

## บทที่ 5

### องค์กร การตัดสินใจในองค์กร และระบบสารสนเทศสำหรับองค์กร

#### วัตถุประสงค์

ภายหลังจากผู้อ่านได้ศึกษาบทที่ 5 ผู้อ่านจะ

- เข้าใจความหมายขององค์กร
- เข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร
- เข้าใจหน้าที่การตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร และประเภทของการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ
- เข้าใจบทบาทของระบบสารสนเทศแต่ละประเภทสำหรับงานของผู้บริหารในแต่ละระดับ
- สามารถอธิบายผลกระทบของระบบสารสนเทศต่อองค์กรได้

#### หัวข้อ

- 1.1 ความหมายขององค์กร
- 1.2 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร
- 1.3 ผู้บริหารกับระดับและประเภทของการตัดสินใจ
- 1.4 ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในแต่ละระดับ
- 1.5 ระบบสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

#### ความหมายขององค์กร

คำว่าองค์กรเป็นคำที่มีความหมายกว้างและใช้กันในหลากหลายบริบทคล้ายกับคำว่า “ระบบ” ที่ถูกใช้แทนอะไรก็ตามที่ประกอบด้วยกลุ่มของสิ่งของ หรือ คน หรือ องค์กรประกอบหลายองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน และมีการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน องค์กรก็คล้ายกับระบบแต่ว่าองค์กรเน้นไปที่การรวมกลุ่มของคนมากกว่าสิ่งของ ดังนั้นการให้ความหมายแก่องค์กรและศึกษาปัญหาต่างๆเกี่ยวกับองค์กรจึงทำโดยผ่าน 2 มุมมองหรือแนวคิดหลักๆ คือ การมององค์กรผ่านแนวคิดเกี่ยวกับระบบ และ การมององค์กรผ่านแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ (เนื่องจากองค์กรคือการรวมกลุ่มกันของมนุษย์)

การศึกษาองค์กรโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับระบบ ( Technical view )

แนวคิดนี้อธิบายความหมายขององค์กรว่า องค์กรประกอบด้วยระบบย่อยหลายระบบทำงานร่วมกัน เพื่อนำทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมมาแปรสภาพให้เป็นผลผลิตหรือบริการที่ลูกค้าหรือสังคมต้องการ การทำงานขององค์กรก่อให้เกิดข้อมูลและสารสนเทศป้อนกลับ (Feed Back) เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร และจะทำให้องค์กรนั้นบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้ ด้วยแนวคิดเชิงระบบ เราอาจกล่าวได้ว่า องค์กรเป็นระบบแบบถาวร เนื่องจากองค์กรจะดำรงอยู่ไปตราบเท่าที่องค์กรสามารถสร้างผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้ หากวิเคราะห์ตามหลักการของระบบแล้วองค์กรมีลักษณะดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์	โดยทั่วไปแล้ว วัตถุประสงค์ขององค์กรส่วนใหญ่คือการสร้างกำไรสูงสุด แต่อาจมีองค์กรประเภทที่เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไร ที่อาจมีวัตถุประสงค์ไปในทางอื่น เช่น ลดการกระทำรุนแรงต่อผู้หญิงและเด็ก
ส่วนประกอบ	ส่วนประกอบหลักขององค์กร คือ กลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน โดยอาจมีการใช้เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ใด ๆก็ตามที่ช่วยให้กลุ่มคนเหล่านี้สามารถทำงานและสร้างผลลัพธ์ที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ นอกจากนี้ส่วนประกอบที่เป็นรูปธรรมเหล่านี้แล้ว องค์กรยังประกอบไปด้วยส่วนประกอบที่เป็นนามธรรมด้วย เช่น วัฒนธรรม สิทธิ ความเชื่อ ค่านิยม
ขอบเขต	ขอบเขตทำหน้าที่แยกระบบออกจากสภาพแวดล้อม ดังนั้นสิ่งใด ๆ ก็ตามที่อยู่นอกเหนือจากการทำงานและกิจกรรมภายในองค์กร และไม่ใช่ส่วนประกอบขององค์กรก็ถือเป็นสิ่งที่อยู่นอกขอบเขต หากจะพิจารณาให้เป็นรูปธรรม อาจกล่าวได้ว่ารั้วของสถานที่ที่องค์กรต้องอยู่เป็นตัวระบุขอบเขตระหว่างภายในและภายนอกองค์กร
สิ่งนำเข้า	สำหรับองค์กรแล้ว สิ่งนำเข้า คือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งนี้ หมายถึงถึง คน เวลาในการทำงาน และเงินทุนด้วยเช่นกัน
กระบวนการ	กระบวนการทำงานขององค์กรนั้นแตกต่างกันออกไปในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการ อย่างไรก็ตามสิ่งสำคัญที่ทุก ๆ องค์กรต้องคำนึงถึงในเรื่องของกระบวนการคือความมีประสิทธิภาพของกระบวนการ เนื่องจากกระบวนการที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ต้นทุน และสิ่งนำเข้าที่น้อยกว่า ดังนั้นในการออกแบบกระบวนการจึงต้องมีการพิจารณาถึง กลยุทธ์ (Strategy) และ กลวิธี (Tactic) ที่จะก่อให้เกิดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)

ผลลัพธ์	ผลลัพธ์ขององค์กร คือ สินค้าหรือบริการที่ผลิตออกมา รวมถึงรายได้และกำไรที่องค์กรจะได้รับจากการจัดส่งสินค้าหรือบริการนั้นๆ ให้กับลูกค้า ทั้งนี้การสร้างสินค้าหรือบริการขององค์กร ยังก่อให้เกิดผลลัพธ์ทางอ้อม (Indirect output) อย่างอื่นอีก เช่น มลภาวะ สภาพสังคม เป็นต้น
ผลป้อนกลับหรือตัวควบคุม	ระบบที่ดีจะต้องมีตัวควบคุมหรือการรับผลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อมาช่วยในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการของระบบให้ดีขึ้น ผลป้อนกลับขององค์กร ได้แก่ ข้อมูลจากลูกค้า ผู้ขาย วัตถุประสงค์ให้กับองค์กร และผู้กระจายและจำหน่ายสินค้าให้กับองค์กร รวมถึง สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ บางอย่างที่จะเป็นตัวควบคุมการทำงานขององค์กรเช่น กระทรวง กรม หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับมาตรฐานการทำงาน หรือมาตรฐานผลิตภัณฑ์ขององค์กรนั้น ๆ
สิ่งแวดล้อม	สิ่งแวดล้อมขององค์กรได้แก่ คู่แข่ง ผู้ส่งวัตถุดิบ (Supplier) ลูกค้า และหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร สิ่งแวดล้อมเหล่านี้ส่งผลกระทบต่อกระบวนการทำงานขององค์กร เนื่องจากองค์กรมิได้ตั้งอยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม และเนื่องจากองค์กรโดยส่วนใหญ่แล้วมุ่งหวังที่จะสร้างกำไรสูงสุด จึงต้องมีการวิเคราะห์คู่แข่ง และวิเคราะห์สภาพของอุตสาหกรรม และเศรษฐกิจในภาพรวมอยู่เสมอ
ระบบย่อย	ระบบย่อยขององค์กร ได้แก่ หน่วยงาน หรือแผนกต่างๆในองค์กร ซึ่งโครงสร้างขององค์กรสามารถจัดได้หลายรูปแบบ ตามความเหมาะสม และ วัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งเรื่องของโครงสร้างองค์กรจะอธิบายอีกทีในหัวข้อถัดไป

การศึกษาองค์กรโดยใช้แนวคิดเชิงพฤติกรรม

เนื่องจากแนวคิดเชิงระบบมององค์กรเหมือนกับเครื่องจักรที่สามารถปรับให้มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ โดยไม่ได้คำนึงว่าส่วนสำคัญขององค์กรนั้นประกอบด้วยมนุษย์ที่มีบทบาทในการควบคุมองค์กร และมนุษย์มีพฤติกรรมตามสิ่งเร้าของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ชีวิตของแต่ละคน ดังนั้นมาตรการที่จะใช้กับมนุษย์ไม่สามารถอธิบายหรือเข้าใจได้อย่างตรงไปตรงมา จึงมีแนวอธิบายขององค์กรอีกแนวหนึ่ง ใช้พฤติกรรมของมนุษย์เป็นแกนในการวิเคราะห์เพื่อทำความเข้าใจองค์กร (Behavioral view)

แนวคิดนี้อธิบายว่า องค์กรประกอบด้วยมนุษย์ที่ทำงานร่วมกัน มีการตกลงแบ่งงานกันทำ และกำหนดความรับผิดชอบตามตำแหน่งงานและสายบังคับบัญชา มนุษย์เหล่านี้ทำงานร่วมกันได้เป็นปกติราบใดที่มนุษย์เหล่านี้คิดว่ามีสมดุลงเกิดขึ้นระหว่างความรับผิดชอบ สิทธิในการได้ใช้ทรัพยากรขององค์กรตามตำแหน่ง อภิสิทธิ์ที่นอกเหนือไปจากสิทธิ และความผูกพันที่พวกเขามอบให้กับองค์กร สถานะความสมดุลงนี้ค่อนข้างอ่อนไหวมาก

เมื่อใดก็ตามที่มีบางคนในองค์กรคิดว่ามีความไม่สมดุลเกิดขึ้นในองค์กร ก็จะมีการเคลื่อนไหวเรียกร้องให้เกิดสมดุลในสายตาของเขา ดังนั้นนอกจากจะมีการทำงานเป็นปกติที่เกิดขึ้นเป็นประจำในองค์กร บางครั้งยังเกิดการเคลื่อนไหวเพื่อเรียกร้องความสมดุลของคนบางกลุ่มและมีการแก้ไขปัญหานำไปสู่สมดุล ดังนั้นการทำความเข้าใจขององค์กรที่นำพฤติกรรมบุคคลมาเป็นปัจจัยร่วมพิจารณาด้วย จะต้องการวิธีการบริหารจัดการที่นำความรู้ทางด้านพฤติกรรมบุคคลมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการ

### **การจัดโครงสร้างองค์กร**

การจัดโครงสร้างองค์กรนั้นก็เหมือนกับการแบ่งระบบใหญ่ให้เป็นระบบย่อยเพื่อที่จะให้เกิดขอบเขตที่ชัดเจนและไม่กว้างจนเกินไปสำหรับแต่ละองค์ประกอบย่อยของระบบ ในองค์กรขนาดเล็กที่มีพนักงานเพียงหนึ่งหรือสองคน อาจไม่จำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างเนื่องจากการแบ่งงานกันทำและสื่อสารระหว่างคนสองคนนั้นไม่มีความซับซ้อน แต่ถ้าหากองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น การจัดโครงสร้างเพื่อให้เกิดขอบเขตความรับผิดชอบและการแบ่งงานกันทำที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งจำเป็น หากไม่มีการแบ่งขอบเขตความรับผิดชอบและหน้าที่งาน พนักงานแต่ละคนจะไม่สามารถเข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่ของตน และอาจทำให้เกิดการเกี่ยงงานกัน การจัดโครงสร้างองค์กรนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดตามหน้าที่งาน ตามกลุ่มสินค้า ตามพื้นที่การขาย ตามโครงการ หรือ จัดแบบผสมผสาน

### **การจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน**

การจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน เป็นการจัดโครงสร้างตามความถนัด และทำให้เกิดการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบที่ค่อนข้างชัดเจน แต่ก็มีข้อจำกัดในด้านของการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ ซึ่งหากไม่มีการดูแลหรือกำหนดวิธีการประสานงานที่ดีแล้ว จะทำให้งานของแต่ละแผนกและแต่ละหน้าที่เป็นไปอย่างไม่ราบรื่น และไม่เกิดความร่วมมือระหว่างกัน เนื่องจากแต่ละแผนกถือว่าไม่ใช่หน้าที่งานและความถนัดของตนก็จะไม่ทำ โดยทั่วไปแล้วการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน แบ่งเป็น ฝ่ายการผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายระบบสารสนเทศ โดยในแต่ละฝ่ายจะมีหัวหน้าประจำฝ่าย และมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนกตนเอง เพื่อให้พนักงานในแผนกทำงานร่วมกันอย่างมีเป้าหมาย

### **การจัดโครงสร้างองค์กรตามกลุ่มสินค้า**

ในบางองค์กรที่มีการผลิตและจำหน่ายสินค้าหลากหลายประเภทที่มีวัตถุประสงค์ กระบวนการผลิต และกลุ่มตลาดที่ค่อนข้างแตกต่างกัน อาจจะต้องการเน้นความสำคัญไปที่สินค้า หรือมองกลุ่มการผลิตสินค้าแต่ละกลุ่มเหมือนเป็นระบบย่อยก็อาจจะมีการจัดโครงสร้างองค์กรแบบตามกลุ่มสินค้า กล่าวคือ สินค้า A ถือเป็นหนึ่งแผนกหรือ

ฝ่ายสินค้า B, C, และ D ก็แยกออกไปเป็นแผนกของตัวเอง ในอนาคตหากองค์กรมีการผลิตสินค้าใหม่ขึ้นอีก หากมีลักษณะการผลิตหรือวัตถุดิบหรือกระบวนการที่คล้ายคลึงกับกลุ่มสินค้าเดิมกลุ่มไหนก็อาจเพิ่มเข้าไปในกลุ่มนั้น หรือหากไม่มีความคล้ายคลึงกัน ก็อาจจะต้องจัดตั้งเป็นกลุ่มหรือแผนกใหม่ขึ้นมา โดยส่วนใหญ่แล้ว ในแต่ละกลุ่มสินค้า ก็จะมีแผนกการผลิต การขาย การตลาด บัญชี ทรัพยากรมนุษย์ เป็นของตนเอง จึงอาจทำให้เกิดความซ้ำซ้อน และใช้จำนวนพนักงานมากเกินไป ก่อให้เกิดเป็นต้นทุนการผลิตที่สูงขึ้นได้

### การจัดโครงสร้างองค์กรตามพื้นที่การขาย

การจัดโครงสร้างองค์กรตามพื้นที่การขายมีความคล้ายคลึงกับการจัดโครงสร้างองค์กรตามสินค้า คือ เน้นไปที่พื้นที่การขาย (แทนการเน้นไปที่สินค้า) องค์กรที่นิยมจัดโครงสร้างตามพื้นที่การขายโดยมากแล้วจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ต้องการกระจายสินค้าของตนเองไปในหลาย ๆ พื้นที่ไม่เพียงแต่ในประเทศเท่านั้นแต่อาจรวมไปถึงในต่างประเทศอีกด้วย ทำให้การดูแลองค์กรอย่างทั่วถึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก หากไม่มีการจัดตั้งหัวหน้าหรือผู้ดูแลประจำพื้นที่ขึ้น

### การจัดโครงสร้างองค์กรตามโครงการ

การจัดโครงสร้างองค์กรตามโครงการเป็นการจัดโครงสร้างแบบที่ต้องการความยืดหยุ่นมากที่สุด เหมาะสำหรับองค์กรที่มีการทำงานในลักษณะของการรับจ้างผลิต หรือ ให้บริการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งในระยะเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง ข้อสำคัญที่ควรพึงระวังในการจัดโครงสร้างตามองค์กรคือเรื่องของการจัดสรรทรัพยากร เนื่องจากโครงการแต่ละโครงการมีช่วงระยะเวลา และแต่ละโครงการมีความต้องการทรัพยากรไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล เงินทุน และเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ที่แตกต่างกันและมากน้อยในช่วงระยะเวลาที่แตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการจัดสรรที่เหมาะสมตามความต้องการในเวลาที่ต้องการเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยุ่งยาก

### การจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสาน (เมทริกซ์)

การจัดโครงสร้างองค์กรแบบผสมผสานหรือแบบเมทริกซ์ เป็นการรวมเอาการจัดโครงสร้างองค์กรตามพื้นที่การขายและตามความถนัดหรือหน้าที่งานเข้าไว้ด้วยกัน โดยมองแต่ละภูมิภาคหรือพื้นที่การขายเป็นเสมือนหนึ่งองค์กรย่อยที่มีแผนกงานตามหน้าที่เป็นของตนเอง แต่ในขณะเดียวกันในภาพใหญ่ขององค์กรก็มีการควบคุมและจัดการทำงานตามแผนกหน้าที่เป็นสำคัญและมองแต่ละแผนกหน้าที่ที่อยู่ในแต่ละภูมิภาคเหมือนเป็นระบบย่อยอีกที การจัดโครงสร้างแบบนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีขนาดใหญ่มาก ๆ และมีพื้นที่การขายครอบคลุมหลายภูมิภาค อย่างไรก็ตามข้อควรคำนึงถึงในการจัดองค์กรแบบนี้คือ เรื่องของการรายงานผลไปยังหัวหน้าซึ่งจะเกิดความซ้ำซ้อน เนื่องจากจะต้องมีการรายงานไปยังทั้งหัวหน้าแผนกที่ตนสังกัดและหัวหน้าพื้นที่ที่ตนอยู่ ซึ่ง

ก่อให้เกิดความยุ่งยาก และหากหัวหน้าพื้นที่กับหัวหน้าแผนกมีเป้าหมาย หรือวิธีคิดในการดำเนินงานที่แตกต่าง กันจะทำให้เกิดความขัดแย้งในการสั่งการและทำให้พนักงานเกิดความสับสนในการทำงาน

### องค์กร และ ผู้บริหารองค์กร

นอกจากการจัดโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่งาน พื้นที่การขาย หรือโครงการแล้ว ในแต่ละแผนกงาน พื้นที่การ ขาย หรือโครงการยังมีการแบ่งตามระดับชั้นของผู้บริหารอีกด้วย การแบ่งระดับชั้นของผู้บริหารเป็นการจัดแบ่ง เพื่อให้มีการมอบหมายชนิดและปริมาณงาน ให้ผู้ได้บังคับบัญชารับผิดชอบ หน้าที่ของผู้บริหารแต่ละระดับคือ วางแผนและควบคุมการทำงานให้ได้ผลตามที่ได้รับมอบหมายมา และรายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหาร ระดับสูงพิจารณาต่อไป โดยทั่วไปองค์กรจะแบ่งผู้บริหารตามระดับความรับผิดชอบ 3 ระดับดังรูป



1. ผู้บริหารระดับสูง เช่นกรรมการผู้จัดการและรองกรรมการผู้จัดการ หรืออธิการบดีและรองอธิการบดี (ในกรณีที่เป็นองค์กรมหาวิทยาลัย) จะรับผิดชอบวางแผนกลยุทธ์ให้องค์กร เป็นผู้กำหนดเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร และเลือกวิธีการที่จะทำให้องค์กรไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์ โดยการแปลงกลยุทธ์หลักขององค์กรมาเป็นแผนดำเนินการของแต่ละฝ่าย ประกอบด้วยเป้าหมาย จัดโครงสร้างองค์กร ตั้งงบประมาณ และออกแบบรูปแบบการบริหารต่างๆ เพื่อตอบสนองงานที่รับผิดชอบ
3. ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับปฏิบัติการ มีหน้าที่ควบคุมพนักงานให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการ และเป้าหมายย่อยที่ได้รับจากผู้บริหารระดับกลาง รวมถึงการรายงานผลการดำเนินการไปยังผู้บริหารระดับกลาง

## บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารองค์กร

Mintzberg (1971) ได้กล่าวถึงบทบาททางการจัดการ (Managerial Roles) ว่าเป็นกิจกรรมต่างๆที่ผู้บริหารสมควรจะกระทำขณะปฏิบัติหน้าที่ภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านี้สามารถถูกจัดเป็น 3 กลุ่ม คือ

### บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles)

- Figurehead หรือ หัวหน้า ในการบริหารองค์กรนั้นผู้บริหารมีบทบาทในการเป็นหัวหน้า หรือ การนำพาผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทิศทางที่เป็นเป้าหมายขององค์กร และบังคับให้เกิดการทำงานตามหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละคน
- Leader หรือ ผู้นำ คือบทบาทสำคัญที่ผู้บริหารควรมี ผู้นำที่ดีคือผู้ที่สามารถสร้างแรงกระตุ้น หรือ แรงจูงใจในการทำงานหากผู้ปฏิบัติงานตกอยู่ในสภาวะที่ขาดความสนใจในงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สามารถแก้ไขปัญหาและประสานให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือแผนก
- Liason หรือ ผู้ติดต่อ ทำหน้าที่ติดต่อกับหน่วยงาน หรือ องค์กรภายนอกเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูล สินค้า หรือ บริการที่องค์กรต้องการ

### บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational roles)

- Monitor หรือ ผู้ตรวจสอบ มีบทบาทสำคัญเนื่องจากการสื่อสารทั้งภายในและภายนอกต้องได้รับการควบคุม เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง และเพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลหรือสารสนเทศที่ใช้อยู่ภายในองค์กร และที่กำลังจะสื่อสารออกไปยังภายนอกนั้นเป็นข้อมูลหรือสารสนเทศที่ถูกต้อง
- Disseminator หรือ ผู้เผยแพร่ คือ ผู้ที่รับข้อมูล ข่าวสาร จากภายนอก หรือจากผู้บริหารระดับสูง แล้วนำมาเผยแพร่ หรือ สื่อสารกับพนักงานภายในองค์กร
- Spokesman หรือ โฆษก นอกจากผู้บริหารจะมีบทบาทในการควบคุม และเผยแพร่สารสนเทศแล้วผู้บริหารจะต้องเป็นตัวแทนที่ดีที่จะสื่อสารข้อมูล สารสนเทศ รวมถึงภาพลักษณ์ (Image) ที่ดีของบริษัทให้กับองค์กรภายนอกและลูกค้า

### บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles)

- Entrepreneur หรือ ผู้จัดการ มีบทบาทในการค้นหาสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสที่ดีสำหรับองค์กร รวมถึงริเริ่มหรือแนะนำในด้านการควบคุมภายในองค์กร
- Disturbance handler หรือ ผู้จัดการสิ่งรบกวน มีบทบาทในการควบคุม ตัดสินใจ และจัดการกับสิ่งรบกวนที่เกิดขึ้น เช่น หากองค์กรเผชิญกับข่าวลือของคู่แข่ง ว่าองค์กรของเรา กำลังประสบกับ

ภาวะขาดทุนและอาจจะไม่สามารถผลิตสินค้าต่อไปได้ทำให้ลูกค้ารายใหญ่ทั้งหมดเสียความมั่นใจ และยกเลิกคำสั่งซื้อ ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ในการจัดการกับสิ่งรบกวนหรือข่าวลือนี้

- Resource Allocator หรือ ผู้จัดสรรทรัพยากร ดังที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นว่า องค์กรทุกๆองค์กร ดำเนินการโดยมีทรัพยากรที่จำกัด ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีมีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม กับความต้องการของแต่ละแผนกหรือแต่ละหน่วยงาน
- Negotiator หรือ ผู้เจรจา มีบทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์กร ในการเจรจาต่อรองในเรื่องต่างๆ บทบาทการต่อรองถือเป็นบทบาทที่สำคัญและต้องอาศัยทักษะและประสบการณ์ค่อนข้างสูง หากผู้บริหารมีประสบการณ์และทักษะในการต่อรองที่ดี จะทำให้องค์กรมีสิทธิ์ที่จะได้รับโอกาสที่ดีกว่า, สามารถซื้อวัตถุดิบได้ในราคาที่ต่ำกว่า, สามารถยืดระยะเวลาการจ่ายค่าวัตถุดิบได้นานขึ้น เป็นต้น

หน้าที่ของผู้บริหารสามารถแบ่งเป็นงานประเภทต่างๆ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ผู้บริหารมีหน้าที่ในการวางแผน กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าพันธกิจขององค์กรคืออะไร องค์กรต้องทำอะไรให้ประสบความสำเร็จ และต้องรู้ว่า องค์กรมีทรัพยากรอะไร มีคุณค่าหรือความสามารถระดับไหน จะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้ องค์กรหรือคูกคามองค์กร การแข่งขันในวงการมีมากน้อยระดับไหน แข่งขันกันด้วยวิธีอะไร ด้วยความรู้ต่างๆ เหล่านี้ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์กรได้อย่างสมเหตุสมผล และเลือกวิธีการที่จะนำไปสู่ จุดหมายนั้น
2. การควบคุม (Controlling) ผู้บริหารจะต้องหาวิธีการประเมินและวัดผลการทำงานเพื่อประโยชน์ในการ ควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมาย หากผู้บริหารไม่สามารถหาวิธีประเมินหรือวัดผล การทำงานที่เหมาะสมได้ อาจทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างไม่มีประสิทธิภาพ และไม่สามารถหา จุดบกพร่องที่สมควรถูกปรับปรุงได้
3. การประสานงาน (Coordinating) เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกัน หน้าที่ประสานงาน จึงเป็นสิ่งจำเป็น การประสานงานในองค์กรหมายถึงรวมถึงการประสานงานภายในแผนก และระหว่างแผนก ด้วย ภายในแผนกผู้บริหารจะต้องสามารถประสานให้พนักงานแต่ละคนสามารถทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุ เป้าหมายของแผนกได้ ระหว่างแผนกที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลหรือสารสนเทศระหว่างกัน ผู้บริหาร จะต้องสามารถประสานงานในส่วนนี้ได้เพื่อให้เกิดการรับส่ง และแลกเปลี่ยนข้อมูล สารสนเทศได้อย่าง ราบรื่น



4. การจัดโครงสร้างองค์กร (Organizing) ผู้บริหารจะต้องสามารถจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึง ระบุขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบของแต่ละแผนกและบุคคลได้ และรวมถึงการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมสำหรับแต่ละแผนกหรือบุคคล
5. การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจถือเป็นหน้าที่สำคัญที่ผู้บริหารในทุกๆระดับชั้นจะต้องทำ เนื่องจากองค์กรดำเนินการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด ผู้บริหารจะต้องสามารถตัดสินใจได้อย่างเฉียบขาดและเหมาะสม หัวข้อถัดไปจะกล่าวถึงรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องของการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารแต่ละระดับ

### **ผู้บริหารกับระดับและประเภทของการตัดสินใจ**

การตัดสินใจถือเป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร ทั้งนี้ไม่ว่าในกิจกรรมใดๆไม่ว่าจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนในระดับยุทธวิธี การควบคุมการทำงาน การประสานงาน หรือการจัดโครงสร้างองค์กรล้วนต้องมีการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องเสมอ การตัดสินใจเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยในกรณีของการตัดสินใจของผู้บริหารองค์กร การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรทั้งบุคคลและการเงิน รวมถึงแรงกดดัน หรือ ผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอีกด้วย การตัดสินใจของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างมากเนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ความมั่นคง และทิศทางการดำเนินงานขององค์กร

การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจในระดับนี้จะให้ความสำคัญกับการวางแผนอนาคต ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายในระยะยาว และการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน การตัดสินใจในระดับนี้มีเรื่องของความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้องสูงเนื่องจากการคาดการณ์ในระยะยาว จึงต้องอาศัยข้อมูลจากทั้งภายในและภายนอก รวมถึงประสบการณ์ของผู้บริหารเพื่อประกอบการพิจารณาด้วย

การตัดสินใจในระดับยุทธวิธี เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่รับแผนระยะยาวจากผู้บริหารระดับสูงมาแตกย่อย ดังนั้นการตัดสินใจระดับนี้จึงเกี่ยวข้องกับการจัดการกระบวนการทำงานเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดแผนการทำงานที่เป็นกรอบให้การทำงานต่างๆสามารถบรรลุเป้าหมายหรือเป็นไปตามนโยบายที่วางโดยผู้บริหารระดับสูง การตัดสินใจในระดับนี้ เช่น การกำหนดยุทธวิธีทางการตลาด การวางแผนการเงินระยะกลาง

การตัดสินใจในระดับปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับการทำงานเฉพาะด้าน ที่มักเป็นงานประจำที่มีขั้นตอนการทำงานที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐานหรือมีแบบแผนอยู่แล้ว ตัวอย่างการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการเช่น การวางแผนควบคุม

การผลิตระยะสั้น การวางแผนเบิกจ่ายวัสดุ หรือ การดูแลยอดขายประจำวัน เป็นต้น การตัดสินใจในระดับนี้เป็นการตัดสินใจที่ไม่ค่อยยุ่งยากซับซ้อนมากนัก เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้ว หรือมีกรอบการทำงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจอยู่

การตัดสินใจในทั้ง 3 ระดับที่กล่าวข้างต้นนี้ล้วนมีเรื่องของความไม่แน่นอน (Uncertainty) เข้ามาเกี่ยวข้องด้วยทั้งนั้น แต่ระดับของความไม่แน่นอนนั้นอาจต่างกันไป ซึ่งอาจจำแนกประเภทของการตัดสินใจได้เป็น 3 ประเภทคือ

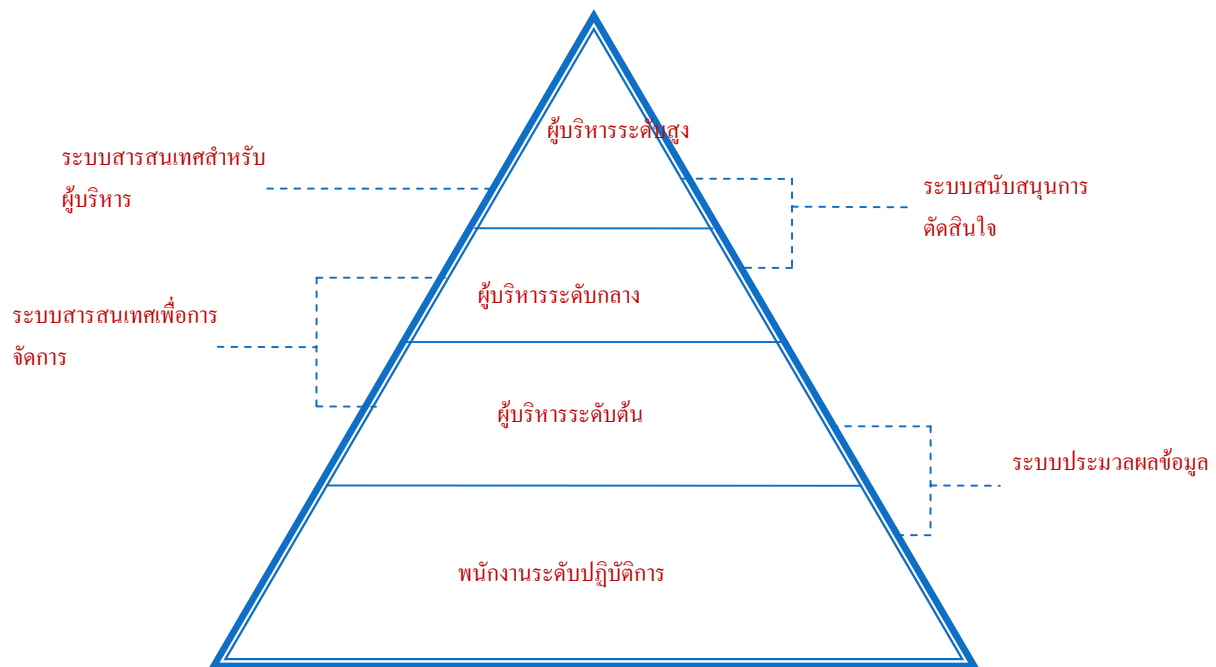
1. *การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structured Decision)* โดยส่วนใหญ่แล้วการตัดสินใจในระดับปฏิบัติการมักจะเป็นการตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง คือมีความเกี่ยวข้องกับการทำงานที่เป็นกิจวัตร ที่มีหลักเกณฑ์ และขั้นตอนที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน เช่น การตัดสินใจเพิ่มหรือลดกำลังการผลิต
2. *การตัดสินใจแบบไร้โครงสร้าง (Unstructured Decision)* เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า และไม่สามารถระบุวิธีที่เหมาะสมที่สุดได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ต้องตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด โดยคำนึงถึงสถานการณ์ ณ ช่วงเวลานั้น ๆ และทรัพยากร ข้อจำกัดต่างๆที่ผู้บริหารองค์กรกำลังเผชิญอยู่ รวมถึงการมองและพิจารณาแนวโน้มในอนาคตประกอบการตัดสินใจ การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้างส่วนใหญ่แล้วทำโดยผู้บริหารระดับสูง เนื่องจากต้องอาศัยประสบการณ์ และความเข้าใจอย่างดีในความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบและปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง เช่น การตัดสินใจผลิตสินค้าใหม่ หรือ การตัดสินใจขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ
3. *การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Decision)* เป็นการตัดสินใจในลักษณะที่ไม่สามารถนำหลักเกณฑ์ หรือ มาตรฐานการทำงานที่มีอยู่มาช่วยในการตัดสินใจได้ทั้งหมด เนื่องจากมีอีกส่วนหนึ่งของปัญหาที่ต้องอาศัยประสบการณ์ และการประเมินสถานการณ์ของผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย เช่น การจัดเตรียมงบประมาณ การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### **ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงานของผู้บริหารในแต่ละระดับ**

จะเห็นได้ว่าการที่จะทำให้องค์กรสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือสังคมได้โดยใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดนั้น องค์กรจะต้องมีวิธีการที่ดีที่จะประสานงานหน่วยงานต่าง ๆ ในทุกระดับและทุกฝ่าย และการประสานงานนี้จำเป็นต้องใช้ข้อมูลและสารสนเทศที่ถูกต้องและทันสมัย ยกตัวอย่างเช่น ฝ่ายการตลาดจะวางแผนการตลาดจะต้องรู้เป้าหมายของผู้บริหาร ต้องการให้

ลูกค้าและสังคมมีทัศนคติอย่างไรต่อองค์กรและสินค้าขององค์กร นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาความพร้อมของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องด้วย เช่น ฝ่ายผลิตสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการให้ได้คุณภาพของสินค้าตามตำแหน่งที่วางไว้หรือไม่ ฝ่ายการเงินเตรียมงบประมาณไว้เพียงพอหรือไม่ ฝ่ายบริการพร้อมที่จะให้บริการหรือไม่ ฯลฯ กิจกรรมการบริหารเหล่านี้จะสามารถดำเนินไปได้อย่างดีถ้าทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน มีการประสานงานอย่างใกล้ชิด ทุกคนที่ทำงานในแต่ละฝ่ายรู้ว่าผลงานของตนเองจะมีผลต่อผลงานของฝ่ายอื่นอย่างไร และต้องการอะไรจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมต่างๆ เหล่านี้สามารถจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นด้วยระบบสารสนเทศประเภทต่างๆ ดังรูปข้างล่างนี้



- ระบบประมวลผลข้อมูล(Data Processing System) และระบบประมวลผลรายการเปลี่ยนแปลง (Transaction Processing System)สามารถนำมาใช้ช่วยบันทึกข้อมูลและรายการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการทำงานในระดับปฏิบัติการ
- ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ(Management Information System)สนับสนุนผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางโดยการจัดทำรายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลในระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เช่น รายงานยอดขายประจำเดือน

- ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ(Decision Support System) ช่วยประเมินทางเลือกที่เหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดของแต่ละสถานการณ์ จึงเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลาง และ ระดับสูงที่ต้องตัดสินใจ
- ระบบสนับสนุนผู้บริหารระดับสูง(Executive Support System) ช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารระดับสูงในการทำความเข้าใจกับปัญหา และสามารถตัดสินใจเลือกแนวทางแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ

### ระบบสารสนเทศกับการเปลี่ยนแปลงองค์กร

#### การเปลี่ยนแปลงระบบงานเดิมให้เป็นระบบงานอัตโนมัติ (Automation)

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในบทที่ 1 ในเรื่องของกรนำเอาระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อช่วยในการทำงานขององค์กร เพื่อประหยัดเวลา และลดต้นทุน ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงที่เห็นได้อย่างชัดเจนเมื่อมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาช่วยในการบันทึก จัดเก็บ และประมวลผลข้อมูล คือ การเปลี่ยนแปลงลักษณะงานให้เป็นอัตโนมัติมากขึ้น พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวก รวดเร็ว ลดความผิดพลาดของข้อมูล การเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ทำให้พนักงานในระดับปฏิบัติการมีอำนาจมากขึ้นในการจัดการกับข้อมูล และอาจสามารถตัดสินใจเมื่องานเกิดปัญหาได้มากขึ้นโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ ถือเป็นกรให้อำนาจกับพนักงานระดับล่างมากขึ้น (Empowerment) และอาจทำให้องค์กรแบนราบลง (Flat organization) เนื่องจากงานบางงานกลายเป็นงานอัตโนมัติซึ่งทำให้ใช้คนน้อยลงและอาจต้องการผู้บริหารระดับกลางน้อยลง เนื่องจากผู้บริหารสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในจำนวนที่มากขึ้น (Span of control)

#### การเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานไปตามเหตุผล (Rationalization of Procedures)

การนำเอาระบบสารสนเทศเข้ามาใช้ในองค์กร จะประสบความสำเร็จไม่ได้เต็มที่หากไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือผู้ใช้ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งสืบเนื่องมาจากงานมีความเป็นอัตโนมัติมากขึ้นดังนั้น ขั้นตอนบางอย่างอาจสามารถตัดออกได้ หรือในบางกรณีอาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ทั้งหมด หากผู้ใช้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงหรือไม่เข้าใจความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงในระดับนี้ จะส่งผลให้ระบบสารสนเทศไม่สามารถให้ประโยชน์กับงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ ที่ระบบสนับสนุนได้อย่างเต็มที่

#### การออกแบบระบบงานใหม่ (Business Process Reengineering: BPR)

การออกแบบระบบงานใหม่เป็นเรื่องจำเป็นในกรณีที่ระบบงานเดิมมีความซ้ำซ้อน หรือความยุ่งยากสูง หรือในกรณีที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในระดับกระบวนการปฏิบัติงาน การออกแบบระบบงานใหม่เป็นการออกแบบกระบวนการทางธุรกิจให้ดีขึ้น และสามารถลดขั้นตอนในการทำงานซ้ำซ้อน ทำให้กิจกรรมและงาน

ของแต่ละแผนกในองค์กรประสานกันได้อย่างราบรื่นและสามารถส่งต่อหรือใช้ข้อมูลและสารสนเทศร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### การเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm Shifts)

เป็นการเปลี่ยนแนวคิดในการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับลูกค้า สินค้า การบริการ หรือรูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยไม่ยึดกับกรอบแนวคิดเดิม ๆ เช่น อเมซอน ([www.amazon.com](http://www.amazon.com)) ถือเป็นบริษัทขายหนังสือเจ้าแรก ๆ ที่ประสบความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการขายหนังสือ จากการที่ต้องมีร้านหนังสือขนาดใหญ่ที่ต้องสั่งซื้อหนังสือจำนวนมากมาเก็บไว้ล่วงหน้า เป็นการนำระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มาใช้ในการจัดการทั้งด้านการขาย สินค้าคงคลัง และบัญชี

อย่างไรก็ตามในหลาย ๆ องค์กรที่จะมีการนำระบบสารสนเทศเข้ามาใช้และต้องมีการปรับปรุง หรือ เปลี่ยนแปลงกระบวนการบางอย่าง มักมีบุคลากรบางส่วนที่มีความเข้าใจไม่ถูกต้อง เช่น กลัวว่างานในส่วนของตนจะถูกตัดออกไป เงินเดือนจะถูกลด หรือว่าอาจจะถูกให้ออกจากงาน รวมถึงรู้สึกว่าการนำระบบสารสนเทศแบบใหม่นั้นนี้ใช้ยาก และซับซ้อน ความเข้าใจไม่ถูกต้องเหล่านี้ก็จะทำให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นองค์กรควรมีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านที่จะเกิดขึ้น เช่น การให้ข่าวสารกับบุคลากรให้ทั่วถึงให้ทราบถึงผลดีที่บุคลากรแต่ละฝ่ายจะได้รับ และมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะความคิดเห็น ข้อดี ข้อเสียของระบบงานใหม่ เป็นต้น การเปิดรับความคิดเห็น และการสื่อสารที่ดี รวมถึงการให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับระบบงานใหม่ก็จะช่วยให้บุคลากรต่าง ๆ เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับในระบบงานใหม่มากขึ้น