



การตัดสินใจ

พ.อ.หญิง ดร.วาทีต ศรีวันทา

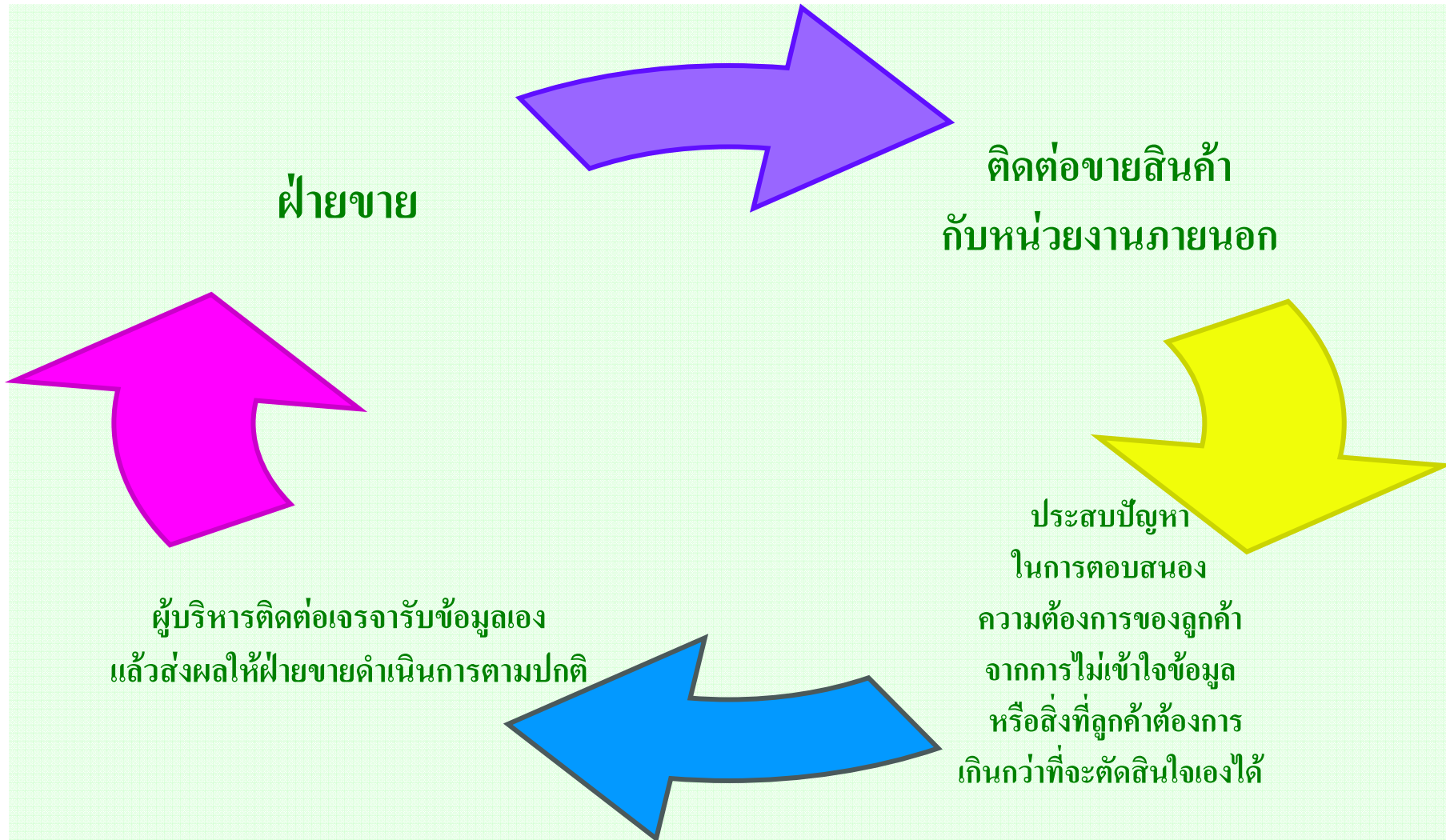
การตัดสินใจ

- **การตัดสินใจ** คือ ขบวนการในการเลือก ทางเลือกในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งในปัจจุบันทุกองค์กรต่างก็ต้องทำการตัดสินใจทั้งสิ้น โดยในการดำเนินงานภายในองค์กรต่างก็ต้องเผชิญปัญหาต่างๆ มากมาย ในการแก้ปัญหาเหล่านั้นต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ และตัวแปรต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งในการแก้ปัญหานั้นอาจมีวิธีที่เป็นไปได้หลายทาง จึงจำเป็นต้องทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เหมาะสม หรือเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้มากที่สุด

บทบาทของผู้บริหาร

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal roles) คือ บทบาทจากหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ได้แก่
 - **หัวหน้า (Figurehead)** มีบทบาทในการบังคับบุคคลเพื่อให้ทำหน้าที่ที่รับผิดชอบ
 - **ผู้นำ (Leader)** มีบทบาทในการกระตุ้น/เร้าผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาในด้านการทำงาน หรือด้านอื่นๆ
 - **ผู้ติดต่อ (Liaison)** มีบทบาทในการติดต่อกับองค์กรหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ได้ข้อมูลและบริการด้านการค้า
-

ตัวอย่าง บทบาทของผู้บริหารในการเป็นผู้ติดต่อ

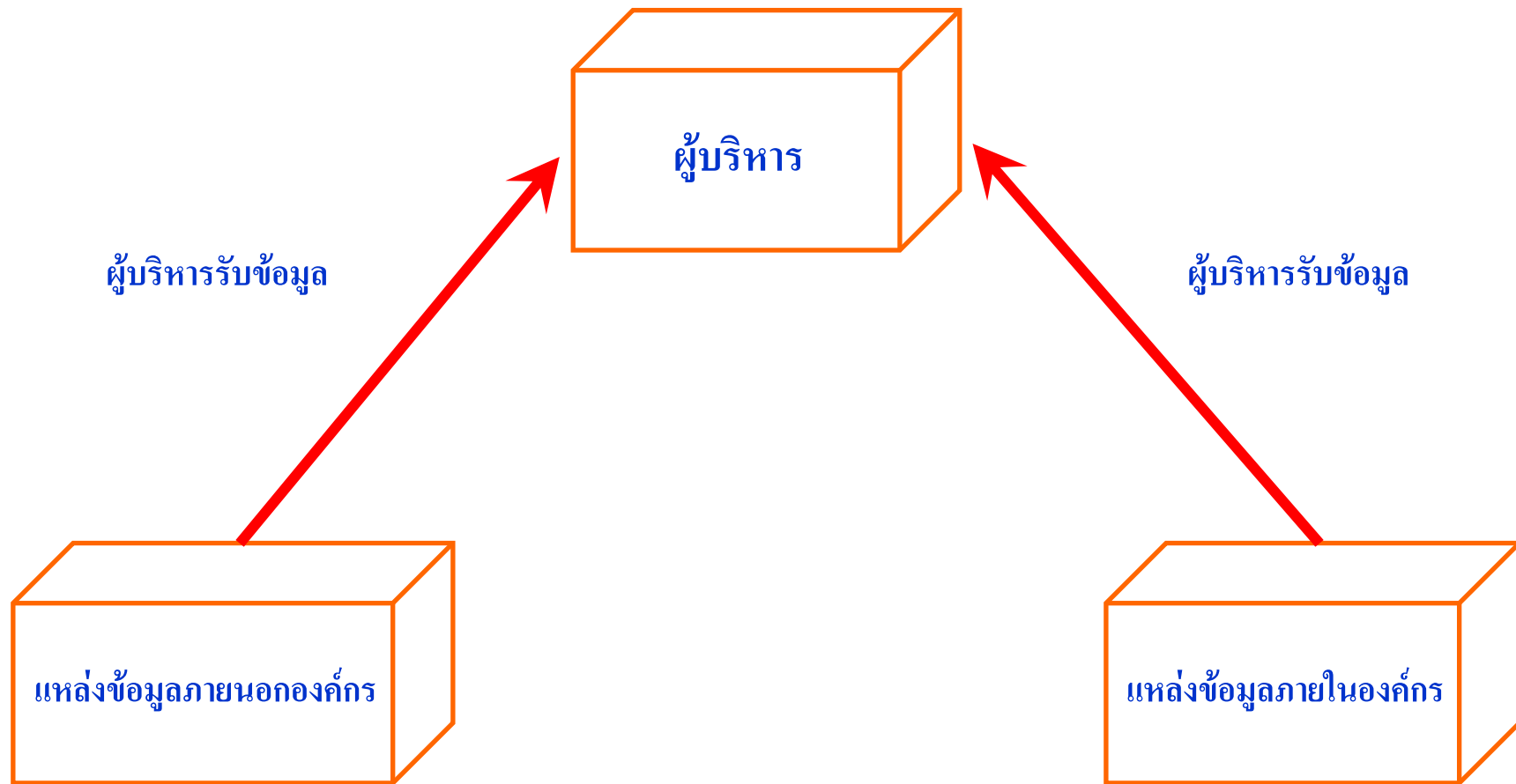


บทบาทของผู้บริหาร

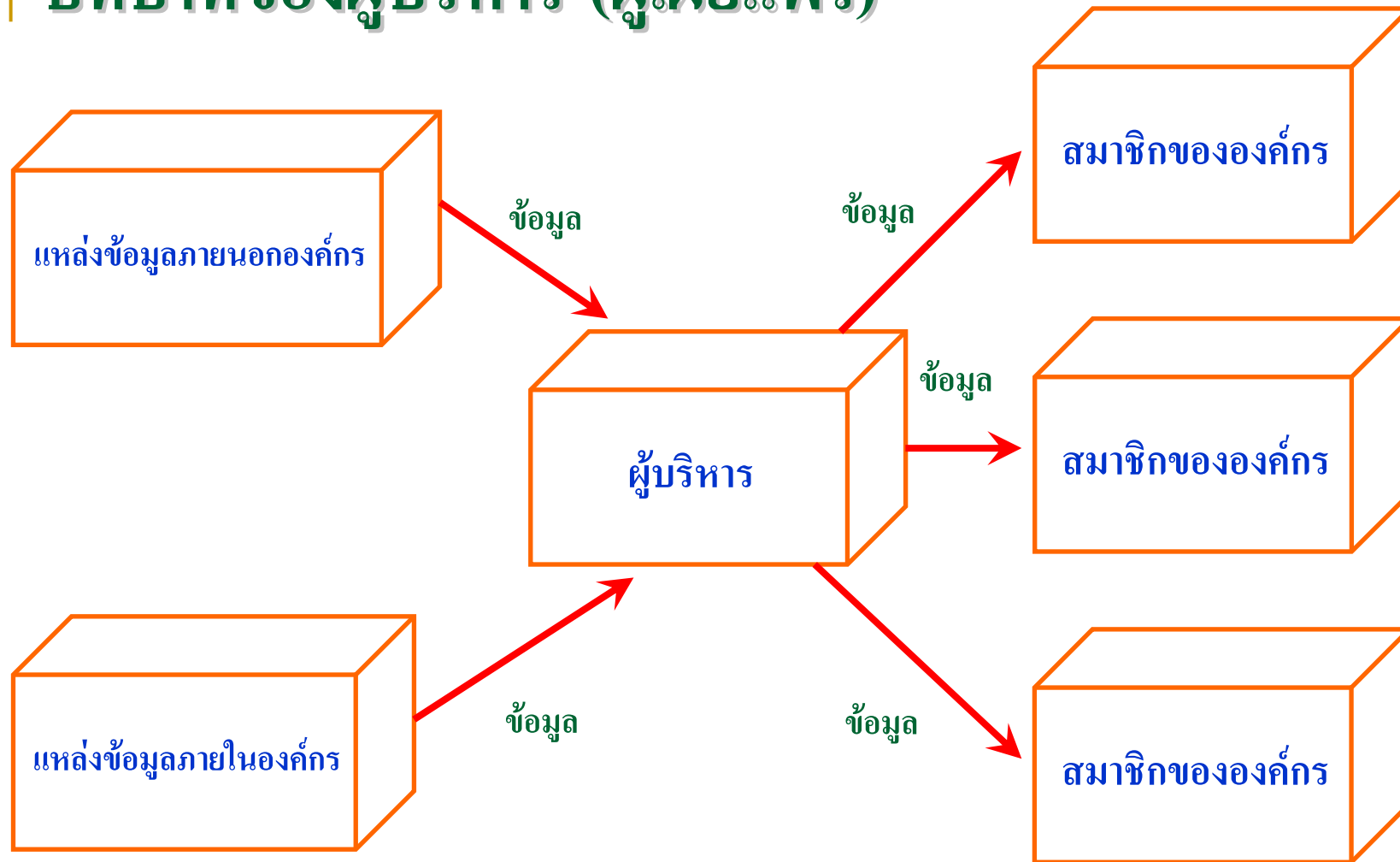
2. บทบาทด้านสารสนเทศ (Informational roles) ได้แก่

- **ผู้ตรวจสอบ (Monitor)** มีบทบาทในการค้นหาและรับข้อมูลมาใช้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก
- **ผู้เผยแพร่ (Disseminator)** มีบทบาทในการส่งข้อมูลที่ได้รับจากภายนอก หรือจากหน่วยงานย่อยให้กับสมาชิกขององค์กร
- **โฆษก (Spokesman)** มีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังภายนอก ตามแผนหรือนโยบายขององค์กร

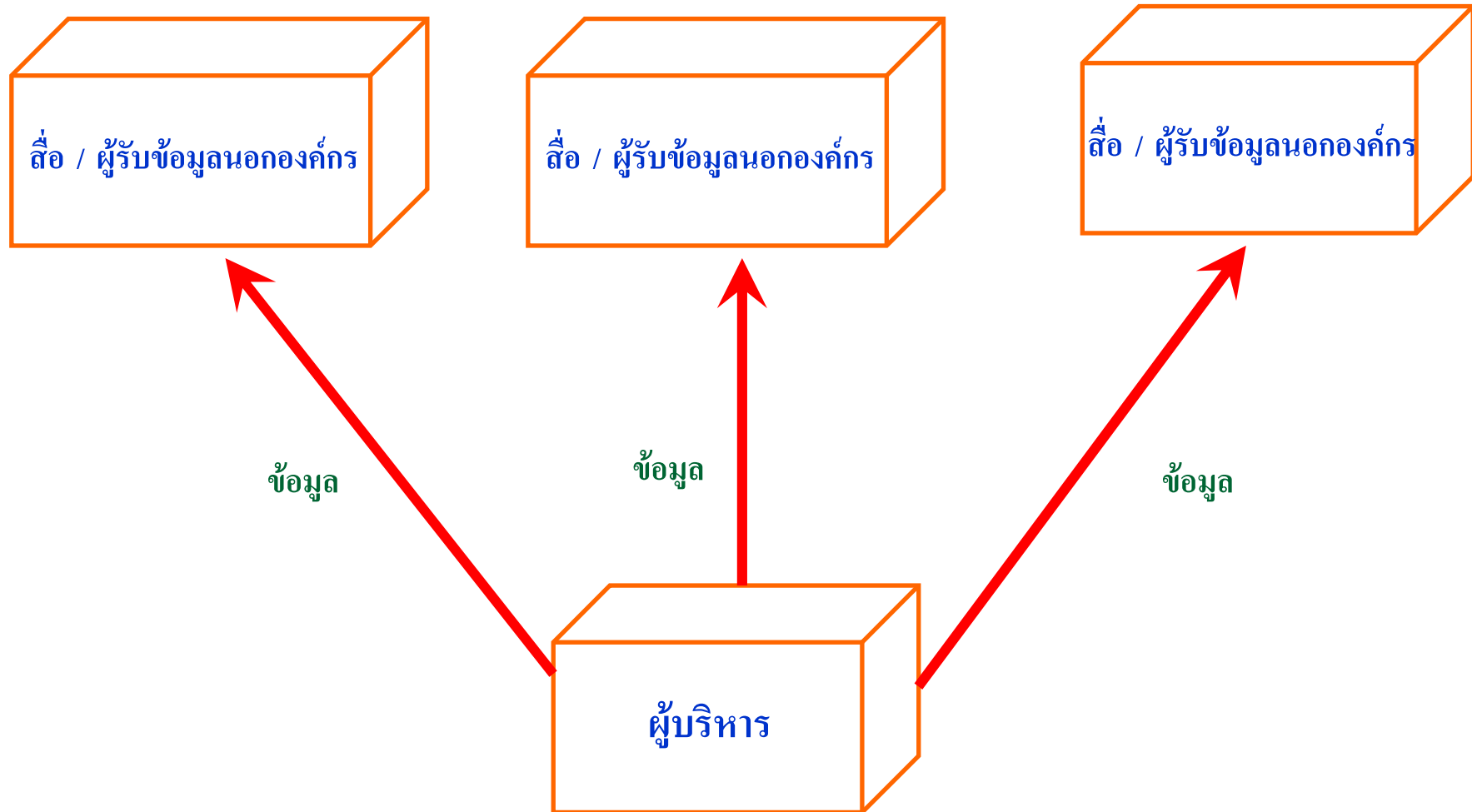
บทบาทของผู้บริหาร (ผู้ตรวจสอบ)



บทบาทของผู้บริหาร (ผู้เผยแพร่)



บทบาทของผู้บริหาร (โมฆก)



บทบาทของผู้บริหาร

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional roles) ได้แก่

- **ผู้จัดการ (Entrepreneur)** มีบทบาทในการค้นหาการจัดการและสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส และ ริเริ่มหรือแนะนำในด้านการควบคุมภายในองค์กร
- **ผู้จัดการสิ่งรบกวน (Disturbance Handler)** มีบทบาทในการปรับการทำงานให้ไปในทางที่ถูกเมื่อองค์กรเผชิญกับสิ่งรบกวนที่ไม่คาดคิดมาก่อน
- **ผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator)** มีบทบาทในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่หน่วยงานต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้
- **ผู้เจรจา (Negotiator)** มีบทบาทในการเป็นตัวแทนองค์กร ในการติดต่อเจรจากับองค์กรอื่นๆ

ประเภทของการตัดสินใจ

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง(Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว(programmed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้ว โดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม หรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุน

ประเภทของการตัดสินใจ

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructure) บางครั้งเรียกว่า แบบไม่เคยกำหนดล่วงหน้ามาก่อน (Nonprogrammed) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาซึ่งมีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอน เป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง

ตัวอย่างของการตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง เช่น การวางแผนการบริการใหม่

ประเภทของการตัดสินใจ

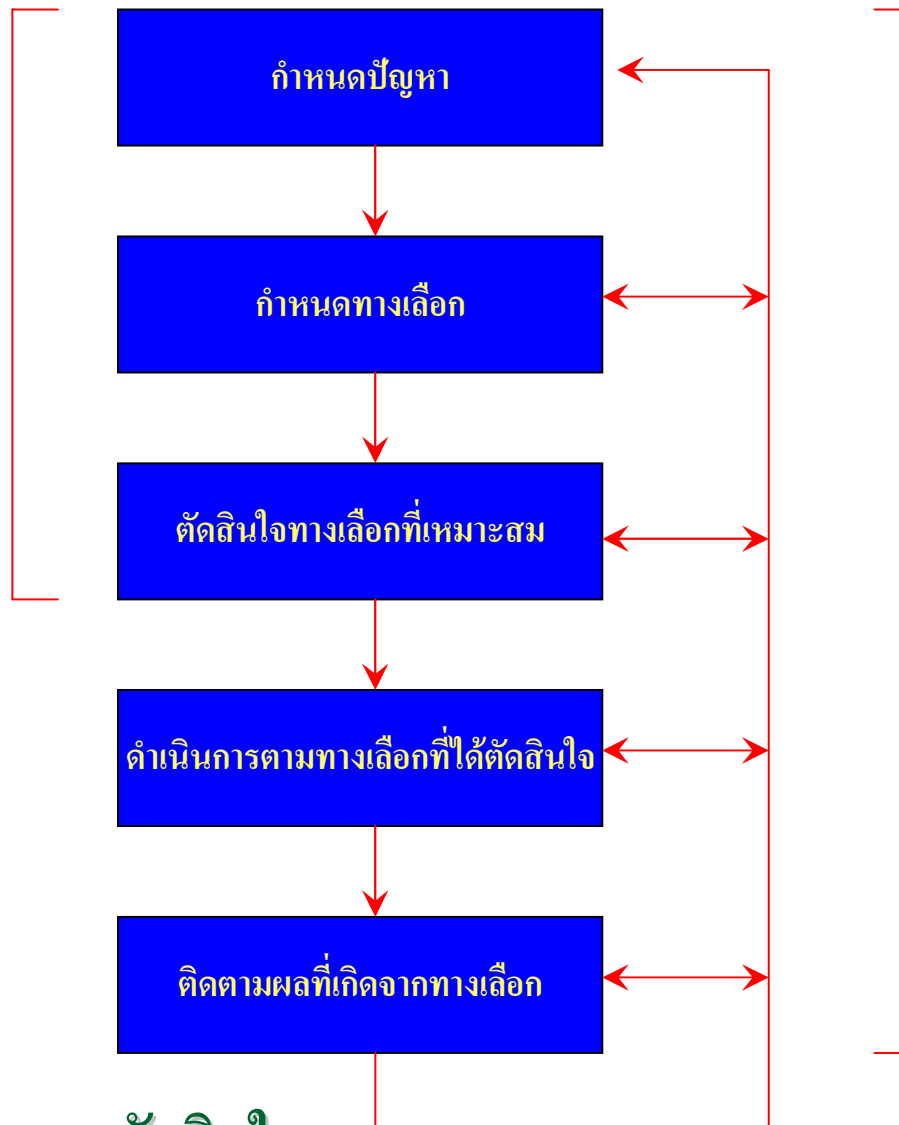
3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างแบบโครงสร้างและแบบไม่เป็นโครงสร้าง คือบางส่วนสามารถตัดสินใจแบบโครงสร้างได้ แต่บางส่วนไม่สามารถทำได้ โดยปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์ร่วมเข้าไว้ด้วยกัน คือมีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้น

ตัวอย่างการตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง เช่น การทำสัญญาทางการค้า, การกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์

ขบวนการในการแก้ปัญหา

1. **การกำหนดปัญหา (Intelligent Phase)** เป็นขั้นตอนในการกำหนดหรือนิยามปัญหาที่เกิดขึ้น
 2. **กำหนดทางเลือก (Design Phase)** เป็นขั้นตอนในการสร้างตัวแบบเพื่อแทนตัวระบบจริง ตั้งสมมติฐานและเขียนความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด กำหนดเงื่อนไขแบบต่างๆ และทำการพัฒนาทางเลือกต่างๆ ขึ้น
 3. **การตัดสินใจทางเลือกที่เหมาะสม (Choice Phase)** เป็นขั้นตอนในการเลือกชุดของทางเลือกที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหา และทำการทดลองกับทางเลือกนั้นก่อน และเลือกทางที่สมเหตุสมผลที่สุด
 4. **ดำเนินการตามทางเลือกที่ได้ตัดสินใจ (Implementation Phase)** เป็นขั้นตอนในการนำทางเลือกที่เลือกไว้มาปฏิบัติจริงเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น
 5. **ติดตามผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ (Evaluating Phase)** เป็นขั้นตอนที่ผู้ตัดสินใจทำการประเมินผลของทางเลือกที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา
-

การตัดสินใจ



การแก้ปัญหา

กระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

10 วิธีเพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่า

1. อย่ากลัวผลที่จะตามมา
2. เชื่อสัญชาตญาณของตัวเอง
3. อารมณ์ก็มีส่วน
4. หัดสอบสวนตัวเองบ้าง
5. อย่าหลงเชื่ออะไรง่ายๆ
6. ระวังแรงกดดันทางสังคม
7. มองจากมุมอื่นบ้าง
8. อย่าคร่ำครวญกับสิ่งที่ผ่านไป
9. จำกัดตัวเลือก
10. ให้คนอื่นเลือกให้