

Research Article

การจ้างงานภายนอก กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ การท่าเรือแห่งประเทศไทย

Outsourcing: A Multiple Case Study between PTT Public Company Limited and Port Authority of Thailand

โสภิน โปยมรัตน์สิน และ รวิภา ธรรมโชติ

Sopin Payomratanasin and Ravipa Thummachote

หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

Doctor of Philosophy, Faculty of Political Science, Ramkhamhaeng University, Bangkok, Thailand

Email: sopin.fine@gmail.com

Received: 2020-03-30

Revised: 2020-06-16

Accepted: 2020-06-25

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) กระบวนการจ้างงานภายนอก (2) สภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจ้างงานภายนอก (3) การจ้างงานภายนอกสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และ (4) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานภายนอก โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพประเภทการศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการท่าเรือแห่งประเทศไทย เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม และการศึกษาจากเอกสาร กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญคือ กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ และผู้รับจ้างจากหน่วยงานภายนอก ของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการท่าเรือแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานภายนอก จำนวน 20 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตรรกะแบบอุปมานการเขียนกรณีศึกษาและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษา

ผลการวิจัยพบว่า การจ้างงานภายนอกเป็นการจัดการทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรโดยการทำสัญญากับบริษัทรับจ้างงานภายนอกเพื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นงานสนับสนุน สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจ้างงานภายนอก ได้แก่ การลดต้นทุน ทักษะ ความยืดหยุ่น สหภาพ เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และเทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนี้ การจ้างงานภายนอกสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกรณี

ศึกษา บริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากผลลัพธ์ และความเสี่ยงทางธุรกรรม

คำสำคัญ: (1) การจ้างงานภายนอก (2) สภาพแวดล้อม (3) ความสามารถในการแข่งขัน (4) ความเสี่ยง (5) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (6) การท่าเรือแห่งประเทศไทย

ABSTRACT

The purpose of this research was to study (1) the process of outsourcing; (2) the Influential environment for outsourcing; (3) whether outsourcing can provide a business competitive advantage; and (4) the risks from outsourcing. This research uses qualitative research methods in study of multiple case study types. Data were collected through in-depth interviews, non-participatory observation, and documentary research. The key informants are executives, operational staff and there outsource of PTT Public Company Limited and Port Authority of Thailand relating to outsourcing that provide services for 20 people. Data were analyzed by using inductive logic of case study writing and cross-case study synthesis.

The research results found that outsourcing is a management of various resources of the organization by contracting with outside contractors to transfer activities that are supportive. Influential environment for outsourcing include costs reduction, special skill, increased flexibility, union power, economy, social, Legal and technology. Moreover, outsourcing can provide a unique competitive advantage to PTT Public Company Limited. Risks arising from outsourcing of Port Authority of Thailand and PTT Public Company Limited include Strategic risks, operational risks, result risks and transactional risks.

Keywords: (1) Outsourcing (2) environment (3) competitive advantage (4) risks (5) PTT Public Company Limited (6) Port Authority of Thailand

บทนำ

การจ้างงานภายนอก (outsourcing) เป็นการสนองตอบที่จำเป็นสำหรับสภาพแวดล้อมที่เป็นการแข่งขันและมีความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว องค์กรการจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่นและ

การเน้นผลงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น องค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนได้มีการทบทวน และคิดกระบวนการทัศน์ของตนเอง นั่นคือกฎกติกา หรือระเบียบที่เป็นตัวกำหนดกรอบรูปแบบ พฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจของ

องค์การไปสู่ความสำเร็จ โดยเน้นการขยายขอบเขต การดำเนินงานขององค์การให้กว้างขึ้น ซึ่งเป็นผล ทำให้กิจกรรมบางด้านถูกเคลื่อนย้ายออกไปจาก องค์การและเปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และมีความพร้อมด้าน ทรัพยากรมาดำเนินการแทนการจ้างงานภายนอก จึงเป็นทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือการบริหารที่เปิด โอกาสให้องค์การสามารถปรับตัวและระดม ทรัพยากรจากภายนอกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ มากขึ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการ แข่งขัน และประสิทธิผล (Kangsanal, K., 2001) และยังช่วยลดการแก่งแย่งงบประมาณการลงทุน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในทุก ๆ ด้านของการดำเนิน งาน ที่เกิดจากสภาวะบีบคั้นที่เป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์การ การจ้างงาน ภายนอกจึงเป็นการดำเนินงานที่ช่วยสร้างเสริม สร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันโดยรวมของ องค์การ ช่วยจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นให้กับ กิจกรรมที่มีคุณค่ามากกว่า ทำให้เข้าถึงทักษะและ การเพิ่มระดับนวัตกรรม ทำให้องค์การเคลื่อนไหว ได้คล่องแคล่วคล่องตัว สามารถตอบสนอง วัตถุประสงค์ขององค์การและความต้องการของ ลูกค้าได้ดีขึ้น รวมถึงการเพิ่มระดับเทคโนโลยีและ นวัตกรรม ซึ่งตรงกันข้ามกับการดำเนินงานโดย บุคลากรภายในองค์การเอง (Corbett, 2004) มีการ ใช้บริษัทที่เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาอินเทอร์เน็ต จากภายนอกมาช่วยพัฒนาซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ หรือใช้บริษัทที่เชี่ยวชาญด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์จากภายนอก มาให้คำปรึกษาทำให้องค์การ ธุรกิจสามารถลดขนาดของหน่วยงานทรัพยากร มนุษย์ลง เป็นการช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการ

ทำงานให้เกิดประสิทธิผล (Phinaitrup, B., 2017) การจ้างงานภายนอก (outsourcing) ยังเป็นการ ปรับโครงสร้างห่วงโซ่อุปทานซึ่งจะอยู่ในรูปแบบ กระบวนการของการส่งมอบงาน สร้างความน่าเชื่อ ถือและมีคุณภาพมากขึ้น (Fredriksson, 2011)

การจ้างงานภายนอกในระดับภูมิภาคหรือ ระดับโลกเกิดขึ้นมานานแล้ว โดยเป็นส่วนหนึ่งของการค้าขายระหว่างชาติต่าง ๆ ในโลก ที่ต้องการ แสวงหาส่วนต่างของผลกำไรซึ่งในปัจจุบันเมื่อโลก มีการเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ การจ้าง งานภายนอกจึงเป็นแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่ง ในการจ้างกิจกรรมหรือบริการบางอย่างให้คนกลุ่ม ที่ชำนาญกว่าเป็นผู้ดำเนินการไม่ว่าจะเป็นกิจกรรม จัดสร้างหรือจัดซื้อ (Wechyanon, N., 2005) ซึ่งใน ศตวรรษที่ 20 การจ้างงานภายนอกเกิดจากความ ต้องการผู้ร่วมค้าที่มีคุณภาพในส่วนการดำเนินงาน ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จด้านคุณภาพ สามารถ ลดจำนวนบุคลากร และยืดหยุ่นได้ และช่วยทำให ้เกิดการประหยัดต้นทุน ทั้งนี้ไม่ใช่เป็นเพียงแค่เรื่อง การประหยัดต้นทุนและไม่ได้เกิดเฉพาะภายใน หน่วยงานเท่านั้น หากมีการจัดจ้างในลักษณะที่ ซ้ำซ้อนหน่วยงานหรือที่เรียกว่าการมอบหมายงานให้ บุคคลภายนอกรับผิดชอบดูแลแทน (Business process outsourcing: BPO) (Corbett, 2004) ที่มีความพร้อมความชำนาญเฉพาะด้านต่อ กระบวนการทำงานในด้านนั้น ๆ มาจัดการหรือ ดำเนินการแทน ตามขอบเขตความรับผิดชอบที่ได้ ทำสัญญาตกลงกันโดยอยู่ภายใต้การควบคุมดูแล ขององค์การ โดยผู้ว่าจ้างจะเป็นผู้กำหนดและ ควบคุมกำกับทุกส่วน ตั้งแต่นโยบายไปจนถึง การ ปฏิบัติงานในทุก ๆ ขั้นตอน ซึ่งทำให้องค์การต่าง ๆ

ทั้งในส่วนของภาครัฐ รวมถึงภาคธุรกิจเอกชน สามารถบริหารจัดการองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นเครื่องมือในการปรับโครงสร้างให้มีขนาดที่เหมาะสม จากเหตุผลเบื้องต้นสามารถสรุปได้ว่าเป็นการลดต้นทุน ควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด ไม่ว่าจะเป็นการส่งมอบให้ลูกค้า การลงทุนในการดำเนินงานด้านอื่นๆ (Corbett, 2004)

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จึงมีแนวคิดที่จะศึกษาปรากฏการณ์ การจ้างงานภายนอก ทั้งกระบวนการจ้างงาน ภายนอกให้บริษัทภายนอกจัดหานักวิชาการและการบริหารจัดการแรงงานให้เข้ามาทำงานในส่วนที่เป็นงานสนับสนุนและงานหลัก รวมถึงสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจ้างงานภายนอก การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกศึกษาข้อมูลจากหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจไทย ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการท่าเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งทั้งสององค์กรนี้เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขนาดใหญ่ ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงานที่สำคัญขององค์กร และมีการวางแผนทางการบริหารจัดการ และการดำเนินกิจการที่มีความเหมาะสม และมีการใช้การจ้างงานจากภายนอกที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเช่นเดียวกัน ซึ่งจากการดำเนินงานที่ถูกจำกัดด้วยกฎเกณฑ์ข้อบังคับในรูปแบบของระบบราชการ รวมถึงสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง

ทำให้องค์การต้องแสวงหาเครื่องมือในการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และเกิดความคล่องตัว ซึ่งการจ้างงานนอกเป็นอีกเครื่องมือหนึ่งในการบริหาร ที่สามารถนำมาใช้ในการลดต้นทุน การเข้าถึงทักษะและเทคโนโลยี เพิ่มความยืดหยุ่น ทำให้องค์การสามารถมุ่งเน้นในการดำเนินงานหลัก และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากระบวนการจ้างงานภายนอก
- 2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจ้างงานภายนอก
- 3) เพื่อศึกษาการจ้างงานภายนอกสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ
- 4) เพื่อศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานภายนอก

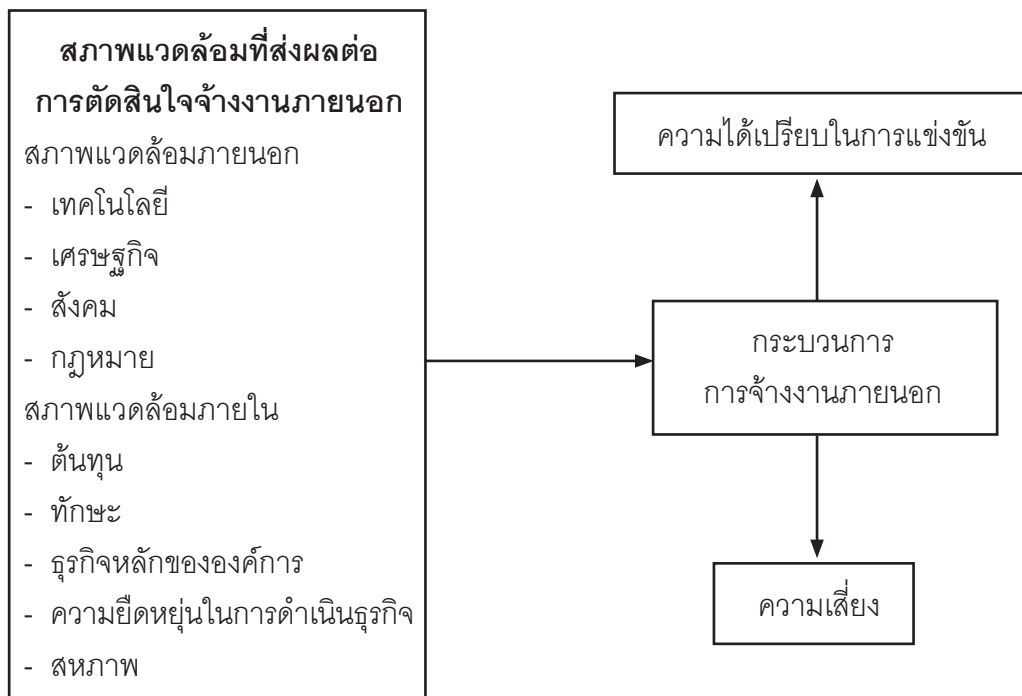
ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ได้แก่ ขอบเขตเนื้อหา ประกอบด้วย กระบวนการจ้างงานภายนอก สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจ้างงานภายนอกเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการจ้างงานภายนอก ขอบเขตผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มผู้บริหารของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการท่าเรือแห่งประเทศไทย และกลุ่มพนักงานปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานภายนอก และกลุ่มบริษัทที่ให้บริการจ้างงานภายนอก และขอบเขตระยะเวลาการศึกษา คือ สิงหาคม-ตุลาคม 2562

กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กลยุทธ์ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการจ้างงานภายนอก (Domberger, S., 1998; Greaver, M. F., 1999;

Corbett, 2004; Wechyanon, N., 2005; Fredriksson, A., 2011) เพื่อตอบคำถามของการวิจัยและได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยประเภทกรณีศึกษาแบบพหุกรณี (Multiple Case Study) ในการดำเนินการศึกษาโดยเป็นการเน้นและให้ความสำคัญกับการศึกษาเฉพาะกรณีที่เน้นข้อมูลเชิงลึกและรายละเอียดของกรณีที่ศึกษาอย่างละเอียดในการทำความเข้าใจในประเด็นที่ศึกษาของกรณีศึกษาสองหน่วยวิเคราะห์ เก็บรวบรวม

ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม กลุ่มเป้าหมายคือ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติ ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การทำเรือแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานภายนอก และบริษัทเอกชนที่ให้บริการในการจ้างงานภายนอก จำนวนทั้งสิ้น 20 คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาความเหมาะสมในการออกแบบการวิจัยในครั้งนี้ คือ

1) พิจารณาจากประเด็นปัญหาและวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ผู้วิจัยศึกษาเป็นสำคัญว่า ต้องการศึกษากกรณีเฉพาะแบบเจาะจงที่เป็นปัจจัย กระบวนการ และข้อมูลของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทย

2) เลือกใช้การวิจัยเชิงคุณภาพประเภท กรณีศึกษาพหุกรณี (Multiple case study) เพราะ เป็นการทำให้ได้ข้อสรุปที่ตรงกับวัตถุประสงค์ของการศึกษามากที่สุดโดยละเอียด ด้วยการวิเคราะห์ และบูรณาการข้อมูลร่วมกัน

3) ลักษณะสำคัญของการวิจัยเชิงคุณภาพแบบกรณีศึกษามีวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาแบบกรณีศึกษาคือศึกษาปรากฏการณ์ การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) จากหน่วยงาน รัฐวิสาหกิจไทย

ทั้งนี้ การเลือกกรณีศึกษาผู้วิจัยทำการเลือกกรณีศึกษาในการวิจัย 2 แห่งคือ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทย เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนลึกซึ้งเพียงพอที่จะตอบคำถามในการวิจัย ซึ่งการเลือกกรณีศึกษาในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยก็ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกกรณีศึกษา ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

1) กรณีศึกษาทั้งสององค์การเป็นองค์การ รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ของประเทศไทย เป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับและมีชื่อเสียง มีผลประกอบการที่ดี ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง มีการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย กลยุทธ์ แผนงานที่สำคัญขององค์การ และมีการวางแผนทางการบริหารจัดการ และการดำเนินกิจการที่มีความเหมาะสม

2) จากการศึกษาในเบื้องต้นพบว่าทั้งสอง องค์การรัฐวิสาหกิจต่างมีการจ้างงานภายนอก ในกิจกรรมด้านต่าง ๆ ส่งผลให้องค์การมีความคล่องตัวในการดำเนินงานและสามารถเพิ่มผลประกอบการได้มากขึ้น

3) ด้วยความร่วมมือในการให้ข้อมูล เป็นการให้ความร่วมมือในการเปิดเผยข้อมูลจากผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงาน ที่ทำให้การเข้าถึงข้อมูลและเอกสารสำคัญ เป็นไป ด้วยความสะดวก ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูล ดำเนินการได้อย่างดีละเอียดลึกซึ้ง และมีคุณภาพ ครบถ้วน หลากหลายแง่มุมอันจะเป็นประโยชน์ ต่อการวิจัยในครั้งนี้ได้ดียิ่งขึ้น

เกณฑ์การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants) ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informants) เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็น คำถามวิจัย โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

กลุ่มที่ 1 พนักงานระดับบริหารของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับการว่าจ้างบุคคล ภายนอก

กลุ่มที่ 2 พนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานภายนอก

กลุ่มที่ 3 พนักงานของบริษัทเอกชนที่เป็น ผู้ให้บริการจากภายนอกของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทย

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษาทั้งสององค์การ ดังนี้

1) การวิจัยเอกสาร (Document research) เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทุติยภูมิซึ่งเป็นข้อมูลที่ได้มา

จากการรวบรวมไว้เรียบร้อยแล้ว โดยผู้วิจัยจะทำการศึกษาค้นคว้าและศึกษาจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเช่นบันทึกประวัติความเป็นมาของทั้งสององค์การ กฎหมาย/ระเบียบ/พระราชบัญญัติ/ประกาศ และข้อกำหนดต่าง ๆ จากเอกสารรายงานประจำปี/ผลการปฏิบัติงาน ของกรณีศึกษาทั้งสององค์การ และจากเอกสารทางวิชาการที่ได้จากการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือทางเว็บไซต์ต่าง ๆ รวมไปถึงเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานภายนอก

2) การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นหลัก เช่น ผู้บริหารภายในองค์การและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับการจ้างงานภายนอก รวมถึงผู้ให้บริการภายนอกของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทย

3) การสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ผู้วิจัยจะไม่ได้เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม แต่จะเป็นเพียงผู้ดูอยู่ห่างๆ ซึ่งการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมนี้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ การจ้างงานภายนอก

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ตรรกะแบบอุปมานการเขียนกรณีศึกษาและการสังเคราะห์ข้ามกรณีศึกษาเพื่อสรุปผลการศึกษากิจการจ้างงานของทั้งสององค์การนี้

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัย

1) เพื่อศึกษากระบวนการการจ้างงานภายนอก

พบว่า กระบวนการการจ้างงานภายนอกของหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาทั้ง 2

แห่ง เป็นการจ้างงานที่มีการทำสัญญาเพื่อถ่ายโอนกิจกรรมที่มีลักษณะเป็นงานสนับสนุน งานที่มีการทำซ้ำ ให้กับหน่วยงานหรือบุคลากรภายนอก เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพ องค์การ โดยการท่าเรือแห่งประเทศไทย และบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ใช้กระบวนการทางพัสดุเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ ตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างปี พ.ศ. 2560 และ ระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในส่วนการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ ซึ่งหมายถึงงานจัดซื้อจัดจ้างที่เข้าข่ายตามประกาศคณะ กรรมการนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ เรื่อง หลักเกณฑ์การจัดซื้อจัดจ้างของรัฐวิสาหกิจที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ โดยตรงโดยมีการจัดทำและประกาศใช้ระเบียบว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ตามที่กรมบัญชีกลางกำหนดและนำเสนอสำเนาระเบียบฯ ที่บริษัท ประกาศใช้แล้วให้ ปตท. เพื่อนำส่งให้กรมบัญชีกลาง และกำหนดขั้นตอนการดำเนินงาน (Procedure) และหรือวิธีปฏิบัติ (Work instruction) ในการจัดซื้อจัดจ้างเชิงพาณิชย์ โดยลักษณะการจ้างส่วนใหญ่ จะเป็นการจ้างหน่วยงานภายนอกให้ปฏิบัติหน้าที่ในงานที่อำนวยความสะดวก และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ และไม่มีมีการจ้างงานหน่วยงานภายนอกในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจหลักขององค์การ (Core business)

2) เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจ้างงานภายนอก

พบว่า สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจ้างงานภายนอกของการท่าเรือแห่งประเทศไทยเป็นนโยบาย ข้อบังคับต่าง ๆ ตามกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง

กับการจ้างลูกจ้าง รวมถึงนโยบายจากภาครัฐที่เกี่ยวข้อง ในการลดจำนวนการบรรจุอัตรากำลัง ด้วยการจ้างงานรูปแบบอื่นทดแทน รวมทั้งมีการจัดจ้าง ผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษหรือผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน เข้ามาปฏิบัติงานแทนส่งผลต่อการลด ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรลงไปด้วย ทำให้ไม่ต้องมา มีภาระผูกพันหรือแม้แต่การลดภาระในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ การจ่ายค่าชดเชยตามกฎหมาย แรงงาน เหมือนกับการจ้างเข้ามาเป็นพนักงานประจำ ซึ่งความรับผิดชอบต่าง ๆ เหล่านี้จะตกเป็นของบริษัทให้บริการจ้างงานภายนอกโดยที่ผู้ว่าจ้าง ไม่ต้องกังวลถึงการมีพันธะผูกพันใด ๆ หลังจากเสร็จสิ้นกำหนดระยะเวลาการว่าจ้าง รวมถึง สหภาพแรงงานมีผลต่อการตัดสินใจจ้างงาน ภายนอกของการท่าเรือแห่งประเทศไทย สาเหตุ จากผลกระทบต่อความรู้สึกของพนักงานประจำ จากจำนวนที่ลดลงของพนักงาน ทำให้จำนวน สมาชิกสหภาพแรงงานลดลง อ่อนแอและขาดพลัง สันคลอนความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน สหภาพแรงงานการท่าเรือฯจะมีบทบาทในการจัดซื้อจัดจ้างในการจ้างหน่วยงานจากภายนอกโดย สามารถกำหนดมาตรการ จำกัดการใช้การจ้างงาน ภายนอก ไม่ให้ขยายตัวมากขึ้น เพื่อรักษาเสถียรภาพการจ้างงานของลูกจ้างประจำ ให้เป็นที่พอใจ แก่ลูกจ้าง และสามารถสร้างหลักประกัน โดย การนำวิธีการเจรจาต่อรองมาถือปฏิบัติ รวมทั้งมี บทบาททางการเมืองด้วย จึงทำให้สามารถปกป้อง การจ้างงานและสร้างความมั่นคงในการทำงาน สร้างขบวนการแรงงานที่เข้มแข็งของพนักงานประจำ

ในส่วนของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การจ้างงานภายนอกมีวัตถุประสงค์ เพื่อลดค่า

ใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทั้งด้านแรงงาน ค่าขนส่ง และอื่นๆ ให้ความสำคัญกับงานธุรกิจหลัก ที่ตนเอง มีความชำนาญและจ้างหน่วยงานภายนอกให้เข้า มาทำงานในกิจกรรมที่มีใช้ธุรกิจหลัก และยังได้รับ ทักษะทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นจากหน่วยงานภายนอก ทำเข้าถึงระดับของคุณภาพ ความยืดหยุ่น ทำให้ ธุรกิจมีการพัฒนาขึ้นจากการสนับสนุนทั้งในด้าน ทักษะ และกระบวนการและเทคโนโลยี เพิ่มขีด ความสามารถในการผลิตด้วยการใช้ผู้ให้บริการ ภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย รวมถึง งานระบบไอที ระบบคอมพิวเตอร์ ในยุคที่สภาพ เศรษฐกิจที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นตัวขับเคลื่อน เป็นสังคมที่มีการเชื่อมโยงด้วยเทคโนโลยี การสื่อสารอย่างใกล้ชิดเป็นสภาพที่ไร้พรมแดน ในขณะที่สหภาพแรงงานจะมีบทบาทน้อยลงในอนาคต เนื่องจากรูปแบบการทำงาน และขับเคลื่อน กระบวนการให้เป็นไปตามกลไกตลาด สามารถ สร้างผลการดำเนินงานและการแข่งขันโดยรวม ขององค์กร รวมทั้งเพิ่มระดับนวัตกรรมภายใน องค์กรด้วย

3) เพื่อศึกษาการจ้างงานภายนอกสามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ

พบว่า ผลลัพธ์ที่ได้จากการจ้างงาน ภายนอกสามารถสร้างความได้เปรียบในการ แข่งขัน กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) การจ้างงานภายนอกสามารถสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน ในการบริหารต้นทุน การเพิ่ม ประสิทธิภาพในการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ใน การปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนิน ธุรกิจเพื่อให้สามารถเผชิญกับความท้าทายที่จะเกิด ขึ้นในระยะเวลานับถัดไป โดยให้ความสำคัญกับการ

ปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เพื่อตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้บริโภคที่จะเปลี่ยนไปในอนาคต ใช้การจ้างงานในรูปแบบความร่วมมือจากหน่วยงานภาคเอกชน และการจัดตั้งบริษัทลูกเพื่อดำเนินการบริหารจัดการงานลักษณะ Outsource ในกิจกรรมสนับสนุนต่าง ๆ และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนธุรกิจใหม่ ๆ สร้างเป็น New S-Curve ให้แก่กลุ่ม ปตท. สามารถสอดคล้องกับนโยบายประเทศไทย 4.0 ที่มุ่งสร้าง Existing S-Curve และ New S-Curve ให้แก่ประเทศ ซึ่งกลุ่ม ปตท.

ในส่วนของการทำเรือแห่งประเทศไทย แม้ว่าการจ้างงานภายนอกสามารถช่วยทำให้ลดต้นทุน ประหยัดเวลา ลดภาระและขั้นตอนการดำเนินงาน ทำให้องค์กรมุ่งเน้นไปยังกิจกรรมหลัก ได้รับทักษะ ความชำนาญ เครื่องมือ อุปกรณ์ และนวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในงานด้านต่าง ๆ ที่การทำเรือฯ ไม่สามารถทำเองได้ สามารถเข้าถึงระดับการพัฒนาเทคโนโลยี และเพิ่มความยืดหยุ่น แต่ยังไม่มีความชัดเจนว่าการจ้างงานภายนอกจะเป็นปัจจัยที่ช่วยให้ การทำเรือฯ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เนื่องจากมีข้อจำกัดที่ทำให้การเพิ่มจำนวน และขยายขอบเขตการจ้างงานภายนอกไม่สามารถมีมากไปกว่าเดิมได้

4) เพื่อศึกษาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการจ้างงานภายนอก

พบว่า ความเสี่ยงของการทำเรือฯ จากการจ้างงานภายนอก เป็นความเสี่ยงจากการผิดสัญญาจากความไม่ต่อเนื่องของงานซึ่งเกิดจากมักจะมีการเปลี่ยนผู้ให้บริการภายนอก และการเปลี่ยนตัวบุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานบ่อย ซึ่งอาจ

จะไม่สามารถทดแทนความสามารถของคนเดิมได้ จึงทำให้ผลงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่เป็นไปตามรูปลักษณะที่ต้องการขาดความต่อเนื่องในระบบการดำเนินงาน บุคลากรที่เข้ามาไม่มีประสิทธิภาพดีพอ การขาดองค์ความรู้จริงของผู้รับจ้าง ส่งผลให้คุณภาพของงานต่ำกว่ามาตรฐานที่องค์กรได้กำหนดไว้ รวมถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรของพนักงานบริษัทให้บริการจ้างงานภายนอกมีน้อย เนื่องจากลักษณะงานเป็นการทำสัญญาว่าจ้างระยะสั้น ทำให้พนักงานบางส่วนไม่รู้สึกถึงแรงจูงใจต่อองค์กร และการปฏิบัติงานเกิดช่องว่างและความขัดแย้งในการทำงานร่วมกันระหว่างพนักงานประจำกับพนักงานภายนอก องค์กร ทำให้อาจส่งผลเสียต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงขวัญกำลังใจของพนักงานประจำจะถูกลดทอนลง ในขณะที่การทำเรือฯ รวมถึงรัฐบาล หรือ องค์กรเอกชนต่าง ๆ กลับมองว่า การจ้างงานภายนอกเป็นสิ่งที่จำเป็นในการลดต้นทุน ซึ่งได้ทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง

ในขณะที่ความเสี่ยงของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จากการจ้างงานภายนอก เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จากการผิดสัญญา ผลงานที่ออกมาต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ บุคลากรที่เข้ามาไม่มีประสิทธิภาพดีพอ การขาดองค์ความรู้จริงของผู้รับจ้าง แต่ความเสี่ยงดังกล่าวมีโอกาสเกิดขึ้นได้น้อยมาก เนื่องจาก ปตท. มีการประเมินและวางแผนแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง จนเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ที่บุคลากรทุกคนต้องปฏิบัติตาม มีความเชื่อมโยงกันทุกระดับ ทั้งความเสี่ยงในระดับองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบผ่าน

คณะกรรมการจัดการ ในคณะต่าง ๆ ของ ปตท. และความเสี่ยงในการปฏิบัติงานจะอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหารที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานนั้น ๆ ทั้งนี้มีการจัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทำหน้าที่บริหารความเสี่ยงในภาพรวมให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด สอดคล้องกับข้อเสนอแนะที่ว่า การประเมินความเสี่ยงควรจะเป็นประเด็นความพร้อมขององค์การในการสร้างโอกาสสำหรับงานภายนอกที่ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดจากการประเมินขนาดของความเสี่ยงในเบื้องต้น รวมทั้งการนำแผนการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติ และไม่ว่าจะใช้กระบวนการใด ๆ ในการประเมินความเสี่ยง ข้อกำหนดที่สำคัญคือ ให้แน่ใจว่าความเสี่ยงและการดำเนินการได้ ผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จะทำให้สามารถมั่นใจได้ว่าการออกแบบและประเมินผลกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสมในทุกะดับขององค์การ

อภิปรายผลการวิจัย

จากประเด็นการศึกษาที่ค้นพบสามารถนำมาอภิปรายผลดังนี้

1) ในประเด็นกระบวนการการจ้างงานภายนอกขององค์การทั้ง 2 แห่งนี้ พบว่าสอดคล้องกับแนวคิดการโอนกิจการของรัฐบาลให้เป็นของเอกชน (Privatization) เป็นการโอนความเป็นเจ้าของธุรกิจ วิสาหกิจ บริการสาธารณะหรือการมอบหมายงานบางส่วนหรือทั้งหมดของภาครัฐไปให้เอกชนทำ มุ่งเน้นการกระจายอำนาจของภาครัฐ ซึ่งเป็นการปรับลดขนาดขององค์การ และช่วยปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานให้

มีขนาดเล็กกะทัดรัด มีความคล่องตัว (Domberger, 1998; Osborn & Gaebler, 1992) เปิดโอกาสให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินงานในเชิงพาณิชย์แทนหน่วยงานของรัฐโดยมอบหมายงานบางส่วนของภาครัฐด้วยการจ้างในรูปแบบของการทำสัญญา (Contract out) หรือมีการจ้างเหมาภาคเอกชน เรียกว่า “การจ้างงานภายนอก” (Outsourcing) (Savas, 2000; Osborn & Gaebler, 1992) ซึ่งภาครัฐจะมีบทบาทในการควบคุมมากกว่าลงมือปฏิบัติการสร้างการแข่งขันทางด้านบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงเป็นการจัดระบบความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับสังคมที่ส่งเสริมให้ใช้กลไกตลาด (Market mechanism) และการบริหารจัดการนิยม (Managerialism) (Hughes, 2012; Rhodes, 1996) มุ่งเน้นการกระจายอำนาจของภาครัฐโดยโอนกิจการของรัฐเป็นของเอกชน ซึ่งเป็นการปรับลดขนาดขององค์การ และช่วยปรับปรุงโครงสร้างองค์การและระบบการทำงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทขององค์การในปัจจุบัน (Osborn & Gaebler, 1992; Kivimäki, Vahtera, Pentti & Ferrie, 2000; Savas, E. S., 2000) รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์การในการเทียบเคียงกับมาตรฐานที่ดีกว่า สร้างความสัมพันธ์กับหุ้นส่วนและการจัดการกระบวนการในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังที่ Rothery, B. & Robertson, I. (1995) กล่าวว่าในปัจจุบันได้มีมาตรฐานและกฎระเบียบเพิ่มขึ้น มีการจัดการประกวดราคาจัดจ้างการจ้างงานภายนอกระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชนที่ให้บริการ เป็นความร่วมมือระหว่างภาครัฐและเอกชนเกี่ยวกับการจัดการใด ๆ ที่ภาครัฐและเอกชนร่วมมือกันเพื่อผลิต

และส่งมอบสินค้าหรือบริการ ใช้วิธีการจัดการโดยผู้รับเหมาเอกชนเพื่อ เปิดรับ เทคโนโลยีใหม่ๆ การสร้าง นวัตกรรม ที่สะดวกมากขึ้น สามารถลดกระบวนการ ในการจัดการ ช่วยให้รัฐสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย การขายธุรกิจและทรัพย์สินที่รัฐบาลเป็นเจ้าของ และการโอนถ่ายงานให้บริการภาครัฐแบบดั้งเดิม โดยการทำสัญญากับหน่วยงานภาคเอกชน (Savas, 2000) อาจกล่าวได้ว่าเป็นแนวทางในการบริหารงานที่ผสมผสานกับแนวคิดตามระบอบประชาธิปไตย เน้นการสร้างระบบราชการที่มีคุณลักษณะธรรมาภิบาล (Governance) ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรม จริยธรรม และการมุ่งเน้นการให้บริการ ที่ตอบสนองความต้องการของประชาชน (Rhodes, 1996; Osborne & Gaebler, 1992; Laohavichien, U., 2013)

2) ในประเด็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลต่อการจ้างงานภายนอกทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านต้นทุน ด้านทักษะและบุคลากร ด้านความยืดหยุ่นและเวลา ด้านธุรกิจหลักขององค์การ ด้านสหภาพแรงงาน ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี และด้านกฎหมาย ด้วยการดึงภาคเอกชนเข้ามาทำสัญญาในการใช้เทคนิคการบริหารในด้านอื่นๆ เพื่อแบ่งถ่ายงานที่เอกชนเข้ามาทำงานแทน โดยรัฐทำหน้าที่เป็นผู้ควบคุมกำกับดูแลให้งานที่มอบหมายบรรลุเป้าหมายที่เรียกว่าการทำสัญญา (Contracting out / Outsourcing) (Osborn & Gaebler, 1992; Laohavichien, U., 2013) ซึ่งบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) ใช้วิธีการจ้างงานภายนอก เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถเพิ่มความยืดหยุ่น ลดต้นทุน ลดค่า

ใช้จ่ายการดำเนินงานและอื่น ๆ (Danaiwan, A., 2007) ความต้องการในความเชี่ยวชาญ (Corbett, 2004,) และลักษณะงาน (Caruth, Pane Haden, & Caruth, 2013; Mahnke, Overby, & Vang, 2003) มุ่งเน้นในสิ่งที่องค์การสามารถทำได้ดีที่สุด และช่วยในการปรับตัวต่อเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจากการได้รับความรู้และทักษะของผู้เชี่ยวชาญ ลดการลงทุน และเพิ่มสินทรัพย์โอกาสในการเข้าถึงตลาด สร้างธุรกิจผ่านเครือข่ายของผู้ให้บริการรวมทั้ง การขยายตัวจากการพัฒนาความสามารถ กระบวนการ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาขับเคลื่อนธุรกิจใหม่ๆ อาศัยการปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญกว่า ด้วยโครงสร้างของต้นทุนที่ต่ำกว่าของผู้ให้บริการ อีกทั้งส่งเสริมสมรรถนะในงานที่ไม่ใช่งานที่เป็นภารกิจหลักขององค์การ (Greaver, 1999; Corbett, 2004; Wechyanon, N., 2005; Haanappel, 2012) เป็นกลยุทธ์ในการตัดสินใจเชิงรุก ที่ถูกขับเคลื่อนด้วยยุทธวิธีในการแก้ปัญหาทั้งในเรื่องของค่าจ้างเงินเดือน ทักษะความชำนาญ ความตกต่ำของผลผลิต และปัญหาการขาดความใส่ใจในงานของพนักงานประจำ ทั้งนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ขององค์การ สมรรถนะหลัก โครงสร้างองค์การ ต้นทุน ประสิทธิภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน (Tjader, Y.C., 2009)

3) ในประเด็นการจ้างงานภายนอก สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน พบว่ากรณีศึกษาการทำเรือแห่งประเทศไทยการจ้างงานภายนอกไม่ส่งผลต่อความสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจาก

การทำเรือฯ เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ที่มีลักษณะ กึ่งผูกขาด แม้ว่าการจ้างงานภายนอก สามารถลด งบประมาณต่าง ๆ และช่วยเสริมการดำเนินงาน ขององค์กร ด้านเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ ทักษะ องค์ความรู้ความสามารถ ความชำนาญ เครื่องมือ อุปกรณ์ และนวัตกรรมใหม่ๆ ในงาน ด้านต่าง ๆ ที่การทำเรือฯ ไม่สามารถทำเองได้ ส่งผลให้ต้นทุนการดำเนินงานของการทำเรือฯ ลดลง และยังสามารถมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมการ ดำเนินงานหลัก แต่ในส่วนของกรณีศึกษาบริษัท ปตท.จำกัด (มหาชน) การจ้างงานภายนอกสามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สอดคล้องกับ งานวิจัยที่ศึกษาถึงการจ้างงานภายนอก เป็นเครื่องมือที่สำคัญสำหรับองค์กรที่แสวงหาการปรับ เปลี่ยนโครงสร้างต้นทุน ทำให้สามารถลดต้นทุน ปรับปรุงระดับบริการ เพิ่มขีดความสามารถในการ ผลิต ด้วยการส่งมอบกระบวนการธุรกิจ ให้แก่ผู้ให้ บริการภายนอกที่มีที่มีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย รวมถึงหน้าที่งานในสำนักงาน เช่น งานธุรการ งาน ระบบไอที ระบบคอมพิวเตอร์ กิจกรรมด้านปฏิบัติการ ต่างๆ เช่น การขนส่งและคลังสินค้า การพบปะ ลูกค้า (Couto, V., Plansky, J. & Caglar, D., 2017) สามารถสร้างผลการดำเนินงานและการแข่งขัน โดยรวมขององค์กร ด้วยการประหยัดค่าใช้จ่าย และสามารถจัดสรรทรัพยากรในการจัดการให้กับ กิจกรรมที่มีคุณค่ามากกว่า ลดการแก่งแย่ง งบประมาณในการลงทุนขององค์กร ทำให้ องค์กรมีความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความ ต้องการของลูกค้ามากขึ้น รวมทั้งเพิ่มระดับ นวัตกรรมภายในองค์กรด้วย (Corbett, 2004)

เป็นการปรับโครงสร้างพื้นฐานขององค์กร และ การกำหนดกลยุทธ์ ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ส่งผลกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกับทุกคนในองค์กร ซึ่งจะต้องมีการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ ล่วงหน้า เพื่อช่วยให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน และเสริมสร้างความได้เปรียบทางการค้า (Wechyanon, N., 2005)

4) ในประเด็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการ จ้างงานภายนอก ได้แก่ ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic risks) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน (Operational risks) ความเสี่ยงจากผลลัพธ์ (Result risks) และความเสี่ยงทางธุรกรรม (Transactional risks) สอดคล้องกับงานวิจัย ที่ศึกษาถึงปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงในการจ้างงาน ภายนอก ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการประเมิน ขนาดของความเสี่ยงในเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ถึง แผนบรรเทาความเสี่ยงเหล่านั้นไปสู่ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน สิ่งสำคัญคือต้องแน่ใจว่าความเสี่ยง และการดำเนินการได้ผ่านการพิจารณาไว้อย่าง ถี่ถ้วน ซึ่งแม้ว่าการจ้างงานภายนอกจะให้ประโยชน์ กับองค์กร ลูกค้า และผู้ถือหุ้น แต่ปัญหาที่ หลากหลายยังคงเป็นความสัมพันธ์ที่ซับซ้อน จึงมี ความจำเป็นที่ต้องมีการวางแผน และการบริหาร งานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลว ที่อาจจะเกิดขึ้น หรือ เกิดความเสี่ยงต่อการสูญเสีย ความสามารถหลักในการแข่งขันขององค์กร (Corbett, 2004; Child, 2015) ซึ่งอาจจะนำมา ซึ่งความเสี่ยงหลายด้าน ซึ่งความเสี่ยงที่สำคัญเมื่อ เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับในการว่าจ้าง บุคคลภายนอกมีอยู่สี่ประเภทด้วยกันคือ ความ

เสี่ยงทางกลยุทธ์ ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงจากผลลัพธ์ และความเสี่ยงทางธุรกรรม (Corbett, 2004)

ข้อเสนอแนะ

1) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ภาครัฐควรมีการกำหนดกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับ การจ้างงานภายนอกขององค์การภาครัฐที่เป็น รัฐวิสาหกิจ ให้มีความเหมาะสมและก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในการดำเนินงาน ระหว่างองค์การภาครัฐและเอกชนที่ให้บริการ การจ้างงานภายนอก

2) ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ ควรสำรวจ ความพร้อมและศักยภาพภายในองค์การและ จัดทำเป็นแผนงานการจ้างงานภายนอกให้ สอดคล้องและเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมที่มีผล

ต่อการจ้างงานภายนอกขององค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานจากการจ้างงานภายนอกเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ขององค์การ นอกจากนั้น ควรมีการพัฒนาบุคลากรขององค์การให้มีศักยภาพในการ ปฏิบัติงาน การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ และการสร้างความผูกพันกับองค์การ

3) ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการศึกษาเจาะลึกถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยใช้สถิติ ขั้นสูงเพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป นอกจาก นั้นควรศึกษาประสิทธิภาพการจัดจ้างหน่วยงาน ภายนอกเพื่อเก็บข้อมูลที่ได้ใช้เป็นฐานข้อมูล และ ควรศึกษาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการ จัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อนำไปสู่การวางแผน การพัฒนาองค์การในอนาคตได้

REFERENCES

- Caruth, D. L., Pane Haden, S. S. & Caruth, G. D. (2013). Critical Factors in Human Resource Outsourcing. *Journal of Management Research*, 13(4), 187-195.
- Child, J. (2015). *Organization Contemporary Principles and Practice*, (2nd ed.). UK: Wiley.
- Corbett, M. F. (2004). *The Outsourcing Revolution: Why it makes sense and how to do it right*. New York: Kaplan Publishing.
- Couto, V., Plansky, J. & Caglar, D. (2017). *Fit for Growth: A Guide to Strategic Cost Cutting, Restructuring, and Renewal*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Danaiwan, A. (2007). *Outsourcing of Thailand state enterprises: Case study of Thai Airways International Public Company Limited and Airports of Thailand Public Company Limited*. Bangkok: Ramkhamhaeng University. (in Thai)
- Domberger, S. (1998). *The Contracting Organization: A Strategic Guide to Outsourcing*. New York: Oxford University Press.

- Fredriksson, A. (2011). **Materials Supply and Production Outsourcing**. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden.
- Greaver, M. F. (1999). **Strategic outsourcing: A structured approach to outsourcing decisions and initiatives**. New York: Amacom.
- Haanappel, S. (2012). Mission-Critical Outsourcing. In: **Brinkkemper S., Jansen S. (eds) Collaboration in Outsourcing. Technology, Work and Globalization**. London: Palgrave Macmillan.
- Hughes, O. E. (2003). **Public management and administration: An introduction**, (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan Press.
- Kangsanal, K. (2001). **The outsourcing of the municipality**. Bangkok: OCSC. (in Thai)
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Pentti, J. & Ferrie, J. E. (2000). Factors Underlying the Effect of Organisational Downsizing on Health of Employees: Longitudinal Cohort Study. **BMJ**, 320(7240), 971-975.
- Laohavichien, U. (2013). **Values of administration**. Bangkok: Sematham. (in Thai)
- Mahnke, V., Overby, M. L. & Vang, J. (2003). **Strategic IT-outsourcing: What do we know and need to know?**. Frederiksberg, Denmark: Copenhagen Business School.
- Osborne, D. & Gaebler, T. (1992). **Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector**. New York: the Penguin Group.
- Phinaitrup, B. (2017). **Human resource management**. Nonthaburi: Rattana-trai. (in Thai)
- Rhodes, R. A. W. (1996). The New Governance: Governing without Government. **Political Studies** (1996), XLIV. 652-667.
- Rothery, B. & Robertson, I. (1995). **The Truth about Outsourcing**. England: Gower Publishing Limited.
- Savas, E. S. (2000). **Privatization and public-private partnerships**. New York: Chatham House.
- Tjader, Y.C. (2009). **Managing Outsourcing Decision – Government Policy, Firm Options, and The Economic Impact**. Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy, The University of Pittsburgh, USA.
- Wechyanon, N. (2005). **Human resource management**. Bangkok: GSPA, NIDA. (in Thai)