

โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย

Causal Relationship Model Affecting the Efficiency of Container Freight Transport in Thailand

บุญชัย อาสภิลิธิ¹ และนนต์ สหาย²

Boonchai Ardapisit¹ and Nont Sahaya²

¹ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

² ดร. หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ คณะบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์

E-mail: sau6672810030@gmail.com

Received: 2025-6-30; Revised: 2025-10-31; Accepted: 2025-10-31

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการแข่งขันทางธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย และ 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย การวิจัยเชิงปริมาณมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย จำนวน 340 ตัวอย่าง กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้หลักเกณฑ์ 20 เท่าของตัวแปรสังเกต สุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เจาะลึก ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย จำนวน 3 คน ตัวแทนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 13 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหาผลการวิจัยพบว่า 1) การแข่งขันทางธุรกิจ ที่มีค่าอิทธิพลรวมต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทยมากที่สุด รองลงมาคือห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลำดับ และ 2) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย เป็นรูปแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือเรียกว่า “BVHT Model” ที่มุ่งเน้นคุณภาพ ปริมาณงาน เวลา ค่าใช้จ่าย และวิธีการ

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, ขนส่งสินค้า, ตู้คอนเทนเนอร์

Abstract

This research aims to 1) study the causal factors of business competition, value chain, and human resource management that affect the efficiency of container shipping in Thailand and 2) propose guidelines for improving the efficiency of container shipping in Thailand. The quantitative research sampled 340 container shipping operators in Thailand. The sample size was set at 20 times the observed variable. The stratified random sampling was used to collect data. The data was analyzed using structural equation modeling. For the qualitative research, in-depth interviews were conducted with 3 officers from the Thai Freight Forwarding and Logistics Association and 13 representatives from container shipping operators in Thailand. The data was analyzed using content analysis. The results of the research found that 1) business

competition had the highest influence on the efficiency of container shipping in Thailand, followed by value chain and human resource management, respectively. 2) Guidelines for improving the efficiency of container shipping in Thailand were a newly developed model called the “BVHT Model” that focuses on quality, workload, time, cost, and method.

Keywords: Efficiency, Transport, Container

บทนำ

ธุรกิจขนส่งสินค้าทางบกประกอบด้วยหลายสาขา อาทิ การขนส่งสินค้าแช่เย็น/แช่แข็ง การขนส่งผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม ของเหลวและก๊าซ บริการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ ตลอดจนการขนส่งทั่วไป โดยเฉพาะบริการตู้คอนเทนเนอร์ที่เติบโตต่อเนื่องตามการขยายตัวของภาคส่งออกและการผลิต การค้าชายแดน-ผ่านแดน รวมถึงอีคอมเมิร์ซ ขณะเดียวกันภาครัฐสนับสนุนด้านนโยบาย (เช่น ตรีง/อุดหนุนราคาดีเซลให้อยู่ระดับเหมาะสม) และเร่งลงทุนโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง เช่น ท่าเรือแหลมฉบัง-มาบตาพุด และศูนย์เปลี่ยนถ่ายสินค้าในเขตเศรษฐกิจพิเศษ (ธนาคารกรุงศรีอยุธยา, 2565) ทว่า ผู้ประกอบการต้องเผชิญภาวะตู้คอนเทนเนอร์ขาดแคลนที่ยกระดับเป็นวิกฤตโลจิสติกส์โลกในปี 2565 ส่งผลให้ต้นทุนขนส่งและระยะเวลาส่งมอบเพิ่มขึ้น ลูกกลามเป็นปัญหาลูกโซ่ต่อซัพพลายเชน จนเกิดการขาดแคลนวัตถุดิบและกึ่งสำเร็จรูปในหลายอุตสาหกรรม และท้ายสุดสะท้อนเป็นราคาสินค้าที่ผู้บริโภคต้องจ่ายสูงขึ้น ภายใต้บริบทดังกล่าว ผู้ให้บริการขนส่งตู้คอนเทนเนอร์จึงเร่งยกระดับการบริหารจัดการให้สอดคล้องความต้องการลูกค้าที่เพิ่มขึ้น ควบคู่เผชิญการแข่งขันรุนแรงซึ่งกระทบต่อความอยู่รอดของธุรกิจ การลดความเสียหายเปรียบจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยกรอบ Five Forces เพื่อเสริมความแข็งแกร่งและสร้างการเติบโต เพราะการขยายขนาดธุรกิจช่วยถ่วงดุลต้นทุนต่อหน่วยและใช้ศักยภาพได้เต็มประสิทธิภาพ อันนำไปสู่รายได้และกำไรที่สูงขึ้น (พิบูล ธิปะपाल, 2562) นอกจากนี้ปัจจัยภายนอก ยังต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในซึ่งควบคุมได้และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมการตลาด ระบบโลจิสติกส์โยงกับห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่ครอบคลุมตั้งแต่การค้นหาปัจจัยนำเข้าจนถึงการส่งมอบให้ลูกค้า โดยแต่ละขั้นตอนสามารถสร้างคุณค่าและใช้เปรียบเทียบคู่แข่งเพื่อค้นหาจุดเด่น-จุดที่ควรปรับปรุง กิจกรรมหลักเพื่อสร้างคุณค่าและพาสินค้า/บริการสู่ผู้บริโภคครอบคลุมการเข้า การปฏิบัติการ การขายออก การตลาดและการขาย และบริการ (Hansen & Maryanne, 2019) การทำ Value Chain อย่างเป็นระบบช่วยเพิ่มประโยชน์โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มต้นทุน ตัดขั้นตอนที่ไม่ก่อคุณค่า และปรับกระบวนการให้ “คุ้มค่ามากขึ้นด้วยทรัพยากรน้อยลง” เมื่อวิเคราะห์ทั้งภายนอกและภายในแล้ว หัวใจต่อมาคือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพราะแรงขับเคลื่อนสำคัญของธุรกิจขนส่งคือนักขับและทีมปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีคือกลยุทธ์และกระบวนการดูแลบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัญหา น้อย และพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมตั้งแต่ทักษะ ประสบการณ์ จนถึงคุณลักษณะนิสัย ซึ่งพัฒนาได้ผ่านการสรรหา-คัดเลือก ฝึกอบรม ประเมินผล และตอบแทนที่เหมาะสม (Bowin & Harvey, 2016; นางนุช วงษ์สุวรรณ, 2560) หลักคิดดังกล่าวสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ในบริบทไทยว่าปัจจัย “การแข่งขันทางธุรกิจ-ห่วงโซ่คุณค่า-การบริหารทรัพยากรมนุษย์” เชื่อมโยงกันและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ การขนส่งตู้คอนเทนเนอร์ โดยแบบจำลอง BVHT ชี้ว่าควรมุ่งคุณภาพ ปริมาณงาน เวลา ค่าใช้จ่าย และวิธีการ เพื่อยกระดับผลการดำเนินงานของอุตสาหกรรมนี้โดยรวม

จากความสำคัญปัญหาของธุรกิจขนส่งสินค้าที่มีการแข่งขันสูง มีต้นทุนของการขนส่งสินค้าสูง อีกทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ยังไม่ได้บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร อีกทั้งธุรกิจขนส่งสินค้ามีบทบาทสำคัญในการกระจายสินค้าสู่ตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา “ประสิทธิภาพการ

ขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย” ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาใช้เป็นแนวทางในการ ระบบ โลจิสติกส์ด้านการขนส่งสินค้าบรรจุตู้คอนเทนเนอร์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการแข่งขันทางธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปัจจัยเชิงเหตุที่มีอิทธิพล ต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ นำไปกำหนดนโยบายเพื่อจัดกิจกรรมหรือโครงการในการ เสริมสร้างปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพธุรกิจขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มากยิ่งขึ้น
2. ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาความคิดเห็นต่อ ประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ไปเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายในการพัฒนากลยุทธ์ใน ด้านตลาดในด้านต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
3. ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าประเภทอื่น ๆ สมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย การนำข้อมูลที่ได้ จากแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ไป เป็นตัวแบบและแนวทางในการขับเคลื่อนธุรกิจขนส่งสินค้าให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีว่าด้วย “ประสิทธิภาพ” มุ่งอธิบายวิธีที่องค์กรใช้ทรัพยากร—ทั้งเงินทุน บุคลากร และอุปกรณ์—เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างคุ้มค่า มาตราวัดสำคัญ ได้แก่ ต้นทุนต่อหน่วยซึ่งสะท้อนปริมาณ ทรัพยากรที่ใช้ผลิตหนึ่งหน่วยบริการ รอบเวลาของกระบวนการ เวลาตอบสนองต่อคำขอบริการ ปริมาณงาน ในคิวที่รอดำเนินการ และ “งานในมือ” ที่เกินกรอบเวลาเป้าหมาย ตลอดจนการคำนวณอัตราส่วนกำลังคนต่อ ภารกิจเฉพาะ และอัตราการใช้งานอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพรวม ประสิทธิภาพคือการจัดสรร ทรัพยากรผ่านทางเลือกการใช้งานที่เหมาะสม (Kumar & Ulati, 2010) ผลลัพธ์จึงชี้วัดการบรรลุเป้าหมายของ องค์กรเมื่อพนักงานทำงานเสร็จตามกรอบเวลา ได้ปริมาณงานเพียงพอ และรักษาคุณภาพ (Mihaiu, Opreana, & Cristescu, 2016) ในระดับปฏิบัติการ ประสิทธิภาพหมายถึงการเสร็จงานด้วยเวลาและ ทรัพยากรต่ำสุด ผ่านกลยุทธ์ประหยัดเวลาและการใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด (Jayamaha & Mula, 2017) เชิงทฤษฎี ประสิทธิภาพประกอบด้วยสององค์ประกอบหลัก คือ ประสิทธิภาพทางเทคนิคและประสิทธิภาพ การจัดสรร (Coelli, Rao, et al., 2018) ด้าน “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” สะท้อน ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิตหรือความสำเร็จของผลผลิตต่อองค์กร (Low, 2016) เพื่อเร่ง ผลผลิตรวม ระบบบำรุงรักษาเชิงรุกเสนอการกำจัดความสูญเสีย 6 ประการ ได้แก่ ผลผลิตตกตั้งแต่เริ่ม เดินเครื่อง ข้อบกพร่อง กระบวนการช้าลง รอบเดินเบร/หยุดสั้น การตั้งค่าและการปรับ และความขัดข้องของ อุปกรณ์—ยิ่งใช้ทรัพยากรน้อยเพื่อให้ได้ผลลัพธ์มาก ยิ่งมีประสิทธิภาพ (Pinprayong & Siengthai, 2017) ทั้งนี้ควรแยก “ประสิทธิภาพธุรกิจ” ซึ่งเน้นผลลัพธ์และอัตราส่วนผลผลิต ออกจาก “ประสิทธิภาพองค์กร” ที่ สะท้อนการปรับปรุงกระบวนการภายใน เช่น โครงสร้าง วัฒนธรรม และชุมชน (Pinprayong & Siengthai, 2017) ขณะที่ Ogboso และ Amah (2016) เห็นว่าประสิทธิภาพคือการบรรลุเป้าหมายด้วยทรัพยากร เวลา ค่าใช้จ่าย และของเสียต่ำสุด—โดยความเร็วและเวลาเป็นทรัพยากรสำคัญที่ต้องเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงและ

ความสูญเสียให้ต่ำ แนวคิดนี้สอดรับรากฐานการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ของเทอร์เลอร์ที่ย้ำว่าสมรรถนะและความรวดเร็วคือแหล่งได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ในทางธรรมาภิบาล การทำ “สิ่งที่ถูกต้อง” เป็นเงื่อนไขสำคัญ แต่ไม่เพียงพอต่อผลงาน หากคณะกรรมการอ่อนแอหรือผู้บริหารขาดอิสระ องค์กรย่อมดำเนินการยากขึ้น กระนั้น ตัวชี้วัดความสำเร็จควรถามว่าองค์กรส่งมอบงานได้มีประสิทธิภาพเพียงใด ติดตามผลการตัดสินใจได้ดีหรือไม่ ระบุประเด็นสาระและความเสี่ยงที่แท้จริงหรือเปล่า ตลอดจนริเริ่ม รับมือวิกฤต และตรวจจับปัญหาเกิดใหม่ได้หรือไม่ โดยสรุป “ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน” คือการบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการใช้ทรัพยากรต่อหน่วยอย่างคุ้มค่า ได้ผลงานตามปริมาณและคุณภาพ ลดต้นทุน และเสร็จสิ้นภายในเวลาที่กำหนด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการแข่งขันทางธุรกิจ

การวิเคราะห์การแข่งขันทางธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ หนึ่งในกรอบแนวคิดที่ได้รับความนิยมรับและนำมาใช้อย่างแพร่หลายคือ “แบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า” (Five Forces Model) ซึ่งเสนอโดย Michael E. Porter (2015)

แนวคิดนี้ระบุว่าความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจให้อุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ขึ้นอยู่กับระดับความเข้มแข็งของ “แรงผลักดันทั้งห้า” ซึ่งเป็นตัวกำหนดสภาพการแข่งขัน ได้แก่ (1) ภัยคุกคามจากผู้เข้ามาใหม่ (Threat of New Entrants) ผู้ประกอบการรายใหม่ที่เข้าสู่อุตสาหกรรมจะเพิ่มระดับการแข่งขันและลดโอกาสในการทำกำไรของธุรกิจที่ดำรงอยู่เดิม ยิ่งอุตสาหกรรมมีอุปสรรคในการเข้าสู่น้อย เช่น เงินลงทุนเริ่มต้นต่ำ หรือเทคโนโลยีเข้าถึงง่าย ยิ่งดึงดูดผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น ส่งผลให้ต้องแข่งขันด้านราคา การบริการ และนวัตกรรมมากขึ้น องค์กรธุรกิจเดิมจึงมักพยายามสร้างกำแพงป้องกัน เช่น การพัฒนาแบรนด์ ความภักดีของลูกค้า หรือการใช้เทคโนโลยีที่เป็นกรรมสิทธิ์ เพื่อรักษาตำแหน่งในตลาด (2) ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) ระดับการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมมักเพิ่มขึ้นเมื่อธุรกิจต่าง ๆ มุ่งแย่งส่วนแบ่งตลาด หรือพยายามลดต้นทุนเพื่อเพิ่มกำไร กลยุทธ์การแข่งขันที่พบบ่อย เช่น การลดราคา การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่ การทำโปรโมชั่น หรือการพัฒนาบริการหลังการขาย เมื่อการแข่งขันมีความรุนแรงต่ำ ธุรกิจมักสามารถปรับขึ้นราคาหรือสร้างกำไรในระดับสูงได้ง่ายกว่า (3) ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitutes) ผลิตภัณฑ์จากอุตสาหกรรมอื่นที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในลักษณะเดียวกันถือเป็น “สินค้าทดแทน” เช่น ชากับกาแฟ เหล็กกับพลาสติกในอุตสาหกรรมยานยนต์ หากสินค้าทดแทนมีราคาต่ำกว่าและค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยน (Switching Cost) ต่ำ ผู้บริโภคอาจเปลี่ยนใจไปใช้สินค้าทดแทน ซึ่งจำกัดโอกาสในการตั้งราคาของธุรกิจต้นทาง (4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อหรือลูกค้ามีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมโดยตรง โดยเฉพาะเมื่อมีจำนวนมาก การรวมกลุ่ม หรือมีข้อมูลเปรียบเทียบราคาที่ดี ผู้ซื้อสามารถต่อรองราคาให้ต่ำลงหรือเรียกร้องคุณภาพสินค้าที่สูงขึ้น ทำให้ต้นทุนของผู้ผลิตเพิ่มขึ้น ในทางตรงข้าม หากผู้ซื้อไม่มีอำนาจต่อรองต่ำ ธุรกิจจะสามารถกำหนดราคาขายและสร้างกำไรได้มากขึ้น (5) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ผู้ขายวัตถุดิบมีอิทธิพลต่อราคาต้นทุนและคุณภาพของสินค้า หากผู้ขายมีอำนาจสูง เช่น มีจำนวนน้อยหรือควบคุมแหล่งทรัพยากรสำคัญได้ ก็สามารถเรียกร้องราคาที่สูงขึ้นได้ ส่งผลให้ต้นทุนขององค์กรเพิ่มขึ้น แต่หากผู้ขายมีอำนาจต่อรองต่ำ องค์กรสามารถต่อรองให้ได้ราคาหรือคุณภาพตามต้องการ

จากแนวคิดของ Porter (2015) การวิเคราะห์ปัจจัยทั้งห้านี้ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ “จุดแข็งและจุดอ่อนของสภาพการแข่งขัน” เพื่อค้นหาตำแหน่งที่สามารถสร้างอิทธิพลเหนือแรงผลักดันเหล่านี้ได้ การเข้าใจพลวัตของแรงผลักดันทั้งห้า ยังช่วยให้ธุรกิจระบุโอกาสทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจาก

สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นพื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ที่ยั่งยืนในระยะยาว

โดยสรุป “แบบจำลองแรงผลักดันทั้งห้า” เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้วิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อให้ผู้บริหารสามารถสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโครงสร้างของตลาด คาดการณ์แนวโน้มการแข่งขัน และกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับห่วงโซ่คุณค่าและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

“ห่วงโซ่คุณค่า” (Value Chain) เป็นกรอบคิดที่อธิบายกิจกรรมภายในองค์กรตั้งแต่การจัดหาปัจจัยนำเข้า การปฏิบัติการ จนถึงการส่งมอบและบริการหลังการขาย โดยมุ่งสร้าง “คุณค่า” ให้ลูกค้าและสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันผ่านการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Porter, 1985) ในทางปฏิบัติห่วงโซ่คุณค่ายึดโยงกับ “สภาพแวดล้อมภายในองค์กร” ซึ่งเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารเข้าใจและควบคุมได้ ทั้งในเชิงโครงสร้าง วัฒนธรรม ระบบบริหาร และบุคลากร อันเป็นเงื่อนไขสำคัญของการทำงานและผลสัมฤทธิ์ขององค์กร (วันนพรัตน์ ชื่นพิบูลย์, 2562; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2560)

สภาพแวดล้อมภายในทำหน้าที่ทั้งกำกับและเกื้อหนุนพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ตั้งแต่องค์กรระดับเจ้าของ/ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ไปจนถึงลักษณะงานและระบบต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กัน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2560) ผู้บริหารจึงต้องมี “ทักษะการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม” เพื่อปรับรูปแบบภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับบริบท เพราะประสิทธิผลของผู้นำขึ้นกับความสอดคล้องระหว่างสไตล์กับสภาพจริงขององค์กร (สมยศ นาวิการ, 2562) ในทำนองเดียวกัน สภาพแวดล้อมภายในคือชุดของตัวแปรที่องค์กรควบคุมได้โดยตรง เช่น โครงสร้าง เทคโนโลยี เครื่องจักร และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งล้วนสามารถวิเคราะห์และออกแบบให้หนุนต่อกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (อนิวัช แก้วจำนง, 2560) นอกจากนี้ บรรยากาศการทำงานที่บุคลากร “รับรู้ได้” ทั้งทางตรงและทางอ้อม—เช่น ทัศนคติ ค่านิยม และความรู้สึกที่เกิดซ้ำ—ก็เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลต่อคุณภาพและประสิทธิภาพของกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าโดยตรง (อรุณ รักธรรม, 2563) ตลอดจนปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ อาทิ ระบบงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สิ่งอำนวยความสะดวก และวัฒนธรรมองค์กร ก็ล้วนเป็นฐานให้กิจกรรมแต่ละขั้นในห่วงโซ่คุณค่าสร้างมูลค่าได้จริง (สาคร สุขศรีวงศ์, 2560)

กล่าวโดยสรุป ห่วงโซ่คุณค่าไม่ใช่เพียงแผนภาพกระบวนการ แต่เป็น “กรอบยุทธศาสตร์ภายใน” ที่ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมองค์กรที่ถูกออกแบบอย่างเหมาะสม—ทั้งโครงสร้าง ระบบ วัฒนธรรม และภาวะผู้นำ—เพื่อขับเคลื่อนแรงจูงใจ ความผูกพัน และสมรรถนะของบุคลากรให้เกิดประสิทธิภาพตามเป้าหมาย เมื่อสภาพแวดล้อมภายในแข็งแกร่ง การบูรณาการกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในห่วงโซ่คุณค่าจะสร้างคุณค่าแก่ลูกค้า ลดความสูญเปล่า และยกระดับความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Porter, 1985)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ณัฐพันธ์ เชนนนท์ (2560, น. 1) อธิบายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์หมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารหรือผู้รับผิดชอบงานบุคคลใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าสู่องค์กร ตลอดจนการธำรงรักษาและพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพและคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ธัญญา ผลอนันต์ (2562, น. 16–18) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เน้นให้บุคลากรสามารถสร้างสรรคงานและให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร โดยครอบคลุมกิจกรรมตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก



การฝึกอบรมและพัฒนา การบริหารค่าตอบแทน การดูแลสวัสดิการและความปลอดภัย ไปจนถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานและการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อให้บุคลากรและองค์กรเติบโตในทิศทางเดียวกัน

วรรณารถ แสงมณี (2561, น. 2) ให้ความหมายว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทั้ง “ศิลปะและกลยุทธ์” ของผู้บริหารในการบริหารบุคลากร โดยเน้นการสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงานที่เหมาะสม รวมถึงการดูแลรักษาและพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีสุขภาพกายและจิตที่ดี และสามารถปรับตัวได้แม้ต้องพ้นจากงาน เช่น กรณีเกษียณอายุหรือทุพพลภาพ

ในมุมมองสากล Wright (2017) อธิบายว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบของรูปแบบและกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าเพื่อให้การบริหารบุคลากรสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ส่วน Armstrong (2014) ได้ให้ความหมายว่า HRM คือแนวทางเชิงนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในการจ้างงาน (Employment Relations) ครอบคลุมการสรรหา การฝึกอบรม การพัฒนา การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการให้ผลตอบแทน เพื่อให้บุคลากรสามารถสร้างคุณค่าและศักยภาพให้แก่องค์กรได้อย่างเต็มที่

กล่าวโดยสรุป การจัดการทรัพยากรมนุษย์คือกระบวนการวางแผน จัดระบบ พัฒนา และธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ซึ่งประกอบด้วย การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่มีความลึกและรอบด้าน ทั้งในเชิงข้อมูลเชิงสถิติและข้อมูลเชิงเนื้อหา การผสมผสานวิธีดังกล่าวช่วยให้สามารถตรวจสอบและยืนยันผลการวิจัยระหว่างสองแนวทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2562)

สำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ ผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย จำนวนทั้งสิ้น 1,485 คน (สมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย, 2565) โดยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามเกณฑ์ 20 เท่าของจำนวนตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งงานวิจัยนี้มีตัวแปรจำนวน 17 ตัวแปร จึงคำนวณได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 340 คน (17×20) ตามหลักเกณฑ์ของ Grance (2008) กลุ่มตัวอย่างถูกคัดเลือกด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรอย่างเหมาะสม

ในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้ให้ข้อมูลหลักประกอบด้วย เจ้าหน้าที่สมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทยจำนวน 3 คน และตัวแทนผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทยจำนวน 10 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน โดยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากผู้ที่มีประสบการณ์และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประเด็นที่ศึกษาจริง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณคือแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 6 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบ (2) ปัจจัยด้านการแข่งขันทางธุรกิจ (3) ห่วงโซ่คุณค่า (4) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (5) ประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ และ (6) ข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้อง เครื่องมือดังกล่าวได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 คน โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งทุกข้อผ่านเกณฑ์ค่าระหว่าง 0.60–1.00 หลังจากนั้นได้ทำการทดลองใช้แบบสอบถาม (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มจริงจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค โดยคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha) ได้เท่ากับ 0.987 แสดงว่าเครื่องมือมีความเชื่อมั่นอยู่ในระดับสูงและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ การ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ส่วนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอ้างอิง (Inferential Statistics) ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) และแบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model: SEM) โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปในการประมวลผล

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ข้อมูลที่ได้จะถูกถอดเทปและนำมาวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) เพื่อสรุปสาระสำคัญตามประเด็นการวิจัย การตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อมูล (Validity) ใช้เทคนิคการตรวจสอบแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเฉพาะการตรวจสอบสามเส้าด้านแหล่งข้อมูล (Source of Data) ส่วนการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) พิจารณาจากเกณฑ์ด้านความน่าเชื่อถือของแหล่งข้อมูล (Credibility) ความสอดคล้องกับเกณฑ์อื่น (Dependability) การถ่ายโอนผลการวิจัย (Transferability) และการลดอคติของผู้วิจัย (Bias Minimization) เพื่อให้ข้อมูลมีความน่าเชื่อถือสูงสุด

การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ (Mixed-Method Integration) เป็นการนำผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่มีค่าอิทธิพลรวมน้อยหรือแสดงให้เห็นจุดอ่อนบางประการ มาต่อยอดเป็นประเด็นสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่ออธิบายและยืนยันผลที่ได้จากข้อมูลเชิงตัวเลข ทำให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และสามารถสะท้อนความจริงของปรากฏการณ์ที่ศึกษาได้อย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัย

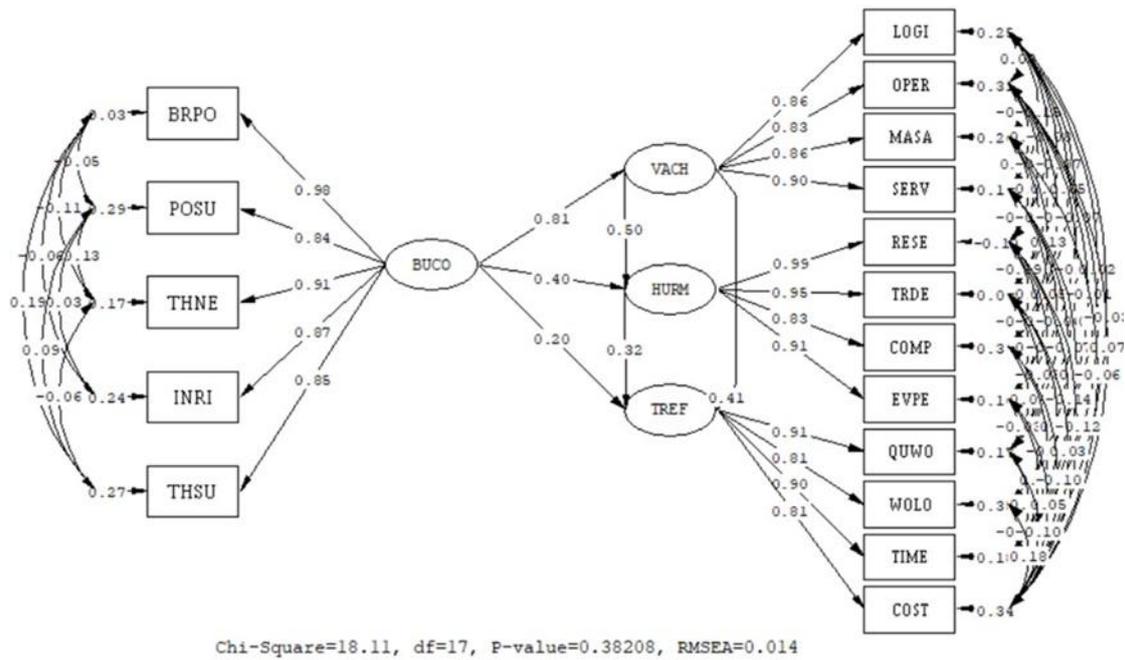
ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุของการแข่งขันทางธุรกิจ ห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย

ตาราง 1 แสดงค่าการผ่านเกณฑ์มาตรฐานของแบบจำลองทางเลือก

รายการ	ค่าสถิติ	แบบจำลองตาม สมมติฐาน	แบบจำลอง ทางเลือก
1. Chi-square (χ^2)	*ค่าใกล้ 0 *เท่ากับ <u>df</u>	1470.51	18.11
Relative Chi-square	ผลหาร (χ^2 / df) < 2.00	13.01	1.06
2. GFI	> 0.90	0.64	0.99
3. AGFI	> 0.90	0.52	0.94
4. RMR	เข้าใกล้ 0.00	0.027	0.007
5. RMSEA	< 0.05	0.194	0.014
6. CFI	*0.00-1.00	0.93	1.00
7. CN	> 200	35.88	600.05

จากตาราง 1 พบว่า ค่าของแบบจำลองทางเลือกที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าผ่านเกณฑ์ทุกค่า

ภาพ 1 แสดงผลการวิเคราะห์แบบจำลองตามสมการโครงสร้างที่เป็นการจำลองทางเลือกที่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ หลัจากปรับค่าต่างๆ ของโมเดลแล้ว



ภาพ 1 แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์แบบทางเลือก (standardized solution)

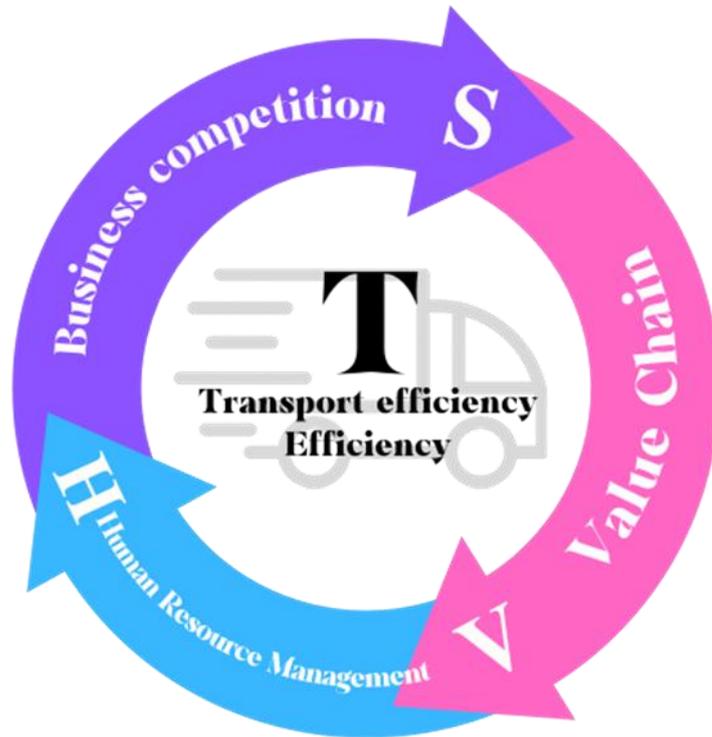
จากภาพ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path Coefficient) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝงและค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรประจักษ์มีค่าในเชิงบวกทุกตัว

ตาราง 2 แสดงค่าสถิติ ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง (DE) ทางอ้อม (IE) อิทธิพลรวม (TE) ของตัวแปรแฝงจากค่า Beta และ Gamma

ตัวแปรตาม	ความสัมพันธ์	ตัวแปรอิสระ			
		BUCO	VACH	HURM	TREF
VACH	DE	0.81**	N/A	N/A	N/A
	IE	N/A	N/A	N/A	N/A
	TE	0.81**	N/A	N/A	N/A
HURM	DE	0.40**	0.50**	N/A	N/A
	IE	0.41**	N/A	N/A	N/A
	TE	0.81**	0.50**	N/A	N/A
TREF	DE	0.20*	0.41**	0.32**	N/A
	IE	0.59**	0.16*	N/A	N/A
	TE	0.79**	0.57**	0.32**	N/A

Chi-Square= 18.11, df=17, p-value = 0.382, GFI=0.99, AGFI=0.94, RMR=0.006, RMSEA=0.014, CFI=1.00, CN=600.05

ตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย



ภาพ 2 แบบจำลองประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย

จากภาพ 2 พบว่า แบบจำลองแนวทางประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย มีลักษณะดังแผนภูมิภาพประกอบด้วยการแข่งขันทางธุรกิจ ที่มีค่าอรรถิพลรวมมากที่สุดรองลงมาคือห่วงโซ่คุณค่า และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ลำดับ เป็นแนวทางประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย หรือเป็นแบบจำลองที่พัฒนาขึ้นหรือเรียกว่า “BVHT Model” B คือ Business completion สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย โดยผู้ประกอบการต้องมีการประยุกต์ใช้ส่วนประสมทางการตลาด ได้แก่ อำนาจของลูกค้า อำนาจต่อรองของคู่ค้า การแข่งขันของคู่แข่ง การคุกคามของสินค้าทดแทน V คือ Value Chain สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทยโดยต้องมีารขนส่ง การปฏิบัติการ การตลาด และขาย และการบริการ H คือ Human Resource Management สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทยโดยผู้ประกอบการต้องการสรรหาและการคัดเลือก การจัดฝึกอบรม และการจ่ายค่าตอบแทน และ T คือ Transport Efficiency ประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย ที่ต้องมุ่งเน้นคุณภาพ ปริมาณงาน เวลา ค่าใช้จ่าย และวิธีการ

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรหลัก ได้แก่ การแข่งขันทางธุรกิจ (BUCO) ห่วงโซ่คุณค่า (VACH) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HURM) และประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ (TREF) โดยผลการวิเคราะห์เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพถูกนำมาอภิปรายผลร่วมกัน เพื่อให้เข้าใจกลไกความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างรอบด้าน ดังนี้

1. การแข่งขันทางธุรกิจ (BUCO)

ผลการวิจัยพบว่า การแข่งขันทางธุรกิจมีความสัมพันธ์โดยตรงกับห่วงโซ่คุณค่า (VACH) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางเท่ากับ 0.81 รองลงมาคือ ความสัมพันธ์ทางตรงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HURM) เท่ากับ 0.40 และกับประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ (TREF) เท่ากับ 0.20 นอกจากนี้ยังส่งผลทางอ้อมกับประสิทธิภาพการขนส่ง (TREF) และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HURM) เท่ากับ 0.59 และ 0.41 ตามลำดับ ผลดังกล่าวสอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า การแข่งขันทางธุรกิจมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปรับกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการรักษามาตรฐานการบริการ เพื่อสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันและเพิ่มอำนาจต่อรองกับคู่ค้า รวมทั้งการใช้กลยุทธ์ส่วนลดเพื่อรักษาลูกค้าและเพิ่มความพึงพอใจในการใช้บริการ สอดคล้องกับงานวิจัยของชาวลิทัวเนีย (2561) ซึ่งพบว่าการแข่งขันทางธุรกิจมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Chowhury, Alam, และ Arif (2019) ที่ยืนยันว่า การแข่งขันทางธุรกิจเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศบังกลาเทศ

2. ห่วงโซ่คุณค่า (VACH)

ผลการวิจัยพบว่า ห่วงโซ่คุณค่ามีความสัมพันธ์โดยตรงกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HURM) มากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 0.50 และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ (TREF) เท่ากับ 0.41 รวมทั้งส่งผลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการขนส่ง (TREF) เท่ากับ 0.16 การวิเคราะห์เชิงคุณภาพยังพบว่า การบริหารจัดการห่วงโซ่คุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้ระบบการขนส่งสินค้ามีความราบรื่นและลดความสูญเสีย โดยผู้ประกอบการให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานด้านคุณภาพการบริการ การสร้างระบบประสานงานกับคลังสินค้าเพื่อเพิ่มความรวดเร็วในการขนส่ง การให้สิทธิพิเศษแก่ลูกค้าเก่า และการรักษาความปลอดภัยของสินค้าในระหว่างการขนส่ง ผลดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยของวสุรัสวดี จันทร์สุนทร (2565) ซึ่งพบว่า ปัจจัยภายในห่วงโซ่คุณค่ามีอิทธิพลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรและการปรับตัวของบุคลากรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Adam, Ramliy, Chin, Mas'od และ Muharam (2019) ที่ชี้ว่า การบริหารห่วงโซ่คุณค่าภายในองค์กรส่งผลเชิงบวกต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจอิเล็กทรอนิกส์ในประเทศมาเลเซีย

3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HURM)

ผลการวิเคราะห์พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ (TREF) เท่ากับ 0.32 ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนประสิทธิภาพของธุรกิจขนส่ง ผลการวิจัยเชิงคุณภาพสอดคล้องกัน โดยผู้ประกอบการเน้นการคัดเลือกบุคลากรผ่านการทดสอบและสัมภาษณ์อย่างรอบคอบ สนับสนุนให้พนักงานได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และใช้เกณฑ์การประเมินผลที่โปร่งใสและเป็นธรรม ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานและยกระดับประสิทธิภาพขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสมศักดิ์ สวัสดิ์ (2563) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในภาคตะวันออก รวมถึงงานวิจัยของไพรินทร์ สงละเอียด (2561) ที่ระบุว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานของธัญญานันท์ ศรีธรรมนิตย์ (2562) ที่พบว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลส่งผลต่อผลลัพธ์ทางการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน รวมถึงงานวิจัยต่างประเทศของ Saddam (2017) และ Mengesha, Chekole และ Wedajo (2018) ที่ยืนยันว่าการจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กรในภาคโลจิสติกส์และธุรกิจขนส่ง

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ ควรเพิ่มคุณภาพของบริการให้มากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ให้ส่วนลดพิเศษแก่ลูกค้าที่ใช้บริการขนส่งสินค้าเป็นจำนวนมาก และพัฒนาช่องทางการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้ลูกค้าได้เข้าถึงสินค้าและบริการ

2. ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ควรมีพัฒนาคุณภาพการให้บริการพนักงานอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพการให้บริการแก่พนักงานทุกระดับ มุ่งการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อเป็นจุดแข็งขององค์กร และมีความพยายามสร้างคุณค่าของธุรกิจด้วยการให้บริการที่เป็นมาตรฐานสากล

3. ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ ควรมีการวางแผนการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน ท่านมีการกำหนดเครื่องมือและวิธีการในการปฏิบัติของพนักงาน มีการแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่การประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน มีการแต่งตั้งผู้ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีความเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ และวิธีการในการพิจารณา และกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานมีความเป็นธรรมและโปร่งใส

4. ผู้ประกอบการธุรกิจขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ ควรให้พนักงานปฏิบัติสำเร็จลุล่วงทันเวลาที่กำหนดไว้ในแต่ละวัน กระบวนการปฏิบัติงานมีความรวดเร็ว สามารถส่งงานลูกค้าตรงตามกำหนด สามารถบริหารเวลาในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างลงตัว ผู้บังคับบัญชาต้องมีความสามารถจัดบุคคลากรให้ทันเวลากำหนดส่งงานลูกค้า และใช้เวลาในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและได้ผลงานคุ้มค่าในเวลาที่กำหนด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยในอนาคต

1. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยอื่น ๆ อาทิเช่น การบริหารจัดการองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย

เอกสารอ้างอิง

- เขาวลิต ประสิทธิ์. (2561). การแข่งขันทางธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏฉะเชิงเทรา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนาคารกรุงศรีอยุธยา. (2565). แนวโน้มภาคขนส่งและโลจิสติกส์ไทย.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- ธัญญานันท์ ศรีธรรมนิศย์. (2562). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิผลของโรงพยาบาลเอกชน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นงนุช วงษ์สุวรรณ. (2560). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พิบูล ทีปะปาล. (2562). หลักการตลาดยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มิตรสัมพันธ์กราฟฟิค.
- ไพรินทร์ สงละเอียด. (2561). การบริหารทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วณิชพรณ์ ชื่นพิบูลย์. (2562). การจัดการทรัพยากรมนุษย์และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- วรณารด แสงมณี. (2561). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- วสุรัสวดี จันทร์สุนทร. (2565). ปัจจัยการปรับเปลี่ยนภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อความยืดหยุ่นขององค์กรในธุรกิจธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2560). การจัดการเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ: ธรรมศาสตร์การพิมพ์.
- สมยศ นาวิการ. (2562). ภาวะผู้นำและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมศักดิ์ สวัสดิ์. (2563). รูปแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับประสิทธิผลขององค์การวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมด้านผลผลิตของภาคตะวันออก. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมาคมขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ไทย. (2565). รายชื่อและสถิติผู้ประกอบการขนส่งสินค้าด้วยตู้คอนเทนเนอร์ในประเทศไทย [รายงาน].
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2560). การบริหารจัดการภายในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2562). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจำนง. (2560). การจัดการองค์การและการออกแบบโครงสร้าง. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อรุณ รักธรรม. (2563). พฤติกรรมองค์การและบรรยากาศการทำงาน. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- Adam, S., Ramliy, M. K., Chin, T. A., Mas'od, A., & Muharam, F. M. (2019). *Entrepreneurial orientation, external environment, and organizational performance of Malaysian e-business firms. International Journal of Supply Chain Management, 8(3), 23–32.*
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice* (13th ed.). London, England: Kogan Page.
- Bowin, R. B., & Harvey, D. (2016). *Human resource management: An experiential approach.*
- Chowhury, M., Alam, Z., & Arif, M. I. (2019). *Success factors of small and medium enterprises: A case study in Bangladesh. Journal of Business and Management, 21(2), 45–54.*
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J., & Battese, G. E. (2012). *An introduction to efficiency and productivity analysis* (2nd ed.). Springer.
- Grance, J. B. (2008). *Sampling rules of thumb for multivariate models.* [Unpublished manuscript].
- Hansen, & Maryanne. (2019). Value chain activities and competitive advantage.
- Jayamaha, N. P., & Mula, J. (2011). Productivity and efficiency measurement techniques: identifying the efficacy of techniques for financial institutions in developing countries. *Productivity & Efficiency Measurement Techniques.* (Unpublished or working paper)
- Kumar, A., & Ulati, V. (2010). Measuring efficiency, effectiveness and performance of Indian public sector banks. *International Journal of Productivity and Performance Management, 59(1), 51-74.*
- Low, S. P. (2016). Employee performance measurement: Concept and conceptual model. [Details incomplete].
- Mengesha, W., Chekole, B., & Wedajo, M. (2018). *Strategic human resource management practices and logistics company performance: A structural equation modeling approach. Journal of Logistics and Supply Chain Studies, 10(1), 12–27.*

- Mihaiu, D. M., Opreana, A., & Cristescu, M. P. (2010). Efficiency, effectiveness and performance of the public sector. *Journal for Economic Forecasting*, 4(0), 132-147.
- Ogboso, O. C., & Amah, E. (2016). Exemplary leadership and employee engagement in commercial banks in Nigeria. *International Journal of Managerial Studies & Research*, 4(2), 16-26.
- Pinprayong, B., & Siengthai, S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in Thailand: A case study of Siam Commercial Bank. *Far East Journal of Psychology and Business*, 8(2), 29-42.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (2015). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* (Rev. ed.). Free Press.
- Saddam, A. K. (2017). *The relationship between strategic human resource management and organizational performance: An empirical study*. *International Journal of Business Administration*, 8(4), 65–78.
- Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Education.