

พฤติกรรมการณ์ตัดสินใจ : การพิจารณาขอขยายทางทฤษฎี

วุฒิชัย จำนงค์

ความจริงเรื่องของการตัดสินใจเป็นเรื่องน่าสนใจ และมีการศึกษาค้นคว้า รวมทั้งมีทฤษฎี ข้อแนะนำต่าง ๆ อยู่เป็นอันมาก อาจจะเรียกได้ว่าควบคุมไปกับแนวพัฒนาการจัดการสมัยเดียว ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อเราพูดถึงการจัดการหรือการบริหารงานนั้น หน้าที่อย่างหนึ่งของนักบริหารหรือผู้จัดการก็คือการตัดสินใจ แต่เท่าที่เป็นมานั้นเรามักจะกล่าวถึงเรื่องราวในรายละเอียดบ้างนิดหน่อยเท่านั้น กล่าวคือ จะกล่าวถึงในสิ่งที่ผู้บริหารควรจะทำ (Acher, 1966; Mc Farland, 1970; Scalan, 1973) มากกว่าที่จะค้นหาระเบียบวิธีการที่วางแท้ที่จริงแล้วนักบริหารหรือผู้จัดการกำลังทำอะไรอยู่ในเรื่องของการตัดสินใจ ในการพิจารณาขอขยายทฤษฎีกันนี้ จึงพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับแนวความคิดทั่วไปของการจัดการ ประกอบกับแนวความคิดใหม่ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์เพื่อที่จะสร้างความเข้าใจในการตัดสินใจของเอกบุคคลเฉพาะตัว หรือเอกบุคคลที่อยู่ภายในสถานการณ์ของกลุ่ม โดยมุ่งเน้นที่เอกบุคคล ผู้ที่ประพฤติปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การนั้นจะเป็นองค์การราชการหรือองค์การธุรกิจ

ความสำคัญของการณ์ตัดสินใจในองค์การ

การตัดสินใจเป็นเสมือนหัวใจของการบริหารงาน หรือการจัดการ ทั้งนี้ด้วยเหตุที่ว่า ถ้าจะพิจารณาถึงการดำเนินการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ใด ๆ ก็ตามขององค์การนั้น มักจะเริ่มกันตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์และความจำเป็นที่ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นว่าเป็นอย่างไร ในขั้นต่อไปจะมีการกำหนดนโยบาย หรือกลวิธีให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

ประสงค์นั้น ๆ นับว่าเป็นการตัดสินใจอีกขั้นหนึ่งที่จะทำการเลือกสรรวิถีทางที่เหมาะสมที่สุด โดยเชื่อมั่นว่าจะเป็นวิถีทางนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ๆ ได้

หากจะพิจารณากระบวนการหน้าที่ทางการจัดการขั้นต่อไป อันหมายถึงการวางแผน งานการจัดรูปองค์การ การหาบุคคลมาทำงาน การสรรหาและจัดสรรทรัพยากรทุกชนิดในการ ปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดตามควบคุม ตรวจสอบการปฏิบัติงานของแผนงานนั้น จะเห็นได้ว่า ในทุกขั้นตอนที่กล่าวมานั้น จะต้องมีการวางแผนอย่างหนึ่ง คือการตัดสินใจนี้แฝงอยู่ตลอดเวลา หากมีเช่นนั้นแล้วจะสรุปประหนึ่งว่าในการจัดการหรือบริหารงานในองค์การนั้น เป็นไปโดย อัตโนมติ ซึ่งสามารถใช้เครื่องมือหรือเครื่องจักรแทนบุคคลได้ แต่ในข้อเท็จจริงเราจะเห็นว่า ไม่ว่าเราจะนำเครื่องมือเครื่องจักรทันสมัยเพียงใดก็ตาม มาช่วยในการทำงานหรือการบริหารงาน ในด้านใดก็ตาม ก็ไม่สามารถมองข้ามการใช้ความสามารถของตัวบุคคลหรือการตัดสินใจของตัว บุคคลในการดำเนินกิจการนั้น ให้ไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้เลย

เพราะฉะนั้น เราจะเห็นว่าท้ายที่สุดแล้วตัวบุคคลต่างหากที่จะสามารถดำเนินการ ทุกอย่างเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การได้และตัวบุคคลนั่นเองที่จะต้อง ทำการตัดสินใจทุกขั้นตอน เครื่องมือเครื่องจักรที่จะนำเข้ามาใช้จะมีส่วนแต่เฉพาะช่วยจัด เตรียมข้อมูลซึ่งจะใช้เป็นส่วนประกอบในการที่จะตัดสินใจ และช่วยให้กระบวนการตัดสินใจ ทำได้รวดเร็วขึ้นเท่านั้น แต่ตัวบุคคลต่างหาก ที่จะต้องทำการตัดสินใจเองในที่สุด อนึ่ง เนื่องจากตัวบุคคลซึ่งเป็นมนุษย์ธรรมชาติสามัญ ซึ่งนอกเหนือไปจากนำเหตุผลและหลักการมาใช้ใน การตัดสินใจแล้ว บุคคลยังมีความรู้สึกส่วนตัว อารมณ์ความรักใคร่ชอบพอ กระบวนการทาง สมอง และกระบวนการทางจิตใจอื่น ๆ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการที่จะทำการตัดสินใจในแต่ละ เรื่องแต่ละครั้งไปอีกด้วย

แนวความคิดทั่วไปของการตัดสินใจ

วิธีการศึกษาการตัดสินใจที่ปรากฏอยู่ในตำราการสอนหรือการฝึกอบรมก็ตาม เมื่อ พุถึงกการตัดสินใจ ก็มักจะพูดถึงสิ่งที่ควรจะทำหรือน่าจะทำให้ได้ เพื่อให้ได้มาซึ่งการตัดสินใจ ที่เหมาะสม หรือมีเหตุผลในการที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ อันจะนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในบรรดาความคิดทั่วไปจะมีข้อเสนออยู่หลายประการ ซึ่งพอจะสรุปได้เป็น 4 นัย ดังนี้

ขั้นตอนของการตัดสินใจ (Decision Making Steps)

ประเด็นนี้ได้รับการสนใจมาตั้งแต่ก่อนสมัยมีข้อเสนอของ Frederick W. Taylor เกี่ยวกับเรื่อง "การจัดการตามแนววิทยาศาสตร์" (Scientific Management) ขั้นตอนนั้นไม่ใช่เป็นวิธีการ ไม่ใช่เป็นเกณฑ์หรือสภาวะการณ์ที่จะทำการตัดสินใจ แต่คล้ายกับการตัดสินใจทุกครั้งทุกคราวนั้นจำเป็นจะต้องผ่านกระบวนการขั้นตอนที่กล่าวถึงนี้เสมอ โดยอาจจะแบ่งขั้นตอนดังกล่าวออกได้อย่างน้อย 4 - 5 ขั้นตอนย่อยได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 พยายามแยกแยะตัวปัญหาหรือค้นตัวปัญหาออกมาให้ได้ (Problem Identification) ทั้งนี้ด้วยความเชื่อว่า ถ้าเราทราบปัญหาหรือค้นพบปัญหาอย่างแท้จริงแล้ว กระบวนการแก้ไขปัญหาก็จะประสบผลสำเร็จแล้วครึ่งหนึ่ง ความเชื่อนี้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเสาะหาหรือความพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวปัญหาที่จะตัดสินใจให้ได้ อีกประการหนึ่ง เมื่อเราพูดถึงขั้นตอนในลักษณะนี้ก็จะเห็นได้ว่า กระบวนการตัดสินใจนี้เป็นที่เข้าใจกันว่าเป็นกระบวนการแก้ปัญหาอย่างหนึ่งนั่นเอง (Kepner and Tregoe, 1965)

ขั้นที่ 2 หาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (Information Search) เมื่อเราทราบตัวปัญหาที่แท้จริงเป็นอย่างไร ก็จะทราบสาเหตุแห่งปัญหานั้น คำว่า "ปัญหา" นั้น มักจะตีความออกมาในลักษณะกระบวนการข่าวสารต่าง ๆ ที่มีอยู่นั่นเอง กล่าวคือ สาเหตุแห่งปัญหาได้ก่อรูปขึ้นมาด้วยเหตุผลกลใดก็ตาม หนึ่งเพื่อที่จะแก้ไขปัญหานั้นจะต้องแก้จากสาเหตุ แต่โดยปกติแล้วมักจะมีสาเหตุอยู่หลายประการที่ไม่สามารถตัดทอนหรือล้มเลิกสาเหตุเหล่านั้นได้ จึงจำเป็นต้องมีการเสาะแสวงหาข่าวสารอย่างอื่นที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น ๆ เพื่อที่จะดำเนินการขั้นต่อไป

ขั้นที่ 3 ประเมินค่าของข่าวสาร (Evaluation of Information) บรรดาข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับตัวปัญหา ซึ่งผู้ทำการตัดสินใจหรือผู้วิเคราะห์การตัดสินใจมีความเข้าใจว่าเกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น แท้ที่จริงแล้วข่าวสารบางอย่างอาจจะไม่เกี่ยวข้องเลยก็ได้ ในขณะที่ข่าวสารบางอย่างอาจจะเกี่ยวข้องอย่างมากก็ได้ จึงจำเป็นจะต้องพิจารณาถึงความเพียงพอของข่าวสารที่ได้มา เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหานั้นต่อไปให้ถูกต้องยิ่งขึ้น เพราะฉะนั้นการ

ประเมินค่าของข่าวสารที่ได้รับมาหรือที่ได้สะสางหามาแล้ว มักจะเป็นไปในลักษณะของการตรวจสอบ ขั้นแรกจะเป็นไปในลักษณะของความจำเป็น (necessity) และความเพียงพอ (sufficiency) ของข่าวสารในการตัดสินใจนั้น ๆ ส่วนคุณภาพด้านอื่น ๆ ก็เป็นเรื่องเฉพาะสำหรับปัญหา ถ้าปัญหานั้นเป็นเรื่องปริมาณความถูกต้องแน่นอนจะต้องอยู่ในระดับสูง แต่ถ้าปัญหานั้นค่อนข้างจะ subjective ก็อาจจะกล่าวได้ว่าข่าวสารที่ได้รับมานั้นค่อนข้างจะยืดหยุ่นได้บ้าง ก็ยังมีลักษณะ subjective ด้วยเช่นกันนั่นเอง

ขั้นที่ 4 กำหนดทางเลือก (Setting Alternatives) เมื่อได้ประเมินค่าของข้อมูลต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ก็พอที่จะทราบว่าสาเหตุนั้นมีอยู่อย่างไร และช่องทางที่จะแก้ไขปัญหาที่แยกแยะออกมาแล้วมีอะไรบ้าง ซึ่งลักษณะของการแก้ปัญหานั้นไม่ใช่มีทางเดียวแน่นอน แต่อาจจะมีหลาย ๆ ทางเลือกที่จะทำให้เราสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวได้ด้วยทางเลือกทางใดทางหนึ่ง ซึ่งในบรรดาทางเลือกทั้งหลายนั้น มักจะมีความสำคัญ ความจำเป็น และเหมาะสมในหลายระดับที่ต่างกัน บางทางเลือกอาจจะแก้ไขได้ตรงกับปัญหานั้น แต่อาจจะไม่เป็นที่น่าพอใจนัก ในขณะที่ทางเลือกที่น่าพอใจนั้นอาจจะไม่ค่อยจะเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นก็ได้ เพราะฉะนั้นในกระบวนการขั้นที่สี่นี้เอง ที่เป็นความสามารถของผู้ทำการตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกเพื่อที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือดำเนินกิจการต่อไปอย่างไร

ขั้นที่ 5 ปฏิบัติการตัดสินใจเลือกทางเลือก (Alternative Selection) เมื่อเลือกทางเลือกใดขึ้นมาด้วยเกณฑ์บางอย่างที่จะพูดถึงในลำดับต่อไปแล้ว ความสำคัญของการตัดสินใจไม่ได้สิ้นสุดที่การทำการตัดสินใจแล้ว หรือว่าได้เลือกทางเลือกแล้ว แต่สิ่งสำคัญที่สุดอยู่ที่ลักษณะการปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วยเหตุผลที่ว่าลักษณะการปฏิบัติตามการตัดสินใจต่างหากที่จะเป็นผลทำให้ทราบว่า การตัดสินใจนั้นถูกต้องเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้อาจจะมีวิธีการจำแนกขั้นตอนการตัดสินใจที่ละเอียดกว่านี้อีกก็เป็นได้ แต่อย่างไรก็ดี โดยเนื้อแท้แล้วมักจะไม่นับการแบ่งแยกขั้นตอนออกมาดังกล่าวมาแล้วมากนัก (Moore and Thomas, 1976; Alexis and Wilson, 1967)

เกณฑ์ในการตัดสินใจ (Decision Making Criteria)

ดังได้กล่าวว่าการตัดสินใจใดๆก็ตาม จะต้องผ่านขั้นตอนต่างๆ ไม่ว่าจะรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม แต่ในขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก็คือ ขั้นตอนของการเลือกทางเลือก (คือขั้นตอนที่ 5 ดังกล่าวข้างต้น) ผู้ทำการตัดสินใจโดยปกติจะมีเกณฑ์บางอย่างในการตัดสินใจว่าทางเลือกที่จะเลือกนั้น ควรจะมีระดับที่ถูกต้องเหมาะสมสักเพียงใด ซึ่งแต่ละคนจะมีเกณฑ์ตัดสินใจแตกต่างกัน อันเป็นผลทำให้ทางเลือกที่เลือกออกมาจะต่างกัน ในอันที่จะดำเนินไปสู่จุดหมายในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติการใด ๆ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จลงได้ด้วยตัวมันเอง

แนวความคิดทางด้านเกณฑ์การตัดสินใจที่ใช้กันมากในกระบวนการจัดการแต่งตั้งทีมก็คือเกณฑ์ที่เรียกว่า Optimization ซึ่งตามความเห็นของ March and Simon (1958, p. 140) นั้น ทางเลือกใดจะเหมาะสม (optimal) ก็คือเมื่อ

- (1) จะมีการเปรียบเทียบเกณฑ์ทางเลือกขึ้นมาชุดหนึ่ง และ
- (2) ทางที่เลือกที่ได้รับคัดเลือกขึ้นมา นั้น จะเป็นทางเลือกที่ได้รับเห็นชอบมากกว่า (preferred) ทางเลือกอื่น ๆ

แนวความคิดนี้ในทางปฏิบัติจริงแล้วดูเหมือนว่าข้อแม้ประการแรกมักจะไม่สามารถสร้างขึ้นมามากนัก

ดังนั้น เกณฑ์การเลือกอื่น ๆ จึงมักได้รับการเสนอขึ้นมาอีก เป็นอันว่าการเลือกทางที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกที่ไม่ค่อยดีนักทั้งหลาย หมายความว่าบรรดาสิ่งซึ่งอาจจะมีผลได้ออกมานั้น เราก็อยากจะได้ผลได้มากที่สุด ในบรรดาผลได้ที่ได้น้อยๆ เหล่านั้น วิธีการนี้จึงถูกเรียกว่าวิธีการหรือเกณฑ์ Maximin อีกเกณฑ์หนึ่งที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงพอสมควร ซึ่งตรงข้ามกับ Maximin เกณฑ์อันนี้เกิดขึ้นในสภาพที่ว่า ในบรรดาทางเลือกทั้งหลายนั้น ไม่ว่าจะเลือกทางใดก็ตามจะสร้างความไม่พึงพอใจให้กับผู้เลือกทั้งสิ้น เพราะทางเลือกที่จะปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา นั้นไม่เป็นที่พอใจเลย ไม่ว่าจะเลือกทางใดทางหนึ่งขึ้นมาก็ตาม ก็สร้างความไม่พึงพอใจไปทุกอย่าง ในกรณีเช่นนี้จะเห็นว่าการเลือกทางใดก็ตามขึ้นมาทำให้เราต้องเสียใจได้ แต่เกณฑ์ที่จะใช้เลือกก็คือ พยายามลดความเสียใจให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการอันนี้จึงถูกเรียกว่า วิธีการ Minimax คือ พยายามจะ Minimize Maximum Regret ให้ได้

เกณฑ์สำคัญยิ่งทางการจัดการที่ได้รับอิทธิพลทางแนวความคิดของ March and Simon หลังจากที่เห็นว่าเกณฑ์ Optimization และ/หรือเกณฑ์อื่น ๆ ไม่อาจจะยังความ “พึงพอใจ” ให้แก่ผู้ทำการตัดสินใจจริงๆ ได้ ก็คือเกณฑ์ Satisficing ซึ่งมีรากฐานอยู่บนความพึงพอใจของผู้ทำการตัดสินใจนั่นเอง ความหมายที่ March and Simon (1958, p. 140) ให้ไว้สำหรับเกณฑ์นี้ก็คือว่าทางเลือกจะเป็นที่พึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อ

(1) จะมีเกณฑ์อยู่ชุดหนึ่งซึ่งอธิบายทางเลือกอันเป็นที่พึงพอใจขั้นต่ำ (minimally satisfactory alternatives) และ

(2) ทางเลือกที่เลือกขึ้นมาหนึ่ง **ถึง** หรือ **เลย** เกณฑ์ต่างๆ เหล่านั้น

ในทางปฏิบัติอาจเป็นได้ว่า ผู้ทำการตัดสินใจมิได้เปิดเผยมองถึงเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใดในความหมายของเกณฑ์ที่จะทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisficing) นั้น แต่มักจะมีวลีที่ว่า “ก็ผมจะเอาอย่างนี้” นั่นก็หมายถึงว่า คำว่า “อย่างนี้” ในกรณีนั้นนั้น **ถึง** หรือ **เลย** เกณฑ์อันเป็นที่พึงพอใจขั้นต่ำของผู้ทำการตัดสินใจแล้ว

สถานการณ์ในการตัดสินใจ (Decision Making Situation)

แม้ว่าเราจะดำเนินการตามขั้นตอนของการตัดสินใจ และพิจารณาเกณฑ์ที่คิดว่าเหมาะสมและสร้างความพึงพอใจให้กับตนเองมากที่สุดแล้วก็ตาม แต่สิ่งที่น่าจะต้องหรือควรจะต้องพิจารณาถึงในการพิจารณาเลือกทางเลือกหรือพิจารณาการตัดสินใจนั้นก็คือ สถานการณ์ (situation) คำว่า “สถานการณ์” ในที่นี้จะมองในแง่การเสี่ยงคือ การตัดสินใจนั้น เป็นการแก้ปัญหาในอนาคต ไม่ใช่การตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อที่จะแก้ปัญหาในอดีตทั้งนี้เพราะสิ่งที่เป็นอย่างอยู่แล้วก็มักจะเป็นเช่นนั้นอยู่แล้ว ไม่สามารถจะปรับปรุงแก้ไขอะไรได้ แต่การตัดสินใจก็เช่นเดียวกับแนวความคิด หรือกระบวนการวางแผน กล่าวคือ เรากระทำการเพื่อบางสิ่งบางอย่างในอนาคต เมื่อกล่าวถึงอนาคตย่อมเป็นที่เข้าใจว่าไม่สามารถที่จะทราบได้ว่าในอนาคตนั้นอะไรจะเกิดขึ้นบ้าง เมื่อไม่ทราบจึงต้องอาศัยการเสี่ยงซึ่งก็มีระดับของการเสี่ยงแตกต่างกันไป

ถ้าหากว่าการเสี่ยงนั้นน้อยมาจนถึงศูนย์ ก็คือแทบจะไม่มีความเสี่ยงเลย เราก็เรียกสถานการณ์นั้นว่าเป็นสถานการณ์ที่แน่นอน (Certain Situation) ซึ่งแท้ที่จริงแล้วในโลกนี้ไม่สามารถหาสภาพการณ์หรือสถานการณ์ที่แน่นอนขนาดนั้นได้ แต่อาจจะช่วยใน

การพิจารณาการตัดสินใจได้ ถ้าเราจะพิจารณาสถานการณ์แห่งความแน่นอนว่า ถ้าเราเลือก ก. แล้ว ข. จะเกิดขึ้นแน่ ๆ (100%) นั้น ก็คือการเสี่ยงจะเป็นศูนย์ ลักษณะการเลือกทางเลือกกรณีนี้จะเป็นอย่างค่อนข้างง่าย เพราะเราทราบว่าถ้าเลือก ก. แล้ว จะเกิด ข. ถ้าเราเลือก ค. แล้วจะเกิด ง.

แต่ในหลายกรณีเราจะประสบสถานการณ์ที่มองไม่เห็นทางเลือกเลยว่า ถ้าเราเลือก ก. แล้วจะเกิดอะไรขึ้น หากเป็นสถานการณ์เช่นนี้เราเรียกสถานการณ์นั้นว่า เป็นสถานการณ์แห่งความไม่แน่นอน (Uncertain Situation) ก็คือลักษณะของการเสี่ยงเกือบจะถึง 100% ก็คือมองไม่เห็นทางเลยว่าอะไรจะเกิดขึ้น อันนี้ส่วนมากแล้วจะใช้วิธีการเดาสุ่ม

อย่างไรก็ตาม วิธีการตัดสินใจก็ยังมีอีกวิธีวิธีการเดาสุ่ม แต่มีเหตุผลได้ สถานการณ์ที่ใช้กันมากและได้รับการเสนอแนะให้ใช้ในการศึกษาการฝึกอบรมทั่วไป คือ สถานการณ์แห่งความเสี่ยง (Risky Situation) เราจะเรียกสถานการณ์ใดเป็นสถานการณ์แห่งความเสี่ยงก็ต่อเมื่อเราสามารถที่จะกำหนดความน่าจะเป็น (Probability) ได้ว่าถ้าเลือก ก. โอกาสที่จะเกิด ข. ได้ก็น่าจะเป็น .3 หรือ 30% ในขณะที่เราเลือก ก. แล้ว โอกาสที่จะเกิด ง. อาจจะมีถึง 70% หรือ .7 การใช้สถานการณ์แห่งความเสี่ยงนี้จะมีประโยชน์มากในการเลือกทางเลือกที่มีหลาย ๆ ทาง และสามารถจะกำหนดความน่าจะเป็นได้อย่างใกล้เคียง ซึ่งแน่นอนว่าผู้ทำการตัดสินใจแต่ละคนอาจจะกำหนดระดับของการเสี่ยงต่างกันได้

ตามที่กล่าวมาทั้งสามสถานการณ์ข้างต้นนี้ สถานการณ์ซึ่งผู้ทำการตัดสินใจส่วนใหญ่จะต้องประสบมากที่สุดคือ มักจะได้แก่สองสถานการณ์หลัง กล่าวคือ สถานการณ์แห่งความไม่แน่นอนและสถานการณ์แห่งความเสี่ยง

เทคนิคการตัดสินใจ (Decision Making Techniques)

จากสภาพการณ์ของเกณฑ์การตัดสินใจและสถานการณ์ในการตัดสินใจนั้น ได้ส่งผลกระทบต่อให้มีการค้นคว้าเทคนิคที่จะทำการตัดสินใจขึ้นมาให้ได้ เทคนิควิธีที่ใช้กันดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า อาจจะเป็นการมองเห็นและสร้างสรรค์ขึ้นมาทันทีทันใดว่า ถ้าเป็นสถานการณ์ที่มีความแน่นอนแล้ว เรามักจะทราบดีว่า ถ้าเราเลือก ก. แล้ว ข. ก็จะมีเทคนิคการตัดสินใจได้ง่ายมาก ในกรณีของสถานการณ์แห่งความเสี่ยงและสถานการณ์ไม่แน่นอนนั้น เทคนิค

วิธีนี้มักจะมีควมสลับซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ในปัจจุบันนี้จะกล่าวขวัญกันมาก ในการพยายามใช้เทคนิคเชิงปริมาณ (Quantitative techniques) เข้ามาช่วยในการตัดสินใจด้วยเหตุที่ว่า การจะนำเอาเทคนิคเชิงปริมาณเข้ามาช่วยนั้น มีส่วนทำให้ผู้ทำการตัดสินใจสามารถชี้แจงเหตุผลได้ว่าภายในใจนั้นมีข้อสมมุติ หรือ ว่ามีเหตุผลส่วนตัวเป็นประการใดบ้าง อย่างเช่นในกรณีของสถานการณ์แห่งความเสี่ยง ผู้ทำการตัดสินใจแต่ละคนจำเป็นต้องกำหนดออกมาให้ได้ว่าตัวเขานั้นพิจารณาสถานการณ์แห่งความเสี่ยงหรือความน่าจะเป็นในขณะนั้นเป็นก็เปอร์เซ็นต์ของโอกาสทั้งหมดเป็นต้น

ฉะนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า เทคนิคเชิงปริมาณจะช่วยการตัดสินใจได้มาก และเป็นเทคนิคที่ได้รับการนิยมชมชอบอย่างมากในปัจจุบันนี้ วิธีที่แสดงให้เห็นถึงวิธีใช้การกำหนดความน่าจะเป็นนี้จะเห็นได้จากกรกำหนด Decision Tree คือการกำหนดทางเลือกออกมาหลาย ๆ ทาง กำหนดความน่าจะเป็นของแต่ละทางเลือก รวมทั้งกำหนดผลประโยชน์ที่จะมาจากทางเลือกแต่ละทาง ซึ่งจากการคำนวณง่าย ๆ ระหว่างความน่าจะเป็นกับผลประโยชน์ที่ออกมาทำให้เราสามารถเลือกทางเลือกที่จะให้ Pay off สูงสุดในขณะนั้นได้

เทคนิคอื่น ๆ ที่ใช้กันมากได้รับการพัฒนาจาก Rand Corporation ซึ่งเป็นหน่วยงานที่องค์การ NASA และกระทรวงกลาโหมสหรัฐ เรียกว่าเป็น Think Tank ซึ่งได้เสนอวิธีการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องที่ยากจะ subjective ออกมามากมายหลายวิธีด้วยกัน ส่วนวิธีการที่วงการธุรกิจนิยมใช้กันมากในขณะนี้คือ วิธีการ Delphi วิธีการนี้อาจกล่าวได้อย่างย่อ ๆ ว่าเป็นวิธีการที่นำเอาผู้เชี่ยวชาญในสาขาเฉพาะเรื่องที่ทำการตัดสินใจนั้นให้มาแสดงความคิดเห็นโดยที่แต่ละคนนั้นจะไม่รู้จักกัน คือ เปรียบเสมือนหนึ่งว่าเป็นการออกเสียงอย่างปกปิด แล้วผลของการออกเสียงรอบแรกหรือการเสนอแนะทางเลือกรอบแรกจะส่งกลับไปยัง ผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นทุกคน แต่ละคนจะได้รับ feed back ให้ทราบว่าคนอื่นคิดอย่างไร และทำการเสนอแนะการตัดสินใจหรือทางเลือกในขั้นที่สอง ทำอย่างนี้ต่อไปจนข้อเสนอแนะในการเลือกทางเลือกของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดไม่ว่าจะมี 5 คน หรือ 10 คนก็ตาม ก็จะถึงจุดจุดหนึ่งซึ่งมีความใกล้เคียงกันมาก คือเลือกทางเลือกเพียงทางเดียว วิธีการเช่นนี้จะผสมผสานกันระหว่างความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน และเป็นการประนีประนอมความรู้ความสามารถกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญเหล่านั้นโดยที่ไม่ต้องมีความเกรงใจเข้ามาขัดขวาง

วิธีการอื่นยังมีอีกมากมายในเรื่องเทคนิคของการตัดสินใจ ซึ่งเป็นเพียงข้อเสนอแนะว่าควรจะทำอย่างนั้น ควรจะทำอย่างนี้ ผู้เขียนจึงเห็นว่าแนวความคิดในเรื่องการตัดสินใจเป็นเพียงเรื่องของการเสนอแนะว่าน่าจะทำหรือควรจะทำประการใดบ้างเท่านั้น

ประสิทธิผลของการตัดสินใจ (Effectiveness of Decision Making)

ไม่ว่าข้อเสนอในกระบวนการ ตลอดจนขั้นตอนของการตัดสินใจจะเป็นไปในรูปใดก็ตาม สิ่งที่เราต้องการก็คือประสิทธิผลของการตัดสินใจ นั่นคือ ประสิทธิผลของการตัดสินใจนั้น จำเป็นต้องเอื้ออำนวยให้เกิดผลทางการปฏิบัติที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรให้ได้ เมื่อมีการตัดสินใจแก้ปัญหาใด ๆ ที่เกิดขึ้นก็จะส่งผลสะท้อนให้ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี สำหรับประสิทธิผลของการตัดสินใจนั้นมีแง่พิจารณาอยู่ 2 ประการ คือ

ประการแรก การตัดสินใจนั้นจะต้องมุ่งอยู่ที่การปฏิบัติการ (Action oriented) คือไม่ว่าจะเลือกทางเลือกใด ไม่ว่าจะทำหนทางเลือก รูปร่าง ลักษณะของปัญหา และวิธีเลือกทางเลือกที่จะแก้ปัญหาในรูปใดก็ตาม จำเป็นต้องค้นหาวิธีปฏิบัติในอันที่จะนำไปสู่ทางเลือกเหล่านั้น เพราะฉะนั้น การที่เราพูดถึงว่าการตัดสินใจนั้นจะต้องมุ่งไปสู่การปฏิบัติการ หมายความว่า ทางเลือกนั้นสามารถทำให้เลือกทางปฏิบัติได้ และสามารถปฏิบัติได้ด้วยความเหมาะสมอย่างยิ่งด้วย

อีกประการหนึ่ง คือเรื่องของพฤติกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย (Objective oriented behavior) ในขณะที่การเลือกทางปฏิบัตินั้น จำเป็นที่จะต้องเลือกทางที่สามารถอำนวยให้การปฏิบัตินั้นดำเนินไปสู่เป้าหมายให้ได้ พฤติกรรมที่นำไปสู่เป้าหมาย หมายถึงพฤติกรรมที่นำไปสู่การดำเนินการตามการตัดสินใจเพื่อให้ได้ผลออกมาตามเป้าหมายนั่นเอง

เพราะฉะนั้น เมื่อเราพูดถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจ จึงหมายความว่า ในการเลือกทางเลือกในการแก้ไขปัญหาหรือเลือกทางเลือกใด ๆ ก็ตามจะต้องสามารถปฏิบัติได้ และการปฏิบัตินั้นสามารถนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดได้ด้วยดี อย่างไรก็ตามในบางกรณีที่มีการปรับปรุงเป้าหมายจะทราบถึงประสิทธิผลของการตัดสินใจได้ก็คือเมื่อทราบว่าเป้าหมายที่มีการปรับปรุงนั้นเป็นเช่นไร เนื่องจากในข้อเท็จจริงมักจะเกิดขึ้นเสมอว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่วัตถุประสงค์ของการตัดสินใจยังมุ่งที่จะไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เดิมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งในกรณีเช่นนี้สามารถกล่าวได้ทันทีทันทีว่า การตัดสินใจนั้นไม่มีประสิทธิผลอย่างแน่นอน

ความมีเหตุผลของการตัดสินใจ (Rationality of Decision)

นอกเหนือไปจากประสิทธิผลของการตัดสินใจแล้ว สิ่งที่เป็นความพยายามแสวงหา
กันอย่างยิ่งยวดคือ ความมีเหตุผลในการตัดสินใจ และปัญหาจะเกิดขึ้นทันทีที่เกิดความไม่
ตรงกันในระหว่างองค์การและเอกบุคคลทั้งนี้เพราะว่าเราพูดถึงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในองค์การ
แต่การตัดสินใจนั้นเป็นการตัดสินใจของบุคคล สิ่งที่จะเกิดการขัดแย้งทันทีทันใดก็คือ เหตุผล
ขององค์การ และของเอกบุคคลไม่สอดคล้องกัน การตัดสินใจแต่ละครั้งย่อมมีเหตุผล แต่ความ
มีเหตุผลเหล่านั้น พิจารณาในแง่ของแต่ละบุคคลต่างหาก มิใช่ในแง่ขององค์การแต่อย่างใด
(Churchman, 1968)

ในกรณีที่องค์การเป็นองค์การขนาดเล็ก จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการหรือเจ้าของ
กิจการนั้น ๆ ก็คือตัวองค์การนั่นเอง ความขัดแย้งในเรื่องของวัตถุประสงค์หรือความขัดแย้งใน
เรื่องความมีเหตุผลระหว่างขององค์การและของเอกบุคคลมักจะมีน้อยหรือแทบจะไม่มีเลย แต่ถ้า
เป็นองค์การใหญ่มีบุคคลเป็นจำนวนมาก ความมีเหตุผลในเรื่องขององค์การมักจะไม่สอดคล้อง
กับความมีเหตุผลของเอกบุคคลที่ทำงานอยู่ในขณะนั้น ซึ่งเป็นปัญหาอย่างมาก เพราะว่าถ้าวัตถุประสงค์
ประสงค์ของเอกบุคคลและขององค์การไม่ตรงกันความมีเหตุผลของการตัดสินใจก็จะไม่ตรงกัน
ด้วยแต่ละบุคคลย่อมจะทำการตัดสินใจเพื่อผลประโยชน์หรือวัตถุประสงค์ส่วนตัวของตน ในขณะที่
ที่องค์การก็ไม่ได้รับผลประโยชน์อย่างเต็มที่จากการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ปัญหานี้เป็นปัญหา
ซึ่งเรื้อรังมาในองค์การเกือบจะทุก ๆ องค์การ การที่จะทำให้ความมีเหตุผลของเอกบุคคล
และขององค์การไปด้วยกันได้ และค่อนข้างจะตรงกันมากขั้นก็คือการพยายามทำให้
วัตถุประสงค์ของเอกบุคคล และวัตถุประสงค์ขององค์การไปในทิศทางหรือรูปการ
เดียวกัน วิชาการอันนี้ได้มีการพัฒนามาถึงปัจจุบันด้วยวิธีการที่เรียกว่าการพัฒนาองค์
การ หรือการสังสมทางสังคมในองค์การซึ่งเราจะกล่าวถึงในรายละเอียดบ้างเล็กน้อยในตอนต่อไป

เป้าหมายของการตัดสินใจ

เมื่อเราพิจารณาดังตัวบุคคลที่จะทำการตัดสินใจ ก็จำเป็นที่จะต้องดูคุณลักษณะหรือ
โทษลักษณะบางอย่างของตัวบุคคลที่จะทำการตัดสินใจเหล่านั้นด้วย สิ่งที่คุณเขียนได้กล่าวมาแล้ว
ข้างต้นนั้น เป็นข้อเสนอแนะว่าผู้ทำการตัดสินใจควรจะอย่างไร แต่สิ่งที่เราน่าจะพิจารณา

ก็คือลักษณะการตัดสินใจจริง ๆ ของเอกบุคคลในองค์การนั้นว่าเขาทำกันอย่างไร เมื่อพิจารณาในแนวทางนี้เราก็คงอยากให้ความหมายของการตัดสินใจว่า “เป็นกระบวนการของมนุษย์และสัมพันธ์อันเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมและส่วนบุคคลที่มีค่านิยมและความเชื่อแฝงอยู่ ซึ่งรวมทั้งพฤติกรรมและการเลือกทางเลือกของบุคคลหนึ่งเพื่อที่จะให้สามารถก้าวไปสู่สภาพการณ์ที่พึงปรารถนา” (Shull, Delbecq, and Cummings, 1970)

ฟังก์ชันแล้วความหมายของการตัดสินใจในลักษณะนี้ อาจจะสลับซับซ้อนพอสมควร แต่ก็ได้ครอบคลุมถึงความเห็นความรู้สึกละเอียดจนข้อเท็จจริงของแต่ละบุคคลว่ามีสภาพความรู้สึกอย่างไรในการตัดสินใจเพื่อที่จะเลือกทางเลือกให้มุ่งไปสู่สภาพการณ์อันพึงปรารถนา นั่นก็คือวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานขององค์การ หากว่าวัตถุประสงค์ขององค์การสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเอกบุคคล

ในลักษณะของการตัดสินใจตามความหมายข้างบนนี้จะเห็นว่า ผู้ตัดสินใจในความหมายที่กล่าวนี้เป็นผู้ทำการตัดสินใจในฐานะเอกบุคคลคนหนึ่ง ซึ่งจะมีความรู้สึกบางอย่างเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเป็นต้นว่า เอกบุคคลย่อมจะต้องมีกิจกรรมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความรู้ความสามารถ โดยทั่วไป (Cognition) ในการตัดสินใจ นอกจากนี้ ยังมีปฏิบัติการทางจิตที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรียกว่า ความปรารถนา ความต้องการ ความตั้งใจ (Conation) และประการสุดท้ายคือ ทักษะทางจิต ที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ความรู้สึก และ ความพึงพอใจ (Affectation) ลักษณะเช่นนี้เอกบุคคลจะนำไปพิจารณากำหนดทางเลือกและเลือกทางเลือกที่จะสร้างความพอใจให้กับตนเองมากเท่าที่จะมากได้

พฤติกรรมในการตัดสินใจของมนุษย์

โดยปกติเราพอจะศึกษาพฤติกรรมในการตัดสินใจของมนุษย์ได้ โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของมนุษย์ในแง่ต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อมในหลายระดับ ทั้งนี้ (Shull, Delbecq, and Cummings, 1970) คือ

1. นิสัย (Habit) ในที่นี้เราหมายถึงปฏิกิริยาตอบโต้ที่ถูกกำหนดไว้หรือกำหนดเงื่อนไขไว้แล้วหรือมองในแง่ของการปฏิบัติงานประจำวัน การประพฤติปฏิบัติจะเป็นไปตามประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วและเกิดผลดี โดยไม่จำเป็นต้องหวังพึ่งการกระทำที่ทำไปตามคำสั่ง

กล่าวอีกนัยหนึ่งคือการประพศิปฏิบัติ ซึ่งเป็นไปก่อนข้างอัตโนมัติ เพราะได้กระทำสิ่งเหล่านั้นมาแล้ว และรู้สึกว่าได้ผลดีพอสมควร เพราะฉะนั้นในการตัดสินใจหรือการเลือกทางเลือกในสถานการณ์ใหม่ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์เก่า มนุษย์ก็ชอบที่จะทำการตัดสินใจหรือเลือกทางเลือกตามความเคยชินที่ปฏิบัติมา และดูเหมือนว่าคนส่วนใหญ่จะทำการตัดสินใจในลักษณะนี้มาก ตัวอย่างอาจจะเห็นได้จากการตัดสินใจในการบริหารงานธุรกิจงานราชการตลอดจนแม้กระทั่งการตัดสินใจในกรณีเกี่ยวกับคดีความซึ่งจะเห็นได้ว่า การพิพากษาของศาลฎีกานั้นสามารถที่จะใช้เป็นแนวตัดสินใจคดีที่มีความละม้ายคล้ายคลึงกันต่อมาได้

2. การแก้ปัญหา (Problem Solving) ลักษณะพฤติกรรมการตัดสินใจในระดับที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์แวดล้อม คือ การประเมินสิ่งใหม่หรือปัญหาใหม่ๆ หรือสถานการณ์ใหม่โดยพยายามที่จะใช้วิธีการหรือเทคนิควิธีตลอดจนกลวิธีต่างๆ ที่เคยใช้จนประสบความสำเร็จมาแล้วมาแก้ไขปัญหาใหม่ๆ เหล่านี้เราอาจจะบอกได้ว่าสิ่งที่จะได้รับก็คือ “พฤติกรรม” หรือแนวทางปฏิบัติ เพราะว่าแนวการปฏิบัติแต่ละครั้งนั้นในหลายกรณีมิได้ทำโดยนิตย แต่เป็นการพยายามจะประเมินสถานการณ์ปัญหาใหม่ๆ เพื่อที่จะหาช่องทางในการแก้ปัญหาเหล่านั้น เพราะฉะนั้นเมื่อแก้ปัญหาได้แล้ว สิ่งที่ได้รับอาจจะสะสมเป็นพฤติกรรมใหม่ที่เกิดขึ้น จะเห็นว่าการแก้ปัญหานั้นแม้จะเกี่ยวข้องกับความเคยชินอันเป็นนิสัยอยู่บ้างก็ตาม แต่ยังมีแตกต่างในลักษณะที่ว่าได้เกิดมีนิสัยใหม่หรือกระบวนการวิธีการประพศิปฏิบัติใหม่ๆ เกิดขึ้นแล้ว

3. การสร้างสรรค์ (Creativity) สาเหตุของความเกี่ยวข้องของลักษณะสถานการณ์แปลกและใหม่นั้น ได้แก่ความไม่สามารถจะนำเอาปฏิกิริยาตอบโต้หรือประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วมาใช้ได้ พฤติกรรมการตัดสินใจแบบนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับการมองเห็นช่องทางอย่างฉับไวด้วยตนเอง (Insight) ซึ่งในการตัดสินใจจะเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่า Heuristic แนวความคิดในเรื่องพฤติกรรมการตัดสินใจของมนุษย์ในลักษณะนี้คล้ายกับแนวความคิดการเรียนรู้ของ Durkin ซึ่งชี้แจงไว้ว่าในตอนแรกนั้นจะเป็นเรื่องของการทดลองและประสบความสำเร็จผิดพลาด (trial – and – error) ดังนั้น การปฏิบัติการใด ๆ ก็ตามจำต้องลองดูก่อน แล้วจึงจะไตร่ตรองจากสิ่งที่ผิดพลาดและจะได้ไม่ทำสิ่งนั้นอีก ปฏิกิริยาถัดไปก็จะมีลักษณะของการวิเคราะห์เพิ่มขึ้นทีละเล็กทีละน้อย (Gradual Analysis) และท้ายที่สุดก็จะเป็นลักษณะการจัดรูปแบบใหม่ขึ้น พฤติ-

กรรมการตัดสินใจของมนุษย์ก็เช่นเดียวกัน หากว่าเราเจอปัญหาในครั้งแรกก็อาจจะพิจารณาดูก่อน ถ้าหากมีการปฏิบัติที่เกิดการผิดพลาดขึ้นก็จะจำไว้ และจะไม่ทำการผิดพลาดนั้นอีกต่อไป เมื่อมีประสบการณ์ก็จะค่อยๆ เพิ่มพูนกระบวนการวิเคราะห์ขึ้น เช่น นักธุรกิจ และนักบริหารในระดับสูงที่มีประสบการณ์มาก ก็จะสามารถพอกพูนความรู้ความสามารถให้กับตนเองจนสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างสร้างสรรค์ได้

การเรียนรู้กับการรับรู้

พฤติกรรมของการตัดสินใจของมนุษย์โดยทั่วไปนั้น เริ่มต้นจากการที่เรามีการรับรู้ (Perceive) สถานการณ์แวดล้อมว่าเป็นอย่างไร มีการมองเห็นสถานการณ์แวดล้อมหรือไม่ และสามารถจะรับรู้ปัญหาว่าเป็นปัญหาที่แท้จริงได้หรือไม่ การรับรู้จะเกิดขึ้นได้กับมนุษย์ทุกคนในลักษณะต่างกัน ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าการรับรู้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผลของการเรียนรู้ว่าอะไรคืออะไร แต่ในขณะเดียวกันเราอาจจะเรียนรู้ได้ดี ถ้าหากว่าลักษณะของการรับรู้ดีพอ การรับรู้กับการเรียนรู้จึงมีลักษณะซึ่งขึ้นต่อกัน (Interdependence)

เราจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงการเรียนรู้และการรับรู้ของมนุษย์ในองค์กรก็เพราะเหตุว่าในหลายกรณีแม้ว่าจะเกิดปัญหาขึ้นแล้วแต่บุคคลที่อยู่ในองค์กรอาจจะไม่รับรู้ว่ามันเป็นปัญหา ซึ่งต้องการให้มีการตัดสินใจไม่ว่าจะรีบด่วนและ/หรือรอบคอบหรือไม่ก็ตาม เพราะฉะนั้นสิ่งซึ่งองค์กรประสานประโยชน์จะให้เกิดขึ้นระหว่างองค์กรเองกับบุคคลก็คือกระบวนการที่ทำให้บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้ถึงแนววิธีการปฏิบัติ ซึ่งถ้ามีสิ่งซึ่งเบี่ยงเบนออกไปจากแนวการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ ก็จะได้รับทราบว่าเกิดปัญหาขึ้นแล้ว และจำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุงทันที

กระบวนการรับรู้ในรายละเอียดนั้นอาจพูดได้ว่าส่วนหนึ่งเป็นประสบการณ์ที่ผ่านมา นั่นคือการเรียนรู้ทางสังคม และอีกส่วนหนึ่งเป็นสภาพทางสรีระนั่นเอง ซึ่งสภาพทางกายหรือสรีระอาจจะหมายรวมไปถึงผลของสรีระภาพที่มีต่อสภาพจิตของบุคคลคนนั้นด้วย เพราะแท้จริงแล้วกระบวนการรับรู้เป็นกระบวนการทางจิต แต่สภาพการณ์และประสบการณ์การเรียนรู้ของบุคคลมีส่วนโดยตรงในการที่จะก่อให้เกิดหรือยับยั้งกระบวนการรับรู้ของเขาได้

เพราะฉะนั้น เมื่อมีการพิจารณาถึงเรื่องการตัดสินใจ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับกระบวนการเรียนรู้และกระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคลให้ดีเสียก่อน ซึ่งกระบวนการนี้เราจะได้พิจารณาถึงเรื่องของการสังมทางสังคมในองค์การประกอบด้วย

การสังมทางสังคมในองค์การ (Organizational Socialization)

กระบวนการสังมทางสังคมในองค์การเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งในการดึงดูด ชักจูงโน้มน้าวให้เอกบุคคลซึ่งเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การนั้นสามารถจะเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ขององค์การนั้น ๆ ได้ กล่าวคือองค์การจะเริ่มทำการสังมทางสังคมกับเอกบุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่โดยวิธีใดก็ตามที่จะให้เอกบุคคลนั้นยอมรับที่จะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และกระบวนการปฏิบัติการปฏิบัติงานตลอดจนระเบียบวิธีทุกประการ แต่มิได้หมายความว่าเอกบุคคลนั้นจะยอมถูกสังมทางสังคมโดยองค์การอย่างเต็มที่เสมอไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับระบบของการที่เอกบุคคลนั้นสังมทางสังคมมาก่อน (Prior Socialization) หากว่าการสังมทางสังคมที่มีมาก่อนที่จะเข้ามาในองค์การนี้มีความรุนแรงมาก องค์การก็ประสบความสำเร็จอย่างมากที่จะสังมทางสังคมให้กับผู้นั้น

กระบวนการสังมทางสังคมอาจจะกล่าวโดยย่อ ๆ ว่ามี 2 กระบวนการย่อย ๆ กล่าวคือ กระบวนการแรกคือการ **Identify** ตัวบุคคลนั้นเข้ากับบางสิ่งบางอย่างขององค์การ ซึ่งหมายถึงสภาพลักษณะทั่ว ๆ ไปขององค์การและในกระบวนการย่อยที่ 2 คือการ **Internalize** ค่านิยมแนวประพฤติปฏิบัติ บรรทัดฐานสารพัดอย่างขององค์การนั้นเข้ามาเป็นของตนเอง เพราะฉะนั้นตามหลักการนั้น หากว่าองค์การสามารถครอบคลุมสังมกรรม (Socialize) ให้กับเอกบุคคลได้เต็มที่ ก็หมายความว่าองค์การสามารถจะทำให้เอกบุคคล **Identify** เข้ากับองค์การอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งสามารถ **Internalize** เอาค่านิยมแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ ขององค์การเป็นของตนเองด้วย แต่ในทางปฏิบัติเราจะพบว่าได้เกิดผลต่าง ๆ ขึ้น ซึ่งพอจะสรุปได้ 3 ประเภท (Schein, 1968) คือ

ผลประเภทแรก ตัวบุคคลที่เข้ามาแล้วถูกสังมทางสังคมอย่างเต็มที่ และพร้อมที่จะปฏิบัติตามทุกสิ่งทุกอย่างที่องค์การนั้นต้องการ เราเรียกบุคคลนี้ว่าเป็น Conformist เอกบุคคลประเภทนี้อาจจะให้ประโยชน์กับองค์การในระยะแรก เพราะว่าง่ายต่อการที่จะสังมทางสังคมแก่เขา และเขาก็พร้อมที่จะปฏิบัติตามทุกสิ่งทุกอย่างตามที่ต้องการต้องการ แต่ในระยะยาวบุคคลพวกนี้จะล้าหลังโดยอัตโนมัติ เพราะบุคคลพวกนี้ไม่สามารถจะริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้

ผลประเภทที่สอง พวกนักปฏิวัติ (Rebellion) บุคคลประเภทนี้เข้ามาแล้วจะล้มล้างทุกอย่างที่มีอยู่ในองค์การ ไม่ว่าจะองค์การจะพยายามส่งสมทางสังคมสักเพียงใด ก็ไม่สามารถจะประสบความสำเร็จได้ เพราะเขาจะต่อต้านในทุกๆ กรณี ในความเป็นจริงบุคคลประเภทนี้อยู่ในองค์การได้ในระยะสั้น แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับระดับของตำแหน่งที่เข้ามา ถ้าเขาอยู่ในตำแหน่งระดับสูง เขาก็สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในองค์การได้มากเต็มที่ แต่ถ้าเป็นระดับต่ำก็หมายความว่า จะต้องออกไปจากองค์การนั้นในระยะเวลาอันรวดเร็ว

ผลประเภสุดท้าย บุคคลประเภทที่ชอบทำอะไรใหม่ (Innovative Individualism) บุคคลประเภทนี้น่าจะเป็นที่ปรารถนาของทุกๆ ไป เพราะเหตุว่าทันทีที่เขาเข้ามาในองค์การ ทางองค์การก็พยายามที่จะส่งสมทางสังคมให้เขา แต่สิ่งที่เขายอมรับนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมในสายตาของเขา และในขณะเดียวกันเขาก็พร้อมที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่เขาเห็นว่ายังไม่เหมาะสม บุคคลประเภทนี้เป็นที่ต้องการขององค์การ เพราะเหตุว่าในระยะยาวเขาสามารถช่วยริเริ่มสร้างสรรค์ปรับปรุงองค์การให้เจริญเติบโตได้ ในกระบวนการตัดสินใจก็เช่นกันบุคคลประเภท Innovative Individualism นี้ช่วยเอื้อประโยชน์อย่างมากในการตัดสินใจ เพื่อให้้องค์การนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ฐานะและบทบาท (Status and Role)

แนวความคิดทางด้านพฤกษศาสตร์เป็นชื่อที่เราเห็นว่าจำเป็นและสำคัญอย่างมาก คือ ความเข้าใจฐานะและบทบาทของเอกบุคคลที่อยู่ในองค์การนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เราเห็นเป็นปัญหาก็คือ เรื่องของความขัดแย้งระหว่างผู้ทำการตัดสินใจ (Decision Maker) และผู้วิเคราะห์การตัดสินใจ (Decision Analyst) บทบาทของผู้วิเคราะห์การตัดสินใจ อาจจะนำมาซึ่งการล่วงล้ำเข้ามาปฏิบัติงานซึ่งไม่อยู่ในขอบข่ายของตน แต่ว่าอยู่ในขอบข่ายของผู้อื่นเมื่อเป็นเช่นนี้ก็เกิดการขัดแย้งขึ้น คือ ผู้ทำการวิเคราะห์การตัดสินใจอาจจะทำการวิเคราะห์ตามขั้นตอนของเทคนิควิธีต่างๆ พร้อมทั้งเสนอทางเลือกขึ้นไปเพียงทางเดียว ซึ่งอาจไม่เหมาะสมในอนที่จะให้ผู้ทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เขาเสนอขึ้นไปนั้น

ในทางปฏิบัติ ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องเลือกทางเพียงทางเดียวที่ผู้ทำการวิเคราะห์การตัดสินใจเสนอขึ้นไป เพราะเหตุว่าผู้ที่จะมีอำนาจสั่งการขั้นสุดท้ายนี้ (final say) คือ ผู้ทำการ

ตัดสินใจ ผู้ทำการวิเคราะห์การตัดสินใจนั้นเพียงแต่เสนอแนะทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้เท่านั้น โดยเสนอทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเท่าที่จะเหมาะสมได้พร้อมด้วยเหตุผลทุกประการ ส่วนผู้ทำการตัดสินใจจะเลือกทางเลือกใดนั้นขึ้นอยู่กับเกณฑ์ ค่านิยม รวมทั้งความรู้สึกต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เพราะฉะนั้น ความขัดแย้งในเรื่องฐานะและบทบาทของบุคคลที่อยู่ในองค์การอาจจะทำให้เกิดความล้มเหลวในการตัดสินใจที่ตีพอสมควรได้

อีกแง่หนึ่งก็คือ ลักษณะที่เราเรียกว่า Role Fusion (Katz and Kahn, 1966) บุคคลที่เข้าไปทำงานในองค์การจำเป็นต้องเข้าใจในบทบาทที่ตนแสดง การผสมผสานระหว่างบทบาทส่วนตัว หรือวิธีการที่จะพัฒนาตนเอง กับบทบาทที่องค์การให้แสดงนั้นเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งยวดในการที่ผู้ทำการตัดสินใจจะต้องทำความเข้าใจให้ดี ไม่เช่นนั้นแล้ว ลักษณะการตัดสินใจจะออกมาในรูปที่ว่าทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ส่วนตัวมากกว่าเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationships)

เรื่องนี้เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ เพราะเหตุว่าในการทำการตัดสินใจนั้นจะโดยรู้ตัวหรือไม่ก็ตาม แต่ละฝ่าย แต่ละคน จำเป็นต้องพิจารณาถึงลักษณะที่ตนต้องพิจารณาออกมา และข้อพิจารณานี้อาจมีความเกี่ยวข้องกับผู้อื่น (Davis, 1949) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีประเด็นอยู่ 3-4 ประเด็น คือ

ภาวะผู้นำ (Leadership)

ลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้ทำการตัดสินใจใช้นั้น จะแสดงออกมาจากกระบวนการวิธีที่ผู้นั้นทำการตัดสินใจ ถ้าภาวะผู้นำเป็นไปแบบคนเป็นใหญ่ มีความเชื่อถือและศรัทธาเป็นตัวของตัวเองมากเกินไป ภาวะผู้นำนั้นจะส่งผลสะท้อนออกมาในกระบวนการตัดสินใจของผู้นั้น ถ้าภาวะผู้นำเปลี่ยนไปกระบวนการตัดสินใจก็เปลี่ยนไปด้วย จึงเป็นที่สนใจว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีส่วนหรือส่งผลสะท้อนให้เกิดกระบวนการวิธีในการตัดสินใจอย่างไรบ้าง

การร่วมอำนาจกัน (Power Sharing)

ถ้าเราจะยอมรับแนวความคิดทางด้านสังคมวิทยาที่ว่า การปฏิบัติการส่วนหนึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนอำนาจกันนั้น ตัวอย่างในกรณีของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชานั้นในฐานะ

ของอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงพอ ๆ กับฐานอำนาจของผู้บังคับบัญชาแล้ว ลักษณะการร่วมอำนาจกันจะมีมากขึ้น (กระบวนการตัดสินใจของผู้บังคับบัญชาจะมีมาก ส่วนการร่วมอำนาจก็จะมีน้อยลงและลักษณะการตัดสินใจก็จะออกมาในรูปหนึ่ง) (Heller, 1971) เพราะฉะนั้นการทำความเข้าใจในเรื่องฐานอำนาจที่เอกบุคคลของแต่ละองค์การมีอยู่ และเมื่อพิจารณาในความสัมพันธ์กับตัวบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา เราจะเห็นกระบวนการวิธีการตัดสินใจที่แปลกแตกต่างกันไปด้วย (Argyris, 1966; Zalesnik, 1964)

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

โดยทั่วไปนั้น การติดต่อสื่อสารแทรกอยู่ในทุก ๆ กระบวนการ ของหน้าที่ทางการจัดการ แต่ที่กล่าวนี้จะกล่าวถึงลักษณะของอุปสรรคในการที่จะติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคล เพราะอุปสรรคเหล่านี้จะเป็นตัวกีดกันทางเดินของข่าวสารต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่ผู้ทำการวิเคราะห์การตัดสินใจหรือผู้ตัดสินใจ ในขณะที่เดียวกันอุปสรรคเหล่านี้จะเป็นตัวขัดกันไม่ให้การตัดสินใจที่ได้กระทำแล้วนั้นดำเนินไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ถูกต้อง และรวดเร็ว อีกประการหนึ่งลักษณะการติดต่อสื่อสารที่บ่อนั่นตนเอง (Defensive Communication) (Gibb, 1961) ก็มีส่วนบดเบียนหรือยับยั้งกระบวนการตัดสินใจของเอกบุคคลในองค์การได้อีกเช่นกัน เพราะฉะนั้นการที่จะเปิดช่องทางการติดต่อสื่อสารให้เหมาะสมทุกกาลเวลานั้นย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ในการพิจารณาการตัดสินใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือทำให้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปได้มากขึ้น และทำให้ถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น (Rogers and Roethlisberger, 1968)

การปฏิบัติกรต่อกัน (Interaction)

ท้ายที่สุดในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็คือการปฏิบัติกรต่อกันว่ามีการยอมรับมีการร่วมมือประสานงาน มีการเข้าใจกันหรือไม่ ซึ่งลักษณะการเช่นนี้ย่อมจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการตัดสินใจของเอกบุคคลในองค์การทั้งสิ้น (Merton, 1957; Elbing, 1970; Bennis, Benne, and Chin, 1961)

คำอธิบายไปสู่การวิจัย

จากการพิจารณาขอบเขตอันกว้างขวางของกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องับกระบวนการตัดสินใจหรือพฤติกรรมของการตัดสินใจนั้น จะเห็นว่าขอบข่ายทางค่านทฤษฎีนั้นอาจจะทดสอบ

ได้จากขอข่าข้อมูลเบื้องต้น และทำการสนับสนุนหรือปฏิเสธข้อคิดบางประการที่ทำการ
 ตัดสินใจได้ ในที่นี้เราอาจจะมองเห็นลักษณะคำถามที่น่าจะทำการวิจัยได้ 9 ประการ คือ

1. แนวความคิดในเรื่องของการตัดสินใจนั้น ได้ถูกนำไปใช้ในชีวิตจริงสักเพียงใด
 2. ผู้ทำการตัดสินใจรับรู้อาการและฐานอำนาจของตนเองประการใดบ้าง
 3. ผู้ทำการตัดสินใจได้ร่วมอำนาจกับผู้บังคับบัญชาของตนอย่างไร และมาก
 น้อยเพียงใด

4. แบบอย่างของภาวะผู้นำที่ใช้เป็นประการใดบ้าง
 5. สภาพความเป็นจริงของอุตสาหกรรมที่มีอยู่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจหรือไม่
 อย่างไรบ้าง

6. ภูมิหลังทางประวัติของเอกบุคคลในองค์กรนั้นจะมีส่วนหรือบทบาทสำคัญใน
 การตัดสินใจหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

7. การที่คนไม่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจไม่ได้นั้นมีอยู่มากน้อยเพียงใดหรือไม่
 8. มีการใช้สามัญสำนึก หรือ ความเป็นสถาบันในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใดใน
 แต่ละองค์การ

9. แท้จริงแล้วมีตัวกำหนดสำคัญ ๆ ประการใดบ้างในการตัดสินใจแบบต่าง ๆ
 หากว่าสามารถตอบคำถามเหล่านี้ได้แล้วก็จะสามารถเตรียมการส่งเสริมกระบวนการ
 การตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสมได้ในอนาคตเพื่อให้เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ทั้งในกรณีที่เป็นส่วน
 บุคคลและองค์การโดยส่วนรวม

REFERENCES

- Alexis, Marcus; and Charles Z. Wilson. *Organizational Decision Making*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1967.
- Archer, Stephen H. "The Structure of Management Decision Theory." In Walter A. Hill, and Douglas M. Egan. *Readings in Organization Theory : A Behavioral Approach*. Boston : Allyn and Bacon, 1966.
- Argyris, Chris. "Interpersonal Barriers to Decision Making". *Harvard Business Review*. March - April 1966.
- Bennis, Warren G., Kenneth D. Benne; and Robert Chin (Eds.) *The Planning of Change : Readings in the Applied Behavioral Sciences*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1961.
- Churchman, C. West. *Challenge to Reason*. New York : McGraw-Hill, 1968.
- Davis, Kingsley. *Human Society*. New York : The Macmillan, 1949.
- Elbing, Alvar O. "A Model for Viewing Decision Making in Interaction Situations from an Historical Perspective." *University of Washington Business Review*. June 1961.
- Elbing, Alvar O. *Behavioral Decisions in Organizations*. Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1970.
- Gibb, Jack R. "Defensive Communication." *Journal of Communication*. Vol. 1, No. 3, September 1961.
- Heller, Frank A. *Managerial Decision-Making : A Study of Leadership Styles and Power - Sharing Among Senior Managers*. London : Tavistock, 1971.
- Katz, Daniel; and Robert L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. New York : John Wiley and Sons, 1966.
- Kepner, Charles H.; and Benjamin B. Tregoe. *The Rational Manager : A Systematic Approach to Problem Solving and Decision Making*. New York : McGraw-Hill, 1965.
- McFarland, Dalton E. *Management : Principles and Practices*. Third Edition. New York : The Macmillan, 1970.
- March, James G.; and Herbert A. Simon, *Organizations*. New York : John Wiley and Sons, 1958.
- Merton, Robert K. *Social Theory and Social Structure*. New York : The Free Press, 1957.
- Moore, P.G.; and H. Thomas. *The Anatomy of Decisions*. Middlesex : Penguin Books, 1976.
- Rogers, Carl; and Fritz Roethlisberger. "Barriers and Gateways to Communication." In Fritz J. Roethlisberger. *Man-In-Organization*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1968.
- Scanlan, Burt K. *Principles of Management and Organizational Behavior*. New York : John Wiley and Sons, 1973
- Schein, Edgar H. "Organizational Socialization and the Profession of Management." *Industrial Management Review*. Winter 1968.
- Shull, Fremont A., Jr.; Andre' L. Delbecq; and L.L. Cummings. *Organizational Decision Making*. New York : McGraw-Hill, 1970.
- Zaleznik, Abraham. "Managerial Behavior and Interpersonal Competence." *Behavioral Science*. Vol. 6, No. 2, 1964.
-