



แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ
กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

โดย

นางสาวยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธ์



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ
กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม



โดย
นางสาวยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธุ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2563

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

GUIDELINES FOR COMMUNICATION PROCESS IN ENCHANCING PURCHASING
EFFICIENCY A CASE STUDY OF BEVERAGE MANUFACTURER IN
NAKHONPATHOM PROVINCE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Arts (Public and Private Management)
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2020
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

61601304 : การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา/การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ/งานจัดซื้อ

นางสาว ยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธ์: แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อกรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สวรรยา ธรรมอภิพล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อและปัญหาอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายที่เกี่ยวข้องของบริษัท และตัวแทนฝ่ายขายของบริษัทคู่ค้าจำนวน 23 คน วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบของการพรรณนาความกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ 7 ขั้นตอน เริ่มตั้งแต่ 1) การสร้างใบสั่งซื้อ 2) การคัดเลือกผู้ขายและออกใบสั่งซื้อ 3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย 4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย 5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย 6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน 7) การรับวางบิลและชำระเงิน พบว่า วิธีการสื่อสารที่ใช้มีทั้งรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น เอกสารคำสั่งซื้อ และแบบไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยทางวาจา ลักษณะการสั่งการมีทั้งแบบบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน การสื่อสารมีทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร เช่น บริษัทคู่ค้า ซึ่งทุกฝ่ายทำหน้าที่ทั้งเป็นผู้รับสารและผู้ส่งสาร กระบวนการสื่อสารของงานจัดซื้อ ส่วนใหญ่จะเป็นแบบลายลักษณ์อักษร ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ พบว่า 1) ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะความรู้ในงานที่รับผิดชอบ ทำให้เกิดการสื่อสารข้อมูลที่ผิดพลาด 2) ข้อมูลไม่ชัดเจนครบถ้วน 3) การขาดปรับปรุงข้อมูลทำให้การคำนวณหรือวางแผนสินค้าขาดความถูกต้องแม่นยำ 4) การขาดการตอบกลับหรือการยืนยันการรับข้อมูลจากผู้รับสาร 5) ปัญหาภาระงานมากทำให้เวลาในการตอบกลับข้อมูลล่าช้า 6) การขาดการสื่อสารนโยบายในการรับมอบสินค้ากับผู้ขายที่ชัดเจน 7) การขาดการสื่อสารข้อตกลงในการตรวจสอบคุณภาพสินค้ากับผู้ขาย ข้อเสนอแนะในการวิจัย คือ ผู้ปฏิบัติงานควรพัฒนาทักษะความรู้และเชี่ยวชาญในงานควบคู่กับทักษะการสื่อสารที่ดี รวมถึงองค์กรควรมีการบริหารจัดการกำลังคนให้เหมาะสมกับภาระงานและการกำหนดกระบวนการสื่อสารในงานที่ชัดเจนและเป็นแบบแผน เพื่อสนับสนุนให้มีการทำงานอย่างต่อเนื่องและการถ่ายโอนข้อมูลต่างๆ มีความถูกต้องเป็นปัจจุบันมากที่สุด รวมทั้งยังสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้

61601304 : Major (Public and Private Management)

Keyword : Development Guidelines/Effective Communication/ Purchasing

MISS YINGKWAN KITTICHOTIPUN : GUIDELINES FOR COMMUNICATION PROCESS IN ENCHANCING PURCHASING EFFICIENCY A CASE STUDY OF BEVERAGE MANUFACTURER INNAKHONPATHOM PROVINCE THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAWANYA THAMMAAPIPON, Ph.D.

This research aims of this study was to study the communication process in purchasing process and study problem and barriers of communication process in purchasing process of the beverage manufacturer in Nakhonpathom. The study was conducted using qualitative research by using the in-depth interview with individual key informants from Manager, officer and supplier representative of a total 23 key informants. Analysis the data from purpose of this research and write a report in a narrative feature analysis to present the results. The study result of communication process in purchasing process 7 steps from 1). Purchase Requisition Created 2). Supplier Selection and Purchase Order Created 3). Delivery tracking and Order confirmation from suppliers 4) Delivery of Goods and Service from suppliers 5) Shipping and Receiving 6) Supplier Evaluation 7) Billing and Payment. There are many type of Communication in the purchasing process, The communication method used are formal communication such as Purchase Order, making a written memorandum of agreement and for the informal communication, such as verbal language to talk, Downward Communication and Upward Communication, Internal communication have same department or other department and external communication such as customer or supplier. In which all parties acted as both the sender and Receiver in the communication process in various steps and in most cases it is written communication. There are many problems and barriers of communication in Purchasing Process while are 1) Workers lack skills and knowledge in the area of responsibility causing incorrect data communication 2) The information is not clear and complete. 3) The lack of updated information makes the calculation or planning of the production lacking accuracy. 4) The lack of response or confirmation of receiving information 5) The workload problem leads to the delay in the response time. 6) The lack of communication clearing policy on delivery with Supplier. 7) Lack

of communication agreement on product quality inspection with supplier. Recommendation of this study are that Workers should develop their skills and knowledge together with good communication skills. The organization should have the manpower management to suit the workload and should be to create communication format for understand the principles of good communication, define a clear and systematic communication process to support continuous work process and data transfer accurate and update for enhancing efficiency.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี จากความมุ่งมั่นและความตั้งใจของผู้วิจัย โดยได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวรรรยา ธรรมอภิพล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ และให้คำแนะนำรวมถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้วิจัยอย่างยิ่ง รวมทั้งรองศาสตราจารย์ พรชัย เทพปัญญา ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.มรกต กำแพงเพชร ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์เพิ่มเติมแก่ผู้วิจัย ในการแก้ไข ปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้ให้ความรู้ ความช่วยเหลือให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่ายิ่งแก่ผู้วิจัย จนกระทั่งผู้วิจัยสามารถนำเอาความรู้ มาประยุกต์ใช้ในการวิจัยจนเสร็จลุล่วงไปด้วยดี รวมทั้งขอบคุณครอบครัว ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษา หลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกคนที่ช่วยเหลือ แบ่งปันข้อมูลข่าวสาร และมิตรภาพที่ดีเสมอมา ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและพนักงานของบริษัทกรณีศึกษาทุกท่านที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่ง ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

สุดท้ายนี้ คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ที่อบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจด้วยดียิ่งเสมอมา

ยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธุ์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ช
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ขั้นตอนของการศึกษา.....	4
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
ประโยชน์ที่จะได้รับ.....	6
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	7
1. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสาร	7
2. ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ	20
3. ข้อมูลบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม	27
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	34
1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก.....	34
2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	34
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล	35

4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล	36
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	36
6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย	36
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	38
ส่วนที่ 1 กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ	38
ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ	48
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการศึกษา.....	59
สรุปผลการศึกษา.....	59
อภิปรายผลการศึกษา	64
ข้อเสนอแนะการศึกษา	72
รายการอ้างอิง	76
ภาคผนวก.....	79
ประวัติผู้เขียน.....	88



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
ภาพที่ 2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารตามแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล.....	11
ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการจัดซื้อจัดหา.....	23
ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานในงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม.....	39



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญในการดำรงชีวิตประจำวันของมนุษย์ เนื่องจากการสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ ความรู้สึกหรือความต้องการจากผู้ส่งสาร ผ่านการพูด การเขียน การใช้สัญลักษณ์ การแสดงหรือจากกิจกรรมต่าง ๆ ไปยังผู้รับสาร โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการรับรู้ร่วมกันและเกิดการตอบสนองระหว่างกัน นอกจากการสื่อสารจะเป็นปัจจัยพื้นฐานในการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ในสังคมแล้ว การสื่อสารยังมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ทั้งในรูปแบบของการสื่อสารภายในองค์กร (Internal Communication) ระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการบริหารองค์กรจากผู้บริหารสู่สมาชิกในองค์กร เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมระหว่างสมาชิกด้วยกันเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร รวมถึงการสื่อสารภายนอกองค์กร (External Communication) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เกิดระหว่างสมาชิกในองค์กรกับบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เช่น คู่แข่ง คู่ค้า ลูกค้า ฯลฯ เพื่อสนองความต้องการของกลุ่มคนภายนอกองค์กร ทั้งในด้านความต้องการและการสนับสนุน

จากงานวิจัยที่ผ่านมาสะท้อนให้เห็นว่าความบกพร่องของการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร เป็นสาเหตุหนึ่งของความล้มเหลวของการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากไม่สามารถดำเนินกิจกรรมขององค์กรหรือฝ่ายงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ปัญหาวัตถุดิบเกินสต็อกหรือขาดสต็อกในฝ่ายจัดซื้อ เนื่องจากไม่มีการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูลทันที (Real time) (กมลทิพย์ อินทวิ & วันชัย รัตนวนษ์, 2559) ปัญหาวัตถุดิบตกค้างเป็นเวลานานเนื่องจากไม่มีช่องทางหรือระบบสารสนเทศในการจัดเก็บ ประมวลผลและติดตามผลข้อมูลวัตถุดิบ(วัชรวิ เตียงทองคำ, 2557) ปัญหาขาดการติดตามผลการส่งมอบสินค้าลูกค้า เนื่องจากไม่มีการประชุมวางแผนระหว่างฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (รัตนา แก้วลิ้ม, 2555) จากปัญหาดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าการสื่อสารมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพก็จะทำให้เกิดปัญหาในส่วนงานต่าง ๆ ลดลง โดยการสื่อสารจึงมุ่งให้ความสำคัญทั้งผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร เมื่อการสื่อสารระหว่างผู้บริหารและสมาชิกในองค์กรอยู่ภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ก็จะทำให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันได้ดี นำไปสู่ความตั้งใจในการปฏิบัติงานร่วมกันของสมาชิกในองค์กรและความสำเร็จขององค์กรในที่สุด

งานจัดซื้อ เป็นส่วนงานหนึ่งขององค์กรธุรกิจ ซึ่งมีหน้าที่หลักในการจัดหาแหล่งซื้อสินค้า วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงทรัพยากรต่าง ๆ จากภายนอก การคัดเลือกผู้ขาย คัดเลือกผู้ส่งมอบ และรวมถึงความรับผิดชอบในการเจรจาต่อรองราคากับผู้ขาย เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กร งานจัดซื้อถือเป็นงานที่มีความสำคัญของผู้ประกอบการ เนื่องจากเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการใช้จ่ายเงินขององค์กรในการจัดซื้อสินค้าหรือบริการต่าง ๆ ให้ตรงตามความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร ถ้ามีการบริหารจัดการกระบวนการจัดซื้อได้ดี ก็จะสามารถช่วยให้องค์กรมีต้นทุนทางธุรกิจที่ดีขึ้น และช่วยสร้างโอกาสด้านการแข่งขันและมูลค่าเพิ่มของสินค้าให้กับองค์กรได้ โดยเฉพาะในด้านต้นทุน และคุณภาพของสินค้า ที่จะสามารถช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่หากการสื่อสารในงานจัดซื้อผิดพลาด ธุรกิจก็จะเสียโอกาสในการขายสินค้าให้แก่ลูกค้า อันเนื่องมาจากการสั่งซื้อวัตถุดิบผิดประเภท ไม่ตรงตามความต้องการของที่ลูกค้า หรืออาจไม่มีวัตถุดิบสำหรับการผลิต(วัชรู เตียงทองคำ, 2557) ซึ่งหากองค์กรรับรู้และเข้าใจปัญหาที่เกิดจากการสื่อสาร มีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อลดปัญหาที่เกิดขึ้น ก็จะทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและสร้างงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สามารถสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้ทางหนึ่งเหนือคู่แข่ง ได้อีกด้วย (แพพมาลา วัฒนเสถียรสิทธิ์, 2559)

ในปัจจุบันพบว่าตลาดของเครื่องดีมีสำเร็จรูปเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมนี้เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ส่งผลให้การรักษาสวนแบ่งตลาดอาจทำได้ยาก ไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านการจัดการ การตลาด ราคา และการจัดการต้นทุนอีกทั้งต้องมุ่งเน้นถึงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ส่งต่อไปให้ผู้บริโภค ถือได้ว่างานจัดซื้อเป็นงานที่มีบทบาทและความสำคัญอย่างมากในการที่จะเป็นตัวช่วยในการขับเคลื่อนธุรกิจให้สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องราคาหรือคุณภาพของวัตถุดิบ ซึ่งบริษัทกรณีศึกษา เป็นหนึ่งในผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดีมีที่มีผลิตภัณฑ์ที่ผลิตหลากหลาย และมีการสั่งซื้อวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหลายชนิด ดังนั้นหากการสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพจะส่งผลกระทบต่อการทำงานจัดซื้อให้ไม่มีประสิทธิภาพไปด้วยได้ อาทิ เช่น การสั่งซื้อวัตถุดิบไม่ทันกับความต้องการ หรือการขาดแคลนวัตถุดิบที่ต้องใช้ในการผลิต การส่งมอบล่าช้าไม่เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ มาตรฐานวัตถุดิบไม่ตรงตามที่กำหนดไว้ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิต และทำให้เกิดการเสียโอกาสในการขายได้ เป็นต้น

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจจะศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อว่ามีกี่ขั้นตอน ประกอบไปด้วยกิจกรรมอะไรบ้างและในแต่ละขั้นตอนหรือในแต่ละกิจกรรมมีวิธีการสื่อสารอย่างไร ตามทฤษฎี Berlo's SMCR Model ซึ่งประกอบด้วยผู้ส่งสาร ตัวสาร ช่องทางการส่งสารและผู้รับสาร ศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อว่ามีปัญหาในการสื่อสารอย่างไร รวมถึงมีการสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการติดตาม

และประเมินผลหรือไม่อย่างไร เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรนำไปใช้วางแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารขององค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจัดซื้ออันจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรต่อไป

ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัด นครปฐม
2. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านพื้นที่

บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขอบเขตด้านประชากร

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม
2. เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานจัดซื้อ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่รับมอบสินค้าจากผู้ขาย เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต เจ้าหน้าที่ฝ่ายคุณภาพ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิศวกรรม เป็นต้น
3. ตัวแทนฝ่ายขายวัตถุดิบของบริษัทคู่ค้า

ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยดำเนินการศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อว่ามีกี่ขั้นตอน กิจกรรมอะไรบ้างและในแต่ละขั้นตอนมีวิธีการสื่อสารอย่างไร ตามทฤษฎี Berlo's SMCR Model ซึ่งประกอบด้วยผู้ส่งสาร ตัวสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในงานจัดซื้อว่ามีปัญหาในการสื่อสารอย่างไร ทั้งในด้านการสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการติดตามและประเมินผล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำไปใช้วางแผนพัฒนาปรับปรุงการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจัดซื้อต่อไป

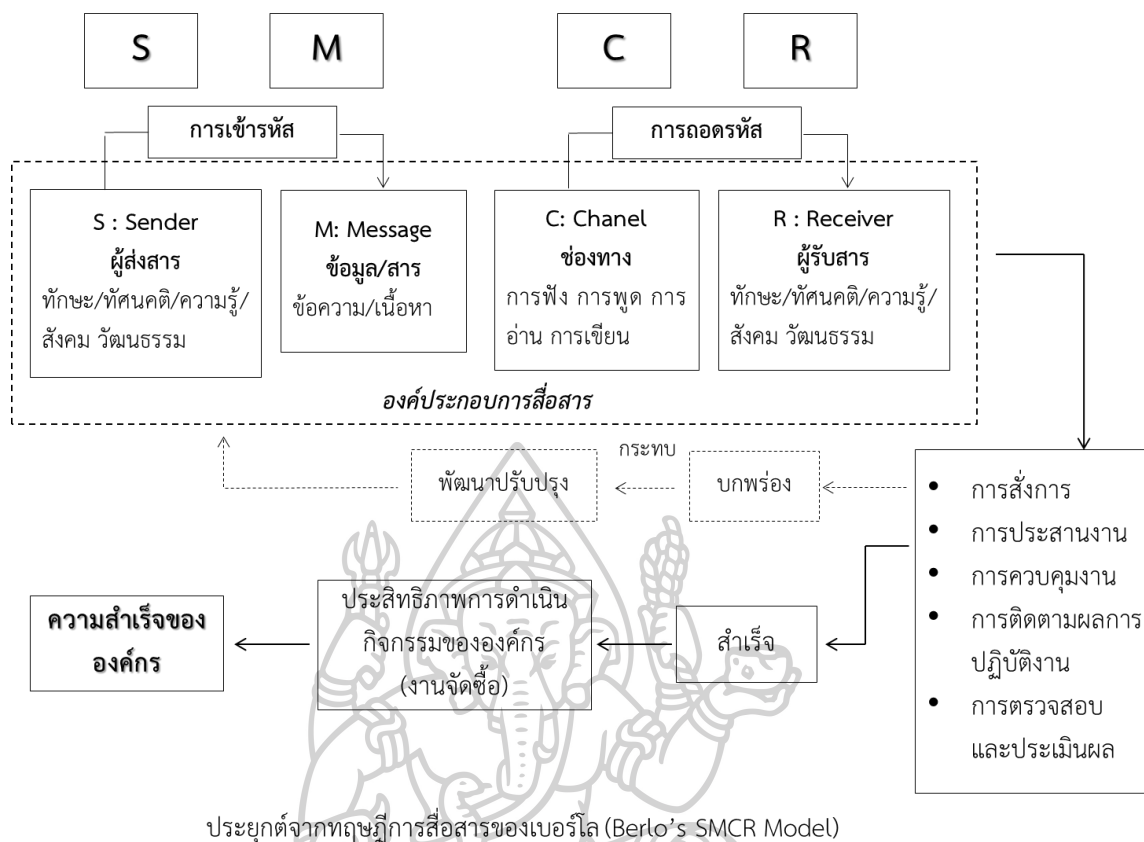
ขอบเขตด้านเวลา

ดำเนินการศึกษาตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562 – เดือนสิงหาคม 2563 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในเดือนมีนาคม – เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2563 รวมระยะเวลาการวิจัยทั้งสิ้น 10 เดือน

ขั้นตอนของการศึกษา

1. รวบรวมข้อมูลทุติยภูมิเกี่ยวกับแนวคิดทฤษฎีการสื่อสาร ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ ข้อมูลบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดกรอบแนวคิดการศึกษา
2. สร้างและพัฒนาแบบสัมภาษณ์ ซึ่งเป็นเครื่องมือหลักการวิจัย ให้มีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาและตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสัมภาษณ์โดยอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ
3. รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยนำแบบสัมภาษณ์ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว ไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก
4. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์
5. สรุปผลการศึกษา
6. เสนอแนะ





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการศึกษา

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. งานจัดซื้อ หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและสั่งซื้อวัสดุ วัตถุดิบ รวมถึงบริการต่าง ๆ เพื่อใช้ในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการขององค์กร โดยประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างใบขอสั่งซื้อ 2) การคัดเลือกผู้ขายและออกใบสั่งซื้อ 3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย 4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย 5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย 6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน 7) การรับวางบิลและชำระเงิน

2. กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ หมายถึง กิจกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ทำการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและสั่งซื้อวัสดุอุปกรณ์ วัตถุดิบ บรรจุภัณฑ์ รวมถึงบริการต่าง ๆ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรและสื่อสารไปยังผู้รับสารซึ่งเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อ

แจ้งความต้องการและสร้างความเข้าใจร่วมกันไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการจัดซื้อที่ตั้งไว้

3. ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มคนที่ทำหน้าที่ในการส่งข้อมูล ข่าวสาร ความต้องการในการจัดหา สิ่งซื้อวัตถุดิบและรวมถึงบริการต่าง ๆ

4. สาร (Message) หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร ความต้องการที่ถ่ายทอดจากผู้รับสารไปสู่ผู้ส่งสาร

5. ช่องทางการสื่อสาร (Channel) หมายถึง สื่อ วิธีการ หรือเครื่องมือที่ผู้ส่งสารใช้เพื่อถ่ายทอดข้อมูล ความคิด ความต้องการไปสู่ผู้รับสาร เช่น การเขียนบันทึก การสั่งการ การใช้สัญลักษณ์ การใช้ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

6. ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่ในการรับข้อมูล ข่าวสาร ความต้องการในการจัดหา สิ่งซื้อวัสดุ วัตถุดิบ และรวมถึงบริการต่าง ๆ โดยเป็นผู้ตีความหมายหรือแปลความหมายของสารหรือสื่อตามที่ถูกส่งสารได้ถ่ายทอดหรือส่งสารมาให้เป็นไปตามทิศทางเดียวกันกับผู้ส่งสาร

7. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง การถ่ายทอดข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ระหว่างบุคคลแต่ละหน่วยงานในองค์กร ที่ทำให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้

ประโยชน์ที่จะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

2. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

3. ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการนำไปใช้วางแผนพัฒนาปรับปรุงกระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจัดซื้อต่อไป

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาทบทวนแนวคิด ทฤษฎีจากหนังสือ ตำรา บทความวิชาการ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ในประเด็นต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสาร
2. ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ
3. ข้อมูลบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีการสื่อสาร

1) ความหมายของการสื่อสาร

การนิยามความหมายของคำว่า “การสื่อสาร (communication)” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลายทรศนะ สรุปได้ดังนี้

Adler, Elmhorst, and Lucas (2015) อ้างถึงใน วาสิตา บุญสาธิต (2561) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ที่มาจากสภาพแวดล้อมที่ต่างกันมาแลกเปลี่ยนสารในบริบทใดบริบทหนึ่ง โดยผ่านช่องทางอย่างน้อยหนึ่งช่องทาง และมีการให้ข้อมูลย้อนกลับโดยใช้วจนภาษา และอวัจนภาษา

ชัยนันท์ นันทพันธ์ (2559) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคลทุกระดับ ทุกหน่วยงาน โดยมีความสัมพันธ์กันภายใต้สภาพแวดล้อมบรรยากาศขององค์กร ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนไปตามกาลเทศะบุคคล ตลอดจนสาระเรื่องราวและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2558) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการสื่อสารของมนุษย์ที่เป็นคุณลักษณะที่สำคัญขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งระบุไว้ว่า การสื่อสารเป็นแกนหลักของระบบสังคมหรือองค์กร โดยสามารถนิยามความหมายของการสื่อสารได้หลายความหมาย ขึ้นกับการพิจารณาการสื่อสารในแง่ใดและมีวัตถุประสงค์จะใช้การสื่อสารอย่างไร อาทิ 1) การ

สื่อสาร หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่ก่อให้เกิดความหมาย 2) การสื่อสารหมายถึง ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมโดยอาศัยระบบสัญลักษณ์และข่าวสาร 3) การสื่อสาร หมายถึง การส่งข้อมูล ความคิด อารมณ์ ประสบการณ์และอื่น ๆ โดยใช้สัญลักษณ์คำ รูปภาพ แผนภูมิ และอื่น ๆ 4) การสื่อสาร เป็นกระบวนการถ่ายทอดความคิดจากแหล่งหนึ่งไปยังผู้รับโดยตั้งใจที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้รับ และ 5) การสื่อสาร หมายถึง การส่งและรับข่าวสารโดยบุคคลเดียวหรือหลายบุคคล ซึ่งอาจถูกบิดเบือนด้วยสิ่งรบกวนภายในสภาพแวดล้อม และมีโอกาสที่จะทำให้เกิดข้อมูลตอบกลับจากผู้รับสาร เป็นต้น

อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายทอดสารจากผู้ส่งไปสู่ผู้รับสารโดยผ่านสื่อ การถ่ายทอดอาจเป็นคำพูดหรือสัญลักษณ์ ไปสู่ผู้รับสารและผู้รับสารตีความหมายตรงกับวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสารและถ่ายทอดความคิดของตนกลับไปสู่ผู้ส่งสารโดยผ่านสื่อหรือช่องทางต่าง ๆ

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง วิธีการนำถ้อยคำข้อความ หรือหนังสือ เป็นต้น จากบุคคลหนึ่งหรือสถานที่หนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งหรืออีกสถานที่หนึ่ง

Akua Ahyia Adu-Oppong and Emmanuel Agyin-Birikorang (2014) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึงกระบวนการในการส่งข้อมูลและความเข้าใจร่วมกันจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง และการสื่อสารในที่ทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างและรักษาสัมพันธภาพในการทำงานที่มีคุณภาพขององค์กร

Courtland L. Bovee and John V. Thill (2010) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายโอนข้อมูลระหว่างผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยใช้ช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เช่น การพูด การใช้สัญลักษณ์ การเขียน เป็นต้น

Daniel and Spiker (1994) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง การที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปได้สร้างการรับรู้ร่วมกัน โดยการใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาเพื่อสร้างการรับรู้และแปลความหมาย

Wehrich, Heinz, and Koontz (1993) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง การเคลื่อนย้ายข้อมูลข่าวสาร จากผู้ส่งสาร ไปสู่ผู้รับสาร โดยผู้รับสารสามารถเข้าใจสารได้

Gibson W.Jane and Hodgetts M. Richard (1991) ได้นิยามความหมายว่า การสื่อสารในองค์กร หมายถึง การถ่ายทอดข่าวสาร และความรู้อันระหว่างสมาชิกในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะบรรลุถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรที่ตั้งไว้

จากนิยามความหมายข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทำการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ไปยังบุคคลหรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันไปทิศทางเดียวกัน

2) ทฤษฎีการสื่อสารของเบอร์โล

David K. Berlo (1970) อ้างอิงใน กิดานันท์ มลิทอง (2548) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการสื่อสารด้วยแบบจำลอง SMCR หรือที่เรียกว่า **Berlo's SMCR Model** ว่าประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ส่งสาร (Sender), สาร (Message), ช่องทาง (Channel), และ ผู้รับสาร (Receiver) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ผู้ส่งสาร

ผู้ส่งสาร (Sender) หมายถึง บุคคล กลุ่มคน หรือผู้ที่มีความต้องการ ความคิดและความตั้งใจที่จะส่งสาร ข้อมูล อารมณ์ ความรู้สึก ความคิดเห็น ทศนคติหรือความเชื่อ ไปยังผู้รับสารเพื่อทำให้เกิดผลอย่างใดอย่างหนึ่งกับผู้รับสาร ดังนั้น กล่าวได้ว่าผู้ส่งสารจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ต่อองค์ประกอบอื่น ๆ ทั้งในด้านของการเป็นผู้เลือกข้อมูลข่าวสาร วิธีการ ช่องทางที่ถ่ายทอดและทำให้สารไปถึงผู้รับสาร รวมทั้งการเลือกและพยายามกำหนดตัวผู้ที่จะเป็นผู้รับข้อมูลข่าวสาร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับใดระดับหนึ่ง หรือในด้านใดด้านหนึ่งกับบุคคลที่เป็นผู้รับสาร เช่น ความต้องการในการเปลี่ยนแปลงการรับรู้หรือความรู้ ความเชื่อ ทศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลของกลุ่มคน หรือของสังคม เป็นต้น

2. สาร

สาร (Message) หมายถึง เรื่องราวที่มีความหมายและแสดงออกมาโดยอาศัยภาษาหรือสัญลักษณ์ใด ๆ ที่สร้างให้เกิดการรับรู้และเกิดปฏิกิริยาตอบสนองต่อความหมายที่ได้รับนั้น โดยสารจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน คือ รหัสสาร เนื้อหาของสาร และการจัดสาร ซึ่งรหัสสารจะหมายถึง ภาษา หรือสัญลักษณ์หรือสัญญาณที่ถูกคิดค้นโดยมนุษย์เพื่อแสดงออกทั้งด้านความคิด ด้านความรู้สึกรู้ด้านความเชื่อ ด้านค่านิยม รวมถึงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ จากผู้ส่งสาร รหัสสารสามารถแสดงได้ทั้งแบบเป็นสารที่เป็นภาษาพูดและภาษาเขียน (Verbal Message Codes) และแบบรหัสของสารที่ไม่ใช่ภาษาพูดหรือภาษาเขียน (Nonverbal Message Codes) เช่น การแสดงออกทางท่าทาง การแสดงออกทางกริยาอาการต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม การที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารจะเข้าใจความหมายของสารหรือรหัสของสารที่สื่อสารร่วมกันมากหรือน้อยนั้นก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรมหรือสภาพของถิ่นฐานที่อยู่อาศัยของผู้ส่งสารและผู้รับสารประกอบในการที่จะเลือกใช้รหัสสารที่สื่อสารร่วมกันได้

3. ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อ

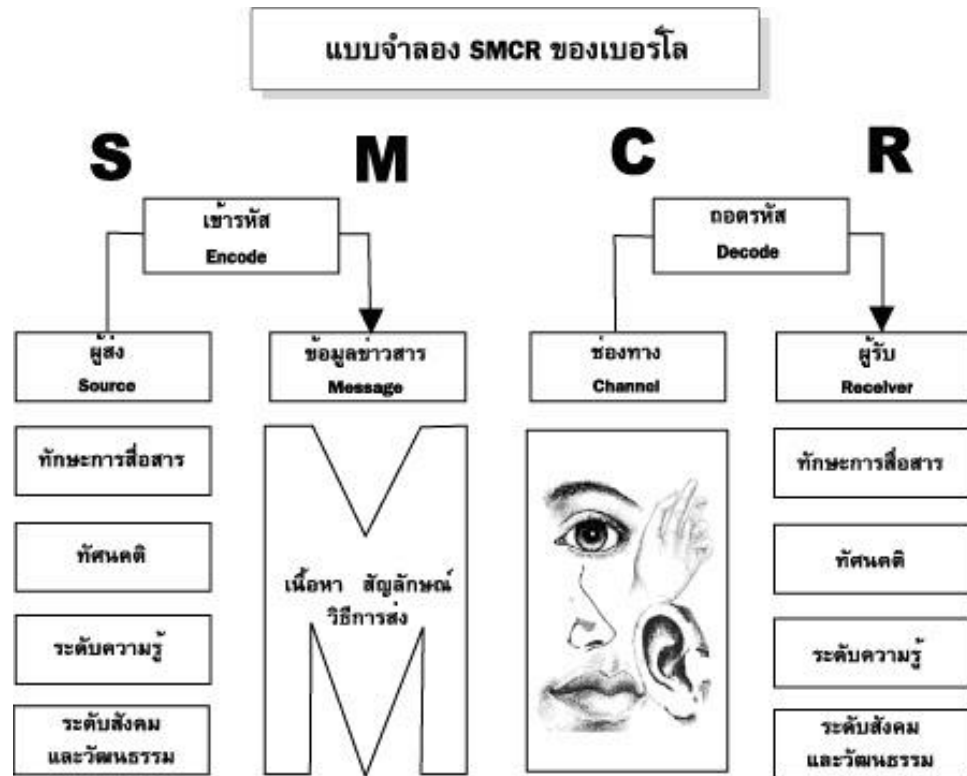
ช่องทางการสื่อสาร (Channel or Media) หมายถึง พาหนะหรือสื่อที่ใช้ในการนำพาสารจากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสาร ความหมายอีกประการหนึ่งของช่องทางการสื่อสารคือหมายถึงประสาทสัมผัสของมนุษย์ทั้ง 5 ที่ช่วยในการรับรู้ความหมายจากสิ่งต่าง ๆ อันได้แก่ การมองเห็น การได้ยินเสียง การดมกลิ่น การลิ้มรส และการสัมผัส และนอกจากนี้คำว่าช่องทางการสื่อสารหรือสื่อยังหมายถึง คลื่นแสงคลื่นเสียง และอากาศที่อยู่รอบ ๆ ตัวเราได้อีกด้วย

4. ผู้รับสาร

ผู้รับสาร (Receiver) หมายถึง ผู้ตีความ (Interpret) หรือให้ความหมายสารหรือสื่อตามที่ตัวเองรับรู้และมีประสบการณ์ ผู้รับข่าวสารแต่ละคนก็จะตีความข่าวสารแตกต่างกันไปไม่มากนักเนื่องจากความรู้หรือประสบการณ์พื้นฐาน การสื่อสารจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้รับสารว่าจะเลือกรับสาร หรือเลือกที่จะตีความและแปลเข้าใจต่อข่าวสารที่ตนเองได้รับนั้นอย่างไร ดังนั้น การสื่อสารถึงแม้จะเริ่มต้นจากผู้ส่งสารก็ตาม แต่การจะแสดงว่าบุคคลนั้นสื่อสารประสบผลสำเร็จหรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้รับสาร อาทิเช่น เมื่อผู้ส่งสารทำการสื่อสารไปยังผู้รับสาร และผู้รับสารมีความรู้ความเข้าใจ และสามารถเข้าใจในสารที่ได้รับจากผู้ส่งสาร รวมถึงมีความต้องการรับสารตามที่คุณส่งสารส่งให้ จะส่งผลทำให้การสื่อสารสำเร็จได้ง่าย แต่ตรงกันข้าม หากผู้ส่งสารส่งสารให้ผู้รับที่ไม่มี ความสนใจและปิดกั้นการรับรู้ หรือไม่สามารถเข้าใจในสารที่ได้รับจากผู้ส่งสารได้ ก็จะเกิดความล้มเหลวในการสื่อสารนั้น ดังนั้นในการสื่อสารสิ่งที่คุณส่งสารควรคำนึงและพิจารณาอยู่เสมอคือผู้รับสาร

จาก Berlo's SMCR Model ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการสื่อสาร คือ 1.) ทักษะในการสื่อสาร (Communication Skills) หมายถึง ทักษะซึ่งทั้งผู้ส่งและผู้รับควรจะมี ความชำนาญในการส่งและการรับสารเพื่อให้เกิดความเข้าใจกันได้อย่างถูกต้อง 2.) ทศนคติ (Attitudes) เป็นทัศนคติของผู้ส่งและผู้รับซึ่งมีผลต่อการสื่อสาร ถ้าทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสารมีทัศนคติที่ดีต่อกันแล้ว ก็จะเกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะทำให้การสื่อสารได้ผลดีไปด้วยเนื่องจากทัศนคติเชื่อมโยงไปถึงการยอมรับซึ่งกันและกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับ 3.) ระดับความรู้ (Knowledge Levels) ระดับของความรู้ที่เท่าเทียมกันระหว่างผู้ส่งและผู้รับสามารถช่วยให้การสื่อสารนั้นลุล่วงไปด้วยดี หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีระดับความรู้แตกต่างกัน ต้องทำการปรับความยากง่ายข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสารทั้งด้านภาษา สำนวนและถ้อยคำที่ใช้ และ 4.) ระบบสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Culture Systems) ระบบสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละชาติเป็นสิ่งที่มีส่วนกำหนดพฤติกรรมของประชาชนในชาตินั้น ๆ รวมถึงขนบธรรมเนียมประเพณีที่ยึดถือปฏิบัติ สังคมและวัฒนธรรมของแต่ละชาติย่อมมีความแตกต่างกัน จึงจะต้องมีการศึกษาถึงระบบสังคมและวัฒนธรรมของบุคคลในแต่ละชาติเพื่อการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม รวมถึงกฎข้อบังคับทางศาสนาของแต่ละศาสนาด้วย

องค์ประกอบของการสื่อสาร ตามแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล (Berlo's SMCR Model)
แสดงดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารตามแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล
ที่มา : (กิตานันท์ มลิทอง, 2543)

จากองค์ประกอบของกระบวนการสื่อสารตามแบบจำลอง SMCR ของเบอร์โล (Berlo's SMCR Model) ผู้วิจัยนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัยครั้งนี้โดยศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงกิจกรรมที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร ทำการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดหาและสั่งซื้อวัสดุ วัตถุดิบ และรวมถึงบริการต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมและกระบวนการผลิตขององค์กร ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงความต้องการของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กรและสื่อสารไปยังบุคคลภายนอกหรือองค์กรภายนอก เพื่อแจ้งความต้องการนั้นและสร้างความเข้าใจร่วมกันไปทิศทางเดียวกัน เพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายของการจัดซื้อที่ตั้งไว้

3.) ความสำคัญของการสื่อสาร

เฉลิมพร เย็นเยือก (2553) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสื่อสารภายในองค์กร โดยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการ เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถรับรู้และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ทันท่วงทีต่อเหตุการณ์ หรือใช้ประกอบการตัดสินใจในการพัฒนาปรับปรุงธุรกิจให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ และวัฒนธรรม โดยสามารถสรุปความสำคัญของการสื่อสารได้ดังนี้

- ความสำคัญต่อผู้บริหารและสมาชิกในองค์กร

การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพมีการส่งข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน สมบูรณ์ โดยการสื่อสารกันนั้นอาจเป็นการส่งข้อมูลทั้งที่เกี่ยวข้องกับงาน และไม่เกี่ยวข้องกับงานระหว่างกัน นอกจากนี้จะทำให้ผู้บริหารได้มีโอกาสรับทราบถึงปัญหาในการทำงาน และความต้องการที่แท้จริงของสมาชิกในองค์กรแล้ว ยังเป็นการช่วยสร้างแรงจูงใจให้กับสมาชิกในองค์กร เนื่องจากสมาชิกในองค์กรรู้สึกว่าคุณค่าที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ มีการรับฟังความคิดเห็น รับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลดีต่อการบริหารงานของผู้บริหารและส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรต่อไป

- ความสำคัญต่อองค์กร

เกิดขึ้นเมื่อการบริหารงานของผู้บริหารและการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กรเป็นไปภายใต้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทำให้การปฏิบัติงานร่วมกันเป็นไปด้วยดี องค์กรจะได้รับประโยชน์จากผลผลิตที่เพิ่มขึ้น (Increase productivity) มีคุณค่าขึ้น ซึ่งเกิดจากความตั้งใจปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์กร

4.) หน้าที่ของการสื่อสาร

Champoux (2006) อ้างถึงใน ณิชฐ์ชุตตา วิจิตรจามรี (2558) ได้อธิบายหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กรดังนี้

- หน้าที่ในการแบ่งปันข้อมูล (Share information) การสื่อสารช่วยให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
- หน้าที่ในการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Provide performance feedback) การสื่อสารทำให้บุคคลได้ทราบว่าคุณภาพในการปฏิบัติงานของพวกเขาสนองความต้องการ

ขององค์กรและตรงกับความคาดหวังของผู้บริหารหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับช่วยลดความไม่แน่ใจของพนักงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะขั้นตอนการเรียนรู้งาน

- หน้าที่ในการประสานร่วมมือ (Coordinate) การสื่อสารช่วยในการประสานความร่วมมือระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ในองค์กร
- หน้าที่ในการจูงใจ (Persuade) การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นให้กระทำตามความต้องการของผู้ส่งสาร หน้าที่ของการสื่อสารในการจูงใจมีบทบาทสำคัญอย่างมากเมื่อต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์กร
- หน้าที่ในการแสดงความรู้สึก (Express emotion) บุคคลในองค์กรมักต้องการแสดงความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจในภาระงาน หัวหน้างาน ปัญหาหรือความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร การสื่อสารจึงมีหน้าที่สำคัญในการทำให้สมาชิกในองค์กรแสดงความรู้สึกของตนเอง
- หน้าที่ในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (Innovation ideas or things) องค์กรสมัยใหม่ตระหนักถึงความจำเป็นในการผลิตสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสื่อสารทำให้องค์กรสามารถรวบรวมข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจได้

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น กล่าวได้ว่าการสื่อสารเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานในองค์กรประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ โดยมีบทบาทและหน้าที่ในการสั่งการ ประสานงาน การควบคุมงาน ติดตามผลการปฏิบัติงาน ตรวจสอบและประเมินผล อีกทั้งยังช่วยจูงใจให้ปฏิบัติและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารบกพร่องหรือขาดประสิทธิภาพแล้วก็จะทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร และยังส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอีกด้วย

5.) รูปแบบการสื่อสาร

จากการศึกษารูปแบบการสื่อสารจากนักวิชาการท่านต่าง ๆ อาทิเช่น สุธรรม รัตนโชติ (2552), เณลิพร เย็นเยือก (2553) และ อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555) สามารถสรุปรูปแบบของการสื่อสารได้ดังนี้

5.1 รูปแบบของการสื่อสารจำแนกตามทิศทางของการสื่อสารในองค์กร

สามารถจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

- **การสื่อสารจากบนสู่ล่าง (Downward Communication)** หมายถึง การสื่อสารที่ส่งผ่านข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาลงไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจากผู้มีอำนาจมากลงไปสู่ผู้มีอำนาจน้อยกว่า ซึ่งข้อมูลหรือสารอาจจะอยู่ในรูปของคำสั่ง จดหมาย บันทึกข้อความ คู่มือ รายงาน เป็นต้น ซึ่งได้ข้อมูลมาจากผู้บริหารลงสู่ระดับปฏิบัติการทั้งสิ้น

- **การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication)** หมายถึง การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างขึ้นสู่ผู้บังคับบัญชาในระดับบน หรือการสื่อสารเริ่มต้นจากผู้สื่อสารซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการสื่อสารไปยังผู้รับข่าวซึ่งเป็นผู้บริหาร
- **การสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication)** หมายถึง การสื่อสารระดับเดียวกัน เป็นการสื่อสารระหว่างผู้มีอำนาจเท่ากัน การสื่อสารแบบแนวนอนจะไม่ปรากฏในการออกแบบองค์กร เพราะการสื่อสารตามแนวนอนเป็นเพียงอำนาจในการให้คำปรึกษาหรือประสานงานซึ่งกันและกัน ส่วนการสื่อสารตามลำดับของอำนาจอาจจะจากบนลงล่างหรือจากล่างขึ้นบน เป็นอำนาจในการบังคับบัญชาจะปรากฏในแบบขององค์กร (Organization's Design)
- **การสื่อสารตามแนวทแยงมุมหรือตามแนวเฉียง (Diagonal Communication)** เป็นการสื่อสารที่ใช้ได้ในกรณีที่ไม่สามารถใช้การสื่อสารแบบบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และการสื่อสารตามแนวราบได้ ก็ใช้การสื่อสารแบบเฉียง คือ แทนที่จะสื่อสารขึ้นบนตามสายอำนาจของตน ก็จะสื่อสารขึ้นไปตามสายงานอื่น การสื่อสารตามแนวทแยงอาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งภายในองค์กรได้

5.2 รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามทิศทางการโต้ตอบของการสื่อสาร

สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- **การสื่อสารแบบทางเดียว (One-way Communication)** หมายถึง การส่งข้อมูลหรือเนื้อหาของข่าวสารที่ต้องการสื่อสารจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสารในทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับสารในทันที ซึ่งผู้รับสารอาจไม่เข้าใจสารหรือเข้าใจไม่ถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่ง และฝ่ายผู้ส่งเมื่อไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับจึงไม่อาจปรับการสื่อสารให้เหมาะได้ การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็วจึงเหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่ายแต่ในขณะเดียวกันอาจสร้างความขัดแย้งตามมาได้รวดเร็ว
- **การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication)** หมายถึง การสื่อสารแบบโต้ตอบ หรือเป็นการสื่อสารระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารที่มีการส่งข่าวตอบกลับกันไปมา ซึ่งอาจจะเป็นไปได้โดยทันทีหรือไม่ตอบกลับโดยทันที ดังนั้นผู้สื่อสารแต่ละฝ่ายจึงเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในขณะเดียวกัน ผู้สื่อสารมีโอกาสทราบปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างกัน ทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ และช่วยให้สามารถปรับพฤติกรรมสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์

5.3 รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามลักษณะหรือขนาดขององค์กร

สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- **การสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication)** การสื่อสารแบบเป็นทางการ มีลักษณะสำคัญ คือ สารสำคัญของสารจะเป็นไปตามการวางแผนขององค์กร โดยเนื้อหาของสาร จะมุ่งเน้นที่เนื้อหาทางานเป็นหลัก รูปแบบของข่าวสารจะเป็นแบบลายลักษณ์อักษร เพื่อใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงต่อไปในอนาคต ภาษาที่ใช้จะเป็นวิจนภาษาเป็นส่วนใหญ่ และทิศทางการสื่อสารเป็นไปตามโครงสร้างการบังคับบัญชา ส่วนใหญ่จะเป็นแบบบนลงล่าง (Downward) ช่องทางการสื่อสารจะเป็นแบบทางการ เช่น การประชุม การประกาศ เป็นต้น

- **การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication)** รูปแบบของการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการมีลักษณะสำคัญ คือ ลักษณะการสื่อสารไม่เป็นไปตามการวางแผนหรือตามโครงสร้างองค์กร ข้อมูลเนื้อหาของข่าวสาร จะมุ่งเน้นทั้งงานและสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม ทิศทางการสื่อสารมีทั้งเป็นไปตามที่ได้รับคำสั่งหรือเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา โดยทิศทางการสื่อสารจะเป็นทั้งแนวดิ่ง ทั้งบนลงล่าง, ล่างขึ้นบน รวมทั้งในแนวนอนหรือในเครือข่ายลักษณะต่าง ๆ และเป็นการพัฒนาและเสริมสร้างความสัมพันธ์ หรือคงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลากรโดยการใช้สื่อสารแบบเผชิญหน้าในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ

5.4 รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามจำนวนของผู้ทำการสื่อสาร

สามารถจำแนกได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

- **การสื่อสารภายในตัวบุคคล (Intrapersonal Communication)** เป็นการสื่อสารที่มีจำนวนผู้ทำการสื่อสารน้อยที่สุด เป็นการสื่อสารภายในตัวบุคคลนั้น

- **การสื่อสารระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication)** เป็นการสื่อสารแบบเผชิญหน้า มีผู้ทำการสื่อสารเพียง 2 คน โดยทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถสังเกตปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นจากคู่สนทนาได้ทันทีและเป็นการสื่อสารแบบสองทางซึ่งคู่สนทนาสามารถมีปฏิกิริยาโต้ตอบได้ทันที

- **การสื่อสารกลุ่ม (Group Communication)** เป็นการสื่อสารที่คนจำนวนมากมารวมกันในสถานที่แห่งหนึ่งโดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และสามารถเห็นหน้าคู่สื่อสารได้ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารในกลุ่มใหญ่ (Large Group Communication) และการสื่อสารในกลุ่มย่อย (Small Group Communication)

- **การสื่อสารในองค์กร (Organizational Communication)** เป็นการสื่อสารระหว่างสมาชิกในองค์กร ได้แก่ การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา การสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการสื่อสารระหว่างคนทำงานในองค์กรเดียวกันอาจจะเป็นในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนกก็ได้

- **การสื่อสารมวลชน (Mass Communication)** เป็นการสื่อสารที่มีจำนวนของผู้ทำการสื่อสารใหญ่ที่สุดและมีการดำเนินงานที่เป็นระบบ ประกอบด้วย 1. ผู้ส่งสาร ซึ่งอยู่ในรูปขององค์กรขนาดใหญ่ และมีความสลับซับซ้อนในระบบงาน 2. ข่าวสาร เนื้อหาที่มีความเรียบง่าย เข้าใจง่าย และเป็นที่น่าสนใจแก่บุคคลอื่นได้ 3. ช่องทางการสื่อสาร มีลักษณะกว้างขวางและมีการเผยแพร่ข่าวสารไปสู่สาธารณชนได้อย่างรวดเร็ว 4. ผู้รับสาร มีลักษณะเป็นมวลชน คือ มีจำนวนมาก มีความหลากหลาย ทั้งในด้าน อายุ เพศ การศึกษา สถานะทางเศรษฐกิจสังคม เป็นต้น

5.5 รูปแบบการสื่อสารจำแนกตามประเภทการใช้ภาษา

สามารถจำแนกได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

- **วจนภาษา (Verbal Communication)** สามารถแบ่งออกเป็นภาษาพูด (Oral Communication) และ ภาษาเขียน (Written Communication) ภาษาพูดเป็นภาษาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสาร ทั้งนี้ภาษาพูดไม่มีความคงทน ยกเว้นได้ทำการบันทึกคำพูดเป็นลายลักษณ์อักษร ข้อดีของการสื่อสารโดยใช้คำพูด คือ จะมีอิทธิพลต่อการโน้มน้าวใจผู้ฟังได้ดีกว่าภาษาเขียน ส่วนภาษาเขียน เป็นการสื่อสารในรูปของรายงาน บันทึก หรือสารที่ส่งผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งผู้รับสารจะมีปฏิกริยาตอบกลับทางภาษาเขียนได้ช้ากว่าภาษาพูด เนื่องจากผู้รับต้องทำความเข้าใจก่อน ข้อดีของภาษาเขียน คือ สามารถอ่านทบทวนทำความเข้าใจ และมีความยืดหยุ่นกว่าภาษาพูด

- **อวจนภาษา (Nonverbal Communication)** หมายถึง กิริยา ท่าทาง การเคลื่อนไหว การแสดงสีหน้า แววตา สัญลักษณ์ การแต่งกาย เป็นต้น บุคคลทั่วไปสามารถใช้ทั้งวจนภาษาและอวจนภาษาในเวลาเดียวกันได้ โดยอวจนภาษาสามารถขัดแย้งหรือส่งเสริมการใช้วจนภาษาได้

6.) ปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร

ณัฐชุตา วิจิตรจามรี (2558) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารในองค์กร ดังนี้

- **ภาษา (Semantic problems)**

ความล้มเหลวของการสื่อสารเกิดขึ้นเมื่อผู้รับสารตีความหมายเนื้อหาสาระแตกต่างไปจากความต้องการของผู้ส่งสาร ทำให้สองฝ่ายขาดความเข้าใจที่ตรงกัน ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้เกิดจากการใช้ภาษาหรือคำที่มีความคลุมเครือหรือมีหลายความหมาย

- **การบิดเบือนสาร (Message distortion)**

ความล้มเหลวเกิดขึ้นเมื่อผู้ส่งสารและผู้รับสารขาดกรอบอ้างอิง (Frame of reference) ร่วมกัน คนเราแต่ละคนมีประสบการณ์แตกต่างกัน ทำให้การตีความหมายต่อสิ่งต่าง ๆ ที่พบเห็นแตกต่างกันด้วย รวมถึงผู้รับสารและผู้ส่งสารมีคุณลักษณะ อายุ พื้นฐานความเป็นมา ตำแหน่งงานและวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน เป็นผลให้การตีความหมายแตกต่างกันไป

- **การกรองข้อมูลข่าวสาร (Filtration)**

บางครั้งผู้ส่งสารกรองหรือตัดเนื้อหาสาระบางอย่างออกทั้งโดยตั้งใจหรือไม่ตั้งใจ ทำให้ผู้รับสารตีความหมายสารผิดพลาด

- **เวลาในการส่งสาร (Message timing)**

การส่งสารในเวลาที่เหมาะสมมากเกินไปทำให้ผู้รับสารมีเวลาไม่พอที่จะอ่านและตีความสารได้อย่างถี่ถ้วนและถูกต้อง อาจทำให้ตอบสนองหรือปฏิบัติไม่สอดคล้องกับความตั้งใจของผู้ส่งสาร ส่วนการส่งสารก่อนเวลามากเกินไปก็อาจจะทำให้ผู้รับสารลืมและไม่ปฏิบัติตามความต้องการของผู้ส่งสาร นอกจากนี้ผู้รับสารจะลงมือปฏิบัติถ้าผู้รับสารยอมรับเนื้อหาสารนั้น ดังนั้นความน่าเชื่อถือ (Credibility) และอำนาจ (Power) ของผู้ส่งสารมีบทบาทอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดการยอมรับ

- **ความเงียบงันในองค์กร (Organizational Silence)**

จากงานวิจัยพบว่า การขาดการสื่อสารเป็นหน้าที่ล้มเหลวอย่างรุนแรง ความเงียบงันเป็นสถานการณ์ที่พนักงานไม่ต้องการแสดงความคิดเห็นต่อเหตุการณ์หรือสิ่งที่เกิดขึ้นในองค์กร เพราะเชื่อว่าความเห็นของตนเองไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ หรืออาจจะส่งผลเสียต่อตนเองเมื่อแสดงความคิดเห็น

- **ความสัมพันธ์ทางสถานภาพระหว่างผู้สื่อสาร (Status relationship)**

สถานภาพสามารถสกัดกั้นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างผู้ที่มีสถานภาพระดับต่างกัน เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

- **การเป็นเจ้าของข้อมูล (Information Ownership)**

หากองค์กรให้คุณค่ากับตำแหน่งหรือความรู้ของบุคคลมาก ใช้ความรู้และข้อมูลที่บุคคลากรมีเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จแทนการให้คุณค่ากับความสำเร็จในการร่วมมือและประสานงานจะทำให้เกิดการแสวงหาอำนาจซึ่งได้มาจากการเป็น “เจ้าของ” ข้อมูลสำคัญกล่าวคือ ใครมีข้อมูลสำคัญมากก็

จะเป็นผู้มีอำนาจ ทำให้หน่วยงานหรือพนักงานกักเก็บและหวงข้อมูลซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการประสานงาน

- **ระยะห่างทางกายภาพ (Physical distance)**

โครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาหลายระดับ ทำให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารอยู่ห่างกันมาก ข่าวสารจากต้นตอแหล่งสารต้องถ่ายทอดผ่านหลายคนหลายชั้นตอนกว่าข่าวสารนั้นจะถึงผู้รับสารเป้าหมาย ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงที่ความหมายของข่าวสารจะถูกบิดเบือนหรือถ่ายทอดสารผิด ปัญหาที่เกิดจากความแตกต่างกันทางความคิด ทักษะคิด ความเชื่อ การตีความหมาย การรับรู้ที่ต่างกัน ระหว่างผู้ส่งสารและผู้รับสารบางคนถ่ายทอดข่าวสารต่อไปยังคนอื่นโดยตัดทอนรายละเอียดหรือเพิ่มรายละเอียดหรือใส่ความเห็นส่วนตัว ทำให้ข่าวสารเปลี่ยนแปลงไปจากสารเดิมหรือจากต้นตอ

- **การสื่อสารข้ามลำดับชั้น (Bypassing)**

การสื่อสารข้ามลำดับชั้นเป็นการสื่อสารที่ข้ามช่องทางหรือข้ามบุคคลใดบุคคลที่ต้องได้รับทราบข่าวสารนั้นก่อน นับเป็นปัญหาหนึ่งของการสื่อสารในองค์กร

- **ความไม่สนใจของผู้บริหาร (Managerial unconcern)**

ความไม่สนใจของผู้บริหารเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งในสื่อสาร สาเหตุของการเมินเฉยมาจาก ผู้บริหารไม่ถ่ายทอดข่าวสารที่จำเป็น เพราะสันนิษฐานว่าทุกคนที่เกี่ยวข้องทราบข่าวสารแล้ว หรือผู้บริหารขาดความกระตือรือร้นในการสื่อสาร อีกส่วนอาจเกิดจากองค์กรไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสาร 2 ทาง การสื่อสาร 2 ทางในความคิดของผู้บริหารจำกัดอยู่เพียงการสื่อสารคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และการรายงานผลการปฏิบัติงานจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา

- **การขาดการสื่อสาร (Lack of Communication)**

ความล้มเหลวในการสื่อสารเกิดขึ้นจากการขาดการสื่อสารภายในองค์กร การสื่อสารที่ขาดช่วงอาจมาจากความลึกลับของการจัดการและความซับซ้อนในโครงสร้าง การสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กรที่มีขนาดใหญ่อาจจะทำได้ไม่ถนัด เพราะช่องทางการสื่อสารมีผู้ใช้บริการมาก หรือเกิดจากงานที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษหรืองานเฉพาะด้าน ทำให้แต่ละหน่วยงานต้องทำงานที่รับผิดชอบโดยแทบจะไม่ได้สื่อสารและประสานงานกับคนอื่น

- **ภาระในการสื่อสาร (Communication load)**

ภาระในการสื่อสาร หมายถึง ปริมาณและความซับซ้อนของข่าวสารที่บุคคล หน่วยงาน ทีมงาน หรือองค์กรหนึ่งได้รับ ปริมาณข่าวสาร หมายถึง ข่าวสารที่ได้รับจากช่องทางต่าง ๆ ในองค์กร ส่วนความซับซ้อนของข่าวสาร หมายถึง ระดับความยากง่ายต่อการทำความเข้าใจ ผู้รับสารสามารถจัดการกับข่าวสารที่ไม่ซับซ้อนและเข้าใจง่ายจำนวนมากได้สำเร็จ ตรงกันข้าม หากข่าวสารซับซ้อนและเข้าใจยากจะ

ทำให้ผู้รับสารจัดการข้อมูลจำนวนมากได้ไม่ทันเวลา อุปสรรคการสื่อสารที่เกิดจากภาวะในการสื่อสารมี 2 ลักษณะ คือ ภาวะการสื่อสารน้อยเกินไป และ ภาวะการสื่อสารหนักเกินไป

7.) ประสิทธิภาพในการสื่อสาร

เฉลิมพร เย็นเยือก (2553) ได้อธิบายหลักสำคัญของสื่อสารเพื่อให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากที่สุด คือ การให้ความสำคัญกับองค์ประกอบการสื่อสารในแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจน สามารถเข้าใจได้อย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์ได้ในทันที ซึ่งประกอบด้วยหลักการดังต่อไปนี้

7.1) ผู้ส่งสารจะต้องทำความเข้าใจ และสร้างความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการสื่อสารว่าต้องการสื่ออะไร สื่อให้ผู้ใด (กลุ่มเป้าหมาย) โดยวัตถุประสงค์ในการสื่อสารนั้นเพื่ออะไร และต้องการให้เกิดการปฏิบัติหลังการสื่อสารแล้วอย่างไร

7.2) การเลือกช่องทางการสื่อสารที่มีความเหมาะสมกับข้อมูลข่าวสารที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อให้ผู้รับสารหรือกลุ่มเป้าหมายทราบ

7.3) การสร้างการสื่อสารโดยให้ข้อมูลกับผู้รับสารอย่างสมบูรณ์ ชัดเจน แท้จริงและข้อมูลนั้นมีความเพียงพอ เหมาะสม รวมถึงสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับข้อมูลนั้น ๆ ด้วยวิธีต่าง ๆ

7.4) ผู้ส่งสารจะต้องคำนึงถึงพื้นฐานของผู้รับสาร เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความเชื่อ ทศนคติ รวมถึงสังคม ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีและอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเลือกสื่อข้อมูล และช่องทางการสื่อได้อย่างเหมาะสม

7.5) ผู้ส่งสารจะต้องใช้เวลาที่เหมาะสมในการสื่อสารทุกระดับ โดยจะต้องไม่กินเวลานานเกินไป หรือใช้เวลาน้อยเกินไป ทั้งนี้ยังเป็นการแสดงออกถึงการให้ความสำคัญในประเด็นหรือข้อมูลที่ผู้ส่งสารต้องการสื่อสาร

7.6) ผู้ส่งสารควรมีการทบทวนความเข้าใจของผู้รับสารโดยการตั้งคำถามเพื่อต้องการคำตอบที่แสดงให้ทราบถึงความรับรู้ หรือความเข้าใจที่มีความหมายเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของผู้ส่งสาร โดยผู้ส่งสารต้องไม่ประเมินหรือตีความหมายที่ผู้รับสารเจียบเมื่อผู้ส่งสารถามว่ามีความสงสัยไหม หมายถึงผู้รับสารทุกคนมีความเข้าใจในสิ่งที่ผู้ส่งสารต้องการ

7.7) ผู้ส่งสารและผู้รับสารควรจะเป็นผู้ฟังที่ดี โดยควรที่ต้องฟังเพื่อให้รู้และเข้าใจถึงจุดหมาย และทัศนคติระหว่างกัน

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงการถ่ายทอดข้อมูลและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ระหว่างบุคคลแต่ละหน่วยงานในองค์กร ที่ทำให้เกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การประสานงานที่ดี และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ และรวมถึงการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น

เป็น แรงงาน เงิน วัตถุดิบ ที่ใช้ในกระบวนการการดำเนินงานได้อย่างคุ้มค่าตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตามการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพเพียงใด นอกจากผู้ส่งสารและผู้รับสารจะต้องมีทักษะในการสื่อสารที่ดีแล้ว ยังต้องให้ความสำคัญกับการเลือกรูปแบบการสื่อสาร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการสื่อสาร ซึ่งต้องพิจารณาลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ลักษณะการทำงาน ความต้องการการตอบสนอง ความชัดเจนของสาร และผู้รับสารต้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วน ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อให้เกิดการตอบสนองได้ทันที่

จากข้อสรุปดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าประสิทธิภาพของการสื่อสารที่ดีคือ การที่บุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันและทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน การประสานงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้บนพื้นฐานของทักษะ ความรู้ ทัศนคติของบุคคล และลักษณะสังคม วัฒนธรรมขององค์กร ภายใต้การดำเนินการด้านการสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการตรวจสอบประเมินผล

2. ความรู้ทั่วไปที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ

1) ความหมายงานจัดซื้อ

การนิยามความหมายของคำว่า “การจัดซื้อ” มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

สัญญา ลั้งแท้กุล (2561) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง กิจกรรมหนึ่งของงานด้านโลจิสติกส์ซึ่งทำหน้าที่จัดซื้อจัดหาสินค้าและบริการ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าและบริการตามที่ใช้ต้องการ

คำนาย อภิปรัชญาสกุล (2558) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง กิจกรรมของผู้ซื้อโดยยึดหลัก 5R's พิจารณาเลือกซื้อสินค้าให้ได้คุณสมบัติที่ถูกต้อง (Right Quality) จำนวนที่ถูกต้อง (Right Quantity) เลือกจากแหล่งที่ถูกต้อง (Right Source) ในราคาที่ถูกต้อง (Right Price) และตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Right Needs) โดยสามารถนำออกขายแล้วมีกำไร นอกจากนี้ยังหมายถึง การกำหนดประมาณความต้องการใช้ของกิจการ การสรรหา การคัดเลือกแหล่งขายในราคาที่เหมาะสม เงื่อนไขการชำระเงินที่น่าพอใจ การจัดทำใบสั่งซื้อ การติดตามผลการสั่งซื้อ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุอุปกรณ์ในเวลาที่กำหนดไว้ และเป็นภาระกิจเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ตามที่กิจการต้องการโดยมีคุณสมบัติที่ถูกต้อง จำนวนที่ถูกต้อง จังหวะเวลาที่ถูกต้อง ราคาที่ถูกต้อง จากแหล่งขายที่ถูกต้องและจัดส่งไปยังสถานที่อย่างถูกต้อง ในสภาพที่พร้อมที่จะผลิต จัดจำหน่าย และเพื่อใช้งาน

รุธิร์ พนมยงค์, สุวัฒนา จารุมลิต, ไพฑูรย์ วราเดชสถิตวงศ์, and ศิริวรรณ ไชยสุรย (2550) นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง กิจกรรมการจัดซื้อจัดหาเป็นลักษณะขั้นตอนที่มุ่งเน้นถึง กระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ หรือการบริการจากภายนอก เพื่อนำมาใช้ในกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร โดยมีเริ่มต้นตั้งแต่กระบวนการผลิตไปจนถึงกระบวนการด้านการตลาด การขาย และการจัดการโลจิสติกส์ ดังนั้นการจัดซื้อจัดหาอาจหมายถึงการบริหารวัตถุดิบหรือบริการ ร่วมกับการพิจารณาการเลือกผู้ส่งมอบ (Suppliers) วัตถุดิบและบริการ การเจรจาต่อรอง และการควบคุมคุณภาพของผู้ส่งมอบ เพื่อให้ได้ตาม มาตรฐานที่เป็นข้อกำหนดขององค์กร ตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบหลักเพื่อให้การบริหาร การจัดซื้อจัดหามีประสิทธิภาพมากขึ้น

วิทยา สุहतุดำรง (2546) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง ส่วนเชื่อมต่อการ ปฏิบัติงานระหว่างผู้จัดส่งวัตถุดิบและการดำเนินงานของกระบวนการผลิตในองค์กร การจัดซื้อจึงเป็นส่วน สำคัญที่จะทำให้เกิดการปฏิบัติงาน ที่สอดคล้องประสานกันต่อเป้าหมายของกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยรวมขององค์กร นอกจากนี้การจัดซื้อยังเป็นช่องทางที่องค์กรจะได้รับรู้ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น แหล่ง วัตถุดิบหรือผู้จัดส่งรายใหม่ ๆ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในอุตสาหกรรม แนวโน้มของตลาดและอุตสาหกรรมที่ ดำเนินอยู่ เป็นต้น

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2544) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง กระบวนการที่องค์กรต่าง ๆ ทำสัญญากับบุคคลฝ่ายที่สามเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์และบริการที่ต้องการเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ของธุรกิจอย่างมีจังหวะเวลาและมีการกำหนดต้นทุนที่เหมาะสมแก่องค์กร

วรรณิ ชลนภาสถิตย์ (2543) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง งานที่ประกอบด้วย กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำให้ได้มาซึ่งวัสดุ อุปกรณ์ และบริการเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ของกิจการด้วยกิจกรรมหลัก อาทิ การประสานงานกับผู้ซื้อเพื่อให้รู้ถึงสิ่งที่ต้องการซื้อการพูดคุยกับผู้ขาย เพื่อแสดงออกถึงสิ่งที่ต้องการ การเสาะแสวงหาผู้ที่มีแนวโน้มจะเป็นผู้ขาย การคัดเลือกผู้ขายและการ เสร็จเจรจาต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิต

Sunnil Chopra and Peter Meindl (2016) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง กระบวนการจัดหาวัตถุดิบหรือส่วนประกอบของผลิตภัณฑ์ที่เป็นทรัพยากรอื่นจากผู้ขาย เพื่อใช้ในการ ดำเนินงานขององค์กรและกิจกรรมการผลิตต่าง ๆ

Robert M.Monczka and Robert B. et al (2010) ได้นิยามความหมายว่า การจัดซื้อ หมายถึง ผู้รับผิดชอบในการจัดหาวัสดุหรือวัตถุดิบทั้งหมดที่จำเป็นสำหรับองค์กร ประกอบด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการไหลของสินค้าและบริการ รวมถึงวัสดุ หรือวัตถุดิบอื่น ๆ จากผู้ขายเพื่อใช้ เป็นปัจจัยการผลิต

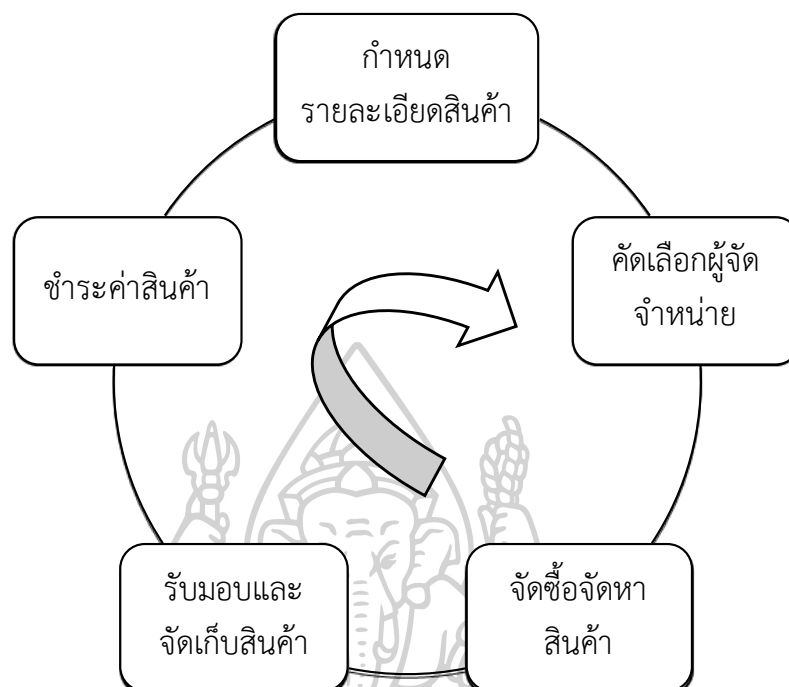
จากนิยามความหมายข้างต้น อาจสรุปได้ว่า งานจัดซื้อ หมายถึง กระบวนการในการจัดหา และสั่งซื้อวัสดุ วัสดุดิบ และรวมถึงบริการต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมและกระบวนการผลิตขององค์กร จากองค์กรภายนอก ซึ่งต้องมีการประสานงานกับบุคคลภายในองค์กรเพื่อให้ทราบถึงความต้องการ และสื่อสารไปยังบุคคลภายนอกหรือองค์กรภายนอกเพื่อแจ้งความต้องการนั้นและสร้างความเข้าใจ ร่วมกันไปทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

2) กระบวนการจัดซื้อ (Purchasing Process)

สาริต พะเนียงทอง (2552) ได้อธิบายกระบวนการจัดซื้อในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียด ดังนี้

1. การกำหนดรายละเอียดสินค้า เป็นการกำหนดรายละเอียดในเอกสารแสดงความ ต้องการซื้อ (Purchase Requisition) ที่จัดทำโดยผู้ที่ต้องการสั่งซื้อสินค้าหรือผู้ที่ต้องการใช้สินค้านั้น เพื่อกำหนดรายละเอียดของสินค้าที่ต้องการให้ชัดเจน เช่น คุณลักษณะของสินค้า คุณภาพ ปริมาณ จากนั้นขออนุมัติการจัดซื้อกับผู้ที่มีอำนาจในองค์กรตามลำดับ
2. การคัดเลือกผู้ส่งมอบ เป็นการติดต่อผู้จัดจำหน่ายสินค้าเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของ สินค้าที่จะซื้อ เช่น คุณภาพ ราคา การจัดส่งและติดตั้ง เงื่อนไขการชำระเงิน จากผู้จัดจำหน่ายสินค้า หลายๆราย จากนั้นวิเคราะห์เลือกผู้ส่งมอบที่เสนอเงื่อนไขที่ดีที่สุด
3. การจัดทำเอกสารใบสั่งซื้อ และส่งคำสั่งซื้อให้กับผู้ส่งมอบที่ผ่านการคัดเลือกและ ติดตามการสั่งซื้อจากผู้จำหน่ายเป็นระยะ เพื่อสอบถามความคืบหน้า ชี้แจงรายละเอียดต่าง ๆ เพิ่มเติม และแก้ปัญหาในเรื่องที่สั่งซื้อ
4. การรับมอบและจัดเก็บสินค้า เมื่อผู้ส่งมอบนำสินค้ามาส่งก็ทำหน้าที่ตรวจรับสินค้า โดยการตรวจสอบคุณภาพและปริมาณจัดส่ง
5. ชำระเงิน เมื่อได้รับสินค้าครบถ้วนแล้ว ก็ทำการชำระเงินให้กับผู้ส่งมอบและเก็บ เอกสารการสั่งซื้อ

สามารถสรุปการอธิบายกระบวนการจัดซื้อ ตามแนวคิดของ สาสิต พะเนียงทอง (2552) ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แสดงกระบวนการจัดซื้อจัดหา

ที่มา : สาสิต พะเนียงทอง (2552)

Leenders (2006) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า กระบวนการจัดซื้อ โดยพื้นฐานแล้วคือ กระบวนการสื่อสาร โดยจะสื่อสารถึงความต้องการสินค้าหรือพัสดุวัสดุอุปกรณ์ และต้องการส่งต่อความต้องการนั้นไปให้กับผู้ส่งมอบ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิภาพและประสิทธิภาพในกระบวนการจัดหาจัดซื้อ โดยได้อธิบายกระบวนการจัดซื้อในแต่ละขั้นตอน ตามรายละเอียดดังนี้

1. การรับทราบความต้องการรวมต้องเข้าใจในความต้องการใช้สินค้าหรือบริการนั้น (Recognition of Needs)
2. การแปลความต้องการไปเป็นรายละเอียดและเงื่อนไขการจัดซื้อ (Description of Needs)
3. การระบุและการวิเคราะห์แหล่งที่มาของความต้องการที่เป็นไปได้ (Identification and Analysis of Possible Source of Supply)

4. การคัดเลือกซัพพลายเออร์ผู้ขายและการกำหนดเงื่อนไขการจัดซื้อ (Supplier Selection and Determination of Terms)
5. การสร้างใบสั่งซื้อและการส่งซื้อกับซัพพลายเออร์ผู้ขายที่ได้รับการคัดเลือก (Preparation and Placement of The Purchase Order)
6. การติดตามและ/หรือการเร่งรัดคำสั่งซื้อ (Follow Up and/or Expediting of The Orders)
7. การรับและตรวจสอบสินค้าและงานบริการ (Receipt and Inspection of Goods)
8. การตรวจสอบรายการใบส่งสินค้าและดำเนินการชำระเงิน (Invoice Clearing and Payment)
9. การเก็บบันทึกข้อมูลการจัดซื้อ และการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบ (Maintenance of Records and Relationships)

ดังที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า การมีการสื่อสารที่ดีในกระบวนการจัดซื้อ จะสามารถทำให้กระบวนการจัดซื้อมีประสิทธิภาพ กล่าวคือ หากสื่อสารถึงความต้องการสินค้าหรือวัสดุอุปกรณ์มีความชัดเจน ถูกต้องตรงกับความต้องการและการสื่อสารนั้นถูกถ่ายทอดจากผู้ใช้งานไปยังผู้จัดซื้อ เพื่อถ่ายทอดไปให้กับผู้จัดจำหน่ายอย่างถูกต้อง เช่น ด้านคุณภาพที่ต้องการ จำนวนที่ต้องการ เวลาที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องส่งมอบ เป็นต้น ก็จะทำให้ผู้ซื้อและผู้ใช้งาน บรรลุกับเป้าหมายที่วางไว้ได้

3) หน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ

ค่านาย อภิปรัชญาสกุล (2558) ได้อธิบาย บทบาทหน้าที่งานจัดซื้อและความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ สรุปได้ดังนี้

บทบาทหน้าที่งานจัดซื้อ (Purchasing Roles) มีบทบาทหน้าที่ต้องประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร อาทิ ฝ่ายวางแผน ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายคุณภาพ และฝ่ายผลิต เป็นต้น บทบาทหน้าที่ของงานจัดซื้อ สรุปได้ดังนี้

1. รับผิดชอบในการวางแผน เพื่อดำเนินการจัดซื้อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร ประสานงานกับทุกฝ่ายเพื่อให้ได้มาซึ่งวัสดุ วัตถุดิบ และสินค้าที่ต้องการ
2. รับผิดชอบในการออกใบสั่งซื้อ การรับสินค้า จนถึงการส่งสินค้าเก็บเข้าคลังสินค้า

3. กำหนดทิศทางในการจัดซื้อ โดยการหาทางเลือกระหว่างการจัดซื้อ การกระจายสินค้า และการจัดเก็บว่าวิธีการใดส่งผลดีที่สุด
4. รับผิดชอบในการบริหารสารสนเทศที่เกี่ยวกับงานจัดซื้อ รับผิดชอบในการนำสารสนเทศมาใช้ในการวางแผน ปฏิบัติงาน และควบคุม ให้การจัดซื้อเป็นตามข้อกำหนด
5. รับผิดชอบในการนำสารสนเทศมาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้ระดับสินค้าคงคลัง เวลา นำและการลงทุนในสินค้าคงคลัง และงานจัดซื้อต่ำสุด

ความรับผิดชอบของฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายจัดซื้อมีความรับผิดชอบในการสั่งซื้อให้ดีที่สุด ซึ่งมีนโยบายเพื่อกำกับวิธีการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้สินค้าที่ดี ดังนี้

1. คุณภาพสินค้าต้องถูกต้อง (Right Quality หรือ Right Specification) กล่าวคือ จัดหาสินค้าที่ตรงตามข้อกำหนดรายละเอียดที่ตั้งใจจะนำไปใช้โดยมีจุดประสงค์ชัดเจน และลูกค้าต้องการและพร้อมที่จะตัดสินใจซื้อ การกำหนดคุณภาพที่ถูกต้องเป็นเรื่องที่สำคัญมากซึ่งฝ่ายจัดซื้อต้องระบุกับคุณสมบัติของสินค้าที่ต้องการให้ชัดเจน โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ 1. การบอกตรายี่ห้อที่ต้องการชัดเจน วิธีนี้เหมาะกับวัสดุหรือสินค้าที่ไม่อาจบอกคุณสมบัติเฉพาะได้ ซึ่งทำให้ซื้อสินค้าราคาแพง และโอกาสเลือกน้อย ฝ่ายจัดซื้อควร กำหนดหลายยี่ห้อที่ได้ผ่านการทดสอบแล้วว่าใช้ได้เหมือนกัน 2. ระบุคุณลักษณะเฉพาะ และซื้อขายกันตามคุณลักษณะเฉพาะ เช่น ขนาด ลักษณะการผลิต และผลการใช้งาน 3. กำหนดคุณสมบัติตามตัวอย่าง โดยการยกตัวอย่างของวัสดุมาให้ผู้ขายดู 4. กำหนดคุณสมบัติตามมาตรฐานทางการตลาด วิธีนี้ขึ้นกับความแน่นอนของมาตรฐานและความสามารถในการตรวจให้ตรงกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ 5. วิธีผสม อาจใช้หลายวิธีมารวมกันเพื่อความเหมาะสมที่สุดโดยคำนึงถึงความเข้าใจของผู้ขายและความสามารถในหาวัสดุให้ตรงตามที่ต้องการ
2. ปริมาณสินค้าที่ถูกต้อง (Right Quantity) จะต้องอาศัยข้อมูลการศึกษาข้อมูลการซื้อขายในอดีต และคาดคะเนความต้องการของผู้บริโภคในอนาคต ฤดูกาล ภาวะเศรษฐกิจหรือรายได้ จึงกำหนดจำนวนประมาณการสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค ผลประโยชน์ที่จะได้รับในการจัดซื้อครั้งละมาก ๆ โดยมีคลังสินค้าสนับสนุนต่อเนื่อง สินค้าไม่ขาด จำนวนสินค้าในคลังสินค้าคงเก็บรักษาในปริมาณต่ำ และ ยังมีปัจจัยที่ควรพิจารณาในการสั่งซื้อเพื่อจำนวนสินค้าที่ถูกต้อง ได้แก่
 1. ราคาและต้นทุนการผลิตสินค้า ในแต่ละหน่วยของสินค้า
 2. ค่าใช้จ่ายในการสั่งซื้อ การออกไปสั่งซื้อ การเก็บรักษาสินค้า การเจรจาตกลงซื้อหรือความเสี่ยงกับวัสดุขาดมือ และ
 3. ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับวัสดุคงเหลือในปริมาณที่มากเกินไป ทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสูง หรือเกี่ยวกับสินค้าล้าสมัย เป็นต้น

3. เวลาที่ถูกต้องในการได้สินค้า (Right Time) ในการสั่งซื้อสินค้าเชิงปฏิบัตินั้นเกี่ยวกับจังหวะเวลาในการซื้อที่ต้องให้สอดคล้องกับภาวะการตลาดมี 3 ลักษณะด้วยกัน คือ

1. สั่งซื้อเมื่อสินค้าหมด วิธีนี้ใช้เมื่อราคาตลาดมีแนวโน้มที่จะลดลงจึงซื้อสินค้าแต่พอใช้งานก่อนหมดแล้วค่อยสั่งใหม่ หรืออยู่ระหว่างปรับปรุงสินค้าใหม่
2. สั่งซื้อเมื่อคาดว่าราคาสินค้าจะสูงขึ้น ซึ่งอาจเพื่อความประหยัดต้นทุน
3. สั่งซื้อล่วงหน้า เป็นการสั่งซื้อเกินความต้องการใช้สินค้าในปัจจุบันแต่ไม่เกินจำนวนที่ต้องการใช้จริงในอนาคตอันใกล้ เพื่อไม่ต้องเสี่ยงกับการขาดแคลนสินค้า การผลิตบางอย่างต้องทราบต้นทุนล่วงหน้าหรือในภาวะที่ตลาดมีราคาไม่แน่นอน ราคาปัจจุบันเป็นที่พอใจแล้วมักจะมีการสั่งซื้อล่วงหน้าเพื่อประหยัดค่าขนส่ง วิธีนี้มีข้อเสียคือ การเสี่ยงภัยด้านราคา ดังนั้นควรวิเคราะห์ภาวะตลาดให้แน่นอนก่อนเพื่อไม่ให้เกิดเงินทุนจมในสินค้า

4. สถานที่ที่ถูกต้อง (Right Place) สถานที่ขึ้นอยู่กับนโยบายการเก็บรักษาและการคลังสินค้าของแต่ละกิจการ ซึ่งจัดว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญภายหลังการจัดซื้อที่ดี

5. ราคาที่ถูกต้อง (Right Price) ไม่ได้หมายถึงราคาต่ำที่สุด ต้องเป็นราคาที่ยุติธรรม (Fair Price) ที่ผู้ขายในราคาร้านได้กำไรพอสมควร และผู้จัดซื้อไปแล้วได้ผลกำไรจากการนำไปผลิตต่อเนื่องหรือจำหน่ายอีกต่อหนึ่ง ผู้ซื้อจะต้องเปรียบเทียบราคาจากผู้ขายรายอื่นประกอบ รวมถึงพิจารณาในด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ความต้องการของลูกค้า เงื่อนไขการส่งมอบ และเงื่อนไขการชำระเงิน เป็นต้น โดยราคาที่ยุติธรรมจำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. ราคาที่เกิดขึ้นจากอุปสงค์และอุปทานของตลาด ภาวะการเมือง เศรษฐกิจ และปัจจัยที่เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้
2. ราคาที่เกิดจากการแข่งขัน การมีผู้ขายหลายราย ราคาที่ต่างกันทำให้ผู้ซื้อมีโอกาสเลือกซื้อได้มากขึ้น สามารถตรวจสอบราคาตามระยะเวลา และอาจเปิดการประกวดราคาเพื่อเปรียบเทียบได้
3. ราคาที่สัมพันธ์กับต้นทุน ราคาที่คำนวณมาจากต้นทุนบวกกำไรที่เหมาะสมเพื่อความยุติธรรมทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย

6. ผู้ขายที่ถูกต้อง (Right Source of Supply) เป็นการพิจารณาแหล่งขายให้รอบคอบ ข้อมูลที่เกี่ยวกับผู้ขายแต่ละรายว่ามีลักษณะหรือมีคุณสมบัติอย่างไร อาจอาศัยการพิจารณาจากประสบการณ์ที่เคยติดต่อซื้อขายกัน หรือพิจารณาจากการติดต่อกับบุคคลหรือกิจการที่ถือว่าทันสมัยและแน่นอน รวมถึงแหล่งข่าวที่เป็นเอกสารต่าง ๆ เช่น ทะเบียนการค้า หนังสือรับรองบริษัท เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีปัจจัยต่าง ๆ ประกอบการประเมินผู้ขาย เช่น วิสัยทัศน์ที่ดี มีแผนธุรกิจที่แน่นอน การมีความรู้ในผลิตภัณฑ์ของตนเอง มีความซื่อสัตย์ จริงใจ และยุติธรรม ความคิดก้าวหน้าในการปรับปรุงสินค้าและกรรมวิธีให้ดียิ่งขึ้น มีฐานะทางการเงินเป็นอย่างไร ซึ่งจะมีต่อกระทบต่อการส่งสินค้าให้ครบตามจำนวน มีความสามารถในการจัดส่งได้อย่างถูกต้อง ครบถ้วน และตรงต่อเวลา มีการกำหนดราคาพอสมควร จากแหล่งผลิตและแหล่งผู้ขาย ที่จะทำให้ผู้ซื้อสามารถนำไปผลิตและแข่งขันกับผู้แข่งขันในตลาดได้ มีความสัมพันธ์และอัธยาศัยไมตรีที่ดี คุณสมบัติสินค้าที่ต้องการซื้อ ความก้าวหน้า

เทคโนโลยี กรรมวิธีการผลิตที่ถูกต้อง ราคาที่เหมาะสม ยุติธรรมต่อลูกค้า จำนวนครบถูกต้องตามการสั่งซื้อ การจัดส่งทันเวลาตามกำหนดและส่งในสถานที่ที่ต้องการ และการบริการด้านอื่น ๆ เช่นหลังการขาย เป็นต้น

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าว ต้องอาศัยการสื่อสารที่ดี และเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์การจัดซื้อขององค์กรได้

3. ข้อมูลบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

บริษัทกรณีสึกษา เป็นบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐม และเป็นบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปชั้นนำที่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการดำเนินธุรกิจที่มีมากกว่า 30 ปีจึงได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้าและผู้บริโภค นอกจากนี้ยังเป็นองค์กรที่ได้รับการรับรองมาตรฐานทั้งระบบคุณภาพด้าน GMP HACCP และ BRC ซึ่งเป็นมาตรฐานที่ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกให้การยอมรับ จึงสามารถสร้างความมั่นใจให้ลูกค้าและผู้บริโภคสินค้าของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปกรณีสึกษาได้ว่าจะได้รับสินค้าที่มีคุณภาพอยู่ในระดับมาตรฐานสากล โดยสินค้าได้จัดจำหน่ายทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปกรณีสึกษา ส่วนใหญ่เป็นการผลิตแบบจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า (Make to Stock) เพื่อรอจำหน่ายให้กับลูกค้าตามช่องทางการจัดจำหน่ายต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิเช่น โมเดิร์นเทรด ร้านค้าปลีกทั่วไป เป็นต้น ซึ่งจะทำให้การผลิตตามการพยากรณ์ของฝ่ายขาย ดังนั้นจึงทำให้เกิดการพยากรณ์วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต และเมื่อวัตถุดิบถูกพยากรณ์ความต้องการใช้ออกมา จะส่งไปยังหน่วยงานจัดซื้อ เพื่อทำหน้าที่ในการสั่งซื้อวัตถุดิบเพื่อใช้ในการผลิตต่อไป และนอกจากนี้ บริษัทกรณีสึกษา ยังได้ดำเนินธุรกิจพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามสัญญาและรับจ้างผลิต (Contract Manufacturing Business) ให้กับเจ้าของแบรนด์ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่มรายอื่น ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศอีกด้วย

ในการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ซึ่งประกอบไปด้วย หน่วยงานวางแผนความต้องการวัตถุดิบและวางแผนผลิต ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผนการผลิตสินค้าและวางแผนการสั่งซื้อวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์เพื่อใช้ในการผลิต, หน่วยงานคลังสินค้าและจัดส่ง มีหน้าที่ในการรับและจัดเก็บวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์จากผู้ขายเพื่อนำมาใช้ในการกิจกรรมการผลิตสินค้า และจ่ายวัตถุดิบและบรรจุภัณฑ์ให้กับหน่วยงานผลิต นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการเก็บสินค้าสำเร็จรูปที่รับมาจากหน่วยงานการผลิต เพื่อวางแผนจัดส่ง

ให้กับลูกค้าตามแผนงานที่ฝ่ายวางแผนกำหนดไว้ให้ และหน่วยงานสุดท้ายคือ หน่วยงานจัดซื้อ ซึ่งหน้าที่ของหน่วยงานจัดซื้อ มีหน้าที่ในการจัดหาและจัดซื้อสินค้าตามความต้องการของหน่วยงาน ภายในที่ได้ผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจในหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อนำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานขององค์กร โดยสินค้าที่สั่งซื้อเข้ามาจะต้องสอดคล้องกับข้อกำหนดด้านคุณภาพขององค์กร และยังมีหน้าที่ในการประสานงานกับส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อขอการสนับสนุนการทำงาน อาทิ หน่วยงานคลังสินค้า เพื่อทำการสนับสนุนรับสินค้าที่ส่งมอบเข้ามาและช่วยในการตรวจสอบรายละเอียดของสินค้า จำนวนสินค้า รวมถึง เอกสารที่ทางผู้ขายต้องใช้ประกอบการส่งมอบว่าเป็นไปตามที่กำหนดในใบสั่งซื้อหรือไม่ หน่วยงานตรวจสอบคุณภาพ เพื่อทำการสนับสนุนกิจกรรมการตรวจรับสินค้าในด้านของคุณภาพ อาทิ สภาพของบรรจุภัณฑ์ คุณภาพทั้งทางกายภาพและด้านรูปรส กลิ่น สี ของวัตถุดิบที่ส่งมอบเข้ามาเป็นไปข้อกำหนดด้านคุณภาพหรือไม่ ก่อนการนำวัตถุดิบไปใช้ในกระบวนการผลิต หน่วยงานวางแผน เพื่อสนับสนุนการออกแผนความต้องการวัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิต ตามเวลาที่กำหนดไว้ และตามระยะเวลา (Lead time) ของวัตถุดิบนั้น ๆ เป็นต้น

จากการดำเนินงานของหน่วยงานจัดซื้อ กล่าวได้ว่า หน่วยงานจัดซื้อต้องมีการสื่อสารและประสานงานกับหลากหลายหน่วยงานในองค์กรตลอดเวลา ตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการจัดซื้อ คือการรับความต้องการสินค้าเพื่อการสั่งซื้อ จนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการคือการรับสินค้าที่ส่งมอบจากผู้ขายเรียบร้อย ดังนั้นหากการสื่อสารไม่ชัดเจน ขาดความเข้าใจ ก็ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานจัดซื้อ และทำให้เป้าหมายในการสั่งซื้อไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณัฐอร กิริติลาภิน (2560) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรและปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กรของโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็น บุคลากรในโรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน) จำนวน 301 คน แบ่งเป็นระดับผู้บริหารจำนวน 23 คน และระดับปฏิบัติการจำนวน 278 คน ผลการศึกษา พบว่ารูปแบบการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร คือ การสื่อสารแบบบนลงล่าง รองลงมาคือ การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน และการสื่อสารแบบแนวนอน และปัจจัยการสื่อสารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กรคือ ปัจจัยด้านข้อมูลข่าวสาร และรองลงมาคือช่องทางการสื่อสาร

กมลทิพย์ อินทวิ and วันชัย รัตนวงษ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาบริษัท AAA จำกัด ผู้ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายเวชภัณฑ์ อาหารเสริมสำหรับสัตว์ที่มีคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อจัดหา (Procurement) และการจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง กรณีศึกษาบริษัท AAA จำกัด โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษา พบว่าปัญหาที่วัตถุดิบเกินจากสต็อกและวัตถุดิบขาดจากสต็อกเกิดจากสาเหตุหลักที่เหมือนกันคือ การขาดการสื่อสารและการให้ข้อมูลทันที (Real time) ในการสนับสนุนแผนการสั่งซื้อได้แก่ 1. นโยบายการจัดเก็บสินค้าคงคลัง 2. การเบี่ยงเบนปริมาณการใช้ของวัตถุดิบและ 3. ไม่มีการ Update ข้อมูลในระบบMRP ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนการจัดซื้อและการจัดการสินค้าคงคลัง จากการศึกษานี้ได้เสนอแนะว่าควรมีการสื่อสารเพื่อทบทวนข้อมูลของวัตถุดิบเพื่อให้ข้อมูลมีความแม่นยำมากขึ้น และควรเพิ่มวาระการประชุมเรื่องการพยากรณ์ความต้องการ และการวางแผนจัดซื้อในการประชุมเพื่อวางแผนร่วมกันทุกฝ่าย

แพมมาลา วัฒนเสถียรสิทธิ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบ ลักษณะและวิธีการสื่อสารภายในองค์กรตามลักษณะจำนวนผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 รูปแบบ คือ การสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารของกลุ่ม และการสื่อสารขององค์กร เพื่อให้ทราบปัญหาและอุปสรรครวมถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรและเพื่อสามารถนำผลการศึกษามาพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการสื่อสารและการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนาตัวแทนกลุ่มจำนวน 20 ท่าน ได้แก่ ตัวแทนกลุ่มผู้บริหารจำนวน 5 ท่าน ตัวแทนกลุ่มหัวหน้า จำนวน 5 ท่าน ตัวแทนระดับเจ้าหน้าที่ฝ่ายสนับสนุนจำนวน 5 ท่าน และตัวแทนระดับพนักงานปฏิบัติการจำนวน 5 ท่าน รวมถึงการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารภายในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาการสื่อสารในองค์กรส่วนมากพบเรื่องของความไม่เข้าใจกัน การไม่สื่อสารระหว่างกัน ช่องทางการสื่อสารไม่เพียงพอและการบิดเบือนของข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นในการสื่อสารภายในองค์กร อีกทั้งด้วยความที่องค์กรไม่มีการกำหนดมาตรฐานการสื่อสารหรือรูปแบบ แนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถเลือกใช้ช่องทางได้หลากหลาย เช่นการเลือกใช้แอปพลิเคชันไลน์เพื่อการสื่อสาร ด้วยความสะดวกรวดเร็วใช้งานง่าย มีความกระชับในการสื่อสาร แต่หากบุคคลากรทุกหน่วยงานส่งข้อมูลข่าวสาร พร้อมกันจะเกิดภาวะของข้อมูลที่มากเกินไป ที่ผู้รับจะสามารถรับข้อมูลได้ทั้งหมดและอาจเกิดปัญหาการตกลงของการรับข้อมูลข่าวสาร ทำให้การสื่อสารเกิดความผิดพลาดและการใช้ข้อความที่กระชับจะส่งผลต่อการบิดเบือนข้อมูลได้โดยง่าย นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กรคือ การถูกปิดกั้นการสื่อสารของบุคคลากร ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดปัญหาการสื่อสารในองค์กรอีกด้วย

ธนพรรณ กุณาละสิริ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการสื่อสารในการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ และเพื่อศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผ่าตัด โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคล จากบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานผ่าตัด จำนวน 11 คน และใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมรวมถึงการวิจัยเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาสำคัญในการสื่อสารเกิดจากตัวบุคคลที่ขาดความรู้ในประเด็นที่ต้องการสื่อสาร ขาดทักษะการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน การใช้ภาษาไม่ชัดเจน ช่องทางการสื่อสารไม่พร้อมใช้งานโดยเฉพาะในช่วงโมงเร่งด่วน บุคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานทำให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารคือ ควรมีการจัดอบรมพัฒนาบุคลากรในด้านการทำงาน ทักษะการสื่อสารและส่งเสริมทัศนคติที่ดีในการสื่อสาร มีการจัดช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายมากขึ้น หน่วยงานควรมีการจัดอัตรากำลังคนที่เหมาะสม มีการจัดระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน

จรัสโฉม ศิริรัตน์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กรกรณีศึกษาสำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากร สำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ผู้ส่งข่าวสาร ตัวข่าวสาร ด้านช่องทางข่าวสาร และผู้รับข่าวสาร โดยใช้แบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสำนักงานหอสมุดกลาง จำนวนทั้งหมด 92 คน ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาหลักของการติดต่อสื่อสารคือการสื่อสารทางวาจาทำให้ข้อมูลข่าวสารคลาดเคลื่อน บิดเบือน รองลงมาคือ ความไม่ครอบคลุมในการส่งข่าวสารถึงทุกคนภายในหน่วยงาน สาเหตุสำคัญของปัญหา คือไม่มีการแจ้งข่าวสารหรือข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร หรือประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้รับทราบตรงกัน มีเพียงการใช้วาจาที่อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาดคลาดเคลื่อน รองลงมาคือ ผู้ส่งสาร/ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสารในการแจ้งข่าวสารกับบุคลากรทุกระดับ ซึ่งบางครั้งเป็นแนวปฏิบัติที่ต้องรับทราบทั้งองค์กร วิธีการแก้ไขปัญหานั้นควรแจ้งข่าวสารด้วยการสื่อสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร ด้วยจดหมายข่าวหรือหนังสือเวียน ให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบทางช่องทางต่าง ๆ เพื่อถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน และถือเป็นธรรมเนียมปฏิบัติในการติดตามข่าวสาร มีการจัดประชุม แจ้งข่าวสาร ชี้แจงนโยบาย แผนดำเนินงานและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะเรื่องสำคัญซับซ้อน ให้บุคลากรทุกระดับได้รับทราบ

วัชร เตียงทองคำ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารปรับปรุงระบบการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรงการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ บริษัท ไทยพาฝัน จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาด้าน

ระบบการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรงการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของบริษัทไทย พาฝัน จำกัด และเพื่อศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรงการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของบริษัทไทย พาฝัน จำกัด โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน ปฏิบัติงานที่มีอำนาจการอนุมัติขอซื้อ และกลุ่มพนักงานผู้ขอซื้อ ของบริษัท ไทยพาฝัน จำกัด จำนวน 30 คน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางหนึ่งในการปรับปรุงระบบการจัดซื้อ คือการให้ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสารและการประสานงานจะสามารถช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มประสิทธิภาพให้กับงานจัดซื้อได้ รวมถึงการให้ความสำคัญกับสารและช่องทางการสื่อสาร ซึ่งก็คือระบบสารสนเทศและข้อมูล โดยการสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูลประมวลผลข้อมูลการจัดเก็บและติดตามผลข้อมูลเพื่อให้การปฏิบัติงานและการนำข้อมูลไปใช้ในการบริหารจัดการที่มีความครบถ้วนถูกต้องอย่างเพียงพอในเวลาที่เหมาะสมเพื่อใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ

รัตนา แก้วลิ้ม (2555) ได้ทำการศึกษาแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหนัก กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลัก และปัญหาในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลักและเพื่อนำเสนอแนวทางการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลักที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ และวิธีวิทยาศาสตร์การปฏิบัติ และสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของบริษัทกรณีศึกษาจำนวน 8 คนและ ตัวแทนฝ่ายขายของบริษัทคู่ค้าจำนวน 6 คน ผลการศึกษาพบว่า แนวทางหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อคือการสื่อสารโดยการจัดการประชุมร่วมกันจากผู้เชี่ยวชาญฝ่ายต่าง ๆ เพื่อช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และการใช้ระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการทำงานของบริษัทฯ เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง การขาย บัญชี การเงิน และการบริหารงานบุคคล

อังคณา วิสุทธาการ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการ วิธีการ และสื่อที่ใช้ในการสื่อสารของบุคลากรสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา รวมถึงปัญหาและอุปสรรคของการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึก บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการหรือพนักงานราชการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมี 2 แบบ คือ การสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารแบบสองทาง โดยมีการใช้การสื่อสารทั้งแบบที่เป็นวัจนภาษาและแบบอวัจนภาษา และมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น การสื่อสารแบบเผชิญหน้า โทรศัพท์ เสียงตามสาย การติดประชาสัมพันธ์ หนังสือราชการ เป็นต้น สำหรับปัญหาสำคัญในการสื่อสารพบว่าเกิดจากตัวบุคคลที่ขาดทักษะในการสื่อสาร ภูมิความรู้ไม่เท่ากัน มี

ทัศนคติไม่ดีต่อการสื่อสาร ตัวข้อมูลมีการใช้คำหรือเนื้อหาคลุมเครือ และไม่สมบูรณ์ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ใช้บางครั้งเกิดการขัดข้อง การสื่อสารตามลำดับขั้นตอนสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดความล่าช้าในการส่งสาร

George BUCATA and Alexandru Marius RIZESCU (2017) ได้ทำการศึกษาเรื่องบทบาทของการสื่อสารในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารภายในองค์กรและการจัดการกระบวนการสื่อสารภายในองค์กร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารถือเป็นเครื่องมือในการจัดการองค์กรที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่สามารถทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นปัจจัยเสริมให้ที่ทำให้ธุรกิจแข็งแกร่งและเกิดความสำเร็จได้ ซึ่งองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งคือการทำหน้าที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต้องมีทักษะในการสื่อสาร ทักษะการประสานงาน การรู้จักวิธีการประสานงานกับทีมงานเพื่อการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการประสานงานระหว่างบุคคล และการสื่อสารเพื่อการจัดการความซับซ้อนของระบบการจัดการ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภายในขององค์กร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

Akua Ahyia Adu-Oppong and Emmanuel Agyin-Birikorang (2014) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสื่อสารในสถานที่ทำงาน: แนวทางสำหรับการปรับปรุงประสิทธิภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารและอุปสรรคในการสื่อสารเพื่อเป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงประสิทธิภาพการสื่อสาร โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างการทำงานที่มีคุณภาพในองค์กร เป็นกระบวนการของการส่งข้อมูลและความเข้าใจร่วมกันจากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลอื่น ๆ ทุกฟังก์ชันการบริหารและทุกกิจกรรมจะเกี่ยวข้องกับการสื่อสารทั้งรูปแบบการสื่อสารทางตรงหรือทางอ้อม หากผู้ส่งสารและผู้รับสาร มีทักษะการฟังและทักษะการสื่อสารที่ดี จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแก้ไขปัญหาในการแสดงความคิดเห็นในประเด็นปัญหาและความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานอย่างมืออาชีพผ่านการสื่อสารในเชิงบวกที่มีประสิทธิภาพ

จากงานวิจัยที่ผ่านมาจะเห็นได้ว่าการศึกษาศึกษาการสื่อสารในองค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชน ซึ่งมีบริบททางเศรษฐกิจ สังคมและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานที่แตกต่างกันและศึกษาวิจัยในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งจะเห็นได้ว่าปัญหาของการสื่อสารมาจากทั้งตัวผู้ส่งสาร ตัวสาร ช่องทางและผู้รับสาร ซึ่งแตกต่างกันไปตามบริบทดังกล่าวข้างต้น ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของบริบทดังกล่าว โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารที่รวดเร็วและหลากหลายมาก ช่องทางการสื่อสารจึงมีความหลากหลายมากขึ้นทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การใช้อีเมลหรือไลน์เป็นช่องทางการสื่อสารของบุคคลและกลุ่มบุคคล ซึ่งอาจจะส่งผลทำให้งานวิจัยในปัจจุบันมีความแตกต่างจากที่ผ่านมา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อในบริบทของ

องค์กรธุรกิจที่เป็นบริษัทผลิตเครื่องตีสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม และบริษัททางเทคโนโลยี การสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสการแข่งขันทางธุรกิจ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่องค์กรนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาปรับปรุงการสื่อสารและการดำเนินกิจกรรม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยความสำเร็จขององค์กร



บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อกรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการศึกษากรณีเฉพาะ (Case Study Approach) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ค้นทางเลือกที่มุ่งศึกษาในเขตพื้นที่ขนาดเล็กหรือในองค์กร เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินวิจัย ดังนี้

1. ผู้ให้ข้อมูลหลัก

กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักในการศึกษาเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

- 1.1 ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม
- 1.2 เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานจัดซื้อ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้าที่ทำหน้าที่รับมอบสินค้าจากผู้ขาย เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต เจ้าหน้าที่ฝ่ายคุณภาพ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิศวกรรม
- 1.3 ตัวแทนฝ่ายขายวัตถุดิบของบริษัทคู่ค้า

2. เครื่องมือและการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ซึ่งแบ่งเป็น 3 ชุด สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักแต่ละกลุ่ม โดยผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถาม (Interview Guide) ที่มีการกำหนดหัวข้อหรือประเด็นไว้เพียงกว้างๆ ล่วงหน้า โดยเป็นลักษณะคำถามแบบปลายเปิด และในการสัมภาษณ์สามารถปรับเปลี่ยนเพิ่มเติมเพื่อให้ได้คำตอบที่ชัดเจนและครอบคลุมในประเด็นของวัตถุประสงค์การศึกษา

เครื่องมือช่วยเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษา ได้แก่ 1) สมุดบันทึก เพื่อบันทึกเหตุการณ์ที่ได้รับจากการสังเกตการณ์ประจำวัน 2) แฟ้มรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้รวบรวมข้อมูลในแต่ละส่วน 3) กล้องถ่ายรูป เพื่อบันทึกภาพเหตุการณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญ 4) วิดีโอบันทึกภาพและบันทึกเสียง เพื่อบันทึกข้อมูลและช่วยในการเก็บข้อมูลระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ผู้วิจัยไม่สามารถบันทึกได้ทั้งหมดในการสัมภาษณ์

2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

1. ผู้วิจัยกำหนดแนวคำถามในการสัมภาษณ์ ในประเด็นที่ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการศึกษาเกี่ยวกับกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ และปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ
2. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในด้านภาษาและความถูกต้องด้านเนื้อหา
3. นำแบบสัมภาษณ์ที่ได้ปรับแก้ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น หนังสือ ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลและความรู้พื้นฐานในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการศึกษา

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม โดยมีขั้นตอนต่อไปนี้

1. ติดต่อผู้ให้ข้อมูลหลักโดยการนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ข้อมูล ไปยังผู้บริหารและฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม กรณีศึกษา

2. ผู้วิจัยชี้แจงให้ผู้ให้ข้อมูลหลักเข้าใจถึงวัตถุประสงค์การวิจัย บทบาทและหน้าที่ของผู้วิจัยและกลุ่มประชากร เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกันในการเก็บข้อมูล และเป็นการสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลก่อนการเริ่มสัมภาษณ์

3. ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้วิธีการสังเกตร่วมกับวิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกประเด็นต่าง ๆ ตามแนวคำถามที่ได้กำหนดไว้เบื้องต้น โดยการสัมภาษณ์ที่เป็นลักษณะของการสนทนาจัดรูปแบบทั้งลักษณะเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดบทสนทนาที่เป็นธรรมชาติโดยผู้วิจัยจะหยุดการสัมภาษณ์เมื่อผู้วิจัยได้ข้อมูลที่มีลักษณะอิ่มตัว หรืออีกนัยคือ ไม่ว่าผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักอีกกี่คนก็ไม่สามารถสรุปมโนทัศน์ (Concept) เป็นอย่างอื่นไปได้

4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกต จะนำมาตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าด้านวิธีการ (Methodological Triangulation) และตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลแบบสามเส้าด้านบุคคลโดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักต่างกลุ่มกัน ว่าข้อมูลที่ได้เป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ หากไม่ชัดเจนหรือไม่แน่ใจ ผู้วิจัยจะดำเนินการเก็บข้อมูลเพิ่มเติมและตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลอีกครั้ง ก่อนนำข้อมูลไปทำการวิเคราะห์ และสรุปผลการศึกษาวิจัย

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล จะนำมาจัดเป็นหมวดหมู่ตามวัตถุประสงค์ และวิเคราะห์เนื้อหาข้อมูลตามแนวกรอบแนวคิดบนพื้นฐานของการประยุกต์จากทฤษฎีการสื่อสารของเบอร์โล เพื่อหาข้อสรุป และนำเสนอผลการศึกษาในรูปแบบการพรรณนาความ (Description Analysis)

6. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลและบทบาทผู้วิจัย

ผู้วิจัยได้คำนึงถึงจรรยาบรรณผู้วิจัยและพิทักษ์สิทธิตั้งแต่เริ่มกระบวนการเก็บข้อมูลจนกระทั่งนำเสนอผลงานการวิจัย ดังนี้

6.1 ผู้วิจัยแนะนำตัวแก่ผู้ให้ข้อมูลว่าเป็นนักศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร พร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัย รวมทั้งแนวคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์

6.2 ผู้วิจัยขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายรวมทั้งขออนุญาต บันทึกข้อมูล โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงตลอดการสัมภาษณ์

6.3 ผู้วิจัยแจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบว่า ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์จะนำไปใช้ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ตามหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร เท่านั้น ผู้วิจัยจะไม่นำไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ดังกล่าวโดยเด็ดขาด โดยการนำเสนอข้อมูลจะไม่มีผลกระทบในทางลบหรือสร้างความเสียหายต่อผู้ให้ข้อมูล ทั้งในส่วนตัวบุคคลและองค์กรและหากผู้ให้ข้อมูลไม่สะดวกที่จะตอบคำถามใด ผู้ให้ข้อมูลสามารถปฏิเสธในการตอบคำถามดังกล่าวได้ตลอดเวลา



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยใช้แนวทางการดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีวิทยาการศึกษากรณีเฉพาะ (Case Study Approach) ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลัก 3 กลุ่ม คือ 1) ผู้บริหารและหัวหน้างานที่เกี่ยวข้องกับงานจัดซื้อ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ ผู้จัดการฝ่ายวางแผนวัตถุดิบ ผู้จัดการฝ่ายคลังสินค้า ผู้จัดการฝ่ายผลิต ผู้จัดการฝ่ายคุณภาพ ผู้จัดการฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 6 คน 2) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับงานจัดซื้อ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ฝ่ายจัดซื้อ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผน เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้าที่ทำหน้าที่รับมอบสินค้าจากผู้ขาย เจ้าหน้าที่ฝ่ายผลิต เจ้าหน้าที่ฝ่ายคุณภาพ เจ้าหน้าที่ฝ่ายวิศวกรรม จำนวน 10 คน และ 3) ตัวแทนฝ่ายขายวัตถุดิบของบริษัทคู่ค้า จำนวน 7 คน รวมผู้ให้ข้อมูลหลักทั้งสิ้น จำนวน 23 คน ผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

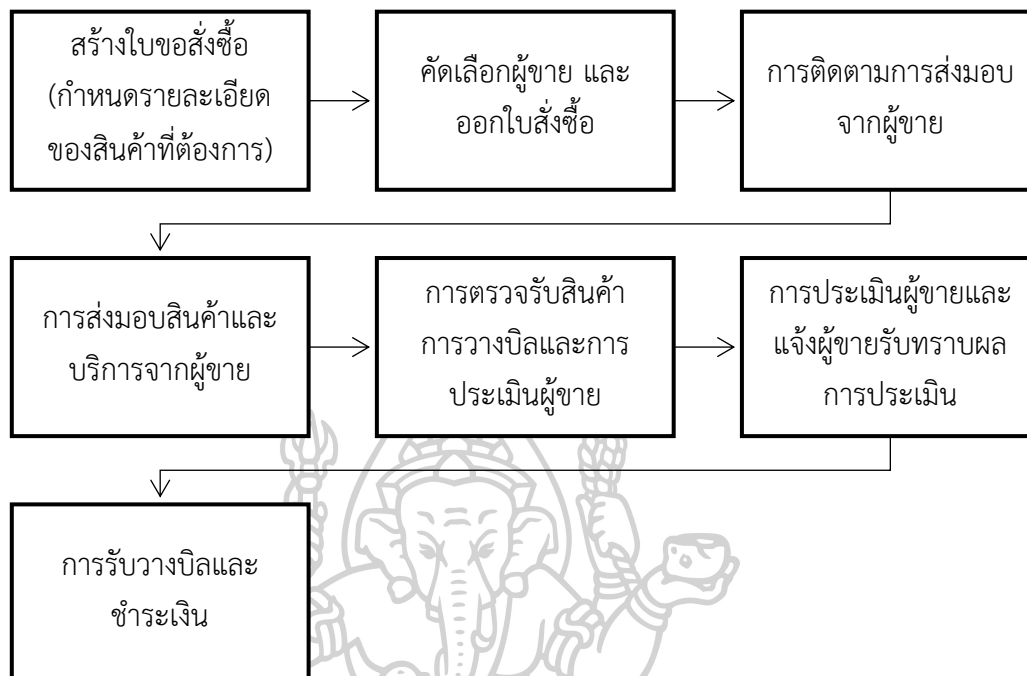
ส่วนที่ 1 กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

ส่วนที่ 1 กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

ในการศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อของของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐมประกอบด้วย ขั้นตอนการดำเนินงาน 7 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ได้แก่ 1) การสร้างใบขอสั่งซื้อ 2) การคัดเลือกผู้ขายและออกไปสั่งซื้อ 3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย 4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย 5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย 6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน 7) การรับวางบิลและชำระเงิน (ดังภาพที่ 4) จากการศึกษาสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มผู้ข้อมูลหลัก ร่วมกับการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมโดยผู้วิจัย สามารถอธิบายผลการศึกษาได้ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินงานในงานจัดซื้อ



ภาพที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานในงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องตีสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการเพื่อแจ้งความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ

การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการเพื่อแจ้งความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ เป็นกิจกรรมที่ผู้ขอสั่งซื้อจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิเช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต เป็นต้น แจ้งความต้องการในการขอซื้อวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมขององค์กรมายังฝ่ายจัดซื้อ โดยมีการสื่อสารและการประสานงานจากผู้ขอสั่งซื้อ (ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร) มายังฝ่ายจัดซื้อ (ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร) ในรูปแบบของใบขอซื้อ หรือ Purchase Requisition (PR) ที่ได้มีการกำหนดรายละเอียดของสินค้าที่ต้องการสั่งซื้อผ่านระบบ SAP (Systems Applications and Products in data processing) โดยฝ่ายจัดซื้อจะมีหน้าที่ในการรับใบขอสั่งซื้อที่ผ่านการอนุมัติในระบบ SAP มาดำเนินการในขั้นตอนต่อไป จะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ช่องทางการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบข้อมูลและแหล่ง

ของข้อมูลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายอื่น ๆ ที่ขอซื้อ การติดตามงานและการตรวจสอบ ประเมินผล จึงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ
รายละเอียดดังกล่าว

“ทำการสั่งซื้อบรรจุภัณฑ์ ประเภทกล่องและขวดพลาสติก ก็จะดูความต้องการในระบบ SAP และแผนการผลิต จากนั้นก็เปิด PR สั่งซื้อ ผ่านระบบ SAP”

วางแผน 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“เวลาลังซื้อก็ต้องดูความต้องการของ FG จากนั้นก็ Run ความต้องการออกมาเป็น MRP แสดงความต้องการของ Raw Mat , Pact Mat โดยผ่านระบบ SAP ซึ่งระบบจะสร้างความต้องการ Raw Mat, Pack Mat ที่จะใช้ผลิต ออกเป็น PR ส่งไปให้จัดซื้อ สั่งซื้อของเข้ามาใช้ผลิต”

วางแผน 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“รับความต้องการจาก Demand ผ่านระบบ SAP คำนวณแผนการใช้ Balance stock /Inventory จำนวน Leadtime , MOQ ในระบบ SAP เพื่อออก PR ในระบบ SAP”

วางแผน 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“ก็นอกจากทำรับสินค้าแล้ว ยังมีเปิด PR ซื้อของด้วย ซื้อพวกพวกอุปกรณ์เครื่องเขียน เครื่องใช้สำนักงาน วัสดุสิ้นเปลือง ที่เป็น stock อะ ก็จะดูว่า stock ที่เหลืออยู่ต่ำกว่าที่ตั้งไว้ไหม ถ้าเหลือ stock ไม่ถึง ที่ตั้งไว้ ก็เปิด PR สั่งซื้อ ใน SAP ให้จัดซื้อ ซื้อของเข้ามาเติม”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ , เมษายน 2563

“Warehouse จะมีหน้าที่ในการเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้ว และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต แล้ว ก็มีทำแผนเพื่อขอสั่งซื้อพวกอุปกรณ์สำนักงาน หรือ Factory Supply ที่เราทำ Safety Stock ด้วย โดยWarehouse จะกำหนดปริมาณขั้นต่ำที่จะต้องสั่งซื้อไว้ หากถึงจุดที่ต้องสั่งซื้อก็จะเปิด PR ขอ สั่งซื้อไปยังฝ่ายจัดซื้อ เพื่อให้ดำเนินการเปิด PO สั่งซื้อเข้ามาให้ทันการใช้”

คลังสินค้า 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“ก็จะดูประวัติเครื่องจักร ว่าอะไหล่อะไรต้องเปลี่ยนเมื่อไหร่แล้ว บวกกับพวกข้อมูล Leadtime ที่เราบันทึกไว้ในระบบ SAP ตอนที่เราทำการตั้ง Item ไว้ จากนั้นเรามาคำนวณระยะเวลา ทำแผนงานออกมา เพื่อวางแผนกำหนดของเข้า แล้วก็เปิด PR เพื่อสั่งของมาเปลี่ยนก่อนครบ

กำหนด ต้องสั่งของล่วงหน้าให้ทันรอบเปลี่ยน เพื่อป้องกัน Break Down เพราะถ้าเกิด Break Down ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียของโรงงาน แทนที่จะผลิตได้”

วิศวกรรม 1 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“ทางช่างหรือฝ่ายวิศวฯ ที่ดูแลงานหรือฝั่ง Project จะแจ้งความต้องการใช้วัสดุอุปกรณ์ อะไหล่ หรือ Spare part ต่าง ๆ ที่ต้องการจะใช้ รวมถึงพวกงานบริการต่าง ๆ เช่น งานซ่อมแซม อะไรแบบนี้ ก็จะแจ้งมาพร้อมรายละเอียด ให้ทางธุรการของฝ่ายที่รับผิดชอบเปิด PR เพื่อขอซื้อไปยัง ฝ่ายจัดซื้อ ตามรายละเอียดของงานที่ได้รับแจ้งมา กำหนดส่งมอบก็จะกำหนดตามแผนงานที่ได้รับ จากช่างหรือวิศวฯที่แจ้งมาให้เปิด PR พอ PR ถูก Approved ระบบก็จะส่งไปที่ทางจัดซื้อเพื่อ ดำเนินการขั้นตอนจัดซื้อต่อไป”

วิศวกรรม 2 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“การขอลงสั่งซื้อของผลิต จะสั่งซื้อพวกของใช้สิ้นเปลืองเป็นส่วนมาก เช่น พวกสารเคมี กาว ติดกล่อง ฟิล์ม เป็นต้น ก็จะดูจากปริมาณการใช้ เทียบยอดผลิต Minimum stock ดูข้อมูล Inventory รอบในการสั่งซื้อแต่ละครั้งของจะเข้ามากี่วัน เข้ามาทันไหม กำหนด Maximum stock ด้วยเพื่อไม่ให้สั่งมาเยอะเกิน บางตัวมีอายุ เอามาใช้ไม่ได้ หน่วยงานจะเช็ค Stock และแจ้ง Admin ของฝ่ายผลิต เพื่อเปิด PR คีย์ในระบบ SAP ให้ Manager พร้อมเหตุผลในการขอซื้อ จากนั้น Manager จะพิจารณาหาก OK ก็ทำการอนุมัติในระบบ เพื่อให้ PR เด้งไปหาจัดซื้อเพื่อไปทำงานต่อ”

ผลิต 1 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกผู้ขาย และการออกใบสั่งซื้อ

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขายและออกใบสั่งซื้อ จะดำเนินการหลังจากผู้ซื้อทำการออก เอกสารใบขอซื้อ (PR) ที่ผ่านการอนุมัติในระบบ SAP แล้ว โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำการตรวจสอบ รายละเอียดของใบขอซื้อ (PR) เพื่อทำการคัดเลือกผู้ขาย โดยจะดำเนินการส่งข้อมูลรายละเอียดของ สินค้าและบริการตามความต้องการของผู้ซื้อไปยังผู้ขายเพื่อเป็นการยืนยันให้ผู้ขาย ทำการเสนอ ราคากลับมา ฝ่ายจัดซื้อจึงทำการสรุปการเปรียบเทียบราคาเพื่อขออนุมัติสั่งซื้อจากผู้บังคับบัญชา เมื่อ ผู้บังคับบัญชาอนุมัติใบขอสั่งซื้อ หรือ Purchase Order (PO) ฝ่ายจัดซื้อจึงส่ง PO ดังกล่าวไปให้ ผู้ขาย เพื่อเป็นการยืนยันการสั่งซื้อ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร(Sender) คือฝ่ายจัดซื้อ และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือกและผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติใบขอสั่งซื้อ โดยจะสื่อสารข้อมูล

(Message)ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อผ่านการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบข้อมูล และแหล่งของข้อมูลได้ จากทั้ง 3 ฝ่าย ทั้งฝ่ายจัดซื้อ ผู้ขายและผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติ ใบของสั่งซื้อ การติดตามงานและการตรวจสอบประเมินผล จึงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็น ระบบ

รายละเอียดดังกล่าวมีลักษณะ

“ทางวางแผนจะออก PR เพื่อสั่งซื้อ เมื่อได้รับ PR ก็จะทำกรตรวจสอบรายละเอียดใน PR หาซัพพลายเออร์ เช็คราคา นำเสนอหัวหน้าขออนุมัติ PO ในระบบ SAP เมื่อหัวหน้าอนุมัติก็จะส่ง PO ให้ซัพพลายเออร์”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ , เมษายน 2563

“ทาง User ฝ่ายต่าง ๆ จะส่ง PR มาให้ผ่าน SAP เพื่อแจ้งขอซื้อสินค้าหรือพวงงานบริการ พอ PR ผ่านการอนุมัติตามระบบ SAP มา ก็จะตรวจสอบความต้องการใน PR ว่าเค้าจะให้ซื้ออะไร และก็เช็คข้อมูลว่าเคยซื้อไหม ซื้อจากที่ไหน ราคาเท่าไร หาซัพพลายเออร์เพื่อให้เสนอราคา แล้วก็ทำการเปรียบเทียบคัดเลือกซัพพลายเออร์ เปิด PO ใน SAP เพื่อขออนุมัติสั่งซื้อจากผู้จัดการ ผู้บริหาร พอได้รับการอนุมัติก็ส่ง PO ให้ซัพพลายเออร์ ”

จัดซื้อ 2 นามสมมติ , เมษายน 2563

“ได้รับ PR จาก User ก็ดึงข้อมูลจากระบบ SAP มาดูการคำขอซื้อ หาซัพพลายเออร์ เพื่อทำการ Bidding / Compare ราคาและตรวจสอบรายละเอียด Spec ก่อนตัดสินใจเลือก และขออนุมัติ PO”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย

ขั้นตอนการติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย จะดำเนินการเมื่อฝ่ายจัดซื้อทำการออกใบสั่งซื้อ และส่งใบสั่งซื้อนั้นให้กับผู้ขายที่ได้ผ่านการคัดเลือก โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำหน้าที่ในการติดตามการยืนยันการส่งมอบตามใบสั่งซื้อ (PO) จากผู้ขายโดยใช้วิธีการส่งจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(อีเมล) และการใช้โทรศัพท์พูดคุยสอบถาม เพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อแล้ว และจะส่งมอบสินค้าได้ตามจำนวนและวันที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร(Sender) คือฝ่ายจัดซื้อและผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อผ่านการเขียน

เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อและผู้ขาย รายละเอียดดังกล่าว

“พอหัวหน้าอนุมัติ PO ก็จะส่งให้ซัพพลายเออร์ ที่ได้รับคัดเลือก ส่งทางอีเมลล์ ให้ทางซัพพลายเออร์ โดยจะเขียนแจ้งให้ซัพพลายเออร์ยืนยันกลับมา หากไม่ยืนยันกลับมา ก็จะโทรติดตามสอบถาม เพื่อให้ยืนยัน”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ , เมษายน 2563

“ซัพพลายเออร์ที่ได้รับ PO จะยืนยันกลับมาทางอีเมลล์ว่าส่งของได้ตาม PO ใหม่ ส่วนใหญ่ก็จะยืนยันตาม PO ที่เปิดไป แต่บางรายหากส่งไม่ได้ ติดปัญหา ก็จะแจ้งปัญหาแล้วก็จะขอเลื่อนส่งมอบมาให้เรายืนยันกลับไปอีกครั้ง”

จัดซื้อ 2 นามสมมติ , เมษายน 2563

“หลังจาก PO อนุมัติแล้ว ก็จะส่ง PO ไปให้ซัพพลายเออร์ ซัพพลายเออร์เค้าก็จะยืนยันกลับมาทางอีเมลล์ ว่าได้รับ PO แล้วพร้อมยืนยันการส่งมอบ”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 4 การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย

การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย จะดำเนินการหลังจากผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อ (PO) และได้ทำการยืนยันการส่งมอบสินค้าตามกำหนดการส่งมอบสินค้าในเอกสารใบสั่งซื้อ โดยในการส่งมอบนั้น ผู้ขายจะนำสินค้าและเอกสารที่ใช้ในการส่งมอบ จำนวน 3 รายการ ได้แก่ สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี รวมถึงเอกสารใบรับรองคุณภาพ (Certificate of Analysis, COA) มาประกอบการส่งมอบสินค้า โดยผู้ขายจะติดต่อขอส่งมอบสินค้ากับฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับสินค้า เพื่อทำการตรวจสอบสินค้าที่จะส่งมอบให้ตรงตามปริมาณที่ทำการสั่งและคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบเอกสารที่ใช้ประกอบการส่งมอบก่อนการทำการรับสินค้าเข้าไปในระบบ SAP ขององค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ขาย และผู้รับสาร (Receiver) คือ ฝ่ายคลังสินค้า โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อ เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ขายและฝ่ายคลังสินค้า

รายละเอียดดังกล่าว

“ซัพพลายเออร์ก็จะมาแจ้งที่ รปภ. ขอเข้ามาส่งของ แล้วก็เอาบิลมายื่น แล้วก็ไปรอคิวลงของพอถึงคิวก็จะเรียกรถเค้ามารอ ก็จะตรวจสอบคุณภาพรถ สภาพสินค้าที่มาส่ง ตรวจสอบจำนวน ตรวจสอบ lot ผลิต ว่าตรงกับเอกสารที่เอามายื่นไว้หรือเปล่า ถ้าตรงก็จะส่งเอกสารให้คนรถเอาไปยื่นเพื่อรอทำรับเข้าระบบ SAP ต่อ”

คลังสินค้า 1 นามสมมติ , เมษายน 2563

“ซัพพลายเออร์มาส่งของก็ต้องมายื่นบิลก่อน แล้วก็รอตรวจสินค้า ตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าที่ส่งว่าตรงกับ PO ที่ส่งไปเปล่า ตรวจสอบสภาพภายนอกบรรจุ สภาพรถบรรทุก หากตรงกัน ก็มาตรวจเอกสารรับเข้าว่า จำนวน ราคา ที่อยู่ใบอินวอยส์ถูกต้องเปล่า หากตรงกัน ถูกต้องก็ทำรับเข้าระบบ SAP”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ , เมษายน 2563

“ซัพพลายเออร์ เมื่อได้รับ PO และ Confirm การส่งมอบแล้ว ก็จะติดต่อสโตร์หรือ Warehouse โดยจะไปยื่นเอกสารสำเนา PO ใบกำกับภาษี, COA เพื่อแจ้งขอส่งของ ทางสโตร์หรือ Warehouse ก็จะเช็คของก่อนหากตรงกันก็ทำรับเข้าระบบ SAP”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย

การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือการรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย โดยเริ่มจากผู้ขายจะทำการติดต่อฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับสินค้าเพื่อขอส่งมอบสินค้าตามเอกสารใบสั่งซื้อที่ได้รับจากฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้าเมื่อได้รับการติดต่อจากผู้ขายเพื่อส่งมอบสินค้า ฝ่ายคลังสินค้าจะทำการประเมินการส่งมอบของผู้ขาย โดยตรวจสอบสินค้า ทางด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพรถขนส่ง สภาพสินค้า และเอกสารรับรองคุณภาพสินค้า ว่าเป็นไปตามข้อกำหนดและตามใบสั่งซื้อ (PO) ที่ผู้ขายนำมาส่งมอบให้หรือไม่ หลังจากประเมินและตรวจสอบแล้ว หากพบว่าเป็นไปตามข้อกำหนดตามใบสั่งซื้อฝ่ายคลังสินค้าจะทำการรับมอบสินค้า และนำเอกสาร 3 รายการ คือ สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี รวมถึงเอกสารใบรับรองคุณภาพ (Certificate of Analysis) เพื่อดำเนินการทำรับเข้าระบบ SAP และออกใบรับวางบิลให้กับผู้ขาย เพื่อรอการชำระเงินตามรอบบัญชีต่อไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ขาย และผู้รับสาร (Receiver) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อ เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ขายและฝ่ายคลังสินค้า

รายละเอียดดังกล่าวมีลักษณะ

“รับผิดชอบในการรับสินค้าพวกวัตถุดิบกับพวกแพคเกจจิ้ง จากซัพพลายเออร์ ก็จะตรวจว่าของที่ซัพพลายเออร์มาส่งของมาครบไหม มีความเสียหายหรือเปล่า”

คลังสินค้า 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“รับผิดชอบรับสินค้าเข้าระบบ SAP ใช้เอกสาร PO, อินวอยส์, COA ซัพพลายเออร์มาส่งของก็ต้องมายื่นบิลก่อน แล้วก็รอตรวจสินค้า ตรวจสอบความถูกต้องของสินค้าที่ส่งว่าตรงกับ PO ที่ส่งไปเปล่า ตรวจสอบสภาพขณะบรรจุ สภาพบรรจุทุก หากตรงกัน ก็มาตรวจเอกสารรับเข้าว่า จำนวน ราคา ที่อยู่ใบอินวอยส์ถูกต้องเปล่า หากตรงกัน ถูกต้องก็ทำรับเข้าระบบ SAP”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ซัพพลายเออร์ที่มาส่งมอบสินค้า ไม่ว่าจะเป็น Raw Mat หรือพวกบรรจุภัณฑ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิตก็จะติดต่อทาง Warehouse เพื่อขอส่งมอบ ทาง Warehouse จะถือเป็นจุดที่ช่วยในการตรวจรับสินค้าที่มาส่งมอบจากซัพพลายเออร์จุดแรกๆก็ว่าได้นะ ที่จะดูทั้งเรื่องรถขนส่งมีสภาพอย่างไร ความเรียบร้อยของสินค้าที่จะส่งมอบทั้งความสะอาด ลักษณะบรรจุชำรุดหรือสภาพปกติ รวบรวมเอกสารที่ใช้ในการตรวจรับสินค้า เช่นพวกสำเนา PO เอกสารใบกำกับภาษี ใบรับรองคุณภาพ หรือว่า COA พวกนี้เราจะตรวจให้เบื้องต้นก่อนการมารับสินค้าเข้าระบบ SAP และส่งต่อให้ผู้ใช้งาน”

คลังสินค้า 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“พอซัพพลายเออร์มาส่งของ จะต้องแนบ อินวอยส์, PO ที่สมบูรณ์แบบ ก็ตรวจรับ หากตรงตามที่ User ต้องการก็ทำรับเข้าระบบ และสโตร์จะออกใบวางบิลให้ซัพพลายเออร์”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“ Warehouse จะเป็นคนรับของตรงจากซัพพลายเออร์ที่มาส่งของ พอ Warehouse รับเสร็จก็จะแจ้ง Production เพื่อเบิกของที่ส่งเข้ามา Production ก็จะตรวจสอบอีกครั้งว่าตรงกับ PR ที่เปิดสั่งซื้อหรือไม่”

ผลิต 1 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“เมื่อซัพพลายเออร์มาส่งของ ทาง Warehouse จะทำการตรวจรับ และจะแจ้งไปที่ QA เพื่อร่วมประเมินหน้า หากเป็นพวก Packaging หากผลผ่านก็ทำรับเข้าระบบ แต่หากเป็นพวกวัสดุดิบ ทาง QA ก็จะไปสุ่มรับเข้าตามมาตรฐาน Quality Plan ของบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ ก่อนนำไปใช้ในการผลิต แต่ในการตรวจรับเข้าจะใช้การตรวจสอบ COA ประกอบการรับเข้าไปก่อน”

คุณภาพ 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน

การประเมินผู้ขายเป็นกิจกรรมเพื่อเป็นการทวนสอบประสิทธิภาพและศักยภาพของผู้ขาย เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ขายให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการส่งมอบสินค้าให้กับบริษัทอยู่เสมอ โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับมอบสินค้าจากผู้ขาย จะทำหน้าที่ประเมินการส่งมอบของผู้ขาย เมื่อนำสินค้าเข้ามาส่งมอบทั้งด้าน คุณภาพ ด้านเอกสาร เวลา และจำนวนที่ส่งมอบ และส่งเอกสารการประเมินให้กับทางจัดซื้อเพื่อทำการสรุปและแจ้งผู้ขายเพื่อให้รับทราบผลการประเมินและทำการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการส่งมอบให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขาย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีการเชื่อมโยงกับกิจกรรมในขั้นตอนที่ (5) โดยผู้ขายที่ทำหน้าที่เป็นส่งสารในขั้นตอนที่ (5) ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารในขั้นตอนที่ (6) และในทางตรงกันข้ามเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารในขั้นตอนที่ (5) ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารในขั้นตอนที่ (6) โดยในขั้นตอนนี้จะเห็นถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและการประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ขายในการปรับปรุงประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจัดซื้อ อันส่งผลสำเร็จต่อการบริหารองค์กร รายละเอียดดังกล่าว

“รับสินค้าจากซัพพลายเออร์ ก็ดูว่ามาครบไหม มีความเสียหายไหม เอกสาร COA เอามาด้วยรีเปล่า ก็เช็คแล้วก็ประเมินในแบบฟอร์มการประเมินผู้ขาย แล้วก็รวบรวมส่งจัดซื้อตอนสิ้นเดือน

คลังสินค้า 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“เวลาของมาส่ง คลังก็เช็คสภาพรถ สภาพหีบห่อ มี COA มาไหม ส่งของครบรีเปล่า แล้วก็ประเมินใส่ลงตาราง ในแบบฟอร์มประเมิน แล้วก็ส่งจัดซื้อตอนสิ้นเดือน”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“จัดซื้อก็จะได้ผลการประเมินรายเดือนจาก warehouse จากนั้นก็มารวบรวมประเมินผลเป็นรายเดือน แล้วก็สรุปแจ้งซัพพลายเออร์ทุก 6 เดือน แต่ถ้ามีปัญหา เช่น พวกปัญหาคุณภาพ ส่งของแล้วเจอปัญหาที่จะแจ้งเลย ไม่ต้องรอผลประเมินแล้วค่อยสรุปผลประเมินไปให้อีกที”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ทาง User หรือทางสโตร์จะมีออกเอกสารเรื่องการประเมินและให้คะแนนทุกเดือน แล้วจัดซื้อจะเก็บ Data สรุปอีกครั้ง และแจ้งซัพพลายเออร์ทุกครึ่งปีหรือ 6 เดือน เพื่อรับทราบผลการประเมินผู้ขาย”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 7 การวางบิลและชำระเงิน

ขั้นตอนการวางบิล และชำระเงิน เมื่อคลังสินค้าตรวจสอบสินค้าที่ผู้ขายทำการส่งมอบพร้อมเอกสารประกอบ จะทำการรับสินค้าเข้าระบบ SAP เพื่อทำการพิมพ์เอกสารรับวางบิลส่งให้กับผู้ขาย และฝ่ายคลังสินค้าจะทำการส่งมอบเอกสารที่ผู้ขายนำมาวางบิล ประกอบไปด้วย เอกสารสำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี ใบรับสินค้า ให้กับฝ่ายบัญชีการเงิน เพื่อดำเนินการตั้งหนี้และจ่ายเงินตามรอบบัญชีให้กับผู้ขาย ตามระยะเวลาชำระหนี้ที่ได้ตกลงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขาย โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้งฝ่ายคลังสินค้าและฝ่ายผู้ขาย

รายละเอียดดังกล่าวสามารถดูได้จาก

“เราส่งของพร้อมวางบิลในตัว ก็จะมี อินวอยส์, PO, COA ทำรับเข้าระบบ SAP แล้วก็ออกใบวางบิลออกโต้ให้ซัพพลายเออร์ ซัพพลายเออร์ก็จะได้รับใบรับวางบิลกลับไปพร้อมเอกสารสำเนา 1 ชุด พอถึงตัวก็ไปรับเช็คที่ธนาคาร แต่นอกจากส่งเอกสารให้ซัพพลายเออร์แล้ว ยังมีแยกส่งบัญชีพวกเอกสารอินวอยส์ต้นฉบับ ,PO ใบรับวางบิล อะไรพวกนี้ ส่งให้บัญชี เพื่อให้บัญชีตั้งหนี้”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ Store หรือ Warehouse จะใช้ PO, อินวอยส์, COA เพื่อใช้ทำรับเข้าระบบ และ Store ก็จะออกใบรับวางบิลกับเอกสารสำเนาอินวอยส์คืนกลับให้ เพื่อรอการจ่ายเงินตามเครดิตเทอมที่ให้ไว้ตามรอบการจ่ายเงินของบริษัทฯ”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ซัพพลายเออร์จะส่งของพร้อมวางบิลที่สโตร์ หลังจากนั้นทางบัญชีก็จะชำระเงินให้ซัพพลายเออร์ตามรอบบัญชี”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ ในกิจกรรม 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างใบขอสั่งซื้อ 2) การคัดเลือกผู้ขายและออกใบสั่งซื้อ 3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย 4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย 5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย 6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน 7) การรับวางบิลและชำระเงิน โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 23 ราย สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ปัญหาในขั้นตอนการสร้างใบขอซื้อ

สำหรับปัญหาของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนการสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการเพื่อแจ้งความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ พบว่าปัญหาการสื่อสารในส่วนใหญ่มาจากตัวสาร (Message) ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของสินค้าไม่ครบถ้วน(เช่น Item Code) การไม่ได้ระบุยี่ห้อ ขาดการอัปเดตข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังและข้อมูลสินค้าใหม่หรือ

วัตถุดิบใหม่ ทำให้เกิดปัญหาต่อการนำไปใช้งาน ปัญหาการสั่งซื้อมาไม่ทันกับความต้องการใช้ในการผลิต เกิดความล่าช้าในการประสานงาน และได้สินค้าไม่ตรงกับความต้องการ รายละเอียดดังกล่าว

“พวกข้อมูล Item Code ใน SAP ไม่ครบถ้วน รายละเอียดขาดหาย ทำให้เวลาของมาส่งแล้วเอาไปใช้งานไม่ได้ทันที เช่น พวก Dimension เทียบสเปคแล้ว แต่พอเอาไปใส่แล้วใส่ไม่ได้ คนละยี่ห้อกันไม่รู้เท่ากัน บางทีก็ต้องมาแก้ไขหน้างานโดยการเจาะรู”

วิศวกรรม 1 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“ของมาไม่ถูก สั่งมาไม่ตรงกับที่เคยใช้ ก็คือใน PR ไม่ได้ระบุยี่ห้อเพราะสั่งซื้อมานานแล้ว เช่น ตัวอย่าง ผงซักฟอก เคยใช้ยี่ห้อนี้ แต่จัดซื้อเอายี่ห้ออื่นมาแทน แล้วก็ไม่ได้บอกก่อน เพราะเห็นว่าเราไม่ได้ระบุยี่ห้อ พอผลิตเอาไปใช้ก็ว่ามา”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ก็มีนะ พวกของที่เราทำ Safety stock ให้ บางทีมันหมดก่อนกำหนดการที่เราวางแผนซื้อไว้ เพราะมีการใช้เพิ่มขึ้น แล้วขาดข่าวสารในการแจ้งว่าจะใช้เพิ่มขึ้นนะอะไรแบบนี้ ไม่ได้แจ้งมา พอของที่มี Stock ไม่พอกับการใช้ในโรงงานก็ต้องเร่งเปิด PR ขอซื้อไปให้จัดซื้อ ตรงนี้ก็มองว่าเป็นปัญหาเรื่องการสื่อสารเพราะปริมาณการใช้มีการเปลี่ยนแปลง พอมันใช้เพิ่มขึ้นแต่ไม่มีการแจ้งเข้ามา หน้างานก็ไม่ทราบ พอหมดก็จะสั่งซื้อเข้ามาไม่ทัน ก็จะเกิดปัญหากับการใช้ผลิตภัณฑ์”

คลังสินค้า 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“เปิด PR เพื่อสั่งซื้อกล่องนี้ละ แล้วก็สั่งแบบกล่องผิดให้ทางจัดซื้อ เนื่องจากเป็นช่วงรอยต่อแก้ไขแบบ แล้วจะใช้แบบใหม่แต่ไม่รู้ข้อมูล ทำให้สั่งแบบเก่าเข้ามา”

วางแผน 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ไม่มีกระบวนการสื่อสาร พวก new product พอจะขายด่วนทุกที พอจะเปิด PR สั่งของก็จะได้ไม่ได้ lead time, Item code ก็ยังไม่ตั้ง, BOM ก็ยังไม่เรียบร้อย ยังไม่มีหรือยังไม่ได้ส่งมาให้ทำอะไรแบบนี้ ส่งข้อมูลเป็นสเปคๆ ต้องเสียเวลามาประติดประต่อข้อมูล สอบถามทุกอย่าง พอจะซื้อก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายสั่งด่วนบ้าง ของไม่พอบ้าง ต้องเลื่อนผลิตบ้าง cut of time ก็ไม่มีวินไปวนมา หาข้อสรุปไม่ได้”

วางแผน 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ปัญหาก็มีพวก New Material เช่น Pack Mat ก็จะมีปัญหาก็พวก Art Work ยังไม่เสร็จ ต้องรอรราคาทำให้เปิด PR ไม่ได้ เพราะรายละเอียดยังไม่เรียบร้อย ถ้าเป็น Raw Mat ก็เป็นพวกข้อมูล วัตถุดิบได้รับข้อมูลมาไม่ครบ ต้องสอบถามเพิ่มเติม ถ้าเป็นพวก Material เก่าๆ ก็พบข้อมูลไม่ update ในระบบ SAP ทำให้เวลาสั่งซื้อไปแล้ว ฟังรู้ว่าไม่ได้ Lead time หรือ MOQ”

วางแผน 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“จะมีปัญหาเรื่องการสื่อสารสเปคสินค้า ของซัพพลายเออร์แบบหนึ่ง ของ User แบบหนึ่ง ใช้แบบเดียวกันได้ไหม ต้องถามไปๆมาๆ เนื่องจาก User จะเข้าใจในสิ่งที่เค้าต้องการมากกว่าทาง จัดซื้อ เพราะจัดซื้อไม่ได้อยู่หน้างานไม่ได้เข้าใจสเปคทั้งหมด บางทีไม่มีแบบที่ชัดเจน ก็ทำให้ซัพพลายเออร์ต้องสอบถามไปมา กว่าจะเสนอรราคาได้ก็ใช้เวลานาน”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกผู้ขาย และการออกไปสั่งซื้อ

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ขาย และการออกไปสั่งซื้อ พบว่าปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว มาจากการที่ซัพพลายเออร์ผู้ขาย (ผู้รับสาร Receiver) ได้รับข้อมูลสินค้าไม่ชัดเจนครบถ้วน (ตัวสาร Message) ทำให้ต้องประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อหลายรอบเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมก่อให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขาย อีกทั้งในกระบวนการคัดเลือกผู้ขายจำเป็นต้องหาซัพพลายเออร์ผู้ขายรายอื่นเปรียบเทียบกับ ทำให้เมื่อได้ซัพพลายเออร์ผู้ขายแล้วซัพพลายเออร์ผู้ขายไม่สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลา และต้องเกิดการติดตามเร่งด่วน

รายละเอียดดังกล่าว

“การให้ข้อมูลไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องสื่อสารหลายรอบ เสียเวลา และสร้างความไม่ชัดเจนให้ซัพพลายเออร์ ทำให้ซัพพลายเออร์ง สับสน”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ , เมษายน 2563

“ก็มีปัญหาเพราะบางทีหาผู้ขายรายใหม่ยาก ทั้งที่เป็นวัตถุดิบ หรือ พวก Packaging ก็เหมือนกัน เนื่องจากมีความเฉพาะของวัตถุดิบ ทำให้ไม่สามารถหาผู้ขายเปรียบเทียบได้ทันที หรือต้องใช้เวลาานานกว่าจะทดลองผ่าน พวกระยะเวลาในการทดลองของแต่ละอย่างก็นาน”

จัดซื้อ 2 นามสมมติ , เมษายน 2563

“การจัดซื้อ ทางจัดซื้อเทียบราคาลำช้า ทำให้เกิดความเสียวของที่ซื้อซื้อจะเข้าไม่ทัน ทำให้ต้องติดตามตลอดเวลา”

ผลิต 1 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“ขั้นตอนในการเปรียบเทียบราคาของทางจัดซื้อ ใช้เวลานาน อาจจะช่วยคนที่ทำงานมีไม่พอกับงานที่ต้อง Support ในหลายๆแผนกหรือเปล่าก็ไม่แน่ใจ แต่ส่วนใหญ่จะได้ยินว่าใช้เวลาในการหาซัพพลายเออร์ค่อนข้างนาน และก็ไม่รู้ว่าติดขัดอะไรอย่างอื่นใหม่ ที่พบคงเป็นเรื่องไม่ได้ Feedback กลับมาว่าติดอะไร ทำให้ต้องคอยตามสอบถามตลอด”

ผลิต 2 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“แผนสั่งซื้อสินค้า พบปัญหาว่ามันด่วนตลอด และก็แจ้งล่าช้า กว่าจะได้แผน ได้ PO ก็ไม่ได้ lead time แล้ว ก็ต้องไปเร่งหาวัตถุดิบมาขึ้นผลิตให้ ตามที่เปิด PO มา เข้าใจนะว่าจัดซื้อเป็นคนกลาง แต่ว่าหากทราบเร็วกว่านี้ก็จะทำให้เราจะได้ผลิตและส่งมอบได้ทัน และไม่ต้องเกิดการติดตามเร่งด่วน และจะได้มีเวลาในการเตรียมงานด้วย”

ผู้แทนขาย 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

ขั้นตอนที่ 3 การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย พบว่าปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์ผู้ขาย (ผู้รับสาร Receiver) ไม่ตอบรับหรือยืนยันข้อมูลใบขอสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) กลับมายังฝ่ายจัดซื้อ ทำให้เกิดปัญหาการส่งมอบงานไม่ตรงตามกำหนด การเลื่อนวันส่งมอบงาน หรือเกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามข้อมูลการส่งมอบจากผู้ขาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนการผลิตสินค้าของบริษัทและการแก้ปัญหาในการวางแผนการผลิตของบริษัท

รายละเอียดดังกล่าวมีดังนี้

“ก็มีนะ บางทีส่ง PO ให้ซัพพลายเออร์ไป ส่วนใหญ่ก็ต้องยืนยันกลับมา บางทีก็มีบางซัพพลายเออร์ไม่ตอบกลับมา งานก็เยอะก็ไม่รู้คิดว่าเค้าส่งได้ พอใกล้ๆก็มาบอกว่าติดปัญหา ของส่งมาให้ไม่ได้ ทำให้ต้องไปแจ้งวางแผน ให้ช่วยดูแผนผลิตใหม่อีกที”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ , เมษายน 2563

“มีการติดตามกับซัพพลายเออร์ตลอดนะ โดยเฉพาะการเลื่อนส่งมอบ ก็มีที่ซัพพลายเออร์แจ้งว่าเลื่อนเร็วขึ้นไม่ได้ แต่ทางวางแผนต้องการให้เลื่อน จนซัพพลายเออร์พยายามจะทำให้ แต่พอถึงกำหนดส่ง ก็มาช้า เช่น อยากให้มาเช้าก็มาบ่าย เพราะของเพิ่งผลิตเสร็จ ทางวางแผนก็จะเร่งใช้ของ ทำให้ต้องโทรตามกันอยู่ตลอดเวลา และกลายเป็นว่าซัพพลายเออร์ส่งของช้า ทั้งที่ซัพพลายเออร์แจ้งแล้วว่าไม่ได้ในตอนแรก”

จัดซื้อ 2 นามสมมติ , เมษายน 2563

“มีนะ ซัพพลายเออร์บางรายได้รับ PO แล้ว ไม่ตอบกลับมา แต่ก็ส่งของตาม PO แต่บางทีก็มีที่ไม่ได้แจ้งมา ต้องคอยติดตามว่าส่งมอบได้ไหม”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“ก็พบปัญหาพวกส่งมอบไม่ตรงกับที่กำหนดไว้ใน PR เช่นเราขอไปอีกวันก็ส่งเร็วหรือช้าไปไปอีกวัน บางทีของก็ได้มาไม่ครบ ซัพพลายเออร์ผลิตให้ไม่ทัน พวก timeline ของคนขายก็สำคัญนะ รู้สึกว่าขาดการสื่อสารเรื่องเวลา เช่น ขาดข้อมูลพวก Crop หรือ ฤดูกาลพวกวัตถุดิบที่เป็น Seasonal ลังไปแล้วก็ต้องรอผลิต รอส่งตัวอย่าง ไม่ทันใช้ stock ก็ไม่มี ทำให้ไม่สามารถวางแผนผลิตได้”

วางแผน 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ต้องปรับปรุงเรื่องการแจ้งกลับนะ บางทีหาสินค้าไม่ได้หรือส่งมอบไม่ทัน ก็ต้องรอให้ถึงวันหรือใกล้ๆถึง จัดซื้อถึงจะแจ้งกลับ ทำให้เกิดความเสียดัง Short ระหว่างผลิต”

ผลิต 1 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“ส่วนใหญ่มีปัญหาติดตามงานเร่งด่วน คือมีการปรับแผนด่วนมาบ่อย ๆ และไม่ได้แจ้งมาล่วงหน้า เราก็ไม่ได้ทำสต็อกไว้ให้ ก็พอส่งไม่ได้ก็เสียหาย ทำให้ไม่ได้ยอดขาย และต้องไปแทรกแผนผลิตทำให้สูญเสียเวลาในการ Change เครื่องจักรที่กำลังเดินอยู่ ต้องหยุดและเปลี่ยนมาผลิตตัวที่เร่งด่วนแทน เพื่อส่งมอบให้ได้ตามที่แจ้งปรับแผนมา”

ผู้แทนขาย 3 นามสมมติ, เมษายน 2563

“เนื่องจากไม่มี Forecast แล้วการสั่งซื้อก็เร่งด่วนมา ทำให้ส่งมอบไม่ได้ตามแผนความต้องการของลูกค้า ข้อมูล lead time ก็ไม่ตรงกัน ทำให้การสั่งซื้อกลายเป็นงานเร่งด่วน”

ผู้แทนขาย 4 นามสมมติ, เมษายน 2563

“มีครั้งหนึ่ง เรื่องปัญหาการติดตามการส่งมอบ เนื่องจากผู้ผลิตมีปัญหาการส่งมอบเพราะขาดวัตถุดิบ เนื่องจากภัยแล้ง แต่ว่ามีสินค้าอีก packaging หนึ่ง ก็สอบถามทางจัดซื้อไปแต่ไม่ได้แจ้งรายละเอียดว่าทำไมต้องใช้อีกแบบหนึ่ง ทางจัดซื้อก็ยืนยันว่าขอใช้แบบ packaging เดิมเพราะการใช้งานทางการผลิตจะสะดวกและดีกว่า ทางผู้ผลิตก็ส่งมอบไม่ได้ แต่ก็ไม่ได้บอกทางจัดซื้อว่ามีปัญหาวัตถุดิบ short หามาผลิตไม่ได้ หากไม่เปลี่ยน packaging ชั่วคราวแบบที่มี stock ก็จะไม่ส่งมอบไม่ได้ และไม่ได้อธิบายความจำเป็น ทางจัดซื้อก็ไม่ว่าง คิดว่าจะหามาให้ได้ สุดท้ายก็ไม่มีสินค้าใช้ในการผลิต และกว่าจะรู้ตัว shipment delay ไปเป็นเดือน โดยไปขอ Approve และ ship มาจากอีกโรงงานหนึ่งให้มาใช้ผลิตแทน”

ผู้แทนขาย 5 นามสมมติ, เมษายน 2563

ขั้นตอนที่ 4 การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย พบว่ามีปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์ผู้ขาย ไม่มีเอกสารการส่งสินค้าหรือเอกสารประกอบที่ต้องใช้ในการส่งมอบไม่ครบถ้วน อาทิเช่น ใบขอสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) ใบกำกับภาษี ใบรับรองคุณภาพ (COA) ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามเอกสาร รวมถึงการตรวจสอบที่มาของฝ่ายที่ส่งสินค้า ทำให้ไม่สามารถตรวจรับและส่งมอบสินค้าได้ รายละเอียดดังกล่าวมีดังนี้

“พวกกรณีของที่ลูกค้า supply ก็พบปัญหานั้น เวลาส่งของไม่มีเอกสาร ไม่ได้รับแจ้งไม่รู้ส่งมาให้ใคร ก็ไม่รู้จะทำอะไรต่อ ต้องไปตามถามหาเอาว่าใครส่งมาแล้วต้องส่งไปให้ใคร กว่าที่เจอว่าของใคร ก็เสียเวลามากเหมือนกันนะ เข้าใจว่าจริง ๆ ลูกค้าน่าจะแจ้งมาละ แต่ภายในเองอาจจะยังสื่อสารไม่ครบทุกฝ่าย”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ที่ได้รับการรายงานจากพนักงานมาบ่อย ๆ ก็จะเป็นเรื่องเอกสาร กับเรื่องพื้นที่ในการลงสินค้านะ เรื่องเอกสารก็จะเป็นว่าซัพพลายเออร์มาส่งของแต่ไม่มีเอกสารมาหรือเอกสารไม่ครบไม่เรียบร้อย ทำให้ไม่รู้ว่าของที่มาส่งเราส่งไปไหน ถ้าส่งไปส่งไปเท่าไร PO อะไร งานของใครอะไรแบบนี้ ต้องเสียเวลาสอบถาม จะทำการตรวจรับก็ไม่ได้ บางทีรู้ว่ามี PO แต่ไม่มีใบกำกับภาษีมาก็ทำรับไม่ได้ อีก ต้องรออะไรแบบนี้ ส่วนเรื่องพื้นที่คือ ของมาส่งเยอะ ทำให้ไม่มีพื้นที่จัดเก็บอันนี้เป็นเรื่องการ

สื่อสารภายในไม่เกี่ยวกับซัพพลายเออร์นะ ก็เข้าใจเค้ามาส่งของตามกำหนด แต่เราลงของทันทีไม่ได้ ต้องหาพื้นที่จัดเก็บให้ก่อน ทำให้ซัพพลายเออร์ต้องรอลงสินค้า”

คลังสินค้า 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“บางที่ต้องการสินค้าด่วนจากซัพพลายเออร์ ทาง Warehouse ยังไม่สามารถลงของได้ เพราะอาจจะติดปัญหาเรื่องเวลา เรื่องพื้นที่ และ เราก็เรียกให้ซัพพลายเออร์มาด่วน เค้าก็มีไปส่งของ ที่อื่นต่อ”

วางแผน 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“ส่วนใหญ่เป็นพวกซัพพลายเออร์ไม่แนบ PO และ COA มากับรถส่งของ ทำให้ Warehouse ไม่สามารถรับลงสินค้าได้ ก็จะต้องเสียเวลาไปติดตาม โทรสอบถามเพื่อให้เร่งส่งเข้ามา”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“พวกความต้องการเร่งด่วน ลูกค้าต้องการสินค้าด่วน จะให้เราผลิตเร็วขึ้น ทีนี้ก็ต้องไปแจ้งแทรกแผนการผลิตให้เพื่อให้ส่งของได้ตามที่ขอเลื่อนมา ก็เข้าใจว่าจำเป็นต้องใช้ของ แต่พอไปส่งของกว่าจะได้ลงของก็นานมาก”

ผู้แทนขาย 7 นามสมมติ, เมษายน 2563

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย พบว่า มีปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ 1) การขาดเอกสารที่ใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือเอกสารที่ใช้ในการประกอบการส่งมอบไม่ถูกต้อง เช่น การขาดเอกสารใบกำกับภาษี หรืออินวอยส์ รวมถึงใบรับรองคุณภาพ (COA) ที่เอามาแนบส่งสินค้า ไม่ตรงกับสินค้าที่เอามาส่ง เช่น วันหมดอายุของสินค้าในใบรับรองคุณภาพ (COA) ไม่ตรงกับสเปคที่ขึ้นทะเบียนในระบบ SAP 2) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าของฝ่าย QA และซัพพลายเออร์ผู้ขาย ขาดการพูดคุยเรื่องของวิธีการที่ใช้ตรวจสอบทำให้ได้ผลการตรวจที่ไม่ตรงกัน ทำให้ไม่สามารถตรวจรับสินค้าได้ ก่อให้เกิดปัญหาการค้างของสินค้า และความล่าช้าในขั้นตอนวางบิลหรือการออกใบกำกับภาษี

รายละเอียดดังกล่าวข้างต้น

“COA ที่เอามาแนบส่งของ ไม่ตรงกับของที่เอามาส่ง คนละ lot บ้าง หรือไม่ก็พวกวันหมดอายุของสินค้าใน COA ไม่ตรงกับสเปคที่เราขึ้นทะเบียนแล้วก็ในระบบ SAP ที่ตั้งไว้”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“เวลาในการตรวจสอบคุณภาพของ QA ไม่ชัดเจน บางที่ต้องรอผลตรวจสอบ ยิ่งของที่เป็น New Crop ว่าต้องมีกระบวนการตรวจเพิ่มขึ้น พวกสเปคอีกบางที่ QA ตรวจแบบหนึ่ง ชัพพลายเออร์ตรวจแบบหนึ่ง สั่งซื้อของมาจะใช้ก็ใช้ไม่ได้ ต้องรอ QA กับชัพพลายเออร์สรุปกันก่อน ของก็ต้องถูก Hold จะเอาไปผลิตก็ไม่ได้”

วางแผน 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“เวลาของมาส่งมอบทาง QA ก็จะไปสุ่มตัวอย่าง แล้วก็เอามาตรวจสอบ ก็พบว่าของไม่ได้สเปคตามที่เรากำหนดไว้ พอเราส่งเรื่องไปเพื่อแจ้งชัพพลายเออร์ ชัพพลายเออร์ก็ยืนยันว่าอยู่ในสเปค ค่อยไปคุยมาก็พบว่า วิธีการตรวจสอบวัตถุดิบของเรา กับของชัพพลายเออร์ไม่ตรงกัน เราใช้วิธีการอย่างหนึ่ง ชัพพลายเออร์ใช้วิธีการอีกอย่าง”

คุณภาพ นามสมมติ 1 , เมษายน 2563

“เนื่องจากเราใช้ COA ในการตรวจสอบด้วย ที่พบก็คือ COA มาไม่ตรงกับของ บางทีก็ไม่มีมา แล้วก็อยากให้ชัพพลายเออร์ส่ง COA มาล่วงหน้าก่อนส่งของ เพราะบางวันของเข้าเยอะ ทาง QA ก็ตรวจให้ไม่ทัน แล้วก็พวกของที่ต้องการใช้ด่วนๆ ก็มีผลนะ ทำให้ QA ต้องรีบตรวจสอบ รีบสุ่ม บางครั้งสภาพแวดล้อมไม่เหมาะสมเท่าไรนะ เช่น กลางคืน มาส่งกล่อง หรือพวก Packaging ที่ต้องตรวจสอบสี ตรวจข้อความ การตรวจสอบก็จะไม่ดีเหมือนกลางวัน มองได้ไม่ชัดเจนเท่า”

คุณภาพ 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

“ที่พบปัญหาที่มี ทางชัพพลายเออร์จะเปิดอินวอยส์หรือใบกำกับภาษีมาพร้อมการทำตรวจรับงาน ซึ่งบางครั้งการตรวจรับงานต้องใช้เวลา และมีหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการตรวจรับงาน พอออกเอกสารมาแบบนี้ ตรวจรับงานไม่เสร็จภายในเดือน ก็ต้องให้ชัพพลายเออร์แก้ไขอินวอยส์มาใหม่ เพราะทาง warehouse จะไม่รับพวกใบกำกับภาษีที่ข้ามเดือน ทำให้ต้องเสียเวลาในการแก้ไขเอกสารอีก จริง ๆน่าจะตรวจรับงานให้เสร็จก่อน แล้วค่อยออกอินวอยส์พร้อมแนบใบตรวจรับงานมาวางบิล”

วิศวกรรม 2 นามสมมติ , พฤษภาคม 2563

“ปัญหาที่เจอ จะเป็นพวกเรื่องเอกสารที่ต้องส่งไปพร้อมสินค้า เช่น COA โรงงานพิมพ์วันที่คลาดเคลื่อน ผิดบ้าง เกิดจาก Human Error ของโรงงาน แต่ทำให้คนรถต้องเสียเวลา ก็จะโดนลูกค้าต่อว่า เสียเวลาในการส่งสินค้าอีก”

ผู้แทนขาย 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ก็มีปัญหาการสื่อสารด้านคุณภาพ ทาง QA ของลูกค้าแจ้งปัญหาซ้ำ บางทีส่งของไปตั้งนานแล้ว ฟังแจ้งว่าพบปัญหา ทำให้เราต้องไปทวนสอบนาน เพราะมันผ่านมานาน แล้วก็ตัวอย่างปัญหาลูกค้าก็ไม่ได้ให้มาทันที ก็ทำให้เราวิเคราะห์สาเหตุล่าช้า เวลาที่เราขอข้อมูลเพิ่มเติมก็ต้องผ่านหลายช่องทางทำให้กว่าจะได้ข้อมูลนานมาก ถามทางจัดซื้อทางจัดซื้อก็จะไม่ทราบเพราะเป็นข้อมูลเชิงลึกและไม่ได้เป็นคนพบปัญหา อีกอย่างทำให้เราแก้ไขปัญหาได้ไม่ทันที กว่าที่แจ้งมาเราก็ผลิตไปหลาย lot แล้ว ทำให้เราต้อง Hold สินค้าย้อนหลังเยอะมาก เสียทั้งเวลาและต้นทุนการผลิต”

ผู้แทนขาย 3 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ได้รับแจ้งปัญหาคุณภาพ พอเราสอบถามกลับไปทำให้รู้ว่า วิธีการตรวจสอบไม่ตรงกัน ใช้คนละ standard ในการตรวจ รวมถึงไม่เข้าใจวิธีการตรวจ ทำการเปรียบเทียบในสิ่งที่ไม่เหมือนกัน ทำให้สินค้าที่ส่งมาให้ต้องถูก Hold เอาไปใช้ผลิตไม่ได้”

ผู้แทนขาย 5 นามสมมติ, เมษายน 2563

“การตรวจสอบคุณภาพสินค้า เวลาที่ QA พบปัญหา ต้องแจ้งผ่านทางจัดซื้อ เพื่อให้จัดซื้อมาแจ้งต่อ พอถามข้อมูลกลับไปก็ต้องผ่านจัดซื้อ ถามกลับไปกลับมากว่าจะได้ข้อมูลครบถ้วน ตัวอย่างปัญหาก็ใช้เวลาเพราะต้องส่งไปมาหลายจุด กว่าจะสามารถเข้าไปรับได้ ทำให้การเช็คปัญหาและตอบกลับล่าช้า พอได้รับตัวอย่างก็ไม่ต้องกับเอกสารที่แจ้งมา ทำให้วิเคราะห์หาสาเหตุไม่ได้ ต้องเริ่มสอบถามใหม่อีกที เหมือนต้องเริ่มต้นใหม่อีกรอบ”

ผู้แทนขาย 6 นามสมมติ, เมษายน 2563

“เปิดบิลผิด เนื่องจากมี sale รับผิดชอบมากกว่า 1 คน ซึ่งอีกคนมีการตกลงกับลูกค้าไว้ แต่ไม่ได้แจ้งไปที่อีกคนที่ทำงานด้วยกัน ที่มีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องราคาทราบ ทำให้เปิดบิลผิด”

ผู้แทนขาย 7 นามสมมติ, เมษายน 2563

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน พบว่า มีปัญหาที่เกี่ยวกับการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์หรือผู้ขายจำนวนมาก ทำให้ฝ่ายจัดซื้อต้องใช้เวลาในการประสานงานนำข้อมูลจากฝ่ายคลังสินค้าในเรื่องการรับสินค้า และจากฝ่ายคุณภาพ (QA) ในเรื่องปัญหาคุณภาพที่จะนำมาทำการสรุปเพื่อการประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมินผู้ขาย

รายละเอียดดังกล่าวคำสัมภาษณ์

“มีซัพพลายเออร์มาก และต้องเอาข้อมูลจากทั้งสโตร์ในเรื่องการรับสินค้า และจาก QA ในเรื่องปัญหาคุณภาพมาทำการสรุปการประเมินผู้ขายทำให้ใช้เวลานานกว่าจะสำเร็จ และยังมีงานอื่นๆที่ต้องเร่งทำอีก”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ปริมาณงานที่มีค่อนข้างมาก และมีซัพพลายเออร์หลายราย ทำให้การประเมินผู้ขายส่งซัพพลายเออร์ได้ล่าช้า คนปฏิบัติงานไม่ Match กันเท่าไร”

จัดซื้อ 3 นามสมมติ, พฤษภาคม 2563

ขั้นตอนที่ 7 การวางบิลและชำระเงิน

จากการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการวางบิลและชำระเงิน พบว่า มีปัญหาในการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ 1) เอกสารประกอบการวางบิลไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง เช่น ไม่มีเอกสารใบกำกับภาษี (Invoice) หรือ ใบรับรองคุณภาพ (COA) ผิดไม่ตรงกับของที่เข้ามา 2) ไม่สามารถออกใบกำกับภาษี (Invoice) ให้ได้เมื่อมีการวางบิล เนื่องจากมีดำเนินกิจกรรมการส่งสินค้าในวันหยุดที่เจ้าหน้าที่หยุดให้บริการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการวางบิลและการชำระเงิน รายละเอียดดังกล่าวคำสัมภาษณ์

“ของที่มาส่ง บางทีไม่มีเอกสารอินวอยส์ หรือ COA ผิดไม่ตรงกับของที่เข้ามา ทำให้ไม่สามารถทำการรับสินค้าได้ และต้องมาเก็บไว้ก่อนรอเอกสารอินวอยส์ เพื่อทำรับในระบบ และ Print ใบวางบิลที่หลัง ทำให้เกิดงานค้าง”

คลังสินค้า 2 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ จะเจอประมาณว่ามีแผนให้ซัพพลายเออร์ส่งมอบวันเสาร์ แต่เค้าไม่ทำงานวันเสาร์ เลยไม่สามารถออกอินวอยส์ให้ได้ ต้องรอวันจันทร์ที่เป็ดงานมาค่อยทำรับเข้าระบบ และค่อยให้ซัพพลายเออร์มาเอาเอกสารกลับไปอีกที ก็ทำให้เกิดการอคอยนะ เพราะทำรับไม่ได้ทันทีตอนที่ส่งของ”

จัดซื้อ 1 นามสมมติ, เมษายน 2563

“ การวางบิลของเราคือส่งของแล้ววางบิลได้เลย แต่ปัญหาคือของที่มาส่งมอบ บางที่ซัพพลายเออร์ไม่ได้ส่งอินวอยส์มาเลย เนื่องจากมีการให้โรงงานมาส่งของให้ และต้องรอเราเซ็นรับของก่อน แล้วถึงจะออกอินวอยส์ให้ ทำให้ไม่สามารถทำรับสินค้าได้ในวันที่ส่งของ และต้องรออินวอยส์เพื่อมาทำรับและออกใบรับวางบิลให้ทีหลัง”

จัดซื้อ 2 นามสมมติ, เมษายน 2563



บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อกรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้วิจัยใช้แนวทางการดำเนินการศึกษาโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ เพื่อศึกษากระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ และเพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ จากการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษากระบวนการสื่อสารและปัญหาอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม โดยศึกษาใน 7 ขั้นตอนของงานจัดซื้อ ได้แก่ 1) การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการ 2) การคัดเลือกผู้ขายและออกไปสั่งซื้อ 3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย 4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย 5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย 6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน 7) การรับวางบิลและชำระเงิน สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

1) การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการ

การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการเพื่อแจ้งความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ เป็นกิจกรรมที่ผู้ขอซื้อจากฝ่ายงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ อาทิเช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต เป็นต้น แจ้งความต้องการในการขอซื้อวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมขององค์กรมายังฝ่ายจัดซื้อ โดยมีการสื่อสารและการประสานงานจากผู้ขอซื้อ (ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสาร) มายังฝ่ายจัดซื้อ (ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้รับสาร) ในรูปแบบของใบขอซื้อ หรือ Purchase Requisition (PR) ที่ได้มีการกำหนดรายละเอียดของสินค้าที่ต้องการสั่งซื้อ ผ่านระบบ SAP (Systems Applications and Products in data processing) โดยฝ่ายจัดซื้อจะมีหน้าที่ในการรับใบขอซื้อที่ผ่านการอนุมัติในระบบ SAP มาดำเนินการในขั้นตอนต่อไป จะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ช่องทางการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบข้อมูลและแหล่งของข้อมูลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายจัดซื้อและฝ่ายอื่น ๆ ที่ขอซื้อ การติดตามงานและการตรวจสอบประเมินผล จึงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการสร้างใบสั่งซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการเพื่อแจ้งความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ พบว่าปัญหาการสื่อสารในส่วนใหญ่มาจากตัวสาร (Message) ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของสินค้าไม่ครบถ้วนในการสั่งซื้อ หรือการตั้งรายละเอียดสินค้า (Item description) ในระบบ SAP การไม่ได้ระบุยี่ห้อ ขนาดการอัปเดตข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังและข้อมูลสินค้าใหม่หรือวัตถุดิบใหม่ ทำให้เกิดปัญหาต่อการนำไปใช้งาน ปัญหาการสั่งซื้อมาไม่ทันกับความต้องการใช้ในการผลิต เกิดความล่าช้าในการประสานงาน และได้สินค้าไม่ตรงกับความต้องการ

2) การคัดเลือกผู้ขายและออกใบสั่งซื้อ

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขายและออกใบสั่งซื้อ จะดำเนินการหลังจากผู้ซื้อทำการออกเอกสารใบสั่งซื้อ (PR) ที่ผ่านการอนุมัติในระบบ SAP แล้ว โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำการตรวจสอบรายละเอียดของใบสั่งซื้อ (PR) เพื่อทำการคัดเลือกผู้ขาย โดยจะดำเนินการส่งข้อมูลรายละเอียดของสินค้าและบริการตามความต้องการของผู้ซื้อไปยังผู้ขายเพื่อเป็นการยืนยันให้ผู้ขาย ทำการเสนอราคากลับมา ฝ่ายจัดซื้อจึงทำการสรุปการเปรียบเทียบราคาเพื่อขออนุมัติสั่งซื้อจากผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาอนุมัติใบสั่งซื้อ หรือ Purchase Order (PO) ฝ่ายจัดซื้อจึงส่ง PO ดังกล่าวไปให้ผู้ขาย เพื่อเป็นการยืนยันการสั่งซื้อ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือฝ่ายจัดซื้อ และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือกและผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติใบสั่งซื้อ โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อผ่านการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบข้อมูลและแหล่งของข้อมูลได้ จากทั้ง 3 ฝ่าย ทั้งฝ่ายจัดซื้อ ผู้ขายและผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติใบสั่งซื้อ การติดตามงานและการตรวจสอบประเมินผล จึงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ขาย และการออกใบสั่งซื้อ พบว่าปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว มาจากการที่ซัพพลายเออร์ผู้ขาย (ผู้รับสาร Receiver) ได้รับข้อมูลสินค้าไม่ชัดเจนครบถ้วน (ตัวสาร Message) ทำให้ต้องประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อหลายรอบเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมก่อให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขาย อีกทั้งในกระบวนการคัดเลือกผู้ขายจำเป็นต้องหาซัพพลายเออร์ผู้ขายรายอื่นเปรียบเทียบกับ ทำให้เมื่อได้ซัพพลายเออร์ผู้ขายแล้วซัพพลายเออร์ผู้ขายไม่สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลา และต้องเกิดการติดตามเร่งด่วน

3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย

ขั้นตอนการติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย จะดำเนินการเมื่อฝ่ายจัดซื้อทำการออกใบสั่งซื้อและส่งใบสั่งซื้อนั้นให้กับผู้ขายที่ได้ผ่านการคัดเลือก โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำหน้าที่ในการติดตามการยืนยันการส่งมอบตามใบสั่งซื้อ (PO) จากผู้ขายโดยใช้วิธีการพูดคุยเพิ่มเติม เพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อแล้ว และจะส่งมอบสินค้าได้ตามจำนวนและวันที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร(Sender) คือฝ่ายจัดซื้อและผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อผ่านการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อและผู้ขาย

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย พบว่าปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์ผู้ขาย (ผู้รับสาร Receiver) ไม่ตอบรับหรือยืนยันข้อมูลใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) กลับมายังฝ่ายจัดซื้อ ทำให้เกิดปัญหาการส่งมอบงานไม่ตรงตามกำหนด การเลื่อนวันส่งมอบงาน หรือเกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามข้อมูลการส่งมอบจากซัพพลายเออร์ผู้ขาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนการผลิตสินค้าของบริษัทและการแก้ปัญหาในการวางแผนการผลิตของบริษัท

4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย

การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย จะดำเนินการหลังจากผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อ (PO) และได้ทำการยืนยันการส่งมอบสินค้าตามกำหนดการส่งมอบสินค้าในเอกสารใบสั่งซื้อ โดยในการส่งมอบนั้น ผู้ขายจะนำสินค้าและเอกสารที่ใช้ในการส่งมอบ จำนวน 3 รายการ ได้แก่ สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี รวมถึงเอกสารใบรับรองคุณภาพ (Certificate of Analysis, COA) มาประกอบการส่งมอบสินค้า โดยผู้ขายจะติดต่อขอส่งมอบสินค้ากับฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับสินค้า เพื่อทำการตรวจสอบสินค้าที่จะส่งมอบให้ตรงตามปริมาณที่ทำการสั่งและคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบเอกสารที่ใช้ประกอบการส่งมอบก่อนการทำการรับสินค้าเข้าไปในระบบ SAP ขององค์กร

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร(Sender) คือ ผู้ขาย และผู้รับสาร (Receiver) คือ ฝ่ายคลังสินค้า โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อ เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ขายและฝ่ายคลังสินค้า

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย พบว่ามีปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์ผู้ขาย ไม่มีเอกสารการส่งสินค้าหรือเอกสารประกอบที่ต้องใช้ในการส่งมอบไม่ครบถ้วน อาทิเช่น ใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) ใบกำกับภาษี ใบรับรองคุณภาพ (COA) ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามเอกสาร รวมถึงการตรวจสอบหาที่มาของฝ่ายที่ส่งสินค้า ทำให้ไม่สามารถตรวจรับและส่งมอบสินค้าได้

5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย

การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือการรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย โดยเริ่มจากผู้ขายจะทำการติดต่อฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับสินค้าเพื่อขอส่งมอบสินค้าตามเอกสารใบสั่งซื้อที่ได้รับจากฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้าเมื่อได้รับการติดต่อจากผู้ขายเพื่อส่งมอบสินค้า ฝ่ายคลังสินค้าจะทำการประเมินการส่งมอบของผู้ขาย โดยตรวจสอบสินค้า ทางด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพรถขนส่ง สภาพสินค้า และเอกสารรับรองคุณภาพสินค้า ว่าเป็นไปตามข้อกำหนดและตามใบสั่งซื้อ (PO) ที่ผู้ขายนำมาส่งมอบให้หรือไม่ หลังจากประเมินและตรวจสอบแล้ว หากพบว่าเป็นไปตามข้อกำหนดตามใบสั่งซื้อฝ่ายคลังสินค้าจะทำการรับมอบสินค้า และนำเอกสาร 3 รายการ คือ สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี รวมถึงเอกสารใบรับรองคุณภาพ (Certificate of Analysis) เพื่อดำเนินการเข้ารับเข้าระบบ SAP และออกใบรับวางบิลให้กับผู้ขาย เพื่อรอการชำระเงินตามรอบบัญชีต่อไป

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ขาย และผู้รับสาร (Receiver) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อ เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ขายและฝ่ายคลังสินค้า

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย พบว่า มีปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว 1) การขาดเอกสารที่ใช้ในการส่งมอบสินค้าหรือเอกสารที่ใช้ในการประกอบการส่งมอบไม่ถูกต้อง เช่น การขาดเอกสารใบกำกับภาษีหรืออินวอยส์ รวมถึงใบรับรองคุณภาพ (COA) ที่เอามาแนบส่งสินค้า ไม่ตรงกับสินค้าที่เอามาส่ง เช่น วันหมดอายุของสินค้าในใบรับรองคุณภาพ (COA) ไม่ตรงกับสเปคที่ขึ้นทะเบียนและข้อมูลที่บันทึกอายุสินค้าในระบบ SAP 2) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าของฝ่าย QA และซัพพลายเออร์ผู้ขาย ขาดการพูดคุยเรื่องของวิธีการที่ใช้ตรวจสอบทำให้ได้ผลการตรวจที่ไม่ตรงกัน ทำให้ไม่สามารถตรวจรับสินค้าได้ ก่อให้เกิดปัญหาการคงค้างของสินค้า และความล่าช้าในขั้นตอนวางบิลหรือการออกใบกำกับภาษี

6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมิน

การประเมินผู้ขายเป็นกิจกรรมเพื่อเป็นการทวนสอบประสิทธิภาพและศักยภาพของผู้ขาย เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ขายให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการส่งมอบสินค้าให้กับบริษัทอยู่เสมอ โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับมอบสินค้าจากผู้ขาย จะทำหน้าที่ประเมินการส่งมอบของผู้ขาย เมื่อนำสินค้าเข้ามาส่งมอบทั้งด้านคุณภาพ ด้านเอกสาร เวลา และจำนวนที่ส่งมอบ และส่งเอกสารการประเมินให้กับทางจัดซื้อเพื่อทำการสรุปและแจ้งผู้ขายเพื่อรับทราบผลการประเมินและทำการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการส่งมอบให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขาย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีการเชื่อมโยงกับกิจกรรมในขั้นตอนที่ (5) โดยผู้ขายที่ทำหน้าที่เป็นส่งสารในขั้นตอนที่ (5) ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารในขั้นตอนที่ (6) และในทางตรงกันข้ามเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารในขั้นตอนที่ (5) ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารในขั้นตอนที่ (6) โดยในขั้นตอนนี้จะเห็นถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและการประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ขายในการปรับปรุงประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมของงานจัดซื้อ อันส่งผลสำเร็จต่อการบริหารองค์กร

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมินพบว่า มีปัญหาที่เกี่ยวกับการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์หรือผู้ขายจำนวนมาก ทำให้ฝ่ายจัดซื้อต้องใช้เวลาในการประสานงานติดตามข้อมูลและเกิดภาระงานที่มากเนื่องจากต้องนำข้อมูลจากฝ่ายคลังสินค้าในเรื่องการรับสินค้า และจากฝ่ายคุณภาพ (QA) ในเรื่องปัญหาคุณภาพที่จะนำมาทำการสรุปเพื่อการประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมินผู้ขาย

7) การรับวางบิลและชำระเงิน

ขั้นตอนการวางบิล และชำระเงิน เมื่อคลังสินค้าตรวจสอบสินค้าที่ผู้ขายทำการส่งมอบพร้อมเอกสารประกอบ จะทำการรับสินค้าเข้าระบบ SAP เพื่อทำการพิมพ์เอกสารรับวางบิลส่งให้กับผู้ขาย และฝ่ายคลังสินค้าจะทำการส่งมอบเอกสารที่ผู้ขายนำมาวางบิลอัน ประกอบไปด้วย เอกสารสำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี ใบรับสินค้า ให้กับฝ่ายบัญชีการเงิน เพื่อดำเนินการตั้งหนี้และจ่ายเงินตามรอบบัญชีให้กับผู้ขาย ตามระยะเวลาชำระเงินที่ได้ตกลงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขาย โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นลาย

ลักษณะอักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบ และประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายคลังสินค้าและผู้ขาย

ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการวางบิลและชำระเงิน พบว่ามีปัญหาในการสื่อสารใน ขั้นตอนดังกล่าว คือ 1) เอกสารประกอบการวางบิลไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง เช่น ไม่มีเอกสารใบกำกับ ภาษี (Invoice) หรือ ใบรับรองคุณภาพ (COA) ผิดไม่ตรงกับของที่เข้ามา 2) ไม่สามารถออกไปกำกับ ภาษี (Invoice) ให้ได้เมื่อมีการวางบิล เนื่องจากมีดำเนินกิจกรรมการส่งสินค้าในวันหยุดที่เจ้าหน้าที่ หยุดให้บริการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการวางบิลและการชำระเงิน

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษากระบวนการสื่อสารและปัญหาอุปสรรคในกระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ ของบริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม โดยศึกษาใน 7 ขั้นตอนของงานจัดซื้อ ได้แก่ 1) การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการ 2) การคัดเลือกผู้ขาย และออกไปสั่งซื้อ 3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย 4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย 5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย 6) การประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผล การประเมิน 7) การรับวางบิลและชำระเงิน สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1) การสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการ

ขั้นตอนการสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการ เป็น กิจกรรมที่ผู้ซื้อสั่งซื้อจากฝ่ายงานต่าง ๆ เช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายคลังสินค้า ฝ่ายผลิต เป็นต้น แจ้งความ ต้องการในการขอซื้อวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ สินค้าและบริการต่าง ๆ เพื่อใช้ในกิจกรรมของบริษัทมายัง ฝ่ายจัดซื้อ โดยมีการสื่อสารและการประสานงานจากผู้ซื้อสั่งซื้อมายังฝ่ายจัดซื้อ ลักษณะที่เป็น ทางการในรูปแบบของใบขอซื้อ (PR) ซึ่งได้มีการกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรถึงรายละเอียดของ สินค้าที่ต้องการสั่งซื้อ ผ่านระบบ SAP และการอนุมัติในระบบ SAP ซึ่งจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ ช่องทางการสื่อสารส่วนใหญ่เป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลและ แหล่งที่มาของข้อมูลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ส่งสาร (ฝ่ายจัดซื้อ) และฝ่ายผู้รับสาร (ฝ่ายอื่น ๆ ที่ขอ ซื้อ) การติดตามงานและการตรวจสอบประเมินผล จึงสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผล ทำให้การดำเนินการในขั้นตอนต่อไปสามารถทำได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ งานวิจัยของ อังคณา วิสุทธากร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการ สื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า จะมีการใช้การสื่อสารที่เป็น ทางการในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญและต้องการข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานจะ

ติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กชกร เอี่ยมวิม้งสา (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่า การสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติมีการสื่อสารทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่จะเน้นที่การสื่อสารที่เป็นทางการ เนื่องจากการสื่อสารแบบเป็นทางการจะเป็นการสื่อสารที่เป็นเรื่องมีความสำคัญและมีความจำเป็นต้องทำเอกสารเพื่อเก็บเป็นหลักฐานในการอ้างอิงในอนาคต เพราะเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และ สอดคล้องกับ Leenders (2006) ที่ได้อธิบายว่า กระบวนการจัดซื้อ โดยพื้นฐานแล้วคือ กระบวนการสื่อสาร โดยจะสื่อสารถึงความต้องการสินค้าหรือพัสดุวัสดุอุปกรณ์ และต้องส่งต่อความต้องการนั้นไปให้กับผู้ส่งมอบ ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของประสิทธิภาพในกระบวนการจัดหาจัดซื้อ

ปัญหาและอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนนี้ พบว่า ส่วนใหญ่มาจากตัวสาร (Message) คือ การกำหนดรายละเอียดของสินค้าไม่ครบถ้วน การขาดข้อมูลหรือรายงานในการสื่อสาร ทำให้เกิดปัญหาต่อการสั่งซื้อและการดำเนินกิจกรรมของบริษัท สอดคล้องกับงานวิจัยของ จรัสโฉม ศิริรัตน์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กรกรณีศึกษาสำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่า การขาดข้อมูลหรือรายงานสำหรับสื่อสารในงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการจัดซื้อเป็นอุปสรรคในการทำงาน ทำให้ไม่ทราบข้อมูลของปริมาณวัตถุดิบที่มีอยู่และกำลังจะสั่งเข้ามา และยังส่งผลกระทบต่อปัญหาด้านพื้นที่จัดเก็บได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กมลทิพย์ อินทวิ and วันชัย รัตนวงษ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดซื้อและการบริหารสินค้าคงคลังกรณีศึกษาบริษัท AAA จำกัด ที่พบว่า การขาดการให้ข้อมูลสินค้าและขาดการให้ข้อมูลหรือรายงานในการสนับสนุนแผนการสั่งซื้อถึงปริมาณสินค้าคงเหลือ มีผลต่อการวางแผนการสั่งซื้อ หรือการทำสต็อกสินค้า ซึ่งอาจทำให้เกิดผลกระทบต่อการมีปริมาณวัตถุดิบมีมากเกินไปจากสต็อกและวัตถุดิบขาดจากสต็อกได้

2) การคัดเลือกผู้ขายและออกไปสั่งซื้อ

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขายและออกไปสั่งซื้อ จะดำเนินการหลังจากผู้ซื้อทำการออกเอกสารใบขอซื้อ (PR) ที่ผ่านการอนุมัติในระบบ SAP แล้ว โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำการตรวจสอบรายละเอียดของใบขอซื้อ (PR) เพื่อทำการคัดเลือกผู้ขาย โดยจะดำเนินการส่งข้อมูลรายละเอียดของสินค้าและบริการตามความต้องการของผู้ซื้อไปยังผู้ขายเพื่อเป็นการยืนยันให้ผู้ขาย ทำการเสนอราคากลับมา ฝ่ายจัดซื้อจึงทำการสรุปการเปรียบเทียบราคาเพื่อขออนุมัติสั่งซื้อจากผู้บังคับบัญชา เมื่อผู้บังคับบัญชาอนุมัติใบขอสั่งซื้อ หรือ Purchase Order (PO) ฝ่ายจัดซื้อจึงส่ง PO ดังกล่าวไปให้

ผู้ขาย เพื่อเป็นการยืนยันการสั่งซื้อ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร(Sender) คือฝ่ายจัดซื้อ และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือกและผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติใบขอสั่งซื้อ โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message)ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อเป็นลายลักษณ์อักษรที่สามารถตรวจสอบข้อมูลและแหล่งของข้อมูลได้ จากทั้ง 3 ฝ่าย ทั้งฝ่ายจัดซื้อ ผู้ขายและผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการอนุมัติใบขอสั่งซื้อ การติดตามงานและการตรวจสอบประเมินผล จึงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจนเป็นระบบ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธาการ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่า การสื่อสารที่เป็นทางการ เป็นการสื่อสารที่เป็นระบบมีลำดับขั้นตอนตามโครงสร้างงาน ทั้งที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่การปฏิบัติงาน การสื่อสารลักษณะนี้จะเป็นกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญและต้องการข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานจะติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพรรณ กุณาละสิริ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่ารูปแบบการสื่อสารในกระบวนการทำงานเป็นทีมมีความสอดคล้องกับระบบการทำงานตามโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในการทำงาน โดยจะมีการสื่อสารแบบเป็นทางการประกอบไปด้วยผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยมีการสื่อสารตามลำดับสายการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน มีการสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น รายงานผลการปฏิบัติงาน

ปัญหาอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนนี้ พบว่า มาจากการที่ซัพพลายเออร์ผู้ขาย (ผู้รับสาร Receiver) ได้รับข้อมูลสินค้าไม่ชัดเจนครบถ้วน (ตัวสาร Message) ทำให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขาย อีกทั้งในกระบวนการคัดเลือกผู้ขายจำเป็นต้องหาซัพพลายเออร์ผู้ขายรายอื่นเปรียบเทียบด้วย ทำให้เมื่อได้ซัพพลายเออร์ผู้ขายแล้วซัพพลายเออร์ผู้ขายไม่สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ตามกำหนดเวลา และต้องเกิดการติดตามเร่งด่วน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนพรรณ กุณาละสิริ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ปัญหาสำคัญในการสื่อสารเกิดจากข้อมูลข่าวสารไม่ครบถ้วน การใช้ภาษาไม่ชัดเจน ทำให้ความล่าช้าในการสื่อสารและการทำงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัตนา แก้วลิ้ม (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหลัก กรณีศึกษาบริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง พบว่า ปัญหาที่เกิดในกระบวนการจัดซื้อจัดหาภายในองค์กร ได้แก่ การเขียนใบขอซื้อล่าช้า การสืบราคาใช้เวลานาน ไม่มีวิธีการคัดเลือกผู้ขายที่ชัดเจน

3) การติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย

ขั้นตอนการติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย จะดำเนินการเมื่อฝ่ายจัดซื้อทำการออกใบสั่งซื้อและส่งใบสั่งซื้อนั้นให้กับผู้ขายที่ได้ผ่านการคัดเลือก โดยฝ่ายจัดซื้อจะทำหน้าที่ในการติดตามการยืนยันการส่งมอบตามใบสั่งซื้อ (PO) จากผู้ขายโดยใช้วิธีการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ คือการพูดคุย สอบถามทางโทรศัพท์และแบบเป็นทางการคือ ทางจดหมายอิเล็กทรอนิกส์(อีเมล) เพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อแล้ว และจะส่งมอบสินค้าได้ตามจำนวนและวันที่กำหนดไว้ในใบสั่งซื้อ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร(Sender) คือฝ่ายจัดซื้อและผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขายที่ผ่านการคัดเลือก โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบที่เป็นทางการคือเอกสารใบสั่งซื้อผ่านการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรและการสอบถามแบบไม่เป็นทางการคือการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายจัดซื้อและผู้ขาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธากร (2555) ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรจะมีช่องทางในการสื่อสารที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็น การสื่อสารแบบเผชิญหน้า การพูดคุย โทรศัพท์ เสียงตามสาย บันทึกรายการ หนังสือราชการ เป็นต้น และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กชกร เอี่ยมวิมิงสา (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องการสื่อสารภายในองค์กรของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรจำเป็นต้องอาศัยรูปแบบกิจกรรมการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งกิจกรรมที่อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร การเขียน บันทึกรายการ คำสั่ง ประกาศ เป็นต้น และไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุย การสอบถามข้อมูล สอบถามความคิดเห็น หรือเรื่องทั่ว ๆ ไป เป็นต้น การสื่อสารเพียงวิธีการเดียวไม่อาจครอบคลุมความต้องการและพฤติกรรมสื่อสารของพนักงานทั้งองค์กรได้

ปัญหาอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนนี้ พบว่า ปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ชัพพลายเออร์ผู้ขาย (ผู้รับสาร Receiver) ไม่ตอบรับหรือยืนยันข้อมูลใบสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) กลับมายังฝ่ายจัดซื้อ ทำให้เกิดปัญหาการส่งมอบสินค้าไม่ตรงตามกำหนด และเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน หรือเกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามข้อมูลการส่งมอบจากซัพพลายเออร์ผู้ขาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อกระบวนการวางแผนการผลิตสินค้าของบริษัทและการแก้ปัญหาในการวางแผนการผลิตของบริษัท สอดคล้องกับผลการศึกษาของ แพมมาลา วัฒนเสถียรสิทธ์ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูโนเด็ด แสตนด์การ์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน) พบว่า ปัญหาการสื่อสารในองค์กรส่วนมาก

พบเรื่องของความไม่เข้าใจกัน การไม่สื่อสารระหว่างกัน ไม่มีการยืนยันหรือการตอบกลับข้อมูล อีกทั้งองค์กรไม่มีการกำหนดมาตรฐานการสื่อสารหรือรูปแบบแนวทางการสื่อสารที่ชัดเจน

4) การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย

การส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย จะดำเนินการหลังจากผู้ขายได้รับใบสั่งซื้อ (PO) และได้ทำการยืนยันการส่งมอบสินค้าตามกำหนดการส่งมอบสินค้าในเอกสารใบสั่งซื้อ โดยในการส่งมอบนั้น ผู้ขายจะนำสินค้าและเอกสารที่ใช้ในการส่งมอบ จำนวน 3 รายการ ได้แก่ สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี รวมถึงเอกสารใบรับรองคุณภาพ (Certificate of Analysis, COA) มาประกอบการส่งมอบสินค้า โดยผู้ขายจะติดต่อขอส่งมอบสินค้ากับฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับสินค้า เพื่อทำการตรวจสอบสินค้าที่จะส่งมอบให้ตรงตามปริมาณที่ทำการสั่งและคุณภาพเป็นไปตามที่กำหนด รวมถึงการตรวจสอบเอกสารที่ใช้ประกอบการส่งมอบก่อนการนำสินค้าเข้าไปในระบบ SAP ขององค์กร ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ขาย และผู้รับสาร (Receiver) คือฝ่ายคลังสินค้า โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อ เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ขายและฝ่ายคลังสินค้า สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธการ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาพบว่า พบว่า การสื่อสารที่เป็นทางการจะเป็นแบบรูปเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษร โดยจะเป็นกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญและต้องการข้อมูลเพื่อใช้เป็นหลักฐานในการปฏิบัติงานจะสื่อสารแบบเป็นทางการ ส่วนการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ส่วนใหญ่เป็นการสื่อสารโดยใช้คำพูด อาศัยความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเพื่อให้เกิดความรวดเร็วในการสื่อสาร ผ่านการพูดคุยแบบเผชิญหน้า ผ่านโทรศัพท์ เพื่อขอคำปรึกษา พูดคุยประสานงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงานมากขึ้น

สำหรับปัญหาอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนนี้ พบว่า มีปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ชัฟฟลายเออร์ผู้ขาย ไม่มีเอกสารการส่งสินค้าหรือเอกสารประกอบที่ต้องใช้ในการส่งมอบไม่ครบถ้วน อาทิเช่น ใบขอสั่งซื้อ (Purchase Order : PO) ใบกำกับภาษี ใบรับรองคุณภาพ (COA) ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามเอกสาร รวมถึงการตรวจสอบหาที่มาของฝ่ายที่ส่งสินค้า ทำให้ไม่สามารถตรวจรับและส่งมอบสินค้าได้ สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จรัสโณม ศิริรัตน์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กรกรณีศึกษาสำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พบว่าปัญหาของการติดต่อสื่อสาร คือ การแจ้งข่าวสารไม่สม่ำเสมอ กระชั้นชิด ล่าช้าเกินไปทำให้ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ รวมถึงความไม่ครอบคลุมในการส่งข่าวสารถึงทุกคนภายในหน่วยงาน กล่าวคือ ไม่มีการแจ้งข่าวสาร การขาดเอกสาร

หรือข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร และผู้ส่งสารไม่เห็นความสำคัญของการสื่อสาร ในการแจ้งข่าวสารให้กับบุคคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้

5) การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย

การตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย 3 กิจกรรม คือการรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย โดยเริ่มจากผู้ขายจะทำการติดต่อฝ่ายคลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับสินค้าเพื่อขอส่งมอบสินค้าตามเอกสารใบสั่งซื้อที่ได้รับจากฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายคลังสินค้าเมื่อได้รับการติดต่อจากผู้ขายเพื่อส่งมอบสินค้า ฝ่ายคลังสินค้าจะทำการประเมินการส่งมอบของผู้ขาย โดยตรวจสอบสินค้า ทางด้านกายภาพ ได้แก่ สภาพรถขนส่ง สภาพสินค้า และเอกสารรับรองคุณภาพสินค้า ว่าเป็นไปตามข้อกำหนดและตามใบสั่งซื้อ (PO) ที่ผู้ขายนำมาส่งมอบให้หรือไม่ หลังจากประเมินและตรวจสอบแล้ว หากพบว่าเป็นไปตามข้อกำหนดตามใบสั่งซื้อฝ่ายคลังสินค้าจะทำการรับมอบสินค้า และนำเอกสาร 3 รายการ คือ สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี รวมถึงเอกสารใบรับรองคุณภาพ (Certificate of Analysis) เพื่อดำเนินการเข้ารับเข้าระบบ SAP และออกใบรับวางบิลให้กับผู้ขาย เพื่อรอการชำระเงินตามรอบบัญชีต่อไป ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนเริ่มต้นคือการทำการติดต่อเพื่อส่งมอบสินค้า ผู้ส่งสาร (Sender) คือ ผู้ขาย และผู้รับสาร (Receiver) คือเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า ในขณะที่เดียวกันเมื่อฝ่ายคลังสินค้าทำการประเมินการส่งมอบของผู้ขาย โดยการตรวจสอบสินค้าที่ผู้ขายนำมาส่งมอบเพื่อแจ้งผู้ขายในการวางบิล จะเห็นได้ว่า ผู้ส่งสาร (Sender) ก็จะเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และ ผู้รับสาร (Receiver) ก็จะเป็น ผู้ขาย โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message)ในรูปแบบเอกสารใบสั่งซื้อ เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้ จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายผู้ขายและฝ่ายคลังสินค้า สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธาคาร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า การสื่อสารภายในองค์กรมี 2 แบบ คือ การสื่อสารแบบทางเดียวและการสื่อสารแบบสองทางคือทั้งสองฝ่ายเป็นทั้งผู้ส่งสารและผู้รับสาร โดยมีการใช้การสื่อสารทั้งแบบวัจนภาษาคือภาษาพูดและภาษาเขียน และแบบอวัจนภาษาคือการใช้ท่าทาง การเคลื่อนไหว สัญลักษณ์ ในการอธิบายหรือสื่อสาร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนพรรณ กุณาละสิริ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ พบว่ารูปแบบการสื่อสารในกระบวนการทำงาน จะมีรูปแบบการสื่อสารโดยทางวาจา การสื่อสารแบบเป็นลายลักษณ์อักษร และการใช้อวัจนภาษาประกอบในการสื่อสาร

สำหรับปัญหาอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนนี้ พบว่า มีปัญหา คือ 1) การขาดเอกสารที่ใช้ในการส่งมอบสินค้า เช่น ใบกำกับภาษีหรืออินวอยส์ รวมถึงใบรับรองคุณภาพ (COA) ที่เอามาแนบส่งสินค้า ไม่ตรงกับสินค้าที่เอามาส่ง เช่น วันหมดอายุของสินค้าในใบรับรองคุณภาพ (COA) ไม่ตรงกับสเปคที่ขึ้นทะเบียนและข้อมูลที่บ้านที่กายุสินค้าในระบบ SAP 2) การตรวจสอบคุณภาพสินค้าของฝ่าย QA และซัพพลายเออร์ผู้ชาย ขาดการพูดคุยเรื่องของวิธีการที่ใช้ตรวจสอบทำให้ได้ผลการตรวจที่ไม่ตรงกัน ทำให้ไม่สามารถตรวจรับสินค้าได้ ก่อให้เกิดปัญหาการค้างค้างของสินค้า และความล่าช้าในขั้นตอนวางบิลหรือการออกไปกำกับภาษี สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตนา แก้วลิ้ม (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหา วัตถุประสงค์หลัก กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง พบว่า ปัญหาหนึ่งที่เกิดในกระบวนการจัดซื้อจัดหาภายในองค์กร คือ ผู้ชายไม่ส่งเอกสารที่ต้องใช้ในการส่งมอบสินค้าตามวันที่กำหนด เช่น ใบแจ้งหนี้ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิริยา ศิริวรรณ (2559) การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม ผลการศึกษาพบว่า สาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจผิดพลาด ไม่ตรงกัน เข้าใจคลาดเคลื่อน ปฏิบัติงานได้ไม่เป็นไปตามที่ตั้งไว้ ก่อให้เกิดผลกระทบแก่องค์กร สาเหตุหนึ่งมาจาก ผู้ส่งสาร สื่อข้อมูลข่าวสารให้แก่ผู้รับไม่ชัดเจนครบถ้วน คลุมเครือ ไม่มีรูปแบบการนำเสนอที่ดีที่จะทำให้ผู้รับสารเข้าใจอย่างถ่องแท้ รวมถึง สารที่ยากเกินความเข้าใจหรือมีการเบี่ยงเบนทำให้การสื่อสารผิดพลาดได้

6) การประเมินผู้ชายและแจ้งผู้ชายรับทราบผลการประเมิน

การประเมินผู้ชายเป็นกิจกรรมเพื่อเป็นการทวนสอบประสิทธิภาพและศักยภาพของผู้ชาย เพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดของบริษัท และเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพของผู้ชายให้เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติในการส่งมอบสินค้าให้กับบริษัทอยู่เสมอ โดยเจ้าหน้าที่คลังสินค้าที่มีหน้าที่ในการรับมอบสินค้าจากผู้ชาย จะทำหน้าที่ประเมินการส่งมอบของผู้ชาย เมื่อนำสินค้าเข้ามาส่งมอบทั้งด้าน คุณภาพ ด้านเอกสาร เวลา และจำนวนที่ส่งมอบ และส่งเอกสารการประเมินให้กับทางจัดซื้อเพื่อทำการสรุปและแจ้งผู้ชายเพื่อให้รับทราบผลการประเมินและทำการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการส่งมอบให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ชาย ซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีการเชื่อมโยงกับกิจกรรมในขั้นตอนที่ (5) โดยผู้ชายที่ทำหน้าที่เป็นส่งสารในขั้นตอนที่ (5) ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารในขั้นตอนที่ (6) และในทางตรงกันข้ามเจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังที่ทำหน้าที่เป็นผู้รับสารในขั้นตอนที่ (5) ในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่เป็นผู้ส่งสารในขั้นตอนที่ (6) โดยในขั้นตอนนี้จะเห็นถึงการติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและการประเมินผลได้อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ชายในการปรับปรุงประสิทธิภาพอยู่

เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานจัดซื้อ อันส่งผลสำเร็จต่อการบริหารองค์กร สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัตนา แก้วลิ้ม (2555) ได้ทำการศึกษาแนวทางในการปรับปรุง ประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหนัก กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง ผลการศึกษา พบว่า การทำให้ข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงระบบงานต่าง ๆ ขององค์กรเข้าด้วยกันตั้งแต่กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง การขาย บัญชี การเงิน และการบริหารงานบุคคลจะเป็นแนวทางหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพ การจัดซื้อ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วชิรี เตียงทองคำ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่องการปรับปรุง ระบบการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรงการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ บริษัท ไทยพาฝัน ผลการศึกษาพบว่า การให้ ความสำคัญกับเรื่องของการสื่อสารและการประสานงานจะสามารถช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่ม ประสิทธิภาพให้กับงานจัดซื้อได้ รวมถึงการสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ ข้อมูลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ตั้งแต่การรวบรวมข้อมูล ประมวลผลข้อมูล การจัดเก็บและติดตาม ผลข้อมูล เพื่อช่วยให้การบริหารจัดการงานในส่วนงานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่พบในชั้นตอนนี้ พบว่ามีปัญหาที่เกี่ยวกับการสื่อสาร คือ การมี ซัพพลายเออร์หรือผู้ขายจำนวนมาก ทำให้ฝ่ายจัดซื้อต้องใช้เวลาในการประสานงานติดตามข้อมูลและ เกิดภาระงานที่มากเนื่องจากต้องนำข้อมูลจากฝ่ายคลังสินค้าในเรื่องการรับสินค้า และจากฝ่าย คุณภาพ (QA) ในเรื่องปัญหาคุณภาพที่จะนำมาทำการสรุปเพื่อการประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขาย รับทราบผลการประเมินผู้ขาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนพรรณ ภูณาละสิริ (2558) ได้ ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงานผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาหนึ่งของการสื่อสาร นอกจาก เกิดจากตัวบุคคลที่ขาดความรู้ในประเด็นที่ต้องการสื่อสาร ขาดทักษะการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสารไม่ ครบถ้วน การใช้ภาษาไม่ชัดเจน แล้วพบว่าคนที่บุคคลากรไม่เพียงพอต่อปริมาณงานทำให้การสื่อสารไม่มี ประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธากการ (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาพบว่า พบว่า การที่ผู้รับสารมีภาระงานมากจะทำให้ไม่มีเวลาในการติดตามข้อมูล และทำให้การสื่อสารนั้นใช้ เวลาค่อนข้างมาก ซึ่งถือเป็นปัญหาและอุปสรรคหนึ่งของการสื่อสาร

7) การรับวางบิลและชำระเงิน

ขั้นตอนการวางบิล และชำระเงิน เมื่อคลังสินค้าตรวจสอบสินค้าที่ผู้ขายทำการส่งมอบ พร้อมเอกสารประกอบ จะทำการรับสินค้าเข้าระบบ SAP เพื่อทำการพิมพ์เอกสารรับวางบิลส่งให้กับ ผู้ขาย และฝ่ายคลังสินค้าจะทำการส่งมอบเอกสารที่ผู้ขายนำมาวางบิลอัน ประกอบไปด้วย เอกสาร สำเนาใบสั่งซื้อ ใบกำกับภาษี ใบรับสินค้า ให้กับฝ่ายบัญชีการเงิน เพื่อดำเนินการตั้งหนี้และจ่ายเงิน ตามรอบบัญชีให้กับผู้ขาย ตามระยะเวลาชำระเงินที่ได้ตกลงกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย ดังนั้นจะเห็น

ได้ว่าในขั้นตอนนี้ผู้ส่งสาร (Sender) คือ เจ้าหน้าที่ฝ่ายคลังสินค้า และผู้รับสาร (Receiver) คือผู้ขาย โดยจะสื่อสารข้อมูล (Message) ในรูปแบบเอกสารต่าง ๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษรและการประสานงานทางวาจา ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการปฏิบัติงาน และตรวจสอบและประเมินผลได้จากทั้ง 2 ฝ่าย ทั้งฝ่ายคลังสินค้าและผู้ขาย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธาคาร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ในการสื่อสารองค์กร จะมีการสื่อสารทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและทางวาจา เพื่อให้การทำงานมีความเข้าใจกันมากขึ้น เพื่อให้สามารถตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานได้ นอกจากนี้การสื่อสารจะมีทั้ง คือการสื่อสารทางเดียว และการสื่อสารแบบสองทาง สารหรือข้อมูลจะมีการใช้ทั้งแบบวัจนภาษา และ อวัจนภาษา

สำหรับปัญหาอุปสรรคของกระบวนการสื่อสารที่พบในขั้นตอนนี้ พบว่า มีปัญหาในการสื่อสารในขั้นตอนนี้ดังกล่าว คือ 1) เอกสารประกอบการวางบิลไม่ครบหรือไม่ถูกต้อง เช่น ไม่มีเอกสารใบกำกับภาษี (Invoice) หรือ ใบรับรองคุณภาพ (COA) ผิดไม่ตรงกับของที่เข้ามา 2) ไม่สามารถออกใบกำกับภาษี (Invoice) ให้ได้เมื่อมีการวางบิล เนื่องจากมีดำเนินกิจกรรมการส่งสินค้าในวันหยุดที่เจ้าหน้าที่หยุดให้บริการ ทำให้เกิดความล่าช้าในการวางบิลและการชำระเงิน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อังคณา วิสุทธาคาร (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่องแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา พบว่าปัญหาสำคัญในการสื่อสารพบที่เกิดจากตัวบุคคลที่ขาดทักษะในการสื่อสาร ตัวข้อมูลหรือสารไม่ครบถ้วน ไม่สมบูรณ์ ช่องทางการสื่อสารหรือสื่อที่ใช้บางครั้งเกิดการขัดข้อง ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะการศึกษา

จากการศึกษา แนวทางการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ผู้ศึกษาวิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการสร้างใบขอซื้อและการกำหนดรายละเอียดของสินค้าและบริการเพื่อแจ้งความต้องการใช้สินค้าหรือบริการ พบว่ามาจากตัวสาร ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดของสินค้าไม่ครบถ้วนในการสั่งซื้อ หรือการตั้งรายละเอียดสินค้าในระบบ SAP การไม่ได้ระบุยี่ห้อ ขาดการอัปเดตข้อมูลปริมาณสินค้าคงคลังและข้อมูลสินค้าใหม่หรือวัตถุดิบใหม่ ทำให้เกิดปัญหาต่อการนำไปใช้งาน ปัญหาการสั่งซื้อมาไม่ทันกับความต้องการใช้ในการผลิต เกิดความล่าช้าใน

การประสานงาน และได้สินค้าไม่ตรงกับความต้องการ ดังนั้นควรมีการทำสร้างความเข้าใจหรือ กำหนดวิธีการสื่อสารความต้องการมายังหน่วยงานจัดซื้อการแจ้งความต้องการต้องระบุให้ครบถ้วน โดยมีความชัดเจนเกี่ยวกับรายละเอียดต่าง ๆ อาทิ วันที่ต้องการจำนวนสินค้าที่ต้องการ และ รายละเอียดของสินค้าที่ต้องการสั่งซื้อเพื่อป้องกันความผิดพลาดของกระบวนการสั่งซื้อที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ควรให้ความสำคัญกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่จะช่วยให้เกิดการสื่อสารอย่างเป็นระบบ และเพื่อใช้ในการส่งต่อข้อมูลหรือรายงานปริมาณสินค้าคงคลังแบบทันเวลา ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนากระบวนการทำงานตั้งแต่การส่งข้อมูล การรวบรวม ปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบัน และเพิ่มการสื่อสารหรือมีรายงานเกี่ยวกับปริมาณการสั่งซื้อวัตถุดิบขึ้นต่ำตั้งแต่กระบวนการพัฒนาวิจัยผลิตภัณฑ์ กรณีที่พบว่า วัตถุดิบที่สั่งซื้อมีโอกาสใช้ไม่หมดตามที่พยากรณ์การ ขายไว้ต้องมีการนำเรื่องเข้าที่ประชุมฝ่ายบริหารพิจารณาก่อนการออกผลิตภัณฑ์สู่ตลาด

1.2. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ขายและการออกไปสั่งซื้อ พบว่ามาจากการที่ซัพพลายเออร์ผู้ขายได้รับข้อมูลสินค้าไม่ชัดเจนครบถ้วนทำให้ต้องประสานงานกับฝ่ายจัดซื้อหลายรอบเพื่อขอข้อมูลเพิ่มเติมก่อให้เกิดความล่าช้าในขั้นตอนการคัดเลือกผู้ขาย อีกทั้งในกระบวนการคัดเลือกผู้ขายจำเป็นต้องหาซัพพลายเออร์ผู้ขายรายอื่นเปรียบเทียบกับ ทำให้เมื่อได้ซัพพลายเออร์ผู้ขายแล้วซัพพลายเออร์ผู้ขายไม่สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าได้ทันตามกำหนดเวลา และเกิดการติดตามงานเร่งด่วน เนื่องจากงานจัดซื้อเป็นงานที่ต้องสื่อสารทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ดังนั้นผู้ที่ทำงานจัดซื้อควรมีการทำทำความเข้าใจในสิ่งที่ต้องสื่อสาร ควรมีทักษะที่ดีในการสื่อสาร เพราะเป็นทั้งผู้รับสารและผู้ส่งสาร หากขาดทักษะในการสื่อสารที่ดีแล้ว การทำงานก็มีโอกาสเกิดความผิดพลาดได้มาก และทำให้เกิดความล่าช้าในการทำงาน ซึ่งอาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสและการจัดซื้อไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

1.3. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนการติดตามการส่งมอบจากผู้ขาย พบว่าซัพพลายเออร์ผู้ขาย ไม่ตอบรับหรือยืนยันข้อมูลใบขอสั่งซื้อกลับมายังฝ่ายจัดซื้อ ทำให้เกิดปัญหาการส่งมอบงานไม่ตรงตามกำหนด เกิดภาระงานและความล่าช้าในการติดตามสอบถามข้อมูลการส่งมอบจากซัพพลายเออร์ผู้ขาย ดังนั้นควรมีการกำหนดขั้นตอนการสื่อสารในการทำงานที่ชัดเจน และความให้ความสำคัญกับกระบวนการสื่อสารระหว่างหน่วยงานจัดซื้อกับซัพพลายเออร์ผู้ขายเพื่อทำให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลได้ถูกต้องและครบถ้วน

1.4. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการส่งมอบสินค้าและบริการจากผู้ขาย พบว่ามีปัญหาการสื่อสารในขั้นตอนดังกล่าว คือ ซัพพลายเออร์ผู้ขาย ไม่มีเอกสารการส่งสินค้าหรือเอกสาร

ประกอบที่ต้องใช้ในการส่งมอบไม่ครบถ้วน ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดตามสอบถามเอกสาร รวมถึงการตรวจสอบหาที่มาของฝ่ายที่ส่งสินค้า ทำให้ไม่สามารถตรวจรับและส่งมอบสินค้าได้ ดังนั้น ควรมีการกำหนดมาตรการหรือข้อปฏิบัติในการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับผู้ขายและผู้ส่งมอบ เพื่อเป็นการวางแผนของกระบวนการสื่อสารควรทำอย่างเป็นลำดับขั้นตอน และควรมีความ กระชับ เพื่อทำให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว เข้าใจง่ายและทำให้เกิดการปฏิบัติได้ทันที รวมถึงควรมี ช่องทางการติดตามและการประเมินผลการทำงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาของกระบวนการ สื่อสารที่มีประสิทธิภาพและทำให้เกิดการสร้างการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วยให้การ ดำเนินงานมีความสอดคล้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้

1.5. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการตรวจรับสินค้า การวางบิลและการประเมินผู้ขาย พบว่า ซัพพลายเออร์ผู้ขายไม่ทราบข้อกำหนดในการส่งมอบสินค้าและข้อกำหนดด้านคุณภาพหรือ การกำหนดมาตรฐานวัตถุดิบรวมถึงวิธีการตรวจสอบการรับเข้าวัตถุดิบ ดังนั้นควรมีการกำหนด ข้อตกลงในการส่งมอบวัตถุดิบและสื่อสารให้ซัพพลายเออร์ผู้ขายทราบข้อกำหนดด้านคุณภาพ ไม่ว่าจะ เป็นข้อกำหนดมาตรฐานวัตถุดิบ วิธีการตรวจสอบวัตถุดิบ และทำการสื่อสารไปยังผู้ขายก่อนการ สั่งซื้อ เพื่อให้ได้สินค้าตรงกับความต้องการหรือตามมาตรฐานตามคุณลักษณะ (Specifications) ของ วัตถุดิบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และเพื่อให้วัตถุดิบที่ส่งเข้ามาขององค์กร สามารถนำไปใช้ได้ทันทีไม่เกิด เวลารอคอยในการพิจารณาจากฝ่ายคุณภาพ

1.6. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการประเมินผู้ขายและแจ้งผู้ขายรับทราบผลการ ประเมิน พบว่า มีปัญหาภาระงาน เนื่องจากมีซัพพลายเออร์หรือผู้ขายจำนวนมาก ทำให้ฝ่ายจัดซื้อ ต้องใช้เวลาในการประสานงานติดตามข้อมูลเนื่องจากต้องนำข้อมูลจากฝ่ายคลังสินค้าในเรื่องการรับ สินค้า และจากฝ่ายคุณภาพ (QA) ในเรื่องปัญหาคุณภาพที่จะนำมาทำการสรุปเพื่อการประเมินผู้ขาย และแจ้งผู้ขายรับทราบผลการประเมินผู้ขาย ดังนั้นองค์กรควรมีการบริหารจัดการกำลังคนให้ เหมาะสมกับภาระงานและการกำหนดกระบวนการสื่อสารในงานที่ชัดเจนและเป็นแบบแผน และควร พัฒนาแนวทางในการสื่อสารโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยอย่างมีขั้นตอน เป็นระบบ กระชับและรวดเร็ว เพื่อให้บุคคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูล และนำข้อมูลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ประมวลผลได้ในทันที เพื่อลดภาระงานและการรอคอยข้อมูลจากฝ่ายต่าง ๆ

1.7. ปัญหาและอุปสรรคในขั้นตอนของการวางบิลและชำระเงิน พบว่าซัพพลายเออร์ผู้ขาย ไม่มีเอกสารประกอบการวางบิล หรือมีเอกสารประกอบการวางบิลไม่ถูกต้องครบถ้วน เนื่องจากมีการ กำหนดวันส่งสินค้าในวันหยุดของซัพพลายเออร์ผู้ขาย ทำให้เกิดความล่าช้าในการวางบิลและการ

ชำระเงิน ดังนั้น ควรมีการสื่อสารให้ผู้ซื้อสั่งซื้อรับทราบวันหยุดของซัพพลายเออร์ผู้ขายหรือบริษัทคู่ค้า เพื่อให้ระบุวันส่งมอบสินค้าให้ตรงกับวันทำการปกติของซัพพลายเออร์ผู้ขาย

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนากระบวนการสื่อสารของซัพพลายเชน (Supply Chain) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพงานซัพพลายเชน

2.2 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสื่อสารของฝ่ายจัดซื้อ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการสื่อสาร และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและควรใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เพื่อการกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย

2.3 ควรมีการศึกษาการวัดความสำเร็จในงานจัดซื้อ โดยใช้ดัชนีวัดความสำเร็จของงาน (Key Performance Indicator) มาประกอบการศึกษา เพื่อเป็นการประเมินประสิทธิภาพในงานจัดซื้อตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนด



รายการอ้างอิง

- Akua Ahyia Adu-Oppong, & Emmanuel Agyin-Birikorang. (2014). Communication in the Workplace: Guidelines for improving effectiveness. *Global Journal of commerce and Management Perspective*, 3(5), 208-213.
- Courtland L. Bovee, & John V. Thill. (2010). *Business communication essentials* Boston: Pearson.
- Daniel, & Spiker. (1994). *Perspectives on Organizational Communications* Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- George BUCATA, & Alexandru Marius RIZESCU. (2017). The Role of Communication in Enhancing Work Effectiveness of An Organization. *Land Forces Academy Review*, XXII(1(85)), 49-57.
- Gibson W.Jane, & Hodgetts M. Richard. (1991). *Organizational Communication: A Managerial Perspective*. New York: Harper Collins Publishers.
- Leenders, e. a. (2006). *Purchasing and Supply Management*. New York: McGraw-Hill.
- Robert M.Monczka, & Robert B. et al. (2010). *Purchasing and Supply Chain Management*. Australia: South-Western/Cengage Learning.
- Sunnil Chopra, & Peter Meindl. (2016). *Supply Chain Management Strategy, Planning and Operation*. Harlow, Essex: Pearson Education.
- Wehrich, Heinz, & Koontz, H. (1993). *Management: a global perspective*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- กชกร เอี่ยมวิม้งสา. (2558). การสื่อสารภายในองค์การของศูนย์นาโนเทคโนโลยีแห่งชาติ. การค้นคว้าอิสระหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต คณะวารสารศาสตร์และสื่อสารมวลชน มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- กมลทิพย์ อินทวิ, & วันชัย รัตนวงษ์. (2559). การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการจัดซื้อและการบริหาร สินค้าคงคลัง กรณีศึกษา บริษัท AAA จำกัด. Paper presented at the การประชุมสัมมนาเชิงวิชาการด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน สาขาวิศวกรรมโลจิสติกส์ คณะวิศวกรรมศาสตร์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2543). เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อรุณการพิมพ์.
- กิดานันท์ มลิทอง. (2548). เทคโนโลยีและการสื่อสารเพื่อการศึกษา. กรุงเทพฯ โรงพิมพ์อรุณการพิมพ์.

- ค่านาย อภิปรัชญาสกุล. (2558). การบริหารการจัดซื้อ. กรุงเทพฯ: บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนด์ พับลิชซิ่ง จำกัด.
- จรัสโสม ศิริรัตน์. (2558). ปัญหาการติดต่อสื่อสารของบุคลากรในองค์กร กรณีศึกษา สำนักงาน หอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ: สำนักงานหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เฉลิมพร เย็นเยือก. (2553). การสื่อสารในองค์กร. ปทุมธานี: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยรังสิต.
- ชัยนันท์ นันทพันธ์. (2559). ปัญหาการสื่อสารในสังคมและองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอเดียเนส โตร์.
- ณัฐอร กীরติลาภิน. (2560). รูปแบบและปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร กรณีศึกษา โรงพยาบาลบ้านแพ้ว (องค์การมหาชน). วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- ณัฐชฎา วิจิตรจามรี. (2558). การสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธนพรรณ กุณาละสิริ. (2558). รูปแบบการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมในหน่วยงาน ผ่าตัด โรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดนครสวรรค์. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- พริยา ศิริวรรณ. (2559). การสื่อสารภายในองค์กร (คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล) เรื่องที่ไม่อาจมองข้าม. เวชบันทึกศิริราช งานวิชาการ สำนักงานคณบดี คณะแพทยศาสตร์ศิริราชพยาบาล มหาวิทยาลัยมหิดล, 9(1), 38-43.
- แพมมาลา วัฒนเสถียรสิทธิ์. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อปัญหาการสื่อสารภายในองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ยูไนเต็ตแอสตันดาร์ด เทอร์มินัล จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- รัตนา แก้วลิ้ม. (2555). แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบหนัก กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องปรุงรสแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- ราชบัณฑิตยสถาน. (Ed.) (2556). กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- รุธีร์ พนมยงค์, สุวัฒนา จารุมิลินท, ไพฑูรย์ วราเดชสถิตวงศ์, & ศิริวรรณ ไชยสุรย. (2550). การจัดหา และการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ส่งมอบในโซ่อุปทาน. กรุงเทพฯ: ไอทีแอล เทรต มีเดีย.
- วรรณิ ชลนภาสถิตย์. (2543). เอกสารการสอนชุดวิชา การจัดการวัสดุและการจัดซื้อ หน่วยที่ 1-7 สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วัชรีย์ เตียงทองคำ. (2557). การปรับปรุงระบบการจัดซื้อวัตถุดิบทางตรงการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปของ

- บริษัท ไทยพาณิชย์ จำกัด. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม,
เทคโนโลยีสยาม,
วาสิตา บุญสาร. (2561). การสื่อสารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร
ศาสตร์.
วิทยา สุหฤตดำรง. (2546). ลอจิสติกส์และการจัดการโซ่อุปทาน อธิบายได้ง่ายนิดเดียว. กรุงเทพฯ: ซี
เอ็ดยูเคชั่น.
สัญญาชัย ลิ่งแท้กุล. (2561). การจัดการดำเนินงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
สาธิต พะเนียงทอง. (2552). หลักการจัดการ Supply การจัดหาเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สยาม เอ็ม
แอนด์ บี พับลิชชิ่ง.
สุธรรม รัตน์โชติ. (2552). พฤติกรรมองค์การ และการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2544). การจัดซื้อ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
อรอนงค์ สวัสดิ์บุรี. (2555). พฤติกรรมและการสื่อสารในองค์การ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
อังคณา วิสุทธาการ. (2555). แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารภายในองค์กรของสำนักงาน
คณะกรรมการอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
จัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร,





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาคผนวก ก

ผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

การศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องตีสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม” ผู้ศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องในงานจัดซื้อ ของบริษัทกรณีศึกษา จำนวน 23 คน รายละเอียดดังต่อไปนี้

รายชื่อผู้ให้ข้อมูลหลักในการสัมภาษณ์เชิงลึก

ลำดับที่	ชื่อ (นามสมมติ)	เพศ	อายุ	วัน/เดือน/ปี ที่สัมภาษณ์
1	จัดซื้อ 1	หญิง	38	23 เมษายน 2563
2	จัดซื้อ 2	หญิง	28	30 เมษายน 2563
3	จัดซื้อ 3	หญิง	42	12 พฤษภาคม 2563
4	วางแผน 1	หญิง	51	10 เมษายน 2563
5	วางแผน 2	หญิง	45	21 เมษายน 2563
6	วางแผน 3	หญิง	34	12 พฤษภาคม 2563
7	คลังสินค้า 1	ชาย	40	20 เมษายน 2563
8	คลังสินค้า 2	หญิง	36	23 เมษายน 2563
9	คลังสินค้า 3	ชาย	38	21 พฤษภาคม 2563
10	ผลิต 1	ชาย	41	16 พฤษภาคม 2563
11	ผลิต 2	ชาย	37	19 พฤษภาคม 2563
12	วิศวกรรม 1	ชาย	43	9 พฤษภาคม 2563
13	วิศวกรรม 2	หญิง	41	26 พฤษภาคม 2563

14	คุณภาพ 1	หญิง	30	8 เมษายน 2563
15	คุณภาพ 2	หญิง	29	13 เมษายน 2563
16	คุณภาพ 3	หญิง	43	19 พฤษภาคม 2563
17	ผู้แทนฝ่ายชาย 1	หญิง	44	1 เมษายน 2563
18	ผู้แทนฝ่ายชาย 2	ชาย	52	1 เมษายน 2563
19	ผู้แทนฝ่ายชาย 3	หญิง	42	3 เมษายน 2563
20	ผู้แทนฝ่ายชาย 4	หญิง	43	9 เมษายน 2563
21	ผู้แทนฝ่ายชาย 5	หญิง	40	10 เมษายน 2563
22	ผู้แทนฝ่ายชาย 6	หญิง	35	16 เมษายน 2563
23	ผู้แทนฝ่ายชาย 7	หญิง	28	16 เมษายน 2563



ภาคผนวก ข

ประเด็นคำถามแบบสัมภาษณ์

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษา

แบบสัมภาษณ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม แบ่งออกเป็น 3 ชุดคำถาม ดังนี้

1. แนวคำถามชุดที่ 1 สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นหัวหน้างาน
2. แนวคำถามชุดที่ 2 สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน
3. แนวคำถามชุดที่ 3 สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนฝ่ายขายของบริษัทคู่ค้า





แนวคำถามชุดที่ 1

สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นหัวหน้างาน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ของนางสาวยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล
2. อายุตนเอง และอายุงาน
3. ตำแหน่งงานที่ได้รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

1. ท่านทราบนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของบริษัทท่านหรือไม่ อย่างไร และนโยบายดังกล่าวมีการถ่ายทอดจากผู้บริหารของบริษัทมายังท่านหรือไม่ อย่างไร และท่านได้ถ่ายทอดนโยบายดังกล่าวไปสู่ผู้ปฏิบัติในระดับรองลงไปหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านมีบทบาทหน้าที่ในบริษัทในเรื่องใด และท่านประสานงานเรื่องดังกล่าวกับส่วนงานใดบ้าง อย่างไร ให้อธิบาย
3. ท่านมีการสั่งการไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้องอย่างไรบ้าง (ผู้บังคับบัญชาสั่งลูกน้อง-แบบบนลงล่าง หรือสั่งการระหว่างหัวหน้าฝ่าย-แบบระดับเดียวกัน)
4. จากข้อที่ (3) ท่านใช้วิธีการหรือเครื่องมือหรือสื่อใด ในการสื่อสารระหว่างส่วนงานที่ท่านต้องประสานงานด้วย และประสบปัญหาการสื่อสารหรือไม่ อย่างไร (เช่น ความถูกต้องของภาษา

ไม่มีช่องทางการสื่อสารที่เป็นมาตรฐาน ฯลฯ) และปัญหาดังกล่าวเกิดจากสาเหตุใด และส่งผลกระทบต่ออย่างไร และจะปรับปรุงหรือแก้ปัญหาดังกล่าวอย่างไร

5. หากพิจารณาความสำเร็จในงานจัดซื้อ จาก 6R ได้แก่ Right Quality, Right Quantity, Right time, Right Place, Right Price และ Right Source เป็นอย่างไรบ้างในปัจจุบัน ให้อธิบาย (สินค้าที่ได้มีคุณภาพตรงตามความต้องการ? สินค้าที่ได้มีปริมาณ/จำนวนตรงตามความต้องการ? สินค้าได้ตรงเวลาไหม? สินค้าส่งถูกที่และถูกแหล่งไหม)
6. ท่านมีการติดตามงานหรือไม่อย่างไร
7. ข้อเสนอแนะในปรับปรุงกระบวนการสื่อสารขององค์กร





แนวคำถามชุดที่ 2

สำหรับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นผู้ปฏิบัติงาน

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ของนางสาวยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล
2. อายุตนเอง และอายุงาน
3. หน้าที่ที่รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

1. ท่านได้รับการถ่ายทอดนโยบายหรือวิสัยทัศน์ของบริษัทหรือไม่ อย่างไร
2. ท่านปฏิบัติงานในส่วนงานใด และมีหน้าที่รับผิดชอบเรื่องอะไร ให้ท่านอธิบายขั้นตอนในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบ
3. ท่านใช้วิธีการใดในการสื่อสารกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง และประสานงานกับส่วนงานใด (เป็นผู้รับสารจากใครและส่งสารไปให้ใคร) และประสบปัญหาในการสื่อสารหรือไม่อย่างไร
4. ท่านได้รับคำสั่งในการประสานงานเพื่อดำเนินกิจกรรมในส่วนงานที่ท่านรับผิดชอบจากใคร (เจ้านายผู้บังคับบัญชาแบบบนลงล่าง หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายที่เกี่ยวข้องแบบระดับเดียวกัน)

5. หากพิจารณาความสำเร็จในงานจัดซื้อ จาก 6R ได้แก่ Right Quality, Right Quantity, Right time, Right Place, Right Price และ Right Source เป็นอย่างไรบ้างในปัจจุบัน ให้อธิบาย (สินค้าที่ได้มีคุณภาพตรงตามความต้องการ? สินค้าที่ได้มีปริมาณ/จำนวนตรงตามความต้องการ? สินค้าได้ตรงเวลาไหม? สินค้าส่งถูกที่และถูกแหล่งไหม)
6. ท่านมีการติดตามงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่อย่างไร
7. ท่านคิดว่าควรมีการปรับปรุงการสื่อสาร หรือไม่ อย่างไร





แนวคำถามชุดที่ 3

สำหรับผู้ให้ข้อมูลหลักที่เป็นตัวแทนฝ่ายขายของบริษัทคู่ค้า

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนากระบวนการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานจัดซื้อ กรณีศึกษา บริษัทผลิตเครื่องดื่มสำเร็จรูปแห่งหนึ่งในจังหวัดนครปฐม ของนางสาวยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อ-นามสกุล
2. อายุตนเอง และอายุงาน
3. หน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

ส่วนที่ 2 กระบวนการสื่อสารในงานจัดซื้อ

1. ท่านประสานงานกับทางบริษัทผลิตเครื่องดื่มฯ มาเป็นระยะเวลากี่ปี เพราะเหตุผลใด
2. ท่านประสานงานกับส่วนงานใดของบริษัทผลิตเครื่องดื่มฯ และประสานงานเรื่องใด ใช้วิธีการใดในติดต่อประสานงาน
3. จากข้อ (2) ท่านประสบปัญหาหรือไม่ อย่างไร (การสื่อสารเป็นปัญหาหรือไม่ อย่างไร)
4. หากพิจารณาความสำเร็จในการประสานงานกับงานจัดซื้อ จาก 6R ได้แก่ Right Quality, Right Quantity, Right time, Right Place, Right Price และ Right Source เป็นอย่างไรบ้างในปัจจุบัน ให้อธิบาย (ท่านได้รับสินค้าที่ได้มีคุณภาพตรงตามความต้องการ? สินค้าที่ได้มีปริมาณ/จำนวนตรงตามความต้องการ? สินค้าได้ตรงเวลาไหม? สินค้าส่งถูกที่และถูกแหล่งไหม?)
5. ทางส่วนงานที่ท่านประสานงานด้วยมีการติดตามงานจากท่าน หรือไม่ อย่างไร
6. ท่านคิดว่าควรมีการปรับปรุงการสื่อสารหรือไม่ อย่างไร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล ยิ่งขวัญ กิตติโชติพันธ์
วัน เดือน ปี เกิด 16 กันยายน 2522
สถานที่เกิด นครปฐม
วุฒิการศึกษา ปริญญาบริหารบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน 592/7 ถนน ทางรถไฟ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
73000

