

## ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

### ในอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์

### The Factors Affecting Organization Working Efficiency in the Manufacturing and Logistics Industries

กานุจนาพร บุญชู\*, สุทธิพัทธ์ อัศววิชัยโรจน์\*\*

Karnjanaporn Boonchu\*, Sutthipat Assawavichairoj\*\*

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์ด

ตึก Exchange Tower ชั้น G และ LG 388 ถนนสุขุมวิท คลองเตย กรุงเทพมหานคร 10110 ประเทศไทย

Graduate School, Stamford International University

Exchange Tower, G & LG Floor, 388 Sukhumvit, Klongtoey, Bangkok, 10110, Thailand

รับทบทวน: 8 เมษายน 2568

ปรับปรุงบทความ: 28 กรกฎาคม 2568

ตอบรับตีพิมพ์บทความ: 31 สิงหาคม 2568

#### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิจัยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร 1) การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และ 3) การลดความสูญเปล่าในกระบวนการและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้วยการวิจัยเชิงปริมาณโดยการทำแบบสอบถาม 400 ท่าน กลุ่มพนักงานทั่วไปและหัวหน้างาน ตรวจสอบค่าครองน้ำดื่มอัลฟามีค่ามากกว่า 0.7 สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ การทดสอบแบบพหุคุณควบคู่กับการวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล 6 ท่าน กลุ่มผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการทั่วไป ทุกข้อคำถามมีงานวิจัยรองรับ กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานที่ประกอบอาชีพบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์หรือโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตโดยเฉพาะ สถานประกอบการอยู่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ชลบุรี และระยอง อายุ 18 ปีขึ้นไป ทุกเพศ ผลวิจัยเชิงปริมาณ วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ปัจจัย 4 ด้านภายในให้การลดความสูญเปล่ามีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ คือ การเคลื่อนไหว การผลิตที่มากเกินไป ข้อบกพร่อง และการใช้ทรัพยากรบุคคลอย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ปัจจัย 5 ด้านภายในให้แรงจูงใจมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ คือ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

\* ผู้เขียนหลัก

อีเมล: karnjnp.b@gmail.com

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มหาวิทยาลัยนานาชาติสแตมฟอร์ด)

ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน การกำกับดูแล นโยบายการบริหาร ชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เมื่อนำตัวแปรต้นทั้ง 2 ตัวรวมกันพบว่าสามารถอธิบายตัวแปรตามได้น้อยกว่าตัวแปร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพียงตัวแปรเดียว ผลวิจัยเชิงคุณภาพ พิจารณารายด้านส่วนของการลดความสูญเปล่าที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับกระบวนการส่วนเกินและการขนส่งมากที่สุด ส่วนของแรงจูงใจผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนและความก้าวหน้ามากที่สุด

### คำสำคัญ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ความสูญเปล่าในกระบวนการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Received: April 8, 2025

Revised: July 28, 2025

Accepted: August 31, 2025

### Abstract

The objective of this research is studying the factors affecting organization working efficiency, specifically: 1) waste reduction in processes, 2) employee motivation, and 3) the combined effect of waste reduction in processes and employee motivation. The research was conducted using a quantitative approach, involving a survey of 400 participants, comprising general staff, leaders and supervisors. The reliability of the questionnaire was confirmed with a Cronbach's alpha coefficient exceeding 0.7, ensuring reliability. Data were analyzed using multiple regression analysis was employed for hypothesis testing, complemented by qualitative research through in-depth interviews with 6 individuals, including managers, executives, and entrepreneurs. All survey questions were supported by prior studies. The sample group consisted of individuals working in logistics or manufacturing companies in Bangkok, Samut Prakan, Chonburi, and Rayong, aged 18 and above, and of all genders. The quantitative findings indicate that four factors related to 1<sup>st</sup> objective waste reduction significantly impact efficiency: motion, overproduction, defects, and unused talent. Additionally, five factors related to 2<sup>nd</sup> objective employee motivation were found to have a significant influence: achievement, responsibility, base wage or salary, policies and rules, and coworker relationships. The 3<sup>rd</sup> objective, when combining the two independent variables, the analysis showed that only employee motivation variables explained efficiency more effectively than the combined model. The qualitative findings supported these results, highlighting that interviewees considered over processing and transportation as the most

critical wastes affecting organization's efficiency. In terms of motivation, base wage & salary and career advancement were emphasized as the most influential factors.

## Keywords

Working efficiency, Process waste, Employee motivation

## บทนำ (Introduction)

สภาพปัจจุบันของปัญหาอุตสาหกรรมไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงจากหลายมิติ ทั้งการแข่งขันทางเศรษฐกิจที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและเทคโนโลยี จากรายงานภาวะเศรษฐกิจอุตสาหกรรมสำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรมพบว่า อุตสาหกรรมบางประเภทมีแนวโน้มชะลอตัวในขณะที่อุตสาหกรรมบางประเภทมีแนวโน้มขยายตัวดีขึ้น (Office of Industrial Economics, 2024) เนื่องจากปัจจุบันการแข่งขันระหว่างธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้นทั้งในส่วนของธุรกิจเดิมที่มีอยู่แล้วและธุรกิจใหม่ที่เกิดขึ้น ส่งผลให้หลายอุตสาหกรรมจะต้องมีการปรับตัวเพื่อรับรับสถานการณ์ต่างๆ จากรายงานศูนย์วิจัยกสิกรไทยกล่าวว่า ในปี 2025 ภาคการผลิตไทยมีแนวโน้มอ่อนแอ ซึ่งมีความสามารถทางการแข่งขันที่ลดลงท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่รวดเร็ว และยังเผชิญกับปัจจัยทางการค้าที่สูงขึ้น โดยเฉพาะราคากลางงานและค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้น รวมถึงการแข่งขันที่สูงขึ้นจากการเข้ามาของสินค้าจีนทั้งตลาดในประเทศไทย และตลาดส่งออกซึ่งเป็นการเพิ่มแรงกดดันต่อภาคผลิตไทย ทั้งจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความชัดແยังในปัจจุบันที่ต่างๆ และมาตรการการปรับค่าแรงงานในประเทศไทย (Kasikornresearch, 2025) โดยการศึกษาในบริบทองค์กรของภาคอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์ เนื่องจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีแรงงานเป็นจำนวนมาก มีกระบวนการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และเป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจของประเทศไทย พื้นที่ศึกษาคือจังหวัดกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ชลบุรี และระยอง ซึ่งมีนิคมอุตสาหกรรมการผลิตและสำนักงานโลจิสติกส์ที่สำคัญเป็นจำนวนมาก (Knight Frank Thailand, 2024) จึงเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวแทนในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร และทางผู้วิจัยค้นพบปัญหาสำคัญ คือ บางองค์กรมีการปรับตัวด้วยการลดต้นทุนในด้านของเงินเพียงอย่างเดียว เช่น ลดต้นทุนด้านผลิตภัณฑ์ ลดต้นทุนด้านวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น ซึ่งในบางครั้งการลดต้นทุนบางอย่างอาจจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้าและบริการด้วย (Teachme Biz, 2020) ดังนั้น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรจึงเป็นตัวแปรสำคัญที่ทางองค์กรควรพิจารณาเพื่อนำมาแก้ไขปัญหานี้ โดยประสิทธิภาพการปฏิบัติงานสามารถลดต้นทุนขององค์กรได้ทั้งต้นทุนที่ประเมินค่าเป็นตัวเงินและต้นทุนที่ประเมินค่าเป็นเวลา อ้างอิงจากสูตร  $E = (O-I) + S$  ของ Herbert A. Simon ปี 1960 (Mahamontri, 2021, 8) สามารถพิสูจน์ได้ว่าการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรควบคู่กับการลดปัจจัยนำเข้าลงจะส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กรและความพึงพอใจของผู้บริโภคที่มากขึ้น ก่อให้เกิดการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ (Siam Okamura, 2024) และประสิทธิภาพมีความสำคัญกับ

ภาคอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์เป็นอย่างมาก เนื่องจากจะต้องอาศัยความถูกต้อง แม่นยำ และความคล่องตัวในการดำเนินกระบวนการผลิตและการกระจายสินค้า จากข้อมูลข้างต้น ทางผู้วิจัยได้จึงให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในองค์กรที่ปฏิบัติงานควบคู่กับกระบวนการผลิตงาน โดยสองส่วนนี้จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กร

ในส่วนของการบูรณาการปฏิบัติงาน ทางผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญของการลดความสูญเปล่าในกระบวนการ เนื่องจากความสูญเปล่าคือสิ่งที่ปฏิบัติแล้วไม่ได้เกิดผลลัพธ์และอาจก่อให้เกิดต้นทุนทึ่งต้นทุนด้านเงินและเวลาอย่างสูญเปล่า เช่น การวางแผนการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หรือการจัดพื้นที่ในการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสมจะก่อให้เกิดการเสียเวลาในการปฏิบัติงาน ปกติจะต้องใช้เวลาการทำงาน 10 ชั่วโมง ซึ่งหมายถึงทางองค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจ่ายค่าล่วงเวลาการทำงาน 2 ชั่วโมงในทุกวัน แต่ถ้ามีการคันหนาความสูญเปล่าที่เกิดจากการบูรณาการปฏิบัติงานได้ จะส่งผลให้งานสามารถเสร็จภายใน 8 ชั่วโมง ซึ่งหมายถึงองค์กรไม่จำเป็นต้องเสียค่าล่วงเวลาเพิ่มเติม หรือสามารถวิเคราะห์ต่อได้ว่า ถ้าเวลาในการทำงานลดลงจะส่งผลให้ต้นทุนในส่วนของตัวเงินลดลงได้ด้วย ในส่วนของบุคลากร ทางผู้วิจัยได้เห็นความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นกำลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดงาน ซึ่งถ้าบุคลากรไม่ได้มีแรงจูงใจหรือความต้องการที่จะปฏิบัติงานจะส่งผลต่อผลลัพธ์ขององค์กรให้ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ทางองค์กรวางไว้

ผู้วิจัยเห็นว่าการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานในภาคอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์ มีความสำคัญทั้งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อให้สามารถนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กรได้

### วัตถุประสงค์ (Research Objectives)

- เพื่อศึกษาการลดความสูญเปล่าในกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร
- เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร
- เพื่อศึกษาการลดความสูญเปล่าในกระบวนการและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

### สมมติฐานการวิจัย (Research Hypothesis)

- การลดความสูญเปล่าในกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร
- แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร
- การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

## ทบทวนวรรณกรรม (Literature Reviews)

### 1. ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน เออร์เบิร์ต เอไซมอน 1960 (Mahamontri, 2021, 8) ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ กล่าวคือ พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับร่วมกับความพึงพอใจที่เกิดขึ้นในกระบวนการจึงจะถือว่าเกิดประสิทธิภาพ ปีเตอร์ สันและโพลเมน 1953 (Pannarai, 2022, 19) ได้ให้แนวคิดองค์ประกอบของคำว่าประสิทธิภาพ ดังนี้ คุณภาพของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานที่ส่งผลให้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและสร้างความพึงพอใจ ปริมาณของงาน หมายถึง ปริมาณของงานที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติให้เสร็จภายในระยะเวลาที่ทางองค์กรกำหนดไว้ เวลา หมายถึง ระยะเวลาที่บุคลากรใช้ในการปฏิบัติงาน ที่เป็นไปตามข้อกำหนดขององค์กร โดยเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมกับงานและมีความทันสมัย ค่าใช้จ่าย หมายถึง ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานต้องมีความเหมาะสมกับงาน ดังนั้น ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สามารถถกล่าวได้ว่า เป็นการประยุกต์ใช้ปัจจัยและกระบวนการปฏิบัติงานอย่างคุ้มค่า ไม่เกิดความสูญเปล่าเกินความจำเป็น

### 2. การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ

การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ แนวคิดความสูญเปล่า 8 ประการ คือ งานที่ไม่ได้สร้างคุณค่าหรือประโยชน์ในกระบวนการ โดยแนวคิดความสูญเปล่า 8 ประการ คือ งานที่ไม่ได้รับการพัฒนาโดย ไหอิจิ โอะโนะ (Thaichi Ohno) ปัจจุบันถูกเรียกว่า 8 ความสูญเปล่าของระบบลีน (8 Waste of Lean) (Teachme-biz, 2021) ซึ่งระบบการผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) คือ ระบบการผลิตที่มีจุดประสงค์เพื่อลดความสูญเปล่าในกระบวนการทั้ง 8 ความสูญเปล่า หรือการเปลี่ยนความสูญเปล่าให้กลายเป็นมูลค่า ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยความสูญเปล่าทั้ง 8 ประการ ประกอบด้วยความสูญเปล่าที่เกิดจากการขันส่ง สินค้าคงคลัง การเคลื่อนไหว การรอกอย ผลิตที่มากเกินไป กระบวนการส่วนเกิน ข้อบกพร่อง และการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ ซึ่งระบบลีน (Lean Manufacturing) อยู่บนหลักการพื้นฐาน 3 หลักการ คือ มุ่งเน้นสร้างคุณค่า (Create Value) มุ่งเน้นลดความสูญเปล่าในการปฏิบัติงาน (Eliminate Waste) และมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนา (Continuous Improvement) (Dynamic Intelligence, 2023) ประกอบกับแนวคิด การประยุกต์ใช้เทคนิคแบบลีน (ECRS) คือ การลดความสูญเปล่าที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ ประกอบด้วย การกำจัดสิ่งที่ไม่จำเป็น (Eliminate) การรวมกระบวนการปฏิบัติงานสำหรับบางกระบวนการเข้ามาไว้เป็นกระบวนการเดียว (Combine) การจัดลำดับความสำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานขึ้นมาใหม่ เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นไม่ติดขัด สามารถปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น และลดความผิดพลาดได้ (Rearrange) และการทำให้กระบวนการปฏิบัติงานที่มีความซับซ้อนและยากเกินไปทำให้ง่ายขึ้น (Simplify) (HREX.asia, 2022)

อ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน เพื่อลดระยะเวลากระบวนการผลิตกรณีศึกษาโรงงานผลิตเส้นขนมจีนหมัก (Jirasirilerd & Ponsri, 2023, 21-28) ผลการศึกษา

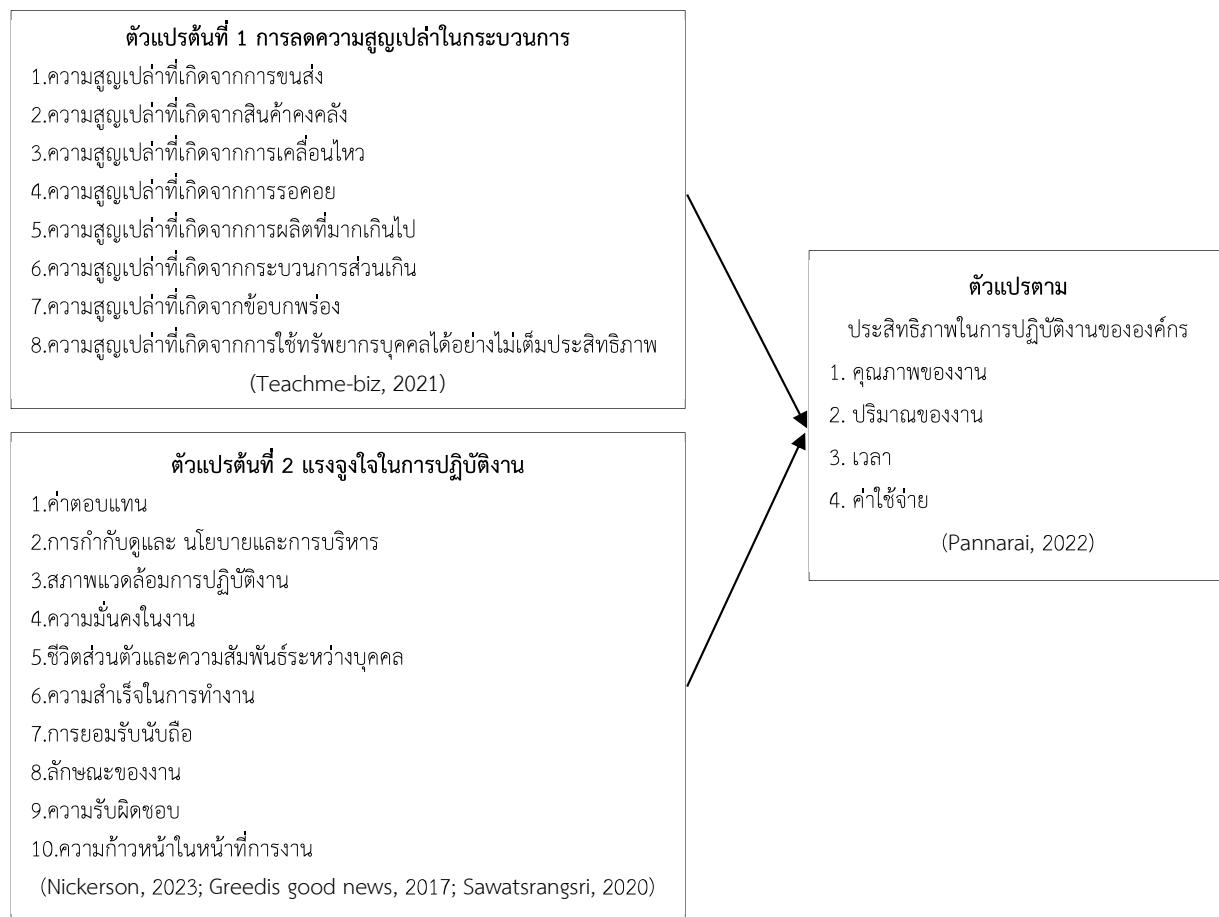
พบว่าสามารถลดระยะเวลาการรอคิวยางงานและการเคลื่อนไหวกินความจำเป็นด้วยการปรับการวางแผนเครื่องจักรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดระยะเวลาได้ 5.21% งานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการลดปริมาณสินค้าคงคลังและของเสียชิ้นงานตั้มหน้าหักปลายแชนด์ รุ่น WH - 6400 กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tubpond, 2023, 41-55) ผลการศึกษาพบว่าการสร้างแผนผังสายธารคุณค่าเพื่อระบุปัญหาและความสูญเปล่าด้วยการนำลีนมาประยุกต์ใช้ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดปริมาณของเสียได้ 1.46% ลดปริมาณคลังสินค้าได้ 15,901 ชิ้น และลดค่าใช้จ่ายในกระบวนการผลิตได้ 97.79% งานวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าโดยใช้แนวคิดลีน (Kulpong, 2021, 4-7) ผลการศึกษาพบว่าการประยุกต์ใช้ทฤษฎีความสูญเปล่า 8 ประการและ ECRS สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดเวลาการดำเนินงานได้ 78 นาที งานวิจัยเรื่องการลดความสูญเปล่าจากการกระบวนการขนส่งโดยการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ด้วยอาร์คิวโอเอสออนไลน์: กรณีศึกษา ธุรกิจขนส่งชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องยนต์ (Rattanasintaweesuk & Ruangchoengchum, 2021, 75-88) ผลการศึกษาพบว่าการวางแผนการเดินทางล่วงหน้าสามารถลดความสูญเปล่าได้มากที่สุด สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดระยะเวลา 3.89 ชั่วโมงต่อรอบการขนส่ง และลดค่าใช้จ่ายได้ 2626.58 บาทต่อเดือน งานวิจัยเรื่องการประยุกต์แนวคิดลีนเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตสายไฟ (Daecha, 2020, 44-65) ผลการศึกษาพบว่าสามารถนำแนวคิดลีนมาประยุกต์ใช้และลดความสูญเปล่าของกระบวนการ จากเดิม 17 ขั้นตอน เหลือ 10 ขั้นตอน สามารถเพิ่มประสิทธิภาพด้านการลดระยะเวลาได้ 35%

### 3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทฤษฎีสองปัจจัยของไฮร์ชเบอร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นการให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยทำการสัมภาษณ์บุคลากรในสถานประกอบการเพื่ออธิบายว่าปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นที่ดีและไม่ดีต่องานที่รับผิดชอบ ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่มีผลบวกกับผลลัพธ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ไม่ได้ต่างกันแค่ความมากหรือความน้อยในปัจจัยตัวเดียวกัน แต่ทั้งสองด้านเป็นปัจจัยคนละตัว ดังนั้น ไฮร์ชเบอร์กจึงได้สร้างทฤษฎี Two-Factor Theory เพื่อทำการอธิบายว่าแรงจูงใจและความพึงพอใจเกิดจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยค้าจุน เป็นปัจจัยที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงแต่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ค่าตอบแทน การกำกับดูแล สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานโดยตรงและเป็นปัจจัยที่สร้างจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้น ประกอบด้วย ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Nickerson, 2023; Greidis good news, 2017; Sawatsrangsri, 2020)

อ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง งานวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แผนกส่งออก อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ชิ้นส่วนยานยนต์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (Jeenchua et al., 2022, 108-117) ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้ามีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ของพนักงานประจำและมีความผันแปรในการส่งผลได้ร้อยละ 79.9 งานวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา บริษัท เอชซีเมืองกาลาส (ประเทศไทย) จำกัด (Wongsettee et al., 2025, 15-30) ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความมั่นคงในงาน และวิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ งานวิจัยเรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 (Hemphila et al., 2024, 487-504) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในงาน และด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อธิบายได้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพได้ 68.80% ส่วนปัจจัยค้ำจุน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนด้านลักษณะของอาชีพ และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน อธิบายได้ว่าองค์ประกอบดังกล่าวสามารถร่วมกันพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพได้ 77.80%



### ภาพที่ 1: กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการวิจัย (Research Methodology)

### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างและพื้นที่ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง ข้างต้นจากข้อมูลสำนักงานพาณิชย์ จังหวัดชัยนาท พ布ว่าสถานการณ์ธุรกิจโลจิสติกส์ไทย ฉบับเดือนพฤษภาคม 2568 ธุรกิจโลจิสติกส์มีจำนวน นิติบุคคลประมาณ 46,079 ราย (Office of Provincial Commercial Affairs Chainat, 2025) ข้างต้นจาก กรมโรงงานอุตสาหกรรม รายชื่อโรงงานที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการ ข้อมูล ณ วันที่ 2 มกราคม 2568 พบว่าจำนวนโรงงานอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับการผลิตมีจำนวนประมาณ 27,941 ราย แบ่งเป็นพื้นที่ กรุงเทพมหานคร 1,861 ราย สมุทรปราการ 3,580 ราย ชลบุรี 2,951 ราย และระยอง 2,047 ราย (Department of Industrial Works, 2025) โดยการศึกษาในบริบทของค์กรของภาคอุตสาหกรรมการผลิต และโลจิสติกส์ เมื่อจากเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีโรงงานเป็นจำนวนมาก มีระบบการปฏิบัติงานที่หลากหลาย และ เป็นกลุ่มที่มีบทบาทสำคัญต่อธุรกิจของประเทศไทย พื้นที่ศึกษาคือจังหวัดกรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ชลบุรี และระยอง ซึ่งมีนิคมอุตสาหกรรมการผลิตและสำนักงานโลจิสติกส์ที่สำคัญเป็นจำนวนมาก (Knight Frank Thailand, 2024) จึงเหมาะสมที่จะใช้เป็นตัวแทนในการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานขององค์กร

การวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ หนังงานทั่วไประดับปฏิบัติการหรือหัวหน้างานที่ประกอบ อาชีพในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์หรือโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตโดยเฉพาะ รวมถึงส่วนของ สำนักงาน เช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า และฝ่ายผลิต เป็นต้น ทั้งเพศชาย เพศหญิงและเพศ ทางเลือกที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป และสถานประกอบการอยู่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ชลบุรี และ ระยอง โดยวิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ออาศัยหลักความน่าจะเป็น (Nonprobability Sampling) ด้วย วิธีการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์ (Purposive Sampling) เมื่อจากเป็นวิธีการที่สามารถลดความ คลาดเคลื่อนจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างได้ เพราะเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ถูกคัดเลือกตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากการประยุกต์ใช้สูตรของ Cochran (1977 ข้างต้นใน Ramkhamhaeng University, n.d.) เพื่อกำหนด ขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบไม่ทราบจำนวนประชากรที่แท้จริง พบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวน คือ 385 ท่าน แต่ผู้วิจัยตัดสินใจเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 ท่านเพื่อลดความคลาดเคลื่อนจากการตอบ แบบสอบถาม

การวิจัยเชิงคุณภาพ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการทั่วไปที่ประกอบ อาชีพในบริษัทที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์หรือโรงงานที่เป็นอุตสาหกรรมการผลิตโดยเฉพาะ รวมถึงส่วนของ สำนักงาน เช่น ฝ่ายวางแผน ฝ่ายจัดซื้อ คลังสินค้า และฝ่ายผลิต เป็นต้น ทั้งเพศชาย เพศหญิงและเพศ ทางเลือกที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป และสถานประกอบการอยู่กรุงเทพมหานคร สมุทรปราการ ชลบุรี และ ระยอง จำนวน 6 ท่าน จากการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วยผู้ประกอบการจำนวน 1 ท่านใน

อุตสาหกรรมการผลิตเหล็กและอะปู ผู้จัดการทั่วไปจำนวน 3 ท่านในอุตสาหกรรมการผลิตกลุ่มยานยนต์ และผู้จัดการทั่วไปจำนวน 2 ท่านในบริษัทโลจิสติกส์เกี่ยวกับการขนส่งและคลังสินค้า

## 2. เครื่องมือวิจัย

การวิจัยเชิงปริมาณสำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรภายในองค์กร เครื่องมือสำหรับการวิจัยคือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยใช้มาตรวัดแบบอันตรภาคชั้น (Interval Scale) ตามวิธีแบบ Likert Scale ซึ่งแบบสอบถามจะประกอบไปด้วยทั้งหมด 4 ส่วนคือ 1) คำตามคัดกรองและข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) คำตามเกี่ยวกับการลดความสูญเปล่าในกระบวนการ 3) คำตามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร 4) คำตามเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือเพื่อทำการตรวจสอบว่าแบบสอบถามมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยหรือไม่ ด้วยการตรวจสอบคุณภาพ 2 วิธี ดังนี้

1) ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) ด้วยวิธีการศึกษาข้อคำถามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาอ้างอิงและนำมาปรับใช้สำหรับงานวิจัยฉบับนี้ จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) พบว่า ทุกข้อคำถามสำหรับแบบสอบถามงานวิจัยฉบับนี้อ้างอิงจากงานวิจัยที่มีการรองรับทั้งหมด

2) ตรวจสอบความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ (Reliability) ผู้วิจัยทำการทดสอบแบบสอบถามด้วยการนำแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างทำการตอบจำนวน 40 ชุด และนำไปหาสัมประสิทธิ์อัลฟาก่อนบัด (Cronbach's alpha) พบว่า มีค่ามากกว่า 0.7 ทุกข้อคำถาม ซึ่งหมายถึง แบบสอบถามฉบับนี้มีความน่าเชื่อถือของข้อมูลและมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ดังนั้น สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงได้ อ้างอิงจากค่าที่ยอมรับได้ของตัวสถิติ คือ มากกว่า 0.7 ซึ่งเป็นการรับรองว่าคำนั้นมีความสัมพันธ์ในการวัดคุณลักษณะอย่างดี (Minitab, 2021)

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการหรือผู้บริหาร ทางผู้วิจัยได้จัดทำแบบสอบถามเพื่อทำการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structured Interview) ด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน คือข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม คำตามเกี่ยวกับความคิดเห็นและทัศนคติเกี่ยวกับการลดความสูญเปล่าในกระบวนการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ ด้วยวิธีการศึกษาข้อคำถามของงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาอ้างอิงและนำมาปรับใช้สำหรับงานวิจัย ฉบับนี้ จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ พบว่า ทุกข้อคำถามสำหรับแบบสอบถามงานวิจัยฉบับนี้อ้างอิงจากงานวิจัยที่มีการรองรับทั้งหมด

## 3. การวิเคราะห์ข้อมูล

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ความกว้างของอันตรภาคชั้น มีค่า 0.8 ดังนั้น สามารถแปลความหมายได้ ดังนี้ ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด ค่าเฉลี่ย

1.81 – 2.60 หมายถึง ระดับน้อย ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40 หมายถึง ระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20 หมายถึง ระดับมาก และค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลสถิติเชิงอนุมานสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยการใช้สถิติการทดด้วยแบบพหุคุณ (Multiple Regression)

3.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบ Content Analysis จากการวิเคราะห์จากบทสัมภาษณ์และนำมาตีความเนื้อหา จัดหมวดหมู่ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่สนับสนุนข้อเสนอเชิงทฤษฎีในงานวิจัย

## ผลการวิจัย (Results)

### 1. ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 ข้อมูลด้านสถานที่ตั้งของสถานประกอบการ ได้แก่ สมุทรปราการ จำนวน 175 ท่า� (43.75%) กรุงเทพมหานคร จำนวน 113 ท่า� (28.25%) ระยอง จำนวน 57 ท่า� (14.25%) และชลบุรี จำนวน 55 ท่า� (13.75%)

1.2 ข้อมูลด้านประเภทของสถานประกอบการ ได้แก่ โรงงาน จำนวน 257 ท่า� (64.25%) และบริษัท จำนวน 143 ท่า� (35.75%)

1.3 ข้อมูลด้านประเพณท์ ได้แก่ อายุระหว่าง 18-30 ปี จำนวน 242 ท่า� (60.50%) อายุระหว่าง 31 – 40 ปี จำนวน 85 ท่า� (21.25%) และอายุตั้งแต่ 41 ปีขึ้นไป จำนวน 73 ท่า� (18.25%)

1.4 ข้อมูลด้านตำแหน่งงาน ได้แก่ บุคลากรทั่วไป จำนวน 228 ท่า� (57%) และหัวหน้างาน จำนวน 172 ท่า� (43%)

1.5 ข้อมูลด้านเพศ ได้แก่ เพศหญิง จำนวน 252 ท่า� (63%) เพศชาย จำนวน 109 ท่า� (27.25%) และเพศทางเลือก จำนวน 39 ท่า� (9.75%)

### 2. ข้อมูลสถิติเชิงพรรณนาสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ

2.1 ข้อมูลด้านตัวแปรความสูญเปล่าในกระบวนการ ระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมด โดยค่าเฉลี่ยที่มากที่สุด คือ การขนส่ง (4.5267) รองลงมาคือ ข้อบกพร่อง (4.5258) การรอคอย (4.4883) การใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ (4.4783) การเคลื่อนไหว (4.4475) กระบวนการส่วนเกิน (4.4458) สินค้าคงคลัง (4.4433) และการผลิตที่มากเกินไป (4.3158)

2.2 ข้อมูลด้านตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ความรับผิดชอบ (4.4825) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (4.4400) การยอมรับนับถือ (4.3433) และลักษณะของงาน (4.2375) รองลงมา คือ ทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างในระดับมาก ได้แก่ ชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (4.2025) สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน (4.1992) การกำกับดูแลนโยบายและการบริหาร (4.1850) ความมั่นคงในงาน (4.1158) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (4.0958) และค่าตอบแทน (4.0667)

2.3 ข้อมูลด้านตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ระดับทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ คุณภาพของงาน (4.4625) เวลา (4.3658) ปริมาณงาน (4.3125) และค่าใช้จ่าย (4.2733)

### 3. ข้อมูลสถิติเชิงเชิงอนุมานสำหรับข้อมูลเชิงปริมาณ

3.1 สมมติฐานข้อที่ 1 คือ การลดความสูญเปล่าในกระบวนการมือิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

#### ตารางที่ 1

ตารางแสดงผล Coefficients ของผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	1.229	0.172		7.143	0.000		
ความสูญเปล่าที่เกิดจากการขนส่ง	-0.009	0.067	-0.009	-0.138	0.890	0.279	3.589
ความสูญเปล่าที่เกิดจากสินค้าคงคลัง	0.054	0.064	0.058	0.849	0.396	0.270	3.703
ความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหว	-0.169	0.061	-0.189	-2.797	0.005	0.276	3.625
ความสูญเปล่าที่เกิดจากการรอดอย	0.074	0.064	0.083	1.154	0.249	0.242	4.139
ความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป	0.264	0.047	0.315	5.625	0.000	0.404	2.474
ความสูญเปล่าที่เกิดจากการกระบวนการส่วนเกิน	0.050	0.056	0.056	0.895	0.371	0.320	3.129
ความสูญเปล่าที่เกิดจากข้อบกพร่อง	0.243	0.062	0.261	3.914	0.000	0.285	3.504
ความสูญเปล่าที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ	0.198	0.063	0.213	3.120	0.002	0.271	3.686

จากตารางที่ 1 การพิจารณาค่า Sig. ที่มีค่า่น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คือ การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไปมีค่าอิทธิพลมากที่สุด (0.315) รองลงมาคือ ข้อบกพร่อง (0.261) การใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ (0.213) และการเคลื่อนไหว (-0.189) ตามลำดับ

สำหรับการลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหวมีค่า -0.189 หมายถึง การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหว ยิ่งมีการลดความสูญเปล่าในด้านนี้มาก จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ลดลง ซึ่งอาจเกิดจากกลุ่มตัวอย่างที่ทำการเก็บข้อมูลนั้นมีข้อจำกัดในการลดความสูญเปล่าในด้านนี้ เช่น กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานในสายการผลิต ซึ่งการที่จะลดความสูญเปล่าด้านการเคลื่อนไหว จะต้องระทบต่อการปรับพื้นที่สายการผลิตมาก และอาจจะส่งผลให้เกิดความสูญเปล่าในด้านอื่น เช่น ความสูญเปล่าที่เกิดจากการขนส่งภายในสายการผลิต เป็นต้น

สำหรับตัวแปรที่ไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ สามารถอธิบายได้ ดังนี้ การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการขนส่ง อาจเกิดจากการขนส่งไม่ใช่หน้าที่การปฏิบัติงานหลักของกลุ่มตัวอย่าง หรือมีระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยในส่วนนี้ การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากสินค้าคงคลัง อาจเกิดจากสินค้าคงคลังมีความเกี่ยวข้องกับกระบวนการอื่น เช่น การวางแผนสั่งซื้อ การวางแผนการผลิต หรือการวางแผนระบบโลจิสติกส์ เป็นต้น ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่กลุ่มตัวอย่างจะทำการแก้ไขได้โดยตรง และไม่ได้รับผลกระทบเป็นหลักเนื่องจากยังมีบริษัทผลิตค้าเพียงพอต่อความต้องการ การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการรอคอย อาจเกิดจากกลุ่มตัวอย่างมีการปรับปรุงกระบวนการ เช่น ระหว่างเกิดการรอคอย มีการปรับจำนวนพนักงานให้เป็นปฏิบัติงานในด้านอื่นระหว่างรอคอย เป็นต้น และการลดความสูญเปล่าที่เกิดจากกระบวนการส่วนเกิน อาจเกิดจากกลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจว่ากระบวนการส่วนเกินในบางกระบวนการนั้นส่งผลต่อคุณภาพและเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เช่น การตรวจสอบข้าวหล่ายรอบ เป็นต้น

### 3.2 สมมติฐานข้อที่ 2 คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

#### ตารางที่ 2

ตารางแสดงผล Coefficients ของผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error				Tolerance	VIF
(Constant)	0.553	0.134		4.127	0.000		
ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	0.183	0.041	0.200	4.514	0.000	0.370	2.701
การยอมรับนักถือ	0.004	0.045	0.005	0.097	0.923	0.284	3.516
ลักษณะของงาน	0.054	0.043	0.062	1.247	0.213	0.293	3.411
ความรับผิดชอบ	0.209	0.045	0.201	4.674	0.000	0.393	2.541
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	-0.028	0.032	-0.036	-0.870	0.385	0.415	2.411

## ตารางที่ 2

ตารางแสดงผล Coefficients ของผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 (ต่อ)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
ค่าตอบแทน	0.124	0.037	0.171	3.355	0.001	0.279	3.580
การกำกับดูแล นโยบายและการบริหาร	0.130	0.038	0.175	3.461	0.001	0.283	3.536
สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน	0.027	0.041	0.032	0.646	0.519	0.290	3.452
ความมั่นคงในงาน	0.019	0.032	0.028	0.589	0.556	0.327	3.062
ชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.162	0.033	0.209	4.954	0.000	0.407	2.459

จากตารางที่ 2 การพิจารณาค่า Sig. ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ชีวิตส่วนตัวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีค่าอิทธิพลมากที่สุด (0.209) รองลงมาคือ ความรับผิดชอบ (0.201) ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (0.200) การกำกับดูแล นโยบาย การบริหาร (0.175) และค่าตอบแทน (0.171) ตามลำดับ

สำหรับตัวแปรที่ไม่ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ สามารถอธิบายได้ ดังนี้ การยอมรับนับถือ อาจเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างอยู่ในองค์กรที่มีการยอมรับนับถือในระดับที่ดีอยู่แล้ว หรือไม่ได้ให้ความสำคัญกับด้านนี้มากเนื่องจากหน้าที่ที่ปฏิบัติ เป็นการปฏิบัติงานระดับทั่วไป ลักษณะของงาน อาจเกิดจากการที่ปฏิบัติ นั้นไม่ได้มีความท้าทายมาก และมีความเหมาะสมสมกับทักษะอยู่แล้ว ความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน อาจเกิดจากยังไม่เห็นเส้นทางความก้าวหน้าที่ชัดเจน หรือองค์กรมีเส้นทางการสนับสนุนความก้าวหน้าที่ชัดเจน สภาพแวดล้อมการปฏิบัติงาน อาจเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างมีสภาพแวดล้อมการปฏิบัติงานที่ดีอยู่แล้ว ความมั่นคงในงาน อาจเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่างานที่ทำมีความมั่นคงอยู่แล้ว เนื่องจากพื้นที่ที่เก็บข้อมูล ของกลุ่มตัวอย่างเป็นพื้นที่อุตสาหกรรมหลักและเป็นองค์กรที่ค่อนข้างมีความมั่นคง

3.3 สมมติฐานข้อที่ 3 คือ การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร

## ตารางที่ 3

ตารางแสดงผล Coefficients ของผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
	0.395	0.135		2.936	0.004		
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	0.693	0.036	0.684	19.109	0.000	0.569	1.757
ความสูญเปล่าในกระบวนการ	0.229	0.038	0.218	6.101	0.000	0.569	1.757

จากตารางที่ 3 การพิจารณาค่า Sig. ที่มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.05 สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มีค่าอิทธิพลมากที่สุด (0.684) รองลงมาคือ ด้านการลดความสูญเปล่าในกระบวนการ (0.218)

#### 4. ข้อมูลเชิงคุณภาพ

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) ผ่านการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi – Structured Interview) จำนวน 6 ท่าน สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารหรือผู้จัดการมีผลการสัมภาษณ์ ดังนี้

ด้านการลดความสูญเปล่าในกระบวนการนั้นมีความสำคัญต่อการเกิดผลลัพธ์ที่ดีขององค์กร จะต้องมีการพัฒนาปรับปรุงการลดความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในทุกรอบวนการอย่างสอดคล้องกันโดยไม่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการอื่น ๆ เพื่อที่จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างดีที่สุด แต่หากพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับการลดความสูญเปล่าที่เกิดจากกระบวนการส่วนเกินมากที่สุด เนื่องจากเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ก่อให้เกิดความสูญเปล่าทั้งทางด้านเวลาหรือด้านค่าใช้จ่าย ผลการสัมภาษณ์ คือ การวางแผนที่ไม่มีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดกระบวนการซ้ำซ้อน การตรวจสอบเอกสารซ้ำที่มากเกินความจำเป็น การประชุมที่ไม่เกิดประสิทธิภาพจะส่งผลให้เสียเวลาการประชุมโดยเปล่าประโยชน์ หรือก่อให้เกิดการประชุมซ้ำ การปฏิบัติงานที่ไม่ตรงตามเป้าหมายซึ่งจะกระทบไปกับความสูญเปล่าด้านอื่นด้วย เช่น ความสูญเปล่าที่เกิดจากการข้อบกพร่อง เป็นต้น รองลงมา คือ ความสูญเปล่าที่เกิดจากเกิดจากการขันส่งทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นความสูญเปล่าที่กระทบกับค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก นอกจากนี้ทางผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 ท่านมีประสบการณ์ในการลดความสูญเปล่าในกระบวนการในหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้ ความสูญเปล่าที่เกิดจากการขันส่ง โดยมีการคำนวณรอบรดูขั้นส่งระหว่างตึกภายในองค์กรเพื่อดูรอบรถที่สามารถใช้ร่วมกันของแต่ละตึกได้ ความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหว โดยการจัดเก็บวัตถุดิบที่จะต้องจัดเตรียมด้วยกันอยู่ในพื้นที่ที่ใกล้เคียงกันเพื่อลดระยะเวลาในการเดินทางวัตถุดิบของบุคลากร ความสูญเปล่าที่เกิดจากสินค้าคงคลัง โดยการประสานงานกับส่วนงานที่

เกี่ยวข้องให้ในการสั่งซื้อวัตถุดิบให้สอดคล้องกับปริมาณการใช้ ความสูญเปล่าที่เกิดจากกระบวนการส่วนเกิน โดยการลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ไม่จำเป็น ความสูญเปล่าที่เกิดจากข้อบกพร่อง โดยการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และความสูญเปล่าที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ โดยการจัดทำ Skill Matrix และการจัดการฝึกอบรมบุคลากร จากการลดความสูญเปล่าในกระบวนการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้ งานมีคุณภาพและผลลัพธ์มากขึ้น เวลาการปฏิบัติงานของบุคลากรน้อยลง ค่าใช้จ่ายโดยรวมขององค์กรน้อยลง เช่น ค่าขนส่ง ค่าล่วงเวลา เป็นต้น ในส่วนของผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 ท่านที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการลดความสูญเปล่า มีการวางแผนว่าจะลดความสูญเปล่าในกระบวนการส่วนเกินของหน่วยงานตนเองเป็นอันดับแรก

ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสำคัญทั้งในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้าจุน เนื่องจากเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อความรู้สึกโดยตรงของบุคลากร ส่งผลต่อความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ขององค์กร แต่หากพิจารณารายด้านพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์ให้ความสำคัญกับด้านค่าตอบแทนมากที่สุดทั้งในด้านเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการ เนื่องจากเป็นปัจจัยพื้นฐานในการทำงานชีวิต รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจในส่วนนี้เป็นการสร้างผลลัพธ์ที่ดีทั้งต่อตัวบุคคลและองค์กร นอกจากนี้ทางผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 5 ท่าน มีประสบการณ์ในการสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ สร้างแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือความคิดเห็นของบุคลากรคนนั้น โดยรับฟังความคิดเห็นและทำความเข้าใจบุคลากรแต่ละบุคคล สร้างแรงจูงใจด้านการกำกับดูแลนโยบายและบริหาร โดยการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่บุคลากรอย่างชัดเจนในส่วนของนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจนและส่วนของค่าตอบแทน การปฏิบัติงานล่วงเวลา เพื่อให้งานขององค์กรนั้นสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มากขึ้น สร้างแรงจูงใจในด้านชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ปฏิบัติงานที่ดี สร้างแรงจูงใจด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยการสนับสนุนและแสดงถึงความก้าวหน้าในสายอาชีพ และสร้างแรงจูงใจด้านลักษณะของงานและความรับผิดชอบด้วยการพิจารณาความเหมาะสมสมควรห่วงบุคลากรกับงานที่รับผิดชอบ สร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน โดยมีการให้ค่าตอบแทนที่นักหนែนจากโบนัสเมื่อยอดขายได้ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงานได้มากขึ้น มีผลลัพธ์ที่ดีขึ้น และเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในส่วนของผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 1 ท่านที่ยังไม่มีประสบการณ์ในการสร้างแรงจูงใจ แต่มีการให้ความรู้แก่พนักงานในด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กรอย่างชัดเจน

### อภิปรายผลการวิจัย (Discussion)

- จากการศึกษาสมมติฐานข้อที่ 1 การลดความสูญเปล่าในกระบวนการมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร การวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าการลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินข้อบกพร่อง การใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ และการเคลื่อนไหวส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ

โดยด้านการเคลื่อนไหวสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้ระบบการผลิตแบบลีน เพื่อลดระยะเวลากระบวนการผลิตกรณีศึกษาโรงงานผลิตเส้นขนมจีนหมัก (Jirasirilerd & Ponsri, 2023, 21-28) ด้านการผลิตที่มากเกินไปสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการประยุกต์ใช้แนวคิดแบบลีนในการลดปริมาณสินค้าคงคลังและของเสียชั้นงานตุ้มน้ำหนักปลายแยนด์ รุ่น WH - 6400 กรณีศึกษา: อุตสาหกรรมการผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ (Tubpond, 2023, 41-55) ด้านข้อบกพร่อง และด้านการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการคลังสินค้าโดยใช้แนวคิดลีน (Kulpong, 2021, 4-7) และสอดคล้องกับทฤษฎีการลดความสูญเปล่า 8 ประการของระบบลีน (8 Waste of Lean) (Teachme Biz, 2021) การวิจัยเชิงคุณภาพมีความขัดแย้งกับการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนของตัวแปรด้านกระบวนการส่วนเกิน และการขันส่ง เนื่องจาก 2 ตัวแปรนี้ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญในการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพมีทัศนคติที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ด้วยการประเมินสถานการณ์ในภาพกว้าง เช่น หากมีการลดความสูญเปล่าในกระบวนการส่วนเกินได้ ก็จะส่งผลต่อการลดความสูญเปล่าในด้านอื่นๆด้วย เป็นต้น ด้านการขันส่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการลดความสูญเปล่าจากกระบวนการขันส่งโดยการประยุกต์ใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ด้วยอาร์คิวเออสออนไลน์: กรณีศึกษา ธุรกิจขนส่งชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องยนต์ (Rattanasintaweesuk & Ruangchoengchum, 2021, 75-88) ด้านกระบวนการส่วนเกินสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องการประยุกต์แนวคิดลีนเพื่อลดขั้นตอนการดำเนินงานในกระบวนการผลิต กรณีศึกษาบริษัทผลิตสายไฟ (Daecha, 2020, 44-65) และสอดคล้องกับทฤษฎีการลดความสูญเปล่า 8 ประการของระบบลีน (8 Waste of Lean) (Teachme Biz, 2021)

สำหรับผลการวิจัยฉบับนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาตามที่อ้างอิงข้างต้น เนื่องจาก บริบทในการทำการวิจัยเป็นอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์เมืองกัน

2. จากการศึกษาสมมติฐานข้อที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร การวิจัยเชิงปริมาณ พบว่าชีวิตส่วนตัวกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การกำกับดูแล นโยบาย การบริหาร และค่าตอบแทนส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการกำกับดูแล นโยบายและการบริหาร ด้านความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสายการผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์ กรณีศึกษา บริษัท เอจิซเมโคร์ กลาส (ประเทศไทย) จำกัด (Wongsettee et al., 2025, 15-30) ด้านค่าตอบแทนขั้ดแย้งกับงานวิจัยข้างต้นที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่องอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2 (Hemphila et al., 2024, 487-504) สำหรับด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ เออร์ซเบอร์ก (Nickerson, 2023; Greidis good news, 2017; Sawatsangsri, 2020) แต่ในส่วนของด้านชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการกำกับดูแล นโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทน ขัดแย้งกับทฤษฎีดังกล่าว การ

วิจัยเชิงคุณภาพมีความขัดแย้งกับการวิจัยเชิงปริมาณในส่วนของตัวแปรด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเนื่องจากตัวแปรนี้ไม่มีอิทธิพลต่อตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญในการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งอาจจะเกิดจากการที่กลุ่มตัวอย่างเชิงคุณภาพมีหัศนคติที่แตกต่างกันกับกลุ่มตัวอย่างเชิงปริมาณ ด้วยการประเมินสถานการณ์ในภาพกว้าง เช่น หากมีการเพิ่มแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วยการให้การสนับสนุนในสายงาน จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการได้รับค่าตอบแทนที่มากขึ้นเช่นกัน เป็นต้น แต่สอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานประจำ ในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง แผนกส่งออก อุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ชั้นส่วนยานยนต์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (Jeenchua et al., 2022, 108-117) และ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ เนิร์ซเบอร์ก (Nickerson, 2023; Greed is good news, 2017; Sawatsrangsi, 2020)

สำหรับผลการวิจัยฉบับนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยที่ผ่านมาตามที่อ้างอิงข้างต้น เนื่องจาก บริบทในการทำการวิจัยเป็นอุตสาหกรรมการผลิตและโลจิสติกส์เหมือนกัน ยกเว้นตัวแปรด้านค่าตอบแทน ถึงแม้ว่ากลุ่มตัวอย่างจะเป็นกลุ่มบริษัทเอกชนเหมือนกันทั้งงานวิจัยฉบับนี้และงานวิจัยที่ผ่านมาตามที่กล่าวไว้ ข้างต้น ซึ่งอาจมีความแตกต่างทางด้านโครงสร้างรายได้หรือผลตอบแทนต่าง ๆ แต่ยังคงมีงานวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างรัฐวิสาหกิจมารองรับผลการวิจัย

3. จากการศึกษาสมมติฐานข้อที่ 3 การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร เมื่อนำตัวแปรต้นทั้ง 2 ตัว มาร่วมกันเพื่ออธิบายตัวแปรตาม สามารถอธิบายตัวแปรประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององคกรอ้างอิงจากค่า R Square 71.1% ซึ่งมีค่าน้อยกว่าตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพียงตัวแปรเดียว โดยอ้างอิงจากค่า R Square 71.7% โดยปกติแล้วตัวแปรต้นทั้ง 2 ตัวควรอธิบายตัวแปรตามได้ดีกว่า ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งสองตัวแปรไม่ควรนำมาร่วมกัน หรือสามารถมีตัวแปรอื่นที่รวมกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้วสามารถส่งผลได้ดีกว่า

## สรุป (Conclusion)

บริบทงานวิจัยฉบับนี้ที่กลุ่มตัวอย่างเป็นอุตสาหกรรมการผลิตและบริษัทเกี่ยวกับโลจิสติกส์ สำหรับ การลดความสูญเปล่าในกระบวนการพบว่า ควรมีการลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป ข้อบกพร่อง และการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ เนื่องจากมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และควรพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของการลดความสูญเปล่าจากการเคลื่อนไหว เนื่องจากส่งผลกระทบข้ามกับการเพิ่มประสิทธิภาพ รวมถึงพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของการลดความสูญเปล่าใน ด้านกระบวนการส่วนเกินและการขนส่ง เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และผู้จัดการ ทั่วไปให้ความสำคัญในส่วนนี้ สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรพบว่า ควรมีการเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ ค่าตอบแทน การกำกับดูแล และนโยบายการบริหาร และชีวิตส่วนตัวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เนื่องจากมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการ

ปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ และควรพิจารณาเพิ่มเติมในส่วนของการสร้างแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนและความก้าวหน้า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มผู้ประกอบการ ผู้บริหาร และผู้จัดการให้ความสำคัญในส่วนนี้

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ผลการวิจัย

1) ด้านการลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรบุคคลได้อย่างไม่เต็มประสิทธิภาพ คือ ควรต้องมีการระบุทักษะอย่างชัดเจน เพื่อมีการมอบหมายงานได้ตรงตามทักษะและมีการฝึกอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการผลิตที่มากเกินไป คือ ควรมีการยืนยันคำสั่งซื้อหรือมีการคำนวณปริมาณการผลิตอย่างแม่นยำ การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากข้อบกพร่อง คือ การปฏิบัติตามคุณมีของการปฏิบัติงานและมีกระบวนการตรวจสอบที่แม่นยำ การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหว จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ว่า เพราะเหตุใดที่การลดความสูญเปล่าที่เกิดจากการเคลื่อนไหวเพิ่มมากขึ้นจะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง อาจจะเกิดจากข้อจำกัดบางอย่าง เช่น ข้อจำกัดด้านพื้นที่ เป็นต้น

2) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยวางแผนและวางแผนเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ โดยมอบหมายหน้าที่ที่เหมาะสมกับทักษะ การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านค่าตอบแทน โดยให้ค่าตอบแทนและสวัสดิการอย่างเหมาะสม การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการกำกับดูแลนโยบายการบริหาร โดยใช้เงินนโยบายอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรรับทราบและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านชีวิตส่วนตัวและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีการรับฟังความคิดเห็นและช่วยเหลือกัน

เนื่องจากตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากกว่าตัวแปรการลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ควรมีการประยุกต์ใช้การเสริมสร้างแรงจูงใจที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญเพื่อนำไปสู่การลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น แรงจูงใจด้านความรับผิดชอบส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น จึงควรมีการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่ตรงกับหน้าที่และทักษะของพนักงานแต่ละส่วนงานให้มีส่วนร่วมในการลดความสูญเปล่าในกระบวนการปฏิบัติงานของตนเอง หรือการจัดกิจกรรมการแข่งขันเสนอการลดความสูญเปล่าในกระบวนการโดยให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล การแข่งขัน เป็นต้น

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1) ผู้ที่ทำการศึกษาวิจัยจำเป็นต้องมีการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องว่ามีเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ รวมถึงการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมหรือบุริทธิรุกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การลดความสูญเปล่าในกระบวนการ มีข้อแนะนำในการนำไปประยุกต์ใช้จริงเนื่องจากสามารถวัดผลได้ทันที ด้วยการค้นหาความสูญเปล่าที่เกิดขึ้นในกระบวนการขององค์กร เช่น การจัดลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่ หลังการปรับปรุงใช้เวลาเท่าได ระยะเวลาลดไปได้เท่าได ค่าใช้จ่ายลดไปได้เท่าได เป็นต้น

3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานขององค์กร ควรมีการประเมินปัจจัยส่วนบุคคลควบคู่ไปด้วยว่ามีผลหรือไม่

จากข้อมูลผลการวิจัย พบว่ามีตัวแปรบางตัวที่ขัดแย้งกันระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ อาจเกิดจากทัศนคติในการประเมินนั้นแตกต่างกัน เนื่องจากเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกันในส่วนของตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ซึ่งโดยปกติแล้วในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการทั่วไปจะมีทัศนคติในการมองบริบทต่าง ๆ ในภาพกว้าง มองผลกระทบโดยรวม และมีอำนาจในการตัดสินใจการเปลี่ยนแปลงที่มากกว่า ดังนั้น จึงสามารถนำผลนี้ไปต่อยอดหรือปรับปรุงในบริบทการพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลร่วมด้วย เช่น ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน มีผลต่อผลการวิจัยที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ โดยการเพิ่มการวิจัยเชิงคุณภาพในกลุ่มตัวอย่างพนักงานทั่วไประดับปฏิบัติงานและหัวหน้างาน รวมถึงพิมาระวิจัยเชิงปริมาณในกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบการ ผู้บริหาร หรือผู้จัดการทั่วไป เพื่อทำการพิสูจน์ว่าถ้ามีการใช้ระเบียบวิธีวิจัยวิธีเดียวกัน ในกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวกัน ผลการวิจัยจะเปลี่ยนไปหรือไม่ และตำแหน่งในการปฏิบัติงานมีผลต่อผลการวิจัยหรือไม่

#### ข้อจำกัดในการวิจัย

1) สำหรับการศึกษาวิจัยในตัวแปรการลดความสูญเปล่าในกระบวนการ จำเป็นต้องเลือกกลุ่มตัวอย่างที่ถูกต้องที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการลดความสูญเปล่า เนื่องจากคำตอบจากแบบสอบถามอาจจะมีความคลาดเคลื่อนมากหากผู้ตอบแบบสอบถามไม่มีความรู้ที่แท้จริง

2) สำหรับการศึกษาวิจัยในตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร อาจต้องมีการดำเนินงานปัจจัยส่วนบุคคลร่วมด้วย เนื่องจากเป็นตัวแปรที่เป็นนามธรรม ขึ้นอยู่กับปัจจัยของแต่ละบุคคล รวมถึงสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

#### เอกสารอ้างอิง (References)

Daecha, W. (2020). *The Application Of Lean Concepts To Reduce Operational Procedures A Case Study Of The Cable Manufacturing* (Research report). Chonburi: Burapha University.

Department of Industrial Works. (2025). *Statistics of Industrial Factories*.  
<https://www.diw.go.th/webdiw/static-fac/>

Dynamic Intelligence. (2023). *LEAN MANUFACTURING*. <https://www.dia.co.th/articles/what-is-lean-manufacturing/>

Greedis good news. (2017). *Herzberg Two Factor Theory*. <https://greedisgoods.com/ทฤษฎี-2-ปัจจัย-herzberg/>

Hemphila, T., Udomkijmongkol, C. & Aiyakorn, S. (2024). Influences of Work Motivation on the Performance Efficiency of the Personal of the Provincial Administrative Organizations in the Upper Northeastern Region 2. *Interdisciplinary Academic and Research Journal*, 4(3), 487-504. <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/IARJ/article/view/275869>

HREX.asia. (2022). *What is ECRS? Why does it help reduce unnecessary operational costs?*.  
<https://th.hrnnote.asia/orgdevelopment/220207-what-is-ecrs/>

Jeenchua, N., Boonyapo, K. & Chitwattanakorn, T. (2022). Motivation Affecting the Performance Effectiveness of Permanent Employees at Private Companies Export Department in the Spare Parts Logistics Industry in Phra Nakhon Si Ayutthaya Province. *Journal of Buddhist Innovation and Management*, 5(2), 108-117.  
<https://so06.tci-thaijo.org/index.php/bim/article/view/259629>

Jirasirilerd, G. & Ponsri, N. (2023). Application of Lean Manufacturing System to Reduce Production Time: A Case Study of Khanom Jeen Fermented Flour Rice Noodles Factory. *Thai Industrial Engineering Network Journal*, 9(1), 21-28. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/ienj/article/view/247697>

Kasikornresearch. (2025). *The Economic and Financial Trends of Thailand in 2025*.  
<https://www.kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Th-Econ-FB-10-01-24.aspx>

Knight Frank Thailand. (2024). *Thailand Manufacturing Property Market H1 2024*.  
<https://content.knightfrank.com/research/2267/documents/en/thailand-manufacturing-property-h1-2024-11522.pdf>

Kulpong, R. (2021). *Warehouse Management Optimization using Lean Principles* (Research report). Chonburi: Burapha University.

Mahamontri, R. (2021). *The Factors Effecting To Employee Efficiency Of Automotive Company In Amata City Industrial Estate Chonburi* (Research report). Chonburi: Burapha University.

Minitab. (2021). *Item analysis with Cronbach's alpha for reliable surveys*.  
<https://solutioncenterminitab.com/blog/item-analysis-with-cronbachs-alpha-for-reliable-surveys/>

Nickerson, C. (2023). *Herzberg's Two-Factor Theory of Motivation-Hygiene*.  
<https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html>

Office of Industrial Economics. *Report on Industrial Economic Conditions*. (2025).  
[https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industry%20conditions/Q4\\_2567\\_for\\_Q1\\_2568.pdf](https://www.oie.go.th/assets/portals/1/fileups/2/files/Industry%20conditions/Q4_2567_for_Q1_2568.pdf)

Office of Provincial Commercial Affairs Chainat. (2025). *Thai Logistics Business Situation: May 2025*. <https://chainat.moc.go.th/th/content/category/detail/id/112/iid/113629>

Pannarai, T. (2022). *Factors Affecting Work Efficiency of Employees in Songkhla Provincial Administrative Organization* (Research report). Songkla: Prince of Songkla University.

Ramkhamhaeng University. (n.d.). *Formulation example*.

[http://www.edu.ru.ac.th/images/edu\\_files/formulation\\_example.pdf](http://www.edu.ru.ac.th/images/edu_files/formulation_example.pdf)

Rattanasintaweesuk, K. & Ruangchoengchum, P. (2021). Waste Reduction in Transportation by Applying ArcGIS Online: A Case Study of the Automotive Parts Transportation Business. *Journal of Information Systems in Business*, 7(2), 75-88.

<https://doi.org/10.14456/jisb.2021.10>

Sawatsrangsri, P. (2020). *2-Factor Theory [Frederick Herzberg]*.

<https://drpiyanan.blogspot.com/2020/05/2-factor-theory-frederick-herzberg.html>

Siam Okamura. (2024). *What is productivity? The key to organizational success.*

<https://www.okamura.co.th/article/what-is-productivity/>

Teachme Biz. (2020). *How to reduce costs in business while maintaining quality.*

<https://teachme-biz.com/blog/how-to-reduce-costs-in-business-while-maintaining-quality/>

Teachme Biz. (2021). *8 Wastes: What are the 8 types of waste?* <https://teachme-biz.com/blog/reduce-waste/>

Tubpond, T. (2023). Application of Lean Thinking to Reduce Inventory Quantity and Waste of Weight Handle Model WH – 6400 Case Study: Automotive Industry Manufacturing Parts. *Industrial Technology Journal*, 8(1), 41-55. <https://ph02.tci-thaijo.org/index.php/journalindus/article/view/247203>

Wongsettee, R., Tharasiriwiraphat, N. & Inluang, F. (2025). The Motivation Affecting The Performance of Employees in The Electronics Component Production Line: A Case Study of AGC Micro Glass (Thailand) Co., Ltd. *Journal of Spatial Development and Policy*, 3(3), 15-30. <https://so16.tci-thaijo.org/index.php/JSDP/article/view/1681>