

การจ้างงานภายนอก กรณีโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*

Outsourcing: A case of Hospitals under Ministry of Defence

ลักขณันท์ รัตนคูหา และอุทัย เลหาวิชัยระ

Lucksanun Rattanakooaha and Uthai Laohavichen

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

Ramkhamhaeng University, Thailand

Corresponding Author, E-mail: lucksanun2903@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการจ้างงานภายนอก ศึกษาเงื่อนไขที่ส่งผลต่อกระบวนการจ้างงานภายนอก และศึกษาแนวทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม โดยเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย โรงพยาบาล 3 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า และโรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้ให้บริการจ้างงานภายนอก พยาบาลและผู้เกี่ยวข้องรวมจำนวน 33 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษาเอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัยเพื่อตีความและสร้างข้อสรุป

ผลการวิจัยพบว่า

1. กระบวนการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล เป็นบริการด้านการตรวจวินิจฉัย โดยการจ้างเหมาบริการตรวจคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า (Magnetic Resonance Imaging : MRI) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการวิเคราะห์กิจกรรมหลักขององค์การ โดยการกำหนดขอบเขตขององค์การ การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การ การให้บริการด้านการรักษา และความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมินการลงทุน การจัดซื้อเครื่องตรวจเอกซเรย์ด้วยคลื่นแม่เหล็กไฟฟ้า (MRI) พบว่าเป็นการลงทุนที่ต้องใช้งบประมาณสูง ต้องใช้บุคลากรเฉพาะทางที่มีค่าตอบแทนสูง และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงไม่คุ้มที่จะซื้อเครื่องมือมาดำเนินการ 3) ขั้นตอนการคัดเลือกองค์การจ้างงานภายนอก โดยมีแนวทาง ได้แก่ การมีเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ผลตอบแทนที่โรงพยาบาล

*ได้รับบทความ: 5 เมษายน 2562; แก้ไขบทความ: 2 ธันวาคม 2562; ตอรับตีพิมพ์: 26 ธันวาคม 2562



จะได้รับ ความเป็นมืออาชีพ และเชื่อถือได้ 4) ขั้นตอนการเจรจาต่อรองและการทำสัญญา โดยตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการคัดเลือกหน่วยงานที่เหมาะสมตามพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 และมีระยะเวลาการทำสัญญาปีต่อปี 5) ขั้นตอนการดำเนินการจ้างงานตามแผนกลยุทธ์ และประเมินผล ประสิทธิภาพการจ้างงานภายนอก ทุกระยะ 3-6 เดือน ใน 1 ปี

2. เงื่อนไขที่ส่งผลต่อกระบวนการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า 1) เงื่อนไขที่เป็นโอกาส ได้แก่ (1) ด้านความสำเร็จในการให้บริการ (2) ด้านความคุ้มค่า รวมทั้งลดต้นทุนในการจ้างงานและการบริหารจัดการด้านบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร (3) ด้านการเพิ่มคุณค่าของการบริการ และสามารถให้บริการผู้ป่วยฉุกเฉินนอกเวลาทำการได้ 24 ชั่วโมง โดยไม่หยุดชะงัก (4) ด้านการให้บริการด้วยเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยและมีการบำรุงรักษาที่ดีอยู่เสมอ 2) เงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด ได้แก่ (1) นโยบายขององค์กร และมีแผนงานที่ชัดเจน (2) การสื่อสารและข้อตกลงความเข้าใจ ที่ตอบสนองกับลักษณะงานและความจำเป็นของโรงพยาบาล (3) ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและงบประมาณ ที่มีหลายขั้นตอน และการบังคับบัญชามีหลายระดับชั้น (4) มาตรฐานในการจัดบริการ และการคัดเลือกบริษัทที่ได้มาตรฐานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ

3. แนวทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า 1) จุดแข็ง ได้แก่ (1) การลดต้นทุน ในการจ้างงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากร การจัดซื้อเครื่องมือ และการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (2) เพิ่มประสิทธิภาพการบริการ ด้วยเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัย และบำรุงรักษาที่ดีอยู่เสมอ (3) สร้างมูลค่าการบริการ ได้อย่างเพียงพอรวดเร็วและทันเวลา มีความต่อเนื่อง ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดี และส่งเสริมภาพลักษณ์การทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น (4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ลดขั้นตอนการซ่อมแซมเครื่องมือทางการแพทย์ 2) จุดอ่อน ได้แก่ (1) การควบคุมคุณภาพของบุคลากร ที่ให้บริการโดยผู้รับจ้างงานภายนอก (2) ความเสี่ยงที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการให้บริการ ปรับเปลี่ยนผู้ให้บริการที่ยากเนื่องจากมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน (3) ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ตามระบบราชการ และใช้เวลานานในการจัดซื้อจัดจ้าง

คำสำคัญ: การจ้างงานภายนอก; โรงพยาบาล

Abstract

The purposes of this research were: to study the process of outsourcing, to study the conditions that affect the outsourcing process and to study guidelines for analyzing the strengths and weaknesses of outsourcing in hospitals under the Ministry of Defense.



Which is a qualitative research consisting of 3 hospitals, namely Bhumibol Adulyadej Hospital, Phramongkutklao Hospital and Somdet Phra Pinklao Hospital. The group of key informants consists of senior managers, outsourcing service providers, nurses and related persons, totaling 33 persons by purposive selecting. The tools used to collect data were structured interview forms. Data collecting by studying documents, In-depth interviews and group discussions. Data analyzing by inductive analysis to interpret and create conclusions.

The research found that:

1. The process of outsourcing was a diagnostic service by employing Magnetic Resonance Imaging (MRI) services consisting of 5 steps: 1) Analysis of the main activities of the organization, by defining the scope of the organization, analysis of organizational potential treatment services and compliance with government policies; 2) Investment analysis and evaluation steps, by purchase of Magnetic Resonance Imaging (MRI). It was found that the investment requires a high budget, must use specialized personnel with high compensation and technology had to constantly changing, therefore not worth buying tools; 3) Recruitment of outsourcing process, by guidelines for selecting companies, with modern technology tools, hospital return will be given, professionalism and reliable; 4) Negotiation and contract procedures, by setting up a committee to select appropriate agencies in accordance with the Procurement Act 2017 and the contract period of year by year; 5) The process of hiring according to the strategic plan and evaluating of outsourcing performance every 3-6 months in 1 year.

2. Conditions affecting of hospitals outsourcing process under the Ministry of Defense found that: 1) Opportunity conditions include (1) Success in providing services, (2) Worthiness conditions; including reducing the cost of employment and personnel management, reduce personnel development costs, (3) Increasing the value of services conditions; by able to provide emergency services for 24 hours without interruption, (4) Provide services conditions; with modern medical equipment and having good maintenance. 2) Restrictive conditions include (1) Organization policy and a clear plan. (2) Communication and understanding agreements; that responds to the job characteristics and hospital needs. (3) Purchasing and budgeting regulations; with multi-steps management and there are many levels of command. (4) The standard of service provision; by selection of companies



that meet standards in order to provide efficient services.

3. Guidelines for analyzing the strengths and weaknesses of hospitals outsourcing process under the Ministry of Defense found that: 1) Strengths include (1) Cost reduction; reduce cost of employment, personnel management, purchasing tools and personnel development with specialized expertise. (2) Increase service efficiency; with modern medical equipment and always have good maintenance. (3) Create service value; able to provide adequate, fast and timely services. Promote the image of the work of the organization better. (4) Increase management efficiency; Reducing the process of repairing medical equipments. 2) Weaknesses include (1) Quality control of personnel; provided by external contractors. (2) The risk of relying on others in providing services; difficult change of service provider due to complicated and time-consuming procedures. (3) Complicated procurement regulations; in according to the bureaucracy and requires a long time for procurement.

Keywords: Outsourcing; Hospital

1. บทนำ

การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของโลกในปัจจุบันโดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของประชากรโลกในปัจจุบัน ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างของสังคมและโครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไปธุรกิจทางการทางการแพทย์และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพเติบโตขึ้นสูงมากเนื่องจากกระแสการตื่นตัวของประชากรโลกที่ให้ความสนใจและพยายามแสวงหาการดูแลสุขภาพสุขภาพที่ดี ประกอบกับการเดินทางไปในที่ต่างๆ และการติดต่อสื่อสารมีความสะดวกสบายมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจทางด้านสุขภาพเติบโตมากขึ้นตามไปด้วย สำหรับประเทศไทยภาครัฐเริ่มให้ความสำคัญกับการเป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพนานาชาติตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยมียุทธศาสตร์ของ

ประเทศและการดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับโรงพยาบาลชั้นนำของรัฐบาลและเอกชนที่เป็นปัจจัยสำคัญของแผนงานที่ได้พัฒนาและเตรียมความพร้อมทั้งจำนวนสถานที่ บุคลากร เทคโนโลยี และการประชาสัมพันธ์ เพื่อรองรับความต้องการ การใช้บริการทางการแพทย์ที่เพิ่มมากขึ้น (Wutirakkhajorn, 2017) นโยบายการเป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพนานาชาติยังส่งผลให้เกิดปัญหาสมองไหลของบุคลากรทางการแพทย์จากภาครัฐไปสู่ภาคเอกชนมากขึ้น ทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนบุคลากรโดยเฉพาะแพทย์และพยาบาล ซึ่งการขาดแคลนแพทย์ของกระทรวงสาธารณสุขมีปัญหามากกว่าแพทย์ในสังกัดอื่น นอกจากนี้ไทยยังขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้และเชี่ยวชาญด้านเครื่องมือแพทย์โดยตรงในหลายสาขา



จากรายงานของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์กระทรวงสาธารณสุข (Office of Policy and Strategy Ministry of Public Health, 2017) ได้รายงานถึงแนวโน้มความต้องการกำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมกลุ่มสุขภาพของประเทศไทยไว้ว่าจะมีแนวโน้มความต้องการกำลังคนเหล่านี้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ จากปัญหาด้านบุคลากรที่เชี่ยวชาญ ด้านเครื่องมือและเทคโนโลยีทางการแพทย์ ส่งผลให้ภาครัฐต้องมีการบริหารและปรับตัวโดยการนำการบริหารภาครัฐแนวใหม่มาเป็นเครื่องมือในการบริหารองค์การเพื่อหาแนวทางในการลดต้นทุน ซึ่งทางเลือกหนึ่ง ที่องค์การสมัยใหม่นิยมใช้คือการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) แนวคิดการจ้างงานภายนอกนี้ เดิมมักจะใช้กับงานทำความสะอาดสำนักงาน งานรักษาความปลอดภัย แต่ปัจจุบันนิยมนำจ้างงานภายนอกมาใช้กับงานต่างๆ มากขึ้นโรงพยาบาลเป็นหน่วยบริการสุขภาพ สังกัดกระทรวงกลาโหม มีโครงสร้างการให้บริการที่ขึ้นตรงต่อกรมแพทยทหารของแต่ละเหล่าทัพมีการกึ่งในการสนับสนุน กองทัพและมีวิสัยทัศน์ที่จะก้าวไปเป็นองค์การในระดับภูมิภาค แต่เนื่องจากกระทรวงกลาโหมมีหน้าที่และภารกิจหลักคือการป้องกันและรักษาความมั่นคงของประเทศ

ดังนั้นงบประมาณส่วนใหญ่ของกระทรวงจึงถูกนำไปใช้ในทางด้านความมั่นคงซึ่งเป็นภารกิจหลักของกองทัพส่งผลให้โรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมขาดแคลนอุปกรณ์ทางการแพทย์ที่ทันสมัย รวมทั้งขาดบุคลากรทางการแพทย์ที่เชี่ยวชาญ และอาจส่งผลต่อการให้การรักษ

พยาบาลกับประชาชน รวมทั้งการพัฒนาองค์การให้ก้าวไปในระดับภูมิภาคได้ ด้วยเหตุนี้จึงต้องมีการนำกลยุทธ์การจัดการภาครัฐแนวใหม่ ซึ่งก็คือการจ้างงานภายนอก เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานและลดต้นทุนในการดำเนินการทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบงานด้านการสนับสนุนและงานที่เป็นงานเฉพาะ เช่น งานด้านเทคโนโลยีทางการแพทย์ เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษากระบวนการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อกระบวนการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม
3. เพื่อศึกษาแนวทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม

3. วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเป็นการวิจัยแบบพหุกรณี ประกอบด้วย โรงพยาบาล 3 แห่ง ได้แก่ โรงพยาบาลภูมิพลอดุลยเดช โรงพยาบาลพระมงกุฎเกล้า โรงพยาบาลสมเด็จพระปิ่นเกล้า กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ 1) ผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ เจ้ากรมแพทยทหาร ผู้อำนวยการโรงพยาบาล ผู้บริหารที่ดูแลด้านการจัดซื้อจัดจ้างของโรงพยาบาล และผู้อำนวยการกองรังสีกรรม รวม 12 ท่าน 2) ผู้ให้บริการจ้างงานภายนอก ได้แก่ ตัวแทนบริษัทที่รับจ้างงาน



ภายนอก เจ้าหน้าที่รังสีเทคนิค และเจ้าหน้าที่
ธุรการ รวม 9 ท่าน 3) พยาบาลและผู้เกี่ยวข้อง
ได้แก่ พยาบาล หอผู้ป่วย ผู้ป่วยและญาติผู้ใช้
บริการของโรงพยาบาล รวม 12 ท่าน รวมทั้งสิ้น
จำนวน 33 ท่าน โดยการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือ
ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์
แบบมีโครงสร้าง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการศึกษา
เอกสาร การสัมภาษณ์เชิงลึก และการสนทนากลุ่ม
วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์แบบอุปนัยเพื่อ
ตีความและสร้างข้อสรุป

4. สรุปผลการวิจัย

1. กระบวนการจ้างงานภายนอกของ
โรงพยาบาล เป็นบริการด้านการตรวจวินิจฉัยและ
การตรวจรักษา พบว่าทั้ง 3 โรงพยาบาล ใช้การจ้าง
งานภายนอกสำหรับกรณีที่เครื่องมือมีมูลค่าสูง
ซึ่งมีมูลค่าในการจัดซื้อจัดจ้างตั้งแต่ 10 ล้านบาท
ขึ้นไป ได้แก่ การจ้างเหมาบริการตรวจคลื่นแม่เหล็ก
ไฟฟ้า (MRI) เครื่อง Ultrasound เครื่องสลายนิว
เครื่องวัดความหนาแน่นของมวลกระดูก เครื่องช่วย
หายใจ เครื่องบำบัดทดแทนไต (CRRT) เครื่องตรวจ
และวิเคราะห์ความผิดปกติขณะนอนหลับเครื่อง
เอกซเรย์เต้านม (Mammogram) เครื่องสลายนิว
เครื่องเลเซอร์รักษาสายตาผิดปกติ เครื่อง CT Scan
128 slices โดยมีกระบวนการจ้างงานภายนอก
ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้คือ

1.1 ขั้นตอนการวิเคราะห์กิจกรรม
หลักขององค์การ โดยเริ่มจากการกำหนดขอบเขต
ขององค์การ การวิเคราะห์ศักยภาพขององค์การ
รวมถึงการให้บริการด้านการรักษา และความ

สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลเพื่อตอบสนองต่อ
วิสัยทัศน์ขององค์การ

1.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์และประเมิน
การลงทุน พบว่า การจัดซื้อจัดหาเครื่องมือที่มี
มูลค่าสูง เป็นการลงทุนที่ต้องใช้งบประมาณสูง
ต้องใช้บุคลากรเฉพาะทางที่มีค่าตอบแทนสูง
และเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
เมื่อเครื่องมือล้าสมัยมีความจำเป็นต้องจัดหาเครื่อง
มือที่มีสมรรถนะสูงขึ้น จึงไม่คุ้มที่จะซื้อเครื่องมือมา
ดำเนินการ จึงใช้รูปแบบการจ้างเหมาบริการโดย
การประชุมผู้บริหารเพื่อวิเคราะห์การลงทุน มีการ
ตกลงในสัญญาครอบคลุมในส่วนเครื่องมือ อุปกรณ์
การตกแต่งสถานที่ และบุคลากรที่มาให้บริการ
การจัดซื้อจัดจ้างได้ปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย
ระยะเวลาในการทำสัญญาจ้างเหมาปีต่อปี

1.3 ขั้นตอนการคัดเลือกองค์การจ้าง
งานภายนอก โดยมีแนวทางในการคัดเลือกบริษัท
ได้แก่ การมีเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย
ผลตอบแทนที่โรงพยาบาลจะได้รับ ความเป็นมือ
อาชีพ และเชื่อถือได้

1.4 ขั้นตอนการเจรจาต่อรองและ
การทำสัญญา คือ มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อ
ดำเนินการคัดเลือกหน่วยงานที่เหมาะสมเข้ามาตา
มกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างของพระราชบัญญัติการ
จัดซื้อจัดจ้าง พ.ศ. 2560 และมีระยะเวลาการทำ
สัญญาปีต่อปี

1.5 ขั้นตอนการดำเนินการจ้างงาน
ตามแผนกลยุทธ์ ใน 1 ปี และประเมินผล
ประสิทธิภาพการจ้างงานภายนอกทุกระยะ 3-6
เดือน



2. เงื่อนไขที่ส่งผลต่อกระบวนการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า มีดังนี้

2.1 เงื่อนไขที่เป็นโอกาส ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในการให้บริการ คือ สามารถให้บริการผู้ป่วยในการตรวจวินิจฉัยด้วยเครื่อง MRI ประมาณ 300 รายต่อเดือน และตอบสนองต่อการปรึกษาในการดูแลผู้ป่วยกลุ่มโรคสำคัญ เช่น ผู้ป่วยที่มีปัญหาหลอดเลือดและสมอง ผู้ป่วยโรคหัวใจและหลอดเลือด 2) ด้านความคุ้มค่า คือ สามารถลดงบประมาณในการจัดซื้อเครื่องมือลงได้ จากการประมาณการราคาที่ 50 ล้านบาท โรงพยาบาลสามารถจ้างเหมาบริการด้วยวงเงิน 14,390,325 บาท รวมทั้งลดต้นทุนในการจ้างงานและการบริหารจัดการด้านบุคลากร ลดค่าใช้จ่ายในการต้องจ่ายค่าล่วงเวลาให้แก่บุคลากร รวมถึงงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร 3) ด้านการเพิ่มคุณค่าของการบริการ คือ การจ้างงานภายนอกด้วยบริการ MRI ส่งผลให้โรงพยาบาลสามารถเปิดให้บริการในเวลาทำการตั้งแต่ 08.00-24.00 น. และสามารถให้บริการผู้ป่วยฉุกเฉินนอกเวลา ทำการได้ 24 ชั่วโมงโดยการให้บริการไม่ติดขัดหรือหยุดชะงัก 4) ด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการด้วยเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยและมีการบำรุงรักษาที่ดีอยู่เสมอ คือ โรงพยาบาลกับบริษัทจ้างงานภายนอกได้มีการทำสัญญาข้อตกลงในการปรับปรุงด้านเทคโนโลยีให้มีความทันสมัยตอบสนองต่อการวินิจฉัยและการรักษา

2.2 เงื่อนไขที่เป็นข้อจำกัด ได้แก่ 1) ด้านนโยบายขององค์การ คือ องค์การต้องมีการ

กำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน 2) ด้านการสื่อสารและข้อตกลงความเข้าใจ คือ การจัดบริการของการจ้างงานภายนอกที่ตอบสนองกับลักษณะงานและความจำเป็นของโรงพยาบาล 3) ด้านระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างและงบประมาณ คือ การบริหารจัดการที่มีหลายขั้นตอน และการบังคับบัญชามีหลายระดับชั้น 4) ด้านมาตรฐานในการจัดบริการ คือ โรงพยาบาลต้องกำหนดมาตรฐานที่ต้องการ และการคัดเลือกบริษัทที่ได้มาตรฐานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการให้บริการ

3. ผลการศึกษาแนวทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม พบว่า มีดังนี้

3.1 จุดแข็ง ได้แก่ 1) การลดต้นทุน คือ สามารถลดต้นทุนในการจ้างงาน การบริหารจัดการด้านบุคลากร การจัดซื้อเครื่องมือ และการพัฒนาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านลงได้ 2) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ คือ สามารถให้บริการด้วยเครื่องมือทางการแพทย์ที่ทันสมัยและมีการบำรุงรักษาที่ดีอยู่เสมอ 3) การสร้างมูลค่าการบริการ คือ สามารถให้บริการได้อย่างเพียงพอรวดเร็วและทันเวลา การให้บริการมีความต่อเนื่องไม่ติดขัดหรือหยุดชะงัก ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมภาพลักษณ์ของการทำงานขององค์การให้ดียิ่งขึ้น 4) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ คือ ลดขั้นตอนการซ่อมแซมเครื่องมือทางการแพทย์ในระหว่างการให้บริการ

3.2 จุดอ่อน ได้แก่ 1) การควบคุมคุณภาพของบุคลากร คือ พนักงานจัดจ้างภายนอก



ยังขาดความเข้าใจและตระหนักในพันธกิจขององค์กร การควบคุมคุณภาพของบุคลากรที่ให้บริการโดยผู้รับจ้างงานภายนอกบางครั้งยังทำได้ยาก 2) ความเสี่ยงที่ต้องพึ่งพาผู้อื่นในการให้บริการ คือ มีการปรับเปลี่ยนผู้ให้บริการที่ยากเนื่องจากมีขั้นตอนที่ซับซ้อนและใช้เวลานาน 3) ระเบียบการจัดซื้อจัดจ้างที่มีความยุ่งยากซับซ้อน คือ มีการบังคับบัญชาหลายระดับขึ้นตามระบบราชการ และต้องใช้ระยะเวลาในการจัดซื้อจัดจ้าง

5. อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1. รูปแบบการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมทั้ง 3 แห่งเป็นการจ้างงานภายนอกในการจ้างเหมาบริการอุปกรณ์ทางการแพทย์ และการบำรุงรักษาเครื่องมือทางการแพทย์ มีความสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ Yigit, et al. (2007) ที่ศึกษาประเภทของการใช้บริการภายนอกของโรงพยาบาลในตุรกีพบว่า บริการที่โรงพยาบาลใช้การให้บริการภายนอกคือ ระบบการจัดการข้อมูลของโรงพยาบาล ร้อยละ 83.8 บริการทำความสะอาด ร้อยละ 81.3 ให้เช่าอุปกรณ์ทางการแพทย์ ร้อยละ 75.0 การบริการบำรุงรักษา ร้อยละ 72.5 บริการผู้ป่วย ร้อยละ 63.8 บริการอาหาร ร้อยละ 60.0 บริการห้องปฏิบัติการ ร้อยละ 42.5 บริการรักษาความปลอดภัย ร้อยละ 38.8 บริการซักรีด ร้อยละ 36.3 บริการด้านขนส่งผู้ป่วย ร้อยละ 33.8 บริการให้คำปรึกษา ร้อยละ 12.5 และบริการด้านการเงินและการลงทุน

ร้อยละ 9.5 สอดคล้องกับการศึกษาของ Afande and Maina (2015) พบว่า ประเภทของการใช้ผู้ให้บริการภายนอกโรงพยาบาลของรัฐในเคนยา ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ สิ่งอำนวยความสะดวกการจัดการอสังหาริมทรัพย์ การบัญชีและการตรวจสอบ บริการทำความสะอาด บริการลูกค้า บริการรักษาความปลอดภัย และการบำรุงรักษาระบบและอุปกรณ์เทคโนโลยีสารสนเทศ และสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Karimi, Agharahimi and Yaghoubi (2012) พบว่า ประเภทของการใช้บริการจ้างงานภายนอกในโรงพยาบาล ในการรักษาพยาบาลทางรังสีวิทยาและอัลตราซาวด์ มีการใช้ผู้ให้บริการภายนอกสูงที่สุด ร้อยละ 33 ส่วนงานสนับสนุนอื่นๆ เช่น การจัดการโลจิสติกส์ บริการทำความสะอาด การบำรุงรักษาเครื่องมือ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มีการใช้ผู้ให้บริการภายนอกสูงที่สุดเช่นเดียวกัน ซึ่งจุดแข็งที่สำคัญในการจ้างงานภายนอกคือ การลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ สอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาที่พบว่า การเลือกใช้ผู้ให้บริการภายนอกมีวัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อลดค่าใช้จ่ายร้อยละ 78.8 เพิ่มคุณภาพการบริการ ร้อยละ 65.5 เพิ่มความคล่องตัวและความเสี่ยงในการลงทุน ร้อยละ 36.6 และเพิ่มผลกำไร ร้อยละ 11.2 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Belcourt (2006) ที่กล่าวว่า การจ้างงานภายนอกเป็นการลดต้นทุน

2. รูปแบบการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมทั้ง 3 แห่งเป็นการวางแผนเชิงนโยบายในระดับองค์กรใน



กลุ่มผู้บริหารที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบทฤษฎี การจ้างงานเพื่อความต้องการบริหารจัดการในด้านการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ และการสร้างข้อได้เปรียบในการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น เอาชนะจุดอ่อนที่องค์กรไม่ถนัด โดยเปิดโอกาสให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการในการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลทั้ง 3 แห่งมีความใกล้เคียงกับทฤษฎีการจ้างงานภายนอกของ Zeng (2003) มากที่สุด ซึ่งเริ่มจากขั้นตอนการกำหนดภารกิจหลักขององค์กร และงานด้านการสนับสนุนออกจากกัน โดยทำการวิเคราะห์องค์กร สภาพแวดล้อม คู่แข่ง ผู้ใช้บริการ กลยุทธ์ขององค์กร พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจกรรม พิจารณาเลือกและประเมินผลตอบแทน หลังจากนั้นจึงเข้าสู่กระบวนการเจรจาต่อรองกับบริษัทผู้จ้างงานภายนอก เมื่อได้บริษัทจ้างงานภายนอกก็ดำเนินการเจรจาตกลงทำสัญญา เมื่อดำเนินการตามกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็มีการประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ซึ่งการดำเนินการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลในสังกัดกระทรวงกลาโหมทั้ง 3 แห่งแสดงให้เห็นถึงการลงทุนที่มีประสิทธิภาพในแง่ของต้นทุนค่าใช้จ่าย การลดจำนวนบุคลากรช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวในการใช้จ่ายและสามารถทุ่มเทเพื่อการพัฒนาภารกิจหลักของโรงพยาบาล คือ การให้บริการการรักษาพยาบาลได้อย่างเต็มรูปแบบมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Mariott and Raisinghani (2010) ที่พบว่าข้อมูลและการจัดการด้านงบประมาณมีความ

สำคัญในการตัดสินใจในการจ้างงานภายนอก

6. ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และกระบวนการคัดเลือกและประเมินบริษัทจ้างงานภายนอกที่มีรูปแบบที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.2 ควรวิเคราะห์กระบวนการ หรือกิจกรรมภายในโรงพยาบาล เพื่อให้องค์กรสามารถมุ่งทำในสิ่งที่เป็นการให้บริการหลักภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรที่มีอยู่ ประหยัดต้นทุน รวมทั้งปรับโครงสร้างต้นทุนจากต้นทุนคงที่ไปยังต้นทุนผันแปรมากขึ้น

1.3 ควรปรับปรุงพัฒนากระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้ให้บริการกับโรงพยาบาล โดยการนำจุดแข็งของแต่ละฝ่ายมาใช้ประโยชน์ การสร้างองค์ความรู้ให้แก่องค์กรมากขึ้นเพื่อสร้างความได้เปรียบและสามารถแข่งขันได้

1.4 ควรมีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการทำงานของผู้ให้บริการว่าสามารถทำงานได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด บรรลุผลงานตามที่ตกลงไว้ในข้อสัญญา เกิดประโยชน์สูงสุด

1.5 การดำเนินการจ้างเหมาบริการที่มีมูลค่าสูง ตามขั้นตอนต่างๆ มีความล่าช้าใช้เวลานาน ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวในการดำเนินการ ควรมีการปรับเปลี่ยนระบบ หรือยกเลิกสัญญาหรือเปลี่ยนผู้ให้บริการให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วกว่าเดิม



1.6 ผู้วิจัยได้สังเคราะห์รูปแบบเพื่อเป็นแนวทางในการจ้างงานภายนอก ดังนี้

1.6.1 โรงพยาบาลที่ไม่มั่งคั่งประมาณ ในการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาสูง และไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการให้บริการเฉพาะด้าน สามารถใช้การจ้างงานภายนอก 3 รูปแบบ ได้แก่ (1) การจ้างเหมาบริการภายนอก โดยการให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการ บริษัทเอกชนเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือมาให้บริการพร้อมทั้งมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการเฉพาะด้านมาให้บริการ โดยการประมูลการจ้างเหมาบริการและแบ่งผลประโยชน์จากการให้บริการ (2) ให้เช่าสถานที่ โดยการให้บริษัทเอกชนเข้ามาดำเนินการและเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือมาให้บริการพร้อมทั้งมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการให้บริการเฉพาะด้านมาให้บริการ การคิดค่าใช้จ่าย บริษัทเอกชนเป็นผู้คิดค่าบริการกับผู้รับบริการเอง โดยบริษัทเอกชนจ่ายค่าเช่าสถานที่ให้กับโรงพยาบาล (3) การส่งผู้ป่วยไปรับบริการที่ศูนย์การให้บริการของบริษัทเอกชน โดยโรงพยาบาลประสานงานกับศูนย์การให้บริการของบริษัทเอกชนที่มีคุณภาพ มีความน่าเชื่อถือ และอยู่ใกล้โรงพยาบาล โดยผู้ป่วยเป็นผู้ชำระค่าบริการให้กับบริษัทเอกชน และนำผลการตรวจที่ได้กลับมาพบแพทย์ที่โรงพยาบาล

1.6.2 โรงพยาบาลที่ไม่มั่งคั่งประมาณในการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือที่มีราคาสูง แต่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการให้บริการเฉพาะด้าน สามารถใช้รูปแบบการจ้างงานภายนอก 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) การเช่าเครื่องมือจากบริษัทเอกชน

โดยการให้บริษัทเอกชนประมูลการเช่าเครื่องมือสำหรับบุคลากรใช้บุคลากรของโรงพยาบาลเป็นผู้ดำเนินการ ผู้ป่วยชำระค่าบริการให้กับโรงพยาบาล และโรงพยาบาลจ่ายค่าเช่าเครื่องมือให้กับบริษัทเอกชนตามอัตราที่ตกลงไว้ (2) ให้เช่าสถานที่โดยบริษัทเอกชนเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์และเครื่องมือมาให้บริการ แต่ใช้บุคลากรของโรงพยาบาลเป็นผู้ให้บริการ บริษัทเอกชนเป็นผู้คิดค่าบริการกับผู้รับบริการเองโดยบริษัทเอกชนจ่ายค่าเช่าสถานที่ให้กับโรงพยาบาลและจ่ายค่าจ้างบุคลากรให้กับโรงพยาบาล

2. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

2.1 โรงพยาบาลควรมีการสื่อสารและทำข้อตกลงร่วมกันกับบริษัทจ้างงานภายนอกให้ครอบคลุมทุกประเด็น ทั้งในเรื่องการให้บริการบุคลากร เครื่องมือ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการให้บริการ

2.2 ควรมีการส่งเสริมหรือผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันกับบริษัทภายนอก เพื่อให้เกิดแนวคิดการทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร หลักการ แนวคิด

3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 การควบคุมคุณภาพการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม

3.2 การบริหารความเสี่ยงของการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม

3.3 การบริหารจัดการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม

3.4 การบริหารจัดการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลภาครัฐและเอกชนประเทศไทย



3.5 รูปแบบและขั้นตอนการบริหาร จัดการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลเอกชน

References

- Afande and Maina. (2015). Drivers for Effectiveness of Outsourcing of Catering Services in Public Hospitals in Kenya. *Public Policy and Administration Research*, 5(4),12-35.
- Belcourt. (2006). Outsourcing -The Benefits and the Risks Outsourcing. *Human Resource Management Review*, (16), 269-279.
- Karimi, Agharahimi and Yaghoubi. (2012). Impacts of Outsourcing in Educational Hospitals in Iran: A Study on Isfahan University of Medical Sciences 2010. *Journal of Education and Health Promotion*, 1(-), 1-5.
- Mariott and Raisinghani. (2010). Perceptions of Information Privacy in Outsourcing among Healthcare Executives: An Empirical Analysis. Department of Management Information Systems. *College of Commerce National Chengchi University & Airiti Press Inc*, 16(1), 1-51.
- Office of Policy and Strategy Ministry of Public Health. (2017). *Summary of Thailand 4.0 in Public Health*. https://ict.moph.go.th/upload_file/files/f458b9e53681c00be9b-974f6f22e8f76.pdf. (Accessed 5 September 2017).
- Wutirakkhajorn, N. (2017). *Thailand and development as a Medical Hub of Asia*. <https://www.gsb.or.th/getattachment> (Accessed 5 September 2017).
- Yigit, V., Tengilimoglu, D., Kisa A. and Younis M.Z. (2007). Outsourcing and Its Implications for Hospital Organizations in Turkey. *Journal of Health Care Finance*, 86-92.
- Zeng, Z.A. (2003). Global Outsourcing: Process and Aesing for efficient Management. *An International Journal*, 8(4), 367-379.

