

ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)
: ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

โดย
วัชรพงศ์ เลิศวิทยานุกูล

ภาคินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2550

ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)
: ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

โดย
วัชรพงศ์ เลิศวิทยานุกูล

ภาคินพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร
คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
พ.ศ. 2550

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์

ภาคนิพนธ์

ของ

วัชรพงศ์ เลิศวิทย์กุล

เรื่อง

ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)
: ศึกษากรณีบริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด(มหาชน)

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
รัฐศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม 2550

ประธานกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์

(รศ.ดร. พัทรี สิริโรต)

กรรมการภาคนิพนธ์

(รศ.เสิดา สวนศรี)

คณบดี

(รศ.ดร.นกรินทร์ เมฆไตรรัตน์)

คำนำ

ภาคินพนธ์เรื่อง “ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)” ซึ่งการจ้างเหมาพนักงานบริการของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในปัจจุบันยังต้องประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่อง โดยส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ นานับประการ หากไม่ได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยเร่งด่วน จะสร้างความเสียหายที่มีอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

การศึกษานี้เป็นส่วนหนึ่งของวิชา รบ 700 ตามหลักสูตร โครงการปริญญาโทสำหรับนักบริหาร (รุ่นที่17) คณะรัฐศาสตร์ สาขาบริหารจัดการสาธารณะ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณท่านอาจารย์ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำในการจัดทำภาคินพนธ์ฉบับนี้จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี และขอขอบคุณนักวิชาการเจ้าของตำรา และเอกสารที่ผู้ศึกษาได้นำมาอ้างอิงเพื่อการศึกษาภาคินพนธ์ฉบับนี้ หากมีข้อผิดพลาดประการใดต้องขออภัย และขอขอบคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างยิ่ง

วัชรพงศ์ เลิศวิทยานุกูล

หัวข้อภาคนิพนธ์	ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
ชื่อผู้เขียน	นายวัชรพงศ์ เลิศวิทย์านุกูล Mr. Watcharavarong Lertvidhayanukul
แผนกวิชา/คณะ	สาขาการบริหารจัดการสาธารณะสำหรับนักบริหาร คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาภาคนิพนธ์	รศ.ดร. พชร ธีโรธ
ปีการศึกษา	2550

บทคัดย่อ

ภาคนิพนธ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษารูปแบบ และลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ ว่ามีรูปแบบเป็นเช่นใด ตลอดจนการศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจ้างเหมาพนักงานบริการ ว่าเป็นอย่างไรมีแนวทางแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ ได้อย่างไร เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อเสนอแนะและปรับปรุงต่อไป

กรอบที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยกรอบแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาถึงปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด(มหาชน) ได้รับอิทธิพลแนวความคิดจากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ของงุนนุช วงษ์สุวรรณ ทฤษฎีการจูงใจ ของเฮิร์ชเบิร์ก และทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของเกรียงไกร มุสิกวงษ์

ในการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้วิธีวิจัยเอกสาร ได้แก่ รายงานการประชุม แผนงาน หนังสือรายงานประจำปี รวมทั้งการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากร (Documentary Research) ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ รายงานการประชุม แผนงาน หนังสือรายงานประจำปี รวมทั้งการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากร และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ หนังสือรายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสารทางวิชาการ รวมทั้ง Internet ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น และนอกจากนี้ใช้การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal Interview) โดยคัดเลือกสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และพนักงานจ้างเหมาบริการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดทฤษฎี

เพื่อศึกษารูปแบบ และลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ ว่ามีรูปแบบเป็นเช่นใด ตลอดจนการศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจ้างเหมาพนักงานบริการ ว่าเป็นอย่างไร และมีแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ ได้อย่างไร

ผลการศึกษา พบว่า บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจ้างเหมาพนักงานบริการจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการสรรหา คัดเลือก และสัมภาษณ์ผู้สมัครเองในขั้นหนึ่งก่อนที่จะส่งให้บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ดำเนินการจัดจ้างเป็นพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไปโดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปีกับบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้บริษัทฯ ต้องประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกและมีการจ้างใหม่ทดแทนทำให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าวให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานไปได้ระยะเวลาหนึ่งก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีกจะเป็นอย่างนี้โดยตลอด สภาพปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญหลายประการประกอบด้วย ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ พนักงานจ้างเหมาบริการไม่รักองค์กรก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน คือ พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความกังวล ไม่แน่ใจในความมั่นคงของงานที่ทำอยู่ กล่าวว่าจะถูกเลิกจ้างในอนาคต เนื่องจากการจ้างงานต่อสัญญาปีต่อปี นอกจากนี้พนักงานจ้างเหมาบริการไม่ทุ่มเทและสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่าคุณค่าของพนักงานขององค์กร และที่สำคัญคือ แนวนโยบายในการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการ ได้แก่ การจัดจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง และการผูกขาดการจัดจ้างบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด แต่เพียงผู้เดียว อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการนั้น จะช่วยลดผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหายที่มีอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ และนำไปสู่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าควรมีการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างเร่งด่วน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผน

พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะ ด้านนโยบายการจ้างเหมาพนักงานบริการ ได้แก่ การเปิดโอกาสให้หน่วยงานอื่นๆ ที่ให้บริการพนักงานจ้างเหมาบริการ เข้ามายื่นข้อเสนอในการดำเนินงาน เพื่อเป็นอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับบริษัทฯ ควรสรรหาพนักงานในตำแหน่งที่เหมาะสม และเกิดผลกระทบบความเสียหายน้อยที่สุดเมื่อมีการลาออก ส่วนด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปรับปรุงอัตราเงินเดือน และสวัสดิการ ให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานและระยะเวลาการปฏิบัติงาน สำหรับด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรมีการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน และให้สวัสดิการ ที่มีความยุติธรรมต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน หรือมีผลงานในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน ควรปรับเปลี่ยนสัญญาการจ้างงานให้มีระยะเวลายาวขึ้น เพื่อสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างเหมาบริการ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต เนื่องจากการจัดทำภาคผนวกฉบับนี้เป็นเป็น การศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ในภาพกว้าง เป็นกรณีศึกษา ด้วยวิธีการศึกษา สืบค้นข้อมูลทางเอกสาร และการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อไปในอนาคต ควรทำการศึกษาเจาะลึกถึงสภาพปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ในด้านต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์นโยบายและความเหมาะสมระหว่างการสรรหาและจ้างงานโดยตรงกับการจ้างงานโดยผ่านบริษัทจ้างเหมาบริการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค และหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงและรักษานวัตกรรมไว้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(1)
บทคัดย่อ.....	(2)
สารบัญตาราง.....	(11)
สารบัญภาพประกอบ.....	(12)
บทที่	
1 บทนำ.....	
ที่มาความสำคัญของปัญหา.....	1-2
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำนิยามศัพท์	3
ขอบเขตของการศึกษา.....	3
ประเด็นศึกษา.....	4
วิธีการวิจัย.....	4-7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
2 แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ(Outsourcing).....	8
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	12-15
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	16-17
แนวคิด ทฤษฎี การบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	17-22
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	22-23

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 ความเป็นมาและสภาพปัญหา	
ความเป็นมาของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน).....	25
ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัททิพยประกันภัย.....	26
ความเป็นมาในการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพย ประกันภัย จำกัด (มหาชน).....	28-31
สภาพปัญหา.....	32
4 ผลการศึกษา	
ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	34-37
แนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพย ประกันภัย จำกัด (มหาชน).....	37
5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ	
บทสรุป.....	40-41
ข้อเสนอแนะ.....	42-44
ข้อเสนอแนะในครั้งต่อไป.....	44
ภาคผนวก.....	45
บรรณานุกรม.....	48
ประวัติผู้วิจัย.....	51

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียของการจ้างเหมาพนักงานบริการ.....	11
ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปี 2550 จำแนกตามฝ่าย.....	30

สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบที่ 1 กรอบแนวความคิดการวิจัย.....	24

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องด้วยในปี พ.ศ. 2540 เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทั่วโลก ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นกัน ซึ่งประเทศไทยประสบปัญหาความผันผวนในเรื่องของค่าเงินบาท ทำให้อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาทของไทยมีมูลค่าลดลง พร้อมกันนี้โลกได้มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างมาก มีการแข่งขันในระบบเศรษฐกิจอย่างเสรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสูงมาก ทำให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตัดสินใจและกำหนดแนวทางธุรกิจที่ถูกต้องใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการบริหารงานและพัฒนาองค์กรให้มีความพร้อมและปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะความเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่างๆ รวมทั้งระบบเศรษฐกิจโลกเพื่อให้ธุรกิจขยายตัวได้อย่างไม่มีข้อจำกัด และสามารถแข่งขันกันในระบบการตลาด

ธุรกิจหรือองค์กรใด ๆ จะประสบความสำเร็จและบรรลุถึงจุดหมายได้นั้นขึ้นอยู่กับหลักการบริหารจัดการ 4 ประการได้แก่ คน(Man) เงิน(Money) วัสดุ(Material) และการจัดการ(Management) ปัจจัยด้านคนหรือมุมมองใหม่เรียกว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ เพราะว่ามีมนุษย์เป็นผู้ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยความประหยัด และในทางตรงกันข้ามมนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่ธุรกิจหรือองค์กรได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์กร ทำงานให้กับองค์กรด้วยความกระตือรือร้นทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการและความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่ทำงานในองค์กร ไม่ว่างานที่เราทำจะเป็นอะไรก็ตาม การใช้วิธีจูงใจคนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ในความเป็นจริงแล้วการจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ เรารู้ว่าหากคนมีเป้าหมายเดียวกันและมีแรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพดีแล้ว คนเหล่านั้นก็สามารถผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ทั้งหมดดังคำพูด “ ความสำเร็จของธุรกิจหรือบริษัทเป็นเพราะคนขององค์กรหรือบริษัทนั่นเอง ”

เนื่องจากบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เดิมทีเป็นบริษัทฯ ที่สังกัดกระทรวงการคลัง และกระทรวงการคลังถือหุ้นกว่า 50 % ทำให้บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต่อมาภายหลังได้แปรสภาพเป็นบริษัทฯ มหาชน ส่งผลให้การบริหารงานต่าง ๆ สามารถกระทำได้สะดวกยิ่งขึ้นมีความคล่องตัวในการบริหารงานต่าง ๆ บริษัทฯ ได้เล็งเห็นสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจในขณะนั้นว่าอัตราการเจริญเติบโตทางด้านธุรกิจประกันภัยน่าจะมีแนวโน้มอยู่ในระดับคงที่หรือจะโตก็ไม่เกิน 10 % จึงมีนโยบายในการงดการรับพนักงานใหม่เพิ่ม ซึ่งในความเป็นจริงปรากฏว่าปริมาณงานมีมากขึ้น พนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับงานที่เข้ามาใหม่ได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทฯ ต้องจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) มาทำงานชั่วคราวไปพลางก่อน แต่กลับปรากฏว่าระยะเวลาผ่านไปต้องทำการจ้างเหมาพนักงานดังกล่าวเพิ่มมากขึ้นในแต่ละปี ทั้งนี้ในปี 2550 บริษัทฯ มีพนักงานจ้างเหมาบริการจำนวนทั้งสิ้น 279 คน โดยพนักงานจ้างเหมาดังกล่าวจะได้รับอัตราเงินค่าจ้างคงที่ ไม่มีการปรับเงินค่าจ้างเพิ่มแต่อย่างใด ทำให้พนักงานจ้างเหมาบางส่วนได้ลาออก ดังสถิติตั้งแต่ปี 2548 พบว่า มีพนักงานจ้างเหมาบริการลาออกถึง 103 คน และในปี 2549 ลาออก 85 คน สำหรับในปี 2550 ตั้งแต่เดือนมกราคม – ปัจจุบัน มีพนักงานลาออกถึง 24 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน).2550) ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องรับทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกและมีการจ้างใหม่ทดแทนจึงเกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าวให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละฝ่าย ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานไปได้ระยะเวลาหนึ่งก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีกจะเป็นอย่างนี้โดยตลอด

จากผลกระทบดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นบุคลากรหนึ่งในบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เห็นว่าในการจ้างเหมาพนักงานบริการ ดังกล่าว ยังประสบกับปัญหาและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ อีกนัยนัยประการซึ่งหากไม่ได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโดยเร่งด่วน จะส่งผลกระทบอย่างต่อเนื่องซึ่งจะสร้างความเสียหายที่มีอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) และเพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ในการศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.2.2 เพื่อศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.3 คำนิยามศัพท์

1.3.1 การจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) หมายถึง การที่องค์กรหรือหน่วยงาน จ้างบุคลากรจากภายนอกให้ปฏิบัติงาน หรือบริการงานในด้านต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะทางธุรกิจ

1.3.2 บริษัท หมายถึง บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.3.3 บุคลากร หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.3.4 นโยบายการบริหารจัดการการจ้างเหมาพนักงานบริการ หมายถึง ข้อกำหนดและแนวทางในการบริหารของผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.3.5 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง องค์ประกอบที่ส่งเสริมและแนวโน้มให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

1.3.6 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบ หรือไม่ชอบต่อการปฏิบัติงาน

1.4 ขอบเขตการศึกษา

ศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่เดือนธันวาคม 2549 – มีนาคม 2550 มีแนวทางการศึกษา ดังนี้

1.4.1 ศึกษารูปแบบและลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ

1.4.2 ศึกษาปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ และผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.4.3 ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.5 ประเด็นการศึกษา

1.5.1 ศึกษารูปแบบและลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

1.5.2 ศึกษาความเป็นมาและลักษณะการดำเนินงานของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.5.3 ศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจ้างเหมาพนักงานบริการ

1.5.4 ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการที่มีประสิทธิภาพต่อไป

1.6 วิธีการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการดังนี้

1.6.1 แหล่งข้อมูล

ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ข้อมูลทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ ดังนี้

1) แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จำนวน 32 คน ดังนี้

1.1) ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 6 คน

1.2) หัวหน้าฝ่าย จำนวน 5 คน

1.3) พนักงานจ้างเหมาบริการในแต่ละฝ่ายๆละ 1 คน รวมเป็น 21 คน

2) แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการวิจัยเกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวบรวมได้จาก หนังสือรายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสารทางวิชาการ รวมทั้ง Internet ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

1.6.2 การเก็บข้อมูล

1) การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ ขอข้อมูลสนับสนุนจากฝ่ายต่างๆ ของบริษัททิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ รายงานการประชุม แผนงาน หนังสือรายงานประจำปี รวมทั้งการสังเกตการณ์การปฏิบัติงานของบุคลากร

2) การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ รายงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ สารนิพนธ์ วารสารทางวิชาการ รวมทั้ง Internet ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

1.6.3 การวิเคราะห์ข้อมูล

เนื่องจากงานวิจัยเรื่องนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) โดยมีกระบวนการการวิเคราะห์ ดังนี้

1) รูปแบบและลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ในส่วนนี้ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบและลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการทั้งรูปแบบและลักษณะโดยทั่วไป ตลอดจนของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เอง หลังจากนั้นจึงวิเคราะห์ความแตกต่างของรูปแบบและลักษณะการบริหารจัดการเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการว่าเป็นอย่างไร

2) ในขั้นต่อมา ผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความเป็นมาและลักษณะการดำเนินงานของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาถึงความเป็นมาในการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ว่าทำไมจึงต้องจ้างเหมาพนักงานบริการอื่นๆ หรือไม่อย่างไร

3) โดยทำการศึกษาปัญหาและอุปสรรคจากการจ้างเหมาพนักงานบริการ ที่มีผลกระทบต่อบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

4) สำหรับในขั้นตอนนี้ จะศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จากผู้ให้สัมภาษณ์และจากการสังเคราะห์และวิเคราะห์ของผู้วิจัย

5) ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยข้างต้น ทำให้ได้ข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการ รวมทั้งข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปสำหรับผู้สนใจศึกษาในประเด็นนี้ เพื่อเป็นการต่อยอดของการวิจัย รวมทั้งเป็นการค้นคว้าหาคำตอบในประเด็นที่งานวิจัยครั้งนี้ยังไม่ได้หาคำตอบ

1.6.4 การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอผลการวิจัย ผู้วิจัยจำแนกออกเป็น 5 บท ประกอบด้วย

บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ที่มาความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ คำนิยามศัพท์ ขอบเขตการศึกษา ประเด็นศึกษา และวิธีการวิจัย ประกอบด้วย แหล่งข้อมูล การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูลผลการวิจัย

บทที่ 2 ประกอบด้วยแนวคิดในการวิจัย ในที่นี้ใช้แนวคิดการมุ่งใจในการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวคิดในการศึกษา รวมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และกรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3 ความเป็นมาและสภาพปัญหา

บทที่ 4 ผลการศึกษา ประกอบด้วย 2 ส่วน ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ

4.1) ปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

4.2) แนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1) ด้านนโยบายการจ้างเหมาพนักงานบริการ

2) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3) ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5 บทสรุปและข้อเสนอแนะ

5.1) บทสรุปผลการศึกษา

5.2) ข้อเสนอแนะสำหรับผลการศึกษาและแนวทางการวิจัยในระยะต่อไป

1.6.5 แผนการดำเนินการวิจัย

เรื่อง	พ.ศ. 2549		พ.ศ.2550			
	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.
1. หาข้อมูลเพื่อจัดทำเค้าโครงการวิจัย (Proposal)	→					
2. จัดทำเค้าโครงการวิจัยเสนออาจารย์ แก้ไขปรับปรุง	→	→				
3. เก็บข้อมูลการวิจัยเอกสารจากหนังสือ วารสาร หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ต		→	→			
4. เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคคลเป้าหมาย จำนวน 32 คน			→	→		
5. นำข้อมูลตามขั้นตอนที่ 3 และ 4 มาสังเคราะห์ เรียบเรียง และวิเคราะห์ ตามกรอบแนวความคิดในการศึกษา				→		
6. เก็บข้อมูลเพิ่มเติม				→		

เรื่อง	พ.ศ. 2549		พ.ศ.2550			
	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย	พ.ค.
7. นำเสนอรายงานวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา					→	
8. ทำการแก้ไข เพิ่มเติมข้อมูลตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา					→	
9. เสนองงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย						→

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.7.1 ทำให้ได้องค์ความรู้ในการจ้างเหมาพนักงานบริการของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

1.7.2 เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการการจ้างเหมาพนักงานบริการ ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้เป็นการนำเสนอแนวความคิดของกรอบแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ซึ่งเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษาและการวิเคราะห์ผลการศึกษา ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

บทบาทและความหลากหลายของการจ้างเหมาพนักงานบริการ นับวันยังมีอิทธิพลและได้รับความนิยมจากองค์กรเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ เพราะขอบข่ายงานของการจ้างเหมาพนักงานบริการ ในทุกวันนี้ไม่ได้มีเพียงแค่ว่า พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานต้อนรับ แม่บ้าน หรือ หน้าที่รักษาความปลอดภัยเท่านั้น แต่ยังสามารถขยายขอบข่ายงานกว้างออกไปสู่ลักษณะงานในสายอาชีพ หรือ Core Business มากยิ่งขึ้น อย่างเช่น พนักงานดูแลระบบไอทีในองค์กร วิศวกร พนักงานสำรวจตลาด เทเลมาร์เก็ตติ้ง และประชาสัมพันธ์ ฯลฯ รวมถึงลักษณะโครงสร้างและรูปแบบของการบริหารงานในยุคปัจจุบันไม่ว่า จะเป็นในเรื่องของรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่มีลำดับชั้นของสายงานที่สั้นลง หรือการที่ลักษณะการทำงานขององค์กรหลายๆ แห่งจะทำงานที่มีลักษณะเป็นงานโครงการมากขึ้น ซึ่งหลายๆ โครงการต้องการเพียงแค่ผู้ชำนาญการหรือทีมงานเฉพาะกิจเข้าทำงานในช่วงเวลาหนึ่ง เมื่อจบงานความต้องการใช้คนก็หมดไป และยังลดภาระเรื่องการจัดหาพนักงานเอง หรือบางองค์กรมีนโยบายไม่อนุญาตให้รับพนักงานประจำเพิ่ม เพราะต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย แต่เมื่อมีปริมาณงานเข้ามาเพิ่ม ก็จะเล็งใช้พนักงานการจ้างเหมาพนักงานบริการแทนเป็นกรณีไป

ในขณะที่บางองค์กรมองว่า การจ้างเหมาพนักงานบริการ ทำให้การบริหารคนองค์กรหรือหน่วยงานมีความคล่อง เพราะทำสัญญาเป็นรายปี ไม่มีภาระผูกพัน หากคนที่บริษัทผู้ให้บริการส่งมาไม่เป็นที่พอใจก็เปลี่ยนได้ บ้างก็ต้องการประสบการณ์และความชำนาญการของการจ้างเหมาพนักงานบริการ มาถ่ายทอดให้กับพนักงานภายใน หรือบางบริษัทก็ใช้บริการการจ้างเหมาพนักงานบริการ เพื่อควบคุมเรื่องค่าใช้จ่ายและสวัสดิการต่างๆ ของพนักงานในองค์กร บางองค์กรต้องการผู้ชำนาญการมาช่วยในงานเฉพาะด้าน หรือในโครงการพิเศษต่างๆ ของบริษัท

2.1.1 ความหมายของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

การจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) คือ การจัดจ้างบุคคล หรือบริการ มีมืออาชีพจากภายนอกเพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะทางธุรกิจ

2.1.2 รูปแบบการดำเนินงานการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

รูปแบบการดำเนินงานการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ที่นิยมใช้ในปัจจุบันมี 2 รูปแบบ คือ

- 1) ลักษณะที่องค์กรจ้างเข้ามาเป็นพนักงานชั่วคราว มีระยะเวลาของการสิ้นสุดการทำงาน
- 2) บริษัทคอนแทรกเตอร์บริษัท ซึ่งบริษัทจะส่งเจ้าหน้าที่มาทำงานในองค์กรของผู้จ้าง โดยองค์กรจะจ่ายเงินให้กับบริษัทคู่สัญญา

อย่างไรก็ตามรูปแบบการดำเนินงานทั้ง 2 รูปแบบ ฐานค่าจ้างที่องค์กรจ่ายจะสูงกว่าพนักงานประจำ เพราะองค์กรไม่ต้องจ่ายผลประโยชน์ หรือให้สิทธิอื่นๆ แก่บริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการ เท่ากับที่จ่ายให้กับพนักงานประจำ

2.1.3 ประโยชน์ของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

- 1) บริษัท สามารถลดขนาดลง แต่ความสามารถเท่าเดิม
- 2) บริษัท สามารถ แข่งขันกับบริษัท ขนาดใหญ่ได้
- 3) บริษัท ลดต้นทุนได้เป็นจำนวนมาก ทั้งด้าน คน สวัสดิการ เครื่องไม้เครื่องมือ
- 4) บริษัทสามารถมุ่งไปที่สิ่งที่สำคัญต่อบริษัทมากกว่า เช่น ลูกค้า สัมพันธ์ การค้นคว้าวิจัย พัฒนา การตลาด เป็นต้น นั่นคือ ประสิทธิภาพ สูงขึ้น ถ้าไรก็จะสูงขึ้นด้วย ทั้งต่อหน่วยและต่อจำนวนพนักงานบริษัท

2.1.4 รูปแบบการบริการของบริษัทจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ทั่วไป

- 1) จัดหาบุคลากรไปปฏิบัติงาน ณ สถานที่ของผู้ว่าจ้าง
โดยพนักงานผู้ปฏิบัติงานจะอยู่ในความดูแลของบริษัทจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจ่ายเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ ของพนักงาน หากในกรณีที่พนักงานขาดงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามจุดประสงค์ของหน่วยงานได้สำเร็จ ทางบริษัทจะรับผิดชอบในการดูแลพนักงาน

- 2) รับโอนพนักงานจากผู้ว่าจ้าง
(กรณีผู้ว่าจ้างมีพนักงาน หรือลูกจ้างชั่วคราวอยู่แล้ว) มาทำหน้าที่บริหาร และดูแล โดยเฉพาะในเรื่องของรายได้ และสวัสดิการต่างๆ ซึ่งทางบริษัทจะเป็นผู้รับผิดชอบเองทั้งหมด
- 3) ให้บริการในด้านการสรรหาบุคลากรไปปฏิบัติงานยังสถานที่ของผู้ว่าจ้าง
โดยระบุให้เป็นพนักงานประจำของผู้ว่าจ้างเอง (กรณีดังกล่าวนี้ทางผู้ว่าจ้างจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในส่วนของสวัสดิการต่างๆ ให้กับพนักงาน)

4) รับงานมาทำที่บริษัทจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ทั่วๆ ไป

(กรณีที่ผู้ว่าจ้างมีข้อจำกัดในเรื่องของสถานที่ อุปกรณ์สำนักงาน หรือผู้ปฏิบัติงาน)

5) รับทำระบบจ่ายเงินเดือน

ด้วยโปรแกรม Payroll ให้ผู้ว่าจ้าง

โดยรูปแบบของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) สามารถสรุปรูปแบบได้ดังนี้ (ปิยวัฒน์ แก้วกัณทรรัตน์. 2548.)

1) การจ้างเหมาพนักงานบริการ งานเฉพาะด้าน เช่น การทำ Payroll การสรรหาพนักงานเฉพาะตำแหน่งที่หายาก

2) การจ้างเหมาพนักงานบริการ งานธุรการ-บุคคล ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับจ้างเหมาพนักงานบริการ จะส่งพนักงานเข้ามาทำงานดังกล่าวให้ภายในบริษัท เป็นครั้งๆ ไป

3) การจ้างเหมาพนักงานบริการ งานระดับกลยุทธ์ โดยหน่วยงานที่รับจ้างเหมาพนักงานบริการ จะส่งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาจัดทำระบบและประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารของบริษัทเพื่อวางแผน เป็นครั้งๆ ไป

3) การจ้างเหมาพนักงานบริการ งานธุรการ-บุคคล ทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอก โดยที่หน่วยงานที่รับจ้างเหมาพนักงานบริการ จะเข้ามาติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ที่สามารถให้บริการต่างๆ แบบออนไลน์ภายในบริษัท (Intranet) แก่พนักงานได้ เช่น การลา การขอเบิกสวัสดิการต่างๆ

นอกจากนี้การจ้างพนักงานจากภายนอกองค์กรในลักษณะการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) เริ่มเข้ามามีบทบาท และได้รับความนิยมมากขึ้นตามลำดับ โดยองค์กรต่างๆ จะมีหลักในการพิจารณาจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ ดังนี้

1. พิจารณาถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นอย่างไร เช่นหากต้องการลดต้นทุน ต้องการควบคุมกำลังคนประจำของบริษัท หรือต้องการงานเพิ่มเฉพาะเรื่องหนึ่ง ๆ เท่านั้น

2. ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้พนักงานจ้างเหมาบริการ ก็เปอร์เซ็นต์ ใช้ในงานด้านไหนบ้าง ทั้งนี้เพื่อที่พนักงานของบริษัทรู้สึกชัดเจนในนโยบายของบริษัทว่าจำเป็นต้องใช้พนักงานจ้างเหมาบริการ ในงานอะไรบ้าง เพราะอะไร ขอบเขตแค่ไหน ความชัดเจนนี้จะไม่ทำให้พนักงานรู้สึกถูกคุกคาม

3. ควรหลีกเลี่ยงใช้พนักงานจ้างเหมาบริการ ในงานที่เกี่ยวกับความลับและเทคโนโลยีที่สำคัญขององค์กร งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่อาจก่อผลกระทบต่อกิจการของบริษัทได้มาก

4. ต้องเลือกบริษัทจ้างเหมาบริการ ที่ดีมีความรับผิดชอบสูง ทั้งนี้เพราะถ้าได้บริษัท พนักงานจ้างเหมาบริการ ที่ไม่ดี เอาเปรียบลูกจ้างของตนเอง เช่น จ่ายค่าแรงต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำ ไม่จ่ายค่าแรงในวันลาป่วย วันหยุดประเพณี ไม่มีประกันสังคม ไม่มีกองทุนเงินทดแทน ไม่มีวันหยุดพักผ่อนประจำปี หรือเลิกจ้างก็ไม่จ่ายค่าชดเชย เป็นต้น เหล่านี้จะทำให้ลูกจ้างที่ถูกส่งเข้ามาทำงานในองค์กรไม่มีคุณภาพ ขวัญกำลังใจต่ำ เข้า – ออกจากงานสูงหรือที่ร้ายกว่านั้น อาจนำคดีมาฟ้องร้องต่อบริษัทก็เป็นได้

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการจ้างเหมาพนักงานบริการนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ซึ่งแต่ละองค์กรสามารถพิจารณาตามความเหมาะสมของวัตถุประสงค์องค์กร ดังนี้

ตารางที่ 1 ข้อดีและข้อเสียของการจ้างเหมาพนักงานบริการ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. บริษัทฯ ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน โดยหน้าที่นี้ต้องเป็นของบริษัทจ้างเหมาบริการจัดหาคนมาให้ตามที่ต้องการ	1. อัตราการออกจากรางงานและการหยุดงานของพนักงานจ้างเหมาบริการสูงมากทั้งนี้เพราะได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่น้อยกว่าลูกจ้างประจำ ของบริษัท
2. บริษัทสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้แน่นอน ค่าจ้างและสวัสดิการถูกกว่า	2. ความมั่นคงในการทำงานของพนักงานจ้างเหมาบริการมีน้อย จะถูกเลิกจ้างหรือโยกย้ายไปทำในสถานที่อื่นเมื่อไหร่ก็ได้
3. เลิกจ้างได้ง่ายกว่า	3. พนักงานจ้างเหมาบริการมักจะรู้สึกว่าเป็นลูกจ้างชั้น 2 ของบริษัท การทุ่มเทในการทำงานให้กับบริษัทจะมีน้อย
4. สามารถเปลี่ยนได้ง่ายหากไม่พอใจการปฏิบัติงาน และหาทดแทนได้กรณีลาออก	

2.2 แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2.2.1 ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังงานเพื่อการทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย (โควิน คลังแสง. 2536 : 25 ; อ้างอิงมาจาก Beach. 1965)

กิติ ดยัคคานนท์ (2537 : 78) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพลังที่อยู่ในตัวบุคคลแต่ละคนซึ่งทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้เกิดการเคลื่อนไหว เพื่อให้บุคคลนั้นดำเนินการใดๆ ไปในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมาย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542 : 18) อธิบาย การจูงใจ หมายถึง วิธีการชักนำพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ ความต้องการของมนุษย์ สิ่งจูงใจจะเกิดขึ้นได้จากภายในและภายนอกตัวบุคคล

สรุป แรงจูงใจ หมายถึง ปังจัยหรือสิ่งต่างๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำบุคคลให้แสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการทำสิ่งต่างๆ เพราะมีความพอใจในตัวของเขาเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่แรงจูงใจภายนอก จะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน

2.2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537 : 1) กล่าวว่า ในหน่วยงานทั่วไปทุกแห่งนั้น แทบจะกล่าวได้ว่า งานแรกที่ผู้บริหารต้องทำคือ กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนคนทำงานก็ทำเพื่อสนองความต้องการของตนด้วย เหตุผลต่างๆ เป็นต้นว่า เพื่อผลตอบแทนเป็นเงิน ซึ่งสามารถนำไปซื้อสิ่งต่างๆ ได้ หรือเพื่อสิ่งอื่นที่ไม่อาจสัมผัสได้ เช่น ความพอใจหรือการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ฉะนั้นในเรื่องของแรงจูงใจกับการทำงานก็คือ การพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของตนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดผลดีสุดสอดคล้องตามเป้าหมายของการทำงาน

การให้ผลตอบแทนการทำงานของคนด้วยเงินหรือสิ่งของที่เขาพอใจนั้น อาจเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ยากนัก แต่การตอบแทนด้วยสิ่งอื่นที่นอกเหนือไปจากเงินหรือสิ่งของนั้น ไม่ใช่ของง่ายที่จะกระทำ เพราะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยหลายอย่าง ที่ประกอบขึ้นเป็นความพอใจของแต่ละคน เป็นต้นว่า อิทธิพลจากสภาพความเป็นอยู่ การอบรมเลี้ยงดู การศึกษาและสิ่งแวดล้อมอื่นที่มีผลให้ความคิด ค่านิยม ทักษะคติ ความสนใจ ฯลฯ ของแต่ละคนแตกต่างกันไป จะมากหรือน้อยก็ตาม

เพราะบางครั้งแม้อยู่ในบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน หรือแม้แต่จะอาศัยสิ่งจูงใจอย่างเดียวกันก็ตาม อาจมีผลของการกระทำที่ไม่เหมือนกันเกิดขึ้นได้เสมอ

อรุณ รักธรรม (2527 : 268) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน พฤติการณ์ต่างๆ ของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจที่ทำให้เกิดความ ต้องการ และแสดงการกระทำออกมา ตามปกติคนเรามีความสามารถในการทำสิ่งต่างๆ ได้หลายอย่าง หรือมีพฤติกรรมแตกต่างกัน แต่พฤติกรรมเหล่านี้จะแสดงออกเป็นเพียงบางโอกาสเท่านั้น สิ่งที่จะผลักดันเอาความสามารถของคนออกมาได้นั้น คือ แรงจูงใจนั่นเอง แรงจูงใจจึงเป็นความเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 75-76) ได้แบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท เช่นกัน ได้แก่

1. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน เป็นสิ่งจูงใจที่เห็นได้ง่ายและมีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เจ้าหน้าที่ สิ่งจูงใจนี้มี 2 ชนิด คือ

1.1 สิ่งจูงใจทางตรง ได้แก่ เงินเดือนและค่าจ้าง

1.2 สิ่งจูงใจทางอ้อม ได้แก่ บำเหน็จ บำนาญ และผลประโยชน์อื่นๆ

2. สิ่งจูงใจที่มีใช้คนเงินทองหรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงาน สวัสดิการ หรือผลตอบแทนอื่นๆ ที่มีได้อยู่ในรูปของเงินทอง หรือที่มีลักษณะเป็นนามธรรม

สำหรับแรงจูงใจในการทำงานนั้น กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้รวบรวมปัจจัยของความ ต้องการ (เกคินี หงสนันท์, 2518 : 130-131) พอสรุปได้ดังนี้

1. ได้เงินเดือนที่เหมาะสม

2. ความเข้มแข็งของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน หมายถึง การทำงานการควบคุมอย่างยุติธรรมและมีประสิทธิภาพ

3. มาตรฐานและการควบคุมหน่วยงานดี

4. มีสิ่งที่ส่งเสริมแรงจูงใจเพียงพอ

5. ระบบการจําแนกตำแหน่งตั้งอยู่บนฐานของหน้าที่ความรับผิดชอบ และความสามารถ

6. การสอบแข่งขันหรือการคัดเลือก หรือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นไปอย่างยุติธรรม เชื่อถือได้และประหยัด

7. มีการประสานที่ดีจากส่วนกลาง

8. มีการอบรมฝึกฝนผู้ชำนาญการให้มากขึ้น

9. มีการใช้คนให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจะประกอบด้วยสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจของบุคคล ดังนั้นแรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับหน่วยงานทุกแห่งถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการแล้ว ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้เขาเต็มใจที่จะใช้ความสามารถเต็มที่ในการให้ความร่วมมือทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

ทฤษฎีการจูงใจสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) เป็นทฤษฎีที่แพร่หลายมากที่สุด ทฤษฎีหนึ่ง คือ ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก ซึ่งเฮิร์ซเบิร์กและซินเดอร์แมน ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ที่เมืองพิทสเบิร์ก รัฐเพนซิลเวเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อปี ค.ศ. 1959 ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ และไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานมี 2 องค์ประกอบ คือ (Herzberg, Mausner and Syderman. 1959 : 113-115)

1. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน เรียกว่า ปัจจัยกระตุ้นซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ใช้เป็นปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1.1 การได้รับความสำเร็จงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลได้ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานของงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การแสดงออกจากบุคคลอื่นที่ยอมรับในความสามารถของการปฏิบัติงาน และหลังจากปฏิบัติงานสำเร็จ

1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การที่ได้มีโอกาสเลื่อนขั้น หรือตำแหน่งสูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อ ได้เข้ารับการอบรม และได้วุฒิสูงขึ้น

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การปฏิบัติภารกิจใดๆ ที่มีทั้งทางบวก และทางลบ เมื่อใดมีผลทางบวกจะได้รับความชื่นชมยินดี เมื่อมีผลเป็นลบก็มีการแก้ไขให้เกิดผลดีให้ได้

1.5 ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง ความยากง่าย ความพอดิ ความรู้สึกท้าทายให้อยากปฏิบัติงาน และตนเองรู้สึกทำงานนั้นได้

2. องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยค่าจ้าง หรือปัจจัยอนามัย ได้แก่

2.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน ทั้งที่เป็นตัวเงินและสวัสดิการอื่นๆ

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) นอกจากจะหมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้วยังหมายถึง สถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะ (Skill) วิชาชีพ

2.3 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) แนวทางในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งในทางการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal) หมายถึง ความเกี่ยวข้องกับผูกพันระหว่างบุคคลในองค์กร สามารถทำงานร่วมกันได้ดีและมีความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ได้รับความสะดวกสบาย และมีความคล่องตัวในการทำงาน

2.6 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การที่ผู้บริหารกำหนดหลักเกณฑ์ระเบียบแบบแผน มาใช้เป็นเครื่องมือปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยในการปฏิบัติราชการร่วมกัน และเกิดความพึงพอใจร่วมกัน

2.7 สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.8 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา

2.9 ความมั่นคงในงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ

สรุป ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่ทำงานในองค์กร ไม่ว่างานที่เราทำจะเป็นอะไรก็ตาม การใช้วิธีจูงใจคนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ในความเป็นจริงแล้วการจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ก่อให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจไปได้ด้วยดี

2.3 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3.1 ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สมยศ นาวิการ (2525 : 39) เห็นว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานเพื่อผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพึงพอใจอาจเป็นได้ทั้งทางบวก และทางลบ ภายใต้สถานการณ์การทำงาน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับยกย่อง ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในทางบวก ส่วนความขัดแย้ง การตำหนิหรือการลงโทษแบบต่างๆ ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจในทางลบ

สุทธิ ทองประดิษฐ์ (2528 : 155) สรุปว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบหรือพอใจ ที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองตามความต้องการของเขาได้

กิตติมา ปริศิตติก (2529 : 321) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่างๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการตอบสนองความต้องการ

2.3.2 ความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (2515 : 181-182) เห็นว่าความพึงพอใจมีความสำคัญต่อการทำงานดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่
2. เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบข้อบังคับขององค์การ เกิดผลในด้านการควบคุมความประพฤติของบุคคลในหน่วยงาน
3. ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

4. เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ
5. ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์การ

2.3.3 องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งบวกและทางลบ ซึ่งความรู้สึกนี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน องค์ประกอบของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ทำการศึกษาและเสนอแนวคิดไว้ดังนี้

เกรียงไกร มุสิกวงษ์ (2531 : 23-24) ได้สรุปปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานไว้ ดังนี้

1. ขวัญในการทำงาน
2. การได้รับค่าตอบแทนทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่งาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
5. การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร
6. ลักษณะงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัดและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน
7. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการทำงาน
8. ความมั่นคงปลอดภัยของงานที่ทำ
9. มีชีวิตความเป็นอยู่สุขสบาย จากการได้รับสวัสดิการเป็นสิ่งตอบแทนจากการทำงาน
10. มีโอกาสก้าวหน้าทั้งชีวิตส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่การงาน

สรุป มนุษย์เป็นสิ่งที่มีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์กร ทำงานให้กับองค์กรด้วยความกระตือรือร้นทุ่มเทความสามารถให้กับองค์กรอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการและความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น

2.4 แนวคิด ทฤษฎี การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.4.1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

งนุช วงษ์สุวรรณ. (2546 : 186-187) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในปัจจุบันนิยมใช้คำว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แทนคำว่า การบริหารงานบุคคล ด้วยเหตุผลที่ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่า และเป็นทรัพยากรที่สามารถปฏิบัติงานจนก่อให้เกิดผลงานสร้างสรรค์ต่อสังคมได้มากมาย ถ้าหากรู้จักนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และสรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการบริหารที่จะสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานและให้บุคคลากรได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความเต็มใจ

งนุช วงษ์สุวรรณ (2546 : 186-187) สรุปว่า การธำรงรักษา หมายถึง ความพยายามในการรักษาบุคลากรตั้งแต่เริ่มเข้ามาเป็นสมาชิกให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาบุคลากรที่ดี มีความรู้ ความสามารถ และประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ มีสุขภาพจิตและกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน สร้างความสัมพันธ์และความผูกพันในการทำงานร่วมกัน

1. ปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ การจูงใจ (Motivation) การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Rewarding and Compensation) และการสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) สรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

1.1 การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการที่ซับซ้อน เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เนื่องจากมีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนอง เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการซึ่งอาจเป็นรางวัล หรือความสำเร็จของงาน หรือชื่อเสียงเกียรติยศ กล่าวได้ว่าพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรส่วนใหญ่เกิดจากแรงจูงใจซึ่งเป็นแรงผลักดันที่สำคัญอันก่อให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงาน โดยมีนักวิชาการหลายท่านศึกษาและอธิบายเรื่องทฤษฎีการจูงใจไว้ เช่น ทฤษฎีการจูงใจ ของมาสโลว์ (Maslow Theory of Motivation) ซึ่งกล่าวว่า การจูงใจมีลำดับขั้นตอนตามระดับความต้องการของมนุษย์ ตั้งแต่ระดับที่ 1 คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic Needs) อันเป็นความต้องการ ทางร่างกายเพื่อการอยู่รอดของชีวิต ระดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Security and Safety Needs) เช่น ความมั่นคงทางการเงิน การงาน และความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ระดับที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ซึ่งเป็นความต้องการด้านจิตใจ เช่น ต้องการความรัก และต้องการมีส่วนร่วมในสังคม / กลุ่ม ระดับที่ 4 ความต้องการการยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการการยอมรับและยกย่องจากบุคคลทั่วไป และระดับที่ 5 ความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของมนุษย์ ซึ่งต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของแต่ละคนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น หรือทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Motivation – Hygiene Theory) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยการจูงใจที่จะกระตุ้นให้เกิดความพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จการยอมรับงานที่ทำ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความเจริญเติบโต และปัจจัยการธำรงรักษาที่จะลดความไม่พึงพอใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ได้แก่ นโยบายขององค์กร สภาพการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าจ้างและเงินเดือน และความมั่นคงในงาน โดยผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจและปรับปรุงปัจจัยทั้ง 2 ด้าน ให้เหมาะสมอยู่เสมอ หรือทฤษฎีการจูงใจของแมคเคิลแลนด์ (McClelland's Motivation Theory) ซึ่งพบว่า การจูงใจของมนุษย์ทุกคนเป็นผลมาจากความต้องการ 3 ประเภท ได้แก่ ความต้องการผูกพัน (Need For Affiliation) ความต้องการมีอำนาจ (Need For Power) และความต้องการความสำเร็จ (Need For Achievement) หรือทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (Mc Gregor) ซึ่งได้วิเคราะห์และเปรียบเทียบพฤติกรรมของคนในองค์กร และแยกกลุ่มคนตามพฤติกรรมที่แสดงออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มในทฤษฎี X ซึ่งมีพฤติกรรมเชิงลบ และทฤษฎี Y ซึ่งมีพฤติกรรมเชิงบวก เพื่อแสวงหาสิ่งจูงใจหรือสิ่งเร้าให้เหมาะสม เป็นต้น

การจูงใจจึงมีทั้งการจูงใจในเชิงบวก (Positive Motivation) เช่น การยกย่อง ชมเชย และการจูงใจในเชิงลบ (Negative Motivation) เช่น การดักเตือน การพักงาน การไล่ออก และสิ่งจูงใจอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด ได้แก่ สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน (Financial Incentives) ได้แก่ การจ่ายเงินตามผลงาน จ่ายตามขีดความสามารถ จ่ายตามอาวุโสของพนักงาน จ่ายตามกำหนดเวลา และ

รางวัลการปฏิบัติงานดีเด่น และสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน (Non – financial) ได้แก่ การรับรู้ผลสำเร็จ ของงาน การสรรเสริญเยินยอ ความรู้สึกก้าวหน้า การแข่งขัน การทำงานที่เหมาะสม ฐานะทางสังคม การลดความน่าเบื่อหน่าย และทำให้งานที่มีความสำคัญ เป็นต้น

1.2 การให้รางวัลและค่าตอบแทน (Rewarding and Compensation) รางวัล (Rewarding) คือ สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องเชิดชู การให้ทำงานที่ท้าทาย เป็นต้น เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่นและมีแรงจูงใจ ส่วนค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง การให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน เงินชดเชย หรือผลประโยชน์อื่น เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยปกติค่าตอบแทนแบ่งออกเป็น 4 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ค่าตอบแทนเนื่องจากความสำคัญของงาน เป็นค่าตอบแทนตามปกติที่ให้แก่บุคลากร เนื่องจากผลการปฏิบัติงานโดยตรงที่บุคลากรกระทำให้องค์กร เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง เป็นต้น

ประเภทที่ 2 ค่าตอบแทนเพื่อจูงใจในการปฏิบัติงาน จะให้แก่บุคลากร เพื่อจูงใจให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เช่น โบนัส ส่วนแบ่งกำไรตามส่วนผลผลิต เป็นต้น

ประเภทที่ 3 ค่าตอบแทนพิเศษ จะจ่ายให้แก่บุคลากรที่มีคุณสมบัติสำคัญตามที่องค์กรต้องการ เช่น งานบางประเภท ปฏิบัติงานมานาน เป็นต้น

ประเภทที่ 4 ผลประโยชน์อื่น เป็นผลประโยชน์พิเศษที่องค์กรให้แก่บุคลากร เช่น ให้ค่าแรงในวันหยุด การจ่ายค่าประกันชีวิตพนักงาน ค่าเล่าเรียนบุตร การสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการ เป็นต้น

ค่าตอบแทนมีความสำคัญต่อการจูงใจรักษามูลค่าเป็นอย่างยิ่ง และมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าขององค์กรด้วย เพราะองค์กรจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนเป็นต้นทุนในการบริหารที่สำคัญ หากจ่ายค่าตอบแทนน้อยก็ไม่สามารถรักษามูลค่าในองค์กรไว้ได้ แต่ถ้าจ่ายค่าตอบแทนมาก ก็อาจมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์กร ผู้บริหารจึงต้องศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่สมควรนำมาพิจารณาประกอบการกำหนดค่าตอบแทน ซึ่งแยกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน และปัจจัยแวดล้อมภายนอกปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน ได้แก่ ด้านค่าจ้าง เปรียบเทียบตามหลักการ“งานเท่ากันจ่ายเท่ากัน” (Equal Work, Equal Pay) เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ด้านผลการปฏิบัติงานของบุคลากร คนที่ทำงานได้มีประสิทธิภาพ สมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนมาก ด้านอาวุโส คนที่ทำงานอย่างทุ่มเท ซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อองค์กร ก็อาจได้ค่าตอบแทนในส่วนนี้เพิ่มขึ้น ด้านประสบการณ์ได้แก่ คนที่มีประสบการณ์จะได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น เนื่องจากองค์กรเชื่อว่า คนเหล่านี้จะทำงานได้อย่างราบรื่นและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรอย่างมาก ด้านความสามารถ

ได้แก่ การให้ความสำคัญกับคนที่มีศักยภาพในการทำงานสูง และปัจจัยอื่น ๆ เช่น การเมืองภายใน หรือความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น

ปัจจัยแวดล้อมภายนอก นอกจากปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรแล้ว การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมภายนอกด้วย ซึ่งประกอบด้วยระดับค่าจ้างโดยทั่วไปของธุรกิจประเภทและขนาดเดียวกัน ศักยภาพในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ภาวะค่าครองชีพ และปัจจัยอื่น ๆ ที่มีอิทธิพลในการกำหนดค่าตอบแทน เช่น องค์กรแรงงาน กฎหมาย หรือมาตรการเชิงนโยบายของรัฐ เป็นต้น เนื่องจากองค์กรจำเป็นต้องมีการแข่งขัน หรือองค์กรภาครัฐก็จำเป็นต้องดูข้อจำกัดอื่น ๆ เช่น นโยบาย งบประมาณ เป็นต้น

สำหรับหลักเกณฑ์ในการกำหนดค่าตอบแทนที่นิยมใช้โดยทั่วไปสรุปได้ ดังนี้

ก. หลักความสามารถในการจ่าย (ability to pay) ในทางปฏิบัติหลักความสามารถในการจ่ายไม่สามารถนำมากำหนดค่าตอบแทนได้โดยตรง เนื่องจากโดยทั่วไปผู้บริหารองค์กรมักจะต้องการให้ต้นทุนแรงงานอยู่ในระดับเดิม หากจะต้องจ่ายเพิ่มก็จะต้องให้มีผลผลิตสูงขึ้น ในขณะที่ลูกจ้างก็ต้องการได้รับค่าตอบแทนตามความสามารถในการทำกำไร ดังนั้นทางออกที่ดี คือ ต้องสร้างให้เกิดข้อตกลงที่เป็นธรรมและความร่วมมือระหว่างนายจ้างและลูกจ้างเพื่อร่วมกันจัดทำสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการปรับปรุงระบบการทำงานให้ดีขึ้น และร่วมกันกำหนดค่าจ้างควบคู่กับการจัดระบบการประเมินค่างานและประเมินผลพนักงาน

ข. หลักค่าจ้างที่ยุติธรรม (a fair day's pay for a fair day's work)³¹ ซึ่งมีหลักการพิจารณาค่าจ้างที่ยุติธรรม (a fair's day pay) ว่าพนักงานควรมีสติที่ได้รับการจ่ายค่าตอบแทนเต็มจำนวนสำหรับผลผลิตที่ทำได้ และค่าจ้างที่จ่ายอย่าง เป็นธรรมหรือเสมอภาคนี้ จะเป็นค่าจ้างที่เป็นที่พอใจภายใต้กรณีที่พนักงานได้ตระหนักหรือยอมรับว่าค่าจ้าง ได้มีการวิเคราะห์และประเมินอย่างถูกต้อง พร้อมทั้งมีการตั้งราคาโดยสอดคล้องและเป็นไปตามอัตราค่างานตามที่ได้มีการกำหนดขึ้นอย่างยุติธรรมตามกระบวนการเจรจาต่อรอง และพิจารณากำหนดปริมาณงานที่เหมาะสมในแต่ละวัน (a fair day's work) โดยวิธีการวิเคราะห์งาน การกำหนดวิธีการทำงาน แล้วดำเนินการใช้เทคนิคการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำปริมาณงานที่ทำได้เฉลี่ยต่อวันโดยพนักงานที่มีความชำนาญและความสามารถในระดับปานกลางมากำหนดมาตรฐานที่ยอมรับร่วมกันได้ว่ายุติธรรม

ค. หลักมาตรฐานการครองชีพและระดับความเป็นอยู่ (standards of living and levels of living) คำว่ามาตรฐานการครองชีพ ซึ่งหมายถึงสิ่งที่เป็นความจำเป็นในการครองชีพและความสะดวกสบายในการดำรงชีพที่เหมาะสมและจำเป็นเพื่อการรักษาบุคคลหรือ กลุ่มบุคคลให้สามารถดำรงสภาพความเป็นอยู่ของตนให้เหมาะสมตามฐานานุภาพกับระดับความเป็นอยู่ เป็นคำที่รู้จักกัน

โดยทั่วไป และถูกนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดค่าตอบแทนมากที่สุด ในทุกครั้งที่มีการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง หรือการปรับค่าตอบแทนต่าง ๆ โดยการเปลี่ยนแปลงให้เป็นไปตาม “ต้นทุนค่าครองชีพ (Cost of living) อย่างไรก็ดี การใช้มาตรฐานการครองชีพกำหนดค่าตอบแทนโดยตรงจะมีข้อจำกัดอยู่มาก คือ ไม่สามารถกำหนดมาตรฐานให้เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายได้โดยง่าย เนื่องจากมีปัจจัยที่เป็นตัวแปรหลายอย่าง เช่น ค่านิยมความชอบพอของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ความต้องการ รสนิยม และวิธีการใช้เงินแตกต่างกัน ดังนั้น การที่จะพิจารณากำหนดมาตรฐานการครองชีพจึงสมควร ต้องมีการปรับรายได้โดยหักผลประโยชน์ตอบแทนด้านสวัสดิการให้เท่ากันเสียก่อน ซึ่งวิธีปฏิบัติจะทำได้ยากมาก ดังนั้น จึงมักจะใช้ดัชนีราคาผู้บริโภค (consumer price index) มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการช่วยชี้ให้เห็นว่าต้นทุนค่าครองชีพสูงขึ้นหรือต่ำลงเท่าใดในแต่ละช่วงเวลา

จ. หลักการพิจารณาค่าจ้างตามค่าของงานและค่าของคน (the value of the job and the employee) ปัจจุบันหลักเกณฑ์นี้เป็นที่นิยมใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนในการนำปัจจัยทั้งสองอย่างดังกล่าวมากำหนดค่าตอบแทน ผู้บริหารจะต้องชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลอย่างชัดเจน เนื่องจากความแตกต่างของความยากง่ายของงานจะมีขนาดไม่เท่ากันเสมอไป เช่น ตำแหน่งบริหารจะมีคุณค่าความสำคัญมากกว่างานของตำแหน่งต่าง ๆ ที่อยู่ระดับต่ำลงไป หรืองานบางประเภทลักษณะมีความยุ่งยากและความสลับซับซ้อนมากกว่างานประเภทอื่น และเหมาะสมเฉพาะบุคคลบางกลุ่มที่มีความสามารถมากเป็นพิเศษเป็นต้น ค่าตอบแทนของงานที่มีลักษณะงานที่ยาก จึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำงานเป็นสำคัญ

1.3 การสร้างความก้าวหน้าในอาชีพ หรือการพัฒนาอาชีพ (Career Development) การพัฒนาอาชีพ เป็นการสร้างความมั่นคงให้กับอาชีพสร้างความก้าวหน้า ทั้งในส่วนของผลงาน และประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน เมื่องานก้าวหน้า ผู้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในองค์กร จะทำให้ทั้งบุคคลและองค์กรดำรงอยู่และก้าวหน้าต่อไป ปัจจัยในการพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งในการรักษาให้บุคลากรอยู่กับองค์กร การพัฒนาอาชีพจึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสนใจและพัฒนาให้เป็นระบบและรับรู้ร่วมกัน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาอาชีพไว้ ดังนี้

ดังนั้น การวางแผนกำลังคนจึงมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้มีความแข็งแกร่งสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องดังที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น เพื่อประกอบการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัท ทิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ทำการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ ส่วนใหญ่เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการวิจัยเป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ ดังนี้

ศิริมา ปาณรุณคานนท์ (2527 : 33) ศึกษาเรื่องการศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์แห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ธนาคารทุกแห่งมีนโยบายที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับแต่จะเน้นระดับบริหารก่อน การวางแผนพัฒนาเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงาน และพัฒนาเพื่อเตรียมขยายสาขา รวมทั้งเพื่อเตรียมไว้ป้องกันการขาดแคลนพนักงานระดับบริหารที่จะรับช่วงและสืบทอด ในกรณีที่มีตำแหน่งว่างลง พนักงานเกือบทั้งหมด (ร้อยละ 99.48) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นสิ่งจำเป็น และต้องการจะพัฒนาตนเองให้สูงขึ้น นอกเหนือจากคำตอบแทนที่ได้รับ ธนาคารส่วนใหญ่มีการวางแผนพัฒนาพนักงาน การวางแผนพัฒนาความก้าวหน้านี้ พนักงานส่วนใหญ่ได้รับจากผู้บังคับบัญชา เช่น การได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถและความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ฝึกสอนให้คำปรึกษาและแนะนำในเรื่องการพัฒนาตนเอง ซึ่งปรากฏว่าพนักงานมีความพึงพอใจและประสิทธิภาพของงานเพิ่มขึ้น ผลพลอยได้อันเกิดจากการที่หัวหน้างานช่วยเหลือในการพัฒนาแก่พนักงานก็คือ ก่อให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงานในองค์กร ส่วนปัญหาที่มักจะพบคือ ข้อมูลที่เกี่ยวกับความต้องการที่จะพัฒนาในแผนงานลงไป จนถึงแต่ละคนนั้นไม่ได้จัดทำเป็นระบบ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

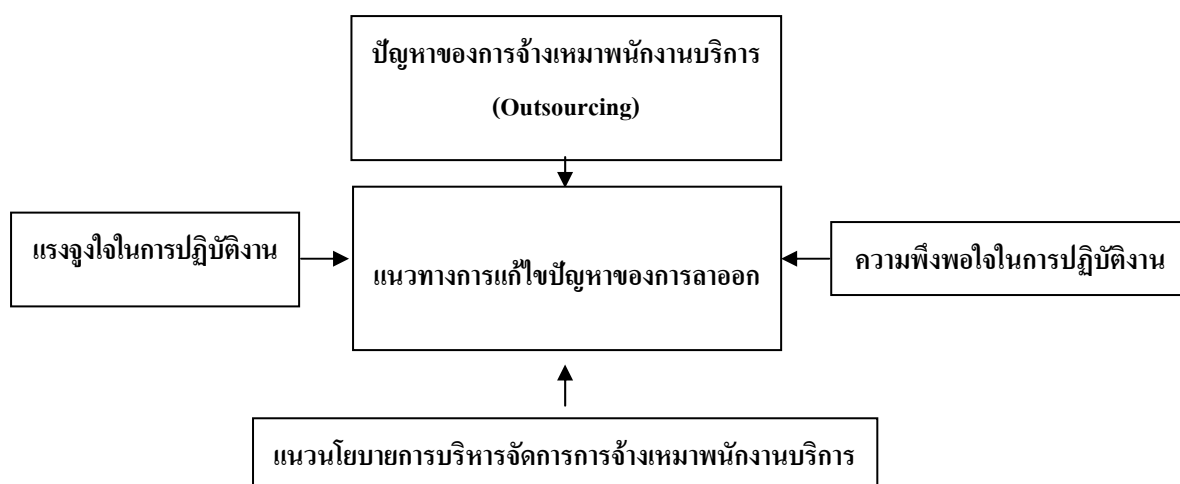
ธีรารัง นครรัตน์ชัย (2535 : 74) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 ที่มีตำแหน่ง เพศ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับธนาคารแตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและจำแนกเป็นองค์กรประกอบรายด้าน 7 ด้าน คือ องค์กรประกอบด้านทำงานในปัจจุบัน ด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ ด้านการ

เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ด้านการเลื่อนเงินเดือน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านที่ทำงาน กลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 ผลการศึกษาปรากฏว่า พนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทั้งในภาพรวมและจำแนกแต่ละองค์ประกอบอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยแต่ละด้านเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ คือ องค์ประกอบด้านที่ทำงาน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านการเลื่อนเงินเดือน ด้านการเลื่อนตำแหน่ง และด้านรายได้และผลประโยชน์ที่ได้รับ

ปิยนุช นรินทร์. (2545) ได้ทำการศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีระดับแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านสังคม ด้านสวัสดิการ และด้านความสำเร็จในชีวิต พนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)เขต 17 ที่มีเพศ อายุ รายได้แตกต่างกันเห็นว่า ด้านผลงานและการประเมินผล ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านการยกย่อง ด้านสังคม และด้านสวัสดิการ ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันเห็นว่า การเปรียบเทียบผลงานในสาขาของตนเองกับสาขาอื่นในเขต 17 การหมุนเวียนเปลี่ยนงานกันทำเพื่อสามารถทดแทนกันได้เมื่อมีการโยกย้ายหรือลาออก และพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบันมีผลต่อแรงจูงใจการปฏิบัติงาน และพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17ที่มีรายได้ต่างกันเห็นว่าพอใจกับหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อผู้ได้บังคับบัญชา มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) เขต 17

2.6 กรอบแนวความคิดการวิจัย

การวิจัยเรื่องนี้ ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) ได้รับอิทธิพลแนวความคิดจากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยจูงใจ และทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรมีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น เสียสละต่องาน ไม่ลาออกจากงาน โดยจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต



ภาพที่ 1 แสดงกรอบแนวความคิดการวิจัย

บทที่ 3

ความเป็นมาและสภาพปัญหา

3.1 ความเป็นมาของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน)

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) ก่อตั้งเมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2494 โดยฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ ด้วยทุนจดทะเบียน 2,000,000 บาท

ในปี 2507 ทางราชการได้รับโอนหุ้นของ ฯพณฯ จอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์ และท่านผู้หญิงวิจิตรา ธนะรัชต์ มาเป็นของกระทรวงการคลังส่วนหนึ่งและปี 2518 รับโอนหุ้นของ ฯพณฯ จอมพลประภาส จารุเสถียร เป็นของกระทรวงการคลังอีกส่วนหนึ่ง ทำให้กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทถึง 55.6 เปอร์เซ็นต์ เป็นผลให้บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัด กระทรวงการคลัง ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา

ในปี 2533 เมื่อวันที่ 6 มีนาคม บริษัทฯ ได้เปิดทำการที่อาคารสำนักงานใหญ่ ซึ่งเป็นของตนเองเป็นอาคาร 7 ชั้น ตั้งอยู่ ณ 63/2 ถนนพระราม 9 ห้วยขวาง กรุงเทพฯ และบริษัทฯ ยังได้รับคัดเลือกให้เป็นบริษัทฯ ดีเด่นแห่งปี ซึ่งถือเป็นเกียรติประวัติสูงสุดของบริษัทฯ และพนักงานทุกคน

ในปี 2536 คณะรัฐมนตรี ได้มีมติให้กระทรวงการคลังกระจายหุ้นที่ถืออยู่ในบริษัทฯ อาทิ เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทในเครือการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ทำให้สัดส่วนการถือหุ้นของกระทรวงการคลังเหลือเพียงร้อยละ 5.24

ต่อมาในปี 2537 – 2539 บริษัทฯ ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 80 ล้านบาทเป็น 240 ล้านบาท โดยแบ่งเป็นหุ้นสามัญจำนวน 24,000,000 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท และในเดือน มีนาคม 2538 คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้แปรสภาพบริษัทฯ จาก รัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทมหาชน และในเดือนมิถุนายนปีเดียวกันนี้ คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติในหลักการ เรื่องการแปรรูปเป็นบริษัทมหาชน ทั้งนี้เพื่อเป็นการสนับสนุนนโยบายของรัฐ ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 อีกทั้ง ยังเป็นการเตรียมการบริษัทฯ ให้มีความคล่องตัว ในการดำเนินงานและพร้อมที่จะแข่งขัน ในภาวะการแข่งขันเสรี ของธุรกิจประกันภัย ตามข้อตกลงของแกตต์ (GATT)

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัท มหาชน จำกัด ต่อกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์ พร้อมทั้งเปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ตั้งแต่วันที่ 18 ตุลาคม 2538 โดยมีกระทรวงการคลัง ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารออมสินและการปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่

ในปี 2542 บริษัทฯ ได้รับการรับรองระบบบริหารคุณภาพ ISO 9002 จากสถาบัน SGS Yarsley International Certification Services Limited แห่งประเทศอังกฤษ ผู้การเป็น “บริษัท ประกันวินาศภัยแห่งแรกของไทยที่ได้รับ ISO 9002 ทุกระบบขององค์กร”

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ขยายการบริการผ่านตัวแทนคุณภาพ, 19 สำนักงานสาขา และ 13 สำนักงานตัวแทน พร้อมทั้งขยายศักยภาพการให้บริการของบริษัทฯ ผ่านจุดให้บริการของธนาคาร ออมสิน, ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรและที่ทำการไปรษณีย์ 1,146 แห่งทั่วประเทศ รวมทั้งการให้บริการเคลื่อนที่ผ่านรถ Mobile Office ฯลฯ

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีจึงได้มุ่งเน้นในการพัฒนาเทคโนโลยีมา โดยตลอด และในปีที่ผ่านมาได้ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐาน ทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Infrastructure) ของบริษัทฯ ให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยปรับปรุง เครือข่ายสื่อสารข้อมูล ทั้งในสำนักงานใหญ่ และสำนักงานสาขาใหม่ ทำให้หน่วยงานต่างๆ สามารถ ติดต่อกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในการใช้ระบบงานสารสนเทศทั่วไป การติดต่อโดยใช้ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) และการใช้อินเตอร์เน็ต (Internet) เพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศอื่นๆ ต่อไป นอกจากนี้ยังได้มีการฝึกอบรมให้พนักงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในการใช้งานเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

3.2 ลักษณะการดำเนินธุรกิจของบริษัททิพยประกันภัย

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ประกอบธุรกิจ ดังนี้

1. ธุรกิจประกันวินาศภัย (Non Life Insurance) แบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ได้แก่ การประกันอัคคีภัย การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง การประกันภัยรถยนต์ และการประกันภัย เบ็ดเตล็ด

2. ธุรกิจการลงทุนบริษัทฯ สามารถประกอบธุรกิจการลงทุนตามพระราชบัญญัติ ประกันวินาศภัย ภายใต้การควบคุมของกรมการประกันภัย โดยนำเงินที่เหลือจากธุรกิจประกันภัย ไปลงทุนในรูปแบบต่างๆ อาทิ การฝากเงินกับสถาบันการเงิน ตั๋วสัญญาใช้เงิน พันธบัตรรัฐบาล และเงินลงทุนในหลักทรัพย์ทั้งระยะสั้น และระยะยาว

การประกันอัคคีภัย เป็นการให้ความคุ้มครองความเสียหาย อันเกิดจากไฟไหม้ ไฟผ่า การระเบิด ที่เกิดแก่ทรัพย์สินที่เอาประกัน เช่น สิ่งปลูกสร้าง อาคารสำนักงาน โรงงาน สต็อกสินค้า เครื่องจักร เฟอร์นิเจอร์ และสินค้าที่อยู่ในสิ่งปลูกสร้าง โดยยกเว้นวัตถุบางอย่าง เช่น เงินแท่ง ทองแท่ง อัญมณี โบราณวัตถุ หรือศิลปวัตถุที่มีมูลค่าเกิน 2,000 บาท เอกสารแบบแปลน ภาพเขียน

เงินตรา ธนบัตร ทั้งนี้การประกันอัคคีภัย สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ๆ คือ บ้าน โรงงาน อาคารขนาดใหญ่ และอื่นๆ

การประกันภัยทางทะเลและขนส่ง คือการให้ความคุ้มครองความเสียหายของสินค้า ในช่วงระหว่างการขนส่ง ซึ่งอาจจะเกิดจากอุบัติเหตุที่คาดไม่ถึง เช่น เรือล่ม เรือเกยตื้น เรือไฟไหม้ เรือระเบิด เครื่องบินตก ฯลฯ โดยบริษัทแบ่งการรับประกันภัยออกเป็น 2 ประเภท คือ การรับประกันภัยการขนส่งสินค้าทั้งทางบก ทางเรือ ทางอากาศ และการรับประกันภัยตัวเรือ เครื่องจักร อุปกรณ์เรือ

การประกันภัยรถยนต์ เป็นการให้ความคุ้มครองความเสียหายอันเกิดจากอุบัติเหตุ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประกันภัยรถยนต์ภาคบังคับ ตามพระราชบัญญัติ คุ้มครองผู้ประสบภัยจากรถ พ.ศ.2535 ที่มีผลบังคับใช้สำหรับรถยนต์และรถจักรยานยนต์ โดยจะชดเชยค่าเสียหายตามวงเงินที่ระบุในพระราชบัญญัติ

2. การประกันภัยรถยนต์ภาคสมัครใจ ประกอบด้วยการประกันภัยบุคคลที่สาม การประกันภัยบุคคลที่สาม/ลักทรัพย์ และการประกันภัยประเภทรวม หรือประกันภัยชั้นหนึ่ง

การประกันภัยเบ็ดเตล็ด เป็นการประกันความเสียหายที่เกิดกับบุคคล หรือทรัพย์สินประเภทอื่น นอกเหนือจากการประกันภัยรถยนต์ ประกันภัยอัคคีภัย และประกันภัยทางทะเลและขนส่ง อาทิ

1. การประกันภัยอุบัติเหตุส่วนบุคคล
2. การประกันภัยอุบัติเหตุเดินทาง
3. การประกันภัยสำหรับเงิน
4. การประกันภัยโจรกรรม
5. การประกันภัยเครื่องจักร
6. การประกันภัยเครื่องบิน
7. การประกันภัยปิโตรเคมี และพลังงาน
8. การประกันภัยความเสี่ยงทุกชนิด
9. การประกันมะเร็ง
10. การประกันภัยสุขภาพ

3.3 ความเป็นมาในการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สืบเนื่องมาจากปี พ.ศ. 2540 ที่ภาวะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ โดยประเทศไทยก็เป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นกัน และประสบปัญหาความผันผวนในเรื่องของค่าเงินบาท ทำให้อัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาทของไทยมีมูลค่าลดลง ทั้งนี้ระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันอย่างเสรีทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ มีการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสูงมากขึ้น เป็นเหตุให้ภาคธุรกิจมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตัดสินใจและกำหนดแนวทางธุรกิจและใช้กลยุทธ์ต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งการบริหารงานและพัฒนาองค์กรให้สามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาวะความเปลี่ยนแปลงตามปัจจัยต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจขยายตัวได้อย่างไม่มีข้อจำกัดและสามารถแข่งขันกันในระบบการตลาด

บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้เล็งเห็นสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจในขณะนั้นมีอัตราการเจริญเติบโตทางด้านธุรกิจประกันภัย น่าจะมีแนวโน้มอยู่ในระดับคงที่หรือจะเจริญเติบโตก็ได้ไม่เกินร้อยละ 10 จึงมีนโยบายในการควบคุมค่าใช้จ่าย โดยการรับพนักงานใหม่เพิ่ม แต่ในความเป็นจริงปรากฏว่าปริมาณงานมีเพิ่มมากขึ้น ทำให้พนักงานที่มีอยู่ ไม่สามารถรองรับงานที่เพิ่มเข้ามาใหม่ได้ทันตามความต้องการของลูกค้า ส่งผลให้ผู้บริหารของบริษัทฯ มีนโยบายในการรับพนักงานเพิ่มโดยมุ่งเน้นการประหยัดต้นทุนในการจ้างพนักงานในสภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ จึงมีนโยบายการจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) มาทำงานชั่วคราวไปพลางก่อน โดยเริ่มมีการจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ นับตั้งแต่นั้นมาจนถึงปัจจุบัน

ทั้งนี้บริษัท ฯ ได้ทำการจัดจ้างบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่เปิดดำเนินการเพื่อสนับสนุนในด้านพนักงานให้กับบริษัท ฯ โดยดำเนินการในด้านการจัดการเกี่ยวกับพนักงานจ้างเหมาบริการ ซึ่งพนักงานจ้างเหมาบริการดังกล่าวต้องเป็นพนักงานประจำของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด โดยพนักงานจ้างเหมาบริการจะต้องมีคุณสมบัติและได้รับสวัสดิการดังนี้

คุณสมบัติของพนักงาน : วุฒิปวช., ปวส., ปริญญาตรี

อัตราเงินเดือน : วุฒิปริญญาตรี มีประสบการณ์ทำงาน ได้รับเงินเดือน 8,500 – 9,000 บาท โดยจะทำการจ้างเป็นรายวัน หากหยุดงานในวันใดจะถูกหักเงินในวันนั้นๆ

การปรับเงินเดือน : ไม่มีการพิจารณาปรับเงินเดือน

โบนัส : ไม่มี

ค่าล่วงเวลา : จ่ายตามชั่วโมง/วัน การทำงานล่วงเวลา

สวัสดิการอื่นๆ : ประกันสังคม ประกันอุบัติเหตุและประกันสุขภาพ

เวลาในการทำงาน : 8.30 น. – 16.30 น

การลา และวันหยุด : ทำงานครบ 1 ปี สามารถลาพักร้อน 6 วัน/ปี (ไม่มีการสะสมในปีต่อไป)

- ลาป่วย 20 วัน ต่อ ปี
- ลากิจ 5 วัน ต่อ ปี
- ลาป่วย
- ลาคลอดบุตร

กฎระเบียบข้อบังคับ : เป็นไปตามของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด

นอกจากนี้พนักงานจ้างเหมาบริการ จะได้เข้ารับการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างต่อเนื่อง เปรียบเสมือนเป็นพนักงานประจำคนหนึ่งของบริษัทฯ แม้ว่าบริษัทฯ จะให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อสร้างเสริมให้พนักงาน มีการพัฒนาความสามารถและทักษะในการทำงานของตนเอง เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรมากเพียงใด ก็ยังประสบกับปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ไม่ดีเท่าที่ควร ซึ่งเกิดจากพนักงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และไม่มีคามพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเหล่านั้นทิ้งงาน หลบเลี่ยงงาน และลาออกในที่สุด

จากสถิติการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการในปี 2548 พบว่า มีอัตราการลาออกสูงถึง 103 คน และในปี 2549 ลาออก 85 คน ส่วนในปี 2550 ตั้งแต่เดือนมกราคม - มีนาคม มีพนักงานจ้างเหมาบริการลาออกถึง 24 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน).2550) ทำให้บริษัทฯ ต้องรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอด ซึ่งผลกระทบจากการลาออกนี้ ทำให้บริษัทฯ ต้องสูญเสียงบประมาณในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ว่างลงไม่ต่อเนื่องก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน และในปี 2550 นี้เอง บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนพนักงานจ้างเหมาบริการทั้งสิ้น 279 คน และมีพนักงานจ้างเหมาบริการทั้งหมด 22 ฝ่าย ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จำนวนพนักงานของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ปี 2550 จำแนกตามฝ่าย

ลำดับ	ฝ่าย	อัตรากำลังปัจจุบัน		
		ทิพย	บริษัทจ้างเหมาบริการ (DP)	รวม
1	ผู้บริหารระดับสูง	12	-	12
2	ฝ่ายเลขานุการบริษัท	14	2	16
3	ฝ่ายตรวจสอบ	10	-	10
4	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	13	8	21
5	ฝ่ายพัฒนาการตลาด	9	5	14
6	ฝ่ายการตลาด 1	13	10	23
7	ฝ่ายการตลาด 2	16	8	24
8	ฝ่ายการตลาด 3	16	20	36
9	ฝ่ายการตลาด 4	18	7	25
10	ฝ่ายกิจการสาขา	197	37	234
11	ฝ่ายประกันอัคคีภัย	21	1	22
12	ฝ่ายประกันภัยทางทะเลและขนส่ง	12	8	20
13	ฝ่ายประกันภัยรถยนต์	36	6	42
14	ฝ่ายประกันภัยเบ็ดเตล็ด	30	22	52
15	ฝ่ายประกันภัยเครื่องบิน	4	-	4
16	ฝ่ายประกันภัยปิโตรเคมี และพลังงาน	8	-	8
17	ฝ่ายประกันภัยโครงการพิเศษ	9	2	11
18	ฝ่ายสินไหมทั่วไป	16	13	29
19	ฝ่ายสินไหมรถยนต์	60	28	88
20	ฝ่ายกฎหมาย	13	10	23
21	ฝ่ายวางแผนและพัฒนาองค์กร	8	2	10
22	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป	24	3	27
23	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	25	32	57
24	ฝ่ายบัญชี	26	5	31
25	ฝ่ายการเงิน	52	48	100
26	ฝ่ายการลงทุน	7	2	9
รวม		669	279	948

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน).2550

จากตารางข้างต้นแสดงให้เห็นว่าจำนวนพนักงานจ้างเหมาบริการ คิดเป็นร้อยละ 42.00 ของพนักงานประจำทั้งสิ้น 669 คน และปฏิบัติงานในเกือบทุกฝ่ายของบริษัทฯ จะสังเกตได้ว่ามีเพียง 4 ฝ่ายเท่านั้นที่ไม่มีพนักงานจ้างเหมาบริการ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายประกันภัยเครื่องบิน และฝ่ายประกันภัยปิโตรเคมี และพลังงาน เนื่องจากในระดับผู้บริหารระดับสูง และฝ่ายตรวจสอบ จะปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงและความลับของบริษัท จึงไม่ใช้บุคลากรชั่วคราวจากภายนอก ส่วนฝ่ายอื่นๆ ได้แก่ ฝ่ายประกันภัยเครื่องบิน และฝ่ายประกันภัยปิโตรเคมี และพลังงาน จำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญเฉพาะทาง จึงไม่สามารถจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการได้เช่นกัน ทั้งนี้ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้ผูกขาดใช้บริการพนักงานจ้างเหมาบริการ ของ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินการเพื่อ Support ในด้านพนักงานให้กับ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) มาโดยตลอด โดยมีลักษณะการดำเนินงานดังนี้

1. เมื่อแต่ละฝ่ายในบริษัทฯ มีความประสงค์จะรับพนักงานจ้างเหมาบริการ จะต้องทำบันทึกเพื่อขออนุมัติจ้างเหมาบริการจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นจนถึงกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัทฯ เพื่ออนุมัติ
2. เมื่อกรรมการผู้จัดการใหญ่อนุมัติเรียบร้อยแล้ว ก็จะแจ้งให้ฝ่ายทรัพยากรบุคคลทราบ เพื่อดำเนินการสรรหาพนักงานจ้างเหมาบริการต่อไป โดยฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป จะเปิดรับสมัครเป็นการทั่วไป และทำการคัดเลือก และสัมภาษณ์เองในชั้นหนึ่งก่อน
3. พนักงานจ้างเหมาบริการต้องผ่านการคัดเลือกจากคณะกรรมการจัดจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการคัดเลือกอีกครั้งหนึ่ง หลังจากที่ถูกคัดเลือกพนักงานจ้างเหมาบริการได้แล้ว จะส่งผลการคัดเลือกและเอกสารใบสมัครต่าง ๆ ของพนักงานจ้างเหมาบริการส่งให้บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ดำเนินการจัดจ้างเป็นพนักงานจ้างเหมา โดยจะมีการต่อสัญญาการทำงานปีต่อปีกับบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

สำหรับเหตุผลสำคัญที่บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จ้างเหมาพนักงานบริการ ก็เนื่องจากการควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายของบริษัท ฯ ภายใต้สถานะเศรษฐกิจตกต่ำ โดยการจ้างเหมาพนักงานบริการนี้สามารถควบคุมเรื่องค่าใช้จ่ายและสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงานที่แน่นอน และสามารถเลิกจ้างได้ง่าย หากพนักงานปฏิบัติงานไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ หรือบริษัทฯ มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน เพราะมีการต่อสัญญากันเป็นรายปี ทำให้ไม่มีภาระผูกพันอื่นๆ กับบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพราะพนักงานจ้างเหมาบริการจะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของบริษัทที่รับจ้างเหมาบริการ

3.4 สภาพปัญหา

ทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นหนึ่งในทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ เพราะมนุษย์เป็นผู้นำดำเนินกิจการให้เป็นไปตามเป้าหมายก่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลด้วยความประหยัดและในทางตรงกันข้ามมนุษย์ก็ก่อให้เกิดปัญหาแก่ธุรกิจหรือองค์กรได้เช่นกัน เพราะมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีความต้องการ มีความคาดหวัง มีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน การที่จะนำคนที่อยู่ในองค์กร ทำงานให้กับองค์กรด้วยความกระตือรือร้น ทုံมความสามารถให้กับองค์กรอย่างเต็มที่นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างภาวะกระตุ้นหรือตอบสนองความต้องการและความพอใจในการทำงานให้เกิดขึ้น ซึ่งก็คือการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลที่ทำงานในองค์กร ไม่ว่างานที่เราทำจะเป็นอะไรก็ตาม การใช้วิธีจูงใจคนเป็นสิ่งที่จำเป็นในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรภายใต้เงื่อนไขและนโยบายที่เป็นอยู่ในความเป็นจริงแล้วการจูงใจเป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้

ดังนั้นบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่ต้องประสบกับปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่อง ดังสถิติตั้งแต่ปี 2548 พบว่ามีพนักงานจ้างเหมาบริการลาออกถึง 103 คน และในปี 2549 ลาออก 85 คน สำหรับในปี 2550 ตั้งแต่เดือนมกราคม – ปัจจุบัน มีพนักงานลาออกถึง 24 คน (ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน).2550) ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องรับทดแทนอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกและมีการจ้างใหม่ทดแทนทำให้เกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน คือ ต้องทำการอบรมและสอนงานใหม่ ทำให้เสียเวลาและก่อให้เกิดผลกระทบในด้านประสิทธิภาพของงาน เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันต้องอาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่อีกทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบคอมพิวเตอร์ตลอดเวลา ทำให้พนักงานประจำต้องเรียนรู้พร้อมกันนั้นจะต้องสอนงานให้กับพนักงานจ้างเหมาบริการที่เข้ามาใหม่ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดน้อยลงและหากมีการลาออกบ่อยและเป็นจำนวนมากก็จะส่งผลต่อความเสียหายของบริษัทอย่างมากและเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการของบริษัท ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานไปได้ระยะเวลาหนึ่งก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีกจะเป็นอย่างนี้โดยตลอด นอกจากนี้ในการสรรหาพนักงานใหม่ ทางบริษัทฯ ต้องผ่านขั้นตอนการสรรหาจากคณะกรรมการสรรหา ซึ่งจะใช้เวลาในการสรรหาไม่ต่ำกว่า 1 เดือนขึ้นไป ทำให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานจ้างเหมาบริการดังกล่าวไม่มีพนักงานรองรับในการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้ต้องให้พนักงานประจำหรือพนักงานจ้างเหมาบริการที่มีอยู่ในฝ่ายมาช่วยทำงานในส่วน of พนักงานจ้างเหมาบริการที่ลาออก ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ปริมาณงานจะสะสมมากขึ้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจะลดน้อยลงไป การบริการลูกค้าจะมีผลกระทบในด้านความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

อาทิเช่น การออกกรรมธรรม์จะได้ช้าลง และการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าไม่ดีพอ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้เกิดความเสียหายที่มีอาจประเมินมูลค่าความเสียหายได้

อย่างไรก็ตามการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการนั้น จะช่วยลดผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และจะนำไปสู่การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงให้ความสนใจในการศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ ว่ามีสาเหตุใดบ้างที่มีปัญหาในการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการการจ้างเหมาพนักงานบริการของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต

บทที่ 4

ผลของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นในอนาคต โดยมีผลการศึกษาดตามวัตถุประสงค์ดังนี้

4.1 ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

จากการสังเกตปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ และสัมภาษณ์บุคลากรในแต่ละฝ่ายของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และพนักงานจ้างเหมาบริการ พบว่า มีปัจจัยหลายด้านที่เป็นปัญหาสำคัญที่ก่อให้เกิดการลาออกของการจ้างเหมาพนักงานบริการ ซึ่งจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง พบว่า

ผู้บริหารระดับสูง (1) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2550) กล่าวว่า “แม้ว่าพนักงานจ้างเหมาบริการทุกคนจะได้รับความเท่าเทียมในการปฏิบัติงาน กับพนักงานประจำของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) แต่ก็พบความแตกต่างที่ชัดเจนในส่วนของรายได้ สวัสดิการและค่าตอบแทน ซึ่งต้องเป็นไปตามกฎระเบียบของบริษัท ดีพี เซอร์เวย์ แอนด์ ลอว์ จำกัด ทั้งนี้ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการจ่ายโบนัส ไม่มีการปรับเพิ่มค่าจ้างพนักงานที่เข้าทำงานตั้งแต่ปี 2540 ปัจจุบันก็ยังคงได้รับเงินเดือนเท่าเดิม และน้อยกว่าพนักงานประจำบริษัทของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) แม้ว่าตามความเป็นจริงแล้วพนักงานจ้างเหมาบริการของบริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการทุกๆ ไปจะต้องได้รับเงินค่าจ้างที่สูงกว่าพนักงานประจำ เนื่องจากไม่ต้องจ่ายโบนัส และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ อีก ปัญหานี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การลาออกในที่สุด เมื่อมีการลาออกเกิดขึ้นก็ส่งผลกระทบต่อบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากตำแหน่งงานส่วนใหญ่ที่พนักงานจ้างเหมาบริการปฏิบัติเป็นงานประจำที่มีความต่อเนื่องในการทำงาน ไม่ใช่งานที่จะเสร็จสิ้นในระยะอันสั้น ดังนั้นเมื่อพนักงานลาออกทำให้

เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหายให้กับบริษัทฯ เป็นอย่างมาก รวมทั้งขั้นตอนการสรรหาจากคณะกรรมการสรรหา ซึ่งจะใช้เวลาในการสรรหาไม่ต่ำกว่า 1 เดือนขึ้นไป ทำให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานจ้างเหมาบริการดังกล่าวไม่มีพนักงานรองรับในการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้ต้องให้พนักงานประจำหรือพนักงานจ้างเหมาบริการที่มีอยู่ในฝ่ายมาช่วยทำงานในส่วน of พนักงานจ้างเหมาบริการที่ลาออก ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ปริมาณงานจะสะสมมากขึ้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจะลดน้อยลงไป การบริการลูกค้าจะมีผลกระทบในด้านความพึงพอใจเป็นอย่างมาก อาทิเช่นกรณีกรมฯ ได้ช้าลง และการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าไม่ดีพอ ”

ผู้บริหารระดับสูง (2) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ นโยบายการผูกขาดการใช้บริการของบริษัท คีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด ไม่ส่งผลดีต่อพนักงานจ้างเหมาบริการเลย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของรายได้และสวัสดิการที่ได้รับ ตลอดจนการปรับเงินเดือน หรือแรงจูงใจต่างๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ค่าตอบแทนพิเศษ โบนัสพิเศษ ส่งผลให้พนักงานจ้างเหมาบริการส่วนใหญ่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ไม่ทุ่มเทและสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ แล้วก็จะลาออกในที่สุด ”

ผู้บริหารระดับสูง (3) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) (สัมภาษณ์, 4 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ การจ้างเหมาพนักงานบริการเป็นการต่อสัญญาปีต่อปี ส่งผลให้พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความกังวล ไม่แน่ใจในความมั่นคงของงานที่ทำอยู่กลัวว่าจะถูกเลิกจ้างในอนาคต ซึ่งสาเหตุที่บริษัทฯ ต้องประสบปัญหาลดครั้งคือ พนักงานจ้างเหมาบริการจะไม่ทุ่มเทและเสียสละในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่าคุณเองไม่ใช่พนักงานขององค์กร และเมื่อพนักงานจ้างเหมาบริการ ไม่รักองค์กรก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ทำให้บริษัทฯ ขาดบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีปริมาณพนักงานจ้างเหมาบริการจำนวนมากเกือบร้อยละ 50 ของพนักงานประจำ โดยในระยะเวลาอีกประมาณ 5-10 ปี พนักงานประจำที่มีอยู่จะทยอยปลดเกษียณอายุงานและหากบริษัทฯ ไม่มีการวางแผนหรือนโยบายที่จะบรรจุพนักงานจ้างเหมาบริการเข้าเป็นพนักงานประจำแล้วแต่ยังคงใช้การสรรหาพนักงานใหม่จากบริษัทจ้างเหมาบริการเช่นเดิมเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุงาน จะส่งผลให้บริษัทฯ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับธุรกิจประกันภัยซึ่งเป็นธุรกิจเฉพาะที่ต้องการคนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการประกันภัย และหากบริษัท จะจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในธุรกิจประกันภัยเข้ามาทำงานให้กับบริษัท ก็จะทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าจ้างสูงขึ้น และเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของพนักงานจ้างเหมาบริการ ”

ผู้บริหารระดับสูง (4) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)(สัมภาษณ์,3 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ หากพนักงานจ้างเหมาบริการต้องการลาออกจากงาน ปกติต้องยื่นใบลาออก ล่วงหน้าเป็นเวลา 30 วัน ตามระเบียบของบริษัทฯ แต่ที่ผ่านมามีพนักงานจะหยุดงานและไม่มาทำงานเลย เพราะการจ่ายค่าจ้างของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด จะจ่ายเป็นรายวัน หากวันไหนขาดงานก็ถูกหัก ประกอบกับไม่มีเงินค่าประกัน จึงทำให้พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกจากงานโดยไม่มีการแจ้งให้ทราบล่วงหน้า นอกจากนี้ยังพบว่าพนักงานจ้างเหมาบริการจะไม่ค่อยกลัวเรื่องระเบียบวินัยของบริษัท ฯ การว่ากล่าวตักเตือนจะไม่เป็นผลในเชิงปฏิบัติเท่าที่ควร เพราะไม่มีบทลงโทษเฉพาะ

ผู้บริหารระดับสูง (5) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)(สัมภาษณ์,4 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ พนักงานบางตำแหน่งของบริษัทฯ ไม่ควรที่จะใช้พนักงานจากบริษัทจ้างเหมาบริการ เนื่องจากต้องมีความรู้ ความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้าน ซึ่งในปัจจุบันทางบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้รับพนักงานโดยตรงในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายตรวจสอบ ฝ่ายประกันภัยเครื่องบิน และฝ่ายประกันภัยปิโตรเคมี และพลังงาน ส่วนตำแหน่งอื่นๆ ยังคงรับผ่านบริษัทดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด อยู่ ทั้งนี้บางตำแหน่ง เช่น พนักงานฝ่ายกฎหมาย ก็ควรมีการสรรหาพนักงานโดยตรงเช่นกัน เพราะเป็นตำแหน่งงานที่มีความต่อเนื่อง ดังปัญหาที่พบบ่อยครั้ง คือ ขณะที่มีการดำเนินการฟ้องร้องอยู่ในชั้นศาล โดยมีพนักงานจ้างเหมาบริการเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อพนักงานลาออกกะทันหัน ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ต้องเสียเวลาในการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน หรือใช้พนักงานคนอื่นเข้ามาปฏิบัติงานแทน ซึ่งเป็นการเพิ่มงานให้กับบุคคลอื่นและขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นการสูญเสียบุคลากรที่สำคัญได้ ทั้งนี้บริษัทจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ทั่วไปจะมีการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อจัดส่งให้กับบริษัทต่างๆ ในตำแหน่งที่ต้องการ แต่บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด จะไม่มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความชำนาญเฉพาะด้านเนื่องจากบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จะทำการสรรหาบุคลากรเอง บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด มีหน้าที่เพียงรับเข้าเป็นพนักงานบริษัทฯ เท่านั้น เพื่อดูแลเรื่องเงินเดือน สวัสดิการเท่านั้น ”

ผู้บริหารระดับสูง (6) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)(สัมภาษณ์,4 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ การเกิดปัญหาระหว่างพนักงานประจำและพนักงานจ้างเหมาบริการ เนื่องจากปัญหาความเหลื่อมล้ำทางด้านค่าจ้าง และสวัสดิการที่พนักงานประจำได้รับมากกว่าพนักงานจ้างเหมาบริการ และปัญหาการไม่ได้รับสวัสดิการต่างๆจากบริษัทฯ เช่น เงินสมทบ กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล โบนัส ค่าตอบแทนพิเศษ ฯลฯ แบบเดียวกับที่พนักงานประจำได้รับ หรือเกิดการเกี่ยงงาน ไม่ให้ความร่วมมือและไม่ทุ่มเทให้กับการทำงาน เพราะพนักงานจ้างเหมา

บริการถือว่าไม่ใช่พนักงานประจำของบริษัทฯ ปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อบริษัทฯ แม้ว่าจะไม่ใช่ปัญหาที่สำคัญมาก แต่ก่อให้เกิดความวุ่นวายและบั่นทอนแรงกายแรงใจในการทำงานของพนักงานที่ทุ่มเทให้กับบริษัทฯ ได้”

นอกจากนี้การสัมภาษณ์พนักงานจ้างเหมาบริการ พบว่า พนักงานโดยส่วนใหญ่มีอายุการทำงานไม่เกิน 5 ปี และได้รับเงินเดือนอยู่ระหว่าง 7,500 – 9,000 บาท ต่อเดือน ซึ่งจะไม่มีการปรับเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน ตลอดระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา นอกจากนี้การจ้างงานเป็นการต่อสัญญาแบบปีต่อปี ส่งผลให้พนักงานรู้สึกขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และมีความเสี่ยงในการเลิกจ้างสูง ทำให้ต้องการหางานใหม่ที่มีความมั่นคงและได้รับอัตราเงินเดือนที่สูงกว่าที่เป็นอยู่ ทั้งนี้พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี หน้าที่ความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายนั้นมีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตนเอง รวมทั้งการได้รับความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน เทียบเท่ากับพนักงานประจำของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เปรียบเสมือนเป็นพนักงานคนหนึ่งของบริษัทฯ แตกต่างกันแค่เพียงเรื่องของสวัสดิการ ค่าตอบแทน และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน นับได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการจูงใจให้ปฏิบัติงาน จึงส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง และมีความคิดเห็นว่าหากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้รับการตอบสนองที่ดีขึ้น ก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มสูงขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสามารถลดปัญหาการลาออกของพนักงานได้เป็นอย่างดี

4.2 แนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง และพนักงานจ้างเหมาบริการ พบว่ามีแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ผู้บริหารระดับสูง (1) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ว่า “ เพื่อเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทางบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด ควรมีการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน และให้สวัสดิการที่มีความยุติธรรมต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน หรือมีผลงานของพนักงานจ้างเหมาบริการ

โดยผู้บริหารระดับสูง (2) ให้ข้อเสนอแนะว่า “ ควรมีการเปิดโอกาสให้บริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการอื่นๆ ที่มีข้อเสนอที่ดีกว่าเข้ามาดำเนินการบ้าง หรือบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ก็ควรปรับเปลี่ยนนโยบายการดำเนินงานโดยการปรับเปลี่ยนเงินเดือน และสวัสดิการต่างๆ ให้มีความเหมาะสม เพื่อให้พนักงานจ้างเหมาบริการเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้จะช่วยให้องค์กรลดปัญหาการลาออกลงได้บ้าง”

ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (3) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ว่า “ เนื่องจากธุรกิจประกันภัย เป็นธุรกิจเฉพาะที่ต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการประกันภัย ดังนั้นเพื่อเป็นการช่วยลดค่าใช้จ่าย และประหยัดเวลาในการสรรหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะบริษัทฯ ควรมีนโยบายในการรับพนักงานจ้างเหมาบริการเข้ามาเป็นพนักงานประจำแทน”

ผู้บริหารระดับสูง (4) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ว่า “ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ควรปรับเปลี่ยนสัญญาการจ้างงานให้มีระยะเวลายาวขึ้น เช่น สัญญาการจ้างงาน เป็น 2 ปี และให้พนักงานจ้างเหมาบริการทุกคนต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อความเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ”

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูง (5) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการว่า “ เนื่องจากการจ้างเหมาพนักงานบริการจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด เป็นนโยบายเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน แต่ถ้าพนักงานที่รับมาไม่มีความรู้ความสามารถ อาจทำให้เกิดการลาออกของพนักงานและก่อให้เกิดผลกระทบความเสียหายต่อการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ซึ่งในทางกลับกันอาจก่อให้เกิดรายจ่ายที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมก็ได้ ดังนั้นคณะผู้บริหารของบริษัทฯ ควรพิจารณาหาวิธีถึงความเหมาะสมในการรับพนักงานจ้างเหมาบริการเฉพาะตำแหน่งที่มีความต่อเนื่องน้อย เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานรับรถ พนักงานธุรการ เป็นต้น และอาจจะสรรหาพนักงานโดยตรงเพื่อให้เป็นพนักงานประจำในตำแหน่งงานที่มีความต่อเนื่องมากเพื่อลดปัญหาดังกล่าว หากเลี้ยงที่จะรับพนักงานในตำแหน่งที่มีความต่อเนื่องของงานสูงไม่ได้ ก็ควรพิจารณาจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ จากบริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการ ที่มีการฝึกอบรมพนักงานเฉพาะตำแหน่ง ที่มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานเฉพาะด้านได้ เช่น ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านกฎหมาย เพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ”

สำหรับพนักงานจ้างเหมาบริการส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไข ปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

1. บริษัทฯ ควรมีการพิจารณาปรับอัตราค่าจ้าง ให้มีความเท่าเทียมกัน เนื่องจากในปัจจุบันคนที่เพิ่งเข้าทำงาน ได้รับเงินเดือนเท่ากับคนที่ทำงานมานานแล้ว
2. บริษัทฯ ควรมีการพิจารณาปรับอัตราค่าจ้าง ให้เพิ่มมากขึ้นตามความเหมาะสม เพราะเนื่องจากพนักงานจ้างเหมาบริการ จะไม่ได้รับโบนัสหรือสวัสดิการเท่าเทียมกับพนักงานประจำของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
3. เนื่องจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ไม่มีการจ่ายเงินโบนัสหรือค่าตอบแทนพิเศษเหมือนกับพนักงานประจำของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ทำให้พนักงานจ้างเหมาบริการ ไม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และขาดการทุ่มเทในการทำงาน จึงควรมีโบนัสหรือรางวัลเป็นสิ่งจูงใจให้กับพนักงานที่ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน
4. ควรมีการเปลี่ยนสัญญาการจ้างงานให้มีระยะเวลาที่นานมากขึ้น เช่น สัญญาจ้าง 2 – 3 ปี หรือ 5 ปี เพื่อสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน

บทที่ 5

สรุปและข้อเสนอแนะ

5.1 บทสรุป

การวิจัยเรื่อง “ ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมา บริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน พัฒนา และปรับปรุงการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการของ บริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นในอนาคต

วิธีการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจกับและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นแนวทางในการสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย

แหล่งข้อมูล ที่ใช้วิจัยในครั้งนี้ ทั้งจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยการสัมภาษณ์บุคลากรในบริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) และแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลในการวิจัยเกี่ยวกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ แรงจูงใจและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งรวบรวมได้จาก หนังสือ รายงานวิจัย วิทยานิพนธ์ วารสารทางวิชาการ รวมทั้ง internet ของหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน เป็นต้น

การวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากงานวิจัยเรื่องนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ดังนี้

1) บริษัททิพย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน) เดิมทีเป็นบริษัทที่สังกัดกระทรวงการคลัง และกระทรวงการคลังถือหุ้นกว่า 50% ส่งผลให้บริษัทฯ เป็นรัฐวิสาหกิจ ต่อมาภายหลังได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน ทำให้การบริหารงานต่างๆ สามารถกระทำได้อย่างอิสระขึ้นมีความคล่องตัวในการบริหารงานต่างๆ บริษัทฯ เล็งเห็นสภาพปัญหาทางเศรษฐกิจในขณะนั้นว่าการเจริญเติบโตทางด้านธุรกิจประกันภัยนั้นมีแนวโน้มอยู่ในระดับคงที่หรือจะโตก็ไม่เกินร้อยละ 10 จึงมีนโยบายในการงดการรับพนักงานเพิ่ม ซึ่งในความเป็นจริงปรากฏว่าปริมาณมีมากขึ้น พนักงานที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับงานที่เข้ามาใหม่ได้ทันตามความต้องการลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารของบริษัทฯ

ต้องจ้างพนักงานจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) มาทำงานชั่วคราวไปพลางก่อน แต่ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา พนักงานจ้างเหมาดังกล่าวจะได้รับอัตราเงินค่าจ้างคงที่ ไม่มีการปรับค่าจ้างแต่อย่างใด จึงทำให้พนักงานจ้างเหมาบางส่วนได้ลาออก ส่งผลให้บริษัทฯ จะต้องคอยดูแลอยู่ตลอดเวลา การที่พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกและมีการจ้างเข้ามาใหม่ทดแทนจึงเกิดผลกระทบในการปฏิบัติงาน คือ ต้องฝึกอบรมพนักงานทดแทนดังกล่าวให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งเมื่อได้รับการฝึกอบรมและเรียนรู้งานไปได้ระยะเวลาหนึ่งก็จะมีพนักงานดังกล่าวลาออกอีกจะเป็นอย่างนี้โดยตลอด

2) ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) นั้น ผู้ที่ศึกษาพบประเด็นปัญหาหลักที่สำคัญดังนี้

1. อัตราเงินเดือนและสวัสดิการที่คงที่ ไม่มีการปรับเพิ่มแม้ว่าจะปฏิบัติงานได้ดีหรือระยะเวลานานเพียงใด

2. พนักงานจ้างเหมาบริการรู้สึกขาดความมั่นคงในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานต่ำ เนื่องจากสัญญาจ้างงานปีต่อปี

3. ลักษณะการดำเนินของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด แตกต่างจากบริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการทั่วไป ในส่วนของการสรรหาบุคลากร ส่งผลให้บุคลากรขาดความรู้ความชำนาญเนื่องจากไม่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะด้าน เหมือนกับบุคลากรจากบริษัทอื่น

4. พนักงานจ้างเหมาบริการของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด ไม่ได้รับการฝึกอบรมและฝึกความชำนาญเฉพาะด้านโดยตรงเหมือนกับบริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการอื่นๆ จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดน้อยลง

5. เมื่อพนักงานที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ต้องใช้ความชำนาญพิเศษ และมีความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ลาออก เช่น พนักงานกฎหมาย พนักงานบัญชี ส่งผลให้บริษัทฯ ได้รับผลกระทบและความเสียหาย เช่น ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจเพราะงานล่าช้า ต้องเสียเวลาในการสรรหาพนักงานใหม่ไม่ต่ำกว่า 1 เดือน ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานใหม่ และขาดพนักงานทำงาน จึงต้องใช้พนักงานที่มีอยู่มาปฏิบัติงานแทน ทำให้พนักงานดังกล่าวต้องปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

6. บริษัทฯ เกิดปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานประจำและพนักงานจ้างเหมาบริการ เนื่องจากความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับเงินเดือน และสวัสดิการที่ได้รับ

7. พนักงานจ้างเหมาบริการมักจะ ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ เนื่องจากต้องอยู่ภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด ทำให้เกิดความไม่เสมอภาคระหว่างพนักงานประจำและพนักงานจ้างเหมาบริการ

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะสำหรับผลการศึกษา

จากผลการศึกษาข้างต้น พบว่า ปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการเกิดขึ้นจากปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความมั่นคงในการทำงาน และที่สำคัญคือ แนวนโยบายการบริหารจัดการพนักงานจ้างเหมาบริการที่ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างเหมาบริการเป็นสำคัญ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อเนื่องในระยะยาวจากการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการเพราะในอนาคตองค์กรจะขาดบุคคลากรที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความรู้ความชำนาญเพราะต้องการเกิดการปรับเปลี่ยนพนักงานใหม่อยู่เสมอ

ดังนั้นข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยข้างต้น บริษัทฯ ควรปฏิบัติดังแนวทางต่อไปนี้

1. ด้านนโยบายการจ้างเหมาพนักงานบริการ

1) นโยบายการจ้างเหมาพนักงานบริการที่ไม่เหมาะสมกับบริษัทฯ ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการลาออกจากงานของพนักงานจ้างเหมาบริการ ดังนั้นควรมีการปรับปรุงในแง่ของนโยบายให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนกำลังคน การสรรหา การเจรจาตกลงภารกิจเพื่อให้ได้รับค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถพร้อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่ดีและรักษามูลค่าไว้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

2) ในระยะยาวหากมีอัตราการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่องจะส่งผลให้บริษัทฯ ขาดบุคลากรรุ่นใหม่ ๆ ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ และความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ดังนั้นควรมีการสรรหาพนักงานมาปฏิบัติหน้าที่แทนโดยเป็นพนักงานประจำของบริษัทฯ ควบคู่ไปด้วย เช่น การรับพนักงานจ้างเหมาบริการเข้ามาเป็นพนักงานประจำแทน ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจประกันภัย เป็นธุรกิจเฉพาะที่ต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องการประกันภัย หากบริษัท จะจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในธุรกิจประกันภัยเข้ามาทำงานให้กับบริษัท ก็จะทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าจ้างสูงขึ้น และเป็นการบั่นทอนขวัญและกำลังใจของพนักงานจ้างเหมาบริการ แต่หากบริษัทมีนโยบายในการบรรจุพนักงานจ้างเหมาบริการ โดยกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ และให้โอกาสแก่พนักงานจ้างเหมาบริการแล้ว ก็จะทำให้เกิดขวัญและ

กำลังใจแก่พนักงานจ้างเหมาบริการอันส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการประกอบธุรกิจของบริษัทเป็นอย่างยิ่ง

3) บริษัทฯ ควรทำการศึกษาความเหมาะสมในตำแหน่งงานที่พนักงานจ้างเหมาบริการ สามารถจะปฏิบัติงานได้ โดยมีผลกระทบและความเสียหายน้อยที่สุดเมื่อมีการลาออก เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานทำความสะอาด พนักงานซ่อมบำรุง ฯลฯ และใช้การสรรหาพนักงานโดยตรงสำหรับตำแหน่งงานที่ต้องปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เช่น พนักงานกฎหมาย เพื่อลดความเสียหายและผลกระทบจากการลาออก

4) ควรมีการวางแผนค่าประกันการลาออก เพื่อเป็นการป้องกันการลาออกแบบกะทันหัน ซึ่งส่งผลกระทบและความเสียหายต่อบริษัทฯ

5) ตามหลักการดำเนินงานของบริษัทจ้างเหมาบริการโดยส่วนใหญ่ในการสรรหานักบุคลากรต้องเป็นหน้าที่ของบริษัทจ้างเหมาบริการโดยตรง เนื่องจากจะมีความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานต้องผ่านการฝึกฝน และอบรมมาเป็นอย่างดี แต่ขั้นตอนในการสรรหาในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ต้องเป็นผู้รับสมัครและสัมภาษณ์เอง ส่งผลให้เกิดต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้นควรให้เป็นหน้าที่ของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด โดยตรง

6) บริษัท ฯ ควรสรรหาหน่วยงานอื่นๆ ที่ให้บริการจ้างเหมาพนักงานบริการที่มีข้อเสนอด้านสิทธิประโยชน์ที่ดีและเหมาะสมตรงตามความต้องการของบริษัทฯ นอกเหนือจากของ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด เพื่อเป็นทางเลือกอีกทางหนึ่งที่น่าไปสู่การบริหารงานที่ประสบผลสำเร็จ

7) เนื่องจากไม่มีกฎระเบียบข้อบังคับ สำหรับพนักงานจ้างเหมาบริการ ดังนั้นควรมีการกำหนดให้พนักงานจ้างเหมาบริการ ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้มีความเป็นมาตรฐานเดียวกันในการปฏิบัติงาน

2. ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1) บริษัทฯ ควรมีการปรับปรุงอัตราค่าจ้างของพนักงานจ้างเหมาบริการ โดยการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในการพิจารณาปรับอัตราค่าจ้าง เช่น การปรับอัตราค่าจ้างตามผลการปฏิบัติงาน หรือการการปรับอัตราค่าจ้างทุกๆ 3 ปี เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2) เพื่อเป็นการสร้างความมั่นคงในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างเหมาบริการทางบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด ควรปรับเปลี่ยนสัญญาการจ้างงานให้มีระยะเวลายาวขึ้น เช่น ในปีแรกอาจจะต่อสัญญาปีต่อไป เมื่อปฏิบัติงานครบ 1 ปี จะเปลี่ยนเป็นต่อสัญญา 2 – 3 ปี

3) เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานจ้างเหมาบริการ ทางบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ควรกำหนดให้พนักงานจ้างเหมาบริการที่ปฏิบัติงานมากกว่า 1 ปี สามารถบรรจุเป็นพนักงานประจำของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ได้

3. ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

1) เนื่องจากปัญหาความขัดแย้งระหว่างพนักงานประจำและพนักงานจ้างเหมาบริการ เพราะความเหลื่อมล้ำเกี่ยวกับเงินเดือน และสวัสดิการที่ได้รับ ดังนั้นบริษัทฯ ควรมีการจัดอบรม สัมมนา หรือกีฬาเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างพนักงานประจำและพนักงานจ้างเหมาบริการในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในอนาคต

ในการจัดทำภาคนิพนธ์ฉบับนี้เป็นการศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด(มหาชน) ในภาพกว้าง เป็นกรณีศึกษาด้วยวิธีการศึกษา สืบค้นข้อมูลทางเอกสาร และการสัมภาษณ์ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะเพื่อการศึกษาต่อไปในอนาคต ควรทำการศึกษาเจาะลึกถึงสภาพปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) ในด้านต่างๆ รวมถึงการวิเคราะห์นโยบายและความเหมาะสมระหว่างการสรรหาและจ้างงานโดยตรงกับการจ้างงานโดยผ่านบริษัทจ้างเหมาบริการ เพื่อวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรค และหาแนวทางการแก้ไขปรับปรุงและรักษานุเคราะห์ไว้ได้ ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร

ภาคผนวก

ประเด็นคำถามสำหรับการสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องกับการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing)

1. สัมภาษณ์ผู้บริหาร

- 1.1 ท่านประสบกับปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างไรบ้าง
- 1.2 ท่านมีแนวทางเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการ บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) อย่างไรบ้าง
- 1.3 นโยบายการบริหารจัดการการจ้างเหมาพนักงานบริการ ได้แก่ ลักษณะการจ้างเหมาบริการของบริษัท (การสรรหา การคัดเลือก ผลผลิตและคุณภาพ การให้รางวัลพนักงาน การตอบแทนและผลประโยชน์ ความเท่าเทียมในโอกาสเข้าทำงาน การออกจากงาน) เป็นอย่างไรบ้าง

2 .สัมภาษณ์พนักงานจ้างเหมาบริการ

- 2.1 แนวคำถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน
- 2.2 แนวคำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานและผลงาน ด้านความสำเร็จในชีวิต ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้านนโยบายและการบริหารงาน
- 2.3 แนวคำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1. ปัจจัยจูงใจ (การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน) 2. ปัจจัยค้ำจุน (ค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงานการปกครองบังคับบัญชา และความมั่นคงในการทำงาน)

จำนวนผู้ให้สัมภาษณ์ จำแนกตามฝ่าย

ลำดับ	ฝ่าย	จำนวนสัมภาษณ์ (คน)
1	ผู้บริหารระดับสูง	6
2	ฝ่ายเลขานุการบริษัท	1
3	ฝ่ายประชาสัมพันธ์	1
4	ฝ่ายพัฒนาการตลาด	1
5	ฝ่ายการตลาด 1	2
6	ฝ่ายการตลาด 2	1
7	ฝ่ายการตลาด 3	2
8	ฝ่ายการตลาด 4	1
9	ฝ่ายกิจการสาขา	2
10	ฝ่ายประกันอัคคีภัย	1
11	ฝ่ายประกันภัยทางทะเลและขนส่ง	1
12	ฝ่ายประกันภัยรถยนต์	1
13	ฝ่ายประกันภัยเบ็ดเตล็ด	2
14	ฝ่ายประกันภัยโครงการพิเศษ	1
15	ฝ่ายสินไหมทั่วไป	1
16	ฝ่ายสินไหมรถยนต์	2
17	ฝ่ายวางแผนและพัฒนาองค์กร	1
18	ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป	1
19	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ	1
20	ฝ่ายบัญชี	1
21	ฝ่ายการเงิน	1
22	ฝ่ายการลงทุน	1
	รวม	32

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

หนังสือและบทความในหนังสือ

กิติ ตัชคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร, 2537.

กิติมา ปรีดีดิลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2529.

เกสินี หงสนันท์. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กรุงเทพมหานคร. วังอักษร, 2518.

ไควน คลังแสง. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน, กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2536.

ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน). สถิติและจำนวน
พนักงาน , 2550.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์, กรุงเทพมหานคร : จามจุรี โปรดักต์, 1, 2546.

พวงเพชร วัชรอยู่. แรงจูงใจกับการทำงาน, กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2537.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. องค์การและการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มไซเท็กซ์, 2542.

สมพงศ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

สมยศ นาวิการ. การบริหารงานบุคคล, กรุงเทพมหานคร : บริษัท พี.เอ.ลิฟวิ่ง จำกัด, 2525.

สุทธิ ทองประดิษฐ์. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน, กรุงเทพมหานคร : A.N. การพิมพ์, 2528.

อรุณ รักธรรม. ศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร, กรุงเทพมหานคร : สุนทรการพิมพ์, 2547.

อุทัย หิรัญโต. การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัย
ธรรมศาสตร์, 2515.

Herzberg , Mansner F. and E. Snyderman. The Motivation to Work. New York : John Wiley
and sons, 1959.

บทความ

หนังสือพิมพ์ผู้จัดการรายสัปดาห์. manager.co.th, (กรุงเทพมหานคร, 2549), เอาท์ซอร์สซึ่งระเบิด
เวลาในมือ HR.

ปิยวัฒน์ แก้วกันทรรัตน์. piyawat@thaihrm.com, (กรุงเทพมหานคร, 2548), แนวโน้ม HR
Outsourcing กับอนาคตของนักบริหารทรัพยากรบุคคล.

เอกสารอื่นๆ

เกรียงไกร มุสิกวงษ์. “ ความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ที่มีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่
ของผู้บริหารวิทยาลัยพลศึกษา ” , มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม, 2531.

ธีรารัตน์ นนทนต์ชัย. “_ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทย ภาค 7 ”.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2535.

ปิยนุช นรินทร์. “ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)
เขต 17 ”. วิทยานิพนธ์ กศ.ม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2545.

ศิริมา ปาณทุรังคานนท์. “ การศึกษาการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของธนาคารพาณิชย์
แห่งประเทศไทย ” , วิทยานิพนธ์ พ.ม : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นายวัชรพงศ์ เลิศวิทยานุกุล
วัน เดือน ปีเกิด	2 กันยายน 2498
สถานที่ทำงาน	บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2536 รัฐศาสตรบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2550 รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารจัดการสาธารณะ สำหรับนักบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์