

บทที่ 2 การตัดสินใจ

หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- ความหมายของการตัดสินใจ
- ประเภทของการตัดสินใจ
- กระบวนการตัดสินใจ
- เทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจ

บทที่ 2

การตัดสินใจ

Decision Making

การตัดสินใจคือ

การเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด การตัดสินใจคือการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดในการดำเนินการทางกระบวนการจัดการ นอกจากนี้ยังตัดสินใจในกรณีที่เกิดปัญหา เพื่อแก้ปัญหา ตัดสินใจเพื่อกำจัดระดับผลการปฏิบัติการจริงที่ต่ำกว่าเป้าหมายให้ได้ตามเป้าหมาย (การแก้ปัญหา) หรือการหาทางใช้ประโยชน์จากผลการดำเนินการที่เกินกว่าเป้าหมาย (ให้โอกาส)

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) การตัดสินใจ เป็นกิจกรรมหลักที่เป็นหน้าที่ของผู้จัดการ งานของผู้จัดการเกือบทั้งหมดมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ การตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ดี มีคุณภาพ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ

ข้อมูล (Data) คือ ข้อเท็จจริง ผล ปรากฏการณ์ ที่ได้จากการปฏิบัติการ ปรากฏการณ์ธรรมชาติ

สารสนเทศ (Information) ข้อมูลที่ถูกแปรสภาพให้อยู่ในรูปแบบที่เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจได้ด้วยการเปรียบเทียบ หรือประมวลผลทางสถิติ สร้างกราฟ แผนภูมิ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) IT การใช้ระบบคอมพิวเตอร์ ทั้งอุปกรณ์ โปรแกรม เครือข่ายฐานข้อมูล เพื่อสนับสนุนการใช้สารสนเทศ

ประโยชน์จากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร

1. ลดระดับชั้นของการจัดการทำให้องค์กร แบนราบมากขึ้น
2. การติดต่อประสานงานดีขึ้น
3. การบริการลูกค้า
4. การสร้างเครือข่ายธุรกิจ เปลี่ยนแปลงรูปแบบขององค์กร
5. ปรับปรุง พัฒนา ระบบห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain)

ลักษณะสารสนเทศที่ดี มีคุณภาพ

1. เวลาเหมาะสม (Time liness) สารสนเทศ พร้อมในเวลาที่เหมาะสม และต้องการสัมพันธ์กับการตัดสินใจ
2. คุณภาพ (Quality) เทียบตรง และเชื่อถือได้ สามารถเชื่อถือได้ที่จะใช้งานด้วยความมั่นใจ
3. ครบถ้วน (Completeness) สารสนเทศครบสมบูรณ์ และเพียงพอต่อความต้องการ
4. เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (Relevance) เหมาะสมกับการตัดสินใจ
5. เข้าใจได้ง่าย (Understandability) อยู่ในรูปแบบที่เข้าใจได้ง่าย ไม่มีรายละเอียดที่เกินความจำเป็นมากเกินไป

ลักษณะสารสนเทศ ที่ต้องการในระดับการจัดการที่ต่างกัน

1. ระดับสูง สารสนเทศที่ใช้ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ความต้องการลูกค้า คู่แข่ง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย รวมถึงภาพรวมของผลการปฏิบัติงานใน เพื่อกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ แผนระยะยาว เพื่อให้ข่าวสารสู่ภายนอก
2. ระดับกลาง รับข้อมูลสารสนเทศ นโยบายจากระดับสูง เพื่อแปลงเป็นแผนการดำเนินงาน ผลการดำเนินงานในความรับผิดชอบ
3. ระดับต้น ผลการปฏิบัติงานในแต่ละช่วงเวลา ระยะสั้น วัน สัปดาห์ เดือน

การใช้สารสนเทศในหน้าที่ต่าง ๆ ของการจัดการ

การวางแผน (Planning) สารสนเทศที่สำคัญคือ นโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และทรัพยากร บัญญัติเงื่อนไข เพื่อให้วางแผนได้ดี และมีประสิทธิภาพรวดเร็วขึ้น

การจัดองค์การ (Organizing) ช่วยให้องค์การแบบราบ ลดขั้นตอนและการติดต่อสื่อสาร สัมพันธ์ตลอดทั่วทั้งองค์การ และการเลือกรูปแบบขององค์การ

การนำ (Leading) การติดต่อสื่อสารระหว่างหัวหน้า ลูกน้อง ทำให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น

การควบคุม (Controlling) ทราบผลการปฏิบัติงาน ควบคุมมีประสิทธิภาพ

ประเภทของการตัดสินใจ

ปัญหาที่ผู้จัดการพบในการตัดสินใจ

1. ปัญหากว้างมาก ไม่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และกระทบคนหลากหลาย
2. ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในการแก้ปัญหาไม่เพียงพอ และไม่มีเวลาเก็บข้อมูล

3. ข้อมูลที่มี ไม่มีคุณภาพ
4. ปัญหาเกิดจากพฤติกรรมคนมากกว่าเครื่องจักร
5. ธรรมชาติของปัญหาเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
6. มีข้อจำกัดในการแก้ปัญหา
7. แก้ปัญหาโดยสมบูรณ์ไม่ได้
8. ตัดสินใจแก้ปัญหาได้ แต่ลงมือปฏิบัติไม่ได้
9. การแก้ปัญหาคงอาศัยความร่วมมือ

ในการแก้ปัญหาการตัดสินใจที่ประสบ ความสำเร็จ มีคุณภาพ ควรมีลักษณะ 3 ประการ

1. การตัดสินใจ นำไปสู่ระดับเป้าหมายที่วางไว้ เช่น เกิดการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเหตุการณ์ หรือปัญหาที่เกิดขึ้น
2. สามารถลงมือปฏิบัติได้จริง
3. ไม่เกิดปัญหาตามมา หรือผลกระทบ

ชนิดของการตัดสินใจ แบ่งตามผู้ตัดสินใจ

1. ตัดสินใจผู้เดียว ตัดสินใจโดยไม่ถามความคิดเห็นผู้อื่น หัวหน้า หรือผู้จัดการตัดสินใจเอง

ข้อดี - เร็ว ไม่เสียเวลา

ข้อเสีย - ไม่ได้รับการยอมรับ ความรู้ความเชี่ยวชาญไม่หลากหลาย

2. ตัดสินใจเป็นกลุ่ม ตัดสินใจด้วยการปรึกษาหารือ ตามความเห็นผู้อื่น ให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ข้อดี - ได้รับการยอมรับ ได้รับความรู้ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ หลากหลาย

ข้อเสีย - ช้า เสียเวลา เสียค่าใช้จ่าย

ปัญหาส่วนมากที่พบในการตัดสินใจของผู้จัดการ

1. ลำดับความสำคัญของงาน โครงการ กิจกรรม
2. การจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมาย การประเมินผลงาน
3. การจัดสรรงบประมาณ
4. การนำนโยบาย ขั้นตอนการทำงาน หรือกฎ ระเบียบ ไปใช้
5. การรักษาความลับของธุรกิจ และขององค์การ

ประเภทของการตัดสินใจที่ควรให้ลูกน้องมีส่วนร่วม

1. การพัฒนาบุคลากร เช่น การเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา
2. การออกกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับลูกน้อง
3. กิจกรรมที่เกี่ยวกับทีมงาน เช่น การแบ่งงาน

ประเภทของการตัดสินใจที่ควรมอบให้ลูกน้องเป็นผู้ตัดสินใจ

1. เทคนิค วิธีการ ที่จะบรรลุตามเป้าหมาย
2. การปรับปรุง พัฒนา กระบวนการทำงาน
3. กิจกรรมทางสังคม กีฬา สันทนาการ ทัศนศึกษา งานเลี้ยง

ชนิดของสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ

1. สภาพแวดล้อมแบบแน่นอน (Certain Environment) มีข้อมูลสารสนเทศครบถ้วน ทราบทางเลือกทั้งหมด ทราบผลของทางเลือกทั้งหมดอย่างแน่นอน (ไม่ค่อยพบในการตัดสินใจในชีวิตจริงของผู้จัดการ)
2. สภาพแวดล้อมแบบมีความเสี่ยง (Risk Environment) มีข้อมูลสารสนเทศไม่ครบถ้วน ทราบทางเลือกทั้งหมดที่เป็นไปได้ แต่พอทราบความน่าจะเป็นในการเกิดผลของแต่ละทางเลือก
3. สภาพแวดล้อมแบบไม่แน่นอน (Uncertain Environment) ข้อมูลสารสนเทศน้อยมาก ทำให้ไม่ทราบทางเลือกทั้งหมด และไม่มั่นใจผลของทางเลือก

ชนิดของการตัดสินใจ ตามรูปแบบการตัดสินใจ

Programmed decision การตัดสินใจที่ได้โปรแกรมไว้ล่วงหน้าแล้ว คือการใช้วิธีการแก้ปัญหาที่เคยใช้ในอดีตมาใช้ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นซ้ำ ส่วนมากเป็นการแก้ปัญหาในงานประจำ สำหรับผู้จัดการระดับต้น

non programmed decision การตัดสินใจที่ไม่ได้วางแผนไว้ เป็นการแก้ปัญหาเฉพาะกรณี สำหรับปัญหาพิเศษ แก้ปัญหาในระดับสูง

วิกฤติ (Crisis) ปัญหาที่ไม่ได้คาดหวังไว้ที่นำไปสู่ความหายนะหากไม่ได้แก้ไขทันเวลา

ชนิดของการตัดสินใจผู้จัดการ ตามการตัดสินใจ

1. ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ (systematic thinking) คิดวิเคราะห์เป็นขั้นตอน เป็นระบบ แยกปัญหาออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ
2. ตัดสินใจตามสัญชาตญาณ (Intuitive thinking) ใช้ความรู้สึก สัญชาตญาณ ตัดสินใจซึ่งได้รับอิทธิพลจากประสบการณ์ จริยธรรม อารมณ์ ความรู้ ความเคยชิน ความถนัด ความชอบส่วนตัว

ขั้นตอนการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

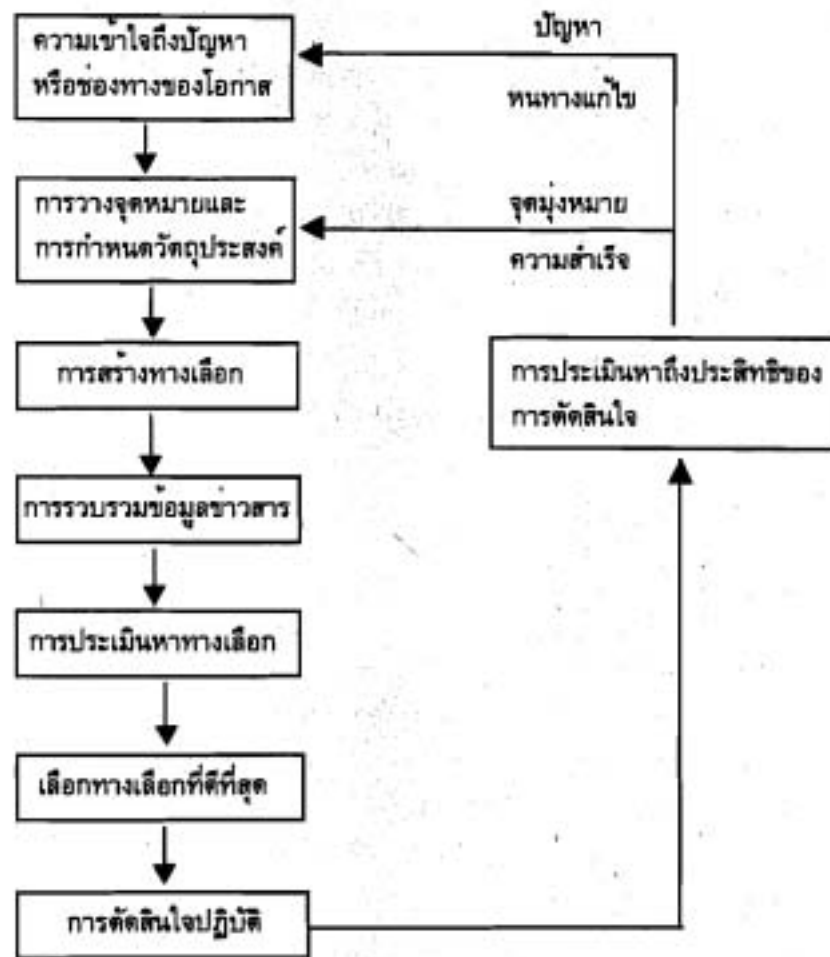
1. ทราบว่าปัญหาเกิดขึ้น บ่งบอกปัญหาชัดเจน
2. พิจารณาทางเลือกทั้งหมด กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ตัดสินใจ (cost benefit analysis)
 - ผลตอบแทน (Benefits)
 - ต้นทุน (costs)
 - เวลาที่ใช้ (time liness)
 - การยอมรับ (accep tability)
 - จริยธรรม (Ethical)
3. เลือกวิธีที่เหมาะสมที่สุด
4. ปฏิบัติตามทางเลือก
5. วัดผล ประเมิน



กระบวนการตัดสินใจ (Decision Making Process)

กระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำเพื่อให้ได้ ทางเลือกนั้นมา กระบวนการที่ผู้บริหารใช้เพื่อทำการตัดสินใจมีผลกระทบบ่อยอย่างมีนัยสำคัญ ต่อคุณภาพของการตัดสินใจ ถ้าหากว่าเขาใช้กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนที่แน่นอน ความน่าจะเป็นที่ว่าการตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่มีมีระบบและระเบียบแบบแผนที่มีความ เหมาะสมมากกว่ากระบวนการที่ไม่มีระบบ และที่ไม่มีระเบียบแบบแผนก็น่าจะมีอยู่สูงเช่นกัน

รูปแบบกระบวนการของการตัดสินใจ



1. ต้องทำความเข้าใจปัญหา (Identify problem)

เริ่มต้นด้วยการนิยามถึงปัญหาเสียก่อน ปัญหาเกิดขึ้นจากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่และสิ่งที่ได้คาดหวังไว้ ถ้าผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด

2. การวางจุดมุ่งหมายและการกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Goals and Objectives)

การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพต้องเริ่มต้นด้วยการวางจุดมุ่งหมายและกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในแต่ละสถานการณ์ได้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งจะทำให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน

3. การสร้างทางเลือก (Generate Alternatives)

ผู้ทำการตัดสินใจสร้างทางเลือกที่เป็นไปได้ ต้องค้นหาทางเลือกซึ่งอาจจะมีอยู่มากมายเพื่อนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจ

4. การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Gather Information)

ก่อนที่จะประเมินทางเลือกต่อไป ต้องมีการรวบรวมข้อมูลข่าวสารให้ได้มากที่สุด เพื่อใช้ในการพิจารณาแต่ละทางเลือกและผลลัพธ์ที่ตามมา

5. การประเมินทางเลือก (Evaluate the Alternatives)

รวบรวมข้อมูลข่าวสารที่มีอยู่ทั้งหมด เพื่อนำมาพิจารณาทางเลือก การทำการตัดสินใจ โดยมากจะใช้ข้อมูลข่าวสารด้วยการใช้ผู้เชี่ยวชาญประเมินทางเลือก แต่ต้องอยู่ภายใต้ระเบียบแบบแผนที่ได้วางไว้ โดยวิธีการประเมินสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การให้คะแนนแต่ละทางเลือกภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด การพิจารณาข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก เป็นต้น

6. เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Choose the Best Alternatives)

ขั้นตอนนี้เป็นประเด็นที่นำไปสู่การประเมินทางเลือกที่มีความครอบคลุม และมีระเบียบแบบแผน ผู้ทำการตัดสินใจจะเลือกทางอย่างง่าย ๆ ที่กระบวนการประเมินทางเลือกได้บ่งชี้ถึงสิ่งที่ต้องการมากที่สุด

7. การตัดสินใจปฏิบัติ (Implement the Decision)

ขั้นต่อมาก็คือ การนำทางเลือกมาปฏิบัติ การตัดสินใจจะต้องได้รับการปฏิบัติที่มีส่วนสนับสนุนอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะได้มีโอกาสในการบรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จ

8. การประเมินประสิทธิผลของการตัดสินใจ (Evaluate the effectiveness of the decision)

วงจรของการตัดสินใจจะยังไม่เสร็จสิ้นไปจนกว่าผู้ทำการตัดสินใจจะได้มีการประเมินประสิทธิผลของทางเลือกที่ได้ตัดสินใจไป ว่าทางเลือกนั้นสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย และได้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ วงจรการตัดสินใจก็จะสิ้นสุดลง

เทคนิคการตัดสินใจ

ทางเลือกทางเทคนิคในการตัดสินใจ (Alternative Group Decision - Making Technique)

1. การระดมความคิด (Brainstorming)
2. กลุ่มนอรินอลเทคนิค (Nominal Group technique) (NGT)
3. กลุ่มเดลไฟเทคนิค (Delphi Technique)

การระดมความคิด (Brainstorming)

เป็นการใช้กระบวนการของความคิดให้เป็นประโยชน์ โดยจะกระตุ้นให้เกิดทางเลือกต่าง ๆ และจะมีการวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้น ในช่วงที่มีการระดมความคิดจะใช้คนประมาณ 5 - 10 คน นั่งโต๊ะเดียวกัน หัวหน้ากลุ่มจะตั้งหัวข้อของปัญหาขึ้นมาอย่างชัดเจน เพื่อสมาชิกทุกคนจะได้เข้าใจ สมาชิกจะสามารถอภิปรายได้อย่างอิสระโดยไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ความคิดของสมาชิก และมีการบันทึกทางเลือกที่สมาชิกอภิปรายและวิเคราะห์ในภายหลัง

กลุ่มนอมินอลเทคนิค (Nominal Group technique) (NGT)

1. สมาชิกในกลุ่มจะมีการอภิปรายกัน โดยให้แต่ละคนแสดงความคิดที่มีปัญหาอย่างอิสระ โดยเขียนใส่กระดาษไว้ก่อน
2. ให้สมาชิกแต่ละคนเสนอความคิดในที่ประชุมกลุ่มวนไปรอบโต๊ะจนกระทั่งความคิดทั้งหมดได้ถูกนำเสนอ และจดบันทึกไว้บนกระดานไวท์บอร์ด
3. กลุ่มเริ่มอภิปรายความคิด เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัด และประเมินผลความคิด
4. สมาชิกของกลุ่มแต่ละคนจะจัดลำดับความคิดจากเหมาะสมมากไปหาน้อยอย่างอิสระ แล้วตัดสินใจครั้งสุดท้ายว่าความคิดใดที่มีการจัดลำดับสูงที่สุด

กลุ่มเดลไฟเทคนิค (Delphi Technique)

วิธีการเดลไฟมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้นำกลุ่มทำการระบุว่าปัญหาคืออะไร
2. ผู้นำกลุ่มสอบถามสมาชิกกลุ่มว่ามีวิธีการแก้ปัญหาอย่างไร โดยการให้มีข้อเสนอแนะอย่างรอบคอบตามแบบสอบถามที่ออกแบบไว้
3. ข้อเสนอแนะจากสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำกลุ่มนำมารวบรวมและถูกส่งออกไปแจกจ่ายให้สมาชิกภายในกลุ่มทราบ
4. จากนั้นกลุ่มจะสร้างวิธีการแก้ปัญหาขึ้นมาใหม่อีกครั้ง หลังจากได้ศึกษาข้อเสนอแนะจากสมาชิกทุกคนที่ได้รวบรวมไว้แล้ว ตามข้อ 3
5. การรวบรวมขั้นสุดท้าย แล้วสำรวจความคิดเห็นอีกครั้งเพื่อความเป็นเอกฉันท์แล้วมีการสรุปว่าอะไรคือวิธีการแก้ปัญหา