

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องต้นทุนละประสิทธิภาพการจ้างงานผ่านองค์กรภายนอกในฝ่ายผลิต มีวัตถุประสงค์เพื่อหาต้นทุนและประสิทธิภาพของแรงงานจ้างเหมาเปรียบเทียบกับการทำงานเอง โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยดัชนีเปรียบเทียบต้นทุนคือจำนวนเงินค่าแรงทางตรงที่จ่ายจริงเป็นบาทต่อกิโลกรัมผลผลิต จำนวนร้อยละของผลผลิตที่เสียหาย (waste) และจำนวนร้อยละของฟิล์มเสีย ดัชนีเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงานคือจำนวนผลผลิตที่ฝ่ายประกัน คุณภาพไม่ยอมรับคิดเป็นจำนวนร้อยละของผลผลิตรวม และจำนวนสินค้าร้องเรียนจากผู้บริโภคคิดเป็นจำนวนของต่อหนึ่งล้านช่องที่ผลิต โดยเปรียบเทียบกัน ใน 2 ช่วงระยะเวลาคือเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2543 ถึง เดือนธันวาคม พ.ศ. 2544 จำนวน 18 เดือน ที่บริษัทจ้างแรงงานทางตรงในฝ่ายผลิตผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท และเดือน มกราคม พ.ศ. 2545 ถึง เดือนมิถุนายน พ.ศ. 2546 ระยะเวลา 18 เดือนเช่นกันที่บริษัทจ้างเหมาแรงงานส่วนใหญ่ผ่านบริษัทผู้ให้บริการ (outsourcer) คือ บริษัท เอส พี ซี บิสซิเนส พาร์เนอร์ จำกัด ผลการศึกษาสรุปได้ว่า

จำนวนผลผลิตของบริษัทจะแปรผันตามความต้องการของฝ่ายขาย ในขณะที่เดียวกันก็ถูกกำหนดด้วยจำนวนวัตถุดิบซึ่งเป็นผลผลิตทางการเกษตร โดยเฉพาะอย่างยิ่งมันฝรั่งทอดซึ่งต้องใช้มันฝรั่งสด โดยการผลิตจะสูงในช่วงครึ่งปีแรกและต่ำลงในช่วงครึ่งปีหลัง ส่วนขนมขึ้นรูปถึงแม้วัตถุดิบจะเป็นผลผลิตทางการเกษตรเหมือนกันแต่วัตถุดิบไม่ใช่ปัจจัยหลักที่กำหนดจำนวนผลผลิต

ลักษณะการผลิตทั้งช่วงที่ใช้แรงงานที่จ้าง โดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทในเดือนกรกฎาคม 2543 ถึง ธันวาคม 2544 และช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมาในเดือนมกราคม 2545 ถึง มิถุนายน 2546 เป็นการผลิตระยะสั้น (short-run-period) โดยช่วงที่ใช้แรงงานจ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทนั้นทั้งทุน (K) และแรงงาน (L) เป็นปัจจัยคงที่ แต่ช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมาเงินทุน (K) ยังคงเป็นปัจจัยคงที่ ในขณะที่ แรงงาน (L) เป็นปัจจัยผันแปร

จำนวนพนักงานที่ใช้ในช่วงที่จ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีจำนวนน้อยกว่าช่วงที่จ้างเหมาแรงงานผ่านบริษัทภายนอก เมื่อเปรียบเทียบการเพิ่มขึ้นของผลผลิตกับการเพิ่มของพนักงานในปี 2544 กับ ปี 2545 พบว่าร้อยละของพนักงานที่เพิ่มขึ้นมากกว่าร้อยละของการ

เพิ่มขึ้นของผลผลิตมาก แต่ในปีถัดไปของการใช้ แรงงานจ้างเหมาคือปี 2546 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2544 ร้อยละของพนักงานที่เพิ่มขึ้นถึงแม้จะยังมากกว่าร้อยละการเพิ่มขึ้นของผลผลิต แต่ร้อยละของการเพิ่มขึ้นของพนักงานของปี 2546 คิดเป็นสัดส่วนที่น้อยกว่าปี 2545 โดยสัดส่วนของพนักงานจ้างเหมาต่อพนักงานทั้งหมดในช่วงเดือนแรกๆของปี 2545 และ 2546 มีจำนวนใกล้เคียงกันคือร้อยละ 70-80

เมื่อพิจารณาในปี 2545 จะพบว่า สัดส่วนของพนักงานจ้างเหมาจะสูงในช่วงครึ่งปีแรกและต่ำลงในครึ่งปีหลัง โดยครึ่งปีแรกมีแรงงานจ้างเหมาร้อยละ 75-80 แต่ครึ่งปีหลังมีร้อยละ 55-70 โดยที่แรงงานจ้างเหมาสามารถปรับจำนวนขึ้นลงในแต่ละเดือนได้

จำนวนเงินค่าแรงทางตรงที่จ่ายจริง (บาท/กิโลกรัม) ในช่วงที่บริษัทจ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีค่าเฉลี่ย 1.73 บาท/กิโลกรัม ต่ำกว่าค่าใช้จ่ายในช่วงที่จ้างเหมาแรงงานซึ่งค่าแรงทางตรงที่จ่ายมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.96 บาท/กิโลกรัม หรือคิดเป็นเงินที่จ่ายเพิ่มขึ้นจากช่วงที่จ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ร้อยละ 71 ดังนั้นการจ้างเหมาแรงงานเพื่อทำงานในฝ่ายผลิตจะมีต้นทุนทางตรงสูงกว่าการจ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเนื่องจากพนักงาน outsource มีทักษะในการทำงานน้อยกว่าพนักงานประจำจึงต้องใช้จำนวนพนักงานมากกว่าเพื่อให้ทันกับการผลิตในจำนวนเท่ากัน อย่างไรก็ตามในปี 2545 ซึ่งเป็นปีแรกของการใช้แรงงานจ้างเหมา นั้นค่าแรงทางตรงสูงกว่าปี 2544 ที่จ้างแรงงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัททุกเดือนแต่ในปี 2546 ค่าแรงต่อเดือนจึงค่อยลดลงจากปี 2545 แต่ก็ยังสูงกว่าปี 2544

จากการที่ตลาดสินค้าของฟรีโตเลย์จัดอยู่ในประเภทตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ในขณะที่ตลาดแรงงานจัดอยู่ในประเภทตลาดแข่งขันสมบูรณ์ จำนวนแรงงานที่เหมาะสมต่อการผลิตที่ทำให้ธุรกิจเกิดกำไรสูงสุด ($w = MRP_L$) ในช่วงก่อนการใช้ outsource คือ 255 285 300 325 350 375 405 และ 530 โดยจำนวนพนักงานจะอยู่ที่ 300-400 คนหรือโดยเฉลี่ย 350 คนสำหรับจำนวนผลผลิต 380-1,695 ตัน ส่วนในช่วงหลังการใช้ outsource จำนวนพนักงานที่เหมาะสมต่อการผลิตที่ทำให้ธุรกิจเกิดกำไรสูงสุดคือ 320 410 455 490 และ 530 คน สำหรับการผลิตในจำนวน 300-1,547 ตันโดยจำนวนพนักงานส่วนใหญ่อยู่ที่ 400-500 คนหรือโดยเฉลี่ย 440 คน จะเห็นว่าจำนวนผลผลิตในช่วงหลังจากการใช้ outsource น้อยกว่าช่วงก่อนการใช้ outsource แต่ใช้จำนวนพนักงาน ณ จุดที่ทำให้เกิดกำไรสูงสุดมากกว่าถึง 90 คน

จำนวนพนักงานสูงสุดที่ทำให้ธุรกิจเกิดกำไรสูงสุดอยู่ที่ประมาณ 530 คนทั้งช่วงก่อนและหลังใช้ outsource แสดงว่า ณ ช่วงก่อนใช้ outsource พนักงาน 530 คน ทำให้เกิดการผลิตสูงสุด ณ จำนวน 1,695 ตัน ซึ่งจำนวนพนักงานสูงสุดที่จ้างจริง 534 คนอยู่ที่เดือนมิถุนายน 2544 ใกล้เคียงกับช่วงที่ผลิตสูงสุดในเดือนพฤษภาคม 2544 แต่ช่วงหลังใช้ outsource จำนวน

พนักงานสูงสุดที่ธุรกิจจ้างแล้วจะได้กำไรสูงสุดอยู่ที่ 530 คนสำหรับการผลิตสูงสุดจำนวน 1,547 ตัน แต่ในการจ้างจริงเดือนที่การผลิตสูงสุดคือเดือนพฤษภาคม 2546 ใช้พนักงาน 459 คน เดือนที่มีการจ้างพนักงานสูงสุดคือมกราคมถึงมิถุนายน 2545 ใช้พนักงาน 570-684 คน ซึ่งมากกว่าจำนวนพนักงานที่ทำให้เกิดกำไรสูงสุดซึ่งเดือนมกราคมถึงมิถุนายน 2545 เป็นช่วงเริ่มต้นในการใช้ outsource พนักงานยังไม่มีควมชำนาญในการทำงานประกอบกับเป็นช่วงที่มีการผลิตสูง (high peak) ของปีจึงต้องใช้พนักงานจำนวนมากเพื่อให้ทันต่อการผลิต อย่างไรก็ตามในช่วงการผลิตสูงหรือ high peak ของปีถัดมาคือปี 2546 จำนวนพนักงานที่ใช้ลดลงในขณะที่จำนวนผลผลิตมากขึ้น

จากการคำนวณผลผลิตส่วนเพิ่มและรายรับส่วนเพิ่มของหน่วยธุรกิจจากการจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คนพบว่าค่าจ้างพนักงานเพิ่ม 1 คนด้วยค่าจ้างเพียง 197 บาทต่อวัน ทำให้ได้ผลผลิตเพิ่ม (MPP_p) เป็นจำนวนมาก มีผลทำให้รายรับส่วนเพิ่มต่อวัน (MRP_p) มีจำนวนมากเช่นกันทั้งช่วงก่อนและหลังใช้ outsource ทั้งนี้ทั้งนั้น MRP_p ที่มีจำนวนหลายแสนบาทเป็นผลงานของหลายๆ แผนกทั้งบริษัทเนื่องจากรายได้ที่นำมาคิดเป็นรายรับของทั้งบริษัท แต่ค่าจ้างที่นำมาคำนวณคิดเฉพาะพนักงาน front line ฝ่ายผลิตเฉลี่ย 197 บาทต่อวัน ไม่ได้นำต้นทุนค่าจ้างทั้งหมดของพนักงานทั้งบริษัทมาคิด

จำนวนผลผลิตที่เสียหายในช่วงจ้างงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมีจำนวนน้อยกว่าช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมาถึงร้อยละ 50 แต่ถ้าพิจารณาปีต่อปีพบว่าในปีแรกของการใช้แรงงานจ้างเหมาผลผลิตที่เสียหายมีจำนวนเพิ่มขึ้นมากจากการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่ในปีต่อมาการใช้แรงงานจ้างเหมาผลผลิตที่เสียหายมีแนวโน้มลดน้อยลงแต่ก็ยังไม่ดีเท่าการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ในขณะที่เดียวกันฟิล์มเสียมีแนวโน้มเช่นเดียวกับผลผลิตที่เสียหายคือโดยเฉลี่ยช่วงที่ใช้แรงงานจ้างเหมา มีจำนวนฟิล์มเสียมากกว่าช่วงที่จ้างแรงงานโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ถ้าพิจารณาปี 2545 และ 2546 แล้วพบว่าปี 2546 ซึ่งเป็นที่ 2 ของการใช้แรงงานจ้างเหมาจำนวนฟิล์มเสียมีแนวโน้มลดลงกว่าปี 2545 แต่ก็ยังไม่ดีเท่ากับช่วงที่ใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการใช้แรงงานจ้างเหมาในฝ่ายผลิตจะมีผลทำให้ต้นทุนค่าแรงทางตรงและวัตถุดิบทางตรงสูงขึ้นกว่าการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ซึ่งไม่สอดคล้องกับการใช้พนักงานจ้างเหมาในแผนกอื่นๆ เช่น งานของฝ่ายทรัพยากรบุคคลหรืองานด้านคอมพิวเตอร์ที่บริษัททั่วไปนิยมใช้บริการแรงงานจ้างเหมาเนื่องจากการลดต้นทุนแต่คุณภาพเพิ่มขึ้นดังผลการศึกษาของวุฒิชัย ชิตเจริญ

ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการร้องเรียนจากผู้บริโภค โดยเฉลี่ยในช่วงปีที่ใช้แรงงานจ้างเหมาสูงกว่าช่วงปีที่ใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท โดยในปีที่จ้างแรงงานผ่านฝ่ายทรัพยากร

มนุษย์ซื้อเครื่องเรียนของผู้บริโภคโดยเฉลี่ยคือ 0.0661 ของต่อ 1 ล้านของผลิตแต่ในช่วงปีที่ใช้แรงงานจ้างเหมาซื้อเครื่องเรียนจากผู้บริโภคเพิ่มขึ้นเป็น 0.0172 ของต่อ 1 ล้านของผลิต ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานจากการตรวจสอบของฝ่ายควบคุมคุณภาพในช่วง 6 เดือนแรกที่ใช้แรงงานจ้างเหมา มีจำนวนสูงกว่าการใช้แรงงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ แต่ใน 12 เดือนถัดมาของการใช้แรงงานจ้างเหมาพบว่าร้อยละ ของผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้มาตรฐานต่ำกว่าช่วงที่ใช้แรงงานจ้างผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นประสิทธิภาพในด้านคุณภาพระหว่างกระบวนการผลิตของพนักงานจ้างเหมา มีแนวโน้มใกล้เคียงกับพนักงานที่จ้างโดยฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ควรมีการจัดการอบรมเพื่อให้พนักงานในฝ่ายผลิตเข้าใจถึงการทำงานในฝ่ายผลิตและสร้างจิตสำนึกในการตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ด้วยตนเองในระหว่างผลิต โดยไม่ต้องรอฝ่ายควบคุมคุณภาพ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ที่ไปสู่ผู้บริโภคมีปัญหาน้อยที่สุด

นอกจากนี้การที่บริษัทอยู่ในตลาดปัจจัยการผลิตคือตลาดแรงงานที่เป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์และการผลิตเป็นไปตามความต้องการขายและจำนวนวัตถุที่ไม่สม่ำเสมอในแต่ละฤดูกาล การใช้แรงงานจ้างเหมาอาจจะเป็นแนวทางที่เหมาะสมกับลักษณะการผลิตเนื่องจากสามารถปรับเปลี่ยนจำนวนพนักงานให้เหมาะสมกับแผนการผลิตรายสัปดาห์แต่ในการจ้างแรงงานจ้างเหมา ก็มีข้อควรระวังที่องค์กรต้องเพิ่มการวางแผน การจัดการและการควบคุมเพื่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรน้อยที่สุดเนื่องจากการใช้แรงงานจ้างเหมา นั้นต้นทุนค่าจ้างรายหัวของพนักงานที่บริษัทต้องจ่ายจะสูงกว่าค่าจ้างจริงที่พนักงานได้รับ นอกจากนี้พนักงานจ้างเหมาจากบริษัทภายนอกมีความถี่สูงมากในการเปลี่ยนเข้าและออก ขาดความภักดีต่อองค์กร ไม่ตั้งใจทำงานเท่าที่ควรคอยมองหางานใหม่อยู่ตลอดเวลา หากมีที่อื่นรับก็จะออกไปทำเพราะคิดว่างานที่ทำอยู่ไม่มั่นคงพอ การสร้างแรงจูงใจวิธีอื่นอันไม่ใช่ค่าจ้างเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้พนักงานทำงานกับบริษัทนานที่สุดเนื่องจากพนักงานที่ทำงานนานย่อมมีทักษะในการทำงานมากกว่าพนักงานเข้าใหม่ ถ้าพนักงานเปลี่ยนคนอยู่บ่อยครั้งย่อมขาดทักษะในการทำงานเป็นภาระแก่หัวหน้างานต้องคอยสอนงานและควบคุมตลอดเวลาทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาด้านอื่นๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

ดังนั้นในช่วงต้นของการใช้ outsource จะทำให้ต้นทุนในการจ้างสูงกว่าและประสิทธิภาพในการทำงานคือยกว่าการจ้างพนักงานผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท แต่เมื่อพิจารณาในปีถัดไปหรือระยะยาวขึ้นการใช้แรงงานจ้างเหมา มีแนวโน้มดีขึ้นแต่จะดีเท่ากับการจ้างผ่านฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทหรือจ้างเป็นพนักงานประจำหรือไม่นั้นควรต้องมีการศึกษาต่อไป เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดคือเป็นการศึกษาในระยะสั้นเพียงช่วงแรกของการใช้แรงงานจ้างเหมาเท่านั้น ในระยะยาวต้นทุนและประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้แรงงานจ้างเหมาอาจจะดีขึ้นกว่านี้