

พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร  
ศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผล  
Conceptual Development of International  
Culinary Training Management for Increasing Effectiveness

ธนพัฒน์ แสงรุ่งเรือง  
ผู้จัดการศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ ศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ  
โรงเรียนการเรือน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
Thanapat Saengrungleuang  
Manager of Suan Dusit International Culinary Training Center,  
Suan Dusit International Culinary Training Center  
Suan Dusit School of Culinary Arts, Suan Dusit University  
ฟ้าใส สามารถ, พลศักดิ์ จิรไกรศิริ, กรเอก กาญจนโกคิน\*  
Phasai Samart, Polsuk Jirakraisiri, Korneak Kanchanapokin  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช,  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
Rajamangala University of Technology Rattanakosin  
Sukhothai Thammathirat Open University  
Ramkhamhaeng University, Thailand  
Email : k.paradee.par@gmail.com

Received : March 9, 2019

Revised : May 2, 2019

Accepted : May 14, 2019

## บทคัดย่อ

การศึกษาพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผล เป็นการศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดของการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติและประสิทธิผล จากการศึกษาพัฒนาการของแนวคิดทั้งสองที่สอดคล้องกับศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ

---

\* ดร.ฟ้าใส สามารถ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ รศ.ดร.พลศักดิ์ จิรไกรศิริ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ดร.กรเอก กาญจนโกคิน มหาวิทยาลัยรามคำแหง Phasai Samart, Ph.D. Rajamangala University of Technology Rattanakosin, Assoc.Prof.Dr.Polsuk Jirakraisiri, Ph.D. Sukhothai Thammathirat Open University, Korneak Kanchanapokin, Ph.D. Ramkhamhaeng University

## พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ๑๐๑

สามารถนำไปสู่การสรุปชุดแนวคิดที่เหมาะสมสำหรับการวิจัยเรื่องนี้ได้ว่า ชุดแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ และการควบคุม ส่วนชุดแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต การบรรลุเป้าหมาย การปรับตัวขององค์กร และ ความสามารถในการแข่งขัน ชุดแนวคิดทั้งสองนี้สามารถนำไปเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยต่อไป

**คำสำคัญ:** การบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ, ประสิทธิผล

### **Abstract**

This study aims to study the conceptual development of managing international culinary training center and their effectiveness. The conceptual development leads to conceptual context which is consistent with the training center. The concept for managing international culinary training center consists of planning, organizing, and controlling. And the concept for developing effectiveness consists of productivity, achievement, adaptability, and competitiveness. Both concepts can be developed to conceptual framework for further study.

**Keywords :** Suan Dusit International Culinary School Management, Effectiveness

### **การทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบันของศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ**

โรงเรียนการอาหารนานาชาติสวนดุสิต (Suan Dusit International Culinary School) ตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ สืบเนื่องจากการที่รัฐบาล และหน่วยงานภาครัฐ อาทิเช่น กรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ ได้เล็งเห็นความสำคัญ และแนวโน้มในการขยายตัวทางธุรกิจด้านอาหาร เพื่อเป็นช่องทางในการสร้างรายได้ให้แก่ประเทศ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ซึ่งมีพื้นฐานทางวิชาการ และมีชื่อเสียงด้านคหกรรมศาสตร์ มาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่ได้รับการยอมรับจากทุกภาคส่วน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ตลอดจนบุคคลทั่วไป อีกทั้งนโยบายของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ต้องการพัฒนาศักยภาพเดิม ด้านอาหารของมหาวิทยาลัยฯ ให้สอดคล้องและรองรับกับทิศทางการบริหารประเทศของรัฐบาล โดยในการส่งเสริมธุรกิจอาหารนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องมีบุคลากรมืออาชีพ ที่มีความชำนาญการ สามารถประกอบอาหาร และบริหารจัดการธุรกิจอาหารได้เช่นเดียวกับมาตรฐานสากล การจัดตั้งโรงเรียนการอาหารนานาชาติสวนดุสิต (Suan Dusit International Culinary School) (ปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็น ศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ) เป็นหน่วยงานหนึ่งที่น่าศักยภาพ หรือจุดแข็ง

(Strength) ของมหาวิทยาลัยมาใช้ในการสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลและพัฒนาระบบการเรียนการสอน ด้านอาหารของมหาวิทยาลัยให้เป็นที่ยอมรับจากต่างประเทศมากขึ้น และมุ่งเน้นการผลิตบุคลากรผู้มีความชำนาญการด้านอาหาร ควบคู่กับการบริหารจัดการธุรกิจอาหาร เพื่อเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างสมบูรณ์ นอกจากนี้ การจัดตั้งหน่วยงานนี้ ยังส่งเสริมการสร้างรายได้แก่มหาวิทยาลัยอีกด้านหนึ่งด้วย ภายใต้อำนวยการ: เชี่ยวชาญอาหาร บริการธุรกิจ ผลผลิตระดับสากล

ดังนั้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิผลของศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา รูปแบบการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติที่เหมาะสมเพื่อเพิ่มประสิทธิผล โดยการแสวงหาแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลของการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติต่อไป

### พัฒนาการของแนวคิดการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ

การบริหารเป็นสิ่งที่ดำรงอยู่ในชีวิตมนุษย์อย่างยาวนาน ในอดีตองค์การที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นมาเพื่อจัดการชุมชน สังคม และรัฐ เป็นด้านหลัก การศึกษาการบริหารสมัยใหม่ได้เริ่มต้นประมาณปลายศตวรรษที่ ๑๘ และเริ่มมีการศึกษาอย่างเป็นระบบมากขึ้นตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ ๑๙<sup>๑</sup> หลักฐานทางประวัติศาสตร์เกี่ยวกับการพัฒนาการจัดการในยุคโบราณมีน้อยมาก หลักฐานที่ยังพอมิแสดงอยู่บ้างในปัจจุบัน อาทิ ประมาณ ๑๙๕๐ ปี ก่อนคริสต์ศักราช ในยุคบาบิโลเนียน (Babylonians) มีการใช้หลักการของอัตราค่าจ้างต่ำสุด (Minimum Wage Rate Principle) ประมาณ ๑๖๔๔ ปีก่อนคริสต์ศักราช ชาวจีนมีการประยุกต์ใช้หลักการของการแบ่งกลุ่มคนงาน (Division of Labors) เมื่อประมาณ ๑๓๐๐ ปีก่อนคริสต์ศักราช ชาวอียิปต์โบราณ (Egyptians) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารจัดการองค์การในรูปแบบคล้ายระบบราชการในปัจจุบัน ชาวกรีกโบราณก็ยังได้ทิ้งร่องรอยหลักฐานทางการบริหารไว้บ้าง เช่น แผ่นสำหรับบันทึก (Boards) ร้อยร่อยจากสถานที่ต่าง ๆ เช่น บนผนังถ้ำ และประมาณ ๔๖๙ - ๓๙๙ ปีก่อนคริสต์ศักราช โซเครตีส (Socrates) นักปราชญ์ชาวกรีกได้มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับประโยชน์ของการศึกษาความสามารถของคนงานในผลงานเขียนของพลาโต (Plato's Republic) และไบเบิ้ลยังบอกแนวการบริหารของโมเสสอีกด้วย จนกระทั่งหลักการจัดการและการพัฒนาการบริหารได้แพร่หลายไปยังโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศอังกฤษ ซึ่งจะพบหลักฐานของหลักการบริหารต่าง ๆ มากมาย เช่น คู่มือในการปฏิบัติงาน (Standard Practice Instructions) และแผนการเกี่ยวกับสวัสดิการของคนงาน (Welfare Plan) หลักฐานที่เด่นชัดอีกสิ่งหนึ่งคือ หลักการคิดค่าโสหุ้ย ซึ่งนิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในช่วง ค.ศ.๑๖๐๐ และ ค.ศ.๑๘๐๐ ในปี ค.ศ. ๑๗๗๖ อัดัม สมิท (Adam Smith) นักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ ได้ตีพิมพ์

<sup>๑</sup> พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, **องค์การและการจัดการ Organization and Management**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ริงค์ บีคอนด์ บุก จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๑.

## พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ๑๐๓

ผลงานชื่อว่า **Wealth of Nations** ว่าด้วยหลักการและเหตุแห่งโภคทรัพย์ของชาติ สมิตยังได้พัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับการเพิ่มผลผลิตจากคนงาน (Productivity Improvement) โดยแสดงให้เห็นว่าการเพิ่มผลผลิตนั้นขึ้นอยู่กับ การแบ่งกลุ่มของคนงานและการให้ค่าจ้างแก่คนงานเหล่านั้น ทำให้เห็นว่ามีพัฒนาการ บริหารองค์การจากอดีตจนถึงปัจจุบันเป็นเวลายาวนาน โดยผู้วิจัยมีการศึกษาพัฒนาการของแนวคิดการ บริหารหลายสมัยแต่ สามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ ช่วงในทศวรรษที่ ๒๐ ดังนี้

**ช่วงที่ ๑ การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์** ในช่วงต้นศตวรรษที่ ๒๐ (ปี ค.ศ. ๑๙๑๑ – ค.ศ. ๑๙๘๗) การศึกษาวิชาการบริหารได้พัฒนาตามลำดับ การบริหารในระยะแรก ๆ นั้น มนุษย์ยังขาดประสบการณ์ การบริหาร จึงเป็นการลองผิดลองถูก การแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ยังไม่แพร่หลายมากนัก ซึ่งการ เรียนรู้หลักการบางอย่างจึงเรียนรู้จากประสบการณ์ของอาจารย์กับลูกศิษย์ หรือถ่ายทอดในวงจำกัด เช่น ทายาท ลูกศิษย์ หรือลูกจ้าง เป็นต้น ต่อมาการบริหารเริ่มมีความหมายชัดเจนและรัดกุมขึ้น โดยกลุ่ม นักบริหารศาสตร์ ซึ่งเรียกตัวเองว่า Generalist ในประเทศเยอรมันและออสเตรีย ต่อมาในปี ๑๙๑๑ นักคิด Taylor<sup>๒</sup> ซึ่งเป็นบิดาแห่งการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ได้ให้คำจำกัดความของคำว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือกระบวนการใด ๆ ของบุคคลตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป ต่อมา มีนักคิดอย่าง Fayol<sup>๓</sup> ได้เสนอแนวคิดการบริหารที่มีลักษณะเป็นสากล ได้แก่

- |                   |                  |
|-------------------|------------------|
| ๑) การวางแผน      | ๒) การจัดองค์การ |
| ๓) การบังคับบัญชา | ๔) การประสานงาน  |
| ๕) การควบคุม      |                  |

ต่อมานักคิด Gulick and Urwick<sup>๔</sup> ได้นำหลักการบริหารมาปรับปรุงใหม่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงาน โดยการมุ่งเน้นไปที่ความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร ทั้ง ๗ ประการ ได้แก่

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| ๑) การวางแผน         | ๒) การจัดองค์การ     |
| ๓) การจัดคนเข้าทำงาน | ๔) การอำนวยความสะดวก |
| ๕) การประสานงาน      | ๖) การรายงาน         |
| ๗) การบริหารงบประมาณ |                      |

ซึ่งเป็นหลักการบริหารที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาองค์การในยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก

<sup>๒</sup> Frederick W. Taylor, **The principles of scientific management**, (Elibron Classics, New York: Harper & Brothers, 1911), pp. 36-37.

<sup>๓</sup> Henri Fayol. **General and Industrial Management**, (London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949), p. 24.

<sup>๔</sup> L.H. Gulick & L. Urwick, (eds.), **Papers on the science of administration**, (New York: Institute of Public Administration, Columbia University, 1937), pp. 1-46.

ช่วงที่ ๒ การประยุกต์ใช้หลักการบริหารภาครัฐแนวใหม่ ช่วงนี้เป็นกระแสที่พัฒนามาจากยุคต้น ๆ ที่นักคิดแต่ละท่านพยายามศึกษาและหาผลลัพธ์ที่ดีต่อการพัฒนาองค์การทำให้เกิดแนวคิดการบริหารใหม่ ๆ จนมีแนวคิดที่เรียกว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐ โดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยมีการนำแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ เริ่มมาจาก Gruening<sup>๕</sup> ให้ความเห็นว่า การบริหารจัดการภาครัฐใหม่หรือ NPM ไม่ได้จำกัดขอบเขตเฉพาะในเรื่องของการบริหารจัดการนิยม (Managerialism) เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมไปถึงเนื้อหาหลักการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ โดยเชื่อว่าโครงสร้าง กระบวนการ ระบบเทคนิควิธีการ และหน้าที่ในการบริหารจัดการมีความเหมือนกันทั้งในภาครัฐและเอกชน หากหลักการบริหารจัดการสมัยใหม่เหล่านั้นสามารถใช้และประสบความสำเร็จในภาคธุรกิจเอกชน ก็มีความเป็นไปได้ที่จะนำแนวทางหลักการบริหารจัดการดังกล่าวมาใช้ในองค์การภาครัฐและส่งผลให้ประสบความสำเร็จที่คล้ายกัน เพียงแต่ต้องคำนึงถึงความแตกต่างทางด้านปรัชญาการบริหารงาน กล่าวคือ ปรัชญาการบริหารงานภาคธุรกิจเอกชนมีความมุ่งหมายทางด้านผลประโยชน์ส่วนบุคคลที่จะได้รับ ขณะที่ภาครัฐอยู่ที่ประโยชน์สาธารณะของประชาชนที่จะได้รับในบริบททางการเมือง ทำนองเดียวกันภาคธุรกิจเอกชนไม่น้อยที่หยิบยืมคุณค่าการบริหารงานภาครัฐไปใช้ในการบริหารงาน โดยเฉพาะทางด้านการรับผิดชอบต่อสังคมที่มีเพิ่มมากขึ้น<sup>๖</sup> ซึ่งต้องใช้ทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุดิบ เครื่องจักร วิธีการ และการตลาด ที่นิยมเรียกกันว่า ๖M's หรือทรัพยากรการบริหาร โดยให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของคนงานมากขึ้น<sup>๗</sup> จากการศึกษาพัฒนาการของแนวคิดของการบริหารองค์การ สามารถสรุปออกเป็น ๓ ตัวแปร ดังนี้

๑. การวางแผน กระบวนการความคิดที่เกิดจากการพิจารณาและตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจ โดยได้กำหนดแนวทางและขั้นตอนการดำเนินงานและแผนการปฏิบัติการไว้อย่างชัดเจน มีองค์ประกอบย่อยสำคัญ ๕ ประการ คือ<sup>๘</sup>

<sup>๕</sup> Gernod Gruening, Origin and theoretical basis of New Public Management, *International Public Management Journal*, vol 4 (2001), pp. 1-25.

<sup>๖</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, *องค์การและการจัดการ Organization & Management*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

<sup>๗</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, *องค์การและการจัดการ Organization Management*. (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๙), หน้า ๑๐.

<sup>๘</sup> Dennis A. Rondinelli, *Planning Development Projects*, (Dowden, Hutchinson & Ross: University of Michigan, 1977), p.5.

## พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ๑๐๕

**๑.๑ การระบุปัญหา** เป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรต้องการในอนาคต และพยายามให้เกิดขึ้น โดยเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ โดยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นผลลัพธ์ในการสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กร<sup>๙</sup>

**๑.๒ การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ และการจัดระบบการปฏิบัติการที่เหมาะสม

**๑.๓ การพัฒนากลยุทธ์ทางเลือก** เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้มีการดำเนินงานต่าง ๆ ว่ายังมีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือไม่ เพื่อปรับลดภารกิจที่ไม่จำเป็นให้น้อยลง<sup>๑๐</sup> เพื่อดำเนินการเฉพาะภารกิจหลักที่สำคัญ จำเป็นและมีความคุ้มค่าในการดำเนินการ หรือสร้างภารกิจใหม่ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร<sup>๑๑</sup>

**๑.๔ การเลือกกลยุทธ์และการพัฒนาแผนรายละเอียด** เมื่อมีการเลือกยุทธศาสตร์หรือกลุ่มของกลยุทธ์ จะมีการพัฒนาแผนรายละเอียดเพื่อใช้กลยุทธ์ช่วยในการเลือกแผนที่ต้องใช้ตามกิจกรรม

**๑.๕ การติดตามและประเมินผล** เป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินโครงการ เพราะเป็นการติดตามกำกับกับการดำเนินการของโครงการ

**๒. การจัดองค์การ** เป็นขั้นตอนการดำเนินการเป็นสิ่งที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการมอบหมายภารกิจเหล่านั้นให้กับบุคคลและจัดให้บุคคลเหล่านั้นอยู่ในกรอบการตัดสินใจ (โครงสร้างองค์การ) มีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ๕ ประการคือ

**๒.๑ การใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม** องค์กรที่ดีต้องสามารถใช้ทรัพยากรมนุษย์อย่างถูกต้อง กล่าวคือเป็นสถานที่ที่ถูกต้องในการทำงานที่เหมาะสม ในตำแหน่งที่เหมาะสม และมีการใช้บุคลากรที่เหมาะสม

**๒.๒ การบริหารที่มีประสิทธิภาพ** องค์กรมีความสามารถกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ และมีอำนาจในการบริหารองค์การ และองค์การสามารถช่วยในการจัดการในหลาย ๆ ด้านได้

**๒.๓ การอำนวยความสะดวกในการเติบโตและความหลากหลาย** องค์กรที่มีประสิทธิภาพยอมรับว่าองค์กรมีส่วนช่วยให้ฝ่ายบริหารดำเนินการกระจายอำนาจ ซึ่งผู้บริหารสามารถเพิ่มความแข็งแกร่งและมีขนาดใหญ่ขึ้นทั้งปริมาณและคุณภาพ มีส่วนช่วยในการเติบโตและสร้างความหลากหลายขององค์การ

---

<sup>๙</sup> Arthur A. Thompson Jr. and A.J. Strickland III., *Strategic management: concepts and cases*, (Boston: McGraw-Hill/Irwin, 1995), p.4.

<sup>๑๐</sup> R.A.W. Rhodes, *The New Governance: Governing without Government*, *Political Studies*, 44 (4), (1996), pp. 652-667.

<sup>๑๑</sup> สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, *รายงานประจำปี ๒๕๔๖*, (กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๖), หน้า ๕-๖.

**๒.๔ การใช้เทคโนโลยีใหม่อย่างเหมาะสม** องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นเสมอ เนื่องจากมีความสามารถในการดูดซับความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม ตามสถานการณ์และความต้องการจะช่วยให้มีการใช้เทคโนโลยีใหม่ที่เหมาะสมและการปรับปรุงเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง

**๒.๕ การประสานงานที่มีประสิทธิภาพ** ทำให้บรรลุความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย และสร้างการติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ พร้อมกับพนักงานในระดับต่าง ๆ ช่วยในการสร้างความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน

**๓. การควบคุม** เป็นขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไกซึ่งองค์กรกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่า กิจกรรมในการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จ เป็นกระบวนการตรวจสอบกิจกรรมเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ๔ ประการ ดังนี้

**๓.๑ การกำหนดมาตรฐานและวิธีการวัดสมรรถนะ** มาตรฐานเป็นแผนงานหรือเป้าหมายที่จะต้องบรรลุในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถเรียกได้ว่าเป็นเกณฑ์ในการตัดสินประสิทธิภาพ

**๓.๒ การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจริง** ขั้นตอนหลักที่สองในการควบคุมคือการวัดประสิทธิภาพ การหาค่าความเบี่ยงเบนกลายเป็นเรื่องง่ายถ้ามีการวัดประสิทธิภาพจริง

**๓.๓ การเปรียบเทียบประสิทธิภาพและสมรรถนะมาตรฐาน** การเปรียบเทียบประสิทธิภาพจริงกับเป้าหมายตามแผนมีความสำคัญมาก การเบี่ยงเบนสามารถกำหนดได้ว่าเป็นช่องว่างระหว่างประสิทธิภาพจริงกับเป้าหมายตามแผน

**๓.๔ การดำเนินการแก้ไข** ขั้นตอนนี้มีความสำคัญหากประสิทธิภาพต่ำกว่ามาตรฐานและการวิเคราะห์บ่งชี้ว่าจำเป็นต้องมีการดำเนินการแก้ไข การดำเนินการแก้ไขอาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของกิจกรรม

## พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

คำว่า ประสิทธิภาพ (effectiveness) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดและมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร โดยเป็นการเน้นการจัดสรรทรัพยากรที่ยืดประโยชน์สูงสุดที่เกิดขึ้นจากการใช้ทรัพยากร และบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความแตกต่างจาก คำว่า ประสิทธิภาพ โดยมีมุมมองการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงปริมาณ ที่วัดจากการใช้ทรัพยากรให้น้อยที่สุด ปริมาณผลผลิตมากที่สุด และใช้เวลาน้อยที่สุด แต่ประสิทธิผลมีมุมมองกว้างกว่าผลลัพธ์เชิงปริมาณ และให้ความสำคัญต่อเป้าหมายสุดท้าย อาทิ ความพึงพอใจ การเสถียรภาพหรือ แบรินด์ของลูกค้า ความแข็งแกร่งของตราสินค้า/ตราสัญลักษณ์ ฯลฯ และส่วนใหญ่องค์กรจะมีประสิทธิภาพก่อนแล้วถึงจะเกิดประสิทธิผลภายหลัง

## พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ๑๐๗

ดังนั้น การวัดประสิทธิผลขององค์การอย่างเป็นธรรมชาติ คือ การบรรลุเป้าหมายตามที่ระบุ โดยการวัดประสิทธิภาพเกี่ยวกับระบบนิเวศขององค์การ ในหนังสือ **Organizational Ecology** โดย Hannan and Freeman กล่าวว่ากระบวนการทางสังคมมีบทบาทสำคัญในการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การมากกว่าการดำเนินการด้านการบริหาร จึงต้องมีการตรวจสอบระบบนิเวศวิทยาขององค์การด้วย รวมถึงการสร้างรากฐานใหม่ของทฤษฎีองค์การมหภาค ด้วยการเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยการคัดเลือกบุคลากรมากกว่าการปรับตัว เป็นการยกระดับการวิเคราะห์ไปสู่ระดับบุคลากรขององค์การ จากการศึกษาพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลตั้งแต่ ปี ๑๙๓๓ -๒๐๑๓ และได้ศึกษารรณกรรมทั้งหมด ๒๒ เล่ม ทำให้สามารถแบ่งพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลออกเป็น ๒ ช่วง ได้แก่ ช่วงที่ ๑ ยุคความสามารถที่ใช้ในการผลิตต่อผลผลิต ระหว่างปี ๑๙๓๓ -๑๙๘๗ และช่วงที่ ๒ ยุคเน้นความสำเร็จขององค์การ ระหว่างปี ๑๙๘๐ - ๒๐๑๓ โดยมีรายละเอียดดังนี้

**ช่วงที่ ๑ เน้นความสามารถที่ใช้ในการผลิตต่อผลผลิต** เป็นช่วงที่นักวิชาการได้พยายาม ศึกษาเรื่องประสิทธิผลขององค์การที่ผ่านมา โดยพบว่ายังมีความหลากหลาย แต่ขาดความแน่นอน เนื่องจากนักวิชาการต่างพากันนิยม เสนอแนวคิด และระเบียบวิธีการศึกษาที่แตกต่างกันออกไป ทำให้การประเมินประสิทธิผลขององค์การมีข้อจำกัดหลายประการ โดยเฉพาะไม่สามารถพัฒนาไปถึงขั้นสร้างการยอมรับในทฤษฎีหรือตัวแบบการประเมินประสิทธิผลขององค์การอย่างเป็นสากล ขณะที่นักการผลิตจะมุ่งความสนใจด้านปริมาณและคุณภาพของสินค้าและการบริการ นักทฤษฎีอย่าง Frederick Taylor เป็นผู้เสนอการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ ได้อธิบายว่า ประสิทธิภาพคือการบรรลุผลผลิตสูงสุด โดยใช้ต้นทุนหรือทรัพยากรให้คุ้มค่าหรือน้อยที่สุด การสร้างทักษะและความชำนาญในงาน ส่วน Henri Fayol ผู้คิดค้นหลักการบริหาร เชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การคือการระบุนาจอหน้าที่ความรับผิดชอบ ระเบียบวินัยภายในองค์การ เอกภาพของสายการบังคับบัญชาและการสั่งการ ความสามัคคี ความเสมอภาค ขณะที่ Elton Mayo บิดาการบริหารงานแบบมนุษยสัมพันธ์ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของผลิตภาพเป็นผลมาจากความพึงพอใจของพนักงานด้านการสนองตอบความต้องการทางด้านร่างกายและอารมณ์ ดังนั้น ประสิทธิภาพขององค์การจะอธิบายในเชิงประจักษ์นั้นเป็นไปได้ยาก เพราะประสิทธิผลแต่ละองค์การที่มุ่งหวังไม่เหมือนกัน หากคิดในแง่ของวิชาการก็คล้ายกับการบริหารจัดการองค์การมากกว่า

**ช่วงที่ ๒ เน้นความสำเร็จขององค์การ** เป็นช่วงที่นักวิชาการตั้งข้อโต้แย้งกับแนวความคิดในยุคก่อนนั้น ให้ความสำคัญต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การในหลายปัจจัย มิได้มุ่งเน้นเพียงปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเท่านั้น เป็นความสามารถหลักขององค์การในการขับเคลื่อนให้องค์การที่เผชิญกับการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาให้บรรลุความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ได้แก่ สมรรถนะ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survival) ปรับตัว (Adapt) รักษาสภาพ (Maintain) และเติบโต (Growth) สำหรับใช้ในการ

ประเมินประสิทธิภาพขององค์กรนั้น การใช้หลักเกณฑ์ใดขึ้นอยู่กับทำให้คุณค่าหรือความสนใจของผู้ประเมินเป็นสิ่งสำคัญ รูปแบบของแนวคิดการแข่งขันของค่านิยม ประกอบด้วย ความยืดหยุ่น (Flexibility) กับการควบคุม (Control) ซึ่งความยืดหยุ่นให้คุณค่าต่อนวัตกรรม การปรับตัว และการเปลี่ยนแปลง ในขณะที่การควบคุม มุ่งเน้นเสถียรภาพ กฎระเบียบ และความสามารถคาดการณ์ได้ แนวคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ได้แก่ ธงชัย สันติวงษ์, Hoy & Miskel, มัชวาท สุวรรณเรือง, ไชยวัฒน์ รัตนดาตาศ, Galbraith and Lawler, ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, Walton & Dawson จากการศึกษาพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพได้พบว่า มีตัวแปร ๔ ตัวแปรที่เหมาะสม ดังนี้

**๑. ความสามารถในการผลิตกับสถานการณ์ของศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ** หมายถึงผลิตได้ผลหรือทำได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จำนวนผลผลิตที่ผลิตได้ มีองค์ประกอบย่อย ๓ ประการ ดังนี้

**๑.๑ การวัดการเพิ่มผลผลิต** เป็นการคำนวณหาผลลัพธ์จากผลิตผลต่อปัจจัยการผลิต แต่ต้องคำนึงด้วยว่าผลิตผลที่นำมาใช้วัดนั้นต้องมีคุณภาพด้วย

**๑.๒ ทักษะของบุคลากร** เป็นแหล่งความรู้ของบุคลากรและเป็นแหล่งส่งเสริมความรู้ มีการแลกเปลี่ยนวิชาการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนถ่ายทอดประสบการณ์

**๑.๓ การวิจัยและพัฒนา** เป็นการศึกษา ค้นคว้า และเรียนรู้สิ่งหนึ่งสิ่งใด เพื่อให้เกิดความเข้าใจต่อสิ่งดังกล่าวเป็นอย่างดี หรือเป็นการสร้างสิ่งใหม่ (Innovation) ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งไม่ว่าจะเป็นสิ่งใหม่ ๆ หรือเพื่อการปรับปรุงพัฒนาสิ่งเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น

**๒. การบรรลุเป้าหมายองค์กร** เป็นการพิจารณาองค์การในฐานะหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นอันมีเหตุผลและมีเป้าหมายแน่นอน ดังนั้นระดับการบรรลุเป้าหมายจึงวัดจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงแล้วนำไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายระดับปฏิบัติการที่กำหนดไว้ มีองค์ประกอบย่อย ๔ ประการ ดังนี้

**๒.๑ การมีส่วนร่วมของบุคลากร** แสดงความชัดเจนถึงเหตุผลในการกำหนดเป้าหมาย เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานพิจารณาแนวทางต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และนำผลกลับมาหารือร่วมกันบนพื้นฐานของการมีข้อมูลและเหตุผลสนับสนุน (Fact-Based)

**๒.๒ การสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสามารถในการบริหารจัดการ** ผู้บริหารจะต้องเข้าใจถึงสภาพการปฏิบัติงานในหน่วยงานอย่างแท้จริงตามสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนและช่วยเหลือในการขจัดปัญหาอุปสรรคและการสร้างความคล่องตัว และเพื่อให้บุคลากรมีระดับของความสามารถในการบริหารจัดการผลงานที่ต้องการ

**๒.๓ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง** โดยอาศัยการจัดทำและปรับปรุงฐานข้อมูลให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนด

**๒.๔ การสร้างแรงจูงใจอย่างเหมาะสม** ให้แก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในรูปผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงิน โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของผลตอบแทนกับค่างานที่แข่งขันได้ในตลาด เพื่อรักษาคณะคนดี การขับเคลื่อนองค์การสู่เป้าหมาย

**๓. การปรับตัวขององค์การ** การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เทคโนโลยี และ แนวคิดที่องค์การทำเพื่อตอบสนองความต้องการและโอกาสของสภาพแวดล้อม มีองค์ประกอบย่อย ๓ ประการ ดังนี้

**๓.๑ แรงขับเคลื่อนในการปรับเปลี่ยน** โครงสร้าง เทคโนโลยี วัฒนธรรม เพื่อผลักดัน แก้ไขตามความต้องการ ในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง

**๓.๒ ศักยภาพในการจัดการความไม่แน่นอน** ความไม่คาดหวัง ความไม่น่าเชื่อถือ ที่มาจากแหล่งต่าง ๆ อาทิ ตัวลูกค้า คู่แข่ง การมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย

**๓.๓ ความสามารถในการสร้างความพึงพอใจ** ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ต้องการได้สินค้าที่มีความคุ้มค่า ตรงต่อเวลา

**๔. ความสามารถในการแข่งขัน** เป็นปัจจัยเชิงเปรียบเทียบที่ใช้วัดความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองเทียบกับคู่แข่ง การพัฒนาศักยภาพการแข่งขันให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งจึงเป็นเป้าหมายที่ทุกองค์การมุ่งบรรลุผล แนวทางที่จะนำมาซึ่งความได้เปรียบในปัจจุบันเหล่านี้ มีองค์ประกอบย่อย ๓ ประการ ดังนี้

**๔.๑ การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน** กลยุทธ์การเป็นผู้นำตลาดได้แก่ การขยายตลาดโดยรวม และการป้องกันส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายการตลาดโดยรวมของผู้นำตลาด

**๔.๒ การเลือกกลยุทธ์เฉพาะอย่าง** กระบวนการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดมี ๙ แบบ ดังนี้

- |   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| ๑) การให้ส่วนลดราคา                           | ๒) การตั้งราคาผลิตภัณฑ์ที่ต่ำกว่า |
| ๓) ผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเสียง                    | ๔) การขยายผลิตภัณฑ์               |
| ๕) นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ใหม่                      | ๖) การปรับปรุงการให้บริการ        |
| ๗) นวัตกรรมการจัดจำหน่าย                      | ๘) การลดต้นทุนการผลิต             |
| ๙) การส่งเสริมการตลาดด้วยการโฆษณาอย่างเข้มข้น |                                   |

**๔.๓ ความเร็วของความยืดหยุ่นในการปรับตัว** การสร้างสรรค์นวัตกรรม คุณภาพ และความสามารถในการสร้างกำไร โดยบูรณาการทรัพยากร การบริหารเพื่อหาวิธีการจัดการที่จะสนับสนุนความต้องการของลูกค้า ผู้ใช้บริการ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## กรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัย

จากการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ปัจจุบันของศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ ได้นำไปสู่ การศึกษาพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ โดยมี การศึกษาวรรณกรรมมีทั้งหมด ๒๓ เล่ม สามารถแบ่งได้ ๒ ยุค ดังนี้ ยุคที่ ๑ ยุคการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ยุคที่ ๒ ยุคการประยุกต์ใช้หลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ประกอบด้วย ๓ ตัวแปร ดังนี้ การวางแผน<sup>IV๑</sup> การจัดการ<sup>IV๒</sup> และการควบคุม<sup>IV๓</sup> ซึ่งตัวแปรหลักทั้ง ๓ ตัว มีบทบาทที่สำคัญในการบริหาร ส่งผลให้ ต้องมีการปรับองค์การให้สามารถอยู่รอด และสู่การพัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพ ปี ๑๙๓๓ – ๒๐๑๓ ศักยภาพวรรณกรรมทั้งหมด ๒๒ เล่ม โดยแบ่งออกเป็น ๒ ยุค ได้แก่ ยุคที่ ๑ เน้นความ สามารถที่ใช้ในการผลิตต่อผลผลิต ยุคที่ ๒ เน้นความสำเร็จขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกตัวแปร เหลือ ๔ ตัวแปร ได้แก่ ความสามารถในการผลิต<sup>DV๑</sup> การบรรลุเป้าหมายขององค์การ<sup>DV๒</sup> การปรับตัวของ องค์การ<sup>DV๓</sup> และความสามารถในการแข่งขัน<sup>DV๔</sup> และได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แต่ผู้บริหารองค์การจะเข้าใจถึงประสิทธิภาพว่าเป็นความสามารถขององค์การ ในการเจริญเติบโต การทำกำไร และการได้รับผลตอบแทนจากการบริการองค์การ เนื่องจากต้องการ ศึกษาวิจัยถึงการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ จนสามารถสรุปเป็น กรอบแนวคิดเพื่อการศึกษาวิจัยเป็นเบื้องต้นได้ ดังนี้

IV การบริหาร	DV ประสิทธิภาพ
IV๑ การวางแผน	DV๑ ความสามารถในการผลิต
IV๒ การจัดการ	DV๒ การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
IV๓ การควบคุม	DV๓ การปรับตัวขององค์การ
	DV๔ ความสามารถในการแข่งขัน

## บทสรุป

ผู้เขียนขอสรุปผลการทบทวนวรรณกรรมเพื่อสร้างเป็นกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการศึกษา การบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ กล่าวคือ เกี่ยวกับตัวแปรตามหรือ ปัญหาการวิจัยอยู่ที่ว่าจะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การคือศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติได้อย่างไร ตัวแปร ตามเกี่ยวกับประสิทธิภาพนี้ ภายหลังการศึกษาได้พบว่าจำต้องศึกษาใน ๔ ตัวแปร ประกอบด้วย

- ๑) ความสามารถในการผลิต
- ๒) การบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- ๓) การปรับตัวขององค์การ
- ๔) ความสามารถในการแข่งขัน

## พัฒนาการของแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติเพื่อเพิ่มประสิทธิผล ๑๑๑

ส่วนตัวแปรต้นนั้นเป็นตัวแปรเกี่ยวกับการบริหารศูนย์ฝึกปฏิบัติการอาหารนานาชาติ โดยจะศึกษาตัวแปรการบริหาร ๓ ตัวแปร ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผน
- ๒) การจัดองค์การ
- ๓) การควบคุม

กรอบแนวความคิดเบื้องต้นที่แสดงมานี้ สามารถนำไปสู่การทดสอบทางการวิจัยเชิงผานวิธีด้วยการตั้งสมมติฐาน แล้วทดสอบสมมติฐาน จากนั้นนำผลการทดสอบสมมติฐานไปสู่การสัมภาษณ์เชิงลึกเพื่อหาข้อสรุปในขั้นสุดท้าย

### **บรรณานุกรม**

ดิน ปรัชญพฤทธิและไกลยุทธ์ ธีรตยาคินันท์. การประเมินการใช้เวลาของนักบริหารในราชการพลเรือน.

กรุงเทพมหานคร : คณะรัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.

ธงชัย สันติวงษ์. ทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๑.

พะยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ Organization & Management. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สำนักพิมพ์สุภา จำกัด, ๒๕๔๒.

พิชาย รัตนดิถก ณ ภูเก็ต. องค์การและการจัดการ Organization and Management. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธิงค์ ปียอนด์ บุ๊ค จำกัด, ๒๕๒.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. องค์การและการจัดการ Organization Management. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, ๒๕๓๙.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. รายงานประจำปี ๒๕๔๖. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ๒๕๔๖.

สุวิมล แม้นจริง. การจัดการการตลาด. กรุงเทพมหานคร: เอช.เอ็น.กรู๊ป., ๒๕๔๖.

A. G. Bedeian. **Organizations: Theory and Analysis.** Chicago: Dryden Press, 1984.

Arthur A. Thompson Jr. and A.J. Strickland III., **Strategic management: concepts and cases.** Boston: McGraw-Hill/Irwin, 1995.

Arthur G. Bedeian & Raymond F. Zammuto. **Organizations Theory and Design.** Chicago: Dryden Press, 1991.

Dennis A. Rondinelli. **Planning Development Projects.** Dowden, Hutchinson & Ross: University of Michigan. 1977.

Elton Mayo. **The human problems of an industrial civilization.** New York: Macmillan Co., 1933.

- Frederick W. Taylor. **The principles of scientific management**. Elibron Classics, New York: Harper & Brothers, 1911.
- Gernod Gruening. Origin and theoretical basis of New Public Management. **International Public Management Journal**. vol 4 (2001) : 1–25.
- Hiroshi Katayama and David Bennett. **Agility, adaptability and leanness: A comparison of concepts and a study of practice**. In Gunasekaran A. Elsevier: Agile Manufacturing, 1999.
- Henri Fayol. **General and Industrial Management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1949.
- John P. Kotter and Leonard A. Schlesinger. Choosing Strategies for Change. **One time permission to reproduce granted by Harvard Business Publishing**, 86 (7) (2013).
- L.H. Gulick & L. Urwick, (eds.). **Papers on the science of administration**. New York: Institute of Public Administration. Columbia University, 1937.
- R.A.W. Rhodes. The New Governance: Governing without Government. **Political Studies**. 44 (4), (1996).
- P. Kotler. **Marketing Management**. New Jersey: Pearson Education, 2003.
- R. S. Kaplan and D. P. Norton, **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Boston, MA: Harvard Business School Press. 2001.