



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรม
เครื่องกำเนิดไอน้ำโดยใช้แนวคิดไคเซ็น
เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

IMPROVING THE EFFICIENCY OF BOILER INDUSTRY PURCHASING
PROCESS BY USING KEIZEN CONCEPTS TO INCREASE
BARGAINING POWER WITH SUPPLIERS

สุวิมล จินบางช้าง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)
คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

พ.ศ. 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
โดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

IMPROVING THE EFFICIENCY OF BOILER INDUSTRY PURCHASING PROCESS BY USING
KEIZEN CONCEPTS TO INCREASE BARGAINING POWER WITH SUPPLIERS

สุวิมล จินบางช้าง

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)
เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2564



รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรตาล
ประธานกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระเบอบ
อาจารย์ที่ปรึกษา




ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระเบอบ
กรรมการ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระเบอบ
ประธานหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต
(การจัดการอุตสาหกรรม)



อาจารย์ ดร.สิทธิโชค สิ้นรัตน์
กรรมการ



ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรรยา ยอดนิล
คณบดีคณะบริหารธุรกิจ

**การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
โดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย**

สุวิมล จินบางช้าง 626038

การจัดการมหาบัณฑิต (การจัดการอุตสาหกรรม)

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ชุตีระ ระบอบ, ปร.ด.

บทคัดย่อ

การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อและนำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ จำนวน 43 คน โดยใช้การสัมภาษณ์และแบบสอบถาม สถิติที่ใช้คือการถดถอยเชิงพหุ

จากการศึกษาพบว่า กระบวนการจัดซื้อเริ่มตั้งแต่รับเอกสารใบขอซื้อจนถึงขั้นตอนการจัดส่งสินค้า ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ การจัดการราคาเพื่อเปรียบเทียบราคาไม่ทัน ความต้องการสินค้าน้อยทำให้ไม่สามารถต่อรองกับผู้จำหน่ายได้ รายละเอียดสินค้าที่ระบุในเอกสารไม่ครบถ้วน ผู้ซื้อไม่วางแผนการสั่งซื้อทำให้สั่งซื้อสินค้าเร่งด่วน ปัญหาจากผู้ซื้อระบุสินค้าไม่ครบ ไม่สามารถรวมความต้องการสินค้าจึงต้องเปิดขอซื้อสินค้านั้น ปัญหาจากผู้ขายไม่สามารถลดราคาได้เพราะสินค้าน้อย ผู้ขายมีหลายรายต้องเทียบราคาทุกครั้ง ไม่ยึดผู้ขายรายเดียว จึงแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการนำเทคนิคไคเซ็นมาจัดเรียงกระบวนการจัดซื้อใหม่และติดตามผล ผลการศึกษาเป็นประโยชน์อย่างมากต่ออุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ แนวคิดไคเซ็น อำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

IMPROVING THE EFFICIENCY OF BOILER INDUSTRY PURCHASING PROCESS BY USING KEIZEN CONCEPTS TO INCREASE BARGAINING POWER WITH SUPPLIERS

SUVIMON JEENBANGCHANG 626038

MASTER OF MANAGEMENT (INDUSTRIAL MANAGEMENT)

THESIS ADVISORY COMMITTEE: CHUTIRA RABOB, Ph.D.

ABSTRACT

This study aimed to study the purchasing process in the steam generator industry, analyze the problems that can be a guideline for improving efficiency. Apply Kaizen concept to optimize the purchasing process to increase bargaining power with suppliers. The sample groups are 43 purchasing workers in generator industry using interviews and questionnaires. It is a tool for collecting information. By interviewing key informants and studying information from documents related the purchasing process multiple regression.

The research result founded that the procurement process starts from the documents the final delivery. The problem occurs at the time of the purchase order. The quantity of product requirements is very low, which makes it impossible to negotiate with suppliers. The details specified in the document are inaccurate. In addition, buyers do not plan orders, resulting in frequent individual orders. In addition, they can't meet the quantity of demand, which leads to their need to buy more products. The problem is that the seller can't lower the price because of the small quantity of products. Many suppliers. Before every order, there is no single supplier. Kaizen concept applied to the arrangement and follow-up of new procurement process. This research will help the water generator industry.

Keywords: Purchasing Process Efficiency, Kaizen Concept, Bargaining power with the supplier

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์และความกรุณาจากอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตินะ ระบอบ ประธานหลักสูตร ที่ได้ให้คำแนะนำและคำปรึกษาเป็นอย่างดี ตลอดจนได้ให้คำแนะนำในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมทั้งอธิบายข้อสงสัยเพื่อให้ผู้วิจัยมีความเข้าใจในขั้นตอนและเนื้อหางานวิจัยมากขึ้น จนการศึกษาเฉพาะบุคคลฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต อาจารย์ประจำวิชา และอาจารย์พิเศษทุกท่านที่ได้ประสาทความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดี ตลอดจนให้คำแนะนำและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีตลอดการศึกษาภายในหลักสูตรการศึกษาระดับมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร พนักงาน และผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือ และเสียสละเวลาในการตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการศึกษาครั้งนี้เป็นอย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณ ทุกกำลังใจสำคัญจากบุคคลอันเป็นที่รักยิ่งที่มีส่วนสำคัญที่สุดในการศึกษาครั้งนี้ ที่คอยให้กำลังใจ คุณค่า และประโยชน์ของการศึกษาเฉพาะบุคคลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการศึกษาครั้งนี้

สุวิมล จินบางช้าง

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
1.3 คำถามของการวิจัย	3
1.4 ขอบเขตของการวิจัย	3
1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ	3
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	4
1.7 สมมติฐานการวิจัย	4
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
2.1 ทฤษฎีกระบวนการจัดซื้อจัดหา	5
2.2 ทฤษฎีไคเซ็น	19
2.3 แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพ	37
2.4 แนวคิดการเจรจาต่อรอง	50
2.5 อุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ	59
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย	65
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	66
3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล	67
3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ	69
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	71
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล	71

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย	
4.1 กระบวนการจัดซื้อ	73
4.2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อปัญหากระบวนการจัดซื้อ	75
4.3 การนำแนวคิดใดเคขึ้นมาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ	79
4.4 การประเมินแนวทางกระบวนการจัดซื้อหลังปรับปรุง	80
4.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	82
4.6 ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ	84
4.7 การทดสอบสมมติฐาน	88
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
5.1 สรุปผลการวิจัย	90
5.2 การอภิปรายผล	92
5.3 ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	95
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก เอกสารรับรองคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย	101
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ	102
ภาคผนวก ค แบบสอบถาม	103
ภาคผนวก ง ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม	109
ประวัติผู้เขียน	115

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 กระบวนการก่อนการปรับปรุง	73
2 ผลการวิเคราะห์ 5W1H	75
3 การจัดกลุ่มโดยใช้วิธี ECRS	76
4 กระบวนการจัดซื้อหลังการปรับปรุง	79
5 แบบประเมินผลความคิดเห็นกระบวนการจัดซื้อหลังการปรับปรุง	80
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ	82
7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ	82
8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา	82
9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน	83
10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อ	83
11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อที่หน่วยงานปัจจุบัน	84
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ ที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย	84
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	85
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	86
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	87
16 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ ที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย	88
17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย	89

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	เครื่องมือ 5W1H เพื่อค้นหา ECRS	25
2	ลักษณะในการเจรจาต่อรอง ทฤษฎี H.M.L.	55
3	การเจรจาที่ไม่ประสบผลสำเร็จ	55
4	กรอบแนวคิดการวิจัย	65



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ จากการศึกษาที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมให้มีการใช้พลังงานทดแทนในประเทศเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน โดยลดสัดส่วนการใช้พลังงานต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม Energy Intensity พบว่าในช่วง 5 เดือนแรกของปี 2563 ประเทศไทยมีการใช้พลังงานทดแทน 5,695 พันตันเทียบเท่าน้ำมันดิบลดลงร้อยละ 2.0 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน ส่วนสัดส่วนการใช้พลังงานต่อผลิตภัณฑ์มวลรวม มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องเมื่อเปรียบเทียบกับปี 2553 ซึ่งเป็นปีฐานที่เริ่มดำเนินการตามแผนอนุรักษ์พลังงาน 20 ปี (พ.ศ. 2554 – 2573) และแผนอนุรักษ์พลังงาน พ.ศ. 2558 – 2579 สามารถสรุปให้เห็นถึงข้อดีและข้อเสีย นำเอาไปประมาณค่าใช้จ่ายและปริมาณที่จะต้องใช้จ่ายสำหรับเชื้อเพลิงแต่ละชนิด พ.ศ. 2533 แนวทางการปฏิบัติที่จะต้องใช้จ่ายสำหรับเชื้อเพลิงแต่ละชนิด ในกรณีที่มีการติดตั้งหม้อไอน้ำและหลังติดตั้งต้องมีการตรวจสอบหม้อน้ำ ทดสอบความปลอดภัยภายหลังการติดตั้งและตรวจความปลอดภัยทุกปีของหม้อน้ำที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อนำความร้อนให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย โดยถูกต้องตามหลักวิศวกรรม พร้อมจัดทำรายงานผลการตรวจทดสอบตามแบบที่กรมโรงงานอุตสาหกรรมประกาศกำหนดไว้ หากตรวจสอบพบว่าหม้อน้ำที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อนำความร้อนไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด หรือไม่ปลอดภัยต่อการใช้งาน ต้องแจ้งผู้ประกอบการโรงงานและกรมโรงงานอุตสาหกรรมทราบทันที (กระทรวงอุตสาหกรรม. 2552)

ปัจจุบัน ผู้ประกอบการจะต้องค้นหาแนวทางการปรับปรุงเพื่อให้ธุรกิจของตนนั้นสามารถแข่งขันได้อยู่ตลอดเวลา การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีความซับซ้อนเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้ผู้บริหารต้องสร้างกลยุทธ์ในการบริหารต้นทุน ด้านการเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำ อยู่เสมอ ด้วยรูปแบบของโคเซ็นจึงถูกนำมาใช้ เนื่องจากสามารถทำได้ง่ายลดต้นทุนในกระบวนการจัดซื้อโคเซ็นเป็นเทคนิคที่ช่วยลดขั้นตอนในการทำงานการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อใหม่ ที่สามารถเพิ่มอำนาจผู้จำหน่าย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว การใช้เทคนิคโคเซ็นนั้น เข้าช่วยในการแก้ไขปัญหาให้ประสบความสำเร็จ และหากอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ ได้นำโคเซ็นไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ อำนาจในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่งผลให้อุตสาหกรรมมีศักยภาพสามารถแข่งขันได้ในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันปัจจุบัน เครื่องผลิตไอน้ำนี้ จำเป็นอย่างมากในกิจการโรงงานและกิจการอุตสาหกรรมนิยมใช้เครื่องผลิตไอน้ำในการผลิตพลังงาน การผลิตพลังงานไอน้ำหากบอยเลอร์มีขนาดใหญ่มาก ควรใช้แก๊สเป็นเชื้อเพลิงในการผลิตพลังงานในเครื่องผลิตไอน้ำ อุตสาหกรรมที่มีการนำเครื่องผลิตไอน้ำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ อุตสาหกรรมอาหารแปรรูปอาหาร กระบวนการฆ่าเชื้อ การอบแห้ง อุตสาหกรรมเครื่องดื่มร้อน กลั่นแอลกอฮอล์

ฆ่าเชื้อโรค อุตสาหกรรมยาและเคมีผสมสารเคมี ผสมยา และอบแห้งยาเม็ด อุตสาหกรรมรถยนต์ทำสี
 อบสี อุตสาหกรรมสิ่งทอ กระบวนการอบ ฟอก ย้อม อุตสาหกรรมกระดาษต้มเยื่อกระดาษ อบแห้ง
 กาว และขึ้นรูป อุตสาหกรรมโรงไฟฟ้าผลิตพลังงานไฟฟ้า อุตสาหกรรมปิโตรเคมีและโรงกลั่นใช้ใน
 กระบวนการกลั่นแยก และผลิตไฟฟ้า

การจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ มีปัญหาและกระบวนการจัดซื้อที่ซับซ้อน ทำให้
 พนักงานต้องมีการทำงานซ้ำหลายครั้ง ไม่เกิดผลประโยชน์ในการทำงาน การจัดซื้อที่ไม่มีกระบวนการวางแผนงาน
 ทำให้เกิดการสั่งซื้อเร่งด่วนหลายครั้ง ปริมาณของสินค้าที่ไม่เหมาะสมกับการสั่งซื้อสินค้า อำนาจใน
 การเจรจากับผู้จำหน่ายไม่ส่งผลต่อการสั่งซื้อ (ซัชซาลี รักษัตานนท์. 2553) การจัดซื้อได้พัฒนาเป็น
 กลยุทธ์และเป็นตัววัดประสิทธิภาพทางการเงินที่สำคัญ การจัดซื้อมีผลกระทบโดยตรงต่อต้นทุน
 ในการจัดซื้อแบบรวมศูนย์ เกิดจากการบริหารแบบหน่วยงานกลาง ได้แก่ บริษัทหนึ่งอาจจะมีโครงการ
 ที่ต้องดำเนินการอยู่ทั้งหมด 5 โครงการ แต่จะมีหน่วยงานในการจัดซื้อวัตถุดิบอยู่เพียงหนึ่งหน่วยงาน
 ซึ่งหน่วยงานจัดซื้อนี้จะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดซื้อโดยเฉพาะศึกษาความต้องการหาแหล่งซื้อ
 และคัดเลือกผู้ส่งมอบ เปรียบเทียบราคา และกำหนดเงื่อนไขให้ตรงกับความต้องการ รวมไปถึง
 ติดตามการจัดส่งสินค้าเพื่อให้ได้รับสินค้าตรงเวลา และติดตามการชำระเงินค่าสินค้าตรงกับระยะเวลา
 จ่ายเงินด้วย การจัดซื้อในหน่วยงานนี้จะทราบถึงความเคลื่อนไหวของราคาของวัตถุดิบ ประเภท
 จากแหล่งวัตถุดิบทั่วทุกมุมโลกเป็นอย่างดี รวมถึงขั้นตอนการจัดซื้อ วิธีการจัดซื้อที่ประหยัด การเจรจา
 ต่อรองเป็นส่วนหนึ่งของการจัดซื้อ เป็นการสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่าย เพื่อให้เกิดข้อตกลง
 ร่วมกัน (ภานุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. 2554)

ดังนั้นผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงปัญหา เรื่อง ได้ทำการศึกษา การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการ
 จัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ โดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
 ศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ เพื่อวิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อ
 มีการนำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับ
 ผู้จำหน่ายของอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำต่อไป

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
2. วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ
3. นำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

1.3 คำถามของการวิจัย

1. กระบวนการจัดซื้อเดิมในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำเป็นอย่างไร
2. ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพคืออะไร
3. จะนำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายได้อย่างไร

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านทฤษฎี คือศึกษารูปแบบกระบวนการจัดซื้อโดยการนำแนวคิดของโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัญหา
2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานจัดซื้อ ของบริษัทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำจำนวน 23 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2563) จำนวน 43 คน
3. ขอบเขตด้านเวลา ที่ใช้เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล ในช่วงเดือน พฤศจิกายน 2563 -ธันวาคม 2563

1.5 คำนิยามศัพท์เฉพาะ

1. กระบวนการจัดซื้อเครื่องกำเนิดไอน้ำ หมายถึง การดำเนินงานของบริษัทที่จดทะเบียนอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ ในขั้นตอนจัดซื้อตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดของกระบวนการ
2. ประสิทธิภาพการสั่งซื้อเครื่องกำเนิดไอน้ำ หมายถึง ความสามารถของพนักงานบริษัทในด้านการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ ที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ ผู้จัดจำหน่าย โดยประกอบด้วยด้านอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
3. แนวความคิดโคเซ็น หมายถึง การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ เพื่อสร้างมูลค่าจำนวนในการต่อรองกับผู้แทนจำหน่ายของพนักงานบริษัท เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานที่ดีขึ้นโดยใช้ 5W 1H เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาปัญหาด้วยการถามคำถาม เพื่อหาสาเหตุจากปัญหาด้วยหลัก E C R S ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 2) การหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน 3) สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น
4. อำนาจต่อรอง หมายถึง ความสามารถของพนักงานบริษัทในด้านการเจรจาต่อรองด้านวัตถุดิบ อุปกรณ์ เปรียบเทียบราคา สินค้า การจัดส่งได้ตรงตามความต้องการ ราคาเหมาะสมกับมาตรฐานการใช้งานของอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
5. ผู้จำหน่าย หมายถึง ผู้จำหน่ายหรือผู้ขาย วัตถุดิบ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตของอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำให้กับบริษัท
6. อุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ หมายถึง บริษัทที่จดทะเบียนประเภทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำเท่านั้น

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. มีความรู้ความเข้าใจขั้นตอนในกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
2. ทราบถึงปัญหากระบวนการจัดซื้อที่นำไปสู่แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพ
3. ทำให้เป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อโดยใช้แนวคิดโคเซ็น

1.7 สมมติฐานการวิจัย

การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำโดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ผู้วิจัยได้นำแนวคิดมากำหนดสมมติฐานการวิจัยดังนี้

1. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานต่างกัน มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายแตกต่างกัน
2. ปัจจัยด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานต่างกัน มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายแตกต่างกัน
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นต่างกัน มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายแตกต่างกัน

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ได้ทำการศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ โดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ได้ทำการสืบค้นจากเอกสารทางวิชาการ และงานวิจัยจากแหล่งต่าง ๆ มีดังนี้

- 2.1 ทฤษฎีกระบวนการจัดซื้อจัดหา
- 2.2 ทฤษฎีโคเซ็น
- 2.3 แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพ
- 2.4 แนวคิดการเจรจาต่อรอง
- 2.5 อุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 ทฤษฎีกระบวนการจัดซื้อจัดหา

2.1.1 กระบวนการจัดซื้อจัดหา (Purchasing Management)

การจัดซื้อ (Purchasing) หมายถึง การจัดซื้อจัดหาแหล่งวัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ ที่มีส่วนประกอบสำคัญในการผลิต รวมไปถึงการบริการเพื่อเพิ่มความสะดวกรบายในการผลิตมากขึ้น สามารถจัดหาได้ในระยะเวลาที่เหมาะสมหรือตรงกับความต้องการหลัก การจัดซื้อสามารถแบ่งเป็น 5 ประการ ได้แก่

- 1) ซื้อให้ได้คุณภาพที่ถูกต้อง (Right Quality)
 - 1.1) การกำหนดคุณภาพ
 - 1.2) การจัดซื้อ
 - 1.3) การตรวจรับวัสดุ
- 2) ซื้อให้ได้จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity)
 - 2.1) การพิจารณาราคาของสินค้า
 - 2.2) การพิจารณาจำนวนการซื้อแต่ละครั้ง
 - 2.3) การพิจารณาค่าใช้จ่ายในการซื้อแต่ละครั้ง
 - 2.4) การพิจารณาสินค้าประเภทการซื้อแต่ละครั้ง
 - 2.5) การพิจารณาความรู้ การนำความรู้ประสบการณ์ที่มีมาใช้ในการจัดหา

3) การซื้อจากผู้ขายหรือแหล่งขายที่ถูกต้อง (Right Source of Supply)

3.1) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเลือกแหล่งขาย

3.2) ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งขาย

3.3) ปัญหาเกี่ยวกับการเลือกผู้ขาย

4) ซื้อในราคาที่ถูกต้อง (Right Price)

4.1) ราคาที่มีความสัมพันธ์กับต้นทุน

4.2) ราคาที่เกิดจากอุปสงค์และอุปทาน

4.3) ราคาอันเกิดจากการแข่งขัน

5) ซื้อในจังหวะเวลาที่ถูกต้อง (Right Time)

5.1) ซื้อเมื่อวัสดุหมด

5.2) ซื้อล่วงหน้า

5.3) ซื้อเมื่อคาดว่าจะราคาจะสูงขึ้น

ดังนั้นกระบวนการจัดซื้อจัดหา จึงมีความสำคัญต่อการบริการให้ลูกค้าทางด้านโลจิสติกส์ นอกจากนี้ ต้นทุนการจัดซื้อหรือต้นทุนจัดหาวัตถุดิบ อุปกรณ์และสิ่งของ เพื่อนำไปใช้ในกระบวนการผลิต ต้นทุนที่มีมูลค่าสูงของสินค้าหรือบริการจำเป็นต้องการควบคุมและเปรียบเทียบราคา ดังนั้นหน้าที่ของจัดซื้อจึงสำคัญต่อองค์กรและต้องมีกระบวนการจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพ

หลักสำคัญของการจัดซื้อคือ การดำเนินการจัดหาจากแหล่งที่เหมาะสม มีการจัดส่งตรงตามเวลาในปริมาณที่เหมาะสม จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบให้มีพร้อมตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งรวมถึงการเลือกสรรผู้ขายวัตถุดิบที่เหมาะสม การสั่งซื้อ และการตรวจสอบควบคุมการทำงานของซัพพลายเออร์แต่ละรายเพื่อตรวจสอบหาจุดที่ควรปรับปรุงหาวิธีที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหาหรือพัฒนา

หน้าที่สำคัญของหน่วยงานจัดซื้อ คือ จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบให้มีพร้อมตามความต้องการของหน่วยงานอย่างประหยัดและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งรวมถึงการเลือกสรรผู้ขายวัตถุดิบที่เหมาะสม การสั่งซื้อ และการตรวจสอบควบคุมการทำงาน กำหนดขอบเขตในการรวบรวมองค์ความรู้ดังต่อไปนี้

ความหมายและความสำคัญของการจัดซื้อ การจัดหา (Importance of Purchasing, Supply)

Arjan J. Van Weele (2005) ให้ความหมายของการจัดซื้อไว้ คือ การบริหารจัดการแหล่งทรัพยากรภายนอกขององค์กร ซึ่งได้แก่

1) สินค้า คือสินค้าที่ต้องการสั่งซื้อ

2) งานบริการ งานบริการซ่อมแซม ปรับปรุงระบบต่าง ๆ

3) ความสามารถ สามารถในการจัดหาสินค้าต่างแหล่ง

มีความสำคัญในการดูแลรักษาไว้เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Michiel R. Leenders (2006) กล่าวว่าบางสถาบันได้ให้คำนิยามของการจัดซื้อ (Purchasing) ว่าเป็นกระบวนการในการซื้อ โดยศึกษาความต้องการ หาแหล่งซื้อและคัดเลือกผู้ส่งมอบ เปรียบเทียบราคา และกำหนดเงื่อนไขให้ตรงกับความต้องการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของแต่ละกิจกรรมให้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แบบให้เป็นที่ไปตามการเจรจาต่อรองราคา

ขั้นตอนมาตรฐานในกระบวนการจัดหา ประกอบด้วย

- 1) การรับรู้ความต้องการที่จะนำสินค้าไปใช้
- 2) การเปลี่ยนความต้องการใช้สินค้าไปเป็นเงื่อนไขสำหรับการจัดหาสินค้า
- 3) การแสวงหาผู้ส่งมอบที่มีศักยภาพที่ดีหรือเหมาะสมกับความต้องการ
- 4) การเลือกแหล่งสินค้าที่เหมาะสม
- 5) การจัดทำข้อตกลงเงื่อนไขตามใบสั่งซื้อหรือข้อสัญญาซื้อขาย
- 6) การส่งมอบสินค้าหรือการบริการ
- 7) การชำระค่าสินค้าหรือการบริการให้กับผู้ส่งมอบ

หน้าที่ความรับผิดชอบของการจัดซื้อ ประกอบด้วย

- 1) การตรวจสอบสินค้า (Inspection)
- 2) การรับมอบสินค้า (Receiving)
- 3) การจัดเก็บสินค้า (Storage)
- 4) การขนย้ายสินค้า (Material Handling)
- 5) การจัดทำตาราง (Scheduling)
- 6) การจัดส่งสินค้าทั้งขาเข้าและออก (Inbound and Outbound Traffic)
- 7) การทำลายสินค้าทิ้ง (Disposal)

แต่การจัดซื้อยังมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับโซ่อุปทานอีกด้วย เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องกับลูกค้า และลูกค้าของลูกค้าอีกที รวมไปถึงผู้ส่งมอบสินค้า

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) กล่าวว่า ตามความคิดสมัยดั้งเดิมนั้น การจัดซื้อคือการซื้อวัสดุ และการบริการให้มีคุณภาพที่ถูกต้องในปริมาณที่ต้องการโดยมีการเปรียบเทียบเอาราคาที่ต่ำที่สุดจากแหล่งขายที่ถูกต้องและในเวลาที่เหมาะสมหรือถูกต้อง ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อมุ่งที่การบริหารทั่วไป สามารถแบ่งลักษณะอธิบายแยกย่อยได้ 10 ประการ คือ

- 1) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัท ด้วยการจัดวัสดุและบริการสนองให้โดยไม่ขาดสาย เพื่อมิให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักเนื่องจากการขาดวัสดุ

2) การซื้อสินค้าที่มีราคาไม่แพงไปกว่าเจ้าอื่น และมีการค้นหาราคาที่มีราคาถูกเพื่อให้เกิดผลประโยชน์กว่าคู่แข่ง การเปรียบเทียบราคาก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าเหมาะสม

3) มีการรักษามาตรฐานของสินค้าให้คงมาตรฐานเดิมไว้

4) รักษามาตรฐานของระดับความเสียหายที่เกิดจากการลงทุนในวัสดุให้น้อยที่สุด โดยไม่ให้เกิดการซื้อผิด ลดความสูญเสีย และความไม่ทันสมัย จากการเก็บรักษาสินค้าที่ขาดประสิทธิภาพ เพื่อลดการเกิดความสูญเสียหรือเสียหายในการจัดเก็บสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพ

5) สร้างเก็บสำรองแหล่งขายสินค้าที่เชื่อถือได้ในการจัดหาวัสดุ

6) รักษาฐานะการแข่งขันให้กับบริษัท

7) พัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้ขายสินค้าเพื่อขจัดปัญหาต่าง ๆ และยังทำให้การจัดซื้อสิ่งของได้ในราคาและบริการที่ดี และมีภาพพจน์ที่ดี

วัตถุประสงค์ทั้งหมดนี้ สามารถนำไปประยุกต์ได้กับทุกอุตสาหกรรม เอาไปปรับใช้ตามความเหมาะสม เช่น อุตสาหกรรมผลิตรถยนต์ โรงพยาบาล เครื่องจักร การแปรรูปต่าง ๆ และประเภทอื่นอีกมากมายไม่ใช่แค่การผลิตหรือนำไปขายต่ออย่างเดียว

อรุณ บริรักษ์ (2550) ความหมายของการจัดซื้อจัดหา (Procurement) โดยเรียบเรียงจากคำบรรยายของ ดร.วิทยา สุฤทธิดำรง ไว้คือ กระบวนการที่บริษัทหรือองค์กรที่ตกลงทำการซื้อขาย เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลา และมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพปริมาณที่ถูกต้อง ตรงตามเวลาที่ต้องการในราคาที่เหมาะสมจากแหล่งขายที่มีความน่าเชื่อถือ

หลักการแนวคิดแบบลีน หัวใจหลักเน้นที่การค้นหาปัญหาจัดความสูญเปล่าในทุกขั้นตอน และความต้องการที่แท้จริงของกลุ่มเป้าหมาย ระบบการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น งานที่ต้องแก้ไข ผลิตสินค้าที่ไม่ได้คุณภาพ ทำให้ต้องมาเสียเวลาในการแก้ไข เสียทรัพยากรทั้งวัสดุ แรงงาน ตามมา ทำให้ต้องเสียเวลาและเงินที่มากของแนวคิดแบบลีน ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นการสร้างคุณค่า และขจัดความสูญเปล่า

อรุณ บริรักษ์ (2550) การจัดหาจัดซื้อแบบลีน เป็นแนวคิดหรือหลักการในการขจัดกับความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อทั้งภายในและภายนอกหรือระหว่างองค์กร โดยการนำเทคนิคมาเป็นเครื่องมือในการแก้ไข เข้ามาช่วยในการพัฒนาเพื่อลดความสูญเปล่าไม่ว่าจะเป็นการออกแบบกระบวนการจัดซื้อจัดหาที่ไม่เหมาะสม การรอคอยที่รอนานถ้าอาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนของการจัดซื้อจัดหา เช่น การนำส่งใบขอซื้อ PR ใบสั่งซื้อ PO ที่ยาวเกินไป การจัดเก็บสินค้าไว้ในคลังสินค้าที่มากเกินไป หรือการจัดการกับวัตถุดิบสินค้าต่าง ๆ ภายในองค์กรและระหว่างองค์กรเกินความจำเป็น ทำให้เกิดความผิดพลาดตามมาในกระบวนการจัดซื้อจัดหา เป็นต้น

การนำแนวคิดแบบลีนมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย

1) การระบุคุณค่า (Focus on Value) การระบุคุณค่าในทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นของกระบวนการจัดซื้อจัดหา แต่ละกิจกรรมมีคุณค่าอะไรบ้าง ตรงตามความต้องการของลูกค้าหรือไม่หรือตอบสนองการทำงานในจุดใดบ้าง ในการระบุคุณค่าเป็นทำให้เห็นถึงมุมมองของลูกค้า (Customer's Perspective) ทำให้ลูกค้ามองเห็นมุมมองความต้องการที่ชัดเจนกว่าเดิมในทุกกิจกรรมการทำงาน

2) การวิเคราะห์แสดงผังงานสายธารคุณค่า (Analyze the Value Stream) เป็นการแสดงกิจกรรมทั้งหมดที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อจัดหาด้วยแผนผังหรือแผนภาพการทำงาน ตั้งแต่การเริ่มแสดงความต้องการของผู้ซื้อในการจัดทำเอกสารใบขอซื้อเข้าที่พนักงานจัดซื้อเพื่อให้จัดซื้อได้ทำการจัดหาแหล่งสินค้า เทียบราคา ประเมินการจัดส่งสินค้าให้มีการส่งมอบทันเวลาที่กำหนด จนกระบวนการสุดท้ายที่ผู้ซื้อได้ทำการรับสินค้าเรียบร้อยแล้ว ผังสายธารคุณค่าจะแสดงให้เห็นถึงการไหลของข้อมูล และกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อทำให้รู้ถึงจุดที่ทำให้เกิดคุณค่าและไม่เกิดคุณค่า ทำให้สามารถมองเห็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการ ซึ่งทำให้ขั้นตอนต่าง ๆ ที่มีความสูญเปล่าถูกกำจัดออกไป ทำให้เกิดประโยชน์กับทุกกิจกรรม

3) การลดหรือกำจัดความสูญเปล่า ประกอบด้วยหลักการทั้ง 7 ประการ กำจัดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกิจกรรมของกระบวนการจัดซื้อ โดยนำเอา 7 Waste มาจากแนวความคิดในการบริหารการจัดการแบบลีน Lean Manufacturing ที่มีลักษณะคล้ายกัน มาเป็นความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อ การกำจัดความสูญเปล่าออกไปโดยนำเทคนิคของลีนมาประยุกต์ใช้ในการกำจัด

4) สร้างการร่วมมือกันทางธุรกิจในการจัดซื้อจัดหา (Build effective collaborative supplier relationships) เพื่อเอื้อประโยชน์แก่องค์กรและผู้จัดหาวัตถุดิบ โดยประสานงานร่วมกันผ่านระบบการจัดซื้อจัดหาแบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นพื้นฐาน รวมไปถึงการสร้างควมไว้วางใจให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Trust and Friendly) ในการแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ร่วมกัน มีการประสานงานกับผู้ขายเพื่อเกิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ร่วมกันกับการบริหารงานร่วมกัน

5) ลดขั้นตอนที่ยุ่งยากเกี่ยวกับการจัดการหรือการบริหารลง (Reduce Administrative Tasks) เป็นขั้นตอนที่ไม่เกิดให้เกิดประโยชน์ต่อกระบวนการทำงานเป็นการตัดสิ่งที่ยุ่งยากออกไปเพื่อทำให้มีการบริหารงานที่ลงตัวและไม่ซับซ้อนจนเกินไป เกิดประสิทธิภาพการทำงาน

6) การทำให้ขั้นตอนทั้งหมดที่สร้างคุณค่า การไหล สำหรับผลิตภัณฑ์และข้อมูล กำจัดความสูญเปล่าหรือคอขวดในส่วนของการบริหารหรือของฝ่ายบริหาร (Eliminate Bottlenecks in Administration) เช่น การเห็นด้วย การอนุญาต (Approvals) การไต่ถาม สอบถาม การสืบสวน (Status Inquiries) ที่ไม่จำเป็นออกไป การบริหารข้อมูลสินค้าและการบริการของสินค้า

7) ทำให้เกิดการดึงคุณค่าจากกิจกรรมของลูกค้า (Establish Pull from the Customer) หน้าที่ของจัดซื้อจะไม่มี ถ้าไม่มีการขอสั่งซื้อจากผู้ซื้อหรือฝ่ายอื่น จะไม่มีกระบวนการจัดซื้อเกิดขึ้น ถ้าไม่มีความต้องการของสินค้า วัตถุประสงค์ในการสั่งซื้อที่เหมาะสมคุ้มค่าต่อการสั่งซื้อ การจัดซื้อที่ควบคุม โดยกระบวนการอัตโนมัติโดยการรวมของโปรแกรมจัดซื้อที่เชื่อมโยงกับคลังสินค้า

8) การสร้างคุณค่าและกำจัดความสูญเปล่าอย่างต่อเนื่อง (Improve Continuously for Perfection) พัฒนาปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อจัดหาแบบลีนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงสร้างความร่วมมือกันทางธุรกิจในการจัดซื้อจัดหาระหว่างองค์กร เพื่อให้มีมิตรภาพการร่วมงานที่ดีต่อกัน

จากการนำแนวคิดแบบลีนเข้ามาใช้ในกระบวนการการจัดซื้อจัดหาจะช่วยลดและขจัด ขั้นตอน กระบวนการที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่า หรือความสูญเปล่า ที่เกิดขึ้นให้หมดไป ซึ่งส่งผลให้การดำเนินงานในกระบวนการมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ สามารถตอบสนอง ความต้องการของลูกค้าทั้งในและนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.2 วัตถุประสงค์การจัดซื้อจัดหา (Purchasing objectives)

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2547) กล่าวว่า แนวคิดสมัยดั้งเดิมมีวัตถุประสงค์การจัดซื้อก็เพื่อ ทำการจัดซื้อวัสดุ และการบริการให้มีคุณภาพที่ถูกต้องในปริมาณและมีราคาที่ต้อง จากแหล่งขาย และในเวลาที่ต้องการ ในปัจจุบันวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อมุ่งเน้นไปที่การบริหารทั่วไป ด้วยเป้าหมาย ในลักษณะเช่นนี้สามารถอธิบายแยกย่อยได้ 10 ประการ คือ

1) เพื่อดำเนินงานการสนับสนุนของบริษัท ด้วยวิธีการจัดการวัสดุ และบริการสนอง ความต้องการโดยไม่ให้บกพร่องเพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักเนื่องจากขาดวัสดุที่ใช้ในการผลิต จัดซื้อเป็นตอบสนองความต้องการของการผลิตรวมไปถึงมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ของบริษัท

2) ทำการซื้อโดยมีการเปรียบเทียบราคาที่ได้มาไม่เกินไปกว่าคู่แข่งและทำการแสวงหา ราคาที่ดีกว่าในราคาที่ต้องจ่าย การเทียบราคาที่ถูกที่สุดและมีคุณภาพการใช้งานสินค้าที่ดี

3) การดูแลและการควบคุมคุณภาพของวัสดุในการสั่งซื้อให้อยู่ในระดับมาตรฐานที่ดี เพียงพอต่อการใช้งาน ไม่มีการสั่งซื้อมากเกินไปเป็นการนำต้นทุนไปจมอยู่กับสินค้า

4) การดูแลระดับความเสียหายที่เกิดจากการการลงทุนในวัสดุให้น้อยที่สุดโดยกำจัดการสั่งซื้อซ้ำ เพื่อลดความสูญเสีย และล่าช้า ที่เกิดจากการเก็บดูแลรักษาที่ขาดประสิทธิภาพในการจัดเก็บ มีการลงทุนนำเทคโนโลยีมาใช้ประยุกต์ในระบบให้มีความทันสมัยเหมาะสมกับการใช้งาน

5) สร้างหรือจัดหาแหล่งขายสินค้าที่เชื่อถือได้ไว้เป็นแหล่งสำรองในการจัดหาได้ วัสดุเพื่อปกป้องไม่ให้เกิดความผิดพลาด ป้องกันความผิดพลาดในการสั่งซื้อสินค้าให้ทันใช้งาน

6) รักษาความสมดุลในการแข่งขันให้กับองค์กร การรักษาความเป็นมาตรฐานหลักที่ดี ให้กับองค์กรในการเพิ่มขีดความแข่งขันทางศักยภาพการทำงานให้ถูกต้องถูกวิธี

7) การพัฒนาทำให้เกิดความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายสินค้าเพื่อกำจัดปัญหาต่าง ๆ และทำให้การจัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ได้ราคา การบริการ และมีภาพลักษณ์ที่ดี เพื่อตอบสนองความต้องการ

8) สร้างความสัมพันธ์ความร่วมมือกับบริษัทคู่ค้า

9) ฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรฝ่ายจัดซื้อเพื่อเพิ่มความสามารถ

10) จัดทำนโยบายและวิธีการปรับปรุงเพื่อให้สำเร็จถึงเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ทั้งหมดที่ได้กล่าวมานี้ สามารถนำไปปฏิบัติได้กับการจัดซื้อในอุตสาหกรรมทุกประเภท และยังสามารถนำไปใช้กับอุตสาหกรรมการผลิต องค์กรขนาดใหญ่และเล็ก มหาวิทยาลัย โรงพยาบาลเอกชนหรือรัฐบาล และประเภทที่ไม่มีการซื้อเพื่อนำไปขายต่อได้อีกด้วย

นอกจากนี้ Robert Monczka (2005) สามารถแบ่งวัตถุประสงค์ของการจัดซื้อของหน่วยงานการจัดซื้อระดับโลก World Class และมีรายการที่ต่างไปจากวัตถุประสงค์การจัดซื้อแบบเดิม มีหลักในการต้องการซื้อสินค้า การบริการ ในการได้รับสินค้าที่ตรงกับความต้องการ โดยมีการกำหนดไว้ดังนี้

1) การสนับสนุนความต้องการในการปฏิบัติงาน

2) การบริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อใหม่ให้มีประสิทธิภาพและการมีประสิทธิผลสามารถตอบสนองในการทำงานของพนักงานให้มีศักยภาพในการทำงานที่ดีต่อองค์กร

3) คัดเลือก พัฒนา และดูแลไว้ในแหล่งของสินค้า

4) เสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงานและการสร้างความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายหรือมีการสมาคมกับผู้ค้าที่เป็นกลุ่มธุรกิจเดียวกัน การจับมือร่วมกันในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี

5) รองรับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร มีการเคร่งครัดการปฏิบัติงานให้เป็นเป้าหมายขององค์กร และบรรลุตามเป้าหมายขององค์กรที่มีการกำหนดไว้ให้สำเร็จไปด้วยดี

6) การพัฒนาระบบจัดซื้อเชิงกลยุทธ์เพื่อส่งเสริมบริษัท เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการจัดซื้อ จัดซื้อมีหน้าที่ในการบริหารการจัดหาวัสดุเป็นหลักและวัสดุที่สำคัญในกระบวนการผลิต Function of purchasing and procurement policies จัดซื้อจะต้องหาวัสดุ อุปกรณ์ที่เป็นวัตถุดิบในการผลิตให้กับผู้ซื้อหรือ USER โดยมี (อดุลย์ จาตุรงค์กุล. 2547)

องค์ประกอบสำคัญคือ 6R+1 เป็นงานหลักของจัดซื้อ ประกอบด้วย

1) การจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพถูกต้อง (Right Quality) = มีคุณภาพที่ดี

2) ปริมาณที่ถูกต้อง (Right Quantity) = มีจำนวนของที่ต้องการครบ

3) สถานที่ถูกต้อง (Right Place) = จัดส่งของถูกที่

4) ระยะเวลาถูกต้อง (Right Time) = ตรงต่อระยะเวลาที่ต้องการ

5) ราคา (Price) ที่มีการเสนอราคา = ราคาต่ำกว่า

6) แหล่งจำหน่ายที่ถูกต้อง (Right Source) = จัดหาแหล่งขายที่เหมาะสม

7) Right Purchaser การจัดหาผู้ที่มีความรู้มาทำงานด้านการจัดซื้อ (Purchasing) ประกอบด้วยกรมสรรพากรทั้งประสบการณ์ วุฒิการศึกษา และความเหมาะสมในการจัดซื้อ

2.1.3 เกณฑ์การตัดสินใจในการจัดซื้อ (Criteria in Purchasing Decisions)

วัตถุประสงค์ของส่วนนี้คือการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้ตามที่คณะกรรมการได้ทำการตรวจสอบเงื่อนไขข้อสัญญาการตัดสินใจเกี่ยวกับสัญญาที่จัดทำขึ้น อีกทั้งเกณฑ์เหล่านี้อาจแตกต่างกันระหว่างบริษัท แต่ต้องมีการกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการจัดซื้อจัดจ้างตลอดไป

เกณฑ์สำหรับการคัดเลือกและการได้รับรางวัลของสัญญาการจัดซื้อภายใต้โครงการนี้จะขึ้นอยู่กับเกณฑ์การตัดสินใจสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

- 1) ความสามารถของผู้ขายเพื่อให้มีการบริการครบวงจร
- 2) คุณภาพสินค้า
- 3) ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม
- 4) วันที่ส่งมอบที่ต้องการรับ
- 5) การเปรียบเทียบราคาเมื่อเทียบกับผู้ขายในการจัดหา
- 6) ประสิทธิภาพ

เกณฑ์เหล่านี้จะมีการวัดตามที่คณะกรรมการทบทวนสัญญา หรือผู้จัดการโครงการตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุด ทำให้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขทั้งหมดเป็นทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร การที่จะทำการจัดซื้อจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบประเภทใดประเภทหนึ่งนั้น กลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความได้เปรียบคือการพัฒนาผู้ส่งมอบและการสร้างรูปแบบของการพัฒนาผู้ส่งมอบให้สอดคล้องกันและมีหลายรูปแบบในการทำงานที่ดีและถูกต้องตรงความสามารถที่สอดคล้องกันในรูปแบบของการทำงาน

รุธีร์ พนมยงค์ และคณะ (2550) ได้กล่าวอ้างถึง การแบ่งประเภทของผู้ส่งมอบโดยสมาคมการบริหารการจัดซื้อแห่งชาติ NAPM การแบ่งผู้ส่งมอบออกเป็น 4 ประเภทหลักตามความสัมพันธ์ระหว่างผู้ส่งมอบกับธุรกิจ ในการร่วมกันหรือการทำสัญญาของธุรกิจร่วมกัน ได้ดังนี้

1) ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก เป็นผู้ส่งมอบที่ผ่านกระบวนการคัดเลือกของธุรกิจ ในเบื้องต้น และได้รับการยอมรับให้อยู่ในรายชื่อของผู้ส่งมอบของวัตถุดิบนั้น ของธุรกิจหรือเรียกว่าบัญชีรายชื่อ ผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือก AVL ผู้ส่งมอบจะต้องมีรายชื่ออยู่ในระบบของธุรกิจได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะและคุณสมบัติที่กำหนดของบริษัท ดังนี้

- 1.1) วัตถุดิบหรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด
- 1.2) ราคาที่ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาที่ยอมรับได้ในตลาด
- 1.3) ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลา

2) ผู้ส่งมอบที่อยู่ในประเภทนี้จะต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความมานะพยายามที่จะพัฒนาการสร้างความสัมพันธ์ให้อยู่ในระยะยาวกับบริษัท การทำธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

2.1) ผู้ส่งมอบที่ได้รับการยอมรับ (Certified Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่มีมาตรฐานคุณภาพของบริษัทได้ เป็นผู้ส่งมอบที่ทำงานได้ตรงมาตรฐานของบริษัทเป็นผลดีต่อองค์กร

3) ผู้ส่งมอบที่อยู่ในฐานะหุ้นส่วน (Partnership Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่มีปริมาณการซื้อขายสินค้ากับบริษัท หรือมีการจดทะเบียนสัญญาจ้างในการทำธุรกิจร่วมกัน

3.1) วัตถุดิบหรือสินค้าของผู้ส่งมอบมีลักษณะตรงตามข้อกำหนด

3.2) ราคา ผู้ส่งมอบนำเสนอเป็นราคาต่ำที่ยอมรับได้ในตลาดราคาไม่สูงมาก

3.3) ผู้ส่งมอบมีความสามารถที่จะส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบได้ตรงตามเวลา

4) ผู้ส่งมอบในลำดับต้น (Preferred Suppliers) เป็นผู้ส่งมอบที่ทำงานร่วมกับบริษัทอยู่แล้ว โดยมีการจัดส่งสินค้าหรือวัตถุดิบ อุปกรณ์ ให้กับทางบริษัทอยู่ตลอดเวลาและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของบริษัทได้อย่างดี เช่น มีการส่งมอบวัตถุดิบหรือสินค้าที่ตรงเวลาและปริมาณที่ต้องการ คุณภาพของวัตถุดิบหรือสินค้าตรงตามที่ตกลง ราคาของวัตถุดิบหรือสินค้ามีความสมเหตุสมผล มีการจัดลำดับการทำงานที่มีประสิทธิภาพต่อการทำงานตรงต่อเวลา

4.1) เมื่อองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงข้อตกลงของการส่งมอบสินค้าหรือวัตถุดิบ เช่น จำนวนการสั่งซื้อ ระยะเวลากำหนดส่งมอบ คุณสมบัติลักษณะของสินค้าหรือวัตถุดิบ เป็นต้น ผู้ส่งมอบสามารถเปลี่ยนแปลงข้อมูลรายละเอียดในเงื่อนไขดังกล่าวได้

4.2) ต้องเป็นผู้ส่งมอบที่มีความคิดนอกกรอบแตกต่างจากผู้ส่งมอบรายอื่น สามารถนำเสนอสินค้าหรือผลิตภัณฑ์และการบริการที่จะทำให้ห้องตลาดและลูกค้าเห็นความแตกต่างและมีความพึงพอใจมากขึ้น การนำเสนอผลงานที่มีคุณภาพให้ลูกค้าเกิดความต้องการในตัวสินค้า

4.3) ปัญหาเกี่ยวกับการส่งมอบสินค้าหรือวัสดุ และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านการส่งมอบอย่างแท้จริง ปัญหาการขาดความสามารถในการจัดส่งมอบสินค้าอาจจะมีความสลับซับซ้อนมาก บางบริษัทอาจขาดเงินทุนที่เพียงพอในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลงทุนในระบบ Software GPS เป็นต้น รวมไปถึงประสิทธิภาพการดำเนินการที่ไม่สามารถแข่งขันกับบริษัทต่างชาติได้ เนื่องจากต้นทุนที่สูงมากเกินไป

2.1.4 การจัดการผู้ขาย (Vendor management)

การคัดเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิต การให้คะแนนสามารถประเมินได้โดยการประเมินผู้ขายดังนี้ ประเมินประสิทธิภาพผู้ขาย ปัจจัยการผลิต การจัดซื้อเชิงการแข่งขัน การมีสต็อกและการลงทุนในสต็อกสินค้า คุณภาพของผู้ขายและการประสานงาน มีการพัฒนาผู้ขาย การเจรจาต่อรองราคาจากฐานต้นทุน ราคาตามฐานตลาด ประมูลราคาเพื่อใช้ในการแข่งขัน

การจัดซื้อโครงการเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เป็นระบบในการระบุและจัดหาผ่านการซื้อหรือการได้รับบริการโครงการที่จำเป็น สินค้าหรือผลลัพธ์จากผู้ขายภายนอกที่จะดำเนินงาน มันเป็นหน้าที่ของผู้จัดการโครงการ อย่างไรก็ตามบางองค์กรเลือกที่จะเลือกบุคคลอื่นนอกเหนือจากผู้จัดการ

โครงการเพื่อทำหน้าที่เหล่านี้ วัตถุประสงค์ของการจัดการโครงการมีหกระบวนการที่ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางว่าเป็นส่วนสำคัญในการบริหาร การจัดซื้อโครงการ การวางแผนสัญญา การขอคำตอบจากผู้ขาย และการเลือกผู้ขาย เป็นกระบวนการสามขั้นตอนถัดไปที่อาจเสร็จสมบูรณ์ ในการวางแผนสัญญาจำเป็นต้องอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ขอ ขอเอกสารข้อเสนอและการเสนอราคาเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหา เมื่อขอคำตอบจากผู้ขายและข้อเสนอผู้ขายเฉพาะจะถูกระบุและวางไว้ในรายชื่อผู้ขายที่ผ่านการรับรอง ผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือกจะได้รับการพิจารณาว่ามีคุณสมบัติตามความสามารถในการจัดหาสินค้าหรือบริการโดยพิจารณาถึงข้อจำกัดของโครงการ ความสนใจในการจัดหาสินค้าหรือบริการและความสมเหตุสมผลของการเสนอราคา เมื่อมีการกำหนดผู้ขายในอนาคต ข้อเสนอของผู้ขายที่ได้รับการคัดเลือกจะถูกประเมินเพื่อกำหนดผู้ขายที่ดีที่สุดในการส่งมอบสินค้าหรือบริการ หลังจากเลือกผู้ขายแล้วจะมีการเจรจาสัญญา การทำข้อตกลงของระดับการให้บริการ SLA (Service Level Agreement) กับการบริหารจัดการกับผู้จัดหา (Manage your suppliers) เพื่อเป็นการทำข้อตกลงให้เกิดความเหมาะสมเกิดขึ้น

ผู้จัดหา คือ บุคคลหรือนิติบุคคลที่ส่งเสริมหรือแลกเปลี่ยนสินค้าหรือบริการเพื่อเงินหรือการชำระรูปแบบอื่น สินค้าบริการขององค์กรนั้น เช่น โรงงานผลิตบอยเลอร์ต้องซื้อเหล็ก ท่อ เป็นต้น การได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพตามความต้องการ ราคาถูก และจัดส่งตามเวลาที่ต้องการ หากบริษัทได้วัตถุดิบที่ดีกว่า ถูกกว่า ได้ตามปริมาณที่ต้องการก็ได้เปรียบทางการแข่งขัน

วิธีการในการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นกับผู้จัดหาผ่านทางตรง การสร้างให้เกิดความร่วมมือ การทบทวนผลการดำเนินงานและประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ เราร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้จัดหาของเรา การรักษามาตรฐานที่สูงในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความยั่งยืน เป็นร่วมมือกันระหว่างผู้ขายและผู้ซื้อในการรับผิดชอบร่วมกัน

การรับรองมาตรฐานโดย ISO แสดงให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กรที่ได้รับการตรวจสอบโดยมีบุคคลที่สามที่มีอิสระ (Certification Body) การรับรองที่จะนำผลประโยชน์ทางธุรกิจก้าวไปสู่ตลาดที่กว้างขึ้น โดยการช่วยองค์กรที่โดดเด่นจากกลุ่มธุรกิจเดียวกัน สามารถเปิดประตูสู่ตลาดใหม่ ในขณะที่ช่วยรักษาสิ่งเดิมที่มีอยู่ ISO ช่วยจัดระเบียบและจัดการองค์กรโดยองค์กรจะได้รับการตรวจประเมินเป็นประจำทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าองค์กรยังคงมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ISO มาตรฐานสากลได้ให้ข้อกำหนดที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกสำหรับผลิตภัณฑ์และบริการ และส่งผลกระทบต่อทุกคนทุกที่ที่มาตรฐานทำให้มั่นใจว่าธุรกิจดำเนินงานได้อย่างปลอดภัยมีประสิทธิภาพร่วมกัน

นอกจากเรื่องของมาตรฐานคุณภาพของสินค้าที่ต้องดูแลแล้ว ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของบริษัทเป็นอีกประการหนึ่งสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาร่วมกัน ยกตัวอย่าง ถ้าบริษัทยึดหลักการบริการที่รวดเร็วเป็นหัวใจสำคัญหลักของสร้างความพอใจในการทำงาน หลักที่ทุกคนนิยมใช้คือราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าประการอื่น อาจจะไม่ใช่องค์ประกอบที่สำคัญในการเลือกผู้ขายก็ได้ ผลิตภัณฑ์

หรือบริการที่มีคุณภาพสูงแก่ลูกค้า มาตรฐานสามารถนำมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยธุรกิจใ
อุตสาหกรรมที่แตกต่างกันจากการเกษตรจนถึงเพื่อการดูแลสุขภาพ

ทางจัดซื้อหรือจัดหา การวางแผนการทำงานร่วมกันผู้ขายหรือผู้จัดหาด้วย เช่น การรอ
ของที่ต้องเวลาในกระบวนการผลิต การว่าจ้างล่วงหน้าที่จะใช้บริการ การว่าจ้างส่งของในสถานที่ของ
ลูกค้า เครื่องจักรที่ยอมรับ และผู้ขายต้องรับผิดชอบในการติดต่อ แสวงหาลูกค้า เสนอขาย กระตุ้นให้
ลูกค้าเกิดความตั้งใจและตัดสินใจซื้อ การมองหาลูกค้ากลุ่มใหม่เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจของลูกค้า

ข้อเสนอแนะการวางแผนการทำงานคือ

1) ประสานความร่วมมือในการกำหนดเวลาการผลิตให้สอดคล้องกับความเป็นไปได้ใน
การจัดส่งสินค้าและบริการได้รับสินค้าที่ทันเวลาที่กำหนดในการทำงาน

2) ร่วมกันคิดหาวิธีการที่จะช่วยลดต้นทุนทั้งหมดจากขนาด และระยะเวลาของการสั่งซื้อ
แต่ละครั้ง การวางแผนการสั่งซื้อที่ควบคุมต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

3) คำนึงถึงสินค้าและบริการรายการอื่นที่ต้องการเพิ่มเติม สำหรับผู้จัดหาจะสามารถ
จัดหาได้คำนึงมาตรฐานในการทำงานการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วถูกต้องทันเวลา

4) ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ขององค์กร หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของ
ธุรกิจแก่ผู้จัดหาล่วงหน้า เพื่อให้มีเวลาในการปรับตัวการทำงานในระบบใหม่ที่ดีขึ้นกว่าเดิม

5) วิเคราะห์ ทบทวนถึงประสิทธิภาพของการคาดการณ์ยอดขาย และการวางแผน
ความต้องการวัตถุดิบ นำไปแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้จัดหา ซึ่งบางครั้งจะช่วยให้ธุรกิจสามารถมีการวางแผน
และคาดการณ์ยอดขายได้แม่นยำมากขึ้น การพยากรณ์ความต้องการล่วงหน้า

6) ใช้ระบบการสั่งซื้อที่สามารถควบคุมและติดตามจากผู้จัดหาได้ ซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวก
ที่สามารถที่สะดวกต่อการควบคุมทางการเงินภายในองค์กรและยังป้องกันความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้น
ระหว่างการป้องกันการทุจริตของการทำงานภายในองค์กรที่มีการป้องกันฐานความผิด

7) มีการชำระค่าสินค้าและบริการที่ได้อย่างสม่ำเสมอ การจ่ายเงินช้าจะทำลายความมี
ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน รวมทั้งอาจทำให้ไม่ได้รับสิทธิพิเศษจากผู้จัดจำหน่ายได้ในอนาคต

ความอยู่รอดของผู้จัดจำหน่าย บางครั้งส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดของบริษัท ความมั่นคง
ของบริษัทได้ โดยเฉพาะถ้ามีผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายเพียงรายเดียวที่สามารถช่วยเหลือกันได้ ดังนั้น
บริษัทอาจจะต้องลงมือทำในสิ่งที่คิดว่าน่าจะช่วยเหลือให้การทำงานของผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่าย

การบริหารจัดการต้นทุน ประกอบด้วย

1) ประสานงานขอความร่วมมือในการช่วยเหลือการกำหนดเวลาการผลิตให้ได้ตรงกับ
ความเป็นไปได้ในการจัดส่งสินค้าให้ตรงกำหนดและการบริการ

2) ร่วมกันระดมความคิดหาวิธีการจะช่วยลดต้นทุนทั้งหมดตั้งแต่กระบวนการทำงาน
รวมไปถึงระยะเวลาของการสั่งซื้อแต่ละครั้ง

3) ตระหนักถึงสินค้าและบริการที่ดีในส่วนประเภทอื่นที่ต้องการเพิ่มเติมสำหรับผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายรองรับในความสามารถในการจัดหามาได้

4) ส่งมอบข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงทางนโยบาย กลยุทธ์ของทางองค์กร หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ของบริษัทให้ทางผู้จัดจำหน่ายทราบล่วงหน้าเพื่อให้มีเวลาในการปรับตัว

5) การวิเคราะห์และพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการพยากรณ์ของยอดขายส่วนต่อการวางแผนความต้องการสินค้า วัสดุ นำไปแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้กับผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่าย บางครั้งอาจทำให้บริษัทสามารถปรับแผนการวางแผนและการพยากรณ์ยอดขายได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น เป็นการวางแผนระบบการทำงานให้เป็นระเบียบ

6) นำระบบการสั่งซื้อที่สามารถติดตามการควบคุมจากผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ขายได้ ซึ่งจะช่วยตอบสนองการอำนวยความสะดวกแก่การควบคุมทางการเงินภายในบริษัทและยังช่วยป้องกันการทำให้เกิดความเข้าใจผิดที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกัน

7) การชำระค่าวัตถุดิบสินค้าสำเร็จรูปหรือสินค้าที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการผลิตและบริการ อย่างเสมอต้นเสมอปลาย การจ่ายเงินที่ล่าช้าจะทำลายมิตรภาพที่ดีระหว่างกัน มีผลต่องานอื่น ทำให้ไม่ได้รับข้อเสนอพิเศษจากผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายได้ในอนาคต

2.1.5 การใช้เทคโนโลยีในการเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการผู้ขาย (Vendor Management)

เป็นการนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในระบบการทำงาน การเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับผู้จัดจำหน่าย อาจทำได้โดยผ่านทางเทคโนโลยีที่เป็นอินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง เพื่อการสร้างความร่วมมือระหว่างกันในการวางแผนการดำเนินงาน การคาดการณ์ และการหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริโภค ทำให้สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับยอดขาย การสั่งซื้อ หรือแนวโน้มตลาดในสถานการณ์ปัจจุบันได้ทุกขณะ และตอบโต้ได้อย่างรวดเร็วทันต่อการเปลี่ยนแปลง

การใช้เทคโนโลยีในการทำงานร่วมกันระหว่างธุรกิจและผู้จัดจำหน่ายจะให้ผลอย่างรวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่สลับซับซ้อนในระดับหนึ่ง ประกอบด้วย

1) การวางแผนสินค้าคงคลัง (Inventory Planning) โดยการเก็บข้อมูลที่บันทึกไว้เกี่ยวกับสินค้าคงคลังเพื่อพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าหรือตลาด แล้วนำมากำหนดเป็นปริมาณจำนวนตัวเลขที่คาดการณ์และระยะเวลาของการจัดเก็บสต็อกสินค้า

2) ระบบการแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ โดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากยอดขายในอดีต แล้วสามารถนำมาเปรียบเทียบระหว่างยอดขายปัจจุบันของผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายที่แตกต่างกัน การคำนวณยอดกำไรต้นทุนโดยโปรแกรมทางคอมพิวเตอร์

3) ระบบการวางแผนการใช้ทรัพยากร (Enterprise Resource Planning : ERP System) สามารถวางแผนและกำหนดตารางเวลาของการทำธุรกิจทั้งหมดได้ โดยการเชื่อมต่อคำสั่งซื้อและระบบการจัดซื้อเข้ากับผู้จัดจำหน่าย ซึ่งคำสั่งซื้อจะถูกบันทึกไว้โดยอัตโนมัติ และผู้จัดจำหน่ายจะออก

ใบกำกับสินค้าให้โดยอัตโนมัติเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ระบบนี้ค่อนข้างจะมีต้นทุนสูงในการนำมาใช้ แต่ระบบมีความควบคุมเชื่อมโยงกันในทุกแผนก

การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของผู้ขาย หรือผู้จัดจำหน่าย และผู้จัดจำหน่ายควรมี การติดตามการตรวจสอบผลปฏิบัติงานของผู้จัดจำหน่าย หรือผู้ขาย อย่างเสมอ ซึ่งถ้ามีการเก็บข้อมูล แบบ SLA จะช่วยให้การประเมินมีระดับคะแนนการชีวิตที่ชัดเจนขึ้น ช่วยในการตั้งคำถามเหล่านี้จะ ช่วยให้บริษัทได้รับข้อเสนอที่มีความเป็นไปได้ที่สุด และการตอบสนองที่รวดเร็ว

การประเมินผลตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1) ราคา บริษัทต้องมีเปรียบเทียบราคาเพื่อได้ราคาที่ดีที่สุด ผู้ขาย ผู้จัดจำหน่ายหรือ ผู้จัดจำหน่าย ได้ให้ข้อเสนอส่วนลดเท่าไรมากพอกับจำนวนที่ต้องเสียไหมหรือเงื่อนไขอื่นที่ดีกว่านี้

2) คุณภาพ บริษัทมีความพึงพอใจกับคุณภาพของสินค้าและการจัดส่ง บริการที่ได้รับ จากผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ขายหรือไม่ เพื่อทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อลูกค้า

3) นวัตกรรม ผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายมีการรายงานผลความคืบหน้าตลอดเวลา หรือไม่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ สินค้าและบริการใหม่ ๆ ที่สามารถช่วยทำให้บริษัทมีความก้าวหน้า การทำงานดีขึ้นได้ การนำเสนอหรือออกแบบสิ่งใหม่ที่ไม่เหมือนกับสินค้าขององค์กรอื่น

4) การส่งมอบสินค้า มีการส่งมอบสินค้าตรงกำหนดหรือไม่ สินค้าที่ถูกจัดส่งมาได้รับความชำรุดเสียหายหรือไม่ เป็นการส่งมอบสินค้าที่ตรงต่อเวลา

5) การบริหารจัดการระบบบัญชี ผู้จัดจำหน่าย หรือผู้ขาย มีการตอบรับต่อการสั่งซื้อ และเกิดข้อผิดพลาดมากน้อยเพียงใด การยอมรับสิ่งที่ผิดพลาด

6) SLAs ผู้จัดจำหน่าย ยังคงอยู่ในรายชื่อผู้ขายที่ปรากฏใน SLAs หรือไม่

หากถ้าผลการประเมินออกมาว่าผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ขายแต่ละเดือน หรือแต่ละปี ออกมาว่าผู้ขายไม่สามารถดำเนินการที่กำหนดไว้ในข้อสัญญา สามารถเรียกร้องให้มีชดเชยตามที่ กำหนดไว้ใน SLA โดยส่วนมากจะอยู่ในรูปแบบของการคิดค่าปรับหรือค่าบริการเป็นรายเดือนหรือ รายวัน นอกจากการติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานของผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ขายแล้ว อาจจำเป็นต้องติดตามความคืบหน้าในส่วนของตนเองด้วย ยกตัวอย่างเช่น ไม่สามารถชำระเงินให้ได้ ตรงเวลาที่กำหนด

นอกจากทำให้ผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่ายไม่เกิดผลในการทำงานและต้องมีการรักษาสมดุล มาตรฐานสินค้าและบริการให้อยู่ในระดับสูงไว้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามหากผู้จัดจำหน่ายมี ความสัมพันธ์ที่อยากจะสิ้นสุดกัน ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใดก็ตาม อาจเป็นเรื่องที่ใหญ่ของบริษัท ต้องมี การตรวจสอบความละเอียดในการดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยเฉพาะไม่ให้เกิดความโต้แย้งกับ ข้อกำหนดหรือข้อผูกมัดที่ได้ทำไว้ในเงื่อนไขสัญญา

ดังนั้น ข้อสัญญาหรือเงื่อนไข SLA มีความสำคัญต่อบริษัทร่วมกับผู้จัดจำหน่ายหรือผู้ขาย ข้อกำหนดและเงื่อนไขจะต้องจัดทำขึ้นภายใต้การคิดวิเคราะห์และคาดคะเนอย่างละเอียด รอบคอบ เป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียที่จะกระทบต่อทั้งสองฝ่าย

2.1.6 การวัดประสิทธิภาพสำหรับกิจกรรมการจัดซื้อ

Arjan J and Van Weele (2005) ได้กล่าวว่า หลักการบริหารของผู้บริหารองค์กร เป็นสิ่งสำคัญในการตอบสนองด้านอิทธิพลในการทำงานด้านจัดซื้อที่สามารถประเมินเป็นตัวชี้วัด ซึ่งมุมมองเชิงการบริหารนั้นสามารถแบ่งออกเป็นดังนี้

1) ด้านกิจกรรมการปฏิบัติงานและการจัดการอำนาจการในส่วนนี้จะทำการกำหนด ตัวชี้วัดการประเมินการปฏิบัติงานจัดซื้อ เช่น

1.1) ใบสั่งซื้อที่ค้างในระบบ

1.2) ระยะเวลาในจัดหาสินค้าการทำงานด้านจัดซื้อ

1.3) จำนวนใบสั่งซื้อที่มีการส่งพิมพ์ออกแล้ว จำนวนของใบขอซื้อที่ทำการส่งให้ผู้ขาย จัดทำใบเสนอราคาเพื่อยืนยันการสั่งซื้อจากผู้ขาย

1.4) เอกสารใบขอซื้อหรือเอกสารประกอบเพิ่มเติม เช่น ใบเสนอราคาที่ได้รับรูปภาพ ประกอบที่มีไว้ในระบบกระบวนการของจัดซื้อ เป็นต้น

2) ด้านกิจกรรมการค้า สำหรับกิจกรรมเสริมส่วนนี้ผู้บริหารจะนึกถึงความสามารถ ในด้านศักยภาพที่ช่วยทำให้เกิดการประหยัดที่เกิดจากการจัดซื้อ เป้าหมายในเรื่องของราคาสินค้า และการลดต้นทุนให้มากที่สุด เกิดจากข้อตกลงที่ได้จากฝ่ายจัดซื้อ ซึ่งการจัดซื้อควรดำเนินการในรูปแบบ ที่มีการแข่งขันโดยใช้การประกวดราคาจัดซื้อสินค้าเพื่อให้ได้ราคาสินค้าที่ดีที่สุด สำหรับข้อมูลที่จะ รายงานให้ผู้บริหารทราบได้แก่

2.1) รายงานแสดงมูลค่าที่สามารถประหยัดได้จากการจัดซื้อสินค้า

2.2) รายงานแสดงจำนวนใบเสนอราคาที่ได้รับแล้ว

2.3) รายงานความผันผวนของราคาสินค้า

3) การเป็นส่วนหนึ่งของบูรณาการด้านโลจิสติกส์ ผู้บริหารได้รับความสำคัญการจัดซื้อ สินค้าที่มีราคาต่ำสุด เพื่อทำให้ต้นทุนงานเกิดการประหยัดมากที่สุด อาจทำให้ได้รับสินค้าที่มีคุณภาพ ต่ำกว่ามาตรฐาน มีการจัดส่งที่ไม่ทันกำหนด ดังนั้น ควรตั้งเป้าหมายที่มีการกำหนดตัวชี้วัด จึงถูก กำหนดมาให้มีการปรับปรุงสินค้าประกอบด้วย

3.1) การลดเวลาในขั้นตอน การรวมขั้นตอนเข้าด้วยกัน

3.2) การปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ (Strategic Business Area) การจัดซื้อนั้นมีบทบาทที่ สำคัญมากต่อการตัดสินใจเป็นกิจกรรมหลัก (Core Business) และการเพิ่มขีดความสามารถใน

การส่งเสริมให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันได้ ยังสามารถช่วยในการตัดสินใจในรูปแบบการผลิตว่าถ้าเกิดบริษัทมีการผลิตสินค้าเองจะคุ้มค่าง่าใหม่ หรือซื้อสินค้าวัสดุอุปกรณ์จากผู้ขาย อันไหนเกิดความคุ้มค่าง่ากัน สินค้าบางอย่างต้องสั่งซื้อจากต่างประเทศต้องตัดสินใจในการเลือกการขนส่งเพื่อให้คุ้มกับราคาต้นทุนในการระบุตัวชีวิต

- 4.1) วัตจากจำนวนของผู้ขาย (การกำหนดวัตจากจำนวนผู้ขายที่ลดลง)
- 4.2) จำนวนผู้ขายหรือผู้จัดจำหน่าย
- 4.3) คู่สัญญาที่เป็นผู้ขายรายใหม่ (ผู้ขายต่างประเทศ)
- 4.4) ผลประกอบการหรือส่วนผลที่เกิดจาก

2.2 ทฤษฎีไคเซ็น

Dr. Masaaki Imai เป็นผู้ก่อตั้ง Kaizen Institute ในประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ในปี 1985 Dr. Shigeo Shingo ค.ศ. 1961-1964 ได้พัฒนา Poka Yoke และ SMED และ Dr. Taiichi Ohno ค.ศ. 1940 ได้พัฒนา Kanban System ระบบคัมบังเป็นส่วนหนึ่งของ Just in time หนังสือที่เขียนโดย Masaaki Imai กุญแจสำเร็จในการแข่งขันของประเทศญี่ปุ่น ใน ค.ศ. 1986 Kaizen, วิธีต้นทุนต่ำเพื่อการบริหารจัดการใน ค.ศ. 1997 Gemba kaizen, ใน ค.ศ. 2010 Kaizen กุญแจสำเร็จในการแข่งขันของประเทศญี่ปุ่น รุ่นที่ 2 และใน ค.ศ. 2012 Gemba kaizen แนวทางกลยุทธ์การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องฉบับที่ 2

หลังสงครามโลกครั้งที่สองสิ้นสุดลงหลายอุตสาหกรรมได้ถูกกำหนดแนวคิดโดยผู้นำทางธุรกิจระดับโลก หรือเรียกว่า “Leading World Power” และได้มีการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา มีการเปลี่ยนความคิดจากผู้นำสำคัญอย่างอเมริกามาเป็นประเทศทางแถบเอเชีย เช่น ญี่ปุ่น โดยเริ่มต้นจากอุตสาหกรรมรถยนต์และตามด้วยอุตสาหกรรมอื่นที่สำคัญ เช่น อิเล็กทรอนิกส์ เหล็ก เป็นต้น ความหมายคือผู้ผลิตทางเอเชียได้มีการพัฒนาประสิทธิภาพด้านความสามารถการแข่งขันในด้านต้นทุนและคุณภาพยิ่งขึ้น จึงทำให้หลายอุตสาหกรรมที่มีการนำแนวคิดนี้มาใช้มีความสามารถเป็นผู้นำระดับโลกที่น่าผลจากการมุ่งดำเนินกิจกรรมปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ที่มีการพัฒนาว่า 50 ปี โดยผู้นำอุตสาหกรรมผลิตรถยนต์อย่างโตโยต้า และเอามาใช้รักษาประสิทธิภาพในความได้เปรียบทางการแข่งขันจากการดำเนินงานนำมาเป็นกลยุทธ์ โดยมีหลักว่าไม่จำเป็นที่ต้องเน้นการลงทุนทางเครื่องจักรใหม่หรือสินทรัพย์ ไคเซ็นเป็นการขจัดความสูญเปล่า กิจกรรมการบริหารงานเชิงคุณภาพมีต้นกำเนิดมาจากประเทศญี่ปุ่น และแพร่หลายหรือได้รับความนิยมไปในต่างประเทศอย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะวงการอุตสาหกรรมและโรงงานของญี่ปุ่นได้มีการขยายตัวและพัฒนาไปยังประเทศอื่นยังดำเนินการส่งผู้ชำนาญงานแต่ละส่วนไปฝึกอบรมพนักงานในท้องถิ่น การบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งปรับปรุงดังนี้

1. การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน
2. แสวงหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุง วิธีการทำงาน
3. สภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

แนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิภาพโดยมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติเกิดจากการบริหารที่ประสบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างทศวรรษที่ 1980 และทศวรรษที่ 1990

โดยเฉพาะในปี ค.ศ. 1980 ซึ่งได้มีการทำวิจัยที่สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซต (MIT) ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นต้นฉบับในการทำวิจัยทำให้อุตสาหกรรมญี่ปุ่นมีความมั่นคง อันนับเป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ไคเซ็นกลายเป็นที่รู้จักและเป็นคำที่สามารถสื่อสารกันได้ทั่วโลก

ความหมายของไคเซ็น

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องหรือเป็นที่รู้จักกันในนาม “ไคเซ็น” เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น มาจากคำว่า ไค (Kai) หมายถึงการเปลี่ยนแปลง และคำว่า “เซ็น (Zen)” หมายถึง ดี รวม 2 คำแล้วหมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น วัฒนา พัฒนพงศ์ (2543) กล่าวว่า “ไคเซ็น” ไม่ใช่เป็นแค่เพียงหลักการบริหารจัดการในธุรกิจเท่านั้น แต่ยังเป็นวัฒนธรรมของการดำรงชีวิตความเป็นอยู่ของชาวญี่ปุ่นที่สืบทอดกันมา ยึดหลักการมาปฏิบัติดำเนินชีวิตอย่างจริงจัง

คำว่า ไคเซ็น (Kaizen) มีผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความหมายไว้มากมายสามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

อัมพิกา ไกรฤทธิ (2534) กล่าวว่า ไคเซ็น แปลว่า การปรับปรุง จะมีการแก้ไขปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา และเป็นหน้าที่หลักที่ทุกคนต้องช่วยกัน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับหัวหน้า และพนักงาน

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547) กล่าวว่า ไคเซ็น เป็นภาษาญี่ปุ่นที่มีความหมายถึงวิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเสมอไป เนื่องจาก ไค แปลได้ว่าเป็นการเปลี่ยนแปลง และ เซ็น หมายถึง ดี โดยไคเซ็นเป็นแนวความคิดของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกคนเป็นหลัก และยึดหลักในเรื่องจำนวนของงานที่ทำการปรับปรุงมากกว่าผลลัพธ์ที่ได้จากการปรับปรุง

สมบัติ นพรัก (2549) กล่าวว่า ซ่อมให้ดีขึ้น ฟังดูแล้วมีความหมายคล้าย ๆ กัน แต่ต่างกันอย่างมาก ปกติแล้วการซ่อมบำรุงมักจะใช้คำว่า Hozen แปลว่า การบำรุงรักษาด้วยไม่ค่อยใช้คำว่า Shuzen มากนัก แต่ในที่นี้ต้องการเป็นการเปรียบเทียบคำภาษาญี่ปุ่นคำว่า zen นั้นมีความหมายว่า ดี ดีขึ้น เหมือนกัน จึงต่างกันเฉพาะคำหน้าว่า Shu ซึ่งแปลว่า ซ่อมแซม กับ Kai แปลว่า ปรับปรุง โดยคำว่า Kai นี้ เมื่อรวมกับคำว่า Kaku เป็น Kaikaku แปลว่า ปฏิรูป ดังนั้น คำว่า ไคเซ็น จึงมีความหมายว่าการปรับปรุงให้ดีขึ้นในเชิงปฏิรูปอีกด้วย Shuzen มักจะบำรุงรักษาเชิงป้องกัน คือการบำรุงรักษาเพื่อไม่ให้เกิดความขัดข้อง ซึ่งก็เหมือนกับการไคเซ็นนั่นเอง "ปรัชญาคนญี่ปุ่น" มาใช้

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2549) กล่าวว่า วัชระ ไคเซ็น คือ การปรับปรุงการดำเนินงานให้บริษัทมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและคิดค้นนวัตกรรมแบบใหม่ขึ้น และทันต่อการเปลี่ยนแปลงแต่ยุคสมัยอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ

1. การมีจิตสำนึกตามหลักไคเซ็น และมีความคิดในการปรับปรุงเชิงนวัตกรรม
2. การสร้างระบบในงานและโครงสร้างที่ช่วยเหลือกัน การลดให้เกิดการลดต้นทุนส่วนของกระบวนการทำงานลดค่าใช้จ่าย ประกอบด้วย

- 2.1 Cost reduction การลดต้นทุนให้ต่ำลงในการทำงาน
- 2.2 eliminate ลดความสูญเปล่าด้วยแนวคิด Muda Mura Muri
- 2.3 Just in Time การผลิตแบบทันเวลาพอดีหรือ เรียกว่า JIT
- 2.4 Customer Service การบริการลูกค้า หรือเรียกว่า CS
- 2.5 Jidoka การควบคุมโดยอัตโนมัติ อาจเป็นส่งสัญญาณเกิดข้อผิดพลาด
- 2.6 Practical Problem Solving การแก้ไขเพื่อทำให้เกิดความสำเร็จ

3. การส่งเสริมให้เกิดองค์ความคิดเพื่อทำให้เกิดการเรียนรู้สิ่งใหม่ โดยใช้หลักการที่ทำให้เกิดแนวความคิดและหลักการ Share idea, learning from mistake, standardized and yokoten แนวคิดด้านการส่งเสริมการเรียนรู้สิ่งใหม่ให้กับพนักงานในองค์กร

อัมพิกา ไกรฤทธิ์ (2534) กล่าวถึง ไค เซ็น โดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน คือ เทคนิคของการปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองเพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายได้สบายกว่าเดิมเหมาะสมสำหรับทุกขนาดของทุกวิสาหกิจ ไม่ว่าจะ เป็นบริษัทภาคเอกชนก็มีการนำเทคนิคไคเซ็นมาใช้ อย่างมากมายเพื่อให้ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ

กิจกรรมพื้นฐานของเครื่องมือการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. 5ส คือ การแยกระหว่างของที่จำเป็นต้องใช้กับของ ที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทิ้งไป
2. QCC คือ การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่มการควบคุมคุณภาพ
3. TPM คือ การบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม
4. TQM คือ เป็นระบบบริหารคุณภาพที่มุ่งเน้นการให้ความสำคัญสูงสุดต่อลูกค้า

พรพนทิพา ถาวรเลิศรัตน์ (2551) กล่าวว่า ขั้นตอนของการทำไคเซ็นส่วนใหญ่เริ่มต้นมาจากการทำกิจกรรม 5 ส. การแยกสิ่งจำเป็นและไม่จำเป็น ไคเซ็นถือกำเนิดและเติบโตที่ประเทศญี่ปุ่น และเผยแพร่เข้าสู่ประเทศไทยมานานพอสมควรแล้ว แนวคิดนี้ได้รับการตอบรับจากภาคอุตสาหกรรมไทย ในฐานะเครื่องมือช่วยในการบริหารให้ประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน จากการลดความสูญเสียดังกล่าว และทำให้เกิดการสร้างสรรคใหม่ ๆ

จากความหมายทั้งหมดสามารถสรุปใจความได้ว่า ไคเซ็น เป็นศัพท์ภาษาญี่ปุ่น มีความหมายว่า การปรับปรุง (Improvement) หลักการที่มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยเริ่มต้นจากตัวเราทุกคน

ในบริษัทต้องร่วมมือกันในการแก้ไขจัดความสูญเปล่าและปัญหาที่เกิดขึ้นโดยนำแนวคิดโคเซ็นมาใช้ให้ตรงกับเป้าหมายแนวคิด ขั้นตอนการทำงานต่าง ๆ เราสามารถตัดลดอะไรที่ไม่จำเป็นออกได้บ้าง เพื่อให้การบริการเกิดความรวดเร็วหรือแม้แต่การเสนอแนะเพื่อลดการใช้ทรัพยากรของหน่วยงาน อาจจะเป็นเรื่องเล็กน้อย

วัตถุประสงค์ของโคเซ็นและกิจกรรมโคเซ็น คืองานมีประสิทธิภาพ และความไม่ตึงเครียดในการทำงาน การพัฒนาความสามารถโคเซ็น การดำเนินตามหลักโคเซ็นให้เป็นประจำทุกวัน การพัฒนาคุณภาพสินค้า ช่วยกันลดต้นทุน เพิ่มระดับความปลอดภัยในการทำงาน ส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของโครงสร้างองค์กรให้เกิดความเข้มแข็ง เป็นการเรียงผลประโยชน์ที่จะได้รับมากมาย และเมื่อตรวจสอบข้อกำหนดของระบบโคเซ็น บริษัทจำนวนมากจะพบว่ามีส่วนที่สำคัญมากคือ ทุกอย่างต้องมีความถูกต้อง ไม่ทำให้เกิดข้อผิดพลาด

บูรณศักดิ์ มาดหมาย และเจริญ รักษ์สวัสดิ์ (2553) กล่าวว่าในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการต่อเนื่องอาจไม่จำเป็นต้องใช้ให้มีกลยุทธ์เครื่องมือหรือเทคนิคพิเศษ เพียงแค่ใช้จิตใต้สำนึกของพนักงานทุกคนในบริษัทตั้งแต่ระดับสูงจนถึงระดับล่างในการตรวจสอบผลงานของพนักงานด้วยตนเอง และตั้งใจทำงานให้ดียิ่งขึ้น หัวใจหลักที่สำคัญแนวคิดโคเซ็นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นสำหรับทุกคน หลักการปฏิบัติ Kaizen ที่ดีคือการสร้างประโยชน์ให้กับทุกคน ไม่ว่าจะป็นเจ้าของบริษัท พนักงาน หรือแม้แต่ลูกค้า Kaizen คือการพัฒนาเล็กน้อย อย่างต่อเนื่อง หมายความว่า Kaizen จะนิยมการปฏิบัติเล็กน้อยที่สามารถทำได้ทุกวันมากกว่าการทำอะไรนานนานที และ Kaizen ก็คือการลงทุนเล็กน้อยในตอนแรกแต่ได้ผลตอบแทนเยอะในระยะยาว

2.2.1 แนวคิดประสิทธิภาพ (Efficiency)

ประสิทธิภาพส่วนมากกล่าวถึง เวลา ต้นทุน แรงงาน หรือคุณค่าที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่ได้มาให้เกิดความต้องการที่มีผล

จรรยา พรหมสุข (2538) สรุปความหมายไว้ว่า ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานเกิดจากการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สุธี พนาวร (2551) ความคิดเห็นเหมือนกันว่าเป็นเรื่องของการสร้างผลผลิตให้ได้มูลค่าสูงจากปัจจัยนำเข้าที่ไม่ได้ผล พูดถึงผลว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ของเสียที่เกิดขึ้นน้อยที่สุดหรือไม่

พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์ (2551) กล่าวไว้ว่า ในกระบวนการผลิตมีการนำเสนอการปรับปรุงประสิทธิภาพให้สูงขึ้นได้ 5 วิธีคือ

- 1) อัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่ได้รับ มากกว่าการเพิ่มของปัจจัยการผลิต
- 2) การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่ได้รับ และปัจจัยการผลิตลดลง
- 3) การเพิ่มขึ้นของผลผลิตที่ได้รับ แต่ปัจจัยการผลิตคงที่

4) ผลผลิตที่ได้รับคงที่แต่ปัจจัยการผลิตลดลง

5) อัตราส่วนการลดลงของผลผลิตที่ได้รับน้อยกว่า การลดลงของปัจจัยการผลิต

แนวทางการปรับปรุงเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตมีหลากหลายวิธี ประกอบด้วย

1) เพิ่มประสิทธิภาพโดยการพัฒนาด้านบุคลากร การฝึกอบรม การปรับปรุงในการทำงาน สภาพแวดล้อม จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ ที่ใช้เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ในกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้ผลรับที่ดีในการตอบสนองความต้องการ

2) เพิ่มประสิทธิภาพด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มาช่วยในการเก็บสร้างสรรคข้อมูลมี ประสิทธิภาพในการทำงาน การสร้างสรรคข้อมูลที่เป็นประโยชน์

3) เพิ่มประสิทธิภาพด้านการปรับปรุงการจัดการบริหาร เช่น การวางแผนการขาย การวางแผนการผลิต การวางแผนการจัดซื้อ การแผนด้านคุณภาพ การควบคุมวัสดุคงคลัง

2.2.2 แนวคิดระบบบริหารงานคุณภาพ (Quality Management Systems)

การจัดระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000 มีหลักการ 8 ประการ

1) หลักการบริหารองค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer - Focused Organization) เป็นการเน้นที่ลูกค้าเป็นหลัก การมองลูกค้าเป็นหลัก

2) หลักการบริหารด้วยความเป็นผู้นำ (Leadership)

3) หลักการมีส่วนร่วมของบุคลากร (Involvement of People)

4) หลักการดำเนินงานอย่างเป็นกระบวนการ(Process Approach)

5) หลักการบริหารงานอย่างเป็นระบบ (System Approach to Management)

6) หลักการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement)

7) หลักการใช้ข้อเท็จจริงเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ (Factual Approach to Decision Making) การตัดสินใจบนความถูกต้องของข้อมูลหลักฐานที่มีการประกอบ

8) หลักการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ส่งมอบที่อยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่เสมอภาค (Mutually Beneficial Supplier Relationships) การร่วมมือกันกับผู้ขาย

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความสูญเปล่า

การแนวคิดของระบบการผลิตแบบบริษัทรถยนต์ของ Toyota Production System มาใช้ค้นหาสาเหตุของความสูญเสียหรือความสูญเปล่านั้นมี 7 ประการ

1) การผลิตมากเกินไป (Over Production) ทำผลิตโดยที่ไม่มีการสั่งซื้อล่วงหน้า และไม่มีลูกค้าที่สั่งสินค้าไว้ล่วงหน้าเป็นเวลานาน เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดในแต่ละครั้ง ทำให้การผลิตขาดความยืดหยุ่น

2) การรอคอย (Waiting / Delay) การรอที่สินค้าหรืออุปกรณ์ รอวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และชนิดมีเครื่องมือรอในการสั่งของ หรือเครื่องจักรเกิดความชำรุดต้องรอซ่อมทำให้หยุดการผลิต

การเคลื่อนย้ายเครื่องมือที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Transport or Conveyance) และการเคลื่อนย้ายที่ใช้ระยะทางไกล ไม่มีความจำเป็น เช่น การวางผังโรงงานอยู่ตำแหน่งที่ไกลจากบริษัททำให้ยากต่อการเดินทาง ไม่สะดวกแก่เดินทางไปมา

3) การผลิตที่ใช้ขั้นตอนที่มากเกินไปเกินความจำเป็นหรือใช้วิธีการดำเนินงานที่ไม่ถูกต้อง (Over Processing or Incorrect Processing) ขั้นตอนการทำงานที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสินค้า ผลิตภัณฑ์ และทำให้เกิดคุณภาพเสียตามมา เช่น ขณะรอเครื่องจักรซ่อมควรทำงานไปพร้อมกันในการตรวจสอบเครื่องจักรไม่ให้เสียเวลา

4) พัสตุดคงคลังที่มากเกินไป (Excess Inventory) ผลิตมากเกินไป ความจำเป็น สินค้าสำเร็จรูปเก็บไว้ในคงคลังมากเกินไป

5) การเคลื่อนไหวโดยไม่จำเป็น (Unnecessary Movement) ด้านพฤติกรรมการทำงานที่ทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน หรือการเคลื่อนไหวไม่เหมาะสม

6) ข้อบกพร่องของชิ้นส่วน (Defects) การผลิตที่มีข้อผิดพลาดความบกพร่องต้องแก้ไขใหม่หรือผลิตใหม่ต้องทำให้มีการสูญเสียจากการผลิตเกิดขึ้น

2.2.4 เครื่องมือไคเซ็น

เครื่องมือที่ใช้ในการปรับปรุงการทำงานของไคเซ็นประกอบด้วยเครื่องมือมากมาย เช่น กิจกรรม 5ส, QCC, TOM, PDCA เป็นต้น

1) 5W1H เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาปัญหาด้วยการถามคำถาม เพื่อหาสาเหตุจากปัญหาในกระบวนการทำงาน แล้วนำมาค้นหาแนวทางการปรับปรุงให้กระบวนการทำงานดียิ่งขึ้น ซึ่ง 5W1H ประกอบด้วย (พินิตา หวานเพชร. 2555) ดังนี้

1.1) What เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงจุดประสงค์ของการทำงาน แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ จะทำอะไร ทำอย่างไรได้หรือไม่

1.2) When เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบถึงเวลาในการทำงานที่เหมาะสม แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำเมื่อไร ทำไมต้องทำตอนนั้น ทำเวลาอื่นได้หรือไม่

1.3) Where เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าสถานที่ทำงานมีความเหมาะสม และเหตุใดต้องทำตอนนั้น แนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำที่ไหน ทำไมต้องทำที่นั่น

1.4) Who เป็นการตั้งคำถามเพื่อถามหาว่าใครเป็นคนทำ เป็นคนอื่นแทนได้ไหม เพื่อรวบรวมกรอบแนวความคิด แล้วนำมาตั้งคำถาม

1.5) Why เป็นการตั้งคำถามเพื่อทบทวนว่าความคิดนั้นถูกต้องหรือไม่เพื่อหาสาเหตุที่ต้องทำ ทำไมต้องทำอย่างนั้นถูกต้องไหม

1.6) How เป็นการตั้งคำถามเพื่อให้ทราบว่าวิธีการที่เหมาะสมกับงานและแนวคิดที่เป็นกรอบในการตั้งคำถาม ได้แก่ ทำอย่างไร ทำไมต้องทำอย่างนั้น ทำวิธีอื่นได้หรือไม่

2) ECRS เป็นเครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการค้นหาแนวทางการปรับปรุงให้ดีขึ้นจากในการระดมสมองค้นหาปัญหา โดยการกำจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก ด้วยการรวมหรือเรียงลำดับกระบวนการทำงานใหม่ เพื่อลดระยะเวลาการทำงานลง รวมถึงการปรับกระบวนการทำเรียบง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติ เพื่อลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานลง ไม่เสียเวลาในการแก้ไขงาน (พนิดา หวานเพชร. 2555) หลักการของ ECRS มีองค์ประกอบดังนี้

2.1) E = Eliminate หมายถึง การกำจัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นออกเป็นการตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็น หรือทำให้ล่าช้า ซ้ำซ้อนกันออกไป

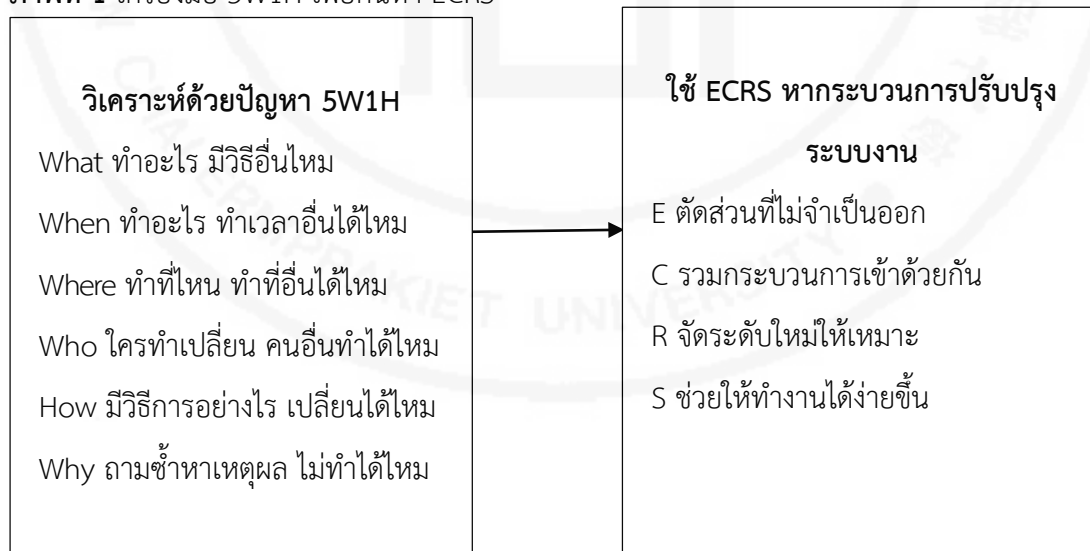
2.2) C = Combine หมายถึง การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาว่าจะสามารถรวมขั้นตอนใดได้บ้าง เพื่อให้ขั้นตอนการทำงานลดลง

2.3) R = Rearrange หมายถึง การจัดลำดับงานใหม่ให้เหมาะสม

2.4) S = Simplify หมายถึง ปรับปรุงวิธีการทำงาน หรือสร้างอุปกรณ์ทำงานได้ง่ายขึ้น การปรับปรุงขั้นตอนการทำงานใหม่ เรียงลำดับใหม่การทำงาน

นอกจากนี้หลังจากที่ใช้เครื่องมือ 5W1H มาวิเคราะห์หาสาเหตุแล้ว อาจพิจารณานำหลักการของ ECRS มาใช้ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงาน

ภาพที่ 1 เครื่องมือ 5W1H เพื่อค้นหา ECRS



ที่มา: พนิดา หวานเพชร (2555)

2.2.5 เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิด (7 QC Tools)

เครื่องมือคุณภาพ 7 ชนิดที่ใช้ในการศึกษาสภาพของปัญหา เลือกรูปแบบสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหา เพื่อนำมาซึ่งการแก้ไขและจัดทำมาตรฐานและควบคุมติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

เครื่องมือวัดคุณภาพ ประกอบด้วย

1) แผนผังพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นแผนภูมิที่ใช้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความบกพร่องกับปริมาณความสูญเสียที่เกิดขึ้น ใช้เมื่อต้องการกำหนดสาเหตุที่สำคัญ แยกออกมาจากสาเหตุอื่น ๆ บ่งชี้ว่าหัวข้อใดเป็นปัญหามากที่สุด

2) แผ่นตรวจสอบ (Check Sheet) แบบฟอร์มที่มีการออกแบบไว้สำหรับบันทึกข้อมูลได้ง่าย สะดวก ไม่ยุ่งยาก มีวัตถุประสงค์ชัดเจน เพื่อใช้ในการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการ เพื่อการตรวจสอบ และวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่สอดคล้อง

3) แผนผังแสดงเหตุและผล (Cause & Effect Diagram) เป็นแผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นสาเหตุและปัญหาที่แสดงเป็นผลจากเหตุนั้น อาจเขียนออกมาในลักษณะเป็นการสร้างผังก้างปลา เรียงลำดับความสำคัญ และเร่งด่วนของปัญหา ตัดสาเหตุที่ไม่เกี่ยวข้องออกไป และกำหนดคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา ติดตามผลลัพธ์ที่สามารถวัดผลได้ เป็นตัวเลขที่สามารถวัดผลของข้อมูลได้อย่างเป็นทางการ

4) กราฟ (Graph) เป็นแผนภูมิแสดงตัวเลขข้อมูลสถิติที่นำมาใช้ให้เข้าใจได้ง่ายและรวดเร็ว เช่น กราฟแท่ง กราฟเส้น กราฟวงกลมหรือกราฟใยแมงมุม

5) ฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นแผนภูมิลักษณะเป็นกราฟแท่งแบบเฉพาะแกนตั้งเป็นตัวเลขแสดงความถี่แกนนอน เป็นข้อมูลของสิ่งที่เราสนใจ เรียงลำดับจากน้อย ใช้ดูความแปรปรวน

6) แผนผังการกระจาย (Scatter Diagram) เป็นแผนภูมิแสดงค่าข้อมูลที่มีความสัมพันธ์กันของ 2 ตัวแปรว่ามีแนวโน้มไปในทิศทางใด หาความสัมพันธ์ที่แท้จริง โดยตัวแปร X เป็นตัวแปรอิสระ หรือค่าที่ปรับเปลี่ยนไป ตัวแปร Y เป็นตัวแปรตาม ผลที่เกิดในแต่ละค่าเปลี่ยนไปตามตัวแปร X ความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นการบอกผลในทิศทางของการทำงาน

7) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) คือแผนภูมิที่เขียนขอบเขตที่ยอมรับได้ นำไปเป็นแนวทางควบคุมกระบวนการโดยการติดตามและตรวจจับข้อมูลที่อยู่นอกขอบเขต

2.2.6 คุณลักษณะของกิจกรรมไคเซน

กิจกรรมไคเซนคือการทำให้อุณหภูมิของความสนใจต่อการดำเนินงาน จากนิยามของคำว่า ไคเซน คือ การมุ่งปรับปรุงแบบค่อยเป็นค่อยไปอย่างต่อเนื่อง คุณลักษณะของกิจกรรมไคเซนจะมีรูปแบบความสามารถประกอบด้วย (แสงระวี แซ่เฮ้า. 2552)

1) มุ่งดำเนินการในช่วงระยะเวลาอันสั้น (Short-term) โดยทั่วไปเหตุการณ์ของไคเซน จะใช้ช่วงระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดประมาณ 3-10

2) มุ่งการทำงานเป็นทีม (Team-oriented) โดยมีการร่วมมือและประสานงานระหว่างทีมงานข้ามสายงาน ประกอบด้วยผู้เกี่ยวข้องจากฝ่ายงานต่าง ๆ ตลอดจนทีมงานปรับปรุงกระบวนการ

และหัวหน้างานที่เกี่ยวข้อง เพื่อร่วมศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานและการร่วมเสนอแนะแนวทางปรับปรุง

3) การมุ่งจุดเน้น (Highly Focused) เมื่อได้มีการระบุจำแนกปัญหาจากผลลัพธ์ในช่วงศึกษากระบวนการแล้ว ทางทีมงานก็จะดำเนินการด้วยการจัดทำเอกสาร การวิเคราะห์ และปรับปรุงด้วยแนวทางแก้ปัญหา

4) มุ่งเน้นการปฏิบัติการ (Action-oriented) โดยให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงกระบวนการที่ต้องดำเนินการปรับปรุงและดำเนินการทันทีเมื่อได้สรุปแนวทางแก้ไขปัญหาหรือได้รับอนุมัติให้ดำเนินการ

5) สามารถทดสอบด้วยมาตรวัด (Verifiable Metrics) โดยทั่วไปการปรับปรุงของกระบวนการจะต้องสามารถวัดผลและตรวจสอบผลลัพธ์ด้วยมาตร

6) การจัดทำซ้ำ (Repetitive) ในการจัดการดำเนินกิจกรรม Kaizen Events จะต้องมีการปรับปรุงต่อเนื่องตามแนวทางการปรับปรุงและขอบเขตที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยได้รับความร่วมมือจากทีมงานและบุคลากรทุกคน เพื่อให้ได้ผลประโยชน์ที่มีคุณค่ามากที่สุด รวมถึงผลงานของบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อให้มีการปรับปรุงในหน้าที่การงานอยู่ตลอดเวลา สร้างผลงานเพื่อสามารถปรับปรุงนโยบายเป้าหมายหลักที่สำคัญขององค์กร ช่วยให้ผลของทุกคนประสบความสำเร็จในขอบเขตที่ตั้งเป้าหมายไว้

2.2.7 หลักการทำไคเซน

1) ความคิดสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์มากสำหรับการแก้ไขปัญห บางครั้งหากว่าเราแก้ไขปัญหโดยใช้หลักเหตุผลธรรมดาซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหแบบตรง ๆ แล้วหนทางแก้ไขอาจจะมีราคาแพงไม่คุ้มค่าและอาจจะไม่ได้ผลก็เป็นได้

2) ใช้หลัก “เลิก-ลด-เปลี่ยน” การทำไคเซนเพื่อปรับปรุงงานวิธีหนึ่งคือใช้หลักการ “เลิก-ลด-เปลี่ยน” ดังต่อไปนี้

ก) การเลิก หมายถึง การวิเคราะห์ว่าขั้นตอนการทำงาน หรือสิ่งที่เป็นอยู่บางอย่างนั้นสามารถที่จะตัดออกไปได้หรือไม่โดยพิจารณาจากความจำเป็น

ข) การลด หมายถึง การพิจารณาว่าในการทำงานมีกิจกรรมใดที่ต้องกระทำซ้ำกันไปมา หากว่าเราไม่สามารถยกเลิกกิจกรรมนั้นออกได้ก็ต้องพยายามลดจำนวนครั้งในการกระทำเพื่อจะได้ไม่ต้องทำงานแบบซ้ำ ๆ กันโดยที่ไม่เกิดประโยชน์อันใด

ค) การเปลี่ยน หากว่าเราพิจารณาแล้วว่าไม่สามารถเลิกและลดกิจกรรมใดได้แล้ว เราก็อาจจะเปลี่ยนแปลงได้โดยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน เปลี่ยนวัสดุ เปลี่ยนทิศทาง หรือเปลี่ยนองค์ประกอบ เป็นต้น

2.2.8 ประโยชน์ของการทำไคเซ็น

วิทยา ตันสุวรรณนนท์ (2550) กล่าวว่า ไคเซ็นสนับสนุนคำว่าการทำงานตลอดไป เป็นการเปลี่ยนไปสู่วิธีกว้างให้เหมาะสมในการทำงานการลด เพิ่ม ดังนี้

- 1) การเพิ่มขึ้นตอนการทำงานเพื่อให้มีประสิทธิภาพความสะอาดสบายในการทำงาน
 - 2) การลดขั้นตอนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสบายมากที่สุดคือพนักงานมีการทำงานง่าย
- การที่เราเอาไคเซ็นมาปรับใช้ คนที่ลำบากก็คือตัวเราเองถ้าไม่ทำไคเซ็นให้กับงานของตนเองก็ไม่มีใครสามารถจะทำให้ได้ สิ่งที่ทำด้วยความไม่ยอมทำไม่อาจเป็นไคเซ็นไปได้ ระบบไคเซ็นจะเป็นไปได้เมื่อผู้ทำเห็นว่าการทำไคเซ็นนี้เป็นประโยชน์ต่อตนเองและทำไปด้วยความเต็มใจ

2.2.9 บทบาทของผู้บริหารต่อความสำเร็จของไคเซ็น

บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักการไคเซ็นมาใช้ในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จนั้น (สุรศักดิ์ สุทองวัน. 2548) มีดังนี้

- 1) เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยไคเซ็น
 - 2) เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงานในองค์กรโดยต้องมีเวทีให้นำเสนอผลงาน เช่น การจัดประกวดความคิด (Idea Contest)
 - 3) นำเสนอรางวัลและให้คำรับรอง เพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)
 - 4) มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก Visualization Board
- กล่าวไว้ว่า ไคเซ็น (Kaizen) คือการปรับปรุงการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องและผลักดันของนวัตกรรมใหม่ และวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ
- 1) การมีจิตสำนึกในการไคเซ็นและมีความคิดในเชิงนวัตกรรม
 - 2) การสร้างระบบงานและโครงสร้างที่เกื้อกูลกันมีการลดต้นทุนและการสูญเสียต่าง ๆ ได้แก่ Cost reduction, eliminate MURI-MURA-MUDA, JIT (Just in Time), CS (Customer Service) in next process, Jidoka, PPS (Practical Problem Solving)
 - 3) การส่งเสริมให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ แนวทาง Share idea, learning from mistake, standardized, yokoten (ถ่ายโอนความรู้)

องค์ประกอบโดยใช้แนวความคิดไคเซ็นที่จะประสบความสำเร็จต้องมีหลักและสิ่งพื้นฐานคือการมีรู้ความสามารถในความคิดอยู่ตลอดเวลา เราจะสามารถทำให้ดีขึ้น จะต้องทำให้องค์กรเกิดการลดต้นทุน ลดความสูญเสียเปล่า การลดการสูญเสียต่าง ๆ มีระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just in Time) และตรงต่อเวลา และต้องสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าทั้งที่เป็นลูกค้าประเภทผู้ใช้บริการขั้นสุดท้าย (end-user) ซึ่งหมายถึงประชาชนหรือผู้รับบริการภายนอก และลูกค้าในกระบวนการคือผู้ที่รับงานต่อจากองค์กร

ต้นทุนที่สามารถระบุและตรวจสอบการใช้งานได้อย่างง่ายดาย ส่วนต้นทุนโดยตรงเป็นต้นทุนต้องใช้โดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการผลิตซึ่งงานจะไม่เกิดหรือไม่เสร็จตามที่เจ้าของธุรกิจต้องการ หากไม่มีค่าใช้จ่ายเหล่านี้ ตัวอย่างเช่น ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการก่อสร้าง และต้นทุนแรงงานทางตรง เช่น ค่าแรงคนงานผู้จัดการ และบริการที่ปรึกษา

ต้นทุนที่ไม่สามารถตรวจสอบผลประโยชน์และระบุได้อย่างง่ายดายหากไม่ได้ใช้ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ โครงการสามารถทำงานและดำเนินการต่อไปได้ตามความต้องการและความต้องการของเจ้าของธุรกิจ ตัวอย่างคือต้นทุนค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ และค่าน้ำ การบริหารโรงงาน ค่าใช้จ่ายของแผนกโครงการ หัวหน้าคนงาน และหัวหน้าฝ่ายต้นทุนการผลิต ค่ารักษาความปลอดภัย ค่าเสื่อมราคาเครื่องจักร และค่าเช่าสำนักงาน ประกอบด้วย

1) กำหนดพันธกิจ โดยมีการระบุพันธกิจของการดำเนินโครงการไว้ในเอกสารอย่างชัดเจน ประกอบด้วยเป้าหมายหรือสิ่งที่คาดหวังของทีมงาน ขอบเขตของการดำเนินกิจกรรม ปรับปรุงงบประมาณ และตารางเวลา

2) การคัดเลือกทีมงาน โดยทั่วไปทีมงานจะประกอบด้วยสมาชิกประมาณ 6-8 คน ที่มีทักษะความรู้ที่สามารถบรรลุตามพันธกิจ รวมทั้งผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่เป้าหมาย (Target Area) ของการปรับปรุงเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกันในการกำหนดแนวทางปรับปรุงเพื่อจัดความสูญเสียโดยมีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบของแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน

3) การสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง และการแต่งตั้งที่ปรึกษาให้กับทีมงาน (Team Advisor) เพื่อร่วมสนับสนุนให้การดำเนินโครงการประสบความสำเร็จ

4) การเตรียมการล่วงหน้า โดยมีการจัดเก็บข้อมูลที่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกับกระบวนการที่ดำเนินในปัจจุบันไว้ล่วงหน้าเพื่อเป็นการประหยัดเวลาสำหรับดำเนินโครงการ

5) กำหนดช่วงเวลาสำหรับดำเนินกิจกรรม โดยระบุช่วงเวลาที่เหมาะสมและมีความเหมาะสมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมดำเนินโครงการอย่างต่อเนื่อง หรืออาจใช้ช่วงเวลาหลังการเลิกงาน รวมทั้งให้การฝึกอบรมในด้านเทคนิคและแนวทางดำเนินโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางและขั้นตอนในการปรับปรุงแบบไคเซ็น ใช้หลักการไคเซ็นหรือการปรับปรุงนี้ ชำนาญ รัตนากร (2533) วิธีการเชิงระบบเป็นการปรับปรุงโดยนำไคเซ็นมาใช้อย่างชำนาญการ ประกอบด้วย

- 1) กำหนดหัวข้อแก้ไขปัญหา
- 2) วิเคราะห์หาปัญหา
- 3) วิเคราะห์หาสาเหตุ
- 4) กำหนดวิธีการแก้ไข สิ่งที่ต้องระบุคือ ทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไร
- 5) ใครเป็นคนทำ และทำอย่างไร

6) ลงมือดำเนินการ

7) ตรวจสอบผล และผลกระทบต่าง ๆ และการรักษาสภาพที่แก้ไขแล้วโดยการกำหนดมาตรฐานการทำงาน ตรวจสอบผลของสภาพการทำงาน โดยสามารถแก้ไขได้อย่างถูกต้องและวิธีการกิจกรรมไคเซ็นจะดำเนินการตามแนวทางวงจรคุณภาพของเดมมิ่ง (PDCA) มีดังนี้

1) P-Plan ขั้นตอนการวางแผน การศึกษาหาข้อมูลของระบบการทำงาน เช่น รอบเวลา เวลาการหยุดเครื่อง เวลาการตั้งเครื่อง อัตราการเกิดของเสีย เป็นต้น โดยมีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มย่อย เพื่อระดมสมองแสดงความคิดเห็นร่วมกันพัฒนาแนวทางสำหรับแก้ปัญหาในเชิงลึก ดังนั้นผลลัพธ์ในช่วงของการวางแผนจะมีการเสนอวิธีการทำงานหรือกระบวนการใหม่แทนแนวทางเดิมโดยสมาชิกของกลุ่ม การนำเสนอการทำงานใหม่เพื่อให้ดียิ่งขึ้น

2) D-Do ในช่วงนี้ของจะมีการนำผลลัพธ์หรือแนวทางในช่วงของการวางแผนมาใช้ดำเนินการสำหรับภายในช่วงเวลาอันสั้นโดยมีผลกระทบต่อเวลาทำงานน้อยที่สุด ซึ่งอาจใช้เวลาหลังเลิกงานหรือช่วงของวันหยุด การวางแผนในระยะที่สั้นเพื่อทำงานน้อยลง

3) C-Check โดยใช้มาตรวัดที่จัดทำขึ้นสำหรับติดตามวัดผลการดำเนินกิจกรรมตามวิธีการใหม่ เพื่อเปรียบวัดประสิทธิผลกับแนวทางเดิม หากผลลัพธ์จากแนวทางใหม่ไม่สามารถบรรลุตามเป้าหมาย ทางทีมงานอาจพิจารณาแนวทางเดิมหรือดำเนินการค้นหาแนวทางปรับปรุงต่อไป

4) A-Act การนำเอาข้อมูลที่ได้รับรวมกันสรุปออกมา และมีการคิดวางแผนร่วมกับระดับผู้บริหารเพื่อทางออก และได้แนวทางในการปรับปรุงจะมุ่งค้นหาสาเหตุต้นต่อของความสูญเปล่าและใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อขจัดความสูญเปล่า โดยมีการทำงานร่วมกับทีมงานข้ามสายงานอย่างต่อเนื่องในช่วงเวลา 3-10 วัน และมีการติดตามผลลัพธ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายใน 30 วัน หลังจากดำเนินกิจกรรมการปรับปรุงรวมทั้งมีการจัดทำมาตรฐานกระบวนการ

ทัศนคติที่พึงประสงค์ต่อความสำเร็จของไคเซ็น

นิพนธ์ บัวแก้ว (2547) ได้เสนอเกี่ยวกับทัศนคติที่พึงประสงค์ อันเป็นทัศนคติที่พึงสร้างขึ้นสำหรับการทำไคเซ็นให้ประสบความสำเร็จ

สุรศักดิ์ สุทองวัน (2548) บทบาทของผู้บริหารในการนำหลักการไคเซ็นมาใช้ในองค์กร ให้ประสบผลสำเร็จนั้น มีดังนี้

- 1) เป็นผู้นำและริเริ่มการเปลี่ยนแปลงด้วยไคเซ็น
- 2) เป็นประธานในการนำเสนอผลงานความคิดของพนักงาน
- 3) นำเสนอรางวัลและให้คำรับรองเพื่อให้เกิดการยอมรับ (Recognition)
- 4) มีการติดตามการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอโดยใช้หลัก Visualization Board เช่น Visual Board ต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงในการนำไคเซ็นมาใช้ในองค์กร กล่าวได้ในส่วนของผู้บริหารควรนึกถึง ประกอบด้วยประการดังนี้

- 4.1) ไคเซ็นเป็นวัฒนธรรมองค์กรอย่างหนึ่ง จะต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลง
- 4.2) ไคเซ็นเป็นเหมือนหลักปัญญาในการใช้ชีวิต การดำรงมาเป็นแนวทางในส่วนการปรับปรุงการทำงานในแต่ละวัน
- 4.3) ไคเซ็นจะต้องทำให้การทำงานง่ายขึ้นและลดต้นทุน ทำให้ระบบการทำงานง่ายขึ้นและเกิดประโยชน์ หากระบบไม่เกิดผลถือว่าไม่เป็นไคเซ็น

นอกเหนือไปจากบทบาทของผู้บริหารแล้ว ความสำเร็จในการนำไคเซ็นมาใช้นั้นมีประเด็นที่ต้องพิจารณาประกอบ กล่าวคือเนื่องจากไคเซ็นเป็นหลักการบริหารหรือการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จขององค์กรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้น การใช้ไคเซ็นโดยใช้กิจกรรมคุณภาพ

แนวคิดพื้นฐานของญี่ปุ่นเจ้าของต้นคิดด้วย เช่น การใช้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการของผู้บริหารนั้น ในการบริหารจัดการของญี่ปุ่นได้แบ่งการจัดการออกเป็น 2 ส่วน คือ

- 1) การดำรงรักษาไว้ ซึ่งหมายถึงการรักษาระดับมาตรฐานด้วยการฝึกอบรม หรือการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของหน่วยงาน

- 2) การปรับปรุง ซึ่งหมายถึงการปรับปรุงมาตรฐาน โดยในการดำรงรักษาไว้ของส่วนฝ่ายบริหารจะต้องกำหนดนโยบาย กฎเกณฑ์ มาตรฐาน

การฝึกอบรม หรือให้บททวน และปรับปรุงมาตรฐานเสียใหม่ และการใช้บทบาทของอย่างที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการกระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยบทบาทหน้าที่ 2 บทบาทหลัก คือ การนิเทศหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บังเกิดผลตามมาตรฐานที่กำหนด

ความแตกต่างของ 2 บทบาทเห็นได้ชัดเจนจากการใช้กิจกรรม QCC คือ การควบคุมคุณภาพด้วยกิจกรรมกลุ่มการควบคุมคุณภาพบริษัทญี่ปุ่นเพื่อใช้ในการบริหารงานด้านวัตถุดิบหรือเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนให้รู้จักทำงานอย่างเป็นระบบระเบียบเป็นทีม และเป็นวิทยาศาสตร์ แต่ในหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยนำกิจกรรมนี้มาใช้เพื่อหวังผลงาน รวมทั้งใช้ตามกระแสการใช้ในหน่วยงานโดยทั่วไปของไทยจึงล้มเหลว เป็นต้น

2.2.10 แนวคิดเกี่ยวกับระบบการทำงาน

จिन्ह์ระพีร์ พุ่มสงวน (2556) กล่าวว่า การควบคุมระบบการทำงานภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดยผู้บริหารตลอดจนพนักงานขององค์กรทุกระดับชั้นว่าวิธีการหรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุตามที่ต้องการ

ระบบการควบคุมการทำงานภายใน ประกอบด้วยนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นในองค์กร เพื่อให้ความมั่นใจว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายปัญหาในกระบวนการในเรื่องดังนี้

1) ด้านการดำเนินงาน โดยมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและในการบริหารทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น มีการกำหนดหลักการไว้เพื่อลดความสูญหายที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อนำมาแก้ไขให้เกิดการปรับปรุง

2) ด้านทางการเงิน ตัวเลขต้นทุนและกำไร ข้อมูลประกอบการพิจารณาตัดสินใจทางธุรกิจของผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ผู้ถือหุ้น และผู้ลงทุนทั่วไป

3) ด้านนโยบายและข้อบังคับ มีข้อบังคับระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการนโยบายในเรื่องทางการปฏิบัติงาน ให้พนักงานปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายใด ๆ

บางครั้งในการจัดการสามารถแยกแยะวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน แต่บางกรณีก็มีวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกัน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องตัดสินใจว่าจะกำหนดมาตรการการควบคุมภายในเพื่อวัตถุประสงค์อะไร ต้องการเน้นชัดว่าเพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเพียงอย่างเดียวหรือต้องการจัดให้มีระบบการควบคุมภายใน

วัตถุประสงค์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน โดยประกอบด้วย 12 หลักการ

1) สภาพแวดล้อมของการควบคุม กล่าวคือ บรรยากาศของการควบคุมภายในซึ่งปัจจัยหลายปัจจัยที่นำมาพิจารณาร่วมกันส่งผลให้เกิดความมีประสิทธิภาพของมาตรการหรือวิธีการควบคุมในองค์กร หรือทำให้มาตรการและวิธีการควบคุมที่ดีขึ้น โดยส่งเสริมให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายในและเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้คนขององค์กรเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบ ทั้งนี้สภาพแวดล้อมมีปัจจัยที่แสดงให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมของการควบคุมประกอบด้วย

2) ความซื่อสัตย์และจริยธรรม กล่าวคือ ผู้บริหารควรจัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมเป็นแนวทางการปฏิบัติหรือมีมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยปัจจัยนี้ผู้ศึกษาเห็นว่าปัจจุบันองค์กรจัดทำ Code of Conduct หรือหลักในการปฏิบัติงานที่เปรียบเสมือนกฎระเบียบขององค์กร ดังนั้น หากมีการแทรกข้อกำหนดด้านจริยธรรมอันเป็นแนวทางที่ควรปฏิบัติตามก็จะเป็นการทำให้เกิดความสมบูรณ์ในการนำมาใช้ในทางปฏิบัติมากขึ้น ส่วนในด้านของผู้บริหารก็ต้องปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ และลดวิธีการหรือแรงจูงใจที่รุนแรง เช่น การไม่กดดันให้พนักงานต้องปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่สูงเกินจริง

3) ความรู้ทักษะ กล่าวคือ ความสามารถแข่งขันซึ่งองค์กรควรมีการกำหนดระดับความรู้และความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ต้องกำหนดออกมาเป็นข้อกำหนดด้านพินความรู้ทางการศึกษาและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยผลสำเร็จในการประเมินองค์ประกอบด้านนี้สามารถพิจารณาได้จากการจัดทำเอกสารกำหนดลักษณะงาน (Job Description) เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของส่วนบุคคลในการทำงาน

4) คณะกรรมการบริษัทหรือคณะกรรมการตรวจสอบ กล่าวคือ ในฝ่ายทางบริหารระดับสูงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศการควบคุมของกิจการ คณะกรรมการบริษัทเป็นเสมือนตัวแทนผู้ถือหุ้นที่จะแต่งตั้งฝ่ายบริหารระดับสูงและกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้บรรลุผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร คณะกรรมการตรวจสอบเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการบริษัทที่ทำหน้าที่ส่งเสริมบรรยากาศของการควบคุม และการตรวจสอบทั้งภายในและการสอบบัญชีให้เป็นไปอย่างอิสระจากฝ่ายบริหาร รวมทั้งความรู้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน การตั้งคำถามที่ตรงประเด็นและลึกซึ้งเกี่ยวกับงานของฝ่ายบริหาร และติดตามวิเคราะห์คำตอบที่ได้ความถี่และการมีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่และประชุมกับผู้บริหารฝ่ายการเงินบัญชี ตรวจสอบภายใน และผู้สอบบัญชี ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่จัดให้คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบที่ติดตามการบรรลุผลของแผนกลยุทธ์ เป้าหมายของฝ่ายบริหารฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และปฏิบัติตามสัญญาที่สำคัญ ความเพียงพอและทันสมัยของสารสนเทศที่คณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการตรวจสอบมีเกี่ยวกับข้อมูลพิเศษ เช่น ค่าใช้จ่ายในการเดินทางของผู้บริหาร รายงานการสืบสวนจากสถาบันกำกับดูแลการจ่ายเงินที่ผิดกฎหมาย เป็นต้น เพื่อให้งานทางด้านตรวจสอบได้ตอบสนองตรงความต้องการ

5) ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร กล่าวคือ องค์กรประกอบนี้เป็นสิ่งใหม่ของการบริหาร ซึ่งบางครั้งปรัชญาและสไตล์การทำงานผู้บริหารถูกละทิ้งความสนใจไม่เข้าใจอย่างลึกซึ้ง การทำความเข้าใจแนวโน้มทางความคิดขององค์กรประกอบนี้ เช่น เป็นผู้บริหารที่กล้าเสี่ยงหรือชอบความระมัดระวังความถี่ในการติดตามงานระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับระดับปฏิบัติการ ทศนคติของผู้บริหารที่มีต่อการเลือกนโยบายบัญชี ความระมัดระวังในการกำหนดประมาณการทางบัญชี การเปิดเผยข้อมูล และการไม่แสดงข้อมูลที่เป็นเท็จ รวมทั้งการส่งเสริมสนับสนุนในงานบัญชี การพัฒนาความรู้ของฝ่ายบัญชีเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทราบทิศทางองค์กรได้ว่าจะถูกลวงอยู่ในจุดใดหรือมีความเสี่ยงอย่างไรบ้าง

6) โครงสร้างการจัดองค์กร กล่าวคือ โครงสร้างองค์กรที่ได้รับการจัดไว้ดีเยี่ยมเป็นพื้นฐานที่ดีต่อความสำคัญที่ทำให้การควบคุมกำกับกับการปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ สามารถวางแผนงานได้เป็นอย่างดีเชื่อมโยงต่อกันนโยบายลงไปสู่ระดับปฏิบัติการได้เป็นอย่างดีเยี่ยม ซึ่งสามารถทำได้โดยการจัดโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับลักษณะของธุรกิจนั้น การส่งต่อหน้าที่โดยมอบอำนาจและความรับผิดชอบ (Assignment of Authority and Responsibility) หมายถึง การส่งต่อหน้าที่อำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานในระดับปฏิบัติการควรจะต้องมีการกำหนดการประเมินด้านโครงสร้างการจัดองค์กร ต้องพิจารณา ดังนี้

6.1) ความชัดเจนในการทำงาน โดยสามารถระบุอำนาจการอนุมัติผู้ปฏิบัติการตามหน้าที่รับผิดชอบและในการปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์

6.2) ความเหมาะสมของมาตรฐานการควบคุมและวิธีการควบคุมที่เกี่ยวข้องรวมทั้งเอกสารที่ระบุลักษณะหน้าที่ในตำแหน่งงาน

6.3) ความเหมาะสมของจำนวนพนักงาน ซึ่งจะต้องมีความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับปริมาณงานและความซับซ้อนของกิจกรรม รวมทั้งระบบงานที่เกี่ยวข้อง

7) นโยบายและวิธีบริหารงานด้านบุคลากรบุคคล กล่าวคือ ในการบริหารองค์กรมีปัจจัยหลายอย่างที่เป็นสิ่งสำคัญมากแก่องค์กรไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องพัฒนาตามยุคสมัยให้ทัน แต่อย่างไรก็ตาม สิ่งที่สำคัญที่สุดขององค์กรที่จะขาดไม่ได้ก็คือทรัพยากรมนุษย์เพราะทรัพยากรมนุษย์ที่ดีเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริง ดังนั้นฝ่ายบริหารควรกำหนดนโยบายและวิธีบริหารงานด้านทรัพยากรบุคคล เช่น การว่าจ้าง การคัดเลือกบุคลากร และเมื่อได้บุคลากรที่เหมาะสมแล้วก็ต้องมีนโยบายในการจูงใจและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถที่ทันสมัยตามทันเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การประเมินองค์ประกอบ เช่น นโยบายและวิธีปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวกับการคัดเลือก การฝึกอบรม การเลื่อนตำแหน่ง และการจ่ายผลตอบแทน ความเหมาะสมของวิธีการที่ใช้เมื่อพบความประพฤติที่แตกต่างจากนโยบาย

8) การตรวจสอบภายใน กล่าวคือ การตรวจสอบภายในถือเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญต่อการควบคุมภายในและเป็นเครื่องมือที่ใช้ทางการบริหารที่ทำให้สภาพแวดล้อมต่อการควบคุมมีคุณภาพ ผู้ตรวจสอบภายในต้องได้ในเรื่องของความมีอิสระเพียงพอที่จะรายงานผลการตรวจสอบและประเมินผลให้แก่ผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบการปฏิบัติงานที่ได้รับการตรวจสอบและประเมินผล ทั้งนี้ผู้ตรวจสอบภายในควรได้รับการสนับสนุนอย่างเหมาะสมจากผู้บริหาร

9) การประเมินความเสี่ยง เป็นเครื่องมือใช้ในการบริหารอย่างที่คุณบริหารนิยมใช้ในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจุบันนี้ค่อนข้างที่จะเป็นยุคการค้าที่มีการแข่งขันอย่างเสรีซึ่งมีคู่แข่งมากมายที่กำลังต่อสู้กับองค์กร ดังนั้น ความเสี่ยงจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ซึ่งการประเมินความเสี่ยงนี้เป็นกระบวนการที่ทำให้กิจการขององค์กรทราบถึงความเสี่ยงที่กำลังจะเผชิญล่วงหน้าได้เมื่อทราบถึงความเสี่ยงแล้วก็สามารถที่จะบริหารความเสี่ยงเพื่อเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส และเพื่อลดผลกระทบความเสียหายที่จะเกิดขึ้นได้เนื่องจากเป็นการค้ายุคการแข่งขันเสรีที่มีความเสี่ยงสูงและต้องเตรียมความพร้อมในทุกสภาวะการณ์ การประเมินความเสี่ยงจะทำให้ฝ่ายบริหารได้ทราบถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุตามเป้าหมายขององค์การอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ปัจจัยที่มีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงสามารถแบ่งได้ดังนี้

9.1) ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจการอาจเกิดจากปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในกิจการ โดยปัจจัยเสี่ยงภายนอกเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกที่กิจการควบคุมไม่ได้ซึ่งผู้บริหารต้องติดตามศึกษาเพื่อหาวิธีปฏิบัติในการเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสหรือลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ส่วนปัจจัยเสี่ยงภายในเป็นปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถจัดการได้ซึ่งสามารถ

ยกตัวอย่างของปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงในเรื่องของทางเทคโนโลยี ความมุ่งหวังในเรื่องความต้องการของลูกค้าที่มีต่อสินค้าหรือบริการ กฎหมายและข้อกำหนดต่าง ๆ ของภาครัฐและตัวอย่างของปัจจัยภายใน เช่น ความซื่อสัตย์กับความตรงไปตรงมาและคุณธรรมบนจริยธรรมของผู้บริหาร ความสลับซับซ้อนของการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจของพนักงานในการปฏิบัติงาน ขนาดของหน่วยงานโดยหน่วยงานใหญ่ย่อมมีโอกาสผิดพลาดสูงกว่าหน่วยงานเล็ก

9.2) ปัจจัยเสี่ยงระดับกิจกรรมเป็นปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดในหน่วยงาน สาขา แผนงาน โครงการ เช่น การจัดการการตลาด เป็นต้น หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยง หากปัจจัยเสี่ยงใดสามารถคำนวณจำนวนที่อาจเกิดขึ้นได้โดยตรงในทางปริมาณ เช่น การใช้สูตรคำนวณจำนวนค่าความเสียหาย ก็ให้ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงไปตามความสำคัญของจำนวนที่สามารถคำนวณได้ หากการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงโดยใช้สูตรคำนวณเป็นไปได้ยากอาจต้องใช้วิธีการให้คะแนนเชิงเปรียบเทียบแทน เช่น การให้ระดับ 1-3 โดย 1 = ไม่พอใจ 2 = ปานกลาง และ 3 = พอใจ เป็นต้น หลังจากนั้นผู้บริหารควรกำหนดหลักการวิธีการจัดการบริหารความเสี่ยง และตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมควบคุมภายในที่จำเป็นเพื่อลดหรือบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นและเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของด้านประสิทธิภาพ ส่งผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินงานในทางด้านการเงินและการดำเนินงานนี้เป็นที่น่าเชื่อถือ และการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ ผู้บริหารระดับส่วนงานหรือผู้ประเมินควรจะต้องเน้นการให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการบริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง ในช่วงของการเปลี่ยนแปลงและบางเรื่องมีลักษณะเป็นนามธรรมซึ่งต้องใช้ดุลยพินิจ แต่เรื่องเหล่านี้มีความสำคัญในการใช้ประเมินความเสี่ยงว่าเหมาะสมเพียงพอหรือไม่ซึ่งการบริหาร

วิธีการตอบสนองความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

9.2.1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง การเลิก หรือหลีกเลี่ยงการกระทำที่สามารถทำให้เกิดอันตรายจากความเสี่ยงเหล่านั้น เช่น การทำงานขององค์กรที่ไม่มีความรู้ ความถนัด อาจหลีกเลี่ยงโดยการไม่กระทำเองหรือการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาทำให้

9.2.2) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น หรือการลดความเสียหาย หรือการลดทั้งสองด้านพร้อมกัน การลดความเสี่ยงที่สำคัญคือการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือค้นพบความเสี่ยงเฉพาะวัตถุประสงค์นั้นอย่างเหมาะสม ทันกาลมากขึ้น รวมถึงการกำหนดแผนสำรองในกรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉิน

9.2.3) การแบ่งความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การลดความน่าจะเป็นที่เกิดจากความเสียหายหรือการลดความเสียหาย โดยการแบ่งการมอบหมาย การหาผู้รับผิดชอบร่วมในความเสี่ยงในแต่ละงาน เช่น การจัดประกันภัย

9.2.4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การที่ไม่ได้ทำการอะไรเพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญน้อย อาจเกิดขึ้นกับสถานการณ์นั้นน้อย หรือต้นทุนในการบริหารงานมีโอกาสได้รับความเสี่ยงสูงกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ

10) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง วิธีการกระทำที่ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกรอบของนโยบาย วิธีปฏิบัติงาน และคำสั่งต่าง ๆ ที่ทางฝ่ายบริหารกำหนดซึ่งจะต้องเป็นการกระทำที่ถูกต้องและในกรอบเวลา

กิจกรรมการควบคุมภายในสามารถจัดแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

10.1) การควบคุมแบบป้องกันเป็นวิธีการหนึ่งสำหรับการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อยับยั้งป้องกันมิให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

10.2) การควบคุมแบบค้นพบ เป็นอีกหนึ่งวิธีการหนึ่งซึ่งจะค่อยกำหนดการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อทำการค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาแล้ว

11) ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กร (Information and Communication) สารสนเทศและการสื่อสารนี้ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการควบคุมภายในยุคปัจจุบัน ซึ่งนับได้ว่าเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร และถ้าข้อมูลข่าวสารมีความทันสมัยจะทำให้องค์กรรับรู้ข้อมูลได้ทันทั่วที่มีความได้เปรียบทางด้านธุรกิจ และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพให้การบริหารองค์กรได้ดีอีกด้วย แต่อย่างไรก็ตาม ความถูกต้องแม่นยำของข่าวสารก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งไม่แพ้กัน ดังนั้น ควรให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้เข้าถึงหรือรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องผ่านเครื่องมือต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในด้านธุรกิจให้เกิดประสิทธิผล โดยสามารถแบ่งได้ดังนี้

ข้อมูลสารสนเทศ (Information) เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรซึ่งข้อมูลนั้นมีความจำเป็นมากสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเลย โดยผู้บริหารต้องใช้ข้อมูลประกอบการพิจารณาสั่งการ ส่วนปฏิบัติงานมักใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องชี้นำทิศทางการปฏิบัติหน้าที่ข้อมูลสารสนเทศที่ดีที่ควรจัดให้มีในทุก ๆ ข้อมูลสารสนเทศขององค์กรควรมีลักษณะดังนี้

11.1) ความเหมาะสมของข้อมูลเนื้อหาการใช้ สามารถหมายถึงสารสนเทศมีเนื้อหาสาระที่จำเป็นต่อการตัดสินใจของผู้ใช้

11.2) ความถูกต้องสมบูรณ์ หมายถึง ข้อมูลสารสนเทศที่จะสามารถสะท้อนผลตามความจำเป็นและให้ข้อมูลที่เป็นจริงและมีรายละเอียดที่จำเป็นครบถ้วน

11.3) ความเป็นปัจจุบัน หมายถึง การให้ตัวเลขและข้อเท็จจริงล่าสุดที่เป็นปัจจุบันสามารถใช้เป็นข้อมูลที่เชื่อถือได้สำหรับประกอบสนับสนุนการตัดสินใจได้ทันเวลา

11.4) สะดวกในการเข้าถึง หมายถึง การที่ข้อมูลนั้นมีเนื้อหาที่แตกต่างกันในเรื่องของความยากง่ายสำหรับผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และมีระบบควบคุมรักษาความปลอดภัยป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร

ผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศที่มีความสำคัญหรือข้อมูลที่เป็นความลับได้ ในการจัดให้มีสารสนเทศที่ดีเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีและระบบงานที่ดีและประสบการณ์ทางวิชาชีพ รวมทั้งการจัดหาเครื่องมือเครื่องใช้เทคโนโลยีและระบบงานที่ดี เพื่อให้มีการปฏิบัติตามระบบงานที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอและควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามระเบียบที่กำหนดโดยอย่างเคร่งครัด

การสื่อสาร (Communication) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง การจัดระบบการสื่อสารให้ข้อมูลส่งไปถึงผู้ที่ควรได้รับ และระบบการสื่อสารที่ดีนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งระบบการสื่อสารกันภายในองค์กรหรือการสื่อสารที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเดียวกัน ซึ่งควรจัดให้รูปแบบการสื่อสาร

12. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation) การควบคุมภายในขององค์กรจะสมบูรณ์ไม่ได้หากขาดการติดตามและประเมินผล เพราะเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารมั่นใจได้ว่ามาตรการการจัดการและระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและได้รับการส่งเสริมให้มีการปรับปรุงให้เกิดในเรื่องความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

2.3 แนวคิดการเพิ่มประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ สามารถมองได้ 2 แง่มุมมอง คือ เมื่อมองในเชิงมุมมองของทางธุรกิจ ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ หากการใช้วัตถุดิบที่เป็นปัจจัยนำเข้าในการผลิตที่น้อยและระบบให้ผลผลิตมีมูลค่าสูงกว่ามูลค่าของวัตถุดิบตั้งต้นบวกกับค่าดำเนินการโดยที่มูลค่าของผลผลิตยิ่งสูงกว่าการลงทุนมากเท่าใดย่อมแสดงถึงประสิทธิภาพที่สูงของการผลิตนั้นแต่ถ้ามองในอีกแง่หนึ่งในเชิงของการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการทำงานให้เกิดผลหรือบรรลุเป้าหมายได้รูปแบบประหยัดต้นทุน เสรีทันเวลา ทำให้บริษัทหรือองค์กรได้ผลกำไรที่ดีในการบริหารงาน

ปัจจัยของประสิทธิภาพประกอบด้วย

1. ค่าใช้จ่าย การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพคือการคุมค่าใช้จ่ายให้อยู่ภายในงบประมาณที่ประเมินไว้ หากเราสามารถประหยัดได้มากกว่าก็คือทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

2. เวลา หมายถึง การทำงานให้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้ ยิ่งทำงานให้เสร็จเร็วก็ยิ่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณภาพงานที่ทำได้ต้องมี

3. คุณภาพตามที่กำหนดไว้ หากทำงานเสร็จ ค่าใช้จ่ายน้อย แต่ตัวงานออกมามีคุณภาพต่ำ ก็ไม่ถือว่าเป็นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

Millet, J. D. (1954) ได้ให้ทรรศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่มวลมนุษย และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงานนั้น ความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียม (Equitable Service)
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วและทันเวลา (Timely Service)
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample Service)
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progression Service)

ทิพาวสี เมฆสุวรรณค์ (2538) กล่าวว่า ด้านค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนของการผลิต ด้านการบริหาร มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ที่สะดวกกว่าเดิม ด้านผลผลิตและผลลัพธ์การทำงานทันเวลาที่กำหนด การนำสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพการทำงานมากยิ่งขึ้น

วิทยา ด่านธำรงกุล (2546) ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปแบบของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผู้ผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุน แรงงาน เวลา ที่ใช้ต่อผลตอบแทนจากการลงทุน

กันตยา เพิ่มผล (2541) ได้กล่าวถึงการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานว่าเป็นการปรับปรุงแก้ไข การวางแผนที่ดีต้องมาพร้อมกับการประเมินความสามารถของตัวเอง เพราะถ้าคุณวางตารางงานไหนจะใช้เวลาเท่าไร แต่ไม่สามารถทำงานให้เสร็จภายในเวลาได้ สิ่งก็ตามมาคือความเครียดที่อาจจะสะสมขึ้นเรื่อย ยิ่งคิดถึงงานที่ทำไม่เป็นไปตามตารางเวลา ก็ยิ่งเป็นการกดดันและไม่พอใจในตัวเองมากขึ้น สิ่งที่ต้องรู้เพื่อการวางแผนเวลาให้เหมาะสมมากขึ้น

ประเด็นหลักคนแต่ละคนมีขีดจำกัดและข้อจำกัดในการทำงานไม่เหมือนกัน และบางคนอาจทำงานดึกแล้วตื่นมาไม่มีแรง แต่หลาย ๆ คนก็มักจะเบลอจากการทำงานล่วงเวลา จนทำให้ไม่สดใสในวันต่อไป คิดอะไรไม่ค่อยออก ส่งผลให้สมองและพลังงานลดลงจนทำงานได้มีประสิทธิภาพลดลง การรู้ขีดจำกัดที่เหมาะสมจึงจำเป็น

ผลลัพธ์ที่ได้มีคุณภาพและปริมาณสูงที่สุด การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานจึงโฟกัสไปที่การทำงานให้เร็วขึ้น มีความเชี่ยวชาญมากขึ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งในความเป็นจริงแล้วงานที่แตกต่างกันก็มีข้อจำกัดต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องเวลา เช่น พนักงานออฟฟิศที่มีช่วงเวลาทำงานตายตัว สิ่งสำคัญจึงเป็นการปรับวิธีการทำงานของตัวเองและเรียนรู้เพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ดังนั้นความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของแต่ละที่มีความพยายามมานะเต็มที่ในการทำงานต่อหน้าที่ของตนเอง ทำตามกฎระเบียบที่ถูกต้อง ทำหน้าที่ของ

ตนเองให้ดีที่สุด สรุปได้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานขึ้นอยู่กับคนที่มีความขยัน อดทนต่อหน้าที่ การงาน ยอมเสียสละเวลาเพื่อบริษัทได้ มีการพัฒนาหน้าที่การทำงานอยู่เสมอ มีความรับผิดชอบ และช่วยเหลือกัน ภายในแผนกให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมีองค์ประกอบ 2 ส่วนหลัก คือ ผู้ที่ทำงาน กับโครงสร้างการทำงาน สำหรับในเรื่องของคนทำงานจะต้องมีแนวคิดการปฏิบัติตัวในการทำงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (สมพิศ สุขแสน. 2556)

องค์ประกอบของคนทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้

1) ความฉับไว หมายถึง การใช้เวลาได้อย่างดีที่สุด รวดเร็ว ไม่ทำงานล่าช้า นั่นคือคนที่มีประสิทธิภาพ ควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา หรืองานบริการผู้รับบริการย่อมต้องการความรวดเร็ว ดังนั้นผู้ให้บริการจะต้องสร้างวัฒนธรรมการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จจุดเดียว

2) ความถูกต้องแม่นยำ หมายถึง การผิดพลาดในงานน้อย มีความแม่นยำในกฎระเบียบ ข้อมูล ตัวเลข หรือสถิติต่าง ๆ ไม่เลินเล่อจนทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

3) ความรู้ หมายถึง การมีองค์ความรู้ในงานที่รู้จักศึกษาหาความรู้ในเรื่องงานที่ทำอยู่ ตลอดที่ตลอดเวลา คนที่มีประสิทธิภาพควรแสวงหาความรู้อยู่ตลอดเวลา ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเอง องค์กรผู้อื่น อินเทอร์เน็ต เป็นต้น และสามารถนำความรู้นั้นมาปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

4) ประสบการณ์ หมายถึง การรอบรู้หรือรอบด้าน จากการได้เห็น ได้สัมผัส ได้ลงมือปฏิบัติบ่อย ๆ มิใช่มีความรู้ด้านวิชาการแต่เพียงอย่างเดียว การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานสูง จะทำงานผิดพลาดน้อย สมควรที่องค์กรจะต้องรักษาบุคคลเหล่านี้ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุดเพราะคนเหล่านี้จะทำให้องค์กรพัฒนาได้เร็ว

5) ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง คิระบบการให้บริการที่ลดขั้นตอน การประเมินผล การปฏิบัติงานแบบใหม่ การบริหารงานแบบเชิงรุก เป็นต้น คนที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นคนที่ชอบคิด หรือเก่งคิดหรือมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ไม่ใช่คนที่ชอบทำงานตามคำสั่ง และจะต้องไม่ทำงานประจำวันเหมือนกับหุ่นยนต์

ประสิทธิภาพควรมีความสุขในการทำงาน และมีการพัฒนาการทำงานที่ดี และควรมีเทคนิคในการทำงานร่วมด้วย งานจึงจะมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ตั้งเป้าหมายในการทำงาน ก่อนที่จะเริ่มต้นในการทำงานทุกครั้งต้องตั้งเป้าหมายในการทำงานล่วงหน้า ให้พิจารณาทางเลือกและอุปสรรคมีอะไรบ้างที่จะทำให้เป้าหมายที่ไว้นั้นสำเร็จด้วยดี และวิเคราะห์ถึงผลลัพธ์ที่จะตามมา อะไรที่จะเข้ามาขัดขวาง สร้างปัญหา คุณลองถามตัวเองด้วยเหตุผลเหล่านี้เพื่อให้แน่ใจ

2) บริหารเวลา การบริหารเวลาให้เป็นจะช่วยลดความไม่เป็นระเบียบในชีวิต และเพิ่มความสุขและความสำเร็จให้แก่ตนเองและการทำงาน โดยเฉพาะภาคธุรกิจเรื่องเวลาเป็นสิ่งสำคัญ

3) การเพิ่มความมั่นใจในการทำงานให้ตนเอง ปัจจุบันมีคนจำนวนไม่น้อยที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองหรือขาดความมั่นใจในการทำงาน ไม่กล้าแสดงออกในทางที่ถูกที่ควร ถูกถูกความสามารถของตนเอง คิดว่ามีปมด้อย ไม่เก่งเหมือนคนอื่น และคิดว่าหมตหวังที่จะสามารถประสบความสำเร็จในชีวิต

4) มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมหรือการสร้างที่การทำงานนี้เป็นทีมให้เข้มแข็งเพราะทีมงานนี้เป็นกุญแจสำคัญแห่งความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำงาน ได้ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีการยอมรับซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความรักในทีมงาน ร่วมมือร่วมใจในการทำงานอย่างจริงจังจริงจัง ขจัดปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในทีมงาน แบ่งผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยุติธรรม มีการติดต่อประสานงานที่ดีระหว่างกัน และการสร้างบรรยากาศ

5) ต้องมีคุณธรรมในการทำงาน คือ มีความสุภาพ มีการซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของตนเอง มีน้ำใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานด้วยกัน แลกเปลี่ยนความรู้ มีความโปร่งใส

6) ฝึกเป็นคนที่ชอบกระทำหรือลงมือปฏิบัติมากกว่าพูด

7) กระตุ้นเตือนตัวเองหรือสร้างแรงจูงใจภายในให้อยากทำงานตลอดเวลาต่อโดยไม่ต้องให้ใครบังคับ มีศรัทธาในงานและองค์กรที่ทำงานอยู่

8) ปรับทัศนคติและค่านิยมที่ไม่เหมาะสมเสียใหม่ เช่น การทำงานนี้เป็นเล่น และการเกรงใจอย่างไร้เหตุผล ตลอดจนนิสัยที่ไม่พึงประสงค์ต่าง ๆ

9) สร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เช่น รู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกัน การยิ้มแย้มแจ่มใสต่อกัน ให้อภัยกัน รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยปกติคนส่วนใหญ่เต็มใจและยินดีที่จะผูกมิตรไมตรีแก่กัน ความสัมพันธ์ในองค์กรจะเป็นเสมือนโซ่ทองคล้องใจซึ่งกันและกัน และจะช่วยผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จได้ตามที่มุ่งหมายไว้

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ Becker Selwyn and Neuhauser Ducan (1975) ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร โดยกล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้วองค์กรในฐานะที่เป็นองค์กรในระบบเปิด ยังมีปัจจัยประกอบอีกซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) หากสภาพแวดล้อมในการทำงานขององค์กรมีความซับซ้อนต่ำ (Low Task Environment Complexity) หรือความแน่นอน มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติในการทำงานขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วนแน่ชัดจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าองค์กรที่มีสภาพแวดล้อมในการทำงานยุ่งยากซับซ้อนสูง (High-task Environment Complexity)

- 2) กำหนดระเบียบที่เป็นมาตรฐานให้ทุกคนมองเห็นและปฏิบัติตามได้
- 3) มีผลงานที่สามารถมองเห็นได้เป็นรูปเป็นร่าง
- 4) การพัฒนาและเลือกปฏิบัติ และทรัพยากรที่เป็นประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายได้

ฉะนั้นโครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ ผลการปฏิบัติจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) ซึ่งเป็นนักทฤษฎีที่ศึกษาองค์กรในระบบเปิด Open System ได้ศึกษาเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพ การประเมินผลการทำงานจะทำให้ทุกคนในบริษัทรู้ถึงศักยภาพของตัวเองและรู้ถึงประสิทธิภาพของบริษัทด้วย หากไม่มีการประเมินผลการทำงานเราอาจไม่รู้ว่าความสามารถของแต่ละคนนั้นเป็นอย่างไร แต่เมื่อเห็นผลแล้วก็จะยิ่งช่วยกระตุ้นการพัฒนาศักยภาพให้สูงยิ่งขึ้นต่อไปได้ด้วย หากมีผลการประเมินทุกคนสามารถรู้ถึงศักยภาพในการทำงานและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นที่สามารถนำมาปรับปรุงประสิทธิผลให้ดีขึ้นต่อตนเองและบริษัท

Herzberg F., Mausner B. (1959) ได้นำเอาการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์และความสัมพันธ์ระหว่างงานผู้ปฏิบัติงานมาศึกษาร่วมกันเพื่อให้ได้ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างสบายใจมีประสิทธิภาพ เขาได้ศึกษาวิจัยถึงทัศนคติของบุคคลที่พอใจในการทำงานและไม่พอใจในการทำงาน พบว่า บุคคลพอใจในการทำงานเน้นประกอบด้วยปัจจัย ดังนี้

- 1) การที่สามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ
- 2) การที่ได้รับการยกย่องนับถือเมื่อทำงานเสร็จ
- 3) ลักษณะเนื้อหาของงานนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจ
- 4) การที่ได้มีความรับผิดชอบมากขึ้น
- 5) ความก้าวหน้าในการทำงาน
- 6) การที่ได้มีโอกาสพัฒนาความรู้และความสามารถในการทำงาน

Zaleanik et al. (1958) ได้กล่าวว่า การที่ผู้ทำงานจะได้ผลตอบแทนที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์กร ได้แก่

- 1) รายได้หรือค่าตอบแทน
- 2) ความปลอดภัยในการทำงาน
- 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 4) ตำแหน่งหน้าที่การทำงาน
- 5) การประพฤติตามกฎระเบียบ
- 6) มีความยุติธรรม ไม่เอาเปรียบกัน
- 7) การทำงานมีหลักฐาน มีความเชื่อถือได้
- 8) ลักษณะของการทำงานควรแจ้งข้อมูลให้ทราบทั่วกัน

9) งานเสร็จทันเวลาที่กำหนด

10) ผลลัพธ์หรือผลงานได้ตามมาตรฐาน

11) มีการวางแผนมาตรฐานการทำงานไว้

12) มีข้อกำหนดในการทำงานให้ตรงมาตรฐานที่กำหนดไว้

13) ให้งานวัด ของขวัญแก่พนักงาน

Woodcock, M. (1989) ได้กล่าวว่า การทำงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ 8 ด้าน ดังนี้

1) ความสมดุลในบทบาทการทำงานจะผสมผสานและทักษะต่อความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคลและใช้ความแตกต่างดำเนินบทบาทของแต่ละงานได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การรักษาความสมดุลควรมีหลักสำคัญในการทำงาน แต่ละบุคคลจะมีความคิดความสามารถ จุดเด่นของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับความรู้หรือประสบการณ์ที่มีอยู่ในปัจจุบันและอนาคต

2) วัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจนและสอดคล้องกันกับการทำงานที่มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนเพื่อให้รู้จุดประสงค์ของการทำงานเพื่อให้เกิดผลที่ดีตามมา

3) การเปิดเผยและเผชิญ คือบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมเป็นไปอย่างเปิดเผย สมาชิกสามารถที่จะแสดงความรู้สึกความคิดเห็นของตนต่อการทำงาน ได้มีการสื่อสารโดยตรงหันหน้ามาร่วมกันแก้ไขปัญหาสร้างความเข้าใจกัน ร่วมช่วยกันแก้ไขให้ผ่านไปได้ด้วยดี

4) ความร่วมมือและขัดแย้ง (Co-operation and Conflict) คือสมาชิกในทีมให้ความร่วมมือกันทำงานพร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนช่วยเสริมสร้างทักษะความรู้ความสามารถให้แก่กัน รวมทั้งการสนับสนุนแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เอื้อประโยชน์ต่อการทำงาน มีการใช้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์เพื่อร่วมมือกันแก้ไขปัญหา ขจัดความขัดแย้งออกจากกัน

5) วิธีการปฏิบัติงานชัดเจน (Sound Procedures) คือการทำงานของทีมที่มีการประชุมปรึกษาหารือและหาแนวทางปฏิบัติร่วมกัน การตัดสินใจจะใช้ข้อมูลและความเห็นในส่วนของสมาชิก การปรึกษาทำความเข้าใจในการตัดสินใจให้เกิดผลประโยชน์ในการทำงาน

6) ภาวะผู้นำที่เหมาะสม (Appropriate Leadership) การทำงานในทีมจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถและความเหมาะสมในสถานการณ์นั้น ๆ โดยสมาชิกทุกคนสามารถที่จะเป็นผู้นำทีมได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้น การทำงานเป็นทีมต้องมีความสามารถและเหมาะสม

7) ทบทวนการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (Regular Review) คือการติดตามผลการปฏิบัติงานของทีมน้อยกว่าสม่ำเสมอว่ามีปัญหาใดที่จะต้องร่วมกันปรับปรุงแก้ไข

8) การพัฒนาบุคลากร (Individual Development) คือการพัฒนาทักษะความรู้ที่มีในส่วนของความสามารถของสมาชิกทีม ให้โอกาสสมาชิกได้ใช้ทักษะความรู้ความสามารถที่มีในส่วนของการทำงานอย่างเต็มที่ ใช้ทักษะความรู้ที่มีในการทำงานของแต่ละบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543) ได้เสนอแนวคิด การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิผล ว่า ปัจจัยใดที่มีความสำคัญ หัวหน้าจะต้องมีหน้าที่รับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- 1) จัดวางแผนให้พนักงานทำที่ที่เหมาะสมกับงาน
- 2) ทำให้ความคาดหวังชัดเจน
- 3) กระตุ้นผู้ร่วมทีมโดยผลักดันมอบหมายสอนช่วยเหลือและตอบคำถาม
- 4) มองให้เห็นภาพใหม่หรือมีวิสัยทัศน์ที่ใหม่และชัดเจน
- 5) มีการวางแผนที่ดี
- 6) นำพนักงานใหม่เข้าไปในทีมเพื่อทำให้เกิดวิธีการหรือภาพใหม่ ๆ ที่สดชื่น
- 7) ให้การกระตุ้นจูงใจและมุ่งมั่น

นอกจากนี้สมาชิกในทีมที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีทักษะมนุษย์สัมพันธ์ดังต่อไปนี้

- 1) รู้จักหน้าที่ของตนเอง
- 2) สามัคคีการทำงานร่วมกัน
- 3) สนับสนุนสมาชิกในทีมโดยการกระตุ้นและสนับสนุน
- 4) แบ่งปันยกย่องชมเชย
- 5) เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นยอมรับและเปลี่ยนให้เป็นประสบการณ์ทางบวก

ดังนั้นการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผลจึงจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือในการทำงานของทั้งสองฝ่ายคือผู้นำทีมที่ต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและสมาชิกในทีมที่จะต้องมีความรู้ที่สำคัญ เช่น ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และความรับผิดชอบ เป็นต้น

Peterson and Plowman (1953) ได้ให้แนวคิดส่วนประกอบของประสิทธิภาพ ประกอบ มาตรฐาน เวลา ค่าใช้จ่าย ลงทุนน้อยและได้ผลกำไรมากที่สุด ประสิทธิภาพในมิติของ ค่าใช้จ่าย หรือต้นทุนการผลิต ได้แก่ การใช้ทรัพยากรด้านการเงิน คน วัสดุ เทคโนโลยี ที่มีอยู่อย่าง ประหยัด คุ่มค่า และเกิดการสูญเสียน้อยที่สุด ไม่ให้ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือระบบการทำงาน

การบริหารทรัพยากรจัดสรรทรัพยากร (Provision of Resource) ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การบริการในการบริหารทรัพยากรสามารถแบ่งได้ 2 ประเภทคือ

- 1) ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน
- 2) ทรัพยากรด้านเทคโนโลยี เครื่องจักร อุปกรณ์สำนักงาน หรือสิ่งอำนวยความสะดวก

การจัดสรรทรัพยากร หมายถึง การจัดหา จัดมอบ หรือจัดแบ่งทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานหรือบุคลากรได้ใช้ทรัพยากรที่เหมาะสมเพื่อการดำเนินงานสู่เป้าหมายขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรมีความสำคัญต่อระบบการบริหารงานคุณภาพด้วยสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ สาเหตุ 1 ทรัพยากร เป็นต้นทุนการผลิต การบริการ สาเหตุ 2 ทรัพยากรเป็นจุดเริ่มต้นของคุณภาพ

การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้การดำเนินงาน บริหารงานคุณภาพ บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ คุณภาพจะต้องคำนึงถึงหลักการสำคัญ ต่อไปนี้

1) ความต้องการใช้ทรัพยากรต้องจัดสรรจำนวน ขนาด คุณภาพ และคุณลักษณะของ ทรัพยากรให้เหมาะสมตรงกับความต้องการของหน่วยงานในการสร้างผลงานคุณภาพ ดังนั้นการจัดสรร จึงต้องมีหลักเกณฑ์พิจารณาอย่างรอบคอบ ประกอบด้วย

1.1) มีข้อมูลจากหน่วยงานแสดงความต้องการถึงจำนวน ขนาด คุณภาพ

1.2) ฝ่ายจัดสรรทรัพยากรก็ต้องวิเคราะห์สถานการณ์ความต้องการของทรัพยากร ว่าเป็นข้อมูลความต้องการที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงอนุมัติ

1.3 ฝ่ายจัดหาทรัพยากรก็ต้องมีแผนการจัดหาที่มีประสิทธิภาพ

2) ระยะเวลาของการใช้ทรัพยากรหรือการจัดหามีความเหมาะสม

3) การเพิ่มปริมาณคุณภาพหรือประสิทธิภาพของทรัพยากรเพื่อใช้ในกระบวนการ ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายจัดสรรทรัพยากรต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึงวิธีการจัดหาให้ได้ ทรัพยากรคุณภาพสูงต้นทุนต่ำ การบริหารต้นทุนให้อยู่ในระบบให้มากที่สุด

4) มีการวางแผนจัดสรรทรัพยากรทั้งระยะยาวตามแผนการขยายงานและแผนระยะสั้น หรือแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุดด้วย

5) การจัดทำแผนงบประมาณต้องมีความสอดคล้องกับแผนการจัดสรรทรัพยากรที่ดี เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรดำเนินการได้ไม่เกิดปัญหาขาดแคลนงบประมาณ

6) การจัดสรรทรัพยากรต้องคำนึงถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรและภายใน ภายนอก คือสิ่งแวดล้อมซึ่งมีกฎหมายสิ่งแวดล้อมควบคุมอยู่ แล้วการจัดทรัพยากรต้องนำกฎหมายที่ เกี่ยวข้องมาพิจารณาดูเพื่อประกอบกับผลกระทบในส่วนของการทำงาน

การจัดสรรบุคคลให้อยู่ในตำแหน่งหนึ่งที่เหมาะสมเพื่อให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ คุณสมบัติของบุคคลว่าตรงกับตำแหน่งหน้าที่การงานหรือไม่ นอกจากจะพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ อื่นแล้วการจัดการงานบุคคลต้องจัดทำรายละเอียดข้อมูลของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบ ประสิทธิภาพการจัดสรรบุคคลขึ้นอยู่กับรายละเอียดของลักษณะงาน การจัดการงานบุคคลจะ ประกอบด้วยแผนงานสำคัญ 5 แผนคือ

1) แผนอัตรากำลัง

2) แผนการจ้างประจำปี

3) แผนการฝึกอบรม

4) แผนบริหารค่าตอบแทน

5) แผนแรงงานสัมพันธ์

การพิจารณาบุคคลเพื่อคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานตามรายละเอียดของ Job Descriptions ต้องพิจารณาองค์ประกอบหลัก 4 ข้อต่อไปนี้

1) พื้นฐานการศึกษา ระดับการศึกษาสาขาวิชาที่เรียนตรงกับหน้าที่การงาน หรือสิ่งที่พื้นฐานการพัฒนา/ ฝึกอบรมให้มีความสามารถในการทำงานในหน้าที่

2) การผ่านการฝึกอบรม บุคคลที่เคยผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นที่เป็นผลที่ดี ประโยชน์กับหน้าที่ยอมทำให้องค์กรได้ประโยชน์มากขึ้น เช่น หลักสูตรความปลอดภัยในการทำงาน หลักสูตรความเป็นผู้นำ การศึกษาต่อในระดับที่สูงกว่าพนักงานคนอื่น เป็นต้น

3) ความสามารถในการเชิงปฏิบัติการหรือทักษะ เช่น ความสามารถในระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ได้ก็โปรแกรม ขับรถประเภทใด พิมพ์คอมพิวเตอร์ได้นาทีละกี่คำหรือพูดภาษา

4) ประสบการณ์การทำงานที่เคยผ่านมาก่อน เช่น เคยปฏิบัติงานเป็นพนักงานดูแลความปลอดภัยในโรงงานฝึกงานกับฝ่ายซ่อมบำรุงมาแล้ว 2 เดือน

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ติน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ธีรตยาคินนธ์ (2537) กล่าวว่า หลักการที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานจนถึงสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน

สมยศ นาวิการ (2529) กล่าวถึง แนวความคิดของปีเตอร์ ปัจจัยที่อิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรว่ามีดังต่อไปนี้ คือ

1) กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวข้องกับการทำงานที่สามารถอธิบายได้ว่า จุดแข็ง จุดอ่อน ภายในขององค์กร โอกาส และอุปสรรคภายนอกองค์กร

2) โครงสร้าง การกำหนดโครงสร้างผังขององค์กรที่มีความเหมาะสมในการทำงานที่เพิ่มประสิทธิภาพขึ้นไป และเพิ่มประสิทธิผลควบคู่กันไปได้ดีที่สุด

3) ระบบ (Systems) ระบบขององค์กร ระบบด้านเทคโนโลยี ระบบการทำงาน ช่วยทำให้งานมีประสิทธิภาพส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

4) แบบ (Styles) หลักการของผู้บริหารที่สามารถช่วยให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

5) บุคลากร (Staff) พนักงานในองค์กร หรือผู้ร่วมงานทั้งภายนอกและในองค์กร

6) ความสามารถ (Skill) ความสามารถของบุคคลภายในองค์กร ทักษะความรู้

7) ค่านิยม (Shared values) ค่านิยมร่วม ความต้องการที่คล้ายกันของคนภายในองค์กร ความชอบที่เหมือนกัน หรือความต้องการที่คล้ายกัน

ติน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ธีรตยาคินนธ์ (2537) มองให้เห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือผลงานและประสิทธิภาพของการบริหารงานและการทำงาน ประกอบด้วย 32 ประการ คือ

- 1) การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและวัสดุบิสีนค้า
- 2) ผลงานของผู้ทำงาน การมีผลงานที่โดดเด่นกว่าพนักงานคนอื่น
- 3) ความสามารถของผู้ทำงาน เช่น ความสามารถด้านของภาษา
- 4) ความรู้ การศึกษา ประสบการณ์ การฝึกอบรม และความสนใจเพิ่มเติม การเสริมทักษะในตัวของผู้ทำงาน การศึกษาภาษาเพิ่มเติมที่ทำให้ตนเองต่างจากคนอื่นในด้านความสามารถ
- 5) ทักษะซึ่งรวมถึงทั้งความถนัดของบุคคลและบุคลิกภาพ ไหวพริบการทำงาน
- 6) การตั้งใจ แรงจูงใจในการทำงานของผู้ทำงาน
- 7) สภาพการทำงาน หมายถึง การวางผังงาน ตำแหน่งงาน แสงสว่าง อุณหภูมิในห้องทำงาน การระบายอากาศ ระยะในการหยุดพักร้อน การลา กิจ ลาป่วย
- 8) ความต้องการของพนักงานที่มีความต้องการที่แตกต่างกันไป
- 9) กิจกรรมที่มีทั้งภายในและภายนอกขององค์กรที่มีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานทุกเพศ เพื่อการร่วมสนุกทำกิจกรรมที่ดีร่วมกัน
- 10) สภาพชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงานแต่ละบุคคล รวมถึงตำแหน่งหน้าที่ในการทำงาน สภาพแวดล้อมความเป็นอยู่ของแต่ละบุคคล การพักอาศัย
- 11) สภาพทางสังคม
- 12) องค์กรที่เป็นทางการ
- 13) โครงสร้างองค์กร
- 14) บรรยากาศของภาวะผู้นำ
- 15) ประสิทธิภาพขององค์กร
16. นโยบายของการบริหารงานบุคคล ซึ่งรวมถึงเนื้อหาของงาน การบรรจุแต่งตั้งของการคัดเลือก บุคลากร ระดับเงินเดือน ค่าจ้าง การบำรุงขวัญ การประเมิน และวัดผลงานฝึกอบรม
- 17) การสื่อข้อความ
- 18) สภาพแวดล้อมที่เฉพาะเจาะจงของงานและเวลา
- 19) องค์กรที่ไม่เป็นทางการ
- 20) ขนาดขององค์กร
- 21) ความเหนียวแน่นของกลุ่มและองค์กร
- 22) วัตถุประสงค์หรือนโยบายขององค์กร
- 23) ผู้นำองค์กร
- 24) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- 25) ทักษะในการวางแผนและความรู้ทางด้านเทคนิค
- 26) ประเภทของภาวะผู้นำ

- 27) การบริหารงานแบบยถากรรม (Laissez-faire)
- 28) การควบคุมงานอย่างใกล้ชิดหรือแบบเผด็จการโดยการเน้นงาน
- 29) การควบคุมงานแบบประชาธิปไตยโดยเน้นจิตใจของคนงานเป็นหลัก
- 30) การมีส่วนร่วมความร่วมมือของพนักงาน
- 31) ผลลัพธ์ ตั้งข้อ 1 จนถึง ข้อ 31 รวมเข้าด้วยกัน
- 32) สภาพแรงงานผลประโยชน์ที่สามารถได้รับจากองค์กรได้

ส่วนประกอบเหล่านี้คือแรงบันดาลใจที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบของความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลกระทบและปัจจัยเหล่านี้มีผลอย่างที่เกิดให้ความสำเร็จในการทำงาน และสิ่งแวดล้อมรอบข้างในการทำงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอเพื่อให้บรรลุผลที่มีค่าคะแนนหรือกำหนด

ติน ปรัชญพฤทธิ และไกรยุทธ ชีรตยาคินนธ์ (2537) กล่าวว่า การทำงานของพนักงานที่มีประสิทธิภาพจะต้องรวมไปถึงการทำงานร่วมกัน การมีทัศนคติ ความคิดที่เข้ากันได้ ดังนี้

- 1) การผิदनตหมายกำหนดการ การผิเดคำพูด
- 2) ค้นหาค้นคิตการทำงาน ความสามารถที่ตนเองมี
- 3) มีความคิดที่เป็นหมายในการทำงาน
- 4) พักผ่อนให้เพียงพอ ตรงต่อเวลา
- 5) ให้ความสำคัญในเรื่องความสะอาดทั้งภายนอกและภายใน
- 6) รู้จักปฏิเสธ เรื่องที่สมควรทำ
- 7) ให้ความสำคัญในการทำงาน ที่สามารถเพิ่มความรู้ให้แก่ตัวเองได้
- 8) รู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์
- 9) การตัดสินใจอย่างเด็ดขาด ไม่กลัวที่จะทำ

สถิต คำลาเลี้ยง (2544) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าประกอบด้วยปัจจัยหลัก 3 ปัจจัย ด้วยกันคือ

- 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่
 - 1.1) เพศ
 - 1.2) สมาชิกในครอบครัว
 - 1.3) อายุ
 - 1.4) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
 - 1.5) ความรู้
 - 1.6) ระดับการศึกษา
 - 1.7) บุคลิกภาพ

2) ปัจจัยที่ได้รับมาจากงาน ได้แก่

- 2.1) ประเภทหรือแบบของงาน
- 2.2) ความเชี่ยวชาญ ด้านทักษะ
- 2.3) ตำแหน่งด้านอาชีพ
- 2.4) ข้อมูลทางภูมิศาสตร์
- 2.5) ความก้าวหน้าของธุรกิจ

3) ปัจจัยที่ควบคุมได้โดยฝ่ายบริหาร

- 3.1) อนาคต ความมั่นคง
- 3.2) เงินเดือน ผลตอบแทน
- 3.3) สวัสดิการของพนักงาน
- 3.4) การเลือกขึ้นตำแหน่งในหน้าที่การงาน
- 3.5) สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน
- 3.6) เพื่อนร่วมงาน
- 3.7) ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ตนได้รับมอบหมาย
- 3.8) การบริหารจัดการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2519) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลอำนาจต่อหน้าที่การทำงาน และต่อพฤติกรรมของแต่ละส่วนบุคคล ได้แก่

- 1) กิจกรรมในกระบวนการทำงาน
- 2) การรับมือกับเหตุการณ์ต่าง ๆ
- 3) ความต้องการมากน้อยเพียงใด
- 4) กลุ่มที่ยึดหลักตาม
- 5) เพศที่แตกต่างกัน
- 6) ภูมิบ้านเกิด วัฒนธรรม
- 7) ระดับการศึกษา
- 8) ประสบการณ์การทำงาน
- 9 ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ศชาวุธ พรหมมาย (2545) ได้กล่าวว่า การทำงานของแต่ละส่วนบุคคลแบ่งออกได้ ดังนี้

- 1) คุณลักษณะเฉพาะส่วนบุคคล
- 2) ระดับความพยายามในการทำงาน จะเกิดขึ้นจากการมีแรงจูงใจ ในการทำงาน ได้แก่

ความรู้สึกรัก ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการทำให้เกิดแรงผลักดันอารมณ์ เพราะว่าคนที่มีแรงจูงใจ

ในการทำงานสูงจะมีความพยายามที่จะมอบกายให้แก่การทำงานและกำลังใจให้แต่งงานมากกว่าผู้ที่แรงจูงใจในการทำงานต่ำ เราควรมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลาการทำงาน

3) แรงสนับสนุนจากองค์กรหรือหน่วยงาน (Organization Support) ซึ่งได้แก่ ค่าตอบแทน ความยุติธรรม การติดต่อสื่อสาร และวิธีการที่จะมอบหมายงานมีผลต่อกำลังใจ ผู้ปฏิบัติงาน เป็นการสนับสนุนการทำงานของพนักงาน การมอบของขวัญแก่พนักงาน

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญก็คือเรื่องของคุณธรรม ความจริงใจ ความปรารถนาดี และความมีน้ำใจต่อกัน การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะพบว่ามีปัญหาและอุปสรรคเกิดขึ้นตามมาด้วยหลายประการ เช่น การรับรู้ข้อมูลข่าวสารเดียวกันแต่ตีความไปแตกต่างกันทำให้ผู้รับแต่ละคนมีความเข้าใจผิดไม่ตรงกัน การส่งข่าวสารต่างกัน

การได้รับข่าวสารที่ผิดพลาดอาจทำให้ข้อมูลที่ได้เปลี่ยนแปลงไป มีการรับรู้ที่ผิด ดังนั้นสามารถแก้ไขปัญหาอุปสรรคดังกล่าวหรือการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารในหลาย ๆ ด้าน เช่น การตั้งใจฟังหรือเป็นผู้ฟังที่ดี ช่วยทำให้เรามีสติการรับรู้ข้อมูลที่ถูกต้องมากยิ่งขึ้น การถามคำถามหลังนำเสนอเสร็จทำให้เราทราบถึงข้อมูลนั้นยิ่งขึ้นและเป็นการพัฒนาความรู้ใหม่ การสงสัยทำให้เราได้รับความรู้เพิ่มขึ้นสำหรับแนวคิดในเรื่องโครงสร้างการทำงานที่ประสิทธิภาพนั้นมีหลักคิดคือ

- 1) ประเมิน ตรวจสอบข้อดี และข้อเสีย การแก้ไขรักษา
- 2) สร้างความสัมพันธ์และการมีส่วนร่วมของทุกคนที่เกี่ยวข้องให้ทุกฝ่ายสื่อสารกัน
- 3) รู้จักการใช้เครื่องมือในการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์
- 4) ปรับปรุงการสื่อสารในส่วนที่เป็นหน้าที่ของตนเอง สำรวจอยู่เสมอว่าผู้รับสารติดต่อ

สื่อสารในขอบเขตความรับผิดชอบของเรานั้น การให้มีความรู้เข้าใจการสื่อความของเรา ตรงตามที่เราได้ตั้งใจไว้หรือไม่ มีประสิทธิผลเพียงใด สามารถช่วยปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ช่วยเหลือกันของทั้งสองฝ่ายที่ดีขึ้น

โครงสร้างเป้าหมายแล้วก็นำมาวิเคราะห์ว่าแต่ละเป้าหมายนั้นต้องการทรัพยากรและหลักที่สำคัญ กระบวนการอะไรบ้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น เงิน คน กระบวนการเทคโนโลยี เมื่อได้แนวทางในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายแล้วก็มาออกแบบการจัดวางโดยคำนึงถึงองค์ประกอบหลักคือคนและระบบที่สำคัญในระบบของการทำงานที่ดี ได้แก่

- 1) การจัดโครงสร้างที่เน้นระบบหรือวิธีการทำงาน (Rational Organizing)
- 2) การจัดระเบียบที่เน้นเรื่องคน หรือโครงสร้างความร่วมมือ (Natural Organizing)

ด้านระบบ คีย์สำคัญคือการสื่อสารที่ชัดเจน และด้านคนคีย์สำคัญคือความสัมพันธ์ตามการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ พิจารณาได้จากการมีระดับของความสัมพันธ์ที่ดี และมีกระบวนการประมวลผลข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว ซึ่งจะสอดคล้องกับเรื่องการบริหารผลการเปรียบเทียบ

ราคาสินค้าที่ต่ำสุด เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ขายหรือผู้จำหน่ายได้ทำเสนอราคาทั้งสินค้าในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้มีทางเลือกในการคัดเลือกราคา คุณสมบัติสินค้ารวมไปถึงสินค้าที่มีการสั่งจากต่างประเทศ (ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุรพันธุ์ ไชยมั่นคง. 2550)

กลยุทธ์การจัดซื้อแบบหุ้นส่วน (Partnership Purchasing Strategy) มีความมุ่งหมาย เพื่อให้บรรลุความร่วมมือกันในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การสร้างความร่วมมือร่วมกันในการจัดหรือการร่วมหุ้นบริษัท เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น การฝึกอบรมและอื่น ๆ ซึ่งแสดงถึงความตั้งใจที่จะสร้างความสัมพันธ์ระยะยาว ต้นทุนของสินค้าคงคลัง การจัดเก็บสินค้าไว้ในเวลานานทำให้ต้นทุนเพิ่มมากขึ้นต้องมีการวางแผนการหมุนเวียนสั่งซื้อสินค้าที่เหมาะสมในการบริหาร

2.4 แนวคิดการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) เป็นการใช้อำนาจจากการต่อรองอย่างเป็นทางการ เพื่อให้ผลประโยชน์ หรือทำให้เห็นว่าถ้าไม่ยอมรับข้อเสนอจากฝ่ายเรา เราจะต้องมีการใช้กลยุทธ์ โดยผลประโยชน์รายอื่นเข้ามาช่วย เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามากก็อาจพบทางตันของการเจรจาและฝ่ายคู่เจรจา การให้ความหมายของการเจรจาต่อรองจำกัดความไว้หลายท่านด้วยกัน การจำกัดความของการเจรจาต่อรอง ดังนี้

สมหวัง วิทยาปัญญาพันธ์ (2546) การเจรจาต่อรอง หมายถึง การหาข้อตกลงร่วมกันระหว่าง 2 ฝ่าย ขึ้นไป โดยใช้สันติวิธีเน้นไปที่การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ และลดเงื่อนไขกันบางประการจนหาข้อยุติปัญหาและข้อขัดแย้งได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2545) การเจรจาต่อรอง หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป โดยวัตถุประสงค์ของผู้เข้าร่วมเจรจาท่อนั้น ต้องการที่จะหาข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

สันทิต ศะศิวิณิช (2551) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง คือกระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองฝ่ายขึ้นไป ดำเนินการแลกเปลี่ยนข้อเสนอ-สนองในเรื่องที่ต่างฝ่ายต่างมีผลประโยชน์ได้เสียซึ่งกันและกัน แล้วต่างก็หาข้อลดหย่อนในเงื่อนไขของข้อตกลงและเรียกร้องระหว่างกันให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกันมากที่สุด และสูญเสียรวมกันน้อยที่สุด เพื่อหาข้อยุติที่ทุกฝ่ายยอมรับกันได้ โดยใช้การโน้มน้าว การประนีประนอม อະลุ่มอล่วย ในลักษณะที่ต่างฝ่ายต่างตอบแทนกัน เพื่อนำไปสู่ข้อตกลงโดยไม่ใช้พลังกำลังรุนแรงบีบบังคับกัน การใช้คำพูดที่ไม่ดีและไม่เป็นประโยชน์ต่อกัน

สาเหตุของการเจรจาต่อรอง คือการต้องการอยากได้บางสิ่งบางอย่างที่ฝ่ายหนึ่งนั้นมี เมื่ออีกฝ่ายต้องการอะไรบางอย่างจากอีกฝ่ายนั้นจึงมี ทั้ง 2 ฝ่ายต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลการทำข้อตกลง ข้อกฎระเบียบร่วม การขัดแย้งที่เกิดจากการเจรจาเกิดจากการที่ทั้ง 2 ฝ่ายมีการเจรจาที่ไม่สามารถ

ตกลงกันได้ ทำให้ทั้งคู่เห็นแก่ประโยชน์ร่วมกันจึงเกิดการเจรจาขั้นแย้งขึ้น เพื่อทำข้อเสนอ สิทธิ รวมถึงต้องมีกรเจรจาก่อนทุกครั้งในการเริ่มทำสัญญา

ประเภทของการเจรจาต่อรองแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งส่วน (Distributive Negotiation) ไพโรจน์ บาลัน (2551) กล่าวว่า การเจรจาต่อรองทุกฝ่ายเจรจากันเพื่อให้ได้ผลประโยชน์ ในการเจรจาย่อมมีผู้เสียผลประโยชน์ และได้รับประโยชน์ โดยเสียมากหรือเสียน้อยขึ้นที่การเจรจาตกลงกัน การเจรจານี้เป็นต้องรู้แพ้รู้ชนะ ไม่มีการยอมใคร ไม่สามารถที่จะแบ่งส่วนกันได้ เป็นการเจรจาที่ดุเดือดทุกเป้าหมายและแนวทางหลัก เช่น ด้านต้นทุน ใครแพ้ก็เป็นฝ่ายเสียผลประโยชน์ ฝ่ายไหนชนะก็เป็นได้ผลประโยชน์ ฝ่ายไหนแพ้ก็ต้องยอมเสียผลประโยชน์ให้ฝ่ายที่ชนะอย่างเป็นทางการตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) หมายถึง การเจรจาต่อรองในกรณีที่หลายฝ่ายให้ความร่วมมือเพื่อให้เกิดประโยชน์ให้เป็นข้อตกลง ซึ่งจะเป็นการเจรจาต่อรองที่มีลักษณะเป็นการสร้างสรรค์ อีกทั้งคู่เจรจาต่างฝ่ายต่างแสวงหาข้อตกลงที่จะทำให้ทุกฝ่ายที่ร่วมเจรจาได้รับประโยชน์ร่วมกัน การเจรจาในลักษณะนี้เป็นการเจรจาที่จะสร้างความเป็นมิตรกับคู่เจรจา เป็นเจรจาที่ช่วยกันตั้งพี่น้องได้ผลประโยชน์ร่วมกัน

การเจรจาต่อรอง (Negotiation) การเจรจาต่อรองที่มีตั้งแต่สองคนซึ่งอาจเป็นวัตถุประสงค์ของหรือบริการก็ได้ โดยทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องพยายามหาข้อยุติที่ยอมรับร่วมกัน มีคำศัพท์ 2 คำที่พบที่ใช้แทนกันอยู่เสมอ คือ คำว่า การเจรจาต่อรอง (Negotiation) และการต่อรอง (Bargaining)

หลักการพื้นฐานการรับรู้การเจรจาต่อรองที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

1. การสร้างทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง (Best Alternative to A Negotiation) หมายถึง การสร้างโอกาสในการเลือกข้อตกลงในการเจรจาหากไม่สามารถสำเร็จ ผู้เจรจาจะมีทางเลือกที่จะล้มการเจรจาหากข้อตกลงที่ได้รับไม่เป็นข้อเสนอที่ดี ดังนั้นจึงจำเป็นต้องรู้ทางเลือกต่ำสุดและทางเลือกที่ดีที่สุดก่อนที่จะเริ่มเจรจาต่อรองทุกครั้ง มิฉะนั้นจะไม่รู้เลยว่าข้อตกลงนั้นสมเหตุสมผลหรือไม่หรือควรยกเลิกเมื่อใด

2. การสร้างและรับรู้ราคาการตัดใจ (Reservation Price) หรือเรียกอีกชื่อหนึ่งว่าการเดินหนี (Walk-away Price) หมายถึง จุดที่มีความพึงพอใจน้อยที่สุดที่จะทำให้ข้อตกลงหรือการตั้งราคาการตัดใจที่จะยกเลิกการเจรจาต่อรองนั้น ดังนั้นการกำหนดราคาการตัดใจ รู้ราคาการตัดใจในที่ดี การเจรจาต่อรองที่ทำอยู่ ตัวแปรอิสระอะไรบางอย่างที่มีผลต่อราคาการตัดใจ สิ่งใดที่ยอมสูญเสียในการเจรจาต่อรองก่อนที่จะยกเลิกการเจรจาต่อรอง

3. การกำหนดขอบเขตของการเจรจาต่อรอง (ZOPA: Zone of Possible Agreement) หมายถึง การตั้งขอบเขตหรือช่วงที่ทั้งสองฝ่ายสามารถทำข้อตกลงที่ทั้งคู่พอใจได้ หรือสามารถอธิบายได้อีกแบบหนึ่งว่าเป็นกลุ่มของข้อตกลงที่สามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายพึงพอใจได้ ดังนั้นแต่ละฝ่ายจะมี

ราคาตัดใจและก็ต้องรองราคาภายในขอบเขตของ ZOPA การทำเช่นนั้นจะทำให้แต่ละฝ่ายได้ราคาที่ดี การรู้ราคาการตัดใจของฝ่ายตรงข้ามจะช่วยให้เกิดผลดีกับอีกฝ่ายหนึ่ง

4. การสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยน (Value Create Through Trades) หลักการนี้สอนไว้ว่า ฝ่ายที่ทำการเจรจาต่อรองสามารถปรับปรุงจุดยืนของตน โดยการแลกเปลี่ยนคุณค่าที่ตนเองมีการสร้างคุณค่าโดยการแลกเปลี่ยนนั้น ดังนั้นสิ่งที่มีค่าสูงสำหรับคนอื่นแต่มีค่าน้อยสำหรับคุณ อาจจะมีไม่มากนัก แต่บางครั้งสิ่งเหล่านี้ก็มีอยู่จริง หากลองคิดและค้นหาคุณนั้นคือการสร้างคุณค่า เพียงต้องมั่นใจให้ได้ว่าหากคุณให้อะไรที่มีคุณค่าไป คุณก็ควรจะได้รับบางอย่างกลับมาด้วยเป็นการแลกเปลี่ยน ข้อมูลความรู้ (กอบมา. 2553)

ขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง

กล่าวไว้ว่าการเจรจาต่อรองแต่ละครั้งไม่มีสูตรการเจรจาที่สำเร็จตายตัว ย่อมมีความแตกต่าง แม้แต่คนเดียวกันก็ตาม ถ้าเวลา สภาพแวดล้อม เปลี่ยนการเจรจาก็จะเปลี่ยนแปลง ดังนั้นจึงต้องมีการเตรียมการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับคู่เจรจากำหนดเป็นขั้นตอนของการเจรจาได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนก่อนการเจรจา จุดมุ่งหมายของการเจรจา ให้คู่เจรจาทเกิดความเข้าใจและยอมข้อเสนอเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนไว้ให้ได้มากที่สุด เราต้องทำการรวบรวมเอกสารหลักฐานที่ใช้ในการประกอบการเจรจาต่อรอง และที่สำคัญต้องศึกษาผู้ที่จะมาเจรจากับเราว่าประวัติการทำงาน หรือลักษณะคล้ายของเข้าเป็นอย่างไร ในการเจอกันครั้งแรกควรสร้างความประทับใจกันตั้งแต่ครั้งแรกที่พบ จะทำให้การเจรจาต่อรองภายหลังสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดี ควรเตรียมข้อมูลที่ใช้ในการเจรจา หรือข้อเสนอที่มีเตรียมความพร้อมเพื่อทำให้เกิดความยอมรับซึ่งกันและกัน

2. ขั้นตอนระหว่างการเจรจา ถ้าเป็นครั้งแรกที่เจรจาควรสร้างความประทับใจ ตรงต่อเวลา ขั้นตอนสำคัญมากในการทำสัญญาร่วมกัน การนำเสนอข้อมูลต้องชัดเจน แม่นยำ และตรงประเด็น และควรสื่อสารกันไปในทิศทางเดียวกัน ไม่เอนเอียงเข้าข้างตนเองเพียงฝ่ายเดียว ควรมีทักษะในการโน้มน้าวใจทำให้เกิดแรงจูงใจ ควรมีการคาดการณ์ การถามถึงปัญหาที่เราสามารถช่วยแก้ไขได้ การยื่นข้อเสนอที่ดีเพื่อให้ได้เปรียบเชิงจิตวิทยา

3. ขั้นตอนหลังการเจรจา การได้ข้อตกลงอย่างเป็นทางการซึ่งจะต้องดำเนินการในรายละเอียด และจัดทำขั้นตอนสู่การปฏิบัติต่อไป เช่น ข้อตกลงระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง ข้อตกลงการเช่าทรัพย์สิน ข้อตกลงการซื้อขายทรัพย์สิน บ้านจัดสรร ข้อตกลงการว่าจ้างผู้บริหารระดับสูงของบริษัท เป็นต้น ในแทบทุกกรณีการจบการเจรจาต่อรองด้วยการยกมือไหว้อำลาทำนองเดียวกับการจับมือลาของชาติ ตะวันตก เป็นการแสดงท่าทางกริยามารยาทหลังจบการเจรจาที่ดีต่อกัน เป็นการให้ความเคารพผู้เจรจา ฝ่ายตรงข้ามหลังจบบทสนทนา

2.4.1 การใช้แนวทางจิตวิทยาในการเจรจาต่อรอง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2554) ศึกษาแนวทางจิตวิทยาว่าเป็นแนวทาง แนวความคิดที่สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพได้ โดยต้องการกำหนดกลยุทธ์ในภาคคิดวิเคราะห์เพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ในส่วนของการเจรจาทางจิตวิทยาต้องมีการรวบรวมหาข้อมูลล่วงหน้าในการโน้มน้าวจิตใจ จำเป็นจะต้องวิเคราะห์คู่เจรจาตามหลักการทางจิตวิทยา ดังนี้ .

- 1) นิสัย (Nature)
- 2) อารมณ์และเหตุผล (Emotional and Rational Side)
- 3) สถานภาพ (Status)
- 4) บทบาท (Roles)

การใช้แนวทางจิตวิทยาในการเจรจาต่อรองเป็นแนวทางในการใช้หลักจิตวิทยาพูดจาให้เกิดความเชื่อ ในแนวทางดังกล่าวเจรจาจะต้องพยายามทำความเข้าใจในเรื่องจิตวิทยา ซึ่งหมายถึง นิสัยใจคอของคู่เจรจา สถานภาพทางด้านอารมณ์ของคู่เจรจา หรือสถานภาพในด้านตำแหน่งหนึ่งที่จะมีผลต่อการแสดงออกถึงต่อผู้ที่ได้รับการเจรจาข้อมูล

แนวความคิดและท่าทีที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการเจรจา ตลอดจนการทำความเข้าใจบทบาทมีความสำคัญที่จะทำให้เราสามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานภาพทางด้านจิตวิทยาการเจรจาตามนี้เป็นจุดฉากทำให้เห็นค่าตัวแปรการทำให้เกิดขึ้น

จิตวิทยาในการสร้างความได้เปรียบเสียเปรียบในการเจรจานี้เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่เรียกว่าเอกลักษณ์ในการเจรจา การเจรจาอาจจะใช้เงื่อนไขเวลาในการสร้างความได้เปรียบในเชิงจิตวิทยาบ่อยครั้งคู่เจรจาอาจจะพยายามพูดคุยให้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้จนถึงรอบดึกก็นำเอาเรื่องที่ต้องการมาเจรจากันใหม่ คู่เจรจาที่ไม่มีความอดทนพอถึงจุดหนึ่งก็เริ่มเบื่อหน่าย และอยากให้จบลงเร็วและตรงนี่เองที่เป็นชัยชนะของคู่เจรจา ซึ่งเป็นการอาศัยความเข้าใจเชิงจิตวิทยาที่สร้างความอ่อนแอให้ฝ่ายตรงข้าม การใช้แง่จิตวิทยาการควบคุมจิตใจ

เทคนิคในการเจรจาต่อรองที่อาศัยจิตวิทยานั้นในบางครั้งจะเริ่มมีการใช้กระบวนการทางด้านจิตวิทยาก่อนจะมีการเจรจาต่อรองด้วยซ้ำ ในการเจรจาต่อรอง การเสนอราคาให้กับลูกค้าห้ามบอกราคาแรกเพื่อที่ลูกค้าสามารถทำงานต่อรองและทางเรามีกำไรที่ไม่ต่ำกว่าต้นทุนสินค้า การเจรจาคุณมีโอการชนะหากเราสามารถต่อรองได้สามารถต่อรองเพื่อจบบทสนทนาได้เลย

2.4.2 แนวทางทฤษฎีเกม (Game Theory Approach)

เชียวชาญ รัตนมัทธนะ (2559) กล่าวว่าไว้ว่า เป็นแนวทางในการเจรจา มีการนำเครื่องมือที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง สามารถแยกการวิเคราะห์และพยากรณ์พฤติกรรมของคู่เจรจา ในเหตุการณ์โลกยุคสงครามเย็นมีการแบ่งระบบการเมืองออกเป็น 2 ด้าน หรือทางวิชาเศรษฐศาสตร์ทฤษฎีเกมได้มีการนำเอาเครื่องมือในการศึกษาพฤติกรรมกลยุทธ์ สามารถนำมาวิเคราะห์คาดการณ์ได้ ตั้งอยู่บน

สมมุติฐานว่าคู่แข่งจะมีความรู้ความสามารถเท่ากันใหม่และมีข้อมูลมากเท่ากันใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบ ทำให้การเจรจาไปในทิศทางที่กำหนด

ทฤษฎีเกมได้ถูกนำมาใช้กันในการเจรจาต่อรองให้เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นการจัดเตรียมรับข้อมูลที่ได้ในการต่อรอง เป็นการวิเคราะห์ที่ให้เกิดประสิทธิภาพ ทฤษฎีเกม (Game Theory) จำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ ดังนี้

1) เกมศูนย์ (Zero Sum Game) พื้นฐานในการเจรจานั้น ถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสียทำให้การเจรจาไม่สำเร็จหรือเกิดการยกระดับขึ้นอยู่ที่การตั้งสมมติฐาน เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งตรงข้ามอาจจะข้อมูลที่เรา เป็นการทำบุคคลมีส่วนได้ส่วนเสียในการเจรจาเกิดขึ้น อำนาจต่อรองสามารถบังคับอีกฝ่ายหนึ่งได้เท่านั้น เช่น บริษัท aaa manufacturing และบริษัท bbb parts company กำลังเจรจาต่อรองกัน เพื่อให้ bbb parts company ขยายส่วนอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าจำนวน 50,000 ชิ้น ภายในระยะเวลา 3 เดือน ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อของ aaa มีเป้าหมายในการตกลงราคาต่ำที่สุด ดังนั้น พนักงานฝ่ายจัดซื้อจึงพยายามซื้อให้ได้ในราคา 45.25 บาทต่อชิ้น ส่วนทางผู้จัดการฝ่ายขายของ bbb parts company ก็พยายามที่จะขายให้ได้ในราคาที่สูงที่สุด เขาจึงเรียกร้องราคา 47.25 บาทต่อชิ้น ทั้งสองฝ่ายไม่เต็มใจที่จะพูดคุยกันเรื่องอื่นเลย นอกจากเรื่องราคาเพียงอย่างเดียวท้ายที่สุดแล้ว aaa manufacturing ก็ได้ราคาที่ต้องการเนื่องจากสามารถซื้อสินค้าประเภทนี้จากผู้ขายรายอื่นได้ ดังนั้นฝ่ายผู้ขาย bbb parts company ยอมขายในราคา 45.25 บาทต่อชิ้น

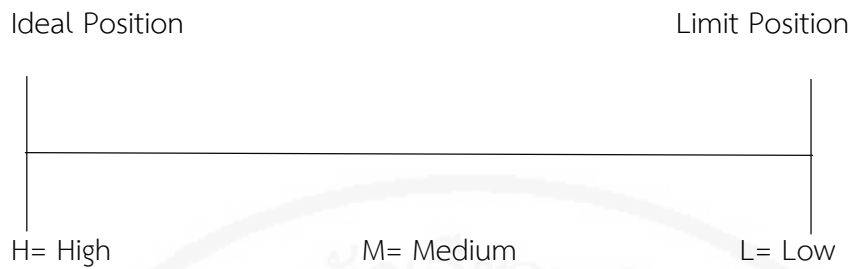
2) เกมลบ (Negative Sum Game) การเจรจาใดก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อซึ่งจะทำให้คู่แข่งเสียผลประโยชน์ การเจรจาดังกล่าวนั้นจะไม่มันไปสู่อายุติ เพราะว่าข้อยุติที่เกิดขึ้นนั้นจะส่งผลในแง่ลบต่อทุกฝ่าย ๆ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องพยายามหาทางเจรจาต่อกันไม่ให้นำไปสู่เกมลบ ตัวอย่างเช่น บริษัทเอกกับบริษัทบีมีการเจรจาราคาสินค้าต่างฝ่ายต่างมีราคาในใจ สุดท้ายได้ราคามาอยู่ที่น้อยที่สุดที่ทุกคนตั้งไว้ทำให้การเจรจาเกิดผลเสียจึงมีการเจรจาแบบเกมบวกเกิดขึ้น

3) เกมบวก (Positive Sum Game) เกมบวก คือการเจรจาที่ทุกฝ่ายทุกคนจะต้องประสบความสำเร็จและได้ผลประโยชน์ เช่น บริษัททั้งสองฝ่ายมีการทำราคาจะซื้อขายกันโดยบริษัทให้ราคาอยู่ที่ 50 บาท ซึ่งเป็นราคาที่อีกฝ่ายสามารถรับได้ มีสิ่งผลิตทั้งหมด 1 หมื่นชิ้น ระยะเวลา 1 เดือน ทำให้บริษัททั้งสองฝ่ายต้องซื้อขายร่วมกันเพราะต่างฝ่ายได้กำไรที่พอใจทั้งสองฝ่าย และทำให้ทั้งสองมีผลประโยชน์ร่วมกันจะสามารถเจรจาต่อรองกันได้สำเร็จทั้งสองฝ่าย

2.4.3 ทฤษฎี H.M.L. ในการเจรจาต่อรอง

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2554) อธิบายว่าการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของทฤษฎีเกม (Game Theory) ในการเจรจานั้นคู่แข่งแต่ละฝ่ายจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการเจรจาเอาไว้ เป้าหมายในการเจรจานั้นมี 3 ระดับ

ภาพที่ 2 ลักษณะในการเจรจาต่อรอง ทฤษฎี H.M.L.

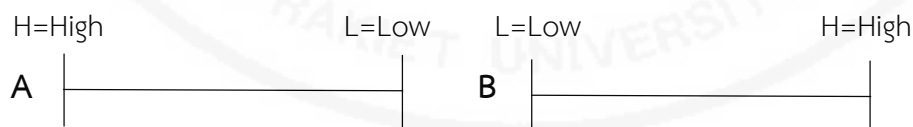


ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2554)

แนวทางในการเจรจาต่อรอง การบรรลุสู่เป้าหมายสูงสุดของคู่เจรจาซึ่งถือตรงตามเป้าหมาย (Ideal Position) หมายความว่า การที่เจรจาต่อรองได้สมบูรณ์ 100 เปอร์เซ็นต์ การที่ทั้งถึงเป้าหมายที่สำคัญไม่ว่าจะเป็นการตกลงทำสัญญา

บางครั้งบางคู่เจรจาก็ไม่สามารถสำเร็จได้ แต่ต้องทำให้มากกว่าเดิม หรือเรียกว่าระดับกลาง (Medium) หรือตัวย่อ M บางกรณีไม่ประสบผลสำเร็จถึงเป้าหมายเลยเรียกว่า Bottom Line การที่คู่เจรจาอย่างน้อย 50 เปอร์เซ็นต์ เราเรียกว่าระดับที่เป็นขอบเขตจำกัด (Limit Position) หรือเป็นระดับต่ำสุดที่ต้องได้หรือย่อว่า L (Low) ต่ำกว่าระดับนี้ การเจรจาถ้าไม่สามารถจบสนทนาได้ เพราะหมายถึงทำให้เกิดผลเสียประโยชน์มากเกินไปที่จะรับได้ การที่จะเกินขอบเขตเจรจาหรือข้อจำกัดในการเจรจานั้นอาจหมายถึงข้อจำกัดในเรื่องของอำนาจทำให้การเจรจาไม่ประสบความสำเร็จ

ภาพที่ 3 การเจรจาที่ไม่ประสบผลสำเร็จ



ที่มา: สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2554)

ในการกำหนด H.M.L. หรือเป้าหมายในการเจรจาของคู่เจรจาไว้ล่วงหน้าทั้งสำหรับตัวเองและคู่เจรจาจะเป็นประโยชน์ในแง่ที่ว่า จะรู้ว่าการเจรจาจะไปบรรลุที่จุดไหน และการเจรจาจะมีส่วนความสำเร็จได้หรือไม่ในกรณีที่คู่เจรจานั้นไม่สามารถพบจุดร่วมที่จะเป็นข้อยุติในการเจรจากล่าวคือการเรียกร้องของฝ่ายหนึ่งเกินข้อจำกัดที่จะรับได้ของอีกฝ่าย กรณีนี้จะไม่เกิดจุดร่วมในการเจรจาขึ้น การเจรจาจะไม่มีทางประสบความสำเร็จได้ดังภาพข้างต้น

กรณีที่มีการเจรจาที่ไม่เป็นผลสำเร็จหรือไม่สามารถหาข้อยุติการเจรจาได้ การเรียกร้องของฝ่ายหนึ่งเกินข้อจำกัดที่จะได้รับของอีกฝ่ายหนึ่ง จึงทำให้เส้นเป้าหมายของแต่ละฝ่ายไม่ตรงกัน และไม่เป็นผลสำเร็จ เช่น บริษัทเอตั้งราคาขายสินค้าไว้ที่ 50 บาท เป็นราคาสูงสุด H สามารถต่อรองลงได้แค่ 45 บาทต่ำสุด แต่บริษัทบีตั้งราคาซื้อไว้ที่ 40 บาท ต่ำสุด เพื่อจะนำไปขายต่อในราคา 45 บาท ทำให้ทั้งสองฝ่ายมีการเจรจาที่ไม่สำเร็จต่างฝ่ายต่างเสียประโยชน์

แนวทางของทฤษฎีเกมนั้นจะทำให้ผู้เจรจาต่อรองรู้ถึงระบบในการเตรียมตัวและเข้าใจถึงการคาดคะเนการตั้งสมมติฐานบนข้อมูล การทำงานให้เกิดความสำเร็จตรงตามเป้าหมายของอีกฝ่าย การจะเข้าใจถึงอีกฝ่ายต้องรู้ถึงจิตวิทยา การทำให้อีกฝ่ายสนใจเพื่อให้ทั้ง 2 ฝ่ายสามารถตกลงกันได้ ควรมีการคาดคะเนความต้องการเตรียมตัว เอกสารความพร้อม ทุกฝ่ายจะต้องมีเตรียมเอกสารประกอบการเจรจาเพื่อเป็นหลักฐานหรือข้อมูลในการทำให้ฝ่ายของตนเองชนะการเจรจาได้ ทั้งคู่จะต้องทำความเข้าใจและเจรจาไม่ไปเป็นเชิงทะเลาะกันแต่เป็นเจรจาเพื่อผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่าย

องค์ประกอบในการเจรจาต่อรองบนพื้นฐานของทฤษฎีเกมย่อมต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานของสิ่งที่เรียกว่า การคาดคะเนได้ล่วงหน้า การเจรจาไปด้วยต่อรองไปด้วยเงื่อนไขก่อนการเจรจา Pre-condition เป็นการประเมินก่อนการเจรจาทุกครั้ง เพื่ออีกฝ่ายข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวเราเพื่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า Predictability เพื่อไม่ให้คู่เจรจาประเมินตัวเรต่ำ เป็นการบอกถึงสามารถหรือตำแหน่ง เพื่อให้การเจรจาเป็นไปได้อย่างไม่เกิดความล้มเหลว

โดยสรุปแล้วการเจรจาต่อรองบนกรอบแนวของทฤษฎีเกม จึงหมายถึง การเจรจาแบบสิ่งที่สามารถจับต้องได้เป็นรูปธรรมในการเจรจาคือการเจรจาแบบการคาดคะเนไว้ล่วงหน้า หลังจากมีการเจรจากันเกิดขึ้นต้องจุดสนใจให้มากที่สุด นำสิ่งที่คาดคะเนมาใช้ให้เกิดความสนใจ ทฤษฎีเกมสามารถตอบสนองการเจรจาแบบจิตวิทยาได้เป็นอย่างดี

การเจรจาต่อรองนั้นอาจจะแยกออกเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่

1) การเจรจาต่อรองในทางการทูต

เนื้อหาสาระในการเจรจานั้นย่อมถูกกำหนดด้วยข้อเท็จจริงที่ว่าการเจรจาดังกล่าวนั้นมีความเป็นทางการอย่างมากและเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ ลักษณะของการเจรจาจึงมีความเข้มข้น หมายถึงว่า การเจรจาเนื้อหาต้องแน่นมากที่สุด ทั้งนี้เนื้อหาและสิ่งที่เกี่ยวข้องนั้นถือว่าเป็นผลประโยชน์แห่งชาติที่ทูตเข้าไปเจรจานั้นต้องให้ความสำคัญและป้องกันให้มากที่สุดโดยการเจรจาแบบเกมสามารถตอบสนองได้ดีที่สุด

2) การเจรจาต่อรองในทางการค้า

มีความหลากหลายขึ้นอยู่กับว่าเป็นการเจรจาของบริษัท หรือเป็นการเจรจาระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย มักเป็นการเจรจาอย่างอะลุ่มอล่วย อาจเพราะลักษณะการเจรจานั้นต้องมีฝ่ายหนึ่งที่มีอำนาจต่อรองมากกว่าอีกฝ่าย เช่น ผู้ซื้อและผู้ขาย ผู้ขายมักจะมีความเกรงใจผู้ซื้อ และอยากได้ผลงาน

เพราะฉะนั้นความพยายามในการขายให้ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบแห่งความเสียเปรียบในการเจรจาให้ได้มาทางการค้า

3. การเจรจาต่อรองในทางอุตสาหกรรม

ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างในประเด็นข้อพิพาทแรงงานของการเจรจาในรูปแบบของโรงงานที่มีความน่ากลัวอย่างมากถือเป็นโรงงานที่ใช้ในการผลิต หากการผลิตหยุดนิ่งสื่อถึงต้นทุนที่ใช้ในการบริหารไม่ใช่แค่ต้นทุนสินค้ารวมไปถึงเงินเดือนของพนักงาน การเจรจาระหว่างลูกจ้างกับนายจ้างดุเดือดในข้อของแรงงานทำให้ทุกอย่างตึงเครียด พิพาทแรงงานนั้นอาจหมายถึงผลประโยชน์ที่ลูกจ้างระดับล่างต้องได้รับ การเจรจาดังนี้ต้องมีเหตุและผลไม่ใจร้อน ในส่วนการพูด การที่ต้องยอมรับรักษาสถิติผลประโยชน์ ทำความเข้าใจถึงประเด็นปัญหาที่แน่และสามารถวิเคราะห์ออกมาเพื่อจุดที่ควรปรับปรุงเพื่อให้ข้อยุติที่สามารถพอใจได้กับทุกฝ่าย

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2554) ได้เห็นถึงความสำเร็จในการพูดคุยเจรจา มีทั้งการคำนึงถึงเนื้อหาที่สาระ ถ้าเป็นรูปแบบที่ก้าวร้าวก็จะทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจได้ ประมวลสรุปการเจรจาไกล่เกลี่ยแบบมีหลักการได้เป็น 6 หลักการ ที่จะนำไปสู่ความพึงพอใจร่วมกันของคู่กรณี คือการพูดคุยกับคนอย่างนุ่มนวลแต่จัดการกับปัญหาอย่างจริงจัง มนุษย์มีอารมณ์ ความรู้สึกนึกคิด มีจิตใจ มีอารมณ์โกรธ เกลียด แตกต่างกันไปแต่ทุกคนก็มีความรู้สึก และต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อตนเองอย่างต้องใช้วิธีนุ่มนวลกับคน และแก้ปัญหาเรื่องของการแก้ปัญหาด้วยความสุภาพ ส่วนการประนีประนอมก็คือการผ่อนหนักให้เป็นเบาให้แก่นักหรือปรองดองกัน ดังนั้นทักษะการต่อรองเพื่อการประนีประนอมจึงหมายถึงทักษะที่ลดความรุนแรงหรือผ่อนหนักให้เป็นเบา สร้างความปรองดองให้เกิดขึ้นกับหลายคู่กรณีทั้งหลาย

คู่เจรจาอาจสามารถบรรลุผลข้อตกลงกันได้ในด้านเนื้อหาสาระ เช่น บรรลุข้อตกลงที่จะให้มีส่วนลดทางการค้า 15% แต่เมื่ออีกฝ่ายหนึ่งพูดโพล่งขึ้นมาในทำนองว่าไม่ควรต้องเสียเวลากับสิ่งที่สำคัญมากนัก ก็จะทำให้คู่เจรจาโมโหและการเจรจาก็ต้องล้มเหลวไป ในกิจกรรมเล่นแข่งสามารถบอกถึงปัญหาที่มีแก่ตัวบุคคล สื่อถึงความรักความนุ่มนวลการถนอม การที่เราเอามือไปปาดหน้าด้วยความรุนแรงนั้นหมายถึงการไม่ชอบกัน การที่มีการปาดหน้าอย่างนุ่มนวลถือว่ามี การดูแลถนอมกันสามารถแต่ออกมาในความหมายของการลงมือระดับของแรง

กล่าวโดยสรุปคือสามารถแก้ปัญหาหรือหาของเจอ ด้วยการใช่วิธีการที่นุ่มนวลในการเอามือลงไปในแข่งเปรียบเทียบเหมือนได้กับการใช่วิธีการพูดคุยที่นุ่มนวลกับคนหรือลูกค้า ในขณะที่การหาเหรียญเจอ เปรียบได้คือการนำเอาข้อมูลที่ทำมาได้คัดกรองความถูกต้อง แม่นยำ สรุปความสำคัญเพื่อให้เอาชนะกับปัญหาได้หรือสามารถจัดการปัญหาได้ไม่มากก็น้อยเพื่อให้ได้ลู่วางเป้าหมายที่กำหนดและสิ่งที่คาดหวังไว้

2.4.3 แนวคิดการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะ

การเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะเป็นวิธีการที่เราใช้ในชีวิตประจำวันมากที่สุดและใช้เป็นส่วนในการทั่วไปในสถานการณ์ต่าง ๆ ประเด็นสำคัญคือ ใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์สูงสุดในการเจรจา เช่น การแบ่งมรดกที่มีอยู่อย่างจำกัด หรือเปรียบได้กับการแข่งขันชกมวย ที่แต่ละฝ่ายต่างต้องการดึงเชือกให้ใกล้ตนเองมากที่สุด การเจรจาแบบนี้อาจเรียกได้ว่าเป็น การต่อรอง (Bargaining)

อธิบายการต่อรองว่า เป็นการเจรจาที่อีกฝ่ายมีเรียกร้องกันแบบต้องรู้แพ้รู้ชนะ เป็นการทำข้อตกลงร่วมกัน ทุกคนต่างอยากได้ผลประโยชน์ที่มากกว่าฝ่ายตรงข้าม มีการนำทักษะ การพูดต่าง ๆ มาใช้จึงเป็นทักษะสำคัญที่ผู้ประกอบการทุกคนควรมี ดังนั้นจึงพยายามทำให้ตนเองได้ผลประโยชน์มากที่สุดและทำให้อีกฝ่ายเสียประโยชน์ เพราะฉะนั้นทุกการเจรจาทั้งสองฝ่ายจะต้องทำความเข้าใจถึงความเสียผลประโยชน์และได้ผลประโยชน์หรือเสมอภาคทั้งสองฝ่าย

นอกจากนี้สามารถเน้นว่าการเจรจาแบบมุ่งผลแพ้ชนะจะปกปิดข้อมูลฝ่ายเราและเก็บข้อมูลฝ่ายตรงข้าม ด้วยการพูดให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเปรียบเทียบว่าความเงียบนั้นเป็นสิ่งมีค่าเหมือนทองคำที่ใช้ในการตอบคำถามและเน้นการตั้งคำถามกลับแทนเพื่อให้ตนเองได้ประโยชน์

การปิดการเจรจามีกลวิธีมากมายที่ใช้ในการปิดการเจรจา ดังนี้

1) เสนอแนะทางเลือก โดยไม่ได้เสนอเพียงวิธีเดียว แต่มีทางเลือกต่าง ๆ ที่เราเสนอไปสองสามทางเลือกหรือมากกว่านั้น โดยเฉพาะเมื่อไม่สามารถตัดสินใจเลือกได้ วิธีการนี้จะคล้ายกับการสร้างทางเลือกให้ได้มากที่สุดในการเจรจาแบบเน้นความร่วมมือ

2) ทำการทักว่าปิดการเจรจา Sales ขายของใช้วิธีการนี้บ่อย ภายหลังจากที่ได้รับทราบถึงความต้องการและจุดยืนของผู้ซื้อ เซลล์ก็จะถามชื่อ ที่อยู่ ก่อนที่จะไปสู่ประเด็นราคา รุ่น โดยที่ไม่ได้ถามผู้ซื้อว่าต้องการซื้อหรือไม่ ราวกับว่าผู้ซื้อตอบตกลงว่าจะซื้อแล้ว

3) แบ่งครึ่งหรือหารสองมักจะใช้กันบ่อย ๆ เช่น เราได้พูดคุยกันมาพอสมควรแล้ว และข้อเสนอมีความใกล้เคียงกันมาก จึงเสนอแบ่งครึ่งหรือหารสอง กรณีแบ่งครึ่งจะเป็นประโยชน์มาก ถ้าเริ่มต้นการเจรจาที่เป็นธรรมกับทั้งสองฝ่าย แต่ถ้าอีกฝ่ายเริ่มต้นเจรจาที่ข้อเสนอสุดโต่ง เช่น เสนอราคาที่สูงเกินจากความเป็นจริง 10 เท่า ก็จะเป็นเทคนิคแบบแข็งกระด้าง (Hardball) ดังจะได้กล่าวต่อไป

4) ข้อเสนอแบบขีดเส้นตาย จะมีเส้นตายที่ด่วน ๆ ใ้คู่เจรจาต้องตัดสินใจทันทีทันใด ในการทำสัญญามันมีการระบุระยะเวลาที่ชัดเจนในการทำให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนด ไม่สำเร็จตามระยะเวลาต้องมีการปรับค่าปรับเป็นรายเดือนหรือรายวัน เป็นการยื่นข้อเสนอแบบเด็ดขาดห้ามผิดสัญญา ไม่เช่นนั้นต้องโดนปรับเป็นตัวเงิน หรือการรับสมัครงานให้เวลาสมัครงานเพียงหนึ่งวันทำการปิดรับสมัคร หลังจากนั้นคนอื่นหมดสิทธิ ข้อเสนอแบบขีดเส้นตายเป็นอำนาจการต่อรองที่ขึ้นอยู่กับฝ่ายใช้ในการตัดสินใจที่จะเลือกทำหรือไม่

5) ใช้ของแถมมาล่อ เป็นการให้เพิ่มขึ้น ถ้าคุณเห็นด้วยกับข้อตกลง ยกตัวอย่างในการซื้อในบ้านเจ้าของจะแถมผ้าผ่าน โคมไฟให้ถ้าทำข้อตกลงซื้อขายกัน การแถมของแถมเป็นสิ่งที่พึงระวางว่าสินค้าที่ขายนั้นมีคุณภาพดีหรือไม่ ไม่เช่นนั้นเราอาจได้ของแถม แต่ไม่ได้ของที่มีคุณภาพ

2.5 อุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ

ระบบไอน้ำเป็นระบบผลิตพลังงานความร้อนหม้อน้ำ (Boiler) นับเป็นอุปกรณ์สำคัญชิ้นหนึ่งของกระบวนการผลิตในอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องใช้ไอน้ำ น้ำร้อน ลมร้อน หรือความร้อนในลักษณะต่าง ๆ หม้อน้ำสมัยใหม่นิยมใช้เชื้อเพลิงที่ง่ายที่สะดวกต่อการใช้ ซึ่งก็คือ น้ำมันเตา น้ำมันดีเซล LPG และคาดว่าในอนาคตอาจจะมีการนำก๊าซธรรมชาติมาใช้ด้วย

โดยส่วนมากนิยมใช้กันในอุตสาหกรรมการผลิต โรงพยาบาล โรงแรม อุตสาหกรรมอาหาร เครื่องดื่ม การผลิตรถยนต์ ระบบไอน้ำต้องใช้เชื้อเพลิงในการผลิตไอน้ำสูงทำให้ก่อมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อม

2.5.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องหม้อไอน้ำ

กฎกระทรวงกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ให้คำนิยามไว้ ดังนี้ หม้อไอน้ำ (boiler) ทางกฎหมาย กรมโรงงานได้ให้หมายความไว้

1) ภาชนะแบบปิดสำหรับบรรจุน้ำที่มีปริมาตรความจุเกิน 2 ลิตรขึ้นไป และเมื่อได้รับความร้อนจากปฏิกิริยาการรวมตัวของเชื้อเพลิงหรือแหล่งพลังงานความร้อนอื่น น้ำจะเปลี่ยนสถานะกลายเป็นไอน้ำภายใต้ความดัน มากกว่า 1.5 เท่าของความดันบรรยากาศที่ระดับน้ำทะเล

2) ภาชนะแบบปิดสำหรับบรรจุน้ำจะใช้ในการผลิตน้ำร้อนที่มีพื้นที่ผิวรับความร้อนตั้งแต่ 8 ตารางเมตร ขึ้นไป

สำนักงานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ได้เรียกว่า หม้อไอน้ำ (boiler) กรมพัฒนาพลังงานทดแทนและอนุรักษ์พลังงาน กระทรวงพลังงาน เรียกว่า หม้อไอน้ำ (Steam boiler) พระราชบัญญัติวิศวกร พ.ศ. 2542 ข้อบังคับสภาวิศวกร ใช้คำว่า “เครื่องกำเนิดไอน้ำ (Steam generator)” ในคู่มือนี้ขอใช้คำว่า เครื่องกำเนิดไอน้ำ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้แก่

ก) กรมโรงงานอุตสาหกรรมประกาศว่าด้วยเรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการให้ความเห็นชอบในการตรวจสอบกล่าวในหลักการภายในหม้อไอน้ำทุกระยะเวลาที่เกินกว่า 1 ปี แต่ต้องไม่เกิน 5 ปี ต่อการตรวจสอบต่อหนึ่งครั้งใน พ.ศ. 2555

ข) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม มีการกำหนดเรื่องคุณสมบัติสำหรับหม้อไอน้ำ ใน พ.ศ. 2549 ลงวันที่ 31 ต.ค. 2549

ค) กระทรวงอุตสาหกรรมได้มีการประกาศ เรื่องมาตรการความปลอดภัยเกี่ยวกับหม้อไอน้ำและหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นตัวกลางนำความร้อน ในปี พ.ศ. 2549 ลงวันที่ 31 ต.ค. 2549

ง) กฎกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดมาตรการเรื่องกำหนดมาตรการความปลอดภัยเกี่ยวกับหม้อไอน้ำหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อนำความร้อนและภาชนะแรงดันในโรงงาน เริ่มปี พ.ศ. 2549 ลงวันที่ 30 พ.ศ. 2549

จ) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรมกำหนดหลักการเรื่องอุปกรณ์ความปลอดภัยสำหรับหม้อไอน้ำและหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อนำความร้อนใน พ.ศ. 2549 และจัดลงวันที่ 31 ต.ค. 2549

ฉ) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องหลักเกณฑ์การตรวจทดสอบความปลอดภัยหม้อไอน้ำหรือหม้อต้มที่ใช้ของเหลวเป็นสื่อนำความร้อนที่มีความดันต่างจากบรรยากาศ พ.ศ. 2548

ช) ประกาศกระทรวงอุตสาหกรรม เรื่องกำหนดค่าปริมาณเขม่าควันที่เจือปนในอากาศที่ระบายออกจากปล่องของหม้อไอน้ำของโรงงาน พ.ศ. 2549

ซ) กฎกระทรวงกำหนดมาตรฐานในการบริหารและการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานเกี่ยวกับเครื่องจักร ปั่นจั่น และหม้อไอน้ำ พ.ศ. 2552

ฌ) กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น สิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัย เป็นต้น

ฎ) มาตรฐานวิชาชีพ ระบบหม้อไอน้ำสภาวิศวกร

2.5.2 หม้อไอน้ำ

หม้อไอน้ำเป็นอุปกรณ์สำคัญหลักในระบบไอน้ำ ซึ่งมีหน้าที่ในการผลิตไอน้ำเพื่อจ่ายไปยังกระบวนการผลิตภายในโรงงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายในอาคาร

1) ประเภทของหม้อไอน้ำ หม้อไอน้ำมีอยู่ด้วยกันหลายชนิดและหลายลักษณะ อย่างไรก็ตาม อาจจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1.1) หม้อไอน้ำชนิดท่อน้ำ (Water-tube Boiler) หม้อไอน้ำชนิดนี้ น้ำจะถูกบรรจุและไหลอยู่ในท่อโดยเปลวไฟหรือก๊าซร้อนจะเคลื่อนที่อยู่ที่โดยรอบท่อ

1.2) หม้อไอน้ำชนิดท่อไฟ การนำเอาก๊าซความร้อนจากการเผาไหม้ของถูกส่งผ่านเข้าไปภายในท่อเหล็กจำนวนมาก อยู่ตามแนวยาวของหม้อไอน้ำ ภายนอกของท่อไฟมีน้ำอยู่โดยรอบ ความร้อนจากการเผาไหม้จะทำให้ น้ำที่อยู่รอบนอกท่อไฟและห้องเผาไหม้ร้อนและเดือดเปลี่ยนสภาพเป็นไอน้ำตลอดท่อการใช้งาน

หม้อไอน้ำชนิดท่อไฟสามารถผลิตไอน้ำให้ได้ความดันตามต้องการต่ำกว่าหม้อไอน้ำแบบท่อน้ำ ในกรณีที่ภาระของไอน้ำเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเราควรใช้หม้อไอน้ำแบบท่อไฟ เพราะจะสามารถผลิตไอน้ำได้ทันต่อความต้องการได้อย่างรวดเร็วกว่าหม้อไอน้ำแบบท่อไฟ สำหรับหม้อไอน้ำแบบท่อไฟความร้อนที่เกิดจากการเผาไหม้ของเชื้อเพลิงในห้องเผาไหม้ถูกส่งผ่านเข้าไปภายในท่อเหล็ก ซึ่งมีจำนวนมาก ประกอบอยู่ตามยาวของหม้อไอน้ำ ภายนอกของท่อไฟมีน้ำอยู่โดยรอบ ความร้อนจากการเผาไหม้ สำหรับหม้อไอน้ำขนาดเล็กมักจะมีจำนวนกลับเพียง 2 กลับ ขณะที่ส่วนหม้อไอน้ำขนาดใหญ่จะมี 3 หรือ 4 กลับ

2.5.3 การปรับปรุงประสิทธิภาพหม้อไอน้ำ

หม้อไอน้ำโดยทั่วไปมีประสิทธิภาพ 70-80% หมายความว่าพลังงานความร้อนจากเชื้อเพลิง 100 ส่วนสามารถให้ความร้อนกับน้ำได้ 70-80 ส่วนเท่านั้น พลังงานส่วนที่เหลือจะสูญเสียไปกับก๊าซร้อนที่ปล่อยทิ้งทางปล่อง ผ่านพื้นผิวของหม้อไอน้ำ และน้ำที่ต้องระบายทิ้งเป็นระยะของที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพ การนำเอาพลังงานเหล่านี้มาใช้ประโยชน์กับอุตสาหกรรมเพื่อเพิ่มผลผลิต การผลิตของแต่ละอุตสาหกรรมจะนำไปใช้ที่แตกต่างกันและมีขนาดหม้อไอน้ำต่างกันขึ้นอยู่กับที่อุตสาหกรรม แนวทางและวิธีการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของหม้อไอน้ำ ประกอบด้วย

- 1) การปรับตั้งอัตราส่วนอากาศป้อนต่อเชื้อเพลิง
- 2) การควบคุมน้ำระบาย
- 3) การปรับสภาพน้ำป้อน
- 4) การลดการสูญเสียความร้อนทางปล่องไอเสีย
- 5) เครื่องประหยัดเชื้อเพลิงหรือเครื่องอุ่นน้ำเลี้ยง
- 6) มาตรการบำรุงรักษา

2.5.4 การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบส่งจ่ายไอน้ำ

ระบบส่งจ่ายไอน้ำทำหน้าที่ส่งไอน้ำที่ผลิตได้ไปยังผู้ใช้ปลายทาง ภายในท่อของระบบส่งจ่ายจะมีการควบคุมของไอน้ำซึ่งเกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จากการเย็นตัวของไอน้ำในท่อเราจำเป็นต้องดึงไอน้ำที่ควบแน่นเหล่านี้ออกจากระบบท่อ ณ ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง เพื่อที่จะดึงไอน้ำควบแน่นเหล่านี้ออกมา เราจะติดตั้งอุปกรณ์ดักไอน้ำ (Steam Trap) ทั้งในส่วนของระบบส่งจ่ายไอน้ำ และส่วนของผู้ใช้ไอน้ำปลายทาง ข้อมูลชนิดและลักษณะการใช้งานของอุปกรณ์ดักไอน้ำสามารถค้นหาได้จากเอกสารผู้ผลิตอุปกรณ์ได้โดยตรง ประกอบด้วย

- 1) การติดตั้งฉนวนกันความร้อน
- 2) การตรวจสอบกับดักไอน้ำ
- 3) การตรวจสอบระบบท่อส่งจ่ายไอน้ำ
- 4) การใช้วาล์วอย่างถูกต้อง

2.5.5 การปรับปรุงประสิทธิภาพระบบคอนเดนเสท

ไอน้ำเป็นพลังงานที่มีประโยชน์อย่างยิ่ง อย่างไรก็ตามปริมาณความร้อนที่มีอยู่ในไอน้ำที่อุปกรณ์ไอน้ำทั่วไปนำมาใช้งานจะมีเพียงความร้อนแฝงของการควบแน่นเท่านั้น ส่วนความร้อนสัมผัสคือความร้อนที่มีอยู่ในน้ำควบแน่นมักจะถูกปล่อยทิ้งไปในบรรยากาศ

หากเราสามารถนำความร้อนในน้ำควบแน่นกลับมาใช้ประโยชน์ได้ทั้งหมดแล้ว อัตราส่วนของความร้อนที่นำกลับมาใช้ต่อความร้อนทั้งหมดในไอน้ำอาจจะมีค่าสูงถึง 20-30% นอกจากนั้นยังความดันสูงขึ้นเท่าใดอัตราส่วนนี้ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น ดังนั้นจึงต้องพยายามเท่าที่จะทำได้ที่จะไม่ปล่อย

น้ำควบแน่นทิ้งไปในบรรยากาศ แต่ควรนำกลับมาใช้ในสถานะความดันสูง ประกอบด้วย การใช้คอนเดนเสท และการนำไอน้ำแฟลชกลับมาใช้

2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ปรีชา วรารัตน์ไชย (2555) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อจากซัพพลายเออร์ของบริษัท กรณีศึกษาอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อค้นหาลำดับความสำคัญของปัจจัย 8 ประการที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อจากซัพพลายเออร์ของบริษัท 2) เพื่อสำรวจปัจจัย 8 ประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อจากซัพพลายเออร์ของบริษัท และ 3) เพื่อวิเคราะห์การตัดสินใจซื้อที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของบริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้จัดการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อของบริษัทประกอบรถยนต์และผลิตภัณฑ์ส่วนรถยนต์ในประเทศไทย จำนวน 520 ตัวอย่าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบค่าเฉลี่ย t-test และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 8 ประการพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ เรียงตามความสำคัญ คือ 1) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย 2) ปัจจัยด้านสินค้า 3) ปัจจัยด้านผู้ขาย 4) ปัจจัยด้านบุคคล 5) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม 6) ปัจจัยด้านกลุ่ม 7) ปัจจัยด้านองค์การ และ 8) ปัจจัยด้านกระบวนการ ตามลำดับ ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัย 4 ประการคือ 1) ปัจจัย ด้านสินค้า 2) ปัจจัยด้านผู้ขาย 3) ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย และ 4) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05 การตัดสินใจซื้อที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการของบริษัท ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า การตัดสินใจใน 4 ประการคือ มีอิทธิพลต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น 0.05

วชิรญา ทองเลิศ (2559) ศึกษาเรื่อง แนวทางในการเจรจาต่อรองการปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการเจรจาต่อรองปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อนำไปสู่ความเท่าเทียมกันในทุกภาคอุตสาหกรรม ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ จากผู้ที่มีประสบการณ์ตรง จากบริษัทผู้ผลิตจำนวน 10 คน และบริษัทผู้ซื้อจำนวน 5 คน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของคู่ค้า สภาพแวดล้อมทางการตลาด และข้อคิดเห็นอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อ การเจรจาต่อรองการปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบ เพื่อหาแนวทางในการเจรจาต่อรอง ปรับราคาขึ้น-ลง และเพื่อให้นำสู่ความเท่าเทียมกันระหว่างคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย ผลการวิจัยพบว่า การเจรจาต่อรองปรับราคาขึ้น-ลงของราคาวัตถุดิบยังไม่มี ความชัดเจนและโปร่งใส เกิดความไม่เท่าเทียมกันในการปรับราคาขึ้น-ลง

สมภาร วรรณรถ (2560) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็นกรณีศึกษา วาย เอส ภัณฑท์ จำกัด วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ 334 คน วิธีการวิจัยเชิงปริมาณ วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าสถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ Independent Sample, t-test, One Way ANOVA, LSD และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรด้วยสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ประเด็นที่ควรปรับปรุงคือควรให้ทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอแนะในด้านการวางแผนเชิงนโยบาย กำหนดเป้าหมาย ในส่วนผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมโคเซ็นอย่างจริงจัง โดยสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ถ้าทำได้ที่กล่าวมาทำให้พนักงานมีความภูมิใจ มีความกระตือรือร้นต่อการทำงาน นอกจากเป็นการป้องกันพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อองค์กรอีกด้วย คำสำคัญ การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น

พรหมภัสสร ปุญญบาล และวรินทร์ วงษ์มณี (2560) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ กรณีศึกษา บริษัท ABC เนชั่นแนล (ประเทศไทย) มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดกลุ่มซัพพลายเออร์สินค้าพรีเมียมให้เหมาะสมกับชนิดสินค้าและปริมาณการสั่งซื้อเพื่อลดขั้นตอนการจัดซื้อจัดหาสินค้าพรีเมียม ในการสั่งซื้อสินค้าซ้ำ ๆ บ่อย ๆ เพื่อให้ทราบความต้องการประมาณการในการใช้สินค้าล่วงหน้า เพื่อกำหนดแนวทางในการจัดซื้อ และลดความผิดพลาดในการจัดซื้อสินค้าพรีเมียม โดยการนำเครื่องมือ ABC Analysis มาใช้ในการจัดกลุ่มซัพพลายเออร์ ตามปริมาณการสั่งซื้อสินค้า ตั้งแต่เดือนมกราคม 2557 ถึง เดือนธันวาคม โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ ด้านคุณภาพ ด้านการส่งมอบ ด้านราคาสินค้า และด้านนวัตกรรม และมีการจัดทำแผนการดำเนินงานทั้งปี ผลการวิจัยพบว่า เมื่อทราบข้อมูลปริมาณและความต้องการใช้สินค้าแล้วนำข้อมูลมาจัดทำข้อตกลงด้านราคา (Price Agreement) จัดซื้อสามารถนำปริมาณความต้องการใช้สินค้าทั้งปี มาเจรจาต่อรองกับทางซัพพลาย เออร์ โดยต่อราคาเป็นยอดรวมทั้งปี และเรื่องการทยอยส่งมอบสร้าง Mat Code เหลือแต่ Mat Code สินค้าสำคัญและลดจำนวน Mat Code สินค้าของระบบ SAP จาก 500 Mat Code เหลือ 300 Mat Code

นพพล สุวรรณทรัพย์ และมณฑล ศาสนนนท์ (2557) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อด้วยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย กรณีศึกษา อุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย และผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางการจัดซื้อสำหรับอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดด้านการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่ายที่เหมาะสม ผู้วิจัยทำการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคแบบเดลฟายกับผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดซื้อจากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการซ่อมบำรุงอากาศยาน จำนวน 10 องค์กร องค์กรละ 2 ท่าน ผลการวิจัยพบว่า การจัดการความสัมพันธ์

กับผู้จำหน่ายในอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานมี 2 รูปแบบหลัก ได้แก่ การจัดการความสัมพันธ์ และการจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือโดยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย จะเหมาะสมกับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานน้อย มีจำหน่ายทั่วไป เป็นสินค้าที่ใช้แล้วหมดไป (Consumable Parts) ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในเรื่องของต้นทุน ราคาสินค้าเป็นหลัก ในขณะที่การจัดการความสัมพันธ์แบบร่วมมือจะเหมาะสมกับสินค้าที่มีความสำคัญต่ออากาศยานสูง (First Priority Parts) มีมูลค่าสูง และส่วนใหญ่เป็นสินค้าที่ซ่อมบำรุงได้ (Repairable Parts) โดยความสัมพันธ์ในรูปแบบดังกล่าวจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อในเรื่องของต้นทุน การขนส่งสินค้า และต้นทุนในการสั่งซื้อ เพิ่มประสิทธิภาพในเรื่องการตอบสนองการสั่งซื้อ ประสิทธิภาพทางการขนส่ง และเพิ่มประสิทธิภาพด้านคุณภาพของสินค้าและผู้จำหน่าย

กฤษณ หงส์วิจิตร และวิชญานัน รัตนวิบูลย์สม (2559) ศึกษาเรื่อง ความสามารถของงานจัดซื้อ ต่อความสัมพันธ์ของผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ วัตถุประสงค์การศึกษา คือ 1) เพื่อทำการศึกษาปัจจัยในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ 2) เพื่อทำการศึกษาผลกระทบจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อ โดยการเก็บข้อมูลจากผู้บริหารงานจัดซื้อในธุรกิจผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ ลำดับที่ 1 ในประเทศไทยจำนวน 242 บริษัท เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ เป็นเครื่องมือสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถามโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmation Factor Analysis : CFA) และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยเรื่องความสัมพันธ์อันประกอบด้วยความเชื่อใจ ความมุ่งมั่น การสื่อสาร ความร่วมมือ การปรับตัว และบรรยากาศมีความสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนการศึกษาผลกระทบปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบที่มีต่อความสามารถของงานจัดซื้อ พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความสามารถของงานจัดซื้ออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

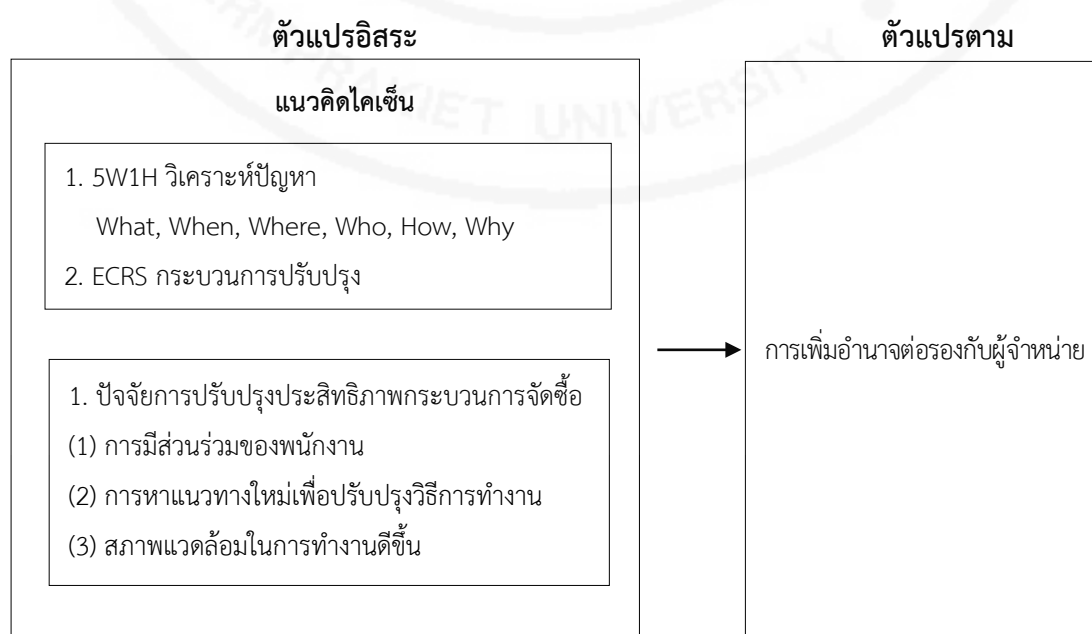
สุวรี คล่องงานทะเล (2558) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ของแผนกจัดซื้อโดยใช้แนวคิดไคเซ็น มุ่งเน้นให้พนักงานจำนวน 2 คนที่มีอยู่สามารถรองรับงานที่เพิ่มขึ้นจากการเพิ่มโรงงานผลิตที่ 4 ผลการวิจัยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกจัดซื้อให้สามารถรองรับงาน และจำนวนปริมาณเอกสารจัดซื้อที่เพิ่มขึ้น โดยใช้เวลาในการทำงานกระบวนการเฉลี่ยต่อ 1 รายการต่อพนักงาน 1 คน ลดลง ก่อนการปรับปรุงสั่งซื้อปกติใช้เวลา 11 ขั้นตอน เฉลี่ยรวม 96.36 นาที หลังจากการปรับปรุงใช้เฉลี่ยรวม 56.36 นาที และก่อนการปรับปรุงแบบเร่งด่วนใช้เวลาทำงาน 11 ขั้นตอนใช้เวลา 43.11 นาที หลังปรับปรุงใช้เวลา 32 นาที ผลการวิจัยพบว่า การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อสามารถทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลงส่งผลให้ก่อนปรับปรุงเดือนสิงหาคม 2557 วันทำงาน 25 วัน แผนกใช้วันทำงานจริง 35 วัน หลังปรับปรุงเดือนตุลาคม 2557 วันทำงาน 26 วัน แผนกใช้วันทำงานจริงเพียง 23 วัน

Luis F. Alarcón and Rodrigo Rivas (1999) ศึกษาเรื่อง การประเมินและปรับปรุง กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง อุตสาหกรรมก่อสร้าง มีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาวิธีการในการวินิจฉัย และประเมินกระบวนการจัดหาสำหรับโครงการลงทุนและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับโครงการที่เลือก การทบทวนวรรณกรรมของการดำเนินไปพร้อมกับการศึกษากรณีการสำรวจและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นี้ เป็นผลให้มีการเสนอและทดสอบวิธีการวินิจฉัยและการปรับปรุงในโครงการที่เลือก ผลการวิจัยพบว่าปัญหาหลักของการจัดซื้อจัดจ้างเกี่ยวข้องกับการจัดส่งตามกำหนดเวลา และการขาดคุณภาพที่ระบุไว้สำหรับโครงการ เพื่อป้องกันสถานการณ์นี้ มักจำเป็นต้องอุทิศทรัพยากรที่สำคัญ เงิน บุคลากร เวลา เพื่อตรวจสอบและควบคุมกระบวนการ เมื่อนำวิธีการนี้ไปใช้ในบางโครงการพบว่าแหล่งที่มาหลักของของเสีย ได้แก่ วิศวกรรมตัวระบบซัพพลายเออร์และนโยบาย ตรวจสอบศักยภาพในการปรับปรุง หากเทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ EDI (Electronic Data Interchange) บาร์โค้ดและระบบอื่น ๆ ถูกนำไปใช้ในกระบวนการจัดซื้อ เทคโนโลยีเหล่านี้สามารถช่วยกำจัดต้นตอของของเสียหลายประเภทที่ตรวจพบสำคัญโครงสร้างแบบลิ้น การจัดหาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการปรับปรุงกระบวนการ

2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยได้นำแนวคิดและทฤษฎีไคเซ็น Masaaki Imai (1985) มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ โดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายนี้เป็นรูปแบบการศึกษาและได้มีการพัฒนา ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ ศึกษาปัญหาที่มีอยู่ของระบบเพื่อนำมาวิเคราะห์กระบวนการจัดซื้อเพื่อที่สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพ มีอำนาจในการเจรจาต่อรองสั่งซื้อกับผู้จำหน่ายได้ โดยมีการนำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพจัดซื้อ แนวทางการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก การสอบถามข้อมูลเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูล ผู้ศึกษามีวิธีดำเนินการศึกษาดังนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล
- 3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ดำเนินการโดยการเลือกประชากรที่ใช้ในการศึกษาโดยเลือกตัวอย่างแบบเจาะจงเฉพาะในส่วน
ของพนักงานฝ่ายจัดซื้อ ประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำจำนวน 23 บริษัท (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. 2563)
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานจัดซื้อ
 - 2.1 คุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย
 - 2.1.1 ต้องจดทะเบียนประเภทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำเท่านั้น
 - 2.1.2 มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 1 แสนบาทขึ้นไป
 - 2.2 วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
 - 2.2.1 กำหนดรายชื่อบริษัทกลุ่มเป้าหมายจำนวน 23 บริษัท
 - 2.2.2 จำแนกจำนวนของพนักงานที่ปฏิบัติงานแผนกจัดซื้อของแต่ละบริษัทว่ามีกี่คน
ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรคือ บริษัทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำ จำนวน 23 บริษัท เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด โดยคุณลักษณะของกลุ่มตัวอย่างโดยเลือกศึกษาเฉพาะพนักงานระดับปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อเท่านั้น ประกอบด้วย

1. กลุ่มบริษัทที่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน 1 คน จำนวน 11 บริษัท
2. กลุ่มบริษัทที่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน 2 คน จำนวน 9 บริษัท
3. กลุ่มบริษัทที่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน 4 คน จำนวน 2 บริษัท
4. กลุ่มบริษัทที่ใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทน 6 คน จำนวน 1 บริษัท

ดังนั้นจึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 43 คน ที่เป็นพนักงานฝ่ายจัดซื้อจากจำนวนบริษัทที่ผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำจำนวน 23 บริษัท

กลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ การสุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกและดำเนินการ ดังนี้

1. ต้องจดทะเบียนประเภทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำเท่านั้น
2. มีทุนจดทะเบียนตั้งแต่ 1 ล้านบาทขึ้นไป

ผู้วิจัยได้กำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยสัมภาษณ์ทั้งหมด 23 บริษัท

3.2 เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

3.2.1 สร้างแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

โดยใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ซึ่งมีการกำหนดคำถามในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า การตั้งคำถามในแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับบริษัทของท่านมีการนำแนวคิดโคเซ็นกิจกรรมใดบ้างมาปรับใช้ในการทำงาน

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับการให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการแก้ไขปัญหากระบวนการจัดซื้อเพื่อที่จะช่วยให้เกิดการพัฒนายิ่งขึ้น ประกอบด้วย คำอธิบายกระบวนการจัดซื้อของหน่วยงาน ขั้นตอนหลักที่สำคัญ ปัญหาในกระบวนการจัดซื้อ ข้อคิดเห็นเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหา

จากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ โดยผู้ศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อ ปัจจุบันว่ามีวิธีการปฏิบัติงานอย่างไร มีข้อบกพร่องปัญหาในการทำงานส่วนไหนบ้าง ทำการวิเคราะห์นำแนวคิดโคเซ็นมาใช้หาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ โดยคำถามประกอบด้วยประเด็นหลัก คือ กระบวนการจัดซื้อของบริษัท ปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อปัจจุบัน ข้อเสนอแนะการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ศึกษากระบวนการจัดซื้อของบริษัท
- 2) เขียนผังแสดงกระบวนการงานจัดซื้อ Work Process ก่อนการปรับปรุง
- 3) วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อปัญหาการกระบวนการจัดซื้อที่เป็นสาเหตุสำคัญหลักเพื่อนำมากำหนดแนวทางการปรับปรุง
- 4) ใช้ 5W1H เพื่อวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุของปัญหาของกระบวนการจัดซื้อ
- 5) ใช้หลัก E C R S ตามแนวคิดโคเซ็นเพื่อหาแนวทางการปรับปรุงการเปลี่ยนแปลงด้วยจัดส่วนที่ไม่จำเป็นออก การรวมกระบวนการทำงานเข้าด้วยกัน การจัดลำดับกระบวนการทำงาน การทำขั้นตอนให้ง่ายขึ้นต่อการต่อรองกับผู้ชาย
- 6) จัดเรียงกระบวนการหลังการปรับปรุง
- 7) Check List เพื่อประเมินผลให้พนักงานจัดซื้อทราบและเกิดการยอมรับในการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ

3.2.2 แบบสอบถาม (Questionnaire)

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์โดยวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์ออกมาในรูปแบบของแบบสอบถาม รวมถึงการศึกษาเอกสาร เป็นการวิจัยประเภทหนึ่งในการวิจัยเชิงบรรยาย ซึ่งเป็นการวิจัยที่มุ่งค้นหาข้อเท็จจริงโดยศึกษาจากทฤษฎี แนวคิด นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม การศึกษาวิจัยเชิงสำรวจโดยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน ระยะเวลาเวลาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 2 แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จัดการประกอบด้วย

การมีส่วนร่วมของพนักงาน	จำนวน 10 ข้อ
การหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	จำนวน 10 ข้อ
สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	จำนวน 10 ข้อ

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาในกระบวนการจัดซื้อ

โดยผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเลือกได้เพียงคำตอบเดียว มีลักษณะแบบสอบถามเป็นข้อคำถาม แบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ลักษณะคำถามเป็นแบบ Likert Scale ใช้มาตราส่วนประเมินค่า โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค แบ่งออกเป็น 5 ระดับ มีเกณฑ์การกำหนดคะแนนดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

เกณฑ์การแบ่งระดับคะแนนของแบบสอบถาม จะมีการนำคะแนนของแบบสอบถาม แต่ละข้อมาแจกแจงความถี่และหาค่าคะแนน จากนั้นจึงแบ่งระดับคะแนนนี้เป็น 5 ระดับ โดยคำนวณ จากสูตร ดังนี้

$$\text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นที่ต้องการ}}$$

เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้เกณฑ์แปลผลตามช่วงคะแนน ซึ่งคะแนนต่ำสุดในแต่ละข้อ เท่ากับ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดในแต่ละข้อ เท่ากับ 5 คะแนน

$$\begin{aligned}\text{ช่วงกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{5 - 1}{5} \\ &= 0.80\end{aligned}$$

ผู้วิจัยได้คำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้นตามสูตรคำนวณดังกล่าวมาแล้วได้ค่า คะแนนเฉลี่ยของมีระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายของ คะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถาม ได้แก่

คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00 หมายถึง ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายมากที่สุด
 คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20 หมายถึง ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายมาก
 คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40 หมายถึง ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายปานกลาง
 คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60 หมายถึง ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายน้อย
 คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80 หมายถึง ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายน้อยที่สุด

3.3 การทดสอบความแม่นยำและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

เมื่อสร้างแบบสอบถาม พร้อมนำเสนอที่ปรึกษาเพื่อแก้ไข แนะนำ แบบสอบถามที่ปรับปรุง แก้ไขแล้ว จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปทดสอบกับผู้ประเมินซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC จากสูตร (Rovinelli R.J. and Hambleton R.K. 1997)

เห็นว่าสอดคล้อง	ให้คะแนน	+1
ไม่แน่ใจ	ให้คะแนน	0
เห็นว่าไม่สอดคล้อง	ให้คะแนน	-

เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) จากแบบวัดปัจจัย ปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ แบบสอบถาม จำนวน 30 ข้อ แบบสัมภาษณ์ จำนวน 5 ข้อ รวมทั้งหมด 35 ข้อ หลังจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่านได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาครอบคลุม คำถามทุกข้อแล้ว ผู้วิจัยได้นำคำถามดังกล่าวมาประเมินหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม

และวัตถุประสงค์ IOC ของแบบสอบถามแต่ละข้อจนครบทั้ง 35 ข้อ แล้วเลือกเฉพาะคำถามที่มีค่า IOC มากกว่าหรือเท่ากับ 0.5

เมื่อผู้เชี่ยวชาญได้ทำการประเมินแล้ว จะนำมาเปรียบกับเกณฑ์มาตรฐานความเที่ยงตรง โดยประเมินผลดัชนี IOC ของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จกับจัดประสงค์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 0.80-1.00 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ดีมาก

ค่าเฉลี่ย 0.70-0.79 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ดี

ค่าเฉลี่ย 0.50-0.69 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ยอมรับ

ค่าเฉลี่ย 0.00-0.49 ความสอดคล้องของแบบจำลองดัชนีวัดผลสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ต่ำ

โดยผลการทดสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของข้อคำถาม 35 ข้อ มีค่าระหว่าง 0.84 อยู่ในเกณฑ์ ดีมาก

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ร่างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์
2. มีหนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย จำนวน 3 ท่าน
3. นำเครื่องมือที่ได้รับการตรวจแก้แล้วร่างฉบับจริง
4. ใช้เครื่องมือที่แก้ไขแล้ว ทดสอบกับบุคคลที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 คน
5. ปรับปรุงแบบสอบถาม
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเก็บข้อมูลจากตัวอย่างที่ศึกษา

ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือในการศึกษาครั้งนี้ ได้มีการทดสอบความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) ดังนี้

1. ความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ด้วยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Object Congruence : IOC) และความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ (Wording) เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปสู่แบบสอบถามในการเก็บข้อมูลจริงโดยคำถามแต่ละข้อ ต้องมีค่า IOC ไม่ต่ำกว่า 0.5

2. ความเที่ยง (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาและปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญไปทำการทดสอบ (Try Out) จำนวน 15 รายกับกลุ่มประชากรที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง งานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยการนำไปทดลองใช้กับพนักงานจัดซื้ออุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ จำนวน 15 ราย ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงจากพนักงานจัดซื้อของบริษัทที่จดทะเบียนประเภทผลิตเครื่องกำเนิดไอน้ำตามเป้าหมาย เพื่อหาค่าความเชื่อมโยงของเครื่องมือ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alfa Coefficient)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ โดยนำแนวคิดโคเชินเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้แทนจำหน่าย การศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) จะดำเนินการเก็บรวบรวมจากแหล่งข้อมูลโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลปฐมภูมิ และข้อมูลทุติยภูมิ โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการศึกษาที่เกี่ยวกับข้อมูลที่รวบรวมจากการวิจัยที่ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานจัดซื้อ ปัญหาเบื้องต้น โดยวิเคราะห์สอบถามจากพนักงานแผนกจัดซื้อที่ปฏิบัติงาน เป็นการศึกษาเชิงลึก เพื่อใช้ในการค้นหาปัญหาที่เกิดจากการะบวนการจัดซื้อ ซึ่งมีการขอความร่วมมือกับพนักงานจัดซื้อโดยสัมภาษณ์และให้ข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อ

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แล้วแสดงผลการวิเคราะห์ออกมาในรูปแบบของแบบสอบถาม โดยศึกษาข้อมูลทางเอกสารวิชาการ บทความทางวิชาการจากเว็บไซต์ ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลจากการวิเคราะห์มาอ้างอิงการดำเนินการศึกษาที่จะนำข้อมูลมาอ้างอิงให้ผลการศึกษามีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเฉพาะพนักงานจัดซื้อที่อยู่ในบริษัทอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2563 - มีนาคม 2564

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เป็นสถิติที่ใช้โดยนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หาค่าสถิติ ซึ่งประกอบไปด้วย

1. สถิติเชิงพรรณนา ซึ่งได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้วิเคราะห์ปัจจัยข้อมูลลักษณะทั่วไปส่วนบุคคล ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

2. สถิติที่ใช้ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาใช้สำหรับการศึกษาวิจัยไปทำการตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม โดยหาความเชื่อมั่น (Reliability)

3. สถิติเชิงอ้างอิง เป็นการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษา คือ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตัวเดียวกับตัวแปรหลายตัว ซึ่งในที่นี้คือตัวแปรตาม (Dependent Variable) หนึ่งตัวแปรกับตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ตั้งแต่ 2 ตัวแปรขึ้นไปใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression)

บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ โดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ นำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย โดยผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถจำแนกออกได้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ

4.1 กระบวนการจัดซื้อ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

4.2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อปัญหากระบวนการจัดซื้อ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

4.3 การนำแนวคิดโคเซ็นมาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ

4.4 การประเมินแนวทางการกระบวนการจัดซื้อหลังปรับปรุง

4.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.6 ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับ

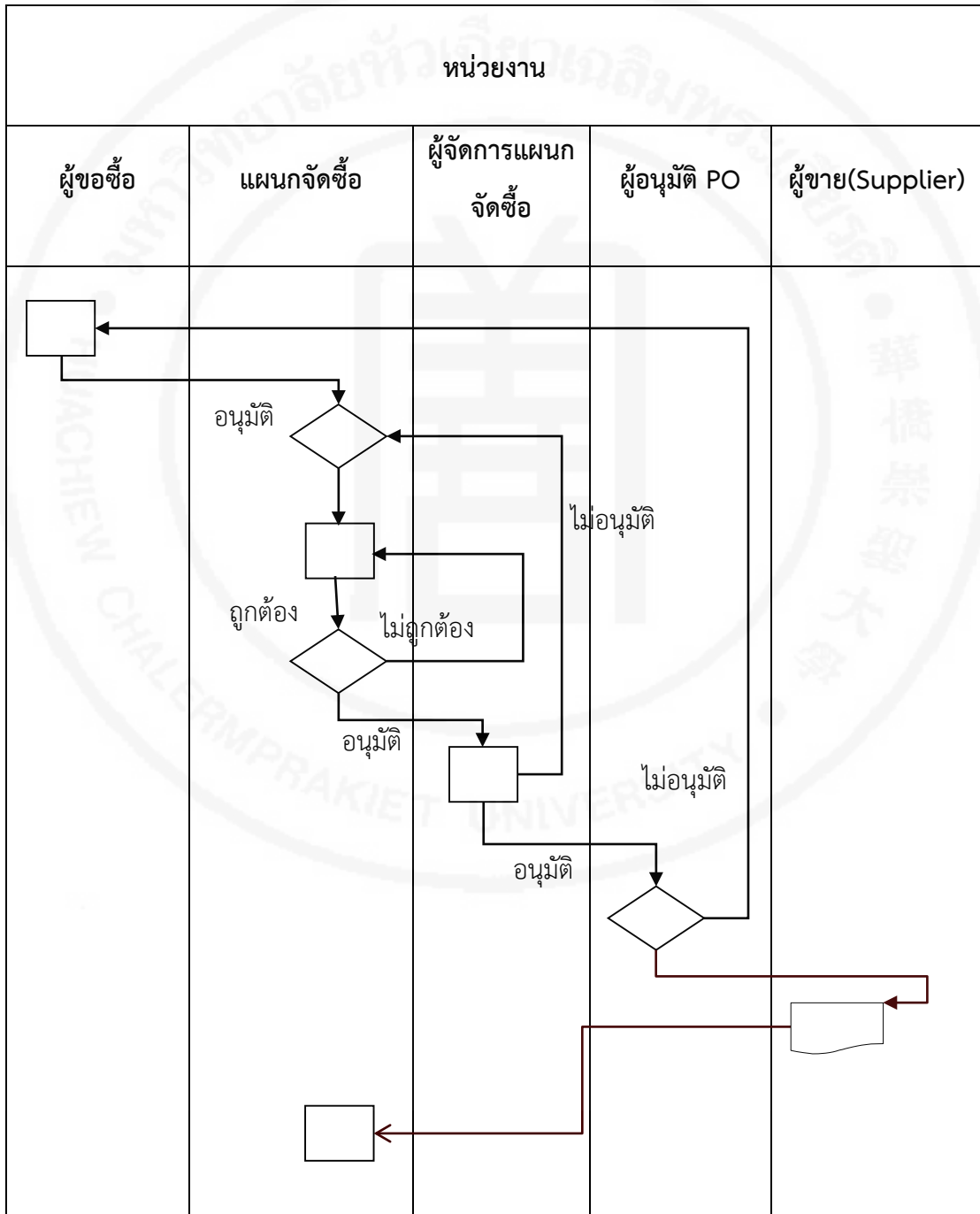
ผู้จำหน่าย

4.7 การทดสอบสมมติฐาน

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ

4.1 กระบวนการจัดซื้อ

ตารางที่ 1 กระบวนการก่อนการปรับปรุง



จากตารางที่ 1 พบว่ากระบวนการก่อนการปรับปรุงสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้ซื้อพิมพ์ใบขอซื้อ (PR) พร้อมแนบรายละเอียดของสินค้าที่ต้องการ (ส่วนมากใบขอซื้อไม่มีการแยกหมวดหมู่และความต้องการมีจำนวนน้อย)
2. พนักงานจัดซื้อตรวจสอบรายละเอียดในใบ PR ถ้าเห็นว่าครบถ้วนสมบูรณ์ให้ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป ถ้าไม่เรียบร้อยให้ส่ง PR คืนให้ผู้ซื้อเพื่อแก้ไข
3. พนักงานจัดซื้อทำการคัดเลือกผู้ขายที่มีอยู่ และดำเนินการสอบราคาโดยการเปรียบเทียบราคา 3 ราย
4. พนักงานจัดซื้อตรวจสอบผู้ขาย รายละเอียดสินค้าให้ตรงที่ระบุมาในใบขอซื้อ ถ้าถูกต้องสรุปเลือกผู้ขาย ถ้าไม่ถูกต้องให้ส่งเอกสารสอบถามผู้ขาย
5. พนักงานจัดซื้อจัดทำใบสั่งซื้อ (PO) และพิมพ์ในระบบฐานข้อมูลและส่งให้ผู้จัดการแผนกจัดซื้อทำการตรวจสอบ และส่งให้ผู้อนุมัติทำการอนุมัติ
6. ผู้มีอำนาจแต่ละหน่วยงานอนุมัติ PO ทำการอนุมัติ PO แล้วส่งกลับให้แผนกจัดซื้อ กรณีที่ไม่อนุมัติให้ส่งใบ PO คืนให้แผนกจัดซื้อไปแก้ไขใหม่
7. พนักงานจัดซื้อส่งใบ PO ให้ผู้ขาย จัดเก็บสำเนา 1 ชุดไว้ที่แผนกจัดซื้อ และส่งสำเนาไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ดังนี้ 1) ฝ่ายการเงิน 2) ฝ่ายบัญชี 3) ผู้ซื้อ
8. ผู้ขายเมื่อได้รับใบ PO แล้วควรแจ้งวันส่งของและลงนามในช่องผู้ขายส่งกลับให้แผนกจัดซื้อ และจัดส่งสินค้าตามที่ระบุไว้ใน PO

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ

4.2 วิเคราะห์ปัญหาและสาเหตุที่ส่งผลต่อปัญหากระบวนการจัดซื้อ

การนำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย 5W1H มาวิเคราะห์เพื่อค้นปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการจัดซื้อ

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ 5W1H

ลำดับ	What	When	Where	Who	Why	How
1	รับเอกสารใบ PR และเอกสารแนบมาแต่ละหน่วยงาน	เมื่อแต่ละหน่วยงานต้องการสั่งซื้อสินค้า	หน่วยงานของฝ่ายจัดซื้อ	ผู้ซื้อของของแต่ละหน่วยงาน	ตรวจสอบรายละเอียดใบขอซื้อ	นำใบขอซื้อมาตรวจสอบรายละเอียดของสินค้าให้ครบถ้วน
2	ค้นหาผู้ขาย	เมื่อใบขอซื้อมาถึงแผนกจัดซื้อ	จัดหาร้านค้า	ผู้ขายทำการเสนอราคา	เพื่อให้ได้สินค้าและการบริการในการผลิต	ส่งเอกสารสอบถามราคาผ่าน Mail/Line
3	เปรียบเทียบราคา	เมื่อได้ราคาครบ 3 รายขึ้นไป	สำรวจร้านค้าและราคา	จัดซื้อต่อรองราคากับผู้ขาย	เพื่อให้ได้ต้นทุนต่ำลง	เลือกร้านค้าที่มีราคาถูกที่สุดตามที่กำหนด
4	จัดพิมพ์ใบสั่งซื้อ PO	เมื่อได้รับใบเสนอราคาครบ 3 ราย	หน่วยงานของฝ่ายจัดซื้อ	ฝ่ายจัดซื้อพิมพ์เอกสารใบ PO	เพื่อบันทึกข้อมูล	กรอกข้อมูลเลขที่ใบสั่งซื้อ วันที่รายละเอียดสินค้า ราคา วันที่ต้องการของให้ครบ
5	ส่งเอกสารใบสั่งซื้อ PO ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติ	เมื่อจัดซื้อได้ทำการตรวจสอบรายละเอียด	ส่งเอกสารไปยังแต่ละหน่วยงาน	เมื่อผู้มีอำนาจอนุมัติใบสั่งซื้อแล้ว	เพื่อให้ผู้ขายได้รับทราบใบสั่งซื้อ	ส่งใบสั่งซื้อให้ผู้ขายผ่านทาง Mail/Line
6	ติดตามผู้ขาย	เมื่อได้เอกสารตอบกลับการสั่งซื้อ	สอบถามการจัดส่งสินค้า	จัดซื้อหรือผู้ซื้อ	เพื่อติดตามให้ผู้ขายส่งทันกำหนด	ติดตามผ่าน Mail/Line

จากตารางที่ 2 พบว่า หลังจากนำคำถาม 5W1H มาหาเหตุผลที่ต้องทำในแต่ละกระบวนการจัดซื้อ นำไปสู่การวิเคราะห์ปัญหาจากกระบวนการจัดซื้อโดยใช้วิธี ECRS ในการหากระบวนการปรับปรุงและสร้างกระบวนการใหม่ โดยปัญหาที่นำมาปรับปรุงการทำงาน ผู้ซื้อนำเปิดเอกสารใบขอซื้อ

ไม่รื้อให้ได้ปริมาณสินค้ามาก ๆ ในการสั่งซื้อสินค้าประเภทเดียวกัน ส่งผลให้แผนกจัดซื้อต้องออกไปสั่งซื้อครั้งละหลาย ๆ ครั้งในสินค้าเดิม สาเหตุคือผู้ซื้อซื้อไม่ได้มีการวางแผนการสั่งซื้อล่วงหน้าทำให้ต้องการของด่วน ทำให้เสียเวลาและไม่สามารถนำจำนวนสินค้าไปต่อรองราคากับผู้จำหน่ายได้

ตารางที่ 3 การจัดกลุ่มโดยใช้วิธี ECRS

กระบวนการ	กิจกรรม	แนวทางการแก้ปัญหา	E (Eliminate)	C (Combine)	S (Simplify)
1. ผู้ซื้อซื้อ ตรวจสอบ ปริมาณ ความต้องการ ซื้อสินค้า	1.1 ตรวจสอบ ปริมาณสินค้าคงเหลือ	เสนอให้จัดซื้อสามารถมองเห็น จำนวนความต้องการซื้อรูปแบบ อิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถนำไป ต่อรองกับผู้จำหน่ายได้		✓	✓
	1.2 ระบุจำนวน สินค้าที่ต้องการสั่งซื้อ	เสนอให้มีการแยกประเภท สินค้าออกเป็นหมวดหมู่ของ ใบขอซื้อ		✓	
2. การขอ เอกสาร ใบเสนอราคา (Quotation)	2.1 ส่งรายละเอียด สินค้าเพื่อขอใบ เสนอราคา 3 ราย	เสนอให้ใช้ผู้จำหน่ายรายเดียว เพื่อเพิ่มอำนาจการเจรจา ต่อรองราคา	✓		
	2.2 รวบรวมส่ง ใบเสนอราคา	เสนอให้ใช้ราคาหลักหรือ ราคากลางสามารถลดเวลา ได้มากของเวลาทั้งหมด	✓		✓
	2.3 ตรวจสอบ ใบเสนอราคาและ เปรียบเทียบราคา				
	2.4 จัดพิมพ์ใบเสนอ ราคาทางโปรแกรม สำเร็จรูปหรือ Microsoft Office				
	2.5 พิมพ์เอกสาร ใบสั่งซื้อ				
	2.6 แนบเอกสาร ใบเสนอราคา/เทียบ ราคาหรือรายละเอียด ต่าง ๆ				

ตารางที่ 3 (ต่อ)

กระบวนการ	กิจกรรม	แนวทางการแก้ปัญหา	E (Eliminate)	C (Combine)	S (Simplify)	
	2.7 รอผู้จัดการจัดซื้ออนุมัติ	ลดปัญหากระบวนการด้วยการกำจัดกิจกรรมนี้ออกโดยการลดขั้นตอนการลงนามอนุมัติจากผู้มีอำนาจให้เหลือเพียง 1 ท่าน เพื่อให้ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลง		✓		
	2.8 รอผู้มีอำนาจอนุมัติในเอกสาร					
	2.9 ส่งเอกสาร PO ให้ผู้ขายเพื่อยืนยันสั่งซื้อ					
	2.10 เจ้าหน้าที่จัดซื้อจัดเก็บเอกสาร					
3. การส่งมอบสินค้าไปยังผู้ซื้อ	3.1 รอผู้ขายส่งสินค้า					
	3.2 รับสินค้า					
	3.3 ตรวจสอบสินค้า					

จากตารางที่ 3 พบว่า แนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. **E = Eliminate** การตัดขั้นตอนการทำงานที่ไม่จำเป็นในกระบวนการออกไป ประเด็นที่จะปรับปรุงแก้ไข พิจารณาทบทวนกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นตัดทิ้งไปเพื่อไม่ให้เกิดความสิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงาน

1.1 ก่อนการปรับปรุง

การขอเอกสารใบเสนอราคา 3 ราย รอผู้ขายส่งใบราคา รอผู้มีอำนาจส่งอนุมัติเอกสารใบขอซื้อ ผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อลงนาม รอผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้อ

1.2 หลังการปรับปรุง

ให้ใช้ราคาหลักหรือราคากลางเพื่อลดเวลาในการสั่งซื้อ ให้ใช้ผู้จำหน่ายรายเดียวหรือรายเดิมเพื่อเพิ่มอำนาจการเจรจาต่อรองราคา ลดกระบวนการด้วยการกำจัดกิจกรรมนี้ออกโดยการลดขั้นตอนการลงนามอนุมัติจากผู้มีอำนาจให้เหลือเพียง 1 ท่าน เพื่อให้ระยะเวลาในการดำเนินงานลดลง

2. **C = Combine** การรวมขั้นตอนการทำงานเข้าด้วยกัน เพื่อประหยัดเวลาหรือแรงงานในการทำงาน ประเด็นที่จะปรับปรุงแก้ไข ถ้ามีการรวมเอากระบวนการปฏิบัติงานบางขั้นตอนที่แยกอยู่มารวมเข้าด้วยกันจะเป็นอย่างไร

2.1 ก่อนการปรับปรุง

ผู้ซื้อไม่มีการตรวจสอบปริมาณความต้องการซื้อสินค้า ไม่มีการวางแผน ทำให้มีการเปิดการซื้อ สั่งซื้อมาในจำนวนที่น้อยและไม่มีการแยกประเภทสินค้าในเอกสารซื้อ 1 ใบ และทำให้ต้องมีการออกไปสั่งซื้อหลายใบและหลายร้านค้า

2.2 หลังการปรับปรุง

แยกประเภทสินค้าออกเป็นหมวดหมู่ของผู้ซื้อที่มีการวางแผนล่วงหน้า

3. S = Simplify ทำให้งานง่ายขึ้น ปรับปรุงวิธีการทำงานหรือสร้างอุปกรณ์ช่วย ประเด็นที่จะปรับปรุงแก้ไขเป็นการพัฒนาเครื่องมือในการปฏิบัติงานให้มีความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเอาโปรแกรมจากคอมพิวเตอร์เข้ามาช่วยดำเนินการ

3.1 ก่อนการปรับปรุง

ผู้ซื้อไม่ทราบจำนวนที่ต้องการซื้อเพราะมีเพียงเอกสารการผลิตจากลูกค้าหรือการใช้แบบฟอร์มของบริษัท

3.2 หลังการปรับปรุง

ใช้โปรแกรม Excel หรือโปรแกรมสำเร็จรูปในการเขียนข้อมูลเพื่อให้ทราบถึงหลักความต้องการของผู้ซื้อ จัดซื้อสามารถมองเห็นจำนวนความต้องการซื้อ รูปแบบอิเล็กทรอนิกส์ซึ่งสามารถนำไปต่อรองกับผู้จำหน่ายได้

4. R= Rearrange การจัดลำดับงานใหม่ หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์ ทำให้ต้องกำจัดการที่ ไม่สำคัญออก และรวมกระบวนการเพื่อไม่เสียเวลา และยังสามารถจัดลำดับงานใหม่ให้เกิดความรวดเร็วมากขึ้น

4.1 ก่อนปรับปรุง

จากการวิเคราะห์ พบว่ากระบวนการที่สูญเปล่าคือ รอผู้มีอำนาจสั่งซื้อเอกสารใบขอ รอผู้มีอำนาจอนุมัติสั่งซื้ออนุมัติ รอผู้ขายส่งใบราคา

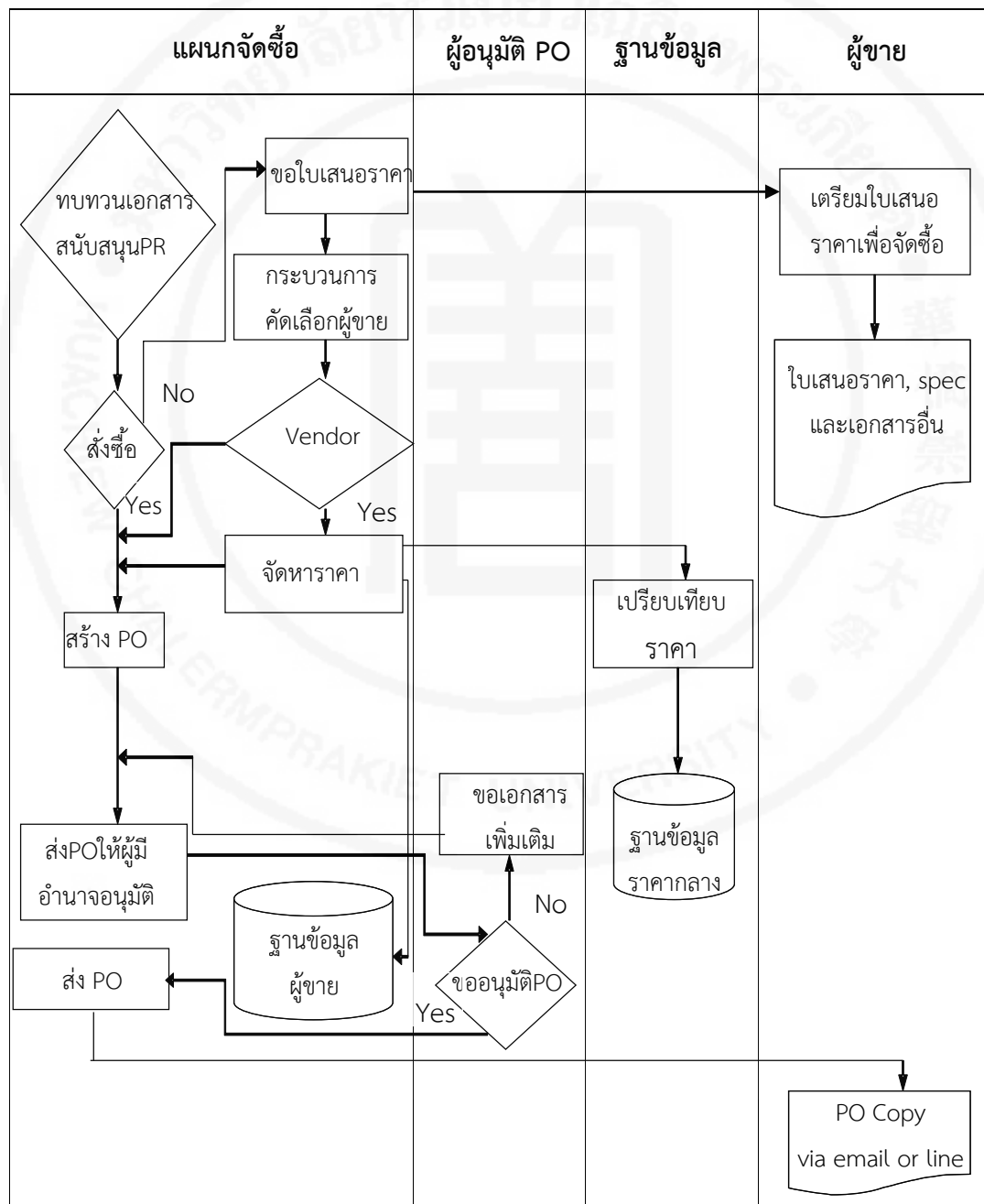
4.2 หลังการปรับปรุง

จากนั้นจึงได้ทำการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุหลักของปัญหาโดยการสัมภาษณ์จากฝ่ายผู้ปฏิบัติงานจัดซื้อที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดซื้อ เพื่อสร้างแผนผังและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ พบว่าสาเหตุหลักของปัญหาใช้เวลาในการดำเนินการจัดซื้อนาน คือ มีกิจกรรมเยอะเกินความจำเป็น และมีกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน จากนั้นนำสาเหตุของปัญหาที่ได้ไปดำเนินการแก้ไขโดยใช้แนวคิด ECRS

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 นำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ เพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

4.3 การนำแนวคิดโคเซ็นมาปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ

ตารางที่ 4 กระบวนการจัดซื้อหลังการปรับปรุง



จากตารางที่ 4 พบว่ากระบวนการจัดซื้อหลังการปรับปรุง สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ตรวจสอบเอกสารในการขอซื้อ
 - 1.1 ใบขอซื้อต้องมีการแยกหมวดหมู่และมีการรวมจำนวนความต้องการทั้งหมด
 - 1.2 ถ้าใบขอซื้อเป็นสินค้า ที่เคยเปิดอยู่แล้วสามารถใช้ราคากลางเปิด PO ได้เลย
 - 1.3 การสั่งซื้อสินค้าจากผู้ขายรายเดิมทำให้มีอำนาจในการต่อรองมากกว่ารายใหม่
 - 1.4 ถ้าใบขอซื้อเป็นสินค้า ที่ยังไม่เคยเปิดต้องขอใบเสนอราคาเพื่อคัดเลือกผู้ขาย
2. สร้างเอกสารใบ PO
 - 2.1 เปิด PO ในโปรแกรม
3. ส่งเอกสาร PO เพื่อรออนุมัติ
 - 3.1 ผู้มีอำนาจอนุมัติเพียงคนเดียว
4. รับเอกสาร PO
 - 4.1 คัดแยกเอกสาร ส่งเอกสาร PO ส่งให้ร้านค้า

สรุปแนวคิดโคเซ็น ในการศึกษาวิธีการและขั้นตอนของกระบวนการจัดซื้อจัดหารูปแบบปัจจุบัน และรูปแบบใหม่จะเห็นได้ว่าขั้นตอนการทำงานลดลงอย่างเห็นได้ชัดเจน ตัดส่วนที่ไม่จำเป็นออกหรือรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน จัดระดับใหม่ให้เหมาะสม ช่วยให้กระบวนการมีการทำงานได้ง่ายขึ้น ด้วยการเปลี่ยนวิธีการทำงาน ซึ่งจะสามารถช่วยให้ทำงานได้อย่างรวดเร็วขึ้น อีกทั้งช่วยให้จัดประหยัดเวลาอีกด้วย

4.4 การประเมินแนวทางกระบวนการจัดซื้อหลังปรับปรุง

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบประเมินแนวทางกระบวนการจัดซื้อภายหลังปรับปรุง โดยใช้แบบประเมินให้กับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดซื้อ จำนวน 4 คน เพื่อพิจารณาผลที่ได้จากการศึกษาในด้านการปรับปรุงการทำงานด้านจัดซื้อที่สามารถเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย

ตารางที่ 5 แบบประเมินผลความคิดเห็นกระบวนการจัดซื้อหลังการปรับปรุง

ลำดับ	กระบวนการจัดซื้อที่ปรับปรุง มีผลต่อการเพิ่มอำนาจ การต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย	ความคิดเห็นของผู้ตรวจแบบประเมิน							
		คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
		ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่
1	ลดขั้นตอนการทำงานลง	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
2	ใช้ราคากลางจัดหาสินค้าได้รวดเร็ว		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
3	ลดระยะเวลาในการขอใบเสนอราคา จากผู้ขาย	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ลำดับ	กระบวนการจัดซื้อที่ปรับปรุง มีผลต่อการเพิ่มอำนาจ การต่อรองกับผู้จัดจำหน่าย	ความคิดเห็นของผู้ตรวจแบบประเมิน							
		คนที่ 1		คนที่ 2		คนที่ 3		คนที่ 4	
		ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่
4	ใบขอซื้อที่มีจำนวนสินค้ามาก ช่วยเพิ่มการต่อรองราคา	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
5	ใบขอซื้อต้องมีการแยกประเภท สินค้า	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
6	ลดจำนวนผู้มีอำนาจอนุมัติเหลือ เพียงท่านเดียว	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
7	สั่งซื้อสินค้ากับผู้ขายรายเดิมมี อำนาจต่อรองมากกว่ารายใหม่	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
8	จัดเรียงลำดับขั้นตอนการทำงาน ง่ายกว่าเดิม		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
9	ผู้ขายได้จำนวนยอดมากทำให้ จัดซื้อได้ส่วนลดเยอะ	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>
10	การแยกประเภทสินค้าและมี จำนวนการสั่งซื้อมาก ช่วยลด ต้นทุนสินค้าได้มากกว่าการสั่งซื้อ ทีละครั้งน้อย ๆ	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

จากตารางที่ 5 พบว่าผู้ให้คะแนนผลการประเมินเห็นว่า การนำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้
ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ผลจากการประเมิน
การปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลง และพนักงานจัดซื้อมีการจัดหาราคาได้
อย่างรวดเร็ว และมีปริมาณจำนวนสินค้ามากในการเพิ่มอำนาจการต่อรองราคากับผู้จำหน่ายยิ่งขึ้น
หากมีความร่วมมือที่ดีระหว่างผู้ซื้อและพนักงานจัดซื้อ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ปริมาณการใช้เวลา
ที่ต้องการใช้จะทำให้ลดปริมาณการสั่งซื้อสินค้าเกินความจำเป็นไม่ต้องสั่งซื้อวัสดุซ้ำ ๆ บ่อย ๆ

4.5 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน จัดซื้อที่หน่วยงานปัจจุบันวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้จำนวนและร้อยละ

ตารางที่ 6 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. ชาย	16	37.20
2. หญิง	27	62.80
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 62.80 และรองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 37.20

ตารางที่ 7 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
1. 20-25 ปี	12	27.90
2. 26-30 ปี	17	39.50
3. 31-35 ปี	7	16.30
4. 36 ปีขึ้นไป	7	16.30
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 7 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 26-30 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 39.50 รองลงมามีอายุ 20-25 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 27.90 น้อยที่สุดอายุ 31-35 ปี และอายุ 36 ปีขึ้นไป จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 16.30

ตารางที่ 8 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่าปริญญาตรี	3	7.00
2. ปริญญาตรี	40	93.00
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 93.00 รองลงมา มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00

ตารางที่ 9 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	จำนวน	ร้อยละ
1. Analyst Outbound	1	2.30
2. จัดซื้อจัดหา	4	9.30
3. เจ้าหน้าที่จัดซื้อ	28	65.10
4. ชุมกรการจัดซื้อ	5	11.60
5. ผู้ช่วยหัวหน้าจัดซื้อ	1	2.30
6. วิศวกรจัดซื้อ	2	4.70
7. แอดมินจัดซื้อ	1	2.30
8. ผู้จัดการจัดซื้อ	1	2.30
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานเจ้าหน้าที่จัดซื้อ จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 65.10 รองลงมา รุกรการจัดซื้อ จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 11.60 และน้อยที่สุด Analyst Outbound, ผู้ช่วยหัวหน้าจัดซื้อ, แอดมินจัดซื้อ และผู้จัดการจัดซื้อ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ตารางที่ 10 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อ

ประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อ	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 1 – 3 ปี	23	53.50
2. ระหว่าง 4 - 6 ปี	10	23.20
3. ระหว่าง 7 - 9 ปี	1	2.30
4. ระหว่าง 10 ปี ขึ้นไป	9	20.90
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 10 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อต่ำกว่า 1 – 3 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา มีประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 23.20 และน้อยที่สุดมีประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อระหว่าง 7 - 9 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 2.30

ตารางที่ 11 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อที่หน่วยงานปัจจุบัน

ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อที่หน่วยงานปัจจุบัน	จำนวน	ร้อยละ
1. ต่ำกว่า 1 – 3 ปี	27	62.70
2. ระหว่าง 4 - 6 ปี	8	18.70
3. ระหว่าง 7 - 10 ปี ขึ้นไป	8	18.60
รวม	43	100.00

จากตารางที่ 11 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อต่ำกว่า 1 – 3 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 62.7 รองลงมา มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อระหว่าง 4 - 6 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 และน้อยที่สุดมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อระหว่าง 7 - 10 ปี ขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 18.6

4.6 ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ	\bar{X}	S.D.	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
1. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	2.73	1.08	ปานกลาง
2. ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	2.71	0.95	ปานกลาง
3. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	2.78	0.82	ปานกลาง
รวม	2.74	0.92	ปานกลาง

จากตารางที่ 12 พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 2.74$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ($\bar{X} = 2.78$) รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ($\bar{X} = 2.73$) และน้อยที่สุดคือ ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ($\bar{X} = 2.71$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
1. ท่านมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนกจัดซื้อในบริษัทตนเอง	2.86	1.13	ปานกลาง
2. ท่านมีส่วนร่วมการสร้างระบบจัดซื้อให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	2.84	1.17	ปานกลาง
3. ทุกครั้งที่มีการปรับปรุง หัวหน้าจะให้ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นเสมอ	2.70	1.23	ปานกลาง
4. ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการต่อรองกับผู้จำหน่าย	2.60	1.28	น้อย
5. เมื่อบริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการต่อรองกับผู้จำหน่าย ท่านได้รับเงินแบ่งปัน	2.56	1.24	น้อย
6. ท่านมีส่วนร่วมในการต่อรองราคากับผู้จำหน่าย	2.77	1.11	ปานกลาง
7. ท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้จำหน่ายสินค้าว่าควรเลือกซื้อสินค้าจากเจ้าไหน	2.77	1.19	ปานกลาง
8. ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินราคาผู้จำหน่ายแต่ละเจ้าว่าเจ้าไหนมีราคาที่ถูกลงที่สุด	2.70	1.28	ปานกลาง
9. ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผู้ขายในแต่ละเดือนหรือปี เพื่อประเมินคะแนน	2.77	1.23	ปานกลาง
10. ท่านมีส่วนร่วมในการเจรจากับผู้ขายในด้านราคาสินค้า	2.74	1.22	ปานกลาง
รวม	2.73	1.07	ปานกลาง

จากตารางที่ 13 พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.73$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ ท่านมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนกจัดซื้อในบริษัทตนเอง ($\bar{X}=2.86$) รองลงมาคือ ท่านมีส่วนร่วมการสร้างระบบจัดซื้อให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X}=2.84$) และน้อยที่สุดคือ เมื่อบริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการต่อรองกับผู้จำหน่ายท่านได้รับเงินแบ่งปัน ($\bar{X}=2.56$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน

ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	\bar{X}	S.D.	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
1. ท่านพอใจกับกระบวนการทำงานจัดซื้อของบริษัทตนเอง	2.79	0.94	ปานกลาง
2. ท่านต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อให้ดีขึ้นกว่าเดิม	2.72	1.12	ปานกลาง
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วม	2.72	1.08	ปานกลาง
4. กระบวนการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถทำให้เกิดกลยุทธ์	2.81	0.98	ปานกลาง
5. การลดขั้นตอนการทำงานลง เช่น ขั้นตอนกิจกรรมงานการเก็บข้อมูลมีผลกระทบต่อกระบวนการ	2.70	1.06	ปานกลาง
6. ถ้ามีการปรับเปลี่ยนเส้นทางกระบวนการทำงานปัจจุบันจะช่วยให้กระบวนการทำงานเร็วขึ้น	2.67	1.09	ปานกลาง
7. ถ้ามีการเพิ่มขั้นตอนการทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ลดต้นทุนโดยรวม	2.70	1.15	ปานกลาง
8. เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะมีสรุปผลงานให้ท่านทราบทุกครั้ง	2.74	1.03	ปานกลาง
9. สินค้าที่มีความผันผวนด้านราคา จัดซื้อไม่สามารถควบคุมการสั่งซื้อได้	2.60	1.00	ปานกลาง
10. การพัฒนาซัพพลายเออร์ และการบริหารความสัมพันธ์ความร่วมมือระหว่างองค์กรมีความสำคัญต่อรูปแบบการแข่งขันทางพันธมิตร	2.67	1.09	ปานกลาง
รวม	2.71	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 14 พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ กระบวนการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถทำให้เกิดกลยุทธ์ ($\bar{X}=2.81$) รองลงมาคือ ท่านพอใจกับกระบวนการทำงานจัดซื้อของบริษัทตนเอง ($\bar{X}=2.79$) และน้อยที่สุดคือ สินค้าที่มีความผันผวนด้านราคา จัดซื้อไม่สามารถควบคุมการสั่งซื้อได้ ($\bar{X}=2.60$)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	\bar{X}	S.D.	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
1. ปริมาณสินค้าที่มีจำนวนมากต่อการสั่งซื้อทำให้จัดซื้อมีอำนาจการเจรจา	2.91	0.95	ปานกลาง
2. หากการขอซื้อที่จำแนกหมวดหมู่สินค้ามาช่วยให้จัดซื้อทำงานได้ง่าย	2.77	1.07	ปานกลาง
3. การจัดซื้อที่จำแนกรายเดียวแบบผูกขาดช่วยให้การจัดซื้อง่ายขึ้น	2.77	0.95	ปานกลาง
4. หากมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าทำให้มีระยะเวลาในการจัดหา	2.77	0.97	ปานกลาง
5. การสั่งซื้อแบบเร่งด่วนทำให้จัดซื้อไม่สามารถเทียบเปรียบราคาผู้จำหน่ายรายอื่น	2.77	0.78	ปานกลาง
6. สนับสนุนการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล	2.77	1.00	ปานกลาง
7. มีการประเมินทางเลือก การเปรียบเทียบคุณสมบัติ ราคา ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่าย	2.91	0.92	ปานกลาง
8. การอ้างอำนาจให้ความเห็นชอบโดยการอ้างว่าตนเองไม่มีอำนาจการตัดสินใจ	2.72	1.03	ปานกลาง
9. การจัดกิจกรรมร่วมกับผู้จำหน่ายช่วยการสร้างความสัมพันธ์มิตรภาพที่ดี	2.74	0.90	ปานกลาง
10. มีการกระตุ้นให้ผู้บริหารเข้าถึงพนักงานมากขึ้นเพื่อขอคำปรึกษาในการทำงาน	2.65	0.87	ปานกลาง
รวม	2.78	0.82	ปานกลาง

จากตารางที่ 15 พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=2.78$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ ปริมาณสินค้าที่มีจำนวนมากต่อการสั่งซื้อทำให้จัดซื้อมีอำนาจการเจรจาและมีการประเมินทางเลือก การเปรียบเทียบคุณสมบัติ ราคา ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่าย ($\bar{X}=2.91$) รองลงมาคือ หากการขอซื้อที่จำแนกหมวดหมู่สินค้ามาช่วยให้

จัดซื้อทำงานได้ง่าย, การจัดซื้อกับจำหน่ายรายเดียวแบบผูกขาดช่วยทำให้การจัดซื้อง่ายขึ้น, หากมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าทำให้มีระยะเวลาในการจัดหา, การสั่งซื้อแบบเร่งด่วนทำให้จัดซื้อไม่สามารถเทียบเปรียบราคาผู้จำหน่ายรายอื่น และสนับสนุนการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล ($\bar{X}=2.77$) และน้อยที่สุดคือ มีการกระตุ้นให้ผู้บริหารเข้าถึงพนักงานมากขึ้นเพื่อขอคำปรึกษาในการทำงาน ($\bar{X}=2.65$)

4.7 การทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression) ในรูปแบบของการวิเคราะห์ความถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ถึงปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่ส่งผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

ปัจจัย	เพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย			
	B	β	t	Sig.
ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน	0.481	0.968	4.906	0.000*
ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน	0.210	0.971	2.056	0.046*
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น	-1.197	0.951	-1.272	0.211

Note: = 1.000, A= 1.000, F= 0.000, *p< 0.05

จากตารางที่ 16 พบว่าผลการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) ตัวแปรอิสระ พบว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ปัจจัยด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

เมื่อพิจารณาน้ำหนักของผลกระทบของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย พบว่าด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ($\beta=0.971$) มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ($\beta =0.968$) และน้อยที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ($\beta =0.951$)

สัมประสิทธิ์การกำหนด (= 1.000) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นมีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 100

จากผลการทดสอบค่าทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรอิสระ (Independent) 4 ปัจจัย ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน (X1) ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน (X2) ที่ส่งผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย (Y) สามารถเขียนให้อยู่ในรูปสมการเชิงเส้นตรงที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 เพื่อทำนายการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.737 + 0.481X_1 + 0.210X_2$$

จากสมการเชิงเส้นตรงดังกล่าว จะเห็นว่าค่าสัมประสิทธิ์ (B) ของด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน เท่ากับ 0.481 ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานเท่ากับ 0.210 ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก ถือว่ามีความสัมพันธ์กับการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1: ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2: ปัจจัยด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3: ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นมีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย	ปฏิเสธสมมติฐาน

จากตารางที่ 17 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานได้ว่า

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำโดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ นำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย มีบทสรุปสามารถอธิบายได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 กระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ

การศึกษาปัญหาที่มีอยู่ของกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ เพื่อนำมาวิเคราะห์กระบวนการใหม่เพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับผู้จำหน่าย ขั้นตอนในการจัดซื้อจัดหา ประกอบด้วย การรับเอกสารใบขอซื้อ การตรวจสอบข้อมูลความถูกต้อง การจัดหาสินค้า เปรียบเทียบราคา ผู้ขาย 3 ราย เลือกผู้จำหน่าย ออกใบสั่งซื้อ ขอผู้มีอำนาจแต่ละหน่วยงานอนุมัติ จัดส่งใบสั่งซื้อให้ร้านค้า จากนั้นติดตามการส่งมอบสินค้าให้ตรงกำหนดความต้องการ เป็นการสิ้นสุดกระบวนการจัดซื้อหา

5.1.2 วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์และสังเกตการทำงานในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการจัดซื้อ ดังนี้

1) ปัญหาที่เกิดจากกระบวนการจัดซื้อ ได้แก่ การจัดหาร้านค้าเพื่อเปรียบเทียบราคาไม่ทัน จำนวนความต้องการสินค้ามีน้อยทำให้ไม่สามารถต่อรองกับผู้จำหน่ายได้ รายละเอียดสินค้าที่ระบุในเอกสารไม่ถูกต้องครบถ้วน และผู้ซื้อไม่มีแผนการสั่งซื้อ ทำให้มีการสั่งซื้อสินค้าด่วนบ่อยครั้ง และบางครั้งอาจมีการสั่งซื้อสินค้าในราคาที่แพงกว่าปกติ

2) ปัญหาที่เกิดจากผู้ซื้อ ได้แก่ ผู้ซื้อระบุสินค้าไม่ครบ และไม่สามารถรวมจำนวนความต้องการสินค้าได้ ทำให้ต้องมีการเปิดขอซื้อสินค้านั้นอยู่เรื่อย ๆ

3) ปัญหาที่เกิดจากผู้ขาย ได้แก่ ผู้ขายไม่สามารถลดราคาได้เนื่องจากสินค้ามีจำนวนน้อย ผู้ขายมีหลายราย ทำให้ต้องเทียบราคาทุกครั้งก่อนสั่งซื้อ ไม่มีการยึดจำนวนผู้ขายรายเดียว

5.1.3 การนำแนวคิดโคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อ

1) เครื่องมือ 5W 1H เพื่อการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละกระบวนการของจัดซื้อหาสาเหตุของปัญหา โดยให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทราบถึงปัญหา และวิเคราะห์ปัญหา กระบวนการ

ทำงาน ได้เข้าใจถึงขั้นตอนการทำงานมากขึ้นว่าแต่ละขั้นตอนนั้นทำอะไร ทำเมื่อไร เหตุใดจึงต้องทำ และต้องทำอะไรบ้าง เพื่อค้นหาปัญหาและแนวทางการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อ จากนั้นผู้วิจัย นำระบบคำถาม 5W 1H มาหาเหตุผลของงานที่ต้องทำให้แต่ละขั้นตอนแล้ว เพื่อวิเคราะห์และค้นหา ปัญหาของกระบวนการจัดซื้อ

2) นำเครื่องมือ ECRS นำมาใช้หาแนวทางในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยพิจารณาหาแนวทางแก้ไขกระบวนการทำงาน หลังจากใช้ ECRS หาแนวทางในการปรับปรุงแล้ว จัดหารูปแบบตัดกระบวนการส่วนที่ไม่จำเป็นออกหรือรวมกระบวนการเข้าด้วยกัน ทำให้ง่ายขึ้น นำมาจัดเรียงกระบวนการใหม่

5.1.4 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สรุปผลการศึกษาข้อมูลทั่วไป พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุ อยู่ระหว่าง 26-30 ปี มีระดับการศึกษาปริญญาตรี มีตำแหน่งงาน เจ้าหน้าที่จัดซื้อ ประสบการณ์ทำงาน ด้านจัดซื้อ 2 ปี และมีระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อที่หน่วยงานปัจจุบัน 2 และ 3 ปี

5.1.5 ข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

สรุปผลการศึกษา พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น รองลงมาคือ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน และน้อยที่สุดคือ ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ตามลำดับ

1) ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน

สรุปผลการศึกษา พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ ท่านมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนจัดซื้อในบริษัทตนเอง รองลงมาคือ ท่านมีส่วนร่วมการสร้างระบบจัดซื้อให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และน้อยที่สุดคือ เมื่อบริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการต่อรองกับผู้จำหน่ายท่านได้รับเงินแบ่งปัน ตามลำดับ

2) ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน

สรุปผลการศึกษา พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่ามากที่สุดคือ กระบวนการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่

ในปัจจุบันนี้สามารถทำให้เกิดกลยุทธ์ รองลงมาคือ ท่านพอใจกับกระบวนการทำงานจัดซื้อของบริษัทตนเอง และน้อยที่สุดคือ สินค้าที่มีความผันผวนด้านราคาจัดซื้อไม่สามารถควบคุมการสั่งซื้อได้ ตามลำดับ

3) ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น

สรุปผลการศึกษา พบว่าปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่ามากที่สุดคือ ปริมาณสินค้าที่มีจำนวนมากต่อการสั่งซื้อทำให้จัดซื้อมีอำนาจการเจรจา และมีการประเมินทางเลือก การเปรียบเทียบคุณสมบัติ ราคา ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่าย รองลงมาคือ หากการขอซื้อที่จำแนกหมวดหมู่สินค้ามาช่วยให้จัดซื้อทำงานได้ง่าย การจัดซื้อกับจำหน่ายรายเดียวแบบผูกขาดช่วยให้การจัดซื้อง่ายขึ้น หากมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าทำให้มีระยะเวลาในการจัดหา การสั่งซื้อแบบเร่งด่วน ทำให้จัดซื้อไม่สามารถเทียบเปรียบราคาผู้จำหน่ายรายอื่น และสนับสนุนการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล และน้อยที่สุดคือ มีการกระตุ้นให้ผู้บริหารเข้าถึงพนักงานมากขึ้นเพื่อขอคำปรึกษาในการทำงาน ตามลำดับ

5.2 การอภิปรายผล

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานมีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย พบว่ายอมรับสมมติการศึกษาที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานไม่มีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนกจัดซื้อในบริษัท ในการสร้างระบบจัดซื้อให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สมภาร วรรณธร (2560) ศึกษาเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น ผลการวิจัยพบว่าด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้แนวคิดไคเซ็น ปัจจัยด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานมีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่ายยอมรับสมมติการศึกษาที่ตั้งไว้ทั้งนี้เป็นเพราะกระบวนการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถทำให้เกิดกลยุทธ์ และมีความพึงพอใจกับกระบวนการในด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ บูรณะศักดิ์ มาตหมาย (2553) ในเรื่องไคเซ็น ต้องมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคนพร้อมทั้งแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งหัวใจสำคัญของไคเซ็น (Kaizen) คือการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (continuous Improvement) โดยจุดมุ่งหมายคือ รวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบาย และสนุก

ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ไม่มีผลต่อการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ไม่ยอมรับสมมติการศึกษาที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เป็นเพราะปริมาณสินค้าที่มีจำนวนมากต่อการสั่งซื้อทำให้จัดซื้อ มีอำนาจการเจรจา และมีการเปรียบเทียบคุณสมบัติ ราคา ก่อนที่จะตัดสินใจเลือกผู้จัดจำหน่าย ไม่ได้มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับผลการวิจัย สุวรี คล่องงานทะเล (2558) ศึกษาเรื่อง การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของแผนกจัดซื้อ โดยใช้แนวคิดไคเซ็น พบว่าการปรับปรุงกระบวนการจัดซื้อสามารถทำให้ขั้นตอนการทำงานลดลง

จากการวิจัยแสดงให้เห็นแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรม เครื่องกำเนิดไอน้ำโดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ วิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ นำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย ไคเซ็นเป็นอีกหนึ่งแนวคิดที่นำมาใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีเป้าหมายที่ความร่วมมือของพนักงานทุกคนร่วมกันหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ หัวใจสำคัญของไคเซ็นอยู่ที่ต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด โดยเครื่องมือที่นำมาใช้ในการปรับปรุงของ ไคเซ็น ได้แก่ 5W 1H และ ECRS ซึ่งเครื่องมือ 5W 1H ใช้เพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการ และใช้เครื่องมือ ECRC เพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานด้วยการตัดขั้นตอนกระบวนการทำงานที่ไม่จำเป็นออก การรวมหรือเรียงลำดับขั้นตอนการทำงานใหม่เพื่อลดระยะเวลาการทำงานลง รวมถึงเป็นการปรับกระบวนการทำงานให้เรียบง่าย สะดวกต่อการปฏิบัติงาน

ได้นำแนวคิดในการหาแนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการอย่างต่อเนื่อง Masaaki Imai (1985) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงอาจไม่จำเป็นต้องใช้เทคนิคพิเศษใด ๆ เพียงแต่ใช้สามัญสำนึกของพนักงานทุกคนในองค์กรตั้งแต่วิธีการตั้งระดับจนถึงระดับล่างในการตรวจสอบงานของตนเอง และตั้งใจปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิมปกติในแต่ละวันโดยมีหลักการดังต่อไปนี้ ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน ด้านแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ซึ่งหัวใจสำคัญของไคเซ็น (Kaizen) ก็คือการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด (Continuous Improvement) โดยจุดมุ่งหมายของไคเซ็นคือรวดเร็ว ประหยัด ปลอดภัย สบาย และสนุก ซึ่งเป็นการวางแผนงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพงาน คุณภาพของงาน ความปลอดภัย ความสะดวก ในสถานที่ทำงาน โดยการนำเอาทรัพยากรมาใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ จากแนวความคิดในการดำเนินการของไคเซ็น (Kaizen) จึงเป็นแนวคิดที่จะช่วยรักษามาตรฐานที่มีอยู่เดิม (Maintain) และปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น (Improvement)

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัย เรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำโดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย พบว่าด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นของผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยพบประเด็นที่ต้องมีการปรับปรุงเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1) กระบวนการจัดซื้อ เป็นกระบวนการที่สำคัญของห่วงโซ่อุปทาน ดังนั้นทุกฝ่ายควรมีความร่วมมือเกี่ยวข้องกับฝ่ายจัดซื้อในการวางระบบจัดซื้อและปรับปรุงกระบวนการเพื่อให้มีการจัดหาสินค้าได้ง่ายยิ่งขึ้นและช่วยทำให้มีต้นทุนต่ำลง โดยที่ทุกฝ่ายต้องมีการวางแผนความต้องการที่แม่นยำเพื่อมีจำนวนสินค้ามากไปเจรจาต่อรองกับผู้จำหน่าย เพื่อเป็นการป้องกันปัญหาในอนาคตไม่ให้เกิดความผิดพลาด

2) ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน ควรรับฟังความคิดเห็นของพนักงานในส่วนของการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนจัดซื้อในบริษัทเพื่อให้งานมีความท้าทาย ทุกครั้งที่มีการปรับปรุงควรมีการยอมรับข้อเสนอแนะจากตัวผู้ปฏิบัติงานเพื่อแก้ไขได้ตรงจุด และควรชี้แจงให้พนักงานทราบผลหลังจากการปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

3) ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน กระบวนการจัดซื้อที่มีความซับซ้อนจนเกินไป ผู้บริหารควรมีกิจกรรมส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การประชุมเกี่ยวกับการปรับเปลี่ยนเส้นทางกระบวนการทำงานปัจจุบันจะช่วยให้กระบวนการทำงานเร็วขึ้น การยอมรับความผิดพลาด แล้วนำไปแก้ไขปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้การช่วยเหลือในสิ่งอำนวยความสะดวก รวมถึงอำนาจในการตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็นของพนักงาน พร้อมทั้งสร้างแรงจูงใจในการทำงาน มีการกระตุ้นให้ผู้บริหารเข้าถึงพนักงานมากขึ้น เพื่อขอคำปรึกษาในการทำงานหรือการเสนอแนวคิดใหม่

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นโดยนำแนวคิดหรือกิจกรรมอื่นมาปรับปรุง เนื่องจากผู้วิจัยค้นพบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นไม่ได้ส่งผลต่อการเพิ่มการเจรจาต่อรองกับผู้จำหน่าย

2) ศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมอื่น เพื่อตอบสนองความต้องการของบริษัทได้อย่างถูกต้อง และทำให้ทราบถึงการลดต้นทุนในการผลิตของบริษัท

บรรณานุกรม

- กรมพัฒนาธุรกิจการค้า. (2563) **รายชื่อผู้ประกอบการกลุ่มธุรกิจ**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <https://www.dataforthai.com/business/dataset> (12 ตุลาคม 2563)
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องหม้อไอน้ำ. (2542) **กฎหมาย**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงพลังงาน.
- กระทรวงอุตสาหกรรม. (2552) **แผนแม่บทอุตสาหกรรม (พ.ศ. 2553 - 2557)**. กรุงเทพมหานคร : กระทรวงอุตสาหกรรม.
- กฤษฎา หงส์วิจิตร และวิษญานัน รัตนวิบูลย์สม. (2559) **ความสามารถของงานจัดซื้อต่อความสัมพันธ์ของผู้ซื้อกับผู้ส่งมอบ ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์**. ดุษฎีบัณฑิต บธ.ด. (สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ) พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- กอบมา อัครกิตติการ. (2553) **การวางแผนกลยุทธ์สำหรับการเจรจาต่อรองซื้อขายที่ดินเพื่อโครงการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชานวัตกรรมการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กันตยา เพิ่มผล. (2541) **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน Efficiency development**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- ศทาวุธ พรหมายน. (2545) **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจ กองตรวจคนเข้าเมือง : ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการตำรวจฝ่าย 1 ฝ่าย 2**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชารัฐศาสตร์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- จรรุญ พรหมสุข. (2538) **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตการศึกษา 2**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) ปัตตานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- จิณห์ระพีร์ พุ่มสงวน. (2556) **การควบคุมระบบการทำงานภายใน**. กรุงเทพมหานคร : โกะทูโน.
- แจ่มจิต ศรีวงษ์. (2558) **การจัดซื้อจัดหาวัสดุด้วยการจัดแบ่งกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน : กรณีศึกษาบริษัทผู้ผลิตแก้ว**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ซัชชาลี รัศมีตานนท์ชัย. (2553) **การบริหารการจัดซื้อ ตอนที่ 3**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.logisticscorner.com/index.php?option=com> (20 ตุลาคม 2563)
- ชำนาญ รัตนากร. (2533) **“ไคเซน KAIZEN กลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น” วารสาร สสท. (ฉบับพิเศษ)**.
- เชี่ยวชาญ รัตนามหัทธนะ. (2559) **“เทคนิคการเจรจาต่อรองในงานจัดซื้อ” การสัมมนาวิชาการเทคนิคในการเจรจา** วารสาร ม.ท.ป. หน้า 2-10.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ไชยยศ ไชยมั่นคง และมยุขพันธ์ ไชยมั่นคง. (2550) **กลยุทธ์โลจิสติกส์และซัพพลายเชนเพื่อการแข่งขันในตลาดโลก**. กรุงเทพมหานคร : ซี.วาย.ซี.ซี.เทม พรินติ้ง.
- ตันติกร คงตั้งสมบุญ. (2553) **การวางระบบจัดซื้อกรณีศึกษาบริษัท เจ.เจ. คอนเทรนเนอร์ทรานสปอร์ต**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ติน ประยูรฤทธิ์ และไกรยุทธ ธีรตยาสินนท์. (2537) **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือน**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นพปฎล สุวรรณทรัพย์ และมณฑล ศาสนนนท์. (2557) “การเพิ่มประสิทธิภาพทางการจัดซื้อด้วยการจัดการความสัมพันธ์กับผู้จำหน่าย : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมซ่อมบำรุงอากาศยานในประเทศไทย” **วารสารวิศวกรรมศาสตร์**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครนายก : ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิพนธ์ บัวแก้ว. (2549) **รู้จัก...ระบบการผลิตแบบลีน**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- บุรณศักดิ์ มาตหมาย และเจริญ รักษ์สวัสดิ์. (2553) “การเพิ่มประสิทธิภาพโดยใช้เทคนิคไคเซ็น” **วารสารห้องสมุด**. 33.
- ปรีชา วรรัตน์ไชย. (2555) **ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจซื้อจากซัพพลายเออร์ของบริษัท : กรณีศึกษาอุตสาหกรรมรถยนต์ของประเทศไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- พนิดา หวานเพ็ชร. (2555) **การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดไคเซ็น : กรณีศึกษาแผนกบัญชี ค่าใช้จ่าย**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ) ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรรณทิพา ถาวรเลิศรัตน์. (2551) **ปรับปรุงประสิทธิภาพในการบรรจุผลิตภัณฑ์น้ำผลไม้ โดยประยุกต์ใช้แนวคิดการผลิตแบบพอเหมาะ** : กรณีศึกษา บริษัท เอ-พลัส โลจิสติกส์ แอนด์ เซอร์วิส จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการวิศวกรรมธุรกิจ) ปทุมธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พรหมภัสสร ปุญญบาล และวรินทร์ วงษ์มณี. (2560) **การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์**. วิทยานิพนธ์ วศ.บ (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระราชบัญญัติวิศวกร. (2542) **เครื่องกำเนิดไอน้ำ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์งานมาตรฐานผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551) **ทักษะการบริหารทีม**. กรุงเทพมหานคร : แอคทีฟพรินท์ จำกัด.
- ภาณุมาศ ฉัตรพิทักษ์โชค. (2554) **ความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยบูรพาที่มีต่อภาพลักษณ์ของสำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา**. วิทยานิพนธ์ รม. (สาขาวิชาการบริหารทั่วไป) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543) **มนุษย์สัมพันธ์พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**. กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุธิร์ พนมยงค์ และไพฑูริย์ วราเดชสถิตวงศ์ และคณะ. (2550) **การจัดการและการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน**. กรุงเทพมหานคร : ไอทีแอล เทรค มีเดีย จำกัด.
- วชิรญา ทองเลิศ. (2559) **การเจรจาต่อรองการปรับราคาขึ้น – ลงของราคาวัตถุดิบในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน) ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. (2543) **ไคเซ็นการปรับปรุงอย่างไม่หยุดยั้ง**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ Smart Book International.
- วิทยา ด้านธำรงกุล. (2546) **การบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เริ่ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.
- วิทยา ต้นสุวรรณนนท์. (2547) **การพัฒนากระบวนการคุณภาพ การปรับปรุงด้วยไคเซ็น**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สถาพร อมรสวัสดิ์วัฒนา. (2550) **กลยุทธ์การจัดซื้อในห่วงโซ่อุปทาน**. กรุงเทพมหานคร : กรมอุตสาหกรรมพื้นฐานและการเหมืองแร่.
- สถิต คำลาเลี้ยง. (2544) **ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของช่างอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีกองการบินทหารเรือ**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาวิชาวิศวกรรมศาสตร์) กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2554) **กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : พัฒนาวิจัย.
- สมบัติ นพรัถ. (2550) **ความหมายไคเซ็น กับ ไคเซ็น**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://gotoknow.org/blog/sombatn-ednuqakm> (8 ตุลาคม 2563)
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2519) **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพิศ สุขแสน. (2556) **เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ**. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมภาร วรณธร. (2560) **การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น : กรณีศึกษา วาย เอส ภัณฑ์ จำกัด**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ) ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สมยศ นาวิการ. (2529) **การเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหาร MPO**. กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ.
- สรพรเพชญ พันธ์บดี. (2552) **โคเซ็นกับความคิดสร้างสรรค์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ. หน้า 16.
- สัญญา สัญญาวิวัฒน์. (2544) **สังคมวิทยาองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สันทัต ศะศิวิณิช. (2551) **การเจรจาต่อรอง**. กรุงเทพมหานคร : บุ๊คส์เซ็นส์.
- สำนักงานนโยบายและแผนพลังงาน กระทรวงพลังงาน. (2562) **สถานการณ์พลังงานของประเทศไทย เดือนมกราคม 2562**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สุธี พนาวร. (2551) **The Effective Executive ผู้บริหารทรงประสิทธิภาพ**. กรุงเทพมหานคร : เอส. พี. เอ็น. การพิมพ์.
- สุรศักดิ์ สุทองวัน. (2548) **สรุปประเด็นการบรรยาย “KAIZEN และ TOYOTA-WAY”**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด.
- สุวรี คล่องงานทะเล. (2558) **การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แนวคิดโคเซ็น : กรณีศึกษา แผนกจัดซื้อ**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน). ชลบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แสงระวี แซ่เฮ้า. (2552) **การนำกิจกรรม 5ส มาปรับปรุงพื้นที่การผลิต**. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.stou.ac.th/study/sumrit> (10 ตุลาคม 2563)
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547) **การจัดซื้อ**. พิมพ์ครั้งที่ 4 แก้ไขปรับปรุงและเพิ่มเติม. หน้า 5, 10, 11, 20-22, 27, 255-258. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อรุณ บริรักษ์. (2550) **กรณีศึกษา การบริหารงานจัดซื้อในประเทศไทย**. พิมพ์ครั้งที่ 1 แก้ไขปรับปรุงและเพิ่มเติม. หน้า 164 -172, 178-180. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ ไอทีแอล เทรค มีเดีย จำกัด.
- อัมพิกา ไกรฤทธิ์ และอโณ มาซาเอกิ. (2534) **โคเซ็นกุญแจสู่ความสำเร็จแบบญี่ปุ่น**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ฉัตรชัย ดิสสร. (2560) **การปรับปรุงประสิทธิภาพเครื่องจักร กรณีศึกษาบริษัทก่อสร้าง**. วิทยานิพนธ์ วศ.ม. (สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม). กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Arjan J. Van Weele. (2005) “Purchasing and Supply Chain Management Analysis Strategy Planning and Practic” **Thomson London**. 4 (12) page 251-252.
- Becker Selwyn and Neuhauser Ducan. (1975) **The Efficient Organization**. New York : Elsevier Scientific Publishing.
- Herzberg F., Mausner B. and Snyderman B. (1959) **The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley.
- Luis F. Alarcón, Rodrigo Rivas, and Alfredo Serpell. (1999) “Evaluation and Improvement of the Procurement Process in Construction Projects” **Proceedings IGLC**. page 7.
- Masaaki Imai. (1986) **Kaizen The Key to Japan’s Competitive Success**. New York : Random House.
- Michiel R. Leenders, P. Fraser Johnson, Anna E. Flynn and Harold E. Fearon. (2006) **Purchasing and Supply Management with 50 Supply Chain Cases**. page 4-5, 61-62. Singapore, McGraw-Hill.
- Millet, J. D. (1954) **Management in the public service : The best for effective performance**. New York : McGraw-Hill.
- Peterson, E., & Plowman, G. E. (1953) **Business organization and management** Hill : Irwin.
- Robert Monczka, Robert Trent and Robert Handfield. (2005) **Purchasing and Supply Chain Management**. page 30-35. Mason, South-Western.
- Rovinelli R.J. and Hambleton R.K. (1977) **On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity**. 1 (2) page 49-60. Dutch Journal of Educational Research.
- Woodcock, M. (1989) **Team development manual**. Gower : Aldershot.
- Zaleanick et al. (1958) **Motion productivity and Satisfaction of worker**. Massachusettes : Division of Research Harward University.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เอกสารรับรองคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย



เรียนรู้เพื่อรับใช้สังคม

เอกสารรับรอง
(Certificate of Exemption)
คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่ 7 ธันวาคม 2563

ชื่อเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
โดยใช้แนวคิดโคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย
ชื่อนักวิจัย/หัวหน้าโครงการ นางสาว สุวิมล จินบางช้าง
คณะวิชา/หลักสูตร หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ขอรับรองว่า งานวิจัยดังกล่าวข้างต้นได้ผ่านการพิจารณาเห็นชอบโดยสอดคล้องกับ
ประกาศเสถ์ซิงกิ จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ลงนาม

(อาจารย์ ดร.วิรัตน์ ทองรอด)
ประธานคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

วันที่รับรอง

วันที่ 7 ธันวาคม 2563

เลขที่รับรอง

อ.1056/2563

วันที่ให้การรับรอง: 7 ธันวาคม 2563

วันหมดอายุใบรับรอง: 6 ธันวาคม 2565

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พงศ์ หรดาล
ข้าราชการบำนาญ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุติระ ระบอบ
ภาควิชาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
3. อาจารย์ ดร.สิทธิโชค สิ้นรัตน์
ภาควิชาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์
มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

ภาคผนวก ค

แบบสอบถาม

การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ

โดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำและวิเคราะห์ปัญหากระบวนการจัดซื้อที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการสั่งซื้อเพื่อนำแนวคิดไคเซ็นมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพจัดซื้อเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาในกระบวนการจัดซื้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () ตามความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

() 1. ชาย

() 2. หญิง

2. อายุ

() 1. 20-25 ปี

() 2. 26-30 ปี

() 3. 31-35 ปี

() 4. 36 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

() 1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

() 2. ปริญญาตรี

() 3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ตำแหน่งงาน.....

5. ประสบการณ์ทำงานด้านจัดซื้อ.....ปี.....เดือน

6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานจัดซื้อที่หน่วยงานปัจจุบัน.....ปี.....เดือน

ตอนที่ 2 ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อที่มีผลต่อระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อ	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ด้านการมีส่วนร่วมของพนักงาน					
1. ท่านมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนกจัดซื้อในบริษัทตนเอง					
2. ท่านมีส่วนร่วมการสร้างระบบจัดซื้อให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง					
3. ทุกครั้งที่มีการปรับปรุง หัวหน้าจะให้ท่านมีส่วนเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นเสนอเน้นการให้ทุกคนมีส่วนร่วม					
4. ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการต่อรองกับผู้จำหน่าย					
5. เมื่อบริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการต่อรองกับผู้จำหน่าย ท่านได้รับเงินแบ่งปันพิเศษทุกปี					
6. ท่านมีส่วนร่วมในการต่อรองราคากับผู้จำหน่าย					
7. ท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้จำหน่ายสินค้าว่าควรเลือกซื้อสินค้าจากเจ้าไหน					
8. ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินราคาผู้จำหน่ายแต่ละเจ้าว่าเจ้าไหนมีราคาที่ถูกลง					
9. ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผู้ขายในแต่ละเดือนหรือปีเพื่อประเมินคะแนนด้านราคาคุณภาพสินค้า การจัดส่ง					
10. ท่านมีส่วนร่วมในการเจรจากับผู้ขายในด้านราคาสินค้า					
2. ด้านการหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน					
1. ท่านพอใจกับกระบวนการทำงานจัดซื้อของบริษัทตนเอง					

ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อ	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2. ท่านต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อให้ดีขึ้นกว่าเดิม					
3. การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน					
4. กระบวนการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถทำให้เกิดกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กรสัมฤทธิ์ผล					
5. การลดขั้นตอนการทำงานลง เช่น ขั้นตอนกิจกรรมงาน การเก็บข้อมูล การตรวจสอบ มีผลกระทบต่อกระบวนการถัดไปมากน้อยเพียงใด					
6. ถ้ามีการปรับเปลี่ยนเส้นทางกระบวนการทำงานปัจจุบันจะช่วยให้กระบวนการทำงานเร็วขึ้น					
7. ถ้ามีการเพิ่มขั้นตอนการทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ลดต้นทุนโดยรวม					
8. เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะมีสรุปผลงานให้ท่านทราบทุกครั้ง					
9. สินค้าที่มีความผันผวนด้านราคา จัดซื้อไม่สามารถควบคุมการสั่งซื้อได้					
10. การพัฒนาซัพพลายเออร์และการบริหารความสัมพันธ์ ความร่วมมือระหว่างองค์กรมีความสำคัญต่อรูปแบบการแข่งขันทางพันธมิตร					
3 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น					
1. ปริมาณสินค้าที่มีจำนวนมากต่อการสั่งซื้อ ทำให้จัดซื้อ มีอำนาจการเจรจากับผู้จำหน่าย ได้ราคาถูกลง					
2. หากการขอซื้อที่จำแนกหมวดหมู่สินค้า มาช่วยให้จัดซื้อทำงานได้ง่ายและมีอำนาจการเจรจาต่อรองยิ่งขึ้น					

ปัจจัยการปรับปรุงประสิทธิภาพ กระบวนการจัดซื้อ	ระดับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3. การจัดซื้อกับจำหน่ายรายเดียวแบบผูกขาด ช่วยทำให้การจัดซื้อง่ายขึ้น					
4. หากมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้า ทำให้มีระยะเวลาในการจัดหา					
5. การสั่งซื้อแบบเร่งด่วนทำให้จัดซื้อ ไม่สามารถเทียบเปรียบราคาผู้จำหน่าย รายอื่นและไม่สามารถต่อรองได้					
6. สนับสนุนการพัฒนาทักษะส่วนบุคคล					
7. มีการประเมินทางเลือก การเปรียบเทียบ คุณสมบัติ ราคา ก่อนที่จะตัดสินใจเลือก ผู้จัดจำหน่าย					
8. การอ้างอำนาจให้ความเห็นชอบโดย การอ้างว่าตนเองไม่มีอำนาจการตัดสินใจ ขึ้นอยู่กับหัวหน้าเห็นชอบทำให้พนักงาน จัดซื้อไม่มีอำนาจ					
9. การจัดกิจกรรมร่วมกับผู้จำหน่ายช่วย การสร้างความสัมพันธ์มิตรภาพที่ดี					
10. มีการกระตุ้นให้ผู้บริหารเข้าถึงพนักงาน มากขึ้น เพื่อขอคำปรึกษาในการทำงานหรือ การเสนอแนวคิดใหม่					

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาในกระบวนการจัดซื้อ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ง
ค่าความเที่ยงของแบบสอบถาม

แสดงผลการหาค่า IOC สำหรับค่าความเที่ยงของแบบสอบถามเรื่อง การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ โดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

แนวทางการปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

ข้อ	ข้อคำถาม	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
การมีส่วนร่วมของพนักงาน							
1	ท่านมีส่วนร่วมการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ของแผนการจัดซื้อในบริษัทตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านมีส่วนร่วมการสร้างระบบจัดซื้อให้มีกระบวนการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
3	ทุกครั้งที่มีการปรับปรุง หัวหน้าจะ让您มีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการแสดงความคิดเห็นเสมอ เน้นการให้ทุกคนมีส่วนร่วม	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
4	ท่านมีอำนาจการตัดสินใจในการต่อรองกับผู้จำหน่าย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	เมื่อบริษัทมีผลกำไรเพิ่มขึ้นจากการต่อรองกับผู้จำหน่าย ท่านได้รับเงินแบ่งปันพิเศษทุกปี	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
6	ท่านมีส่วนร่วมในการต่อรองราคากับผู้จำหน่าย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	ท่านมีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้จำหน่ายสินค้าว่าควรเลือกซื้อสินค้าจากเจ้าไหน	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการพิจารณาของ			รวม	IOC	สรุปผล
		ผู้เชี่ยวชาญ					
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
8	ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินราคาผู้จำหน่ายแต่ละเจ้าว่าเจ้าไหนมีราคาที่ถูกลงสุด	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	ท่านมีส่วนร่วมในการประเมินผู้ขายในแต่ละเดือนหรือปีเพื่อประเมินคะแนนด้านราคาคุณภาพสินค้า การจัดส่ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	ท่านมีส่วนร่วมในการเจรจากับผู้ขายในด้านราคาสินค้า	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
การหาแนวทางใหม่เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงาน							
1	ท่านพอใจกับกระบวนการทำงานจัดซื้อของบริษัทตนเอง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านต้องการปรับเปลี่ยนกระบวนการจัดซื้อให้ดีขึ้นกว่าเดิม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นที่การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
4	กระบวนการทำงานที่กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันนี้สามารถทำให้เกิดกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กรสัมฤทธิ์ผล	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
5	การลดขั้นตอนการทำงานลง เช่น ขั้นตอนกิจกรรมงาน การเก็บข้อมูล การตรวจสอบ มีผลกระทบต่อกระบวนการถัดไปมาน้อยเพียงใด	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
6	ถ้ามีการปรับเปลี่ยนเส้นทางกระบวนการทำงานปัจจุบันจะช่วยให้กระบวนการทำงานเร็วขึ้น	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
7	ถ้ามีการเพิ่มขึ้นขั้นตอนการทำงาน จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ เช่น ลดต้นทุนโดยรวม	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	เมื่อมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานจะมีสรุปผลงานให้ท่าน ทราบทุกครั้ง	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
9	สินค้าที่มีความผันผวนด้านราคา จัดซื้อไม่สามารถควบคุมการสั่งซื้อได้	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	การพัฒนาซัพพลายเออร์ และการบริหารความสัมพันธ์ ความร่วมมือระหว่างองค์กรมีความสำคัญต่อรูปแบบการแข่งขันทางพันธมิตร	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
สภาพแวดล้อมในการทำงานดีขึ้น							
1	ปริมาณสินค้าที่มีจำนวนมากต่อการสั่งซื้อ ทำให้จัดซื้อมีอำนาจการเจรจากับผู้จำหน่ายได้ราคาถูกลง	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
2	หากการขอซื้อที่จำแนกหมวดหมู่สินค้ามาช่วยให้จัดซื้อทำงานได้ง่าย และมีอำนาจการเจรจาต่อรองยิ่งขึ้น	+1	0	+1	2	0.6	ใช้ได้
3	การจัดซื้อกับจำหน่ายรายเดียวแบบผูกขาดช่วยให้การจัดซื้อง่ายขึ้น	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	หากมีการวางแผนการสั่งซื้อสินค้าล่วงหน้าทำให้มีระยะเวลาในการจัดหา	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
5	การสั่งซื้อแบบเร่งด่วนทำให้จัดซื้อ ไม่สามารถเทียบเปรียบเทียบราคา ผู้จำหน่ายรายอื่นและไม่สามารถ ต่อรองได้	+1	+1	0	2	0.6	ใช้ได้
6	สนับสนุนการพัฒนาทักษะ ส่วนบุคคล	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
7	มีการประเมินทางเลือก การเปรียบเทียบคุณสมบัติ ราคา ก่อนที่จะตัดสินใจเลือก ผู้จัดจำหน่าย	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
8	การอ้างอำนาจให้ความเห็นชอบ โดยการอ้างว่าตนเอง ไม่มีอำนาจ การตัดสินใจ ขึ้นอยู่ที่หัวหน้า เห็นชอบ ทำให้พนักงานจัดซื้อ ไม่มีอำนาจ	0	+1	+1	2	0.6	ใช้ได้
9	การจัดกิจกรรมร่วมกับผู้จำหน่าย ช่วยการสร้างความสัมพันธ์ มิตรภาพที่ดี	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
10	มีการกระตุ้นให้ผู้บริหารเข้าถึง พนักงานมากขึ้นเพื่อขอคำปรึกษา ในการทำงานหรือการเสนอ แนวคิดใหม่	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

แบบสัมภาษณ์

การปรับปรุงประสิทธิภาพกระบวนการจัดซื้อในอุตสาหกรรมเครื่องกำเนิดไอน้ำ
โดยใช้แนวคิดไคเซ็นเพื่อเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้จำหน่าย

ข้อ	ข้อความ	ผลการพิจารณาของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	บริษัทของท่านมีการนำแนวคิดไคเซ็น กิจกรรมใดบ้างมาปรับใช้ในการทำงาน ได้แก่ 1) 5 ส. 2) Just in Time 3) วงจร PDCA 4) Basic Industrial Engineering หรือวิศวกรรมอุตสาหกรรมขั้นพื้นฐาน 5) Problem Solving Method กระบวนการแก้ปัญหา 6) Kiken Yochi Training (KYT) การฝึกอบรมเพื่อเฝ้าระวังความปลอดภัย 7) Suggestion Scheme ระบบ ข้อเสนอแนะ 8) Quality Control Circles (QCC) กลุ่มควบคุมคุณภาพ 9) Total Productive Maintenance (TPM) การบำรุงรักษาที่ผลที่ทุกคน มีส่วนร่วม 10) Total Quality Management (TQM) การบริหารคุณภาพโดยรวม 11) อื่น ๆ	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ผลการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
2	1) บริษัทของท่านไม่มีการนำแนวคิด โคเซ็นมาปรับใช้ในการทำงาน	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
3	ขอให้ท่านเขียนกระบวนการจัดซื้อ ของหน่วยงานท่านโดยสังเขปจาก จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสิ้นสุดของ กระบวนการ (อธิบายขั้นตอนเป็นข้อ)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
4	ท่านคิดว่ากระบวนการจัดซื้อที่มี ขั้นตอนหลักที่สำคัญอะไรบ้าง และขั้นตอนใดในกระบวนการ จัดซื้อที่มีปัญหามากที่สุด (อธิบาย ขั้นตอนเป็นข้อ)	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้
5	ท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไข ปัญหาดังกล่าวอย่างไร	+1	+1	+1	3	1	ใช้ได้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล นางสาวสุวิมล จินบางช้าง
วัน เดือน ปีเกิด 24 กรกฎาคม 2539
ที่อยู่ปัจจุบัน 4/2 อ่อนนุช 66 แยก19 ถนนอ่อนนุช เขตประเวศ แขวงประเวศ
กรุงเทพมหานคร 10250

ประวัติการศึกษา
พ.ศ. 2558 คณะบริหารธุรกิจ มหาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน)

ตำแหน่งและสถานที่ทำงานในปัจจุบัน
พ.ศ. 2562 – ปัจจุบัน พนักงานจัดซื้อ
บริษัท เจตาแบค จำกัด (มหาชน)