

กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และการพัฒนาบุคลากร

STRATEGIES FOR LOGISTICS MANAGEMENT AND HUMAN DEVELOPMENT

ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์¹

บทคัดย่อ

กิจกรรมโลจิสติกส์เป็นต้นทุนส่วนหนึ่งขององค์กรและมีบทบาทในการสร้างกำไร และความเจริญเติบโตให้กับองค์กร ในระดับมหภาคโลจิสติกส์มีความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจและกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยส่งต่อสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภค ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จให้กับงานด้านโลจิสติกส์ก็คือ บุคลากรของทุกฝ่ายในองค์กรที่ต้องมีศักยภาพ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญสิ่งที่ท้าทายในอนาคตได้ ดังนั้นจึงมีความเชื่อมโยงกันระหว่างการจัดการโลจิสติกส์และงานการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกัน โดยเน้นการจัดการเพื่อลดต้นทุนขององค์กร จากการสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่าการบริหารงานทั้ง 2 ส่วนได้แก่กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และการพัฒนาบุคลากร จะต้องถูกพิจารณาอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากองค์รวม (Holistic approach) สัมพันธ์กับการประยุกต์ศาสตร์หลายด้านเข้าด้วยกัน ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญตั้งแต่ระดับระดับยุทธศาสตร์ (Strategic level) จนถึงระดับปฏิบัติการ (Operational) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีศักยภาพรองรับความท้าทายในอนาคตได้อย่างทันเวลา ส่งผลให้เกิดความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้ ปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย งบประมาณ บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนกลไกในการขับเคลื่อน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม สื่อสารและสร้างแรงจูงใจ ระบบการประเมินผลและระบบข้อมูลโลจิสติกส์ ซึ่งผู้รับผิดชอบจะต้องบริหารปัจจัยทั้งหมดแบบองค์รวมอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ข้อจำกัดขององค์กร

คำสำคัญ: กลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากร โลจิสติกส์

¹ รองศาสตราจารย์, Ph.D., ประธานหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทาน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง Email: jarutirasarn@hotmail.com

Abstract

Logistic activities is a part of cost creation within an organization which consequently affect to profit and organizational growth. At the macro level, logistic has an impact on economic system and social activities in term of transferring of goods and services to the consumers. Key success factors of logistic tasks is staffs in every department within an organization that must have high capability, responsibility, and ability to face with some challenge situation in the future. Then, there is linkage between logistic management and human resource development that must be congruent by focusing on organizational cost reduction. From the analysis of other research, the results found that the management of two parts as logistic strategic management and human resource development have to be conducted systematically by holistic approach in relation with multi-disciplinary knowledge. The management must concentrate from the strategic level to the operational level by focusing on employee development to gain capability appropriate to the challenge of dynamic in future situation. Consequently, it will affect to sustainable growth of firms. The detail for implication for practice can be determined in its input factors composed of budget, person, and supporting factors. In determining the dynamic mechanism, this is concerned with leadership, employee participation, communication, motivation, and logistic evaluation. The management have to conduct these activities in holistic approach with high efficiency under firms' limitation.

Keywords: Strategic, Human Resource Development, Logistic

บทนำ

ในยุคโลกาภิวัตน์นี้การสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างไม่มีขีดจำกัดทั้งด้านพื้นที่ เวลา และระยะทางการค้าการลงทุนก็เช่นเดียวกัน ปัญหาทุกอย่างจึงล้วนไม่เคยหยุดนิ่ง (Dynamic) หากแต่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม ชัยชนะในการแข่งขันทางธุรกิจจึงอยู่กับผู้ที่แข็งแกร่งกว่า การจัดการโลจิสติกส์ก็เช่นเดียวกัน แต่ละประเทศได้ใช้เงินจำนวนมากไปกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Farahani, Rezapour, & Kardar, 2011, p. 4) เพื่อให้เศรษฐกิจและการบริโภคขับเคลื่อนไปได้ราบรื่น โลจิสติกส์จึงเป็นภาระสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องวางกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการแข่งขันทางธุรกิจและปัจจัยภายในขององค์กร เนื่องจากโลจิสติกส์เป็นต้นทุนส่วนหนึ่งขององค์กรจึงมีส่วนในการสร้างกำไร และความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างมาก และโลจิสติกส์ยังมีความสำคัญต่อระบบการตลาด ระบบเศรษฐกิจและกิจกรรมทางสังคมที่ช่วยส่งต่อสินค้าและบริการไปยังผู้บริโภค (Ismail, 2008, p. 2)

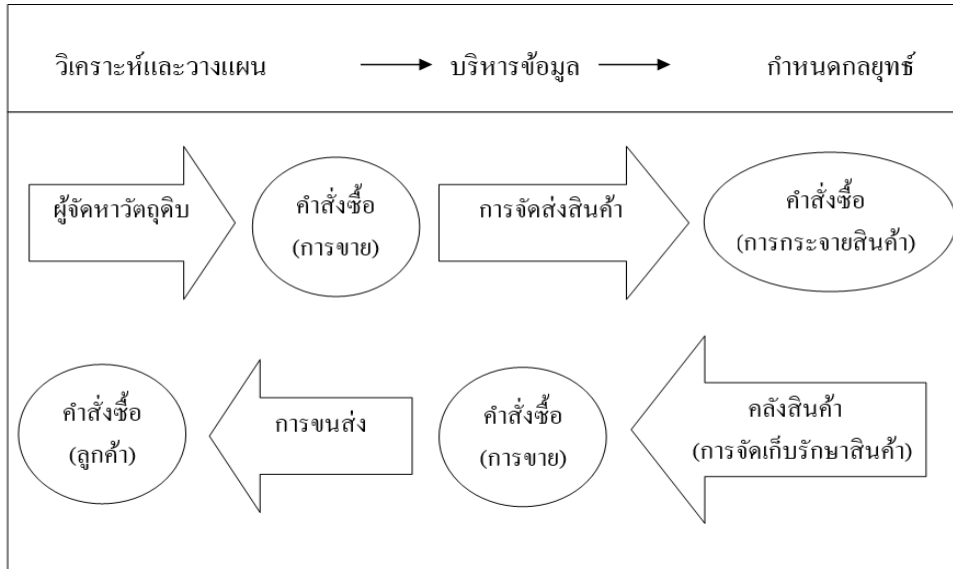
ทั้งนี้ผู้ที่ขับเคลื่อนความสำเร็จให้กับงานด้านโลจิสติกส์ก็คือ บุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายที่ต้องมีศักยภาพ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญสิ่งท้าทายในอนาคตได้ ดังนั้นงานการจัดการโลจิสติกส์และงานการพัฒนาบุคลากรจึงต้องดำเนินการพัฒนาให้สอดคล้องกัน โดยเน้นการจัดการที่เกิดการสูญเสียกำลังคนและทรัพยากรให้น้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุนขององค์กร แต่ยังคงมีพลังอำนาจในการแข่งขัน อันเป็นการช่วยเสริมสร้างความมั่นคงและความเจริญเติบโตให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืน

แนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์

ประเด็นหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงมากในโลกธุรกิจปัจจุบันคือ โลจิสติกส์ (Logistics) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) โลจิสติกส์มีหน้าที่สำคัญในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า (Transportation) คลังสินค้า (Warehousing) การจัดส่งสินค้าที่หลากหลายรูปแบบ (Freight consolidation) การกระจายสินค้า (Distribution) การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory management) และระบบข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ (Logistics information systems) (Kim, Yang, & Kim, 2008, p. 522-523) โลจิสติกส์ยังเป็นผลของการจัดการทุกกิจกรรมที่จะทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วในการลำเลียงเคลื่อนย้ายและการประสานงานระหว่างอุปสงค์ (Demand) และอุปทาน (Supply) ภายใต้การจัดสรรเวลาและสถานที่ที่ก่อให้เกิดอรรถประโยชน์อย่างแท้จริง (Farahani, Rezapour, & Kardar, 2011, p. 3) โลจิสติกส์จะเคลื่อนย้ายวัตถุดิบทั้งที่สามารถจับต้องได้และจับต้องไม่ได้จากผู้จัดหาวัตถุดิบ (suppliers) มาเข้าสู่กระบวนการผลิต ตลอดจนเคลื่อนย้ายวัตถุดิบและสินค้าภายในโรงงานรวมทั้งการบรรจุภัณฑ์หรือบรรจุหีบห่อสินค้า จนกระทั่งจัดส่งสินค้าถึงผู้จัดจำหน่ายหรือถึงมือผู้บริโภค รวมทั้งกระบวนการรับคืนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน โลจิสติกส์ยังรวมถึงการสื่อสารข้อมูลระหว่างคนสองกลุ่มที่เป็นฝ่ายจัดหา กับฝ่ายต้องการวัตถุดิบหรือสินค้าตลอดจนการบริหารข้อมูลลูกค้าด้วย

ข้อมูลในการจัดการโลจิสติกส์จะเกี่ยวข้องกับสถานะเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองด้วย กล่าวคือ วงจรโลจิสติกส์มีความสัมพันธ์กับคำสั่งซื้อใหม่ (Order) การส่งออกสินค้า (Shipment) และสินค้าคงคลัง (Inventory) ที่มีความแตกต่างกันไปตามแรงกระตุ้นของการลงทุนที่เพิ่มขึ้นหรือลดน้อยลง ยกตัวอย่างกรณีที่สถานะเศรษฐกิจตกต่ำ แน่ใจว่าอันดับแรกคำสั่งซื้อใหม่ย่อมเข้ามาน้อยลง (เป็นดัชนีวัฏจักรชี้ทางเศรษฐกิจ: Leading indicators) สิ่งก็ตามมาก็คือ การส่งออกสินค้า มีอัตราการเพิ่มคงเดิม (เป็นดัชนีพ้อง: Coincident indicators) ผลที่ตามมาคือ การลดลงของสินค้าคงคลัง ข้อมูลต่างๆ ที่บุคลากรต้องจัดการก็น้อยลง (McGee, 2015, p. 29; ธาตรี จันทระโคติกา, 2553, น. 6) จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ข้อมูล (Data) เป็นทั้งข้อเท็จจริงเบื้องต้นที่ได้จากการสังเกต การวัด การนับ การชั่ง ตลอดจนสถิติมีความสำคัญที่จะต้องประมวลผลเพื่อให้ได้สารสนเทศ (Information) ที่สามารถนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจในการจัดการโลจิสติกส์ (จุฬาลักษณ์ ธิไชยลา, 2555, น. 1) ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์จึงต้องให้ความสำคัญกับสารสนเทศ และเทคนิคการวิเคราะห์ทางสถิติเป็นอย่างมาก ซึ่งจะต้องเก็บข้อมูลหลายส่วนมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกันตลอดจนเพื่อให้ได้คำอธิบายที่มีนัยสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น ข้อมูลที่แม่นยำจะทำให้มีโอกาสบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ที่เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อม

จากแนวคิดเกี่ยวกับโลจิสติกส์ในทุกๆ กระบวนการหรือกิจกรรมย่อยที่เกิดขึ้นมากมายหลายขั้นตอน ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องวางแผน ควบคุมให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น การตรวจรับสินค้า การเก็บรักษา การเคลื่อนย้ายสินค้า บรรจุภัณฑ์ ตลอดจนการจัดการทางการตลาดตามแนวคิด 4P เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้ตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้ายดำเนินการไปเพื่อประสิทธิภาพด้านต้นทุนและการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องดำเนินการภายใต้ปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ด้วย จากความสำคัญเหล่านี้ทุกองค์การจึงควรนำแนวคิดด้านโลจิสติกส์มาประยุกต์ใช้ด้วยความเอาใจใส่และระมัดระวังต่อผลด้านลบที่อาจเกิดขึ้นได้ง่าย เช่น วัตถุดิบไม่พอต่อการผลิต การส่งสินค้าล่าช้า สินค้ามีตำหนิเมื่อถึงมือลูกค้า ความไม่พึงพอใจต่อการบริการหลังการขาย เป็นต้น สรุปโลจิสติกส์มีกิจกรรมหลักๆ ที่เกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กัน ดังภาพต่อไปนี้ (Ismail, 2008, p. 8, 10)



ภาพที่ 1 ผังงานโลจิสติกส์

ที่มา: **Logistics management** (p. 8, 10), by Reji Ismail, 2008, New Delhi: Excel Books India.

กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์

เพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามนโยบายขององค์กรที่กำหนดไว้ ผู้บริหารองค์กรต้องกำหนด กลยุทธ์เพื่อเป็นแนวปฏิบัติของบุคลากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายเดียวกัน โลจิสติกส์เปรียบเสมือนกลยุทธ์สมรรถนะหลัก ที่ผนวกการจัดการด้านการเงิน งานบุคลากร งานด้านการตลาด และงานด้านการผลิตเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งต้องออกแบบงานให้สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้าและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้ ขณะเดียวกันก็บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

จากแนวคิดด้านโลจิสติกส์จะเห็นได้ว่า โลจิสติกส์เป็นงานที่มีหลากหลายกิจกรรมที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน ดังนั้นความสำเร็จของกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ จำเป็นที่ผู้บริหารต้องเข้าใจงานโลจิสติกส์และสร้างสมดุลของความต้องการในการแข่งขันว่า กลยุทธ์ที่สูงสุดจะรวมถึงวิสัยทัศน์ ความร่วมมือและกลยุทธ์ทางธุรกิจที่มีบริบทสนับสนุนโลจิสติกส์ อันได้แก่ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่รวมถึง

1. ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีผลต่อโลจิสติกส์ซึ่งผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ คือ ลูกค้า ภาวะการณ์ตลาด ความสามารถด้านเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจและสังคม กฎหมาย คู่แข่งขัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มผู้สนใจธุรกิจและนโยบายภาครัฐ เป็นต้น
2. ปัจจัยภายในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ คือ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะของบุคลากร การเงิน การผลิต สิ่งอำนวยความสะดวก การใช้เทคโนโลยี หน่วยงานที่จัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ตามปัจจัยที่กล่าวมานี้ จะช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ใน แต่ละด้านได้ เช่น การเลือกทำเลที่เหมาะสม การกำหนดวิธีการดำเนินงานและขนาดของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนช่วยให้การทบทวนนโยบายขององค์กรมีความรอบคอบชัดเจนยิ่งขึ้น (Waters, 2007, p. 7) ทั้งนี้ควรนำหลักการ 7-Right ของการจัดการโลจิสติกส์มาวิเคราะห์พร้อมด้วย โดย 7-Right กล่าวว่า หากการจัดการโลจิสติกส์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจดังนี้ (Folinas, 2013, p. 189; Farahani, Rezapour, & Kardar, 2011, p. 3)

1. ได้รับสินค้าถูกต้องตามที่ต้องการ (Right item)
2. ได้รับสินค้าตามปริมาณตามที่สั่งซื้อ (Right quantity)

3. ได้รับสินค้าภายในเวลาที่กำหนด (Right time)
4. สินค้าถูกจัดส่งถึงสถานที่ที่ถูกต้อง (Right place)
5. ต้นทุนและราคาที่เหมาะสม เป็นที่พอใจหรือยอมรับได้ (Right cost/price)
6. ได้รับสินค้าอยู่ในสภาพที่ดี ไม่เสียหาย (Right condition)
7. ส่งสินค้าไปถึงลูกค้าอย่างถูกราย (Right customer)

ตัวอย่างกลยุทธ์ของบริษัทรับทำความสะอาดสิ่งของ เสื้อผ้า เครื่องประดับ แห่งหนึ่ง กำหนดกลยุทธ์ว่า ลูกค้าสามารถพบเจ้าหน้าที่ของบริษัทได้ทุกวัน ทุกสถานที่ตามที่อยู่ลูกค้าต้องการ (meeting everyday needs of people everywhere) หรือกลยุทธ์ศูนย์กระจายสินค้าของธุรกิจค้าปลีกที่ต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก เช่น บริษัทเทสโก้โลตัส ซึ่งมุ่งเน้นตั้งศูนย์รวบรวมและกระจายสินค้า ตามจุดยุทธศาสตร์ต่างๆ ที่สามารถกระจายและส่งต่อไปยังจังหวัดใกล้เคียงหรือประเทศเพื่อนบ้านได้ทันเวลา มีการนำเทคโนโลยีมาช่วยตรวจสอบสินค้า เช่น บาร์โค้ด สายพานลำเลียง เป็นต้น (Ismail, 2008, p. 64)

กลยุทธ์อื่นๆ ที่นิยมใช้กันมากโดยเฉพาะในช่วงที่ประสบปัญหาต้นทุนการผลิตสูงยอดขายลดลง เนื่องจากมีคู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้น ผู้บริหารอาจเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ในมิติด้านนวัตกรรมคือ การพัฒนาความรู้และการพยายามเรียนรู้ เร่งคิดค้นสิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน หรืออาจเลือกใช้กลยุทธ์ด้านต้นทุน โดยการศึกษากระบวนการดำเนินงานทั้งหมดแล้วค้นหาจุดที่ทำให้ต้นทุนสูง แล้วพัฒนาวิธีการบริหารต้นทุน ซึ่งอาจใช้กลยุทธ์การขนส่งสินค้า ทั้งเที่ยวไปและกลับ (Backhauling) ลดการวิ่งรถเที่ยวเปล่า กลยุทธ์การใช้พลังงานทางเลือก เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ (รวีวรรณ เสมอตระกูล, 2553, น. 60-61)

กลยุทธ์ทั้งหลายที่กำหนดขึ้นนั้น แสดงให้เห็นความพร้อมในการดำเนินการต่างๆ ด้าน ตลอดจนมีบุคลากรที่เพียงพอแก่การดำเนินงาน ในระยะเริ่มต้นการดำเนินงานย่อมทำทลายความสามารถและความกล้าหาญแต่ทุกอย่างจะดำเนินไปได้ด้วยดีจากการวางแผนงานที่รอบคอบ รัดกุม ทั้งนี้แนวโน้มด้าน โลจิสติกส์ในอนาคตที่ DHL นำเสนอไว้อย่างน่าสนใจมี 5 ประเด็น ได้แก่ (Klump, Clausen, & Hompel, 2013, p. 2)

1. แหล่งพลังงานมีน้อยลง เช่น น้ำมันมีราคาสูงขึ้น ซึ่งมีผลโดยตรงกับงานด้านโลจิสติกส์ และโซ่อุปทานของโลก จึงควรพัฒนาระบบขนส่งที่มีต้นทุนต่ำขึ้นมาใช้
2. ระบบโลจิสติกส์ในเขตเมืองและเขตเมืองใหม่ ซึ่งเมืองขนาดใหญ่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจต้องใช้ระบบ e-commerce ใช้จักรยานขนส่งและแนวคิดการขนส่งแบบคู่เคียง
3. ความตระหนักด้านความปลอดภัย และปัญหาของการขนส่งระหว่างประเทศ โดยใช้เทคโนโลยีอย่างเหมาะสม
4. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงทางประชากรและแนวคิดการจัดการความรู้
5. นวัตกรรมทางเทคโนโลยี เช่น RFID และ GPS ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ดีเหมือนกับระบบอินเทอร์เน็ตที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบโลจิสติกส์

จากที่กล่าวมานี้เป็นที่น่าสนใจว่า ผู้บริหารด้านโลจิสติกส์ควรพิจารณากำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับแนวโน้มที่ DHL คาดการณ์ไว้

กลไกการขับเคลื่อนและสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์

กลไกการขับเคลื่อนและสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ที่สำคัญที่ผู้บริหารควบคุมได้ คือ การมีบุคลากรที่ชำนาญในการแก้ไขปัญหา พัฒนางานโลจิสติกส์ทั้งระบบ (Kim, Yang, & Kim, 2008, p. 522)

นั่นหมายความว่า ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ด้านโลจิสติกส์ มีข้อมูลที่ถูกต้องทันสมัยเพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคลาดเคลื่อนน้อยที่สุด มีใจมุ่งมั่น พร้อมการมีส่วนร่วมที่ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความสามารถ ดังนั้นการจัดการโลจิสติกส์จะต้องมีผู้เชี่ยวชาญมาร่วมกันวางแผนงาน การนำแผนงานมาประยุกต์ใช้และควบคุมให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการเก็บรักษาสินค้า และรับสินค้าย้อนกลับที่สัมพันธ์กับข้อมูลระหว่างจุดเริ่มต้นกับจุดปลายทางซึ่งเป็นผู้บริโภค เพื่อให้ผู้บริโภคได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ต้องการ (Farahani, Rezapour, & Kardar, 2011, p. 3) กลไกการ ขับเคลื่อนที่กล่าวถึงนี้เป็น การประสานงานในแต่ละกระบวนการและแต่ละหน่วยงานให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงจำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคลากรดำเนินงานตามหน้าที่และความสามารถของตนเอง เช่น การกลั่นกรองข้อมูล การตัดสินใจ การประสานงานและ ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน

กลไกการขับเคลื่อนและสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ ควรประกอบด้วยกลไกหลักๆ ดังนี้ (ศราวุฒิ บุชหมั่น, 2558, น. 80; Voortman, 2004, p. 103; Teahen, 2011, p. 51)

1. สร้างกลไกการพัฒนาและขับเคลื่อนโลจิสติกส์ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำอย่างมากเพื่อโน้มน้าวบุคลากรใต้บังคับบัญชาให้ทุกคนเข้าใจ มุ่งเน้นไปที่เป้าหมายเดียวกัน ผู้นำต้องอดทนกล้าหาญ และ มีความรับผิดชอบในการสร้างระบบงานใหม่ให้เป็นรูปธรรม

2. สร้างการมีส่วนร่วมในทุกกระบวนการและความรับผิดชอบร่วมกันในการดำเนินงานด้าน โลจิสติกส์

3. สื่อสารและสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนดำเนินงานตามกลยุทธ์ การสื่อสารนี้รวมทั้งการสื่อสารภายในและภายนอกองค์กร

4. มีระบบการประเมินผลที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกันในทุกระดับเพื่อพัฒนาระบบโลจิสติกส์และองค์กร

5. พัฒนาระบบข้อมูลด้านโลจิสติกส์สำหรับการบริหารจัดการโลจิสติกส์เพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนงาน ได้แก่ ระบบข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการเคลื่อนย้ายสินค้า ข้อมูลต้นทุนและมูลค่าเพิ่มอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ รวมทั้งตัวชี้วัดระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการโลจิสติกส์ในมิติต่าง ๆ

จากที่กล่าวมาเป็นที่ชัดเจนว่า กลไกการขับเคลื่อนและสนับสนุนกลยุทธ์การจัดการ โลจิสติกส์ จะต้องกำหนดเป้าหมายและวางแผนงานทั้งระดับบุคคลและระดับแผนกให้มีความสอดคล้องกัน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาองค์กรได้อย่างรวดเร็วและมั่นคง โดยจัดหางบประมาณสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกรวมทั้งการให้เงินรางวัล หรือสิ่งของตอบแทน

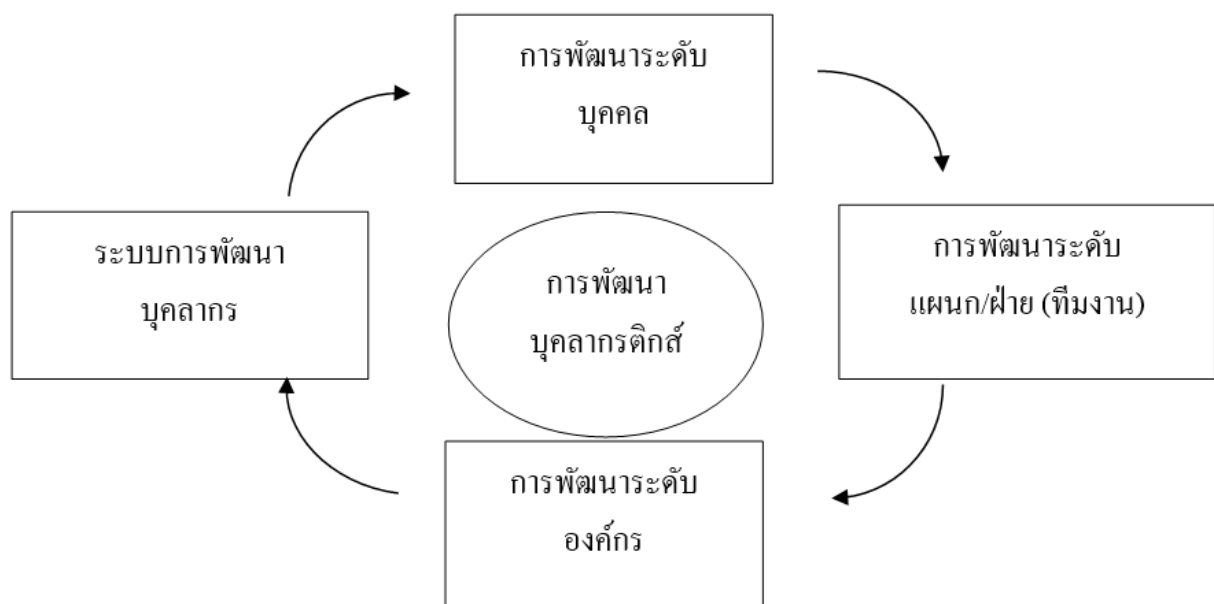
การพัฒนาบุคลากร

ในความเป็นจริงแล้ว ควรมีการพัฒนาคนตั้งแต่ตอนเป็นเด็ก ซึ่งเด็กสามารถรับการพัฒนาได้ดีกว่าผู้ใหญ่ อย่างไรก็ตามการพัฒนาคนนั้นเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เมื่อคนเข้ามาอยู่ในองค์กร เราจึงต้องวางแผนการพัฒนาคนด้วยวิธีที่แตกต่างกันไปตามเป้าหมายขององค์กร สภาพการทำงานและโอกาสทางสังคมที่สอดคล้องกัน ท้ายที่สุดผลของการพัฒนาคนจะนำไปสู่การเจริญเติบโตขององค์กร และสภาพการทำงานขององค์กรหนึ่ง ๆ จะมีผลต่อแรงงานของอีกองค์กรหนึ่งเนื่องจากองค์กรมีความต้องการแรงงานเหมือนกับความต้องการที่มีต่อที่ดิน อาคาร เครื่องจักรและเงินทุน เป็นต้น (Borjas, 2008, p. 105)

การพัฒนาบุคลากรที่กล่าวถึงนี้ เป็นการสร้างแนวคิดในหลายลักษณะให้กับบุคลากรเพื่อให้สามารถขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์ให้บรรลุผลตามที่ต้องการได้ ถึงแม้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะเป็นต้นทุนส่วนหนึ่งขององค์กร แต่หากต้องการผลลัพธ์ที่ดีก็ไม่อาจละเว้นการพัฒนาบุคลากรได้ เริ่มตั้งแต่ระดับผู้เชี่ยวชาญหรือ

ผู้บริหารด้านโลจิสติกส์ต้องรู้ว่าบุคลากรของตนมีคุณสมบัติใดบ้าง เพื่อให้รู้เขารู้เราจะได้ วางแผนการพัฒนาได้เหมาะสม เช่น พนักงานแต่ละคนเคยได้รับการฝึกอบรมหรือไม่ มีวุฒิการศึกษา และเชี่ยวชาญด้านใด เป็นต้น (Kasilingam, 2012, p. 13) หลังจากนั้นจึงวางแผนพัฒนาคนให้สอดคล้องกับ กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ นอกจากนี้ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางบวกเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์ โดยผู้บริหารต้องถ่ายทอดพลังอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) ให้กับบุคลากร เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเป็นผู้เปลี่ยนแปลงงานด้วยตนเอง มีความพยายามปฏิบัติงาน แก้ปัญหาจน ซึ่งผลสุดท้ายก็นำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น แต่การรับอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละคนจะแตกต่างกันไปตามประสบการณ์ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่แตกต่างกันไป (Schönleben, 2007, p. 3) ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความพยายามและใช้เวลาอย่างมากในการถ่ายโอนพลังอำนาจ

การพัฒนาในระดับบุคคล ต้องยึดแนวคิดหลายประเด็น เช่น ทักษะการทำงาน ทักษะการเข้าสังคม ส่วนเรื่องอัตตา (Ego) นี้ก็สำคัญซึ่งอาจก่อให้เกิดความไม่เสมอภาค หรือความ ไม่เท่าเทียมกัน การแบ่งแยก ระดับการศึกษา ที่มาต่างสถาบันกัน อัตตาจะทำให้การทำงานเป็นทีมลดลง ความรับผิดชอบ และศีลธรรม จรรยาในการทำงานที่มีมุมมองแตกต่างกัน แท้จริงแล้วการอยู่ร่วมกันในองค์กรเสมือนเป็น คนในครอบครัว เดียวกัน ไม่ควรยึดติดกับภูมิหลังที่แตกต่างกัน เมื่อรวบรวมแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้แล้ว ผู้บริหาร ต้องกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับบุคคล (Individual change) หรืออีกนัยหนึ่งคือ ต้องผลักดันให้แต่ละ บุคคลมีแนวคิดแบบก้าวหน้า และมีการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงผลการดำเนินงานในภาพรวมได้ เป็นการเริ่มต้นจากบุคคลไปสู่แผนกและฝ่ายอย่างเป็นทีมเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ดังภาพ (Ismail, 2008, p. 15)



ภาพที่ 2 การพัฒนาบุคลากร

ที่มา: *Logistics management* (p. 15), by Reji Ismail, 2008, New Delhi: Excel Books India.

ทั้งนี้ การพัฒนาต้องเสริมสร้างความรู้ทุกด้านให้กับบุคลากร แต่มุ่งเน้นมากในความรู้เรื่องโลจิสติกส์ โดยการรับความรู้จากผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านโลจิสติกส์ (Clausen, Hompel, & Klumpp, 2012, p. 304)

เช่น ระบบฐานข้อมูลในระบบโลจิสติกส์ การใช้เทคโนโลยีในคลังสินค้า การจัดการต้นทุนโลจิสติกส์ การบริหารความเสี่ยง ความรู้ด้านการบริหารคนและงาน เป็นต้น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากร

กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์กับการพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น วัฒนธรรมองค์กรด้านการเรียนรู้และการดำเนินงาน นวัตกรรมด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สรุปปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จมีดังนี้ (Kim, Yang, & Kim, 2008, p. 532-533; สายัณห์ จันทร์วิภาส วงศ์, 2549, น. 40-41)

1. การกระตุ้นให้บุคลากรเกิดพลังในการดำเนินงานเชิงรุก (Progressive) ผู้นำองค์กรอาจใช้กลยุทธ์ด้านข้อมูลความก้าวหน้าในโลกธุรกิจมาเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรแสดงศักยภาพของตนออกมา โดยเฉพาะการมีความรู้ที่ทันสมัยในด้านเทคโนโลยี เช่น การประยุกต์ใช้ RFID กับงานประเภทต่างๆ ที่มีบริษัทหลายแห่งนำมาใช้จนประสบผลสำเร็จ อาทิเช่น Wal-Mart และ Tesco

2. ใช้ความได้เปรียบจากภาวะผู้นำของผู้บริหารทุกระดับ ผู้นำเป็นผู้ที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จขององค์กรเสมอ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่นที่จะบรรลุผลสำเร็จ ในองค์กรจึงต้องสรรหาผู้นำที่เหมาะสมทั้งด้านการบริหารงานและด้านบริหารคนมาร่วมทีมบริหาร ผู้นำที่ดีจะเป็นที่เชื่อถือและเป็นที่ศรัทธาของผู้อื่น

3. ปรับเปลี่ยนกระบวนกรทางความคิด (Mind set) เป็นทัศนคติที่ช่วยพิจารณาว่า เขาจะตีความและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นตรงหน้าเขาอย่างไร ด้วยกระบวนกรทางความคิดที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละคนมีพฤติกรรมที่แสดงออกแตกต่างกันด้วย พัฒนาการของกระบวนกรทางความคิดมีพื้นฐานมาจากความเชื่ออันเป็นศักยภาพสำคัญประการหนึ่งที่น่ามาซึ่งการเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลจะแสดงออกอย่างมีไหวพริบ พร้อมด้วยการแสดงความรับผิดชอบและตระหนักในตัวเอง เช่น เข้าใจความสามารถ ความชอบและไม่ชอบของตนเอง เป็นต้น (Carnall, & Roebuck, 2015, p. 171)

4. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับสิ่งที่ควบคุมได้ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้บริหารต้องบริหารปัจจัยที่ควบคุมได้ให้เป็นหนึ่งเดียวกันแล้วปรับให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ หรือ อีกนัยหนึ่งก็เป็นการสร้างจุดแข็งขึ้นในองค์กรเพื่อสร้างการแข่งขันที่ยั่งยืน เช่น การเลือกกลยุทธ์ผู้นำ ด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์ความแตกต่างด้านสินค้า ซึ่งด้านการจัดการโลจิสติกส์สามารถทำได้ด้วยการลด ของเสีย การจัดเก็บสินค้าที่ระดับต่ำสุด ลดระยะเวลาในการรอคอยสินค้า (Lead time) ตลอดจนการใช้จำนวนบุคลากรที่น้อยที่สุด เป็นต้น (Waters, 2007, p. 7-8)

5. การสร้างระบบการพัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรม เช่น มีคู่มือการปฏิบัติงาน (PM) คำบรรยายลักษณะงาน (JD) คุณลักษณะที่ต้องการ (JS) หลักธรรมาภิบาล (Good governance) และสมรรถนะ (Competency) ที่รวม 3 ด้านได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะ (Attributes) ของบุคคล เป็นต้น โดยกำหนดระยะเวลาการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้น และระยะยาว (Watty, Jackling, & Wilson, 2014, p. 14)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การจัดหาปัจจัยที่เหมาะสมจะทำให้การจัดการโลจิสติกส์กับการพัฒนาบุคลากรดำเนินไปพร้อมๆ กัน โดยทุกคนในองค์กรต้องเรียนรู้อย่างเป็นธรรมชาติในทุกสิ่งที่เกิดขึ้นรอบตัวและพร้อมพัฒนาตนเอง พัฒนางานไปพร้อมกัน จึงจะนำพากลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์ให้บรรลุผลต่อไปได้

บทสรุป

กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน กลยุทธ์ การจัดการโลจิสติกส์มีเป้าหมายหลักเพื่อการลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่สร้างความ พึงพอใจให้กับลูกค้า ส่วนการพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายหลักเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะให้บุคลากรมีศักยภาพในการขับเคลื่อนงานให้บรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ การจัดการโลจิสติกส์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่า ความสำเร็จตามกลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์จะขาดการพัฒนาบุคลากรไปไม่ได้ และการบริหารงานทั้ง 2 ส่วน คือ กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์และการพัฒนาบุคลากร จะต้องมองปัญหาอย่างเป็นระบบ ไม่มองปัญหาด้านใดด้านหนึ่ง (Holistic not atomistic) ตลอดจนการประยุกต์ศาสตร์หลายด้านเข้าด้วยกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับโลจิสติกส์ตั้งแต่ระดับระดับยุทธศาสตร์ (Strategic level) จนถึงระดับปฏิบัติการ (Operational) โดยมีกลไกขับเคลื่อนที่เหมาะสม มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีศักยภาพรองรับความท้าทายในอนาคตได้อย่างทันเวลา ผลลัพธ์ที่ได้ คือ ความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร ดังสรุปได้ ดังนี้ คือปัจจัยนำเข้าประกอบด้วย งบประมาณ บุคลากรและสิ่งอำนวยความสะดวก ส่วนในเรื่องกลไกในการขับเคลื่อน ได้แก่ ภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วม สื่อสารและสร้างแรงจูงใจ ระบบการประเมินผลและระบบข้อมูลโลจิสติกส์ ทั้งปัจจัยนำเข้าและกลไกขับเคลื่อน จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ ได้แก่ การบริการ 7 Right การเพิ่มสมรรถนะของบุคลากร และองค์กรเติบโตอย่างมั่นคง

เอกสารอ้างอิง

- จุฬาลักษณ์ ธิไชยลา. (2555). **หลักการเขียนโปรแกรม**. สืบค้นจาก <http://km.mvc.ac.th/files/.pdf>
- ชาติรี จันทรโคติกา. (2553). **लगและนินิตทงเครษฐกจของไทย ปี 2010**.
<http://www.bus.tu.ac.th/uploadPR/download%20เอกสาร%20लगและนินิต/Tatre.pdf>
- รวีวรรณ เสมอตระกุล. (2553, มีนาคม-เมษายน). การลดต้นทุนโลจิสติกส์. **วารสาร ส.อ.ท. Industry Focus**, 17(99).
- ศรวุฒิ บุษหมั่น. (2558). กลยุทธ์การจัดการโลจิสติกส์: ศึกษาเฉพาะผู้ประกอบการขนส่งไทย. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยภาคกลาง.
- สายัณห์ จันทรวิภาสวงศ์. (2549). **กลยุทธ์ Logistics รุก-รับ FTA**. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เซลเลนซ์ บิสิเนส คอร์ปอเรชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล.
- Borjas. G. J. (2008). **Raw labor economics** (4th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Carnall, C. A., & Roebuck, C. (2015). **Strategic leadership development: building world class performance**. London, New York: Palgrave Macmillan.
- Clausen, U., Hompel, M. T., & Klumpp, M. (Eds.). (2012). **Efficiency and logistics**. New York: Springer Science & Business Media.
- Farahani, R. Z., Rezapour, S. & Kardar, L. (2011). **Logistics operations and management: concepts and models**. MA, USA: Elsevier.
- Folinas, D. (2013). **Outsourcing management for supply chain operations and logistics service**. USA: IGI Global.
- Ismail, R. (2008). **Logistics management**. New Delhi: Excel Books India.
- Kasilingam, R. G. (2012). **Logistics and transportation: design and planning**. USA: Springer Science & Business Media.

- Kim, C., Yang, K. H., & Kim, J. (2008). A strategy for third-party logistics systems: a case analysis using the blue ocean strategy. **Omega: The International Journal of Management Science**, **36**(4), 522-534.
- Klumpp, M., Clausen, U., & Hompel, M. (2013). Logistics research and the logistics world of 2050. In **Efficiency and logistics**. (pp. 1-6). New York: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- McGee, R. T. (2015). **Applied financial macroeconomics and investment strategy: a practitioner's guide to tactical asset allocation**. New York: Palgrave Macmillan.
- Schönsleben, P. (2007). **Integral logistics management: operations and supply chain management in comprehensive value-added networks** (3rd ed.). New York: CRC Press.
- Teahen, P. R. (2011). **Mass fatalities: managing the community response**. New York: CRC Press.
- Voortman, C. (2004). **Global Logistics: management**. Lansdowne, South Africa: Juta.
- Waters, D. (2007). **Global logistics: new directions in supply chain management** (5th ed.). London: Kogan Page Publishers.
- Watty, K., Jackling, B., & Wilson, R. (2014). **Personal transferable skills in accounting education**. London: Routledge.