

บทที่ 7

การตัดสินใจ

การตัดสินใจมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ เนื่องจากมนุษย์ต้องอาศัยการตัดสินใจต่าง ๆ มากมายในชีวิตประจำวัน ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเป็นอยู่ประจำวันหรือเรื่องการทำงาน ซึ่งมนุษย์แต่ละคนอาจมีความสามารถในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ความสามารถและปัจจัยด้านอื่น ๆ ส่วนในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีการบริหารงานโดยผู้บริหารหลายระดับและผู้บริหารทุกระดับก็ต้องเผชิญกับปัญหาหลายแบบที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับปัญหา และคิดหาวิธีการแก้ไขปัญหา รวมทั้งตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้น ๆ ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวจะมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ ดังนั้นการตัดสินใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ

ในบทนี้จะกล่าวถึง ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ ,ระดับการตัดสินใจ ซึ่งแบ่งตามระดับการบริหารงานในแต่ละส่วน ประเภทของปัญหาที่ผู้บริหารแต่ละระดับต้องเผชิญแล้วการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวเป็นการตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน หรือความเสี่ยง ซึ่งทุกปัญหาก็จะมีกระบวนการแก้ปัญหาอาจจะใช้ 4 กระบวนการหรือ 7 กระบวนการ รวมทั้งเมื่อตัดสินใจแล้วควรมีการประเมินการตัดสินใจด้วย

7.1 ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

7.1.1 ความหมายของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ (Decision Making) คือ กระบวนการคัดเลือกแนวทางปฏิบัติจากทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งจัดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแก้ปัญหา (กิตติ ภักดีวิฒนะกุล,2546 : 7)

การตัดสินใจ (Decision Making) หมายถึง การเลือกทางเลือกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งการตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับ (1) การกำหนดสมมติฐาน (2) การกำหนดทางเลือก (3) การประเมินผลทางเลือกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และ (4) การเลือกทางเลือกนั้น (ฉัตยา ฉาบนาค,2548:170)

การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goals) การตัดสินใจที่ดีและรวดเร็วจะส่งผลดีต่อการบริหารงาน การตัดสินใจจะเกิดขึ้นทุกระดับของการบริหาร ผลของการตัดสินใจจะสะท้อนโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว

ของระบบงานนั้น ๆ ปัจจัยสำคัญที่จะก่อให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพคือ สารสนเทศ และการรู้จักนำสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ (จิตติมา เทียมบุญประเสริฐ, 2546: 69)

โดยสรุปแล้ว การตัดสินใจ (Decision Making) คือ การเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เพื่อที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการ

7.1.2 ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นงานอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจัดว่าเป็นงานที่มีความสำคัญหรืออาจจะถือได้ว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ โดยผู้บริหารจะต้องมีความรู้และความสามารถในการกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งอาศัยข้อมูลข่าวสารจากระบบสารสนเทศที่จะช่วยในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องแม่นยำ การที่ผู้บริหารใช้ระบบสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจจะทำให้ตัวผู้บริหารได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้คือ

1. ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาและโอกาสได้รวดเร็วขึ้น เนื่องจากระบบสารสนเทศได้ให้ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพของการทำงาน จึงได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันที่สุด ซึ่งสามารถทำการกำหนดมาตรการและแนวทางในการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ประกอบกับข้อมูลที่ถูกจัดเก็บโดยคอมพิวเตอร์จะมีข้อมูลตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ผู้บริหารสามารถเรียกใช้ข้อมูล และสารสนเทศจากระบบได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องแม่นยำ

2. ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาในการวางแผนได้มากขึ้น การวางแผนจัดว่าเป็นงานที่สำคัญอย่างหนึ่งในการดำเนินการจัดการ ระบบสารสนเทศทำให้ผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลากับการจัดเตรียมและอ่านรายงานเพื่อหาข้อมูลในการตัดสินใจ เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศถูกจัดเก็บไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์แล้ว โดยสามารถนำมาประมวลผลเพื่อสร้างรายงานต่าง ๆ ตามความต้องการของผู้บริหารในระยะเวลาอันรวดเร็ว ทำให้ผู้บริหารมีเวลาที่จะไปวางแผนในกิจกรรมอื่นได้อีก

3. ช่วยให้ผู้บริหารใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ในการพิจารณาปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนได้มากขึ้นก็เนื่องมาจากระบบคอมพิวเตอร์ที่ผลิตสารสนเทศ โดยที่ตัวระบบสามารถประเมินทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาได้มากขึ้น ตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยในแต่ละทางเลือกถูกนำมาพิจารณาได้มากขึ้นและสร้างความสัมพันธ์ที่มีความซับซ้อนใกล้เคียงกับสภาพความเป็นจริงมากขึ้น ทำให้การตัดสินใจทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และใช้เวลาในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้น้อยลง

4. ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมการดำเนินการได้ดีขึ้น เมื่อได้ตัดสินใจเลือกทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาแล้ว ระบบสารสนเทศที่จะเป็นที่ยอมรับข้อมูลเพื่อการควบคุมและติดตามผลการดำเนินการ ซึ่งจะช่วยให้การควบคุมการดำเนินการทำได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7.2 ระดับของการตัดสินใจ

ในแต่ละองค์กรประกอบด้วยส่วนงานต่าง ๆ มากมาย แต่ละส่วนจะมีรูปแบบการตัดสินใจที่แตกต่างกันไป ดังนั้น การใช้ระดับขององค์กรเป็นเกณฑ์จึงมีการแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 4 ระดับ ดังนี้ (สุภิสราพร สุชาติพยะรัตน์ ,2548:52)

1. การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) เป็นหน้าที่ของกลุ่มผู้บริหารระดับสูง โดยเป็นการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงอนาคตขององค์กร สภาพแวดล้อมในอนาคตที่จะเหมาะสมกับองค์กร การตัดสินใจในระดับกลยุทธ์เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ ทรัพยากรที่ต้องใช้ และนโยบายขององค์กร

2. การตัดสินใจในระดับควบคุมจัดการ (Management Control Decision Making) เป็นระดับการตัดสินใจที่ต้องอาศัยผลต่อเนื่องมาจากการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรแล้ว ผู้ตัดสินใจในระดับควบคุมจัดการมีหน้าที่ตัดสินใจเลือกวิธีที่จะทำให้องค์กรใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด และเลือกวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจในระดับนี้มีผลอย่างมากต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้ตัดสินใจจำเป็นต้องมีความรู้ในด้านของการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จด้วย

3. การตัดสินใจในระดับความรู้ (Knowledge Decision Making) เกี่ยวข้องกับการประเมินความคิดใหม่ ๆ ที่จะมาใช้กับผลิตภัณฑ์และบริการขององค์กร ผู้ตัดสินใจในระดับนี้จะต้องเลือกความคิดหรือความรู้ใหม่ที่จะนำมาใช้ หาวิธีสื่อสารความรู้ใหม่ และวิธีการกระจายความรู้ไปยังส่วนต่าง ๆ ขององค์กร

4. การตัดสินใจในระดับปฏิบัติงาน (Operational Control Making) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ และวิธีที่หน่วยงานจะใช้เพื่อปฏิบัติงานออกมาให้ได้ตามแผนงาน ซึ่งแผนงานนี้เป็นการรับช่วงต่อมาจากการตัดสินใจในระดับบนและระดับกลาง

ส่วนจิตติมา เทียมบุญประเสริฐได้สรุประดับการตัดสินใจได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 7.1 รูปแบบของการวางแผนและระดับของการจัดการ

รูปแบบของการวางแผน	ระดับของการจัดการ	คำอธิบาย	ตัวอย่างการตัดสินใจ
1. กลยุทธ์ (Strategic)	ระดับสูง (Upper)	การวางแผนงานสำคัญที่จะต้องทำ	คณะกรรมการบริหารตัดสินใจว่าบริษัทควรผลิตสินค้าใหม่
2. ยุทธวิธี (Tactical)	ระดับกลาง (Middle)	การวางแผนวิธีการที่กลยุทธ์จะได้รับ ดำเนินการจนสำเร็จ	ผู้บริหารทั้งหลายตัดสินใจ ในรูปแบบเฉพาะของสินค้าใหม่ที่จะทำให้ได้รับกำไรสูงสุด
3. การปฏิบัติการ (Operational)	ระดับต้น (Lower)	การวางแผนวิธีการที่ยุทธวิธีจะได้รับ ดำเนินการจนสำเร็จ	ผู้บริหารตัดสินใจ ถึงวิธีการผลิต การเลือกสินค้า สิ่งอำนวยความสะดวก แรงงาน และผู้เสนอขายปัจจัยการผลิต

ที่มา(ประสงค์ ปรานิตพลกรังและคณะ,2541, หน้า 99)

โดยสรุปแล้วการตัดสินใจในระดับกลยุทธ์จะเป็นสิ่งที่บอกวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการอะไร ส่วนระดับกลางก็ต้องวางแผนตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนในระดับต้น ก็ต้องวางแผนตัดสินใจดำเนินการเพื่อให้ได้ตามแผนที่วางไว้

7.3 ประเภทของปัญหา

ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ จะต้องประสบกับปัญหาซึ่งสามารถจำแนกปัญหาออกได้ 3 ประเภท คือ

1. ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (Structure Problem) เป็นปัญหาที่เกิดจากงานประจำและเกิดขึ้นซ้ำ ๆ โดยมีวิธีการแก้ปัญหาที่ชัดเจนหรือสามารถจำลองโดยสูตรคณิตศาสตร์ได้ เช่น ปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด ระดับสินค้าคงคลังเพื่อความปลอดภัย และจุดสั่งซื้อสินค้า

2. ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured problem) เป็นปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะส่วนมากไม่เกิดขึ้นซ้ำและไม่มีการดำเนินการมาตรฐาน หรือเป็นปัญหาที่มีวิธีการแก้ไขเพียงบางส่วน การแก้ปัญหาขึ้นอยู่กับผู้บริหารและขึ้นอยู่กับรูปแบบของปัญหาว่ามีความเป็นแบบโครงสร้างมากน้อยเพียงใด เช่น จากปัญหาการกำหนดระดับสินค้าคงคลัง ผู้ตัดสินใจไม่สามารถ

ทราบปริมาณความต้องการสินค้าที่แน่นอนได้ ก็จะไม่สามารถคำนวณหาผลลัพธ์ได้อย่างถูกต้อง แต่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการคาดการณ์ปริมาณความต้องการที่จะเกิดขึ้น

3. ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured problem) เป็นปัญหาที่ไม่อาจหาคำตอบที่แน่นอนได้ บางปัญหาที่เกิดขึ้นจำเป็นต้องคิดใหม่ เนื่องจากไม่มีแบบแผน ไม่มีรูปแบบหรือกระบวนการการตัดสินใจที่สามารถนำมาใช้ได้ ผู้ตัดสินใจต้องมองเข้าไปในปัญหาอย่างละเอียด ประเมิน วิเคราะห์ และตัดสินใจ เช่น ปัญหาการเลือกลงทุนกับหุ้นที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ เนื่องจาก ผู้ตัดสินใจลงทุนไม่สามารถทราบได้แน่นอนว่าหุ้นที่ตัดสินใจลงทุนไปนั้นจะให้ผลตอบแทนสูงสุดหรือไม่เมื่อถึงสิ้นปี

ภายในองค์กรประกอบด้วยระบบงานหลายส่วน ปัญหาที่เกิดขึ้นสำหรับบางส่วนงานสามารถใช้การตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ ในขณะที่บางส่วนงานจำเป็นต้องอาศัยการตัดสินใจแบบไม่มีโครงสร้าง หรือแบบกึ่งโครงสร้างในบางส่วนเพื่อให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้นจึงขอ ยกตัวอย่างดังต่อไปนี้

ตารางที่ 7.2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างระดับการตัดสินใจและประเภทของการตัดสินใจ

ประเภทของการตัดสินใจ	ระดับการตัดสินใจ			
	ระดับกลยุทธ์	ระดับควบคุมจัดการ	ระดับความรู้	ระดับปฏิบัติงาน
แบบมีโครงสร้าง		- ค่าใช้จ่ายในการผลิต	- จัดตารางด้วยอิเล็กทรอนิกส์	- บัญชีรายรับ
แบบกึ่งโครงสร้าง		- ที่ตั้งสิ่งอำนวยความสะดวก - จัดเตรียมงบประมาณ		- จัดตารางโครงการ
แบบไม่มีโครงสร้าง	- ค้นหาผลิตภัณฑ์ใหม่ - ออกแบบผลิตภัณฑ์		- ค้นหาตลาดใหม่	

ทีมา (ศุภิสราพร สุชาติพิยะรัตน์ ,2548, หน้า 52)

7.4 ชนิดของการตัดสินใจ

ชนิดของการตัดสินใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ชนิดคือ

1. การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน จัดว่าเป็นการตัดสินใจในสภาวะการณ์ที่ผู้ตัดสินใจสามารถที่จะรู้ถึงผลลัพธ์ของการตัดสินใจที่แน่นอน (Certainty) โดยทั่วไปแล้วจะเลือกทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุด หรือผลลัพธ์ที่ดีที่สุด เช่น มีเงินอยู่ 5,000 บาทจะนำเงินมาฝากธนาคารในระยะเวลา 1 ปี ในอัตราดอกเบี้ย 7% หรือจะนำเงินไปซื้อพันธบัตรรัฐบาลได้อัตราดอกเบี้ย 10% จะ

เห็นว่าการลงทุนในสองกรณีนี้มีความมั่งคั่งเหมือนกัน แต่การลงทุนในการซื้อพันธบัตรรัฐบาลจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าการนำฝากธนาคาร ซึ่งเป็นทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนสูงสุดนั่นเอง

2. การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง ผู้ตัดสินใจจะรู้ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และพยายามที่จะเลือกค่าคาดหวังที่ดีที่สุด

ในแต่ละทางเลือกจะมีความเสี่ยงอยู่เสมอ ความเสี่ยงเป็นจุดเริ่มต้นในการตัดสินใจ ภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ เมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นการตัดสินใจหรือการคาดคะเนในเรื่องเหล่านั้นก็มักจะอยู่บนพื้นฐานของความรู้จริงหรือเกิดจากการคาดการณ์เอง แต่อย่างไรก็ตามความเสี่ยงก็สามารถนำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลอง และสามารถคำนวณค่าหรือวัดประเมินค่าได้ ซึ่งความเสี่ยงมักจะถูกประเมินเป็นค่าของตัวเลข ซึ่งผู้บริหารจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือวัดว่าความเสี่ยงนั้นจะยอมรับกันได้มากน้อยเพียงใด

3. การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน การตัดสินใจในสถานการณ์เช่นนี้ผู้ตัดสินใจจะไม่รู้ความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเลย

7.5 กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยการทำงานหลายขั้นตอนที่เกิดขึ้นในหลายช่วงเวลา ผู้ตัดสินใจจะต้องทำความเข้าใจในตัวปัญหาเป็นลำดับแรก เพื่อคิดหาวิธีการแก้ไขซึ่งอาจมีได้หลายวิธี ดังนั้นจึงต้องทำการประเมินค่าหนทางเลือกที่มีอยู่ และนำหนทางเลือกที่ดีที่สุดไปปฏิบัติ Simon อธิบายกระบวนการแก้ปัญหาไว้เป็นสี่ขั้นตอน คือ การรวบรวมข้อมูล การออกแบบหนทางเลือก และปฏิบัติ

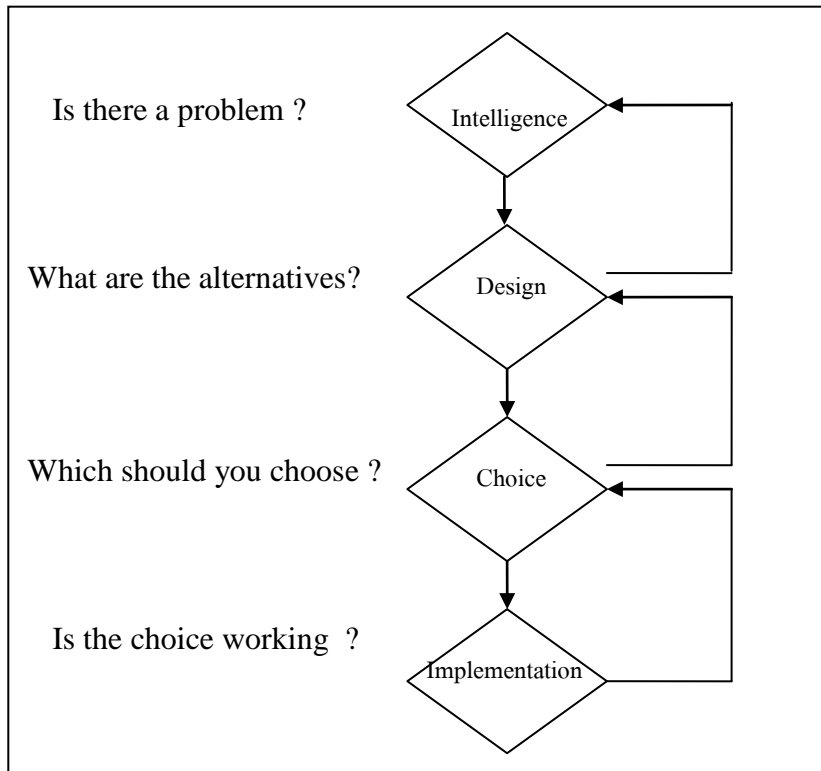
1. การรวบรวมข้อมูล (Intelligence) ประกอบด้วยการกำหนดแยกแยะปัญหาที่เกิดขึ้น ในองค์กร รวบรวมข้อมูลเพื่อตอบคำถามประเภทเหตุใดจึงเกิดขึ้น เกิดขึ้นที่ไหน และเกิดผลอย่างไรบ้าง ข้อมูลที่รวบรวมนี้จะถูกนำไปรายงานให้แก่ผู้บริหารเพื่อบอกประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กร พร้อมทั้งแจ้งชนิดและแหล่งที่มาของปัญหาทุกชนิด ระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) โดยทั่วไปสามารถนำเสนอข้อมูลเหล่านี้ได้ในรูปแบบซึ่งจะช่วยให้การแยกแยะปัญหาโดยเฉพาะเมื่อระบบรายงานความผิดปกติ

2. การออกแบบ (Design) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการตัดสินใจ ผู้มีหน้าที่จะออกแบบหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้สำหรับปัญหาที่เกิดขึ้น การทำงานในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ที่รวบรวมมาจากขั้นตอนแรกเป็นอย่างมากเพื่อที่จะสามารถออกแบบหนทางแก้ปัญหาที่ดีที่สุดหรือมีความหลากหลายในการแก้ปัญหาด้วยวิธีต่าง ๆ ระบบสนับสนุนการตัดสินใจขนาดเล็กที่สามารถสร้างขึ้นมาจากใช้งานได้อย่างง่ายดายภายในระยะเวลาสั้น และไม่จำเป็นต้องมีข้อมูลครบถ้วน

3. การเลือกหนทางปฏิบัติ (Choice) นั่นคือการตัดสินใจเลือกหนทางแก้ไขปัญหา ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เครื่องมือข่าวสารหลายอย่างเข้ามาช่วยในการคำนวณหาค่าใช้จ่ายและติดตามผลที่เกิดขึ้นจากหนทางแก้ปัญหานั้นที่ตัดสินใจเลือกผู้บริหารอาจต้องใช้ระบบสนับสนุนการตัดสินใจที่มีขนาดใหญ่ขึ้นเนื่องจากต้องการผลการวิเคราะห์ในระดับลึกที่ต้องใช้ข้อมูลปริมาณมาก และทำการทดสอบหนทางปฏิบัติหลายหนทาง นอกจากนี้ผลที่ได้รับยังต้องถูกนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการสลับซับซ้อนเพื่อให้เกิดความมั่นใจในหนทางเลือกที่จะลงมือปฏิบัติตามนั้น

4. การลงมือปฏิบัติ (Implementation) ผู้บริหารสามารถใช้ระบบสร้างรายงาน (Report generator) ในการรวบรวมผลสรุปข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้นของหนทางปฏิบัติที่กำลังดำเนินการอยู่ในขณะนั้น ระบบฯ จะสามารถรายงานความล้มเหลวหรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งในการใช้ทรัพยากร และอาจจะเสนอแนะหนทางเยียวยาข้อขัดข้องนั้นๆ ได้ระบบสนับสนุนอาจเป็นระบบสารสนเทศแบบเต็มรูปแบบ หรือระบบขนาดเล็ก รวมทั้งระบบการวางแผน โปรเจกต์ที่ใช้ในงานในเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดเล็กทั่วไป

โดยทั่วไปแล้วขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจไม่ว่าจำเป็นจะต้องปฏิบัติเรียงกันตามลำดับตั้งแต่การรวบรวมข่าวสารไปจนถึงการลงมือปฏิบัติเสมอ ภาพที่ 7.1 แสดงให้เห็นว่าในขั้นตอนต่าง ๆ ผู้ทำงานอาจจะต้องย้อนกลับไปทำขั้นตอนที่ได้ผ่านมาแล้ว เช่น ผู้ที่ออกแบบหนทางปฏิบัติอาจไม่แน่ใจว่าหนทางปฏิบัติที่กำลังคิดอยู่นั้นมีความสอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงหรือไม่ เขาก็อาจย้อนกลับไปรวบรวมข่าวสารเพิ่มเติมอีกครั้งก็ได้ หรือในกรณีที่เลวร้ายที่สุดก็คือ ผู้บริหารอาจพบว่าหนทางปฏิบัติที่กำลังดำเนินการอยู่นั้นไม่สามารถแก้ไขปัญหานั้นที่ต้องการได้ จึงต้องย้อนกลับไปตั้งต้นใหม่ทั้งหมด



ภาพที่ 7.1 แสดงกระบวนการตัดสินใจ
ที่มา(สัลยุทธ์ สว่างวรรณ,2545,หน้า 71)

เอกชัย เจริญนิษฐ์ (2543:74) ได้เสนอวิธีการเชิงระบบกับการตัดสินใจไว้ 7 ขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดตัวปัญหา
2. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่อธิบายถึงตัวปัญหา
3. การกำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
4. การประเมินเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา
6. การดำเนินการแก้ปัญหา
7. การติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ

1. การกำหนดตัวปัญหา เป็นขั้นตอนในการกำหนดว่ามีอะไรที่เป็นปัญหา หรือเป็นสาเหตุแห่งปัญหา
2. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่อธิบายถึงตัวปัญหา เป็นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ๆ ยิ่งมีการรวบรวมข้อมูลได้มากเท่าใดก็จะทำให้การวิเคราะห์ปัญหาได้ดียิ่งขึ้นเท่านั้น ในขั้นตอนนี้จะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการที่รวบรวมข้อมูลต่าง ๆ
3. การกำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา กระบวนการในการตัดสินใจโดยใช้วิธีการทางเชิงระบบ กระบวนการที่สำคัญคือ การกำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้สารสนเทศที่มีอยู่ควบคู่กับประสบการณ์ของตัวผู้บริหารในการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา ซึ่งในแต่ละทางเลือกที่กำหนดขึ้น จะถูกนำไปวิเคราะห์และประเมินผลเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะนำไปใช้แก้ปัญหานั้นเอง
4. การประเมินเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา จะเป็นการเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ ที่ได้กำหนดนี้ขึ้นมาจากขั้นตอนที่แล้ว โดยการประเมินเปรียบเทียบทางเลือกนี้จะต้องเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียในแต่ละทางเลือก และต้องคำนึงถึงปัจจัยทั้งภายในและภายนอกขององค์กรและจะต้องเปรียบเทียบในหลาย ๆ แง่มุม
5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา หลังจากเปรียบเทียบทางเลือกต่าง ๆ สำหรับการแก้ปัญหาแล้ว ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา เพื่อที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
6. การดำเนินการแก้ไขปัญหา จะเป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้เลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหารียบร้อยแล้ว ก็จะนำมาดำเนินการตามทางเลือกที่เลือกเอาไว้ซึ่งจัดได้ว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำการวางแผนทรัพยากรต่าง ๆ ในการดำเนินการให้พร้อม เช่น เงินลงทุน กำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องจักร และความสามารถในด้านการจัดการ เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายในการแก้ไขปัญหา
7. การติดตามผลและประเมินผลของการดำเนินการแก้ไขปัญหา เป็นกระบวนการใน การที่จะทำให้การแก้ปัญหามรรลุเป้าประสงค์ได้ เพราะการแก้ไขปัญหานี้อาจนำไปสู่ปัญหาใหม่ได้ซึ่งจะต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาค่อยไป การติดตามผลและการประเมินผลของการดำเนินการแก้ไขปัญหาก็จะเป็นการเปรียบเทียบกับสิ่งที่คาดหมายเอาไว้ ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ไม่เป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ก็จะต้องหาทางในการแก้ไขปัญหาค่อยไป

ตัวอย่างการแก้ปัญหาด้วยกระบวนการตัดสินใจของทีมฟุตบอล

ทีมฟุตบอลของสโมสรแห่งหนึ่งซึ่งเคยมีชื่อเสียงในอดีต ได้ว่าจ้างผู้ฝึกสอนคนใหม่เพื่อแก้ปัญหาค่าความตกต่ำของทีม ผู้ฝึกสอนคนใหม่สามารถประยุกต์วิธีการทางเชิงระบบในกระบวนการตัดสินใจแก้ปัญหาดังนี้

1. การกำหนดตัวปัญหา

ปัญหาคือทีมฟุตบอลตกต่ำลงกว่าเดิมที่เคยสร้างชื่อเสียงมาในอดีต

2. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่อธิบายถึงตัวปัญหา

โดยเริ่มต้นที่สาเหตุแห่งปัญหาที่ทำให้ทีมฟุตบอลตกต่ำลง ก่อนอื่นเขาจะต้องมองทีมฟุตบอลในรูปของระบบ ซึ่งประกอบด้วยผู้เล่น ซึ่งอาจแบ่งเป็นกลุ่มคือ กองหน้า กองกลาง กองหลัง และผู้รักษาประตู ในขั้นตอนแรกของการค้นหาสาเหตุแห่งปัญหา เขาได้รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสถิติการแข่งขันในฤดูกาลแข่งขันที่ผ่านมา ปรากฏว่าปีที่ผ่านมาจากการแข่งขันครั้งสำคัญๆ 20 นัด ทีมนี้เคยชนะเพียง 4 นัด และแพ้ถึง 16 นัด โดยยิงประตูเฉลี่ยได้นัดละ 1 ประตู และเสียประตูเฉลี่ยนัดละ 2 ประตู เขาเริ่มคลงไปในรายละเอียดเกี่ยวกับประวัติของนักฟุตบอลในแต่ละคนในทีม พบว่าผู้เล่นส่วนใหญ่มีอายุเกินกว่า 25 ปีขึ้นไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งกองหน้าทุกคนมีอายุเกินกว่า 28 ปีทั้งสิ้น

ในสัปดาห์แรกของการทำงาน เขาได้เฝ้าจับตาดูการเล่นของฟุตบอลทุกคนและพบว่ากองหน้าของทีมเล่นได้ค่อนข้างช้า และยิงประตูไม่แม่นยำพอ แต่กองหลังส่วนใหญ่เล่นได้ดีดี ยกเว้นผู้รักษาประตูที่มีกรับลูกพลาดบ่อยครั้ง

จากข้อมูลและสารสนเทศต่างๆ ที่รวบรวมได้ ทำให้สามารถค้นหาสาเหตุแห่งปัญหาของทีม คือ

1. ผู้เล่นกองหน้าขาดความสามารถในการทำประตู
2. ผู้รักษาประตูขาดความสามารถในการรักษาประตู

เมื่อสามารถกำหนดถึงตัวปัญหาและสาเหตุของตัวปัญหาได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือกำหนดทางเลือก

3. กำหนดทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา

ทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหามีทางเลือกทางเลือกได้ 3 แนวทาง ดังนี้

1. เปลี่ยนตัวผู้เล่นกองหน้าบางคนออก โดยการว่าจ้างนักฟุตบอลกองหน้าที่มีความสามารถในการทำประตูมาเสริมทีม
2. เปลี่ยนผู้รักษาประตู โดยว่าจ้างผู้รักษาประตูคนใหม่ที่มีความสามารถมากกว่าคนเดิมที่มีอยู่
3. พัฒนาความสามารถของผู้รักษาประตูคนเดิมให้มีความสามารถสูงขึ้น โดยการ

ส่งไปฝึกอบรมยังต่างประเทศ

4. การประเมินเปรียบเทียบทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหา

จากทางเลือกทั้ง 3 ทาง เขาจะต้องทำการเปรียบเทียบทางเลือกข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือก เช่น ทางเลือกที่หนึ่งที่สอง ซึ่งต้องเลิกจ้างนักฟุตบอลบางคน อาจทำให้ขวัญและกำลังใจของนักฟุตบอลคนอื่นๆเสียไป และการว่าจ้างนักฟุตบอลคนใหม่จากทีมอื่นมาเสริมอาจก่อให้เกิดปัญหาในด้านการรวมทีม เนื่องจากมีผู้เล่นที่แตกต่างกัน แต่ข้อดีประการสำคัญของทางเลือกหนึ่งและสอง ก็คือ สามารถทำให้ทีมเพิ่มความแข็งแกร่งได้รวดเร็วกว่าการเลือกใช้ทางเลือกที่สาม นอกจากนี้ยังจะต้องประเมินค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในแต่ละทางเลือกด้วย

5. การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ปัญหา

หลังจากเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ ได้แล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ สมมุติว่าเป้าหมายสำคัญของสโมสร คือ การฟื้นฟูชื่อเสียงของทีมให้เร็วที่สุด แต่อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายที่จะใช้ก็มีจำนวนจำกัดทำให้ไม่สามารถว่าจ้างนักฟุตบอลใหม่ได้มากกว่า 2 คน ภายใต้ข้อจำกัดและวัตถุประสงค์นี้เขาจะเลือกทางเลือกที่ 1 จึงเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

6. ดำเนินการแก้ปัญหา

การดำเนินการแก้ปัญหา ก็คือ ดำเนินการมองหานักฟุตบอลที่มีความสามารถ แล้ว ทาบตามว่าจ้างให้มาเป็นนักฟุตบอลในทีม

7. การติดตามและประเมินผลของการดำเนินการ

เป็นการติดตามผลการแข่งขันในฤดูกาลแข่งขันที่จะมาถึง ถ้าทีมของเขามีสถิติการแข่งขันดีขึ้น นั่นก็เป็นการแสดงว่าการตัดสินใจของเขาถูกต้อง แต่ถ้าผลไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้เขาก็จะต้องรู้ว่าคราวหน้าเขาควรจะทำตัดสินใจอย่างไร ต่อไป

7.6 การประเมินผลการตัดสินใจ

7.6.1 การประเมินผลการตัดสินใจ (Evaluating decision making) ในการตัดสินใจ จะต้องมีการสร้างเครื่องมือ เช่นเดียวกับการวางแผนการตัดสินใจจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับเครื่องมือ วิธีการสร้างเครื่องมือสามารถทำในลักษณะตัดสินใจเกี่ยวกับคำตอบ คำตอบที่เป็นไปได้คือสิ่งที่จะนำไปสู่การบรรเทาปัญหา

7.6.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Effectiveness versus efficiency) การตัดสินใจทั้งหมดที่ทำโดยผู้จัดการจะได้รับการออกแบบเพื่อปรับปรุงทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

1. ประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือความสามารถขององค์กรในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในบางครั้งไม่ได้คำนึงถึงปริมาณของทรัพยากรที่ใช้ในกระบวนการ เป็นการกระทำที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงความสามารถบรรลุเป้าหมาย (Goals) ที่กำหนดไว้

2. ประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่นำเข้า (Input) และผลลัพธ์ที่ออกมา (Output) เพื่อสร้างให้เกิดต้นทุนสำหรับทรัพยากรต่ำสุด ซึ่งเป็นการกระทำที่ถูกต้อง (Doing things right) โดยคำนึงถึงวิธีการ (Means) ใช้ทรัพยากร (Resources) ให้เกิดการประหยัดหรือสิ้นเปลืองน้อยที่สุด องค์กรมีแนวโน้มที่จะวัดและควบคุมประสิทธิภาพได้มากกว่าความมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการพิจารณาจากเหตุการณ์แสดงว่าความสำเร็จและโอกาสด้านการแข่งขันมักจะเกี่ยวข้องกับองค์กรซึ่งจะเกี่ยวกับประสิทธิผลระยะยาวมากกว่าระยะสั้น

7.7 บทสรุป

การตัดสินใจซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในองค์กร ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายความหมาย แต่โดยสรุปแล้วการตัดสินใจ คือ การเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหา เพื่อที่ ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนระดับของการตัดสินใจสามารถสรุปได้ 3 ระดับคือ (1) การตัดสินใจระดับสูง ที่ผู้บริหารจะตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ (2) การตัดสินใจระดับกลาง เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับกลางที่ต้องวางแผนเพื่อให้เกิดบรรลุเป้าหมายของผู้บริหารระดับสูง และ (3) การตัดสินใจระดับต้น เป็นการตัดสินใจตามแผนที่ได้วางไว้

ส่วนของประเภทปัญหาที่ผู้บริหารต้องเผชิญเพื่อการตัดสินใจแบ่งเป็น (1) ปัญหาแบบมีโครงสร้าง (2) ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้าง และ (3) ปัญหาแบบไม่มีโครงสร้าง ซึ่งปัญหาแบบไม่มีโครงสร้างนี้ผู้บริหารต้องอาศัยประสบการณ์ช่วยในการตัดสินใจ ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าวแบ่งเป็น (1) การตัดสินใจภายในความแน่นอน (2) การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง และ (3) การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน ทั้งนี้ปัญหาต่าง ๆ ที่ผู้บริหารต้องเผชิญสามารถแก้ปัญหาตามกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาได้ ซึ่งอาจใช้ 4 กระบวนการหรือ 7 กระบวนได้ และสุดท้ายก็ต้องมีการประเมินการตัดสินใจประกอบด้วย

คำถามทบทวน

1. การตัดสินใจคืออะไร จงอธิบาย
2. การตัดสินใจระดับปฏิบัติการหรือระดับสูง จะส่งผลต่อการตัดสินใจระดับกลยุทธ์หรือระดับสูงอย่างไร จงอธิบาย
3. การตัดสินใจแก้ปัญหาประเภทใดที่ต้องอาศัยประสบการณ์ของผู้ตัดสินใจ จงอธิบาย
4. ชนิดของการตัดสินใจมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
5. จงอธิบายกระบวนการตัดสินใจทั้ง 4 ขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง
6. ให้นักศึกษายกตัวอย่างปัญหาขึ้นมา 1 ตัวอย่าง แล้วใช้วิธีการทางเชิงระบบกับการตัดสินใจ ในแต่ละขั้นตอนแก้ไขกับปัญหาที่เกิดขึ้น