

บทที่ ๕

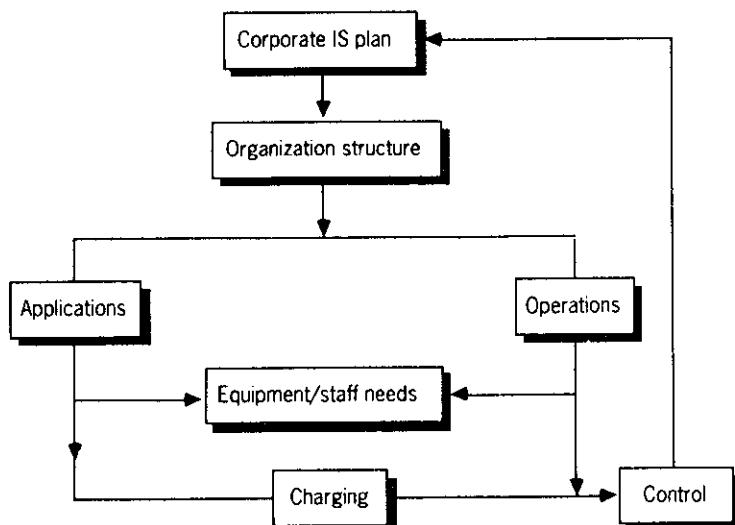
พัฒนาการบริหารองค์กรตามแนวคิดการบริหารแบบใหม่

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์กร (Organizing)
3. การจัดการบุคคลากร (Staffing)
4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)
5. การปฏิบัติคำแนะนำ (Directing)
6. การควบคุม (Controlling)
7. คำศัพท์
8. คำความทั่วไป

บทที่ 5

พื้นฐานการบริหารและการจัดการสารสนเทศ

ในการจัดการไม่ว่าจะเป็นแผนกใดๆ ก็ตาม หรือ การบริหารการจัดการห้องค์กร นั้นจะประกอบไปด้วย องค์ประกอบ หรือ หน้าที่พื้นฐาน ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดการบุคลากร (Staffing) การปฏิบัติคำแนะนำ (Directing) การควบคุม (Controlling) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้ ดังรูป 5.1



รูป 5.1 กรอบและองค์ประกอบในการจัดการแผนกสารสนเทศ

จากรูป 5.1 องค์ประกอบเหล่านี้จะได้แยกกล่าวถึงรายละเอียดในบทต่อๆ ไป สำหรับในบทนี้จะเป็นการกล่าวถึงองค์ประกอบต่างๆ โดยทั่วไป

ตาราง 5.2 แสดงถึงประเด็นต่างๆ ที่สัมพันธ์กับแต่ละหน้าที่ในการจัดการ ตลอดจนระบุถึงทางเลือก และแนวปฏิบัติ

ตาราง 5.2 ทang เลือกในการจัดการสำหรับแต่ละองค์ประกอบของนักออกแบบการจัดการระบบสารสนเทศ

I แผนระบบสารสนเทศขององค์กร	ประเด็นพิจารณา	ข้อแนะนำ
	กลไก ความเกี่ยวข้อง เนื้อหาและรูปแบบ การจัดลำดับ การรายงาน	แผนระดับปฏิบัติการ (1 ปี) แผนระยะยา (3 – 5 ปี) การประเมินเทคโนโลยี การซื้อมาต่อกับแผนองค์กร ข้อมูลจากผู้ใช้ และ ผู้บริหาร ความต้องการระบบงานประยุกต์ ความต้องการระดับปฏิบัติการ คณะกรรมการระดับอาชีวิสเพื่อ พัฒนาระบบงานประยุกต์ รายงานประจำปีซึ่งมีข้อมูลในกับ แผนองค์กร
II โครงสร้างองค์กร	ประเด็นพิจารณา ประเภท รูปแบบ โครงสร้าง การประเมิน การควบคุม	ทang เลือก แบบรวมศูนย์ เแบบกระจาย แบบแยกจากศูนย์เฉพาะการ ปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์ ออกแบบระบบ เงื่อนไข : ระดับการให้บริการ ความซึ้งที่ต้อง สมดุลระหว่างความเป็นอิสระ ในการดูแลตนของกับความ ต้องการขององค์กร
III งานประยุกต์ใหม่	ประเด็นพิจารณา เสนอ สร้างแนวความคิดใหม่	ข้อแนะนำ จากแผนกระบวนการในการรับ การร้องขอระบบใหม่จากผู้ใช้

III งานประยุกต์ใหม่ (ต่อ)	<u>ประเด็นพิจารณา</u> ระบบสำเร็จสูป การคัดเลือก การพัฒนา การเปลี่ยนแปลง ข้อขัดแย้ง	<u>ข้อแนะนำ</u> ประเมินว่าหน้าที่ของระบบ สำเร็จสูปเป็นไปตามความ ต้องการหรือไม่ รูปแบบการให้คะแนนเงื่อนไข ต่างๆ ข้อมูลจากผู้ใช้ ความเกี่ยวข้องของผู้บุริหารใน การกำหนดเป้าหมาย การทบทวนระบบ การเตรียมองค์กรเพื่อตอบรับกับ การเปลี่ยนแปลง เนวทางการใช้ข้อขัดแย้งในเชิง สร้างสรรค์
IV การปฏิบัติงาน	<u>ประเด็นพิจารณา</u> การวัดผล การประเมิน	<u>ข้อแนะนำ</u> พัฒนาการวัดผลในมุมมองของ ผู้ใช้ จัดการให้มีการประเมินเป็นระบบ ตลอดจนรูปแบบต่างๆ ใน การ วัดผล
V ความต้องการเครื่องมือและบุคลากร	<u>ประเด็นพิจารณา</u> การประเมินและ กัดเลือก ความต้องกัน (Com- patible) ระหว่าง อุปกรณ์ต่างๆ	<u>ข้อแนะนำ</u> พัฒนาวิธีการประเมิน กำหนดโดยน้ำหนักความต้องกัน

VI การคิดก้าวใช้จ่าย	<u>ประเด็นพิจารณา</u> กิตก้าวใช้จ่าย ก้าวบริการ กลไกการคิดก้าวใช้จ่าย	<u>ทางเลือก</u> กิต หรือ ไม่กิต ก้าวใช้จ่าย ข้อตีของกิจกรรม กิต หรือ ไม่กิต ก้าวใช้จ่าย กิตก้าวใช้จ่ายทั้งหมด หรือ กิต บางส่วน เทคนิคทางการบัญชี
VII การควบคุม	<u>ประเด็นพิจารณา</u> การประเมินทั้งหมด ผลป้อนกลับ	<u>ข้อแนะนำ</u> เปรียบเทียบผลกับแผนงาน เพื่อสังเกตความถูกต้องของการ พัฒนาระบบ ทำการสำรวจผู้ให้บริการ

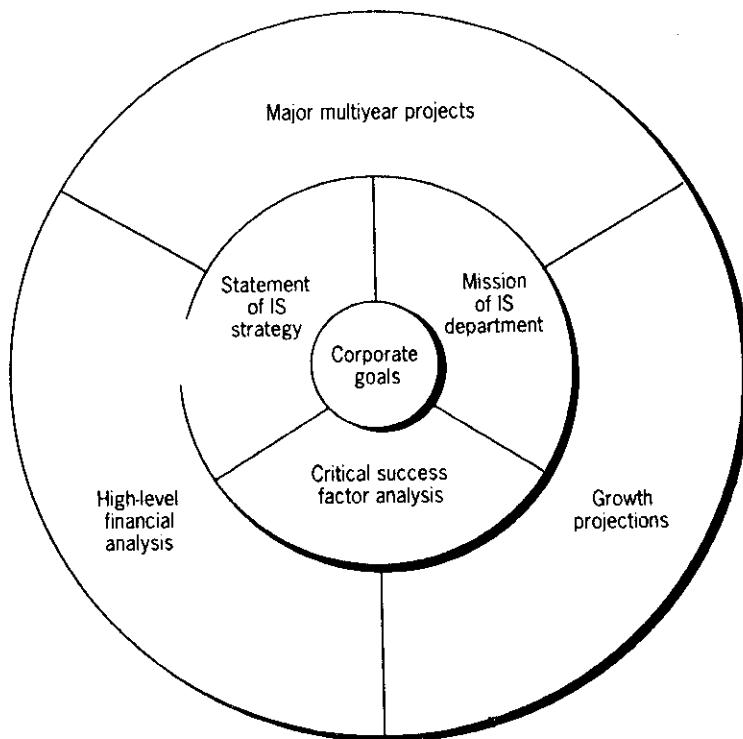
1. การวางแผน (Planning)

การวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารการจัดการ เพราะเป็นกิจกรรมที่ครอบคลุมต่อองค์ประกอบอื่นๆ ในการบริหารการจัดการ คือ แผนงานจะเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดต่อสื่อสารระหว่างหน้าที่อื่นๆ ในแผนก กระบวนการ หรือ ขั้นตอนงานให้เหมาะสมกับบุคลากรในแผนก ด้วยตัวอย่างเช่น แผนโครงการ จะกำหนดงาน ระยะเวลาในการทำงาน เวลาเริ่มศั้น เวลาสิ้นสุด ความสัมพันธ์ของงาน ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาระบบต่างๆ ดำเนินไปภายใต้เวลา และงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผน

โดยทั่วไปแผนธุรกิจของแผนกสารสนเทศ จะประกอบด้วย

1. กำหนดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของแผนก
2. กำหนดเกี่ยวกับกลยุทธ์และปรัชญาของแผนก
3. การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ
4. โครงสร้างหลักที่ใช้ระยะเวลาหลายปีในการดำเนินการ
5. การวิเคราะห์ทางการเงิน

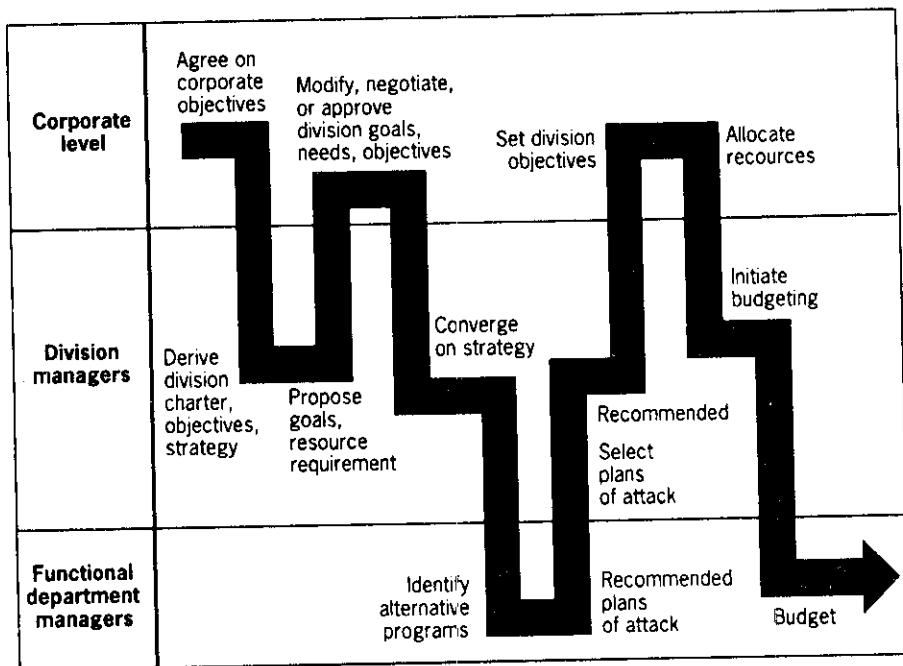
6. แนวโน้มการเติบโตของแผนก
องค์ประกอบทั้ง 6 แสดงดังรูป 5.3



รูป 5.3 องค์ประกอบของแผนธุรกิจแผนกสารสนเทศ

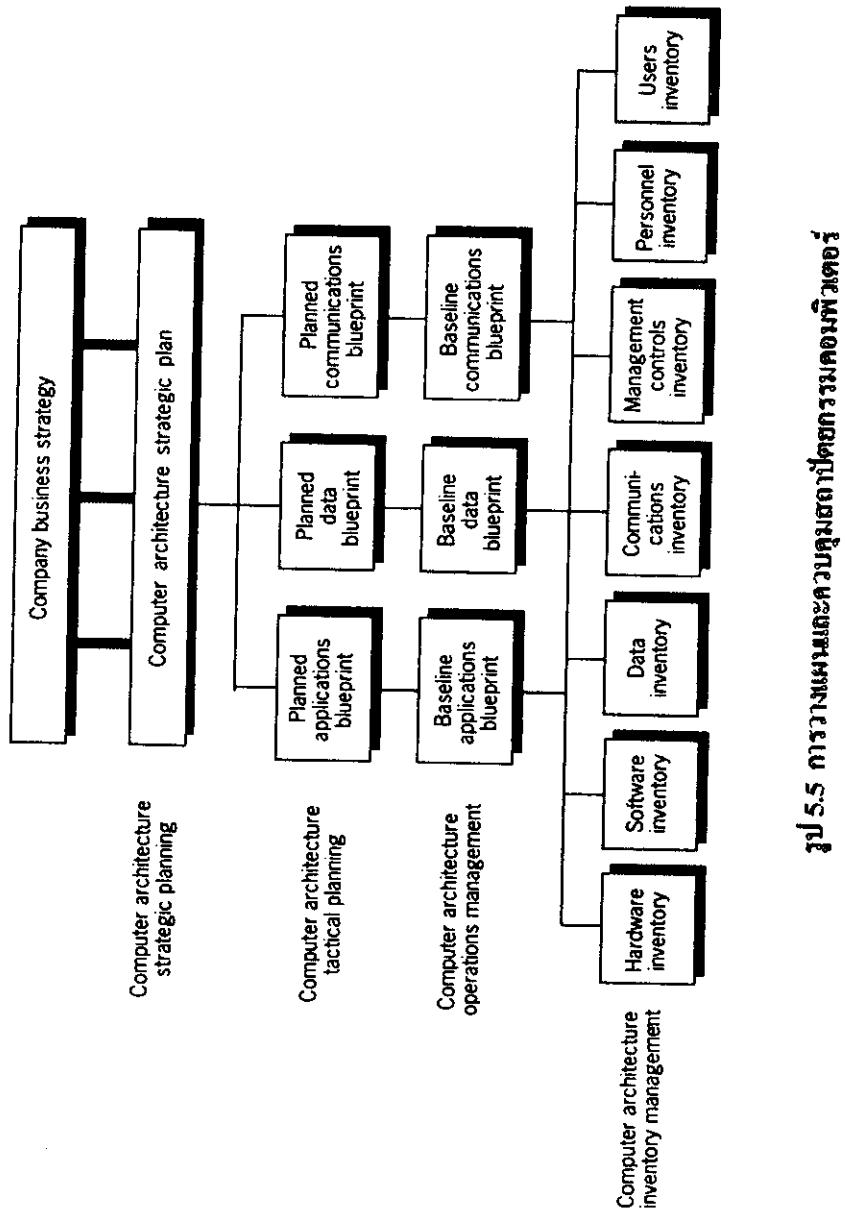
การกำหนดแผนธุรกิจของแผนก เป็นการดำเนินงานแบบวนซ้ำ (Iterative approach) ดังรูป

5.4



รูป 5.4 วัสดุการวางแผน

การวางแผน แบ่งออกเป็น การวางแผนให้เห็นภาพรวม จากนั้นจึงแสดงรายละเอียดใน
แผนย่อย ดังรูป 5.5



รูป 5.5 การจำแนกหมวดวัสดุการบริหารห้องแม่ข่าย

ข้อแนะนำในการวางแผนธุรกิจของแผนกสารสนเทศ

1. การวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางก่อนเริ่มปฏิบัติ ซึ่งควรมีทั้งแผนโดยรวม และแผนการโดยละเอียด
2. การวางแผนควรคำนึงถึงความต้องการในการใช้งานมากกว่าความต้องการห้ามเทคโนโลยี
3. พิจารณาความต้องการที่แท้จริงก่อนวางแผน (โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ)
 4. การวางแผนต้องอู้บบันพื้นฐานของสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน
 5. ผู้วางแผนต้องคำนึงถึงระดับความละเอียดของแผน เพราะถ้าแผนกว้างจนเกินไป ผู้ปฏิบัติอาจไม่สามารถกำหนดงานขั้นตอน เพื่อบรรลุแผนนั้น แต่ถ้าแผนละเอียดมากเกินไป จะทำให้ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถปรับตัวได้
 6. แม้ว่าจะพิจารณาว่าการวางแผนเป็นการมองถึงอนาคต ซึ่งอาจมีปัจจัยอื่นๆ มากระทบ หรือ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก็ตาม แต่ในการกำหนด หรือ วางแผน ก็ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ ความถูกต้องด้วย

2. การจัดองค์กร (Organizing)

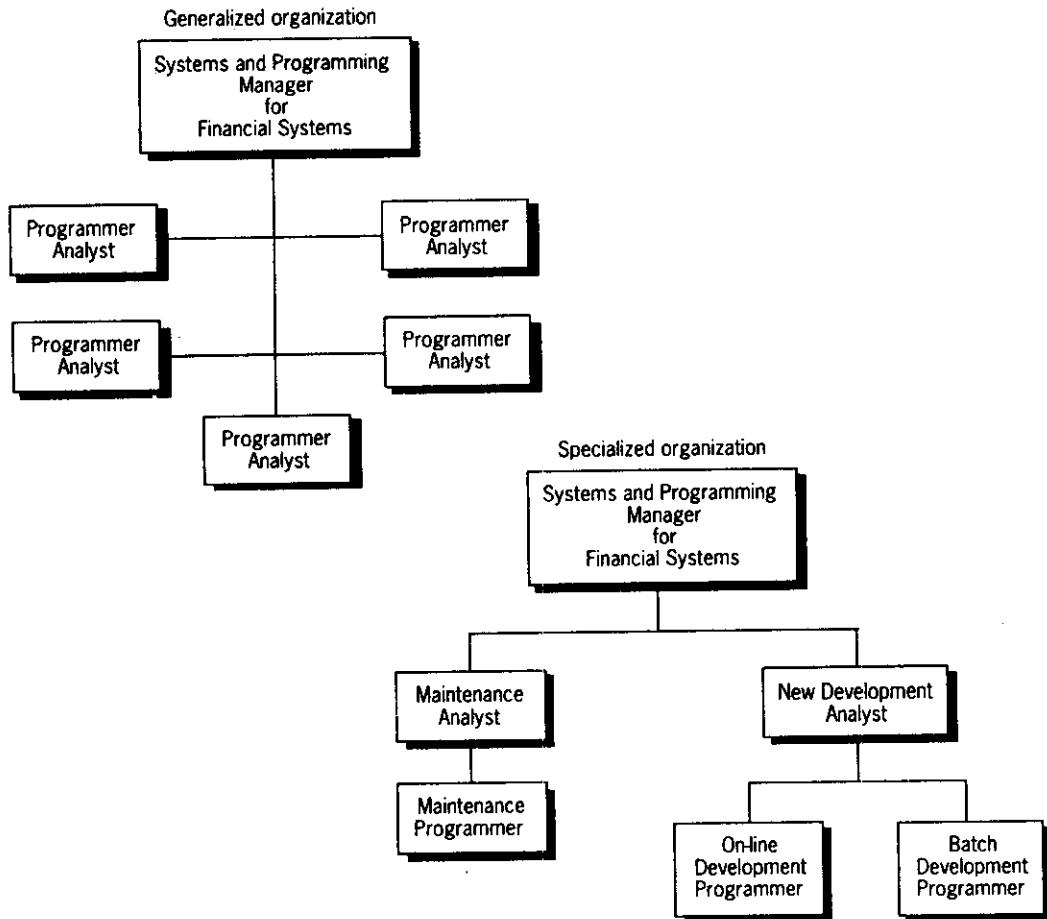
หน้าที่สำคัญอีกประการสำหรับผู้บริหารหน่วยงานสารสนเทศ คือ การจัดสรรงรรรมกลุ่ม เพื่อให้เกิดความแนใจในประสิทธิภาพ โดยการระบุงาน ความรับผิดชอบ และ รวมกิจกรรมที่มีความคล้ายคลึงกัน ซึ่งจะช่วยให้เกิดเสียงปัญหาที่ไม่น่าจะเกิดขึ้น เช่น การตัดต่อสื่อสารระหว่างกันที่ขาดประสิทธิภาพ หรือ การขาดแข็งในหน้าที่ การจัดองค์กรนี้เป็นวิธีเบื้องต้นในการรวมรวมประสานสมรรถนะของแผนกสารสนเทศ และเป็นส่วนที่มีอิทธิพลต่อสภาพของระบบสารสนเทศที่เกิดขึ้น

เมื่อพิจารณาโครงสร้างองค์กร สิ่งหนึ่งที่ควรคำนึงถึง คือ สมดุลระหว่างความชำนาญพิเศษ กับความชำนาญทั่วไป กลุ่มนักการขององค์กรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์เฉพาะ แต่ในทางตรงกันข้าม การแบ่งนักการออกเป็นกลุ่มข้อยก็ทำให้เกิดความไม่ประสิทธิภาพในหลายด้าน คือ ประการแรก การแบ่งงานที่นักการดำเนินการในแต่ละวันเป็นลักษณะการเพิ่มคุณค่าของงานโดยวางรูปงานให้น่าสนใจยิ่งขึ้น (Job enrichment) และเกิดความท้าทาย ประการที่ 2 การแบ่งนักการที่มีความชำนาญ เชี่ยวชาญเฉพาะเป็นพิเศษ

ทำให้เกิดเป็นกลุ่มที่เล็กนักกินไปที่จะทำให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และขาดกระบวนการ การสนับสนุน ประการที่ 3 การเน้นความชำนาญพิเศษ มีแนวโน้มที่จะสร้างกลุ่มขนาดเล็ก จำนวนมากซึ่งหากในการติดต่อสื่อสาร และประสานงานกันให้ราบรื่น ประการสุดท้าย การประสานงาน กลุ่มงานย่อยที่เกิดขึ้น จะทำให้ต้องแบ่งองค์กรออกเป็นหน่วยระดับ ต้องระวังเกี่ยวกับโครงสร้าง องค์กร ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจะส่งผลต่อความยืดหยุ่น และประสิทธิภาพขององค์กร

การกำหนดโครงสร้างองค์กรของแผนกสารสนเทศ มีหลายมุมมอง หลักๆ แนวคิด เช่น แนวคิดหนึ่งจะใช้การจับคู่ระหว่างทักษะในการทำงาน กับ งานเฉพาะ ตัวอย่างเช่น กลุ่มสนับสนุน ทางด้านเทคโนโลยีรับผิดชอบกับอุปกรณ์ในสำนักงาน เพราะทักษะนี้สามารถทำงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกแนวคิดหนึ่ง เห็นว่าการกำหนดโครงสร้างองค์กรควรได้รับ การออกแบบโดยไม่คำนึงถึงบุคลากร หรือ ทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ เพราะไม่มีองค์กรใดที่จะเพียง บุคลากรกลุ่มเดียว ที่มีเดินได้ตลอดไป การออกแบบโครงสร้างองค์กรโดยคำนึงถึงทักษะงานเดียว ที่มีอยู่มากกินไป จะทำให้ยากต่อการจะระบุถึงทักษะที่มีความจำเป็นอย่างแท้จริงต่องาน ผู้บริหารแผนกสารสนเทศจะเป็นผู้ที่ต้องทำหน้าที่ตัดสินใจเกี่ยวกับสมดุลของแนวคิดทั้ง 2 แบบ

การตัดสินใจก็ประการเกี่ยวกับการจัดองค์กร หลังจากกำหนดโครงสร้างองค์กรแล้ว ก็คือ การกำหนดเนื้องานของตำแหน่งงานต่างๆ ในโครงสร้างองค์กร แนวคิดหนึ่งในรอบกว้างๆ คือ การกำหนดตำแหน่งที่เป็นผู้จัดการ (Manager) กับ ผู้ทำ หรือผู้ดำเนินการ (Doer) เช่น กำหนดว่า ตำแหน่งในแผนกระดับกลางควรประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเท่านั้น หรือ รวมเอาหน้าที่การทำงานอื่นๆ ไปด้วย ผู้บริหารแผนกสารสนเทศเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจในการกำหนดส่วนผสม ดังกล่าวด้วย อีกแนวคิดหนึ่งในรอบกว้างๆ คือ งานเฉพาะ (Specialization) กับ งานทั่วไป (Generalization) องค์กรจำนวนมากเห็นว่ากลยุทธ์แบบผู้เชี่ยวชาญทั่วไป โดยแต่ละกลุ่มมีความ หลากหลาย มีงานที่ทำทาง และสามารถพัฒนาทักษะหลากหลายของพนักงานได้ จะช่วยให้เกิด ความยืดหยุ่นและช่วยให้พนักงานมีความก้าวหน้า เมื่อความคิดในอีกด้านหนึ่งเห็นว่า กลยุทธ์ แบบนี้ช่วยให้ความรู้เฉพาะในแต่ละด้าน และขับขึ้นความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของแต่ละคน ลักษณะการกำหนดเนื้องานในแบบงานทั่วไป และ งานเฉพาะ ดังรูป 5.6



รูป 5.6 การกำหนดองค์กรของแผนกสารสนเทศแบบงานทั่วไป กับ แบบงานเฉพาะ

โครงสร้างองค์กรที่กำหนดคื้น และใช้งานนั้น เมื่อเวลาผ่านไป อาจต้องมีการปรับเปลี่ยน โครงสร้างองค์กรของแผนกสารสนเทศให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ปัญหาที่เกิดกับผู้บริหาร แผนกสารสนเทศคือ ควรปรับเปลี่ยนโครงสร้างเมื่อใด บอยเครื่อง และอย่างไร เพาะการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรที่บอยเกินไปจะทำให้เกิดความสับสนและขาดประสิทธิภาพในการดำเนินการ เพราะพนักงานอาจเกิดความกลัวกับโครงสร้างองค์กรใหม่ ในช่วงระยะเวลาที่มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง การดำเนินงานจะซ้ำลงกว่าปกติ ข้อเสียของการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร บอย อิกประการคือ ความเชื่อมั่นในโครงสร้างองค์กรของพนักงานจะลดน้อยลง และอาจหันกลับ

ไปยังลักษณะขององค์กรแบบไม่เป็นทางการ ดังนั้น ขอบเขตในการปรับเปลี่ยนจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญอีกประการ เช่น การปรับเปลี่ยนความรับผิดชอบในการกระจายงานเอกสาร จะส่งผลกระทบน้อยกว่า การปรับกระบวนการขึ้นของระบบใหม่ทั้งหมด นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนยังต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อม เช่น เมืองไทยในด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบ

3. การจัดการบุคลากร (Staffing)

เมื่อกำหนดโครงสร้างองค์กรแล้ว ก็จะต้องจัดทำบุคลากรมาทำงานในตำแหน่งต่างๆ การจัดการบุคลากรครอบคลุมถึง การรับเข้า (Hiring) การอบรม (Training) และ การพัฒนา (Developing) บุคลากรให้เหมาะสม การจัดการบุคลากรอย่างเหมาะสมจะเป็นส่วนที่เสริมการทำงานของกลุ่มต่างๆ ที่มีความหลากหลายกับความรับผิดชอบในงานล้วนต่างๆ

ในการกำหนดโครงสร้างองค์กรนี้ ผู้บริหารจะระบุถึงทักษะที่จำเป็นและใส่ไว้ในรายละเอียดตำแหน่งงาน (Job description) แต่สิ่งสำคัญคือ ผู้บริหารจะพยายามทำบุคลากรที่เหมาะสมที่สุดบรรจุลงในตำแหน่งงานต่างๆ ไม่ว่าจะระบุในรายละเอียดตำแหน่งงานหรือไม่ก็ตาม ในบางครั้งบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างออกไป อาจมีมุมมองในรูปแบบที่เป็นประ遯ชน์ต้ององค์กร

การทำงานที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มักเน้นการทำงานเป็นทีม ดังนั้น การจัดทำบุคลากร จึงมักทำบุคลากรที่มีความเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่แตกต่างกันออกไป แต่สามารถที่จะร่วมทำงานเป็นทีมได้ เพราะในทีมงาน 1 ทีม ทุกคนไม่ได้เป็นผู้นำทั้งหมด หรือไม่ได้เป็นผู้ตามทั้งหมด หรือ ไม่ได้เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องเดียวกันทั้งหมด บุคลากรแต่ละคนจะมีทักษะ คุณสมบัติ และคุณภาพแตกต่างกันออกไป

การจัดบุคลากรเข้าบูรณาการในตำแหน่งต่างๆ นั้น บุคลากรอาจจะเป็นบุคลากรภายในองค์กร หรือ เป็นบุคลากรจากภายนอก ซึ่งมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันออกไป จึงต้องหาสมดุลของ 2 แนวคิดนี้เข่นกัน บุคลากรจากภายในองค์กรจะรู้จักองค์กร รู้สภาพการทำงานภายในองค์กร ตลอดจน ระบบต่างๆ ภายในองค์กร ในขณะที่บุคลากรภายนอกจะต้องเรียนรู้สภาพการทำงานขององค์กร ใช้เวลาในการปรับตัวกับสิ่งแวดล้อม แต่ขณะเดียวกันบุคลากรจากภายนอกจะมีมุมมอง ประสบการณ์ ความคิดใหม่ๆ จากภายนอกที่จะเป็นประ遯ชน์ต้ององค์กร อย่างไรก็ตาม การจัดบุคลากรภายนอกเข้าสู่องค์กรมากเกินไปอาจเกิดผลในทางลบ คือ จะขาดแรงกระตุ้นในการทำงานกับบุคลากรภายใน

4. การติดต่อสื่อสาร (Communicating)

การติดต่อสื่อสารเป็นหน้าที่สำคัญ และแสดงถึงทิศทางโดยรวมของกิจกรรมของแผนกสารสนเทศ งานของผู้บริหารคือต้องให้เกิดความแน่ใจว่า สารสนเทศภายในลูกกรະชาติไปทั่วภายในแผนก และไปยังผู้ใช้และผู้บริหารที่จำเป็นต้องใช้สารสนเทศเหล่านี้ อย่างถูกต้อง และทันต่อเวลา การติดต่อสื่อสารนี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะการกระชับการทำงานคอมพิวเตอร์เท่านั้น แต่รวมถึงสารสนเทศแสดงสถานะโครงการ ข้อมูลการทำหน้าที่ของระบบ สารสนเทศเกี่ยวกับทรัพยากระบบสารสนเทศด้วย ในทางตรงกันข้ามบุคลากรในแผนกสารสนเทศเองก็ต้องการสารสนเทศจากผู้ใช้ ผู้บริหารอิฐฯ ผู้ขาย และภายนอกแผนก หรือแม้แต่ภายในแผนกก็ต้องมีการประสานการทำงานผ่านทางการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในรูปแบบการเขียน (Written communication) เป็นการติดต่อสื่อสารในรูปแบบเอกสาร เป็นเอกสารที่สามารถใช้ในการอ้างอิง อาจเป็นกระดาษ หรือ เป็นเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การเขียนนี้จะมีทั้งความเวลาที่กำหนด หรือ นอกตารางเวลา เช่น รายงานแสดงสถานะโครงการ เดือนละครึ่ง ซึ่งอาจมีรูปแบบตามที่กำหนดเพื่อสะดวกในการใช้งาน ส่วนงานเอกสารนอกตารางเวลา จะเกิดขึ้นตามความจำเป็นในการใช้งาน เช่น เพื่อการตัดสินใจ เพื่อแสดงสถานะเพื่อแสดงความก้าวหน้า

การติดต่อสื่อสารผ่านการประชุม (Meeting) ในปัจจุบันมีการประชุมทางรูปแบบทั่วโลกร่วมกันที่เดียวกัน การประชุมผ่านทางโทรศัพท์ (Conference call) การประชุมผ่านทางวิดีโอconf (Video conference) ลักษณะนี้สามารถใช้ในการประชุมที่มีงานเป็นระยะ เพื่อให้แน่ใจว่าทุกคนได้รับทราบสารสนเทศโดยทั่วถึง เพื่อประสานการทำงานของทีมงาน แต่โดยส่วนใหญ่ที่มีงานแผนกสารสนเทศมักไม่ค่อยให้ความสนใจกับการประชุมกับแผนกผู้ใช้ ทำให้เกิดปัญหาในการพัฒนาระบบ

5. การปฏิบัติดำเนินการ (Directing)

เมื่อขัดหาบุคลากรเข้ารับผิดชอบกับงานในตำแหน่งต่างๆ ในแผนกสารสนเทศแล้ว ก็มาถึงขั้นที่ผู้เชี่ยวชาญ บุคลากร ดำเนินการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ โดยผู้บริหารแผนกสารสนเทศจะเป็นผู้ชี้นำการปฏิบัติดำเนินการ ซึ่งเกิดขึ้นจากรูปแบบในการตัดสินใจของผู้บริหารองค์ประกอบในการชี้นำการปฏิบัติดำเนินการ “ได้แก่ ผู้บริหารมีการมอบอำนาจอย่างไร และผู้บริหารมีการตัดสินใจอย่างไร

การมอนอ่านฯ เป็นการมอนหมายอ่านฯ ให้กับผู้อื่น และความคุณบริบทเฉพาะอย่างสูง รอบคอบ งานหลักงานหนึ่งของผู้บริหารแผนกสารสนเทศ คือ การมอนหมายความรับผิดชอบตลอดจนอ่านฯ และกำหนดขอบเขตในการใช้อ่านฯ เหมาะสม เช่น การมอนอ่านฯ ให้ผู้บริหาร โครงการสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการเงิน และทรัพยากรบุคคลในโครงการ ภายในขอบเขตที่กำหนด อย่างไรก็ตามผู้บริหารแผนกสารสนเทศอ่านฯ ให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้ แต่ความรับผิดชอบบังคับของผู้บริหารเสนอ ผู้บริหารบังคับต้องรับผิดชอบกับผลที่ตามมาจากการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา

ในสาขางานทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศนั้น ทักษะความรู้ความสามารถทางด้านเทคนิค ของผู้บริหารหน่วยงาน มีผลทำให้ภาพของความรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้บริหารมีความคุณภาพหรือ ไม่ชัดเจน เพราะบุคลากรได้บังคับบัญชาไม่ถูกต้องซึ่งต้องมีความชำนาญด้านเทคนิคเฉพาะสูงกว่า ลักษณะมากกว่า แต่อย่างไรก็ตามบุคคลที่ก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารหน่วยงานนี้ โดยปกติแล้วจะมี ความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความคุ้มครองความเข้าใจทางด้านเทคนิค เกษตรด้านสินใจทางด้าน เทคนิคมาแล้ว และในตำแหน่งผู้บริหารนั้น จำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจทางธุรกิจเข้ามาร่วม มนุษย์มองที่กว้างขึ้นในการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่ยกสำหรับผู้บริหารประการหนึ่งคือ การตัดสินใจในการพัฒนาระบบสารสนเทศที่ใช้โดยแผนกต่างๆ ภายในองค์กร เพราะถึงแม้ว่า ระบบ หรือ โครงการเหล่านั้นจะถูก เลือกขึ้นมาโดยกลุ่มผู้ใช้ หรือ ผู้บริหารก็ตาม ระบบ หรือ โครงการเหล่านั้นต่างก็มีความสำคัญ ดังนั้น การตัดสินใจต้องถูกตัว มากจะต้องมีคณะกรรมการซึ่งมีตัวแทนจากแผนกผู้ใช้ต่างๆ ร่วมเป็น กรรมการ เป็นกลุ่มที่ทำการตัดสินใจ จัดลำดับ และเลือกโครงการ ระบบ ขึ้นมาพัฒนา โดยหน่วย งานสารสนเทศทำหน้าที่ให้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ

นอกจากนี้ รูปแบบในการตัดสินใจของผู้บริหาร มีผลต่อการชี้นำในการดำเนินงานของ บุคลากร ในหน่วยงาน เช่น ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ หรือ มีทางเลือก ให้กับ ผู้ได้บังคับบัญชา ย่อมดีกว่า การที่ผู้บริหารตัดสินใจ โดยไม่สนใจกับรายละเอียดทางด้านเทคนิค ที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สนใจ หรือ การปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาตัดสินใจ โดยต้องแบกรับแรงกดดันทางการเมือง ในองค์กร ดังนั้นรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร จึงควรมีความแน่นอน ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ หรือ สามารถแนะนำ สนับสนุน การตัดสินใจของผู้ได้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตาม องค์กร โดยส่วนใหญ่มีการขยายตัวเติบโตเป็นลำดับ สักษณะการบริหารมี ระบบ รูปแบบ เป็นลำดับขึ้น มีการกระจายการตัดสินใจ ลงไปสู่ระดับล่างขององค์กรเป็นลำดับ

(ตลอดจนการตัดสินใจเป็นพิเศษ) ผู้บริหารจะกระทำการตัดสินใจไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในการกระทำการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารควรติดตามการตัดสินใจนั้น เช่น ปรึกษา หรือ ให้คำแนะนำ ตลอดจนติดตามผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ ซึ่งให้เห็นข้อดีข้อเสียที่เกิดขึ้น ให้การสนับสนุน และสร้างความเชื่อมั่น ดังนั้น ผู้บริหารยังต้องยอมรับผลการตัดสินใจที่เกิดขึ้นด้วย

6. การควบคุม (Controlling)

ผู้บริหารแผนกสารสนเทศจะเฝ้าสังเกต และควบคุม ผลงานของแผนกที่เกิดขึ้นโดยการประเมินจาก การวัดผลงาน ผลผลิตที่เกิดขึ้น การวัดผลงาน ผลผลิต จะวัดอย่างไร และอะไรเป็นตัวบ่งชี้ว่าสมรรถนะในการทำงานดี หรือ เลว นั้น ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ซึ่งจะแตกต่าง กันออก ไป ตามกระบวนการที่แตกต่างกัน เริ่มจากแผนกหลักขยายไปจนกระทั่งถึงสมรรถนะของ บุคลากรแต่ละคน การกำหนดวัตถุประสงค์ทางด้านสมรรถนะ จะตั้งเป้าหมายออกเป็น 3 ระดับคือ เป้าหมายโครงการ ได้แก่ การกำหนดรายละเอียดแนวทางของโครงการ เป้าหมายระดับดำเนินการ เมื่อ ระบบ หรือ โครงการ เริ่มติดตั้ง ใช้งาน แผนกสารสนเทศเป็นผู้รับผิดชอบการทำงานของ ระบบ สมรรถนะการทำงานจะพิจารณาจาก เวลา และความถูกต้องของงาน เช่น ลดจำนวนงานที่ ผิดปกติลง ลดการดำเนินงานช้า ในกรณีของงานกลุ่ม แต่ถ้าเป็นงานในรูปแบบเชื่อมตรง เป้าหมาย การดำเนินงาน จะเน้นที่ มีระบบพร้อมใช้งาน ระบบมีความแน่นอนในการใช้งาน เป้าหมายที่ 3 คือ เป้าหมายภายใน ในการดำเนินการ จะต้องมีโปรแกรมและกิจกรรมภายในหลักประการ เพื่อ ช่วยให้เกิดความแน่นอนของระดับในการให้บริการและนำไปใช้ในระบบ หรือ การสนับสนุน เช่น ข้อมูลต้องได้รับการป้องกันรักษาความปลอดภัย มีโปรแกรมสำรอง และ การยืดหยุ่นระบบ

ในภาพรวม อาจมองระบบสารสนเทศเป็นกลุ่มของการควบคุมการที่รับข้อมูลนำเข้า เพื่อ ประมวลผล สร้างเป็นข้อมูลนำออก การควบคุมจึงเป็นการเลือกว่า ข้อมูลนำเข้า ข้อมูลนำออก ใด ที่สามารถวัดได้ง่าย ถูกต้อง และ เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อม แนวคิดหนึ่งในการควบคุม คือ กำหนดเป้าหมายสมรรถนะในการดำเนินงานของแผนกสารสนเทศ และพยากรณ์ลดสิ่งนำเข้าที่ ทำเป็นในกระบวนการบรรจุเป้าหมาย (สิ่งนำเข้า ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการลงทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ที่มีงาน การใช้อาร์คแวร์ ซอฟต์แวร์) อีกแนวคิดหนึ่งในการควบคุม ได้แก่ การกำหนดสิ่งนำเข้า ผ่านทางงบประมาณ จากนั้นจึงให้ความสนใจต่อการทำให้สิ่งนำออกสูงสุด สิ่งนำออก ได้แก่ บริการ รายงานต่างๆ ข้อมูลที่ถูกต้อง ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ในด้านสารสนเทศนั้น จะเน้นความ พยายามในการลดสิ่งนำเข้า เพราะโดยส่วนใหญ่แล้ว ระบบ หรือ โครงการ ก็มักทำให้การทำงาน

คือชื่น มีประสิทธิภาพมากขึ้น และในบางครั้งผลที่เกิดขึ้นอาจไม่ได้เกิดในระดับกลยุทธ์ ระดับบริหาร สำหรับการวัดสิ่งนำ้ออกรูปแบบหนึ่ง คือ การสำรวจความพึงพอใจของผู้ใช้ ซึ่งไม่เพียงแต่จะทำให้เห็นภาพประสิทธิภาพของแผนกสารสนเทศเท่านั้น แต่ยังช่วยให้เห็นถึงส่วนที่ควรจะได้รับการปรับปรุง หรือเพิ่มความเอาใจใส่มากขึ้น ส่วนวิธีที่มีรูปแบบชัดเจน คือ การทำสัญญาในการให้บริการกับผู้ใช้ เป็นข้อตกลงเฉพาะโดยละเอียดที่ทำกับผู้ใช้แต่ละส่วน ข้อตกลงนี้แบ่งผลที่เกิดขึ้นออกเป็นส่วนๆ ที่จะสามารถตรวจสอบอุบัติเหตุได้

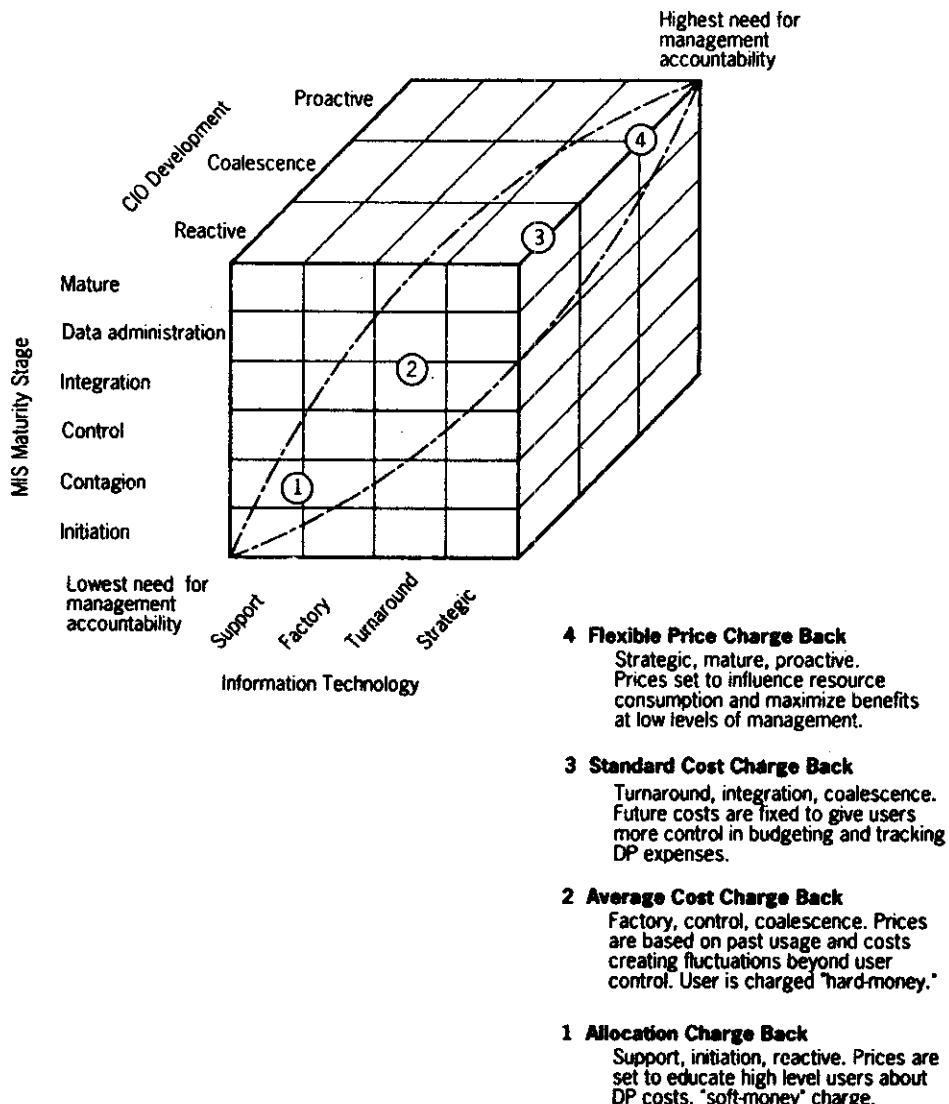
สิ่งนำ้อาสามารถวัดอุบัติเหตุได้ และ ผลหรือสิ่งนำ้ออกสามารถระบุได้ หมายถึงว่า น่าจะวัดประสิทธิภาพอุบัติเหตุได้ เพราะ ประสิทธิภาพ เป็นการวัดอัตราส่วนของสิ่งนำ้ออก หรือผล-ผลลัพธ์ต่อสิ่งนำ้อา แต่ยังไงก็ตาม ประสิทธิภาพไม่ว่าตัวบ่งชี้ที่ศูนย์ในการวัดสมรรถนะการทำงานของแผนกสารสนเทศ หัวข้อหลักๆ ของการประเมินคุณภาพ เป็นการหาพื้นฐานของการประเมิน-เทียบ เช่น ประเมินเทียบอัตราส่วนสิ่งนำ้อา ต่อสิ่งนำ้ออกปีต่อปี อาจจะเหมาะสม แต่มีปัจจัยภายนอกเข้ามายังสิ่งตัวอย่างมาก และปัญหาที่สำคัญอีกประการคือ สิ่งนำ้ออก หรือ ผลประโยชน์นี้ ที่ได้รับในปัจจุบัน เป็นผลจากสิ่งนำ้อา หรือ การลงทุนในอดีตที่ผ่านมา ดังนั้นอัตราส่วนที่ใช้ในช่วงเวลาหนึ่งนั้น ไม่จำเป็นว่าจะสะท้อนถึงความสำเร็จพันธ์ที่แนนอนของอุบัติเหตุ แต่โดยแท้จริงแล้วการวัดประสิทธิภาพในระหว่างช่วงเวลาหนึ่งสามารถที่จะนำไปสู่การบ่งบอกที่ไม่ถูกต้อง เช่น เป็นไปได้ที่จะส่งผลให้เห็นถึงประสิทธิภาพสูงสุด ในระยะสั้น โดยก่อหนี้ระยะยาวไว้

เหตุผลประการสำคัญที่ไม่ได้พิจารณาเฉพาะประสิทธิภาพ เพราะ องค์กรส่วนใหญ่ไม่ได้พယามท่าให้ประสิทธิภาพของแผนกสารสนเทศอยู่ในสภาพที่เหมาะสมที่สุด ระดับประสิทธิภาพสูงสุดนี้กับวิจัยความสามารถให้การสนับสนุนได้มากเท่าใด เป้าหมายเชิงมักเป็นการลดหรือใช้สิ่งนำ้อาให้น้อยที่สุด ในการทำให้ได้ระดับของผล หรือสิ่งนำ้ออกที่กำหนดไว้ และ/หรือ พယามสร้างผล หรือสิ่งนำ้ออกให้มากที่สุดตามที่คาดการณ์ไว้ก็คงของสิ่งนำ้อา

นั่นคือ ผู้บริหารแผนกสารสนเทศจะเน้นถึงความจำเป็นทางด้านประสิทธิผลมากกว่าประสิทธิภาพ โดยพิจารณาไว้ว่า แผนกสารสนเทศให้บริการกับองค์กร ได้มากน้อยเพียงใด

การคิดค่าใช้จ่าย (Charging) เป็นการคิดค่าใช้จ่ายกับแผนกผู้ใช้ หากผู้ร่วมในสิ่งนำ้อา และสิ่งนำ้ออกที่เกิดขึ้น และเป็นการสร้างกรอบงานระหว่างแผนกผู้ใช้ กับแผนกสารสนเทศ ในการคิดค่าใช้จ่ายนั้นๆ ทุกองค์ประกอบของบริการ ตั้งแต่ศัพท์ของรายงาน ไปจนถึงเวลาในการทำงานของโปรแกรมเมอร์ จะถูกวัดอุบัติเหตุเป็นปริมาณเพื่อหาให้กับผู้ใช้ การคิดค่าใช้จ่ายนี้แตกต่างจากการจัดสรรการลงทุน (Cost allocation) หรือ การกระจายการลงทุน (Cost spreading) ในแต่ละ

เป็นการให้อิสระทางเลือกแก่ผู้ใช้ผู้ใช้ร่วมในการวางแผนกับแผนการสนับสนุน วัสดุการทำงานที่เกิดขึ้นได้ง่าย และเปิดโอกาสในการปรับเปลี่ยนเพิ่มทางเลือกอื่นๆ เช่น การเลือกใช้บริการจากภายนอก ญี่ปุ่น 5.7 แสดงถึงรูปแบบการคิดค่าบริการค่าใช้จ่ายจากแผนผู้ใช้



รูป 5.7 ระบบการคิดค่าใช้จ่ายกับแผนผู้ใช้

ในการคิดค่าใช้จ่ายกับผู้ใช้นั้น มีหลายมุมมองที่เกิดขึ้น เช่น เมื่อทรัพยากรถูกกำหนดให้ตอบสนองกับแผนกผู้ใช้แล้ว แผนกสารสนเทศจะถูกจำกัดระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมบริการ ได้ในช่วงสั้นๆ เท่านั้น แนวคิดประการที่ 2 การคิดค่าใช้จ่ายเป็นการทำให้แผนกสารสนเทศเผชิญภัยกับสภาพที่ถูกผูกมัคระหว่างการตัดสินใจ กับการคิดค่าใช้จ่าย ซึ่งมีแนวทางที่ส่วนทางกัน ไว้ในมือของผู้ใช้ (ผู้ได้แบ่งแนวคิดนี้เห็นว่า การคิดค่าใช้จ่ายเป็นเรื่องที่แผนกสารสนเทศ เป็นฝ่ายกำหนด) แนวคิดประการที่ 3 การคิดค่าใช้จ่ายจากแผนกผู้ใช้ซึ่งเป็นหน่วยงานในองค์กร เดียวกับแผนกสารสนเทศ เป็นการลดความต้องการในการใช้งานระบบสารสนเทศลง และลดปริมาณการใช้ทรัพยากรสารสนเทศลง จากแนวคิดประการที่ 3 ทำให้มีผู้เสนอรูปแบบการคิดค่าใช้จ่าย คือ คิดค่าใช้จ่ายแบบเดือกคิด เช่น คิดเฉพาะค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ แต่ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบควรเป็นค่าใช้จ่ายส่วนกลาง

จากระบบการคิดค่าใช้จ่าย ทำให้องค์กรมีทางเลือกในการพิจารณาการดำเนินงานของแผนกสารสนเทศ คือ พิจารณาในแง่ของการบริหารค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด (Cost – efficiency) หรือ ความรับผิดชอบในการให้บริการ ถ้าพิจารณาในด้านการตอบสนองให้บริการกับแผนกผู้ใช้ แผนกสารสนเทศจะมีลักษณะเป็น หน่วยคลังค่าใช้จ่าย (Cost center) การออมจะง่ายสั้นจะถูกผลักเป็นอัตราส่วนลดให้กับผู้ใช้ งบประมาณที่เกินจะถูกเพิ่มให้กับผู้ใช้ แต่เน้นการให้บริการ ในทางตรงกันข้าม การพิจารณาในแง่คุณภาพ แผนกสารสนเทศจะเป็นหน่วยตรวจสอบผลกำไร (Profit center) การออม หรือการประหยัด จะเป็นประสิทธิภาพที่สูงขึ้นของแผนกสารสนเทศ และเป็นส่วนที่ชดเชยสำหรับการใช้จ่ายที่เกินประมาณการ แผนกสารสนเทศที่เป็นหน่วยตรวจสอบผลกำไร เป็นงานที่ท้าทายต่อผู้บริหารแผนก แต่องค์กรส่วนใหญ่รู้สึกว่าคุณภาพของบริการและผลประโยชน์ ในระยะยาว จะสูญเสียไป ถ้าผู้บริหารแผนกสารสนเทศเน้นการตรวจสอบหากำไรให้กับแผนกมากกว่า การให้บริการ

ส่วนหนึ่งในการควบคุม จะเป็นประเด็นในเรื่องของคุณภาพของระบบที่ถูกพัฒนาขึ้นมา ใช้งาน โดยจะเป็นโปรแกรมรับประกันคุณภาพเฉพาะ (Quality assurance program) ผู้บริหาร โครงการจะเป็นผู้ใช้งานโปรแกรมรับประกันคุณภาพ เพื่อให้ระบบมีความถูกต้อง มีความน่าเชื่อถือ และมีบูรณาการ โดยมีทีมงานรับประกันคุณภาพซึ่งจะมีบทบาทสำคัญในการจัดการกับกระบวนการทบทวนตรวจสอบ การทดสอบ มีการทำงานเป็นอิสระที่จะรับประกันว่าระบบสามารถทำงานตรงกับที่มีการออกแบบ และทีมงานซึ่งมีขอบเขตการทำงาน ไปจนถึงการประเมินเมื่อระบบถูกใช้งานแล้ว เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย สามารถสร้างผลประโยชน์ให้กับผู้ใช้งานได้

โดยที่ได้ศึกษากับค่าใช้จ่ายการลงทุนที่เกิดขึ้น

การควบคุมสมรรถนะการทำงานมีหลากหลายวิธี การควบคุมที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและไม่ขัดขวางการทำงาน ต้องเป็นที่รับรู้และมีความเข้าใจต่อการควบคุม ในบางกรณี การควบคุมก็จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์ สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

หน้าที่การควบคุมเป็นผลป้อนกลับไปสู่กระบวนการบริหารการจัดการ เพื่อเป็นกลไกในการปรับให้เป็นไปตามแผน จัดรูปแบบองค์กร จัดทีมงานในการปฏิบัติงาน เพิ่มการติดต่อสื่อสาร หรือ เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการควบคุมเอง

7. คำศัพท์

Charging	Job description
Conference call	Job enrichment
Cost allocation	Profit center
Cost center	Quality assurance program
Cost efficiency	Specialization
Cost spreading	Training
Generalization	Video conference
Hiring	Written communication

8. คำถามท้ายบท

1. หน้าที่พื้นฐานในการบริหารการจัดการแผนกสารสนเทศ แตกต่างจากของแผนกอื่นในองค์กร หรือไม่ เพาะเจตุณได
2. งานออกถึงความแตกต่างของการกำหนดงานแบบเฉพาะ (Specialization) กับแบบทั่วไป (Generalization)
3. การกำหนดรูปแบบการติดต่อสื่อสาร สำคัญอย่างไรต่อการบริหารการจัดการแผนกสารสนเทศ
4. การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรมีผลดีผลเสียอย่างไรต่อการบริหารการจัดการแผนกสารสนเทศ
5. การควบคุมของแผนกสารสนเทศควรพิจารณาในเรื่องใดบ้าง แตกต่างจากแผนกอื่นหรือไม่

