

บทที่ 2

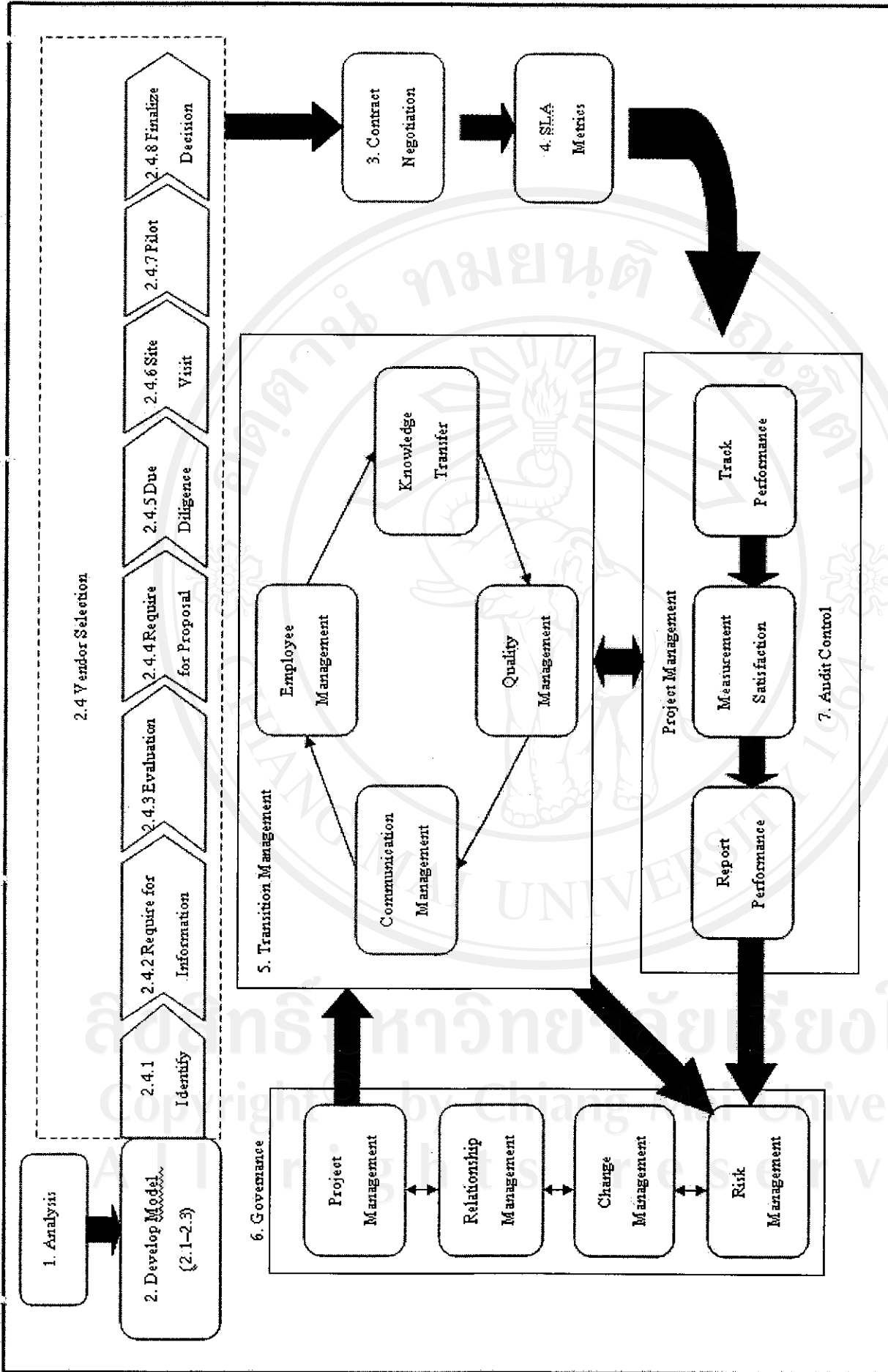
แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดด้านการบริหารงานจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

Robin และ Kalakota (2004) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารจัดการจ้างหน่วยงานภายนอก (Outsourcing Management) คือการโอนถ่ายอำนาจงานต่างๆ ไปยังหน่วยงานภายนอกที่มีต้นทุนต่ำกว่า เช่น งานธุรการ งานวิศวกรรม งานวิจัย และงานสนับสนุนทางเทคนิค เป็นต้น รวมถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานทั้งองค์กร หมายความว่า องค์กรจะต้องสร้างวิธีการทำงานใหม่ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ด้วยการขจัดปัญหาต่างๆ ให้หมดไป จากที่กล่าวมาข้างต้น พบว่ามีวิธีการที่ได้ผลวิธีหนึ่งคือ กระบวนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก 7 ขั้นตอน ดังรูปที่ 2.1 อธิบายได้ดังนี้

1. การวิเคราะห์เป้าหมายของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Analyze Your Outsourcing Goal and Set the Strategy)

องค์กรสามารถกำหนดสาเหตุของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และวิเคราะห์หามูลค่าเพิ่ม องค์กรจะวิเคราะห์การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกขององค์กรอยู่ในช่วงใด ซึ่งสามารถใช้แนวคิดของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมี 3 เฟส ดังหน้าที่ 22 มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดเป้าหมายของการจัดจ้าง ประการต่อมา องค์กรจะกำหนดขอบเขต และระยะเวลาของการจัดจ้างให้ชัดเจน ซึ่งหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา ประกอบด้วย



รูปที่ 2.1 กระบวนการจัดจ้างหน่วยงานนอก 7 ขั้นตอน

1.1 การหาความเหมาะสมในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (To Offshore or Not to Offshore)

ในการกำหนดพื้นที่และหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานภายนอกให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถกำหนดต้นทุนของการจัดจ้างได้อย่างชัดเจน เพราะหลังจากที่ดำเนินการจัดจ้างเป็นที่เรียบร้อยแล้วทางองค์กรจะทราบว่าต้นทุนที่ลดลงนั้นเกิดจากสาเหตุใด เช่น เกิดจากค่าจ้างแรงงานลดลงเพราะจำนวนพนักงานลดลง หรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้จึงทำให้ประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้นข้อผิดพลาดน้อยลง เป็นต้น โดยมีคำถามที่ใช้ในการหาความเหมาะสมของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก
- 2) ตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก
- 3) ต้นทุนดำเนินงานปัจจุบันที่องค์กรมีอยู่
- 4) ลำดับความสำคัญของพื้นที่และหน้าที่หลักของหน่วยงานภายนอก
- 5) เปรียบเทียบผลที่องค์กรคาดว่าจะได้รับกับเป้าหมายที่กำหนด
- 6) พิจารณาผลกระทบ และวิธีการรับมือกับการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก
- 7) ระยะเวลาประเมินผลงานและผลตอบแทนที่ได้รับจากการจัดจ้างหน่วยงาน

1.2 การกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานภายนอก (Define the Scope of an Offshore Outsourcing Project)

มีขั้นตอนการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานภายนอก ดังนี้

1.2.1 การคัดเลือกกระบวนการจัดจ้าง (Picking a Process to Offshore)

มีหลักเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 1) มีค่าใช้จ่ายในการดำเนินการต่ำกว่าองค์กรดำเนินการเอง
- 2) เป็นกระบวนการที่ต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมากในการทำงาน
- 3) เป็นกระบวนการสามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของงานได้ง่าย
- 4) มีทักษะและความพร้อมที่จะดำเนินการแทนองค์กรได้

1.2.2 การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก (Perform a Gap Analysis)

องค์กรต้องรู้ว่าประสิทธิภาพในการทำงานและต้นทุนดำเนินการขององค์กรและการจ้างหน่วยงานภายนอกเป็นอย่างไร เพื่อนำผลที่ได้มาใช้ในการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดที่ใช้ในการวิเคราะห์ความแตกต่างนี้ประกอบด้วย

- 1) ต้นทุนการดำเนินการ
- 2) กระบวนการทางธุรกิจ
- 3) ความสัมพันธ์ของคุณภาพด้านต่างๆ
- 4) ขั้นตอนการปฏิบัติ

1.2.3 การกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน (Defined the Process Scope Carefully)

องค์กรประกอบสำคัญในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ประกอบด้วย

- 1) การแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2) การกำหนดกระบวนการทำงาน
- 3) การกำหนดพื้นที่ที่รับผิดชอบ
- 4) การกำหนดข้อตกลงระหว่างกัน

สำหรับการกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจนควรมีผลลัพธ์ปัจจุบัน (Baseline) เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการบริหารจัดการ และใช้เป็นฐานในการกำหนดเป้าหมายของงาน ประกอบด้วย

- 1) ต้นทุนของการให้บริการในปัจจุบัน
- 2) ระยะเวลาการให้บริการในปัจจุบัน
- 3) ข้อมูลปัจจุบันที่เปรียบเทียบกับบริษัทอื่น

หลังจากที่กำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจนแล้ว องค์กรต้องกำหนดประเภทของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยสามารถดูรายละเอียดได้จากหัวข้อ *แนวคิดประเภทของหน่วยงานภายนอก (Type of Offshore Vendor)*

1.2.4 การกำหนดเงื่อนไขทางการเงินและผลตอบแทนจากการลงทุน (Define the Financial Justification and ROI)

องค์กรต้องกำหนดประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ้างหน่วยงานภายนอก รวมทั้งช่วงไหนที่ควรจะได้รับผลตอบแทน เมื่อใดจะถึงจุดคุ้มทุน และวิเคราะห์หาข้อดีและข้อเสียในผลประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ โดยทุกขั้นตอนต้องกำหนดคุณค่าและตัวชี้วัดคุณค่าเหล่านั้น เพื่อนำผลมาใช้ในการติดตามและประเมินผล โดยมีข้อควรพิจารณา ดังนี้

- 1) กำหนดระยะเวลาที่คาดว่าจะได้รับผลตอบแทนจากการจัดจ้าง
- 2) ทำความเข้าใจกระบวนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก
- 3) วิเคราะห์หาความสำคัญของหน่วยงานภายนอกที่มีต่อองค์กร
- 4) กำหนดวิธีที่ทำให้การจัดจ้างประสบความสำเร็จ และวิธีการประสานงาน
- 5) ประเมินระดับความพึงพอใจของลูกค้า ว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงหลังจากที่หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ

2. การกำหนดรูปแบบการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกที่จะใช้ในองค์กร (Create the Outsourcing Delivery Model)

องค์กรจะต้องวิเคราะห์งาน ด้วยการแยกงานหลัก (Core Competency) และงานสนับสนุนงานหลัก (Support Core Competency) ออกมาให้ชัดเจน วิธีที่ใช้ในการกำหนดรูปแบบของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกดังนี้

- 1) การหางานหลักที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรและลูกค้า
- 2) นำงานเหล่านั้นมากำหนดรูปแบบของหน่วยงานภายนอกให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน

จากบทความเรื่อง What You Should Know Before Outsourcing (Dean Leans and the Silicon Valley C.O.P., 2003: Online) กล่าวว่า การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้ปฏิบัติงานสนับสนุนงานหลักขององค์กร โดยต้องเป็นงานที่ไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ต้องคำนึงถึงความแตกต่างในด้านวัฒนธรรมองค์กร และความต้องการของพนักงานในองค์กรเป็นสำคัญ ส่วนข้อควรระวังสำหรับการจัดจ้างงาน มีดังนี้

- 1) จะต้องเป็นงานที่ไม่ใช่งานที่เป็นยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 2) จะต้องเป็นงานที่ไม่ต้องการผู้ดูแลตลอด 24 ชั่วโมงใน 7 วัน
- 3) จะต้องเป็นงานที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร
- 4) จะต้องเป็นงานที่ขนาดไม่เล็กมากจนเกินไป หรืออยู่ในภูมิภาคที่ไม่เอื้ออำนวยและมี
ความท้าทายมาก
- 5) จะต้องเป็นงานที่ไม่ใช่ความชำนาญหรือประสบการณ์มากนัก

สำหรับการกำหนดขอบเขตของการจัดจ้างงานหลักและงานสนับสนุนงานหลัก สามารถทำได้ตามขั้นตอนต่อไปนี้

2.1 การตัดสินใจเลือกรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรว่าเป็นแบบ ดำเนินการด้วยตนเอง หรือ ให้องค์กรภายนอกดำเนินการ หรือ ทำเป็นสัญญาให้เข้าใช้ (The Relationship Decision : Build versus Buy versus Lease)

ปัจจัยในการกำหนดรูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอกดังนี้

- 1) ต้องสรรหาหน่วยงานภายนอกที่สามารถรักษาคุณภาพขององค์กรได้
- 2) หน่วยงานภายนอกต้องสามารถรับการถ่ายโอนวัฒนธรรมจากองค์กรได้
- 3) หน่วยงานที่สามารถบริหารความแตกต่างทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กรได้
- 4) หน่วยงานภายนอกต้องมีความรู้ความชำนาญในงานเป็นอย่างดี แต่หากมีความสามารถ
ไม่เพียงพอองค์กรควรทำคู่มือปฏิบัติงาน เพื่อทำการสอนงานและใช้ในการปฏิบัติงาน

ในรูปแบบของหน่วยงานภายนอก(Outsourcing Model) นั้น สามารถศึกษารายละเอียดได้จากหัวข้อ แนวคิดรูปแบบทางธุรกิจของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (*Offshore Outsourcing Business Models*)

2.2 การตัดสินใจเลือกที่ตั้งของหน่วยงานภายนอก (The Location Decision)

หลายองค์กรมีความเข้าใจว่าการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศมีคุณภาพดีกว่าจัดจ้างจากภายในประเทศ ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิดเพราะในบางครั้งหน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศอาจมีความพร้อมน้อยกว่าหน่วยงานภายนอกจากในประเทศ และปัญหาด้านเสถียรภาพทางการเมืองในแต่ละประเทศ จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้หลายองค์กรใช้วิธีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาจากหลายหน่วยงาน

โดยคัดเลือกจากหลายพื้นที่ และมาจากหลายประเทศ เพื่อลดความเสี่ยง เพราะเมื่อเกิดปัญหาองค์กรก็สามารถโอนถ่ายงานบางส่วนไปยังหน่วยงานภายนอกที่อยู่ในพื้นที่อื่นได้ โดยข้อควรพิจารณาในการเลือกที่ตั้งของหน่วยงานภายนอกดังนี้

- 1) ความห่างของระยะทางระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก
- 2) ความแตกต่างของเส้นแบ่งเวลาระหว่างประเทศ
- 3) ความแตกต่างทางด้านภาษาและวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ
- 4) คุณภาพในการทำงานของหน่วยงานภายนอก
- 5) ข้อกำหนดทางกฎหมายในแต่ละประเทศ
- 6) ความมีเสถียรภาพทางการเมืองในแต่ละประเทศ

2.3 การตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารตามแนวทางขององค์กรหรือหน่วยงานภายนอก (The Governance Decision)

การบริหารจัดการตามแนวทางขององค์กร ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากเวลาและวัสดุอุปกรณ์ของหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างมาก เพราะหน่วยงานภายนอกจะปฏิบัติตามกระบวนการที่องค์กรเป็นผู้กำหนดให้ องค์กรต้องสร้างความเข้าใจให้กับหน่วยงานภายนอกทราบวิธีและระยะเวลาที่ใช้ในการทำงาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยองค์กรควรใช้การควบคุมงานตามรูปแบบของการบริหารโครงการเช่น กำหนดแผนการใช้ทรัพยากร และจัดทำกำหนดการของงานต่างๆ ให้ชัดเจน

การบริหารจัดการตามแนวทางของหน่วยงานภายนอก มีวิธีการเตรียมการที่แตกต่างกันออกไป โดยหน่วยงานภายนอกจะเป็นผู้นำเสนอแนวทางให้กับองค์กรพิจารณา ส่วนใหญ่หน่วยงานภายนอกมักให้ความสำคัญกับการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร รวมถึงด้านการบริการจัดการกับเวลาและวัสดุอุปกรณ์ ตามที่กำหนดในสัญญาจัดจ้างเท่านั้น

2.4 การตัดสินใจคัดเลือกหน่วยงานภายนอก (The Vendor Decision)

สำหรับหัวข้อนี้มีรายละเอียดอยู่ใน แนวคิดในการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกให้ตรงกับความต้องการ (Selecting the Right Vendor)

3. การเจรจาต่อรองตามข้อกำหนดที่ระบุในสัญญาจัดจ้าง (Negotiate the Outsourcing Contract)

ในการทำสัญญาจัดจ้างจะต้องมีความสอดคล้องกันทั้งเรื่องกรอบข้อตกลงทั่วไป กรอบข้อกำหนดทางการเงิน และกรอบข้อกำหนดทางกฎหมาย สำหรับใช้เป็นเกณฑ์ในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก จึงเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก และอาจเป็นจุดที่ทำให้เกิดปัญหาระหว่างองค์กรได้ เพราะในบางครั้ง หากผลจากการปฏิบัติงานและค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น จากการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอกได้ไม่ตรงกับความต้องการขององค์กร ซึ่งกรอบที่ใช้ในการทำความเข้าใจความคาดหวังของกันและกันมีดังนี้

3.1 กรอบข้อกำหนดทั่วไปของการจัดจ้าง (General Contract Framework)

องค์กรควรกำหนดความต้องการและจุดมุ่งหมายของการจัดจ้างให้ชัดเจน ที่จะต้องระบุในสัญญาจัดจ้าง โดยทั้ง 2 ฝ่ายเข้าใจความคาดหวังระหว่างกันก็จะทำให้สามารถลดความขัดแย้งในอนาคต

สำหรับปัจจัยสำคัญของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกไม่ได้มีเพียงราคา คุณภาพ และ เวลาที่กำหนดเท่านั้น ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่เป็นองค์ประกอบของพิจารณาสัญญาจัดจ้าง ดังนี้

1) ความยืดหยุ่นของสัญญาจัดจ้าง

โดยอายุของสัญญาจัดจ้างในแต่ละครั้งอาจจะประมาณ 1 ปี 3 ปี หรืออาจจะถึง 10 ปี หากเป็นเช่นนี้ เมื่อเวลาผ่านไปสถานการณ์อาจเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นสัญญาจัดจ้างที่ทำขึ้น ควรจะสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามระยะเวลาที่เปลี่ยนไป โดยทั่วไปจะมีการปรับเปลี่ยนสัญญาจัดจ้างในทุกๆ 2 ปี ในระหว่างนั้นอาจมีเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร องค์กรจะสามารถจัดการกับความเสียหายเหล่านั้น หรืออาจมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้น ดังนั้นองค์กรจึงควรพิจารณาปรับเปลี่ยนหรือลดขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

2) การกำหนดวิธีการจ่ายเงิน

รอบของการจ่ายงานเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องการเข้าใจร่วมกันในข้อกำหนด เช่น ช่วงเวลาของการจ่ายเงินภายใน 30 วันหลังจากที่ได้รับใบแจ้งราคาสินค้าและบริการ เป็นต้น ซึ่งควรกำหนดวิธีการจ่ายด้วย เช่น อาจจะจ่ายเงินในทันทีที่ได้รับใบแจ้งราคาสินค้าและบริการ หรืออาจจะจ่ายแบบเป็นรายสัปดาห์ หรือรายเดือน ตามแต่ที่มีข้อตกลงร่วมกัน

3) การสร้างความเข้าใจในเรื่องที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน

องค์กรและหน่วยงานภายนอกจะต้องทำความเข้าใจในความคาดหวังของกันและกัน เพราะบางครั้งความคาดหวังของแต่ละหน่วยงานอาจไม่เหมือนกัน อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิด และส่งผลถึงความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน ดังนั้นองค์กรและหน่วยงานภายนอกจะต้องมั่นใจว่าเอกสารต่างๆ มีความถูกต้องครบถ้วน และไม่มีข้อความใดที่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกันได้

4) การกำหนดช่วงของสัญญา ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนและสิ้นสุดของสัญญาจัดจ้าง

องค์กรควรกำหนดช่วงเวลาที่จะมีการปรับเปลี่ยนและวันสิ้นสุดสัญญาจัดจ้างหน่วยงาน ภายนอกให้ชัดเจน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวและเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะขึ้นในอนาคต

5) การกำหนดกรอบความรับผิดชอบ

เพื่อให้หน่วยงานภายนอกรู้หน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ จะต้องมีการชี้แจงในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1) ขอบเขตของงาน
- 2) เป้าหมายของงาน
- 3) ระยะเวลาเพื่อนำเสนอผลลัพธ์

6) การวัดประสิทธิภาพ

ประโยชน์ที่แท้จริงที่ได้จากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกคือความสามารถเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยองค์กรต้องทราบว่าเกิดมาจากจุดใดเช่น การลดพนักงานขององค์กร หรือการปรับเปลี่ยนกระบวนการ เป็นต้น โดยในแต่ละปีองค์กรต้องกำหนดเป้าหมายของงาน และเป้าหมายในการปรับปรุง ให้กับหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องและสามารถลดต้นทุนดำเนินงานได้ในที่สุด

7) การกำหนดระดับของการให้บริการ

ระดับของการให้บริการ เป็นเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดจ้างหน่วยงาน ภายนอก องค์กรและหน่วยงานภายนอกควรจะนำกรณีศึกษาหรือประสบการณ์ที่เลวร้ายที่สุดที่เคยพบ นำมาวิเคราะห์ร่วมกัน เพื่อป้องกันปัญหาการกล่าวโทษกันในอนาคต อันส่งผลถึงความไม่พึงพอใจระหว่าง

กันได้ โดยองค์กรทั้งสองควรให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดนี้เป็นพิเศษ เพราะทำให้ประหยัดเวลาในการทำงานและไม่ต้องทำงานซ้ำซ้อนในอนาคตต่อไป

3.2 กรอบข้อกำหนดทางการเงิน (Financial Framework) ประกอบด้วย

1) ข้อกำหนดทางราคา

การกำหนดรูปแบบในการชำระเงิน เช่น แบบคงที่เท่ากันทุกงวด หรือชำระตามปริมาณงานที่ปฏิบัติจริง โดยหากกำหนดการชำระเงินแบบจ่ายคงที่เท่ากันทุกงวด แสดงว่าจำนวนเงินนั้น ได้รวมค่าความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นไว้แล้ว ซึ่งจ่ายสูงกว่าความเป็นจริง ก็จะเป็นผลดีต่อหน่วยงานภายนอกและทำให้หน่วยงานภายนอกเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน รวมทั้งง่ายต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน แต่หากชำระแบบตามปริมาณงานที่ปฏิบัติจริง จะทำให้องค์กรแบ่งภาระความเสี่ยงมาจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มขึ้น และเมื่อมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นอาจทำให้ต้นทุนของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกสูงขึ้นตาม จึงอาจทำให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจผิดว่าต้นทุนที่สูงขึ้นนี้เป็นผลมาจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ดังนั้นองค์กรควรกำหนดรูปแบบการชำระเงินให้เหมาะสม พร้อมทั้งศึกษาทำความเข้าใจข้อดีและข้อเสียของการชำระเงินแต่ละแบบให้รอบคอบเสียก่อน

2) ความมีเสถียรภาพทางราคาค่าจ้าง

ในบางงานจัดจ้างระยะยาว ราคาของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกอาจเพิ่มขึ้นประมาณ 30 % ต่อปี ดังนั้นองค์กรควรสอบถามหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับประมาณการของราคาที่จะเพิ่มขึ้นในแต่ละปีให้ชัดเจนก่อนที่จะลงนามในสัญญาจัดจ้างต่อไป

3) ต้นทุนแอบแฝง

ในบางครั้งหน่วยงานภายนอกมักจะเสนอราคาจ้างแรงงานที่ต่ำกว่าองค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้องค์กรเห็นข้อดีของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก แต่ในความเป็นจริงต้นทุนที่แท้จริงไม่ได้เกิดมาจากค่าแรงเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีต้นทุนส่วนอื่นที่ไม่ได้แจ้งให้องค์กรทราบ เช่น ต้นทุนในการทำเอกสารเพื่อดำเนินการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ค่าใช้จ่ายในการทำงานล่วงเวลา และค่าใช้จ่ายในการบริหารโครงการ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรแน่ใจว่าค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุนแอบแฝงเหล่านี้ถูกรวบรวมอยู่ในสัญญาจัดจ้างเป็นที่เรียบร้อยแล้ว

สำหรับค่าใช้จ่ายในการบริหารหน่วยงานภายนอก และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ที่เป็นต้นทุนแฝงเหล่านี้ องค์กรควรกำหนดงบประมาณไว้ที่ 5% – 15% ของงบประมาณทั้งหมด เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

3.3 กรอบข้อกำหนดทางกฎหมาย (Legal Framework) ประกอบด้วย 3 ด้านหลัก ดังนี้

- 1) ด้านการรับประกันความเสียหายจากการปฏิบัติงาน
- 2) ด้านการทำพันธกรณีระหว่างหน่วยงาน
- 3) ด้านการสร้างเชื่อมั่นระหว่างหน่วยงาน

หากองค์กรต้องการให้การพิจารณาข้อกำหนดทางกฎหมาย มีความครอบคลุมมากขึ้น ทางองค์กรสามารถที่จะเพิ่มประเด็นในการพิจารณา ดังต่อไปนี้

- 1) การรักษาความลับระหว่างกันด้านกระบวนการทำงาน แหล่งกำเนิดของข้อมูล และการรักษาทรัพย์สินทางปัญญา
- 2) การกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บและรักษาความปลอดภัยของข้อมูล
- 3) การสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของแต่ละประเทศเช่น กฎหมายแรงงาน และนโยบายทางภาษี เป็นต้น
- 4) ความเข้มงวดในการจ่ายภาษีอย่างถูกต้องของหน่วยงานภายนอก
- 5) การพิจารณาข้อกำหนดในการบอกเลิกสัญญาเช่น มีข้อกำหนดเป็นอย่างไร และมีข้อกำหนดเปรียบเทียบปรับค่าเสียหายเป็นอย่างไร เป็นต้น
- 6) การหาวิธีบริหารจัดการเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกัน

4. การออกแบบระดับของการให้บริการ (Design Service Level Agreements)

การกำหนดระดับของการให้บริการ (Service Level Agreements : SLAs) และช่วงเวลาที่ทำการวัดผลงาน เพื่อนำไปเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานภายนอก โดยตัวชี้วัดประสิทธิภาพหลักของการทำงาน (Key Performance Indicator : KPI) จะต้องปรากฏอยู่ในสัญญาจัดจ้างด้วย ส่วนการกำหนดระดับของการให้บริการที่ดีควรกำหนดจากผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อให้สามารถวัดประสิทธิภาพการทำงาน ได้จริง ดังนั้นจึงต้องกำหนดก่อนที่จะลงนามในสัญญาจัดจ้าง โดยองค์ประกอบสำคัญในการนำระดับการให้บริการมาใช้ ประกอบด้วย

- 1) ระดับของการให้บริการที่ตรงกับความคาดหวังของลูกค้า
- 2) วิธีการวัดผล SLAs อย่างชัดเจน เช่น วัดผลจากการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า วัดผลจากปริมาณการผลิตของงานที่ทำ หรือวัดผลจากระบบตรวจวัดอัตโนมัติ เป็นต้น
- 3) กำหนดช่วงเวลาที่วัดและประเมินผลงาน เช่น เป็นแบบรายวัน คือ 24 ชั่วโมง ของ 7 วัน หรือ ของ 9 วัน หรือ ของ 6 วัน หรือ แบบรายสัปดาห์ หรือ แบบรายเดือน เป็นต้น
- 4) ข้อกำหนดและบทลงโทษ หากหน่วยงานภายนอกปฏิบัติงานได้ต่ำกว่าเป้าหมาย
- 5) องค์กรต้องกำหนดกระบวนการส่งต่อปัญหาเมื่อหน่วยงานภายนอกไม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง
- 6) การกำหนด SLAs ต้องสะท้อนถึงผลลัพธ์ของต้นทุนในการดำเนินงานที่แท้จริงเพื่อให้ทราบต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับคุณค่าที่ได้รับจากการจัดจ้าง และสามารถกำหนดเป็นรูปแบบรายงานเพื่อติดตามผลงานต่อไป

5. การบริหารจัดการในระหว่างที่มีการโอนถ่ายงานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก (Manage the Transition)

ขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก องค์กรควรมีวิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลงในช่วงการโอนถ่ายงานระหว่างกัน ที่มีอยู่ 4 ด้าน ดังนี้

5.1 การถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน (Knowledge Transfer Between Organization)

องค์กรต้องรู้และเข้าใจงานที่ทำก่อนที่จะสอนงานให้กับหน่วยงานภายนอกเพื่อให้หน่วยงานภายนอกดำเนินการตามขั้นตอนและกระบวนการทำงานขององค์กร รวมถึงการถ่ายโอนเทคโนโลยีและเอกสารที่ใช้ในการทำงาน (หากองค์กรไม่ต้องการ โอนถ่ายให้กับหน่วยงานภายนอก ทางองค์กรควรระบุในสัญญาจัดจ้างให้ชัดเจน) สิ่งที่ต้องมีการโอนถ่ายให้กับหน่วยงานภายนอก มีดังนี้

- 1) ใบอนุญาตที่ใช้ในการทำงานต่างๆ
- 2) สัญญาการบำรุงรักษาของงานต่างๆ
- 3) โครงสร้างที่ใช้ติดต่อประสานงานระหว่างกัน

ส่วนเอกสารที่มีความจำเป็นในระหว่างการถ่ายทอดความรู้ระหว่างกัน ประกอบด้วย

- 1) คู่มือการสอนงาน
- 2) ขั้นตอนการส่งต่อปัญหาให้กับผู้เกี่ยวข้อง

5.2 การบริหารจัดการสื่อสาร (Communication Management)

ประกอบด้วยสื่อสารหลัก 2 ด้าน คือการสื่อสารให้พนักงานทราบถึงกลยุทธ์การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และวิธีการดำเนินการ

สำหรับการสื่อสารด้าน “กลยุทธ์การจัดจ้างหน่วยงานภายนอก” ที่จะนำมาใช้ในองค์กรนี้ มีหัวข้อที่จะต้องชี้แจงด้วยกันอยู่ 3 หัวข้อประกอบด้วย

- 1) สาเหตุที่มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก
- 2) ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรและพนักงาน
- 3) วิธีที่จะดำเนินการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

สำหรับการสื่อสารด้าน “วิธีการดำเนินการ” หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “การสื่อสารแบบรายวัน” องค์กรต้องระมัดระวังในเรื่องความเหมาะสมของเวลาที่ควรจะสื่อสารออกไป, ภาษาที่ใช้ และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรที่แตกต่างกัน โดยหัวข้อที่องค์กรจะต้องคำนึงถึงก่อนสื่อสารมีดังนี้

- 1) ความถี่ของการประชุมเพื่อสื่อสารออกไป
- 2) เนื้อหาที่ใช้ในการประชุมแต่ละครั้ง
- 3) เจ้าภาพการประชุม
- 4) สถานที่ที่ใช้ในการประชุม
- 5) ผู้เข้าร่วมประชุม

5.3 การบริหารจัดการพนักงาน (Employee Management)

ปัจจัยที่องค์กรควรให้ความสำคัญด้านการบริหารจัดการพนักงาน มีดังนี้

- 1) การสื่อสารที่ดีระหว่างองค์กรกับพนักงาน

- 2) กลยุทธ์ที่ใช้ในการสื่อสารให้พนักงานทราบ
- 3) วิธีการปรับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานแบบใหม่
- 4) วิธีการเสนอทางเลือกให้กับพนักงานในอนาคตอันใกล้
- 5) ต้นทุนที่ใช้ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง เช่น ค่าใช้จ่ายในการรักษาพนักงาน และค่าทำขวัญพนักงานในกรณีเลิกจ้าง เป็นต้น

5.4 การบริหารคุณภาพระหว่างการเปลี่ยนแปลง (Quality Management During Transition)

การที่จะทำให้การจัดจ้างภายนอกประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้น องค์กรต้องจัดทำแผนการจัดจ้างอย่างมีคุณภาพ รวมทั้งสร้างจิตสำนึกในการรับประกันคุณภาพงาน และมีการควบคุมงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น

ในบางองค์กรนิยมนำระบบต่างๆ เข้ามาใช้สร้างคุณภาพให้ดีขึ้น เช่น ISO 9001 หรือ Six Sigma เป็นต้น เพื่อให้ระบบต่างๆ เหล่านี้ ตรงตามข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพ โดยหน่วยงานภายนอกจะต้องมีคุณภาพในทุกขั้นตอนในการดำเนินงานได้แก่

- 1) ด้านการวิเคราะห์
- 2) ด้านการออกแบบ
- 3) ด้านการพัฒนาการ
- 4) ด้านการประกันคุณภาพ
- 5) ด้านการรายงานผลงาน
- 6) ด้านการตรวจดูงาน โครงการ
- 7) ด้านการบริหารจัดการ

6. การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร กับ หน่วยงานภายนอก (Manage the Relationship for Maximum Value)

การประสานงานกันในเรื่องความคืบหน้าของงาน เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาพิจารณาหาจุดบกพร่อง และใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนดำเนินการต่อไป

ระดับความสัมพันธ์ สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่ละระดับจะมีบทบาทและหน้าที่ที่แตกต่างกันออกไป ดังตารางที่ 2.1 ข้างล่างนี้

- 1) ระดับกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ผู้ดำรงตำแหน่งนี้จะเป็นคณะผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่กำหนดแนวทางของกระบวนการ โครงการ และจุดมุ่งหมาย ให้มีความสอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ ซึ่งผลที่ได้คือกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจ
- 2) ระดับการบริหารจัดการ เป็นผู้บริหารระดับจัดการ มีหน้าที่พิจารณาภาพรวมของการดำเนินการเป็นหลัก เช่น ต้นทุนดำเนินการ ข้อกำหนดของโครงการ ลำดับความสำคัญของงาน และหลักของการดำเนินงานในแต่ละช่วง เป็นต้น
- 3) ระดับการบริหารโครงการรายวัน เป็นผู้ทำงานระดับปฏิบัติการมีหน้าที่ตรวจสอบกระบวนการทำงาน เพื่อให้งานมีคุณภาพและทำได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 2.1 การบริหารจัดการระดับต่างๆ ภายในขององค์กร (Level of Governance)

คณะกรรมการ (Steering Committee)	ทีมบริหารจัดการ (Program Office)	ทีมดำเนินการ (Project Office)
กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร	ประเมินผลและคัดสรรหน่วยงานภายนอก	ตรวจสอบการทำงานรายสัปดาห์
มอบนโยบายให้กับฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายสารสนเทศ ฝ่ายบุคคล ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายตรวจสอบ	บริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร	ตรวจสอบผลการดำเนินงานรายไตรมาส
ให้การสนับสนุนงบประมาณ	เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรอื่น	เดินทางไปดูสถานที่จริงประมาณ 2 ครั้ง ต่อ ปี
บริหารทีมผู้บริหารหน่วยงานภายนอก	รักษาพนักงาน และกำหนดแผนการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงาน	ตรวจสอบระดับการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA)
รายงานผลความคืบหน้าต่อประธานกรรมการ	สื่อความคืบหน้าของงานและประสิทธิภาพของหน่วยงานภายนอกให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องรับทราบ	จัดทำและเก็บเอกสารกระบวนการทำงานเพื่อนำมาปรับปรุงในอนาคต

6.1 การบริหารโครงการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Offshore Project Management)

องค์กรควรติดต่อสื่อสาร ให้ความช่วยเหลือ และตรวจดูการทำงานของหน่วยงานภายนอก อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถทำได้ตามเงื่อนไขที่กำหนด ลดความเสี่ยงในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้มากขึ้น ในด้านความแตกต่างทางวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร องค์กรจะต้องเข้าใจความแตกต่างเหล่านั้น เช่น วัฒนธรรมที่ใช้ในการเขียนรายงาน และเวลาที่ใช้ในการส่ง อีเมล เป็นต้น

การประเมินต้นทุนการบริหารโครงการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งบางองค์กรอาจประเมินต่ำกว่าความเป็นจริง หรือบางครั้งอาจจะไม่ได้นำต้นทุนนี้มาใช้ประเมินผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน จากที่ผ่านมามีองค์กรหลายแห่งมีต้นทุนของการบริหารหน่วยงานภายนอกประมาณ 5% - 15% ของงบประมาณที่ใช้ในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกทั้งหมด แต่ถ้าเป็นการบริหารหน่วยงานภายนอกในระดับ กลยุทธ์ขององค์กรที่มีการปรับเปลี่ยนครั้งใหญ่ อาจมีต้นทุนสูงถึง 20% ของงบประมาณการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกทั้งหมด

6.2 การบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร (Offshore Relationship Management)

การจัดทำโครงการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ควรมีการกำหนดโครงสร้างการทำงานใหม่ โดยมีผู้รับผิดชอบในการบริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรอย่างชัดเจน เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับผู้บริหาร และผู้ดำเนินการ เป็นต้น ดังนั้นองค์กรควรกำหนดผู้รับผิดชอบโดยตรงในการติดต่อสื่อสารและประสานงาน ซึ่งจะใช้การประชุมผ่านการสื่อสารโดยเสียงหลายช่องทาง (Teleconferences) หรือผ่านทางสื่อด้วยภาพและเสียงหลายช่องทาง (Videoconferences) และการรับส่ง อีเมล (E-Mail) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในระยะยาวองค์กรและหน่วยงานภายนอกจะต้องเพิ่มโครงสร้างใหม่ โดยแต่งตั้งผู้บริหารที่ทำหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรโดยตรง เพื่อลดความยุ่งยากในการติดต่อประสานงาน โดยผู้บริหารทั้งสองต้องมีความเชื่อมั่นระหว่างกัน เมื่อเกิดปัญหาควรปรึกษาและแก้ไขปัญหาร่วมกันด้วยความตั้งใจและไม่กล่าวโทษกัน โดยคุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีมีดังนี้

- 1) ความรู้ทางด้านการเจรจาต่อรอง
- 2) ความรู้เรื่องโครงสร้างองค์กร
- 3) ความรู้ทางด้านธุรกิจ

- 4) ทักษะที่ใช้ในการวิเคราะห์เหตุการณ์
- 5) มีความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 6) มีความกล้าในการตัดสินใจที่เกิดจากความมีวุฒิภาวะ

6.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลงตามสัญญาและระดับของการให้บริการ (Contract and SLAs Change Management)

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตตามสัญญาจัดจ้าง โดยปัจจัยหลักที่ควรนำมาพิจารณามีอยู่ 2 ประการ ดังนี้

- 1) หากมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการ หรือ วิธีการทำงานแล้ว ผลลัพธ์ที่ได้จะต้องทำให้ได้ตรงกับเป้าหมายหรือดีกว่าที่กำหนด
- 2) หากองค์กรต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงสัญญาจัดจ้าง ทางองค์กรจะวิธีการอย่างไรที่ทำให้หน่วยงานภายนอกปฏิบัติตามข้อกำหนดเหล่านั้น

เงื่อนไขที่องค์กรจะต้องกำหนดอย่างชัดเจนให้กับหน่วยงานภายนอก

- 1) ค่า SLAs ที่ต่ำกว่าจุดที่องค์กรต้องการ ให้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน
- 2) ประเด็นที่หน่วยงานภายนอกจะต้องยินยอมให้สามารถเปลี่ยนแปลงได้
- 3) เหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเมื่อเกิดขึ้นแล้วทั้งองค์กรและหน่วยงานภายนอกไม่สามารถแก้ไขได้เช่น ข้อจำกัดทางเศรษฐศาสตร์ งานที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูงกว่าในปัจจุบัน เป็นต้น

6.4 การบริหารความเสี่ยงและการป้องกันความเสี่ยง (Risk Management Assessment and Adjustment)

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งที้องค์กรสามารถขจัดหรือลดความเสี่ยงเหล่านั้น โดยมีขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) การศึกษาหาจุดที่อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยง
- 2) การวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง
- 3) การหาวิธีการลดหรือขจัดความเสี่ยง

ปัจจัยในการบริหารความเสี่ยงของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ได้แก่

- 1) ความสามารถในการทำให้ธุรกิจดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง
- 2) ความสามารถในการนำข้อมูลที่สูญเสียบ่ากลับคืนมา
- 3) ความปลอดภัยของข้อมูล

ปัจจัยเพิ่มเติมหากต้องทำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศ ได้แก่

- 1) ความสามารถในการรักษาข้อมูลความลับระหว่างองค์กร
- 2) ปัญหาการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา

7. การวัดผลความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงงาน (Measure Performance Improvement)

เพื่อพัฒนาคุณภาพของการให้บริการกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและดีขึ้นตลอดเวลา สิ่งที่ต้องกรควรพิจารณาในการทำสัญญาจัดจ้าง เช่น กระบวนการที่ให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบ และชนิดหรือรูปแบบของการจัดจ้าง เป็นต้น หากองค์กรต้องการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกหลายหน่วยงาน หรือ อาจจะต้องการให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งทางองค์กรควรให้ความช่วยเหลือหน่วยงานภายนอก ในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- 1) จัดเตรียมผู้ประสานงาน
- 2) กำหนดวิธีการบริหารจัดการประสิทธิภาพในการทำงาน
- 3) กำหนดวิธีการตรวจสอบสัญญาการจัดจ้าง
- 4) กำหนดวิธีตรวจสอบสถานภาพทางการเงิน
- 5) ความพยายามให้หน่วยงานภายนอกปฏิบัติตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

สิ่งที่จะต้องทำการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานภายนอก เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มี 2 ด้าน ดังนี้

7.1 การตรวจสอบรายงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Performance Reporting)

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการสื่อสาร การตรวจสอบ และการรายงานผล ของแต่ละระดับของการให้บริการ เพื่อนำผลเหล่านั้นมาออกแบบวิธีการรายงานผลและกำหนดแผนการประชุม โดยสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

- 1) กำหนดวิธีการตรวจสอบและการรายงานผลงาน
- 2) กำหนดเป้าหมายย่อยของเป้าหมายหลัก เพื่อวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
- 3) กำหนดผู้รับผิดชอบในการรายงานผลงาน
- 4) กำหนดแผนการติดตามการรายงานผลงาน
- 5) กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการรายงานผลงาน
- 6) กำหนดช่วงเวลาที่จะมีการรายงานผลงาน
- 7) กำหนดรูปแบบการรายงานผลงาน

ในหลายองค์กรนิยมใช้กระดานสีเพื่อรายงานผลงาน โดยนำระดับของการให้บริการทุกตัวชี้วัดมาแสดง เพื่อความสะดวกและรวดเร็วของผู้บริหารในการพิจารณา โดยจะกำหนดสีมี 3 สี คือ สีแดง สีเหลือง และสีเขียว แต่ละสีบ่งบอกถึงระดับของปัญหา หากเป็นสีแดงหมายถึงต้องทำการแก้ไขปัญหาทันที สีเหลืองหมายถึงอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ในอนาคตควรหาทางป้องกัน และสีเขียวหมายถึงอยู่ในสภาพปกติเท่ากับหรือดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด

7.2 การเรียนรู้และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning and Recalibration)

สิ่งที่ทำให้เกิดการเรียนรู้และการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ควรเริ่มจากการนำผลการดำเนินงานของเราเปรียบเทียบกับขององค์กรอื่น (Benchmarking) หากผลการดำเนินงานของเราต่ำกว่าแสดงว่าอาจเกิดความผิดพลาดจากการดำเนินงาน องค์กรต้องพยายามหาสาเหตุของปัญหา และกำหนดแผนการแก้ไขปัญหาทันที เช่น หากที่ตั้งของหน่วยงานภายนอกอยู่ไกลจากองค์กร ทางองค์กรควรกำหนดระยะเวลาในการส่งรายงาน และมีแผนเดินทางไปตรวจสอบให้มีความถี่มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถพบปัญหาและหาทางป้องกันได้เร็วขึ้น ประโยชน์ที่ได้จากการติดตามผลการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) สามารถประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับองค์กรที่ต้องแก้ไขปัญหาเดิมๆ
- 2) สามารถปฏิบัติได้ตามแผนที่กำหนดไว้ไม่คาดเคลื่อน
- 3) สามารถตรวจสอบประสิทธิภาพของวิธีที่ใช้ในการบริหารที่เป็นอยู่

แนวคิดช่วงของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก 3 เฟส (Three Phase of Offshore Execution)

ดังที่กล่าวไปแล้ว ในการวิเคราะห์เป้าหมายของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก สิ่งที่ต้องคำนึงจะต้องนำมาพิจารณาควบคู่กันไป คือ การตรวจสอบองค์กรที่มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกอยู่ช่วงใด เพื่อให้ทราบว่าจัดการบริหารจัดการในรูปแบบใด

ซึ่งทาง Robin และ Kalakota (2004) ได้กล่าวถึงช่วงของพัฒนาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมีอยู่ 3 เฟส องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ เพราะสามารถนำมากำหนดเป็นทิศทางขององค์กรที่จะประสบความสำเร็จสามารถทำได้ ดังตารางที่ 2.2 ดังนี้

The logo of Chiang Mai University is a circular emblem. In the center is a stylized elephant facing left, with a decorative tusk. Above the elephant is a traditional Thai lamp (Lampang) with a flame. The emblem is surrounded by a circular border containing the university's name in Thai script at the top and 'CHIANG MAI UNIVERSITY 1964' at the bottom. There are also decorative floral motifs on the sides.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved

ตารางที่ 2.2 ช่วงของการพัฒนาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก 3 เฟส

	การเริ่มต้นในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Offshore Entry)	การพัฒนาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Offshore Development)	การรวมการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Offshore Integration)
เป้าหมายหลัก	<ul style="list-style-type: none"> □ กำหนดรูปแบบการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก □ เลือกพื้นที่ให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบ □ กำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับ □ นำเสนอผลที่คาดว่าจะได้รับต่อผู้บริหาร 	<ul style="list-style-type: none"> □ ขยายการค้าเงินงานให้ครบทุกด้าน □ เปลี่ยนแนวความคิดจากหน่วยงานลงทุนเป็นหน่วยงานทำกำไร □ ค้นหาความเสี่ยงและความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นจากการจัดจ้าง 	<ul style="list-style-type: none"> □ ขยายขอบเขตและความสามารถของหน่วยงานภายนอก
บทบาทของผู้บริหาร โครงการในระดับองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> □ คัดสรรผู้ร่วมงานและกำหนดเป้าหมาย □ คัดสรรผู้ชำนาญการขององค์กร □ บริหารความแตกต่างระหว่างองค์กร □ เข้าใจในกฎหมายแรงงานของประเทศต่างๆ 	<ul style="list-style-type: none"> □ ดำเนินการจัดจ้างตามขั้นตอนที่กำหนด □ กำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย □ ตรวจสอบผลการดำเนินงานและจัดทำแผนรองรับกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> □ ผลักดันให้เกิดการรวมตัวกันของ การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกใน ระดับภูมิภาคและระดับโลก
คุณสมบัติของผู้บริหาร โครงการ	<ul style="list-style-type: none"> □ มีความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ และมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง □ มีความชำนาญในการเริ่มต้นโครงการ 	<ul style="list-style-type: none"> □ มีความเป็นผู้นำและปฏิบัติตามนโยบายของ องค์กร □ เป็นผู้ที่มีทักษะในการสื่อสารเป็นอย่างดี 	<ul style="list-style-type: none"> □ เป็นผู้ที่มีวิสัยภาวะในการทำงาน ร่วมกับทุกหน่วยงานทั้งภายในและ ภายนอก
บทบาทของผู้บริหารใน พื้นที่	<ul style="list-style-type: none"> □ นำเสนอภาพลักษณ์ขององค์กรต่อลูกค้า □ ให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนวิถีการทำงาน 	<ul style="list-style-type: none"> □ สร้างความมีจิตสำนึกให้เกิดขึ้นภายใน องค์กร □ มีการประสานงานที่ดีกับทุกหน่วยงานธุรกิจ 	<ul style="list-style-type: none"> □ สามารถรวบรวมการจัดจ้างทั้งใน ระดับภูมิภาคและระดับประเทศเข้า ไว้ด้วยกัน

แนวคิดประเภทของหน่วยงานภายนอก (Type of Offshore Vendor) มีอยู่ 3 ประเภท ดังนี้

จากแนวคิด การกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน ในการกำหนดขอบเขตของงานให้หน่วยงานภายนอกรับผิดชอบเป็นที่เรียบร้อยแล้ว หลังจากนั้นองค์กรจะต้องกำหนดประเภทของหน่วยงานภายนอก ที่องค์กรต้องการ รายละเอียด ดังนี้

1. ประเภทการทำงานอย่างต่อเนื่อง (Transaction Providers)

ในกระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องซ้ำๆ กันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถเพิ่มผลงานให้ดีขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อต้องการให้หน่วยงานภายนอกพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น และอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานเพิ่มขึ้นเท่านั้น โดยส่วนมากการจัดจ้างประเภทนี้มีมูลค่าประมาณ 1 – 5 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และอายุสัญญาการจัดจ้างประมาณ 1 - 2 ปี สำหรับเวลามาตรฐานที่ให้บริการจะกำหนดจากจำนวนครั้งของการให้บริการ สำหรับงานที่นิยมใช้รูปแบบนี้ เช่น งานบัญชีเงินเดือนพนักงาน งานศูนย์ตอบรับข้อมูล งานบันทึกข้อมูลลงในระบบ และงานบัญชีการใช้จ่ายของลูกค้า เป็นต้น

2. ประเภทการทำงานในกระบวนการหลัก (Process Providers)

การโอนงานที่เป็นกระบวนการหลักบางส่วนให้กับหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการและบริหารจัดการกระบวนการด้วยตนเอง องค์กรจะเป็นผู้กำหนดระดับการให้บริการ ให้กับหน่วยงานภายนอก เพื่อนำผลมาใช้ในการติดตามและประเมินผลงาน ส่วนการจัดจ้างประเภทนี้มีมูลค่าประมาณ 5 – 10 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี และอายุสัญญาจัดจ้างประมาณ 3 - 5 ปี สำหรับงานที่นิยมใช้รูปแบบนี้ เช่น งานศูนย์ตอบรับข้อมูล งานจัดทำบัญชีรายรับ – จ่าย งานพัฒนาความสามารถของระบบสารสนเทศ งานจัดทำบัญชีภาษี และงานบำรุงรักษาระบบ เป็นต้น

3. ประเภทการทำงานในหน้าที่หลักขององค์กร (Full-service Providers)

การกำหนดกระบวนการทางธุรกิจ ให้กับหน่วยงานภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบทั้งกระบวนการ โดยในบางครั้งหน่วยงานภายนอกอาจเสนอให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานทั้งหมด เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ทำงานของหน่วยงานภายนอกที่มีความชำนาญในเรื่องต่างๆ ประกอบกับการได้รับผิดชอบงานทั้งหมด จะดีกว่า 2 ประเภทแรกที่กล่าวมาข้างต้น เพราะสามารถเห็นภาพรวมของงานทั้งหมด ส่วนการจัดจ้างประเภทนี้มีมูลค่าประมาณ 50 – 100 ล้านดอลลาร์

สหรัฐต่อปี และอายุสัญญาจัดจ้างประมาณ 7 - 10 ปี สำหรับงานที่นิยมใช้รูปแบบนี้เช่น งานบริหารงานบุคคล งานสารสนเทศ และงานบริหารการเงินและบัญชี เป็นต้น

แนวคิดรูปแบบทางธุรกิจของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Offshore Outsourcing Business Models)

หลังจากที่องค์กร ตัดสินใจเลือกรูปแบบความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์กร ว่าองค์กรจะดำเนินงานด้วยตนเอง หรือ มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ประการต่อมาองค์กรจะต้อง กำหนดรูปแบบทางธุรกิจของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

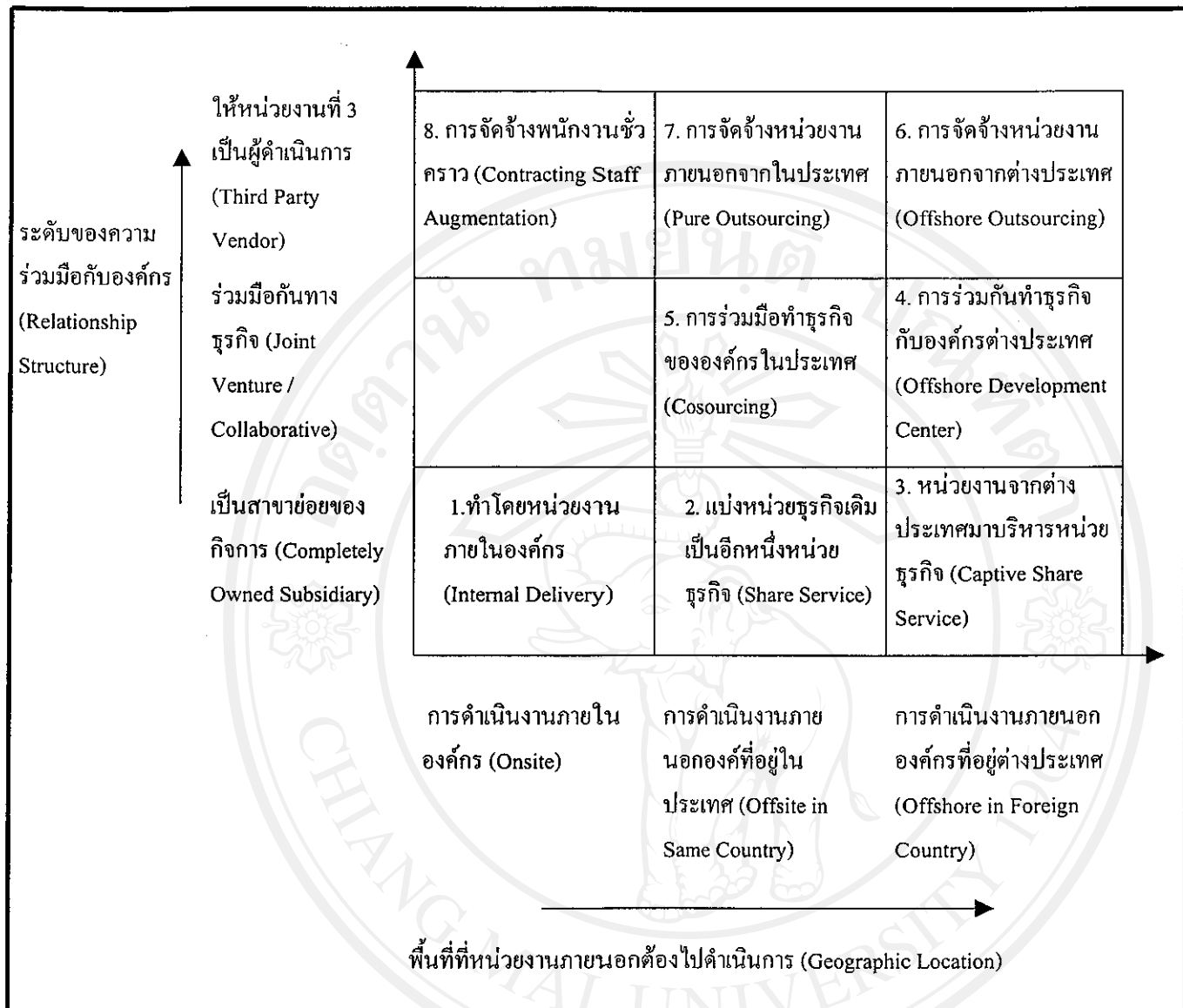
Robin และ Kalakota (2004) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารจัดการที่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์กร ดังรูปที่ 2.2 แสดงรูปแบบของการจัดการทางธุรกิจด้านการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ในสองมุมมอง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพื้นที่ที่หน่วยงานภายนอกต้องไปดำเนินการกับระดับของความร่วมมือกับองค์กร สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ด้านระดับของความร่วมมือกับองค์กร (Relationship Structure) แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการทำสัญญาให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ (Third Party Vendor / Pure Contract Offshore Outsourcing)

องค์กรจะมอบหมายความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานภายนอกเป็นผู้รับผิดชอบงาน โดยมีระดับของความรับผิดชอบ 3 ระดับดังนี้

- 1) ถ่ายโอนงานบางส่วนให้กับหน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ
- 2) ถ่ายโอนงานทั้งหมดให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการชั่วคราว เนื่องจากองค์กรอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนแปลง
- 3) ถ่ายโอนงานส่วนใหญ่ให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ องค์กรจะดำเนินงานในส่วนของงานหลักเท่านั้น ประมาณ 20% – 30% ของงานทั้งหมด



รูปที่ 2.2 รูปแบบของการจัดการทางธุรกิจด้านการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

1.2 ด้านการทำสัญญาร่วมมือกันทางธุรกิจ (Joint Venture / Collaborative)

การทำสัญญานี้ อาจจะทำเพียง 2 หรือมากกว่า 2 องค์กรขึ้นไป ทำข้อตกลงร่วมกันที่จะนำทรัพยากรของตนเองมาใช้เพื่อสร้างสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดประโยชน์กับธุรกิจของตนเอง โดยกำหนดระยะเวลา และเป้าหมายของการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ทำให้องค์กรสามารถประหยัดค่าใช้จ่าย และทรัพยากร อีกทั้งยังสามารถแบ่งเบาความรับผิดชอบระหว่างกัน

1.3 ด้านการทำสัญญาเป็นสาขาย่อยขององค์กร (Completely Owned Subsidiary / Captive Offshore Subsidiary)

การร่วมมือกันทางธุรกิจส่งผลให้หลายองค์กรประสบความสำเร็จเป็นอย่างมาก ในเวลาต่อมาหลายองค์กรต่างค้นพบวิธีการใหม่คือการเป็นสาขาย่อยขององค์กรที่ใหญ่กว่าโดยอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรนั้นที่อาจจะเปิดสาขาย่อยภายในประเทศหรือภายนอกประเทศก็ได้

2. ด้านพื้นที่ที่หน่วยงานภายนอกต้องไปปฏิบัติ (Geographic Location) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

2.1 ด้านปฏิบัติงานภายในองค์กร (Onsite / Onsite Outsourcing)

การให้รับผิดชอบงานเฉพาะด้านภายในองค์กรนี้ จะเริ่มจากการหาข้อมูล และสิ้นสุดที่การดำเนินงานแล้วเสร็จ จะเป็นไปตามขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย โดยเป็นงานที่มีคุณสมบัติ ดังนี้

- 1) เป็นงานฉุกเฉินที่ต้องดำเนินการอย่างเร่งด่วน
- 2) เป็นพื้นที่ที่มีความแปรปรวนต่อเหตุการณ์เลวร้าย
- 3) เป็นเงื่อนไขบางประการที่กำหนดจากเป้าหมายขององค์กรเพื่อต้องการให้มีส่วนร่วม

2.2 ด้านปฏิบัติงานภายนอกองค์กรที่อยู่ในประเทศ (Offsite in the Same Country / Offsite Outsourcing)

การดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายภายในประเทศ เช่น งานโครงการ หรืองานสนับสนุนหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น องค์กรจะต้องสามารถบริหารหน่วยงานภายนอกให้ดำเนินงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร ตรงตามเวลาและคุณภาพที่กำหนด

2.3 ด้านปฏิบัติงานนอกองค์กรที่อยู่ต่างประเทศ (Offshore in Foreign Country / Nearshore of Offshore Outsourcing)

การดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายที่ต่างประเทศโดยมีสำนักงานอยู่ในประเทศนั้น โดยมีลักษณะงานที่แตกต่างกันตามความถนัดของแต่ละประเทศ เช่น ประเทศอินเดียมีความชำนาญทาง Software หรือ ค่าจ้างแรงงานที่ประเทศเม็กซิโกถูกกว่า เป็นต้น จึงทำให้ขอบเขตของการจัดจ้างมีความแตกต่างกัน ในบางประเทศอาจจะจัดจ้างงานผลิตสินค้าและบริการเฉพาะส่วน แต่ในบางประเทศอาจจะ

จัดจ้างงานผลิตสินค้าและบริการแทนทั้งหมด จึงทำให้การจัดจ้างเพื่อผลิตสินค้าหนึ่งชิ้นอาจจะต้องใช้หลายประเทศหรืออาจจะใช้เพียงประเทศเดียวก็ได้ องค์กรต้องกำหนดแผนงานแต่ละโครงการให้ชัดเจน และต้องทำความเข้าใจแผนงานร่วมกัน จึงจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพ

รูปแบบการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก 8 รูปแบบ มีดังนี้

1. แบบให้หน่วยงานภายในองค์กรเป็นผู้ดำเนินการเอง (Internal Delivery)

การจัดตั้งทีมงาน โดยคัดสรรบุคลากรหรือหน่วยงานภายในองค์กรที่มีความชำนาญในเรื่องนั้นๆ ให้เป็นผู้รับผิดชอบ เช่น ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายบุคคล และฝ่ายสารสนเทศ โดยหน้าที่ มีดังนี้

- 1) ทำหน้าที่ประสานงาน
- 2) ให้ความช่วยเหลือ
- 3) บริหารความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายให้มีความเข้าใจซึ่งและกัน

ในบางครั้งอาจเกิดอุปสรรคหรือปัญหา ทางผู้รับผิดชอบจะต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อปรับเปลี่ยนวิธีหรือกระบวนการเหล่านั้น ข้อจำกัดที่สำคัญของการจัดการตามรูปแบบนี้คือ

- 1) องค์กรมีความใหญ่โตมากเกินไป ยากที่จะปรับเปลี่ยน
- 2) ความสามารถของผู้ที่จะมารับผิดชอบอาจมีไม่เพียงพอ

2. แบบแบ่งหน่วยธุรกิจเดิมเป็นอีกหนึ่งหน่วยธุรกิจ (Offsite Onshore Shared Services)

งานที่มีกระบวนการ ขั้นตอนการทำงาน และคุณสมบัติของพนักงานที่เหมือนกันทุกประการ ซึ่งจากเดิมดำเนินการเพียงหน่วยธุรกิจเดียว มาแยกออกจากกันเป็นหน่วยธุรกิจที่สอง หรืออาจจะมากกว่า ทำให้มีหน่วยธุรกิจเพิ่มมากขึ้นและมีเป้าหมายเดียวกัน สำหรับการจัดการตามรูปแบบนี้ในทุกหน่วยธุรกิจมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง เช่น ด้านการเงินและบัญชี การจัดการทรัพยากรบุคคล และการบริหารระบบสารสนเทศ หรือที่เรียกว่า หน่วยธุรกิจเพื่อการลงทุน เป็นกลยุทธ์ที่ไม่นิยมเพราะประโยชน์ที่ได้มีเพียงทำให้เกิดความคุ้มค่าทางเศรษฐศาสตร์ด้านปริมาณ หรือความสามารถในการขยายขนาดของกิจการให้ใหญ่ขึ้นเพียงเท่านั้น

โดยส่วนใหญ่องค์กรที่ดำเนินการตามรูปแบบนี้ มักจะเลือกงานที่สนับสนุนกระบวนการและกิจกรรมต่างๆ กระจายไปตามหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่เป็นหน่วยธุรกิจหลักขององค์กร หน่วยธุรกิจหลักจะมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นหน่วยงานที่สามารถกำหนดตัวชี้วัดและประเมินผลได้
- 2) เป็นหน่วยงานที่สามารถสร้างรายได้หลักให้กับองค์กร
- 3) เป็นหน่วยงานที่มีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการดำเนินงานภายในหน่วยธุรกิจ

3. แบบให้หน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศมาทำงานสนับสนุนให้กับหน่วยธุรกิจต่างๆ ขององค์กร (Offshore Captive Shared Services)

การนำความต้องการของหน่วยธุรกิจต่างๆ ที่ต้องการให้สนับสนุนงานหลักโดยมีลักษณะงานเหมือนกัน จะนำความต้องการเหล่านั้นมารวบรวมและจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศให้เป็นผู้ดำเนินการ ตัวอย่างของงานสนับสนุนเหล่านี้ เช่น งานขาย งานจัดการทั่วไป และงานธุรการ เป็นต้น

4. แบบร่วมมือทางธุรกิจกับองค์กรอื่นจากต่างประเทศ (Offshore Development Centers)

การสร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรจากต่างประเทศ โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างสินค้าและบริการ และมีวิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศอเมริกาบางองค์กรทำสัญญากับองค์กรในประเทศอินเดียให้เป็นผู้ผลิตซอฟต์แวร์ โดยถือว่าองค์กรดังกล่าวเป็นผู้ร่วมลงทุน จึงเสมือนเป็นการกระจายความรับผิดชอบให้กับอีกองค์กรหนึ่งที่มีความชำนาญมากกว่า ในข้อตกลงนี้สามารถที่จะปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานได้ตามความต้องการ และมีการเก็บรักษาข้อมูลความลับเป็นอย่างดี ถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมได้ง่ายก็ตาม ผู้บริหารของทั้งสององค์กรจะต้องให้ความทุ่มเทในการบริหารจัดการอย่างมากจึงจะดำเนินธุรกิจร่วมกันได้อย่างประสบความสำเร็จ

5. แบบความร่วมมือทางธุรกิจกับองค์กรอื่นที่อยู่ในประเทศเดียวกัน (Co-sourcing)

การที่สององค์กรทำสัญญาหรือข้อตกลงความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างกัน เพื่อสร้างสินค้าและบริการร่วมกัน องค์กรทั้งสองมีเป้าหมายร่วมกัน จึงทำให้ต้องพยายามสร้างความสมดุลระหว่างการควบคุมที่เข้มงวดกับความยืดหยุ่นที่ควรผ่อนผัน

ข้อเสียของแบบร่วมมือทางธุรกิจกับองค์กรอื่นที่อยู่ในประเทศเดียวกัน คือ หากองค์กรใด องค์กรหนึ่งมีกระบวนการทางธุรกิจที่ชัดเจน องค์กรนั้นจะเสนอทางเลือกของตนเอง ซึ่งจะเป็นอุปสรรค สำคัญในการทำข้อตกลงระหว่างกัน ต่างฝ่ายจะพยายามให้อีกฝ่ายใช้กระบวนการของตนเอง ทำให้โอกาส ที่จะตกลงกันไม่ได้มีค่อนข้างสูง

ข้อดีของแบบร่วมมือทางธุรกิจกับองค์กรอื่นที่อยู่ในประเทศเดียวกัน คือ หากองค์กรทั้งสอง นำจุดแข็งมาไว้ด้วยกัน จะทำให้เกิดแนวทางใหม่สำหรับการดำเนินธุรกิจร่วมกัน ส่งผลให้มีการพัฒนาสินค้าและบริการที่ดีขึ้น

6. แบบจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศ (Offshore Outsourcing)

รูปแบบที่องค์กรต้องการทำสัญญาการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากต่างประเทศที่มีต้นทุน ต่ำกว่าดำเนินการเอง ถึงแม้ว่าจะมีต้นทุนต่ำกว่าก็ตาม โดยปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญคือการประสานงาน ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกอย่างสม่ำเสมอ และสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระบวนการ ทางธุรกิจ ประกอบด้วย 2 เรื่องหลักคือ

- 1) การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าทุกราย
- 2) การถ่ายโอนข้อมูลระหว่างองค์กร

จากบทความเรื่อง What You Should Know Before Outsourcing (Dean Leans and the Silicon Valley C.O.P., 2003: Online) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการจัดจ้างรูปแบบนี้ว่าเป็นรูปแบบที่ต่าง ประเทศนิยมใช้กันมาก เพราะทำให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนเป็นอย่างมาก รวมทั้งมีประสิทธิภาพต่อ การตอบสนองกับปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และหากเป็นประเทศที่มีความชำนาญเฉพาะทางด้วยแล้ว ก็จะทำให้ เป็นแหล่งความรู้ที่ดียิ่งอีกทางหนึ่ง ประโยชน์ที่ได้รับจากการบริหารจัดการที่ดีจะทำให้องค์กรสามารถ ประหยัดค่าใช้จ่ายในการลงทุนอย่างมาก ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งมอบงานตามคุณ ภาพที่กำหนด ส่วนภายในองค์กรผู้บริหารควรให้ความสำคัญด้านทักษะการบริหารจัดการ และทักษะด้าน การติดต่อประสานงาน

7. แบบจัดจ้างหน่วยงานภายนอกภายในประเทศให้ดำเนินงานทั้งกระบวนการ (Pure IT or Business Process Outsourcing)

การแบ่งกระบวนการทางธุรกิจทั้งหมดออกมาเป็นกระบวนการหลัก เพื่อให้หน่วยงานภายนอกมาดำเนินการแทน โดยองค์กรจะกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบและตัวชี้วัดผลของระดับการให้บริการ

สำหรับระยะเวลาของการจัดจ้างประมาณ 5 – 10 ปี ต่อสัญญาการจัดจ้างแต่ละครั้ง ซึ่งรูปแบบนี้กำลังที่เป็นที่นิยมใช้กันใน 2 ธุรกิจคือ ด้านงานสารสนเทศ และด้านกระบวนการทางธุรกิจ สำหรับสาเหตุของการจัดจ้างมี 2 ประการคือ พนักงานขององค์กรมีทักษะและความสามารถไม่เพียงพอ และพนักงานขององค์กรมีเวลาไม่เพียงพอ

ข้อดีของการจัดจ้างรูปแบบนี้ คือ

- 1) ต้นทุนในการจัดจ้างต่ำ
- 2) สามารถลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการลงได้
- 3) สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้อย่างสม่ำเสมอ

ข้อเสียของการจัดการรูปแบบนี้ คือ

- 1) หน่วยงานภายนอกมักให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์มากเกินไป
- 2) ให้ความสำคัญต่อเป้าหมายของการทำงานน้อยเกินไป
- 3) ต้นทุนส่วนใหญ่ในการลงทุนขององค์กร จะอยู่ที่การบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรมากกว่าการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลงานใหม่ๆ

จากบทความเรื่อง What You Should Know Before Outsourcing (Dean Leans and the Silicon Valley C.O.P., 2003: Online) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของการจัดจ้างรูปแบบนี้ว่า พนักงานจะมีเวลาเพิ่มขึ้นทำให้สามารถพัฒนาพนักงานเพื่อนำไปใช้ในงานที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และทำให้ต้นทุนของสินค้าลดลง จึงทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าในราคาที่ถูกลง

8. แบบจัดจ้างพนักงานหรือหน่วยงานภายนอกชั่วคราว (Staff Augmentation, Contracting, or Temporary Services : SG&A)

การแบ่งเบางานประจำที่มีอยู่จำนวนมากของพนักงานประจำมาให้พนักงานชั่วคราวเป็นผู้ดำเนินการ ทำให้ลดค่าใช้จ่ายในการจัดหาพนักงานประจำได้ เช่น การสรรหาบุคลากรการฝึกอบรม และการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร เป็นต้น ผลที่ได้รับคือพนักงานประจำมีเวลามากพอที่จะทำงานในส่วนที่สามารถสร้างรายได้ให้กับองค์กรและสามารถใช้เวลาที่เหลือในการทำงานหลักขององค์กร

แนวคิดในการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกให้ตรงกับความต้องการ (Selecting the Right Vendor)

หลังจากที่องค์กรได้ทำการตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารจัดการตามแนวทางขององค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เป็นที่เรียบร้อยแล้ว ประการต่อมาองค์กรจะต้องตัดสินใจคัดเลือกหน่วยงานภายนอกให้ตรงกับความต้องการ จากรูปที่ 2.3 ที่แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อคัดเลือกหน่วยงานภายนอก ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. การกำหนดคณะทำงานจัดจ้างหน่วยงานภายนอก (Identify : Assemble Your Core Team)

ขั้นตอนในการค้นหาผู้ที่จะสามารถประเมินความสามารถของหน่วยงานภายนอก และเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกได้เป็นอย่างดี โดยต้องเป็นกลุ่มคนที่มีความชำนาญและประสบการณ์สูง โดยต้องเป็นตัวแทนที่มาจากฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายที่จะทำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ฝ่ายกฎหมาย และฝ่ายบุคคล เป็นต้น องค์กรจะต้องกำหนดบทบาทและหน้าที่ของคณะทำงานฯ ให้ชัดเจน

สิ่งที่คณะทำงานฯ จะต้องดำเนินการมี ดังนี้

- 1) เรียนรู้วิธีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยศึกษาจากองค์กรอื่นๆ หรือจากผู้มีประสบการณ์
- 2) เปรียบเทียบกระบวนการทำงานขององค์กรเรากับองค์กรอื่น เพื่อหาความแตกต่างด้านกระบวนการทำงานของทั้งสององค์กร
- 3) นำข้อเปรียบเทียบเหล่านั้นมากำหนดเป็นข้อควรพิจารณาสำหรับองค์กร



รูปที่ 2.3 ขั้นตอนการคัดเลือกหน่วยงานภายนอก

2. การขอข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงานภายนอก (Request for Information)

เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการพิจารณาคุณสมบัติเบื้องต้นของหน่วยงานภายนอกแต่ละราย ทำให้องค์กรสามารถคัดเลือกหน่วยงานภายนอกที่มีคุณสมบัติไม่ตรงกับความต้องการ และได้หน่วยงานภายนอกที่องค์กรสนใจเพื่อนำไปประเมินคัดเลือกหน่วยงานภายนอกแต่ละรายต่อไป

สำหรับข้อมูลที่ต้องการขึ้นอยู่กับความสนใจขององค์กรส่วนใหญ่ โดยจะต้องเป็นข้อมูลเบื้องต้นที่สามารถวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร จะใช้วิธีการส่งแบบสอบถามไปยังหน่วยงานภายนอก ในแบบสอบถามนี้จะอธิบายถึงจุดมุ่งหมาย เป้าหมาย และสาเหตุขององค์กรที่ต้องการให้มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่กำหนดในแบบสอบถาม เช่น

- 1) ขนาดบริษัทของหน่วยงานภายนอก
- 2) ความมีเสถียรภาพของหน่วยงานภายนอก
- 3) ตำแหน่งที่ตั้ง และสภาพโดยรวมของสำนักงานของหน่วยงานภายนอก
- 4) กระบวนการที่มีคุณภาพของหน่วยงานภายนอก
- 5) ทักษะ ความรู้ และความชำนาญของหน่วยงานภายนอก

3. การประเมินข้อมูลเบื้องต้นของหน่วยงานภายนอก (Evaluation Information)

การประเมินข้อมูลเบื้องต้นนี้ เพื่อคัดลอกหน่วยงานภายนอกที่ไม่ผ่านข้อกำหนดพื้นฐานขององค์กรออกไป ทำให้ใช้เวลาในการพิจารณาในรายละเอียดของหน่วยงานภายนอกแต่ละรายน้อยลง และตรงตามความต้องการขององค์กรมากที่สุด สำหรับการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกควรมีความยุติธรรมตรงไปตรงมา ซึ่งข้อกำหนดที่ใช้ในการประเมินเพื่อทำให้เกิดความชัดเจนมี ดังนี้

- 1) ควรกำหนดระเบียบที่ใช้ในการคัดเลือกและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน (Compatibility Concerning Procedure)
- 2) ควรมีข้อกำหนดสำหรับการรับประกันคุณภาพ (Quality Assurance Control)
- 3) ควรมีข้อกำหนดด้านอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ในการทำงานของหน่วยงานภายนอก (Infrastructure)
- 4) ควรมีข้อกำหนดด้านความปลอดภัย (Security)

4. การร้องขอใบนำเสนอโครงการจากหน่วยงานภายนอก (Request for Proposal)

หลังจากที่ได้ให้หน่วยงานภายนอกตรงตามข้อกำหนดที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ให้หน่วยงานภายนอกเหล่านั้นจัดทำใบเสนอโครงการมายังองค์กร (Request for Proposal : RFP) สำหรับหัวข้อที่ควรระบุในใบร้องขอให้หน่วยงานภายนอกนำเสนอโครงการ ประกอบด้วย

- 1) กลุ่มของทักษะความสามารถที่เข้ากันกับองค์กร
- 2) ต้นทุนที่ใช้ในการดำเนินงาน
- 3) ทักษะทางภาษา
- 4) ระบบความปลอดภัย
- 5) วิธีการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้จะเกิดวิกฤตใดๆ ก็ตาม
- 6) วิธีการป้องกันระบบสารสนเทศ
- 7) อุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานของหน่วยงานภายนอก
- 8) ใบแสดงคุณภาพการทำงานของหน่วยงานภายนอก

5. การประเมินและคัดเลือกหน่วยงานภายนอก (Due Diligence)

ปัจจัยที่องค์กรใช้ในการพิจารณาคัดเลือกหน่วยงานภายนอกควรเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานในอนาคต มีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกดังนี้

- 1) วิเคราะห์โครงสร้างของทีมงานและผู้บริหาร
- 2) ตรวจสอบประสบการณ์การทำงานของบุคคลเหล่านั้น
- 3) ตรวจสอบความชำนาญของพนักงานในหน่วยงานภายนอก
- 4) ตรวจสอบวัฒนธรรมองค์กร และจุดมุ่งหมายในการทำธุรกิจของหน่วยงานภายนอก
- 5) วิเคราะห์สภาพทางการเงินของหน่วยงานภายนอก
- 6) สำหรับการคัดเลือกในขั้นตอนนี้ ควรเลือกหน่วยงานภายนอกที่ดีที่สุดเพียง 3 หน่วยงาน เพื่อเข้ามาสัมภาษณ์ หรืออาจหาข้อมูลอ้างอิงอื่นๆ ที่เชื่อถือได้มาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง

หากเป็นการสัมภาษณ์ ส่วนใหญ่มักจะเป็นคำถามที่ต้องการทราบข้อมูลในอดีต ซึ่งจะต้องแยกการสอบถามของแต่ละหน่วยงานออกจากกัน โดยมีลักษณะคำถาม ดังนี้

- 1) เหตุผลที่ต้องการรับงานนี้ของหน่วยงานภายนอก
- 2) จุดที่ควรปรับปรุงในองค์กรของหน่วยงานภายนอก
- 3) สิ่งที่ได้เรียนรู้จากการดำเนินงานที่ผ่านมา และการนำมาประยุกต์ใช้งาน

สำหรับข้อมูลอ้างอิงอื่นๆ ที่จะต้องตรวจสอบเพิ่มเติม ดังนี้

- 1) ความสามารถในการบริหารโครงการในอดีตที่ผ่านมา
- 2) ความสำเร็จของการดำเนินงานในปัจจุบัน
- 3) ระดับคุณภาพและมาตรฐานของการให้บริการ
- 4) ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาทำได้ตรงกับข้อกำหนดในสัญญาหรือไม่
- 5) กระบวนการของหน่วยงานภายนอกที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร

อุปสรรคที่อาจทำให้การจัดจ้างไม่ประสบความสำเร็จ มี 2 ประการคือ

- 1) องค์กรไม่สามารถทำให้หน่วยงานภายนอกยอมรับตามข้อตกลงที่กำหนด
- 2) มีโอกาสที่ข้อกำหนดเหล่านั้น ไม่ครอบคลุมทุกประเด็นที่อาจก่อให้เกิดปัญหาระหว่างกัน

6. การเยี่ยมชมสำนักงานของหน่วยงานภายนอก (Site Visit)

องค์กรควรไปเยี่ยมชมสำนักงานของหน่วยงานภายนอกก่อนลงนามในสัญญาจัดจ้าง เพื่อพบปะพูดคุยกับหัวหน้าทีม ผู้บริหารโครงการ ผู้ให้บริการหลังการขาย และผู้บริหารระดับสูงของหน่วยงานภายนอก

คำถามที่ใช้ในการสอบถามหน่วยงานภายนอกเพื่อหาข้อมูลเพิ่มเติม มีดังนี้

- 1) กระบวนการคัดเลือกพนักงานใหม่
- 2) วิธีที่ใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อคัดเลือกพนักงานใหม่
- 3) กระบวนการทำงานของหน่วยงานภายนอก
- 4) สำหรับการตรวจสอบทางเทคนิคควรนำผู้ชำนาญการขององค์กรไปด้วย เพื่อสอบถามข้อมูลโดยตรงกับผู้ชำนาญการของหน่วยงานภายนอก
- 5) โครงสร้างการทำงาน เช่น ระบบทดแทนความสูญเสีย และประสิทธิภาพของโครงสร้างการทำงานต่างๆ เป็นต้น

- 6) เครื่องใช้สำนักงานต่างๆ เช่น ระบบปรับอากาศ การจัดที่นั่งภายในสำนักงาน และ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ที่ทันสมัย เป็นต้น เพื่อประเมินสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 7) สอบถามอัตราการผลิตของพนักงาน เพื่อวิเคราะห์ปัญหาการบริหารจัดการภายใน

หัวข้อในการประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านต่างๆ เมื่อเดินทางไปเยี่ยมชมสำนักงานของหน่วยงานภายนอก มีดังนี้

- 1) เทคนิคที่ใช้ในการจัดการสำนักงานของหน่วยงานภายนอก
- 2) วัฒนธรรมที่ใช้ในการทำงานร่วมกัน
- 3) นโยบายเกี่ยวกับความปลอดภัยด้านต่างๆ
- 4) คุณภาพของทรัพยากรบุคคล
- 5) ความชำนาญของการทำงานโครงการ

7. การทดสอบการทำงานจริง (Test Pilot)

กลยุทธ์ที่หลายองค์กรนำมาใช้เพื่อสร้างความมั่นใจในความสามารถของหน่วยงานภายนอก โดยทำการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อนการปฏิบัติงานจริง หน่วยงานภายนอกจะปฏิบัติตามแนวทางและสร้างผลลัพธ์ตามที่องค์กรกำหนด เพื่อประเมินความสามารถของหน่วยงานภายนอก ก่อนที่จะลงนามในสัญญาจัดจ้าง พื้นที่และขอบเขตที่ให้หน่วยงานภายนอกทำการทดสอบขึ้นอยู่กับข้อตกลงระหว่างกัน ส่วนใหญ่จะประมาณ 10 % ของเนื้องานทั้งหมดหรือบางครั้งอาจมากกว่า 10% ตามแต่ข้อตกลงระหว่างกัน

8. การสรุปผลคัดเลือกหน่วยงานภายนอก (Finalize the Decision)

องค์กรจะต้องกำหนดจำนวนหน่วยงานภายนอกที่ต้องการจัดจ้าง ขึ้นอยู่กับนโยบายการกระจายความเสี่ยง หลังจากนั้นจึงลงนามในสัญญาจัดจ้างหน่วยงานภายนอกต่อไป

บททวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในอุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคม

จากรายงานผลการวิจัยของบริษัท Ovum (2003) เรื่อง Outsourcing Wireless Operators' Infrastructure ได้รายงานให้ทราบถึงประโยชน์ที่ได้รับจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อมาดำเนินการด้านเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ มีดังนี้

- 1) เกิดความคุ้มค่าตามหลักเศรษฐศาสตร์ โดยที่องค์กรจะมีขนาดใหญ่ขึ้นแต่มีต้นทุนดำเนินการลดลง และยังคงสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรเพิ่มขึ้นได้
- 2) เกิดความคุ้มค่าตามหลักเศรษฐศาสตร์ โดยองค์กรสามารถกำหนดขอบเขตของงานได้ชัดเจน และแบ่งงานเป็นหลายงาน เพื่อให้หลายหน่วยงานดำเนินการ
- 3) สามารถประมาณการต้นทุนดำเนินการที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตได้
- 4) ปรับเปลี่ยนต้นทุนคงที่ ให้เป็น ต้นทุนผันแปร
- 5) เพิ่มพูนความรู้ของคนในองค์กรให้อยู่ในระดับโลก
- 6) กระจายความเสี่ยงไปยังผู้รับจ้าง
- 7) มีความพร้อมมากขึ้น ในการเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

จากรายงานดังกล่าว มีประโยชน์ที่หลายองค์กรได้รับจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งในปี 2546 ที่ผ่านมามีบริษัท Telecom New Zealand Company Limited บริษัท O2 Company Limited ในประเทศ เนเธอร์แลนด์ บริษัท Tele Ring Company Limited ในประเทศออสเตรเลีย และบริษัท Hutchinson Company Limited ในประเทศ ออสเตรเลีย เป็นต้น จากการสำรวจที่ผ่านมาของบริษัท Hutchinson Company Limited พบว่าบริษัทมีราคาหุ้นเพิ่มขึ้น และอัตราผลตอบแทนเพิ่มขึ้นเป็น 16% ต่อเนื่องจากปี 2546 จึงทำให้มีหลายบริษัทเห็นข้อดีในจุดนี้จึงคิดที่จะนำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาใช้เป็นกลยุทธ์ขององค์กรเช่น บริษัท Amena Company Limited ของประเทศสเปน และบริษัท ONE Company Limited ของประเทศออสเตรเลีย เป็นต้น

โดยบริษัท Orange Company Limited บริษัท Hi3G Access Company Limited และบริษัท Europolitan Vodafone Company Limited แห่งประเทศสวีเดน ที่มีโครงการสร้างเครือข่าย Third Generation (3G) ขึ้นในประเทศสวีเดน โดยใช้แนวทางในการร่วมมือกันในการสร้างเครือข่ายให้เป็นเครือข่ายเดี่ยว และมีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกให้เป็นผู้ดำเนินการแทน โดยจัดจ้างบริษัท NOKIA Company Limited เป็นผู้รับผิดชอบด้านระบบคลื่นรับส่งสัญญาณของเครือข่าย (Radio Network) จึงเป็น

จุดเริ่มต้นที่ทำให้ผู้ให้บริการเครือข่ายหลายรายหันมาพิจารณานำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาใช้กันมากขึ้นเพื่อก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นอยู่ในขณะนี้

2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ จากหน่วยงานบริการภายนอก โรงพยาบาลกำแพงเพชร จังหวัดกำแพงเพชร

การศึกษางานค้นคว้าอิสระเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ จากหน่วยงานบริการภายนอก โรงพยาบาลกำแพงเพชร” (โดยรัตติยา วรรณวงศ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานบริการภายนอกของโรงพยาบาลกำแพงเพชร โดยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์บุคลากรผู้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและเก็บข้อมูลจากเอกสารแล้วนำมาวิเคราะห์ โดยมีขั้นตอนหลักในการศึกษา 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ทิศทางอนาคตของโรงพยาบาล 3) บริการเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานภายนอกที่มีให้บริการ 4) ความต้องการเทคโนโลยีสารสนเทศและปัญหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาล 5) เทคโนโลยีสารสนเทศที่ต้องใช้บริการจากหน่วยงานบริการภายนอก 6) แผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการใช้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานบริการภายนอก สำหรับโรงพยาบาลกำแพงเพชร เพื่อให้ได้แผนเชิงกลยุทธ์การใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานบริการภายนอก

ผลการศึกษาพบว่า เทคโนโลยีสารสนเทศจะเข้ามามีบทบาทต่อองค์กรมากขึ้น และมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว การบริการของภาครัฐจะต้องมีการปรับตัวไปสู่คุณภาพและลดต้นทุน ประชาชนมีความคาดหวังต่อคุณภาพสูงขึ้น โรงพยาบาลกำแพงเพชรได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้คือ “ถ้าเลิศบริการ มาตรฐานการรักษา พัฒนาวิชาการ สู่วิทยาศาสตร์คุณภาพ” นำไปสู่ภารกิจที่หลากหลายของโรงพยาบาล และได้มีการริเริ่มนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของโรงพยาบาลตั้งแต่ปี 2538 โดยได้ดำเนินการจากแหล่งภายในทั้งหมด (Total Insourcing) สามารถแบ่งภาระงานได้ดังนี้ 1) Information System Management 2) Information System Processing 3) Application Development and Maintenance 4) Desktop Support 5) Information Technology Service และ 6) Communication and Network จากภาระงานที่มีมากขึ้น ทำให้การพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลดำเนินไปอย่างล่าช้า ประสบปัญหาหลายด้าน เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเพื่อรับผิดชอบภาระงานโดยตรง อีกทั้งโรงพยาบาลจะต้องปรับทิศทางไปสู่การประกันคุณภาพ โรงพยาบาลอีกด้วย

จากปัญหาและทิศทางใหม่ดังกล่าวจึงนำไปสู่กระบวนการพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของโรงพยาบาลกำแพงเพชร การพิจารณาการใช้บริการด้าน

เทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยบริการภายนอกเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่จะช่วยให้โรงพยาบาลสามารถเพิ่มประสิทธิภาพ ลดภาระงานที่มีใช้งานหลัก รับความรู้นวัตกรรมใหม่ บริหารงบประมาณได้เหมาะสม และลดเวลาการได้มาของระบบ ทำให้ลดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไปได้ ซึ่งการพิจารณาคัดเลือกภาระงานที่สามารถใช้บริการจากแหล่งภายนอกได้นั้น จำเป็นต้องวิเคราะห์ลักษณะของภาระงานทั้ง 6 ด้าน โดยพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้ 1) เกี่ยวข้องกับความลับขององค์กร 2) งานที่มีมาตรฐาน 3) ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ 4) ระดับความสำคัญของงาน จากปัจจัยทั้ง 4 ด้านนี้สามารถนำเทคนิค Matrix มาใช้เพื่อสร้างทางเลือกในการระบุแหล่งที่ให้บริการที่เหมาะสมกับโรงพยาบาลได้ ซึ่งพบว่าภาระงานด้าน Information System Management และด้าน Information System Processing จำเป็นที่จะต้องดำเนินงานโดยแหล่งภายในของโรงพยาบาล ส่วนด้าน Application Development and Maintenance ด้าน Information Technology and Services ด้าน Desktop Support และด้าน Communication and Network สามารถใช้บริการจากแหล่งภายนอกได้ ดังนั้น โรงพยาบาลกำแพงเพชรควรจะเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานจาก Total Insourcing เป็น Selective Sourcing ได้ระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญไว้ด้วย 9 ข้อ ได้แก่ 1) ความเข้าใจในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และแผนงาน 3) การเลือกผู้ให้บริการอย่างถูกต้อง 4) การดำเนินการบริหารความสัมพันธ์กับผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง 5) การกำหนดโครงสร้างของสัญญาอย่างเหมาะสม 6) ดำเนินการสื่อสารกับบุคคลและหน่วยงานที่จะได้รับผลกระทบ 7) ความร่วมมือและการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง 8) การสนับสนุนด้านการเงินอย่างทันเวลา และ 9) ใช้คำแนะนำจากภายนอก