

16. การวินิจฉัยสั่งการ

ในการดำเนินชีวิตประจำวันของมนุษย์เรา จะต้องตัดสินใจแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา ในวงราชการหรือธุรกิจก็เช่นเดียวกัน จะต้องวินิจฉัยสั่งการไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน หรือ การควบคุมงาน นักบริหารก็ต้องเลือกเฟ้นวิธีปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จหรือ เป้าหมายที่ได้วางไว้

ความหมายของการวินิจฉัยสั่งการ

การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-Making) ในการบริหารเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ ในการปฏิบัติงาน เลือกหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะทำให้บังเกิดผลดีแก่หน่วยงาน และผู้ที่มีภาระหน้าที่สำคัญในการวินิจฉัยสั่งการก็ได้แก่หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งจำเป็นที่จะต้อง ศึกษาให้ซาบซึ้งถึงกระบวนการวินิจฉัยสั่งการที่ถูกต้องเหมาะสม ตลอดจนรู้จักวิเคราะห์ เปรียบเทียบ เลือกเฟ้น มองเห็นการณ์ไกล ซึ่งจะเป็นอุปกรณ์เสริมสร้างการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

Simmon (1960) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการใด ๆ ภายในองค์การหาใช่เป็นภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่เป็นภาระหน้าที่ของนักบริหารทุกระดับในองค์การ เพราะฉะนั้น นักบริหารก็ต้องเลือกวิธีการปฏิบัติในปัญหาต่าง ๆ อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพที่สุด

กระบวนการวินิจฉัยสั่งการ

กระบวนการการวินิจฉัยสั่งการอาจแบ่งออกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดขอบเขตแห่งปัญหา หรือรับทราบปัญหา (Perceive the problem) ได้แก่ การกำหนดเรื่องที่ต้องการทำการวินิจฉัยสั่งการนั้น มีปัญหาอะไรบ้างมากน้อยเพียงใด
2. รวบรวมข่าวสารและข้อเท็จจริง (Collect the facts and information) ได้แก่การรวบรวมข้อมูลหลักฐานข้อเท็จจริงต่าง ๆ ในปัญหานั้น ตลอดจนวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ด้วย
3. พิจารณากำหนดทางเลือกปฏิบัติ (Weigh the alternatives) โดยใช้หลักฐานข้อเท็จจริง ข้อมูลต่าง ๆ

4. ตัดสินใจเลือก และสั่งการให้ปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุด (Make your choice) เมื่อได้พิจารณาใคร่ครวญข้อดีข้อเสียตามข้อ 2 และข้อ 3 อย่างรอบคอบแล้ว
5. ติดตามผล (Follow through) เมื่อได้ตัดสินใจกระทำการใด ๆ ไปแล้ว ก็ถึงขั้นติดตามผล ทั้งนี้ เพราะการวินิจฉัยสั่งการเป็นการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อให้บังเกิดผล หรือหวังผลในภายหน้า

ข้อแนะนำในการวินิจฉัยสั่งการ

1. พิจารณาสั่งการไปในทางที่เห็นว่าป็นวิธีที่ดีที่สุด อาจจะเป็นไปตามความคิดเห็นที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ หรือตามดุลยพินิจของผู้วินิจฉัยสั่งการเองก็ได้
2. เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายกันอย่างเสรี เพื่อที่จะได้แนวความคิดที่กว้างขวาง ซึ่งจะช่วยในการวินิจฉัยสั่งการได้ถูกต้องยิ่งขึ้น
3. คุณภาพ การวินิจฉัยสั่งการต้องนึกถึงบรรดาความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาที่คล้ายคลึงกัน จะช่วยทำให้การวินิจฉัยสั่งการได้ผลสมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย
4. หาทางแก้ไขและปรับปรุงการวินิจฉัยสั่งการ ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผลที่ใช้ประกอบการพิจารณาสั่งการอาจเปลี่ยนแปลงไป หรือข้อเท็จจริงไม่สมบูรณ์จึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่สมเหตุสมผล ในขณะที่ปฏิบัติจริงอาจจะต้องแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้อง

องค์ประกอบที่สำคัญของการวินิจฉัยสั่งการ

ในการที่นักบริหารจะทำการวินิจฉัยสั่งการใดจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้คือ (พนม, 2516 : 5)

- 1) ข่าวสาร (Information) ที่จะนำมาสนับสนุนเพื่อเป็นมูลฐานของการวินิจฉัยสั่งการ
- 2) การเสี่ยง (Risk) ต้องนึกถึงการเสี่ยง หรือผลเสียหายที่จะเกิดขึ้นว่า ถ้าวินิจฉัยสั่งการไปอย่างนั้นแล้ว จะเสี่ยงต่อการเสียหายมากน้อยเพียงใด ถ้ามีความแน่นอนมาก การเสี่ยงที่น้อย ตรงกันข้ามถ้ามีความแน่นอนน้อยการเสี่ยงก็ย่อมมากขึ้น
- 3) นโยบาย (Policy) การวินิจฉัยสั่งการจะต้องคำนึงถึงนโยบายขององค์การว่ามีอยู่อย่างไร การวินิจฉัยสั่งการในเรื่องใด ๆ ควรจะให้สอดคล้องหรือเป็นไปตามนโยบาย
- 4) ปัญหาต่าง ๆ (Problems) ที่องค์การเผชิญอยู่ทั้งภายนอกและภายใน ก่อนวินิจฉัย

- สั่งการ จะต้องคำนึงถึงปัญหาเหล่านี้อยู่เสมอ เช่น ปัญหาทางจิตวิทยา ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาค่านิยมทางสังคม
- 5) เวลา (Time) ต้องนึกถึงเวลาที่มีอยู่ในการวินิจฉัยสั่งการ บางครั้งอาจต้องวินิจฉัยสั่งการอย่างรีบด่วน บางครั้งพอมีเวลาพิจารณาได้ถี่ถ้วน

การวินิจฉัยสั่งการที่ดี

เทคนิคที่ดีที่สุดสำหรับนักบริหารในการวินิจฉัยสั่งการใด ๆ เพื่อให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติก็คือ การใช้หัวคิด นักบริหารอาจจะเริ่มต้นด้วยการตั้งปัญหาถามตัวเอง จุดคำถามต่าง ๆ ลงไป ตัวอย่างเช่น

1. อะไรคือปัญหา
2. มีข้อเท็จจริงอะไรอยู่บ้างแล้ว ปัจจัยอะไรที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
3. ขาดข้อเท็จจริงอะไรอีก และไปค้นหาเพิ่มเติมได้ที่ไหน
4. ใครจะเป็นผู้นิจฉัยในเรื่องอะไร
5. ในกรณีที่ต้องการคำปรึกษาหารือจะไปหาคำปรึกษาได้ที่ไหน
6. การวินิจฉัยสั่งการนั้น จะทำให้การทำงานง่ายขึ้น ตลอดจนสะดวกสบายประหยัดเวลาและแรงงานหรือไม่
7. การวินิจฉัยสั่งการนั้นเป็นไปในทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือไม่
8. การวินิจฉัยสั่งการนั้นจะทำให้เสียค่าใช้จ่ายน้อยลงหรือไม่
9. การวินิจฉัยสั่งการนั้น จะทำให้สมาชิกในองค์การมีความพึงพอใจ มีความสุขหรือไม่
10. เมื่อไรจึงจะมีการติดตามผล และทำอย่างไรจึงจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการได้ผลสมบูรณ์ตามความมุ่งหมาย
11. ถ้าการวินิจฉัยสั่งการมีข้อบกพร่องจะทำการแก้ไขได้อย่างไร เป็นต้น

สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการวินิจฉัยสั่งการ

อิทธิพลที่มีต่อการวินิจฉัยสั่งการของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีอยู่ 2 ประการคือ

1. อารมณ์ (Emotional) ซึ่งเกี่ยวข้องกับความรู้สึก ในบางครั้งการวินิจฉัยสั่งการก็มีลักษณะเป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยอารมณ์ หรือตามอารมณ์อยู่ไม่น้อย การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้เป็นการวินิจฉัยสั่งการโดยไม่มีหลักเกณฑ์ คิดเอาว่าอะไรเหมาะสม หรือเห็นสมควรจะเป็น

อย่างไร ก็วินิจฉัยสั่งการไปตามนั้น การวินิจฉัยสั่งการแบบนี้ส่วนมากเป็นเรื่องต่าง ๆ หรือเป็นงานที่ทำอยู่เป็นประจำวัน

2. **เหตุผล (Rational)** การวินิจฉัยสั่งการโดยอาศัยหลักเหตุผล อาศัยสถิติข้อมูล และศึกษาค้นคว้าจากหลักฐานข้อเท็จจริงต่าง ๆ อ้างอิงตัวบทกฎหมาย ฯลฯ เพื่อให้ได้หลักฐานยืนยันโดยถ่องแท้ว่าเรื่องนั้นมีความจริงอยู่อย่างไร แล้วใช้ความจริงที่มีอยู่หรือได้มานั้นเป็นมูลฐานของการวินิจฉัยสั่งการโดยชอบด้วยเหตุผล

สาเหตุที่ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาด

1. การให้ข้อมูลข่าวสารเป็นความเท็จ หรือบิดเบือนข้อเท็จจริงต่าง ๆ ถ้าหากลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอข้อมูลที่บิดเบือนหันเหให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีหน้าที่วินิจฉัยสั่งการ ก็อาจจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการไม่ตรงประเด็นอาจจะมุ่งความสนใจไปเรื่องอื่น ๆ ซึ่งก็อาจจะทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิดพลาดจากประเด็นที่สำคัญไปได้
2. มีเหตุผลไม่เพียงพอในการตัดสินใจ อาจจะทำให้เกิดความกลัว เช่น กรณีที่ฟังเหตุผลใด ๆ ไม่แจ่มชัดก็ด่วนตัดสินใจไปก่อน
3. อาจจะทำให้เกิดความเกรงใจ หรือถูกบังคับให้ตัดสินใจปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ทำให้การวินิจฉัยสั่งการผิด
4. การออกคำสั่งที่ไม่ชัดเจน ใช้ถ้อยคำกำกวม เข้าใจยาก คำสแลง ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่เข้าใจและปฏิบัติงานผิดพลาด

การวินิจฉัยสั่งการในกรณีรีบด่วน

ในบางครั้ง นักบริหารอาจถูกเรียกเพื่อทำงานบางอย่างอย่างรีบด่วน แต่สถานการณ์ไม่อำนวยให้ที่จะขออนุญาตจากผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปเสียก่อน ในขณะเดียวกันอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีไม่เพียงพอในการที่จะทำการวินิจฉัยสั่งการได้ ถ้าอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีไม่เพียงพอ และไม่แจ่มชัดก็เป็นอุปสรรคอย่างยิ่งต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ เพราะฉะนั้น ท่านก็ต้องพยายามติดต่อกับผู้บังคับบัญชา แต่ถ้าเวลากะทันหัน หากขึ้นชักช้าอาจจะทำให้งานเสียไปได้ ท่านก็ต้องวินิจฉัยสั่งการซึ่งท่านอาจจะพิจารณาทางเลือก และสั่งการให้ปฏิบัติตามวิธีที่เห็นว่าดีที่สุดในต่อโครงการ และระบุนการวินิจฉัยสั่งการอย่างชัดเจน และสามารถปฏิบัติได้อย่างดีอยู่เสมอ เพื่อว่าเมื่อผลออกมาท่านไม่ต้องกล่าวคำว่า “เสียใจ” เพราะท่านได้ทำดีที่สุดแล้ว

ปัญหาและอุปสรรคของการวินิจฉัยสั่งการ

1. ขาดข้อมูลสถิติ หลักฐานข้อเท็จจริงต่าง ๆ สำหรับการวินิจฉัย
2. ขาดความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ในการดำเนินงาน
3. ความยากลำบากในการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้า เพราะเหตุการณ์ในอนาคตย่อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ยากแก่การวินิจฉัยสั่งการให้ถูกต้องเสมอไป
4. ลักษณะนิสัยของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เช่น ชอบหมกเรื่อง เฉื่อยชา หรือผู้บังคับบัญชามีงานมาก แต่ไม่ยอมมอบอำนาจหน้าที่ให้ผู้อื่นช่วยหรือสั่งการแทน
5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบมีไม่เพียงพอที่จะวินิจฉัยสั่งการได้ และผู้บังคับบัญชาไม่มอบหมายให้ผูใดผู้หนึ่งสั่งการแทน งานก็ต้องล่าช้า หรืออาจเนื่องมาจากนิสัยความเคยชินของผู้ได้บังคับบัญชาที่ชอบหมกงานไม่เสนอให้ผู้บังคับบัญชาวินิจฉัยสั่งการ ก็อาจทำให้งานล่าช้าได้

ประโยชน์ของการวินิจฉัยสั่งการ

1. ทำให้ได้ปริมาณงานมาก ถูกต้อง รวดเร็ว
2. ทำให้รู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
3. ทำให้รู้ปัญหาของงาน
4. ทำให้มีการประหยัด
5. งานไม่ค้างค้ำที่จุดยอด
6. ก่อให้เกิดระเบียบแบบแผนที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. สร้างความสามัคคีในหน่วยงาน

สิ่งที่พึงหลีกเลี่ยงในการวินิจฉัยสั่งการ

1. อย่าคอยจนงานท่วมตัวจึงวินิจฉัยสั่งการ
2. อย่าวินิจฉัยสั่งการโดยไม่มีหลักเกณฑ์หรือโดยอารมณ์
3. อย่าวินิจฉัยสั่งการในลักษณะที่เสี่ยงต่อการเสียหาย
4. ถ้าหากการปฏิบัติการมีปัญหาอย่ารอนงานล่าช้า