



# บทที่ 9

## กระบวนการตัดสินใจ

ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายเท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

# หัวข้อการเรียนรู้



1. กระบวนการตัดสินใจ
2. ลักษณะของการตัดสินใจ
3. ชนิดของการตัดสินใจ
4. สภาพการณ์ของการตัดสินใจ
5. การตัดสินใจโดยกลุ่ม
6. ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม



# วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม



1. บอกกระบวนการตัดสินใจได้
2. อธิบายลักษณะของการตัดสินใจได้
3. บอกชนิดของการตัดสินใจได้
4. อธิบายสภาพการณ์ของการตัดสินใจ
5. อธิบายการตัดสินใจโดยกลุ่มได้
6. จำแนกตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่มได้



# กระบวนการตัดสินใจ

- กระบวนการตัดสินใจ (Process of decision making) หมายถึง การกำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจตั้งแต่ขั้นตอนแรกไปจนถึงขั้นตอนสุดท้าย การตัดสินใจโดยมีลำดับขั้นของกระบวนการ ดังกล่าว
- เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและมีกฎเกณฑ์ ซึ่งเป็นการตัดสินใจโดยใช้ระเบียบวิธีทาง วิทยาศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยในการหาข้อสรุปเพื่อการตัดสินใจ ขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจมีอยู่ หลายรูปแบบ



# กระบวนการตัดสินใจ 7 ขั้นตอน

- **ขั้นที่ 1 การระบุปัญหา (Define the problem)** เป็นขั้นตอนแรกที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการ ตัดสินใจ
- ดังนั้นผู้บริหารควรระมัดระวังไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการระบุปัญหาขององค์กร
- ควรแยกแยะความแตกต่างระหว่างอาการแสดงของปัญหา ที่เกิดขึ้นกับตัวปัญหาที่แท้จริง

## ตัวอย่าง :

- กรณีที่ยอดขายของบริษัทลดลง ซึ่งมีสาเหตุมาจากคุณภาพสินค้าต่ำ จะเห็นว่ายอดลดลง เป็นอาการแสดง
- และปัญหาที่ต้องแก้ไข คือ การที่คุณภาพสินค้าต่ำ ดังนั้นผู้บริหารต้องคอยสังเกตอาการแสดงต่าง ๆ/ต้องรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการค้นหาสาเหตุของอาการเหล่านั้น ซึ่งจะนำไปสู่การระบุปัญหาที่แท้จริงได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

## ขั้นที่ 2 การระบุข้อจำกัดของปัจจัย (Identify limiting factors)

- เมื่อสามารถระบุปัญหาได้ ถูกต้องแล้ว ผู้บริหารควรพิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็น องค์ประกอบของกระบวนการผลิต
- ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ รวมทั้งเวลา ซึ่งเป็นปัจจัยจำกัด ที่พบอยู่เสมอ ๆ
- การรู้ถึงข้อจำกัด/เงื่อนไขที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดขอบเขตในการ พัฒนาทางเลือกให้แคบลงได้

### ตัวอย่าง :

- ถ้ามีเงื่อนไขว่าต้องส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าภายในเวลา 1 เดือน ทางเลือกของการแก้ไขปัญหาคือการผลิตสินค้าไม่เพียงพอที่มีระยะเวลาดำเนินการมากกว่า 1 เดือน ก็ควรถูกตัดทิ้งไป

### ขั้นที่ 3 การพัฒนาทางเลือก (Develop potential alternatives)

- ผู้บริหารควร ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ ขึ้นมา ซึ่งทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพ และมีความ เป็นไปได้ในการแก้ปัญหาให้น้อยลงหรือให้ประโยชน์สูงสุด

#### ตัวอย่าง :

- กรณีที่หน่วยงานประสบปัญหาเวลาการผลิตไม่เพียงพอ
- ผู้บริหารอาจพิจารณาทางเลือกดังนี้ 1) เพิ่มการทำงานกะพิเศษ 2) เพิ่มการทำงานล่วงเวลาโดยใช้ ตารางปกติ 3) เพิ่มจำนวนพนักงาน 4) ไม่ทำอะไรเลย
- ในการพัฒนาทางเลือกผู้บริหารขอความคิดเห็นจากนักบริหารอื่น ๆ ที่ประสบความสำเร็จทั้งภายในและ ภายนอกองค์กร
- ใช้วิธีการปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล หรือจัดการประชุมกลุ่มย่อยขึ้น
- ข้อมูลที่ได้รับจากบุคคลเหล่านี้เมื่อผนวกกับสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์และ ประสบการณ์ของตนเอง จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาทางเลือกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์ทางเลือก (Analyze the alternatives)

- เมื่อผู้บริหารได้ทำการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ โดยจะนำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับกันอย่างรอบคอบ และควรวิเคราะห์ทางเลือกใน 2 แนวทาง คือ
  - ❶ ทางเลือกนั้นสามารถนำมาใช้จะเกิดผลต่อเนื่องอะไรตามมา เช่น ถ้าโควตาปกติในการผลิตมอเตอร์ของแผนกผลิตเท่ากับ 500 เครื่องต่อเดือน แต่แผนกผลิตต้องผลิตมอเตอร์ให้ได้ 1,000 เครื่อง ภายในสิ้นเดือนนี้ โดยมีข้อจำกัดด้านต้นทุนขององค์การว่าจะจ่ายค่าจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10,000 บาทเท่านั้น
  - ❷ จ้างพนักงานทำงานล่วงเวลาในวันหยุดและเวลากลางคืน แต่เมื่อประเมินได้แล้วพบว่าวิธีนี้จะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 17,000 บาท ผู้บริหารควรตัดทางเลือกนี้ทิ้งไป เพราะไม่สามารถนำมาใช้ได้ภายใต้ข้อจำกัดด้านต้นทุน

แต่อย่างไรก็ตามทางเลือกบางทางเลือกที่อยู่ภายใต้ข้อจำกัดขององค์การ อาจทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่ไม่พึงประสงค์ตามมา เช่น ทางเลือกหนึ่ง ของการเพิ่มผลิต ได้แก่ การลงทุนติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะช่วยให้แก้ปัญหาได้ แต่อาจมีปัญหากับการลดลงของขวัญและกำลังใจของพนักงานในระยะต่อมา



## ขั้นที่ 5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative)

- เมื่อผู้บริหารได้ทำการ วิเคราะห์และประเมินทางเลือกต่าง ๆ แล้ว ผู้บริหารควรเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก อีกครั้งหนึ่ง เพื่อพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว
- ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเนื่องในภายในหลังน้อยที่สุด และให้ผลประโยชน์มากที่สุด
- แต่บางครั้งผู้บริหารอาจตัดสินใจเลือกทางเลือกแบบประนีประนอม
- โดยพิจารณาองค์ประกอบที่ดีที่สุดของแต่ละทางเลือกนำมาผสมผสานกัน

## ขั้นที่ 6 การนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ (Implement the decision)

- เมื่อผู้บริหารได้ ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว ก็ควรมีการนำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรกำหนดโปรแกรมของการตัดสินใจ โดยระบุถึงตารางเวลาการดำเนินงาน งบประมาณ และบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ
- ควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน และจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นที่ยอมรับ
- นอกจากนี้ผู้บริหารควรกำหนดระเบียบวิธี กฎ และนโยบาย ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## ขั้นที่ 7 การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system)

- ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่
- ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้โดยผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด



## ลักษณะของการตัดสินใจ

- การตัดสินใจเป็นกระบวนการของการเปรียบเทียบผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับสูงสุด
- การตัดสินใจเพื่อให้ได้รับประโยชน์และความพอใจจากการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อ บรรลุเป้าหมายขององค์การ
- ในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ อาจมีการขัดแย้งกัน ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้ตัดสินใจชี้ขาด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยรวม
- กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ข้อจำกัด การกำหนดทางเลือก ส่วนที่สองกลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาวะการณ์
- การตัดสินใจมีหลายรูปแบบ ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายและลักษณะของปัญหา

# ชนิดของการตัดสินใจ

## 1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions)

เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำ เช่น การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือก ทางเลือกได้น้อย เพราะว่าเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ ที่แน่นอน

## 2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed decisions)

เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคย ปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยง และความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

# สภาพการณ์ของการตัดสินใจ

สภาพการณ์หรือสถานการณ์ของการตัดสินใจ

สามารถแบ่งได้เป็น 3 แบบ ดังนี้ :

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision-making under certainty)
2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision-making under risk)
3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-making under uncertainty)



## 1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision-making under certainty)

- คือการตัดสินใจที่ทราบ ผลลัพธ์การตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้วว่า ถ้าเลือกทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งผลลัพธ์จะเป็นอย่างไร
- ลักษณะของการตัดสินใจประเภทนี้คือ
  - 1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ และทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก
  - 2) ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นแน่นอน/เกือบไม่มีความเสี่ยงใดๆ เลย
  - 3) การตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

### ตัวอย่าง :

- การตัดสินใจในการที่ควรจะขยายห้างสรรพสินค้าหรือไม่ โดยมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างเพียงพอ
- คือทราบว่าจะมีลูกค้าเพิ่มขึ้นอีกร้อยละ 10 และโอกาสของแต่ละทางเลือกจะเกิดขึ้นได้อย่างแน่นอน
- ทราบผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก
- ดังนั้นการตัดสินใจจึงอยู่ภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอนไม่มีการเสี่ยงใดๆ ผู้ตัดสินใจย่อมเลือกตัดสินใจในการที่จะได้ผลประโยชน์สูงสุด คือ ทางเลือกในการขยายสาขา

**2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง** (Decision-making under risk) คือ การตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์ ของการตัดสินใจ น้อยกว่าการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน แต่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็น หรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (probability)

**ลักษณะสำคัญของการตัดสินใจประเภทนี้ :**

1. ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ
2. การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงคือผู้ตัดสินใจจะต้องคาดคะเนถึงโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นโดยอาศัย ประสบการณ์ร่วมด้วย
3. การตัดสินใจจะพิจารณาเลือกทางเลือกที่ผลตอบแทนสูงสุดและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย



## ตัวอย่าง.....

การตัดสินใจที่จะขยายสาขาของห้างสรรพสินค้าหรือไม่ โดยที่ขาดข้อมูลที่แน่นอนว่าจะมีประชากรเพิ่มขึ้นเป็นลูกค้าเท่าไร  
แน่ แต่ได้ศึกษาถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้ และผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก

ทางเลือกที่จะขยายสาขา มีความเป็นไปได้ 2 ทาง



- ประชากรไม่เพิ่มขึ้น จะทำให้เกิดการขาดทุน 20 ล้านบาท โอกาสจะเกิดได้ 40%
- ถ้าประชากรเพิ่มร้อยละ 5 ต่อปี จะทำให้ได้กำไร 50 ล้านบาท โดยมีโอกาสเกิดขึ้นได้ 20%

ทางเลือกที่จะไม่ขยายสาขา มีความเป็นไปได้ 3 ทาง



- ประชากรไม่เพิ่มขึ้น ยังคงได้กำไรร้อยละ 10 ล้านบาท ซึ่งเหตุการณ์นี้จะเกิดขึ้น 40%
- ถ้าประชากรเพิ่มร้อยละ 5 ต่อปี จะทำให้ได้กำไร 15 ล้านบาท โดยมีโอกาสเกิดขึ้นได้ 20%
- ในกรณีนี้ ถ้าประชากรเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี จะทำให้มีกำไร 20 ล้านบาท และมีโอกาสจะเกิดขึ้นถึง 40%

### 3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-making under uncertainty)

คือ การตัดสินใจ ที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นได้เลย

มีลักษณะดังนี้



1. ผู้ตัดสินใจไม่ทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพราะไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ
2. ผู้ตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้
3. มีสภาวะนอกบังคับ (State of Nature) หรือตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้/ตัวแปรที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจคาดการณ์ได้ แต่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกิดขึ้น

**ตัวอย่าง :** ภาวะเศรษฐกิจซบเซา/ภาวะเงินเฟ้อ/ภาวะเศรษฐกิจรุ่งเรือง/การเมือง/แรงงาน/การแข่งขันจากภายนอกประเทศ/กฎหมายการค้า/วัฒนธรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไป

- การตัดสินใจแบบนี้ผู้นำต้องอาศัยประสบการณ์ ความเชื่อมั่น และสามัญสำนึกมาคาดการณ์โอกาสที่จะเป็นไปได้ แล้วทำการตัดสินใจ

# การตัดสินใจโดยกลุ่ม

- การตัดสินใจโดยกลุ่ม หรือการใช้กลุ่มทำการตัดสินใจ (Group Decision Making) ได้เป็นที่ ยอมรับและใช้กัน อย่างกว้างขวางในองค์การต่าง ๆ
- ทั้งนี้เพราะว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือ คณะกรรมการจะมีความถูกต้องมากขึ้น อันทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพ ดีกว่าการตัดสินใจโดยบุคคล หรือผู้นำแต่เพียงลำพังคนเดียว

## ข้อดีของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Advantage of Groups)

1. เป็นแหล่งของความรู้และข้อมูลที่สมบูรณ์กว่า (More complete information and knowledge)
2. เพิ่มความแตกต่างในมุมมองต่อปัญหา (Increased diversity of views)
3. เพิ่มการยอมรับการตัดสินใจ (Increased acceptance of a solution)
4. เพิ่มความถูกต้อง (Increased legitimacy)

เป็นแหล่งของความรู้และ  
ข้อมูลที่สมบูรณ์กว่า

- เพราะความรู้และข้อมูลของสมาชิกแต่ละคนที่จะมาทำหน้าที่ร่วมกันทำการตัดสินใจ ย่อมต้องมีมากกว่าบุคคลเพียงคนเดียว

เพิ่มความแตกต่างในมุมมองต่อ  
ปัญหา

- ในกลุ่มที่สมาชิกมาจากบุคคลต่าง ๆ หลายสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ย่อมทำให้มีมุมมองและข้อเสนอต่อปัญหาต่าง ๆ กัน

เพิ่มการยอมรับการตัดสินใจ

- การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือกรรมการย่อมได้รับการยอมรับมากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือผู้นำโดยลำพังคนเดียว
- บุคคลที่ร่วมตัดสินใจยังเป็นผู้ที่ช่วยอธิบายหรือให้เหตุผลแก่บุคคลอื่น ๆ ให้เข้าใจต่อการตัดสินใจได้มากขึ้นด้วย

เพิ่มความถูกต้อง

- ในสังคมของประชาธิปไตย การตัดสินใจโดยกลุ่มย่อมได้รับว่ามีความถูกต้องมากกว่าตัดสินใจคนเดียว
- เพราะเป็นกระบวนการที่มีการแสดงความคิดเห็นและทางเลือกที่เห็นพ้องต้องกันหรือความเห็นของคนส่วนใหญ่

# ข้อจำกัดของการตัดสินใจโดยกลุ่ม (Disadvantage of Groups) มี 4 ประเด็น

## 1. เป็นการสิ้นเปลืองเวลา (Time Consuming)

- การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการใช้เวลามาก ตั้งแต่เริ่มการบุคคลที่มีความรู้และเหมาะสมในการแก้ปัญหา การจัดประชุม เวลาที่ต้องให้แต่ละสมาชิกได้อภิปรายเสนอความคิดเห็น จนกว่าจะได้ข้อยุติหรือทางเลือกที่เห็นพ้องต้องกัน
- ในบางปัญหาไม่สามารถทางเลือกหรือตัดสินใจได้โดยการประชุมเพียงครั้งเดียว ดังนั้นจึงทำให้ผู้นำไม่สามารถจะได้ออกตัดสินใจได้เร็วตามต้องการ การตัดสินใจแบบกลุ่มจึงไม่ประสบความสำเร็จถ้ามีข้อจำกัดในด้านเวลา



## 2. มีแรงผลักดันให้เห็นชอบ (Pressure to conform)

- ในกลุ่มส่วนใหญ่จะมีแรงผลักดันของความเพื่อนหรือเกรงใจให้เห็นชอบหรือยอมรับข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจทำให้ได้ผลการตัดสินใจที่ไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด

## 3. มีอิทธิพลจากบางคนหรือบางกลุ่ม (Domination by the few)

- เมื่อกลุ่มเปิดให้มีการอภิปรายใดๆ ก็ตาม มักจะมีบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มที่จับจ้องการอภิปรายเกือบตลอด จึงทำให้มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม ได้
- ซึ่งอาจทำให้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่มด้อยลงไป



# ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

- การตัดสินใจโดยกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้ก็ต้องขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกของกลุ่มทุกคน และทุกขั้นตอน จนกว่าจะได้ผลการตัดสินใจ คุณภาพของการตัดสินใจนอกจากจะขึ้นอยู่กับข้อมูลความคิดเห็นของสมาชิก
- การสื่อสารที่ชัดเจนความแม่นยำในการใช้ดุลพินิจและการยอมรับผลการตัดสินใจแล้ว ยังต้องพิจารณาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม ดังต่อไปนี้คือ

1. ขนาดและองค์ประกอบของกลุ่ม (Group Size and Composition)
2. ความแตกต่างของตำแหน่ง (Status Differentials)
3. ความสามัคคีและความคิดของกลุ่ม (Group Cohesiveness and Groupthink)
4. บุคลิกภาพของสมาชิก (Member Personality)

# ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

## 1. ขนาดและองค์ประกอบของกลุ่ม

- เมื่อมีกลุ่มขนาดใหญ่ขึ้น การสื่อสารระหว่างสมาชิกย่อมยากขึ้น
- สิ่งที่มาของกลุ่มขนาดใหญ่คือการแบ่งกลุ่มย่อยพูดคุยกันเอง ความสนใจต่อความคิดเห็นของคนอื่นน้อยลง จึงเปิดโอกาสให้ผู้กล้าและชอบแสดงความคิดเห็นยึดครองการอภิปราย
- จนบางครั้งสมาชิกคนอื่นไม่กล้าแสดงความคิดเห็นและไม่พึงพอใจลักษณะการประชุมแบบนี้
- กลุ่มใหญ่ทำให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวก เพื่อรวมกลุ่มกันตามอำนาจของแต่ละฝ่าย เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของพรรคพวกตน
- กลุ่มใหญ่จึงมีแนวโน้มเกิดความขัดแย้งได้สูงขึ้น
- ดังนั้นทำให้การแก้ปัญหาที่ต้องใช้เวลามากในการแสวงหาทางเลือกและความเห็นชอบที่เป็นเอกฉันท์ จึงกระทำไต่ยากเมื่อมีกลุ่มขนาดใหญ่



## จุดเด่นของการตัดสินใจโดยกลุ่มขนาดใหญ่

- การได้มุมมองและแนวคิดในการแก้ปัญหาอย่างกว้างขวาง
- ดังนั้นจึงต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการใช้กลุ่มขนาดใหญ่ในการแก้ปัญหา เพื่อจะได้นำมาประกอบการตัดสินใจเลือกขนาดกลุ่มที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด



## 2. ความแตกต่างของตำแหน่ง

- เป็นที่ยอมรับกันว่าความแตกต่างของตำแหน่งของผู้มีหน้าที่ในการแก้ปัญหาร่วมกัน เป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อการเสนอข้อมูลและการประเมินความถูกต้องของความคิดเห็นระหว่างสมาชิกด้วยกัน
- โดยทั่วไปผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่าจะไม่ค่อยกล้าจะวิจารณ์/หรือแสดงการไม่เห็นด้วยต่อความคิดเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะถ้าผู้มีตำแหน่งสูงกว่าเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง
- ความคิดเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งสูงก็ยังมีอิทธิพลและถูกยอมรับโดยดี ถึงแม้ว่าตำแหน่งหน้าที่จะไม่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้นเท่าไรนักก็ตาม

วิธีที่จะช่วยให้การตัดสินใจโดยกลุ่มมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยไม่ให้ความแตกต่างของตำแหน่งมาขัดกัน

- การที่สมาชิกทั้งหมดต้องให้เกียรติและชื่นชมต่อความคิดเห็นของกันและกัน
- โดยไม่พิจารณาที่ตำแหน่งของผู้ใดผู้หนึ่งเป็นสำคัญ

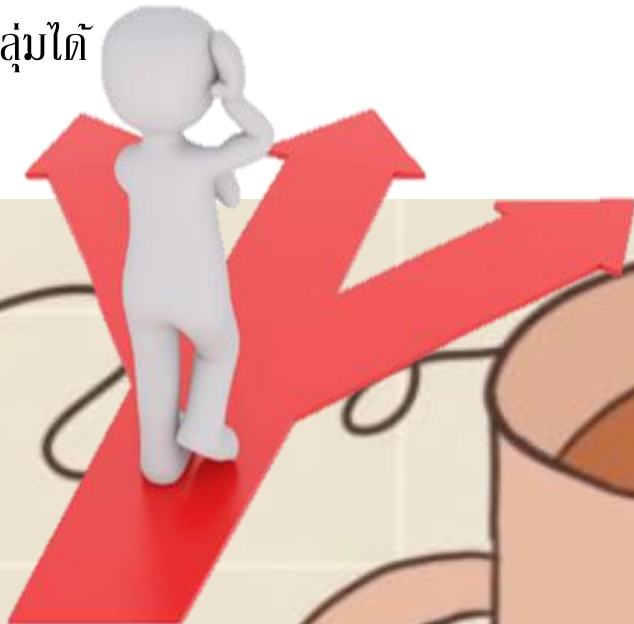
### 3. ความสามัคคีและความคิดของกลุ่ม

- ความสามัคคีหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มใด ๆ ก็ตาม สามารถจะให้เกิดผลดีและผลร้ายให้แก่กลุ่มได้ไม่แตกต่างกันเลย
- ความสามัคคีเป็นลักษณะของกลุ่มที่ขึ้นอยู่กับลักษณะและบุคลิกภาพของสมาชิกของกลุ่มทุกคน
- ความสามัคคีของกลุ่มจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับค่านิยม ทักษะ และวัฒนธรรมของสมาชิกของกลุ่ม
- ถ้าเหมือนกันความสามัคคีของกลุ่มจะมีมาก การตัดสินใจโดยกลุ่มที่มีความสามัคคีกันจะง่าย รวดเร็ว ซึ่งทำให้การดำเนินการต่าง ๆ ทันท่วงที
- แต่บางทีก็เกิดผลร้ายได้ เพราะทุกคนเห็นชอบโดยอาจไม่มีการพิจารณาถึงผลดีของทางเลือกอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะไม่ต้องการที่จะเสี่ยงในการวิจารณ์หรือไม่ยอมรับทางเลือกนั้น
- ดังนั้นความสามัคคีจึงสามารถยอมทำลายคุณภาพการตัดสินใจและความคิดริเริ่มที่อาจเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการตัดสินใจได้

# วิธีลดอิทธิพลของกลุ่มคิดเพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจของกลุ่มดีขึ้น

## 1. การเพิ่มการค้นหาทางเลือก (Promote open inquiry)

- ผู้นำของกลุ่มต้องพยายามกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และประเมินทางเลือกให้มากก่อนจะทำการตัดสินใจเลือกทางเลือก เพื่อไม่ให้อิทธิพลของกลุ่มคิดมีผลต่อประสิทธิภาพของการตัดสินใจของกลุ่มได้



LOVE  
LOVE  
LOVE

# วิธีลดอิทธิพลของกลุ่มคิดเพื่อช่วยให้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจของกลุ่มดีขึ้น

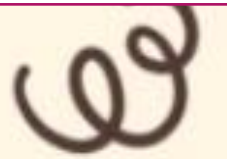
## 2. การใช้กลุ่มย่อย (Use subgroups)

- การประชุมตัดสินใจโดยกลุ่มใหญ่กลุ่มเดียว บางทีอิทธิพลของกลุ่มคิดจะมีขึ้นได้ ดังนั้นการแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุด จะเป็นการลดอิทธิพลของกลุ่มคิดได้
- เพราะว่าการแบ่งกลุ่มย่อยจะทำให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้มากขึ้นถ้าผลของการพิจารณาของกลุ่มย่อยตรงกัน การตัดสินใจของกลุ่มก็แน่ใจได้ว่าไม่ได้เกิดจากอิทธิพลของกลุ่มคิด
- แต่หากขัดแย้งกัน ก็ยังเปิดโอกาสได้แสดงความคิดเห็นอีก และแต่ละกลุ่มย่อยก็มีสมาชิกที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ความหวาดระแวงในการเสียความสัมพันธ์ระหว่างกันน้อยลงไป
- หรือไม่มีใครมีโอกาสมีอิทธิพลในกลุ่มได้มากกว่าใคร



### 3. ยอมรับข้อบกพร่อง (Admit shortcomings)

- เมื่อความคิดของกลุ่มเกิดขึ้น สมาชิกทุกคนจะเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง
- ผู้นำต้องระลึกเสมอว่าไม่มีการตัดสินใจที่สมบูรณ์แบบที่สุด เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกในกลุ่มรู้ถึงข้อบกพร่องและข้อจำกัดของการตัดสินใจนั้น
- ผู้นำต้องยอมรับและรีบให้สมาชิกช่วยกันค้นหาข้อบกพร่อง เพื่อไม่ให้กลุ่มคิดมีอิทธิพลต่อ การตัดสินใจ

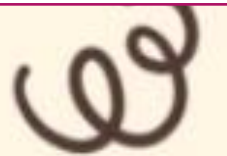






#### 4. ทบทวนก่อนนำไปปฏิบัติ (Hold second chance of meetings)

- ก่อนที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติตาม จะเป็นการดีมากถ้าได้มีการประชุมพูดคุยกันอีก และสอบถามสมาชิกถึงข้อสงสัยและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่กระทำไปแล้ว
- เพราะการได้มีโอกาสทบทวน ทำให้ได้ตรวจสอบแนวทางเลือกที่ดีที่สุดหรือยัง
- ข้อมูลที่มีอยู่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์คุ้มค่าหรือไม่





## 5. บุคลิกภาพของสมาชิก (Member Personality)

- สมาชิกทุกคนที่มาด้วยกันตัดสินใจจะมีความต้องการ ทักษะ คติ ค่านิยม ความรู้ ประสบการณ์ของแต่ละบุคคล แตกต่างกันไป
- ลักษณะเหล่านี้ทำให้คุณภาพการตัดสินใจดีขึ้น

### งานวิจัยที่แสดงไว้ :

- กลุ่มที่สมาชิกเข้ากันได้จะปฏิบัติงานได้ผลดี โดยเฉพาะงานที่ต้องการความร่วมมือชอบร่วมกันและมีข้อจำกัดในด้านเวลา
- นอกจากนั้น กระบวนการกลุ่มยังมีผลมาจากวุฒิภาวะต่ำหรือความพร้อม ความมั่นคงทางอารมณ์ของสมาชิก กลุ่มที่ประกอบไปด้วยสมาชิกที่มีวุฒิภาวะต่ำ ก็จะมีพฤติกรรมที่ขัดขวางการทำงานของตนเอง เช่น คุษโม โอ้อวด ก้าวร้าว พฤติกรรมเหล่านี้ จะทำให้ความสามัคคีและประสิทธิภาพของกลุ่มลดลง



## คำถามทบทวน

1. จงอธิบายขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ?
2. ลักษณะของการตัดสินใจที่ดีมีองค์ประกอบเช่นไรบ้าง?
3. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Select the best alternative) มีความหมายและความสำคัญเช่นไร?
4. การสร้างระบบควบคุมและประเมินผล (Establish a control and evaluation system) มีความสำคัญเช่นไร?
5. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดตามสภาพการณ์ของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับปัจจัยอะไรบ้าง?
6. ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจมีความสำคัญเช่นไรในกระบวนการตัดสินใจ?



# Q & A





ขอบคุณที่ทุกท่าน  
ตั้งใจฟัง

Thank you all for listening

---