



**ขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์:
กรณีพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร
ในเขตภาคเหนือตอนบน**

**เกศรา ใจจันทร์^{1*}, ดร.อภิชาติ ไตรแสง², ดร.สมคิด แก้วทิพย์²,
ดร.เมธี พะยอมยงค์³, ดร.ปุ่น เทียงบูรณธรรม⁴**

¹ นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ (บริหารอุตสาหกรรมบริการ) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่
โทร 081-5306734 โทรสาร 053-873904 E-mail Kassara70@gmail.com CC: mju48591003@mju.ac.th

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เชียงใหม่ 50290

โทร 053-873903 โทรสาร 053-873904 E-mail apichat@mju.ac.th, somkit@mju.ac.th

³ ผู้อำนวยการส่วนยุทธศาสตร์และประสานการพัฒนา สำนักพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมภาคเหนือ
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เชียงใหม่ 50000

โทร 053-907043 โทรสาร 053-907153 E-mail matee_p@nesdb.go.th

⁴ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาวิศวกรรมโยธา คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เชียงใหม่ 50000

โทร 053-992797 โทรสาร 053-992797 E-mail poon@eng.cmu.ac.th

บทคัดย่อ

จากเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจผลักดันให้แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ได้รับการยอมรับว่าเป็นวาระแห่งชาติ (Nation Agenda) เป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งถูกบรรจุยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไทยไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 (TDRI, 2549: 1)

โลจิสติกส์ เป็นเรื่องของระบบที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการจำหน่าย เป็นส่วนกายภาพทางการกระจายสินค้า (Physical Distribution) ไปยังผู้บริโภค และเป็นกิจกรรมที่ส่งผลต่อการเพิ่มกำไรให้กับองค์กร โดยสามารถจัดกลุ่มงานได้ 6 กลุ่มกิจกรรม คือ 1) กลุ่มการจัดซื้อและเจรจาต่อรอง 2) กลุ่มการจัดการขนส่ง 3) กลุ่มการจัดการส่งออก 4) กลุ่มการเคลื่อนย้ายสินค้าการจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง 5) กลุ่มงานการตลาดและให้บริการลูกค้า 6) กลุ่มจัดการห่วงโซ่อุปทาน ซึ่งในภาพรวม พบว่า ทุกกลุ่มงานมีขีดความสามารถตามจริง (Actual Competency) ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) ของอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ (TDRI, 2549)

เนื่องจากกลุ่มงานจัดการขนส่งนั้น นับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการภายในโซ่อุปทาน (Value Chain) เนื่องจากการขนส่งมีความสำคัญต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) การจัดการขนส่งจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของระบบโลจิสติกส์โดยรวม (สาริต พะเนียงทอง, 2548:56) และในกลุ่มงานขนส่งจะมีพนักงานขับรถเป็นบุคลากรหลัก

การเสนอบทความครั้งนี้ เป็นการศึกษาจากเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของคนในระบบ เป็นหลัก โดยสามารถสรุปถึงคุณสมบัติพื้นฐาน (Common Factor) และคุณสมบัติเฉพาะ (Specific Factor) ของพนักงานขับรถขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร ได้ดังนี้ คือ



คุณสมบัติหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถ ประกอบไปด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการขับรถอย่างปลอดภัย 2) ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการขององค์กร 3) ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร 4) ทักษะในการให้บริการลูกค้า

คุณสมบัติด้านความรู้เฉพาะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย 1) ความรู้เกี่ยวกับการจัดตารางเวลาและรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม 2) ความรู้เกี่ยวกับถนนและเส้นทางขนส่ง 3) ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการขนส่ง

คุณสมบัติด้านทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย 1) ทักษะในการขับขี่ยานพาหนะอย่างปลอดภัย 2) ทักษะการใช้และจัดการอุปกรณ์เครื่องมือประจำรถ 3) ทักษะในการจัดลำดับความสำคัญและงานเร่งด่วนให้เสร็จในเวลาที่กำหนด 4) ทักษะในการเข้าใจและทำตามคำสั่ง

โดยขีดความสามารถดังกล่าว ของพนักงานขับรถจะมีลักษณะและกระบวนการพัฒนาได้ในระดับใดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยพื้นฐานด้านจิตวิทยาเฉพาะบุคคลด้วยเช่นกัน

คำสำคัญ: โลจิสติกส์; การขนส่ง; พนักงานขับรถ; ขีดความสามารถ; การบริหารทรัพยากรมนุษย์

1. ที่มาและความสำคัญ

อดีตสภาพการค้าเน้นธุรกิจและการแข่งขันทางการค้าและบริการในตลาดโลกของไทยอาศัยความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบ (Comparatives Advantage) มาโดยตลอด ดังนั้นการจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศหรือระดับอุตสาหกรรมจึงจำเป็นต้องมีการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากร ในทุกระดับ ซึ่งจะเป็นฐานสำคัญสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับองค์กรและระดับอุตสาหกรรมต่อไป

และความเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นก็ได้ผลักดันให้แนวทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เป็นวาระแห่งชาติ (Nation Agenda) ซึ่งถูกคาดหวังให้เป็นเครื่องมือในการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ อีกทั้งถูกบรรจุยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ไทยไว้ในแผนการบริหารราชการแผ่นดิน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 (TDRI, 2549: 1)

การพัฒนาบุคลากรในระบบโลจิสติกส์จึงต้องสร้างความตระหนักรู้ถึงผลิตภาพในขอบเขตหน้าที่และในภาพรวมของระบบ เพื่อเป้าหมายการยกระดับระบบโลจิสติกส์ของประเทศในที่สุด เนื่องจากบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการถือได้ว่าเป็นต้นทุนที่สูงที่สุดในระบบ และหากบุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ก็จะเป็นส่วนที่ช่วยลดต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดมูลค่าได้อย่างชัดเจนที่สุด เนื่องจากเงินและเทคโนโลยีไม่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้ (Roger B. Smith อ้างใน anuroj, 2007: online)

สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้ตระหนักได้เป็นอย่างดีถึงความจำเป็นในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร การจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศหรือระดับอุตสาหกรรมด้วยการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรนั้น จุดเริ่มต้นจะต้องพัฒนาในระดับบุคคล ระดับกลุ่มงาน ซึ่งจะเป็นฐานสำคัญสู่การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันระดับองค์กรและระดับอุตสาหกรรมต่อไป

ระบบโลจิสติกส์ เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ล้วนจะส่งผลต่อการเพิ่มกำไรให้กับองค์กรทั้งสิ้น (สาริต, 2548: 4) ซึ่งสามารถจัดกลุ่มงานตามกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ได้ 6 กลุ่มงานหรือกิจกรรม คือ 1) กลุ่มการจัดซื้อและเจรจาต่อรอง 2) กลุ่มการจัดการขนส่ง 3) กลุ่มการจัดการส่งออก 4) กลุ่มการเคลื่อนย้ายสินค้าการจัดการคลังสินค้าและสินค้าคงคลัง 5) กลุ่มงานการตลาดและให้บริการลูกค้า 6) กลุ่มจัดการห่วงโซ่อุปทาน



ทั้งนี้ ในกลุ่มงานจัดการขนส่งนับว่ามีความสำคัญต่อความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Responsiveness) และเป็นกิจกรรมหลักในการเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการภายในโซ่อุปทาน (Value Chain) การจัดการขนส่งจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อความสำเร็จของระบบโลจิสติกส์โดยรวม (สาริต พะเนียงทอง, 2548:56) นอกจากนี้เรื่องความปลอดภัยและความน่าเชื่อถือ (Security and Reliability) แล้ว การขนส่งยังเป็นกิจกรรมที่ต้องรับผิดชอบต่อชีวิตในระบบโลจิสติกส์บริการ (Service) และรับผิดชอบต่อสินค้าในระบบโลจิสติกส์สินค้า (Goods)

นอกจากนี้ การขนส่งยังเป็นต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงที่สุดในกิจกรรมทั้งหมดของระบบโลจิสติกส์ เช่น ข้อมูลค่าใช้จ่ายในการจัดการระบบโลจิสติกส์สินค้าของบริษัทต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ.1996 ที่แสดงว่า มากกว่าร้อยละ 50 ของค่าใช้จ่ายรวมของโลจิสติกส์ มาจากค่าใช้จ่ายของการขนส่งและกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (สาริต, 2548: 15) เมื่อมองในระดับองค์กรแล้ว ค่าใช้จ่ายในการขนส่งนั้นเฉลี่ยประมาณร้อยละ 10 ของต้นทุนสินค้า (จักรกฤษณ์, 2543: 7) จากยอดขายรวมสำหรับผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่งและผู้ผลิตส่วนใหญ่ ประกอบกับวิกฤตด้านราคาน้ำมันที่ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่งมีแนวโน้มสูงมากขึ้น แนวคิดเรื่องการบริหารการขนส่งจึงได้รับความสนใจมากขึ้น เพื่อรักษาระดับของต้นทุนสินค้า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

หากมองไปถึงสภาพทั่วไปและแนวโน้มของปัญหาบุคลากรด้านโลจิสติกส์นั้น พบว่า แนวโน้มมีความต้องการบุคลากรในกลุ่มงานโลจิสติกส์ที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจำนวนมาก โดยมีความต้องการเพิ่มขึ้นเฉลี่ย 28,000 คน/ปี (พ.ศ.2548 - พ.ศ.2552) เป็นบุคลากรระดับปฏิบัติการขับเคลื่อนร้อยละ 36.30 และเป็นบุคลากรเก่าในระบบร้อยละ 65 (สศช., 2545) นอกจากนี้ ความต้องการบุคลากรด้านโลจิสติกส์ในเชิงปริมาณ ดังกล่าวแล้ว ในเชิงคุณภาพของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ ก็ยังเป็นปัญหาสำคัญของไทย กล่าว คือ ในบุคลากรในทุกกิจกรรมของระบบโลจิสติกส์ยังมีขีดความสามารถ (Competency) โดยรวมต่ำกว่าความต้องการของอุตสาหกรรม (TDRI, 2549: 14) กล่าวคือ ทุกกลุ่มงานในระบบมีขีดความสามารถตามจริง (Actual Competency) ต่ำกว่าขีดความสามารถที่คาดหวัง (Expected Competency) ของอุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ (TDRI, 2549)

จากสภาพของปัญหาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับคุณภาพของบุคลกรดังกล่าว ประกอบกับแนวคิดของการพัฒนาคนในฐานะที่คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาทุกอย่างที่จะนำไปสู่ความสมดุลและความยั่งยืน การศึกษาในครั้งนี้ จึงให้ความสนใจที่จะนำแนวคิดด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมุ่งเน้นค้นหาถึงลักษณะของคุณสมบัติ (Common Factor) และคุณสมบัติเฉพาะ (Specific Factor) ของขีดความสามารถบุคลากรในองค์กรด้านโลจิสติกส์ กลุ่มพนักงานขับรถสำหรับสาขาธุรกิจขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนากระบวนการพัฒนาขีดความสามารถพนักงานขับรถ ซึ่งเป็นพนักงานกลุ่มที่สำคัญในกิจกรรมขนส่ง

2. แนวคิดพื้นฐานและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การขนส่งเป็นกิจกรรมเล็กๆ กิจกรรมหนึ่งในระบบโลจิสติกส์ แต่ก็ใช่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (จักรกฤษณ์, 2543: 11) ที่ประกอบด้วยผู้ประกอบการที่ให้บริการในระบบขนส่งประเภทต่างๆ ที่เป็นเสมือนตัวร้อยเรียงอรรถประโยชน์ในโซ่อุปทานแต่ละเส้นให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้สินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคในเวลาและคุณภาพที่ต้องการบนต้นทุนการที่ต่ำที่สุด และเพื่อกิจกรรมต่อเนื่องทางเศรษฐกิจอื่นๆ จึงอาจกล่าวได้ว่า การขนส่งทำหน้าที่เสมือนเครื่องสร้างสมดุล ช่วยปรับลดช่องว่างระหว่างอุปสงค์และอุปทาน



(จักรกฤษณ์, 2543: 9) และในเชิงพาณิชย์ยังถือว่า ต้นทุนการขนส่งเป็นปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและความสามารถในการขยายตลาดของประเทศด้วย

2.1 พื้นฐานแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรในองค์กรซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และการจัดการ (Management) นั้น เป็นที่ยอมรับกันในปัจจุบันแล้วว่า “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด (สร้อยตระกูล, 2545: 3, ธงชัย, 2549: 38) โดยเฉพาะในยุคที่การแข่งขันทางการค้าเสรีและไร้พรมแดนมากขึ้น คนจึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญของความสำเร็จขององค์กรทั้งในแง่ของการสร้างนวัตกรรมและการสร้างความสามารถหลัก (Core Competency) ขององค์กร อันจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Competitive Advantage) นอกจากนี้ คนยังเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งเป็นเงื่อนไขด้านปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) (สศช., 2545: 45)

เนื่องจาก “คน” เป็นส่วนประกอบที่สำคัญในทุกระบบเศรษฐกิจ และเศรษฐกิจของประเทศจะเจริญก้าวหน้าเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับคุณภาพของคนที่มีส่วนร่วมในระบบเศรษฐกิจนั้นๆ โดยที่คุณภาพของคนจะประกอบไปด้วย สติปัญญา (Cognitive) ทักษะ (Skill) ศักยภาพ (Potential) ทศนคติบวก (Attitude) แรงจูงใจทางบวก (Motivations) ขวัญและความพึงพอใจในงาน ฯ อันจะส่งผลไปถึงระดับของขีดความสามารถ (Competency) ในอันที่จะส่งเสริมให้เกิดความคิด การสร้างสรรค์ รวมไปถึงผลิตภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง ตลอดจนสามารถประกอบอาชีพได้อย่างขยันหมั่นเพียร รู้จักประหยัดอดออม ซื่อสัตย์ และรู้สึกผิดชอบต่อกิจการงานและสังคม ฯลฯ (สุระ, 2522: 6-23)

ดังนั้น เมื่อคนสัมพันธ์กับระบบเศรษฐกิจ และการจัดกระบวนการเรียนรู้ก็เป็นวิถีทางหนึ่งในการพัฒนาคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) ซึ่งหมายถึง ความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงความสามารถ พฤติกรรมหรือทรัพยากรที่อยู่ในตัวมนุษย์ อันประกอบด้วยทักษะ ความรู้ และขีดความสามารถทั้งปวง ทั้งที่เป็นจริงอยู่แล้วและที่พร้อมสำหรับการพัฒนา (จำเนียร, 2548: 45-46) เนื่องจากความสามารถของมนุษย์มักจะอยู่ภายใต้การควบคุมของปัจเจกชน (Individual) เป็นสิ่งที่จะเพิ่มพูนขึ้นเมื่อมีการใช้ และเมื่อพัฒนาแล้วจะส่งผลให้คนสามารถใช้ทรัพยากรอื่นๆ ได้ดีและมีประสิทธิภาพมากขึ้น อาจกล่าวได้ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทักษะโดยรวมของประชากรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาประเทศ (UNESCO, 1989 อ้างในเนียร จวงตระกูล, 2548: 46) ซึ่งส่งผลต่อความสามารถและความได้เปรียบในการแข่งขันในที่สุด

2.1.1 กระบวนทัศน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวคิดและแนวปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันมี 2 แนวคิดหลัก คือ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการเรียนรู้ (Learning Paradigm) มีฐานคิดที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของปัจเจกชน (Individual Learning) ในระบบแรงงาน เน้นการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับวัยผู้ใหญ่ อันจะนำไปสู่การเรียนรู้ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน เป็นการเรียนรู้ทั้งระบบแบบองค์รวม ที่จะสามารถปรับปรุงผลงานและสอดแทรกการวางระบบองค์กร เพื่อให้เอื้อต่อการถ่ายโอนและจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ไขข้อบกพร่องและเสริมขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร ภายใต้กระบวนการของการฝึกอบรม (เสาวลักษณ์, 2532: 17-18)

สำหรับ การฝึกอบรมนั้นจะสามารถลดระยะเวลาการเรียนรู้วิธีการทำงานที่กระทำอยู่ อีกทั้งเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงาน ช่วยสร้างให้เกิดเจตคติที่เหมาะสม ช่วยแก้ปัญหาความต้องการกำลังคน ตลอดจนสามารถพัฒนาคุณลักษณะที่องค์กรพึงประสงค์ เพื่อเป็นประโยชน์ของสมาชิกในองค์กร



2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จากผลการปฏิบัติงาน (Performance Paradigm) กระบวนทัศน์นี้มีฐานคิดในการยึดแนวทางการปรับปรุงการปฏิบัติงานและระบบวัดผลการปฏิบัติงานทั้งหมด (Total performance) (Swanson, and Holton, 2002: 128) ซึ่งเน้นการวัดผลหรือควบคุมผลสุดท้ายของงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดทั้งการเรียนรู้และการควบคุมด้วยเทคโนโลยี และการมีผลปฏิบัติงานที่ดีเลิศก็จะต้องมีการลงทุนในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร แนวคิดนี้ถูกสะท้อนให้เห็นจากเครื่องมือในการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น นั่นเอง

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นกระบวนการศึกษาและส่งเสริมความสามารถในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานของทั้งระดับปัจเจกชน ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ที่มีเป้าหมายหลัก 3 ประการ คือ

1. เพื่อปรับปรุง (Improvement) ศักยภาพและความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เปลี่ยนแปลงไปในทางบวก และสร้างความเชี่ยวชาญ
2. เพื่อแก้ปัญหา เป็นแนวคิดที่ใช้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการแก้ปัญหาของบุคลากรในองค์กร

3. เพื่อจัดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในฐานะระบบเปิด การคิดที่เป็นระบบเป็นพื้นฐานทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากร (จำเนียร, 2548: 56) โดยมองว่ามนุษย์เป็นระบบย่อยในองค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากระบบใหญ่ และมีความสัมพันธ์กับระบบย่อยต่างๆ

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการบุคลากรในองค์กร จึงเป็นเสมือนทุนอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องลงทุนและดูแล เพื่อให้ได้ที่มีความรู้ ทักษะและขีดความสามารถ รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ ตามที่องค์กรหรือผู้ประกอบการต้องการ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

จึงกล่าวได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรมีจุดมุ่งหมายสำคัญไว้เพื่อตอบสนองจุดมุ่งหมายสูงสุดขององค์กร โดยพยายามดึงขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรมาใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามเป้าหมาย โดยบุคลากรก็จะได้รับการตอบแทนจากผลการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งในรูปแบบของการพัฒนาด้วย (เสริมศักดิ์, 2542: 2, Werther, 1996: 32, Graham, 1995:3)

- แนวคิดเกี่ยวกับขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร (Competency)

ปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องมีเป้าหมายในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กร โดยมุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Oriented) และการใช้ระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ตลอดจนการพัฒนาบริการและความใส่ใจกับ “คน” และ “ขีดความสามารถในการทำงานของคน” อันเป็นทรัพยากรที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (อาภรณ์, 2549: 1)

จากแนวคิดการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความสำคัญของคนในองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องรู้และเข้าใจเรื่องของขีดความสามารถ (Competency) ของบุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนประเภทหนึ่งของกิจการ มีลักษณะเป็นต้นทุนทางปัญญา (Intellectual Cost) และเป็นส่วนหนึ่งของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร (Competitive Advantage) ดังนั้น แนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency) จึงเข้ามามีบทบาทและถูกนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมากขึ้น

- แนวคิดเรื่องขีดความสามารถ (Competency) เกิดขึ้นในปี ค.ศ. 1970 โดย ศาสตราจารย์เดวิด แมคเคลแลน (David C. McClelland) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ศึกษาและพบว่าประวัติตลอดจนผลการศึกษาที่ดีเด่นของบุคคลไม่ได้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในหน้าที่การงานของบุคคลนั้นๆ เสมอไป หากแต่ความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบไปด้วยคุณลักษณะอื่นๆ อีก เช่น ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการสื่อสารและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ฯลฯ (สุรชาติ, 2449: Online) ซึ่งสอดคล้องกับ



การศึกษาท่อนหน้าของ McClelland เอง นั้นก็คือ ลักษณะของพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดี (Superior Performer) หรือที่ภายหลังถูกเรียกว่า Competency (ขีดความสามารถ) ซึ่งเป็นการตอกย้ำว่า IQ หรือความฉลาดทางปัญญา ไม่ใช่ตัวชี้วัดที่ดีของผลงานและความสำเร็จโดยรวม หากแต่ขีดความสามารถ (Competency) ต่างหากที่เป็นสิ่งที่สามารถทำนายความสำเร็จในงานที่ดีกว่า สะท้อนให้เห็นว่าผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงานต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประยุกต์ใช้หลักการหรือองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตัวเอง เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในงานที่ทำ

ขีดความสามารถ (Competency) หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ซ่อนอยู่ภายใต้ปัจเจกบุคคลซึ่งสามารถผลักดันให้บุคคลนั้นสร้างผลการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้ดี หรือตามเกณฑ์ที่กำหนด คุณลักษณะของ คนจึงเปรียบได้เสมือนกับภูเขาน้ำแข็ง ที่มีทั้งส่วนลอยอยู่เหนือน้ำซึ่งสามารถมองเห็นได้ แต่ส่วนที่มองเห็นนั้น เป็นเพียงส่วนน้อยของคุณลักษณะทั้งหมด ยังมีปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะจำนวนมากที่เป็นเสมือนส่วนที่จม อยู่ใต้น้ำของภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนมากกว่าส่วนที่มองเห็น อีกทั้งยังเป็น ส่วนที่สังเกตและวัดได้ยากกว่า เช่น บทบาทที่แสดงออกต่อสังคม (Social Traits) ซึ่งรวมถึงทัศนคติ ค่านิยม ภาพลักษณ์ที่มีต่อตนเอง (Self Image) คุณลักษณะส่วนบุคคล (Traits) เช่น ภาวะผู้นำ ความอดทนต่อ ความกดดัน รวมทั้งบุคลิกประจำตัว ตลอดจนแรงจูงใจหรือแรงขับภายในของแต่ละคน (Motives) เรียกรวมกันว่า Self – concept หรือ Soft-Skill ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่พัฒนายาก เนื่องจากเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นอยู่ ภายในตัวบุคคล

ซึ่ง McClelland (1973 อ้างใน Spencer, 1993: 11) ได้แบ่งองค์ประกอบไว้ 5 ส่วนและมีความหมาย ขององค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนไว้ดังนี้

1). ความรู้ (Knowledge) เป็นสิ่งที่ถูกสั่งสมมาจากการศึกษา ค้นคว้า จากทั้งในและนอกระบบ เป็นสิ่งที่อยู่ในตัวบุคคลซึ่งจำเป็นต่องานหน้าที่รับผิดชอบ เป็นความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ เรื่องภาษาเพื่อการสื่อสาร ความรู้เรื่องระบบขับเคลื่นของเครื่องยนต์ ความรู้เรื่องของเส้นทางเดินรถ เป็นต้น

2). ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่จะต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น ต้องใช้ระยะเวลาในการฝึก ปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานและจะส่งผลให้บุคคลกระทำการกิจกรรมนั้นได้ดี และดียิ่งขึ้นเมื่อมีการฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ โดยความสามารถเหล่านี้จะรวมไปถึงการคิดเชิงระบบ (Analytical thinking) ที่คิดถึงความเป็นเหตุเป็นผลด้วย (ปิยะชัย, 2549: 12)

3). แนวคิดของตน (Self – concept) ซึ่งประกอบด้วย ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Value) และ ภาพลักษณ์ของตน (Self image) หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น จะสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ บุคคลแสดงออกมา เช่น ความเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ปัญหาต่างๆ การเห็นคุณค่าของงาน พึงพอใจในงาน และการรับรู้

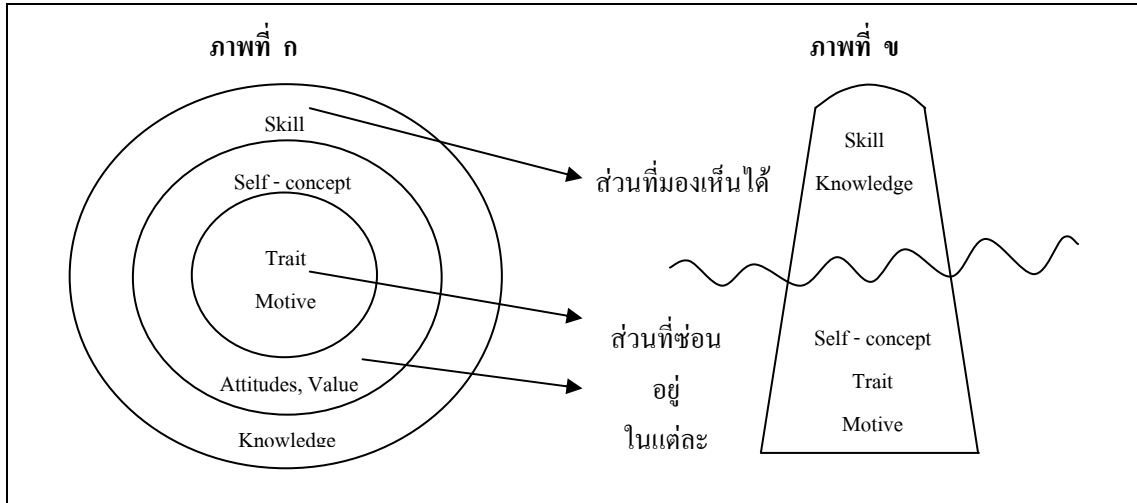
4). ลักษณะส่วนบุคคล (Trait) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำของบุคคล เป็นสิ่งที่อธิบายถึง ลักษณะของบุคคล เป็นลักษณะที่มักแสดงออกเพื่อโต้ตอบต่อสถานการณ์หนึ่งๆ เช่น ความน่าเชื่อถือและ ใ้วางใจได้ (บุคลิกภาพ) ความอดทนต่อความเหนื่อยล้า ภาวะผู้นำ ลักษณะและความสามารถในการเรียนรู้

5). แรงขับภายในหรือแรงจูงใจ (Motive) หมายถึง เป็นสิ่งซ่อนเร้นอยู่ในความคิด เป็นต้นเหตุของ การแสดงออกหรือพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่เป้าหมายชีวิต เช่น การมุ่งผลสำเร็จก็จะตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และ พยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าที่ตั้งไว้ ตลอดจนพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองเสมอ

องค์ประกอบทั้ง 5 ส่วนจึงถูกแปลงมาเป็นแนวทางในการกำหนด “นิยามความหมาย” ของ Competency กล่าวคือ Competency เป็นกลุ่มของความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะ (Parry, 1997: 12)



(attributes : รวม self – concept และ trait, motive ไปด้วยกัน เนื่องจากทั้งสามส่วนเกี่ยวข้องกัน) สิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อผลการทำงานของคนๆ นั้น ซึ่งสามารถวัดผลแล้วนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานได้ อย่างไรก็ตาม สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างเสริมขึ้นได้ โดยผ่านการฝึกและพัฒนา (Blank, 1982: 65) โดยส่วนที่เป็นยอดภูเขาหน้าแข็ง คือส่วนของทักษะและความรู้ที่สามารถมองเห็น ส่วนที่จมน้ำจะปรับปรุงและพัฒนายากกว่า ต้องค่อยๆ พัฒนาผ่านการหล่อหลอมจากการดำรงชีพและการทำงานนั่นเอง ดังรูปภาพที่ 1



รูปที่ 1: แสดงความหมายของ Competency ตามแนวคิดของ David C. McClelland

ที่มา : สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2549: 14)

ขีดความสามารถ (Competency) เป็นลักษณะของทักษะ ความรู้ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ณ สถานการณ์หนึ่งๆ หรือเฉพาะงานนั้นๆ และสามารถถ่ายทอดหรือเคลื่อนย้าย ไปสู่เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานอันเป็นสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่ใช่งานประจำ ซึ่งรวมถึงคุณภาพและควมมีประสิทธิภาพของบุคคลในสถานที่ทำงานนั้น ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขอบเขต คือ 1) ความสามารถของแต่ละบุคคลที่จะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในขอบเขตงานที่ตนรับผิดชอบ 2) คุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีของบุคคลเพื่อให้ตนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะนำมาสู่ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการนั่นเอง (Rylatt & Lohan, 1995: 12 ; Hagan, 1996: 21; Shermon, 2004: 197)

อย่างไรก็ตาม Competency มีหลายชนิดแตกต่างกันไป ซึ่งส่วนหนึ่งขึ้นกับวัฒนธรรม เวลา ลักษณะเฉพาะของงาน และทรัพยากรต่างๆ ตลอดจนความรับผิดชอบที่มีอยู่ และในการกำหนด Competency ในวิชาชีพเดียวกันจะต้องมี Competency ระดับหนึ่งที่ทุกคนจะต้องเหมือนกันไม่ว่าจะทำงานอยู่ที่ใดหรือสถานการณ์ใด (Core Competency) ในขณะเดียวกันก็ต้องมีความสามารถที่แตกต่างกันไป ตามสถานการณ์ที่แต่ละคนจะต้องเผชิญอีกระดับหนึ่ง (Functional Competency) (Hall & Jones, 1976 อ้างใน กุลยา, 2532: 56) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Hearn และคณะ (Hearn, 1997) ได้ศึกษาถึงความสามารถเฉพาะของวิชาชีพที่มีต่อการอบงงานเพื่อการพัฒนาวิชาชีพในประเทศออสเตรเลีย ที่มีข้อค้นพบว่า ในทุกสายอาชีพจะมีคุณสมบัติที่เป็นปัจจัยด้านความสามารถร่วมกัน



ซึ่งตัวกำหนดรายละเอียดของพฤติกรรมและการแสดงออกอันจะส่งผลให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จ สามารถมองได้ 3 มิติ ได้แก่ KSA โดย K คือ Knowledge, S คือ Skills, และ A คือ Attributes โดยมีความหมาย ดังนี้ (อาภรณ์, 2549: 7)

1. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ข้อมูลหรือสิ่งที่สั่งสมมาจากการศึกษาทั้งในและนอกระบบ หรือจากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์กับผู้รู้ในสายวิชาชีพต่างๆ

2. ทักษะ (Skill) หมายถึง สิ่งที่ต้องพัฒนาและฝึกฝนให้เกิดขึ้น โดยต้องใช้ระยะเวลาในการฝึกปฏิบัติให้เกิดทักษะนั้นขึ้นมา โดยทักษะ จะสามารถจัดได้ 2 กลุ่ม ได้แก่

2.1 ทักษะด้านการบริหารจัดการ (Management skill)

2.2 ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะงาน (Technical skill)

3. คุณลักษณะส่วนบุคคล (Attitudes) หมายถึง ความรู้สึก ทศนคติ แรงจูงใจ ความต้องการส่วนบุคคล เป็นคุณลักษณะเชิงนามธรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวและค่อนข้างเปลี่ยนแปลงยากกว่า

ซึ่งแนวคิดหลักสอดคล้องกับ ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2537 อ้างใน พิทยา, 2541: 21) ที่นิยาม "Competency" คือ ความรู้ ทักษะ และ Commitments ที่สามารถทำให้คนมีผลผลิตภาพที่มีคุณภาพ เช่นเดียวกับ ดนัย เทียนพุ่ม (ดนัย, 2540: 11) ที่กล่าวว่า ขีดความสามารถเป็นลักษณะของบุคคลที่ประกอบด้วย ทักษะ ความรู้ ที่สามารถทำงานได้ตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนด โดยแบ่งมิติของขีดความสามารถออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ขีดความสามารถในมิติของพฤติกรรม 2) ขีดความสามารถในมิติของงาน

อย่างไรก็ตาม อาจสรุปได้ว่า ขีดความสามารถ (Competency) จะมีลักษณะและองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ (ปิยะชัย, 2549: 15 กิรติ, 2549: 14) คือ

1. ขีดความสามารถ (Competency) ประกอบด้วยความรู้และทักษะ (Knowledge and Skill) ซึ่งเป็นสิ่งที่มองเห็นหรือสังเกตได้อย่างชัดเจน อีกส่วนเป็นสิ่งที่ซ่อนเร้นสังเกตได้ยาก จะประกอบไปด้วย ค่านิยม อุปนิสัย ทศนคติ แรงขับ (Value , Trait , Attitude , Drive) ที่จะสะท้อนออกมาเป็นพฤติกรรม (Behavior) โดยขีดความสามารถในมิติของความรู้ ทักษะ นั้น คนฉลาดและรอบรู้ก็จะแสดงออกหรือมีพฤติกรรมบ่งบอกว่าเขาสามารถปฏิบัติงานได้ดี เช่น การรู้จักกำหนดเป้าหมายการทำงาน การหาแนวทางการแก้ไขปัญหาที่เหมาะสมตามเป้าหมายได้ด้วยตนเอง ด้านขีดความสามารถตามคุณลักษณะเดิมของแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยม อุปนิสัย ฯลฯ จะส่งผลให้คนสามารถประยุกต์ใช้ความสามารถของตนในการปฏิบัติงาน เช่น ความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานตามซึ่งเป็นศักยภาพของลักษณะผู้นำ

2. ขีดความสามารถตามลักษณะงาน (Competency as Task) เป็นการแสดงถึงขีดความสามารถต่างๆ ที่แบ่งออกเป็นงานย่อยๆ ตามขอบเขตของงานที่จะทำได้

3. ขีดความสามารถ (Competency) จะแสดงให้เห็นถึงผลงาน (Outcome) และผลงานดังกล่าวต้องสามารถวัดได้ โดยแบ่งออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ ซึ่งจะรวมกันไปสู่ผลลัพธ์ร่วม

4. ขีดความสามารถต้องค้นหาความต้องการจากลูกค้าทั้งภายในและลูกค้าภายนอก เพื่อให้ได้มาถึงลักษณะของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าต้องการ (Competency as Outputs)

5. ขีดความสามารถ (Competency) ต้องสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ จากการฝึกฝน

ดังนั้น การกำหนดขีดความสามารถ (Competency) ของแต่ละงานในองค์กรนั้น จะต้องสอดคล้อง เชื่อมโยงและตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายทางธุรกิจที่กำหนดขึ้นขององค์กร (อาภรณ์, 2549:1) นอกจากนี้ แนวคิดเรื่องของขีดความสามารถ ยังนำมาใช้ในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์



ทั้งในส่วน การสรรหา คัดเลือก การพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรได้ตรงกับวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงาน และองค์กรมากที่สุด ทั้งยังเชื่อมโยงกับการจัดการความรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย

3. ขั้นตอนการศึกษา

การพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ กลุ่มพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร ในเขตภาคเหนือตอนบน จึงเริ่มจากการค้นหาปัจจัยพื้นฐานที่มีผลต่อขีดความสามารถของบุคลากรกลุ่มนี้ โดยการศึกษาเอกสาร ซึ่งสามารถสรุปได้ เป็น 3 กลุ่มปัจจัย คือ 1) ปัจจัยการศึกษาซึ่งจะมีผลต่อความรู้และทักษะที่สัมพันธ์กับลำดับความคิดเป็นสำคัญ 2) ปัจจัยภูมิหลังซึ่งประกอบด้วยประสบการณ์การทำงานและการอบรม ที่จะมีผลต่อทั้งความรู้ความสามารถ และทักษะในอันที่จะประยุกต์เข้ากับกิจกรรมในการปฏิบัติงาน และ 3) ปัจจัยจิตวิทยา ประกอบด้วย การรับรู้เป้าหมายระดับต่างๆ การเรียนรู้เพื่อพัฒนาขีดความสามารถ ทักษะต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน บุคลิกภาพที่ตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจในงาน ซึ่งมีผลต่อขีดความสามารถซึ่งประยุกต์เข้ากับกิจกรรมในการปฏิบัติงานประจำของพนักงาน

ปัจจัยพื้นฐานดังกล่าวจะเป็นตัวแปรสำคัญ ที่มีผลต่อระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร โดยผู้วิจัยได้ค้นหาคุณสมบัติ (Common Factor) และคุณสมบัติเฉพาะ (Specific Factor) ของขีดความสามารถบุคลากรในองค์กรด้านโลจิสติกส์ กลุ่มพนักงานขับรถสำหรับสาขาธุรกิจขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร แล้วสัมภาษณ์ยืนยันจากผู้ประกอบการขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสารจำนวน 32 ราย เพื่อหาลักษณะของขีดความสามารถที่ต้องการจำเป็น (Needs Assessment) ของพนักงานขับรถ ซึ่งพบว่าขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กรด้านโลจิสติกส์ กลุ่มพนักงานขับรถสำหรับสาขาธุรกิจขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร ประกอบด้วยคุณลักษณะต่างๆ ดังนี้

3.1 ด้านคุณสมบัติหลักในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถ ประกอบไปด้วย

3.1.1 *ความรู้เกี่ยวกับการขับรถอย่างปลอดภัย* หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับการขับรถอย่างปลอดภัยและจิตสำนึกด้านความปลอดภัย (Safety Awareness) ความรู้ ความเข้าใจ ในระเบียบและมาตรฐานการขับรถอย่างปลอดภัยตามที่กำหนด รวมถึงวิธีการและแนวทางป้องกันและหลีกเลี่ยงอุบัติเหตุหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนความตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อผลกระทบที่เกิดจากงานที่อาจส่งผล บุคคล ชุมชน และสังคม ตลอดจนกฎระเบียบด้านความปลอดภัย

3.1.2 *ความรู้เกี่ยวกับสินค้า/บริการขององค์กร* หมายถึง ความรู้เรื่องสินค้าและบริการ และความรู้/ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอน/กระบวนการขนส่ง รวมทั้งความสามารถในการอธิบายได้ถึงคุณลักษณะและรายละเอียดของบริการขนส่งในรูปแบบต่างๆ ได้

3.1.3 *ทักษะด้านภาษาและการสื่อสาร (Oral and Written Communication)* หมายถึง การแสดงออกถึงการรับฟัง และเข้าใจประเด็นปัญหา เหตุการณ์และเรื่องราวต่างๆ ของบุคคลที่สื่อสารด้วย รวมทั้งสามารถโต้ตอบกลับได้อย่างเหมาะสม ความสามารถในการให้/แลกเปลี่ยน/รายงานข้อมูล ตลอดจนสามารถแสดงความคิดเห็นในเรื่องต่างๆ ได้อย่างชัดเจน กระชับได้ใจความ รวมทั้งความสามารถในการสื่อสารได้เหมาะสมกับผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกัน

3.1.4 *ทักษะในการให้บริการลูกค้า* หมายถึง ความเข้าใจ และการแสดงออกถึงความพยายามที่จะรับฟังและเข้าใจลูกค้า (ภายในและภายนอกองค์กร) การรับรู้ถึงความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า รวมทั้งความพยายามที่จะตอบสนองต่อความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ รวมถึงความอดทนต่อความเครียดอันเกิดจากการให้บริการ



3.2 คุณสมบัติด้านความรู้เฉพาะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบไปด้วย

3.2.1 *ความรู้เกี่ยวกับการจัดตารางเวลาและรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม* หมายถึง ความสามารถในการอธิบายถึงแนวคิด หลักการ วิธีการและขั้นตอนการจัดตารางเวลาและรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม รวมถึงความสามารถในการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดตารางเวลาและรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสม อีกทั้งการพัฒนาและปรับปรุงขั้นตอนการจัดตารางเวลาและรูปแบบการขนส่งที่เหมาะสมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2.2 *ความรู้เกี่ยวกับถนนและเส้นทางขนส่ง* หมายถึง ความสามารถในการอธิบายถึงพิกัดสภาพ และสภาพแวดล้อมของถนนและเส้นทางขนส่งที่ต้องใช้ขนส่ง รวมทั้งการตอบข้อซักถามในประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง ตลอดจนการพัฒนาแลปรับปรุงขั้นตอนในการใช้ถนนและเส้นทางขนส่งให้มีประสิทธิภาพ

3.2.3 *ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการขนส่ง (Transportation Legal Knowledge)* ความสามารถในการอธิบายถึงระเบียบข้อบังคับและมาตราที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายขนส่งภายในประเทศ รวมทั้งการแก้ปัญหาประเด็นต่างๆที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้องระหว่างการขนส่งได้

3.3 คุณสมบัติด้านทักษะเฉพาะในการปฏิบัติงานของพนักงาน ประกอบด้วย

3.3.1 *ทักษะในการขับขี่ยานพาหนะ* หมายถึง ความสามารถในการใช้และขับขี่ยานพาหนะอย่างมีประสิทธิภาพตามความต้องการขององค์กร รวมถึงทักษะในการขับขี้อย่างปลอดภัย

3.3.2 *ทักษะการใช้และจัดการอุปกรณ์และเครื่องมือประจำรถ (Equipment Using)* การจัดเตรียมความพร้อมของอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานได้ รวมถึงความสามารถในการใช้ การบำรุงรักษาและแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้จากการใช้อุปกรณ์/เครื่องมือในการปฏิบัติงานต่างๆ

3.3.3 *ทักษะในการจัดลำดับความสำคัญและงานเร่งด่วนให้เสร็จในเวลาที่กำหนด* เป็นความรู้เข้าใจและความสามารถในการจัดสรรเวลาบริหารจัดการงานประจำและงานเร่งด่วนที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จและได้คุณภาพตามมาตรฐาน ซึ่งสามารถส่งมอบงานได้ตามเวลาที่กำหนด

โดยตำแหน่งงานแต่ละตำแหน่งในอุตสาหกรรมขนส่งจะมีขีดความสามารถหลักเหมือนหรือใกล้เคียงกัน แต่จะมีขีดความสามารถเฉพาะ (Job Competency) ที่แตกต่างกันตามลักษณะเฉพาะของแต่ละตำแหน่งหน้าที่ เช่น พนักงานยกสินค้า ก็มีขีดความสามารถเฉพาะที่แตกต่างจากพนักงานขับรถ แม้ว่าจะอยู่ในส่วนเดียวกัน

อย่างไรก็ตาม พนักงานขับรถแต่ละคนก็ยังมีพฤติกรรมที่แสดงถึงระดับของขีดความสามารถที่ไม่เท่าเทียมกันตามระดับความรับผิดชอบหรือระดับตามสายงาน (Hierarchy) ซึ่งจะแบ่งระดับขีดความสามารถออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้ 1. ระดับพื้นฐาน (Basic Level) หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้พื้นฐานของแต่ละด้าน ซึ่งเป็นบทบาทระดับพนักงานขั้นต้น 2. ระดับปฏิบัติการ (Doing Level) หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้กว้างขวางและลึกในแต่ละด้าน ซึ่งเป็นบทบาทระดับพนักงานจนถึงพนักงานอาวุโส 3. ระดับพัฒนาการ (Developing Level) หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้ในระดับที่สามารถเห็นความเชื่อมโยงขององค์ความรู้ต่างๆและแนวทางปฏิบัติงานในภาพรวมของระดับองค์กรได้ ซึ่งเป็นบทบาทพนักงานระดับหัวหน้า 4. ระดับสูง (Advanced Level) หมายถึง มีพฤติกรรมที่แสดงถึงองค์ความรู้กว้างขวางและลึกในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นบทบาทระดับผู้จัดการ 5. ระดับเชี่ยวชาญ (Expert Level) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงความรู้แตกฉานทั้งในแนวกว้างและลึกซึ่งสามารถสร้างนวัตกรรมในระดับที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลได้ ซึ่งเป็นบทบาทระดับผู้อำนวยการ โดยจะต้องระบุรายละเอียดของพฤติกรรมในแต่ละ



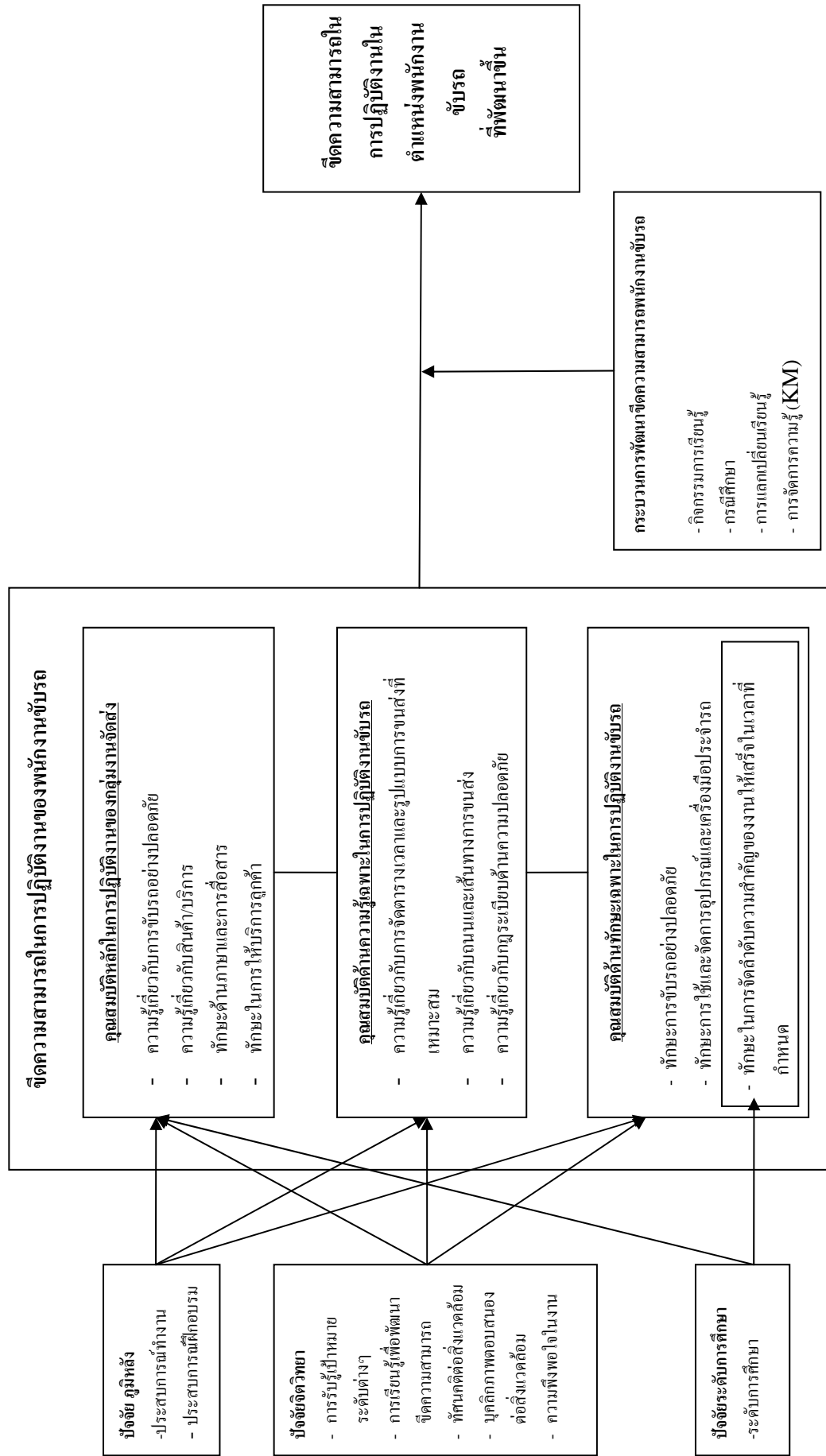
ละขีดความสามารถเพื่อให้สามารถวัดได้ ซึ่งในขั้นตอนของการประยุกต์ใช้ในแต่ละองค์กรขนส่ง ซึ่งจะมีลักษณะการให้บริการและกลยุทธ์ธุรกิจที่แตกต่างกันไป นั่นเอง

ส่วนการพัฒนาขีดความสามารถดังกล่าว สามารถทำได้ด้วยวิธีของ Competency-Based Training เป็นสำคัญ ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น (Need Assessment) ประเมินหาช่องว่างของขีดความสามารถ (Competency Gap Assessment) ของพนักงานขับรถ จากผู้ประกอบการซึ่งเป็นตัวแทนของอุตสาหกรรมขนส่ง กระบวนการดังกล่าวจะเชื่อว่าจะสามารถ พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรด้านโลจิสติกส์ กลุ่มพนักงานขับรถสำหรับสาขาขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร ในเขตภาคเหนือตอนบน ได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยผลที่ได้จากการผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานจะส่งผลต่อความเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมการทำงาน อันเป็นองค์รวมที่เกิดการพัฒนาองค์ประกอบคือ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ คุณลักษณะทางจิตวิทยาและพฤติกรรมจากกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งจะปรากฏออกมา คือ 1) บุคลากรได้รับการพัฒนาขีดความสามารถ 2) พฤติกรรมของบุคคลเปลี่ยนไปตามขีดความสามารถที่ได้รับการพัฒนา 3) พฤติกรรมของบุคคลก่อให้เกิดผลงาน คือ ความพึงพอใจของพนักงาน เพื่อนร่วมงานและผู้ประกอบการ

4. บทสรุป

ขีดความสามารถการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถขนส่งสินค้าและขนส่งโดยสาร โดยปกติแล้วจะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสามารถแสดงเป็นกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 2 ซึ่งมีความเชื่อได้ว่า ผู้ที่ผ่านกระบวนการพัฒนาขีดความสามารถแล้วจะสามารถปฏิบัติงานเฉพาะตำแหน่งพนักงานขับรถ ได้สอดคล้องกับความต้องการผู้ประกอบการมากขึ้นและใกล้เคียงกับระดับความคาดหวังของอุตสาหกรรม และหากพัฒนาให้ระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถเพิ่มขึ้นแล้ว พนักงานขับรถก็จะมี ความก้าวหน้าในอาชีพและความมั่นคงในชีวิตและครอบครัว รวมทั้งทำให้งานอยู่รอดและเจริญเติบโต มีความก้าวหน้า ซึ่งประสิทธิผลเหล่านี้จะกลับมาเสริมความมั่นคงในอาชีพของตนในที่สุด



รูปที่ 2: กรอบแนวคิด จิตตวิสัยของการปฏิบัติงานของพนักงานขับรถ

หมายเหตุ : บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารศาสตร์ (การบริหารอุตสาหกรรมบริการ) วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่



บรรณานุกรม

- [1] กุลยา ดันติผลาชีวะ. 2532. “การพัฒนารูปแบบการฝึกปฏิบัติการพยาบาลเน้นชุมชนสำหรับนักศึกษาพยาบาลศาสตร์: วิชาการเชิงสมรรถนะ.” วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [2] กীরติ ยศยิ่งยง. 2549. “ชี้วัดความสามารถ : Competency Based Approach”. กรุงเทพฯ: บริษัท มิสเตอร์ก๊อปปี้ (ประเทศไทย) จำกัด.
- [3] เครือข่ายนักวิจัยไทยด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทาน (ThaiVCML). 2545. “ข้อมูลสำหรับร่างแผนแม่บทสำหรับกำหนดทิศทางงานวิจัยด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานสำหรับประเทศไทย.” ปรารจันบุรี : เอกสารประชุม.
- [4] จักรกฤษณ์ ดวงพิศตรา. 2543. “หลักการขนส่ง.” กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [5] จำเนียร จวงตระกูล. 2548. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เล่ม 1.” กรุงเทพฯ : บริษัท ศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด.
- [6] ดนัย เทียนพุ่ม. 2550. “ความสามารถในทรศนะ ดร.ดนัย เทียนพ.” กรุงเทพฯ : บริษัท เอ.อาร์.อินฟอร์เมชั่น แอน พับลิเคชั่น จำกัด.
- [7] ธงชัย สมบูรณ์. 2549. “การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร : Organizational Success through Effective Human Resources Management.” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ปราชญ์สยาม.
- [8] ณรงค์ บ่อมหลักทอง, ประกาย วีระวัฒนากุล, ระพี ผลพานิช และ รัตติยา ภูละออ. “แนวทางการพัฒนากำลังคนเชิงคุณภาพให้เพียงพอและตรงตามความต้องการของระบบโลจิสติกส์”. 2549. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (รายงานการวิจัย).
- [9] เพชรมณี วิริยะสีบพงศ์. 2545. “การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยพยาบาล สังกัดสถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข.” กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์ปริญญาเอก, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- [10] วิไลพร ลีวเกษมศานต์. 2548. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย.” กรุงเทพฯ :เอกสารการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ:ประเทศไทยกับเส้นทางการพัฒนาระบบโลจิสติกส์อิเล็กทรอนิกส์.
- [11] สร้อยตระกูล ดิทยานนท์ อรรถมานะ. 2545. “พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์.” กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [12] สุระ สนิทธานนท์. 2522. “โครงสร้างการปรับปรุงประเทศจีนให้ทันสมัยและผลกระทบต่อกลุ่มอาเซียน.” วารสารธนาคาร. (ธค. 2522) 6-13
- [13] เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท. 2532. “การพัฒนาบุคคล.” กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [14] เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2542. “จากรามเกียรติสู่การประเมิน.” กรุงเทพฯ : ปณิชาติเครื่องเขียน.
- [15] สาริต พะเนียงทอง. 2548. “Supply Chain Strategy: การจัดการโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์.” กรุงเทพฯ : บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด.
- [16] สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. 2549. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning.” กรุงเทพฯ : บริษัท ศิริวัฒนา อินเทอร์เน็ต จำกัด.
- [17] สุชาติ ณ หนองคาย. จากการถอดบทเรียนการฝึกอบรมหลักสูตร “การจัดทำแผนแบบบูรณาการเชิงปฏิบัติการ 15 กุมภาพันธ์ 2549” กลุ่มงานพัฒนาศูนย์และถ่ายทอดความรู้ส่วนพัฒนางานศูนย์บริการและถ่ายทอดเทคโนโลยี.



- [18] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ.2548. “การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของไทย.” กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบแผนแม่บทการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ.
- [19] _____ . 2547. “แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบลอจิสติกส์ ของประเทศไทย พ.ศ. 2550 – 2554.” กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- [20] อภรณ์ ภูวิทย์พันธ์.2549. “พจนานุกรมความสามารถ : Competency Dictionar”. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- [21] _____ . 2550. “Competency Based HRM/HRD Case Study”. กรุงเทพฯ: บริษัท เอช อาร์ เซ็นเตอร์ จำกัด.
- [22] Blank, E. William. 1982. “Handbook for developing Competency – based training Program.” Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall Publisher.
- [23] McClelland, D.C. 1973. “Testing for Competence Rather than for ‘Intelligence.” American Psychologist, 28(1) p.1-14
- [24] Parry, Scott D. 1997. “Evaluating the Impact of training.” Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
- [25] Shermon, Ganesh. 2004. “Competency Based HRM: A Strategic Resource for Competency Mapping, Assessment and Development Centres”. New Deli: Tata McGraw-Hill.
- [26] Swanson, R.A. and Holton, E.F. 2001. “Foundation of Human Resource Development.” San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.,.