

บทที่ 3

การจัดการ และการตัดสินใจ

แนวความคิดทางการจัดการ

- **การจัดการ** หมายถึง กระบวนการที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นภารกิจ ของบุคคลหนึ่งหรือหลายคนที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร และความพยายามของสมาชิก ทำให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่นำไปสู่การบรรลุความสำเร็จขององค์กร โดยการวางแผน(planning) การจัดองค์กร(organizing) การอำนวยการ(directing) และการควบคุม(controlling)

แนวความคิดทางการจัดการ

ยุคการจัดการสมัยปัจจุบัน(modern) เริ่มตั้งแต่ปี ค.ศ. 1950 จนถึงปัจจุบัน มีแนวความคิดทางการจัดการเกิดขึ้น ดังนี้

1. แนวความคิดการจัดการโดยใช้คณิตศาสตร์ช่วยในการตัดสินใจ
2. แนวความคิดการจัดการเชิงระบบ
3. แนวความคิดการจัดการตามสถานการณ์

แนวคิดใหม่ทางการจัดการ

1. การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร(Total Quality Management : TQM)

การบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร มีวิวัฒนาการทางความคิดมาจากแนวคิดในการควบคุมคุณภาพ(Quality Control : QC) หลักการสำคัญของการบริหารแบบมุ่งคุณภาพทั่วทั้งองค์กร คือการมุ่งความสำคัญของลูกค้า การปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง และการให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วม เพื่อลดความจำเป็นในการตรวจสอบ ป้องกันข้อผิดพลาดไม่ให้เกิดขึ้น

แนวคิดใหม่ทางการจัดการ

2. แนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ ซึ่งจะต้องมีการกำหนดตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน(key performance indicators : KPIs) รวมทั้งการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า

แนวคิดใหม่ทางการจัดการ

3. แนวคิดการประเมินองค์กรแบบสมดุล(Balanced Scorecard : BSC)

ให้มุมมองที่สมดุลระหว่างความต้องการทางการเงิน(financial concern) ลูกค้า(customer) กระบวนการทางธุรกิจ(internal business process) รวมไปถึงการเรียนรู้และการเจริญเติบโต(learning and growth)

หน้าที่ทางการจัดการ

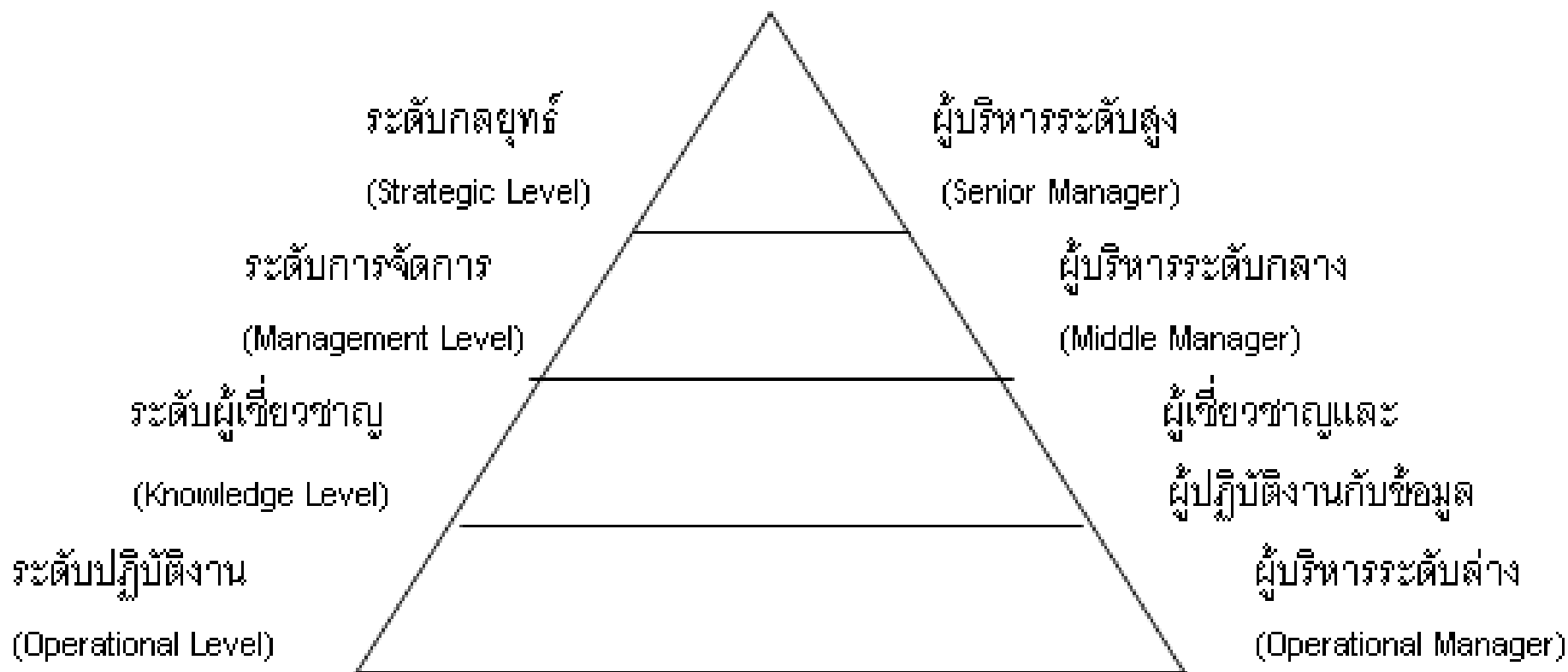
หน้าที่ทางการจัดการที่สำคัญ โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประการ คือ

1. การวางแผน(Planning)
2. การจัดองค์กร(Organizing)
3. การอำนวยการ(Directing)
4. การควบคุม(Controlling)

ระดับของผู้บริหาร

1. ผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับกลาง(Middle Manager)
3. ผู้บริหารระดับล่าง(Low-level Manager)

ความสำคัญของระบบสารสนเทศต่อระดับผู้บริหาร



ภาพ แสดงประเภทของระบบสารสนเทศตามระดับการบริหารและหน้าที่การทำงาน

อาจสรุปความสำคัญและลักษณะของสารสนเทศที่ต้องการของผู้บริหารระดับต่างๆ ขององค์กร ได้ดังนี้

ความสำคัญ และลักษณะ	ผู้บริหาร ระดับต่ำ	ผู้บริหาร ระดับกลาง	ผู้บริหาร ระดับสูง
จุดมุ่งหมาย	ระดับปฏิบัติการ	ระดับหน่วยงาน	ระดับองค์กร
แหล่งที่มาของ สารสนเทศ	ส่วนใหญ่มาจาก ภายในองค์กร	มาจากทั้งภายในและ ภายนอก	ส่วนใหญ่มาจาก ภายนอกองค์กร
ขอบเขตของ สารสนเทศ	แคบลึก	ปานกลาง	กว้างมาก
ระยะเวลา	ระยะสั้น	ระยะกลาง	ระยะยาว
ลักษณะของ สารสนเทศ	มีรายละเอียดมาก	มีรายละเอียด ปานกลาง	สรุป
ความถี่ของสารสนเทศ ที่ต้องการ	บ่อยครั้ง เป็นประจำ	เป็นบางครั้ง	นานๆ ครั้ง
ลักษณะของการ ตัดสินใจ	มีแบบแผนที่ชัดเจน และแน่นอน	มีแบบแผนบ้าง	ไม่มีแบบแผนที่ชัดเจน แน่นอน

ความต้องการสารสนเทศต่อบทบาทของ ผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหารตามแนวคิดของ Mintzberg จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารในแต่ละวัน ได้แบ่งบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม หรือ 10 บทบาท ดังนี้ คือ

1. บทบาทระหว่างบุคคล(Interpersonal Roles)

บทบาทระหว่างบุคคลมีบทบาทที่ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ 3 ประเภท คือ

1.1 หัวหน้า(Figurehead) คือ บทบาทในการจูงใจหรือบังคับบัญชาให้บุคลากรปฏิบัติตามหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ

1.2 ผู้นำ(Leader) คือ บทบาทในการกระตุ้น จูงใจให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหน้าที่ในด้านการงานหรือด้านอื่นๆ

1.3 ผู้ติดต่อ(Liaison) คือ บทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลและบริการด้านการค้า

ความต้องการสารสนเทศต่อบทบาทของ ผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหารตามแนวคิดของ Mintzberg จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารในแต่ละวัน ได้แบ่งบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม หรือ 10 บทบาท ดังนี้ คือ

2. บทบาทด้านข่าวสาร(Informational Roles)

ผู้บริหารทำหน้าที่เสมือนเป็นศูนย์กลางของข้อมูลข่าวสาร ทั้งการรับและการส่งข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ไปยังบุคคลที่เกี่ยวข้อง จึงมีบทบาทที่ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบ 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้ตรวจสอบ(Monitor) คือ บทบาทในการติดตามและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก

2.2 ผู้เผยแพร่(Disseminator) คือ บทบาทในการส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก หรือจากหน่วยงานย่อยให้กับบุคลากรขององค์กร

2.3 โฆษก(Spokesman) คือ บทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก ตามแผนหรือนโยบายขององค์กรเสมือนเป็นโฆษกขององค์กร

ความต้องการสารสนเทศต่อบทบาทของ ผู้บริหาร

บทบาทของผู้บริหารตามแนวคิดของ Mintzberg จากการวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริหารในแต่ละวัน ได้แบ่งบทบาทของผู้บริหารออกเป็น 3 กลุ่ม หรือ 10 บทบาท ดังนี้ คือ

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ(Decisional Roles)

ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินใจในระดับองค์กร มีบทบาทที่ผู้บริหารมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจ 4 ประการ คือ

3.1 ผู้จัดการ(Entrepreneur) คือ บทบาทในการจัดการกับสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส และริเริ่มหรือแนะนำในด้านหน้าที่การจัดการภายในองค์กร

3.2 ผู้จัดการสิ่งรบกวน(Disturbance Handler) คือ บทบาทในการปรับการทำงานให้ไปในทางที่ถูกเมื่อองค์กรเผชิญกับสิ่งรบกวนที่ไม่คาดคิดมาก่อน

3.3 ผู้จัดการสรรทรัพยากร(Resource Allocator) คือ บทบาทในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้

3.4 ผู้เจรจา(Negotiator) คือ บทบาทในการเป็นตัวแทนขององค์กรในการติดต่อเจรจาหรือแก้ปัญหาความขัดแย้งของกลุ่มหรือกับองค์กรอื่นๆ

การตัดสินใจและระดับของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ หมายถึง ขบวนการในการเลือกทางเลือกในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และความผันแปรของตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

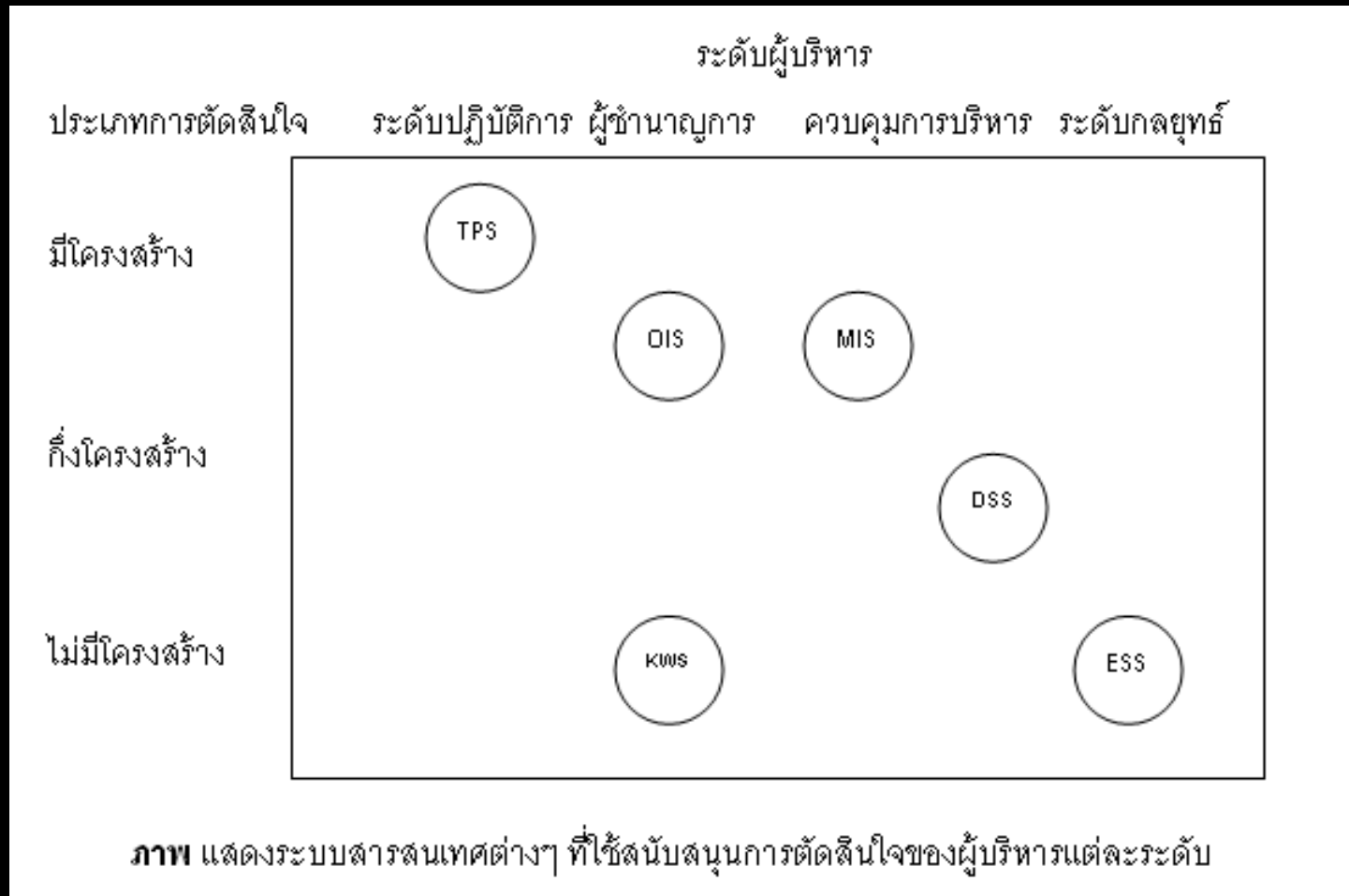
อาจแบ่งระดับของการตัดสินใจเป็น 4 ระดับ ตามระดับของการบริหาร คือ **ผู้บริหารระดับกลยุทธ์** **ผู้ควบคุมการบริหาร** **ผู้บริหารระดับปฏิบัติการ** และ **ผู้เชี่ยวชาญ** ดังนี้

1. การตัดสินใจระดับกลยุทธ์
2. การตัดสินใจระดับการควบคุมการบริหาร
3. การตัดสินใจระดับปฏิบัติการ
4. การตัดสินใจของผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง(Structure)
2. การตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง(Unstructure)
3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง(Semistrukture)

ระบบสารสนเทศต่างๆ ที่ใช้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับ



สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน(Decision Making Under Certainty)

เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจ มีความรู้ หรือมีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ สถานการณ์อย่างนี้มักจะเกิดขึ้นบ่อยๆ กับปัญหาที่เป็นโครงสร้าง และเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ส่วนใหญ่ไม่เกินหนึ่งปี

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง(Probabilistic หรือ Stochastic Decision Situation)

เป็นการตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจมีความรู้มีข้อมูล หรือมีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจเพียงบางส่วน ไม่สามารถรู้คำตอบที่ชัดเจนหากตัดสินใจกระทำ การใดๆ ลงไป จึงต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นความเสี่ยงของผลลัพธ์ทั้งหมดของทางเลือก

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

แบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making Under Uncertainty) เป็นหารตัดสินใจที่ผู้ตัดสินใจไม่มีความรู้ ไม่มีข้อมูล หรือไม่มีสารสนเทศประกอบการตัดสินใจ ทำให้ไม่ทราบเลยว่าโอกาสและความน่าจะเป็นที่แก้ปัญหานั้นได้มากน้อยเพียงใด

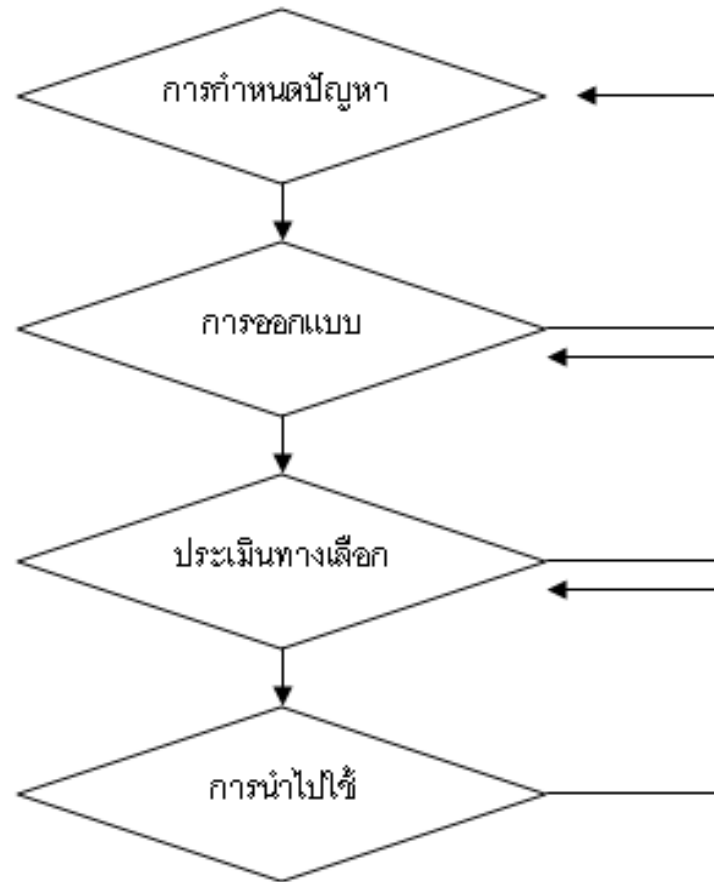
กระบวนการตัดสินใจ

มีปัญหาหรือไม่

ทางเลือกของปัญหามีอะไรบ้าง

ตัดสินใจในทางเลือกใด

นำทางเลือกไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่



ภาพ แสดงกระบวนการตัดสินใจ

ความต้องการสารสนเทศในการตัดสินใจ ของผู้บริหารแต่ละระดับ

ผู้บริหารงานในองค์กรในแต่ละระดับจะต้องตัดสินใจในเรื่องต่างกัน มี 3 ระดับ

1. ผู้บริหารระดับสูง หรือระดับนโยบาย(Strategic Management)
2. ผู้บริหารระดับกลาง หรือระดับสั่งการ(Tactical Management)
3. ผู้บริหารระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ(Operation Management)

การใช้ระบบสารสนเทศของผู้บริหารเพื่อช่วยในการตัดสินใจ จะทำให้ตัวผู้บริหารได้รับประโยชน์ ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและโอกาสได้รวดเร็วขึ้น ทำให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและสามารถเรียกใช้ข้อมูลได้รวดเร็ว
2. ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการวางแผนได้มากขึ้น ทำให้ไม่ต้องเสียเวลากับการจัดเตรียมและอ่านรายงานที่มีข้อมูลจำนวนมาก
3. ช่วยให้ผู้บริหารใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น มีการประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
4. ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมการดำเนินการได้ดีขึ้น มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการ

คุณลักษณะของระบบสารสนเทศสำหรับกระบวนการตัดสินใจ

โดยทั่วไปควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศจะต้องมีความยืดหยุ่นและสามารถนำเสนอทางเลือกหลายทาง เพื่อให้ใช้ในการจัดการข้อมูลและประเมินค่าทางเลือก
2. ระบบสารสนเทศต้องมีความสามารถในการสนับสนุนได้หลายรูปแบบการทำงาน ทักษะและความรู้
3. ระบบสารสนเทศควรพยายามลดหรือตัดข้อมูลข่าวสารที่ไม่จำเป็นออก และนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่เป็นแก่นสารเท่านั้น
4. ระบบสารสนเทศควรจัดรูปแบบให้เหมาะสมกับข้อมูล และจัดวางข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่มีประโยชน์มากที่สุด ควรเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารเข้าใจง่าย ใช้ประโยชน์ได้อย่างสะดวกและเกิดประสิทธิภาพ เช่น การใช้สีเส้นมาช่วยในการนำเสนอเพิ่มความสะดุด จุดสนใจ หรือเน้นย้ำในตัวข้อมูลที่สำคัญ หรือ การใช้รูปภาพเข้าช่วยในการนำเสนอรายงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถลดเวลาในการอ่าน และเก็บรายละเอียดหรือเข้าใจเนื้อหาสาระได้รวดเร็วขึ้น

คุณลักษณะของระบบสารสนเทศสำหรับกระบวนการตัดสินใจ

โดยทั่วไปควรมีคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

5. ระบบสารสนเทศควรมีขีดความสามารถสูงในการวิเคราะห์ข้อมูลได้หลายแบบ มีวิธีการสามัญสำนึกสำหรับประเมินค่าข้อมูลและมีความสามารถในการติดตามการเลือกใช้ทางเลือกต่างๆ และผลจากการเลือก
6. ระบบสารสนเทศจะต้องสะท้อนภาพความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจของกลุ่มและขององค์กร
7. ระบบสารสนเทศต้องมีความยืดหยุ่นต่อความต้องการขององค์กรได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบองค์กรราชการ ซึ่งมีขั้นตอนการทำงานที่เกิดจากการปฏิบัติต่อเนื่องมานาน หรือรูปแบบองค์กรทางการเมือง ซึ่งอำนาจการจัดการขึ้นกับกลุ่มผู้มีอำนาจและกลุ่มผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

บทสรุป

- ผู้บริหารแต่ละระดับมีความต้องการสารสนเทศแตกต่างกัน
- ผู้บริหารระดับสูงต้องการสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจกับปัญหาที่ไม่มีโครงสร้าง
- ผู้บริหารระดับกลางใช้สารสนเทศการควบคุมการบริหารตามหน้าที่รับผิดชอบ และการตัดสินใจกับปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง
- ผู้บริหารระดับล่างจะใช้สารสนเทศในการควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ การรายงานผลการปฏิบัติงานไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง และการตัดสินใจกับปัญหาแบบมีโครงสร้าง