

บทที่ 9

การตัดสินใจสั่งการหรือการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making)

Herbert A. Simon กล่าวว่า ถ้าจะดูว่าการปฏิบัติงานในองค์กรจะได้ผลดีที่สุด ก็ต้องพิจารณาว่าใครบ้างที่มีส่วนในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการต่างๆ ของหน่วยงานนั้น

การวินิจฉัยสั่งการจึงสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ (Leadership) การจูงใจ (Motivation) การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การตัดสินใจ ก็คือ การบริหาร เพราะประกอบไปด้วยขั้นตอนของการกำหนดนโยบาย เป้าหมายในการบริหาร ชั้นการวางแผน ประสานงาน การดำเนินงานจนถึงขั้นการลงมือปฏิบัติ ทุกระดับดังกล่าวจะต้องมี “การตัดสินใจ” อยู่ตลอดเวลา จึงสามารถกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำในการบริหารงานเป็นอย่างมาก จนถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารองค์กร แต่ส่วนหนึ่งที่มีความหมายที่แท้จริงก็คือ การตัดสินใจและนำการตัดสินใจไปดำเนินการ ในวันหนึ่งๆ ผู้นำจะต้องทำหน้าที่เกี่ยวกับการตัดสินใจหลายครั้ง บางครั้งมีความสำคัญถึงขั้นการอยู่รอดขององค์กร บางครั้งให้ผลกระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานของบุคคลอื่น ดังนั้นการตัดสินใจไม่ว่าจะประจักษ์ออกมาดีหรือไม่ก็ตาม ผู้นำต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นด้วย

9.1 ความหมายของการตัดสินใจ

หมายถึง การตั้งใจไตร่ตรองหาเหตุผล และตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ที่เห็นว่าดีที่สุด ซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รั้งสีโยกฤษณ์ , 2536 : 47)

การวินิจฉัยสั่งการ ก็คือ “การสั่งงาน”

หมายถึง การพิจารณาตกลงใจซึ่งขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทาง
ขึ้นไป ในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใดๆ หรือ

หมายถึง การตกลงใจที่จะยุติข้อขัดแย้ง ข้อโต้เถียง โดยให้มีการกระทำ
ไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาและตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว
ถึงที่สำคัญ

1. การตัดสินใจในองค์การมีลักษณะเป็นขบวนการต่อเนื่องกันไป (การ
จัดตั้งและการแก้ไข) ที่นำมาซึ่งการปฏิบัติงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูง
รวมทั้งเป็นขบวนการของการสร้าง การพัฒนา และวิเคราะห์เพื่อจะให้เกิดการ
กระทำที่ถูกต้องสมบูรณ์ขึ้น

2. การตัดสินใจ จัดเป็น “ทักษะ” (skill) ของการบริหาร เป็นเรื่อง
เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมพื้นฐานของมนุษย์

การที่บุคคลมีความต้องการที่จะแสดงพฤติกรรม เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์
ประสงค์ ถือได้ว่า เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจของบุคคลนั้น บุคคลจะพยายาม
เลือกแสดงพฤติกรรมที่จะให้ประโยชน์สูงสุดต่อเป้าหมาย หรือความต้องการ
ของเขา

3. การตัดสินใจในองค์การ ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับการตัดสินใจของ
บุคคล เพราะการตัดสินใจในองค์การ เป็นการกระทำโดยปัจเจกบุคคลในองค์
การ ผอ. หรือ ผจก. อาจตัดสินใจโดยยึดวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นหลัก
เพื่อปรับองค์การให้มีการดำเนินงานไปตามนโยบายและมาตรฐานที่ตั้งไว้

9.2 หลักการในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ

บางครั้งตัดสินใจถูก แต่การสั่งงานผิดพลาด อาจทำให้เกิดผลเสียหายแก่
งานได้ หลักการสั่งงานควรมีดังนี้

1. ต้องรู้แจ้งในข้อเท็จจริงให้แน่ชัด
2. ต้องสั่งงานให้ตรงประเด็น

1. ต้องสั่งงานให้เป็นที่เข้าใจ แจ่มแจ้ง และมีความแน่ใจ
2. ต้องสั่งงานให้ทันต่อเวลาและเหตุการณ์
3. ต้องสั่งงานให้อยู่ในวิสัยที่จะปฏิบัติตามได้
4. ต้องมอบอำนาจให้เพียงพอกับการปฏิบัติงาน
5. ต้องกล้ารับผิดชอบและยอมรับความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

(จุมพล สวัสดิยากร , 2520 : 67 - 68)

กล่าวโดยสรุป ในการตัดสินใจ และวินิจฉัยสั่งการนั้น ผู้บริหารควรมีหลักการ ดังนี้

1. ความถูกต้อง
 2. การยอมรับ
 3. สามารถปฏิบัติได้
- โดยจะต้องคำนึงถึง

1. กฎหมายบ้านเมือง
2. ปทัสถานทางสังคม (สุรพงษ์ ปนาทกุล และคณะ , 2535 : 126)

9.3 องค์ประกอบต่างๆที่นำมาใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ

ในการที่หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาจะทำการตัดสินใจ หรือวินิจฉัยสั่งการในเรื่องใดๆ จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ เหล่านี้คือ

1. ข่าวสาร (Information) ที่จะนำมาสนับสนุนเพื่อเป็นมูลฐานของการวินิจฉัยสั่งการ
2. การเสี่ยง (Risk) ต้องคำนึงถึงการเสี่ยง หรือผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นว่า ถ้าวินิจฉัยสั่งการไปตามนั้นแล้ว จะเสี่ยงต่อการเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีความแน่นอนมาก การเสี่ยงก็น้อย ตรงกันข้าม ถ้ามีความแน่นอนน้อย การเสี่ยงก็ย่อมมีมากขึ้น

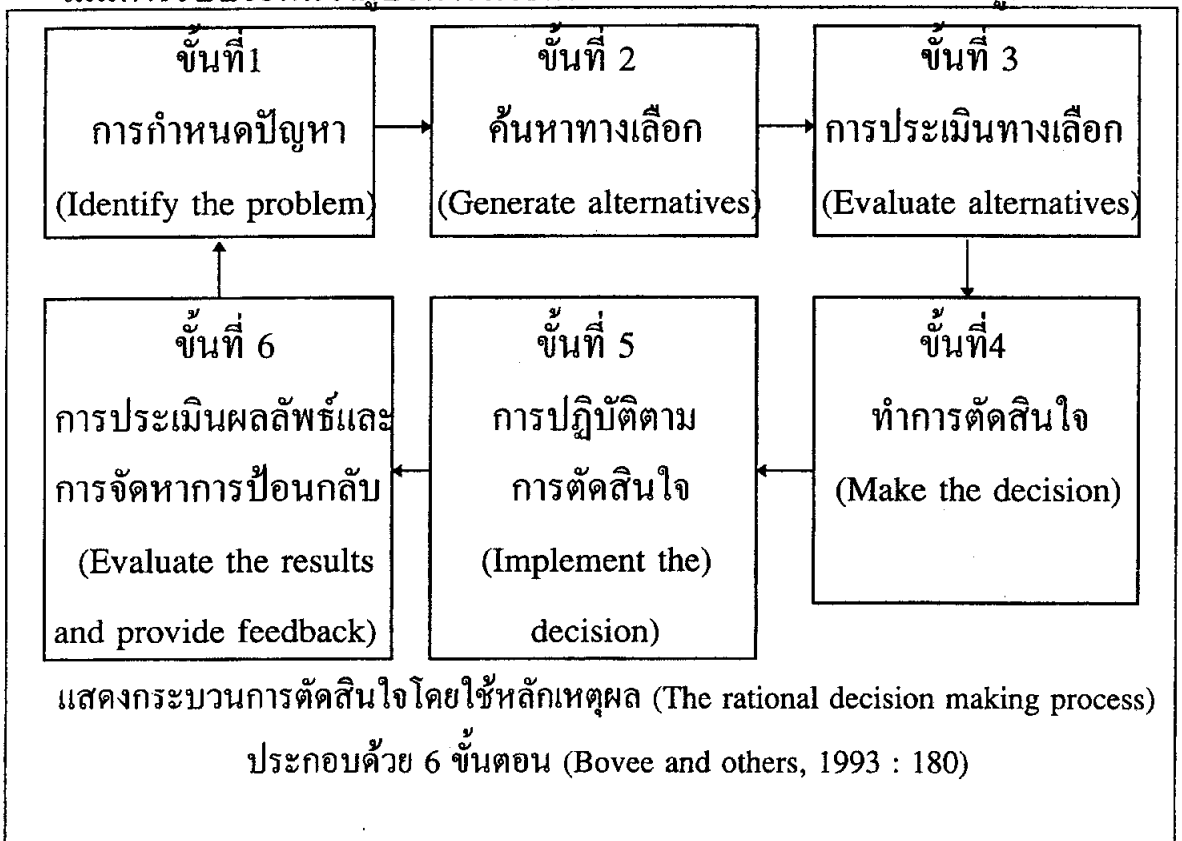
3. นโยบาย (Policy) การวินิจฉัยสั่งการจะต้องคำนึงถึง นโยบายขององค์กรว่า มีอยู่อย่างไร การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องใดๆ ควรจะให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามนโยบาย

4. ปัญหาต่างๆ (Problems) มีปัญหาอะไรบ้างที่องค์กรเผชิญอยู่นั้นทั้งภายนอกและภายใน ดังนั้นก่อนจะวินิจฉัยสั่งการ จึงต้องคำนึงถึงปัญหาเหล่านี้ด้วยเสมอ

5. เวลา (Time) ในการวินิจฉัยสั่งการต้องนึกถึงเวลาที่มีอยู่ บางครั้งอาจจะต้องวินิจฉัยสั่งการอย่างรีบด่วน บางครั้งพอมีเวลาพิจารณาได้ถี่ถ้วน (สุทธิ สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสิโยภุชณ์ , 2536 : 48)

9.4 กระบวนการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล

กระบวนการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล (The rational decision making process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนเพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ ไม่มีการรับประกันว่าผู้บริหารที่ใช้กระบวนการจะมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง



1. การกำหนดปัญหา (Identify the problem) งานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจในการจัดการ คือการกำหนดปัญหา ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1.1 รู้จักปัญหา (Recognize the problem) ผู้บริหารต้องรู้จักว่ามีปัญหาเกิดขึ้น โดยสังเกตการเปลี่ยนแปลงจากการทำงานภายในองค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายในหรือภายนอก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

1.2 การกำหนดปัญหา (Define the problem) เมื่อผู้บริหารรู้ว่าปัญหาเกิดขึ้น เขาต้องทราบถึงส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดปัญหา และความสัมพันธ์กันระหว่างส่วนประกอบเหล่านั้น ผู้บริหารจะไม่สามารถหาคำตอบได้ดี ถ้าไม่สามารถระบุปัญหาได้ถูกต้อง ดังนั้นจึงต้องพยายามหาส่วนประกอบที่ถูกต้องในการกำหนดปัญหา

1.3 การวิเคราะห์สถานการณ์ (Diagnose the situation) ในขั้นนี้ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และพิจารณาสาเหตุของปัญหาเพื่อให้ได้ทางเลือกที่มีเหตุผล

2. การค้นหาทางเลือก (Generate alternatives) สมมติเราทราบเป้าหมาย และตกลงกำหนดข้อสมมติในการวางแผนที่ชัดเจน งานขั้นแรกของการตัดสินใจก็คือ การพัฒนาทางเลือก มีทางเลือกเพื่อการปฏิบัติการถ้าเป็นวิธีเดียวในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ความสามารถที่จะพัฒนาทางเลือกเป็นสิ่งสำคัญ โคนสามารถเลือกโดยตรงระหว่างทางเลือกต่างๆ โดยใช้การวิจัยแล้ววิจารณ์ญาณ อาจเป็นทางเลือกหนึ่งที่ไม่สามารถประเมินผลได้อย่างเพียงพอ ผู้บริหารต้องการความช่วยเหลือในสถานการณ์นี้ ตลอดจนความช่วยเหลือในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ในแนวความคิดของการกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์

3. การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives) เมื่อมีการค้นพบทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด ซึ่งเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

4. ทำการตัดสินใจ (Make the decision) เมื่อมีหลายทางเลือกผู้บริหารสามารถใช้หลัก 3 ประการ (1) ประสบการณ์ (2) การทดลอง (3) การวิจัยและวิเคราะห์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประสบการณ์ (Experience) ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อถือว่า สิ่งต่างๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จ และข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นถือว่าเป็นข้อแนะนำในอนาคต ทักษะชนิดนี้บอกว่า ประสบการณ์ที่มากขึ้นของผู้บริหารทำให้เขามีความสามารถมากขึ้น

ประสบการณ์เป็นครูที่สำคัญที่สุดเพราะ ผู้บริหารซึ่งมีตำแหน่งสูงจะมีประสบการณ์จากการตัดสินใจในอดีต ยิ่งไปกว่านั้นกระบวนการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และการเห็นความสำคัญของโปรแกรมหรือความล้มเหลวทำให้เกิดวิจรณ์ญาณที่ดี

การใช้ประสบการณ์ในอดีต เป็นเพียงบทเรียนสำหรับการปฏิบัติในอนาคต อาจเป็นปัญหาคือ (1) คนส่วนใหญ่ไม่ได้คำนึงถึงเหตุผลสำหรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลว (2) บทเรียนจากประสบการณ์ไม่สามารถนำไปใช้ได้สำหรับปัญหาใหม่ๆ การตัดสินใจที่ดีสามารถประเมินเหตุการณ์ในอนาคต ในขณะที่ประสบการณ์เป็นเพียงอดีตเท่านั้น

ในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคคลมีความระมัดระวังในการวิเคราะห์ประสบการณ์ และพิจารณาจากประสบการณ์ถึงสาเหตุของความล้มเหลว ประสบการณ์จะเป็นประโยชน์

2. การทดลอง (Experimentation) การตัดสินใจระหว่างทางเลือกวิธีหนึ่งก็คือการทดลอง และการทดลองมักจะใช้ในทางวิทยาศาสตร์ โดย

พยายามทดลองทางเลือกต่างๆ และมองถึงทางเลือกที่ดีที่สุด เทคนิคการทดลอง จะเป็นเทคนิคที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการลงทุนและบุคลากรอย่างมาก

3. การวิจัยและวิเคราะห์ (Research and analysis) เป็นเทคนิคที่มีประสิทธิผลสูงสุดในการเลือกจากหลายทางเลือก วิธีนี้จะแก้ปัญหาคั้งเริ่มต้น จากทำความเข้าใจปัญหา ก่อน แล้วค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญ ข้อจำกัด ข้อสมมติที่เกี่ยวข้องกับการแสวงหาเป้าหมาย และการใช้คอมพิวเตอร์ ในการตัดสินใจ

การแก้ปัญหาคั้งต้องการส่วนประกอบ และการศึกษาปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยและการวิเคราะห์จะถูกคั้งกว่าการทดลอง ช่วงเวลาของงานเอกสารเพื่อการวิเคราะห์โดยทั่วไป ใช้ต้นทุนน้อยกว่าความพยายามการทดลองทางเลือกต่างๆ

งานชั้นสำคัญในการวิจัยและวิเคราะห์ก็คือ การพัฒนาโมเดลสถานการณ์จำลอง (Simulation model) ซึ่งเป็นเทคนิคการทดลองในสถานการณ์ที่เป็นจริง โดยรูปแบบจำลองซึ่งเป็นตัวแทนของสถานการณ์

งานวิจัยและการวิเคราะห์เพื่อการวิจัยที่มีชื่อเสียง คือ การวิจัยการปฏิบัติการ (Operation research) ซึ่งเป็นการสร้างแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ และการประยุกต์วิธีการเชิงปริมาณมาใช้ในการแก้ปัญหาคั้งด้านการจัดการ

5. การปฏิบัติการตามการตัดสินใจ (Implement the decision) หลังจากได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้นต้องระมัดระวังถึงวิธีการปฏิบัติการ ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคลและหน้าที่ต่างๆ ต้องมีการอธิบายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องและผลลัพธ์ที่คาดคะเนไว้ ผู้บริหารจะช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปรับเปลี่ยนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากการตัดสินใจ วิธีหนึ่งที่มีประสิทธิผลก็คือ จะต้องให้บุคคลที่เกี่ยวข้องของนั้นอยู่ในกระบวนการตัดสินใจด้วย เมื่อทางเลือกมีการพัฒนาและการประเมินผล ผู้ได้บังคับบัญชาจะถือว่ามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น การปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับ

กับ ทักษะการติดต่อสื่อสารของผู้บริหาร และทักษะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาของบุคคลที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

6. การประเมินผลลัพธ์และการป้อนกลับ (Evaluate the results and provide feedback) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจ และค้นหาการป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการณ์นั้น ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าผลลัพธ์สามารถตอบสนองตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงการตัดสินใจหรือการปฏิบัติการหรือไม่ ถ้าการตัดสินใจไม่สามารถบรรลุผลตามที่ต้องการ อาจเกิดจากการกำหนดปัญหาผิดพลาด หรืออาจต้องใช้ทางเลือกอื่นแทน เป็นสิ่งสำคัญที่ต้องใช้เวลาการตัดสินใจให้เพียงพอ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , 2539 : 122 - 125)

Edwin B. Flippo ได้พิจารณากระบวนการวินิจฉัยสั่งการตามแนวพฤติกรรมไว้ดังนี้

1. สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง พิจารณาปัญหาที่จะต้องวินิจฉัยว่ามีจุดมุ่งหมายอย่างไร ลักษณะขัดแย้งที่กระทบต่อองค์การ โดยใช้หลักเหตุผล และการสร้างขอบเขตของปัญหาให้แคบเข้า แล้วอาศัยความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

2. พิจารณาเลือกแนวทางแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง โดยเลือกแนวทางพิจารณาขั้นสุดท้ายไว้ 3 - 5 ประการ ซึ่งต้องอาศัยภูมิหลัง ปัญญา ประสบการณ์ด้านความรู้และความรอบคอบประกอบกัน

3. รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับแนวทางแก้ปัญหาที่ได้เลือกไว้จากข้อ 2 เอามา 3 - 5 ประการ ให้แคบเข้า

4. พิจารณาถึงผลดีและผลเสียที่จะเกิดจากการเลือกวิธีแก้ปัญหานั้นๆ โดยอาศัยการวิเคราะห์เปรียบเทียบจากข้อมูลข่าวสารที่รวบรวมไว้ แล้วเลือกวิธี

การที่คาดว่าดีที่สุดเป็นแนวทางวินิจฉัยสั่งการต่อไป (สมพงษ์ เกษมสิน , 2526 : 209 - 210)

9.5 ประเภทการตัดสินใจ

9.5.1 พิจารณาจากตัวบุคคลกร ซึ่งเป็นที่มาของปัญหาที่ต้องตัดสินใจ อาจจำแนกได้ 3 ประเภทคือ

- (1) ผู้บังคับบัญชาสั่งการมา
- (2) ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอขึ้นมา
- (3) ผู้บริหารหรือผู้ที่ต้องตัดสินใจริเริ่มขึ้นเอง

9.5.2 พิจารณาจากงาน อาจจำแนกประเภทการตัดสินใจได้ 2 ประเภทคือ

(1) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานประจำ ซึ่งมีรูปแบบที่ค่อนข้างแน่นอน เรียกการตัดสินใจประเภทนี้ว่า (Programmed Decision) เช่น การตัดสินใจตามระเบียบแบบแผน หรือข้อบังคับที่กำหนดไว้ อาทิ การอนุมัติการจ่ายเงิน การอนุมัติ การอนุญาต การอนุมัติตัวบุคคล ฯลฯ

(2) การตัดสินใจที่เกี่ยวกับงานหรือภารกิจพิเศษ ซึ่งอาจไม่เคยปรากฏมีมาก่อน จึงไม่มีแนวทางให้นักบริหารหรือผู้ที่ต้องตัดสินใจยึดเป็นแนวทางได้ ต้องใช้วิธีการซึ่งเป็นเรื่องเฉพาะกรณีในการตัดสินใจ เรียกการตัดสินใจประเภทนี้ว่า (Non-Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับภารกิจพิเศษที่นอกเหนือไปจากงานประจำ (สุรพงษ์ ปนาทกุลและคณะ , 2535 ; 118) ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจารณญาณประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ ปัญหาเหล่านี้จัดเป็นปัญหาสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติการปฏิบัติงานขององค์กร ตรงนี้แหละที่ต้องอาศัยความสามารถของนักบริหารหรือหัวหน้างานในการแก้ปัญหา

อีกนัยหนึ่งอาจแบ่งรูปแบบการตัดสินใจในองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะเหมือนกัน ดังนี้

1. การศึกษาจากสิ่งที่กำลังเกิดขึ้น หรือสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว (Descriptions of Behavior)

2. การศึกษาโดยการพยายามสร้างรูปแบบของการตัดสินใจที่ควรจะเป็น (Prescriptive or Nominative Model Building)

9.6 ลักษณะของการตัดสินใจ

การตัดสินใจในปัญหาที่ไม่มีลักษณะซับซ้อน โดยทั่วไปก็สามารถที่จะใช้การแก้ปัญหาทั่วไปได้ แต่ในบางกรณีสถานการณ์ต่างๆที่เกิดปัญหานั้นไม่แน่นอนเสมอไป ซึ่งอาจแยกลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในสถานะที่แตกต่างกันดังนี้

1. การตัดสินใจภายใต้สถานะการณ์ที่แน่นอน (Decision-making under certainty) สถานะการณ์เช่นนี้ ผู้บริหารสามารถที่จะทราบได้แน่นอนว่า สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น (State of nature) ว่ามีลักษณะเป็นแบบใด และควรมีกลยุทธ์ (Strategies) ในการแก้ปัญหาซึ่งอาจมีได้หลายทาง ผู้บริหารจึงมีข้อมูลที่เพียงพอเกี่ยวกับปัญหา ทางเลือก และผลลัพธ์จากการตัดสินใจ บุคคลจะมีเหตุผลในการตัดสินใจ และมีความเชื่อถือได้ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างเหตุและผล การตัดสินใจในกรณีนี้มีน้อย

2. สภาพความไม่แน่นอน (Condition of uncertainty) เป็นสถานการณ์ที่ผู้บริหารเข้าใจปัญหา แต่ข้อมูลและผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือกไม่เพียงพอ เขาไม่ทราบว่าข้อมูลเชื่อถือได้หรือไม่ และเขาไม่แน่ใจว่าสถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ตลอดจนไม่สามารถประเมินปฏิกิริยาของตัวแปรต่างๆได้ ตัวอย่าง บริษัทที่ตัดสินใจจะขยายการดำเนินงานในต่างประเทศโดยไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรม กฎหมาย สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจและการเมือง เกี่ยวกับประเทศนั้นๆ สถานการณ์การเมืองอาจผันผวน ซึ่งแม้แต่ผู้เชี่ยวชาญก็ไม่

สามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงต่างๆ การตัดสินใจส่วนใหญ่เกิดขึ้นในกรณีนี้ เพราะความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม ทำให้ไม่สามารถคาดคะเนอนาคตได้

3. สภาพความเสี่ยง (Condition of risk) เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารเข้าใจปัญหาและทางเลือก และมีข้อมูลเพียงพอแต่ไม่แน่ใจในผลลัพธ์ที่ต้องการ จึงต้องอาศัยการคาดคะเนความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือก การตัดสินใจในกรณีนี้จึงมีความเสี่ยงว่า ผลลัพธ์จะไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ดังนั้นผู้บริหารอาจคาดคะเนถึงความน่าจะเป็นของวัตถุประสงค์เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์ ในบางครั้งการตัดสินใจขึ้นกับวิจารณ์ญาณ และประสบการณ์ของผู้บริหารจะช่วยให้ตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพความเคลือบคลุม (Condition of ambiguity) เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาทางเลือกน้อย หรือผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก ในสถานการณ์นี้ผู้บริหารจะขาดข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ , 2539 : 127)

9.7 ประโยชน์ของการตัดสินใจ

การตัดสินใจมีประโยชน์ต่อองค์กรคือ

1. ทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ / เป้าหมายขององค์กร
2. ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี ลดความซ้ำซ้อน ข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
3. ช่วยประหยัดทรัพยากร ใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า
4. ทำให้การประสานงานเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล
5. ทำให้การปฏิบัติงานเกิดความเรียบร้อย ราบรื่น เป็นระบบ
6. ทำให้หน่วยงาน / องค์กร พัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดี ทันสมัย
7. ทำให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาตนและพัฒนางาน

8. ทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้น
9. ก่อให้เกิดความสงบสุข ความสุข ความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ

9.8 โทษของการตัดสินใจที่ผิดพลาด

การตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บริหาร ก่อโทษต่อการบริหารงานเป็นอย่างมาก นำไปสู่ความล้มเหลวขององค์การในที่สุด ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการตัดสินใจ เพราะ หากผู้นำขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการตัดสินใจที่ดี จะทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานในองค์การลดลง และก่อให้เกิดปัญหาตามมาไม่มีที่สิ้นสุด (กรมสามัญศึกษา , 2535 : 116)

9.9 อุปสรรคของการตัดสินใจ

ก. พิจารณาจากข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการวินิจฉัยสั่งงาน ได้แก่

1. การขาดข้อมูลและข่าวสารที่นำมาประกอบการพิจารณา วิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจ ตลอดจนทั้งคุณภาพ ความเชื่อของข้อมูลเหล่านั้น
2. การไม่มีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจ
3. ผู้ตัดสินใจ ขาดความรู้ความสามารถและประสบการณ์
4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน อาจเป็นต้นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่การตัดสินใจได้

ข. เหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด

1. ผู้ร่วมตัดสินใจพยายามบิดเบือนหันเหให้ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจไขว้เขว เบี่ยงเบนความสนใจไปจากเรื่องที่เป็นจริง
2. ความพยายามเรียกร้องความสนใจโดยไม่คำนึงถึงหลักการและความถูกต้อง

3. พยายามเร่งเร้าให้เกิดความกลัวและอาศัยความกลัวเป็นเครื่องมือให้เกิดการตัดสินใจโดยไร้เหตุผล
4. การอ้างบารมีของผู้อื่น เป็นการสร้างอาณาจักรแห่งอิทธิพล หรืออาศัยอิทธิพลของผู้อื่นในการตัดสินใจ
5. การสรุปโดยเร่งด่วน ซึ่งอาจสรุปจากกรณีตัวอย่าง
6. การใช้ถ้อยคำภาษาไม่ชัดเจนในการสั่งการและรายงาน
7. การใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้องและไร้คุณค่า ทำให้การตัดสินใจผิดพลาดได้
8. ถูกอิทธิพลครอบงำ จนทำให้การตัดสินใจไม่สามารถใช้เหตุผลได้อันนำไปสู่ความผิดพลาดเสียหาย (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 215)

9.10 ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดี

ลักษณะการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารที่ดีนั้น จะต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ระยะเวลาที่เหมาะสมที่ใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ

ในการวินิจฉัยสั่งการนั้น หากผู้บริหารใช้เวลานานจนเกินไป ก็จะไม่ได้อิทธิพล เชื่อว่าเป็นนักบริหารที่ดี แต่หากวินิจฉัยเร็วเกินไป ก็อาจเกิดการผิดพลาดขึ้นมาได้ ดังนั้น ระยะเวลาที่เหมาะสมที่ใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญแก่นักบริหาร เพื่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

2. ความแน่นอนของการวินิจฉัยสั่งการ

ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีการวินิจฉัยสั่งการที่แน่นอน และถูกต้องเสมอ แต่นับว่าเป็นเรื่องที่ยากลำบากมาก เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบบริหารไม่ได้มีกำหนดกฎเกณฑ์ไว้อย่างแน่นอนว่า จะต้องใช้วินิจฉัยสั่งการลักษณะเช่นนั้นหรือเช่นนี้ เพราะการบริหารงานเป็นการทำงานร่วมกับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมย่อมไม่สามารถกำหนดกฎเกณฑ์ที่แน่นอนลงไปว่า การวินิจฉัยสั่งการจะต้องเป็นไปในลักษณะเช่นไร อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะเกิดความยากลำบากในการ

วินิจฉัยสั่งการเพียงใด การวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารจำเป็นต้องมีความแน่นอน และถูกต้องเสมอ

3. ความรู้ความสามารถของผู้บริหาร

ความรู้ความสามารถของผู้บริหารนับได้ว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง กับการวินิจฉัยสั่งการของผู้บริหารไม่น้อยเลย ผู้บริหารที่มีความรู้ดีจะเป็นผู้ที่สามารถวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดีกว่าผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ นอกจากนั้น ความรู้ที่ผู้บริหารมีอยู่จะเป็นเครื่องช่วยในการวินิจฉัยสั่งการ ทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปด้วยความรวดเร็ว ถูกต้องและแม่นยำ เพราะผู้บริหารจะใช้หลักการต่างๆ ที่ตนยึดถือ มาเป็นข้อมูลที่ช่วยในการวินิจฉัยสั่งการ หากผู้บริหารไม่มีความรู้เพียงพอ ก็จะทำให้การวินิจฉัยสั่งการเกิดการผิดพลาดได้ง่าย

4. ประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร

เป็นที่ยอมรับกันว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานมาก มีโอกาสที่จะใช้ประสบการณ์ของตนมาใช้ในการวินิจฉัยสั่งการ และทราบดีว่า ลักษณะของงานชิ้นนั้นจะต้องใช้การวินิจฉัยสั่งการแบบใด จึงจะทำให้บังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด ดังนั้นจึงนับได้ว่าประสบการณ์ในการทำงานของผู้บริหาร มีความสำคัญต่อการวินิจฉัยสั่งการเป็นอย่างมาก

5. ทักษะของผู้บริหารต่องานนั้น

ทักษะของบุคลากรที่มีต่องาน ก็มีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการที่ต้อง หากผู้บริหารมีทักษะที่ไม่ดีต่องานนั้น อาจทำให้การวินิจฉัยสั่งการเป็นไปอย่างไม่ถูกต้อง แม้ว่าการสร้างทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานทุกอย่างของผู้บริหารนั้น กระทำได้ด้วยความยากลำบาก แต่ก็ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหาร ที่ต้องพยายามทำตนให้มีความรู้สึที่ดีต่อการปฏิบัติงานทุกอย่าง ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้วิจารณญาณในการวินิจฉัยสั่งการได้อย่างถูกต้องและแน่นอน

(เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , 2525 : 165)

6. บุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

การเสี่ยง ไม่มีการตัดสินใจใดๆ ที่จะไม่มีความเสี่ยง แต่ระดับของการเสี่ยงแตกต่างกัน คนส่วนใหญ่มีความกลัวต่อการเสี่ยง ดังจะเห็นได้จากการพนันที่มีโอกาสเสีย และโอกาสได้ครั้งต่อครั้ง หรือได้หลายต่อ คนยังไม่ค่อยยอมเสี่ยง

7. ทักษะคติต่อความสำเร็จและความล้มเหลว การกลัวต่อความล้มเหลวสามารถทำให้กระบวนการการตัดสินใจหยุดชะงัก เมื่อไม่มีการตัดสินใจก็ไม่อาจตัดสินใจว่าการตัดสินใจนั้นๆ ดีหรือไม่ การไม่กล้าตัดสินใจทำให้บุคคลเสียโอกาสที่จะเรียน ไม่ว่าจากความล้มเหลว หรือจากความสำเร็จของการตัดสินใจนั้น ทำให้ขาดประสบการณ์ที่จะได้รับจากความล้มเหลวหรือจากความสำเร็จ

8. ความลำเอียงส่วนบุคคล ระบบของเหตุผลอยู่ภายใต้อิทธิพลของนิสัย ความลำเอียง ความต้องการ และอารมณ์ ตรรกะทั้งหลายอยู่บนฐานของความรู้สึกและความผูกพันส่วนบุคคล บางครั้งความรู้สึกเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่บางครั้งก็ไม่เหมาะสมในการทำการตัดสินใจ การรู้ความลำเอียงส่วนบุคคลของตนจะช่วยให้ได้มาก บางครั้งการตัดสินใจได้ดีเราต้องเสียสละความลำเอียงส่วนบุคคลของเรา

9. ความเด็ดเดี่ยว อาจารย์เซนผู้หนึ่งได้ย้ำกับลูกศิษย์อยู่เสมอถึงศิลปะของการมีชีวิต อย่างพร้อมเสมอที่จะทำอะไรๆ ได้อย่างฉับพลัน การฟันดาบเป็นตัวอย่างที่ดีแสดงถึงการพร้อมที่จะโต้ตอบ ในการฟันดาบการเคลื่อนไหวต้องเกิดขึ้นอย่างไม่ต้องมัวคิดหรือหาเหตุผล

เมื่อท่านต้องตัดสินใจและรู้สึกลำบากไม่รู้จะทำอย่างไรดี จงคิดถึงตัวอย่างของการฟันดาบ บางคนล้มเพราะเขาไม่มีข่าวสารเพียงพอ การตัดสินใจของเขาเป็นแค่เรื่องการค้า บางคนไม่ต้องการมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ เมื่อเจอปัญหาที่เกิดความสับสน รู้สึกล้มเหลวไม่ทราบว่าจะทำอย่างไรดี และมีแนวโน้มที่จะหลบหลีกการแก้ไขปัญหา

10. ประสบการณ์ ความรู้สึกซึ่งได้มาจากประสบการณ์ ช่วยในเรื่องการตัดสินใจได้มาก และความสำคัญของประสบการณ์ควรได้รับการเน้นให้มาก ในอีกด้านหนึ่ง การทำตามประสบการณ์อย่างหลับหูหลับตาที่เป็นอันตรายได้ คนที่มีประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นปีๆ มักจะไม่ยอมฟังความคิดเห็นใหม่ๆจากผู้อื่น

ประสบการณ์ต้องนำมาใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ใหม่ ประสบการณ์ในอดีตอาจไม่ให้ประโยชน์เสมอไปในการประเมินสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต ประสบการณ์จะมีประโยชน์ได้ก็ต่อเมื่อผู้ตัดสินใจตระหนักว่า ประสบการณ์เป็นแต่เพียงส่วนเดียวของหลายส่วนในกระบวนการของการตัดสินใจ

11. การรู้โดยความรู้สึก (intuition) การรู้โดยความรู้สึกก็ช่วยในการตัดสินใจ บางครั้งเรารู้สึกว่าควรจะทำเช่นนั้นเช่นนั้น และไม่ได้ขึ้นอยู่กับเหตุผลใดๆบ่อยๆ การรู้โดยความรู้สึกสามารถช่วยแนะแนวทางในการแก้ปัญหา อย่างไรก็ดี การตัดสินใจจากการรู้โดยความรู้สึกจะเชื่อถือได้มากขึ้น ถ้าประกอบกันเข้ากับตรรกและประสบการณ์ด้วย ปัญหาที่มีอยู่ว่าเป็นการยากมากที่เราจะแยกได้ว่าอะไรเป็นการรู้โดยความรู้สึก และอะไรเป็นการลำเอียง

12. การแสวงหาคำแนะนำ การตระหนักว่าท่านเองแต่ผู้เดียวเป็นผู้ทำการตัดสินใจ ไม่ควรก่อให้เกิดความสับสนเกี่ยวกับการขอความเห็นจากผู้อื่น ในเรื่องการตัดสินใจ การฟังผู้อื่นอย่างเปิดใจกว้าง อะไรก็ตามที่คนอื่นพูดจะช่วยให้ทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจโดยไม่ปรึกษากับผู้อื่นเป็นการเสี่ยงมากกว่า เพราะเขาได้ตัดตนเองจากการป้อนกลับ (feedback) อย่างไรก็ตาม ถ้าแสวงหาคำแนะนำของผู้อื่นมากเกินไป และบ่อยมากเกินไป ไม่ใช่แต่เพียงเขาจะไม่สามารถตัดสินใจด้วยตนเอง แต่เขายังลดความเชื่อมั่นและความสามารถของเขาเองลง (โยธิน ศักดิ์สนยท : 96 - 97)