

การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัย
พัฒนายานยนต์ในประเทศไทย

ชวลิต วิทยสินธนา

TNI

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม

สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ปีการศึกษา 2568

A Study of Factors Influencing the Decision to Outsource Personnel in Automotive
Design and Research and Development in Thailand

Chawalit Vithayasintana

TNI

An Independent Study submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of Master of Business Administration Graduate School
Program in Business and Industrial Management Innovation

Thai-Nichi Institute of Technology

Academic Year 2025

หัวข้อสารนิพนธ์

การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจจ้าง
พนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนา
ยานยนต์ในประเทศไทย

โดย

ชวลิต วิทยสินธนา

สาขาวิชา

นวัตกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย

บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น อนุมัติให้แนบสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วน
หนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต

..... รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากร ศรีเชวงทรัพย์)
วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

คณะกรรมการสอบสารนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์รังสรรค์ เลิศในสัตย์)

.....กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญญาดา นาสมบูรณ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย)

ชวลิต วิทยสินธนา : การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจจ้าง
พนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. รชตะ รุ่งตระกูลชัย, 63 หน้า.

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

1. เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ที่มีการเลือกใช้หรือไม่เลือกใช้พนักงานภายนอก
2. เพื่อค้นหาและระบุปัจจัยที่ผู้บริหารพิจารณาในการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย
3. เพื่อจัดกลุ่มและสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ค้นพบจากข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

งานวิจัยนี้มุ่งศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีความซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และแรงกดดันด้านต้นทุน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้างกับผู้บริหารจำนวน 16 รายจากผู้ผลิตรถยนต์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 และผู้ให้บริการพนักงานภายนอกด้านงานวิจัยและพัฒนา และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า การตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยพิจารณาปัจจัยหลายมิติร่วมกัน ได้แก่ ต้นทุนและความคุ้มค่า ลักษณะของงาน ความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล และบริบทองค์กร ทั้งนี้ การใช้พนักงานภายนอกถูกมองเป็นเครื่องมือในการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร มากกว่าการมุ่งลดต้นทุนแรงงานเพียงอย่างเดียว

บัณฑิตวิทยาลัย

สาขา วิศวกรรมการจัดการธุรกิจ

และอุตสาหกรรม

ปีการศึกษา 2568

ลายมือชื่อนักศึกษา

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....

Chawalit Vithayasintana: A Study of Factors Influencing the Decision to Outsource Personnel in Automotive Design and Research and Development in Thailand.

Advisor: Assistant Professor Dr. Rachata Rungtrakoolchai. Total 63 pages.

The objectives of this study were:

1. to explore and understand the characteristics of automotive design and research and development work in which outsourcing is either adopted or not adopted;
2. to identify the factors considered by executives when making decisions regarding the outsourcing of personnel in automotive design and research and development in Thailand; and
3. to classify and synthesize the relationships among the identified factors based on in-depth interview data obtained from executives and relevant stakeholders.

This study examines executive decision-making processes within the context of the automotive industry, characterized by high complexity, technological change, and cost pressures. A qualitative research approach was employed, with data collected through semi-structured in-depth interviews with 16 executives from automobile manufacturers, Tier-1 automotive parts suppliers, and companies providing outsourced personnel for research and development. The data were analyzed using content analysis.

The findings indicate that decisions to outsource personnel in automotive design and research and development are strategic managerial decisions. Executives consider multiple dimensions simultaneously, including cost and value, job characteristics, risks related to organizational knowledge, human resource constraints, and organizational context. Outsourcing is perceived primarily as a means to enhance organizational flexibility rather than solely as a labor cost reduction strategy.

Graduate Studies

Field of Study Innovation of Business and

Industrial Management

Academic Year 2025

Student's Signature.....

Advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือจากคณาจารย์ทุกท่านที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำและคำปรึกษา ตลอดจนติดตามและตรวจสอบการดำเนินการวิจัยอย่างใกล้ชิด รวมถึงการให้ข้อเสนอแนะและการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์เป็นอย่างสูง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แนวคิดเชิงวิชาการ และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ตลอดกระบวนการดำเนินการวิจัย ตั้งแต่การกำหนดประเด็นการศึกษา การออกแบบระเบียบวิธีวิจัย ตลอดจนการวิเคราะห์และอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของสารนิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้บริหารระดับกลางและระดับสูงจำนวน 16 ท่าน ซึ่งเป็นผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้ข้อมูลเชิงลึกอันมีคุณค่า อันเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย และส่งผลให้งานวิจัยฉบับนี้มีความสมบูรณ์และมีคุณภาพทางวิชาการมากยิ่งขึ้น

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และผู้ที่ให้การสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมมาโดยตลอด หากสารนิพนธ์ฉบับนี้ก่อให้เกิดคุณค่าและประโยชน์ทางวิชาการประการใด ผู้วิจัยขอมอบความดีและคุณค่านั้นแก่ทุกท่านที่มีส่วนร่วมในความสำเร็จของการศึกษารั้งนี้

ชวลิต วิทยสินธนา

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ญ
สารบัญรูป	ฎ

บทที่

1	บทนำ.....	1
	สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา.....	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
	คำถามการวิจัย.....	6
	ขอบเขตของการศึกษา.....	6
	กรอบงานวิจัย.....	6
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
	นิยามคำศัพท์เฉพาะ	8
2	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
	ลักษณะเฉพาะของงานออกแบบวิจัยและพัฒนาายนยนต์.....	11
	งานออกแบบและวิจัยพัฒนาายนยนต์ในประเทศไทยภายใต้บทบาทของ ผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น.....	12
	แนวคิดและความหมายของการจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing)	13
	การจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนาายนยนต์.....	14
	ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory).....	15
	ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Resource-Based View: RBV).....	17
	ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality)	18
	แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management).....	20
	สรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย.....	22

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	23
3 วิธีการดำเนินการวิจัย	26
ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก	26
แนวทางและรูปแบบการวิจัย.....	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	28
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	28
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	29
ความน่าเชื่อถืองานวิจัย.....	29
ข้อจำกัดงานวิจัย.....	30
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	31
ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์.....	31
ลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์กับ	
การเลือกใช้ Outsourcing	32
ปัจจัยด้านต้นทุนและความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์.....	33
ความเชี่ยวชาญและการบริหารทรัพยากรบุคคล	34
ความเสี่ยง การควบคุม และความไว้วางใจ.....	35
บริบทองค์กรและบทบาทของบริษัทแม่.....	36
การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการ	
ตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก	36
สรุปผลการวิจัย.....	39
5 บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	41
สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย.....	41
ปัจจัยด้านต้นทุนและความคุ้มค่าในการใช้ Outsourcing.....	42
ปัจจัยด้านลักษณะงานและความเชี่ยวชาญ	
(Core และ Non-core).....	42
ความเสี่ยงด้านความลับและองค์ความรู้ขององค์กร.....	43
กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกใช้ Outsourcing.....	44
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์.....	45
ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลและความยืดหยุ่นขององค์กร.....	45
อภิปรายผลเชิงบูรณาการ.....	46

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ (ต่อ)	หน้า
5 คุณูปการของงานวิจัย (Research Contributions).....	48
ข้อเสนอแนะ.....	48
บรรณานุกรม.....	54
ภาคผนวก.....	54
ภาคผนวก ก ชุดคำถามสัมภาษณ์.....	60
ประวัติผู้เขียนสารนิพนธ์.....	63



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์.....	31
ตารางที่ 2 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “ลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์กับการเลือกใช้ Outsourcing”	33
ตารางที่ 3 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “ต้นทุนและความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในการตัดสินใจ”	34
ตารางที่ 4 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “ความเชี่ยวชาญและการบริหารทรัพยากรบุคคลในงาน R&D”	35
ตารางที่ 5 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “ความเสี่ยง การควบคุม และความไว้วางใจ”.....	35
ตารางที่ 6 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “บริบทองค์กรและบทบาทของบริษัทแม่”	36
ตารางที่ 7 ตารางการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย (โดย 1=ลำดับสูงสุด).....	38
ตารางที่ 8 ตารางการทำ Weighted score ของปัจจัยแต่ละปัจจัย	39
ตารางที่ 9 ผลสรุปการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยในแต่ละเรื่อง	41
ตาราง 10 แสดงต้นทุนทั้งหมดที่เกิดจากการทำโปรเจค หน่วย บาท / ชม	49

TNI

THAI - NICHI INSTITUTE OF TECHNOLOGY

สารบัญรูป

	หน้า
รูปที่ 1 อัตราการผลิตและขายรถยนต์ในปี 2024 เทียบกับปี 2023.....	1
รูปที่ 2 กระบวนการในการวิจัยและพัฒนายานยนต์	2
รูปที่ 3 จำลองค่าแรงเฉลี่ยในหน่วยงานวิจัยและพัฒนายานยนต์ในหน่วยงานหนึ่ง.....	3
รูปที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
รูปที่ 5 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ตั้งแต่แนวคิดจนถึงการผลิต	11
รูปที่ 6 Flow Chart: Qualitative Research Procedure สำหรับการวิจัยในครั้งนี้.....	27



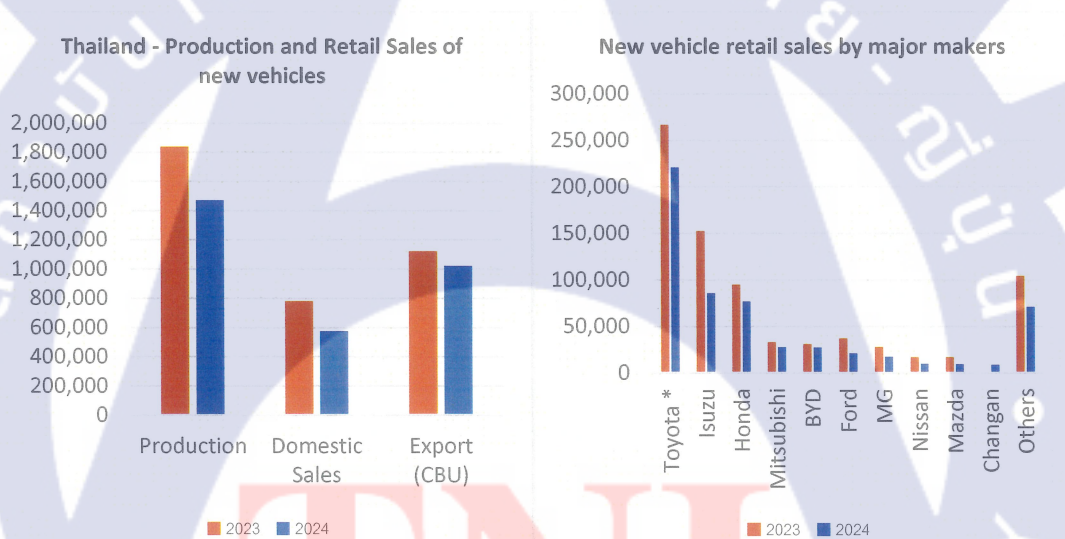
บทที่ 1

บทนำ

1.1 สภาวะความเป็นมา แนวทางเหตุผลและปัญหา

อุตสาหกรรมยานยนต์เป็นอุตสาหกรรมหลักที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมาเป็นเวลานานหลายสิบปี แต่ในสภาวะเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมรถยนต์ในปัจจุบันนี้พบว่า จากข้อมูลการผลิตรถยนต์ในไทยของปี 2024 ยอดการผลิตรวมลดลงจากปี 2023 อยู่ที่ -19.9% และยอดขายรถในประเทศลดลงอยู่ที่ -26.2% ดังแสดงในรูปที่ 1

ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าตลาดอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านสภาพเศรษฐกิจ ภาวะการแข่งขัน และพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลให้ยอดขายรถยนต์ภายในประเทศมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง



รูปที่ 1 อัตราการผลิตและขายรถยนต์ในปี 2024 เทียบกับปี 2023

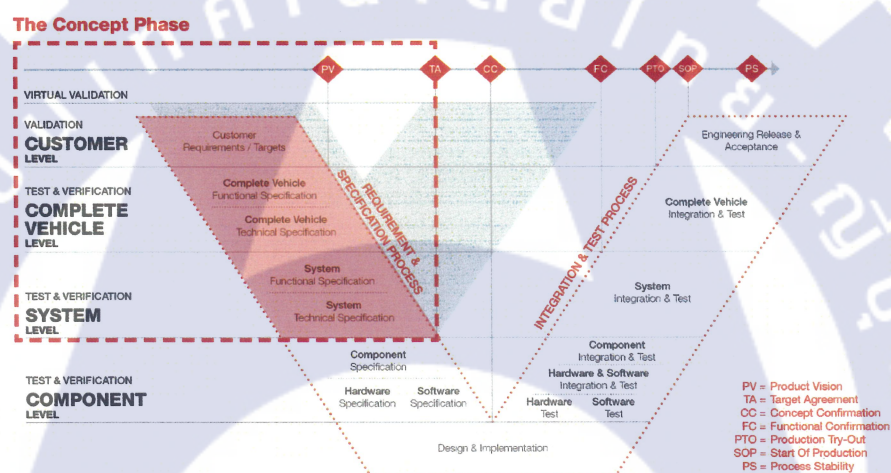
ที่มา : Automotive industry Portal MARKLINES (2024)

https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-thailand-by-month?&sitesearchKey=Thailand+Vehicle+Sales+2024

จากข้อมูลข้างต้นพบว่าในอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทยนั้นมีสภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น การดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในกระบวนการออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ใช้ทรัพยากรสูง จึงมีบทบาทสำคัญต่อ

ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนขององค์กร ในการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก และยังทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขันด้านต้นทุนและตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่าคู่แข่งได้อีกด้วย

ในกระบวนการวิจัยและพัฒนายานยนต์พบว่า มีระยะเวลาในการศึกษาสำหรับโมเดลรถใหม่ (All new model) ตั้งแต่กำหนดวางแผนขนาดไซส์รถ กำหนดประสิทธิภาพที่ต้องการพัฒนาจากตัวรถต้นแบบ (Base model) จนถึงผลิตรถออกมาเป็นคัน กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยขั้นตอนที่หลากหลายดังแสดงในรูปที่ 2 และใช้ระยะเวลาในการพัฒนาโดยเฉลี่ยประมาณ 6 ปี ส่งผลให้ต้นทุนรวมในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับสูง



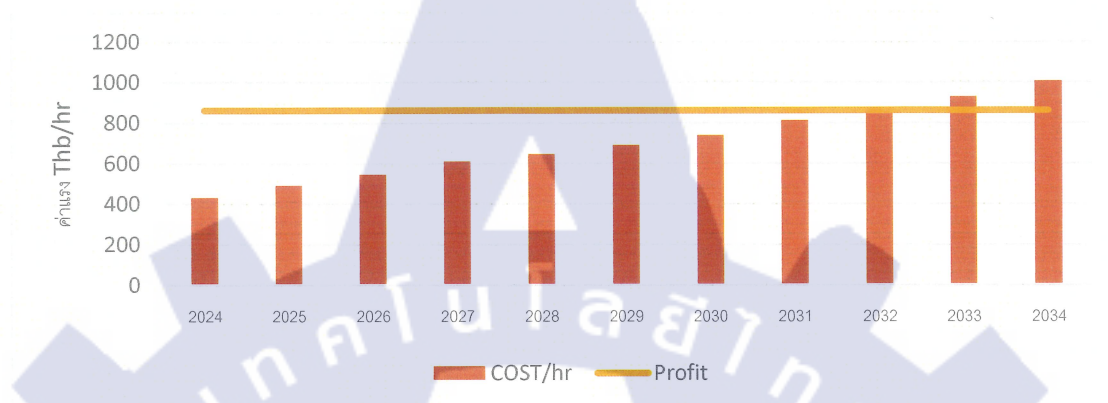
รูปที่ 2 กระบวนการในการวิจัยและพัฒนายานยนต์

ที่มา : Magna International Inc. (2025)

7 Essential Considerations For Your Vehicle Development Process | Magna

จากสถานการณ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้จำลองค่าแรงเฉลี่ยในหน่วยงานพบว่า ในอีก 10 ปีข้างหน้าค่าแรงเฉลี่ยของพนักงานโดยรวมจะเริ่มไม่คุ้มกับรายได้ที่บริษัทวิจัยจะได้รับจากบริษัทแม่ ดังแสดงในรูปที่ 3 จากสถานการณ์ดังกล่าว ส่งผลให้องค์กรด้านอุตสาหกรรมยานยนต์จำเป็นต้องพิจารณาแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในงานวิจัยและพัฒนาที่มีต้นทุนสูง จากบริบทดังกล่าว ทำให้เกิดความสนใจในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย

การจ้างงานพนักงานภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรต่าง ๆ นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งก็รวมถึงบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมรถยนต์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น Toyota , Honda , Isuzu เป็นต้น ซึ่งการเริ่มนำระบบการจ้างงานภายนอกในญี่ปุ่นมีการเริ่มใช้มาตั้งแต่ปี 1985 (JAPAN CREATE , <https://www.0909work.net/column/post-132/>)



รูปที่ 3 จำลองค่าแรงเฉลี่ยในหน่วยงานวิจัยและพัฒนายานยนต์ในหน่วยงานหนึ่ง

ที่มา : ข้อมูลจากบริษัทวิจัยและพัฒนายานยนต์สัญชาติญี่ปุ่นแห่งหนึ่งในไทย
(การจำลองดังกล่าวมิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการพยากรณ์เชิงเศรษฐกิจ แต่ใช้เพื่อสะท้อนแนวโน้มเชิงโครงสร้างของต้นทุนแรงงานในหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยเชิงบริบทที่ผู้บริหารนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ)

จากสถานการณ์ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การบริหารทรัพยากรบุคคลในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์มีความซับซ้อนสูง ทั้งในด้านต้นทุน ความเชี่ยวชาญ และความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ การตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกจึงมิได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เป็นผลจากการพิจารณาปัจจัยหลายด้านร่วมกัน แม้งานวิจัยที่ผ่านมาได้อธิบายการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing) ผ่านกรอบแนวคิดด้านต้นทุนทรัพยากร และกลยุทธ์องค์กร แต่ส่วนใหญ่เป็นการศึกษาในระดับมหภาคหรือการวิเคราะห์เชิงปริมาณในภาพรวมขององค์กร โดยยังขาดการศึกษาเชิงลึกที่สะท้อน “กระบวนการตัดสินใจจริง” ของผู้บริหารในบริบทของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีสูง ใช้ระยะเวลาโครงการยาวนาน และเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยตรง

โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ซึ่งเป็นฐานการวิจัยและพัฒนาของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น การตัดสินใจใช้ Outsourcing มีได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว แต่ยังคงถูกกำหนดภายใต้กรอบนโยบายของบริษัทแม่ โครงสร้างกำลังคนภายในประเทศ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะเฉพาะทาง อย่างไรก็ตาม งานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาปัจจัยและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในบริบทดังกล่าวยังมีอยู่อย่างจำกัด

ดังนั้น ช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) ที่สำคัญคือ การขาดองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย งานวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจรูปแบบการตัดสินใจในบริบทจริงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

ช่องว่างทางวิชาการของงานวิจัยนี้ประกอบด้วย

- (1) การขาดงานวิจัยเชิงคุณภาพที่ศึกษากระบวนการตัดสินใจจริงของผู้บริหาร
- (2) การขาดบริบทเฉพาะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นงานที่ใช้ความรู้เข้มข้น
- และ (3) การขาดการศึกษาในบริบทของประเทศไทยซึ่งดำเนินงานภายใต้ข้อจำกัดจากบริษัทแม่สัญชาติญี่ปุ่น

1.1.1 ความซับซ้อนของงานวิจัยและพัฒนายานยนต์ในบริบทปัจจุบัน

งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในปัจจุบันมิได้เป็นเพียงกระบวนการทางวิศวกรรมที่มุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามข้อกำหนดทางเทคนิคเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนจากหลายมิติพร้อมกัน ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนจากหลายมิติพร้อมกัน ทั้งด้านเทคโนโลยี กระบวนการ และโครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรม

โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษที่ผ่านมา อุตสาหกรรมยานยนต์ทั่วโลกกำลังอยู่ในช่วงเปลี่ยนผ่านเชิงโครงสร้าง (Industry Transformation) จากระบบอุตสาหกรรมแบบยานยนต์ไฟฟ้า ยานยนต์อัจฉริยะ และระบบเชื่อมต่อดิจิทัล ส่งผลให้กระบวนการออกแบบและวิจัยพัฒนามีความไม่แน่นอนสูง ทั้งในด้านเทคโนโลยีที่ยังไม่เสถียร มาตรฐานที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และความเสี่ยงด้านการลงทุนระยะยาว ภายใต้บริบทดังกล่าว งานวิจัยและพัฒนายานยนต์จึงมีลักษณะเป็นงานที่ใช้ความรู้เข้มข้น (Knowledge-intensive work) ต้องอาศัยประสบการณ์สะสม การบูรณาการความรู้จากหลายสาขาวิศวกรรม และการตัดสินใจเชิงวิศวกรรมที่มีผลกระทบในระยะยาว ความผิดพลาดเพียงเล็กน้อยในช่วงต้นของโครงการอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลาของโครงการทั้งหมด

ลักษณะดังกล่าวทำให้องค์กรต้องเผชิญกับคำถามเชิงกลยุทธ์ว่า งานใดควรดำเนินการโดยบุคลากรภายในเพื่อรักษาองค์ความรู้และความสามารถหลักขององค์กร และงานใดสามารถถ่ายทอดให้พนักงานภายนอกดำเนินการได้โดยไม่กระทบต่อความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

1.1.2 การบริหารทรัพยากรบุคคลในงาน R&D กับข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง

นอกจากความซับซ้อนทางเทคนิคแล้ว งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ยังเผชิญกับข้อจำกัดเชิงโครงสร้างด้านทรัพยากรบุคคลอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทย ซึ่งมีบทบาทเป็นฐานสนับสนุนงานวิจัยและพัฒนาให้กับบริษัทแม่จากต่างประเทศ

การพัฒนาบุคลากรด้านงานออกแบบและ R&D ต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ยาวนาน ขณะที่โครงสร้างอายุของบุคลากรในหลายองค์กรมีแนวโน้มสูงขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนแรงงานเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ในขณะเดียวกัน ปริมาณงานวิจัยและพัฒนายานยนต์กลับมีลักษณะผันผวนตามรอบโครงการพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่ ทำให้การรักษากำลังคนประจำจำนวนมาตลอดเวลาอาจไม่สอดคล้องกับภาระงานจริง

ภายใต้ข้อจำกัดดังกล่าว ผู้บริหารจึงต้องเผชิญกับความท้าทายในการสร้างสมดุลระหว่างการรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทางไว้ภายในองค์กร กับการใช้พนักงานภายนอกเพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน โดยการตัดสินใจดังกล่าวมิได้เป็นเพียงการเปรียบเทียบต้นทุนแรงงานในระยะสั้น แต่ต้องพิจารณาผลกระทบต่อการถ่ายทอดองค์ความรู้ ความต่อเนื่องของโครงการ และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสำรวจและทำความเข้าใจลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ที่มีการเลือกใช้หรือไม่เลือกใช้พนักงานภายนอก
2. เพื่อค้นหาและระบุปัจจัยที่ผู้บริหารพิจารณาในการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย
3. เพื่อจัดกลุ่มและสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ค้นพบจากข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1.3 คำถามการวิจัย

1. ผู้บริหารในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทยรับรู้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก
2. ปัจจัยที่ค้นพบจากการสัมภาษณ์มีลักษณะร่วม กลุ่ม หรือรูปแบบ (pattern) อย่างไร
3. ปัจจัยดังกล่าวสามารถอธิบายหรือเชื่อมโยงกับแนวคิดและทฤษฎีด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์และทรัพยากรบุคคลได้อย่างไร

1.4 ขอบเขตของการศึกษา

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรกลุ่มเป้าหมายในงานวิจัยนี้ มีทั้งหมด 16 ท่าน โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มแรก 10 ท่าน เป็นบุคลากรระดับผู้บริหารที่ทำงานเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนายานยนต์ของบริษัทญี่ปุ่นที่มีศูนย์กลางการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย 3 บริษัท , กลุ่มที่สอง 4 ท่านมาจากบริษัท supplier ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ที่เป็น Tier1 ของผู้ผลิตรถยนต์ OEM และกลุ่มสุดท้าย กลุ่มที่สาม 2 ท่าน เป็นบุคลากรระดับผู้บริหารที่ทำงานให้บริการพนักงานภายนอก ในกลุ่มงานวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แก่ทั้ง OEM โดยตรง และ Supplier tier1 ที่เปิดให้บริการในประเทศไทย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสำรวจ (Exploratory Research) จึงมิได้กำหนดชุดตัวแปรอิสระและตัวแปรตามล่วงหน้า แต่เปิดโอกาสให้ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกเกิดขึ้นจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของผู้ให้ข้อมูลหลัก โดยผู้วิจัยจะทำการสังเคราะห์และจัดกลุ่มปัจจัยหลังจากการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา

ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม พ.ศ.2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ.2569

1.5 กรอบงานวิจัย

ในการพัฒนารอบแนวคิดงานวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์โดยใช้หลักการตัวแปรที่เป็นปัจจัยส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกสำหรับการออกแบบวิจัยและพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย

ตัวแปรอิสระ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงาน
ภายนอก

รูปแบบการวิจัย

- การวิจัยเชิงสำรวจ
(Exploration Research)

ตัวแปรตาม

การตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก
สำหรับงานการออกแบบ วิจัยและพัฒนา
ยานยนต์ในประเทศไทย

ผลการตัดสินใจ

- จ้าง
- ไม่จ้าง

รูปที่ 4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดดังกล่าวเป็นกรอบเชิงแนวคิดเบื้องต้นที่ใช้เพื่อประกอบการวิเคราะห์และตีความข้อมูลเชิงคุณภาพ มิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร แต่ใช้เป็นแนวทางในการจัดกลุ่มและอธิบายปัจจัยที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงสำรวจ

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

งานวิจัยฉบับนี้คาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในเชิงวิชาการและเชิงการบริหารดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้เกิด ความเข้าใจลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ที่มีการเลือกใช้หรือไม่เลือกใช้นักงานภายนอก ตามบริบทจริงของอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย
2. เพื่อให้ทราบถึง ปัจจัยที่ผู้บริหารพิจารณาในการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งครอบคลุมทั้งด้านต้นทุน ลักษณะของงาน ความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล
3. เพื่อให้สามารถ จัดกลุ่มและสังเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ค้นพบจากข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และใช้เป็นแนวทางในการอธิบายการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์
4. เพื่อให้ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้เป็น ข้อมูลประกอบการพิจารณาเชิงบริหาร ในการกำหนดขอบเขตของงานที่เหมาะสมต่อการใช้นักงานภายนอก และสนับสนุนการบริหารทรัพยากรบุคคลในงานวิจัยและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7 นิยามคำศัพท์เฉพาะ

การจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing)

หมายถึง การที่องค์กรว่าจ้างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกองค์กรให้เข้ามาดำเนินงานบางส่วน แทนการใช้บุคลากรภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากร ลด ต้นทุน หรือเข้าถึงความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทั้งนี้การจ้างพนักงานภายนอกอาจเป็นการจ้างใน ระยะสั้นหรือระยะยาว ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและบริบทขององค์กร

งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ (Automotive Design and Research & Development: R&D)

หมายถึง กระบวนการวางแผน ออกแบบ วิเคราะห์ ทดสอบ และพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ ตั้งแต่ระยะเริ่มต้นของแนวคิดไปจนถึงการผลิตจริง ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนสูง ใช้ความรู้เชิง เทคนิคและประสบการณ์เฉพาะทาง และมีผลกระทบต่อคุณภาพ ต้นทุน และระยะเวลาของ โครงการพัฒนายานยนต์

ผู้ผลิตรถยนต์ (Original Equipment Manufacturer: OEM)

หมายถึง องค์กรที่มีบทบาทหลักในการออกแบบ พัฒนา ผลิต และจำหน่ายรถยนต์ โดยเป็นผู้ กำหนดทิศทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ มาตรฐานทางเทคนิค และกลยุทธ์ด้านการผลิต รวมถึงการ บริหารความร่วมมือกับผู้ผลิตชิ้นส่วนและผู้ให้บริการที่เกี่ยวข้อง

ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับที่ 1 (Tier 1 Supplier)

หมายถึง บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนหรือระบบยานยนต์ที่ส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้ผลิตรถยนต์ (OEM) โดยตรง ซึ่งมักมีบทบาทในการออกแบบร่วม พัฒนาผลิตภัณฑ์ และรับผิดชอบต่อคุณภาพและ การส่งมอบตามมาตรฐานที่ OEM กำหนด

การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

หมายถึง วิธีการวิจัยที่มุ่งทำความเข้าใจปรากฏการณ์ ความคิด ประสบการณ์ และกระบวนการ ตัดสินใจของมนุษย์ในบริบทจริง โดยใช้ข้อมูลเชิงคำอธิบายจากการสัมภาษณ์ การสังเกต หรือ เอกสาร แทนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลข

การวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research)

หมายถึง การวิจัยที่มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจ ทำความเข้าใจ และค้นหาประเด็นหรือปัจจัยที่ เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ที่ยังมีองค์ความรู้จำกัด โดยมีได้กำหนดตัวแปรหรือสมมติฐาน ล่วงหน้า และเปิดโอกาสให้ข้อค้นพบเกิดขึ้นจากข้อมูลภาคสนาม

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

หมายถึง วิธีการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสนทนาแบบมีโครงสร้างกึ่งยืดหยุ่นกับผู้ให้ข้อมูล หลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับประสบการณ์ มุมมอง และกระบวนการตัดสินใจในประเด็น ที่ศึกษา

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informant)

หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ประสบการณ์ และบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นการวิจัย ซึ่งสามารถให้ข้อมูลเชิงลึกที่สะท้อนบริบทและกระบวนการตัดสินใจขององค์กรได้อย่างชัดเจน

งานที่ใช้ความรู้เข้มข้น (Knowledge-intensive Work)

หมายถึง งานที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะทาง ประสบการณ์สะสม และการตัดสินใจเชิงวิชาชีพสูง โดยผลลัพธ์ของงานมีความยากต่อการกำหนดมาตรฐานล่วงหน้า และมีผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

กรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework)

หมายถึง โครงสร้างเชิงแนวคิดที่ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์และตีความข้อมูลการวิจัย โดยแสดงความสัมพันธ์เชิงแนวคิดของประเด็นหรือปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้กรอบแนวคิดในการวิจัยเชิงคุณภาพมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดกลุ่มและอธิบายข้อมูล มิได้มุ่งทดสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปร

ความสามารถหลักขององค์กร (Core Capability / Core Task)

หมายถึง งานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์ การตัดสินใจเชิงระบบ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ซึ่งองค์กรมีแนวโน้มดำเนินการด้วยบุคลากรภายในเพื่อป้องกันการสูญเสียองค์ความรู้และการควบคุมคุณภาพ

ความอิ่มตัวของข้อมูล (Data Saturation / Thematic Saturation)

หมายถึง สภาวะที่การเก็บข้อมูลเพิ่มเติมไม่ก่อให้เกิดประเด็น แนวคิด หรือธีมใหม่ที่แตกต่างจากข้อมูลที่ได้มาแล้ว ซึ่งถือเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความเพียงพอของกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยเชิงคุณภาพ

ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย (Trustworthiness)

หมายถึง เกณฑ์ที่ใช้ประเมินคุณภาพของงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยครอบคลุมด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความสามารถในการตรวจสอบกระบวนการ ความเป็นกลางของการวิเคราะห์ และความเหมาะสมในการถ่ายทอดผลการวิจัยไปยังบริบทอื่น

บทที่ 2

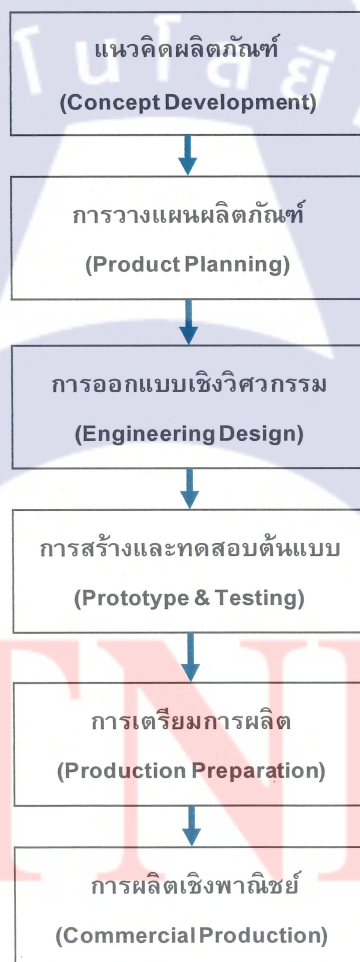
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจ้างพนักงานภายนอก งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ และการตัดสินใจของผู้บริหาร โดยแนวคิดและทฤษฎีที่นำเสนอไม่ได้ถูกใช้เป็นกรอบในการกำหนดตัวแปรล่วงหน้า แต่ถูกนำมาใช้เป็นกรอบในการตีความและอธิบายปัจจัยที่ค้นพบจากข้อมูลเชิงลึกที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลักในงานวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้

- 2.1 ลักษณะเฉพาะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์
- 2.2 งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทยภายใต้บทบาทของ
ผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น
- 2.3 แนวคิดและความหมายของการจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing)
- 2.4 การจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์
- 2.5 ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory)
- 2.6 ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร
(Resource-Based View: RBV)
- 2.7 ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality)
- 2.8 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์
(Strategic Human Resource Management)
- 2.9 สรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย
- 2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ลักษณะเฉพาะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์

งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมทั่วไป เนื่องจากเป็นงานที่มีความซับซ้อนสูง ต้องอาศัยความรู้จากหลายสาขาวิชาทางวิศวกรรม และใช้ระยะเวลาในการพัฒนายาวนาน Clark และ Fujimoto (1991) อธิบายว่าการพัฒนารถยนต์รุ่นใหม่เป็นกระบวนการต่อเนื่องตั้งแต่การพัฒนาแนวคิดผลิตภัณฑ์ การออกแบบเชิงวิศวกรรม การสร้างและทดสอบต้นแบบ ไปจนถึงการเตรียมการผลิตเชิงพาณิชย์ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความเชื่อมโยงต่อกันอย่างเป็นระบบ และต้องใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจำนวนมาก ดังแสดงในรูปที่ 5



รูปที่ 5 กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ตั้งแต่แนวคิดจนถึงการผลิต

ที่มา: ผู้วิจัยสังเคราะห์และดัดแปลงจาก Clark และ Fujimoto (1991)

งานวิจัยร่วมสมัยด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ยังยืนยันว่า แม้เทคโนโลยีและเครื่องมือดิจิทัลจะพัฒนาอย่างรวดเร็ว แต่ลักษณะความซับซ้อน การบูรณาการข้ามสาขา และระยะเวลาในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ยังคงเป็นลักษณะพื้นฐานของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ (Cusumano, 2019; Fujimoto, 2018)

2.2 งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทยภายใต้บทบาทของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น

ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญในฐานะศูนย์กลางการผลิตและการวิจัยพัฒนายานยนต์ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นซึ่งได้เข้ามาลงทุนและดำเนินธุรกิจในประเทศไทยมาเป็นระยะเวลานาน จากข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) และสถาบันยานยนต์ (Thailand Automotive Institute) ระบุว่า ผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นหลายรายได้ขยายบทบาทของประเทศไทยจากฐานการผลิตไปสู่การเป็นฐานสนับสนุนด้านการออกแบบ วิศวกรรม และวิจัยพัฒนายานยนต์ เพื่อรองรับตลาดภายในประเทศและตลาดภูมิภาคอาเซียน

ในปัจจุบัน ผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นรายหลักที่มีหน่วยงานด้านการออกแบบและวิจัยพัฒนาในประเทศไทยอย่างเป็นทางการ ได้แก่ Toyota, Honda และ Isuzu ซึ่งทั้งสามบริษัทมีหน่วยงานด้านวิศวกรรมและการวิจัยพัฒนาที่ทำหน้าที่สนับสนุนการออกแบบเชิงวิศวกรรม การทดสอบ การปรับแต่งผลิตภัณฑ์ และการพัฒนารถยนต์ให้เหมาะสมกับสภาพการใช้งาน กฎระเบียบ และความต้องการของตลาดในประเทศไทย นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มผู้ผลิตรถยนต์ญี่ปุ่นรายอื่น เช่น Mitsubishi Motors, Nissan และ Mazda ที่มีหน่วยงานด้านวิศวกรรมหรือศูนย์วิจัยพัฒนาในประเทศไทยในระดับแตกต่างกันไป ตั้งแต่งานทดสอบและปรับแต่งผลิตภัณฑ์ไปจนถึงการทำหน้าที่เป็นศูนย์วิจัยพัฒนาระดับภูมิภาค

โดยภาพรวม สามารถกล่าวได้ว่าปัจจุบันมีผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นจำนวน อย่างน้อย 6 บริษัท ที่ดำเนินงานด้านการออกแบบ วิศวกรรม หรือการวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทยในระดับที่สูงกว่าการสนับสนุนด้านการผลิตทั่วไป ซึ่งลักษณะของงานวิจัยพัฒนาในประเทศไทยส่วนใหญ่มุ่งเน้นงานวิจัยและพัฒนาเชิงประยุกต์ เช่น การออกแบบรายละเอียด การวิเคราะห์และทดสอบเชิงวิศวกรรม และการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดในภูมิภาค ขณะที่การกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์หลักและแพลตฟอร์มยานยนต์มักได้รับการกำหนดจากบริษัทแม่ในประเทศญี่ปุ่น

บทบาทดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยต้องใช้บุคลากรที่มีทักษะเฉพาะด้านจำนวนมาก และมีลักษณะภาระงานผันผวนตามรอบการพัฒนา รถยนต์รุ่นใหม่ เมื่อพิจารณาประกอบกับแรงกดดันด้านต้นทุน ค่าแรง และการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นตามประเด็นที่กล่าวไว้ในบทที่ 1 ผู้บริหารของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นในประเทศไทย

จึงให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างยืดหยุ่น รวมถึงการพิจารณาใช้พนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและควบคุมต้นทุนในระยะยาว

2.3 แนวคิดและความหมายของการจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing)

การจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing) เป็นแนวคิดทางการบริหารที่องค์กรใช้เพื่อจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูงและความไม่แน่นอน Greaver (1999) อธิบายว่า Outsourcing คือการถ่ายโอนกิจกรรมภายในบางส่วน รวมถึงสิทธิในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้อง ไปยังผู้ให้บริการภายนอกภายใต้กรอบสัญญา ซึ่งส่งผลต่อโครงสร้างการดำเนินงานและทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว แนวคิดดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า Outsourcing ไม่ได้เป็นเพียงการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ แต่เป็นการกำหนดขอบเขตขององค์กรในเชิงกลยุทธ์

ในมุมมองเชิงกลยุทธ์ Quinn และ Hilmer (1994) เสนอว่า การจ้างพนักงานภายนอกที่มีประสิทธิภาพควรมุ่งเน้นการถ่ายโอนกิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร เพื่อเปิดโอกาสให้องค์กรสามารถทุ่มทรัพยากรไปพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถหลักที่สร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน งานวิจัยร่วมสมัยยังสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยชี้ให้เห็นว่าการกำหนดขอบเขตระหว่างงานภายในและงานที่ Outsource อย่างเหมาะสมมีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว (Pereira, Munjal, & Ishizaka, 2019)

สำหรับองค์กรที่ดำเนินงานในลักษณะใช้ความรู้เข้มข้น การจ้างพนักงานภายนอกมีความซับซ้อนมากกว่าการ Outsource งานสนับสนุนทั่วไป เนื่องจากเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เชิงลึก การตัดสินใจเชิงเทคนิค และการเรียนรู้ขององค์กร Clark และ Fujimoto (1991) ชี้ให้เห็นว่างานพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมยานยนต์ เป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ การถ่ายโอนงานบางส่วนออกไปภายนอกจึงอาจส่งผลกระทบต่อ การควบคุมคุณภาพและองค์ความรู้ หากขาดการออกแบบกลไกการกำกับดูแลที่เหมาะสม

งานวิจัยในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาเน้นย้ำว่า Outsourcing สามารถเป็นทั้งแหล่งสร้างโอกาสและความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ โดยเฉพาะในมิติของการเรียนรู้และนวัตกรรมขององค์กร Edvardsson และ Durst (2019) พบว่า การจ้างพนักงานภายนอกอาจช่วยให้องค์กรเข้าถึงความเชี่ยวชาญจากภายนอกได้รวดเร็วขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็เพิ่มความเสี่ยงด้านการสูญเสียองค์ความรู้ หากองค์กรไม่สามารถรักษาบทบาทการกำกับดูแลและการถ่ายทอดความรู้ไว้ได้

นอกจากนี้ การจ้างพนักงานภายนอกยังถูกใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มความยืดหยุ่นขององค์กร เพื่อรองรับความผันผวนของปริมาณงานตามโครงการหรือสภาวะตลาด งานวิจัยในกลุ่มองค์กรที่ใช้ความรู้เข้มข้นพบว่า การ Outsource ถูกใช้เพื่อปรับขนาดกำลังคนและเข้าถึง

ทักษะเฉพาะทาง โดยไม่ต้องแบกรับภาระต้นทุนคงที่ของการจ้างงานระยะยาว (Edvardsson, Óskarsson, & Durst, 2021)

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการจ้างพนักงานภายนอกควรถูกมองว่าเป็นกระบวนการจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาควบคู่กันทั้งประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร และความยั่งยืนของความสามารถในการแข่งขัน มากกว่าการเป็นเพียงมาตรการลดต้นทุนแรงงานในระยะสั้น

2.4 การจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์

การจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นแนวปฏิบัติที่มีความสำคัญเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากอุตสาหกรรมยานยนต์เผชิญกับความซับซ้อนทางเทคโนโลยีที่สูงขึ้นและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของตลาด Clark และ Fujimoto (1991) อธิบายว่า กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยการบูรณาการงานออกแบบ วิศวกรรม และการผลิตอย่างใกล้ชิด ทำให้การตัดสินใจถ่ายทอดงานบางส่วนไปยังพนักงานภายนอกต้องพิจารณาอย่างรอบคอบในเชิงกลยุทธ์

ในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ยานยนต์ งานออกแบบและวิจัยพัฒนาประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลาย ตั้งแต่การกำหนดแนวคิดและสถาปัตยกรรมของผลิตภัณฑ์ ไปจนถึงงานออกแบบรายละเอียด การวิเคราะห์ การจำลอง และการทดสอบเฉพาะด้าน Quinn และ Hilmer (1994) ชี้ให้เห็นว่า องค์กรมักเก็บรักษางานที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงระบบและความสามารถหลักไว้ภายใน ขณะที่งานที่มีขอบเขตชัดเจนและใช้ความรู้เฉพาะด้านสามารถ Outsource ได้โดยมีความเสี่ยงต่ำกว่า

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านอุตสาหกรรมยานยนต์เน้นย้ำว่า การ Outsource งานออกแบบและวิจัยพัฒนาไม่ควรถูกมองเพียงในมิติของการแบ่งงาน แต่ต้องคำนึงถึงการจัดการองค์ความรู้ Takeishi (2002) เสนอแนวคิดเรื่องการแบ่งแยกองค์ความรู้ (Knowledge Partitioning) โดยชี้ให้เห็นว่า แม้องค์กรสามารถถ่ายทอดงานออกแบบชิ้นส่วนให้กับผู้ให้บริการภายนอกได้ แต่ยังจำเป็นต้องรักษาองค์ความรู้เชิงสถาปัตยกรรมและความเข้าใจเชิงระบบไว้ภายในองค์กร

งานวิจัยร่วมสมัยยังชี้ให้เห็นว่า การ Outsource งานวิจัยและพัฒนายานยนต์ถูกใช้เป็นกลไกในการเข้าถึงองค์ความรู้เฉพาะทางและเร่งความเร็วในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเฉพาะในบริบทของเทคโนโลยีใหม่ เช่น ระบบไฟฟ้าและระบบอัตโนมัติ (Payne & Needham, 2024) อย่างไรก็ตาม ความสามารถขององค์กรในการบูรณาการองค์ความรู้จากภายนอกกลับเข้ามาภายในมีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพของกิจกรรมวิจัยและพัฒนา (Hurol & Belgin, 2021)

นอกจากนี้ การใช้พนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ยังช่วยรองรับความผันผวนของภาระงานตามรอบการพัฒนาเครื่องยนต์รุ่นใหม่ และเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านการจัดการความรู้เตือนว่า หากองค์กรขาดกลไกการกำกับดูแลที่เหมาะสม การ Outsourcing อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านการสูญเสียองค์ความรู้และลดศักยภาพในการสร้างนวัตกรรมในระยะยาว (Edvardsson & Durst, 2019) กล่าวโดยสรุป การจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการถ่วงดุลระหว่างความยืดหยุ่นด้านทรัพยากร การควบคุมองค์ความรู้ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในบทถัดไป

2.5 ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory)

ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory: TCT) เป็นกรอบแนวคิดสำคัญที่ใช้อธิบายการเลือกโครงสร้างการจัดการกิจกรรมขององค์กร โดยเฉพาะการตัดสินใจว่าจะดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรเองหรือใช้การจ้างจากภายนอก แนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้มีรากฐานมาจากงานของ Coase (1937) ซึ่งเสนอว่าองค์กรเกิดขึ้นเพื่อช่วยลดต้นทุนที่เกิดจากการทำธุรกรรมผ่านกลไกตลาด และได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย Williamson (1975, 1985) ซึ่งขยายความหมายของต้นทุนให้ครอบคลุมถึงต้นทุนในการประสานงาน การควบคุม และการกำกับดูแลความสัมพันธ์ระหว่างคู่สัญญา อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านการจัดการและกลยุทธ์ร่วมสมัยไม่ได้ใช้แนวคิดของ Coase และ Williamson ในลักษณะเชิงกลโดยตรง แต่ได้นำกรอบทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมมาพัฒนา ต่อ ยอด และทดสอบเชิงประจักษ์ในบริบทของอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนสูงมากขึ้น Cuypers, Hennart, Silverman และ Ertug (2021) ชี้ให้เห็นว่า TCT ในปัจจุบันควรถูกมองเป็นทฤษฎีว่าด้วยการเลือก รูปแบบการกำกับดูแล (governance structures) ที่เหมาะสม มากกว่าการมุ่งลดต้นทุนทางการเงินเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอนสูงและมีปฏิสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กร งานทบทวนวรรณกรรมเชิงระบบของ Ketokivi และ Mahoney (2020) ยังยืนยันว่า แม้ TCT จะเป็นทฤษฎีที่มีต้นกำเนิดมายาวนาน แต่ยังคงมีความเหมาะสมในการอธิบายการตัดสินใจแบบ make-or-buy และการใช้ Outsourcing ในบริบทของห่วงโซ่อุปทานสมัยใหม่ โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ต้องอาศัยการประสานงานระหว่างหลายองค์กรและมีความเฉพาะเจาะจงของทรัพยากรสูง เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์

ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมระบุปัจจัยหลักสามประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้กลไกตลาดหรือดำเนินการภายในองค์กร ได้แก่ ความเฉพาะเจาะจงของทรัพย์สิน (Asset Specificity), ความไม่แน่นอน (Uncertainty) และ ความถี่ของธุรกรรม (Frequency) ความ

เฉพาะเจาะจงของทรัพย์สินหมายถึงระดับที่ทรัพยากรหรือองค์ความรู้ถูกออกแบบมาเพื่อใช้กับงานหรือคู่สัญญาใดคู่สัญญาหนึ่งโดยเฉพาะ หากทรัพย์สินมีความเฉพาะเจาะจงสูง การพึ่งพาตลาดอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงจากพฤติกรรมฉวยโอกาส (Opportunism) ทำให้องค์กรมีแนวโน้มเลือกดำเนินงานภายในมากกว่า

ในบริบทของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยีและต้องอาศัยองค์ความรู้เฉพาะด้านสูง ปัจจัยด้านความเฉพาะเจาะจงของทรัพย์สินมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง งานวิจัยหลายชิ้นชี้ให้เห็นว่างานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์ การออกแบบแพลตฟอร์มหลัก หรือการพัฒนาเทคโนโลยีเชิงลึก มักถูกเก็บรักษาไว้ภายในองค์กร เนื่องจากการถ่ายโอนงานดังกล่าวไปยังภายนอกอาจเพิ่มต้นทุนธุรกรรมในระยะยาวจากความเสี่ยงในการสูญเสียองค์ความรู้และการควบคุมคุณภาพ (Takeishi, 2001; Mayer & Salomon, 2006; Ketokivi & Mahoney, 2020)

ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านความไม่แน่นอนก็มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการตัดสินใจใช้การจ้างพนักงานภายนอก งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนจากหลายมิติ เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า กฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อม และความต้องการของผู้บริโภคที่หลากหลาย ความไม่แน่นอนดังกล่าวทำให้การคาดการณ์ต้นทุนและผลลัพธ์ของโครงการทำได้ยากขึ้น ซึ่งอาจเพิ่มต้นทุนในการควบคุมและกำกับดูแลผู้รับจ้างภายนอก หากไม่มีโครงสร้างการบริหารจัดการที่เหมาะสม (Cuypers et al., 2021; Ketokivi & Mahoney, 2020)

อย่างไรก็ตาม งานวิจัยร่วมสมัยพบว่าในบางกรณี การใช้ Outsourcing สามารถช่วยลดต้นทุนธุรกรรมได้ หากผู้รับจ้างภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและมีประสบการณ์จากหลายโครงการ ซึ่งช่วยลดต้นทุนในการเรียนรู้และเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากร (Geyskens et al., 2015) ประเด็นนี้มีความสำคัญต่ออุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย ซึ่งผู้ผลิตจำนวนมากต้องรับบทบาทเป็นฐานการผลิตและฐานสนับสนุนการออกแบบภายใต้กลยุทธ์ของบริษัทแม่จากต่างประเทศ

ในบริบทของประเทศไทย งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์มักดำเนินการภายใต้แรงกดดันด้านต้นทุน ระยะเวลา และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล การจ้างพนักงานภายนอกจึงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการเพิ่มความยืดหยุ่นและรองรับภาระงานที่ผันผวน อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องเผชิญกับต้นทุนธุรกรรมในรูปแบบอื่น เช่น ต้นทุนในการประสานงานระหว่างทีมภายในและภายนอก ต้นทุนในการถ่ายทอดองค์ความรู้ และต้นทุนจากความเสี่ยงด้านคุณภาพของงาน (สุภาวดี วัฒนสุข, 2019)

งานวิจัยเชิงคุณภาพในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยชี้ให้เห็นว่า การตัดสินใจ Outsourcing มักไม่ได้เกิดจากการคำนวณต้นทุนอย่างเป็นทางการเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการประเมินภาพรวมของต้นทุน ความเสี่ยง และประสบการณ์ที่ผ่านมา ผู้บริหารจึงมักเลือกใช้

การจ้างพนักงานภายนอกในงานที่สามารถแยกออกจากความสามารถหลักขององค์กรได้ โดยยังคงรักษาการควบคุมในกิจกรรมที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์สูงไว้ภายในองค์กร กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมช่วยอธิบายการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงาน ออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในฐานะกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาต้นทุนในหลายมิติ ทั้งต้นทุนทางการเงิน ต้นทุนในการควบคุมและประสานงาน ตลอดจนต้นทุนจากความเสี่ยงและความไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายการตัดสินใจจากมุมมองของต้นทุนและโครงสร้างการกำกับดูแลเป็นหลัก ซึ่งยังไม่ครอบคลุมมิติของทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร อันจะนำไปสู่การอธิบายในทฤษฎีถัดไป

2.6 ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Resource-Based View: RBV)

ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร หรือ Resource-Based View (RBV) เป็นกรอบแนวคิดทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อธิบายแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร โดยมีรากฐานจากงานของ Penrose (1959) และได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดย Barney (1991) ซึ่งเสนอว่า องค์กรจะสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้จากการครอบครองทรัพยากรและความสามารถที่มีคุณค่า หาได้ยาก ยากต่อการลอกเลียนแบบ และไม่สามารถทดแทนได้โดยง่าย อย่างไรก็ตาม งานวิจัยด้านกลยุทธ์ร่วมสมัยได้ขยายกรอบแนวคิด RBV จากการมองทรัพยากรในลักษณะคงที่ ไปสู่การมองความสามารถเชิงพลวัตและการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร โดย Grant (2016) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า RBV ในยุคปัจจุบันควรถูกตีความในฐานะกรอบการจัดการความรู้และความสามารถ มากกว่าการเป็นเพียงการจำแนกทรัพยากรเชิงโครงสร้าง ขณะที่ Lepak, Takeuchi และ Snell (2018) เสนอว่า RBV สามารถอธิบายผลกระทบเชิงกลยุทธ์ของการใช้แรงงานภายนอกและการจัดการกำลังคนที่ใช้ความรู้เข้มข้นได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

ในบริบทของการตัดสินใจ Outsourcing RBV ให้มุมมองที่แตกต่างจากทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม โดยเน้นคำถามว่า “กิจกรรมใดควรถูกเก็บรักษาไว้ภายในองค์กร” มากกว่าการเปรียบเทียบต้นทุนเพียงอย่างเดียว ตามแนวคิด RBV องค์กรไม่ควรจ้างพนักงานภายนอกในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ความสามารถหลัก (Core Competencies) ซึ่งเป็นแหล่งสร้างคุณค่าและความแตกต่างเชิงกลยุทธ์ ขณะที่กิจกรรมที่ไม่ใช่ความสามารถหลักหรือกิจกรรมสนับสนุนอาจเหมาะสมกับการ Outsource มากกว่า (Barney & Wright, 1998; Grant, 2016)

สำหรับงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นงานที่ต้องอาศัยองค์ความรู้เชิงลึก ประสบการณ์สะสม และการบูรณาการความรู้จากหลายสาขาวิศวกรรม RBV ช่วยอธิบายว่า ผู้ผลิตรถยนต์มักเลือกเก็บรักษากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์ สถาปัตยกรรมยานยนต์ และเทคโนโลยีหลักไว้ภายในองค์กร ขณะที่งานบางส่วน เช่น การ

ออกแบบรายละเอียด การจำลองเชิงวิศวกรรม หรือการทดสอบเฉพาะด้าน อาจถูกถ่ายทอดให้กับผู้รับจ้างภายนอกโดยไม่กระทบต่อขีดความสามารถหลักขององค์กร

งานวิจัยร่วมสมัยด้านกลยุทธ์และทรัพยากรมนุษย์ยังชี้ให้เห็นว่า การ Outsource ที่ขาดการพิจารณาเชิง RBV อาจนำไปสู่ความเสี่ยงด้านการสูญเสียองค์ความรู้และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรในระยะยาว Lepak, Takeuchi และ Snell (2018) ระบุว่า การใช้แรงงานภายนอกในงานที่ใช้ความรู้เข้มข้น หากขาดกลไกในการถ่ายทอดและสะสมความรู้ อาจทำให้องค์กรสูญเสียความสามารถเชิงกลยุทธ์โดยไม่รู้ตัว

ในบริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ซึ่งผู้ผลิตจำนวนมากดำเนินงานภายใต้กรอบกลยุทธ์ของบริษัทแม่จากต่างประเทศ RBV ช่วยอธิบายรูปแบบการแบ่งบทบาทระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอก โดยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เชิงกลยุทธ์มักถูกควบคุมโดยบริษัทแม่หรือหน่วยงานหลัก ขณะที่หน่วยงานในประเทศไทยและผู้รับจ้างภายนอกมีบทบาทในกิจกรรมที่เน้นการปรับใช้ การสนับสนุน และการเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้กรอบแนวคิดในการอธิบายการตัดสินใจ Outsourcing จากมุมมองของการรักษาและพัฒนาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กร มากกว่าการพิจารณาต้นทุนเพียงอย่างเดียว RBV ชี้ให้เห็นว่า การถ่ายทอดงานออกแบบและวิจัยพัฒนาไปยังพนักงานภายนอกอาจช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงานในระยะสั้น แต่หากกิจกรรมนั้นเกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กร อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ดังนั้น การนำ RBV มาใช้ควบคู่กับทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมจะช่วยให้การอธิบายการตัดสินใจ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์มีความรอบด้านยิ่งขึ้น และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการวิเคราะห์มิติด้านการตัดสินใจเชิงเหตุผลของผู้บริหารในทฤษฎีถัดไป

2.7 ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality)

ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality) เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้อธิบายพฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์และองค์กรภายใต้เงื่อนไขที่ไม่สามารถบรรลุความมีเหตุผลสมบูรณ์ได้ แนวคิดนี้มีรากฐานจากงานของ Simon (1957, 1977) ซึ่งเสนอว่าการตัดสินใจของผู้บริหารถูกจำกัดด้วยข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และความสามารถในการประมวลผลข้อมูล อย่างไรก็ตาม งานวิจัยร่วมสมัยด้านการตัดสินใจเชิงองค์กรได้ขยายแนวคิด Bounded Rationality ให้ครอบคลุมบริบทขององค์กรที่มีข้อมูลจำนวนมากและสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อนมากขึ้น Audia และคณะ (2025) ชี้ให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจะมีเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจที่ทันสมัย แต่ข้อจำกัดด้านการรับรู้ การตีความข้อมูล และอคติในการตัดสินใจยังคงมีบทบาทสำคัญ ขณะที่ Pittenger และคณะ (2023) แสดงให้เห็นว่า Bounded Rationality ยังคง

เป็นกรอบที่เหมาะสมในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารในสถานการณ์จริง

ภายใต้แนวคิด Bounded Rationality ผู้บริหารได้มุ่งค้นหาทางเลือกที่ให้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุดในเชิงทฤษฎี แต่เลือกตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้น โดยมุ่งหาแนวทางที่ “ดีเพียงพอ” (satisficing) ซึ่งสามารถตอบโจทย์การดำเนินงานได้ภายใต้ข้อจำกัดที่เผชิญอยู่ แนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในองค์กรสมัยใหม่ที่ต้องเผชิญกับความซับซ้อนและความไม่แน่นอนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

งานวิจัยร่วมสมัยด้านการจัดการองค์กรยังคงยืนยันบทบาทของทฤษฎี Bounded Rationality ในการอธิบายการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดย Audia et al. (2025) ชี้ให้เห็นว่า แม้องค์กรในปัจจุบันจะมีระบบข้อมูลและเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจที่ทันสมัยมากขึ้น แต่กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารยังคงได้รับอิทธิพลจากข้อจำกัดเชิงพฤติกรรม เช่น การคัดเลือกข้อมูลบางส่วน การตีความข้อมูลผ่านกรอบประสบการณ์ส่วนบุคคล และการใช้ทางลัดทางความคิดหรือ heuristics เพื่อจัดการกับข้อมูลจำนวนมาก

ในมุมมองของการตัดสินใจเชิงองค์กร แนวคิด Bounded Rationality ยังมีความเชื่อมโยงกับทฤษฎีพฤติกรรมขององค์กร (Behavioral Theory of the Firm) ซึ่งอธิบายว่า องค์กรไม่ได้ดำเนินงานในลักษณะระบบเหตุผลสมบูรณ์ แต่เป็นผลลัพธ์ของการประนีประนอมระหว่างเป้าหมาย ข้อจำกัด และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จึงมักสะท้อนกระบวนการตัดสินใจจริง มากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงคณิตศาสตร์เพียงอย่างเดียว

ในบริบทของการตัดสินใจ Outsourcing แนวคิด Bounded Rationality มีบทบาทสำคัญในการอธิบายเหตุผลที่การตัดสินใจของผู้บริหารอาจแตกต่างจากผลลัพธ์ตามแบบจำลองเชิงเหตุผลของทฤษฎีดั้งทุนธุรกรรมหรือทฤษฎีทรัพยากรขององค์กร ผู้บริหารไม่สามารถประเมินต้นทุน ประโยชน์ และความเสี่ยงของทุกทางเลือกได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ข้อมูลเกี่ยวกับผู้รับจ้างภายนอก เทคโนโลยีใหม่ หรือผลกระทบระยะยาวมีความไม่แน่นอนสูง

งานวิจัยเชิงพฤติกรรมการตัดสินใจพบว่า ผู้บริหารมักพึ่งพาประสบการณ์ที่ผ่านมา ความคุ้นเคยกับคู่สัญญา และแนวปฏิบัติเดิมขององค์กรในการตัดสินใจ Outsourcing มากกว่าการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ Jordão et al. (2020) ชี้ให้เห็นว่า อคติในการตัดสินใจ เช่น การยึดติดกับทางเลือกเดิม การประเมินความเสี่ยงต่ำกว่าความเป็นจริง และการมุ่งเน้นผลลัพธ์ระยะสั้น สามารถส่งผลกระทบต่อตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นงานที่มีความซับซ้อนทางเทคโนโลยี ใช้ระยะเวลาโครงการยาวนาน และเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายฝ่าย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มักเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา งบประมาณ และข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ ผู้บริหารจึงไม่สามารถเปรียบเทียบทางเลือกทั้งหมดได้อย่างละเอียดครบถ้วน การตัดสินใจ

Outsourcing ในบริบทดังกล่าวจึงมักสะท้อนการพิจารณาความเหมาะสมเชิงปฏิบัติ มากกว่า การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดในเชิงทฤษฎี (Pittenger et al., 2023)

ในบริบทของประเทศไทย การตัดสินใจ Outsourcing ในอุตสาหกรรมยานยนต์ยัง ได้รับอิทธิพลจากข้อจำกัดเชิงโครงสร้าง เช่น นโยบายจากบริษัทแม่ ข้อกำหนดด้านงบประมาณ และกรอบเวลาของโครงการ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดหลายมิติ พร้อมกัน ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวคิด Bounded Rationality ที่อธิบายว่าการตัดสินใจเชิงองค์กรเป็นผลลัพธ์ของการบริหารจัดการข้อจำกัดมากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพเชิงอุดมคติ

กล่าวโดยสรุป ทฤษฎีการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดช่วยอธิบายการตัดสินใจ Outsourcing ในงาน ออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์จากมุมมองเชิงพฤติกรรม โดยชี้ให้เห็นว่าการตัดสินใจของผู้บริหารเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านข้อมูล เวลา และความสามารถในการประมวลผลข้อมูล แนวคิด Bounded Rationality ช่วยเสริมกรอบทฤษฎีด้านต้นทุนธุรกรรมและทฤษฎีทรัพยากรขององค์กร ทำให้การวิเคราะห์การตัดสินใจ Outsourcing สะท้อนพฤติกรรมจริงของผู้บริหารในสถานการณ์ที่มีความซับซ้อนและไม่แน่นอนได้อย่างรอบด้านยิ่งขึ้น

2.8 แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management)

แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Human Resource Management (SHRM) เป็นกรอบแนวคิดที่มองว่าการบริหารกำลังคนเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรในระยะยาว โดยมีรากฐานจากงานของ Wright และ McMahan (1992) ซึ่งเสนอว่าแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ควรมีความสอดคล้องกับทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร งานวิจัยด้าน SHRM ร่วมสมัยได้ขยายกรอบแนวคิดดังกล่าวให้ครอบคลุมโครงสร้างกำลังคนที่หลากหลายและยืดหยุ่นมากขึ้น Boxall และ Purcell (2016) ชี้ให้เห็นว่า SHRM ในยุคปัจจุบันต้องคำนึงถึงการบริหารกำลังคนทั้งภายในและภายนอกองค์กร ขณะที่ Collings, Wood และ Szamosi (2018) เสนอว่า SHRM มีบทบาทสำคัญในการจัดการแรงงานภายนอก และการรักษาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เข้มข้น

ในบริบทของการตัดสินใจ Outsourcing แนวคิด SHRM ให้กรอบในการอธิบายว่าการจ้างพนักงานภายนอกมิใช่เพียงการลดต้นทุนแรงงานหรือแก้ปัญหาการขาดแคลนบุคลากรในระยะสั้น แต่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการกำลังคนในระยะยาว องค์กรอาจเลือก Outsource เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรบุคคล รองรับความผันผวนของภาระงาน และเข้าถึงทักษะเฉพาะด้านที่ไม่สามารถพัฒนาได้ทันภายในองค์กร (Brewster et al., 2016)

สำหรับงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ซึ่งเป็นงานที่ต้องใช้แรงงานทักษะสูง และมีต้นทุนด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง SHRM ช่วยอธิบายเหตุผลที่ผู้บริหารเลือก ผสมผสานกำลังคนภายในและภายนอกเข้าด้วยกัน งานวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยพบว่า องค์กรที่สามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานประจำและพนักงานภายนอกได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถรักษาคุณภาพของงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ได้ดีกว่าองค์กรที่ใช้ Outsourcing โดยขาดกรอบเชิงกลยุทธ์ (Collings, Wood, & Szamosi, 2018) แนวคิด SHRM ยังให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับ ประเภทของกำลังคน Lepak และ Snell (1999) เสนอกรอบแนวคิดการจำแนกกำลังคนตาม คุณค่าและความเฉพาะเจาะจงของทักษะ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแรงงานที่มีคุณค่าสูงและมีความ เฉพาะเจาะจงควรถูกบริหารจัดการในลักษณะการลงทุนระยะยาว ขณะที่แรงงานภายนอกอาจ เหมาะกับบทบาทที่เน้นความยืดหยุ่นและการสนับสนุนการดำเนินงาน แนวคิดดังกล่าวยังคงถูก นำมาใช้อธิบายการจัดการกำลังคนในอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เข้มข้นในงานวิจัยร่วมสมัย (Lepak et al., 2018)

ในอุตสาหกรรมยานยนต์ การใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนามัก เกี่ยวข้องกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่าง ทีมงานจากต่างองค์กร การรักษาขวัญกำลังใจของพนักงานประจำ และการจัดการความเสี่ยง ด้านการรั่วไหลขององค์ความรู้ SHRM ช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบนโยบายและแนว ปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับโครงสร้างกำลังคนแบบผสม (Hybrid Workforce) ได้อย่าง เป็นระบบ

ในบริบทของประเทศไทย ซึ่งอุตสาหกรรมยานยนต์ต้องเผชิญกับการขาดแคลนแรงงานทักษะสูง การแข่งขันด้านต้นทุน และแรงกดดันจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เช่น ยานยนต์ไฟฟ้า แนวคิด SHRM ช่วยอธิบายว่าการ Outsource บุคลากรด้านวิศวกรรมและวิจัยพัฒนาเป็นส่วน หนึ่งของกลยุทธ์การปรับตัวขององค์กร เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนใน ระยะยาว มากกว่าการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการระยะสั้น

กล่าวโดยสรุป แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ช่วยอธิบายการตัดสินใจ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์จากมุมมองของการจัดการกำลังคนใน เชิงกลยุทธ์ โดยเน้นให้เห็นว่าการจ้างพนักงานภายนอกเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรในการ สร้างความยืดหยุ่น เข้าถึงทักษะเฉพาะด้าน และบริหารต้นทุนแรงงาน อย่างไรก็ตาม SHRM ยัง ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการออกแบบระบบและนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสม เพื่อ รักษาขีดความสามารถเชิงกลยุทธ์และลดความเสี่ยงในระยะยาว การนำแนวคิด SHRM มาใช้ ควบคู่กับทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม ทฤษฎีทรัพยากรขององค์กร และแนวคิดการตัดสินใจภายใต้

ข้อจำกัด จะช่วยให้การวิเคราะห์การตัดสินใจ Outsourcing ในงานวิจัยฉบับนี้มีความครบถ้วนและรอบด้านยิ่งขึ้น

2.9 สรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัย

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 สามารถสรุปกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของงานวิจัยฉบับนี้ได้ว่า การตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing) ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ เป็นกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนสูง และไม่สามารถอธิบายได้ด้วยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเพียงลำพัง แต่เกิดจากการพิจารณาปัจจัยหลายด้านร่วมกัน ทั้งในมิติด้านต้นทุน ทรัพยากร ความเสี่ยง ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม และแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร

ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory) ช่วยอธิบายการตัดสินใจของผู้บริหารในการเปรียบเทียบต้นทุนรวมระหว่างการดำเนินงานภายในองค์กรกับการจ้างพนักงานภายนอก โดยไม่จำกัดเฉพาะต้นทุนทางการเงินเท่านั้น แต่รวมถึงต้นทุนด้านการประสานงาน การควบคุม การเจรจาต่อรอง และความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของโครงการวิจัยและพัฒนา ซึ่งเป็นลักษณะสำคัญของงานพัฒนายานยนต์รุ่นใหม่

ในขณะเดียวกัน แนวคิดทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Resource-Based View: RBV) ช่วยอธิบายว่า องค์กรไม่ควรตัดสินใจใช้ Outsourcing ในทุกกิจกรรม แต่ควรพิจารณาเลือกเก็บรักษากิจกรรมที่เป็นความสามารถหลัก (Core Competencies) ไว้ภายในองค์กร โดยเฉพาะกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความรู้เชิงลึกด้านการออกแบบยานยนต์ การกำหนดสถาปัตยกรรมผลิตภัณฑ์ และองค์ความรู้ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว ขณะที่กิจกรรมสนับสนุนหรือกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรเฉพาะด้านในช่วงเวลาหนึ่งอาจพิจารณาใช้พนักงานภายนอกได้

นอกจากนี้ แนวคิดการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality) ช่วยอธิบายพฤติกรรม การตัดสินใจของผู้บริหารในบริบทของงานวิจัยและพัฒนายานยนต์ ซึ่งมักเผชิญกับข้อจำกัดด้านข้อมูลเวลา และความไม่แน่นอนของเทคโนโลยี ทำให้การตัดสินใจใช้หรือไม่ใช้ Outsourcing มิได้เป็นผลจากการวิเคราะห์เชิงเหตุผลอย่างสมบูรณ์แบบ แต่เกิดจากการประเมินทางเลือกที่ “เหมาะสมเพียงพอ” ตามประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และบริบทขององค์กรในขณะนั้น

สุดท้าย แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ช่วยขยายมุมมองการใช้พนักงานภายนอกจากเครื่องมือลดต้นทุนในระยะสั้น ไปสู่บทบาทของเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารกำลังคนให้มีความยืดหยุ่น รองรับความผันผวนของภาระงาน และสนับสนุนทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรในระยะยาว โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานทักษะสูงและมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์

การสังเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและช่องว่างงานวิจัย

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา พบว่างานวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการอธิบายการ Outsourcing ผ่านกรอบแนวคิดด้านต้นทุน ทรัพยากร และกลยุทธ์องค์กร โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้และเทคโนโลยีเข้มข้น อย่างไรก็ตาม งานวิจัยจำนวนมากยังคงมุ่งเน้นการศึกษาเชิงปริมาณหรือการวิเคราะห์ในระดับองค์กรโดยรวม มากกว่าการทำความเข้าใจกระบวนการตัดสินใจเชิงลึกของผู้บริหารในบริบทเฉพาะ ในขณะที่งานวิจัยเชิงคุณภาพที่มุ่งศึกษาการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ โดยเฉพาะในบริบทของประเทศไทยซึ่งเป็นฐานการวิจัยและพัฒนาของผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น ยังมีอยู่อย่างจำกัด ดังนั้น งานวิจัยฉบับนี้จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อเติมเต็มช่องว่างดังกล่าว โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อศึกษาปัจจัยและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารในการจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย ภายใต้กรอบแนวคิดด้านทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร แนวคิดการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด และแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ เพื่อสะท้อนการตัดสินใจในบริบทของโลกความเป็นจริงได้อย่างเหมาะสม

2.10 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นประเด็นที่ได้รับความสนใจอย่างต่อเนื่องในงานวิจัยด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการนวัตกรรม โดยเฉพาะในช่วง 15 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงที่อุตสาหกรรมยานยนต์เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว ความไม่แน่นอนของตลาด และแรงกดดันด้านต้นทุน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถแบ่งออกเป็นงานวิจัยต่างประเทศและงานวิจัยในประเทศ ดังนี้

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศร่วมสมัยได้ให้ความสำคัญกับการอธิบายการ Outsourcing ในงานที่ใช้ความรู้เข้มข้น โดยมองการตัดสินใจดังกล่าวในฐานะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มากกว่าการพิจารณาด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว

Ketokivi และ Mahoney (2020) ได้ทบทวนงานวิจัยด้านการตัดสินใจแบบ Make-or-Buy และการ Outsourcing พบว่าในอุตสาหกรรมที่มีความซับซ้อนสูง การตัดสินใจขององค์กรขึ้นอยู่กับทางเลือกโครงสร้างการกำกับดูแลที่เหมาะสม มากกว่าการลงทุนในเชิงบัญชี ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมในยุคปัจจุบันถูกนำมาใช้ในลักษณะ

เชิงกลยุทธ์และเชิงบริบทมากขึ้น

Cuypers, Hennart, Silverman และ Ertug (2021) เสนอว่า การตัดสินใจ Outsourcing ในองค์กรข้ามชาติควรพิจารณาควบคู่กันระหว่างต้นทุนธุรกรรม ความไม่แน่นอน และความสามารถภายในองค์กร โดยเฉพาะในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม งานวิจัยนี้ช่วยขยายความเข้าใจเกี่ยวกับการ Outsourcing ในบริบทของงานวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีความเสี่ยงและความไม่แน่นอนสูง

Lewin, Massini และ Peeters (2016) ศึกษาการ Outsourcing งานวิจัยและพัฒนาใน องค์กรข้ามชาติ พบว่าองค์กรไม่ได้มองการ Outsourcing เป็นเพียงการถ่ายโอนงานออกไป ภายนอก แต่เป็นการบริหารจัดการเครือข่ายความรู้จากแหล่งต่าง ๆ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและ ความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร ผลการศึกษานี้ชี้ให้เห็นว่าการ Outsourcing ในงาน R&D ต้องอาศัยกลไกการกำกับดูแลที่ซับซ้อน ทั้งในรูปแบบของสัญญาและความสัมพันธ์เชิง ความร่วมมือ

Manning, Lewin และ Schuerch (2018) เสนอว่า การ Outsourcing งานวิจัยและ พัฒนาในอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เข้มข้นเป็นการจัดพอร์ตโฟลิโอความรู้เชิงกลยุทธ์ โดยองค์กร จะเลือกเก็บรักษากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักไว้ภายใน ขณะที่ใช้ผู้เชี่ยวชาญ ภายนอกเพื่อสนับสนุนกิจกรรมเฉพาะด้าน งานวิจัยนี้มีความสอดคล้องกับบริบทของ อุตสาหกรรมยานยนต์ที่มีการแบ่งบทบาทระหว่างองค์กรแม่และหน่วยงานในประเทศต่าง ๆ

Geyskens, Steenkamp และ Kumar (2015) พบว่าการตัดสินใจ Outsourcing ของ ผู้บริหารไม่ได้เกิดจากการวิเคราะห์ต้นทุนและผลประโยชน์อย่างครบถ้วน แต่ได้รับอิทธิพลจาก ประสบการณ์ที่ผ่านมา ความคุ้นเคยกับคู่สัญญา และการรับรู้ความเสี่ยง งานวิจัยนี้สนับสนุน แนวคิดการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด ซึ่งอธิบายว่าผู้บริหารมักเลือกทางเลือกที่เหมาะสมภายใต้ ข้อจำกัดที่เผชิญอยู่

Lepak, Takeuchi และ Snell (2018) เสนอว่า การใช้แรงงานภายนอกในงานที่ใช้ ความรู้เข้มข้นควรถูกพิจารณาในฐานะส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การจัดการกำลังคนในระยะยาว หาก ขาดกลไกในการถ่ายทอดและสะสมองค์ความรู้ องค์กรอาจสูญเสียความสามารถเชิงกลยุทธ์โดย ไม่รู้ตัว Collings, Wood และ Szamosi (2018) เสริมว่า การบริหารแรงงานภายนอกเป็น ประเด็นเชิงกลยุทธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับการ Outsourcing ส่วนใหญ่มุ่งศึกษาในภาพรวมของ องค์กรและการบริหารทรัพยากรบุคคล แม้จะยังมีงานวิจัยเฉพาะด้านงานวิจัยและพัฒนา ยานยนต์ไม่มากนัก

สุภาวดี วัฒนสุข (2562) ศึกษาการ Outsourcing ในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย พบว่าการจ้างพนักงานภายนอกช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นในการดำเนินงาน แต่ก่อให้เกิดต้นทุนแฝงด้านการประสานงาน การควบคุมคุณภาพ และการถ่ายทอดองค์ความรู้ ซึ่งเป็นประเด็นที่ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

โสภิน โปยมรัตนสิน (2563) ศึกษาการ Outsourcing ในอุตสาหกรรมที่ใช้แรงงานทักษะสูง พบว่าผู้บริหารให้ความสำคัญกับความพร้อมของบุคลากรเฉพาะด้าน ความยืดหยุ่นของกำลังคน และความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง มากกว่าการพิจารณาด้านทุนแรงงานเพียงอย่างเดียว

ศิริรัตน์ แจ่มรักษ์สกุล และผ่องใส เพ็ชรรักษ์ (2559) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างงานภายนอกในองค์กรไทย พบว่าปัจจัยด้านต้นทุน ความเสี่ยง และความสามารถในการควบคุมคุณภาพของงานมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร งานวิจัยนี้สะท้อนแนวคิดการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและข้อมูล



TNI

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

บทนี้นำเสนอแนวทางและกระบวนการดำเนินการวิจัยที่ใช้ในการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัยที่กำหนดไว้ โดยครอบคลุมรูปแบบการวิจัย กลุ่มผู้ให้ข้อมูล เครื่องมือการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนแนวทางในการสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

3.1 ผู้ให้ข้อมูลหลักและเกณฑ์การคัดเลือก

ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย โดยผู้วิจัยใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากต้องการข้อมูลจากบุคคลที่มีประสบการณ์และบทบาทโดยตรงในการตัดสินใจจ้างหรือไม่จ้างพนักงานภายนอก กลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

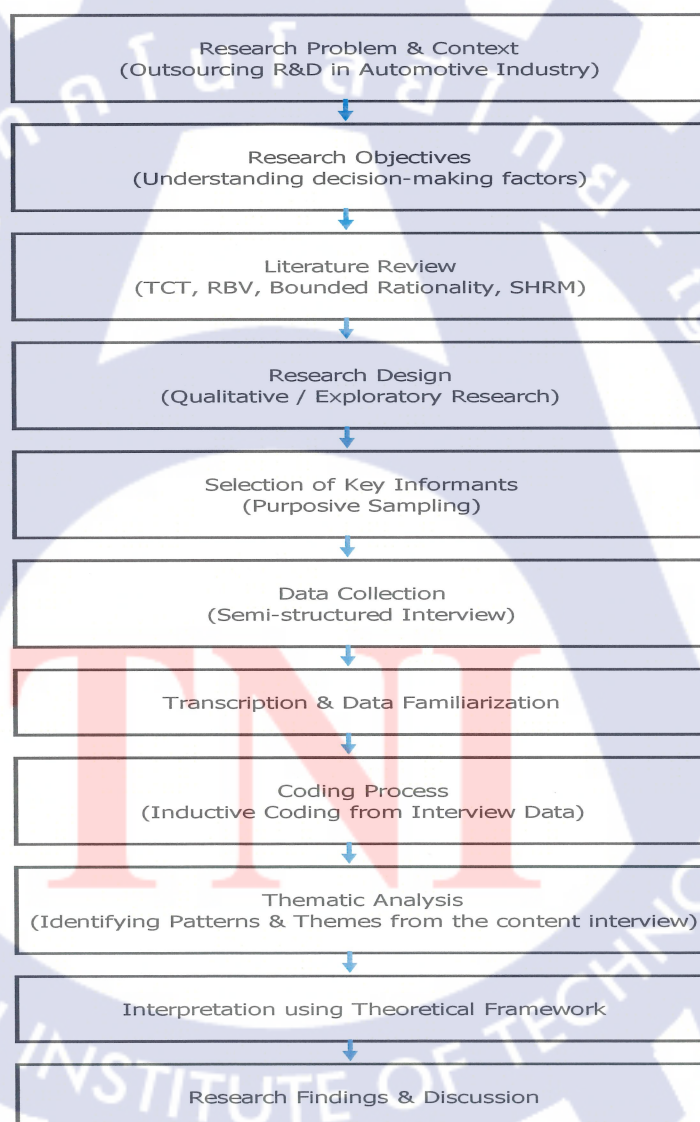
1. ผู้บริหารระดับกลางถึงระดับสูงจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่นที่มีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย
2. ผู้บริหารจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 ซึ่งทำงานร่วมกับผู้ผลิตรถยนต์โดยตรง
3. ผู้บริหารจากบริษัทที่ให้บริการพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์

รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 16 ราย ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด และสามารถสะท้อนมุมมองที่หลากหลายต่อประเด็นการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย จำนวนผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 16 รายถือว่าเพียงพอสำหรับงานวิจัยเชิงคุณภาพในลักษณะการสัมภาษณ์เชิงลึก เนื่องจากเมื่อดำเนินการสัมภาษณ์ไปถึงระยะหนึ่ง ข้อมูลเริ่มมีความซ้ำกันและไม่ปรากฏประเด็นใหม่อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องความอิ่มตัวของข้อมูล (Thematic Saturation) ในงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเน้นคุณภาพของข้อมูลมากกว่าปริมาณของกลุ่มตัวอย่าง

3.2 แนวทางและรูปแบบการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิง

สำรวจ (Exploratory Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก (Outsourcing) ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย เนื่องจากประเด็นดังกล่าวยังไม่มีกรอบตัวแปรและข้อสรุปเชิงประจักษ์ที่ชัดเจนในบริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย ทางผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพสำหรับการศึกษาในครั้งนี้ เนื่องจากช่วยให้ผู้วิจัยสามารถทำความเข้าใจแนวคิด กระบวนการตัดสินใจ เหตุผลเชิงกลยุทธ์ และมุมมองของผู้บริหารที่เกี่ยวข้องได้อย่างลึกซึ้ง ครอบคลุมทั้งปัจจัยด้านต้นทุน ความเสี่ยง ความเชี่ยวชาญ และการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้อย่างครบถ้วนด้วยการวิจัยเชิงปริมาณ



รูปที่ 6 Flow Chart : Qualitative Research Procedure สำหรับการวิจัยในครั้งนี้

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือหลักที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบายประสบการณ์ ความคิดเห็น และเหตุผลในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ ขณะเดียวกันยังช่วยให้ผู้วิจัยสามารถควบคุมประเด็นการสนทนาให้อยู่ภายใต้กรอบแนวคิดของงานวิจัย

โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์ผ่านระบบการประชุมออนไลน์ Microsoft Teams ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มการสื่อสารและการประชุมทางไกลที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์กรธุรกิจ ในการบันทึกและถอดเสียงการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ฟังก์ชันการถอดเสียงอัตโนมัติ (Live Transcription) ที่มีอยู่ในโปรแกรม Microsoft Teams โดยระบบดังกล่าวสามารถแปลงเสียงพูดเป็นข้อความแบบเรียลไทม์ พร้อมระบุผู้พูดและลำดับเวลา ทั้งนี้ฟังก์ชันการถอดเสียงอัตโนมัติของ Microsoft Teams ทำงานบนเทคโนโลยี Azure AI Speech Service (Speech-to-Text) ซึ่งเป็นบริการปัญญาประดิษฐ์ด้านการรู้จำเสียงพูดของบริษัท Microsoft ที่ประมวลผลบนระบบคลาวด์ ผลลัพธ์ของการถอดเสียงจะถูกจัดเก็บในรูปแบบเอกสารข้อความภายในระบบ Microsoft 365 ซึ่งผู้วิจัยนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลดิบ (Raw Data) สำหรับการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และนำไปวิเคราะห์เชิงคุณภาพตามกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป ทั้งนี้ Azure AI Speech Service เป็นบริการที่มีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยผู้ให้บริการ จึงไม่มีการระบุหมายเลขเวอร์ชันของระบบอย่างเฉพาะเจาะจง

การตรวจสอบคุณภาพของแนวคำถามสัมภาษณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์

โครงร่างคำถามสัมภาษณ์ได้รับการพัฒนาจากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 อาทิ ทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory) ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Resource-Based View) แนวคิดการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality) และแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) เพื่อใช้เป็นกรอบในการตั้งคำถามและตีความข้อมูล หลังจากนั้นนำมาให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา และให้ผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่องพิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) คือ การตรวจสอบความครอบคลุมของมาตรวัดในเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัด และตรวจสอบความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) คือ การวัดที่ขึ้นจากแนวคิด และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ กับคุณสมบัติที่กำหนด จำนวน 3 ท่าน

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการโดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว ทั้งในรูปแบบการสัมภาษณ์โดยตรงและการสัมภาษณ์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตามความเหมาะสมของ

ผู้ให้ข้อมูล การสัมภาษณ์แต่ละครั้งใช้ระยะเวลาประมาณ 30 – 45 นาที ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2568 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 โดยขออนุญาตบันทึกเสียงการสัมภาษณ์และจดบันทึกข้อมูลเพิ่มเติม ทั้งนี้ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับจริยธรรมการวิจัย โดยรับรองการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล ไม่เปิดเผยชื่อองค์กร และนำข้อมูลไปใช้เพื่อประโยชน์ทางวิชาการเท่านั้น การสัมภาษณ์ดำเนินการโดยใช้แนวคำถามแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ให้ข้อมูลสามารถอธิบายมุมมอง ประสบการณ์ และเหตุผลในการตัดสินใจได้อย่างอิสระ ขณะเดียวกันผู้วิจัยสามารถใช้คำถามชี้แนะ (Probe questions) เพื่อขยายความในประเด็นที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์การวิจัยตามบริบทของผู้ให้ข้อมูลแต่ละราย

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการถอดเทปการสัมภาษณ์อย่างละเอียด จากนั้นดำเนินการอ่านข้อมูลซ้ำหลายครั้งเพื่อทำความเข้าใจบริบทโดยรวม ผู้วิจัยกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) ในลักษณะเชิงอุปนัย (Inductive Coding) กล่าวคือ รหัสและประเด็นหลักเกิดจากข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นสำคัญ ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้าอย่างตายตัว ก่อนจะนำรหัสที่มีความสัมพันธ์กันมาจัดกลุ่มเป็นธีมหลัก (Themes) เพื่อใช้ในการตีความผลการวิจัยตามกรอบแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

3.6 ความน่าเชื่อถือของงานวิจัย

ในการวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการสร้างความน่าเชื่อถือของงานวิจัย (Trustworthiness) เพื่อให้ผลการวิจัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และสามารถสะท้อนมุมมองของผู้ให้ข้อมูลได้อย่างเหมาะสม โดยผู้วิจัยพิจารณาความน่าเชื่อถือของงานวิจัยในหลายมิติ ดังนี้

ประการแรก ด้านความน่าเชื่อถือของข้อมูล (Credibility)

ผู้วิจัยใช้การเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักที่มาจากหลายกลุ่ม ได้แก่ ผู้บริหารจากบริษัทผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติญี่ปุ่น ผู้บริหารจากบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 และผู้บริหารจากบริษัทที่ให้บริการพนักงานภายนอก ซึ่งช่วยสะท้อนมุมมองที่หลากหลายต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ นอกจากนี้ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์เชิงลึกจนข้อมูลมีความอิ่มตัว (Thematic Saturation) โดยไม่ปรากฏประเด็นใหม่ที่มีนัยสำคัญเพิ่มเติม ซึ่งช่วยยืนยันความเพียงพอและความครอบคลุมของข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์

ประการที่สอง ด้านความสม่ำเสมอและความสามารถในการตรวจสอบกระบวนการวิจัย (Dependability)

ผู้วิจัยได้อธิบายขั้นตอนการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การคัดเลือกผู้ให้ข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การถอดเทปการสัมภาษณ์ ไปจนถึงกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยมีการกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) และการจัดกลุ่มประเด็นอย่างเป็นลำดับขั้นตอน เพื่อให้ผู้อ่านและผู้ประเมินสามารถตรวจสอบและติดตามกระบวนการวิจัยได้อย่างชัดเจน

ประการที่สาม ด้านความเป็นกลางและการยืนยันผลการวิจัย (Confirmability)

ผู้วิจัยพยายามลดอคติส่วนบุคคลในการตีความข้อมูล โดยยึดข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และคำกล่าวของผู้ให้ข้อมูลเป็นหลักในการวิเคราะห์และสังเคราะห์ผลการวิจัย การกำหนดรหัสข้อมูลและการจัดกลุ่มข้อมูลหลักเป็นไปบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์จากภาคสนาม มิได้ตั้งสมมติฐานหรือกรอบตัวแปรล่วงหน้า ทั้งนี้ ผู้วิจัยยังเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยสนับสนุนการตีความอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ

ประการสุดท้าย ด้านความสามารถในการถ่ายทอดผลการวิจัยไปยังบริบทอื่น (Transferability)

ผู้วิจัยได้อธิบายบริบทของงานวิจัย ขอบเขตการศึกษา และลักษณะของผู้ให้ข้อมูลอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้อ่านสามารถพิจารณาความเหมาะสมในการนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้หรือเปรียบเทียบกับบริบทอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน โดยตระหนักว่างานวิจัยเชิงคุณภาพมิได้มุ่งหวังการอ้างอิงเชิงสถิติในภาพรวมของอุตสาหกรรม แต่เน้นการให้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในบริบทเฉพาะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย

3.7 ข้อจำกัดของการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งไม่สามารถนำผลการวิจัยไปอ้างอิงเชิงสถิติในภาพรวมของอุตสาหกรรมได้ อีกทั้งการศึกษาเน้นเฉพาะบริบทของงานวิจัยและพัฒนายานยนต์ในประเทศไทยและมุมมองของผู้บริหารในช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นฐานความรู้และแนวทางสำหรับการศึกษาและการวิจัยในอนาคตได้

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพซึ่งเก็บรวบรวมจากการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 ราย ผู้ให้ข้อมูลทั้งหมดเป็นผู้บริหารหรือผู้มีบทบาทโดยตรงในการกำหนดนโยบาย วางแผน และตัดสินใจเกี่ยวกับการออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย ครอบคลุมทั้งผู้ผลิตรถยนต์ (OEM) ผู้ผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ระดับ Tier 1 และบริษัทที่ให้บริการพนักงานภายนอกในงานวิจัยและพัฒนา

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการตามแนวทางการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยเริ่มจากการถอดบทสัมภาษณ์อย่างละเอียดจากไฟล์บทสัมภาษณ์หมายเลข no1 ถึง no16 จากนั้นผู้วิจัยทำการอ่านข้อมูลซ้ำหลายรอบเพื่อทำความเข้าใจบริบทโดยรวม ทำการกำหนดรหัสข้อมูล (Coding) ในลักษณะเชิงอุปนัย และจัดกลุ่มรหัสที่มีความสัมพันธ์กันเป็นประเด็นหลัก (Themes) ผลการวิจัยในบทนี้จึงสะท้อนรูปแบบการตัดสินใจ เหตุผล และข้อจำกัดในการเลือกใช้พนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ตามมุมมองของผู้บริหารในบริบทจริงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย

“ทั้งนี้ ประเด็นและธีมที่ค้นพบจากการวิเคราะห์ข้อมูล มิได้ปรากฏในบทสัมภาษณ์ของผู้ให้ข้อมูลทุกราย เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลมีบทบาท ประสบการณ์ และบริบทการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้วิจัยจึงนำเสนอเฉพาะไฟล์บทสัมภาษณ์ที่สะท้อนข้อมูลสนับสนุนธีมนั้น ๆ อย่างชัดเจน”

4.1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์

ลำดับที่	ตำแหน่ง	อุตสาหกรรม	แผนก (แผนกเก่า)	เพศ	ประสบการณ์
1	Executive officer	R&D OEM I	HR (Chassis)	ชาย	36 ปี
2	General Manager	R&D OEM I	Support (Planning)	ชาย	30 ปี

ตาราง 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มผู้ให้สัมภาษณ์ (ต่อ)

ลำดับที่	ตำแหน่ง	อุตสาหกรรม	แผนก (แผนกเก่า)	เพศ	ประสบการณ์
3	Assistant Manager	Outsource	R&D	ชาย	12 ปี
4	Manager	Outsource	R&D	ชาย	13 ปี
5	General Manager	R&D OEM I	R&D @india	ชาย	36 ปี
6	Manager	R&D OEM II	Body	ชาย	20 ปี
7	General Manager	R&D OEM II	Regional Regulation	หญิง	23 ปี
8	Manager	R&D OEM II	Chassis	ชาย	23 ปี
9	Manager	R&D OEM II	CAE&Evaluation	ชาย	18 ปี
10	Manager	R&D OEM II	CAE	ชาย	20 ปี
11	Team Manager	R&D OEM I	Planning (Seat)	ชาย	20 ปี
12	General Manager	Supplier Tier1	R&D Asian Business	ชาย	21 ปี
13	Deputy General Manager	Supplier Tier1	R&D Accessories part	ชาย	15 ปี
14	Manager	Supplier Tier1	R&D Accessories part	ชาย	10 ปี
15	General Manager	Supplier Tier1	R&D Automotive part	ชาย	27 ปี
16	Manager	R&D OEM III	Chassis suspension	ชาย	15 ปี

4.2 ลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์กับการเลือกใช้ Outsourcing

จากการวิเคราะห์ข้อมูลสัมภาษณ์พบว่า ผู้บริหารเกือบทั้งหมดให้ความสำคัญกับ “ลักษณะของงาน” เป็นปัจจัยเริ่มต้นในการพิจารณาการเลือกใช้พนักงานภายนอก ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no1, no4, no6 และ no7 ระบุอย่างชัดเจนว่างานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์มีความซับซ้อนสูง และประกอบด้วยงานที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการเอง

งานที่ถูกระบุว่าไม่เหมาะสมกับการใช้ Outsourcing ได้แก่ งานที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแนวคิดผลิตภัณฑ์ งานออกแบบเชิงระบบ งานที่ต้องอาศัยความเข้าใจภาพรวมของตัวรถทั้งคัน และงานที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหลักหรือทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลหลายรายสะท้อนว่าการถ่ายทอดงานลักษณะดังกล่าวให้พนักงานภายนอกอาจก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งในด้านคุณภาพและความลับขององค์กร

ในทางตรงกันข้าม งานสนับสนุน งานที่มีขอบเขตชัดเจน งานที่มีลักษณะซ้ำ หรือเป็นงานที่เพิ่มขึ้นตามปริมาณโครงการในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น งานเขียนแบบ 2D/3D งานทดสอบบางประเภท หรือการสนับสนุนด้านเอกสารทางวิศวกรรม มักถูกพิจารณาให้ใช้ Outsourcing โดยผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no2, no3, no9 และ no10 ระบุว่างานลักษณะดังกล่าวสามารถกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบได้ชัดเจน และสามารถควบคุมคุณภาพผ่านกระบวนการตรวจสอบได้

ประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์	ตัวอย่างรหัสข้อมูล (Code / Sub-code)	แหล่งข้อมูล (ไฟล์สัมภาษณ์)
งานแกนหลักของการพัฒนารถยนต์ต้องดำเนินการโดยบุคลากรภายใน	CoreR&D, System integration, Product concept	no1, no4, no6, no7, no8
งานสนับสนุนหรืองานที่มีขอบเขตชัดเจนสามารถใช้ Outsourcing	Support task, Routine work, Defined scope	no2, no3, no9, no10, no11
ความกังวลด้านความลับและทรัพย์สินทางปัญญา	Confidentiality risk , IP protection	no1, no7, no15

ตารางที่ 2 แหล่งข้อมูลสนับสนุนอื่น

“ลักษณะของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์กับการเลือกใช้ Outsourcing”
หมายเหตุ. ตารางนี้สังเคราะห์จากบทสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลจำนวน 16 ราย

4.3 ปัจจัยด้านต้นทุนและความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์

ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยด้านต้นทุนเป็นประเด็นที่ถูกกล่าวถึงอย่างต่อเนื่องในบทสัมภาษณ์ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้พิจารณาต้นทุนในมิติของค่าแรงเพียงอย่างเดียว แต่ประเมินต้นทุนในลักษณะของต้นทุนรวมตลอดวงจรโครงการวิจัยและพัฒนา ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no1, no6 และ no12 ระบุว่า การจ้างพนักงานประจำในงานวิจัยและพัฒนา มีต้นทุนคงที่สูง ทั้งในด้านค่าจ้าง สวัสดิการ และต้นทุนการพัฒนาบุคลากร ขณะที่ปริมาณงานมี

ลักษณะผันผวนตามรอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์รุ่นใหม่ ส่งผลให้การใช้ Outsourcing ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือในการลดภาระต้นทุนคงที่และเพิ่มความยืดหยุ่นทางการเงิน

ในขณะเดียวกัน ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no4, no7 และ no15 ให้ความเห็นว่าการเลือกใช้ Outsourcing โดยคำนึงถึงต้นทุนต่ำเพียงอย่างเดียวอาจก่อให้เกิดต้นทุนแฝง เช่น งานแก้ไขซ้ำ ความล่าช้า และค่าใช้จ่ายในการควบคุมคุณภาพ

ประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์	ตัวอย่างรหัสข้อมูล (Code / Sub-code)	แหล่งข้อมูล (ไฟล์สัมภาษณ์)
ภาระต้นทุนคงที่ของพนักงานประจำในระยะยาว	Fixed cost, Long-term employment	no1, no6, no12
ปริมาณงาน R&D ผันผวนตามรอบโครงการ	Project-based workload, Model cycle	no3, no5, no8, no14
ต้นทุนแฝงจากการใช้ Outsourcing	Rework, Delay cost, Hidden cost	no4, no7, no15

ตารางที่ 3 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “ต้นทุนและความคุ้มค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ในการตัดสินใจ”
หมายเหตุ: ผู้ให้ข้อมูลประเมินต้นทุนในลักษณะต้นทุนรวมมากกว่าค่าแรงรายบุคคล

4.4 ความเชี่ยวชาญและการบริหารทรัพยากรบุคคล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สะท้อนว่าผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างมากกับความเชี่ยวชาญเฉพาะทางของบุคลากร โดยผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no2, no8 และ no13 ระบุว่าบางประเภทของงานวิจัยและพัฒนาต้องใช้ทักษะเฉพาะสูง และต้องใช้ระยะเวลาในการเรียนรู้และสะสมประสบการณ์ยาวนาน Outsourcing จึงถูกนำมาใช้เพื่อเสริมศักยภาพองค์กรในกรณีที่จำเป็นต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในระยะเวลาจำกัด อย่างไรก็ตาม ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no1 และ no6 ย้ำว่าการใช้ Outsourcing ไม่สามารถทดแทนการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรได้ทั้งหมด โดยเฉพาะในงานที่ต้องอาศัยความเข้าใจบริบทของผลิตภัณฑ์และองค์กรอย่างลึกซึ้ง

ประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์	ตัวอย่างรหัสข้อมูล (Code / Sub-code)	แหล่งข้อมูล (ไฟล์สัมภาษณ์)
การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง	Skill shortage, Specialist engineer	no2, no8, no13
ระยะเวลาในการพัฒนาความเชี่ยวชาญของบุคลากรภายในสูง	Learning period, Training time	no1, no6
Outsourcing ใช้เพื่อเสริมศักยภาพองค์กร	Capability supplement, Flexibility	no5, no11, no16

ตารางที่ 4 แหล่งข้อมูลสนับสนุน

“ความเชี่ยวชาญและการบริหารทรัพยากรบุคคลในงาน R&D”

หมายเหตุ. Outsourcing ถูกใช้เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่น ไม่ใช่ทดแทนบุคลากรหลัก

4.5 ความเสี่ยง การควบคุม และความไว้วางใจ

ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่กล่าวถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการใช้ Outsourcing โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านคุณภาพงาน ความล่าช้า และความลับขององค์กร ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no3, no7 และ no14 ระบุว่าการใช้ Outsourcing จำเป็นต้องมีกลไกควบคุมงานที่ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no6, no10 และ no16 ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจที่เกิดจากประสบการณ์การทำงานร่วมกันในระยะยาว มากกว่าการควบคุมผ่านสัญญาเพียงอย่างเดียว

ประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์	ตัวอย่างรหัสข้อมูล (Code / Sub-code)	แหล่งข้อมูล (ไฟล์สัมภาษณ์)
ความเสี่ยงด้านคุณภาพและความล่าช้า	Quality risk, Rework, Delay	no3, no7, no14
ความเสี่ยงด้านข้อมูลและเทคโนโลยี	Information leakage, IP risk	no1, no15
ความไว้วางใจจากประสบการณ์ร่วม	Trust, Long-term relationship	no6, no10, no16

ตารางที่ 5 แหล่งข้อมูลสนับสนุน “ความเสี่ยง การควบคุม และความไว้วางใจ”

4.6 บริบทองค์กรและบทบาทของบริษัทแม่

ผลการวิจัยพบว่าการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing ในประเทศไทยถูกกำหนดภายใต้กรอบโครงสร้างองค์กรและนโยบายของบริษัทแม่ โดยเฉพาะในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ผู้ให้ข้อมูลจากไฟล์ no1, no6 และ no12 ระบุว่าหน่วยงานในประเทศไทยมีอำนาจตัดสินใจจำกัด และต้องปฏิบัติตามแนวทางจากสำนักงานใหญ่

ประเด็นที่ค้นพบจากการวิเคราะห์	ตัวอย่างรหัสข้อมูล (Code / Sub-code)	แหล่งข้อมูล (ไฟล์สัมภาษณ์)
นโยบายและกรอบการตัดสินใจจากบริษัทแม่	HQ policy, Global guideline	no1, no6, no12
อำนาจตัดสินใจของหน่วยงานในประเทศไทยมีข้อจำกัด	Limited autonomy, Approval process	no3, no8
บทบาทประเทศไทยในงาน R&D เชิงประยุกต์	Applied R&D, Local adaptation	no5, no9, no11

ตารางที่ 6 แหล่งข้อมูลสนับสนุนธีม “บริบทองค์กรและบทบาทของบริษัทแม่”

4.7 การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน 16 ราย ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติมโดยพิจารณา ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ผู้บริหารใช้ประกอบการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ทั้งนี้ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละรายถูกขอให้ระบุลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ โดยกำหนดให้ลำดับที่ 1 หมายถึงปัจจัยที่มีความสำคัญสูงสุด การจัดลำดับดังกล่าวมิได้มีวัตถุประสงค์เพื่อการวิเคราะห์เชิงสถิติ แต่เป็นการสะท้อน น้ำหนักเชิงการรับรู้และการให้ความสำคัญของผู้บริหาร จากประสบการณ์จริงในกระบวนการตัดสินใจ โดยผลการสังเคราะห์สามารถอธิบายปัจจัยแต่ละด้านได้ดังนี้

1. ปัจจัยด้านต้นทุน

ปัจจัยด้านต้นทุนถูกจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญสูงสุดโดยผู้ให้ข้อมูลจำนวนมาก สะท้อนให้เห็นว่าต้นทุนเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญของการพิจารณาการจ้างพนักงานภายนอก อย่างไรก็ตาม จากบทสัมภาษณ์พบว่าผู้บริหารมิได้พิจารณาด้านต้นทุนในมิติของค่าแรงเพียงอย่างเดียว แต่

พิจารณาในลักษณะของต้นทุนรวมตลอดระยะเวลาโครงการ รวมถึงต้นทุนคงที่ของพนักงานประจำ ความผันผวนของปริมาณงาน และความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรบุคคลในระยะยาว

2. ปัจจัยด้านทักษะและคุณภาพของบุคลากร (Skill / Quality)

ปัจจัยด้านทักษะและคุณภาพของบุคลากรถูกจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญรองลงมา ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความสามารถเฉพาะทาง คุณภาพของผลงาน และประสิทธิภาพของพนักงานภายนอก โดยเฉพาะในงานที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะด้านหรือมีลักษณะเป็นงานสนับสนุนที่สามารถแยกขอบเขตความรับผิดชอบได้ชัดเจน ทั้งนี้ หากงานมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์หรือเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้หลักขององค์กร ผู้บริหารมีแนวโน้มให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรภายในมากกว่า

3. ปัจจัยด้านการจัดการภายในองค์กร

ปัจจัยด้านการจัดการภายในองค์กร เช่น โครงสร้างการควบคุมงาน ความพร้อมของระบบบริหารจัดการ และความสามารถในการกำกับดูแลพนักงานภายนอก ถูกจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญระดับกลาง ผู้บริหารสะท้อนว่าหากองค์กรมีระบบการจัดการที่ชัดเจน ปัจจัยดังกล่าวจะไม่ใช่อุปสรรคสำคัญต่อการใช้ Outsourcing แต่หากขาดกลไกควบคุมที่เหมาะสม อาจเพิ่มความเสี่ยงในการดำเนินงาน

4. ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือและความเสี่ยง

ปัจจัยด้านความน่าเชื่อถือและความเสี่ยง เช่น ความเสี่ยงด้านคุณภาพงาน ความล่าช้า และความเสี่ยงด้านการรั่วไหลของข้อมูล ถูกใช้เป็นปัจจัยสำคัญในการถ่วงดุลการตัดสินใจ ผู้บริหารจำนวนหนึ่งระบุว่าปัจจัยด้านความเสี่ยงมักไม่ได้เป็นตัวตัดสินใจหลักในขั้นต้น แต่มีบทบาทอย่างมากในการพิจารณาว่าจะใช้พนักงานภายนอกในขอบเขตใดและระดับใด

5. ปัจจัยด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีถูกพิจารณาในบริบทของความเหมาะสมระหว่างลักษณะงานและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง ผู้บริหารบางรายให้ความสำคัญกับการควบคุมเทคโนโลยีหลักไว้ภายในองค์กร โดยเฉพาะในงานที่เกี่ยวข้องกับองค์ความรู้เชิงลึกหรือเทคโนโลยีเฉพาะ ซึ่งอาจจำกัดการใช้พนักงานภายนอกในบางกรณี

6. ปัจจัยด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ

ปัจจัยด้านอุปกรณ์และเครื่องมือถูกกล่าวถึงในกรณีที่งานต้องใช้เครื่องมือเฉพาะหรือระบบสนับสนุนทางวิศวกรรม ผู้บริหารพิจารณาว่าพนักงานภายนอกมีความพร้อมด้านเครื่องมือ

และสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ปัจจัยนี้มีบทบาทในบางโครงการมากกว่าการเป็นปัจจัยหลักในทุกกรณี

7. ปัจจัยด้านการจัดการภายนอกองค์กร

ปัจจัยด้านการจัดการภายนอกองค์กร เช่น ความสามารถของผู้ให้บริการภายนอกในการบริหารทีมงาน ความชัดเจนของบทบาท และประสบการณ์ในการทำงานร่วมกัน ถูกจัดให้อยู่ในลำดับความสำคัญรองลงมา ผู้บริหารบางรายให้ความสำคัญกับประสบการณ์ที่ผ่านมาในการทำงานร่วมกับผู้ให้บริการรายเดิม ซึ่งช่วยลดความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน

8. ปัจจัยด้านการบริหารจัดการการเดินทาง

ปัจจัยด้านการบริหารจัดการการเดินทางถูกกล่าวถึงในกรณีทีมงานวิจัยและพัฒนาต้องมีการประสานงานข้ามพื้นที่ หรือมีการเดินทางระหว่างหน่วยงานและผู้ให้บริการภายนอก ผู้บริหารบางรายมองว่าความสะดวกในการเดินทางและการเข้าถึงสถานที่ทำงานมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน แต่ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักในทุกกรณี

9. ปัจจัยด้านภาระงานและความเร่งด่วน (Workload / Urgency)

ปัจจัยด้านภาระงานและความเร่งด่วนมีบทบาทในลักษณะเชิงสถานการณ์ โดยเฉพาะในช่วงที่ปริมาณงานเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็วหรือมีกรอบเวลาจำกัด ผู้บริหารมองว่าการใช้พนักงานภายนอกสามารถช่วยรองรับภาระงานในระยะสั้นได้ อย่างไรก็ตาม ปัจจัยนี้มักมีผลเฉพาะช่วงเวลาและไม่ได้ถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในระยะยาว

	ต้นทุน	Sikill/ คุณภาพ	การจัดการ ภายใน องค์กร	ความ น่าเชื่อถือ/ ความเสี่ยง	เทคโนโลยี	อุปกรณ์/ เครื่องมือ	การจัดการ ภายนอก องค์กร	บริหาร จัดการ/ การ เดินทาง	WorkLoad/ ความเร่งด่วน
no1	1	2		4	5			3	
no2	3	2		1	5	6		4	
no3	1			4		3	5	2	
no4	1	2	3	5		4			
no5	1	2		3		4	5		
no6	1	2	4	3					
no7						2			1
no8	2		3						1
no9	3	1		2					4
no10	2	1		3				4	
no11	3	2		1				4	
no12	3	2					4		1
no13	4	2		1				3	
no14	2	3		4					1
no15	1		4	3					2
no16	3	1		2		5			5

ตารางที่ 7 ตารางการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย (โดย 1=ลำดับสูงสุด)

4.8 สรุปผลการวิจัย

เพื่อให้สามารถสรุปลำดับความสำคัญเชิงบริหารได้อย่างเป็นระบบ ผู้วิจัยได้แปลงลำดับความสำคัญ (Ranking) ของแต่ละปัจจัยให้เป็นคะแนนถ่วง (Weighted Score) โดยแนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการของ Weighted Scoring Model หรือ Weighted Decision Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้กันแพร่หลายในการจัดลำดับความสำคัญของทางเลือก/ปัจจัยภายใต้หลายเกณฑ์ โดยการให้ค่าน้ำหนักและรวมคะแนนเพื่อสะท้อนความสำคัญเชิงเปรียบเทียบ ในเชิงแนวคิด วิธีการรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักนี้สอดคล้องกับกรอบ Weighted Sum / Simple Additive Weighting (SAW) ในการตัดสินใจหลายเกณฑ์ (Multi-criteria decision making) ซึ่งคำนวณผลรวมจากคะแนนของแต่ละเกณฑ์ภายใต้ น้ำหนักที่กำหนด ทั้งนี้ การแปลงเป็นคะแนนถ่วงมีเป้าหมายเพื่อ “การสังเคราะห์เชิงบริหาร (managerial synthesis)” เพื่อช่วยเห็นภาพรวมเชิงลำดับความสำคัญของปัจจัย มิได้มุ่งทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ โดยการกำหนดคะแนนถ่วงดังนี้ ลำดับ1 คะแนนถ่วงเท่ากับ 5 , ลำดับ2 คะแนนถ่วงเท่ากับ 4 , ลำดับ3 คะแนนถ่วงเท่ากับ 3 , ลำดับ4 คะแนนถ่วงเท่ากับ 2 , ลำดับ5 คะแนนถ่วงเท่ากับ 1 และลำดับ6 คะแนนถ่วงเท่ากับ 0.5 โดยผลจากการ Weighted Score ได้ตามตาราง 8

	ต้นทุน	Sikill/ คุณภาพ	การจัดการ ภายใน องค์กร	ความ น่าเชื่อถือ/ ความเสี่ยง	เทคโนโลยี	อุปกรณ์ เครื่องมือ	การจัดการ ภายนอก องค์กร	บริหาร จัดการ/ การ เดินทาง	WorkLoad/ ความเร่งด่วน
no1	5	4		2	1			3	
no2	3	4		5	1	0.5		2	
no3	5			2		3	1	4	
no4	5	4	3	1		2			
no5	5	4		3		2	1		
no6	5	4	2	3					
no7						4			5
no8	4		3						5
no9	3	5		4					2
no10	4	5		3				2	
no11	3	4		5				2	
no12	3	4					2		5
no13	2	4		5				3	
no14	4	3		2					5
no15	5		2	3					4
no16	3	5		4		5			1
Score	59	50	10	42	2	16.5	4	16	27

ตารางที่ 8 ตารางการหา Weighted score ของปัจจัยแต่ละปัจจัย

“คะแนนนี้ใช้ในเชิงบริหาร ไม่มีนัยทางสถิติ และไม่ได้ใช้แทนการวิเคราะห์เชิงคุณภาพ”

จากผลการทำ Weighted score บัณฑิตที่ได้จากการถอดบทการสัมภาษณ์ผู้สัมภาษณ์ทั้ง 16 ท่าน พบว่าลำดับความสำคัญ 5 อันดับแรกเป็นไปดังต่อไปนี้

1. บัณฑิตด้านต้นทุน
2. บัณฑิตด้านทักษะและคุณภาพของบุคลากร (Skill / Quality)
3. บัณฑิตด้านความน่าเชื่อถือและความเสี่ยง
4. บัณฑิตด้านภาระงานและความเร่งด่วน (Workload / Urgency)
5. บัณฑิตด้านอุปกรณ์และเครื่องมือ

แหล่งข้อมูลอ้างอิงเกี่ยวกับวิธีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักในงานวิจัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประเมินและการจัดอันดับซัพพลายเออร์ในช่วงทศวรรษที่ผ่านมาให้ความสำคัญกับการใช้เทคนิคการตัดสินใจแบบพหุเกณฑ์ โดยเฉพาะวิธีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Scoring Method หรือ Weighted Sum Method) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในบริบทที่มีหลายปัจจัยและมีความซับซ้อน Gunaratne (2568) เสนอแบบจำลองสองมิติสำหรับการจัดอันดับความยั่งยืนของซัพพลายเออร์ โดยประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เพื่อกำหนดค่าน้ำหนักของเกณฑ์ และใช้วิธีผลรวมถ่วงน้ำหนักในการคำนวณคะแนนรวมของซัพพลายเออร์ ซึ่งช่วยให้การประเมินสะท้อนทั้งมิติด้านผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านความยั่งยืนอย่างเป็นระบบ

ในทิศทางเดียวกัน Scholte (2562) ศึกษาการพัฒนาและตรวจสอบแบบจำลองการประเมินความยั่งยืนของซัพพลายเออร์ โดยใช้ระบบการให้คะแนนและการถ่วงน้ำหนักเพื่อจัดกลุ่มซัพพลายเออร์ตามระดับความเสี่ยงและศักยภาพด้านความยั่งยืน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าวิธีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักช่วยเพิ่มความโปร่งใสและความสอดคล้องของกระบวนการตัดสินใจภายในองค์กร ขณะที่ Wuttke (2563) ได้นำแนวคิดการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักไปประยุกต์ใช้กับระบบการประเมินซัพพลายเออร์ในอุตสาหกรรมอาหาร โดยออกแบบเกณฑ์การประเมิน ค่าคะแนน และค่าน้ำหนักให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรกรณีศึกษา ซึ่งทำให้สามารถเปรียบเทียบซัพพลายเออร์ได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

นอกจากนี้ Dala (2568) ศึกษาการประเมินซัพพลายเออร์จากมุมมองด้านความยั่งยืน โดยผลานการใช้วิธีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักเข้ากับระบบอัตโนมัติในการประมวลผลข้อมูล ผลการวิจัยสะท้อนให้เห็นว่าวิธี Weighted Scoring Method สามารถรองรับทั้งข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ และเอื้อต่อการนำไปใช้ในบริบทองค์กรที่ต้องการเพิ่มประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการตัดสินใจ จากการทบทวนงานวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า วิธีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนักเป็นเครื่องมือที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา และเหมาะสมสำหรับการประเมินทางเลือกหรือซัพพลายเออร์ในบริบทการจัดการและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

บทที่ 5

บทสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร ภายใต้บริบทของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยซึ่งเผชิญกับแรงกดดันด้านต้นทุน ความไม่แน่นอนของเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างของอุตสาหกรรมงานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพแบบสำรวจ (Exploratory Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลหลักจากองค์กรที่เกี่ยวข้องกับงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ตามกระบวนการและวิธีการวิจัยที่อธิบายไว้ในบทที่ 3 และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพไว้ในบทที่ 4

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลการสัมภาษณ์ในบทที่ 4 สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่ปรากฏจากผลการวิจัยได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย

Research Objective	แนวคิด/ทฤษฎี	ประเด็นคำถามสัมภาษณ์	รหัสข้อมูล (Code / Sub-code)	Theme หลัก	ผู้ให้สัมภาษณ์ที่กล่าวถึง (no.)	ความถี่ (คน)
ศึกษาปัจจัยด้านต้นทุนที่มีผลต่อการตัดสินใจ Outsourcing	Transaction Cost Theory	เหตุผลด้านต้นทุนในการเลือกใช้พนักงานภายนอก	COST – Fixed cost / Variable cost	การควบคุมและลดต้นทุนทรัพยากรบุคคล	no1, no2, no3, no4, no5, no6, no8, no9, no10, no11, no12, no13, no14, no15, no16	15
ศึกษาปัจจัยด้านความเชี่ยวชาญของงานออกแบบและ R&D	Resource-Based View (RBV)	ลักษณะงานที่เหมาะสม/ไม่เหมาะสมต่อการ Outsourcing	CORE – Core vs Non-core task	งานหลักที่ต้องดำเนินการโดยบุคลากรภายใน	no1, no2, no4, no6, no5, no7, no8, no9, no10, no11, no13, no14, no15, no16	14
ศึกษาความเสี่ยงจากการใช้ Outsourcing	Transaction Cost Theory / RBV	ความเสี่ยงและข้อจำกัดของ Outsourcing	RISK – Confidentiality / Know-how	ความเสียด้านความลับและองค์ความรู้	no1, no2, no4, no6, no5, no7, no8, no10, no11, no13, no14, no15, no16	13
ศึกษากระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร	Bounded Rationality	ใครเป็นผู้ตัดสินใจและใช้เกณฑ์ใด	DEC – Centralized decision	การตัดสินใจรวมศูนย์โดยผู้บริหารระดับสูง	no1, no2, no3, no4, no5, no6, no8, no9, no10, no11, no13	11
ศึกษาปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคล	Strategic Human Resource Management	ปัญหาทักษะคนและทักษะเฉพาะทาง	HR – Skill shortage / Workforce aging	การขาดแคลนและโครงสร้างกำลังคน	no1, no3, no4, no5, no6, no7, no8, no9, no10, no12, no13, no14, no15	13
ศึกษาความยืดหยุ่นขององค์กรจากการใช้ Outsourcing	Strategic Human Resource Management	ความยืดหยุ่นในการบริหาร manpower	FLEX – Workforce flexibility	ความยืดหยุ่นในการบริหารทรัพยากรบุคคล	no1, no2, no3, no4, no5, no6, no7, no8, no9, no10, no11, no12, no13, no14, no15, no16	16

ตารางที่ 9 ผลสรุปการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัยในแต่ละเรื่อง

5.2. ปัจจัยด้านต้นทุนและความคุ้มค่าในการใช้ Outsourcing

ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านต้นทุนเป็นหนึ่งในเหตุผลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing โดยผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 15 ราย กล่าวถึงประเด็นนี้อย่างชัดเจน รวมถึงค่า weighted score ที่ได้แสดงในตาราง 7 ในบทที่ 4 ซึ่งสะท้อนให้เห็น “ต้นทุน” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการเลือกตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ต้นทุนในมุมมองของผู้บริหารไม่ได้หมายถึงเพียงค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่า แต่หมายรวมถึงความเสี่ยงด้านต้นทุนระยะยาวและความสามารถในการควบคุมต้นทุนให้สอดคล้องกับภาระงานจริง

ผู้ให้สัมภาษณ์ no1 สะท้อนว่า

“ปัญหาของพนักงานประจำไม่ใช่ค่าแรงในปัจจุบัน แต่เป็นภาระต้นทุนสะสมในอนาคต เช่น เงินเดือนและสวัสดิการที่เพิ่มขึ้นตามอายุงาน ซึ่งไม่สามารถลดลงได้เมื่อปริมาณงานลดลง ขณะที่การใช้ Outsourcing ช่วยให้องค์กรสามารถจ่ายค่าใช้จ่ายเฉพาะช่วงเวลาที่มีงานจริง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no4 อธิบายว่า

“ต้นทุนด้านเวลาการบริหารจัดการเป็นต้นทุนแฝงที่มักถูกมองข้าม การมีพนักงานประจำจำนวนมากทำให้ผู้บริหารต้องใช้เวลาในการบริหารคน แก้ปัญหาทรัพยากรบุคคล และจัดสรรงานอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ Outsourcing ช่วยลดภาระดังกล่าวและเปิดโอกาสให้ผู้บริหารโฟกัสงานเชิงกลยุทธ์มากขึ้น”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no9 ระบุว่า

“แม้ Outsourcing จะช่วยลดต้นทุนได้ แต่หากเป็นงานที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพหรือความน่าเชื่อถือของผลิตภัณฑ์ องค์กรยินดีแบกรับต้นทุนที่สูงกว่าเพื่อรักษามาตรฐานงานไว้ภายใน”

ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory) ซึ่งชี้ให้เห็นว่า องค์กรมีแนวโน้มเลือกโครงสร้างการดำเนินงานที่ช่วยลดต้นทุนรวมภายใต้ความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

5.3 ปัจจัยด้านลักษณะงานและความเชี่ยวชาญ (Core และ Non-core)

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 14 ราย ให้ความสำคัญกับลักษณะของงานเป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing โดยมีความเห็นร่วมกันว่า งานที่เกี่ยวข้องกับงานหลัก (Core Task) ขององค์กรและงานที่ต้องการการตัดสินใจนั้นควรดำเนินการโดยบุคลากรภายใน

ผู้ให้สัมภาษณ์ no6 อธิบายว่า

“งาน Core ไม่ได้หมายถึงการทำทุกขั้นตอนเองทั้งหมด แต่หมายถึงการที่องค์กรต้องเป็นผู้ควบคุมแนวคิดหลัก การตัดสินใจเชิงวิศวกรรม และทิศทางของงาน เพื่อไม่ให้สูญเสียการควบคุมองค์ความรู้”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no8 สะท้อนว่า

“งานออกแบบและ R&D ต้องอาศัยความรู้จากประสบการณ์ที่สะสมมาเป็นเวลานาน ซึ่งไม่สามารถถ่ายทอดให้พนักงานภายนอกได้ในระยะเวลาอันสั้น ทำให้องค์กรมีระดับระวางในการ Outsource งานที่ต้องใช้ judgment สูง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no13 ระบุว่า

“การแบ่งงาน Core และ Non-core มักเกิดจากบทเรียนในอดีต เช่น เคย Outsource แล้วเกิดปัญหาด้านคุณภาพหรือการประสานงาน ทำให้องค์กรปรับนโยบายและดึงงานกลับมาทำเอง”

ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View (RBV) ซึ่งมองว่า ความสามารถหลักขององค์กรเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่ควรได้รับการปกป้องและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

5.4 ความเสี่ยงด้านความลับและองค์ความรู้ขององค์กร

จากตารางที่ 9 ผลการวิจัยพบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 13 ราย กล่าวถึงความเสี่ยงด้านความลับและองค์ความรู้ว่าเป็นข้อจำกัดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของการใช้ Outsourcing โดยเฉพาะในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ซึ่งเกี่ยวข้องกับข้อมูลทางเทคนิค กระบวนการออกแบบ และแนวคิดเชิงวิศวกรรมที่เป็นหัวใจของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ผู้ให้สัมภาษณ์ no7 สะท้อนว่า

“แม้องค์กรจะมีสัญญาความลับ (NDA) แต่ในทางปฏิบัติ ผู้บริหารยังไม่สามารถมั่นใจได้อย่างสมบูรณ์ว่าข้อมูลหรือองค์ความรู้เชิงลึกจะไม่ถูกนำไปใช้ในโครงการอื่น เนื่องจากพนักงานภายนอกมักมีโอกาสดำเนินการให้หลายองค์กรพร้อมกัน ความกังวลนี้ทำให้องค์กรเลือกจำกัดขอบเขตงานที่ Outsource เฉพาะงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีหลัก”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no15 อธิบายเพิ่มเติมว่า

“ความเสี่ยงด้านความลับจะเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญเมื่อ Outsourcing ถูกใช้กับหลาย

โครงการในเวลาเดียวกัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ผลิตภัณฑ์มีโครงสร้างและเทคโนโลยีใกล้เคียงกัน ซึ่งทำให้การแยกข้อมูลระหว่างโครงการเป็นเรื่องยากในทางปฏิบัติ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no10 ให้มุมมองเชิงลึกว่า

“ความเสี่ยงไม่ได้จำกัดอยู่ที่การรั่วไหลของข้อมูลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงความเสี่ยงที่องค์กรจะสูญเสียโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาองค์ความรู้ของบุคลากรภายใน หากพึ่งพา Outsourcing มากเกินไปในงานที่มีความสำคัญเชิงเทคนิค”

ผลการวิจัยในหัวข้อนี้สะท้อนว่า ความเสี่ยงด้านความลับและองค์ความรู้เป็นปัจจัยที่ทำหน้าที่เป็น “เส้นแบ่งเชิงกลยุทธ์” ของการใช้ Outsourcing กล่าวคือ องค์กรอาจยอมรับต้นทุนที่สูงขึ้น หรือประสิทธิภาพที่ลดลงบางส่วน เพื่อแลกกับการรักษาองค์ความรู้และความสามารถหลักไว้ภายใน ซึ่งสอดคล้องทั้งทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม และ ทฤษฎีการและความสามารถขององค์กร

5.5 กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการเลือกใช้ Outsourcing

ผลการวิจัยพบว่าการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นการตัดสินใจในระดับผู้บริหารระดับสูง และมีลักษณะเป็นการตัดสินใจแบบรวมศูนย์ จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 11 ราย กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุมมากกว่ามิติของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

ผู้ให้สัมภาษณ์ no2 อธิบายว่า

“การตัดสินใจใช้ Outsourcing ต้องพิจารณาผลกระทบในภาพรวมขององค์กร เช่น โครงสร้างกำลังคน วัฒนธรรมการทำงาน และความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว ไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาภาระงานเฉพาะหน้า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no10 ระบุว่า

“ในหลายกรณี การตัดสินใจเกิดขึ้นภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลาและข้อมูล โดยเฉพาะในช่วงที่โครงการมีความเร่งด่วน ทำให้ผู้บริหารเลือกแนวทางที่มีความเสี่ยงต่ำและสามารถควบคุมได้มากกว่าทางเลือกที่อาจมีประสิทธิภาพสูงกว่าแต่มีความไม่แน่นอนมากกว่า”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no3 สะท้อนว่า

“แม้หน่วยงานปฏิบัติจะเป็นผู้เสนอความต้องการใช้ Outsourcing แต่การตัดสินใจขั้นสุดท้ายขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ในระดับองค์กร ซึ่งทำให้เสี่ยงจากหน้างานเป็นเพียงข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ไม่ใช่ปัจจัยชี้ขาด”

ผลการวิจัยสะท้อนลักษณะการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality) อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารเลือกแนวทางที่ “เหมาะสมและปลอดภัย” ภายใต้บริบทขององค์กร มากกว่าการแสวงหาทางเลือกที่ดีที่สุดในเชิงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

5.6 ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์

จากตารางที่ 9 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 13 ราย กล่าวถึงประเด็นด้านทรัพยากรบุคคลว่าเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing โดยเฉพาะปัญหาการขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะทาง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอายุของพนักงาน และข้อจำกัดในการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อความซับซ้อนของงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์

ผู้ให้สัมภาษณ์ no11 ระบุว่า

“การสรรหาวิศวกรที่มีทักษะเฉพาะทางในงานออกแบบและ R&D ทำได้ยากขึ้นอย่างต่อเนื่อง แม้จะเปิดรับพนักงานใหม่ แต่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ทำให้ Outsourcing กลายเป็นทางเลือกที่ช่วยเติมช่องว่างด้านกำลังคนในระยะสั้นและระยะกลาง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no7 สะท้อนว่า

“ทีมงานออกแบบและวิจัยพัฒนามักประกอบด้วยพนักงานที่มีอายุงานสูง ซึ่งมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้องค์กรมีต้นทุนด้านทรัพยากรบุคคลสูง และมีความยากในการปรับโครงสร้างกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงานที่เปลี่ยนแปลง”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no12 อธิบายว่า

“วงจรโครงการพัฒนารถยนต์มีความเร่งรัดและซับซ้อนมากขึ้น ทำให้องค์กรไม่สามารถพัฒนาบุคลากรภายในให้ทันต่อความต้องการเฉพาะหน้าได้เสมอ การใช้ Outsourcing จึงช่วยให้องค์กรสามารถเข้าถึงทักษะที่จำเป็นได้โดยไม่ต้องรอการพัฒนาบุคลากรภายในเป็นเวลานาน”

ผลการวิจัยในประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่มองว่าการจัดการกำลังคนต้องคำนึงถึงทั้งความสามารถ ความพร้อม และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างขององค์กร

5.7 ปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลและความยืดหยุ่นขององค์กร

จากตารางที่ 9 พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์จำนวน 16 ราย กล่าวถึงความยืดหยุ่นขององค์กรว่าเป็นประโยชน์สำคัญที่สุดของการใช้ Outsourcing โดยความยืดหยุ่นในที่นี้ครอบคลุมถึงการปรับขนาดกำลังคน การบริหารภาระงานตามวงจรโครงการ และการลดแรงกดดันต่อโครงสร้างองค์กรหลัก

ผู้ให้สัมภาษณ์ no14 อธิบายว่า

“โครงการพัฒนารายงานที่มีลักษณะเป็นช่วงขึ้น-ลงชัดเจน การใช้ Outsourcing ช่วยให้องค์กรสามารถเพิ่มหรือลดกำลังคนตามปริมาณงานได้โดยไม่กระทบต่อพนักงานประจำและโครงสร้างองค์กรในระยะยาว”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no12 สะท้อนว่า

“ในช่วงที่ภาระงานสูง การใช้พนักงานภายนอกช่วยแบ่งเบาภาระของทีมภายใน ลดความตึงเครียดและความเสี่ยงจากการทำงานล่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งส่งผลดีต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานประจำ”

ผู้ให้สัมภาษณ์ no11 ระบุว่า

“องค์กรไม่ได้มอง Outsourcing เป็นเพียงเครื่องมือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า แต่เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อรองรับความไม่แน่นอนของตลาดและความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมยานยนต์”

ผลการวิจัยในหัวข้อนี้สะท้อนแนวคิด Strategic Human Resource Management อย่างชัดเจน โดยชี้ให้เห็นว่า Outsourcing ช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวขององค์กร และสนับสนุนความยั่งยืนของการดำเนินงานในระยะยาว

5.8 อภิปรายผลเชิงบูรณาการ

เมื่อพิจารณาผลการวิจัยโดยรวม พบว่าการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์มิได้เป็นเพียงการตัดสินใจด้านโครงสร้างต้นทุน แต่เป็นกระบวนการกำหนดขอบเขตเชิงกลยุทธ์ขององค์กร (Strategic Boundary Decision) ซึ่งเกี่ยวข้องกับการปกป้องความสามารถหลัก การจัดการความเสี่ยง และการรักษาความยืดหยุ่นขององค์กรในระยะยาว

ผลการวิจัยสนับสนุนทฤษฎีต้นทุนธุรกรรมในประเด็นที่ว่า องค์กรจะเลือกโครงสร้างการดำเนินงานที่ช่วยลดต้นทุนรวมภายใต้ความไม่แน่นอน อย่างไรก็ตาม งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่าการ

พิจารณาต้นทุนในบริบทของงาน R&D ยานยนต์มิได้จำกัดอยู่ที่ต้นทุนทางการเงิน แต่รวมถึง ต้นทุนด้านการสูญเสียองค์ความรู้ ต้นทุนด้านความเสี่ยงเชิงเทคโนโลยี และต้นทุนด้านการควบคุมคุณภาพ

ในขณะเดียวกัน ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิด Resource-Based View โดยแสดงให้เห็นว่าองค์กรมีแนวโน้มเก็บรักษากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักไว้ภายใน แม้ว่าการ Outsource อาจมีต้นทุนต่ำกว่าในระยะสั้นก็ตาม ทั้งนี้ ผลการวิจัยได้ขยาย RBV โดยชี้ให้เห็นว่าการกำหนด “Core” และ “Non-core” มิได้เป็นการจำแนกเชิงทฤษฎีตายตัว แต่เป็นผลลัพธ์จากประสบการณ์และบทเรียนในอดีตขององค์กร

นอกจากนี้ การตัดสินใจของผู้บริหารสะท้อนแนวคิด Bounded Rationality อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารมิได้ทำการวิเคราะห์ทางเลือกทั้งหมดอย่างสมบูรณ์แบบ แต่เลือกแนวทางที่มีความเสี่ยงต่ำและสามารถควบคุมได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ข้อมูล และแรงกดดันจากบริษัทแม่

ประเด็นที่แตกต่างจากงานวิจัยต่างประเทศคือ บทบาทของบริษัทแม่และข้อจำกัดเชิงโครงสร้างในองค์กรสัญชาติญี่ปุ่น ซึ่งส่งผลให้การตัดสินใจในประเทศไทยมิได้เป็นอิสระอย่างสมบูรณ์ ปัจจัยดังกล่าวสะท้อนบริบทเฉพาะของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยที่ควรได้รับการพิจารณาในงานวิจัยเชิงเปรียบเทียบในอนาคต

กล่าวโดยสรุป ทางผู้วิจัยมองว่า การใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ ควรถูกมองเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ต้องอาศัยการถ่วงดุลระหว่างต้นทุน ความสามารถหลัก และความยืดหยุ่นขององค์กร มากกว่าการเป็นกลไกเพื่อลดต้นทุนแรงงานเพียงอย่างเดียว จากการสังเคราะห์ผลการวิจัย สามารถสรุปข้อค้นพบสำคัญได้ดังนี้

ประการแรก การใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มากกว่าการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ โดยผู้บริหารต้องพิจารณาผลกระทบในภาพรวมขององค์กร

ประการที่สอง ลักษณะของงานและองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเป็นปัจจัยชี้ขาดในการกำหนดขอบเขตของ Outsourcing โดยงานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักขององค์กรต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรภายใน

ประการที่สาม ความเสี่ยงด้านความลับและการสูญเสียองค์ความรู้ทำหน้าที่เป็นข้อจำกัดเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งจำกัดการขยายการใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและ R&D

ประการที่สี่ Outsourcing มีบทบาทสำคัญในการเพิ่มความยืดหยุ่นด้านทรัพยากรบุคคลและช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อความไม่แน่นอนของโครงการและตลาดได้ดีขึ้น

5.9 คุณูปการของงานวิจัย (Research Contributions)

5.9.1 คุณูปการเชิงทฤษฎี (Theoretical Contribution)

งานวิจัยฉบับนี้มีคุณูปการเชิงทฤษฎีในสามประเด็นสำคัญ ประการแรก งานวิจัยได้บูรณาการกรอบแนวคิดด้านทฤษฎีต้นทุนธุรกรรม (Transaction Cost Theory) ทฤษฎีทรัพยากรและความสามารถขององค์กร (Resource-Based View) แนวคิดการตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัด (Bounded Rationality) และแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (SHRM) เข้าด้วยกันเพื่ออธิบายการตัดสินใจ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนา ซึ่งช่วยขยายความเข้าใจจากมิติด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว ไปสู่มิติด้านความสามารถหลัก ความเสี่ยง และพฤติกรรมในการตัดสินใจของผู้บริหาร

ประการที่สอง งานวิจัยได้เสนอว่า การตัดสินใจ Outsourcing ในงาน R&D มีลักษณะเป็น “การกำหนดเส้นแบ่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic Boundary Setting) ระหว่างกิจกรรมที่ต้องรักษาไว้ภายในองค์กรกับกิจกรรมที่สามารถถ่ายทอดออกไปภายนอกได้ ซึ่งช่วยเติมเต็มการอธิบายเชิงลึกในบริบทของอุตสาหกรรมที่ใช้ความรู้เข้มข้น

ประการที่สาม งานวิจัยได้สะท้อนบทบาทของบริบทเชิงโครงสร้าง เช่น นโยบายจากบริษัทแม่ และข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลในประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ยังไม่ได้รับการกล่าวถึงอย่างเพียงพอในงานวิจัยต่างประเทศ

5.9.2 คุณูปการเชิงการบริหาร (Managerial Contribution)

งานวิจัยนี้เสนอกรอบคิดเชิงบริหารที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในการตัดสินใจ Outsourcing อย่างเป็นระบบ โดยแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจควรพิจารณาปัจจัยหลายมิติร่วมกัน ได้แก่ ต้นทุน ลักษณะงาน ความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ และความยืดหยุ่นขององค์กร มากกว่าการพิจารณาต้นทุนแรงงานเพียงมิติเดียว

นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดขอบเขตของงาน Core และ Non-core ได้อย่างชัดเจน และใช้ Outsourcing เป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการบริหารกำลังคนภายใต้ความไม่แน่นอนของอุตสาหกรรม

5.10 ข้อเสนอแนะ

5.10.1 ข้อเสนอแนะเชิงบริหารสำหรับองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์

จากผลการวิจัยพบว่า การใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายาน

ยนต์เป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องพิจารณาหลายปัจจัยร่วมกัน องค์กรสามารถนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางเชิงบริหารได้ดังนี้

5.10.1.1 การกำหนดขอบเขตงาน Outsourcing อย่างชัดเจนตามลักษณะงาน

องค์กรควรมีการกำหนดขอบเขตของงานที่เหมาะสมต่อการใช้ Outsourcing อย่างชัดเจน โดยแยกงานออกเป็นงานหลัก (Core Task) และงานที่ไม่ใช่งานหลัก (Non-core Task) ตามผลการวิจัยที่พบว่างานหลักด้านการออกแบบและ R&D ควรอยู่ภายใต้การควบคุมของบุคลากรภายใน เพื่อรักษาองค์ความรู้และความสามารถหลักขององค์กร ขณะทำงานสนับสนุนหรืองานเฉพาะกิจสามารถใช้ Outsourcing ได้โดยมีความเสี่ยงต่ำกว่า

5.10.1.2 การใช้ Outsourcing เป็นเครื่องมือบริหารต้นทุนและความเสี่ยงร่วมกัน

องค์กรไม่ควรมอง Outsourcing เป็นเพียงเครื่องมือในการลดต้นทุนในระยะสั้น แต่ควรพิจารณาในมิติของต้นทุนรวม (Total Cost) รวมถึงต้นทุนแฝงด้านการบริหารจัดการ ความเสี่ยงด้านความลับ และผลกระทบในระยะยาว การใช้ Outsourcing อย่างเหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถควบคุมต้นทุนภายใต้ความไม่แน่นอนของโครงการพัฒนารถยนต์ได้ดียิ่งขึ้น

เพื่อให้เห็นภาพเชิงประจักษ์ ผู้วิจัยได้จำลองสถานการณ์เปรียบเทียบต้นทุนรวมระหว่างการใช้บุคลากรภายในองค์กรกับการใช้ Outsourcing ในกระบวนการเขียนแบบ 2D/3D ครอบคลุมหน่วยงานออกแบบทั้งหมด ได้แก่ Exterior Design, Interior Design, Body Design, Chassis Design, Door Design และ Electric Design โดยสมมุติให้หนึ่งโครงการใช้กำลังคนรวม 30 คน และมีระยะเวลาดำเนินการ 3 ปี

ประเภทต้นทุน	รายการต้นทุน	อัตราโดยประมาณ (บาท/ชั่วโมง/คน)
ต้นทุนหลัก	ค่าแรงบุคลากร	200
ต้นทุนแฝง	สวัสดิการ (โบนัส / ค่าเดินทาง / ค่าอาหาร)	150
	ค่าเช่าโปรแกรมเขียนแบบ	450
	ค่าเช่าสถานที่	800
	ค่าอบรมและพัฒนาทักษะ	100
รวมต้นทุนต่อชั่วโมง		1700

ตาราง 10 แสดงต้นทุนทั้งหมดที่เกิดจากการทำโปรเจกต์ หน่วย บาท / ชม

หมายเหตุ: เป็นการประมาณการเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบเชิงบริหาร ไม่ได้มีวัตถุประสงค์เพื่อ
การคำนวณเชิงบัญชีอย่างเป็นทางการ

จากสมมติฐานดังกล่าว หากองค์กรใช้บุคลากรภายในทั้งหมด จะมีค่าใช้จ่ายด้านการเขียนแบบ
2D/3D ตลอดระยะเวลา 3 ปี คิดเป็นมูลค่ารวม 323,136,000 บาท

$(1,700 \text{ บาท/ชั่วโมง} \times 22 \text{ วัน/เดือน} \times 8 \text{ ชั่วโมง/วัน} \times 12 \text{ เดือน/ปี} \times 3 \text{ ปี} \times 30 \text{ คน})$

ในทางกลับกัน หากองค์กรสามารถใช้ Outsourcing ในอัตรา 900 บาทต่อชั่วโมง ภายใต้
ขอบเขตงานเดียวกัน จะมีค่าใช้จ่ายรวม 171,072,000 บาท ส่งผลให้สามารถประหยัดต้นทุน
รวมได้ถึง 152,064,000 บาท ตลอดระยะเวลาโครงการ 3 ปี

ผลการจำลองดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า Outsourcing ไม่เพียงช่วยลดต้นทุนแรงงานโดยตรง แต่
ยังช่วยลดภาระต้นทุนคงที่และต้นทุนแฝงที่องค์กรต้องรับผิดชอบในระยะยาว อีกทั้งยังช่วย
กระจายความเสี่ยงด้านกำลังคนภายใต้ลักษณะงานแบบโครงการ (Project-based) ซึ่งมีความ
ผันผวนตามรอบการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้ การตัดสินใจใช้ Outsourcing จำเป็นต้องดำเนินควบคู่
กับกลไกการควบคุมงานและการบริหารความเสี่ยงด้านความลับและองค์ความรู้ เพื่อไม่ให้เกิดการ
ประหยัดต้นทุนในระยะสั้นส่งผลกระทบต่อความสามารถหลักขององค์กรในระยะยาว

5.10.1.3 การพัฒนาระบบควบคุมและถ่ายทอดองค์ความรู้

จากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นความกังวลด้านการสูญเสียองค์ความรู้ องค์กรควร
พัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management) ควบคู่กับการใช้ Outsourcing เช่น
การกำหนดให้มีการถ่ายทอดความรู้จากพนักงานภายนอกกลับเข้าสู่องค์กร หรือการเก็บองค์
ความรู้สำคัญไว้ในรูปแบบเอกสารหรือฐานข้อมูล เพื่อป้องกันการสูญเสียความสามารถหลักใน
ระยะยาว

5.10.1.4 การบูรณาการ Outsourcing เข้ากับกลยุทธ์ทรัพยากรบุคคล

องค์กรควรนำ Outsourcing มาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากร
บุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยใช้ Outsourcing เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการบริหารกำลังคน รองรับ
ความผันผวนของโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และลดแรงกดดันต่อพนักงานประจำ โดยไม่กระทบต่อ
ขวัญกำลังใจและเสถียรภาพขององค์กรในระยะยาว

5.10.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและเชิงอุตสาหกรรม

นอกจากข้อเสนอแนะในระดับองค์กรแล้ว ผลการวิจัยยังสามารถนำไปใช้เป็น
แนวทางเชิงนโยบายและเชิงอุตสาหกรรมได้ดังนี้

5.10.2.1 การสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรด้าน R&D ในประเทศ

หน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมยานยนต์ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรด้านการออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศ เพื่อลดการพึ่งพา Outsourcing ในงานที่เป็นความสามารถหลัก และเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในระยะยาว

5.10.2.2 การกำหนดแนวทางและมาตรฐานด้าน Outsourcing ในงาน R&D

ควรมีการพัฒนาแนวทางหรือมาตรฐานในการใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ โดยเฉพาะในประเด็นด้านการรักษาความลับและการคุ้มครององค์ความรู้ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการใช้พนักงานภายนอก

5.10.2.3 ผลกระทบจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้าจากจีนต่อโครงสร้างงานวิจัยและพัฒนาในประเทศไทย

การขยายตัวอย่างรวดเร็วของอุตสาหกรรมรถยนต์ไฟฟ้าจากประเทศจีนได้ส่งผลให้โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรมยานยนต์โลก รวมถึงอุตสาหกรรมยานยนต์ในประเทศไทย เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้ผลิตรถยนต์จากจีนมีจุดเด่นด้านความเร็วในการพัฒนาเทคโนโลยี ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ และการบูรณาการห่วงโซ่อุปทานด้านแบตเตอรี่และซอฟต์แวร์ยานยนต์อย่างครบวงจร ซึ่งสร้างแรงกดดันต่อผู้ผลิตรถยนต์รายเดิม โดยเฉพาะบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีฐานการผลิตและงานวิจัยพัฒนาในประเทศไทย ภายใต้บริบทดังกล่าว งานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์มีแนวโน้มเผชิญกับความไม่แน่นอนที่สูงขึ้น ทั้งในด้านทิศทางเทคโนโลยี ระยะเวลาของโครงการ และรูปแบบการลงทุน ส่งผลให้การตัดสินใจใช้ Outsourcing ในงาน R&D มีบทบาทสำคัญมากขึ้นในฐานะเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการปรับตัว ลดภาระต้นทุนคงที่ และรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยฉบับนี้ชี้ให้เห็นว่า แม้แรงกดดันจากการแข่งขันของรถยนต์ไฟฟ้าจากจีนจะเพิ่มความจำเป็นในการใช้ Outsourcing มากขึ้น แต่องค์กรยังคงมีความระมัดระวังในการ Outsource งานที่เกี่ยวข้องกับความสามารถหลักด้านวิศวกรรมและองค์ความรู้เชิงลึก โดยเฉพาะในบริบทขององค์กรสัญชาติญี่ปุ่นที่ให้ความสำคัญกับการรักษาองค์ความรู้ภายในองค์กร ซึ่งสะท้อนว่าการแข่งขันจาก EV จีนมิได้เปลี่ยนแปลง “หลักคิด” ของการตัดสินใจ Outsourcing แต่เป็นปัจจัยเร่งให้การตัดสินใจดังกล่าวมีความซับซ้อนและเป็นเชิงกลยุทธ์มากยิ่งขึ้น

5.10.2.4 บทบาทของเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) ต่อรูปแบบการใช้ Outsourcing ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์

การพัฒนาและการนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาใช้ในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ เช่น การจำลองทางวิศวกรรม การวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบเชิงคำนวณ และการสนับสนุนการตัดสินใจ ได้เริ่มเปลี่ยนแปลงลักษณะของงาน R&D จากงานที่พึ่งพาทักษะเชิงประสบการณ์ของบุคลากรเป็นหลัก ไปสู่งานที่ผสมผสานความรู้ด้านวิศวกรรมเข้ากับเทคโนโลยีดิจิทัลและการประมวลผลข้อมูลขั้นสูง

จากมุมมองเชิงนโยบายและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลต่อโครงสร้างการใช้ Outsourcing ในสองลักษณะสำคัญ ประการแรก AI อาจช่วยลดความจำเป็นในการใช้ Outsourcing ในบางประเภทงานที่สามารถทำให้เป็นมาตรฐานหรือทำซ้ำได้ผ่านระบบอัตโนมัติ ส่งผลให้องค์กรสามารถดำเนินการงานบางส่วนได้ภายในโดยใช้กำลังคนที่มีน้อยลง ประการที่สอง AI อาจสร้างความต้องการใหม่ในการใช้ Outsourcing ในงานที่ต้องการทักษะเฉพาะทางด้านข้อมูล ซอฟต์แวร์ และการพัฒนาอัลกอริทึม ซึ่งองค์กรอาจยังขาดความพร้อมภายใน

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยนี้สะท้อนว่า แม้เทคโนโลยี AI จะมีศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบงาน R&D แต่การตัดสินใจ Outsourcing ยังคงขึ้นอยู่กับการประเมินลักษณะของงาน ความเสี่ยงด้านองค์ความรู้ และความสามารถในการควบคุมเทคโนโลยีมากกว่าการพิจารณาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว ดังนั้น นโยบายภาครัฐและอุตสาหกรรมควรมุ่งสนับสนุนการพัฒนาทักษะ AI ภายในประเทศควบคู่กับการกำหนดกรอบการใช้ Outsourcing ที่เหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการพึ่งพาเทคโนโลยีจากภายนอกนำไปสู่การสูญเสียความสามารถหลักของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทยในระยะยาว

5.10.3 ข้อจำกัดทางการวิจัย

ตามที่ทางผู้วิจัยได้กล่าวไว้ตั้งแต่ก่อนเริ่มวิจัยว่า ผู้วิจัยต้องการปิดช่องว่างทางวิชาการ (Research Gap) โดยต้องการวิจัยถึงองค์ความรู้เชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยและกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการจ้างพนักงานนอกในงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อทำความเข้าใจรูปแบบการตัดสินใจในบริบทจริงของอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย แต่การที่งานลักษณะนี้ในไทยยังมีไม่มากนัก ประกอบกับการควบคุมความลับในระดับสูงของแต่ละบริษัท ทำให้การกระจายข้อมูลในระดับทั่วไปนั้นค่อนข้างเป็นเรื่องยากและซับซ้อน โดยเฉพาะการสัมภาษณ์เพื่อจะหาองค์ความรู้และปัจจัยเชิงลึกนั้น ผู้ที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้นั้น ต้องเป็นระดับผู้บริหารเท่านั้นซึ่งยังมีจำนวนไม่ได้มากและการนัดก็ต้องใช้เวลาและยุ่งยากพอสมควร และข้อจำกัดด้านข้อมูลจากผู้บริหารญี่ปุ่นที่ส่งต่อมายังผู้บริหารชาวไทย ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่เกิดจากการบริหารจัดการแบบญี่ปุ่น ส่วนที่สำคัญส่วนสุดท้ายคือ

เนื่องจากเวลาในการวิจัยที่จำกัด ทำให้จาก 6 บริษัทที่เป็นบริษัทสัญชาติญี่ปุ่นที่มีฐานการผลิตรถยนต์ในประเทศไทยนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยสามารถทำได้แค่สัมภาษณ์แค่ครั้งหนึ่งคือ 3 แห่งเท่านั้นเอง

5.10.4 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและแนวทางการวิจัยในอนาคต

จากข้อจำกัดและผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถเสนอแนะแนวทางการวิจัยในอนาคตได้ดังนี้

5.10.4.1 การขยายกลุ่มตัวอย่างและบริบทการศึกษา

การวิจัยในอนาคตอาจขยายกลุ่มตัวอย่างไปยังองค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์ประเภทอื่น เช่น ผู้ผลิตรถยนต์สัญชาติอื่น หรือบริษัทที่เน้นเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้า เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบการตัดสินใจใช้ Outsourcing ในบริบทที่แตกต่างกัน

5.10.4.2 การวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Methods)

ควรมีการนำวิธีวิจัยเชิงปริมาณมาผสมผสานกับการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ค้นพบจากงานวิจัยนี้ และเพิ่มความสามารถในการอธิบายผลการวิจัยในเชิงสถิติ

5.10.4.3 การศึกษาผลกระทบระยะยาวของ Outsourcing ต่อความสามารถหลัก

ขององค์กร

การวิจัยในอนาคตควรให้ความสำคัญกับการศึกษาผลกระทบระยะยาวของการใช้ Outsourcing ต่อการพัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถหลัก และความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรมยานยนต์



บรรณานุกรม

TNI

บรรณานุกรม

1. โสภิน โปยมรัตน์สิน. (2563). การจ้างงานภายนอก: กรณีศึกษาบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และการทำเรือแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
2. ศิริรัตน์ แจ่มรักษ์สกุล และผ่องใส เพ็ชรรักษ์. (2559). การศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อการตัดสินใจจ้างงานภายนอก (Outsourcing) ด้านโลจิสติกส์ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
3. อัครเดช โสมวิภาต. (2553). การศึกษาปัจจัยเสี่ยงและกระบวนการ Outsourcing ในอุตสาหกรรมชิ้นส่วนรถยนต์ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารเทคโนโลยี), วิทยาลัยนวัตกรรม, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
4. JAPAN CREATE. บทความเกี่ยวกับการเริ่มใช้ระบบการจ้างงานภายนอกในประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1985) สืบค้นจาก <https://www.0909work.net/column/post-132/>
5. กระบวนการพัฒนายานยนต์. Magna International Inc. 7 Essential Considerations for Your Vehicle Development Process. สืบค้นจาก: <https://www.magna.com/stories/inside-automotive/concept-creation/vehicle-development-process>
6. ข้อมูลสถิติอุตสาหกรรมยานยนต์. MARKLINES Automotive Industry Portal. Automotive sales and production in Thailand. สืบค้นจาก: https://www.marklines.com/en/statistics/flash_sales/automotive-sales-in-thailand-by-month?&sitesearchKey=Thailand+Vehicle+Sales+2024
7. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
8. Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
9. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
10. Clark, K. B., & Fujimoto, T. (1991). *Product development performance: Strategy, organization, and management in the world auto industry*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
11. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386–405.

12. Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Chichester: Wiley.
13. Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.
14. Quinn, J. B., & Hilmer, F. G. (1994). Strategic outsourcing. *Sloan Management Review*, 35(4), 43–55.
15. Simon, H. A. (1957). *Administrative behavior* (2nd ed.). New York: Macmillan.
16. Simon, H. A. (1977). *The new science of management decision*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
17. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.
18. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
19. Audia, P. G., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2025). The persistence of bounded rationality in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 50(1), 1–25.
20. Collings, D. G., Wood, G., & Szamosi, L. T. (2018). *Human resource management: A critical approach*. London: Routledge.
21. Cuypers, I. R. P., Hennart, J.-F., Silverman, B. S., & Ertug, G. (2021). Transaction cost theory: Past progress, current challenges, and future prospects. *Academy of Management Annals*, 15(1), 111–150.
22. Cusumano, M. A. (2019). The evolution of platform thinking in automobile development. *Communications of the ACM*, 62(1), 32–35.
23. Edvardsson, I. R., & Durst, S. (2019). The benefits and risks of knowledge-intensive outsourcing. *Journal of Knowledge Management*, 23(4), 813–829.
24. Edvardsson, I. R., Óskarsson, G. K., & Durst, S. (2021). External knowledge sourcing and innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, 25(3), 2150034.
25. Fujimoto, T. (2018). Architecture-based comparative advantage in the automobile industry. *Management Studies*, 6(3), 165–177.

26. Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., & Kumar, N. (2015). Make, buy, or ally: A transaction cost theory meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519–543.
27. Hurol, Y., & Belgin, O. (2021). Knowledge integration capability and R&D outsourcing performance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 33(6), 687–701.
28. Jordão, R. V. D., Novas, J. C., & Gupta, V. K. (2020). Decision biases and strategic choices in outsourcing. *Journal of Business Research*, 118, 470–481.
29. Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2020). Transaction cost economics as a theory of the firm. *Academy of Management Review*, 45(2), 347–367.
30. Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
31. Lepak, D. P., Takeuchi, R., & Snell, S. A. (2018). Employment flexibility and firm performance. *Academy of Management Annals*, 12(2), 1–37.
32. Lewin, A. Y., Massini, S., & Peeters, C. (2016). Microfoundations of internal and external R&D outsourcing. *Journal of Management Studies*, 53(5), 687–723.
33. Manning, S., Lewin, A. Y., & Schuerch, M. (2018). The stability of R&D outsourcing networks. *Global Strategy Journal*, 8(3), 386–412.
34. Payne, J., & Needham, T. (2024). R&D outsourcing in electric and autonomous vehicle development. *Technovation*, 126, 102787.
35. Pereira, V., Munjal, S., & Ishizaka, A. (2019). Outsourcing strategies and firm performance. *Journal of Business Research*, 103, 289–301.
36. Pittenger, D. J., Hiller, N. J., & Beauchesne, M. M. (2023). Bounded rationality and strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 44(5), 1012–1035.
37. Takeishi, A. (2001). Bridging inter- and intra-firm boundaries: Management of supplier involvement in automobile product development. *Strategic Management Journal*, 22(5), 403–433.
38. Takeishi, A. (2002). Knowledge partitioning in the interfirm division of labor. *Organization Science*, 13(3), 321–338.

39. Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
40. สุภาวดี วัฒนสุข. (2562). การจ้างพนักงานภายนอกในอุตสาหกรรมยานยนต์ไทย. วิทยานิพนธ์ระดับบัณฑิตศึกษา, สถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย.





ภาคผนวก

TNI

ภาคผนวก ก.
ชุดคำถามสัมภาษณ์

TNI

ชุดคำถามสัมภาษณ์เชิงลึก (Semi-Structured Interview)

หัวข้อการวิจัย: การศึกษาองค์ประกอบที่มีผลต่อการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอกในงาน
ออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์ในประเทศไทย

เปิดการสัมภาษณ์ (2-3 นาที)

ผู้สัมภาษณ์กล่าว: สวัสดีครับ/ค่ะ ขอขอบคุณที่สละเวลามาร่วมให้ข้อมูล วันนี้เราจะคุยกันเรื่องการตัดสินใจเลือกใช้ Outsourcing ในงานวิจัยและพัฒนารถยนต์ในประเทศไทย การสัมภาษณ์นี้ใช้เวลาโดยประมาณ 30-45 นาที ข้อมูลที่ให้จะถูกเก็บเป็นความลับ และจะใช้เพื่อการวิเคราะห์เชิงวิชาการเท่านั้น

ขออนุญาตบันทึกเสียงเพื่อความถูกต้องในการถอดบทสัมภาษณ์นะครับ/ค่ะ (ยืนยันความยินยอม)

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานและบริบทการทำงาน

1. กรุณาเล่าถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของท่านที่เกี่ยวข้องกับงานออกแบบและวิจัยพัฒนายานยนต์
2. งานวิจัยและพัฒนาที่ท่านดูแลมีลักษณะหรือขั้นตอนสำคัญใดบ้าง

ตอนที่ 2 ลักษณะงานที่มีการจ้างหรือไม่จ้างพนักงานภายนอก

3. งานลักษณะใดที่องค์กรของท่านเลือกจ้างพนักงานภายนอก
4. งานลักษณะใดที่องค์กรเลือกดำเนินการด้วยบุคลากรภายใน
5. อะไรคือเหตุผลสำคัญที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างงานสองลักษณะนี้

ตอนที่ 3 ปัจจัยในการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก

6. ปัจจัยใดบ้างที่ท่านใช้พิจารณาในการตัดสินใจจ้างพนักงานภายนอก [ลองเสนอมาสัก 5 ข้อ]
7. ในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ ปัจจัยใดมีความสำคัญมากที่สุด และเพราะเหตุใด

ตอนที่ 4 ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

8. การจ้างพนักงานภายนอกในงาน R&D มีความเสี่ยงด้านใดบ้าง
9. องค์กรมีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าวอย่างไร
10. เคยมีกรณีที่ข้อมูลหรือเวลาไม่เพียงพอในการตัดสินใจหรือไม่

ตอนที่ 5 การจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์

11. ท่านมองบทบาทของพนักงานภายนอกในระยะยาวอย่างไร
12. การใช้พนักงานภายนอกช่วยสนับสนุนกลยุทธ์องค์กรด้านใดบ้าง

ตอนที่ 6 รูปแบบและบทเรียนจากประสบการณ์

13. การตัดสินใจจ้างหรือไม่จ้างพนักงานภายนอกมีรูปแบบอย่างไร
14. ใครคือผู้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ (Stakeholders) และกระบวนการอนุมัติเป็นอย่างไร?

ตอนที่ 7 ข้อเสนอแนะเชิงบริหาร

15. หากให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร ท่านอยากเน้นประเด็นใดมากที่สุด

อื่นๆ เพิ่มเติม

16. เทรนด์แนวโน้มการใช้พนักงานภายนอกในอนาคต และเหตุผล

ปิดการสัมภาษณ์ (3-5 นาที)

ผู้สัมภาษณ์กล่าว:

มีประเด็นใดที่ท่านอยากเพิ่มเติม หรือคำถามที่เราไม่ได้ถามแต่คิดว่าสำคัญไหมครับ/ค่ะ?

ขอบคุณมากสำหรับข้อมูล มีประโยชน์ต่อการวิเคราะห์มาก หากต้องการรับสรุปผล (Executive Summary) เมื่อเสร็จการวิเคราะห์ เราสามารถส่งให้ได้ครับ/ค่ะ

TNI

ประวัติย่อผู้วิจัย



ชื่อ - สกุล	นายชวลิต วิทย์สินธนา
วัน - เดือน - ปี เกิด	14 พฤษภาคม 2521
ที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 45/81 ซอย 9 หมู่บ้าน สัมมากร ชัยพฤกษ์ - แจ้งวัฒนะ ถนน ชัยพฤกษ์ ตำบล บางพลับ อำเภอ ปากเกร็ด จังหวัด นนทบุรี
ประวัติการศึกษา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิศวกรรมการจัดการธุรกิจและอุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีไทย - ญี่ปุ่น พ.ศ. 2538
ประวัติการทำงาน	วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณบุรี
พ.ศ. 2556 - ปัจจุบัน	ผู้จัดการทั่วไปฝ่ายออกแบบวิจัยและพัฒนาตัวถังรถยนต์ บริษัท Isuzu Technical Center of Asia จำกัด
พ.ศ. 2546 - 2555	ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่ายทดสอบรถยนต์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ บริษัท Toyota Motor Asia Pacific Engineering & Manufacturing จำกัด
พ.ศ. 2544 - 2546	วิศวกรออกแบบแม่พิมพ์ บริษัท Daisin จำกัด
พ.ศ. 2543 - 2544	วิศวกรออกแบบ Jig & Fixture บริษัท Bangkok Tsusho จำกัด