

รายการ ทบทวนเรื่อง “การตัดสินใจ”

สมิต สัมบุกร
smitkom@yahoo.com

การตัดสินใจ เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก เพราะมีคุณค่าเป็นพิเศษ ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินชีวิตและการงานทั้งหลายทั้งปวงในส่วนของงานบริหาร จะมีการตัดสินใจอยู่ด้วย ทุกเรื่อง ทั้งในการวางแผนงาน จัดรูปงาน การมอบอำนาจหน้าที่ การมอบหมายงาน การสั่งงาน การจูงใจ การจัดทำรายงาน การควบคุมและการติดตามงาน รวมทั้งการแก้ไขปัญหาต่างๆ

การตัดสินใจ คือ การเลือกสิ่งหนึ่งจากหลายๆ สิ่ง ดังนั้น การจะทำสิ่งใดก็ตามจะต้องมีการเลือกวิธีปฏิบัติจากทางเลือก หรือตัวเลือกที่มีอยู่โดยทั่วไปจะเป็นการเลือกกว่าจะทำอะไร ใครเป็นคนทำ ทำที่ไหน ทำอย่างไรและจะทำเมื่อใด

การตัดสินใจ ไม่เพียงแต่เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิตและการทำงานเท่านั้น การตัดสินใจยังจะเป็นข้อกำหนดที่มีผลต่อความมั่นคงและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรด้วย

การตัดสินใจเป็นกระบวนการในการพิจารณาทางเลือกทางใดทางหนึ่ง ด้วยบุคคลเดียว หรือคณะบุคคลที่จะร่วมกันตัดสินใจ การตัดสินใจจึงต้องมีข้อมูลมากพอต่อการพิจารณา ข้อดี ข้อเสีย ของแต่ละทางเลือก

วิธีการตัดสินใจที่ถูกต่อนั้น ต้องเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลไม่ใช้อารมณ์มาเป็นเครื่องตัดสินใจ ทั้งต้องคำนึงถึงเหตุผลที่จะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้เป็นอย่างดีที่สุด การตัดสินใจในการบริหาร ผู้บริหารก็ต้องใคร่ครวญว่างานต่างๆ ในกิจการที่จะกระทำนั้นต้องการให้ผลออกมาเป็นอย่างไร

การตัดสินใจในเรื่องส่วนบุคคล ซึ่งมีผลเฉพาะตัวนับว่าเป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจด้วยความระมัดระวังอย่างรอบคอบแล้ว การตัดสินใจในทางบริหารยังต้องเพิ่มความระมัดระวังขึ้นอีกเป็นหลายเท่าเพราะมีผลต่อองค์กรที่ประกอบด้วยคนจำนวนมาก เนื่องจากกระบวนการตัดสินใจจะมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนมากต้องอาศัยความรู้ ความเข้าใจในการพิจารณาข้อมูลที่อาจจะมีทั้งข้อเท็จจริงและจริงภายในสถานการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ดังนั้นจึงควรทบทวนการตัดสินใจตามรายการ ดังต่อไปนี้

หลักการตัดสินใจโดยทั่วไป

1. ทางใดมีแต่ข้อดี ไม่มีข้อเสีย เลือกทันที
2. ทางใดมีแต่ข้อเสีย ไม่มีข้อดี อย่าเลือก
3. ทางใดอาจมีทั้งข้อดี และข้อเสีย ต้องคิดก่อน ถ้ามีข้อเสียมากกว่าข้อดี อย่าเลือก
4. ทางใดถ้ามีข้อเสียบ้าง แต่มีข้อดีมาชดเชยคุ้ม ก็ควรเลือก
5. เลือกทางที่ผ่านเกณฑ์การพิจารณา
6. เลือกทางที่ได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์

วิธีคิดในการตัดสินใจ

7. คิดเชิงวิเคราะห์
8. คิดเชิงสร้างสรรค์
9. คิดแบบบูรณาการ
10. คิดให้เห็นภาพรวมทั้งหมด

ทักษะที่จำเป็นในการตัดสินใจ

11. ทักษะในการคิดที่เป็นตรรกะ
12. ทักษะในการรับรู้ข่าวสาร
13. ทักษะในการวิเคราะห์เหตุและผล
14. ทักษะในการแยกประเด็นหลัก และประเด็นรอง
15. ทักษะในการเชื่อมโยงข้อมูลเข้าด้วยกัน

กระบวนการตัดสินใจ

16. กำหนดวัตถุประสงค์ของการตัดสินใจ
17. กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาตัดสินใจ
18. ค้นหาทางเลือกในการตัดสินใจ
19. ประเมินทางเลือกในการตัดสินใจ
20. ตัดสินใจบนฐานข้อมูลที่เป็นเหตุและผล

การวิเคราะห์การตัดสินใจ

21. การตัดสินใจด้วยเกณฑ์ที่กำหนดไว้
22. พิจารณาถึงลักษณะที่ข้อดีได้จากหนทางเลือกต่างๆ ว่าผ่านหรือไม่
23. พิจารณาถึงลักษณะที่อยากได้จากหนทางเลือกต่างๆ โดยให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก
24. พิจารณาข้อเสียที่อาจเกิดขึ้นโดยให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก

เกณฑ์พิจารณาทางเลือกในการตัดสินใจ

25. พิจารณาถึงความเสี่ยงจากการตัดสินใจ
26. พิจารณาทางเลือกที่มีความเป็นไปได้
27. พิจารณาทางเลือกที่มีความง่ายในทางปฏิบัติ
28. พิจารณาถึงสิ่งสนับสนุนในการปฏิบัติตามทางเลือก
29. พิจารณาทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด
30. พิจารณาทางเลือกที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การพิจารณาทางเลือกเพื่อการตัดสินใจ

31. ตระหนักถึงทางเลือกที่จะมีได้หลายวิธี
32. ค้นหาทางเลือกให้ครอบคลุมครบถ้วน เท่าที่จะทำได้
33. ใช้ความคิดริเริ่มหาทางเลือกทั้งในกรอบและนอกกรอบ
34. ทางเลือกจะมียาก หรือ น้อย ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม

35. ทางเลือกที่เคยใช้ได้ผลไม่จำเป็นต้องได้ผลทุกครั้งไป
36. แยกข้อมูลที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงและข้อมูลที่ไม่เกี่ยวข้อง

แนวทางปฏิบัติในการพิจารณาทางเลือก

37. เปิดรับข้อมูลจากรอบด้าน
38. ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลและข้อดี ข้อเสียในแต่ละทางเลือก
39. พิจารณาข้อดีและข้อเสียของทางเลือกต่างอย่างครบถ้วน
40. ไม่ยึดติดกับทางเลือกที่เห็นว่าสำคัญเพียงทางเลือกเดียว
41. ละจากอคติข้อมูลและผู้ให้ข้อมูล
42. พิจารณาให้น้ำหนักความถูกต้องและเที่ยงตรงของข้อมูล
43. ประมวลผลทางเลือกให้มากพอแก่การพิจารณา
44. ไม่ตัดประเด็นที่เกี่ยวข้องต่างๆ เร็วเกินไป
45. พิจารณาข้อดี ข้อเสีย และข้อจำกัดของทางเลือก

ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

46. ด่วนสรุปความถูกต้องของข้อมูล
47. พิจารณาข้อมูลจากข้อเท็จจริงที่ไม่มีการคัดกรอง
48. เปิดรับข้อมูลเพียงบางด้านนำมาตัดสินใจ
49. ตัดสินใจด้วยอารมณ์ ความรู้สึกและกลางสังหรณ์
50. ตัดสินใจโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบในด้านต่างๆ
51. การนำการตัดสินใจออกใช้ต้องดูจังหวะเวลาที่เหมาะสม
52. ต้องชี้แจงการตัดสินใจกับผู้ปฏิบัติให้เข้าใจชัดเจน

การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่นำไปแก้ปัญหา

53. วิเคราะห์ทางเลือกโดยละเอียดถี่ถ้วน
54. ใช้ดุลพินิจเลือกทางเลือกจากหลักเหตุและผล
55. คำนึงถึงทางเลือกหนึ่งอาจแก้ปัญหาได้หลายสาเหตุ
56. คำนึงถึงสาเหตุหนึ่งอาจต้องการแนวทางแก้ไขหลายแนวทาง

57. ตระหนักถึงความรับผิดชอบ และข้อมูลอันจะเกิดภายหลังการตัดสินใจเลือก

58. เตรียมข้อมูลใช้ในการชี้แจงข้อโต้แย้งต่างๆ
59. เตรียมกำหนดมาตรการให้ได้รับการสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ
60. หวังเสียงการตอบรับการตัดสินใจด้วยการโยนหินถามทาง

อุปสรรคของการตัดสินใจ

61. ผู้ตัดสินใจขาดความรู้ความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องที่จะตัดสินใจ
62. ผู้ตัดสินใจขาดข้อมูลที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ
63. ผู้ตัดสินใจได้รับแรงกดดันด้วยเวลาที่มีให้จำกัด
64. ผู้ตัดสินใจมีอำนาจหน้าที่ไม่เพียงพอในการตัดสินใจ
65. ผู้ตัดสินใจขาดประสบการณ์ในการคาดการณ์ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สาเหตุของความผิดพลาดในการตัดสินใจ

66. วิเคราะห์การตัดสินใจไม่รอบครอบ รอบด้าน
67. ขาดวิจยารณญาณไตร่ตรองเหตุและผลที่เป็นไปตามตรรกะ
68. ด่วนตัดสินใจด้วยการใช้อารมณ์ความรู้สึก
69. ใช้ประสบการณ์ของตนเป็นหลัก ไม่รับฟังความเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
70. ขาดความเชื่อมั่นในหลักเหตุผลและรีบร้อนตัดสินใจ
71. มีความลังเลใจตัดสินใจไม่ทันเหตุการณ์
72. ถูกอิทธิพลครอบงำ

การประเมินทางเลือก

73. นำทางเลือกไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานของทางเลือกทั่วไป
74. พิจารณาถึงความถูกต้องและเที่ยงตรงของทางเลือก
75. ใช้หลักวิชาการบริหารมาประเมินทางเลือกที่จะให้ผลดี มาก-น้อย อย่างไร
76. ไม่ใช้การคาดคะเนผลของการใช้ทางเลือกโดยปราศจากข้อมูลสนับสนุน
77. คำนึงถึงความไม่ชัดเจนและความไม่แน่นอนในอนาคตด้วย
78. พยายามใช้ข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบว่าเป็นจริงมาประกอบการตัดสินใจ
79. พิจารณาถึงข้อจำกัดในการค้นหาข้อมูลที่ต้องเป็นจริงมาซึ่งกรองด้วย
80. ติดตามประเมินทางเลือกในทุกขั้นตอนของการปฏิบัติ

หากผู้ตัดสินใจได้ใช้รายการทบทวนตามที่กล่าวมาข้างต้นและใช้หลักเหตุผลเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาให้มากกว่าการใช้ดุลพินิจก็จะเป็นการช่วยให้การตัดสินใจมีโอกาสที่ถูกต้อง เหมาะสมแก่สถานการณ์และลดโอกาสที่จะมีความผิดพลาดบกพร่องได้มาก