thresholds in Education. Vol.2 No.3 : 41-46.

ภาคผนวก ก

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึกและตอบแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 และ 3
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมภาษณ์เชิงลึกและตอบแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 และ 3
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม
- หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Groups)
- หนังสือขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือ
- หนังสือเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจคู่มือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญสัมภาษณ์เชิงลึก
และตอบแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 และ 3

กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ	ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/บริษัท
กลุ่มที่ 1 : ผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภาครัฐ/กระทรวง			
	1	คุณวัชรน จัยจำลอง	รองอธิบดี กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวง อุตสาหกรรม
	2	คุณณรงค์ บัวบาน	ผู้อำนวยการ กรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม
	3	ดร.สุทัต ครองชนม์	นายกสมาคมไทยไอโอที สมาคมไทยไอโอที
กลุ่มที่ 2 : นักวิชาการ			
	4	ผศ.ดร.บดินทร์ ขวัญข้าว	ประธานหลักสูตรวิศวกรรมและนวัตกรรมสิ่งทอ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสหกิจศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
	5	ผศ.สุนีย์ หทัยสียงส์	สาขาวิชาการที่มีความชำนาญวิศวกรรมสิ่งทอ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
	6	ดร.สุรเชษฐ์ สุขัยยะ	อาจารย์หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขานวัตกรรมการ วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
	7	ผศ.ดร.พัชร โตแก้ว	ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
กลุ่มที่ 3: สมาคมสิ่งทอ/ผู้ประกอบการ/ผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป			
	8	ดร.ชาญชัย สิริเกษมเลิศ	ผู้อำนวยการสถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ (THTI)
	9	คุณพลรพี มานะสุนทร	ผู้จัดการโรงงาน บริษัท แม็คกรุ๊ป จำกัด(มหาชน)
	10	นายเรืองวิทย์ เจริญภูมิ	ผู้จัดการส่วนโครงการ (Project Manager) บริษัท ซาบีน่า ฟาร์อีสท์ จำกัด
	11	คุณธีรโชติ ฉัตรทวีศักดิ์	กรรมการบริษัท (Director) บริษัท ฉัตรทวีกิจ คอร์เปอเรชั่น จำกัด
	12	คุณรามศ ตีวารี	กรรมการบริษัท (Director) บริษัท โกลแท็บ จำกัด
	13	คุณชาญวิทย์ น้อยทรง	ผู้จัดการโรงงาน บริษัท คัพเวอร์เนนท์ จำกัด
	14	คุณรังสรรค์ สุคนธ์ตระกูล	ผู้จัดการโรงงาน บริษัท ไนท์ แอพพarel จำกัด
	15	ดร.สุปราณี อู่ยะเสถียร	รองผู้อำนวยการฝ่าย ธุรกิจดิจิทัล บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)
	16	คุณครรชิต เสกธีระ	ผู้อำนวยการ ฝ่ายคลังสินค้า บริษัทไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)

กลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญ	ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง/บริษัท
	17	คุณธนพล อรุณศิริ	กรรมการบริษัท (Founder & CEO) บริษัท สมศรีการ์เมนต์ จำกัด
	18	คุณสุรีย์พร ชัยทองวงศ์ วัฒนา	ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ บริษัท ท.รุ่งอรุณ การ์เมนต์ จำกัด
	19	คุณธีรภัทร์ จิรหิรัญเสถียร	กรรมการผู้จัดการ บริษัท กมลกิจ การ์เมนต์ จำกัด
	20	คุณกฤษฎา เจนพนิช	กรรมการบริษัท (Director) บริษัท ไทย เจ.เพรส จำกัด



หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมมนาเชิงลึก

ที่ อว 7111/082



คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชากราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

3 พฤษภาคม 2567

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเข้าสัมมนาเชิงลึก

เรียน คุณวัชรุน จุ้ยจำลอง

ด้วย นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรภูมิ บุญโสภณ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อเข้าสัมมนาเชิงลึกสำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว เพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาทิพ พิชิตการคำ)
คณบดีคณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม โทรศัพท์ 08 1566 2465

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม

ลำดับที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง
1	รศ.ดร.กัลยกร ไพบูลย์	รองคณบดีฝ่ายบริหาร อาจารย์ประจำ ภาควิชาการจัดการงานออกแบบและพัฒนาธุรกิจ
2	รศ.เรื่อโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์	อาจารย์ประจำ ภาควิชาบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ
3	รศ.ดร.กุลทรัพย์ ทองประสิทธิ์	อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรมการผลิตและบริการ
4	ผศ.ดร.พัชรี โตแก้ว	อาจารย์ประจำภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
5	ผศ.ดร.บิณฑลันต์ ขวัญข้าว	ประธานหลักสูตรวิศวกรรมและนวัตกรรมสิ่งทอ/ ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสททศึกษา

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม โทร.3818

ที่ พธ.473/2567 วันที่ 30 สิงหาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กัลยกร ไพบูลย์

ด้วย นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบและประเมินความสอดคล้องแบบสอบถาม สำหรับประกอบการทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าวเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณฑะแพทย์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ

ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม





รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Groups)
เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
วันเสาร์ที่ 9 พฤศจิกายน 2567 เวลา 10.00 - 12.00 น.
ณ ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/บริษัท
1	รศ.ดร.ธีรวัช บุญยโสภณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาและศิษย์เก่า สัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ
2	ศ.ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	นายกสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม เกล้าพระนครเหนือ
3	รศ.ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อ อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอม เกล้าพระนครเหนือ
4	รศ.เรื่อโท ดร.ทวีศักดิ์ รูปสิงห์	อาจารย์ ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ อุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย เทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
5	ดร.ทัศนีย์ ปิยะเจริญเดช	กรรมการบริษัท บริษัท ปันสุข 88 จำกัด
6	ผศ.ดร.ปิณฑสันต์ ขวัญข้าว	ประธานหลักสูตรวิศวกรรมและนวัตกรรมสิ่ง ทอ/ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักสหกิจศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
7	คุณรังสรรค์ สุนันต์ตระกูล	ผู้จัดการโรงงาน บริษัท ไนท์ แอพพarel จำกัด
8	คุณครรชิต เสกธีระ	ผู้อำนวยการ ฝ่ายคลังสินค้า บริษัท ไทยวาโก้ จำกัด (มหาชน)
9	ดร.สุรพล ชามาตย์	ที่ปรึกษาปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม อดีตรองปลัดกระทรวงอุตสาหกรรม

ลำดับ	ชื่อ - สกุล	ตำแหน่ง/บริษัท
10	ผศ.ดร.ชญาภัทร กี่อารีโย	อดีตคณบดี คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
11	ผศ.ดร.เขาวลิต อุปฐาก	รองคณบดี คณะเทคโนโลยีคหกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร
12	ดร. ธีรรัตน์ อริยะประเสริฐ	กรรมการบริษัท BTS Business Consulting (Thailand) Co. , Ltd.
13	อาจารย์จ่านงค์ เอี่ยมโฆษคุณ	ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญด้านสิ่งทอ
14	ดร. บริตตา อินริญ	นักวิจัย มูลนิธิสาธารณสุข
15	ดร.รณพรหม ชุนงาม	กรรมการผู้จัดการ บริษัท จีเนียส โค้ชซิ่ง เซ็นเตอร์ จำกัด
16	คุณพงษ์ฤทธิ์ จรรย์ยานนท์	กรรมการผู้จัดการ Appchain.biz
17	ดร.วิจิตรา สรรพอาษา	อาจารย์ประจำภาควิชาการพัฒนารัฐกิจ อุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนคร เหนือ
18	ผศ.ดร. กนกรัตน์ พงษ์ไพฑากุล	รองคณบดีฝ่ายสหกิจศึกษาและอุตสาหกรรม สัมพันธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พระนครเหนือ

หนังสือขอเชิญเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ที่ อว 7111/212



คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
1518 ถนนประชากรราษฎร์ 1 แขวงวงศ์สว่าง
เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

25 ตุลาคม 2567

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร.ทัศนีย์ ปิยะเจริญเดช

ด้วย นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ ภาควิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญยโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และ รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมประชุมสนทนากลุ่ม (Focus Group) เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ในวันเสาร์ที่ 9 พฤศจิกายน 2567 เวลา 10.00 น. ณ ห้องประชุม 96-310 ชั้น 3 อาคาร 96 คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม ทั้งนี้ จะได้นำผลสรุปประกอบเป็นส่วนหนึ่งของเนื้อหาวิทยานิพนธ์ตามหัวข้อดังกล่าวเพื่อประโยชน์สูงสุดทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑารัตน์ ปิณชะแพทย)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพ
ปฏิบัติการแทน คณบดีคณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม

สำนักงานคณบดี

โทรศัพท์ 0 2555 2000 ต่อ 3510, 3818

ผู้ประสานงาน นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม โทรศัพท์ 08 1566 2465

ภาคผนวก ข

- แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย
- แบบสอบถามการวิจัย เดลฟาย รอบ 2 และ 3
- แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC)
- แบบประเมิน(ร่าง)รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงาน
ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่ก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- แบบประเมิน(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการ
โรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่ก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย



แบบสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง :

ผู้วิจัย พันธ์พัฒน์ เงินสีหมื่น นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและ
ทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ
อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยมีคณะกรรมการที่
ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญยโสภณ | ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก |
| 2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |
| 3. ศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญยโสภณ | อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม |

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้กรุณาให้ผู้วิจัยได้เข้าสัมภาษณ์ รวมถึงทำการบันทึก
ข้อมูลการสัมภาษณ์ด้วยการจดบันทึกและการบันทึกเสียงเพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์และจัดทำวิทยานิพนธ์
ต่อไป ข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะเป็นความลับและเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น
ในการนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลามาให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- 1 เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 2 เพื่อพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 3 เพื่อจัดทำคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....
2. ตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน/บริษัท.....
4. เบอร์โทรศัพท์..... E-Mail.....
5. ประสบการณ์ในการทำงาน.....ปี และประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร.....ปี
6. วันที่สัมภาษณ์ (วัน เดือน ปี).....เวลา.....สถานที่.....

ส่วนที่ 2 : เพื่อศึกษาองค์ประกอบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1. ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันเกี่ยวกับการเติบโตของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปอย่างไรบ้าง

.....

.....

.....

2. ท่านคิดว่าอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปควรเตรียมความพร้อมด้านใดบ้างที่จะก้าวสู่การเป็น
อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

.....

.....

.....

3. ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ท่านพบว่ามีปัญหาด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อการดำเนิน
ธุรกิจ และท่านได้แก้ปัญหานั้นอย่างไร

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าผู้จัดการโรงงานในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปควรเตรียมความพร้อมด้านศักยภาพแต่ละ
ด้านอย่างไร ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะใน
ยุคดิจิทัล

4.1 ด้านความรู้ (Knowledge).....

.....

.....

4.2 ด้านทักษะ (Skill).....

.....

.....

4.3 ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes).....

.....

.....

5. ท่านคิดว่าผู้จัดการโรงงานในอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ควรมีศักยภาพในกระบวนการบริหารจัดการ
ด้านใด และอย่างไรบ้าง เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

5.1 การวางแผน (Planning).....

.....

.....

5.2 การจัดการองค์กร (Organizing).....

.....

5.3 การสั่งการ (Commanding).....

.....

5.4 การประสานงาน (Coordinating).....

.....

5.5 การควบคุม (Controlling).....

.....

5.6 อื่นๆ.....

.....

6. ในการบริหารงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ท่านคิดว่าปัจจัยหลัก (Key Factors) ที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้มีการเติบโต และพร้อมเข้าสู่เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

6.1 ปัจจัยภายใน ได้แก่.....

.....

6.2 ปัจจัยภายนอก ได้แก่.....

.....

7. กลยุทธ์เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลของอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่สามารถนำมาใช้เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้จัดการโรงงาน ท่านมีกลยุทธ์อะไรบ้างในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป

.....

.....

.....

8. ท่านมีแนวทางหรือวิธีการในการประเมินและปรับปรุงศักยภาพของผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปให้สอดคล้องกับอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ได้หรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

9. ท่านคิดว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ในอุดมคติของท่านควรมีคุณลักษณะพิเศษด้านใดบ้าง

.....

.....

.....

10. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย มาใช้ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โรงงานของท่านได้นำเทคโนโลยีอะไรมาใช้อย่างไร

.....

.....

.....

11. ข้อเสนอแนะอื่นๆ

.....

.....

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ท่านได้กรุณาให้ข้อมูลเพื่อใช้ในการทำวิจัยมา ณ โอกาสนี้

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(.....)



แบบสอบถามการวิจัย เดลฟาย รอบ 2 และ 3



แบบสอบถามการทำวิจัย (เดลฟายรอบที่ 2)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ท่านได้พิจารณาสมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบการทำวิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์ คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ โดยมีคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.ธีรวัช บุญโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ชาญชัย ทองประสิทธิ์ และศาสตราจารย์ ดร.ธีรวุฒิ บุญโสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม โดยคำถามทั้งหมดได้รวบรวมมาจากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตอบแบบสอบถามรอบที่ 1

2. แบบสอบถามนี้สำหรับสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ ที่มีต่อระดับความสำคัญขององค์ประกอบในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

3. ผู้วิจัยขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 2 นี้ ภายใน 1 สัปดาห์ เพื่อความเที่ยงตรงของการวิจัย และผู้วิจัยจะเร่งรวบรวมคำตอบของท่านเพื่อจัดทำแบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 ต่อไป

ผู้วิจัยขอแสดงความขอบคุณอย่างสูงในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในโอกาสต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม

สาขาวิชาการพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

คณะพัฒนาธุรกิจและอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

กรุณารอก ชื่อ-นามสกุล.....
หน่วยงาน.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ
- องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ
- องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ
- องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญมาก
- ระดับ 3 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ							
K1: ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์							
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ						
2	มีความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด						
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์						
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางของผลิตภัณฑ์ในอนาคต						
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า						
K2: ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต							
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะเพื่อช่วยแก้ไข้ปัญหาการผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหกรรม วิศวกรรมการจัดการการผลิต						
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อนงานแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานในฝ่ายผลิต						
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานผลิต						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1	
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการผลิตขององค์กรเป็นอย่างดี						
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการบริหารการผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย						
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)						
12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างแท้จริง						
13	มีความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)						
K3: ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล							
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการการผลิต						
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)						
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)						
17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการระบบฐานข้อมูลของลูกค้า						
18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างผลงาน						
K4: ความรู้ด้านกฎหมาย							
19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า						
20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิต						
21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน						
22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์						
องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ							
S1: ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล							
23	มีความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี						
24	มีทักษะทางด้านการเงินการบัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์การลงทุนได้						
25	มีความสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลของคู่แข่งชั้นทางการตลาด						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1	
26	มีความสามารถในการคำนวณจุดคุ้มทุนในระยะยาว						
27	มีความสามารถในการประมาณการจำนวนวัตถุดิบ ที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ						
28	มีความสามารถในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิต						
29	มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)						
S2: ทักษะในกระบวนการผลิต							
30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างคอมพิวเตอร์						
31	มีความสามารถในการบริหารโซ่อุปทานภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน						
32	มีทักษะการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติได้ ตามที่กำหนด						
33	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสั่งงาน การผลิตให้ปฏิบัติงานได้						
34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจความหมายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต						
35	มีความสามารถในการวางแผนอุปกรณ์ในโรงงาน เพื่อให้ การผลิตมีประสิทธิภาพสูง						
36	มีความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงานของ เครื่องจักร (Method Study)						
S3: ทักษะการควบคุมคุณภาพ							
37	มีความสามารถในการกำหนดแผนการตรวจสอบ คุณภาพการผลิต						
38	มีความสามารถในการตรวจสอบความเสียหาย จากความผิดพลาดในการผลิต						
39	มีความสามารถในการตรวจสอบปริมาณผลผลิตที่ได้ คุณภาพตามมาตรฐานการผลิต						
40	มีความสามารถในการควบคุมคุณภาพบรรจุภัณฑ์ ก่อนการส่งมอบ						
S4: ทักษะการบริหาร							
41	มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ						
42	มีความสามารถในการสั่งงาน						
43	มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทำงาน ด้วยความเต็มใจ						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ
		5	4	3	2	1	
44	มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง						
45	มีความสามารถในการบริหารทีมงาน						
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ							
A1: ด้านบุคลิกภาพ							
46	มีความเป็นผู้ประกอบการ						
47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า						
48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสภาพการณ์อันตึงเครียด						
49	มีการทำงานเชิงรุก						
50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับ องค์กรอย่างเต็มที่						
51	มีการทำงานเป็นทีม						
52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก						
53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา						
54	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างมืออาชีพ						
A2: ด้านคุณธรรม จริยธรรม							
55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธาในอาชีพ						
56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี						
57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร						
58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวม						
A3: ด้านมนุษยสัมพันธ์							
59	มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรงกับ ความรู้ความสามารถ						
60	มีการสร้างความสามัคคีในทีมงาน						
61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับทุกคน						
62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน						
63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี						
64	มีเหตุผลในการทำงานและให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่น เสมอ						
65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน						
66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในการแก้ปัญหา						
67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
A4: ด้านภาวะผู้นำ							
68	มีความเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัว เข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี						
69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร						
70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลาในการทำงาน						
71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ						
72	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วยตาม กับแนวทางการทำงานของหน่วยงาน						
73	บริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ได้อย่างรวดเร็ว						
74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม						
75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์						
76	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/ ปัญหาก่อน-หลังได้						
77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมี หลักการเพื่อลดความไม่พึงพอใจได้						
องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ							
PM1: ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)							
78	มีการวางแผนงานในหน่วยงานผลิต						
79	มีการวางแผนบริหารการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ						
80	มีการวางแผนบริหารการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่วางไว้						
81	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน						
82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน						
83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต						
84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว						
85	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงานในฝ่ายทุกคนทราบ อย่างชัดเจน						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
PM2: ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)							
86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสายงานการผลิต						
87	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงานในฝ่ายให้มีความชัดเจน						
88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว						
89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน						
90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม						
91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์						
PM3: ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)							
92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต						
93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจจากการวิเคราะห์สิ่งต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ						
94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี						
95	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน						
96	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง						
97	มีความสามารถในการสั่งการ ประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ						
PM4: ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)							
98	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง						
99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น						
100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่						
101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน						
102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผลประกอบ
		5	4	3	2	1	
PM5: ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)							
103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา						
104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้						
105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด						
106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน						

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



แบบสอบถามการทำวิจัย (เดลฟายรอบที่ 3)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาตรวจสอบความสอดคล้องกัน (Consensus) ของข้อความแต่ละข้อในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้รับทราบผลของการตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2
2. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบคำตอบเดิม โดยเปรียบเทียบกับคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านอื่นในภาพรวม และหากผู้เชี่ยวชาญมีความประสงค์จะเปลี่ยนแปลงคำตอบ สามารถเลือกคำตอบใหม่ในแบบสอบถามครั้งที่ 3 นี้ ได้เลย
3. เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันการตัดสินใจอย่างแน่อน และแสดงผลในการเลือกคำตอบที่เบี่ยงเบนไปจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญท่านอื่น

แบบสอบถามเดลฟายรอบที่ 3 นี้ จะแสดงค่าความสอดคล้องของคำตอบในรอบที่ 2 ของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละข้อ โดยผู้วิจัยได้ระบุค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) ที่คำนวณได้จากคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และคำตอบของท่านเอง โดยในแต่ละข้อของแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยได้แสดงค่าทางสถิติดังกล่าวด้วยสัญลักษณ์ต่อไปนี้

- จุดดำ แทนด้วย ค่ามัธยฐาน หมายถึง ค่าเฉลี่ยของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม
- จุดขาว แทนคำตอบของท่านในแบบสอบถามรอบที่ 2
- ▬ ตัวยู แทนค่าพิสัยอินเตอร์ควอไทล์ (I.Q.R.) ที่สอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งกลุ่ม

ผู้วิจัยจึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการให้ข้อมูลแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยในครั้งต่อไป และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ ที่กรุณาใช้เวลาตอบแบบสอบถาม

นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์

คณะพัฒนารัฐกิจและอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

กรุณากรอก ชื่อ-นามสกุล.....
 หน่วยงาน.....

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

- องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ
- องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ
- องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ
- องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด
 เพียงคำตอบเดียว โดยระดับความคิดเห็นมี 5 ระดับ ดังนี้

- ระดับ 5 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญมากที่สุด
- ระดับ 4 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญมาก
- ระดับ 3 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญปานกลาง
- ระดับ 2 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญน้อย
- ระดับ 1 หมายถึง เป็นสมรรถนะที่มีความสำคัญน้อยที่สุด

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ
		5	4	3	2	1		
องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ								
K1: ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์								
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจ	☒						
2	มีความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้อง กับความต้องการของตลาด	☒						
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์		☒					
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางของผลิตภัณฑ์ ในอนาคต	☒						
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า		☒					
K2: ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต								
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะเพื่อช่วยแก้ไข้ปัญหา การผลิตได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหการ วิศวกรรมการจัดการการผลิต		☒					
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อน งานแบ่งปันความรู้ให้กับทีมงานในฝ่ายผลิต	☒						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ
		5	4	3	2	1		
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานผลิต		☒					
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการผลิต ขององค์กรเป็นอย่างดี	☒						
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการบริหาร การผลิตให้เป็นไปตามเป้าหมาย	☒						
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเชื่อมโยง ในโรงงาน (Supply Chain)	☒						
12	มีความรู้ในอาชีพ และหน้าที่การงาน อย่างแท้จริง	☒						
13	มีความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการวิธีการ ทำงาน (Method Study)	☒						
K3: ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล								
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการ บริหารจัดการการผลิต		☒					
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)		☒					
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)		☒					
17	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการ ระบบฐานข้อมูลของลูกค้า		☒					
18	มีความรู้ในการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เพื่อสร้างผลงาน		☒					
K4: ความรู้ด้านกฎหมาย								
19	มีความรู้กฎหมาย เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า		☒					
20	มีความรู้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม การผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรม ผลิต		☒					
21	มีความรู้กฎหมายแรงงาน		☒					
22	มีความรู้กฎหมายลิขสิทธิ์		☒					

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ			
		5	4	3	2	1					
องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ											
S1: ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล											
23	มีความสามารถในการวิเคราะห์ต้นทุน ผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี		☒								
24	มีทักษะทางด้านการเงินการบัญชี สามารถคิด เชิงวิเคราะห์การลงทุนได้		☒								
25	มีความสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ของคู่แข่งขึ้นทางการตลาด		☒								
26	มีความสามารถในการคำนวณจุดคุ้มทุน ในระยะยาว		☒								
27	มีความสามารถในการประมาณการจำนวน วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ		☒								
28	มีความสามารถในการคำนวณค่าใช้จ่ายในการ ผลิต		☒								
29	มีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)		☒								
S2: ทักษะในกระบวนการผลิต											
30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างคอมพิวเตอร์		☒								
31	มีความสามารถในการบริหารโซ่อุปทาน ภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสีย ทั้งโซ่อุปทาน		☒								
32	มีทักษะการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติ ได้ตามที่กำหนด		☒								
33	มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี เพื่อการ สั่งงานการผลิตให้ปฏิบัติงานได้		☒								
34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจความหมาย สัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือ การผลิต		☒								
35	มีความสามารถในการวางแผนผังอุปกรณ์ในโรงงาน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูง		☒								
36	มีความสามารถในการปรับปรุงวิธีการทำงาน ของเครื่องจักร (Method Study)		☒								

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ
		5	4	3	2	1		
S3: ทักษะการควบคุมคุณภาพ								
37	มีความสามารถในการกำหนดแผน การตรวจสอบคุณภาพการผลิต		☒					
38	มีความสามารถในการตรวจสอบความเสียหาย จากความผิดปกติในการผลิต		☒					
39	มีความสามารถในการตรวจสอบปริมาณ ผลผลิตที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานการผลิต		☒					
40	มีความสามารถในการควบคุมคุณภาพบรรจุ ภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ		☒					
S4: ทักษะการบริหาร								
41	มีความสามารถในการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพ	☒						
42	มีความสามารถในการสั่งงาน	☒						
43	มีความสามารถในการโน้มน้าวผู้ร่วมงาน ให้ทำงานด้วยความเต็มใจ	☒						
44	มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง	☒						
45	มีความสามารถในการบริหารทีมงาน	☒						
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ								
A1: ด้านบุคลิกภาพ								
46	มีความเป็นผู้ประกอบการ	☒						
47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะ หน้า	☒						
48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสถานการณ์ อันตึงเครียด	☒						
49	มีการทำงานเชิงรุก		☒					
50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลา ให้กับองค์กรอย่างเต็มที่	☒						
51	มีการทำงานเป็นทีม	☒						
52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก	☒						
53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอ สิ่งใหม่ๆตลอดเวลา	☒						
54	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงาน อย่างมืออาชีพ	☒						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ
		5	4	3	2	1		
A2: ด้านคุณธรรม จริยธรรม								
55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธา ในอาชีพ	☒						
56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	☒						
57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร	☒						
58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม	☒						
A3: ด้านมนุษยสัมพันธ์								
59	มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตรง กับความรู้ความสามารถ	☒						
60	มีการสร้างความสามัคคีในทีมงาน	☒						
61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับทุกคน	☒						
62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับ ผู้ร่วมงาน	☒						
63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี	☒						
64	มีเหตุผลในการทำงานและให้เกียรติผู้ร่วมงาน และผู้อื่นเสมอ	☒						
65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน	☒						
66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในการ แก้ปัญหา	☒						
67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับเพื่อน ร่วมงานได้เป็นอย่างดี	☒						
A4: ด้านภาวะผู้นำ								
68	มีความเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถ ปรับตัวเข้าสู่สถานการณ์ได้เป็นอย่างดี	☒						
69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ที่เป็น ประโยชน์ต่อองค์กร	☒						
70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลาในการทำงาน	☒						
71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	☒						
72	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็น ด้วยตามกับแนวทางการทำงานของหน่วยงาน	☒						
73	บริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานได้อย่างรวดเร็ว	☒						
74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม	☒						

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ
		5	4	3	2	1		
75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อหาทางแก้ไข ปัญหาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	☒						
76	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญ ของงาน/ปัญหาก่อน-หลังได้	☒						
77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอม อย่างมีหลักการเพื่อลดความไม่พึงพอใจได้	☒						
องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ								
PM1: ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)								
78	มีการวางแผนงานในหน่วยงานผลิต	☒						
79	มีการวางแผนบริหารการใช้วัตถุดิบอย่างมี ประสิทธิภาพ	☒						
80	มีการวางแผนบริหารการผลิตผลิตภัณฑ์ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้	☒						
81	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการทำงาน		☒					
82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน		☒					
83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วม ในการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต		☒					
84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและ ระยะยาว		☒					
85	มีแผนงานการถ่ายทอดให้พนักงานในฝ่าย ทุกคนทราบอย่างชัดเจน		☒					
PM2: ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)								
86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับ สายงานการผลิต		☒					
87	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ในฝ่ายให้มีความชัดเจน		☒					
88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างที่สามารถ ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่าง รวดเร็ว		☒					
89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน ในองค์กรอย่างชัดเจน		☒					

ข้อที่	สมรรถนะผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่ การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับความสำคัญ					เหตุผล ประกอบ	ยืนยัน คำตอบ
		5	4	3	2	1		
90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน อย่างชัดเจนและเหมาะสม		☒					
91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสม กับสถานการณ์		☒					
PM3: ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)								
92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการผลิต		☒					
93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจจากการวิเคราะห์สิ่ง ต่างๆ ได้อย่างรอบคอบ	☒						
94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี	☒						
95	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน	☒						
96	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่าง ถูกต้อง	☒						
97	มีความสามารถในการสั่งการ ประสานงาน เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมี ประสิทธิภาพ	☒						
PM4: ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)								
98	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็ว และถูกต้อง	☒						
99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น	☒						
100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงาน ได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่		☒					
101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการ ติดต่อระหว่างหน่วยงาน		☒					
102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงาน เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด	☒						
PM5: ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)								
103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับ บัญชา		☒					
104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตาม กระบวนการที่กำหนดไว้		☒					
105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ ที่กำหนด	☒						
106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน	☒						

ลงชื่อ
(.....)
ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสอบถามครั้งนี้



แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC)

1



แบบประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (IOC)

เรื่อง การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ตอนที่ 1 คำชี้แจง และนิยามศัพท์เฉพาะ

แบบประเมินฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประเมินความคิดเห็นและรวบรวมข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านตามเกณฑ์การพิจารณา และจะนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลไปใช้เพื่อพัฒนาเครื่องมือวิจัยเป็นลำดับต่อไป

เกณฑ์การพิจารณา	+1 =	องค์ประกอบมีความสอดคล้อง
	0 =	ไม่แน่ใจว่าองค์ประกอบมีความสอดคล้องหรือไม่
	-1 =	องค์ประกอบไม่มีความสอดคล้อง

นิยามศัพท์เฉพาะ

ศักยภาพ หมายถึง ภาวะแห่งอำนาจหรือคุณสมบัติที่มีแฝงอยู่ในสิ่งต่าง ๆ อาจทำให้พัฒนาหรือให้ปรากฏเป็นสิ่งที่ประจักษ์ได้ ซึ่งในที่นี้จะกล่าวถึงศักยภาพบุคคลของผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ในประเด็นของการส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะ กลุ่มของสมรรถนะ (Group of Competencies) ที่ประกอบด้วย กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ (Attributes) จนกระทั่งกระตุ้นให้เกิดความสามารถสูงสุด และแสดงออกอย่างเต็มศักยภาพอันเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงาน

ผู้จัดการโรงงาน หมายถึง ผู้บริหารระดับกลาง ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและมีบทบาททางด้านการบริหารจัดการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ไม่น้อยกว่า 5 ปี

อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป หมายถึง อุตสาหกรรมสิ่งทอปลายน้ำ หรืออุตสาหกรรมขั้นปลาย (Downstream) ที่มีกระบวนการผลิตสินค้าประเภทเครื่องนุ่งห่มในลักษณะเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีภาระงานสูงสุดในห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มและสิ่งทอ

การเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation) หมายถึง กระบวนการในการนำเทคโนโลยีมาสร้างสิ่งใหม่ หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเก่าจากการดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในยุคดิจิทัลที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

ตอนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

ชื่อ-นามสกุล ผู้เชี่ยวชาญ.....
หน่วยงาน.....
วัน/เดือน/ปี.....

ตอนที่ 3 การประเมินความสอดคล้องข้อคำถามและวัตถุประสงค์

ข้อที่	องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับ ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบหลักที่ 1 : ความรู้ในสายงานผลิต (Knowledge) ของผู้จัดการ					
K1: ความรู้เกี่ยวกับตลาดผลิตภัณฑ์					
1	มีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของธุรกิจเป็นอย่างดี				
2	มีความรู้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาด				
3	มีความรู้ในด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์				
4	มีความรอบรู้เกี่ยวกับทิศทางของผลิตภัณฑ์				
5	มีความรู้เกี่ยวกับตราสินค้า				
K2: ความรู้ด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต					
6	มีความรู้ด้านวิชาชีพเฉพาะเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการผลิต ได้ เช่น วิศวกรรมอุตสาหกรรม วิศวกรรมการจัดการ การผลิต				
7	มีความรู้ในกระบวนการจัดเก็บความรู้ Knowledge Management เพื่อขับเคลื่อนงานแบ่งปันความรู้ให้กับ ทีมงานในฝ่ายผลิต				
8	มีความรู้ในการสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ในสายงานผลิต				
9	มีความรู้เกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐานการผลิตขององค์กร เป็นอย่างดี				
10	มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางการบริหารการผลิต ให้เป็นไปตามเป้าหมาย				
11	มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเชื่อมโยงในโรงงาน (Supply Chain)				
12	มีความรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างแท้จริง				
13	มีความรู้ในการปรับปรุงกระบวนการวิธีการทำงาน (Method Study)				

ข้อที่	องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับ ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
K3: ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล					
14	มีความรู้ในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปใช้ในการบริหารจัดการการผลิต				
15	มีความรู้ในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสมัยใหม่ เช่น ปัญญาประดิษฐ์ (AI)				
16	มีความรู้ในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)				
17	มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อจัดการระบบฐานข้อมูลของลูกค้า				
18	มีการใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีเพื่อสร้างผลงาน				
K4: ความรู้ด้านกฎหมาย					
19	มีความรู้กฎหมายเบื้องต้น เช่น กฎระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง การระงับข้อพิพาท พิธีการศุลกากร และภาษีนำเข้า				
20	มีความรู้ในการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการผลิต เช่น การควบคุมโรงงานอุตสาหกรรมผลิต				
21	มีความรู้ในการปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน				
22	มีความรู้ในการปฏิบัติตามกฎหมายลิขสิทธิ์				
องค์ประกอบหลักที่ 2 : ทักษะในการผลิต (Skills) ของผู้จัดการ					
S1: ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล					
23	มีทักษะการวิเคราะห์ต้นทุนผลิตภัณฑ์ได้เป็นอย่างดี				
24	มีทักษะทางด้านการเงินการบัญชี สามารถคิดเชิงวิเคราะห์การลงทุนได้				
25	มีความสามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลตลาดผู้ขาย				
26	มีทักษะด้านการคำนวณจุดคุ้มทุนในระยะยาว				
27	มีทักษะในการประมาณการจำนวนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตได้อย่างแม่นยำ				
28	มีทักษะการคำนวณค่าใช้จ่ายในการผลิต				
29	มีทักษะในการบริหารจัดการข้อมูล (Big Data)				
S2: ทักษะในกระบวนการผลิต					
30	มีทักษะพื้นฐานด้านช่าง เช่น ช่างไฟฟ้า ช่างคอมพิวเตอร์				
31	มีทักษะในการบริหารโซ่อุปทานภาพรวม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดของเสียทั้งโซ่อุปทาน				

ข้อที่	องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับ ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
32	มีทักษะการสอนงานการผลิตให้สามารถปฏิบัติได้ตามตามที่กำหนด				
33	มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการสั่งงานการผลิตให้ปฏิบัติงานได้				
34	มีทักษะการตีความ การเข้าใจความหมายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ของเครื่องจักรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต เช่น สัญลักษณ์ในคู่มือการผลิต				
35	มีทักษะในการวางแผนอุปกรณ์ในโรงงาน เพื่อให้การผลิตมีประสิทธิภาพสูง				
36	มีทักษะในการปรับปรุงวิธีการทำงานของเครื่องจักร (Method Study)				
S3: ทักษะการควบคุมคุณภาพ					
37	มีทักษะการกำหนดแผนการตรวจสอบคุณภาพการผลิตบรรจุภัณฑ์				
38	มีทักษะการตรวจสอบความเสียหายจากความผิดพลาดในการผลิต				
39	มีทักษะการตรวจสอบปริมาณผลผลิตที่ได้คุณภาพตามมาตรฐานการผลิต				
40	มีทักษะการควบคุมคุณภาพบรรจุภัณฑ์ก่อนการส่งมอบ				
S4: ทักษะการบริหาร					
41	มีทักษะในการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ				
42	มีทักษะในการด้านสั่งงาน				
43	มีทักษะในด้านการโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้ทำงานด้วยความเต็มใจ				
44	มีทักษะในด้านการเจรจาต่อรอง				
45	มีทักษะในด้านการบริหารทีมงาน				
องค์ประกอบหลักที่ 3 : คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attributes) ของผู้จัดการ					
A1: ด้านบุคลิกภาพ					
46	มีความเป็นผู้ประกอบการ				
47	มีปฏิภาณไหวพริบในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า				
48	มีความมั่นคงทางอารมณ์อดทนต่อสถานการณ์อันตึงเครียด				
49	มีการทำงานเชิงรุก				

ข้อที่	องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับ ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
50	มีความกระตือรือร้นในการทำงานและอุทิศเวลาให้กับองค์กรอย่างเต็มที่				
51	มีความฉลาดทางอารมณ์และทำงานเป็นทีม				
52	มีความมุ่งมั่นและทัศนคติเชิงบวก				
53	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และนำเสนอสิ่งใหม่ๆ ตลอดเวลา				
54	มีความรอบรู้ในอาชีพและหน้าที่การงานอย่างแท้จริง				
A2: ด้านคุณธรรม จริยธรรม					
55	มีความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรมและศรัทธาในอาชีพ				
56	ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี				
57	ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัยขององค์กร				
58	มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม				
59	มีการมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความรู้				
60	มีการสร้างความสามัคคีในทีมงาน				
A3: ด้านมนุษยสัมพันธ์					
61	มีความจริงใจและเป็นมิตรกับทุกคน				
62	มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ใจกว้าง มีน้ำใจกับผู้ร่วมงาน				
63	มีความสามารถติดต่อสื่อสาร ประสานงานที่ดี และมีความรับผิดชอบ				
64	มีเหตุผลในการทำงานและให้เกียรติผู้ร่วมงานและผู้อื่นเสมอ				
65	มีการชื่นชมยินดีกับความสำเร็จของผู้ร่วมงาน				
66	มีการช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานคนอื่นๆ ในการแก้ปัญหา				
67	มีมนุษยสัมพันธ์และสามารถเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี				
A4: ด้านภาวะผู้นำ					
68	มีความเป็นผู้นำต่อการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับตัวเข้าสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี				
69	มีความกล้าคิด กล้าทำสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร				
70	มีความทุ่มเท อุทิศตนและเวลาในการทำงาน				
71	มีความใฝ่รู้ และต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ				

ข้อที่	องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับ ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
72	มีความสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้ร่วมงานเห็นด้วย คล้อยตามกับแนวทางการทำงานของหน่วยงาน				
73	บริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ได้อย่างรวดเร็ว				
74	บริหารจัดการความขัดแย้งได้อย่างเหมาะสม				
75	ใช้การวิเคราะห์/ตัดสินใจเพื่อหาทางแก้ไขปัญหา ได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์				
76	มีความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงาน/ ปัญหาก่อน-หลังได้				
77	มีเทคนิคการเจรจาต่อรอง ประนีประนอมอย่างมี หลักการเพื่อลดความไม่พึงพอใจได้				
องค์ประกอบหลักที่ 4 : กลยุทธ์การบริหารการผลิต ของผู้จัดการ					
PM1: ศักยภาพการวางแผนงาน (Planning)					
78	มีการวางแผนงานในหน่วยงานผลิต				
79	มีการวางแผนบริหารการใช้วัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ				
80	มีการวางแผนบริหารการผลิตผลิตภัณฑ์ให้เป็นไป ตามเป้าหมายที่วางไว้				
81	มีการวางแผนเรื่องความปลอดภัย อาชีวอนามัย และ สิ่งแวดล้อมในการทำงาน				
82	มีการวางแผนพัฒนาศักยภาพ (Competency) พนักงาน				
83	มีการนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์เข้ามามีส่วนร่วมในการ วางแผนที่เกี่ยวข้องกับสายงานผลิต				
84	มีการวางแผนการบริหารงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว				
85	มีการแจ้งแผนงานให้พนักงานในฝ่ายทุกคนทราบอย่าง ชัดเจน				
PM2: ศักยภาพการจัดการองค์กร (Organizing)					
86	มีการจัดทำโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับสายงาน การผลิต				
87	มีส่วนร่วมในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ในฝ่าย				
88	มีการปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างองค์กรของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ				

ข้อที่	องค์ประกอบของศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	ระดับ ความคิดเห็น			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
89	มีการกำหนดหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานในองค์กรอย่างชัดเจน				
90	มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอย่างชัดเจนและเหมาะสม				
91	มีการทบทวนตำแหน่งงานในองค์กรให้เหมาะสมกับสถานการณ์				
PM3: ศักยภาพการสั่งการ (Commanding)					
92	มีอำนาจออกคำสั่งในการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต				
93	มีความชัดเจนในการตัดสินใจ				
94	มีการจัดงานที่รับผิดชอบได้เป็นอย่างดี				
95	มีการสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์เพื่อปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน				
96	มีการมอบหมายงานให้ผู้เกี่ยวข้องไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง				
97	มีความสามารถในการสั่งการ ประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ				
PM4: ศักยภาพการประสานงาน (Coordinating)					
98	มีการประสานงานในหน่วยงานได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง				
99	มีการพิจารณาปรับลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น				
100	มีการปรับเปลี่ยนการทำงานให้สามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ยึดติดกับสถานที่				
101	มีการจัดช่องทางการสื่อสาร เช่น Line ในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน				
102	มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการประสานงานเพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด				
PM5: ศักยภาพด้านการควบคุม (Controlling)					
103	มีการควบคุมการทำงานโดยใช้ระบบการบังคับบัญชา				
104	มีการควบคุมการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการที่กำหนดไว้				
105	มีการควบคุมเวลาในการทำงานให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด				
106	มีการประเมินผลงานในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตเทียบกับมาตรฐาน				

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ขอขอบคุณท่านเป็นอย่างสูงที่สละเวลาตอบแบบประเมินฉบับนี้

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการวิจัยในขั้นตอนต่อไป

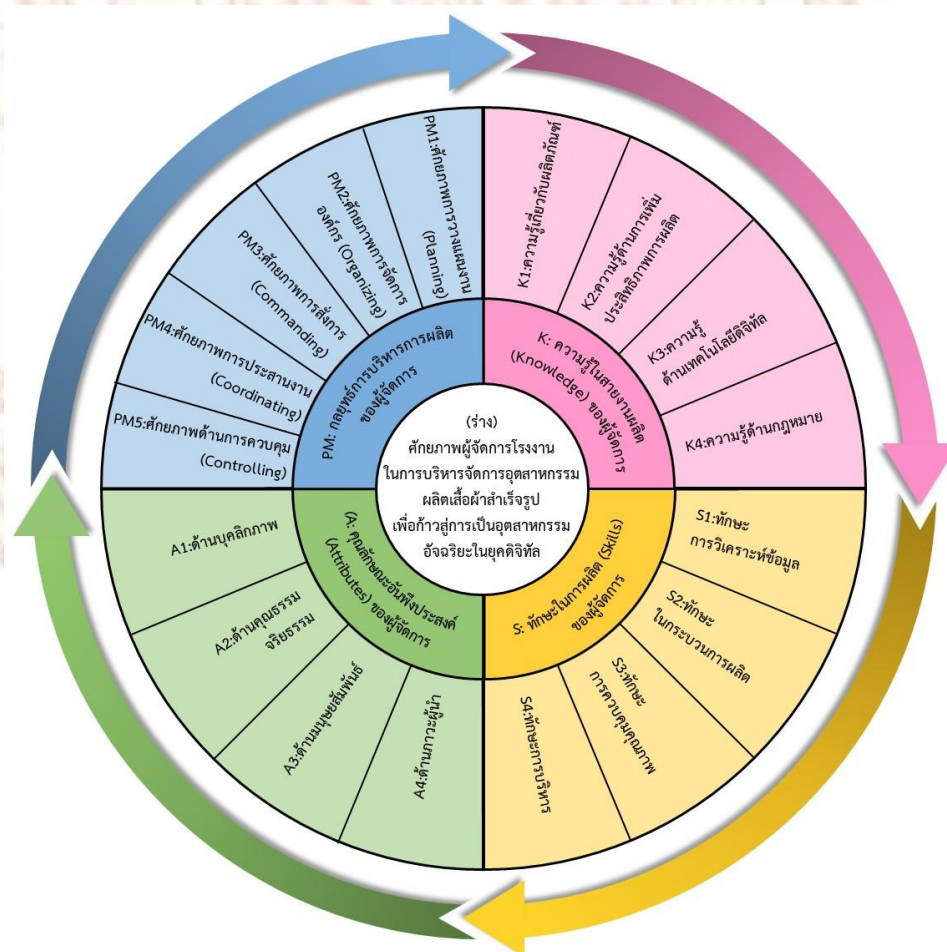


แบบประเมิน

(ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล พร้อมให้ข้อเสนอแนะและคำแนะนำเพิ่มเติม



(ร่าง) รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับที่	รายการประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
1	แนวทางการศึกษาทฤษฎีและเอกสารวิชาการเพื่อการวิเคราะห์หองค์ประกอบในการนำมาสร้างรูปแบบมีความครอบคลุมอย่างครบถ้วน			
2	วิธีการพัฒนารูปแบบศักยภาพมีความเหมาะสมกับเนื้อหา และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ชัดเจน			
3	องค์ประกอบที่นำมาสร้างรูปแบบในแต่ละด้านมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลได้			
4	ความเหมาะสมของรูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้			
5	รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมในภาพรวม			
6	รูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีความเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูง			

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

โดยภาพรวมแล้ว ท่านคิดว่ารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม
ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

☐ เหมาะสม

☐ ไม่เหมาะสม

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินครั้งนี้



แบบประเมิน

(ร่าง)คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิต
เสื้อผ้าสำเร็จรูป เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1



แบบประเมิน

(ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม
ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คำชี้แจง

ขอความกรุณาท่านผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ (ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนารูปแบบ
ศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม
อัจฉริยะในยุคดิจิทัล พร้อมให้ข้อเสนอแนะ และคำแนะนำเพิ่มเติม

คู่มือ

แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงาน
ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล



พีรพัฒน์ เจ็นสีเหม

(ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ ประกอบด้วย

1. หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ
2. วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ
3. ผลการพัฒนาแบบ ศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
4. โครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือแนวทางการพัฒนา ศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
5. ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ
6. ข้อเสนอแนะก่อนนำคู่มือไปใช้ในการพัฒนา ศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนา ศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 หมวด ดังนี้

หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เส้นผ้าสำเร็จรูป

หน่วยที่ 2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

หน่วยที่ 3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

หน่วยที่ 4 ความรู้ด้านกฎหมาย

หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

หน่วยที่ 2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

หน่วยที่ 3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ

หน่วยที่ 4 ทักษะการบริหารทีมงาน

หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ด้านภาวะผู้นำ

หน่วยที่ 2 ด้านบุคลิกภาพ

หน่วยที่ 3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

หน่วยที่ 4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

หมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

หน่วยที่ 1 ศักยภาพการวางแผนงาน

หน่วยที่ 2 ศักยภาพการจัดการองค์กร

หน่วยที่ 3 ศักยภาพการสั่งการ

หน่วยที่ 4 ศักยภาพการประสานงาน

หน่วยที่ 5 ศักยภาพการควบคุม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ลำดับที่	รายการประเมิน	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	ข้อเสนอแนะ
ด้านความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือและความชัดเจนของเนื้อหาคู่มือ				
1	เนื้อหาของคู่มือมีเนื้อหาสาระสำคัญครอบคลุมตามองค์ประกอบศักยภาพที่เกี่ยวข้องกับศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป			
2	คู่มือมีความเหมาะสมในการจัดเรียงเนื้อหาอย่างเป็นหมวดหมู่			
3	คู่มือในแต่ละบท มีการจัดเรียงลำดับหัวข้ออย่างเหมาะสม			
4	รูปแบบและวิธีการพัฒนาคู่มือ มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือ			
ด้านความเป็นประโยชน์ในการนำคู่มือไปใช้				
5	แนวทางการปฏิบัติและขั้นตอนการดำเนินการมีความเหมาะสมกับการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล			
6	เนื้อหาของคู่มือ มีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล			
7	ความเหมาะสมของคู่มือโดยภาพรวม			

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

.....

.....

.....

โดยภาพรวมแล้ว ท่านคิดว่า(ร่าง) คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

☐ เหมาะสม

☐ ไม่เหมาะสม

ลงชื่อ

(.....)

ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการประเมินครั้งนี้



ภาคผนวก ค

คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้า
สำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

คู่มือ

แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงาน
ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป
เพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล



พิรพัฒน์ เจ็นสีแหม

คำนำ

คู่มือ “แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล” นี้ ได้พัฒนาจากการศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยมีการ รวบรวมเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกและแบบสอบถาม เพื่อให้ได้รูปแบบการพัฒนาศักยภาพ ผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม อัจฉริยะในยุคดิจิทัล และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมได้จริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าว สู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และในอุตสาหกรรมประเภทใกล้เคียงอื่น ๆ ซึ่งจะช่วย ในการพัฒนาองค์กร เพื่อการแข่งขันได้ทั้งประเทศ ภูมิภาค และองค์กรสากลทั่วโลก

ทั้งนี้เนื่องจาก คู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงแนวทางในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการ บริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งมีข้อเสนอแนะในการจัดทั้งคู่มือที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริการจัดการอุตสาหกรรมผลิตเส้นผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุค ดิจิทัลในอนาคต และหากคู่มือฉบับนี้มีข้อผิดพลาดประการใดหรือส่วนใด ทางผู้จัดทำต้องกราบ ขออภัย ณ โอกาสนี้ด้วย

พีรพัฒน์ เงินสีเหม

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ	228
1. หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ	228
2. วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ	231
3. ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล	231
4. โครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการ โรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การ เป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	233
5. ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ	235
6. ข้อเสนอแนะก่อนนำคู่มือไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการ บริการจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็น อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล	235
ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล	237
หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ	237
หน่วยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป	237
หน่วยที่ 1.2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต เพื่อการแข่งขัน	239
หน่วยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	243
หน่วยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย	246
หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ	225
หน่วยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล	226
หน่วยที่ 2.2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต	229
หน่วยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ	232
หน่วยที่ 2.4 ทักษะการบริหารทีมงาน	236

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ	239
หน่วยที่ 3.1 ด้านภาวะผู้นำ	239
หน่วยที่ 3.2 ด้านบุคลิกภาพ	241
หน่วยที่ 3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	243
หน่วยที่ 3.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์	245
หมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ	248
หน่วยที่ 4.1 ศักยภาพการวางแผนงาน	248
หน่วยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร	250
หน่วยที่ 4.3 ศักยภาพการสั่งการ	253
หน่วยที่ 4.4 ศักยภาพการประสานงาน	255
หน่วยที่ 4.5 ศักยภาพการควบคุม	257
บรรณานุกรม	260

ส่วนที่ 1

การแนะนำคู่มือ

1.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ

โลกในยุคปัจจุบันกำลังเคลื่อนเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด จึงส่งผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อุตสาหกรรมไทยจึงจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนไปสู่เศรษฐกิจที่สร้างคุณค่า (Value-Based Economy) และมีการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม (Innovation-driven Economy) (สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ, 2566) ตามแนวคิดการพัฒนา “ประเทศไทย 4.0” ซึ่งระบุอยู่ในแผน ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 - 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นแผนพัฒนา 5 ปีแรกของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนสำคัญที่จะสร้างความเติบโตและความเข้มแข็งให้กับภาคส่วนต่าง ๆ ของประเทศได้อย่างสมดุลและยั่งยืนโดยมุ่งเน้นการพัฒนาอุตสาหกรรม ศักยภาพที่ครอบคลุมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ปัจจัยการผลิตในกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอยู่แล้วในประเทศ และการพัฒนาสู่อุตสาหกรรมใหม่ โดยการปรับเปลี่ยนรูปแบบสินค้าและเทคโนโลยีต่อยอดจากอุตสาหกรรมเดิม ซึ่งการปฏิวัติอุตสาหกรรมทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยในภาคอุตสาหกรรมสามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเพิ่มผลผลิตด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ครบวงจรแบบ "Smart Factory" ในการเปลี่ยนถ่ายเข้าสู่ยุคดิจิทัล

การตอบสนองรับต่อนโยบายของภาครัฐกระทรวงอุตสาหกรรมโดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม จึงได้จัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) ขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาและเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” โดยตั้งเป้าหมายในระยะ 20 ปี ให้ภาคอุตสาหกรรมไทยมีอัตราการเติบโตของผลผลิตมวลรวมภายในประเทศเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 4.5 ต่อปี การลงทุนเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ต่อปี มูลค่าการส่งออกขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 8 ต่อปี และผลิตภาพรวมเติบโตเฉลี่ยไม่น้อยกว่าร้อยละ 2.0 ต่อปี เป็นอัตราการขยายตัวที่จะส่งผลให้ประเทศไทยสามารถขยับสู่การเป็นประเทศรายได้สูงภายในปี พ.ศ. 2579 ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ทั้งนี้เนื้อหาของแผนยุทธศาสตร์ ฉบับนี้ประกอบด้วยแนวคิดในการขับเคลื่อนประเทศไทยตามโมเดลการพัฒนาประเทศไทย 4.0 ยุทธศาสตร์การพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในระยะ 20 ปี และแนวทางการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศไทยในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมไทยในการเพิ่มขีดความสามารถและศักยภาพทางการแข่งขันในระดับนานาชาติ เพื่อเป็นการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศและเป็นการสร้างงานให้แก่ประชาชน รวมถึงเป็นการพัฒนาสังคมของประเทศไทยให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

สำหรับกลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมายภายใต้ยุทธศาสตร์ฯ จะมุ่งเน้น 10 อุตสาหกรรมเป้าหมายที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจเพื่ออนาคต ตามที่คณะรัฐมนตรีได้ให้ความเห็นชอบ (First S-Curve and New S-Curve) โดยจำแนกเป็น 5 กลุ่มอุตสาหกรรมเป้าหมาย ได้แก่ (1) กลุ่มเกษตรแปรรูป อาหาร และเทคโนโลยีชีวภาพ เช่น อุตสาหกรรมอาหารและเครื่องดื่ม เกษตรแปรรูป อุตสาหกรรมชีวภาพ (2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพและเทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น อุตสาหกรรมยาและสมุนไพร อุปกรณ์การแพทย์ และ บริการทางการแพทย์ (3) กลุ่มเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม อุปกรณ์อัจฉริยะ และหุ่นยนต์ เช่น อุตสาหกรรม ยานยนต์และชิ้นส่วน เครื่องใช้ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และอุปกรณ์โทรคมนาคม หุ่นยนต์ อากาศ ยานและชิ้นส่วน (4) กลุ่มดิจิทัล เช่น เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเชื่อมต่ออุปกรณ์ ปัญญาประดิษฐ์ ธุรกิจพัฒนา และให้บริการซอฟต์แวร์ พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ Data Center Cloud Computing (5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทุนวัฒนธรรมและบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น ท่องเที่ยว อุตสาหกรรมแฟชั่น (สิ่งทอเครื่องนุ่งห่ม รองเท้าเครื่องหนัง อัญมณี และเครื่องประดับ) อุตสาหกรรมไลฟ์สไตล์ (เฟอร์นิเจอร์และชิ้นส่วน ของขวัญ ของชำร่วยและของตกแต่งบ้าน เครื่องใช้บนโต๊ะอาหารและในครัว ของเล่น แก้วและกระจก เซรามิก) อุตสาหกรรมสื่อสร้างสรรค์และแอนิเมชัน (ภาพยนตร์ การพิมพ์ สิ่งพิมพ์)

อุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มจัดเป็นอุตสาหกรรมในกลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ทุนวัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง และเป็นอุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่อยู่ใน Wave S-Curve และครอบคลุมอุตสาหกรรมย่อยหลายอุตสาหกรรมแบ่งเป็นอุตสาหกรรมต้นน้ำ ได้แก่ การผลิตเส้นใย และการปั่นด้าย อุตสาหกรรมกลางน้ำคือ การทอผ้า ถักผ้า ผ้าไม่ถักไม่ทอ (Nonwoven) รวมถึงการฟอกย้อม พิมพ์ และตกแต่งสำเร็จ และอุตสาหกรรมปลายน้ำโดยการนำวัตถุดิบจากชั้นกลางน้ำมาทำการออกแบบสร้างคุณค่าและมูลค่าเพิ่ม ผลิตเป็นเสื้อผ้าสำเร็จรูปหรือผลิตภัณฑ์สิ่งทอสำเร็จรูปอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ในการใช้งาน และอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ยังเป็นอุตสาหกรรมที่มีบทบาทสูงต่อเศรษฐกิจและความเป็นอยู่ของประเทศ นำเงินตราต่างประเทศ และสร้างงานให้คนไทยและประเทศไทยเป็นอันดับต้นๆ ของอุตสาหกรรมทั้งหมด แต่ในช่วง 3-4 ที่ผ่านมา ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ได้เกิดการชะลอตัวทั้งด้านการผลิตและการส่งออก แนวโน้มที่ตกต่ำลงจะเป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่าศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าของไทยกำลังลดลง โดยเฉพาะสำหรับสินค้าระดับล่าง ซึ่งมีการแข่งขันอย่างรุนแรงจากประเทศที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ เช่น จีน เวียดนาม อินโดนีเซีย อินเดีย เป็นต้น

จากปัญหาที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป การขาดแคลนแรงงานทั้งในระดับผู้ปฏิบัติและระดับการจัดการ แนวโน้มของผลกระทบการขาดแคลนแรงงานมีทิศทางเพิ่มสูงขึ้นเนื่องจากแรงงานไทยเปลี่ยนอาชีพ ค่านิยมของคนรุ่นใหม่ที่ไม่ต้องการทำงานในระดับผู้ปฏิบัติ ในอุตสาหกรรมแรงงาน พร้อมทั้งการขาดความเข้าใจถึงอุตสาหกรรมสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่ม ทำให้

ความสนใจในการทำงานในอุตสาหกรรมนี้มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง และยังมีอุปสรรคหลาย ๆ ด้าน เช่น การใช้เทคโนโลยีกระบวนการผลิตที่ล้าสมัย ต้นทุนค่าแรงงานที่สูงขึ้น คุณภาพของสินค้า ผลกระทบจากการส่งมอบอันเนื่องมาจากการบริหารจัดการ ความล้าสมัยของระบบเทคโนโลยี ด้านการตลาด การขาย และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ยาก อุปสรรคดังกล่าวส่งผลกระทบทำให้ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จนไม่สามารถแข่งขันราคากับคู่แข่งจากต่างประเทศได้ ดังนั้น ผู้ผลิตในภาคอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการปรับระบบการบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นนำเทคโนโลยีอัจฉริยะมาปรับใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อลดต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า และลดเวลาที่สูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์ โดยต้องมีบูรณาการด้านการบริหารเทคโนโลยีอัจฉริยะในยุคดิจิทัลเข้ามาเพื่อที่จะสามารถแข่งขันทางด้านราคา ด้านคุณภาพ และด้านการส่งมอบได้ทั้งในและนอกประเทศได้

ในภาพรวมอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างหลากหลาย มีมูลค่าทางการค้าอยู่ในระดับสูง มีจำนวนผู้ประกอบการ และการจ้างงานอยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ ดังนั้นการเพิ่มศักยภาพให้กับบุคลากรระดับผู้จัดการในภาคอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ที่นับเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการผลิต ซึ่งเป็นส่วนที่สนับสนุนใน กระบวนการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการในปัจจุบัน และมีส่วนช่วยในการเตรียมความพร้อมด้านทักษะแรงงานฝีมือ (Labor Intensive) ที่จะเข้ามาเป็นแรงงานที่มีศักยภาพในการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ทั้งในระยะกลางและระยะยาวได้ ฉะนั้นผู้จัดการจึงควรได้รับการสนับสนุนด้านการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ตลอดจนการสร้างความรู้ความเข้าใจถึงเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ การสร้างความรู้ความเข้าใจด้านการพัฒนาคุณภาพสินค้า การสนับสนุนข้อมูลทางการตลาดเพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ และกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาดที่เหมาะสมเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

อย่างไรก็ดี ผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยส่วนใหญ่ยังขาดความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมการบริหารจัดการและการปรับโครงสร้างกระบวนการผลิตซึ่งนับเป็นปัจจัย สำคัญ เพื่อก้าวสู่อุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และผู้จัดการโรงงานยังขาดความรู้และความเข้าใจในระบบ Digital Transformation หรือกระบวนการในการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาสร้างสิ่งใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในกระบวนการทำงาน อีกทั้ง ผู้จัดการยังขาดความรู้ด้านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ส่งผลให้ผู้ประกอบการส่วนใหญ่พอใจที่จะนำเข้าเครื่องจักรเย็บผ้าแบบเก่าๆ มาใช้ในการทำงาน เพื่อง่ายต่อการปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้ต้องเผชิญกับต้นทุนสินค้าสูงขึ้น ปัญหาดังกล่าวนี้นำไปสู่ความเสียหายเปรียบทางการแข่งขันอย่างรุนแรง (สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ, 2564)

ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะทวีความรุนแรงขึ้น จะเป็นตัวเร่งให้เกิดผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผลิตด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ จึงจำเป็นที่ผู้จัดการโรงงานผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปจะต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล โดยเฉพาะการร่วมมือกับสถาบันวิจัยหรือสถาบันการศึกษาเพื่อปรับโครงสร้างการผลิตและรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในยุคดิจิทัล รวมถึงพัฒนาแรงงานให้มีทักษะและความเชี่ยวชาญเพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับความหลากหลายของเทคโนโลยีแห่งอนาคตได้ ภายใต้วิสัยทัศน์ “มุ่งสู่อุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยปัญญาประดิษฐ์ (AI) และ เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก” เพื่อสนองรับต่อนโยบายของภาครัฐโดยสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล” โดยมีการเก็บข้อมูลพบว่า องค์กรประกอบที่ใช้ไปเป็นแนวทางในคู่มือการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ซึ่งจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่งผลให้องค์กรเกิดความยั่งยืน และมั่นคงต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการใช้คู่มือ

การจัดทำคู่มือ แนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล มีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถนำรูปแบบ (Model) การพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการในฝ่ายการผลิต เพื่อยกระดับความสามารถขององค์กรไปสู่อุตสาหกรรมยุคดิจิทัล ทั้งนี้เพื่อสร้างความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

1.3 ผลการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก และ 17 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.3.1 ด้านความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ
1	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป
2	ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน
3	ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4	ความรู้ด้านกฎหมาย

1.3.2 ด้านทักษะในการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

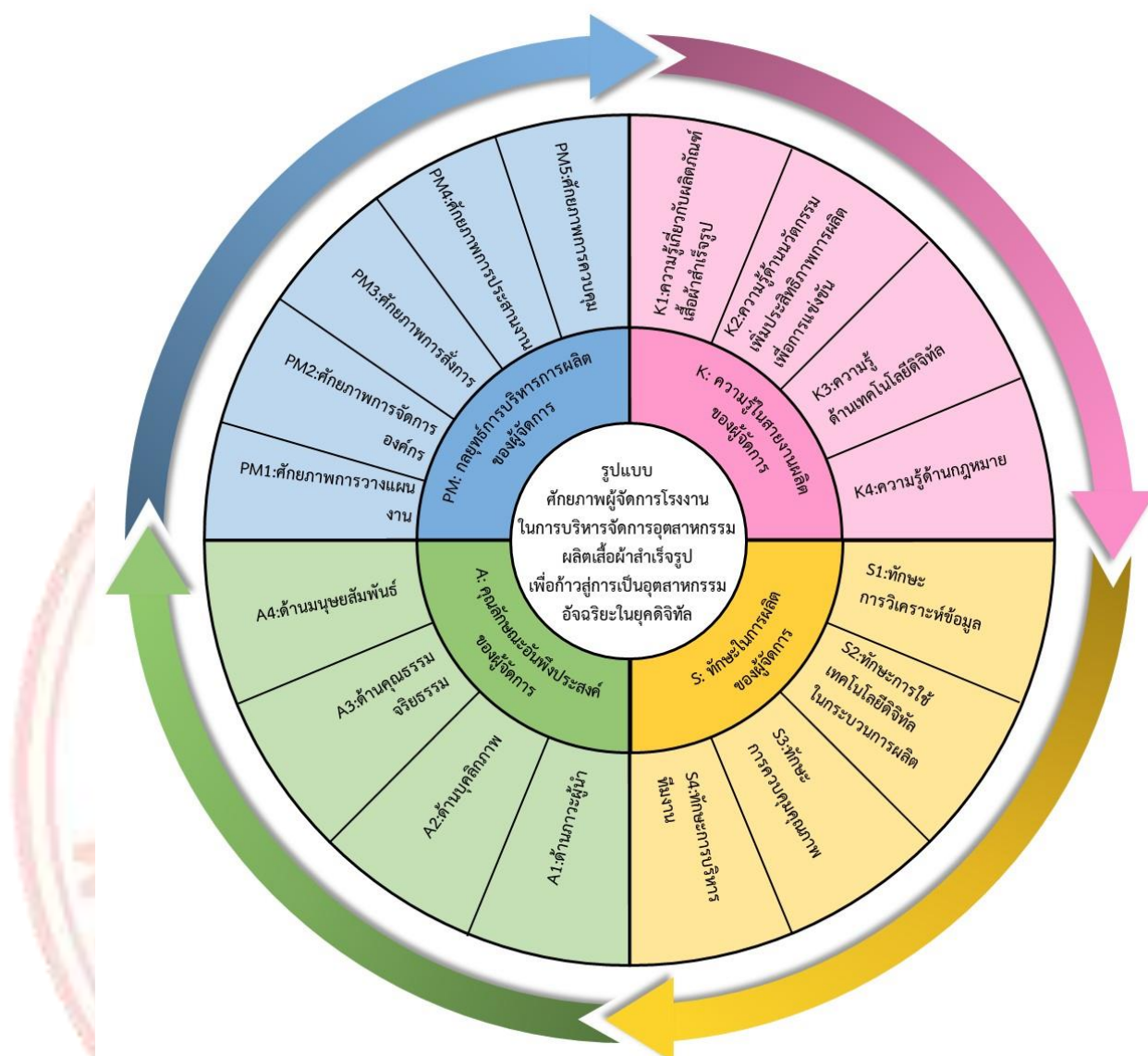
องค์ประกอบที่	ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ
1	ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2	ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต
3	ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4	ทักษะการบริหารทีมงาน

1.3.3 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ
1	ด้านภาวะผู้นำ
2	ด้านบุคลิกภาพ
3	ด้านคุณธรรม จริยธรรม
4	ด้านมนุษยสัมพันธ์

1.3.4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ
1	ศักยภาพการวางแผนงาน
2	ศักยภาพการจัดการองค์กร
3	ศักยภาพการสั่งการ
4	ศักยภาพการประสานงาน
5	ศักยภาพการควบคุม



ภาพที่ 1 แสดงรูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

1.4 โครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงาน ในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล

ผู้วิจัยกำหนดโครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการ โรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะ ในยุคดิจิทัล โดยคำนึงถึงหลักการ วิธีการของคู่มือเพื่อให้มีความสะดวกและง่ายต่อการนำไป ประยุกต์ใช้ โดยกำหนดโครงสร้างและส่วนประกอบ ดังนี้

1.4.1 โครงสร้างของคู่มือ

ส่วนที่ 1 การแนะนำคู่มือ

- 1.1 หลักการและเหตุผลในการจัดทำคู่มือ
- 1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ
- 1.3 ผลการวิจัยการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล
- 1.4 โครงสร้างและส่วนประกอบของคู่มือฯ
- 1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ
- 1.6 ข้อเสนอแนะในการนำคู่มือไปใช้

ส่วนที่ 2 หลักการและแนวทางการพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริการจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ

- หน่วยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป
- หน่วยที่ 1.2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน
- หน่วยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
- หน่วยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย

หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ

- หน่วยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
- หน่วยที่ 2.2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต
- หน่วยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ
- หน่วยที่ 2.4 ทักษะการบริหารทีมงาน

หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ

- หน่วยที่ 3.1 ด้านภาวะผู้นำ
- หน่วยที่ 3.2 ด้านบุคลิกภาพ
- หน่วยที่ 3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม
- หน่วยที่ 3.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

หมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

- หน่วยที่ 4.1 ศักยภาพการวางแผนงาน
- หน่วยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร
- หน่วยที่ 4.3 ศักยภาพการสั่งการ
- หน่วยที่ 4.4 ศักยภาพการประสานงาน

หน่วยที่ 4.5 ศักยภาพการควบคุม

1.4.2 ส่วนประกอบของหน่วย

1. ความนำ
2. วัตถุประสงค์
3. หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา
4. เนื้อหาสำคัญ
5. กิจกรรมการเรียนรู้
6. การประเมินผล
7. เกณฑ์การประเมิน
8. เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

1.5 ประโยชน์ที่ได้รับจากคู่มือ

คู่มือนี้ นอกจากจะเป็นแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัลแล้ว ยังสามารถนำไปเป็นแนวทางประยุกต์ใช้เพื่อเป็นต้นแบบและเตรียมความพร้อมในการพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการโรงงานการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล และเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อม หรือวางแผนพัฒนาบุคลากรสู่ผู้บริหารระดับผู้จัดการในองค์กรต่าง ๆ ได้ต่อไป

1.6 ข้อเสนอแนะก่อนนำคู่มือไปใช้ในการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

เนื่องจากคู่มือแนวทางการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล สร้างขึ้นเพื่อให้เป็นแนวทางในการนำไปพัฒนาศักยภาพของผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ดังนั้นจึงมีข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ ดังนี้

1. ควรทำการตรวจสอบวัดความรู้พื้นฐานความรู้เข้ารับการพัฒนาก่อน
2. ควรมีการปรับความรู้พื้นฐานความรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อนการอบรม
3. ควรมีการศึกษาเนื้อหาสาระเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับความรู้เดิมของผู้เข้ารับการพัฒนา และสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในภายนอกองค์กร
4. ควรมีการปรับปรุงแนวทางในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละองค์กร

5. ควรนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพเฉพาะบุคคล หรือถ้าอบรมเป็นกลุ่มผู้เข้ารับการอบรมควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่ใกล้เคียงกันหรือเป็นกลุ่มที่เตรียมพร้อมเป็นผู้จัดการฝ่ายในอนาคต



ส่วนที่ 2

แนวทางพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรม ผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล

หมวดที่ 1 ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ

ประกอบด้วย 4 หน่วย ได้แก่

หน่วยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

หน่วยที่ 1.2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

หน่วยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

หน่วยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย

รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ด้านความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	ความรู้ในสายงานผลิตของผู้จัดการ
1	ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป
2	ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน
3	ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
4	ความรู้ด้านกฎหมาย

หน่วยที่ 1.1 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

1.1.1 ความนำ

หน้าที่หลักของผู้จัดการโรงงาน ต้องมีความรู้ด้านการออกแบบ พัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือ การบริการให้กับองค์กร โดยเริ่มจากการประสานงานกับผู้บริหาร และค้นคว้าความต้องการของลูกค้า เพื่อนำมาวิเคราะห์และสร้างสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ นอกจากนี้ ยังต้องควบคุมงบประมาณการผลิต และช่วยฝ่ายการตลาดวางกลยุทธ์การขาย พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อคิดเห็นจากลูกค้าและ ผู้ใช้งานจริง เพื่อนำกลับมาปรับปรุงและพัฒนาอีกด้วย

1.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

1.1.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

1.1.4 เนื้อหาสำคัญ

1.1.4.1 ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปคืออะไร

ผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป (Ready-made garment) หมายถึง เสื้อผ้า หรือส่วนประกอบของเสื้อผ้า ที่ผู้ตัดเย็บในรูปแบบต่างๆ ไม่ได้ทำขึ้นเฉพาะสำหรับลูกค้าคนใดคนหนึ่ง แต่จะตัดเย็บตาม รูปแบบของเจ้าของแบรนด์นั้น ๆ และทำขนาดมาตรฐานของคนทั่วไปเป็นจำนวนมากในระดับประเภทการใช้งานต่าง ๆ เช่น บริษัทอุตสาหกรรม หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ห้างร้านต่าง ๆ เป็นต้น แล้วจึงวางจำหน่ายตามช่องทางการจำหน่ายสินค้ารูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ลูกค้าเลือกซื้อตามต้องการ ใช้งานได้หลากหลายตามความต้องการลูกค้า

1.1.4.2 ความสำคัญในการออกแบบผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

การออกแบบผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปไม่ได้เป็นเพียงการสร้างสรรค์แฟชั่น แต่ยังเป็นกระบวนการที่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้บริโภค ประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต และการสร้างคุณค่าในระยะยาว การออกแบบที่ดีจึงเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในอุตสาหกรรมเสื้อผ้า

1.1.4.3 ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปที่ผู้บริโภคควรทราบ

ผู้บริโภคที่สนใจเสื้อผ้าสำเร็จรูปควรมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เหล่านี้ เพื่อให้สามารถเลือกซื้อได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่า รวมถึงช่วยรักษาสีเงาและสวมใส่สบายและสุขภาพส่วนตัวได้ด้วย

1.1.4.4 ประเภทของผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

การเข้าใจประเภทของเสื้อผ้าสำเร็จรูปช่วยให้ผู้บริโภคสามารถเลือกผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมกับความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังช่วยให้ผู้ประกอบการวางแผนการผลิตและการตลาดได้ดียิ่งขึ้น

1.1.4.5 การสร้างตราสินค้าผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

การสร้างตราสินค้าสำหรับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้สินค้าแตกต่างจากคู่แข่ง สร้างการจดจำ และเพิ่มความภักดีของลูกค้า

1.1.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสื้อผ้าสำเร็จรูป

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการเพิ่มผลผลิต และประเมินผล และวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต เชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ เสื้อผ้าสำเร็จรูป เป็นต้น

1.1.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อีกก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

1.1.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

1.1.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). [ออนไลน์]. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology). [สืบค้นวันที่ 14 มีนาคม 2566]. จาก <http://www4.opdc.go.th/>

กัญญาณ อินทวง. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร.

[สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก [https:// www.thaihealth.or.th/blog](https://www.thaihealth.or.th/blog)

เกษรา ัญญลักษณ์ภาคย์. (2561). [ออนไลน์]. Digital Transformation. สารานุกรมสุข.

[สืบค้นวันที่ 3 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.sena.co.th/articles](https://www.sena.co.th/articles)

Brown, P. and Rice, J. (2000). Ready-to-wear apparel analysis. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.

หน่วยที่ 1.2 ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

1.2.1 ความนำ

ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขันเป็นหัวใจสำคัญของภาคอุตสาหกรรมทุกประเภท เพราะเป็นการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน ลดต้นทุน เพิ่มผลกำไร และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

ทำไมต้องเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

- ลดต้นทุน: ลดการใช้ทรัพยากร เช่น วัตถุดิบ พลังงาน แรงแรงงาน เดชของเสีย และลดเวลาที่ใช้ในการผลิต

- เพิ่มผลผลิต: ผลิตสินค้าได้มากขึ้นในเวลาเท่าเดิม หรือผลิตสินค้าเท่าเดิมในเวลาที่น้อยลง
- ปรับปรุงคุณภาพ: ลดข้อบกพร่องในการผลิต ทำให้สินค้ามีคุณภาพสูงขึ้น ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น
- เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน: สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็ว: สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ทันเวลาและตรงตามความต้องการ

เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

มีเทคนิคและเครื่องมือมากมายที่สามารถนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ได้แก่

- Lean Manufacturing: เน้นการลดของเสียทุกประเภทในกระบวนการผลิต
- Six Sigma: มุ่งเน้นการลดความผันแปรของกระบวนการผลิต เพื่อให้ได้ผลผลิตที่มีคุณภาพสม่ำเสมอ
- Total Productive Maintenance (TPM): การบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันการหยุดชะงักของการผลิต
- 5S: การจัดระเบียบสถานที่ทำงานให้สะอาด เรียบร้อย และเป็นระเบียบ
- Kanban: ระบบการจัดการการผลิตแบบทันเวลา เพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง
- Automation: การนำเทคโนโลยีอัตโนมัติมาใช้ในการผลิต เพื่อเพิ่มความเร็วและความแม่นยำ
- Data Analytics: การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาปัญหาและหาแนวทางแก้ไข

1.2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านนวัตกรรม เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

1.2.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

1.2.4 เนื้อหาสำคัญ

นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตและความสามารถในการแข่งขัน เป็นกระบวนการนำเทคโนโลยี แนวคิดใหม่ หรือกระบวนการที่มีความสร้างสรรค์มาใช้ในภาคการผลิต เพื่อยกระดับ

คุณภาพ ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ต่อไปนี้คือความรู้และแนวทางสำคัญในด้านนี้:

1. การใช้เทคโนโลยีในกระบวนการผลิต (Smart Manufacturing)

1.1 ระบบอัตโนมัติ (Automation Systems) การนำเครื่องจักรอัตโนมัติหรือหุ่นยนต์มาช่วยในกระบวนการผลิต เช่น การประกอบ การบรรจุ หรือการขนส่ง ลดข้อผิดพลาดจากแรงงานคนและเพิ่มความเร็วในการผลิต

1.2 เทคโนโลยี IoT (Internet of Things) ใช้อุปกรณ์ IoT ในการตรวจสอบกระบวนการผลิตแบบเรียลไทม์ เพิ่มความสามารถในการจัดการและการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน

1.3 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) ใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อคาดการณ์ความต้องการสินค้า ลดการสูญเสียวัตถุดิบและเพิ่มประสิทธิภาพในสายการผลิต

1.4 การพิมพ์สามมิติ (3D Printing) ใช้ 3D Printing ในการสร้างชิ้นส่วนหรือสินค้าต้นแบบลดระยะเวลาและต้นทุนในการผลิต

2. การปรับปรุงกระบวนการผลิต (Process Optimization)

2.1 การวางแผนทรัพยากรองค์กร (ERP Systems) ใช้ระบบ ERP เพื่อบริหารจัดการทรัพยากรในโรงงาน เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักร และแรงงาน ช่วยลดการสูญเสียและเพิ่มความโปร่งใสในกระบวนการผลิต

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics) เก็บข้อมูลกระบวนการผลิตเพื่อนำมาวิเคราะห์และปรับปรุง เพิ่มการตัดสินใจที่แม่นยำและลดของเสียในกระบวนการ

2.3 การใช้ Lean Manufacturing ลดขั้นตอนที่ไม่จำเป็นในกระบวนการผลิต ปรับปรุงความคล่องตัวและลดต้นทุน

3. การเพิ่มความยั่งยืนในกระบวนการผลิต (Sustainable Production)

3.1 การใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้พลังงานหมุนเวียน เช่น พลังงานแสงอาทิตย์ หรือพลังงานลม ลดการใช้พลังงานที่ก่อให้เกิดมลพิษ

3.2 การจัดการของเสีย (Waste Management) ใช้วัสดุรีไซเคิลหรือออกแบบกระบวนการที่ลดการเกิดของเสีย ใช้ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy)

3.3 การเลือกวัสดุที่ยั่งยืน ใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมหรือสามารถย่อยสลายได้

4. การเพิ่มทักษะแรงงาน (Upskilling Workforce)

4.1 การฝึกอบรมแรงงานด้านเทคโนโลยี อบรมพนักงานให้เข้าใจการใช้งานเครื่องจักรและระบบดิจิทัล

4.2 การส่งเสริมวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อให้แรงงานสามารถปรับตัวกับเทคโนโลยีใหม่

5. การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีนวัตกรรม

- ใช้ Design Thinking ในการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ใช้ Mass Customization เพื่อให้ลูกค้าสามารถปรับแต่งสินค้าได้ตามความต้องการ

6. การบริหารจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management)

6.1 การใช้ระบบดิจิทัลในซัพพลายเชน ใช้ Blockchain เพื่อติดตามวัตถุดิบและเพิ่มความโปร่งใสในซัพพลายเชน

6.2 การจัดการคลังสินค้าแบบอัตโนมัติ ใช้หุ่นยนต์หรือระบบคลังสินค้าอัจฉริยะ (Smart Warehousing)

7. การแข่งขันในตลาดโลก (Global Competitiveness)

7.1 การรับรองมาตรฐาน (Standards and Certifications) เช่น ISO 9001 สำหรับการจัดการคุณภาพ หรือ ISO 14001 สำหรับการจัดการสิ่งแวดล้อม

7.2 การนำเสนอคุณค่า (Value Proposition) เน้นจุดเด่นที่คู่แข่งไม่มี เช่น การเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมหรือการส่งมอบที่รวดเร็ว

ตัวอย่างการใช้จริงของนวัตกรรมการผลิต

Tesla: ใช้หุ่นยนต์และ AI ในการผลิตรถยนต์ไฟฟ้า

Adidas: ใช้ 3D Printing ในการผลิตพื้นรองเท้าเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น

Toyota: ใช้ Lean Manufacturing เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ

สรุป

การใช้นวัตกรรมในกระบวนการผลิตเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลก นวัตกรรมช่วยลดต้นทุน เพิ่มคุณภาพ และตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ประกอบการจึงควรติดตามและปรับใช้เทคโนโลยีและแนวคิดใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง

1.2.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงความรู้ด้านนวัตกรรมเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตเพื่อการแข่งขัน เป็นต้น

1.2.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อ่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

1.2.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

1.2.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่ 2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>
แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>
Boris Allan. (2008). “The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service innovation.” *Int. J. Technology Marketing*. Vol.8 No.2 : 159-176.

หน่วยที่ 1.3 ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.1 ความนำ

ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นองค์ความรู้สำคัญในยุคปัจจุบันที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม และพัฒนาความสามารถในการแข่งขันในหลากหลายภาคส่วน เทคโนโลยีดิจิทัลครอบคลุมทั้งระบบฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และโครงข่ายที่เชื่อมต่อถึงกันเพื่อการจัดการข้อมูลและกระบวนการต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

1.3.4 เนื้อหาสำคัญ

1. ความหมายของเทคโนโลยีดิจิทัลคือ กระบวนการที่ใช้ระบบคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ และ ข้อมูลดิจิทัลในรูปแบบตัวเลขเพื่อการจัดการประมวลผล และสร้างผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

2. องค์ประกอบสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล

2.1 ฮาร์ดแวร์ (Hardware) อุปกรณ์ที่เป็นพื้นฐาน เช่น คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ เซิร์ฟเวอร์ หรือ IoT

2.2 ซอฟต์แวร์ (Software) โปรแกรมหรือแอปพลิเคชัน เช่น ระบบจัดการข้อมูล (CRM, ERP) หรือแพลตฟอร์มออนไลน์

2.3 เครือข่าย (Networking) ระบบที่เชื่อมโยงการสื่อสาร เช่น อินเทอร์เน็ต ระบบ 5G หรือเครือข่ายภายในองค์กร

2.4 ข้อมูลและการประมวลผล (Data and Analytics) การใช้ Big Data และ AI เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนการตัดสินใจ

3. ประเภทของเทคโนโลยีดิจิทัล

3.1 เทคโนโลยีคลาวด์ (Cloud Technology) ให้บริการพื้นที่จัดเก็บข้อมูลและ ซอฟต์แวร์บนระบบคลาวด์ เช่น AWS, Google Cloud ลดความซับซ้อนของการจัดการฮาร์ดแวร์

3.2 ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence - AI) ระบบที่มีความสามารถเรียนรู้และ ตัดสินใจ เช่น ระบบแชทบอท หรือการประมวลผลภาพ

3.3 บล็อกเชน (Blockchain) เทคโนโลยีที่ช่วยสร้างความโปร่งใสและความปลอดภัย ในกระบวนการ เช่น การเงิน การจัดการซัพพลายเชน

3.4 อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things - IoT) อุปกรณ์ที่เชื่อมต่อและ แลกเปลี่ยนข้อมูล เช่น สมาร์ทโฮม หรือเครื่องจักรอัจฉริยะ

3.5 เทคโนโลยี AR/VR (Augmented Reality/Virtual Reality) ใช้ในการสร้าง ประสบการณ์เสมือนจริง เช่น การฝึกอบรมหรือการตลาด

4. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในชีวิตประจำวันและธุรกิจ

4.1 การศึกษา การเรียนการสอนออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์ม เช่น Zoom หรือ Google Classroom การใช้ AI วิเคราะห์ข้อมูลนักเรียนเพื่อปรับปรุงวิธีการสอน

4.2 ธุรกิจและอุตสาหกรรม ใช้ระบบ ERP เพื่อบริหารจัดการทรัพยากร ใช้ Big Data วิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด

4.3 สุขภาพ การใช้อุปกรณ์ IoT เช่น เครื่องวัดสุขภาพแบบพกพา การให้คำปรึกษา ทางการแพทย์ผ่านระบบ Telemedicine

4.4 การเกษตร การใช้โดรนหรือเซ็นเซอร์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต การวิเคราะห์ข้อมูลดินและสภาพอากาศผ่านระบบ AI

5. แนวโน้มสำคัญของเทคโนโลยีดิจิทัล

5.1 การใช้ 5G เพิ่มความเร็วในการสื่อสารข้อมูลและรองรับการทำงานที่ซับซ้อน

5.2 การเพิ่มขึ้นของ AI และ Machine Learning นำ AI มาใช้ในธุรกิจ เช่น ระบบแนะนำสินค้า หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์

5.3 การรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) ใช้ระบบป้องกันข้อมูลและเครือข่ายที่ปลอดภัย

6. ความท้าทายในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

- ความปลอดภัยและความเป็นส่วนตัวของข้อมูล
- การขาดแคลนทักษะด้านดิจิทัลในแรงงาน
- การลงทุนเริ่มต้นที่สูงสำหรับการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้

7. การเตรียมตัวเพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ

7.1 การพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills) การอบรมพนักงานในด้านเทคโนโลยีใหม่

7.2 การวางแผนกลยุทธ์ดิจิทัล วางแผนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในระยะสั้นและระยะยาว

7.3 การสร้างความตระหนักถึงผลกระทบ พิจารณาด้านจริยธรรมและความยั่งยืนของเทคโนโลยี

สรุป

เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และสร้างความสามารถในการแข่งขันในหลากหลายภาคส่วน ผู้ใช้ต้องเข้าใจการนำไปประยุกต์ใช้ และพร้อมปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในอนาคต

1.3.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เป็นต้น

1.3.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

1.3.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

1.3.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่ 2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง.” *จุฬาลงกรณ์วารสาร*. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 : 57-78.

แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>

Boris Allan. (2008). “The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service innovation.” *Int. J. Technology Marketing*. Vol.8 No.2 : 159-176.

หน่วยที่ 1.4 ความรู้ด้านกฎหมาย

1.4.1 ความนำ

ความรู้ด้านกฎหมายเป็นเรื่องสำคัญสำหรับทุกคนในการดำเนินชีวิตประจำวัน ธุรกิจ หรือ การประกอบอาชีพ เนื่องจากกฎหมายมีบทบาทในการควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล องค์กร และรัฐ การมีความรู้พื้นฐานด้านกฎหมายจะช่วยให้เราสามารถปกป้องสิทธิของตนเองและปฏิบัติตามกฎหมายได้อย่างถูกต้อง

1.4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านกฎหมาย

1.4.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ความรู้ด้านกฎหมาย

1.4.4 เนื้อหาสำคัญ

1. ความหมายและความสำคัญของกฎหมาย

กฎหมาย คือกฎหรือข้อบังคับทีู่กกำหนดโดยรัฐ เพื่อควบคุมพฤติกรรมของคนในสังคม หากมีการฝ่าฝืนจะมีบทลงโทษ

ความสำคัญของกฎหมาย

- เพื่อสร้างความสงบเรียบร้อยในสังคม
- เพื่อคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน
- เพื่อแก้ไขข้อพิพาทและรักษาความเป็นธรรม

2. ประเภทของกฎหมาย

2.1 กฎหมายแพ่ง (Civil Law) ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เช่น

กฎหมายสัญญา: การทำสัญญาซื้อขาย เช่าซื้อ

กฎหมายครอบครัว: การสมรส การหย่า

กฎหมายมรดก: การแบ่งทรัพย์สินหลังผู้ตาย

2.2 กฎหมายอาญา (Criminal Law) ว่าด้วยการกระทำที่ถือว่าเป็นความผิด เช่น การลักทรัพย์ การฉ้อโกง การฆาตกรรม กำหนดบทลงโทษ เช่น จำคุก ปรับ เป็นต้น

2.3 กฎหมายปกครอง (Administrative Law) ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างประชาชนกับหน่วยงานรัฐ เช่น การขอใบอนุญาต การร้องทุกข์

2.4 กฎหมายรัฐธรรมนูญ (Constitutional Law) กำหนดหลักการพื้นฐานของรัฐ เช่น สิทธิของประชาชน อำนาจของรัฐบาล

2.5 กฎหมายระหว่างประเทศ (International Law) ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ เช่น กฎหมายการค้า การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

3. สิทธิและหน้าที่พื้นฐานตามกฎหมาย

3.1 สิทธิของประชาชน

สิทธิในชีวิตและร่างกาย เช่น ความปลอดภัย

สิทธิในทรัพย์สิน เช่น การครอบครอง ซื้อขาย หรือเช่า

สิทธิในกระบวนการยุติธรรม เช่น การฟ้องร้องหรือการป้องกันตัว

3.2 หน้าที่ของประชาชน ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การจ่ายภาษี ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น

4. การใช้กฎหมายในชีวิตประจำวัน

- 4.1 การทำสัญญา เข้าใจข้อกำหนดและเงื่อนไขในสัญญา เช่น การซื้อขายบ้าน การกู้เงิน
- 4.2 การจัดการทรัพย์สิน การโอนกรรมสิทธิ์ที่ดิน การทำพินัยกรรม
- 4.3 การจัดการข้อพิพาท การฟ้องร้องหรือไกล่เกลี่ยข้อพิพาท

5. กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ

- 5.1 การจดทะเบียนธุรกิจ การตั้งบริษัท ห้างหุ้นส่วน หรือร้านค้า
- 5.2 กฎหมายแรงงาน สิทธิของนายจ้างและลูกจ้าง เช่น การจ่ายค่าจ้าง การเลิกจ้าง
- 5.3 กฎหมายภาษีอากร การจ่ายภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีเงินได้

6. กฎหมายดิจิทัลและความปลอดภัยทางไซเบอร์

- กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA): ปกป้องข้อมูลส่วนตัวของบุคคล
- กฎหมายอาชญากรรมทางคอมพิวเตอร์: ควบคุมการกระทำที่เป็นภัยในโลกออนไลน์ เช่น

การแฮ็ก การเผยแพร่ข้อมูลเท็จ

7. ความรู้ด้านการปฏิบัติทางกฎหมาย

7.1 การขอคำปรึกษาจากนักกฎหมาย การขอคำปรึกษาจากทนายความหรือผู้เชี่ยวชาญเมื่อมีข้อพิพาท

7.2 การใช้บริการศาลและการร้องทุกข์ เข้าใจขั้นตอนการฟ้องร้องหรือการยื่นคำร้อง

8. การศึกษาและการพัฒนาความรู้ด้านกฎหมาย การเข้าร่วมอบรมหรืออ่านข้อมูลเกี่ยวกับกฎหมายที่อัปเดต การติดตามข่าวสารและการเปลี่ยนแปลงในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

สรุป

ความรู้ด้านกฎหมายช่วยให้เราเข้าใจสิทธิและหน้าที่ของตนเอง รวมถึงปฏิบัติตนในสังคมได้อย่างถูกต้องและป้องกันการละเมิดสิทธิ การศึกษาเกี่ยวกับกฎหมายอย่างต่อเนื่องจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตและการทำธุรกิจในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

1.4.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปความรู้ด้านกฎหมาย

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงความรู้ด้านกฎหมาย เป็นต้น

1.4.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

1.4.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

1.4.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). [ออนไลน์]. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology). [สืบค้นวันที่ 14 มีนาคม 2566]. จาก <http://www4.opdc.go.th/>
 ักญญาณน อินทว้าง. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. [สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก [https:// www.thaihealth.or.th/blog](https://www.thaihealth.or.th/blog)
 กานดา เลหาศิลปสมจิตร์. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพด้านการพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลรัฐ กระทรวงสาธารณสุข. [สืบค้นวันที่ 23 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.dric.nrct.go.th/Search/](https://www.dric.nrct.go.th/Search/)
 Bruno, M. (2019). Domestic Resource Cost and Effective Promotion Clarification and Synthesis. Chicago : The University of Chicago press.

หมวดที่ 2 ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ

ประกอบด้วย 4 หน่วย ได้แก่

- หน่วยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
- หน่วยที่ 2.2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต
- หน่วยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ
- หน่วยที่ 2.4 ทักษะการบริหารทีมงาน

รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ด้านทักษะในการผลิตของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	ทักษะในการผลิตของผู้จัดการ
1	ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล
2	ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต
3	ทักษะการควบคุมคุณภาพ
4	ทักษะการบริหารทีมงาน

หน่วยที่ 2.1 ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.1 ความนำ

ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis Skills) เป็นหนึ่งในทักษะสำคัญที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการนำข้อมูลที่มีอยู่มาวิเคราะห์เพื่อสร้างความเข้าใจ และนำผลลัพธ์มาใช้แก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน

2.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรู้ด้านทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1.4 เนื้อหาสำคัญ

1. ความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลคือกระบวนการรวบรวม ตรวจสอบ แยกแยะ และตีความข้อมูล เพื่อให้ได้ข้อสรุปหรือข้อมูลเชิงลึกที่มีคุณค่า ซึ่งสามารถใช้ในการตัดสินใจหรือพัฒนาแผนกลยุทธ์ได้

2. ความสำคัญของทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

- การตัดสินใจที่แม่นยำ: ข้อมูลช่วยสนับสนุนการตัดสินใจโดยอิงจากข้อเท็จจริงแทนการคาดเดา

- การแก้ไขปัญหา: วิเคราะห์ปัญหาและหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อหาวิธีแก้ไข

- การปรับปรุงกระบวนการ: เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อลดความสูญเสีย

การพยากรณ์อนาคต: ใช้ข้อมูลในอดีตเพื่อคาดการณ์แนวโน้มหรือผลลัพธ์ในอนาคต

3. ทักษะที่สำคัญในการวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) รวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากแหล่งต่าง ๆ เช่น แบบสอบถาม ระบบฐานข้อมูล หรือแหล่งข้อมูลออนไลน์

3.2 การจัดการข้อมูล (Data Management) การทำความสะอาดข้อมูล เช่น การลบข้อมูลที่ซ้ำซ้อนหรือผิดพลาด การจัดระเบียบข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการวิเคราะห์

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis)

- ใช้เครื่องมือหรือเทคนิค เช่น Excel, SQL, Python, หรือ R
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและการสังเกตแนวโน้ม

3.4 การสื่อสารผลลัพธ์ (Data Visualization and Communication) นำเสนอผลการวิเคราะห์ผ่านกราฟ แผนภูมิ หรือ Dashboard สื่อสารผลลัพธ์ที่ซับซ้อนให้เข้าใจง่าย

3.5 การคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking)

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและตั้งคำถามเกี่ยวกับความถูกต้องหรือความน่าเชื่อถือของข้อมูล

3.6 การตีความข้อมูล (Data Interpretation)

แปลงผลลัพธ์ทางสถิติหรือตัวเลขให้เป็นข้อสรุปที่มีความหมาย

4. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

- กำหนดวัตถุประสงค์: เข้าใจว่าต้องการวิเคราะห์เพื่ออะไร
- รวบรวมข้อมูล: เก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง
- ทำความสะอาดข้อมูล: จัดการข้อมูลให้เหมาะสม
- วิเคราะห์ข้อมูล: ใช้เทคนิคหรือเครื่องมือที่เหมาะสม
- แปลผลและสรุป: ตีความผลลัพธ์และเขียนรายงาน
- นำเสนอ: ใช้การนำเสนอผลผ่านกราฟหรือ Dashboard

5. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 เครื่องมือพื้นฐาน

- Microsoft Excel: เหมาะสำหรับการวิเคราะห์เบื้องต้นและการสร้างกราฟ
- Google Sheets: ใช้งานออนไลน์และแบ่งปันข้อมูลได้สะดวก

5.2 เครื่องมือสำหรับข้อมูลจำนวนมาก

- SQL: ใช้จัดการและดึงข้อมูลจากฐานข้อมูล
- Python หรือ R: สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกและสร้างโมเดล

5.3 การสร้างภาพข้อมูล (Data Visualization)

- Tableau: สร้าง Dashboard และแสดงผลข้อมูล
- Power BI: ใช้งานในองค์กรเพื่อการแสดงผลข้อมูล

5.4 เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูง

- SPSS: ใช้สำหรับการวิเคราะห์สถิติ
- Google Data Studio: ใช้ในการสร้างรายงานและวิเคราะห์ข้อมูลออนไลน์

6. ตัวอย่างการประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลในชีวิตจริง

6.1 ด้านธุรกิจ

- วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้าเพื่อเพิ่มยอดขาย
- ประเมินประสิทธิภาพของแคมเปญการตลาด

6.2 ด้านสุขภาพ

- วิเคราะห์ข้อมูลผู้ป่วยเพื่อวางแผนการรักษา
- ใช้ AI วิเคราะห์ภาพทางการแพทย์

6.3 ด้านการศึกษา

- วิเคราะห์ผลการเรียนของนักศึกษาเพื่อปรับปรุงการสอน
- ใช้ข้อมูลในการพัฒนาหลักสูตร

6.4 ด้านการเกษตร

วิเคราะห์ข้อมูลสภาพอากาศและดินเพื่อเพิ่มผลผลิต

7. เคล็ดลับการพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

- ศึกษาเทคนิคพื้นฐานด้านสถิติและคณิตศาสตร์
- ฝึกใช้เครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูล
- เรียนรู้จากกรณีศึกษาหรือปัญหาจริง
- พัฒนาทักษะการสื่อสารและการนำเสนอผล
- ติดตามแนวโน้มและเครื่องมือใหม่ ๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูล

8. แนวโน้มสำคัญในทักษะการวิเคราะห์ข้อมูล

- การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย AI และ Machine Learning: ใช้ AI ในการวิเคราะห์ข้อมูลที่

ซับซ้อน

- Big Data Analysis: การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อค้นหาแนวโน้ม
- Data Storytelling: การเล่าเรื่องผ่านข้อมูลเพื่อสร้างความเข้าใจ

สรุป

ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการแก้ไขปัญหาและพัฒนากระบวนการในทุกภาคส่วน การพัฒนาทักษะนี้ช่วยเพิ่มโอกาสในการตัดสินใจที่ดีและมีผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรหรือชีวิตประจำวันอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงทักษะในการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นต้น

2.1.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

2.1.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2.1.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

- มัทนา พลอาสา. (2545). [ออนไลน์]. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปของข้าราชการสตรีในเขตกรุงเทพมหานคร. [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566]. จาก <https://dric.nrct.go.th/>
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). [ออนไลน์]. การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 (Thailand Industry 4.0). [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566]. จาก <https://www.oie.go.th/view>
- แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>
- Boris Allan. (2008). "The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service innovation." *Int. J. Technology Marketing*. Vol.8 No.2 : 159-176.
- Brown, P. and Rice, J. (2000). *Ready-to-wear apparel analysis*. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.

หน่วยที่ 2.2 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

2.2.1 ความนำ

ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และปรับปรุงกระบวนการผลิตให้ทันสมัยและมีคุณภาพสูงขึ้น การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการผลิตสามารถช่วยให้ผู้จัดการและทีมงานควบคุมกระบวนการผลิตได้ดีขึ้น และสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

2.2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

2.2.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

2.2.4 เนื้อหาสำคัญ

1. ความหมายของการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิตคือการนำเครื่องมือและซอฟต์แวร์ดิจิทัลมาใช้ในการควบคุมดูแล และปรับปรุงกระบวนการผลิตต่างๆ ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ การวางแผนการผลิต การควบคุมคุณภาพ จนถึงการจัดการซัพพลายเชน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดความผิดพลาด

2. ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

2.1 การใช้ระบบอัตโนมัติ (Automation)

การใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ: การใช้เครื่องจักรที่สามารถทำงานได้โดยอัตโนมัติ เช่น หุ่นยนต์ในการประกอบผลิตภัณฑ์หรือการใช้เครื่องจักรที่ควบคุมด้วยคอมพิวเตอร์ (CNC machines)

การควบคุมผ่านระบบดิจิทัล: การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการควบคุมการผลิต เช่น ระบบ SCADA (Supervisory Control and Data Acquisition) ที่ช่วยในการมอนิเตอร์และควบคุมเครื่องจักรและกระบวนการผลิตจากระยะไกล

ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing System - FMS): การใช้เทคโนโลยีที่ช่วยให้การผลิตสามารถปรับเปลี่ยนได้ง่ายตามคำสั่งของตลาดหรือคำสั่งลูกค้า

2.2 การใช้ซอฟต์แวร์การจัดการการผลิต (Production Management Software)

- Enterprise Resource Planning (ERP): ระบบที่ช่วยในการวางแผนและบริหารทรัพยากรภายในองค์กร ทั้งการจัดการวัสดุ คลังสินค้า และการบริหารกำลังคน
- Manufacturing Execution Systems (MES): ซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการติดตามกระบวนการผลิตในแต่ละขั้นตอน โดยสามารถเก็บข้อมูลในแต่ละขั้นตอนได้แบบเรียลไทม์ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และปรับปรุงกระบวนการผลิตได้
- Computer-Aided Design (CAD) และ Computer-Aided Manufacturing (CAM): การใช้ซอฟต์แวร์ช่วยในการออกแบบและผลิตชิ้นส่วนที่มีความซับซ้อน

2.3 การใช้เทคโนโลยี Internet of Things (IoT)

- การเชื่อมต่อเครื่องจักรและอุปกรณ์: ใช้เซ็นเซอร์ IoT ในเครื่องจักรและอุปกรณ์เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกระบวนการผลิต เช่น สถานะของเครื่องจักร อุณหภูมิ ความชื้น หรือสภาพการทำงาน
- การตรวจสอบและควบคุมจากระยะไกล: การใช้อุปกรณ์ IoT ในการตรวจสอบการทำงานของเครื่องจักรหรือกระบวนการผลิตจากระยะไกล ซึ่งช่วยให้การบำรุงรักษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและลดเวลาเครื่องจักรหยุดทำงาน

2.4 การใช้เทคโนโลยี Big Data และการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analytics)

- การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลการผลิต: การใช้เทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลจากกระบวนการผลิตและการวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้เพื่อหาปัญหาหรือแนวโน้มในการผลิต เช่น การลดต้นทุน หรือการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต
- การทำนายปัญหาด้วย Data Analytics: การใช้ข้อมูลจากการผลิตเพื่อตรวจจับปัญหาล่วงหน้า เช่น การใช้ข้อมูลเซ็นเซอร์เพื่อทำนายการเสียหายของเครื่องจักร (Predictive Maintenance)

2.5 การใช้เทคโนโลยีการพิมพ์ 3 มิติ (3D Printing)

- การออกแบบและผลิตต้นแบบ: การใช้เทคโนโลยี 3D Printing เพื่อสร้างต้นแบบผลิตภัณฑ์หรือชิ้นส่วนที่ต้องการทดสอบก่อนการผลิตจริง
- การผลิตชิ้นส่วนแบบเฉพาะเจาะจง: การใช้ 3D Printing ในการผลิตชิ้นส่วนที่มีความซับซ้อนหรือเป็นผลิตภัณฑ์เฉพาะเจาะจงที่ไม่สามารถผลิตได้ด้วยวิธีการอื่น

2.6 การใช้ Cloud Computing

- การจัดการข้อมูลในคลาวด์: การใช้บริการคลาวด์ในการเก็บและแชร์ข้อมูลระหว่างแผนกต่าง ๆ ช่วยให้การทำงานร่วมกันมีความสะดวกและรวดเร็ว

- การทำงานจากระยะไกล: การใช้ระบบคลาวด์ช่วยให้ผู้จัดการหรือทีมงานสามารถเข้าถึงข้อมูลการผลิตและตัดสินใจได้จากทุกที่

3. ทักษะในการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล

- การรวมระบบดิจิทัลในกระบวนการผลิต: การนำเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น ERP, MES, IoT มาเชื่อมโยงกันเพื่อให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพสูงสุด

- การฝึกอบรมพนักงาน: การพัฒนาทักษะให้กับทีมงานในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เช่น การฝึกอบรมการใช้งานซอฟต์แวร์การผลิตหรือการใช้งานเครื่องจักรที่มีระบบอัตโนมัติ

4. ผลประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

- เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต: ลดระยะเวลาการผลิตและเพิ่มความเร็วในการตอบสนองต่อคำสั่งซื้อ

- ลดต้นทุนการผลิต: การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการใช้ทรัพยากรที่ไม่จำเป็น

- การควบคุมคุณภาพที่ดีขึ้น: การตรวจสอบคุณภาพของสินค้าในทุกขั้นตอนช่วยให้มั่นใจได้ว่าสินค้าที่ผลิตมีคุณภาพ

- การวิเคราะห์และตัดสินใจที่รวดเร็ว: การใช้ข้อมูลที่ได้จากเทคโนโลยีดิจิทัลช่วยให้ผู้จัดการสามารถตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

สรุป

ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิตช่วยให้ผู้จัดการสามารถปรับปรุงกระบวนการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ลดต้นทุน เพิ่มความแม่นยำ และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้รวดเร็วขึ้น การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการผลิตจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2.2.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการผลิต เป็นต้น

2.2.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

2.2.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2.2.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). [ออนไลน์]. ยุทธศาสตร์

การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). [สืบค้นวันที่ 22 มกราคม 2566]. จาก <https://waa.inter.nstda.or.th>

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). [ออนไลน์]. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital

Technology). [สืบค้นวันที่ 14 มีนาคม 2566]. จาก <http://www4.opdc.go.th/>

กัญญามน อินทว้าง. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร.

[สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก <https://www.thaihealth.or.th/blog>

Boris Allan. (2008). "The service innovation triangle: a tool for exploring value

creation through service innovation." *Int. J. Technology Marketing*. Vol.8 No.2 : 159-176.

หน่วยที่ 2.3 ทักษะการควบคุมคุณภาพ

2.3.1 ความนำ

ทักษะการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Skills) เป็นทักษะที่สำคัญในการผลิต เพื่อให้สินค้าหรือบริการที่ออกมามีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่กำหนด และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ ทักษะในการควบคุมคุณภาพช่วยลดข้อผิดพลาดในการผลิต ป้องกันความสูญเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

2.3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านทักษะการควบคุมคุณภาพ

2.3.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะการควบคุมคุณภาพ

2.3.4 เนื้อหาสำคัญ

1. ความหมายของการควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพคือกระบวนการที่ใช้ในการตรวจสอบ วัดผล และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต ตั้งแต่การรับวัสดุ การผลิตจนถึงการส่งมอบผลิตภัณฑ์สู่มือผู้บริโภค โดยมีเป้าหมายเพื่อให้สินค้าหรือบริการมีคุณสมบัติตรงตามข้อกำหนดและความคาดหวังของลูกค้า

2. ทักษะการควบคุมคุณภาพที่สำคัญ

2.1 การวางแผนการควบคุมคุณภาพ (Quality Control Planning)

- การกำหนดมาตรฐานคุณภาพ: การกำหนดคุณลักษณะและคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ที่ต้องการให้ตรงกับข้อกำหนด เช่น ขนาด สี ความทนทาน

- การเลือกเครื่องมือการตรวจสอบ: การเลือกใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการวัดคุณภาพ เช่น เครื่องมือวัดความละเอียด เครื่องวัดความหนา หรือเครื่องมือทดสอบวัสดุ

- การวางแผนการตรวจสอบคุณภาพ: การกำหนดขั้นตอนและช่วงเวลาที่ต้องตรวจสอบคุณภาพ เช่น การตรวจสอบที่จุดรับวัตถุดิบ การตรวจสอบในระหว่างกระบวนการผลิต และการตรวจสอบในระยะสุดท้าย

2.2 การใช้เครื่องมือและเทคนิคในการควบคุมคุณภาพ

- Statistical Process Control (SPC): การใช้สถิติเพื่อติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลการผลิต เช่น การใช้แผนภูมิการกระจายตัว (Control charts) เพื่อตรวจสอบความแปรปรวนของกระบวนการผลิต

- การใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สาเหตุ (Root Cause Analysis): การหาสาเหตุหลักของปัญหาคุณภาพและการหาทางแก้ไขที่เหมาะสม เช่น การใช้เครื่องมือ "5 Why" หรือ "Fishbone Diagram"

- การใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง (Sampling Techniques): การใช้วิธีสุ่มตรวจสอบตัวอย่างผลิตภัณฑ์จากกระบวนการผลิต เพื่อประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทั้งหมด

2.3 การควบคุมการตรวจสอบคุณภาพ

- การตรวจสอบวัตถุดิบ: การตรวจสอบวัสดุหรือส่วนประกอบที่นำมาใช้ในการผลิตให้ตรงตามข้อกำหนดคุณภาพก่อนเริ่มการผลิต

- การตรวจสอบระหว่างกระบวนการผลิต: การตรวจสอบในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิต เพื่อให้มั่นใจว่าไม่มีข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในระหว่างทาง
- การตรวจสอบผลลัพธ์สุดท้าย: การตรวจสอบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมาแล้วให้ตรงตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด

2.4 การทดสอบและตรวจสอบคุณภาพ (Testing and Inspection)

- การทดสอบสมรรถนะของผลิตภัณฑ์: การทดสอบผลิตภัณฑ์เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามมาตรฐาน เช่น การทดสอบการใช้งานจริงของผลิตภัณฑ์
- การตรวจสอบรูปลักษณ์และขนาด: การตรวจสอบคุณสมบัติทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ เช่น ขนาด สี และลักษณะภายนอกของผลิตภัณฑ์
- การทดสอบความทนทานและความปลอดภัย: การทดสอบความทนทานต่อสภาวะแวดล้อม เช่น การทดสอบการทนต่อความร้อนหรือความชื้น

2.5 การสื่อสารและการรายงานผลการควบคุมคุณภาพ

- การสื่อสารผลการตรวจสอบ: การรายงานผลการตรวจสอบคุณภาพให้กับฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เช่น ฝ่ายผลิตหรือฝ่ายจัดการ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงทันที
- การจัดทำรายงานการควบคุมคุณภาพ: การบันทึกข้อมูลการตรวจสอบคุณภาพเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงกระบวนการผลิตและเป็นการประเมินผลการควบคุมคุณภาพ

3. ทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อปรับปรุงคุณภาพ

- การใช้ข้อมูลจากการตรวจสอบ: การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากการตรวจสอบคุณภาพ เพื่อหาแนวโน้มและปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต
- การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการ: การใช้ข้อมูลการวิเคราะห์มาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิต เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานหรือการปรับเครื่องจักรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- การติดตามผลการปรับปรุง: การติดตามผลของการปรับปรุงและการตรวจสอบอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าการปรับปรุงนั้นมีผลในการเพิ่มประสิทธิภาพคุณภาพ

4. ทักษะการใช้เทคโนโลยีในการควบคุมคุณภาพ

- การใช้ซอฟต์แวร์การจัดการคุณภาพ (Quality Management Software): การใช้ซอฟต์แวร์ในการบันทึก ติดตาม และรายงานผลการควบคุมคุณภาพ เช่น ระบบที่ใช้ในการจัดการข้อผิดพลาด การติดตามการทดสอบหรือการตรวจสอบคุณภาพ
- การใช้ระบบอัตโนมัติในการตรวจสอบ: การใช้เทคโนโลยีการตรวจสอบคุณภาพที่ใช้ระบบอัตโนมัติ เช่น การใช้เซ็นเซอร์เพื่อตรวจสอบข้อบกพร่องในผลิตภัณฑ์อย่างรวดเร็วและแม่นยำ

5. ผลประโยชน์จากการควบคุมคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ

- ลดข้อผิดพลาด: การควบคุมคุณภาพช่วยให้สามารถตรวจจับข้อผิดพลาดในกระบวนการผลิตได้เร็วขึ้น ทำให้ลดปัญหาผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐาน
- ลดต้นทุน: การตรวจสอบและปรับปรุงกระบวนการผลิตช่วยลดการสูญเสียและต้นทุนที่ไม่จำเป็นจากการผลิตที่ผิดพลาด
- เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า: ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงและไม่มีข้อผิดพลาดจะช่วยให้ลูกค้ามีความพึงพอใจและสร้างความภักดีต่อแบรนด์
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดี: การควบคุมคุณภาพอย่างเข้มงวดจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับบริษัทในตลาด

สรุป

ทักษะการควบคุมคุณภาพเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้กระบวนการผลิตดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาดและต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ผู้ที่มีทักษะในการควบคุมคุณภาพสามารถสร้างมาตรฐานที่มั่นคงและรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

2.3.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปทักษะการควบคุมคุณภาพ
2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงทักษะการควบคุมคุณภาพ เป็นต้น

2.3.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

2.3.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2.3.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

อติชาติ เจริญพาโชค. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียน
ด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.

[สืบค้นวันที่ 11 มีนาคม 2566]. จาก

<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/162622>

อัจฉราวรรณ ณ สงขลา. (2559). [ออนไลน์]. การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการ
สินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรม ในเขต

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก

<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/254574>

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง.” *จุฬาลงกรณ์
วารสาร*. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 : 57-78.

Burack, Elmer H.; and Mathys, Nicholas J. (2001). *Introduction to Management: A
Career. Perspective*. New York : John Wiley and Sons.

Caroline Gauthier. (2018). [online]. *The Race Against Digital Darwinism, The Six
Stages of Digital Transformation*. [cited 20 June 2024]. Available from
URL : <https://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>.

หน่วยที่ 2.4 ทักษะการบริหารทีมงาน

2.4.1 ความนำ

ทักษะการบริหารทีมงาน (Team Management Skills) เป็นทักษะที่สำคัญสำหรับผู้ที่มี
บทบาทในการนำและดูแลทีมงาน เพื่อให้ทีมสามารถทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุ
เป้าหมายที่ตั้งไว้ ทักษะเหล่านี้ช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม ส่งเสริมการทำงาน
ร่วมกัน และเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

2.4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านทักษะ
การบริหารทีมงาน

2.4.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ทักษะการบริหารทีมงาน

2.4.4 เนื้อหาสำคัญ

1. ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) การสื่อสารที่ดีเป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารทีมงาน ซึ่งรวมถึงการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้นำและสมาชิกในทีม โดยสามารถแบ่งออกเป็น

- การฟังอย่างตั้งใจ: การฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสมาชิกในทีมอย่างใส่ใจเพื่อเข้าใจความต้องการและปัญหาของพวกเขา

- การแสดงความคิดเห็นและคำแนะนำ: การสื่อสารสิ่งที่ต้องการให้ทีมเข้าใจได้อย่างชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

- การสื่อสารด้วยความเห็นอกเห็นใจ: การเข้าใจอารมณ์และความรู้สึกของสมาชิกในทีมเพื่อให้คำแนะนำที่เหมาะสมและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีในทีม

2. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ (Motivational Skills)

- การสร้างแรงจูงใจให้ทีมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานและมีแรงบันดาลใจในการบรรลุเป้าหมาย

- การตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย: การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทายเพื่อให้ทีมมีแรงจูงใจในการทำงาน

- การยอมรับและชมเชย: การยอมรับความสำเร็จและการทำงานที่ดีของสมาชิกในทีมเพื่อกระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่น

- การให้สิ่งตอบแทนที่เหมาะสม: การให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมกับความสำเร็จเพื่อเพิ่มแรงจูงใจ

3. ทักษะการแบ่งงาน (Delegation Skills)

- การมอบหมายงานให้กับสมาชิกในทีมอย่างเหมาะสมคือการบริหารทีมที่มีประสิทธิภาพ

- การรู้จักมอบหมายงานให้ถูกคน: การมอบหมายงานตามความสามารถและทักษะของสมาชิกในทีมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

- การให้ความรับผิดชอบ: การให้สมาชิกในทีมมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงานและการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง

4. ทักษะการแก้ไขปัญหา (Problem-Solving Skills)

ผู้บริหารทีมต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน

- การวิเคราะห์ปัญหา: การเข้าใจและวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อหาสาเหตุและผลกระทบของปัญหา

- การคิดอย่างสร้างสรรค์: การเสนอแนวทางแก้ไขที่มีความคิดสร้างสรรค์และสามารถนำไปปฏิบัติได้

- การตัดสินใจที่รวดเร็ว: การตัดสินใจและดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

5. ทักษะการพัฒนาทีม (Team Development Skills)

การพัฒนาทีมให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- การฝึกอบรมและพัฒนา: การจัดฝึกอบรมหรือเวิร์กช็อปเพื่อเพิ่มทักษะและความรู้ให้กับทีม

- การส่งเสริมการทำงานร่วมกัน: การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมให้สมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

- การจัดการความขัดแย้ง: การจัดการและแก้ไขความขัดแย้งในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทีมสามารถกลับมาทำงานร่วมกันได้

6. ทักษะการติดตามผล (Performance Monitoring Skills)

การติดตามและประเมินผลการทำงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ

- การประเมินผลการทำงาน: การติดตามผลงานและประเมินผลการทำงานของสมาชิกในทีมเพื่อให้แน่ใจว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้

- การให้ข้อเสนอแนะ: การให้ข้อเสนอแนะอย่างสร้างสรรค์และมีความเหมาะสมเพื่อช่วยให้สมาชิกในทีมพัฒนาตัวเอง

7. ทักษะการจัดการเวลา (Time Management Skills)

การบริหารเวลาเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานในทีม เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามแผนและไม่เกิดความล่าช้า

- การจัดลำดับความสำคัญ: การรู้ว่าอะไรสำคัญที่สุดและต้องทำก่อน เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

- การตั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว: การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้ทีมทำงานอย่างมุ่งมั่น

- การป้องกันการเสียเวลา: การจัดการกิจกรรมและการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดการเสียเวลา

8. ทักษะการสร้างความสัมพันธ์ในทีม (Relationship Building Skills)

การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

- การสร้างความไว้วางใจ: การสร้างความไว้วางใจระหว่างสมาชิกในทีม โดยการเป็นผู้นำที่ยุติธรรมและซื่อสัตย์

- การส่งเสริมความร่วมมือ: การกระตุ้นให้สมาชิกในทีมช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

- การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี: การสร้างบรรยากาศที่เปิดกว้างในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสร้างความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน

9. ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills)

การมีทักษะในการเป็นผู้นำที่ดีจะช่วยให้การบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- การสร้างวิสัยทัศน์: การกำหนดเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนสำหรับทีมงาน
- การตัดสินใจอย่างเด็ดขาด: การตัดสินใจที่รวดเร็วและมั่นคงในสถานการณ์ที่ท้าทาย
- การเป็นแบบอย่าง: การแสดงพฤติกรรมที่ดีและเป็นตัวอย่างให้สมาชิกในทีม

สรุป

ทักษะการบริหารทีมงานที่ดีมีความสำคัญมากในการสร้างความสำเร็จในองค์กร ผู้นำที่มีทักษะในการสื่อสาร การสร้างแรงจูงใจ การจัดการเวลา การแก้ไขปัญหา และการพัฒนาทีม จะช่วยให้ทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทักษะเหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถบริหารทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.4.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปทักษะการบริหารทีมงาน
2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงทักษะการบริหารทีมงาน เป็นต้น

2.4.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อีกก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

2.4.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

2.4.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

วิลาวรรณ รัชพิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :

โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ.

ศรีกาญจนา พลอาสา. (2546). การจัดการสินค้าเสื่อผ้า. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.

- คันศนีย์ เอื้อประชากุล. (2560). [ออนไลน์]. ศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมและการให้บริการลูกค้า ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. [สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2566]. จาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขาอุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่ 2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- Woolner, Paul. (1992). “The Purposes and Stages of the Learning Organization.” *Thresholds in Education*. Vol.2 No.3 : 41-46.

หมวดที่ 3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ

ประกอบด้วย 4 หน่วย ได้แก่

หน่วยที่ 3.1 ด้านภาวะผู้นำ

หน่วยที่ 3.2 ด้านบุคลิกภาพ

หน่วยที่ 3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

หน่วยที่ 3.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้จัดการ
1	ด้านภาวะผู้นำ
2	ด้านบุคลิกภาพ
3	ด้านคุณธรรม จริยธรรม
4	ด้านมนุษยสัมพันธ์

หน่วยที่ 3.1 ด้านภาวะผู้นำ

3.1.1 ความนำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้จัดการที่ส่งผลต่อความสำเร็จของทีม และองค์กร การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ จะช่วยให้ผู้จัดการสามารถนำทีมไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสร้างความเชื่อมั่นและแรงสนับสนุนจากสมาชิกทีมและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในองค์กร

3.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำ

3.1.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านภาวะผู้นำ

3.1.4 เนื้อหาสำคัญ

โดยสามารถแบ่งคุณสมบัติด้านภาวะผู้นำออกเป็นหัวข้อดังนี้

1. ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)
 - กระตุ้นให้ทีมมีความมุ่งมั่นและเชื่อมั่นในเป้าหมาย
 - สร้างบรรยากาศการทำงานที่ส่งเสริมพลังงานบวก
2. การตั้งวิสัยทัศน์และเป้าหมาย (Vision and Goal Setting)
 - มีความชัดเจนในทิศทางที่ทีมควรมุ่งไป
 - กำหนดเป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถวัดผลได้
3. การตัดสินใจที่ดี (Decisiveness)
 - กล้าตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยากลำบาก
 - พิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบและเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับทีม
4. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication)
 - สื่อสารความคิดและแผนการทำงานได้อย่างชัดเจน
 - รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกทีมและเปิดกว้างต่อข้อเสนอแนะ
5. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Leading by Example)
 - แสดงออกถึงความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ และจริยธรรม
 - สร้างแรงบันดาลใจโดยการทำงานหนักและทุ่มเท

6. การบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management)
 - รับมือและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในทีมอย่างสร้างสรรค์
 - สร้างความสมดุลและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีม
7. ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น (Developing Others)
 - ส่งเสริมให้สมาชิกทีมเรียนรู้และพัฒนาทักษะ
 - ให้คำแนะนำและโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน
8. ความยืดหยุ่นและการปรับตัว (Flexibility and Adaptability)
 - พร้อมปรับกลยุทธ์หรือแผนงานตามสถานการณ์
 - รับมือกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นใจและมีวิธีแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์
9. การมอบอำนาจและความไว้วางใจ (Empowerment and Trust)
 - มอบหมายงานที่เหมาะสมและไว้วางใจให้ทีมดำเนินการ
 - สร้างความเชื่อมั่นและส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงาน
10. ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของทีม (Commitment to Team Success)
 - สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่
 - ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของทีมมากกว่าความสำเร็จส่วนตัว

3.1.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านภาวะผู้นำ
2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น

3.1.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

3.1.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3.1.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). [ออนไลน์]. ยุทธศาสตร์

การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). [สืบค้นวันที่ 22 มกราคม 2566]. จาก <https://waa.inter.nstda.or.th>

กัญญาณ อินทวงศ์. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร.

[สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก <https://www.thaihealth.or.th/blog>

กานดา เลาหลิมสมจิตร. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ

ด้านการพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลรัฐ กระทรวงสาธารณสุข. [สืบค้นวันที่ 23 เมษายน 2566]. จาก <https://www.dric.nrct.go.th/Search/>

Caroline Gauthier. (2018). [online]. **The Race Against Digital Darwinism, The Six Stages of Digital Transformation**. [cited 20 June 2024]. Available from URL : <https://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>

Druck. (2006). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York : Harper Collins.

หน่วยที่ 3.2 ด้านบุคลิกภาพ

3.2.1 ความนำ

บุคลิกภาพของผู้จัดการ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการสร้างความประทับใจ ความไว้วางใจ และประสิทธิภาพในการทำงานร่วมกับทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง

3.2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านบุคลิกภาพ

3.2.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านบุคลิกภาพ

3.2.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่พึงประสงค์ของผู้จัดการมีดังนี้:

1. ความมั่นใจในตนเอง (Self-Confidence) แสดงออกถึงความมั่นใจในความสามารถและการตัดสินใจ มีบุคลิกภาพที่ดูหนักแน่นและน่าเชื่อถือ

2. ความเป็นมิตรและเข้าถึงง่าย (Approachability) มีท่าทางที่เป็นกันเอง ทำให้ทีมงานกล้าพูดคุยและแสดงความคิดเห็น ยิ้มแย้มแจ่มใสและมีความอ่อนโยนในการปฏิสัมพันธ์
3. ความอดทนและใจเย็น (Patience and Composure) รับมือกับสถานการณ์ตึงเครียดได้โดยไม่แสดงอารมณ์ด้านลบ แสดงความนิ่งและควบคุมสถานการณ์ได้ดี
4. ความน่าเชื่อถือ (Reliability) สร้างความไว้วางใจผ่านคำพูดและการกระทำที่สม่ำเสมอ รักษาคำพูดและความรับผิดชอบในหน้าที่
5. ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ (Flexibility) พร้อมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและท่าทีให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แสดงความเข้าใจต่อความหลากหลายของบุคคลในทีม
6. ความกระตือรือร้นและพลังงานบวก (Enthusiasm and Positivity) มีท่าทีที่กระตือรือร้นและมองโลกในแง่ดี ส่งเสริมบรรยากาศที่สร้างสรรค์ในทีม
7. ความมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) แสดงออกถึงการจัดการตัวเองอย่างมีระเบียบและมีความรับผิดชอบ เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับทีม
8. ความสามารถในการฟัง (Active Listening) แสดงออกถึงความใส่ใจเมื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความรู้สึกว่าทุกคนมีคุณค่าและมีส่วนร่วมในทีม
9. การแสดงออกอย่างมั่นใจ (Assertiveness) กล้าแสดงออกความคิดเห็นและตัดสินใจโดยไม่ทำร้ายจิตใจผู้อื่น แสดงออกอย่างมีเหตุผลและเหมาะสม
10. ความจริงใจและซื่อตรง (Integrity and Honesty) แสดงออกถึงความโปร่งใสและตรงไปตรงมา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยจริยธรรมและความเป็นธรรม
11. ภาพลักษณ์ที่ดี (Professional Appearance) แต่งกายเหมาะสมกับบทบาทและสถานการณ์ แสดงออกถึงการดูแลตนเองและความใส่ใจในรายละเอียด บุคลิกภาพที่ดีของผู้จัดการไม่เพียงช่วยสร้างความน่าเชื่อถือ แต่ยังส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี และเป็นแรงบันดาลใจให้กับทีมในการพัฒนาตนเองและทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านบุคลิกภาพ
2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงด้านบุคลิกภาพ เป็นต้น

3.2.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อ่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

3.2.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3.2.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

อติชาติ เจริญพาโชค. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษา.

[สืบค้นวันที่ 11 มีนาคม 2566]. จาก

<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/162622>

อัจฉราวรรณ ณ สงขลา. (2559). [ออนไลน์]. การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรม ในเขต

กรุงเทพมหานครและปริมณฑล. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก

<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/254574>

อานนท์ ศักดิ์วีระชัย. (2547). “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง.” จุฬาลงกรณ์วารสาร. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 : 57-78.

แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>

Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M. (1992). **Principle of Human Resource Development**. Cambridge, MA : Perseus Publishing.

หน่วยที่ 3.3 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

3.3.1 ความนำ

คุณธรรมและจริยธรรม เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างโปร่งใส ยุติธรรม และสร้างความไว้วางใจให้กับทีมงานและองค์กร การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ผู้จัดการเป็นผู้นำที่นำพาองค์กรและส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

3.3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านคุณธรรม จริยธรรม

3.3.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

3.3.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณสมบัติที่เกี่ยวข้องในด้านนี้ ได้แก่

1. ความซื่อสัตย์ (Honesty) ปฏิบัติงานด้วยความจริงใจและตรงไปตรงมา ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงหรือใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่เหมาะสม
2. ความยุติธรรม (Fairness) ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียม ไม่ลำเอียงหรือมีอคติ ตัดสินใจโดยพิจารณาจากข้อมูลและหลักการที่ถูกต้อง
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) รับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจและการกระทำ ไม่หลีกเลี่ยงความผิดพลาด และพร้อมแก้ไขเมื่อเกิดปัญหา
4. การเคารพผู้อื่น (Respect for Others) ให้เกียรติและเคารพในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน และลูกน้อง รับฟังความคิดเห็นและคำนึงถึงความรู้สึกของผู้อื่น
5. ความโปร่งใส (Transparency) แสดงออกถึงความเปิดเผยและซื่อสัตย์ในกระบวนการทำงาน ชี้แจงเหตุผลในการตัดสินใจและดำเนินการอย่างตรงไปตรงมา
6. การรักษาความลับ (Confidentiality) ปฏิบัติต่อข้อมูลส่วนตัวและข้อมูลสำคัญขององค์กรอย่างระมัดระวัง ไม่เปิดเผยข้อมูลที่อาจส่งผลกระทบต่อบุคคลหรือองค์กร
7. ความเสียสละ (Selflessness) ให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว สนับสนุนทีมและองค์กรแม้ต้องเสียสละความสะดวกสบายส่วนตัว
8. การส่งเสริมจริยธรรมในองค์กร (Ethical Leadership) สร้างตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามจริยธรรม สนับสนุนให้ทีมงานปฏิบัติตามแนวทางที่ถูกต้อง
9. การตัดสินใจด้วยหลักจริยธรรม (Ethical Decision-Making) พิจารณาผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายก่อนตัดสินใจ ยึดมั่นในคุณค่าที่ถูกต้องแม้จะต้องเผชิญกับแรงกดดัน
10. ความเอื้อเฟื้อและเมตตา (Kindness and Compassion) มีความห่วงใยและสนับสนุนทีมงานในยามที่เผชิญปัญหา ช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน ผลลัพธ์ของการมีคุณธรรมและจริยธรรมในผู้จัดการ สร้างความไว้วางใจและความศรัทธาในทีม สนับสนุนความสัมพันธ์ที่ดีและสภาพแวดล้อมการทำงานที่โปร่งใส ช่วยให้องค์กรมีชื่อเสียงและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมอย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ผู้จัดการเป็นผู้นำที่น่าเคารพและส่งผลดีต่อองค์กรในระยะยาว

3.3.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านคุณธรรม จริยธรรม

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงด้านคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น

3.3.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อีกก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

3.3.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3.3.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขา

อุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่

2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>

สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

Glock and Kunz. (2005). “Marketing Strategy-Performance Relationship: An

Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures.” *Journal of Marketing*. Vol.58 : 1-21.

Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum, J. W. (2005). *Management a*

Competency-Based Approach. New Delhi : Cengage Learning.

หน่วยที่ 3.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์

3.4.1 ความนำ

มนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี การพัฒนาทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้ผู้จัดการเป็นผู้นำที่ทีมงานเคารพและสามารถสร้างความสำเร็จร่วมกันได้อย่างยั่งยืน

3.4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านมนุษยสัมพันธ์

3.4.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ด้านมนุษยสัมพันธ์

3.4.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่พึงประสงค์ของผู้จัดการ มีดังนี้

1. การเคารพผู้อื่น (Respect for Others) ให้เกียรติในความคิดเห็น ความสามารถ และคุณค่าของสมาชิกในทีมปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความสุภาพและไม่แสดงอาการเหนือกว่า
2. การสื่อสารที่ดี (Effective Communication) พูดคุยและอธิบายอย่างชัดเจน พร้อมเปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น รับฟังอย่างตั้งใจ (Active Listening) และตอบสนองอย่างเหมาะสม
3. ความเข้าใจผู้อื่น (Empathy) ใส่ใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกหรือมุมมองของผู้อื่นให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนในยามที่ผู้อื่นต้องการ
4. การทำงานร่วมกัน (Teamwork) สนับสนุนการทำงานเป็นทีมและส่งเสริมความร่วมมือระหว่างสมาชิก แก้ไขความขัดแย้งในทีมอย่างสร้างสรรค์
5. ความเป็นมิตรและเข้าถึงง่าย (Approachability) มีท่าที่เป็นมิตร ทำให้ทีมรู้สึกสบายใจที่จะเข้ามาปรึกษาหรือพูดคุย แสดงออกถึงความอ่อนน้อมและเปิดรับความคิดเห็น
6. การสร้างความไว้วางใจ (Trust-Building) ซื่อสัตย์และจริงใจในการปฏิบัติงานและการติดต่อกับผู้อื่น รักษาคำพูดและแสดงความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนเองทำ
7. การสร้างแรงจูงใจ (Motivation) สนับสนุนและกระตุ้นให้ทีมมีพลังในการทำงาน ชื่นชมและให้กำลังใจในความสำเร็จหรือความพยายามของสมาชิก

8. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Resolution) รับมือกับปัญหาความขัดแย้งในทีมอย่าง ยุติธรรมและมีเหตุผล สร้างความสมดุลเพื่อให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

9. ความยืดหยุ่นในการปฏิสัมพันธ์ (Flexibility) ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและวิธีการปฏิสัมพันธ์ ให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือสถานการณ์ยอมรับความแตกต่างและทำงานร่วมกับคนหลากหลาย ลักษณะ

10. การส่งเสริมวัฒนธรรมที่ดี (Promoting Positive Culture) สร้างสภาพแวดล้อม การทำงานที่เปิดกว้างและเป็นมิตร สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการทำงานร่วมกันอย่าง สร้างสรรค์ ผลลัพธ์ของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สร้างความไว้วางใจและความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในทีม ลดความขัดแย้งและเพิ่มความร่วมมือในการทำงาน สนับสนุนให้ทีมงานมีความสุขและมีแรงจูงใจ ในการทำงาน

3.4.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และ การอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านมนุษยสัมพันธ์

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการ ปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการ ประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต เชื่อมโยงด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นต้น

3.4.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อีก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

3.4.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

3.4.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

รินทร์ฤดี พลายุเพ็ชร. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ใน

อุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนคร

เหนือ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 : 129-139.

สุทิพย์ บุญฮก. (2564). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการ
สื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล.” วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 :
193-212.

สุรัช เพียรประสิทธิ์. (2566). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรม
แปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล.” วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา. ปีที่ 35
ฉบับที่ 127 : 20-28.

แสงเดือน ผ่องพุ่ม. (2556). การใช้ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการศึกษาของ
นักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Darren Curryr. (2019). *Literacies for the digital age*. London : Facet Pub.

Dev Kumar Boojihawon. (2018). *Digital literacy across the curriculum*. Bristol:
Futurelab.

Henri J. Fayol. (1949). *Generation Industrial Management*. London : Pitman and
Sons.

หมวดที่ 4 กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ

ประกอบด้วย 5 หน่วย ได้แก่

หน่วยที่ 4.1 ศักยภาพการวางแผนงาน

หน่วยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร

หน่วยที่ 4.3 ศักยภาพการสั่งการ

หน่วยที่ 4.4 ศักยภาพการประสานงาน

หน่วยที่ 4.4 ศักยภาพการควบคุม

รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการอุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้า
สำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรมอัจฉริยะในยุคดิจิทัล กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ
ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบที่	กลยุทธ์การบริหารการผลิตของผู้จัดการ
1	ศักยภาพการวางแผนงาน
2	ศักยภาพการจัดการองค์กร
3	ศักยภาพการสั่งการ
4	ศักยภาพการประสานงาน
5	ศักยภาพการควบคุม

หน่วยที่ 4.1 ศักยภาพการวางแผนงาน

4.1.1 ความนำ

ศักยภาพในการวางแผนงานเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้จัดการที่ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทักษะการวางแผนงานต้องอาศัยการประเมินสถานการณ์การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดทิศทางอย่างเหมาะสม การพัฒนาทักษะด้านการวางแผนงานเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถจัดการงานที่ซับซ้อนและนำพาทีมไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.1.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านศักยภาพการวางแผนงาน

4.1.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ศักยภาพการวางแผนงาน

4.1.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะของผู้ที่มีศักยภาพด้านนี้ ได้แก่

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal Setting) วางเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวที่สามารถวัดผลได้ (SMART Goals) สื่อสารเป้าหมายให้ทีมเข้าใจและมีแนวทางปฏิบัติร่วมกัน
2. การวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ (Analytical Thinking) วิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน คาดการณ์ปัญหาและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้นล่วงหน้า
3. การจัดลำดับความสำคัญ (Prioritization) แยกแยะงานที่สำคัญที่สุดและเร่งด่วนที่สุดก่อนใช้ทรัพยากรและเวลาที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ
4. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) จัดการบุคลากร งบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ให้เหมาะสมกับแผนงานปรับเปลี่ยนการใช้ทรัพยากรตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง
5. การบริหารเวลา (Time Management) วางแผนเวลาในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับแต่ละขั้นตอน กำหนดเส้นตาย (Deadlines) ที่ชัดเจนและเป็นไปได้
6. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กำหนดวิธีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สร้างแผนสำรอง (Backup Plans) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ไม่คาดฝัน

7. การแบ่งงานและมอบหมายงาน (Task Delegation) กระจายงานตามความสามารถและความถนัดของสมาชิกทีม มอบหมายงานอย่างชัดเจนและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

8. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators - KPIs) ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานเป็นระยะและปรับเปลี่ยนหากจำเป็น

9. การสื่อสารและประสานงาน (Communication and Coordination) เชื่อมโยงและจัดการการทำงานร่วมกันระหว่างทีม สื่อสารแผนงานและการเปลี่ยนแปลงให้ทีมทราบอย่างทั่วถึง

10. การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) คาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของแผนงาน เตรียมกลยุทธ์ป้องกันและแก้ไขความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ผลลัพธ์ของการมีศักยภาพการวางแผนงานที่ดี ให้งานสำเร็จตรงตามเป้าหมายและระยะเวลาที่กำหนดลดความสูญเสียของทรัพยากรและเวลาที่ใช้ เพิ่มความมั่นใจและความพึงพอใจให้กับทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.1.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านศักยภาพการวางแผนงาน

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิตศักยภาพการวางแผนงาน เชื่อมโยงด้านศักยภาพการวางแผนงาน เป็นต้น

4.1.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

4.1.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4.1.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า.

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตาม**

รัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม.

วิลาวรรณ รพีพิศล. (2554). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์วิจิตรหัตถกรรม.

ศรีกาญจนา พลอาสา. (2546). **การจัดการสินค้าเสื้อผ้า**. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.

Chesbrough, H., and Bogers, M. (2014). **Digital transformation: drivers, success, factors, and implications**. The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu : Greece.

Curtis and Mckenzie. (2002). [online]. **Cambridge Life Competencies Framework: Learning to Learn**. [cited 2 June 2024]. Available from URL :
https://languageresearch.cambridge.org/images/Language_Research/CamFLiC/CLCF_Learning_to_Learn.pdf

Damian kedziora. (2018). “Improving Digital Skills for the Use of Online Public Information and Services.” **Government Information Quarterly**. Vol.26 : 333-340.

หน่วยที่ 4.2 ศักยภาพการจัดการองค์กร

4.2.1 ความนำ

ศักยภาพในการจัดการองค์กร เป็นคุณลักษณะสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถบริหารองค์กรให้ดำเนินงานได้อย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายร่วมกันในระยะยาว โดยครอบคลุมการจัดการทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับคน ทรัพยากร และกระบวนการต่าง ๆ การพัฒนาศักยภาพในการจัดการองค์กร ช่วยให้ผู้จัดการสามารถสร้างระบบที่มั่นคง สนับสนุนการทำงานของทุกภาคส่วน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.2.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านศักยภาพในการจัดการองค์กร

4.2.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ศักยภาพในการจัดการองค์กร

4.2.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะด้านนี้สามารถแบ่งได้เป็นหัวข้อดังนี้:

1. การวางโครงสร้างองค์กร (Organizational Structuring) ออกแบบโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับเป้าหมายและวัฒนธรรมองค์กร กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) วางแผนการสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ส่งเสริมความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน

3. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายระยะยาวขององค์กร วางกลยุทธ์ที่สามารถปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขัน

4. การบริหารการเงิน (Financial Management) วางแผนงบประมาณและควบคุมการใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ วิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

5. การจัดการการดำเนินงาน (Operations Management) พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพและลดความสูญเสีย ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มคุณภาพและผลผลิต

6. การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) วางแผนและจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอย่างราบรื่น สื่อสารและสร้างความเข้าใจให้พนักงานพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง

7. การจัดการวัฒนธรรมองค์กร (Cultural Management) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่สร้างสรรค์และเอื้อต่อการทำงาน สนับสนุนความหลากหลายและความเท่าเทียมในที่ทำงาน

8. การบริหารความสัมพันธ์และการประสานงาน (Relationship and Coordination Management) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมและหน่วยงานต่าง ๆ ประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

9. การประเมินและพัฒนาประสิทธิภาพ (Performance Management) วางระบบประเมินผลการทำงานขององค์กรและบุคลากร ใช้ข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

10. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คาดการณ์และวางแผนรับมือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในองค์กร สร้างแผนสำรองเพื่อรองรับปัญหาที่อาจเกิดขึ้น

11. การใช้เทคโนโลยีในการจัดการ (Technology Utilization) ใช้เทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ติดตามแนวโน้มเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับธุรกิจผลลัพธ์ของศักยภาพในการจัดการองค์กรที่ดี องค์กรมีความมั่นคงและสามารถเติบโตในระยะยาวกระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพและลดต้นทุน พนักงานมีความพึงพอใจและพร้อมทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดี

การพัฒนาศักยภาพในการจัดการองค์กร ช่วยให้ผู้จัดการสามารถสร้างระบบที่มั่นคง สนับสนุนการทำงานของทุกภาคส่วน และนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

4.2.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านศักยภาพในการจัดการองค์กร

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิตศักยภาพการวางแผนงาน เชื่อมโยงด้านศักยภาพในการจัดการองค์กร เป็นต้น

4.2.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อ่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

4.2.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4.2.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

สมาน อัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.

อุบลราชธานี : หจก.อุบลออฟเซตการพิมพ์.

สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). กิจกรรมหลักในการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : จี.พี.

ไซเบอร์ปรินท์.

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). [ออนไลน์]. การพัฒนา

อุตสาหกรรมไทย 4.0 (Thailand Industry 4.0). [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566].

จาก <https://www.oie.go.th/view>

อานนท์ ศักดิ์วรวิชญ์. (2547). “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง.” จุฬาลงกรณ์วารสาร. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 : 57-78.

แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>

Ligita Gaspareniene. (2017). “A system for understanding imaged infographics and its applications.” In *proceedings of the 2007 ACM symposium on Documentengineering*. 9-18.

Massie and Douglas. (1981). *Principle of Personnel Management*. New York : McGraw-Hill.

Max, Weber. (1911). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York : Free Press.

หน่วยที่ 4.3 ศักยภาพการสั่งการ

4.3.1 ความนำ

ศักยภาพในการสั่งการ เป็นทักษะสำคัญของผู้จัดการที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสั่งการที่ดีไม่เพียงแต่เป็นการบอกกล่าวหน้าที่ แต่ยังรวมถึงการกระตุ้นทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ศักยภาพในการสั่งการที่ดี ไม่ได้หมายถึงการออกคำสั่งอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการสื่อสาร การสนับสนุน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านศักยภาพในการสั่งการ

4.3.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ศักยภาพในการสั่งการ

4.3.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะสำคัญของผู้ที่มีศักยภาพในการสั่งการ ได้แก่:

1. การสื่อสารอย่างชัดเจน (Clear Communication) อธิบายเป้าหมาย บทบาท และหน้าที่ของงานที่มอบหมายอย่างชัดเจน ใช้ภาษาที่เข้าใจง่ายและเหมาะสมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง
2. ความสามารถในการจูงใจ (Motivational Skills) ใช้คำพูดและท่าทีที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานรู้สึกมีพลังในการทำงาน สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อให้ทีมมุ่งมั่นทำตามคำสั่งอย่างเต็มที่
3. การมอบหมายงานอย่างเหมาะสม (Task Delegation) พิจารณาความสามารถและความถนัดของบุคลากรก่อนมอบหมายงาน กระจายภาระงานให้สมดุลระหว่างทีมงาน

4. การสั่งการด้วยความยุติธรรม (Fair Command) ไม่แสดงความลำเอียงหรือปฏิบัติต่อบุคคลอย่างไม่เท่าเทียม รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทีม

5. ความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Decisiveness) มีความชัดเจนและมั่นใจในคำสั่งที่ออกไป พร้อมรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการสั่งการ

6. การใช้แนวทางที่เหมาะสม (Appropriate Approaches) เลือกใช้วิธีการสั่งการที่เหมาะสมกับสถานการณ์ เช่น การชี้แนะ (Directive) หรือการสนับสนุน (Supportive) ประเมินระดับความเป็นอิสระของทีมและปรับรูปแบบการสั่งการตามความเหมาะสม

7. การควบคุมและติดตามผล (Monitoring and Follow-Up) ตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและให้คำแนะนำเพิ่มเติมหากจำเป็น สร้างระบบติดตามผลเพื่อประเมินความคืบหน้า และประสิทธิภาพ

8. การสร้างความเชื่อมั่น (Building Trust) แสดงออกถึงความมั่นใจในทีมงาน และสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน แสดงให้เห็นว่าคำสั่งที่ออกมามีเหตุผลและมุ่งเน้นประโยชน์ส่วนรวม

9. ความอดทนและยืดหยุ่น (Patience and Flexibility) รับฟังปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน และปรับเปลี่ยนคำสั่งหากจำเป็น เปิดโอกาสให้ทีมได้เสนอแนวทางใหม่ ๆ ในการทำงาน

10. การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ (Encouraging Creativity) สั่งการในลักษณะที่กระตุ้นให้ทีมคิดนอกกรอบและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความแตกต่างในวิธีการทำงานของแต่ละบุคคล ผลลัพธ์ของศักยภาพการสั่งการที่ดี ทีมงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ลดความสับสนและความขัดแย้งในองค์กร ส่งเสริมความร่วมมือและความไว้วางใจระหว่างผู้จัดการและทีม ผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ ศักยภาพในการสั่งการที่ดี ไม่ได้หมายถึงการออกคำสั่งอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงการสื่อสาร การสนับสนุน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน ซึ่งจะช่วยให้ทุกคนทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.3.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านศักยภาพในการสั่งการ

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิตศักยภาพการวางแผนงาน เชื่อมโยงด้านศักยภาพในการสั่งการ เป็นต้น

4.3.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้ก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

4.3.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4.3.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). [ออนไลน์]. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology). [สืบค้นวันที่ 14 มีนาคม 2566]. จาก <http://www4.opdc.go.th/>

กัญญามน อินทว้าง. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร. [สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก [https:// www.thaihealth.or.th/blog](https://www.thaihealth.or.th/blog)

กานดา เลหาศิลป์สมจิตร. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ ด้านการพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลรัฐ กระทรวงสาธารณสุข. [สืบค้นวันที่ 23 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.dric.nrct.go.th/Search/](https://www.dric.nrct.go.th/Search/)

เกษรา ัญญลักษณ์ภาคย์. (2561). [ออนไลน์]. Digital Transformation. สาธารณสุข. [สืบค้นวันที่ 3 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.sena.co.th/articles](https://www.sena.co.th/articles)

Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M. (1992). Principle of Human Resource Development. Cambridge, MA : Perseus Publishing.

หน่วยที่ 4.4 ศักยภาพการประสานงาน

4.4.1 ความนำ

ศักยภาพในการประสานงาน เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถเชื่อมโยงและจัดการกิจกรรมต่าง ๆ ของทีมและหน่วยงาน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ การพัฒนาศักยภาพในการประสานงาน ช่วยให้ผู้จัดการเป็นศูนย์กลางที่เชื่อมโยงทรัพยากร บุคลากร และข้อมูล ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.4.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านศักยภาพในการประสานงาน

4.4.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ศักยภาพในการประสานงาน

4.4.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะด้านนี้ครอบคลุมหลายมิติของการทำงานร่วมกัน ดังนี้:

1. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication) ถ่ายทอดข้อมูล ข้อความ และคำสั่งให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย ใช้ช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสม เช่น การประชุม อีเมล หรือซอฟต์แวร์การจัดการงาน

2. การทำงานเป็นทีม (Team Collaboration) ส่งเสริมการทำงานร่วมกันระหว่างทีมและหน่วยงานต่าง ๆ สนับสนุนการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการร่วมมือในโครงการ

3. ความสามารถในการจัดลำดับงาน (Task Prioritization) วางแผนและจัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องการการประสานงาน ปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายและระยะเวลา

4. การเชื่อมโยงข้อมูลและทรัพยากร (Resource Coordination) จัดหาทรัพยากรและข้อมูลที่จำเป็นสำหรับแต่ละส่วนงาน ตรวจสอบให้แน่ใจว่าทุกฝ่ายมีทรัพยากรเพียงพอในการดำเนินงาน

5. การสร้างความไว้วางใจ (Trust-Building) แสดงความจริงใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลและหน่วยงาน แก้ไขความขัดแย้งด้วยความยุติธรรมและเป็นมืออาชีพ

6. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Feedback) ติดตามความคืบหน้าของงาน ที่ได้รับการประสานงาน ให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ

7. การแก้ไขปัญหาและความขัดแย้ง (Problem-Solving and Conflict Resolution) รับมือกับปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงานอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ประนีประนอมข้อขัดแย้งระหว่างทีมให้กลับมาทำงานร่วมกันได้

8. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการประสานงาน (Technology Utilization) ใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องมือ เช่น ระบบการจัดการโครงการ (Project Management Tools) หรือแอปพลิเคชันการสื่อสาร ติดตามและจัดการข้อมูลแบบเรียลไทม์เพื่อช่วยให้การประสานงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

9. ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Flexibility) พร้อมปรับเปลี่ยนแผนหรือกระบวนการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง เปิดใจรับความคิดเห็นและแนวทางใหม่ ๆ

10. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมาย (Alignment of Goals) สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับเป้าหมายและวิธีการดำเนินงาน มั่นใจว่าทุกหน่วยงานทำงานในทิศทางเดียวกัน ผลลัพธ์ของศักยภาพการประสานงานที่ดี ลดความซ้ำซ้อนและความขัดแย้งในกระบวนการทำงาน เพิ่มความ

รวดเร็วและความแม่นยำในการดำเนินงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างทีมงานและหน่วยงานต่าง ๆ ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

4.4.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านศักยภาพในการประสานงาน

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิตศักยภาพการวางแผนงาน เชื่อมโยงด้านศักยภาพในการประสานงาน เป็นต้น

4.4.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อ่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

4.4.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4.4.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

ศรีกาญจนา พลอาสา. (2546). **การจัดการสินค้าเสื้อผ้า**. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.

คันศนีย์ เอื้อประชากุล. (2560). [ออนไลน์]. ศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลเกี่ยวกับการนำ

เทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมและการให้บริการลูกค้า ของบริษัทประกัน

วินาศภัยในประเทศไทย. [สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2566]. จาก

https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขา

อุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่

2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>

สุกัญญา รัตมีธรรมโชติ. (2554). **แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency**.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2002). **Leadership: Enhancing the lessons of experience.** 5th ed. Singapore : McGraw Hill.

Joelle Bissonnette. (2018). **Model of Teaching.** Toronto : Allyn & Bacon.

หน่วยที่ 4.5 ศักยภาพการควบคุม

4.5.1 ความนำ

ศักยภาพในการควบคุม เป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้จัดการสามารถตรวจสอบและดูแลการดำเนินงานในองค์กรให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงแต่ช่วยให้แก้ไขปัญหาได้ทันที แต่ยังช่วยพัฒนาคุณภาพการทำงานในระยะยาว การพัฒนาศักยภาพในการควบคุม ช่วยให้ผู้จัดการสามารถบริหารจัดการทรัพยากรและทีมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งปรับปรุงคุณภาพงานและสร้างความเชื่อมั่นให้องค์กรเติบโตอย่างมั่นคง

4.5.2 วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้จัดการ และผู้รับการพัฒนาศักยภาพ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับด้านศักยภาพในการควบคุม

4.5.3 หัวข้อการฝึกอบรมและพัฒนา

ศักยภาพในการควบคุม

4.5.4 เนื้อหาสำคัญ

คุณลักษณะสำคัญของศักยภาพด้านการควบคุมมีดังนี้:

1. การกำหนดมาตรฐาน (Standard Setting) กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ (SMART Criteria) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators - KPIs) เพื่อประเมินผล
2. การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring and Auditing) ตรวจสอบความก้าวหน้าของงานและการดำเนินงานของทีมอย่างสม่ำเสมอ ใช้เครื่องมือหรือระบบช่วยตรวจสอบ เช่น ซอฟต์แวร์การจัดการโครงการ
3. การวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis) ใช้ข้อมูลและสถิติในการวิเคราะห์ปัญหาและประเมินผลการทำงาน คำนวณแนวโน้มและผลลัพธ์เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการ
4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คำนวณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการทำงาน วางแผนและเตรียมกลยุทธ์รับมือกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

5. ความสามารถในการปรับปรุง (Continuous Improvement) ใช้ผลการควบคุมงานมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการทำงาน ส่งเสริมการเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อให้ทีมปรับปรุงและพัฒนา

6. การจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) รับมือกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในทีมอย่างมีประสิทธิภาพ ใช้วิธีการแก้ไขปัญหที่สร้างความสมดุลและไม่กระทบต่อเป้าหมาย

7. การใช้เทคโนโลยีเพื่อการควบคุม (Technology Utilization) ใช้ระบบอัตโนมัติหรือซอฟต์แวร์เพื่อเพิ่มความแม่นยำในการควบคุม ติดตามสถานะการดำเนินงานแบบเรียลไทม์

8. การให้คำแนะนำและข้อเสนอแนะ (Feedback and Coaching) ให้คำแนะนำที่สร้างสรรค์ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อทีมงาน ติดตามผลการปรับปรุงหลังการให้ข้อเสนอแนะ

9. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินงานได้อย่างรวดเร็ว ตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลและการวิเคราะห์ที่เหมาะสม

10. การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Control) วางระบบควบคุมที่ช่วยป้องกันข้อผิดพลาดก่อนที่จะเกิดขึ้น กำหนดกระบวนการตรวจสอบที่ช่วยลดโอกาสการเกิดปัญหา ผลลัพธ์ของศักยภาพการควบคุมที่ดี ลดข้อผิดพลาดและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการทำงาน สร้างความมั่นใจในคุณภาพของงานที่ส่งมอบ ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่น เสริมสร้างความไว้วางใจจากทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

4.5.5 กิจกรรมการเรียนรู้

1. การบรรยาย การสาธิต การเรียนรู้ศึกษาด้วยตนเอง การทดลองลงมือทำโครงการ และการอภิปรายกลุ่ม สรุปด้านศักยภาพในการควบคุม

2. การจัดกลุ่มงานเพื่อส่งเสริม เช่น กิจกรรมการจัดความรู้ E-Learning มาตรฐานในการปฏิบัติงานฝ่ายผลิต การจัดทำตัวชี้วัดในการปฏิบัติงานเพื่อการผลิต และประเมินผลและวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการผลิตศักยภาพการวางแผนงาน เชื่อมโยงด้านศักยภาพในการควบคุม เป็นต้น

4.5.6 การประเมินผล

1. ประเมินการแสดงความรู้อีกก่อนและหลัง การบรรยายและการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
2. ประเมินจากการตอบคำถาม และการจัดกิจกรรมเข้าอบรม
3. ประเมินจากการให้ข้อเสนอแนะ

4.5.7 เกณฑ์การประเมิน

เกณฑ์การประเมิน ได้คะแนนการประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

4.5.8 เอกสารแนะนำเพิ่มเติม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขา

อุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่

2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>

สุกัญญา รัตมิตร์มโชติ. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.

พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร

ดุขฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.

Druck. (2006). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**. New York : Harper Collins.

Ferran Vendrell-Herrero. (2018). “Digital literacy: A conceptual framework for survival skill in the digital era.” **Journal of Educational Multimedia and Hypermedia**. Vol.139 No.1 : 93-106.

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2566). [ออนไลน์]. ยุทธศาสตร์
การพัฒนาอุตสาหกรรมไทย 4.0 ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579). [สืบค้นวันที่
22 มกราคม 2566]. จาก <https://waa.inter.nstda.or.th>
- กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร. (2559). [ออนไลน์]. เทคโนโลยีดิจิทัล (Digital
Technology). [สืบค้นวันที่ 14 มีนาคม 2566]. จาก <http://www4.opdc.go.th/>
- กัญญามน อินทว้าง. (2554). [ออนไลน์]. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการพัฒนาองค์กร.
[สืบค้นวันที่ 14 สิงหาคม 2566]. จาก [https:// www.thaihealth.or.th/blog](https://www.thaihealth.or.th/blog)
- กานดา เลหาศิลป์สมจิตร. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะของพยาบาลวิชาชีพ
ด้านการพยาบาลวิสัญญี โรงพยาบาลรัฐ กระทรวงสาธารณสุข. [สืบค้นวันที่
23 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.dric.nrct.go.th/Search/](https://www.dric.nrct.go.th/Search/)
- เกษรา ัญญลักษณ์ภาคย์. (2561). [ออนไลน์]. Digital Transformation. สาธารณสุข.
[สืบค้นวันที่ 3 เมษายน 2566]. จาก [https:// www.sena.co.th/articles](https://www.sena.co.th/articles)
- ชนิดา รักษ์พลเมือง. (2551). การวิจัยแบบเทคนิคเดลฟาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชินะพันธ์ สุชะการผดุง. (2564). “การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมผลิตภัณฑ์
ก่อสร้างเพื่อรองรับอุตสาหกรรม 4.0.” วารสารวิทยาลัยสงฆ์นครลำปาง. ปีที่ 11
ฉบับที่ 2 : 32-52.
- ชูชัย สมितिไกร. (2550). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐนันต์ศักดิ์ บวรนนท์กุล. (2557). “การเสริมสร้างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.” วารสารวิชา
การมหาวิทยาลัยปทุมธานี. ปีที่ 6 ฉบับที่ 2 : 186-193.
- ฐิติกร พูลภัทรชีวิน. (2553). [ออนไลน์]. กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร และนวัตกรรม ให้กับ
องค์กร. [สืบค้นวันที่ 3 เมษายน 2566]. จาก
<https://www.workingtribes.com/coach>
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2546). เทคนิคการจัดทำ Job Description บนพื้นฐานของ
Competency และ KPI. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์เซ็นเตอร์. ดนัย เทียนพุด. (2551).
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพมหานคร :
บุ๊คแบงค์.

- เทอดพงษ์ หงษ์หิรัญเรือง. (2561). “การพัฒนารูปแบบสมรรถนะระดับผู้จัดการธนาคารพาณิชย์ไทยในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล.” วารสารวิชาการนวัตกรรมสื่อสารสังคม. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 : 122-135.
- ธัญญาพันธ์ สิทธิพงษ์. (2553). **ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดตาก**. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยกำแพงเพชร.
- ธิดารัตน์ ดีชู. (2550). **คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ธีจุฑา ประสาทแก้ว. (2563). “การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้บริหารระดับกลางเพื่อการแข่งขันในธุรกิจอุตสาหกรรมการบิน.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 30 ฉบับที่ 4 : 717-725.
- นิพนธ์ สิมะกรัย. (2559). **รวมบทความทางวิชาการเครื่องนุ่งห่ม**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพัฒนาอุตสาหกรรมเครื่องนุ่งห่มไทย.
- บุญทัน ดอกไธสง. (2558). **การจัดการองค์การ (Organization Management)**. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- ปาหนัน เทศบรรทัด. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารระดับกลางในอุตสาหกรรมปิโตรเคมี.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 30 ฉบับที่ 3 : 529-536.
- ปิติณัฐ ไชยประเสริฐ. (2565). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับต้นหน่วยงานจัดหาวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมปิโตรเคมีในยุคเศรษฐกิจดิจิทัล.” วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา. ปีที่ 34 ฉบับที่ 122 : 25-35.
- พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2539). [ออนไลน์]. เทคโนโลยี. [สืบค้นวันที่ 26 มีนาคม 2566]. จาก <https://dictionary.orst.go.th/>
- พรวิทย์ จันทรศิริ. (2558). **การพัฒนาสมรรถนะทางวิชาการ**. มหาสารคาม : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนัส หันนาคินทร์. (2559). **หลักการบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- พสุ เดชะรินทร์. (2546). **กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ.
- พัชรี ชมพุดา. (2552). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : แมคกรอ-ฮิล.
- ภัทรทิรา มุขสมบัติ. (2562). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารจัดการศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ในยุคดิจิทัล.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 : 496-505.

- มันทนา พลอาสา. (2545). [ออนไลน์]. ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจซื้อเสื้อผ้าสำเร็จรูปของข้าราชการสตรีในเขตกรุงเทพมหานคร. [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566]. จาก <https://dric.nrct.go.th/>
- ยุทธ ปณิธาน. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารอุตสาหกรรมรับเหมาก่อสร้างตามโมเดลประเทศไทย 4.0.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 30 ฉบับที่ 2 : 351-360.
- รศยา เขียววรรณ. (2563). “รูปแบบศักยภาพผู้บริหารเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งกรรมการบริษัทร่วมทุนในอุตสาหกรรมพลังงานข้ามชาติในยุคดิจิทัล.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 33 ฉบับที่ 3 : 1-10.
- รินทร์ฤดี พลายุเพ็ชร. (2563). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งอนาคต.” วารสารวิชาการพระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 : 129-139.
- รุจิร ภู่อาระ และจันทราณี สงวนนาม. (2545). การบริหารหลักสูตรในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คพอยท์.
- วรภรณ์ แต่งผล. (2554). การศึกษาแนวทางการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองแม่สอด อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2546). การบริหารเพื่อมุ่งอนาคต. กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิจิตรหัตถการ.
- ศรีกาญจนา พลอาสา. (2546). การจัดการสินค้าเสื้อผ้า. กรุงเทพมหานคร : สายธาร.
- คันศนีย์ เอื้อประชากุล. (2560). [ออนไลน์]. ศึกษาความพร้อมทางดิจิทัลเกี่ยวกับการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินกิจกรรมและการให้บริการลูกค้า ของบริษัทประกันวินาศภัยในประเทศไทย. [สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2566]. จาก https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2554). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.
- สถาบันพัฒนาอุตสาหกรรมสิ่งทอ. (2566). [ออนไลน์]. มูลค่าสินค้าส่งออกกลุ่มสิ่งทอและเครื่องนุ่งห่มของประเทศไทย ปี พ.ศ. 2561-2565. [สืบค้นวันที่ 17 เมษายน 2566]. จาก <https://www.thaitextile.org/th/home/>

- สมคิด มาวงศ์. (2556). การศึกษาการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนตาม
ความคิดเห็นของครู สังกัดโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดระยอง จันทบุรี และตราด.
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมภพ ดวงขุ่ม. (2554). สมรรถนะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ 8 การศึกษา
ประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ เพียรกลสิกรรม. (2559). การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอยะหริ่ง
สังกัดสำนัก งานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์เขต 1. การค้นคว้าอิสระ
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครสวรรค์.
- สมาน อัสวภูมิ. (2551). การบริหารการศึกษสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ.
อุบลราชธานี : หจก.อุบลออฟเซตการพิมพ์.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2559). กิจกรรมหลักในการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : จี.พี.
ไอเซเบอร์ปรินทร์.
- สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม. (2560). [ออนไลน์]. การพัฒนา
อุตสาหกรรมไทย 4.0 (Thailand Industry 4.0). [สืบค้นวันที่ 2 พฤษภาคม 2566].
จาก <https://www.oie.go.th/view>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). [ออนไลน์]. บทบาทของสาขา
อุตสาหกรรมสิ่งทอในระบบเศรษฐกิจไทย ปี พ.ศ. 2560-พ.ศ. 2564. [สืบค้นวันที่
2 มิถุนายน 2566]. จาก <https://www.nesdc.go.th/main.php?filename=intro>
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2554). แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency.
พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.
- สุทธิชัย เดชสุวรรณนิต. (2557). การพัฒนารูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
ดุขบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- สุทิพย์ บุญฮก. (2564). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารระดับกลางในกลุ่มผู้ประกอบการ
สื่อสารโทรคมนาคมยุคดิจิทัล.” วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์. ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 :
193-212.

สุรัช เพียรประสิทธิ์. (2566). “รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารฝ่ายผลิตในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารเพื่อการแข่งขันในยุคดิจิทัล.” วารสารพัฒนาเทคนิคศึกษา. ปีที่ 35 ฉบับที่ 127 : 20-28.

แสงเดือน ผ่องพุ่ม. (2556). การใช้ทรัพยากรสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการศึกษาของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเอกชน. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อติชาติ เจริญพาโชค. (2547). [ออนไลน์]. การศึกษาสมรรถนะในการบริหารกิจกรรมนักเรียนด้านการจัดการวงโยธวาทิตของผู้ควบคุมวงโยธวาทิต ในโรงเรียนมัธยมศึกษา. [สืบค้นวันที่ 11 มีนาคม 2566]. จาก

<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/162622>

อัจฉราวรรณ ณ สงขลา. (2559). [ออนไลน์]. การเปรียบเทียบกระบวนการทำงานของผู้จัดการสินค้าเสื้อผ้าในการผลิตเสื้อผ้าแฟชั่นแบรนด์และเสื้อผ้าอุตสาหกรรม ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก

<https://dric.nrct.go.th/Search/SearchDetail/254574>

อานนท์ ศักดิ์วีระวิทย์. (2547). “แนวความคิดเรื่องสมรรถนะเรื่องเก่าที่เราหลงทาง.” จุฬาลงกรณ์วารสาร. ปีที่ 16 ฉบับที่ 64 : 57-78.

แอลเอชพี สปอร์ต. (2567). [ออนไลน์]. ตัวอย่างกระบวนการผลิตเสื้อผ้ากีฬา. [สืบค้นวันที่ 15 มิถุนายน 2566]. จาก <http://www.lhpsport.com/article/>

Buabusya, K, Testard, M and Testard, J. (2005). การกำหนดแนวคิดและวิธีการจัดทำคอลเล็คชันการสร้างสรรค์เครื่องแต่งกาย ในชุดเอกสารประกอบการสัมมนา เรื่อง การศึกษาแฟชั่น/แฟชั่นเพื่อการศึกษา ค.ศ. 2005. กรุงเทพมหานคร : แซร์เว็กซ์แอนด์แอลโซซิเอทส์.

ภาษาอังกฤษ

Boris Allan. (2008). “The service innovation triangle: a tool for exploring value creation through service innovation.” *Int. J. Technology Marketing*. Vol.8 No.2 : 159-176.

Brown, P. and Rice, J. (2000). *Ready-to-wear apparel analysis*. 3rd ed. New Jersey : Prentice Hall.

Bruno, M. (2019). *Domestic Resource Cost and Effective Promotion Clarification and Synthesis*. Chicago : The University of Chicago press.

- Burack, Elmer H.; and Mathys, Nicholas J. (2001). **Introduction to Management: A Career. Perspective.** New York : John Wiley and Sons.
- Caroline Gauthier. (2018). [online]. **The Race Against Digital Darwinism, The Six Stages of Digital Transformation.** [cited 20 June 2024]. Available from URL : <https://www.briansolis.com/2016/07/linkedin-race-digital-darwinism-six-stages-digital-transformation/>
- Carrie Barron. (2019). “Success Factors for Transforming into a Digital Organization.” **Journal of Information Science.** Vol39 No.4 : 81–94.
- Chesbrough,H., and Bogers, M. (2014). **Digital transformation: drivers, success, factors, and implications.** The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu : Greece.
- Curtis and Mckenzie. (2002). [online]. **Cambridge Life Competencies Framework: Learning to Learn.** [cited 2 June 2024]. Available from URL : https://languageresearch.cambridge.org/images/Language_Research/CamFLiC/CLCF_Learning_to_Learn.pdf
- Damian kedziora. (2018). “Improving Digital Skills for the Use of Online Public Information and Services.” **Government Information Quarterly.** Vol.26 : 333-340.
- Darren Curryr. (2019). **Literacies for the digital age.** London : Facet Pub.
- Dev Kumar Boojihawon. (2018). **Digital literacy across the curriculum.** Bristol: Futurelab.
- Diamond, J. and Diamond, E. (1994). **Fashion apparel and accessories.** New Jersey : Delmer.
- Druck. (2006). **Management: Tasks, Responsibilities, Practices.** New York : Harper Collins.
- Ferran Vendrell-Herrero. (2018). “Digital literacy: A conceptual framework for survival skill in the digital era.” **Journal of Educational Multimedia and Hypermedia.** Vol.139 No.1 : 93-106.
- Frederick W. Taylor. (1911). **The Principles of Scientific Management.** New York : McMillan.

- Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M. (1992). **Principle of Human Resource Development**. Cambridge, MA : Perseus Publishing.
- Glock and Kunz. (2005). "Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures." **Journal of Marketing**. Vol.58 : 1-21.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., and Slocum, J. W. (2005). **Management a Competency-Based Approach**. New Delhi : Cengage Learning.
- Henderson, J. C. (2008). "Hawker centres as tourist attractions: The case of Singapore." **International Journal of Hospitality Management**. Vol.31 : 849-855.
- Henri J. Fayol. (1949). **Generation Industrial Management**. London : Pitman and Sons.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. and Curphy, G.J. (2002). **Leadership: Enhancing the lessons of experience**. 5th ed. Singapore : McGraw Hill.
- Joelle Bissonnette. (2018). **Model of Teaching**. Toronto : Allyn & Bacon.
- John Loonam. (2019). [online]. **A Leadership Competency Model:Describing the Capacity to Lead** accessed. [cited 9 Sep 2024]. Available from URL : <http://www.safiyahsatterwhite.com/>.
- Judy Estrin and Sam Gill. (2019). "Thinking in the Digital Era: A Revised Model for Digital Literacy." **Issues in Informing Science and Information Technology**. Vol.55 267-276.
- Ligita Gaspareniene. (2017). "A system for understanding imaged infographics and its applications." **In roceedings of the 2007 ACM symposium on Documentengineering**. 9-18.
- Massie and Douglas. (1981). **Principle of Personnel Management**. New York : McGraw-Hill.
- Max, Weber. (1911). **The Theory of Social and Economic Organization**. New York : Free Press.
- Mazurchenko, Zelenka and Anastasia. (2022). **Digital and media literacy : a plan of action**. Washington: The Aspen Institute Communications and Society Program.

- McClelland, C. David. (1973). **Testing for Competence rather than for Intelligence**. New Jersey : American Psychologist.
- Nadler, L. and Nadler Z. (1980). **Developing human resource**. San Francisco : Jossey Bass.
- Pace, R.W., Smith, P.C and Mills, G.E. (1991). **Human Resource Development**. : The field, new Jersey : Prentice Hall, Inc.
- Rebekah Eden. (2019). [online]. **Digital literacy fundamentals**. [cited 18 Oct 2024]. Available from URL : <http://mediasmarts.ca/digital-media-literacy/general-information/digital-medialiteracy-fundamentals/digital-literacy-fundamentals>.
- Schallock, et al. (2018). [online]. **Top 10 Strategic Technology Trends for 2017: A Gartner Trend Insight Report**. [cited 18 Oct 2024]. Available from URL : <http://www.gartner.com/doc/3645332?srcl=1-6595640781>
- Schoenfeldt, L.F. and J.A. Steger. (2002). **Core Competencies of Professional Service Providers in Federally Funded Education Programs** Ph.D. United States : The University of Tennessee.
- Scott B. Parry. (1997). **Evaluation the impact of Training Alexandria**. VA : American Society for training and Development.
- Sharif. (1995). **Transforming Leadership**. New York : Atlantic Monthly Press.
- Spencer, L.M. and Spencer, S.M. (1993). **Competence at work: Model for superior performance**. New York : Wiley.
- TDRI. (1989). [online]. **Digital Tranfomation**. [cited 18 July 2024]. Available from URL : <https://tdri.or.th/2024/04/covid-19-digital-transformation/>
- Venkat Ramaswamy and Kerimcan Ozcan. (2018). [online]. **Brand Value Co-Creation in a Digitalized World: An Integrative Framework and Research Implications**. [cited 18 July 2024]. Available from URL : https://venkatramaswamy.com/articles_files/2016-ijrm.html
- Weihrich and Koontz. (2005). **Management**. New York : McGraw –Hill.
- Woolner, Paul. (1992). “The Purposes and Stages of the Learning Organization.” **Thresholds in Education**. Vol.2 No.3 : 41-46.

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายพีรพัฒน์ เงินสีเหม
ชื่อคุณิพนธ์	การพัฒนารูปแบบศักยภาพผู้จัดการโรงงานในการบริหารจัดการ อุตสาหกรรมผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปเพื่อก้าวสู่การเป็นอุตสาหกรรม อัจฉริยะในยุคดิจิทัล
สาขาวิชา	การพัฒนาธุรกิจอุตสาหกรรมและทรัพยากรมนุษย์
ประวัติ	ประวัติการศึกษา : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตร บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (พ.ศ. 2564) : สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมสิ่งทอ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (พ.ศ. 2547) ประวัติการทำงาน : ประธานบริษัทพีเอ็นที อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (พ.ศ. 2552- ปัจจุบัน) ที่อยู่ปัจจุบัน : 4/56 ซอยงามวงศ์วาน 43 แยก 2-4 (ชินเขต1/4) ถนนงามวงศ์วาน แขวงทุ่งสองห้อง เขตหลักสี่ กรุงเทพมหานคร 10210