การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของ
โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

นาฏนรา สุโพเคน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วิทยานิพนธ์

เรื่อง

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

นาฏนรา สุโพเคน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

THESIS

THE WAY TO OUTSOURCE FOR MANGEMENT OF PRIVATE HOSPITAL IN SONGKHLA

NATNARA SUPHOKEN

A THESIS SUBMITTTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINTSTRATION PROGRAM IN BUSINESS ADMINISTRATION OF GRADUATE SCHOOL SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2013

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ

ชื่อวิทยานิพนธ์ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

THE WAY TO OUTSOURCE FOR MANAGEMENT OF PRIVATE HOSPITAL IN SONGKHLA

ผู้วิจัย นางสาวนาฎนรา สุโพเคน

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.แสนศักดิ์ ศิริพานิช)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ดร.ชูตา ประโมจนีย์)

..... ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร

(ดร.ป้องศักดิ์ ทองเนื้อแข็ง)

..... กรรมการและเลขานุการหลักสูตร

(ดร.สุระพรรณ์ จุลสุวรรณ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(รองศาสตราจารย์ ดร.วันชัย ธรรมสัจการ)

..... กรรมการจากบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภาพร แสงทอง)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองวิทยานิพนธ์แล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฆนัท ธาตุทอง)

วันที่..... เดือน ..... พ.ศ. .....

ชื่อวิทยานิพนธ์	การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา
ผู้วิจัย	นางสาวนาฏนรา สุโพเคน **ปีการศึกษา** 2556
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต **สาขาวิชา** บริหารธุรกิจ
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	ดร. แสนศักดิ์ ศิริพานิช
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ดร. ชูตา ประโมจนีย์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (2) ศึกษาปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (3) หาแนวทางจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่าง คือ เจ้าหน้าที่แต่ละฝ่ายของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา 5 แห่ง จำนวนทั้งหมด 331 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วย 4 ตอน คือตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการจัดจ้างภายนอกของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ตอนที่ 3 ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างภายนอกลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสเกลการให้คะแนน ตอนที่ 4 ปัญหา และแนวทางแก้ไข เป็นคำถามปลายเปิด การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการศึกษาพบว่า (1) การดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาโดยภาพรวม เกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ผู้ตอบมี ความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.29 (2) ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย 3.00 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจ และตระหนักในพันธกิจขององค์กร เพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ค่อนข้างสูง (3) แนวทางในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจะต้องดำเนินการวิเคราะห์ความสำคัญของงานนั้น ๆ ต่อองค์กร องค์กรมีความสามารถในกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นมากขนาดไหน การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน ข้อตกลงในการทำสัญญาร่วมกันเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด การสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ กำหนดเวลาการประเมินผลการดำเนินงานของผู้รับจ้าง กำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและชัดเจน

Thesis Title The Way to Outsource for Management of Private Hospital in Songkhla

Researcher Miss.Natnara Suphoken **Academic Year:** 2013

Degree Master of Business Administration in Business Administration

Advisors 1. Dr. Saensak Siriphanich

2. Dr. Shuta Pramojanee

Abstract

The three objectives of this research were (1) to study the satisfaction of the outsourcing of private hospital in Songkhla (2) to study the problem of outsourcing in the operation of private hospital in Songkhla. (3) to search the outsourcing to operate of the private hospital in Songkhla. Sample in this study includes official five private hospitals in Songkhla, 331 people. The instrument was a four parts questionnaire including: (1) Profile of respondents, (2) Complacency in outsourcing, (3) Problems caused by the use of the outsourcing service, (4) Problems and Solutions, The open-ended questions. The data collected from interview. Sample size to compel percentage the populations object. The research instruments consisted of a questionnaire, an interview. Descriptive statistics consisted of a frequency, a percentage, a mean and standard deviation. The obtained data were analyzed in terms of percent, the mean and standard deviation. The results showed that 1) the approach to the outsourcing to operate of the private hospital in Songkhla was at the medium level ($\overline{X}$ = 3.29). 2) The problem of outsourcing in the operation of private hospital in Songkhla was at the medium level ($\overline{X}$ = 3.00). 3) Approach to outsourcing must perform a critical analysis of the work, ability in process or activity. Develop and improve the collaborative process, Terms of share contracts. Building relationships in a business partner, Schedule to evaluate the performance of the contract and Criteria for evaluating performance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาของ ดร.แสนศักดิ์ ศิริพานิช อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ดร.กานต์ รุ่งวัชรพงศ์ และ ดร.ชูตา ประโมจนีย์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำปรึกษา คำแนะนำ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ บุคลากร โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาตรวจแก้ไขและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในการสร้างและปรับปรุงเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาในความร่วมมือในการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดียิ่ง

สุดท้ายขอน้อมรำลึกถึง บิดา มารดา ผู้ที่คอยดูแลอบรมเลี้ยงดู ให้การศึกษาให้ความรัก ความเมตตา และคอยสนับสนุนเป็นกำลังใจด้วยดีตลอดมา

คุณค่าและประโยชน์ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแด่บิดา มารดาและครูอาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

นาฏนรา สุโพเคน

พฤษภาคม 2557

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	**1**
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
คำถามการวิจัย	3
สมมติฐานการวิจัย	3
ขอบเขตการวิจัย	4
กรอบขั้นตอนการวิจัย	4
กรอบแนวคิดการวิจัย	5
นิยามคำศัพท์เฉพาะ	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	**8**
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดจ้างภายนอก	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ	29
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ	32
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ	36
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	40

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	**46**
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	46
เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ	47
การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	**54**
ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
ความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
ปัญหาที่เกิดจากการใช้ บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	63
วิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาล เอกชนในจังหวัดสงขลา	65
แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	74
บทที่ 5 สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ	**79**
สรุปผลการศึกษา	79
อภิปรายผลการวิจัย	83
ข้อเสนอแนะ	91
บรรณานุกรม	94
ภาคผนวก	99
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	101
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	102
ภาคผนวก ค แบบสรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง	111
ภาคผนวก ง ตารางประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป	114

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ภาคผนวก (ต่อ)

ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอทราบจำนวนบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน..... 127

ประวัติผู้วิจัย..... 130

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	47
2	จำนวนและร้อยละ ของสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	54
3	ประเภทการให้บริการที่โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาเลือกใช้ 5 ประเภท คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการจัดการ	56
4	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา โดยรวม ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	57
5	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	58
6	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทการขายและการตลาดใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็น ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	59
7	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภททรัพยากรมนุษย์ ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	60
8	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทการเงิน ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	61
9	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทการจัดการ ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
10	ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	63
11	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา และความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบปัญหาเกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา	64
12	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ	66
13	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการขายและการตลาด	66
14	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภททรัพยากรมนุษย์	67
15	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาล เอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาลประเภทการเงิน	68
16	ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาลประเภทการจัดการ	68
17	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของขนาดโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ที่มีปัญหาในการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	69
18	ความสัมพันธ์ของขนาดโรงพยาบาลกับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา	71

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
19	ความแตกต่างของขนาดโรงพยาบาลกับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา	73
20	คำถาม 1 ความจำเป็นขององค์กร	74
21	คำถาม 2 การสรรหาความร่วมมือเพื่อดำเนินการที่มีศักยภาพ	75
22	คำถาม 3 การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเป็นพันธมิตร	76
23	คำถาม 4 การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน	77

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบขั้นตอนการวิจัย.....	4
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
3	แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก.....	78

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การแข่งขันของธุรกิจอย่างเสรี ทั้งภายในและภายนอกประเทศ อันเนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยี ทำให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ตัดสินใจ และกำหนดแนวทางธุรกิจที่ถูกต้อง โดยนำหลากหลายกลยุทธ์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้สามารถบริหารงานและพัฒนาองค์กร ให้มีความพร้อมและปรับเปลี่ยน ไปตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ในระบบเศรษฐกิจ เพื่อทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้อย่างไม่มีข้อจำกัด และสามารถแข่งขันได้ในระบบตลาด ธุรกิจหรือองค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุจุดมุ่งหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับหลักการบริหารจัดการสำคัญ อันประกอบด้วย การจัดการ เงิน วัตถุดิบ และคน พบว่าปัจจัยด้านคนหรือที่เรียกว่าทรัพยากรมนุษย์ เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และในทางตรงกันข้าม มนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่ธุรกิจหรือองค์กรได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นบุคคลที่มีชีวิตและจิตใจ มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน การที่จะทำให้คนในองค์กร ทำงานให้กับองค์กรด้วยความกระตือรือร้นเป็นสิ่งที่ยาก ดังนั้นท่ามกลางเศรษฐกิจที่ผันผวน และสถานการณ์ทางการเงินที่ไม่แน่นอน การจ้างงานภายนอก การลดการจ้างพนักงานประจำ และการจำกัดการใช้ทรัพยากรทุกประเภท จึงเป็นหนทางที่ทำให้เกิดความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด และเป็นแนวทางที่ได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง และรวดเร็วในภาคธุรกิจ ที่ต้องการจะลดค่าใช้จ่ายลดภาระงานในปัจจุบัน (สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, 2556)

การจ้างหน่วยงานภายนอก คือ ยุทธวิธีหนึ่งที่องค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสนใจ และมีลักษณะเป็นการตัดงานที่ไม่ใช่งานหลักขององค์กรให้บุคคลภายนอกเป็นผู้บริหารจัดการ ซึ่งเป็นการจัดกระบวนการทางธุรกิจให้เกิดความกระชับเหมาะสมกับขนาดและค่าใช้จ่ายในการใช้บริการการจ้างงานภายนอก วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินงานขององค์กรโดยรวมลดต้นทุนและเพิ่มรายได้จากประสิทธิภาพของงานและการบริหารงานใหม่ ๆ ของผู้ใช้บริการจากการจ้างงานภายนอก ที่เข้ามาช่วยบริหารโดยคำนึง ต้นทุน คุณภาพ ความคุ้มค่า ความรวดเร็ว จึงเป็นที่แน่ชัดว่าการจ้างงานภายนอกจะมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ไปจนถึงอนาคต คือ องค์กรจะเล็กลง หรือไม่มีการขยายตัว และงานบางอย่างที่ไม่ควรทำเอง เพื่อเป็นการลดจำนวนคน ลดภาระงบประมาณ เงินเดือน สวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งนายจ้าง จ้างคนงานประจำไว้มากเกินไป โดยส่งต่อ

กิจกรรมที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักที่องค์กรเคยปฏิบัติเอง เครื่องมือ อุปกรณ์ เทคโนโลยี พนักงานให้กับผู้ให้บริการจากภายนอกซึ่งมีความชำนาญ และมีความพร้อมมากกว่าเป็นผู้ดำเนินการให้ และกระแสความนิยมของการจ้างงานภายนอก โดยในนโยบายขององค์กรต่าง ๆ ที่มีต่อการจ้างงานภายนอก ได้มีการใช้บริการเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งแพร่หลายไปในทุกอุตสาหกรรม และในขณะเดียวกันฝ่ายผู้ให้บริการ การจ้างงานภายนอก ก็มีมากขึ้น ตามความต้องการของตลาด จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีทักษะความสามารถ ความชำนาญ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการเกิดความพึงพอใจและครองใจผู้ใช้บริการตลอดไป (ธนวัฒน์ สุธรรมพันธุ์, 2552)

จากหลาย ๆ โรงพยาบาลที่นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ ซึ่งเป็นชุดคำสั่งที่ควบคุมระบบทั้งหมดของโรงพยาบาล โดยโรงพยาบาลส่วนใหญ่จะมีพนักงานที่ทำหน้าที่ในส่วนของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศอยู่แล้ว แต่ในการเขียนโปรแกรมคอมพิวเตอร์หรือเรียกว่า การเขียนโปรแกรม เป็นขั้นตอนการเขียน ทดสอบ และดูและรหัสคอมพิวเตอร์ของโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ซึ่งรหัสคอมพิวเตอร์นั้นจะเขียนด้วยภาษาโปรแกรม ขั้นตอนการเขียนโปรแกรมต้องการความรู้ในหลายด้านด้วยกัน ซึ่งในวิศวกรรมชุดคำสั่งคอมพิวเตอร์นั้น การเขียนโปรแกรมถือเป็นเพียงขั้นหนึ่งในวงจรชีวิตของการพัฒนาชุดคำสั่ง ดังนั้นผู้ที่จะสามารถเขียนโปรแกรมสำหรับใช้ในการบริหารงานของโรงพยาบาลจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความชำนาญทางด้านนี้โดยตรง ซึ่งจะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญโดยเฉพาะ ดังนั้นราคาในการเขียนโปรแกรมจะค่อนข้างสูง ราคาอยู่ที่ประมาณ 2 ล้านบาท ก่อนหน้านี้ชุดคำสั่งที่โรงพยาบาลใช้อยู่ก็จะเป็นชุดคำสั่งที่เป็นระบบเก่า เป็นการพัฒนาขึ้นจากประสบการณ์ของผู้ใช้เอง ซึ่งความเสถียรภาพในการใช้ก็จะไม่ดีพอ และเกิดปัญหาขึ้นมากมายในการใช้งาน ดังนั้นโรงพยาบาลจึงมีนโยบายที่จะปรับปรุงระบบชุดคำสั่ง ซึ่งจะต้องจ้างผู้เชี่ยวชาญในการเขียนโปรแกรม แต่ต้องมาคิดถึงความคุ้มค่าและการลดต้นทุนในการบริหารระบบของโรงพยาบาลให้มากที่สุด เพราะเหตุนี้โรงพยาบาลจึงได้นำ การจ้างหน่วยงานภายนอกมาใช้ ในปัจจุบันมีบริษัทที่ให้บริการทางด้านชุดคำสั่งระบบคอมพิวเตอร์ที่ใช้บริหารโรงพยาบาล ให้บริการอยู่ (ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์, 2548)

ปัจจุบันมีบริษัทที่ให้บริการ การจ้างงานภายนอกมากขึ้น และต่างก็แข่งขันจะเป็นผู้นำทางด้านบริการจ้างงานภายนอก และต้องการที่จะทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากที่สุด จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ผู้วิจัย ต้องการที่จะศึกษาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ทั้งนี้ จะได้นำข้อมูล และผลวิจัยที่ได้ ไปเป็นแนวทางในการดูแล หรือให้บริการลูกค้าที่ใช้บริการ การจ้างงานภายนอก อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา

2. เพื่อศึกษาปัญหา การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

3. เพื่อหาแนวทางจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

คำถามการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาว่ามีมากน้อยเพียงใด

2. เพื่อศึกษาปัญหา การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาว่ามีอะไรบ้าง

3. เพื่อหาแนวทางจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาว่าควรเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน ขนาดโรงพยาบาล และประเภทการให้บริการที่ใช้การจัดจ้างภายนอก แตกต่างกัน มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจ และปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการทำวิจัย ไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่วิจัย ได้แก่ โรงพยาบาลเอกชน จังหวัดสงขลา จำนวน 5 แห่ง คือ โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซียเซี่ยงตึ้ง) โรงพยาบาลราษฎร์ยินดี จำกัด (มหาชน) โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่ และสถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิดการจ้างงานภายนอกตามประเภทงาน คือ 1) เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) การขายและการตลาด 3) ทรัพยากรมนุษย์ 4) การเงิน และ 5) การจัดการ

3. ขอบเขตด้านประชากร

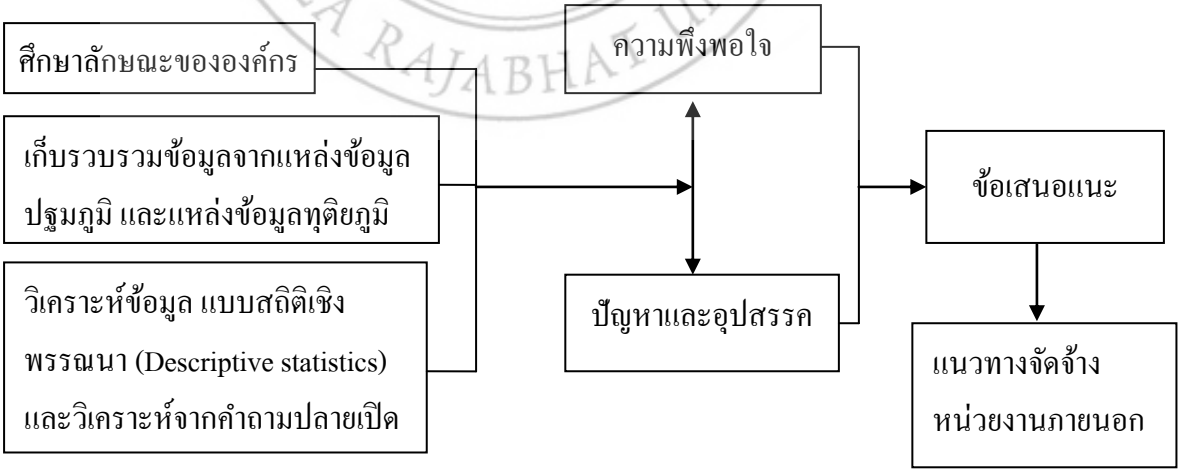
บุคลากรระดับปฏิบัติการในโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 331 คน

บุคลากรระดับผู้บริหารในโรงพยาบาลเอกชน จำนวน 10 คน

4. ขอบเขตด้านเวลา

ได้ทากรศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมกราคม 2554 – เดือนธันวาคม 2555

กรอบขั้นตอนการวิจัย



ภาพ 1 กรอบขั้นตอนการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรอิสระ **ตัวแปรตาม**

ปัจจัยทางด้านประชากรศาสตร์

1. เพศ
2. อายุ
3. ระดับการศึกษา
4. ตำแหน่ง
5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน
6. ขนาดโรงพยาบาล

ความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

1. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ด้านการขายและการตลาด
3. ด้านทรัพยากรมนุษย์
4. ด้านการเงิน
5. ด้านการจัดการ

ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

1. ด้านองค์กร
2. ด้านหน่วยงานให้บริการจัดจ้างภายนอก
3. ด้านพนักงานให้บริการจัดจ้างภายนอก

→ **การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก**

ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามคำศัพท์เฉพาะ

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก หมายถึง การจ้างผู้ให้บริการ (Professional Services) จากภายนอก เพื่อให้บริการตามความต้องการขององค์กร ความต้องการนี้อาจเป็นเรื่องต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology)

เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้เข้ามาติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถให้บริการแบบเครือข่ายภายในองค์กร

การขายและการตลาด หมายถึง การให้พนักงานทำงานด้านการส่งเสริมการขาย การตลาดภายในองค์กร

ทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้เข้ามาจัดทำระบบเงินเดือน การสรรหาพนักงานเฉพาะตำแหน่งที่หายาก (ยังคงมีเจ้าหน้าที่และผู้จัดการแผนกบุคคลทำงานประจำ)

การเงิน หมายถึง การให้พนักงานทำรายการเกี่ยวกับ การจัดทำงบการเงิน การปิดงบตามไตรมาตร ให้กับองค์กรเป็นครั้ง ๆ ไป

การจัดการ หมายถึง ผู้ให้บริการ จะส่งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาจัดทำระบบ และประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารเพื่อวางแผนด้านทรัพยากรมนุษย์ เป็นครั้ง ๆ ไป

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. หน่วยงานที่ให้บริการ สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ และปรับแนวทางการตลาด ให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

2. องค์กรที่ต้องการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเลือก หรือกำหนดรูปแบบหรือลักษณะของงานบริการ ที่เหมาะสมกับความต้องการ หรือใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาการคัดเลือกผู้ให้บริการ

3. บุคลากรที่ปฏิบัติงาน แต่ละหน่วยงาน สามารถนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อปรับปรุงการให้บริการภายใน หรือเพื่อปรับตัวเพื่อให้ทันกับสภาพแวดล้อม และความต้องการทางธุรกิจ

4. สามารถวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และแนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

5. ใช้เป็นพื้นฐานในการพัฒนางานวิจัยอื่น

6. เพื่อหน่วยงานของรัฐ หรือเอกชนนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย เรื่องแนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเนื้อหาในการศึกษาตามแนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดจ้างภายนอก
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดจ้างภายนอก

การทำธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต่าง ๆ ที่ไม่มีการพัฒนาไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรนั้นจะไม่สามารถอยู่ในโลกธุรกิจได้การจ้างงานภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง เหมือนกับการควบกิจการ (merger) การซื้อกิจการ (acquisitions/ diversifiers) การเปิดและปิดโรงงานผลิต (plant opening and closing) การปรับโครงสร้างองค์กร (reorganization) การรื้อปรับระบบกระบวนการทำงาน (re-engineering) การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อระบบเศรษฐกิจ ตลาดโลก ความพึงพอใจของลูกค้า กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาที่จะต้องแก้ไข คือ จะทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และพนักงานในองค์กร การจ้างงานภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ใช้ทรัพยากรที่น้อยลง แต่ได้ประสิทธิผลที่มากกว่าเดิม สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้ถือหุ้นมากขึ้น การจ้างงานภายนอก บ่อยครั้งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของสาธารณะ สาเหตุจากการเลิกจ้างพนักงานไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้ ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 2)

แนวความคิดการจ้างงานภายนอกไม่ใช่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่ แต่การจ้างงานภายนอกนั้นได้เกิดขึ้นตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 ในประเทศอังกฤษ และแพร่หลายมากที่สุดในช่วงครึ่งปีหลังของปี 1980 ต่อเนื่องไปจนถึงปี 1990 เมื่อแนวคิดของการทำธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจของการให้บริการ ซึ่งการจ้างงานภายนอกเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน (contractual relationship) เพื่อส่งมอบงานหรือบริการตามแต่ที่จะตกลงกัน แต่ความสัมพันธ์รูปแบบนี้จะแตกต่าง จากความสัมพันธ์อื่น ๆ คือ ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก (the discovery phase) เป็นขั้นตอนเตรียมการที่องค์กรต้องการจะจ้างงานภายนอก ต้องทำการประเมินภายใน เปรียบเทียบตัวเองกับองค์กรคู่แข่งขัน เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพที่ตัวเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้ง เมื่อองค์กรประเมินตัวเองแล้ว องค์กรอาจจะต้องทำการรื้อปรับระบบตัวเองแทนที่จะทำการจ้างงานภายนอก ขั้นตอนที่สอง (the negotiation phase) องค์กรที่ต้องการจะจ้างงานภายนอกแสวงหาบริษัท ผู้ให้บริการ และพยายามที่จะเจรจาเพื่อให้เกิดการตกลงทำงานร่วมกันภายใต้ปรัชญาแนวคิด ที่ทั้งสององค์กรต้องพยายามปรับเข้าหากันให้ได้ เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาและการบูรณาการความคิดเห็น ขั้นตอนที่สาม (the transition phase) เป็นขั้นของการเตรียมการการวางแผนการทำงานล่วงหน้า และขั้นตอนสุดท้าย (the assessment phase) เป็นขั้นตอนที่คู่สัญญา (vender) เริ่มที่จะผลิตสินค้าและบริการ มีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล โดยมีการเทียบเคียงกับมาตรฐาน (benchmarking) ของหน่วยงานที่ดีที่สุด ซึ่งถ้าการประเมินผลผ่าน ก็จะมีการทำสัญญาต่อไป การที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างงานภายนอก จึงเป็นการตัดสินใจที่ต้องมีพันธะผูกพันตามมา จึงไม่ใช่การกระทำตามกระแส หรือการกระทำตามแฟชั่น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 2)

การจ้างงานภายนอกเติบโตอย่างรวดเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. 2001 ที่ผ่านมาการจ้างงานภายนอกมีมูลค่าประมาณ 3.7 ล้านล้านเหรียญ และอาจเพิ่มขึ้นไปถึง 5.1 ล้านล้านเหรียญในปลายปี ค.ศ. 2003 International Association of Outsourcing Professionals (2006) ได้ศึกษาวิจัยการจ้างงานภายนอกและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต พบว่า งานสารสนเทศจะเป็นงานที่มีการใช้งบประมาณการจ้างงานภายนอกเป็นส่วนใหญ่ งานด้านการเงินจะเป็นงานที่มีการใช้งบประมาณการจ้างงานภายนอกน้อย ผลการวิจัยสรุปว่า ปลายปี ค.ศ. 2000 การจ้างงานภายนอกของแต่ละหน่วยงานจะเป็นดังนี้ (นิสดารก์ เวชยานนท์ 2548: 2)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจ้างงานภายนอกเพิ่มร้อยละ 11 ใช้งบประมาณ ร้อยละ 22.5 ของงบประมาณ

2. การขายและการตลาด (Marketing and Sales) การจ้างงานภายนอกเพิ่มร้อยละ 23 ใช้งบประมาณ ร้อยละ 21.7 ของงบประมาณ

3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การจ้างงานภายนอกเพิ่มร้อยละ 22 ใช้งบประมาณร้อยละ 15.8 ของงบประมาณ

4. การเงิน (Finance) การจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.3 ใช้งบประมาณร้อยละ 14.2 ของงบประมาณ

5. การจัดการ (Operations) การจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 ใช้งบประมาณร้อยละ 14.1 ของงบประมาณ

การจ้างงานภายนอกได้แพร่หลายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลที่ The 2004 World Summit พบว่า การจ้างงานภายนอกมีมูลค่าร้อยละ 25 ของงบประมาณ ซึ่งคาดว่าอีก 18 เดือนข้างหน้าจะมีมูลค่าเพิ่มเป็นร้อยละ 34 ของงบประมาณ

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดจ้างภายนอกเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน โดยมีการจ้างภายนอกของแต่ละหน่วยงาน ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการจัดการ เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการบริหารองค์กร

ความหมายของการจ้างงานภายนอก

การจัดจ้างภายนอก คือ การจัดจ้างบุคคล หรือบริการมืออาชีพจากภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะทางของธุรกิจ หรือ อีกนัยหนึ่ง ก็คือ การโอนย้ายกิจกรรมที่องค์กรเคยปฏิบัติกันเอง ไปให้ผู้ให้บริการภายนอกองค์กรจัดทำแทน

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541: 17) สรุปความหมาย การจ้างงานภายนอก หมายถึง ยุทธวิธีในการจัดกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความกระชับเหมาะสมกับขนาดและค่าใช้จ่าย เกิดกระบวนการจ้างบุคคลภายนอกให้เป็นผู้ให้บริการงานบางอย่าง ซึ่งควรเป็นงานที่จัดขึ้นในองค์กรนั้นเอง โดยต้องคำนึงถึงลักษณะงาน บุคลากร และค่าใช้จ่าย

โกวิทย์ กังสนันท์ (2544: 2) สรุปความหมายว่า การซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง การดำเนินการเคลื่อนย้าย หรือถ่ายโอนกิจกรรม งานประจำภายในบางอย่าง (recurring internal activities) รวมถึงสิทธิการตัดสินใจ (decision rights) ขององค์กรผู้ให้บริการจากภายนอก โดยจัดทำในรูปของข้อตกลงสัญญา (contract) ร่วมกัน

ศิริรัตน์ โชติเวชการ (2546: 1) สรุปความหมายว่า เป็นการฆ่าตัดตอนระบบงาน การลดขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็น หรือมีต้นทุนสูง เปลี่ยนไปซื้อหรือว่าจ้างองค์กร หรือธุรกิจอื่นที่มีต้นทุนต่ำกว่า

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 5) สรุปความหมายว่า การจัดซื้อสินค้า หรือบริการจากภายนอก หมายถึง การตัดงาน หรือกิจกรรม หรือหน้าที่บางประการออกไปให้คนอื่นทำ โดยปกติในอดีตที่ทำมา ก็มักจะตัดงานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ให้บริษัทอื่นรับช่วงไปทำ ปัจจุบันการจัดซื้อสินค้าหรือบริการจากภายนอก จะขยายไปสู่การเป็นหุ้นส่วน (partners) ซึ่งผู้ที่มาเป็นหุ้นส่วนอาจจะเสนอบริการอย่างอื่น นอกเหนือจากกิจกรรม หรือบริการเดียวอย่างแต่ก่อน อาจจะเป็นบางส่วนขององค์กรหรือทั้งหมด ก็มีความสำคัญต่อธุรกิจ

การจ้างงานภายนอก หมายถึง การโอนงานภารกิจทางธุรกิจบางส่วนให้กับหน่วยงานธุรกิจข้างนอกดำเนินการแทน ซึ่งเป็นแนวโน้มการทำธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และแพร่กระจายในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ การจ้างงานภายนอกที่ผ่านมาในอดีตเป็นแนวทางหลักในการลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ค่าขนส่ง และค่าโสหุ้ย ปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับงานธุรกิจหลักที่ตนเองมีความชำนาญ และยังคงลดค่าใช้จ่ายโดยการจ้างงานภายนอกกับงานที่มิใช่งานธุรกิจหลักการทำเช่นนี้ ธุรกิจสามารถปรับปรุงงานธุรกิจหลักที่ตนเองมีความชำนาญให้ดียิ่งขึ้น มีทรัพยากรเพียงพอที่จะขยายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ธุรกิจมีโอกาสจะพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดจ้างภายนอก เป็นการแบ่งเบาภาระขององค์กรให้มีความคิด เวลา ทุ่มเทกับทรัพยากรที่สำคัญ โดยร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่ละองค์กรมุ่งทำเฉพาะกิจกรรมที่ตนเองชำนาญและถนัด โดยการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมารับงานกิจกรรมรองอื่น ๆ แทน

ดังนั้นภาพรวมในการบริหารจัดการเรื่องนี้ จึงเป็นการเชื่อมโยงความสามารถขององค์กรกับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

พัฒนาการและแนวโน้มการว่าจ้างงานภายนอก

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เป็นแนวโน้มที่กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากแต่ละองค์กรเริ่มมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย และภาระงานของตัวเองมากขึ้น Greaver (1999: 10) ได้กล่าวว่า แนวความคิดของการจ้างงานภายนอกได้ปรากฏในวงการธุรกิจมานานแล้ว การจัดองค์กรอุตสาหกรรมมีการสร้างความแตกต่าง ทำให้เกิดระบบย่อย และองค์ประกอบย่อยออกไปมากขึ้นทั้งในด้านกระบวนการผลิตและสินค้าบริการการจัดระเบียบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการผลิตเช่นนี้ เปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการสามารถ พัฒนากลยุทธ์ในรูปของการจัดจ้างโดยทำสัญญาการจัดทำสัญญารายย่อย การร่วมทุนประกอบการ ตลอดจน การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ การประกอบธุรกิจ และเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาตลาดและการเติบโตทางธุรกิจให้กว้างขวางขึ้น

แนวความคิดการจ้างงานภายนอกแต่เดิม จึงซ่อนอยู่ในรูปแบบกลยุทธ์การประกอบธุรกิจดังกล่าว แนวความคิดและความหมายที่เป็นทางการในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและก่อตัวขึ้นในทศวรรษที่ 1980 โดยการเชื่อมคำว่า การหาแหล่งผลิต (sourcing) และภายนอก (out) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการบรรยายปรากฏการณ์ที่บริษัทขนาดใหญ่มีแนวโน้มของการถ่ายโอนงาน รวมถึงระบบการปฏิบัติงานบางอย่างให้กับผู้ให้บริการภายนอกเพิ่มมากขึ้น การจ้างงานภายนอกได้ขยายตัวเป็นแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมกระบวนการธุรกิจอย่างกว้างขวางขึ้น

American Management Association: AMA (1996) โดยสำรวจบริษัท ที่เป็นสมาชิกของสมาคม ในด้านหน้าที่การจัดซื้อ การบริหาร และการเงิน พบว่า 94% ของบริษัทที่ตอบกลับมามีการจ้างงานภายนอกของบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง 9 ประเภทงานของกิจกรรม โดยงานที่มีอัตราการขยายตัวการว่าจ้างงานภายนอกระดับสูง ได้แก่ งานบัญชี งานการเงิน งานระบบสารสนเทศ และงานการตลาด การสำรวจ โดยบริษัทที่ปรึกษา Peat Marvick ในปี ค.ศ. 1997 ได้พยากรณ์ว่าปี ค.ศ. 2000 การจ้างงานภายนอกจะมีอัตราการเติบโตถึง 20% ที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงได้ตั้งข้อสังเกต และคาดการณ์ว่า โลกอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 21 จะมีกำลังคนเพียงครึ่งเดียว หรือน้อยกว่านั้น ทำงานลักษณะเป็นงานเต็มเวลาในองค์กร เพราะว่าองค์กรในอนาคตข้างหน้าจะตั้งอยู่บนรากฐานขององค์กรแบบ Shamrock Organization กำลังคนขององค์กรประกอบด้วย กำลังคน 4 กลุ่ม คือ กลุ่มกำลังคนหลัก (core workers) เป็นคนกลุ่มที่มีพื้นฐานทางวิชาชีพที่จำเป็น และเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ได้แก่ นักวิชาชีพที่มีคุณภาพ และมาตรฐานช่างเทคนิค และผู้จัดการ กำลังคนหลักเหล่านี้ มักจะมีจำนวนน้อย กลุ่มคนนอกองค์กร (outside workforce) หมายถึง กลุ่มคนที่องค์กรจัดทำสัญญาว่าจ้างให้คนที่อยู่นอกองค์กรเข้ามาดำเนินการบางส่วนของงานปฏิบัติการขององค์กร เป็นที่น่าสังเกตว่าคนกลุ่มนี้มีลักษณะของผู้ชำนาญงานเฉพาะทางและมีความสามารถทำงานได้ดีกว่า โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคนภายในองค์กรทำเอง กำลังคนยืดหยุ่น (flexible workforce) เป็นกลุ่มคนงานประเภททำงานไม่เต็มเวลา และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งในภาพรวมขององค์กรจะมีขนาดสัดส่วนมากขึ้นเมื่อเทียบกับกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว และกลุ่มคนที่อยู่ในรูปของลูกค้า หรือผู้รับบริการที่จะทำงานให้กับองค์กร องค์กรอนาคตลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการจัดตั้งองค์กรขนาดใหญ่ และประกอบด้วยกำลังคนที่ทำงานเต็มเวลา ตรงกันข้ามองค์กรอนาคตจะมีการลดขนาด ลดชั้นการบริหารระดับกลาง ให้เหลือเท่าที่จำเป็น และเน้นกำลังคนปฏิบัติการที่เป็นวิชาชีพ (professionals) มากขึ้น ดังนั้นการจ้างงานภายนอกจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันงานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานลำดับแรก ๆ ที่มีการจ้างบริษัทผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทน ในอนาคตธุรกิจจะโอนงานขบวนการสนับสนุนธุรกิจให้กับหน่วยธุรกิจข้างนอกมากขึ้น ประกอบด้วย งานทางด้านการบริหารจัดการ งานกระจายสินค้า งานทรัพยากรมนุษย์ งานการเงินการบัญชี งานศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งงานขายและการตลาด เมื่อไหร่ที่หน่วยธุรกิจมีความต้องการขยายงาน ในขณะที่หน่วยธุรกิจไม่มีความชำนาญงานนั้น ๆ การจ้างงานภายนอก โดยจ้างผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทนเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความรู้ ความเข้าใจ สภาพพลวัตรของสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการเน้นผลงาน องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ถูกบีบบังคับให้มีการทบทวนและคิดกระบวนทัศน์ (paradigms) ของตัวเองกันใหม่ กระบวนทัศน์ คือ กฎกติกา (rules) หรือระเบียบที่เป็นตัวกำหนดกรอบสถาบัน และรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ และอาณัติขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ กระบวนทัศน์ดั้งเดิมที่เน้นปัจจัยและกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือประสิทธิผล ไม่ใช่หนทางไปสู่ความสำเร็จ และในทางกลับกันกระบวนทัศน์ใหม่เน้นการขยายขอบเขตขององค์กรให้กว้างขึ้น ผลักดันให้กิจกรรมบางด้านเคลื่อนย้ายออกไปจากองค์กร เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและความพร้อมด้านทรัพยากรดำเนินการแทน การจ้างงานภายนอกจึงเป็นทั้งกลยุทธ์ และเครื่องมือการบริหารที่เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัว และระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ประโยชน์มากขึ้น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 15-17)

จากพัฒนาการและแนวโน้มการว่าจ้างงานภายนอก สรุปได้ว่าการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการลดต้นทุน ความต้องการที่จะมีรูปแบบทางธุรกิจที่ยืดหยุ่นมากขึ้น และต้องการเข้าสู่องค์ความรู้ได้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ทางด้านนวัตกรรม และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

สาเหตุ และปัจจัยที่องค์กรจัดจ้างภายนอก

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกของแต่ละองค์กร มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 9) ได้สรุปเหตุผลที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอกมีอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ

1. เหตุผลทางด้านการเพิ่มขนาดการผลิตที่ประหยัด (scale economies) การที่องค์กร ที่มีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งมาก ๆ สามารถผลิตสินค้า และบริการชนิดใดชนิดหนึ่ง ในปริมาณที่มาก และรักษาคุณภาพตามมาตรฐานจะช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าชนิดนั้นลดลง เพราะ

หลักการแบ่งงานกันทำ จะทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง ซึ่งช่วยให้ประหยัดต้นทุนทางการบริหาร แยกระหว่างงานที่สำคัญ และเอางานที่ไม่สำคัญไปจ้างงานภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดให้กับลูกค้า ปัจจุบันองค์กรเป็นระบบเปิดมากขึ้น องค์กรต้องตอบสนองคนกลุ่มต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงทำให้การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น การนำการวัดผลทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added :EVA) เข้ามาใช้ยิ่งทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามสร้างผลกำไร และหาทางลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด วิธีหนึ่งที่จะลดค่าใช้จ่ายได้ ลดกิจกรรม หรืองานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักให้ผู้ให้บริการภายนอกไปดำเนินการแทน

2. เหตุผลทางด้านกลยุทธ์ (strategic sourcing) แนวคิดในการจ้างงานภายนอก ควรที่จะกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร การจ้างงานภายนอกไม่ควรทำเพราะเกิดจาก แรงบีบคั้น จากสภาพแวดล้อมภายนอก การที่องค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ 3 ประการ คือ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงกลยุทธ์ (strategic improvement) เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น การทำการจัดโซ่อุปทาน (supply chain management) การจ้างกระบวนการธุรกิจ (business process outsourcing) และช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการค้า (strategic business advantage) เช่น การเพิ่มพูนนวัตกรรม การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากสาเหตุ และปัจจัยที่องค์กรจัดจ้างภายนอก สรุปได้ว่า เหตุผลที่องค์กรต่าง ๆ จ้างงานภายนอก ประกอบด้วยเหตุผลดังนี้ คือ เป็นการลด และควบคุมค่าใช้จ่าย ต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขาดทรัพยากร หรือ ขาดศักยภาพภายใน กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นส่วนของการปรับรื้อกระบวนการธุรกิจ ต้องการกระจายความเสี่ยง กระตุ้นการเรียนรู้เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่และปรับปรุงคุณภาพ

ระดับของการจ้างงานภายนอก

ระดับของการจ้างงานภายนอก เป็นการจำแนกประเภทของการจ้างงานภายนอก ตามกิจกรรม หรือกระบวนการขององค์กร ซึ่งทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจที่จะจ้างงานภายนอกในแต่ละประเภทงาน นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 15) ได้จำแนกประเภท ของการจ้างแรงงานภายนอก ตามระดับของกิจกรรม ออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับบุคคล (individual) หมายถึง การเคลื่อนย้ายตำแหน่งเฉพาะบางตำแหน่งออกจากองค์กร และให้หน่วยงานภายนอกจัดคนมาทำแทนตำแหน่งที่องค์กรขาดทักษะในการบริหาร หรือเป็นตำแหน่งทางเทคนิค เช่น ตำแหน่งผู้ตรวจสอบระบบสารสนเทศ หรือนักวิเคราะห์ ซึ่ง

ความสามารถในการแข่งขันระหว่างองค์กรโดยส่วนใหญ่การจ้างงานในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทำงานได้ในระดับที่องค์กรต้องการทั้ง ๆ ที่มีหน่วยงาน และกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว

2. ระดับหน่วยงานและหน้าที่ (functional) องค์กรต่าง ๆ มักจะใช้ลักษณะของหน่วยงานควบคุมต้นทุนที่แต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ และความรับผิดชอบที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น การจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานไม่สามารถทำงานได้ในระดับที่องค์กรคาดหวังไว้ เช่น ถ้าองค์กรพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ในแผนกบัญชีขาดทักษะและความรู้ทางเทคนิคที่จะทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรอาจจะดำเนินการจ้างงานภายนอกเพื่อให้บริษัทจัดทำบัญชีเข้ามารับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน

3. ระดับกระบวนการ (process) ในแต่ละหน้าที่งานจะต้องประกอบไปด้วยกระบวนการที่จะผลิตสินค้าและบริการถึงแม้องค์กรจะมีหลายหน่วยงาน แต่ในหน่วยงานนั้นก็มักจะมีกระบวนการไม่มากไปกว่า 12-15 กระบวนการ การจ้างงานภายนอกในระดับกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดกระบวนการที่จะผลักดันให้ระบบงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจ้างงานภายนอกในระดับนี้จะส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน ผู้ให้บริการภายนอกจะช่วยให้การทำงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ในระดับที่กว้าง โดยใช้ต้นทุนและทรัพยากรเท่าเดิม เช่น เมื่อพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญขององค์กร คือการขาดระบบบริหารที่ดี (ทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายบัญชี) องค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากขาดงบประมาณ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในกรณีดังกล่าวองค์กรอาจเลือกใช้การจ้างงานภายนอกในรูปของการดำเนินการปฏิรูประบบพื้นฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

จากระดับการจ้างงานภายนอก 3 ระดับ สรุปได้ว่า องค์กรสามารถเลือกรับบริการจากหน่วยงานภายนอก โดยคำนึงถึงความสามารถในเฉพาะบางตำแหน่ง เมื่อบุคคลในองค์กรไม่สามารถทำงานในระดับที่องค์กรต้องการทั้ง ๆ ที่มีหน่วยงาน และกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว การจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานไม่สามารถทำงานได้ในระดับที่องค์กรคาดหวังไว้ และการจ้างงานภายนอกในระดับกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดกระบวนการที่จะผลักดันให้ระบบงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก

เนื่องจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งจะต้องคำนึงถึงผลกระทบหลาย ๆ ด้าน ที่มีต่อองค์กร Bragg (1998) ได้ศึกษา ข้อดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก ในมิติต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อที่จะได้เน้นงานที่มีลักษณะกลยุทธ์มากขึ้น การจ้างงานภายนอกเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์กรเน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น มีเวลาสำหรับการบริหารประเด็นสำคัญของธุรกิจ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดจุดยืนด้านการตลาด การขยายธุรกิจ และฐานะการเงินในระยะยาว

2. การทำให้เกิดความยืดหยุ่น และลดต้นทุนในการประกอบการ ในบางสถานการณ์งานบางด้านเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากมีพื้นฐานต้นทุนคงที่ (fixed cost) การจ้างงานภายนอกจะช่วยลดต้นทุนดังกล่าว เนื่องจาก หน่วยงานสามารถจะจ้างผู้ให้บริการภายนอกเฉพาะงานที่ทำส่งเท่านั้น ไม่ต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การได้รับทักษะความชำนาญใหม่ ๆ บ่อยครั้งที่หน่วยงานมักจะพบว่า ทักษะความชำนาญเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่บางด้านที่มีอยู่ไม่เพียงพอและล้าสมัย การปรับปรุงให้เกิดทักษะความชำนาญต้องใช้เวลาและการลงทุนที่สูง ดังนั้นการจ้างงานภายนอกเปิดโอกาสให้หน่วยงานได้รับทักษะใหม่จากผู้ปฏิบัติงานที่มีการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ทำงานสูง และเข้าใจความจำเป็นของการบริหารเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคระดับก้าวหน้า เช่น งานวิศวกรรม และงานคอมพิวเตอร์

4. การทำให้การบริหารจัดการงานบางด้านดีขึ้น ผู้บริหารมักจะพบบ่อยว่า งานหน้าที่บางด้านที่มีอยู่ในหน่วยงานไม่เป็นไปตามคาดหมาย ไม่ใช่เพราะสาเหตุ พนักงานขาดความรู้และทักษะ เป็นเพราะความสามารถด้านการจัดการไม่มีประสิทธิภาพและยังทำให้เกิดผลอื่น ๆ ตามมา เช่น การลาออกจากงานสูง พนักงานขาดงานและไม่สนใจทำงาน ผลงานที่ออกมามีคุณภาพต่ำหรือไม่มีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการหลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่ หน้าที่ขององค์กรบางด้าน มีลักษณะด้อยประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการลงทุนที่สอดคล้องกับความจำเป็น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปล และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การรักษางานหน้าที่ดังกล่าวไว้ในลักษณะเดิมก็จะยิ่งทำให้เกิดผลกระทบต่องานหน้าที่ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวพันกัน ในขณะเดียวกันถ้าจะปรับให้มีความทันสมัยก็ต้องใช้งบการลงทุนสูง ดังนั้นการจ้างงานภายนอกจึงเป็นยุทธวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่และสามารถปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าและทันสมัยได้

6. ความสำคัญของการเน้นเฉพาะงานหน้าที่หลัก ทุกองค์กรมีภารกิจ หรือหน้าที่หลัก ๆ ที่เชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไรก็ตาม การขยายตัว หรือการเติบโตขององค์กรอาจมีผลทำให้การกระจายหน้าที่ต่าง ๆ ออกไปกว้างขวางขึ้น มีผลทำให้ผู้บริหารต้องเข้าไปกำกับดูแล เพื่อประสานหน้าที่เหล่านั้นให้ไปในทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ขอบเขตการบริหารที่กว้างมีผลทำให้หน้าที่หลักในบางด้านไม่ได้รับการดูแลและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน บนพื้นฐานเช่นนี้ การจ้างงานภายนอกจะเป็นแนวทางและวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมุ่งการทำงานเน้นไปที่หน้าที่หลัก ผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาทำงานแทนในหน้าที่รองและหน้าที่ที่ไม่มีผลต่อภารกิจหรือผลประกอบการมากนัก

7. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แนวความคิดและหลักการของการจ้างงานภายนอกเกี่ยวข้องกับการสร้างกฎการแข่งขัน และการเปรียบเทียบให้เกิดขึ้นในองค์กร นำไปสู่การพัฒนางาน และปรับปรุงผลงานในหน้าที่ กล่าวคือ งานหน้าที่บางอย่างอาจปฏิบัติต่อเนื่องกันมาจนขาดเกณฑ์การวัดตรวจสอบประสิทธิภาพและผลงาน ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายสูง ในขณะที่ผลงานที่คาดหวังไม่ได้มาตรฐาน ความคิดริเริ่มการจ้างงานภายนอกจะช่วยทดสอบเชิงตลาด ถ้าข้อเสนอของการจ้างงานภายนอกมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า และได้ผลการปฏิบัติงานระดับสูงกว่า เป็นการกระตุ้นให้หัวหน้า และผู้ปฏิบัติงานต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และผลงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของตลาด ซึ่งจะเป็นการสร้างพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงผลงาน (benchmarking) สู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) ในอนาคตด้วย

8. การปรับปรุงเครดิต หรือ ความน่าเชื่อถือขององค์กร บางองค์กรอาจใช้กลยุทธ์การจ้างงานภายนอก ในฐานะเป็นเครื่องมือทางการตลาดนั้นคือ การสร้างพันธมิตรโดยการจ้างเหมาผู้ให้บริการภายนอกที่มีชื่อเสียงน่าเชื่อถือ และคุณภาพในการให้บริการ ผู้ที่มาติดต่อทำธุรกิจหรือลูกค้า ผู้มารับบริการก็จะมีทัศนะและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีผลทำให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือตามมาด้วย

9. การทำตามกระแสนิยม บางองค์กรอาจตัดสินใจจ้างงานภายนอก ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรโดยทั่วไปในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกับองค์กรต่างก็ทำเช่นเดียวกัน หรือเน้นกระแสสากล สำหรับการประกอบกิจการธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างภาพลักษณ์ของวิชาชีพ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีตามยุคสมัย ดังนั้น ถ้าองค์กรของตนไม่มีการดำเนินการบ้างก็จะกลายเป็นสิ่งที่แปลกและไม่คล้อยตามกระแสนิยม โดยเฉพาะในระดับสากลหรือแนวปฏิบัติทั่วไป

สรุปได้ว่า ขอดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก การจ้างงานภายนอกทำให้องค์กรเล็กลง คล่องตัวขึ้น ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ลงได้ และสามารถเน้นการดำเนินการเฉพาะแต่กิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลัก ซึ่งองค์กรมีความถนัด ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น

ข้อด้อยและความเสี่ยงการจ้างงานภายนอก

ในขณะที่แนวคิด และหลักการการจ้างงานภายนอกขององค์กรมีเหตุผลที่ดีสนับสนุนและได้ผลประโยชน์หลายด้าน ดังกล่าวแล้ว แต่ก็มีจุดด้อย และความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องเช่นกัน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ประเด็นราคาจ้างงานภายนอกจนถึงการไม่ได้ผลงานจากผู้ให้บริการภายนอกตามที่ตกลงไว้ในสัญญา (Currie and Willcocks อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548) ได้ศึกษาผลกระทบจากการจ้างงานภายนอกพบว่า ผลเสียมีมากกว่าผลดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Kliem อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548) โดยสรุปได้ดังนี้

1. ผลกระทบทางด้านจริยธรรมที่มีต่อพนักงาน (labour and ethical issues) ผลกระทบนี้ทำให้โอกาสการทำงานของพนักงานลดลง เกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน พนักงานสูญเสียรายได้ และสวัสดิการ พนักงานเสียขวัญกำลังใจ และนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การจ้างงานภายนอกส่งผลโดยตรงกับพนักงานที่มีอายุมาก ผลการลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่องค์กรได้จากการจ้างงานภายนอกก็คือ ค่าใช้จ่ายของพนักงานที่เสียไป การที่คนตกงานยังส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชน

2. สัญญาหรือพันธะทางสังคม (social contract) ที่เคยมีอยู่เดิมเปลี่ยนไป การที่พนักงานทำงานที่ใดที่หนึ่ง องค์กรไม่ใช่มีความหมายแค่เป็นสถานที่อย่างเดียว แต่มันเป็นตัวตนที่พนักงานสามารถที่จะแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองที่เรียกว่า “spirit of place” การที่องค์กรเอาคนออกไปจากสถานที่ ที่เขาเคยทำงานอยู่โดยที่พนักงานไม่ได้กระทำความผิดทำให้ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความเป็นเจ้าของ ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย หายไปจากตัวพนักงาน ความหมายของ Spirit of Place ยังรวมไปถึงความรับผิดชอบต่องาน ความรัก ความเห็นอกเห็นใจที่พนักงานมีต่อองค์กร หรือสถานที่ทำงานอีกด้วย จนอาจจะสรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกมีผลกระทบทางลบต่อคน การที่องค์กรทำการจ้างงานภายนอกได้ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแบบเดิมมาสู่แบบใหม่ซึ่งแตกต่างกัน

3. ข้อดีที่เป็นจุดเด่นที่สุดที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก คือ การลดต้นทุน หากมีการพิจารณาต้นทุนพวกนี้อย่างถี่ถ้วนแล้วยังมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก เช่น ค่าสินค้าเสียหาย ค่าบริหาร ค่าควบคุม ค่าเดินทาง และถ้าจะเอางานกลับมาดำเนินการเอง (in-sourcing) ก็อาจสูญเสียโอกาส เพราะองค์กรขาดทักษะ และความสามารถที่จะทำเองแล้ว

4. ผลกระทบความเสี่ยงทางการเมืองที่มากับการจ้างงานภายนอก ตั้งแต่การก่อการร้ายเมื่อเดือนกันยายน 2001 ภัยของการก่อการร้ายเป็นสิ่งที่ประเทศต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะบริษัทของประเทศที่เป็นมหาอำนาจ การนำองค์กรออกไปจ้างงานภายนอกตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีผลส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึง คือ มีความเสี่ยงเหล่านี้

5. ผลเสียทางด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยึดโยงคนในองค์กรให้ผูกพันกัน และนำไปสู่ผลผลิตขององค์กร การว่าจ้างงานภายนอกจัดว่าเป็นกลยุทธ์ของการทำให้เกิดความแตกแยกมากกว่าที่จะเป็นกลยุทธ์ของการสรรสร้าง เพราะเมื่อองค์กรจะทำการจ้างงานภายนอก สมาชิกที่เคยมีวัฒนธรรมมีส่วนช่วยเหลือคนทำงานก็จะเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมของความสงสัย ไม่ไว้วางใจ และในที่สุดผลผลิตที่เคยทำได้ก็ลดลง

สรุปได้ว่า ข้อด้อย และความเสี่ยงจากการจ้างงานภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ของผู้ให้บริการภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบในทางลบต่อการจ้างงานภายนอก ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยฐานะด้านการเงิน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ประกอบธุรกิจของผู้ให้บริการ การเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี การขาดแคลนข้อมูล และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้ให้บริการภายนอก การได้รับรายงานผลสำเร็จของการจ้างงานภายนอกที่ผิดพลาด ทำให้เกิดความหลงเชื่อ และตัดสินใจดำเนินการโดยไม่มีหลักประกัน ขาดความระวังรอบคอบ และความรัดกุมในการทำสัญญาจ้างงานภายนอก ทำให้อยู่ในฐานะเสียเปรียบเมื่อมีเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และขวัญกำลังใจ บุคลากรที่ถูกให้ออกจากงาน หรือเปลี่ยนงาน ผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถให้บริการตามที่คาดหวังองค์กรจะได้รับผลกระทบเกี่ยวกับความอยู่รอด หรือภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ หน่วยงานที่จ้างงานภายนอกไม่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผนดำเนินการ และบริหารผู้ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการจ้างงานภายนอกถูกแทรกแซง ครอบงำ โดยปัจจัยอิทธิพลภายนอก และมีผลกระทบต่อข้อตกลงการจ้างงานภายนอก ที่ตั้งอยู่บนหลักเหตุผล

หลักการเพิ่มประสิทธิภาพการจ้างงานภายนอก

ในการดำเนินการจ้างงานภายนอกให้มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีหลักการ และแนวทางการวางแผนการจ้างงานภายนอก อภิชาติ ดนัยวรรณ (2550: 10) สรุปไว้ว่า การจ้างงานภายนอกใช้หลักการที่สำคัญ 4 หลักการ ประกอบด้วยขั้นตอนในการวางแผนการจ้างงานภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

หลักการที่ 1 การศึกษาถึงความจำเป็น และความต้องการ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพปัญหา และผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำการจ้างงานภายนอก ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และมติขององค์กร ขั้นตอนที่ 1 องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจน ฝ่ายบริหารจะพิจารณาลักษณะธุรกิจสภาพเศรษฐกิจ และการแข่งขันเพื่อกำหนดโปรแกรมการจ้างงานภายนอกให้มีความเหมาะสมตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ขั้นตอนที่ 2 ก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างงานภายนอก ผู้บริหารสนใจในเรื่องต้นทุน และผลกำไรที่องค์กรจะได้รับจากการลงทุน การวิเคราะห์ต้นทุน ผลกำไรจะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายขั้นต่ำประสิทธิภาพทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น และอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนดังกล่าวกับต้นทุนที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาข้อมูลของหน่วยงานที่องค์กรคิดจะทำการจ้างงานภายนอกเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งเพราะในแต่ละหน่วยงานย่อมมีโอกาส และความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการจ้างงานภายนอกมักประกอบไปด้วย ความสามารถของพนักงานภายในองค์กร ผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกที่พร้อมจะเข้ามาดำเนินการ

หลักการที่ 2 การตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการ เป็นขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีความเหมาะสม และมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นขององค์กรได้มากที่สุด ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ดูเหมือนว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการจ้างงานภายนอก ขั้นตอนที่ 4 ในการวางแผนการจ้างงานภายนอก องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของแผน โดยการกำหนดตารางเวลาที่จะทำให้องค์กรรู้ว่าควรทำอะไร เมื่อใดตารางกำหนดการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากแผนขององค์กรเปลี่ยนใหม่ โดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติควรเข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดช่วงเวลา เพื่อให้การดำเนินการเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการระบุรายชื่อผู้ให้บริการ ขั้นตอนที่ 5 องค์กรอาจจะส่งจดหมายเชิญชวนให้ผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกที่รู้จัก หรือเคยร่วมงานกันมาก่อนในอดีต หรือถ้าองค์กรไม่เคยรู้จักผู้ให้บริการรายใดมาก่อน องค์กรอาจจะใช้วิธีพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญในองค์กรอื่น ๆ ที่มีการจ้างงานภายนอกอยู่ในปัจจุบัน อาจจะเลือกเฉพาะผู้ให้บริการที่มีการนำเสนองาน และราคาในระดับที่พึงพอใจ 3 หรือ 4 บริษัทเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการเตรียมรายละเอียดโครงการ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ แต่ดำเนินการได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา เนื่องจากการตอบสนองต่อรายละเอียดโครงการเป็นกระบวนการที่ยาวนาน และต้องใช้ขั้นตอนมากเช่นกัน ขั้นตอนที่ 7 องค์กรควรเริ่มต้นกระบวนการในการจัดลำดับข้อมูลของผู้ให้บริการที่มีความใกล้เคียงกับสิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุด 2-3 บริษัท โดยในกระบวนการดังกล่าว สามารถดำเนินการได้โดยการเตรียมเอกสารในการวิเคราะห์ผู้ให้บริการ ซึ่งจะเป็นเอกสารที่ระบุถึงหัวข้อที่มีการกำหนดไว้เป็นหัวข้อสำคัญในความสำเร็จของโครงการและ การเจรจาต่อรองเพื่อการทำสัญญา ขั้นตอนที่ 8 ผู้ที่จะทำหน้าที่หัวหน้าคณะเจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการอาจจะเป็นผู้บริหาร หรือเป็นคณะกรรมการในการจ้างงานภายนอกโดยเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับองค์กรให้มากที่สุด การเจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการโดยมีผู้เชี่ยวชาญงานนั้นเข้ามาร่วมด้วย และองค์กรควรจัดให้มีนักกฎหมาย เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบข้อสัญญาก่อนที่จะพิจารณาตกลง

หลักการที่ 3 การบริหารการจ้างงานภายนอกเป็นขั้นตอน ในการดำเนินงานของผู้ให้บริการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเด็นในการติดต่อสื่อสาร และการบริหารความสัมพันธ์เป็นหลักประกอบด้วย การสื่อสารกับพนักงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และพนักงานอื่น ๆ ในองค์กร ขั้นตอนที่ 9 การสื่อสารเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จในการจ้างงานภายนอก เมื่อองค์กรเริ่มต้นกระบวนการในการวางแผน พนักงานในหน่วยงานควรจะได้รับทราบว่าองค์กรจะดำเนินการอะไร และให้ความสนใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับงานของเขาอย่างไร ขั้นตอนที่ 10 องค์กรควรมีรายชื่อตัวแทนของผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกที่จะเข้ามาทำงาน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับพนักงานในองค์กร รวมถึงประวัติ และแหล่งอ้างอิงของแต่ละบุคคลนั้น ๆ ด้วย ขั้นตอนที่ 11 เมื่อการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการเสร็จสิ้นลง และสัญญาได้รับการตกลงเรียบร้อย องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการประชุมร่วมกับ ผู้ให้บริการเพื่อเขียนกำหนดการขึ้น โดยถ้าจะทำการจ้างงานภายนอกในกิจกรรมที่มีการระบุเอาไว้ในแผนประจำปี ควรจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ดำเนินการไปแล้วทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มสัญญาใหม่ และสามารถที่จะกำหนดวันเริ่มต้นของแผนการใหม่ได้

หลักการที่ 4 การติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบการทำงานของผู้ให้บริการ ว่าสามารถบรรลุผลงานตามที่ตกลงไว้ในข้อสัญญา และองค์กรควรจะทำการว่าจ้างผู้ให้บริการต่อไปหรือไม่ ประกอบด้วยการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ขั้นตอนที่ 12 สัญญาการจ้างงานภายนอก ควรมีการกำหนดถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีความเฉพาะเจาะจง และระดับของบริการที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ ควรกำหนดด้วย

ว่าจะทำการตรวจสอบ และวัดคุณภาพของบริการในแต่ละหน้าที่งานของฝ่ายที่มีการจ้างงานภายนอกอย่างไร

สรุปได้ว่า หลักการเพิ่มประสิทธิภาพของการจ้างงานภายนอก ประกอบไปด้วย การศึกษาถึงความจำเป็น และความต้องการ การตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการ การบริหารการจ้างงานภายนอก การติดตาม และประเมินผล

กระบวนการจ้างงานภายนอก

กระบวนการจ้างงานภายนอก เป็นสิ่งสำคัญในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้ ดำเนินการในการวางแผน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน Simmons (2004: 1) อธิบายว่า ขบวนการการจ้างงานภายนอก หมายถึง วงจรชีวิตการจ้างงานภายนอก 9 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (strategy) การจ้างงานภายนอกเป็นนโยบายที่โดยทั่วไป จะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูง บางทีแล้วอาจมองว่าเป็นส่วนสำคัญ ในการดึงเอาความสามารถ หรือประสิทธิภาพของการทำงานจริง ๆ ในแต่ละบริษัทออกมาได้โดยการใช้การจ้างงานภายนอกเป็นกุญแจสำคัญ ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

2. การทบทวนการประเมินผล (reassessment) การประเมินองค์กรจะต้องทำการประเมินเพื่อทำให้ทราบถึงศักยภาพ สำหรับทำการจัดการก่อนที่จะทำการจ้างงานภายนอก

3. การคัดสรร (selection) การคัดสรรเป็นส่วนที่อาจจะกล่าวได้ว่า สำคัญที่สุดในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงการกำหนดขอบเขต ข้อกำหนดของการจ้างงานภายนอก รวมถึงการจ้างผู้ให้บริการ โดยใช้กระบวนการ RFI (Request For Information) หรือ RFP (Request For Proposal) ที่จะตัดสินกันที่ “best-value” Vender ซึ่งนักกฎหมายการจ้างงานภายนอกจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับนิยาม กระบวนการ RFI การกำหนดข้อกำหนด และการประเมินการจ้างงานภายนอก

4. การเจรจา (negotiation) การเจรจาเป็นกระบวนการที่สำคัญกับกระบวนการว่าจ้างเงื่อนไขข้อตกลงต่าง ๆ จนกระทั่งกระบวนการดำเนินการถึงขั้นตอนการลงนามสัญญาจ้าง ซึ่งขั้นตอนนี้จะดำเนินการอย่างรัดกุมด้วยกันทั้งสองฝ่าย โดยมีหลักการที่สำคัญในการพิจารณาตัดสินใจก่อนที่จะดำเนินการในกระบวนการต่อไป 2 ข้อ คือ “Head of Terms” หรือ “Term Sheet” สัญญาว่าจ้างอาจจะมีการเจรจากับ Vender มากราย หรืออาจจะไม่สามารถตกลงกันได้ ก่อนการที่จะเจรจาในรายละเอียด นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกสามารถให้คำแนะนำได้ ซึ่งลูกค้ามักมองข้ามปัจจัยความกดดันในการแข่งขันออกไป แต่แท้จริงแล้วยังคงมีความกดดันในการแข่งขันอยู่ ผลกระทบของความกดดันในการแข่งขันนั้นลดลงไปได้ โดยอาศัยปัจจัยของเวลาและค่าใช้จ่าย

มาทดแทนกัน "Term Sheet" จะเป็นประโยชน์ที่สุดในการที่จะทำให้ทั้งคู่บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยกันได้ ซึ่งจะต้องพิจารณาให้ดีถึงรายละเอียดต่าง ๆ ด้วย

5. การสนับสนุนการดำเนินการ (implementation) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้ข้อตกลงในสัญญาว่าจ้างแล้วยังรวมถึงการวางแผนด้วย และมีการตั้งงบประมาณสำหรับการวางแผน และการจัดการ

6. การบริหารการควบคุม (oversight management) การควบคุมกระบวนการที่จะนำไปสู่ทิศทางของการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ และถูกต้องได้ผลดี สิ่งที่สำคัญ คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า และผู้ให้บริการซึ่งต้องใช้เวลาเพื่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสบการณ์จะช่วยทำให้ข้อกำหนดในสัญญาว่าจ้างระบุให้มีการควบคุม และการจัดการหากมีข้อโต้แย้ง บางทีอาจจำเป็นต้องมีการเจรจากันใหม่ นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกสามารถให้คำปรึกษา ซึ่งการเจรจากันใหม่นี้ อาจจะเป็นผลดีกับทั้งสองฝ่ายได้

7. ความสมบูรณ์ของงาน (build completion) กระบวนการนี้จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ นั้น สมบูรณ์ได้ด้วยการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ขึ้นมา นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกจะเป็น ผู้แนะนำในเรื่องของความล่าช้า ระดับการให้บริการ และสิ่งต่าง ๆ

8. การเปลี่ยนแปลง (change) สัญญาว่าจ้างควรที่จะมีการระบุไว้ เกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงหลัก หรือย่อยไว้ตั้งแต่เริ่มแรกของการลงนามในสัญญาว่าจ้าง เพื่อมีไว้ควบคุมความได้เปรียบ เสียเปรียบของทั้งสองฝ่ายนั้นเอง

9. ทางออก (exit) หลังจากสิ้นสุดของการจ้างงานภายนอก องค์กรอาจจะมีการรับทำต่อ (take over) จากผู้ให้บริการ ด้วยเหตุผลทางด้านการเงินหรือข้อตกลงอื่น ๆ โดยทั่วไปแล้ว จะมีการยื่นข้อเสนอใหม่ (re-tender) หรือหมุนเวียนพนักงานที่เป็นกำลังหลัก ช่วงนี้จะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุดของทุกคน นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกสามารถให้คำปรึกษาได้

ดัชนีบ่งชี้ในการวิเคราะห์ที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก

Greaver (1999: 4-5) อธิบายว่า ในการบริหารธุรกิจขององค์กร มีวิกฤติหลายอย่างที่องค์กรประสบปัญหาในการดำเนินการทางธุรกิจ วิกฤติต่าง ๆ เหล่านี้เป็นดัชนีบ่งชี้ ที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก ได้แก่

1. วิกฤติจากแรงกดดันขององค์กรเอง เพื่อส่งเสริมความมีประสิทธิภาพโดยการเน้นในสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีที่สุด เพื่อความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจความต้องการของสินค้า และการบริการ ตลอดจนเทคโนโลยี และสารสนเทศ เพื่อปฏิรูปองค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าและการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าของผู้ร่วมหุ้น

2. วิกฤติจากแรงกดดันในการพัฒนา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาความชำนาญทักษะ และเทคโนโลยีที่ไม่มีอยู่ภายในองค์กร พัฒนาการควบคุม และการจัดการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ พัฒนาความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร โดยร่วมงานกับผู้ให้บริการที่มีความสามารถ และความชำนาญที่เหนือกว่า

3. วิกฤติแรงกดดันทางการเงิน เพื่อลดการลงทุน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และเพิ่มกระแสเงินสด โดยการโอนทรัพย์สินที่มีอยู่ให้กับผู้ให้บริการภายนอก

4. วิกฤติแรงกดดันของรายได้ เพื่อเร่งการขยายตัวขององค์กร โดยใช้ความสามารถทางกลยุทธ์ และระบบของผู้ให้บริการให้ได้รับส่วนแบ่งทางการตลาด และโอกาสทางธุรกิจ จากเครือข่ายของผู้ให้บริการ เพิ่มยอดขาย และยอดการผลิตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อการขยายตัวดังกล่าวอาศัยเงินลงทุนจากผู้ให้บริการโดยไม่ทำให้องค์กรต้องมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น และเพื่อใช้ทักษะที่มีอยู่ภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. วิกฤติจากแรงกดดันของต้นทุน เพื่อลดต้นทุนโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือ และชำนาญกว่า และโครงสร้างของต้นทุนที่ต่ำกว่าของผู้ให้บริการภายนอก เพื่อเปลี่ยนต้นทุนคงที่ เป็นต้นทุนที่แปรผันตามงานที่มีการว่าจ้าง

6. วิกฤติจากแรงกดดันของพนักงานเอง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีเส้นทางสายอาชีพที่มั่นคง ส่งเสริมความมุ่งมั่นผูกพัน และส่งเสริมความสามารถในหน้าที่การงานที่ไม่ใช่งานหลัก องค์กรขนาดใหญ่มีปัจจัยความเป็นเจ้าของที่จะมีปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตรในปัจจุบันในการลงทุนที่มิใช่ธุรกิจหลักขององค์กร ข้อด้อยที่เกิดจากความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้า คู่แข่งขันที่มีความกระฉับกระเฉงสามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจชั่วข้ามคืน องค์กรขนาดใหญ่ใช้เวลาหลายเดือนที่จะรับรู้ความจำเป็น และการเปลี่ยนแปลงใช้เวลายาวนาน การลงทุนขนาดใหญ่ องค์กรขนาดใหญ่จะลงทุนในทรัพย์สินที่แสดงงบดุลที่ดี และลงทุนในการฝึกอบรมที่แสดงในงบกำไรขาดทุน ผลตอบแทนการลงทุนต่ำ (poor investment yield) ในสภาวะการแข่งขัน เทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถทำให้พนักงานที่ได้รับ การฝึกอบรม และเครื่องจักรอุปกรณ์ล้าหลังไม่ทันสมัย ต้นทุนคงที่ (fixed cost) ค่าใช้จ่ายจะเป็นต้นทุนคงที่ และไม่เกิดประโยชน์ ทุนดำเนินการสูง (higher total cost) เกิดจากค่าใช้จ่ายจิปาถะ และผลประกอบการต่ำ การจัดการไม่ราบรื่น (management hardship) องค์กรขนาดใหญ่มีความยุ่งยากในการจัดการ และไม่เน้นในธุรกิจหลัก ขาดนวัตกรรม (less innovation) ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะทำให้ขาดโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้ให้บริการที่มีนวัตกรรมทันสมัย หลงวัฒนธรรมองค์กร (staid culture) กระบวนทัศน์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการแข่งขันจากภายนอก โดยสรุปหาก

องค์กรใช้แนวความคิดการจ้างงานภายนอกเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ จะบรรเทาความเสี่ยงจากปัญหาดังกล่าว

อุปสรรคการจ้างงานภายนอก

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ย่อมก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา หากองค์กรได้ศึกษาปัญหาของการจ้างงานภายนอก ก็สามารถช่วยให้กระบวนการในการบริหารจัดการการจ้างงานภายนอกได้ดีขึ้น Greaver (1999: 29-31) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญในการจ้างงานภายนอกประกอบ ไปด้วย

1. ความไม่แน่นอน ความรู้สึกไม่แน่นอนอาจจะเกิดขึ้นได้ ตั้งแต่ความสงสัยว่า การจ้างงานภายนอก คือ อะไร องค์กรทำการคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีคุณภาพได้หรือไม่ ไปจนถึงคำถามที่ว่าผู้ให้บริการจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ตกลงกันไว้ ได้มากน้อยเพียงใด ความกังวลต่าง ๆ เหล่านี้สามารถทำให้ลดลงได้ จากการวางแผน และปฏิบัติตามขั้นตอนของการจ้างงานภายนอก โดยจะต้องมั่นใจว่าองค์กรจะไม่ดำเนินการใด ๆ หากไม่มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเสียก่อน

2. การสูญเสียการควบคุม ผู้บริหารจะรู้สึกสูญเสียอำนาจในการควบคุม เมื่อพบว่าตนไม่มีสิทธิหน้าที่จะตัดสินใจ ในกิจกรรมที่ทำการจ้างงานภายนอก ในอดีตทีมผู้บริหารมักใช้วิธีการในการควบคุม และสั่งการ แต่การจ้างงานภายนอกมีวิธีบริหารการจัดการ ที่แตกต่าง เพราะปัจจุบันขนาดที่ใหญ่ไม่ใช่สิ่งที่ดีเสมอไป การควบคุมอำนาจในการตัดสินใจ จึงไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างให้เกิดผลิตภาพ แต่การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันจะกลายเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

3. การสูญเสียความสามารถหลัก ปัญหาที่มองว่าการจ้างงานภายนอกอาจจะเป็นสาเหตุของการสูญเสียความสามารถหลัก และทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ นั้นจะถูกแก้ไขโดยการวางแผนการทำงานภายนอกอย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนั้นองค์กรอาจจะใช้วิธีตรวจสอบเป้าหมายของการจ้างงานภายนอกว่า เป้าหมายเหล่านั้นเป็นความสามารถหลักที่องค์กรยังไม่มีในปัจจุบัน และในอนาคตใช่หรือไม่

4. การต่อต้านของพนักงาน มุมมองของพนักงานที่มีต่อการจ้างงานภายนอก มักเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไปจากความหมายที่แท้จริงของการจ้างงานภายนอก โดยปัญหาที่พนักงานรู้สึกเป็นกังวลมากที่สุด คือ ความไม่มั่นคงในงาน แต่ถ้าหากพิจารณากลับไป 15-20 ปีที่ผ่านมาแล้ว ก็จะพบว่า การปรับโครงสร้าง การลดขนาดขององค์กร และการปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ ต่างก็เป็นสาเหตุให้พนักงานจำนวนหนึ่งต้องถูกเลิกจ้างเช่นกัน ดังนั้น สิ่งที่ทุกคนจะต้อง

ตระหนัก ก็คือ ความมั่นคงเป็นสิ่งหลอกลวง เพราะไม่มีอะไรในโลกนี้ที่มั่นคงแน่นอน ดังนั้น ในความเป็นจริงทักษะของพนักงานก็คือ ความมั่นคงของพนักงาน ด้วยการจ้างงานภายนอก อาจเป็นหนทางในการเพิ่มทักษะ และความสามารถที่เฉพาะเจาะจงให้กับพนักงานได้ อีกทั้ง การทำงานร่วมกับผู้ให้บริการภายนอกอาจช่วยให้พนักงานมีเส้นทางสายอาชีพที่ดีกว่า และได้รับ การสนับสนุนในการฝึกอบรม และพัฒนาที่มากกว่าการอยู่กับองค์กรก็เป็นไปได้

5. ความยากในการยกเลิกการจ้างงานภายนอก และกลับมาดำเนินการเอง ในประเด็น ของการยกเลิกการจ้างงานภายนอก เพื่อกลับไปดำเนินการเองนั้น ในความเป็นจริงอาจทำได้ ค่อนข้างยาก แต่ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในกรณีที่การจ้างงานภายนอกนั้น เกิดขึ้นจากเหตุผล ที่เหมาะสม การที่องค์กรเริ่มใช้การจ้างงานภายนอกก็เปรียบกับนักเดินทาง จะเดินทางโดย เครื่องบินโดยมีเหตุผลสำคัญบางอย่างที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจเช่นนั้น (เช่น ต้องการ ประหยัดเวลาในการเดินทาง) และถ้าเครื่องบินเกิดการขัดข้องไม่สามารถเอาเครื่องขึ้นได้ เรามัก พบว่าผู้โดยสารส่วนใหญ่จะรอเพื่อขึ้นเครื่องอื่นต่อไป หรือ ในกรณีที่ผู้โดยสารเกิดไม่พอใจในตัว ผู้ให้บริการบนเครื่อง ผู้โดยสารเหล่านั้นก็มักเลือกที่จะเปลี่ยนไปเดินทางโดยสายการบินอื่น ๆ แทน เช่นเดียวกับในกรณีของการจ้างงานภายนอกที่องค์กรมักมีทางเลือกมากมายในการจ้างงาน เช่น การเปลี่ยนบริษัทผู้ให้บริการภายนอก หรือการเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการภายนอก

6. ความเสี่ยงต่อความล้มเหลว การจ้างงานภายนอกที่เกิดขึ้น แน่นอนอาจจะมี ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงเป็นความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องตัดสินใจ โดยผู้บริหารจะต้อง ตอบคำถามให้ได้ว่า “ทำไมองค์กรจึงเลือกที่จะเสี่ยง” ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วในปัจจุบัน การหยุดนิ่งอยู่กับที่อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงมากกว่าการจ้างงานภายนอก ก็เป็นได้ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงก็ยังคงมีอยู่ถ้าองค์กรมีการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น การเริ่มต้นการจ้างงานภายนอกอย่างเหมาะสมตามลำดับขั้นตอนที่ควรจะเป็นจะช่วยให้องค์กร ลดความเสี่ยงที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวในการจ้างงานภายนอกได้

สรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกเป็นหลักในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ย่อมมีความเสี่ยง หรืออุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ อย่างไรก็ตามความเสี่ยงหรืออุปสรรคเหล่านั้นก็สามารถทำให้ลดลง ได้ จากการที่องค์กรมีแผนงานที่ชัดเจน และมีการสื่อสารแผนงานนั้นเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างพนักงาน และองค์กร ทั้งนี้เพราะมีเทคนิควิธีการที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ได้ช่วยทำให้ การทำงานประสบความสำเร็จได้เสมอไป ดังนั้นการดำเนินการเพื่อการจ้างงานภายนอกก็จะไม่ ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกันหากองค์กรมีวิธีการที่ดี แต่ไม่สามารถผลักดันให้บุคลากรของตนเข้า มามีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริง

แนวคิดการจ้างงานภายนอกในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยในส่วนของภาครัฐ ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ โดยเริ่มจ้างงานภายนอกกับงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนบางอย่างที่ไม่ใช่งานหลัก เช่น งานทำความสะอาด งานด้านทำสวน ดูแลต้นไม้ หรือพนักงานขับรถ ให้เอกชนทำ และมีแนวโน้มจะมากยิ่ง ๆ ขึ้น โดยจะจ้างงานภายนอกในกิจกรรมงานหลัก ๆ ที่สำคัญ เช่น การก่อสร้าง งานด้านระบบข้อมูล งานด้านการบริหารบุคคล ซึ่งทำให้เกิดทั้งผลดี และผลเสียตามมา ผลเสียที่มีมากอย่างหนึ่ง คือ งานที่จ้างงานภายนอกไปแทนที่จะได้คุณภาพแต่กลับไม่ได้ และยังมีปัญหาคอรัปชั่นตามมาอีกด้วย

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 12-15) ได้สรุปเงื่อนไข ที่ควรนำมาพิจารณาในการจ้างงานภายนอกในภาครัฐ ได้แก่

1. เงื่อนไขด้านการแข่งขัน เป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแล้วว่า ถ้ามีการแข่งขันที่เสรี ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพ และความประหยัด กิจกรรมบางอย่างที่สามารถหาผู้ผลิตงานได้ในตลาด กิจกรรมเหล่านั้นถ้านำออกไปจ้างงานภายนอกก็ย่อมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ กิจกรรมที่ว่านี้ ได้แก่ งานที่ใช้เทคโนโลยีต่ำ งานที่ไม่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญสูง เช่น งานทำความสะอาด งานซ่อมแซม ดูแลยานพาหนะ

2. เงื่อนไขด้านความสามารถในเชิงการบริหาร และการควบคุมตรวจสอบ จากประสบการณ์ของภาคเอกชน พบว่า องค์กรจะตัดสินใจจ้างงานภายนอกก็ต่อเมื่อ องค์กรนั้น ๆ แน่ใจว่า จะสามารถควบคุมหน่วยงานผู้ให้บริการงานภายนอกนั้น ๆ ซึ่งหมายถึงว่า องค์กรนั้น ๆ ต้องมีระบบการบริหารที่เข้มแข็ง พนักงานมีความสามารถ และประสบการณ์สูง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากที่จะเข้าไปควบคุม และตรวจสอบได้ ระบบราชการไทยขาดการควบคุม และตรวจสอบ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมภายในของหน่วยงานเอง หรือองค์กรตรวจสอบอิสระจากภายนอก เป็นต้น การที่เอางานภาครัฐไปจ้างงานภายนอกก็จะยิ่งรั่วไหล และเกิดการคอรัปชั่นขึ้น ยิ่งมีการกระจายอำนาจมากเท่าไร การตรวจสอบข้อมูลผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีไม่ถึง ก็จะยิ่งนำเอางบประมาณแผ่นดินไปใช้เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องตนเองมากยิ่งขึ้นเท่านั้น อีกทั้งบริษัทที่ให้บริการภายนอกต้องการผลประโยชน์ตอบแทนเยอะ ๆ ก็จะจ้างบุคลากร ที่ด้อยประสิทธิภาพ ประกอบกับข้าราชการเองก็ขาดความเชี่ยวชาญไม่สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ การจ้างงานภายนอกยิ่งมีมากเท่าไร ในสภาวการณ์เช่นนี้ ก็ยิ่งเปิดโอกาสให้มีการคอรัปชั่นมากขึ้นเท่านั้น ผลเสียก็จะตกอยู่กับคนไทย และประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได

3. เงื่อนไขด้านความรับผิดชอบ จากการศึกษาของ Hart, Shleifer และ Wrishy พบว่า หน่วยงานของรัฐได้จ้างงานภายนอก งานบางอย่างให้เอกชนทำ แต่บริษัทเหล่านั้นได้พยายามลดค่าใช้จ่ายของตัวเอง ส่งผลไปถึงการลดระดับของคุณภาพ และ Deakin และ Walsh ได้ศึกษา

หน่วยงาน Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) ในประเทศออสเตรเลีย พบว่า บริษัทที่หน่วยราชการจ้างงานภายนอกไปให้นั้น กลับไม่ได้ช่วยให้เกิดการประหยัด ร้อยละ 10 ของบริษัทที่ให้บริการภายนอกไม่ได้ส่งมอบสินค้า และบริการตามเวลา คุณภาพ และมาตรฐานที่ได้ตกลงไว้ นอกจากนั้น จากผลการศึกษาการจ้างงานภายนอกในกิจกรรมด้านสารสนเทศของหน่วยราชการในประเทศออสเตรเลีย ยังพบอีกว่า บริษัทของคนท้องถิ่น ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลางต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น IBM, EDS และ SCS เป็นต้น

การตัดกิจกรรมของภาครัฐไปจ้างงานภายนอก โดยไม่มีการสร้างพันธะ(commitment) ให้ต้องรับผิดชอบ โดยหน่วยราชการนั้น ๆ นอกจากจะสร้างความเสียหายแล้วยังเป็นตัวที่ไม่เอื้อให้กับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่จะสามารถพัฒนาตนเอง และตกเป็นเหยื่อของบริษัทข้ามชาติ ทำให้ประเทศต้องพึ่งพาคนอื่นมากขึ้น จนขาดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง เงื่อนไขด้านการสะสมองค์ความรู้เอาไว้ในองค์กร ตามรูปแบบ Strategic Grid ของ McFarlan และ Nolan ได้เสนอว่า สถานการณ์เช่นไร ที่องค์กรควรจะจ้างงานภายนอก โดยชี้ให้ เห็นว่า การสะสมความรู้และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับอนาคตขององค์กร องค์กรจะใช้วิธีการสร้างความรู้ภายในมากกว่าที่จะออกไปจ้างงานภายนอก เสนอให้มีการสำรวจองค์ความรู้ ภูมิปัญญาของคนไทย ที่สมควรจะพัฒนาตนเอง และต่อยอดเพื่อให้เกิดความรู้ที่แตกฉานมากขึ้น เงื่อนไขทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมไทย การจ้างงานภายนอกเป็นแนวคิดของทางตะวันตกที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนสินค้า และบริการ กับเงิน หรือค่าตอบแทน โดยมีกรอบของคุณภาพ และมาตรฐานกำหนด เมื่อเอามาใช้ในเมืองไทย ความผูกพันทางใจที่เคยมีของคนไทยในสภาพของการจ้างงานจึงมีลดน้อยลง ความเป็นคนไทย ความเห็นอกเห็นใจถูกตัดออกไปสิ้น ส่วนอีกกระแสหนึ่งเราก็รับตามแนวคิดของตะวันตก ที่บอกว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด การจ้างงานภายนอกก็เหมือนกับการลดขนาดองค์กร คือ การตัดงาน การตัดคน การเอาคนออก ถ้าเป็นการเอาออกโดยไม่มีการสร้างอาชีพมารองรับ ก็ยิ่งทำให้เกิดปัญหามากยิ่งขึ้น ในอดีตที่ผ่านมามีการนำเอาโครงการดึงดูดใจให้คนเกษียณก่อนกำหนดอายุมากขึ้น แต่กลับพบว่า ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะคนที่ออกกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ แต่คนที่อยู่ รัฐต้องกลับลงทุนพัฒนามากยิ่งขึ้น จึงกลายเป็นปัญหาให้ภาครัฐ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าแนวคิดการจ้างงานภายนอกในประเทศไทย มีเงื่อนไขที่ควรนำมาพิจารณาประกอบไปด้วย ด้านการแข่งขัน ด้านความสามารถในเชิงการบริหารและการควบคุมตรวจสอบจากประสบการณ์ของภาคเอกชน และด้านความรับผิดชอบ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำหรือการจูงใจ และการควบคุม ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังต่อไปนี้

เกษม จันทร์แก้ว (2540: 512 - 514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุดิบสู่ระบบ ด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกัน ถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารไว้ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการ ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม ในการนำแผนงาน ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ไปดำเนินการร่วมกัน ทรัพยากรทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 3–5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าว มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนได้เป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กร หรือที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดหมาย เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงาน หมายถึง วิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้ พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการองค์กรที่จะประสบผลได้นั้นต้องประกอบไปด้วยการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กร เพื่อใช้เป็นกลไกในการดำเนินการตามแผนนั่นเอง และในขณะที่ดำเนินการตามแผนนั้น ต้องอาศัยผู้นำที่มีศักยภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หรือการควบคุม การวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

หน้าที่ในการบริหารจัดการ

General and Industrial Management (ฟาโยล์, 1961 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร หรือการจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ สำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มี โครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กร บรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ในการจัดการของฟาโยล์ ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์กรทุกวันนี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ฟาโยล์ ได้แบ่งแยกเอาไว้ ในขณะที่การบริหารองค์กรสมัยใหม่นั้น จะต้องมององค์กรอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหารในองค์กรต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบองค์กร ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน องค์กรรัฐบาล หรือเอกชน ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแข่งขัน การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนไป ล้วนส่งผลต่อการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะดังกล่าว องค์กรในฐานะที่อยู่ในระบบการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ย่อมส่งผลกระทบซึ่งกันและกันได้ จึงนำการศึกษาแนวคิดของการจัดการวิธีระบบ

สรุปได้ว่า หน้าที่ในการบริหารจัดการ คือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุม กำกับ และบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

แนวคิดประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ 7 ประการ

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กร ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ และลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกัน ทุกระดับ

4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ เป็นกรอบการพิจารณา และการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่ การกำหนดกลยุทธ์องค์กร เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ

ความหมาย และแนวคิดการให้บริการ

สุนันท์ บุญวโรดม (2543: 22) การบริการ หมายถึง กิจกรรมหนึ่ง หรือชุดของกิจกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรืออุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

Kotler (1997: 464) การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการใด ๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งไม่สามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่ได้ส่งผลของความเป็นเจ้าของ ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวอาจจะรวม หรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตนได้

สุดาดวง เรืองรุจิระ (2541: 116) กล่าวว่า งานบริการ คือ งานที่ไม่มีตัวตน สัมผัสไม่ได้ แต่สามารถสร้างความพอใจในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค หรือผู้ใช้ในตลาดธุรกิจได้

สรุปได้ว่า แนวคิดการให้บริการ คือ กิจกรรมหรืองานที่ไม่มีตัวตน และสัมผัสไม่ได้ แต่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ ซึ่งสินค้าเกี่ยวกับบริการมีลักษณะที่แตกต่างจากสินค้าทั่วไป คือการตัดสินใจซื้อบริการ จะขึ้นอยู่กับความไว้วางใจของลูกค้า เป็นสินค้าที่จับต้องไม่ได้ การผลิต และการบริโภค บริการจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ไม่สามารถกำหนดได้แน่นอน เก็บรักษาสินค้าไว้ไม่ได้ และไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของ

ลักษณะของการบริการ

ปณิศา ลัญชานนท์ (2548: 163) ได้กล่าวถึง ลักษณะบริการว่าสามารถจำแนก ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) หมายความว่า ผู้บริโภค (ลูกค้าที่คาดหวัง) ไม่สามารถรู้สึก มองเห็นได้ยิน ลิ้มรส หรือได้กลิ่น ทำให้ไม่สามารถทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะทำการซื้อ เช่น การทำศัลยกรรม หรือการโดยสารบนเครื่องบิน สิ่งเหล่านี้ผู้บริโภคไม่สามารถรู้ผลของการบริการได้จนกว่าจะมีการผ่าตัด หรือการเดินทางจริง ทำให้ผู้บริโภคพยายามจะแสวงหาสิ่งที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพของการบริการ (Service quality) เพื่อทำให้ตัวเองเกิดความเชื่อมั่นที่จะใช้บริการนั้น ๆ นักการตลาดจึงต้องพยายามทำให้บริการมีความสามารถในการจับต้องได้ให้มากที่สุดโดยโปรแกรมการส่งเสริมการตลาด ควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากบริการอย่างชัดเจนมากกว่าที่จะเน้นตัวบริการเท่านั้น

2. ความไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Service inseparability) หมายความว่า การผลิต และการบริโภคเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันในประเด็นนี้จะตรงข้ามกับการผลิตสินค้า ซึ่งเริ่มจากการนำวัตถุดิบมาผลิตแล้วนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้า และหลังจากที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อจึงจะเกิดการบริโภค ส่วนบริการนั้นเริ่มจากการที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ แล้วจึงเกิดการผลิตและการบริโภคในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริโภคตัดสินใจว่าจะตัดผมที่ร้านนี้ แล้วช่างตัดผมจึงเริ่มกระบวนการ

3. ความไม่แน่นอน (Service variability) กล่าวคือ คุณภาพในการให้บริการจะผันแปรไปตามผู้ให้บริการ และขึ้นอยู่กับว่า ให้บริการเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ตัวอย่าง ภาพรวมการให้บริการของโรงแรมแมริออท (Marriott) อาจสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป แต่การให้บริการของพนักงานภายในโรงแรมแต่ละคน อาจไม่เหมือนกัน บางคนอาจให้บริการดีกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งทำให้การให้บริการเกิดความไม่แน่นอน

4. ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บไว้ในโกดังหรือคลังสินค้า เมื่อบริการเกิดขึ้น นักการตลาดจะไม่สามารถเก็บไว้เพื่อขาย หรือใช้ในภายหลังได้ ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ และไม่เกิดปัญหาถ้าอุปสงค์ที่มีต่อบริการนั้นคงที่ แต่เมื่อ อุปสงค์ที่มีต่อบริการมีความผันผวนมาก จะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหาร

อเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อดุลพัฒนกิจ (2548 : 25 - 26) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการบริการ การบริการ มีคุณลักษณะที่แตกต่างกับการผลิตสินค้าทั่วไป โดยการบริการมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) การบริการเป็นกิจกรรม หรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการ ในขณะที่กระบวนการบริการเกิดขึ้น ผู้รับบริการไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะได้รับ

การปฏิบัติเช่นไร ดังนั้น การตัดสินใจซื้อบริการจึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดจากความไว้วางใจ ซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถเห็นรูปลักษณ์ หรือเลือกคุณภาพได้

2. สิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่อาจสัมผัสได้ก่อนซื้อ ดังนั้น การตัดสินใจซื้อบริการต้องอาศัยความคิดเห็น เจตคติ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับจากการตัดสินใจซื้อบริการนั้นในครั้งก่อน

3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) การบริการมีลักษณะที่ไม่สามารถแยกตัวบุคคล หรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ให้บริการได้ การผลิต การบริโภค และการบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันกับการขายบริการนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างกับสินค้า ซึ่งต้องมีการผลิต และการขายแล้วจึงมีการบริโภคในภายหลัง

4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity) การบริการมีลักษณะไม่คงที่ และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ การบริการขึ้นอยู่กับแต่ละแบบของผู้ให้บริการ ซึ่งมีวิธีการให้บริการเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ทั้งนี้ การบริการขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของการบริการ และสภาพแวดล้อมขณะบริการ

5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ (Perish ability) เมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดเป็นความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ การบริการจึงมีการสูญเสียค่อนข้างสูง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา

6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership) การบริการมีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของ เมื่อมีการซื้อบริการเกิดขึ้น

ประเภทของธุรกิจบริการ

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2548: 33) ได้กล่าวถึง ธุรกิจบริการสามารถจัดประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 การบริการต่อร่างกายลูกค้า (People Processing Service) ประเภทนี้ เป็นบริการที่มีการถูกเนื้อต้องตัวลูกค้าโดยตรง (เช่น ตัดผม นวดแผนโบราณ ฯลฯ) หรือไม่ก็เป็นบริการทางกายภาพ (เช่น บริการขนส่งมวลชน – เคลื่อนย้ายตัวลูกค้าไปที่จุดหมายปลายทาง) ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องอยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น

ประเภทที่ 2 การบริการต่อจิตใจลูกค้า (Mental Stimulus Processing Service) ประเภท นี้เป็นการให้บริการ โดยไม่จำเป็นต้องถูกเนื้อต้องตัวลูกค้า แต่เป็นการให้บริการต่อจิตใจ อารมณ์ หรือความรู้สึกของลูกค้า (เช่น โรงภาพยนตร์ โรงเรียน วัด โบสถ์ ฯลฯ) ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้อง

อยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น แต่สถานบริการในที่นี้ อาจจะหมายถึง สถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ที่เฉพาะเจาะจงในการให้บริการนั้น เช่น โรงละคร โรงภาพยนตร์ หรือ อาจจะอยู่ในสถานที่ ที่ไกลออกไป แต่ลูกค้ากับผู้ให้บริการสามารถติดต่อกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบโทรคมนาคม เช่น บริการสืบข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตบริการเรียนทางไกล ของวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บริการระบบโทรศัพท์ไร้สายของ AIS และ DTAC

ประเภทที่ 3 การบริการต่อสิ่งของของลูกค้า (Procession Processing Service) ในหลาย ๆ ครั้งของการซื้อบริการ เราไม่ได้ซื้อให้กับตัวเราเอง แต่เราซื้อบริการให้กับสิ่งของของเรา เช่น บริการ ซัก อบ รีด (ซื้อบริการให้กับเสื้อผ้าของเรา) ไปหาสัตว์แพทย์ (ซื้อบริการให้กับสัตว์เลี้ยงของเรา) เป็นต้น ดังนั้น บริการในกลุ่มนี้จะเป็นบริการที่ให้บริการโดยการถูกเนื้อต้องตัวสิ่งของสัตว์เลี้ยง หรือสิ่งของอย่างใดอย่างหนึ่งของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องเอาสิ่งของ หรือสัตว์เลี้ยงมาไว้ในสถานที่ให้บริการ โดยตัวลูกค้าไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานบริการในระหว่างที่เกิดการให้บริการก็ได้

ประเภทที่ 4 การบริการต่อสารสนเทศของลูกค้า (Information Processing Service) บริการในกลุ่มนี้เป็นบริการที่ทำต่อสิ่งของของลูกค้า เช่นเดียวกับบริการประเภทที่ 3 แต่ต่างกันตรงที่ ลักษณะของ “สิ่งของ ของลูกค้า” โดย “สิ่งของ ของลูกค้า” ในบริการประเภทที่ 3 จะเป็นของที่มีตัวตน แต่สิ่งของในประเภทที่ 4 จะเป็นของที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า บริการประเภทนี้ ได้แก่ ธนาคารบริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการวิจัยการตลาด

สรุปได้ว่า ธุรกิจบริการมี 4 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นการบริการต่อร่างกายลูกค้า เป็นการบริการที่มีการถูกเนื้อต้องตัวลูกค้าโดยตรง เช่น ตัดผม นวดแผนโบราณ บริการที่พักอาศัย เช่น โรงแรม ประเภทที่สอง การบริการต่อจิตใจลูกค้า ด้านอารมณ์ หรือ ความรู้สึกของลูกค้า เช่น โรงภาพยนตร์ โรงเรียน วัด โบสถ์ ประเภทที่สาม เป็นการบริการต่อสิ่งของของลูกค้า เช่น บริการ ซัก อบ รีด ประเภทที่สี่ การบริการต่อสารสนเทศของลูกค้า จะเป็นสิ่งของที่ ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า เช่น ธนาคารบริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการวิจัยตลาด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจ หรือความต้องการของแต่ละบุคคลในแนวทางที่เขาประสงค์ความพึงพอใจ โดยทั่วไปตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Satisfaction และยังมีผู้ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจพอสรุปได้ดังนี้

คณิต ดวงหัสดี (2537: 7) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกชอบ หรือพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ถ้างานที่ทำหรือองค์ประกอบเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ รวมทั้งสติปัญญาให้แก่งานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ธนียา ปัญญาแก้ว (2540 : 12) ได้ให้ความหมายว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจที่เกี่ยวกับลักษณะของงาน ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ความพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่อง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่ต่ำกว่า จะทำให้เกิดความไม่พอใจงานที่ทำ ถ้าหากงานให้ความก้าวหน้า ความท้าท้าย ความรับผิดชอบ ความสำเร็จและการยกย่องแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้วพวกเขาจะพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของลูกค้า

วิรุฬ พรรณเทวี (2542 : 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหมายกับสิ่งหนึ่ง สิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดี จะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อย

สันติ ธรรมชาติ (2547: 24) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความตึงเครียดเป็นผลรวมจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้ความเครียดน้อยลง ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจ

อภินันท์ จันตะนี (2547: 34) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ความพึงพอใจว่า หมายถึง ความพึงพอใจที่ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการได้สินค้าหรือบริการที่มุ่งหมายหรือตั้งใจไว้ ถ้าเมื่อได้รับ

สินค้า หรือบริการแล้วจะเกิดความพึงพอใจ ยิ่งได้รับสินค้า หรือบริการที่ดีขึ้นก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าได้รับสินค้า หรือบริการต่ำกว่าที่ตั้งใจไว้ ก็จะทำให้ความพึงพอใจลดลงไปด้วย

จากความสำคัญของความพึงพอใจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกที่เป็นการยอมรับ ความรู้สึกชอบ ความรู้สึกที่ยินดีกับการปฏิบัติงาน ทั้งการให้บริการ และการรับบริการในทุกสถานการณ์ ทุกสถานที่ ในส่วนของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจในการให้บริการ ความพึงพอใจของบุคคลเป็นความรู้สึกที่บุคคลนั้นได้รับตามที่มุ่งหวัง หรือที่คาดหวังไว้ ดังนั้นความพึงพอใจขององค์กรเป็นความรู้สึกที่ดี เป็นความพอใจ หรือประทับใจที่องค์กรได้รับจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

Bemard (1968) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิด ความพึงพอใจในงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้น มาเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่มิใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคลากรจะได้รับแตกต่างกัน เช่น เกียรติภูมิ การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น ทั้งได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจที่จะร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร

7. โอกาสที่จะร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในการทำงาน

Herzberg (1959) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับ การจูงใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกรในเมืองพิทส์เบอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาทดลอง สรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกร และนักบัญชีเกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น มีสององค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) หรือ ปัจจัยจูงใจ มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง เป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจในการทำงาน และเกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จ

1.2 การได้การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากกลุ่มบุคคลอื่น

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะ หรือตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือส่วนประกอบของงาน ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่แม้ว่าจะมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ก็ไม่อาจยืนยันได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนอกจากจะ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับ

ความก้าวหน้าในทักษะ หรือวิชาชีพของเขา ดังนั้น จึงหมายถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ ในการเพิ่มพูนทักษะ ที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงานหรือสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกัน โดยกิริยาหรือวาจาแต่มิได้รวมถึงการยอมรับนับถือ

2.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์กร

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.8 สถานภาพการทำงาน ได้แก่ สถานภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อ ความเป็นสุขในการทำงาน

2.9 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะของผลงานนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานของเขา

2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความมั่นคงของงาน ความมั่นคงในองค์กร

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย หรือรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎี สององค์ประกอบของ Herzberg นี้ เชื่อว่า การสนองความต้องการของมนุษย์ แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หรือปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นสูงประกอบด้วยลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่อง และสถานภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 หรือปัจจัยค้ำจุน หรือองค์ประกอบที่สร้างความไม่พึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นต่ำ ประกอบด้วยสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย และการบริหารงาน ความมั่นคงในงาน และเงินเดือนไม่เป็นการสร้างเสริมบุคคลให้ปฏิบัติดีขึ้น แต่ต้องดำรงรักษาไว้เพื่อความพึงพอใจในขั้นสูงต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มรกต สาพันธ์ (2548) ได้ศึกษา เรื่องต้นทุนและประสิทธิภาพการจ้างงานจากองค์กรภายนอกในฝ่ายผลิตมี วัตถุประสงค์เพื่อหาต้นทุนและประสิทธิภาพของแรงงานจ้างเหมาเปรียบเทียบกับการจ้างงานเอง โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยดัชนีเปรียบเทียบต้นทุน คือ จำนวนเงินค่าแรงทางตรงที่จ่ายจริง เป็นบาทต่อกิโลกรัม ผลผลิตจำนวนร้อยละของผลผลิตที่เสียหาย และจำนวนร้อยละของฟิล์มเสียดัชนี เปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงาน คือ จำนวนผลผลิตที่ฝ่ายประกันคุณภาพไม่ยอมรับ คิดเป็นจำนวนร้อยละของผลผลิตรวม และจำนวนสินค้าร้องเรียนจากผู้บริโภค เป็นจำนวนซองต่อหนึ่งล้านซองที่ผลิต โดยเปรียบเทียบกันใน 2 ช่วงระยะเวลา ที่บริษัทจ้างเหมาแรงงานส่วนใหญ่ผ่านบริษัทผู้ให้บริการ คือ บริษัท เอส พี ซี บิสสิเนส พาร์เนอร์ จำกัด

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า จำนวนผลผลิตของบริษัทจะแปรผันตามความต้องการของฝ่ายขาย ในขณะเดียวกันก็ถูกกำหนดด้วยจำนวนวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผลผลิตทางการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมันฝรั่งทอด ซึ่งต้องใช้มันฝรั่งสด โดยการผลิตจะสูงในช่วยครึ่งปีแรก และต่ำลงในช่วงครึ่งปีหลัง ส่วนขนมขึ้นรูป ถึงแม้วัตถุดิบจะเป็นผลผลิตทางการเกษตรเหมือนกัน แต่วัตถุดิบไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดจำนวนผลผลิตที่เสียหายในช่วงจ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท มีจำนวนน้อยกว่าช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมาถึงร้อยละ 50 แต่ถ้าพิจารณาปีต่อไป พบว่า ในปีแรกของการใช้แรงงานจ้างเหมา ผลผลิตที่เสียหายมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก จากการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่ในปีต่อมา การใช้แรงงานจ้างเหมาผลผลิตที่เสียหาย มีแนวโน้มลดน้อยลง แต่ก็ยังไม่ดีเท่าการใช้แรงงานที่จ้าง โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ในขณะเดียวกันฟิล์มเสียมีมากกว่าช่วงที่จ้างแรงงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่พบว่าในปีที่ 2 ของการใช้แรงงานจ้างเหมาจำนวนฟิล์มเสียมีแนวโน้มลดลงกว่าปีแรก แต่ก็ยังไม่ดีเท่ากับช่วงที่ใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการใช้แรงงานจ้างเหมาในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการใช้พนักงานจ้างเหมาในแผนกอื่น ๆ เช่น งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรืองานด้านคอมพิวเตอร์ที่บริษัททั่วไปนิยมใช้บริการแรงงานจ้างเหมา เนื่องจากเป็นการลดต้นทุน แต่คุณภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้นในช่วงต้นของการใช้การจ้างงานภายนอกจะทำให้ต้นทุนในการจ้างสูงกว่า และประสิทธิภาพในการทำงานด้อยกว่าการจ้างพนักงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่เมื่อพิจารณาในปีถัดไป หรือระยะยาวขึ้น การใช้แรงงานจ้างเหมามีแนวโน้มดีขึ้น แต่จะดีเท่ากับ

การจ้างผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท หรือจ้างเป็นพนักงานประจำหรือไม่นั้น ควรต้องมีการศึกษาต่อไป

สุณี บุญรุ่ง (2549) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังและการรับรู้จริงของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการจ้างงานภายนอก ผลการวิจัยพบว่า บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคาดหวังโดยรวมของการจ้างงานภายนอกอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านลักษณะของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อถือของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อมั่นของการจ้างงานภายนอก ด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า แต่การรับรู้จริงโดยรวมภายหลังจากการใช้บริการอยู่ในระดับเฉย ๆ พฤติกรรมการใช้บริการจ้างงานภายนอก โดยจะยังใช้บริการภายนอกต่อไป แม้ว่าการรับรู้จริงที่ได้รับจะต่ำกว่าความคาดหวัง

อภิษฎา สุขพัฒน์ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานแตกต่างกัน ลักษณะงานได้แก่ ตำแหน่งระยะเวลาจ้างงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานที่แตกต่างกัน ในการเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงาน ผู้บริหารควรปรับปรุงนโยบายในการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้พนักงานได้ทราบอย่างชัดเจน เช่น อัตราค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

ภาดา บุญทอง (2550) ศึกษา เรื่อง ความคาดหวังการรับรู้ ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการและแนวโน้มพฤติกรรมใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร(รถไฟฟ้าใต้ดิน) ของผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังและการรับรู้ในการให้บริการในการเดินทางจากการใช้บริการรถไฟฟ้าใต้ดินทั้งหมดของผู้ใช้บริการ มีระดับไม่พึงพอใจ กล่าวคือ ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการอยู่ในระดับสูง แต่การรับรู้จริงภายหลังการใช้บริการอยู่ในระดับต่ำ กว่าความคาดหวัง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าใต้ดินมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการใช้บริการของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าใต้ดินไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน กล่าวคือ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจากการใช้บริการผู้ใช้บริการจะมีพฤติกรรมการใช้ที่น้อยลง

วัชรวรงค์ เลิศวิทยานุกูล (2550) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า บริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจ้างเหมาบริการจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ผู้สมัครเองใน

ชั้นหนึ่งก่อนที่จะส่งให้ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ดำเนินการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไป โดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปี กับบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ บริษัท ฯ ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บริษัท ฯ จะต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออก และมีการจ้างใหม่ทดแทน ทำให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าวให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในแต่ละฝ่าย ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรม และเรียนรู้งานไประยะเวลาหนึ่ง ก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีก จะเป็นอย่างนี้โดยตลอด สภาพปัญหาดังกล่าว เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่รักองค์กร ก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน คือ พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความกังวล ไม่แน่ใจความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างในอนาคต เนื่องจากมีการจ้างต่อสัญญาปีต่อปี นอกจากนี้ พนักงาน จ้างเหมาบริการไม่ได้ทุ่มเท และสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่าตนเองไม่ใช่พนักงานขององค์กร และที่สำคัญ คือ แนวนโยบายในการบริหารจัดการพนักงาน จ้างเหมาบริการ ได้แก่ การจัดจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง และการผูกขาดการจัดจ้าง บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด แต่เพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการนั้น จะช่วยลดผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหายที่มิอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ และนำไปสู่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิผล

รักชนก มีทรัพย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการจ้างงานในองค์กรแบบการจ้างงานภายนอก: ศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัท โกลเด้น มายด์ เซอร์วิส จำกัด พบว่า บริษัทผู้ให้บริการภายนอกที่ประสบความสำเร็จมักเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความสัมพันธ์กับบริษัทผู้จ้าง บริษัทเหล่านี้มักจะทุ่มทุนสร้างความสัมพันธ์ให้ถูกต้องเริ่มต้นบริษัทผู้บริการมักมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับผู้ใช้บริการ และมีการทบทวนในระดับกลยุทธ์ และมีกระบวนการในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงนี้ประกอบด้วยการวัดผลการปฏิบัติงาน และการวัดความพอใจของลูกค้า ต่อไปนี้เป็นการแนะนำ 4 ข้อ สำหรับการบริหารความสัมพันธ์ ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารที่ริเริ่มแนวคิดการใช้บริการจากภายนอกควรที่จะทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการใช้บริการ รวมทั้งการสื่อสารว่าการใช้บริการนั้นจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้อย่างไร เปิดโอกาสให้

บริษัทผู้รับเหมาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อกำหนดในสัญญา 2) จัดให้มีการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล การวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างดีในการจูงใจให้เกิดผลงาน ข้อกำหนดของสัญญาควรเน้นที่ผลงานมากกว่าวิธีการ 3) การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ยิ่งงานที่ใช้บริการมีความซับซ้อนขึ้นเท่าใด การสื่อสารที่เข้าถึงก็สำคัญมากขึ้นเท่านั้น มีการรายงานผลงาน และปัญหาอย่างเป็นระบบ ระดมสมองในการแก้ปัญหาจากทุกฝ่าย ผู้บริหารอาวุโสควรเกี่ยวข้องกับการบริหารสัญญาอย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาแผนฉุกเฉิน และกลยุทธ์ในการยุติสัญญาบริษัทผู้รับเหมา (ผู้ให้บริการจากแหล่งธุรกิจภายนอก) ควรประกันว่า งานหรือบริการที่ทำการใช้บริการนั้น จะมีความต่อเนื่อง มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ หากบริษัทผู้รับเหมาไม่สามารถปฏิบัติได้

สุวารี ยิ้มละมัย, ต่อศักดิ์ ศิริโวหาร, และวันทนีย์ ภูมีภัทราคม (2551) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอก ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอก โดยภาพรวม และด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ด้านความรวดเร็ว หรือการตอบสนอง ด้านการรับประกัน ด้านการเอาใจสู่ลูกค้าเป็นรายบุคคลและสิ่งที่สัมผัสได้อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอกตามประสบการณ์ในการใช้การจ้างงานภายนอก พบว่า โดยภาพรวมและด้านความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจได้ ด้านความรวดเร็วหรือการตอบสนอง ด้านการรับประกันการตอบสนอง ด้านการรับประกันและสิ่งที่สัมผัสได้ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ใช้บริการรายบุคคลได้รับการเอาใจใส่จากการจ้างงานบุคคลภายนอกไม่เท่ากัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Spec (1994) ได้ศึกษาเรื่อง Restructuring Corporate Staff Functions Through Outsourcing โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของการจ้างงานภายนอก และประเด็นที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจเพื่อการจ้างงานภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในด้านของงบประมาณ และคุณภาพของผู้ให้บริการ รวมทั้งระดับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับทฤษฎีต้นทุนในการใช้บริการ (Transaction cost) ของ Williamson โดยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังคงใช้พนักงานภายในเพื่อการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ ซึ่งผลที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพิจารณามิติต่าง ๆ ของการใช้บริการ เมื่อมีการประเมินผลการจ้างงานภายนอก ทั้งในส่วนของความไม่แน่นอนความถี่ของการใช้บริการ ความคลุมเครือและธรรมชาติของทรัพยากรที่อาจเปลี่ยนแปลงไปใน

การใช้บริการ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้เสนอให้เห็นถึงมิติในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารการจ้างงานภายนอกที่สำคัญ 2 มิติ นั่นก็คือ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขข้อขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้บริการมีการใช้สื่อที่ดีที่สามารถถ่ายทอดข้อมูล เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว การบริหารจัดการการจ้างงานภายนอกก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

Duran (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Outsourcing the Human Resources Function: An Exploratory Study of the Canadian Hightechnology Sector ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้บริการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายนอกในบริษัททางด้านเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศแคนาดา โดยได้ทำการสำรวจกับผู้ที่ทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับอาวุโส จำนวน 130 คน จากกว่า 40 บริษัท ผลสรุปได้ว่า องค์การส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83 ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ต่างก็ใช้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอกอยู่แล้วอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานและมีแนวโน้มที่จะใช้บริการเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 10 ในอีก 2 ปีข้าหน้า และข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าขนาดขององค์กรและระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบต่อการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก นอกจากนั้นยังพบว่า ในหน้าที่การงานที่ต้องการความรู้เฉพาะด้าน เช่น ในงานฝึกอบรม งานสรรหาบุคลากร หรืองานที่ต้องการความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ต่างก็เป็นงานที่เหมาะสำหรับใช้บริการภายนอกมากกว่างานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับสูง เช่น งานทางด้านกลยุทธ์ และองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต่างก็มีความพอใจเพิ่มมากขึ้นจากคุณภาพงานที่เขาได้รับเมื่อใช้บริการ จากผลของการศึกษาครั้งนี้ต่างก็มีผลสำคัญต่อผู้จัดการและผู้ให้บริการภายนอกทางด้านบริหารงานบุคคลว่าควรต้องมีการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการใช้บริการภายนอกในบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับสูงของแคนาดา

Greenwood (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Outsourcing : A Test of Organizational Economic, Political, and Strategic Models in Human Resources Management Context เป็นการศึกษาทางทฤษฎีและแบบจำลองของการจ้างงานภายนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในการศึกษาจะใช้ Structural Equation Models ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางอำนาจและกลยุทธ์ที่มีต่อการตัดสินใจจ้างงานภายนอก ผลการศึกษาพบว่า การพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อเลือกใช้การจ้างงานภายนอก ในขณะที่ลักษณะของเทคโนโลยีภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในการเลือกใช้การจ้างงานภายนอก ประเด็นตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายจึงเป็นการพิจารณาว่าผู้ให้บริการสามารถบริการได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้หรือไม่ มีวิธีการติดตามและควบคุมการดำเนินการอย่างไรมากกว่า โดยที่ประเด็นทางการเมืองและกลยุทธ์ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลย ผลที่ได้ทำ

ให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีของการจ้างงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้สนใจทั่วไปที่จะศึกษาเรื่องของการจ้างงานภายนอก โดยการศึกษาทฤษฎีและแบบจำลองของการจ้างงานภายนอกในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ งานทางด้านระบบสารสนเทศและงานอื่น ๆ ได้ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและรายงานการวิจัยต่าง ๆ เพื่อให้ทราบถึงขอบเขตแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งเนื้อหาในการศึกษาตามแนวคิดดังต่อไปนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดจ้างภายนอก
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจัดจ้างภายนอก

การทำธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรต่าง ๆ ที่ไม่มีการพัฒนาไปตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม องค์กรนั้นจะไม่สามารถอยู่ในโลกธุรกิจได้การจ้างงานภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างหนึ่ง เหมือนกับการควบกิจการ (merger) การซื้อกิจการ (acquisitions/ diversifiers) การเปิดและปิดโรงงานผลิต (plant opening and closing) การปรับโครงสร้างองค์กร (reorganization) การรื้อปรับระบบกระบวนการทำงาน (re-engineering) การเปลี่ยนแปลงนี้ทำให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อระบบเศรษฐกิจ ตลาดโลก ความพึงพอใจของลูกค้า กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ และเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ปัญหาที่จะต้องแก้ไข คือ จะทำอย่างไรให้การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และพนักงานในองค์กร การจ้างงานภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากผู้บริหารเห็นว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้องค์กรพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ใช้ทรัพยากรที่น้อยลง แต่ได้ประสิทธิผลที่มากกว่าเดิม สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า และผู้ถือหุ้นมากขึ้น การจ้างงานภายนอก บ่อยครั้งที่ไม่เป็นที่ยอมรับของสาธารณะ สาเหตุจากการเลิกจ้างพนักงานไม่สามารถอธิบายเหตุผลได้ ทำให้การเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ประสบผลสำเร็จ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 2)

แนวความคิดการจ้างงานภายนอกไม่ใช่เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นมาใหม่ แต่การจ้างงานภายนอกนั้นได้เกิดขึ้นตั้งแต่ศตวรรษที่ 18 ในประเทศอังกฤษ และแพร่หลายมากที่สุดในช่วงครึ่งปีหลังของปี 1980 ต่อเนื่องไปจนถึงปี 1990 เมื่อแนวคิดของการทำธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจของการให้บริการ ซึ่งการจ้างงานภายนอกเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน (contractual relationship) เพื่อส่งมอบงานหรือบริการตามแต่ที่จะตกลงกัน แต่ความสัมพันธ์รูปแบบนี้จะแตกต่าง จากความสัมพันธ์อื่น ๆ คือ ประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรก (the discovery phase) เป็นขั้นตอนเตรียมการที่องค์กรต้องการจะจ้างงานภายนอก ต้องทำการประเมินภายใน เปรียบเทียบตัวเองกับองค์กรคู่แข่งขัน เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพที่ตัวเองมีอยู่ ซึ่งบางครั้ง เมื่อองค์กรประเมินตัวเองแล้ว องค์กรอาจจะต้องทำการรื้อปรับระบบตัวเองแทนที่จะทำการจ้างงานภายนอก ขั้นตอนที่สอง (the negotiation phase) องค์กรที่ต้องการจะจ้างงานภายนอกแสวงหาบริษัท ผู้ให้บริการ และพยายามที่จะเจรจาเพื่อให้เกิดการตกลงทำงานร่วมกันภายใต้ปรัชญาแนวคิด ที่ทั้งสององค์กรต้องพยายามปรับเข้าหากันให้ได้ เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้เวลาและการบูรณาการความคิดเห็น ขั้นตอนที่สาม (the transition phase) เป็นขั้นของการเตรียมการการวางแผนการทำงานล่วงหน้า และขั้นตอนสุดท้าย (the assessment phase) เป็นขั้นตอนที่คู่สัญญา (vender) เริ่มที่จะผลิตสินค้าและบริการ มีการตรวจสอบ ติดตามประเมินผล โดยมีการเทียบเคียงกับมาตรฐาน (benchmarking) ของหน่วยงานที่ดีที่สุด ซึ่งถ้าการประเมินผลผ่าน ก็จะมีการทำสัญญาต่อไป การที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างงานภายนอก จึงเป็นการตัดสินใจที่ต้องมีพันธะผูกพันตามมา จึงไม่ใช่การกระทำตามกระแส หรือการกระทำตามแฟชั่น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 2)

การจ้างงานภายนอกเติบโตอย่างรวดเร็ว ในช่วงปี ค.ศ. 2001 ที่ผ่านมาการจ้างงานภายนอกมีมูลค่าประมาณ 3.7 ล้านล้านเหรียญ และอาจเพิ่มขึ้นไปถึง 5.1 ล้านล้านเหรียญในปลายปี ค.ศ. 2003 International Association of Outsourcing Professionals (2006) ได้ศึกษาวิจัยการจ้างงานภายนอกและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต พบว่า งานสารสนเทศจะเป็นงานที่มีการใช้งบประมาณการจ้างงานภายนอกเป็นส่วนใหญ่ งานด้านการเงินจะเป็นงานที่มีการใช้งบประมาณการจ้างงานภายนอกน้อย ผลการวิจัยสรุปว่า ปลายปี ค.ศ. 2000 การจ้างงานภายนอกของแต่ละหน่วยงานจะเป็นดังนี้ (นิสดารก์ เวชยานนท์ 2548: 2)

1. เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) การจ้างงานภายนอกเพิ่มร้อยละ 11 ใช้งบประมาณ ร้อยละ 22.5 ของงบประมาณ

2. การขายและการตลาด (Marketing and Sales) การจ้างงานภายนอกเพิ่มร้อยละ 23 ใช้งบประมาณ ร้อยละ 21.7 ของงบประมาณ

3. ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) การจ้างงานภายนอกเพิ่มร้อยละ 22 ใช้งบประมาณร้อยละ 15.8 ของงบประมาณ

4. การเงิน (Finance) การจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.3 ใช้งบประมาณร้อยละ 14.2 ของงบประมาณ

5. การจัดการ (Operations) การจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 ใช้งบประมาณร้อยละ 14.1 ของงบประมาณ

การจ้างงานภายนอกได้แพร่หลายเพิ่มมากขึ้น ซึ่งจากการสำรวจข้อมูลที่ The 2004 World Summit พบว่า การจ้างงานภายนอกมีมูลค่าร้อยละ 25 ของงบประมาณ ซึ่งคาดว่าอีก 18 เดือนข้างหน้าจะมีมูลค่าเพิ่มเป็นร้อยละ 34 ของงบประมาณ

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดจ้างภายนอกเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน โดยมีการจ้างภายนอกของแต่ละหน่วยงาน ทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการจัดการ เพื่อเป็นทางเลือกหนึ่งในการบริหารองค์กร

ความหมายของการจ้างงานภายนอก

การจัดจ้างภายนอก คือ การจัดจ้างบุคคล หรือบริการมืออาชีพจากภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะทางของธุรกิจ หรือ อีกนัยหนึ่ง ก็คือ การโอนย้ายกิจกรรมที่องค์กรเคยปฏิบัติกันเอง ไปให้ผู้ให้บริการภายนอกองค์กรจัดทำแทน

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541: 17) สรุปความหมาย การจ้างงานภายนอก หมายถึง ยุทธวิธีในการจัดกระบวนการทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความกระชับเหมาะสมกับขนาดและค่าใช้จ่าย เกิดกระบวนการจ้างบุคคลภายนอกให้เป็นผู้ให้บริการงานบางอย่าง ซึ่งควรเป็นงานที่จัดขึ้นในองค์กรนั้นเอง โดยต้องคำนึงถึงลักษณะงาน บุคลากร และค่าใช้จ่าย

โกวิทย์ กังสนันท์ (2544: 2) สรุปความหมายว่า การซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอก หมายถึง การดำเนินการเคลื่อนย้าย หรือถ่ายโอนกิจกรรม งานประจำภายในบางอย่าง (recurring internal activities) รวมถึงสิทธิการตัดสินใจ (decision rights) ขององค์กรผู้ให้บริการจากภายนอก โดยจัดทำในรูปของข้อตกลงสัญญา (contract) ร่วมกัน

ศิริรัตน์ โชติเวชการ (2546: 1) สรุปความหมายว่า เป็นการฆ่าตัดตอนระบบงาน การลดขั้นตอนงานที่ไม่จำเป็น หรือมีต้นทุนสูง เปลี่ยนไปซื้อหรือว่าจ้างองค์กร หรือธุรกิจอื่นที่มีต้นทุนต่ำกว่า

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 5) สรุปความหมายว่า การจัดซื้อสินค้า หรือบริการจากภายนอก หมายถึง การตัดงาน หรือกิจกรรม หรือหน้าที่บางประการออกไปให้คนอื่นทำ โดยปกติในอดีตที่ทำมา ก็มักจะตัดงานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก ให้บริษัทอื่นรับช่วงไปทำ ปัจจุบันการจัดซื้อสินค้าหรือบริการจากภายนอก จะขยายไปสู่การเป็นหุ้นส่วน (partners) ซึ่งผู้ที่มาเป็นหุ้นส่วนอาจจะเสนอบริการอย่างอื่น นอกเหนือจากกิจกรรม หรือบริการเดียวอย่างแต่ก่อน อาจจะเป็นบางส่วนขององค์กรหรือทั้งหมด ก็มีความสำคัญต่อธุรกิจ

การจ้างงานภายนอก หมายถึง การโอนงานภารกิจทางธุรกิจบางส่วนให้กับหน่วยงานธุรกิจข้างนอกดำเนินการแทน ซึ่งเป็นแนวโน้มการทำธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็ว และแพร่กระจายในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ การจ้างงานภายนอกที่ผ่านมาในอดีตเป็นแนวทางหลักในการลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ค่าขนส่ง และค่าโสหุ้ย ปัจจุบันบริษัทต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับงานธุรกิจหลักที่ตนเองมีความชำนาญ และยังคงลดค่าใช้จ่ายโดยการจ้างงานภายนอกกับงานที่มิใช่งานธุรกิจหลักการทำเช่นนี้ ธุรกิจสามารถปรับปรุงงานธุรกิจหลักที่ตนเองมีความชำนาญให้ดียิ่งขึ้น มีทรัพยากรเพียงพอที่จะขยายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ธุรกิจมีโอกาสจะพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดจ้างภายนอก เป็นการแบ่งเบาภาระขององค์กรให้มีความคิด เวลา ทุ่มเทกับทรัพยากรที่สำคัญ โดยร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกที่มีความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่ละองค์กรมุ่งทำเฉพาะกิจกรรมที่ตนเองชำนาญและถนัด โดยการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมารับงานกิจกรรมรองอื่น ๆ แทน

ดังนั้นภาพรวมในการบริหารจัดการเรื่องนี้ จึงเป็นการเชื่อมโยงความสามารถขององค์กรกับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

พัฒนาการและแนวโน้มการว่าจ้างงานภายนอก

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เป็นแนวโน้มที่กำลังได้รับความสนใจเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากแต่ละองค์กรเริ่มมุ่งเน้นไปที่เป้าหมาย และภาระงานของตัวเองมากขึ้น Greaver (1999: 10) ได้กล่าวว่า แนวความคิดของการจ้างงานภายนอกได้ปรากฏในวงการธุรกิจมานานแล้ว การจัดองค์กรอุตสาหกรรมมีการสร้างความแตกต่าง ทำให้เกิดระบบย่อย และองค์ประกอบย่อยออกไปมากขึ้นทั้งในด้านกระบวนการผลิตและสินค้าบริการการจัดระเบียบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการผลิตเช่นนี้ เปิดโอกาสให้ฝ่ายจัดการสามารถ พัฒนากลยุทธ์ในรูปของการจัดจ้างโดยทำสัญญาการจัดทำสัญญารายย่อย การร่วมทุนประกอบการ ตลอดจน การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจ การประกอบธุรกิจ และเพื่อแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาตลาดและการเติบโตทางธุรกิจให้กว้างขวางขึ้น

แนวความคิดการจ้างงานภายนอกแต่เดิม จึงซ่อนอยู่ในรูปแบบกลยุทธ์การประกอบธุรกิจดังกล่าว แนวความคิดและความหมายที่เป็นทางการในปัจจุบันได้มีการคิดค้นและก่อตัวขึ้นในทศวรรษที่ 1980 โดยการเชื่อมคำว่า การหาแหล่งผลิต (sourcing) และภายนอก (out) เพื่อใช้เป็นพื้นฐานของการบรรยายปรากฏการณ์ที่บริษัทขนาดใหญ่มีแนวโน้มของการถ่ายโอนงาน รวมถึงระบบการปฏิบัติงานบางอย่างให้กับผู้ให้บริการภายนอกเพิ่มมากขึ้น การจ้างงานภายนอกได้ขยายตัวเป็นแนวปฏิบัติที่ครอบคลุมกระบวนการธุรกิจอย่างกว้างขวางขึ้น

American Management Association: AMA (1996) โดยสำรวจบริษัท ที่เป็นสมาชิกของสมาคม ในด้านหน้าที่การจัดซื้อ การบริหาร และการเงิน พบว่า 94% ของบริษัทที่ตอบกลับมามีการจ้างงานภายนอกของบริษัทในกลุ่มตัวอย่าง 9 ประเภทงานของกิจกรรม โดยงานที่มีอัตราการขยายตัวการว่าจ้างงานภายนอกระดับสูง ได้แก่ งานบัญชี งานการเงิน งานระบบสารสนเทศ และงานการตลาด การสำรวจ โดยบริษัทที่ปรึกษา Peat Marvick ในปี ค.ศ. 1997 ได้พยากรณ์ว่าปี ค.ศ. 2000 การจ้างงานภายนอกจะมีอัตราการเติบโตถึง 20% ที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงได้ตั้งข้อสังเกต และคาดการณ์ว่า โลกอุตสาหกรรมในศตวรรษที่ 21 จะมีกำลังคนเพียงครึ่งเดียว หรือน้อยกว่านั้น ทำงานลักษณะเป็นงานเต็มเวลาในองค์กร เพราะว่าองค์กรในอนาคตข้างหน้าจะตั้งอยู่บนรากฐานขององค์กรแบบ Shamrock Organization กำลังคนขององค์กรประกอบด้วย กำลังคน 4 กลุ่ม คือ กลุ่มกำลังคนหลัก (core workers) เป็นคนกลุ่มที่มีพื้นฐานทางวิชาชีพที่จำเป็น และเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร ได้แก่ นักวิชาชีพที่มีคุณภาพ และมาตรฐานช่างเทคนิค และผู้จัดการ กำลังคนหลักเหล่านี้ มักจะมีจำนวนน้อย กลุ่มคนนอกองค์กร (outside workforce) หมายถึง กลุ่มคนที่องค์กรจัดทำสัญญาว่าจ้างให้คนที่อยู่นอกองค์กรเข้ามาดำเนินการบางส่วนของงานปฏิบัติการขององค์กร เป็นที่น่าสังเกตว่าคนกลุ่มนี้มีลักษณะของผู้ชำนาญงานเฉพาะทางและมีความสามารถทำงานได้ดีกว่า โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยกว่าคนภายในองค์กรทำเอง กำลังคนยืดหยุ่น (flexible workforce) เป็นกลุ่มคนงานประเภททำงานไม่เต็มเวลา และลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งในภาพรวมขององค์กรจะมีขนาดสัดส่วนมากขึ้นเมื่อเทียบกับกลุ่มที่กล่าวมาแล้ว และกลุ่มคนที่อยู่ในรูปของลูกค้า หรือผู้รับบริการที่จะทำงานให้กับองค์กร องค์กรอนาคตลักษณะนี้สะท้อนให้เห็นความเปลี่ยนแปลงของแนวคิดดั้งเดิม ที่ให้ความสำคัญกับการจัดตั้งองค์กรขนาดใหญ่ และประกอบด้วยกำลังคนที่ทำงานเต็มเวลา ตรงกันข้ามองค์กรอนาคตจะมีการลดขนาด ลดชั้นการบริหารระดับกลาง ให้เหลือเท่าที่จำเป็น และเน้นกำลังคนปฏิบัติการที่เป็นวิชาชีพ (professionals) มากขึ้น ดังนั้นการจ้างงานภายนอกจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับการปรับโครงสร้างองค์กร

ปัจจุบันงานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานลำดับแรก ๆ ที่มีการจ้างบริษัทผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทน ในอนาคตธุรกิจจะโอนงานขบวนการสนับสนุนธุรกิจให้กับหน่วยธุรกิจข้างนอกมากขึ้น ประกอบด้วย งานทางด้านการบริหารจัดการ งานกระจายสินค้า งานทรัพยากรมนุษย์ งานการเงินการบัญชี งานศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์ รวมทั้งงานขายและการตลาด เมื่อไหร่ที่หน่วยธุรกิจมีความต้องการขยายงาน ในขณะที่หน่วยธุรกิจไม่มีความชำนาญงานนั้น ๆ การจ้างงานภายนอก โดยจ้างผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทนเป็นความสำคัญอย่างยิ่ง

ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความรู้ ความเข้าใจ สภาพพลวัตรของสิ่งแวดล้อม ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการเน้นผลงาน องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน ถูกบีบบังคับให้มีการทบทวนและคิดกระบวนทัศน์ (paradigms) ของตัวเองกันใหม่ กระบวนทัศน์ คือ กฎกติกา (rules) หรือระเบียบที่เป็นตัวกำหนดกรอบสถาบัน และรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจ และอาณัติขององค์กรไปสู่ความสำเร็จ กระบวนทัศน์ดั้งเดิมที่เน้นปัจจัยและกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือประสิทธิผล ไม่ใช่หนทางไปสู่ความสำเร็จ และในทางกลับกันกระบวนทัศน์ใหม่เน้นการขยายขอบเขตขององค์กรให้กว้างขึ้น ผลักดันให้กิจกรรมบางด้านเคลื่อนย้ายออกไปจากองค์กร เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและความพร้อมด้านทรัพยากรดำเนินการแทน การจ้างงานภายนอกจึงเป็นทั้งกลยุทธ์ และเครื่องมือการบริหารที่เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัว และระดมทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ประโยชน์มากขึ้น (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548: 15-17)

จากพัฒนาการและแนวโน้มการว่าจ้างงานภายนอก สรุปได้ว่าการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเปลี่ยนแปลงตามสภาวะเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการลดต้นทุน ความต้องการที่จะมีรูปแบบทางธุรกิจที่ยืดหยุ่นมากขึ้น และต้องการเข้าสู่องค์ความรู้ได้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ทางด้านนวัตกรรม และข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน

สาเหตุ และปัจจัยที่องค์กรจัดจ้างภายนอก

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกของแต่ละองค์กร มาจากหลายสาเหตุด้วยกัน นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 9) ได้สรุปเหตุผลที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอกมีอยู่ด้วยกัน 2 ประการ คือ

1. เหตุผลทางด้านการเพิ่มขนาดการผลิตที่ประหยัด (scale economies) การที่องค์กร ที่มีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งมาก ๆ สามารถผลิตสินค้า และบริการชนิดใดชนิดหนึ่ง ในปริมาณที่มาก และรักษาคุณภาพตามมาตรฐานจะช่วยทำให้ต้นทุนในการผลิตสินค้าชนิดนั้นลดลง เพราะ

หลักการแบ่งงานกันทำ จะทำให้เกิดความชำนาญเฉพาะอย่าง ซึ่งช่วยให้ประหยัดต้นทุนทางการบริหาร แยกระหว่างงานที่สำคัญ และเอางานที่ไม่สำคัญไปจ้างงานภายนอก เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถส่งมอบสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีที่สุดให้กับลูกค้า ปัจจุบันองค์กรเป็นระบบเปิดมากขึ้น องค์กรต้องตอบสนองคนกลุ่มต่าง ๆ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงทำให้การประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้น การนำการวัดผลทางเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Added :EVA) เข้ามาใช้ยิ่งทำให้ผู้บริหารองค์กรต้องพยายามสร้างผลกำไร และหาทางลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด วิธีหนึ่งที่จะลดค่าใช้จ่ายได้ ลดกิจกรรม หรืองานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลักให้ผู้ให้บริการภายนอกไปดำเนินการแทน

2. เหตุผลทางด้านกลยุทธ์ (strategic sourcing) แนวคิดในการจ้างงานภายนอก ควรที่จะกำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร การจ้างงานภายนอกไม่ควรทำเพราะเกิดจาก แรงบีบคั้น จากสภาพแวดล้อมภายนอก การที่องค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ 3 ประการ คือ ช่วยให้เกิดการปรับปรุงกลยุทธ์ (strategic improvement) เช่น การลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพ ช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพของการทำงาน เช่น การทำการจัดโซ่อุปทาน (supply chain management) การจ้างกระบวนการธุรกิจ (business process outsourcing) และช่วยเสริมสร้างความได้เปรียบทางการค้า (strategic business advantage) เช่น การเพิ่มพูนนวัตกรรม การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากสาเหตุ และปัจจัยที่องค์กรจัดจ้างภายนอก สรุปได้ว่า เหตุผลที่องค์กรต่าง ๆ จ้างงานภายนอก ประกอบด้วยเหตุผลดังนี้ คือ เป็นการลด และควบคุมค่าใช้จ่าย ต้องการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ขาดทรัพยากร หรือ ขาดศักยภาพภายใน กระตุ้นให้เกิดการปรับปรุงระบบ ซึ่งเป็นส่วนของการปรับรื้อกระบวนการธุรกิจ ต้องการกระจายความเสี่ยง กระตุ้นการเรียนรู้เพื่อเข้าสู่ธุรกิจใหม่และปรับปรุงคุณภาพ

ระดับของการจ้างงานภายนอก

ระดับของการจ้างงานภายนอก เป็นการจำแนกประเภทของการจ้างงานภายนอก ตามกิจกรรม หรือกระบวนการขององค์กร ซึ่งทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจที่จะจ้างงานภายนอกในแต่ละประเภทงาน นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 15) ได้จำแนกประเภท ของการจ้างแรงงานภายนอก ตามระดับของกิจกรรม ออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

1. ระดับบุคคล (individual) หมายถึง การเคลื่อนย้ายตำแหน่งเฉพาะบางตำแหน่งออกจากองค์กร และให้หน่วยงานภายนอกจัดคนมาทำแทนตำแหน่งที่องค์กรขาดทักษะในการบริหาร หรือเป็นตำแหน่งทางเทคนิค เช่น ตำแหน่งผู้ตรวจสอบระบบสารสนเทศ หรือนักวิเคราะห์ ซึ่ง

ความสามารถในการแข่งขันระหว่างองค์กรโดยส่วนใหญ่การจ้างงานในระดับบุคคลจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลไม่สามารถที่จะทำงานได้ในระดับที่องค์กรต้องการทั้ง ๆ ที่มีหน่วยงาน และกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว

2. ระดับหน่วยงานและหน้าที่ (functional) องค์กรต่าง ๆ มักจะใช้ลักษณะของหน่วยงานควบคุมต้นทุนที่แต่ละหน่วยงานจำเป็นต้องมีความรู้ และความรับผิดชอบที่เฉพาะเจาะจง ดังนั้น การจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานไม่สามารถทำงานได้ในระดับที่องค์กรคาดหวังไว้ เช่น ถ้าองค์กรพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ในแผนกบัญชีขาดทักษะและความรู้ทางเทคนิคที่จะทำงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรอาจจะดำเนินการจ้างงานภายนอกเพื่อให้บริษัทจัดทำบัญชีเข้ามารับผิดชอบงานทั้งหมดของหน่วยงาน

3. ระดับกระบวนการ (process) ในแต่ละหน้าที่งานจะต้องประกอบไปด้วยกระบวนการที่จะผลิตสินค้าและบริการถึงแม้องค์กรจะมีหลายหน่วยงาน แต่ในหน่วยงานนั้นก็มักจะมีกระบวนการไม่มากไปกว่า 12-15 กระบวนการ การจ้างงานภายนอกในระดับกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดกระบวนการที่จะผลักดันให้ระบบงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การจ้างงานภายนอกในระดับนี้จะส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงาน ผู้ให้บริการภายนอกจะช่วยให้การทำงานสามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้ในระดับที่กว้าง โดยใช้ต้นทุนและทรัพยากรเท่าเดิม เช่น เมื่อพบว่า จุดอ่อนที่สำคัญขององค์กร คือการขาดระบบบริหารที่ดี (ทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายเทคโนโลยี ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายบัญชี) องค์กรไม่สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ เนื่องจากขาดงบประมาณ และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ในกรณีดังกล่าวองค์กรอาจเลือกใช้การจ้างงานภายนอกในรูปของการดำเนินการปฏิรูประบบพื้นฐานต่าง ๆ ภายในองค์กร เป็นต้น

จากระดับการจ้างงานภายนอก 3 ระดับ สรุปได้ว่า องค์กรสามารถเลือกรับบริการจากหน่วยงานภายนอก โดยคำนึงถึงความสามารถในเฉพาะบางตำแหน่ง เมื่อบุคคลในองค์กรไม่สามารถทำงานในระดับที่องค์กรต้องการทั้ง ๆ ที่มีหน่วยงาน และกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว การจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานไม่สามารถทำงานได้ในระดับที่องค์กรคาดหวังไว้ และการจ้างงานภายนอกในระดับกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดกระบวนการที่จะผลักดันให้ระบบงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก

เนื่องจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งจะต้องคำนึงถึงผลกระทบหลาย ๆ ด้าน ที่มีต่อองค์กร Bragg (1998) ได้ศึกษา ข้อดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก ในมิติต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อที่จะได้เน้นงานที่มีลักษณะกลยุทธ์มากขึ้น การจ้างงานภายนอกเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์กรเน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น มีเวลาสำหรับการบริหารประเด็นสำคัญของธุรกิจ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดจุดยืนด้านการตลาด การขยายธุรกิจ และฐานะการเงินในระยะยาว

2. การทำให้เกิดความยืดหยุ่น และลดต้นทุนในการประกอบการ ในบางสถานการณ์งานบางด้านเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูง เนื่องจากมีพื้นฐานต้นทุนคงที่ (fixed cost) การจ้างงานภายนอกจะช่วยลดต้นทุนดังกล่าว เนื่องจาก หน่วยงานสามารถจะจ้างผู้ให้บริการภายนอกเฉพาะงานที่ทำส่งเท่านั้น ไม่ต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การได้รับทักษะความชำนาญใหม่ ๆ บ่อยครั้งที่หน่วยงานมักจะพบว่า ทักษะความชำนาญเกี่ยวกับงาน ในหน้าที่บางด้านที่มีอยู่ไม่เพียงพอและล้าสมัย การปรับปรุงให้เกิดทักษะความชำนาญต้องใช้เวลาและการลงทุนที่สูง ดังนั้นการจ้างงานภายนอกเปิดโอกาสให้หน่วยงานได้รับทักษะใหม่จากผู้ปฏิบัติงานที่มีการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ทำงานสูง และเข้าใจความจำเป็นของการบริหารเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องใช้ความรู้ทางวิชาการ และเทคนิคระดับก้าวหน้า เช่น งานวิศวกรรม และงานคอมพิวเตอร์

4. การทำให้การบริหารจัดการงานบางด้านดีขึ้น ผู้บริหารมักจะพบบ่อยว่า งานหน้าที่บางด้านที่มีอยู่ในหน่วยงานไม่เป็นไปตามคาดหมาย ไม่ใช่เพราะสาเหตุ พนักงานขาดความรู้และทักษะ เป็นเพราะความสามารถด้านการจัดการไม่มีประสิทธิภาพและยังทำให้เกิดผลอื่น ๆ ตามมา เช่น การลาออกจากงานสูง พนักงานขาดงานและไม่สนใจทำงาน ผลงานที่ออกมามีคุณภาพต่ำหรือไม่มีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการหลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่ หน้าที่ขององค์กรบางด้าน มีลักษณะด้อยประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการลงทุนที่สอดคล้องกับความจำเป็น และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปล และปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การรักษางานหน้าที่ดังกล่าวไว้ในลักษณะเดิมก็จะยิ่งทำให้เกิดผลกระทบต่องานหน้าที่ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวพันกัน ในขณะเดียวกันถ้าจะปรับให้มีความทันสมัยก็ต้องใช้งบการลงทุนสูง ดังนั้นการจ้างงานภายนอกจึงเป็นยุทธวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่และสามารถปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าและทันสมัยได้

6. ความสำคัญของการเน้นเฉพาะงานหน้าที่หลัก ทุกองค์กรมีภารกิจ หรือหน้าที่หลัก ๆ ที่เชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมาย และความสำเร็จ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างไรก็ตาม การขยายตัว หรือการเติบโตขององค์กรอาจมีผลทำให้การกระจายหน้าที่ต่าง ๆ ออกไปกว้างขวางขึ้น มีผลทำให้ผู้บริหารต้องเข้าไปกำกับดูแล เพื่อประสานหน้าที่เหล่านั้นให้ไปในทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ขอบเขตการบริหารที่กว้างมีผลทำให้หน้าที่หลักในบางด้านไม่ได้รับการดูแลและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน บนพื้นฐานเช่นนี้ การจ้างงานภายนอกจะเป็นแนวทางและวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมุ่งการทำงานเน้นไปที่หน้าที่หลัก ผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาทำงานแทนในหน้าที่รองและหน้าที่ที่ไม่มีผลต่อภารกิจหรือผลประกอบการมากนัก

7. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แนวความคิดและหลักการของการจ้างงานภายนอกเกี่ยวข้องกับการสร้างกฎการแข่งขัน และการเปรียบเทียบให้เกิดขึ้นในองค์กร นำไปสู่การพัฒนางาน และปรับปรุงผลงานในหน้าที่ กล่าวคือ งานหน้าที่บางอย่างอาจปฏิบัติต่อเนื่องกันมาจนขาดเกณฑ์การวัดตรวจสอบประสิทธิภาพและผลงาน ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายสูง ในขณะที่ผลงานที่คาดหวังไม่ได้มาตรฐาน ความคิดริเริ่มการจ้างงานภายนอกจะช่วยทดสอบเชิงตลาด ถ้าข้อเสนอของการจ้างงานภายนอกมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า และได้ผลการปฏิบัติงานระดับสูงกว่า เป็นการกระตุ้นให้หัวหน้า และผู้ปฏิบัติงานต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน และผลงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของตลาด ซึ่งจะเป็นการสร้างพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงผลงาน (benchmarking) สู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (best practice) ในอนาคตด้วย

8. การปรับปรุงเครดิต หรือ ความน่าเชื่อถือขององค์กร บางองค์กรอาจใช้กลยุทธ์การจ้างงานภายนอก ในฐานะเป็นเครื่องมือทางการตลาดนั้นคือ การสร้างพันธมิตรโดยการจ้างเหมาผู้ให้บริการภายนอกที่มีชื่อเสียงน่าเชื่อถือ และคุณภาพในการให้บริการ ผู้ที่มาติดต่อทำธุรกิจหรือลูกค้า ผู้มารับบริการก็จะมีทัศนะและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีผลทำให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือตามมาด้วย

9. การทำตามกระแสนิยม บางองค์กรอาจตัดสินใจจ้างงานภายนอก ด้วยเหตุผลที่ว่าองค์กรโดยทั่วไปในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกับองค์กรต่างก็ทำเช่นเดียวกัน หรือเน้นกระแสสากล สำหรับการประกอบกิจการธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างภาพลักษณ์ของวิชาชีพ มาตรฐาน และแนวปฏิบัติที่ดีตามยุคสมัย ดังนั้น ถ้าองค์กรของตนไม่มีการดำเนินการบ้างก็จะกลายเป็นสิ่งที่แปลกและไม่คล้อยตามกระแสนิยม โดยเฉพาะในระดับสากลหรือแนวปฏิบัติทั่วไป

สรุปได้ว่า ขอดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอก การจ้างงานภายนอกทำให้องค์กรเล็กลง คล่องตัวขึ้น ทำให้สามารถลดค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ลงได้ และสามารถเน้นการดำเนินการเฉพาะแต่กิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลัก ซึ่งองค์กรมีความถนัด ทำให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันหรือเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันมากขึ้น

ข้อด้อยและความเสี่ยงการจ้างงานภายนอก

ในขณะที่แนวคิด และหลักการการจ้างงานภายนอกขององค์กรมีเหตุผลที่ดีสนับสนุนและได้ผลประโยชน์หลายด้าน ดังกล่าวแล้ว แต่ก็มีจุดด้อย และความเสี่ยงเข้ามาเกี่ยวข้องเช่นกัน ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่ประเด็นราคาจ้างงานภายนอกจนถึงการไม่ได้ผลงานจากผู้ให้บริการภายนอกตามที่ตกลงไว้ในสัญญา (Currie and Willcocks อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548) ได้ศึกษาผลกระทบจากการจ้างงานภายนอกพบว่า ผลเสียมีมากกว่าผลดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ (Kliem อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์, 2548) โดยสรุปได้ดังนี้

1. ผลกระทบทางด้านจริยธรรมที่มีต่อพนักงาน (labour and ethical issues) ผลกระทบนี้ทำให้โอกาสการทำงานของพนักงานลดลง เกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน พนักงานสูญเสียรายได้ และสวัสดิการ พนักงานเสียขวัญกำลังใจ และนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การจ้างงานภายนอกส่งผลโดยตรงกับพนักงานที่มีอายุมาก ผลการลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่องค์กรได้จากการจ้างงานภายนอกก็คือ ค่าใช้จ่ายของพนักงานที่เสียไป การที่คนตกงานยังส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชน

2. สัญญาหรือพันธะทางสังคม (social contract) ที่เคยมีอยู่เดิมเปลี่ยนไป การที่พนักงานทำงานที่ใดที่หนึ่ง องค์กรไม่ใช่มีความหมายแค่เป็นสถานที่อย่างเดียว แต่มันเป็นตัวตนที่พนักงานสามารถที่จะแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองที่เรียกว่า “spirit of place” การที่องค์กรเอาคนออกไปจากสถานที่ ที่เขาเคยทำงานอยู่โดยที่พนักงานไม่ได้กระทำความผิดทำให้ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ความเป็นเจ้าของ ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผย หายไปจากตัวพนักงาน ความหมายของ Spirit of Place ยังรวมไปถึงความรับผิดชอบต่องาน ความรัก ความเห็นอกเห็นใจที่พนักงานมีต่อองค์กร หรือสถานที่ทำงานอีกด้วย จนอาจจะสรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกมีผลกระทบทางลบต่อคน การที่องค์กรทำการจ้างงานภายนอกได้ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแบบเดิมมาสู่แบบใหม่ซึ่งแตกต่างกัน

3. ข้อดีที่เป็นจุดเด่นที่สุดที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก คือ การลดต้นทุน หากมีการพิจารณาต้นทุนพวกนี้อย่างถี่ถ้วนแล้วยังมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก เช่น ค่าสินค้าเสียหาย ค่าบริหาร ค่าควบคุม ค่าเดินทาง และถ้าจะเอางานกลับมาดำเนินการเอง (in-sourcing) ก็อาจสูญเสียโอกาส เพราะองค์กรขาดทักษะ และความสามารถที่จะทำเองแล้ว

4. ผลกระทบความเสี่ยงทางการเมืองที่มากับการจ้างงานภายนอก ตั้งแต่การก่อการร้ายเมื่อเดือนกันยายน 2001 ภัยของการก่อการร้ายเป็นสิ่งที่ประเทศต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะบริษัทของประเทศที่เป็นมหาอำนาจ การนำองค์กรออกไปจ้างงานภายนอกตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีผลส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึง คือ มีความเสี่ยงเหล่านี้

5. ผลเสียทางด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยึดโยงคนในองค์กรให้ผูกพันกัน และนำไปสู่ผลผลิตขององค์กร การว่าจ้างงานภายนอกจัดว่าเป็นกลยุทธ์ของการทำให้เกิดความแตกแยกมากกว่าที่จะเป็นกลยุทธ์ของการสรรสร้าง เพราะเมื่อองค์กรจะทำการจ้างงานภายนอก สมาชิกที่เคยมีวัฒนธรรมมีส่วนช่วยเหลือคนทำงานก็จะเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมของความสงสัย ไม่ไว้วางใจ และในที่สุดผลผลิตที่เคยทำได้ก็ลดลง

สรุปได้ว่า ข้อด้อย และความเสี่ยงจากการจ้างงานภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ของผู้ให้บริการภายนอกมีการเปลี่ยนแปลง และส่งผลกระทบในทางลบต่อการจ้างงานภายนอก ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยฐานะด้านการเงิน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ประกอบธุรกิจของผู้ให้บริการ การเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ และเทคโนโลยี การขาดแคลนข้อมูล และข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้ให้บริการภายนอก การได้รับรายงานผลสำเร็จของการจ้างงานภายนอกที่ผิดพลาด ทำให้เกิดความหลงเชื่อ และตัดสินใจดำเนินการโดยไม่มีหลักประกัน ขาดความระวังรอบคอบ และความรัดกุมในการทำสัญญาจ้างงานภายนอก ทำให้อยู่ในฐานะเสียเปรียบเมื่อมีเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้นกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร และขวัญกำลังใจ บุคลากรที่ถูกให้ออกจากงาน หรือเปลี่ยนงาน ผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถให้บริการตามที่คาดหวังองค์กรจะได้รับผลกระทบเกี่ยวกับความอยู่รอด หรือภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ หน่วยงานที่จ้างงานภายนอกไม่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการวางแผนดำเนินการ และบริหารผู้ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการจ้างงานภายนอกถูกแทรกแซง ครอบงำ โดยปัจจัยอิทธิพลภายนอก และมีผลกระทบต่อข้อตกลงการจ้างงานภายนอก ที่ตั้งอยู่บนหลักเหตุผล

หลักการเพิ่มประสิทธิภาพการจ้างงานภายนอก

ในการดำเนินการจ้างงานภายนอกให้มีประสิทธิภาพนั้น องค์กรจะต้องมีหลักการ และแนวทางการวางแผนการจ้างงานภายนอก อภิชาติ ดนัยวรรณ (2550: 10) สรุปไว้ว่า การจ้างงานภายนอกใช้หลักการที่สำคัญ 4 หลักการ ประกอบด้วยขั้นตอนในการวางแผนการจ้างงานภายนอกที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

หลักการที่ 1 การศึกษาถึงความจำเป็น และความต้องการ เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพปัญหา และผลการปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำการจ้างงานภายนอก ประกอบด้วยการกำหนดเป้าหมาย และมติขององค์กร ขั้นตอนที่ 1 องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้น และระยะยาวที่ชัดเจน ฝ่ายบริหารจะพิจารณาลักษณะธุรกิจสภาพเศรษฐกิจ และการแข่งขันเพื่อกำหนดโปรแกรมการจ้างงานภายนอกให้มีความเหมาะสมตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ ขั้นตอนที่ 2 ก่อนที่องค์กรจะตัดสินใจจ้างงานภายนอก ผู้บริหารสนใจในเรื่องต้นทุน และผลกำไรที่องค์กรจะได้รับจากการลงทุน การวิเคราะห์ต้นทุน ผลกำไรจะช่วยให้องค์กรสามารถตรวจสอบเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายขั้นต่ำประสิทธิภาพทรัพยากรที่เพิ่มขึ้น และอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบต้นทุนดังกล่าวกับต้นทุนที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาข้อมูลของหน่วยงานที่องค์กรคิดจะทำการจ้างงานภายนอกเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอีกขั้นตอนหนึ่งเพราะในแต่ละหน่วยงานย่อมมีโอกาส และความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์ประกอบสำคัญในการจ้างงานภายนอกมักประกอบไปด้วย ความสามารถของพนักงานภายในองค์กร ผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกที่พร้อมจะเข้ามาดำเนินการ

หลักการที่ 2 การตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการ เป็นขั้นตอนของการคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีความเหมาะสม และมีความสามารถในการตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นขององค์กรได้มากที่สุด ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ดูเหมือนว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการจ้างงานภายนอก ขั้นตอนที่ 4 ในการวางแผนการจ้างงานภายนอก องค์กรจำเป็นต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในแต่ละขั้นตอนของแผน โดยการกำหนดตารางเวลาที่จะทำให้องค์กรรู้ว่าควรทำอะไร เมื่อใดตารางกำหนดการนี้สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงได้ ถ้าหากแผนขององค์กรเปลี่ยนใหม่ โดยทุกคนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติควรเข้ามามีส่วนร่วมใน การกำหนดช่วงเวลา เพื่อให้การดำเนินการเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการระบุรายชื่อผู้ให้บริการ ขั้นตอนที่ 5 องค์กรอาจจะส่งจดหมายเชิญชวนให้ผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกที่รู้จัก หรือเคยร่วมงานกันมาก่อนในอดีต หรือถ้าองค์กรไม่เคยรู้จักผู้ให้บริการรายใดมาก่อน องค์กรอาจจะใช้วิธีพูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เชี่ยวชาญในองค์กรอื่น ๆ ที่มีการจ้างงานภายนอกอยู่ในปัจจุบัน อาจจะเลือกเฉพาะผู้ให้บริการที่มีการนำเสนองาน และราคาในระดับที่พึงพอใจ 3 หรือ 4 บริษัทเท่านั้น

ขั้นตอนที่ 6 กระบวนการเตรียมรายละเอียดโครงการ ถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ แต่ดำเนินการได้ค่อนข้างยาก และต้องใช้เวลา เนื่องจากการตอบสนองต่อรายละเอียดโครงการเป็นกระบวนการที่ยาวนาน และต้องใช้ขั้นตอนมากเช่นกัน ขั้นตอนที่ 7 องค์กรควรเริ่มต้นกระบวนการในการจัดลำดับข้อมูลของผู้ให้บริการที่มีความใกล้เคียงกับสิ่งที่องค์กรต้องการมากที่สุด 2-3 บริษัท โดยในกระบวนการดังกล่าว สามารถดำเนินการได้โดยการเตรียมเอกสารในการวิเคราะห์ผู้ให้บริการ ซึ่งจะเป็นเอกสารที่ระบุถึงหัวข้อที่มีการกำหนดไว้เป็นหัวข้อสำคัญในความสำเร็จของโครงการและ การเจรจาต่อรองเพื่อการทำสัญญา ขั้นตอนที่ 8 ผู้ที่จะทำหน้าที่หัวหน้าคณะเจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการอาจจะเป็นผู้บริหาร หรือเป็นคณะกรรมการในการจ้างงานภายนอกโดยเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับองค์กรให้มากที่สุด การเจรจาต่อรองกับผู้ให้บริการโดยมีผู้เชี่ยวชาญงานนั้นเข้ามาร่วมด้วย และองค์กรควรจัดให้มีนักกฎหมาย เพื่อทำหน้าที่ในการตรวจสอบข้อสัญญาก่อนที่จะพิจารณาตกลง

หลักการที่ 3 การบริหารการจ้างงานภายนอกเป็นขั้นตอน ในการดำเนินงานของผู้ให้บริการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประเด็นในการติดต่อสื่อสาร และการบริหารความสัมพันธ์เป็นหลักประกอบด้วย การสื่อสารกับพนักงานในฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และพนักงานอื่น ๆ ในองค์กร ขั้นตอนที่ 9 การสื่อสารเป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งของความสำเร็จในการจ้างงานภายนอก เมื่อองค์กรเริ่มต้นกระบวนการในการวางแผน พนักงานในหน่วยงานควรจะได้รับทราบว่าองค์กรจะดำเนินการอะไร และให้ความสนใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับงานของเขาอย่างไร ขั้นตอนที่ 10 องค์กรควรมีรายชื่อตัวแทนของผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกที่จะเข้ามาทำงาน และมีปฏิสัมพันธ์ร่วมกับพนักงานในองค์กร รวมถึงประวัติ และแหล่งอ้างอิงของแต่ละบุคคลนั้น ๆ ด้วย ขั้นตอนที่ 11 เมื่อการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการเสร็จสิ้นลง และสัญญาได้รับการตกลงเรียบร้อย องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการประชุมร่วมกับ ผู้ให้บริการเพื่อเขียนกำหนดการขึ้น โดยถ้าจะทำการจ้างงานภายนอกในกิจกรรมที่มีการระบุเอาไว้ในแผนประจำปี ควรจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่ดำเนินการไปแล้วทั้งหมด ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถเริ่มสัญญาใหม่ และสามารถที่จะกำหนดวันเริ่มต้นของแผนการใหม่ได้

หลักการที่ 4 การติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบการทำงานของผู้ให้บริการ ว่าสามารถบรรลุผลงานตามที่ตกลงไว้ในข้อสัญญา และองค์กรควรจะทำการว่าจ้างผู้ให้บริการต่อไปหรือไม่ ประกอบด้วยการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามข้อกำหนด ขั้นตอนที่ 12 สัญญาการจ้างงานภายนอก ควรมีการกำหนดถึงมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่มีความเฉพาะเจาะจง และระดับของบริการที่องค์กรคาดหวังเอาไว้ ควรกำหนดด้วย

ว่าจะทำการตรวจสอบ และวัดคุณภาพของบริการในแต่ละหน้าที่งานของฝ่ายที่มีการจ้างงานภายนอกอย่างไร

สรุปได้ว่า หลักการเพิ่มประสิทธิภาพของการจ้างงานภายนอก ประกอบไปด้วย การศึกษาถึงความจำเป็น และความต้องการ การตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการ การบริหารการจ้างงานภายนอก การติดตาม และประเมินผล

กระบวนการจ้างงานภายนอก

กระบวนการจ้างงานภายนอก เป็นสิ่งสำคัญในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้ ดำเนินการในการวางแผน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน Simmons (2004: 1) อธิบายว่า ขบวนการการจ้างงานภายนอก หมายถึง วงจรชีวิตการจ้างงานภายนอก 9 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. กลยุทธ์ (strategy) การจ้างงานภายนอกเป็นนโยบายที่โดยทั่วไป จะถูกกำหนดมาจากผู้บริหารระดับสูง บางทีแล้วอาจมองว่าเป็นส่วนสำคัญ ในการดึงเอาความสามารถ หรือประสิทธิภาพของการทำงานจริง ๆ ในแต่ละบริษัทออกมาได้โดยการใช้การจ้างงานภายนอกเป็นกุญแจสำคัญ ในการแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้

2. การทบทวนการประเมินผล (reassessment) การประเมินองค์กรจะต้องทำการประเมินเพื่อทำให้ทราบถึงศักยภาพ สำหรับทำการจัดการก่อนที่จะทำการจ้างงานภายนอก

3. การคัดสรร (selection) การคัดสรรเป็นส่วนที่อาจจะกล่าวได้ว่า สำคัญที่สุดในทุกขั้นตอน ซึ่งรวมถึงการกำหนดขอบเขต ข้อกำหนดของการจ้างงานภายนอก รวมถึงการจ้างผู้ให้บริการ โดยใช้กระบวนการ RFI (Request For Information) หรือ RFP (Request For Proposal) ที่จะตัดสินกันที่ “best-value” Vender ซึ่งนักกฎหมายการจ้างงานภายนอกจะเป็นผู้ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับนิยาม กระบวนการ RFI การกำหนดข้อกำหนด และการประเมินการจ้างงานภายนอก

4. การเจรจา (negotiation) การเจรจาเป็นกระบวนการที่สำคัญกับกระบวนการว่าจ้างเงื่อนไขข้อตกลงต่าง ๆ จนกระทั่งกระบวนการดำเนินการถึงขั้นตอนการลงนามสัญญาจ้าง ซึ่งขั้นตอนนี้จะดำเนินการอย่างรัดกุมด้วยกันทั้งสองฝ่าย โดยมีหลักการที่สำคัญในการพิจารณาตัดสินใจก่อนที่จะดำเนินการในกระบวนการต่อไป 2 ข้อ คือ “Head of Terms” หรือ “Term Sheet” สัญญาว่าจ้างอาจจะมีการเจรจากับ Vender มากราย หรืออาจจะไม่สามารถตกลงกันได้ ก่อนการที่จะเจรจาในรายละเอียด นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกสามารถให้คำแนะนำได้ ซึ่งลูกค้ามักมองข้ามปัจจัยความกดดันในการแข่งขันออกไป แต่แท้จริงแล้วยังคงมีความกดดันในการแข่งขันอยู่ ผลกระทบของความกดดันในการแข่งขันนั้นลดลงไปได้ โดยอาศัยปัจจัยของเวลาและค่าใช้จ่าย

มาทดแทนกัน "Term Sheet" จะเป็นประโยชน์ที่สุดในการที่จะทำให้ทั้งคู่บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยกันได้ ซึ่งจะต้องพิจารณาให้ดีถึงรายละเอียดต่าง ๆ ด้วย

5. การสนับสนุนการดำเนินการ (implementation) เป็นกระบวนการหลังจากที่ได้ข้อตกลงในสัญญาว่าจ้างแล้วยังรวมถึงการวางแผนด้วย และมีการตั้งงบประมาณสำหรับการวางแผน และการจัดการ

6. การบริหารการควบคุม (oversight management) การควบคุมกระบวนการที่จะนำไปสู่ทิศทางของการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการ และถูกต้องได้ผลดี สิ่งที่สำคัญ คือการมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างลูกค้า และผู้ให้บริการซึ่งต้องใช้เวลาเพื่อให้เกิดสิ่งเหล่านี้ ประสบการณ์จะช่วยทำให้ข้อกำหนดในสัญญาว่าจ้างระบุให้มีการควบคุม และการจัดการหากมีข้อโต้แย้ง บางทีอาจจำเป็นต้องมีการเจรจากันใหม่ นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกสามารถให้คำปรึกษา ซึ่งการเจรจากันใหม่นี้ อาจจะเป็นผลดีกับทั้งสองฝ่ายได้

7. ความสมบูรณ์ของงาน (build completion) กระบวนการนี้จะทำให้กระบวนการต่าง ๆ นั้น สมบูรณ์ได้ด้วยการพัฒนาโปรแกรมต่าง ๆ ขึ้นมา นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกจะเป็น ผู้แนะนำในเรื่องของความล่าช้า ระดับการให้บริการ และสิ่งต่าง ๆ

8. การเปลี่ยนแปลง (change) สัญญาว่าจ้างควรที่จะมีการระบุไว้ เกี่ยวกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลงหลัก หรือย่อยไว้ตั้งแต่เริ่มแรกของการลงนามในสัญญาว่าจ้าง เพื่อมีไว้ควบคุมความได้เปรียบ เสียเปรียบของทั้งสองฝ่ายนั้นเอง

9. ทางออก (exit) หลังจากสิ้นสุดของการจ้างงานภายนอก องค์กรอาจจะมีการรับทำต่อ (take over) จากผู้ให้บริการ ด้วยเหตุผลทางด้านการเงินหรือข้อตกลงอื่น ๆ โดยทั่วไปแล้ว จะมีการยื่นข้อเสนอใหม่ (re-tender) หรือหมุนเวียนพนักงานที่เป็นกำลังหลัก ช่วงนี้จะเป็นช่วงที่สำคัญที่สุดของทุกคน นักกฎหมายการจ้างงานภายนอกสามารถให้คำปรึกษาได้

ดัชนีบ่งชี้ในการวิเคราะห์ที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก

Greaver (1999: 4-5) อธิบายว่า ในการบริหารธุรกิจขององค์กร มีวิกฤติหลายอย่างที่องค์กรประสบปัญหาในการดำเนินการทางธุรกิจ วิกฤติต่าง ๆ เหล่านี้เป็นดัชนีบ่งชี้ ที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก ได้แก่

1. วิกฤติจากแรงกดดันขององค์กรเอง เพื่อส่งเสริมความมีประสิทธิภาพโดยการเน้นในสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีที่สุด เพื่อความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขทางธุรกิจความต้องการของสินค้า และการบริการ ตลอดจนเทคโนโลยี และสารสนเทศ เพื่อปฏิรูปองค์กร เพื่อเพิ่มคุณค่าของสินค้าและการบริการ ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าของผู้ร่วมหุ้น

2. วิกฤติจากแรงกดดันในการพัฒนา เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พัฒนาความชำนาญทักษะ และเทคโนโลยีที่ไม่มีอยู่ภายในองค์กร พัฒนาการควบคุม และการจัดการพัฒนาความสามารถในการบริหารความเสี่ยง เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ พัฒนาความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ขององค์กร โดยร่วมงานกับผู้ให้บริการที่มีความสามารถ และความชำนาญที่เหนือกว่า

3. วิกฤติแรงกดดันทางการเงิน เพื่อลดการลงทุน ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และเพิ่มกระแสเงินสด โดยการโอนทรัพย์สินที่มีอยู่ให้กับผู้ให้บริการภายนอก

4. วิกฤติแรงกดดันของรายได้ เพื่อเร่งการขยายตัวขององค์กร โดยใช้ความสามารถทางกลยุทธ์ และระบบของผู้ให้บริการให้ได้รับส่วนแบ่งทางการตลาด และโอกาสทางธุรกิจ จากเครือข่ายของผู้ให้บริการ เพิ่มยอดขาย และยอดการผลิตขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เมื่อการขยายตัวดังกล่าวอาศัยเงินลงทุนจากผู้ให้บริการโดยไม่ทำให้องค์กรต้องมีการลงทุนเพิ่มมากขึ้น และเพื่อใช้ทักษะที่มีอยู่ภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

5. วิกฤติจากแรงกดดันของต้นทุน เพื่อลดต้นทุนโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือ และชำนาญกว่า และโครงสร้างของต้นทุนที่ต่ำกว่าของผู้ให้บริการภายนอก เพื่อเปลี่ยนต้นทุนคงที่ เป็นต้นทุนที่แปรผันตามงานที่มีการว่าจ้าง

6. วิกฤติจากแรงกดดันของพนักงานเอง เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีเส้นทางสายอาชีพที่มั่นคง ส่งเสริมความมุ่งมั่นผูกพัน และส่งเสริมความสามารถในหน้าที่การงานที่ไม่ใช่งานหลัก องค์กรขนาดใหญ่มีปัจจัยความเป็นเจ้าของที่จะมีปัญหาที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพลวัตรในปัจจุบันในการลงทุนที่มิใช่ธุรกิจหลักขององค์กร ข้อด้อยที่เกิดจากความเป็นเจ้าของ ประกอบด้วยการเปลี่ยนแปลงที่ล่าช้า คู่แข่งขันที่มีความกระฉับกระเฉงสามารถเปลี่ยนแปลงธุรกิจชั่วข้ามคืน องค์กรขนาดใหญ่ใช้เวลาหลายเดือนที่จะรับรู้ความจำเป็น และการเปลี่ยนแปลงใช้เวลายาวนาน การลงทุนขนาดใหญ่ องค์กรขนาดใหญ่จะลงทุนในทรัพย์สินที่แสดงงบดุลที่ดี และลงทุนในการฝึกอบรมที่แสดงในงบกำไรขาดทุน ผลตอบแทนการลงทุนต่ำ (poor investment yield) ในสภาวะการแข่งขัน เทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถทำให้พนักงานที่ได้รับ การฝึกอบรม และเครื่องจักรอุปกรณ์ล้าหลังไม่ทันสมัย ต้นทุนคงที่ (fixed cost) ค่าใช้จ่ายจะเป็นต้นทุนคงที่ และไม่เกิดประโยชน์ ทุนดำเนินการสูง (higher total cost) เกิดจากค่าใช้จ่ายจิปาถะ และผลประกอบการต่ำ การจัดการไม่ราบรื่น (management hardship) องค์กรขนาดใหญ่มีความยุ่งยากในการจัดการ และไม่เน้นในธุรกิจหลัก ขาดนวัตกรรม (less innovation) ความเป็นองค์กรขนาดใหญ่จะทำให้ขาดโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับผู้ให้บริการที่มีนวัตกรรมทันสมัย หลงวัฒนธรรมองค์กร (staid culture) กระบวนทัศน์ไม่มีการเปลี่ยนแปลง หากไม่มีการแข่งขันจากภายนอก โดยสรุปหาก

องค์กรใช้แนวความคิดการจ้างงานภายนอกเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ จะบรรเทาความเสี่ยงจากปัญหาดังกล่าว

อุปสรรคการจ้างงานภายนอก

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ย่อมก่อให้เกิดปัญหาและอุปสรรคตามมา หากองค์กรได้ศึกษาปัญหาของการจ้างงานภายนอก ก็สามารถช่วยให้กระบวนการในการบริหารจัดการการจ้างงานภายนอกได้ดีขึ้น Greaver (1999: 29-31) กล่าวว่า อุปสรรคที่สำคัญในการจ้างงานภายนอกประกอบ ไปด้วย

1. ความไม่แน่นอน ความรู้สึกไม่แน่นอนอาจจะเกิดขึ้นได้ ตั้งแต่ความสงสัยว่า การจ้างงานภายนอก คือ อะไร องค์กรทำการคัดเลือกผู้ให้บริการที่มีคุณภาพได้หรือไม่ ไปจนถึงคำถามที่ว่าผู้ให้บริการจะสามารถปฏิบัติงานตามที่ตกลงกันไว้ ได้มากน้อยเพียงใด ความกังวลต่าง ๆ เหล่านี้สามารถทำให้ลดลงได้ จากการวางแผน และปฏิบัติตามขั้นตอนของการจ้างงานภายนอก โดยจะต้องมั่นใจว่าองค์กรจะไม่ดำเนินการใด ๆ หากไม่มีการตรวจสอบข้อเท็จจริงเสียก่อน

2. การสูญเสียการควบคุม ผู้บริหารจะรู้สึกสูญเสียอำนาจในการควบคุม เมื่อพบว่าตนไม่มีสิทธิหน้าที่จะตัดสินใจ ในกิจกรรมที่ทำการจ้างงานภายนอก ในอดีตทีมผู้บริหารมักใช้วิธีการในการควบคุม และสั่งการ แต่การจ้างงานภายนอกมีวิธีบริหารการจัดการ ที่แตกต่าง เพราะปัจจุบันขนาดที่ใหญ่ไม่ใช่สิ่งที่ดีเสมอไป การควบคุมอำนาจในการตัดสินใจ จึงไม่ใช่สิ่งที่จะสร้างให้เกิดผลิตภาพ แต่การเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกันจะกลายเป็นสิ่งที่ผลักดันให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่า

3. การสูญเสียความสามารถหลัก ปัญหาที่มองว่าการจ้างงานภายนอกอาจจะเป็นสาเหตุของการสูญเสียความสามารถหลัก และทำให้องค์กรไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ นั้นจะถูกแก้ไขโดยการวางแผนการทำงานภายนอกอย่างเหมาะสม โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่ชัดเจน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร นอกจากนั้นองค์กรอาจจะใช้วิธีตรวจสอบเป้าหมายของการจ้างงานภายนอกว่า เป้าหมายเหล่านั้นเป็นความสามารถหลักที่องค์กรยังไม่มีในปัจจุบัน และในอนาคตใช่หรือไม่

4. การต่อต้านของพนักงาน มุมมองของพนักงานที่มีต่อการจ้างงานภายนอก มักเป็นความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนไปจากความหมายที่แท้จริงของการจ้างงานภายนอก โดยปัญหาที่พนักงานรู้สึกเป็นกังวลมากที่สุด คือ ความไม่มั่นคงในงาน แต่ถ้าหากพิจารณากลับไป 15-20 ปีที่ผ่านมาแล้ว ก็จะพบว่า การปรับโครงสร้าง การลดขนาดขององค์กร และการปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ ต่างก็เป็นสาเหตุให้พนักงานจำนวนหนึ่งต้องถูกเลิกจ้างเช่นกัน ดังนั้น สิ่งที่ทุกคนจะต้อง

ตระหนัก ก็คือ ความมั่นคงเป็นสิ่งหลอกลวง เพราะไม่มีอะไรในโลกนี้ที่มั่นคงแน่นอน ดังนั้น ในความเป็นจริงทักษะของพนักงานก็คือ ความมั่นคงของพนักงาน ด้วยการจ้างงานภายนอก อาจเป็นหนทางในการเพิ่มทักษะ และความสามารถที่เฉพาะเจาะจงให้กับพนักงานได้ อีกทั้ง การทำงานร่วมกับผู้ให้บริการภายนอกอาจช่วยให้พนักงานมีเส้นทางสายอาชีพที่ดีกว่า และได้รับ การสนับสนุนในการฝึกอบรม และพัฒนาที่มากกว่าการอยู่กับองค์กรก็เป็นไปได้

5. ความยากในการยกเลิกการจ้างงานภายนอก และกลับมาดำเนินการเอง ในประเด็น ของการยกเลิกการจ้างงานภายนอก เพื่อกลับไปดำเนินการเองนั้น ในความเป็นจริงอาจทำได้ ค่อนข้างยาก แต่ก็อาจจะเกิดขึ้นได้ในกรณีที่การจ้างงานภายนอกนั้น เกิดขึ้นจากเหตุผล ที่เหมาะสม การที่องค์กรเริ่มใช้การจ้างงานภายนอกก็เปรียบกับนักเดินทาง จะเดินทางโดย เครื่องบินโดยมีเหตุผลสำคัญบางอย่างที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจเช่นนั้น (เช่น ต้องการ ประหยัดเวลาในการเดินทาง) และถ้าเครื่องบินเกิดการขัดข้องไม่สามารถเอาเครื่องขึ้นได้ เรามัก พบว่าผู้โดยสารส่วนใหญ่จะรอเพื่อขึ้นเครื่องอื่นต่อไป หรือ ในกรณีที่ผู้โดยสารเกิดไม่พอใจในตัว ผู้ให้บริการบนเครื่อง ผู้โดยสารเหล่านั้นก็มักเลือกที่จะเปลี่ยนไปเดินทางโดยสายการบินอื่น ๆ แทน เช่นเดียวกับในกรณีของการจ้างงานภายนอกที่องค์กรมักมีทางเลือกมากมายในการจ้างงาน เช่น การเปลี่ยนบริษัทผู้ให้บริการภายนอก หรือการเพิ่มจำนวนผู้ให้บริการภายนอก

6. ความเสี่ยงต่อความล้มเหลว การจ้างงานภายนอกที่เกิดขึ้น แน่นอนอาจจะมี ความผิดพลาดเกิดขึ้นได้ ดังนั้น จึงเป็นความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องตัดสินใจ โดยผู้บริหารจะต้อง ตอบคำถามให้ได้ว่า “ทำไมองค์กรจึงเลือกที่จะเสี่ยง” ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็วในปัจจุบัน การหยุดนิ่งอยู่กับที่อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงมากกว่าการจ้างงานภายนอก ก็เป็นได้ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงก็ยังคงมีอยู่ถ้าองค์กรมีการดำเนินการที่ไม่ถูกต้อง ดังนั้น การเริ่มต้นการจ้างงานภายนอกอย่างเหมาะสมตามลำดับขั้นตอนที่ควรจะเป็นจะช่วยให้องค์กร ลดความเสี่ยงที่จะนำไปสู่ความล้มเหลวในการจ้างงานภายนอกได้

สรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกเป็นหลักในการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ย่อมมีความเสี่ยง หรืออุปสรรคเกิดขึ้นได้เสมอ อย่างไรก็ตามความเสี่ยงหรืออุปสรรคเหล่านั้นก็สามารถทำให้ลดลง ได้ จากการที่องค์กรมีแผนงานที่ชัดเจน และมีการสื่อสารแผนงานนั้นเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน ระหว่างพนักงาน และองค์กร ทั้งนี้เพราะมีเทคนิควิธีการที่ดีเพียงอย่างเดียวไม่ได้ช่วยทำให้ การทำงานประสบความสำเร็จได้เสมอไป ดังนั้นการดำเนินการเพื่อการจ้างงานภายนอกก็จะไม่ ประสบความสำเร็จด้วยเช่นกันหากองค์กรมีวิธีการที่ดี แต่ไม่สามารถผลักดันให้บุคลากรของตนเข้า มามีส่วนร่วมได้อย่างแท้จริง

แนวคิดการจ้างงานภายนอกในประเทศไทย

สำหรับประเทศไทยในส่วนของภาครัฐ ได้นำแนวคิดนี้มาใช้ โดยเริ่มจ้างงานภายนอกกับงานที่เป็นกิจกรรมสนับสนุนบางอย่างที่ไม่ใช่งานหลัก เช่น งานทำความสะอาด งานด้านทำสวน ดูแลต้นไม้ หรือพนักงานขับรถ ให้เอกชนทำ และมีแนวโน้มจะมากยิ่ง ๆ ขึ้น โดยจะจ้างงานภายนอกในกิจกรรมงานหลัก ๆ ที่สำคัญ เช่น การก่อสร้าง งานด้านระบบข้อมูล งานด้านการบริหารบุคคล ซึ่งทำให้เกิดทั้งผลดี และผลเสียตามมา ผลเสียที่มีมากอย่างหนึ่ง คือ งานที่จ้างงานภายนอกไปแทนที่จะได้คุณภาพแต่กลับไม่ได้ และยังมีปัญหาคอรัปชั่นตามมาอีกด้วย

นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548: 12-15) ได้สรุปเงื่อนไข ที่ควรนำมาพิจารณาในการจ้างงานภายนอกในภาครัฐ ได้แก่

1. เงื่อนไขด้านการแข่งขัน เป็นทฤษฎีที่ยอมรับกันแล้วว่า ถ้ามีการแข่งขันที่เสรี ย่อมทำให้เกิดประสิทธิภาพ และความประหยัด กิจกรรมบางอย่างที่สามารถหาผู้ผลิตงานได้ในตลาด กิจกรรมเหล่านั้นถ้านำออกไปจ้างงานภายนอกก็ย่อมจะช่วยลดค่าใช้จ่ายลงได้ กิจกรรมที่ว่านี้ ได้แก่ งานที่ใช้เทคโนโลยีต่ำ งานที่ไม่ต้องอาศัยความเชี่ยวชาญสูง เช่น งานทำความสะอาด งานซ่อมแซม ดูแลยานพาหนะ

2. เงื่อนไขด้านความสามารถในเชิงการบริหาร และการควบคุมตรวจสอบ จากประสบการณ์ของภาคเอกชน พบว่า องค์กรจะตัดสินใจจ้างงานภายนอกก็ต่อเมื่อ องค์กรนั้น ๆ แน่ใจว่า จะสามารถควบคุมหน่วยงานผู้ให้บริการงานภายนอกนั้น ๆ ซึ่งหมายถึงว่า องค์กรนั้น ๆ ต้องมีระบบการบริหารที่เข้มแข็ง พนักงานมีความสามารถ และประสบการณ์สูง มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากที่จะเข้าไปควบคุม และตรวจสอบได้ ระบบราชการไทยขาดการควบคุม และตรวจสอบ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมภายในของหน่วยงานเอง หรือองค์กรตรวจสอบอิสระจากภายนอก เป็นต้น การที่เอางานภาครัฐไปจ้างงานภายนอกก็จะยิ่งรั่วไหล และเกิดการคอรัปชั่นขึ้น ยิ่งมีการกระจายอำนาจมากเท่าไร การตรวจสอบข้อมูลผ่านเครือข่ายเทคโนโลยีไม่ถึง ก็จะยิ่งนำเอางบประมาณแผ่นดินไปใช้เอื้อประโยชน์แก่พวกพ้องตนเองมากยิ่งขึ้นเท่านั้น อีกทั้งบริษัทที่ให้บริการภายนอกต้องการผลประโยชน์ตอบแทนเยอะ ๆ ก็จะจ้างบุคลากร ที่ด้อยประสิทธิภาพ ประกอบกับข้าราชการเองก็ขาดความเชี่ยวชาญไม่สามารถตรวจสอบและควบคุมได้ การจ้างงานภายนอกยิ่งมีมากเท่าไร ในสภาวการณ์เช่นนี้ ก็ยิ่งเปิดโอกาสให้มีการคอรัปชั่นมากขึ้นเท่านั้น ผลเสียก็จะตกอยู่กับคนไทย และประเทศไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได

3. เงื่อนไขด้านความรับผิดชอบ จากการศึกษาของ Hart, Shleifer และ Wrishy พบว่า หน่วยงานของรัฐได้จ้างงานภายนอก งานบางอย่างให้เอกชนทำ แต่บริษัทเหล่านั้นได้พยายามลดค่าใช้จ่ายของตัวเอง ส่งผลไปถึงการลดระดับของคุณภาพ และ Deakin และ Walsh ได้ศึกษา

หน่วยงาน Department of Immigration and Multicultural Affairs (DIMA) ในประเทศออสเตรเลีย พบว่า บริษัทที่หน่วยราชการจ้างงานภายนอกไปให้นั้น กลับไม่ได้ช่วยให้เกิดการประหยัด ร้อยละ 10 ของบริษัทที่ให้บริการภายนอกไม่ได้ส่งมอบสินค้า และบริการตามเวลา คุณภาพ และมาตรฐานที่ได้ตกลงไว้ นอกจากนั้น จากผลการศึกษาการจ้างงานภายนอกในกิจกรรมด้านสารสนเทศของหน่วยราชการในประเทศออสเตรเลีย ยังพบอีกว่า บริษัทของคนท้องถิ่น ซึ่งเป็นบริษัทขนาดเล็ก และขนาดกลางต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ เช่น IBM, EDS และ SCS เป็นต้น

การตัดกิจกรรมของภาครัฐไปจ้างงานภายนอก โดยไม่มีการสร้างพันธะ(commitment) ให้ต้องรับผิดชอบ โดยหน่วยราชการนั้น ๆ นอกจากจะสร้างความเสียหายแล้วยังเป็นตัวที่ไม่เอื้อให้กับธุรกิจขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่จะสามารถพัฒนาตนเอง และตกเป็นเหยื่อของบริษัทข้ามชาติ ทำให้ประเทศต้องพึ่งพาคนอื่นมากขึ้น จนขาดความสามารถในการพึ่งพาตนเอง เงื่อนไขด้านการสะสมองค์ความรู้เอาไว้ในองค์กร ตามรูปแบบ Strategic Grid ของ McFarlan และ Nolan ได้เสนอว่า สถานการณ์เช่นไร ที่องค์กรควรจะจ้างงานภายนอก โดยชี้ให้ เห็นว่า การสะสมความรู้และนวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญสำหรับอนาคตขององค์กร องค์กรจะใช้วิธีการสร้างความรู้ภายในมากกว่าที่จะออกไปจ้างงานภายนอก เสนอให้มีการสำรวจองค์ความรู้ ภูมิปัญญาของคนไทย ที่สมควรจะพัฒนาตนเอง และต่อยอดเพื่อให้เกิดความรู้ที่แตกฉานมากขึ้น เงื่อนไขทางด้านค่านิยมและวัฒนธรรมไทย การจ้างงานภายนอกเป็นแนวคิดของทางตะวันตกที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของการแลกเปลี่ยนสินค้า และบริการ กับเงิน หรือค่าตอบแทน โดยมีกรอบของคุณภาพ และมาตรฐานกำหนด เมื่อเอามาใช้ในเมืองไทย ความผูกพันทางใจที่เคยมีของคนไทยในสภาพของการจ้างงานจึงมีลดน้อยลง ความเป็นคนไทย ความเห็นอกเห็นใจถูกตัดออกไปสิ้น ส่วนอีกกระแสหนึ่งเราก็รับตามแนวคิดของตะวันตก ที่บอกว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด การจ้างงานภายนอกก็เหมือนกับการลดขนาดองค์กร คือ การตัดงาน การตัดคน การเอาคนออก ถ้าเป็นการเอาออกโดยไม่มีการสร้างอาชีพมารองรับ ก็ยิ่งทำให้เกิดปัญหามากยิ่งขึ้น ในอดีตที่ผ่านมามีการนำเอาโครงการดึงดูดใจให้คนเกษียณก่อนกำหนดอายุมากขึ้น แต่กลับพบว่า ไม่ประสบความสำเร็จ เพราะคนที่ออกกลายเป็นคนที่มีศักยภาพ แต่คนที่อยู่ รัฐต้องกลับลงทุนพัฒนามากยิ่งขึ้น จึงกลายเป็นปัญหาให้ภาครัฐ ขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถมากยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่าแนวคิดการจ้างงานภายนอกในประเทศไทย มีเงื่อนไขที่ควรนำมาพิจารณาประกอบไปด้วย ด้านการแข่งขัน ด้านความสามารถในเชิงการบริหารและการควบคุมตรวจสอบจากประสบการณ์ของภาคเอกชน และด้านความรับผิดชอบ เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ความหมายของการบริหารจัดการ

ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การนำหรือการจูงใจ และการควบคุม ซึ่งมีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังต่อไปนี้

เกษม จันทร์แก้ว (2540: 512 - 514) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะการดำเนินการนำวัตถุดิบสู่ระบบ ด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้ การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิดการผสมผสานกัน ถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารไว้ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการ ตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม ในการนำแผนงาน ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ไปดำเนินการร่วมกัน ทรัพยากรทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหาร (ได้แก่ คน งบประมาณ เครื่องมือ อุปกรณ์ สวัสดิการ ฯลฯ) ก่อให้เกิดผลผลิตขั้นสุดท้าย

วิโรจน์ สารรัตนะ (2545: 3–5) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่หลักทางการบริหารอย่างน้อย 4 ประการ คือ การวางแผน การจัดองค์กร การนำ และการควบคุม ซึ่งกระบวนการดังกล่าว มีผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบที่จะให้มีการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การวางแผน (Planning) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญประการหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการทั้งหลายกำหนดขึ้น จะเริ่มต้นด้วยหน้าที่ทางการวางแผนเป็นอันดับแรก จึงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการวางแผนได้เป็นอย่างดี โดยที่องค์ประกอบของกระบวนการวางแผนองค์กรหนึ่ง ๆ ประกอบด้วย ภารกิจ จุดหมาย และแผน โดยภารกิจเป็นข้อประกาศอย่างกว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย หรือเหตุผลพื้นฐานในการดำรงอยู่ขององค์กร และขอบข่ายงานเฉพาะขององค์กร หรือที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น สำหรับจุดหมาย เป็นเป้าหมายแห่งอนาคต หรือผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้บรรลุผล ขณะเดียวกันแผนงาน หมายถึง วิถีทางที่จะก่อให้เกิดการกระทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์กร

การจัดองค์กร (Organizing) เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สืบเนื่องจากการวางแผน กล่าวคือ เมื่อองค์กรจัดทำจุดหมาย และแผนเชิงยุทธศาสตร์แล้ว ผู้บริหารควรต้องออกแบบโครงสร้างองค์กร เพื่อให้การบริหารงานบรรลุจุดหมายแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรนั้น การออกแบบโครงสร้างองค์กรเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบโครงสร้างองค์กรเกิดขึ้นมากมาย

การนำ (Leading) เป็นสภาวะที่ผู้นำใช้ความพยายามที่จะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การที่ผู้นำจะเป็นผู้นำที่มีศักยภาพดังกล่าวได้ พึงทำความเข้าใจทฤษฎีการจูงใจ (Motivation) ภาวะผู้นำ (Leadership) การติดต่อสื่อสาร (Communication) และการบริหารกลุ่ม (Group) เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม

การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการวางระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร การเสริมสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของสมาชิกในองค์กร

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการองค์กรที่จะประสบผลได้นั้นต้องประกอบไปด้วยการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดโครงสร้างองค์กร เพื่อใช้เป็นกลไกในการดำเนินการตามแผนนั่นเอง และในขณะที่ดำเนินการตามแผนนั้น ต้องอาศัยผู้นำที่มีศักยภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล หรือการควบคุม การวางระเบียบกฎเกณฑ์เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุผลตามจุดหมายที่กำหนดไว้ มุ่งให้เกิดความมั่นใจว่า สมาชิกในองค์กรได้ประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่จะทำให้บรรลุผลตามมาตรฐานการทำงานที่กำหนดไว้

หน้าที่ในการบริหารจัดการ

General and Industrial Management (ฟาโยล์, 1961 อ้างใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหาร หรือการจัดการ ประกอบด้วยหน้าที่ทางการจัดการ 5 ประการ คือ

1. การวางแผน หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องทำการคาดการณ์ล่วงหน้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติเอาไว้ สำหรับเป็นแนวทางของการทำงานในอนาคต

2. การจัดองค์การ หมายถึง ภาระหน้าที่ ที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มี โครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ เพื่อให้เครื่องจักร สิ่งของ และตัวคน อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมในอันที่จะช่วยให้งานขององค์กร บรรลุผลสำเร็จได้

3. การบังคับบัญชาสั่งการ หมายถึง หน้าที่ในการสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งกระทำให้งานสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การประสานงาน หมายถึง ภาระหน้าที่ ที่จะต้องเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้ และกำกับให้ไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน

5. การควบคุม หมายถึง ภาระหน้าที่ในการที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่ได้วางไว้แล้ว

หน้าที่ในการจัดการของฟาโยล์ ถือได้ว่าเป็นวิถีทางที่จะให้ผู้บริหารทุกคนสามารถบริหารงานของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ ยังเป็นหลักเกณฑ์ที่ได้ใช้ปฏิบัติอยู่จนทุกวันนี้ เพราะไม่ว่าเราจะยกเอากิจการใดก็ตามขึ้นมาแยกแยะดู ก็จะเห็นว่างานบริหารขององค์กรทุกวันนี้ มีการจัดแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารไว้ใกล้เคียงกับหลักเกณฑ์ที่ฟาโยล์ ได้แบ่งแยกเอาไว้ ในขณะที่การบริหารองค์กรสมัยใหม่นั้น จะต้องมององค์กรอย่างเป็นระบบที่มีสิ่งแวดล้อมเข้ามาเกี่ยวข้องในการบริหารงาน แนวคิดในเรื่องระบบจึงจำเป็นที่ผู้บริหารในองค์กรต้องเข้าใจและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่มากระทบองค์กร ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลาท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่ในยุคปัจจุบัน องค์กรรัฐบาล หรือเอกชน ต้องมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เช่น การแข่งขัน การเมือง สภาพเศรษฐกิจ สังคมที่เปลี่ยนไป ล้วนส่งผลต่อการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับภาวะดังกล่าว องค์กรในฐานะที่อยู่ในระบบการปรับตัวเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ย่อมส่งผลกระทบซึ่งกันและกันได้ จึงนำการศึกษาแนวคิดของการจัดการวิธีระบบ

สรุปได้ว่า หน้าที่ในการบริหารจัดการ คือ ภาระหน้าที่ของผู้บริหารในการควบคุม กำกับ และบริหารจัดการภายในองค์กรเพื่อให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์กร การบังคับบัญชาสั่งการ การประสานงาน และการควบคุม

แนวคิดประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ 7 ประการ

1. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผน เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ

2. โครงสร้าง (Structure) เป็นโครงสร้างขององค์กร ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจของผู้บริหาร การแบ่งโครงสร้างงานตามหน้าที่ ตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า ตามภูมิภาค ได้อย่างเหมาะสม

3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ และลำดับขั้นการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบที่ต่อเนื่องสอดคล้องประสานกัน ทุกระดับ

4. รูปแบบ (Style) หมายถึง การจัดการที่มีรูปแบบ วิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์กร เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร

5. การจัดการบุคคลเข้าทำงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ การพัฒนาบุคคลกรอย่างต่อเนื่อง

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญในการผลิต การขาย การให้บริการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

สรุปได้ว่าประสิทธิภาพขององค์กรธุรกิจ เป็นกรอบการพิจารณา และการวางแผนเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัว ให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่ การกำหนดกลยุทธ์องค์กร เกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงาน และเป้าหมายที่ต้องการ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับการให้บริการ

ความหมาย และแนวคิดการให้บริการ

สุนันท์ บุญวโรดม (2543: 22) การบริการ หมายถึง กิจกรรมหนึ่ง หรือชุดของกิจกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรืออุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

Kotler (1997: 464) การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการใด ๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งไม่สามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจับต้องได้ และไม่ได้ส่งผลของความเป็นเจ้าของ ทั้งนี้การกระทำดังกล่าวอาจจะรวม หรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตนได้

สุดาดวง เรืองรุจิระ (2541: 116) กล่าวว่า งานบริการ คือ งานที่ไม่มีตัวตน สัมผัสไม่ได้ แต่สามารถสร้างความพอใจในการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค หรือผู้ใช้ในตลาดธุรกิจได้

สรุปได้ว่า แนวคิดการให้บริการ คือ กิจกรรมหรืองานที่ไม่มีตัวตน และสัมผัสไม่ได้ แต่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคได้ ซึ่งสินค้าเกี่ยวกับบริการมีลักษณะที่แตกต่างจากสินค้าทั่วไป คือการตัดสินใจซื้อบริการ จะขึ้นอยู่กับความไว้วางใจของลูกค้า เป็นสินค้าที่จับต้องไม่ได้ การผลิต และการบริโภค บริการจะเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ไม่สามารถกำหนดได้แน่นอน เก็บรักษาสินค้าไว้ไม่ได้ และไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของ

ลักษณะของการบริการ

ปณิศา ลัญชานนท์ (2548: 163) ได้กล่าวถึง ลักษณะบริการว่าสามารถจำแนก ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ไม่สามารถจับต้องได้ (Intangibility) หมายความว่า ผู้บริโภค (ลูกค้าที่คาดหวัง) ไม่สามารถรู้สึก มองเห็นได้ยิน ลิ้มรส หรือได้กลิ่น ทำให้ไม่สามารถทดลองใช้ผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะทำการซื้อ เช่น การทำศัลยกรรม หรือการโดยสารบนเครื่องบิน สิ่งเหล่านี้ผู้บริโภคไม่สามารถรู้ผลของการบริการได้จนกว่าจะมีการผ่าตัด หรือการเดินทางจริง ทำให้ผู้บริโภคพยายามจะแสวงหาสิ่งที่จะบ่งบอกถึงคุณภาพของการบริการ (Service quality) เพื่อทำให้ตัวเองเกิดความเชื่อมั่นที่จะใช้บริการนั้น ๆ นักการตลาดจึงต้องพยายามทำให้บริการมีความสามารถในการจับต้องได้ให้มากที่สุดโดยโปรแกรมการส่งเสริมการตลาด ควรชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากบริการอย่างชัดเจนมากกว่าที่จะเน้นตัวบริการเท่านั้น

2. ความไม่สามารถแบ่งแยกได้ (Service inseparability) หมายความว่า การผลิต และการบริโภคเกิดขึ้น ในขณะเดียวกันในประเด็นนี้จะตรงข้ามกับการผลิตสินค้า ซึ่งเริ่มจากการนำวัตถุดิบมาผลิตแล้วนำไปเก็บไว้ในคลังสินค้า และหลังจากที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อจึงจะเกิดการบริโภค ส่วนบริการนั้นเริ่มจากการที่ผู้บริโภคตัดสินใจซื้อ แล้วจึงเกิดการผลิตและการบริโภคในขณะเดียวกัน เช่น ผู้บริโภคตัดสินใจว่าจะตัดผมที่ร้านนี้ แล้วช่างตัดผมจึงเริ่มกระบวนการ

3. ความไม่แน่นอน (Service variability) กล่าวคือ คุณภาพในการให้บริการจะผันแปรไปตามผู้ให้บริการ และขึ้นอยู่กับว่า ให้บริการเมื่อไหร่ ที่ไหน และอย่างไร ตัวอย่าง ภาพรวมการให้บริการของโรงแรมแมริออท (Marriott) อาจสูงกว่ามาตรฐานทั่วไป แต่การให้บริการของพนักงานภายในโรงแรมแต่ละคน อาจไม่เหมือนกัน บางคนอาจให้บริการดีกว่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งทำให้การให้บริการเกิดความไม่แน่นอน

4. ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ (Perish ability) บริการเป็นสิ่งที่ไม่สามารถเก็บไว้ในโกดังหรือคลังสินค้า เมื่อบริการเกิดขึ้น นักการตลาดจะไม่สามารถเก็บไว้เพื่อขาย หรือใช้ในภายหลังได้ ความไม่สามารถเก็บไว้ได้ และไม่เกิดปัญหาถ้าอุปสงค์ที่มีต่อบริการนั้นคงที่ แต่เมื่อ อุปสงค์ที่มีต่อบริการมีความผันผวนมาก จะทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหาร

อเนก สุวรรณบัณฑิต และ ภาสกร อดุลพัฒนกิจ (2548 : 25 - 26) ได้กล่าวถึง ลักษณะของการบริการ การบริการ มีคุณลักษณะที่แตกต่างกับการผลิตสินค้าทั่วไป โดยการบริการมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ (Trust) การบริการเป็นกิจกรรม หรือการกระทำที่ผู้ให้บริการปฏิบัติต่อผู้รับบริการ ในขณะที่กระบวนการบริการเกิดขึ้น ผู้รับบริการไม่ทราบล่วงหน้าว่าจะได้รับ

การปฏิบัติเช่นไร ดังนั้น การตัดสินใจซื้อบริการจึงเป็นสิ่งที่ต้องเกิดจากความไว้วางใจ ซึ่งต่างจากสินค้าที่สามารถเห็นรูปลักษณ์ หรือเลือกคุณภาพได้

2. สิ่งที่จับต้องไม่ได้ (Intangibility) การบริการเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่อาจสัมผัสได้ก่อนซื้อ ดังนั้น การตัดสินใจซื้อบริการต้องอาศัยความคิดเห็น เจตคติ และประสบการณ์เดิมที่ได้รับจากการตัดสินใจซื้อบริการนั้นในครั้งก่อน

3. ลักษณะที่แบ่งแยกออกจากกันไม่ได้ (Inseparability) การบริการมีลักษณะที่ไม่สามารถแยกตัวบุคคล หรืออุปกรณ์ที่ทำหน้าที่ให้บริการได้ การผลิต การบริโภค และการบริการเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันกับการขายบริการนั้น ๆ ซึ่งแตกต่างกับสินค้า ซึ่งต้องมีการผลิต และการขายแล้วจึงมีการบริโภคในภายหลัง

4. ลักษณะที่แตกต่างไม่คงที่ (Heterogeneity) การบริการมีลักษณะไม่คงที่ และไม่สามารถกำหนดมาตรฐานที่แน่นอนได้ การบริการขึ้นอยู่กับแต่ละแบบของผู้ให้บริการ ซึ่งมีวิธีการให้บริการเป็นลักษณะเฉพาะของตนเอง ทั้งนี้ การบริการขึ้นอยู่กับผู้ให้บริการ ผู้รับบริการ ช่วงเวลาของการบริการ และสภาพแวดล้อมขณะบริการ

5. ลักษณะที่ไม่สามารถเก็บรักษาได้ (Perish ability) เมื่อไม่มีความต้องการใช้บริการจะเกิดเป็นความสูญเปล่าที่ไม่อาจเรียกกลับคืนมาใช้ประโยชน์ใหม่ได้ การบริการจึงมีการสูญเสียค่อนข้างสูง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการใช้บริการในแต่ละช่วงเวลา

6. ลักษณะที่ไม่สามารถแสดงความเป็นเจ้าของได้ (Non-ownership) การบริการมีลักษณะที่ไม่มีความเป็นเจ้าของ เมื่อมีการซื้อบริการเกิดขึ้น

ประเภทของธุรกิจบริการ

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์ (2548: 33) ได้กล่าวถึง ธุรกิจบริการสามารถจัดประเภทได้ 4 ประเภท ดังนี้

ประเภทที่ 1 การบริการต่อร่างกายลูกค้า (People Processing Service) ประเภทนี้ เป็นบริการที่มีการถูกเนื้อต้องตัวลูกค้าโดยตรง (เช่น ตัดผม นวดแผนโบราณ ฯลฯ) หรือไม่ก็เป็นบริการทางกายภาพ (เช่น บริการขนส่งมวลชน – เคลื่อนย้ายตัวลูกค้าไปที่จุดหมายปลายทาง) ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องอยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น

ประเภทที่ 2 การบริการต่อจิตใจลูกค้า (Mental Stimulus Processing Service) ประเภท นี้เป็นการให้บริการ โดยไม่จำเป็นต้องถูกเนื้อต้องตัวลูกค้า แต่เป็นการให้บริการต่อจิตใจ อารมณ์ หรือความรู้สึกของลูกค้า (เช่น โรงภาพยนตร์ โรงเรียน วัด โบสถ์ ฯลฯ) ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้อง

อยู่ในสถานที่ให้บริการตลอดทั้งกระบวนการให้บริการจนกว่าจะได้รับผลประโยชน์ตามที่ต้องการจากบริการนั้น แต่สถานบริการในที่นี้ อาจจะหมายถึง สถานที่ใดสถานที่หนึ่ง ที่เฉพาะเจาะจงในการให้บริการนั้น เช่น โรงละคร โรงภาพยนตร์ หรือ อาจจะอยู่ในสถานที่ ที่ไกลออกไป แต่ลูกค้ากับผู้ให้บริการสามารถติดต่อกันได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือระบบโทรคมนาคม เช่น บริการสืบข้อมูลทางอินเตอร์เน็ตบริการเรียนทางไกล ของวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช บริการระบบโทรศัพท์ไร้สายของ AIS และ DTAC

ประเภทที่ 3 การบริการต่อสิ่งของของลูกค้า (Procession Processing Service) ในหลาย ๆ ครั้งของการซื้อบริการ เราไม่ได้ซื้อให้กับตัวเราเอง แต่เราซื้อบริการให้กับสิ่งของของเรา เช่น บริการ ซัก อบ รีด (ซื้อบริการให้กับเสื้อผ้าของเรา) ไปหาสัตว์แพทย์ (ซื้อบริการให้กับสัตว์เลี้ยงของเรา) เป็นต้น ดังนั้น บริการในกลุ่มนี้จะเป็นบริการที่ให้บริการโดยการถูกเนื้อต้องตัวสิ่งของสัตว์เลี้ยง หรือสิ่งของอย่างใดอย่างหนึ่งของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจำเป็นต้องเอาสิ่งของ หรือสัตว์เลี้ยงมาไว้ในสถานที่ให้บริการ โดยตัวลูกค้าไม่จำเป็นต้องอยู่ในสถานบริการในระหว่างที่เกิดการให้บริการก็ได้

ประเภทที่ 4 การบริการต่อสารสนเทศของลูกค้า (Information Processing Service) บริการในกลุ่มนี้เป็นบริการที่ทำต่อสิ่งของของลูกค้า เช่นเดียวกับบริการประเภทที่ 3 แต่ต่างกันตรงที่ ลักษณะของ “สิ่งของ ของลูกค้า” โดย “สิ่งของ ของลูกค้า” ในบริการประเภทที่ 3 จะเป็นของที่มีตัวตน แต่สิ่งของในประเภทที่ 4 จะเป็นของที่ไม่มีตัวตน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า บริการประเภทนี้ ได้แก่ ธนาคารบริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการวิจัยการตลาด

สรุปได้ว่า ธุรกิจบริการมี 4 ประเภท คือ ประเภทแรก เป็นการบริการต่อร่างกายลูกค้า เป็นการบริการที่มีการถูกเนื้อต้องตัวลูกค้าโดยตรง เช่น ตัดผม นวดแผนโบราณ บริการที่พักอาศัย เช่น โรงแรม ประเภทที่สอง การบริการต่อจิตใจลูกค้า ด้านอารมณ์ หรือ ความรู้สึกของลูกค้า เช่น โรงภาพยนตร์ โรงเรียน วัด โบสถ์ ประเภทที่สาม เป็นการบริการต่อสิ่งของของลูกค้า เช่น บริการ ซัก อบ รีด ประเภทที่สี่ การบริการต่อสารสนเทศของลูกค้า จะเป็นสิ่งของที่ ไม่มีตัวตน ซึ่งเป็นข้อมูลสารสนเทศของลูกค้า เช่น ธนาคารบริการที่ปรึกษาทางธุรกิจ บริการวิจัยตลาด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความหมายความพึงพอใจ

ความพึงพอใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจ หรือความต้องการของแต่ละบุคคลในแนวทางที่เขาประสงค์ความพึงพอใจ โดยทั่วไปตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Satisfaction และยังมีผู้ให้ความหมายคำว่า ความพึงพอใจพอสรุปได้ดังนี้

คณิต ดวงหัสดี (2537: 7) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความรู้สึกชอบ หรือพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน และองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ถ้างานที่ทำหรือองค์ประกอบเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ บุคคลนั้นจะเกิดความพึงพอใจในงานขึ้นจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ รวมทั้งสติปัญญาให้แก่งานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีคุณภาพ

ธนียา ปัญญาแก้ว (2540 : 12) ได้ให้ความหมายว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจที่เกี่ยวกับลักษณะของงาน ปัจจัยเหล่านี้นำไปสู่ความพอใจในงานที่ทำ ได้แก่ ความสำเร็จ การยกย่อง ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า เมื่อปัจจัยเหล่านี้อยู่ต่ำกว่า จะทำให้เกิดความไม่พอใจงานที่ทำ ถ้าหากงานให้ความก้าวหน้า ความท้าท้าย ความรับผิดชอบ ความสำเร็จและการยกย่องแก่ผู้ปฏิบัติงานแล้วพวกเขาจะพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541: 45) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจหมายถึง ระดับความพึงพอใจของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติผลิตภัณฑ์ หรือการทำงานของผลิตภัณฑ์กับการคาดหวังของลูกค้า

วิรุฬ พรรณเทวี (2542 : 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ซึ่งเป็นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหมายกับสิ่งหนึ่ง สิ่งใดอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดี จะมีความพึงพอใจมากแต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่ง เมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่าจะมีมากหรือน้อย

สันติ ธรรมชาติ (2547: 24) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่ลดความตึงเครียดของผู้ทำงานให้น้อยลง ถ้ามีความตึงเครียดมากก็จะเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ความตึงเครียดเป็นผลรวมจากความต้องการของมนุษย์ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองก็จะทำให้ความเครียดน้อยลง ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความพึงพอใจ

อภินันท์ จันตะนี (2547: 34) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ ความพึงพอใจว่า หมายถึง ความพึงพอใจที่ลูกค้า หรือผู้ใช้บริการได้สินค้าหรือบริการที่มุ่งหมายหรือตั้งใจไว้ ถ้าเมื่อได้รับ

สินค้า หรือบริการแล้วจะเกิดความพึงพอใจ ยิ่งได้รับสินค้า หรือบริการที่ดีขึ้นก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น แต่ถ้าได้รับสินค้า หรือบริการต่ำกว่าที่ตั้งใจไว้ ก็จะทำให้ความพึงพอใจลดลงไปด้วย

จากความสำคัญของความพึงพอใจสรุปได้ว่า ความพึงพอใจ เป็นความรู้สึกที่เป็นการยอมรับ ความรู้สึกชอบ ความรู้สึกที่ยินดีกับการปฏิบัติงาน ทั้งการให้บริการ และการรับบริการในทุกสถานการณ์ ทุกสถานที่ ในส่วนของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ต้องการที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผู้รับบริการ เพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีและประทับใจในการให้บริการ ความพึงพอใจของบุคคลเป็นความรู้สึกที่บุคคลนั้นได้รับตามที่มุ่งหวัง หรือที่คาดหวังไว้ ดังนั้นความพึงพอใจขององค์กรเป็นความรู้สึกที่ดี เป็นความพอใจ หรือประทับใจที่องค์กรได้รับจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นไปตามที่คาดหวังไว้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ

Bemard (1968) ได้กล่าวถึง สิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิด ความพึงพอใจในงานไว้ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน สิ่งของ หรือสภาวะทางกายที่ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการตอบแทน ชดเชย หรือเป็นรางวัลที่เขาได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานนั้น มาเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลที่มิใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจสำคัญที่ช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงาน มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสนี้ บุคลากรจะได้รับแตกต่างกัน เช่น เกียรติภูมิ การใช้สิทธิพิเศษ เป็นต้น

3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ทำงาน เครื่องมือการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง และผู้อื่น ทั้งได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดึงดูดใจในสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจที่จะร่วมงานกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการ และทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่งวิธีทำงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร

7. โอกาสที่จะร่วมมือในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในงาน เป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน

8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพอใจของบุคคลในด้านสังคม หรือความมั่นคงในการทำงาน

Herzberg (1959) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับ การจูงใจในการทำงาน โดยการสัมภาษณ์วิศวกรในเมืองพิทส์เบอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาทดลอง สรุปได้ว่า สาเหตุที่ทำให้วิศวกร และนักบัญชีเกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการทำงานนั้น มีสององค์ประกอบ คือ

1. องค์ประกอบกระตุ้น (Motivation Factors) หรือ ปัจจัยจูงใจ มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง เป็นสิ่งที่จูงใจบุคคลให้มีความตั้งใจในการทำงาน และเกิดความพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จ

1.2 การได้การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อน ผู้บังคับบัญชา หรือจากกลุ่มบุคคลอื่น

1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงาน

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะ หรือตำแหน่งของบุคลากรในองค์กร

2. องค์ประกอบค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน หรือส่วนประกอบของงาน ทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ หากขาดปัจจัยเหล่านี้จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่แม้ว่าจะมีปัจจัยเหล่านี้อยู่ก็ไม่อาจยืนยันได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยนี้ได้แก่

2.1 เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในเงินเดือน หรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคตนอกจากจะ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งภายในองค์กรแล้ว ยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับ

ความก้าวหน้าในทักษะ หรือวิชาชีพของเขา ดังนั้น จึงหมายถึงการที่บุคคลได้รับสิ่งใหม่ ๆ ในการเพิ่มพูนทักษะ ที่จะช่วยเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน

2.4 สถานะของอาชีพ หมายถึง ลักษณะของงานหรือสถานะที่เป็นองค์ประกอบทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกต่องาน เช่น การมีรถประจำตำแหน่ง เป็นต้น

2.5 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อพบปะกัน โดยกิริยาหรือวาจาแต่มิได้รวมถึงการยอมรับนับถือ

2.6 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์กร

2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

2.8 สถานภาพการทำงาน ได้แก่ สถานภาพทางกายภาพที่เอื้อต่อ ความเป็นสุขในการทำงาน

2.9 ความเป็นส่วนตัว หมายถึง สถานการณ์ ซึ่งลักษณะบางประการของงานส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวในลักษณะของผลงานนั้น เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความรู้สึกอย่างใดอย่างหนึ่งต่องานของเขา

2.10 ความมั่นคงในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีความมั่นคงของงาน ความมั่นคงในองค์กร

2.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน หรือความยุติธรรมในการบริหารงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยค้ำจุนจะเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความเบื่อหน่าย หรือรู้สึกไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎี สององค์ประกอบของ Herzberg นี้ เชื่อว่า การสนองความต้องการของมนุษย์ แบ่งเป็น 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 หรือปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นสูงประกอบด้วยลักษณะงาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่อง และสถานภาพ ส่วนองค์ประกอบที่ 2 หรือปัจจัยค้ำจุน หรือองค์ประกอบที่สร้างความไม่พึงพอใจ เป็นความต้องการขั้นต่ำ ประกอบด้วยสภาพการทำงาน การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบาย และการบริหารงาน ความมั่นคงในงาน และเงินเดือนไม่เป็นการสร้างเสริมบุคคลให้ปฏิบัติดีขึ้น แต่ต้องดำรงรักษาไว้เพื่อความพึงพอใจในขั้นสูงต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

มรกต สาพันธ์ (2548) ได้ศึกษา เรื่องต้นทุนและประสิทธิภาพการจ้างงานจากองค์กรภายนอกในฝ่ายผลิตมี วัตถุประสงค์เพื่อหาต้นทุนและประสิทธิภาพของแรงงานจ้างเหมาเปรียบเทียบกับการจ้างงานเอง โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยดัชนีเปรียบเทียบต้นทุน คือ จำนวนเงินค่าแรงทางตรงที่จ่ายจริง เป็นบาทต่อกิโลกรัม ผลผลิตจำนวนร้อยละของผลผลิตที่เสียหาย และจำนวนร้อยละของฟิล์มเสียดัชนี เปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงาน คือ จำนวนผลผลิตที่ฝ่ายประกันคุณภาพไม่ยอมรับ คิดเป็นจำนวนร้อยละของผลผลิตรวม และจำนวนสินค้าร้องเรียนจากผู้บริโภค เป็นจำนวนซองต่อหนึ่งล้านซองที่ผลิต โดยเปรียบเทียบกันใน 2 ช่วงระยะเวลา ที่บริษัทจ้างเหมาแรงงานส่วนใหญ่ผ่านบริษัทผู้ให้บริการ คือ บริษัท เอส พี ซี บิสสิเนส พาร์เนอร์ จำกัด

ผลการศึกษา สรุปได้ว่า จำนวนผลผลิตของบริษัทจะแปรผันตามความต้องการของฝ่ายขาย ในขณะเดียวกันก็ถูกกำหนดด้วยจำนวนวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผลผลิตทางการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมันฝรั่งทอด ซึ่งต้องใช้มันฝรั่งสด โดยการผลิตจะสูงในช่วยครึ่งปีแรก และต่ำลงในช่วงครึ่งปีหลัง ส่วนขนมขึ้นรูป ถึงแม้วัตถุดิบจะเป็นผลผลิตทางการเกษตรเหมือนกัน แต่วัตถุดิบไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดจำนวนผลผลิตที่เสียหายในช่วงจ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท มีจำนวนน้อยกว่าช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมาถึงร้อยละ 50 แต่ถ้าพิจารณาปีต่อไป พบว่า ในปีแรกของการใช้แรงงานจ้างเหมา ผลผลิตที่เสียหายมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก จากการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่ในปีต่อมา การใช้แรงงานจ้างเหมาผลผลิตที่เสียหาย มีแนวโน้มลดน้อยลง แต่ก็ยังไม่ดีเท่าการใช้แรงงานที่จ้าง โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ในขณะเดียวกันฟิล์มเสียมีมากกว่าช่วงที่จ้างแรงงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่พบว่าในปีที่ 2 ของการใช้แรงงานจ้างเหมาจำนวนฟิล์มเสียมีแนวโน้มลดลงกว่าปีแรก แต่ก็ยังไม่ดีเท่ากับช่วงที่ใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการใช้แรงงานจ้างเหมาในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการใช้พนักงานจ้างเหมาในแผนกอื่น ๆ เช่น งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคล หรืองานด้านคอมพิวเตอร์ที่บริษัททั่วไปนิยมใช้บริการแรงงานจ้างเหมา เนื่องจากเป็นการลดต้นทุน แต่คุณภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้นในช่วงต้นของการใช้การจ้างงานภายนอกจะทำให้ต้นทุนในการจ้างสูงกว่า และประสิทธิภาพในการทำงานด้อยกว่าการจ้างพนักงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่เมื่อพิจารณาในปีถัดไป หรือระยะยาวขึ้น การใช้แรงงานจ้างเหมามีแนวโน้มดีขึ้น แต่จะดีเท่ากับ

การจ้างผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท หรือจ้างเป็นพนักงานประจำหรือไม่นั้น ควรต้องมีการศึกษาต่อไป

สุณี บุญรุ่ง (2549) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังและการรับรู้จริงของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการจ้างงานภายนอก ผลการวิจัยพบว่า บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคาดหวังโดยรวมของการจ้างงานภายนอกอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านลักษณะของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อถือของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อมั่นของการจ้างงานภายนอก ด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า แต่การรับรู้จริงโดยรวมภายหลังจากการใช้บริการอยู่ในระดับเฉย ๆ พฤติกรรมการใช้บริการจ้างงานภายนอก โดยจะยังใช้บริการภายนอกต่อไป แม้ว่าการรับรู้จริงที่ได้รับจะต่ำกว่าความคาดหวัง

อภิษฎา สุขพัฒน์ (2549) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานแตกต่างกัน ลักษณะงานได้แก่ ตำแหน่งระยะเวลาจ้างงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานที่แตกต่างกัน ในการเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงาน ผู้บริหารควรปรับปรุงนโยบายในการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้พนักงานได้ทราบอย่างชัดเจน เช่น อัตราค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

ภาดา บุญทอง (2550) ศึกษา เรื่อง ความคาดหวังการรับรู้ ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการและแนวโน้มพฤติกรรมใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร(รถไฟฟ้าใต้ดิน) ของผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังและการรับรู้ในการให้บริการในการเดินทางจากการใช้บริการรถไฟฟ้าใต้ดินทั้งหมดของผู้ใช้บริการ มีระดับไม่พึงพอใจ กล่าวคือ ผู้ใช้บริการมีความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการอยู่ในระดับสูง แต่การรับรู้จริงภายหลังการใช้บริการอยู่ในระดับต่ำ กว่าความคาดหวัง ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้บริการของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าใต้ดินมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มพฤติกรรมการใช้บริการของผู้ใช้บริการรถไฟฟ้าใต้ดินไปในทิศทางตรงกันข้ามกัน กล่าวคือ ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจากการใช้บริการผู้ใช้บริการจะมีพฤติกรรมการใช้ที่น้อยลง

วัชรวรงค์ เลิศวิทยานุกูล (2550) ศึกษาเรื่อง ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า บริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจ้างเหมาบริการจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ผู้สมัครเองใน

ชั้นหนึ่งก่อนที่จะส่งให้ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ดำเนินการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไป โดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปี กับบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ บริษัท ฯ ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้บริษัท ฯ จะต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออก และมีการจ้างใหม่ทดแทน ทำให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าวให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในแต่ละฝ่าย ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรม และเรียนรู้งานไประยะเวลาหนึ่ง ก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีก จะเป็นอย่างนี้โดยตลอด สภาพปัญหาดังกล่าว เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่รักองค์กร ก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน คือ พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความกังวล ไม่แน่ใจความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างในอนาคต เนื่องจากมีการจ้างต่อสัญญาปีต่อปี นอกจากนี้ พนักงาน จ้างเหมาบริการไม่ได้ทุ่มเท และสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่าตนเองไม่ใช่พนักงานขององค์กร และที่สำคัญ คือ แนวนโยบายในการบริหารจัดการพนักงาน จ้างเหมาบริการ ได้แก่ การจัดจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง และการผูกขาดการจัดจ้าง บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด แต่เพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการนั้น จะช่วยลดผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหายที่มิอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ และนำไปสู่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิผล

รักชนก มีทรัพย์ (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการจ้างงานในองค์กรแบบการจ้างงานภายนอก: ศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัท โกลเด้น มายด์ เซอร์วิส จำกัด พบว่า บริษัทผู้ให้บริการภายนอกที่ประสบความสำเร็จมักเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความสัมพันธ์กับบริษัทผู้จ้าง บริษัทเหล่านี้มักจะทุ่มทุนสร้างความสัมพันธ์ให้ถูกต้องเริ่มต้นบริษัทผู้บริการมักมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับผู้ใช้บริการ และมีการทบทวนในระดับกลยุทธ์ และมีกระบวนการในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงนี้ประกอบด้วยการวัดผลการปฏิบัติงาน และการวัดความพอใจของลูกค้า ต่อไปนี้เป็นการแนะนำ 4 ข้อ สำหรับการบริหารความสัมพันธ์ ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่ 1) สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารที่ริเริ่มแนวคิดการใช้บริการจากภายนอกควรที่จะทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของการใช้บริการ รวมทั้งการสื่อสารว่าการใช้บริการนั้นจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้อย่างไร เปิดโอกาสให้

บริษัทผู้รับเหมาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อกำหนดในสัญญา 2) จัดให้มีการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล การวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมืออย่างดีในการจูงใจให้เกิดผลงาน ข้อกำหนดของสัญญาควรเน้นที่ผลงานมากกว่าวิธีการ 3) การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ยิ่งงานที่ใช้บริการมีความซับซ้อนขึ้นเท่าใด การสื่อสารที่เข้าถึงก็สำคัญมากขึ้นเท่านั้น มีการรายงานผลงาน และปัญหาอย่างเป็นระบบ ระดมสมองในการแก้ปัญหาจากทุกฝ่าย ผู้บริหารอาวุโสควรเกี่ยวข้องกับการบริหารสัญญาอย่างต่อเนื่อง 4) พัฒนาแผนฉุกเฉิน และกลยุทธ์ในการยุติสัญญาบริษัทผู้รับเหมา (ผู้ให้บริการจากแหล่งธุรกิจภายนอก) ควรประกันว่า งานหรือบริการที่ทำการใช้บริการนั้น จะมีความต่อเนื่อง มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ หากบริษัทผู้รับเหมาไม่สามารถปฏิบัติได้

สุวารี ยิ้มละมัย, ต่อศักดิ์ ศิริโวหาร, และวันทนีย์ ภูมีภัทราคม (2551) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอก ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอก โดยภาพรวม และด้านความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ด้านความรวดเร็ว หรือการตอบสนอง ด้านการรับประกัน ด้านการเอาใจสู่ลูกค้าเป็นรายบุคคลและสิ่งที่สัมผัสได้อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอกตามประสบการณ์ในการใช้การจ้างงานภายนอก พบว่า โดยภาพรวมและด้านความน่าเชื่อถือ และความไว้วางใจได้ ด้านความรวดเร็วหรือการตอบสนอง ด้านการรับประกันการตอบสนอง ด้านการรับประกันและสิ่งที่สัมผัสได้ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคลแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ใช้บริการรายบุคคลได้รับการเอาใจใส่จากการจ้างงานบุคคลภายนอกไม่เท่ากัน

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Spec (1994) ได้ศึกษาเรื่อง Restructuring Corporate Staff Functions Through Outsourcing โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของการจ้างงานภายนอก และประเด็นที่ผู้บริหารด้านทรัพยากรมนุษย์จะต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจเพื่อการจ้างงานภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในด้านของงบประมาณ และคุณภาพของผู้ให้บริการ รวมทั้งระดับความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยข้อมูลที่ได้สอดคล้องกับทฤษฎีต้นทุนในการใช้บริการ (Transaction cost) ของ Williamson โดยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังคงใช้พนักงานภายในเพื่อการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ ซึ่งผลที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพิจารณามิติต่าง ๆ ของการใช้บริการ เมื่อมีการประเมินผลการจ้างงานภายนอก ทั้งในส่วนของความไม่แน่นอนความถี่ของการใช้บริการ ความคลุมเครือและธรรมชาติของทรัพยากรที่อาจเปลี่ยนแปลงไปใน

การใช้บริการ นอกจากนี้ผลการวิจัยยังได้เสนอให้เห็นถึงมิติในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารการจ้างงานภายนอกที่สำคัญ 2 มิติ นั่นก็คือ การติดต่อสื่อสาร และการแก้ไขข้อขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้บริการมีการใช้สื่อที่ดีที่สามารถถ่ายทอดข้อมูล เพื่อสร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว การบริหารจัดการการจ้างงานภายนอกก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

Duran (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Outsourcing the Human Resources Function: An Exploratory Study of the Canadian Hightechnology Sector ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้บริการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายนอกในบริษัททางด้านเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศแคนาดา โดยได้ทำการสำรวจกับผู้ที่ทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับอาวุโส จำนวน 130 คน จากกว่า 40 บริษัท ผลสรุปได้ว่า องค์การส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83 ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ต่างก็ใช้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอกอยู่แล้วอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานและมีแนวโน้มที่จะใช้บริการเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 10 ในอีก 2 ปีข้าหน้า และข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่าขนาดขององค์กรและระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบต่อการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก นอกจากนั้นยังพบว่า ในหน้าที่การงานที่ต้องการความรู้เฉพาะด้าน เช่น ในงานฝึกอบรม งานสรรหาบุคลากร หรืองานที่ต้องการความเชี่ยวชาญทางเทคนิค ต่างก็เป็นงานที่เหมาะสำหรับใช้บริการภายนอกมากกว่างานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับสูง เช่น งานทางด้านกลยุทธ์ และองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต่างก็มีความพอใจเพิ่มมากขึ้นจากคุณภาพงานที่เขาได้รับเมื่อใช้บริการ จากผลของการศึกษาครั้งนี้ต่างก็มีผลสำคัญต่อผู้จัดการและผู้ให้บริการภายนอกทางด้านบริหารงานบุคคลว่าควรต้องมีการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการใช้บริการภายนอกในบริษัททางด้านเทคโนโลยีระดับสูงของแคนาดา

Greenwood (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Outsourcing : A Test of Organizational Economic, Political, and Strategic Models in Human Resources Management Context เป็นการศึกษาทางทฤษฎีและแบบจำลองของการจ้างงานภายนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยในการศึกษาจะใช้ Structural Equation Models ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางอำนาจและกลยุทธ์ที่มีต่อการตัดสินใจจ้างงานภายนอก ผลการศึกษาพบว่า การพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อเลือกใช้การจ้างงานภายนอก ในขณะที่ลักษณะของเทคโนโลยีภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในการเลือกใช้การจ้างงานภายนอก ประเด็นตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายจึงเป็นการพิจารณาว่าผู้ให้บริการสามารถบริการได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้หรือไม่ มีวิธีการติดตามและควบคุมการดำเนินการอย่างไรมากกว่า โดยที่ประเด็นทางการเมืองและกลยุทธ์ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลย ผลที่ได้ทำ

ให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีของการจ้างงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและผู้สนใจทั่วไปที่จะศึกษาเรื่องของการจ้างงานภายนอก โดยการศึกษาทฤษฎีและแบบจำลองของการจ้างงานภายนอกในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ งานทางด้านระบบสารสนเทศและงานอื่น ๆ ได้ต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษา เรื่อง การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของ โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาเป็นการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหาแนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ผู้ศึกษาได้นำการวิจัยแบบผสม (Mixed Method Design) โดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีการดำเนินระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ
3. การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร คือ บุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จากข้อมูลจำนวนบุคลากรโรงพยาบาลเอกชน 16 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2557 มีจำนวน 1,919 คน จากรายงานผู้ประกันตนที่ขึ้นทะเบียนไว้กับสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา สาขาอำเภอหาดใหญ่ (สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา สาขาอำเภอหาดใหญ่, 2557)

2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำนวน 331 คน ได้มาจากสูตร ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane, 1973: 886)

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

โดยที่ e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{1,919}{1+(1,919)^2}$$

$$n = 331.004743 \approx 331 \text{ ราย}$$

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

โรงพยาบาล	จำนวนประชากร (คน)	คิดเป็นร้อยละ	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (ราย)
1. โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	684	35.64	116
2. โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่	588	30.64	103
3. โรงพยาบาลราษฎร์ยินดีจำกัด (มหาชน)	578	30.12	100
4. โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซีย เซี่ยงตึ้ง)	54	2.81	9
5. สถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)	15	0.79	3
รวม	**1,919**	**100**	**331**

เครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ

1. แบบสอบถาม (Questionnaires) การใช้แบบสอบถามในการรวบรวมข้อมูลจากบุคคลากรโรงพยาบาลเอกชนจังหวัดสงขลา แบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว เป็นข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นตัวแปรต้นในการวิเคราะห์ข้อมูล มีจำนวน 7 ข้อ

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการจัดจ้างภายนอกของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา มี 5 ด้าน ประกอบไปด้วยคำถาม 20 ข้อ คือ

1) เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 4 ข้อ
2) การขายและการตลาด จำนวน 4 ข้อ
3) ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 4 ข้อ
4) การเงิน จำนวน 4 ข้อ
5) การจัดการ จำนวน 4 ข้อ

โดยแต่ละข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบ มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยพิจารณาข้อความในแต่ละข้อ ว่าความพึงพอใจ อยู่ในระดับใด คือ 5 4 3 2 1 เรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

และนำมาตัดสินตามเกณฑ์จากการคำนวณช่วงพิสัยคะแนน ตามสูตรดังนี้

$$\text{อันตรภาค} = \frac{\text{พิสัย}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}}$$

$$= \frac{5 - 1}{5}$$

$$= 0.80$$

คำแนะนำที่ได้จากการหาค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจ มาแปลความหมาย ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย	4.21 - 5.00	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย	2.61 - 3.40	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย	1.81 - 2.60	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับน้อย
คะแนนเฉลี่ย	1.00 - 1.80	หมายถึง	มีความพึงพอใจในระดับน้อยที่สุด

เนื่องจากการทดสอบสมมติฐานในการหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้ค่าเฉลี่ยที่กระจายไม่เพียงพอต่อการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ จึงได้ปรับระดับความพึงพอใจจาก 5 ระดับ เป็น 2 ระดับ ดังนี้

$$\text{สูตร} = \frac{\text{ค่าเฉลี่ยสูงสุด} - \text{ค่าเฉลี่ยต่ำสุด}}{\text{ช่วงชั้นระดับ}}$$

$$\text{แทนค่า} = \frac{5.00 - 2.50}{2}$$

$$= \frac{2.50}{2}$$

$$= 1.25$$

ช่วงคะแนนเฉลี่ย	ความหมาย
1.00 – 2.50	พึงพอใจน้อย
2.51 – 5.00	พึงพอใจมาก

ตอนที่ 3 ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างภายนอกลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบสเกลการให้คะแนน (Rating Scale) ประกอบไปด้วย คำถาม 10 ข้อ โดยมีเกณฑ์การกำหนดคะแนน ดังนี้ คือ 5 4 3 2 1 เรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ระดับ 5 หมายถึง มีปัญหา อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง มีปัญหา อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง มีปัญหา อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง มีปัญหา อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง มีปัญหา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 ปัญหา และแนวทางแก้ไข เป็นคำถามปลายเปิด ให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องการแก้ปัญหาและแนวทางแก้ไขในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

2. การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเครื่องมือ

เมื่อผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามแล้วได้ตรวจสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นแล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เมื่อทดสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งได้ค่า IOC = 0.5 มีค่าความเชื่อถือที่ยอมรับได้จึงได้นำเครื่องมือไปใช้ (พิสณุ ฟองศรี, 2549: 142) (ภาคผนวก ค)

2.2 การตรวจสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำเครื่องมือที่ผ่านการวัดความถูกต้องแล้ว มาหาความน่าเชื่อถือ โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ราย เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า ค่าความน่าเชื่อถือ ซึ่งงานวิจัยนี้มีค่าเฉลี่ย 0.73 (Alpha coefficiency) ของ Cronbach จึงถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและยอมรับได้ (ภาคผนวก ค)

ซึ่งจากการทดสอบเครื่องมือตอนที่ 2 ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7287

การทดสอบเครื่องมือตอนที่ 2 แยกเป็น 5 ด้าน คือ

2.2.1 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (4 ข้อ) ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7431

2.2.2 ด้านการขายและการตลาด (4 ข้อ) ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7250

2.2.3 ด้านทรัพยากรมนุษย์ (4 ข้อ) ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7224

2.2.4 ด้านการเงิน (4 ข้อ) ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7272

2.2.5 ด้านการจัดการ (4 ข้อ) ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7258

การทดสอบเครื่องมือตอนที่ 3 ได้ค่าแอลฟ่า = 0.7156

2.3 นักวิจัยทำการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อนำมาประมวลเข้าเป็นคำถามในแบบสอบถาม

3.2 ศึกษา ขอคำแนะนำจากท่านผู้เชี่ยวชาญที่เกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อนำมาประมวลเข้าเป็นคำถามในแบบสอบถาม

3.3 สร้างแบบสอบถามเสนอให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องอ่านวิจารณ์และนำมาปรับปรุงแก้ไข

3.4 ขอความอนุเคราะห์จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของประชากรกลุ่มตัวอย่าง เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.5 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการแจกแบบสอบถามแก่บุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน เกี่ยวกับความพึงพอใจ ปัญหา รวมทั้งข้อเสนอแนะการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา

4. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป ช่วยในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ ได้แก่

4.1 สถิติเชิงพรรณนา ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 สถิติอ้างอิง สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Peason Poduct Movement Correlation) one way ANOVA, F-test, t-test

การดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ

1. พื้นที่ศึกษา

พื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้ คือ โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

2. การเข้าสู่พื้นที่ศึกษา

การเข้าสู่พื้นที่ศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการเก็บข้อมูล เพราะนอกจากการศึกษาเอกสารแล้ว จำเป็นต้องใช้การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) จากบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชนผู้ให้ข้อมูล ซึ่งใช้เวลาซักถามต่อรายไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง ดังนั้นการสร้างความคุ้นเคยกับผู้ให้ข้อมูลจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลเกิดความรู้สึกเป็นกันเอง มีความเต็มใจที่จะตอบคำถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นตามวัตถุประสงค์การวิจัยและคำถามการวิจัย ทั้งนี้ผู้วิจัยเป็นบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน จึงมีความคุ้นเคยกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงพยาบาลเอกชน ทำให้ง่ายต่อการสัมภาษณ์ และผู้ให้ข้อมูลมีความเต็มใจที่จะตอบคำถาม

ด้วยการปฏิบัติหน้าที่ ภายในโรงพยาบาลเอกชนเป็นระยะเวลานาน จึงมีแนวทางในการสร้างแนวคำถาม การตั้งประเด็นคำถามกับบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน หลังจากนั้นผู้วิจัยได้สร้างแนวคำถามกับบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าแนวคำถามเป็นไปตามวัตถุประสงค์และกรอบแนวคิดในการวิจัยหรือไม่ พร้อมทั้งตรวจสอบข้อมูลจากการทดลองว่าคลอบคลุมประเด็นคำถามการวิจัยหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้เพื่อให้การเก็บข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น และสามารถเก็บข้อมูลได้อย่างครบถ้วน

3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1 ประชากร ได้แก่ บุคลากรระดับผู้บริหาร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชน 5 แห่ง ในจังหวัดสงขลา จำนวน 10 คน

3.2 กลุ่มตัวอย่าง

จากประชากรในพื้นที่วิจัย ได้ทำการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1)	โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่	จำนวน 2 คน
2)	โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่	จำนวน 2 คน
3)	โรงพยาบาลราษฎร์ยินดีจำกัด (มหาชน)	จำนวน 2 คน
4)	โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซียซี่ยงตึ้ง)	จำนวน 2 คน
5)	สถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)	จำนวน 2 คน
	รวม	**10 คน**

4. เครื่องมือและการวัดเครื่องมือในการวิจัย

การสัมภาษณ์ (Interview) ได้ทำการสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้วิจัยได้ทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง มีแบบประเด็นคำถามดังรายละเอียดในภาคผนวก ข โดยกลุ่มที่จะให้ข้อมูลที่สามารถจะสัมภาษณ์ได้ ได้แก่ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

5. การตรวจสอบข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า ด้านวิธีรวบรวมข้อมูล คือ ใช้วิธีการสัมภาษณ์ สังเคราะห์ข้อมูลและสร้างข้อสรุป จากความถี่ที่ตอบตรงกันในเรื่องเดียวกันมีกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลายคนให้ข้อมูลที่ตรงกันหรือสอดคล้องกันหรือไม่ พร้อมกับศึกษาข้อมูลจากแหล่งเอกสารประกอบด้วย

6. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ซึ่งผู้วิจัยกระทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นระยะ ๆ ทุกครั้งที่สิ้นสุดการสัมภาษณ์บุคลากรระดับผู้บริหาร ที่มีหน้าที่รับผิดชอบปฏิบัติงานในโรงพยาบาลเอกชนในแต่ละวัน แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์เปรียบเทียบอย่างต่อเนื่อง โดยใช้หลักตรรกวิทยา และทำการจัดหมวดหมู่ จำแนกประเภทข้อมูลอย่างเป็นระบบทุกประเด็น แล้วนำมาเปรียบเทียบความเหมือนและความแตกต่างในคุณภาพ หรือคุณสมบัติของข้อมูล ซึ่งจะได้ข้อสรุปที่เป็นลักษณะร่วมและแตกต่างของข้อมูลชุดนั้น เพื่อจะได้สร้างองค์ความรู้ใหม่ขึ้นจากปรากฏการณ์

จริงเกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา และนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ตอบปัญหาวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาครั้งนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา เพื่อศึกษาความพึงพอใจ ปัญหา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และหาแนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา วิธีการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา
3. ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา
5. แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากข้อมูลของบุคลากรโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา รวม 331 คน จำแนกเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ขนาดขององค์กรธุรกิจ ประเภทที่เคยใช้บริการจากการจ้างงานบุคคลภายนอก โดยนำเสนอในรูปตารางแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละ ดังนี้

ตาราง 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 331)	ร้อยละ
เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ชาย	149	45.0
หญิง	182	55.0

ตาราง 2 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (n = 331)	ร้อยละ
อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ต่ำกว่า 30 ปี	36	10.9
31 – 40 ปี	118	35.6
40 ปีขึ้นไป	177	53.5
การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	66	19.9
ปริญญาตรี	161	48.6
ปริญญาโทหรือสูงกว่า	104	31.4
ตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม		
พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	83.4
หัวหน้าฝ่าย	45	13.6
ผจก.ทั่วไป	5	1.5
ผจก.ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	5	1.5
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถาม		
ต่ำกว่า 5 ปี	139	42.0
มากกว่า 5 ปี	192	58.0
ขนาดขององค์กร		
1-50 เตียง	14	4.2
51-200 เตียง	200	60.4
มากกว่า 200 เตียง	117	35.3

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย โดยเพศหญิง มีจำนวน 182 คน คิดเป็นร้อยละ 55.00 และเป็นเพศชาย จำนวน 149 คน คิดเป็นร้อยละ 45.00 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 40 ปี ขึ้นไป จำนวน 177 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 รองลงมา 31 – 40 ปี จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 35.60 และต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 10.90 กลุ่มตัวอย่าง มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 48.60

รองลงมา มีระดับการศึกษาปริญญาโทหรือสูงกว่า จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 31.40 และมีระดับต่ำกว่า ปริญญาตรี มีน้อยที่สุด จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 19.90 กลุ่มตัวอย่างมีตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติการ มากที่สุด จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 83.40 รองลงมา มีตำแหน่งหัวหน้าฝ่าย จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 13.60 ตำแหน่งผู้จัดการทั่วไปและผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีจำนวนเท่ากัน จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.50 กลุ่มตัวอย่างมีประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน มากกว่า 5 ปี มากที่สุด จำนวน 192 คน คิดเป็นร้อยละ 58.00 และประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบันต่ำกว่า 5 ปี มีน้อยที่สุด จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 42.00 กลุ่มตัวอย่างมีขนาด 51-200 เตียง มากที่สุด จำนวน 200 คน คิดเป็นร้อยละ 60.40 รองลงมามีขนาดมากกว่า 200 เตียง จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 35.30 และมีขนาด 1-50 เตียง มีน้อยที่สุดจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20 กลุ่มตัวอย่างมีประเภทงานหรือการบริการที่ใช้การจัดจ้างภายนอก เทคโนโลยีสารสนเทศ มากที่สุด จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 81.30 รองลงมา ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 63.40 การขายและการตลาด จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 63.70 การเงิน จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 32.60 และการจัดการ มีน้อยที่สุดจำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 23.30

ตาราง 3 ประเภทการให้บริการที่โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาเลือกใช้ 5 ประเภท คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการจัดการ

ประเภทการให้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	จำนวน (n = 313)	ร้อยละ
1. เทคโนโลยีสารสนเทศ	269	30.7
2. การขายและการตลาด	211	24.1
3. ทรัพยากรมนุษย์	210	24.0
4. การเงิน	108	12.3
5. การจัดการ	77	8.9
รวม	**875**	**100**

จากตารา 3 พบว่า ประเภทการให้บริการ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก อันดับแรก คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ จำนวน 269 คน คิดเป็นร้อยละ 30.7 อันดับสอง คือ การขายและการตลาด จำนวน 211 คน คิดเป็นร้อยละ 24.1 และอันดับสาม คือ ทรัพยากรมนุษย์ จำนวน 210 คน คิดเป็นร้อยละ 24.0

ความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยรวม และประเภทการใช้บริการ จำแนกเป็น 5 ประเภท คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ การเงิน และการจัดการ ของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ตามการแปลผลของ Best มีรายละเอียดดังตาราง 4

ตาราง 4 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของ โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา โดยรวม ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	ระดับความพึงพอใจ		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
เทคโนโลยีสารสนเทศ	3.05	0.79	ปานกลาง
การขายและการตลาด	2.96	0.64	ปานกลาง
ทรัพยากรมนุษย์	4.04	0.59	มาก
การเงิน	3.20	0.55	ปานกลาง
การจัดการ	3.18	0.58	ปานกลาง
รวม	**3.29**	**0.63**	**ปานกลาง**

จากตาราง 4 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา โดยรวม ความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ = 3.29 เมื่อแยกตามประเภท ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ = 4.04 รองลงมา การเงิน มีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ = 3.20

การจัดการ มีระดับพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ = 3.18 เทคโนโลยีสารสนเทศ มีระดับความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ = 3.05 และการขายและการตลาด มีค่าเฉลี่ยน้อยกว่าทุกประเภท ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ =2.96 มีระดับพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความพึงพอใจ**
1.ทักษะความชำนาญงานเกี่ยวกับงานและมีประสบการณ์ทำงานสูง	3.36	0.82	ปานกลาง
2.พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัยได้	3.08	0.86	ปานกลาง
3.เน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น	2.69	0.76	ปานกลาง
4.เสริมสร้างความได้เปรียบทางด้านการค้า เช่น การเพิ่มพูน นวัตกรรม	3.08	0.70	ปานกลาง
รวม	**3.05**	**0.79**	**ปานกลาง**

จากตาราง 5 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพอใจที่ทักษะความชำนาญงานเกี่ยวกับงานและมีประสบการณ์ทำงานสูง ระดับความพึงพอใจปานกลาง ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมา พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัยได้ รองลงมาเสริมสร้างความได้เปรียบทางด้านการค้า เช่น การเพิ่มพูนนวัตกรรม และเน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับความพึงพอใจปานกลาง

ตาราง 6 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทการขายและการตลาด ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ประเภทการขายและการตลาด	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความพึงพอใจ**
1. สามารถกำหนดระดับของการบริการได้ชัดเจน	2.81	0.62	ปานกลาง
2. การประเมินและตรวจสอบสภาพการทำงานต่าง ๆ ได้ง่าย	2.67	0.60	ปานกลาง
3. เพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า	3.17	0.70	ปานกลาง
4. ช่วยพัฒนาการส่งเสริมการขายและการตลาด	3.17	0.64	ปานกลาง
รวม	**2.96**	**0.64**	**ปานกลาง**

จากตาราง 6 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ประเภทการขายและการตลาดโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพอใจที่ช่วยพัฒนาการส่งเสริมการขายและการตลาด ระดับความพึงพอใจปานกลาง ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมาเพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า รองลงมาสามารถกำหนดระดับของการบริการได้ชัดเจน และการประเมินและตรวจสอบสภาพการทำงานต่างๆ ได้ง่าย มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับความพึงพอใจปานกลาง

ตาราง 7 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภททรัพยากรมนุษย์ ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ประเภททรัพยากรมนุษย์	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. เมื่อพนักงานป่วย จะมีคนมาทำงานแทน	3.90	0.58	มาก
2. สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้ ในกรณีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจ	4.08	0.54	มาก
3. องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน	4.09	0.63	มาก
4.ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน Outsource	4.10	0.62	มาก
รวม	**4.04**	**0.59**	**มาก**

จากตาราง 7 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ประเภททรัพยากรมนุษย์ โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพอใจที่สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้ ในกรณีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจ และไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน Outsource ระดับความพึงพอใจมาก ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมา องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และเมื่อพนักงานป่วยจะมีคนมาทำงานแทน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับความพึงพอใจมาก

ตาราง 8 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทการเงินใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ประเภทการเงิน	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความพึงพอใจ**
1. องค์กรสามารถลดขนาดลง แต่ความสามารถเท่าเดิม	3.52	0.50	มาก
2. องค์กรลดต้นทุน และมีความยืดหยุ่นโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือ และชำนาญกว่า	3.24	0.62	ปานกลาง
3. องค์กรขยายธุรกิจ และฐานะการเงินในระยะยาว	2.81	0.50	ปานกลาง
4.องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันขนาดใหญ่ได้	3.24	0.57	ปานกลาง
รวม	**3.20**	**0.55**	**ปานกลาง**

จากตาราง 8 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ประเภทการเงินโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพอใจที่องค์กรสามารถลดขนาดลง แต่ความสามารถเท่าเดิม ระดับความพึงพอใจมาก ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมา องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันขนาดใหญ่ได้ รองลงมา องค์กรลดต้นทุน และมีความยืดหยุ่นโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือ และชำนาญกว่า และองค์กรขยายธุรกิจ และฐานะการเงินในระยะยาว มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับความพึงพอใจปานกลาง

ตาราง 9 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ประเภทการจัดการ ใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ประเภทการจัดการ	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	3.00	0.59	ปานกลาง
2. เพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร	2.84	0.61	ปานกลาง
3. ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการ ลดกิจกรรมหรืองานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก	3.59	0.58	มาก
4. กำหนดปริมาณงานและเวลาสิ้นสุดได้	3.27	0.56	ปานกลาง
รวม	**3.17**	**0.59**	**ปานกลาง**

จากตาราง 9 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ประเภทการจัดการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความพอใจที่ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการ ลดกิจกรรมหรืองานที่ไม่ใช้ธุรกิจหลัก ระดับความพึงพอใจมาก ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมา กำหนดปริมาณงานและเวลาสิ้นสุดได้ รองลงมา สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับความพึงพอใจปานกลาง

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ตาราง 10 ปัญหาที่เกิดจากการใช้ บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาใช้พรรณนาคุณลักษณะเป็นเป็นค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	ระดับปัญหา		
	$\overline{X}$	S.D.	แปลผล
1. ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย	3.33	0.65	ปานกลาง
2. ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.01	0.64	ปานกลาง
3. ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียนหรือปัญหาจากผู้ใช้บริการ	3.05	0.50	ปานกลาง
4. พนักงานไม่มีความทุ่มเท เอาใจใส่ และผูกพันต่อองค์กร	3.80	0.74	มาก
5. ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอก และองค์กร	3.83	0.58	มาก
6. พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจ และตระหนักในพันธกิจขององค์กร เพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.99	0.53	มาก
7. ต้นสังกัดพนักงานจัดจ้างภายนอก ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร	3.95	0.64	มาก
8. ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานจัดจ้างภายนอกทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.61	0.66	มาก
9. พนักงานจัดจ้างภายนอก ไม่มีคุณภาพ	2.80	0.58	ปานกลาง
10.อัตราการลาออก และการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกค่อนข้างสูง	2.51	0.62	ปานกลาง
รวม	**3.00**	**1.00**	**ปานกลาง**

จากตาราง 10 พบว่า ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\overline{X} = 3.00$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจ และตระหนักในพันธกิจขององค์กร เพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ค่อนข้างสูง ระดับปัญหา มาก ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมา ต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอก ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอกและองค์กร ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทน และสวัสดิการของพนักงาน ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียนหรือปัญหาจากผู้ใช้บริการ และอัตราการลาออก และการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอก ค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับปัญหา ปานกลาง

ตาราง 11 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหา และความถี่ของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบปัญหาเกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา	**ความถี่**
เทคโนโลยีสารสนเทศ	
1. พัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง	1
2. ใช้อุปกรณ์ที่ทันสมัยได้	4
3. การสร้างสรรค์งานร่วมกัน	2
การขายและการตลาด	
1. การบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้รับบริการ	2
2. การสร้างแรงจูงใจ	3
3. การส่งเสริมด้านการขายและการตลาด	5
ทรัพยากรมนุษย์	
1. การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมอยู่เสมอ	4
2. พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้เมื่อกรณีจำเป็น	5
3. สวัสดิการและความก้าวหน้าของพนักงาน	3

ตาราง 11 (ต่อ)

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงาน ของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา	**ความถี่**
การเงิน	
1. การลดต้นทุน	2
2. มีความยืดหยุ่นโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือ และชำนาญกว่า	7
3. ควรคำนึงถึงการจัดสรรงบประมาณขององค์กร	4
การจัดการ	
1. การวางแผนให้มีระบบ	3
2. การกำหนดแผนงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย	5
รวม	**50**

จากตาราง 11 พบว่า มีผู้เสนอข้อเสนอแนะ ปัญหาต่อการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ทั้งหมด มีจำนวนค่าความถี่ 50 ได้เสนอข้อเสนอแนะ ปัญหามากที่สุด คือ การเงิน มีค่าความถี่ 7 รองลงมา คือ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการ มีค่าความถี่ 5 เท่ากัน ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผู้เสนอปัญหาน้อยที่สุด มีค่าความถี่ 1

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

เป็นการทดสอบสมมติฐานการวิจัย เพื่อต้องการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรทั้ง 2 ตัว คือ ขนาดโรงพยาบาล และประเภทงานหรือการบริการที่ใช้การจัดจ้างภายนอก ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ ประเภทการขายและการตลาด ประเภททรัพยากรมนุษย์ ประเภทการเงิน และประเภทการจัดการ หรือไม่ ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

ตาราง 12 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับความพึงพอใจ	ขนาดโรงพยาบาล			
	1-50 เตียง	51-200 เตียง	มากกว่า 200 เตียง	รวม
	n (%)	n (%)	n (%)	
น้อย	4 (1.21)	59 (17.82)	30 (9.06)	93 (28.10)
ปานกลาง	6 (1.81)	76 (22.96)	48 (14.50)	130 (39.27)
มาก	3 (0.91)	54 (16.31)	33 (9.97)	90 (27.19)
มากที่สุด	1 (0.30)	11 (3.32)	6 (1.81)	18 (5.44)
รวม	**14 (4.23)**	**200 (60.42)**	**117 (35.3)**	**331 (100)**

จากตาราง 12 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาจำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 6 คน 76 คน และ 48 คน

ตาราง 13 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการขายและการตลาด

ระดับความพึงพอใจ	ขนาดโรงพยาบาล			
	1-50 เตียง	51-200 เตียง	มากกว่า 200 เตียง	รวม
	n (%)	n (%)	n (%)	
น้อย	4 (1.21)	50 (15.11)	30 (9.06)	84 (25.38)
ปานกลาง	7 (2.11)	110 (33.23)	59 (17.82)	176 (53.17)
มาก	3 (0.91)	40 (12.08)	28 (8.46)	71 (21.45)
มากที่สุด	-	-	-	-
รวม	**14 (4.23)**	**200 (60.42)**	**117 (35.3)**	**331 (100)**

จากตาราง 13 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาจำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการขายและการตลาด โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 คน 110 คน และ 59 คน

ตาราง 14 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภททรัพยากรมนุษย์

ระดับความพึงพอใจ	**ขนาดโรงพยาบาล**			**รวม**
	1-50 เตียง	**51-200 เตียง**	**มากกว่า 200 เตียง**	
	n (%)	**n (%)**	**n (%)**	
น้อย	-	-	-	-
ปานกลาง	3 (0.91)	30 (9.06)	21 (6.34)	54 (16.31)
มาก	10 (3.02)	130 (39.27)	70 (21.14)	210 (63.44)
มากที่สุด	1 (0.30)	40 (12.08)	26 (7.85)	67 (20.24)
รวม	**14 (4.23)**	**200 (60.42)**	**117 (35.3)**	**331 (100)**

จากตาราง 14 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาจำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภททรัพยากรมนุษย์ โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 10 คน 130 คน และ 70 คน

ตาราง 15 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการเงิน

ระดับความพึงพอใจ	ขนาดโรงพยาบาล 1-50 เตียง n (%)	51-200 เตียง n (%)	มากกว่า 200 เตียง n (%)	รวม
น้อย	2 (0.60)	26 (7.85)	14 (4.23)	42 (12.69)
ปานกลาง	9 (2.78)	114 (34.44)	69 (20.85)	192 (58.01)
มาก	3 (0.91)	60 (18.13)	34 (10.27)	97 (29.31)
มากที่สุด	-	-	-	-
รวม	**14 (4.23)**	**200 (60.42)**	**117 (35.3)**	**331 (100)**

จากตาราง 15 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาจำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการเงิน โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 9 คน 114 คน และ 69 คน

ตาราง 16 ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา จำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการจัดการ

ระดับความพึงพอใจ	ขนาดโรงพยาบาล 1-50 เตียง n (%)	51-200 เตียง n (%)	มากกว่า 200 เตียง n (%)	รวม
น้อย	3 (0.91)	26 (7.85)	18 (5.44)	47 (14.20)
ปานกลาง	6 (1.81)	113 (34.14)	61 (18.43)	180 (54.38)
มาก	5 (1.51)	61 (18.43)	38 (11.48)	104 (31.42)
มากที่สุด	-	-	-	-
รวม	**14 (4.23)**	**200 (60.42)**	**117 (35.3)**	**331 (100)**

จากตาราง 16 พบว่า ระดับความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลาจำแนกตามขนาดโรงพยาบาล ประเภทการจัดการ โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 6 คน 113 คน และ 61 คน

ตาราง 17 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของขนาดโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ที่มีปัญหาในการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

การใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	**ค่าเฉลี่ย/ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน**			**ระดับปัญหา**		
	1-50 เตียง	**51-200 เตียง**	**มากกว่า 200 เตียง**	**1-50 เตียง**	**51-200 เตียง**	**มากกว่า 200 เตียง**
1. ข้อมูลองค์กรไม่มีความปลอดภัย	3.07 .27	3.33 .70	3.37 .60	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
2. ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.21 .43	3.07 .64	2.87 .64	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
3. ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียน หรือปัญหาจาผู้ใช้บริการ	2.86 .54	3.05 .51	3.08 .48	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
4. พนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร	3.86 .66	3.89 .73	3.64 .73	มาก	มาก	มาก
5. ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่าหน่วยงานจัดจ้างภายนอกกับองค์กร	3.64 .50	3.86 .61	3.80 .53	มาก	มาก	มาก
6. พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจและตระหนังในพันธกิจขององค์กรเพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	3.93 .48	4.03 .57	3.94 .46	มาก	มาก	มาก
7. ต้นสังกัดจัดจ้างภายนอก ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร	3.64 .50	3.90 .61	4.06 .69	มาก	มาก	มาก

ตาราง 17 (ต่อ)

การใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	ค่าเฉลี่ย/ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน			ระดับปัญหา		
	1-50 เตียง	**51-200 เตียง**	**มากกว่า 200 เตียง**	**1-50 เตียง**	**51-200 เตียง**	**มากกว่า 200 เตียง**
8. ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานจัดจ้างภายนอกทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.57 .51	3.63 .65	3.57 .70	มาก	มาก	มาก
9. พนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ	2.79 .58	2.86 .59	2.69 .55	ปานกลาง	ปานกลาง	ปานกลาง
10.อัตราการลาออกและการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกค่อนข้างสูง	2.64 .63	2.54 .63	2.44 .59	น้อย	ปานกลาง	ปานกลาง

จากตาราง 17 พบว่า โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหามากในเรื่องพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอกกับองค์กร พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจและตระหนักในพันธกิจขององค์กรเพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้นสังกัดพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทน และสวัสดิการของพนักงานจัดจ้างภายนอก ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเรื่องที่มีปัญหาน้อย คือ เรื่องอัตราการลาออกและการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกค่อนข้างสูง

ตาราง 18 ความสัมพันธ์ของขนาดโรงพยาบาลกับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก		SS	Df	Ms	F	Sig.
ข้อมูลองค์กรไม่มีความปลอดภัย	ระหว่างกลุ่ม	1.11	2	.55	1.30	.28
	ภายในกลุ่ม	140.00	328	.43		
	รวม	141.11	330			
ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	3.53	2	1.77	4.44	.01
	ภายในกลุ่ม	130.45	328	.40		
	รวม	133.99	330			
ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียน หรือปัญหาจากผู้ใช้บริการ	ระหว่างกลุ่ม	.61	2	.30	1.22	.30
	ภายในกลุ่ม	81.52	328	.25		
	รวม	82.13	330			
พนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	4.80	2	2.40	4.54	.01
	ภายในกลุ่ม	173.43	328	.53		
	รวม	178.24	330			
ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอกกับองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.75	2	.78	1.13	.33
	ภายในกลุ่ม	109.77	328	.34		
	รวม	110.53	330			
พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจและตระหนักในพันธกิจขององค์กรเพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	.59	2	.29	1.04	.35
	ภายในกลุ่ม	92.39	328	.28		
	รวม	92.97	330			
ต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	3.23	2	1.61	4.01	.02
	ภายในกลุ่ม	131.80	328	.40		
	รวม	135.02	330			

ตาราง 18 (ต่อ)

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก		SS	Df	Ms	F	Sig.
ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานจัดจ้างภายนอก ทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	.26	2	.13	.30	.74
	ภายในกลุ่ม	144.68	328	.44		
	รวม	144.94	330			
พนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ	ระหว่างกลุ่ม	2.21	2	1.10	3.33	.04
	ภายในกลุ่ม	108.64	328	.33		
	รวม	110.84	330			
อัตราการลาออกและการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกค่อนข้างสูง	ระหว่างกลุ่ม	.87	2	.44	1.16	.32
	ภายในกลุ่ม	123.86	328	.38		
	รวม	124.73	330			

จากตาราง 18 พบว่า โรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนแตกต่างกัน ในด้านขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร ด้านต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร และด้านพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่าง

ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบรายคู่ ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe) ดังตาราง 19

ตาราง 19 ความแตกต่างของขนาดโรงพยาบาลกับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก	ขนาดโรงพยาบาล	ขนาดโรงพยาบาล	ความแตกต่าง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	1-50 เตียง	51-200 เตียง	.14	.174
		มากกว่า 200 เตียง	.34	.178
	51-200 เตียง	1-50 เตียง	-.14	.174
		มากกว่า 200 เตียง	.20*	.073
	มากกว่า 200 เตียง	1-50 เตียง	-.34	
พนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร	1-50 เตียง	51-200 เตียง	-.04	.201
		มากกว่า 200 เตียง	.22	.206
	51-200 เตียง	1-50 เตียง	.04	.201
		มากกว่า 200 เตียง	.25*	.085
	มากกว่า 200 เตียง	1-50 เตียง	-.22	.206
พนักงานจัดจ้างภายนอก ไม่มีคุณภาพ	1-50 เตียง	51-200 เตียง	-.08	.159
		มากกว่า 200 เตียง	.09	.163
	51-200 เตียง	1-50 เตียง	.08	.159
		มากกว่า 200 เตียง	.17*	.067
	มากกว่า 200 เตียง	1-50 เตียง	-.09	.163

* นัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

จากตาราง 19 พบว่า โรงพยาบาลขนาด 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหาการจัดจ้างภายนอกแตกต่างกันในด้านขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร และด้านพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ

แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

ตาราง 20 คำถาม 1 ความจำเป็นขององค์กร

คนที่	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	โรงพยาบาล
1 2	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
3 4	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่
5 6	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลราษฎร์ยินดีจำกัด (มหาชน)
7 8	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นางกวิดา แก้วละเอียด) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (น.ส.กานต์พิมล อนันต์พรเลิศ)	โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซียซี่ยงตึ้ง)
9 10	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	สถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)

ดังนั้น จากข้อมูลของการสัมภาษณ์ พบว่า ความจำเป็นขององค์กร ในกรณีที่โรงพยาบาลเอกชนไม่มีความชำนาญ ในกระบวนการหรือกิจกรรม นั้นๆ การจัดจ้างให้ผู้ให้บริการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาดูแลแทน จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม องค์กรจะได้ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรไปกับกิจกรรมที่ไม่สำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความสามารถและทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า

ตาราง 21 คำถาม 2 การสรรหาความร่วมมือเพื่อดำเนินการที่มีศักยภาพ

คนที่	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	โรงพยาบาล
1 2	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
3 4	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่
5 6	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลราษฎร์ยินดีจำกัด (มหาชน)
7 8	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นางกวิดา แก้วละเอียด) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (น.ส.กานต์พิมล อนันต์พรเลิศ)	โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซียซี่ยงตึ้ง)
9 10	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	สถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)

ดังนั้น จากข้อมูลของการสัมภาษณ์ พบว่า การสรรหาความร่วมมือเพื่อดำเนินการที่มีศักยภาพ รูปแบบการจัดจ้างด้วยราคาเป็นเงื่อนไขหลัก จะไม่เกิดประโยชน์ในระยะยาว ดังนั้น การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะด้านต้นทุน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งผู้ให้บริการและโรงพยาบาลเอกชน การจ้างหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ เข้ามาทำงานนั้น ๆ แทนให้ทั้งหมด หรืออาจจะเป็นแค่เพียงบางส่วน โดยที่สำคัญคือจะต้องไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในภาพรวมของโรงพยาบาลเอกชนด้วย ซึ่งอาจจะว่าจ้างรับเป็นชิ้น ๆ งาน หรือเซ็นสัญญาว่าจ้างกันเป็นระยะเวลาแบบรายเดือนหรือรายปี ก็สามารถทำได้ตามตกลงกันระหว่างโรงพยาลเอกชนกับผู้ที่รับจ้าง ซึ่งปัจจุบันระบบการทำงานในลักษณะของการจ้างงานภายนอก กำลังได้รับความนิยมสนใจในหมู่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก จนไปถึงบริษัทขนาดใหญ่ประเภทข้ามชาติเป็นจำนวนมาก เพราะสามารถตอบสนอง และเข้าถึงความต้องการในรูปแบบการทำธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

ตาราง 22 คำถาม 3 การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเป็นพันธมิตร

คนที่	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	โรงพยาบาล
1 2	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
3 4	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่
5 6	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลราษฎร์ยินดีจำกัด (มหาชน)
7 8	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นางกวิดา แก้วละเอียด) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (น.ส.กานต์พิมล อนันต์พรเลิศ)	โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซียซี่ยงตึ้ง)
9 10	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	สถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)

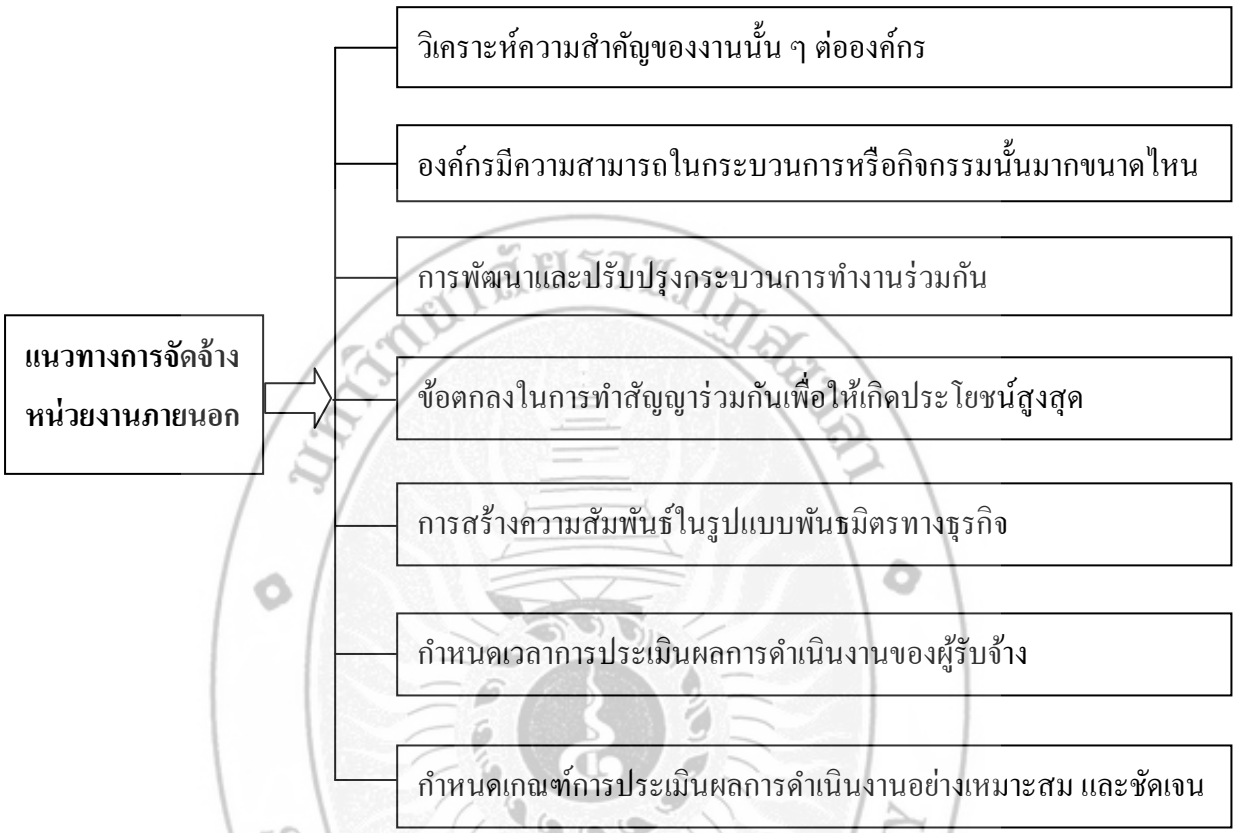
ดังนั้น จากข้อมูลของการสัมภาษณ์ พบว่า การสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเป็นพันธมิตร การร่วมมือกับเครือข่ายภายนอกที่มีความสามารถ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่ละองค์กรมุ่งทำเฉพาะกิจกรรมที่ตนเองชำนาญและถนัด โดยการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมารับงานกิจกรรมรองอื่น ๆ แทน ดังนั้นในการบริหารจัดการเรื่องนี้ เป็นการเชื่อมโยงความสามารถขององค์กรกับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมมือกัน ระหว่างผู้ให้บริการ กับโรงพยาบาลเอกชน การนำจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาใช้ประโยชน์ การแบ่งปันทรัพยากร การเปิดเผยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นหัวใจของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ตาราง 23 คำถาม 4 การประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน

คนที่	ผู้ตอบแบบสัมภาษณ์	โรงพยาบาล
1 2	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่
3 4	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลศิครินทร์หาดใหญ่
5 6	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	โรงพยาบาลราษฎร์ยินดีจำกัด (มหาชน)
7 8	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป (นางกวิดา แก้วละเอียด) ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ (น.ส.กานต์พิมล อนันต์พรเลิศ)	โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี (มูลนิธิท่งเซียซี่ยงตึ้ง)
9 10	ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	สถานพยาบาลพัทยเวช (สะเดา)

ดังนั้น จากข้อมูลของการสัมภาษณ์ พบว่า ประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน โรงพยาบาลเอกชนควรกำหนดเกณฑ์วัดผลต่าง ๆ ไว้ตั้งแต่เริ่มจ้างงาน และระบุลงในสัญญาจ้างให้ชัดเจน เช่น การวัดเวลาดำเนินการ หากงานเสร็จช้ากว่ากำหนดจะมีค่าปรับ หากผลงานหรือผลตอบรับจากลูกค้าไม่ดี อย่างที่ตกลงกันไว้ต้องมีการแก้งานหรือยืดเวลาโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม หรือหากผลงานดีมาก ประสบผลสำเร็จอย่างล้นหลามจะมีค่าตอบแทนพิเศษให้ และเมื่อหน่วยงานจัดจ้างภายนอกทำงานไประยะหนึ่งก็ควรมีการประเมินผลงานและปรับเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพของการจัดจ้างภายนอกนั้น ๆ หากเกณฑ์สูงเกินกว่าจะเป็นจริงได้ก็อาจจะปรับลดลงมา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับหน่วยงานจัดจ้างภายนอก รู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำเป้าให้สำเร็จได้มากขึ้น หรือหากเกณฑ์ต่ำไป ทำให้การทำงานนิ่งหรือเฉื่อยเกินไป การปรับเกณฑ์ให้สูงขึ้นมาอีกนิด ก็อาจจะช่วยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานมากขึ้นได้

สรุปแนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก



ภาพ 3 แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

บทที่ 5
สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

สรุปผล

การวิจัยเรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถามจำนวน 331 ชุด จากบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน เพื่อศึกษาความพึงพอใจ ปัญหา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และหาแนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา วิธีการสัมภาษณ์ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ มีรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 55.00 อายุ 40 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 53.50 ระดับการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 48.60 พนักงานระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 83.40 หัวหน้าฝ่าย คิดเป็นร้อยละ 13.60 ผู้จัดการทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 1.50 และผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 1.50 ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนมาก มากกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.00 และต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 42.00 โรงพยาบาล ขนาด 51-200 เตียง มากที่สุด ร้อยละ 60.40 ขนาด มากกว่า 200 เตียง คิดเป็นร้อยละ 35.30 และ ขนาด 1-50 เตียง คิดเป็นร้อยละ 4.20 ประเภทการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 81.30 ด้านการขายและการตลาด คิดเป็นร้อยละ 63.70 ด้านทรัพยากรมนุษย์ คิดเป็นร้อยละ 63.40 ด้านการเงิน คิดเป็นร้อยละ 32.60 และการจัดการ คิดเป็นร้อยละ 23.30

2. การศึกษาความพึงพอใจของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา มีความพึงพอใจด้านทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.59 ระดับความพึงพอใจมาก และจำแนกเป็นรายด้านได้ดังนี้

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยรวม ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจที่ทักษะความชำนาญงานเกี่ยวกับงานและมีประสบการณ์ทำงานสูง ระดับความพึงพอใจปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.82 มากกว่าทุกข้อรองลงมา พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัยได้ และเน้นการทำงาน กลยุทธ์มากขึ้น ระดับความพึงพอใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการขายและการตลาด โดยรวม ประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจที่เพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า ระดับความพึงพอใจปานกลาง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.17 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.70 มากกว่าทุกข้อ รองลงมา เพิ่มคุณค่าการบริการให้แก่ลูกค้า และการประเมินและตรวจสอบสภาพการทำงานต่าง ๆ ได้ง่าย ระดับความพึงพอใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจที่ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงานจัดจ้างภายนอก ระดับความพึงพอใจมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.62 มากกว่าทุกข้อ รองลงมา องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา และเมื่อพนักงานป่วยจะมีคนมาทำงานแทน ระดับความพึงพอใจมาก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการเงิน โดยรวมประชากรกลุ่มตัวอย่าง มีความพึงที่องค์กรสามารถลดขนาดลงแต่ความสามารถเท่าเดิม ระดับความพึงพอใจมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 มากกว่าทุกข้อ รองลงมา องค์กรลดต้นทุน และมีความยืดหยุ่นโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือ และชำนาญกว่าองค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขันขนาดใหญ่ได้ และองค์กรขยายธุรกิจและฐานะการเงินในระยะยาว ระดับความพึงพอใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการจัดการ โดยรวมประชากรกลุ่มตัวอย่างมีความพึงที่ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการ ลดกิจกรรมหรืองานที่ไม่ใช้ธุรกิจหลัก ระดับความพึงพอใจมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.58 มากกว่าทุกข้อ รองลงมา กำหนดปริมาณงานและเวลาสิ้นสุดได้ และเพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร ระดับความพึงพอใจปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

3. ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ปัญหาที่เกิดจาการใช้บริการ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พนักงานจัดจ้างภายนอก ขาดความเข้าใจ และตระหนักในพันธกิจขององค์กร เพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ค่อนข้างสูง ปัญหาอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 มากกว่าทุกข้อ รองลงมา ต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชา

ระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอก และองค์กร ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทน และสวัสดิการของพนักงาน ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียนหรือปัญหาจากผู้ใช้บริการ และอัตราการลาออก และการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอก ค่อนข้างสูง ปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ข้อเสนอแนะเกี่ยวปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ข้อเสนอแนะ และความคิดเห็นทั้งหมด มีจำนวนความถี่ 50 ผู้เสนอ ข้อเสนอแนะ และปัญหาต่อการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ได้เสนอข้อเสนอแนะ และปัญหามากที่สุด คือ การเงิน จำนวนความถี่ 7 รองลงมา คือ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการ มีความถี่ 5 เท่ากัน ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผู้เสนอปัญหาน้อยที่สุด จำนวนความถี่ 1

ขนาดโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

โรงพยาบาล ขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนแตกต่างกัน ในด้านขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร ด้านต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร และด้านพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe) โรงพยาบาลขนาด 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหาการจัดจ้างภายนอกแตกต่างกันในด้านขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร และด้านพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ

4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ความพึงพอใจ ของผู้ตอบแบบสอบถามที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 39.27

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการขายและการตลาด เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 53.17

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านทรัพยากรมนุษย์ เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 63.44

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการเงิน เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 58.01

ความสัมพันธ์กับความพึงพอใจด้านการจัดการ เปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางคิดเป็นร้อยละ 54.38

ความสัมพันธ์กับปัญหาการขาดการติดตามและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความสัมพันธ์กับปัญหาพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กรเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

ความสัมพันธ์กับปัญหาพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพเปรียบเทียบกับโรงพยาบาลขนาด 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

5. แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

ความจำเป็นขององค์กร โรงพยาบาลเอกชนจำเป็นจะต้องวิเคราะห์กระบวนการ หรือกิจกรรมภายในโรงพยาบาล เพื่อให้องค์กรเน้นกิจกรรมไปยังธุรกิจหลักภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ องค์กรสามารถมุ่งทำในสิ่งที่เป็นธุรกิจหลัก และมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันได้มากขึ้น นอกเหนือจากการประหยัดต้นทุน โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายทางด้านแรงงานที่มีความแตกต่างกันระหว่างประเทศพัฒนาแล้ว และประเทศกำลังพัฒนา รวมทั้งช่วยปรับโครงสร้างต้นทุนจากต้นทุนคงที่ไปยังต้นทุนผันแปรมากขึ้น และยังทำให้ต้นทุนผันแปรสามารถคาดการณ์ได้ง่ายขึ้น การพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะด้านต้นทุน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งผู้ให้บริการและโรงพยาบาลเอกชน การร่วมมือกัน ระหว่างผู้ให้บริการกับโรงพยาบาลเอกชน การนำจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาใช้ประโยชน์ สร้างองค์ความรู้ให้แก่องค์กรมากขึ้น จากการเข้าหาประสบการณ์ ความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาจากแหล่งต่าง ๆ ได้กว้างขวางขึ้น องค์กรได้พัฒนาศักยภาพตนเองอยู่ตลอดเวลา โดยปัจจัยหลักที่ต้องคำนึงถึงอันดับแรกคือเรื่องบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจการบริหารจัดการแบบครบวงจร โดยต้องมองผลกระทบระยะยาวที่ตามมา และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินผล การติดตาม และประเมินผล เป็นขั้นตอนในการตรวจสอบการทำงานของผู้ให้บริการ ว่าสามารถบรรลุผลงานตามที่

ตกลงไว้ในข้อสัญญา และองค์กรควรจะทำการว่าจ้าง ผู้ให้บริการต่อไปหรือไม่ ประกอบด้วยการตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตามข้อกำหนด แต่ต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานอย่างเหมาะสม และชัดเจน

ควรมีการประชุมร่วมกันภายในโรงพยาบาล เพื่อให้การบริหารงานตามพันธกิจของโรงพยาบาลสอดคล้องกับการจ้างหน่วยงานภายนอก โดยคำนึงถึงความสามารถในเฉพาะบางตำแหน่ง เมื่อบุคคลในองค์กรไม่สามารถทำงานในระดับที่องค์กรต้องการทั้ง ๆ ที่มีหน่วยงาน และกระบวนการที่ดีอยู่แล้ว การจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อหน่วยงานไม่สามารถทำงานได้ในระดับที่องค์กรคาดหวังไว้ และการจ้างงานภายนอกในระดับกระบวนการจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรขาดกระบวนการที่จะผลักดันให้ระบบงานโดยรวมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การศึกษาความพึงพอใจของบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน ที่ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ทั้ง 5 ประเภท คือ ประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ ประเภทการขายและการตลาด ประเภททรัพยากรมนุษย์ ประเภทการเงิน และประเภทการจัดการ ผลการพิจารณาโดยรวม ทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจาก การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ต้องมีการจัดการ และการวางแผนที่เป็นลำดับขั้นตอนที่ชัดเจน และสามารถคำนึงถึงผลประโยชน์ที่คุ้มค่ามากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัย สุณี บุญรุ่ง (2549) ศึกษาเรื่องความคาดหวังและการรับรู้จริงของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อการจ้างงานภายนอก ผลการวิจัย พบว่า บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร มีความคาดหวังโดยรวมของการจ้างงานภายนอกอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มากในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านลักษณะของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อถือของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อมั่นของการจ้างงานภายนอก ด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า แต่การรับรู้จริงโดยรวม ภายหลังจากการใช้บริการ อยู่ในระดับเฉย ๆ พฤติกรรมการใช้บริการจ้างงานภายนอกโดยจะยังใช้บริการจ้างงานภายนอกต่อไป แม้ว่าการรับรู้จริงที่ได้รับจะต่ำกว่าความคาดหวัง

2. การศึกษาปัจจัยความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ในประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากการดำเนินงานต้องเป็นไปตามแบบแผนที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ สุวารี ยิ้มละมัย, ต่อศักดิ์ ศิริโวหาร, และวันทนีย์ ภูมีภัทราคม (2551) ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจ้างงานภายนอก ผลการวิจัย พบว่า ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจ้างงานภายนอก โดยภาพรวมและด้านความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ด้านความรวดเร็ว หรือการตอบสนอง ด้านการรับประกัน ด้าน การเอาใจใส่ลูกค้าเป็นรายบุคคล และสิ่งที่สัมผัสได้ อยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ การจ้างงานภายนอก ตามประสบการณ์ในการใช้ การจ้างงานภายนอก พบว่า โดยภาพรวม และด้านความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจได้ ด้านความรวดเร็วหรือการตอบสนอง ด้านการรับประกันการตอบสนอง ด้านการรับประกันและสิ่งที่สัมผัสได้ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเอาใจใส่ลูกค้า เป็นรายบุคคล แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ใช้บริการรายบุคคลได้รับการเอาใจใส่จากการจ้างงานบุคคลภายนอกไม่เท่ากัน

2.2 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ในประเภทการขายและการตลาด มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับปานกลาง คุณภาพในการบริการต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้า สอดคล้อง สุณี บุญรุ่ง (2549) ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังและการรับรู้จริงของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการจ้างงานภายนอก ผลการวิจัย พบว่า บริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครมีความคาดหวังโดยรวมของการจ้างงานภายนอกอยู่ในระดับค่อนข้างมาก มากในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านลักษณะของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อถือของการจ้างงานภายนอก ด้านความเชื่อมั่นของการจ้างงานภายนอก ด้านการดูแลเอาใจใส่ลูกค้า แต่การรับรู้จริงโดยรวม ภายหลังจากการใช้บริการ อยู่ในระดับเฉย ๆ พฤติกรรมการใช้บริการ การจ้างงานภายนอก โดยจะยังใช้บริการภายนอกต่อไป แม้ว่าการรับรู้จริงที่ได้รับจะต่ำกว่า ความคาดหวัง

2.3 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ในประเภททรัพยากรมนุษย์ มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ การจัดสรรบุคลากรต้องให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ไม่สอดคล้องกับงานวิจัย วัชรวรงค์ เลิศวิทยานุกูล. (2550). ศึกษาเรื่อง ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่า บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจ้างเหมาบริการจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยฝ่ายทรัพยากร

บุคคล ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ผู้สมัครเองในชั้นหนึ่ง ก่อนที่จะส่งให้ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ดำเนินการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไป โดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปีกับ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ บริษัทฯ ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกและมี การจ้างใหม่ทดแทนทำให้เกิดผลกระทบ ในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าว ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานไประยะเวลาหนึ่ง ก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีก จะเป็นอย่างนี้ โดยตลอด สภาพปัญหาดังกล่าว เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่รักองค์กร ก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน คือ พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความกังวล ไม่แน่ใจความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างในอนาคต เนื่องจากมีการจ้างต่อสัญญา ปีต่อปี นอกจากนี้ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่ทุ่มเทและสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่า ตนเองไม่ใช่พนักงานขององค์กรและที่สำคัญ คือ แนวนโยบายในการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการ ได้แก่ การจัดจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งและการผูกขาดการจัดจ้าง บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด แต่เพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ นั้น จะช่วยลดผลกระทบต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหาย ที่มิอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ และนำไปสู่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผล

2.4 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ในประเภทการเงิน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากวางแผนทางการเงินจะต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ และคุ้มกับค่าใช้จ่ายที่เสียไป ไม่สอดคล้องกับ มรกต สาพันธ์ (2548) ได้ศึกษาเรื่องต้นทุน และประสิทธิภาพการจ้างงานจากองค์กรภายนอกในฝ่ายผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อหาต้นทุน และประสิทธิภาพของแรงงานจ้างเหมา เปรียบเทียบกับการจ้างงานเองโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยดัชนีเปรียบเทียบต้นทุน คือ จำนวนเงินค่าแรงทางตรงที่จ่ายจริงเป็นบาทต่อกิโลกรัม ผลผลิตจำนวนร้อยละของผลผลิตที่เสียหาย และจำนวนร้อยละของฟิล์มเสีย ดัชนีเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงาน คือ จำนวนผลผลิตที่ฝ่ายประกันคุณภาพไม่ยอมรับ คิดเป็นจำนวนร้อยละของผลผลิตรวม และจำนวนสินค้าร้องเรียนจากผู้บริโภคเป็น

จำนวนซองต่อหนึ่งล้านซองที่ผลิต โดยเปรียบเทียบกันใน 2 ช่วงระยะเวลา ที่บริษัทจ้างเหมาแรงงาน ส่วนใหญ่ผ่านบริษัทผู้ให้บริการ คือ บริษัท เอส พี ซี บิสสิเนส พาร์เนอร์ จำกัด ผลการศึกษา สรุปได้ว่า จำนวนผลผลิตของบริษัทจะแปรผันตามความต้องการของฝ่ายขาย ในขณะเดียวกันก็ถูกกำหนดด้วยจำนวนวัตถุดิบ ซึ่งเป็นผลผลิตทางการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมันฝรั่งทอด ซึ่งต้องใช้มันฝรั่งสด โดยการผลิตจะสูงในช่วงครึ่งปีแรก และต่ำลงในช่วงครึ่งปีหลัง ส่วนขนมขึ้นรูป ถึงแม้วัตถุดิบจะเป็นผลผลิตทางการเกษตรเหมือนกัน แต่วัตถุดิบไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดจำนวนผลผลิตที่เสียหายในช่วงจ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีจำนวนน้อยกว่า ช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมาถึงร้อยละ 50 แต่ถ้าพิจารณาปีต่อไป พบว่าในปีแรกของการใช้แรงงานจ้างเหมา ผลผลิตเสียหายมีจำนวนเพิ่มขึ้นมาก จากการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่ในปีต่อมา การใช้แรงงานจ้างเหมาผลผลิตที่เสียหายมีแนวโน้มลดน้อยลง แต่ก็ยังไม่ดีเท่าการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ในขณะเดียวกัน ฟิล์มเสียมีมากกว่า ช่วงที่จ้างแรงงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่พบว่าในปีที่ 2 ของการใช้แรงงานจ้างเหมาจำนวนฟิล์มเสียมีแนวโน้มลดลงกว่าปีแรก แต่ก็ยังไม่ดีเท่ากับช่วงที่ใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการใช้แรงงานจ้างเหมาในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการใช้พนักงานจ้างเหมาในแผนกอื่น ๆ เช่น งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรืองานด้านคอมพิวเตอร์ที่บริษัททั่วไปนิยมใช้บริการแรงงานจ้างเหมา เนื่องจากเป็นการลดต้นทุน แต่คุณภาพเพิ่มขึ้น ดังนั้นในช่วงต้นของการใช้ การจ้างงานภายนอก จะทำให้ต้นทุนในการจ้างสูงกว่า และประสิทธิภาพในการทำงานด้อยกว่า การจ้างพนักงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่เมื่อพิจารณาในปีถัดไปหรือระยะยาวขึ้น การใช้แรงงานจ้างเหมามีแนวโน้มดีขึ้น แต่จะดีเท่ากับการจ้างผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท หรือจ้างเป็นพนักงานประจำหรือไม่นั้นควรต้องมีการศึกษาต่อไป

2.5 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ในประเภทการจัดการ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องมาจากการบริหารจัดการต้องตามนโยบาย ไม่สอดคล้องกับงานวิจัย วัชรวรงค์ เลิศวิทยานุกูล (2550) ศึกษาเรื่องปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย พบว่าบริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจ้างเหมาบริการจาก บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ผู้สมัครเองในชั้นหนึ่ง ก่อนที่จะส่งให้บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ดำเนินการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไป โดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปีกับ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ บริษัทฯ ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการ

ลาออก และมีการจ้างใหม่ทดแทน ทำให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าว ให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ในแต่ละฝ่าย ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานไประยะเวลาหนึ่ง ก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีก จะเป็นอย่างนี้โดยตลอด สภาพปัญหาดังกล่าว เกิดขึ้นจากปัจจัยหลายประการ ประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่รักองค์กรก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน และสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน คือ พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความกังวล ไม่แน่ใจความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างในอนาคต เนื่องจากมีการจ้างต่อสัญญา ปีต่อปี นอกจากนี้ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่ทุ่มเทและสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่าตนเองไม่ใช่พนักงานขององค์กรและที่สำคัญ คือ แนวนโยบายในการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการ ได้แก่ การจัดจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่งและการผูกขาดการจัดจ้าง บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด แต่เพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตาม การแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการนั้น จะช่วยลดผลกระทบต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียค่าใช้จ่าย และเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหายที่มิอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ และนำไปสู่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิผล

2.6 ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานโรงพยาบาล ในประเภทเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ขัดแย้งกับแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ ซึ่ง เพ็ญแข ช่อมณี (2544) กล่าวว่า ผลของเจตคติต่าง ๆ ของบุคคลที่มีต่อองค์กร องค์ประกอบของแรงงาน และมีส่วนสัมพันธ์กับลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

2.7 ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานโรงพยาบาล ในประเภทการขายและการตลาด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีการบริการ ซึ่ง สุนันท์ บุญวโรดม (2543) กล่าวว่า การบริการเป็นกิจกรรมหนึ่ง หรือชุดของกิจกรรมหลายอย่างที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคล หรืออุปกรณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

2.8 ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานโรงพยาบาล ในประเภททรัพยากรมนุษย์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ขัดแย้งกับงานวิจัยของ วัชรวรงค์ เลิศวิทยานุกูล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ ผลการวิจัยพบว่า ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ของบริษัท จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ผู้สมัครเองในชั้นหนึ่ง ก่อนที่จะส่งให้ ผู้ให้บริการจัดจ้างภายนอกดำเนินการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไป โดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปีกับ บริษัท ทั้งนี้ บริษัท ต้องประสบปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกและมีการจ้างใหม่ทดแทนทำให้เกิดผลกระทบ ในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าว

2.9 ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานโรงพยาบาล ในประเภทการเงิน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีระดับของการจ้างงานภายนอกซึ่ง นิสดารก์ เวชยานนท์ (2548) กล่าวว่าระดับการจ้างงานภายนอก เป็นการจำแนกประเภทของการจ้างงานภายนอก ตามกิจกรรม หรือกระบวนการขององค์กร ซึ่งทำให้ง่ายต่อการตัดสินใจที่จะจ้างงานภายนอกในแต่ละประเภทงาน

2.10 ขนาดของโรงพยาบาลไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานโรงพยาบาล ในประเภทการจัดการ

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ซึ่ง เกษม จันทร์แก้ว (2540) กล่าวว่า การบริหาร เป็นศิลปะ การดำเนินการนำวัตถุดิบสู่ระบบ ด้วยระบบกระบวนการผลิตจนได้ผลผลิตตามที่กำหนดไว้การบริหารจึงเป็นการดำเนินการให้ทุกโครงการทำหน้าที่สัมพันธ์กัน เป็นเรื่องยากที่จะทำให้เกิด การผสมผสานกัน ถ้าไม่วางแผนการดำเนินการที่ดี ขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่วางแผนบริหารไว้ ซึ่งผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยการตามอำนาจหน้าที่จากหน่วยงาน ที่เป็นผู้รับผิดชอบควบคุม ในการนำแผนงาน ที่ได้กำหนดไว้แล้วไปดำเนินการร่วมกัน ทรัพยากร ทำให้การผลิต หรือการใช้ปัจจัยการบริหาร

3. ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ปัญหาการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา มีปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย $\overline{X} = 3.00$ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พนักงานจัดจ้างภายนอก ขาดความเข้าใจและตระหนักในพันธกิจขององค์กร เพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ค่อนข้างสูง ระดับ

ปัญหา มาก ค่าเฉลี่ยมากกว่าทุกข้อ รองลงมา ต้นสังกัดจัดจ้างภายนอก ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอกและองค์กร ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทน และสวัสดิการของพนักงาน ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียนหรือปัญหาจากผู้ใช้บริการ และอัตราการลาออก และการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ระดับปัญหา ปานกลาง

มีผู้เสนอข้อเสนอแนะ ปัญหาต่อการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ทั้งหมด มีจำนวนค่าความถี่ 50 ได้เสนอข้อเสนอแนะ ปัญหามากที่สุด คือ การเงิน มีค่าความถี่ 7 รองลงมา คือ การขายและการตลาด ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการ มีค่าความถี่ 5 เท่ากัน ส่วนเทคโนโลยีสารสนเทศ มีผู้เสนอปัญหาน้อยที่สุด มีค่าความถี่ 1

ขนาดโรงพยาบาลมีความสัมพันธ์กับปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งโรงพยาบาล ขนาด 1-50 เตียง 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนแตกต่างกัน ในด้านขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร ด้านต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร และด้านพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ ดังนั้นเมื่อเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe) โรงพยาบาลขนาด 51-200 เตียง และมากกว่า 200 เตียง มีปัญหาการจัดจ้างภายนอกแตกต่างกันในด้านขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้านพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร และด้านพนักงานจัดจ้างภายนอกไม่มีคุณภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Duran (1998) ได้ศึกษาเรื่องการใช้บริการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากแหล่งธุรกิจภายนอก ในบริษัททางด้านเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83 ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ต่างก็ใช้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอกอยู่แล้ว อย่างน้อยหนึ่งหน่วยงาน และมีแนวโน้มที่จะใช้บริการเพิ่มขึ้น และข้อมูล ยังชี้ให้เห็นว่า ขนาดขององค์กร และระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของฝ่ายทรัพยากรบุคคล มีผลกระทบต่อการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก

4. แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

4.1 ความจำเป็นขององค์กรในกรณีที่โรงพยาบาลเอกชนไม่มีความชำนาญ ในกระบวนการหรือกิจกรรมนั้น ๆ การจัดจ้างให้ผู้ให้บริการภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามาดูแลแทน จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม องค์กรจะได้ไม่สิ้นเปลืองทรัพยากรไปกับกิจกรรมที่ไม่สำคัญ เพื่อก่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากความสามารถและทรัพยากรที่มีอย่างคุ้มค่า

4.2 สรรหาความร่วมมือเพื่อดำเนินการที่มีศักยภาพ รูปแบบการจัดจ้างด้วยราคาเป็นเงื่อนไขหลัก จะไม่เกิดประโยชน์ในระยะยาว ดังนั้นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดโดยเฉพาะด้านต้นทุน ซึ่งจะส่งผลดีต่อทั้งผู้ให้บริการและโรงพยาบาลเอกชน การจ้างหน่วยงานที่มีความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ เป็นการเฉพาะ เข้ามาทำงานนั้น ๆ แทนให้ทั้งหมดหรืออาจจะเป็นแค่เพียงบางส่วน โดยที่สำคัญคือจะต้องไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานในภาพรวมของโรงพยาบาลเอกชนด้วย ซึ่งอาจจะว่าจ้างรับเป็นชิ้น ๆ งาน หรือเซ็นสัญญาว่าจ้างกันเป็นระยะเวลาแบบรายเดือนหรือรายปี ก็สามารถทำได้ ตามตกลงกันระหว่างโรงพยาลเอกชนกับผู้ที่รับจ้าง ซึ่งปัจจุบันระบบการทำงานในลักษณะของการจ้างงานภายนอก กำลังได้รับความนิยมสนใจในหมู่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดเล็ก จนไปถึงบริษัทขนาดใหญ่ประเภทข้ามชาติเป็นจำนวนมาก เพราะสามารถตอบสนอง และเข้าถึงความต้องการในรูปแบบการทำธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบันได้เป็นอย่างดี

4.3 สร้างความสัมพันธ์ในเชิงเป็นพันธมิตร การร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก ที่มีความสามารถ เป็นสิ่งจำเป็นต่อการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน แต่ละองค์กรมุ่งทำเฉพาะกิจกรรมที่ตนเองชำนาญและถนัด โดย การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมารับงานกิจกรรมรองอื่น ๆ แทน ดังนั้นในการบริหารจัดการเรื่องนี้ เป็นการเชื่อมโยงความสามารถขององค์กรกับหน่วยงานภายนอก เป็นการสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ การร่วมมือกัน ระหว่างผู้ให้บริการ กับโรงพยาบาลเอกชน การนำจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาใช้ประโยชน์ การแบ่งปันทรัพยากร การเปิดเผยและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน การไว้วางใจซึ่งกันและกัน เป็นหัวใจของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

4.4 ประเมินประสิทธิผลการดำเนินงาน โรงพยาบาลเอกชนควรกำหนดเกณฑ์วัดผลต่าง ๆ ไว้ตั้งแต่เริ่มจ้างงาน และระบุลงในสัญญาจ้างให้ชัดเจน เช่น การวัดเวลาดำเนินการ หากงานเสร็จช้ากว่ากำหนดจะมีค่าปรับ หากผลงานหรือผลตอบรับจากลูกค้าไม่ดี อย่างที่ตกลงกันไว้ต้องมีการแก้งานหรือยืดเวลาโดยไม่มีค่าใช้จ่ายเพิ่มเติม หรือหากผลงานดีมาก ประสบผลสำเร็จอย่างล้น

หลามจะมีค่าตอบแทนพิเศษให้ และเมื่อหน่วยงานจัดจ้างภายนอกทำงานไประยะหนึ่งก็ควรมีการประเมินผลงานและปรับเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับประสิทธิภาพของการจัดจ้างภายนอกนั้น ๆ หากเกณฑ์สูงเกินกว่าจะเป็นจริงได้ก็อาจจะปรับลดลงมา เพื่อสร้างขวัญกำลังใจให้กับหน่วยงานจัดจ้างภายนอก รู้สึกกระตือรือร้นที่จะทำเป้าให้สำเร็จได้มากขึ้น หรือหากเกณฑ์ต่ำไป ทำให้การทำงานนิ่งหรือเฉื่อยเกินไป การปรับเกณฑ์ให้สูงขึ้นมาอีกนิด ก็อาจจะช่วยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานมากขึ้นได้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยพบว่า การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา มีระดับความพึงพอใจมากในด้านทรัพยากรมนุษย์ และความพึงพอใจระดับปานกลาง ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านการขายและการตลาด ด้านการเงิน และด้านการจัดการ ซึ่งเป็นผลต่อการเลือกใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.1 ประเภทการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในด้านต่าง ๆ ของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากที่สุด มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดองค์กร รองลงมาด้านการขายและการตลาดมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดองค์กร ด้านทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดองค์กร ด้านการเงิน มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดองค์กร และด้านการจัดการ มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ทำงาน และขนาดโรงพยาบาล ในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ผู้ใช้บริการควรศึกษาสภาพแวดล้อมโดยรวมขององค์กร ว่ามีความต้องการ และความจำเป็นที่จะต้องจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในด้านใด และมีความคุ้มค่ากับองค์กรมากน้อยแค่ไหน

1.2 ปัญหาและอุปสรรค การใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา มีปัญหามากในเรื่องพนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างหน่วยงานจัดจ้างภายนอกกับองค์กร พนักงานจัดจ้างภายนอก ขาดความเข้าใจและตระหนักในพันธกิจขององค์กรเพราะคิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้นสังกัดจัดจ้างภายนอก ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงานในองค์กร ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานจัดจ้างภายนอก ทำให้

พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และเรื่องที่มีปัญหาน้อย คือ เรื่องอัตราการลาออกและการหยุดงานของพนักงานจัดจ้างภายนอก ค่อนข้างสูง มีความสัมพันธ์กับขนาดโรงพยาบาล ซึ่งไม่ว่าโรงพยาบาลขนาดใด ก็มีปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ไม่แตกต่างกันในทุกด้าน ในการแก้ไขปัญหาควรจะจัดให้มีการอบรมพนักงานจัดจ้างภายนอกก่อนที่จะส่งไปยังองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานได้ทราบพันธกิจ กลยุทธ์ วัฒนธรรมขององค์กรนั้น ๆ และผู้ควบคุมดูแลจะต้องชี้แจงเรื่องสายการบังคับบัญชา กฎระเบียบขององค์กรก่อนเข้าไปปฏิบัติงาน

1.3 แนวทางการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ผู้บริหารองค์กรควรวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราเงินเฟ้อ การขึ้นอัตราค่าแรงงาน 300 บาท การเตรียมบุคลากรเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน หรือ AEC ที่อาจจะมีการนำเข้าบุคลากรในกลุ่มอาเซียนที่ต้นทุนค่าแรงงานต่ำกว่าหรือมีทักษะที่ดีกว่า ลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจการจ้างงานภายนอกจะต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน มีประสบการณ์ในด้านทรัพยากรมนุษย์และประสบการณ์ในการให้บริการการจ้างงานภายนอก มีความน่าเชื่อถือ (มีชื่อเสียง) รวมทั้งจะต้องมีเครือข่ายแหล่งหาคนมาเติมเต็มในระบบเงินทุน จะเห็นได้ว่าหากเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก-กลาง การลงทุนด้วยจำนวนเงินที่ไม่สูงนัก หากเป็นธุรกิจการจ้างงานภายนอกขนาดใหญ่จะมีความพร้อมทางด้านเทคโนโลยี ความรู้ ประสบการณ์ เป็นต้น และ จะต้องมีจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ ไม่เอารัดเอาเปรียบลูกจ้าง ผู้ว่าจ้าง หรือใช้ช่องว่างของกฎหมายดำเนินการบางอย่างที่ไม่ถูกต้อง

2. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กรที่กำลังพิจารณาใช้การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

การตัดสินใจเพื่อจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ควรมีการพิจารณาวางแผนจำนวนความต้องการแรงงาน ระยะเวลาและช่วงเวลาที่ต้องการใช้แรงงานอย่างรอบคอบ รวมถึงการคัดเลือกและตรวจสอบบริษัทผู้ให้บริการในด้านคุณภาพการให้บริการ ความน่าเชื่อถือของผู้ให้บริการ โดยการใช้การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมีทั้งข้อดีในด้านการลดภาระการจัดการแรงงาน และลดต้นทุนในการสรรหาบุคลากรแต่ก็มีข้อเสียในเรื่องของปัญหาแรงงานที่มีอัตราเปลี่ยนงานสูง และขาดความภักดีกับองค์กร นอกจากนี้แล้วผู้บริหารยังควรวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงต่อความล้มเหลวในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และกลับมาดำเนินการเอง

ปัญหาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลาประสบอยู่มากที่สุดคือ พนักงานจัดจ้างภายนอก ขาดความเข้าใจ และตระหนักในพันธกิจขององค์กร เพราะ

คิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ค่อนข้างสูง ดังนั้นองค์กรที่จะพิจารณาใช้การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกควรมีความระมัดระวังกับเรื่องดังกล่าว

3. ข้อเสนอแนะสำหรับบริษัทผู้ให้บริการ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

บริษัทผู้ให้บริการแบบจัดจ้างหน่วยงานภายนอกควรมีการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยหลักที่โรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา ใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาคัดเลือกผู้ให้บริการ

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการวิจัย เรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนใน จังหวัดสงขลา มีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่มีผล ต่อการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2. ควรศึกษาประสิทธิภาพการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อเก็บข้อมูลที่ได้ ใช้เป็นฐานข้อมูลต่อไป

3. ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน เพื่อนำไปสู่การวางแผน การพัฒนาของโรงพยาบาลเอกชนในอนาคตได้

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

เกษม จันทร์แก้ว. (2540). **วิทยาศาสตร์สิ่งแวดล้อม.** กรุงเทพมหานคร: โครงการสหวิทยาการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

โกวิทย์ กังสนันท์. (2544). **รายงานการศึกษา เรื่อง การถ่ายโอนภารกิจด้วยการซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอกของเทศบาล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงาน ก.พ.

คณิต ดวงหัสดี. (2537). **สุขภาพจิตกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจชั้นประทวนในเขตเมืองและเขตชนบทของจังหวัดขอนแก่น.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

จิตตินันท์ นันทไพบูลย์. (2551). **จิตวิทยาการบริการ.** กรุงเทพมหานคร: วี.พริ้นท์ จำกัด.

ช่อทิพย์ แดงใจ. (2548). **ความต้องการแรงงานแบบจ้างเหมาจากภายนอกของโรงงานอุตสาหกรรมในนิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธนวัฒน์ สุธรรมพันธุ์. (2552). **แนวคิดกลยุทธ์ทางด้านเอาท์ซอร์ส เพื่อรับมือเศรษฐกิจขาลงระบบ** (ออนไลน์). http://www.logisticsthaiclub.com/index.php?mo=3&art=467281, 1 สิงหาคม 2552.

ธนียา ปัญญาแก้ว. (2540). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการครู ในจังหวัดเชียงใหม่**. การค้นคว้าแบบอิสระ รศ.ม. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. เชียงใหม่.

ธงชัย สันติวงษ์. (2519). **องค์การและการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิชย์.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. (2550). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.อินเตอร์ พริ้นท์.

นิสดารก์ เวชยานนท์. (2548). **Outsourcing: แรงกดดันที่มากับกระแสโลกาภิวัตน์**. เอกสารการสัมมนาวิชาการในวาระครบรอบ 50 ปี คณะรัฐประศาสนศาสตร์ บนเส้นทางพลังปัญญาสู่การบริหารการพัฒนาประเทศ.สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

บุญเรียง ขจรศิลป์. (2539). **สถิติวิจัย 1**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร: พี เอ็น.

ปณิศา ลัญชานนท์. (2548). **หลักการตลาด.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

ปิยวัฒน์ แก้วกัณฑรัตน์. (2548). **แนวโน้ม HR Outsourcing กับอนาคตของนักบริหารทรัพยากรบุคคล**. (ออนไลน์). http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2005q3/article2005sep15p7.htm, 15 กันยายน 2552.

พิสณุ ฟองศรี. (2549). **วิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: เทียมฝ่าการพิมพ์.

ภาดา บุญทอง. (2550). **ความคาดหวัง การรับรู้ ที่มีต่อคุณภาพการให้บริการ และแนวโน้มพฤติกรรมใช้บริการรถไฟฟ้ามหานคร(รถไฟฟ้าใต้ดิน)ของผู้ใช้บริการในเขตกรุงเทพมหานคร.** สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภิญโญ สาธร. (2527). **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช.

มรกต สาพันธ์. (2548). **ต้นทุนและประสิทธิภาพของแรงงานจ้างเหมาจากภายนอกในฝ่ายผลิต กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่งในจังหวัดลำพูน**.วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

รักชนก มีทรัพย์. (2551). **ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการจ้างงานในองค์กรแบบ-การจ้างงานภายนอก: ศึกษาเฉพาะกรณีของ บริษัทโกลเด้น มายด์ เซอร์วิส จำกัด**. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รุ่งโรจน์ สิริโปราณานนท์. (2546). **การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.อินเตอร์ พริ้นท์.

วัชรวรงค์ เลิศวิทยานุกูล. (2550). **ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน).** ภาคนิพนธ์ รัฐศาสตร์มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

วิรุฬ พรรณเทวี. (2542). **ความพึงพอใจของประชาชนของการให้บริการของหน่วยงานกระทรวงมหาดไทย ในอำเภอเมือง จังหวัดแม่ฮ่องสอน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2545). **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษา และบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย** . พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ์.

วีระรัตน์ กิจเลิศไพโรจน์.(2548). **การตลาดธุรกิจบริการ**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ด.

ศิริรัตน์ โชติเวชการ. (2546). **ความสำคัญของ Outsource บิสิเนสไทย**. (ออนไลน์). http://www.medinfo.psu.ac.th/KM/BOAD/, 16 มีนาคม 2553.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และคนอื่น ๆ. (2541). **การบริการตลาดยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร: ธรรมสาร.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2556). **การบริหารงานบุคคล**. (ออนไลน์). http://www.pmat.or.th/main/, 13 ธันวาคม 2556.

สุดาดวง เรืองรุจิระ. (2541). **หลักการตลาด**. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร : ยงพลเทรดดิ้ง.

สุชาดา สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา. (2541, เมษายน-มิถุนายน). **Outsource... คืออะไร. วารสารการบริหารตน**. กรุงเทพมหานคร: วี เอ พรินต์ จำกัด.

สุณี บุญรุ่ง. (2549). **ความคาดหวังและการรับรู้จริงของบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครที่มีต่อการจ้างงานภายนอก**.สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุธิดา เกษตรการุณย์. (2552). **ปัจจัยการเลือกใช้ผู้ให้บริการภายนอก ด้านการให้บริการโลจิสติกส์โดยบุคคลที่ 3 ประเภทควบคุมอุณหภูมิในอุตสาหกรรมอาหาร**, วารสารวิชาการ.

สุวารี ยิ้มละมัย, ต่อศักดิ์ ศิริโวหาร, และ วันทนีย์ ภูมีภัทราคม. (2551). (พฤษภาคม-สิงหาคม). **ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการการจ้างงานภายนอก**. วารสารวิจัยและพัฒนาวไลอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.

สุนันท์ บุญวโรดม. (2543). **การปรับเปลี่ยนของธนาคารไทยพานิชย์ในภาวะวิกฤตเศรษฐกิจ.** กรณีศึกษาธนาคารไทยพาณิชย์ในเขตอำเภอเมืองขอนแก่น . วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตร์.

สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา สาขาหาดใหญ่. (2557). **ฐานข้อมูลผู้ประกันตน.**

ส่งศรี ชมภูวงศ์. (2547). **การวิจัย**. นครศรีธรรมราช: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.

สันติ ธรรมชาติ. (2547). **สุขภาพจิต พฤติกรรมสุขภาพ และความพึงพอใจในงานของผู้บริหารธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อภิชาติ ดนัยวรรณ. (2550). **การจ้างงานภายนอกของรัฐวิสาหกิจไทย ศึกษาเปรียบเทียบกรณี: บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)** วิทยานิพนธ์ ปริญญามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

อภินันท์ จันตะนี. (2547). **เศรษฐศาสตร์ทั่วไป.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: พิทักษ์อักษร.

อรทัย มั่นคงสกุล. (2548). **การพัฒนาแบบจำลอง การจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนยุทธ์ศาสตร์การว่าจ้างบุคคลภายนอกด้านแรงงาน กรณีศึกษาผู้ให้บริการด้านแรงงาน**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการพัฒนาความสามารถทางการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม สถาบันวิทยาการ หุ่นยนต์ภาคสนาม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

อรุณ รักธรรม. (2538). **ทฤษฎีองค์การศึกษาเชิงมนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อดุลพัฒนกิจ. (2548). **จิตวิทยาบริการ**. กรุงเทพมหานคร: บริษัท เพรส แอนด์ ดีซน์ จำกัด.

อังคณา ธรรมสัจการ. (2549). **การวิจัยทางธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. สงขลา : โรงพิมพ์นำผล.

Bemard, C.L. (1968). **The functions of executive.** Cambridge: Harvard University Press.

Bragg (1998 : 1-5) Bragg, S. M. (1998). **Outsourcing: A guide to--selecting the correct business unit--negotiating the contract--maintaining control of the process**. New York: Wiley.

Herzberg , F. et al. (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley & Sons.

Kotler, P. (1997). **Markenting management** : Analysis Planning Implementation and Control. (9 th ed). New Jersey: Prentice - Hall.

Greaver, M . F. (1999). **Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives**. New York: Amacom.

Simmons. (2004). **The outsourcing life-cycle-9 stages**. (Online). http://www.outsourcingpro-fessional.org/firmbuilder/egi, 26 มิถุนายน 2556

Yamane, Taro. (1973). Statistics: an introduction analysis/Taro Yamane. New youk: Harper & Row, Inc.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ดร.แสนศักดิ์ ศิริพานิช	ประธานกรรมการประจำหลักสูตรสาขาวิชา ยุทธศาสตร์การพัฒนา รองประธานกรรมการสาขาวิชาบริหารธุรกิจ
2. ดร.กานต์ รุ่งวัชรพงศ์	ผู้อำนวยการหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
3. ดร.ชูตา ประโมจนีย์	ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
4. นพ.สุวิทย์ อังคสุวรรณ	ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี จังหวัดสงขลา
5. นางกวิดา แก้วละเอียด	ผู้จัดการโรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี จังหวัดสงขลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ข

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

แบบสอบถาม

ผู้จัดการ/หัวหน้าฝ่าย/พนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

แบบสอบถามชุดนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยเรื่อง "การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา" ข้อมูลที่ได้จะสามารถนำไปพัฒนาแนวทางการบริหารธุรกิจขององค์กรธุรกิจต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จได้

จึงเรียนมาเพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

แบบสอบถามชุดนี้แบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โรงพยาบาลเอกชนใส จังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 3 ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ส่วนที่ 4 ปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่สละเวลาตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวนาฏนรา สุโพเคน
นักศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31-40 ปี ☐ มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี ☐ ปริญญาโทหรือสูงกว่า

4. ตำแหน่ง

☐ พนักงานระดับปฏิบัติการ ☐ หัวหน้าฝ่าย
☐ ผจก.ทั่วไป ☐ ผจก.ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

5. ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

☐ ต่ำกว่า 5 ปี ☐ มากกว่า 5 ปี

6. ขนาดโรงพยาบาล

☐ 1-50 เตียง ☐ 51-200 เตียง ☐ มากกว่า 200 เตียง

7. ประเภทงานหรือการบริการที่ใช้การจัดจ้างภายนอก

☐ เทคโนโลยีสารสนเทศ
☐ การขายและการตลาด
☐ ทรัพยากรมนุษย์
☐ การเงิน
☐ การจัดการ

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ส่วนที่ 2 ความพึงพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โรงพยาบาลเอกชน จังหวัดสงขลา

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ของโรงพยาบาลเอกชนจังหวัดสงขลา	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>เทคโนโลยีสารสนเทศ</u> 1. ทักษะความชำนาญงานเกี่ยวกับงานและมีประสบการณ์ทำงานสูง					
2. พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัยได้					
3. เน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น					
4. เสริมสร้างความได้เปรียบทางด้านการค้า เช่น การเพิ่มพูน นวัตกรรม					
<u>การขายและการตลาด</u> 5. สามารถกำหนดระดับของการบริการได้ชัดเจน					
6. การประเมินและตรวจสอบสภาพการทำงานต่าง ๆ ได้ง่าย					
7. เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการให้แก่ลูกค้า					
8. สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า					
<u>ทรัพยากรมนุษย์</u> 9. เมื่อพนักงานป่วย จะมีคนมาทำงานแทน					
10. สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้ในกรณีพนักงานปฏิบัติหน้าที่ไม่เป็นที่พอใจ					
11. องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน					
12. ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน Outsource					

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกของโรงพยาบาลเอกชนจังหวัดสงขลา	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<u>การเงิน</u> 13. องค์กรสามารถลดขนาดลงแต่ความสามารถเท่าเดิม					
14. องค์กรลดต้นทุนและมีความยืดหยุ่นโดยอาศัยการปฏิบัติงานที่เหนือและชำนาญกว่า					
15. องค์กรขยายธุรกิจและฐานะการเงินในระยะยาว					
16. องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งขนาดใหญ่ได้					
<u>การจัดการ</u> 17. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน					
18. เพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร					
19. ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการลดกิจกรรมหรืองานที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก					
20. กำหนดปริมาณงานและเวลาสิ้นสุดได้					

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ส่วนที่ 3 ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โรงพยาบาลเอกชน จังหวัดสงขลา

ปัญหาที่เกิดจากการใช้บริการ จัดจ้างหน่วยงานภายนอก	ระดับปัญหา				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
ด้านองค์กร					
1. ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย					
2. ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชา ระหว่างหน่วยงานภายนอก และองค์กร					
ด้านหน่วยงานให้บริการจัดจ้างภายนอก					
3. ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในกาปฏิบัติงาน					
4. ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่อง ร้องเรียน หรือปัญหาจากผู้ใช้บริการ					
5. ต้นสังกัดหน่วยงานจัดจ้างภายนอกไม่มีการ ติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมาปฏิบัติงาน ในองค์กร					
6. ข้อจำกัดในเรื่องของผลตอบแทนและ สวัสดิการของพนักงานจัดจ้างภายนอกทำให้ พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
ด้านพนักงานให้บริการจัดจ้างภายนอก					
7. พนักงานไมมีความทุ่มเท เอาใจใส่ และผูกพันต่อองค์กร					
8. พนักงานจัดจ้างภายนอกขาดความเข้าใจและ ตระหนักในพันธกิจขององค์เพราะคิดว่าไม่ได้ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร					
9. พนักงาน Outsource ไม่มีคุณภาพ					
10. อัตราการลาออกและการหยุดงานของพนักงาน จัดจ้างภายนอกค่อนข้างสูง					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขเกี่ยวกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชน ในจังหวัดสงขลา

ปัญหา.....

.....

.....

.....

แนวทางการแก้ไข.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

แบบประเด็นคำถามการสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของ

โรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วัน เดือน ปี .....

สถานที่ .....

ชื่อผู้รับการสัมภาษณ์ ..... อายุ ..... ปี

☐ ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานทั่วไป ☐ ผู้จัดการฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

1. กระบวนการดำเนินงานด้านจัดหาผู้ให้บริการภายนอกในด้านต่าง ๆ

1.1 ขั้นตอนการจัดหาผู้ให้บริการภายนอก.....

.....

.....

1.2 แนวทางการพิจารณาผู้ให้บริการภายนอก.....

.....

.....

2. ความจำเป็นในการใช้บริการการจัดจ้างภายนอก

2.1 การพิจารณาความจำเป็นในการใช้บริการการจัดจ้างภายนอก.....

.....

.....

2.2 ประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างภายนอก.....

.....

.....

3. การสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบพันธมิตรทางธุรกิจ

3.1 ข้อตกลงในการทำสัญญาร่วมกัน.....

.....

.....

3.2 การประเมินผลการดำเนินงานของผู้ให้บริการการจัดจ้างภายนอก.....

.....

.....

3.3 เกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงาน.....

.....

.....

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ภาคผนวก ค

แบบสรุปผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ				
1. ทักษะความชำนาญงานและประสบการณ์	66.2100	52.1676	.4540	.7069
2. พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าทันสมัย	66.4800	56.0703	-.0262	.7897
3. เน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น	66.9200	54.4582	.2269	.7512
4. เสริมสร้างความได้เปรียบทางการค้า	66.5200	53.3228	.3472	.7249
ด้านการขายและการตลาด				
5. สามารถกำหนดระดับการบริการชัดเจน	66.7700	53.5324	.3492	.7247
6. การประเมินและตรวจสอบการทำงานง่าย	66.9000	56.1919	-.0820	.7758
7. เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ	66.4300	51.0557	.6984	.6705
8. สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า	66.4200	53.6804	.3155	.7291
ด้านทรัพยากรมนุษย์				
9. เมื่อพนักงานป่วย จะมีคนมาทำงานแทน	65.6700	56.0617	-.0683	.7722
10. สามารพเปลี่ยนตัวบุคคลได้	65.4800	53.2218	.4677	.7125
11. องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาร	65.5000	51.7677	.6565	.6835
12. ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน outsource	65.4800	53.3834	.3738	.7215
ด้านการเงิน				
13. องค์กรสามารถลดขนาดลง	66.0300	54.1506	.2836	.7320
14. ลดต้นทุนและมีความยืดหยุ่น	66.3400	52.0651	.6083	.6905
15. ขยายธุรกิจและฐานะการเงินระยะยาว	66.7600	54.3257	.2463	.7359
16. สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขนาดใหญ่ได้	66.3200	54.9471	-.0798	.7506

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ด้านการจัดการ				
17. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	66.5900	52.4666	.5609	.6985
18. เพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร	66.6900	54.2363	.2347	.7389
19. ตัดตอนโครงสร้างและลดกิจกรรมลง	66.0100	55.3635	-.0511	.7602
20. กำหนดปริมาณงานและเวลาสิ้นสุดได้	66.3100	52.8221	.5122	.7056
ปัญหาการใช้บริการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก				
21. ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย	66.2100	52.8544	.4417	.7118
22. ขาดการติดตามและแก้ปัญหา	66.5500	52.8359	.6592	.7100
23. ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่อง	66.5300	52.7365	.5727	.7012
24. พนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่	65.7300	51.2294	.6496	.6768
25. ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชา	65.7500	53.7247	.3277	.7274
26. คิดว่าไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	65.5800	52.5895	.5593	.7001
27. ต้นสังกัดมีมีการติดตามประเมินผล	65.6400	54.1923	.2336	.7397
28. ข้อจำกัดในเรื่องผลตอบแทน	65.9200	53.9733	.2589	.7370
29. พนักงาน outsource ไม่มีคุณภาพ	66.7500	52.9369	.2805	.7090
30. อัตราการลาออกและหยุดงานสูง	67.0400	54.4024	.2029	.7433

Reliability Coefficients

N of Cases = 100.0 N of Items = 30 Alpha = .7344

ภาคผนวก ง

ตารางประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

การประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

Frequency Table

เพศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ชาย	149	45.0	45.0	45.0
	หญิง	182	55.0	55.0	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

อายุ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 30 ปี	36	10.9	10.9	10.9
	31-40 ปี	118	35.6	35.6	46.5
	มากกว่า 40 ปี	177	53.5	53.5	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ระดับการศึกษา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่าปริญญาตรี	66	19.9	19.9	19.9
	ปริญญาตรี	161	48.6	48.6	68.6
	ปริญญาโทหรือสูงกว่า	104	31.4	31.4	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ตำแหน่ง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	พนักงานระดับปฏิบัติการ	276	83.4	83.4	83.4
	หัวหน้าฝ่าย	45	13.6	13.6	97.0
	ผจก.ทั่วไป	5	1.5	1.5	98.5
	ผจก.ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์	5	1.5	1.5	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ต่ำกว่า 5ปี	139	42.0	42.0	42.0
	มากกว่า 5 ปี	192	58.0	58.0	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ขนาดโรงพยาบาล

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-50 เตียง	14	4.2	4.2	4.2
	51-200 เตียง	200	60.4	60.4	64.7
	มากกว่า 200 เตียง	117	35.3	35.3	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

เทคโนโลยีสารสนเทศ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เลือก	62	18.7	18.7	18.7
	เลือก	269	81.3	81.3	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

การขายและการตลาด

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เลือก	120	36.3	36.3	36.3
	เลือก	211	63.7	63.7	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ทรัพยากรมนุษย์

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เลือก	121	36.6	36.6	36.6
	เลือก	210	63.4	63.4	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

การเงิน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เลือก	223	67.4	67.4	67.4
	เลือก	108	32.6	32.6	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

การจัดการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ไม่เลือก	254	76.7	76.7	76.7
	เลือก	77	23.3	23.3	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ทักษะความชำนาญและประสบการณ์สูง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	54	16.3	16.3	16.3
	ปานกลาง	124	37.5	37.5	53.8
	มาก	133	40.2	40.2	94.0
	มากที่สุด	20	6.0	6.0	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	92	27.8	27.8	27.8
	ปานกลาง	137	41.4	41.4	69.2
	มาก	84	25.4	25.4	94.6
	มากที่สุด	18	5.4	5.4	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

เน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	164	49.5	49.5	49.5
	ปานกลาง	107	32.3	32.3	81.9
	มาก	60	18.1	18.1	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

เสริมสร้างความได้เปรียบทางด้านการค้า

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	69	20.8	20.8	20.8
	ปานกลาง	167	50.5	50.5	71.3
	มาก	95	28.7	28.7	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

สามารถกำหนดระดับของการบริการได้ชัดเจน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	101	30.5	30.5	30.5
	ปานกลาง	191	57.7	57.7	88.2
	มาก	39	11.8	11.8	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

การประเมินและตรวจสอบได้ง่าย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	132	39.9	39.9	39.9
	ปานกลาง	176	53.2	53.2	93.1
	มาก	23	6.9	6.9	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	57	17.2	17.2	17.2
	ปานกลาง	161	48.6	48.6	65.9
	มาก	113	34.1	34.1	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	45	13.6	13.6	13.6
	ปานกลาง	185	55.9	55.9	69.5
	มาก	101	30.5	30.5	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

เมื่อพนักงานป่วยจะมีคนมาทำงานแทน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	74	22.4	22.4	22.4
	มาก	216	65.3	65.3	87.6
	มากที่สุด	41	12.4	12.4	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	35	10.6	10.6	10.6
	มาก	233	70.4	70.4	81.0
	มากที่สุด	63	19.0	19.0	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	51	15.4	15.4	15.4
	มาก	199	60.1	60.1	75.5
	มากที่สุด	81	24.5	24.5	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน Outsource

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	48	14.5	14.5	14.5
	มาก	202	61.0	61.0	75.5
	มากที่สุด	81	24.5	24.5	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

องค์กรสามารถลดขนาดลงแต่ความสามารถเท่าเดิม

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	160	48.3	48.3	48.3
	มาก	171	51.7	51.7	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

องค์กรลดต้นทุนและมีความยืดหยุ่น

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	32	9.7	9.7	9.7
	ปานกลาง	186	56.2	56.2	65.9
	มาก	113	34.1	34.1	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

องค์กรขยายธุรกิจและฐานะการเงินระยะยาว

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	79	23.9	23.9	23.9
	ปานกลาง	236	71.3	71.3	95.2
	มาก	16	4.8	4.8	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขนาดใหญ่ได้

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	23	6.9	6.9	6.9
	ปานกลาง	204	61.6	61.6	68.6
	มาก	104	31.4	31.4	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	57	17.2	17.2	17.2
	ปานกลาง	218	65.9	65.9	83.1
	มาก	56	16.9	16.9	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

เพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	91	27.5	27.5	27.5
	ปานกลาง	201	60.7	60.7	88.2
	มาก	39	11.8	11.8	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการลดลง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	15	4.5	4.5	4.5
	ปานกลาง	107	32.3	32.3	36.9
	มาก	209	63.1	63.1	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

กำหนดปริมาณงานและเวลาสินสุดได้

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	19	5.7	5.7	5.7
	ปานกลาง	204	61.6	61.6	67.4
	มาก	108	32.6	32.6	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	16	4.8	4.8	4.8
	ปานกลาง	208	62.8	62.8	67.7
	มาก	89	26.9	26.9	94.6
	มากที่สุด	18	5.4	5.4	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	66	19.9	19.9	19.9
	ปานกลาง	197	59.5	59.5	79.5
	มาก	68	20.5	20.5	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่อง ร้องเรียน

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	33	10.0	10.0	10.0
	ปานกลาง	248	74.9	74.9	84.9
	มาก	50	15.1	15.1	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

พนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	128	38.7	38.7	38.7
	มาก	140	42.3	42.3	81.0
	มากที่สุด	63	19.0	19.0	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	88	26.6	26.6	26.6
	มาก	211	63.7	63.7	90.3
	มากที่สุด	32	9.7	9.7	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

พนักงาน Outsource ขาดความเข้าใจในพันธกิจขององค์กร

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	48	14.5	14.5	14.5
	มาก	238	71.9	71.9	86.4
	มากที่สุด	45	13.6	13.6	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ต้นสังกัด Outsource ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมา

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	77	23.3	23.3	23.3
	มาก	195	58.9	58.9	82.2
	มากที่สุด	59	17.8	17.8	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

ข้อจำกัดเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน Outsource

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ปานกลาง	163	49.2	49.2	49.2
	มาก	135	40.8	40.8	90.0
	มากที่สุด	33	10.0	10.0	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

พนักงาน Outsource ไม่มีคุณภาพ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	95	28.7	28.7	28.7
	ปานกลาง	207	62.5	62.5	91.2
	มาก	29	8.8	8.8	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

อัตราการลาออกและหยุดงานของพนักงาน Outsource ค่อนข้างสูง

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	น้อย	184	55.6	55.6	55.6
	ปานกลาง	126	38.1	38.1	93.7
	มาก	21	6.3	6.3	100.0
	Total	331	100.0	100.0	

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

Descriptive ความพึงพอใจ

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ทักษะความชำนาญและประสบการณ์สูง	331	2	5	3.36	.824
พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัย	331	2	5	3.08	.863
เน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น	331	2	4	2.69	.761
เสริมสร้างความได้เปรียบทางด้านการค้า	331	2	4	3.08	.701
สามารถกำหนดระดับของการบริการได้ชัดเจน	331	2	4	2.81	.624
การประเมินและตรวจสอบได้ง่าย	331	2	4	2.67	.601
เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ	331	2	4	3.17	.697
สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า	331	2	4	3.17	.643
เมื่อพนักงานป่วยจะมีคนมาทำงานแทน	331	3	5	3.90	.582
สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้	331	3	5	4.08	.538
องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน	331	3	5	4.09	.626
ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน Outsource	331	3	5	4.10	.617
องค์กรสามารถลดขนาดลงแต่ความสามารถเท่าเดิม	331	3	4	3.52	.500
องค์กรลดต้นทุนและมีความยืดหยุ่น	331	2	4	3.24	.616
องค์กรขยายธุรกิจและฐานะการเงินระยะยาว	331	2	4	2.81	.502
สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขนาดใหญ่ได้	331	2	4	3.24	.570
สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน	331	2	4	3.00	.585
เพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร	331	2	4	2.84	.608
ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการลดลง	331	2	4	3.59	.578
กำหนดปริมาณงานและฉลาสินสุดได้	331	2	4	3.27	.559
Valid N (listwise)	331				

Descriptive ปัญหา

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ข้อมูลขององค์กรไม่มีความปลอดภัย	331	2	5	3.33	.654
ขาดการติดตามและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน	331	2	4	3.01	.637
ขาดผู้ประสานงานในการรับเรื่องร้องเรียน	331	2	4	3.05	.499
พนักงานไม่มีความทุ่มเทเอาใจใส่และผูกพันต่อองค์กร	331	3	5	3.80	.735
ความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชา	331	3	5	3.83	.579
พนักงาน Outsource ขาดความเข้าใจในพันธกิจขององค์กร	331	3	5	3.99	.531
ต้นสังกัด Outsource ไม่มีการติดตามหรือประเมินพนักงานที่ส่งมา	331	3	5	3.95	.640
ข้อจำกัดเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการของพนักงาน Outsource	331	3	5	3.61	.663
พนักงาน Outsource ไม่มีคุณภาพ	331	2	4	2.80	.580
อัตราการลาออกและหยุดงานของพนักงาน Outsource ค่อนข้างสูง	331	2	4	2.51	.615
Valid N (listwise)	331				

SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

Crosstabs ขนาดองค์กร กับ ความพอใจในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ทักษะความชำนาญและประสบการณ์สูง * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
พัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและทันสมัย * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
เน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
เสริมสร้างความได้เปรียบทางด้านการค้า * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
สามารถกำหนดระดับของการบริการได้ชัดเจน * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
การประเมินและตรวจสอบได้ง่าย * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
เพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์และบริการ * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
สร้างความเชื่อถือให้กับลูกค้า * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
เมื่อพนักงานป่วยจะมีคนมาทำงานแทน * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
สามารถเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลได้ * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
องค์กรไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
ไม่ต้องมีสวัสดิการให้พนักงาน Outsource * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
องค์กรสามารถลดขนาดลงแต่ความสามารถเท่าเดิม * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
องค์กรลดต้นทุนและมีความยืดหยุ่น * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
องค์กรขยายธุรกิจและฐานะการเงินระยะยาว * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
สามารถแข่งขันกับคู่แข่งขนาดใหญ่ได้ * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
เพิ่มความคล่องตัวภายในองค์กร * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
ตัดตอนโครงสร้างและการจัดการลดลง * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%
กำหนดปริมาณงานและเวลาสิ้นสุดได้ * ขนาดโรงพยาบาล	331	100.0%	0	.0%	331	100.0%

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ขอทราบจำนวนบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

ที่ สข ๐๐๒๕.๑ ๗๒๐๐๔๔

สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา
สาขาอำเภอหาดใหญ่
๓๓๔ ถนนโชติวิทยะกุล ๓ อำเภอหาดใหญ่
จังหวัดสงลา ๙๐๑๑๐

กรกฎาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอทราบรายละเอียดเกี่ยวกับสถานประกอบการในสาขาอำเภอหาดใหญ่

เรียน ผู้อำนวยการโรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี

อ้างถึง หนังสือโรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี ที่ ๕๗๑/๒๕๕๔ ลงวันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๓

สิ่งที่ส่งมาด้วย รายชื่อสถานประกอบการ จำนวน ๑ ชุด

ตามหนังสืออ้างถึงได้ขอข้อมูลสถานประกอบการในเขตความรับผิดชอบอำเภอหาดใหญ่ ความโดยละเอียดแจ้งแล้วนั้น

สำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา สาขาอำเภอหาดใหญ่ ได้ดำเนินการให้แล้ว ตามสิ่งที่ส่งมาด้วย เฉพาะในส่วนของสถานประกอบการและที่ตั้งเท่านั้น สำหรับรายละเอียดจำนวนลูกจ้าง ไม่สามารถเปิดเผยได้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายราวิ ราชรักษา)
นักวิชาการแรงงานชำนาญการ รักษาการในตำแหน่ง
หัวหน้าสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา
สาขาอำเภอหาดใหญ่

กลุ่มงานปฏิบัติการ
โทร ๐๗๔-๒๓๘๒๘๑ ต่อ ๔๒๓
โทรสาร ๐๗๔-๒๓๘๒๘๑ ต่อ ๕๒๗

56/6 หมู่ 6 ต.นาทวี

อ.นาทวี จ.สงขลา 90160

17 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอทราบจำนวนบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน จังหวัดสงขลา

เรียน หัวหน้าสำนักงานประกันสังคมจังหวัดสงขลา สาขาอำเภอหาดใหญ่

เนื่องด้วยข้าพเจ้านางสาวนาฏนรา สุโพเคน นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ รหัส 52G4001004 มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ตามหลักสูตรนักศึกษาจะต้องทำวิทยานิพนธ์ ซึ่งหัวข้อในการทำวิทยานิพนธ์ จำเป็นที่จะต้องใช้ข้อมูลของจำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง โดยมีจำนวนบุคลากรของโรงพยาบาลกรุงเทพหาดใหญ่ โรงพยาบาลศิครินทร์ โรงพยาบาลราษฎร์ยินดี โรงพยาบาลมิตรภาพสามัคคี และสถานพยาบาลพัทยะเวช(สะเดา) ตามหัวข้อเรื่อง การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกเพื่อการดำเนินงานของโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดสงขลา ดังนั้นข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ขอทราบจำนวนบุคลากรภายในโรงพยาบาลเอกชน 5 แห่ง ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(นางสาวนาฏนรา สุโพเคน)

นักศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ร.พ. มิตรภาพ = 50 คน

ร.พ. กรุงเทพ = 578 คน

ร.พ. กรุงเทพหาดใหญ่ = 684 คน

ร.พ. ศิครินทร์ = 588 คน

ร.พ. ราษฎร์ = 150 คน

โทร. 341900

Fax.074-341901

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวนาฎนรา สุโพเคน
วัน เดือน ปี ที่เกิด	8 ธันวาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอนาทวี จังหวัดสงขลา
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	232/3-4 ถนนศุภสารรังสรรค์ อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	พนักงานฝ่ายการตลาด บริษัท ออลเทค อินโนเวทีฟ โซลูชั่น จำกัด อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	861/3 ถนนเพชรเกษม อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2539	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนทับช้างวิทยาคม จังหวัดสงขลา
พ.ศ. 2542	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) บริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี โรงเรียนเพชรสยามพณิชยการ
พ.ศ. 2544	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) บริหารธุรกิจ สาขาการบัญชี โรงเรียนเพชรสยามพณิชยการ
พ.ศ. 2552	บริหารธุรกิจบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) สาขาการบริหารธุรกิจ (แขนงวิชาการบริหารทรัพยากรมนุษย์) มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2556	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา