

การบริหารและการตัดสินใจ (Management and Decision Making)

ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีความจำเป็นต่อการบริหารงานในทุกองค์การ ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในความสำคัญของการตัดสินใจและมีหลักการในการตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง การตัดสินใจจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

การตัดสินใจ (Decision making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540, หน้า 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การขังใจ ไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

บรรยงค์ โตจินดา (2548, หน้า 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548, หน้า 175)) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุงยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัย มากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติโดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว"ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่าง ๆ ที่มีอยู่

มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้เวลา

กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์กร ที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร

โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจขององค์กรว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม

การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง กระบวนการในการคัดเลือกเพื่อการปฏิบัติที่มีทางเลือกอยู่หลายทาง และผลลัพธ์มีความแตกต่างกัน ในการตัดสินใจนี้จะมีขั้นตอนที่เริ่มต้นจากการที่ได้ตระหนักถึงปัญหา และขั้นตอนสุดท้ายจะนำไปสู่ การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

การบริหาร เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดและการตัดสินใจ (Thought and Decision) ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกันโดยตรงกับการวางแผน การวางแผนเกิดขึ้นในทุกระดับของการบริหารในองค์กรทุกแห่ง การวางแผนเป็นเรื่องที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องกันตลอดเวลา ไม่มีสิ้นสุดและมีการปรับปรุงแผนที่ได้กำหนดไว้อยู่เสมอ โดยให้แผนนั้นมีความยืดหยุ่นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ การวางแผนเป็นการคิดไปในอนาคตที่ยังไม่เกิด โดยผู้นำจะต้องคาดคะเนสถานการณ์ในอนาคตทั้งในระยะใกล้ เช่น ช่วงเวลา 1 - 2 ปีข้างหน้าและระยะไกลเช่น 3 - 5 ปีข้างหน้า การวางแผนเป็นเรื่องของการคาดการณ์ล่วงหน้าและสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ต้องการให้เป็นไปในอนาคต โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในปัจจุบัน และที่กำลังเกิดขึ้นในอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวางแผนอย่างครอบคลุมในทุก ๆ ด้านเป็นการวางแผนอย่างเป็นระบบ เป็นความคิดในทางริเริ่ม สร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการคิดเชิงวิเคราะห์ การใช้วิจารณญาณ (Critical Thinking) โดยอาศัยความสามารถทางด้านสติปัญญาของผู้นำแต่ละคน (Personal Intelligence) โดยผู้นำแต่ละระดับจะต้องการวางแผนการทำงานเสมอ และแผนที่ผู้นำแต่ละคนกำหนดมีความแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบและบทบาทของผู้นำนั้น ผลของการวางแผนจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ

หรือล้มเหลวได้ หากวางแผนช้าเกินไปอาจทำให้องค์กรต้องเสียโอกาสในการกระทำที่ควรทำ องค์กรอื่นอาจช่วงชิงผลประโยชน์และประสบผลสำเร็จไปก่อน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรตระหนัก ถึงการวางแผนการกำหนดทิศทางนโยบายก่อนเสมอตั้งแต่เข้ามาดำรงตำแหน่ง โดยเฉพาะ ตำแหน่งสำคัญ ๆ เพราะผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร คือผู้กำหนดกลยุทธ์ (Strategist) ได้แก่ ประธานบริษัท (President) ประธานกรรมการ (Chairman) ผู้บริหาร ระดับสูง (Top executive) ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ การวางแผนของ ผู้นำ แผนการที่กำหนดไว้จะนำไปสู่หน้าที่อื่น ๆ ทางการบริหารอย่างสอดคล้องต่อเนื่องซึ่งจะช่วย ให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด ผู้บริหารแต่ละระดับมีการวางแผนและจะต้องตัดสินใจที่ แตกต่างกันดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่วางแผนที่เรียกว่า แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)
2. ผู้บริหารระดับกลางมีหน้าที่ในการวางแผนที่เรียกว่าแผนสำหรับหน้าที่ (Functional Plan)
3. ผู้บริหารระดับล่างหน้าที่ในการวางแผนที่เรียกว่าแผนปฏิบัติการ (Operational Plan)

การบริหารและการตัดสินใจจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้บริหารในการทำหน้าที่ ทางการบริหารและตัดสินใจในปัญหาต่าง ๆ

การบริหาร คือกลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การจัด องค์กร (Organizing) การสั่งการ (Leading/Directing) หรือการอำนวยการ และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับทรัพยากรขององค์กร (6 M's) เพื่อนำไปใช้ให้เกิด ประโยชน์และด้วยจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กรอย่างมี ประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลครบถ้วน

การบริหารจัดการ (Management) หมายถึงชุดของหน้าที่ต่างๆ (A set of functions) ที่กำหนดทิศทางในการใช้ทรัพยากรทั้งหลายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient) หมายถึง การใช้ทรัพยากรได้อย่างเฉลียวฉลาดและคุ้มค่า (Cost-effective) การใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ (Effective) นั้นหมายถึงการตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง (Right decision) และมีการ ปฏิบัติการสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผลสำเร็จของการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องมีทั้ง ประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ ควบคู่กัน (Griffin, 1997, p.4)

การตัดสินใจทางการบริหาร (Managerial Decision Making) หมายถึง กระบวนการ คัดเลือกวิธีแก้ไขปัญหา จากทางเลือกที่มีอยู่ตั้งแต่ 2 ทางเลือก เป็นกระบวนการที่เป็นระบบ ซึ่ง

ผู้บริหารต้องระบุปัญหา ประเมินทางเลือก และคัดเลือกวิธีแก้ปัญหาที่พอใจที่สุด และเป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ ในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลัง เป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพและ เป็น ที่ ยอมรับ ของ บุคคล ต่าง ๆ การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่างๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับการเลือกหรือไม่เลือก อนุมัติหรือไม่อนุมัติ การปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนด กฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อยึดถือ ปฏิบัติ

กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจควรมีกกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลัก โดยเลือกวิธีการตัดสินใจ อย่าง มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบันมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สภาพความเป็นจริง ศักยภาพของปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจเป็นปัญหาที่แท้จริง ไม่ใช่ผลกระทบหรือผลข้างเคียง ของ ปัญหา การระบุปัญหาให้ชัดเจนการระบุถึงสาเหตุของปัญหาได้อย่างถูกต้อง
3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหาการค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่า หนึ่ง หรือ สอง แนวทาง
4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ เลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุดเป็นที่ยอมรับมากที่สุดมีความเป็นไปได้มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี

ชนิดของการตัดสินใจ แบ่งออกได้ เป็น 2 ชนิด (Two Types of Decision Making) ได้แก่

- 1 . การตัดสินใจอย่างมีแผน (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่ใช้กันหลายครั้ง เป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำทุกวัน มีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นระเบียบและข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์ และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมา

เพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้น และเพื่อให้ผู้ที่ทำงานยึดถือเป็นหลัก โดยมีเกณฑ์กำหนดไว้เป็นกรอบการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (Non-programmed Decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ เป็นเรื่องที่มีมักมีความสลับซับซ้อน เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน อยู่นอกขอบเขตของระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ และนโยบาย ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจ และประสบการณ์ อย่างมากในการตัดสินใจ เป็นเรื่องใหม่ ต้องการแก้ปัญหาใหม่ๆ มีลักษณะที่ตัดสินใจครั้งเดียวหรือหลายครั้งหรือมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถกำหนดแนวทางหลักเกณฑ์ ระเบียบ และข้อบังคับ นอกจากนี้ ยังอาจมีความเกี่ยวพันถึงอนาคตระยะยาวด้วย (Shermerhorn, 2002).

การตัดสินใจของผู้บริหาร (Decisions made by Leaders) มีขอบเขตกว้างกว่า มีความสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับปัญหาทางอารมณ์ของบุคคลต่างๆมาก จะต้องกระทำอย่างรวดเร็ว มีความแน่นอนของสภาพแวดล้อมน้อยมาก และมีความชัดเจนในผล ลัทธิ่น้อย ต้องการความร่วมมือจากคนที่เกี่ยวข้องมากในการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ แกรี่ เดสส์เลอร์ (Gary Dessler) ได้กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจไว้ เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1 . การระบุปัญหาเริ่มต้นด้วยผู้มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้องจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้ ถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด ขั้นตอนต่อไปก็ย่อมผิดพลาดตามมาด้วย

2 . การพัฒนาทางเลือก ในการตัดสินใจที่ดีนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์หลายทาง ในแต่ละทางเลือก จะต้อง มี คุณภาพ ที่ สามารถ นำ มา ปฏิบัติ ให้ เกิด ผล ตามวัตถุประสงค์ ได้

3 . การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง เมื่อมีทางเลือกหลายทางแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง โดยการใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่างๆ การวิเคราะห์ จุดคุ้มทุน (Break even analysis)

4 . ทำการตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดภายหลังจากได้วิเคราะห์อย่าง

ละเอียด แล้ว จึง จะ ทำการ ตัดสินใจ อย่าง มี เหตุผลเช่นเดียวกัน ไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะใช้แนวทางใดก็ตาม หากตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและความถูกต้องของการ วิเคราะห์ จะ ช่วย ให้การ ตัดสินใจ ใน แต่ละ ครั้ง มี คุณภาพ มาก ขึ้น

การตัดสินใจระบบเปิด (Opened Decision System)

การตัดสินใจระบบเปิดมีความสำคัญต่อผู้บริหารที่ตัดสินใจ ใน สิ่ง แวดล้อม ที่ สลับซับซ้อน และมี อิทธิพล ต่อ การ ตัดสินใจ เช่น สภาพ ความ ต้องการ ของสังคม สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง กฎหมาย นโยบายทางการค้า แนวโน้มของธุรกิจ การ คำนึง ถึง คู่ แข่งขัน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการบริหาร ประกอบด้วยปัจจัยด้านกลุ่มต่างๆ ใน องค์การ ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร ผู้แทนแรงงาน กลุ่มพนักงาน กลุ่มผู้บริหาร กลุ่มที่ไม่เป็นทางการ

ลักษณะการตัดสินใจผู้บริหารองค์การประกอบด้วย โครงสร้างทางการบริหาร จุดมุ่งหมายขององค์กรประเพณีปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การการเมือง เศรษฐกิจ สังคมกฎ ระเบียบ ข้อบังคับทางกฎหมายด้านตัวบุคคลในองค์การได้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานทั่วทั้งองค์กร ลักษณะและนิสัยส่วนตัวของผู้ตัดสินใจ พื้นฐานเดิมและประสบการณ์

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งสามารถปฏิบัติได้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย แต่บางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เหตุที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีปัจจัยหลายประการ และปัจจัยต่าง ๆ นั้นคือ ปัญหาซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจ เลือกปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหานั้นๆ ดังนั้น

ขั้นตอน ของ การ ตัดสินใจ (Process in Decision - Making) จึง มี กระบวนการดังนี้

1. สภาพ ของ ปัญหา หรือ เรื่อง ที่ กำลัง พิจารณา เพื่อ หา ทาง แก้ไขมีภาวะของปัญหาเกิดขึ้น ปัญหา คือ ความ แตกต่าง ระหว่าง สภาพ ที่ เกิด ขึ้น จริง ๆ กับสภาพ ที่เรา ตั้งเป้าหมายไว้หรือสิ่งที่ ควร จะ เป็น ปัญหา คือ การ ที่ กิจการ ไม่ เป็น ไปตามเป้าหมาย

2 . ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุ การวิเคราะห์ปัญหาเป็นเรื่องของการ

พิจารณาถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐาน หรือมีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็นและการพิจารณาปัญหานั้นจะต้องสามารถ ระบุสาเหตุที่แท้จริง ได้ การวิเคราะห์ปัญหามี 2 อย่าง คือการวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบ แบบแผน และ การ วิเคราะห์ ปัญหา อย่าง มี ระเบียบ แบบแผน

3 . สามารถ ระบุ สาเหตุ ที่แท้ จจริง ได้ เป็นการ พิจารณา ปัญหา ในลักษณะ ไม่มี ระเบียบ แบบแผน ที่ แน่นนอน วิธี นี้ อาจ ผิด พลาด ได้ง่าย และหากพบปัญหาใหม่ๆ ที่ไม่เคยพบ มาก่อน มักจะใช้เวลานานและอาจวิเคราะห์ปัญหาออกมาผิดพลาดได้ และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไป นานแล้วก็ลืมและไม่ทราบว่าตอนที่คิดแก้ปัญหา นั้น คิด อย่างไร มี เหตุผล อะไร จึง ได้ ตัดสินใจ ทำ ไป อย่าง นั้นการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการ คิด อย่าง มี เหตุผล (Logical thinking) เช่นเดียวกัน

4 . คิดค้นหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่างๆ เราจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เสียก่อน ซึ่งกระทำได้โดยการวิเคราะห์ปัญหา แต่ละปัญหาไม่เหมือนกัน เพราะแตกต่างกันตาม สภาพขนาด นโยบาย เป้าหมาย วิธีดำเนินงานของกิจการ สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก องค์การตลอดจนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในการแก้ปัญหา ใหม่ ๆ ถึงแม้ว่า จะ พบ สาเหตุ แล้ว ก็ตามบางครั้งก็ไม่อาจคิดหาวิธีแก้ไขได้โดยง่ายเท่าใดนัก หรือบางที่คิดวิธีแก้ไขได้ก็ ติดขัดด้วยอุปสรรคบาง ประการ ที่ ไม่ สามารถ แก้ ปัญหา ได้

5. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด โดยทั่วไปแล้ว บางครั้งผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจใช้ราคาเป็นหลัก หรือใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทาง ฯลฯ ซึ่ง ถือว่า เป็น วิธี การ ที่ ไม่มี ระบบ แน่นนอน ใน ทาง วิชาการ หรือ วงการ ธุรกิจ จะ เลือก ตามความ ชอบ ความชอบการ อย่าง เดียวกัน ไม่ได้ จะ ต้อง ดู ด้วย ว่า ถ้า เลือก อย่าง ใดอย่าง หนึ่ง แล้ว สิ่ง นั้น จะให้ประโยชน์ มากกว่า สิ่ง อื่น ๆ จริง หรือ ไม่ และ จะ มี ผล เสีย ประการ ใด ตาม มา การ ตัดสินใจ เลือก นั้น ถ้า จะ ให้ ดีมี ระบบ ต้อง สามารถ เปรียบ เทียบ สิ่ง ที่ จะ เลือก นั้น ออก มา เป็น ตัวเลข ให้ ได้ ถึง แม้ว่า สิ่ง นั้น จะ เป็น ของ ที่วัดได้หรือวัด ค่า ไม่ได้ ก็ตาม ตัวเลข ที่ ใช้ เปรียบ เทียบนั้นอาจเป็น รูป คະแนน น้ำ หนัก หรือจำนวนเงินจำนวน หน่วย ซึ่ง มี การ ชี้ วัด ที่ ชัดเจน เพื่อ นำ มา พิจารณา

อุปสรรคในการตัดสินใจ

อุปสรรคในการตัดสินใจนั้นอาจเกิดขึ้นได้ซึ่งเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น

1. การตัดสินใจแต่ละครั้งจะต้องคำนึงถึงตัวบทกฎหมาย ระเบียบ ประเพณี ศีลธรรม อัน ดี งาม และ วัฒนธรรม การ ทำงาน ของ คนใน องค์การ
2. การ ตัดสินใจ แต่ละ ครั้ง จะ ต้อง คำนึง ถึง ทรัพยากร ทาง การ บริหาร

3. การ ตัดสินใจ แต่ละ ครั้ง จะ ต้อง คำนึง ถึง เวลา ความเร่งด่วน
4. การ ตัดสินใจ แต่ละ ครั้ง จะ ต้อง คำนึง ถึง ข้อ ผูกพัน หรือ คำมั่น สัญญา ใน ครั้ง ก่อนๆ
5. การ ตัดสินใจ แต่ละ ครั้ง จะ ต้อง คำนึง ถึง ข้อเท็จจริง ที่มี อยู่ข้อจำกัด ที่มี เหตุผลเช่น เวลา ข้อมูล ความ สามารถทรัพยากร ที่มี จำกัดข้อ จำกัด ของ องค์กรเช่น จริยธรรม การ สนับสนุนจาก ผู้อื่น โครงสร้าง องค์กรความร่วมมือและ ความ เห็น พ้อง ต้อง กันข้อจำกัดของการตัดสินใจข้อ จำกัด ส่วน บุคคลได้แก่ สไตล์ การ ตัดสินใจ - อารมณ์ และ ความ ต้องการ ได้ รับ การ ยกย่อง ยอมรับทาง เลือก ใน การ ตัดสินใจ เช่นการ ค้นหา ทาง เลือก ที่ ให้ผล ลัพท์ที่ ดี ที่สุด

ข้อจำกัดของการตัดสินใจของผู้บริหาร (Constraints on Leader Decision Making)

การตัดสินใจขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่ายเพราะไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว บางครั้งมีความคิดเห็นแตกต่างกันหลากหลาย ต้องมีการรวมกันเพิ่มการตัดสินใจที่เพิ่มมากขึ้น การเลือกตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ได้แก่ การพิจารณาลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจตาม กระบวนการตัดสินใจ การพิจารณา สภาพแวดล้อม การตัดสินใจเน้นที่ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การรวมอำนาจการตัดสินใจเป็นสิ่งที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่าย เพราะมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อย ขาดความคิดเห็นจากบุคคลฝ่ายต่างๆ มีผลประโยชน์มากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีเป้าหมายและค่านิยมที่แตกต่างกัน และความไม่เห็นด้วยทำให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ดังนั้น ผู้บริหารควร ทำความ ร่วมมือ กัน ใน การ ตัดสินใจ เพื่อให้ ผล ประโยชน์ ลงตัวการตัดสินใจที่ดีควรดำเนินตามกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นเสมอด้วยความระมัดระวัง แต่ในบางครั้งก็อาจมีปัญหาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1. การเบี่ยงเบนที่ไม่ปรากฏออกมาให้เห็น (Psychological biases) หมายถึง การเบี่ยงเบนผิดพลาดไปโดยที่ไม่มีเอกสารหรือตัวเลขยืนยันได้ ประกอบด้วยความเบี่ยงเบน 3 แบบคือ

2. การตัดสินใจผิดพลาดเพราะไม่สามารถควบคุมบางอย่างได้ (Illusion of control) หมายถึง การที่คนเรามีความเชื่อว่าไม่สามารถควบคุมได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าคงไม่ทำอะไรผิดพลาด หรือคำนึงถึงแต่ในด้านดีโดยไม่ได้นึกถึงความล้มเหลวหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

3. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Framing effect) หมายถึง การตัดสินใจผิดพลาดที่เกิดการเบี่ยงเบนเพราะมีการกำหนดและคาดคะเนความสำเร็จและความล้มเหลวออกมา จึงทำให้เกิดขอบเขตจำกัดการตัดสินใจเพราะผลของความสำเร็จและความล้มเหลวมีเท่า ๆ กัน

4. การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Discount the future) หมายถึง การประเมินทางเลือกโดยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดในระยะสั้นเท่านั้น การตัดสินใจมีความสำเร็จมีผลในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เพราะระยะยาวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้

5. ข้อจำกัดด้านเวลา (Time pressures) หมายถึง การมีเวลาในการตัดสินใจน้อย เพราะในภาวะการปัจจุบันต้องการความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาอันจำกัดเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารควรมีการวางแผนในระยะยาวไว้ก่อนล่วงหน้าโดยเน้นที่ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่ และการตัดสินใจโดยมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องให้คำแนะนำรวมทั้งพิจารณาถึงความเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งกันที่อาจจะเกิดขึ้น

6. การตัดสินใจโดยเน้นที่ความพอใจและการยอมรับของคนในองค์กร (Social Realities) หมายถึง การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจร่วมกันของคนในองค์กร (Decision making in groups) ซึ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ ต้องการการตัดสินใจโดยบุคคลหลายฝ่ายหรือกลุ่มคน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเข้าใจว่าจะตัดสินใจอย่างไรและจะปรับปรุงการตัดสินใจอย่างไรโดยใช้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Managing group decision making)

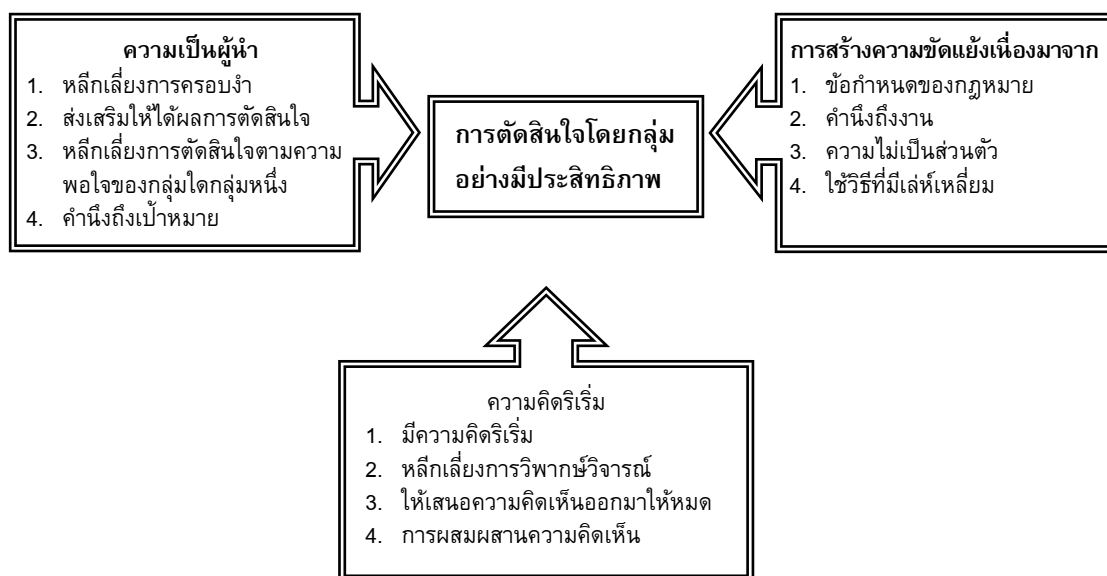
การตัดสินใจโดยกลุ่มบางครั้งก็มีปัญหาเนื่องจากมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรทำการตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพได้โดย คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership style) หมายถึง การตัดสินใจโดยพยายามหลีกเลี่ยงการถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง คือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นกันอย่างหลากหลายโดยไม่เป็นการรับฟังแต่เพียงฝ่ายเดียว และเน้นการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้มากที่สุดเข้าถึงตัวปัญหาให้มากที่สุด

2. หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง (Constructive conflict) หมายถึง การตัดสินใจบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันในความคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน

ความขัดแย้งต่าง ๆ เกิดได้หลายชนิดคือ (Cognitive conflict) หมายถึง ความขัดแย้งกันในด้าน การรู้ความเข้าใจในปัญหานั้นมุมมองในปัญหาแตกต่างกันและ (Affective conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความโกรธ ความไม่พอใจต่าง ๆ ดังนั้นในการตัดสินใจจึงต้อง คำนึงถึงตัวงานมากกว่าตัวบุคคล

การตัดสินใจโดยกลุ่มประกอบด้วยทำให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ 3 ด้าน คือด้านความเป็นผู้นำของกลุ่มในการตัดสินใจ ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และการสร้างความคิด ริเริ่ม ทั้งสามองค์ประกอบนี้จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังรูป



การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม (Encouraging creativity)

การตัดสินใจที่ดีคือการส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ปัญหา เทคนิคในการ ให้มีความคิดริเริ่มมากที่สุดคือ การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึงการให้กลุ่มคนเหล่านั้น แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากเท่าที่จะทำได้ ในสภาพแวดล้อมของการ ระดมสมองควรมีสภาพที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีวิกฤติกดดันโดยปล่อยให้ไปอย่างธรรมชาติที่สุด แสดงความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ ให้ได้ปริมาณของความคิดมาก ๆ ร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งกันอันทำให้เกิดวิกฤติในที่ประชุมหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ (avoid criticizing) ควรแสดงความคิดเห็นออกมา (exhaust ideas) และผสมผสานความคิดเห็นของแต่ละ คนเข้าด้วยกัน (combine ideas)

ประโยชน์ของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Potential advantages of using a group)

1. การตัดสินใจโดยกลุ่มทำให้ได้ข้อมูลมาก (information) เพราะเกิดจากความคิดเห็นของคนหลายฝ่ายที่แตกต่างกัน และมีประสบการณ์และความชำนาญในด้านต่าง ๆ
2. ทำให้ได้แนวความคิดหลายแนวทางในการแก้ปัญหา (a great number of perspectives) บางครั้งอาจเป็นแนวคิดที่ไม่คาดคิดมาก่อน
3. ทำให้เป็นการกระตุ้นให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า (intellectual stimulation) ในสิ่งแปลกใหม่มิใช่เพียงแค่อำนาจเพื่อใช้ในการตัดสินใจในครั้งนั้น
4. ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดความเข้าใจว่าทำไมจึงตัดสินใจอย่างนั้น (Understand)
5. การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นข้อผูกพันที่มีร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในการผลักดันให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว (commitment)

การตัดสินใจด้วยการสร้างความร่วมมือ

การสร้างความร่วมมือ (Coalition Building) หมายถึง การสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนที่เห็นด้วยกับเป้าหมาย ลำดับความสำคัญของปัญหาบุคคลจาก สาย งาน แผนก ต่าง ๆ ผู้ เชี่ยวชาญ และ กลุ่ม ภายนอก มีความ เห็น พ้อง ต้อง กัน ใน การ ตัดสินใจมีความร่วมมือกัน เกิด ขึ้น เพื่อให้ มีการ พิจารณา ปัญหา ร่วม กัน สร้าง ความ ร่วม มือ ใน การ แก้ ปัญหา ร่วม กันและ ทำให้ เกิด ความ พึง พอใจ ทั้ง สอง ฝ่าย

นอกจาก นี้ การ ตัดสินใจ นับ ว่า เป็น เรื่อง สำคัญ สำหรับ ผู้ บังคับ บัญชา ใน ระดับ สูง ของ องค์กรอาจแบ่งผู้บังคับบัญชาออกได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้ บังคับ บัญชา ที่ มีความกล้า ใน การ ตัดสินใจ และมีความ กล้า ที่ จะ ยอมรับ ผล ที่ อาจ เกิด ขึ้นจาก การ ตัดสินใจ นั้นและพร้อมรับผิดชอบ
2. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่ กล้า รับ ผิด ชอบ ต่อ ผล ที่ เกิด ขึ้น จาก การ ตัดสินใจของ ตน การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของภาวะผู้นำ ผู้นำบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจ และสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่งๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมากหากผู้นำตัดสินใจได้ถูกต้อง ย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับ การ ตัดสินใจ

เป็น จุด เริ่ม ต้น ที่ จะ ดำเนินการทุก อย่าง ใน องค์กร ความ สำเร็จ หรือ ล้ม เหลว ของ องค์กร จึง ขึ้น อยู่ กับ การ ตัดสิน ใจ ของ นัก บริหาร ผู้นำหรือ ผู้รับ ผิด ชอบ ใน องค์กร นั้น ๆ ทั้ง สิ้นความไม่แน่นอน ข้อมูลจำกัดมีอุปสรรคข้อจำกัดมากเกิด ความ ชัด แฉง การ มี ส่วน ร่วม ใน เป้า หมายที่ แตก ต่าง กัน ความ คิด เห็น ค่า นิยม และประสพการณ์ ต่าง กันการ สร้าง ความ ร่วม มือ กัน การ พิจารณา ร่วม กัน ใน การ ตีความ ปัญหา และ เป้า หมายการ แสดง ความ คิด เห็น ร่วม กัน การ ลำดับ ความ สำคัญ ของ ปัญหา ร่วม กันการค้นหาแนวความคิดและ ทางเลือก การสร้างทางเลือกในการแก้ปัญหาพฤติกรรมการตัดสินใจการเลือกทางเลือกที่เป็นที่ ยอมรับกันทั้งสองฝ่ายความร่วมมือกันในการตัดสินใจ

การตัดสินใจโดยตัวบุคคลและกลุ่ม (Decision Making by Individuals and Groups)

การตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว (Individuals Decision Making) เป็นการตัดสินใจ โดยคนๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาด ย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการ และเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

การตัดสินใจโดยกลุ่ม (Group Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่ยึดทีมงาน และ คณะกรรมการเป็นผู้ร่วม ตัดสินใจเป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ ต้องการความร่วมมือผู้บริหาร จึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จึงจำเป็นสำหรับองค์กรในอนาคต อย่างไรก็ตามในการ ตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณา ความสลับซับซ้อนของปัญหา ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งความสลับซับซ้อนของปัญหา

แบบของการตัดสินใจแบ่งออกได้เป็น

1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (programmed decision)
2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (non programmed decision)

1. การตัดสินใจอย่างมีแผน (programmed decision) เป็นการตัดสินใจที่ซ้ำ ๆ กันหลายครั้งเป็นเรื่องที่ทำเป็นประจำทุกวันมีแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน เป็นระเบียบ และข้อบังคับ มีการกำหนดวัตถุประสงค์มาตรฐาน แนวปฏิบัติ กฎเกณฑ์และนโยบายต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อช่วยให้การตัดสินใจง่ายขึ้นมีแนวปฏิบัติเพื่อให้ผู้ที่ทำงานยึดถือเป็นหลักมีเกณฑ์กำหนด ไว้เป็นกรอบการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจอย่างไม่มีแผน (non - programmed decision) เป็นการตัดสินใจในเรื่องพิเศษนอกเหนือจากเหตุการณ์ปกติ เป็นเรื่องที่มีภูมิความสลับซับซ้อน เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนอยู่นอกขอบเขตเชิงระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์และนโยบาย ผู้ตัดสินใจจะต้องใช้ความสามารถในการแก้ปัญหา ใช้ความคิดริเริ่ม ใช้ดุลพินิจ และประสบการณ์อย่างมากในการตัดสินใจ เพื่อเป็นเรื่องใหม่ต้องการแก้ปัญหาใหม่ ๆ มีลักษณะที่ตัดสินใจครั้งเดียวหรือหลายครั้ง หรือมีปัญหาใหม่เกิดขึ้นโดยไม่สามารถกำหนดแนวทาง หลักเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ นอกจากนี้ยังอาจมีความเกี่ยวพันถึงอนาคตระยะยาวด้วย

การตัดสินใจในปัจจุบันส่วนใหญ่มักมีการตัดสินใจแบบที่ไม่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมปัจจุบันมีปริมาณเพิ่มขึ้นและมีความสลับซับซ้อนมากขึ้น ดังความสัมพันธ์ในรูปต่อไปนี้

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจสามารถแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ของการตัดสินใจ ดังนี้

1. การตัดสินใจแบบมีโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหา ระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้ แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามาใช้ เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์ งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา ที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มี การระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมือ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่าง โครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและ การพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น ขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็น

แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้ แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้า การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

องค์ประกอบของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีองค์ประกอบที่ต้องพิจารณามี 4 ประการคือ

1. ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการตัดสินใจจะดีหรือไม่ขึ้นกับบุคคลผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ ดังนั้นผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีข้อมูล มีเหตุผล มีค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้อง ต่อการบรรลุเป้าหมายองค์การ แต่ในบางครั้งถ้าผู้ทำการตัดสินใจขาดข้อมูลที่ถูกต้อง ขาดเหตุผล และมีค่านิยมที่มาสอดคล้องแล้วจะทำให้ผลของการตัดสินใจไม่ดีพอได้ ผู้ทำการตัดสินใจบางเรื่อง ต้องมุ่งสู่การตัดสินใจเป็นกลุ่มบางเรื่องบางกรณีก็ตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ดังนั้นผู้บริหารจึงต้อง วิเคราะห์สถานการณ์ให้ถูกต้อง

2. ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สองที่ต้องให้ความสำคัญ ปัญหาที่ต้องตัดสินใจนั้นจำแนกได้หลายประการ

3. ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ เป็นองค์ประกอบที่สามที่ต้องคำนึง ผู้บริหารต้องพยายามที่จะค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าอยู่เสมอและสร้างทางเลือกให้มากกว่า 2 ทางเลือก ในปัจจุบัน การบริหารองค์การมุ่งสู่การสร้างทางเลือกสู่การผลิตสินค้าและบริการที่ถูกลงกว่า มีคุณภาพสูงกว่า มีความรวดเร็ว มีการบริการที่ประทับใจมากกว่า นอกจากนี้ควรจะสร้างทางเลือกเพื่อมุ่งสู่การเรียนรู้ และสร้างนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การอีกด้วย

4. สภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจ ในการตัดสินใจจำเป็นต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ทำการตัดสินใจเป็นแบบใด ซึ่งมี 3 ประการ ได้แก่ สภาพการณ์ที่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ที่ผู้ทำการตัดสินใจ ทราบทางเลือกต่างๆ และทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือกอย่างดีด้วย การตัดสินใจดังกล่าว ย่อมมีโอกาสถูกต้องมากที่สุด เช่น ตัดสินใจนำเงินฝากธนาคารยอมค่านวด ดอกเบี้ยได้ชัดเจนใน ระยะสั้นและยาว สภาพการณ์ที่เสี่ยง เป็นสภาพการณ์ที่ผู้บริหารตัดสินใจ ทราบทางเลือกต่างๆ และทราบโอกาส ความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นผู้บริหารจะตัดสินใจเมื่อโอกาสที่จะได้รับผลประโยชน์ มากกว่าเสียประโยชน์ การตัดสินใจในสภาพการณ์เสี่ยงผู้ทำการตัดสินใจต้องเรียนรู้ทำความเข้าใจ เรื่องทฤษฎีความน่าจะเป็นและแขนงการตัดสินใจ และสภาพการณ์ที่ไม่แน่นอน เป็นสภาพการณ์ ที่ผู้ทำการตัดสินใจอาจทราบทางเลือกต่างๆ แต่ไม่ทราบผลที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกโดยไม่ สามารถคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือกภายใต้ สภาพการณ์ดังกล่าว ผู้ทำการตัดสินใจ จึงไม่ควรตัดสินใจใดๆ ลงไปจนกว่าจะมีข้อมูลสารสนเทศที่น่าเชื่อถือมากกว่าที่มีอยู่

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การตัดสินใจเปรียบเสมือนหัวใจของการปฏิบัติงานและบริหารงาน ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจจะมีอยู่ในแทบทุกขั้นตอนและทุกกระบวนการของการทำงาน แม้แต่บุคคลทั่วไปก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงเรื่องการตัดสินใจได้ นับตั้งแต่บุคคลตื่นขึ้นมาก็จะมีการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเลือกชุดที่จะใส่ เวลาที่จะออกจากบ้าน เส้นทางที่จะใช้เดินทาง เป็นต้น แต่ดูเหมือนว่าการตัดสินใจในเรื่องทั่ว ๆ ไปเหล่านี้เป็นเรื่องที่ไม่ต้องพิจารณาอะไรมากมายนัก แม้ตัดสินใจแล้วผิดพลาดก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก แต่ถ้าเรื่องที่ตัดสินใจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งหมายถึง เรื่องที่หากตัดสินใจแล้วผิดพลาดจะเกิดความเสียหายมากหรือแก้ไขได้ยาก การตัดสินใจในเรื่องใหญ่ ๆ เหล่านี้ควรต้องพิจารณาให้รอบคอบก่อนที่จะตัดสินใจลงไป ทั้งนี้การตัดสินใจในบางเรื่องของคุณอาจหมายถึงชีวิตหรืออนาคตของบุคคลนั้น ทำนองเดียวกันกับการตัดสินใจในบางเรื่องของผู้บริหารอาจหมายถึงความอยู่รอดหรือไม่ ของกลุ่ม ของหน่วยงาน หรือขององค์การ เป็นต้น

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะ เหตุผลดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า
2. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสังคม และสภาพแวดล้อมภายในองค์การและวิถีชีวิตของพนักงาน
4. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์กร เช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์การทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์การ

กระบวนการตัดสินใจ (Decision-Making Process)

กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยการพิจารณาปัญหา การวิเคราะห์ปัญหาวิกฤติ การรวบรวมข้อมูลและประเมินสถานการณ์ การค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด การติดตามผลภายหลังการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่างๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่ การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน สำหรับกระบวนการตัดสินใจ (ชนงกรณ์ กุณชลบุตร, 2547, หน้า 50-52) ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อน ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุว่ามีสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุ และกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่าจะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรเพื่อค้นหาปัจจัยต่างๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มี ระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไข ปัญหา ทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่ม ทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

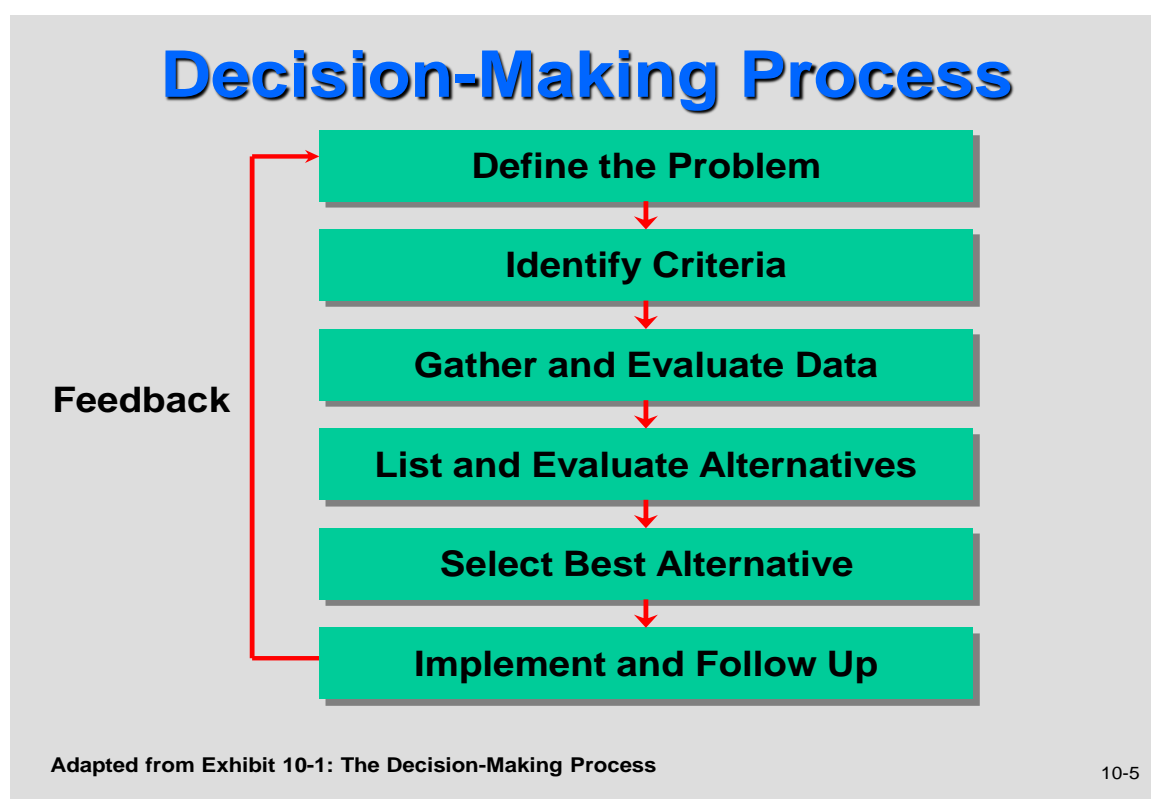
3. การประเมินผลทางเลือกต่างๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนด ทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไขปัญหา ได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการซึ่งนำหนักเพื่อพิจารณาถึง ผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่นๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายใน

องค์การมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่างๆ มาเปรียบเทียบกับทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์การมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือกที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสม มากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร ดังรูป



สถานการณ์ของการตัดสินใจ

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาหรือการดำเนินงานต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

1. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Certainty Decision – Making)
2. สถานการณ์ตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Uncertainty Decision – Making)
3. สถานการณ์ตัดสินใจภายในความเสี่ยง (Risk Decision – Making)

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

1. วัฒนธรรมและความเชื่อถือของบุคคล (Belief)
2. ประสบการณ์และการรับรู้ในอดีต (Experience)
3. อคติและความลำเอียง (Bias)

เครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจ

การพยากรณ์เชิงปริมาณตัวเลขในเชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) เป็นวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการวิเคราะห์ตัวเลข สถิติ รายงานทางการเงิน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่มีเหตุผล และมีตัวเลขยืนยันการวิเคราะห์ตัวเลขในอดีตจะช่วยให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลงนอกจากการใช้แนวคิดในเชิงปริมาณช่วยในการวางแผนตัดสินใจแล้วการใช้ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาเป็นเครื่องนำทางการตัดสินใจจะช่วยให้หลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้รวมทั้งการตัดสินใจอย่างมีหลักการตามแนวคิดทางวิชาการ เช่น การแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมีความเชื่อถือได้ และเพียงพอต่อการตัดสินใจ การพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้เกิดแนวความคิดกว้างขวางอาจจะโดยการระดมสมอง (Brain Storming) หรือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การพิจารณาเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียความได้ประโยชน์ การเสียประโยชน์จากทางเลือกต่าง ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

การตัดสินใจ (Decision - Making)

การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ที่ต้องการการตัดสินใจก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเลือก

หรือไม่เลือกอนุมัติ หรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของบุคคลต่าง ๆ

กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ควรมีกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลักในการตัดสินใจโดยเลือกวิธีการตัดสินใจอย่างมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องทำความเข้าใจในสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพความเป็นจริงศักยภาพของปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. ผู้บริหารยอมรับว่าปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เป็นปัญหาที่แท้จริงมิใช่ผลกระทบหรือผลข้างเคียงของปัญหา การระบุปัญหาให้ชัดเจน การระบุถึงสาเหตุของปัญหา
3. ผู้บริหารจะต้องแสวงหาทางเลือกหลาย ๆ ทางในการแก้ปัญหา การค้นหาปัญหาตามแนวทางต่าง ๆ ที่มีมากกว่าหนึ่งหรือสองแนวทาง
4. ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจเลือกแนวทางที่น่าจะเหมาะสมที่สุด เป็นที่ยอมรับมากที่สุด มีความเป็นไปได้มากที่สุดอันจะนำไปสู่ความร่วมมือเป็นอย่างดี

เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ

เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นเทคนิคที่ใช้สถิติ ตัวเลข ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม สำหรับเทคนิค การตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ส่วนเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณอื่นๆ นอกจากเทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทน ที่คาดหวัง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โปรแกรมเส้นตรง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

สำหรับเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณในเอกสารนี้ จะนำเสนอเฉพาะเทคนิคด้านแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ดังนี้

1. แขนงการตัดสินใจ (Decision tree) หรือการตัดสินใจแบบแขนงต้นไม้

แขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จาก หลายๆ ทางเลือก โดยผู้บริหารจะทำนายโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือความน่าจะเป็นในแต่ละทางเลือกที่ แตกต่างกัน เมื่อนำผลตอบแทนในแต่ละแขนงการตัดสินใจคูณกับความน่าจะเป็นในแต่ละแขนง การตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจก็สามารถทราบผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคตแขนงการ การตัดสินใจเป็นเทคนิคหรือเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่ต้อง เลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งและระบุความน่าจะเป็นในอนาคตด้วย โดยมูลค่า ของผลตอบแทน ที่จะได้รับนั้น ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการพิจารณาจากค่าคาดหวังสูงสุดที่จะได้รับ จากทางเลือก เหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างสูง เนื่องจาก องค์กรจะต้องมีการลงทุนในด้านการเพิ่มแรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น ดังนั้น การตัดสินใจทางเลือกที่ใหญ่ประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุดจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับ กระบวนการในการนำแขนงการตัดสินใจมาใช้มีแนวทาง ได้แก่ มีการกำหนดทางเลือกที่ต้องการ ตัดสินใจขึ้นมาก่อนอย่างน้อย 2 ทางเลือก จากนั้นจึงทำการกำหนดเหตุการณ์และความน่าจะเป็น ที่สามารถเกิดขึ้นได้ การกำหนดค่าทางเลือกต่างๆ เป็นตัวเงิน การคำนวณค่าคาดหวังของแต่ละ ทางเลือกและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ตามลำดับ (Gaither & Frazier, 2002, p.174)

2. ผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff matrix)

เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง โดยกำหนดความ น่าจะเป็น (Probability) ให้กับสถานการณ์ต่างๆ ผู้ตัดสินใจสามารถคำนวณผลตอบแทนที่คาดหวัง และ ตัดสินใจทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ

การตัดสินใจเชิงคุณภาพ เป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลขหรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วย ในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำ การตัดสินใจ เป็นสำคัญ การตัดสินใจเชิงคุณภาพ 4 เทคนิค ได้แก่ การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย และกลุ่มคุณภาพ รายละเอียด (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 283-285) ดังนี้

1. การระดมสมอง เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งและมีประสิทธิผลที่ ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดจินตนาการและก่อให้เกิด ความคิด ที่กว้างขวาง เป็นวิธีประสานความคิดโดยมุ่งแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และทำให้เกิด ความคิดดีๆ ที่หลากหลายมากขึ้น การระดมสมองที่ดีจำเป็นต้องสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความ คิดเห็น โดย ไม่ถูกขัดจังหวะถูกโต้แย้งหรืออธิบายความหมายเพิ่มเติม โดยปล่อยให้คิดอย่างอิสระ กระตุ้นให้มี ข้อคิดเห็นมากขึ้น การระดมสมองมีหลักที่สำคัญ คือ จะไม่มีการตัดสินใจความคิดที่ สมาชิกเสนอ ทุกความคิดจะไม่มี การนำไปวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินค่าก่อนจะนำความคิดที่ เสนอออกมาทั้งหมดก่อน จะต้องมีการยอมรับความคิดที่แปลกใหม่ และเป็นการให้ได้จำนวน

ความคิดมากกว่าเน้นคุณภาพ ของความคิด ยิ่งได้ความคิดมากโอกาสได้ความคิดดีๆ ก็มีมากเช่นกัน

2. มติเอกฉันท์ การตัดสินใจโดยทั่วไปจะใช้หลักเสียงส่วนใหญ่หรือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจ ในกรณีที่มีการใช้เสียงแบบพวกมากลากไปหรือคนส่วนมากอาจใช้เหตุผลสู้กับคนส่วนน้อยไม่ได้ ดังนั้นเพื่อให้มีการใช้เหตุผลอย่างไตร่ตรองก็ควรจะมีอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์กัน อย่าง รอบคอบทุกแง่มุมแล้ว พยายามที่หักล้างด้วยเหตุผลจนกระทั่งทุกฝ่ายทุกคนมีความเห็นเป็นแบบมติ เอกฉันท์ หรือ การเห็นพ้องต้องกันจะทำให้ไม่เกิดภาวะผู้ชนะและผู้แพ้แต่อย่างไร การตัดสินใจโดย มติเอกฉันท์มีการหลักสำคัญ คือ ใช้เหตุผลให้เสนอข้อคิดเห็นของตนเองให้แจ่มแจ้ง และมีเหตุผล ที่สุดและต้องฟังปฏิกิริยาจากคนอื่น ๆ ด้วยไม่เน้นการแพ้ชนะ แต่เน้นชนะร่วมกัน คิดเห็น หลักการอภิปรายเหมือนกันไม่เปลี่ยนใจง่ายๆ ใครที่คิดมีข้อมูลดีก็ควรที่จะเข้าร่วมในการ แสดงความ

3. เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิคที่คิดค้นวิธีเสาะหาความคิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพที่ ต้องการจะให้ เป็น เน้นการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการสอบถามแทนการเรียกประชุม มีหลักการ ที่สำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เข้าร่วมใช้วิธีการเสนอความคิดเห็นโดยตอบสนองแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการ จะไม่ทราบว่ามีผู้ใดเข้าร่วมโครงการด้วยและไม่ทราบคำตอบของ ผู้เชี่ยวชาญอื่น และผู้ผู้เชี่ยวชาญ จะทราบตำแหน่งของคำตอบของตนเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็น ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและมีสิทธิเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่ให้ไว้แต่เดิมแต่ต้องระบุเหตุผล ประกอบ การดำเนินการของ เทคนิคเดลฟาย เริ่มจากผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมโครงการ หลังจากนั้นออกแบบสอบถาม 4 รอบ ซึ่งรอบแรกเป็นคำนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาให้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้นำหน้า รอบที่สาม เป็นการนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ได้แบบมาในรอบที่ สาม มาเปรียบเทียบกับคำนำหน้าของคำตอบ ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ได้ทบทวนคำตอบของตน ส่วนในรอบที่สี่เป็น การนำคำตอบที่ได้รับจากรอบที่สามมาให้ ผู้เชี่ยวชาญทบทวนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคำตอบที่ได้รับจาก การวิจัยนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการ กำหนดเป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจต่อไป

4. กลุ่มคุณภาพ เป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งโดยทั่วไปมักจะคุ้นชื่อ กัน ในรูปแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มคนขนาดเล็ก ในสถานที่เดียวกันและมี งาน ลักษณะเดียวกันมารวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมเดียวกับหารปรับปรุงงานอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อ พัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกันภายใต้รอบอำนาจหน้าที่ของกลุ่มเป็นไปโดย สอดคล้องกับ นโยบายของหน่วยงานอันจะส่งผลให้มีการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน หลักการที่ สำคัญของกลุ่มคุณภาพ คือ เป็นกลุ่มขนาดเล็กประมาณ 3-10 คน ทำงาน ในสถานที่เดียวกัน และ ทำงานในลักษณะเดียวกัน มีการรวมตัวอย่างเต็มใจและอิสระไม่มีการ

บังคับ มีการประชุมเพื่อแก้ไข ปัญหาประจำ การประชุมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในกลุ่ม และเป็นการร่วมกัน ในการคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน

ทฤษฎีการตัดสินใจของโบโน (Edward de Bono)

Edward De Bono เป็นนักจิตวิทยาที่ได้เสนอแนวคิด Parallel Thinging หมายถึง การมองปัญหาต่าง ๆ นั้นแม้ว่าเป็นเรื่องเดียวกัน ปัญหาเดียวกัน แต่มีมุมมองได้หลายลักษณะ หมายถึงการตัดสินใจไม่ควรมองเพียงวิธีเดียว แต่ควรแยกกระบวนการออกเป็นแนวทางย่อย ๆ พร้อม ๆ กันเสมือนหมวก 6 ใบ แต่ละใบมีสีที่แตกต่างกัน ส่งผลให้แนวคิดต่างกัน



หมวกสีขาว (White Hat) หมายถึงการตัดสินใจอย่างเป็นกลาง ปราศจากอคติ หมวกใบนี้ จะคิดถึงเรื่องข้อเท็จจริงและตัวเลข สีขาวเป็นสีที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นกลาง จึงเกี่ยวข้องกับ ข้อเท็จจริง จำนวนตัวเลข เมื่อสวมหมวกสีนี้ จะหมายความว่าที่ประชุมต้องการข้อเท็จจริงเท่านั้น โดยปกติเรามักจะใช้หมวกขาวตอนเริ่มต้นของกระบวนการคิดเพื่อเป็นพื้นฐานของความคิดที่กำลัง จะเกิดขึ้น แต่เราก็ใช้หมวกขาวในตอนท้ายของกระบวนการได้เหมือนกัน เพื่อทำการประเมิน อย่างเช่นข้อเสนอโครงการต่าง ๆ ของเราเหมาะสมกับข้อมูลที่มีอยู่หรือไม่

หมวกสีแดง (Red Hat) หมายถึงการตัดสินใจด้วยความโกรธ โทสะ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ อารมณ์ หมายถึง ความรู้สึกสัญชาตญาณและลางสังหรณ์ เมื่อสวมหมวกสีนี้ เราสามารถบอก ความรู้สึกของตนเองว่าชอบ ไม่ชอบ ดี ไม่ดี มีการใช้อารมณ์ ความคิดเชิงอารมณ์ ซึ่งส่วนใหญ่การ แสดงอารมณ์จะไม่มีเหตุผลประกอบ หรือการตระหนักรู้ โดยฉับพลัน นั่นก็คือ เรื่องบางเรื่องที่เคย เข้าใจในแบบหนึ่ง อยู่ ๆ ก็เกิดเข้าใจในอีกแง่มุมหนึ่ง ซึ่งการตระหนักรู้แบบนี้จะทำให้เกิดงาน สร้างสรรค์ การค้นพบทางวิทยาศาสตร์ หรือวิธีคิดทางคณิตศาสตร์แบบก้าวกระโดด ความคิด ความเข้าใจในสถานการณ์โดยทันที เป็นผลจากการใคร่ครวญอันซับซ้อนที่มีพื้นฐานจาก ประสบการณ์ เป็นการตัดสินใจที่ไม่อาจให้รายละเอียดหรืออธิบายได้ด้วยคำพูด เช่นเวลาที่คุณจำ เพื่อนคนหนึ่งได้ คุณก็จำได้ในทันที

หมวกสีดำ (Black Hat) หมายถึงการตัดสินใจด้วยแนวคิดที่เป็นลบ มองโลกในแง่ร้าย หมวกสีดำ เป็นหมวกคิดที่เป็นธรรมชาติและสอดคล้องกับวิธีการคิดของตะวันตกมาก หมวกสีดำ ช่วยชี้ให้เราเห็นว่าสิ่งใดผิด สิ่งใดไม่สอดคล้องและสิ่งใดใช้ไม่ได้ มันช่วยปกป้องเราจากการเสียเงิน และพลังงาน ช่วยป้องกันไม่ให้เราทำอะไรอย่างโง่เขลาเบาปัญญาและผิดกฎหมาย หมวกสีดำ เป็น หมวกคิดที่มีเหตุผลเสมอ เพราะในการวิพากษ์วิจารณ์หรือวิเคราะห์สิ่งใดจะต้องมีการคิดแบบ

เป็นเหตุเป็นผลรองรับ ไม่มีอารมณ์มาเกี่ยวข้อง ในการประเมินสถานการณ์ในอนาคตของเรานั้น
ต้องขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของเราเองและของผู้อื่นด้วย

Nurturing Alternative Decision Styles



Edward de Bono

10-12

หมวกสีเหลือง (Yellow Hat) หมายถึงการตัดสินใจด้วยการคิดในทางบวก คิดทางที่ได้ประโยชน์ หมายถึง การคาดการณ์ในทางบวก ความคิดเชิงบวก เป็นการมองโลกในแง่ดี การมองที่เป็นประโยชน์ เป็นการคิดที่ก่อให้เกิดผล หรือทำให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นได้ การคิดเชิงบวกเป็นการเปิดโอกาสให้พัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ความคิดเชิงลบอาจป้องกันเราจากความผิดพลาด ความเสี่ยงและอันตรายที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น การคิดเชิงบวกต้องผสมผสานความสงสัยใคร่รู้ ความสุข ความต้องการและความกระหายที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นหรือไม่เป็นตัวแทนของการแสวงหาทางเลือกอย่างมีความหวัง พร้อมทั้งทดลองปฏิบัติเพื่อหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจ

หมวกสีเขียว (Green Hat) หมายถึงการตัดสินใจที่สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หมายถึง ความคิดนอกกรอบที่มีความสัมพันธ์กับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเกี่ยวข้องโดยตรงกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและมุมมองซึ่งปกติมักถูกกำหนดจากระบบความคิดของประสบการณ์ดั้งเดิมและความคิดนอกกรอบนั้นจะอาศัยข้อมูลจากระบบของตัวเราเอง โดยเมื่อสวมหมวกสีนี้ จะแสดงความคิดใหม่ ๆ เพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น การคิดอย่างสร้างสรรค์ เป็นตัวแทนของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ซึ่งเปรียบเสมือนต้นไม้ที่ให้ความสดชื่น ผู้บริหารจะใช้หมวกสีนี้เมื่อมีความคิดใหม่ ๆ แตกต่างจากแนวทางเดิม เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้กับการปรับปรุง สร้างสรรค์และพัฒนา

หมวกสีฟ้า (Blue Hat) หมายถึงการตัดสินใจในภาพรวมกว้างทั้งหมดทุกสีรวมกัน ประเมินถึงผลลัพธ์ หมายถึง การควบคุมและการบริหารกระบวนการ การคิดเพื่อให้เกิดความชัดเจนใน

เรื่องของความคิดรวบยอด ข้อสรุป การยุติข้อขัดแย้ง การมองเห็นภาพและการดำเนินการที่มีขั้นตอนเป็นระบบ เมื่อมีการใช้หมวกสีน้ำเงิน หมายถึง ต้องการให้มีการควบคุมสิ่งต่าง ๆ ให้อยู่ในระบบระเบียบที่ดีและถูกต้องหมวกสีน้ำเงินมักเป็นบทบาทของหัวหน้า ทำหน้าที่ควบคุมบทบาทของสมาชิก ควบคุมการดำเนินการประชุม การอภิปราย การทำงาน ควบคุมการใช้กระบวนการคิด การสรุปผล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามสมาชิก ก็สามารถสวมหมวกสีน้ำเงิน ควบคุมบทบาทของหัวหน้าได้เช่นกันเป็นตัวแทนของการควบคุมความคิดทั้งหมดหรือมุมมองในทางกว้างที่ครอบคลุมทุกสรรพสิ่งซึ่งเปรียบเหมือนท้องฟ้า ผู้บริหารที่ใช้หมวกนี้จะต้องอาศัยประสบการณ์เป็นอย่างมาก

การตัดสินใจในสภาพแวดล้อมปัจจุบัน Decision Making in Today's Environment

สภาพแวดล้อมขององค์กรในปัจจุบัน

ต้องการการเปลี่ยนแปลงมากโดยการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ มีการปฏิรูปการทำงาน การปรับโครงสร้างการทำงาน การรวมกัน การลดขนาดองค์กร การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่และกลุ่มเป้าหมายทางการตลาดกลุ่มใหม่



การตัดสินใจโดยผู้บริหาร Decisions made by leaders

มีขอบเขตกว้างกว่า มีความสลับซับซ้อน และเกี่ยวข้องกับปัญหาทางอารมณ์ของบุคคลต่าง ๆ มาก
 จะต้องกระทำอย่างรวดเร็ว
 มีความแน่นอนของสภาพแวดล้อมน้อยมากและมีความชัดเจนในผลลัพธ์น้อย
 ต้องการความร่วมมือจากคนที่เกี่ยวข้องมากในการตัดสินใจ



กระบวนการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า Nonprogrammed Decision Making Process

ต้องการข้อมูลเพื่อการตัดสินใจมากจากบุคคลหลายฝ่าย
 ต้องการเวลาและการสร้างความเชื่อถือในการทำให้ผู้อื่นเชื่อถือและยอมตามการตัดสินใจนั้น
 ต้องการข้อมูลที่มีคุณภาพและทันสมัยบนพื้นฐานการตัดสินใจ
 ต้องการความร่วมมือและคำแนะนำจากทีมงาน

ที่มา ดัดแปลงจาก John P.Kotter, Leading Changes ,1996, pp.56.

โดยปรกติผู้ตัดสินใจมักเผชิญกับสถานการณ์ของการตัดสินใจในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการันที่แน่นอน Certainty Decision Making
2. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการันที่เสี่ยง Risk Decision Making
3. การตัดสินใจภายในสภาวะการันที่ไม่แน่นอน Uncertainty Decision Making
4. การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง การตัดสินใจในแต่ละลักษณะมีความแตกต่างกัน

ทำให้กระบวนการตัดสินใจที่นำมาใช้แตกต่างกับเนื่องจากความสลับซับซ้อนของปัญหา และความยากง่ายของปัญหา และความยากง่ายของปัญหา

กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process)

การตัดสินใจมีลักษณะเป็นกระบวนการการตัดสินใจต้องการความละเอียดอ่อนความมีเหตุมีผล และความถูกต้องเหมาะสมโดยผู้ตัดสินใจต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างทั้งด้านความรู้ และประสบการณ์ หลักการณ และทฤษฎี รวมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจไม่น้อย

สตีเฟน พี. روبบินส์ (Stephen P.Robbins) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจไว้ด้วยกัน 5 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดปัญหา
2. การกำหนดมาตรการสำหรับใช้ในการตัดสินใจ เป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ
3. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่าจะอะไรมีความสำคัญมากที่สุด และเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้ควรมีน้ำหนักค่าคะแนนในแต่ละปัจจัยด้วยจะยิ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้น
4. การกำหนดทางเลือกที่พอมีความเป็นไปได้ เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นต่อไปเป็นการประเมินแต่ละทางเลือกว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร
5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

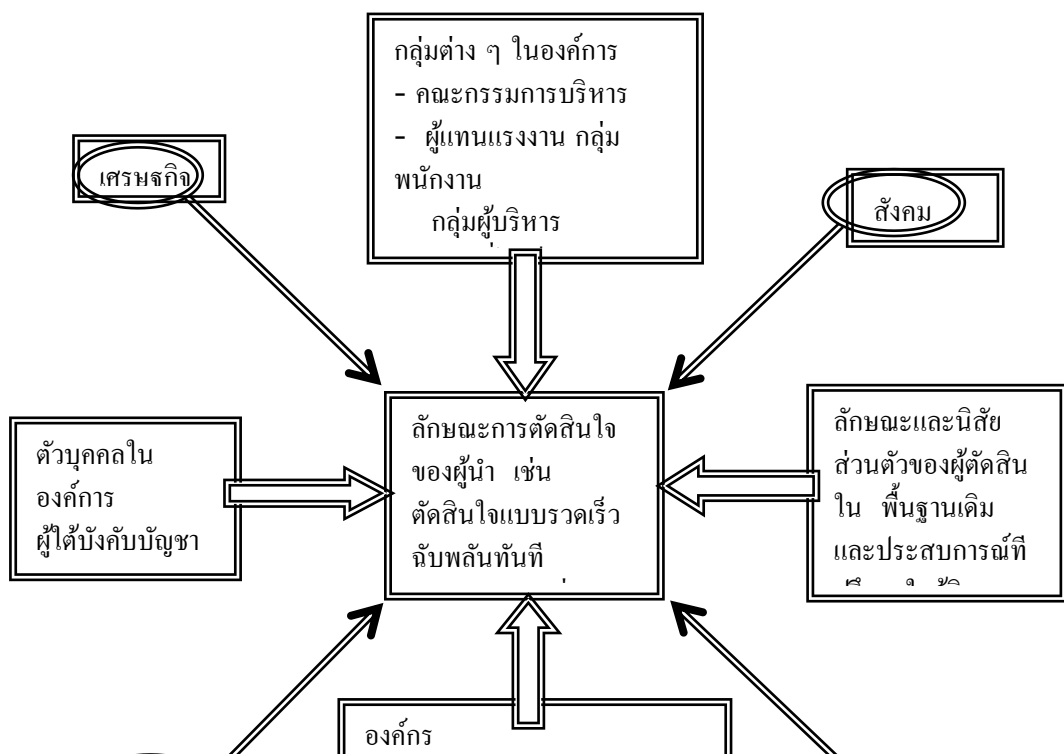
นอกจากกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวแล้ว แกรี เดสสเลอร์ (Gary Dessler) ได้กล่าวถึง การตัดสินใจไว้เป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

1. การระบุปัญหา เริ่มต้นด้วยผู้มีหน้าที่ตัดสินใจจะต้องวิเคราะห์และระบุปัญหาอย่างถูกต้องแล้วจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนได้อย่างถูกต้องถ้ากำหนดปัญหาผิดพลาด ขั้นตอนต่อ ๆ ไปก็ย่อมผิดพลาดตามมาด้วย
2. การพัฒนาทางเลือกในการตัดสินใจที่ตั้นนั้นจำเป็นอย่างไรที่จะต้องมืทางเลือกหลายทางในแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ได้
3. การวิเคราะห์ทางเลือก หมายถึง เมื่อมีทางเลือกหลายทางแล้วขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกที่มีอยู่หลายทางโดยใช้เทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย เช่น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break even analysis)
4. การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจอย่างเด็ดขาดภายหลังจากได้วิเคราะห์อย่างละเอียดแล้วจึงจะทำการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

กระบวนการตัดสินใจมีหลายแนวทางมีความคล้ายคลึงกันและผลของการตัดสินใจ เช่นเดียวกันไม่ว่าผู้ตัดสินใจจะใช้แนวทางใดในการตัดสินใจก็ตามหากตั้งอยู่บนหลักเหตุผลและความถูกต้องของการวิเคราะห์จะช่วยให้การตัดสินใจในแต่ละครั้งมีคุณภาพมากขึ้น

การตัดสินใจระบบเปิด (Opened decision system) เป็นการตัดสินใจแบบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารที่ตัดสินใจ ในสิ่งแวดล้อมที่สลับซับซ้อน และมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เช่น การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อตัดสินใจ เช่น สภาพความต้องการของสังคม สภาพการณ์ทางเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับต่าง ๆ การคำนึงถึงคู่แข่ง ซึ่งต้องคำนึงถึงก่อนการตัดสินใจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ



การตัดสินใจทางธุรกิจเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้บริหารต้องคำนึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ (decision problem) อาจประกอบด้วยความสลับซับซ้อนของปัญหา ความรุนแรงของปัญหา
2. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (decision environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม
3. คุณลักษณะของผู้ตัดสินใจ (Characteristic of the decision maker) ได้แก่ อุปนิสัยประสบการณ์ แนวความคิดของผู้ตัดสินใจ ความรู้ความสามารถของผู้ตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่สำคัญในกระบวนการบริหาร(Process of Administration) และเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร จะต้องกระทำจึงเป็นการเกี่ยวข้องอยู่กับการอำนาจการโดยตรง เพราะการตัดสินใจเป็นจุดสำคัญในการที่จะอำนาจการให้การบริหารดำเนินไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ ในการวินิจฉัยสั่งการ จะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและสภาพแวดล้อมอีกด้วย

ความหมายของการตัดสินใจ การตัดสินใจ หรือการวินิจฉัย หมายถึง การเลือกดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุด จากทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ต้องการและในการใช้เหตุผลที่หามาได้จาก การวิเคราะห์ปัญหาและการเลือกเอาทางแก้อันใดอันหนึ่งนั้นจะไม่ทำให้เกิดปัญหาแทรกซ้อนขึ้นมาอีก

ความสามารถในการหาทางเลือก จึงเป็นจุดสำคัญของการแก้ปัญหาอีกจุดหนึ่ง บางปัญหาเราอาจมองเห็นทางเลือกได้ชัดเจน แต่ในหลาย ๆ ปัญหาเราจะพบว่ามียากเลือกหลายทาง และแต่ละทางเลือกก็จะมีทั้งผลดีและผลเสียแตกต่างกัน ดังนั้นแนวทางสำหรับการตัดสินใจประกอบด้วย

1. ต้องตั้งเป้าหมายไว้ก่อนว่า จะต้องการให้เกิดสภาพที่ต้องการในลักษณะอย่างไร อยู่ในวิสัย หรือไม่ที่จะแก้ไขให้คืนกลับ ไปสู่สภาพก่อนเกิดปัญหาโดยสมบูรณ์ หากไม่สามารถทำได้จะแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร
2. พยายามระดมหาทางเลือกหลาย ๆ ทางจะโดยการขอความเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง หรือขอข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญทางวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น
3. วิเคราะห์ทางเลือกหรือชั่งน้ำหนักทางเลือกเหล่านั้น เพื่อประเมินดูว่าทางเลือกใดจะทำให้เกิดภาวะที่ต้องการมากที่สุดหรือเป็นไปได้มากที่สุด โดยมีความแน่ใจมากพอสมควรว่าจะไม่ทำให้เกิดปัญหาแทรกซ้อนหนักขึ้นกว่าเดิม โดยการพิจารณาข้อเสียของแต่ละทางเลือกประกอบกันไปด้วย
4. เมื่อตัดสินใจทางเลือกแล้วต้องวางแผนดำเนินการ และแจ้งให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ
5. ติดตามผลและประเมินการตัดสินใจแก้ปัญหา เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าไม่มีปัญหาอื่นใดเกิดขึ้นมาอีก หรือไม่เกิดผลกระทบจากการแก้ปัญหา

แบบของการตัดสินใจ

นักวิชาการได้แบ่งการตัดสินใจได้ 2 ลักษณะ

ลักษณะที่ 1 แบ่งออกได้ 2 แบบ

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์ และความรู้สึกต่าง ๆ เป็นการตัดสินใจตามแนวทางการบริหารแบบเก่า ๆ ที่ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นตัวอย่าง
2. การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล เป็นการตัดสินใจที่มีหลักการใช้เหตุและผลทำให้ผลการตัดสินใจมีความเหมาะสมถูกต้องมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหากได้มีการใช้การวิเคราะห์ตัวเลขเชิงปริมาณเป็นเครื่องชี้วัดจะช่วยให้ผลการตัดสินใจถูกต้องมากยิ่งขึ้นมิใช่เป็นการคาดคิดเองแต่มีตัวเลขชี้บอกและวัดได้ในเชิงปริมาณ

ลักษณะที่ 2 แบ่งออกได้ 2 แบบ

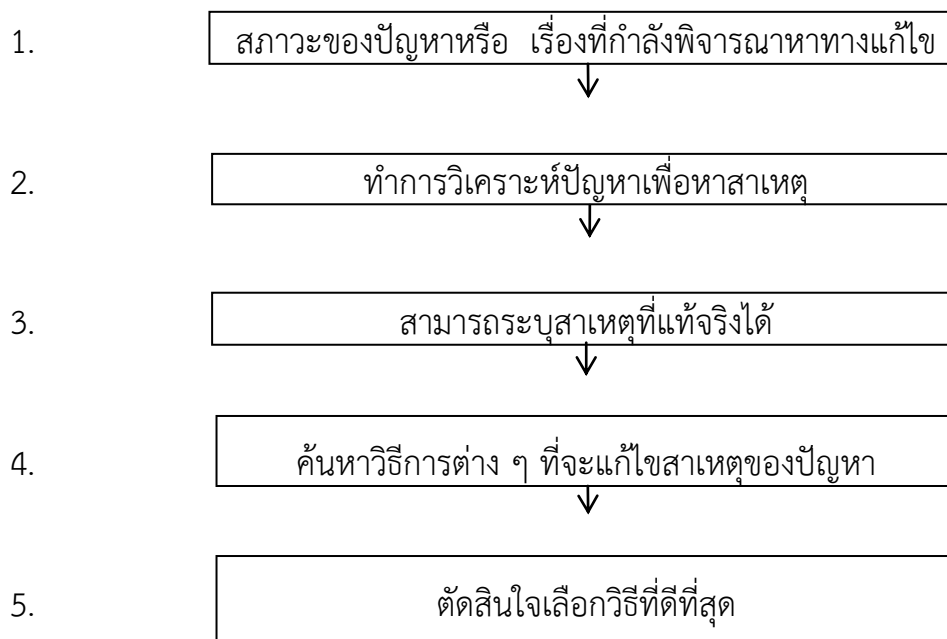
1. การตัดสินใจที่ได้มีการเตรียมมาก่อนล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่มีการเตรียมข้อมูลเตรียมความพร้อมเพื่อการตัดสินใจ เตรียมการเจรจาต่อรองไว้ก่อน
2. การตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมมาก่อนล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วนไม่คาดคิดว่าเหตุการณ์จะเกิดขึ้น

ขั้นตอนในการตัดสินใจ (Process in Decision - Making)

ในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บางครั้งก็สามารถปฏิบัติได้สำเร็จบรรลุเป้าหมายและบางครั้งก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เหตุที่ไม่สำเร็จตามเป้าหมายนั้นมีปัจจัยหลายประการและปัจจัยต่าง ๆ นั้นคือ ปัญหาซึ่งจะต้องทำการตัดสินใจเลือกปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ดังนั้นขั้นตอนของการตัดสินใจจึงมีกระบวนการดังนี้

1. มีสภาวะของปัญหาเกิดขึ้น
2. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุ
3. คิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ
4. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

ดังนั้นในเรื่องการตัดสินใจจึงต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาเสียก่อน แล้วจึงจะทำการตัดสินใจวางแผนภูมิต่อไปนี้



ข้อ 1 - 3 คือ ภาวะการวิเคราะห์ปัญหา ข้อ 4 - 5 คือ ภาวะการตัดสินใจ

1. มีภาวะของปัญหาเกิดขึ้น

ปัญหา คือ ความแตกต่างระหว่างสถานะที่เกิดขึ้นจริง ๆ กับสถานะที่เราตั้งเป้าหมายไว้หรือสิ่งที่ควรจะเป็น

ปัญหา คือ การที่กิจการไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐาน
องค์ประกอบของปัญหา

1. มีมาตรฐานหรือเป้าหมายที่แน่นอน
2. มีอะไรบางอย่างเกิดขึ้น
3. มีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็น
4. ทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุ

2 การวิเคราะห์ปัญหาเป็นเรื่องของการแยก หรือพิจารณาถึงเป้าหมายที่มีการเปลี่ยนแปลงจากมาตรฐานหรือมีการหันเหออกจากวิถีทางที่ควรจะเป็นและการพิจารณาปัญหานั้นจะต้องสามารถระบุสาเหตุที่แท้จริงได้ การวิเคราะห์ปัญหามี 2 อย่างคือ การวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน และการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างไม่มีระเบียบแบบแผน

เป็นการพิจารณาปัญหาในลักษณะนึกคิดเอาเองไม่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน วิธีนี้อาจพลาดได้ง่าย และหากพบปัญหาใหม่ ๆ ที่ไม่เคยพบมาก่อนมักจะใช้เวลาและอาจวิเคราะห์ปัญหาออกมาผิดได้และเมื่อเหตุการณ์ผ่านไปนานแล้วก็ลืมและไม่ทราบว่าตอนที่คิดแก้ปัญหา นั้นคิดอย่างไร มีเหตุผลอะไรจึงได้ตัดสินใจทำไปอย่างนั้น

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผน

การวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีระเบียบแบบแผนนั้นก็ต้องอาศัยความรู้ ความชำนาญ และการคิดอย่างมีเหตุผล (Logical thinking) เช่นเดียวกัน แต่ว่าดำเนินไปตามขั้นตอน อย่างมีระเบียบแบบแผน

3. คิดหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง

ในการคิดหาวิธีการแก้ปัญหา นั้นเราจะต้องทราบสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเสียก่อนซึ่งกระทำได้โดยการวิเคราะห์ปัญหา ปัญหาของแต่ละปัญหาไม่เหมือนกันเพราะแตกต่างกันในสภาพ ขนาด นโยบาย เป้าหมาย วิธีดำเนินงานของกิจการ สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร และสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนจนสภาพสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ในการแก้ปัญหาใหม่

ๆ ถึงแม้ว่าจะพบสาเหตุแล้วก็ตามบางครั้งก็ไม่อาจจะสามารถคิดหาวิธีแก้ไขได้โดยง่ายเท่าไรนัก บางทีคิดวิธีแก้ไขได้ก็ติดขัดด้วยอุปสรรคบางประการที่ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

4. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

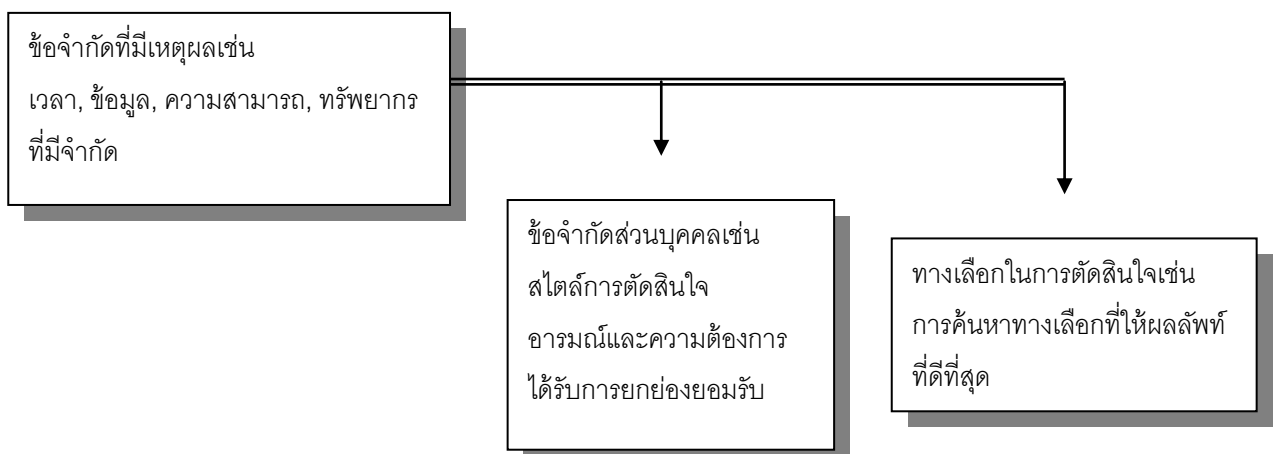
โดยทั่วไปแล้ว บางครั้งผู้บริหารส่วนมากมีวิธีการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากหลายสิ่งโดยอาศัยความพอใจเป็นหลักบ้าง ใช้ราคาเป็นหลัก บ้างใช้ความนิยมของคนทั่วไปเป็นแนวทางบ้าง ฯลฯ ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ไม่มีระบบแน่นอนในทางวิชาการหรือวงการธุรกิจจะเลือกตามความชอบ ความต้องการอย่างเดียวกันไม่ได้จะต้องดูด้วยว่าถ้าเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วสิ่งนั้นจะให้ประโยชน์มากกว่าสิ่งอื่น ๆ จริงหรือไม่ และจะมีผลเสียประการใดตามมา การตัดสินใจเลือกนั้น ถ้าจะให้ดีมีระบบ ต้องสามารถเปรียบเทียบสิ่งที่จะเลือกนั้นออกมาเป็นตัวเลขให้ได้ถึงแม้ว่าสิ่งนั้นจะเป็นของที่วัดได้ หรือวัดค่าไม่ได้ก็ตามตัวเลขที่ใช้เปรียบเทียบนั้นอาจเป็นรูปคะแนน น้ำหนัก หรือจำนวนเงิน จำนวนหน่วย ซึ่งมีการชี้วัดที่ชัดเจนเพื่อนำมาพิจารณา

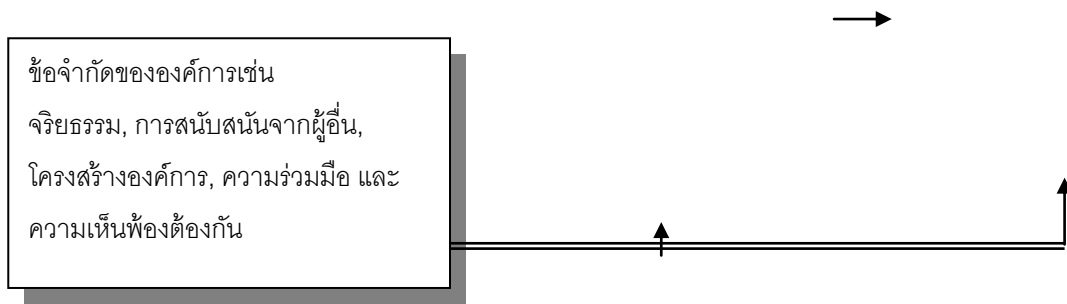
ข้อควรคำนึงถึงในการตัดสินใจ

อุปสรรคในการตัดสินใจนั้น อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งเนื่องมาจากปัจจัยหลายประการ เช่น

1. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงตัวบทกฎหมาย ระเบียบ และประเพณีตลอดจนศีลธรรมอันดีงาม
2. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงทรัพยากรทางการบริหาร
3. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงเวลา
4. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงข้อผูกพันหรือคำมั่นสัญญาในครั้งก่อนๆ
5. การตัดสินใจแต่ละครั้ง จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่มีอยู่

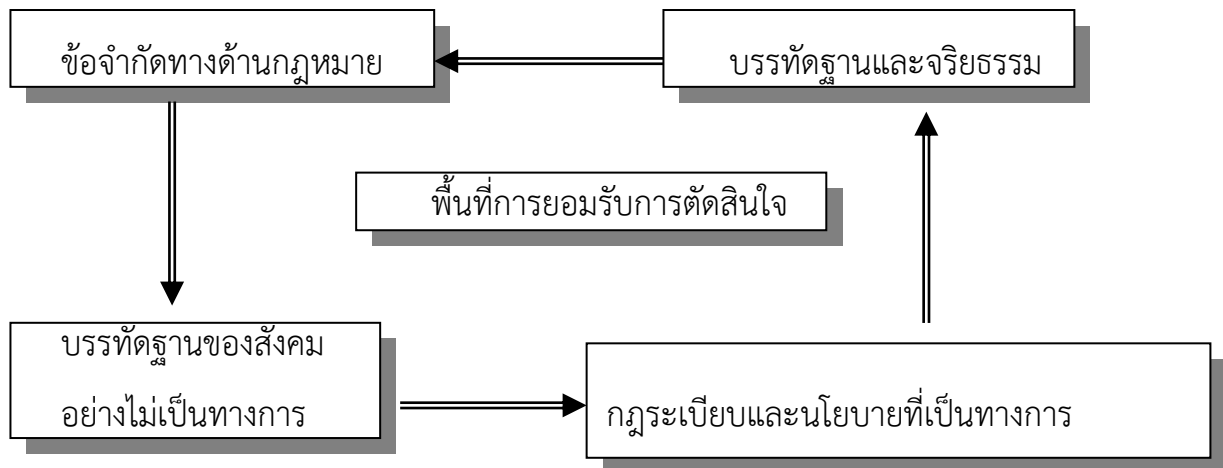
ข้อจำกัดของการตัดสินใจของผู้นำ Constraints on Leader Decision Making





ที่มา ดัดแปลงจาก Irving L.Janis, Crucial Decision, 1990.

ปัจจัยที่สำคัญของการตัดสินใจ



การตัดสินใจขององค์กรขึ้นอยู่กับบุคคลหลายฝ่ายที่บางครั้งไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยบุคคลเพียงคนเดียว เพราะเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายแผนก ความคิดเห็นแตกต่างกันมากมาย บางครั้งต้องมีการรวมกันเพิ่มการตัดสินใจที่เพิ่มมากขึ้น การเลือกตัดสินใจอย่างมีเหตุผลคือการพิจารณาลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจตามกระบวนการตัดสินใจ การพิจารณาสภาพแวดล้อม การตัดสินใจแบบนี้เน้นที่ประสิทธิภาพของการตัดสินใจ การรวมอำนาจการตัดสินใจเป็นสิ่งที่อาจทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้ง่ายเพราะมีข้อมูลเพื่อการตัดสินใจน้อยและขาดความคิดเห็นจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ มีผลประโยชน์มากมายเข้ามาเกี่ยวข้อง มีเป้าหมายและค่านิยมที่แตกต่างกัน ความไม่เห็นด้วยทำให้เกิดความขัดแย้งในผลประโยชน์ ดังนั้นผู้บริหารควรทำความร่วมมือกันในการตัดสินใจ

การสร้างความร่วมมือ Coalition Building

การสร้างความร่วมมือหมายถึงการสร้างความตกลงสำหรับการตัดสินใจที่สลัซซ์ซ็อน การร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารหลายคนที่เห็นด้วยกับเป้าหมายและลำดับความสำคัญของปัญหา บุคคลจากสายงานแผนกต่าง ๆ ผู้เชี่ยวชาญ และกลุ่มภายนอก มีความเห็นพ้องต้องกันในการตัดสินใจ ความร่วมมือกันเกิดขึ้นเพื่อให้มีการพิจารณาปัญหาร่วมกันและสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาร่วมกัน และทำให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่าย การตัดสินใจนับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขององค์กร ถ้ามองในแง่การตัดสินใจแล้ว อาจแบ่งผู้บังคับบัญชาออกได้ 2 ประเภท คือ

1. ผู้บังคับบัญชาที่กล้าในการตัดสินใจ และกล้าที่จะยอมรับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการตัดสินใจนั้น
2. ผู้บังคับบัญชาที่ไม่กล้าตัดสินใจ และไม่กล้ารับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจของตน

การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารบางคนได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง แต่ผู้นำบางคนได้รับคำติเตียนว่าเป็นผู้ไม่กล้าตัดสินใจ และสั่งการแบบทำไปเฉพาะวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อบุคคลจำนวนมาก หากผู้บริหารตัดสินใจได้ถูกต้องและได้รับการยอมรับย่อมได้รับการยกย่องและยอมรับเป็นอย่างมาก การตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการทุกอย่างในองค์กร ความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของนักบริหารหรือผู้รับผิดชอบในองค์กรนั้น ๆ ทั้งสิ้น

สาเหตุของความผิดพลาดของการตัดสินใจ การตัดสินใจบางครั้งอาจไม่ใช่การตัดสินใจที่ดีที่สุด ขึ้นอยู่กับรายละเอียดต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความผิดพลาดได้แก่

- 1 การตัดสินใจที่ขาดข้อมูลที่ดี หรือมีข้อมูลไม่เพียงพอ
- 2 การตัดสินใจที่มีเวลาจำกัด หรือเร่งรีบขาดความระมัดระวัง
- 3 การตัดสินใจที่มีอิทธิพลอื่นเข้าครอบงำ
- 4 การตัดสินใจบนความรู้สึก อารมณ์

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System)

ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System) เป็นระบบย่อยในระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการโดยที่ระบบการสนับสนุนการตัดสินใจช่วยผู้บริหารให้สามารถตัดสินใจได้ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เป็นซอฟต์แวร์ที่ช่วยในการตัดสินใจในด้านการรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การสร้างตัวแบบภายใต้ซอฟต์แวร์ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจเป็นการประสานการทำงานระหว่างบุคลากรกับเทคโนโลยีทางด้านซอฟต์แวร์โดยเป็นการกระทำโต้ตอบกันเพื่อแก้ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง และอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ใช้ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุด เพื่อหาคำตอบที่ง่ายมีนัยวิเคราะห์มีการออกแบบเพื่อนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการ

Scott Morton (1971) กล่าวว่า “DSS เป็นระบบที่สามารถทำงานร่วมกับคอมพิวเตอร์ ซึ่ง คอมพิวเตอร์นี้จะช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูล และแบบจำลองต่าง ๆ มาใช้ประโยชน์ เพื่อการแก้ปัญหาที่ไม่มีโครงสร้างได้”

Keen & Scott Morton (1979) “DSS เป็นระบบที่ถูกเชื่อมโยงกันระหว่างทรัพยากรสมองของมนุษย์ให้ทำงานร่วมกับความสามารถของคอมพิวเตอร์ เพื่อต้องการปรับปรุงคุณภาพของการตัดสินใจให้ดีที่สุด กล่าวคือ DSS เป็นระบบ ระบบหนึ่งที่ต้องใช้คอมพิวเตอร์คอยช่วยเหลือ และให้การสนับสนุนเพื่อให้บุคคลผู้ทำหน้าที่ตัดสินใจสามารถจัดการกับปัญหาที่โครงสร้าง ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ”

ลักษณะและความสามารถของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

1. สามารถสนับสนุนการตัดสินใจทั้งในสถานการณ์ของปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างและไม่มีโครงสร้าง
2. สามารถรองรับการใช้งานของผู้บริหารทุกระดับ
3. สามารถสนับสนุนการตัดสินใจแบบกลุ่ม และแบบเดี่ยว
4. สามารถสนับสนุนการตัดสินใจได้ทั้งปัญหาแบบเกี่ยวพันและ/หรือปัญหาต่อเนื่อง
5. สนับสนุนการตัดสินใจในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจได้
6. สนับสนุนกระบวนการและรูปแบบการตัดสินใจที่มีความหลากหลายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. มีความยืดหยุ่นสูง
8. ใช้งานง่าย
9. ในการพัฒนาจะเน้นหนักในการทำงานที่สำเร็จตามเป้าหมายมากกว่า

ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาระบบ

10. มีหน้าที่สนับสนุนการตัดสินใจเท่านั้น ไม่ใช่ทำหน้าที่แทนผู้ตัดสินใจ
11. ระบบที่มีความซับซ้อน ควรขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญเท่านั้น
12. เป็นระบบที่ใช้วิธีวิเคราะห์สถานการณ์การตัดสินใจด้วยแบบจำลองต่าง ๆ ระบบจึงต้องสามารถสร้างแบบจำลอง เพื่อทดสอบป้อนค่าตัวแปร และเปลี่ยนค่าไปเรื่อย ๆ เพื่อสร้างทางเลือกต่าง ๆ
13. สามารถเข้าถึงแหล่งเก็บข้อมูลได้หลากหลาย

ประโยชน์ของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ

1. พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานส่วนบุคคล โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ
2. พัฒนาประสิทธิภาพการแก้ไขปัญหา ช่วยให้ผู้ตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องมากขึ้น ยังสามารถช่วยแก้ปัญหาทั้งโครงสร้าง และปัญหาไม่มีโครงสร้างได้อีกด้วย
3. ช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร DSS ที่ทำงานในลักษณะ Groupware ทำให้ผู้บริหารสามารถทำการปรึกษา ประชุม และเรียกใช้สารสนเทศเพื่อประกอบการตัดสินใจผ่านเทคโนโลยีเครือข่าย คอมพิวเตอร์ได้ ทำให้สะดวก ประหยัดเวลาและงบประมาณ
4. ส่งเสริมการเรียนรู้หรือการฝึกหัด เมื่อใช้งานบ่อย ๆ
5. เพิ่มประสิทธิภาพการควบคุมองค์กร เนื่องจากการตัดสินใจถูกต้องทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น

ประเภทของระบบสนับสนุนการตัดสินใจ จำแนกตามผลลัพธ์ที่ได้ดังนี้

1. ระบบสอบถามข้อมูล (File Drawer System) เป็นระบบสืบค้นข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ
2. ระบบวิเคราะห์ข้อมูล (Data Analysis System) เป็นระบบที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายฐานข้อมูล
3. ระบบแบบจำลองทางด้านการบัญชี (Accounting Model) ใช้งานด้านการวางแผน และการจัดทำงบประมาณ โดยคำนวณข้อมูลเพื่อประเมินผลลัพธ์โดยใช้ข้อกำหนดทางบัญชี
4. ระบบแบบจำลองการนำเสนอ เป็นแบบจำลองที่ใช้ในการทำนายผลลัพธ์จากการตัดสินใจ

5. ระบบคัดเลือกแนวทางการตัดสินใจที่ดีที่สุด (Optimization System) เป็นระบบที่ทำการคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดบนพื้นฐานการคำนวณทางคณิตศาสตร์และช่วยกำหนดแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

6. ระบบการให้คำแนะนำ (Suggestion System) เป็นการให้คำแนะนำจากการพิจารณาแนวทางการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ควรใช้กับการแก้ปัญหาที่มีโครงสร้างสูง

การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการตัดสินใจที่ทำให้เกิดแรงกดดันเป็นสองฝ่ายหรือมากกว่า ความขัดแย้งนี้อาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ทำได้ยากเพราะผลจากการตัดสินใจทำให้ฝ่ายหนึ่งพอใจ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเสมอ ผู้บริหารควรตัดสินใจ ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดหรืออาจประนีประนอมกันทั้งสองฝ่ายได้อย่างลงตัวหรือเกิดความไม่พอใจให้น้อยที่สุด

การตัดสินใจรูปแบบใหม่ (New Style of decision making)

รูปแบบใหม่ทางการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถทำได้โดยการพิจารณาดังนี้

1. การได้ประโยชน์สูงสุด (Maximize) หมายถึงเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นไปได้มากที่สุด ให้ผลในทางบวกมากที่สุด และให้ผลในทางลบน้อยที่สุด ผลของทางเลือกทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและค่าใช้จ่ายต่ำสุด หรือมีผลตอบแทนที่ได้กลับมามากกว่า

2. ความพอใจสูงสุด (Satisfice) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดทำให้ทั้งสองฝ่ายตกลงกันได้ บางครั้งการเลือกทางเลือกแบบ maximize อาจทำได้มีการยอมรับน้อย แต่ทางเลือกแบบ 2. satisfice มีผู้ยอมรับเห็นพ้องต้องกันมากกว่า

3 ทางเลือกที่มีความเหมาะสมที่สุด (Optimizing) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่ทำให้บรรลุเป้าหมายหลายอย่างพร้อม ๆ กันเป็นกลยุทธ์การตัดสินใจที่ทำให้เกิดผลที่ดีที่สุด ในหลาย ๆ เป้าหมาย (The best balance among multiple goals)

สรุป

กระบวนการตัดสินใจถือเป็นขั้นตอนหนึ่งอันนำไปสู่การวางแผนทางการบริหาร การตัดสินใจที่มีคุณภาพทำให้การบริหารในหน่วยงานนั้นเจริญก้าวหน้า โดยผู้ตัดสินใจกระทำด้วยความระมัดระวังเพื่อให้ผลของการตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ และเป็นไปได้มากที่สุด มีผลกระทบน้อยที่สุดโดยคำนึงถึงทางเลือกต่าง ๆ ที่นำมาวิเคราะห์ทางเลือกเพื่อหาข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือกจนกระทั่งเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาศัยข้อมูลเพียงพอและระยะเวลาในการตัดสินใจที่เพียงพอ ผู้บริหารอาจใช้เทคนิคในการตัดสินใจในเชิงปริมาณเข้าช่วยให้การตัดสินใจถูกต้องยิ่งขึ้น

โดยการพิจารณาจากข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ การคำนวณหาค่าตัวเลขที่ชี้บอกถึงการตัดสินใจได้ เรียกว่า วิธีการเชิงปริมาณ (quantitative method) และปัญหาบางอย่างอาจเป็นปัญหาที่ไม่อาจวัดเป็นตัวเลขได้ผู้ตัดสินใจต้องใช้ดุลยพินิจประกอบการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์ในอดีตช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- บรรยงค์ โตจินดา. (2548). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยวิชาองค์การและการจัดการ ผศ.ดร.วราพจน์ บุษราคัมวดี 132 ธุรกิจบัณฑิตย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาดา สิริกุตตา และนุชนาฏ รามสมภพ. (2541).
- นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: อีระการพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2548). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒนา.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช, มหาวิทยาลัย. (2546). การจัดการเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- (2548). องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี: ชวนพิมพ์.
- (http://en.wikipedia.org/wiki/Decision_making)
- (<http://www.nrru.ac.th/article/leadership/page8.1.html>)
- (<http://irrigation.rid.go.th/rid15/ppn/Knowledge/Decision%20Support%20Systems/dss1.htm>)
- (<http://isc.ru.ac.th/data/BA0000821.doc>)