

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการวิจัย โดยแยกตามหัวข้อวิจัยดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
 - 1.1 พัฒนาการของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
 - 1.2 โครงสร้างกลุ่มธุรกิจกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
 - 1.3 ภาพอุตสาหกรรมและการแข่งขัน
2. เทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 2.1 เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย
 - 2.2 การบูรณาการของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการดำเนินธุรกิจ
 - 2.3 ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ
 - 2.4 เทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
3. การบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.1 ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.2 แนวคิดและการทำหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.3 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
 - 3.4 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์
 - 3.5 เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป

พัฒนาการของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป

บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป (มหาชน) ก่อตั้งครั้งแรกในปี พ.ศ. 2514 ภายใต้ชื่อบริษัท เดอะ เนชั่น จำกัด กลุ่มผู้ก่อตั้งครั้งแรก โดยนายธรรมนูล มหาเปาะ นายสุทธิชัย หยุ่น และ ม.ร.ว. สุนิดา กิติยากร จัดทำหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษชื่อ The Voice of The Nation เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2514 ซึ่งเป็นหนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษที่บริหารโดยคนไทย หลังจากก่อตั้งได้ 1 ปี ก็ได้ออกหนังสือ

ในเครือเพิ่มอีกหนึ่งฉบับ คือ Business Review เป็นนิตยสารรายเดือน ในเดือนพฤศจิกายน 2515 ในระยะเริ่มแรก บริษัทประสบปัญหาด้านการเงิน และการตลาด จึงมีการหยุดกิจการชั่วคราว หลังจากนั้นได้มีการรวมตัวใหม่ โดยใช้ชื่อบริษัทใหม่ว่า บริษัท บิสซิเนส รีวิว จำกัด และออกหนังสือใหม่ โดยใช้ชื่อ The Nation Review ในเดือนพฤศจิกายน 2519 จากประสบการณ์ในการทำหนังสือพิมพ์ในช่วงแรก ทำให้บริษัทปรับแผนกลยุทธ์ทางการตลาดใหม่ โดยขยายตลาดสมาชิกเป็นหลัก โดยให้เหตุผลในเรื่องนี้ว่า หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวันขยายตลาดได้ยากกว่าหนังสือพิมพ์ภาษาไทย การใช้กิจกรรมทางการตลาดเข้ามาเสริมการขายอย่างต่อเนื่องเป็นจุดเด่น และจุดสำคัญของหนังสือพิมพ์ The Nation Review กิจกรรมทางการตลาดดังกล่าวได้แก่ การแจกและแถมสินค้าสมนาคุณ สำหรับสมาชิก นอกจากนี้ยังมีการจัดกิจกรรมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นกิจกรรมที่สร้างภาพลักษณ์และสร้างชื่อเสียงอย่างดีให้กับหนังสือพิมพ์ หลังจากที่มีการปรับปรุงหนังสือพิมพ์ และบริษัทเริ่มมีกำไรในปี 2528 ก็เปลี่ยนชื่อหนังสือจาก The Nation Review เป็น The Nation ในปี 2530 บริษัทได้จัดทำหนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวันชื่อ กรุงเทพธุรกิจ เพื่อตอบสนองผู้อ่านที่สนใจจะรับรู้ข่าวสารด้านธุรกิจมากขึ้น และในปีเดียวกันนี้ บริษัทก็ได้ทำสัญญาเป็นตัวแทนจำหน่ายหนังสือพิมพ์ต่างประเทศชื่อ The Asian Wall Street Journal และทำสัญญาส่งเสริมการขายร่วมกับ Asia Week ต่อมาในปี 2531 บริษัท บิสซิเนส รีวิว จำกัด ได้ทำการเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป และได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัท และในปีเดียวกันบริษัท เนชั่น พับลิชชิ่ง กรุ๊ป ได้ยื่นขอเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและได้รับอนุมัติเป็นบริษัทจดทะเบียนในเดือนมิถุนายน 2531 ถือเป็นธุรกิจหมวดสิ่งพิมพ์ลำดับสองต่อจากหนังสือพิมพ์บางกอกโพสต์ และต่อมาในปี 2536 บริษัทก็ได้แปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัด

การบริหารธุรกิจของบริษัทหลังจากที่ได้จดทะเบียนเข้าในตลาดหลักทรัพย์ ได้มีการระดมทุนโดยการเพิ่มทุน เพื่อขยายกิจการ และขยายงานต่าง ๆ เช่น สร้างสำนักงาน และโรงพิมพ์ สร้างอาคารเนชั่นทาวเวอร์ รวมทั้งใช้เงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น นอกจากนี้จะมีการระดมทุนและเพิ่มทุน บริษัทก็ได้ขยายสิ่งพิมพ์ในเครือ เช่น ได้จัดทำหนังสือกรุงเทพธุรกิจสุดสัปดาห์ (2534) รับจ้างเป็นผู้พิมพ์และผู้จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ Yomiuri Shimbun ในประเทศไทย

ในปี 2535 บริษัทได้ขยายสิ่งพิมพ์เพิ่มขึ้นหลายฉบับ ได้แก่ หนังสือการ์ตูนรายสัปดาห์สองภาษาในฉบับเดียว คือ Nation Comics ซึ่งได้รับสิทธิ์จากบริษัท Waltz Disney ในการพิมพ์หนังสือการ์ตูน Mickey Mouse และ Donald Duck และบริษัทก็ได้ออกสิ่งพิมพ์ในเครืออีกหนึ่งฉบับ คือ Nation Junior เป็นนิตยสารรายปักษ์ภาษาอังกฤษ โดยมีกลุ่มเป้าหมายเป็นเยาวชน ได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษแนวใหม่ และบริษัทได้ปรับเปลี่ยนนโยบายการนำเสนอเนื้อหาด้านการเมืองและสาระบันเทิง โดยการเปลี่ยนชื่อจากกรุงเทพธุรกิจสุดสัปดาห์ เป็นเนชั่นสุดสัปดาห์และมี

โครงการ News Station ร่วมกับบริษัทสตูดิโอ 107 จำกัด ดำเนินรายการวิทยุทางคลื่น FM 97.0 Mhz เป็นการรายงานข่าวทุกคืนชั่วโมง สรุปและวิเคราะห์ข่าวการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม และต่อมาได้เข้าไปดำเนินรายการทางสถานีวิทยุคลื่น FM 96 Mhz โดยมีชื่อคลื่น Nation News Station ส่วนรายการวิทยุโทรทัศน์นั้น บริษัทเข้าไปช่วงแรกโดยทำรายการวิเคราะห์สถานการณ์วิกฤตสงครามอ่าวเปอร์เซีย ซึ่งสร้างชื่อเสียงอย่างมากให้กับบริษัท หลังจากนั้นก็ได้ผลิตรายการเนชั่นนิวส์ทอล์คให้กับช่อง 9 อ.ส.ม.ท. จนถึงปัจจุบัน และยังได้ผลิตรายการ เอเชีย บิสซิเนส รีพอร์ท เป็นรายการวิเคราะห์ข่าวเปอร์เซีย ซึ่งเกิดจากความร่วมมือของเนชั่น และหนังสือพิมพ์ The Asian Wall Street Journal ออกอากาศทางสถานีโทรทัศน์กองทัพบกช่อง 5 นอกจากนี้บริษัท เนชั่น ยังได้ทำสัญญาผลิตรายการข่าวเศรษฐกิจของไทยเป็นภาษาอังกฤษออกอากาศโดยส่งสัญญาณผ่านความถี่ขั้วสถานี ABN ของเครือข่ายโจนส์ที่สิงคโปร์เผยแพร่ไปทั่วเอเชียและต่อมาก็ถือหุ่นย่อและทำรายการให้กับสถานีโทรทัศน์ไอทีวี นอกจากนี้บริษัทยังได้ลิขสิทธิ์การเป็นผู้จำหน่ายหนังสือในเครือ Maxwell Macmillan International Publishing ผู้ผลิตผลิตภัณฑ์เพื่อการศึกษา ได้แก่ Family Album U.S.A., Tuning in the U.S.A. หนังสือ Encyclopedia เครือ P.F. Collier และหนังสือการ์ตูนในเครือ Budget Books ของประเทศออสเตรเลีย และในขณะเดียวกันบริษัทก็เปิดธุรกิจศูนย์หนังสือเนชั่น ชื่อ Nation Books เป็นศูนย์ในการจัดจำหน่ายหนังสือในเครือของบริษัท

ในปี 2536 ได้มีการนำเทคโนโลยีดาวเทียมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการผลิตหนังสือพิมพ์และเป็นการขยายตลาดให้กว้างขึ้น บริษัทได้ออกหนังสือพิมพ์ กรุงเทพธุรกิจฉบับดาวเทียมฉบับแรกของประเทศที่จังหวัดเชียงใหม่ จึงนับได้ว่าเป็นครั้งแรกที่มีการใช้ระบบดาวเทียมสัญญาณเพื่อส่งหน้าหนังสือพิมพ์ไปพิมพ์ยังต่างจังหวัด ซึ่งทำให้ผู้อ่านได้หนังสือพิมพ์ในเวลาใกล้เคียงกับผู้อ่านในกรุงเทพฯ ต่อมาก็มีการเปิดตัวหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจฉบับภาคใต้ที่จังหวัดสงขลา และภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่จังหวัดขอนแก่น ซึ่งโครงการหนังสือพิมพ์ฉบับดาวเทียมเสร็จสมบูรณ์ในเดือนมีนาคม 2537 นอกจากจะมีการขยายธุรกิจสิ่งพิมพ์แล้วบริษัทยังทำการขยายตัวธุรกิจอสังหาริมทรัพย์และขยายตัวธุรกิจสื่ออื่น ๆ ได้แก่ ศูนย์บริการสารสนเทศของเนชั่น เรื่องพัฒนามาจากศูนย์ข้อมูลเนชั่น หรือ Nation International Communication Department หรือชื่อย่อว่า NIC ซึ่งเริ่มดำเนินงานในปี 2532 ระยะแรกเริ่มเป็นการให้บริการข้อมูลแก่หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน รวมทั้งองค์กรต่างประเทศ หรือบริษัทข้ามชาติที่มีสาขาในประเทศไทย เนชั่นได้ขยายธุรกิจไปยังวิทยุกระจายเสียง และวิทยุโทรทัศน์ โดยเริ่มครั้งแรกในปี 2534 โดยการทำการสรุปและวิเคราะห์ข่าวไปยังสถานีวิทยุในรายการต่าง ๆ และบริษัทได้จดทะเบียนก่อตั้งบริษัท เอ็น พี จี อินฟอร์เมชั่น เทคโนโลยี จำกัด เพื่อเตรียมการเปิดบริการส่งข้อมูลด้วยระบบ

คอมพิวเตอร์ออนไลน์ ซึ่งสามารถส่งข่าวสารได้ทันเหตุการณ์ โดยข้อมูลจะไปปรากฏบนจอคอมพิวเตอร์ของผู้รับได้ทุกแห่งทั่วโลก

ในปี 2537 บริษัทได้เปิดบริการการส่งข้อมูลด้วยระบบออนไลน์ นอกจากนั้น บริษัทยังได้ร่วมมือกับโพนลิงค์ ให้บริการระบบนิวลิงค์ ซึ่งเป็นการรายงานจากศูนย์ข่าวเนชั่นผ่านวิทยุติดตามวันทุก ๆ ชั่วโมง โดยการรายงานข่าวจะครอบคลุมเรื่องเกี่ยวกับการเมือง เศรษฐกิจ การเงินต่างประเทศ กีฬา และข่าวควันทพิเศษ

ในปี 2543 "เนชั่น ซาแนล" จะถูกแพร่ภาพ ทางช่อง 8 ของยูบีซี และมีเป้าหมายในอนาคต คือ การผลิตข่าว ป้อนตลาดระดับภูมิภาคผ่านทีวีดาวเทียม เหมือนอย่าง CNN หรือ NBC ทำอยู่ในเวลานี้

ในปี 2545 หนังสือพิมพ์ The Nation มีการปรับเนื้อหา ให้ฉีกแนว โดยมีไลฟ์สไตล์เกี่ยวกับบุคคลมากขึ้น รวมทั้งการเพิ่มเนื้อหาในบางส่วน เพื่อได้รับความสนใจจากกลุ่มผู้อ่านและเจาะกลุ่มลูกค้าเพิ่ม พร้อมวางแผนนำบริษัทเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น เข้าตลาดหลักทรัพย์

ในปี 2546 "เนชั่น ซาแนล" ยุติการแพร่ภาพที่ช่อง ยูบีซี เนื่องจากต้นทุนการผลิตข่าวมีต้นทุนสูงจึงจำเป็นต้องมีผู้สนับสนุนโฆษณา แต่เมื่อไม่สามารถมีโฆษณาได้จึงต้องแบกรับภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ส่งผลบริษัทได้มีนโยบายรัดเข็มขัดโดยไม่มีนโยบายรับพนักงานเพิ่มแทนพนักงานเก่าที่ลาออกไป บริษัทได้เข้าไปร่วมทุนกับไททีวี จัดตั้งบริษัททีวีที เทเลวิชั่น จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 10 ล้านบาท โดยเนชั่นถือหุ้น 10% บริษัทดังกล่าวมีหน้าที่หาและผลิตรายการป้อนให้ไททีวี ที่มีช่องทีวีออกอากาศ 3 ช่อง ซึ่งไททีวีช่อง 1 จะเป็นสถานีข่าวของช่องเนชั่น แซนแนลซึ่งเป็นสถานีข่าว 24 ชั่วโมงแรกของประเทศไทย

จักรกฤษณ์ เพิ่มพูน (2541) ได้ศึกษาเรื่องการเป็นเจ้าของข้ามสื่อและผลกระทบ : วิเคราะห์จากกลุ่มเดอะเนชั่น ในส่วนของพัฒนาการของกลุ่มเดอะเนชั่น และในส่วนของ การเข้าสู่ธุรกิจข้ามสื่อ ได้แบ่งออกเป็นยุคบุกเบิก (2534-2535) และยุคปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อ (2535-2540) ในส่วนของยุคปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อ (2535-2540) นั้นผู้ศึกษาได้กล่าวถึง แนวคิดในการจัดระบบการบริการข้ามสื่อว่ามาจากแรงผลักดันที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือ สุทธิชัย หยุ่น และธนาชัย ชีรพัฒนาวังศ์ โดยมีนโยบายให้ธุรกิจกลุ่มเดอะ เนชั่น ขยายกิจการเพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อ โดยมีการก่อตั้งบริษัท เนชั่น เริดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ขึ้นในปี 2535 เพื่อดำเนินธุรกิจสื่อวิทยุ และบริษัท เดอะเนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในปี 2536 เพื่อดำเนินธุรกิจโทรทัศน์ บริษัท เนชั่น เริดิโอ เน็ทเวอร์ค จำกัด ได้ดำเนินการผลิตรายการวิทยุในช่วงระยะเวลาปี 2535-2539 จำนวนหลายสถานี ได้แก่ รายการคลื่นข่าวธุรกิจ คลื่น FM 90.5 Mhz รายการข่าวกีฬาทุกคืนชั่วโมง ทางคลื่น FM 90.0 Mhz รายการ

วิเคราะห์ข่าวและข่าวคว้นคันซัวโมง ทางคลื่น FM 89.5 Mhz รายการข่าววิเคราะห์ข่าว และสาระหลากหลาย ทางคลื่น FM 97.0 Mhz และรายการเจาะลึกทุกชุมชนทั่วไทย กับข่าวสารและบันเทิง ออกอากาศทางคลื่น AM 1170 Mhz ในเวลาที่รายการโทรทัศน์ บริษัท เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น ได้ดำเนิน การผลิตรายการโทรทัศน์ในปี 2539 ในหลายรายการและหลายสถานีเช่นเดียวกัน ได้แก่ รายการเอเชียเนต รีพอร์ต รายการและวิเคราะห์ข่าวเศรษฐกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทางช่อง 5 รายการ NJTV รายการเพื่อความรู้ภาษาอังกฤษ ทางช่อง 11 รายการขั้วหลังข่าว รายการถนนนักลงทุน และรายการเนชั่น นิวส์ทอล์ค รายการวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้น รวมทั้งสัมภาษณ์บุคคลที่เกี่ยวข้อง ทางช่อง 9 อ.ส.ม.ท. รายการ FACE THE NATION รายการสนทนาภาษาอังกฤษวิเคราะห์เหตุการณ์สำคัญ รายการสาระชั้น และรายการวิเคราะห์ข่าวการเมืองทางไอทีวี

เนื่องจากเดอะเนชั่นได้มีการขยายตัวไปสู่ธุรกิจต่าง ๆ หลากหลายมากขึ้นดังกล่าว การบริหารงานและการตัดสินใจสั่งการบางอย่างต้องกระทำอย่างรวดเร็ว ดังนั้น ถ้ายังคงให้กิจกรรมต่าง ๆ รวมอยู่กับบริษัทแม่ (บริษัท เนชั่น มีมติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด) ทั้งหมด จะทำให้การบริหารงานล่าช้า และไม่ได้เป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ในปีพ.ศ. 2535 บริษัทเนชั่นจึงได้ประกาศแบ่งธุรกิจของกลุ่มบริษัทออกเป็น 6 สายดังนี้

สายแรก ธุรกิจสิ่งพิมพ์ (Publishing)

ในปัจจุบันธุรกิจสิ่งพิมพ์ถือเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักของเดอะเนชั่น รับผิดชอบธุรกิจด้านสิ่งพิมพ์และให้บริการข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ โดยเป็นผู้พิมพ์ และผู้จัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์ นิตยสาร โดยมีรายได้หลักมาจากการขายเนื้อที่โฆษณา และจำหน่ายสิ่งพิมพ์ สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย

1. หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษรายวัน “The Nation” หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษของคนไทยที่ได้รับการยอมรับจากผู้อ่านรุ่นใหม่ทั้งในด้านเนื้อหาที่หลากหลาย ครอบคลุมทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี วัฒนธรรม และบันเทิงด้วยมุมมองที่ทันสมัย และความคิดเห็นและความคิดที่คมเฉียบ เป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่เป็นผู้นำทางการตลาดเพราะมีส่วนแบ่งทางการตลาดถึง 50%

2. หนังสือพิมพ์ธุรกิจภาษาไทยรายวัน “กรุงเทพธุรกิจ” เพียงหนึ่งเดียวที่มีขอดีจำหน่ายสูงสุดเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจที่เป็นผู้นำทางการตลาดเพราะมีส่วนแบ่งทางการตลาดถึง 80% ได้รับการยอมรับและเชื่อถือทั้งในด้านความเที่ยงตรงเป็นกลางและเข้มข้นของเนื้อหาเต็มไปด้วยความหลากหลายที่สามารถตอบสนองไม่เพียงแต่นักธุรกิจและนักบริหารเท่านั้นแต่ยังรวมถึงผู้อ่านทุกกลุ่มทุกระดับ

3. หนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายวัน “คมชัดลึก” ที่เป็นที่รู้จักและยอมรับของกลุ่มผู้อ่านภายในระยะเวลาอันสั้น ที่นำเสนอสีทันขาวสารอย่างมีสาระและตรงประเด็น เพียบพร้อมด้วยเนื้อหาที่หลากหลายและสาระบันเทิงที่ชวนติดตามอย่างสร้างสรรค์ โดยคอลัมนิสต์ชื่อดังมากมาย

4. หนังสือพิมพ์ภาษาไทยรายสัปดาห์ “เนชั่นสุดสัปดาห์”

5. นิตยสารรายปักษ์ “กลนา” ต่อมาเปลี่ยนเป็น “กรวิก” ต่อมาได้ปิดตัวเอง

6. นิตยสารธุรกิจภาษาอังกฤษรายเดือน “Business Review”

7. นิตยสารเพื่อการเรียนรู้ภาษาอังกฤษรายสัปดาห์ “Nation Junior” เพิ่งเลิกการผลิตเมื่อต้นปี 2541

บริษัทมีสิ่งพิมพ์ในเครือหลายฉบับด้วยกัน และได้ปรับปรุงคุณภาพของหนังสือพิมพ์รายวัน 2 ฉบับ คือ The Nation และกรุงเทพธุรกิจเป็นอย่างมากในปี 2536 และ 2537

สายที่สอง ธุรกิจสื่อสาระและบันเทิง (Books Line) รับผิดชอบการนำเข้าสิ่งพิมพ์ต่างประเทศเพื่อจัดจำหน่าย และการถือลิขสิทธิ์สิ่งพิมพ์ต่างประเทศ

สายที่สาม ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ (Property) ดูแลรับผิดชอบในการพัฒนา บำรุงรักษา และหารายได้จากอสังหาริมทรัพย์ของบริษัท อันได้แก่ เนชั่นทาวเวอร์ ให้มีประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

สายที่สี่ ธุรกิจกระจายภาพและเสียง (Broadcasting) รับผิดชอบการจัดทำรายการ หรือ ดำเนินการกระจายภาพและเสียงทั้งโทรทัศน์และวิทยุ ตลอดจนธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

สายที่ห้า ธุรกิจสารสนเทศ (Information Technology) เป็นธุรกิจในการกระจายข้อมูลข่าวสารทางการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในขบวนการต่าง ๆ ทั้งคอมพิวเตอร์และดาวเทียม ฯลฯ

สายที่หก ธุรกิจสถาบันฝึกอบรมและการศึกษา (Education & Training) ให้การฝึกอบรมด้านข่าวสาร ด้านภาษา การประชาสัมพันธ์ การจัดสัมมนา ตลอดจนการฝึกอบรมด้านธุรกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ให้แก่นักธุรกิจต่างประเทศ

ในธุรกิจแต่ละสายนั้นจะมีการจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมาเพื่อดำเนินงานธุรกิจเป็นของตนเองขึ้นมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความคล่องตัว ตลอดจนการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ และการบริหารงานไปสู่ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป แต่ยังขึ้นตรงต่อนโยบายหลักจากคณะกรรมการของบริษัทแม่ (บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด) และเพื่อรองรับกับการเติบโตในอนาคตของธุรกิจ และกิจกรรมแต่ละสาย นอกจากนี้ยังเป็นการลดปัญหาความซ้ำซ้อนในการทำงานอีกด้วย ทั้งนี้เป็นไปตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมด้านนี้ ไม่เพียงการจัดตั้งบริษัทย่อยขึ้นมา ดำเนินธุรกิจข้ามสื่อโดยเฉพาะเท่านั้น หากแต่กลุ่มเดอะเนชั่น ยังได้มีการปรับโครงสร้างองค์การใหม่ เพื่อรองรับธุรกิจข้ามสื่อโดยโครงสร้างองค์การใหม่ เริ่มใช้เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2539 โดยเป็น

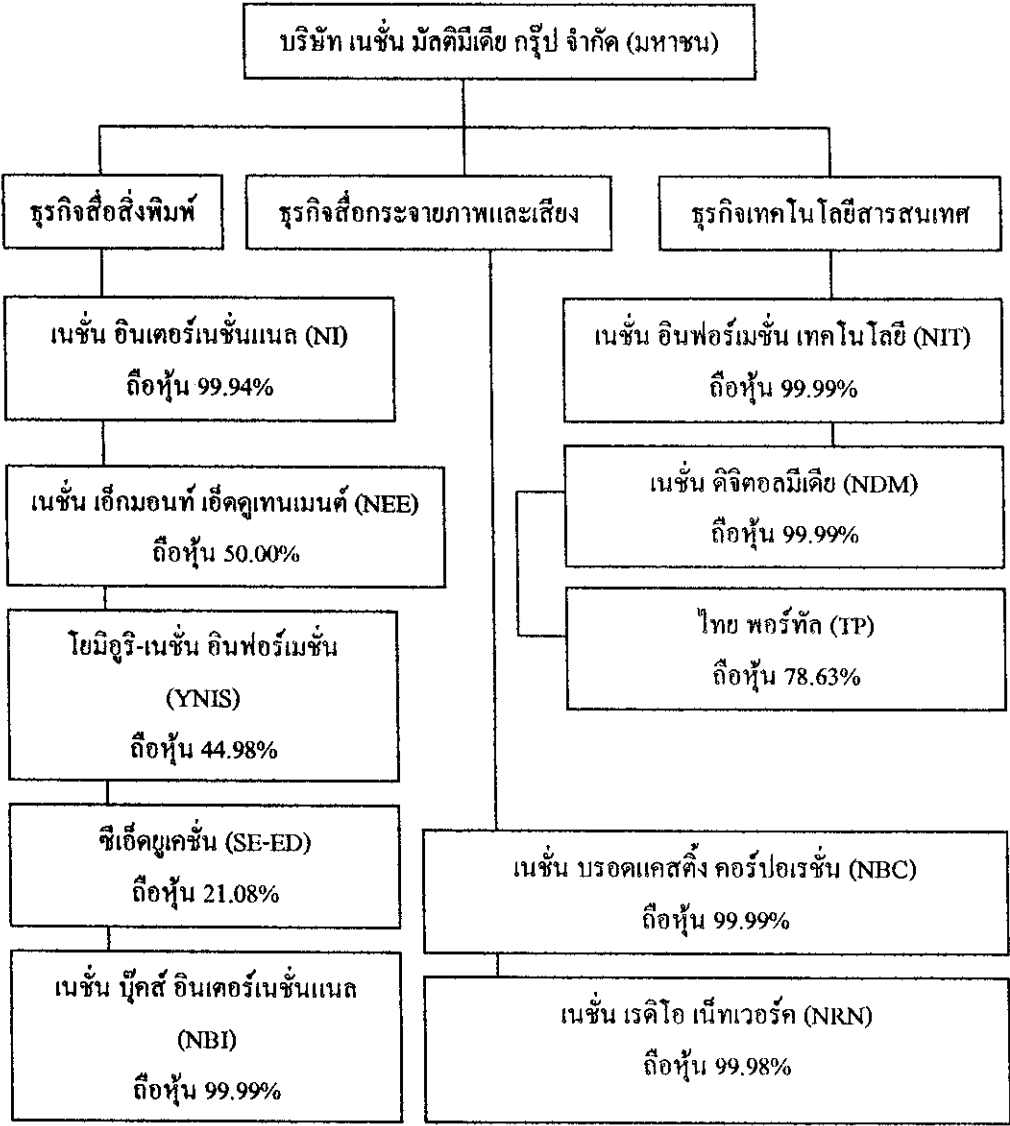
โครงสร้างในลักษณะที่เรียกว่า Management Community มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารตามสายงาน 3 สาย แต่ละสายมีคณะกรรมการบริหารของบริษัท 1 คน รับผิดชอบโดยทั้ง 3 สายขึ้นตรงกับ ธนาชัย วีระพัฒน์วงศ์ ประธานบริหาร นอกจากนี้เป็นประธานกรรมการของทั้ง 3 สาย ธนาชัย วีระพัฒน์วงศ์ ยังเป็นประธานบริหารสาย Publishing โดยมีสุทธิชัย หยุ่น เป็นประธานบริหารสาย Broadcasting และ IT และธนัชชัย สันติชัยกุล

การประกอบธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ปยังคงยึดมั่นในปณิธานที่ตั้งไว้ คือ อิสรภาพในการเสนอข่าวสารอย่างถูกต้องเที่ยงตรง และให้สารประโยชน์กับประชาชนมากที่สุด รวมทั้งมุ่งที่จะพัฒนาคุณภาพของคนไทยให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลอีกด้วย ประกอบกับเจตนารมณ์อันแน่วแน่ในการดำรงความเป็นอิสระในการเสนอข่าวและความเห็นที่สะท้อนความเป็นไทย แม้ว่าจะประสบกับอุปสรรคนานัปการ แต่อุดมการณ์ที่ไม่เคยเปลี่ยน ด้วยศักยภาพของเนชั่นกรุ๊ปในฐานะผู้นำสื่อครบวงจร ที่มีทั้งสื่อสิ่งพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลมหาศาล ผสานกับวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นในการพัฒนาขีดความสามารถในการตอบสนองความต้องการรับข่าวสารของคนไทย ทำให้เนชั่นกรุ๊ปในวันนี้ได้พัฒนาตัวเองจากความเป็นสื่อ ขึ้นไปสู่ความเป็น Content Provider ที่สมบูรณ์แบบเพียงหนึ่งเดียวของไทย จึงทำให้ได้รับการยอมรับจากประชาชนอย่างต่อเนื่องมาจนถึงวันนี้

จากพัฒนาการของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป สรุปได้ว่าการดำเนินธุรกิจมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากธุรกิจสิ่งพิมพ์ สู่อุตสาหกรรมสื่อได้แก่ ธุรกิจสื่อสารและบันเทิง ธุรกิจกระจายภาพและเสียง ธุรกิจสารสนเทศ ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ธุรกิจสถาบันฝึกอบรมและการศึกษา โดยภาพรวมของธุรกิจจะเน้นการนำเสนอข่าว ซึ่งมีปณิธานการนำเสนอข่าวที่มีคุณภาพ จึงทำให้กลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป เป็นธุรกิจที่มีสื่อครบวงจรและได้รับการยอมรับจากประชาชน การลงทุนข้ามสื่อและข้ามธุรกิจดังกล่าว ทำให้กลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป แต่ละบริษัทมีลักษณะการดำเนินธุรกิจแตกต่างกัน

โครงสร้างกลุ่มธุรกิจกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป

โครงสร้างการประกอบธุรกิจและการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป ดังแสดง
ใน ภาพที่ 2-1



ภาพที่ 2-1 โครงสร้างการประกอบธุรกิจและการถือหุ้นของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป

กลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ปสามารถแยกได้เป็นการดำเนินการ ประเภท
กิจการและลักษณะการบริหาร ดังแสดงใน ตารางที่ 2-1

ตารางที่ 2-1 กลุ่มธุรกิจของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป (บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด
(มหาชน) รายงานประจำปี 2545, 2545, หน้า 12, 30)

กลุ่มธุรกิจ	ดำเนินการ โดย	ประเภทกิจการ
สื่อสิ่งพิมพ์	บมจ.เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป	ผลิตสื่อสิ่งพิมพ์และจำหน่าย หนังสือพิมพ์
	บจ.เนชั่น บุ๊คส์ อินเตอร์เนชั่นแนล	ผลิตพ็อกเก็ตบุ๊กส์
	บจ.เนชั่น เอ็ดมอนท์ เอ็ดดูเทนเมนท์	สำนักพิมพ์เนชั่น นำเข้าและผลิต สิ่งพิมพ์ (การ์ตูน) เพื่อการศึกษา
	บจ.เนชั่น อินเตอร์เนชั่นแนล	พิมพ์และตัวแทนการจำหน่าย หนังสือพิมพ์ต่างประเทศ
สื่อกระจายเสียงและภาพ	บจ.เนชั่น บรอดแคสติ้ง คอร์ปอเรชั่น	ผลิตรายการโทรทัศน์
	บจ.เนชั่น เรดิโอ เน็ทเวอร์ค	ผลิตรายการทางวิทยุ
เทคโนโลยีสารสนเทศ	บจ.เนชั่น ดิจิตอล มีเดีย	ให้บริการข้อมูลข่าวสารระบบ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต www.nationgroup.com www.nationejobs.com www.digitalwave.co.th www.comsaving.com
	บจ.ไทยพอร์ทเทิล	ให้บริการข้อมูลข่าวสารระบบ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต www.thailand.com
	บจ.เนชั่น อินฟอรมะชั่น เทคโนโลยี	เนชั่นออนไลน์

จากโครงสร้างกลุ่มธุรกิจกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป และข้อมูลการบริหารสรุปได้ว่า โครงสร้างกลุ่มธุรกิจกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป โดยบริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นสามารถแบ่งออกเป็นสามกลุ่มหลักคือ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ธุรกิจกระจายภาพและเสียง ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ และแต่ละธุรกิจมีการเปิดเป็นบริษัทในเครือเพื่อกระจายอำนาจ และลดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานให้เหมาะสมกับธุรกิจแต่ละประเภท

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

อุตสาหกรรมโฆษณาภายในประเทศได้มีอัตราเติบโตอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2543 จนถึงปี 2545 เฉลี่ย 15% ต่อปีและสำหรับปี 2546 คาดว่าอุตสาหกรรมโฆษณายังคงเติบโตใกล้เคียงปี 2545 ประมาณ 15%-18% ขึ้นอยู่กับสถานะเศรษฐกิจโลก และสถานการณ์สงครามที่คาดว่าจะเกิดในช่วงต้นปี 2546 ซึ่งอาจส่งผลให้มีการจัดสรรงบประมาณอย่างระมัดระวังมากขึ้น

1. ธุรกิจสิ่งพิมพ์

ธุรกิจสิ่งพิมพ์จัดเป็นแหล่งรายได้หลักของกลุ่มเนชั่น ซึ่งคิดเป็นประมาณร้อยละ 90 ของรายได้จากการขายและบริการรวม โดยบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายหนังสือพิมพ์รายวันทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ โดยจุดเด่นของการนำเสนอข่าวของกลุ่มเนชั่น คือ การมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการนำเสนอข่าวที่ถูกต้องเป็นจริงและวิเคราะห์เจาะลึกข่าวอย่างตรงไปตรงมาพร้อมกับการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและเข้าถึงลูกค้าทุกระดับโดยเฉพาะหนังสือพิมพ์ คม ชัด ลึก ที่สามารถเข้าถึงลูกค้าทุกกลุ่มทั่วประเทศ ทำให้กลุ่มเนชั่นสามารถครองส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น

แนวโน้มอุตสาหกรรมในอนาคต

แนวโน้มอุตสาหกรรมโฆษณาในปี 2546 คาดว่าอุตสาหกรรมโดยรวมเพิ่มขึ้น 15%-18% โดยโฆษณาผ่านสื่อหนังสือพิมพ์เพิ่มขึ้นสูงสุด คือ 25%-30% จากสินค้าประเภทอุปโภค-บริโภค เครื่องดื่มบำรุงกำลัง ธุรกิจโทรคมนาคม และธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งคาดว่าจะแข่งขันกันมากขึ้น ประกอบกับในปี 2546 รัฐบาลกระตุ้นเศรษฐกิจโดยการลดภาษี ลดอัตราดอกเบี้ย ทำให้มีการหมุนเวียนเงินในระบบมากขึ้น โดยในช่วงไตรมาส 1 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณาค่อนข้างทรงตัวเนื่องจากความหวั่นเกรงในสภาวะสงครามมีผลกระทบต่อการใช้จ่ายผ่านสื่อโฆษณาต่าง ๆ จนกระทั่งสภาวะสงครามชัดเจน โดยคาดว่าตั้งแต่ช่วงไตรมาส 2 อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมโฆษณาจะเพิ่มขึ้นอย่างมาก อย่างไรก็ตามบริษัทเชื่อมั่นว่าในปี 2546 ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ยังคงเป็นแหล่งรายได้หลักของบริษัทและมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้น

สภาพการแข่งขัน

The Nation -- มีคู่แข่งสำคัญเพียงฉบับเดียวคือ Bangkok Post ส่วนแบ่งตลาด 50:50

กรุงเทพมหานคร – มีคู่แข่งสำคัญเป็นหนังสือพิมพ์ธุรกิจรายวันคือ ผู้จัดการรายวัน
ส่วนแบ่งตลาด 80:20

คม ชัด ลึก – มีคู่แข่งสำคัญเป็นหนังสือพิมพ์ข่าวรายวันทั่วไป ได้แก่ ไทยรัฐ, เดลินิวส์,
ข่าวสด และมติชน

2. ธุรกิจสื่อกระจายภาพและเสียง

สื่อทางโทรทัศน์ยังคงได้รับความนิยมมากที่สุดในการนำเสนอข่าวสาร สารความรู้ และ
ความบันเทิงทุกรูปแบบแก่ผู้ชมทุกเพศทุกวัยโดยไม่จำกัดความรู้ อาชีพและรายได้ โดยกลุ่มเนชั่น
มุ่งเสนอรายการเพื่อสารความรู้และข่าวสาร โดยเน้นความรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ และเจาะลึก
เนื้อหาข่าวอย่างเข้มข้นและเป็นกลางผ่านช่อง 5 9 ITV และ Cable TV และวิทยุคลื่น F.M. 90.5

แนวโน้มอุตสาหกรรม

ในช่วง 2-3 ปี ที่ผ่านมาประชาชนให้ความสนใจในเหตุการณ์รอบตัว และสถานการณ์
บ้านเมืองมากขึ้น โดยโทรทัศน์และวิทยุเป็นสื่อกลางที่ได้รับความนิยมอย่างมากจากประชาชน
ทั่วไป ซึ่งการผลิตรายการโทรทัศน์และวิทยุมีการแข่งขันสูง ทำให้การนำเสนอรายการต่าง ๆ มี
หลากหลายรูปแบบมากขึ้น คุณภาพของการผลิตดีขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจกระจายภาพและเสียงเติบโต
อย่างรวดเร็ว อุตสาหกรรมโฆษณาผ่านสื่อโทรทัศน์และวิทยุก็เติบโตอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

สภาพการแข่งขัน

จากสภาพการแข่งขันโดยรวมของสื่อกระจายภาพและเสียง มีการแข่งขันสูงขึ้น เนื่องจาก
มีผู้ผลิตรายการประเภทข่าวและรายการเน้นสารความรู้จำนวนมากขึ้น แต่สำหรับกลุ่มเนชั่นซึ่ง
เน้นการเป็น Content Provider และเป็นผู้ผลิตรายการซึ่งเข้าถึงผู้ฟังและคนดูอย่างทั่วถึง ประกอบกับ
ความชำนาญของบริษัทและความสามารถในการทำข่าว และจากการที่บริษัทที่สื่อครบวงจรจึงทำ
ให้บริษัทมีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำทำให้บริษัทได้เปรียบในการแข่งขัน

3. ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ

แนวโน้มอุตสาหกรรม

ปัจจุบันธุรกิจอินเทอร์เน็ตในประเทศไทยยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้นเมื่อเปรียบเทียบกับ
ประเทศที่พัฒนาแล้วและประเทศกำลังพัฒนา ดังนั้นคาดว่าธุรกิจนี้น่าจะมีอัตราการเติบโตที่ดีใน
อนาคต และยังมีโอกาสที่จะขยายตัวในตลาดได้อีกมาก

สภาพการแข่งขัน

ธุรกิจอินเทอร์เน็ตได้เข้ามามีบทบาทมากขึ้น ทั้งจากการส่งเสริมของรัฐบาล และความ
สะดวกรวดเร็วของการบริการ ส่งผลให้มีผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตมีการปรับกลยุทธ์ เนื้อหาและ เพิ่ม
ประสิทธิภาพให้เหมาะสมจึงทำให้การแข่งขันสูงขึ้น

จากภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันสรุปได้ว่า อุตสาหกรรมและการแข่งขัน แบ่งออกเป็นสามกลุ่มหลักคือ ธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ธุรกิจกระจายภาพและเสียง ธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยธุรกิจสื่อสิ่งพิมพ์ ธุรกิจกระจายภาพและเสียง คาดการณ์ว่าจะเติบโตอย่างต่อเนื่อง สำหรับธุรกิจเทคโนโลยีสารสนเทศ ยังคงอยู่ในช่วงเริ่มต้นคาดว่าจะมีอัตราการเติบโตที่ดีและมีโอกาสที่จะขยายตัวในตลาดได้อีกมากในอนาคต ความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันจะพบว่าองค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพและการที่มีสื่อครบวงจรทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำ รวมถึงมีกลยุทธ์การบริหารงานที่เหมาะสม ได้แก่ การรักษาความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management: CRM) เพื่อพัฒนาคุณภาพของสื่อต่าง ๆ ให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า มีการนำ Balanced Scorecard มาใช้ในองค์การอย่างเต็มรูปแบบและ การปรับองค์การไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

เทคโนโลยีสารสนเทศ

เทคโนโลยีสารสนเทศในประเทศไทย

การกำเนิดของคอมพิวเตอร์ เป็นก้าวสำคัญที่นำไปสู่ยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ในช่วงแรกมีการนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้เป็นเครื่องคำนวณ แต่ต่อมาได้มีความพยายามพัฒนาให้คอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์สำคัญสำหรับการจัดการข้อมูล เมื่อเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์ได้ก้าวหน้ามากขึ้น ทำให้สามารถสร้างคอมพิวเตอร์ที่มีขนาดเล็กลง แต่ประสิทธิภาพสูงขึ้น สภาพการใช้งานจึงใช้งานกันอย่างแพร่หลาย ผลของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อชีวิตความเป็นอยู่และสังคมจึงมีมาก มีการเรียนรู้และใช้สารสนเทศกันอย่างกว้างขวาง สำหรับประเทศไทยเริ่มมีคอมพิวเตอร์ใช้กันมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2506 โดยที่คอมพิวเตอร์เครื่องแรกในประเทศไทยได้ติดตั้งที่ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ.2506 เครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องนี้คือ IBM1620 ซึ่งได้รับมอบจากมูลนิธิ เอ ไอ ดี และบริษัทไอบีเอ็มแห่งประเทศไทยจำกัด มูลค่าของคอมพิวเตอร์ IBM1620 ในขณะนั้นประมาณสองล้านบาทเศษ เพื่อใช้ในการสอนและบริการวิชาการ ปัจจุบันหมดอายุการใช้งานไปแล้ว จึงได้มอบให้แก่ศูนย์บริรักษ์การศึกษาท้องฟ้าจำลองกรุงเทพฯ เพื่อแสดงให้เห็นแก่ผู้สนใจทั่วไป ส่วนเครื่องคอมพิวเตอร์เครื่องที่สอง ของประเทศไทยติดตั้งที่สำนักงานสถิติแห่งชาติ ในเดือนมีนาคม 2507 คอมพิวเตอร์ดังกล่าวได้แก่ IBM 1401 มูลค่าประมาณ 8 ล้านบาท ในปัจจุบันที่สำนักงานสถิติแห่งชาติได้ เปลี่ยนคอมพิวเตอร์เป็นรุ่นใหม่ และใช้ในงานประมวลผลอย่างกว้างขวางในงานด้านต่าง ๆ ผู้ที่มีส่วนสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการริเริ่มกระตุ้น ดิดต่อดำเนิน การให้มีคอมพิวเตอร์ ในประเทศไทยได้แก่ ศาสตราจารย์ บัญญัติ กัณตะบุตร ผู้ซึ่งเป็นทั้งหัวหน้า ภาควิชาสถิติและเลขาธิการสถิติแห่งชาติ

ดังนั้นศาสตราจารย์ บัญญัติ กัณตะบุตร น่าจะได้ชื่อว่าเป็นผู้บุกเบิกหรือผู้เริ่มงานด้านคอมพิวเตอร์ของประเทศไทย

ในปี พ.ศ.2507 มีการเริ่มนำคอมพิวเตอร์ เข้าไปใช้กับธุรกิจขนาดใหญ่ในประเทศไทย คือ บริษัทปูนซิเมนต์ไทยกับธนาคารกรุงเทพ

ในปี พ.ศ.2517 ตลาดหลักทรัพย์นำคอมพิวเตอร์เข้าไปช่วยงานการซื้อขายหุ้น ซึ่งเป็นการเริ่มต้นให้มีการนำคอมพิวเตอร์ เข้าไปใช้กับธุรกิจการเงินต่าง ๆ คอมพิวเตอร์ที่ใช้เป็นแบบมินิคอมพิวเตอร์

ในปี พ.ศ.2522 ไมโครคอมพิวเตอร์ เริ่มเข้าสู่ประเทศไทยและได้รับความนิยมอย่างกว้างขวาง ธุรกิจขนาดเล็กเริ่มต้นตัวและนำคอมพิวเตอร์เข้าไปร่วมงาน

ในปี พ.ศ.2525 ธุรกิจการศึกษาคอมพิวเตอร์ขยายตัวอย่างแพร่หลาย มหาวิทยาลัยโรงเรียนสามัญ และ วิชาชีพต่างเปิดสอนสาขาทางด้านคอมพิวเตอร์นอกจากนี้ยังมีโรงเรียนนอกระบบเปิดอบรมทางด้านคอมพิวเตอร์

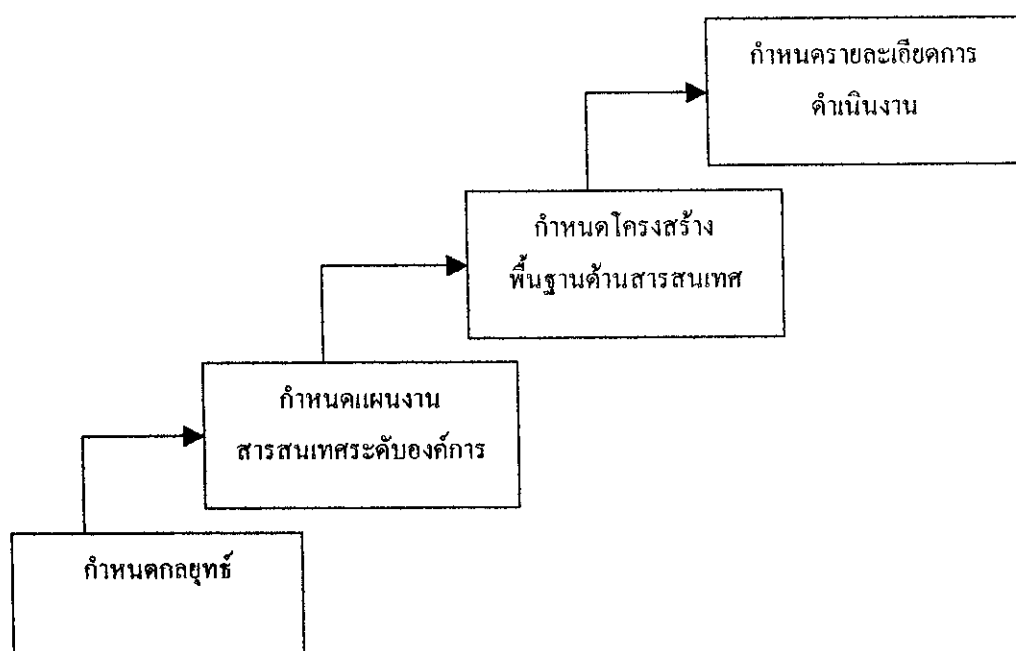
บูรณาการของเทคโนโลยีสารสนเทศกับการดำเนินธุรกิจ

พัฒนาการของเทคโนโลยีสารสนเทศสร้างความท้าทายต่อผู้บริหารในการบริหารงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยเฉพาะการบูรณาการระหว่างเทคโนโลยีกับการดำเนินธุรกิจ (Integration Between Technology and Business Operations) โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงความสอดคล้องระหว่างการดำเนินธุรกิจ เทคโนโลยี และการตัดสินใจที่ต้องกระทำอย่างสอดคล้องกัน ปัจจุบันผู้บริหารต้องประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศและการตัดสินใจทางธุรกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเริ่มต้นจากการตื่นตัวและพยายามเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์และสร้างโอกาสในการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร หรือเราสามารถกล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องสามารถจัดการกับเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนดังแสดงในภาพที่ 2-2 ต่อไปนี้

1. กำหนดกลยุทธ์องค์การที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. กำหนดแผนงานสารสนเทศระดับองค์กรและการดำเนินงานกำหนดโครงสร้างหน่วยงานสารสนเทศ

3. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสารสนเทศขององค์กร (Information System Infrastructure) เช่น อุปกรณ์ ชุดคำสั่ง ระบบสื่อสารและจัดการข้อมูล ระบบสำนักงานอัตโนมัติ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับตัวของงานสารสนเทศในองค์กร

4. กำหนดรายละเอียดการดำเนินงานภายในองค์กร พร้อมทั้งพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความพร้อมต่อการประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร



ภาพที่ 2-2 การจัดการเทคโนโลยี

การแข่งขันในปัจจุบัน การประกอบธุรกิจนั้นผู้บริหารในแต่ละองค์กรต้องสามารถตัดสินใจอย่างถูกต้อง รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กร สารสนเทศกลายเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารและดำเนินงาน ดังคำกล่าวที่ว่า “สารสนเทศคืออำนาจ (Information Is Power)” เนื่องจากสารสนเทศเป็นทรัพยากรที่มีศักยภาพสูง ข่อมสร้างโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน โดยธุรกิจต้องมีระบบข้อมูลที่เหมาะสมกับการใช้งาน สามารถเรียกใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและตรงตามลักษณะของงาน ตลอดจนไม่เกิดภาวะที่องค์กรมีข้อมูลอยู่มาก แต่ไม่สามารถเรียกใช้งานได้อย่างสมบูรณ์ ก่อให้เกิดความสับสน คลาดเคลื่อน สูญหาย ล้าสมัย หรือไม่ทันต่อความต้องการ ซึ่งก่อให้เกิดค่าเสียโอกาสทางธุรกิจขึ้น

ในปัจจุบันหลายองค์กรจึงจัดตั้งคณะกรรมการจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Management Committees) ซึ่งมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานด้านสารสนเทศขององค์กร โดยคณะกรรมการจะประกอบด้วยสมาชิกจากหลายสาขา

ความรู้และมาจากหลายหน่วยงานเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในอนาคตของธุรกิจ เนื่องจากบุคคลเพียงคนเดียวจะมีข้อจำกัดด้านความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ นอกจากนี้ ขนาด และการลงทุนด้านสารสนเทศขององค์กรมักจะมีราคาสูง จึงต้องทำการตัดสินใจด้วยความละเอียดรอบคอบ ถ้าตัดสินใจผิดพลาดนอกจากจะต้องมีค่าใช้จ่ายมหาศาลแล้ว ยังมีผลผูกพันต่อการดำเนินงานและศักยภาพขององค์กรในระยะยาว แต่วิธีการนี้ก็มีข้อมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านนโยบายสารสนเทศในทุกกิจการ เนื่องจากแต่ละองค์กรจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจึงต้องตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่แตกต่างกันตามความเหมาะสม

Laudon (1994) กล่าวในหนังสือ Management Information Systems: Organization and Technology ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจซึ่งสามารถสรุปได้ 2 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2-3 ต่อไปนี้

1. การรวมตัวของระบบเศรษฐกิจโลก (Emergence of the Global Economy) ก่อให้เกิดกระบวนการโลกาภิวัตน์ของตลาด (Globalization of Markets) ที่เกิดการบูรณาการของทรัพยากรทางธุรกิจและการแข่งขันทั่วโลก ธุรกิจขยายงานครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางจากระดับท้องถิ่นสู่ระดับประเทศ จากระดับประเทศสู่ระดับภูมิภาค และจากระดับภูมิภาคสู่ระดับโลก โดยที่การขยายตัวของธุรกิจไม่เพียงแค่เป็นการกระจายสินค้าและบริการอย่างเป็นระบบและทั่วถึง แต่ครอบคลุมการจัดตั้ง การจัดเตรียมทรัพยากร การผลิตและดำเนินงาน ดังนั้นองค์กรธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์จึงต้องมีโครงสร้างองค์กรและการประสานงานที่สอดคล้องและสามารถควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การปรับปรุงของระบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรม (Transformation of Industrial Economies) ประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำ เช่น สหรัฐอเมริกา แคนาดา ยุโรปตะวันตก และญี่ปุ่น ปรับตัวจากระบบเศรษฐกิจอุตสาหกรรมเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจบริการที่อาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งจะเห็นได้จากประมาณร้อยละ 70 ของรายได้ประชาชาติของประเทศที่พัฒนาแล้วจะมาจากธุรกิจบริการและธุรกิจที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) การปรับปรุงของระบบเศรษฐกิจจากอุตสาหกรรมเข้าสู่ธุรกิจบริการ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการลงทุน เช่น การแข่งขันทวีความรุนแรงและซับซ้อนขึ้น วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์และบริการสั้นลง ธุรกิจต้องตอบสนองและสร้างความพอใจแก่ลูกค้า เป็นต้น ทำให้ธุรกิจต้องการบุคลากรที่มีความรู้ (Knowledge Worker) ในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร ส่งผลให้ธุรกิจต้องพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง

โลกาภิวัตน์

- การจัดการและการควบคุมในตลาดโลก
- ทรัพยากรบุคคลระหว่างประเทศ
- การแข่งขันในตลาดโลก
- ระบบการกระจายสินค้า

การปรับปรุงของระบบเศรษฐกิจ

- ระบบเศรษฐกิจที่อาศัยฐานความรู้และสารสนเทศ
- การแข่งขันที่รวดเร็ว
- วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์และบริการสั้นลง
- ผลผลิตภาพ
- ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่
- สภาพแวดล้อมที่ผันผวน
- ข้อจำกัดด้านความรู้ของบุคลากร
- ภาวะผู้นำ

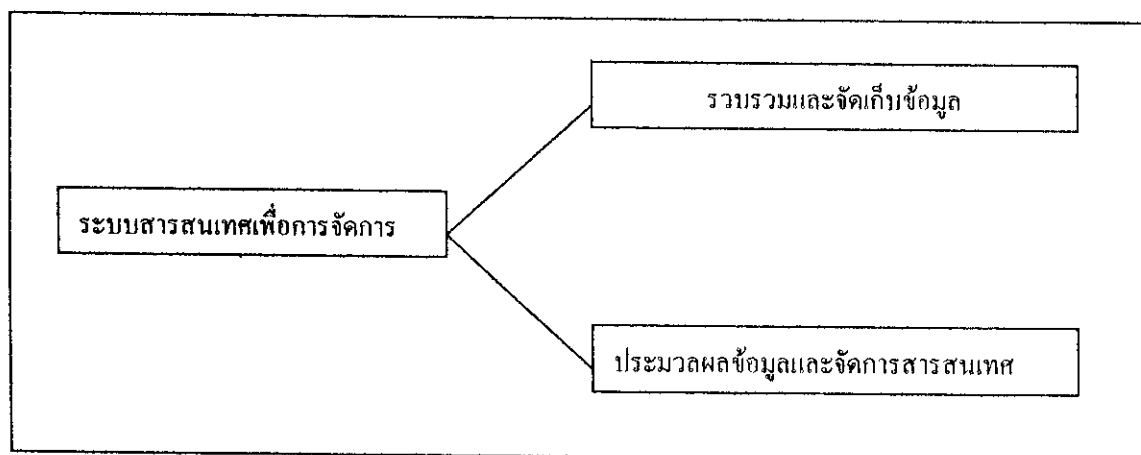
ภาพที่ 2-3 การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจ

เราสามารถกล่าวได้ว่าแรงผลักดันสำคัญของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นผลมาจากเทคโนโลยีการประมวลผลข้อมูลและการสื่อสารโทรคมนาคมที่ก้าวหน้า ตลอดจนการพัฒนาเทคนิคการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้คุณภาพของสารสนเทศสำหรับการบริหารงานสูงขึ้น และมีความสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้มากขึ้น ซึ่งท้าทายผู้บริหารรุ่นใหม่ให้ต้องมีความรู้และความเข้าใจในหลักการของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เพื่อที่จะสามารถประยุกต์ในการบริหารงานให้ทันสมัยและสร้างความแข็งแกร่งให้กับองค์การ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ หมายถึง ระบบที่รวบรวมและจัดเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างมีหลักเกณฑ์ เพื่อนำมาประมวลผลและจัดรูปแบบให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน และการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะประกอบไปด้วยหน้าที่หลัก 2 ประการ ดังแสดงในภาพที่ 2-4 ต่อไปนี้

1. สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งจากภายในและภายนอกองค์การมาไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ
2. สามารถทำการประมวลผลข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานและการบริหารงานของผู้บริหาร



ภาพที่ 2-4 หน้าที่หลักของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ดังนั้นถ้าระบบใดประกอบด้วยหน้าที่หลักสองประการ ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่หลักทั้งสองได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ ระบบนั้นก็สามารถถูกจัดเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ อย่างไรก็ตามเมื่อกล่าวถึงระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คนส่วนใหญ่จะมีความเข้าใจว่าเป็นระบบจัดการข้อมูลที่พัฒนาขึ้นจากระบบคอมพิวเตอร์ แท้จริงแล้วระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ไม่จำเป็นต้องสร้างขึ้นจากระบบคอมพิวเตอร์ ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการอาจสร้างขึ้นมาจากอุปกรณ์อะไรก็ได้ แต่ต้องสามารถปฏิบัติหน้าที่หลักทั้งสองประการได้อย่างครบถ้วนและสมบูรณ์ แต่เนื่องจากปัจจุบันคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพในการจัดการข้อมูลมากกว่าอุปกรณ์ชนิดอื่น โดยที่คอมพิวเตอร์สามารถทำการบันทึกข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ในปริมาณมากหลายรูปแบบ และอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้คอมพิวเตอร์ยังสามารถเรียกข้อมูลที่มีอยู่กลับมาทำการประมวลผลได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และเชื่อถือได้ ดังนั้นเมื่อผู้ใช้เกิดความต้องการที่จะออกแบบและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ นักวิเคราะห์และออกแบบระบบ (System Analyst and Designer) จะต้องออกแบบระบบสารสนเทศให้มีคอมพิวเตอร์เป็นอุปกรณ์หลักในการจัดการสารสนเทศ ในอนาคตถ้ามีผู้ประดิษฐ์อุปกรณ์ชนิดใหม่ที่สามารถปฏิบัติหน้าที่หลักในการจัดเก็บ จัดระเบียบประมวลผลและนำเสนอข้อมูลได้อย่างสมบูรณ์ โดยไม่เรียกอุปกรณ์ชนิดนั้นว่าคอมพิวเตอร์ แล้วนำอุปกรณ์นั้นมาเป็นอุปกรณ์หลักในการสร้างระบบที่เก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระเบียบ ตลอดจนสามารถเรียกข้อมูลกลับมาประมวลผลเป็นสารสนเทศอย่างถูกต้องและรวดเร็ว ระบบดังกล่าวสามารถนับได้ว่าเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ถ้าเราพิจารณาย้อนกลับไปในอดีตจะพบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้เกิดขึ้นและนำมาใช้งานมานานแล้วแต่อาจจะอยู่ในรูปแบบอื่น เช่น การบันทึกข้อมูล การจัดทำทะเบียนประวัติ เนื่องจากขอบเขตของการดำเนินธุรกิจยังจำกัดอยู่ในพื้นที่ไม่กว้าง ธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับ

ปริมาณข้อมูลที่ไม่มากและไม่ต้องการความรวดเร็วในการดำเนินการ ซึ่งสามารถจัดการได้โดยการบันทึกลงกระดาษ และประมวลผลโดยใช้แรงงานมนุษย์ก็สามารถทำให้ธุรกิจที่กระทำอยู่ดำเนินไปด้วยดีและประสบผลสำเร็จได้ในขณะนั้น ต่อมาเมื่อการค้าขายได้ขยายตัวมากขึ้นจากระดับท้องถิ่นออกไปสู่ระดับประเทศหรือระดับนานาชาติ ประกอบกับผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่งขึ้นทางการค้าที่ทวีจำนวนมากขึ้น ทำให้ปริมาณของข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจมีมากขึ้น ส่งผลให้เกิดความต้องการสารสนเทศที่รวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ เพื่อประโยชน์ในทางธุรกิจเพิ่มขึ้น ทำให้การสร้างและการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ มีความจำเป็นที่จะต้องมองหาอุปกรณ์ชนิดใหม่เข้ามาใช้ เพื่อที่จะปฏิบัติงานกับข้อมูลในปริมาณที่มาก และการประมวลผลที่รวดเร็ว ทำให้รูปแบบและอุปกรณ์ที่นำมาใช้กับระบบสารสนเทศเปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบันขอบเขตการทำงานของระบบสารสนเทศขยายตัวจากการรวบรวมข้อมูลที่มาจากภายในองค์กร ไปสู่การเชื่อมโยงกับแหล่งข้อมูลจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทั้งจากภายในท้องถิ่นประเทศ และระดับนานาชาติ ปัจจุบันธุรกิจต้องใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่มีศักยภาพสูงขึ้นเพื่อสร้าง MIS ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยเพิ่มขีดความสามารถของธุรกิจ และขีดความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารในยุคปัจจุบัน แต่ปัญหาที่น่าเป็นห่วงคือคนส่วนใหญ่ยังไม่เข้าใจในศักยภาพและขอบเขตของการใช้งานระบบสารสนเทศ นอกจากนี้บุคลากรบางส่วนที่ขาดความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการใช้งานระบบสารสนเทศ ไม่ยอมเรียนรู้และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงจึงให้ความสนใจหรือความสำคัญกับการปรับตัวเข้ากับระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการน้อยกว่าที่ควร

ปัจจุบันเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการได้เข้ามามีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยธุรกิจจะใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรวบรวมและประมวลผลข้อมูลทางเศรษฐกิจและธุรกิจ วางแผนการดำเนินงาน แผนการตลาด แผนการเงินและการจัดการทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการตัดสินใจแก้ปัญหาการปฏิบัติการ ทำให้ผู้จัดการทั้งภาคราชการ ธุรกิจ และหน่วยงานที่ไม่หวังกำไร ไม่สามารถมองข้ามความสำคัญและศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีต่อหน่วยงานของตน นอกจากนี้ปัจจุบัน ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมีใช้งานเฉพาะของหน่วยงานสารสนเทศ แต่มีผลกระทบกับบุคลากรขององค์กรในหลายระดับ ตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ ระดับจัดการ และผู้บริหารระดับสูง จึงเป็นการยากที่องค์กรสมัยใหม่จะบริหารงานโดยไม่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้าช่วย ดังนั้นผู้จัดการที่มีความตื่นตัวและต้องการความก้าวหน้าในอนาคตสมควรต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจในศักยภาพ และสามารถประยุกต์เทคโนโลยีสารสนเทศให้เป็นประโยชน์แก่การทำงานภายใต้ความรับผิดชอบของตน เช่น การสร้าง

หรือพัฒนาสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองต่อความต้องการและสร้างความพอใจให้แก่ผู้ใช้ ซึ่งจะ
ช่วยพัฒนาศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจ ความตื่นตัวในการใช้งาน
เทคโนโลยีสารสนเทศของแต่ละหน่วยงาน ก่อให้เกิดการพัฒนาาระบบสารสนเทศขึ้นสนองความ
ต้องการของผู้ใช้โดยผู้ใช้แต่ละกลุ่มจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน สำหรับการประยุกต์ระบบ
สารสนเทศในการบริหารงานในองค์กรนั้น ได้มีผู้พัฒนาระบบสารสนเทศ เพื่อตอบสนองความ
ต้องการของงาน เช่น การตัดสินใจปัญหาทางธุรกิจ การรายงานผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุน
การตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นต้น

ประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

กล่าวได้ว่าหน้าที่หลักของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ คือ การเก็บรวบรวมข้อมูล
จากทั้งภายใน และภายนอกองค์กรมาไว้อย่างเป็นระบบ เพื่อทำการประมวลผลและจัดรูปแบบ
ข้อมูลให้ได้สารสนเทศที่ เหมาะสม และจัดพิมพ์เป็นรายงานส่งต่อไปยังผู้ใช้ เพื่อช่วยให้การ
ตัดสินใจและบริหารงานของผู้บริหารมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ได้สารสนเทศที่เหมาะสมสำหรับผู้ใช้
โดยสามารถแบ่งประเภทของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ ได้ดังนี้

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการตามรูปแบบการใช้งาน
2. ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ
3. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร

อธิบายแต่ละหัวข้อดังนี้

1. ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการตามรูปแบบการใช้งาน สามารถแบ่งออกเป็น 4
ระบบย่อย ดังต่อไปนี้

1.1 ระบบปฏิบัติการทางธุรกิจ (Transaction Processing System) หรือเรียกว่า TPS
หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นเพื่อให้ทำงานเกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน
ภายในองค์กร โดยใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยเฉพาะคอมพิวเตอร์เข้ามาเป็นอุปกรณ์หลัก
ของระบบ โดยที่ระบบปฏิบัติการทางธุรกิจจะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานในแต่ละวันของ
องค์กรเป็นไปอย่างเรียบร้อยเป็นระบบ โดยเฉพาะปัจจุบันที่การดำเนินงานในแต่ละวันมักจะ
เกี่ยวข้องกับข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และสามารถ
ปฏิบัติงานได้โดยอัตโนมัติ นอกจากนี้ระบบปฏิบัติการทางธุรกิจยังช่วยให้ผู้ใช้สามารถเรียก
สารสนเทศมาอ้างอิงอย่างสะดวกและถูกต้อง

1.2 ระบบจัดทำรายงานสำหรับการจัดการ (Management Report System) หรือเรียก
ว่า MRS หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้น เพื่อรวบรวม ประมวลผล
จัดระบบและจัดทำรายงาน หรือเอกสารสำหรับช่วยในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โดยที่

ระบบจัดทำรายงานสำหรับการจัดการจะจัดทำรายงานหรือเอกสาร และส่งต่อไปยังฝ่ายจัดการตามระยะเวลาที่กำหนด หรือตามความต้องการของผู้บริหาร เนื่องจากรายงานที่ถูกจัดทำอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปแล้วการทำงานของระบบจัดออกรายงาน สำหรับการจัดการจะถูกใช้สำหรับการวางแผน การตรวจสอบ และการควบคุมการจัดการ

1.3 ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Supporting System) หรือที่เรียกว่า DSS หมายถึง ระบบสารสนเทศที่จัดหาหรือจัดเตรียมข้อมูลสำคัญสำหรับผู้บริหาร เพื่อจะช่วยในการตัดสินใจแก้ปัญหาหรือเลือกโอกาสที่เกิดขึ้น ปกติปัญหาของผู้บริหารจะมีลักษณะที่เป็นกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure) และไม่มีโครงสร้าง (Nonstructure) ซึ่งยากต่อการวางแผนทางรองรับ หรือแก้ปัญหา ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประการสำคัญของระบบสนับสนุนการตัดสินใจจะไม่ทำการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร แต่จะจัดหา และประมวลสารสนเทศ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นในการตัดสินใจให้กับผู้บริหาร

1.4 ระบบสารสนเทศสำนักงาน (Office Information System) หรือที่เรียกว่า OIS หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้น เพื่อช่วยให้การทำงานในสำนักงานมีประสิทธิภาพ โดยระบบสารสนเทศสำนักงานจะประกอบขึ้นจากเทคโนโลยีสารสนเทศและเทคโนโลยีเครื่องมือสำนักงานที่ถูกออกแบบให้ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานในสำนักงานเกิดผลสูงสุด หรือเราสามารถกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ระบบสารสนเทศสำนักงานมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสารระหว่างพนักงานในองค์กรเดียวกัน และระหว่างองค์กร รวมทั้ง การติดต่อกับสิ่งแวดล้อมภายนอก

2. ระบบสารสนเทศทางธุรกิจ (Business Information System) เป็นระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้น เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของธุรกิจให้ดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยถูกออกแบบและพัฒนาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้ทั้งองค์กรสามารถประสานงานและใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพทั้งในระดับปฏิบัติงานและระดับบริหาร โดยสามารถจำแนกระบบสารสนเทศตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตามหน้าที่ดังต่อไปนี้

2.1 ระบบสารสนเทศด้านการบัญชี (Accounting Information System)

2.2 ระบบสารสนเทศด้านการเงิน (Financial Information System)

2.3 ระบบสารสนเทศด้านการตลาด (Marketing Information System)

2.4 ระบบสารสนเทศด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operations Information System)

2.5 ระบบสารสนเทศด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Information System)

3. ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร (Executive Information Systems) หรือที่เรียกว่า EIS หมายถึง ระบบสารสนเทศที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยเฉพาะ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ ทักษะ และความสามารถในการเข้าถึงสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร เนื่องจากผู้บริหารเป็นกลุ่มบุคคลที่ต้องการข้อมูลที่มีลักษณะเฉพาะ โดยเฉพาะด้านระยะเวลาในการเข้าถึงและทำความเข้าใจกับข้อมูล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันทางธุรกิจที่เกิดขึ้นและปรับตัวอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ได้สร้างแรงกดดันให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจภายใต้ข้อจำกัดของทรัพยากรทางการจัดการ ระยะเวลา ข้อมูล และการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขัน นอกจากนี้ผู้บริหารหลายคนยังมีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่จำกัด โดยเฉพาะผู้บริหารระดับสูงที่มีอายุมากและไม่มีโอกาสได้พัฒนาความรู้ความเข้าใจ และทักษะด้านการใช้งานสารสนเทศ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาและออกแบบระบบสารสนเทศที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบข้อมูลสำหรับผู้บริหารต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ระบบสารสนเทศสำหรับผู้บริหาร บางครั้งจะเรียกว่า ระบบสนับสนุนผู้บริหาร (Executive Support System) หรือ ESS

คุณสมบัติของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

ปัจจุบันองค์การสามารถพัฒนาระบบสารสนเทศด้วยตนเองหรือให้ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเข้าดำเนินการ โดยการออกแบบและพัฒนา MIS ที่สอดคล้องตามหลักการ ระบบก็จะสามารถอำนวยความสะดวกให้กับองค์การได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ โดยที่การพัฒนา ระบบสารสนเทศต้องคำนึงถึงคุณสมบัติที่สำคัญของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการต่อไปนี้

1. ความสามารถในการจัดการข้อมูล (Data Manipulation) ระบบสารสนเทศที่ดีต้องสามารถปรับปรุงแก้ไขและจัดการข้อมูล เพื่อให้เป็นสารสนเทศที่พร้อมสำหรับนำไปใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ประดิษฐ์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ข้อมูลที่ถูกป้อนเข้าสู่ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการควรที่จะได้รับการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา รูปแบบ เพื่อให้ความทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งานอยู่เสมอ

2. ความปลอดภัยของข้อมูล (Data Security) ระบบสารสนเทศเป็นทรัพยากรที่สำคัญอีกอย่างขององค์การ ถ้าสารสนเทศบางประเภทรั่วไหลออกไปสู่บุคคลภายนอก โดยเฉพาะคู่แข่ง อาจทำให้เกิดความเสียหายโอกาสทางการแข่งขัน หรือสร้างความเสียหายแก่ธุรกิจ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นอาจจะเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือการก่อการร้ายต่อระบบ จะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความเป็นอยู่ขององค์การ

3. ความยืดหยุ่น (Flexibility) สภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจหรือสถานการณ์การแข่งขันทางการค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้ระบบสารสนเทศที่ดีต้องมีความสามารถในการปรับตัว เพื่อให้สอดคล้องกับการใช้งานหรือปัญหาที่เกิดขึ้น โดยที่ระบบสารสนเทศที่ถูก

สร้างหรือถูกพัฒนาขึ้นต้องสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริหาร ได้อยู่เสมอ โดยมีอายุการใช้งาน การบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม

4. ความพอใจของผู้ใช้ (User Satisfaction) ปกติระบบสารสนเทศ ถูกพัฒนาขึ้นโดยมีความมุ่งหวังให้ผู้ใช้สามารถนำมาประยุกต์ในงานหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ระบบสารสนเทศที่ดีจะต้องกระตุ้นหรือโน้มน้าวให้ผู้ใช้หันมาใช้ระบบให้มากขึ้น โดยการพัฒนา ระบบต้องทำการพัฒนาให้ตรงกับความต้องการ และพยายามทำให้ผู้ใช้พอใจกับระบบ เมื่อผู้ใช้เกิดความไม่พอใจกับระบบ ทำให้ความสำคัญของระบบลดน้อยลงไป ก็อาจจะทำให้ไม่คุ้มค่ากับการลงทุนได้

ประโยชน์ของระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ

1. ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่ต้องการ ได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเหตุการณ์ เนื่องจากข้อมูลถูกจัดเก็บและบริหารเป็นระบบ ทำให้ผู้บริหารสามารถจะเข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็วในรูปแบบที่เหมาะสม และสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้ทันต่อความต้องการ

2. ช่วยผู้ใช้ในการกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์และการวางแผนปฏิบัติการ โดยผู้บริหารจะสามารถนำข้อมูลที่ได้จากระบบสารสนเทศมาช่วยในการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน เนื่องจากสารสนเทศถูกเก็บรวบรวมและจัดการอย่างเหมาะสม ทำให้มีประวัติของข้อมูลอย่างต่อเนื่อง สามารถที่จำขึ้นแนวโน้มของการดำเนินงานได้ว่าจะนำไปในลักษณะใด

3. ช่วยผู้ใช้ในการตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน เมื่อแผนงานถูกนำไปปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ผู้ควบคุมจะต้องตรวจสอบผลการดำเนินงาน โดยนำข้อมูลบางส่วนมาประมวลผลประกอบการประเมิน สารสนเทศที่ได้จะแสดงให้เห็นผลการดำเนินงานว่าสอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการเพียงไร

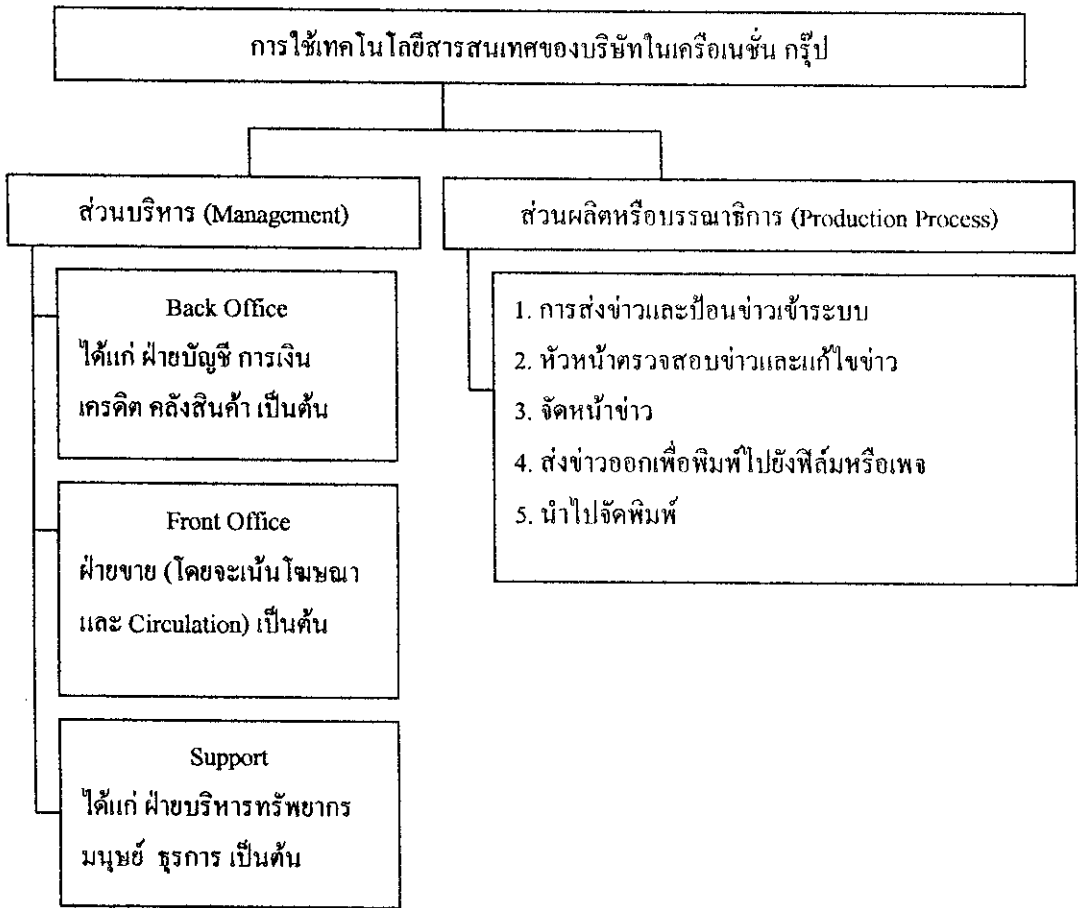
4. ช่วยผู้ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสารสนเทศประกอบการศึกษาและการค้นหาสาเหตุ หรือข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน ถ้าการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ อาจจะเรียกข้อมูลเพิ่มเติมออกมาจากระบบ เพื่อให้ทราบว่าข้อผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด หรือจัดรูปแบบสารสนเทศในการวิเคราะห์ปัญหาใหม่

5. ช่วยให้ผู้ใช้งานสามารถวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อหาวิธีควบคุม ปรับปรุง และแก้ไขปัญหา สารสนเทศที่ได้จากการประมวลผลจะช่วยให้ผู้บริหาร วิเคราะห์ว่าการดำเนินงานในแต่ละทางเลือกจะช่วยแก้ไข หรือควบคุมปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างไร ธุรกิจต้องทำอะไรเพื่อปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาให้การทำงานเป็นไปตามแผนงานหรือเป้าหมาย

6. ช่วยลดค่าใช้จ่ายระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ธุรกิจลดเวลา แรงงาน และค่าใช้จ่ายในการทำงานลง เนื่องจากระบบสารสนเทศสามารถรับภาระงานที่ต้องใช้แรงงานจำนวนมาก ตลอดจนช่วยลดขั้นตอนในการทำงาน ส่งผลให้ธุรกิจสามารถลดจำนวนคนและระยะเวลาในการประสานงานให้น้อยลง โดยผลงานที่ออกมาจะเท่าหรือดีกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจ

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น กรุ๊ป

ผู้วิจัยได้วิจัยเชิงลึกโดยการสัมภาษณ์คุณธนัชชัย สันติชัยกุล กรรมการบริหาร บริษัท เนชั่น มัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด ซึ่งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการวางนโยบายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ภายในองค์กร สามารถสรุปผลจากการสัมภาษณ์ได้ว่า องค์กรมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศ ประมาณปี พ.ศ.2530 และก็มีการพัฒนาการใช้อย่างต่อเนื่อง การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในงาน จะแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังภาพที่ 2-5



ภาพที่ 2-5 การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทในเครือเนชั่น กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศของกลุ่มบริษัทในเครือ เนชั่น กรุ๊ป ประกอบด้วย รายละเอียดเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนบริหารผลิตภัณฑ์หรือกองบรรณาธิการและสรุปการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเบื้องต้นในปัจจุบันของกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น กรุ๊ป ดังตารางที่ 2-2 และ 2-3 ดังนี้

ตารางที่ 2-2 รายละเอียดเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนบริหาร ผลิตภัณฑ์หรือกองบรรณาธิการของกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น กรุ๊ป

เทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่วนบริหาร	ส่วนผลิตภัณฑ์หรือกองบรรณาธิการ
จุดประสงค์ในการใช้	ช่วยในการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน (Cost Reduction)	ช่วยให้การดำเนินการผลิตเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
การพัฒนาที่ผ่านมา	แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้ 1. Back Office เริ่มจากใช้โปรแกรมบัญชีง่าย ๆ พัฒนาเป็นโปรแกรม JD-Edwards (World) และปัจจุบันได้มีการนำเอาใช้โปรแกรม JD-Edwards (One World) ซึ่งเป็นเวอร์ชันใหม่มาใช้ 2. Front Office ทั้งในแผนกขายโฆษณาและแผนกจัดจำหน่าย (Circulation) จะพัฒนาโดยจ้างบริษัทพัฒนาโปรแกรม (Software House) 3. Support เริ่มจากการ Outsourcing งาน Payroll และเริ่มพัฒนาเองจากระบบ Standalone เป็นระบบเครือข่าย	มีการพัฒนาเทคโนโลยีการพิมพ์ดังนี้ 1. ตะกั่วเรียงหน้าพิมพ์ 2. นำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ 3. ใช้งานบนเครือข่าย (Network) แบ่งการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตามสื่อ ดังนี้ 1. หนังสือพิมพ์ภาษาอังกฤษใช้โปรแกรมของประเทศ ได้แก่ ATEX (ซึ่งเป็นโปรแกรมที่บริษัทผลิตหนังสือพิมพ์หลายฉบับใช้อยู่) ซึ่งเป็นโปรแกรมสำหรับธุรกิจหนังสือพิมพ์โดยเฉพาะ ใช้ในการดำเนินงาน เช่น การจองหน้า (Sale Management) การจัดทำหนังสือ (Art Work) ระบบการรักษา

เทคโนโลยีสารสนเทศ	ส่วนบริหาร	ส่วนผลิตหรือกองบรรณาธิการ
บริษัทพัฒนาโปรแกรม (Software House) มาพัฒนาให้	ความสัมพันธลูกค้า (Customer Relation Management) 2. หนังสือพิมพ์ไทยและสื่ออื่น ๆ มีการพัฒนาให้ร่วมกันโดยพัฒนาโปรแกรมเอง และพัฒนาให้เป็นระบบเครือข่ายใหญ่	
		ประโยชน์ที่ได้รับ 1. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยให้ข้อมูลในการตัดสินใจเร็วขึ้น เช่น รายงานทางด้านการเงิน (Financial Report) ทำให้สามารถปรับแผนกลยุทธ์เร็วขึ้น 2. เพิ่มความถูกต้องในการตรวจ ทำให้เห็นขั้นตอนการทำงานและมีข้อมูลลูกค้าที่ชัดเจน 3. เพิ่มความคล่องตัวขึ้น ไม่ต้องทำงานด้วยมืออีกต่อไป 4. ทำให้ผู้บริหารรับรู้ความต้องการของพนักงานได้รวดเร็ว สนองความต้องการได้ตรงจุดมากยิ่งขึ้น 5. จากการนำระบบการรักษาความสัมพันธลูกค้าใช้ทำให้ผู้บริหารสามารถได้ข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจเร็วขึ้น และปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรได้ทันเวลา

ตารางที่ 2-2 (ต่อ)

เทคโนโลยี	ส่วนบริหาร	ส่วนผลิตภัณฑ์กองบรรณาธิการ
สารสนเทศ		
การพัฒนาใน	เชื่อมระบบย่อยๆ เข้าด้วยกันเป็นระบบเครือข่ายใหญ่ที่	ณ ปี พ.ศ. 2547 จะมีการเชื่อมต่อการทำงานระหว่างส่วนบริหาร
อนาคต	สามารถทำงานร่วมกันได้ โดยในปัจจุบันกำลังเชื่อม	และส่วนกองบรรณาธิการ เพื่อใช้ฐานข้อมูลใหญ่ร่วมกันแล้ว
	ระบบย่อยๆ เข้ากับโปรแกรม JD-Edwards (One World)	กระจายการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไปทุกจุดในองค์กร

แผนงานการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคตอันใกล้นี้จะมีการหารายได้ (Revenue Generation) โดยจะมองหาช่องทางในการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสร้างรายได้มากขึ้น เช่น การทำธุรกิจบนอินเทอร์เน็ต ธุรกิจบนมือถือ Broadband โดยพิจารณาจากความน่าจะเป็นของธุรกิจ

ตารางที่ 2-3 สรุปการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเบื้องต้นในปัจจุบันของกลุ่มบริษัทในเครือเอ็นซีเอ็น กรุ๊ป

โปรแกรมและหน้าที่การทำงาน	ประโยชน์	ส่วนการใช้
AccPac	1. สามารถทราบข้อมูลคลังสินค้าและจัดการคลังสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ	Back Office
เป็นโปรแกรมที่ใช้ในส่วน Back Office	2. ประหยัดต้นทุนการจัดการ	
เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลของคลังสินค้า		

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

โปรแกรมและหน้าที่การทำงาน	ประโยชน์	ส่วนการใช้
Business Plus	1. สามารถจัดการข้อมูลการส่งสินค้าในส่วนไปส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วและเป็นระบบ	Back Office
การข้อมูลในส่วนของใบส่งสินค้า	2. ง่ายต่อการใช้งาน	
JD-Edwards (One World)	1. จัดการงานบัญชี	Back Office
เป็นโปรแกรมที่ใช้ในหลายส่วนในเครื่องเ็นต้น โดยระบบนี้เป็นระบบ ERP (Enterprise Resource Planning) ใช้ในการจัดการทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร โดยจะใช้ในแผนกบัญชี	2. แยกประเภท สินค้าทรัพย์สิน และจัดซื้อ ช่วยให้เกิดการทำงานที่รวดเร็ว ไม่ซ้ำซ้อน เรียกดูข้อมูลได้ง่ายขึ้น	
Dwave Call Center และ CRM Solution	1. เพื่อวัดค่า KPI ของพนักงานรับโทรศัพท์	Front End
เป็นโปรแกรมที่ติดต่อกับระบบโทรศัพท์	2. เพื่อตรวจสอบปริมาณการรับ โทรศัพท์และวิเคราะห์ปัญหาที่ลูกค้าร้องเรียน	
ทำหน้าที่ในการตอบรับโทรศัพท์	3. เพื่อบันทึกข้อมูลและประวัติลูกค้า	
อัตโนมัติสำหรับลูกค้าที่ติดต่อมายังเบอร์	4. เพื่อส่งเอกสารหรือข้อมูลที่ลูกค้าต้องการทางเครื่องโทรสาร	

โปรแกรมและหน้าที่การทำงาน	ประโยชน์	ส่วนการใช้
1575 และสามารถบันทึกข้อมูลและประวัติลูกค้า เมื่อลูกค้าโอนสายไปยังพนักงานรับโทรศัพท์		งาน
Eagle HR	1. จัดการข้อมูลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล Support พนักงานรวมถึงเงินเดือนพนักงาน	
เป็นโปรแกรมที่ใช้จัดการในส่วนของแผนกบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อใช้ในการตอบข้อ และจัดการเรื่องการลาของพนักงาน		
Atex	1. จองหน้าโฆษณา ในหนังสือพิมพ์ ช่วยให้พนักงานขายทำงานง่ายขึ้น 2. ทราบยอดขายโฆษณาทางหนังสือพิมพ์ และปิดการขาย รวมทั้งวิเคราะห์รายได้สะดวกยิ่งขึ้น	ส่วนผลิตหรือกองบรรณาธิการ
เป็นโปรแกรมเพื่อใช้ในการจองหน้าโฆษณาในหนังสือพิมพ์ และออกไปตั้งสินค้า รวมทั้งเก็บประวัติลูกค้า		

ตารางที่ 2-3 (ต่อ)

โปรแกรมและหน้าที่การทำงาน	ประโยชน์	ส่วนการใช้
News Way เป็นโปรแกรมที่ใช้จัดการเรื่อง Editorial ซึ่งใช้ในส่วนของการผลิตข่าว	1. ทำให้การผลิตข่าวเกิดประสิทธิภาพ	ส่วนผลิต หรือกอง บรรณาธิการ
Lotus Note เป็นโปรแกรมที่ใช้เพื่อกระจายข่าวสาร หรือติดต่อกันภายในองค์กร หรือแม้กระทั่งรับส่งเอกสารอิเล็กทรอนิกส์	1. ประกาศข่าวสารให้ทราบในกลุ่มพนักงานหรือทั้งองค์กร 2. ติดต่อ ฝากข้อความภายในองค์กร 3. รับส่ง เอกสารอิเล็กทรอนิกส์ภายในองค์กร	ทุกส่วนใน องค์กร
Internet เป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจมีเดียโดยเฉพาะใน เครือเนชั่น เช่น www.nationmultimedia.com www.bangkokbiznews.com ช่วยในการเผยแพร่ข่าวในช่องทาง อินเทอร์เน็ต	1. เผยแพร่ข่าวสารทางช่องทางอินเทอร์เน็ต ตามหนังสือพิมพ์ที่เครือเนชั่นจำหน่าย ได้แก่ The Nation กรุงเทพธุรกิจ คมชัดลึก 2. ทำประชาวิจารณ์ผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ต 3. รับความคิดเห็นจากประชาชนที่อ่าน 4. เป็นช่องทางให้ประชาชนแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันตามประเด็นข่าวร้อนต่างๆ 5. ใช้เป็นช่องทางสมัครงาน	ทุกส่วนใน องค์กร

จากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันทางธุรกิจมีผลทำให้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีบทบาทสำคัญในการดำเนินธุรกิจ เกิดเป็นระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการในรูปแบบต่าง ๆ ที่ช่วยการเก็บรวบรวมข้อมูลและการประมวลผลข้อมูล ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากมีข้อมูลที่ง่ายต่อการตัดสินใจส่งผลให้เกิดความรวดเร็ว ถูกต้อง สำหรับกลุ่มบริษัทในเครือเนชั่น กรุ๊ป เป็นอีกหนึ่งองค์กรที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามามีใช้กับส่วนงานบริหาร และส่วนงานผลิตหรือกองบรรณาธิการ เพื่อให้งานเกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

การบริหารทรัพยากรมนุษย์

ความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์

มีผู้นิยามความหมายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

ภูวคณ มานนท์ (2541, หน้า 9) กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานให้มีจำนวน เพียงพอ เพื่อให้การใช้กำลังคนให้เกิดประโยชน์เต็มที่ เพื่อรักษากำลังคน บำรุงส่งเสริมสมรรถภาพและกำลังใจ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีมีประสิทธิภาพสูงสุด”

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2544 , หน้า 6) กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการทางการบริหารที่จะสรรหามนุษย์มาปฏิบัติงานให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ”

Milkovich & Boudread (1991, p. 3) กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นขั้นตอนการตัดสินใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างคนทำงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพของคนงานและองค์กร”

Fisher et al. (1993, p. 5) กล่าวว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหารทั้งมวล และการปฏิบัติที่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติเพื่อองค์กร”

จากความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ข้างต้นพอสรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรเริ่มตั้งแต่ การจัดทำนโยบายรับบุคลากร เข้ามาอยู่ในองค์กร จนบุคลากรออกจากองค์กร โดยกระบวนการต่าง ๆ นั้นต้องสร้างให้บุคลากรใช้ศักยภาพที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดเพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันได้

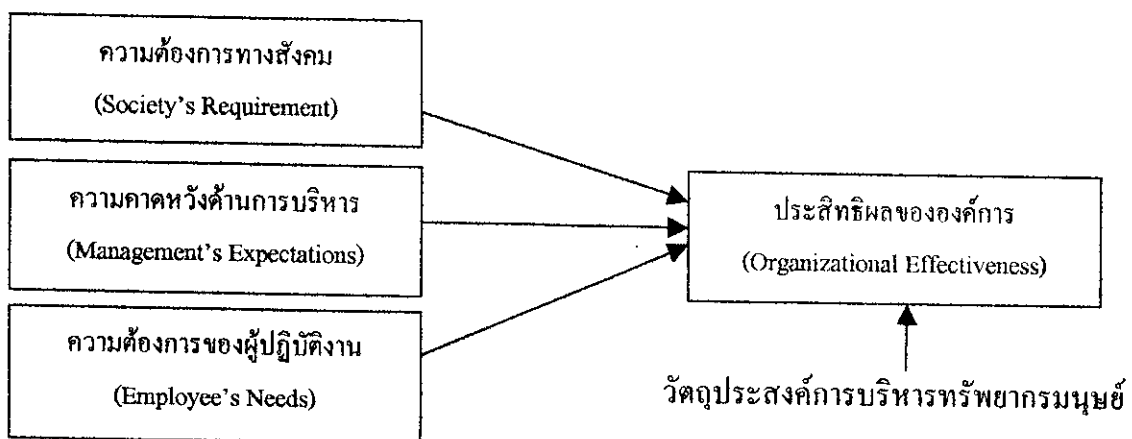
แนวคิดและภารกิจหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

แนวคิดและภารกิจหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกระบวนการ มีดังนี้

เสนาะ ดีเฮวี่ (2532, หน้า 22) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีจุดหมายปลายทางที่สำคัญคือ ต้องการให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร (Organizational Effectiveness) การที่องค์กรจะเกิดประสิทธิผลนั้น จะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักถึงและดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุจุดหมายปลายทาง คือ

1. สนองความต้องการทางสังคม (Society's Requirements) ด้วยการคำนึงถึงสิทธิและประโยชน์พิเศษของบุคคลในสังคม และตระหนักถึงความสำคัญของกฎหมาย ระเบียบและพระราชบัญญัติต่าง ๆ รวมทั้งสภาพการว่างงานที่เกิดขึ้นในสังคม
2. ตระหนักถึงความคาดหวังทางด้านการบริหารหรือการจัดการ (Management's Expectations) โดยปกติฝ่ายบริหารคาดหวังให้องค์กรเจริญเติบโต ให้ผลผลิตขององค์กรเพิ่มปริมาณสูงขึ้น ดังนั้น งานที่ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรคำนึงถึงคือ การวิเคราะห์งาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประเมินผลและการจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์แสวงหาวิธีการที่ดี คัดเลือกคนที่เหมาะสมเข้ามาในองค์กร
3. สนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน (Employee's Needs) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องตระหนักว่าคนไม่ใช่เครื่องจักร แต่คนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก ฉะนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่คิดจะดำเนินการควรเป็นกิจกรรมที่เข้าใจในการทำงาน ซึ่งผลที่ได้รับขั้นสุดท้าย คือ ความเจริญเติบโตขององค์กร

จากปัจจัย 3 ประการ ของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องตระหนักถึง สามารถสรุปให้เห็นอย่างชัดเจน ดังแสดงใน ภาพที่ 2-6

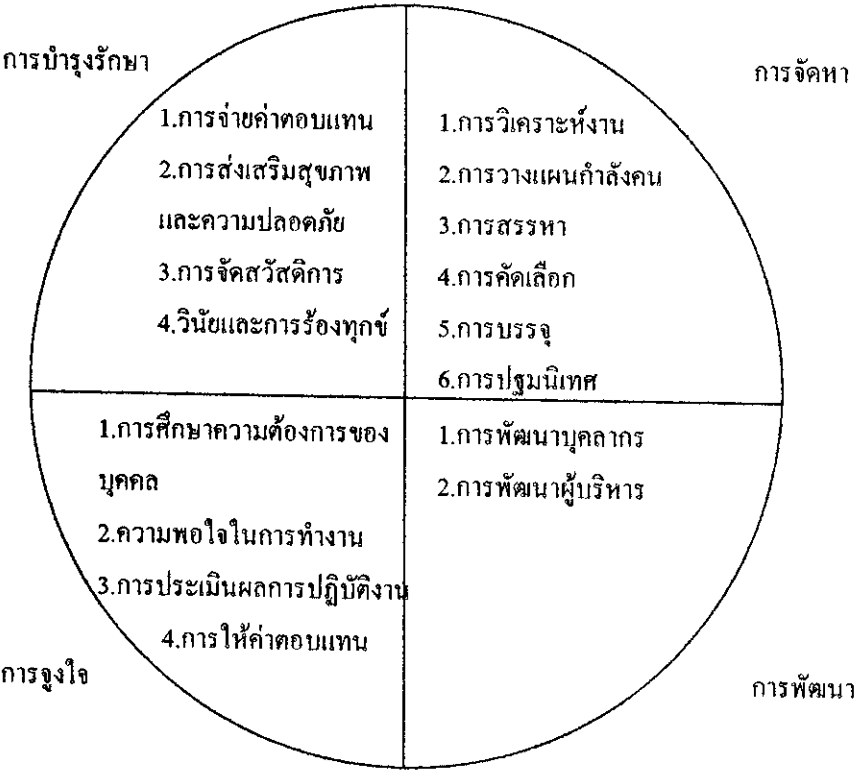


ภาพที่ 2-6 ปัจจัย 3 ประการของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

บุญชู โสคา (2536, หน้า 2-5) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นงานในหน้าที่

ปฏิบัติงาน (Operative Functions) ดังแสดงใน ภาพที่ 2-7 ซึ่งประกอบด้วย

- 1. การจัดหา (Procurement)
- 2. การพัฒนา (Development)
- 3. การจูงใจ (Motivation)
- 4. การบำรุงรักษา (Maintenance)



ภาพที่ 2-7 หน้าที่งานการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ลักษณะของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวข้างต้น จะให้ความสำคัญของบุคลากร เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงานทุกประเภท ในกระบวนการบริหารจึงกำหนดให้การ บริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหาร เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและ บำรุงรักษาคนดีที่มีความรู้ความสามารถไว้ให้หน่วยงานให้มากที่สุดและนานที่สุด เท่าที่หน่วยงาน หรือองค์การต้องการ

ฉะนั้น กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไป ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 3 ขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนมีกิจกรรมย่อยของขั้นตอนนั้น ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

- 1. การกำหนดความต้องการด้านบุคลากร เป็นกิจกรรมหลักขั้นตอนของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องทำแผนกำหนดความต้องการบุคลากรของหน่วยงานเป็นระยะ ๆ ไว้เป็นการ

ล่วงหน้า ตามความต้องการของหน่วยงาน ในลักษณะของกรอบอัตรากำลัง (Staffing Pattern) ซึ่งแสดงทั้งปริมาณ คุณภาพของบุคลากร ที่ต้องการตามลักษณะงานและตำแหน่งที่จำเป็นต้องกำหนดขึ้น รวมทั้งโครงสร้างของค่าตอบแทน เช่น เงินเดือน ค่าจ้างด้วย

2. การตอบสนองความต้องการด้านบุคลากร เมื่อกำหนดความต้องการบุคลากรเป็นกรอบอัตรากำลังไว้แล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำหน้าที่แสวงหาบุคคลตามที่ต้องการ โดยมีกระบวนการสรรหา เลือกสรร บรรจุ แต่งตั้งที่เหมาะสมตามระบบคุณธรรม รวมทั้งการเตรียมบุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงาน เช่น การจัดปฐมนิเทศ การมอบหมายงานและการจัดระบบนิเทศงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่เข้าสู่หน่วยงานด้วยความราบรื่น สามารถปรับตัวได้เร็วและปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายตั้งแต่แรก

3. การธำรงรักษาและการพัฒนาบุคลากรและบริการ การที่บุคคลของหน่วยงานจะปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับการบำรุงรักษาและพัฒนาอยู่เสมอ การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมสำคัญที่อาจกระทำทั้งเป็นรายบุคคลและกระทำเป็นกลุ่ม โดยการศึกษาอบรม การดูงาน การเข้าร่วมประชุมสัมมนา ทั้งที่หน่วยงานจัดขึ้นเอง และส่งเข้าร่วมโครงการที่หน่วยงานอื่นจัดการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนนี้ยังจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในการพิจารณาความดีความชอบการเลื่อนตำแหน่งและการรักษาวิทยานอกจากนี้หน่วยงานยังต้องจัดให้มีสวัสดิการ และบริการด้านสันทนาการต่าง ๆ ให้เหมาะสม เช่น การลา การรักษาพยาบาลและบำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2533, หน้า 30, 35-39) ได้สรุปหน้าที่ทางด้านการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการปฏิบัติที่ประกอบด้วยส่วนสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวพันกันดังนี้

1. การออกแบบงานและการวิเคราะห์เพื่อจัดแบ่งตำแหน่งงาน (Task Specialization Process) คือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์การที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารงานบุคคล คือ การวางแผนองค์การ (Organization Planning) และการออกแบบงาน (Job Design) ซึ่งการทำต้องทำการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นนี้

2. การวางแผนกำลังคน (Manpower Planning Process) คือ ขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการเพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์การ ซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้นขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3. การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน (Recruitment and Selection Process) การมีวิธีการสรรหาบุคคล (Recruitment) ก็เพื่อให้ได้บุคคลที่พึงประสงค์ที่สุด และการมีวิธีคัดเลือกคน (Selection) เพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดในคุณสมบัติและจำนวนต้องตรงตามจำนวนตำแหน่งต่าง ๆ