

กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับธุรกิจที่เป็น
วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กรณีศึกษาของบริษัทตัวอย่าง

THE OUTSOURCE APPLY STRATEGIC INCREASE EFFICIENCY FOR BUSINESS
SYSTEM OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME)
A CASE STUDY OF A SAMPLE COMPANY

เจริญชัย ขุนจันทร์¹ และ รังสรรค์ เลิศในสัตย์²

¹สาขาวิชาการจัดการวิสาหกิจสำหรับผู้บริหาร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

โทร 0-2763-2600 โทรสาร 0-27635-2700

²คณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 1771/1 ถ.พัฒนาการ เขตสวนหลวง กรุงเทพฯ 10250

โทร 0-2763-2600 โทรสาร 0-2763-2700 E-mail: rungsun@tni.ac.th

บทคัดย่อ

จุดมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรยุคใหม่ ในภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ทางบริษัทต้องการลดค่าใช้จ่าย และในขณะเดียวกันการดำเนินการธุรกิจต้องดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งลดความเสี่ยงให้กับบริษัท สำหรับกรณีศึกษาการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร ดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับบริษัททั่วไป ผลจากการประเมินปัจจัยแห่งความสำเร็จ พบว่า การบริหารจัดการ โดยการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้ในบริษัทตัวอย่างนี้ สามารถลดต้นทุน เพิ่มประสิทธิภาพ ลดความเสี่ยงทางธุรกิจ และสามารถประเมินวัดผลได้ ทำให้การดำเนินงานของบริษัทตัวอย่างเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ธุรกิจรับจ้างบริหารระบบธุรกิจ, ประสิทธิภาพการปฏิบัติการ, การจัดการเชิงกลยุทธ์, วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

Abstract

The purpose of the study is to guide the management of modern enterprise in economic slump. The company wanted to reduce costs and risk, but perform the operations efficiently. For the case study in using strategies to bring outsource applied to enhance to the organizations. It is able to apply to all companies. The results of the study and assessment of success factors found that management by bringing outsource into organizations. The sample company can reduce costs, risk, and able to assess results that can make the operation of the sample company is effective.

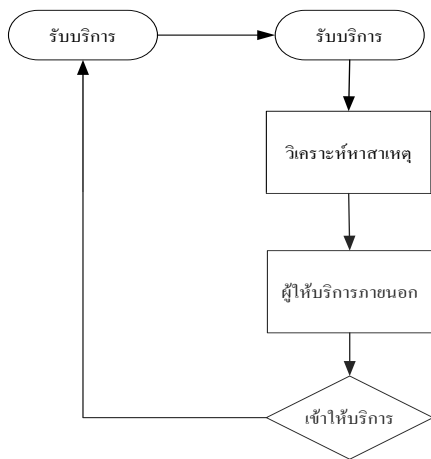
Keywords: business process outsourcing, operations efficiency, strategic management, small and medium enterprises

1. คำนำ

บริษัทตัวอย่างซึ่งเป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในสายบริหารงานกลาง ในกลุ่มก่อสร้างและบำรุงรักษาอาคาร โดยที่ส่วนควบคุมระบบสำนักงานเป็นหน่วยงานให้บริการเกี่ยวกับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้านเทคโนโลยี ด้านระบบรักษาความปลอดภัยให้กับบริษัทตัวอย่างและบริษัทในเครือ โดยมีโครงสร้างของหน่วยงาน ประกอบด้วย ผู้ให้บริการและพนักงาน รวมทั้งหมด 35 คน การทำงานของส่วนควบคุมระบบ เป็นหน่วยงานที่ให้บริการ สรรหาเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์ และลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทตัวอย่างมากที่สุด รวมทั้งดูแลให้บริการด้านการซ่อมบำรุงระบบ ที่ได้ติดตั้งให้กับบริษัทตัวอย่าง ในกลุ่มปัจจุบันใช้วิธีจ้างผู้ให้บริการจากบริษัทภายนอกหลายบริษัท ซึ่งมีวิธีการทำงานที่แตกต่างกัน การว่าจ้าง แบ่งเป็น 2 หน่วยงาน คือ 1. การว่าจ้างบริษัท ที่มีความชำนาญทางด้านระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ ด้านสื่อสารทางเสียง ให้บริการเกี่ยวกับระบบโทรศัพท์ ระบบบันทึกเสียง และ 2. การว่าจ้างบริษัท ที่มีความชำนาญทางด้านระบบเทคโนโลยี ความปลอดภัยให้บริการ เกี่ยวกับระบบความปลอดภัย เช่น ระบบกล้องวงจรปิด ระบบป้องกันการบุกรุก ระบบสื่อสารทางไกล (Video Conference)

หลังจากได้ทำการศึกษา พบว่า การให้บริการดังกล่าว เกิดความล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน ที่รับบริการได้ มีความเสี่ยง ไม่มีการกำหนดมาตรฐานการให้บริการ ไม่สามารถทำการประเมินวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม สาเหตุมาจากไม่มีการกำหนดมาตรฐานตั้งแต่ขั้นตอนของฝ่ายรับเรื่องขอใช้บริการจากสาขา ตามรูปที่ 1

- 1) เมื่อฝ่ายรับเรื่อง รับบริการปัญหาต่างๆจากทางสาขาว่าเกิดเหตุระบบขัดข้อง ทางฝ่ายที่มีหน้าที่ในการแจ้งมายังส่วนกลางและประสานการเข้าให้บริการ ส่งเรื่องมาทางเมลล์ภายในของบริษัทตัวอย่าง
- 2) ทางส่วนควบคุมระบบ รับเรื่องขอใช้บริการจากผู้ประสานงานสาขา ทางทีมงานทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับว่าเกิดจากปัญหาทางด้านไหน อย่างไร เมื่อไหร่ และแนวทางการแก้ไขเป็นอย่างไร



รูปที่ 1 กระบวนการทำงานของส่วนควบคุมระบบ

3) หลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์แล้ว พบ ว่าเกิดจากอะไรแนวทางแก้ไขเป็นอย่างไรที่จะทำการประสานงานกับสาขาผู้ให้บริการว่าจะจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้าดำเนินการเมื่อไหร่อย่างไร

4) หลังจากผู้ให้บริการเข้าดำเนินการแล้ว ก็ให้ทางผู้จัดการสาขาเซ็นรับทราบ

ในขั้นตอนการรับเรื่องการแจ้งขอใช้บริการ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับรวมทั้งการจ่ายงานไปยังผู้ให้บริการ จะเป็นเจ้าหน้าที่ของบริษัท ตัวอย่าง ปัญหาที่พบ คือ

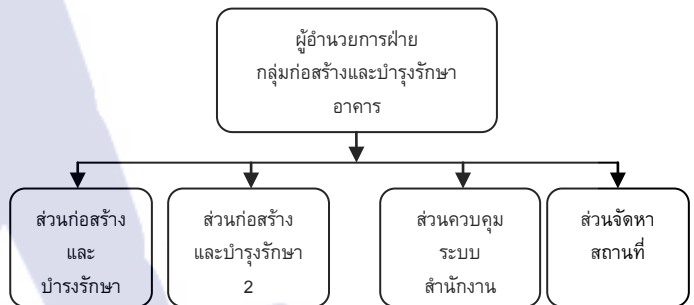
1. การรับเรื่องเข้า ไม่มีรูปแบบ หรือหน้าที่ ที่ชัดเจน ว่าจะรับเรื่องอย่างไร โดยใครและช่องทางใดที่ชัดเจน ทำให้การแจ้งเข้ามาไม่ตรงกับการให้บริการ
 2. การวิเคราะห์ ปัจจุบันระบบเทคโนโลยี มีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ทางทีมงานของ บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ที่ดูแลระบบอยู่ยังไม่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีมากนักเป็นปัญหาว่า จะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร จึงจะรวดเร็ว และตรงจุด
 3. การแจ้งให้ทางผู้ให้บริการ เข้าดำเนินการไม่ตรงจุด เกิดความล่าช้า เกิดความเสี่ยง และที่สำคัญสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ อันประเมินค่ามิได้
 4. การควบคุมระยะเวลา และคุณภาพ ไม่สามารถกำหนดเป็นเวลามาตรฐาน ไม่สามารถวัดคุณภาพได้และที่สำคัญ ไม่สามารถประเมินวัดผลการดำเนินการได้
 5. การบริหารจัดการจากส่วนกลาง ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน อิงลักษณะการทำงานกับบุคคลไม่มีระบบที่ชัดเจน
- จากปัญหาที่กล่าวข้างต้น ยังไม่มีรูปแบบหรือระบบมาตรฐาน ทำให้การทำงานไม่เป็นระบบ ส่งผลกระทบกับการบริหารจัดการของทีมงาน และในที่สุด กระทบกับภาพรวมขององค์กร โดยรวมทำให้การมองจากบุคคลภายในและภายนอก ว่าเป็นการทำงานแบบไม่มีทิศทาง ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ที่เกิดขึ้นอย่างยั่งยืน จึงได้มีแนวความคิดในการบริหารจัดการเสียใหม่ โดยกำหนดกลยุทธ์ ในการใช้ Outsource มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร ซึ่ง

สามารถนำไปปรับใช้ได้ทั้งส่วนงานอื่น ที่มีลักษณะการทำงานที่คล้ายคลึงกัน ได้ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

2. วิธีการดำเนินงาน

2.1 ศึกษาและรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน

- 2.1. 1 ลักษณะการบริหารจัดการของบริษัทตัวอย่าง
- การบริหารงานของส่วนงานจะเป็นลักษณะ จากบนลงล่าง หรือ Top – Down มีรายละเอียดการบริหารจัดการดังนี้



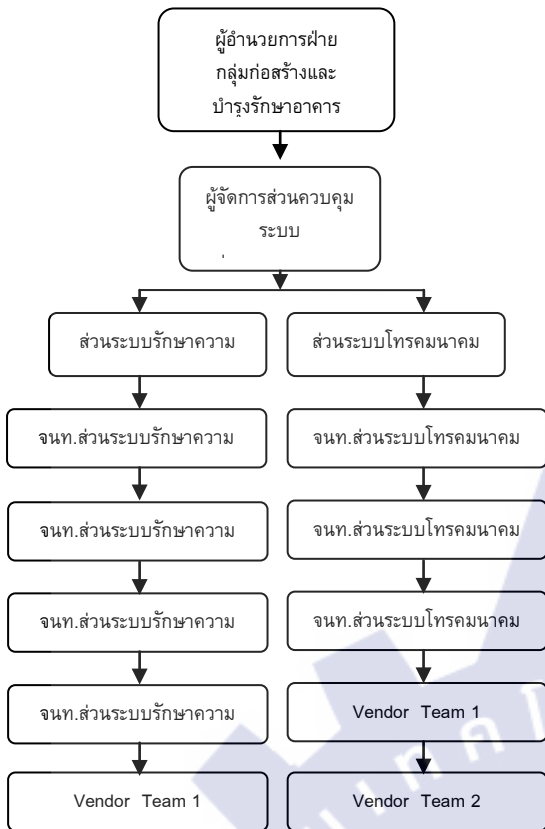
รูปที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการ

2.1.1.1 ผู้อำนวยการฝ่าย กลุ่มก่อสร้าง และบำรุงรักษา อาคาร ในฝ่ายจะมีทั้งหมด 4 ส่วนงานย่อย คือ ส่วนก่อสร้างและบำรุงรักษา ส่วนจัดหาสถานที่ และส่วนควบคุมระบบ ทางผู้อำนวยการจะเป็นผู้รับนโยบายจากทางผู้บริหารระดับสูง เพื่อมาทำการวางแผนการปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ตรงเวลา และสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้

2.1.1.2 ผู้จัดการส่วนควบคุมระบบ เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มก่อสร้าง และบำรุงรักษาอาคาร มีหน้าที่ในการนำนโยบายมาถ่ายทอดวางแผนหาแนวทางปฏิบัติให้กับทีมงานที่อยู่ในส่วนงาน เพื่อให้สามารถทำงานได้ตามแผนที่วางไว้ ติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นอันส่งผลให้การปฏิบัติงาน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย พร้อมทั้งรายงานความคืบหน้าของงานให้กับผู้อำนวยการฝ่ายฯ ทราบ

2.1.1.3 ผู้ช่วยผู้จัดการ เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญในการวางแผนการปฏิบัติงาน ติดตามรายงานปัญหา อุปสรรคต่างๆ ของส่วน พร้อมทั้งหาแนวทางแก้ไขให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2.1.1.4 เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดในการทำงาน เพราะหากบุคคลเหล่านี้ไม่ปฏิบัติงาน การวางแผนงานต่างๆ ก็จะไม่สามารถดำเนินการได้ และที่สำคัญ ทางเจ้าหน้าที่จะพบปัญหาต่างๆ และทราบปัญหาการดำเนินงานอย่างดี



รูปที่ 3 ผังองค์กรส่วนควบคุม

2.2 ขอบเขตงานที่ทางส่วนควบคุมระบบ

ขอบเขตงานที่ทางส่วนควบคุมระบบให้บริการกับบริษัทในกลุ่มบริษัทตัวอย่าง จะมีลักษณะธุรกิจที่แตกต่างกัน ดังนี้

2. 2.1 บริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นสถาบันการเงิน ขอบเขตหน้าที่ให้บริการ คือ

ระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของบริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นการจัดการระบบสื่อสารเลขหมายโทรศัพท์ พร้อมเครื่องโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถติดต่อสื่อสารกับทั้งภายในองค์กร และนอกองค์กร

ระบบบันทึกเสียงอัตโนมัติ (Voice Recorder) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของบริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นการจัดการระบบบันทึกเสียง การติดตั้งจะติดตั้งคู่กับระบบโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถบันทึกการสนทนาระหว่างพนักงานและลูกค้า หากเกิดกรณีข้อสงสัยสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นหลักฐานในทางกฎหมายได้

ระบบรักษาความปลอดภัย (Security Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ตั้งแต่เริ่มติดตั้งสาขาบริษัทตัวอย่างที่ 1 เป็นการจัดการระบบรักษาความปลอดภัย และป้องกัน ให้เป็นไปตามระเบียบของบริษัทตัวอย่างที่ 1 ระบบที่จัดหา ได้แก่ ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV Systems) และระบบเตือนป้องกันการบุกรุก (Burglar Alarm)

2.2.2 กลุ่มบริษัทในเครือของบริษัทตัวอย่างที่ 1

ระบบสื่อสารโทรคมนาคม (Telecommunication Systems)

ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของกลุ่มบริษัทในเครือ เป็นการจัดการระบบสื่อสารเลขหมายโทรศัพท์ พร้อมเครื่องโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถติดต่อสื่อสารกับทั้งภายในองค์กรและนอกองค์กร

ระบบบันทึกเสียงอัตโนมัติ (Voice Recorder) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ ตั้งแต่เริ่มตั้งสาขาของกลุ่มบริษัทในเครือเป็นการจัดการระบบบันทึกเสียง การติดตั้งจะติดตั้งคู่กับระบบโทรศัพท์ ให้ทางสาขาสามารถบันทึกการสนทนาระหว่างพนักงานและลูกค้า หากเกิดกรณีข้อสงสัยสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาเป็นหลักฐานในทางกฎหมายได้

ระบบรักษาความปลอดภัย (Security Systems) ส่วนควบคุมระบบ มีหน้าที่ตั้งแต่เริ่มติดตั้งสาขาของกลุ่มบริษัทในเครือ เป็นการจัดการระบบรักษาความปลอดภัยและป้องกัน ให้เป็นไปตามระเบียบของธนาคารแห่งประเทศไทย ระบบที่จัดหา ได้แก่ ระบบกล้องโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV Systems) และระบบเตือนป้องกันการบุกรุก (Burglar Alarm)

2.3 การบริหารจัดการข้อมูลพื้นฐานของส่วนงาน

2.3.1 ข้อมูลพื้นฐานของส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม

การจัดเก็บข้อมูล การเก็บเป็นแบบอ้างอิงกับตัวบุคคลที่ดูแลงานในแต่ละบริษัท จะมีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่จำนวน 1 ท่าน ไม่มีการเก็บเป็นส่วนกลางที่แน่นอน ไม่มีการ Update อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งไม่มีระบบการจัดเก็บที่แน่นอน มีข้อมูลหลายชุด และไม่มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.3.2 ข้อมูลพื้นฐานของส่วนรักษาความปลอดภัย

การจัดเก็บข้อมูล การเก็บเป็นแบบอ้างอิงกับตัวบุคคล ที่ดูแลงานในแต่ละบริษัท จะมีเจ้าหน้าที่ดูแลอยู่จำนวน 1 ท่าน ไม่มีการเก็บเป็นส่วนกลางที่แน่นอน ไม่มีการ Update อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งไม่มีระบบการจัดเก็บที่แน่นอนมีข้อมูลหลายชุด และไม่มีการนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.4 การบริหารจัดการผู้ให้บริการภายนอก (Vendor)

2.4.1 ส่วนควบคุมระบบโทรคมนาคม

ปัจจุบันการใช้ผู้ให้บริการที่มีอยู่จำนวนหลายบริษัทการทำงานของแต่ละบริษัท จะไม่เหมือนกัน สามารถแบ่งเป็นหัวข้อหลักได้ดังนี้ ด้านคุณภาพ การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท การให้บริการจะไม่เหมือนกัน ด้วยเหตุ ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน

ด้านเวลา การให้บริการปัจจุบันไม่มีมาตรฐานระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน หรือยังไม่เป็นทางการในการให้บริการ จึงไม่สามารถกำหนดระยะเวลารวมทั้งการประเมินวัดผลใดๆ ได้

ด้านค่าใช้จ่าย การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท ขนาดของบริษัท ที่แตกต่างกัน การดำเนินงานต่างๆ จะใช้การเสนอราคาแล้วทำการเปรียบเทียบราคาก่อนดำเนินการ

2.4.2 ส่วนรักษาความปลอดภัย

ปัจจุบันเป็นการใช้ผู้ให้บริการที่มีอยู่จำนวนหลายบริษัท การทำงานของแต่ละบริษัทจะไม่เหมือนกัน สามารถแบ่งเป็นหัวข้อหลักได้ดังนี้

ด้านคุณภาพ การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท การให้บริการจะไม่เหมือนกันด้วยเหตุ ไม่มีมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน

ด้านเวลา การให้บริการปัจจุบันไม่มีมาตรฐานระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน หรือยังไม่เป็นทางการในการให้บริการ จึงไม่สามารถกำหนดระยะเวลารวมทั้งการประเมินวัดผลใดๆ ได้

ด้านค่าใช้จ่าย การให้บริการปัจจุบันใช้ผู้ให้บริการหลายบริษัท ขนาดของบริษัท ที่แตกต่างกัน การดำเนินงานต่างๆ จะใช้การเสนอราคา แล้วทำการเปรียบเทียบราคาก่อนดำเนินการ

2.5 กลยุทธ์ในการนำเอาเทอร์ซอร์สมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร [1], [2], [3]

2.5.1 การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)

Vision ส่วนควบคุมระบบ ต้องเป็นต้นแบบของการบริหารจัดการเอาต์ซอร์ส เพื่อลดต้นทุนให้กับบริษัท

Mission ส่วนควบคุมระบบ ต้องลดต้นทุนการให้บริการด้านระบบโทรคมนาคม และระบบรักษาความปลอดภัยกับส่วนงานภายในองค์กร ปีละ 10 ล้านบาท ให้บริการได้ตามมาตรฐานบริการ (กรุงเทพฯ และปริมณฑล) เข้าดำเนินการภายใน 4 ชั่วโมง ต่างจังหวัดเข้าดำเนินการภายใน 6 ชั่วโมง)

2.5.2 การประเมินองค์กรและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

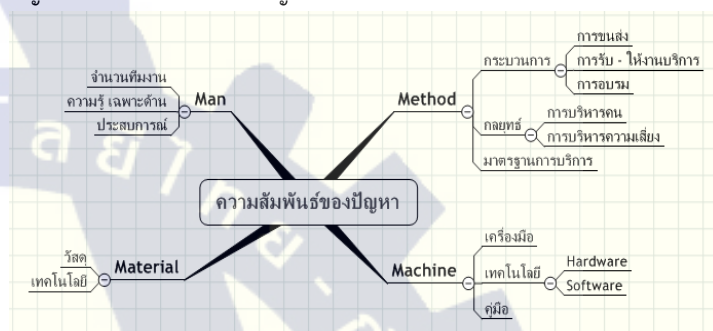
ตารางที่ 1 วิเคราะห์องค์กรและสภาพแวดล้อม SWOT Analysis

ลำดับ	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1	ทางผู้บริหารสนับสนุน ให้โอกาสในการนำเสนองานโครงการ	เจ้าหน้าที่ไม่มีระบบการทำงานระบบคู่มือ ที่เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
2	มีงบประมาณเพียงพอในการดำเนินงาน	เจ้าหน้าที่ไม่มีระบบการทำงานเป็นทีม
3	อุปกรณ์ทางที่ใช้ในการทำงานมีความพร้อมมาก	เจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อปริมาณงานที่มีอยู่
4		เจ้าหน้าที่ไม่มีเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ทันสมัยกับการให้บริการ
5		เจ้าหน้าที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีเฉพาะด้านน้อย
6		เจ้าหน้าที่เป็นคนรุ่นเก่า ยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบเดิม เปลี่ยนยาก

ลำดับ	โอกาส	อุปสรรค
7		การเก็บรักษาข้อมูลไม่เป็นศูนย์กลาง ไม่เป็นระบบ
1	การแข่งขันทางด้านเทคโนโลยี อย่างรุนแรง ทำให้สินค้าราคาถูกลง	เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว ทำให้การขึ้นโครงการอาจมีเปลี่ยนแปลงตลอด
2	สภาวะเศรษฐกิจอยู่ในภาวะต้องลดค่าใช้จ่ายทำให้โครงการมีโอกาสเกิดขึ้นได้ง่าย	กฎหมายหรือข้อบังคับ ของธนาคารแห่งประเทศไทยเปลี่ยนแปลงเร็ว

2.6 ปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหา

จากแนวทางการปฏิบัติงานของบริษัทตัวอย่างที่ 1 ในปัจจุบัน จะพบว่ามีความสัมพันธ์ของปัญหา ซึ่งจากการวิเคราะห์ เราสามารถแบ่งปัญหาและความสัมพันธ์ของปัญหาได้ดังนี้



รูปที่ 4 ความสัมพันธ์ของปัญหา

จากการวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สิ่งที่มีผลกระทบต่องานโดยรวมมากที่สุดคือ กระบวนการวิธีการ หรือระบบงานที่ยังไม่มีมาตรฐานที่ชัดเจน ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานทำงานอย่างไม่ทิศทาง ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงาน ภายในองค์กร หรือกระบวนการควบคุมการปฏิบัติงานผู้ให้บริการภายนอก ดังกล่าวจะพบว่าผู้ดูแลให้บริการ ไม่สามารถประเมินกำหนดระยะเวลา กำหนดคุณภาพการทำงาน ไม่มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรในด้านการบริหารจัดการ ดังนี้

2.6.1 ความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านความสามารถในการปฏิบัติงานขั้นตอนการรับเรื่อง เพื่อวิเคราะห์หาการปัญหาต่างๆ ปัจจุบันระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้ความรู้ความสามารถของทีมงานอาจไม่เพียงพอกับปัจจุบันมีผลกระทบกับการวิเคราะห์และการแก้ไขปัญหา ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความเสี่ยงด้านโอกาสทางธุรกิจและการแข่งขันจากการดำเนินการในปัจจุบัน และหากการเข้าให้บริการปรับปรุงระบบ หรือการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้แล้วไม่มีความชำนาญไม่มีกระบวนการที่ดี ทำให้การบริการลูกค้าขององค์กรไม่ประทับใจ เป็นความเสี่ยงทางด้านธุรกิจจนไม่สามารถประเมินค่าได้

2.6.2 ระยะเวลา

การให้บริการระบบต่างๆ ที่ดำเนินการอยู่ หากใช้ระยะเวลา มาก ไม่สามารถกำหนด หรือวางแผนได้ว่าจะเสร็จสิ้นเมื่อไหร่อย่างไร ก็จะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของการให้บริการ เช่น เกิดปัญหาระบบสื่อสารทางเสียง ที่สาขาไม่สามารถทำการติดต่อจากภายนอกได้ เป็นระยะเวลา 6 ชั่วโมง นั้นหมายถึง การ เสียชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจอันประเมินค่ามิได้ ซึ่งเกิดจากการบริหารระยะเวลาไม่ได้นั่นเอง

2.6.3 คุณภาพ

การให้บริการหากดำเนินการอย่างไม่มีระบบแบบแผน หรือมาตรฐานที่ชัดเจน ก็จะส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการให้บริการ การใช้วัสดุอุปกรณ์ที่ไม่มีคุณภาพ ไม่มีการกำหนดเป็นมาตรฐาน ก็จะทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพให้เหมือนกันได้ทั้งหมด

2. 6.4 ค่าใช้จ่าย

การให้บริการที่ไม่มีระบบแบบแผน หรือมาตรฐานตามที่ ได้กล่าวมาข้างต้น นั้น แน่นอนว่า สิ่งที่จะเกิดขึ้นตามมาก็คือ เรื่องของ ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้น ไม่สามารถควบคุมได้หรือกล่าวได้ว่า การเสียค่าใช้จ่าย อย่างไม่คุ้มค่า เพราะไม่มีการทำอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการบริการจาก บริษัท ที่ไม่มีความชำนาญเพียงพอ ไม่มีการประเมินผลงานว่าจ้าง ตาม คุณลักษณะงาน

2. 6.5 การบริหารจัดการ

การบริหารจัดการทีมงาน หรือการควบคุม ผู้ให้บริการ หากมีการบริหารจัดการที่ไม่ดีพอ หรือไม่มีระบบ ดังที่กล่าวข้างต้น ก็จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ของส่วนงานที่ควบคุมดูแลและขององค์กร โดยรวมว่า มีการบริหารจัดการไม่ดี

2.7 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) [2], [3]

จากรายละเอียดเบื้องต้นจะเห็นได้ว่า ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการทำงานที่ไม่มีระบบ รวมทั้ง ความรู้ความสามารถเฉพาะด้านของ พนักงาน ไม่มีความสามารถเพียงพอ เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพ ท้นต่อการให้บริการ ลดต้นทุน และลดความเสี่ยงให้กับองค์กร ดังนั้น เพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดแนวทางโดยการใช้กลยุทธ์ในการ นำเอาต์ซอร์ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร

2.8 การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) [2], [3]

ปัจจัยความสำเร็จและล้มเหลวในการใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร หลังจากที่ได้ กำหนดแนวทางการดำเนินงานการใช้ กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งวิธีการจะต้องสรรหา ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านเข้ามาให้บริการ จะต้องมีการดำเนินการดังนี้

2.8.1 ทำความเข้าใจว่าเพราะอะไรองค์กร จึงตัดสินใจเลือก เส้นทางเอาต์ซอร์ส จากผลการประเมินองค์กร และสภาพแวดล้อม จะเห็นว่า มีข้อบกพร่องหลายอย่างที่ ทำให้กา รมบริการไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

รวมทั้งการดำเนินการดังกล่าว เกิดผลกระทบมากมาย และเป็นเหตุผลการ นำกลยุทธ์ใช้เอาต์ซอร์สมาใช้ในองค์กรเป็นแนวทางที่ดีที่สุดในการแก้ ไข ปัญหา

2.8.2 เลือกหน้าที่งานที่จะเอาต์ซอร์ส สออกไป ด้วยความ ระมัดระวัง การเลือกหน้าที่งานที่จะให้ผู้ให้บริการภายนอกดำเนินการแทน นั้น ทางผู้ว่าจ้างจะต้องประเมินความสามารถของทีมงานที่ดูแลอยู่เดิมก่อน ว่า มีความสามารถ หรือความชำนาญในการดำเนินการหรือไม่ หากฟังก์ชัน งานดังกล่าวไม่มีความชำนาญ ก็ให้เอาต์ซอร์สออกไป เพื่อเป็นการปิด ข้อบกพร่อง ดังกล่าว

2.8.3 การคัดเลือกผู้ให้บริการด้วยความระมัดระวัง การ คัดเลือกผู้ให้บริการ เข้ามาดำเนินงานที่เอาต์ซอร์ส จะต้องมีการพิจารณา หลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านความเชี่ยวชาญในสายงานที่ให้บริการ ประสิทธิภาพของบริษัทที่เคยทำมา และที่สำคัญคือประวัติความน่าเชื่อถือ ของบริษัทก็เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องนำมาพิจารณาทั้งสิ้น การคัดเลือกปัจจัยสำคัญ ที่ทำให้การคัดเลือกมีประสิทธิภาพ คือการจัดตั้งคณะกรรมการพิจารณา ขอบเขตงานการให้บริการ คณะกรรมการ ที่คัดสรรควรจะมาจาก ผู้รับการ ให้บริการส่วนงานต่างๆ เพราะจะทราบดีว่า สิ่งไหนที่ส่วนงานต้องการและสิ่ง ใดที่ไม่ต้องการ คณะกรรมการจะต้องไม่มีส่วนได้เสียกับผู้ให้บริการไม่ว่า กรณีใดๆ ก็ตาม กระบวนการคัดเลือกผู้ให้บริการ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญ อย่างยิ่งยวด เพราะหากการดำเนินการดังกล่าว ไม่มีประสิทธิภาพ จะส่งผล กับการดำเนินงานในอนาคตได้

2.8.4 ความมุ่งมั่นและการยอมรับ การว่าจ้างเอาต์ซอร์ส สิ่ง ที่จะต้องเข้าใจตรงกันนอกเหนือจากสัญญา คือ มีเป้าหมายในการดำเนินการ เดียวกันรวมทั้งมุ่งมั่นอย่างจริงจังที่จะทำให้ประสบความสำเร็จและหลังจากนั้น การยอมรับจากผู้บริหารหรือพนักงานที่รับบริการก็จะตามมาโดยอัตโนมัติ

2.8.5 การสร้างทีมงานของโครงการควรประกอบด้วย ผู้จัดการโครงการจะต้องเป็นผู้รอบรู้ ขอบเขตงานการดำเนินงาน การแก้ไข ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี มีภาวะความเป็นผู้นำสูง เพราะต้อง ประสานงานกับส่วนที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งรายงานผลการดำเนินงานให้กับ ผู้บริหารทราบ และสิ่งที่ขาดไม่ได้คือ เจ้าหน้าที่ดำเนินการ ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ภายใน คือผู้ว่าจ้าง และเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการจากภายนอก

2.8.6 การสื่อสาร ถือว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ การ สื่อสารในที่นี้หมายถึง ความต้องการมีเป้าหมายเดียวกัน หรือพูดง่ายๆ ว่า ความเป็นเสมือนทีมเดียวกัน เข้าใจซึ่งกันและกันว่าอีกฝ่ายต้องการอะไร

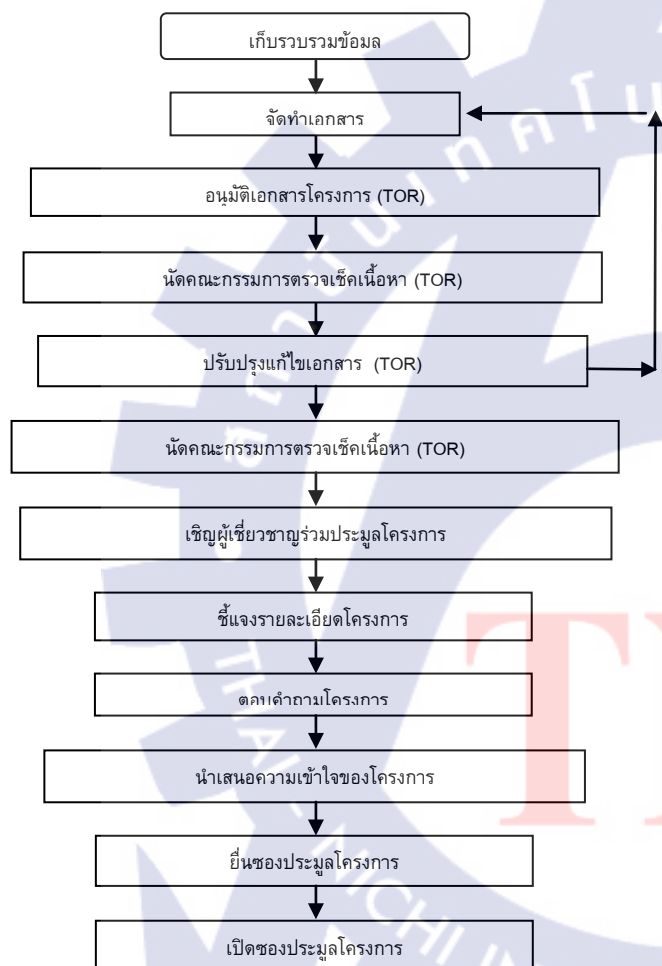
2.8.7 คุณภาพ การบริการให้ประสบความสำเร็จ จะต้อง ดำเนินการอย่างมีคุณภาพ ในที่นี้หมายถึง การดำเนินการตามขอบเขตงาน ตาม SLA ที่ได้กำหนดไว้และที่สำคัญ ต้องดำเนินการอย่างมีมาตรฐานและ สม่ำเสมอ จึงจะเรียกว่า มีคุณภาพ

2.8.8 ความสัมพันธ์ต่าง ในการสร้างความสัมพันธ์อย่าง แน่นแฟ้นกับผู้ให้บริการและรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ทั้งผู้ว่าจ้างและผู้ให้บริการ จะต้องเข้าใจถึงแก่นคุณค่า (Core Value) และ แบบจำลองธุรกิจของกันและกัน และต้องรักษาสัญญาที่ตนได้ให้เอาไว้ ตั้งแต่ ครั้งแรก ที่สำคัญต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน

2.8.9 การให้ความสำคัญกับผล หลังการว่าจ้างเอจेंटซอร์ส แล้ว ผู้ว่าจ้างควรสนใจในเรื่องของผลการดำเนินงานมากกว่ากระบวนการดำเนินงาน เพราะหากสนใจเรื่องของกระบวนการแล้วจะทำให้ผู้ว่าจ้างเสียเวลา ควรจะสนใจผลงานที่ออกมาดีกว่า ว่าผลออกมาตามเป้าหมายหรือไม่ และจะแก้ไขปัญหายังไงเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2. 8.10 ความเป็นผู้นำ ผู้จัดการ หรือผู้รับผิดชอบโครงการ การเข้าทำงานร่วมกับผู้ให้บริการเอจेंटซอร์สนั้นต้องอาศัยการทำงานร่วมกันในการตรวจสอบหาคำตอบ ทักษะในการคิดวิเคราะห์ให้พอพริบทางธุรกิจ และความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงในอีกระดับหนึ่งที่สูงขึ้นมา คุณจะต้องร่วมมือกับโค้ช ที่ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหารเพื่อกำจัดอุปสรรคทางวัฒนธรรม ดังกล่าว การเป็นผู้นำที่แท้จริงจะต้องดูว่า อะไรคือสิ่งที่ถูกต้อง ไม่ใช่ใครเป็นคนถูก ความเป็นผู้นำถือเป็นทักษะที่อาศัยประสบการณ์อย่างมากต้องมีการคิดสรรอย่างรอบคอบ

2.9 ขั้นตอนการดำเนินงานการว่าจ้างเอจेंटซอร์ส [1]



รูปที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานโครงการ

2.9.1 ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการสอบถามการใช้งานในรูปแบบปัจจุบัน ปัญหาการใช้งานปัจจุบัน และความต้องการใช้งานที่มีความสะดวก หรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน ขั้นตอนเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องเฉพาะด้าน หรือมีประสบการณ์ทางด้านระบบดังกล่าว เข้ามาร่วมรับฟังปัญหา เพื่อให้สามารถเข้าใจปัญหาที่แท้จริง เช่น ปัญหาการให้บริการไม่ตรงต่อเวลา ไม่มีประสิทธิภาพ เกิดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสูง และเกิดความเสี่ยง

ตารางที่ 2 แสดงขอบเขตงานเดิม

ลำดับ	รายละเอียดขอบเขตงาน	ขอบเขตงานเดิม
1	กำหนดเวลาการเข้าดำเนินการ	
	กทม.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้
	ตจว.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้
2	การโยกย้ายอุปกรณ์	ไม่เกิน 30 cm.(เกิน 30 cm.คิดค่าใช้จ่าย)
	ระยะเวลาการเข้าดำเนินการ	ตามรอบ PM (นอก PM คิดค่าใช้จ่าย)
3	การเรียกใช้บริการ	ไม่เกิน 173 ครั้งต่อปี
4	มาตรฐานคุณภาพ	ไม่สามารถกำหนดได้

จากตารางแสดงขอบเขตการให้บริการจะเห็นได้ว่า การกำหนดเวลาเข้าดำเนินการ ไม่สามารถกำหนดเวลาได้ การปรับปรุงโยกย้าย มีการกำหนดระยะและเวลาค่อนข้างนาน การเรียกใช้บริการมีจำนวนจำกัด ไม่สามารถควบคุมคุณภาพได้ และที่สำคัญส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อบริษัท

ตารางที่ 3 แสดงค่าใช้จ่ายกรณี บริษัท ตัวอย่าง จำกัด ว่าจ้างพนักงานเอง

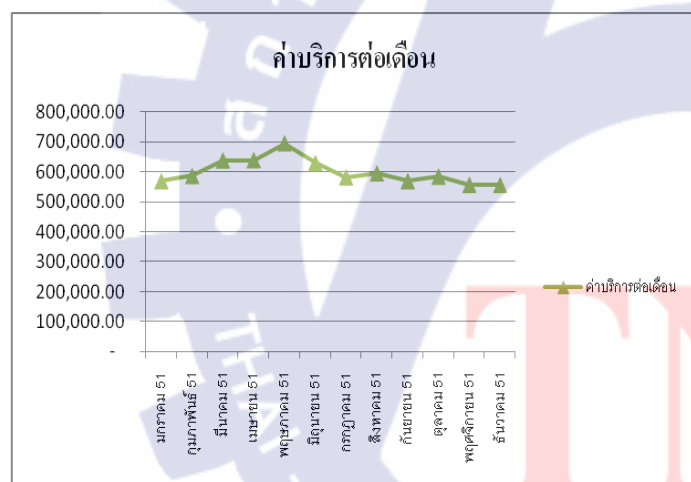
ลำดับ	พนักงานประจำ	บริษัทตัวอย่าง สร้างทีมเอง เงินเดือนพนักงานต่อเดือน
1	Head Staff 1 คน	35,000.00
2	Supervisor 2 คน	40,000.00
3	Technical 10 คน	100,000.00
4	Admin 2 คน	18,000.00
	รวม	193,000.00
5	สวัสดิการ (เงินเดือน * 1.80)	347,000.00
	รวม	540,000.00
6	ค่าใช้จ่ายต่อปี	6,484,000.00

จากตารางเป็นการแสดงให้เห็นถึงค่าใช้จ่ายต่อเดือน เฉพาะเงินเดือนพนักงาน กรณีทางบริษัท ตัวอย่างว่าจ้างพนักงานเอง จะเห็นได้ว่ามีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง จากรายการดังกล่าว ยังไม่รวมถึงอุปกรณ์ ต่างๆ ที่

ต้องใช้ในโครงการดังกล่าว เช่น ค่าเช่าพื้นที่สำนักงาน ค่าอุปกรณ์เครื่องมือช่าง อุปกรณ์สำนักงาน ค่ายานพาหนะ และอื่นๆ

ตารางที่ 4 แสดงค่าใช้จ่ายการให้บริการ

ลำดับ	เดือน	ค่าบริการ	ค่าจ้างพนักงาน	รวม
1	มกราคม	27,500.00	540,400.00	567,900.00
2	กุมภาพันธ์	45,460.00	540,400.00	585,860.00
3	มีนาคม	97,972.00	540,400.00	638,372.00
4	เมษายน	98,816.00	540,400.00	639,216.00
5	พฤษภาคม	154,880.00	540,400.00	695,280.00
6	มิถุนายน	88,610.00	540,400.00	629,010.00
7	กรกฎาคม	41,026.00	540,400.00	581,426.00
8	สิงหาคม	54,180.00	540,400.00	594,580.00
9	กันยายน	27,900.00	540,400.00	568,300.00
10	ตุลาคม	43,140.00	540,400.00	583,540.00
11	พฤศจิกายน	15,400.00	540,400.00	555,800.00
12	ธันวาคม	14,880.00	540,400.00	555,280.00
		709,764.00	6,484,800.00	7,194,564.00



รูปที่ 9 แสดงค่าใช้จ่ายการให้บริการ

จากกราฟแสดงค่าใช้จ่ายในการให้บริการ สิ่งที่พบคือค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนจำนวนมาก แต่ละเดือนมากน้อยไม่เท่ากัน ทำให้ไม่สามารถประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนได้

2.9.2 ขั้นตอนที่ 2 จัดทำเอกสารโครงการ (TOR) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาวิเคราะห์หาปัญหาที่เกิดขึ้นจะมีวิธีแก้ไข หรือ

สามารถนำระบบเทคโนโลยีมาช่วยได้มากน้อยเพียงใด สามารถช่วยให้ประสิทธิภาพการทำงานเพิ่มมากขึ้น และสามารถช่วยให้ส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ ได้หรือไม่ สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญลำดับต้นๆ คือ ขอบเขตงานคุณภาพที่จะได้รับ และค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง ต้องอ้างอิงจากปัญหาที่โต้เก็บรวบรวมมาทั้งหมด แล้วออกมาเป็นแนวทางการว่าจ้างบริษัทที่มีความชำนาญ

2.9.3 ขั้นตอนที่ 3 อนุมัติเอกสารโครงการ (TOR) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก ต้องได้รับความร่วมมือจากหลายส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการใช้งาน หรือส่วนงานที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ โดยเฉพาะผู้ใช้งาน เพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน ว่าแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือการจัดหาเอาท์ซอร์ซเข้ามาช่วยนั้น ตรงตามความต้องการหรือไม่ ในการอนุมัติเอกสารโครงการ ถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมาก แต่ละส่วนงานที่รับผิดชอบ หรือมีความชำนาญ จะต้องพิจารณาอย่างละเอียด หากพิจารณาไม่ครอบคลุม จะกระทบกับความสำเร็จของโครงการอย่างมาก เพราะเป็นการกำหนดขอบเขตของงานกำหนด ความสามารถของบริษัทผู้ให้บริการ

2.9.4 ขั้นตอนที่ 4 นัดคณะกรรมการตรวจเช็คเนื้อหา ของโครงการ หลังจากการพิจารณาเอกสารโครงการในขั้นตอนที่ 3 แล้วส่วนใหญ่จะมีให้ปรับปรุงแก้ไข หรือเพิ่มเติมขอบเขตงานบางอย่างเข้าไป เพื่อให้ครอบคลุม ขั้นตอนนี้ถือเป็นการตรวจเช็ค หลังจากที่ได้ปรับปรุงมาเรียบร้อยแล้วนำเสนอคณะกรรมการ การนำเสนอจะต้องทำความเข้าใจที่มีการเสนอให้ปรับปรุงตรงไหนบ้าง เพื่อประโยชน์อะไร ใครเป็นผู้นำเสนอ การตรวจเช็คเนื้อหาโครงการ ผู้นำเสนอหรือผู้จัดการโครงการ จะต้องเข้าใจอย่างถ่องแท้พร้อมทั้งมีข้อมูลอ้างอิง ที่เห็นเด่นชัด ห้ามนำเสนอตามความรู้สึกโดยเด็ดขาด เพราะจะกลายเป็นว่า เป็นการกำหนดขอบเขตงานเอื้อประโยชน์ให้ฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดหรือไม่ และจะต้องมีเกณฑ์การให้คะแนนเสนอคณะกรรมการพิจารณาด้วย

2.9.5 ขั้นตอนที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขเอกสารโครงการ เป็นการปรับปรุงครั้งสุดท้าย หากมีข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการ

2.9.6 ขั้นตอนที่ 6 เชิญผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมการประชุม ในขั้นตอนนี้ เป็นการทำหนังสือเชิญบริษัทที่มีความชำนาญว่ามีความสนใจเข้าร่วมการประชุมหรือไม่ ก่อนที่จะทำหนังสือเชิญทางผู้ดูแลโครงการจะต้องมีข้อมูลประวัติและต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการ ก่อนที่จะเรียนเชิญบริษัทไหนบ้าง

2.9.7 ขั้นตอนที่ 7 ชี้แจงรายละเอียดโครงการ เป็นขั้นตอนการชี้แจง อธิบายรายละเอียดของโครงการทั้งหมด เช่น โครงการอะไร จะเริ่มเมื่อไหร่ ขอบเขตงานเป็นอย่างไร และมีความสนใจหรือไม่อย่างไร หลังจากชี้แจงรายละเอียด หากมีบริษัทที่ไม่สนใจการร่วมประชุม จะต้องให้ทำหนังสือขอปฏิเสธการเข้าร่วมประชุมงานเป็นเอกสาร เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการรับทราบ

2.9.8 ขั้นตอนที่ 8 ตอบคำถามโครงการ เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทที่ร่วมประชุม สงคำถามที่อยากจะทราบ หรืออยากจะขอข้อมูลเพิ่มเติม และการตอบคำถาม เป็นลายลักษณ์อักษรมีการกำหนดวันที่ชัดเจน การตอบคำถามถือเป็นสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญ เพราะเป็นเสมือน

สัญญาระหว่างกัน ฉะนั้นการตอบต้องมีการประชุมเพื่อตอบคำถาม ให้เป็นแนวทางเดียวกัน เพื่อไม่ให้เกิดการเอื้อประโยชน์ให้กับฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด

2.9.9 ขั้นตอนที่ 9 นำเสนอความเข้าใจโครงการ เป็นการเรียนเชิญกรรมการ เข้าร่วมรับฟังการนำเสนอจากบริษัทผู้ร่วมประมวลว่าเข้าใจโครงการเป็นอย่างดีมีแผนดำเนินการเมื่อไหร่ อย่างไร ตรงกับความต้องการหรือไม่ ในขั้นตอนนี้ ทางคณะกรรมการจะสอบถามข้อสงสัยต่างๆ ได้ เพื่อให้เข้าใจมากขึ้น เพราะว่าแต่ละบริษัทจะมีแนวทางหรือวิธีที่แตกต่างกันออกไป

2.9.10 ขั้นตอนที่ 10 การยื่นซองประมูล เป็นการกำหนดให้แต่ละบริษัท ส่งเอกสารเกี่ยวข้องกับการประมูล เช่น เอกสารแนะนำบริษัท เอกสารทางการเงิน เอกสารเสนอราคาโครงการ และที่สำคัญปิดผนึกซองพร้อมทั้งเซ็นกำกับ จะต้องมีการกำหนดวันขอบเขตเวลาที่แน่นอน

2.9.11 ขั้นตอนที่ 11 การเปิดซองประมูล : เป็นการเรียนเชิญกรรมการ ทั้งหมดเข้าเปิดซองพิจารณาเอาต์ซอร์สที่เข้ามาให้บริการ

2.10 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) [4]

การประเมินผลและการควบคุม ควรจะมีการแต่งตั้งคณะทำงานขึ้นมาเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่เป็นธรรม เพราะบางครั้งการประเมินผลอาจมีเรื่องของอารมณ์ภายในเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงด้านคุณภาพการให้บริการ

2.10.1 จากการวิเคราะห์หลังจากใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรพบว่า ทำให้การบริหารจัดการโดยรวมง่ายขึ้น เป็นการตัดงานส่วนที่ไม่มี ความชำนาญ ให้ผู้บริการภายนอกออกไป ทำให้สามารถกำหนดระยะเวลาสามารถกำหนดคุณภาพ และต้นทุนได้ สิ่งที่พบอีกประการหนึ่ง จากลักษณะโพรการดำเนินงานบริการ จะเห็นว่า เมื่อมีการคัดสรรผู้ให้บริการเข้ามาแล้ว กรณีเกิดปัญหาเกี่ยวกับระบบที่ดูแลอยู่ ทางเอาต์ซอร์สสามารถดำเนินการได้ทันที โดยไม่ต้องมีการรอเปรียบเทียบราคาก่อนดำเนินการ ทำให้การแก้ไขปัญหา ทำได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ สิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนจากโพรการดำเนินงานบริการ คือในส่วน ของกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแผนจัดซื้อ เมื่อเปรียบเทียบกับลักษณะเดิม จะเห็นว่า กระบวนการเปรียบเทียบราคาในส่วนของแผนจัดซื้อหายไป เพราะมีการเปรียบเทียบราคาดังแต่การประมูลเป็นราคามาตรฐานอยู่แล้ว เพื่อให้การบริการสามารถดำเนินการได้ทันที

2. 10.2 จากการวิเคราะห์ด้านการเงิน หลังจากใช้กลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์สมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรพบว่า สามารถลดค่าใช้จ่ายได้

ตารางที่ 5 การเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายระหว่างการว่าจ้างพนักงานเองกับว่าจ้างเอาต์ซอร์ส

จำนวนระบบที่ต้องดูแล 187 Unit			
ลำดับ	พนักงานประจำ	บริษัทตัวอย่าง สร้างทีมเอง เงินเดือนพนักงานต่อเดือน	ว่าจ้าง Outsource ค่าใช้จ่ายต่อเดือน
1	Head staff 1 คน	35,000.00	ค่าเช่าต่อเดือน 2,690.00 ค่าเช่าต่อปี 32,280.00
2	Supervisor 2 คน	40,000.00	
3	Technical 10 คน	100,000.00	
4	Admin 2 คน	18,000.00	
	รวม	193,000.00	
5	สวัสดิการ (เงินเดือน * 1.80)	347,400.00	
	รวม	540,400.00	32,280.00
6	ค่าใช้จ่ายต่อปี	6,484,800.00	6,036,360.00
	Diff ต่อปี		448,440.00
รายละเอียดขอบเขตงาน			
7	กำหนดเวลาการเข้าดำเนินการ		
	กทม.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 4 ชั่วโมง
	จว.ภายใน ระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 6 ชั่วโมง
8	การโยกย้ายอุปกรณ์	ไม่เกิน 30 cm.(เกิน 30 cm.คิดค่าใช้จ่าย)	ไม่เกิน 3 เมตร คิดค่าใช้จ่าย
	ระยะเวลาการเข้าดำเนินงาน	ตามรอบ PM (นอก PM คิดค่าใช้จ่าย)	กทม.24 ชั่วโมง , จว.48 ชั่วโมง
9	การเรียกใช้บริการ	ไม่เกิน 3 ครั้งต่อวัน	ไม่จำกัดจำนวนครั้ง
10	มาตรฐานคุณภาพ	ไม่สามารถกำหนดได้	มีมาตรฐานกำหนด
11	ค่าใช้จ่ายรายเดือนอื่นๆ ค่าเช่าพื้นที่ ค่าไฟฟ้า, ค่าโทรศัพท์, ค่าน้ำมัน ค่าล่วงเวลา	ใช้พื้นที่ประมาณ 100 ตรม.200บาท/ตรม. ไม่สามารถกำหนดแน่นอนได้ ไม่สามารถกำหนดแน่นอนได้	ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน ขึ้นอยู่กับปริมาณงาน

จากตารางเป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริษัท ตัวอย่าง จำกัด การว่าจ้างพนักงานที่มีความสามารถเป็นพนักงานประจำที่ให้บริการทั้งในเขตกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด มีค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 6,484,800 บาท ซึ่งยังไม่รวมค่าใช้จ่ายในส่วนของสำนักงาน เช่น ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าโทรศัพท์ ค่าน้ำมันรถยนต์ ค่าล่วงเวลาพนักงาน และค่าเช่าพื้นที่สำนักงานประมาณ 100 ตารางเมตร

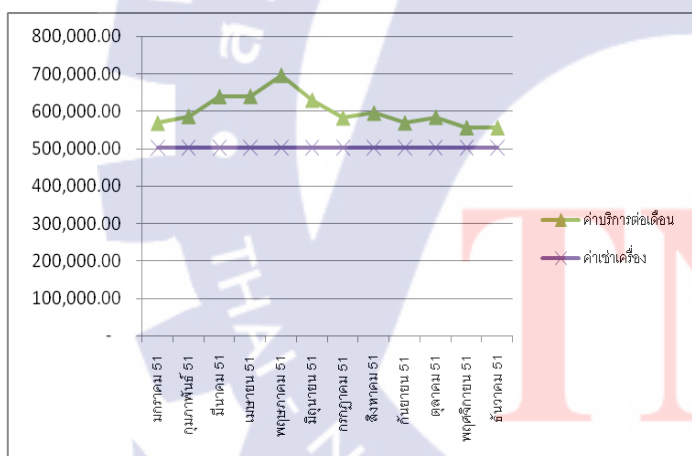
ตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ

ลำดับ	เดือน	ค่าพนักงาน	ค่าบริการ	ค่าเช่าเครื่อง
1	มกราคม	5,404,000.00	27,500.00	503,030.00
2	กุมภาพันธ์	5,404,000.00	45,460.00	503,030.00
3	มีนาคม	5,404,000.00	97,972.00	503,030.00
4	เมษายน	5,404,000.00	98,816.00	503,030.00
5	พฤษภาคม	5,404,000.00	154,880.00	503,030.00
6	มิถุนายน	5,404,000.00	88,610.00	503,030.00
7	กรกฎาคม	5,404,000.00	41,026.00	503,030.00
8	สิงหาคม	5,404,000.00	54,180.00	503,030.00

ลำดับ	เดือน	ค่าพนักงาน	ค่าบริการ	ค่าเช่าเครื่อง
9	กันยายน	5,404,000.00	27,900.00	503,030.00
10	ตุลาคม	5,404,000.00	43,140.00	503,030.00
11	พฤศจิกายน	5,404,000.00	15,400.00	503,030.00
12	ธันวาคม	5,404,000.00	14,880.00	503,030.00
		64,848,000.00	709,764.00	6,036,360.00

จากข้อมูลตารางที่ 6 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ ในแต่ละเดือนในกรณีที่บริษัทตัวอย่าง สร้างทีมที่ให้บริการเอง เป็นการว่าจ้างพนักงานที่ส่วนกลางประมาณ 15 คน ให้บริการดูแลระบบ จำนวน 187 Unit จะมีค่าใช้จ่ายต่อเดือนประมาณ 540,000 บาท หรือประมาณ 6,484,800 บาทต่อปี และหากมีการเรียกขอใช้บริการที่ใดจะต้องมีค่าบริการที่ทีมงานต้องว่าจ้างทีมผู้ให้บริการภายนอก เฉลี่ยประมาณ 59,000 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 709,764 บาทต่อปี ซึ่งการสร้างทีมงานเอง จะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งการว่าจ้างพนักงานและการว่าจ้างทีมภายนอก มีค่าใช้จ่ายจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 7,194,564 บาทต่อปี

จากข้อมูลตารางที่ 6 ช่องสุดท้ายแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างเอจेंटซอร์ส (Outsource) ให้บริการดูแลระบบจำนวน 187 Unit พบว่าโดยเฉลี่ยมีค่าใช้จ่ายประมาณ 503,030 บาทต่อเดือน หรือประมาณ 6,036,360 บาทต่อปี หากทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วพบว่า การว่าจ้างเอจेंटซอร์ส สามารถลดค่าใช้จ่ายให้บริษัทได้ประมาณ 1,158,204 บาทต่อปี ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายได้จำนวนมาก และที่สำคัญทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ไม่ต้องลงทุนเองอีกด้วย



รูปที่ 10 แสดงการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายการให้บริการ

จากกราฟจะเห็นได้ว่าค่าใช้จ่ายในการสร้างทีมเองจะมีค่าใช้จ่ายที่สูง และไม่สามารถคาดการณ์ได้ และหากเปรียบเทียบกับกรว่าจ้างเอจेंटซอร์ส ทำให้ผู้ควบคุมสามารถประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นได้เป็นการบริการค่าใช้จ่ายอย่างหนึ่ง

ตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบขอบเขตงานเดิมและขอบเขตงานใหม่

ลำดับ	รายละเอียดขอบเขตงาน	ขอบเขตงานเดิม	ขอบเขตงานใหม่
1	กำหนดเวลาการเข้าดำเนินการ		
	กทม.ภายในระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 4 ชั่วโมง
	ตจว.ภายในระยะเวลา	ไม่สามารถกำหนดเวลาได้	ภายใน 6 ชั่วโมง
2	การโยกย้ายอุปกรณ์	ไม่เกิน 30 cm. (เกิน 30 cm. คิดค่าใช้จ่าย)	ไม่เกิน 3 เมตร คิดค่าใช้จ่าย
	ระยะเวลาการเข้าดำเนินงาน	ตามรอบ PM (นอก PM คิดค่าใช้จ่าย)	กทม.24 ชั่วโมง ตจว.48 ชั่วโมง
3	การเรียกใช้บริการ	ไม่เกิน 173 ครั้งต่อปี	ไม่จำกัดจำนวนครั้ง
4	มาตรฐานคุณภาพ	ไม่สามารถกำหนดได้	มีมาตรฐานกำหนด

จากตารางที่ 7 แสดงการเปรียบเทียบขอบเขตงานระหว่างขอบเขตงานเดิม และขอบเขตงานใหม่ หลังจากที่ว่าจ้างเอจेंटซอร์สจะเห็นได้ว่าขอบเขตงานใหม่การกำหนดระยะเวลาที่รวดเร็วขึ้น การเรียกใช้บริการได้จำนวนที่มากขึ้น และเมื่อพูดถึงคุณภาพ เมื่อเราได้ผู้ให้บริการที่มีความชำนาญเฉพาะด้านก็จะส่งผลให้คุณภาพการให้บริการดีขึ้นตามไปด้วย

2.10.3 การประเมินวัดผลแห่งความสำเร็จ หลังจากที่ได้ทำการประเมินได้เอจेंटซอร์ส เข้ามาช่วยงานภายในส่วนงาน สิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ การติดตาม ประเมิน วัดผล วิธีการประเมินวัดผล จะต้องใช้เอกสารโครงการและสัญญาบริการระหว่าง บริษัท ตัวอย่าง กับ เอจेंटซอร์ส (Outsource) เป็นตัวชี้วัด ว่าสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ซึ่งจะออกมาในรูปของรายงานเป็นรายสัปดาห์ และประจำเดือน ในรายงานจะต้องแสดงให้เห็นว่า มีงานเข้ามาทั้งหมดจำนวนเท่าไร เวลาเท่าไร ทำตามเงื่อนไขสัญญาได้หรือไม่ และที่สำคัญต้องมีการประเมินวัดผลความพึงพอใจจากทางผู้รับบริการเป็น ลายลักษณ์อักษรเป็นเอกสารแนบ

2.11 ผลกระทบและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

การดำเนินการเปลี่ยนแปลงใดๆ ย่อมทำให้เกิดการตอบกลับ หรือเกิดผลกระทบ ทั้งทางด้านที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย สำหรับกลยุทธ์ในการนำเอจेंटซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรเป็นการส่งผลกระทบต่อตรงกับพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังนี้

2.11.1 กระทบทางด้านจิตใจ การดำเนินการดังกล่าวเปรียบเสมือนการลดทอนอำนาจ หรือการลดบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่มี

อยู่ ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในเสถียรภาพทางด้านจิตใจของตนเองอย่างรุนแรง

2.11.2 กระบวนการด้านขอบเขตงาน การเอาต์ซอร์สงาน ในส่วนที่พนักงานเคยปฏิบัติอยู่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานของพนักงานโดยตรง เป็นการลดบทบาทหน้าที่ออกไปทำให้ฟังก์ชันงานเปลี่ยนแปลงไปทางผู้จัดการโครงการ จะต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

2.11.3 กระบวนการด้านบริหารจัดการองค์กร การเอาต์ซอร์ส เป็นการว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอกเข้ามา การบริหารจัดการเอาต์ซอร์ส (Outsource) จะต้องกำหนดมาตรฐานที่ชัดเจน ตามขอบเขตงาน การบริหารจัดการจะไม่เหมือนการบริหารจัดการ พนักงานปฏิบัติเดิม วิธีการและความเข้มข้นต้องมีการเพิ่มขึ้นเพื่อให้เกิดงานออกมาคุ้มค่าจ้างในการดำเนินการ

2.11.4 กระบวนการด้านความเสี่ยง ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น คือ เรื่องของบุคลากร หากไม่มีความเข้าใจแล้ว อาจทำให้เกิดการมองโหล หรือการไม่ทำงานตามที่ได้อบรมหมายไว้ เพราะการสื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร ไม่เข้าใจกัน ถือเป็นผลกระทบที่มีความสำคัญอย่างมาก

2.12 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง

การจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เป็นเรื่องของการเรียนรู้ ที่จะทำให้สิ่งที่ต่างออกไป เพื่อให้ได้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงคือ ผลจากกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรและจะต้องเข้าใจเสียก่อนว่า ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นผ่านการเรียนรู้ 3 ระดับ คือ ระดับบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร

2.12.1 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับบุคคล คล ในช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลง จะเกิดความกังวล ความไม่แน่นอน สิ่งที่ทำให้แต่ละบุคคลแตกต่างกันที่สุด คือ การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง บุคคลใดสามารถปรับตัวได้เร็ว ก็จะเป็นผลดีกับการดำเนินงานมากเท่านั้น และสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมาก คือ ผู้จัดการที่มีความสามารถ ในการสังเกตความแตกต่าง ซึ่งยอมรับว่าบุคคลใดมีแรงต้านมากน้อยเท่าไร และนำแรงต้านนั้น มาหาเหตุและผลเพื่อทำความเข้าใจให้ได้

2.12.2 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับทีมหลังจากที่จัดการกับการเปลี่ยนแปลงกับบุคคล คลแล้ว ผู้จัดการ จะต้องหันมามองภาพรวมของทีมงาน ว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใดในการขับเคลื่อนให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดเป้าหมายร่วมกันให้มีความเข้าใจที่ตรงกัน หรือมีเป้าหมายเดียวกัน จึงจะถือว่า การเปลี่ยนแปลงกับทีมได้ผลและมีประสิทธิภาพ

2.12.3 การจัดการกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร เป็นการปรับเปลี่ยน หรือสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เช่น การตั้งเป้าหมายไว้ว่า ในปีนี้ ทางบริษัทจะต้องมีส่วนแบ่งกำไรจากการขายมากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ หลังจากหักต้นทุนแล้ว นั่นหมายถึงว่า ทุกฝ่ายจะต้องมีกลยุทธ์ของตนเองในการช่วยลดต้นทุน เพื่อให้ผลการขายโดยรวมออกมาได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ เป็นการนำพองค์กรบรรลุเป้าหมายให้ได้

3. สรุปผลการวิเคราะห์

จากการศึกษาการนำกลยุทธ์ ใช้ Outsource มาใช้ในองค์กร โดยเริ่มจากการศึกษาระบบการทำงานในรูปแบบเดิม ประเมินผลโดยการวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จ การนำกลยุทธ์ Outsource มาใช้ในองค์กร และได้ทำการเปรียบเทียบ เพื่อแสดงถึงขั้นตอนการทำงานในรูปแบบเดิมกับรูปแบบการทำงานโดยการนำกลยุทธ์ Outsource มาใช้ในองค์กร หลังจากปรับปรุงโดยการนำกลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กร กร หากพิจารณาในด้านการบริหารจัดการ คือ

ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล หากเป็นการสร้างทีมงานเอง ต้องใช้พนักงานจำนวน ไม่น้อยกว่า 15 คน และหากเป็นการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) ทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด จะใช้พนักงานเพียง 1 คน ในการบริหารจัดการงาน

ด้านคุณภาพ หากทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ดำเนินการเอง คุณภาพที่ออกมาจะไม่สามารถกำหนดหรือวัดมาตรฐานได้เพราะเป็นการมอบหมายงานให้กับผู้ให้บริการที่หลากหลาย และหากเป็นการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) จะสามารถกำหนดมาตรฐานการทำงานให้เป็นลักษณะเดียวกันได้

ด้านความเสี่ยง หากทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด ดำเนินการเอง จะไม่สามารถกำหนดระยะเวลาในการให้บริการได้ และหากเป็นการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) จะสามารถลดความเสี่ยงเกี่ยวกับความเสียหายของระบบ เพราะสามารถกำหนดระยะเวลาที่เข้าให้บริการได้แน่นอน เช่น การเข้าให้บริการในเขตกรุงเทพฯ ต้องเข้าภายใน 4 ชั่วโมง และการเข้าให้บริการในเขตต่างจังหวัด ต้องเข้าภายใน 6 ชั่วโมง

ด้านต้นทุน พบว่า หากทางบริษัท ตัวอย่าง จำกัด สร้างทีมงานเองจะต้องมีค่าใช้จ่ายทั้งการว่าจ้างพนักงานและการว่าจ้างทีมภายนอกมีค่าใช้จ่ายจำนวนทั้งสิ้นประมาณ 7,194,564 บาทต่อปี หากทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบแล้วพบว่า การว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) สามารถลดค่าใช้จ่ายให้บริษัทได้ประมาณ 1,158,204 บาทต่อปี หากวิเคราะห์ด้านการให้บริการในอนาคต อุปกรณ์ของระบบมีอายุมากขึ้น โอกาสเสียหรือความเสียหายที่จะเกิดก็มากตามไปด้วยหรือหากมีนโยบายการเพิ่มเติมระบบ หากบริษัท สร้างทีมเองอาจต้องมีการเพิ่มเติมด้านบุคลากร จะส่งผลกระทบต่อบริการ เกิดความเสี่ยงต่อต้นทุนที่เพิ่มมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบแล้วการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource) ยังเป็นกลยุทธ์ที่น่าสนใจ

ส่วนด้านต้นทุน ที่จะสามารถลดได้ ขึ้นอยู่กับการกำหนดเงื่อนไข การประมูลงาน รวมทั้ง การคิดสรรเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้ว่ามีความต้องการใช้บริการมากน้อยเพียงใด และที่สำคัญ ภายใต้เงื่อนไขการบริการที่ครอบคลุม โดยไม่ต้องลงทุนเอง

4. ข้อเสนอและความคิดเห็น

จากการศึกษากลยุทธ์ในการนำเอาต์ซอร์ส (Outsource) มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้กับองค์กรนั้น ยังมีอีกหลายส่วนที่สามารถทำให้งานบริการหรืองานที่ผู้รับผิดชอบดูแลอยู่ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ

4.1 การกำหนดเงื่อนไขของบุคลากรที่เข้ามาให้บริการจะต้องมีความรู้และประสบการณ์เฉพาะด้านจำนวนอย่างน้อยเท่าไร ต้องมีกระบวนการเกี่ยวกับประสบการณ์ในสายงานที่เกี่ยวข้อง

4.2 การกำหนดเงื่อนไขในสัญญาที่ชัดเจนและที่สำคัญมีความเข้าใจทุกประเด็นตรงกัน ทั้งสองฝ่าย ควรมีการระบุเกี่ยวกับการประเมินความพึงพอใจ ประเมินด้านคุณภาพมาตรฐาน การทำงานต่างๆ เป็นประจำ ควรมีการกำหนดแผนการประเมินผลงาน วัดผลเป็น KPI และมีคณะกรรมการพิจารณาการต่อสัญญา หลังจากทราบผลการประเมิน

4.3 ผู้ควบคุมบริหารจัดการเอาต์ซอร์ส (Outsourse) ที่เข้ามาให้บริการ จะต้องเข้าใจงานของโครงการที่ดำเนินการเป็นอย่างดี เพื่อไม่ให้ถูกเอาเปรียบหรือเสียเปรียบผู้ให้บริการ ที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมากกว่า

4.4 ต้องให้พนักงานเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมแบบเดิมๆ ไปสู่วัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่

4.5 การมีภาวะผู้นำของผู้ควบคุมเอาต์ซอร์ส (Outsourse) ควรมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการได้

4.6 ระบบป้องกันความเสี่ยง ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญ การป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต้องเริ่มตั้งแต่การตั้งคณะกรรมการที่มีความรู้ความสามารถหรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาต่างๆ โดยตรง การพิจารณาด้านความมั่นคงของบริษัท ผู้ให้บริการก็เป็นสิ่งสำคัญ ควรมีการกำหนดมาตรฐานของบริษัทที่เชิญเข้ามาประมูล รวมทั้งมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการปรับอย่างชัดเจน เพื่อลดความเสี่ยงในการว่าจ้างเอาต์ซอร์ส (Outsource)

5.กิตติกรรมประกาศ

ขอขอบคุณผู้บริหารและพนักงานธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน) ทุกท่านที่มีส่วนร่วมสนับสนุน เอื้อเฟื้อข้อมูลต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาเป็นอย่างดี

เอกสารอ้างอิง

- [1] วัชรพล สุขโหด. 2552. เอาต์ซอร์ส (Outsource) ใครเก่งสิ่งไหนก็ทำสิ่งนั้น. อี.ไอ.สแควร์. กรุงเทพมหานคร.
- [2] ประคัลภ์ ปันพพลังกูร. 2553. ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2553 จาก <http://www.blogGang.com>.
- [3] บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2552. การจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับ CEO. ซีเอ็ดยูเคชั่น.. กรุงเทพมหานคร.
- [4] ชุมพล ศฤงคาร. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์ สำหรับ CEO. ซีเอ็ดยูเคชั่น. กรุงเทพมหานคร.