**ใบความรู้ที่ 5**

**การคิดเเละการตัดสินใจ**

**การวิเคราะห์การตัดสินใจ**

|  |
| --- |
| **ความหมายของการตัดสินใจ**  **การตัดสินใจ (Decision Making)** หมายถึงกระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลาย ๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่าง  ดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับ หน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้น  ตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน  ความหมายของการตัดสินใจ นักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกันดังนี้          - บาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ "เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว"          - ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงาน  ต่าง ๆ ที่มีอยู่          - ไม่มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะ  ตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้จ่ายและการใช้  เวลา          - กิบสันและอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์การ ที่ผู้บริหารจะต้อง  กระทำอยู่ บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (information) ซึ่ง ได้รับมาจากโครงสร้างองค์การ พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กา          - โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจองค์การว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือก  หรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้  **จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า มีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่ประเด็นหลักที่มองเหมือนกันคือ**              1.การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (process) นั่นหมายความว่าการตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์แล้ว ค่อยตัดสินใจ  เลือก ทางที่ดีที่สุด มีหลายท่านคิดว่าการตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมากคิดแล้วทำเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้วการคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร  (search) การออกแบบ (design) และการเลือก (choice) เพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด              2.การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (solution) การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิด  โอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ ผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม   (initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (creative thinking)              3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ จะเห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารระดับสูง  จำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้  บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลางจะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (management decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้  ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational decision) เป็นการตัดสินใจดำเนินการ  ควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้              4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องตั้งแต่คนเดียว กลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่าง  กัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์การที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้  ดังนั้นกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับ  สถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ  การตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่งและอำนาจที่เป็นทางการ คือบทบาทการเป็นผู้ประกอบการ(Enterpreneur) บทบาทผู้  จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา(Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยาการ(Resource Allocator) และบทบาทผู้เจรจาต่อรอง(Negotiator) |