

การบริหารจัดการเพื่อการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ MANAGEMENT ADMINISTRATION FOR CHANGING IN GLOBALIZATION

รังสรรค์ ประเสริฐศรี*

บทคัดย่อ

การบริหารที่ดีจะต้องมีการจัดการอย่างเหมาะสมที่ทำให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพในการทำงาน เพราะทุกองค์กรนั้นย่อมมีเครื่องมือในการจัดการบริหารเพื่อให้งานมีคุณภาพ ปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นนำไปสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ที่นำไปสู่การเจริญเติบโตของความสัมพันธ์ด้านต่างๆ ทั้งทางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และรัฐบาล รวมไปถึงทั่วโลกด้วย

คำสำคัญ: การบริหาร, การจัดการ, ยุคโลกาภิวัตน์

ABSTRACT

Good in administration must have the management appropriate to bring the effectiveness and efficiency for working. Every organization has the tools for quality management administration, in the present management administration is changing continuously. Therefore, the changing is leading to globalization and leading to growth a variety of relationship such as economic, politics, technology, government and including the whole world.

Keywords: Administration, Management, Globalization

1. บทนำ

ในการทำงานที่จะให้สำเร็จได้นั้นมีปัจจัยหลายประการที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือ การบริหารจัดการทั้งนี้เพราะการดำเนินการใด ๆ ก็ตามหากได้มีการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมแล้วย่อมทำให้เกิดประสิทธิผล (effectiveness) และประสิทธิภาพ (efficiency) ในการทำงาน¹ ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหาร จึงให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเป็นอย่างมาก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมาการบริหารจัดการถูกใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จให้กับ การดำเนินงานขององค์กร ด้วยเหตุนี้การบริหารจัดการจึงได้มีการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา อย่างไรก็ตาม การบริหารจัดการก็เป็นเช่นเดียวกับสรรพสิ่งต่าง ๆ ในโลกนี้ที่มีการเกิด การพัฒนาและการสิ้นสุด ทั้งนี้เพราะหากการบริหารจัดการวิธีใดไม่มีประโยชน์

*ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ในการใช้งานก็จะถูกละเลยไม่นำกลับมาใช้อีกและจะถูกหลงลืมไปในที่สุด สำหรับสิ่งที่ทำให้รูปแบบวิธีการ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการทางด้านการบริหารจัดการเกิดขึ้น ปรับปรุงและพัฒนา นำไปใช้และถูกละเลยหรือยกเลิกไม่นำกลับมาใช้อีกต่อไปก็คือ อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทั้งนี้เพราะแนวคิด ทฤษฎีการบริหารจัดการเหล่านั้น ยังคงช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุความสำเร็จ สำหรับในปัจจุบันนี้จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงอันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีทางการสื่อสาร ทำให้การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็วและกว้างขวาง ด้วยเหตุนี้ การดำเนินงานขององค์การจึงต้องการได้แนวคิด ทฤษฎีทางด้านการบริหารจัดการใหม่ ๆ ที่มีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความสำเร็จให้กับ การดำเนินงานขององค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งในบทความนี้จะได้เสนอวิธีการบริหารจัดการที่อาจนำไปใช้ในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์อย่างที่เป็นอยู่ในทุกวันนี้

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ

ถ้าจะจำแนกแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการตามเนื้อหาหรือสาระสำคัญที่เป็นจุดเน้นของแนวคิดทางด้านเนื้อหาหรือสาระสำคัญที่เป็นจุดเน้นของแนวคิดทางด้านการบริหารจัดการแล้ว จะจำแนกได้เป็นแนวคิดและทฤษฎีคือ (1) แนวคิดและทฤษฎีที่เน้นงาน (2) แนวคิดและทฤษฎีที่เน้นคน (3) แนวคิดและทฤษฎีที่เน้นระบบ และ(4) แนวคิดการบริหารงานเชิงสถานการณ์หรือตามเหตุการณ์ ซึ่งทั้งหมดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่เกิดจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เน้นงาน เน้นคน และเน้นระบบ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสังเขปดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เน้นงาน

สาระสำคัญมีอยู่ว่าการดำเนินงานขององค์การจะสำเร็จได้จะต้องมุ่งเน้นหรือให้ความสำคัญกับตัวงาน หรือภารกิจที่จะต้องทำ ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ ในการดำเนินงานขององค์การ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เครื่องไม้เครื่องมือหรืออุปกรณ์อื่นใดจะมีความสำคัญน้อยกว่าสำหรับผู้เสนอรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการตามแนวคิดแรกนี้ที่สำคัญได้ Wilson, Weber, Taylor, Fayol และ Gulick and Urwick

ในส่วนของ Wilson, Weber และ Taylor จะเป็นได้ว่า รูปแบบและวิธีการบริหารนั้นจะมุ่งเน้นที่ตัวงานเป็นสำคัญ นั่นคือ ถ้ามีระบบงานที่ดี มีความชัดเจนพร้อมกับฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานและมีความตั้งใจที่ดีแล้ว จะเป็นเสมือนเครื่องที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำคัญ แต่ในส่วนของ Fayol, Gulick and Urwick นั้น ได้มุ่งเน้นที่กระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งเป็นงานของฝ่ายการบริหารจัดการนั่นเอง

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เน้นคน

แนวคิดและทฤษฎีในกลุ่มนี้ไม่เห็นด้วยกับวิธีการที่จะให้ความสำคัญกับงานและวิธีการบริหารงานว่าจะเป็นเครื่องมือช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จได้เสมอไป แต่

เห็นว่าถ้าต้องการจะเห็นความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรแล้ว จะต้องมุ่งความสนใจไปที่ตัว “คน” ที่อยู่ในองค์กร ทั้งนี้เพราะคนเป็นทรัพยากรทางการบริหารจัดการชนิดเดียวที่มีความรู้สึนึกคิดและความรู้สึกนึกคิดของคนที่ส่งผลกระทบต่อให้การบริหารจัดการสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังนั้นพนักงานจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดต่อการดำเนินงานขององค์กร นอกจากนี้การที่องค์กรจำเป็นต้องมีคนหลายๆ คนมาร่วมกันทำงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กรก็ยังเป็นส่วนสำคัญที่อาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ทั้งนี้เพราะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดีหรือความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ก็ดี จะมีผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ฉะนั้น แนวคิดและทฤษฎีในกลุ่มนี้ จึงเห็นว่าควรจะให้ความสำคัญกับคนและมุ่งเน้นการศึกษาที่ตัวคนผู้ปฏิบัติมากกว่าสิ่งอื่นใด ผู้ที่เสนอรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการตามแนวคิดนี้ที่สำคัญได้แก่ Mayo, Maslow, Alderfer, Herzberg, McClelland และ McGregor

3. แนวคิดและทฤษฎีที่เน้นระบบ

มีสาระสำคัญอยู่ที่ว่าจะต้องมองการบริหารงานขององค์กรทั้งระบบเพราะการบริหารงานในองค์กรใด ๆ ก็ตามย่อมจะมีองค์ประกอบหลายประการและองค์ประกอบเหล่านี้จะผสมผสานกันกลายเป็นระบบบริหารงานระบบหนึ่งขึ้นมาซึ่งประกอบด้วย (1) ส่วนนำเข้า (input) ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหารจัดการอันจะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ (2) ส่วนที่ทำการแปรเปลี่ยน (conversion process) ซึ่งได้แก่ การบริหารหรือการจัดการ และ (3) ส่วนผลผลิตหรือส่วนผลลัพธ์ (outputs) ซึ่งได้แก่ สินค้าและบริการอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงส่วนนำเข้า ดังนั้น ถ้าองค์กรใดสามารถรักษาดุลยภาพระหว่างส่วนนำเข้ากับผลผลิตไว้ได้ องค์กรนั้นก็จะสามารถดำเนินงานต่อไปได้ นอกจากนี้ยังมีองค์ประกอบอื่นที่สำคัญรองลงมาอีก 2 ส่วน คือ สภาพแวดล้อมของระบบ (environment) และผลป้อนกลับ (feedback) ดังนั้น การดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการบูรณาการองค์ประกอบของระบบทั้ง 5 ส่วนนี้

4. แนวคิดการบริหารงานเชิงสถานการณ์หรือตามเหตุการณ์

ซึ่งเกิดจากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีที่เน้นงาน เน้นคน และเน้นระบบ โดยที่การจะดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องปรับวิธีการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ในขณะนั้น แนวคิดการบริหารงานในแนวนี้นี้มีจุดมุ่งเน้น 3 ประการ คือ

(1) การจูงใจให้สมาชิกขององค์กรทำงานเต็มศักยภาพ ตามความรู้ความสามารถ โดยพิจารณาถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับสมาชิกองค์กร

(2) ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ศิลปะการเป็นผู้นำในรูปแบบต่าง ๆ ให้ได้เหมาะสมกับสถานการณ์แล้วจะช่วยให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

(3) ผู้บริหารจะต้องสามารถจัดการให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และใช้ได้กับสภาพการณ์ทางการบริหารที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะโครงสร้างกับเทคโนโลยีขององค์กรและผลผลิตขององค์กร

3. ควรบริหารจัดการอย่างไรในยุคโลกาภิวัตน์

คงจะเป็นเรื่องยุ่งยากเป็นอย่างมาก ถ้าจะให้กำหนดว่าควรใช้รูปแบบและวิธีการใดในการบริหารจัดการเพื่อให้การดำเนินการขององค์กรนั้นประสบความสำเร็จ เพราะจะต้องพิจารณาจากปัจจุบันหลาย ๆ ประการประกอบกัน แต่อย่างไรก็ตามในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า แนวคิดการบริหารเชิงสถานการณ์หรือตามเหตุการณ์น่าจะเป็นรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกับการบริหารจัดการในยุคปัจจุบันนี้ ทั้งนี้เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อองค์กรทั้งในแง่ของการสร้างโอกาสและข้อจำกัด รวมทั้งจุดอ่อนและจุดแข็งแก่องค์กร ทำให้ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงองค์กรและรูปแบบทางการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา จึงไม่สามารถจะยึดถือรูปแบบหรือวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะได้ ในการบริหารเชิงสถานการณ์หรือตามเหตุการณ์นั้นเป็นเรื่องที่มีความอ่อนไหวมากที่สุด เพราะยากที่จะคาดเดาถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้นการจะกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารและการจัดการที่เหมาะสมได้ จึงต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการที่เกิดจากการเรียนรู้และสั่งสมประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา แต่อย่างไรก็ตามแม้ว่าการบริหารเชิงสถานการณ์จะเป็นเรื่องยากแต่ทว่าผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการก็สามารถจะใช้การจัดการเป็นเครื่องมือในการควบคุมสถานการณ์ไว้ได้ การบริหารจัดการที่สามารถนำมาใช้ได้ก็คือ งานในหน้าที่ของผู้บริหารหรือฝ่ายจัดการ ซึ่งได้แก่ (1) งานทางด้านการวางแผน (planning) (2) งานทางด้านการจัดองค์การ (organizing) (3) งานทางด้านการนำ (leading) และ (4) งานทางด้านการควบคุม (controlling) (DeCenzo and Robbins, 1996:4) ซึ่งมีสาระและวิธีการดังต่อไปนี้

1. งานทางด้านการวางแผน

เป็นหน้าที่ทางด้านการจัดการที่มุ่งเน้นที่การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร พร้อมกับการกำหนดวิธีการที่จะทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นนั้นประสบผลสำเร็จ การวางแผนจึงเป็นงานที่จะต้องทำก่อนลงมือปฏิบัติจริง มีการระบุกิจกรรม กำหนดหน่วยงาน/บุคลากร ให้เข้าไปรับผิดชอบ มีการจัดการทรัพยากรให้พอเหมาะกับการปฏิบัติตามกิจกรรม มีการกำหนดตารางเวลาการปฏิบัติงานพร้อมกับแนวทางดำเนินงานและวิธีการประเมินผลงาน สำหรับงานทางด้านการวางแผนที่ผู้บริหารหรือฝ่ายผู้จัดการจะต้องจัดทำนั้น จะกระทำในสองลักษณะ (tactical planning หรือ action planning) ซึ่งงานทางด้านการวางแผนทั้ง 2 ระดับ จะมีลักษณะรูปแบบและวิธีการโดยเฉพาะ

2. งานทางด้านการจัดองค์การ

เป็นหน้าที่ทางด้านการจัดการที่เกี่ยวกับการกำหนดงานที่จะต้องทำให้เสร็จ กำหนดตัวพนักงานที่จะรับผิดชอบงาน การกำหนดจุดในการตัดสินใจว่าควรอยู่ที่ใดและควรจัดกลุ่มคน

อย่างไร จึงจะทำให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือในการทำงาน สำหรับการจ้ดองค์การควรจะเป็นอย่างไรนั้นพิจารณาได้จากปัจจัยที่สำคัญ 2 ประการ คือ (1) รูปแบบขององค์การในอนาคต และ (2) แรงผลักดันให้องค์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Smither, Houston and McIntire, 1996: 448-454) กล่าวคือ

2.1 รูปแบบขององค์การในอนาคต ในอนาคตการจ้ดองค์การจะมุ่งเน้นการจัดแผนงานที่มีลักษณะเป็นศูนย์หลักต่าง ๆ ศูนย์หลักเหล่านี้จะมีจำนวน 4 ศูนย์ แต่ละศูนย์หลักจะเชื่อมโยงเข้าด้วยกันกับสถาบันของผู้บริหาร โดยที่ศูนย์แต่ละศูนย์เหล่านี้จะทำหน้าที่ในแต่ละด้านให้สอดคล้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้เป็นผลสำเร็จ

2.2 แรงผลักดันให้องค์การเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้สามารถพยากรณ์รูปแบบขององค์การในอนาคตได้ โดยการวิเคราะห์จากพลังที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พลังเหล่านี้ประกอบด้วย (1) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (2) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และ (3) การมุ่งเน้นที่ค่านิยมและจริยธรรมของมนุษย์เพิ่มมากขึ้น (Robey and Sales, 1994)

3. งานทางด้านการนำ

เป็นหน้าที่ทางด้านการจัดการที่มุ่งเน้นการอำนวยความสะดวกทางด้านงานให้พนักงานไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ในการอำนวยความสะดวกนี้จะต้องให้ความสำคัญกับการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน (put the right man on the right job) โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมพนักงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมสำหรับการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือเป็นการเสริมสร้างความสามารถ (ability) ของพนักงานในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถที่จะใช้วิธีการฝึกอบรมโดย (1) ฝึกหัดมือปฏิบัติ (on-the-job training) เช่น apprenticeship training, job instruction training เป็นต้น (2) การฝึกอบรมก่อนลงมือปฏิบัติงาน (off-the-job-training) เพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานมีความรู้ความสามารถ ทักษะและพฤติกรรมเพียงพอที่จะทำงาน วิธีการฝึกอบรมวิธีนี้ โดยใช้วิธี classroom lectures, videos and films, simulation exercises, computer based training, vestibule training และ programme instruction ในส่วนของการพัฒนาพนักงานนั้นอาจใช้วิธี job rotation, assistant to positions, committee assignment, lectures courses and seminars และ simulations (DeCenzo and Robbins, 1996: 243-250)

นอกจากนี้ยังต้องทำให้พนักงานเกิดความสมัครใจที่จะทำงาน (willingness) โดยมีวิธีการจูงใจที่เหมาะสม โดยใช้การให้รางวัลและระบบค่าตอบแทน ประโยชน์และบริการที่เป็นธรรมแก่พนักงาน มีระบบการจัดการงานบุคคลที่ดี มีการบริหารแรงงานสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม

4. งานทางด้านการควบคุม

เป็นหน้าที่ทางด้านการจัดการที่มุ่งเน้นที่การดำเนินการตรวจสอบ การเร่งรัด หรือบังคับบัญชาให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะและอยู่ในแนวทางที่จะบรรลุเป้าหมายที่

กำหนดไว้ได้ สำหรับเครื่องมือที่จะช่วยให้การควบคุมเป็นไปอย่างเหมาะสม ได้แก่ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (Management Information System) และระบบสำนักงานอัตโนมัติ (Office Automation) (ศรัณย์ ชูเกียรติ. 2541: 16) ที่จะนำมาใช้ในการ (1) การจัดเก็บเอกสาร (2) การจัดตารางการทำงาน (3) การติดต่อสื่อสาร และ (4) การจัดการข้อมูล

4. สรุป

โดยสรุปแล้วจะเห็นได้ว่าการบริหารจัดการในยุคโลกาภิวัตน์นั้นเป็นเรื่องที่มีความยากลำบากสำหรับผู้บริหาร เพราะสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงนี้ส่งผลกระทบหรือสร้างอิทธิพลทำให้การดำเนินงานขององค์การประสบกับอุปสรรคจนยากที่จะกำหนดรูปแบบและวิธีการบริหารจัดการที่แน่นอนได้ แต่อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงขององค์การก็ได้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่ผู้บริหารจะช่วยบริหารจัดการและควบคุมได้ เพียงแต่ว่ารูปแบบลักษณะและวิธีการบริหารจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การบริหารจัดการดังกล่าวนี้จะต้องกระทำทั้งทางด้านการวางแผน การจัดการด้านองค์การ การจัดการทางด้านการนำ และการจัดการงานทางด้านการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2549). **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- ศรัณย์ ชูเกียรติ. (2541, มีนาคม). “เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการ “องค์ความรู้” ในองค์การ: กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จภายใต้สภาวะการณปัจจุบัน.” **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์**, 20(7), 13-22.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2542). **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไนท์เก็กซ์.
- _____. (2545). **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด.
- DeCenzo, David A. and Robbins, Stephen P.(1996).**Human Resource Management**. 5th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, Stephen P. and DeCenzo, David A. (1995). **Fundamentals of Management**. Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, Inc.

- Robey, Daniel and Sales, Carol A. (1994). **Designing Organizations.** 3rd ed. Homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc.
- Smither, Robert D., Houston, John M., and McIntire, Sandra D. (1996). **Organization Development: Strategies for Changing Environment.** New York: Harper Collins Press.

