

## บทที่ 6

### การตัดสินใจทางการจัดการ

ในทุกะดับของการจัดการภายในองค์การจะอยู่ในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้นซึ่งอาจจะมีทางเลือกมากกว่า 2 ทางเลือกขึ้นไป แต่เพื่อให้การเลือกมีทิศทาง จึงมีกระบวนการประกอบการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นที่ 1 นิยามปัญหา (Identify a Problem)

เริ่มจากการแยกแยะปัญหาที่มีอยู่ ระบุสิ่งที่ต้องการ เช่น การตัดสินใจเลือกซื้อคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์การ โดยกำหนดปัญหาที่พบอยู่ในปัจจุบัน คือ เครื่องเดิมไม่สามารถรับข้อมูลได้มากพอ ในการกำหนดปัญหาจำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยเปรียบเทียบข้อมูลปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการ ซึ่งอาจจะพิจารณาจาก past performance นโยบายขององค์การ เงื่อนไขด้านเวลาและการเงิน ฯลฯ แต่ไม่ควรนำสิ่งที่อยู่นอกเหนือการควบคุมมาใช้ในการพิจารณา

#### ขั้นที่ 2 เกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ (Identification of Decision Criteria)

หลังจากการนิยามปัญหาแล้ว จะต้องดูเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ดังกล่าวโดยแยกแยะปัจจัยต่าง ๆ ที่จะมีผลต่อการพิจารณา จากตัวอย่าง เกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์จะประกอบด้วย ราคา รุ่นของสินค้า โรงงาน ทางเลือก การบริการ การันตี ฯลฯ ซึ่งในขั้นนี้หากรายการใดไม่ใช่ปัญหาให้ตัดออกไป

#### ขั้นที่ 3 กำหนดเกณฑ์วัด (Allocating Weight to the Criteria)

เป็นการให้น้ำหนักในแต่ละปัจจัยที่จะใช้ในการเลือกเพื่อให้การลำดับความสำคัญก่อนหลัง ซึ่งอาจจะเริ่มจากการให้คะแนนปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่ 10 คะแนน และลดระดับลงมา จากตัวอย่างได้ให้ Reliability เป็น 10 คะแนน การบริการ เป็น 8 คะแนน ฯลฯ

#### ขั้นที่ 4 พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives)

ขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจต้องสร้างรายการทางเลือกเพื่อใช้สำหรับประกอบการพิจารณา โดยมีรายละเอียดของตัวเลือกว่ามีอะไรบ้าง เขาเป็นผู้จัดการโรงงานมีตัวเลือกของ Notebook Computer 8 ชนิด ทางเลือก เหล่านี้ คือ ยี่ห้อและรุ่นของคอมพิวเตอร์ต่างๆ ได้แก่ AST Ascentia A42, Compaq Armada 4100, Fujitsu LifeBook 55T, HP OmniBook 5500CT, IBM ThinkPad

760 ED, NEC Versa 2435CD , Sharp WideNote W-100T และ Texas Instruments TravelMate 6050.

## ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ทางเลือก (Analyzing of Alternatives)

ผู้ตัดสินใจ ต้องศึกษารายละเอียด ของตัวเลือกแต่ละตัว พิจารณาข้อดี ข้อเสีย จุดแข็ง จุดอ่อน ของแต่ละตัวเลือก โดยการเปรียบเทียบตัวเลือกแต่ละตัว โดยให้น้ำหนักตาม ความสำคัญที่ต้องการที่ได้กำหนดไว้แล้วในขั้นที่ 2 และ 3 ตัวเลือกแต่ละตัวจะถูกประเมินคุณค่า สูงต่ำตามความสำคัญที่ได้กำหนดไว้

ตารางต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นคุณค่าของตัวเลือกทั้ง 8 ตัว ที่ผู้จัดการโรงงานได้ พิจารณา แล้ว หลังจากเขาได้พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Computer และได้อ่านศึกษาข้อมูลจาก หนังสือเกี่ยวกับ Computer คุณค่าของ Computer 8 ชนิด ตามตารางดังกล่าวถูกกำหนดโดยการ พิจารณาจากการ ให้คุณค่าของบุคคลคนหนึ่งเท่านั้น (ในกรณีนี้คือผู้จัดการฝ่ายขาย) โดยกำหนด คะแนน กำหนดคุณค่าของค่าความสำคัญของแต่ละรายการตั้งแต่ 1 ถึง 10 การให้คะแนนค่า ของแต่ละรายการ ได้มาจากการพิจารณาในหลายๆ ด้าน เช่น ราคา ได้มาจากราคาที่ถูกที่สุด จากร้านขาย Computer ของท้องถิ่นตัวเอง ความเชื่อถือได้ มาจากความนึกคิดพิจารณาของแต่ละบุคคล หลักก็คือการตัดสินใจแต่ละอย่างจะต้องมีเหตุผล ยุติธรรมจะต้องตรงกับการกำหนด ความสำคัญตามขั้นที่ 2 ตลอดจนน้ำหนักความสำคัญและการประเมินทางเลือกผู้ซื้อ Computer สองคนถึงแม้จะกำหนดราคาซื้อไว้เท่ากันแต่อาจจะเลือก ซื้อสินค้าคนละอย่างและอาจจะให้ คุณค่าของตัวเลือกต่างกันได้ จากตารางแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของตัวเลือกเมื่อพิจารณาจาก หลักของการ ตัดสินใจเท่านั้น ไม่ได้มาจากการให้น้ำหนักคุณค่าตามขั้นตอนที่ 3 ถ้าตัวเลือกตัว หนึ่งได้คะแนนเต็ม 10 จากทุกรายการ ผู้ตัดสินใจซื้อก็ไม่ต้องให้น้ำหนักทางเลือกอย่างอื่นอีกแล้ว ทำนองเดียวกันถ้าน้ำหนักความสำคัญของทุกรายการเท่ากัน การให้คุณค่าของตัวเลือกแต่ละตัว ก็ทำได้โดยเพียง แต่รวมคะแนนความสำคัญของแต่ละตัวเลือกจากทุกรายการเท่านั้นที่ตัดสินใจ ได้ ตัวเลือก AST Ascentia A42 จะมีคะแนนรวม 34 และ IBM ThinkPad 760ED จะมี คะแนนรวม 45 ถ้าตัวมูลค่าของตาราง 6-2 คูณด้วยค่าน้ำหนักความสำคัญ (ตาราง 6-1) จะได้ ตารางมูลค่า 6-3 ผลรวมของคะแนนในตาราง 6-3 จะแสดงถึงผลรวมของคะแนน การพิจารณา มูลค่าของตัวเลือกทั้งหมดที่ใช้หลักการน้ำหนักของความสำคัญที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว สังเกตจาก

ตาราง 6-1,6-2,6-3 จะเห็นได้ว่า น้ำหนักของความสำคัญของ รายการต่าง ๆ สามารถเปลี่ยน ลำดับคุณค่าของตัวเลือกได้เป็นอย่างมาก

ตาราง 6-1 เกณฑ์และน้ำหนักในการตัดสินใจเลือกซื้อคอมพิวเตอร์ตัวใหม่  
(Criteria and Weights for Computer Replacement Decision)

เกณฑ์ (Criterion)	น้ำหนัก (Weight)
ความน่าไว้วางใจ (Reliability)	10 <sup>a</sup>
บริการ (Service)	8
ระยะเวลาประกันภัย (Warranty period)	5
การบริการ ณ จุดที่ใช้ 1 ปีแรก (On-site service-first year)	5
ราคา (Price)	4
กระเป๋าบรรจุคอมพิวเตอร์ (Case style)	3

In this example, the highest rating for a criterion is 10 points

**ตาราง 6-2 การจัดค่าทางเลือกของ Notebook Computer ต่อเกณฑ์การตัดสินใจ**

(Assessed Values of Notebook Computer Alternatives against Decision Criteria)

รุ่น (Model)	ความน่าใช้ทางใจ (Reliability)	บริการ (Service)	ระยะเวลา รับประกันภัย (Warranty)	การบริการณ จุดที่ใช้ 1 ปีแรก (On-site service)	ราคา (Price)	กระเป๋ามรรจุ คอมพิวเตอร์ (Case Style)
AST Ascentia A42	8	3	5	10	3	5
Compaq Armade 4100	8	5	10	5	6	5
Fujitsu LifeBook 555T	10	8	5	10	3	10
HP OmniBook 5500CT	8	5	5	10	3	10
IBM ThinkPad 760ED	6	8	5	10	6	10
NEC Versa 2435CD	10	8	5	5	3	10
Sharp WideNote W- 400T	2	10	5	10	10	10
Texas Instruments TravelMate 6050	4	10	5	10	10	5

ตาราง 6-3 การประเมินผลของทางเลือก NoteBook Computer ต่อเกณฑ์และน้ำหนัก

(Evaluation of NoteBook Computer Alternatives against Criteria and Weights)

รุ่น (Model)	ความน่า ไว้วางใจ (Reliability)	บริการ (Service)	ระยะเวลา รับประกันภัย (Warranty)	การบริการ ณ จุดที่ใช้ 1 ปีแรก (On-site service)	ราคา (Price)	กระเป๋ามรรจุ คอมพิวเตอร์ (Case Style)	Total
AST Ascentia A42	80	24	25	50	12	15	206
Compaq Armade 4100	80	40	50	25	24	15	234
Fujitsu LifeBook 555T	100	64	25	50	12	30	281
HP OmniBook 5500CT	80	40	25	50	12	30	237
IBM ThinkPad 760ED	60	64	25	50	24	30	253
NEC Versa 2435CD	100	64	25	25	12	30	256
Sharp WideNote W-400T	20	80	25	50	40	30	245
Texas Instruments TravelMate 6050	40	80	25	50	40	15	250

ขั้นที่ 6 เลือกทางเลือก (Selecting an Alternative)

ขั้นตอนนี้จะต้องมีการตัดสินใจเพื่อเลือกตัวเลือกที่ได้คะแนนสูงสุด จากข้อมูลและน้ำหนักความสำคัญที่เหมาะสม ที่เริ่มมาจากขั้นตอนแรกๆ ที่ผ่าน มา สำหรับตัวอย่างการตัดสินใจเลือก จะสรุปการตัดสินใจจากขั้นตอนที่ 5 ให้ดูตารางการเปรียบเทียบเพื่อพิจารณาการจัดซื้อ Computer ตารางที่ 6-3 จะเห็น ว่า ตัวเลือก Fujitsu Life Book 555T เป็นตัวที่ทำคะแนนสูงสุด (281 คะแนน) ฉะนั้นจึงเป็นตัวเลือกที่ดีที่สุด

## **ขั้นที่ 7 นำทางเลือกไปปฏิบัติ (Implementing the Alternative)**

ถึงแม้ว่าการดำเนินการเพื่อคัดเลือกตัวที่ดีที่สุดของสินค้าได้เสร็จสิ้นแล้ว แต่ถ้าการนำเสนอเพื่อจัดซื้อเป็นไปโดยไม่เหมาะสม การจัดซื้อก็อาจ จะล้มเหลวได้ การนำเสนอผลของการตัดสินใจ จะต้องนำเสนอให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รับรู้ด้วย กลุ่มหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถช่วยผู้จัดการให้ประสบผลสำเร็จในการจัดซื้อได้ โดยให้พวกเขา มีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย

## **ขั้นที่ 8 การประเมินผลสำเร็จในการตัดสินใจ (Evaluating Decision Effectiveness)**

การที่จะประเมินว่าขั้นตอนสุดท้ายของการดำเนินการในการตัดสินใจได้แก้ปัญหาหรือไม่ ให้ดูจากผลที่ได้รับว่าสินค้าที่ตัดสินใจซื้อถูกต้องตามวัตถุประสงค์หรือไม่ สิ่งที่จะเกิดขึ้นหลังจากการประเมินผลของการคัดเลือกที่ผ่านมาเสร็จสิ้นแล้ว แต่ก็ยังมีปัญหาไม่สามารถที่จะทำการจัดซื้อได้ ผู้จัดการในเรื่องนี้อาจจะต้องย้อนกลับไปศึกษาพิจารณาขั้นตอนแต่ละขั้นตอนอีกทีว่ามีข้อผิดพลาดที่ไหน ที่ร้ายที่สุดก็คืออาจจะต้องเริ่มการดำเนินการใหม่ ทั้งหมดเลยก็ได้

### **ความแพร่หลายของการตัดสินใจ**

ทุกคนในองค์กรมีการใช้การตัดสินใจ แต่งานการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้จัดการทุกคน การตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจในการวางแผน (Planning), การจัดองค์การ (Organizing), การชักนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

#### ตาราง 6-4 การตัดสินใจในหน้าที่ของการบริหารงาน

##### การวางแผน (Planning)

- วัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์การคืออะไร
- กลยุทธ์ที่จะทำให้วัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จคืออะไร
- วัตถุประสงค์ระยะสั้นขององค์การควรเป็นอะไร
- ปัญหาของเป้าหมายของผู้บริหารแต่ละคนควรมีความยากแตกต่างกันอย่างไร

##### การจัดองค์การ (Organizing)

- ควรมีผู้ได้บังคับบัญชาที่งานที่รายงานตรงต่อเรา
- ควรมีการกระจายอำนาจในองค์การอย่างไร
- ควรมีการอธิบายความหมายของแต่ละงานอย่างไร
- องค์การควรปรับปรุงและนำเสนอโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไร

##### การชักนำ (Leading)

- จูงใจพนักงานให้ทำงานได้อย่างไร
- ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดในสถานการณ์ที่กำหนดคืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานหรือไม่
- เวลาที่เหมาะสมที่จะเข้าไปแก้ไขข้อขัดแย้ง คือเมื่อไร

##### การควบคุม (Controlling)

- กิจกรรมอะไรบ้างในองค์การที่ต้องถูกควบคุม
- กิจกรรมเหล่านี้จะถูกควบคุมอย่างไร
- กิจกรรมถูกเบี่ยงเบนความสำคัญเมื่อไร
- องค์การควรมีระบบข้อมูลข่าวสารในระดับผู้บริหาร อะไรบ้าง

## การตัดสินใจของผู้บริหาร

สามารถแบ่งการตัดสินใจตามลักษณะได้เป็น 3 แบบคือ

การตัดสินใจ โดยใช้หลักความมีเหตุผล (Rationality)

การตัดสินใจ โดยใช้หลักความมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตจำกัด (Bounded Rationality)

การตัดสินใจ โดยใช้หลักการหยั่งรู้ หรือสัญชาตญาณ (Intuition)

### 1. หลักความมีเหตุผล (Rationality)

เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักสมเหตุสมผลที่สมบูรณ์ โดยมีสมมุติฐานดังต่อไปนี้

- \* ปัญหามีความชัดเจนไม่มี ข้อสงสัย
- \* มีการจัดลำดับความสำคัญไว้ที่จุดมุ่งหมาย (Goal)
- \* มีการจัดทางเลือกไว้หลายทางชัดเจน
- \* จัดลำดับทางเลือกไว้ตามความสำคัญ
- \* เสนอทางเลือกหลายทาง
- \* ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา และค่าใช้จ่าย
- \* ให้ผลตอบแทนสูงที่สุด

อย่างไรก็ตามในความเป็นจริง ระบบบริหารมีข้อจำกัดหลายประการในการวิเคราะห์ และไม่มีเวลามากพอสำหรับทางเลือกหลายทาง รวมทั้งไม่มีงบประมาณเพียงพอที่ศึกษาได้ทุกทางเลือก ดังนั้น แนวคิดเรื่อง Bounded Rationality จึงถูกนำมาใช้แทนที่

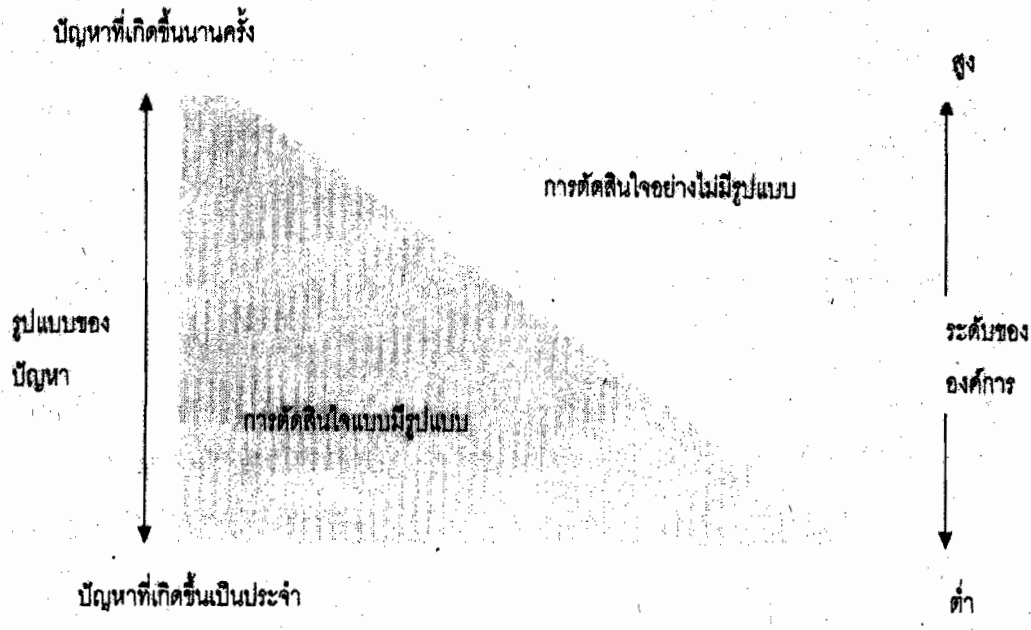
### 2. หลักความมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตจำกัด (Bounded Rationality)

เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความสมเหตุสมผลที่มีขอบเขต เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ในโลกของความเป็นจริง ภายในเวลาและงบประมาณที่จำกัด



## การเปรียบเทียบการตัดสินใจแบบเรื่อง Rationality กับ Bounded Rationality

<u>ขั้นตอนการตัดสินใจ</u>	<u>Rationality</u>	<u>Bounded Rationality</u>
1. ปัญหาที่เกิดขึ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปัญหาที่สำคัญ และ ปัญหาที่เกี่ยวข้องทุกปัญหา จะถูกนำมาพิจารณา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบที่ ผู้จัดการสนใจจะถูกนำมา พิจารณา</li> </ul>
2. กำหนดเกณฑ์ตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาทุกเกณฑ์การ ตัดสินใจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาบางกลุ่มเกณฑ์การ ตัดสินใจ</li> </ul>
3. การให้น้ำหนักเกณฑ์ ตัดสินใจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกเกณฑ์(Criteria) จะถูก นำมาประเมินและให้ น้ำหนักตามความสำคัญ ของเป้าหมายองค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้แบบ(Model) ที่ง่าย ๆ มา ประเมินและ การประเมินให้ ความสำคัญ ตามความสนใจ ของผู้ตัดสินใจ</li> </ul>
4. การจัดทำทางเลือก	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดทำ และลำดับทุก ทางเลือกเพื่อพิจารณา อย่างสร้างสรรค์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>พิจารณาจัดทำ กลุ่มทางเลือก ที่ใกล้เคียงกัน</li> </ul>
5. การวิเคราะห์ทางเลือก	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกทางเลือกจะถูกประเมิน ระหว่างเกณฑ์การตัดสินใจ และการถ่วงน้ำหนัก โดย ลำดับแต่ละทางเลือก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>จะนำเฉพาะข้อสรุปที่เห็นว่าดี มาประเมิน และนำมาเทียบกับ เกณฑ์การตัดสินใจ</li> </ul>
6. เลือกทางเลือก	<ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกโดยพิจารณาทางที่ให้ ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เลือกวิธีแก้ปัญหาคิดว่าน่า พอใจ และมีประสิทธิภาพใน เวลานั้น</li> </ul>
7. การนำทางเลือกมาใช้	<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุกหน่วยงานในองค์กรต้อง ยอมรับการตัดสินใจที่นำ ทางเลือกมาใช้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้อำนาจและบารมีใน องค์กรเพื่อให้ยอมรับการ ตัดสินใจ</li> </ul>
8. การประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประเมินผลการตัดสินใจ ที่ ได้เปรียบเทียบกับปัญหาที่ กำหนดไว้</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>อาจไม่มีการประเมินผล เนื่องจากการตัดสินใจกำหนด โดยผู้ประเมินเอง</li> </ul>



### 3. หลักการหยั่งรู้ หรือสัญชาตญาณ (Intuition)

เป็นการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์จากการตัดสินใจในครั้งที่ผ่าน ๆ มา จะใช้กรณีที่มีข้อมูลจำกัด บางทีเรียกวิธีนี้ว่า ความรู้สึกอย่างลึกซึ้ง (Gut Feelings)

ผู้บริหารจะเลือกการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเป็นปัญหาแบบใด เงื่อนไขการตัดสินใจ (Decision-Making Condition)

- **ความแน่นอน (Certainty)**
  - เป็นสถานะในเชิงอุดมคติ โดยผู้บริหารสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ
  - ผู้บริหารสามารถทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก
  - เป็นสถานการณ์ในเชิงอุดมคติมากกว่าในเชิงความเป็นจริง
- **ความเสี่ยง (Risk)**
  - เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้ตัดสินใจสามารถที่จะคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ ซึ่งมาจากประสบการณ์ส่วนตัว หรือข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Information) ซึ่งเป็นข้อมูลในอดีต ข้อมูลเหล่านี้ สามารถทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจเลือกในแนวทางที่ดีที่สุด

- **ความไม่แน่นอน (Uncertainty)**

- อะไรจะเกิดขึ้นถ้าคุณต้องทำการตัดสินใจเมื่อคุณไม่แน่ใจในผลที่จะเกิดขึ้น และไม่สามารถแม้แต่จะทำการประมาณความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุผล ซึ่งเราเรียกสภาวะนี้ว่า ความไม่แน่นอน
- สถานการณ์การตัดสินใจที่ผู้จัดการต้องประสบเป็นจำนวนมากก็คือความไม่แน่นอนของสถานการณ์ และการมีข้อมูลอย่างจำกัดของผู้ที่ทำการตัดสินใจซึ่งจะมีอิทธิพล ต่อทางเลือกที่จะถูกเลือก

รูปแบบของการตัดสินใจของผู้บริหารในการแก้ปัญหา

ผู้จัดการแต่ละคนจะมีลักษณะการจัดการกับปัญหาแตกต่างกันไปดังนี้

1. นักหลีกเลี่ยงปัญหา (Problem Avoider) มักหลีกเลี่ยงไม่สนใจข้อมูลที่ชี้ให้เห็นถึงปัญหา ไม่ต้องการเผชิญหน้ากับปัญหา
2. นักแก้ปัญหา (Problem Solver) จะแก้ไขเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น และพยายามหาทางแก้ปัญหาให้ได้
3. นักค้นหาปัญหา (Problem Seekers) จะคิดหาวิธีแก้ไข หรือ ทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้นก่อนที่จะเกิดปัญหา

แต่ละลักษณะการจัดการกับปัญหาเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ เช่น บางครั้งปัญหาเกิดขึ้นเร็วก็เหมาะสมกับผู้จัดการที่เป็นนักแก้ปัญหา เป็นต้น

**ลักษณะการตัดสินใจแก้ปัญหา**

อาจพิจารณาได้จาก 2 ปัจจัยคือ

- (1) Way of thinking วิธีของการคิด
- (2) Tolerance for ambiguity การพิจารณาทางเลือก

จาก 2 ปัจจัยนี้ จะสามารถแบ่งลักษณะการตัดสินใจได้ 4 แบบ คือ

1. *Directive Style* ต้องการข้อมูลและทางเลือกในการตัดสินใจไม่มาก ตัดสินใจได้เร็ว มองผลระยะสั้น
2. *Analytic Style* ต้องการข้อมูลมาก ระมัดระวังในการตัดสินใจ เหมาะกับการแก้ปัญหาที่ไม่เกิดขึ้นบ่อย

3. *Conceptual Style* มีความคิดกว้างไกล พิจารณาทางเลือกมาก มองผลระยะยาว เหมาะกับการแก้ปัญหาในทางสร้างสรรค์
4. *Behavioral Style* เปิดรับความคิดเห็นของผู้อื่น สนใจในความสำเร็จของผู้ได้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น

