

วัตถุประสงค์การเรียนรู้(อักษรตัวหนาขนาด 16)

- 1...เพื่อให้ผู้ศึกษามีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างมีหลักการที่ถูกต้อง
2. เพื่อเพิ่มทักษะในการตัดสินใจ
- 3.. เพื่อเข้าใจแนวความคิดทฤษฎีการตัดสินใจ

เนื้อหา

การตัดสินใจ (Decision Making)

การตัดสินใจทางการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ที่ต้องการการตัดสินใจ ก่อนที่จะมีการกำหนดแผนการต่าง ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับการเลือก หรือไม่เลือกอนุมัติ หรือไม่อนุมัติการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ หรือการกำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติ

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกที่ต้องมีการพิจารณาอย่างรอบคอบในการนำไปสู่ผลลัพธ์ที่น่าพอใจ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมาภายหลังเป็นการตัดสินใจอย่างมีคุณภาพ และเป็นที่ยอมรับของฝ่ายต่าง ๆ และที่บุคคลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ

กลยุทธ์การตัดสินใจ

ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ควรมีกกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับเป็นหลักในการตัดสินใจโดยเลือกวิธีการตัดสินใจอย่างมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

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

ลักษณะการตัดสินใจทางการบริหาร

(Characteristics of managerial decisions)

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญต่อวิถีขององค์กรดังนั้นผู้บริหารเผชิญกับปัญหาหลายอย่างในการทำงาน ลักษณะของการตัดสินใจของผู้บริหารประกอบด้วยแรงกดดันหลายด้านเช่น การตัดสินใจที่

ขาดโครงสร้างของการตัดสินใจที่ชัดเจน (Lack of structure) การเผชิญกับความเสี่ยง (Uncertainty and risk) และความขัดแย้ง (Conflict) ที่จะเกิดขึ้นภายหลังการตัดสินใจ

การขาดโครงสร้างการตัดสินใจ (Lack of structure) หมายถึง การตัดสินใจในงานประจำและงานที่มีรูปแบบอยู่แล้วก็จะมีกฎเกณฑ์กำหนดไว้ เรียกว่าการตัดสินใจที่มีการกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว (Programmed decisions) เช่นมีกฎระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายซึ่งจัดอยู่แล้วทำให้ตัดสินใจได้เลยว่าควรทำอย่างไร หรือตัดสินใจอย่างไรและพิจารณาได้ง่ายกว่า ส่วนการตัดสินใจที่ทำให้ผู้บริหารเผชิญกับปัญหาต่างๆ คือการตัดสินใจที่ไม่ได้มีกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับขาดโครงสร้างการตัดสินใจ ขาด นโยบายที่ชัดเจน ทำให้การตัดสินใจทำได้ยากและสลับซับซ้อนเพราะมีผลลัพธ์ที่อาจเกิดขึ้นได้หลายทาง เรียกว่า (Nonprogrammed decision)

การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน (Uncertainty and risk) หมายถึง การตัดสินใจไม่มีข้อมูลที่แน่นอนไม่อาจคาดคะเนได้ไม่สามารถประมาณการที่แน่นอนได้ ส่วนการตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง หมายถึง การต้องตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความเสียหาย ถ้าหากการคาดคะเนไว้ถูกต้องก็จะทำให้การตัดสินใจครั้งนั้นสำเร็จด้วยดี แต่ถ้าหากผิดพลาดก็จะทำให้เสียหายได้ ผู้บริหารจึงนิยมที่จะบริหารความเสี่ยงหรือเรียกว่า (Manage risk) หมายถึง การทำให้ไม่ต้องเสี่ยงมากทั้งหมด หากสูญเสียก็สูญเสียน้อยโดยการเข้าควบคุมความไม่แน่นอนบางอย่างไว้

การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้ง (Conflict) หมายถึงการตัดสินใจที่ทำให้เกิดแรงกดดันเป็นสองฝ่ายหรือมากกว่า ความขัดแย้งนี้อาจเกิดจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เป็นการตัดสินใจที่ทำให้ได้ยากเพราะผลจากการตัดสินใจทำให้ฝ่ายหนึ่งพอใจ แต่อีกฝ่ายหนึ่งไม่พอใจเสมอ ผู้บริหารควรตัดสินใจที่ทำให้เกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดหรืออาจประนีประนอมกันทั้งสองฝ่ายได้อย่างลงตัว หรือเกิดความไม่พอใจให้น้อยที่สุด

ความสำคัญของการตัดสินใจของผู้บริหาร

การตัดสินใจของผู้บริหารมีความสำคัญกว่าการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงานเพราะ เหตุผลดังนี้

1. การตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงมีผลกว้างและรุนแรงกว่าการตัดสินใจของผู้บริหารในระดับต่ำกว่า
2. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อการทำงาน การปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ทุกระดับหน้าที่และตัวบุคคล
3. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลกระทบต่อสังคม และสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและวิถีชีวิตของพนักงาน
4. การตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อภายนอกองค์กร เช่นในด้านของภาพพจน์ขององค์กร ทัศนคติที่บุคคลภายนอกมีต่อองค์กร

สถานการณ์ของการตัดสินใจ

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ เพราะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาหรือการดำเนินงาน ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจะเผชิญกับสถานการณ์ในการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น

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

ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร

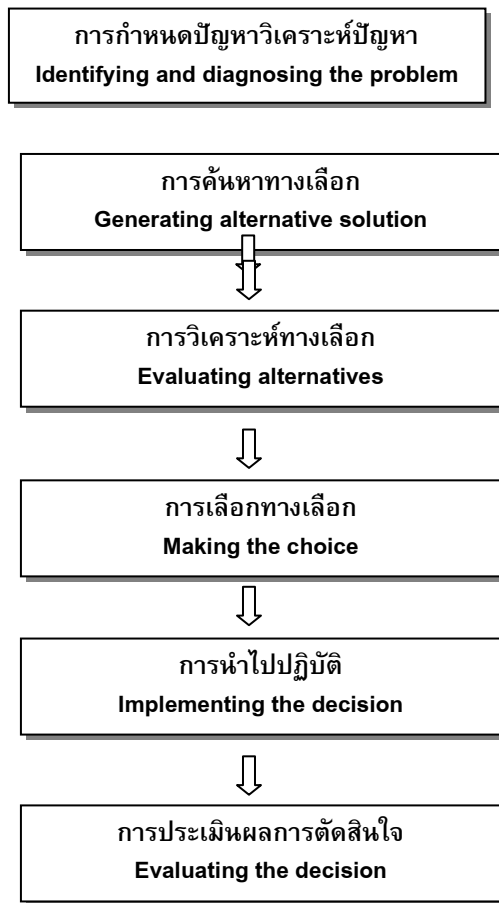
1. วัฒนธรรมและความเชื่อถือของบุคคล (Belief)
2. ประสบการณ์และการรับรู้ในอดีต (Experience)
3. อคติและความลำเอียง (Bias)

เครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนและตัดสินใจ

การพยากรณ์เชิงปริมาณตัวเลขในเชิงปริมาณ (Quantitative Forecasting) เป็นวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการวิเคราะห์ตัวเลข สถิติ รายงานทางการเงิน เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจที่มีเหตุผล และมีตัวเลขยืนยันการวิเคราะห์ตัวเลขในอดีตจะช่วยให้การตัดสินใจผิดพลาดน้อยลงนอกจากการใช้แนวคิดในเชิงปริมาณช่วยในการวางแผนตัดสินใจแล้วการใช้ประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมาเป็นเครื่องนำทางการตัดสินใจ จะช่วยให้หลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้รวมทั้งการตัดสินใจอย่างมีหลักการตามแนวคิดทางวิชาการ เช่น การแสวงหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องโดยเป็นข้อมูลที่เป็นปัจจุบันมีความเชื่อถือได้ และเพียงพอต่อการตัดสินใจ การพิจารณาทางเลือกหลาย ๆ ทางเพื่อให้เกิดแนวความคิดกว้างขวางอาจจะโดยการระดมสมอง (Brain Storming) หรือ การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) การพิจารณาเปรียบเทียบข้อ ดี ข้อเสียความได้ประโยชน์ การเสียประโยชน์จากทางเลือกต่าง ๆ แล้วจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ขั้นตอนการตัดสินใจ (The Stage of decision making)

ขั้นตอนการตัดสินใจขั้นแรกคือการระบุปัญหา (Identifying and diagnosing the problem) ขั้นที่สองคือการค้นหาทางเลือก (Generating alternative solutions) ขั้นที่สามคือการประเมินทางเลือกแต่ละทางเลือก (Evaluating alternative) และขั้นที่สี่คือทำการเลือก (Making the choice) และขั้นที่ห้าคือการนำไปปฏิบัติ (Implementing the decision) ขั้นตอนสุดท้ายคือการประเมินผลทางเลือก (Evaluating the decision) ขั้นตอนการตัดสินใจทำให้การแก้ปัญหาที่มีความถูกต้องมากขึ้นตามขั้นตอนต่อไปนี้



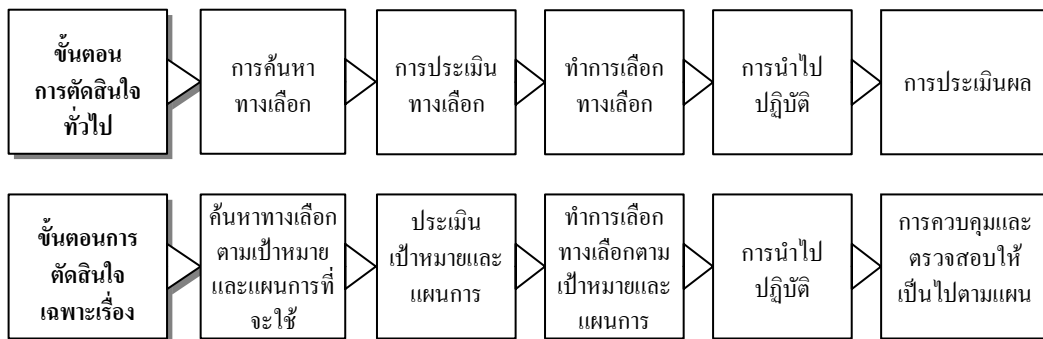
ภาพแสดงขั้นตอนการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 1 ในการระบุปัญหาเพื่อทำการตัดสินใจเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารควรพิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบัน และสิ่งที่ต้องการ รวมทั้งการเปรียบเทียบการกระทำในอดีต ปัจจุบัน และความคาดหวังในอนาคตเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและการพยากรณ์สำหรับอนาคตว่าควรทำอย่างไร การตระหนักในปัญหาเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริง อาจมีการตั้งคำถามที่ใช้ในการตัดสินใจที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 การค้นหาทางเลือก หมายถึงหลังจากการพิจารณาปัญหาแล้ว ผู้บริหารพยายามคิดหาแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งประกอบด้วย การค้นหาทางเลือก 2 แนวทางคือ

1. การค้นหาทางเลือกจากปัญหาที่เฉพาะเจาะจงชัดเจนอยู่แล้ว (Custom-made solutions) การตัดสินใจนี้ต้องการความคิดริเริ่มใหม่ ๆ หมายถึงการผสมผสานกันระหว่างแนวความคิดใหม่และผลที่ได้แปลกใหม่
2. การค้นหาทางเลือกที่ได้มีแนวทางไว้ก่อนแล้ว (Ready-made solutions) ผู้บริหารดำเนินการตามแนวทางนั้นได้เลยเพราะในอดีตเคยมีปัญหาย่างนี้เกิดขึ้นมาแล้ว

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินผลทางเลือก หมายถึงการพิจารณาผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละ ทางเลือกการพยากรณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากทางเลือกต่าง ๆ แล้วพิจารณาโดยการตอบคำถามว่า ข้อมูลรายละเอียดในแต่ละทางเลือกนั้นครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่ และเป็นปัจจุบันหรือไม่ ทางเลือกนั้น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การหรือไม่ และอะไรคือปัญหาที่จะเกิดขึ้นถ้าหากดำเนินตามทางเลือก นั้น บางครั้งผู้บริหารไม่อาจพยากรณ์ได้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นดังนั้นจึงมีการวางแผนที่เรียกว่า แผนตาม สถานการณ์ (contingency plan) เช่น ทางเลือกมีหลายทางเลือก ทางเลือกบางข้อเป็นไปได้สูง บางข้อ ถูกต้องและดีแต่เป็นไปได้ยาก ผู้บริหารควรทำการวางแผนว่าหากมีสิ่งที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นจะ แก้ไขอย่างไร และพิจารณาว่าแนวโน้มที่จะเป็นไปได้ตามที่พยากรณ์ไว้มีความเป็นไปได้มากน้อย เพียงใด ในอนาคตแนวโน้มจะเป็นอย่างไรและผู้บริหารเตรียมอะไรไว้บ้างเพื่อแก้สถานการณ์ที่อาจไม่ เป็นไปดังที่คาดหวังหรือพยากรณ์ไว้



ภาพแสดงความแตกต่างระหว่างขั้นตอนการตัดสินใจเรื่องทั่ว ๆ ไป และการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง

โดยทั่วไปผู้บริหารตัดสินใจภายใต้ภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่แตกต่างกัน ในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน Certainty Decision Making
2. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์เสี่ยง Risk Decision Making
3. การตัดสินใจภายในสภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน Uncertainty Decision Making
4. การตัดสินใจภายใต้ความขัดแย้งการตัดสินใจในแต่ละลักษณะมีความแตกต่างกัน

ทำให้กระบวนการตัดสินใจที่นำมาใช้แตกต่างกับเนื่องจากความสลับซับซ้อนของปัญหา และความยากง่ายของ ปัญหา และความยากง่ายของปัญหา

ขั้นตอนที่ 4 การเลือกทางเลือกในการตัดสินใจของผู้บริหารบางครั้งกระทำได้อย่างยากเพราะทางเลือก แต่ละทางเป็นไปได้ทั้งนั้น รูปแบบใหม่ทางการตัดสินใจของผู้บริหารสามารถทำได้โดยการพิจารณาดังนี้

1. การได้ประโยชน์สูงสุด (Maximize) หมายถึงเป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นไปได้มากที่สุด ให้ผลในทางบวกมากที่สุด และให้ผลในทางลบน้อยที่สุด ผลของทางเลือกทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดและ ค่าใช้จ่ายต่ำสุด 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)

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นตอนการนำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing the decision)

หลังจากที่ผู้บริหารได้ตัดสินใจแล้วมีใจว่าจะจบลงเพียงเท่านั้น สิ่งสำคัญคือการนำเอาสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้วไปปฏิบัติให้เกิดผลดี โดยการมอบหมายกระจายงานและความรับผิดชอบไปยังผู้อื่นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องมีความเข้าใจในสิ่งที่ต้องทำและมีข้อผูกพันที่จะต้องทำให้สำเร็จ ผู้บริหารควรวางแผนการปฏิบัติอย่างระมัดระวังและพิจารณาหลายขั้นตอน เช่น พิจารณาว่าจะทำอย่างไรให้มีการปฏิบัติครบถ้วนทุกอย่างอย่างเต็มที่ จัดทำกำหนดเวลาแล้วเสร็จในแต่ละงาน จัดลำดับสิ่งที่ต้องใช้ในการทำงานและภาระกิจในแต่ละขั้นตอน การประมาณการเวลาที่ต้องใช้ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน และการกำหนดความรับผิดชอบให้ตัวบุคคลนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารยังต้องพิจารณาว่าในการปฏิบัตินั้นอาจมีปัญหาอะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้น แล้วจะแก้ไขหรือป้องกันปัญหานั้นอย่างไร รวมทั้งการปฏิบัตินั้นทำให้เกิดประโยชน์และโอกาสอย่างไร เมื่อมีอุปสรรคจะทำอย่างไรให้การกระทำนั้นสำเร็จ

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนการประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating the decision)

ขั้นตอนการประเมินผลการตัดสินใจเป็นขั้นตอนสุดท้ายซึ่งหมายความว่า การตัดสินใจนั้นประสบความสำเร็จเพียงใดทั้งในด้านของผลของการตัดสินใจ และผลสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ การประเมินผลการตัดสินใจเป็นสิ่งที่มิประโยชน์เพราะทำให้ทราบผลที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปในทางบวกหรือทางลบ ผลสะท้อนที่มีกลับมาเป็นเครื่องบอกว่าการตัดสินใจนั้นควรจะทำต่อไปหรือควรต้องปรับปรุง ผลที่เกิดขึ้นในทางลบเป็นเครื่องชี้ถึงความผิดพลาดที่ต้องแก้ไข

การตัดสินใจที่ดีที่สุด (The best decision)

การตัดสินใจที่ดีที่สุดมีความเป็นไปได้ยากเพราะไม่มีเครื่องชี้วัดได้ว่าการตัดสินใจครั้งนี้ดีที่สุดแล้วหรือไม่ ไม่มีเครื่องรับประกันความถูกต้องหรือความดีที่สุดของผลการตัดสินใจ แต่แนวคิดในการตัดสินใจที่ดีที่สุดเรียกว่า (Vigilance) หมายความว่าทุกครั้งที่ผู้บริหารทำการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องอาศัยกระบวนการของการเป็นผู้ตัดสินใจที่ระมัดระวังอยู่ตลอดเวลาในทุก ๆ ขั้นตอนของการตัดสินใจเพื่อให้ผลของการตัดสินใจนั้นดีที่สุดก็จะไม่ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด

อุปสรรคของการตัดสินใจที่ทำให้การตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ

(Barriers to effective decision making)

การตัดสินใจที่ดีควรดำเนินตามกระบวนการตัดสินใจดังกล่าวข้างต้นเสมอด้วยความระมัดระวัง แต่ในบางครั้งก็อาจมีปัญหาจากการตัดสินใจที่ผิดพลาดอันเนื่องมาจากสาเหตุดังนี้

1. การเบี่ยงเบนที่ไม่ปรากฏออกมาให้เห็น (Psychological biases) หมายถึง การเบี่ยงเบนผิดพลาดไปโดยที่ไม่มีเอกสารหรือตัวเลขยืนยันได้ ประกอบด้วยความเบี่ยงเบน 3 แบบคือ
 2. การตัดสินใจผิดเพราะไม่สามารถควบคุมบางอย่างได้ (Illusion of control) หมายถึง การที่คนเรามีความเชื่อว่าไม่สามารถควบคุมได้ว่าอะไรจะเกิดขึ้น มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าคงไม่ทำอะไรผิดพลาดหรือคำนึงถึงแต่ในด้านดีโดยไม่ได้นึกถึงความล้มเหลวหรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้
 3. ผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Framing effect) หมายถึง การตัดสินใจผิดที่เกิดการเบี่ยงเบนเพราะมีการกำหนดและคาดคะเนความสำเร็จและความล้มเหลวออกมา จึงทำให้เกิดขอบเขตจำกัดการตัดสินใจเพราะผลของความสำเร็จและความล้มเหลวมีเท่า ๆ กัน
 4. การเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Discount the future) หมายถึง การประเมินทางเลือกโดยให้ความสำคัญกับผลที่จะเกิดในระยะสั้นเท่านั้น การตัดสินใจมีความสำเร็จมีผลในระยะสั้นมากกว่าระยะยาว เพราะระยะยาวอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้
5. ข้อจำกัดด้านเวลา (Time pressures) หมายถึง การมีเวลาในการตัดสินใจน้อย เพราะในภาวะการปัจจุบันต้องการความเร่งด่วนในการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจที่มีคุณภาพในเวลาอันจำกัดเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก ผู้บริหารควรมีการวางแผนในระยะยาวไว้ก่อนล่วงหน้าโดยเน้นที่ข้อมูลปัจจุบันที่มีอยู่ และการตัดสินใจโดยมีผู้เชี่ยวชาญเข้ามาเกี่ยวข้องให้คำแนะนำ รวมทั้งพิจารณาถึงความเห็นที่แตกต่างกัน ความขัดแย้งกันที่อาจเกิดขึ้น
6. การตัดสินใจโดยเน้นที่ความพอใจและการยอมรับของคนในองค์กร (Social Realities) หมายถึง การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือการตัดสินใจร่วมกันของคนในองค์กร (Decision making in groups) ซึ่งทำให้การตัดสินใจถูกต้องและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ได้โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ๆ ต้องการการตัดสินใจโดยบุคคลหลายฝ่ายหรือกลุ่มคน ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเข้าใจว่าจะตัดสินใจอย่างไรและจะปรับปรุงการตัดสินใจอย่างไรโดยใช้กลุ่มเข้ามาช่วยในการตัดสินใจ

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) ในสิ่งแปลกใหม่มิใช่เพียงแค่อำนาจในการตัดสินใจในครั้งนั้น
4. ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกิดความเข้าใจว่าทำไมจึงตัดสินใจอย่างนี้ (understand)
5. การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นข้อผูกพันที่มีร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในการผลักดันให้การทำงานประสบความสำเร็จตามที่ตัดสินใจไปแล้ว (commitment)

ข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม(Pros and cons of using a group to make decisions)

ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม	ข้อเสียของการตัดสินใจโดยกลุ่ม
1. ทำให้มีข้อมูลในการตัดสินใจมาก	1. อาจถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง
2. ทำให้ได้แนวความคิดมุมมองหลายอย่าง	2. พึ่งพอใจในการตัดสินใจ
3. ทำให้เกิดความคิดริเริ่มอย่างแรงกล้า	3. เป็นความคิดของคนกลุ่มหนึ่ง บางครั้งบางคนในกลุ่มอาจไม่เห็นด้วยแต่ก็ต้องยอมตามกระแสของกลุ่ม
4. มีข้อผูกพันสัญญาในการตัดสินใจ	4. เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการเท่านั้น ไม่ทำให้เกิดการพิจารณาเป้าหมายอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้

ผู้บริหารควรทำความเข้าใจและให้ความสำคัญของการตัดสินใจโดยกลุ่มเพราะเป็นการตัดสินใจอย่างระมัดระวังในการรับความคิดเห็นจากคนหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องทำให้มีการผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบมาแล้วจึงมีความถูกต้องและประสบความสำเร็จมากกว่าการตัดสินใจเพียงลำพัง

การบริหารการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Managing group decision making) หรือการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

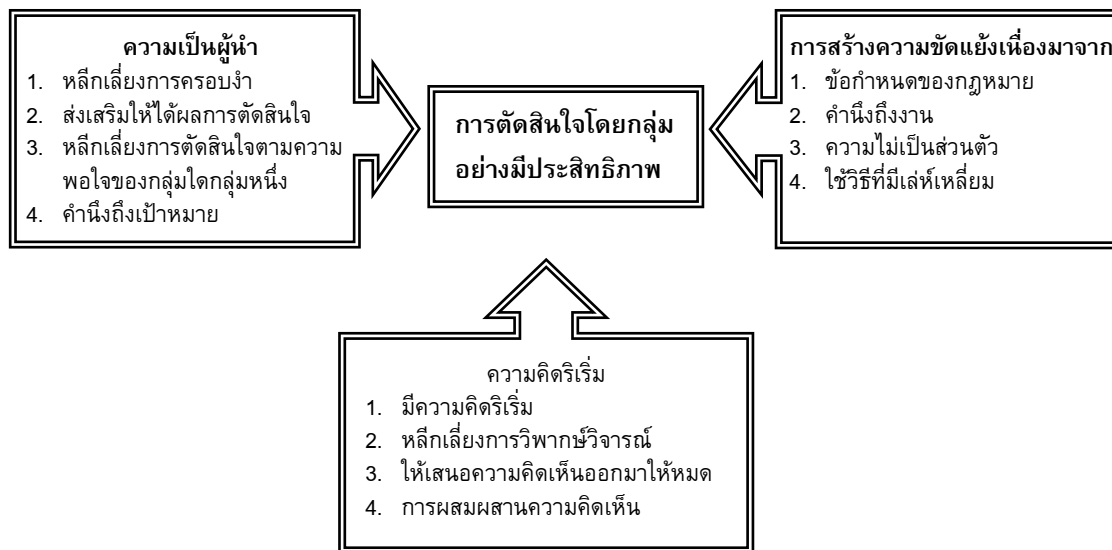
การตัดสินใจโดยกลุ่มบางครั้งก็มีปัญหาเนื่องจากมีบุคคลหลายฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรทำการตัดสินใจโดยกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพได้โดย คำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ความเป็นผู้นำ (Leadership style) หมายถึง การตัดสินใจโดยพยายามหลีกเลี่ยงการถูกครอบงำโดยคนใดคนหนึ่ง คือสนับสนุนให้สมาชิกในกลุ่มทุกคนได้แสดงความคิดเห็นกันอย่าง

หลากหลายโดยไม่เป็นการรับฟังแต่เพียงฝ่ายเดียว และเน้นการคำนึงถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้มากที่สุด เข้าถึงตัวปัญหาให้มากที่สุด

2. หลีกเลียงความขัดแย้ง (Constructive conflict) หมายถึง การตัดสินใจบางครั้งก็มีความขัดแย้งกันในการคิดเห็นของคนแต่ละคนในด้านความรู้ ความคิด มุมมองของแต่ละคน ความขัดแย้งต่างๆ เกิดได้หลายชนิดคือ (Cognitive conflict) หมายถึง ความขัดแย้งกันในการรู้ความเข้าใจในปัญหานั้นมุมมองในปัญหาแตกต่างกันและ (Affective conflict) หมายถึง ความขัดแย้งที่เกิดจากอารมณ์ความรู้สึก ความไม่พอใจต่าง ๆ ดังนั้นในการตัดสินใจจึงต้องคำนึงถึงตัวงานมากกว่าตัวบุคคล

การตัดสินใจโดยกลุ่มประกอบด้วยการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านต่าง ๆ 3 ด้าน คือด้านความเป็นผู้นำของกลุ่มในการตัดสินใจ ความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้น และการสร้างความคิดริเริ่ม ทั้งสามองค์ประกอบนี้จะทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพมากขึ้น ดังรูป



ภาพแสดงการตัดสินใจโดยกลุ่ม

การส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มในการตัดสินใจ (Encouraging creativity)

การตัดสินใจที่ดีคือการส่งเสริมให้เกิดการแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ปัญหา เทคนิคในการให้มีความคิดริเริ่มมากที่สุดคือ การระดมสมอง (Brainstorming) หมายถึงการให้กลุ่มคนเหล่านั้นแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุดเกี่ยวกับปัญหานั้นมากเท่าที่จะทำได้ ในสภาพแวดล้อมของการระดมสมองควรจะมีสภาพที่ไม่เป็นทางการ ไม่มีวิกฤตกดดันโดยปล่อยให้ไปอย่างธรรมชาติที่สุด แสดงความคิดเห็นอย่างกว้าง ๆ ให้ได้ปริมาณของความคิดมาก ๆ ร่วมกันระหว่างบุคคลต่าง ๆ หลีกเลียงความขัดแย้งกันอันทำให้เกิดวิกฤตในที่ประชุม หลีกเลียงการวิพากษ์วิจารณ์ (avoid criticizing) ควรแสดงความคิดเห็นออกมา(exhaust ideas) และผสมผสานความคิดเห็นของแต่ละคนเข้าด้วยกัน(combine ideas)

รูปแบบการตัดสินใจในองค์การในปัจจุบันประกอบด้วยวิธีการตัดสินใจแบบ คือ (Mechanistic) หมายถึง การตัดสินใจตามโครงสร้างการทำงานตามลำดับขั้นซึ่งไม่เหมาะกับสภาพในปัจจุบัน ดังนั้น ผู้บริหารควรมี

รูปแบบการตัดสินใจแบบ Organic คือการตัดสินใจที่คล่องตัว ยืดหยุ่นได้และมีการตัดสินใจร่วมกันโดยทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีรูปแบบที่ไม่เป็นทางการและไม่ขึ้นอยู่กับกฎระเบียบ ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างงาน บุคคลตัดสินใจร่วมกันเป็นเสมือนทีมงาน การตัดสินใจแบบนี้ขึ้นอยู่กับขนาดขององค์การ การตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม เทคโนโลยีและกลยุทธ์ขององค์การ

สรุป การวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญและเป็นหน้าที่แรกทางการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารควรทำการตัดสินใจอย่างระมัดระวังและตัดสินใจอย่างรอบคอบ การตัดสินใจแบ่งออกได้เป็นการตัดสินใจอย่างมีการกำหนดไว้ก่อนแล้ว (program decision making) และการตัดสินใจที่ไม่ได้มีการกำหนดไว้ (Non-program decision making) การตัดสินใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และมีผลกระทบต่อทุกคนในองค์การ รวมทั้งมีการวางแผนให้สอดคล้องกับการตัดสินใจ เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต นอกจากการตัดสินใจและการวางแผนการทำงานตามในองค์การเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยดีแล้ว ยังมีการวางแผนและการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ

บรรณานุกรม/อ้างอิง(อักษรตัวหนาขนาด 16)

Daft, Richard L. 2010, Understand Management, Prentice Hall.

David H. Holt 2005 Management ; principle and practice, Prentice-Hall Inc.

Holt, David H., 2003, Management: Principles and practices, Prentice Hall.

Ivancevich, Matteson, 2005, Organizational Behavior and Management, Fifth Edition, McGraw-Hill International Editions, Management & Organization
