

## 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) แม้ว่าตามความเป็นจริงแล้วพนักงานจ้างเหมาบริการของบริษัทจ้างเหมาพนักงานบริการต่างๆ ไปจะต้องได้รับเงินค่าจ้างที่สูงกว่าพนักงานประจำ เนื่องจากไม่ต้องจ่ายโบนัส และค่าตอบแทนพิเศษอื่นๆ อีก ปัญหานี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่การลาออกในที่สุด เมื่อมีการลาออกเกิดขึ้นก็ส่งผลกระทบต่อบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) เนื่องจากตำแหน่งงานส่วนใหญ่ที่พนักงานจ้างเหมาบริการปฏิบัติเป็นงานประจำที่มีความต่อเนื่องในการทำงาน ไม่ใช่งานที่จะเสร็จสิ้นในระยะอันสั้น ดังนั้นเมื่อพนักงานลาออกทำให้

เสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมใหม่ ซึ่งสร้างความเสียหายให้กับบริษัทฯ เป็นอย่างมาก รวมทั้งขั้นตอนการสรรหาจากคณะกรรมการสรรหา ซึ่งจะใช้เวลาในการสรรหาไม่ต่ำกว่า 1 เดือนขึ้นไป ทำให้งานที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงานจ้างเหมาบริการดังกล่าวไม่มีพนักงานรองรับในการปฏิบัติงานนั้นๆ ทำให้ต้องให้พนักงานประจำหรือพนักงานจ้างเหมาบริการที่มีอยู่ในฝ่ายมาช่วยทำงานในส่วนของพนักงานจ้างเหมาบริการที่ลาออก ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความล่าช้า ปริมาณงานจะสะสมมากขึ้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานจะลดน้อยลงไป การบริการลูกค้าจะมีผลกระทบต่อในด้านความพึงพอใจเป็นอย่างมาก อาทิเช่นกรมธรรม์ได้ชำลง และการให้คำปรึกษาแก่ลูกค้าไม่ดีพอ ”

ผู้บริหารระดับสูง (2) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)(สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ นโยบายการผูกขาดการใช้บริการของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ 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 ต้องประสบปัญหาบ่อยครั้งคือ พนักงานจ้างเหมาบริการจะไม่ทุ่มเทและเสียสละในการทำงานอย่างเต็มที่ ไม่รักองค์กร เพราะรู้สึกว่าคุณเองไม่ใช่พนักงานขององค์กร และเมื่อพนักงานจ้างเหมาบริการ ไม่รักองค์กรก็จะมองหางานที่สามารถทำรายได้ที่ดีกว่าเป็นสำคัญ ทำให้บริษัทฯ ขาดบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญได้ นอกจากนี้จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีปริมาณพนักงานจ้างเหมาบริการจำนวนมากเกือบร้อยละ 50 ของพนักงานประจำ โดยในระยะเวลาอีกประมาณ 5-10 ปี พนักงานประจำที่มีอยู่จะทยอยปลดเกษียณอายุงานและหากบริษัทฯ ไม่มีการวางแผนหรือนโยบายที่จะบรรจุพนักงานจ้างเหมาบริการเข้าเป็นพนักงานประจำแล้วแต่ยังคงใช้การสรรหาพนักงานใหม่จากบริษัทจ้างเหมาบริการเช่นเดิมเพื่อทดแทนบุคลากรที่เกษียณอายุทำงาน จะส่งผลให้บริษัทฯ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับธุรกิจประกันภัยซึ่งเป็นธุรกิจเฉพาะที่ต้องการคนที่มีรู้ความสามารถในเรื่องการประกันภัย และหากบริษัท จะจ้างพนักงานที่มีความรู้ความสามารถในธุรกิจประกันภัยเข้ามาทำงานให้กับบริษัท ก็จะทำให้บริษัทต้องจ่ายค่าจ้างสูงขึ้น และเป็นภาระต้นทุนขวัญและกำลังใจของพนักงานจ้างเหมาบริการ ”

ผู้บริหารระดับสูง (4) ของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)(สัมภาษณ์,3 เมษายน 2550) กล่าวว่า “ หากพนักงานจ้างเหมาบริการต้องการลาออกจากงาน ปกติต้องยื่นใบลาออก ล่วงหน้าเป็นเวลา 30 วัน ตามระเบียบของบริษัทฯ แต่ที่ผ่านมาพนักงานจะหยุดงานและไม่มาทำงานเลย เพราะการจ่ายค่าจ้างของบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด จะจ่ายเป็นรายวัน หากวันไหนขาดงานก็ถูกหัก ประกอบกับไม่มีเงินค่าประกัน จึงทำให้พนักงานจ้างเหมาบริการลาออกจากงานโดยไม่มีภาระเงินให้ทราบล่วงหน้า 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 ยังคงรับผ่านบริษัทดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด อยู่ ทั้งนี้บางตำแหน่ง เช่น พนักงานฝ่ายกฎหมาย ก็ควรมีการสรรหาพนักงานโดยตรงเช่นกัน เพราะเป็นตำแหน่งงานที่มีความต่อเนื่อง ดังปัญหาที่พบบ่อยครั้ง คือ ขณะที่มีการดำเนินการฟ้องร้องอยู่ในชั้นศาล โดยมีพนักงานจ้างเหมาบริการเป็นผู้รับผิดชอบ เมื่อพนักงานลาออกกระทันหัน ทำให้งานขาดความต่อเนื่อง ต้องเสียเวลาในการสรรหาพนักงานใหม่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่แทน หรือใช้พนักงานคนอื่นเข้ามาปฏิบัติงานแทน ซึ่งเป็นการเพิ่มงานให้กับบุคคลอื่นและขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน นับว่าเป็นการสูญเสียบุคคลากรที่สำคัญได้ ทั้งนี้บริษัทจ้างเหมาบริการ (Outsourcing) ทั่วไปจะมีการฝึกอบรมพนักงานที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน เพื่อจัดส่งให้กับบริษัทต่างๆ ในตำแหน่งที่ต้องการ แต่บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด จะไม่มีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความชำนาญเฉพาะด้านเนื่องจากบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) จะทำการสรรหาบุคลากรเอง บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ 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 เท่าเทียมกับพนักงานประจำของบริษัท 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 ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ล่อว์ จำกัด ควรมีการพิจารณาปรับอัตราเงินเดือน และให้สวัสดิการที่มีความยุติธรรมต่อพนักงานที่ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน หรือมีผลงานของพนักงานจ้างเหมาบริการ

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

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

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

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูง (5) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการแก้ไขปัญหาลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการว่า “ เนื่องจากการจ้างเหมาพนักงานบริการจากบริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอร์ จำกัด เป็นนโยบายเพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงาน แต่ถ้าพนักงานที่รับมาไม่มีความรู้ความสามารถ อาจทำให้เกิดการลาออกของพนักงานและก่อให้เกิดผลกระทบความเสียหายต่อการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ซึ่งในทางกลับกันอาจก่อให้เกิดรายจ่ายที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมก็ได้ ดังนั้นคณะผู้บริหารของบริษัทฯ ควรปรึกษารื้อถึงความเหมาะสมในการรับพนักงานจ้างเหมาบริการเฉพาะตำแหน่งที่มีความต่อเนื่องน้อย เช่น พนักงานรับโทรศัพท์ พนักงานขับรถ 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

ชำนาญกหาอสมุด