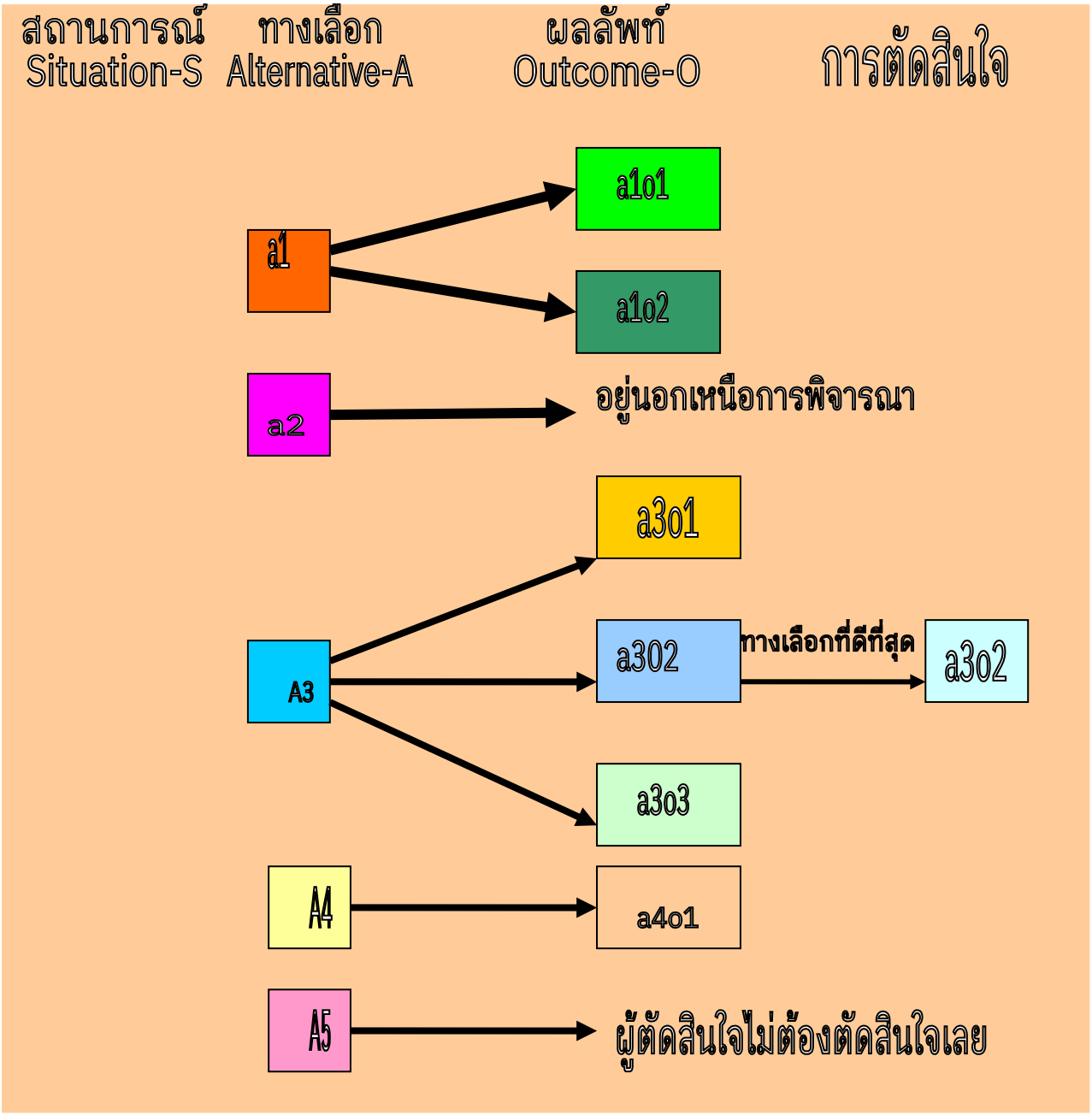
การตัดสินใจ

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

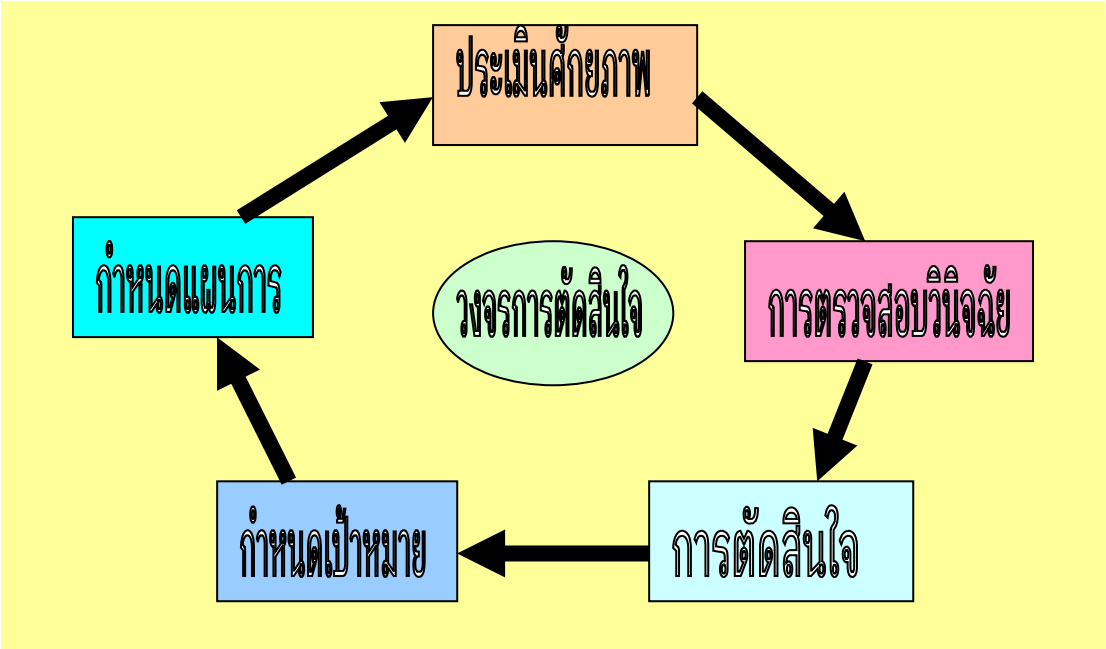
พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การที่สำคัญคือการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกจากการสรุปการรับรู้ การจูงใจ การเรียนรู้และทัศนคติของบุคคลในองค์การหรือกลุ่มที่เกิดจากการเลือกวิธีทางเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นคำตอบในการแก้ปัญหา หรือเป็นการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างทางเลือกหลายทาง ในที่สุดการตัดสินหมายถึงสิ่งที่อำนวยความสะดวกในการบริหารงานขององค์การ การตัดสินใจคือการเลือก

ทางที่มีอยู่หลายทาง การตัดสินใจเป็นวิธีการที่สำคัญเพื่อทำให้มีทางเลือกน้อยลง การตัดสินใจคือทางเลือกทางเดียวในทางเลือกสองทางหรือมากกว่าสองทาง อีกความหมายหนึ่งก็คือเป็นกระบวนการความคิด การชั่งใจและการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลเพื่อทำให้เกิดการตัดสินใจ การตัดสินใจคือการเลือกแนวทางปฏิบัติเพียงหนึ่งทางจากแนวปฏิบัติที่มีอยู่สองทางหรือมากกว่า

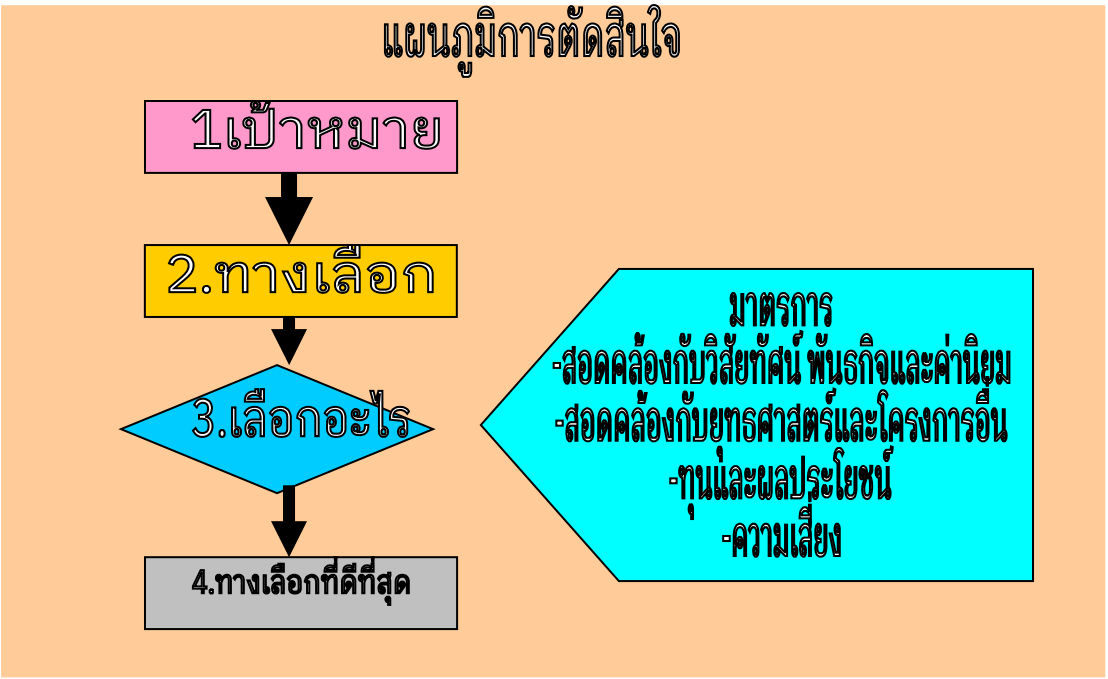
แผนภูมิแสดงกระบวนการตัดสินใจ


สถานการณ์ Situation-S
ทางเลือก Alternative-A
ผลลัพท์ Outcome-O
การตัดสินใจ
a1
a1o1
a1o2
a2
อยู่นอกเหนือการพิจารณา
A3
a3o1
a302
ทางเลือกที่ดีที่สุด
a3o2
a3o3
A4
a4o1
A5
ผู้ตัดสินใจไม่ต้องตัดสินใจเลย

การตัดสินใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือองค์การมีปัญหา ต้องมีการแก้ปัญหาจากทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจคือการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เสี่ยงน้อยที่มี รักษาผลประโยชน์ของตนเองและองค์การมากที่สุด



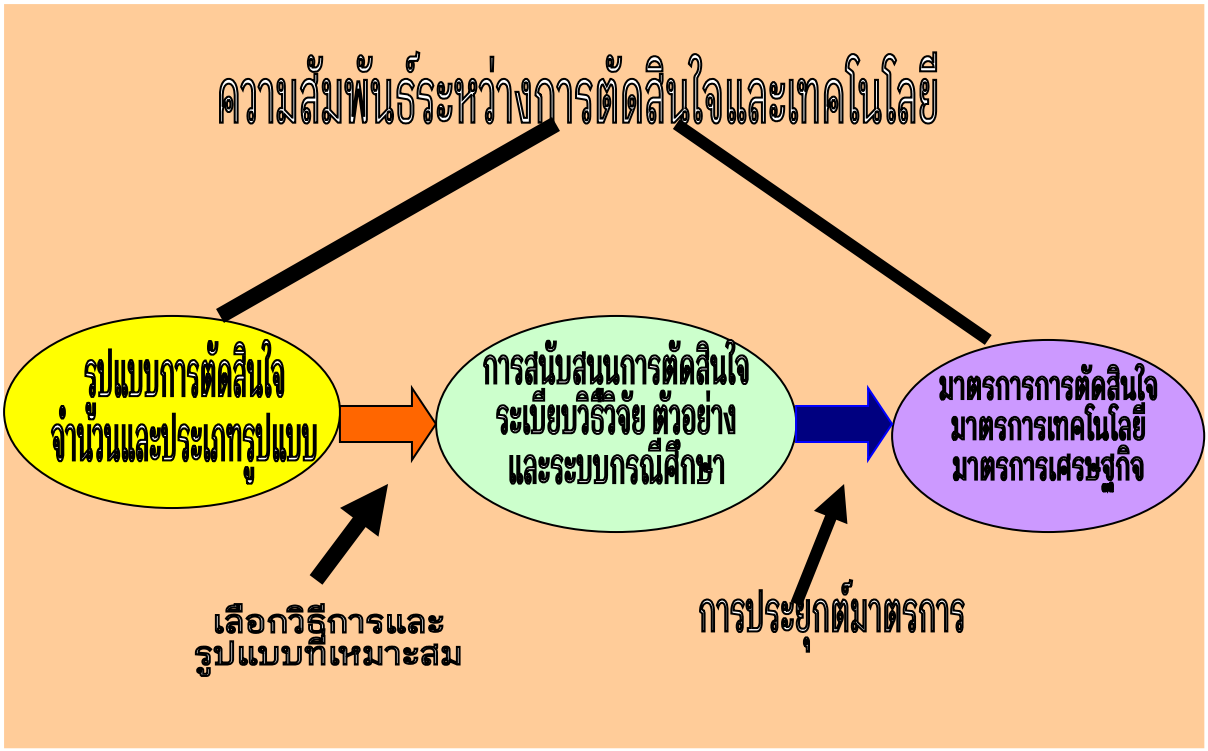
วงจรการตัดสินใจประกอบด้วย การตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย กำหนดแผนการ ประเมินศักยภาพที่มีอยู่ ตรวจสอบวินิจฉัยข้อมูล ความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจที่แท้จริง



การตัดสินใจจะต้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ทางเลือก กำหนดทางเลือกว่าจะเลือกอะไรให้สอดคล้อง

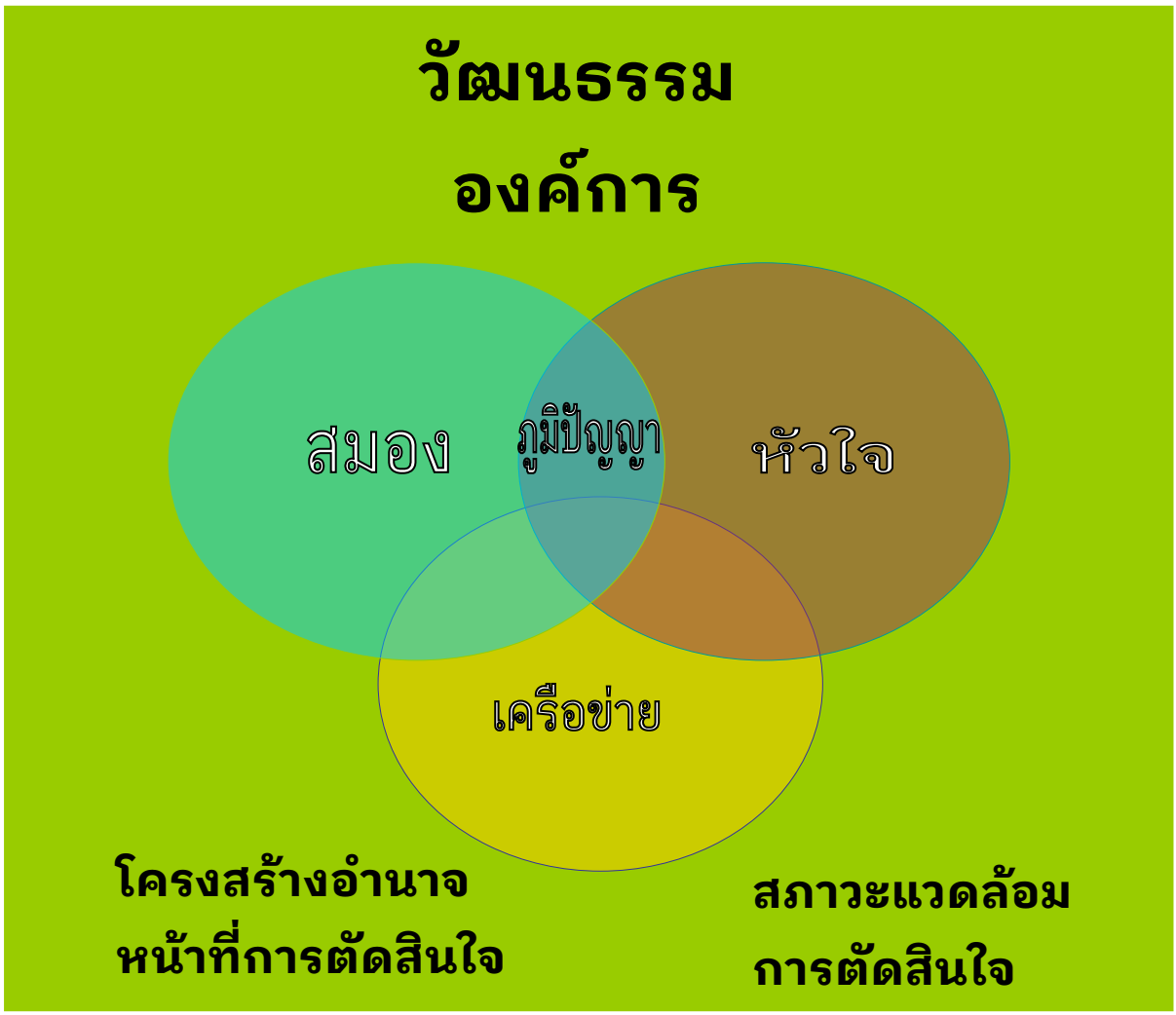
กับวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยม
สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และ
โครงการอื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว
สอดคล้องกับทุนและผลประโยชน์
รวมทั้งมีความเสี่ยงต่ำด้วย ประการ
ที่สำคัญคือต้องเป็นทางเลือกที่ดี
ที่สุดสามารถปฏิบัติได้จริง

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสิน
ใจ

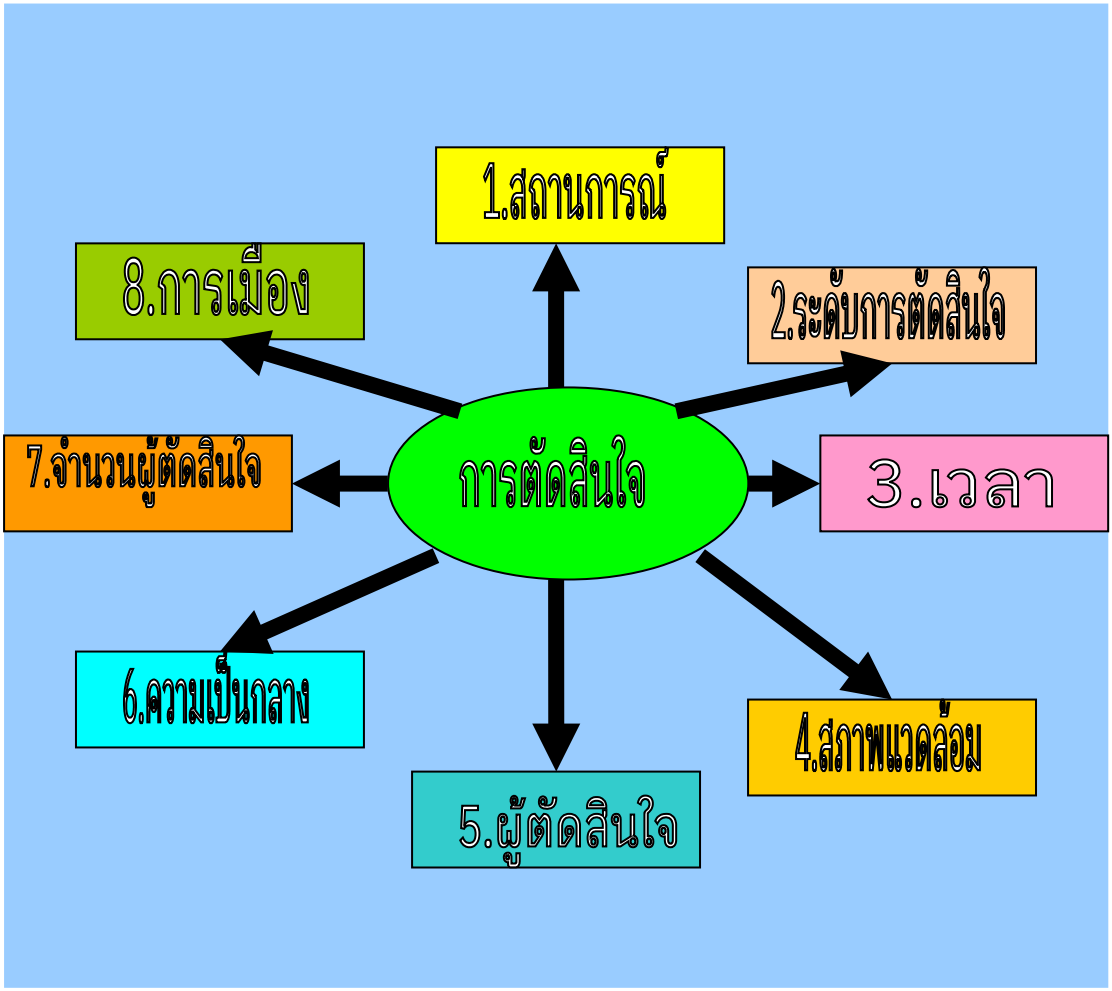


ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจและเทคโนโลยีประกอบด้วยรูปแบบการตัดสินใจ (Decision making Model) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแทรกด้านการเลือกวิธีการและรูปแบบที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านการตัดสินใจ (Decision making support) ประกอบด้วยระเบียบวิธีวิจัยและ

ระบบกรณีศึกษาได้รับอิทธิพลจากการประยุกต์มาตรการ มาตรการตัดสินใจ(Decision making criteria) ประกอบด้วยมาตรการทางเทคโนโลยีและมาตรการทางเศรษฐกิจ



ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะแวดล้อมสำหรับการตัดสินใจและโครงสร้างอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ การตัดสินใจต้องประกอบด้วยสมองความคิด หัวใจจิตใจและเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในที่รวมเป็นภูมิปัญญาเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความผิดพลาดมากจนทำให้เกิดความเสียหายในองค์การ


1.สถานการณ์
2.ระดับการตัดสินใจ
3.เวลา
4.สภาพแวดล้อม
5.ผู้ตัดสินใจ
6.ความเป็นกลาง
7.จำนวนผู้ตัดสินใจ
8.การเมือง
การตัดสินใจ

เกลก (William F. (Bill) Glueck) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจแต่ละครั้ง จะเห็นว่ามีปัจจัยหลายอย่างมากมายที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องตระหนักถึง เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและผลการตัดสินใจเป็นประโยชน์กับคนส่งใหญ่ในองค์การมากที่สุด อาจจะเป็นประโยชน์กับตัวเองและต่อส่วนรวมก็ได้ในกรณีที่เป็นการตัดสินใจระดับสูง โดยได้เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจมีดังต่อไปนี้คือ

1.สถานการณ์ ปัจจัยด้านสถานการณ์ในการตัดสินใจ ปัญหา

หรือสถานการณ์แต่ละอย่างขึ้นอยู่กับการตัดสินใจระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องในสถานการณ์ เช่น การตัดสินใจสถานการณ์ที่เป็นเชิงปริมาณ หรือเป็นการตัดสินใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา สถานการณ์จะแตกต่างกัน การตัดสินใจเชิงปริมาณสถานการณ์ผลออกเป็นลักษณะที่นับได้ จะแตกต่างกันกับการตัดสินใจเชิงจิตวิทยา สถานการณ์จะนับไม่ได้เป็นเรื่องภาวะทางจิตใจ

2.ระดับการตัดสินใจ เกี่ยวข้องกับระดับความสำคัญของการตัดสินใจระดับสูงหรือระดับต่ำ หมายถึง

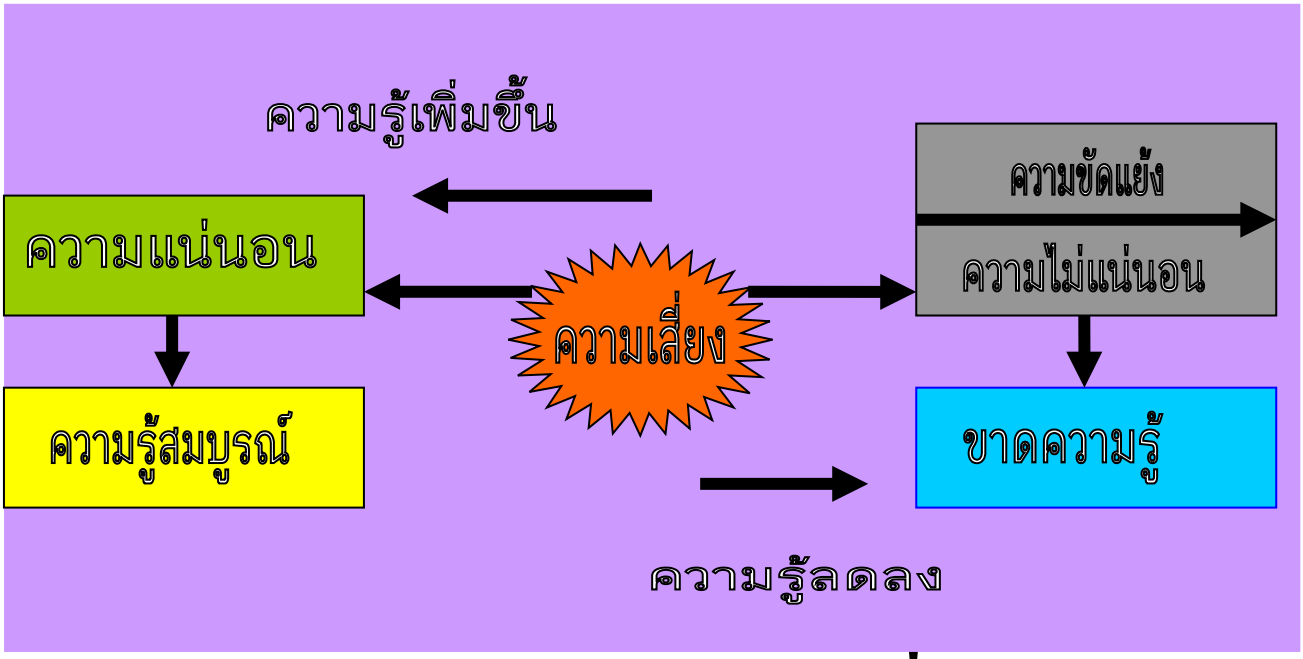
ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นสูงหรือต่ำ ถ้าเป็นการตัดสินใจระดับสูงผลกระทบต่อคนจำนวนมากต้องมีการตัดสินใจละเอียดถี่ถ้วน มีข้อมูลในการตัดสินใจสมบูรณ์

3.เวลา ปัจจัยด้านเวลาเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ในกรณีปัญหาต่างๆ เช่น ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ ประเทศที่เกี่ยวข้องจะต้องตอบโต้ในรูปของการทำสงครามร้ายแรงระหว่างกัน ในองค์การการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับเวลาก็มีความสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงตำราเรียนหรือเปลี่ยนแปลงวิธีสอน ผู้นำอาจจะตัดสินใจได้ก็ต่อเมื่อได้ศึกษา

วิจัยเป็นอย่างดีก่อน จึงต้องใช้เวลามากเมื่อจะตัดสินใจ ปัญหาหรือสถานการณ์บางอย่างก็อาจจะตัดสินใจได้โดยฉับพลันไม่ต้องใช้เวลามากนัก

4.สภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยในการตัดสินใจ สามารถศึกษาได้ในด้านความแน่นอนและไม่แน่นอน (Uncertainty) ความไม่แน่นอนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ตัดสินใจขาดความรู้อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเมื่อตัดสินใจ เพราะผู้ตัดสินใจมีความรู้น้อยลงเมื่อไม่ได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ทางด้านการมีความรู้สมบูรณ์นั้นจะให้เกิดความแน่นอนมั่นคงใน

การตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจต้องมีความรู้เพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้สภาพแวดล้อมองค์การดีขึ้น เพราะฉะนั้นการตัดสินใจทั้งสองด้านจะมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน



5.ผู้ตัดสินใจ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตัดสินใจว่ามีความรู้มากน้อยเพียงใด ความรู้คือการศึกษาหาข้อมูล

เพิ่มเติมสำหรับใช้ในการตัดสินใจ รวมทั้งประสบการณ์และข้อเท็จจริงด้วย

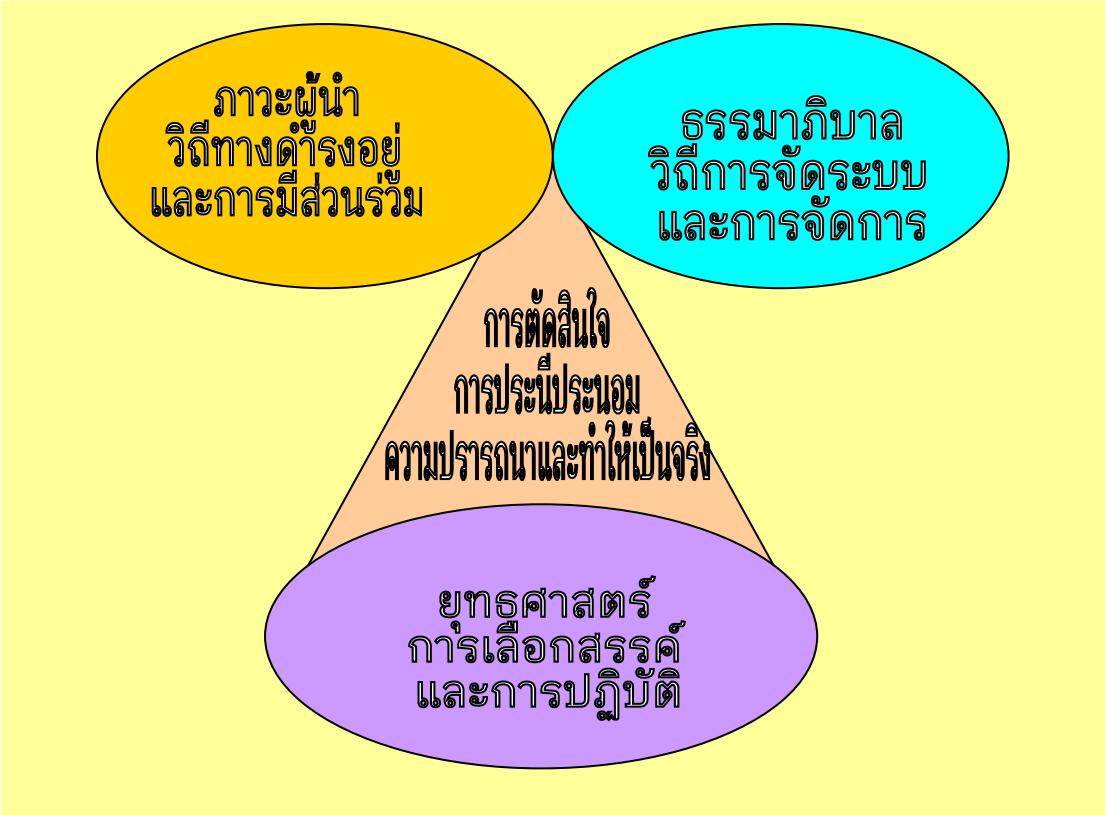
6.ความเป็นกลาง เป็นปัจจัยด้านแนวคิดที่เป็นกลาง โดยเฉพาะแนวความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่ามีแนวโน้มอย่างไร ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจต้องมีความเป็นกลางในการตัดสินใจ

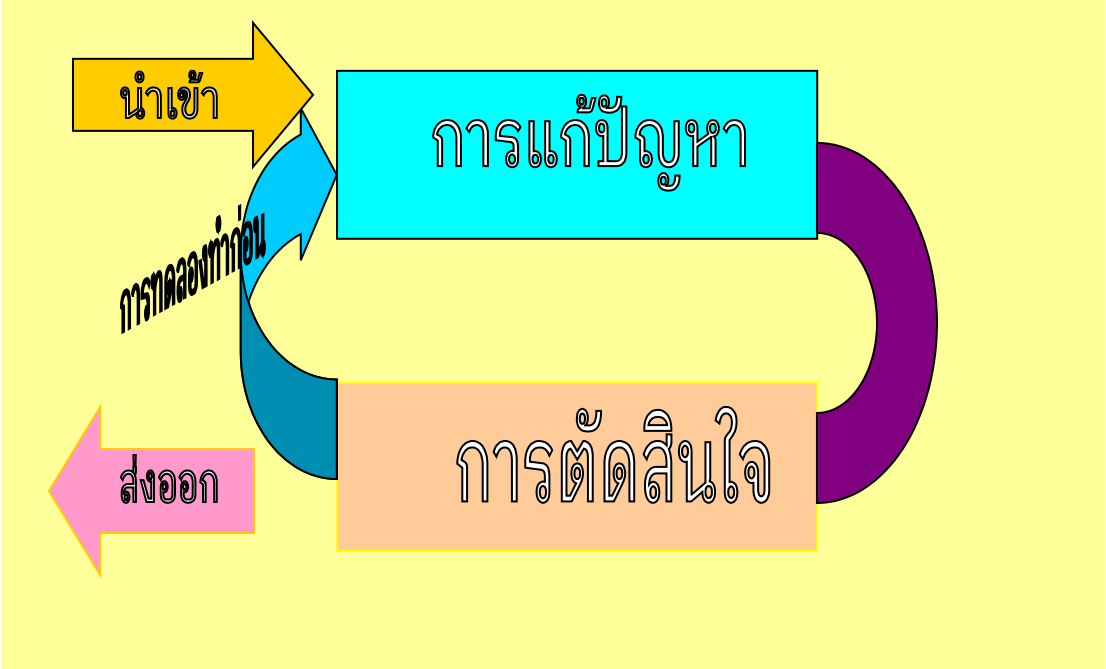
7.จำนวนผู้ตัดสินใจ ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับจำนวนบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นั่นหมายถึงว่าการตัดสินใจดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มคนจำนวนมากเป็นปัจจัยที่ต้องตระหนักอยู่เสมอ

8.การเมือง ปัจจัยด้านการเมืองกับการตัดสินใจบางครั้งอิทธิพลทางการเมืองอาจจะมีส่วนในการตัดสินใจด้วย ผู้ตัดสินใจต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ

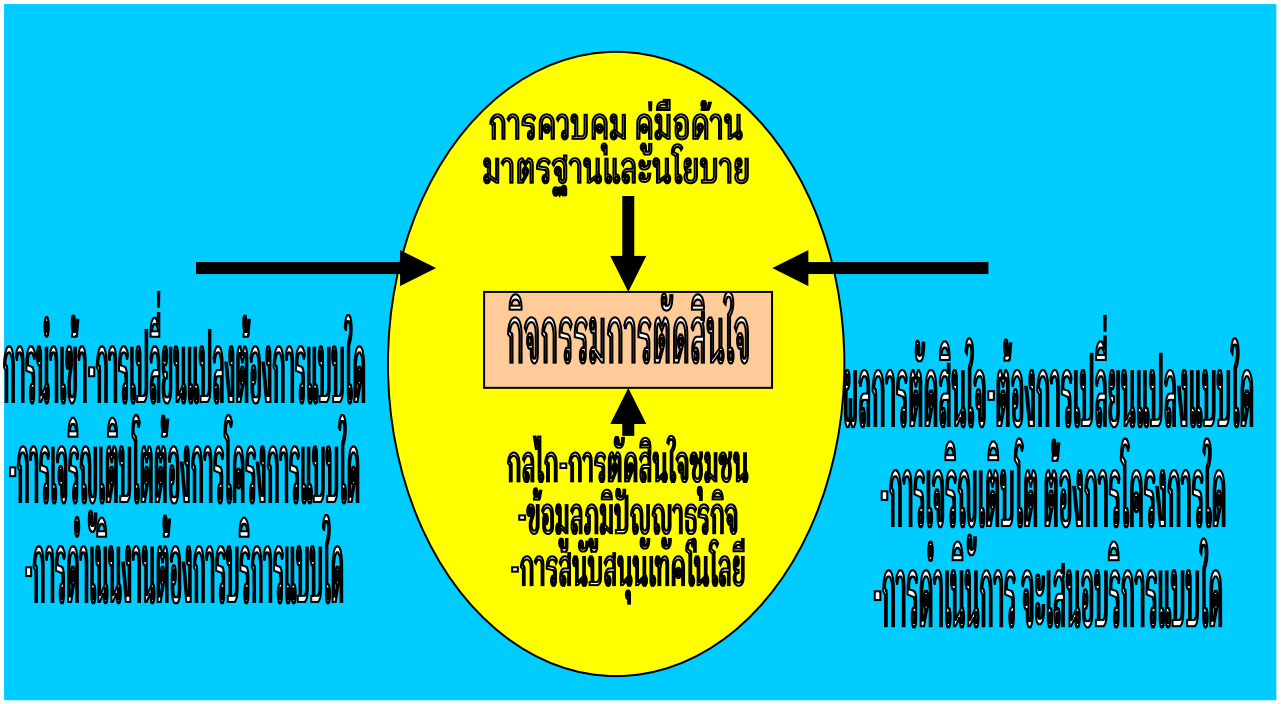
องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญคือ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นวิถีทางที่ดำรงอยู่ในชีวิตจริงและการมีส่วนร่วมในองค์การ ธรรมาภิบาล(Governance) คือวิถีทางการจัดระบบและการจัดการยุทธศาสตร์(Strategy) คือวิถีทางการเลือกและปฏิบัติ ส่วนการตัดสินใจหมายถึงวิถีทางการ

ประนีประนอม ความปรารถนาและทำให้เป็นจริง





การตัดสินใจเกิดจากความพยายามแก้ปัญหาความขัดแย้งที่ศึกษาได้จากการพิจารณาข้อมูลดิบที่นำเข้ามาพิจารณา (Input) เมื่อมีการตัดสินใจแล้วจะต้องทดลองปฏิบัติก่อนจะปฏิบัติจริงเป็นผลงานที่แสดงออกมา (Output) เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้



กิจกรรมการตัดสินใจ(Decision making activities) จะต้องพิจารณาจากการควบคุมด้านมาตรฐานนโยบายและคู่มือรวมทั้งกลไก (Mechanisms) ด้านการตัดสินใจของประชาชน ประชาชนต้องการปัจจัยด้านใด ข้อมูลด้านภูมิปัญหาธุรกิจ รูปแบบการตัดสินใจเทคโนโลยีที่สนับสนุนกระบวนการ

ประเด็นการตัดสินใจนำเข้าประกอบด้วยประเด็นที่สำคัญคือประการแรกความต้องการเปลี่ยนแปลงด้านใด ประการที่สองต้องการความเจริญเติบโตตามโครงการใด ประการที่สามการดำเนินงานต้องการบริหารแบบใดเพื่อสามารถคาดผลการตัดสินใจตามปัจจัยดังกล่าวได้

ลักษณะการตัดสินใจ

เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์การและมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้นทำให้ต้องมีการตัดสินใจลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ

1.การตัดสินใจทางด้านการงาน(Task dimension) การตัดสินใจที่เกิดขึ้นได้เสมอการทำงานและชีวิตประจำวันคือการตัดสินใจในการทำงาน เริ่มตั้งแต่การตัดสินใจทำงานระดับบุคคลว่าจะทำงานอะไร ทำงานอย่างไร จนถึงการตัดสินใจทำงานในระดับสูงขึ้นไปเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับบุคคลจำนวนมาก การตัดสินใจทางด้านการงานมีทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชน การตัดสินใจแต่ละครั้งบางครั้งเสี่ยงมาก บางครั้งเสี่ยงน้อย มีความยุ่งยากซับซ้อนต่างกัน เทอร์รี (George R. Terry)เสนอแนว

ความคิดการตัดสินใจด้านการงานที่สำคัญคือ

ยอร์จ อาร์ เทอร์รี(George R. Terry)

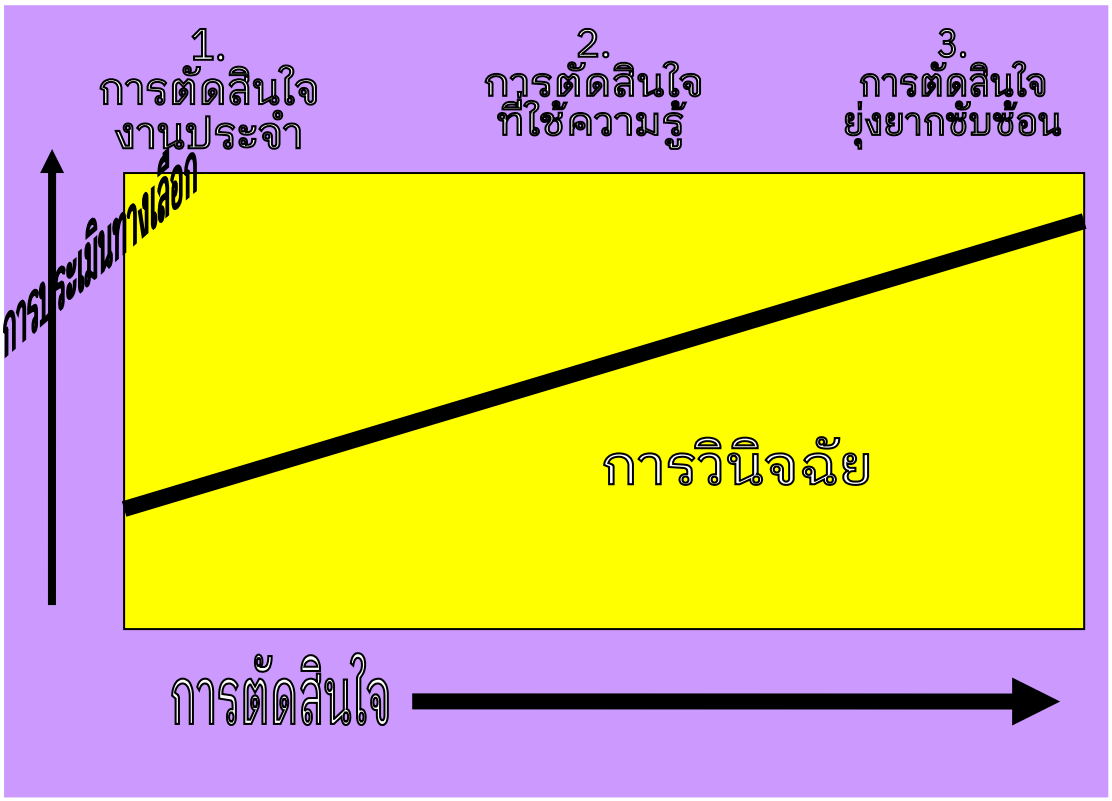
1.การตัดสินใจงานประจำ (Simple and routine decision) การตัดสินใจง่าย ๆ ในชีวิตประจำวันและเป็นสิ่งที่ต้องตัดสินใจอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน เช่น การตัดสินใจทำงานภายในบ้าน การตัดสินใจรับสมัครนักเรียน นิสิตใหม่ การตัดสินใจประกาศผลการ

สอบประจำภาค การสอบ การตัดสินใจชนิดนี้เป็นการตัดสินใจทำงานประจำที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากนัก

2.การตัดสินใจที่ต้องใช้ความรู้(Mechanical decision)การตัดสินใจแบบนี้ต้องใช้ความรู้ยุ่งยากซับซ้อนขึ้นมากกว่าการตัดสินใจในงานประจำ มีผลกระทบต่อคนจำนวนมากกว่าแบบแรก เป็นการตัดสินใจของหน่วยงานที่อยู่ระดับสูงขึ้นกว่าแบบแรก

3.การตัดสินใจที่ยุ่งยากและมีความซับซ้อน(Complex decision) เป็นการตัดสินใจระดับสูงสุด มีผลก

ระทบกับคนจำนวนมากเปรียบเทียบได้กับการตัดสินใจระดับชาติหรือระหว่างชาติ เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่สุด ดังแผนภูมิ



2.การตัดสินใจด้านบุคคล(Personal dimension) การศึกษาวิจัยการตัดสินใจด้านบุคคลหมายถึงการที่บุคคลได้มีส่วนร่วม

หรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจของบุคคลคนเดียว หรือบุคคลหลายคน สามารถแบ่งได้ดังนี้คือ

1.การตัดสินใจคนเดียว (Individual) เป็นการตัดสินใจที่เป็นแบบเผด็จการในองค์การ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ร่วมงานหลายคนผู้นำหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจก็มักจะไม่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ละครั้ง

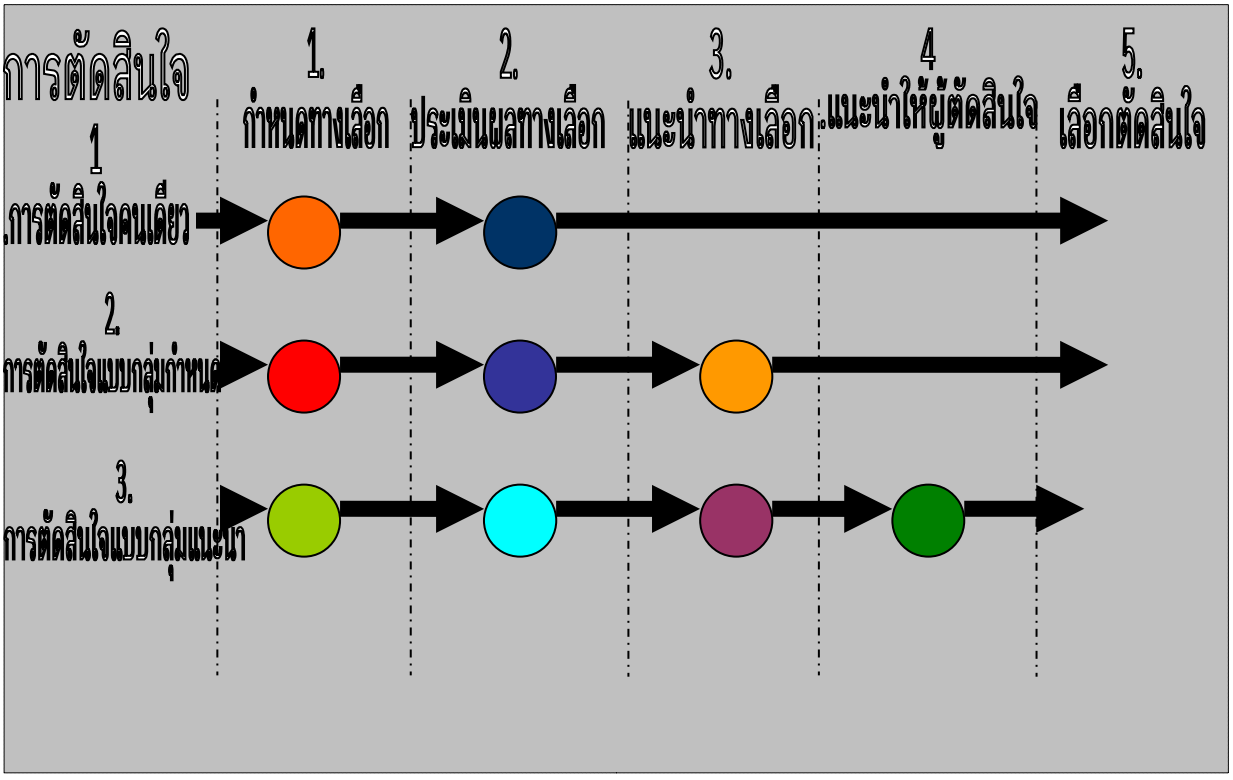
2.การตัดสินใจแบบกลุ่มกำหนด (Group determinative) หมายถึงการตัดสินใจที่มีเพื่อนร่วมงานคอยกำหนด หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้มีการตัดสินใจ

ตามแนวทางของกลุ่ม เป็นการตัดสินใจแบบกลุ่มกำหนด

3. การตัดสินใจแบบกลุ่มแนะนำ (Group advisory) เป็นการตัดสินใจแบบที่ให้อำนาจผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าและมีประสิทธิภาพมากกว่าสองแบบดังกล่าวมาแล้ว

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจทางด้านบุคคลนั้นจะมีความยุ่งยากซับซ้อนแตกต่างกันไปเป็นขั้นตอน เช่น การตัดสินใจคนเดียวมีกระบวนการตัดสินใจเพียงสองขั้นตอนเท่านั้น คือ การกำหนดทางเลือกและประเมินผลทางเลือก แบบที่สองมีการกำหนดการประเมินทางเลือก

และการตัดสินใจ แบบสุดท้ายคือ กลุ่มแนะนำ จะเห็นได้ว่ากลุ่มจะแนะนำบุคคลให้ข้อคิดเห็นในการตัดสินใจ และเลือกทางเลือกอย่างมีประสิทธิภาพลำดับสุดท้าย



อำนาจในการตัดสินใจ

ผู้บริหารในองค์การเกือบทุกองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจ

เอกชน องค์การรัฐกิจหรือองค์การทางการศึกษา อาจจะเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจภายในขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อยู่ก็ตาม เพื่อให้การตัดสินใจสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานได้ดีที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีจิตใจออกห่าง มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การที่สุดเพื่อให้การตัดสินใจแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่รักประชาธิปไตยหรือเป็นผู้เผด็จการ ระดับอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมีอยู่ 6 ระดับ การแบ่งอำนาจในการ

ตัดสินใจแบบนี้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ด้านคือ

1.ด้านผู้บริหารหรือผู้นำ (Leader center) การตัดสินใจด้านนี้แสดงให้เห็นการใช้อำนาจเผด็จการในการบริหาร เริ่มตั้งแต่เผด็จการมากถึงเผด็จการน้อยที่สุดคือ

1.1 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้เพื่อนร่วมงานทราบ การตัดสินใจนี้ไม่ได้มาจากการปรึกษาแต่ประการใด เป็นการตัดสินใจของคนเพียงคนเดียว ตัดสินใจในนามของบุคลากรทั้งองค์การ

1.2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วพยายามให้เพื่อนร่วมงานมั่นใจว่าเป็นการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เพื่อ

ลดความเผด็จการของผู้บริหารลง ทำให้มีความเป็นประชาธิปไตยเพิ่มมากขึ้น

1.3 ผู้บริหารให้แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจแก่เพื่อนร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานถามคำถามได้แล้วจึงมีการตัดสินใจ

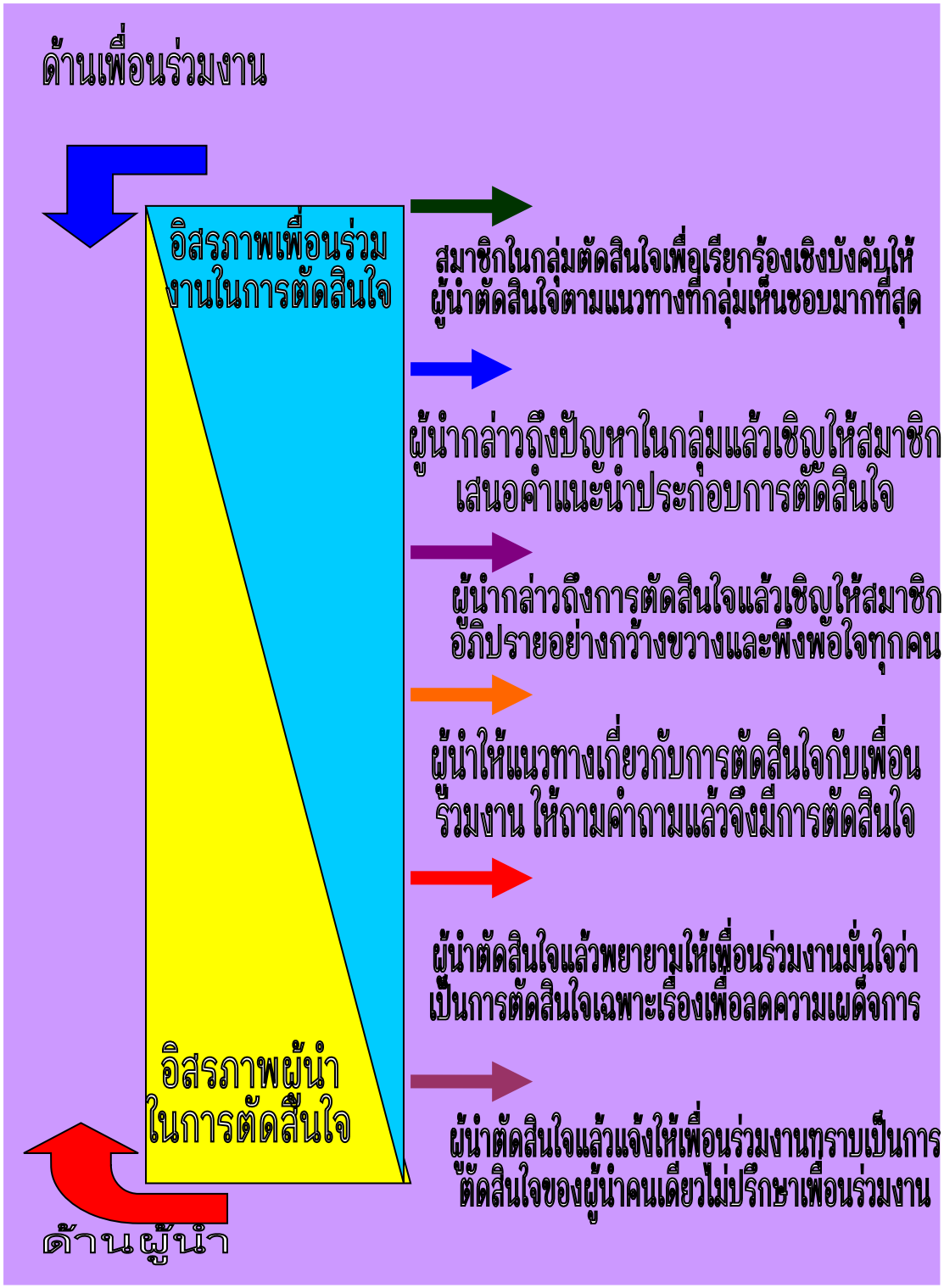
2.ด้านเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate center) ด้านนี้ทำให้เกิดประชาธิปไตยในการตัดสินใจมากขึ้น มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเมื่อจะตัดสินใจ ทำให้เกิดประชาธิปไตยมากน้อยตามลำดับดังนี้

2.1 สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจเพื่อเรียกร้องชิงบังคับให้ผู้บริหารตัดสิน

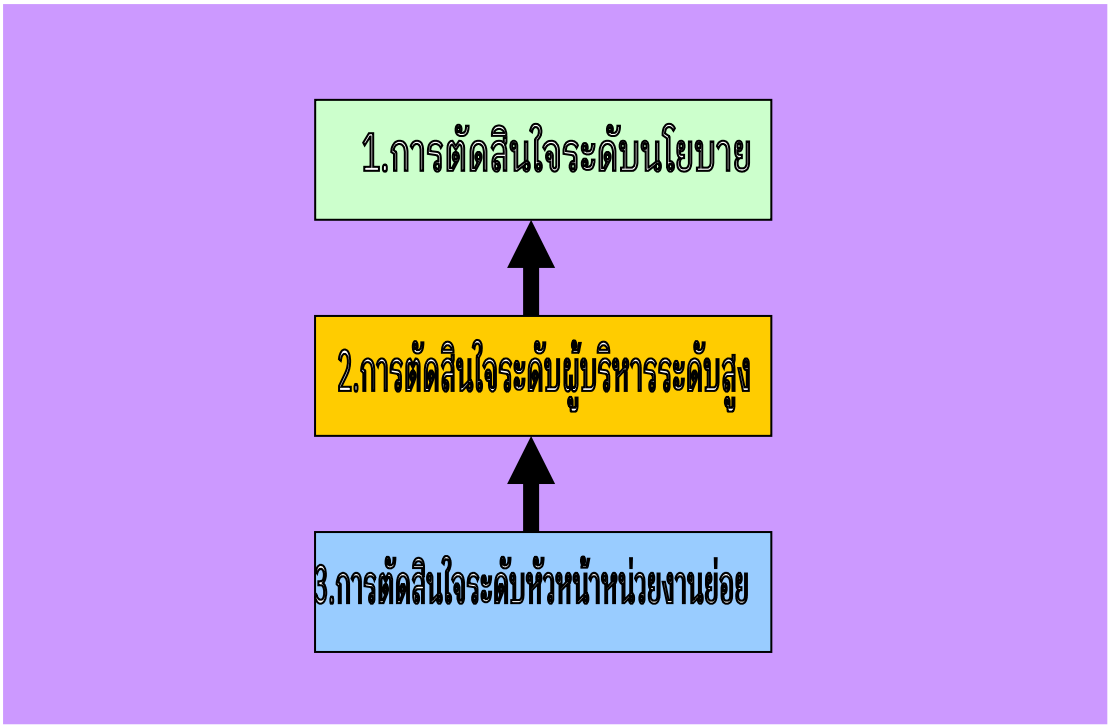
ใจตามแนวทางที่กลุ่มหรือองค์การเห็นชอบมากที่สุด

2.2 ผู้นำกล่าวถึงปัญหาในกลุ่มหรือในองค์การ แล้วเชิญให้สมาชิกในกลุ่มเสนอให้คำแนะนำประกอบการตัดสินใจ

2.3 ผู้นำกล่าวถึงการตัดสินใจแล้วเชิญให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายอย่างกว้างขวางและอย่างพึงพอใจทุกคน


ด้านเพื่อนร่วมงาน
อิสรภาพเพื่อนร่วมงานในการตัดสินใจ
สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจเพื่อเรียกร้องเชิงบังคับให้ผู้นำตัดสินใจตามแนวทางที่กลุ่มเห็นชอบมากที่สุด
ผู้นำกล่าวถึงปัญหาในกลุ่มแล้วเชิญให้สมาชิกเสนอคำแนะนำประกอบการตัดสินใจ
ผู้นำกล่าวถึงการตัดสินใจแล้วเชิญให้สมาชิกอภิปรายอย่างกว้างขวางและพึงพอใจทุกคน
ผู้นำให้แนวทางเกี่ยวกับการตัดสินใจกับเพื่อนร่วมงาน ให้ถามคำถามแล้วจึงมีการตัดสินใจ
ผู้นำตัดสินใจแล้วพยายามให้เพื่อนร่วมงานมั่นใจว่าเป็นการตัดสินใจเฉพาะเรื่องเพื่อลดความเผด็จการ
อิสรภาพผู้นำในการตัดสินใจ
ผู้นำตัดสินใจแล้วแจ้งให้เพื่อนร่วมงานทราบเป็นการตัดสินใจของผู้นำคนเดียวไม่ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน
ด้านผู้นำ

เดล (Ernest (Ernie) Dale) ศึกษาการตัดสินใจหมายถึงกระบวนการที่มีความยากง่ายมีความซับซ้อนแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับลักษณะการตัดสินใจโดยการหยั่งรู้ และยังมีการตัดสินใจอีกหลายแบบ แผนภูมิด้านล่างแสดงการแบ่งตามระดับการตัดสินใจตามจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ 3 ระดับคือ



1.การตัดสินใจระดับนโยบาย (Policy decision) การตัดสินใจระดับนโยบายหมายถึงการตัดสินใจของหน่วยงานระดับสูงหรือคณะผู้นำระดับสูง เช่น คณะรัฐมนตรี สภาการศึกษาแห่งชาติ

เป็นการตัดสินใจที่มีการศึกษาวิจัย วางแผนเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลมาศึกษาอย่าง

ละเอียดถูกต้อง ก่อนที่จะมีการตัดสินใจจะต้องนำข้อมูลจากหน่วยงานระดับต่ำของกลุ่มหรือองค์การทุกหน่วยงานมาศึกษาเสียก่อน จึงจะเสนอแนวทางการตัดสินใจระดับนโยบาย การตัดสินใจระดับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหวังผลในระยะยาว จึงเป็นการวางแผนการตัดสินใจระยะยาว เช่น ระยะ 3-5-10 ปี เป็นต้น

2.การตัดสินใจระดับผู้บริหารระดับสูง (Administrative decision) เป็นการตัดสินใจตามแนวนโยบายที่วางเอาไว้ในระยะยาว จุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาระดับรองลงมาจากระดับนโยบายชั้นสูง ข้อมูลที่นำมาประกอบในการตัดสินใจมีน้อยกว่า

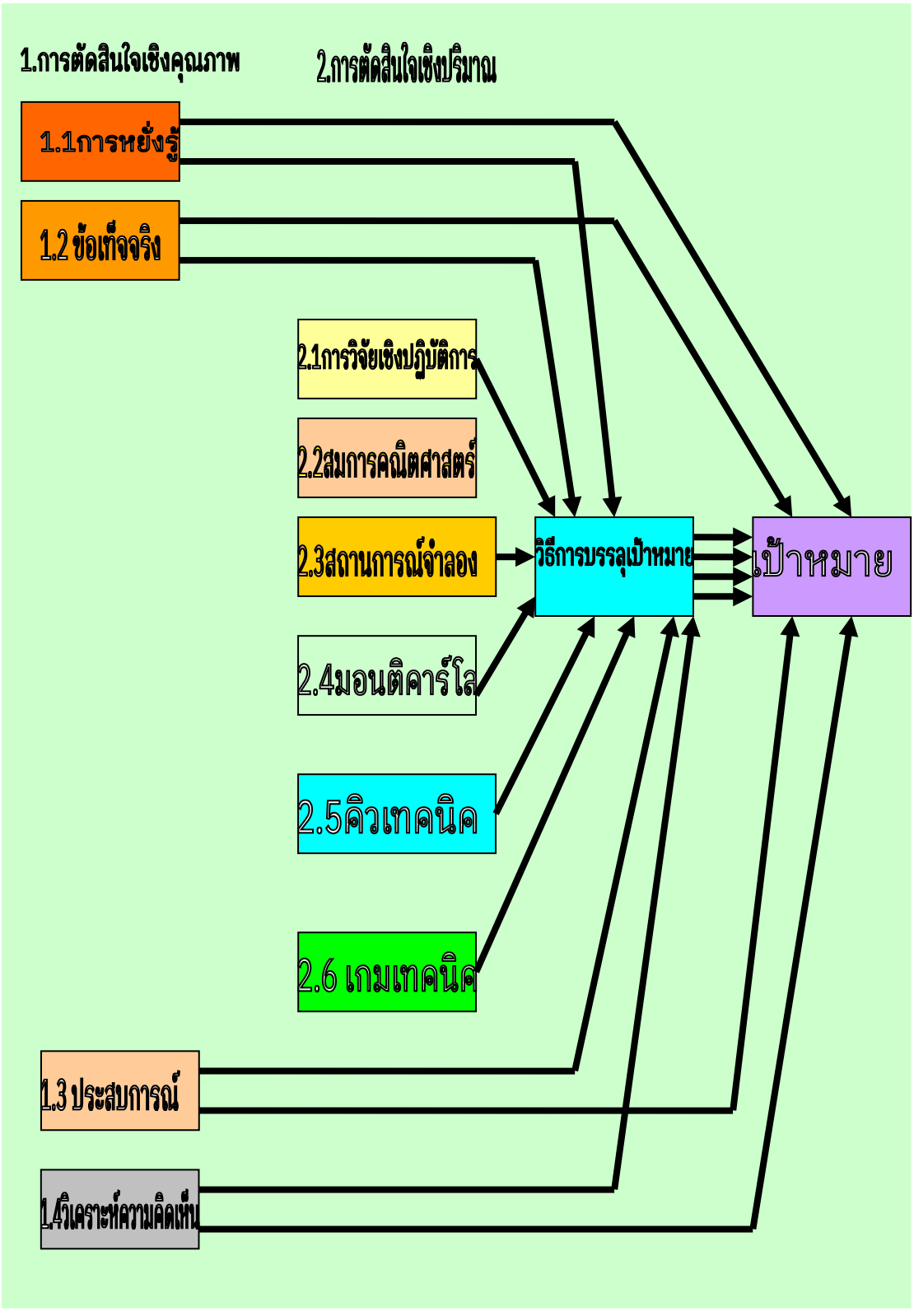
การตัดสินใจระดับนโยบาย การตัดสินใจเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของผู้นำในกลุ่มหรือในองค์การที่ทำงานประจำ เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เป็นต้น

3.การตัดสินใจระดับหัวหน้าหน่วยงานย่อย (Executive decision) เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือหน่วยงานย่อยลงมา เป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับคนจำนวนน้อยกว่าการตัดสินใจระดับนโยบายและการตัดสินใจระดับผู้บริหารชั้นสูงที่กล่าวมาแล้ว

เมื่อศึกษาการตัดสินใจจากผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจแล้ว จะเห็นได้ว่าบางครั้งผลของ

การตัดสินใจจะปรากฏออกมาเป็นหน่วยปริมาณที่นับได้ ออกมาเป็นตัวเลขอาจจะเรียกออกอย่างหนึ่งว่าเป็นการตัดสินใจเชิงปริมาณ ส่วนการตัดสินใจอีกประเภทหนึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็นความพึงพอใจหรือทำให้เกิดความไม่พอใจและความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลกระทบไม่สามารถนับออกมาเป็นจำนวนปริมาณได้ เป็นผลในทางจิตวิทยาหรือเชิงคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือหรือการต่อต้าน การตัดสินใจแบบนี้เรียกว่าการตัดสินใจเชิงจิตวิทยาหรือเชิงคุณภาพ ลักษณะพื้นฐานของการตัดสินใจทั้งสอง

ประเภทมีความแตกต่างกัน การนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจก็แตกต่างกันด้วย กล่าวคือการตัดสินใจเชิงปริมาณใช้ข้อมูลเป็นตัวเลขที่มีลักษณะเป็นแบบแผนเป็นแผนภูมิแสดงการตัดสินใจเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



วิทยาศาสตร์ อีกแบบหนึ่งคือการตัดสินใจเชิงคุณภาพใช้ข้อมูลทาง

จิตวิทยาหรือความรู้สึกมาประกอบการตัดสินใจดังแผนภูมิและมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.การตัดสินใจเชิงคุณภาพ (Qualitative decision making) หรือการตัดสินใจเชิงจิตวิทยาเป็นการตัดสินใจที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความรู้สึกมั่นใจ มีความมั่นคง ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมมือ ทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเชิงคุณภาพมีลักษณะดังต่อไปมีคือ

1.1 การตัดสินใจด้วยการหยั่งรู้ (Intuition) การตัดสินใจบางครั้งผู้นำ กลุ่มหรือผู้ที่ตัดสินใจไม่

สามารถอธิบายการตัดสินใจให้คนอื่นในกลุ่มเข้าใจได้ว่าทำไมจึงตัดสินใจดังนั้น เนื่องจากมนุษย์มีประสาทการรับรู้อยู่ 5 ทางคือ หูเพื่อฟัง ตาเพื่อดู กายเพื่อสัมผัส ลิ้นเพื่อชิมรส จมูกเพื่อดมกลิ่น ส่วนการตัดสินใจแบบการหยั่งรู้เป็นการตัดสินใจตามความรู้สึกด้วยประสาทการสัมผัสที่หก ทำให้ผู้นำของกลุ่มไม่สามารถอธิบายให้คนในกลุ่มทราบถึงลักษณะการตัดสินใจได้

1.2 การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Facts) ข้อเท็จจริงเป็นข้อมูลอย่างหนึ่งทำให้สามารถตัดสินใจได้ ช่วยทำให้มีการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น เป็นข้อเท็จจริงที่ผู้นำ เห็นได้ด้วยตา

เปล่า รู้ได้ด้วยการสัมผัสจากประสาทสัมผัสทำให้ผู้นำตัดสินใจได้

1.3 การตัดสินใจด้วยประสบการณ์ (Experiences) ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ที่ตนเคยประสบมาก่อนมาประกอบการตัดสินใจ

1.4 การตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ความคิดเห็น (Considered opinions) การตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ความคิดเห็นหรือการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสถิติช่วยสนับสนุนยืนยันประกอบการตัดสินใจในบางกรณี ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของ

กลุ่มเพื่อทำให้ผลของการตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับและทำให้คนในกลุ่มเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

2. การตัดสินใจเชิงปริมาณ (Quantitative decision making) กระบวนการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ผู้นำต้อใช้เวลามากเมื่อจะตัดสินใจ เช่น ใช้เวลาศึกษาจำนวนตัวเลข สถิติและข้อมูลต่าง ๆ ถ้าข้อมูลมีความละเอียดและใช้วิธีการศึกษาวิจัยที่ซับซ้อน จะต้องใช้เวลาศึกษาลักษณะข้อมูลเหล่านั้นเสียก่อน ผู้นำจะต้องอาศัยความรู้ของนักวิชาการหรืออาจจะเป็นนักวิชาการที่มีเหตุผลเสียเอง รวมทั้งมี

คุณสมบัตินักบริหารรวมอยู่ด้วย ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจของภาคธุรกิจเอกชน การตัดสินใจเช่นนี้มีลักษณะต่างกันดังต่อไปนี้คือ

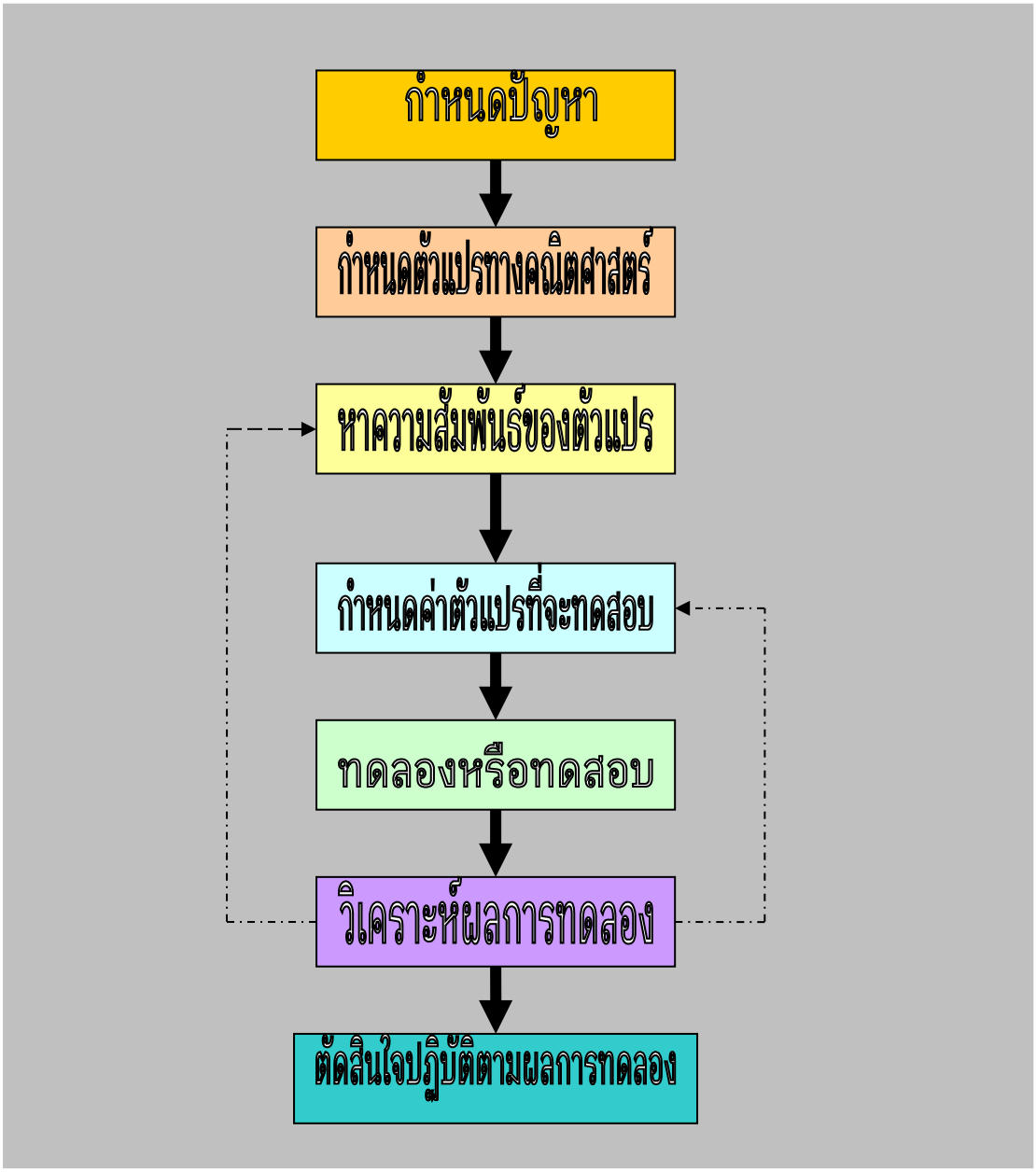
2.1 การตัดสินใจด้วยการวิจัยปฏิบัติการ (Operation research) เมื่อไดก็ตามที่ผู้นำต้องการทราบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่แน่นอน ต้องการศึกษาข้อมูลที่ถูกต้อง ประกอบการตัดสินใจ จะต้องเป็นข้อมูลที่ได้มาด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยปฏิบัติการนั่นเอง เพื่อนำผลของการศึกษาวิจัยมาช่วยประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้เข้าใจการ

ตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น กระบวนการวิจัยปฏิบัติการควรมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้คือ ประการแรก ควรมีการบันทึกปัญหาอย่างย่อ ๆ เพื่อนำมากำหนดขอบเขตของปัญหาและทำให้ปัญหาที่จะศึกษานั้นเด่นชัดยิ่งขึ้น ประการที่สอง พยายามรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลที่ช่วยในการแก้ปัญหา เช่น ข้อมูลที่เป็นข้อสันนิษฐานว่าน่าจะเป็นสาเหตุของปัญหาข้างต้น ประการที่สาม พยายามสร้างตัวแบบทางคณิตศาสตร์ที่แน่นอนเที่ยงตรงและเชื่อถือได้มาวิเคราะห์ข้อมูล ประการที่สี่ แทนค่าข้อมูลในตัวแบบคณิตศาสตร์เป็นสมการและ

คำนวณผลออกมาเป็นตัวเลขที่แน่นอน ประการที่ห้า เลือกตัวแบบที่ให้ผลดีสูงที่สุดมาประกอบการตัดสินใจประการสุดท้ายประเมินติดตามผลและรวบรวมข้อมูลที่เกิดใหม่

2.2 การตัดสินใจด้วยสมการคณิตศาสตร์ (Linear programming) การตัดสินใจด้วยสมการคณิตศาสตร์มีความซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น แต่เป็นการตัดสินใจที่สามารถเห็นผลการตัดสินใจที่ชัดเจนมากกว่าแบบอื่น การตัดสินใจด้วยสมการคณิตศาสตร์มีกระบวนการที่สำคัญคือ กำหนดปัญหา กำหนดตัวแปรทางคณิตศาสตร์ของปัญหานั้น เช่นตัวแปรเกี่ยวกับการผลิตสินค้าชนิดหนึ่งมูลค่า 5 บาทต่อหนึ่ง

หน่วยใช้เวลาผลิต 1 นาที ถ้าผลิตใน 1 วันหรือ 7 ชั่วโมงการทำงานจะสามารถผลิตสินค้าได้กี่หน่วย ลงทุนเป็นค่าแรงงาน เวลาและวัสดุอุปกรณ์เป็นเงินเท่าใด คำนวณกำไรเป็นตัวเลขที่แน่นอนประกอบการตัดสินใจเป็นต้น หาความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปคณิตศาสตร์ (Mathemical Model) กำหนดค่าหรือขอบเขตของตัวแปรที่จะทำการทดสอบ ทดลองหรือทดสอบ วิเคราะห์ผลการทดลอง และตัดสินใจปฏิบัติตามผลการทดลอง ดังแผนภูมิ

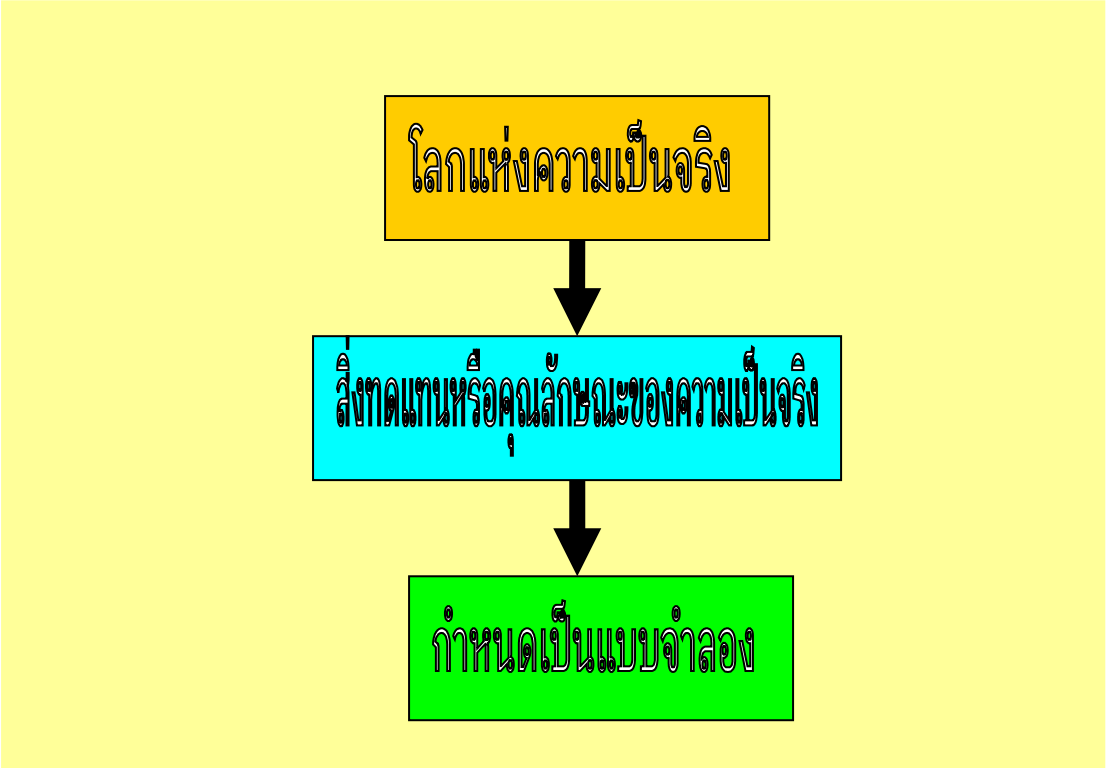


2.3 สถานการณ์จำลอง(Simulation) การตัดสินใจแบบสถานการณ์จำลอง คือการจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริง วิธีการที่จะ

จำลองสิ่งแทนหรือคุณลักษณะของความเป็นจริงจากโลกของความเป็นจริง เพื่อให้เห็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติอันแท้จริงของระบบที่สนใจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นตัวแบบจำลอง (Model) ให้ได้ การตัดสินใจด้วยสถานการณ์จำลองเมื่อผู้นำไม่สามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาตัดสินใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ได้ จึงจำเป็นต้องสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการตัดสินใจโดยจำลองแบบจากของจริง ปัจจุบันนี้กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจที่ไม่มีสถานการณ์จริง ๆ ให้ศึกษา เช่น การสร้างสถานการณ์

จำลองอวกาศ การเดินทางของยานอวกาศ การสร้างแบบจำลองนี้สามารถนำเอาอุปสรรคปัญหาที่ไกลตัวมาศึกษาและแก้ไขได้อย่างใกล้ชิด ตัวแบบที่สร้างขึ้นต้องเป็นข้อมูลที่น่าจะเกิดขึ้นจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ การสร้างสถานการณ์ลองประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ ศึกษาโลกแห่งความเป็นจริง

กำหนดสิ่งทดแทนหรือคุณลักษณะของความเป็นจริงและกำหนดแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองสำหรับการตัดสินใจขึ้นมาดังแผนภูมิ



การตัดสินใจด้วยสถานการณ์จำลองสามารถออกแบบการสร้างสถานการณ์จำลองได้ดังนี้คือ

1.สถานการณ์การจำลองใช้มนุษย์กับมนุษย์(Human-human) คือการออกแบบสถานการณ์จำลองโดยสร้างสถานการณ์ให้บุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่ม เช่น บริษัทจำลอง สร้างสถานการณ์ให้ทำกิจกรรมเหมือนกัน

การปฏิบัติงานในบริษัทจริงในด้านการลงทุน การใช้บุคลากร การจัดการและวัสดุต่าง ๆ สำหรับทำกิจกรรมการผลิตผลลัพธ์ออกมาเป็นการขายสินค้าหรือบริการสรุปเป็นกำไรหรือขาดทุนจากผลดำเนินการเป็นต้น

2.สถานการณ์จำลองใช้มนุษย์กับเครื่องจักร (Human-mechanic) การตัดสินใจต้องการให้บุคลากรทดลองใช้เครื่องจักรในสำนักงานแบบใหม่ ผู้บริหารต้องใช้สถานการณ์จำลองเลือกบุคลากรเข้าทดลองใช้เครื่องจักรก่อนตัดสินใจลงทุนหรือซื้อเครื่องจักรเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เนื่องจากธุรกิจปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ การออกแบบสถานการณ์จำลองแบบนี้จะ

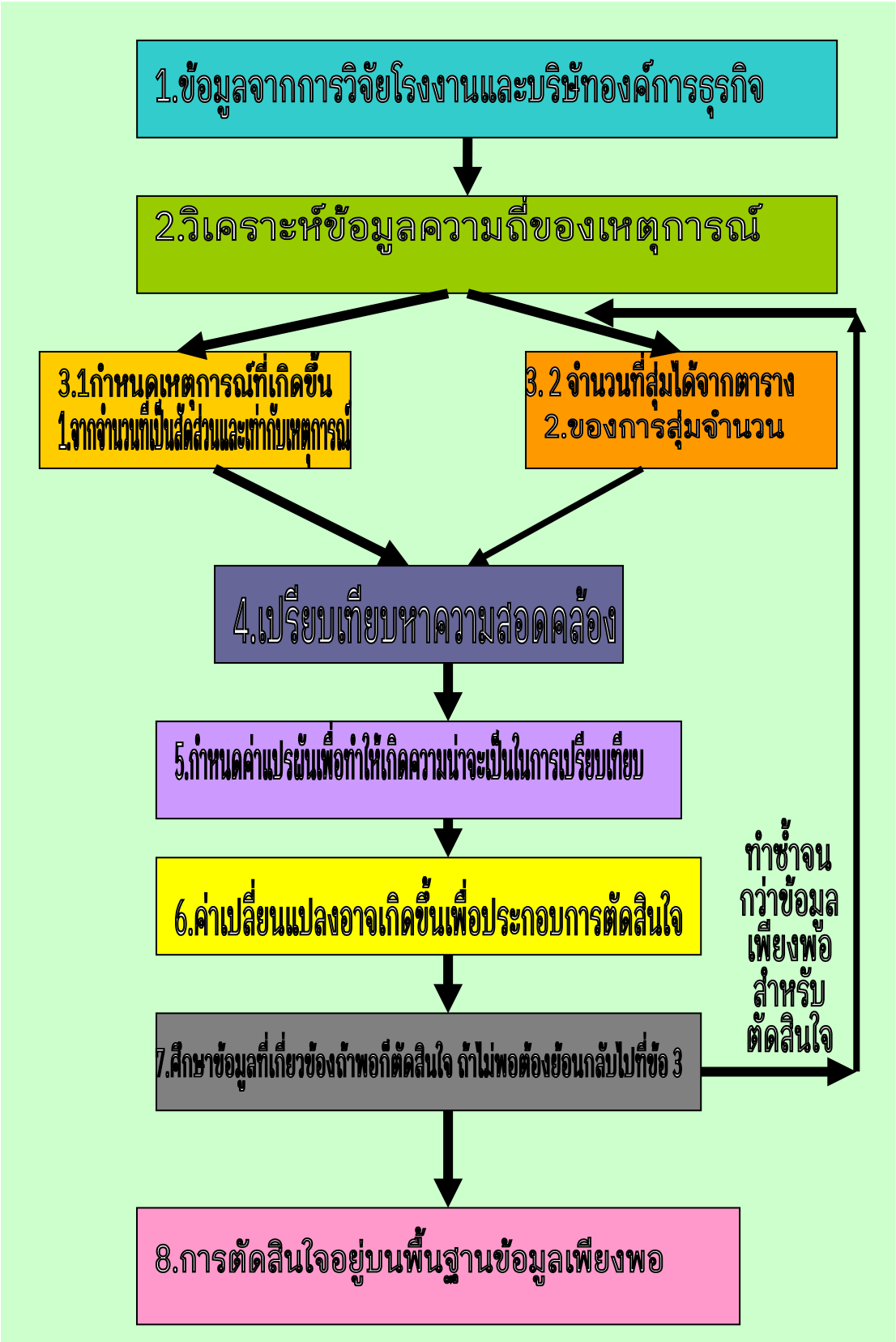
ทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ไม่มีข้อผิดพลาดและสามารถแข่งขันในโลกธุรกิจได้ดี

3.สถานการณ์จำลองโดยใช้เครื่องจักรกับเครื่องจักร(Mechanic-mechanic) ในกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่าสถานการณ์นั้นเป็นสถานการณ์ที่เป็นอันตรายหรือเป็นสถานการณ์ที่มีปัจจัยหลายอย่างที่ควบคุมไม่ได้ อาจใช้สถานการณ์จำลองเครื่องจักรกับเครื่องจักรเพื่อลดความเสี่ยงภัยจากการสูญเสียบุคลากร อาจใช้หุ่นยนต์แทนมนุษย์ในสถานการณ์ที่ยุ่งยาก เช่น กรณีการทดลองในอวกาศเป็นต้น

2.4 การตัดสินใจด้วยมอนติคาร์โลเทคนิค (Monte Carlo) มอนติคาร์โลเทคนิคมีรูปแบบการตัดสินใจคล้ายกับการตัดสินใจด้วยการสร้างสถานการณ์จำลอง แต่ได้รวมปัจจัยของความน่าจะเป็นเข้าไปช่วยในการตัดสินใจแบบมอนติคาร์โลด้วย การตัดสินใจแบบนี้จะเป็นสิ่งที่ทำนายและ

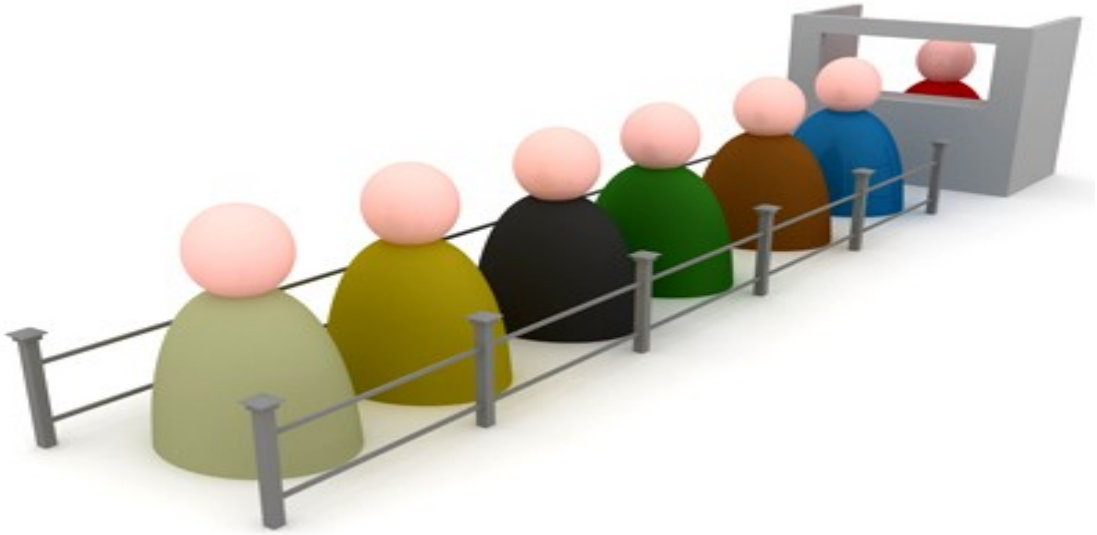
ชี้ให้เห็นถึงความน่าจะเป็นในสถานการณ์จริงมีขั้นตอนที่สำคัญคือ ขั้นแรก การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การวิจัย การบันทึกข้อมูลของโรงงานบริษัทกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งความรู้ประสบการณ์ของผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ ขั้นที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การกำหนดความน่าจะเป็นของตัวแปรแต่ละชนิด ขั้นที่สาม การกำหนดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากจำนวนที่เป็นสัดส่วนและเท่ากับเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ส่วนอีกประการหนึ่งคือจำนวนที่สุ่มได้จากตารางของการสุ่มจำนวน ขั้นที่สี่ การเปรียบเทียบหาความสอบคล้อง (Match) ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นกับจำนวนที่สุ่มได้จาก

ตารางของการสุ่มจำนวน ขั้นที่ห้า กำหนดค่าที่แปรผัน เพื่อให้เกิดความน่าจะเป็นไปได้ในเรื่องการเปรียบเทียบความสอดคล้อง ขั้นที่หก ค่าที่เปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้น เพื่อใช้ประกอบในการตัดสินใจสำหรับเหตุการณ์ในวงจรหนึ่ง ขั้นที่เจ็ด พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจว่ามีข้อมูลเพียงพอหรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอก็ตัดสินใจว่าไม่กระทำ และย้อนกลับมาพิจารณาตั้งแต่ขั้นที่สามใหม่ แต่ถ้าเพียงพอถึงขั้นที่ผู้นำตัดสินใจกระทำการได้ก็ดำเนินการขั้นที่สุดท้าย คือการตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีข้อมูลอย่างเพียงพอ การตัดสินใจด้วยมอนติคาร์โลเทคนิคมีขั้นตอนตามแผนภูมิ


1.ข้อมูลจากการวิจัยโรงงานและบริษัทองค์การธุรกิจ
2.วิเคราะห์ข้อมูลความถี่ของเหตุการณ์
3.1กำหนดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
1.จากจำนวนที่เป็นสัดส่วนและเท่ากับเหตุการณ์
3. 2 จำนวนที่สุ่มได้จากตาราง
2.ของการสุ่มจำนวน
4.เปรียบเทียบหาความสอดคล้อง
5.กำหนดค่าแปรผันเพื่อทำให้เกิดความน่าจะเป็นในการเปรียบเทียบ
6.ค่าเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นเพื่อประกอบการตัดสินใจ
7.ศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องถ้าพอก็ตัดสินใจ ถ้าไม่พอต้องย้อนกลับไปที่ข้อ 3
ทำซ้ำจนกว่าข้อมูลเพียงพอสำหรับตัดสินใจ
8.การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานข้อมูลเพียงพอ

2.5 การตัดสินใจด้วยคิว

เทคนิค(Queqeing) หมายถึง

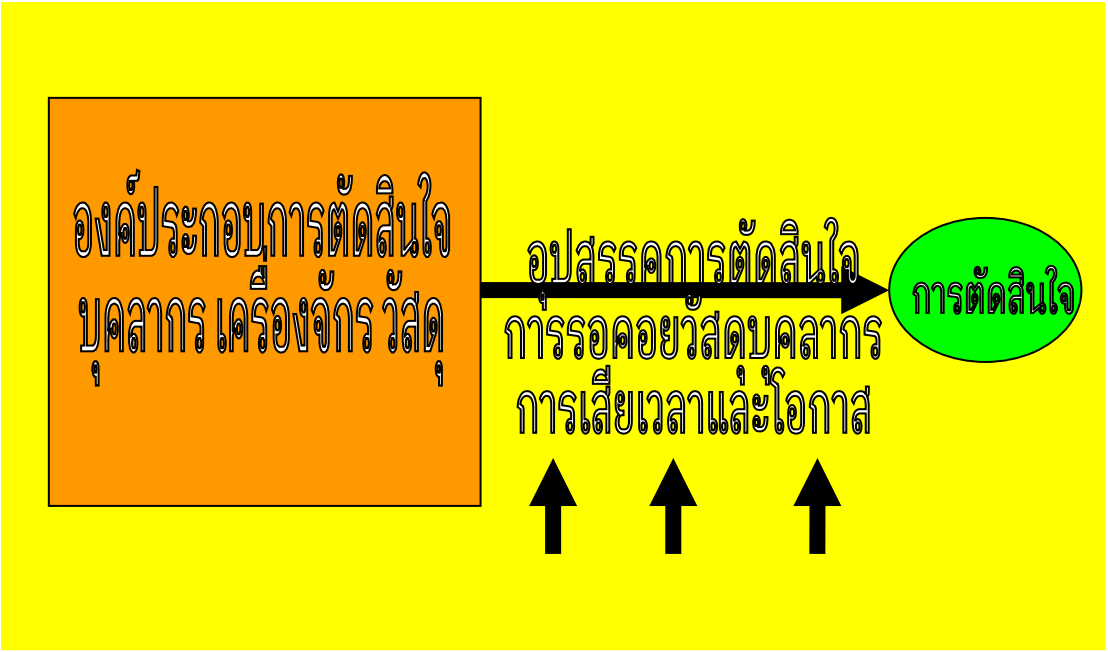


ตัดสินใจโดยคำนึงถึงโอกาสในการใช้บุคลากร เครื่องจักร วัสดุ และเวลาที่รอคอยปัจจัยดังกล่าว ปัญหาในการจัดลำดับการตัดสินใจคิวเทคนิคคือ

1.บุคลากร เครื่องจักร วัสดุ บางครั้งหน่วยงานมีความจำเป็นต้องรอวัสดุ หรือเครื่องจักรรวมทั้งบุคคลที่มีความชำนาญพิเศษมาทำงานบางอย่าง

บางครั้งการก่อสร้างจำเป็นต้องรอวัสดุที่สำคัญสำหรับการก่อสร้างเป็นต้น

2.การรอคอยบุคลากร เครื่องจักร วัสดุดังกล่าวทำ ให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้เต็มที่ เช่น ไม่มีบุคลากรพิเศษที่สามารถทำงานบางอย่างได้ จำเป็นต้องรอบุคลากรพิเศษนั่นทำให้เกิดการล่าช้า สูญเสียแรงงานที่มีอยู่ สูญเสียโอกาสสำหรับความจำ เป็นต้องรอคอยโอกาสที่จะใช้แรงงานจากบุคลากรพิเศษดังกล่าว การตัดสินใจที่จะรอคอยทรัพยากรเหล่านี้ ผู้บริหารต้องคำนวณการสูญเสียโอกาส ประสิทธิภาพบุคลากรเครื่องจักร คำนวณการเสียโอกาสที่ต้องรอคอยประกอบการตัดสินใจ



2.5 การตัดสินใจด้วยเกมเทคนิค (Gaming) เป็นการตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยใช้ทฤษฎีการแข่งขัน วิธีการแบบนี้จะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันกันผลิตสินค้าในวงการธุรกิจ เช่น บริษัท ก.ผลิตสินค้าอย่างหนึ่งด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้ปริมาณมากในเวลาน้อย การลงทุนอื่น ๆ ต่ำ แต่มีประสิทธิภาพสูง บริษัท ข.คู่แข่งขันจึงเริ่มศึกษาวิธีการของบริษัท ก. อย่าง

ละเอียดที่สุด พิจารณาข้อดีข้อเสีย ปรับปรุงวิธีการของบริษัท ก.ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทำงานดังกล่าว ตัวอย่างเห็นได้ชัดในการแข่งขันกันศึกษาโครงการอวกาศ หรือในการแข่งขันสร้างแสนยานุภาพทางทหารของประเทศมหาอำนาจเป็นต้น

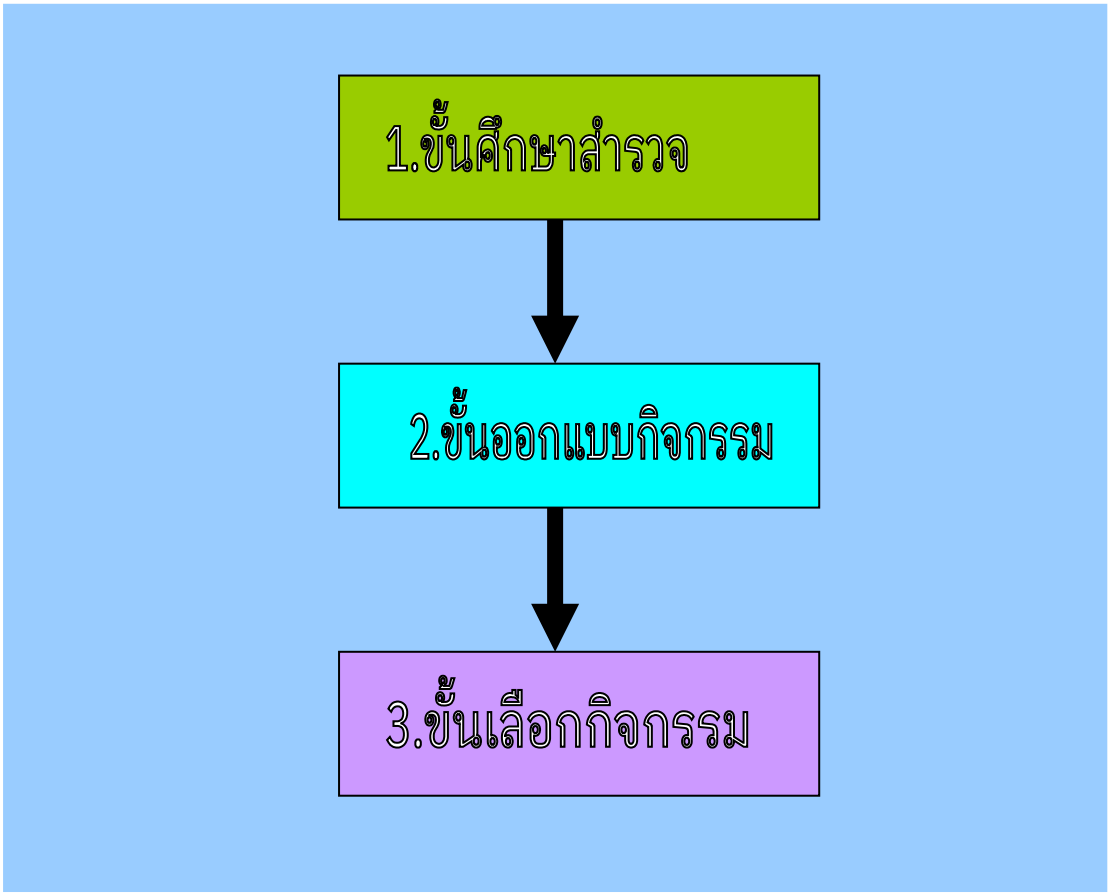
กระบวนการตัดสินใจ

เฮอร์เบร์ิต เอ. ไซมอน(Herbert Alexander Simon) เกิดที่วิสคอนซิน สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1916 เป็นศาสตราจารย์ด้านคอมพิวเตอร์และจิตวิทยา มีผลงานด้านคอมพิวเตอร์สำหรับบริหารธุรกิจ เป็นผู้บุกเบิกศึกษากระบวนการตัดสินใจในองค์การธุรกิจทำให้ได้รับรางวัลโนเบลในที่สุด การศึกษาด้านการตัดสินใจได้พัฒนาเป็นทฤษฎีพฤติกรรมบนพื้นฐานขอบเขตเหตุผล (**bounded rationality) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายเนื่องจากการตัดสินใจไว้ดังนี้ คือ**

1.ขั้นศึกษาสำรวจ (Intelligences activities) ขั้นตอนการสำรวจ สอดแนม การหาข่าว หาข้อมูล ตรวจดูสภาพแวดล้อมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำสนใจ เข้าใจสภาพของปัญหาได้อย่างแน่นอน ไซมอน ปรับปรุงวิธีการทางทหารโดยสรุปขั้นนี้เป็นขั้นที่หาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ

2.ขั้นออกแบบกิจกรรม (Desigh activities) ขั้นที่พยายามหาทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง แต่จะต้องเลือกเพียงหนึ่งเท่านั้น วิธีการก็คือวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้นด้วยการพิจารณาเหตุผลต่าง ๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

3.ขั้นเลือกกิจกรรม (Choice activities) เมื่อผู้นำได้พิจารณาปัจจัยทุกอย่างแล้วก็ควรเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้นำองค์การก็ตัดสินใจเลือกทางนั้น



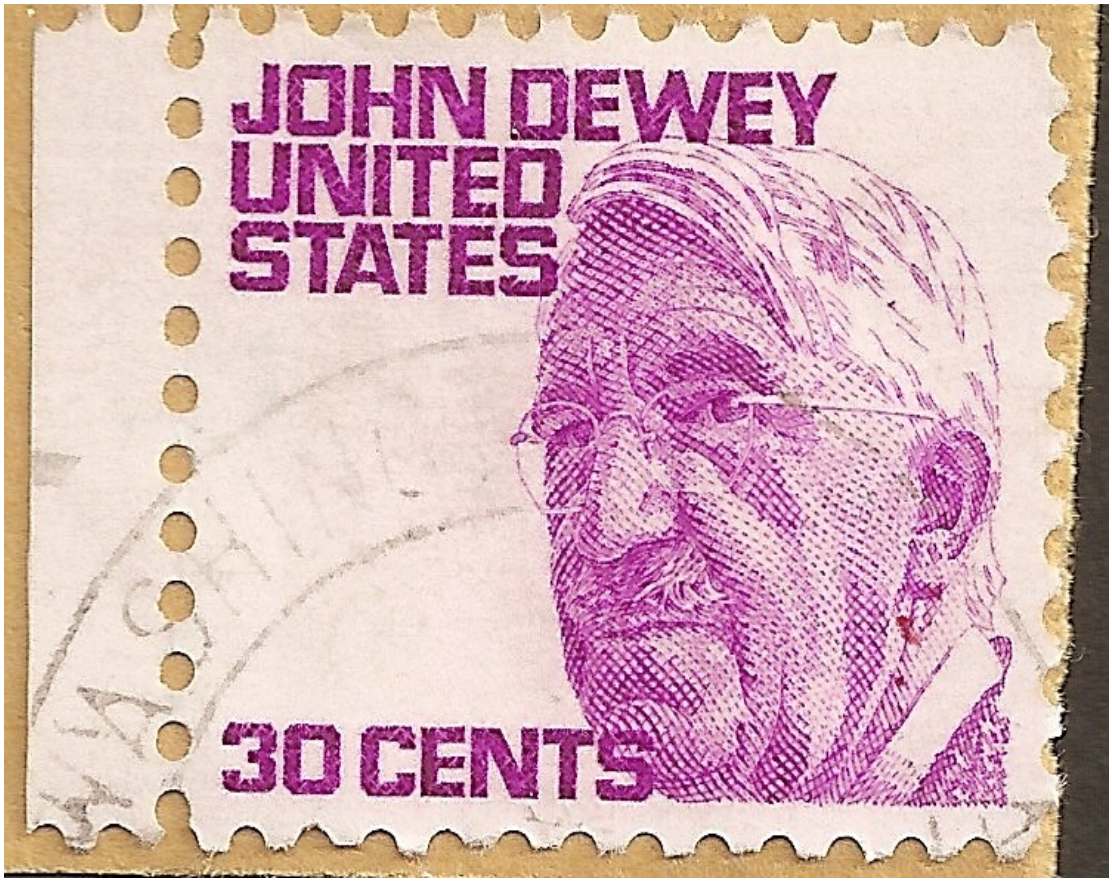
ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวความคิดของไซมอนโดยปรับปรุงเพิ่มกระบวนการตัดสินใจไว้คือ

1.การสร้างข้อวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหาจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกตัดสินใจจะต้องศึกษาข้อมูลและวินิจฉัยตามข้อสมมุติฐานต่าง ๆ หลายอย่างตามความจำเป็นดังกล่าว

2.การหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

3.การวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด

4. การตัดสินใจเลือกปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีที่สุด



จอห์น ดิวอี้ (John DeweyOctober 20, 1859 – June 1, 1952) นักปรัชญา จิตวิทยาและนักปฏิรูปการศึกษาชาวอเมริกัน มีอิทธิพลทางด้านการศึกษาและการปฏิรูปสังคมผู้ก่อตั้งสาขาวิชาปรัชญาปฏิบัตินิยมและจิตวิทยาเชิงหน้าที่ 9the philosophy of

pragmatism and of functional psychology) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1.ยอมรับสภาพปัญหา ยอมรับว่าสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่มีปัญหาเกิดขึ้นจริง จำเป็นต้องแก้ไขให้ดีขึ้น

2.กำหนดขอบเขตปัญหา ศึกษาปัญหานั้นให้เด่นชัดกว่าที่เป็นอยู่เพื่อสามารถเข้าใจปัญหาได้ตรงกับความเป็นจริง

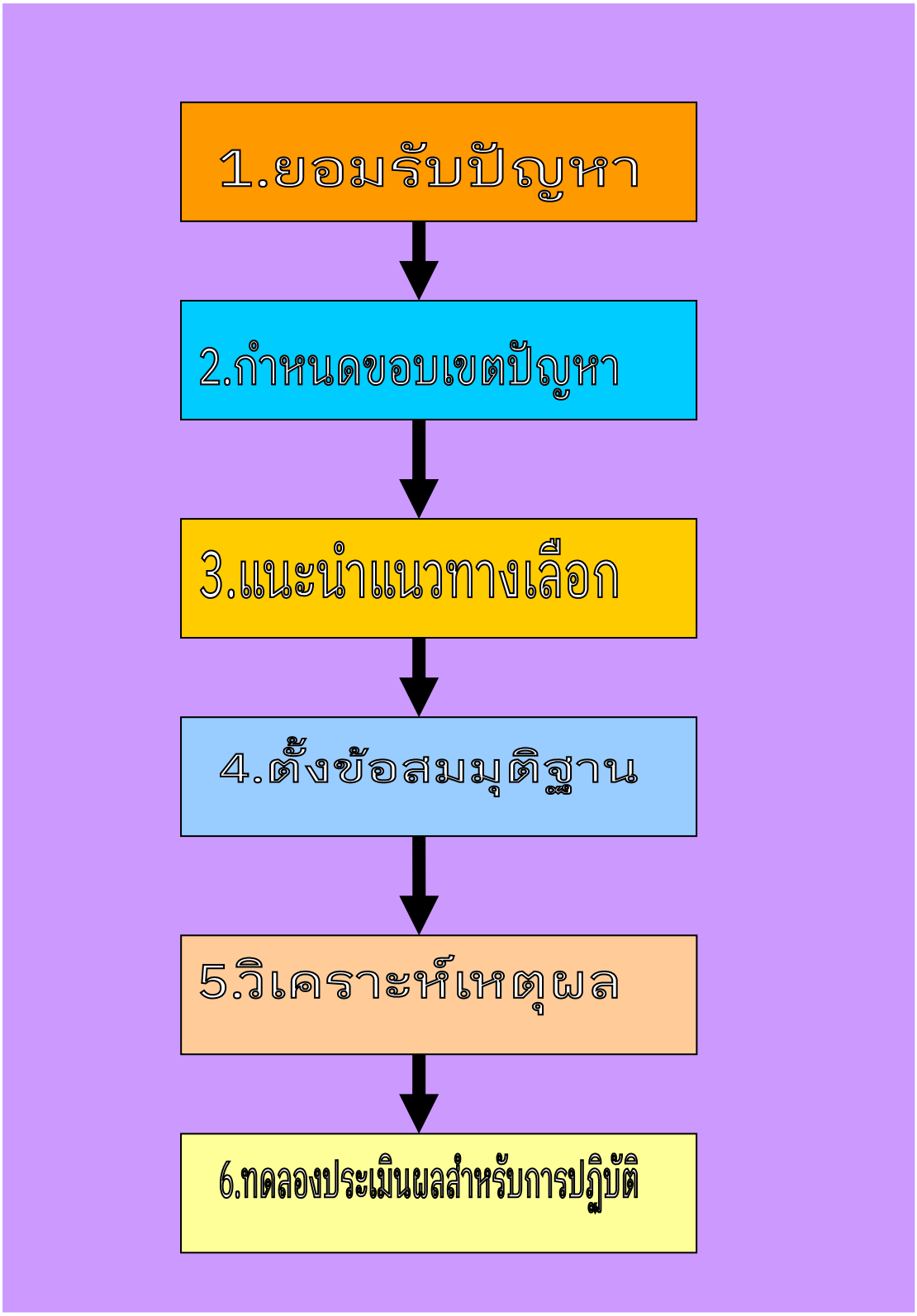
3.แนะนำ แนวทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาได้

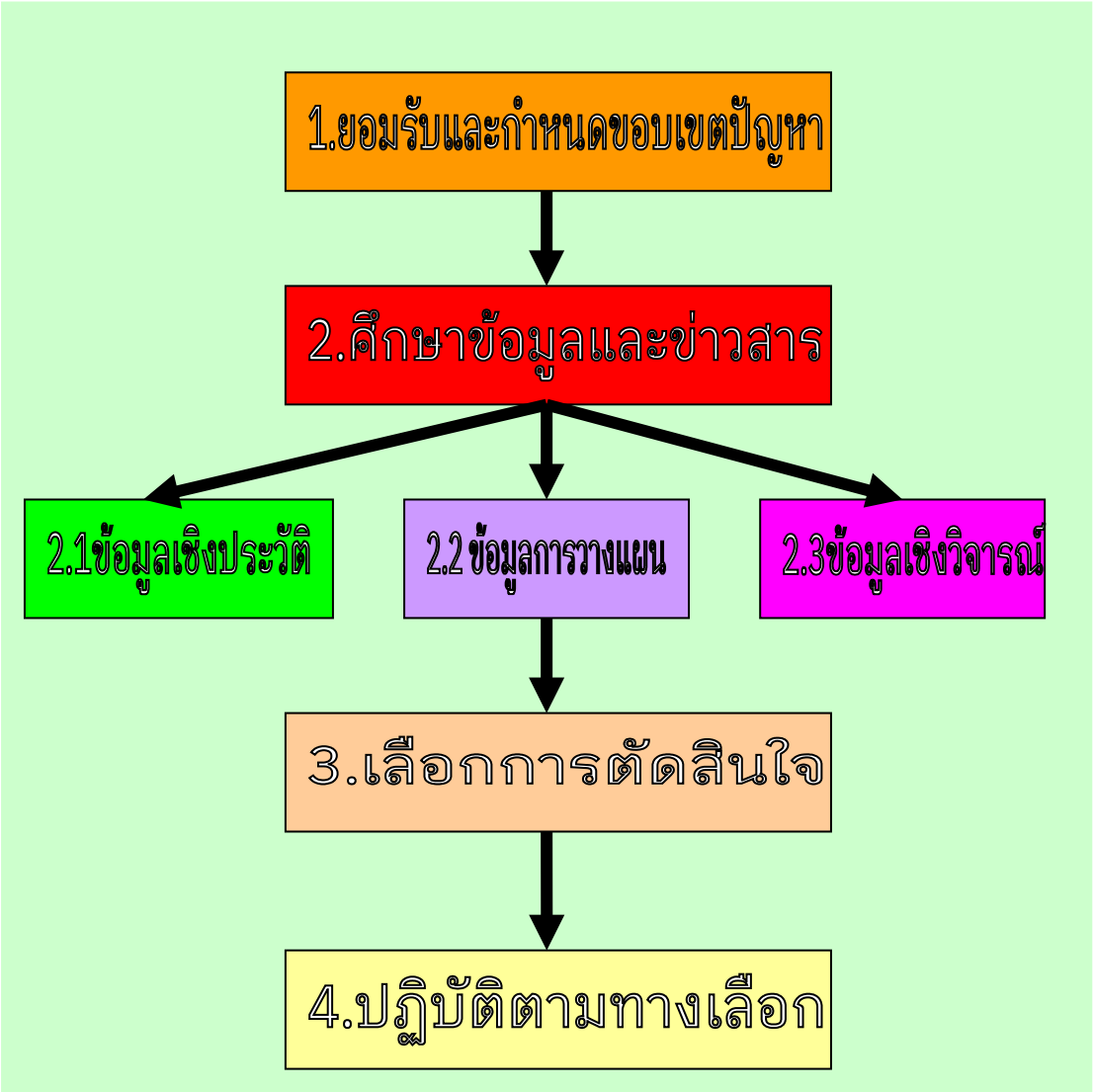
4.ตั้งข้อสมมุติฐานเพื่อนำไปดำเนินการแนะแนวทาง สังเกตและรวบรวมข้อเท็จจริง สรุปความหลาก

หลายจากแนวความคิดต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจ

5.วิเคราะห์ด้วยวิจารณญาณด้วยความมีเหตุเพื่อกำหนดแนวทางลำดับความสำคัญและแนะนำข้อสมมุติฐานที่เป็นความจริงในการแก้ปัญหา

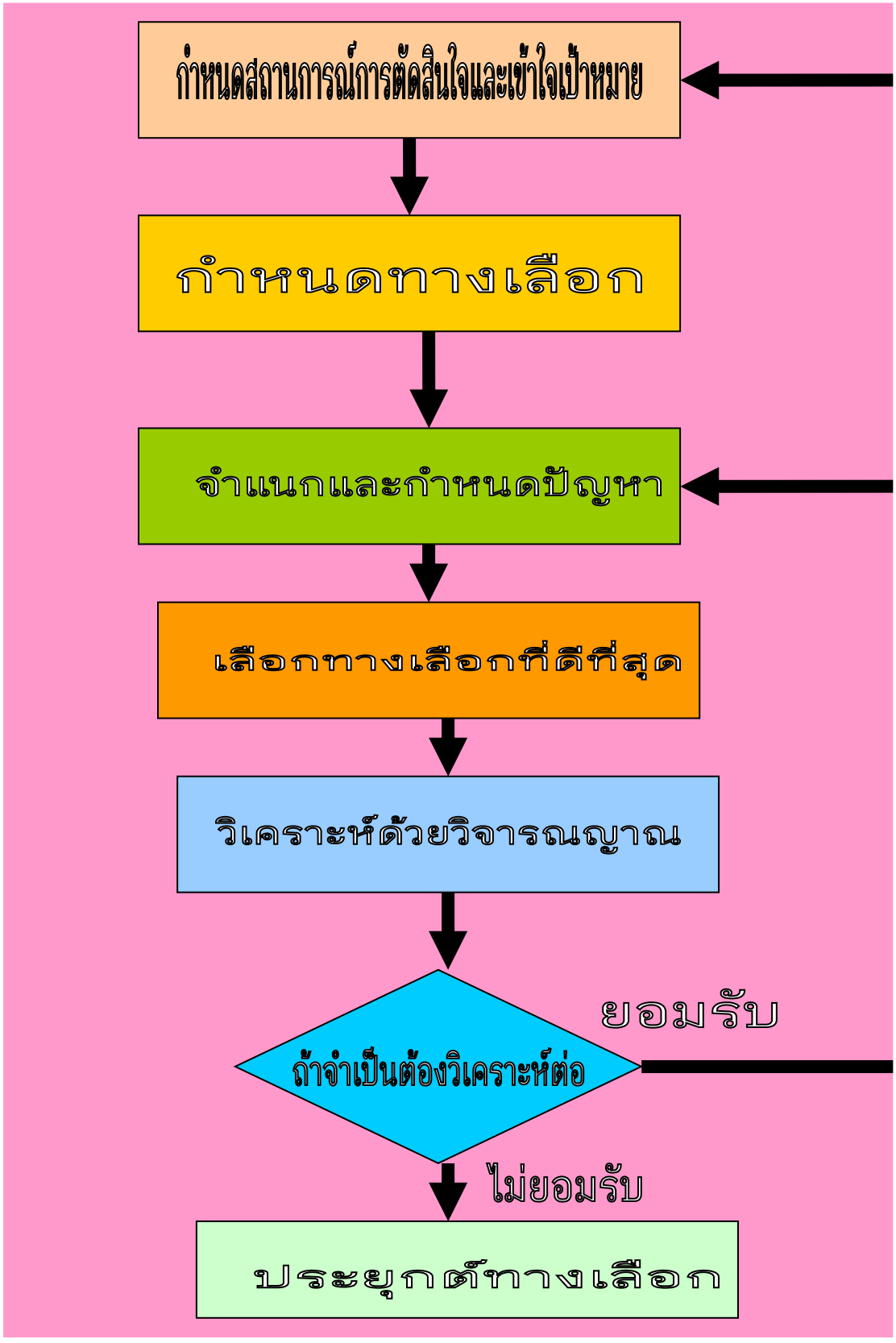
6.ทดลองประเมินผลข้อสมมุติฐาน เพื่อเลือกนำมาประกอบการตัดสินใจแล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้


1.ยอมรับปัญหา
2.กำหนดขอบเขตปัญหา
3.แนะนำแนวทางเลือก
4.ตั้งข้อสมมุติฐาน
5.วิเคราะห์เหตุผล
6.ทดลองประเมินผลสำหรับการปฏิบัติ

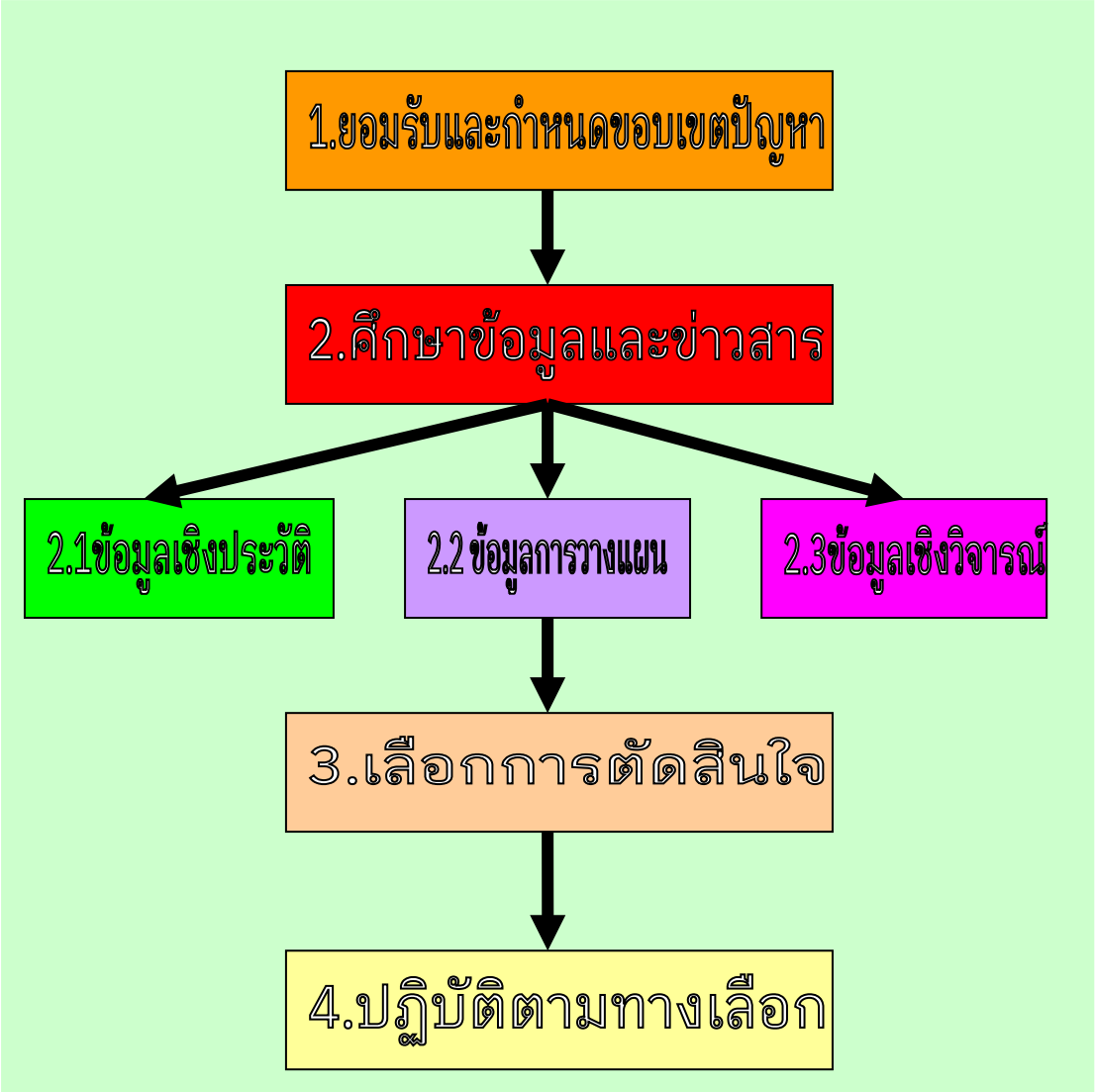


การตัดสินใจต้องประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญคือกำหนดสถานการณ์การตัดสินใจและเข้าใจ

เ ป้ า ห ม า ย


กำหนดสถานการณ์การตัดสินใจและเข้าใจเป้าหมาย
กำหนดทางเลือก
จำแนกและกำหนดปัญหา
เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด
วิเคราะห์ด้วยวิจารณญาณ
ถ้าจำเป็นต้องวิเคราะห์ต่อ
ยอมรับ
ไม่ยอมรับ
ประยุกต์ทางเลือก

กำหนดทางเลือก จำแนกและกำหนดปัญหา วิเคราะห์ด้วยวิจารณญาณ ถ้ายอมรับก็ตัดสินใจ ถ้าจำเป็นต้องวิเคราะห์ต่อก็ไม่ยอมรับต้องวิเคราะห์ต่อเพื่อประยุกต์ทางเลือกใหม่



สามารถสรุปได้ว่าการตัดสินใจควรมีกระบวนการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.ขั้นยอมรับปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหา กลุ่มและองค์การทุกองค์การมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ เพียงแต่บุคคลในกลุ่มนั้นจะยอมรับว่าเป็นปัญหาหรือไม่เพียงใด ถ้ายอมรับแล้วพิจารณาว่าเป็นปัญหาใหญ่หรือปัญหาเล็กน้อยนั่นก็คือการกำหนดขอบเขตปัญหาที่เกิดขึ้นนั่นเอง

2.ขั้นการศึกษาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในการตัดสินใจ ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาข้อมูล

ต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจไม่เช่นนั้นแล้วจะทำให้เกิดความผิดพลาดทำให้องค์การเกิดความเสียหาย ได้มีการศึกษาวิจัยแบ่งแยกลักษณะข้อมูล ข่าวสารและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาแต่ละอย่างว่ามีลักษณะอย่างไร สามารถสรุปได้ว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มานั้นมีลักษณะที่สำคัญคือ

2.1 ข้อมูลเชิงประวัติ (Historical data) ข้อมูลชนิดนี้เป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.2 ข้อมูลการวางแผน (Planning data) ข้อมูลการวางแผนเป็นข้อมูลที่ทำให้เกิดการตัดสินใจ

เนื่องจากมีการวางแผนงานที่ผิดพลาด ข้อผิดพลาดของแผนงานที่ทำให้เกิดปัญหาขึ้นทำให้เกดการตัดสินใจอย่างมีแผนการมากขึ้น

2.3 ข้อมูลเชิงวิจารณ์ (Criticism) เป็นข้อมูลที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นและแรงผลักดันให้ผู้นำดำเนินการตัดสินใจมากที่สุด ข้อมูลเชิงวิจารณ์ประกอบกับข้อมูลการวางแผนและข้อมูลเชิงประวัติทำให้ผู้นำตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

3.ขั้นเลือกตัวเลือก เมื่อผู้นำในกลุ่มมีข้อมูลมากที่สุดแล้วมีข้อมูลเพียงพอแล้ว จะทำให้สามารถขจัดทางเลือกที่ไม่ให้ผลดีออกไปได้ง่าย

ขึ้น จึงทำให้ตัดสินใจได้ง่ายมากขึ้น และถูกต้องแม่นยำที่สุด

4.ขั้นนำผลการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ เมื่อผู้นำเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วก็จำไปปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ