



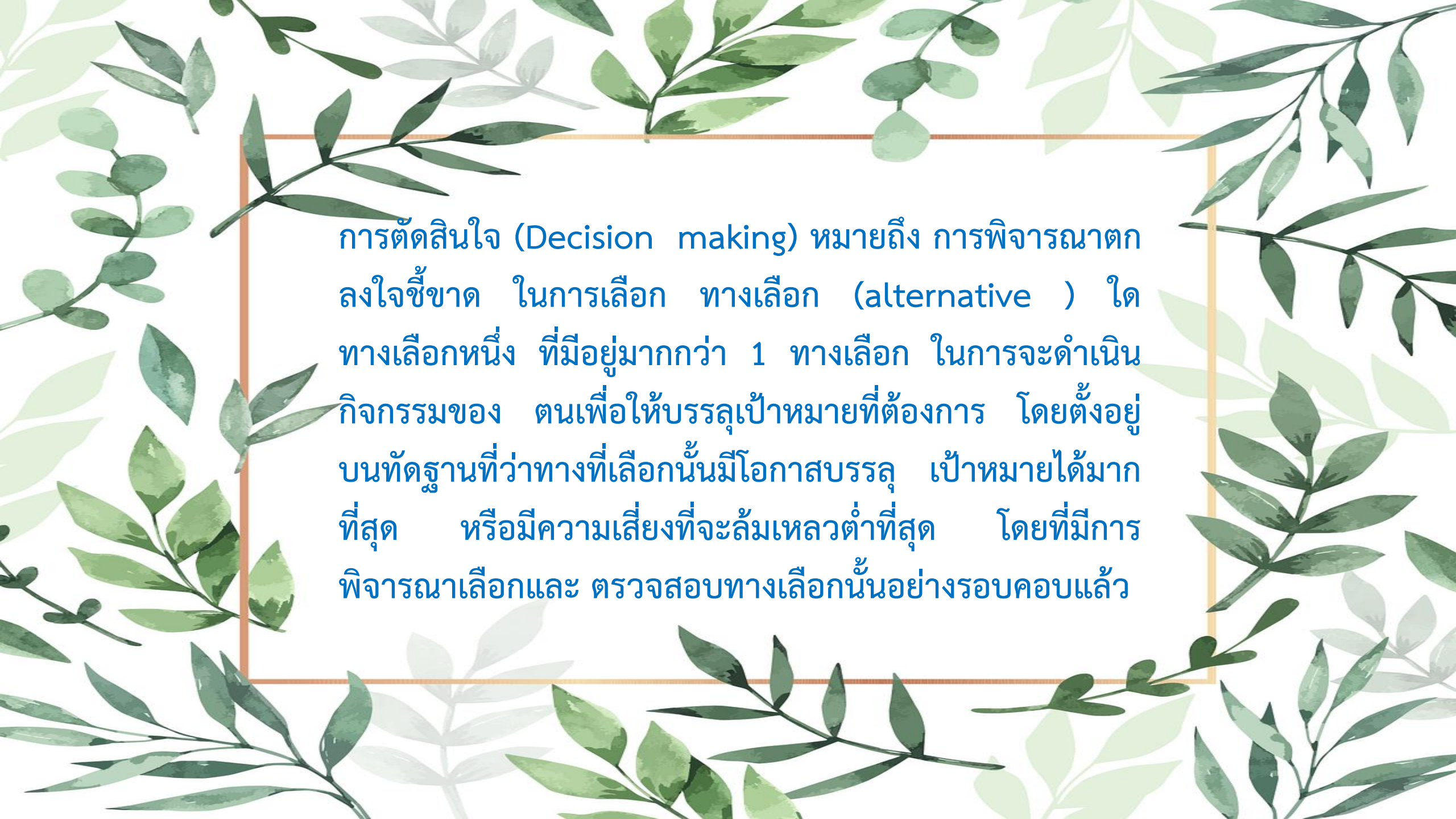
บทที่ 9

กระบวนการตัดสินใจ



เนื้อหาประจำบท

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



การตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง การพิจารณาตกลงใจชี้ขาด ในการเลือก ทางเลือก (alternative) ใด ทางเลือกหนึ่ง ที่มีอยู่มากกว่า 1 ทางเลือก ในการจะดำเนินกิจกรรมของ ตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าทางที่เลือกนั้นมีโอกาสบรรลุ เป้าหมายได้มากที่สุด หรือมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวต่ำที่สุด โดยที่มีการพิจารณาเลือกและ ตรวจสอบทางเลือกนั้นอย่างรอบคอบแล้ว

1. ระบุปัญหา

การระบุปัญหาได้ถูกต้องหรือไม่ ย่อมมีผลต่อการดำเนินการในขั้นต่อ ๆ ไปของกระบวนการตัดสินใจ

2. ระบุข้อจำกัดของปัจจัย

พิจารณาถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ขององค์การ โดยพิจารณาจากทรัพยากรซึ่งเป็นองค์ประกอบของกระบวนการผลิต ได้แก่ กำลังคน เงินทุน เครื่องจักร

3. พัฒนาทางเลือก

ทางเลือกเหล่านั้นควรเป็นทางเลือกที่มีศักยภาพและมีความเป็นไปได้

4. วิเคราะห์ทางเลือก

นำเอาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกันอย่างรอบคอบ

5. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

ทางเลือกที่ดีที่สุดเพียงทางเดียว ทางเลือกที่ดีที่สุดควรมีผลเสียต่อเรื่องในภายหลังน้อยที่สุดและให้ผลประโยชน์มากที่สุด

6. นำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

นำผลการตัดสินใจนั้นไปปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

7. สร้างระบบควบคุมและประเมินผล

การสร้างระบบการควบคุมและการประเมินผล จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ผู้บริหารแก้ปัญหาหรือทำการตัดสินใจใหม่ได้ โดยได้ผลลัพธ์ของการปฏิบัติที่ดีที่สุด

กระบวนการตัดสินใจ มี 7 ประการ

ชนิดของการตัดสินใจ

Simon(1960:5-6) ได้แบ่งชนิดของการตัดสินใจออกเป็น 2 ชนิดใหญ่ ๆ ดังนี้

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าหรือมีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Programmed decisions) เป็นการตัดสินใจตามระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาจนกลายเป็นงานประจำเช่น การอนุมัติผลการศึกษา เป็นต้น การตัดสินใจแบบกำหนดไว้ล่วงหน้านี้ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารเลือกทางเลือกได้น้อยเพราะว่าเป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดหรือไม่มีแบบอย่างไว้ล่วงหน้า (Nonprogrammed decisions) เป็นการตัดสินใจในเรื่องใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน ไม่มีระเบียบ กฎเกณฑ์ แบบแผนที่เคยปฏิบัติมาก่อน จึงเป็นเรื่องยุ่งยากแก่ผู้ตัดสินใจ โดยที่ผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและความไม่แน่นอนด้วย เช่น การตัดสินใจผลิตสินค้าตัวใหม่ การตัดสินใจในการขยายกิจการ เป็นต้น

สภาพการณ์ของการตัดสินใจ (เทคนิคการตัดสินใจ)

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน (Decision-making under certainty)

คือการตัดสินใจที่ทราบผลลัพธ์การตัดสินใจล่วงหน้าอย่างแน่นอนแล้วว่า ถ้าเลือก
ทางเลือกอย่างใดอย่างหนึ่งผลลัพธ์จะเป็นอย่างไรลักษณะของการตัดสินใจประเภทนี้คือ

(1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลอย่างเพียงพอในการตัดสินใจ และทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก

(2) ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นแน่นอนคือเกือบไม่มีการเสี่ยงใด ๆ เลย

(3) การตัดสินใจจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนดีที่สุดที่สุด

เช่นการซื้อสลากกินแบ่งรัฐบาล ถ้าต้องการถูกรางวัลเลขท้าย 2 ตัวนักศึกษาต้องซื้อสลากฯ 100 ใบๆละ 80 บาท เป็นเงิน 8,000 บาท แต่เมื่อถูกแล้วได้รับเงินรางวัล 2,000 บาท ดังนั้นการตัดสินใจภายใต้ความแน่นอนคือนักศึกษาต้องไม่ซื้อสลากฯดังกล่าว

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Decision-making under risk) คือ การตัดสินใจที่ไม่ทราบผลลัพธ์ของการตัดสินใจ แต่พอจะคาดคะเนความน่าจะเป็นหรือโอกาสที่น่าจะเกิดขึ้น (probability) ลักษณะสำคัญของการตัดสินใจประเภทนี้ได้แก่

(1) ผู้ตัดสินใจมีข้อมูลสำหรับการตัดสินใจไม่เพียงพอ

(2) การตัดสินใจอยู่ภายใต้ความเสี่ยงคือผู้ตัดสินใจจะต้องคาดคะเนถึงโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ร่วมด้วย

(3) การตัดสินใจจะพิจารณาเลือกทางเลือกที่ผลตอบแทนดีที่สุดและโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกด้วย

เช่นนักศึกษาอยากทำธุรกิจร้านกาแฟ ด้วยความที่มีความหลงใหลในกาแฟ แต่นักศึกษาไม่เคยทำธุรกิจมาก่อน แต่จากการทำวิจัยพบว่าผู้บริโภคยังคงนิยมดื่มกาแฟ และ ทางครอบครัวอาจให้คำปรึกษาได้เพราะเคยทำธุรกิจทางด้านร้านอาหาร

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision-making under uncertainty) คือ การตัดสินใจที่ไม่สามารถคาดการณ์ผลลัพธ์และโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่เกิดขึ้นได้เลย การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจะมีลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้คือ

(1) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของแต่ละทางเลือก เพราะไม่มีข้อมูลที่จะใช้ประกอบในการตัดสินใจ

(2) ผู้ตัดสินใจไม่ทราบถึงโอกาสที่จะเป็นไปได้ และ

(3) มีสภาวะนอกบังคับ (State of Nature) หรือตัวแปรที่ควบคุมไม่ได้ หรือตัวแปรที่ผู้ตัดสินใจไม่อาจคาดการณ์ได้

(4) การตัดสินใจเป็นเรื่องของผู้ตัดสินใจว่าเป็นอย่างไร เช่นมองโลกในแง่ดี ถ้าได้กล้าเสีย หรือเป็นผู้มีความวิตกกังวล มองโลกในด้านลบ หรือเป็นคนที่รอบคอบต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วน

เช่นนักศึกษาอยากทำธุรกิจร้านกาแฟ ด้วยเห็นนักลงทุนส่วนใหญ่นิยมเปิดร้านกาแฟ แต่นักศึกษาไม่ชอบทานกาแฟเลย จึงไม่รู้ว่ากาแฟแต่ละชื่อมีความแตกต่างกันอย่างไร ทางครอบครัวก็ไม่เคยทำธุรกิจ เพราะเป็นข้าราชการ แต่นักศึกษาอยากลองมองว่าไม่ลองไม่รู้

การตัดสินใจโดยกลุ่ม

การตัดสินใจโดยกลุ่ม หรือการใช้กลุ่มทำการตัดสินใจ (Group Decision Making) ได้เป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางในองค์การต่าง ๆ ทั้งนี้ เพราะว่าการตัดสินใจโดยกลุ่มหรือคณะ กรรมการจะมีความถูกต้องมากขึ้น อันทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพดีว่าการตัดสินใจโดยบุคคลหรือผู้นำแต่เพียงลำพังคนเดียว อย่างไรก็ตาม ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลหรือ กลุ่มก็ย่อมมีทั้ง ข้อดีและข้อจำกัด

แหล่งความรู้
และข้อมูล
ค่อนข้าง
สมบูรณ์

ทั้งนี้เพราะความรู้และข้อมูลของสมาชิกแต่ละคนที่จะมา
ทำหน้าที่หรือร่วมกันทำการ ตัดสินใจย่อมต้องมีมากกว่า
บุคคลเพียงคนเดียว

ในสังคมของประชาธิปไตยตั้ง
ปัจจุบันนี้ การตัดสินใจโดยกลุ่ม
ย่อมได้รับว่ามีความถูกต้อง
มากกว่าการตัดสินใจคน

เพิ่มความ
ถูกต้อง

ข้อดี

มีความ
แตกต่างในมม
มองของ
ปัญหา

กลุ่มที่สมาชิกมาจากบุคคลต่าง ๆ หลาย
สาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ย่อมทำให้
มีมุมมองและข้อเสนอต่อปัญหาต่างๆกัน

การตัดสินใจโดยกลุ่มหรือกรรมการย่อมได้รับการยอมรับ
มากกว่าการตัดสินใจโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

เพิ่มการ
ยอมรับการ
ตัดสินใจ

เป็นการ
สิ้นเปลือง
เวลา

ปัญหาก็คือไม่สามารถจะหาทางเลือกหรือ
ตัดสินใจได้โดยการประชุมเพียงครั้งเดียว

การตัดสินใจโดยกลุ่มคือการรับผิดชอบต่อ
การตัดสินใจไม่ชัดเจนเหมือนกับการ
ตัดสินใจโดยบุคคลเพียงคนเดียว

ความ
รับผิดชอบ
ต่อการ
ตัดสินใจไม่
ชัดเจน

ข้อจำกัด

มี
แรงผลักดัน
ให้เห็นชอบ

แรงผลักดันของความเป็นเพื่อนหรือเกรงใจ ให้
เห็นชอบหรือยอมรับข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจทำให้
ได้ผลการตัดสินใจที่ไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุด

เมื่อกลุ่มเปิดให้มีการอภิปรายใดๆ ก็ตาม
มักจะมีบุคคลบางคนหรือบางกลุ่มที่จับ
จ้องการอภิปรายเกือบตลอด

มีอิทธิพล
จากคนบาง
กลุ่ม

ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

1. ขนาดและองค์ประกอบของกลุ่ม (Group Size and Composition)

ขนาดของกลุ่มมีผลต่อการตัดสินใจได้หลายประการ เช่น เมื่อกลุ่มมีขนาดใหญ่ขึ้น การสื่อสารระหว่างสมาชิกย่อมยากขึ้น เวลาที่สมาชิกจะแสดงความคิดเห็นก่อนการตัดสินใจย่อมน้อยลง และสิ่งที่ตามมาของกลุ่มขนาดใหญ่ก็คือการแบ่งกลุ่มย่อยพูดคุยกันเอง ความสนใจต่อความคิดเห็นของคนอื่นน้อยลง จึงเปิดโอกาสให้ผู้กล้าและชอบแสดงความคิดเห็นยึดครองการอภิปราย

ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

2. ความแตกต่างของตำแหน่ง (Status Differentials)

เป็นที่ยอมรับกันว่าความแตกต่างของตำแหน่งของผู้มีหน้าที่ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน เป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งต่อการเสนอข้อมูลและการประเมินความถูกต้องของความคิดเห็นระหว่างสมาชิกด้วยกัน ทั้งนี้โดยทั่วไปผู้ที่มีตำแหน่งต่ำกว่ามักไม่ค่อยกล้าจะวิจารณ์ หรือแสดงการไม่เห็นด้วยต่อความคิดเห็นของผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่านั้นเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

3. ความสามัคคีและความคิดของกลุ่ม (Group Cohesiveness and Groupthink)

ความสามัคคีหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มใด ๆ ก็ตาม สามารถจะก่อให้เกิดผลดีและผลร้ายให้แก่กลุ่มได้ไม่แตกต่างกัน

4. บุคลิกภาพของสมาชิก (Member Personality)

สมาชิกทุกคนที่มาร่วมกันการตัดสินใจจะมีความต้องการ ทัศนคติ ค่านิยม ความรู้และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลซึ่งลักษณะต่างๆเหล่านี้ บางลักษณะ เป็นผลดีต่อกลุ่มและอาจเป็นผลเสียต่อกลุ่ม

วิธีที่จะลดอิทธิพลของกลุ่ม

Greenberg, J.&Baron, R.(2008)ได้เสนอแนะ

วิธีที่จะลดอิทธิพลของกลุ่มคิดเพื่อช่วยให้

ประสิทธิภาพ ของการตัดสินใจของกลุ่มดีขึ้น

คือ

วิธีที่จะลดอิทธิพลของกลุ่ม

1. เพิ่มการค้นหาทางเลือก (Promote open inquiry) ผู้นำของกลุ่มต้องพยายามกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และประเมินทางเลือกให้มากกว่าก่อนจะทำการตัดสินใจเลือกทางเลือก เพื่อไม่ให้อิทธิพลของกลุ่มคิดมีผลต่อประสิทธิภาพของการตัดสินใจของกลุ่มได้

2. การใช้กลุ่มย่อย (Use subgroups) การประชุมตัดสินใจโดยกลุ่มใหญ่กลุ่มเดียว บางทีอิทธิพลของกลุ่มคิดจะมีขึ้นได้ ดังนั้นการแบ่งกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดจะเป็นการลดอิทธิพลของกลุ่มคิดได้ เพราะว่าการแบ่งกลุ่มย่อยจะทำให้สมาชิกกล้าแสดงความคิดเห็นและมีโอกาสแสดงความคิดเห็นได้มาก

วิธีที่จะลดอิทธิพลของกลุ่ม

3. ยอมรับข้อบกพร่อง (Admit shortcomings) เมื่อความคิดของกลุ่มเกิดขึ้น สมาชิกทุกคนจะเห็นพร้องต้องกันว่าเป็นการตัดสินใจที่ถูกต้อง ผู้นำต้องพึงระลึกเสมอว่าไม่มีการตัดสินใจใดที่สมบูรณ์แบบที่สุด เมื่อใดก็ตามที่สมาชิกในกลุ่มรู้ถึงข้อบกพร่องและข้อจำกัดของการตัดสินใจนั้น ผู้นำจะต้องยอมรับและรีบให้สมาชิกช่วยกันค้นหาข้อบกพร่อง

4. ทบทวนก่อนนำไปปฏิบัติ (Hold second chance of meetings) ก่อนที่จะนำผลการตัดสินใจไปปฏิบัติตาม จะเป็นการดีมากถ้าได้มีการพูดคุยกันอีก และถามสมาชิกถึงข้อสงสัยและความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจที่กระทำไปแล้ว เพราะการได้มีโอกาสทบทวน ทำให้ได้ตรวจสอบแนวทางเลือกที่ดีที่สุดหรือยัง และข้อมูลที่มีอยู่ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์คุ้มค่าหรือเปล่า

