

บทที่ 5

เทคนิคการตัดสินใจ

ผู้บริหารในองค์กรสมัยใหม่จำเป็นต้องมีทักษะที่สำคัญ คือ การคิดวิเคราะห์ และสามารถตัดสินใจที่รวดเร็ว ซึ่งทักษะดังกล่าวนี้ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ สร้างความเข้าใจและฝึกฝน เทคนิควิธีด้านการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสมอีกด้วย เพื่อให้ห้องค์การสามารถปรับตัว ในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ สำหรับการตัดสินใจมักถูกมองว่าเป็นการแก้ไข ปัญหาที่สะสมมาตั้งแต่ในอดีต และมีแนวโน้มของความรุนแรงมากขึ้นในอนาคตที่ไม่สามารถแก้ไขให้หมดไปและยังมีปัญหาใหม่ๆ เพิ่มขึ้นตามมาอีกด้วย โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนแนวความคิด ในการพิจารณาถึงปัญหาในอนาคต คือ การป้องกันปัญหาที่ทราบแนวโน้มแล้วว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ผู้บริหารก็ควรตัดสินใจล่วงหน้าก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น นอกจากนี้ปัญหาด้านการพัฒนาองค์กร ก็ยังเป็นปัญหาอีกด้านหนึ่งที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ โดยการใช้วิสัยทัศน์หรือการพิจารณา เป้าหมายที่สำคัญขององค์กรในการพยากรณ์เหตุการณ์ในอนาคต พร้อมทั้งมีการกำหนดทางเลือก เพื่อการแก้ไขปัญหาในแต่ละด้านนั้นด้วย

ในการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับ เทคนิคการตัดสินใจ บทนี้จะได้นำเสนอให้ครอบคลุมสาระสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ ความหมายของการตัดสินใจ ความสำคัญของการตัดสินใจ ประเภทการตัดสินใจ ขั้นตอนในการตัดสินใจ ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ เทคนิคการแก้ปัญหา ซึ่งจะได้นำเสนอต่อไป

ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ เป็นคำที่มีความหมายตรงกับ การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจ สั่งการตรงกับภาษาอังกฤษว่า (Decision making) มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 187) กล่าวว่า การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่ง จากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การชั่งใจ ไตร่ตรอง และตัดสินใจเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547 : 44 - 45) กล่าวว่า การตัดสินใจทางการจัดการ หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทำการเลือกทางเลือกใดจากหลายทางเลือกเพื่อให้ แผนการบรรลุวัตถุประสงค์

บรรยงค์ โตจินดา (2548 : 178) กล่าวว่า การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการ หรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือก ดำเนินการที่ดีที่สุดในการบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง

สมคิด บางโม (2548 : 175) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือก ทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจ ที่จะกระทำการสิ่งใด

สิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่ยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจัย มากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น

จากการที่มีผู้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้นมีสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตัดสินใจใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์กร หรือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติ ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่ม

ระดับของการตัดสินใจ

สำหรับระดับของการตัดสินใจได้มีนักวิชาการที่สำคัญได้แสดงความเห็น เกี่ยวกับระดับของการตัดสินใจดังต่อไปนี้

นงลักษณ์ สุทธิวัฒน์พันธ์ (2544 : 27 - 30) กล่าวว่า ในการพิจารณาว่าผู้บริหารในระดับใดจำเป็นต้องมีทักษะด้านใด บทบาทหน้าที่ขอบเขตของการตัดสินใจไม่เท่ากัน คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง (Top Management) นั้นจะเกี่ยวข้องอยู่กับการจัดทำแผนแม่บทการจัดรูปองค์กรเพื่อการดำเนินงาน ผู้บริหารระดับนี้ต้องมีทักษะด้านความคิดสูงกว่าผู้บริหารระดับอื่น ๆ เพื่อใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์และภาพรวมของหน่วยงาน และเพื่อปรับปรุงองค์การให้สามารถดำรงอยู่ได้

2. ผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management) บุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางนี้จะเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานในลักษณะของผู้จัดแจง (Intermediary) ของผู้บริหารระดับสูงโดยเป็นผู้นำเอานโยบายต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงลงมาระดับล่าง และตัดสินใจนำเอากรณีไม่ปกติจากระดับล่างขึ้นไปยังระดับสูง พัฒนาระบบและกระบวนการวิธีการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผู้บริหารระดับหัวหน้างาน (Supervisory Management) ผู้บริหารระดับหัวหน้างานถือว่าเป็นกุญแจสำคัญในลำดับขั้นของการบังคับบัญชาเนื่องจากต้องทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างพนักงานระดับปฏิบัติงานกับผู้บริหารระดับสูง ต้องธำรงไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต้องรับผิดชอบดำเนินการภาคปฏิบัติให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 7 - 9) กล่าวว่า คนที่เป็นนักบริหารจะหมายถึงคนที่มีคุณสมบัติอยู่ 2 ประการ คือ

1. เป็นบุคคลซึ่งมีอำนาจหน้าที่เหนือบุคคลอื่น ๆ ทำงาน
2. เป็นบุคคลทำหน้าที่สั่งการให้บุคคลอื่น ๆ ทำงานมีการจัดแบ่งนักบริหารออกเป็น 3 ระดับ คือ
 - 2.1. นักบริหารระดับสูง
 - 2.2. นักบริหารระดับกลาง
 - 2.3. นักบริหารระดับต้น

คุณสมบัติที่สำคัญของนักบริหารทั้ง 3 ระดับ คือ การบริหารคน นั่นคือ นักบริหารระดับต้น จะทำหน้าที่บริหารคนงานให้ทำงานให้ลุล่วงไปด้วยดี นักบริหารระดับกลางจะบริหารผู้บริหารระดับต้นอีกทีหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันนักบริหารระดับกลางจะอยู่ภายใต้การบริหารงานของนักบริหารระดับสูง แต่

สำหรับการตัดสินใจนั้น จะเป็นตัวชี้ความสามารถในการจัดการของผู้บริหารแต่ละคน การตัดสินใจแบ่งงาน แบ่งทรัพยากร เพียบพร้อมด้วยความเป็นธรรมมีเหตุผลยอมรับของทุก ๆ ฝ่าย จึงนับว่าเป็นงานทำได้ไม่่ง่ายนัก

ส่วน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 120) ได้แบ่งระดับผู้บริหารและขอบเขตของการตัดสินใจ ออกเป็น 3 ระดับ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูง มีความรับผิดชอบในการทำงานทั้งหมดขององค์การจะตัดสินใจในเรื่องสำคัญ เช่น เรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์
2. ผู้บริหารระดับกลาง มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจในขอบเขตปานกลางเป็นการตัดสินใจในเป้าหมายที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น
3. ผู้บริหารระดับต้น จะรับผิดชอบและตัดสินใจในขอบเขตที่แคบเกี่ยวกับเรื่องเหตุการณ์ประจำวันให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม

การดี อนันตนาวิ (2551 : 160 - 161) กล่าวว่า ขอบเขตของการตัดสินใจ บุคคลต่างๆที่เขาจะทำการตัดสินใจหรือไม่นั้น จำเป็นต้องศึกษาดูว่าการตัดสินใจต่างๆ เกิดขึ้นได้อย่างไรเสียก่อน ว่าใครมีส่วนร่วมตัดสินใจ และใครเป็นผู้ตัดสินใจ มีขอบข่าย แบ่งออกได้เป็น 2 ประการคือ

1. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางกฎหมาย (The Legal Flame Work) ผู้ตัดสินใจ จำเป็นต้องศึกษา ขอบข่าย บทบาท ภารกิจ ของกฎระเบียบให้ถ่องแท้เสียก่อนตามบทบาทอำนาจหน้าที่ที่ได้มอบหมายให้
 2. การตัดสินใจสั่งการโดยอาศัยขอบข่ายทางสังคม (The Social Flame Work) ผู้ตัดสินใจ จำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชน และศึกษาแนวความคิดความเชื่อของชุมชนที่ยึดถือต่อกันมา ถ้าไม่เช่นนั้นแล้วการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับจากชุมชน
- ขาดความร่วมมือร่วมใจ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 387) กล่าวว่า ขอบเขตการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับระดับของผู้บริหารในองค์การ หากเป็นผู้บริหารระดับสูง ขอบเขตการตัดสินใจจะกว้างมากขึ้น ซึ่งจะตัดสินใจในเป้าหมายขององค์การ การวางแผนระยะยาว ทิศทาง กลยุทธ์ระยะยาว ผู้บริหารระดับกลางจะมีขอบเขตการตัดสินใจที่ลดหลั่นลงมา เป็นการควบคุมการบริหาร วางแผนการปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบ จัดสรรทรัพยากร ประเมินผลการทำงาน ผู้บริหารระดับล่างเป็นการตัดสินใจตั้งแต่การควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้ภารกิจงานที่ผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้ให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ระดับการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ให้เห็นระดับและขอบเขตของการตัดสินใจของผู้บริหารแต่ละระดับทั้ง 3 ระดับ ผู้ที่จะตัดสินใจจำเป็นต้องศึกษาดูขอบข่าย บทบาท ภารกิจข้อระเบียบให้ถ่องแท้เสียก่อนว่ามีขอบเขตอำนาจหน้าที่ตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจขอบข่ายทางกฎหมาย การตัดสินใจขอบข่ายทางสังคม ผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องอาศัยคุณธรรม ค่านิยมในชุมชนความเชื่อในชุมชนที่ยึดถือกันมา ไม่เช่นนั้นแล้ว การตัดสินใจที่เกิดขึ้นจะไม่ได้รับการยอมรับขาดความร่วมมือร่วมใจจากชุมชน

ประเภทการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งจากหลายๆทางเลือกที่ได้ พิจารณาหรือประเมินอย่างดีแล้วว่าเป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ การตัดสินใจจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหารหรือการจัดการเกือบ ทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจเพื่อการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 120) ได้แบ่งประเภทการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภทตามสภาพปัญหา ดังนี้

1. ปัญหาวิกฤติ (Crisis Problems) เป็นสถานการณ์สำคัญจึงต้องการการตัดสินใจทันที เมื่อผู้บริหารเผชิญปัญหาวิกฤติ
2. ปัญหาไม่วิกฤติ (Non Crisis Problems) เป็นปัญหาที่ต้องการการตัดสินใจแต่ไม่เร่งด่วนเท่ากับปัญหาวิกฤติ
3. ปัญหาที่เป็นโอกาส (Opportunity Problems) หมายถึง ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบด้านบวก การให้ผลประโยชน์ต่อองค์การ ปัญหานี้มีความกดดันน้อยกว่า 2 ปัญหาแรก

ส่วน ธร สุนทรยุทธ (2551 : 392 - 393) กล่าวว่าประเภทการตัดสินใจสามารถพิจารณาได้หลายประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจโดยเอกบุคลและการตัดสินใจโดยกลุ่ม การตัดสินใจโดยเอกบุคลเป็นการตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว ภาคธุรกิจที่มีเจ้าของประกอบการเพียงคนเดียว การตัดสินใจโดยกลุ่มส่วนใหญ่เป็นรูปคณะกรรมการ เป็นการระดมสมองความคิดเพื่อตัดสินใจ เรื่องมีความซับซ้อน มีผลกระทบผู้มีส่วนได้เสีย มีรูปแบบของการตัดสินใจ เช่น การประชุมแลกเปลี่ยนถกเถียง ให้ข้อมูลการอภิปรายอย่างมีเหตุผล

2. การตัดสินใจในส่วนตัว และการตัดสินใจในองค์การ การตัดสินใจในองค์การเป็นการตัดสินใจในแง่ผลประโยชน์ส่วนตัวของตนเองมากกว่าองค์การ เช่น ในแง่ของความปลอดภัย สถานภาพ อนาคตของตนเอง เขาอาจคำนึงถึงผลกระทบของการตัดสินใจ ส่วนการตัดสินใจในองค์การ ผู้นำการตัดสินใจจำเป็นต้องยึดมั่น ในเป้าหมายขององค์การที่จะต้องให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

3. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าและการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้าการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า หมายถึง การแก้ไขปัญหาสำหรับปัญหาใดๆ โดยเฉพาะที่มีการเตรียมการไว้บ้างแล้ว ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ นโยบาย เรื่องเหล่านี้มักเกิดขึ้นเป็นประจำ ผู้บริหารมีความคุ้นเคย และมีทางเลือกในการตัดสินใจน้อย ส่วนการตัดสินใจที่ไม่กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นกระบวนการแก้ไขปัญหาที่มีความคลุมเครือ และสลับซับซ้อน ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ นโยบายปฏิบัติ อาศัยความรู้ความสามารถความคิดสร้างสรรค์ ดุลยพินิจ และสำนึกส่วนตัวของผู้บริหาร หากตัดสินใจอย่างถูกต้องมีความสอดคล้องแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพอันเป็นลักษณะที่ดีของผู้บริหาร

4. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์และการตัดสินใจเชิงดำเนินการยุทธศาสตร์ตามสถานการณ์ คือ การตัดสินใจสามารถจัดอันดับตามศักยภาพในการจัดการกับความซับซ้อน และสภาวะการเพิ่มความไม่

แน่นอนและความขัดแย้ง การตัดสินใจกระทำตามการเปรียบเทียบระหว่างผลที่ตามมาของทางเลือกต่าง ๆ และตามระดับความต้องการของผู้ตัดสินใจ

ส่วน วรพจน์ บุชราคมวดี (2553 : 111 - 112) ได้กล่าวว่า จากความหมายของการตัดสินใจ ผู้บริหารแต่ละคนอาจให้ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ ที่แตกต่างกันออกไปในรายละเอียดของแต่ละสถานการณ์ ในส่วนที่พิจารณาเหมือนกัน ดังนี้

1. กระบวนการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณา ถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นจากนั้นผู้บริหารจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด สำหรับกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล การออกแบบการตัดสินใจ รวมทั้ง การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด ดังนั้นในการวิเคราะห์และพิจารณา จะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ และผ่านกระบวนการตัดสินใจนั่นเอง

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก การตัดสินใจเป็นความพยายามในการสร้างทางเลือก ให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกฝนในการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย และมีความ สร้างสรรค์อีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนด แนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่แตกต่างออกไปจากสถานการณ์ปกติ ที่ไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้าง การตัดสินใจไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องค้นหาแนวทางการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาท และหน้าที่ในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การเป็นการตัดสินใจในงานประจำ โดยทั่วไป จะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทราบและถือปฏิบัติ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าในองค์การ

4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากร การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อบุคคล กลุ่ม และทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้อง มีความเข้าใจและมีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การที่ดี จึงจะทำให้การตัดสินใจ ประสบความสำเร็จได้ สำหรับการตัดสินใจที่มีลักษณะสร้างสรรค์ที่เป็นการตัดสินใจที่เกิดจาก ความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเป็นสำคัญและเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ส่วนการตัดสินใจ โดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถตัดสินใจโดยคนๆ เดียวได้ จึงต้องอาศัย ความร่วมมือจากทุกฝ่ายก็ จำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

จากการแบ่งประเภทของการตัดสินใจข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารที่ทำการตัดสินใจเลือก ทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจ ในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับ ข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคต สำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจ สามารถคาดคะเนสถานการณ์ ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุมความเป็นไปได้ ของสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์จะเกิดขึ้น และสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็ยังมีเพียง

สถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียง สถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้

ขั้นตอนในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่เป็นกระบวนการ (Process) และต้องมีการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างรอบคอบ จากนั้นจึงทำการกำหนดทางเลือกและเลือกทางที่ดีที่สุดขึ้นมาและนำไปสู่การปฏิบัติต่อไป ซึ่งแนวความคิดของนักวิชาการได้แบ่งขั้นตอนการตัดสินใจไว้มีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยทั่วไปกระบวนการตัดสินใจจะมีความแตกต่างกันในด้านการจัดกลุ่มของแต่ละขั้นตอน สำหรับกระบวนการตัดสินใจ ได้มีนักวิชาหลายท่านได้เสนอเกี่ยวกับขั้นตอนของการตัดสินใจ ดังต่อไปนี้

วิฑูรย์ ตันศิริมงคล (2542 : 1 - 9) ได้กล่าวไว้ว่า AHP หรือ Analytic Hierarchy Process เป็นกระบวนการที่ช่วยในการตัดสินใจในประเด็นของปัญหาที่มีความซับซ้อนให้มีความง่ายขึ้นโดยการเลียนแบบกระบวนการตัดสินใจตามธรรมชาติของมนุษย์ AHP แบ่งองค์ประกอบของปัญหาทั้งที่เป็นรูปธรรม และนามธรรม ออกมาเป็นส่วน ๆ หรือเรียกว่า กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล ที่ยอมรับกันทั่วโลก มีอยู่ 6 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

ขั้นที่ 1 ให้คำจำกัดความประเด็นปัญหา ต้องเข้าใจประเด็นสำคัญหรือประเด็นหลักของปัญหาอย่างถ่องแท้และสร้างสรรค์ กล้ายอมรับว่าปัญหาในโลกแห่งความจริงมีความซับซ้อนหลีกเลี่ยงสมมติฐานที่ไม่ถูกต้อง ไม่ลำเอียงหรือชอบพอใจทางเลือกทางใดทางหนึ่ง

ขั้นที่ 2 กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมเพราะว่าทางเลือกนั้นมีอยู่หลายทางด้วยกัน มีจุดเด่นจุดด้อยของทางเลือกแตกต่างกัน แต่ทุกคนก็มีระดับความพึงพอใจในเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมไม่เหมือนกัน ดังนั้น เกณฑ์ในการตัดสินใจจะเป็นตัวชี้ว่า มีความพึงพอใจจะเลือกทางไหน

ขั้นที่ 3 วิจัยเปรียบเทียบหรือปัจจัยในการตัดสินใจ เพราะว่าแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องมีการวิจัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือกเป็นการระบุถึงแนวทางในทางปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการตัดสินใจ เวลา คือ ตัวแปรที่สำคัญในการกำหนดทางเลือกการตัดสินใจที่ชาญฉลาดจะไม่ใช้เวลามากเกินไปในการแสวงหาทางเลือก

ขั้นที่ 5 วิจัยเปรียบเทียบหรือจัดอันดับทางเลือกต่าง ๆ ภายใต้เกณฑ์ในการตัดสินใจแต่ละเกณฑ์ เป็นขั้นตอนที่ต้องใช้ความสามารถในการวิจัยคาดการณ์ในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่ 6 คำนวณทางเลือกที่ดีที่สุด โดยพิจารณาจากลำดับความสำคัญเป็นเกณฑ์นำเอาลำดับความสำคัญของแต่ละทางเลือกมาคูณกับลำดับความสำคัญของแต่ละเกณฑ์หรือปัจจัยนำผลคูณมารวมกัน คำนวณหาค่าสูงสุดควรจะได้รับคัดเลือก

ส่วน ธงชัย สันติวงษ์ (2545 : 274 - 280) ได้กล่าวไว้ว่า รายละเอียดขั้นตอนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา นั้น ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้น ดังนี้

1. การคาดคะเนอนาคต เป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจ ก่อนที่จะตัดสินใจได้ผู้บริหารจะต้องมีการวิเคราะห์คาดการณ์ ทั้งจำกัดผลกระทบ ข้อยุ่ยากต่าง ๆ จะช่วยให้ผู้บริหารได้เตรียม

2. การวิเคราะห์ปัญหา การต้องมีวิธีวิเคราะห์ปัญหาให้เห็นชัดเจน ทำได้โดย

2.1 การวิเคราะห์ดูสภาพงานที่ผิดไปจากที่เคยเป็นอยู่ในอดีต เพื่อตรวจสอบถึงปัญหาซึ่งอาจเกิดขึ้น เช่น สภาพเครื่องจักร ต้นทุนสูงพนักงานขาดความชำนาญ

2.2 วิเคราะห์ดูผลต่างทางงบประมาณ การส่งสินค้าไม่ทันกำหนดเวลา หรือผลแตกต่างจากแผนที่วางไว้

2.3 การใช้วิธีรับฟังความเห็นจากบุคคลฝ่ายอื่น ๆ ผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับปัญหาที่เกิดขึ้น การมาตรการป้องกันสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้ก่อนล่วงหน้า

3. การพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา หลังจากวิเคราะห์สภาพปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาค้นหาทางออก กำหนดกรอบ วางกรอบของปัญหาให้แคบลง จะช่วยให้การตัดสินใจได้ง่าย สะดวกขึ้น

4. การเปรียบเทียบทางเลือกปัญหา การชั่งน้ำหนักเปรียบเทียบทางเลือกผู้บริหารจะต้องค้นหาข้อมูลประกอบการตัดสินใจให้ครบถ้วน จะช่วยให้สามารถวินิจฉัยคุณภาพทางเลือกเหล่านั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะช่วยให้สามารถมองเห็นทางเลือกได้ชัดเจน

5. การค้นหาข้อเท็จจริง เป็นรายละเอียดข้อมูลที่ผู้บริหารจะต้องค้นหาข้อมูลข้อเท็จจริงทำให้สามารถแยกแยะทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดเหมาะสม สอดคล้องออกมาได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของทางเลือก โดยละเอียด หรือข้อที่ควรมีการประเมินหรือวิเคราะห์อย่างจริงจัง คือ โอกาส แนวโน้มที่จะบรรลุเป้าหมายความสำเร็จ ความพร้อมของงบประมาณ คน อุปกรณ์ วิธีการ โอกาสด้านเวลา เงินทุนสำรอง สภาพคล่อง ผลที่คาดว่าจะได้รับ ความยากง่าย ผลกระทบ ที่มีต่องานด้านอื่นและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

7. การวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารจะต้องถือหลักไม่ด่วนในการตัดสินใจควรเลือกทางเลือกที่เห็นว่าดีที่สุด ข้อควรปฏิบัติ คือ ผู้บริหารควรวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น จึงต้องมีการคาดหมายพิจารณาว่าจะมีผลอะไรเกิดขึ้นตามมาในระหว่างการตัดสินใจและหลักการตัดสินใจ สิ่งที่ต้องดูคือ ทัศนคติ ความเต็มใจ ความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา การปฏิบัติตามข้อตัดสินใจ ผลกระทบกับหน่วยหรือแผนกอื่น ชุมชน สิ่งแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลความพร้อมของผู้นำในการสั่งการช่วยเหลือ

8. การควบคุมการตัดสินใจ ผู้บริหารจะต้องระมัดระวังให้การตัดสินใจดำเนินการไปอย่างไร้ราบรื่น ไม่เกิดข้อขัดแย้ง กำชับให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างสะดวกและต่อเนื่อง

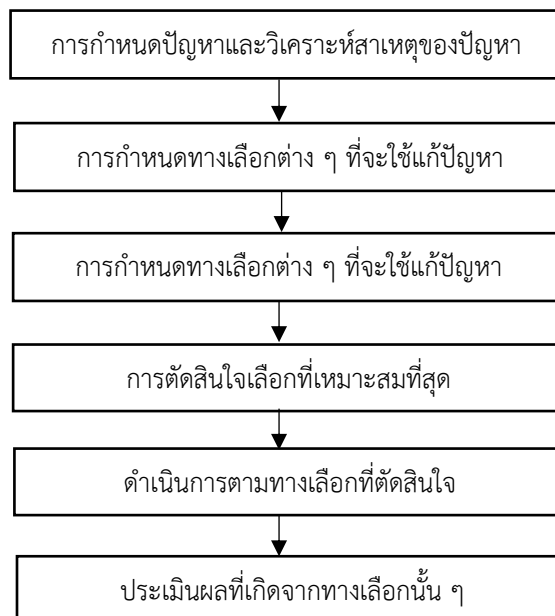
นอกจากนี้ ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547 : 50 - 52) ได้กล่าวถึงรายละเอียดในขั้นตอนของการตัดสินใจเพื่อแก้ไขปัญหา 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา สำหรับขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ จะเป็นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาให้เกิดความชัดเจนก่อนซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรบางครั้งยากต่อการระบุมาจากสาเหตุใด เช่น องค์กรประสบปัญหาเกี่ยวกับต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นซึ่งอาจเกิดขึ้นจากหลายสาเหตุ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องทำการศึกษาวิเคราะห์เพื่อระบุ และกำหนดปัญหาให้ชัดเจนว่าเกิดจากสาเหตุอะไร โดยทั่วไปการแบ่งประเภทของปัญหา ได้แก่ ปัญหาที่เป็นมาตั้งแต่อดีตและปัญหามีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้นในอนาคต ปัญหาที่ทราบล่วงหน้าว่า จะเกิดขึ้นและควรเตรียมการป้องกันหรือปัญหาเฉพาะด้านเป็นปัญหาที่เกิดจากสาเหตุเดียว และสามารถแก้ไขสำเร็จได้

ง่าย เป็นต้น ดังนั้นการกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาจึงเป็น ขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร

2. การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อผู้บริหารสามารถกำหนดปัญหาได้ ชัดเจนแล้ว โดยจะต้องมีการกลั่นกรองข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหาทั้งหมด เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเพื่อค้นหาปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นองค์ประกอบของปัญหาที่มี ระดับความรุนแรงแตกต่างกัน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดจะถูกนำมากำหนดเป็นทางเลือกเพื่อแก้ไข ปัญหาทางเลือกที่กำหนดในขั้นตอนนี้อาจมีหลายทางเลือก เช่น ทางเลือกในการแก้ปัญหาต้นทุน การผลิตที่สูงขึ้นอาจเกิดขึ้นได้ตั้งแต่การปรับวิธีการทำงานของฝ่ายผลิต การฝึกอบรมทีมงานเพื่อเพิ่ม ทักษะการผลิต การปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

3. การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด หลังจากวิเคราะห์ปัญหา ทำการกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา จากนั้นจึงทำการประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ซึ่งเป็นแนวทางการนำปัญหาไปสู่การแก้ไข ในขั้นตอนนี้ผู้ตัดสินใจจะวิเคราะห์และประเมินว่าทางเลือกใดสามารถแก้ไข ปัญหาได้ดีที่สุด ทางเลือกใดควรจะดำเนินการก่อนและหลัง มีการใช้กระบวนการชั่งน้ำหนักเพื่อพิจารณาถึง ผลดีและผลเสียในแต่ละทางเลือกด้วย นอกจากนี้จะต้องพิจารณาด้วยว่าการตัดสินใจในทางเลือกหนึ่ง ย่อมส่งผลกระทบต่อปัญหาอื่น ๆ ตามมาได้ ดังนั้นควรวิเคราะห์และประเมินทางเลือกอย่างรอบคอบ สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นการพิจารณาปัญหาจากภายในองค์การมากกว่าภายนอก เช่น บุคลากร อุปกรณ์ขาดแคลน แนวทางแก้ไขสามารถทำได้โดยการเพิ่มบุคลากรการจัดซื้ออุปกรณ์เพิ่ม เป็นต้น ดัง ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนการตัดสินใจ



ภาพที่ 5.1 ขั้นตอนในการตัดสินใจ

ที่มา : ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547 : 50)

จากภาพที่ 5.1 แสดงถึงขั้นตอนในการตัดสินใจ ได้แก่ ขั้นตอนการกำหนดปัญหาและ วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด การดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ รวมทั้ง การประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ ตามลำดับ

4. การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด เป็นการนำเอาทางเลือกต่าง ๆ มาเปรียบเทียบว่า ทางเลือกใดจะเหมาะสมและเป็นไปได้มากกว่ากัน เช่น องค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพออาจใช้ทางเลือก ที่เป็นไปได้มากที่สุด คือ การกู้ยืมจากภายนอก การนำเงินกำไรสะสมมาใช้ เป็นต้น

5. ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ เป็นการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดและมีความเหมาะสม มากที่สุด จากนั้นจึงนำผลการตัดสินใจสู่การปฏิบัติและประเมินผลต่อไป

6. ประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้น ๆ การประเมินผลเป็นการพิจารณาคุณค่าของผลงาน และความแตกต่างระหว่างผลการปฏิบัติงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานที่ได้เลือกจากทางเลือกที่ตัดสินใจ ทั้งนี้ ผู้บริหารต้องทำการเปรียบเทียบผลงานกับเกณฑ์ และมาตรฐานก่อนว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ และความแตกต่างนั้นมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด จะก่อให้เกิดความเสียหายหรือไม่มากน้อยเพียงใด โดยตีค่าของความแตกต่างนั้นจากผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นว่าเป็นผลดีหรือผลเสียต่อองค์การอย่างไร

ดังนั้นจากขั้นตอนของการตัดสินใจดังกล่าวจึงสรุปได้ว่า ขั้นตอนของการตัดสินใจประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอนคือ การกำหนดปัญหาและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา การกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ และประเมินผลที่เกิดจากทางเลือก

ตัวแบบการตัดสินใจทางการบริหาร

นักวิชาการได้ทำการกำหนดตัวแบบการตัดสินใจไว้แตกต่างกันตามพื้นฐานของการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน เช่น ความต้องการที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด ความพึงพอใจสูงสุด ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุด การตัดสินใจที่ไม่เกิดเผชิญมาก่อน การตัดสินใจที่มีความไม่แน่นอนเข้ามาเกี่ยวข้อง หรือการตัดสินใจเพื่อผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นต้น สำหรับตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหารนั้น ปัจจุบันมีอยู่ด้วยกันหลายประเภท ซึ่งนักการศึกษาหลายๆท่านได้มีการศึกษารูปแบบการตัดสินใจในแต่ละรูปแบบการตัดสินใจไว้ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 134 - 136) กล่าวถึง รูปแบบของการตัดสินใจ 2 รูปแบบคือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลเป็น กระบวนการตัดสินใจแบบมีเหตุผล (The Rational Decision Making Process) เป็นโมเดลการตัดสินใจแบบคลาสสิก

2. รูปแบบการตัดสินใจทางการบริหาร เป็นรูปแบบการตัดสินใจซึ่งสมมุติว่าผู้บริหารโดยทั่วไปไม่สามารถตัดสินใจด้วยหลักเหตุผล

สุโขทัยธรรมาธิราช (2548 : 269 - 278) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจใน 5 ตัวแบบ มีดังนี้

1. ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ปัจจัยสำคัญของการตัดสินใจผู้บริหารควรใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจ ซึ่ง ในบางสถานการณ์ที่ต้องทำการตัดสินใจอาจมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้น เนื่องจากผู้ทำการตัดสินใจ ขาดข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน นอกจากนี้ความรอบคอบและความคิดเชิง

วิทยาศาสตร์ก็มีความสำคัญ ที่ผู้ทำการตัดสินใจต้องการอีกด้วย นั่นคือ ถ้าหากผู้บริหารไม่ตัดสินใจโดยใช้เหตุผลแล้ว ผลการตัดสินใจ ก็ยากที่จะประสบผลสำเร็จลงได้ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยหลักเหตุผล มีดังนี้

1.1 ตัวแบบเศรษฐศาสตร์ เป็นตัวแบบการตัดสินใจที่อยู่บนพื้นฐานของผลตอบแทนสูงสุด เช่น เกิดใช้ค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด ซึ่งแนวความคิดการตัดสินใจดังกล่าว ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ นั่นคือ เมื่อใดที่ค่าใช้จ่ายลดลงแต่ผลลัพธ์ยังคงเท่าเดิม หรือรายได้มากกว่ารายจ่ายจะมีผลทำให้เกิดกำไรสูงสุดด้วย

1.2 ตัวแบบวิทยาศาสตร์ สำหรับตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้ตัวแบบทางวิทยาศาสตร์ เป็นแนวคิดที่เน้นหลักเหตุผลโดยใช้หลักการทางคณิตศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้อง โดยพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จโดยวิธีที่ดีที่สุดก็จะทำให้เกิดการประหยัดในค่าใช้จ่าย รวมทั้งมีการนำศาสตร์ ในเชิงปริมาณหรือแบบทางคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวกับปัจจัยเชิงปริมาณมาใช้ในการตัดสินใจ เช่น ความน่าจะเป็นก็จะทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลมากขึ้น トラบใดที่โอกาสของผลดีมีมากกว่าผลเสียก็ควร ที่จะตัดสินใจลงทุนหรือดำเนินการในด้านนั้น ๆ

การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลมีลักษณะที่สำคัญ คือ จะมีลักษณะที่เป็นการตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรที่ได้กำหนดไว้ โดยปัญหาต่าง ๆ ต้องมีการถูกคาดคะเนและกำหนดแนวทางการแก้ไขไว้แล้ว ซึ่งเป็นการตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขของความแน่นอนในทุก ๆ ทางเลือก ถูกกำหนดให้เป็นผลลัพธ์ที่แน่นอน สำหรับเกณฑ์ในการตัดสินใจในทางเลือกใดนั้นผู้บริหาร อาจจะยึดหลักทางเลือกต่าง ๆ เช่น การให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจสูงสุด เป็นต้น ในการตัดสินใจ ดังกล่าวอาจเป็นแนวคิดของการใช้เหตุผลหรือค่านิยมในการประเมินผลทางเลือก ซึ่งเป็น การตัดสินใจที่มุ่งไปสู่ผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร

2. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ เป็นตัวแบบที่มุ่งในการลดข้อจำกัดของตัวแบบ การในการตัดสินใจ โดยหลักเหตุผลที่ว่ามนุษย์เป็นผู้ที่มีเหตุผล โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุด กำไร สูงสุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เป็นต้น แต่ความเป็นจริงแล้วบางสถานการณ์ผู้บริหารได้ตัดสินใจโดยที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรสูงสุด แต่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือบุคลากร ผู้บริหารที่ประสบ ปัญหาอาจมีความจำเป็นในการลดค่าใช้จ่าย จึงพยายามแสวงหาแนวทางในการลดต้นทุนโดยเฉพาะ การลดบุคลากรที่ไม่จำเป็นออกไป ซึ่งอาจจะส่งผลเสียทันที คือ เกิดคนว่างงานเป็นปัญหาของสังคม

2.1 การตัดสินใจเป็นเรื่องของการคาดการณ์ในสิ่งที่จะกระทำหรือเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งแม้แต่ผู้ตัดสินใจจะยึดหลักเหตุผลและข้อเท็จจริงมากเพียงใดก็ตาม แต่ก็อาจเกิดความผิดพลาดได้ รวมทั้งจากสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป หรือการตัดสินใจไปกระทบผลประโยชน์ของผู้อื่น ดังนั้นจึงต้องมีการทบทวนและทำการตัดสินใจใหม่ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจควรมีการดำเนินการ อย่างเป็นทางการที่มีความยืดหยุ่นและมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กัน โดยกระบวนการดังกล่าว ขึ้นอยู่กับความสมดุลระหว่างผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจนั้น

2.2 การตัดสินใจและการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันเป็นการดำเนินการ เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพอันดีภายในองค์กรให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา และ เป็น เพื่อเป็นการผนึกกำลังของทุกฝ่ายเพื่อสร้างกลยุทธ์เหนือคู่แข่งขั้นได้

2.3 การบริหารที่ดีควรใช้หลักเหตุผลมากที่สุดแต่การตัดสินใจก็ไม่อาจใช้หลักเหตุผลได้ ในทุกกรณีเราจะมีทางเลือกจำนวนมากที่คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้ยาก และเหตุการณ์ในอนาคตที่เป็นเรื่องที่ไม่แน่นอนและไม่อาจใช้เหตุผลประกอบการตัดสินใจได้อย่างสมบูรณ์ ผู้บริหารจะต้อง ใช้การตัดสินใจโดยความพึงพอใจแทนการใช้หลักและเหตุผล

2.4 ผู้บริหารควรจัดโครงสร้างองค์การ เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงสถานะแวดล้อม จุดมุ่งหมายและจุดประสงค์ขององค์การอย่างชัดเจน จะทำให้ทุกคนมั่นใจได้ว่ามีผู้บริหารมีการตัดสินใจโดยยึดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์และข้อมูลขององค์การเป็นพื้นฐานประกอบการตัดสินใจ

3. ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม ตัวแบบการตัดสินใจแบบส่วนเพิ่ม เป็นตัวแบบที่มีแนวคิดที่ว่า การเปลี่ยนแปลงแบบ ค่อยเป็นค่อยไปจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ โดยทั่วไปพบว่า การตัดสินใจของบุคคลมักมีลักษณะอนุรักษนิยม การตัดสินใจในแต่ละครั้งมักอาศัยการตัดสินใจ ครั้งก่อนเป็นหลักในการพิจารณาตัดสินใจครั้งใหม่แต่อาจมีการปรับปรุงแก้ไขเล็กน้อย เนื่องจาก ความไม่แน่นอนในอนาคตและข้อจำกัดด้านความสามารถของผู้ตัดสินใจที่จะศึกษา และรวบรวม ข่าวสารข้อมูลใหม่ๆ ทั้งหมดได้ในการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ทางเลือกของการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงที่ น้อยที่สุดและประหยัดที่สุด คือ การตัดสินใจโดยใช้หลักฐานของการขอครั้งก่อนเป็นสำคัญ สำหรับลักษณะของการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม มีดังนี้

3.1 ไม่กำหนดวัตถุประสงค์ ตัวแบบการตัดสินใจนี้จะไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นก่อน การกำหนดวัตถุประสงค์และทางเลือกจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินไปพร้อม ๆ กับการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติที่จะเกิดขึ้นเมื่อได้มีการพิจารณาถึงทางเลือกและผลที่คาดว่าจะได้รับแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่ถูกนำมาพิจารณา มีความสลับซับซ้อนมากเท่าใด องค์การก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงด้านวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้แนวทางแก้ปัญหาที่เหมาะสมต่อไป

3.2 เป็นทางเลือกมากกว่าทฤษฎี เนื่องจากการนำความรู้ที่เกี่ยวข้องมาแก้ไขปัญหาเฉพาะด้านต่อเมื่อมีปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจได้ดีขึ้นถ้ามีการเปรียบเทียบทางเลือกหรือแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ในเชิงทฤษฎีตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม โดยส่วนเพิ่มต้องอาศัยพื้นฐานของการปฏิบัติที่มีการปฏิบัติจริง และเคยปฏิบัติก่อนจึงเป็นหลักประกัน ถึงความมั่นใจได้ว่าจะไม่เกิดความผิดพลาดแน่นอนและไม่ต้องเสี่ยงต่อความล้มเหลว

ในการตัดสินใจโดยส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจโดยใช้ฐานเดิม หรือประสบการณ์เดิม เป็นสำคัญ เช่น ในการทำงานที่ทำบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญการเปลี่ยนแปลงที่ละเล็กทีละน้อยก็คือ การตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม อย่างไรก็ตามการตัดสินใจบางครั้งอาจทำให้เกิดการสูญเสียไปโดยไม่จำเป็น กล่าวคือ ในกรณีจัดทำงบประมาณประจำปีมักจะใช้วิธีการงบประมาณแบบส่วนเพิ่ม เช่น ในปีนี้ เพิ่มร้อยละ 5 จากปีที่ผ่านมามาทั้ง ๆ ที่ปีนี้โครงการใหญ่ๆ ไม่มีแล้วก็ควรจะต้องลดงบประมาณลงได้และ ไม่ควรเพิ่มขึ้นทุกปี สำหรับองค์การธุรกิจจะใช้วิธีการงบประมาณฐานศูนย์ที่ใช้วิธีการเริ่มคำนวณ งบประมาณใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ดังนั้นความต้องการงบประมาณจะมากขึ้นหรือน้อยจึงไม่ขึ้นอยู่กับ ปีที่ผ่านมา แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านลูกค้า การแข่งขันเป็นสำคัญ

4. ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอนหรือตัวแบบไม่มีโครงสร้างชัดเจน เป็นตัวแบบ ของการตัดสินใจที่กล่าวว่า ผู้บริหารควรสามารถตัดสินใจในอนาคตที่มีภาวะไม่แน่นอนได้อย่าง เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแนวคิดที่เกี่ยวกับแนวทางการ

แก้ไขใหม่เพื่อที่จะช่วยให้องค์กร สามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ได้ ผู้บริหารต้องตัดสินใจ ในภาวะที่มีความสลับซับซ้อน มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นการตัดสินใจแบบไม่มีแผนงานไว้ล่วงหน้า สำหรับลักษณะของการตัดสินใจ บนความไม่แน่นอนเนื่องจากในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการ บริหารงาน จึงมุ่งไปสู่การปรับตัวให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี ลูกค้า คู่แข่งขัน เป็นต้น

นอกจากนี้สภาวะแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องใช้ความรู้ ความสม ารถในการแก้ปัญหาหรือวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ให้ได้และพร้อมที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอ การ แก้ปัญหาจะยุ่งยากสลับซับซ้อน จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่มีความรู้ในลักษณะสหวิทยาการเข้ามา ปฏิบัติ รวมทั้งต้องตระหนักถึงหลักของความไม่แน่นอน ดังนั้นการบริหารความไม่แน่นอน จำเป็น อย่างยิ่งที่ จะต้องนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม ผู้ทำการตัดสินใจ นอกจากจะ ประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรแล้ว ยังจำเป็นที่จะต้องกำหนดภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบาย และปรัชญาการบริหารให้สอดคล้องความสำเร็จในอนาคตอีกด้วย

5. ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องมุ่งการตัดสินใจอย่างมี ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจ เพื่อผลิตผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจากการเรียนรู้เพื่อให้ได้ ผลิตภัณฑ์ในราคาที่เหมาะสม มีคุณภาพที่ดีกว่า ผลิตได้เร็วกว่าและลูกค้าพึงพอใจเป็นสำคัญ นั่นคือ ต้อง เริ่มต้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ ซึ่งลูกค้าในอนาคต จะมีความพึงพอใจในผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง ผลิตภัณฑ์เดิม ๆ และล้ำสมัยย่อมสามารถสร้าง ความเบื่อหน่ายและไม่ซื้อซ้ำ ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็น อย่างยิ่งที่จะต้องสร้างความแตกต่างหรือ ความแปลกใหม่ให้เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่มีคู่แข่ง จำนวนเพิ่มขึ้นความจำเป็นที่จะต้องมี ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจึงมีมากขึ้น มิฉะนั้นองค์กรจะไม่สามารถ ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้ ในการสร้าง ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและการเรียนรู้มีปัจจัยที่สำคัญ คือ แนวคิดนี้ ต้องอยู่ในความคิดของผู้บริหาร และบุคลากรตลอดเวลาโดยค้นหาวิธีการใหม่ๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์และแนว ทางการสร้างผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม ผลจากการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมจะก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มได้ ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูง จำต้องทำให้บุคลากรตระหนักว่าการสร้างนวัตกรรมใหม่ และการเรียนรู้เป็นปัจจัยที่ทุก ฝ่ายต้องรับผิดชอบ ร่วมกันและต้องสร้างความผูกพันในการปฏิบัติให้เกิดขึ้น

การตี อนันต์นาวี (2551 : 167 - 169) กล่าวว่า รูปแบบการตัดสินใจที่สำคัญมี 3 รูปแบบคือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบมีเหตุผลหรือ เรียกว่า รูปแบบการตัดสินใจตามแนวดั้งเดิม (The Classic Model) ที่เน้นกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ค่อนข้างเป็น อุดมคติ การที่จะตัดสินใจจะต้องเสาะหาข้อมูลเกี่ยวกับทั้งหมด อย่างครบถ้วนมีข้อจำกัดที่จะนำไปใช้
2. รูปแบบการตัดสินใจทางบริหาร เป็นรูปแบบที่เป็นกลยุทธ์ความพึงพอใจ เพื่อหาทาง เลือกที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจมากกว่าทางเลือกที่จะให้ประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารจำเป็นต้องตัดสินใจให้ ทัน ท่วงที ขณะที่ปัญหาบางประการอาจไม่เร่งด่วนและสามารถชะลอการตัดสินใจออกไปได้ก่อน
3. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน หรือกลยุทธ์แห่งการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้น เพื่อช่วย ผู้บริหารในกรณีที่มีข้อมูลเพียงบางส่วน และไม่มีเวลาที่จะศึกษาหาข้อมูลมาได้เพียงพอกับการตัดสินใจ ให้ทันเวลา

นอกจากนี้ ธร สุนทรยุทธ์ (2551 : 394 - 395) ได้กล่าวถึงรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 รูปแบบ คือ

1. รูปแบบการตัดสินใจแบบผสมผสาน โดยใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดที่ใช้หลายๆ ระดับการบริหาร รูปแบบนี้จะเป็นทางการ ผ่านคณะกรรมการต่างๆ และเป็นระบบ ทฤษฎี ประสบการณ์และข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ สามารถนำมาใช้รวมกันได้
2. รูปแบบการตัดสินใจแบบถึงขยະบางครั้งผู้บริหารมักตัดสินใจลงมือปฏิบัติไปก่อนที่จะคิด ดูเสมือนว่าการตัดสินใจแบบไม่มีเหตุผล อาจเกิดขึ้นในองค์การที่ไม่มีความแน่นอนขนาดการมีส่วนร่วม มีความคลุมเครือในการตัดสินใจ

จากตัวแบบการตัดสินใจที่ได้เสนอมานี้ข้างต้นจึงสรุปได้ว่า สำหรับการตัดสินใจสำหรับการสร้างผลิตภัณฑ์นวัตกรรมมีกระบวนการที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ด้านผลิตภัณฑ์นวัตกรรมว่าใน 5 - 10 ปีข้างหน้าจะมีผลิตภัณฑ์อะไรที่แตกต่าง ไปจากเดิมและเหนือกว่า คู่แข่งขัน จากนั้นจึงทำการพัฒนากลยุทธ์และการออกแบบเทคโนโลยี มีการ สะสมแนวคิดผลิตภัณฑ์นวัตกรรมให้มากขึ้น ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์สามารถตัดสินใจได้ว่า จะเลือก กลยุทธ์ในด้านความแตกต่าง กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า กลยุทธ์มุ่งเน้นเฉพาะตลาด เป็นต้น ในการกำหนดกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์นวัตกรรม โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อสามารถ สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้ การค้นหาวิธีที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดที่สุดในธุรกิจหรือ อุตสาหกรรมเดียวกันให้พยายามทำความเข้าใจว่าองค์การอื่น ๆ มีวิธีการอย่างไรในการปฏิบัติจนได้รับ ผลการดำเนินงานที่ดีที่สุด และพยายามประสานความคิดหรือวิธีในการปฏิบัติขององค์การอื่น ๆ

เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพ และเทคนิคการแก้ไขปัญหา

1. เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นเทคนิคที่ใช้สถิติ ตัวเลข ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจถูกต้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม สำหรับเทคนิค การตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ ได้แก่ เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง ส่วนเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณอื่น ๆ นอกจากเทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทน ที่คาดหวัง ได้แก่ การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน โปรแกรมเส้นตรง การวิจัยเชิงปฏิบัติการ เป็นต้น

สำหรับเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณใน จะนำเสนอเฉพาะเทคนิคด้านแขนง การตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง (Gaither & Frazier, 2002 : 174) ดังนี้

1.1 แขนงการตัดสินใจ (Decision tree) แขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จาก หลายๆ ทางเลือก โดยผู้บริหารจะทำนายโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือความน่าจะเป็นในแต่ละทางเลือกที่ แตกต่างกัน เมื่อนำผลตอบแทนในแต่ละแขนงการตัดสินใจคูณกับความน่าจะเป็นในแต่ละแขนง การตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจก็สามารถทราบผลของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต แขนงการตัดสินใจเป็นเทคนิคหรือเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจ ในสถานการณ์ที่ต้องเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งและระบุความน่าจะเป็นในอนาคตด้วย โดยมูลค่า ของผลตอบแทนที่จะได้รับนั้น ผู้บริหารจะนำมาใช้ในการพิจารณาจากค่าคาดหวังสูงสุดที่จะได้รับ จากทางเลือกเหล่านั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจระยะยาวที่มีความสำคัญต่อองค์การอย่างสูง เนื่องจาก

องค์การจะต้องมีการลงทุนในด้านการเพิ่มแรงงาน เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจทางเลือกที่ให้ประโยชน์ต่อองค์การสูงสุดจึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสม สำหรับ กระบวนการในการนำแผนการตัดสินใจมาใช้มีแนวทาง ได้แก่ มีการกำหนดทางเลือกที่ต้องการ ตัดสินใจขึ้นมาก่อนอย่างน้อย 2 ทางเลือก จากนั้นจึงทำการกำหนดเหตุการณ์และความน่าจะเป็น ที่สามารถเกิดขึ้นได้ การกำหนดค่าทางเลือกต่าง ๆ เป็นตัวเงิน การคำนวณค่าคาดหวังของแต่ละ ทางเลือกและการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ตามลำดับ

1.2 ผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff matrix) เป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง โดยกำหนดความ น่าจะเป็น (Probability) ให้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจ สามารถคำนวณผลตอบแทนที่คาดหวัง และตัดสินใจทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด

จากเทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณที่ได้นำเสนอข้างต้น จึงสรุปได้ว่า เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นเทคนิคที่ใช้สถิติ ตัวเลข ตัวแบบทางคณิตศาสตร์ เข้ามาใช้ในการตัดสินใจเพื่อให้การตัดสินใจแผนการตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีในการตัดสินใจในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด จาก หลายๆ ทางเลือก โดยผู้บริหารจะทำนายโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือความน่าจะเป็นในแต่ละทางเลือกที่ และเป็นเทคนิคที่ช่วยให้ผู้ตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่มีความเสี่ยง โดยกำหนดความ น่าจะเป็นให้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจ

2. การตัดสินใจเชิงคุณภาพ เป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลขหรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วย ในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สถิติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดการตัดสินใจ เป็นสำคัญ การตัดสินใจเชิงคุณภาพ 4 เทคนิค ได้แก่ การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย และกลุ่มคุณภาพ รายละเอียด (สุโขทัยธรรมาราช, 2548 : 283 - 285) ดังนี้

2.1 การระดมสมอง เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งและมีประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดจินตนาการและก่อให้เกิดความคิดที่กว้างขวาง เป็นวิธีประสานความคิดโดยมุ่งแก้ไขปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และทำให้เกิดความคิดดีๆ ที่หลากหลายมากขึ้น การระดมสมองที่ดีจำเป็นต้องสนับสนุนให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น โดย ไม่ถูกขัดจังหวะถูกโต้แย้งหรืออธิบายความหมายเพิ่มเติม โดยปล่อยให้คิดอย่างอิสระกระตุ้นให้มี ข้อคิดเห็นมากขึ้น การระดมสมองมีหลักที่สำคัญ คือ จะไม่มีการตัดสินความคิดที่สมาชิกเสนอ ทุกความคิดจะไม่มี การนำไปวิพากษ์วิจารณ์หรือประเมินค่าก่อนจะนำความคิดที่เสนอออกมาทั้งหมดก่อน จะต้องมีการยอมรับความคิดที่แปลกใหม่ และเป็นการให้ได้จำนวนความคิดมากกว่าเน้นคุณภาพ ของความคิด ยิ่งได้ความคิดมากโอกาสได้ความคิดดี ๆ ก็มีมากขึ้น

2.2 มติเอกฉันท์ การตัดสินใจโดยทั่วไปจะใช้หลักเสียงส่วนใหญ่หรือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจ ในกรณีที่มีการใช้เสียงแบบพวกมากลากไปหรือคนส่วนมากอาจใช้เหตุผลสู้กับคนส่วนน้อยไม่ได้ ดังนั้นเพื่อให้มีการใช้เหตุผลอย่างไตร่ตรองก็ควรจะมีอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์กันอย่างรอบคอบทุกแง่มุมแล้ว พยายามที่หักล้างด้วยเหตุผลจนกระทั่งทุกฝ่ายทุกคนมีความเห็นเป็นแบบมติ เอกฉันท์ หรือ การเห็นพ้องต้องกันจะทำให้ไม่เกิดภาวะผู้ชนะและผู้แพ้แต่อย่างไร การตัดสินใจโดย มติเอกฉันท์ที่มีการหลักสำคัญ คือ ใช้เหตุผลให้เสนอข้อคิดเห็นของตนเองให้แจ่มแจ้งและมีเหตุผล ที่สุดและต้องฟังปฏิกริยาจากคนอื่น ๆ ด้วยไม่เน้นการแพ้ชนะ แต่เน้นชนะร่วมใจกัน คิดเห็น หลักการอภิปรายเหมือนกันไม่เปลี่ยนใจง่าย ๆ ใครที่คิดมีข้อมูลดีก็ควรจะเข้าร่วมในการแสดงความ

2.3 เทคนิคเดลฟาย (Delphi technique) เป็นเทคนิคที่คิดค้นวิธีเสาะหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพที่ต้องการจะให้เป็น เน้นการเสาะหาความคิดเห็นด้วยการสอบถามแทนการเรียกประชุม มีหลักการที่สำคัญ คือ ผู้เชี่ยวชาญ ที่เข้าร่วมใช้วิธีการเสนอความคิดเห็นโดยตอบสนองแบบสอบถาม ผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมโครงการ จะไม่ทราบว่ามีผู้ใดเข้าร่วมโครงการด้วยและไม่ทราบคำตอบของผู้เชี่ยวชาญอื่น และผู้เชี่ยวชาญ จะทราบตำแหน่งของคำตอบของตนเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดและมีสิทธิเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นที่ไว้แต่เดิมแต่ต้องระบุเหตุผลประกอบ การดำเนินการของ เทคนิคเดลฟาย เริ่มจากผู้วิจัยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญเข้าร่วมโครงการหลังจากนั้นออกแบบสอบถาม 4 รอบ ซึ่งรอบแรกเป็นคำนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดมาให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนให้นำหน้ากรอก รอบที่สาม เป็นการนำคำตอบของผู้เชี่ยวชาญที่ได้แบบมาในรอบที่สาม มาเปรียบเทียบกับคำนำหน้ากรอกคำตอบ ของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้ทบทวนคำตอบของตน ส่วนในรอบที่สี่เป็นการนำคำตอบที่ได้รับจากรอบที่สามมาให้ผู้เชี่ยวชาญทบทวนอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งคำตอบที่ได้รับจากการวิจัยนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจต่อไป

2.4 กลุ่มคุณภาพ เป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งโดยทั่วไปมักจะคุ้นชื่อกันในรูปแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มคนขนาดเล็ก ในสถานที่เดียวกันและมีงานลักษณะเดียวกันมารวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับหารปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาซึ่งกันและกันภายใต้รอบอำนาจหน้าที่ของกลุ่มเป็นไปโดยสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานอันจะส่งผลให้มีการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หลักการที่สำคัญของกลุ่มคุณภาพ คือ เป็นกลุ่มขนาดเล็กประมาณ 3 - 10 คน ทำงานในสถานที่เดียวกัน และทำงานในลักษณะเดียวกัน มีการรวมตัวอย่างเต็มใจและอิสระไม่มีการบังคับ มีการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาประจำ การประชุมดังกล่าวก่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในกลุ่ม และเป็นการร่วมกัน ในการคิดและการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาของทีมงาน ซึ่งสอดคล้องต่อนโยบายของหน่วยงานตน การดำเนินงานของกลุ่มคุณภาพ มีขั้นตอนแรก คือ การค้นหาปัญหาและเลือกปัญหาที่จะดำเนินการ แล้วรวบรวมข้อมูลตั้งเป้าหมายดำเนินการ วิเคราะห์สาเหตุ วางแผน แก้ไขตรวจสอบผลปรับปรุง แก้ไขมาตรฐานเสนอผลงาน และเริ่มทำกิจกรรมใหม่ในกระบวนการของกลุ่มคุณภาพสามารถสรุป เป็นวงจรคุณภาพ 4 ประการ คือ พีดีซีเอ (PDCA) ซึ่งหมายถึง วางแผน (Plan) ปฏิบัติ (Do)

จากเทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพที่ได้นำเสนอข้างต้น จึงสรุปได้ว่าการตัดสินใจเชิงคุณภาพเป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลขหรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วย ในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำการตัดสินใจ โดยใช้วิธีการการระดมสมอง เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เก่าแก่ที่สุดวิธีหนึ่งและมีประสิทธิผลที่ ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ เนื่องจากเป็นเทคนิคที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดจินตนาการและก่อให้เกิดความคิด ที่กว้างขวางมิติเอกฉันท์ การตัดสินใจโดยทั่วไปจะใช้หลักเสียงส่วนใหญ่หรือเสียงข้างมากเป็นเกณฑ์ ในการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคที่คิดค้นวิธีเสาะหาความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยเสาะหาความคิดเห็นที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ของกลุ่มคนเกี่ยวกับความเป็นไปในอนาคตในเรื่องเกี่ยวกับเวลา ปริมาณ และสภาพที่

ต้องการกลุ่มคุณภาพ เป็นการตัดสินใจโดยใช้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม ซึ่งโดยทั่วไปมักจะคุ้นชื่อกัน ในรูปแบบกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มคนขนาดเล็ก

3. การคิดเพื่อหาวิธีแก้ไขปัญหานั้นผู้บริหารจะต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่เพื่อหาวิธีที่มีความแตกต่างและหลากหลายโดยควรวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเสียก่อน จากนั้นพยายามใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่จะหาวิธีแก้ไขไว้หลายๆ แนวทาง ซึ่งมีหลักการที่สำคัญ คือ พยายามคิดอย่างสร้างสรรค์จากประสบการณ์และความชำนาญที่มีอยู่ การให้ความสำคัญกับทุกแนวความคิดเพื่อหาแนวทางการแก้ไข หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์หรือตัดสินความคิดเห็นใหม่ๆ ออกไป แต่ควรนำความคิดเห็นเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดที่สร้างสรรค์ เพื่อหาวิธีแก้ไขที่สืบเนื่องต่อจากความคิดเห็นนั้น ถึงแม้ว่าจะคิดหาทางแก้ไขที่ดีที่สุดแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ควรหยุดความพยายามที่จะคิดหาวิธีต่อไป นอกจากนี้ควรพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีแก้ไขทุกวิธีให้ชัดเจน เพราะจะช่วยทำให้ผู้บริหาร เกิดความคิดใหม่ๆ ขึ้นมาได้

ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความขัดข้อง ตลอดจนทำให้ผลการดำเนินงานที่ไม่สามารถบรรลุถึงจุดหมายที่กำหนดไว้ และเมื่อมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้นไม่ว่าปัญหานั้น จะมีความสำคัญหรือไม่ การที่จะให้ได้มาซึ่งแนวทางในการแก้ไขเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้นั้น ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น ค้นหาสาเหตุ วิเคราะห์สถานการณ์ เป็นต้น สำหรับการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไขอย่างเหมาะสมมี 2 วิธี ได้แก่การหาประเด็นที่สำคัญของปัญหา และการตีประเด็นปัญหาให้แตก (สุโขทัยธรรมาราช, 2546 : 38 - 42) ดังนี้

3.1. การหาประเด็นที่สำคัญของปัญหา กระบวนการหาจุดสำคัญของปัญหา เริ่มต้นด้วยการตั้งคำถามขึ้นแล้วหาคำตอบที่คิดว่าจะเป็นสาเหตุ ดังนั้นการใช้คำถามที่เหมาะสมจึงมีความสำคัญ เพราะจะนำไปสู่การแก้ปัญหาอย่างตรงจุดด้วยการตั้งคำถาม การจับประเด็นหรือจุดสำคัญของปัญหา คือ การบีบประเด็นปัญหาต่าง ๆ ให้แคบโดยการศึกษาลักษณะปัญหาอย่างถี่ถ้วน การทำให้ประเด็นปัญหาแคบลงจากการรวบรวมสิ่งที่เกิดขึ้นและคิดว่าเป็นสาเหตุสำคัญ วิธีการรวบรวมสิ่งที่เกิดขึ้น อาจทำได้โดยใช้แบบแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะของลูกค้า แบบรายงานผลการปฏิบัติงาน

3.2 การตีประเด็นปัญหาให้แตก วิธีการในการตีประเด็นปัญหาเพื่อสาเหตุของปัญหาได้อย่างแท้จริง คือ การใช้แผนภาพประเด็นปัญหา วิธีการหาแผนภาพประเด็นปัญหา คือ การค่อยๆ แยกแขนง ประเด็นปัญหาที่มีอยู่ออกเป็นประเด็นย่อย ๆ โดยการตั้งคำถามไปสู่คำตอบใช่หรือไม่ใช่ ด้วยวิธีการ เช่นนี้จะทำให้สามารถแตกประเด็นปัญหาย่อย ๆ ได้จากประเด็นปัญหาย่อย ๆ สามารถนำไปสู่วิธีการ แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม เช่น องค์การแห่งหนึ่งใช้แผนภาพประเด็นปัญหาเพื่อตีประเด็นปัญหาของสินค้าซึ่งกำลังเสื่อมความนิยมจากลูกค้า เนื่องจากราคาที่กำหนดไว้สูงกว่าสินค้าประเภทเดียวกัน กับองค์การอื่น ๆ ปัญหาที่เกิดขึ้น คือ จะลดต้นทุนการผลิตสินค้านี้ได้อย่างไร

จากเทคนิคการแก้ไขปัญหานั้นได้นำเสนอข้างต้น จึงสรุปได้ว่า สำหรับการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ ประกอบด้วยการวิเคราะห์ในด้านต่างๆ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข หากมีหลาย ปัญหาที่ต้องดำเนินการจัดลำดับความสำคัญเพื่อที่จะดูว่าต้องทำอะไรก่อนและอะไรทำหลัง การวิเคราะห์ หาสาเหตุแห่งปัญหา เพื่อการแก้ไขปัญหาก็ตรงสาเหตุ การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญห โดยปัญหาหนึ่ง อาจมีทางออกหลายทางต้องวิเคราะห์แล้วเลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา และ การวิเคราะห์ วิธีป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาเกิดขึ้น และเตรียมการแก้ไขปัญหานั้นในอนาคต

บทสรุป

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารที่สำคัญได้แก่ หน้าที่ในการตัดสินใจซึ่งเป็นบทบาทที่มีความสำคัญที่สุดและจำเป็นที่จะต้องทำการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ นั่นคือผู้บริหารไม่สามารถหลีกเลี่ยงบทบาทและหน้าที่ด้านการตัดสินใจ (Decision Making) ไปได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรฝึกฝนเทคนิคด้านการตัดสินใจ เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะความสามารถด้านการตัดสินใจเพื่อช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานข้อมูลข่าวสารที่ได้รับจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมของบุคคล และกลุ่มในองค์การ จากนั้นจึงผู้บริหารทำการค้นหาทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมและดีที่สุดเพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

การแบ่งประเภทของการตัดสินใจ สามารถแบ่งได้ คือ การตัดสินใจแบบโครงสร้าง การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง และการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง ซึ่งองค์ประกอบของการตัดสินใจมี 4 ประการ คือ ผู้ทำการตัดสินใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ประเด็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ ทางเลือกต่าง ๆ ที่บรรลุเป้าหมายได้ และสมภาวะการณ์ที่ทำการตัดสินใจ สำหรับกระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การกำหนดปัญหา และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

การกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือกที่กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ และการประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ โดยผู้บริหารสามารถใช้ตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหาร ได้แก่ ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล ตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม ตัวแบบการตัดสินใจโดย ความไม่แน่นอน ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้

การตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ เช่น เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทน ที่คาดหวัง คือ แขนงการตัดสินใจ (Decision Tree) และผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff Matrix) ส่วนการตัดสินใจเชิงคุณภาพเป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลข หรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจแต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำตัดสินใจเป็นสำคัญ การตัดสินใจเชิงคุณภาพ 4 เทคนิค ได้แก่ การระดมสมอง มติเอกฉันท์ เทคนิคเดลฟาย และกลุ่มคุณภาพ

ในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาวิธีแก้ไขอย่างเหมาะสมมี 2 วิธี ได้แก่ การหาประเด็นที่สำคัญ ของปัญหาและการตีประเด็นเกี่ยวกับปัญหาให้แตกฉาน ส่วนขั้นตอนของการตัดสินใจของ ผู้บริหารในการแก้ไขปัญหา มีขั้นตอน คือ การกำหนดขอบเขตของธุรกิจ การสร้างภาพเชิงกลยุทธ์ การเผชิญกับทางเลือก การดำเนินการอย่างมั่นคง และการยึดมั่นกับพื้นฐาน ตามลำดับ

คำถามท้ายบท

1. การตัดสินใจ มีความหมายและความสำคัญอย่างไร จงอธิบาย
2. การตัดสินใจมีกี่ประเภทและแต่ละประเภทมีลักษณะที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย
3. จงอธิบายขั้นตอนของการตัดสินใจ มาพอสังเขป
4. การเลือกใช้ตัวแบบในการตัดสินใจมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
5. เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณมีลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
6. เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ ลักษณะเป็นอย่างไร จงอธิบาย
7. จงอธิบายความแตกต่างระหว่าง เทคนิคการตัดสินใจเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ
8. การตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างไร จงอธิบาย
9. การตัดสินใจเชิงคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างไร จงอธิบาย
10. เทคนิคการตัดสินใจเชิงคุณภาพ มีวิธีการที่สำคัญอย่างไร จงอธิบาย

เอกสารอ้างอิง

- ชนงกรณ์ กุณทลบุตร. (2547). **หลักการจัดการ: องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจในสถานการณ์ปัจจุบัน.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2545). **กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา.**
กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด .
- นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์. (2544). **การบริหารงานงบประมาณ หลักทฤษฎี และวิเคราะห์ เชิงปฏิบัติ.**
(พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : หจก.เอ็มเทรตติ้ง.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2548). **องค์การและการจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : รวมสาส์น.
- ภาวดี อนันต์นาวี. (2551). **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา.** ชลบุรี : มนตรี, มิเกล
กาไรซาบาล.
- วรพจน์ บุขราคมวดี. (2552). **องค์การและการจัดการ.** ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ใน
พระบรมราชูปถัมภ์.
- วิฑูรย์ ตันศิริคงคล. (2542). **กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก.** กรุงเทพฯ :
กราฟฟิคแอนดปรินติ้ง.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์การและการจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิตย.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ, สุพาตา สิริกุตตา และอนุชา รามสมภพ. (2545).
นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อีระการพิมพ์และไซเท็กซ์ จำกัด.
- สมคิด บางโม. (2548). **องค์การและการจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์.
- สุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** (พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี :
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2548). **องค์การและการจัดการ.** (พิมพ์ครั้งที่ 6). นนทบุรี : ชวนพิมพ์.
- Gaither, N. and Frazier, G. (2002) **Production and Operations Management.**
Thomson Learning, Sao Paulo.

