

บทที่ 4

ทฤษฎีองค์กร และอุตสาหกรรมสัมพันธ์

หัวเรื่อง

บทนำ

แนวความคิดทั่วไปเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารงาน

แนวคิดเกี่ยวกับระบบขององค์กร

รูปแบบขององค์กร

โครงสร้างขององค์กร

อุตสาหกรรมสัมพันธ์และประสิทธิภาพขององค์กร

วัตถุประสงค์ เพื่อให้นักศึกษาได้ทราบถึง

สาระของทฤษฎีการบริหารองค์กร และความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร

แนวคิดต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบขององค์กร

ลักษณะขององค์กรในระยะต่าง ๆ และพัฒนาการขององค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบต่าง ๆ

บทนำ

ดังได้กล่าวแล้วในบทที่ 1 อุตสาหกรรมสัมพันธ์โดยพื้นฐานเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ในกระบวนการผลิตและการจัดการ โดยที่ความสัมพันธ์ดังกล่าวเกิดขึ้นในองค์กรอุตสาหกรรม (Firm) และถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์เชิงบริหารในองค์กร ดังนั้น การที่จะทำความเข้าใจระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ได้ จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจทฤษฎีของการบริหารงานโดยเฉพาะทฤษฎีองค์กรด้วย

แนวความคิดที่นำไปสู่องค์กรและการบริหารงาน

องค์กรคือ กลุ่มบุคคลที่มีศักยภาพส่องคนหนึ่งไปมาร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่เห็นอีกความสามารถของบุคคลแต่ละคนได้ องค์กรเกิดขึ้นจากความต้องการของมนุษย์ที่จะเอาชนะขอจำกัดของตน โดยอาศัยความร่วมแรงร่วมใจกัน (Cooperation) ในการทำงานเป็นสำคัญที่จะนำเอาทรัพยากรทาง ๆ มารวมกันผลิต และนำผลผลิตเหล่านั้นมาซื้อขายแลกเปลี่ยนกันกับบุคคลและองค์กรอื่น ๆ อาจสรุปได้ว่า องค์กรเกิดขึ้นมาเพื่อประโยชน์ของมนุษย์ ด้วยเหตุผลที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ เพื่อเหตุผลทางวัตถุ (Material reasons) และเพื่อเหตุผลทางด้านสังคม (Social reasons) กล่าวคือ^{1/}

องค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อเหตุผลทางวัตถุ เกิดขึ้นเพื่อเพิ่มกำลังความสามารถและช่วยให้มีการทำงานที่รวดเร็วได้ เนื่องจากมีการแบ่งงานกันตามความถนัด และการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เช่น องคกรธุรกิจ บริษัททาง ๆ

องค์กรที่เกิดขึ้นเพื่อเหตุผลทางด้านสังคม เพื่อตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม เป็นแหล่งที่สามารถสร้างประโยชน์และให้ความพึงพอใจทางจิตใจแก่สมาชิก เช่น องค์กรศาสนา สโมสร แม้แต่องค์กรธุรกิจที่สามารถสนับสนุนด้านความคุ้มครองการด้านสังคมแก่สมาชิกได้ เช่นกัน

^{1/} richtig สนธิวุฒิ, องค์กรและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิช, 2519) หน้า 4-9.

ทฤษฎีองค์กร (Organization theory) เป็นองค์ความรู้ (Body of knowledge) ซึ่งได้รับการพัฒนาขึ้นโดยมีความมุ่งหมายที่จะช่วยทำความเข้าใจ (Understanding) อธิบาย (Explaining) และพยากรณ์ (Predicting) ประสิทธิผลขององค์กร (Organizational effectiveness) ^{2/} กล่าวโดยหลักการทฤษฎีองค์กรครอบคลุมสาระสำคัญ ซึ่งเกี่ยวกับบุคคลในหน่วยงาน องค์กร และสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยพิจารณาถึงความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ระหว่างบุคคลต่อองค์กร ระหว่างองค์กรกับองค์กร ระหว่าง บุคคลต่อสภาพแวดล้อม และระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อม โดยมีสาระของทฤษฎีองค์กร อาจ กล่าวได้ว่าครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ 5 ประเด็นคือ ^{3/}

1. สภาวะทั่วไปขององค์กร (The context of organization)
2. โครงสร้างและรูปแบบขององค์กร (Organization structure and design)
3. การจูงใจ (Motivation) และความผูกพัน (Compliance) กับองค์กร
4. อิทธิพลทางสังคม (Social influences) ที่มีต่อประสิทธิผลของ องค์กร
5. ประสิทธิผลขององค์กร (Organization effectiveness)

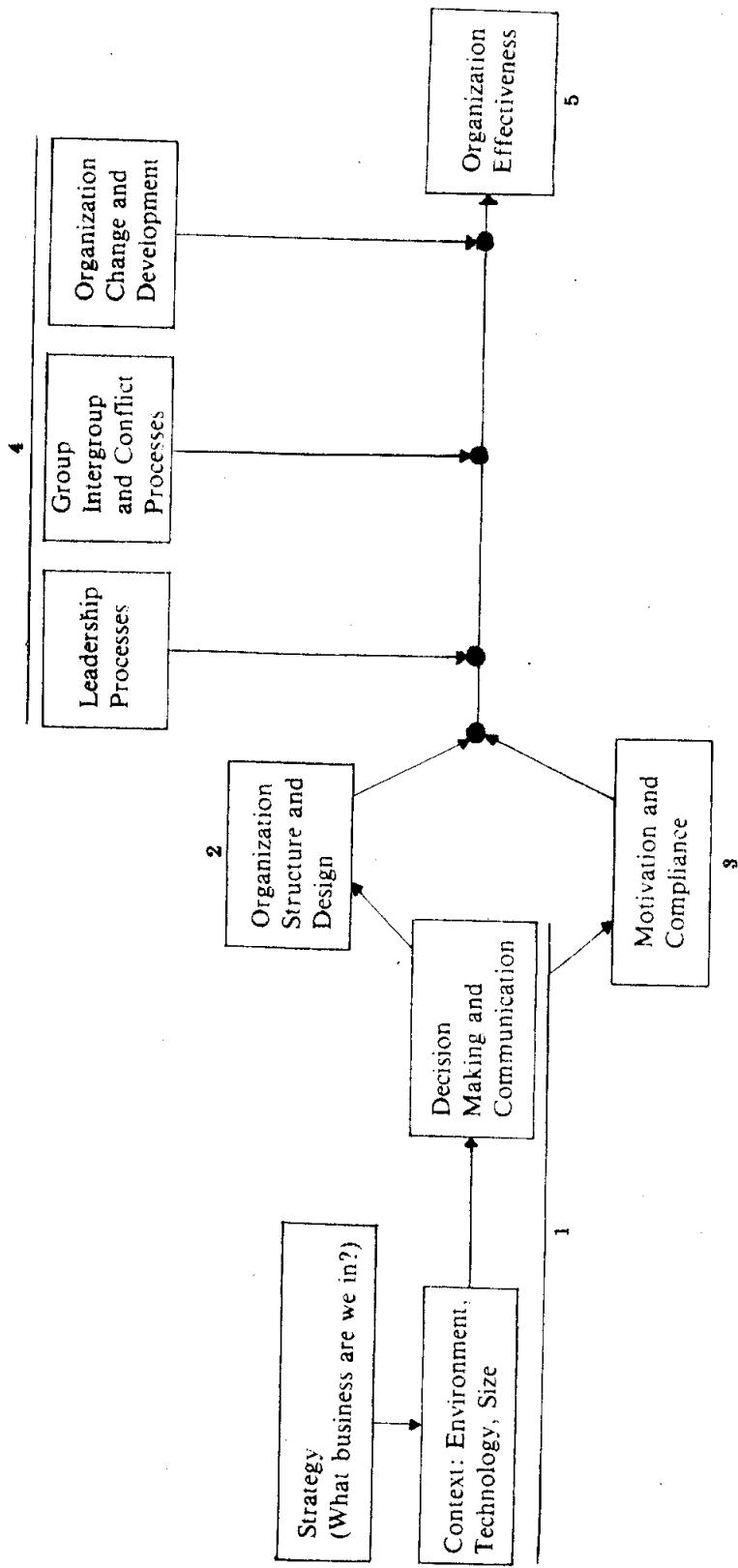
สาระสำคัญของทฤษฎีองค์กรดังกล่าวอาจแสดงด้วยแผนภูมิได้ดังนี้

^{2/}
Gary Dessler, Organization Theory : Intergrating Structure and Behavior, (New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1980) p. 4.

^{3/}
Ibid p. 5-8.

เนื้อหาที่ 4.1 การวิเคราะห์องค์กร

56



- ความหมาย
1. The context of organizations
 2. Organization structure and design
 3. Motivation and compliance in organizations
 4. Social influences organization effectiveness
 5. Organizational effectiveness
- Gary Dessler, Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, Poentice - Hall, Inc., 1980) p. 65.
- Gary Dessler, Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, Poentice - Hall, Inc., 1980) p. 65.
- (New Jersey :

จากแผนภาพดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีองค์กรซึ่งใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ องค์กรนั้น เริ่มต้นจากการพิจารณาว่า องค์กรธุรกิจนั้นดำเนินธุรกิจในเรื่องอะไร และจะกำหนดกลยุทธ์ในทางธุรกิจอย่างไร เพราะในการที่จะให้บังเกิดประสิทธิผลขององค์กรถ้าธุรกิจแตกต่าง กันกลยุทธ์อาจไม่เหมือนกัน ใน การกำหนดกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กรนั้นจะต้อง พิจารณาด้วย context ซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment) เทคโนโลยี (Technology) และขนาดขององค์กร (Size) ซึ่งจะถูกกำหนดโดยชนิดของธุรกิจ เช่น สภาพการแข่งขัน เทคโนโลยีและขนาดการผลิตที่เหมาะสม เป็นต้น สภาพขององค์กรดังกล่าวมีผลโดยตรงต่อแบบแผนของการตัดสินใจ (Decision making) และการติดต่อสื่อสาร (Communications) ธุรกิจที่ให้ความสำคัญต่อประสิทธิภาพการผลิตมาก กำหนดการทำงานที่มีรูปแบบความสัมพันธ์ที่แน่นอนและเป็นทางการ ยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และเมืองทนาที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ขณะที่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยค้นคว้า ซึ่งลักษณะ งานไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการทำงานจะมีความยืดหยุ่นสูงและให้ ความสำคัญแก่หน้าทุกคนถือว่าหนังงานคือผู้ร่วมงาน

จากสภาพขององค์กรดังกล่าว จะกำหนดลักษณะและรูปแบบของการจัดโครงสร้างการ บริหารงานภายในองค์กร (Organization structure and design) และกำหนดถึงการใช้ แรงงานประจำ ที่จะทำให้คนงานมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร การจัดโครงสร้างการบริหารและ การผูกมัดคนในองค์กรนี้ นับเป็นสาระสำคัญในทฤษฎีองค์กร องค์กรควรจะวางรูปแบบโครงสร้างการ บริหารงานอย่างไร ควรกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างสมาชิกในองค์กรอย่างไร เพื่อให้ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และการสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถ ทำงานที่ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ ปัจจุบัน 3 ประดิษฐ์ดังกล่าวข้างต้นนี้ เป็นปัจจัยภายในองค์กร ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและประสิทธิผลขององค์กร

นอกจากปัจจัยภายในองค์กรแล้ว ปัจจัยทางสังคมอีก ๑ ได้แก่ กระบวนการเป็นผู้นำ ของผู้บริหาร และความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน กลุ่มคนงาน ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ตลอดจน การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาขององค์กร เองนั้นล้วนมีผลต่อความประสิทธิผลขององค์กร ในส่วน ที่เป็นปัจจัยทางสังคมนี้จะได้นำเสนอโดยละเอียดต่อไปในบทที่ 7 และ 8 ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับระบบองค์กร (Organization Systems)

องค์กรอุตสาหกรรมเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตน่วยหนึ่ง ซึ่งต้องดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมต่าง ๆ การดำเนินงานขององค์กรมีลักษณะเป็นระบบ (System) ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ทฤษฎีทางการบริหารงานองค์กรให้ทราบว่า อาจพิจารณางานในฐานะระบบได้เป็น 3 ระบบด้วยกัน คือ ^{4/}

1. ระบบองค์กรระดับจุลภาค (Microcosmic systems) ระบบองค์กรในระดับนี้ องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ลักษณะการใช้อิทธิพลในการตัดสินใจดำเนินกิจการต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กร จากภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ อาจจำแนกลักษณะการวินิจฉัยสั่งการโดยทั่วไปได้เป็น 3 แบบคือ แบบประชาธิปไตย (Democratic leadership) ได้แก่ แบบแผนของการบังคับบัญชาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการและเหตุผลของคนส่วนใหญ่ในองค์กร เป็นการสำคัญ แบบอัตตาธิปไตย (Authoritarian leadership) ได้แก่ แบบแผนของการบังคับบัญชาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้นำทำตามความต้องการและเหตุผลของตนเองเป็นใหญ่ และ แบบตามสบาย (Laissez faire) ได้แก่ แบบแผนของการบังคับบัญชาหรือการวินิจฉัยสั่งการ ซึ่งผู้นำจะปล่อยให้บุคคลในหน่วยงานแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มทำตามความต้องการหรือ เหตุผลส่วนตัวได้ตามอัธยาศัย เป็นตน ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวจะมีผลกระทบทำให้เกิดลักษณะของอุตสาหกรรมสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงานในรูปแบบที่แตกต่างกันและส่งผลสืบเนื่องถึงขวัญและกำลังใจ (Morale) และประสิทธิผลของการปฏิบัติงานด้วย

1.2 อำนาจ (Power) หมายถึง ความสามารถในการมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลหรือกลุ่ม แบบแผนการใช้อำนาจของบุคคลในหน่วยงาน เช่น การใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาในการควบคุมหรือสั่งการต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์โดยใกล้ชิดกับลักษณะผู้นำ และลักษณะของการจัดโครงสร้างขององค์กร โดยที่ลักษณะการใช้อำนาจจะแสดงออกถึง

^{4/}

Alan C. Filley, "New Direction in Organization Theory", in Essays in Industrial Relations Theory, ed. Gerald G. Somers. (Iowa: The Iowa State University Press, 1969) p. 87.

ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว และในท่านองเดียวกันลักษณะผู้นำซึ่งเป็นบุคลิกภาพ (Personality) ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการอบรมสั่งสอน ทัศนคติ และค่านิยมส่วนตัว จะบ่งชี้ให้เห็นแนวโน้มของแบบแผนของการใช้อำนาจด้วยว่าจะเป็นรูปแบบใด

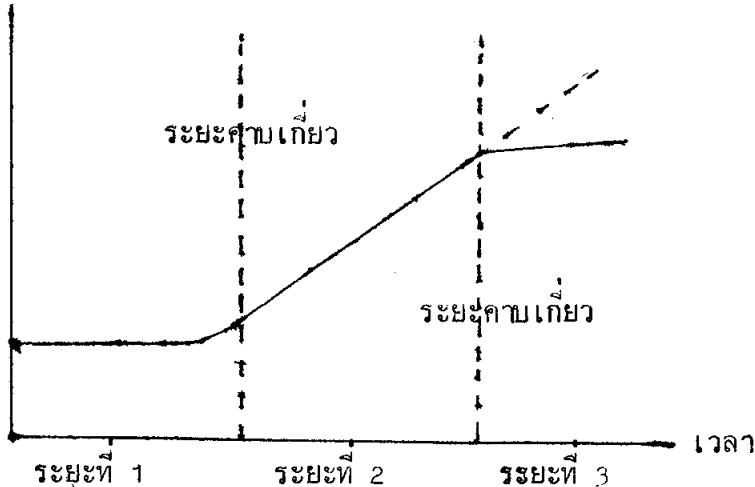
1.3 บุคลิกภาพของสมาชิกในองค์กร (Member personality) หมายถึง ลักษณะเด่นของบุคคลแต่ละบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรแต่ละบุคคลจะมีลักษณะเด่นหรือบุคลิกภาพอย่างไรเป็นผลมาจาก การอบรมสั่งสอน(Socialization) ซึ่งเริ่มต้นแต่ครรภ์ในโรงเรียน และจากประสบการณ์ได้ใช้ชีวิตในสังคมและในหน่วยงานต่าง ๆ เพราะสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลในการทำให้บุคคลมีทัศนคติ ความคิดเห็น ค่านิยม และแบบแผนของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลสืบเนื่องต่อระบบของอุดมสាងกรรมสัมพันธ์หรือแบบแผนของความสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน และประสิทธิผลขององค์กร

1.4 บูรณาภรณ์ของกลุ่ม (Group cohesiveness) หมายถึง ความเป็นมีกันแน่ หรืออันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มบุคคลในองค์กร ในองค์กรซึ่งมีบูรณาภรณ์ของกลุ่มสูง จะสังเกตเห็นได้จากการมีความสามัคคี ความพร้อมเพรียง และความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าองค์กรซึ่งขาดบูรณาภรณ์ของกลุ่ม จะสังเกตเห็นได้จากการแตกสามัคคีและความขัดแย้ง เป็นต้น

2. ระบบองค์กรระดับมหภาค (Macrocosmic systems) การพิจารณา ระบบองค์กรในระดับนี้เป็นการพิจารณาระบบองค์กรโดยส่วนรวมของระบบองค์กรในระดับจุลภาค ต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผล การเปลี่ยนแปลงพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์กร การพิจารณาองค์กรในระดับมหภาคในด้านพัฒนาการหรือการเปลี่ยนแปลง อาจพิจารณาองค์กรในระดับชนิดต่าง ๆ ดังนี้

แผนภาพที่ 4.2 พัฒนาการขององค์กร

ด้านการเจริญเติบโต



2.1 องค์กรในระยะดั้งเดิม (The traditional stage) หมายถึง พัฒนาการขององค์กรในระยะที่ 1 (Stage I) ซึ่งเป็นลักษณะขององค์กรธุรกิจขนาดเล็ก (Small business) และองค์กรธุรกิจในประเทศอยพัฒนาส่วนใหญ่ ลักษณะสำคัญ คือการไม่มีการจัดรูปแบบ วัดกุประสงค์ นโยบาย เป็นทางการ วัดกุประสงค์และนโยบายขึ้นอยู่กับผู้ประกอบการ การประเมินความสำเร็จขององค์กรมักจะพิจารณาเปรียบเทียบกับการดำเนินงานที่ผ่านมา ภาวะผู้นำเป็นแบบดั้งเดิม การสืบทอดและการกำหนดค่าวัฒนาเป็นแบบอาวุโส หรือระบบครอบครัว ลักษณะโครงสร้างเป็นแบบง่าย ๆ เพราะมีบุคคลในองค์กรน้อยคน การสังการกระทำโดยตรงจากเจ้าของซึ่งเป็นผู้จัดการด้วย (Owner manager) การดำเนินงานมาจากพื้นฐานความชำนาญของเจ้าของผู้จัดการ ซึ่งค่อนข้างอนุรักษ์นิยมและไม่ค่อยชอบการเสี่ยง ในด้านลูกจ้างมักจะพิจารณาวางแผนของตัวเองมีความมั่นคง ไม่ค่อยเปลี่ยนงาน และขึ้นอยู่กับเจ้าของผู้จัดการ มักมีข้อจำกัดกำลังใจในการทำงานสูง องค์กรมีส่วนร่วมในกลไกการตลาดน้อย ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถหรือความชำนาญพิเศษเฉพาะขององค์กร

ในระยะตามเกี่ยวของพัฒนาการขององค์กร (Transitional period) จากระยะดั้งเดิมเข้าสู่ระยะที่สอง ปัจจัยต่าง ๆ ที่จะผลักดันให้องค์กรแบบดั้งเดิมเกิดการเปลี่ยนแปลง คือ

- (1) นวัตกรรม (Innovation) ได้แก่ สิ่งใหม่ ๆ ทางด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารงาน ผลิตภัณฑ์ และกระบวนการผลิต เป็นต้น
- (2) ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ได้แก่ ผู้ประกอบการ ซึ่งมีความต้องการให้กิจการของตนมีการขยายตัว
- (3) ผลตอบแทน (Reward) จากการดำเนินกิจการ ซึ่งต้องเสียเงินและมีความไม่แนนอน เช่น การเลี้งเห็นผลกำไรที่คุ้มกับการเสี่ยง
- (4) การลงทุนเพิ่มขึ้น
- (5) ความต้องการการเปลี่ยนแปลง
- (6) การมีโครงสร้างพื้นฐาน (Social overhead capital) สมบัติสุนทรีย์การอย่างเพียงพอ

(7) สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ที่เกื้อกูล

2.2 องค์กรในระดับพลวัต (The dynamic stage) หมายถึง พัฒนาการขององค์กรในระยะที่ 2 (Stage II) ซึ่งเป็นระยะที่ฝ่ายนพนรัชดา เกี้ยวและเข้าสู่ระบบของการเจริญเติบโตอย่างแท้จริงขององค์กร ระยะนี้องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การลงทุนทั้งทางด้านแรงงานและทุนขยายตัว ปริมาณการขายเพิ่มสูงขึ้น บุคคลในองค์กรมีลักษณะหลากหลาย ทั้งทางด้านบุคลิกภาพส่วนตัว การศึกษาอบรม และเป้าหมายส่วนตัว เป้าหมายขององค์กรมีลักษณะกว้างไกล (Forward looking) กลุ่มบุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกของความเสมอภาค (Equalitarian spirit) เพราะรู้สึกว่าแต่ละคนมีส่วนในการสร้างความก้าวหน้าให้กับองค์กร ในสายตาของผู้ใหญ่คงบัญชา ผู้นำคือ บุคคลที่จะทำความก้าวหน้าและผลประโยชน์มากสุดองค์กรและเป็นผู้ซึ่งสามารถนำทางได้ในการที่มีการเปลี่ยนแปลงและสามารถแสวงหาประโยชน์ได้จากการของตลาด นโยบายอาจมิได้ระบุไว้แน่นอนและเปลี่ยนแปลงไปได้ตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ อัตราผลกำไรคงข้างสูง เมื่อองค์กรเกิดการขยายตัวและเกิดการประยัดค์ในการผลิต (Economics of size)

ในระยะสุดท้ายของระยะที่สองนี้ คือระยะคยาเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่พัฒนาการขององค์กรในระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ภาวะของการเป็นระบบทางการ (Bureaucracy) โดยที่ระยะคยาเกี่ยวนี้ ภาระกิจที่ผู้นำหรือผู้ประกอบการจะต้องรับภาระจะมีมากขึ้นจนกระทั่งไม่สามารถแบกรับได้โดยลำพังแต่ต้องได้ร่วมกัน จำเป็นจะต้องมีการจัดตั้งองค์กรและการบริหารแบบใหม่

2.3 องค์กรทางการหรือราชการ (Rational bureaucracy) หมายถึงพัฒนาการขององค์กรในระยะที่ 3 (Stage III) ซึ่งเป็นพัฒนาการในระยะที่องค์กรได้ขยายตัวและมีความลับขึ้นมากขึ้น เป็นระยะที่องค์กรพัฒนาเข้าสู่ระยะซึ่งมีสัดส่วนภาพและเข้าสู่ภาวะของการเป็นสถาบัน (Institutionalization) ผู้ประกอบการซึ่งเดิมเคยใช้ภาวะผู้นำแบบใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเปลี่ยนแปลงไปเป็นแบบซึ่งมีผู้บริหาร (Executives) หล่ายคน ทำหน้าที่ในขบวนการวางแผนงาน การจัดตั้งองค์กร และการควบคุมงานต่าง ๆ ทั้งหมดที่จะเปลี่ยนแปลงไปในลักษณะอนุรักษ์นิยมมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป การจะดำเนินสิ่งใดมักจะต้องมีกระบวนการต่อเนื่อง ให้พิจารณาถึงผลดีผลเสียโดยรอบคอบถ้วนเชิงก่อนแล้ว การจัดโครงสร้างมีลักษณะแน่นอน กำไรจะเป็นผลมาจากการเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการภายในมากกว่าโอกาสจากภายนอกองค์กร เช่น การลดต้นทุนจากขาดขององค์กร ใหญ่ขึ้นจากการผลิตมากขึ้น นโยบายและขบวนการบริหารงานมีการกำหนดชัดเจน ซึ่งมักจะปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร องค์กรในภาวะสถาบันมีการดำเนินการในลักษณะกลุ่มมากกว่าการดำเนินการของคนคนเดียว เช่นที่เป็นอยู่ในพัฒนาการขององค์กรขั้นตอนนี้ มีการควบคุมและเฝ้าระวังเป็นระดับขั้นต่าง ๆ ลูกจ้างในหน่วยงานจะผูกพันอยู่กับงานในหน้าที่มากกว่ากับตัวผู้บริหารหรือผู้ประกอบการบุคคลในหน่วยงานจะทำงานให้กับระบบ เมื่อเห็นว่าซึ่งได้ประโยชน์ส่วนตัว เช่น เงินเดือนได้รับการตอบสนองตามความต้องการ ในส่วนที่เกี่ยวกับค่านิยมส่วนตัวของบุคคลในหน่วยงานจะมีลักษณะลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) หากกว่าในระยะที่ผ่านมา ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเนื่องมาจากมีมาตรฐานอันเดียวกันในองค์กร

ลักษณะขององค์กรแบบเป็นทางการ (Bureaucracy) คือกล่าวว่าอาจไม่เอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตขององค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะอนุรักษ์นิยมและการหลีกเลี่ยงการกระทำ

ซึ่งภาวะการเสี่ยงสูง ผลักดันให้มีทั้ง เสนอขอรับสูตรตามจัดตั้งการวางแผนอย่างระมัดระวังอย่างไรก็ได้ การขยายตัวขององค์กรอาจเกิดขึ้นได้เมื่ออุปสงค์ในตลาดมีสูงและการประยุคจากการขยายตัวทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรสูงขึ้น

3. ระบบกฎหมาย (Legal systems) ทฤษฎีระบบทองค์กรในส่วนนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างระบบกฎหมาย กฎหมายและระบบเบี้ยนช้อบังคับ เช่นกฎหมายแรงงานและระบบเบี้ยนปฏิบัติภายในองค์กรอุตสาหกรรม ก่อรากโดยทั่วไประบบกฎหมายหรือระบบกฎหมายทั่วไป มีผลต่อสมาชิกขององค์กร 3 ประการคือ

1. นโยบายขององค์กรจะเป็นจะต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบของกฎหมายหรือระบบกฎหมายทั่วไป ทำให้การใช้คุลพินิจของนายจ้างหรือผู้บังคับบัญชาต่อลูกจ้างหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีขอบเขตที่แน่นอนมิอาจกระทำการใดๆตามอำเภอใจ เช่น นโยบายการจ้างงานจะต้องอยู่ภายใต้กรอบของกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

2. ทำให้สามารถพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรได้ถูกต้องมากขึ้น และระบุได้ถูกต้องว่าบุคคลแต่ละบุคคลในองค์กรได้รับการคาดหวังให้ประพฤติปฏิบัติตามอย่างไร ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิผลขององค์กรและความพึงพอใจของบุคคลในองค์กร

3. ทำให้เกิดลักษณะของการกระจายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปในหน่วยงาน ก่อให้เกิดการประสานงานเพื่อรองรับภาระของกรอบกฎหมาย กฎหมาย ระบบเบี้ยนช้อบังคับและนโยบายอันเดียวกัน

รูปแบบขององค์กร (Organization Models)

ทฤษฎีองค์กรได้จัดแบ่งรูปแบบของการบริการองค์กรตามลักษณะของการใช้งานจริงในองค์กรเป็น 3 รูปแบบคือ

1. ตัวแบบการบริหารงานองค์กรแบบประชาธิปไตย (Democratic Model)
ได้แก่ ตัวแบบของการบริหารในลักษณะการใช้อำนาจของคนส่วนใหญ่โดยมายเลและเป้าหมาย

กำหนดโดยมุ่งคลส่วนใหญ่ในองค์กร การใช้อำนัจกระจายไปทั่วทั้งระบบถึงระดับคำที่สุดขององค์กร

2. ตัวแบบการบริหารงานองค์กรแบบระบบราชการ (Bureaucratic Model)

ได้แก่ ตัวแบบของการบริหารงานแบบซึ่งมีการแบ่งระดับชั้นของการควบคุมปัจจัยชาลคลั่นเป็นชั้นตอนและอำนาจการตัดสินใจถูกรวบรวมศูนย์เข้าสู่ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ

3. ตัวแบบการบริหารงานองค์กรแบบการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participative management) ได้แก่ ตัวแบบซึ่งผสมระหว่างแบบที่ 1 และ 2 ดังกล่าวแล้ว เป็นการผสมผสานระหว่างแบบประชาธิบัติไทย ซึ่งอาจทำให้การดำเนินงานล้าช้ากับแบบระบบราชการ ซึ่งมีความรวดเร็วเต็มวุญและกำลังใจของบุคคลในหน่วยงานอาจอยู่ในสภาพเสื่อมหรือต่ำ โดยที่แบบที่ 3 นี้ทำให้บุคคลในหน่วยงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานมากขึ้น เช่น การมีส่วนร่วมในการสร้างตัวผู้บริหารหรือการเสนอแนะนโยบายแก่ผู้บริหารและผู้บริหารจะต้องรับฟังข้อเสนอแนะของบุคคลในหน่วยงานเพื่อพิจารณาในการบริหารงาน

การจัดรูปแบบองค์กรในลักษณะต่าง ๆ มีผลต่อการจัดโครงสร้างขององค์กร การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ และรูปแบบการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน ผู้บริหารควรเลือกตัวแบบการบริหารองค์กรให้เหมาะสมสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการทำงานและขนาดของการผลิต ดังที่ได้เสนอมาแล้วในแผนภาพที่ 4.1

โครงสร้างขององค์กร (Organization structure)

อุตสาหกรรมเป็นองค์กรธุรกิจที่รวมมั่จัดการผลิตจากเจ้าของบังคับจัดการผลิตต่าง ๆ มาทำการผลิต การผลิตจะเป็นไปได้หรือไม่จะได้รับผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารที่จะจัดระบบเบี้ยบและประสานการผลิต การใช้ปัจจัยให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กรจะมีประสิทธิภาพเพียงได้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในอันที่จะจัดกลุ่มคนเหล่านี้ให้รวมมือกันทำงาน การบริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยกำหนดขอบเขต และแนวทางให้กับการทำงานร่วมกันให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพ

องค์กรอุตสาหกรรมคงมีโครงสร้างซึ่งจะเป็นแบบ แผนของความล้มเหลวที่กำหนดขึ้นมาอย่างเป็นทางการ และแนวทางที่องค์กรใช้จัดโครงสร้างจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร โครงสร้างขององค์กรที่มีประสิทธิภาพจะทำให้การปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นไปได้ง่ายขึ้น และโครงสร้างขององค์กรที่ดีจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารและการประสานงานให้ดีขึ้น การจัดโครงสร้างที่ไม่ดีจะทำให้เกิดความลับสัน ความขัดแย้ง และความข้ามข้องในการทำงานได้

องค์กรที่มีโครงสร้างแตกต่างกัน พฤติกรรมของสมาชิกและพฤติกรรมขององค์กรยอมจะแตกต่างกันด้วย ความแตกต่างดังกล่าวมีผลให้การบริหารงานในองค์กรต่าง ๆ มีรูปแบบเฉพาะที่เหมาะสมกับลักษณะโครงสร้างในองค์กรของตน

ในการบริหารงาน ผู้บริหารที่ต้องการให้มีการแบ่งงานกันทำจะจัดทำโครงสร้างการแบ่งงานและความรับผิดชอบให้เหมาะสมสมกับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีการผลิต ตลอดจนขนาดของธุรกิจ การจัดโครงสร้างขององค์กรต้องประกอบขึ้นด้วย การจัดแผนงาน (Departmentation) การจัดฝ่ายปฏิบัติการ และฝ่ายให้คำปรึกษา (Line and Staff) การประสานงานระหว่างกัน (Coordination) การจัดระดับขั้นต่าง ๆ และกระจายการควบคุม (Levels and span of control) การแบ่งงานตามความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Authority hierarchy) และการมอบหมายงาน (Delegation) อาจแยกรูปแบบลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรออกได้เป็น 2 ลักษณะดังนี้

1. การจัดโครงสร้างการแบ่งงานในแนวอน (Horizontal organization structure)
2. การจัดโครงสร้างการแบ่งงานในแนวตั้ง (Vertical organization structure)

การจัดโครงสร้างการแบ่งงานในแนวอนมีลักษณะ เป็นการจัดแบ่งงานตามลักษณะของงานและการทำงาน ได้แก่ การจัดแผนงาน (Departmentation) ซึ่งผู้บริหารอาจแยกแผนงานออกได้ตามชนิดของสินค้าหรือตามขั้นตอนการผลิต การจัดฝ่ายปฏิบัติการและฝ่ายให้คำปรึกษา

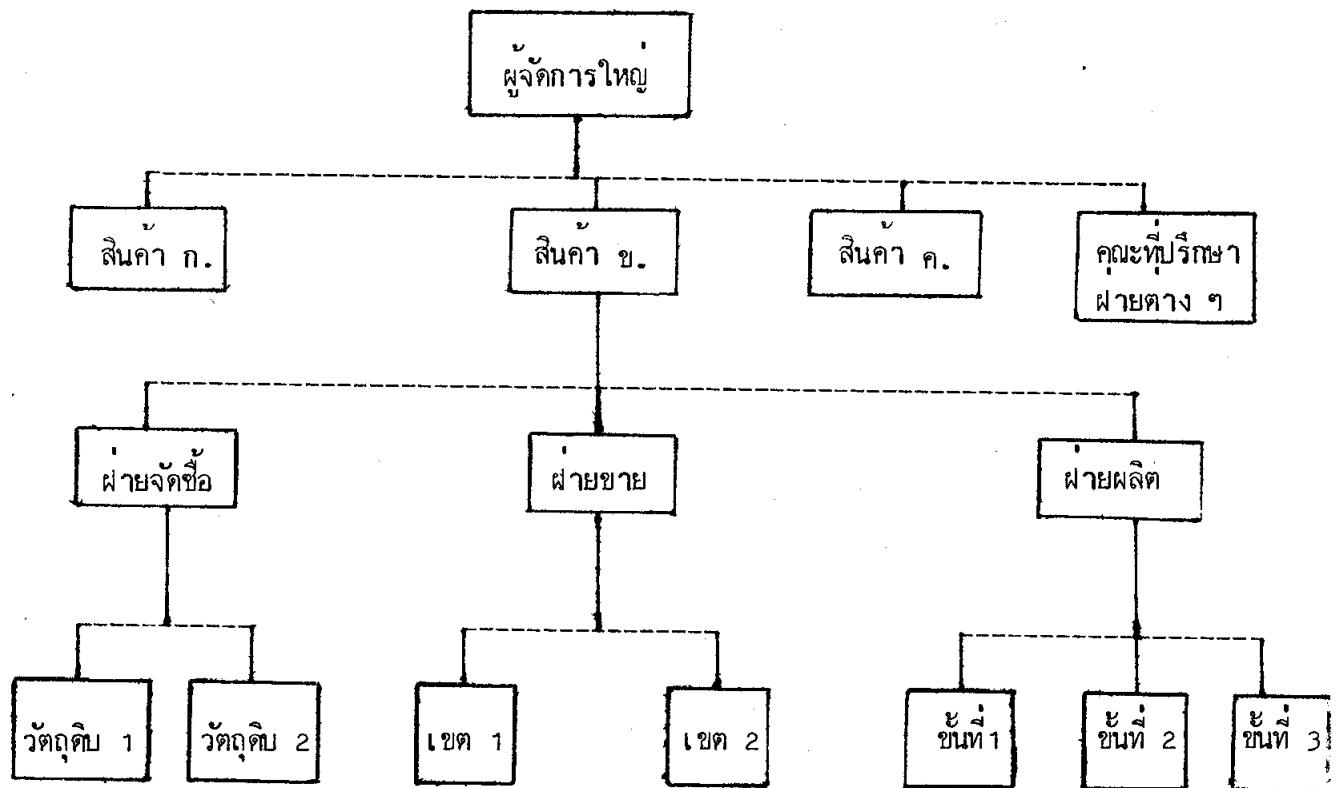
(Line and staff) ซึ่งฝ่ายปฏิบัติการมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการผลิตตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ และฝ่ายให้คำปรึกษามีหน้าที่เพียงช่วยให้คำแนะนำในด้านต่าง ๆ แก่ผู้บริหาร เพื่อให้การผลิตเกิดประสิทธิผล และการประสานงานระหว่างกัน (Coordination) การจัดแบ่งงานในแนวอนน์แต่ละหน่วยงานจะมีหน้าที่เฉพาะอย่างแตกต่างกันไป เพื่อไม่ให้เกิดการทำงานซ้ำซ้อนกันแต่ละหน่วยของโครงสร้างชนิดนี้สามารถทำงานแยกได้อย่างอิสระ

การจัดโครงสร้างการแบ่งงานในแนวตั้ง มีลักษณะการแบ่งงานโดยยึดตามสายการบังคับบัญชาเป็นลำดับขั้นลดลงกันได้แก่ การมอบหมายงาน (Delegation) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และการกระจายการควบคุม (Span of control) ไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชาที่ลดลงกัน (Hierarchical levels) การแบ่งองค์กรในลักษณะนี้ไม่คำนึงว่า ในแต่ละหน่วยจะมีหน้าที่เฉพาะที่แตกต่างกัน แต่จะมีอำนาจในการตัดสินใจแยกจากกันแต่ละหน่วยสามารถทำงานตามที่มอบหมายมาได้เบ哉ภายในหน่วย

โดยหลักการการจัดองค์กรสามารถจัดโครงสร้างภายในองค์กรได้ทั้งในแนวอนและแนวตั้ง ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม เทคโนโลยี การผลิต และขนาดของธุรกิจ ธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มีเทคโนโลยีการผลิตที่ขับขันอาจมีรูปแบบการจัดโครงสร้างในแนวตั้งและแนวอนผสมกันได้ การกำหนดโครงสร้างองค์กรที่แนอนจะช่วยให้การบริหารงานสะดวกขึ้น ผู้บริหารสามารถทราบถึงหน้าที่และอำนาจในการตัดสินใจของแต่ละหน่วยงาน ตัวอย่างของแผนผังการจัดโครงสร้างองค์กรในแบบผสมระหว่างแนวตั้งและแนวอนได้เสนอไว้ในแผนภาพที่ 4.3 การแบ่งองค์กรในระดับเดียวกันเป็นลักษณะการแบ่งในแนวอนและองค์กรที่ลูกนั้นลงมาเป็นลักษณะการแบ่งในแนวตั้งที่มีสายการบังคับบัญชาเป็นลิงค์เดียวทันท่วงทันไว

การจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะดังกล่าวข้างต้นเป็นรูปแบบการจัดโครงสร้าง องค์กรที่มีลักษณะเป็นกิจการที่มีโรงงานเดียว (Single - plant company) หรือกิจการที่มีขนาดไม่ใหญ่มาก บางครั้งอาจเรียกลักษณะการจัดโครงสร้างแบบนี้ว่า การจัดโครงสร้างองค์กรแบบมิติเดียว (Unitary หรือ U - form)

แผนภาพที่ 4.3 การจัดโครงสร้างการเมืองในแนวตั้งและแนวอน



หมายเหตุ _____ แสดงการจัดโครงสร้างในแนวอน

แสดงการจัดโครงสร้างในแนวตั้ง

การจัดองค์กรแบบนี้ ความเจริญเติบโตขององค์กรจะขึ้นอยู่กับผู้จัดการใหญ่เป็นสำคัญ การตัดสินใจและการประสานงานของฝ่ายต่าง ๆ กระทำโดยผู้จัดการใหญ่ การบริหารงานเป็นแบบรวมเข้าสู่ศูนย์กลาง ในการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ผู้จัดการใหญ่ (Chief Executive) จะเรียกประชุมผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ เพื่อร่วมกันพิจารณาแล้วจึงแยกย้ายกันไปปฏิบัติงานส่วน รับผิดชอบของแต่ละฝ่าย การจัดองค์กรแบบนี้มักมีปัญหาการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน ส่วนใหญ่นิยมงานแบบดึงเดี่มจะมีโครงสร้างในลักษณะนี้

สำหรับกิจการที่มีหลายโรงงานหรือหลายกิจการ (Multiplant company) จำนวนบุคลากรที่ทำงานที่ควบคุมและรับผิดชอบถูโดยตรง จะเป็นต้องมีมากขึ้นตามขนาดหรือ จำนวนของโรงงานที่เพิ่มขึ้น การกระจายอำนาจและมอบหมายการตัดสินใจไปยังหน่วยต่าง ๆ จะช่วยให้การทำงานมีสภาพคล่องมากขึ้น ขณะที่การกำหนดนโยบายหลักยังคงมีลักษณะเป็นการ รวมอำนาจกลับมาสู่ส่วนกลางเหมือนกิจการเดียว ดังนั้นลักษณะการจัดโครงสร้างขององค์กร ที่มีหลายโรงงาน (Multiplant company) ย่อมมีลักษณะแตกต่างจากองค์กรที่เป็นกิจการเดียว

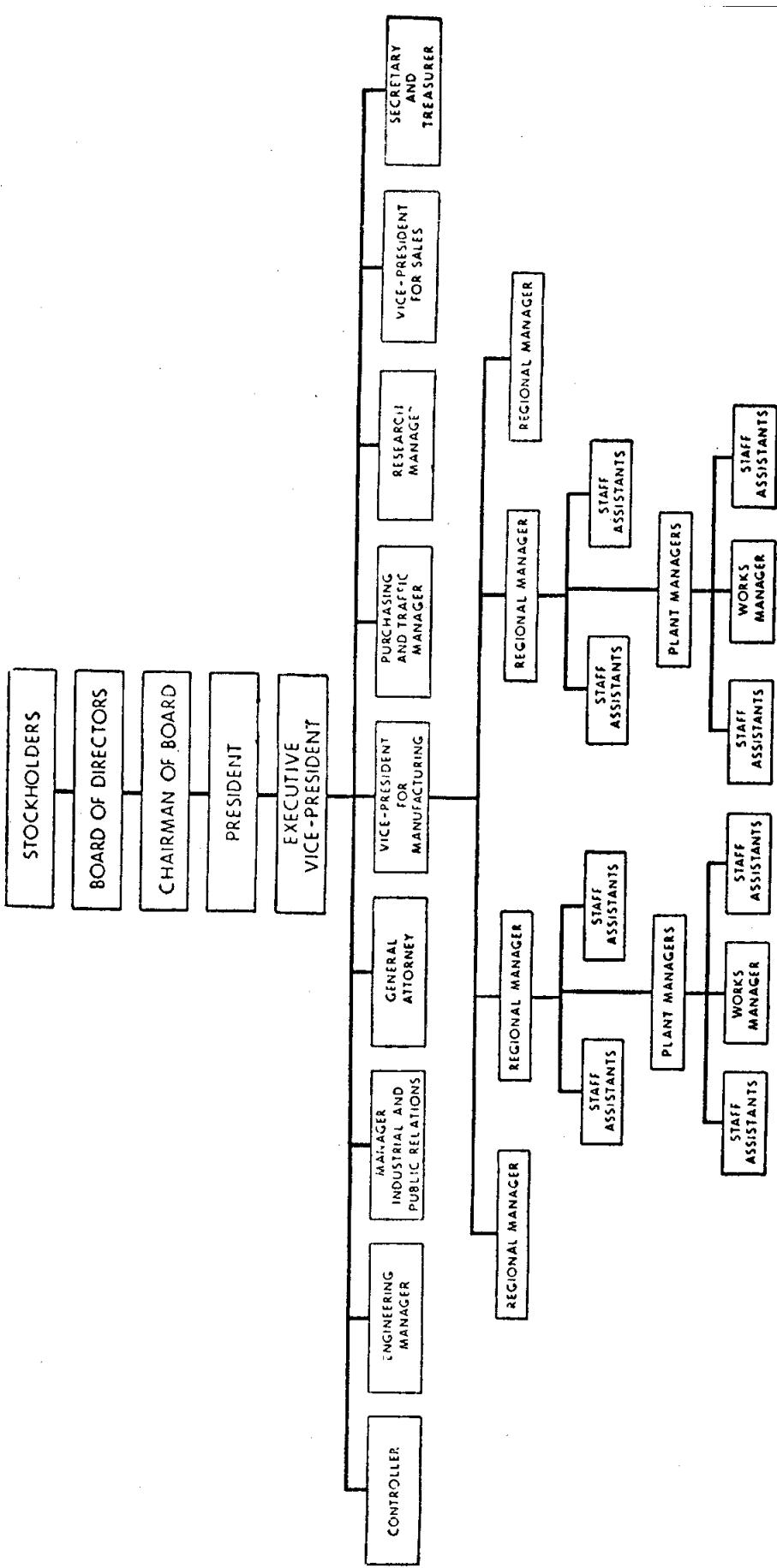
การจัดองค์กรแบบหลายมิติ (Multidimensional หรือ M-form) เป็นการ จัดโครงสร้างองค์กรแบบใหม่ มีผลดีต่อองค์กรซึ่งมีขนาดใหญ่มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจไป ยังหน่วยปฏิบัติงานหรือสาขาต่าง ๆ ซึ่งก็จะมีหน่วยงานในหน่วยองค์กรเดียวของตนเองเป็นการจัด โครงสร้างซึ่งจะทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และหน่วยงานซึ่งมีการบริหารงานแบบหันส่วน 一半 ในส่วนที่มีโครงสร้างดังกล่าว เพราะมีความคล่องตัวในการปฏิบัติงานสูง

รูปแบบการจัดโครงสร้างองค์กร และการประสานงานระหว่างกันของหน่วยปฏิบัติงาน อาจแสดงได้ดังแผนภาพที่ 4.4 ซึ่งแสดงถึงวิธีที่เจ้าของกิจการหรือประธานองค์กรขนาดใหญ่บริหารกิจการต่าง ๆ ที่อยู่ในเครือข่ายของตน โครงสร้างองค์กรมีลักษณะการจัดรูปแบบทั้ง ในแนวตั้ง จากผู้ถือหุ้นมา�ังคณะกรรมการผู้บริหาร ประธาน เรือยลงมาถึงรองประธานฝ่าย โรงงาน ผู้จัดการภูมิภาคผู้จัดการโรงงานและคนงานต่าง ๆ ตามลำดับ ซึ่งสายการเมืองโครงสร้าง ในแนวตั้งนี้ เป็นการจัดโครงสร้างแยกกันระหว่างภูมิภาคต่าง ๆ ซึ่งมีรูปแบบการจัดองค์กรอย่าง

คล้ายเคียงกัน ในส่วนการประสานงานระหว่างภูมิภาคและส่วนกลาง มีการจัดโครงสร้างในแนวอนซึ่งให้ความสำคัญต่อฝ่ายต่าง ๆ ตามความรับผิดชอบของหน่วยต่าง ๆ และยังประกอบด้วยหน่วยที่ทำหน้าที่อยู่ให้คำปรึกษา วางแผนนโยบายกลางเพื่อถือเป็นปฏิร่วมกัน ตลอดจนการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อการตัดสินใจ เป็นทัน ตัวอย่างการจัดโครงสร้างองค์กรในกิจการขนาดใหญ่ที่มีสาขาต่าง ๆ มากมายที่รู้จักกันแพร่หลาย ได้แก่ การจัดโครงสร้างองค์กรของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ที่ให้อำนาจการตัดสินใจระดับหนึ่งแก่สาขาโดยให้การควบคุมของผู้จัดการสาขา แต่การวางแผนนโยบายธุรกิจงาน การคัดเลือกบุคลากร การดำเนินการทางเทคนิค อีก ยังคงรับนโยบายหลักและอยู่ภายใต้การควบคุมของสำนักงานใหญ่

ແຜນການ 4.4 ກາງຈົດຂອງການແພັດການມືດ

70



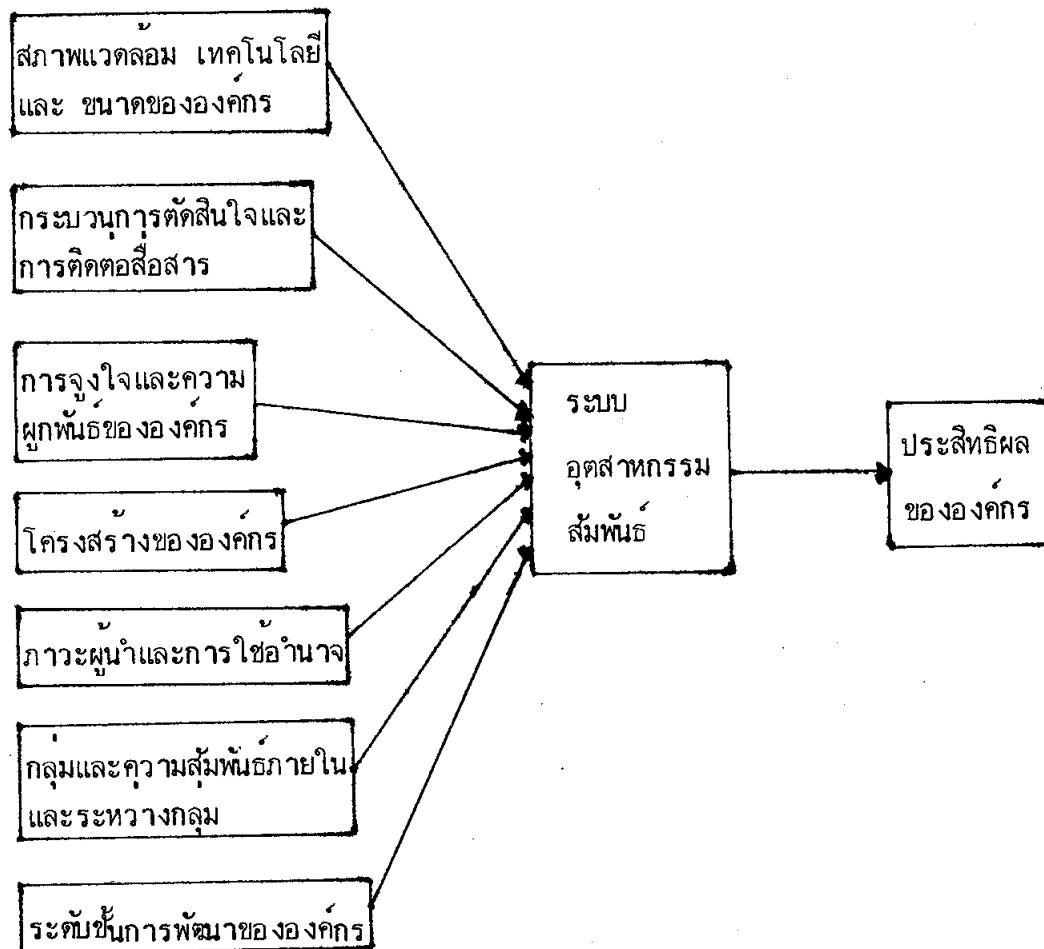
Richard N. Owens, Management of Industrial Enterprises, (Illinois : Richard D. Irwin, Inc., 1961.) P.63

อุตสาหกรรมสัมพันธ์และประสิทธิภาพขององค์กร

เป้าหมายสำคัญที่สุดของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ได้แก่ การแสวงหา มาตรการซึ่งจะทำให้เกิดการบริหารงานซึ่งมีประสิทธิภาพสูงขึ้นในองค์กร ทฤษฎีองค์กรช่วยให้เห็นฐานในการศึกษา วิเคราะห์เพื่อแสวงหา มาตรการในการสร้างแบบแผนของอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ในที่ทำงาน (Industrial relation at the workplace) ให้มั่นคง สภาพการทำงานซึ่งมีประสิทธิภาพ สูงดังกล่าว

ความรู้จากทฤษฎีองค์กร ซึ่งได้เรียนเรื่องเส้นในประเด็นสำคัญมาตามลำดับแล้วนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างระบบองค์กร ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ และประสิทธิผลขององค์กร อาจแสดง ด้วยแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภาพที่ 4.5 ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร



จากแผนภาพดังกล่าว ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์เป็นตัวแปรระหว่างกลางของตัวแปรเกี่ยวกับองค์กรอุตสาหกรรมและประสิทธิผลหรือประสิทธิภาพขององค์กร กล่าวคือ สภาพแวดล้อมเทคโนโลยี ขนาดขององค์กร กระบวนการตัดสินใจและการคิดต่อสื่อสาร การจูงใจ และความผูกพันกับองค์กร โครงการสร้างองค์กร เหล่านี้ล้วนเป็นตัวแปรที่เกิดขึ้นภายในกระบวนการบริหารงานขององค์กร ตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์กัน ผู้บริหารที่มีความสามารถจะรู้จักเลือกใช้กลยุทธ์การบริหารที่เหมาะสมเพื่อให้การใช้ทรัพยากรการผลิตบังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากตัวแปรภายในองค์กรแล้ว ตัวแปรทางสังคมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการเกิดประสิทธิภาพในองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำและการใช้อำนาจ กลุ่มและความสัมพันธ์ภายในและระหว่างกลุ่ม และระดับชั้นของการพัฒนาการขององค์กร ซึ่งจะไก่ล่าวถึงในบทต่อไป มีผลกระทบต่อระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่จะเกิดขึ้นในที่ทำงาน ระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงานจะอยู่ในสภาพดีหรือไม่ดีพียงใดล้วนเกิดขึ้นจากการจัดระบบการบริหารงานที่ดีสอดคล้องเหมาะสมสมระหว่างตัวแปรต่าง ๆ และการมีระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ที่ดีจะส่งผลสืบเนื่องทำให้ประสิทธิผลขององค์กรดีหรือสูงอีกด้วย

บทสรุป

บทสรุปองค์กรเป็นบทสรุปหนึ่งที่มีบทบาทในการอธิบายระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์ในที่ทำงาน ความเข้าใจในเบ้าหมายของ Actors ต่าง ๆ ในองค์กร ประกอบกับเบ้าหมายใหญ่ขององค์กร มีผลให้ผู้ประกอบการพยายามเข้าใจถึงพฤติกรรมขององค์กรและสำรวจทางทางการบริหารงาน ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุถึงประสิทธิผลขององค์กรของตน และสิ่งเหล่านี้ยอมมีผลให้เกิดรูปแบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์เฉพาะขึ้นในองค์กรนั้น ๆ

ความเข้าใจในแนวความคิดเกี่ยวกับองค์กร และบทสรุปองค์กร ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อการควบคุมและพยากรณ์ประสิทธิผลขององค์กรที่จะเกิดขึ้น การศึกษาถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ในระบบการบริหารงานและการจัดรูปแบบที่เหมาะสมสมสอดคล้องกับธรรมชาติของการผลิต ธรรมชาติของทรัพยากรการผลิต ธรรมชาติของสภาพแวดล้อม และลักษณะขององค์กรที่เปลี่ยนไปจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตได้

ในบทนี้เรียบเรียงได้เสนอรูปแบบขององค์กรแบบต่าง ๆ ตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแบบต่าง ๆ อันได้แก่ ตัวแบบการบริหารงานองค์กรแบบประชาธิปไตย แบบระบบราชการ และแบบการมีส่วนรวมในการบริหาร ซึ่งรูปแบบต่าง ๆ เหล่านี้จะมีผลต่อการจัดโครงสร้างองค์กร การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การติดต่อสื่อสารและการควบคุมงานต่อไป

การจัดโครงสร้างองค์กรนี้ เป็นตัวแปรที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากโครงสร้างองค์กรสามารถแสดงถึงแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ การจัดโครงสร้างองค์กรอาจทำให้เกิดในแนวตั้งและแนวนอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะการเมืองงานกันทำงานตามสายการบังคับบัญชาและลักษณะของการทำงานตามลำดับ โดยทั่วไปในองค์กรนี้ ๆ มักมีลักษณะการจัดโครงสร้างองค์กรสมกันระหว่างแนวตั้งและแนวนอน ส่วนรูปแบบความสัมพันธ์ข้อนอกโครงสร้างองค์กรที่แตกต่างกันเป็นผลจากขนาดและการทำงานของกิจการที่ต่างกัน นั่นเอง

คำถาม

1. แนวคิดเกี่ยวกับระบบองค์กรในระดับจุลภาค หรือรายระดับอุตสาหกรรมสัมพันธ์อย่างไร
2. ในทฤษฎีทางการบริหาร ประสิทธิภาพขององค์กร เกิดขึ้นได้อย่างไร
3. การพัฒนาการขององค์กร มีผลต่อการ เกิดขึ้นได้หรือเปลี่ยนแปลงของระบบอุตสาหกรรมสัมพันธ์อย่างไร
4. การจัดโครงสร้างองค์กรมีรูปแบบต่าง ๆ อย่างไรบ้าง

หนังสืออ่านประกอบ

ธงชัย สันติวงศ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพาณิชย์, 2519.

สมยศ นาวีกุล. การบริหารตามสถานการณ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรลุกิจ, 2523.

Dessler, Gary. Organization Theory : Intergrating Structure and Behavior.

New Jersey : Prentice - Hall, Inc., 1980.

Filley, Alan C. "New Direction in Organization Theory." In Essays in

Industrial Relations Theory. Edited by Gerald G. Somers. Iowa:

The Iowa State University Press, 1969.

Owens, Richard N. Management of Industrial Enterprises. Illinois :

Richard D. Irwin, Inc., 1961.