

บทที่ 2

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในองค์กรขนาดใหญ่ ที่ต้องใช้แรงงานฝ่ายผลิตเป็นจำนวนมาก มีความต้องการที่จะใช้บริษัทรับเหมาแรงงาน โดยเฉพาะพนักงานฝ่ายผลิตซึ่งเป็นพนักงานบุคคลหลักขององค์กร พนักงานฝ่ายผลิตเหล่านี้ก็เปรียบเสมือนเป็นพนักงานคนหนึ่งขององค์กร การได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างก็จะได้ตามอัตรา โครงสร้างเงินเดือนที่องค์กรนั้น ๆ กำหนด เมื่อพนักงานฝ่ายผลิตทำงานมาเป็นระยะเวลาอันยาวนานทำให้เงินเดือนที่ได้รับสูงขึ้นตามระยะเวลาการทำงานด้วย จนดูเหมือนว่าเงินเดือนสูงกว่าตำแหน่งงานหรือหน้าที่ที่ได้รับ ในขณะที่งานที่ทำก็ยังคงเหมือนเดิม ไม่ต้องใช้ทักษะฝีมือหรือความรู้มากนัก ดังนั้นนายจ้างจึงพยายามหาวิธีลดจำนวนพนักงานเหล่านี้ลงเพื่อเป็นการลดต้นทุนการผลิต ประกอบกับในช่วงเวลา 10-20 ปีที่ผ่านมา ประเทศไทยได้พยายามที่จะพัฒนาประเทศโดยเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจ ทำให้เกิดรูปแบบการจัดองค์กรแบบใหม่ ๆ ขึ้นมา ระบบการจ้างงานเหมาแรงงานก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการจัดองค์กรที่ภาคธุรกิจจะเลือกใช้เพื่อปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นในการผลิต งานประเภทนี้หน่วยงานต่าง ๆ จะใช้วิธีการจ้างเหมาช่วงให้หน่วยงานอื่น ๆ เข้ามารับผิดชอบในการดำเนินงานแทน ซึ่งองค์กรลดค่าใช้จ่ายได้เป็นจำนวนมากทั้งในด้านและสวัสดิการ

ดังนั้นงานรับเหมาแรงงานจึงเริ่มเข้ามามีบทบาทในธุรกิจมากขึ้น เพื่อรองรับของหน่วยงานต่าง ๆ เพราะหน่วยงานทุกแห่งต้องมีการผลิต จึงทำให้เกิดการจัดตั้งบริษัทรับเหมาแรงงานขึ้นมาเป็นจำนวนมาก

ความหมายของงานจ้างเหมา

งานจ้างเหมา หมายถึง งานที่ทำให้บุคคลธรรมดาหรือนิติบุคคลซึ่งเรียกว่า “สถานประกอบการผู้จ้าง” โดยบุคคลหนึ่งเรียกว่า “คนงานจ้างเหมา” เมื่องานนั้นคนงานทำด้วยตนเอง ภายใต้เงื่อนไขที่เป็นจริงของการพึ่งพาหรือการอยู่ได้บังคับบัญชาการของสถานประกอบการผู้ว่าจ้าง (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, ม.ป.ป. อ้างถึงในบริษัท เอ็น แอนด์ บี บิซิเนส เนทเวอร์ค จำกัด, 2541, หน้า 1-9) ซึ่งเงื่อนไขเหล่านี้คล้ายกับลักษณะของความสัมพันธ์ในการจ้างงานตามกฎหมายและแนวปฏิบัติแห่งชาติโดยที่

1. งานนั้น ได้ทำขึ้นเนื่องจากมีความสัมพันธ์ตามสัญญา โดยตรงระหว่างคนงานกับสถานประกอบการผู้จ้างหรือ

2. คนงานนั้นได้ถูกจัดทำให้แก่สถานประกอบการผู้จ้าง โดยผู้รับเหมาแรงงานหรือคนกลาง

ประเภทของการจ้างเหมา

งานจ้างเหมาสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทดังนี้ (บริษัท เอ็น แอนด์ บี บิซิเนส เนท เวิร์ด จำกัด, 2541, หน้า 2-6)

1. การรับจ้างเหมางานหรือรับจ้างทำสินค้าหรือให้บริการ

งานจ้างเหมาประเภทนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ทำให้เกิดอุปทานของสินค้าและบริการ ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อสถานประกอบการแห่งหนึ่งทำสัญญากับธุรกิจอีกแห่งหนึ่ง เพื่อดำเนินการจัดหาสินค้าให้บริการและเป็นผู้ดำเนินการในภารกิจดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปโดยผู้รับจ้างเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงรวมทั้งใช้เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรบุคคลของตนเอง คนงานซึ่งรับจ้างทำการผลิตสินค้าหรือให้บริการอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาการของสถานประกอบการ ผู้รับจ้างซึ่งเรียกว่าผู้รับเหมา หรือผู้รับเหมาแรงงานซึ่งมีการจ้างงานตัวเอง และเป็นผู้รับผิดชอบในการจ่ายค่าจ้างและพินัยกรรมอื่น ๆ ในสถานภาพนายจ้างด้วย สถานประกอบการผู้จ้างทำการจ่ายเงินให้แก่ผู้รับจ้างเหมาบนพื้นฐานของผลงานที่ทำหรือบริการที่ให้ มิใช่บนพื้นฐานของจำนวนคนงานที่จ้างและจำนวนชั่วโมงการทำงาน สถานประกอบการผู้จ้างจะสนใจเฉพาะเรื่องผลิตผลสำเร็จรูปที่จัดทำโดยผู้รับเหมาหรือผู้รับเหมาแรงงาน โดยมีสนใจว่าจะทำอย่างไร หรือผู้ใดทำ

2. การรับจ้างเหมาเฉพาะแรงงาน

งานจ้างเหมาประเภทนี้เกิดขึ้นเมื่อวัตถุประสงค์ของสัญญาจ้าง ได้แก่ การจัดหาแรงงานมิใช่สินค้าหรือบริการให้แก่สถานประกอบการผู้จ้าง โดยผู้รับเหมาหรือผู้รับเหมาแรงงานดังนั้นสถานประกอบการผู้จ้างอาจนำแรงงานจ้างเหมาเข้ามายังสถานที่ของตนเองเพื่อทำงานเช่นเดียวกับลูกจ้างของตน หรือสถานประกอบการผู้จ้างอาจมอบหมายงานให้ทำ ณ สถานที่อื่นก็ได้เพื่อความเหมาะสม การจ้างเหมาประเภทนี้ยังมีรูปแบบย่อย ๆ อีกหลายรูปแบบ แต่ทุกรูปแบบจะมีลักษณะสำคัญคือ การไม่มีความสัมพันธ์ในการจ้างงานโดยตรงอย่างเป็นทางการระหว่างสถานประกอบการกับคนงานจ้างเหมาประเภทนี้ คนงานที่เกี่ยวข้องอยู่ภายใต้การควบคุมและการบังคับบัญชาการผู้จ้างในขณะที่กำลังทำงาน สถานประกอบการผู้จ้างเป็นผู้จ่ายเงินให้แก่ผู้รับเหมาแรงงานตามจำนวนคนงานที่ทำงาน การเจรจาและการทำความตกลงเรื่องค่าจ้างแรงงานเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้รับเหมาแรงงานแม้ว่าการเลือกหรือตัดสินใจสุดท้ายจะอยู่ที่สถานประกอบการผู้จ้างก็ตาม

รูปแบบของการจ้างเหมา

ปัจจุบันลักษณะของงานจ้างเหมาในตลาดแรงงานต่าง ๆ ทั่วโลกจะมีรูปแบบของการจ้างเหมาแบบไม่มาตรฐาน ซึ่งมักเกิดขึ้นในงานต่าง ๆ เช่น งานบ้าน งานชั่วคราว งานการจ้างงานชั่วคราวที่ผ่านนายหน้า และการให้เช่าแรงงาน เป็นต้น การจำแนกงานจ้างเหมาออกเป็นการจ้างเหมาทำสินค้าหรือให้บริการ และการจ้างเหมาเฉพาะแรงงานดังกล่าวเป็นเพียงการจัดประเภทใหญ่ ๆ แต่อย่างไรก็ดี ในการปฏิบัติสัญญาการจ้างแรงงานยังอาจทำในรูปแบบอื่น ๆ ได้อีก และบางแบบอาจไม่สามารถระบุได้ว่าอยู่ในประเภทใดในทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว หรืออาจเป็นรูปแบบที่มีลักษณะทั้ง 2 ประเภทอยู่ด้วยกันก็ได้ นอกจากนี้ประเด็นสำคัญของปัญหาก็คือ การจ้างเหมาในรูปแบบต่าง ๆ มักจะเป็นการดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีความประสงค์ที่จะไม่อยู่ในกระบวนการและแบบแผนของสัญญาการจ้างเหมาอย่างเป็นทางการที่มีอยู่ (บริษัท เอ็น แอนด์ บี บีซิเนส เนทเวอร์ค จำกัด, 2541, หน้า 2-6)

นอกจากแบบแผนหรือรูปแบบของงานจ้างเหมาดังกล่าวมาแล้ว งานจ้างเหมาอาจดำเนินการอยู่ในรูปแบบที่มี 3 ฝ่ายหรือ 2 ฝ่าย ซึ่งจะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

1. งานจ้างเหมาแบบ 3 ฝ่ายโดยมีคนกลาง

แบบแผนทั่วไปประกอบด้วย 3 ฝ่าย คือ สถานประกอบการผู้จ้าง คนกลางหรือผู้รับเหมาแรงงานและคนงาน ซึ่งอาจมีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1.1 แบบมีบุคคลธรรมดาเป็นคนกลาง

งานจ้างเหมาแบบ 3 ฝ่าย ซึ่งมีบุคคลกลางเป็นคนกลางนี้ ประกอบด้วยคนรับจ้างเหมา สถานประกอบการผู้จ้าง และคนกลางซึ่งเป็นคนธรรมดา ทำหน้าที่เป็นผู้จัดหาคนงานจ้างเหมาให้แก่สถานประกอบการผู้จ้าง และเป็นรูปแบบที่พบทั่วไปในงานต่าง ๆ เช่น งานในภาคการก่อสร้าง ภาคเกษตร หรืองานภาคอุตสาหกรรม

คนกลางผู้เป็นตัวแทนจัดหาแรงงานรับจ้างดังกล่าว อาจทำหน้าที่เป็นคนกลางแต่อย่างเดียวโดยได้รับเงินจากสถานประกอบการผู้จ้างจำนวนหนึ่งเป็นค่าดำเนินการจัดหาคนงานเป็นรายหัวของคนงาน โดยที่คนกลางเหล่านี้

1.1.1 เป็นบุคคลทำงานอิสระในการจัดหาแรงงาน หรือ

1.1.2 เป็นบุคคลซึ่งเป็นลูกจ้างของสถานประกอบการผู้จ้างด้วย

คนงานกลางดังกล่าวเป็นผู้จัดหาคนงานเพื่อทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งโดยตนเองทำหน้าที่ด้านจัดการและการควบคุมบังคับบัญชาในบางเรื่องซึ่งรวมทั้งการจ่ายค่าจ้าง

งานจ้างเหมาในรูปแบบ 3 ฝ่าย ซึ่งมีคนกลางเกิดขึ้นโดยที่คนกลางติดต่อกับสถานประกอบการผู้จ้างเพื่อรับจ้างทำงานหรือให้บริการ โดยรับเงินค่าดำเนินงาน และเพื่อดำเนินงาน

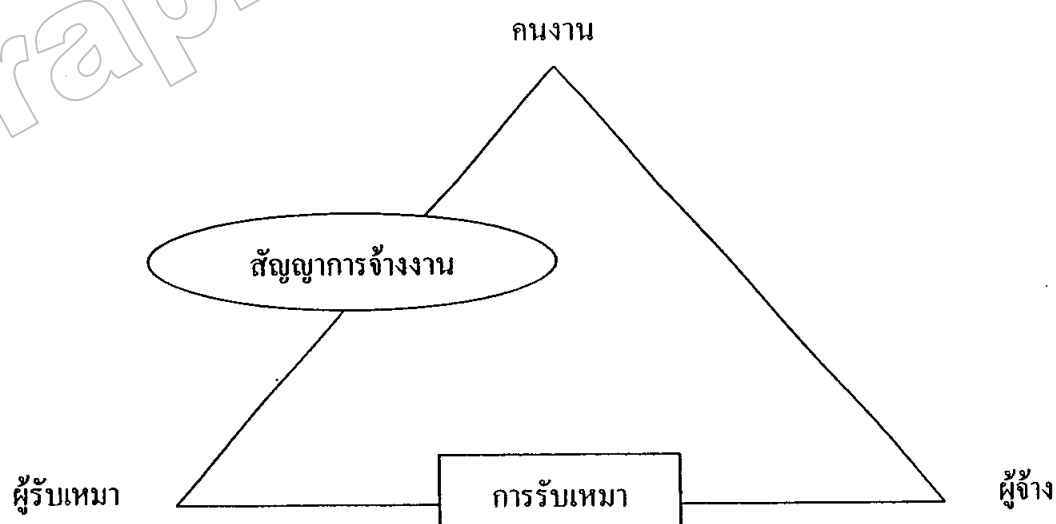
ดังกล่าวคนกลางจัดหาคนงานและควบคุมให้คนงานทำงานหรือให้บริการ ลักษณะเช่นนี้ดูเหมือนเป็นงานรับจ้างทำสินค้าหรือให้บริการซึ่งคนกลางคือผู้รับจ้างเหมาแรงงาน แต่อย่างไรก็ตามในกรณีดังกล่าวนี้คนกลางเป็นแต่เพียงผู้จัดหาแรงงานและให้แรงงานแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ต้องใช้สินทรัพย์เงินทุน หรือวัสดุ อุปกรณ์ใด ๆ ในการทำงานหรือให้บริการ ดังนั้นจึงเป็นลักษณะที่แตกต่างจากการรับจ้างทำสินค้าหรือให้บริการ กรณีนี้จึงมีลักษณะใกล้เคียงกับการรับจ้างเหมาแรงงานแต่เพียงอย่างเดียว

1.2 ตัวแทนจัดหางาน

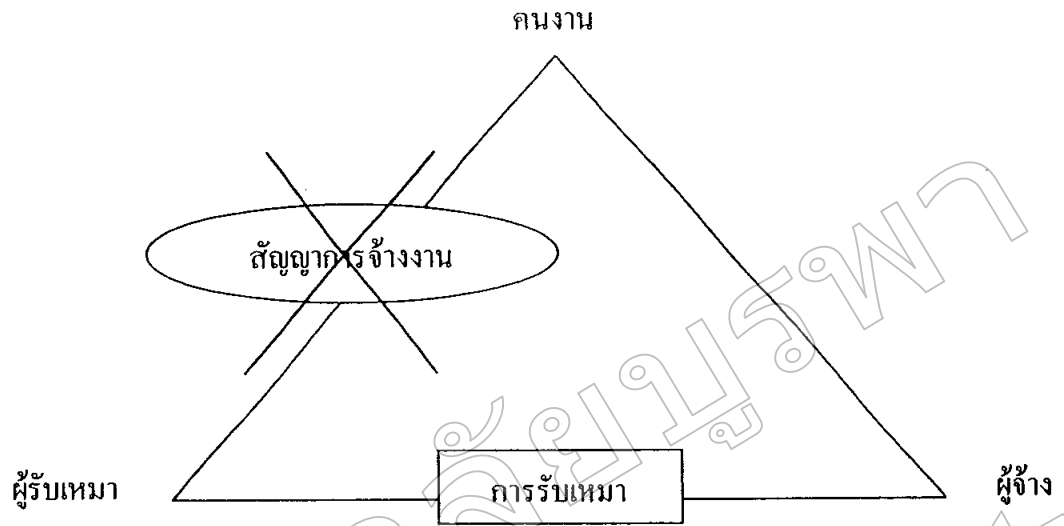
คนกลางในการจ้างงานอาจได้แก่ ตัวแทนจัดหาแรงงานทั่วไป ซึ่งทำหน้าที่แต่เพียงเป็นผู้ช่วยให้นายจ้างพบกับลูกจ้างเพื่อตกลงจ้างงาน ตัวแทนจัดหาแรงงานไม่มีความสัมพันธ์ในการจ้างงานกับคนงานและไม่มีหน้าที่ในการจัดการหรือควบคุมดูแลคนงาน ตัวแทนจัดหาแรงงานทำหน้าที่เป็นคนกลาง เมื่อคนงานได้พบกับนายจ้างแล้วก็ปล่อยให้เป็นเรื่องของทั้ง 2 ฝ่ายในกรณีจะทำความตกลงกันว่าจะตกลงทำงานหรือจ้างงานกันหรือไม่

การจ้างงานแบบ 3 ฝ่ายนี้ เมื่อพิจารณาโดยเกณฑ์ว่ามีสัญญาการจ้างงานหรือไม่ อาจพิจารณาได้เป็น 3 รูปแบบดังนี้

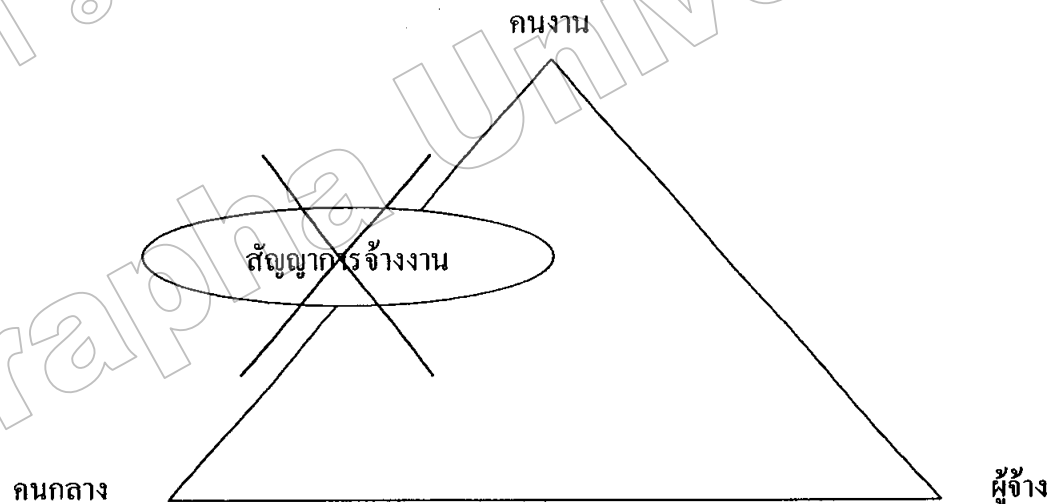
- 1.2.1 แบบมีสัญญาจ้างระหว่างคนงานกับผู้รับเหมาช่วง
- 1.2.2 แบบไม่มีสัญญาจ้างระหว่างคนงานกับผู้รับเหมาช่วง
- 1.2.3 แบบมีคนกลางแต่ไม่มีสัญญาจ้างระหว่างคนงานกับผู้รับเหมาช่วง



ภาพที่ 2-1 งานรับเหมาแบบ 3 ฝ่าย ซึ่งสัญญาจ้างงานระหว่างคนงานกับผู้รับเหมาแรงงาน (พรชัย ตันพันธุสกุล, 2547)



ภาพที่ 2-2 งานรับเหมาแบบ 3 ฝ่าย ไม่มีสัญญาจ้างงานระหว่างคนงานกับผู้รับเหมาแรงงาน (พรชัย ตันพันธุสกุล, 2547)



ภาพที่ 2-3 งานรับเหมาแบบ 3 ฝ่าย ซึ่งมีคนกลางแต่ไม่มีสัญญาจ้างงานระหว่างคนงานกับผู้รับเหมาแรงงาน (พรชัย ตันพันธุสกุล, 2547)

2. แบบไม่มีฝ่ายที่สาม

การจ้างเหมาแรงงานแบบนี้ เป็นรูปแบบที่ไม่มีคนกลางเข้ามาเกี่ยวข้อง เกิดขึ้นเมื่อคนงานหรือกลุ่มคนงานตกลงทำงานให้แก่สถานประกอบการผู้จ้าง โดยไม่มีความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ

ทางการกับสถานประกอบการผู้จ้าง สภาพเช่นนี้มักเกิดขึ้นเมื่อฝ่ายซึ่งเป็นผู้รับเหมาแรงงานมิได้เป็นธุรกิจที่จัดตั้งอย่างเป็นทางการตามกฎหมาย ซึ่งอาจมีรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

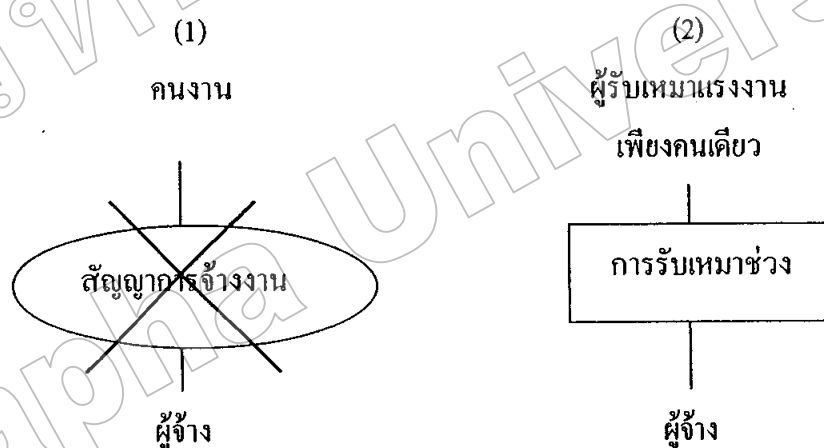
2.1 การรับจ้างเหมารายบุคคล

รูปแบบของการจ้างเหมาแบบนี้ เกิดขึ้นเมื่อคนงานแต่ละคน ได้ทำสัญญาเชิงพาณิชย์อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ หรือเป็นส่วนตัวกับสถานประกอบการผู้จ้าง เพื่อเสนอขายบริการของตน ผู้รับจ้างเหมาแรงงานรายบุคคลดังกล่าวนี้อาจมีสถานภาพเป็นผู้จ้างแรงงานตนเอง ลักษณะสำคัญของสถานภาพดังกล่าว คือ

2.1.1 ไม่มีความสัมพันธ์การจ้างงานอย่างเป็นทางการกับสถานประกอบการผู้จ้าง

2.1.2 อาจทำงานให้กับสถานประกอบการผู้จ้างอื่น ๆ

2.1.3 เมื่อเปรียบเทียบกับคนงานซึ่งอยู่ภายใต้สัญญาการจ้างงาน คนงานเหล่านี้จะมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ได้มากกว่า



ภาพที่ 2-4 งานรับเหมาแบบการจ้างงานโดยตรง (พรชัย ดันพันธุสกุล, 2547)

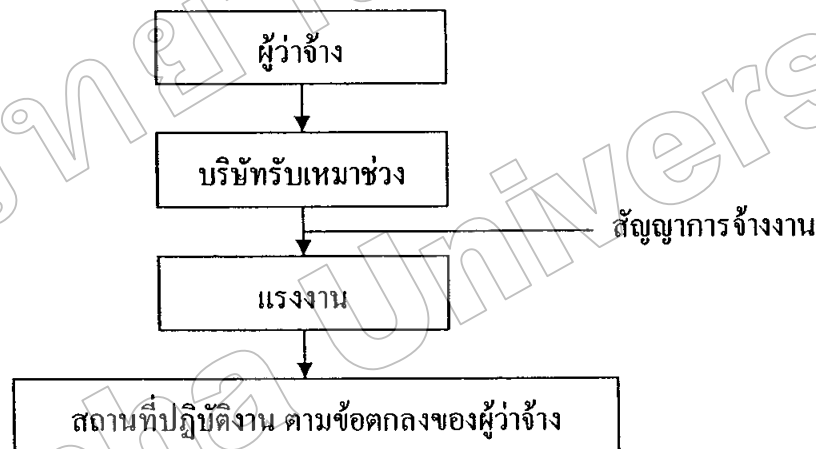
ดังนั้น ลักษณะการจ้างงานแบบนี้จึงมีลักษณะเป็นแบบการจ้างเหมาทำงานหรือให้บริการผู้จ้างตนเอง โดยทั่วไปจะเป็นที่ยอมรับโดยกฎหมายว่าเป็นธุรกิจส่วนตัวที่เป็นอิสระ ซึ่งส่วนมากทำสัญญาผูกพันกับธุรกิจอิสระอื่น ๆ มีความมุ่งหมายในการทำงานหรือให้บริการ โดยได้รับค่าตอบแทน และเป็นผู้ที่ได้รับความเสี่ยงใช้เงินทุน ทรัพยากร วัสดุและเครื่องมือต่าง ๆ ของตนเอง

2.2 การรับจ้างเหมาในลักษณะกลุ่มหรือเป็นทีมงานมักเกิดขึ้นในงานด้านการเกษตร การก่อสร้าง และการขนส่ง กลุ่มหรือทีมงานจะรับทำงานให้แก่สถานประกอบการ ผู้จ้าง โดย

กำหนดค่าจ้างเป็นรายชิ้น และมีลักษณะเป็นการจัดกลุ่มหรือทีมงานกันเองในหมู่ผู้รับจ้าง หัวหน้ากลุ่มไม่ถือว่าเป็นคนกลาง ทั้งนี้เพราะเป็นสมาชิกของกลุ่มด้วยแต่จะทำหน้าที่ในการรับและเจรจาต่อรองงานและค่าบริการ หัวหน้ากลุ่มอาจไม่ได้รับค่าจ้างพิเศษ แต่จะมีส่วนในค่าจ้างเท่ากับสมาชิกในกลุ่มคนอื่น ๆ กลุ่มมักจะไม่มีสถานภาพการจ้างงานเกี่ยวข้องกับสถานประกอบการผู้จ้าง

3. การรับเหมาแรงงานแบบผสม

การรับเหมาแรงงานแบบผสมนี้มีรายงานพบว่า เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมก่อสร้างและอุตสาหกรรมเนื้อในประเทศออสเตรเลีย มีลักษณะการจ้างงานเหมาซึ่งมีคนกลางและจ้างงานตนเอง โดยมีบริษัทจัดหาผู้รับเหมาอิสระระยะสั้น ซึ่งได้แก่ คนจ้างงานตนเอง เรียกว่า คนงานรับจ้างเหมา ในอุตสาหกรรมการก่อสร้าง บริษัทดังกล่าวทำหน้าที่เป็นตัวแทนจัดหาแรงงานให้ผู้ทำธุรกิจ



ภาพที่ 2-5 การจ้างแรงงานในรูปบริษัทรับเหมาแรงงาน (พรชัย ดันพันธุสกุล, 2547)

ผลกระทบของการใช้บริการบริษัทรับเหมาแรงงาน

การให้บริการบริษัทรับเหมาแรงงานอาจนำผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างมาสู่บริษัท อย่างไรก็ตาม การใช้บริการบริษัทรับเหมาแรงงานก็มีข้อเสียบางประการที่องค์กรควรพิจารณา (ข้อดีข้อเสียของ Outsourcing, 2550)

1. ข้อดีของการใช้บริการบริษัทรับเหมาแรงงาน

- 1.1 ไม่เสียค่าใช้จ่ายในการสรรหาพนักงาน โดยหน้าที่นี้ต้องเป็นของบริษัทผู้รับจ้าง จัดหากำลังคนมาให้ตามที่ต้องการ
- 1.2 ประหยัดเวลาของเจ้าหน้าที่บุคคลของบริษัทลงไป และสามารถมอบหมายให้ทำงานด้านอื่นเพิ่มขึ้นได้

- 1.3 บริษัทผู้ว่าจ้างสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้แน่นอน ค่าจ้างและสวัสดิการถูกกว่า
- 1.4 สามารถขยายกำลังคนและลดกำลังคนได้อย่างยืดหยุ่นตามความเปลี่ยนแปลงของคำสั่งซื้อ โดยไม่ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานประจำของบริษัท
- 1.5 มีคนทดแทนกรณีแรงงานที่รับจ้างขาดงาน ลางาน ซึ่งไม่เหมือนพนักงานของบริษัทเอง หากลางานไปและบริษัทต้องการให้มีคนทำงานแทนก็ต้องสั่งทำงานล่วงเวลา 1 วัน ค่าล่วงเวลา 1.5 เท่าของค่าจ้างปกติ
- 1.6 เลิกจ้างได้ง่ายกว่า
- 1.7 สามารถเปลี่ยนได้ง่ายหากไม่พอใจการปฏิบัติงาน และหาทดแทนได้กรณีลาออก

2. ข้อเสียของการใช้บริการบริษัทรับเหมาแรงงาน

- 2.1 อัตราการออกจากงานและการหยุดงานของลูกจ้างแบบรับเหมาแรงงานสูงมาก ทั้งนี้เพราะลูกจ้างของบริษัทรับเหมาแรงงาน ได้รับค่าจ้างและสวัสดิการที่น้อยกว่าลูกจ้างของบริษัทผู้ว่าจ้าง ในขณะที่ความมั่นคงในการทำงานก็มีน้อยกว่า จะถูกเลิกจ้างหรือโยกย้ายไปทำในสถานที่อื่นเมื่อไหร่ก็ได้
 - 2.2 ถ้าควบคุมปัญหาไม่ดีปัญหาที่ตามมาคือปัญหา “คุณภาพของผลผลิต” ทั้งนี้เพราะคนงานเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ฝีมือย่อมไม่เท่ากัน การควบคุมคุณภาพให้สม่ำเสมอจะเป็นไปได้ยาก
 - 2.3 ลูกจ้างของบริษัทรับเหมาแรงงานมักจะมีทัศนคติที่ต่ำกว่าคนเป็นลูกจ้างชั้น 2 ของบริษัทผู้ว่าจ้าง ขวัญกำลังใจ และการทุ่มเทในการทำงานให้กับบริษัทผู้ว่าจ้างก็จะมีน้อยกว่า
 - 2.4 สภาพแรงงานมักต่อต้านวิธีการใช้รับเหมาแรงงานด้านแรงงาน ทั้งนี้เพราะมาแย่งงานของลูกจ้างประจำ ทำให้รายได้ลดลงเพราะขาดค่าล่วงเวลา
 - 2.5 พนักงานอาจรู้สึกถูกคุกคามจากบริษัท ได้ เช่น เลิกจ้างพนักงานประจำแล้วไปจ้างพนักงานจากบริษัทรับเหมาแรงงาน
 - 2.6 หากความไม่มั่นคงด้านจิตใจมีสูง อาจจะเป็นชนวนก็ให้พนักงานจัดตั้งสหภาพแรงงาน
 - 2.7 หากบริษัทรับเหมาแรงงานนั้นไม่ดี ขาดความรับผิดชอบต่อลูกจ้างของตนเอง เช่น ไม่จ่ายค่าจ้าง ไม่จ่ายค่าชดเชย เมื่อเลิกจ้าง เป็นต้น ลูกจ้างของบริษัทรับเหมาแรงงานนั้นจะฟ้องร้องเอาที่บริษัทผู้ว่าจ้างได้เพราะเข้าข่ายมาตรา 5 (3) ซึ่งถือว่าบริษัทผู้ว่าจ้างเป็นนายจ้างของลูกจ้างบริษัทรับเหมาแรงงานด้วย
- จะเห็นได้ว่าการใช้บริการรับเหมาแรงงานด้านกำลังคนมีทั้งข้อดีหลายประการและก็มีข้อเสียหลายประการเช่นกัน ดังนั้น การจะใช้บริการรับเหมาแรงงานให้ได้พอดี สิ่งที่ต้องคำนึงถึงจึงมีหลายประการ เช่น

- ควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของกิจการว่าเป็นอย่างไร เช่นหากต้องการลดต้นทุน ต้องการควบคุมกำลังคนประจำของบริษัท หรือได้งานเพิ่มเฉพาะเรื่องหนึ่ง ๆ เท่านั้น บางวันรับพนักงานประจำ การลดคนเมื่องานขยายอาจมีปัญหา เป็นต้น ลักษณะนี้การใช้บริษัทรับเหมาแรงงานก็เป็นทางเลือกที่เหมาะสมทางหนึ่ง

- ควรกำหนดให้ชัดเจนว่าต้องการใช้บริการบริษัทรับเหมาแรงงานกี่เปอร์เซ็นต์ ในงานด้านไหนบ้าง ทั้งนี้เพื่อที่สภาพแรงงานหรือพนักงานของบริษัทรู้สึกชัดเจนในนโยบายของบริษัทว่าจำเป็นต้องใช้บริการรับเหมาแรงงานในงานอะไรบ้าง เพราะอะไร ขอบเขตแค่ไหน ความชัดเจนนี้จะไม่ทำให้พนักงานหรือสหภาพรู้สึกถูกคุกคาม

- ควรหลีกเลี่ยงใช้บริการรับเหมาแรงงานในงานที่เกี่ยวกับความลับและเทคโนโลยีที่สำคัญของกิจการ งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่อาจก่อผลกระทบต่อกิจการของบริษัทได้มาก

- ไม่ควรใช้บริการรับเหมาแรงงานด้วยเหตุผล...ที่เป็นลบ เช่น ต้องการตัดกำลังสภาพแรงงาน ทั้งนี้เพราะจะเป็นการก่อให้เกิดสภาพแรงงานมองบริษัทในแง่ลบ ซึ่งย่อมไม่เป็นผลดีในยุดที่บริษัทและพนักงานต้องร่วมมือกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับธุรกิจ

- ต้องเลือกบริษัทรับเหมาแรงงานที่ดีมีความรับผิดชอบสูง ทั้งนี้เพราะถ้าได้บริษัทที่ไม่ดี เอาเปรียบลูกจ้างของตนเอง เช่น จ่ายค่าแรงต่ำกว่าค่าแรงขั้นต่ำ ไม่จ่ายค่าแรงในวันลาป่วย วันหยุดประเพณี ไม่มีประกันสังคม ไม่มีกองทุนเงินทดแทน ไม่มีวันหยุดพักผ่อนประจำปี หรือเลิกจ้างก็ไม่จ่ายค่าชดเชย เป็นต้น เหล่านี้จะทำให้ลูกจ้างที่ถูกส่งเข้ามาทำงานในกิจการของเราไม่มีคุณภาพ ขวัญกำลังใจต่ำ เข้า – ออกจากงานสูงหรือที่ร้ายกว่านั้น อาจนำคดีมาฟ้องร้องต่อบริษัทก็เป็นได้

ทฤษฎีกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น (Analytic Hierarchy Process)

AHP หรือ Analytic Hierarchy Process เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อหาเหตุผล ถูกคิดค้นเมื่อปลายทศวรรษที่ 1970 โดยศาสตราจารย์โทมัส ซาตตี้ (Thomas Saaty) ผู้ซึ่งได้รับปริญญาเอกด้านคณิตศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยเยล ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นกระบวนการตัดสินใจที่ดีมีประสิทธิภาพใช้กันอย่างแพร่หลายมากที่สุดในโลก โดยแบ่งองค์ประกอบของปัจจัยออกเป็นส่วน ๆ ในรูปของแผนภูมิตามลำดับชั้น แล้วกำหนดค่าของการวิจัยเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ และนำค่าเหล่านั้นมาคำนวณเพื่อดูว่าปัจจัยและทางเลือกอะไรมีค่าลำดับความสำคัญสูงสุด AHP เป็นกระบวนการที่ใช้งานง่ายเพราะมีโครงสร้างเลียนแบบกระบวนการ

คิของมนุษย์ และผู้ใช้ไม่ต้องรอเรียนจากประสบการณ์หรือไปฝึกอบรมเพราะ AHP ไม่จำเป็นต้องมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาคอยควบคุมชี้แนะแต่ประการใด

1. ลักษณะของกระบวนการตัดสินใจที่ดีมีประสิทธิภาพประกอบด้วย

- 1.1 ง่ายที่จะทำความเข้าใจ
- 1.2 เน้นที่ประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลัก
- 1.3 มีความสอดคล้องกันของเหตุผล
- 1.4 สามารถนำเอาปัจจัยประกอบการตัดสินใจที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมมา

วินิจฉัยเปรียบเทียบได้

- 1.5 ใช้ได้กับการตัดสินใจที่เป็นส่วนบุคคลที่เป็นกลุ่มหรือเป็นหมู่คณะ
- 1.6 มีโครงสร้างเลียนแบบกระบวนการคิดของมนุษย์
- 1.7 ก่อให้เกิดการประนีประนอมการสร้างประชาติ
- 1.8 ไม่จำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษมาคอยชี้แนะ

ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลที่ยอมรับกันทั่วโลกมี 6 ขั้นตอน (วิจอร์ย ดันศิริมงคล, 2542) ดังนี้

1. ให้คำจำกัดความประเด็นของปัญหา โดยผู้ทำการตัดสินใจต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้และสร้างสรรค์ ที่สำคัญที่สุด ต้องกล้ายอมรับว่าปัญหาในโลกแห่งความจริงนั้นมีความสลับซับซ้อนและต้องพยายามหลีกเลี่ยงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้องและระมัดระวังไม่ให้เกิดความลำเอียงชอบพอทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งเฉพาะ

2. กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม การที่ต้องใช้เหตุผลในการตัดสินใจก็เพราะว่าทางเลือกนั้นมีอยู่หลายทาง และแต่ละทางก็มีจุดเด่นและจุดด้อยที่แตกต่างกัน และผู้ตัดสินใจแต่ละคนก็มีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่ไม่เหมือนกัน ดังเช่นในการเลือกซื้อรถยนต์บางคนอาจจะพอใจในเรื่องรูปลักษณะภายนอก บางคนอาจจะชอบการตกแต่งภายใน บางคนอาจชอบสมรรถนะในเรื่องเครื่องยนต์ บางคนอาจชอบภาพพจน์เป็นต้น ดังนั้นเกณฑ์ตัดสินใจจะเป็นเรื่องชี้แนะว่าผู้ตัดสินใจมีความพึงพอใจในทางเลือกใด

3. วินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจ เนื่องจากผู้ตัดสินใจแต่ละคนก็มีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวินิจฉัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจเพื่อที่จะ ได้ทราบถึงความพึงพอใจของแต่ละคน

ว่าแตกต่างกันอย่างไร โดยใช้เหตุผล ถ้าให้ความสำคัญโดยปราศจากการเปรียบเทียบแล้ว เหตุผลก็
จะไม่เกิด แต่ความลำเอียงก็จะมาแทนที่

4. กำหนดทางเลือก ขั้นนี้เป็นการระบุแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการ
ตัดสินใจ เวลา คือตัวแปรที่สำคัญที่สุดในการกำหนดทางเลือก การตัดสินใจอย่างชาญฉลาดจะไม่
ใช้เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือกเพื่อนำมาวินิจฉัยกระบวนการตัดสินใจ

5. วินิจฉัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละ
เกณฑ์ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการตัดสินใจ เนื่องจากต้องใช้ความสามารถในการ
วินิจฉัยคาดการณ์ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตดังนั้นผู้ตัดสินใจต้องฝึกฝนความสามารถในการ
ประเมินผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตของทางเลือกแต่ละทางเลือกโดยปราศจากอคติ
ทั้งนี้เพื่อให้การวินิจฉัยที่จะมีต่อไปมีความถูกต้องสมบูรณ์และแม่นยำ

6. คำนวณหาทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์ นำเอา
ลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัยแล้วนำ
ผลคูณมารวมกัน จะได้เป็นค่าลำดับความสำคัญรวม ทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญรวมสูงที่สุดควร
จะได้รับเลือก AHP เป็นกระบวนการเดียวที่สามารถใช้ได้กับขั้นตอนการตัดสินใจทั้ง 6 ขั้นตอน
กล่าวมาแล้ว AHP เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจประเด็นปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความ
ง่ายขึ้น โดยเลียนแบบกระบวนการตัดสินใจทางธรรมชาติของมนุษย์ แบ่งองค์ประกอบของ
ปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมออกมาเป็นส่วน ๆ แล้วแจกแจงใหม่ให้เป็นแผนภูมิลำดับขั้น
จากนั้นก็กำหนดตัวเลขที่เกิดจากการวินิจฉัยเปรียบเทียบหาความสำคัญของแต่ละปัจจัยและ
สังเคราะห์ตัวเลขของการวินิจฉัยเพื่อที่จะคำนวณค่าปัจจัยหรือทางเลือกอะไรที่มีค่าลำดับ
ความสำคัญสูงที่สุดและมีอิทธิพลต่อผลการแก้ปัญหาหนึ่งอย่างไร

การพิจารณาองค์ประกอบในการตัดสินใจ

การพิจารณาองค์ประกอบในการตัดสินใจแบ่งออกได้ดังนี้

1. ปัญหาหรือเป้าหมาย ในการตัดสินใจนั้นถ้าเริ่มต้นจากจุดที่ผิดพลาดแล้ว ผลของการ
ตัดสินใจจะไม่ได้ผลที่ถูกต้อง ฉะนั้นต้องทำการกำหนดประเด็นของปัญหาโดยการตีกรอบผลของ
การตัดสินใจ ประเด็นปัญหานั้นยังส่งผลต่อการพิจารณาและประเมินทางเลือกด้วย การวางตำแหน่ง
ของปัญหาที่ถูกต้องจะเป็นการควบคุมองค์ประกอบต่าง ๆ ให้ไปในทางที่ถูกต้อง

2. หลักหรือวัตถุประสงค์และเกณฑ์รองหรือวัตถุประสงค์รองในการที่ต้องทำการ
ตัดสินใจปัญหาที่มีความซับซ้อน การมีเกณฑ์จะช่วยทำให้กระบวนการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ
เพราะว่าเกณฑ์ต่าง ๆ ช่วยพิจารณาหาข้อมูลที่ต้องการ

3. ทางเลือกในการแก้ไขปัญหา การแก้ปัญหาที่จะให้ได้สำเร็จผลตามที่ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับว่ามีทางเลือกที่ถูกต้องหรือไม่ เพราะถ้าไม่มีทางเลือกที่ถูกต้องก็จะไม่ได้รับการแก้ไข นอกจากนี้ยังส่งผลต่อความสามารถในการวินิจฉัยด้วย

4. ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการพิจารณาองค์ประกอบ กระบวนการของ AHP นั้นมีความยืดหยุ่นมาก ผู้ทำการตัดสินใจสามารถนำสถานการณ์ของความไม่แน่นอนที่ต้องการ การวินิจฉัยเพื่อหาโอกาสที่จะเกิดขึ้นมาบรรจุลงในแผนภูมิได้ และสามารถนำตัวเลขของความเสี่ยงที่ได้มาจากสถิติไว้ในแผนภูมิโดยตรงได้ด้วย

ลำดับในการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP สรุปได้ดังนี้

ลำดับในการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP สรุปได้ดังนี้

1. กำหนดปัญหาและแยกองค์ประกอบของปัญหาทำการแบ่งองค์ประกอบของปัญหาทั้งส่วนที่เป็นนามธรรมและรูปธรรมออกเป็นส่วนย่อย ๆ

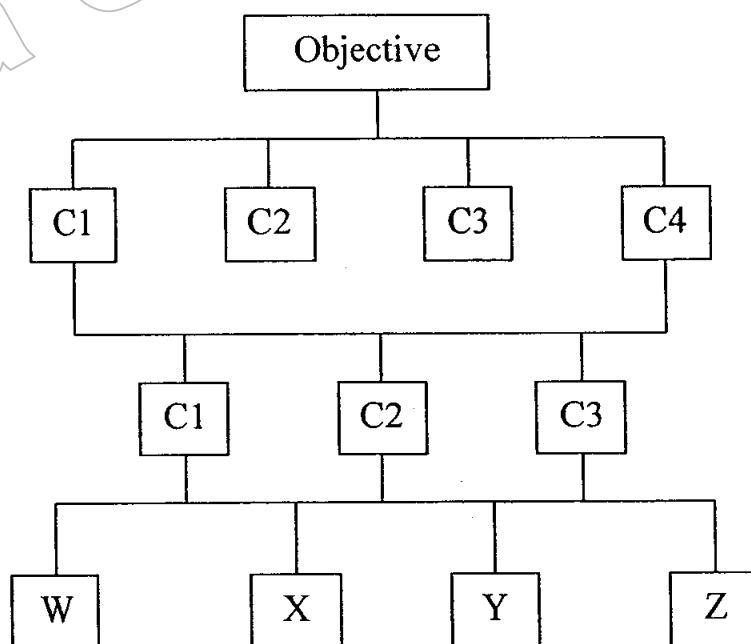
2. สร้างแผนภูมิลำดับชั้น หลังจากแยกย่อยขององค์ประกอบของปัญหาทั้งหมดแล้วจึงจัดระบบใหม่ให้องค์กรเหล่านั้นอยู่ในรูปแผนภูมิลำดับชั้น ดังแสดงในภาพที่ 3 ซึ่งผลจากโครงสร้างของแบบจำลองความเชื่อมโยงของปัจจัยจะทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถมองเห็น ได้ทั่วถึงและชัดเจน

Level 1: เป้าหมาย

Level 2: เกณฑ์หลัก (Criteria)

Level 3: เกณฑ์รอง (Sub Criteria)

Level 4: ทางเลือก (Alternatives)



ภาพที่ 2-6 ลักษณะโครงสร้างเชิงลำดับชั้นอย่างง่าย (ชราธร ปิ่นทอง, 2550)

3. การวินิจฉัยหาลำดับความสำคัญ ขั้นตอนในการหาลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ คือการเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ เป็นคู่ ๆ ภายใต้เกณฑ์ตัดสินใจแต่ละเกณฑ์เครื่องมือที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบก็คือตารางเมตริกซ์ นอกจากนี้จะช่วยอธิบายเกี่ยวกับการเปรียบเทียบแล้วยังสามารถทดสอบความสอดคล้องกันของการวินิจฉัยและสามารถวิเคราะห์ถึงความอ่อนไหวของลำดับความสำคัญ เมื่อการวินิจฉัยเปลี่ยนแปลงไปได้อีกด้วย ขั้นตอนในการวินิจฉัยจะเริ่มต้นจากลำดับชั้นบนสุดของแผนภูมิแล้วไล่ลงสู่ลำดับชั้นด้านล่างทีละชั้นตามลำดับ ซึ่งสามารถเขียนหลักเกณฑ์ในรูปแบบทางคณิตศาสตร์ได้ดังนี้

กำหนดให้

$C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$ เป็นตัวแทนของเกณฑ์การตัดสินใจ

$A_1, A_2, A_3, \dots, A_n$ แทนปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ในลำดับชั้นที่จะทำการวินิจฉัย

โดยทำการวินิจฉัยทีละคู่ปัจจัย C_i และ A_j

ดังนั้นการวินิจฉัยจะทำในรูปของตารางเมตริกซ์ขนาด $N \times N$

จะได้นิยามเมตริกซ์ $A = [A_{ij}] (i=1,2,3,\dots,N)$

กฎเกณฑ์การนำค่า A_{ij} จากการเปรียบเทียบทีละคู่ปัจจัยไปใส่ลงในตารางเมตริกซ์ มีกฎ

อยู่ 2 ข้อ ดังนี้

1) ถ้า $A_{ij} = \alpha$ จะทำให้ $A_{ji} = 1/\alpha$ และ $A \neq 0$

2) ถ้าปัจจัยที่ C_i ถูกตัดสินใจให้มีความสำคัญเทียบเท่ากับปัจจัย C_j จะทำให้ค่าของ

$$A_{ij} = A_{ji}$$

ดังนั้นตารางเมตริกซ์ A สามารถเขียนได้ดังนี้

เกณฑ์การตัดสินใจ $C_1 \quad C_2 \quad C_3 \quad \dots \quad C_n$

ปัจจัย

$$A = \begin{pmatrix} 1 & A_{12} & A_{13} & \dots & \alpha_{1n} & A_1 \\ 1/A_{12} & 1 & A_{23} & \dots & \alpha_{2n} & A_2 \\ 1/A_{13} & 1/A_{23} & 1 & \dots & \alpha_{3n} & A_3 \\ \vdots & \vdots & \vdots & \dots & \vdots & \vdots \\ 1/A_{1n} & 1/A_{2n} & 1/A_{3n} & \dots & 1 & A_n \end{pmatrix}$$

การวินิจฉัยเปรียบเทียบทีละคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัย C_i กับ C_j นั้น อ้างอิงใน ธรรมชาติ ปิ่นทอง (2550) ผู้ทำการวินิจฉัยจะต้องทราบว่าปัจจัยที่ทำการพิจารณานั้นมีความสำคัญ ส่งผล มีอิทธิพล หรือมีประโยชน์จะต้องแสดงการวินิจฉัยหรือออกความเห็นให้ออกมาในรูปของคำพูด

ง่าย ๆ เช่น มากกว่า น้อยกว่า มากที่สุด ก่อนแล้วจึงให้ค่าตัวเลขแทนค่าการวินิจฉัย โดยมีมาตราส่วนในการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ ช่วยเสนอแนะแนวทางการวินิจฉัยดังตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 มาตรฐานในการวินิจฉัยเปรียบเทียบคู่ (ชราคร ปิ่นทอง, 2550)

ระดับความเข้มข้น ของความสำคัญ	ความหมาย	คำอธิบาย
1	สำคัญเท่ากัน	- ทั้ง 2 ปัจจัยส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์เท่า ๆ กัน
3	สำคัญกว่าปานกลาง	- ประสิทธิภาพและการวินิจฉัยแสดงถึงความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งปานกลาง
5	สำคัญกว่ามาก	- ประสิทธิภาพและการวินิจฉัยแสดงถึงความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งมาก
7	สำคัญกว่ามากที่สุด	- ปัจจัยหนึ่งได้รับความพึงพอใจมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับอีกปัจจัยหนึ่ง ในทางปฏิบัตินั้นได้มีอิทธิพลเหนือกว่าอย่างเห็นได้ชัด
9	สำคัญกว่าสูงสุด	- มีหลักฐานยืนยันความพึงพอใจในปัจจัยหนึ่งมากกว่าอีกปัจจัยหนึ่งในระดับที่สูงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2,4,6,8	สำหรับในกรณี ประนีประนอมเพื่อลด ช่องว่างระหว่างระดับ ความรู้สึกลับ	- บางครั้งผู้ทำการตัดสินใจต้องการวินิจฉัยในลักษณะที่กำกวมและไม่สามารถอธิบายด้วยคำพูดที่เหมาะสมได้
1.1-1.9	ปัจจัยที่เสมอกัน	- เมื่อปัจจัยถูกเลือกขึ้นมาแล้วมีความสำคัญใกล้เคียงกันและเกือบหาความแตกต่างไม่ได้เลย 1.3 คือระดับกลาง ๆ ส่วน 1.9 คือระดับสูงสุด

จากนั้นจึงดำเนินการตามขั้นตอนการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญ ซึ่งมีอยู่ 3 ขั้นตอนดังนี้
ขั้นที่ 1 เปรียบเทียบลำดับความสำคัญทีละคู่แล้วนำค่าที่ได้ใส่ลงในตารางเมตริกซ์ A ดังตัวอย่างตารางที่ 2-2

ตารางที่ 2-2 ตัวอย่างตารางเมตริกซ์ที่ใช้แสดงการเปรียบเทียบรายคู่

เกณฑ์ตัดสินใจ		ปัจจัย				
$C_1, C_2, C_3, \dots, C_n$		A_1	A_2	A_3	...	A_n
ปัจจัย	A_1	1	A_{12}	A_{13}	...	A_{1n}
	A_2	$1/a_{12}$	1	A_{23}	...	A_{2n}
	A_3	$1/A_{13}$	$1/A_{23}$	1	...	A_{3n}
	:	:	:	:	...	:
	A_n	$1/A_{1n}$	$1/A_{2n}$	$1/A_{3n}$...	1

ขั้นที่ 2 คำนวณหาค่า Normalized Matrix ของเมตริกซ์ A ในแต่ละแถว โดยที่ค่า Normalized ที่ได้นี้จะแทนค่าลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยในระดับขั้นนั้น ๆ การหาค่า Normalized หาได้จากค่าเฉลี่ยของความสำคัญแต่ละแถว

ขั้นที่ 3 การหาลำดับความสำคัญในลำดับขั้นถัดมา ทำได้โดยการทำย้อนกลับไปในขั้นตอนที่ 1 และขั้นตอนที่ 2 จากนั้นนำค่าเกณฑ์การตัดสินใจที่คำนวณได้จากลำดับขั้นที่อยู่สูงกว่า 1 ขึ้นมาเป็นตัวคูณค่า Normalized ของลำดับขั้นที่ 2 ที่ได้จากการคำนวณก็จะได้อันดับความสำคัญในลำดับขั้นรองลงมาตามเกณฑ์ของปัจจัยนั้น ๆ ทำเช่นนั้นจนครบ

4. คำนวณหาความสอดคล้องกันของเหตุผล (Consistency Ratio) เพื่อเป็นการทดสอบว่าผลของการเปรียบเทียบคู่ที่ได้ดำเนินมาในขั้น 2 นั้น มีความสอดคล้องกันของเหตุผลหรือไม่ทำได้โดยการคำนวณความสอดคล้องกันของเหตุผล ซึ่งมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การคำนวณค่า λ_{\max} (แลมด้าแมกซ์) ซึ่งก็คือ การนำเอาผลรวมของค่าวินิจฉัยของแต่ละปัจจัยในแถวตั้งแต่แถวมาคูณด้วยผลรวมของค่าเฉลี่ยในแถวอนแต่ละแถว แล้วนำเอาผลคูณที่ได้มารวมกัน ผลลัพธ์ที่ได้คูณด้วยผลรวมของค่าเฉลี่ย ในแถวอนแต่ละแถวแล้วนำเอาผลคูณที่ได้มารวมกัน ผลลัพธ์ที่ได้จะเท่ากับจำนวนปัจจัยทั้งหมดที่ถูกนำมาเปรียบเทียบซึ่งในการวินิจฉัยนั้นมีความสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์ จะได้อันดับ $\lambda_{\max} = N$

ขั้นที่ 2 คำนวณหาค่าดัชนีวัดความสอดคล้อง (Consistency Index: C.I.) หาได้จากสูตร

$$C.I. = (\lambda_{\max} - N) / (N - 1)$$

ขั้นที่ 3 หาค่าดัชนีความสอดคล้องเชิงสุ่ม (Random Consistency Index: R.I.) โดยที่ ค่า R.I. ได้จากการรวบรวมของ Oak Ridge National Laboratory และคณะทำงาน เป็นค่าที่ขึ้นกับขนาดของเมตริกซ์ ตั้งแต่ 1x1 จนถึง 15 x15 ผลของ R.I. ดังตารางที่ 2-3

ตารางที่ 2-3 ค่าของดัชนีความสอดคล้อง R.I. ตามขนาดของเมตริกซ์

N	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
R.I.	0.0	0.0	0.58	0.90	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.51

ขั้นที่ 4 คำนวณหาค่าความสอดคล้องกันของเหตุผล (Consistency Ratio: C.R.) คือ การหาอัตราส่วนเปรียบเทียบระหว่างค่า C.I. ที่คำนวณตารางเมตริกซ์ กับค่า R.I. ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างจากตาราง ค่า C.R. ดังนี้

$$C.R. = C.I./R.I$$

ถ้าผลการคำนวณได้ค่า $C.R. \leq 0.10$ (หรือ 10%) ถือว่ายอมรับได้ ถ้า $C.R. > 0.10$ (หรือ 10%) ถือว่ายอมรับไม่ได้ ผู้ตัดสินใจจะต้องทบทวนให้สเกลการเปรียบเทียบใหม่อีกครั้ง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Tang and Lertatsawawiwat (1996) ศึกษาความน่าสนใจในการลงทุนในต่างประเทศของเครือข่ายซีเมนต์ไทย ได้แก่ ประเทศลาว ประเทศจีน ประเทศเวียดนาม ประเทศอินเดีย ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศฟิลิปปินส์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 4 คน คือ ผู้จัดการฝ่ายผลิตภัณฑ์ ผู้จัดการฝ่ายขาย ผู้จัดการฝ่ายการตลาด และผู้จัดการฝ่ายการเงิน ซึ่งองค์ประกอบที่ผู้วิจัยนำมาใช้ประกอบด้วย 1) ความมั่นคงทางการเมือง 2) การสนับสนุนจากหน่วยงาน 3) ความมั่นคงและเติบโตทางเศรษฐกิจ 4) ลักษณะทางการตลาด 5) ความเพียงพอของทรัพยากรและแรงงาน 6) นโยบายของรัฐและการส่งเสริมสนับสนุนของต่างชาติ ผลการวิจัยพบว่าประเทศจีนเป็นประเทศที่น่าลงทุนในด้านผลิตภัณฑ์ด้านปูนซีเมนต์และเซรามิกมากที่สุด ส่วนประเทศที่น่าลงทุนในด้านผลิตภัณฑ์เชื้อกระดาษและกระดาษมากที่สุด คือ ประเทศอินโดนีเซีย

Korpela and Tuominen (1996) นำเสนอกลยุทธ์ของการจัดการขนส่งมีความสำคัญมากเป็นการเพิ่มความมั่นคงให้กับบริษัทและก่อให้เกิดประโยชน์ทางการแข่งขัน ตลอดจนกลยุทธ์ทางการจัดการคลังสินค้า ซึ่งรวมถึงความสามารถในการกระจายการจัดการขนส่ง โดยเฉพาะอย่าง

ยังการตัดสินใจเพื่อเลือกแหล่งที่ตั้งที่เหมาะสมจะมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อการบริการลูกค้า และ ต้นทุนการจัดการขนส่ง การเลือกแหล่งที่ตั้งของคลังสินค้าเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนมาก มีเกณฑ์ ในการพิจารณาตัดสินใจที่เป็นทั้งรูปธรรมและนามธรรม เขาจึงได้นำวิธีวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP มาช่วยในการตัดสินใจเพื่อเลือกแหล่งที่ตั้งของคลังสินค้า

Jung and Byoungiu (1999) นำเสนอตัวแบบการหาค่าความเหมาะสมสำหรับคุณภาพ และราคา เพื่อเลือกผลิตภัณฑ์โปรแกรมสำเร็จรูปชนิดหนึ่ง โดยกำหนดให้สมการเป้าหมายเป็น คุณภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณ โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP มาวิเคราะห์หาค่าที่เหมาะสมที่สุดสำหรับทางเลือกโปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้ร่วมกับตัวแบบ สมการเชิงเส้นตรง 2 ตัวแบบ (โดยใช้ Integer I/O Programming) คือ 1) ค่าสูงสุดของคุณภาพ ภายในข้อจำกัดด้านงบประมาณ และ 2) ค่าสูงสุดของคุณภาพภายใต้ข้อจำกัดที่นอกเหนือจากข้อ 1 เช่น โปรแกรมที่เลือกไม่สามารถใช้ร่วมกันได้ทุกตัว อาจใช้ร่วมกันได้บางตัว เป็นต้น

วชิรพงษ์ ซอหิรัญ (2543) ได้นำกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP มาใช้ ร่วมกับการจัดลำดับงาน โดยกฎความสำคัญ (Priority Rule for Dispatching Jobs) ได้แก่ การจัดงาน แบบ FCFS, SPT, EDD และ LPT แล้วทำการเปรียบเทียบการจัดงานแต่ละแบบจากค่าดัชนีวัด 4 ตัว คือ Average Job Lateness จากนั้นเลือกแบบงานที่ให้ค่าดัชนีดังกล่าวดีที่สุด แต่โดยปกติแล้วค่าดัชนี ดังกล่าวไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนว่าการจัดงานตามลักษณะใดดีที่สุด เพราะโดยมากแล้วการจัดงาน ในแต่ละลักษณะจะมีข้อดีข้อเสียปนกันไป จึงได้นำกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP เข้ามาช่วยในการตัดสินใจเลือกลักษณะของการจัดลำดับงานให้สอดคล้องกับความต้องการมากที่สุด โดยกำหนดให้ตัวดัชนีชี้วัดทั้ง 4 ตัว เป็นเกณฑ์การตัดสินใจ และทางเลือก คือ วิธีการจัดงาน ทั้ง 4 แบบ

ปารเมศ และรุจเรข (2000) ได้นำกระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับชั้น AHP มาใช้ร่วมกับการปรับปรุงเทคนิคการกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพ (QFD) เนื่องจาก QFD เป็น กระบวนการในการวางแผนที่ถ่ายทอดความต้องการของลูกค้าและลำดับความสำคัญของลักษณะ นั้นผ่านอนุกรมของเมตริก ซึ่งการพิจารณาลำดับความสำคัญและการให้ระดับความสัมพัทธ์มี ผลกระทบต่อลำดับความสำคัญของแผนปฏิบัติงานที่ได้ และเมื่อการตัดสินใจให้ลำดับความสำคัญ และระดับความสัมพัทธ์มีจุดอ่อน เช่น ความไม่ตรงกันของฐาน ความไม่แน่นอนที่เกิดจากการตัดสินใจ ซึ่งไม่สามารถวัดและกำจัดได้ ก็จะทำให้ลำดับความสำคัญที่ส่งต่อ ๆ ไป ผิดไปจากที่ควรจะเป็น จึงควรทำการปรับปรุงการให้ลำดับความสำคัญที่ส่งต่อ ๆ ไป ผิดไปจากที่ควรจะเป็น จึงควรทำการปรับปรุงการให้ลำดับความสำคัญและระดับความสัมพัทธ์มาเป็นการตัดสินใจโดยใช้ AHP

เมื่อได้ทำการปรับปรุงวิธีการให้คะแนนของ QFD โดยใช้ AHP เข้ามาช่วยทำให้ผลการตัดสินใจ (การให้คะแนนความสำคัญและระดับความสัมพันธ์) ตรงต่อความรู้สึกของทีมงาน

Hakan and Bulent (2007) กล่าวถึงการให้บริการทางด้านกิจกรรม โลจิสติกส์จากภายนอก แทนที่จะมาดำเนินการด้วยตนเอง รวมไปถึงการคัดเลือกผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ลำดับที่ 3 ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่นำไปใช้แข่งขันกับบริษัทอื่น ๆ การที่เลือกให้ผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ลำดับที่ 3 จะได้รับประโยชน์ทางด้านความยืดหยุ่น, ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน, การยกระดับความสามารถทางด้านลูกค้าสัมพันธ์ การที่เลือก 3PL มาดำเนินกิจกรรมโลจิสติกส์ถือเป็นเรื่องที่ได้ประโยชน์อย่างสูง เนื่องจากถือเป็น Core Business ของ 3PL โดยงานวิจัยนี้ได้กล่าวถึงโครงสร้างและปัจจัยที่ใช้ในการเลือก 3PL นอกจากนี้ยังได้มีการนำเอาเทคนิค AHP มาใช้ในการคัดเลือก 3PL โดยขงกรณีศึกษาของห่วงโซ่อุปทานในอุตสาหกรรมยานยนต์

ปริญญา บุญคุณนิษฐ (2545) นำเสนอวิธีการในการตัดสินใจแบบหลายหลักเกณฑ์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์กระบวนการลำดับขั้น (Analytics Hierarchy Process: AHP) ที่สามารถนำมาช่วยในกระบวนการตัดสินใจแบบกลุ่ม (Group Decision Making: GDM) ได้เป็นอย่างดี โดยบทความนี้ นำเสนอภาพรวมของวิธีการ AHP ตัวอย่างการคำนวณ AHP โดยการนำเอาวิธีการ AHP มากประยุกต์ใช้แก้ปัญหาโดยตรงและไปประยุกต์ร่วมกับเทคนิควิธีการอื่น ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการตัดสินใจในงานหลายด้าน ซึ่งผู้อ่านสามารถมองเห็นแนวทางในการนำวิธีการของ AHP ไปใช้เพิ่มประสิทธิภาพการแก้ปัญหาทางการตัดสินใจต่อไป

จากการวิจัยที่ได้ทำการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว จะเห็นได้ว่ากระบวนการวิเคราะห์เชิงลำดับขั้น AHP เป็นกระบวนการการวิเคราะห์เชิงคุณภาพที่นิยมนำมาใช้กันมากที่สุดวิธีหนึ่ง เนื่องจาก AHP เป็นกระบวนการที่ช่วยตัดสินใจในประเด็นปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้น โดยเลียนแบบกระบวนการตัดสินใจทางธรรมชาติของมนุษย์ แบ่งองค์ประกอบของปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมออกมาเป็นส่วน ๆ แล้วจัดแจงใหม่ให้อยู่ในรูปของแผนภูมิลำดับขั้น ต่อจากนั้นก็กำหนดตัวเลขที่เกิดจากการวินิจฉัยเปรียบเทียบหาความสำคัญของแต่ละปัจจัยและสังเคราะห์ตัวเลขของการวิจัย เพื่อที่จะคำนวณดูว่าปัจจัยหรือทางเลือกใด ที่มีค่าลำดับความสำคัญในงานวิจัยนี้จึง ได้มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการรับเหมาแรงงาน ในภาคการผลิตของอุตสาหกรรมยานยนต์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ให้บริการ และเป็นแนวทางในการช่วยพัฒนาขั้นตอน และระเบียบวิธีการคัดเลือกผู้ให้บริการที่เป็นระเบียบมากขึ้น และยังเป็นประโยชน์ต่อผู้ให้บริการในการปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มอุตสาหกรรมยานยนต์ในอนาคต นอกจากนี้งานวิจัยฉบับนี้ยังทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการปรับกลยุทธ์ของผู้รับเหมาแรงงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ว่าจ้าง

ซึ่งจะทำให้ผู้ทำการศึกษาบรรลุถึงความสามารถในการปรับตัวของผู้รับเหมาแรงงานที่มีต่อความต้องการของผู้ว่าจ้างซึ่งจะเป็นข้อมูลในการศึกษาของผู้ที่สนใจต่อไปในอนาคต

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University