

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการประกอบธุรกิจจัดหางานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์การจ้างงานภายนอก คณะผู้วิจัยได้ดำเนินการทบทวนวรรณกรรมในประเด็นดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดหางาน
2. การประกอบธุรกิจจัดหางาน
3. แนวคิดกลยุทธ์การจ้างงานนอก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดหางาน

1.1 ความหมายของการจัดหางาน

พระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2537) มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของการจัดหางานไว้ดังนี้ “จัดหางาน หมายความว่า ประกอบธุรกิจจัดหางานให้แก่คนหางานหรือหาลูกจ้างให้แก่นายจ้าง โดยจะเรียกหรือรับค่าบริการตอบแทนหรือไม่ก็ตาม และให้หมายรวมถึงการเรียกเก็บเงินหรือทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดเพื่อจัดหางานให้แก่คนงาน”

ลักษณะของการจัดหางาน มี 2 ลักษณะ คือ

1. จัดหางานโดยรัฐ เป็นการให้บริการจัดหางานของรัฐให้แก่คนงาน โดยไม่มีการเรียกหรือรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายแต่อย่างใดทั้งสิ้น
2. จัดหางานโดยภาคเอกชน เป็นการดำเนินการประกอบธุรกิจจัดหางานให้แก่คนหางานหรือหาลูกจ้างให้แก่นายจ้าง โดยมีการเรียกหรือรับค่าบริการ หรือค่าใช้จ่ายจากผู้ใช้บริการ แต่ต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนจัดหางานก่อน

พระราชบัญญัติจัดหางาน ฯ ได้แบ่งธุรกิจจัดหางานไว้ 2 ประเภทคือ

1. การจัดหางานในประเทศ การจัดหางานให้คนหางานทำในประเทศ จะต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนที่สำนักงานนั้นตั้งอยู่ และมีหลักประกันเป็นจำนวนเงินตามที่กำหนดเป็นกฎกระทรวงแต่ต้องไม่น้อยกว่า 100,000 บาท วางไว้กับนายทะเบียน
2. การจัดหางานเพื่อไปทำงานต่างประเทศ การจัดหางานให้คนหางานไปทำงานในต่างประเทศ จะต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนจัดหางานกลาง โดยผู้ขออนุญาตต้องเป็นบริษัทจำกัดหรือบริษัทมหาชน จำกัด ต้องมีทุนจดทะเบียนและชำระแล้วไม่น้อยกว่า 1,000,000 บาท และมีหลักประกันเป็นเงินสดหรือพันธบัตรของรัฐบาล

ไทย หรือสัญญาค้ำประกันของธนาคารเป็นจำนวนเงิน 5,000,000 บาท วางไว้กับนายทะเบียนจัดหางานกลาง ผู้รับอนุญาตต้องส่งสัญญาจัดหางานที่ผู้รับอนุญาตจัดหางานทำกับคนงานและเงื่อนไขการจ้างแรงงานที่นายจ้างในต่างประเทศทำกับคนงาน ให้อธิบดีพิจารณาอนุญาตก่อนส่งคนงานไปต่างประเทศ และต้องส่งคนงานที่ผ่านการคัดเลือกและทดสอบฝีมือเข้ารับการตรวจสุขภาพและเข้ารับการอบรม ณ สำนักงานทะเบียนจัดหางานกลาง สำนักงานทะเบียนจัดหางานจังหวัด หรือสถาบันอื่นใดที่อธิบดีกำหนด

อนึ่งการประกอบธุรกิจที่มีลักษณะใกล้เคียงกับธุรกิจจัดหางาน และเป็นธุรกิจที่ดำเนินงานตอบสนองกลยุทธการจ้างงานภายนอกของผู้ประกอบกิจการอื่น ธุรกิจประเภทนี้เรียกว่า ธุรกิจจัดหาคนมาทำงาน ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 1) พ.ศ. 2551 มาตรา 11/1 ว่า “ในกรณีที่ผู้ประกอบกิจการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางาน โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ กิจการและโดยที่บุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตาม ให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงาน ในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ”

จะเห็นได้ว่าข้อความในมาตรา 11/1 นี้ แสดงให้เห็นถึงรูปแบบการประกอบกิจการเกี่ยวกับการจัดหาคนมาทำงานที่ถูกต้องตามกฎหมายอีกประเภทหนึ่ง มักจะเรียกกันว่าเป็นธุรกิจจัดหาคนมาทำงาน หรือ ธุรกิจแรงงานจ้างเหมาตามนัยทางกฎหมายคุ้มครองแรงงาน มาตรา 11/1 ซึ่งการประกอบธุรกิจจัดหาคนมาทำงานมีลักษณะการจัดหางานที่ยืดหยุ่นกว่า การประกอบธุรกิจจัดหางาน ตามพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน และมีผู้ประกอบธุรกิจประเภทนี้จำนวนมากกว่าธุรกิจจัดหางาน การควบคุมธุรกิจจัดหาคนมาทำงานอยู่ภายใต้การตรวจแรงงานของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน

สารานุกรมเสรี วิกีพีเดีย ได้ให้นิยามของ การจ้างงาน (Employment) ว่าหมายถึง สัญญาระหว่างสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ว่าจ้าง (Employer) และอีกฝ่ายหนึ่งคือลูกจ้าง (Employee) ทั้งนี้ ลูกจ้าง หมายถึง บุคคลให้บริการแก่ผู้อื่นภายใต้สัญญาจ้างซึ่งมีหลักฐานอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรหรือวาจาหรือไม่ก็ได้ ส่วนนายจ้างมีอำนาจและหน้าที่ในการควบคุมและมอบหมายให้ลูกจ้างทำงานตามรายละเอียดที่กำหนดไว้ สำหรับการจัดหางาน (Employment Service) เป็นบริการที่ทำให้ลูกจ้างและนายจ้างได้มีสัญญาการจ้างงานเกิดขึ้น ผู้ที่ทำหน้าที่ให้บริการจัดหางาน เรียกว่า Employment Agency ซึ่งแปลว่า ตัวแทนจัดหางาน ตัวแทนจัดหางานคือ องค์กรที่จัดให้นายจ้างและลูกจ้างได้พบและตกลงจ้างงานกัน ลักษณะของตัวแทนจัดหางานมี 2 ประเภท คือ ตัวแทนจัดหางานภาครัฐ (Public Employment Agencies) และตัวแทนจัดหางานภาคเอกชน (Private Employment Agencies)

ตามหลักฐานอ้างอิงตัวแทนจัดหางานภาครัฐที่เก่าแก่ที่สุดถูกเสนอโดย Henry Robinson ใน ค.ศ. 1650 ให้จัดตั้ง Office of Addresses and Encounter เพื่อเชื่อมโยงการติดต่อสื่อสารระหว่างนายจ้างและลูกจ้างผู้หา

งาน แต่รัฐสภาอังกฤษขณะนั้นไม่เห็นชอบ Robinson จึงได้เปิดสำนักงานธุรกิจของเขาเองขึ้น แต่สำนักงานดังกล่าวก็ดำเนินงานได้ไม่นาน ต่อมาในต้นศตวรรษที่ 20 ประเทศที่พัฒนาแล้วต่างก็มีการจัดตั้งสำนักงานจัดงานภาครัฐขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการมีงานทำของประชาชนผู้ว่างงาน ตลอดจนมีกฎหมายแรงงาน และส่งเสริมการมีงานทำในอังกฤษ ฝรั่งเศสและสหรัฐอเมริกา เป็นต้น ส่วนตัวแทนจัดหางานภาคเอกชนแห่งแรกในสหรัฐอเมริกา เปิดดำเนินการโดย Fred Winslow เมื่อ ค.ศ. 1893 ใช้ชื่อ Engineering Agency ซึ่งต่อมาพัฒนาเป็นส่วนหนึ่งของ General Employment Enterprise ใน ค.ศ. 1902

จากความหมายของการจัดหางานในไทยและในต่างประเทศดังกล่าวสรุปได้ว่า การจัดหางานเป็นบริการที่ทำให้นายจ้างและลูกจ้าง ได้พบกันและตกลงว่าจ้างทำงานกัน ลักษณะของการจัดหางานมี 2 ลักษณะได้แก่ การจัดหางานโดยรัฐ และการจัดหางานโดยภาคเอกชน ซึ่งในการวิจัยเรื่องนี้ จะทำการศึกษาเฉพาะการจัดหางานของภาคเอกชนในประเทศไทย โดยจะศึกษาเฉพาะการจัดหางานในประเทศเท่านั้น และการศึกษาเรื่องนี้จะรวมถึงการประกอบธุรกิจจัดหาคนมาทำงาน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน มาตรา 11/1 ด้วย

1.2 หลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดหางาน

การจัดหางานโดยภาคเอกชน ตามพระราชบัญญัติจัดหางาน ฯ หมวด 2 การจัดหางานในประเทศ กำหนดห้ามมิให้ผู้ใดจัดหางานให้คนทำงานในประเทศ เว้นแต่จะได้รับใบอนุญาตจากนายทะเบียน นายทะเบียนต้องออกใบอนุญาตหรือมีหนังสือแจ้งคำสั่งไม่อนุญาตพร้อมด้วยเหตุผลให้ผู้ขออนุญาตทราบภายใน 60 วัน นับตั้งแต่วันได้รับคำขอ กรณีที่มีเหตุจำเป็นที่นายทะเบียนไม่อาจออกใบอนุญาต หรือยังไม่อาจมีคำสั่งไม่อนุญาตภายในกำหนดเวลา ให้ขยายเวลาออกไปได้อีกไม่เกิน 2 ครั้ง ๆ ละไม่เกิน 30 วัน แต่ต้องมีหนังสือแจ้งการขยายเวลาและเหตุผลจำเป็นให้ผู้ขออนุญาตทราบก่อนสิ้นกำหนดเวลา

ผู้ขออนุญาตจัดหางานในประเทศต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้

1. มีสัญชาติไทย
2. มีอายุไม่ต่ำกว่ายี่สิบปีบริบูรณ์
3. ไม่เป็นผู้รับอนุญาตจัดหางาน
4. ไม่เป็นผู้อยู่ในระหว่างถูกสั่งพักใช้ใบอนุญาตจัดหางาน
5. ไม่เคยถูกเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางาน
6. ไม่เป็นคนไร้ความสามารถหรือคนเสมือนไร้ความสามารถ
7. ไม่เป็นผู้มีหรือเคยมีความประพฤติเสื่อมเสียหรือบกพร่องในศีลธรรมอันดี
8. ไม่เป็นกรรมการ หุ่นส่วน หรือผู้จัดการของนิติบุคคลซึ่งเป็นผู้รับอนุญาตจัดหางาน
9. ไม่เป็นกรรมการ หุ่นส่วน หรือผู้จัดการของนิติบุคคลซึ่งถูกเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางานหรืออยู่ในระหว่างใช้สิทธิอุทธรณ์คำสั่งเพิกถอนใบอนุญาตจัดหางาน
10. ไม่เคยได้รับโทษจำคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดหรือคำสั่งที่ชอบด้วยกฎหมายให้จำคุกในความผิดที่กฎหมายบัญญัติ ให้ถือเอาการกระทำโดยทุจริตเป็นองค์ประกอบ หรือในความผิดตามพระราชบัญญัตินี้

11. มีหลักประกันเป็นจำนวนเงินตามที่กำหนดในกฎกระทรวง แต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งแสนบาทวางไว้กับนายทะเบียน เพื่อเป็นหลักประกันการปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้

ในกรณีที่ผู้ขออนุญาตจัดหางานดังกล่าวเป็นนิติบุคคล นิติบุคคลนั้นต้องมีสัญชาติไทยและผู้จัดการ ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามวรรคหนึ่งด้วย

ใบอนุญาตให้ใช้ได้ภายในเขตจังหวัดที่นายทะเบียนระบุไว้ในใบอนุญาตมีกำหนดสองปีนับแต่วันที่ออกใบอนุญาต ถ้าผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศประสงค์จะขอต่ออายุใบอนุญาต ให้ยื่นคำขอก่อนใบอนุญาตสิ้นอายุไม่น้อยกว่าสามสิบวัน เมื่อได้ยื่นคำขอดังกล่าวแล้วให้ประกอบกิจการต่อไปได้จนกว่านายทะเบียนจะสั่งไม่อนุญาตให้ต่ออายุใบอนุญาตนั้น

การอนุญาตหรือไม่อนุญาตจะต้องกระทำให้เสร็จภายในสามสิบวัน นับแต่วันที่ได้รับคำขอซึ่งรายละเอียดถูกต้องและครบถ้วนตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศต้องแสดงใบอนุญาตไว้ ณ ที่เปิดเผยและเห็นได้ง่าย ณ สำนักงานตามที่ระบุไว้ในใบอนุญาต

ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศจะตั้งสำนักงาน ณ โรงแรม หอพัก สถานบริการ โรงรับจำนำ สถานที่ที่จัดให้มีการเล่นการพนันเป็นปกติธุระหรือสถานที่อื่นที่รัฐมนตรีประกาศกำหนดห้ามมิได้ กรณีที่ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศประสงค์จะขอย้ายสำนักงานหรือตั้งสำนักงานชั่วคราวนอกเขตท้องที่ที่ได้รับอนุญาตต้องยื่นขออนุญาตนายทะเบียน ผู้รับอนุญาตต้องจดทะเบียนลูกจ้างและตัวแทนจัดหางาน ตามเงื่อนไขและแบบที่กำหนด การยื่นขอจดทะเบียนตัวแทนจัดหางาน ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศต้องวางหลักประกันสำหรับตัวแทนจัดหางานแต่ละคนตามที่กำหนด ไม่น้อยกว่าคนละ 50,000 บาท ไว้กับนายทะเบียน โดยจะวางหลักประกันเป็นเงินสด พันธบัตรของรัฐบาลไทย หรือสัญญาค้ำประกันของธนาคารก็ได้ กรณีผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศประสงค์จะจัดหางานจากจังหวัดอื่น นอกจังหวัดที่ได้รับอนุญาตให้ยื่นคำขออนุญาตนายทะเบียน

ในการจัดหางาน ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศต้องทำสัญญากับคนหางานตามแบบที่กำหนด ห้ามมิให้ตัวแทนจัดหางานทำสัญญากับคนหางานแทนผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศ เว้นแต่จะได้รับมอบอำนาจเป็นหนังสือ และแจ้งให้นายทะเบียนทราบแล้ว ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศต้องปฏิบัติดังนี้

1. จัดให้มีสมุดทะเบียน และเอกสารเกี่ยวกับธุรกิจของตน ตามแบบและรายการที่อธิบดีกำหนด
2. จัดทำและส่งรายงานเกี่ยวกับการจัดหางานประจำเดือน ตามแบบที่อธิบดีกำหนดต่อนายทะเบียน ภายในวันที่สิบของเดือนถัดไป

เมื่อมีเหตุที่จะต้องลงโทษสมุดทะเบียน บัญชี หรือเอกสารเกี่ยวกับธุรกิจของตน ผู้รับอนุญาตดังกล่าวต้องลงรายการเกี่ยวกับเหตุนั้นในสมุดทะเบียน บัญชี หรือเอกสารเช่นว่านั้นภายในเจ็ดวันนับแต่วันที่เหตุจะต้องลงรายการนั้น

ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาตจัดหางานภายในประเทศเรียกหรือรับเงินหรือทรัพย์สินอื่นใดจากคนหางาน นอกจากค่าบริการหรือค่าใช้จ่าย ตามอัตราที่รัฐมนตรีกำหนด เมื่อรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่าย ผู้รับอนุญาตจัดหา

งานในประเทศต้องออกใบรับตามแบบที่อธิบดีกำหนด กรณีที่คนงานไม่ได้งานตามสัญญาจ้างทำงาน ผู้รับอนุญาตจ้างงานต้องจัดการให้คนงานเดินทางกลับสำนักงานที่รับสมัครคนงานโดยออกค่าพาหนะ ค่าที่พัก ค่าอาหารและค่าน้ำบริการและค่าใช้จ่ายแก่คนงานนั้น และแจ้งให้นายทะเบียนทราบภายในสิบห้าวัน นับแต่วันที่มีหน้าที่ต้องจัดการดังกล่าว

สำหรับหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการจัดหาคนมาทำงาน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานมาตรา 11/1 เกศรินทร์ แดงโสภ (ออนไลน์) ได้เรียบเรียงลักษณะการจ้างด้วยวิธีการเหมาค่าแรงไว้ดังนี้

“ การจ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรง ตาม พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงานฯ มาตรา 5 (3) ปัจจุบันได้ถูกยกเลิก โดยพระราชบัญญัติแก้ไขเพิ่มเติม โดยนำไปบัญญัติใหม่ไว้ในมาตรา 11/1 แห่ง พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงานว่า “ในกรณีที่ผู้ประกอบกิจการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใด เป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจ้างงาน โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิต หรือ ธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการ และ โดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตาม ให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว ให้ผู้ประกอบกิจการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ภายใต้สภาพการจ้างที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน” ซึ่งวัตถุประสงค์ในการแก้ไขเพิ่มเติมก็เพื่อบัญญัติในเรื่องสิทธิประโยชน์ที่ลูกจ้างแบบเหมาค่าแรงพึงได้รับให้ชัดเจนขึ้น และกำหนดให้นายจ้างผู้จ้างเหมาค่าแรงมีหน้าที่เพิ่มขึ้นตามกฎหมายคุ้มครองแรงงานฉบับแก้ไขเพิ่มเติมดังกล่าว

การจ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรง มีหลักเกณฑ์สำคัญดังนี้

- 1) ผู้ประกอบกิจการทำงานในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของตน เรียกว่า “ผู้จ้างเหมา”
- 2) ให้ผู้อื่นรับเหมาค่าแรงไปทำ เรียกว่า “ผู้รับเหมา”
- 3) ให้ผู้รับเหมาควบคุมการทำงานและจ่ายค่าจ้างให้แก่ลูกจ้างหรือให้ผู้ที่มิใช่ผู้จ้างงานจัดหาลูกจ้างมาทำงานให้ เรียกว่า “ผู้รับจ้างเหมา”

หลักเกณฑ์ดังกล่าวมีข้อพิจารณา ดังนี้

- 1) งานที่มอบให้ผู้อื่นรับไปทำนั้นต้องเป็นงานในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้จ้างเหมา
- 2) การจ้างเหมา ต้องใช้วิธีเหมาค่าแรง กล่าวคือ ผู้จ้างเหมาออกวัสดุ ส่วนผู้รับจ้างเหมาคิดเฉพาะค่าแรงเท่านั้น หากผู้รับเหมาออกวัสดุและออกแรงด้วย จะเป็นจ้างทำของมิใช่รับเหมาค่าแรง
- 3) ผู้รับเหมาต้องควบคุมการทำงานและจ่ายค่าจ้างให้
- 4) กฎหมายถือว่าผู้จ้างเหมาเป็นนายจ้างของลูกจ้างของผู้รับเหมาต้องรับผิดชอบร่วมกัน
- 5) กฎหมายให้ถือว่าผู้จ้างเหมาเป็นนายจ้างของลูกจ้างของผู้รับจ้างเหมาด้วย ดังนั้นผู้จ้างเหมาจึงต้องรับผิดชอบต่อลูกจ้างของผู้รับจ้างเหมาด้วย แต่รับผิดชอบเฉพาะลูกจ้างของผู้รับจ้างเหมาที่มาทำงานให้แก่ผู้รับเหมาเท่านั้น

- 6) กฎหมายให้ผู้จ้างเหมารับผิดชอบร่วมกับผู้รับจ้างเหมาซึ่งเป็นนายจ้างของลูกจ้างโดยตรงในฐานะลูกหนี้ร่วม คือต้องรับผิดชอบจนกว่าจะชำระหนี้จนสิ้นเชิง มิใช่รับผิดชอบตามส่วนคนละเท่า ๆ กัน
- 7) ผู้จ้างเหมาถือเป็นนายจ้างของลูกจ้างของผู้รับจ้างเหมา จึงต้องรับผิดชอบในสิทธิของลูกจ้างตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน ผู้จ้างเหมาไม่ต้องรับผิดชอบในสิทธิตามกฎหมายอื่น
- 8) เนื่องจากกฎหมายบัญญัติไว้ไม่ชัดเจนจึงแปลได้ว่าการรับผิดชอบของผู้จ้างเหมาคงรับผิดชอบเพียงเท่างานที่มอบหมายให้ทำตามระยะเวลาที่ทำเท่านั้น
- 9) ผู้จ้างเหมาไล่เบี้ยผู้รับจ้างเหมาได้

ตามหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การจ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรงจะต้องมีบุคคล 3 ฝ่าย กล่าวคือ ฝ่ายผู้จ้างเหมา ฝ่ายผู้รับเหมา และฝ่ายผู้รับจ้างเหมา ดังนั้นหากเป็นกรณีที่เป็นการเข้าไปรับงานโดยตรงจากบริษัทผู้ว่าจ้าง กรณีดังกล่าวจะไม่ใช่เป็นการจ้างด้วยวิธีเหมาค่าแรงตาม พ.ร.บ. คุ้มครองแรงงานฯ มาตรา 11/1 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม”

2. การประกอบธุรกิจจัดหางาน

2.1 ความหมายและลักษณะของการประกอบธุรกิจ

ธุรกิจ (Business) เป็นหน่วยทางสังคมที่เกิดจากการรวมตัวของคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป เพื่อดำเนินงานร่วมกันให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หน่วยงานที่ตั้งขึ้นเรียกว่า องค์กร (Organization) ลักษณะที่สำคัญขององค์กรธุรกิจมีลักษณะที่แตกต่างจากองค์การภาครัฐและองค์การอื่นตรงวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจที่มีอยู่ 2 ประการคือ (กิ่งพร ทองใบ 2548 : 6-10)

1. การอยู่รอด หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการที่พอเพียงเลี้ยงตนเองได้ หรือพึ่งพาตนเองได้ การที่องค์กรธุรกิจอยู่รอดได้ เกิดจากการดำเนินงานที่ตอบสนองความต้องการของสังคมทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินหน้าที่ทางการผลิต การตลาด และการให้บริการได้ตามปกติ มีรายได้เพียงพอกับรายจ่าย
2. การเจริญเติบโต หมายถึง การที่องค์กรธุรกิจนั้นสามารถขยายตัวหรือขยายกิจการได้ อันเนื่องมาจากการดำเนินงานมีผลกำไรทำให้ขยายการลงทุน มีการตัดสินใจเพิ่มกำลังการผลิต หรือขยายสายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งมีการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น การขยายตัวหรือการพัฒนาที่จะทำให้ธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของสังคมได้เพิ่มขึ้น

กิ่งพร ทองใบ (2555: 6) ได้ให้ความหมายของการประกอบธุรกิจ (Business Activities) ไว้ว่า “การดำเนินธุรกิจหรือประกอบธุรกิจ เป็นคำที่ใช้คลุมกระบวนการทั้งหมดของการนำทรัพยากรมาแปลงสภาพโดยมนุษย์และเครื่องจักรให้เป็นสินค้า แล้วเก็บรักษาไว้เพื่อจำหน่ายให้แก่ผู้ที่มีความต้องการ กระบวนการหรือกิจกรรมทางธุรกิจเกิดขึ้นเพื่อบำบัดความต้องการของบุคคล”

ฐานข้อมูลออนไลน์ (Thaigoodview @ hotmail.com) ได้สรุปความหมายของการประกอบธุรกิจว่า หมายถึง “กระบวนการประกอบการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย และกระบวนการประกอบการให้บริการ

เพื่อให้สินค้าและบริการได้ถึงมือของผู้บริโภค” ซึ่งการจำแนกประเภทของการประกอบธุรกิจตามลักษณะของกิจกรรม สามารถแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะคือ

1. ธุรกิจที่จัดหาวัตถุดิบสำหรับป้อนโรงงานหรือแหล่งผลิต เช่น ธุรกิจเกี่ยวกับการเกษตร
2. ธุรกิจที่เปลี่ยนวัตถุดิบ เป็นวัตถุดิบสำเร็จรูป เช่น โรงงานทอผ้า
3. ธุรกิจผลิตผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถนำมาใช้อุปโภคบริโภคได้ทันที เช่น เสื้อผ้าสำเร็จรูป
4. ธุรกิจที่เป็นคนกลาง ทำหน้าที่ให้สินค้าเปลี่ยนมือจากบุคคลหนึ่งไปสู่อีกบุคคลหนึ่ง เช่น พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก
5. ธุรกิจที่เป็นผู้ให้บริการ เช่น ธนาคาร การประกันภัย เป็นต้น

รูปแบบขององค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจการในประเทศไทย จำแนกได้เป็น 5 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

1. กิจการเจ้าของคนเดียว
2. ห้างหุ้นส่วน (จำแนกเป็น ห้างหุ้นส่วนสามัญและห้างหุ้นส่วนจำกัด)
3. บริษัทจำกัด
4. สหกรณ์
5. รัฐวิสาหกิจ

การประกอบธุรกิจในแต่ละรูปแบบมีข้อดีและข้อเสียแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับ จำนวนเจ้าของ การก่อตั้ง ความรับผิดชอบในหนี้สิน ค่าใช้จ่าย การควบคุมการดำเนินงาน และการควบคุมของรัฐ เป็นต้น

2.2 ความหมายของธุรกิจจัดหางาน

ธุรกิจจัดหางาน หมายถึง องค์การของเอกชนผู้ดำเนินการประกอบธุรกิจจัดหางานให้แก่คนหางาน หรือ หาลูกจ้างให้แก่ นายจ้าง โดยจะมีการเรียกหรือรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายจากผู้ใช้บริการ แต่ต้องได้รับอนุญาตจาก นายทะเบียนจัดหางานก่อน

ธุรกิจจัดหางาน เป็นการประกอบธุรกิจประเภทให้บริการ ซึ่งการจัดหางานโดยภาคเอกชนมี 2 ลักษณะ คือ การจัดหางานในประเทศและการจัดหางานเพื่อไปทำงานต่างประเทศ

การจัดหางานในประเทศ เป็นการจัดหางานให้คนหางานทำในประเทศ จะต้องได้รับอนุญาตจาก นายทะเบียนแห่งท้องที่ที่สำนักงานนั้นตั้งอยู่ และมีหลักประกันเป็นจำนวนเงินตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแต่ต้องไม่น้อยกว่าหนึ่งแสนบาทวางกับนายทะเบียน

การเรียกหรือรับค่าบริการและ/หรือค่าใช้จ่ายในการจัดหางาน มีหลักเกณฑ์ที่สำคัญดังนี้

1. ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศ และเพื่อไปทำงานต่างประเทศ เรียกหรือรับเงินหรือทรัพย์สินอื่นใด จากคนหางานนอกจากค่าบริการหรือค่าใช้จ่าย
2. ห้ามมิให้ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศเรียกหรือรับค่าบริการ หรือค่าใช้จ่ายก่อนที่นายจ้างรับคนเข้าทำงาน และจ่ายค่าจ้างเป็นครั้งแรกแล้ว ทั้งนี้ให้เรียกและรับค่าบริการได้ไม่เกินร้อยละ 25 ของค่าจ้างรายเดือนที่คนงานจะได้รับจากนายจ้างในเดือนแรกหรือในระยะเวลา 30 วันแรกของคนงานเข้าทำงาน
3. ผู้รับอนุญาตจัดหางานในประเทศและเพื่อไปทำงานในต่างประเทศ เมื่อรับค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายจากคนหางานแล้วต้องออกไปรับตามแบบที่อธิบดีกำหนดให้แก่คนหางาน

2.3 สภาพและลักษณะของการประกอบธุรกิจจัดหางานในประเทศไทย

รูปแบบของธุรกิจจัดหางานจำแนกได้เป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

1. ห้างหุ้นส่วนสามัญนิติบุคคล
2. ห้างหุ้นส่วนจำกัด
3. บริษัทจำกัด
4. บริษัทมหาชนจำกัด

สาเหตุที่รูปแบบธุรกิจจัดหางานทั้งธุรกิจจัดหางานในประเทศและธุรกิจจัดหางานเพื่อไปทำงานในต่างประเทศจำกัดเพียง 4 รูปแบบข้างต้นนี้ เนื่องจากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติจัดหางาน ที่ผู้ประกอบธุรกิจต้องได้รับอนุญาตจากนายทะเบียนและการดำเนินงานต้องมีพันธะทางกฎหมายผูกพันทำให้รูปแบบการประกอบธุรกิจมีข้อจำกัดข้อบังคับทางกฎหมายในการจัดตั้ง จึงต้องดำเนินการตามข้อบังคับโดยการเลือกประกอบธุรกิจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งใน 4 รูปแบบนี้ ทั้งนี้สำหรับชื่อผู้ประกอบธุรกิจ จะเรียกว่า บริษัทจัดหางาน หรือสำนักจัดหางานก็ได้ กองวิจัยตลาดแรงงาน ได้ทำการสำรวจจำนวนสถานประกอบการจัดหางานและจัดหาคนงานในประเทศ เมื่อปี พ.ศ. 2553 มีจำนวน 3,425 แห่ง (www.doc.go.th)

กรมการจัดหางาน ได้จัดให้มีโครงการประกวดสำนักงานจัดหางานให้คนหางานทำในประเทศ ภาคเอกชนประจำปี ซึ่งใน พ.ศ. 2554 ได้มีการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนและคุณสมบัติของบริษัทจัดหางานหรือสำนักจัดหางานที่จะได้รับรางวัลดีเด่น ต้องมีคุณสมบัติที่โดดเด่น ดังนี้

1. ไม่เรียกเก็บเงินค่าบริการหรือค่าใช้จ่ายจากคนหางาน แต่จะเรียกเก็บจากนายจ้างเท่านั้น มีการให้ความช่วยเหลือคนหางานทั้งก่อนและหลังจากรับการบรรจุนาน มีการติดตามผลของผู้สมัครงานทั้งที่ได้รับการบรรจุนานและยังมิได้รับการบรรจุนานเป็นระยะ รวมทั้งมีสิ่งอำนวยความสะดวก ข้อมูลข่าวสาร สื่อประชาสัมพันธ์แก่ผู้สมัครงานที่หลากหลาย
2. มีผลการจัดส่งคนหางานตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือมากกว่า
3. ปฏิบัติถูกต้องตามพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางานอย่างถูกต้องครบถ้วน ให้ความร่วมมือกับภาครัฐ เช่น การเข้าร่วมการสัมมนาที่ภาครัฐได้จัดให้มีขึ้น การให้ความร่วมมือแก่เจ้าหน้าที่ในการตรวจเยี่ยมการปฏิบัติตามกฎหมาย เป็นต้น

4. มีการให้ความช่วยเหลือสังคม เช่น การบริจาค การทำบุญแก่สาธารณประโยชน์ต่าง ๆ การให้ทุนการศึกษาแก่เด็กด้อยโอกาส การร่วมบริจาคในการพัฒนาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน และให้ความช่วยเหลือพนักงานของบริษัท เช่น การทำประกันสังคม มีค่าจ้างและค่าล่วงเวลาตามกฎหมายกำหนด การให้โบนัสประจำปี ค่าคอมมิชชั่น มีการประกันสุขภาพกลุ่ม เบี้ยขยัน ค่าทันตกรรมฟรี ค่าตำแหน่ง การให้รางวัลแก่พนักงานดีเด่น การท่องเที่ยวประจำปี เป็นต้น

สำหรับธุรกิจจัดหาคนมาทำงานในระบบจ้างเหมาแรงงาน ตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2551 หมายถึง บุคคลหรือคณะบุคคลที่ผู้ประกอบการมอบหมายให้เป็นผู้จัดหาคนมาทำงานตามมาตรา 11/1 โดยการทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการและโดยบุคคลนั้นจะเป็นผู้ควบคุมดูแลการทำงานหรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตามจากมาตราดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการ หมายถึง ธุรกิจที่ประสงค์จะว่าจ้างคนเข้าทำงาน โดยมอบให้บุคคลหรือคณะบุคคลทำหน้าที่เป็นผู้รับเหมาจ้างแรงงาน ซึ่งธุรกิจรับเหมาจ้างแรงงานไม่จำเป็นต้องวางหลักประกันในการดำเนินงานเหมือนที่ธุรกิจจัดหางานต้องกระทำ ทำให้การประกอบธุรกิจประเภทนี้มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัวมากกว่าธุรกิจจัดหางาน อีกทั้งในด้านของผู้ประกอบการที่ประสงค์จะว่าจ้างคนเข้าทำงานก็สามารถทำสัญญาจ้างเหมาแรงงานที่มีลักษณะยืดหยุ่นกว่าการจัดหางานผ่านธุรกิจจัดหางานหนึ่งตามเจตนารมณ์ของกฎหมายคุ้มครองแรงงานมาตรา 11/1 กำหนดให้ผู้ประกอบการดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงที่ทำงานในลักษณะเดียวกันกับลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้ประกอบการที่จะถือว่าเป็นนายจ้างของคนที่ถูกจัดหามาให้แก่ตนต้องมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. ผู้ประกอบการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดเป็นผู้จัดหาคนมาทำงานอันมิใช่การประกอบธุรกิจจัดหางาน บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่ได้รับมอบหมาย อาจเป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคลก็ได้ และการมอบหมายอาจทำเป็นหนังสือสัญญาชัดเจนหรือโดยพฤตินัยก็ได้ ทั้งนี้ ไม่ว่าบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้จัดหาคนงานนั้น จะได้เข้ามาเป็นผู้ควบคุมงาน หรือรับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างให้แก่คนที่มาทำงานนั้นหรือไม่ก็ตามแต่บุคคลที่ได้รับมอบหมายต้องมีใช้ผู้ประกอบการธุรกิจจัดหางาน และการมอบหมายนั้น ต้องมิใช่ลักษณะของการประกอบธุรกิจจัดหางานตามพระราชบัญญัติจัดหางานและคุ้มครองคนหางาน พ.ศ. 2528

ทั้งนี้ เพราะหากเป็นการดำเนินการในลักษณะของการประกอบธุรกิจจัดหางาน ผู้ประกอบการธุรกิจจัดหางานมีหน้าที่เพียงแต่จัดหาคนหางานส่งให้ผู้ประกอบการโดยตรงเท่านั้น ผู้ประกอบธุรกิจจัดหางานหาได้มีนิติสัมพันธ์กับคนหางานในลักษณะของนายจ้าง และลูกจ้างกันตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงานฯ แต่อย่างใดและในกรณีเช่นนี้ ผู้ประกอบการย่อมมีฐานะเป็นนายจ้างโดยตรงของคนงานที่เข้าไปทำงานให้ตนอยู่แล้ว

2. การทำงานนั้นเป็นส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิต หรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการ หากคนที่มาทำงานนั้นไม่ได้ทำงานในส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิต หรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบการย่อมถือไม่ได้ว่า ผู้ประกอบการเป็นนายจ้างของคนงานดังกล่าว เช่น

(1) บริษัทผลิตรถยนต์ว่าจ้างให้บริษัทภายนอกจัดส่งคนงานเข้ามาทำงานในกระบวนการผลิตรถยนต์ร่วมกับลูกจ้างของบริษัทผลิตรถยนต์โดยให้คนงานเหล่านี้รับค่าจ้างจากผู้รับจ้างเหมา กรณีเช่นนี้ต้องถือว่าผู้ประกอบกิจการ (บริษัทผลิตรถยนต์) เป็นนายจ้างของลูกจ้างเหล่านี้

(2) การจ้างบุคคลภายนอกซึ่งประกอบธุรกิจรับจ้างให้บริการรักษาความปลอดภัย และทำความสะอาด โดยให้ผู้รับจ้างส่งลูกจ้างของตนเข้ามาทำงานดังกล่าวในสถานประกอบกิจการของเจ้าของสถานประกอบกิจการนั้น เห็นว่า การทำงานของลูกจ้างดังกล่าวไม่เป็นการทำงานส่วนหนึ่งส่วนใดในกระบวนการผลิตหรือธุรกิจในความรับผิดชอบของผู้ประกอบกิจการ กรณีเช่นนี้ ผู้ประกอบกิจการไม่เป็นนายจ้างของลูกจ้างผู้รับจ้างให้บริการรักษาความปลอดภัย และทำความสะอาด

(3) งานนำส่งรถยนต์ไปยังตัวแทนจำหน่ายทั่วประเทศโดยว่าจ้างบริษัทขนส่งโดยใช้อุปกรณ์พิเศษเป็นลักษณะงานขนส่ง เมื่อไม่ใช่ธุรกิจหรือกระบวนการผลิตของผู้ประกอบกิจการแล้ว ผู้ประกอบกิจการก็ไม่ใช่นายจ้างของลูกจ้างในส่วนนี้

(4) งานบรรจุชิ้นส่วนรถยนต์รวมกล่องเป็น CKD (Complete Knocked Down) เพื่อส่งออก ลักษณะของการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการผลิตโดยใช้เครื่องมือของผู้ประกอบกิจการ ผู้ประกอบกิจการจึงเป็นนายจ้างของลูกจ้างที่ทำงานในส่วนนี้ เมื่อพิจารณาครบองค์ประกอบทั้งสองข้อข้างต้นแล้ว ฎหมายให้ถือว่าผู้ประกอบกิจการเป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าว ดังนี้ ผู้ประกอบกิจการก็ต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2551 ต่อคนที่มาทำงานดังกล่าวเสมือนเป็นลูกจ้างของตนด้วย ทั้งนี้ ไม่ว่าคนที่มาทำงานนั้นจะมีสถานะเป็นลูกจ้างของบุคคลที่ได้รับมอบหมายจากผู้ประกอบกิจการให้จัดหาคนมาทำงานในสถานประกอบกิจการด้วยหรือไม่ก็ตาม

บทบัญญัติตามมาตรานี้ มุ่งประสงค์ที่จะคุ้มครองลูกจ้างรับเหมาค่าแรง (Contract Labour) เท่านั้น ดังนั้น ในเบื้องต้นจึงต้องพิจารณาเสียก่อนว่า การที่ผู้ประกอบกิจการมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งไปจัดหาคนมาทำงานให้ นั้น ผู้ประกอบกิจการมุ่งประสงค์ต่อการจัดหาแรงงาน (Supply of Labour) มิใช่มุ่งประสงค์ต่อการได้รับสินค้าหรือบริการ (Supply of Goods and Service) เพราะหากผู้ประกอบกิจการมุ่งประสงค์ต่อสินค้าหรือบริการแล้ว นิติสัมพันธ์ระหว่างผู้ประกอบกิจการและคู่สัญญาจะมีลักษณะเป็นสัญญาจ้างทำของ (Job Contracting) หรือจ้างเหมาบริการ (Contract for Service) ซึ่งไม่อยู่ภายใต้บังคับของบทบัญญัติมาตรานี้ เมื่อผู้ประกอบกิจการรายใดที่มีการดำเนินการตามมาตรา 11/1 วรรคหนึ่ง ซึ่งกฎหมายให้ถือว่า เป็นนายจ้างของคนที่มาทำงานดังกล่าวแล้ว หากสถานประกอบกิจการนั้น มีคนที่ทำงานในลักษณะงานเดียวกันรวมกันอยู่สองประเภท กล่าวคือ ลูกจ้างซึ่งผู้ประกอบกิจการจ้างเองโดยตรงประเภทหนึ่ง (มาตรา 11/1 วรรคสองเรียกว่า ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรง) กับคนงานที่ผู้ประกอบกิจการมอบหมายให้บุคคลหนึ่งบุคคลใดมาหาให้อีกประเภทหนึ่งซึ่งตามมาตรา 11/1 วรรคสอง เรียกว่า ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงเช่นนี้ ผู้ประกอบกิจการดังกล่าว มีหน้าที่ต้องดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรง ที่ทำงานในลักษณะเดียวกับลูกจ้างซึ่งผู้ประกอบกิจการจ้างเองโดยตรง ได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการที่เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ คำว่า “ งานในลักษณะเดียวกัน ” หมายความว่า งานที่ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงกับงานที่ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงของผู้ประกอบกิจการทำมีลักษณะเดียวกัน โดยอาจพิจารณาจากลักษณะงานตำแหน่งงาน หน้าที่การบาน หรืออำนาจหน้าที่ เช่น งานตัด งานเย็บ งานประกอบ

งานตรวจสอบคุณภาพ งานบัญชี งานธุรกิจ งานช่าง งานเก็บข้อมูล งานขาย เป็นต้น คำว่า “สิทธิประโยชน์” (Benefits) และคำว่า “สวัสดิการ” (Welfare) หมายความว่า ค่าตอบแทน หรือรางวัลที่นายจ้างจ่ายให้แก่พนักงาน หรือลูกจ้าง ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ตลอดจนช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิตแก่ลูกจ้าง เช่น ค่าจ้าง ค่าล่วงเวลา เบี้ยขยัน ค่ากะ ค่าอาหาร ค่าครองชีพ หอพัก สิทธิ ในการได้หยุดพักผ่อนประจำปีเพิ่มขึ้นตามอายุงาน สิทธิการได้รับเงินโบนัส หรือเงินพิเศษอื่น การได้โดยสารรถรับส่งที่นายจ้างจัดให้ การได้รับชุดทำงานจากนายจ้าง เป็นต้น

คำว่า “เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” หมายถึง การปฏิบัติต่อลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและลูกจ้างตามสัญญาจ้าง โดยตรงบนพื้นฐานของหลักคุณธรรมในการจ้างงาน โดยไม่ปฏิบัติต่อลูกจ้างทั้งสองประเภทดังกล่าวแตกต่างกัน หรือด้อยกว่ากัน ในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กับหลักคุณธรรม หรือเงื่อนไขของงาน หรือโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร สำหรับแนวทางการพิจารณา “เป็นธรรมโดยไม่เลือกปฏิบัติ” อาจพิจารณาได้จากลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ คุณวุฒิ ประสบการณ์ ระยะเวลาทำงาน ทักษะฝีมือ คุณภาพของงานหรือปริมาณของงาน เป็นต้น ดังนั้น หากลูกจ้างทั้งสองประเภทมีคุณสมบัติเหมือนกันจะต้องได้รับสิทธิประโยชน์และสวัสดิการภายใต้เงื่อนไขอย่างเดียวกัน เช่น ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงและลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงทำงานในลักษณะเดียวกัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเหมือนกัน ผลผลิตของงานอยู่ในระดับเดียวกัน เมื่อนายจ้างจัดสวัสดิการชุดทำงานให้แก่ลูกจ้างตามสัญญาจ้างโดยตรงปีละ 2 ชุด ก็ต้องดำเนินการให้ลูกจ้างรับเหมาค่าแรงได้รับสวัสดิการชุดทำงานปีละ 2 ชุด เช่นกัน มิฉะนั้นอาจถือได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่ไม่เป็นธรรมและเป็นการเลือกปฏิบัติ

(http://info.muslimthai.com/main_index.php?page=sub&Category=28&id=10974)

3. แนวคิดกลยุทธ์การจ้างภายนอก

3.1 ความหมายของการจ้างภายนอก

คำว่า “Outsourcing” นักวิชาการไทยแปลว่า การจ้างเหมา การจ้างภายนอกและการจ้างงานภายนอก โดยมีการให้ความหมายไว้ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2553 : 10-25) ได้กล่าวถึง ความหมายของการจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงไว้ว่า การจ้างเหมาหรือสัญญาช่วง (Subcontracting) เป็นทางเลือกในการสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้กรณีที่การขาดแคลนบุคลากรมีมากและเป็นระยะยาว องค์กรธุรกิจสามารถหลีกเลี่ยงการจ้างบุคคลเพิ่มด้วยวิธีการจ้างให้องค์กรอื่นทำการผลิตแทนด้วยสัญญาจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงที่องค์กรผู้รับสัญญาจะดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้ การพิจารณาเลือกทางเลือกรูปแบบนี้ต้องแน่ใจว่าผู้รับจ้างเหมาหรือผู้รับสัญญาช่วง เป็นผู้ที่มีประสบการณ์การทำงานสูง และสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ตัวอย่างของการจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ การจ้างผลิตสินค้า ส่วนด้านบริการ ได้แก่ การจ้างบริษัทรักษาความปลอดภัย ทำหน้าที่ยามรักษาการณ์ การจ้างบริษัททำความสะอาดทำหน้าที่แม่บ้านหรือพนักงานทำความสะอาด เป็นต้น วิธีการจ้างเหมาหรือสัญญาช่วงมีความหมายเดียวกับการจ้างงานภายนอก (Outsourcing)

อภิชัย ศรีเมือง (2548 : 238-239) ได้กล่าวถึงแนวคิดเรื่อง Outsourcing (การจ้างงานภายนอก) ว่าเกิดขึ้นจากพื้นฐานของธุรกิจที่มีความสามารถหลักอยู่ แต่ในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความสามารถผลิตของธุรกิจนั้นก็จะต้องดำเนินไปด้วย เมื่อองค์กรต้องดำเนินการไปพร้อมกันทำให้เกิดจุดอ่อนในส่วนที่องค์กรเองไม่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะจะต้องใช้ต้นทุนที่มากขึ้น จึงมีแนวคิดในการที่จะหางค์การอื่น ๆ ที่มีความสามารถด้านนั้น ๆ มาทำงานแทน งานบุคคลก็เช่นกันในปัจจุบันมีการใช้ Outsourcing ในองค์กรมาก เพื่อทดแทนฝ่ายบุคคลในการที่จะต้องจัดการงานบุคคลพื้นฐาน เช่น งานสรรหาและคัดเลือก การบริหารเงินเดือน และที่เห็นได้ชัดเจนที่นิยมใช้กันมากคือการฝึกอบรม

สุชาติ สุขสวัสดิ์ ณ อยุธยา (2541: 17) สรุปความหมายของการจ้างงานภายนอกว่า หมายถึง ยุทธวิธีในการจัดกระบวนการทางธุรกิจเพื่อให้เกิดความกระชับ เหมาะสมกับขนาดและค่าใช้จ่าย เกิดกระบวนการจ้างบุคคลภายนอกให้เป็นผู้ให้บริการงานบางอย่างซึ่งควรจะเป็นงานที่จัดขึ้นภายในองค์กรนั่นเอง โดยต้องคำนึงถึงลักษณะงาน บุคลากร และค่าใช้จ่าย

Ferrell and Hartline (2005 : 272 – 273) ได้นิยาม การจ้างงานภายนอก หมายถึง การโอนงานภารกิจทางธุรกิจบางส่วนให้กับหน่วยงานธุรกิจข้างนอกบริษัทดำเนินการแทน ซึ่งเป็นแนวโน้มการทำธุรกิจที่เติบโตอย่างรวดเร็วที่แพร่กระจายในอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ การจ้างงานภายนอกที่ผ่านมานี้ในอดีตเป็นแนวทางหลักในการลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ค่าขนส่งและค่าโสหุ้ยต่าง ๆ ปัจจุบันธุรกิจต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับงานธุรกิจหลักที่ตนเองมีความชำนาญและยังคงลดค่าใช้จ่ายในการจ้างงานภายนอกกับงานที่มีใช้ธุรกิจหลัก การจ้างงานภายนอกนี้ธุรกิจผู้ใช้บริการสามารถปรับปรุงธุรกิจหลักของตนเองให้มีความชำนาญดียิ่งขึ้น มีทรัพยากรเพียงพอที่จะขยายผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลาย ธุรกิจมีโอกาสจะพัฒนาและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้

Haywood (2001: 27) ให้ความหมายของการจ้างงานภายนอกว่าหมายถึงการส่งต่อกิจกรรมทางธุรกิจหรืองานภายในองค์กรพร้อมเครื่องมือ อุปกรณ์และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ให้ผู้ให้บริการจากภายนอกที่เสนอให้บริการงานนั้น ๆ ในช่วงเวลาที่กำหนดไว้ตามที่ได้ตกลงด้วยราคาค่าจ้างที่เหมาะสม

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การจ้างเหมา การจ้างภายนอกและการจ้างงานภายนอกตรงกับภาษาอังกฤษว่า Outsourcing หมายถึง การที่องค์กรหรือธุรกิจใช้บริการจากหน่วยงานหรือธุรกิจภายนอกให้ดำเนินการแทนในหน้าที่ทางธุรกิจบางส่วน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

3.2 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนระยะยาวขององค์กรที่กำหนดขึ้นโดยอาศัยการประเมินสถานะแวดล้อมขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คำว่ากลยุทธ์ในบางตำราหรือบางวิชานั้นใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นคำที่นิยมใช้ในทางการทหารมากกว่าวิชาชีพอื่น แต่

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมขององค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่เรียกกันว่า โลกาภิวัตน์ ทำให้มีการนำกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการ เรียกว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

กึ่งพร ทองใบ (2551: 7) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของกระบวนการทางการจัดการ อันประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการควบคุม โดยกลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐานทางการจัดการเป็นหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีจุดสนใจอยู่ที่องค์การโดยรวม (Total Organization) กล่าวคือ ในส่วนของการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจจะมุ่งที่กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือวิสาหกิจเป็นส่วนรวม ก่อนการวางแผนในระดับธุรกิจและหน้าที่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทต่อไป นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังต้องพิจารณาไปถึงโอกาสและช่องทางการดำเนินการในอนาคตเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาและขยายตัวขององค์การด้วย

ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่การกำหนดวัตถุประสงค์ในระยะยาวที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์เป็นจุดหมายปลายทางที่องค์การธุรกิจต้องการจะดำเนินการไปถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ต้องมีลักษณะที่เป็นเหตุเป็นผลและเป็นระบบสำหรับองค์การ ทำให้้องค์การใช้ข้อมูลทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่ศาสตร์บริสุทธิ์ (Pure Science) แต่เป็นศาสตร์ทางสังคม (Social Science) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ คุณพินิจและแรงดลใจของผู้บริหารกับการวิเคราะห์ข้อมูลสถานการณ์จากสภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การ

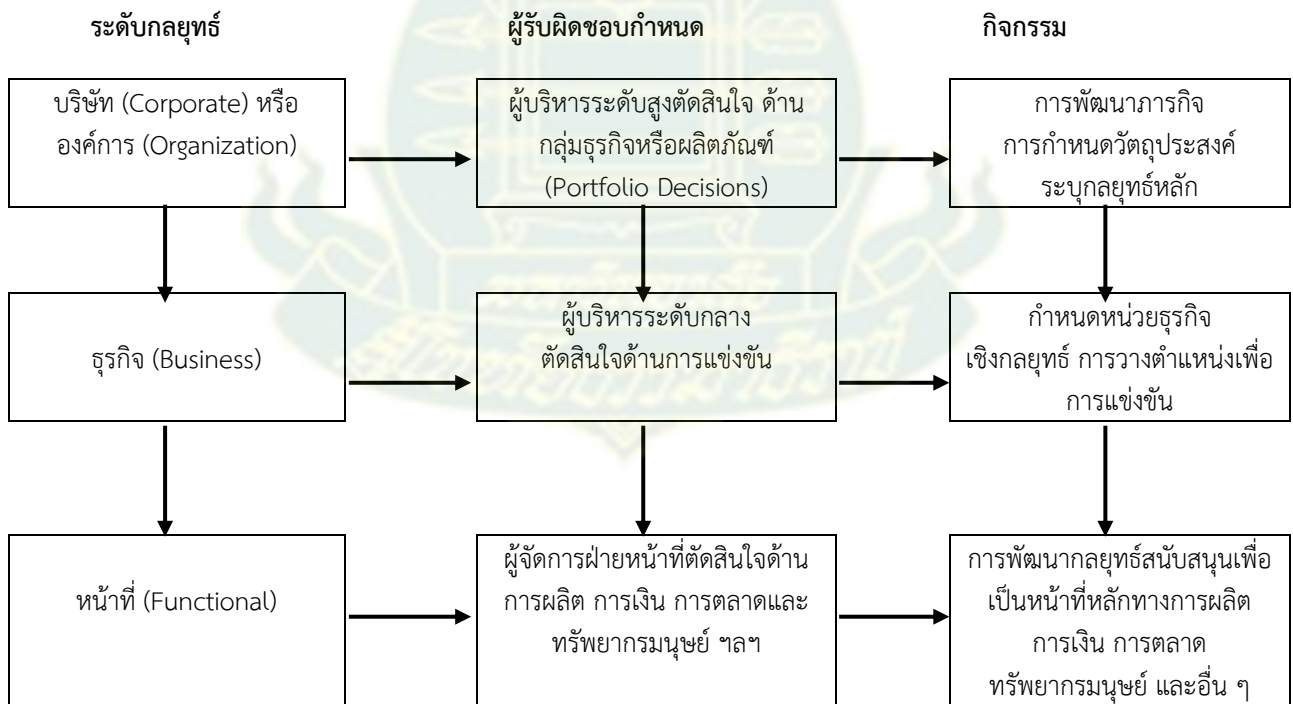
สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544: 2-3) จำแนกการตัดสินใจทางธุรกิจออกเป็น 3 ประเภทคือ การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการ (Technical or Operational Decision) การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administration Decision) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) การตัดสินใจทางธุรกิจในแต่ละวันจะมีลักษณะหนึ่งในประเภทใดประเภทหนึ่งทีกล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตามการตัดสินใจส่วนใหญ่จะมีลักษณะอยู่ในกรอบของการตัดสินใจเชิงเทคนิคและเชิงบริหารมากกว่า การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางเทคนิค อาทิ การสั่งซื้อเครื่องจักร การซ่อมอะไหล่ การติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์และอื่น ๆ การตัดสินใจเชิงบริหารเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นทางการจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์และอื่น ๆ ในส่วนของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือว่าการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากต่อธุรกิจ เพราะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ การขยายธุรกิจ การหาพันธมิตร การลดหรือการเลิกธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยีตลอดจนการวางกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

David (2000: 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในความหมายเดียวกันกับการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยหมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานของการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน การตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์ที่ดีต้องอาศัยหลักเหตุและผลของวิธีการแก้ปัญหาอย่างเป็นวิทยาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นการระบุปัญหา การแสวงหาข้อมูล การระบุทางเลือก การประเมินทางเลือก การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุด

Wheelen and Hunger (2008: 10-12) ได้สรุปองค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์ไว้ 4 ประการ คือ การระบุภารกิจหลัก การกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนากลยุทธ์และการกำหนดนโยบาย ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์เป็นเพียงขั้นตอนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรก การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ หรือที่เรียกว่าการประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ขั้นตอนต่อมาคือการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สาม คือ การดำเนินกลยุทธ์ หรือการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นที่สองไปปฏิบัติ สำหรับขั้นตอนสุดท้าย คือ การควบคุมกลยุทธ์ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3.3 ลักษณะของกลยุทธ์การจ้างภายนอก

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป ระดับของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับระดับขั้นทางการจัดการ กล่าวคือ องค์การธุรกิจที่มีการแบ่งระดับขั้นทางการจัดการ เป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ก็จะมีการกำหนดกลยุทธ์จำแนกเป็น 3 ระดับ เช่นเดียวกัน (Wheelen and Hunger, 2008 :14-20) กลยุทธ์ทั้งสามระดับแสดงดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ระดับกลยุทธ์และผู้รับผิดชอบวางแผนกลยุทธ์

จากภาพที่ 2.1 จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ 3 ระดับ มีความสัมพันธ์กับระดับชั้นทางการจัดการ โดยการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การธุรกิจ จะเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรับผิดชอบการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทแล้วขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้นในกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ กิจกรรมการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับมีจุดมุ่งเน้นที่ต่างกันดังนี้ (กิ่งพร ทองใบ 2553 : 9-17)

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) มุ่งการพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทเพื่อพิจารณาว่า

1.1 บริษัทควรดำเนินธุรกิจจะอะไรบ้าง

1.2 บริษัทควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัทซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) เดียวกัน กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU จะพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) มุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับนี้ จะประกอบกันเป็นลำดับของกลยุทธ์ภายในกิจการ โดยที่กลยุทธ์แต่ละระดับมีผลกระทบระหว่างกัน จึงต้องผสมผสานกันอย่างสอดคล้องเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวางแผนด้านกลยุทธ์ขององค์การต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์การอื่นด้วย แผนด้านกลยุทธ์ขององค์การ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังภาพที่ 2.2

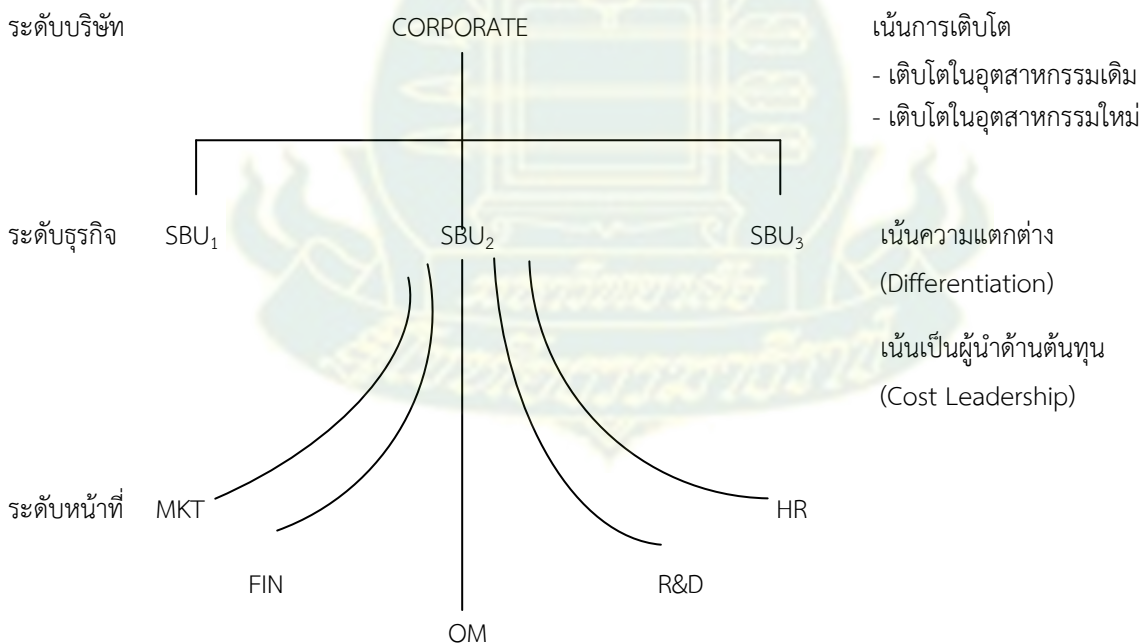


ภาพที่ 2.2 การวางแผนกลยุทธ์ 3 ระดับ

การวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละระดับ จะมีขั้นตอนรายละเอียดแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และขอบเขต ความรับผิดชอบของผู้บริหารในแต่ละระดับ การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดทิศทางและภารกิจหลักขององค์การธุรกิจโดยรวม และเพื่อเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในระดับบริษัท กลยุทธ์พื้นฐานระดับบริษัท มี 3 ประเภท คือ กลยุทธ์เสถียรภาพ กลยุทธ์การเจริญเติบโต และกลยุทธ์การตัดทอน นอกจากนี้ยังอาจมีกลยุทธ์ผสมผสานกลยุทธ์เหล่านี้เข้าด้วยกัน เรียกว่า กลยุทธ์ผสมผสาน

การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจมีวัตถุประสงค์มุ่งที่การระบุหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กลยุทธ์การตอบสนองทันที เป็นต้น ส่วนการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มีวัตถุประสงค์ที่การปฏิบัติหน้าที่ทางธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ได้แก่ กลยุทธ์การผลิต การตลาด การเงิน และทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ระดับต้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับบริษัท เหตุที่กลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบนก็เพราะกลยุทธ์ในองค์การจะถูกนำไปปฏิบัติ ณ ระดับนี้เป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นหากกลยุทธ์ระดับหน้าที่ถูกวางไปในทิศทางอื่น ก็อาจส่งผลให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับบริษัทไม่ได้รับการผลักดันอย่างถูกต้องตามเจตนารมณ์ที่องค์การได้มุ่งหมายไว้ (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ 2553 : 12-15)

ภาพที่ 2.3 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ซึ่งอยู่ล่างสุด อันต้องสอดคล้องประสานกับกลยุทธ์ระดับบน ในแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU) ภายใต้บริษัท (Corporation) หนึ่ง ๆ



ภาพที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ระดับหน้าที่กับระดับอื่นในองค์การ

กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ มักแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. หน้าที่หลัก (Primary Function) ประกอบด้วย หน้าที่ในการสร้างรายได้ ซึ่งครอบคลุมหน้าที่ทางการตลาดและขาย (Marketing and Sales Function: MKT) และหน้าที่ในการให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ ซึ่งก็คือหน้าที่ด้านการผลิตหรือการให้บริการ (Production / Operations Function: OM) นั้นเอง
2. หน้าที่สนับสนุน (Supporting Function) ประกอบด้วยหน้าที่ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Function: HR) ด้านการเงินและบัญชี (Finance and Accounting Function: FIN) ด้านวิจัยและพัฒนา (Research and Development Function: R&D) เป็นต้น

เมื่อขยาย “ระดับหน้าที่” ก็จะได้ภาพรวมการจัดการธุรกิจระดับต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งหน้าที่หลักและหน้าที่สนับสนุนอยู่ในนั้นด้วย ดังแสดงในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 งานระดับหน้าที่ในองค์กร

การวางกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งที่การใช้ทรัพยากร (Resource) เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร ซึ่งการพัฒนา Resource Capability ขององค์กรอาจทำได้โดยการจ้างภายนอก (Outsourcing) กลยุทธ์การจ้างภายนอก (Outsourcing Strategy) หมายถึง การที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้วิธีจ้างผู้อื่นที่เรียกว่า ซัพพลายเออร์ เข้ามาทำหน้าที่ทางธุรกิจแทนการดำเนินการเอง คำว่า Outsourcing จึงมีความสัมพันธ์กับคำว่า Contract Out

ดังได้กล่าวแล้วว่า หน้าที่ในองค์กรธุรกิจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ หน้าที่หลักและหน้าที่สนับสนุน ซึ่งหน้าที่ 2 ประเภทดังกล่าว หากผู้บริหารตัดสินใจเลือกให้มีซัพพลายเออร์มาดำเนินการแทน ก็เรียกได้ว่าเป็น

กลยุทธ์การจ้างภายนอกในหน้าที่ด้านนั้น ๆ เช่น การจ้างภายนอกทางการผลิต (การจ้างผลิต) การจ้างภายนอกทางการตลาด (การจ้างโฆษณาหรือตัวแทนจำหน่าย) การจ้างภายนอกทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจ้างภายนอกด้านกฎหมาย และการจ้างภายนอกด้านบัญชี เป็นต้น

3.4 การพัฒนากลยุทธ์การจ้างภายนอก

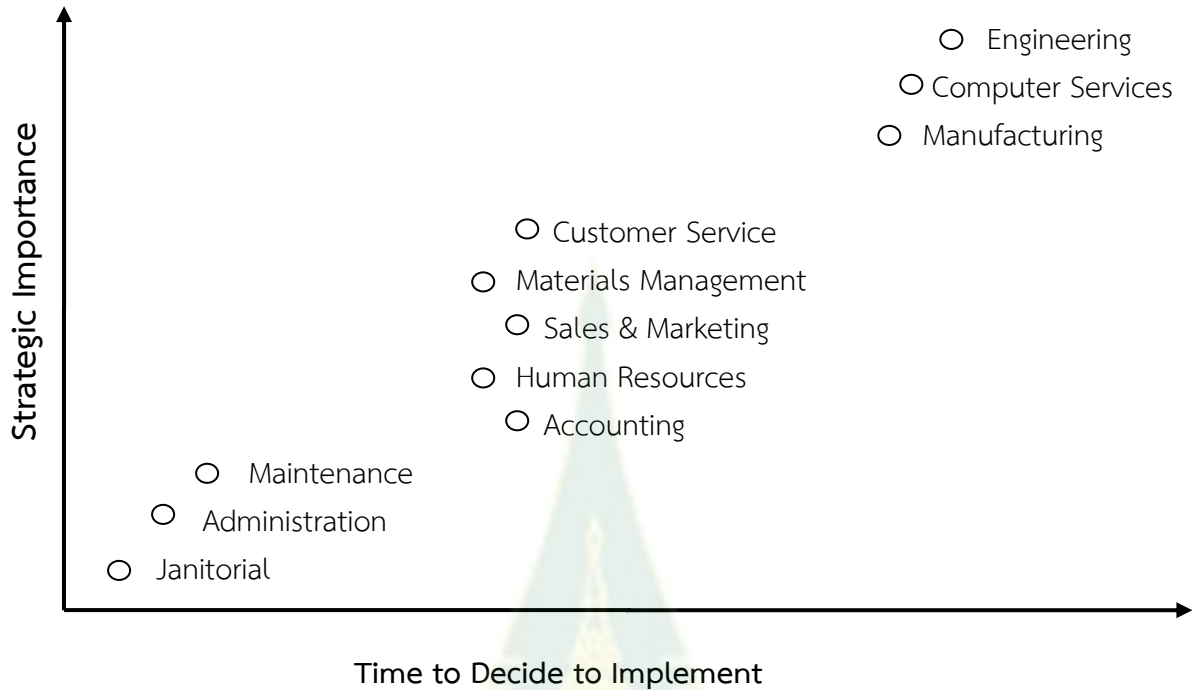
โกวิท กังสะนันท์ (2544: 2-10,11) ได้กล่าวถึง พัฒนาการของการนำกลยุทธ์การจ้างภายนอกมาใช้ว่า สาเหตุมาจากในสภาวะแวดล้อมปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การบริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความรู้ความเข้าใจสภาพแวดล้อม ความสามารถในการปรับตัว ความยืดหยุ่น และการเน้นผลงาน องค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็้องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ถูกบีบบังคับให้มีการทบทวนและคิด กระบวนทัศน์ (Paradigms) ของตัวเองกันใหม่ กระบวนทัศน์ คือ กฎกติกา (Rules) หรือระเบียบที่เป็นตัวกำหนด กรอบสถาบันและรูปแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินธุรกิจและอนาคตขององค์การไปสู่ความสำเร็จ กระบวนทัศน์ดั้งเดิมที่เน้นปัจจัยและกระบวนการผลิตเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือ ประสิทธิภาพองค์การได้ถูกตั้งข้อสงสัยและท้าทายว่าไม่ใช่เป็นหนทางไปสู่ความสำเร็จเสียแล้ว ในทางกลับกัน กระบวนทัศน์ใหม่เน้นการขยายขอบเขตขององค์การให้กว้างขึ้น ผลักดันให้กิจกรรมบางด้านเคลื่อนย้ายออกไปจาก องค์การ เปิดโอกาสให้หน่วยงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญและความพร้อมด้านทรัพยากรดำเนินการแทน การจ้าง งานภายนอกจึงเป็นทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือการบริหารที่เปิดโอกาสให้องค์การสามารถปรับตัวและระดมทรัพยากร จากภายนอกมาใช้ประโยชน์มากขึ้น

ผู้บริหารที่รับผิดชอบตัดสินใจจ้างภายนอกในองค์การธุรกิจแตกต่างกันไปตามลักษณะหน้าที่ในองค์การ ธุรกิจนั้น ๆ เส้นทางการจ้างภายนอกในองค์การธุรกิจโดยทั่วไปจะเริ่มจากงานที่มีความสำคัญน้อยต่อกลยุทธ์ของ องค์การธุรกิจ และหากผลงานของผู้รับจ้างภายนอกไม่ดีจะส่งผลกระทบต่องานของธุรกิจน้อย การจ้างงานภายนอก เบื้องต้นมักเริ่มจากงานนักรถการภารโรง หรืองานทำความสะอาด จากนั้นก็จะเป็นงานธุรกิจที่จัดการเกี่ยวกับเอกสาร ทางการบริหารต่าง ๆ งานซ่อมแซม งานบำรุงรักษา (งานอาคารสถานที่) ผู้บริหารที่ตัดสินใจจ้างงานภายนอกใน งานเหล่านี้จะเป็นผู้บริหารระดับหัวหน้างานต่าง ๆ

สำหรับงานที่อยู่ในระดับกลาง ต้องการความเชี่ยวชาญ ชำนาญเฉพาะมากขึ้น ได้แก่ งานบัญชี งาน บุคคล (หรือทรัพยากรมนุษย์) งานการขายและการตลาด งานจัดการพัสดุและงานบริการลูกค้า จะอยู่ในความ รับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลางที่เป็นผู้บริหารในสายงานแต่ละสายงานดังกล่าว

สำหรับงานระดับสูง เช่น งานด้านการผลิต บริการคอมพิวเตอร์ และวิศวกรรม ซึ่งเป็นงานระดับสูงที่มี ผลกระทบต่อผลหลักและผลได้ของกิจการ การตัดสินใจจ้างงานภายนอกอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหาร ระดับสูง และการจ้างงานภายนอกในงานประเภทนี้จะใช้เวลาในการตัดสินใจมาก

รูปแบบความสัมพันธ์ในการตัดสินใจจ้างงานภายนอก ขึ้นอยู่กับความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของงานและเวลาที่ใช้ในการตัดสินใจ แสดงดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 งานที่จ้างภายนอก จำแนกตามเวลาและความสำคัญเชิงกลยุทธ์

ที่มา : Bragg , 2006

จากภาพที่ 2.5 จะเห็นได้ว่า ลักษณะงานที่ใช้กลยุทธ์การจ้างภายนอกในระยะเวลาสั้น เป็นงานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ต่ำ ได้แก่ งานนักรักษาโรง (Janitorial) ถัดมาเป็นงานธุรการ หรืองานสนับสนุนทางการบริหาร (Administration) และงานซ่อมบำรุง (Maintenance) งาน 3 ประเภทนี้จะถูกจ้างงานภายนอกเร็วกว่างานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในระดับปานกลางและสูงอื่น ๆ

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2548: 2) กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์รูปแบบ Outsource เป็นรูปแบบความสัมพันธ์ที่มีการทำสัญญาร่วมกัน (Contracting Relationship) เพื่อส่งมอบงานหรือบริการตามที่จะตกลงกัน การจ้างงานแบบ Outsource ประกอบด้วยกิจกรรม 4 ขั้นตอน ขั้นตอนแรกคือ The Discovery Phase ขึ้นเตรียมการที่องค์กรที่ต้องการจ้างงานภายนอกต้องประเมินตนเองเพื่อกำหนดความต้องการหรือปรับระบบด้วยการจ้างงานภายนอกแทนการทำงานด้วยตนเอง ขั้นตอนที่ 2 The Negotiation Phase องค์กรที่ต้องการจ้างงานภายนอกจะแสวงหาองค์กรผู้ประกอบกิจการจัดหางานภายนอกมาเจรจาเพื่อเกิดการทำงานร่วมกัน ขั้นตอนที่ 3 The Transition Phase เป็นขั้นตอนของการทำงานตามที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า และขั้นตอนสุดท้าย The Assessment Phase คือขั้นตอนของการประเมินผลการทำงานตามสัญญาจ้าง

นิสตาร์ก เวชยานนท์ (2548 : 3-5) ได้สรุปสาเหตุที่องค์กรตัดสินใจจ้างภายนอกว่ามีสาเหตุมาจาก 2 สาเหตุ สาเหตุแรก เป็นสาเหตุด้านการเพิ่มขนาดการผลิตเพื่อช่วยให้ต้นทุนการผลิตลดลง โดยองค์กรที่จะจ้างงาน

ภายนอกต้องศึกษาจำแนกงานภายในองค์การของตนตามหลักความชำนาญเฉพาะอย่าง องค์การจะแยกงานหลักที่สำคัญออกจากงานที่มีความสำคัญรองลงไป แล้วเลือกทำงานเองเฉพาะงานหลัก ส่วนงานรองจะให้ผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทน สาเหตุที่สองเป็นเหตุผลด้านกลยุทธ์ โดยการจ้างงานภายนอกต้องเป็นกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการในเรื่องการปรับปรุงกลยุทธ์ การลดค่าใช้จ่าย และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

วัชระ (ข้อมูลออนไลน์ www.idis@ru.ac.th) ได้กล่าวถึงการนำกลยุทธ์การจ้างงานภายนอกมาใช้ในองค์การธุรกิจ โดยกล่าวสรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกเป็นกลยุทธ์และหลักปฏิบัติที่องค์การธุรกิจขนาดใหญ่นำมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์การ องค์การขนาดใหญ่มีแนวโน้มที่จะว่าจ้างงานภายนอกในรูปแบบการจ้างงานทั้งกระบวนการ เกิดความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างตัวองค์กรและผู้ให้บริการภายนอก ผู้ให้บริการภายนอกมีขนาดและขอบเขตปฏิบัติการที่ใหญ่และสามารถให้บริการลักษณะเพิ่มมูลค่า (Value Added Service) ที่เห็นได้ชัดเจนขึ้น ส่วนองค์การขนาดกลางหรือขนาดเล็กจะให้ความสำคัญกับการจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นเช่นกัน โดยเฉพาะในระดับบุคคล (Individual) และงานหน้าที่เฉพาะด้าน (Functional) จากแนวคิดดั้งเดิมนักวิชาการเสนอแนะให้องค์การจ้างงานภายนอกในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลัก งานในองค์การจะมีหลากหลายและเป็นเรื่องยากที่จะกำหนดว่างานอะไรเป็นงานที่ไม่ใช่งานหลัก เพราะขึ้นอยู่กับมุมมองขององค์การด้วย บางองค์การก็มองว่างานเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นงานสนับสนุน แต่บางองค์การก็มีมุมมองไม่เหมือนกัน ประเด็นที่จะช่วยผู้บริหารสามารถตัดสินใจว่าควรที่จะจ้างงานภายนอกงานใดนั้น Lewis and Sappington (1991: 887) เสนอว่า การจ้างงานภายนอกจะเป็นการแลกเปลี่ยน (Trade off) ระหว่างการที่สามารถลดค่าใช้จ่ายในการผลิตกับการเพิ่มค่าใช้จ่ายในการควบคุม คือ องค์การคิดที่จะจ้างงานภายนอกเพื่อลดค่าใช้จ่ายในการผลิต องค์การสามารถที่จะทำได้องค์การต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายที่ต้องเพิ่มขึ้นในการต้องไปควบคุมผู้ให้บริการภายนอกให้ได้ผลผลิตตามเวลาคุณภาพและมาตรฐานที่กำหนด ถ้าค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีน้อยกว่าค่าใช้จ่ายที่องค์การประหยัดได้จากการจ้างงานภายนอกก็น่าที่จะตัดสินใจจ้างงานภายนอก

นิสตากร์ เวชยานนท์ (2548: 10-11) สรุปไว้ว่าแนวคิดกระแสหลักที่เห็นว่ากิจกรรมที่องค์การควรจ้างงานภายนอก คือ กิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักขององค์การ ซึ่งนักวิชาการกลุ่มนี้ประกอบด้วย Harmel Prahalad, Lacity Beltis, Quinn and Rothery, Hilmer and Kelley, Robertson and Mullin เห็นว่า ความสามารถหลักขององค์การ คือ ที่รวมขององค์ความรู้ทางด้านการออกแบบสินค้าและบริการ เทคโนโลยี การให้บริการ การจัดระบบขนส่ง McFanlan and Nolan ได้เสนอรูปแบบแมทริกซ์ (Matrix Type Model) ที่พิจารณาจากความสัมพันธ์ของความสามารถหลักและกิจกรรมอื่น ๆ ขององค์การ ในการพิจารณาว่างานด้านใดควรจ้างงานภายนอกและ Alexander and Young ได้เสนอวิธีที่จะพิจารณาว่าอะไร คือ งานหลักขององค์การ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ประการ คือ กิจกรรมที่เคยประพฤติปฏิบัติมายาวนานในองค์การ กิจกรรมที่ทำแล้วมีผลกระทบต่อผลประกอบการ กิจกรรมที่ทำแล้วทำให้องค์การได้เปรียบในการแข่งขัน และกิจกรรมที่ทำให้เกิดแรงผลักดันต่อความเจริญเติบโตและเป็นนวัตกรรม ทั้ง 4 กิจกรรมเหล่านี้จัดว่าเป็นกิจกรรมที่เป็นความสามารถหลักขององค์การที่ควรเก็บเอาไว้ทำเอง อาทิ บริษัท Apple Computer ได้จ้างงานภายนอก

ประมาณ 70% ของขั้นตอนการผลิตออกไป คงเหลือที่ทำเองเฉพาะ Apple Dos ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่บริษัทเก็บเอาไว้ทำเอง บริษัทที่มีปรัชญาที่จะสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าโดยนำเสนอสิ่งใหม่ ในกรณีเช่นนี้บริษัทต้องควบคุมคุณภาพและจำเป็นที่จะต้องเก็บส่วนหรือกิจกรรมเหล่านี้เอาไว้ทำเองแทนที่จะจ้างงานภายนอก ดังเช่น บริษัท Cnn หรือ Accor ที่ต้องการสร้างโรงแรมราคาถูกแต่คุณภาพดี โดยตัดรายจ่ายค่าตกแต่งห้องแต่จะคำนึงถึงความสะอาดสบายและคำนึงถึงลูกค้ามากที่สุด วิธีนี้ทำให้บริษัท Accor สามารถลดค่าก่อสร้างและค่าตกแต่งได้ถึง 35% และยังคงรักษาคุณภาพเอาไว้ โดยส่วนนี้ทางบริษัทจะดำเนินการจัดทำเอง

3.5 กลยุทธ์การจ้างงานนอกในงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

งานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) หรือที่เรียกกันย่อ ๆ ว่า HRM เป็นหน้าที่สนับสนุนในองค์การธุรกิจที่นิยมนำกลยุทธ์การจ้างงานนอกเข้ามาช่วยในการดำเนินงานของธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับปริมาณทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของการมีจำนวนบุคลากรมาก ต้นทุนบุคลากรสูง ตัวอย่างเช่น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) และรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่หลายแห่งของไทย ได้มีการนำกลยุทธ์ Outsourcing มาใช้เป็นทางเลือกในการจ้างงานเอง

ข้อมูลออนไลน์ (www.model.com) ได้จำแนกประเภทของการจ้างงานนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 4 ประเภท โดยพิจารณาจากกิจกรรมที่ธุรกิจจ้างงานต้องการให้ผู้จัดทำงานเข้ามาดำเนินงานแทน ดังนี้

1. การจ้างงานนอกในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด (Total HR Outsourcing) องค์การขนาดกลางและขนาดใหญ่ อาจจะประสบปัญหากับการจ้างงานนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมดได้ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์หลัก ๆ ยังคงจำเป็นที่จะต้องอาศัยการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และพนักงานคนอื่น ๆ รวมทั้งใช้การบริหารแบบวันต่อวันอยู่ ดังนั้นองค์การขนาดเล็กอาจมีความเหมาะสมมากกว่าที่จะใช้การจ้างงานนอกสำหรับงานทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด

2. การจ้างงานนอกในกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์เพียงบางส่วน (Partial HR Outsourcing) โดยขึ้นอยู่กับความเฉพาะเจาะจงของกิจกรรมทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การวางแผนทำการจ้างงานภายนอก เช่น งานว่าจ้าง งานค่าจ้างและเงินเดือน งานสวัสดิการ เป็นต้น องค์การอาจจะมีประสิทธิภาพในด้านของต้นทุนมากขึ้นหากจะทำการปรับปรุงกระบวนการหรือใช้การจ้างงานนอกในกิจกรรมนั้น ๆ ได้โดยการใช้การวิเคราะห์ต้นทุนกำไร ในการพิจารณาเพื่อการตัดสินใจ

3. การจ้างงานนอกในระดับพนักงานทรัพยากรมนุษย์ (HR Staff Outsourcing) หลายองค์การต้องการปรับหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์ โดยให้ผู้ให้บริการจากภายนอกทำหน้าที่จัดเตรียมบุคลากรเพื่อที่จะเข้ามาปรับปรุงระบบงานภายในโดยใช้ข้อตกลงของการเช่าพนักงาน (Employee Leasing) อย่างไรก็ตาม องค์การที่จะใช้วิธีดังกล่าวควรจะต้องสอบถามผู้ให้บริการจากภายนอกเพื่อจ้างพนักงานในปัจจุบันของตนต่อไป เพราะอาจจะมีทั้งข้อดีและข้อเสียเกิดขึ้นในการเช่าพนักงาน สิ่งหนึ่งที่องค์การจะต้องทำก็คือการค้นหาข้อเท็จจริงโดยการพูดคุย

แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้ที่เคยใช้การเช่าพนักงานมาก่อน รวมทั้งตรวจสอบลักษณะของบริษัทผู้ให้บริการที่องค์กรจะทำสัญญาด้วย

4. การจ้างงานภายนอกในบางช่วงเวลา (Outsourcing via Time Sharing) บางองค์กรใช้การจ้างงานภายนอกในบางช่วงเวลา ในกรณีนี้องค์กรจะจัดสรรเวลาและอุปกรณ์ร่วมกับผู้ให้บริการ ในขณะที่ผู้ให้บริการจะทำหน้าที่ในการจัดเตรียมเจ้าหน้าที่ผู้เชี่ยวชาญ เพราะแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของทรัพยากรมนุษย์ใหม่จะเปลี่ยนไปเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่มุ่งความสนใจไปสู่การดำเนินงานขององค์กร และการใช้ผู้ให้บริการจากภายนอกในการจัดการกับรายละเอียดของหน้าที่งาน ซึ่งจะสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อคงสถานภาพขององค์กรต่อไป

อภิชัย ศรีเมือง (2548: 238-239) ได้กล่าวถึงแนวคิดการจ้างงานภายนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า แนวคิดเรื่อง การจ้างงานภายนอก เกิดขึ้นจากพื้นฐานของธุรกิจที่มีความสามารถหลักอยู่ในเรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ความสามารถในการผลิต หรือความสามารถในการดำเนินงาน เมื่อธุรกิจต้องดำเนินการไปพร้อม ๆ กัน ทำให้จุดอ่อนในส่วนที่องค์กรขาดความรู้ ความชำนาญเฉพาะ ทำให้เกิดต้นทุนที่มากขึ้น จึงมีแนวคิดในการที่จะหาองค์กรอื่นที่มีความสามารถด้านนั้น ๆ มาทำงานแทน งาน HRM ในปัจจุบันมีการใช้ Outsourcing มาก เพื่อดำเนินงานเกี่ยวกับงานในกระบวนการของ HRM ได้แก่ งานสรรหาและคัดเลือก งานบริหารเงินเดือน และที่นิยมอย่างมากคือ การฝึกอบรม หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากกระแส Outsourcing ในงาน HRM ผนวกเข้ากับการเข้ามาของเทคโนโลยีสารสนเทศและแนวคิดด้านการประหยัดต้นทุน ทำให้เกิดแนวคิดบูรณาการงาน HRM กับ IT พัฒนาเป็น e - HR ใน 7 ด้านคือ

1. ระบบ e - Recruiting
2. ระบบ e - Organizing
3. ระบบ e - Payroll
4. ระบบ e - Performance Management
5. ระบบ e - Training and Development
6. ระบบ e - Employee Self Service
7. ระบบ e - HR Expert

ในการจ้างงานภายนอก องค์กรธุรกิจที่มีความต้องการจ้างงานภายนอก ควรพิจารณาลักษณะผู้ให้บริการในแต่ละประเภท เพราะลักษณะของผู้ให้บริการจะสะท้อนให้เห็นถึงขอบเขตความรับผิดชอบ บทบาท และขอบเขตของการจ้างงานภายนอกที่จะเกิดขึ้น

Greaver (1999: 116 - 117) ได้จำแนกประเภทของผู้ให้บริการจ้างงานภายนอกเป็น 2 ประเภท ประเภทแรกคือ พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partner) ผู้ให้บริการประเภทนี้จะเข้ามาเป็นเสมือนส่วนหนึ่งในธุรกิจขององค์กร ผู้ให้บริการประเภทนี้จะไม่ทำหน้าที่เพียงแค่การปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการประชุมเพื่อวางแผนและตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ขององค์กรด้วย พวกเขาต้องการที่จะ

จัดการกับทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรมเองและมุ่งหวังผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากผลงานมากกว่า เช่น การจ่ายตามผลงาน การแบ่งผลกำไร โดยทั่วไปแล้วผู้ให้บริการประเภทนี้เหมาะสำหรับการจ้างงานภายนอกในระดับหน่วยงาน กระบวนการหรือหน้าที่งานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กรและผู้ผลิต ผู้ให้บริการประเภทนี้จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรกำหนดโดยให้ความสนใจในกิจกรรมมากกว่า ผู้ให้บริการในลักษณะนี้จะมุ่งหวังผลตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับทั้งความพยายามและผลงานที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเหมาะกับการจ้างงานภายนอกในระดับงานหรือในระดับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กร ประเภทที่สองคือซัพพลายเออร์ (Supplier) ลักษณะของผู้ให้บริการประเภทนี้จะปฏิบัติหน้าที่ตามที่องค์กรกำหนด โดยให้ความสนใจในระดับกิจกรรมมากกว่า ผู้ให้บริการในลักษณะนี้จะมุ่งหวังผลตอบแทนที่เป็นธรรมสำหรับทั้งความพยายามและผลงานที่เกิดขึ้น โดยทั่วไปจะเหมาะกับการจ้างงานภายนอกในระดับงานหรือในระดับบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กร

Gay and Essinger (2000: 6-7) จำแนกประเภทของการจ้างงานภายนอกหลัก ๆ ที่องค์กรปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็น 5 ประเภท ประกอบด้วย

1. Contracting out the Activities หมายถึง องค์กรมอบหมายให้องค์กรอื่นรับทำงานตามที่ต้องการประสงค์ ซึ่งการจ้างงานประเภทนี้โดยปกติจะเป็นงานบริการในระดับต่ำ เช่น งานทำความสะอาด เป็นต้น
2. Outsourcing the Service หมายถึง องค์กรได้คัดเลือกและมีสัญญาผูกพันกับผู้ให้บริการภายนอกที่มีความชำนาญงานเฉพาะที่สามารถทำให้องค์กรปรับตัว เปลี่ยนจุดเน้นและกระตือรือร้นในงานบริการนั้น เพื่อให้มีความชำนาญเฉพาะเช่นเดียวกับผู้ให้บริการที่ได้สะสมองค์ความรู้มานาน หากองค์กรสามารถบริหารจัดการดี องค์กรจะได้ประโยชน์อย่างมากถึงยุทธวิธีที่จะทำให้องค์กรทำในสิ่งที่องค์กรทำได้ดีที่สุด ซึ่งจะเป็นการชนะคู่แข่งอย่างแท้จริง
3. Insourcing หมายถึง แนวทางเลือกที่จะปกป้องผลผลิตที่ได้จากการพัฒนาการดำเนินงานผลิตภัณฑ์นั้นเพื่อที่ยังคงได้งานจากการให้องค์การธุรกิจอื่นทำ โดยที่ทักษะการทำงานนั้นยังคงอยู่และอุปกรณ์เครื่องมือ ทรัพย์สินขององค์กรถูกนำมาใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่า
4. Co – Sourcing หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและองค์กรที่มีการติดต่อทำงานร่วมกัน ชัดเจนมากกว่าการจ้างงานภายนอกแบบทั่วไป องค์กรที่เป็นผู้จัดหาพนักงานระดับหัวหน้าร่วมในการทำงานช่วยกับผู้ผลิต โดยที่องค์กรและผู้ผลิตมีความรับผิดชอบร่วมกันในการสนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
5. Benefit Based Relationship หมายถึง ข้อตกลงระยะยาวที่องค์กรและผู้ผลิตร่วมลงทุนและรับผลประโยชน์ กำไรและความเสี่ยงจากการดำเนินงานร่วมกันตามสัดส่วนที่ได้ตกลงกัน หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหมายผู้ผลิตจะไม่มีภาระผูกพันว่าจะได้รับการจ่ายค่าทดแทนสำหรับสิ่งที่ผู้ผลิตได้ทำไปแล้ว

การนำกลยุทธ์การจ้างงานภายนอกมาใช้ในองค์กรธุรกิจ ควรคำนึงถึงข้อดี – ข้อด้อยที่จะเกิดขึ้นก่อนการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์การจ้างงานภายนอกและนำมาใช้

Bragg (1998: 1-5) ได้ศึกษาข้อดีและประโยชน์ของการจ้างงานภายนอกในมิติต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. เพื่อที่จะได้เน้นงานที่มีลักษณะกลยุทธ์มากขึ้น การจ้างงานภายนอกเปิดโอกาสให้ผู้บริหารขององค์กรเน้นการทำงานกลยุทธ์มากขึ้น มีเวลาสำหรับการบริหารประเด็นสำคัญของธุรกิจ อาทิ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การกำหนดจุดยืนด้านการตลาด การขยายธุรกิจและฐานะการเงินในระยะยาว

2. การทำให้เกิดความยืดหยุ่นและลดต้นทุนในการประกอบการ ในบางสถานการณ์งานบางด้านเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว มีผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงเนื่องจากมีพื้นฐานต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) การจ้างงานภายนอกจะช่วยลดต้นทุนดังกล่าว เนื่องจากหน่วยงานสามารถจะจ้างผู้ให้บริการภายนอกเฉพาะเมื่องานที่ทำส่งเท่านั้น ไม่ต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. การได้รับทักษะความชำนาญใหม่ ๆ บ่อยครั้งที่หน่วยงานมักจะพบว่า ทักษะความชำนาญเกี่ยวกับงานในหน้าที่บางด้านที่มีอยู่ไม่เพียงพอและล้าสมัย การปรับปรุงให้เกิดทักษะความชำนาญต้องใช้เวลาและการลงทุนที่สูง ดังนั้นการจ้างงานภายนอกเปิดโอกาสให้หน่วยงานได้รับทักษะใหม่ ๆ จากผู้ปฏิบัติงานที่มีการฝึกฝนมาเป็นอย่างดี มีประสบการณ์ทำงานสูงและเข้าใจความจำเป็นของการบริหารเฉพาะด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่ต้องใช้ความรู้วิชาการและเทคนิคระดับก้าวหน้า เช่น งานวิศวกรรมและงานคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

4. การทำให้การบริหารจัดการงานบางด้านดีขึ้น ผู้บริหารมักจะพบบ่อยว่า งานหน้าที่บางด้านที่มีอยู่ในหน่วยงานไม่เป็นไปตามคาดหมาย ไม่ใช่เพราะสาเหตุพนักงานขาดความรู้และทักษะ เป็นเพราะความสามารถด้านการจัดการไม่มีประสิทธิภาพและยังทำให้เกิดผลอื่น ๆ ตามมา เช่น การลาออกจากงานสูง พนักงานขาดงานและไม่สนใจทำงาน ผลงานที่ออกมามีคุณภาพต่ำหรือไม่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น ภายใต้สถานการณ์เช่นนี้การจ้างงานภายนอกจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรมีทางเลือก ทำให้ได้ผลงานที่มีการบริหารจัดการที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในระบบหน้าที่ที่จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญในระดับสูง เช่น งานวิศวกรรม เป็นต้น

5. ความสามารถในการหลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่ หน้าที่ขององค์กรบางด้านมีลักษณะด้อยประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการลงทุนที่สอดคล้องกับความจำเป็นและความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวอยู่ตลอดเวลา การรักษางานหน้าที่ดังกล่าวไว้ในลักษณะเดิมก็จะยิ่งทำให้เกิดผลกระทบต่องานหน้าที่ด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน ในขณะที่เดียวกันถ้าจะปรับให้มีความทันสมัยก็ต้องใช้งบการลงทุนสูง ดังนั้นการจ้างงานภายนอกจึงเป็นยุทธวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานหลีกเลี่ยงการลงทุนขนาดใหญ่และสามารถปรับปรุงงานให้ก้าวหน้าและทันสมัยได้

6. ความสำคัญของการเน้นเฉพาะงานหน้าที่หลัก ทุกองค์กรมีภารกิจหรือหน้าที่หลัก ๆ ที่เชื่อมโยงกับจุดมุ่งหมายและความสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว อย่างไรก็ตามการขยายตัวหรือการเติบโตขององค์กรอาจมีผลทำให้การกระจายหน้าที่ต่าง ๆ ออกไปกว้างขวางขึ้น มีผลทำให้ผู้บริหารต้องเข้าไปกำกับดูแลเพื่อประสานหน้าที่เหล่านั้นให้ไปในทิศทางและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน ขอบเขตการบริหารที่กว้างมีผลทำให้หน้าที่หลักในบางด้านไม่ได้รับการดูแลและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ ทำให้เกิดผลกระทบต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน บนพื้นฐานเช่นนี้การจ้างงานภายนอกจะเป็นแนวทางและวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมุ่งการทำงานเน้นไปที่หน้าที่หลัก ผู้ให้บริการภายนอกเข้ามาทำงานแทนในหน้าที่รองและหน้าที่ที่ไม่มีผลต่อภารกิจหรือผลประกอบการมากนัก

7. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน แนวคิดและหลักการของการจ้างงานภายนอกเกี่ยวข้องกับการสร้างกฎการแข่งขันและการเปรียบเทียบให้เกิดขึ้นในองค์กร นำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงผลงานในหน้าที่ กล่าวคือ งานหน้าที่บางอย่างอาจปฏิบัติต่อเนื่องกันมาจนขาดเกณฑ์การวัด ตรวจสอบประสิทธิภาพและผลงาน ทำให้สูญเสียค่าใช้จ่ายสูง ในขณะที่ผลงานที่คาดหวังไม่ได้มาตรฐาน ความคิดริเริ่มการจ้างงานภายนอกจะช่วยให้ทดสอบเชิงตลาด ถ้าข้อเสนอของการจ้างงานภายนอกมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่าและได้ผลการปฏิบัติงานระดับสูงกว่า เป็นการกระตุ้นให้หัวหน้าและผู้ปฏิบัติงานต้องปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและผลงานให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐานของตลาด ซึ่งจะเป็นการสร้างพื้นฐานการกำหนดเป้าหมายการปรับปรุงผลงาน (Benchmarking) สู่แนวทางการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) ในอนาคตด้วย

8. การปรับปรุงเครดิตหรือความน่าเชื่อถือขององค์กร บางองค์กรอาจใช้กลยุทธ์การจ้างงานภายนอกในฐานะเป็นเครื่องมือทางการตลาดนั้น คือ การสร้างพันธมิตร โดยการจ้างเหมาผู้ให้บริการภายนอกที่มีชื่อเสียงในความน่าเชื่อถือและคุณภาพในการให้บริการ ผู้ที่คาดหวังต่อทำธุรกิจหรือลูกค้าผู้รับบริการก็จะมีทัศนคติและความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีผลทำให้องค์กรได้รับความน่าเชื่อถือตามมาด้วย

9. การทำตามกระแสนิยม บางองค์กรอาจตัดสินใจจ้างงานภายนอก ด้วยเหตุผลที่ว่า องค์กรโดยทั่วไปในภาคอุตสาหกรรมธุรกิจเดียวกับองค์กรต่างก็ทำเช่นเดียวกัน หรือเน้นกระแสสากลสำหรับการประกอบกิจการ/ธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลดีต่อการสร้างภาพลักษณ์ของวิชาชีพ มาตรฐานและแนวปฏิบัติที่ดีตามยุคสมัย ดังนั้น ถ้าองค์กรของตนไม่มีการดำเนินการบ้างก็จะกลายเป็นสิ่งที่แปลกและไม่คล้อยตามกระแสนิยม โดยเฉพาะในระดับสากลหรือแนวปฏิบัติทั่วไป

Currie and Willcocks (1997 อ้างถึงในนิสดารก์ เวชยานนท์ 2548) ได้ศึกษาผลกระทบจากการจ้างงานภายนอก พบว่า ผลเสียมีมากกว่าผลดีซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Kliem (อ้างถึงใน นิสดารก์ เวชยานนท์ 2548: 6-8) โดยสรุปประเด็นได้ดังนี้

1. ผลกระทบทางด้านจริยธรรมที่มีต่อพนักงาน (Labour and Ethical Issues) ผลกระทบนี้ทำให้โอกาสการทำงานของพนักงานลดลง ทำให้เกิดความไม่มั่นคงในการทำงาน ทำให้พนักงานสูญเสียรายได้และสวัสดิการ ทำให้พนักงานเสียขวัญกำลังใจและนำไปสู่การขาดความเชื่อมั่นระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง การจ้างงานภายนอกส่งผลโดยตรงกับพนักงานที่มีอายุมาก ผลการลดค่าใช้จ่ายบางอย่างที่องค์กรได้จากการจ้างงานภายนอกก็คือ ค่าใช้จ่ายของพนักงานที่เสียไป การที่คนตกงานยังส่งผลต่อเศรษฐกิจชุมชน

2. สัญญาหรือพันธะทางสังคม (Social Contract) ที่เคยมีอยู่เดิมเปลี่ยนไป การที่พนักงานทำงานที่ใดที่หนึ่ง องค์กรไม่ใช่มีความหมายแค่เป็นสถานที่อย่างเดียวยุคแต่เป็นตัวตนที่พนักงานสามารถที่จะแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองที่เรียกว่า “Spirit of Place” การที่องค์กรเอาคนออกไปจากสถานที่ที่เขาเคยทำงานอยู่โดยที่พนักงานไม่ได้กระทำความผิด ทำให้ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ความเป็นเจ้าของ ความซื่อสัตย์ ความเปิดเผยหายไปจากตัวพนักงาน ความหมายของ Spirit of Place ยังรวมไปถึงความรับผิดชอบต่องาน ความรักความเห็นอกเห็นใจที่พนักงานมีต่อองค์กรหรือสถานที่ทำงานอีกด้วย จนอาจจะสรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกมีผลกระทบทางลบต่อคน การที่องค์กรทำการจ้างงานภายนอกได้ปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแบบเดิม (Old Social Contract) มาสู่แบบใหม่ (New Social Contract) ซึ่งแตกต่างกัน

3. ข้อดีที่เป็นจุดเด่นที่สุดที่องค์กรตัดสินใจจ้างงานภายนอก คือ การลดต้นทุน หากมีการพิจารณาต้นทุนพวกนี้อย่างถี่ถ้วนแล้วยังมีค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก เช่น ค่าสินค้าเสียหาย ค่าบริหาร ค่าควบคุม ค่าเดินทาง และถ้าจะเอางานกลับมาดำเนินการเอง (In Sourcing) ก็อาจสูญเสียโอกาสเพราะองค์กรขาดทักษะและความสามารถที่จะทำเองแล้ว

4. ผลกระทบความเสี่ยงทางการเมืองที่มากับการจ้างงานภายนอก ตั้งแต่การก่อการร้ายเมื่อเดือนกันยายน 2001 ภัยของการก่อการร้ายเป็นสิ่งที่ประเทศต่าง ๆ ได้รับผลกระทบ โดยเฉพาะบริษัทของประเทศที่เป็นมหาอำนาจ การนำองค์การออกไปจ้างงานภายนอกตามประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก มีผลส่วนหนึ่งที่ต้องคำนึง คือ มีความเสี่ยงเหล่านี้ ตามมาด้วย

5. ผลเสียทางด้านวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ยึดโยงคนในองค์กรให้ผูกพันกันและนำไปสู่ผลผลิตขององค์กร การว่าจ้างงานภายนอกจัดว่าเป็นกลยุทธ์ของการทำให้เกิดความแตกแยกมากกว่าที่จะเป็นกลยุทธ์ของการสรรสร้าง เพราะเมื่อองค์กรจะทำการจ้างงานภายนอก สมาชิกที่เคยมีวัฒนธรรม มีส่วนช่วยเหลือคนทำงานก็จะเปลี่ยนเป็นวัฒนธรรมของความสงสัย ไม่ไว้วางใจและกระวนกระวายจนในที่สุดผลผลิตที่เคยทำได้ก็ตกลง

นอกจากนี้ นักวิชาการ Bragg (1998: 7-8) ได้สรุปข้อดีและความเสี่ยงการจ้างงานภายนอก ประกอบด้วย สถานการณ์ของผู้ให้บริการภายนอกมีความเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบในทางลบต่อการจ้างงานภายนอก ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยฐานะด้านการเงิน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ประกอบธุรกิจของผู้ให้บริการ การเปลี่ยนแปลงด้านเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี การขาดแคลนข้อมูลและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับผู้ให้บริการภายนอก การได้รับรายงานผลสำเร็จของการจ้างงานภายนอกที่ผิดพลาด ทำให้เกิดความหลงเชื่อและตัดสินใจดำเนินการโดยไม่มีหลักประกัน ขาดความระวังรอบคอบและความรัดกุมในการทำสัญญาจ้างงานภายนอก ทำให้อยู่ในฐานะเสียเปรียบเมื่อมีเหตุการณ์ที่เป็นปัญหาเกิดขึ้น กระทบต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรและขวัญกำลังใจบุคลากรที่ถูกให้ออกจากงานหรือเปลี่ยนงาน ผู้ให้บริการภายนอกไม่สามารถให้บริการตามที่คาดหวัง องค์กรจะได้รับผลกระทบเกี่ยวกับความอยู่รอดหรือภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ หน่วยงานที่จ้างงานภายนอกไม่มีความรู้ทักษะและประสบการณ์ในการวางแผนดำเนินการและบริหารผู้ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการจ้างงานภายนอกถูกแทรกแซงครอบงำโดยปัจจัยอิทธิพลภายนอกและมีผลกระทบต่อข้อตกลงการจ้างงานภายนอกที่ตั้งอยู่บนหลักเหตุผล (Rationality)

4.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุภางค์ จันทวานิช (2548 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ตลาดแรงงานไทยในเอเชียและเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปลายทศวรรษที่ 90 รูปแบบการวิจัยเรื่องนี้เป็น การวิจัยเชิงคุณภาพ โดยศึกษาการเคลื่อนย้ายถิ่นเพื่อแสวงหางานของคนไทยที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจถดถอยในปลายทศวรรษที่ 90 ซึ่งพบว่ามีการจัดหางานทั้งภายในประเทศและการจัดหางานเพื่อไปทำงานต่างประเทศ สรุปได้ว่า ระบบการจัดหางานในประเทศไทยขึ้นอยู่กับตลาด

จากผลการวิจัยดังกล่าว คณะผู้วิจัยวิเคราะห์คำว่าตลาดในทางเศรษฐศาสตร์ หมายถึง อุปสงค์และอุปทาน โดยอุปสงค์ คือ ความต้องการของผู้ประกอบการซึ่งต้องการจ้างคนเข้าทำงาน ส่วนอุปทาน คือ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการจ้างคนเข้าทำงาน ซึ่งได้แก่ คนหางาน ดังนั้นผลจากการวิจัยของสุภางค์จึงสนับสนุนกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องรูปแบบการประกอบธุรกิจจัดหางานที่ตอบสนองกลยุทธ์การจ้างภายนอกได้ว่า รูปแบบการประกอบธุรกิจจัดหางานต้องมีความสัมพันธ์กับความต้องการของธุรกิจที่ต้องการจ้างงานและความต้องการของธุรกิจผู้ให้บริการจัดหางาน

โกวิท กังสะนันท์ (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การถ่ายโอนภารกิจด้านการจัดซื้อบริการจากหน่วยงานภายนอกของเทศบาล ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การจ้างงานภายนอกเป็นทั้งกลยุทธ์และเครื่องมือทางการบริหารที่เปิดโอกาสให้องค์กรสามารถปรับตัวและระดมทรัพยากรมาใช้ประโยชน์ได้มากขึ้น

วุฒิชัย ชิตเจริญ (2544: บทคัดย่อ) ได้รายงานผลการวิจัยในวิทยานิพนธ์เรื่อง พัฒนาการและปัญหาของธุรกิจบริการจ้างเหมาแรงงานภายนอกที่ให้บริการแก่หน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ศึกษากรณีเฉพาะบริษัททักษ์กรุ๊ป จำกัด พบว่า องค์กรที่จ้างงานภายนอกจะได้รับประโยชน์จากการจ้างงานภายนอกเมื่อเทียบกับประโยชน์ที่ได้จากพนักงานประจำ

दनัย เทียนพุ่ม และคนอื่น ๆ (2541) ได้ศึกษาเรื่อง ทิศทางและบทบาทการบริหารทรัพยากรบุคคลในทศวรรษหน้า ซึ่งเป็นการเก็บรวบรวมทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้าที่จะมีบทบาทสำคัญและเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนธุรกิจหรือการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจมากยิ่งขึ้น โดยในระดับบริหารงานบริหารทรัพยากรมนุษย์จะใช้การจ้างงานภายนอก (Outsourcing) หรือบริษัทที่ปรึกษา (Consultants) เพิ่มขึ้น ไม่ว่าจะในด้านการฝึกอบรม การพัฒนา หรืองานสำรวจค่าจ้างเงินเดือน โดยบริษัทขนาดใหญ่จะทำการจ้างงานภายนอกทั้งหมด ในขณะที่บริษัทขนาดเล็กจะเลือกจ้างงานภายนอกเพียงบางส่วนตามความสามารถในการจ่ายที่มีอยู่เท่านั้น นอกจากนี้ ยังพบว่าในด้านธุรการงานบุคคล ก็จะมีบทบาทลดลงเนื่องจากจะถูกแทนที่ด้วยศูนย์ข้อมูลด้านบุคลากรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบทำให้มีการใช้บุคลากรน้อยลงและทำหน้าที่เฉพาะการป้อนข้อมูลเข้าสู่ระบบเท่านั้น

อัจฉริยะ กุลศักดิ์ศิริ (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การจ้างงานภายนอกในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ : กรณีศึกษา บริษัทโล่ออน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การนำแนวคิดของการจ้างงานภายนอกมาใช้ในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถทำได้โดยลำดับแรกอาจเริ่มการศึกษาถึงความจำเป็นและความต้องการ

ขององค์การเพื่อกำหนดขอบเขตของหน้าที่ของงานที่จะทำการจ้างงานภายนอก จากนั้นจึงทำการตัดสินใจเลือกผู้ให้บริการที่มีความเหมาะสมและมีความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการและความจำเป็นขององค์การได้มากที่สุด ซึ่งเมื่อทำการคัดเลือกผู้ให้บริการได้แล้ว องค์การต้องสามารถบริหารจัดการกับการจ้างงานภายนอกที่เกิดขึ้นทั้งในประเด็นของการติดต่อสื่อสารและการบริหารความสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนสุดท้ายซึ่งเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบการทำงานของผู้ให้บริการว่า สามารถบรรลุผลงานตามที่ตกลงกันไว้หรือไม่ สำหรับผลการศึกษากฎหมายของบริษัท ไลอ้อน (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า การจ้างงานภายนอกในการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างใหม่ การใช้บริการจากบริษัทผู้ให้บริการจากภายนอกจึงเป็นไปในลักษณะของการใช้ความรู้ความชำนาญของผู้ให้บริการในการให้คำแนะนำปรึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการใช้ที่ปรึกษามากกว่าที่จะเป็นการส่งมอบงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี และคนไปสู่ผู้ให้บริการจากภายนอกตามแนวคิดของการจ้างงานภายนอก

เกชา ยืนยงวัฒน์ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจและความพึงพอใจของพนักงาน ผู้รับเหมาขั้นต้นที่ปฏิบัติงานในสายการผลิตอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ : บริษัท ผลิตภัณฑ์วิศวกรรม จำกัด ผลการศึกษาสรุปว่า พนักงานรับเหมามีความพึงพอใจในเรื่องการควบคุมและความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากที่สุด ขณะที่พนักงานรับเหมาให้ความสำคัญกับปัจจัยเรื่องความมั่นคงก้าวหน้าในการทำงานมากที่สุด และพบว่า อายุของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจ พนักงานที่สมรสแล้วมีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่เป็นโสด พนักงานที่มีประสบการณ์การทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมาก่อน มีความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่ไม่เคยมีประสบการณ์เฉพาะในบางปัจจัยจูงใจ อีกทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า บริษัทควรปรับปรุงเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการของพนักงานรับเหมา และควรพิจารณาคัดเลือกพนักงานรับเหมาที่มีอายุค่อนข้างมากหรือสมรสแล้วเข้าทำงาน เพราะจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าคนที่อายุน้อยหรือเป็นโสด

ปิยะสุตา แคว้นนนทรี (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวังของผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลต่อการบริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอก ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคาดหวังของผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลต่อการบริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอกโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง (2) ผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลที่มีลักษณะทั่วไป (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารงานบุคคล ประสบการณ์ในการใช้บริการ ประเภทธุรกิจและขนาดขององค์กรที่สังกัด) ต่างกัน (3) ตัวแปรอิสระที่ศึกษาทั้งหมด (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงานด้านบริหารงานบุคคล ประสบการณ์ในการใช้บริการ ประเภทธุรกิจและขนาดขององค์กรที่สังกัด) ไม่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังโดยรวม ของผู้จัดการฝ่ายบริหารงานบุคคลต่อการบริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอก

รักชนก มีทรัพย์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานต่อสภาพการจ้างงานในองค์กรแบบการจ้างงานภายนอก : ศึกษาเฉพาะกรณีของบริษัท โกลเด้น มายด์ เซอร์วิส จำกัด พบว่า บริษัทผู้ให้บริการภายนอกที่ประสบความสำเร็จมักเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการบริหารความสัมพันธ์กับบริษัทผู้จ้าง บริษัทเหล่านี้มักจะทุ่มเทสร้างความสัมพันธ์ให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มต้น บริษัทผู้บริการมักมีความสัมพันธ์แน่นแฟ้นกับผู้ให้บริการและมีการทบทวนในระดับกลยุทธ์ และมีกระบวนการในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง การปรับปรุงนี้

ประกอบด้วย การวัดผลการปฏิบัติงานและการวัดความพอใจของลูกค้า ต่อไปนี้เป็นการแนะนำ 4 ข้อ สำหรับการบริหารความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จ ได้แก่

1. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม ผู้บริหารที่ริเริ่มแนวคิดการใช้บริการจากภายนอกควรทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการใช้บริการรวมทั้งการสื่อสารว่าการใช้บริการนั้นจะทำให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้อย่างไร เปิดโอกาสให้บริษัทผู้รับเหมาได้มีส่วนร่วมในการกำหนดข้อกำหนดในสัญญา
2. จัดให้มีการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ดีในการจูงใจให้เกิดผลงาน ข้อกำหนดของสัญญาควรเน้นที่ผลงานมากกว่าวิธีการ
3. การจัดให้มีระบบการสื่อสารที่ชัดเจน ยิงงานที่ใช้บริการมีความซับซ้อนขึ้นเท่าใด การสื่อสารที่เข้าถึงก็สำคัญมากขึ้นเท่านั้น มีการรายงานผลงานและปัญหาอย่างเป็นระบบ ระดมสมองในการแก้ปัญหาจากทุกฝ่าย ผู้บริหารอาวุโสควรเกี่ยวข้องกับการบริหารสัญญาอย่างต่อเนื่อง
4. พัฒนาแผนฉุกเฉินและกลยุทธ์ในการยุติสัญญา บริษัทผู้รับเหมา (ผู้ให้บริการจากแหล่งธุรกิจภายนอก) ควรประกันว่างานหรือบริการที่ทำการให้บริการนั้นจะมีความต่อเนื่อง มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้ หากบริษัทผู้รับเหมาไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา บริษัทผู้จ้างควรมีแผนฉุกเฉินไว้

Buchanan (อ้างถึงใน วุฒิชัย ชิตเจริญ 2544: 50) ได้ศึกษาเรื่อง Organization Downsizing : Effects on Human Resource Development in Organizations in St. Louis Metropolitan Area (MISSOURI) โดยศึกษาเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบันและผลกระทบของการลดขนาดองค์กรที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประเภทต่าง ๆ ในเขต St.Louis โดยจำแนกประเภทขององค์กรออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจ (Economy Sector) องค์กรบริการ (Service Sector) องค์กรการผลิต (Manufacturing Sector) และองค์กรอื่น ๆ (Other Sector) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า การลดขนาดองค์กรมีผลทำให้ขวัญและกำลังใจของพนักงานลดลง และทำให้องค์กรมีแนวโน้มที่จะทำการจ้างงานภายนอกเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งการลดขนาดองค์กรยังมีผลกระทบเชิงลบต่อประสิทธิภาพและผลิตภาพขององค์กรอีกด้วย นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ยังระบุว่า การจ้างงานภายนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เพิ่มมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ค.ศ.1990-1995 ส่งผลทำให้การเลิกจ้างพนักงานในฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีอัตราเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย

Duran (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Outsourcing the Human Resources Function : An Exploratory Study of the Canadian High-technology Sector ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับการใช้บริการด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งภายนอกในบริษัททางด้านเทคโนโลยีขนาดเล็กและขนาดกลางในประเทศแคนาดา โดยได้ทำการสำรวจกับผู้ที่ทำงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ระดับอาวุโส จำนวน 130 คน จากกว่า 40 บริษัท ผลสรุปได้ว่า องค์กรส่วนใหญ่ (ร้อยละ 83 ของผู้ตอบแบบสอบถาม) ต่างก็ใช้บริการด้านทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งธุรกิจภายนอกอยู่แล้วอย่างน้อยหนึ่งหน่วยงานและมีแนวโน้มที่จะใช้บริการเพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 10 ในอีก 2 ปีข้างหน้า และข้อมูลยังชี้ให้เห็นว่า ขนาดขององค์กรและระบบการกระจายอำนาจในการตัดสินใจของฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคลมีผลกระทบต่อการใช้บริการจากผู้ให้บริการภายนอก นอกจากนี้ยังพบว่า ในหน้าที่การทำงานที่ต้องการความรู้เฉพาะด้าน เช่น ในงานฝึกอบรม งานสรรหาบุคลากร หรืองานที่ต้องการความเชี่ยวชาญทาง

เทคนิค ต่างก็เป็นงานที่เหมาะสมสำหรับใช้บริการภายนอกมากกว่างานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในระดับสูง เช่น งานทางด้านกลยุทธ์ และองค์การที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ต่างก็มีความพอใจเพิ่มมากขึ้นจากคุณภาพงานที่เขาได้รับเมื่อใช้บริการ จากผลของการศึกษาครั้งนี้ต่างก็มีผลสำคัญต่อผู้จัดการและผู้ให้บริการภายนอกทางด้านบริหารงานบุคคลว่าควรต้องมีการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการใช้บริการภายนอกในบริษัททางด้านเทคโนโลยี ระดับสูงของแคนาดา

Hernandez (อ้างถึงใน อัจฉริยะ กุลศักดิ์ศิริ 2543: 7) ได้ศึกษาเรื่อง The Association Between Employment Externalization and Organizational Performance : The Moderating Roles of Strategy and Firm Specific Knowledge จำกัด เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างงานภายนอกและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยการจ้างงานภายนอกในที่นี้มีความหมายรวมถึงการใช้หน่วยงานชั่วคราว (Temporary Agency) การจ้างงานระยะสั้น (Short-term Hires) และผู้รับช่วงงาน (Contractors) โดยการศึกษาในครั้งนี้มุ่งความสนใจไปที่ประสิทธิผลของการจ้างงานภายนอกมากกว่าประสิทธิภาพ ผลการศึกษาพบว่า การจ้างงานภายนอกไม่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความมุ่งมั่นผูกพันและความยืดหยุ่นของพนักงาน และไม่มี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับต้นทุนของการจ้างงาน (Employment Transaction Cost) ส่วนกลยุทธ์การแข่งขันของ องค์กรมีความสัมพันธ์ปานกลางกับการจ้างงานภายนอก และความรู้ที่เฉพาะเจาะจงขององค์กรมีความสามารถ ในการทำนายถึงความสัมพันธ์ระหว่างการจ้างงานภายนอกกับตัวแปรตามต่าง ๆ ได้ค่อนข้างน้อย ดังนั้น ความสัมพันธ์ในระยะยาวระหว่างการจ้างงานภายนอกกับความมุ่งมั่นผูกพันที่มีต่อองค์กรจึงเป็นไปได้ในทางลบ มากกว่าถ้าเป็นองค์กรที่ใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์เน้นค่าใช้จ่าย

Scully (อ้างถึงใน วุฒิชัย ชิตเจริญ 2544: 51) ได้ศึกษาเรื่อง Getting the Job Done : Beyond Staffing Solution เป็นการศึกษาถึงวิธีการปฏิบัติงานโดยการพัฒนาและทดสอบกลยุทธ์การแก้ไขปัญหาทางงาน (Task Solution Strategies) ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นระบบในการระบุถึงข้อกำหนดของงาน ทั้งในมุมมองของ ทรัพยากรมนุษย์ นวัตกรรมและกลยุทธ์ในการบริหาร กล่าวคือ ในเชิงทรัพยากรมนุษย์ก็จะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาใน ระดับตัวบุคคล ในเชิงนวัตกรรมก็จะมุ่งเน้นการแก้ปัญหาในระดับงาน และในเชิงกลยุทธ์การบริหารก็จะมุ่งเน้นการ แก้ปัญหาในระดับองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงวิธีการในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ และศึกษาถึง ข้อกำหนดที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ผลการวิจัยสรุปได้ว่า องค์กรจะปฏิบัติงานให้ สำเร็จได้โดย (1) การเพิ่มจำนวนพนักงาน (2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (3) การปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ (Process Reengineering) และ (4) การปรับเปลี่ยนธุรกิจให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร (Business Realignment) โดยเงื่อนไขในการใช้กลยุทธ์ 3 ประการด้วยกันกล่าวคือ (1) โครงสร้างองค์กร (2) บรรยากาศใน องค์กร และ (3) แรงงานภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า โครงสร้างองค์กร และบรรยากาศภายในองค์กร มีผลกระทบต่อ การตัดสินใจในการใช้กลยุทธ์การแก้ปัญหาทางงาน โดยองค์กรทางด้านการบริการส่วนใหญ่จะ กำหนดให้ปัจจัยความสำเร็จของงานอยู่ที่การเพิ่มจำนวนคนงาน ส่วนองค์กรซึ่งคำนึงถึงต้นทุนเป็นหลักจะ กำหนดให้ปัจจัยความสำเร็จของงานอยู่ที่การปรับรื้อกระบวนการทางธุรกิจ และการปรับเปลี่ยนธุรกิจ

Greenwood (1998) ได้ศึกษาเรื่อง Outsourcing: A Test of Organizational Economic , Political , and Strategic Models in Human Resources Management Context เป็นการศึกษาทางทฤษฎี และแบบจำลองของการจ้างงานภายนอกในการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยในการศึกษาจะใช้ Structural Equation Models ในการอธิบายถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยทางอำนาจและกลยุทธ์ที่มีต่อการตัดสินใจจ้างงาน ภายนอก ผลการศึกษาพบว่า การพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่การตัดสินใจเพื่อเลือกใช้การจ้างงาน ภายนอก ในขณะที่ลักษณะของเทคโนโลยีภายในองค์กรมีผลต่อการกำหนดโครงสร้างของกิจกรรม การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นในการเลือกใช้การจ้างงานภายนอก ประเด็นตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายจึงเป็นการ พิจารณาว่าผู้ให้บริการสามารถบริการได้ตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการได้หรือไม่ มีวิธีการติดตามและควบคุม การดำเนินการอย่างไรมากกว่า โดยที่ประเด็นทางการเมืองและกลยุทธ์ไม่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลย ผลที่ได้ทำ ให้เกิดความเข้าใจในทฤษฎีของการจ้างงานภายนอกเพิ่มมากขึ้นและได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและ ผู้สนใจทั่วไปที่จะศึกษาเรื่องของการจ้างงานภายนอก โดยการศึกษาทฤษฎีและแบบจำลองของการจ้างงาน ภายนอกในครั้งนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานทางด้านทรัพยากรมนุษย์ งานทางด้านระบบสารสนเทศและงาน อื่น ๆ ได้ต่อไป

Spec (1994) ได้ศึกษาเรื่อง Restructuring Corporate Staff Functions Through Outsourcing โดยผลการศึกษาแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่เพิ่มขึ้นของการจ้างงานภายนอก และประเด็นที่ผู้บริหารด้านทรัพยากร มนุษย์จะต้องคำนึงถึงในการตัดสินใจเพื่อการจ้างงานภายนอก ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยในด้านของงบประมาณ และคุณภาพของผู้ให้บริการ รวมทั้งระดับความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต โดยข้อมูลที่ได้สอดคล้อง กับทฤษฎีต้นทุนในการใช้บริการ (Transaction Cost) ของ Williamson โดยพบว่า องค์กรส่วนใหญ่ยังคงใช้ พนักงานภายในเพื่อการดำเนินการด้านทรัพยากรมนุษย์อยู่ ซึ่งผลที่ได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพิจารณา มิติ ต่าง ๆ ของการใช้บริการ เมื่อมีการประเมินผลการจ้างงานภายนอก ทั้งในส่วนของความไม่แน่นอน ความถี่ของ การใช้บริการ ความคลุมเครือและธรรมชาติของทรัพยากรที่อาจเปลี่ยนแปลงไปในการใช้บริการ นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังได้เสนอให้เห็นถึงมิติในการควบคุมค่าใช้จ่ายในการบริหารการจ้างงานภายนอกที่สำคัญ 2 มิติ นั่นก็ คือ การติดต่อสื่อสารและการแก้ไขข้อขัดแย้ง กล่าวคือ ถ้าผู้ใช้บริการมีการใช้สื่อที่ดีที่สามารถถ่ายทอดข้อมูล เพื่อ สร้างให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และมีความสามารถในการจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นแล้ว การบริหารจัดการ การจ้างงานภายนอกก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วย

สาธินี โมกชะเวส (2553) กรรมการผู้จัดการบริษัทจัดหางาน จ๊อบส์ ดี ปี (ประเทศไทย) กล่าวว่าบริษัท ได้เปิดตัวระบบงานอาร์เอ็มเอส แดชบอร์ด (RMS Dashboard) ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้บริษัทที่ต้องการหา บุคลากรตำแหน่งต่าง ๆ สามารถดูประวัติการทำงานของผู้สมัครงานจำนวนมากได้ในหน้าเว็บเพจเดียว ปัจจุบัน บริษัทมีสมาชิกประมาณ 30,000 บริษัท และมีผู้สมัครงานที่เขียนประวัติการทำงานไว้ในเว็บมากกว่า 9 แสนคน มี อัตราการเยี่ยมชมต่อวันมากกว่า 3.3 หมื่นราย

ลิตธิชัย ฝรั่งทอง (2548) ได้สรุปถึงลักษณะขององค์การที่ควรนำกลยุทธ์ Outsourcing มาใช้ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้คือ

1. องค์การใดก็ตามที่จะนำวิธี Outsourcing มาใช้ต้องแยกให้ออกและชัดเจนว่า กิจกรรมส่วนใดเป็นกิจกรรมหลักขององค์กร และกิจกรรมส่วนใดเป็นกิจกรรมเสริม ไม่เช่นนั้นแล้วปัญหาต่าง ๆ จะเกิดขึ้นตามมาอีกมากมายโดยเฉพาะงานบริการ
2. ต้องวิเคราะห์ต้นทุนให้มีความชัดเจนระหว่างการทำเองกับการจ้างทำว่าวิธีการใดจะถูกกว่ากัน
3. การเลือกบริษัทที่จะจ้าง ต้องเป็นบริษัทที่น่าเชื่อถือ และเคยมีผลงานปรากฏเด่นชัด และ
4. ต้องคำนึงถึงผลกระทบกระบวนการสายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ขององค์การในการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า

อภิษฎา สุขพัฒน (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงาน พบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน แตกต่างกัน มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานแตกต่างกัน ลักษณะงานได้แก่ ตำแหน่ง ระยะเวลาจ้างงานที่ต่างกันมีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานที่ต่างกัน ในการเสริมสร้างความพึงพอใจของพนักงานระบบจ้างเหมาแรงงานผู้บริหารควรปรับปรุงนโยบายในการบริหารจัดการต่าง ๆ ให้พนักงานได้ทราบอย่างชัดเจน เช่น อัตราค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ

