



ต่อ อาทิตยภัทน์แล้ว

อ.สมบัติ วรนิทรนุวัตร  
คณะกรรมการธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ฉบับนี้ขอเสนอ คุณลักษณะลำดับที่ 6 ถึง 10 (คุณลักษณะ 5 ประการต่อมา) ที่ธุรกิจต้องการ ในยุคอุตสาหกรรม 4.0 เพื่อการเตรียมความพร้อมในการแข่งขัน ดังนี้

## 6. คุณสมบัติด้าน Emotional Intelligence

คือ ทักษะความฉลาดในการใช้อารมณ์ หรือ E.Q. = Emotional Quotient เป็นตัวชี้วัดความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ คือ ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึก และภาวะอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับตนเอง และผู้อื่นได้ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตน ทำให้สามารถชี้นำความคิด และการกระทำของตนได้อย่างสมเหตุสมผล สอดคล้องกับการทำงาน และการดำเนินชีวิต องค์ประกอบของ E.Q. มี 5 ประการด้วยกัน คือ

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness หรือ Knowing one's emotion) เป็นความสามารถที่จะรับรู้ และเข้าใจความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนตามความเป็นจริง สามารถประเมินตนเองได้อย่างตรงไปตรงมาว่ารู้สึกอย่างไร กับความเป็นจริง เช่น การเดินเข้าห้อง เห็นสิ่งใดที่เหมือนจริงมาก เราอาจจะรู้สึกกลัว เข้าใจว่า สิ่งใดตัวจริงมาแต่พอเราเข้าใจว่านั่นคือรูปปั้นความกลัวก็ควรที่จะหายไป

2. การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตน (Managing emotion) เป็นความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการควบคุมตนเอง ปรับตัว และมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต

เช่น การเดินทาง ที่ประสบปัญหาหารถติดก็วางแผนที่จะทำงานในรถ โดยใช้เครื่องมือสื่อสารช่วยได้

3. การจูงใจตนเอง (Motivationoneself) ที่เรียกว่าแรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ผล การมองโลกในแง่ดี สามารถนำอารมณ์ และความรู้สึกของตนเองมาสร้างพลังในการกระทำสิ่งต่างๆ และเป็นพลังในการให้กำลังใจตนเองในการคิด และกระทำอย่างสร้างสรรค์ มองปัญหาในด้านของโอกาสที่ท้าทาย ว่ามันเป็นโอกาสอันดีที่ได้ทำ

4. การรู้จักสังเกตความรู้สึกของผู้อื่น (Recognizing emotion in others) เป็นการรับรู้อารมณ์ และความต้องการของผู้อื่น เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เอาใจเขามาใส่ใจเรา และสามารถแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

5. การดำเนินการด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Handling relationships) แคร์เริ่มต้นยิ้ม กล่าวคำทักทาย สวัสดี ขอบคุณ ขอโทษ เป็นคำพูดง่ายๆ ที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลรอบข้าง อันจะส่งผลให้เกิดการทำงานที่ก้าวหน้าขึ้น

## 7. คุณสมบัติด้าน Judgment and Decision Making

คือ ทักษะการประเมิน และการตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง จากหลายๆ ทางเลือกที่ได้พิจารณา หรือประเมินอย่างดีแล้วว่า เป็นทางให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญ และเกี่ยวข้องกับหน้าที่การ



บริหารหรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดการโครงการ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจได้มีการศึกษามานาน

**ความหมายของการตัดสินใจ** นายบาร์นาร์ด (Barnard, 1938) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า คือ “เทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว”

ไซมอน (Simon) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ เป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ การหาทางเลือกที่พอเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่างๆ ที่มีอยู่

มูดี (Moody) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจเป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ปัญหาที่เกิดขึ้นก็คือ เมื่อใดถึงจะตัดสินใจว่าควรหยุดหาข้อเท็จจริง แนวทางแก้ไขจะเปลี่ยนแปลงไปตามปัญหาที่ต้องการแก้ไข ซึ่งการรวบรวมข้อเท็จจริง เกี่ยวพันกับการใช้จ่าย และการใช้เวลา

กิบสัน และอิวาน เซวิช (Gibson and Ivancevich) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจไว้ว่า เป็นกระบวนการสำคัญขององค์กรที่ผู้บริหารจะต้อง กระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (Information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้างองค์กร พฤติกรรมบุคคล และกลุ่มในองค์กร

โจนส์ (Jones) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจขององค์กรว่าเป็นกระบวนการ ที่จะแก้ไขปัญหาขององค์กร โดยการค้นหาทางเลือก และเลือกทางเลือกหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

จากคำนิยามข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า มีมุมมองของนักวิชาการที่แตกต่างกันไปบ้างในรายละเอียดแต่ประเด็นหลักที่มองเหมือนกันคือ

1. **การตัดสินใจเป็นกระบวนการ (Process)** นั้นหมายความว่า การตัดสินใจต้องผ่านกระบวนการคิด พิจารณาไตร่ตรอง วิเคราะห์ แล้ว ค่อยตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด มีหลายท่านคิดว่าการตัดสินใจไม่มีขั้นตอนอะไรมาคิดแล้วทำเลย ซึ่งในความเป็นจริงแล้ว การคิดก็ต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลข่าวสาร (Search) การออกแบบ (Design) และการเลือก (Choice) เพื่อให้สามารถ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เช่น ในชีวิตประจำวันในการเดินทางไปทำงานก็สามารถเลือกใช้การเดินทางขนส่งสาธารณะหรือยานพาหนะส่วนตัว พอเราเลือกจะขับรถยนต์ส่วนตัวก็ต้องค้นหาเส้นทางหลักเพื่อการเดินทาง แต่เมื่อเดินทางแล้วพบว่ารถติดก็ต้องมีการหาเส้นทางสำรองเพื่อการเดินทางให้สอดคล้องมุ่งหมายตามที่นัดหมายไว้ รวมทั้งการเผื่อเวลาล่วงหน้าด้วย

2. **การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก (Solution)** การตัดสินใจเป็นการพยายามสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้





ทางเลือกที่น้อยอาจเปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่คิดว่าได้กลายเป็นพนักงานจะพัฒนาเป็นผู้บริหารที่ดีจำเป็นต้องมีการฝึกฝนการสร้างทางเลือกที่มากขึ้น หลากหลายด้วยวิธีการคิดแบบริเริ่ม (Initiative) และคิดแบบสร้างสรรค์ (Creative thinking) เริ่มตั้งแต่ที่ทำงานฝึ่งที่นั้นสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อปรับมุมมองการสนทนาเพื่อการทำงานที่ดี

**3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับธุรกิจ** จะเห็นว่าพนักงานในแต่ละระดับชั้นก็มีหน้าที่ในการตัดสินใจต่างกัน กล่าวคือ พนักงานที่ทำงานประจำก็จะเริ่มการตัดสินใจกับการทำงานประจำให้มีผลงานดีขึ้นทั้งทางคุณภาพ และเวลา ผู้บริหารระดับต้นจะตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการ (Operational decision) เป็นการควบคุมงานให้สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผู้บริหารระดับกลาง

จะตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการ (Management decision) เป็นการตัดสินใจเพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขณะที่ผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางที่ถูกต้องเพื่อใช้ทรัพยากรที่จำเป็นให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจหรือองค์การที่กำหนดไว้

**4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมคน** จะเห็นว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับตั้งแต่คนเดียว กลุ่ม และทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมคนแต่ละคนก็แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความเข้าใจ และมีจิตวิทยาเกี่ยวข้องกับบุคคลกลุ่ม และองค์การที่ดีพอจึงจะทำให้การตัดสินใจประสบผลสำเร็จได้ ดังนั้นกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ คือ ผลสรุปหรือผลขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติ และทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการการตัดสินใจ เป็นส่วนหนึ่งของบทบาทของผู้บริหารที่เกิดจากตำแหน่ง และอำนาจที่เป็นทางการ คือ บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) บทบาทผู้จัดการสถานการณ์ที่เป็นปัญหา (Disturbance Handler) บทบาทผู้จัดทรัพยากร (Resource Allocator) ในการตัดสินใจ คนให้มีประสิทธิภาพตรงกับลักษณะงาน หรือบทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ที่ต้องมีเป้าหมายชัดเจน

อ่าน ต่อฉบับหน้า



สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
เปิดรับนักศึกษา ปี 2560



# ปริญญาโท



- วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
  - ▶ สาขาเทคโนโลยีวิศวกรรม (M.Eng.-MET)
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
  - ▶ สาขาการจัดการอุตสาหกรรม (M.B.A.-MIM)
  - ▶ สาขาการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการ (M.B.A.-SME)
  - ▶ สาขาบริหารธุรกิจญี่ปุ่น (M.B.A.-MBJ)
- วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต
  - ▶ สาขาวิชาเทคโนโลยีสารสนเทศ (M.sc.-MIT)

**มีโอกาสรับทุนฟรี!!**  
100% ตลอดหลักสูตร  
หรือลดค่าหน่วยกิต 50%

**WWW.TNI.AC.TH**  
Facebook/ ThaiNichi

02-763-2600 Ext.2403, 2605

1771/1 ถ.พัฒนาการ ร-ห้วย ซ.พัฒนาการ 37-39 แขวงสวนหลวง เขตสวนหลวง กรมกพช 10250