

ความหมายการตัดสินใจ

นักวิชาการ	ความหมาย
Griffiths	การตัดสินใจ เป็นการศึกษาทางเลือกทางการปฏิบัติโดยการคิด การเลือกทางเลือกที่แตกต่างกัน
Simon	การตัดสินใจ คือ การกำหนดขอบเขตของนโยบายทั้งหมด และเป็นภารกิจที่แผ่กระจายไปทั่วการบริหารองค์การเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน แท้จริงแล้วการตัดสินใจมีความสำคัญ เกี่ยวข้องกันกับทุกปฏิบัติการบริหารโดยทั่วไป จะต้องรวม หลักการขององค์การเพื่อประกันความถูกต้องของการตัดสินใจ เป็นหลักการที่เที่ยงตรงประกันประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน
สุเมธ เดียวอักษรศ	การตัดสินใจ เป็นการเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้
ประชุม รอด ประเสริฐ	การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการสร้างทางเลือกการดำเนินงานไว้หลาย ๆ ทาง แล้วพิจารณาตรวจสอบประเมินทางเลือกเหล่านั้นเพื่อเลือกทางที่ดีที่สุดเพื่อไปดำเนินงาน

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญกว่าผู้นำในการบริหารงานเป็นอย่างมากจนถือเป็นหัวใจของการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้งในวันหนึ่งๆ บางครั้งก็มีความสำคัญถึงขั้นอยู่รอดหรือไม่รอดของหน่วยงาน บางครั้งก็เป็นเหตุให้กระทบกระเทือนถึงการทำงานของคนอื่น ๆ

Griffiths ได้เสนอทฤษฎีที่ว่า การบริหาร คือ การตัดสินใจ โดยยกเหตุผลประกอบการนำเสนอทฤษฎี 3 ประการ ได้แก่

ประการแรก คือ การกำหนดโครงสร้างขององค์การคือการอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจ เป็นพื้นฐานของการพิจารณา

ประการที่สอง คือ ฐานะตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์การมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุมตามกระบวนการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการ

ประการที่สาม คือ ประสิทธิภาพของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนการตัดสินใจ ที่เขาจัดทำด้วยตนเอง

ประเภทของการตัดสินใจ

Campbell and others ได้แบ่งประเภทของการตัดสินใจดังนี้

1. การตัดสินใจ ที่วางแผนการไว้ล่วงหน้า จะเกี่ยวข้องกับการกิจตามรายการต่าง ๆ ที่กำหนดให้
2. การตัดสินใจ ที่เป็นไปตามสถานการณ์ จะเกี่ยวข้องับสิ่งที่วางแผนหรือคาดคะเนไว้ นั้นไม่เป็นไปตามกิจกรรมหรือรายการที่กำหนดไว้

เจษฎา อึ้งเจริญ ได้กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารนั้นจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 รูปแบบ คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย ซึ่งเป็นไปในทางลักษณะของงานประจำ การตัดสินใจสิ่งการประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่
2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำหรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถในเชิงสร้างสรรค์ และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

รูปแบบของการตัดสินใจ

1. แบบสั่ง (Direct Style) คนที่ตัดสินใจสไตล์นี้จะมุ่งตัดสินใจไปทำงานและการปฏิบัติ มักจะคิดเร็วและตัดสินใจเร็ว แม้มีข้อมูลหรือทางเลือกน้อยก็ตามเขาก็กล้าจะตัดสินใจ และใช้ความคิดของตนเองเป็นหลักในการตัดสินใจ
2. การเน้นการวิเคราะห์ (Analytical Style) คนที่ตัดสินใจสไตล์นี้มักจะพบในสถานการณ์ที่กำกวมและซับซ้อน การตัดสินใจจะมุ่งเน้นไปที่เรื่องงานและปัญหาเชิงเทคนิค จะเน้นการวิเคราะห์ทางเลือกต่าง ๆ การคิดสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ และเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ เพื่อจะได้เลือกทางที่ดีที่สุดและต้องการข้อมูลเพื่อใช้ในการสร้างวิเคราะห์ทางเลือกต่างๆ
3. แบบเน้นแนวคิด (Conceptual Style) คนที่ตัดสินใจสไตล์นี้ในการสร้างกรอบแนวคิดหรือตัวแบบต่าง ๆ ขึ้นมาช่วยในการพิจารณาตัดสินใจเพื่อให้มีกรอบในการตัดสินใจโดยมีแนวคิดหรือมุมมองที่กว้างต่อการแก้ปัญหา
4. แบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Style) ในการตัดสินใจจะคิดถึงผลกระทบเชิงพฤติกรรม ผลกระทบต่อคน มักจะเป็นคนที่เน้นในเรื่องคนมากกว่าเรื่องงาน มักเป็นคนที่ถูกอ่อน ชอบสนับสนุน ไม่ชอบปฏิเสธคนอื่น รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง

กระบวนการตัดสินใจ (1)

1. การหาข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล
2. คาดคะเนผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. การพิจารณาแนวทางปฏิบัติที่จะนำไปใช้
4. เลือกทางปฏิบัติทางใดทางหนึ่งจากแนวทางปฏิบัติ ที่อาจจะเป็นไปได้หลาย ๆ ทาง โดยเลือกแนวทางที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน
5. ตัดสินใจสั่งการให้ปฏิบัติ
6. วัดผลการปฏิบัติ โดยนำไปเปรียบเทียบกับการคาดคะเนที่ตั้งไว้

กระบวนการตัดสินใจ (2)

1. การตระหนักในปัญหา
2. การระบุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา
3. กำหนดทางเลือกโดยเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหาให้มากที่สุด ให้ได้ข้อมูลที่ทันสมัยที่สุด
4. ประเมินทางเลือกและจัดอันดับความสำคัญ
5. การตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด โดยสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพสูงสุดหรือไม่ สามารถนำมาเอาไปปฏิบัติได้หรือไม่
6. การนำทางเลือกทางไปปฏิบัติ
7. การติดตามผลและการดำเนินงาน

หลักในการตัดสินใจในองค์การ

1. การตัดสินใจต้องให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด
2. การตัดสินใจควรให้มีลักษณะเป็นไปในทางกระจายอำนาจการบริหารให้ส่วนงานต่าง ๆ
3. การตัดสินใจต้องให้สามารถปฏิบัติได้ และเป็นไปตามนโยบาย จุดมุ่งหมาย และระเบียบแผนขององค์การ
4. ควรวางแผนการดำเนินการไว้ล่วงหน้า เพราะการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย

แต่ถ้าเราเป็นผู้บริหารและอยากสั่งให้ผู้อื่นปฏิบัติตามที่เราสั่งการ ลักษณะของการตัดสินใจเพื่อสั่งการให้ปฏิบัติตาม ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นเรื่องที่ได้รับคำสั่งสนใจ งานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่โดยตรง
2. คำสั่งต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว
3. คำสั่งต้องเหมาะสม ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่เยิ่นเย้อ และสามารถปฏิบัติได้
4. คำสั่งต้องแน่นอน ควรเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อป้องกันความผิดพลาด

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในองค์การ

1. ขอบเขตของการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. บทบาทและขอบเขตของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของบุคลากร
3. การจัดกลุ่มตัดสินใจ คือ การที่บุคลากรมีส่วนร่วมตัดสินใจนั้นควรจะจัดกลุ่มตัดสินใจอย่างไร จึงจะมีประสิทธิภาพที่เหมาะสม

อุปสรรคของการตัดสินใจ

1. ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ ได้แก่
 - 1.1 ขาดข้อมูลและข่าวสารที่เชื่อถือได้
 - 1.2 ขาดความรู้และประสบการณ์ในสิ่งที่จะตัดสินใจหากผู้บริหารไม่มีความรู้และประสบการณ์มากพอ อาจทำให้เกิดการตัดสินใจผิดพลาดได้
 - 1.3 มีเวลาไม่เพียงพอสำหรับการวินิจฉัย
 - 1.4 มีความยากลำบากในการคาดการณ์ในอนาคต
 - 1.5 มีอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอในการตัดสินใจ
 - 1.6 มีความล่าช้าในการดำเนินงาน

อุปสรรคของการตัดสินใจ

2. สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด มีดังนี้
 - 2.1 ตัดสินใจและวินิจฉัยโดยไม่มียึดถือเหตุผลเป็นสำคัญ
 - 2.2 สั่งการโดยใช้เหตุผลไม่ถูกต้อง
 - 2.3 บิดเบือนความจริงเพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่ง
 - 2.4 ถูกอิทธิพลครอบงำ
 - 2.5 ใช้ข้อความกำกวม ไม่ชัดเจน
 - 2.6 ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการตัดสินใจ
 - 2.7 วินิจฉัยสั่งการโดยระมัดระวังมากเกินไป
 - 2.8 วินิจฉัยสั่งการด้วยความรีบร้อนเกินไป

รูปแบบการตัดสินใจ

รูปแบบการตัดสินใจของนักบริหาร : การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อความพึงพอใจ (The Administrative Model : A Satisficing strategy)

Simon ได้พัฒนาแนวคิดในการตัดสินใจของนักบริหาร โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า ในการปฏิบัติจริงของผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจอย่างสมบูรณ์แบบได้ แต่จะตัดสินใจ "เลือกทางเลือกที่ตนเองพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่สมบูรณ์แบบ" ยุทธศาสตร์การตัดสินใจแบบนี้มีข้อตกลงเบื้องต้น

Assumption 1 การตัดสินใจเป็นกระบวนการต่อเนื่อง

Assumption 2 การตัดสินใจมีพื้นฐานความคิดที่ว่า การบริหารคือการดำเนินงานตามกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการตัดสินใจมีคุณลักษณะของกระบวนการ ซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

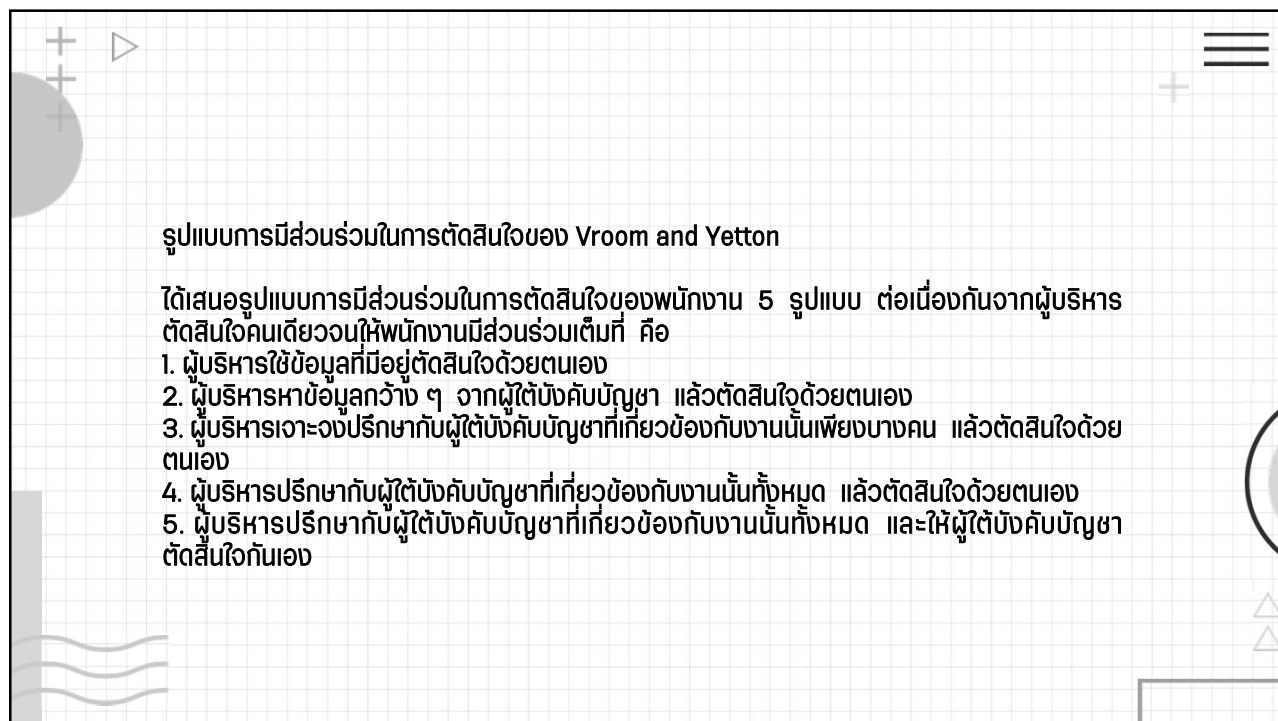
Assumption 3 การตัดสินใจที่ใช้เหตุผลอย่างสมบูรณ์เป็นไปได้

Assumption 4 หน้าที่อันดับแรกของการบริหารคือสร้างสิ่งแวดล้อมภายในองค์การ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ตัดสินใจ

Assumption 5 กระบวนการตัดสินใจเป็นสิ่งเดียวกันกับกระบวนการบริหาร ในตำแหน่งทุกตำแหน่งและงานทุกประเภท

รูปแบบการตัดสินใจแบบผสม : ยุทธศาสตร์ที่ปรับเปลี่ยนได้ (The Mixed Scanning Model : An Adaptive Strategy)

ผู้บริหารส่วนใหญ่จำเป็นต้องตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศเพียงบางส่วน เพราะเร่งรีบตัดสินใจไม่มีเวลาวิเคราะห์ข้อมูล



รูปแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ Vroom and Yetton

ได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของพนักงาน 5 รูปแบบ ต่อเนื่องกันจากผู้บริหารตัดสินใจคนเดียวจนให้พนักงานมีส่วนร่วมเต็มที่ คือ

1. ผู้บริหารใช้ข้อมูลที่มีอยู่ตัดสินใจด้วยตนเอง
2. ผู้บริหารหาข้อมูลกว้าง ๆ จากผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วตัดสินใจด้วยตนเอง
3. ผู้บริหารจะปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นเพียงบางคน แล้วตัดสินใจด้วยตนเอง
4. ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นทั้งหมด แล้วตัดสินใจด้วยตนเอง
5. ผู้บริหารปรึกษากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เกี่ยวข้องกับงานนั้นทั้งหมด และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจกันเอง