

การตัดสินใจของปัจเจกบุคคล (Individual Decision Making)

นาวาอากาศโท สุพรหม ทำจะดี

บทนำ

ทุกคนในองค์กรต้องมีการตัดสินใจอยู่เสมอ เมื่อแต่ละคนต้องเผชิญกับสิ่งใหม่ๆ หรือการตัดสินใจที่สำคัญมาก ๆ งานเหล่านั้นก็จะโดนคาดหวังว่าต้องออกมาจากการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล

กระบวนการการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (The Rational Decision-Making Process)

หมายถึงการตัดสินใจที่จะได้รับประโยชน์สูงสุด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอนดังนี้ 1.การกำหนดปัญหา 2.การกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการตัดสินใจ 3.ให้นำหนักเปรียบเทียบเกณฑ์นั้นๆ 4.หาทางเลือก 5.นำทางเลือกแต่ละทางเลือกมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ 6.ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่ให้ประโยชน์มากที่สุด

การปรับปรุงความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ (Improving Creativity in Decision Making)

การตัดสินใจอย่างมีเหตุผลจะต้องมีความคิดสร้างสรรค์ด้วย ซึ่งความคิดสร้างสรรค์นี้จะทำให้เกิดความคิดที่แปลกใหม่และเป็นประโยชน์ขึ้น ความคิดสร้างสรรค์นี้จะทำให้ผู้ที่ทำการตัดสินใจมีความเข้าใจในปัญหาเพิ่มมากขึ้น สามารถทำให้เห็นในสิ่งที่คนอื่นมองข้ามได้

ศักยภาพของการสร้างสรรค์ (Creative Potential)

โดยส่วนใหญ่แล้วคนทั่วไปมักจะมีศักยภาพในการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้ในเวลาที่จะต้องตัดสินใจแก้ไขปัญหาบางอย่าง จากงานวิจัยพบว่าคนส่วนใหญ่มีศักยภาพในการสร้างสรรค์ ถ้าเราสามารถเรียนรู้ในการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้นออกมา

3 ส่วนประกอบของความคิดสร้างสรรค์ (3-Component Model of Creativity)

1. **ความเชี่ยวชาญ** คือ การที่มีความเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่ง ศักยภาพในการทำงานให้เกิดความคิดสร้างสรรค์จะเพิ่มมากขึ้น เมื่อมีความสามารถความรู้ความเชี่ยวชาญในงานเพิ่มมากขึ้น
2. **ทักษะการคิดสร้างสรรค์** ทักษะนี้จะเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับเรื่องของความฉลาด ความเป็นอิสระ ความเชื่อมั่นในตัวเอง การจัดการความเสี่ยง
3. **แรงจูงใจในการทำงาน** แรงกระตุ้นภายในของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นเนื่องมาจากความสนใจ, ความนำ ตื่นเต้น หรืออาจจะเกิดจากการท้าทาย ซึ่งแรงกระตุ้นเหล่านี้จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงจากศักยภาพที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

การตัดสินใจในองค์กรจะเกิดขึ้นได้อย่างไร

ทุกคนในองค์กรมีสิทธิ์ที่จะตัดสินใจอย่างมีเหตุผล คนที่มีความชำนาญในการตัดสินใจและการตัดสินใจที่สำคัญจะต้องควรใช้การพิจารณาให้ถึงเหตุผลต่างๆให้มาก

ข้อจำกัดของความคิดมีเหตุผล (Bounded Rationality)

Bounded Rationality เป็นลักษณะการตัดสินใจที่จำเป็นต้องเลือก จำเป็นต้องตัดสินใจทั้งๆที่มีข้อมูลอยู่เพียงเล็กน้อย ไม่สามารถตัดสินใจเลือกสิ่งที่ดีที่สุดได้ตามเกณฑ์ที่มีอยู่ อาจจะมีข้อจำกัดบางอย่างเช่น เวลา เพราะฉะนั้นจึงต้องตัดสินใจเลือกทางที่พอรับได้

ความโน้มเอียงและข้อผิดพลาด (Common Biases and Errors)

ข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อโยนให้เข้าใจถึงข้อจำกัดของการมีเหตุผล มีหลายงานวิจัยที่พบว่าคนที่ทำการตัดสินใจมักจะยอมให้ความโน้มเอียงและผิดพลาดเข้ามามีส่วนในการพิจารณาตัดสินใจ

ความโน้มเอียงที่เกิดจากความมั่นใจมากเกินไป (Overconfidence Bias)

ความลำเอียงที่เกิดจากความมั่นใจเกินไปก่อให้เกิดความหายนะได้จริงๆ แล้วโอกาสที่จะเป็นไปได้จะน้อยกว่าสิ่งที่เรามั่นใจ คนฉลาดและคนที่มีความสามารถมักจะมั่นใจในตัวเองมากเกินไป บางครั้งต้องพยายามระมัดระวังมากขึ้นโดยเฉพาะในประเด็นปัญหาต่างๆ ที่ต้องตัดสินใจในเรื่องที่ไม่ชำนาญ

ความโน้มเอียงจากการยึดมั่น (Anchoring Bias)

บางครั้งเราไปยึดกับการเริ่มต้นให้สวยงาม มาใช้ในการตัดสินใจเกินไป เพื่อไม่ให้เสียหน้า เพื่อให้เราดูดี ทำให้บางครั้งจะมีผลกระทบกับสิ่งที่เกิดตามมาภายหลังได้

ความโน้มเอียงจากการยืนยัน (Confirmation Bias)

เรามักจะยอมรับข้อมูลที่เรายืนยันไปแล้วครั้งก่อน เมื่อเวลาฉุกเฉินและมีข้อมูลที่น่าสงสัย เรามักจะหาข้อมูลเพิ่มเติมๆ พิจารณาทางเลือกเพิ่มเติมๆ มองข้ามข้อมูลที่ขัดแย้งกันโดยเอาการยืนยันครั้งก่อนมาเป็นตัวตัดสิน

ความโน้มเอียงจากสิ่งที่ได้รับ (Availability Bias)

เราจะตัดสินใจบนข้อมูลที่มีอยู่ เหตุการณ์ต่างๆ ที่เราได้รับมา บางครั้งข้อมูลที่ได้รับ อาจจะมาจกข่าวที่เกินจริงไป หรือน้อยกว่าความเป็นจริงไป เราควรพิจารณาจากหลายๆ มิติ

ความโน้มเอียงจากตัวแทน (Representative Bias)

บางครั้งเราจะมีตัวแบบ และซึมซับความเข้าใจนั้นจากตัวแบบ เช่นเห็นว่าคนที่จบจากที่สถาบันนี้ทำงานไม่เก่ง ก็เหมารวมว่าทุกคนที่จบมาไม่มีคุณภาพไปหมด

ความผิดพลาดจากการแผ่ขยายของข้อตกลง (Escalation of Commitment Error)

บางครั้งการตัดสินใจบางอย่างเป็นเพียงเพราะว่าเราลงทุนไปกับเรื่องนั้นนานแล้วและไม่ยอมถอยจะทนทำต่อไป การตัดสินใจอย่างนี้อาจจะเกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องประเมินได้ว่าสถานการณ์นี้ควรจะยืนยันหรือควรที่จะถอยก่อน

ความโน้มเอียงเนื่องจากการปล่อยไปตามบุญตามกรรม (Randomness Bias)

บางครั้งการตัดสินใจของเราไปผูกติดอยู่กับความเชื่อที่ผิดๆ ถึงแม้ว่าเราจะรู้ดีก็ตามว่าสิ่งที่ถูกต้องที่สุดก็คือการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล แต่เรายังมีความเชื่อที่ผิดๆ อยู่ เช่นเราจะต้องผูกไทค์นำโชคก่อนไปพบลูกค้าเป็นต้น

ความโน้มเอียงจากการคาดเดาเหตุการณ์ (Hindsight Bias)

เรามักจะนำเอาการคาดการณ์ที่มักจะประสบความสำเร็จคือเกิดผลจริงตามนั้น มาใช้ในการตัดสินใจ เรามักจะประเมินสถานการณ์ในอนาคตสูงเกินไปโดยอาศัยการคาดเดาในลักษณะนี้มาเป็นตัวช่วยตัดสินใจ คล้ายๆ กับเราพยายามสร้างสถานการณ์ในอดีตแบบนั้นขึ้นมาใหม่

การตัดสินใจโดยใช้สัญชาตญาณ (Intuition)

การใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจเป็นการปฏิบัติโดยไม่ต้องอาศัยการวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล บางครั้งการตัดสินใจที่มีความยากและไม่รู้ว่าตัดสินใจอย่างไร สัญชาตญาณอาจจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้การวิเคราะห์เพื่อใช้ในการตัดสินใจง่ายขึ้น และสามารถตอบสนองได้รวดเร็ว

ความแตกต่างของปัจเจกบุคคล (Individual Differences)

คนเรานำบุคลิกภาพและความแตกต่างระหว่างบุคคลมาใช้ในการตัดสินใจ 3 ส่วนของความแตกต่างระหว่างบุคคลในการตัดสินใจมีดังนี้

1. รูปแบบของการตัดสินใจ (Decision-Making Styles) แบ่งออกเป็น 4 ประเภทด้วยกัน

แบบเชิงวิเคราะห์ (Analytic style) การตัดสินใจแบบนี้ผู้ตัดสินใจจะพยายามแก้ปัญหาโดยการคิดวิเคราะห์ทางเลือกใหม่

แบบเชิงความคิด (Conceptual style) เมื่อผู้ตัดสินใจมีแบบการตัดสินใจเชิงความคิด เขาจะมุ่งให้ความสำคัญทางสังคมกับผู้คน และเขาจะเห็นภาพในระดับกว้างหรือระดับมหภาค

แบบชี้แนะ (Directive style) การตัดสินใจแบบนี้ ผู้ตัดสินใจจะทำการตัดสินใจได้รวดเร็วโดยใช้กฎระเบียบเป็นหลักและคาดหวังผลลัพธ์ที่จะได้

แบบเชิงพฤติกรรม (Behavioral style) ผู้ที่ตัดสินใจแบบนี้เป็นผู้ที่มีความต้องการในความรักใคร่ และอยากช่วยเหลือผู้อื่น

2. เพศ (Gender)

ผลการวิจัยออกมาว่าผู้หญิงมีการวิเคราะห์ก่อนการตัดสินใจมากกว่าผู้ชาย ผู้หญิงจะใช้เวลามากกว่าผู้ชายในการคิดวิเคราะห์ ถึงเรื่องในอดีต ปัจจุบันอนาคต ผู้หญิงจะวิเคราะห์ปัญหาเป็นอย่างมากก่อนการตัดสินใจ

3. ระดับของการพัฒนาศีลธรรม (Level of Moral Development)

การตัดสินใจต้องมีมิติของจริยธรรมด้วย คนแต่ละคนมีมาตรฐานจริยธรรมของการตัดสินใจต่างกัน

- | | |
|----------------|---|
| ระดับก่อนเกณฑ์ | 1. ทำตามกฎหมายเพื่อหลีกเลี่ยงการถูกลงโทษ |
| | 2. ทำตามกฎหมายเพื่อต้องการสิ่งตอบแทน |
| ระดับตามเกณฑ์ | 3. ทำตามกฎหมายเกณฑ์เพื่อรักษาสัมพันธ์ภาพของคนใกล้ชิด |
| | 4. รักษาไว้ซึ่งกฎเกณฑ์เพื่อความถูกต้อง |
| ระดับหลักการ | 5. เคารพและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของสังคมเพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวม |
| | 6. ทำตามหลักจริยธรรมในใจที่ไม่ขัดกฎหมาย |

ข้อบังคับขององค์กร (Organizational Constraints)

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) ผู้จัดการจะคล่องตัวในการประเมินผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่บางครั้งก็ไม่อาจทำให้ผู้ประเมินมั่นใจได้ว่าเมื่อผลประเมินออกมาว่าดี แล้วผู้อื่นจะมองว่าดีด้วย

ระบบการให้รางวัล (Reward Systems)

ระบบการให้รางวัลบางครั้งเป็นดาบสองคม ยิ่งหากรางวัลบางอย่างมีความเสี่ยงในการให้ ยิ่งต้องเพิ่มความระมัดระวังในการให้ ต้องใช้ความพินิจวิเคราะห์ให้มาก เพราะผลที่ตามมาแทนที่รางวัลจะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในทางที่ดี กลับกลายเป็นส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามได้

ข้อบังคับที่เป็นทางการ (Formal Regulations)

องค์กรจะสร้าง กฎ นโยบาย วิธีการ และข้อกำหนดที่เป็นทางการต่างๆ เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งเป็นข้อจำกัดอย่างหนึ่งในการตัดสินใจ จนลึกลงไปว่าการสั่งสมประสบการณ์เป็นสิ่งจำเป็นมากกว่าการยึดกฎเกณฑ์เหล่านี้

ข้อบังคับของระบบการกำหนดเวลา (System-Imposed Time Constraints)

องค์กรมักจะกำหนดเส้นตายในการตัดสินใจ เพราะว่าองค์กรต้องมีการแข่งขันกับคู่แข่งและต้องสร้างความพอใจให้กับลูกค้า การตัดสินใจที่สำคัญส่วนใหญ่มีความกดดันเรื่องเวลา บ่อยครั้งเป็นไปได้ยากทำได้ยากที่จะรวบรวมข้อมูลเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่ดีที่สุด

ประวัติมาก่อน ๆ (Historical Precedents)

การตัดสินใจที่เกิดขึ้นในอดีตเป็นเหมือนปีศาจที่ตามมาหลอกหลอนการตัดสินใจในปัจจุบัน เราไม่ควรยึดธรรมเนียมเดิมๆในอดีตมาเป็นตัวตั้งในการตัดสินใจในปัจจุบัน ควรตัดสินใจโดยอิสระโดยวิเคราะห์หลักเหตุและผล ความหลากหลายของวัฒนธรรม (Cultural Differences)

รูปแบบของการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของแต่ละที่ด้วย พื้นฐานของวัฒนธรรมของผู้ที่ทำการตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อตัดสินใจ

จริยธรรมในการตัดสินใจ (Ethics in Decision Making)

แต่ละบุคคลจะมีกรอบหรือหลักการทางจริยธรรมในการตัดสินใจที่แตกต่างกัน หลักการแรก คือ หลักการด้านประโยชน์นิยม (Utilitarianism) ให้ความสำคัญกับ ประสิทธิภาพ ผลผลิต แต่มันอาจก่อให้เกิดความไม่ใส่ใจในความถูกต้อง หลักการที่สองคือการใช้เกณฑ์ความถูกต้อง ยึดความถูกต้องเป็นหลัก สามารถป้องกันความเสียหายก่อให้เกิดความสงบและเป็นอิสระ แต่มันก็สามารถก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและผลผลิต ไม่ค่อยดี ถ้าหลัง ส่วนหลักการที่สามใช้เกณฑ์ความยุติธรรม ปกป้องผลประโยชน์ของทุกคน ให้ผลตอบแทนทุกคนเท่ากัน แต่ก็ทำให้ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน

บรรณานุกรม

Robbins, S.P.(2003). **Essentials of Organizational Behavior (8th ed.)**. Upper Saddle River,NJ.:

Prentice-Hall.

มัลลิกา ดันสอน. (2546). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร: เอ็กสเปอร์เน็ท.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). **พฤติกรรมองค์การและทฤษฎีและการประยุกต์**.

กรุงเทพมหานคร :มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (หน้า83-128)