

ประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยา  
ต่อการจ้างงานภายนอก  
The Efficiency of Administration of Payow School towards  
Out Door Employ

พระเอกภพ พวงประดิษฐ์<sup>๑</sup>  
PhraEkpob Pongpradit



### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา ๑) ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยา ๒) ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ ๓) แนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอก เป็นการศึกษาเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มตัวอย่าง ๔๑๑ คน เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ สถิติที่ใช้ คือค่าเฉลี่ย ร้อยละ ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลจากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพในการวางแผนด้านการเลือกผู้ให้บริการ ด้านโอนถ่ายงาน ด้านบริหารจัดการความสัมพันธ์และการพิจารณาใหม่จากทั้ง ๓ งานที่โรงพยาบาลจ้างจากภายนอก อยู่ในระดับสูง ค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ ๓.๗๐

ปัญหาอุปสรรคที่พบได้แก่ การเข้าออกงานของพนักงาน ความตระหนักรู้และทုံมเทในภาระงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการติดต่อสื่อสารในระดับผู้บริหารของทั้งสององค์กร แนวทางการปรับปรุงแก้ไข คือ การเข้าใจศักยภาพขององค์กร การวางแผนขั้นตอนการปฏิบัติที่

---

<sup>๑</sup> สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยพะเยา

๑๐๔ วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐)

ชัดเจน การศึกษารูปแบบการดำเนินงานที่เหมาะสม การทำงานร่วมกันของสององค์กรเพื่อ  
เพิ่มพูนศักยภาพในการบริหาร เป็นต้น

**คำสำคัญ:** การจ้างงานภายนอก, ประสิทธิภาพ

## Abstract

The objective of this research was to study 1) the efficiency of Phayao hospital management towards outsourcing service 2) problems and obstacles on outsourcing management of Phayao hospital ๓) the solution for enhancing the efficiency of outsourcing service of Phayao hospital. There were ๔๑๑ samples. The research tools were questionnaire and in-depth interview. The statistical analyses were frequency, percentage, mean, standard deviation and One-Way ANOVA.

It was found that the overall efficiency of Phayao hospital management towards outsourcing services were at a high level (3.70). Techniques of improvement of Phayao hospital management are choosing the experienced and high skilled outsourcing company to decrease the risk of operating, enhancing and evaluating from the different way including people who were the clients of the hospital. The result of outsourcing services in promoting good image for the organization truly makes the good attitude from people toward Phayao hospital as well.

With regard to the problem, it was found that there were a low performance in the discontinuous working staff, lack of responsibility and poor relationship between the two organizations. In this case, the hospital should realize its capabilities and necessities of the organization, make staff recognize the organizational potential, and having a good plan and clear implementation.

**Keyword:** Outsourcing, Efficiency

## บทนำ

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานกิจกรรมในการเพิ่มพูนศักยภาพและขีดความสามารถให้กับองค์กรของตนเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งเกิดปัญหาความเสื่อมถอยของระบบราชการไทยที่ขาดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการบริหารจัดการมาอย่างยาวนาน ส่งผลให้ต้นทุนความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ถือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในอนาคต (สุรศักดิ์ ชะมารัมย์, ๒๕๕๔, หน้า ๑๓-๑๖)

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) จึงเป็นแนวคิดพื้นฐานของการบริหารจัดการที่จะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการโดยนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้ให้เข้ากับการบริหารของหน่วยงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมืออาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ (ธงชัย วงศ์ชัย สุวรรณ, ๒๕๔๖ หน้า ๑๓๐ และ อัครพงษ์ เขียวแจ่ม, สื่อออนไลน์) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๕ ได้กำหนดการบริหารราชการแนวทางใหม่ต้องมีการบริหารงานให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและความต้องการของประชาชน ซึ่งจากแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีประเด็นของการเน้นการจัดการตามแบบภาคเอกชน (Stress on private sector styles of management practice) ทำให้มีการนำเอาหลักการในการบริหารจัดการของภาคเอกชนมาประยุกต์ใช้กับองค์กรภาครัฐมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ก็เพื่อให้เกิดการสอดคล้องและเอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพมากขึ้นให้กับองค์กรภาครัฐมากขึ้นกว่าเดิม แนวคิดที่องค์กรภาครัฐของไทยเริ่มมีการนำมาประยุกต์ใช้กันอย่างต่อเนื่องอีกแนวคิดหนึ่งก็คือแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานภายนอก (Outsourcing) เพราะถือว่าเป็นกิจกรรมที่ลดความซ้ำซ้อน ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ขององค์กร เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ตอบสนองในเรื่องของความเร็วและความมีประสิทธิภาพในการให้บริการประชาชนได้เป็นอย่างดี

จากคำนิยามที่ว่า Outsourcing คือ การที่องค์กรว่าจ้างให้ธุรกิจภายนอกที่มีความรู้ ความชำนาญมากกว่ารับไปดำเนินการแทน เพื่อเป็นการลดต้นทุนและให้องค์กรได้มีเวลาที่จะมุ่งเน้นการดำเนินงานไปที่กิจกรรมหลักที่จะสร้างมูลค่าและมีความสำคัญกับองค์กรจริงๆ เท่านั้น (รุ่งนภา ไชยชมพู, ๒๕๕๓ หน้า ๑) จะเห็นได้ว่า มีประเด็นที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสององค์กร ในเรื่องของการเข้ามาดำเนินการในกิจกรรมแทน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดต้นทุน ในด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร เพิ่มประสิทธิภาพให้การดำเนินงานขององค์กรโดยรวม รวมทั้งความคาดหวังจะได้รับถ่ายทอดความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและการบริหารงานใหม่ๆ ของผู้ให้บริการจากการจ้างงานภายนอกและการลดกรอบความรับผิดชอบที่มีอยู่ขององค์กรนั้นๆ ให้น้อยลง เพื่อมุ่งไปไปดำเนินการในส่วนของกิจกรรมที่มีความสำคัญมากกว่า

โรงพยาบาลพะเยาถือว่าเป็นองค์กรภาครัฐอีกประเภทหนึ่งที่มีส่วนของการดำเนินงานในรูปแบบของการจ้างงานภายนอกด้วยเช่นกัน เพราะเล็งเห็นถึงข้อดีและประโยชน์ที่เกิดจากการจ้างงานภายนอก จากการสอบถามผู้บริหารของโรงพยาบาลในเบื้องต้นพบว่า การทำการจ้างงานภายนอกโดยภาพรวมทำให้องค์กรมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการมากยิ่งขึ้น เนื่องจากเป็นนโยบายของทางต้นสังกัดประกอบกับโรงพยาบาลพะเยามีโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีการบริหารจัดการแยกออกเป็นส่วนย่อยหลายๆส่วน การลดภาระในส่วนที่ไม่ใช่ภารกิจหลักขององค์กรจึงเป็นเรื่องที่โรงพยาบาลพะเยาได้นำเอานำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรของตน แต่โรงพยาบาลพะเยาเองก็มีปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการอยู่เช่นเดียวกัน ไม่ว่าจะเป็นในด้านของคุณภาพของพนักงาน ที่ไม่เป็นไปตามความต้องการขององค์กร ทำให้ทำงานไม่ได้มาตรฐาน ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือที่องค์กรกำหนดไว้ เกิดความเสียหายในเนื้องาน หรือปฏิบัติงานไม่ได้ตามความพึงพอใจของประชาชนที่มาใช้บริการ เป็นผลทำให้โรงพยาบาลต้องเปลี่ยนผู้ให้บริการด้านการจ้างงานภายนอกทุกปี จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจว่า ปัญหาเหล่านี้เกิดมาจากสาเหตุใด โรงพยาบาลจะมีวิธีการเพื่อให้การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้อย่างไร ซึ่งการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยานั้นได้แก่ ด้านรังสีวิทยา ด้านโภชนาการและด้านรักษาความสะอาด (การสัมภาษณ์เบื้องต้นผู้บริหารโรงพยาบาลพะเยา, ๗ ตุลาคม ๒๕๕๗)

๑๐๘ วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาที่มีต่อการจ้างงานภายนอก เพื่อให้ทราบถึงระดับของประสิทธิภาพด้านการบริหารจัดการรวมทั้งปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในระหว่างและหลังจากที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับการจ้างงานภายนอกในองค์กร เพื่อการพัฒนาระดับความมีประสิทธิภาพของโรงพยาบาลพะเยาในด้านการจ้างงานภายนอกต่อไป

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอก
๒. เพื่อศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอก
๓. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยา

## วิธีดำเนินการวิจัย

### กลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### กลุ่มประชากร (Population)

ประชาชนที่มารับการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลพะเยา จำนวนทั้งหมด ๗๑๐ คน (จากข้อมูลสถิติการเข้ารับการรักษาพยาบาลเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของโรงพยาบาลพะเยา ประจำปี ๒๕๕๖)

#### กลุ่มตัวอย่าง (Sampling)

กลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนที่มารับบริการการรักษาพยาบาลในโรงพยาบาลพะเยา อำเภอเมือง จังหวัดพะเยา ทำการทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive sampling) ตามสถิติการเข้ารับบริการในส่วนงานที่โรงพยาบาลพะเยาทำการจ้างงานภายนอก (จำนวนประชาชนที่มารับบริการส่วนที่มีการจ้างงานภายนอกเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของโรงพยาบาลพะเยา

ประจำปี ๒๕๕๖) ทั้ง ๓ ด้าน ดังนี้ ด้านรังสีวิทยา ๑๑๐ คน ต่อสัปดาห์ด้านโภชนาการ ๑๓๖ คน ต่อสัปดาห์ด้านการรักษาความสะอาด ๑๖๕ คนต่อสัปดาห์

### **กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant)**

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ๒ กลุ่ม ได้แก่ ๑) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของโรงพยาบาลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกำกับการดำเนินการด้านการจ้างงานภายนอก จำนวนทั้งสิ้น ๕ คน คือ ๒) กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารของบริษัทผู้เข้ามาดำเนินกิจกรรมการจ้างงานภายนอกในโรงพยาบาลพะเยา ทั้งหมดจำนวน ๕ คน โดยทั้ง ๒ กลุ่ม ใช้การเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-Depth Interview)

### **เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล**

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)

### **สถิติที่ใช้ในการวิจัย**

ได้แก่ ค่าสถิติความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ใช้ค่าสถิติความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA)

### **สรุปผลการวิจัย**

๑. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากเป็นเพศหญิง จำนวน ๒๕๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๙ มีอายุอยู่ในช่วง ๔๑ – ๕๐ ปี จำนวน ๑๖๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๙.๑ รองลงมา ได้แก่ ช่วงอายุ ๒๐ – ๓๐ ปี จำนวน ๙๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๔.๒ ความถี่ในการเข้ารับบริการส่วนใหญ่ปีละครั้ง จำนวน ๒๖๗ ราย คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๓ รองลงมาคือ ๖ เดือน/ครั้ง จำนวน ๘๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๐

๒. ระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอกทั้ง ๓ ด้าน ประกอบด้วยด้านรังสีวิทยา

๑๑๐ วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐)

ด้านโภชนาการ และด้านการรักษาความสะอาด พบว่า ระดับความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๐$ ) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรักษาความสะอาด ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๕$ ) รองลงมา คือ ด้านรังสีวิทยา ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๗๐$ ) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโภชนาการ อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = ๓.๖๔$ )

๓. ปัญหา/ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอก

๑) ควรมีการปรับปรุงในด้านโภชนาการในเรื่องของรสชาติอาหารและความเอาใจใส่ในการบริการให้มากยิ่งขึ้น

๒) การเพิ่มอัตรากำลังของบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์ให้มีความเพียงพอต่อจำนวนผู้มารับบริการ

๓) ความคล่องตัวและการลดความซับซ้อนในการให้บริการ ทำให้ประชาชนเข้าถึงการให้บริการได้อย่างรวดเร็วภายในระยะเวลาอันสั้น เป็นสิ่งที่ประชาชนคาดหวังในการให้บริการของโรงพยาบาลพะเยา

๔. การตอบสนองมติฐานการวิจัย เปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนที่มีความถี่ในการเข้ารับบริการต่างกันต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอกแตกต่างกันในด้านรังสีวิทยาและด้านโภชนาการ ส่วนในด้านการรักษาความสะอาด พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕. ข้อมูลเชิงคุณภาพที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเกี่ยวกับประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยา สามารถสรุปผลได้ ดังนี้

๑) การตัดสินใจเพื่อดำเนินการจ้างงานภายนอก มีสาเหตุหลักๆ มาจากการขาดแคลนงบประมาณ ความต้องการด้านความคล่องตัวขององค์กรและการบริหารจัดการบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด



๒) รูปแบบการทำงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยามีลักษณะเป็นแบบ Transaction Cost Economies และ Resource-Based View ที่เน้นเรื่องการวางแผนด้านค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรขององค์กรเป็นสำคัญ

ในด้านปัจจัยนำเข้า โรงพยาบาลสามารถลดต้นทุนด้านปัจจัยการผลิตได้จริงเมื่อเทียบกับที่โรงพยาบาลดำเนินการเอง ได้แก่ค่าใช้จ่ายที่ใช้บริหารจัดการลดลง บุคลากรในองค์กรมีความคล่องตัวขึ้น วัสดุอุปกรณ์สิ้นเปลืองลดลงจากเดิมกับตอนที่โรงพยาบาลดำเนินการเอง

๓) กระบวนการดำเนินการทั้ง ๕ ขั้นตอนของโรงพยาบาลพะเยา มีลักษณะที่ไม่เน้นส่วนใดส่วนหนึ่งเป็นพิเศษ แต่เน้นให้ความสำคัญกับทุกๆ ขั้นตอนกระบวนการในระดับที่เท่ากันและมีขั้นตอนกระบวนการที่ใกล้เคียงกับแนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการจ้างงานภายนอกของ Momme มากที่สุด ซึ่งในขั้นตอนการวางแผนเตรียมงาน (Preparation) โรงพยาบาลพะเยาเริ่มจากการวางขอบเขตขององค์กรเป็นอันดับแรก แล้วทำการวิเคราะห์ความสำคัญของกิจกรรมที่จะทำการจ้างงาน พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจกรรมและวิเคราะห์ยุทธวิธีทางเลือก ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมการประชุมกันในระดับผู้บริหาร เพื่อคัดเลือกงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของโรงพยาบาลที่สามารถให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแล้ว ไม่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักขององค์กรโดยตรง และการพิจารณาถึงขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมการจ้างงานแต่ละอย่างเป็นรายๆ ไป

ขั้นตอนการคัดเลือกผู้ให้บริการ (Vendor Selection) มีการประกาศเพื่อรับบริษัทผู้รับเหมาทำการจัดซื้อจัดจ้าง เจริญตกลงพร้อมทำข้อสัญญา โดยมีการตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินการคัดเลือกหน่วยงานที่เหมาะสมเข้ามาตามกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างทั่วไป มีการระบุในสัญญาเกี่ยวกับขอบเขตของงานระยะเวลาในการปฏิบัติงานและทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงาน รวมทั้งวิธีการในการประเมินผล เมื่อได้ข้อตกลงร่วมกันก็สามารถเข้ามาดำเนินการ

ขั้นตอนการเปลี่ยนถ่ายงาน (Transition) โรงพยาบาลพะเยาไม่มีการถ่ายโอน เพื่อทำการเปลี่ยนหรือใช้ทรัพยากรร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นความรู้และข้อมูลสารสนเทศ (Knowledge and Information) ทรัพยากรบุคคล (Human Resource) หรือแม้แต่ทรัพยากรประเภทอื่น มีเพียงด้านรังสีวิทยาซึ่งมีการใช้ทรัพยากรด้านเครื่องมือในทางการแพทย์ เนื่องจากโรงพยาบาลพะเยาทำการจ้างงานภายนอกในระดับแรงงานไม่ใช่ระดับการให้คำปรึกษาหรือแนะนำในการบริหารจัดการ ในระหว่างที่มีการดำเนินกิจกรรมการจ้างงานนั้น โรงพยาบาลพะเยามีการกำกับ

๑๑๒ วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐)

ดูแล สนับสนุนส่งเสริม กระตุ้นให้การดำเนินกิจกรรมนั้นให้เกิดความเรียบร้อยและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในฐานะผู้จ้างงานนั้น มี ๒ ส่วน ด้วยกัน คือ ๑) การกำหนดข้อตกลง มาตรฐานงานและลักษณะวิธีการดำเนินงาน เพื่อให้บริษัทผู้จ้างงานนำไปปฏิบัติ ๒) ตรวจสอบวัดผล ประเมินผล การดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามที่ระบุไว้ในสัญญา

ขั้นตอนการบริหารจัดการความสัมพันธ์ (Managing Relationship) ระหว่างบริษัทผู้เข้ามาดำเนินการจ้างงานภายนอกกับโรงพยาบาล มีการตั้งคณะกรรมการเพื่อการตรวจสอบและประเมินผลการทำงาน รวมทั้งการเจรจาเพื่อทำข้อตกลง วิเคราะห์ถึงเหตุปัจจัยที่ทำให้เกิดความล้มเหลวและความสำเร็จในการดำเนินงานรวมทั้งหาทางออกที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด มีระยะเวลาประเมินผลตามสัญญา ทุกๆ ๓ เดือน ๖ เดือน จาก ๓ กลุ่มบุคคล ได้แก่ การประเมินแบบหน้างานจากบุคลากรโรงพยาบาล จากคณะกรรมการตรวจงานและจากประชาชน เมื่อไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินจะมีการปรับปรุงแก้ไขทันที

ขั้นตอนการพิจารณาใหม่ (Reconsideration) เป็นการดำเนินกิจกรรมที่ต่อเนื่องหลังจากที่มีการพิจารณาวัดผลประเมินผลผู้ให้บริการ โดยมีการประชุมเพื่อตัดสินใจในการยกเลิกหรือต่อสัญญาจ้างใหม่หลังจากสัญญาจ้างสิ้นสุดลง

๔) ผลลัพธ์ที่ออกมาสามารถยืนยันได้ว่าโรงพยาบาลพะเยาได้รับประโยชน์จากการจ้างงานภายนอกจริง โดยวัดจากต้นทุนที่เสียไปกับความคุ้มค่าในการลดภาระงานหลายๆ ส่วนของโรงพยาบาล ลดจำนวนบุคลากร และเม็ดเงินที่ใช้ในการบริหารจัดการไปได้อย่างมาก รวมทั้งประชาชนเกิดความพึงพอใจต่อการที่จัดการที่คล่องตัว มีประสิทธิภาพ

๕) การนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการจ้างงานภายนอกมาใช้ในโรงพยาบาลพะเยานั้นเกิดจากการประชุมกันในระดับผู้บริหารของโรงพยาบาล ไม่ได้เป็นนโยบายที่รับมาจากหน่วยงานแม่หรือในระดับที่สูงขึ้นไปแต่อย่างใด

๖) การทำสัญญาจ้างแบบปีต่อปี มีความเป็นไปได้ในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงผู้ให้บริการค่อนข้างสูง ทำให้สูญเสียโอกาสในเรื่องของความต่อเนื่องในการดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแต่ก็เป็นข้อดีในการเปิดโอกาสให้โรงพยาบาลพะเยาได้เลือกสรรผู้ให้บริการที่มีความสามารถเข้ามาทำงาน

๗) การจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยาสามารถลดความซับซ้อนขององค์กรได้จริง ทั้งในด้านผลลัพธ์ของงานที่มีการเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะที่ดี ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล วัสดุอุปกรณ์และการได้รับการสนับสนุนเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น

๘) กิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์ (Managing Relationship) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสร้างความคุ้นเคย ลดความตึงเครียด กัดดันและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานได้เป็นอย่างดี

๙) ความมีประสิทธิภาพของกรรดำเนินกิจกรรมจ้างงานภายนอกนั้น ต้องให้ความสนใจทุกๆส่วนงาน และไม่ใช้เรื่องของกระบวนการบริหารเพียงอย่างเดียว ความพร้อมและความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ของบริษัทผู้ให้บริการ ความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้ร่วมงาน วิธีการที่ใช้กระตุ้นการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มระดับความมีประสิทธิภาพถือเป็นตัวแปรสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมการจ้างงานภายนอกนั้นประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้

๑๐) จังหวัดพะเยา เป็นจังหวัดที่มีขนาดเล็ก มีการแข่งขันในตลาดด้านการจ้างงานน้อย โรงพยาบาลมีตัวเลือกในการคัดสรรบริษัทผู้ให้บริการไม่มากเท่าที่ควร ต้องทำการคัดเลือกบริษัทจ้างงานนอกพื้นที่เพื่อเข้ามาจัดการจ้างงานภายนอก

๑๑) การดำเนินกิจกรรมด้านการจ้างงานภายนอกทั้ง ๓ ส่วนของโรงพยาบาลมีส่วนที่ทำให้โรงพยาบาลสามารถตัดสินใจที่จะเพิ่มส่วนของการจ้างงานภายนอกเพิ่มขึ้นและในอนาคต โรงพยาบาลมีความคิดที่จะดำเนินการด้านการซักรีด เพื่อลดภาระในด้านเสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มของผู้ป่วย

๑๒) แนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจกรรมด้านการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยา คือการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน การการแยกส่วนที่ไม่ใช่ภารกิจหลักขององค์กร พิจารณาความเป็นไปได้ในการทำการจ้างงาน และความเหมาะสมของปัจจัยด้านการเงินที่มีอยู่ รวมถึงประโยชน์อันสูงสุดที่ประชาชนจะได้รับจากการบริการ เป็นสำคัญ

## อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัย“การศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอก”สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

รูปแบบการดำเนินงานด้านการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยาทั้ง ๓ ด้าน ประกอบไปด้วยด้านรังสีวิทยา ด้านโภชนาการและด้านการรักษาความสะอาด เป็นการวางแผนเชิงนโยบายในระดับองค์กรในกลุ่มผู้บริหารที่ผสมผสานระหว่างรูปแบบทฤษฎีการจ้างงานเพื่อความต้องการบริหารจัดการในด้านการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ (Transaction Cost Economies) และการสร้างข้อได้เปรียบในใช้ทรัพยากรภายในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น เอาชนะจุดอ่อนที่องค์กรมีหรือที่องค์กรมองไม่เห็น โดยเปิดโอกาสให้มีการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ (Resources based View) รวมทั้งกระบวนการในการดำเนินการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยา (Outsourcing Process Theory) นั้น มีความใกล้เคียงกับทฤษฎีการจ้างงานภายนอกของ Momme มากที่สุด ซึ่งเริ่มจากขั้นตอนการวางแผนขององค์กรเป็นอันดับแรก แล้วทำการวิเคราะห์ความสำคัญของกิจกรรมที่จะทำการจ้างงาน พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินกิจกรรม และวิเคราะห์ยุทธวิธีทางเลือก ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมการประชุมกันในระดับผู้บริหาร เพื่อคัดเลือกงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลักของโรงพยาบาล ที่สามารถให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแล้ว ไม่มีผลกระทบต่อภารกิจหลักขององค์กรโดยตรง และการพิจารณาถึงขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมการจ้างงานแต่ละอย่างเป็นรายๆไป การดำเนินการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยาแสดงให้เห็นถึงการลงทุนที่มีประสิทธิภาพในในแง่ของต้นทุนค่าใช้จ่าย การลดจำนวนบุคลากร ลดภาระงานที่รับผิดชอบ ช่วยให้องค์กรมีความคล่องตัวในการใช้จ่ายและสามารถทุ่มเทเพื่อการพัฒนาภารกิจหลักของโรงพยาบาลคือการให้บริการการรักษาพยาบาลได้อย่างเต็มรูปแบบมากขึ้น

ด้านกระบวนการดำเนินงานการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยา ในแต่ละด้าน ประกอบด้วยด้านการวางแผนเตรียมการ การคัดเลือกผู้บริการ การเปลี่ยนถ่ายงาน การบริหารจัดการความสัมพันธ์ การพิจารณาใหม่ พบว่า ประสิทธิภาพจากกระบวนการดำเนินการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลพะเยา ๕ ขั้นตอน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก มีรูปแบบวิธีการเตรียมการวางแผนที่ชัดเจน เป็นขั้นเป็นตอน เลือกสรรส่วนงานเพื่อทำการจ้างงานภายนอกได้

อย่างเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและผู้รับบริการคือประชาชน ช่วยให้โรงพยาบาลลดต้นทุนทรัพยากรลงไปได้ในระดับมาก รวมทั้งระเบียบวิธีการในการเลือกสรรผู้ดำเนินการจ้างงานภายนอกที่เหมาะสม มีประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีการตรวจสอบวัดผลตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด การพัฒนาเทคนิควิธีในการบริหารจัดการความสัมพันธ์เพื่อการทำงานร่วมกันของสององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพ แต่ปัญหาอุปสรรคด้านพนักงานของบริษัทจ้างงานยังต้องศึกษาเพื่อทำการแก้ไขพัฒนาาร่วมกันต่อไป ซึ่งผลการวิจัยซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชูรัตน์ เฟ่งพินิจ (๒๕๔๑) ที่ได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารหน่วยงานราชการด้วยวิธีจ้างเหมาบริการ ว่า ประสิทธิภาพที่เกิดจากการจ้างงานภายนอกจะมีประสิทธิภาพมากในช่วยแรก แต่ในระยะยาวประสิทธิภาพอาจต่ำลงอันเนื่องมาจากปัจจัยหลายๆด้าน อันได้แก่ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่มีน้อย การทำงานต่อเนื่องภาระงานสูง เป็นต้น ฉะนั้น การมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการเลือกสรรผู้ให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินงานและช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้ก็เป็นผลมาจากการปรับเปลี่ยนพนักงานในการเข้ามาปฏิบัติงานของผู้รับเหมาและการขาดการวัดผลประเมินผลอย่างสม่ำเสมอหลังจากช่วงการทำสัญญาเพื่อให้เข้ามาดำเนินการไปแล้วในระยะหนึ่ง ที่เป็นเช่นนี้อธิบายได้ว่า ในแต่ละปีโรงพยาบาลได้ดำเนินกิจกรรมการจ้างงานภายนอก ความมีประสิทธิภาพสูงในตอนต้น แต่ในระยะยาวระดับความมีประสิทธิภาพจะค่อยๆลดลง ซึ่งเกิดจากการปรับเปลี่ยนบุคคลากรของบริษัทผู้จ้างงานเป็นสำคัญ เป็นผลทำให้ระดับความมีประสิทธิภาพจากกระบวนการดำเนินงานมีความไม่ต่อเนื่อง ซึ่งผลการวิจัยได้สอดคล้องกับงานวิจัยของชูรัตน์ เฟ่งพินิจ (๒๕๔๑, บทคัดย่อ) ที่กล่าวว่า ประสิทธิภาพที่เกิดจากการจ้างงานภายนอกจะมีประสิทธิภาพมากในช่วงแรก แต่ในระยะยาวประสิทธิภาพจะลดลงอันเนื่องมาจากการรับภาระในด้านการจ้างเหมาที่สูงของผู้ประกอบการและการทำงานต่อเนื่องกันเป็นระยะเวลานานของบุคคลากรผู้ให้บริการจ้างงาน ในด้านผลลัพธ์ของการดำเนินงาน พบว่า การดำเนินกิจกรรมด้านการจ้างงานภายนอกเกิดประโยชน์ต่อองค์กรเกิดผลกำไรในแง่ของการให้บริการและส่งเสริมภาพลักษณ์ของการทำงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โรงพยาบาลสามารถให้บริการได้อย่างรวดเร็วและทันเวลา (Timely service) มีความต่อเนื่อง การให้บริการไม่ติดขัด หรือหยุดชะงัก (Continuous service) มีความเพียงพอ สามารถ

๑๑๖ วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐)

ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีมากยิ่งขึ้น (Ample service) เกิดความก้าวหน้าต่อองค์กร (Progression service) ในการที่จะนำเอารูปแบบการดำเนินงานกิจกรรมทางการบริหารรูปแบบใหม่มาประยุกต์ใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาไปในทางที่ดีขึ้น นอกเหนือจากนี้ยังได้เห็นถึงการเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆเกิดขึ้นในองค์กรและการแบ่งฝ่ายงานรับผิดชอบให้เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น เพื่อลดความซับซ้อนและง่ายต่อการบริหารจัดการซึ่งเป็นไปตามแนวคิดทฤษฎีของทิพพาวดี เมฆสุวรรณค์ (๒๕๓๘, หน้า ๒) ที่ได้ให้ความหมายของควมมีประสิทธิภาพในมิติของผลผลิตและผลลัพธ์ (Outcome and Result) คือการทำงานที่มีคุณภาพ เกิดประโยชน์ต่อสังคม เกิดผลกำไรทันเวลา ผู้ปฏิบัติงานมีจิตสำนึกที่ดีต่อการทำงานและการบริการ

จากความคิดเห็นของประชาชนที่มารับบริการ มองประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงาน ๓ ด้าน ประกอบด้วยด้านรังสีวิทยา ด้านโภชนาการ และด้านการรักษาความสะอาด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการรักษาความสะอาด ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านรังสีวิทยา ซึ่งค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านโภชนาการ อยู่ในระดับมาก ที่ เป็นเช่นนี้สามารถอธิบายได้ว่า ประชาชนผู้มาใช้บริการในโรงพยาบาลพะเยา มีความพอใจต่อการบริหารจัดการด้านการจ้างงานภายนอกของโรงพยาบาลในระดับที่ดี กิจกรรมการจ้างงานภายนอกเป็นกิจกรรมที่สำคัญต่อองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กองนโยบายและแผนมหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี (๒๕๕๕, หน้า ๑๐-๑๑) ที่ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพในด้านการให้บริการประชาชนในแง่ของการให้บริการสาธารณสุขนั้นจะต้องคำนึงถึงคุณภาพของการให้บริการ จะต้องประกอบด้วย ความเชื่อถือได้ การตอบสนอง ความสามารถ การเข้าถึงบริการ ความสุภาพอ่อนโยน การสื่อสาร ความซื่อสัตย์ คุณภาพของงาน ความซื่อสัตย์ ความมั่นคง ความเข้าใจ และประการสุดท้าย การสร้างสิ่งจำเป็นที่จำเป็นได้ โดยการให้บริการเหล่านี้เป็นแนวคิดในการบริการงานภาครัฐแนวใหม่ให้ผู้ให้บริการจะต้องยึดถือปฏิบัติ

#### **ปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการจ้างงานภายนอก**

สิ่งที่ถือเป็นปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมการจ้างงานภายนอก ได้แก่ความไม่ต่อเนื่องของพนักงานในการปฏิบัติงานในการเข้าออกงานอยู่บ่อยครั้ง การสูญเสียเวลาในการ

เรียนรู้งานใหม่ การขาดความเข้าใจและตระหนักในพันธกิจรวมทั้งความทุ่มเทเอาใจใส่และความผูกพันกับองค์กร ความไม่ต่อเนื่องของระดับประสิทธิภาพอันเกิดจากการปรับเปลี่ยนพนักงานในการให้บริการอยู่เป็นประจำของบริษัทผู้จ้างงาน ปัญหาเกี่ยวกับความไม่ชัดเจนในอำนาจการบังคับบัญชาระหว่างบริษัทที่ให้บริการด้านการจ้างงานและองค์กรที่ทำการจ้างงาน ความรวดเร็วและความสม่ำเสมอในติดต่อสื่อสาร มีการติดต่อสื่อสารพบปะพูดคุยกันในระดับผู้บริหาร ปัญหาและอุปสรรคเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ประสิทธิภาพด้านการดำเนินการด้านการจ้างงานภายนอกลดน้อยลง

### **แนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงพยาบาลพะเยาต่อการจ้างงานภายนอก**

ความคาดหวังในประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบริษัทผู้จ้างงานที่องค์กรต้องคำนึงถึงคือ ประสิทธิภาพและความเชี่ยวชาญของบริษัทผู้จ้างงานเพื่อลดความเสี่ยงในการคงไว้และการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการอาจเกิดขึ้น การรับรู้รับทราบความต้องการรวมทั้งขีดความสามารถที่องค์กรมีอยู่ การวิเคราะห์ระหว่างสิ่งที่องค์กรทำเองกับผู้อื่นทำเทียบกัน คำนึงถึงปัจจัยนำเข้าที่เป็นต้นทุนทรัพยากรบุคคลและรายจ่ายที่จะต้องเสียเป็นหลัก การเตรียมพร้อมศึกษาเรียนรู้ไปพร้อมๆกับการดำเนินกิจกรรม นอกจากนี้แล้ว ความสามารถในการกระตุ้น ผลักดันให้การดำเนินการร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ การวิเคราะห์เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของตน เพิ่มพูนศักยภาพในส่วนที่เป็นจุดแข็ง และขจัดส่วนที่เป็นจุดอ่อนในองค์กรออกไป การเน้นรับฟังปัญหาจากผู้ให้บริการ ทั้งในส่วนของความพึงพอใจและข้อคิดเห็นในการรับบริการที่โรงพยาบาลควรใช้เป็นปัจจัยที่ช่วยสะท้อนถึงระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการบริการ เป็นสำคัญ

### **ข้อเสนอแนะ**

๑. ผู้บริหารของโรงพยาบาลพะเยา ควรมีการวางแผนและให้ความสำคัญในกระบวนการ (Outsourcing Process) หรือขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจนในด้านการจ้างงานภายนอก

๒. โรงพยาบาลพะเยา รวมทั้งองค์กรอื่นๆที่มีแนวคิดที่จะดำเนินการจ้างงานภายนอก ควรมีการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เหมาะสมและสอดคล้องกับประเภทองค์กรของตนตามรูปแบบ

๑๑๘ วารสารบัณฑิตศึกษาปริทรรศน์ มจร วิทยาเขตแพร่ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-มิถุนายน ๒๕๖๐)

การทำงานจ้างงานที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดประโยชน์และความมีประสิทธิภาพในด้านผลลัพธ์  
ในด้านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

๓. ควรมีการส่งเสริมหรือผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกันกับบริษัทภายนอก เพื่อให้เกิดแนวคิดการทำงานร่วมกัน เพื่อเกิดประโยชน์ในการแลกเปลี่ยนทรัพยากร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีการบริหาร และเพื่อการเจริญเติบโตของบริษัทการจ้างงานให้มีมากขึ้น

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการศึกษาเจาะลึกในแต่ละขั้นตอนแยกกัน ในกระบวนการบริหารจัดการจ้างงานภายนอกเพื่อการวัดระดับความมีประสิทธิภาพของการดำเนินการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

๒. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานของรัฐและเอกชน ว่ามีรูปแบบและขั้นตอนการบริหารจัดการ อย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของโรงพยาบาลพะเยา รวมทั้งเป็นการสร้างรูปแบบการดำเนินงานด้านการจ้างงานภายนอกให้เหมาะสมกับลักษณะและประเภทขององค์กรของตน

### เอกสารอ้างอิง

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** .

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

พระครูสันติธรรมมาภิจิต (บุญชัย สุนติกโร). “การบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ตามหลักสัพบุริสธรรม” **บัณฑิตศึกษาปริทรรศน์**. ปีที่ ๙ พ.ศ.๒๕๕๖ ฉบับพิเศษวันวิสาขบูชา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **การศึกษาเริ่มต้นเมื่อคนกินอยู่เป็น** . กรุงเทพฯ: บริษัท สหธรรมิกจำกัด, ๒๕๕๖.

\_\_\_\_\_. **ความสำคัญของพระพุทธศาสนาในฐานะศาสนาประจำชาติ**. กรุงเทพฯ :

