

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการศึกษา

การจัดทำเครือข่ายแผนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ด้านงานบำรุงรักษาเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในเขตภาคเหนือ ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำหรับอุปกรณ์องค์ประกอบของสถานีฐาน โดยใช้วิธีการตามแนวคิดของ Robin และ Kalakota (2004) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก 7 ขั้นตอน สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ จำเป็นที่ต้องทำการศึกษาใน 4 ขั้นตอนแรกเท่านั้น ด้วยเหตุผลจากการดำเนินงานใน 3 ขั้นตอนสุดท้ายยังไม่มีกรปฏิบัติจริงจึงไม่สามารถเก็บข้อมูลเพื่อทำการศึกษา

จากแนวคิดเรื่อง กระบวนการของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วสำหรับ 4 ขั้นตอน ผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ ได้นำมาจัดทำเป็นกระบวนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกขององค์กรขึ้น โดยมีการปรับเปลี่ยนบางขั้นตอนที่อยู่ในแนวคิดดังกล่าว ให้ตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง สามารถสรุปผลการศึกษาได้ ดังนี้

#### 1. การวิเคราะห์เป้าหมายของการจัดจ้าง

##### 1.1 ความเหมาะสมของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

พิจารณาจาก แนวคิดรูปแบบทางธุรกิจของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก นำเป้าหมายหลักของพัฒนาการตามกลยุทธ์ 3 ระดับของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และนำเป้าหมายของแต่ละช่วงมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ได้จากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก พบว่าการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกขององค์กรอยู่ในช่วงที่ 2 คือ ช่วงของพัฒนาการการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก โดยมีเป้าหมาย 2 ประการ คือ 1) เพื่อแบ่งเบางานที่ไม่ใช่งานหลักขององค์กร ให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ และ 2) เพื่อลดต้นทุนในการปฏิบัติงานด้านบำรุงรักษาเครือข่ายฯ ให้กับองค์กร

## 1.2 ขอบเขตของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

### 1.2.1 การคัดเลือกกระบวนการจัดจ้าง

จากนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ที่กำหนดให้จัดทำแผนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกด้านงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ นั้น ผลจากการศึกษา พบว่า กระบวนการทำงานด้านงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ มีงานอยู่ 2 รูปแบบ คือ 1) งานแก้ไขปัญหา (Corrective) และ 2) งานป้องกันปัญหา (Preventive) ซึ่งหน่วยงานภายนอกสามารถที่จะบริหารจัดการด้วยตนเอง โดยสามารถปรึกษาทีมงานวิศวกรขององค์กรหากเกิดปัญหาขึ้น อีกทั้งมีระบบ Trouble Ticket System (TTS) ในการรับส่งงานระหว่างหน่วยงานภายนอกและองค์กร ทำให้สามารถควบคุมการทำงานได้ง่าย มีความเหมาะสมที่จัดจ้างให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการอยู่ 4 ประการคือ 1) เป็นงานที่มีต้นทุนการจัดจ้างในระยะยาวที่ต่ำกว่าองค์กรดำเนินการเอง 2) มีลักษณะงานที่ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ เพราะมีเทคโนโลยีมาช่วยในการปฏิบัติงาน 3) เป็นกระบวนการที่สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ง่ายเพราะมีระบบ Trouble Ticket System (TTS) มาช่วยในการบริหารจัดการ และ 4) มีลักษณะงานที่ไม่ต้องอาศัยทักษะความชำนาญมากนัก และมีหน่วยงานภายนอกหลายรายที่สามารถปฏิบัติงานแทนได้

### 1.2.2 การวิเคราะห์หาความแตกต่างระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก มี 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านต้นทุนดำเนินการ จากการศึกษาต้นทุนของงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ พบว่า หากหน่วยงานภายนอกหรือองค์กรเป็นผู้ดำเนินการแล้วจะต้องมีต้นทุนที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน คือ ค่าน้ำมัน และจำนวนรถยนต์ที่ใช้ และต้นทุนที่ทำให้มีความแตกต่างกันระหว่างหน่วยงานภายนอกและองค์กร คือ ต้นทุนในการจ้างพนักงาน โดยเมื่อคิดค่าจ้างพนักงานขององค์กรในระยะยาวแล้ว พบว่ามีค่าจ้างที่สูงกว่าการจ้างหน่วยงานภายนอก

2) ด้านกระบวนการทางธุรกิจ กระบวนการทางธุรกิจที่หน่วยงานภายนอกกำลังดำเนินการอยู่จะต้องมีความสอดคล้องกับงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ เช่น ความรู้ความชำนาญ การตั้งทีมงานประจำตามพื้นที่ในจังหวัดสำคัญ การเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งภายในและภายนอก การมีทีมงานที่สามารถทดแทนกันได้ และข้อกำหนดเกี่ยวกับการโยกย้ายกำลังคน เป็นต้น

3) ด้านความสัมพันธ์ทางคุณภาพด้านต่างๆ ปัจจัยสำคัญของคุณภาพที่ดี ที่องค์กรและหน่วยงานภายนอกจะต้องดำเนินการมี 2 ปัจจัยคือ 1) ด้านคุณภาพในการบริหารจัดการ องค์กรจะต้อง

ให้ความสำคัญกับการติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายนอก และหน่วยงานภายนอกจะต้องบริหารจัดการให้พนักงานปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย และ 2) ด้านความรู้ความสามารถของพนักงาน องค์กรจะต้องเพิ่มความรู้ในการบริหารจัดการให้กับพนักงานของตนเอง และหน่วยงานภายนอกจะต้องพยายามเพิ่มความรู้ให้กับพนักงานของตนเอง เช่นกัน

4) ด้านขั้นตอนการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรจะเป็นผู้จัดทำเพื่อใช้ในการสอนงานและเพื่อเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานภายนอก

### 1.2.3 การกำหนดขอบเขตของงานให้ชัดเจน

จากการศึกษา พบว่าระบบที่สำคัญในงานด้านบำรุงรักษาเครือข่ายฯ มี 3 ระบบ คือ ระบบชุมสายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ระบบสื่อสัญญาณ และระบบสถานีฐาน ซึ่งผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ ได้ให้เหตุผลว่า ระบบสื่อสัญญาณใยแก้วนำแสง มีการดำเนินการจัดจ้างเป็นที่เรียบร้อยแล้ว คงเหลือแต่ระบบชุมสายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และระบบสถานีฐาน โดยเมื่อนำระบบทั้งสองมาเปรียบเทียบตามหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกงานที่จะทำการจัดจ้างแล้ว พบว่า การจัดจ้างระบบสถานีฐาน มีความเหมาะสมมากกว่า เพราะมีต้นทุนการจัดจ้างที่ต่ำกว่า เป็นงานที่ใช้แรงงานเป็นส่วนใหญ่ และมีหน่วยงานภายนอกให้เลือกมากกว่า จึงมีความเหมาะสมที่จะดำเนินการจัดจ้างในช่วงนี้ ส่วนระบบชุมสายโทรศัพท์เคลื่อนที่ จะดำเนินการจัดจ้างในคราวถัดไป

เมื่อพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ด้านระบบสถานีฐานแล้ว พบว่า ลักษณะงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ของระบบสถานีฐาน มีความแตกต่างกัน ในการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ จึงนำอุปกรณ์แต่ละชนิดมาเปรียบเทียบกันตามหลักเกณฑ์ของการคัดเลือกงานที่จะทำการจัดจ้าง พบว่า อุปกรณ์ที่มีความเหมาะสมที่จะจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมากที่สุดคือ อุปกรณ์องค์ประกอบของสถานีฐาน (Site Facility Equipment) เป็นอุปกรณ์ที่มีต้นทุนของแรงงานต่ำ และมีหน่วยงานภายนอกให้เลือกหลายหน่วยงาน ส่วนอุปกรณ์สถานีฐาน และอุปกรณ์สื่อสัญญาณและสายนำสัญญาณภายในอาคาร ยังไม่สามารถดำเนินการจัดจ้างได้ในขณะนี้ เพราะยังไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับต้นทุนการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ประกอบกับมีหน่วยงานภายนอกน้อยรายให้เลือก จึงต้องทำการจัดจ้างในคราวถัดไป

จากขอบเขตดังกล่าว ผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือยังเลือกใช้หน่วยงานภายนอกประเภท ทำงานในกระบวนการหลักบางส่วน โดยหน่วยงานภายนอกจะเป็นผู้รับผิดชอบงานบางส่วนแต่

จะต้องดำเนินการตลอดทั้งกระบวนการ ซึ่งองค์กรจะควบคุมการทำงานด้วยการกำหนดระดับการให้บริการ ส่วนประโยชน์ที่ได้จากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกประเภทนี้คือ หน่วยงานภายนอกจะสามารถนำเสนอแผนการปรับปรุงกระบวนการทำงานใหม่ได้

#### 1.2.4 การกำหนดเงื่อนไขทางการเงินและผลตอบแทนจากการลงทุน

งานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ เป็นงานสนับสนุนธุรกิจหลักขององค์กร ซึ่งผลตอบแทนที่ได้จึงไม่สามารถวัดออกมาเป็นรูปตัวเงิน โดยผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับมีอยู่ 2 ประการ คือ 1) ต้นทุนดำเนินการขององค์กรลดลง เพราะอาศัยแรงงานเป็นส่วนใหญ่จึงทำให้มีต้นทุนต่ำกว่างานอื่นๆ และ 2) ความสามารถในการโอนย้ายพนักงานบางส่วน ไปปฏิบัติงานอื่นที่มีมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กรได้

## 2. กำหนดงานที่ควรจัดจ้าง

จากผลการศึกษาพบว่า งานบำรุงรักษาเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ด้านอุปกรณ์องค์ประกอบสถานีฐานเป็นงานที่จัดอยู่ใน งานสนับสนุนงานหลักขององค์กร (Support Core Competency) ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งที่จะให้หน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อที่จะโอนย้ายพนักงานบางส่วนไปดำเนินงานหลักขององค์กร (Core Competency) จึงจะทำให้เกิดมูลค่าเพิ่มในทางธุรกิจได้

### 2.1 การตัดสินใจเลือกรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก

จากผลการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรม มีข้อสรุปเกี่ยวกับการตัดสินใจเลือกรูปแบบความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก โดยตัดสินใจเลือก รูปแบบการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากภายในประเทศให้ดำเนินการทั้งกระบวนการ มีเหตุผลอยู่ 4 ประการ คือ 1) หน่วยงานภายนอกที่สามารถเลือกได้มีหลายหน่วยงาน 2) หน่วยงานภายนอกมีวัฒนธรรมการทำงานที่ใกล้เคียงกันมาก 3) ความแตกต่างระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอกมี และ 4) หน่วยงานภายนอกมีความรู้ความชำนาญในงานเป็นอย่างดี

Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

## 2.2 การตัดสินใจเลือกที่ตั้งของหน่วยงานภายนอก

ผลจากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือสรุปว่า จะทำการ คัดเลือก หน่วยงานภายนอกหน่วยงานภายนอกจากภายในประเทศ เพราะต้นทุนการจัดจ้างต่ำกว่า ไม่มีปัญหาด้านระยะทางที่ห่างกันอันเป็นผลให้การติดต่อสื่อสารมีอุปสรรค รวมถึงปัญหาและอุปสรรคทางด้านเวลา ภาษา และวัฒนธรรม ประกอบความเสี่ยงทางกฎหมายการจ้างงานระหว่างประเทศ และปัญหาความไม่มีเสถียรภาพทางการเมืองของแต่ละประเทศ

การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจากภายในประเทศนี้ จะจัดจ้างจำนวน 2 หน่วยงาน โดยรายที่ 1 มีพื้นที่รับผิดชอบอยู่ในจังหวัด เชียงใหม่ เชียงราย แม่ฮ่องสอน ลำพูน ลำปาง พะเยา แพร่ และน่าน และรายที่ 2 มีพื้นที่รับผิดชอบอยู่ในจังหวัด พิชณุโลก อุตรดิตถ์ ตาก เพชรบูรณ์ สุโขทัย นครสวรรค์ พิษณุโลก กำแพงเพชร อุทัยธานี และชัยนาท ส่วนสาเหตุที่จัดจ้างหน่วยงานภายนอก 2 หน่วยงาน มี 2 ประการคือ เพื่อป้องกันความเสี่ยงหากมีหน่วยงานภายนอกรายใดรายหนึ่งไม่สามารถปฏิบัติงาน ก็จะมีอีกหน่วยงานหนึ่งเข้ามารับช่วงต่อในทันที และเพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานทั้งสอง โดยจะนำผลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงวิธีการทำงานของแต่ละหน่วยงาน ต่อไป

## 2.3 การตัดสินใจเลือกวิธีการบริหารตามแนวทางขององค์กรหรือหน่วยงานภายนอก

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ สรุปว่า จะใช้วิธีการบริหารจัดการแบบผสมผสานกัน กล่าวคือหน่วยงานภายนอกจะต้องยึดถือตามแนวทางการบริหารจัดการขององค์กรเป็นหลัก แต่ทางองค์กรก็จะรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากหน่วยงานภายนอก ประกอบการพิจารณาด้วย เพื่อทำให้เกิดการทำงานที่เป็นทีม ทั้ง 3 ด้าน คือ 1) ด้านการจัดทำแผนการใช้ทรัพยากร 2) ด้านกระบวนการทำงาน และ 3) ด้านการวางแผนงานป้องกันปัญหา

## 3. กำหนดคณะทำงานการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

การศึกษาครั้งนี้ พบว่า องค์กรได้มีการแต่งตั้งคณะทำงานการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ ด้านงานอุปกรณ์องค์ประกอบสถานีฐาน โดยเป็นตัวแทนที่มาจาก 3 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายวิศวกรรมภาคเหนือ 2) ฝ่ายกฎหมาย และ 3) ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง

โดยสิ่งที่คณะทำงานจะต้องดำเนินการคือ 1) เรียนรู้วิธีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก 2) ศึกษากระบวนการทำงาน และ 3) วิเคราะห์ความแตกต่างทางพื้นที่จากฝ่ายดูแลบำรุงรักษาเครือข่ายฯ ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ซึ่งพบว่าความแตกต่างที่เป็นอุปสรรคสำคัญระหว่างงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ ภาคเหนือ กับเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล คือ ขนาดพื้นที่ที่ความรับผิดชอบที่อาจเป็นอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก จึงต้องกำหนดกระบวนการติดต่อสื่อสารใหม่ เพื่อปัญหาปัญหาที่อาจจะขึ้น

#### 4. การขอข้อมูลเบื้องต้นจากหน่วยงานภายนอก

ในการขอข้อมูลเบื้องต้นนี้ พบว่า ข้อมูลที่คณะทำงานจัดจ้างฯ ต้องการมี 4 เรื่อง คือ 1) ขนาดบริษัทของหน่วยงานภายนอก 2) ความมีเสถียรภาพของหน่วยงานภายนอก 3) ที่ตั้งและสภาพโดยรวมของหน่วยงานภายนอก และ 4) กระบวนการทางคุณภาพ รวมทั้ง ทักษะ ความรู้ ความชำนาญของหน่วยงานภายนอก โดยเป็นหน้าที่ของตัวแทนจากฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างในการขอข้อมูลเหล่านี้

โดยในทางปฏิบัติฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง กำหนดให้หน่วยงานภายนอกทุกรายจะต้องส่งข้อมูลเหล่านี้ให้กับองค์กรรับทราบอย่างสม่ำเสมอ เพราะต้องการลดระยะเวลาในการทำงาน และทำให้สามารถค้นหาข้อมูลจากฐานข้อมูลได้ทันที

#### 5. จัดส่งข้อมูลเบื้องต้นให้กับองค์กร

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรม เพื่อจัดทำกระบวนการจัดจ้างของบริษัทฯ ขึ้นมา ผู้บริหารได้กำหนดให้มีขั้นตอน นำเสนอข้อมูลเบื้องต้นจากหน่วยงานภายนอก เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดความชัดเจนในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายและไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ภายในองค์กร โดยปกติในขั้นตอนนี้ ทางหน่วยงานภายนอกจะนำเสนอข้อมูลดังที่กล่าวไปแล้วในข้อที่ 4 ให้กับทางฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างอย่างสม่ำเสมอ

## 6. ประเมินข้อมูลเบื้องต้นของแต่ละหน่วยงาน

ในขั้นตอนนี้ พบว่า ตัวแทนจากฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง จะนำข้อมูลของหน่วยงานภายนอกแต่ละรายมาคัดเลือกตามข้อกำหนดจากข้อที่ 4 หากมีหน่วยงานภายนอกรายใดตรงตามข้อกำหนดดังกล่าวจะเก็บไว้พิจารณา ต่อไป และหากไม่ตรงตามข้อกำหนดให้ตัดหน่วยงานภายนอกนั้นออกไป

ทั้งนี้ คณะทำงานจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ได้จัดทำ ข้อกำหนดสำหรับการประเมินเพื่อคัดเลือกหน่วยงานภายนอก ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 1) การกำหนดระเบียบที่ใช้ในการคัดเลือกและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน

ระเบียบเหล่านี้ มีรายละเอียดอยู่ในใบเงื่อนไขอ้างอิง ดังภาคผนวก ค จำนวน 13 ข้อ คือ

1) คุณสมบัติของผู้เสนอราคา 2) รายละเอียดอุปกรณ์องค์ประกอบของสถานีฐาน 3) ขอบเขตงานบำรุงรักษา ประกอบด้วยงานบำรุงรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพเดิม (Preventive Maintenance) และงานแก้ไขอุปกรณ์ที่เสียหาย (Corrective Maintenance) 4) ขอบเขตและความรับผิดชอบของบริษัทผู้รับจ้าง 5) ขอบเขตความรับผิดชอบของ AIS 6) ระยะเวลาให้บริการ 7) การรับประกันคุณภาพ 8) การปรับค่าเสียหาย 9) การประเมินคุณภาพงานบำรุงรักษา 10) เงื่อนไขทางการเงิน 11) เอกสารประกอบการเสนอราคา 12) การบอกเลิกสัญญา และ 13) อื่นๆ เช่น ข้อกำหนดในการห้าม โอนสิทธิและหน้าที่ให้แก่ผู้อื่น และหากต้องการที่จะทำ Factoring ให้แจ้งแก่องค์กร

### 2) การทำข้อกำหนดสำหรับการรับประกันคุณภาพ

องค์กรได้กำหนดเงื่อนไขการรับประกัน มี 2 ด้าน คือ

1. ด้านงานบำรุงรักษา (Preventive Maintenance) โดยมีเงื่อนไขว่าหลังจากการตรวจสอบและแก้ไขแล้ว จะต้องไม่พบปัญหาที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์นั้นอีกเป็นเวลา 60 วัน

2. ด้านงานแก้ไขปัญหา (Corrective Maintenance) โดยมีเงื่อนไขว่าหลังจากที่เข้าไปแก้ไขปัญหาดังกล่าวแล้ว จะต้องไม่พบปัญหาที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุเดิมอีกเป็นเวลา 30 วัน

3) การทำข้อกำหนดด้านอุปกรณ์ที่จะต้องใช้ในการทำงานของหน่วยงานภายนอก

หน่วยงานภายนอกจะต้อง เป็นผู้จัดเตรียมเครื่องมือ ที่ใช้ในงนบำรุงรักษาทั้งหมด รวมทั้ง ยานพาหนะ ที่ใช้ในการออกไปปฏิบัติงาน โดยสามารถดูรายละเอียดของเครื่องมือที่หน่วยงานภายนอก จะต้องเป็นผู้จัดเตรียมในเงื่อนไขอ้างอิง ดังภาคผนวก ก

4) ควรมีข้อกำหนดด้านความปลอดภัย

แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ด้านกำลังคนและทรัพยากร 2) ด้านข้อมูลขององค์กร 3) ด้านการรับประกันความเสียหายและบทปรับ และ 4) ด้านการบอกเลิกสัญญา ดูรายละเอียดจากใบเงื่อนไขอ้างอิง ดังภาคผนวก ก

## 7. การกำหนดระดับของการให้บริการ (Service Level Agreement : SLAs)

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารฝ่ายวิศวกรรม มีผลสรุปว่า ขั้นตอนการกำหนดระดับของการให้บริการ เป็นขั้นตอนที่จะต้องอยู่ก่อน การให้หน่วยงานภายนอกนำเสนอใบเสนอโครงการ โดยมีวัตถุประสงค์ของการกำหนด SLAs อยู่ 2 ข้อ ดังนี้

1) องค์กรต้องการให้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้กำหนดจำนวนคนและทีมงานให้เหมาะสมกับระดับการให้บริการ

2) สร้างความเข้าใจร่วมกันในเป้าหมายที่องค์กรกำหนดเพื่อป้องกันความไม่เข้าใจในความคาดหวังของกันและกัน



จากการประชุมระดมสมองดังกล่าว ได้นำแนวความคิดของ กำหนดตัววัดระดับการให้บริการ มาพิจารณาร่วมกัน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) การกำหนดระดับของการให้บริการจะต้องตรงกับความคาดหวังของลูกค้า

ผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ ร่วมกันกำหนดระดับการให้บริการหน่วยงานภายนอก งานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ ด้านอุปกรณ์องค์ประกอบสถานีฐาน มี 2 ด้าน คือ 1) ด้านเป้าหมายภาพรวมของหน่วยงานภายนอก และ 2) ด้านเป้าหมายของแต่ละใบงาน (Job) จากผลดังกล่าว องค์กรจะนำมาสรุปเป็น รายงานประจำเดือน เพื่อติดตามการทำงานของหน่วยงานภายนอก ต่อไป

2) เมื่อหน่วยงานภายนอกปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย จะมีบทปรับหรือบทลงโทษหรือไม่

จากกรณีดังกล่าว องค์กรจะไม่กำหนดบทปรับดังกล่าว แต่จะกำหนดบทปรับเฉพาะการปฏิบัติงานผิดพลาด หรือผิดวิธี หรือเกิดจากความประมาทเลินเล่อของหน่วยงานภายนอกจนส่งผลกระทบต่อความเสียหายให้กับเครือข่ายฯ

3) กระบวนการส่งต่อปัญหา เมื่อหน่วยงานภายนอกไม่สามารถปฏิบัติงานได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดเป็นอย่างไรบ้าง

จากการศึกษาครั้งนี้มีผลสรุปว่า ให้จัดทำกระบวนการส่งต่อปัญหา โดยใช้ระยะเวลาในการทำงานเป็นตัวกำหนด หากหน่วยงานภายนอกทีมใด ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดให้ ให้หน่วยงานภายนอกทีมนั้นแจ้งมายัง วิศวกรที่ดูแลพื้นที่ และผู้บริหารงานวิศวกรรมของพื้นที่ ตามลำดับ เพื่อขอคำปรึกษาหรือหาแนวทางแก้ไขอื่นๆ ต่อไป

4) การกำหนด SLAs ต้องสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่แท้จริงนั่นคือ ต้นทุนในการดำเนินงาน เพราะ ทำให้ทราบต้นทุนที่แท้จริง ซึ่งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับคุณค่าที่ได้รับจากการจัดจ้าง และกำหนดเป็นรูปแบบรายงานเพื่อติดตามผลงาน ต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ ผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ มีข้อสรุปว่า ให้คณะทำงานจัดจ้าง หน่วยงานภายนอก จัดทำต้นทุนงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ ด้านอุปกรณ์องค์ประกอบสถานีฐาน เป็น รายเดือน เพื่อนำมาใช้ในการเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอก และวิเคราะห์หามูลค่าเพิ่มของการจัดจ้าง

## 8. จัดทำใบเงื่อนไขอ้างอิง (Term of Reference : TOR)

ผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ กำหนดให้ขั้นตอนนี้อยู่หลังจาก การกำหนดระดับการ ให้บริการ โดยให้เหตุผลว่า การทำใบเงื่อนไขอ้างอิงที่ดี ควรระบุระดับของการให้บริการ เพื่อชี้แจงให้กับ หน่วยงานภายนอกทราบถึงความคาดหวังขององค์กรของ โครงการนี้ เรียกใบร้องขอใบนำเสนอ โครงการ นี้ว่า “ใบเงื่อนไขอ้างอิง (Term of Reference : TOR)” โดยมีรายละเอียดดังภาคผนวก ค

ข้อมูลที่หน่วยงานภายนอกจะต้องระบุอยู่ในใบนำเสนอโครงการมี 7 ข้อ คือ 1) เอกสารบริษัท โครงสร้างองค์กร รายชื่อผู้บริหารในองค์กร 2) ประวัติการทำงานและประวัติการศึกษาของพนักงาน 3) โครงสร้างและรายชื่อทีมงานบำรุงรักษาฯ ของหน่วยงานภายนอก 4) การจัดทำใบยินยอมตามข้อตกลงที่ ระบุในเงื่อนไขอ้างอิง 5) ใบเสนอราคาตามข้อกำหนดขององค์กรที่ระบุอยู่ในเงื่อนไขอ้างอิง 6) เอกสาร แสดงผลการดำเนินงานซ่อมบำรุงของผู้เสนอราคา และ 7) รายการเครื่องมือต่างๆ พร้อมทั้งระบุรุ่นและ ยี่ห้อ ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

## 9. ส่งใบเงื่อนไขอ้างอิงไปยังหน่วยงานภายนอก

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ กำหนดให้ขั้นตอนนี้ แยกออกจาก ขั้นตอน จัดทำใบเงื่อนไขอ้างอิง โดยที่ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างจะเป็นผู้รับผิดชอบขั้นตอนนี้ จะได้รับใบ เงื่อนไขอ้างอิง มาจากฝ่ายวิศวกรรมภาคเหนือ เพื่อส่งต่อไปยังหน่วยงานภายนอกที่ได้คัดสรรมาเบื้องต้น และให้หน่วยงานภายนอกเหล่านั้น จัดทำใบนำเสนอโครงการ ต่อไป

## 10. จัดทำและนำเสนอใบเสนอโครงการ

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ กำหนดให้ขั้นตอนนี้แยกออกจาก ขั้นตอน จัดทำใบนำเสนอโครงการ โดยทางหน่วยงานภายนอกจะเป็นผู้ดำเนินการในขั้นตอนนี้ ซึ่งทาง หน่วยงานภายนอกจะจัดทำใบนำเสนอโครงการตามข้อกำหนดในข้อที่ 8 โดยจะส่งกลับมายังฝ่ายจัดซื้อ และจัดจ้าง เพื่อรวบรวมให้ครบทุกหน่วยงาน แล้วจึงส่งต่อมายังฝ่ายวิศวกรรมภาคเหนือ เพื่อดำเนินการ ประเมินผลคัดเลือกทางเทคนิค ต่อไป

## 11. ประเมินผลคัดเลือกหน่วยงานภายนอก และเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอก

จากการศึกษาพบว่า องค์กรได้นำขั้นตอนทั้งสองมารวมกันนี้ เนื่องจากกระบวนการจัดจ้างของ องค์กร หลังจากทีประเมินคัดเลือกแล้วทางองค์กรจะเชิญหน่วยงานภายนอกเข้ามาเพื่อเจรจาต่อรองใน ด้านราคาและทำข้อตกลงในประเด็นต่างๆ ก่อนสรุปผลการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกตามจำนวนที่ ต้องการ ต่อไป

สำหรับผลสรุปจากการประชุมระดมสมองในขั้นตอนนี้ มีดังนี้

### 1) การประเมินและคัดเลือกหน่วยงานภายนอก

คณะทำงานฯ จะทำการประเมินด้านความสามารถของหน่วยงานภายนอก เป็นหน้าที่ของผู้ บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือที่ต้องการประเมิน หลังจากทีทำการประเมินผลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทาง ฝ่ายวิศวกรรมฯ จะส่งผลการประเมินดังกล่าว ไปยังฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้างเพื่อจัดการประชุมเจรจาต่อรอง กับหน่วยงานภายนอก

### 2) การเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกที่ผ่านการคัดเลือก

ฝ่ายจัดซื้อและจัดจ้าง จะได้รับรายชื่อหน่วยงานภายนอกที่มีคะแนนสูงสุด 4 หน่วยงานเพื่อ เชิญหน่วยงานภายนอกทั้ง 4 รายเข้ามาเจรจาต่อรอง โดยประเด็นที่ใช้ในการเจรจาต่อรอง มีดังนี้

1. กรอบข้อกำหนดทางภาพรวมของการจัดจ้าง ซึ่งประกอบด้วย 1) ความยืดหยุ่นของ สัญญาจัดจ้าง 2) การกำหนดวิธีการจ่ายเงิน 3) การสร้างความเข้าใจในเรื่องที่จะก่อให้เกิดความขัดแย้ง ระหว่างกัน 4) การกำหนดช่วงของสัญญา ระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนและสิ้นสุดของสัญญาจัดจ้าง
- 5) การกำหนดกรอบความรับผิดชอบ 6) การวัดประสิทธิภาพที่ได้จากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก และ
- 7) การกำหนดระดับของการให้บริการ

2. กรอบข้อกำหนดทางการเงิน ซึ่งประกอบด้วย 1) ข้อกำหนดทางราคา 2) ความมี เสถียรภาพทางราคาค่าจ้าง และ 3) ต้นทุนแอบแฝง

3. กรอบข้อกำหนดทางกฎหมาย ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการรับประกันความเสียหาย จากการปฏิบัติงาน 2) ด้านการทำพันธกรณีระหว่างหน่วยงาน และ 3) ด้านการสร้างเชื่อมั่นระหว่าง หน่วยงาน

## 12. สรุปการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกตามจำนวนที่ต้องการ

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรมภาคเหนือ กำหนดให้ ขั้นตอน สรุปการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกตามจำนวนที่ต้องการ อยู่หลังการเจรจาต่อรอง โดยให้เหตุผลว่า หน่วยงานภายนอกเหล่านั้น ได้เคยร่วมงานกับองค์กรมาเป็นเวลานานแล้ว หลังจากที่สามารถเจรจาต่อรองกับหน่วยงานภายนอกได้แล้ว ขั้นตอนมาคือ การสรุปหน่วยงานภายนอกที่ดีที่สุด สำหรับนโยบายการจัดจ้างในครั้งนี้ กำหนดให้คัดเลือกหน่วยงานภายนอกที่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดีที่สุดจำนวน 2 ราย

## 13. เยี่ยมชมสำนักงานของหน่วยงานภายนอกที่ผ่านการคัดเลือก

จากการประชุมระดมสมองผู้บริหารงานวิศวกรรม ผู้บริหารกำหนดให้ขั้นตอนนี้ อยู่หลังจากสรุปการคัดเลือกหน่วยงานภายนอก ด้วยเหตุผลที่ว่า ทางหน่วยงานภายนอกแต่ละรายเป็นหน่วยงานภายนอกที่ดำเนินงานร่วมกับองค์กรมาเป็นเวลาหลายปีแล้ว จึงสามารถเดินทางไปดูสภาพที่ทำงานของหน่วยงานภายนอกหลังจากสรุปผลการคัดเลือก

วัตถุประสงค์ของการเดินทางไปในครั้งนี้ เพื่อต้องการทราบพัฒนาการของหน่วยงานภายนอก ว่ามีการเปลี่ยนแปลง ไปจากเดิมหรือไม่ โดยสิ่งที่ต้องการเข้าไปตรวจสอบ เช่น กระบวนการรับพนักงานใหม่ กระบวนการทำงานของหน่วยงานภายนอก และเทคโนโลยีที่ใช้ เป็นต้น

## 14. จัดการทดลองงานให้กับหน่วยงานภายนอก

องค์กรกำหนดให้จัดการทดลองงานกับหน่วยงานภายนอกทั้ง 2 ราย เป็นระยะเวลา 3 เดือน โดยให้รายที่ 1 ทดลองงานอยู่ภายในเขต จังหวัดเชียงใหม่ และรายที่ 2 ทดลองงานอยู่ภายในเขต จังหวัดพิษณุโลก หากหน่วยงานภายนอกสามารถผ่านข้อกำหนด หน่วยงานภายนอกมีสิทธิที่จะทำสัญญาอีก 1 ปี

## อภิปรายผลการศึกษา

ผลการศึกษาแผนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ด้านงานบำรุงรักษาเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ในเขตภาคเหนือ ของบริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) สำหรับอุปกรณ์องค์ประกอบ ของสถานีฐาน ได้นำแนวคิดของ Robin และ Kalakota (2004) ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจัดจ้าง หน่วยงานภายนอก 7 ขั้นตอน แต่จะทำการศึกษา 4 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์เป้าหมายของการจัดจ้าง หน่วยงานภายนอก 2) การตรวจสอบงานใดที่ควรดำเนินการด้วยตนเองหรืองานใดที่ควรจัดจ้างหน่วยงาน ภายนอก 3) การกำหนดข้อตกลงด้านต่างๆในสัญญาจัดจ้าง และ 4) การออกแบบระดับของการให้บริการ

การวิเคราะห์เป้าหมายของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ทำให้ทราบถึงสถานะปัจจุบันของการ จัดจ้างหน่วยงาน ทิศทางที่จะมุ่งไปในอนาคต โดยสามารถกำหนดเป็นขอบเขตของการจัดจ้าง ทั้งด้าน กระบวนการที่ทำการจัดจ้าง และอุปกรณ์ที่ทำการจัดจ้าง อีกทั้งทำให้ทราบความแตกต่างระหว่างองค์กร กับหน่วยงานภายนอก เพื่อนำไปกำหนดแนวทางในการบริหารความแตกต่างเหล่านี้ และผลตอบแทนที่ ได้รับจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก

สำหรับ ขั้นตอนการตรวจสอบว่างานใดที่ควรดำเนินการจัดจ้างนั้น ทำให้ทราบถึงงานใดที่เป็น งานหลัก (Core Competency) และงานใดเป็นงานสนับสนุนงานหลัก (Support Core Competency) ของ องค์กร สามารถกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ที่เหมาะสมกับงานที่จะทำ การจัดจ้าง อีกทั้งทำให้ทราบว่าองค์กรควรเลือกหน่วยงานภายนอกจากภายใน หรือภายนอกประเทศ ประกอบกับทำให้ทราบถึง รูปแบบบริการจัดการที่องค์กรควรนำมาใช้ และกระบวนการคัดเลือก หน่วยงานภายนอกที่เหมาะสมกับองค์กร

ส่วนขั้นตอนการกำหนดข้อตกลงด้านต่างๆในสัญญาจัดจ้าง ทำให้ทราบถึงกรอบที่ใช้ในการ เปรียบเทียบที่องค์กรควรนำไปใช้ และขั้นตอนการออกแบบระดับการให้บริการ ทำให้ทราบถึงระดับการ ให้บริการที่เหมาะสมกับองค์กร และประโยชน์ของการนำระดับการให้บริการมาใช้ในการบริหารจัดการ หน่วยงานภายนอก

จากที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ เป็นขั้นตอนที่องค์กร นำมาใช้เป็นแนวทางการทำแผนการจัดจ้าง หน่วยงานภายนอก จนทำให้สามารถได้หน่วยงานภายนอกตรงตามความต้องการ แต่สิ่งสำคัญไม่ได้อยู่ เพียงการ ได้แค่หน่วยงานภายนอกตามที่ต้องการเท่านั้น แต่ต้องสามารถที่จะบริหารองค์กร ได้อย่างราบรื่น ต่อไป โดยองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการหลังจากที่ได้หน่วยงานภายนอก อีก 3 ขั้นตอน แต่ไม่ได้

ทำการศึกษานี้ คือ ขั้นตอนที่ 5 การบริหารจัดการในระหว่างที่มีการโอนถ่ายงานระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก ขั้นตอนที่ 6 การบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก และขั้นตอนที่ 7 การวัดผลความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุงงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่จะดำเนินการให้สำเร็จ จึงเป็นสิ่งที่คณะกรรมการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจะต้องดำเนินการต่อไป

จากการศึกษางานค้นคว้าอิสระเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อการใช้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศจากหน่วยงานบริการภายนอก โรงพยาบาลกำแพงเพชร” (โดยรัตติยา วรรณวงศ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศและการจัดการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่) พบว่า ในการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกดังกล่าว มีเป้าหมายหลักอย่างเดียวกันคือ ความสามารถในการลดต้นทุนดำเนินการ แต่สิ่งที่ต่างกันคือ พนักงานของโรงพยาบาลกำแพงเพชร ไม่มีความรู้ความชำนาญทางด้านงานระบบสารสนเทศ แต่พนักงานขององค์กรสามารถที่จะดำเนินการเองได้ จึงทำให้องค์กรกำหนดเป้าหมายการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกขององค์กรเพิ่มขึ้นมาคือ การโยกย้ายพนักงานบางส่วนไปปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักขององค์กร

### ข้อค้นพบจากการศึกษา

จากการศึกษาแผนจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ด้านงานบำรุงรักษาเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่สำคัญสำหรับหน่วยงานใดจะนำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมาใช้ในองค์กร ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาสรุปเป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำแผนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ดังนี้

1) การคำนวณหาต้นทุนขององค์กรและหน่วยงานภายนอก งานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ เป็นงานสนับสนุนงานหลักขององค์กร ที่ไม่สามารถคำนวณหาผลตอบแทนจากการลงทุนได้โดยตรง จึงทำให้การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในงานสนับสนุนงานหลักขององค์กร ต้องคิดต้นทุนการดำเนินงานแทน โดยเปรียบเทียบระหว่างต้นทุนดำเนินงานโดยองค์กรกับต้นทุนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก เพื่อคำนวณหาจุดคุ้มทุนของการจัดจ้าง ซึ่งปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ในการกำหนดต้นทุนขององค์กรและหน่วยงานภายนอก มีดังนี้

ปัจจุบันนี้องค์กรจัดเก็บข้อมูลค่าใช้จ่ายของงานบำรุงรักษาเครือข่ายฯ อยู่ในระบบ SAP ซึ่งมีการแยกเป็นประเภทของค่าใช้จ่าย โดยไม่จัดเก็บในรูปแบบของแต่ละใบงาน (Activity Base Costing) จึงทำให้การคำนวณต้นทุนของแต่ละใบงาน ต้องใช้วิธีหาค่าเฉลี่ยของแต่ละใบงาน โดยคิดออกมาเป็น

เปอร์เซ็นต์ แล้วจึงถูกนำไปในต้นทุนแต่ละประเภท ซึ่งการดำเนินการดังกล่าว ทางผู้ศึกษาเห็นว่ามีความถูกต้องของข้อมูลน้อยมาก และอาจจะทำให้การคำนวณหาจุดคุ้มทุนของแต่ละงานผิดพลาดได้ง่าย

การทำสัญญาจัดจ้างฯ หน่วยงานภายนอกจะได้รับแจ้งจากองค์กรว่า เป้าหมายของงานคืออะไร ขอบเขตและพื้นที่ของงานที่ต้องดำเนินงาน และข้อกำหนดต่างๆ ในสัญญาจัดจ้าง โดยหน่วยงานภายนอกจะต้องเป็นผู้วางแผนทรัพยากรเอง เช่น กำลังคน รถยนต์ และจัดเตรียมเครื่องมือตามที่องค์กรกำหนดให้ ทำให้เป็นอุปสรรคในการคิดต้นทุนเพราะหน่วยงานภายนอกแต่ละรายอาจเสนอต้นทุนที่แตกต่างกัน และเป็นอุปสรรคที่สำคัญในการประเมินผลคัดเลือกหน่วยงานภายนอกที่มีต้นทุนต่ำที่สุด

ผลกระทบที่สำคัญที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานภายนอกในการคำนวณต้นทุนที่อาจเป็นต้นทุนหลักของการดำเนินงานในภาคเหนือ คือ ค่าน้ำมัน จำนวนรถที่ต้องใช้งาน และสถานที่ตั้งที่หน่วยงานภายนอกจะต้องวางกำลังคนอยู่ในพื้นที่ต่างๆ เป็นต้น เพราะหน่วยงานภายนอกจะต้องใช้ประการต้นทุนของค่าน้ำมันและอื่นๆ ที่คาดว่าจะต้องใช้ในแต่ละวัน รวมทั้งราคาค่าน้ำมันที่ไม่มีความเสถียรภาพ จึงทำให้เป็นความเสี่ยงของหน่วยงานภายนอก ที่อาจจะทำให้ประสบกับปัญหาการคิดต้นทุนที่ผิดไปจากต้นทุนที่ต้องจ่ายจริงในการปฏิบัติงานส่งผลให้เกิดการขาดทุนได้

2) อุปสรรคสำคัญของการโยกย้ายพนักงานให้ไปปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงกับองค์กร มีดังนี้

การปรับเปลี่ยนหน้าที่ใหม่ให้กับพนักงานที่คงเหลืออยู่หลังจากการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นงานที่มีพนักงานประจำขององค์กรกำลังปฏิบัติงานอยู่ จะทำให้เกิดความยุ่งยากในการคัดสรรคนให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งที่เหมาะสม โดยจะต้องเหมาะสมทั้งความรู้ความสามารถและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย ซึ่งอาจจะทำให้องค์กรพบกับความเสี่ยงทางด้านคน ได้คนไม่เหมาะกับงาน

พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ประจำตามพื้นที่ต่างๆ อาจถูกย้ายสถานที่ทำงานเช่น เดิมเคยทำงานอยู่ในจังหวัดพิษณุโลก อาจจะต้องถูกย้ายมาทำงานในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งเหตุการณ์เหล่านี้เป็นอุปสรรคที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานโดยตรง และทำให้องค์กรอาจจะเผชิญกับความเสี่ยงที่พนักงานอาจจะไม่ยอมโยกย้าย หรืออาจจะถึงขั้นลาออก

3) การจัดจ้างหน่วยงานภายนอกในครั้งนี้ องค์กรให้ความสำคัญกับหน่วยงานภายนอกที่เคยปฏิบัติงานร่วมกับองค์กร อีกทั้งวัฒนธรรมในการทำงานที่ใกล้เคียง เพื่อทำให้เกิดความสะดวกในการจัด

จ้าง โดยองค์กรไม่พิจารณาหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ที่ไม่เคยปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรมาก่อน จึงอาจทำให้องค์กรเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ

### ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาการทำแผนจัดจ้างหน่วยงานภายนอก ด้านงานบำรุงรักษาเครือข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ผ่านมามีข้อเสนอแนะที่สำคัญสำหรับหน่วยงานใดจะนำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก มาใช้ในองค์กร ดังนี้

- 1) การทำแผนการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกจะต้องเกิดมาจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องร่วมมือกัน เพราะจะทำให้ได้เงื่อนไขอ้างอิงที่ครอบคลุมมากที่สุด และตรงกับความต้องการที่แท้จริงของผู้บริหารทุกคนในองค์กร
- 2) การสื่อสารให้กับพนักงานเกิดความมั่นใจในองค์กรที่จะไม่มีการให้พนักงานออก เพราะเป้าหมายของการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกมิได้ต้องการลดต้นทุน โดยให้พนักงานออก แต่เป้าหมายที่แท้จริงนอกจะสามารถลดต้นทุนดำเนินลงได้แล้ว องค์กรยังสามารถนำพนักงานบางส่วนไปปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักขององค์กรได้อีก
- 3) การจัดทำคู่มืองาน สำหรับใช้ในการสอนงานและ ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงาน จะต้องเกิดจากพนักงานที่มีความสามารถร่วมกันเขียนคู่มืองาน เพราะจะทำให้ได้เทคนิคในการทำงานที่มีความหลากหลาย ซึ่งในบางครั้งอาจทำให้ได้เทคนิคในการทำงานใหม่ๆ
- 4) การคำนวณต้นทุนเพื่อหาจุดคุ้มทุน ควรได้มีการจัดเก็บข้อมูลในแบบต้นทุนรายกิจกรรม หรือ ต้นของงานแต่ละใบงาน โดยปรับโครงสร้างของการจัดเก็บค่าใช้จ่ายใหม่ เพื่อให้ได้ต้นทุนที่ถูกต้อง และสามารถนำมาใช้เปรียบเทียบเพื่อหาจุดคุ้มทุน ต่อไป
- 5) การวางแผนการโยกย้ายพนักงานอย่างรอบคอบและเหมาะสม เป็นเรื่องที่มีความสำคัญและละเอียดอ่อนที่สุด ที่ต้องใช้เวลาในการคิดอย่างรอบคอบเพื่อทำให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด โดยอาจจะพิจารณาว่ามีงานใดบ้างที่สามารถกระจายให้ปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ต่างๆ เหล่านั้นได้ และงาน



ใดบ้างที่ต้องมาปฏิบัติงานที่ศูนย์กลาง หลังจากนั้นควรเปิดโอกาสให้กับวิศวกรทุกคนในภาคเหนือสามารถจะโอนย้ายไปอยู่ตามพื้นที่ที่ตนเองต้องการได้

6) การเลือกงานที่จะทำการจัดจ้างหน่วยงานภายนอก องค์กรควรจะต้องกำหนดว่างานใดเป็นงานหลัก (Core Competency) และงานใดเป็นงานสนับสนุนงานหลักขององค์กร (Support Core Competency) องค์กรควรเลือกงานที่เป็นงานสนับสนุนงานหลักมาดำเนินการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกก่อน เพราะในช่วงเริ่มต้นของการจัดจ้างหากให้หน่วยงานภายนอกปฏิบัติงานที่เป็นงานหลักขององค์กร อาจทำให้เกิดความเสี่ยงกับธุรกิจขององค์กรได้

7) ในการคัดเลือกหน่วยงานภายนอกครั้งต่อไป องค์กรควรให้ความสำคัญกับหน่วยงานภายนอกอื่นๆ ที่ไม่เคยร่วมงานกับองค์กร เพื่อสร้างโอกาสให้กับองค์กรที่อาจจะมีต้นทุนต่ำกว่า หรือ อาจจะได้หน่วยงานภายนอกที่มีประสิทธิภาพดีกว่า