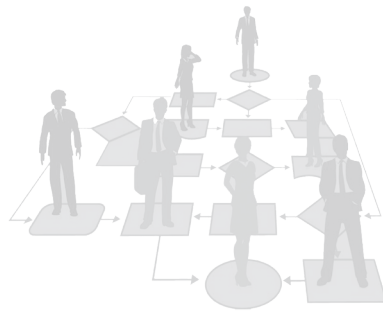




บทที่

7

# การจัดการสินค้าคงคลังด้วยการ ยกระดับสมรรถนะบุคลากร Inventory Management by Enhancing Personal Competencies

ปิยะฉัตร จารุธีรศานต์  
Piyachat Jarutirasarn



## การจัดการสินค้าคงคลังด้วยการ ยกระดับสมรรถนะบุคลากร

### Inventory Management by Enhancing Personal Competencies

ปิยะฉัตร จารุธีรสารณ์<sup>1</sup>

Piyachat Jarutirasarn

#### บทคัดย่อ

การบริหารงานด้านสินค้าคงคลังมีความสำคัญต่อองค์กรโดยมีบุคลากรเป็นผู้ขับเคลื่อนงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ บุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญตลอดจนควรพัฒนาคนกลุ่มนี้ให้มีความรู้และความชำนาญในการทำงาน แนวทางการพัฒนาบุคลากรด้านการจัดการสินค้าคงคลังไม่ควรแยกส่วนการพัฒนาแต่ควรเน้นการพัฒนาแบบบูรณาการเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ในเรื่องการวางแผนการจัดการสินค้าคงคลัง การอำนวยความสะดวก การจัดการและการประเมินผลเพื่อให้การดำเนินงานด้านคลังสินค้าตอบสนองต่อนโยบายขององค์กรได้ การพัฒนาบุคลากรแบบบูรณาการนี้จะช่วยให้เกิดความร่วมมือกันพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ มีการปฏิบัติตามมาตรฐานในอุตสาหกรรมตลอดจนปฏิบัติตามกฎหมายอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยลดความเสี่ยงและความผิดพลาดในการทำงาน นอกจากนี้ยังควรสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้ทุกคนสนใจและเห็นความสำคัญของการจัดการสินค้าคงคลังอันส่งผลต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร โดยเฉพาะการรักษาคนเก่ง (Retaining Talent) ให้อยู่ในองค์กรเพราะบุคลากรที่มีทักษะความชำนาญจะ

<sup>1</sup> ผู้อำนวยการบัณฑิตศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, รองศาสตราจารย์ (Ph.D.)

สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้  
อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการจัดการสินค้าคงคลังนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารหรือผู้นำ  
**คำสำคัญ :** การจัดการสินค้าคงคลัง สมรรถนะบุคลากร

### Abstract

Inventory management is important to an organization in which employees are key drivers in leading an organization to achieve its goals. Employees are thus a valuable resource such that executives should give first priority in developing them to have the required knowledge and skills for their job functions. An approach for development of inventory management employees should not focus on each particular skill separately; but it should provide them integrated skills including inventory management planning, supervision, management and analysis in order to set an inventory operation that is in line with organization policies. This integrated employee development will promote collaborations in working efficiently and continuously complying with the industrial standards, laws, and regulations which can reduce risks and errors in the operation. Moreover, an organization should create proper motivation to each employee and let them perceive the importance of inventory management which directly affects the organization's growth and viability. Specifically, an organization should try its best to retain those talented employees because they can greatly help the organization adapt to the continuous changes of environments both inside and outside. However, a success in inventory management relies on both executives/leaders and the employees who realize the significance of more efficient inventory management.

**Key words :** Inventory Management ; Personal Competencies



## บทนำ

ในระบบการจัดการโซ่อุปทานได้เสนอแนะไว้ว่า ในการจัดการสินค้าคงคลังด้วยการเพิ่มหรือเสริมทักษะ หรือสมรรถนะของพนักงานที่มีความสามารถสูงหลากหลาย (Karatop, Kubat, & Uygun, 2015) ซึ่งมีส่วนสำคัญหลักในการขับเคลื่อนให้องค์กรมีผลดำเนินงานที่ดี และมีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Jacobs & Chase, 2011 ; Khilji, Tarique, & Schuler, 2015 : 245 ; Koçoglu, Imamoglu, Ince, & Keskin, 2011 ; Sparrow & Makram, 2015 : 249-25) โดยเฉพาะปัจจุบันที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่เปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต (Hitt, & Snir, 1999) ส่งผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงและขยายวงกว้างมากขึ้นตามลำดับ ระบบการดำเนินงานในองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นมาทำการสนับสนุนที่ส่งผลให้ต้นทุนสูง โดยเฉพาะงานด้านการจัดการสินค้าคงคลังที่ต้องรับความเสี่ยงในด้าน (1) การตลาดที่กว้างและมีรายย่อยจำนวนมาก (2) โครงสร้างพื้นฐาน (3) การขาดมาตรฐานในกลุ่มอุตสาหกรรม (4) ประเด็นด้านกฎหมาย และ (5) แรงงานทักษะที่ขาดแคลนที่สำคัญจำเป็นยิ่ง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องมีการจัดการให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพให้สูงมากยิ่งขึ้นเนื่องจากจะมีผลกระทบต่อต้นทุนและการสูญเสียโอกาส (National Skill Development Corporation, 2005 : 5-7) ซึ่งมีผลมาจาก (1) ความไม่แน่นอนในระบบโซ่อุปทานทำให้ผู้ประกอบการอาจต้องการเก็บสินค้าในปริมาณหนึ่ง ๆ จากการซื้อวัตถุดิบในปริมาณมากเพื่อช่วยลดต้นทุนในการดำเนินการ (2) การมีสินค้าสำเร็จรูปที่เก็บสำรองไว้อย่างสามารถตอบสนองแก่ความต้องการของลูกค้าได้ในทันที โดยเฉพาะเพื่อขายในช่วงที่ความต้องการของตลาดสูง (3) ในกรณีที่เกิดปัญหาความล่าช้าในการจัดส่งสินค้าให้ลูกค้า (4) การเกิดปัญหาที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ เช่น สินค้าที่มีอยู่เกิดความเสียหายมีคุณภาพต่ำ มีปัญหาในกระบวนการผลิต และการขนส่งจากผู้จัดหาสินค้ามีปัญหาคนงานไม่มาทำงาน การคาดการณ์ผิดพลาด เป็นต้น (Mangan, Lalwani, & Butcher, 2008 : 98 ; Chopra & Sodhi, 2012 : 53) ซึ่งล้วนเกิดมาจากการจัดการทั้งหมดพนักงานในองค์กรที่ถือเป็นทุนมนุษย์ (human capital) จะเป็นตัวขับเคลื่อนในระบบการจัดการสินค้าคงคลัง โดยเฉพาะแรงงานทักษะและปัญหาในการบริหารจัดการ

การจัดการสินค้าคงคลังในแต่ละองค์กรมักเจอปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ รวมถึงความไม่มีประสิทธิภาพ การแก้ปัญหาไม่ตรงจุด ซึ่งปัญหาที่พบในการจัดการสินค้า

คงคลัง ได้แก่ หาเอกสารไม่เจอ หาสินค้าไม่เจอ ใช้เวลาค้นหาสินค้านาน สินค้าบางตัวสูญหายหรือเสียหาย สินค้าหมดอายุ มีสินค้าล้นคลังมาก การสั่งซื้อซ้ำซ้อน ใช้แรงงานและการจัดการมาก สินค้าขาดสต็อก พนักงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นต้น (Thomas, 2009 : 2) จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ขั้นตอนและกิจกรรมต่าง ๆ ในการจัดการสินค้าคงคลังถือเป็นจุดเริ่มต้นของการดำเนินงานและช่วยสนับสนุนการผลิต (manufacturing support) และการให้บริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูปที่ผู้บริหารต้องมีการจัดการให้เหมาะสมกับต้นทุน เช่น มีค่าขนส่งในการกระจายสินค้าต่ำ รอบการสั่งซื้อสินค้าถี่ขึ้น ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้งไม่มาก และการจัดเก็บสินค้าให้เหมาะสมกับพื้นที่ในคลังสินค้าด้วย การพัฒนาปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดให้มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียที่เกิดจากแต่ละกิจกรรม ยกตัวอย่างการใช้พลังงานชีวภาพซึ่งมีราคาถูกมาใช้กับเครื่องจักรและรถยนต์ ลดของเสียหรือสารพิษที่เกิดจากการปฏิบัติงาน แนวทางเหล่านี้เป็นการใช้ทรัพยากรด้านแรงงาน วัตถุดิบ และพลังงานลดลง ทำให้สูญเสียเวลาน้อยลง ผลผลิตจากการดำเนินงานเพิ่มขึ้น ต้นทุนการดำเนินงานลดลงและลูกค้ามีความพึงพอใจจากการให้บริการมากขึ้น (Rodrigue, Slack, & Comtois, 2001 : 3) ด้านแรงงานต้องพิจารณาจำนวนแรงงานตามที่ต้องการตามการพยากรณ์แนวโน้มการเติบโตของธุรกิจ มีอัตราค่าแรงฝีมือที่เป็นมาตรฐานและทักษะการทำงานสูง

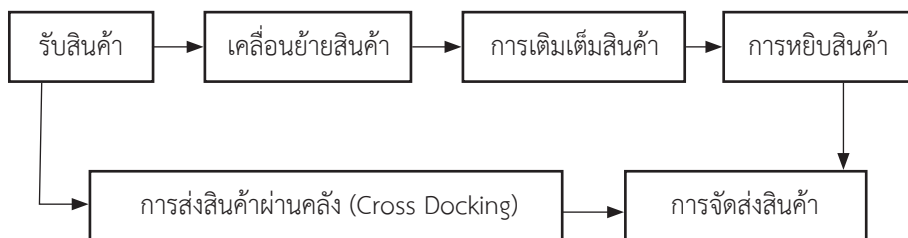
ดังนั้นในการจัดการสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพจึงมีความสำคัญ การจัดการสินค้าคงคลังให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีการวางแผนงานเรื่องคนและงานอย่างเหมาะสม ตั้งแต่การกำหนดเป้าหมายขององค์กร การวางแผนงาน การรับคนที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน มุ่งพัฒนาคนเก่ง ใช้ประโยชน์จากคนเก่ง (deploying talent) และการรักษาคคนเก่ง (retaining talent) ไว้เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้บริหารต้องมีการประเมินคุณภาพของแรงงานว่ามีคนเก่งอยู่ในองค์กรมากน้อยเพียงใดและจะตัดสินใจให้ดีที่สุดอย่างไรเพื่อปฏิบัติต่อคนเก่งเหล่านั้น (Olynk & Widmar, 2008 : 1 ; Karatop, Kubat, & Uygun, 2015 : 129 ; Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014 : 174 ; Khilji et al., 2015 : 245,173-179 ; Sahai & Srivastava, 2012 ; Vural, Vardarlier, & Aykir, 2012) บุคคลที่จะสามารถวางแผนงานด้านการพัฒนาคนการจัดการสินค้าคงคลังได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดความเสี่ยงของการจัดการสินค้าควรมีคุณลักษณะของบุคลากรหรือพนักงานที่จำเป็นความรู้ความเข้าใจ



อย่างลึกซึ้งต่อปัญหา อุปสรรค จุดอ่อนของการจัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบัน ตลอดจนต้องมีการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำจึงจะสามารถวางแผนงานและดำเนินงานเพื่อความเป็นเลิศในอนาคตได้

### สินค้าคงคลัง (Inventory)

ทุกองค์กรมีสินค้าคงคลัง สินค้าคงคลัง (Inventory) จะหมายรวมทั้งวัตถุดิบ เครื่องไม้เครื่องมือ แรงงาน และทรัพยากรที่องค์กรไม่ได้ใช้ด้วย (Jacobs & Chase, 2011 : 5) โดยจำแนกตามขั้นตอนกระบวนการผลิตแบ่งออกได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) วัตถุดิบ (raw material) ซึ่งเป็นสิ่งของ ชิ้นส่วนหรือสินค้าทุกอย่างที่สั่งซื้อเข้ามาเพื่อใช้ในการผลิต (2) สินค้ากึ่งสำเร็จรูป (semi- finished goods) หรือระหว่างการทำงาน (work in process : WIP) เป็นชิ้นส่วนที่ผ่านกระบวนการผลิตมาบ้างแล้ว และถูกจัดเก็บไว้เพื่อรอเข้ากระบวนการผลิตในลำดับถัดไป (3) วัสดุสิ้นเปลือง ใช้เพื่อการบำรุงรักษา ซ่อมแซมและปฏิบัติงาน (maintenance / repair and operating : MRO) เช่น อะไหล่ และ (4) สินค้าสำเร็จรูป (finished goods) เป็นสินค้าที่พร้อมขาย (Max Muller, 2011 : 1 ; Kachwala & Mukherjee, 2009 : 251) โดยที่ Jeroen (2007 : 60) ได้กล่าวสนับสนุนว่า การจัดการสินค้าคงคลังมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับกิจกรรมและเส้นทางการไหลของสินค้าในคลังสินค้าปรากฏดังแผนภาพที่ 1 ประกอบด้วย 5 กิจกรรม ได้แก่ (1) การรับสินค้า (receiving) (2) การเคลื่อนย้ายสินค้า (put away) (3) การเติมเต็มสินค้า (replenish) (4) การหยิบสินค้า (picking) และ (5) การจัดส่งสินค้า (shipping)



แผนภาพที่ 1 เส้นทางการไหลของสินค้า

ที่มา : จาก J. P. van den Berg, 2007, The Next Generation in Transparency, Collaboration and Warehouse Management Systems,

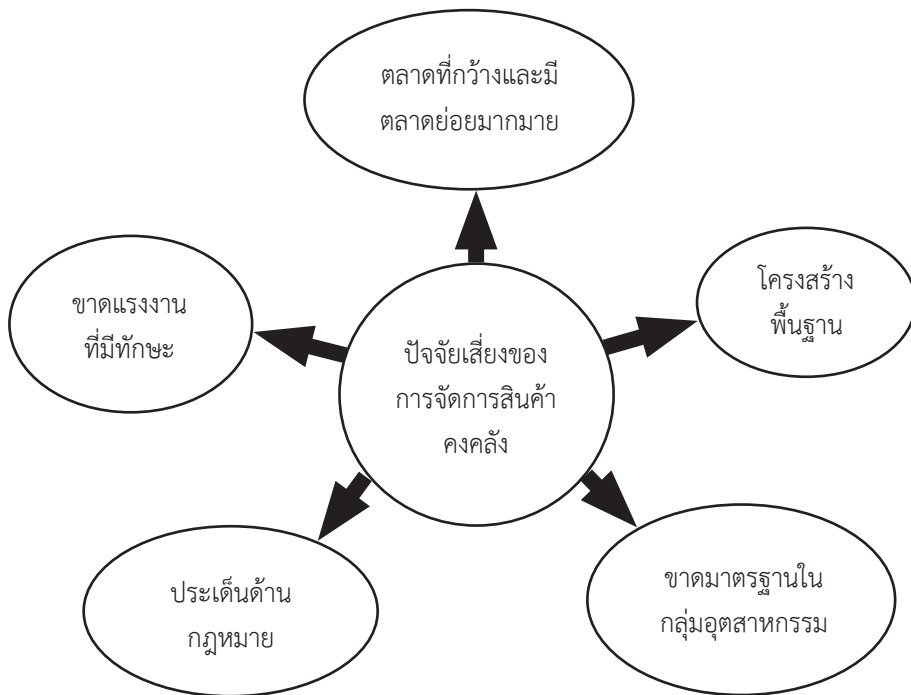
## ความเสี่ยงของการจัดการสินค้าคงคลัง

ความเสี่ยงของการเก็บสินค้าคงคลังมักเกิดขึ้นมากกับสินค้าจำพวกที่มีวงจรชีวิตสั้นซึ่งมีผลต่อต้นทุนที่สูง เช่น อุปกรณ์เทคโนโลยี คอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่มีอายุการเก็บสั้นเพียง 12 สัปดาห์ โดยความเสี่ยงของสินค้าคงคลังขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) มูลค่าของสินค้า (2) อัตราการล้าสมัยของสินค้า (obsolescence) และ (3) ความไม่แน่นอนของการจัดหาวัตถุดิบและความต้องการของสินค้า ซึ่งผู้บริหารสินค้าคงคลังจึงต้องมีวิธีการจัดการที่แยบยลในการลดความเสี่ยง เช่น การใช้สินค้าคงคลังร่วมกัน (pooling inventory) หรือใช้การเลื่อนหรือการทำให้การผลิตในบางขั้นตอนให้ล่าช้าลงจนกว่าจะมีคำสั่งซื้ออยู่ในมือแล้ว (Chopra & Sodhi, 2004 : 58-59) การจัดการสินค้าคงคลังที่ดีต้องนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาใช้ ตลอดจนต้องมีการสรรหาบุคลากรที่ชำนาญเฉพาะมาปฏิบัติงานซึ่งมีค่าตอบแทนในอัตราที่สูง ส่วนการสร้างคนให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงาน มีความชำนาญ และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ไม่ควรมองข้าม โดยเฉพาะการจัดการสินค้าคงคลังแม้ว่าจะถูกสร้างไว้อย่างเป็นระบบที่ดีแล้วก็ตาม แต่หากขาดผู้ปฏิบัติที่มีสมรรถนะ มีความชำนาญ และมีความรับผิดชอบ ระบบการจัดการสินค้าคงคลังนั้นก็ไร้ประโยชน์ จึงเรียกได้ว่าการจัดการสินค้าคงคลังในทุกองค์การตั้งอยู่บนความเสี่ยงอันเกิดจากหลายปัจจัยที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

Sodhi and Tang (2012 : 25) และ Gudehus and Kotzab (2012 : 278) ได้กล่าวว่า ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นกับสินค้าคงคลังที่สำคัญเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคุณค่าของสินค้าที่อาจเกิดความเสียหายและการเสื่อมราคาเนื่องจากการเก็บรักษาที่ไม่เหมาะสม หรือเสื่อมคุณค่าเนื่องจากวงจรชีวิตสั้น ปริมาณการจัดหาสินค้าจากผู้ผลิตและปริมาณความต้องการสินค้าจากผู้บริโภคที่ไม่มีความแน่นอน นอกจากนี้ยังเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ความตกต่ำด้านการค้าขาย (deterioration) หรือภาวะเศรษฐกิจ หากพิจารณาเฉพาะธุรกิจค้าปลีกขนาดเล็กยิ่งมีความเสี่ยงในเรื่องสินค้าคงคลังเนื่องจากต้องซื้อสินค้าในปริมาณมากจากโรงงาน หรือผู้จำหน่ายเพื่อให้ต้นทุนต่ำขณะที่ปริมาณการขายแต่ครั้งมีจำนวนขึ้นต่ำ ตลอดจนมีความเสี่ยงต่อความต้องการของลูกค้าที่ไม่มีความแน่นอน (Singh & Ailawadi, 2012 : 56) ในอีกมุมมองหนึ่งของ National Skill Development Corporation (2005 : 22) ได้นำเสนอความเสี่ยงของภาคส่วนการขนส่ง โลจิสติกส์ คลังสินค้าและการบรรจุภัณฑ์



ไว้อย่างน่าสนใจ และมีความคล้ายคลึงกับสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในประเทศไทย ความเสี่ยงที่สำคัญและเห็นได้ชัดจนสรุปได้ดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 ปัจจัยเสี่ยงของการจัดการสินค้าคงคลัง  
ที่มา : National Skill Development Corporation (2005 : 22)

จากแผนภาพที่ 2 การจัดการสินค้าคงคลังในปัจจุบันมีปัจจัยเสี่ยง (key risk factors) ที่สำคัญหลายด้าน ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและมีความไวต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองขึ้นมาเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เหล่านี้ ได้แก่

1. การมีตลาดที่กว้างและมีตลาดย่อยมากมาย ตลาดส่วนใหญ่ไม่มีการจัดเป็นกลุ่มหรือจำแนกกลุ่มอีกทั้งมีตลาดย่อย ๆ (highly unorganized and fragmented market) เช่น ตลาดค้าปลีกเกิดขึ้นมากมาย ส่งผลให้การจัดการสินค้าคงคลังยังคงมีปัญหาด้านการจัดเก็บสินค้าไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด สินค้าขาดตลาด

เนื่องจากความต้องการซื้อของผู้ค้าปลีกมีความไม่แน่นอนสูงมาก ส่งผลให้การจัดการสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพลดลง

2. ปัจจัยด้านโครงสร้างพื้นฐาน (infrastructure issues) เป็นความสะดวกสบายในเรื่องถนนที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับการขนส่งสินค้าทั้งทางบก ทางน้ำและทางอากาศ เพื่อให้สินค้าในคลังสินค้ามีจำนวนน้อยที่สุด ประเทศไทยมีความเสี่ยงอย่างมากเกี่ยวกับการขนส่งเนื่องจากการจราจรที่ติดขัดมากกว่าในอดีต ในการจัดการสินค้าคงคลังจึงต้องนำเทคโนโลยีมาใช้ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีบทบาทสำคัญต่อการจัดการสินค้าคงคลัง (Lussier, 2006 : 57) เทคโนโลยีใหม่ ๆ สำหรับขนถ่ายสินค้า เช่น เทคโนโลยีรหัสแท่งหรือระบบบาร์โค้ด (Bar Code) ระบบชี้เฉพาะอัตโนมัติ อาร์เอฟไอดี (Radio Frequency Identification : RFID) (Holt, et al., 2012 : 4-5) เป็นระบบที่ช่วยให้มีความปลอดภัยสูง นำมาใช้ได้กับวัตถุระยะไกลจึงเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น (Karygiannis, Eydt, Barber, Bunn, & Phillips, 2007 : 1) ระบบ VMI (Vendor Managed Inventory) เป็นระบบที่ช่วยจัดการดูแลสินค้าคงคลังของผู้ซื้อตั้งแต่การกำหนดจำนวนและระยะเวลาการส่งมอบสินค้า (Portes & Vieira, 2006) นอกจากนี้ยังมีธุรกิจผ่านระบบออนไลน์ (sell directly online) หรือเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซ (e-commerce) (Zhang, 2006 : 279) โดยที่องค์กรไม่ต้องจัดเก็บสินค้าเลย ซึ่งหลักการสร้างความสำเร็จของธุรกิจในปัจจุบันนี้คือ เน้นการให้บริการที่สะดวกสบาย (Karygiannis et al., 2012 : 133,136)

3. ขาดมาตรฐานในกลุ่มอุตสาหกรรม (lack of standards and processes within the sector) เนื่องจากประเทศไทยมีอุตสาหกรรมหลากหลายประเภทซึ่งต่างก็ดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน เช่น บางองค์กรมีทั้งการผลิตวัตถุดิบเอง ผลิตสินค้ากึ่งสำเร็จรูป (semi- finished goods) และขายทั้งสินค้ากึ่งสำเร็จรูปให้ผู้ซื้อนำไปประกอบหรือขึ้นรูปเอง เป็นต้น แต่ละองค์กรจึงมีการดำเนินงานที่แตกต่างกันจึงมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป บางองค์กรมีการจัดเก็บสินค้าอย่างเหมาะสม บางองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญกับสินค้าคงคลังมากนัก ประสิทธิภาพของการดำเนินงานในเรื่องการจัดการสินค้าคงคลังจึงขึ้นอยู่กับให้ความสำคัญและจิตสำนึกของผู้ประกอบการแต่ละคน เช่น ผู้ประกอบการรายเล็กที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับอาหารเสริมและเครื่องสำอางที่เป็นผู้ทำหน้าที่รวบรวมสินค้าหลากหลายชนิดมาเพื่อขายส่งไม่ได้มีการใช้ลำดับข้อมูลในการเข้า-ออกของสินค้าในลักษณะเข้าก่อนออกก่อน (FIFO :



First in First out) ทำให้มีสินค้าหมดอายุค้างอยู่จำนวนมาก

4. ประเด็นด้านกฎหมาย (regulatory restrictions) เป็นการออกกฎหมายควบคุมสินค้าที่กำลังจำหน่ายอยู่ โดยเฉพาะสินค้าที่เกี่ยวกับสุขภาพและสิ่งแวดล้อม สินค้าที่เกี่ยวข้องกับความสวยงาม อันเป็นอุปสรรคต่อการขายสินค้าและส่งผลต่อสินค้าคงคลังที่มีอยู่ในขณะนั้น เช่น ยาลดความอ้วนซึ่งออกฤทธิ์กระตุ้นระบบประสาทส่วนกลาง ซึ่งกฎหมายระบุห้ามมิให้ผู้ใดผลิต ขาย นำเข้า และส่งออก แต่การบังคับใช้กฎหมายดังกล่าวก็มีความเข้มงวดในบางเวลาเท่านั้น อย่างไรก็ตามผู้ที่ทำหน้าที่จัดซื้อและจัดเก็บสินค้าต้องมีความรู้เกี่ยวกับคุณสมบัติของตัวสินค้าและข้อมูลทางกฎหมายเพื่อนำมาปรับใช้กับงานสินค้าคงคลัง นอกจากนี้ควรคำนึงถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับค่าแรงงานขั้นต่ำ ดอกเบี้ยและภาษี กฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมด้วย

5. ขาดแรงงานที่มีทักษะ (lack of skilled manpower) เนื่องจากการปฏิบัติงานในทุกตำแหน่งตั้งอยู่บนความเสี่ยงตลอดเวลา ผู้จัดการต้องวางแผนและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน โดยเฉพาะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าของแต่ละวิกฤติที่เกิดขึ้น เพื่อมิให้ปัญหาลูกกลามสร้างความเสียหายที่ใหญ่โตมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีความรู้และความเข้าใจพื้นฐานงานที่ตนรับผิดชอบ มีความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่ตลอดจนการทักษะด้านคน

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากแต่ละปัจจัยนั้นบางครั้งยากที่จะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารต้องวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT Analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง (strengths : S) จุดอ่อน (weaknesses : W) โอกาส (opportunities : O) และอุปสรรค (threats : T) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้เหมาะสม แต่อย่างไรก็ตาม ทุกองค์กรสามารถป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับสินค้าคงคลังได้ซึ่งต้องมีการวางแผนงานที่เป็นระบบอันประกอบด้วย การกำหนดปัจจัยเสี่ยงของสินค้าคงคลังว่ามีปัจจัยด้านใดบ้าง หลังจากนั้นจึงนำมาจัดลำดับความสำคัญว่าปัจจัยเสี่ยงเรื่องใดที่ควรยกมาเป็นปัจจัยเร่งด่วนแล้วจึงร่วมมือกันวางแผนงานหรือยุทธศาสตร์ในการป้องกันความเสี่ยง ขั้นตอนมาเป็นการดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ หลังจากนั้นจึงมีการประเมินผลว่าพนักงานในองค์กรได้ดำเนินการไปตามแผนงานนั้นมีปัญหา อุปสรรคใดบ้าง เพื่อนำมาแก้ไขให้การดำเนินงานการจัดการสินค้าคงคลังเป็นไปอย่างราบรื่น (The European Network and Information Security Agency, 2006 : 5-7) แต่อย่างไรก็ตาม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินที่สำคัญที่สุดสำหรับองค์กร

ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์ (Mohammed, 2013 : 127) ดังนั้นองค์กรจึงควรพัฒนาให้ทุกคนมีศักยภาพที่เพียงพอแก่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### คุณลักษณะของบุคลากรที่จำเป็นในการจัดการสินค้าคงคลัง

การจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นที่ผู้บริหารต้องกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ศาสตร์ตลอดจนการกำหนดคุณลักษณะของพนักงานที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ เช่น คุณวุฒิ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับงานและด้านคน เป็นต้น ดังที่ Kwon (2009 : 5) กล่าวว่า บุคคลที่จะช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้นั้นควรมีคุณลักษณะครอบคลุมเกี่ยวพันทั้งด้านความรู้ (knowledge) ทักษะ (skills) สมรรถนะ และประสบการณ์ของมนุษย์ (competency and experience) ซึ่งทั้งหมดรวมเรียกว่า “ทุนมนุษย์” โดยที่ความรู้ ทักษะ สมรรถนะและประสบการณ์ของมนุษย์ที่แต่ละคนมีก็ต้องให้ตรงกับตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งในคลังสินค้าหนึ่ง ๆ นั้นจะมีเจ้าหน้าที่ควบคุมสินค้าคงคลังหลายระดับ โดยมีตั้งแต่ระดับปฏิบัติการจนถึงระดับบริหาร อีกทั้งบทบาทหน้าที่ยังแตกต่างกันไปตามลักษณะของธุรกิจ เช่น ธุรกิจค้าปลีก เจ้าหน้าที่ควบคุมสินค้าคงคลังอาจต้องทำหน้าที่หลายด้าน (Lussier, 2012 : 518) เช่น การจัดซื้อที่ต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอก การจัดการส่งเสริมการตลาด การขายสินค้าผ่านแคตตาล็อก การให้บริการลูกค้า เป็นต้น

โดยทั่วไปต้องมีทักษะด้านเทคนิคและทักษะเกี่ยวกับคน เช่น ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ด้านเทคนิคเกี่ยวกับกระบวนการในงานสินค้าคงคลัง มีทักษะการทำงานเป็นทีม ผู้บริหารระดับต้นและเจ้าหน้าที่ระดับต้น (supervisors) ต้องมีทักษะด้านเทคนิคเพื่อให้สามารถนำทีมงานให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ทักษะด้านคนเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ทักษะ ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสารข้อมูลเป็นการรับและให้ข้อมูลแก่ผู้อื่น การนำเสนอข้อมูล และ (2) ทักษะการประสานงานที่ช่วยให้เกิดขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ (Kachwala & Mukherjee, 2009 : 17)

ตำแหน่งผู้จัดการสินค้าคงคลังมีหน้าที่ วางแผนการจัดการสินค้าคงคลัง การอำนวยความสะดวก การจัดการและการประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานตอบสนองต่อนโยบายขององค์กร ตลอดจนสามารถระบุโอกาสในการพัฒนาการปฏิบัติงานสินค้า



## คณคลัง

ดังนั้น คุณลักษณะต่าง ๆ ที่สำคัญและเหมาะสมกับหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่

- (1) คุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่ง ได้แก่ ระดับการศึกษา การฝึกอบรม และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ต้องมีทักษะด้านการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีด้านต่าง ๆ ทั้งด้าน ฮาร์ดแวร์ (hardware) และซอฟต์แวร์ (software) เช่น ระบบการจัดการคลังสินค้า (warehouse management systems) โปรแกรมสำเร็จรูป โปรแกรมฐานข้อมูลต่าง ๆ ตลอดจนเครื่องมือที่ช่วยในการสื่อสาร เป็นต้น
- (2) สำหรับความรู้ที่เหมาะสมกับตำแหน่งนี้ ได้แก่ การมีความรู้ในการใช้กฎและระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น กฎระเบียบด้านสุขภาพ แรงงานและความปลอดภัย การบริการลูกค้า การบริหารและการจัดการ การใช้เครื่องมือและเทคโนโลยี ความรู้ด้านภาษา การคำนวณทางคณิตศาสตร์ การฝึกอบรม ความรู้ด้านเศรษฐกิจและเศรษฐศาสตร์
- (3) ทักษะของผู้จัดการสินค้าคลัง ได้แก่ การฟัง การพูด การอ่าน เพื่อความเข้าใจ การคิด การติดตาม การบริหารเวลา การบริหารคน การบริหารวัสดุอุปกรณ์ การสอน การสอนงานอย่างใกล้ชิด (coaching) ความตระหนักทางสังคมและการตัดสินใจ (Canadian Supply Chain Sector Council, 2011 : 1)
- (4) คุณลักษณะด้านการตัดสินใจ เช่น การยกคอมพิวเตอร์ไม่ให้เกิดความเสียหายจากภาชนะน้ำท่วม การจัดวางและเคลื่อนย้ายสินค้าที่มีน้ำหนักมากไม่ให้เกิดความเสียหาย ความรวดเร็วในการเคลื่อนย้าย และการเก็บข้อมูลให้มีความปลอดภัย (The Federal Emergency Management Agency, 2011 : 1) และ
- (5) ส่วนพนักงานในตำแหน่งอื่น ๆ ก็จะมีระดับทักษะ ความรู้และประสบการณ์แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นคุณลักษณะของบุคลากรหรือแรงงานทักษะที่มีสมรรถนะสูง (Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014 : 174 ; Collings et al., 2015 : 233-235 ; Sparrow & Makram, 2015 : 249-25)

อย่างไรก็ตามเมื่อพนักงานระดับปฏิบัติการได้มีการเรียนรู้และมีการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้นก็มีโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอาชีพนี้โดยการเลื่อนตำแหน่งและความรับผิดชอบให้มากขึ้นตามศักยภาพของตนอย่างเหมาะสมยิ่งขึ้นต่อไป โดยที่มีเป้าหมายสูงสุดของทุกคนคือ การเป็นบุคลากรระดับบริหารในองค์กร

จากที่กล่าวมานั้นเป็นที่ชัดเจนว่า บุคลากรที่ควบคุมคลังสินค้าทุกระดับต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะหลายด้านทั้งในด้านเทคนิคและด้านคน อันเป็นบทบาทด้านการบริหารงาน และการให้บริการลูกค้าด้วยใจ ซึ่งแน่นอนว่าทุกกิจกรรมที่เกิดขึ้นใน

การจัดการคลังสินค้ายังต้องใช้การวางแผนและการตัดสินใจที่แม่นยำ ถูกต้อง และทันเวลาเพื่อมิให้เกิดข้อผิดพลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาวต่อองค์กร (Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014 : 174) โดยต้องมีทิศทางในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร

### แนวทางการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรด้านการจัดการสินค้าคงคลังมีอยู่หลายระดับและหลายบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารจึงต้องมีความรอบคอบในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมดำเนินงาน ซึ่งในลำดับแรกนั้นผู้บริหารจะต้องรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับการจัดการสินค้าคงคลังของตนอย่างลึกซึ้งเสียก่อนว่ามีปัญหาอะไรบ้าง ปัญหาใดที่เร่งด่วนต่อการแก้ไข ตลอดจนต้องมีวิสัยทัศน์ในการเห็นโอกาสในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ทำการสรรหาหรือพัฒนาคนให้มีทักษะเพียงพอแก่การเข้ามาร่วมแก้ไข ปัญหาและพัฒนางาน ดังนั้น ผู้บริหารที่มีทักษะและความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารคนให้เหมาะสมกับงานก็จะส่งผลดีต่อองค์กรด้วย ซึ่งทักษะส่วนใหญ่ที่จำเป็นต่องาน ได้แก่ (1) ภาวะผู้นำ (2) ความสามารถในการสื่อสาร (3) การแก้ปัญหา (4) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (5) การทำงานเป็นทีม (5) การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (6) คนที่มีความคิดสร้างสรรค์ (7) การบริหารความเครียด และ (8) ตลอดจนการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ด้านการจัดการสมัยใหม่อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการพัฒนาคนควรจะดำเนินการให้ต่อเนื่องโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การฝึกการปฏิบัติงานจริง การวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ การจูงใจ (Ariss, Cascio, & Paauwe, 2014 : 174 ; Gardner, Wright, & Moynihan, 2011 ; Kalpana, 2007 : 8 ; Karatop, 2015 : 129-130) โดยมีการใช้สื่อต่างๆ ร่วมด้วย เช่น หนังสือ วิดีโอ โมเดล เป็นต้น ส่วนหัวข้อที่ใช้ในการอบรมก็สามารถกำหนดได้มากมาย เช่น การสร้างทีมงาน จะควบคุมการประชุมให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร จะเป็นหัวหน้างานที่ดีได้อย่างไร จะเป็นผู้จัดการสินค้าคงคลังได้อย่างไร ทำอย่างไรจึงจะเป็นผู้นำที่ดี (Blokdijs, 2008 : 134)

นอกจากนี้ผู้บริหารควรพัฒนาความรู้และทักษะในงานของตนให้มากขึ้นด้วย เพื่อให้มีความรู้ลึกที่ฉับไวต่อปัญหาหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เช่น มีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อลดต้นทุนให้ต่ำลง ตั้งศูนย์กลางการคาดการณ์ความต้องการสินค้า



มีการจัดเก็บสินค้าที่มีความยืดหยุ่นทั้งด้านปริมาณและสถานที่เก็บสินค้า เป็นต้น (Chopra & Sodhi, 2004 : 60) ซึ่งการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์นั้นจำเป็นต้องมีการจัดทีมงานให้เหมาะสมและมีการสื่อสารข้อมูลที่แม่นยำรวดเร็ว หากสมาชิกในทีมยังไม่มีความรู้และทักษะในเรื่องที่กำลังจะดำเนินการก็ต้องมีการฝึกอบรมหรือมีการสอนงานโดยผู้เชี่ยวชาญหรือผู้บริหารเอง บางครั้งการใช้กรณีศึกษา และการมอบหมายให้บุคลากรไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมก็นับว่าเป็นการเพิ่มความรู้ที่เหมาะสมเช่นกัน

สำหรับประโยชน์จากการเพิ่มทักษะให้กับบุคลากรนั้น มีมากมาย เช่น การทำงานผิดพลาดน้อยลง ลูกคามีความพึงพอใจมากขึ้น หรือการใช้ทักษะการประชุมที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ได้ผลสรุปข้อคิดเห็นจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่สามารถนำมาใช้แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์งาน คุณภาพในการปฏิบัติงาน (quality manpower) ที่เพิ่มขึ้นของบุคลากรด้านการจัดการสินค้าคงคลัง ยังช่วยสนับสนุนให้การใช้เทคโนโลยีมีประสิทธิภาพมากขึ้นคุ้มค่าแก่การลงทุน เช่น ระบบการบริหารคลังสินค้าโดยผู้ผลิตเข้าไปจัดการคลังสินค้าของลูกค้า (Vendor Managed Inventory: VMI) เพื่อให้นำสินค้ามาส่งทันตามกำหนดเวลา (Just in Time : JIT) และ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ (Information Technology : IT) เป็นต้น ตลอดจนสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย (stakeholders) (Ariss et al., 2014 : 174-175 ; Karatop et al., 2015 : 129-130 ; Koçoglu et al., 2011 ; National Skill Development Corporation, 2005 : 21-22 ; Collings, Scullion, & Vaiman, 2015)

การจัดการสินค้าคงคลังของกลุ่มประเทศตะวันตกมีจุดเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงลงไปสู่บุคลากรระดับล่างและเริ่มจากบุคลากรระดับล่างขึ้นไปสู่ผู้บริหารระดับสูง (top-down or bottom-up) บริษัทในประเทศญี่ปุ่นมีโครงสร้างการจัดการกระจายแผ่ขยายกันระหว่างผู้บริหารระดับกลาง ระดับสูงและระดับล่าง (excel at middle-up-down) (Nonaka & Takeuchi, 2005 : 12)

## บทสรุป

กลยุทธ์การบริหารคนและพัฒนาคนเป็นปัจจัยที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในการจัดการสินค้าคงคลัง การจัดการสินค้าคงคลังด้วยการยกระดับฝีมือแรงงานสมรรถนะที่หลากหลาย มีทักษะที่เพิ่มสูงขึ้น จึงควรกำหนดจุดมุ่งหมาย ทิศทาง

ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้นั้นต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจนมีการติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เพื่อให้การเรียนรู้ และทราบผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป

ผู้บริหารควรสร้างสรรค์กลยุทธ์การบริหารคน ตามแนวทางการบูรณาการและประสาน (integrated and coordinated) หลาย ๆ สิ่งเข้าด้วยกัน ควรพัฒนาการจัดการสินค้าคงคลังทั้ง 4 ขั้นตอน ได้แก่ การจัดการวัตถุดิบ การจัดการสินค้าสำเร็จรูป การจัดการวัสดุสิ้นเปลือง และการจัดการสินค้าสำเร็จรูป ผู้บริหารควรออกแบบระบบการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะของบุคลากรในองค์กร ตลอดจน มีการบริหารความเสี่ยงทางการตลาด แรงงาน กฎหมายและนโยบายของภาครัฐ มาตรฐานต่าง ๆ ของกลุ่มอุตสาหกรรม และโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง การพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพสอดคล้องสนับสนุนกับกิจกรรมในคลังสินค้าและสอดคล้องกับเทคโนโลยีที่ใช้ ซึ่งขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่ใช้ ตลอดจนพัฒนาคนให้มีทักษะด้านการสื่อสาร ความคิดสร้างสรรค์ ความกล้าหาญ ความรู้ด้านภาษา การถ่ายทอดความรู้สู่ผู้อื่น การบริหารเวลาและการบริหารคน นอกจากนี้ผู้บริหารควรศึกษาความรู้เพิ่มเติม เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้สินค้าคงคลังประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ภาวะผู้นำเนื่องจากสามารถนำมาใช้ในการจัดการให้คนและการดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพได้มากยิ่งขึ้น (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2013 : 111) ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรในงานการจัดการสินค้าคงคลังนั้นต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ต้องไม่สูงมากนัก ตลอดจนสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข มีความรักความผูกพันต่อองค์กร ตลอดจนควรจะมีการจัดกิจกรรมที่เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ระหว่งผู้มีส่วนได้เสีย (Balaghar, Majidazar, & Niroman, 2012 : 471) โดยสรุปการพัฒนาคนให้สอดคล้องกับความต้องการในอนาคตเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่จะหาแนวทางว่าทำอย่างไรบุคลากรจะมีศักยภาพและจิตสำนึกในการทำงานที่เพิ่มขึ้น



## เอกสารอ้างอิง

- Agrawal, K. "Corporate excellence as an outcome of corporate governance : Rethinking the role and responsibility of HRM." **Journal of Corporate Governance** 6,1 2007. : 6-16.
- Ailawadi, S. C., & SINGH, P. R. 2011. **Logistics management : PHI Learning Pvt. Ltd.**
- Ariss, A. A., Cascio, W. F., & Paauwe, J. "Talent management : Current theories and future research directions." **Journal of World Business** 49,2 (2014) : 173-179.
- Balaghar, A., Majidazar, M., & Niromand, M. "Evaluation of effectiveness of sales promotional tools on sales volume (Case study : Iran tractor manufacturing complex (ITMC))." **Middle-East Journal of Scientific Research** 11,4 (2012) : 470-480.
- Blokdijk, D. 2008. **Management Training 100 Success Secrets.** USA : Emereo Pty Ltd.
- Canadian Supply Chain Sector Council. Occupational Standard : INVENTORY MANAGER. <http://www.supplychaincanada.org/assets/u/CSCSCOSFinalInventoryManager.pdf> 24 August 2015.
- Chopra, S., & Sodhi, M. "Managing risk to avoid supply-chain breakdown." **MIT Sloan Management Review (Fall 2004)** 46,1 (2012) : 52-62.
- Collings, D.G., Scullion, H., & Vaiman, V. "Talent management : Progress and prospects." **Human Resource Management Review** 25,3 (2015) : 233-235.
- Gardner, T. M., Wright, P. M., & Moynihan, L. M. "The impact of motivation, empowerment, and skill-enhancing practices on aggregate voluntary turnover : The mediating effect of collective affective commitment." **Personnel psychology** 64,2 (2011) : 315-350.

- Gudehus, T. & Kotzab, H. 2012. **Comprehensive Logistics**. USA : Springer science + business media.
- Hendershott, T., & Zhang, J. “A model of direct and intermediated sales.” **Journal of Economics & Management Strategy** 15,2 (2006) : 279-316.
- Hitt, M.A., R. Duane Ireland, R.D., Hoskisson, R.E. 2013. **Strategic Management Cases : Competitiveness and Globalization**. 10<sup>th</sup> ed. USA : Cengage Learning.
- Hitt, L.M., & Snir, E.M. 1999. “The role of information technology in modern production : complement or substitute to other inputs.” Paper presented at the Workshop on Information Systems and Economics.
- Holt, C., et al., Inventory Management. <http://cse.unl.edu/gem/11-12/MiddleSchool2.pdf> 24 August 2015.
- Jacobs, F.R., & Chase, R.B. 2011. **Operation and supply chain management**. USA : Mc Graw Hill-Irwin.
- Kachwala, T., & Mukherjee, P.N. 2009. **Operations management and productivity techniques** : PHI Learning Pvt. Ltd.
- Karatop, B., Kubat, C., & Uygun, Ö. “Talent management in manufacturing system using fuzzy logic approach.” **Computers & Industrial Engineering** 86 (2015) : 127-136.
- Karygiannis, T., Eydt, B., Barber, G., Bunn, L., & Phillips, T. “Guidelines for securing radio frequency identification (RFID) systems.” **NIST Special publication** 80 (2007) : 1-154.
- Kathuni, L.K., & Mugenda, N.G. “Direct Sales Strategy Applied by Commercial Banks in Kenya.” **International Journal of Business, Humanity & Technology** 2,7 (2012) : 132-138.



- Khilji, S.E., Tarique, I., & Schuler, R.S. "Incorporating the macro view in global talent management." **Human Resource Management Review** 25,3 (2015) : 236-248.
- Koçoglu, I., Imamoglu, S.Z., Ince, H., & Keskin, H. "The effect of supply chain integration on information sharing : Enhancing the supply chain performance." **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 24 (2011) : 1630-1649.
- Kotzab, H. 2012. **Comprehensive Logistics**. New York : Springer.
- Kwon, D.-B. 2009. "Human capital and its measurement." The 3<sup>rd</sup> OECD World Forum on Statistics, Knowledge and Policy Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea October 27-30, 2009.
- Lussier, R. 2006. **Management fundamentals**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Thomson South-Western.
- \_\_\_\_\_. 2012. **Management fundamentals : Concepts, applications, skill development**. 5<sup>th</sup> ed. USA : Cengage Learning.
- Mangan, J., Lalwani, C., & Butcher, T. 2008. **Global logistics and supply chain management**. New York : John Wiley & Sons.
- Mohammed, J., et al. "Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy : A Critical Analysis." **Journal of Managerial Sciences** 7,1 (2013) : 128.
- Muller, M. 2011. **Essentials of inventory management**. USA : AMACOM.
- National Skill Development Corporation. 2005. **Human Resource and Skill Requirements in the Transportation, Logistics, Warehousing and Packaging Sector**. New Delhi : National Skill Development Corporation.

- Nonaka, I. & Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation? Stephanie McFarland. [www.ischool.utexas.edu/.../mcfarland\\_book\\_report.ppt](http://www.ischool.utexas.edu/.../mcfarland_book_report.ppt) April 5, 2005.
- Nonaka, I., & Toyama, R. “The theory of the knowledge-creating firm : subjectivity, objectivity and synthesis.” **Industrial and Corporate Change** 14,3 (2005) : 419-436.
- Olynk, N. & Widmar, D.A. 2008. **Human Resources Inventory Assessment**. Indiana : Purdue University.
- Portes, A.N., & Vieira, G.E. 2006. “The impact of vendor managed inventory (VMI) on the bullwhip effect in supply chains.” Paper presented at the Proceedings of the Third International Conference on Production Research–Americas’ Region Ravichandran.
- Rodrigue, J.-P., Slack, B., & Comtois, C. 2001. **Green Logistics**. London : Pergamon/Elsevier.
- Sahai, S., & Srivastava, A.K. “Goal / target Setting and Performance Assessment as Tool for Talent Management.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 37 (2012) : 241-246.
- Singh, R.P. & Ailawadi, S.C. 2012. **Logistics Management**. New delhi : PHI Learning Pvt. Ltd.
- Sodhi, M. S., Son, B. G., & Tang, C. S. “Researchers’ perspectives on supply chain risk management.” **Production and Operations Management** 21,1 (2012) : 1-13.
- Sodhi, M. S., & Tang, C. S. 2012. **Managing supply chain risk (Vol. 172)**. New York : Springer Science & Business Media.



Sparrow, P.R., & Makram, H. “What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture.” **Human Resource Management Review** 25,3 (2015) : 249-263.

Speh, T.W. “Understanding warehouse costs and risks.” **Warehousing Forum** 24,7 (June 2009)

The European Network and Information Security Agency. 2006. **Inventory of risk assessment and risk management methods.** Heraklion : The European Network and Information Security Agency.

The Federal Emergency Management Agency. 2011. **Protect Business Records and Inventory.** USA : The Federal Emergency Management Agency.

Thomas, W.S. “Columbus.” **Warehousing forum** 24 (2009) : 2-7.

Van den Berg, J.P. 2007. **Integral Warehouse Management.** The Netherlands : Management Outlook Publications.

\_\_\_\_\_. 2007. **The Next Generation in Transparency, Collaboration and Warehouse Management Systems.** The Netherlands : Management Outlook Publications.

Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. “The Effects of Using Talent Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment.” **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 58 (2012) : 340-349.

Zhang, J. “A Model of Direct and Intermediated Sales.” **Journal of Economics & Management Strategy** 15,2 (2006) : 279-316.