



การศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของ  
ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

A Study of Value Chain Affecting Computer-relate Inventory Management  
of GSB Headquarter

ไกรศรี ฐ่วงศ์วัฒน์<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ ภาควิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, kaisri.kst@gmail.com

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ลูกจ้าง พนักงาน และผู้บริหารที่ใช้บริการ จำนวน 365 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จำนวน 21 คน การวิเคราะห์ข้อมูล และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการศึกษาพบว่า ด้านกิจกรรมพื้นฐาน ในส่วนของปัจจัยด้านนำเข้าในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ปัจจัยด้านการปฏิบัติการ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และปัจจัยด้านนำออกในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ด้านกิจกรรมสนับสนุน ในส่วนของปัจจัยด้านการจัดหาในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ปัจจัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และปัจจัยด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และด้านประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำออกมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลร้อยละ 18.00 พบว่า ห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยี มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลร้อยละ 18.70 และพบว่า ห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยตัวแปรดังกล่าวมีอิทธิพลร้อยละ 26.30 ซึ่งประโยชน์ที่ได้จากการวิจัยนี้ ธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ฝ่ายการพัสดุ สามารถจัดการห่วงโซ่คุณค่าให้มีประสิทธิภาพ รวมถึงแนวทางในการพัฒนาห่วงโซ่คุณค่าสำหรับคลังพัสดุ รวมถึงมีระบบคลังพัสดุที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดเก็บข้อมูลและพัสดุในคลังที่ดีเพื่อลดต้นทุนในการจัดเก็บและป้องกันการเกิดพัสดุไม่เพียงพอ และยังสามารถจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่มีผลต่อการบริหารจัดการคลังให้ได้มีประสิทธิภาพอย่างสูงที่สุด

คำสำคัญ: ห่วงโซ่คุณค่า, ปัจจัยนำออก, การพัฒนาด้านเทคโนโลยี, การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์



## ABSTRACT

The objectives of The Study of Value Chain Affecting Efficiency of Computer Supplies Management in Government Savings Bank Head Office are 1) To conduct quantitative research by questionnaire survey method on 365 people including temporary employee, permanent employee and executives who use the service provided, and 2) To conduct qualitative research by structured interview with 21 staffs in the department. The results from both quantitative and qualitative research indicate that; in primary activities, inbound logistics, operations and outbound logistics factors are overall in agreed level. In support activities procurement, technology development, human resource management and warehouse management factors are overall in agreed level. For hypothesis testing, it indicates that the value chain of outbound logistic factor has 18.70 % influence on the efficiency of computer supplies management in Government Savings Bank Head Office with statistical significance at 0.05. Besides, it also indicates that the value chain of human resource management has 26.30 % influence on the efficiency of computer supplies management in Government Savings Bank head office with statistical significance at 0.05. The results from this study can enhance the efficiency in value chain management for Material Department in Government Savings Bank Head Office. On the other hand, this study also led to an efficient warehouse management by utilizing an effective information and material storage in warehouse that can reduce cost and prevent material shortage issue. As has been demonstrated, this study can deal with various relevant issues leading to the highest efficiency in warehouse management.

**Keywords:** Value Chain, Outbound Logistics, Technology Development, Human Resources Management

### 1. บทนำ

คลังพัสดุธนาคารออมสิน เป็นคลังสินค้าสำหรับเก็บรักษาสินค้า ตั้งอยู่ที่ ซอย ลาดพร้าว 99 แยก 4 แขวงคลองเจ้าคุณสิงห์ เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร อยู่ภายใต้การบริหารงานของหน่วยคลังพัสดุ และหน่วยบริหารวัสดุคอมพิวเตอร์ ส่วนบริหารพัสดุและส่วนบริหารพัสดุและควบคุมสัญญาคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการพัสดุ มีหน้าที่ในการจัดเก็บและเป็นตัวกลางในการกระจายพัสดุให้กับหน่วยงานและสาขาของธนาคารออมสินทั่วประเทศ มีการวางแผนการบริหารพัสดुकคลังและกำหนดนโยบายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับพัสดุในคลัง (ฝ่ายการพัสดุ ธนาคารออมสิน, 2566)

ปัญหาที่เกิดขึ้น การจัดการบริหารพัสดุภายในคลังเป็นสิ่งสำคัญที่ควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานต่าง ๆ จากการที่ ได้รับพัสดุที่ล่าช้าจากการจัดส่ง มีพัสดुक้างจ่ายเนื่องจากการพยากรณ์ความต้องการพัสดุไม่แม่นยำ ทำให้การสั่งซื้อดำเนินการล่าช้าและทำให้เกิดการขาดแคลนหรือพัสดุไม่เพียงพอสำหรับการเบิก – จ่าย แก่หน่วยงานทำให้ได้รับการร้องเรียนจากหน่วยงานต่าง ๆ และก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

จากปัญหาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะทำวิจัยและศึกษาห้วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ โดยใช้ห้วงโซ่คุณค่า ซึ่งเป็นเครื่องมือกลยุทธ์ที่ใช้วิเคราะห์การทำงานคลังพัสดุ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดทางเลือกในการแก้ไขปัญหา วางแผนกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดต้นทุนในการทำงานขององค์กรได้อีกทางหนึ่ง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้แก่องค์กรในอนาคต



## 2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหา และสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับการจัดการคลังพัสดุ
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

## 3. การดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มีรูปแบบการวิจัยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณนำเสนอวิธีการศึกษา ดังนี้

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 การวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ พนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่ จำนวน 5,456 คน ตามข้อมูลของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล เมื่อเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2566 และกำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (Yamane, 1973) ณ ระดับความเชื่อมั่น (Confidence Level) 95% และระดับความคลาดเคลื่อน (Margin of Error)  $\pm 5\%$  จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และการสุ่มตัวอย่างจากขนาดตัวอย่าง 372.78 หน่วย จึงขอใช้กลุ่มตัวอย่างจากการเก็บข้อมูลแบบสอบถามได้ตามจริง จำนวน 365 คน จากกลุ่มประชากรในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

3.1.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือพนักงานและผู้บริหารที่ดูแลคลังพัสดุธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 21 คน ประกอบไปด้วย จำนวน 21 คน ประกอบด้วย หัวหน้าหน่วยคลังจำนวน 1 คน พนักงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน และลูกจ้าง จำนวน 9 คน ซึ่งจะมีการนัดหมายสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ให้กลุ่มเป้าหมายเลือกวิธีการให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยการซึ่งจะมีการนัดสัมภาษณ์ที่สำนักงานสัมภาษณ์ผ่านทางโทรศัพท์ หรือการสัมภาษณ์ผ่านแอปพลิเคชันอื่น ๆ ตามที่กลุ่มเป้าหมายสะดวก

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามที่ได้จากการการศึกษา แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างข้อคำถามออกเป็น 4 ส่วนพร้อมกับวิธีการตอบคำถาม คือ ส่วนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของพนักงานธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง สถานภาพ (Nominal Scale) อายุ และรายได้ (Ratio Scale) โดยลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายเปิดแบบให้เลือกตอบ ส่วนที่ 2 พฤติกรรมในการเบิกพัสดุ (Ratio Scale) ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า ได้แก่ (1) ปัจจัยนำเข้า (2) การปฏิบัติการ (3) ปัจจัยนำออก (4) การจัดหา (5) การพัฒนาเทคโนโลยี (6) การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ (Ordinal Scale) และส่วนที่ 4 เป็นคำถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ (Ordinal Scale)

3.2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างที่สร้างขึ้นจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างข้อคำถามเพื่อการสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ และส่วนที่ 2 เกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน



### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3.1 การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลที่ได้จากพนักงานธนาคารออมสินในสำนักงานใหญ่ จำนวน 365 คน โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นและเป็นผู้ดำเนินการในการเก็บเอง

3.3.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก ดำเนินการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัย ผู้ให้ข้อมูลมาจากพนักงานและผู้บริหารที่ดูแลคลังพัสดุธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ จำนวน 21 คน ประกอบไปด้วย หัวหน้าหน่วยคลัง จำนวน 1 คน พนักงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน จำนวน 11 คน และลูกจ้าง จำนวน 9 คน

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.1 การวิจัยเชิงปริมาณ หลังจากเก็บข้อมูลแบบสอบถามและนำมาตรวจสอบความถูกต้อง และนำมาลงรหัสข้อมูล ก่อนไปวิเคราะห์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มีการวิเคราะห์สถิติแจกแจงเป็นความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์การถดถอยอย่างง่าย (Simple Regression) เพื่อทดสอบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรที่ศึกษาในภาพรวมระหว่างห่วงโซ่มูลค่าที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการ วิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression) เพื่อทดสอบรายปัจจัยย่อย ได้แก่ ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านการปฏิบัติการ ด้านปัจจัยนำออก ด้านการจัดหา ด้านการพัฒนาเทคโนโลยี และด้านจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

3.4.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ หลังจากมีการเก็บข้อมูลของการสัมภาษณ์และนำข้อมูลมาตรวจสอบแบบสามเส้าด้านข้อมูล พิจารณาทั้งในส่วนของแหล่งสถานที่แหล่งเวลาและแหล่งบุคคล เพื่อยืนยันความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูลที่ได้ ก่อนนำไปวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการวิเคราะห์จัดหมวดหมู่ของข้อมูลหรือจัดระเบียบของข้อมูลให้ตรงกับกรอบแนวคิดของการวิจัยและตอบโต้ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย สามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต่อไป

## 4. ผลการวิจัย

### 4.1 การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31 - 40 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นพนักงานระดับ 4-7 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท

4.1.2 การศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลพฤติกรรมกรมการเบิกพัสดุ ผลการศึกษาข้อมูลพฤติกรรมกรมการเบิกพัสดุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยงานประเภทหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน ยี่ห้อหมึกพิมพ์ที่เบิกส่วนใหญ่เป็นยี่ห้อ Lexmark และส่วนใหญ่จะมีความถี่ในการเบิกต่อเดือนอยู่ที่ 1 ครั้งต่อเดือน

4.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่มูลค่า ด้านกิจกรรมพื้นฐาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความสำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อยังปัจจัยนำเข้า โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ ควรมีการกำหนดเวลาการส่งพัสดุที่แน่นอน รองลงมาคือ มีรูปแบบการจัดเก็บสินค้าที่สะดวกต่อการค้นหาและนำมาใช้ได้ ง่าย ห่วงโซ่มูลค่าด้านกิจกรรมสนับสนุน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความสำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อการจัดหา โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ จัดซื้อของพัสดุให้อยู่ในมาตรฐานและมีคุณภาพ การ



วางแผนการบริหารจัดการเพื่อครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมด รองลงมาคือ มีการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้พัสดุเพียงพอต่อการใช้งาน

4.1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ระดับความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุ โดยค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับสำคัญมาก หากพิจารณาเป็นรายข้อสามารถกล่าวได้ว่าด้านที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความสำคัญโดยสำคัญมาก ในเรื่องของการมีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของหน่วยงานที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป รองลงมาในเรื่องของการให้โอกาสพนักงานเติบโตโดยการสนับสนุนด้านฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง

#### 4.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐาน

ตารางที่ 1 แสดงค่าความมีอิทธิพลระหว่าง ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐานและกิจกรรมสนับสนุนกับประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

ตัวแปรอิสระ (ห่วงโซ่คุณค่า)	B	Beta	t	Sig
มีการคาดการณ์ปัจจัยนำเข้า	0.023	0.033	0.706	0.481
การปฏิบัติการ	0.027	0.039	0.756	0.450
ปัจจัยนำออก	0.145	0.220	4.562	0.000*
การจัดหา	0.065	0.087	1.799	0.073
การพัฒนาด้านเทคโนโลยี	0.092	0.144	2.721	0.007*
การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์	0.213	0.319	6.082	0.000*

ค่าคงที่ = 1.749, R2 = 0.366, Adj. R2 = 0.356, F = 34.483, Std. Error = 0.285, \*มีอิทธิพลที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยเชิงพหุ ซึ่งเป็นค่าคงที่มีค่าเท่ากับ 1.749 และสามารถร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตามซึ่งในที่นี้ก็คือประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ได้ร้อยละ 35.60 (Adjusted R2 = 0.356) โดยมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานโดยรวมอยู่ที่ 0.285 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ พบว่าห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำออก, ด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยี และด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลและสามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ได้เนื่องจากมีค่า P-Value เท่ากับ 0.000, 0.007 และ 0.000 ตามลำดับ ซึ่งอยู่ในระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05 และห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยการนำเข้า, ด้านการปฏิบัติการ และด้านการจัดหาไม่มีอิทธิพลและไม่สามารถพยากรณ์ความสัมพันธ์เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ได้เนื่องจากมีค่า P-Value เท่ากับ 0.481, 0.450 และ 0.073 ตามลำดับ ซึ่งสูงกว่าระดับนัยสำคัญที่กำหนดไว้ที่ 0.05



ตารางที่ 2 แสดงการสรุปผลการทดสอบตามสมมติฐาน

สมมติฐาน	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานการวิจัยที่ 1 ห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ยอมรับ
สมมติฐานการวิจัยที่ 2 ห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้ามีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ปฏิเสธ
สมมติฐานการวิจัยที่ 3 ห่วงโซ่คุณค่าด้านการปฏิบัติการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ปฏิเสธ
สมมติฐานการวิจัยที่ 4 ห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำออกมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ยอมรับ
สมมติฐานการวิจัยที่ 5 ห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดหา มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ปฏิเสธ
สมมติฐานการวิจัยที่ 6 ห่วงโซ่คุณค่าด้านการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ยอมรับ
สมมติฐานการวิจัยที่ 7 ห่วงโซ่คุณค่าด้านการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่	ยอมรับ

#### 4.2 การศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพ

4.2.1 การวิเคราะห์ปัญหากิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ กิจกรรมหลัก (Primary Activity) 1) ปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics) กิจกรรมนี้การตรวจรับพัสดุนั้นจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการตรวจรับพัสดุ เพื่อทำการตรวจรับพัสดุ ตรวจสอบพัสดุให้ถูกต้องตามคุณภาพและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ อย่างครบถ้วน ตามการจัดซื้อที่ได้ทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกันเอาไว้ ก่อนนำพัสดุเข้าคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ 2) การปฏิบัติงาน (Operations) กิจกรรมนี้ไม่ได้มีการจัดหมวดหมู่ของพัสดุ ไม่มีการจัดวางของพัสดุ หรือหมักพิมพชนิดต่าง ๆ อย่างเป็นระเบียบ อีกทั้งคลังพัสดุต้องมีการแบ่งพื้นที่เพื่อเป็นสำนักงานให้กับพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานที่ ณ ที่นั้น ทำให้พื้นที่คลังพัสดุมิจำกัด 3) ปัจจัยนำออก (Outbound Logistics) กิจกรรมนี้ในการจัดส่งพัสดุไปให้กับหน่วยงานนั้น ไม่สามารถจัดส่งพัสดุได้ทันต่อความต้องการในการใช้งานของหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากจำนวนของพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ที่คลังพัสดุมิจำนวนน้อย รวมถึงยานพาหนะในการขนส่งพัสดุมิจำนวนไม่เพียงพอในการขนส่งพัสดุไปส่งหน่วยงานต่าง ๆ 4) การจัดซื้อ (Procurement) กิจกรรมนี้หน่วยงานมีการได้รับพัสดุไม่ตรงตามความต้องการ เนื่องจากจำนวนพัสดุของพัสดุมิไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน และยังมีพัสดุดังจ่ายให้กับหน่วยงานอีกจำนวนมาก และการสั่งซื้อ



พัสดุก็มีการสั่งซื้อที่ไม่ตรงต่อความต้องการในการใช้งานของหน่วยงาน 5) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Development) กิจกรรมนี้การที่ธนาคารมีระบบในการเบิกจ่ายพัสดุ โดยการใช้งานของระบบคือหน่วยงานที่ต้องการใช้งานพัสดุต่าง ๆ จะต้องทำการเบิกพัสดุผ่านระบบดังกล่าว และผู้ทำการเบิกพัสดุจะต้องเป็นพนักงานหรือลูกจ้างเท่านั้นในการเบิกพัสดุต่าง ๆ ตามรายการพัสดุ และจำนวนพัสดุที่หน่วยงานต้องการที่จะใช้งาน และเมื่อทำการเบิกเสร็จเรียบร้อยแล้ว ระบบจะส่งคำสั่งการเบิกนั้นไปยังหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อกลับกรอกรงการเบิกและทำการอนุมัติการเบิกของพนักงานหรือลูกจ้างที่ได้ทำการเบิกพัสดุเข้าไปในระบบ เมื่อหัวหน้าหน่วยงานได้กดอนุมัติคำสั่งการเบิกแล้ว คำสั่งการเบิกจึงจะไปยังหน่วยงานของคลังพัสดุเพื่อที่จะทำการเบิกจ่ายให้กับหน่วยงานดังกล่าวได้ต่อไป

6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) กิจกรรมนี้บุคลากร หรือพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานที่คลังพัสดุมีการขาดการประสานงานซึ่งกันและกันและไม่มี การเชื่อมโยงกันในแต่ละกิจกรรม และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

4.2.2 การวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ กิจกรรมหลัก (Primary Activity) 1) ปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics) ข้อดี คือ พักดูที่ได้รับมีความถูกต้องครบถ้วน มีคุณภาพ และตรงตามมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ จากการตรวจสอบของคณะกรรมการตรวจรับพัสดุ ข้อเสีย คือ ไม่สามารถควบคุมผู้ขายให้ทำการส่งพัสดุให้ตรงตามจำนวนที่ธนาคารต้องการได้ในทุก ๆ ครั้ง เช่น กรณีเร่งด่วนที่ต้องการพัสดุมากขึ้นจากเดิม 2) การปฏิบัติงาน (Operations) ข้อดี คือ มีพื้นที่ของคลังพัสดุโดยรวมทั้งหมด เพียงพอต่อการเก็บพัสดุ และการทำสำนักงานสำหรับพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานที่คลังพัสดุ ข้อเสีย คือ ไม่มีการจัดหมวดหมู่ของพัสดุ การจัดวางของพัสดุ หรือหมักพิมพ์ชนิดต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ ระเบียบ เรียบร้อย ทำให้ยากต่อการเบิกจ่ายพัสดุ 3) ปัจจัยนำออก (Outbound Logistics) ข้อดี คือ มีขั้นตอนการทำงานและการแยกตำแหน่งหน้าที่อย่างชัดเจน และมีการกำหนด KPI ในการทำงานรวมถึงกำหนดระยะเวลาในการจัดส่งสินค้า เพื่อที่จะลดระยะเวลาในการทำงาน และลดปัญหาการจัดส่งสินค้าล่าช้า ข้อเสีย คือ มีการลดจำนวนการรับพนักงานและลูกจ้างใหม่ และมีการตัดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างเดิมที่เกษียณอายุ หรือลาออกก่อนครบอายุเกษียณ จึงทำให้จำนวนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานลดลง กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) 4) การจัดซื้อ (Procurement) ข้อดี คือ มีขั้นตอนการดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 ทำให้มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ และลดต้นทุนในการจัดซื้อ เนื่องจากได้มีการแข่งขันในด้านราคาเพื่อให้ได้ราคาที่ดีที่สุด และเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ข้อเสีย คือ ในการดำเนินการตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 มีระเบียบและขั้นตอนที่ใช้เวลานานในการจัดซื้อ เนื่องจากต้องมีการเสนออนุมัติการจัดซื้อเป็นลำดับขั้น จึงส่งผลให้ได้รับพัสดุไม่ทันตามที่กำหนด ทำให้จำนวนพัสดุมิไม่เพียงพอต่อความต้องการ 5) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Development) ข้อดี คือ มีระบบการเบิกจ่ายเป็นระบบของธนาคารที่ได้สร้างขึ้น สำหรับการทำให้เรื่องเบิกจ่ายพัสดุที่สามารถใช้ได้ทั้งธนาคาร และมีความปลอดภัยสูง ข้อเสีย คือ ระบบการเบิกจ่ายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมีความล้าสมัย มีการปรับปรุงระบบได้เพียงเล็กน้อยเท่านั้น ไม่สามารถแก้ไขหรือปรับปรุงระบบได้ทั้งหมด 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ข้อดี คือ บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน มีความชำนาญการในการเบิกจ่ายพัสดุให้กับหน่วยงาน ข้อเสีย คือ ตามนโยบายของธนาคารเรื่องการลด และการตัดตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้าง ทำให้มีจำนวนพนักงานและลูกจ้างลดลง แต่มีปริมาณงานเท่าเดิมหรือมากกว่าเดิม



4.2.3 แนวทางการแก้ไขปัญหากิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าคลังพัสดุประเภทวัสดุคอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ กิจกรรมหลัก (Primary Activity) 1) ปลายนำเข้า (Inbound Logistics) แนวทางการแก้ไข ในกรณีที่คู่สัญญา มีการส่งพัสดุให้ล่าช้ากว่าที่ธนาคารกำหนด จะมีการกำหนดค่าปรับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการบังคับทางอ้อมให้คู่สัญญาเร่งดำเนินการส่งพัสดุให้ทันตามข้อตกลง หรือมีการจัดซื้อแบบเร่งด่วน โดยการเปลี่ยนจากบริษัทเดิมที่ทำสัญญาหลัก เพื่อที่จะได้บริษัทใหม่ในการเพิ่มกำลังการผลิตพัสดุ จะได้ทำให้มีพัสดุเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน 2) การปฏิบัติงาน (Operations) แนวทางการแก้ไข ต้องมีการกำหนดพื้นที่ในการจัดเก็บพัสดุในคลังสินค้า ให้แยกประเภทพัสดุ จัดหมวดหมู่ จัดวางบนชั้นที่สะดวกต่อการขนย้าย และทำการกำหนดรหัสพัสดุเพื่อสะดวกต่อการค้นหา อีกทั้งยังต้องตรวจนับพัสดุเป็นประจำเพื่อป้องกันพัสดุไม่ตรงทะเบียนคุมพัสดุ 3) ปลายนำออก (Outbound Logistics) แนวทางการแก้ไข ต้องมีการทำหนังสือขอคำสั่งอัตราเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ และใส่เหตุผลในการขออนุมัติในการขอคำสั่งอัตราให้ครอบคลุมต่อปริมาณงานที่มีอยู่และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพิ่มการจัดหาบริษัทขนส่งเอกชน เพื่อจัดส่งพัสดุให้กับหน่วยงานสาขาให้ทันต่อความต้องการ และทันการใช้งาน กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) 4) การจัดซื้อ (Procurement) แนวทางการแก้ไข ตรวจสอบจำนวนพัสดุทุกสัปดาห์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาจุดสั่งซื้อพัสดุ และคำนวณระยะเวลาการสั่งซื้อตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 เพื่อให้พัสดุดังกล่าวเพียงพอต่อความต้องการ 5) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Development) แนวทางการแก้ไข มีการจัดตั้งงบประมาณ ในการจัดซื้อระบบใหม่ เพื่อทดแทนระบบเก่าที่ใช้งานในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอย่างครบถ้วน 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) แนวทางการแก้ไข จัดการ พัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยให้พนักงานและลูกจ้างที่ชำนาญการเป็นผู้มอบรมให้ข้อเสนอแนะ ก่อนที่จะเกษียณอายุ เพื่อที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรคนใหม่ที่จะมารับตำแหน่งหน้าที่ตรงนี้แทน

## 5. การอภิปรายผล

### 5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคล ผลการศึกษาข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 31 - 40 ปี มีสถานภาพโสด มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี มีตำแหน่งงานปัจจุบันเป็นพนักงานระดับ 4 - 7 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001 - 20,000 บาท

5.1.2 การศึกษาเกี่ยวกับข้อมูลพฤติกรรมการเบิกพัสดุ ผลการศึกษาข้อมูลพฤติกรรมการเบิกพัสดุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในหน่วยงานประเภทหน่วยงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน ยี่ห้อหมึกพิมพ์ที่เบิกส่วนใหญ่เป็นยี่ห้อ Lexmark และส่วนใหญ่จะมีความถี่ในการเบิกต่อเดือนอยู่ที่ 1 ครั้งต่อเดือน

5.1.3 การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่า 1) ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมพื้นฐาน ได้แก่ ปลายนำเข้า , การปฏิบัติการ และปลายนำออก พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความสำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อปลายนำเข้า โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ ควรมีการกำหนดเวลาการส่งพัสดุที่แน่นอน รองลงมาคือ มีรูปแบบการจัดเก็บสินค้าที่สะดวกต่อการค้นหาและนำมาใช้ได้ง่าย 2) ห่วงโซ่คุณค่าด้านกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดหา, การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความสำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อการจัดหา โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ จัดซื้อของพัสดุ





ให้อยู่ในมาตรฐานและมีคุณภาพ การวางแผนการบริหารจัดการเพื่อครอบคลุมถึงกิจกรรมทั้งหมด รองลงมาคือ มีการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้พัสดุเพียงพอต่อการใช้งาน และการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการจัดซื้อ ให้มีผลต่อการเพิ่มคุณภาพของผลผลิตด้วยต้นทุนที่ลดลง 3) ประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความสำคัญ โดยให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการจัดการคลังพัสดุ โดยค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากที่สุด คือ มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับแนวโน้มความต้องการของหน่วยงานที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป รองลงมาคือ ให้โอกาสพนักงานเติบโตโดยการสนับสนุนด้านฝึกอบรมและการศึกษาต่อเนื่อง

5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน ผลการศึกษาที่สอดคล้องกับสมมติฐานได้ว่า ห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า, การพัฒนาด้านเทคโนโลยี และการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุ ประเภทพัสดुकอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ซึ่งห่วงโซ่คุณค่าด้านปัจจัยนำเข้า, การปฏิบัติการ และการจัดหาไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการจัดการคลังพัสดุประเภทพัสดुकอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่

5.2 อภิปรายผลการศึกษา กิจกรรมหลัก (Primary Activity) 1) ปัจจัยนำเข้า (Inbound Logistics) การตรวจรับพัสดุนั้นจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการในการตรวจรับพัสดุ เพื่อทำการตรวจรับพัสดุ ตรวจสอบพัสดุให้ถูกต้องตามคุณภาพและมาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ อย่างครบถ้วน ตามการจัดซื้อที่ได้ทำสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกันเอาไว้ ก่อนนำพัสดุเข้าคลังพัสดุประเภทพัสดुकอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ ซึ่งปัญหาที่พบบนนั้นคือธนาคารจะไม่สามารถควบคุมผู้ขายให้ทำการส่งพัสดุให้ตรงตามจำนวนที่ธนาคารต้องการใน ณ ขณะนั้น ๆ ได้ เนื่องจากในบางครั้งธนาคารมีความต้องการของพัสดูง และมินโยบายเร่งด่วนจากรัฐบาล หรือจากผู้บริหารของธนาคารออมสิน จึงทำให้ต้องใช้พัสดุบางรายการตามนโยบายต่าง ๆ เพิ่มขึ้น แต่ผู้ขายไม่สามารถผลิตพัสดุนั้น ๆ ได้ตามที่ธนาคารต้องการ เพราะกำลังการผลิตของผู้ขายนั้นมีจำกัด ทำให้ผู้ขายไม่สามารถจัดส่งได้ทันตามที่ธนาคารต้องการ และทำให้พัสดุในคลังขาดสต็อก ดังนั้นธนาคารจะต้องทำการให้คู่สัญญามีการส่งพัสดุให้ล่าช้ากว่าที่ธนาคารกำหนด จะมีการกำหนดค่าปรับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการบังคับทางอ้อมให้คู่สัญญาเร่งดำเนินการส่งพัสดุให้ทันตามข้อตกลง หรือมีการจัดซื้อแบบเร่งด่วน โดยการเปลี่ยนจากบริษัทเดิมที่ทำสัญญาหลัก เพื่อที่จะได้บริษัทใหม่ในการเพิ่มกำลังการผลิตพัสดุ จะได้ทำให้มีพัสดุเพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน 2) การปฏิบัติงาน (Operations) การจัดหาหมวดหมู่ของพัสดุ การจัดวางของพัสดุ หรือหีบห่อพัสดุนิตต่าง ๆ มีความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย อีกทั้งคลังพัสดุดังกล่าวก็มีการแบ่งพื้นที่เพื่อเป็นสำนักงานให้กับพนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานที่ ณ ที่นั้น ทำให้พื้นที่คลังพัสดุนั้นมีจำกัด ซึ่งปัญหาที่พบบนนั้นคือการจัดเก็บ หรือการจัดวางของพัสดุเกิดความซ้ำซ้อน ไม่เป็นระเบียบ ไม่มีการแยกพัสดุให้เป็นหมวดหมู่อย่างชัดเจนอย่างที่ควรจะเป็น ทำให้ยากต่อการเบิกจ่ายพัสดุให้กับหน่วยงาน และเสียเวลาในการทำงานอย่างสูญเปล่า อีกทั้งพื้นที่เพื่อสำนักงานมีจำนวนห้องอย่างหลายห้องในชั้นเดียวกัน และมีจำนวนพื้นที่ของส่วนสำนักงานมากเกินความจำเป็นเนื่องจากพนักงานและลูกจ้างนั้นมีปริมาณน้อย เมื่อเทียบกับจำนวนพื้นที่สำนักงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน ดังนั้นฝ่ายการพัสดุควรที่จะต้องมีการกำหนดพื้นที่ในการจัดเก็บพัสดุในคลังสินค้า ให้แยกประเภทพัสดุ จัดหมวดหมู่ จัดวางบนชั้นที่สะดวกต่อการขนย้าย และทำการกำหนดรหัสพัสดุเพื่อสะดวกต่อการค้นหา อีกทั้งยังต้องตรวจนับพัสดุเป็นประจำ เพื่อป้องกันพัสดุไม่ตรงทะเบียนคุมพัสดุ 3) ปัจจัยนำออก (Outbound Logistics) การจัดส่งพัสดุให้กับหน่วยงานนั้นไม่สามารถจัดส่งพัสดุได้ทันต่อความต้องการในการใช้งานของหน่วยงานต่าง ๆ เนื่องจากจำนวนของพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานอยู่ที่คลังพัสดุนั้นมีจำนวนน้อย รวมถึงยานพาหนะในการขนส่งพัสดุนั้นมีจำนวนไม่เพียงพอในการขนส่งพัสดุไปส่งหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งปัญหาที่พบบนนั้นเนื่องจากนโยบายธนาคารมีการลดจำนวนการรับพนักงานและลูกจ้าง



ใหม่ อีกทั้งยังตัดตำแหน่งพนักงานและลูกจ้างเดิมที่เกษียณอายุ หรือลาออกก่อนครบอายุเกษียณ จึงทำให้จำนวนตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานลดลง แต่ปริมาณงานนั้นเท่าเดิม หรืออาจเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม ในการรับพนักงานและลูกจ้างที่จะมาทำงานในส่วนนี้ได้ต้องเป็นคนที่ชำนาญในการรู้ตำแหน่งที่ตั้งของพัสดุต่าง ๆ รู้รหัสของพัสดุ และชนิดของพัสดุนั้น ๆ และนอกจากนี้การจัดส่งพัสดุให้หน่วยงานนั้นการคลังพัสดุจะต้องจัดส่งให้กับหน่วยงานในสำนักงานใหญ่ จำนวน 95 ฝ่าย แล้วยังต้องมีการจัดส่งพัสดุให้กับภาคต่าง ๆ จำนวน 18 ภาค และสาขาที่อยู่ในกรุงเทพฯ และปริมณฑล จึงทำให้เกิดข้อร้องเรียนในการจัดส่งพัสดุที่ล่าช้า ดังนั้นฝ่ายการพัสดุจึงต้องมีการทำหนังสือขอคำสั่งอัตราเพิ่มเติมเป็นกรณีพิเศษ และได้เหตุผลในการขออนุมัติในการขอคำสั่งอัตราให้ครอบคลุมต่อปริมาณงานที่มีอยู่ และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และเพิ่มการจัดหาบริษัทขนส่งเอกชน เพื่อจัดส่งพัสดุให้กับหน่วยงานสาขาให้ทันต่อความต้องการ และทันการใช้งาน กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) 4) การจัดซื้อ (Procurement) หน่วยงานที่ได้มีการได้รับพัสดุไม่ตรงตามความต้องการ เนื่องจากจำนวนพัสดุของพัสดุมิไม่เพียงพอต่อความต้องการของหน่วยงาน และยังมีพัสดุก้างจ่ายให้กับหน่วยงานอีกจำนวนมาก และการสั่งซื้อพัสดุมิมีการสั่งซื้อที่ไม่ตรงต่อความต้องการในการใช้งานของหน่วยงาน ซึ่งปัญหาที่พบบนคือการสั่งซื้อพัสดุ และการกำหนดจุดค่าสุดของพัสดุลงเหลือในคลังพัสดุในการสั่งซื้อสั่งจ้าง ซึ่งข้อมูลที่สำคัญในการสั่งซื้อพัสดุ และการกำหนดจุดค่าสุดของพัสดุในการสั่งซื้อสั่งจ้าง คือ ปริมาณในการใช้งาน หรือปริมาณความต้องการในการใช้พัสดุแต่ละประเภทนั้นแตกต่างกัน และต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลการใช้งานหรือเก็บสถิติในการเบิกพัสดุต่าง ๆ เพื่อทำการสั่งซื้อพัสดุให้เพียงพอต่อความต้องการในการใช้งานของหน่วยงานในแต่ละปี ซึ่งสาเหตุหลักในการที่จำนวนพัสดุไม่เพียงพอและหน่วยงานได้พัสดุไม่เพียงพอต่อความต้องการ เกิดจากการเบิกจ่ายให้กับหน่วยงานมีการเฉลี่ยพัสดุให้กับหน่วยงานเพื่อที่จะมีพัสดุลงเหลือให้หน่วยงานอื่น ๆ ได้รับพัสดุนั้น ๆ ด้วย จึงทำให้หน่วยงานได้รับพัสดุไม่ตรงจำนวนตามที่ได้ทำการเบิกพัสดุมาดังนั้นฝ่ายการพัสดุจะต้องมีคำสั่งให้พนักงานที่มีหน้าที่นี้จะต้องมีการตรวจนับจำนวนพัสดุทุกสัปดาห์ เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาจุดสั่งซื้อพัสดุ และคำนวณระยะเวลาการสั่งซื้อตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 เพื่อให้พัสดุลงเหลือเพียงพอต่อความต้องการ 5) การพัฒนาด้านเทคโนโลยี (Technology Development) ธนาคารมีระบบในการเบิกจ่ายพัสดุ โดยการใช้งานของระบบคือหน่วยงานที่ต้องการใช้งานพัสดุต่าง ๆ จะต้องทำการเบิกพัสดุมานระบบดังกล่าว และผู้ทำการเบิกพัสดุจะต้องเป็นพนักงานหรือลูกจ้างเท่านั้น ในการเบิกพัสดุต่าง ๆ ตามรายการพัสดุ และจำนวนพัสดุที่หน่วยงานต้องการที่จะใช้งาน และเมื่อทำการเบิกเสร็จเรียบร้อยแล้ว ระบบจะส่งคำสั่งการเบิกนั้น ไปยังหัวหน้าหน่วยงานนั้น ๆ เพื่อกลับกรองการเบิกและทำการอนุมัติการเบิกของพนักงานหรือลูกจ้างที่ได้ทำการเบิกพัสดุเข้าไปในระบบ เมื่อหัวหน้าหน่วยงานได้กดอนุมัติคำสั่งการเบิกแล้ว คำสั่งการเบิกจึงจะไปยังหน่วยงานของคลังพัสดุเพื่อที่จะทำการเบิกจ่ายให้กับหน่วยงานดังกล่าวได้ต่อไป ซึ่งปัญหาที่พบบนคือ ระบบที่ธนาคารใช้ในการเบิกจ่ายพัสดุในปัจจุบันนั้น มีอายุของระบบรวม 10 กว่าปี โดยมีการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขระบบ ได้เพียงเล็กน้อย ๆ เท่านั้น เนื่องจากพนักงานที่ทำการสร้างระบบได้มีการโยกย้ายตาม โครงสร้าง มีการเกษียณอายุ หรือลาออกก่อนครบอายุเกษียณ ไปแล้วนั้น จึงทำให้ระบบดังกล่าวมีความยากต่อการพัฒนาอย่างเต็มรูปแบบ จึงทำให้ระบบสามารถทำได้เพียงแต่ฟังก์ชันทั่วไปที่เคยใช้งานเท่านั้น หากต้องการเปลี่ยนแปลง หรือเพิ่มเติมข้อมูลเข้าไปในระบบมาก ทางหน่วยงานที่ดูแลระบบก็กังวลว่าจะไปทำให้ระบบนั้นล่มและไม่สามารถกู้คืนระบบได้ จะทำให้เกิดความเสียหายมากขึ้นยิ่งกว่าเดิม เนื่องจากพนักงานในหน่วยงานที่ดูแลระบบเป็นพนักงานรุ่นใหม่ ๆ ที่ไม่ได้สร้าง หรือมีการเรียนรู้ระบบดังกล่าวมาก่อน อีกทั้งระบบดังกล่าวมีความล้าสมัยอีกด้วย ดังนั้นธนาคารได้มีการจัดตั้งงบประมาณ ในการจัดซื้อระบบใหม่



เพื่อทดแทนระบบเก่าที่ใช้งานในปัจจุบัน เพื่อตอบสนองต่อความต้องการอย่างครบถ้วน 6) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) บุคลากร พนักงาน และลูกจ้างที่ทำงานที่คลังพัสดุมีการขาดการประสานงานซึ่งกันและกันและไม่มี การเชื่อมโยงกันในแต่ละกิจกรรม และปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบหรือที่ได้รับมอบหมายได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งปัญหาที่พบนั้นคืออายุการทำงานในปัจจุบันพนักงานและลูกจ้างที่ทำงานที่คลังพัสดุมีอายุช่วงสูงวัย มีการเรียนรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ได้มีการปรับเปลี่ยน ปรับปรุง และพัฒนาได้ช้า จึงทำให้งานต่าง ๆ เกิดความล่าช้า เนื่องจากต้องคอย ๆ เรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และเมื่อพนักงานและลูกจ้างมีการลา งาน จึงไม่สามารถหาคนมาทำงานทดแทนตำแหน่งนั้น ๆ ได้ เพราะด้วยจำนวนพนักงานและลูกจ้างที่จำกัดตามนโยบายของธนาคารเรื่องการลด และการตัดตำแหน่งของพนักงานและลูกจ้าง อีกทั้งลักษณะงานของคลังพัสดุเป็นงานที่ใช้แรงงาน แต่นโยบายของธนาคารมีการรับพนักงานและลูกจ้าง ที่มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำคือปริญญาตรี หรือเทียบเท่า จึงเป็นอีกหนึ่งเหตุผลที่ไม่มีคนมาสมัครงานในตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้นธนาคารควรที่จะจัดการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรใหม่ โดยให้พนักงานและลูกจ้างที่ชำนาญการเป็นผู้มอบหมายให้ข้อเสนอแนะ ก่อนที่จะเกษียณอายุ เพื่อที่จะถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับบุคลากรคนใหม่ที่จะมารับตำแหน่งหน้าที่ตรงนี้แทน

## 6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ฝ่ายการพัสดุควรมุ่งมั่นและให้ความสำคัญกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน ด้วยการวิเคราะห์คุณค่าเพิ่มเติมที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนและกิจกรรมต่างๆ เพื่อเชื่อมโยงกิจกรรมของธนาคาร ออมสิน รวมทั้งการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่พัสดุ สินค้า และการบริการที่ส่งมอบให้กับทางหน่วยงานต่าง ๆ ภายในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่เพื่อนำไปสู่การมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการคลังพัสดุประเภทวัสดุ คอมพิวเตอร์ของธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ให้มากยิ่งขึ้น ฝ่ายการพัสดุควรมุ่งเน้นการนำปัจจัยด้านการนำออกมาใช้ในการวางแผนการบริหารจัดการคลังพัสดุ และควรให้ความสำคัญกับการดำเนินการในการจัดส่งพัสดุ สินค้า ไปให้ถึงมือหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังจะช่วยลดต้นทุนในการจัดจำหน่ายพัสดุ สินค้า เช่นการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดส่งพัสดุการคลังพัสดุ การควบคุมพัสดุกงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ เป็นต้น การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานในขั้นตอนนี้จะช่วยลดต้นทุนด้านการจัดส่งพัสดุ รวมทั้งยังเพิ่มระดับการให้บริการแก่หน่วยงานต่าง ๆ เพิ่มสูงยิ่งขึ้น และฝ่ายการพัสดุควรมุ่งเน้นการนำปัจจัยด้านการนำเทคโนโลยีมาช่วยวางแผนการดำเนินงาน และมาช่วยควบคุมการบริหารจัดการคลัง รวมถึงมาช่วยเรื่องการควบคุมการเบิกจ่าย และการพัฒนาระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนทุก ๆ กิจกรรม เนื่องจากในปัจจุบันเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้ใช้นั้น มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ไม่สะดวกสบาย และยากต่อการใช้งาน จึงอาจจะทำให้ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการพัฒนาด้านเทคโนโลยีมีความสำคัญในการที่จะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าอิสระเรื่องนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.อศวิณ ปสุธรรม อาจารย์ ที่ปรึกษาการศึกษา ค้นคว้าอิสระ ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำ ตรวจสอบและแก้ไขเนื้อหา ตลอดจนให้กำลังใจในการทำการศึกษาค้นคว้าอิสระ ผู้วิจัยขอขอบคุณ รวมถึงอาจารย์ท่านอื่น ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือตลอดเวลาที่ศึกษาอยู่ และพี่ๆ เพื่อนนักศึกษาปริญญาทุกท่าน ที่ได้ให้กำลังใจและความช่วยเหลือในการทำศึกษาค้นคว้าอิสระตลอดมา



### เอกสารอ้างอิง

- โกศล ดีศีลธรรม. (2551). โลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานสำหรับการแข่งขันยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ฐานการพิมพ์
- ขวัญฤทัย เทพพิทักษ์. (2559). การศึกษาห่วงโซ่คุณค่าที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการประกอบธุรกิจส่งออกผลไม้แปรรูปของผู้ประกอบการไทยในตลาดโลก (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ, กรุงเทพมหานคร.
- คณัย เทียนพุด. (2545). การบริหารทรัพยากรมนุษย์สังควรสมัยที่ 21. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ นาโกต้า จำกัด
- ธนาคารออมสิน. (2566). ประวัติธนาคาร. สืบค้นจาก <https://www.gsb.or.th/about>
- ธนาคารออมสิน. (2563). ระเบียบธนาคารออมสิน ฉบับที่ 681 ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานและกำหนดหน้าที่หน่วยงานของธนาคารออมสิน. กรุงเทพฯ: ผู้วิจัย.
- ภัทรสิญากร คณาเสน. (2558). แนวทางการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าในธุรกิจโรงแรมไม้สักของ บริษัท ชาญเจริญโยธธร ู๊ดชิฟ จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพมหานคร.
- Kotler, P. (2003). Marketing management (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Boston: Harvard Business Review
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics: An introductory analysis*. New York: Harper and Row.