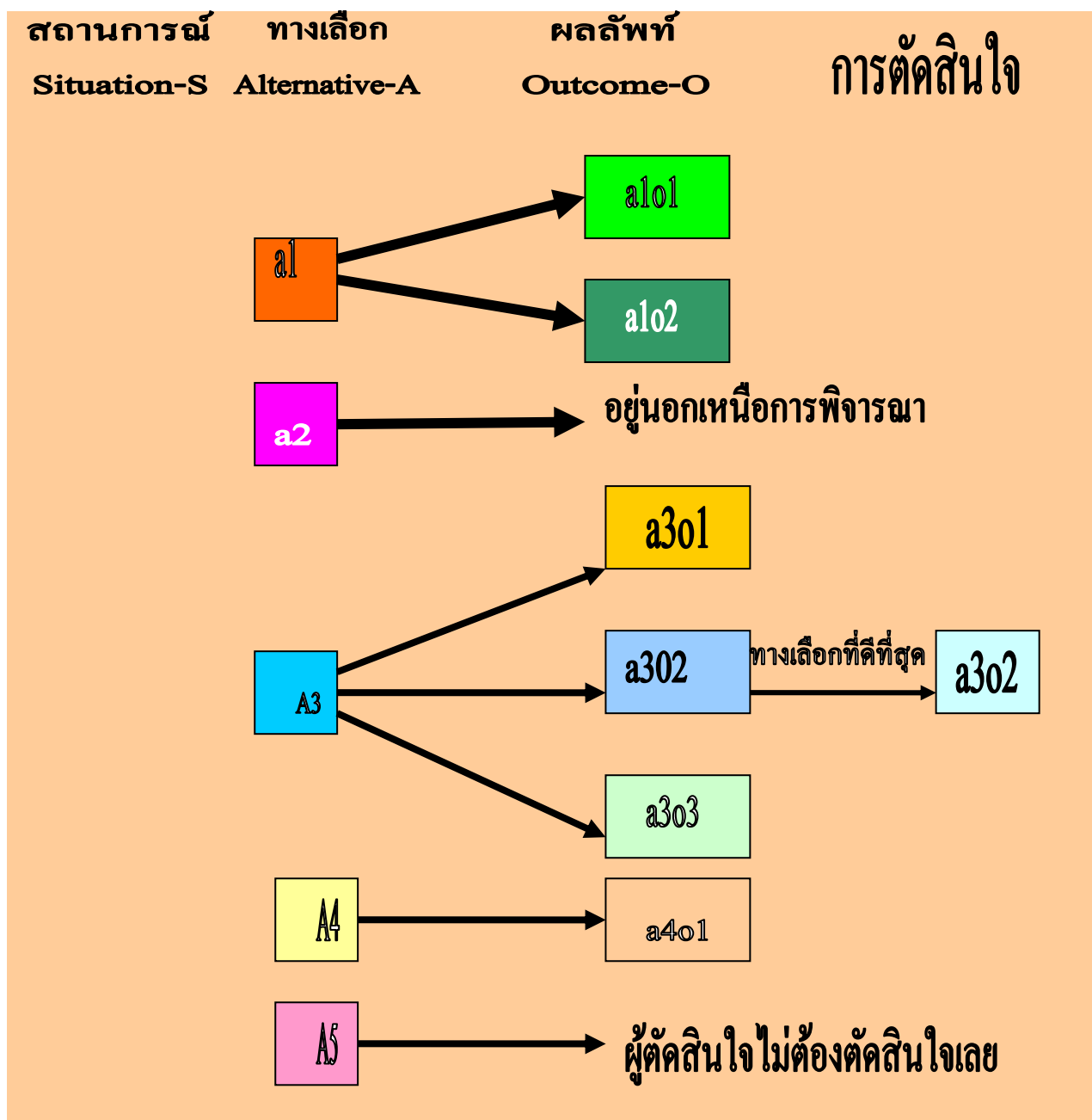


การตัดสินใจและจริยธรรมทางธุรกิจ

รองศาสตราจารย์บุญเดิม พันรอบ

พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การที่สำคัญคือการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกจากการสรุปการรับรู้ การสนใจ การเรียนรู้และทัศนคติของบุคคลในองค์การหรือกลุ่มที่เกิดจากการเลือกวิธีทางเพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งเป็นคำตอบในการแก้ปัญหา หรือเป็นการแก้ปัญหาข้อขัดแย้งระหว่างทางเลือกหลายทาง ในที่สุดการตัดสินใจหมายถึงสิ่งที่อำนวยความสะดวกในการบริหารงานขององค์การ การตัดสินใจคือการเลือกทางที่มีอยู่หลายทาง การตัดสินใจเป็นวิธีการที่สำคัญเพื่อให้มีทางเลือกน้อยลง การตัดสินใจคือทางเลือกทางเดียวในทางเลือกสองทางหรือมากกว่าสองทาง อีกความหมายหนึ่งก็คือเป็นกระบวนการความคิด การตั้งใจและการคิดวิเคราะห์หาเหตุผลเพื่อทำให้เกิดการตัดสินใจ การตัดสินใจคือการเลือกแนวทางปฏิบัติเพียงหนึ่งทางจากแนวปฏิบัติที่มีอยู่สองทางหรือมากกว่า

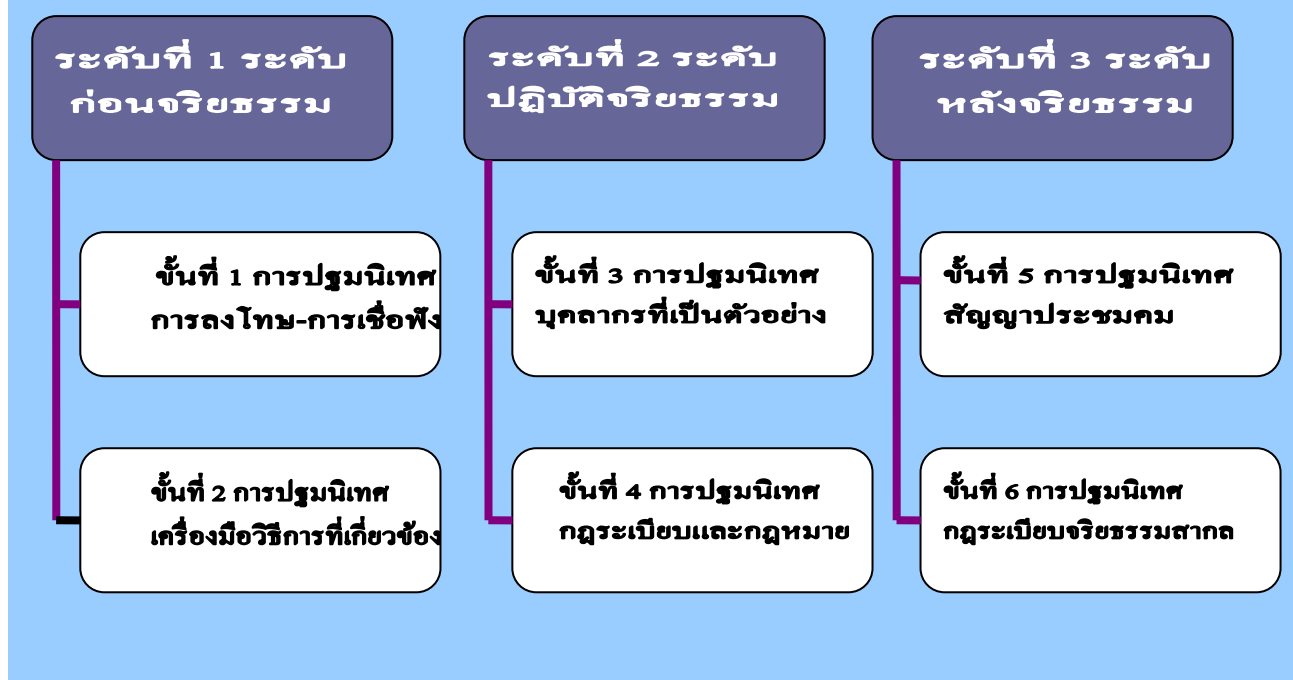
แผนภูมิแสดงกระบวนการตัดสินใจ





การตัดสินใจเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหรือองค์กรมีปัญหา ต้อง
มีการแก้ปัญหาจากทางเลือกหลายทาง การตัดสินใจคือการ
เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เลี่ยงน้อยที่มี รักษาผลประโยชน์ของ
ตนเองและองค์กรมากที่สุด

ระดับการสร้างจริยธรรมและการตัดสินใจ



ระดับการสร้างจริยธรรมและการตัดสินใจประกอบด้วยระดับที่หนึ่ง ระดับก่อนจริยธรรมหรือศีลธรรม (Pre-conventional Morality) ประกอบด้วยประการแรก การปฐมนิเทศการลงโทษ-การเชื่อฟัง และประการที่สอง การปฐมนิเทศเครื่องมือวิธีการที่เกี่ยวข้อง ระดับที่สอง ระดับปฏิบัติจริยธรรม (Conventional Morality) ประกอบด้วยประการที่สาม การปฐมนิเทศการเป็นบุคลากรที่เป็นตัวอย่างที่ดี และประการที่สี่ ปฐมนิเทศกฎระเบียบและกฎหมาย ประการสุดท้าย ระดับที่สาม ระดับหลังจริยธรรม (Post-Conventional Morality) ประกอบด้วยประการที่ห้า การ

**ปฐมนิเทศสัญญาประชาคม และประการที่หก ปฐมนิเทศ
กฎระเบียบจริยธรรมสากล (Universal Ethical Principle
Orientation)**

การตัดสินใจและจริยธรรม

ระยะที่ 1 การกำหนดปัญหา
และนิยามการตัดสินใจ

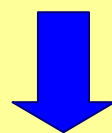
กำหนดปัญหาที่เด่นชัด



ค้นหาและวิเคราะห์สาเหตุ



นิยามปัญหาที่แท้จริง

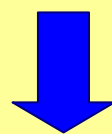


ระยะที่ 2 การตัดสินใจ

กำหนดทางเลือกการแก้ปัญหา



เลือกการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด



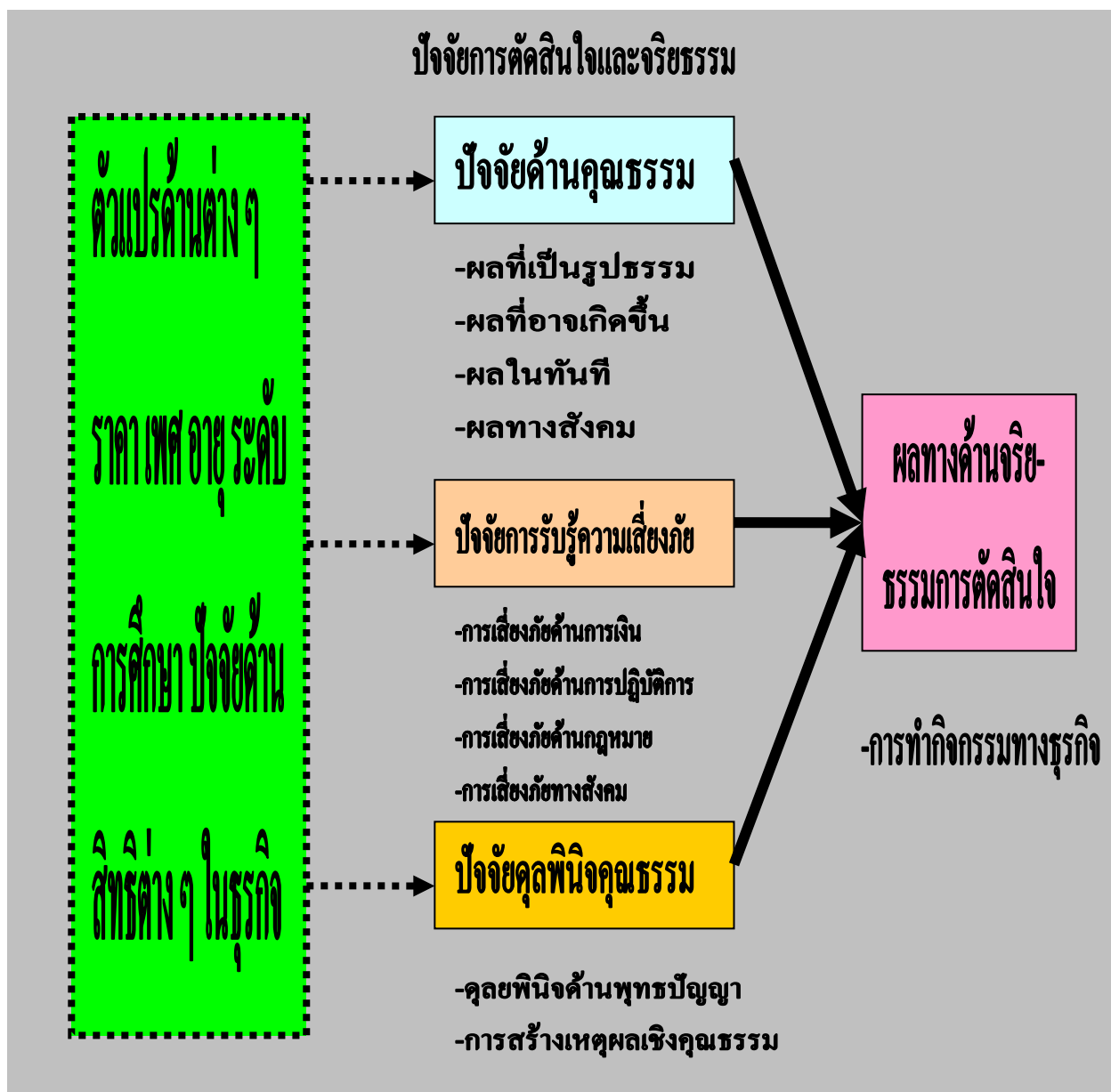
ระยะที่ 3 การวางแผน
และกำหนดจริยธรรม

แผนการกำหนดกิจกรรม



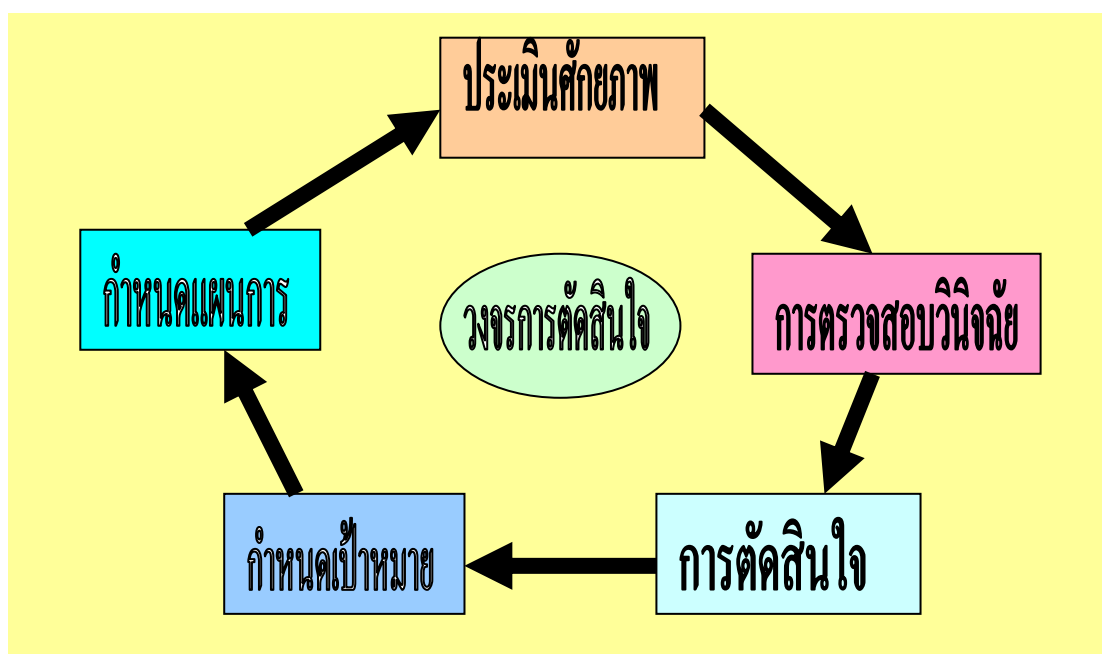
การประยุกต์ใช้ประโยชน์

การตัดสินใจและจริยธรรมประกอบด้วยระยะที่หนึ่ง (Phase One) การกำหนดปัญหาและนิยามการตัดสินใจคือการกำหนดปัญหาที่เด่นชัด ค้นหาและวิเคราะห์สาเหตุ รวมทั้งการการนิยามปัญหาที่แท้จริง ระยะที่สอง(Phase Two) การตัดสินใจคือการกำหนดทางเลือกการแก้ปัญหาและเลือกการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ระยะที่สาม (Phase Three) การวางแผนและกำหนดจริยธรรม คือแผนการกำหนดกิจกรรมและประยุกต์ใช้ประโยชน์

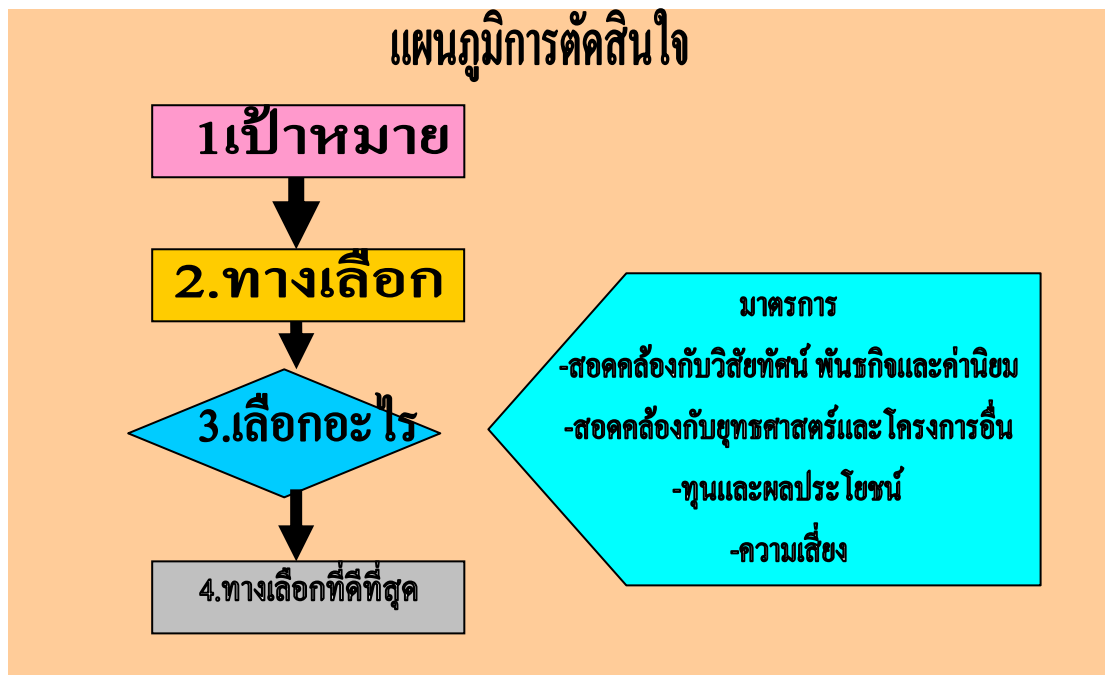


ปัจจัยการตัดสินใจและจริยธรรมประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ เช่น ราคา เพศ อายุ ระดับการศึกษา ปัจจัยด้านสิทธิต่าง ๆ ในธุรกิจ ปัจจัยด้านคุณธรรม (Moral Intensity) คือ ปัจจัยด้านผู้ที่เป็นรูปธรรม ผลที่อาจเกิดขึ้น ผลในทันทีและผลทางสังคม ปัจจัยการรับรู้ความเสี่ยง (Perceived Risk) คือการเสี่ยงภัยด้านการเงิน การเสี่ยงภัยด้านการปฏิบัติการ

การเสี่ยงภัยด้านกฎหมาย และการเสี่ยงภัยทางสังคม ปัจจัย
 ดุลยพินิจคุณธรรม (Moral Judgment) คือดุลยพินิจด้าน
 พุทธปัญญา (Cognitive Judgment) และการสร้างเหตุผลเชิง
 คุณธรรม อันจะนำไปสู่ผลการตัดสินใจเชิงจริยธรรม
 (Outcome of Ethical Decision Making) คือการตัดสินใจทำ
 กิจกรรมทางธุรกิจ

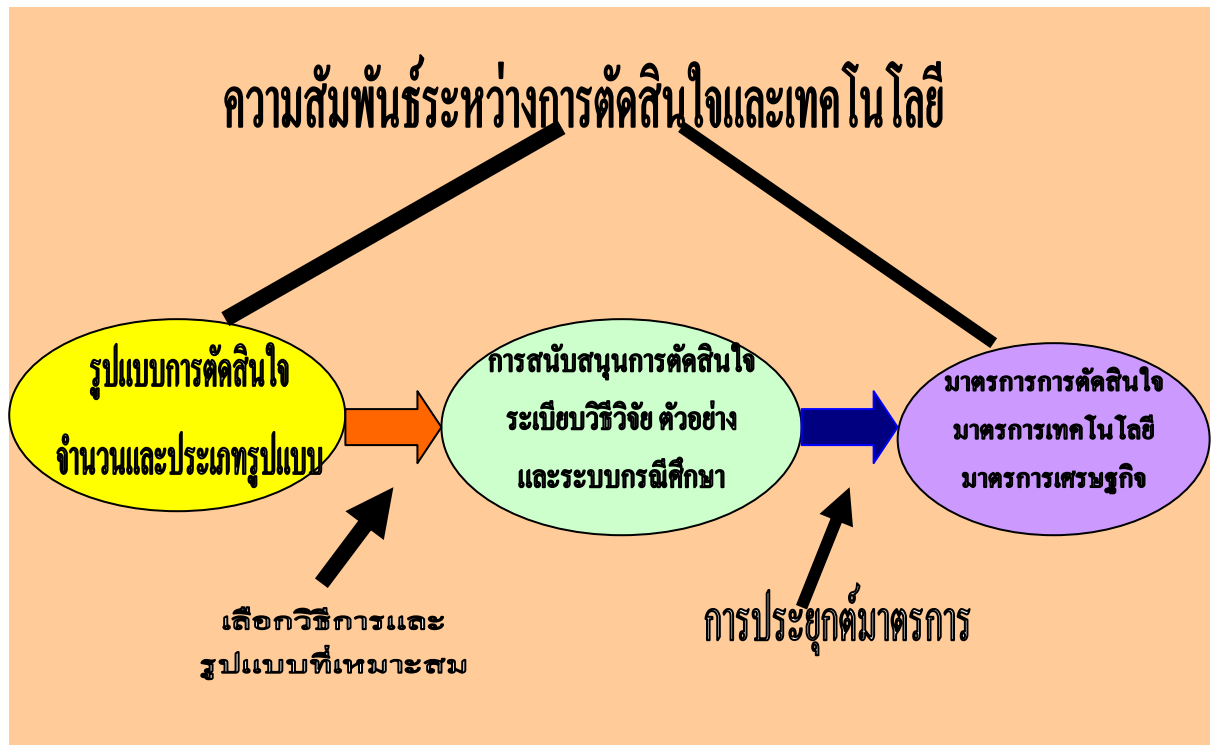


วงจรการตัดสินใจประกอบด้วยการตัดสินใจ กำหนด
 เป้าหมาย กำหนดแผนการ ประเมินศักยภาพที่มีอยู่
 ตรวจสอบวินัยข้อมูล ความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้
 ต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจที่แท้จริง



การตัดสินใจจะต้องเกี่ยวข้องกับเป้าหมาย ทางเลือก
กำหนดทางเลือกว่าจะเลือกอะไรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
พันธกิจและค่านิยม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และโครงการ
อื่น ๆ ที่มีอยู่แล้ว สอดคล้องกับทุนและผลประโยชน์รวมทั้งมี
ความเสี่ยงต่ำด้วย ประการที่สำคัญคือต้องเป็นทางเลือกที่ดี
ที่สุดสามารถปฏิบัติได้จริง

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ

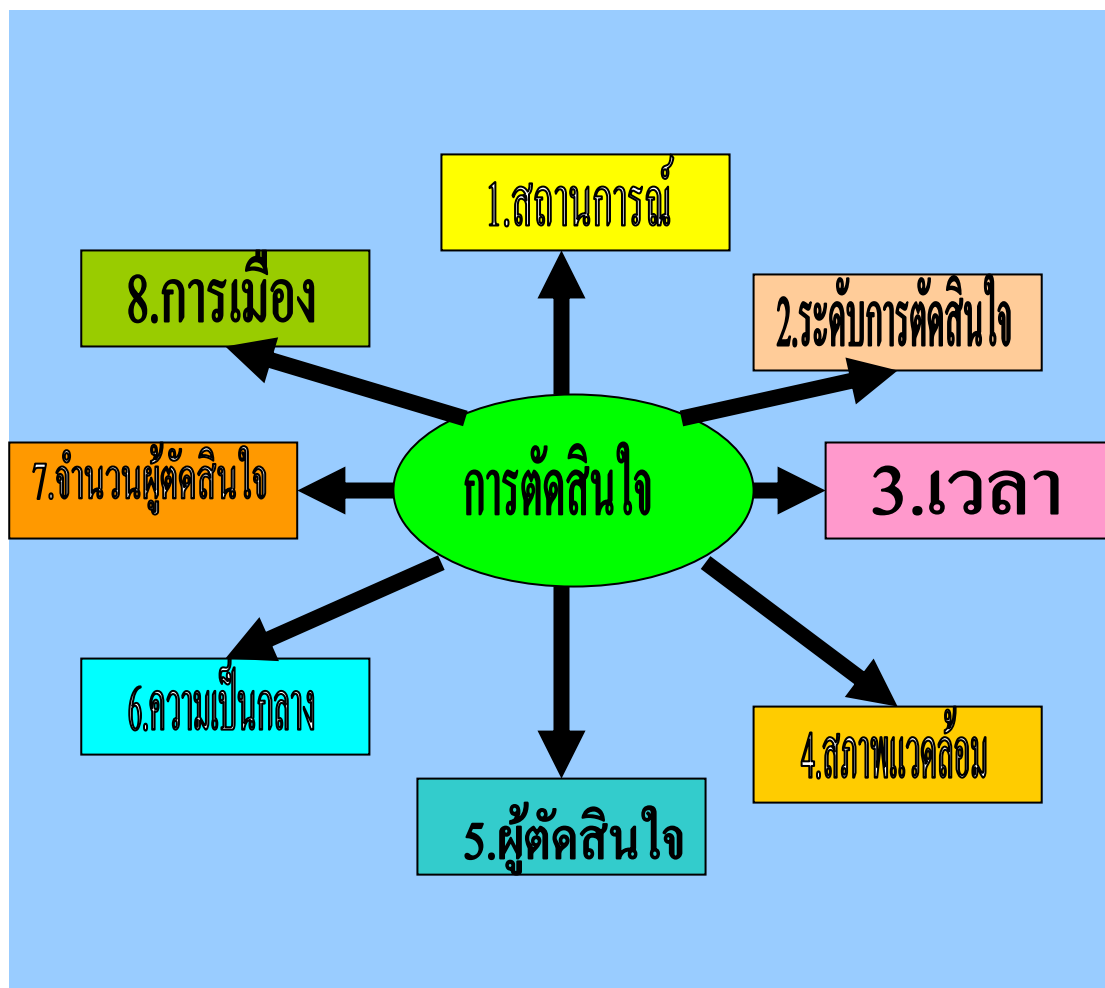


ความสัมพันธ์ระหว่างการตัดสินใจและเทคโนโลยี

ประกอบด้วยรูปแบบการตัดสินใจ (Decision making Model) ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยแทรกด้านการเลือกวิธีการและรูปแบบที่เหมาะสม การสนับสนุนด้านการตัดสินใจ (Decision making support) ประกอบด้วยระเบียบวิธีวิจัยและระบบกรณีศึกษาได้รับอิทธิพลจากการประยุกต์มาตรการ มาตรการตัดสินใจ (Decision making criteria) ประกอบด้วยมาตรการทางเทคโนโลยีและมาตรการทางเศรษฐกิจ



ปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ประกอบด้วยวัฒนธรรมองค์การ ภาวะแวดล้อมสำหรับการตัดสินใจและโครงสร้างอำนาจหน้าที่การตัดสินใจ การตัดสินใจต้องประกอบด้วยสมองความคิด หัวใจจิตใจและเครือข่ายความสัมพันธ์ภายในที่รวมเป็นภูมิปัญญาเพื่อสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความผิดพลาดมากจนทำให้เกิดความเสียหายในองค์การ



เกลก (William F. (Bill) Glueck) ได้เสนอความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจแต่ละครั้ง จะเห็นว่าปัจจัยหลายอย่างมากมายที่ผู้มีอำนาจตัดสินใจต้องตระหนักถึง เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและผลการตัดสินใจเป็นประโยชน์กับคนส่วนใหญ่ในองค์กรมากที่สุด อาจจะเป็นประโยชน์กับตัวเองและต่อส่วนรวมก็ได้ในกรณีที่เป็นการตัดสินใจระดับสูง โดยได้เสนอปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจมีดังต่อไปนี้ คือ

1.สถานการณ์ ปัจจัยด้านสถานการณ์ในการตัดสินใจ ปัญหาหรือสถานการณ์แต่ละอย่างขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจ ระดับต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับบุคคลที่เข้ามาเกี่ยวข้องในสถานการณ์ เช่น การตัดสินใจสถานการณ์ที่เป็นเชิงปริมาณ หรือเป็นการตัดสินใจสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับจิตวิทยา สถานการณ์จะแตกต่างกัน การตัดสินใจเชิงปริมาณสถานการณ์ผลออกเป็นลักษณะที่นับได้ จะแตกต่างกันกับการตัดสินใจเชิงจิตวิทยา สถานการณ์จะนับไม่ได้เป็นเรื่องภาวะทางจิตใจ

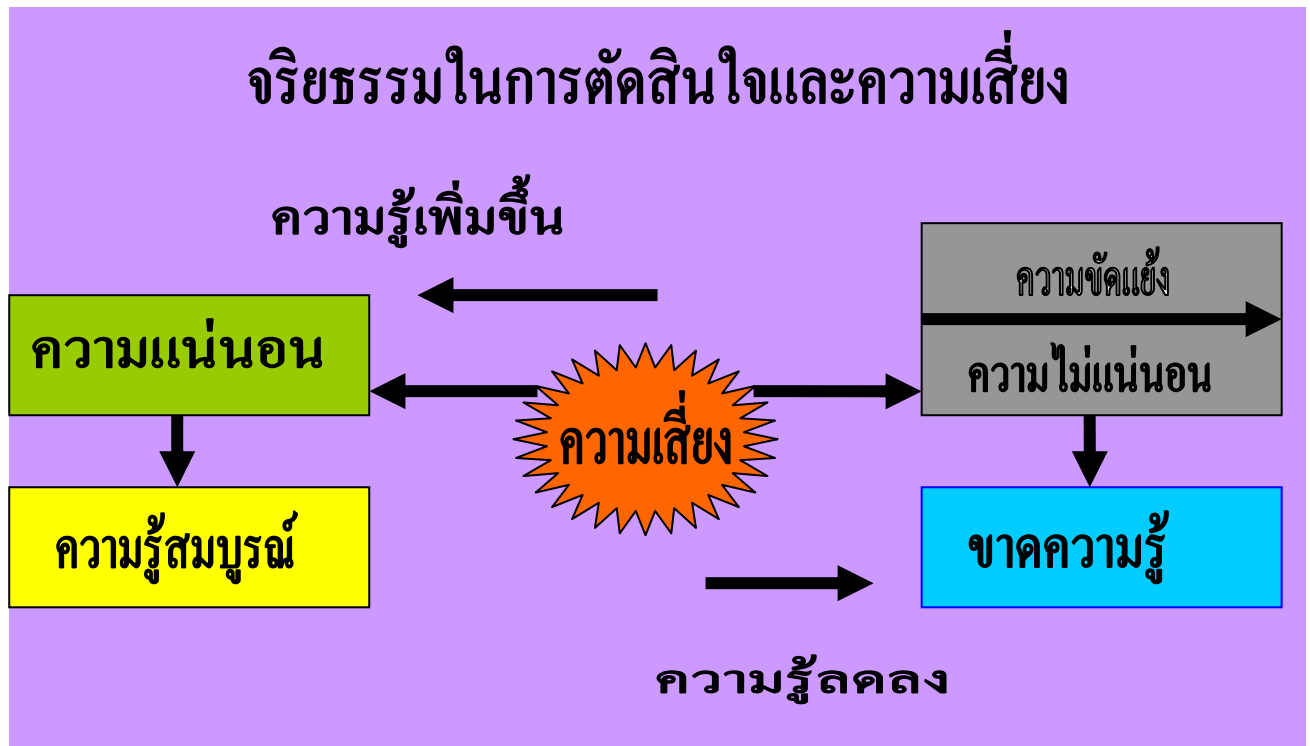
2.ระดับการตัดสินใจ เกี่ยวข้องกับระดับความสำคัญของการตัดสินใจระดับสูงหรือระดับต่ำ หมายถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นสูงหรือต่ำ ถ้าเป็นการตัดสินใจระดับสูงผลกระทบต่

คนจำนวนมากต้องมีการตัดสินใจละเอียดถี่ถ้วน มีข้อมูลในการตัดสินใจสมบูรณ์

3.เวลา ปัจจัยด้านเวลาเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการตัดสินใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง ในกรณีปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ ประเทศที่เกี่ยวข้องจะต้องตอบโต้ในรูปของการทำสงครามร้ายแรงระหว่างกัน ในองค์การการศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับเวลาก็มีความสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงตำราเรียนหรือเปลี่ยนแปลงวิธีสอน ผู้นำอาจจะตัดสินใจได้ก็ต่อเมื่อได้ศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีก่อน จึงต้องใช้เวลามากเมื่อจะตัดสินใจ ปัญหาหรือสถานการณ์บางอย่างก็อาจจะตัดสินใจได้โดยฉับพลันไม่ต้องใช้เวลามากนัก

4.สภาพแวดล้อม ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมเป็นปัจจัยในการตัดสินใจ สามารถศึกษาได้ในด้านความแน่นอนและไม่แน่นอน (Uncertainty) ความไม่แน่นอนจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ตัดสินใจขาดความรู้ อาจทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นเมื่อตัดสินใจ เพราะผู้ตัดสินใจมีความรู้น้อยลงเมื่อไม่ได้ศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม ทางด้านการมีความรู้สมบูรณ์นั้นจะให้เกิดความแน่นอนมั่นคงในการตัดสินใจ ผู้ตัดสินใจต้องมีความรู้เพิ่มพูนอยู่ตลอดเวลาเพื่อทำให้สภาพแวดล้อมองค์การดีขึ้น

เพราะฉะนั้นการตัดสินใจทั้งสองด้านจะมีผลกระทบต่อ
สภาพแวดล้อมแตกต่างกัน



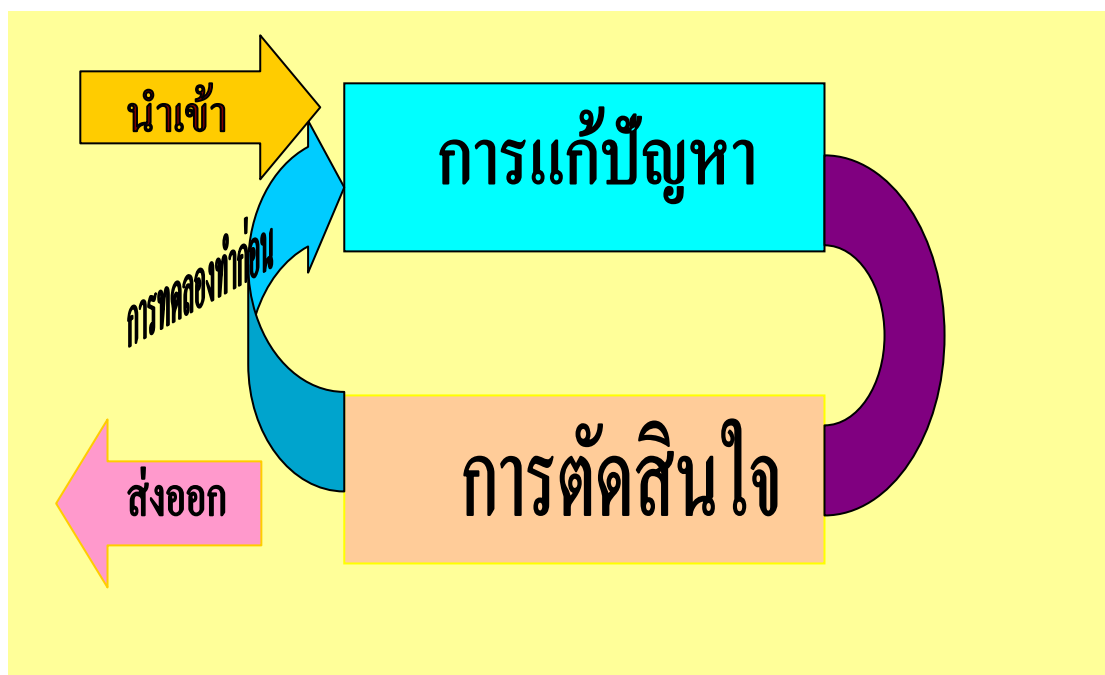
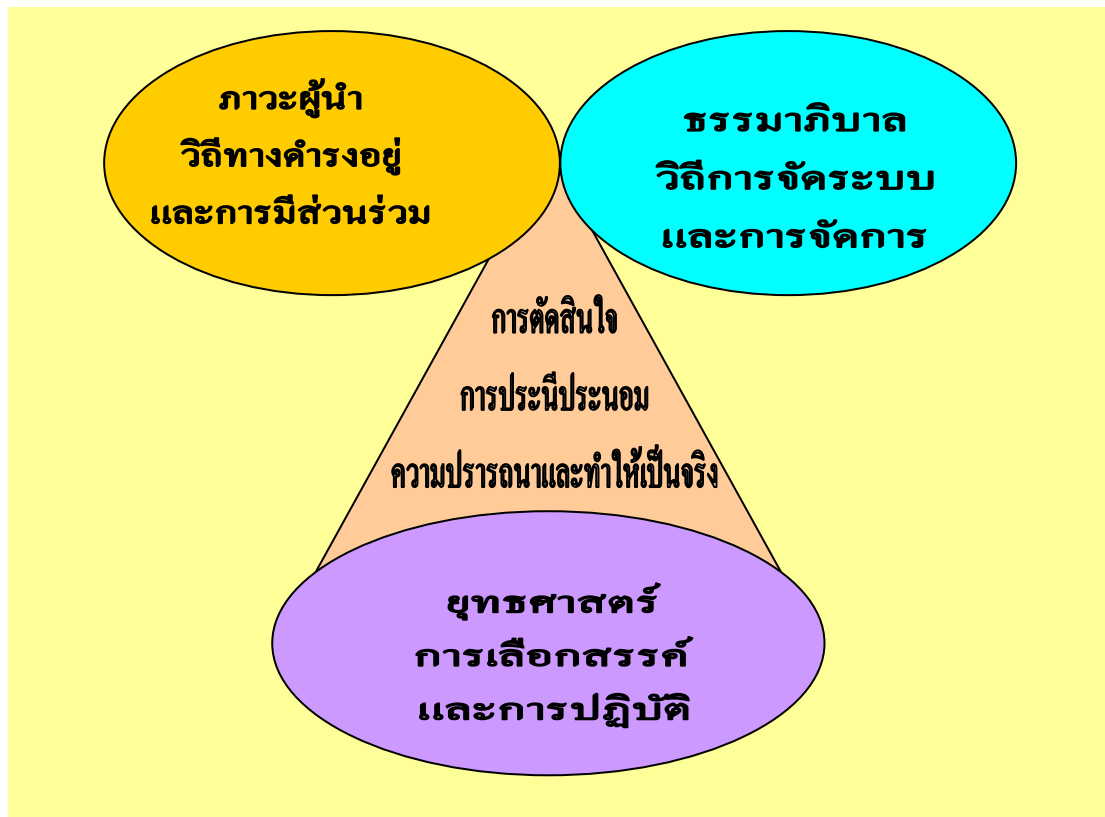
5.ผู้ตัดสินใจ เป็นปัจจัยเกี่ยวกับผู้ตัดสินใจว่ามีความรู้
มากน้อยเพียงใด ความรู้คือการศึกษหาข้อมูลเพิ่มเติม
สำหรับการตัดสินใจรวมทั้งประสบการณ์และข้อเท็จ
จริงด้วย

6.ความเป็นกลาง เป็นปัจจัยด้านแนวคิดที่เป็นกลาง
โดยเฉพาะแนวความคิดของผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่ามี
แนวโน้มอย่างไร ผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจต้องมีความ
เป็นกลางในการตัดสินใจ

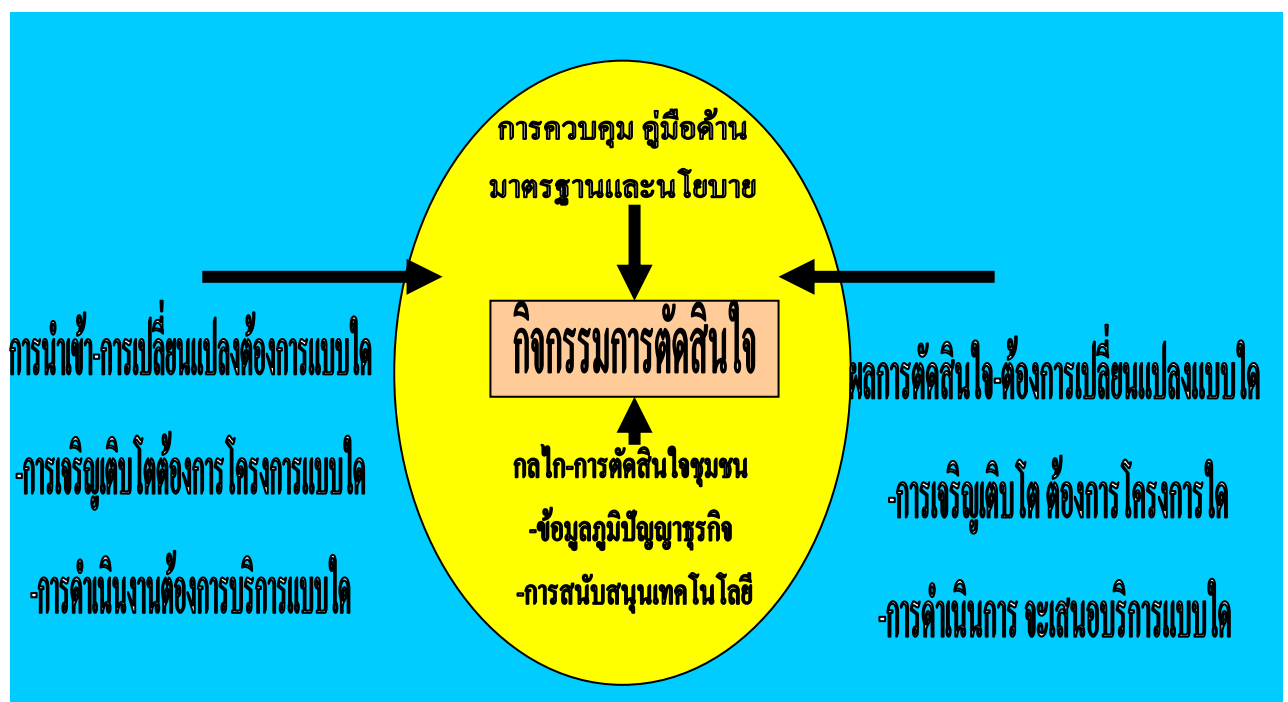
7.จำนวนผู้ตัดสินใจ ปัจจัยนี้เกี่ยวข้องกับจำนวนบุคคลหรือกลุ่มที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นั้นหมายถึงว่าการตัดสินใจดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับบุคคลคนเดียวหรือกลุ่มคนจำนวนมากเป็นปัจจัยที่ต้องตระหนักอยู่เสมอ

8.การเมือง ปัจจัยด้านการเมืองกับการตัดสินใจบางครั้งอิทธิพลทางการเมืองอาจจะมีส่วนในการตัดสินใจด้วย ผู้ตัดสินใจต้องระมัดระวังเป็นพิเศษ

องค์ประกอบที่สำคัญสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญคือภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นวิถีทางที่ดำรงอยู่ในชีวิตจริง และการมีส่วนร่วมในองค์การ ธรรมาภิบาล(Governance) คือวิถีทางการจัดระบบและการจัดการ ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือวิถีทางการเลือกและปฏิบัติ ส่วนการตัดสินใจหมายถึงวิถีทางการประนีประนอม ความปรารถนาและทำให้เป็นจริง



การตัดสินใจเกิดจากความพยายามแก้ปัญหาความ
ขัดแย้งที่ศึกษาได้จากการพิจารณาข้อมูลดิบที่นำเข้ามา
พิจารณา (Input) เมื่อมีการตัดสินใจแล้วจะต้องทดลอง
ปฏิบัติก่อนจะปฏิบัติจริงเป็นผลงานที่แสดงออกมา (Output)
เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดขึ้นได้



กิจกรรมการตัดสินใจ(Decision making activities)
จะต้องพิจารณาจากการควบคุมด้านมาตรฐาน นโยบายและ
คู่มือรวมทั้งกลไก (Mechanisms) ด้านการตัดสินใจของ
ประชาชน ประชาชนต้องการปัจจัยด้านใด ข้อมูลด้านภูมิ
ปัญญาธุรกิจ รูปแบบการตัดสินใจ เทคโนโลยีที่สนับสนุน
กระบวนการ ประเด็นการตัดสินใจนำเข้าประกอบด้วย

ประเด็นที่สำคัญคือ ประการแรกความต้องการเปลี่ยนแปลงด้านใด ประการที่สองต้องการความเจริญเติบโตตามโครงการใด ประการที่สามการดำเนินงานต้องการบริหารแบบใด เพื่อสามารถคาดการณ์การตัดสินใจตามปัจจัยดังกล่าวได้

ลักษณะการตัดสินใจ

เมื่อบุคคลเข้าร่วมในองค์การและมีปัญหาเกิดขึ้นจะต้องมีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาหรือสถานการณ์นั้นทำให้ต้องมีการตัดสินใจลักษณะต่าง ๆ ดังนี้คือ

1.การตัดสินใจทางด้านการงาน(Task dimension) การตัดสินใจที่เกิดขึ้นได้เสมอการทำงานและชีวิตประจำวันคือการตัดสินใจในการทำงาน เริ่มตั้งแต่การตัดสินใจทำงานระดับบุคคลว่าจะทำงานอะไร ทำงานอย่างไร จนถึงการตัดสินใจทำงานในระดับสูงขึ้นไปเป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับบุคคลจำนวนมาก การตัดสินใจทางด้านการงานมีทั้งในภาครัฐบาลและภาคเอกชน การตัดสินใจแต่ละครั้ง บางครั้งเสี่ยงมาก บางครั้งเสี่ยงน้อย มีความยุ่งยากซับซ้อนต่างกัน เทอร์รี่ (George R. Terry)เสนอแนวความคิดการตัดสินใจด้านการงานที่สำคัญคือ

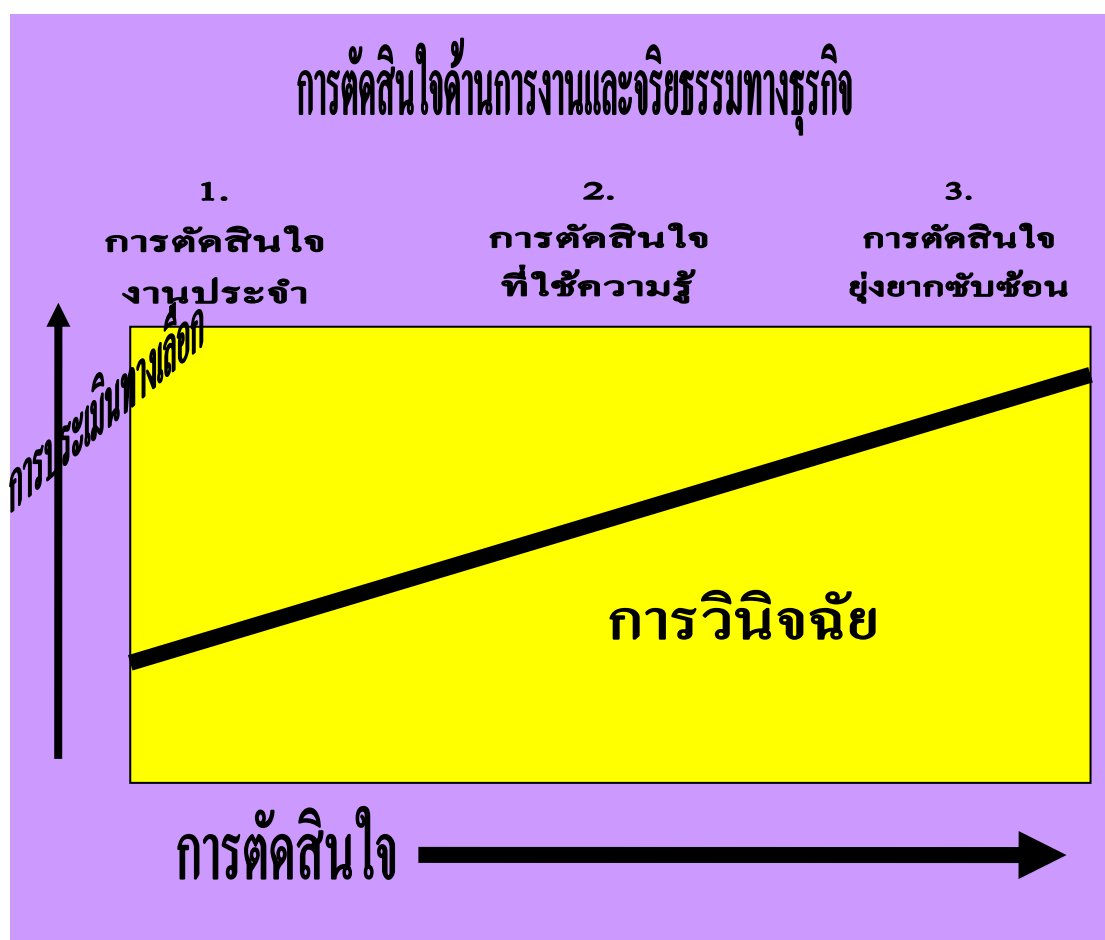


ยอร์จ อาร์ เทอร์รี่ (George R. Terry)

1.การตัดสินใจงานประจำ (Simple and routine decision) การตัดสินใจง่าย ๆ ในชีวิตประจำวันและเป็นสิ่งที่ต้องตัดสินใจอยู่เสมอในชีวิตประจำวัน เช่น การตัดสินใจทำงานภายในบ้าน การตัดสินใจรับสมัครนักเรียน นิสิตใหม่ การตัดสินใจประกาศผลการสอบประจำภาค การสอบ การตัดสินใจชนิดนี้เป็นการตัดสินใจทำงานประจำที่ไม่มีความยุ่งยากซับซ้อนมากนัก

2.การตัดสินใจที่ต้องใช้ความรู้ (Mechanical decision) การตัดสินใจแบบนี้ต้องใช้ความรู้ยุ่งยากซับซ้อนขึ้นมากกว่าการตัดสินใจในงานประจำ มีผลกระทบต่อคนจำนวนมากว่าแบบแรก เป็นการตัดสินใจของหน่วยงานที่อยู่ระดับสูงขึ้นไปกว่าแบบแรก

3.การตัดสินใจที่ยุ่งยากและมีความซับซ้อน(Complex decision) เป็นการตัดสินใจระดับสูงสุด มีผลกระทบกับคนจำนวนมากเปรียบเทียบได้กับการตัดสินใจระดับชาติหรือระหว่างชาติ เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงที่สุด ดังแผนภูมิ



2.การตัดสินใจด้านบุคคล(Personal dimension) การศึกษาวิจัยการตัดสินใจด้านบุคคลหมายถึงการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมหรือไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจ

ของบุคคลคนเดียวหรือบุคคลหลายคน สามารถแบ่งได้
ดังนี้คือ

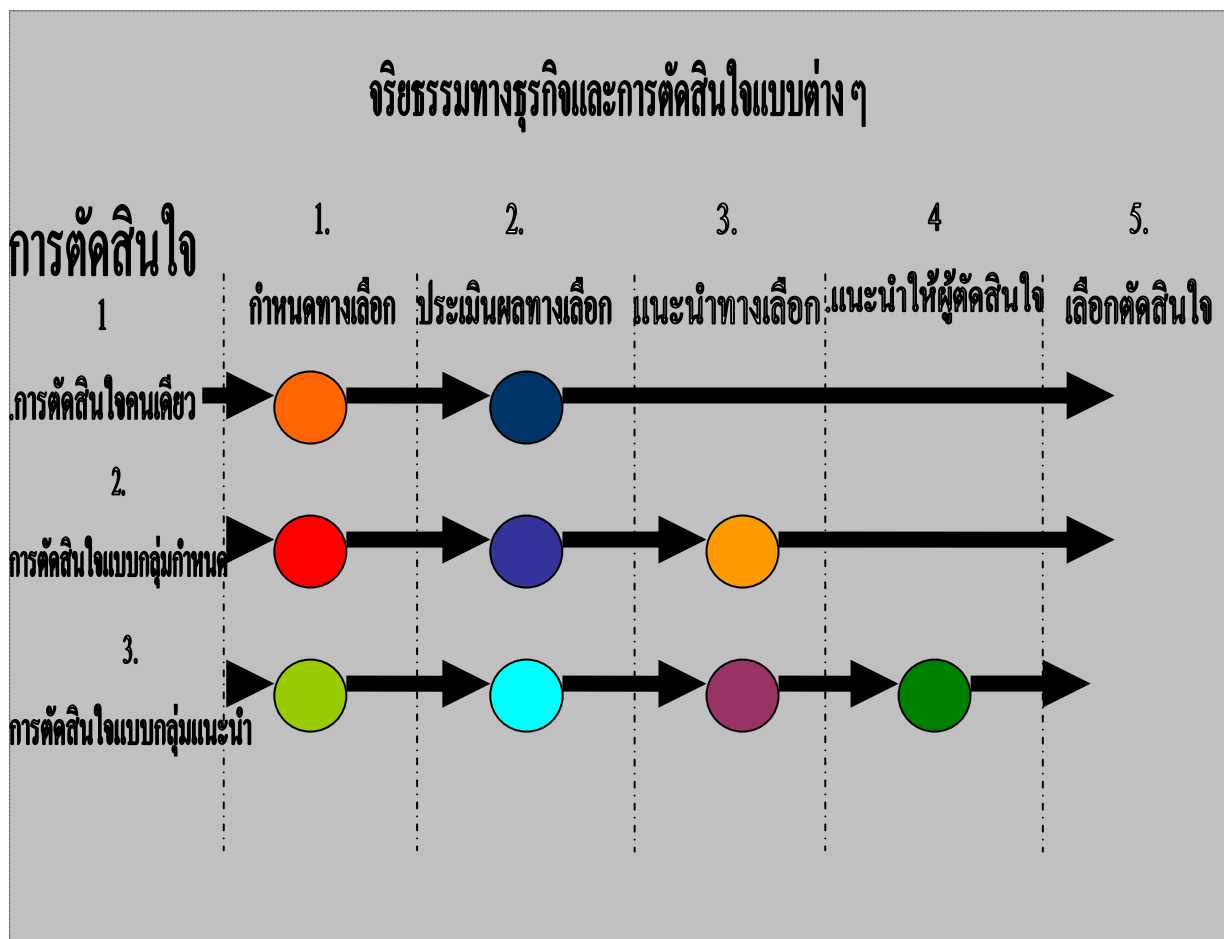
1.การตัดสินใจคนเดียว (Individual) เป็นการตัดสินใจที่เป็นแบบเผด็จการในองค์การ ถึงแม้ว่าจะมีผู้ร่วมงานหลายคนผู้นำหรือผู้มีอำนาจตัดสินใจก็มักจะไม่ให้โอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแต่ละครั้ง

2.การตัดสินใจแบบกลุ่มกำหนด(Group determinative) หมายถึงการตัดสินใจที่มีเพื่อนร่วมงานคอยกำหนด หรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อให้มีการตัดสินใจตามแนวทางของกลุ่ม เป็นการตัดสินใจแบบกลุ่มกำหนด

3. การตัดสินใจแบบกลุ่มแนะนำ (Group advisory) เป็นการตัดสินใจแบบที่ให้อำนาจผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่าสองแบบดังกล่าวมาแล้ว

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจทางด้านบุคคลนั้นจะมีความยุ่งยากซับซ้อนแตกต่างกันไปเป็นขั้นตอน เช่น การตัดสินใจคนเดียวมีกระบวนการตัดสินใจเพียงสองขั้นตอนเท่านั้น คือ การกำหนดทางเลือกและประเมินผลทางเลือก แบบที่สองมีการกำหนดการประเมินทางเลือกและการตัดสินใจ แบบ

สุดท้ายคือกลุ่มแนะนำจะเห็นได้ว่ากลุ่มจะแนะนำบุคคลให้
 ข้อคิดเห็นในการตัดสินใจ และเลือกทางเลือกอย่างมี
 ประสิทธิภาพลำดับสุดท้าย



อำนาจในการตัดสินใจ

ผู้บริหารในองค์การเกือบทุกองค์การไม่ว่าจะเป็น
 องค์การธุรกิจเอกชน องค์การรัฐกิจหรือองค์การทาง
 การศึกษา อาจจะเป็นผู้มีอำนาจเต็มในการตัดสินใจภายใน
 ขอบเขตความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่อยู่ก็ตาม เพื่อให้

การตัดสินใจสามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สามารถปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงานได้ดีที่สุด ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีจิตใจออกห่าง มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์การที่สุดเพื่อให้การตัดสินใจแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้บริหารที่รักประชาธิปไตย หรือเป็นผู้เผด็จการ ระดับอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจมีอยู่ 6 ระดับ การแบ่งอำนาจในการตัดสินใจแบบนี้สามารถแบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 ด้านคือ

1.ด้านผู้บริหารหรือผู้นำ (Leader center) การตัดสินใจด้านนี้แสดงให้เห็นการใช้อำนาจเผด็จการในการบริหาร เริ่มตั้งแต่เผด็จการมากถึงเผด็จการน้อยที่สุดคือ

1.1 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้เพื่อนร่วมงานทราบ การตัดสินใจนี้ไม่ได้มาจากการปรึกษาแต่ประการใด เป็นการตัดสินใจของคนเพียงคนเดียว ตัดสินใจในนามของบุคลากรทั้งองค์การ

1.2 ผู้บริหารตัดสินใจแล้วพยายามให้เพื่อนร่วมงานมั่นใจว่าเป็นการตัดสินใจเฉพาะเรื่อง เพื่อลดความเผด็จการของผู้บริหารลง ทำให้มีความเป็นประชาธิปไตยเพิ่มมากขึ้น

1.3 ผู้บริหารให้แนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจแก่เพื่อนร่วมงาน ให้ผู้ร่วมงานถามคำถามได้แล้วจึงมีการตัดสินใจ

2.ด้านเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate center) ด้านนี้ทำให้เกิดประชาธิปไตยในการตัดสินใจมากขึ้น มีการอภิปรายอย่างกว้างขวางเมื่อจะตัดสินใจทำให้เกิดประชาธิปไตยมากน้อยตามลำดับดังนี้

2.1 สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจเพื่อเรียกร้องซึ่งบังคับให้ผู้บริหารตัดสินใจตามแนวทางที่กลุ่มหรือองค์การเห็นชอบมากที่สุด

2.2 ผู้นำกล่าวถึงปัญหาในกลุ่มหรือในองค์การ แล้วเชิญให้สมาชิกในกลุ่มเสนอให้คำแนะนำประกอบการตัดสินใจ

2.3 ผู้นำกล่าวถึงการตัดสินใจแล้วเชิญให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายอย่างกว้างขวางและอย่างพึงพอใจทุกคน





เดล (Ernest (Ernie) Dale) ศึกษาการตัดสินใจหมายถึงกระบวนการที่มีความยากง่ายมีความซับซ้อนแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะการตัดสินใจโดยการหยั่งรู้ และยังมีการตัดสินใจอีกหลายแบบ แผนภูมิด้านล่างแสดงการแบ่งตามระดับการตัดสินใจตามจุดมุ่งหมายระดับต่าง ๆ 3 ระดับคือ

ความรับผิดชอบระดับการตัดสินใจและจริยธรรมทางธุรกิจ



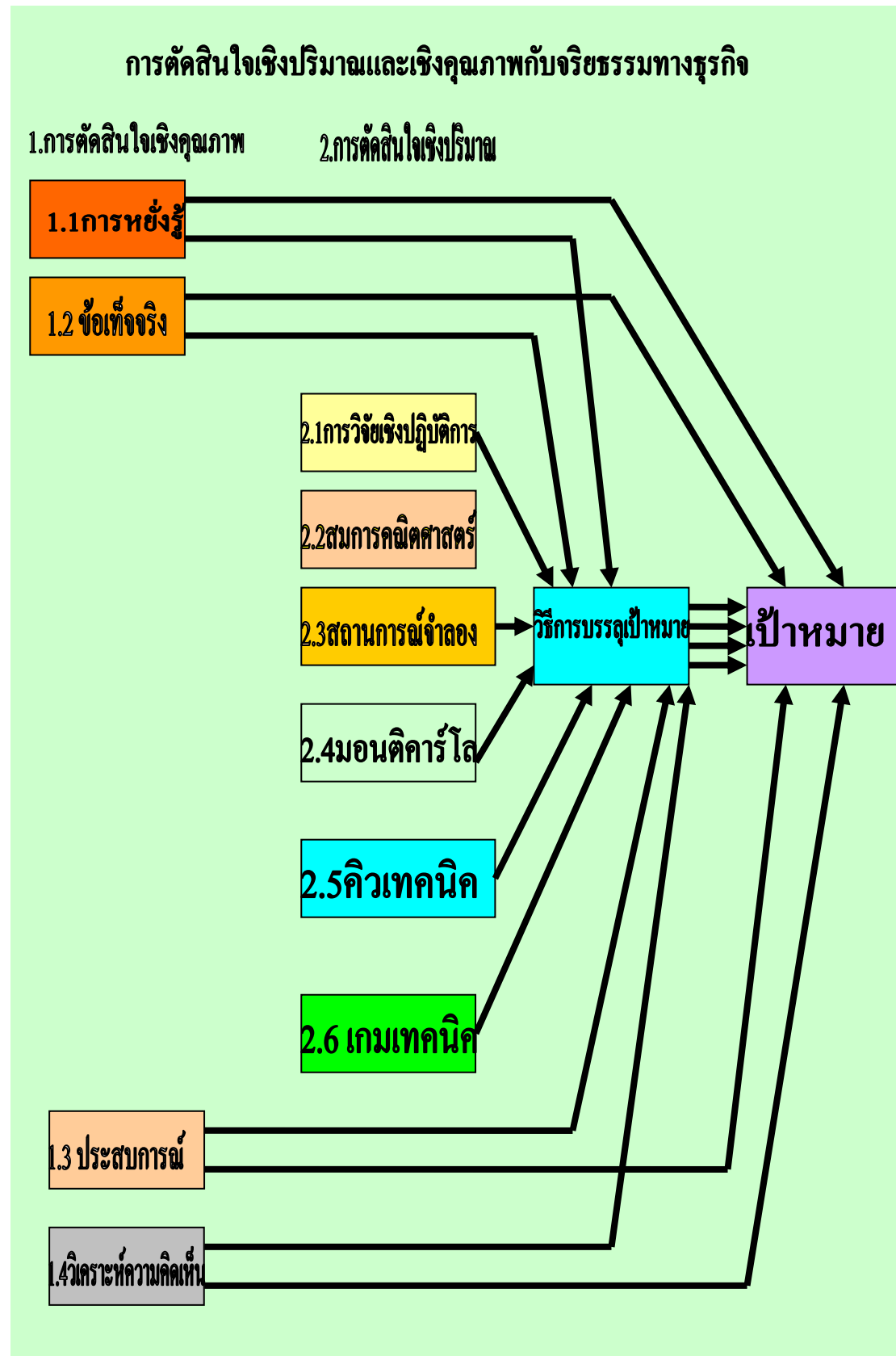
1.การตัดสินใจระดับนโยบาย(Policy decision) การตัดสินใจระดับนโยบายหมายถึงการตัดสินใจของหน่วยงานระดับสูง หรือคณะผู้นำระดับสูง เช่น คณะรัฐมนตรี สภาการศึกษาแห่งชาติ เป็นการตัดสินใจที่มีการศึกษาวิจัยวางแผนเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลมาศึกษาอย่างละเอียดถูกต้อง ก่อนที่จะมีการตัดสินใจจะต้องนำข้อมูลจากหน่วยงานระดับต่ำของกลุ่มหรือองค์การทุกหน่วยงานมาศึกษาเสียก่อน จึงจะเสนอแนวทางการตัดสินใจระดับนโยบาย การตัดสินใจระดับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหวังผลในระยะยาว จึงเป็นการวางแผนการตัดสินใจระยะยาว เช่น ระยะ 3-5-10 ปี เป็นต้น

2.การตัดสินใจระดับผู้บริหารระดับสูง (Administrative decision) เป็นการตัดสินใจตามแนวนโยบายที่วางเอาไว้ในระยะยาว จุดมุ่งหมายเพื่อแก้ปัญหาระดับรองลงมาจากระดับนโยบายชั้นสูง ข้อมูลที่นำมาประกอบในการตัดสินใจมีน้อยกว่าการตัดสินใจระดับนโยบาย การตัดสินใจเป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของผู้นำในกลุ่มหรือในองค์การที่ทำงานประจำ เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เป็นต้น

3.การตัดสินใจระดับหัวหน้าหน่วยงานย่อย (Executive decision) เป็นการตัดสินใจของกลุ่มหรือหน่วยงานย่อยลงมา เป็นการตัดสินใจที่มีผลกระทบกับคนจำนวนน้อยกว่าการตัดสินใจระดับนโยบายและการตัดสินใจระดับผู้บริหารชั้นสูงที่กล่าวมาแล้ว

เมื่อศึกษาการตัดสินใจจากผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจแล้ว จะเห็นได้ว่าบางครั้งผลของการตัดสินใจจะปรากฏออกมาเป็นหน่วยปริมาณที่นับได้ ออกมาเป็นตัวเลข อาจจะเรียกออกอย่างหนึ่งว่าเป็นการตัดสินใจเชิงปริมาณ ส่วนการตัดสินใจอีกประเภทหนึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นอาจเป็น ความพึงพอใจ หรือทำให้เกิดความไม่พอใจและความขัดแย้งเกิดขึ้น ผลกระทบไม่สามารถนับออกมาเป็นจำนวนปริมาณได้ เป็นผลในทางจิตวิทยาหรือเชิงคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี ทำให้เกิดความร่วมมือหรือการต่อต้าน การตัดสินใจแบบนี้เรียกว่าการตัดสินใจเชิงจิตวิทยาหรือเชิงคุณภาพ ลักษณะพื้นฐานของการตัดสินใจทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกัน การนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจก็แตกต่างกันด้วย กล่าวคือการตัดสินใจเชิงปริมาณใช้ข้อมูลเป็นตัวเลขที่มีลักษณะเป็นแบบแผนเป็น

แผนภูมิแสดงการตัดสินใจเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



วิทยาศาสตร์ อีกแบบหนึ่งคือการตัดสินใจเชิงคุณภาพใช้ข้อมูลทางจิตวิทยาหรือความรู้สึกมาประกอบการตัดสินใจตั้งแผนภูมิและมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.การตัดสินใจเชิงคุณภาพ (Qualitative decision making) หรือการตัดสินใจเชิงจิตวิทยาเป็นการตัดสินใจที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีความรู้สึกมั่นใจ มีความมั่นคง ทำให้เกิดความรู้สึกร่วมมือ ทำให้เกิดความรู้สึกทางบวกอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเชิงคุณภาพมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ

1.1 การตัดสินใจด้วยการหยั่งรู้ (Intuition) การตัดสินใจบางครั้งผู้นำกลุ่มหรือผู้ที่ตัดสินใจไม่สามารถอธิบายการตัดสินใจให้คนอื่นในกลุ่มเข้าใจได้ว่าทำไมจึงตัดสินใจ ดังนั้น เนื่องจากมนุษย์มีประสาทการรับรู้อยู่ 5 ทางคือ หูเพื่อฟัง ตาเพื่อดู กายเพื่อสัมผัส ลิ้นเพื่อชิมรส จมูกเพื่อดมกลิ่น ส่วนการตัดสินใจแบบการหยั่งรู้เป็นการตัดสินใจตามความรู้สึกด้วยประสาทการสัมผัสที่หก ทำให้ผู้นำของกลุ่มไม่สามารถอธิบายให้คนในกลุ่มทราบถึงลักษณะการตัดสินใจได้

1.2 การตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริง (Facts) ข้อเท็จจริงเป็นข้อมูลอย่างหนึ่งทำให้สามารถตัดสินใจได้ ช่วยทำให้มี

การตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น เป็นข้อเท็จจริงที่ผู้นำเห็นได้ด้วยตาเปล่า รู้ได้ด้วยการสัมผัสจากประสาทสัมผัสทำให้ผู้นำตัดสินใจได้

1.3 การตัดสินใจด้วยประสบการณ์ (Experiences) ผู้นำตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์ที่ตนเคยประสบมาก่อนมาประกอบการตัดสินใจ

1.4 การตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ความคิดเห็น (Considered opinions) การตัดสินใจด้วยการวิเคราะห์ความคิดเห็นหรือการวิพากษ์วิจารณ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้นำจำเป็นต้องใช้ข้อมูลสถิติช่วยสนับสนุนยืนยันประกอบการตัดสินใจในบางกรณี ส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้นำที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อทำให้ผลของการตัดสินใจนั้นเป็นที่ยอมรับและทำให้คนในกลุ่มเกิดความพึงพอใจมากขึ้น

2. การตัดสินใจเชิงปริมาณ (Quantitative decision making) กระบวนการตัดสินใจเชิงปริมาณเป็นกระบวนการที่มีความยุ่งยากซับซ้อน ผู้นำต้องใช้เวลามากเมื่อจะตัดสินใจ เช่น ใช้เวลาศึกษาจำนวนตัวเลข สถิติและข้อมูลต่าง ๆ ถ้าข้อมูลมีความละเอียดและใช้วิธีการศึกษาวิจัยที่ซับซ้อน จะต้องใช้เวลาศึกษาลักษณะข้อมูลเหล่านั้นเสียก่อน ผู้นำ

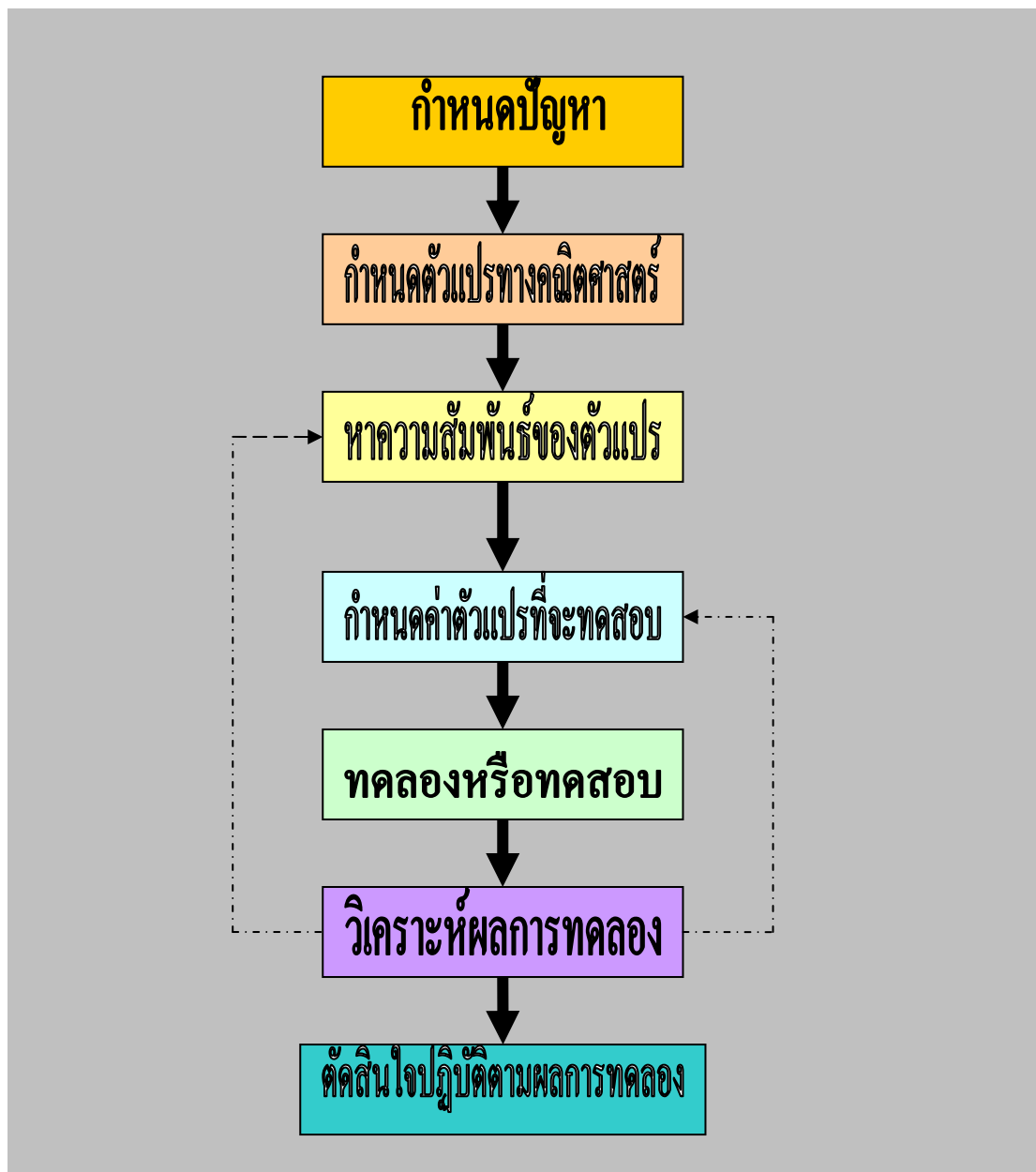
จะต้องอาศัยความรู้ของนักวิชาการหรืออาจจะเป็น
นักวิชาการที่มีเหตุผลเสียเอง รวมทั้งมีคุณสมบัตินักบริหาร
รวมอยู่ด้วย ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจของภาคธุรกิจเอกชน
การตัดสินใจเช่นนี้มีลักษณะต่างกัันดังต่อไปนี้คือ

2.1 การตัดสินใจด้วยการวิจัยปฏิบัติการ (Operation research) เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำต้องการทราบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจที่แน่นอน ต้องการศึกษาค้นคว้าข้อมูลที่ต้องการประกอบการตัดสินใจ จะต้องเป็นข้อมูลที่ได้มาด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือข้อมูลที่ได้มาจากการวิจัยปฏิบัติการนั่นเอง เพื่อนำผลของการศึกษาวิจัยมาช่วยประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้เข้าใจการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น กระบวนการวิจัยปฏิบัติการควรมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้คือ ประการแรก ควรมีการบันทึกปัญหาอย่างย่อ ๆ เพื่อนำมากำหนดขอบเขตของปัญหาและทำให้ปัญหาที่จะศึกษานั้นเด่นชัดยิ่งขึ้น ประการที่สอง พยายามรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เป็นข้อมูลที่ช่วยในการแก้ปัญหา เช่น ข้อมูลที่เป็นข้อสันนิษฐานว่าน่าจะเป็นสาเหตุของปัญหาข้างต้น ประการที่สาม พยายามสร้างตัวแบบทางคณิตศาสตร์ที่แน่นอนเที่ยงตรงและเชื่อถือได้มาวิเคราะห์ข้อมูล ประการ

ที่สี่ แทนค่าข้อมูลในตัวแบบคณิตศาสตร์เป็นสมการและคำนวณผลออกมาเป็นตัวเลขที่แน่นอน ประการที่ห้า เลือกตัวแบบที่ให้ผลดีสูงที่สุดมาประกอบการตัดสินใจประการสุดท้ายประเมิน ติดตามผลและรวบรวมข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่

2.2 การตัดสินใจด้วยสมการคณิตศาสตร์ (Linear programming) การตัดสินใจด้วยสมการคณิตศาสตร์มีความซับซ้อนยุ่งยากมากขึ้น แต่เป็นการตัดสินใจที่สามารถเห็นผลการตัดสินใจที่ชัดเจนมากกว่าแบบอื่น การตัดสินใจด้วยสมการคณิตศาสตร์มีกระบวนการที่สำคัญคือ กำหนดปัญหา กำหนดตัวแปรทางคณิตศาสตร์ของปัญหานั้น เช่นตัวแปรเกี่ยวกับการผลิตสินค้าชนิดหนึ่งมูลค่า 5 บาทต่อหนึ่งหน่วยใช้เวลาผลิต 1 นาที ถ้าผลิตใน 1 วันหรือ 7 ชั่วโมงการทำงานจะสามารถผลิตสินค้าได้กี่หน่วย ลงทุนเป็นค่าแรงงาน เวลาและวัสดุอุปกรณ์เป็นเงินเท่าใด กำหนดค่าใดเป็นตัวเลขที่แน่นอนประกอบการตัดสินใจเป็นต้น

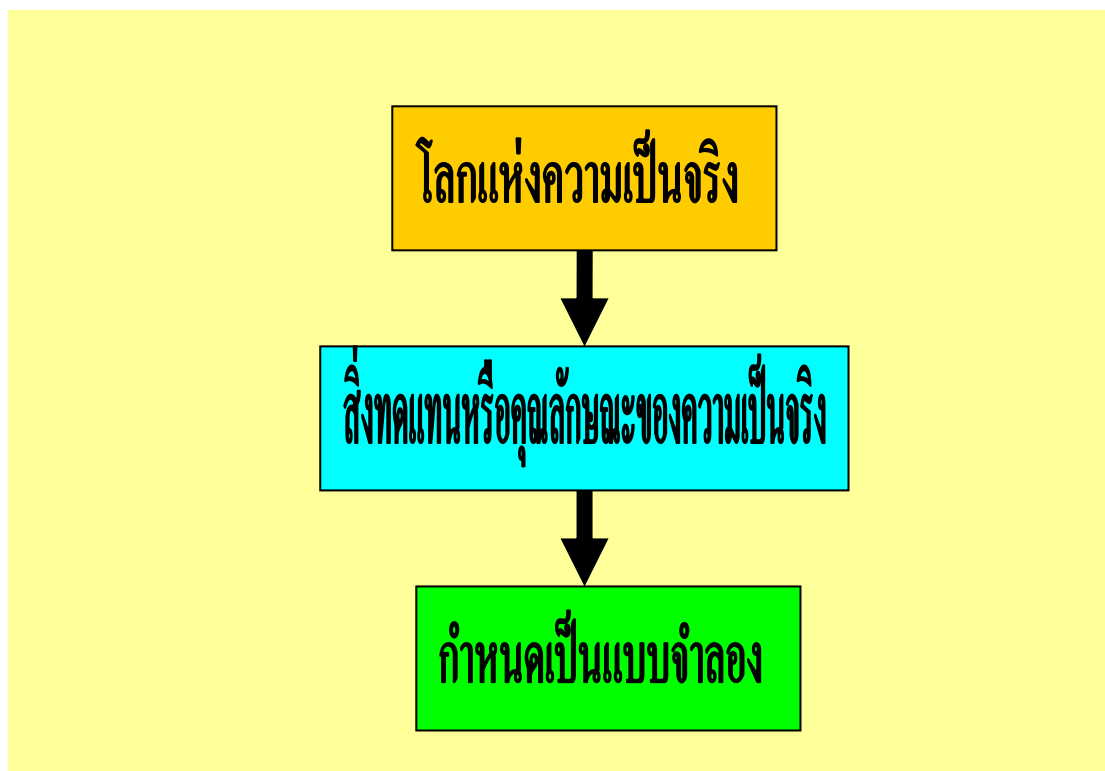
หาความสัมพันธ์ของตัวแปรในรูปคณิตศาสตร์ (Mathematical Model) กำหนดค่าหรือขอบเขตของตัวแปรที่จะทำการทดสอบทดลองหรือทดสอบ วิเคราะห์ผลการทดลอง และตัดสินใจปฏิบัติตามผลการทดลอง ดังแผนภูมิ



2.3 สถานการณ์จำลอง(Simulation) การตัดสินใจแบบ

สถานการณ์จำลอง คือการจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริง วิธีการที่จะจำลองสิ่งแทนหรือคุณลักษณะของความเป็นจริงจากโลกของความเป็นจริง เพื่อให้เห็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติอันแท้จริงของระบบที่สนใจ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นตัว

แบบจำลอง (Model) ให้ได้ การตัดสินใจด้วยสถานการณ์จำลองเมื่อผู้นำไม่สามารถเข้าไปศึกษาข้อมูลเพื่อนำมาตัดสินใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ๆ ได้ จึงจำเป็นต้องสร้างสถานการณ์จำลองเพื่อช่วยในการตัดสินใจโดยจำลองแบบจากของจริง ปัจจุบันนี้กำลังเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจที่ไม่มีสถานการณ์จริง ๆ ให้ศึกษา เช่น การสร้างสถานการณ์จำลองอวกาศ การเดินทางของยานอวกาศ การสร้างแบบจำลองนี้สามารถนำเอาอุปสรรคปัญหาที่ใกล้ตัวมาศึกษาและแก้ไขได้อย่างใกล้ชิด ตัวแบบที่สร้างขึ้นต้องเป็นข้อมูลที่น่าจะเกิดขึ้นจริงในสถานการณ์ต่าง ๆ การสร้างสถานการณ์จำลองประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญคือ ศึกษาโลกแห่งความเป็นจริง กำหนดสิ่งทดแทนหรือคุณลักษณะของความเป็นจริงและกำหนดแบบจำลองหรือสถานการณ์จำลองสำหรับการตัดสินใจขึ้นมาดังแผนภูมิ



การตัดสินใจด้วยสถานการณ์จำลองสามารถออกแบบการสร้างสถานการณ์จำลองได้ดังนี้คือ

1.สถานการณ์จำลองใช้มนุษย์กับมนุษย์(Human-human) คือการออกแบบสถานการณ์จำลองโดยสร้างสถานการณ์ให้บุคคลมารวมตัวกันเป็นกลุ่ม เช่น บริษัทจำลอง สร้างสถานการณ์ให้ทำกิจกรรมเหมือนกับการปฏิบัติงานในบริษัทจริง ในด้านการลงทุน การใช้บุคลากร การจัดการและวัสดุต่าง ๆ สำหรับทำกิจกรรมการผลิต ผลลัพธ์ออกมาเป็นการขายสินค้าหรือบริการสรุปเป็นกำไรหรือขาดทุนจากผลดำเนินการเป็นต้น

2.สถานการณ์จำลองใช้มนุษย์กับเครื่องจักร (Human-

mechanic) การตัดสินใจต้องการให้บุคลากรทดลองใช้เครื่องจักรในสำนักงานแบบใหม่ ผู้บริหารต้องใช้สถานการณ์จำลองเลือกบุคลากรเข้าทดลองใช้เครื่องจักรก่อนตัดสินใจลงทุนหรือซื้อเครื่องจักรเข้ามาใช้ในหน่วยงาน เนื่องจากธุรกิจปัจจุบันมีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่อยู่เสมอ การออกแบบสถานการณ์จำลองแบบนี้จะทำให้ผู้บริหารตัดสินใจได้ไม่มีข้อผิดพลาดและสามารถแข่งขันในโลกธุรกิจได้ดี

3.สถานการณ์จำลองโดยใช้เครื่องจักรกับเครื่องจักร (Mechanic-mechanic) ในกรณีที่ผู้บริหารเห็นว่าสถานการณ์นั้นเป็นสถานการณ์ที่เป็นอันตรายหรือเป็นสถานการณ์ที่มีปัจจัยหลายอย่างที่ควบคุมไม่ได้ อาจใช้สถานการณ์จำลองเครื่องจักรกับเครื่องจักรเพื่อลดความเสี่ยงภัยจากการสูญเสียบุคลากร อาจใช้หุ่นยนต์แทนมนุษย์ในสถานการณ์ที่ยุงยาก เช่น กรณีการทดลองในอวกาศ เป็นต้น

การตัดสินใจใช้สถานการณ์ จำลองกับจริยธรรมทางธุรกิจ

1. การใช้มนุษย์กับมนุษย์



2. การใช้มนุษย์กับเครื่องจักร

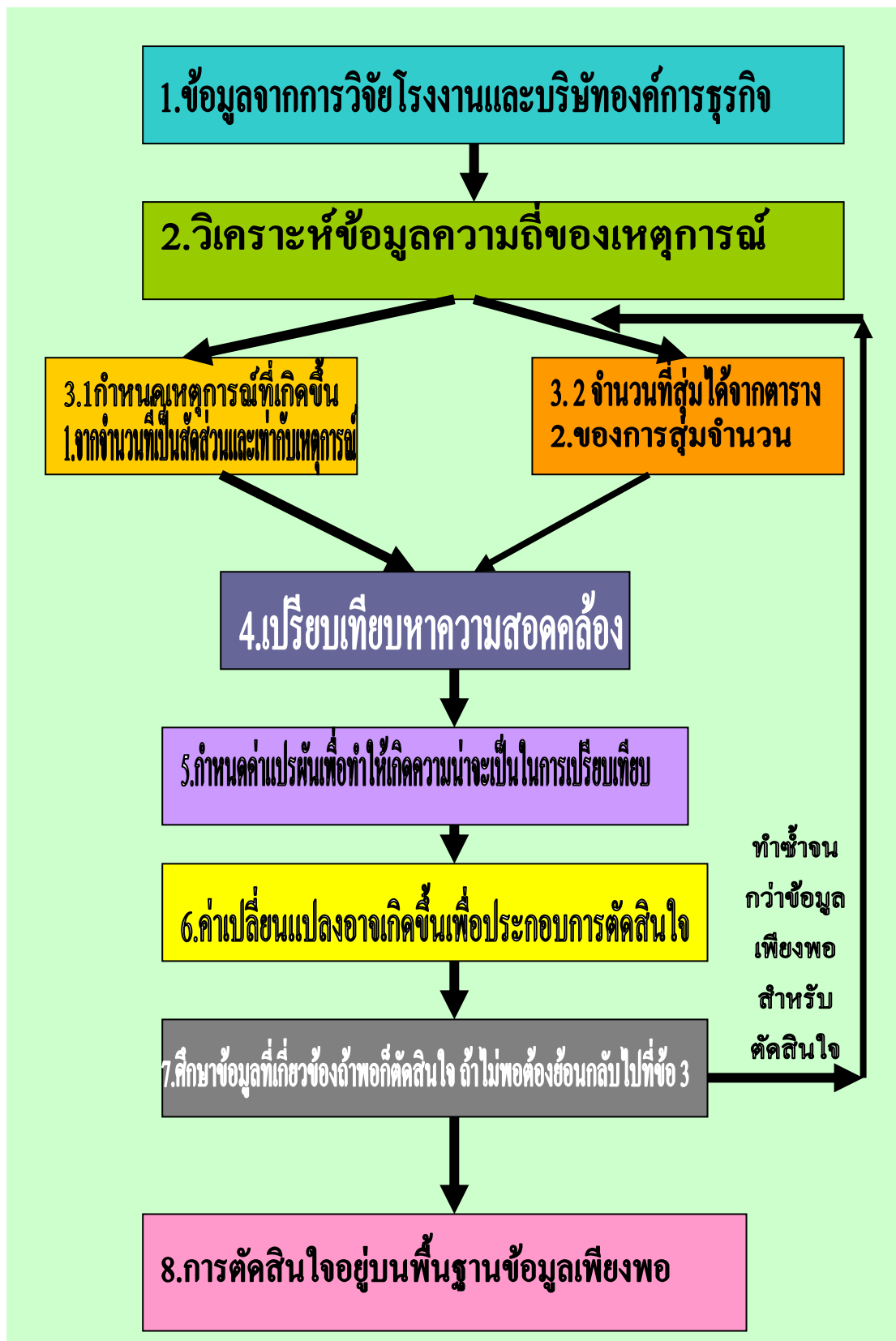


3. การใช้เครื่องจักรอย่างเดียว

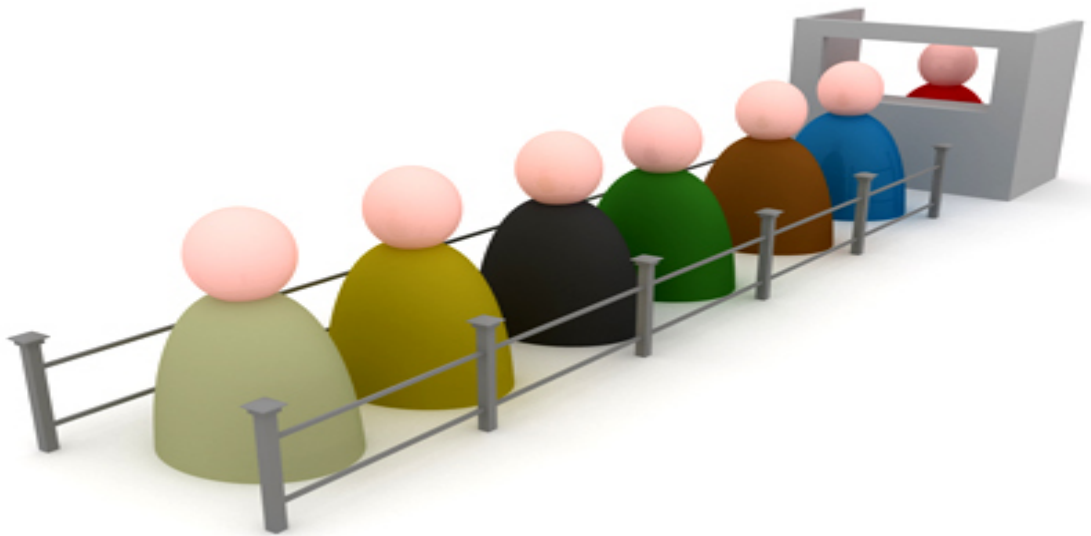


2.4 การตัดสินใจด้วยมอนติคาร์โลเทคนิค (Monte Carlo)
มอนติคาร์โลเทคนิคมีรูปแบบการตัดสินใจคล้ายกับการตัดสินใจด้วยการสร้างสถานการณ์จำลอง แต่ได้รวมปัจจัยของความน่าจะเป็นเข้าไปช่วยในการตัดสินใจแบบมอนติคาร์โลด้วย การตัดสินใจแบบนี้จะเป็นสิ่งที่ทำนายและชี้ให้เห็นถึงความน่าจะเป็นในสถานการณ์จริงมีขั้นตอนที่สำคัญคือ ขั้นแรก การรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ การวิจัย การบันทึกข้อมูลของโรงงานบริษัทกลุ่มต่าง ๆ

รวมทั้งความรู้ประสบการณ์ของผู้นำที่มีอำนาจในการตัดสินใจ
 ขั้นที่สอง การวิเคราะห์ข้อมูล ศึกษาความถี่ของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
 การกำหนดความน่าจะเป็นของแต่ละชนิด ขั้นที่สาม การ
 กำหนดเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากจำนวนที่เป็นสัดส่วนและเท่ากับ
 เหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ส่วนอีกประการหนึ่งคือจำนวนที่สุ่มได้
 จากตารางของการสุ่มจำนวน ขั้นที่สี่ การเปรียบเทียบความ
 สอดคล้อง (Match) ระหว่างเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นกับจำนวน
 ที่สุ่มได้จากตารางของการสุ่มจำนวน ขั้นที่ห้า กำหนดค่าที่แปรผัน
 เพื่อให้เกิดความน่าจะเป็นไปได้ในเรื่องการเปรียบเทียบความ
 สอดคล้อง ขั้นที่หก ค่าที่เปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดขึ้น เพื่อใช้
 ประกอบในการตัดสินใจสำหรับเหตุการณ์ในวงจรหนึ่ง ขั้นที่เจ็ด
 พิจารณาข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจว่ามีข้อมูลเพียงพอ
 หรือไม่ ถ้าไม่เพียงพอก็ตัดสินใจว่าไม่กระทำ และย้อนกลับมา
 พิจารณาตั้งแต่ขั้นที่สามใหม่ แต่ถ้าเพียงพอถึงขั้นที่ผู้นำตัดสินใจ
 กระทำการได้ก็ดำเนินการขั้นที่สุดท้าย คือการตัดสินใจต้องตั้งอยู่
 บนพื้นฐานของการมีข้อมูลอย่างเพียงพอ การตัดสินใจด้วยมอนติ
 คาร์โลเทคนิคมีขั้นตอนตามแผนภูมิ



2.5 การตัดสินใจด้วยคิวเทคนิค(Queueing) หมายถึง

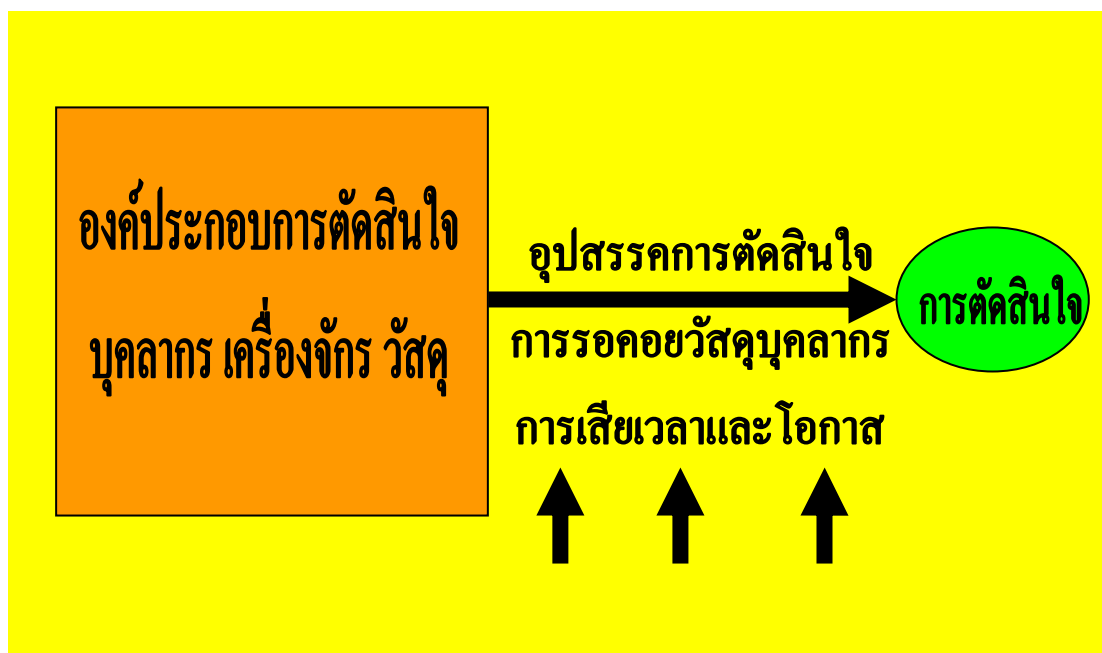


ตัดสินใจโดยคำนึงถึงโอกาสในการใช้บุคลากร เครื่องจักร วัสดุ และเวลาที่รอคอยปัจจัยดังกล่าว ปัญหาในการจัดลำดับการตัดสินใจคือ

1.บุคลากร เครื่องจักร วัสดุ บางครั้งหน่วยงานมีความจำเป็นต้องรอวัสดุ หรือเครื่องจักรรวมทั้งบุคคลที่มีความชำนาญพิเศษมาทำงานบางอย่าง บางครั้งการก่อสร้างจำเป็นต้องรอวัสดุที่สำคัญสำหรับการก่อสร้างเป็นต้น

2.การรอคอยบุคลากร เครื่องจักร วัสดุดังกล่าวทำให้ไม่สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้เต็มที่ เช่น ไม่มีบุคลากรพิเศษที่สามารถทำงานบางอย่างได้ จำเป็นต้องรอบุคลากรพิเศษนั้นทำให้เกิดการล่าช้า สูญเสียแรงงานที่มีอยู่ สูญเสียโอกาสสำหรับความจำเป็นต้องรอคอยโอกาสที่จะใช้แรงงานจากบุคลากรพิเศษดังกล่าว การตัดสินใจที่จะรอคอยทรัพยากรเหล่านี้ ผู้บริหารต้อง

คำนวณการสูญเสียโอกาส ประสิทธิภาพบุคลากร เครื่องจักร
คำนวณการสูญเสียโอกาสที่ต้องรอคอยประกอบการตัดสินใจ



2.5 การตัดสินใจด้วยเกมเทคนิค (Gaming) เป็นการตัดสินใจและแก้ปัญหาโดยใช้ทฤษฎีการแข่งขัน วิธีการแบบนี้จะช่วยให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันกันผลิตสินค้าในวงการธุรกิจ เช่น บริษัท ก.ผลิตสินค้าอย่างหนึ่งด้วยวิธีการใหม่ ๆ ได้ปริมาณมากในเวลาน้อย การลงทุนอื่น ๆ ต่ำ แต่มีประสิทธิภาพสูง บริษัท ข.คู่แข่งจึงเริ่มศึกษาวิธีการของบริษัท ก. อย่างละเอียดที่สุด พิจารณาข้อดีข้อเสีย ปรับปรุงวิธีการของบริษัท ก. ให้มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม เพื่อเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจทำงานดังกล่าว ตัวอย่างเห็นได้ชัดในการแข่งขันกันศึกษาโครงการอวกาศ หรือในการแข่งขันสร้างแสนยานุภาพทางทหารของประเทศมหาอำนาจเป็นต้น

กระบวนการตัดสินใจ

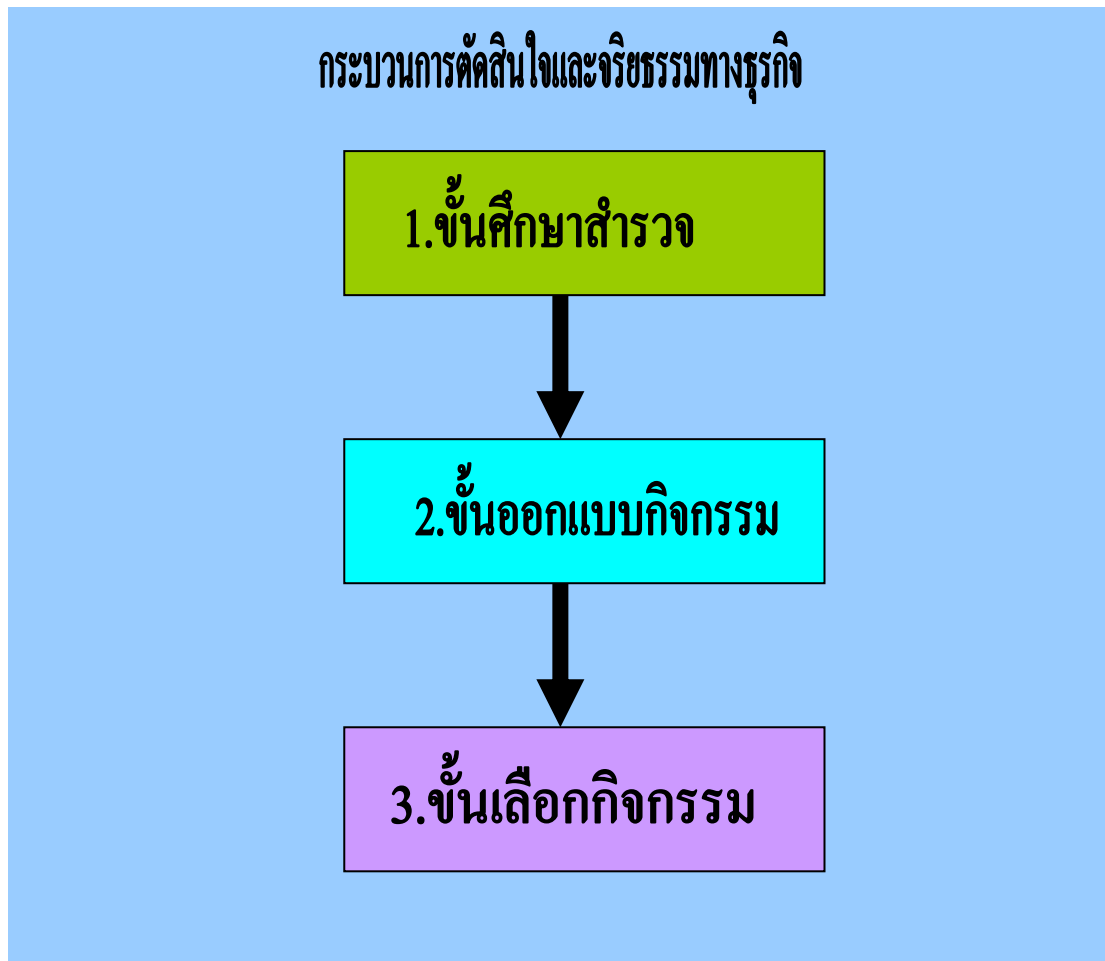


เฮอ์เบิร์ต เอ. ไซมอน (Herbert Alexander Simon) เกิดที่วิสคอนซิน สหรัฐอเมริกาในปี ค.ศ. 1916 เป็นศาสตราจารย์ด้านคอมพิวเตอร์และจิตวิทยา มีผลงานด้านคอมพิวเตอร์สำหรับบริหารธุรกิจ เป็นผู้บุกเบิกศึกษากระบวนการตัดสินใจในองค์การธุรกิจทำให้ได้รับรางวัลโนเบลในที่สุด การศึกษาด้านการตัดสินใจได้พัฒนาเป็นทฤษฎีพฤติกรรมบนพื้นฐานขอบเขตเหตุผล (**bounded rationality**) ได้เสนอกระบวนการตัดสินใจไว้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายเนื่องจากการตัดสินใจไว้ดังนี้ คือ

1. **ขั้นศึกษาสำรวจ (Intelligences activities)** ขั้นตอนการสำรวจ สอดแนม การหาข่าว หาข้อมูล ตรวจสอบสภาพแวดล้อมเพื่อให้มั่นใจว่าผู้นำสนใจ เข้าใจสภาพของปัญหาได้อย่างแน่นอน ไซมอนปรับปรุงวิธีการทางทหารโดยสรุปขั้นนี้เป็นขั้นที่หาข้อมูลมาประกอบการตัดสินใจ

2. **ขั้นออกแบบกิจกรรม (Design activities)** ขั้นที่พยายามหาทางเลือกที่มีอยู่หลายทาง แต่จะต้องเลือกเพียงหนึ่งเท่านั้น วิธีการก็คือวิเคราะห์ทางเลือกเหล่านั้นด้วยการพิจารณาเหตุผลต่าง ๆ เพื่อนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติต่อไป

3. **ขั้นเลือกกิจกรรม (Choice activities)** เมื่อผู้นำได้พิจารณาปัจจัยทุกอย่างแล้วก็ควรเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้นำองค์การก็ตัดสินใจเลือกทางนั้น



ต่อมาได้มีการพัฒนาแนวความคิดของไซมอนโดย
ปรับปรุงเพิ่มกระบวนการตัดสินใจไว้คือ

1.การสร้างข้อวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ เมื่อเกิดปัญหา
จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเลือกตัดสินใจจะต้องศึกษาข้อมูลและ
วินิจฉัยตามข้อสมมุติฐานต่าง ๆ หลากอย่างตามความจำเป็น
ดังกล่าว

2.การหาทางเลือกที่ดีที่สุดเพื่อแก้ปัญหา

3.การวิเคราะห์และเปรียบเทียบทางเลือก เพื่อเลือก
ทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด

4. การตัดสินใจเลือกปฏิบัติตามทางเลือกที่ดีที่สุด



จอห์น ดีวอี้ (John Dewey October 20, 1859 – June 1, 1952) นักปรัชญา จิตวิทยาและนักปฏิรูปการศึกษาชาวอเมริกัน มีอิทธิพลทางการศึกษาและการปฏิรูปสังคมผู้ก่อตั้งสาขาวิชาปรัชญาปฏิบัตินิยมและจิตวิทยาเชิงหน้าที่ (the philosophy of pragmatism and of functional psychology) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาไว้ดังนี้

1.ยอมรับสภาพปัญหา ยอมรับว่าสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่มีปัญหากเกิดขึ้นจริง จำเป็นต้องแก้ไขให้ดีขึ้น

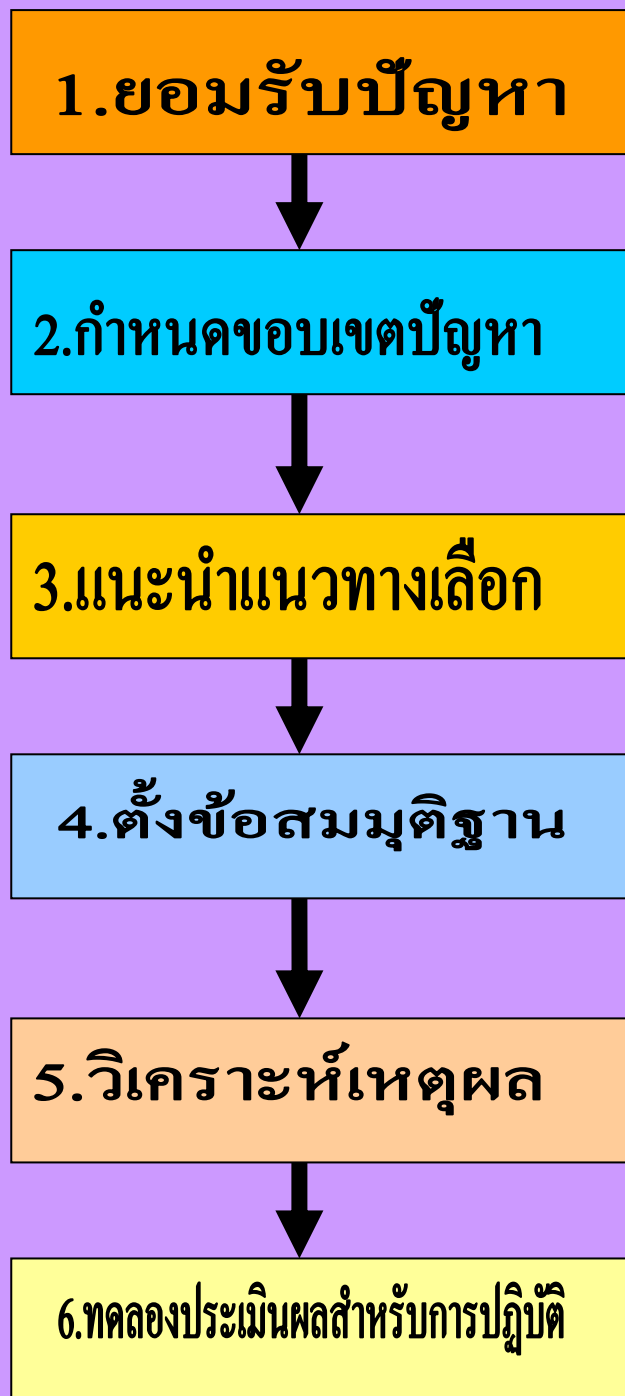
2.กำหนดขอบเขตปัญหา ศึกษาปัญหานั้นให้เด่นชัดกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อสามารถเข้าใจปัญหาได้ตรงกับความเป็นจริง

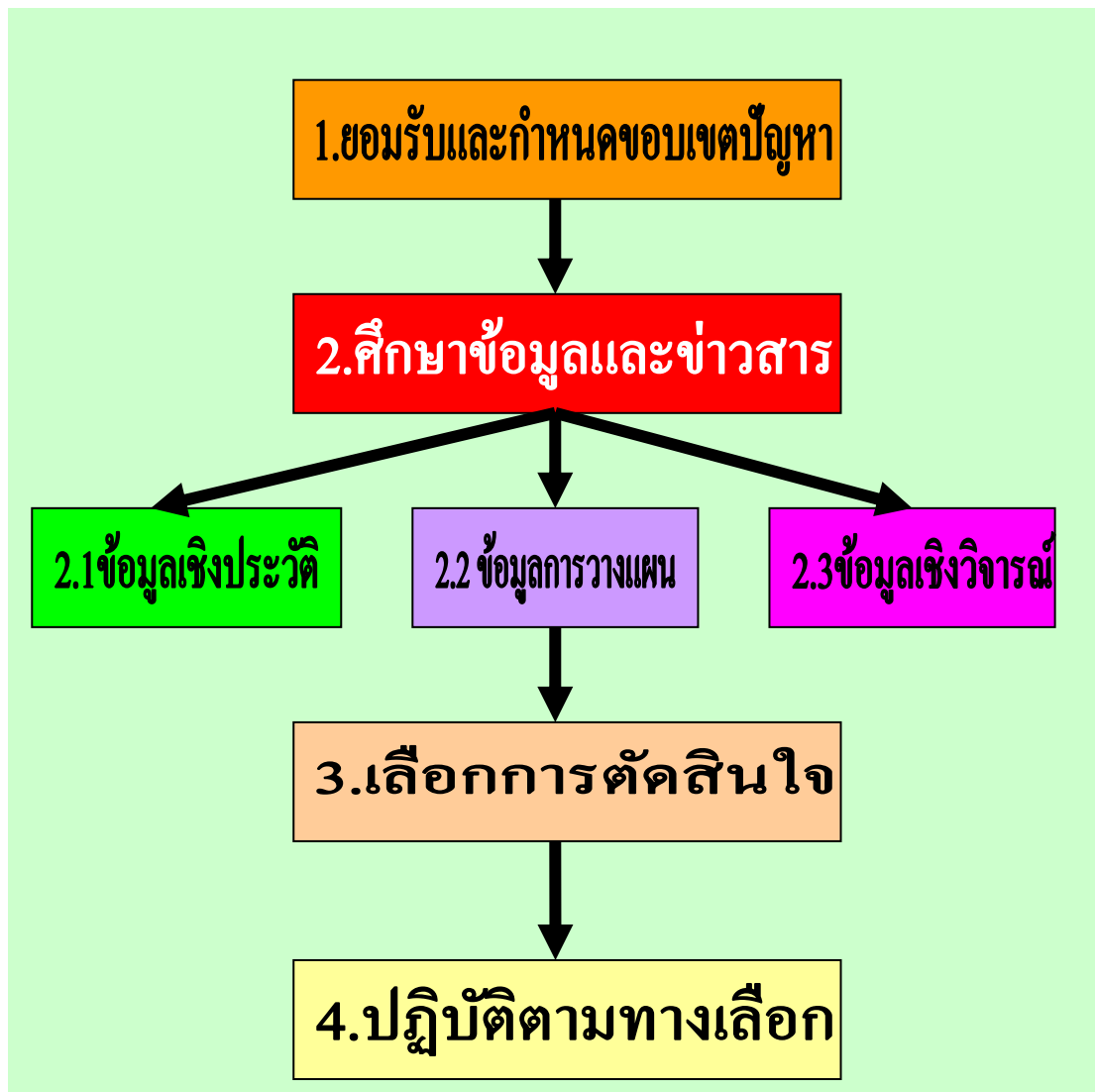
3.แนะนำแนวทางเลือกที่สามารถแก้ไขปัญหาก็ได้

4.ตั้งข้อสมมุติฐานเพื่อนำไปดำเนินการแนะนำแนวทางสังเกตและรวบรวมข้อเท็จจริง สรุปความหลากหลายจากแนวความคิดต่าง ๆ มาประกอบการตัดสินใจ

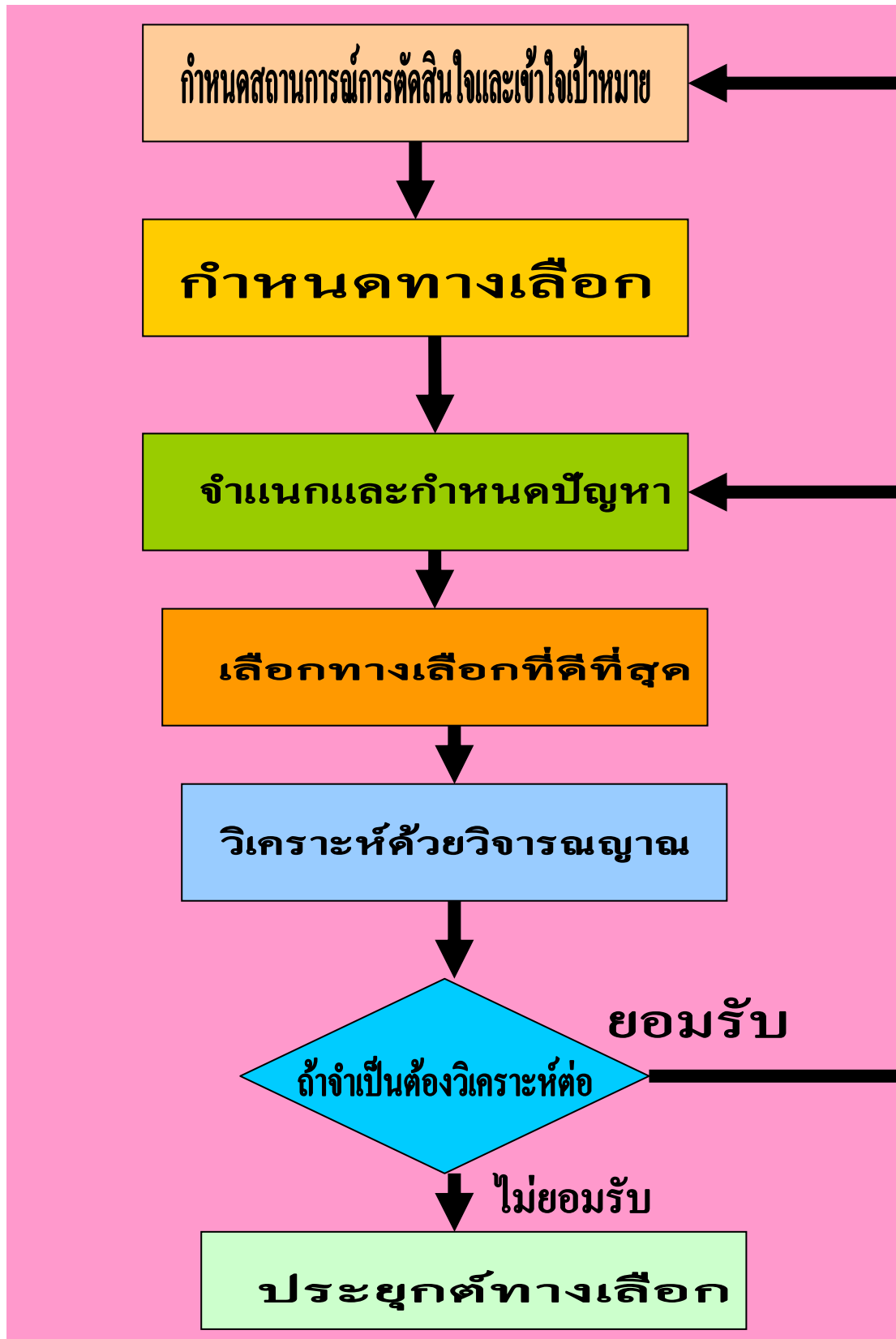
5.วิเคราะห์ด้วยวิจารณ์ญาณ ด้วยความมีเหตุเพื่อกำหนดแนวทาง ลำดับความสำคัญและแนะนำข้อสมมุติฐานที่เป็นความจริงในการแก้ปัญหา

6.ทดลองประเมินผลข้อสมมุติฐาน เพื่อเลือกนำมาประกอบการตัดสินใจแล้วนำไปปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

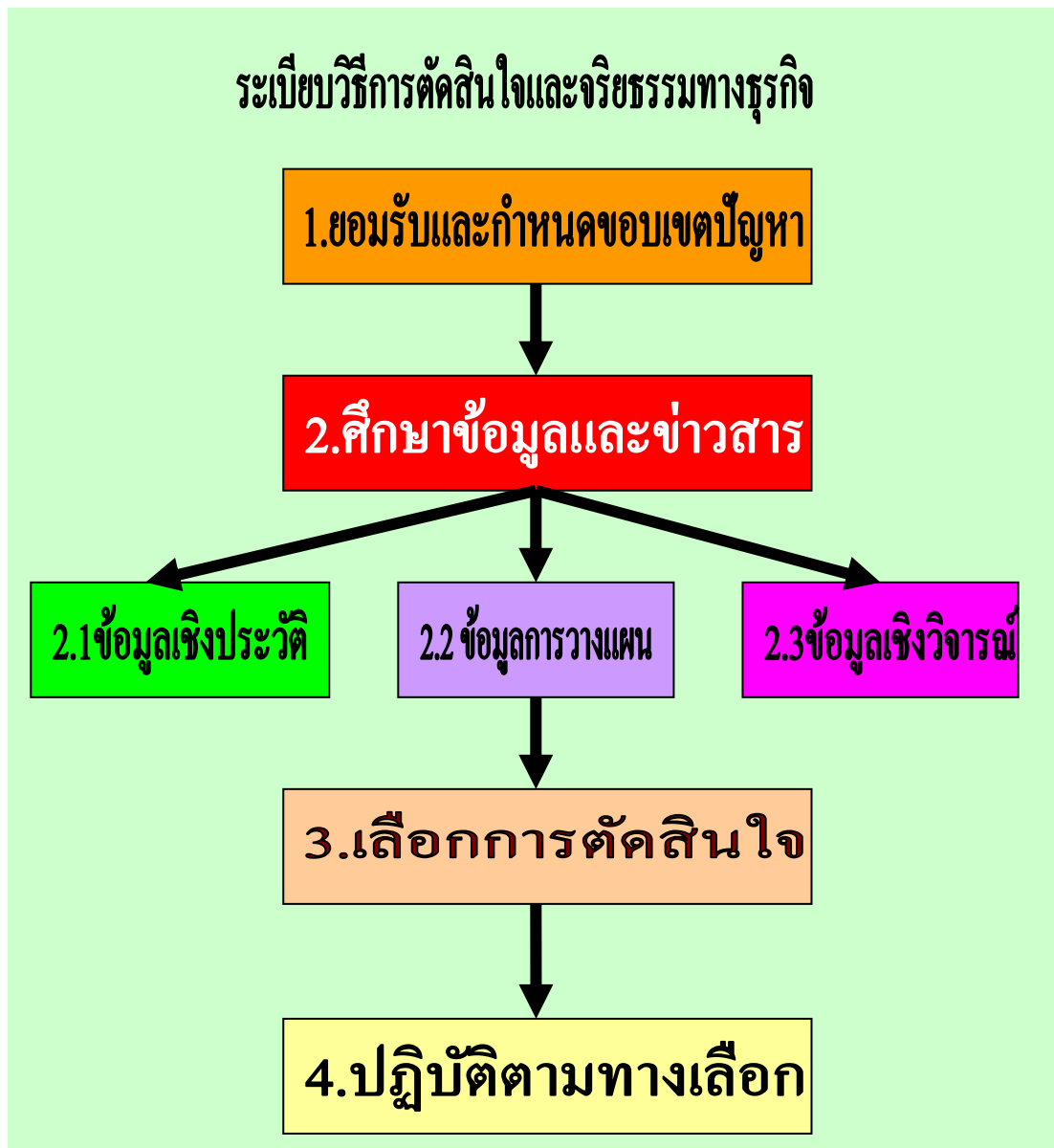




การตัดสินใจต้องประกอบด้วยกระบวนการที่
สำคัญคือกำหนดสถานการณ์การตัดสินใจและเข้าใจเป้าหมาย



กำหนดทางเลือก จำแนกและกำหนดปัญหา วิเคราะห์ด้วย
 วิจารณ์ญาณ ถ้ายอมรับก็ตัดสินใจ ถ้าจำเป็นต้องวิเคราะห์ต่อ
 ก็ไม่ยอมรับต้องวิเคราะห์ต่อเพื่อประยุกต์ทางเลือกใหม่



สามารถสรุปได้ว่าการตัดสินใจควรมีกระบวนการที่
 ลำคัญดังต่อไปนี้

1. **ชั้นยอมรับปัญหาและกำหนดขอบเขตของปัญหา**
 กลุ่มและองค์การทุกองค์การมักจะมีปัญหาเกิดขึ้นเสมอ
 เพียงแต่บุคคลในกลุ่มนั้นจะยอมรับว่าเป็นปัญหาหรือไม่
 เพียงใด ถ้ายอมรับแล้วพิจารณาว่าเป็นปัญหาใหญ่หรือปัญหา
 เล็กน้อย นั่นก็คือการกำหนดขอบเขตปัญหาที่เกิดขึ้นนั่นเอง

2. **ชั้นการศึกษาข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ รวมทั้งการตัดสินใจ**
 เกี่ยวกับทางเลือกในการตัดสินใจ ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง
 ศึกษาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการตัดสินใจไม่เช่นนั้นแล้วจะทำให้
 เกิดความผิดพลาดทำให้องค์การเกิดความเสียหาย ได้มีการ
 ศึกษาวิจัยแบ่งแยกลักษณะข้อมูล ข่าวสารและปัญหาต่าง ๆ ที่
 เกิดขึ้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาแต่ละอย่างว่ามีลักษณะ
 อย่างไร สามารถสรุปได้ว่าข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้มานั้นมีลักษณะ
 ที่สำคัญคือ

2.1 **ข้อมูลเชิงประวัติ (Historical data)** ข้อมูลชนิดนี้
 เป็นข้อมูลที่ทำให้รายละเอียดเกี่ยวกับประวัติความเป็นมาของ
 ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

2.2 **ข้อมูลการวางแผน (Planning data)** ข้อมูลการ
 วางแผนเป็นข้อมูลที่ทำให้เกิดการตัดสินใจเนื่องจากการ

วางแผนงานที่ผิดพลาด ข้อผิดพลาดของแผนงานที่ทำให้เกิด
ปัญหาขึ้นทำให้เกิดการตัดสินใจอย่างมีแผนการมากขึ้น

2.3 ข้อมูลเชิงวิจารณ์ (Criticism) เป็นข้อมูลที่ทำให้เกิด
แรงกระตุ้นและแรงผลักดันให้ผู้บังคับการตัดสินใจมาก
ที่สุด ข้อมูลเชิงวิจารณ์ประกอบกับข้อมูลการวางแผนและ
ข้อมูลเชิงประวัติดำเนินการทำให้ผู้บังคับการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

3.ขั้นเลือกตัวเลือก เมื่อผู้นำในกลุ่มมีข้อมูลมากที่สุดแล้ว
มีข้อมูลเพียงพอแล้ว จะทำให้สามารถขจัดทางเลือกที่ไม่ให้
ผลดีออกไปได้ง่ายขึ้น จึงทำให้ตัดสินใจได้ง่ายมากขึ้น และ
ถูกต้องแม่นยำที่สุด

4.ขั้นนำผลการตัดสินใจไปใช้ปฏิบัติ เมื่อผู้นำเลือก
ทางเลือกที่ดีที่สุดแล้วก็จำเป็นต้องปฏิบัติตามกระบวนการตัดสินใจ
นั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



