

บทที่ 6

การตัดสินใจทางการจัดการ

ในทุกระดับของการจัดการภายในองค์กรจะอยู่ในกระบวนการตัดสินใจทั้งสิ้นซึ่งอาจจะมีทางเลือกมากกว่า 2 ทางเลือกขึ้นไป แต่เพื่อให้การเลือกมีทิศทาง จึงมีกระบวนการประกอบการตัดสินใจซึ่งประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 นิยามปัญหา (Identify a Problem)

เริ่มจากการแยกแยะปัญหาที่มีอยู่ ระบุสิ่งที่ต้องการ เช่น การตัดสินใจเลือกซื้อคอมพิวเตอร์มาใช้ในองค์กร โดยกำหนดปัญหาที่พบอยู่ในปัจจุบัน คือ เครื่องเดิมไม่สามารถรับข้อมูลได้มากพอ ในการกำหนดปัญหาคำเป็นต้องมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยเปรียบเทียบข้อมูลปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการ ซึ่งอาจจะพิจารณาจาก past performance นโยบายขององค์กร 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 โดยให้น้ำหนักตามความสำคัญที่ ต้องการที่ได้กำหนดไว้แล้วในขั้นที่ 2 และ 3 ตัวเลือกแต่ละตัวจะถูกประเมินคุณค่าสูงต่ำตามความสำคัญที่ได้กำหนดไว้

ตารางต่อไปนี้จะแสดงให้เห็นคุณค่าของตัวเลือกทั้ง 8 ตัว ที่ผู้จัดการโรงงานได้ พิจารณาแล้ว หลังจากเขาได้พูดคุยกับผู้เชี่ยวชาญทางด้าน Computer และได้อ่านศึกษาข้อมูลจากหนังสือเกี่ยวกับ Computer คุณค่าของ Computer 8 ชนิด ตามตารางดังกล่าวถูกกำหนดโดยการพิจารณา

จากการ ให้คุณค่าของบุคคลคนหนึ่งเท่านั้น (ในกรณีนี้คือผู้จัดการฝ่ายขาย) โดยกำหนดคะแนน กำหนดคุณค่าของค่าความสำคัญของแต่ละรายการตั้งแต่ 1 ถึง 10 การให้คะแนนค่าของแต่ละ รายการ ได้มาจากการพิจารณาในหลายๆ ด้าน เช่น ราคา ได้มาจากราคาที่ถูกที่สุด จากร้านขาย Computer ของท้องถิ่นตัวเอง ความเชื่อถือได้ มาจากความนึกคิดพิจารณาของแต่ละบุคคล หลัก ก็คือการตัดสินใจแต่ละอย่างจะต้องมีเหตุผล ยุติธรรมจะต้องตรงกับการกำหนดความสำคัญตาม ขั้นที่ 2 ตลอดจนน้ำหนักความสำคัญและการประเมินทางเลือกผู้ซื้อ Computer สองคนถึงแม้จะ กำหนดราคาซื้อไว้เท่ากันแต่อาจจะเลือก ซื้อสินค้าคนละอย่างและอาจจะให้คุณค่าของตัวเลือก ต่างกันก็ได้ จากตารางแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของตัวเลือกเมื่อพิจารณาจากหลักของการ ตัดสินใจ เท่านั้น ไม่ได้มาจากการให้น้ำหนักคุณค่าตามขั้นตอนที่ 3 ถ้าตัวเลือกตัวหนึ่งได้คะแนนเต็ม 10 จาก ทุกรายการ ผู้ตัดสินใจซื้อก็ไม่ต้องให้น้ำหนักทางเลือกอย่างอื่นอีกแล้ว ทำนองเดียวกันถ้าน้ำหนัก ความสำคัญของทุกรายการเท่ากัน การให้คุณค่าของตัวเลือกแต่ละตัวก็ทำได้โดยเพียง แต่รวม คะแนนความสำคัญของแต่ละตัวเลือกจากทุกรายการเท่านั้นก็ตัดสินใจได้ ตัวเลือก AST Ascentia A42 จะมีคะแนนรวม 34 และ IBM ThinkPad 760ED จะมีคะแนนรวม 45 ถ้าตัวมูลค่า ของตาราง 6-2 คูณด้วยค่าน้ำหนักความสำคัญ (ตาราง6-1) จะได้ตารางมูลค่า 6-3 ผลรวมของ คะแนนในตาราง 6-3 จะแสดงถึงผลรวมของคะแนน การพิจารณามูลค่าของตัวเลือกทั้งหมดที่ใช้ หลักการน้ำหนักของความสำคัญที่ได้กำหนดขึ้นแล้ว สังเกตจากตาราง 6-1,6-2,6-3 จะเห็นได้ว่า น้ำหนักของความสำคัญของ รายการต่าง ๆ สามารถเปลี่ยนลำดับคุณค่าของตัวเลือกได้เป็นอย่างมาก

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

| เกณฑ์ (Criterion) | น้ำหนัก (Weight) |
|--|---------------------|
| ความน่าไว้วางใจ (Reliability) | 10 ^a |
| บริการ (Service) | 8 |
| ระยะเวลาประกันภัย (Warranty period) | 5 |
| การบริการ ณ จุดที่ใช้ 1 ปีแรก (On-site service-first year) | 5 |
| ราคา (Price) | 4 |

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) | ความน่าไว้วางใจ (Reliability) | บริการ (Service) | ระยะเวลาประกันภัย (Warranty) | การบริการ ณ จุดที่ใช้ 1 ปีแรก (On-site service) | ราคา (Price) | กระเป๋าบรรจุคอมพิวเตอร์ (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) | ความน่าไว้วางใจ (Reliability) | บริการ (Service) | ระยะเวลาประกันภัย (Warranty) | การบริการ ณ จุดที่ใช้ 1 ปีแรก (On-site service) | ราคา (Price) | กระเป๋าบรรจุคอมพิวเตอร์ (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 | 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 การนำเสนอผลของการตัดสินใจจะต้องนำเสนอให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รับผิดชอบ กลุ่มหรือหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องสามารถช่วยผู้จัดการให้ประสบผลสำเร็จในการจัดซื้อได้ 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)

- ควรมีผู้ใดบังคับบัญชาที่ท่าน ที่รายงานตรงต่อเรา
- ควรมีการกระจายอำนาจในองค์การอย่างไร
- ควรมีการอธิบายความหมายของแต่ละงานอย่างไร
- องค์การควรปรับปรุงและนำเสนอโครงสร้างที่เปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไร

การชักนำ (Leading)

- จูงใจพนักงานให้ทำงานได้อย่างไร
- ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดในสถานการณ์ที่กำหนดคืออะไร
- การเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อประสิทธิภาพของพนักงานหรือไม่
- เวลาที่เหมาะสมที่จะเข้าไปแก้ไขข้อขัดแย้ง คือเมื่อไร

การควบคุม (Controlling)

- กิจกรรมอะไรบ้างในองค์กรที่ต้องถูกควบคุม
- กิจกรรมเหล่านี้จะถูกควบคุมอย่างไร
- กิจกรรมถูกเบี่ยงเบนความสำคัญเมื่อไร
- องค์กรควรมีระบบข้อมูลข่าวสารในระดับผู้บริหาร อะไรบ้าง

การตัดสินใจของผู้บริหาร

สามารถแบ่งการตัดสินใจในตามลักษณะได้เป็น 3 แบบคือ

การตัดสินใจ โดยใช้หลักความมีเหตุผล (Rationality)

การตัดสินใจ โดยใช้หลักความมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตจำกัด (Bounded Rationality)

การตัดสินใจ โดยใช้หลักการหยั่งรู้ หรือสัญชาตญาณ (Intuition)

1. หลักความมีเหตุผล (Rationality)

เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักสมเหตุผลที่สมบูรณ์ โดยมีสมมุติฐานดังต่อไปนี้

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

อย่างไรก็ตามในความเป็นจริง ระบบบริหารมีข้อจำกัดหลายประการในการวิเคราะห์ และไม่มีเวลามากพอสำหรับทางเลือกหลายทาง รวมทั้งไม่มีงบประมาณเพียงพอที่ศึกษาได้ทุกทางเลือก ดังนั้น แนวคิดเรื่อง Bounded Rationality จึงถูกนำมาใช้แทนที่

2. หลักความมีเหตุผลภายใต้ขอบเขตจำกัด (Bounded Rationality)

เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักความสมเหตุผลที่มีขอบเขต 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">● ปัญหาที่สำคัญ และ ปัญหาที่เกี่ยวข้องทุก | <ul style="list-style-type: none">● เฉพาะปัญหาที่มีผลกระทบ ที่ผู้จัดการสนใจจะถูกนำมา |

| | ปัญหา จะถูกนำมา พิจารณา | พิจารณา |
|-------------------------------|---|---|
| 2. กำหนดเกณฑ์ตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาทุกเกณฑ์การตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาบางกลุ่มเกณฑ์การตัดสินใจ |
| 3. การให้น้ำหนักเกณฑ์ตัดสินใจ | <ul style="list-style-type: none"> ทุกเกณฑ์(Criteria) จะถูกนำมาประเมินและให้น้ำหนักตามความสำคัญของเป้าหมายองค์กร | <ul style="list-style-type: none"> ใช้แบบ(Model) ที่ง่าย ๆ มาประเมินและ การประเมินให้ความสำคัญ ตามความสนใจของผู้ตัดสินใจ |
| 4. การจัดทำทางเลือก | <ul style="list-style-type: none"> จัดทำ และลำดับทุกทางเลือกเพื่อพิจารณาอย่างสร้างสรรค์ | <ul style="list-style-type: none"> พิจารณาจัดทำ กลุ่มทางเลือกที่ใกล้เคียงกัน |
| 5. การวิเคราะห์ทางเลือก | <ul style="list-style-type: none"> ทุกทางเลือกจะถูกประเมินระหว่างเกณฑ์การตัดสินใจและการถ่วงน้ำหนัก โดยลำดับแต่ละทางเลือก | <ul style="list-style-type: none"> จะนำเฉพาะข้อสรุปที่เห็นว่ามีมาประเมิน และนำมาเทียบกับเกณฑ์การตัดสินใจ |
| 6. เลือกทางเลือก | <ul style="list-style-type: none"> เลือกโดยพิจารณาทางที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร | <ul style="list-style-type: none"> เลือกวิธีแก้ปัญหาที่คิดว่าน่าพอใจ และมีประสิทธิภาพในเวลานั้น |
| 7. การนำทางเลือกมาใช้ | <ul style="list-style-type: none"> ทุกหน่วยงานในองค์กรต้องยอมรับการตัดสินใจที่นำทางเลือกมาใช้ | <ul style="list-style-type: none"> ใช้อำนาจและบารมีในองค์กรเพื่อให้ยอมรับการตัดสินใจ |
| 8. การประเมินผล | <ul style="list-style-type: none"> ประเมินผลการตัดสินใจที่ได้เปรียบเทียบกับปัญหาที่กำหนดไว้ | <ul style="list-style-type: none"> อาจไม่มีการประเมินผลเนื่องจากการตัดสินใจกำหนดโดยผู้ประเมินเอง |



3. หลักการหยั่งรู้ หรือสัญชาตญาณ (Intuition)

ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ โดยใช้ประสบการณ์จากการตัดสินใจในครั้งที่ผ่านมา มา ต่ำ มี ข้อมูลจำกัด บางทีเรียกวิธีนี้ว่า ความรู้สึกอย่างลึกซึ้ง (Gut Feelings)

ผู้บริหารจะเลือกการตัดสินใจแบบใดแบบหนึ่งนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเป็นปัญหาแบบใด เงื่อนไขการตัดสินใจ (Decision-Making Condition)

- **ความแน่นอน (Certainty)**
 - เป็นสถานะในเชิงอุดมคติ โดยผู้บริหารสามารถที่จะตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ
 - ผู้บริหารสามารถทราบถึงผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก
 - เป็นสถานการณ์ในเชิงอุดมคติมากกว่าในเชิงความเป็นจริง
- **ความเสี่ยง (Risk)**
 - เป็นสถานการณ์ซึ่งผู้ตัดสินใจสามารถที่จะคาดคะเนผลลัพธ์ที่จะเป็นไปได้ ซึ่งมาจากประสบการณ์ส่วนตัว หรือข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Information) ซึ่งเป็น ข้อมูลในอดีต ข้อมูลเหล่านี้ สามารถทำให้ผู้ตัดสินใจสามารถตัดสินใจเลือกในแนวทางที่ดีที่สุด
- **ความไม่แน่นอน (Uncertainty)**
 - อะไรจะเกิดขึ้นถ้าคุณต้องทำการตัดสินใจเมื่อคุณไม่แน่ใจในผลที่จะเกิดขึ้น และไม่สามารถแม้แต่จะทำการประมาณความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้นอย่างสมเหตุผล ซึ่งเราเรียกสถานะนี้ว่า ความไม่แน่นอน
 - สถานการณ์การตัดสินใจที่ผู้จัดการต้องประสบเป็นจำนวนมากก็คือความไม่แน่นอนของสถานการณ์ และการมีข้อมูลอย่างจำกัดของผู้ที่ทำการตัดสินใจซึ่งจะมีอิทธิพลต่อทางเลือกที่จะถูกเลือก

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

