

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ของแบบการตัดสินใจของผู้บริหารต่อผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโตของผู้บริหารในหน่วยงาน โดยนำเสนอแนวคิดและทฤษฎี ผลงานวิจัยและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศในประเด็นสำคัญตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจ
 - 1.1 ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ
 - 1.2 ประเภทของการตัดสินใจ
 - 1.3 กระบวนการตัดสินใจ
 - 1.4 แบบการตัดสินใจ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
 - 2.1 ความหมายของผลการดำเนินงาน
 - 2.2 ผลการดำเนินงานด้านการเรียนรู้และเติบโต
3. ความสัมพันธ์ระหว่างแบบการตัดสินใจกับผลการดำเนินงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแบบการตัดสินใจ

ความหมายและความสำคัญของการตัดสินใจ

ความหมายของการตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับจากนักวิชาการและนักบริหารโดยทั่วไปว่าการตัดสินใจ (Decision Making) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารงานในองค์การ อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจเป็นหัวใจของนักบริหารและมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันในทุกระดับขององค์การ (สมปราชญ์ จอมเทศ, 2516, หน้า 26) ไชมอน (Simon, 1977, p. 8) ผู้ซึ่งได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจได้ให้ความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า กระบวนการบริหารคือกระบวนการตัดสินใจ เบอร์นาร์ด (Bernard, 1962, p. 185) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นเทคนิควิธีที่จะลดจำนวนทางเลือก การเลือกที่เหมาะสม เช่นเดียวกันกับ กิติมา ปริดีคิลก (2529, หน้า 115) ได้ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ หมายถึง ทางเลือกซึ่งเอาเกณฑ์ใดเกณฑ์หนึ่งเป็นเครื่องตัดสินใจจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง หากยังมีทางเลือกมากก็ยิ่งจะช่วยให้การพิจารณาตัดสินใจได้ดีที่สุด

ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดของ ประชุม รอดประเสริฐ (2523, หน้า 283) ที่กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการในการเลือกการดำเนินงานไว้หลาย ๆ ทางแล้วพิจารณาตรวจสอบประเมิน ทางเลือกเหล่านั้นเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดไปดำเนินงาน ในขณะที่ กริฟฟิท (Griffith, 1959, p. 64) มีความเห็นว่า การบริหารคือ กระบวนการตัดสินใจ และย้ำว่ากระบวนการตัดสินใจมิใช่เพียง การตัดสินใจเท่านั้น แต่รวมไปถึงการออกคำสั่งให้มีการปฏิบัติหรือกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อหาข้อยุติในเรื่องนั้น ๆ ด้วย ฮิวส์ (Huse, 1979, p. 112) อธิบายว่า การตัดสินใจคือ การเลือกเอา ทางเลือกของวิธีการกระทำทางหนึ่งจากหลาย ๆ ที่ ที่มีอยู่ ความมุ่งหมายของการตัดสินใจคือ การ กำหนดวัตถุประสงค์และการทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลสำเร็จ และเช่นเดียวกับ รอบบินส์ (Robbins, 1976, p. 64) ที่กล่าวว่าสาระสำคัญของการตัดสินใจคือ ทางเลือก ดังนั้นผู้บริหารทำการ เลือกทางเลือก (Alternative) ซึ่งต้องมีตั้งแต่สองทางเลือกขึ้นไปและเลือกทางเลือกที่ชอบ

กล่าวโดยสรุป การตัดสินใจเป็นกระบวนการหนึ่งที่จะเลือกสิ่งที่ดีและเหมาะสมกับ เรื่องใดเรื่องหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องเพราะการตัดสินใจ เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานและการทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

ความสำคัญของการตัดสินใจ ในการบริหารงานในยุคปัจจุบันนั้น ภาระหน้าที่ของ ผู้บริหารสูงสุดก็คือ การตัดสินใจ โดยไม่ว่าการตัดสินใจเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร หรือการ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การตัดสินใจในภาวะการณ์ที่เสี่ยงต่อความมั่นคงหรือ ผลประโยชน์ขององค์กร กล่าวได้ว่าผู้บริหารจะมีความสามารถมากหรือน้อยเพียงใด จากการ ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร เพราะการตัดสินใจเป็นกระบวนการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจากการตกลงใจและสั่งการ เพื่อให้มีการ ปฏิบัติงาน เห็นได้ชัดว่าการตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นของความสำคัญของการตัดสินใจและใช้การ ตัดสินใจด้วยวิธีการที่ถูกต้อง เหมาะสม รวดเร็ว และกระฉับกระฉวย เพื่อผลการปฏิบัติงานของ ผู้ตามที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร โดยรวม การตัดสินใจเป็นกิจกรรมที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับนักบริหารทุกระดับและโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรมักจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ กลยุทธ์ระดับสูง การกิจที่องค์กรจะต้องปฏิบัติ การไปสู่การแข่งขันและการเจริญก้าวหน้าของ องค์กร ทั้งการจัดการการผลิต การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพ การลดต้นทุน การเงินการบัญชี การบริการลูกค้าหรือแม้แต่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในหน่วยงานที่ศึกษาวิจัย การตัดสินใจที่สำคัญเริ่มขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการในระยะเวลาตามปีงบประมาณ เป็นการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับสูง ในการ กำหนดกลยุทธ์และนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ผู้บริหารมีหน้าที่

ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนงาน การจัดการดำเนินงาน พัฒนางานจนถึงการประเมินผลงาน สิ่งการ ให้คำปรึกษา แก้ไขปัญหาต่างๆ อบรม พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ผลของการตัดสินใจของผู้บริหารนั้น จะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการทำงาน และผลผลิตของหน่วยงานได้ทันที ผู้บริหารที่ดีจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็วและถูกต้องเพื่อที่จะนำผลดีที่สุดมาสู่หน่วยงาน

การตัดสินใจเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหาร จริง ๆ แล้วการตัดสินใจจะขึ้นอยู่กับตำแหน่งหรือความรู้ ความสามารถที่จะทำการตัดสินใจที่สำคัญเพราะการตัดสินใจเมื่อผู้บริหารทำการตัดสินใจแล้วจะกระทบทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติงานและผลการดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง ระดับบริหาร นั้นเอง (Drucker, 1995)

สุเมธ เดียวศิริเรศ (2527, หน้า 114) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการที่จำเป็น และมีความสำคัญต่อภาวะการเป็นผู้นำในการบริหารงาน ความรอบรู้ในหลักการของการตัดสินใจเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการออกคำสั่ง การแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานทำให้การตัดสินใจมีเหตุผลและกระทำด้วยความรอบคอบ ซึ่งมีผลให้การบริหารมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526, หน้า 217) ที่กล่าวว่าผลงานจะไม่เกิดขึ้น ถ้าไม่มีการวินิจฉัยสั่งการ หรือ ถ้าการวินิจฉัยเป็นไปโดยเชื่องช้า งานก็จะช้าตามไปด้วย ฉะนั้นผลงานจะบังเกิดช้าหรือเร็ว บรรลุเป้าหมายโดยถูกต้อง รวดเร็ว ทันต่อเวลาหรือเหตุการณ์เป็นสำคัญ

หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การตัดสินใจ ความสามารถและประสิทธิภาพของการตัดสินใจย่อมชี้ให้เห็นถึงลักษณะความเป็นผู้นำ (Leadership) ได้เป็นอย่างดี การตัดสินใจที่ดีต้องอาศัยข้อมูลที่เพียงพอและถูกต้อง ผู้บริหารจึงต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้ได้บังคับบัญชาได้เสนอข้อมูลและแสดงความคิดเห็น และบางครั้งอาจจะต้องมอบหมายงานหรืออำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานหรือตัดสินใจแทนตนเอง ดังที่ พิทยา บวรพัฒนา (2529, หน้า 69) กล่าวไว้ว่า เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น มีความหลากหลายและซับซ้อนมากขึ้น จนกระทั่งถึงจุดหนึ่งที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมสถานการณ์ได้เพราะบุคคลระดับรอง ๆ ลงมามีความรู้เฉพาะอย่างสูง และเรียกร้องให้ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจงานต่าง ๆ มากขึ้น ผู้บริหารองค์การจำเป็นต้องสละอำนาจหน้าที่บางอย่างให้กับบุคลากรขององค์กรเพื่อเป็นการลดช่องว่างของอำนาจให้น้อยลง

วิวัฒนาการตัดสินใจ การตัดสินใจได้มีการกระทำกันมานานนับตั้งแต่สมัยโบราณ ก่อนคริสตวรรษ มีการสันนิษฐานว่าการบริหารงานเริ่มต้นในสมัยของอียิปต์โบราณ คือ การดำเนินการก่อสร้างปิรามิด ซึ่งมีการตัดสินใจว่าจะดำเนินการก่อสร้างอย่างไร ใช้วัสดุอะไร

มีวิธีการอย่างไร เป็นต้น แต่ในสมัยนั้นยังไม่มีผู้ศึกษาถึงทฤษฎีทางการตัดสินใจอย่างแน่ชัด ใช้วิธีการปฏิบัติหรือเลือกปฏิบัติตามความเหมาะสมในขณะนั้นและใช้ประสบการณ์ลองผิดลองถูก จนกระทั่งวิวัฒนาการทางการบริหารงานโดยการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) มีขึ้น จึงได้มีการพิจารณาว่า การตัดสินใจสั่งการเป็นกระบวนการหนึ่งที่มีความสำคัญทางการบริหาร และได้มีการศึกษาขั้นตอนอย่างละเอียดลึกซึ้งมากขึ้น เพื่อให้การตัดสินใจมีความถูกต้องและเหมาะสมที่สุด เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญทางการบริหาร สรุปได้ว่า การตัดสินใจนั้นมีมาพร้อมกับการบริหารและเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารงาน

กรีนวูด (Greenwood, 1965) นักวิชาการทางการบริหาร ได้แบ่งระยะเวลาการวิวัฒนาการของการตัดสินใจออกเป็น 3 ระยะ คือ ยุคดั้งเดิม ยุคกลาง และยุคปัจจุบัน

ยุคดั้งเดิม คือ การตัดสินใจแบบดั้งเดิมเป็นการตัดสินใจที่มุ่งระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์และความพึงพอใจของผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ถึงแม้ว่าจะไม่มีเหตุผลอันถูกต้องก็ตาม ตัดสินใจเป็นไปในลักษณะการรวมอำนาจ (Centralization) เปรียบเทียบได้กับการตัดสินใจสั่งการของผู้นำประเทศ คือ องค์พระมหากษัตริย์ในสมัยก่อนในการตัดสินใจเรื่องราวต่าง ๆ ในการปกครองบ้านเมือง

ยุคกลาง คือ การตัดสินใจสั่งการที่มีการพิจารณาอย่างมีเหตุผลมากขึ้น มีการสอบสวนข้อเท็จจริง ใช้ข้อมูลและข่าวสารมากขึ้นและไม่เป็นการรวมอำนาจไว้กับผู้ตัดสินใจสั่งการเพียงคนเดียว เริ่มมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการตัดสินใจ ดังนั้น ในยุคนี้การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ในปัจจุบันการตัดสินใจวิธีนี้ยังเป็นที่ยอมรับอยู่มาก เช่น การตัดสินใจในศาล

ยุคปัจจุบัน คือ การตัดสินใจสั่งการ โดยพิจารณาพฤติกรรมของกลุ่มชนและองค์การ โดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ นักวิชาการมีความเชื่อว่าบุคคลและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (Dynamic) เพราะฉะนั้นการตัดสินใจในสถานการณ์อย่างเดียวกันใช้ได้กับบุคคลหนึ่งแต่อาจใช้ไม่ได้กับอีกบุคคลหนึ่งและข้อมูลที่ได้จากคณะกรรมการบางครั้งก็ไม่ถูกต้อง จึงได้มีการใช้ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ามาใช้ในการรวบรวม เช่น เครื่องคำนวณทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Computer) และสมองกล (Electronic Brain) ซึ่งเป็นผลให้การตัดสินใจสั่งการนั้นแม่นยำและรวดเร็วยิ่งขึ้น

ในปัจจุบันการตัดสินใจมีแนวโน้มในการพิจารณา โดยใช้ทฤษฎีของพฤติกรรมและความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมากขึ้น จะเห็นได้ว่าการใช้คอมพิวเตอร์มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเนื่องจากคนและองค์การมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจจะต้องผสมผสานความเหมาะสม ไม่ได้หมายความว่า การตัดสินใจจะสิ้นสุดเป็นยุค ๆ ไป การตัดสินใจบางครั้งอาจจะต้องเป็นการรวบรวมอำนาจ เพื่อต้องการความรวดเร็วและเรื่องที่ตัดสินใจไม่ซับซ้อน เช่น การตัดสินใจ

ทางการทหาร ส่วนการตัดสินใจแบบตั้งคณะกรรมการจะได้ผลดีในบางกรณี ส่วนการใช้เครื่องมือทางวิทยาศาสตร์ รวดเร็วและค่อนข้างเชื่อมั่นในความถูกต้องได้ดี

สรุปว่า ในการตัดสินใจยุคแรก ๆ มนุษย์มีการตัดสินใจสั่งการตามแบบฉบับของตนเอง โดยยึดหลักตนเองเป็นที่ตั้งแล้วพัฒนาการตัดสินใจโดยนำเหตุผลและวิธีการทางวิทยาศาสตร์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจของตนเอง มีความถูกต้อง แม่นยำและเชื่อถือได้ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะมนุษย์มีความคิดที่จะให้สังคมมีความเจริญก้าวหน้า พยายามให้การตัดสินใจของตนเองนำมาซึ่งประโยชน์ร่วมกัน

ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารในองค์กรนั้น มีปัจจัยประกอบการตัดสินใจหลายอย่างเพื่อผู้บริหารจะทำการตัดสินใจที่มีคุณภาพเพื่อการบริหารงานที่ดี

ไซมอน (Simon, 1977, pp. 45-49) กล่าวว่า การตัดสินใจของผู้บริหารจะพิจารณาได้จากรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับแนวปฏิบัติหรือนโยบาย (Policy) ขององค์กรซึ่งเป็นไปในลักษณะงานประจำ การตัดสินใจประเภทนี้ทำได้ง่าย ๆ โดยอาศัยระเบียบกฎเกณฑ์ที่มีอยู่
2. การตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า (Non Programmed Decisions) เป็นการตัดสินใจในปัญหาที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ หรือไม่เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้เป็นปัญหาในสถานการณ์ใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถเชิงสร้างสรรค์และดุลยพินิจในการแก้ปัญหา การตัดสินใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้จะแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของผู้บริหาร เพราะเป็นการตัดสินใจปัญหาซึ่งเกิดจากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นข้อมูลที่สมบูรณ์และถูกต้องจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าจะต้องอยู่บนพื้นฐานของนโยบาย กฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดล่วงหน้า การตัดสินใจชนิดนี้จะบังคับให้ผู้บริหารต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกทางใดทางหนึ่ง หรือหลาย ๆ ทางโดยไม่มีระเบียบวิธีปฏิบัติให้ดำเนินการตาม

สโตนเนอร์ (Stoner, 1998 อ้างถึงใน วุฒิชัย สุนทรสมัย, 2541) สรุปว่า การตัดสินใจของผู้หน้านั้นพิจารณาได้จากสถานการณ์ 3 ลักษณะคือ

1. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่แน่นอน (Certainly) เป็นการตัดสินใจที่มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพียงพอประกอบการตัดสินใจและทราบถึงสภาพแวดล้อมของการตัดสินใจได้อย่างแน่นอนและชัดเจน

2. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่เสี่ยง (Risk) เป็นการตัดสินใจที่ผู้จะต้องทำโดยที่ทราบถึงความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นแต่ละเหตุการณ์ว่าจะเป็นอย่างใด โดยอาศัยทฤษฎีของความน่าจะเป็น (Probability Theory) เป็นเครื่องมือในการคาดการณ์ที่จะเกิดขึ้นและโอกาสของแต่ละเหตุการณ์

3. การตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Uncertainty) ลักษณะนี้ผู้ตัดสินใจต้องการไม่รู้ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นของทางเลือกในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงมักจะอาศัยประสบการณ์ ดุลยพินิจ และสัญชาตญาณ (Intuition) ประกอบการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า ประเภทของการตัดสินใจที่ผู้บริหารจะต้องทำการตัดสินใจมี 2 ประเภท คือ ลักษณะที่ผู้บริหารรู้ปัญหาล่วงหน้าก่อนที่จะทำการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยผู้บริหารมีเวลาที่จะตัดสินใจมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจ ทำให้ไม่เกิดข้อผิดพลาดและอีกลักษณะคือ ผู้บริหารต้องตัดสินใจโดยไม่ทราบปัญหาล่วงหน้าต้องทำการตัดสินใจอย่างฉับพลันภายใต้สภาวะการณ์ใด ๆ ซึ่งผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ประกอบการพิจารณาการตัดสินใจครั้งนั้นให้มีประสิทธิภาพที่สุด

กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจไม่ใช่แค่การตัดสินใจเลือกเท่านั้น แต่เป็นการกระทำและการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในกระบวนการเลือก กระบวนการเป็นรูปแบบย่อย ๆ ของแต่ละขั้นตอนที่จะนำไปสู่การเลือกที่แท้จริง มิทเชลล์ และลาร์สัน (Mitchell & Larson, 1987, p. 333) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นงานที่ต้องการความมีเหตุมีผล ความละเอียดอ่อนและความถูกต้อง การที่จะทำได้ผลดังกล่าวจึงจำเป็นต้องอาศัยหลายสิ่งด้วยกัน เป็นต้นว่า ความรอบรู้ทั้งทางทฤษฎีและหลักการ ความเฉลียวฉลาด ความมีสติรอบคอบ ความเป็นกลาง ข่าวดสารข้อมูล ความสามารถ ประสบการณ์ ตลอดจนเวลาและกระบวนการขั้นตอนที่ถูกต้อง ขั้นตอนและกระบวนการตัดสินใจมีความสำคัญต่อคุณภาพการตัดสินใจไม่น้อย ผู้บริหารในทุกองค์กรต้องทำการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอนหรือไม่แน่นอนนั้น การตัดสินใจโดยอาศัยประเพณีที่ไม่เป็นระเบียบแบบแผน เป็นแนวทางของพวกเขาและอาจเกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาดได้จากวิธีการนั้น ๆ วิธีการตัดสินใจที่จะกล่าวต่อไปนี้เป็นกระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผลและเป็นระบบ การตัดสินใจสั่งการของผู้บริหารในปัจจุบันนี้ใช้กระบวนการตามหลักวิทยาศาสตร์เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำการตัดสินใจสั่งการได้อย่างมีหลักเกณฑ์และเหตุผลเพียงพอ มีนักวิชาการกล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจไว้มาก ดังต่อไปนี้

ไซมอน (Simon, 1977, p. 2) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจควรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นแรกการศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลใน

การตัดสินใจ ขั้นที่สองการวิเคราะห์สภาวะการณ์แวดล้อมอันเป็นข้อมูลนั้นเพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ ขั้นที่สามการตัดสินใจเลือกทางที่ว่าคีที่สุด

นักวิชาการที่ได้กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจที่มีความสอดคล้องกัน เช่น ฟลิปโป (Flippo, 1971, p. 36) ได้ลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจสั่งการเป็น 4 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงโดยพิจารณาถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจว่า มีความมุ่งหมายอะไรมีลักษณะขัดแย้งหรือกระทบต่อองค์กรอย่างไรโดยการพิจารณาถึงเหตุผลและความรู้ต่าง ๆ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาในการแก้ปัญหาที่มีอยู่หลายทาง ขั้นตอนนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจสั่งการ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลและข่าวสารเพื่อทำการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาที่เลือก

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิดจากแนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

เช่นเดียวกันกับ กริฟฟิท (Griffith, 1959, p. 94) ได้กล่าวถึงขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจไว้ คือ

1. ตั้งปัญหาให้คำจำกัดความและกำหนดขอบเขตของปัญหา
2. วิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
3. สร้างเกณฑ์และมาตรฐาน เพื่อประเมินผลทางเลือกหรือการตัดสินใจ
4. รวบรวมข้อมูล
5. หาทางเลือกหรือแก้ปัญหาที่ดีที่สุด
6. เริ่มปฏิบัติทางเลือก
 - 6.1 วางโครงการแก้ปัญหา
 - 6.2 ควบคุมกิจกรรมต่างๆในโครงการ
 - 6.3 ประเมินผลที่ได้รับและกระบวนการที่ทำไป

ซึ่งสอดคล้องกับ สุเมธ เดียววิเศษ (2527, หน้า 111-112) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจมีกระบวนการดังนี้

1. ขอมรับว่ามีปัญหาเกิดขึ้น ผู้บริหารจะตัดสินใจอย่างไร จะต้องเข้าใจรู้ถึงปัญหาที่มีจุดมุ่งหมายอย่างไร
2. การวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารรู้จักนำปัญหามาวิเคราะห์ปัญหาเกิดมาจากสาเหตุอะไร
3. การพิจารณาหาวิธีที่จะใช้แก้ปัญหา เมื่อพบสาเหตุของปัญหาแล้วก็หาวิธีแก้ปัญหา
4. การรวบรวมข้อมูลเมื่อรู้ทางแก้ปัญหาแล้วจะต้องรวบรวมข้อมูลของปัญหาเพื่อเป็นแนวทางการตัดสินใจ

5. การประเมินผลทางเลือกวิธีที่จะใช้การแก้ปัญหาจะต้องดูโอกาสที่จะประสบความสำเร็จจากการใช้วิธีการต่าง ๆ กันถึงความยากง่าย ประหยัด

6. การตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการตัดสินใจรอบบิ้นส์ (Robbins, 1976, pp. 65-68) ได้อธิบายถึงกระบวนการของการตัดสินใจไว้ด้วยกัน 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดปัญหา โดยทั่วไปปัญหาหมายถึงสภาพที่ไม่เป็นที่พอใจและความไม่พอใจมักจะเกิดจากความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เรายึดอยู่กับสิ่งที่ควรจะเป็นหรือที่ต้องการของผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจ

2. กำหนดมาตรการสำหรับการใช้ในการตัดสินใจอันเป็นการระบุถึงลักษณะหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่จะต้องใช้พิจารณาในการตัดสินใจ

3. ลำดับความสำคัญของมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้ว่าจะมีความสำคัญมากที่สุดและเรียงลำดับกันไว้ และถ้าเป็นไปได้จะให้คะแนนกับแต่ละปัจจัยด้วยก็ดี

4. กำหนดทางเลือกที่พอจะมีความเป็นไปได้จำนวนหนึ่งและกำหนดคุณค่าของทางเลือกตามมาตรการแต่ละอย่าง

5. เมื่อมีทางเลือกแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการประเมินทางเลือกว่า มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร โดยอาศัยมาตรการหรือปัจจัยที่กำหนดไว้และหาค่าของแต่ละทางเลือกโดยเอาน้ำหนักแต่ละมาตรการคูณกับคุณค่าของทางเลือกแล้วนำมารวมกันเป็นค่าทั้งหมดของแต่ละทางเลือก

6. การเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่งน่าจะเป็นทางเลือกที่มีคะแนนมากที่สุด
เดสส์เลอร์ (Dessler, 1982, pp. 87-105) กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการเลือกทางเลือกที่เป็นวิธีการของการกระทำแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

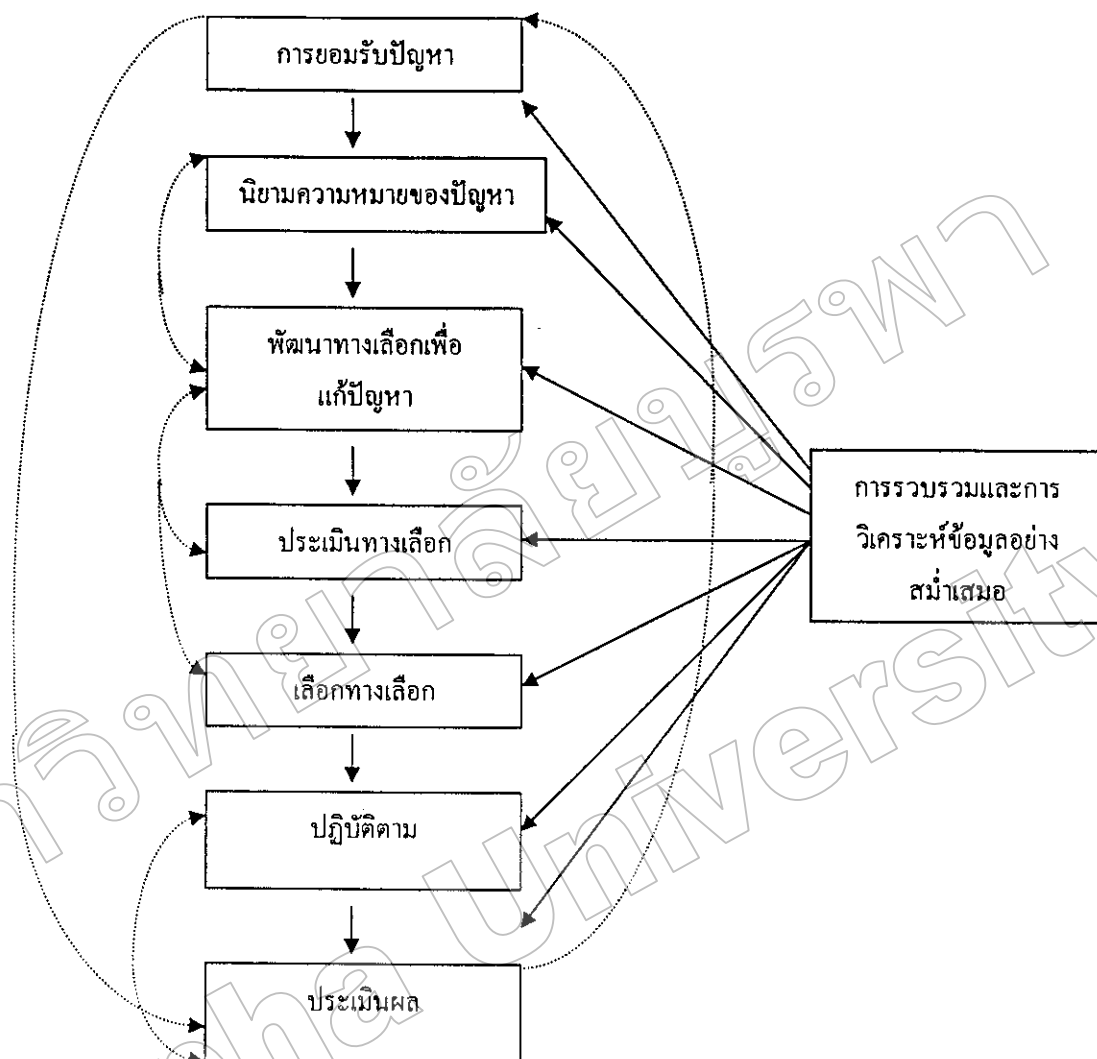
1. การระบุปัญหาในกรณีที่การตัดสินใจเริ่มต้นด้วยปัญหา ผู้มีหน้าที่ตัดสินใจวิเคราะห์และระบุปัญหาให้ได้อย่างถูกต้อง แล้วจึงจะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปได้อย่างถูกต้องทางเลือกที่กำหนดขึ้นและการตัดสินใจที่จะต้องทำนั้นมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องอย่างมากกับปัญหาซึ่งจะต้องระบอบอย่างระมัดระวัง และเมื่อได้ปัญหาอย่างแท้จริงแล้วจึงทำการพัฒนาทางเลือกต่อไป

2. การพัฒนาทางเลือก ในการตัดสินใจนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ทางเลือกต่าง ๆ ทาง และแต่ละทางเลือกจะต้องมีคุณภาพที่สามารถนำมาปฏิบัติแล้วนำมาปฏิบัติแล้วทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ เดสส์เลอร์ ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทางเลือกมาก โดยเน้นว่าจะต้องกำหนดทางเลือกให้สอดคล้องตอบสนองวัตถุประสงค์และปัญหา

3. การวิเคราะห์ทางเลือก เมื่อมีทางเลือกแล้วขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ทางเลือกทั้งหลายที่มีอยู่ โดยใช้เทคนิคการทำงานประมาณรายจ่ายลงทุน (Capital Budgeting) การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Analysis) และการจัดการ เป็นต้น มาใช้ในการพิจารณา

4. การตัดสินใจ เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ทางเลือกในแง่มุมต่าง ๆ และทำการเปรียบเทียบทางเลือก และผลที่จะเกิดจากการนำทางเลือกไปปฏิบัติแล้ว ขั้นนี้จึงเป็นเรื่องของการตัดสินใจว่าจะเอาทางเลือกใด ในการตัดสินใจนั้นอาจใช้หลักการบางอย่าง เช่น หลักการตัดสินใจโดยมีแผนหรือไม่มีแผนของไซมอน (Simon, 1961) และการใช้ข้อมูลให้มากโดยไม่ใช้อารมณ์และกระทำอย่างรอบคอบอย่างไม่ลำเอียง ในที่สุดย่อมได้ทางเลือกมาเพื่อนำไปดำเนินการต่อไป

ฮิวส์ (Huse, 1979, pp. 118-122) ได้กำหนดขั้นตอนของการตัดสินใจไว้คล้าย ๆ กับ รอนบินส์ คือ เริ่มด้วยการทำความเข้าใจและยอมรับปัญหา ต่อไปเป็นการนิยามปัญหาให้ชัดเจน แล้วจึงพัฒนาทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา เมื่อมีทางเลือกจึงประเมินทางเลือกเหล่านั้นแล้ว จึงเปรียบเทียบและตัดสินใจเลือกทางที่เหมาะสม เพื่อนำไปปฏิบัติ และเมื่อปฏิบัติแล้วขั้นสุดท้ายเป็นการประเมินผลที่ได้จากการปฏิบัตินั้น เป็นอันสิ้นสุดกระบวนการ ดังแสดงในภาพที่ 2



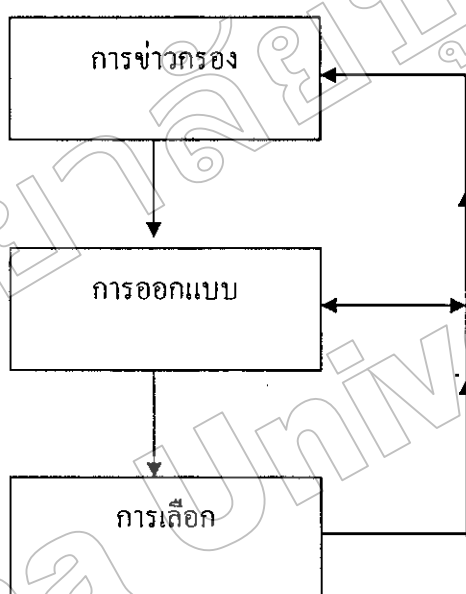
ภาพที่ 2 แสดงกระบวนการตัดสินใจตามแนวคิดของฮิวส์ (Huse, 1979)

กระบวนการตัดสินใจซึ่งเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไป เสนอโดยไซมอน (Simon, 1961) ซึ่งกำหนดไว้เป็น 3 ขั้นตอนที่สำคัญคือ

1. การข่าวกรอง (Intelligence) หมายถึง การเสาะหาในสภาพแวดล้อมว่ามีสภาพที่จะทำให้การตัดสินใจ มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจัดทำข้อมูล และตรวจสอบร่องรอยหลักฐานเพื่อให้เห็นปัญหา
2. การออกแบบ (Design) หมายถึง การประดิษฐ์คิดค้น พัฒนา และวิเคราะห์แนวทาง การกระทำ (Courses of Action) ที่มีความเป็นไปได้ ซึ่งจะต้องเริ่มด้วยการทำความเข้าใจกับปัญหา แล้วจึงสร้างข้อยุติปัญหาและทดสอบข้อยุตินั้นว่ามีทางทำให้บรรลุได้เพียงใด

3. การเลือก (Choice) หมายถึง การเลือกแนวทางการกระทำอย่างหนึ่งจากหลาย ๆ อย่าง ที่มีอยู่ เมื่อเลือกได้แล้วจึงนำไปดำเนินการให้เป็นไปตามแนวทางนั้น

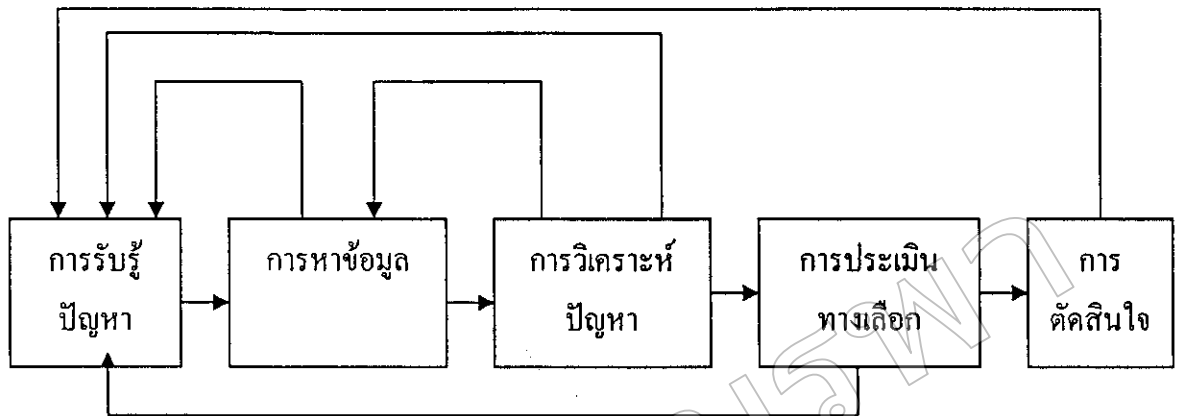
กระบวนการนี้เริ่มจากการเสาะหาข้อมูล วิเคราะห์ข่าวสาร ทราบปัญหา แล้วจึงออกแบบ หรือกำหนดทางเลือกเพื่อขุดปัญหา และขั้นสุดท้ายคือตัดสินใจเลือกแนวทางเพื่อนำไปใช้แก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กันและอาจทบทวนย้อนกลับได้เสมอ หากข้อมูลไม่พอเพียง หรือยังไม่เป็นที่พอใจ ขั้นออกแบบอาจย้อนกลับไปให้เสาะหาข้อมูลข่าวสารใหม่ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กระบวนการตัดสินใจ (Gordon, 1994)

จากการกระบวนการตัดสินใจที่ได้กล่าวมา จะเห็นว่านักวิชาการบางคนกำหนดให้มีการ นำแนวทางที่ได้จากการตัดสินใจไปปฏิบัติเท่านั้น บางคนอาจหยุดที่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดี เท่านั้น โดยไม่กล่าวถึงการปฏิบัติและการประเมินผล ความแตกต่างอันนี้คงไม่ทำให้กระบวนการตัดสินใจเสียความหมายแต่ประการใด

เดวิส และ โรเบิร์ต (Davis & Robert, 1993) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจคือ กระบวนการกิจกรรมหรือเหตุการณ์ตามลำดับที่เกี่ยวข้องกันและสามารถนำไปสู่การเลือกใน ทางเลือกต่าง ๆ ที่มี แสดงดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 แสดงขั้นตอนของสภาพแวดล้อมในการตัดสินใจ (Davis & Robert, 1993)

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจที่นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและความหมายไว้นั้น สรุปได้ว่า กระบวนการตัดสินใจคือการประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

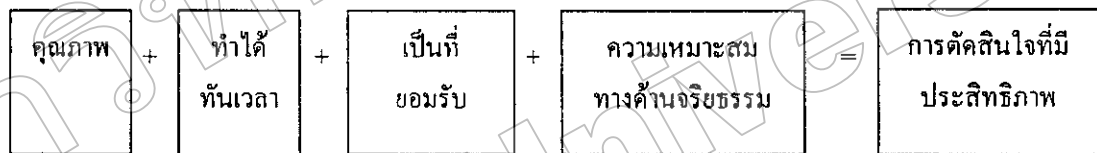
1. ขั้นนิยามปัญหาและวิเคราะห์ปัญหา เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์รายละเอียดของปัญหาเพื่อสรุปปัญหาที่แท้จริง โดยการศึกษาสภาพปัจจุบัน สาเหตุของปัญหาและความรุนแรงของปัญหา
2. ขั้นวิเคราะห์หาทางเลือก เป็นขั้นรวบรวมแนวทางดำเนินการหรือวิธีแก้ปัญหทั้งหมดที่เป็นไปได้
3. ขั้นรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทางเลือกทั้งหมดที่รวบรวมไว้ วิเคราะห์หาข้อดีข้อเสียของทางเลือกแต่ละทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
4. ขั้นตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เป็นการตกลงใจหลังจากได้วิเคราะห์ทางเลือกทั้งหมดแล้ว ในขั้นนี้จะเลือกทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง ซึ่งเชื่อว่าเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด
5. ขั้นวางแผนการดำเนินงาน เป็นขั้นตอนการนำเอาทางเลือกที่ตัดสินใจเลือกไปวางแผนดำเนินการ จัดทำโครงการและเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ
6. ขั้นปฏิบัติตามแผน เป็นขั้นตอนที่นำเอาแผนการดำเนินงานลงสู่ภาคปฏิบัติซึ่งจะต้องมีการควบคุมกำกับให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้และมีการประเมินผลการดำเนินงาน

จากการกระบวนการตัดสินใจที่ได้กล่าวมาจะเห็นว่า นักวิชาการบางคนกำหนดให้มีการนำแนวทางที่ได้จากการตัดสินใจไปปฏิบัติเท่านั้น บางคนอาจหยุดที่การตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีเท่านั้น โดยไม่กล่าวถึงการปฏิบัติและการประเมินผล ความแตกต่างอันนี้คงไม่ทำให้กระบวนการตัดสินใจเสียความหมายแต่ประการใด กระบวนการตัดสินใจเป็นวิธีการแก้ปัญหาวีหนึ่ง ซึ่งนักวิชาการต่าง ๆ ได้เสนอหลักการของกระบวนการการตัดสินใจสังการไว้มากมาย แต่เมื่อถึง

ขั้นตอนการปฏิบัติการจริง ๆ อาจจะแก้ปัญหาดังกล่าวไม่ได้ ทั้งนี้เนื่องจากว่า ส่วนประกอบที่เกี่ยวข้องในปัญหาหรือการตัดสินใจนั้น ๆ มีส่วนทำให้ไม่สามารถทำการตัดสินใจที่ดีได้ แต่ถ้าใช้กระบวนการตัดสินใจสั่งการหลายๆ กระบวนการมาผสมผสานกันอาจจะแก้ปัญหานั้นได้ ดังนั้นจึงได้มีนักวิชาการบางท่านได้คิดปรับปรุงการตัดสินใจให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือ แมร์ (Maier, 1963) ใช้มาตรการ 2 อย่างในการประเมินความมีประสิทธิภาพของการตัดสินใจ คือ มาตรการที่ 1 คือคุณภาพของการตัดสินใจและ มาตรการที่ 2 คือ การยอมรับการตัดสินใจของผู้ดำเนินการตามการตัดสินใจ

ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี

ลักษณะของการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจที่มีคุณภาพที่ดี รวมทั้งมีการตัดสินใจที่ทันต่อเวลาเหตุการณ์และเป็นที่ยอมรับนอกจากนี้ยังต้องมีความเหมาะสมทางด้านจริยธรรมเป็นตัวกำหนดคุณสมบัติที่ดีของการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ กอร์ดอน (Gordon, 1999)



ภาพที่ 5 แสดงลักษณะของลักษณะการตัดสินใจที่ดี (Gordon, 1999)

คุณภาพของการตัดสินใจ คือ เนื้อหาหรือสาระของการตัดสินใจนั้น ๆ การตัดสินใจของผู้บริหารจะมีคุณภาพ หากการตัดสินใจนั้นส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี สมบูรณ์ ทันเวลา และค่าใช้จ่ายไม่เกินงบประมาณที่ตั้งไว้

การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงของผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจนั้น ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทางกลยุทธ์ (Tactical Goal) และยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) เช่น การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นโดยรวม ผลกำไรเพิ่มมากขึ้น การตัดสินใจที่มีคุณภาพสูงของผู้บริหารจะตอบสนองความต้องการขององค์กร ทั้งด้านการบริหารบุคลากรในบังคับบัญชา ด้านการบริหารกำกับดูแลด้านการเงิน ด้านพัสดุอุปกรณ์ และด้านการสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ได้บังคับบัญชา (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, หน้า 365, 2542)

เกณฑ์ที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ ในการตัดสินใจว่าทางเลือกทางใดดีที่สุดที่เหมาะสมที่สุดจะต้องมีเกณฑ์ในการเลือก หรือข้อกำหนดที่ต้องคำนึงถึง ดังนี้

1. นโยบาย ทางเลือกแต่ละวิธีจะต้องสอดคล้องสนองรับนโยบายทั่วไป และนโยบายเฉพาะเรื่อง

2. กลวิธีทางเลือกที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดนั้นมีความหมายรวมถึงว่า มีอัตราเสี่ยงต่อความล้มเหลวน้อยที่สุด

3. ค่าใช้จ่าย ทางเลือกที่ดีที่สุดย่อมหมายถึง สามารถนำไปปฏิบัติได้ผลดีที่สุด โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

4. ระยะเวลา สำหรับการแก้ไขปัญหาร่วมกัน ทางเลือกที่ปฏิบัติได้สำเร็จรวดเร็วในเวลาสั้นกว่าย่อมดีกว่า

5. วิธีปฏิบัติ ในบางกรณีทางเลือกมีขั้นตอนปฏิบัติหลากหลายวิธี ส่วนสัมพันธ์เกี่ยวโยงกัน มิใช่ปฏิบัติวิธีหนึ่งแล้วสำเร็จได้ในตัวเอง

6. อุปสรรค เป็นเรื่องสำคัญที่พึงระมัดระวัง สำรวจ ตรวจสอบข้อบกพร่องอย่างถี่ถ้วนถึงวิธีเลือกปฏิบัติที่เลือกสรรนั้นก่อปัญหาอื่นเพิ่มเติมหรือร้ายแรงกว่าเดิม

เกณฑ์ทั้ง 6 ประการนี้ จะใช้ประกอบในการตัดสินใจค้นหาทางเลือกปฏิบัติภายหลังเมื่อได้ตรวจสอบ วัตถุประสงค์ ความมุ่งหมาย ของโครงการดำเนินงานอย่างแน่ชัดถูกต้อง

ลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจ

เบิร์ช และสตราเตอร์ (Burch & Strater, 1973, pp. 34-38) กล่าวถึง ลักษณะข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจว่า เป็นลักษณะและแหล่งที่มาของสารสนเทศที่สำคัญเพื่อใช้ในการตัดสินใจนั้น ย่อมมีความแตกต่างกัน อันขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ที่สำคัญอันหนึ่งก็คือ ระดับขององค์การ ดังได้กล่าวแล้วว่าโดยทั่วไปนั้นองค์การแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง ในแต่ละระดับจะมีการตัดสินใจโดยผู้บริหารตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้ปฏิบัติการ บางครั้งอาจเรียกว่า ระดับนโยบาย ระดับบริหารและระดับปฏิบัติการตามลำดับ

ในระดับนโยบายนั้น ได้แก่ การกำหนดนโยบายและแผนระยะยาว ข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลที่ต้องแสวงหามาจากภายนอกองค์การ เป็นข้อมูลทั้งในปัจจุบันและข้อมูลที่ต้องพยากรณ์ว่าจะเป็นในอนาคต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงทางด้านแรงงาน การเงิน นโยบายของรัฐบาล กฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ การตัดสินใจในระดับนี้มักจะอาศัยความรู้ และการมองในอนาคต

การตัดสินใจระดับบริหาร กระทำโดยผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ทำให้นโยบายและแผนระดับสูงมีผลสำเร็จ และทำการควบคุมผู้ควบคุมคนระดับปฏิบัติงานให้ทำงานอีกช่วงหนึ่งงานสำคัญของเขาก็คือ การเชื่อมต่อระหว่างนโยบาย และแผนระดับสูงกับการปฏิบัติ อาจมีงาน

ด้านงบประมาณ การดูแลประสานงานทั้งระดับตั้งและระดับราบ จากงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของการบริหารระดับกลางนี้คงต้องใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจจากภายในองค์กรเป็นส่วนใหญ่

เนื่องจากการบริหารโครงการต่าง ๆ โดยทั่วไปจะอาศัยคนในองค์กรหลักมาช่วย ดังนั้นจึงเป็นคนที่มาจากระดับปฏิบัติการและระดับบริหาร นักวิชาการอีกท่านคือ เดวิส (Davis, 1974, p. 320) กล่าวถึงองค์ประกอบในการตัดสินใจ คือ 1. ตัวเลขข้อมูล 2. แบบจำลอง หรือแนวทางปฏิบัติของการตัดสินใจ 3. ผู้ทำการตัดสินใจ

การตัดสินใจสามารถพัฒนาได้ดีกว่าโดยมีตัวเลขข้อมูลที่ดีกว่า มีต้นแบบที่ดีกว่า และมีผู้ตัดสินใจที่ดีกว่า คือได้รับการฝึกอบรมและมีประสบการณ์

ลักษณะการตัดสินใจทางการบริหาร

การพิจารณาสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะประหยัดเวลาและพลังงานของพวกเขาไว้สำหรับการตัดสินใจที่ใช้ความสามารถอย่างแท้จริง เมื่อผู้บริหารต้องเผชิญกับปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง เผชิญกับ “สถานการณ์ของการตัดสินใจ” ที่ต้องการกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

กัทท์ และทาจิอูรี (Guth & Tagiuri, 1965) ได้กล่าวว่าประเภทปัญหาที่ผู้บริหารเลือกในการแก้ไขนั้น จะได้รับอิทธิพลจากค่านิยมและภูมิหลังของเขา เช่น หากว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจด้วยค่านิยมทางเศรษฐกิจ เขาจะให้ความสำคัญกับปัญหาการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาตลาด การผลิตและกำไร ถ้าหากเป็นนักทฤษฎีอาจจะให้ความสำคัญกับปัญหาระยะยาวขององค์กร

เดียร์บอร์น และไซมอน (Dearborn & Simon, 1958) ยังค้นพบอีกว่า ภูมิหลังและความรอบรู้ของผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการมองเห็นปัญหาคด้วย เดียร์บอร์นและไซมอนพบว่า ผู้บริหารของแผนกงานต่าง ๆ พิจารณาปัญหาเดียวกันในรูปแบบต่าง ๆ กันไปตามความเกี่ยวข้องกับตน

เทคนิคการตัดสินใจในการบริหาร เมื่อองค์กรมีการดำเนินงานที่ซับซ้อนมากขึ้นเรื่อย ๆ และยังมีค่าใช้จ่ายที่สูงมากขึ้น ผู้บริหารต้องพบกับความลำบากยุ่งยากในการจัดทำแผนงาน การดำเนินงานที่มีการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นเพื่อช่วยให้การตัดสินใจในผู้บริหารให้มีคุณภาพมากขึ้น เทคนิคและเครื่องมือต่าง ๆ จึงได้ถูกพัฒนาขึ้นมา

จากการศึกษาวิจัยของมาเรีย และฮิกกินส์ (Marie & Higgins, 2001) ศึกษาเรื่องข่าวสารข้อมูลในการตัดสินใจของผู้จัดการในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบของข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจของผู้จัดการ คือ ข่าวสารธุรกิจ ข้อมูลทางการเมือง สังคม แนวโน้มของผู้จัดหา ข้อมูลระเบียบ การใช้ประโยชน์ข้อมูลทางเทคโนโลยี แนวโน้มทางภูมิศาสตร์และรูปแบบการจัดการใหม่ ๆ มีผลต่อการทำการตัดสินใจ เป็นข้อมูลที่ผู้จัดการนำมาเป็นเทคนิคในการทำการตัดสินใจได้

วิธีการศึกษาการบริหารศาสตร์กับการตัดสินใจ

การบริหารศาสตร์หรือการวิจัยการปฏิบัติงานเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัญหา และการประเมินการตัดสินใจในเชิงของปริมาณและเป็นระบบ โปรแกรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการ OR (Operation Research) มีคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การรวมจุดสนใจอยู่ที่การตัดสินใจ ผลสุดท้ายของการวิจัยปฏิบัติการ น่าจะเป็นข้อมูลที่ให้ความช่วยเหลือโดยตรงกับผู้บริหารในการตัดสินใจ และต้องดำเนินการได้ด้วย
2. ความมีประสิทธิภาพด้านเศรษฐกิจ ผลตอบแทนทางการเงินจากการกระทำที่เป็นข้อเสนอแนะของโปรแกรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการ ควรจะสูงกว่าใช้จ่ายของการกระทำ ข้อเสนอแนะที่ใช้ในการแก้ปัญหา โดยมีผลขาดทุนทางการเงินจะเป็นสิ่งที่ไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจว่าจะดำเนินการตามโปรแกรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือไม่
3. การใช้แบบจำลองคณิตศาสตร์ โปรแกรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการเปลี่ยนองค์ประกอบต่าง ๆ ของปัญหาที่มีความซับซ้อน ให้เป็นสิ่งที่เหมือนเดิมในรูปของคณิตศาสตร์ สิ่งเหล่านี้ได้สร้างรูปแบบในการจำลองได้
4. การอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์ การคำนวณที่มีความซับซ้อนมาก ๆ ต้องอาศัยคอมพิวเตอร์
5. วิธีการแบบทีมงาน ปัญหาที่ซับซ้อนมากสำหรับบุคคลเดียวในการตัดสินใจ แก่ปัญหานั้น ต้องการความช่วยเหลือด้านอื่น ๆ มาเพื่อการตัดสินใจ
6. การให้ความสำคัญกับระบบ ทีมโปรแกรมการวิจัยเชิงปฏิบัติการจะพิจารณาว่าอะไรเป็นสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับองค์การโดยส่วนรวม

วูด ชมิเดนเบิร์ก และเพอร์วาน (Wood, Schmidenberg & Pervan, 2003) ได้พบว่า การประชุมร่วมในการตัดสินใจนั้นเป็นรูปแบบการตัดสินใจของระบบสนับสนุนการตัดสินใจกลุ่ม (Group Decision Support System: GDSS) มีการใช้ประโยชน์ด้านแบบคอมพิวเตอร์เพื่อการสนับสนุนการทำการตัดสินใจกลุ่ม และเป็นกระบวนการจัดหาผลประโยชน์ที่กลุ่มพยายามที่จะทำการแก้ปัญหาคือ การพัฒนากลุ่มในการร่วมกันทำความเข้าใจในหัวข้อและพัฒนาระบบการที่ขยายผลการประชุมร่วมจากการร่วมทำการตัดสินใจ

ประเภทของแบบจำลองและเทคนิคการบริหารศาสตร์ในการตัดสินใจของผู้บริหาร

อาจแบ่งประเภทแบบจำลองเป็น 2 อย่างคือ

1. แบบจำลองบรรทัดฐาน (Normative) จะแสดงถึงสิ่งที่ควรกระทำ เพื่อแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหาร

2. แบบจำลองพรรณนา (Description) คือ แบบจำลองที่จะแสดงถึงสิ่งต่าง ๆ ตามที่สิ่งเหล่านี้เป็นอยู่แบบจำลองนี้ให้ข้อมูลกับผู้บริหารที่พวกเขาต้องการในการตัดสินใจไม่ได้ ให้ผลลัพธ์ของปัญหา แต่จะให้ข้อเสนอแนะว่าอะไรจะเกิดขึ้นหากว่าตัวแปรผันของปัญหาได้เปลี่ยนแปลงไป

แบบจำลองการตัดสินใจ (Decision- Making Model)

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543, หน้า 118) กล่าวว่า การทำความเข้าใจในเรื่องการตัดสินใจนั้น อาจต้องทราบถึงรูปแบบต่าง ๆ ของการตัดสินใจ ระบบการตัดสินใจ ผลที่คาดว่าจะได้รับการตัดสินใจ ความสามารถในการเตรียมข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและค่านิยมของผู้ตัดสินใจ รวมทั้งกระบวนการทั้งหมดของการตัดสินใจด้วย แบบจำลองของการตัดสินใจเป็นประเด็นที่ต้องทำความเข้าใจ ทั้งนี้ก็จะได้ใช้เป็นข้อมูลในการประเมินและกำหนดหลักการในการตัดสินใจต่อไปได้ มาร์แชล แกลด และดูลาส (Marshall, Gladys & Douglas, 1983, pp. 125-126) กล่าวว่า แบบจำลองการตัดสินใจมี 3 ดัชนีแบบคือ 1) แบบจำลองกระแสหลัก (Positivist Model) 2) แบบจำลองส่วนเพิ่ม (Incremental Model) และ 3) แบบจำลองผสมกลั่นกรอง (Mixed Scanning Model)

แบบการตัดสินใจ (Decision Making Styles)

มีนักวิชาการทางด้านการบริหารหลายท่านได้จำแนกแบบการตัดสินใจไว้ต่าง ๆ กัน เช่น จุมพล หลิมพานิช (2526, หน้า 23-24) กล่าวว่า แบบของการตัดสินใจจำแนกเป็น 2 ทักษะ

ทักษะที่ 1 จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบโดยอาศัยเกณฑ์ 2 ประการคือ

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก (Spontaneous Decision Making) การตัดสินใจแบบนี้ไม่มีหลักการหรือเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับดุลพินิจของผู้ทำการตัดสินใจ
2. การตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผล (Rational Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่มีหลักเกณฑ์หรือวิธีการที่แน่นอน มิใช่ขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดของบุคคล

ทักษะที่ 2 จำแนกการตัดสินใจออกเป็น 2 แบบเช่นเดียวกันโดยอาศัยเกณฑ์ระยะเวลาคือ

1. การตัดสินใจที่ได้เตรียมกันมาก่อนล่วงหน้า (Programmed Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นเป็นประจำหรือเกิดขึ้นซ้ำซากจนสามารถกำหนดวิธีและความหมายผลของการตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง นักวิชาการบางท่านเรียกการตัดสินใจแบบนี้ว่าการตัดสินใจแบบจำเจ (Routine Decision Making)

2. การตัดสินใจที่ไม่ได้เตรียมล่วงหน้ามาก่อน (Non-Programmed Decision Making) เป็นการตัดสินใจที่มีได้เตรียมวิธีการไว้ล่วงหน้า เป็นการตัดสินใจในกรณีเกิดเหตุการณ์หรือปัญหา โดยขึ้นอยู่กับดุลพินิจ ความรู้ความสามารถและความพึงพอใจของผู้ตัดสินใจ

ชะเอม สายทอง (2544, หน้า 217-219) ได้กล่าวว่าการจำแนกตัวแบบการตัดสินใจนั้นมีการจำแนกตามลักษณะของสภาวะการณ์ที่เป็นไปได้โดยจำแนกได้ 3 แบบ คือ

1. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่แน่นอน (Decision Making Under Certainty) เป็นการตัดสินใจทางเลือกที่รู้ได้แน่นอนว่าทางเลือกใดให้ผลตอบแทนสูงสุดที่สุด

2. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์เสี่ยง (Decision Making Under Risk) เป็นการตัดสินใจเมื่อทางเลือกอยู่ในสภาวะการณ์ที่มีความเสี่ยง กรณีเช่นนี้ ความน่าจะเป็นจะเป็นตัวกำหนดความเสี่ยงว่าเกิดขึ้นมากหรือน้อย มีความจำเป็นต้องนำค่าความน่าจะเป็นนี้ไปใช้ในการตัดสินใจ โดยการใช้ค่าคาดหวัง (Expected Value) มาช่วยในการคำนวณ ผู้ตัดสินใจจะใช้ค่าคาดหวังของกำไรสูงสุดหรือค่าคาดหวังของเงินทุนต่ำสุด เป็นการหาทางเลือก

3. การตัดสินใจภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอน (Decision Making Under Uncertainty) การตัดสินใจแบบนี้ผู้ทำการตัดสินใจไม่ทราบค่าความน่าจะเป็นของการเกิดสภาวะการณ์

ลักษณะทางด้านพฤติกรรมของการตัดสินใจ

นักวิชาการหลายท่านเชื่อว่าเยอรมันมีความคิดทางการทหารที่ดีที่สุด แต่เมื่อ ฮิตเลอร์ (Hitler, 1993) ผู้นำของประเทศเยอรมันสมัยนั้นได้ละเลยต่อคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญและทำการตัดสินใจไม่สืบค้นพื้นฐานของความลำเอียงหรือตามอำเภอใจของตนเอง แสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติจริง ๆ ของการตัดสินใจขององค์กรและการบริหารไม่ได้เป็นสิ่งที่มีความเหมาะสมไป เพราะว่าการตัดสินใจที่กระทำโดยบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น กระบวนการตัดสินใจจะถูกปรับด้วยพฤติกรรมของพวกเขา นั่นเอง

ปัจจัยทางด้านบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจ

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) ได้กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่าการทำความเข้าใจถึงกระบวนการตัดสินใจอย่างลึกซึ้งจะต้องพิจารณาปัจจัยทางด้านบุคคลด้วยปัจจัย ได้แก่ บุคลิกภาพและค่านิยมส่วนบุคคลของผู้ตัดสินใจ ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคลในการตัดสินใจ ได้กลายเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนในหลาย ๆ ทาง และสิ่งเหล่านี้ได้เปิดเผยให้เห็นถึงการรับรู้ของบุคคล

การรับรู้ คือ การที่บุคคลตัดสินใจและกระทำบนพื้นฐานของแนวทางที่พวกเขา “มอง” สถานการณ์ ความเห็นของบุคคลที่มีต่อโลกเมื่อถูกกระทบด้วยค่านิยม การรับรู้ของบุคคลสามารถที่จะลดวงจรของกระบวนการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้ การรับรู้ภาพพจน์และการรับรู้ในทางบวกเป็นตัวอย่างของวิธีทางที่การรับรู้สามารถมีผลกระทบต่อการตัดสินใจได้

การรับรู้ภาพพจน์ (Stereotyping) คือกระบวนการอย่างหนึ่งที่คุณลักษณะของบุคคลจำนวนหนึ่งถูกคาดคะเนว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลทั้งกลุ่ม การรับรู้ภาพพจน์สามารถนำไปสู่

ความเสียหายได้และการตัดสินใจที่ไม่มีประสิทธิภาพได้ อย่างไรก็ตามการรับรู้ภาพพจน์อาจทำให้การมองโลกของบุคคลง่ายขึ้น และการมองดังกล่าวอาจถูกต้องได้

การรับรู้ในทางบวก (Halo Effect) การรับรู้ในทางบวกเกิดขึ้นเมื่อผู้ตัดสินใจยอมให้คุณลักษณะอย่างหนึ่ง บดบังคุณลักษณะอื่น ๆ ทุกอย่างในการตัดสินใจ

ความมีเหตุผลตามความรู้สึก (Subjective Rationality) คำว่า ความรู้สึกคือ อารมณ์ ผลการและความลำเอียง ในขณะที่คำว่า ความมีเหตุผลแสดงให้เห็นเป็นนัยถึงความถูกต้องเหตุผล และความคงเส้นคงวา

นอกจากนั้นจากการการฝึกอบรมและมีประสบการณ์ของผู้ทำการตัดสินใจมีผลต่อการตัดสินใจเช่นกัน เดวิส (Davis, 1974, p. 320)

ตัวกำหนดหรืออิทธิพลต่อพฤติกรรม

วิลลิสท์ หรยางกูร (2535) กล่าวว่าในการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสภาพแวดล้อมพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดขึ้นได้รับอิทธิพลโดยตรงของมนุษย์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1. อิทธิพลทางด้านสรีระวิทยา โดยเฉพาะสมองที่มีผลต่อพฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) ซึ่งได้แก่ การรับรู้ การเรียนรู้ การจำและคิดเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ และ ต่อพฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior)
2. อิทธิพลทางด้านบุคลิกภาพ บุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนบุคคล บุคลิกภาพบางส่วนเกิดจากการเรียนรู้ บุคคลมักมีแรงจูงใจในระดับที่ต่างกัน แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรม ในลักษณะเฉพาะ ระบบบุคลิกภาพมีความซับซ้อนอย่างยิ่ง นอกจากนี้ประเด็นที่ต้องพิจารณา เช่น เป็นคนเปิดเผยชอบการสังคมหรือเป็นคนเก็บตัว เป็นคนมีความกังวลเสมอ เป็นคนฉลาดมีไหวพริบนอกจากนี้บุคคลยังมีความโน้มเอียงทางจิตต่อสภาพแวดล้อม
3. อิทธิพลทางด้านสังคม บุคคลมีหน้าที่ตามสถานภาพของตนในสังคม พฤติกรรมของมนุษย์จึงขึ้นอยู่กับสถานภาพเป็นสำคัญ
4. อิทธิพลทางด้านวัฒนธรรม แบบแผนในการดำรงชีวิตส่วนหนึ่งกำหนดจากบรรทัดฐานของสังคม ความเชื่อ ค่านิยมต่าง ๆ มีผลให้พฤติกรรมแตกต่างกันไปด้วย

ลักษณะทางพฤติกรรมและกระบวนการทางพฤติกรรม

สามารถจำแนกขั้นตอนของกระบวนการทางพฤติกรรมตามลักษณะทางพฤติกรรมที่เด่นชัดและมีความเฉพาะได้เป็น 3 กระบวนการย่อยดังนี้

1. กระบวนการรับรู้ (Perception) คือ กระบวนการที่รับข่าวสารจากสภาพแวดล้อมโดยผ่านระบบประสาทสัมผัส กระบวนการนี้จึงรวมการรู้สึกด้วย

2. กระบวนการรู้ (Cognition) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตที่รวมการเรียนรู้ การจำ การคิด กระบวนการทางจิตดังกล่าวย่อมรวมถึงการพัฒนาด้วย กระบวนการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการทางปัญญา ในกระบวนการรับรู้และกระบวนการเรียนรู้นี้ เกิดการตอบสนองทางด้านอารมณ์เกิดกระบวนการทางด้านอารมณ์ (Affect) ทั้งกระบวนการรับรู้ กระบวนการรู้ และกระบวนการทางอารมณ์ เป็นพฤติกรรมภายใน (Covert Behavior)

3. กระบวนการเกิดพฤติกรรมภายในสภาพแวดล้อม (Spatial Behavior) คือกระบวนการที่บุคคลมีพฤติกรรมเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมผ่านการกระทำที่เป็นที่สังเกตได้จากภายนอก เป็นพฤติกรรมภายนอก (Over Behavior)

จากข้อมูลเบื้องต้นที่กล่าวมา อาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดจากการรับรู้ การเรียนรู้ การคิดและการตัดสินใจ ส่วนประสบการณ์ของบุคคลก็เกิดจากการเรียนรู้ที่เกิดจากการสะสมสิ่งที่รับรู้เข้ามานั่นเอง

ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกที่บุคคลอาศัยอยู่ในชีวิตประจำวัน มีความสำคัญต่อการเกิดการเรียนรู้และการเกิดประสบการณ์เฉพาะ ผู้ที่อาศัยอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน มีการรับรู้ที่ไม่เหมือนกันได้ จากการทดลองของอลพอร์ต และเพตติโกรว์ (Allport & Pettigrew, 1975, pp. 104-113) นอกจากประสบการณ์ในอดีต อิทธิพลอื่นๆภายในตัวบุคคลที่มีผลสำคัญต่อการรับรู้ ได้แก่ ความใส่ใจที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายทางพฤติกรรมในปัจจุบันหรืออนาคต และการให้คุณค่าต่อสิ่งที่รับรู้ซึ่งเป็นไปตามประสบการณ์ในอดีต บุคคลจะมีการรับรู้อย่างไรขึ้นอยู่กับระบบคุณค่าที่ยึดถือทั้งการรับรู้ ทักษะ และคุณค่าทั้งหมดเป็นผลจากประสบการณ์ที่สะสมกันมา

จากปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจนั้น จะเห็นได้ว่าความสามารถในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารในองค์การนั้น เกิดจากปัจจัยของผู้บริหารเองซึ่งจะกระทบต่อการตัดสินใจ เช่น กระบวนการรับรู้ พฤติกรรม การเรียนรู้ บุคลิกภาพ ประสบการณ์

ทฤษฎีบุคลิกภาพกับแบบการตัดสินใจ (Personality Theory and Decision Making Styles)

นักวิชาการหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาเรื่องบุคลิกภาพ ความสามารถในการตัดสินใจของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลดีทั้งต่อตนเองและหน่วยงานนั้นจะต้องอาศัยการเรียนรู้ การเก็บรวบรวมข้อมูลต่างเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่เรียกว่าแบบการเรียนรู้ (Cognitive Style)

ความรู้ความเข้าใจเรื่องบุคลิกภาพนั้นเกิดจากการศึกษาและหาข้อสรุป เหตุผล และเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่สำคัญ 3 อย่าง ได้แก่ 1) แรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรม 2) การควบคุม 3) การแสดงออกของพฤติกรรม และการผสมผสานระบบต่าง ๆ เข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ทฤษฎีบุคลิกภาพมีจุดเริ่มต้นที่สำคัญโดยนักจิตวิทยาชื่อ ซิกมันด์ ฟรอยด์ (Sigmund Freud) ในตอนต้นทศวรรษที่ 20 ทฤษฎีของเขาได้เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหาของคนที่ใช้โรคประสาท ฟรอยด์ได้รวบรวมพรรคพวกเข้าเป็นกลุ่มเล็กๆทำการวิเคราะห์ทางจิตวิทยา ต่อมา กลุ่มคนของ ฟรอยด์ บางคนได้แยกตัวออกมาภายหลังเมื่อไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีจิตวิเคราะห์ของเขา ต่างแยกไปตั้งทฤษฎีใหม่ของตนเอง เช่น จุง (Jung, 1923) แอดเลอร์ (Adler, 1946) และ แรงค์ (Rank, 1954)

ทฤษฎีการเรียนรู้ ค.ศ. 1920 พัฒนาขึ้นที่ประเทศเยอรมนีโดย แมกซ์ เวอร์ทีเมอร์ (Max Wertheimer) ใน ค.ศ. 1912 เขานำเอาแนวคิดของ ค็อฟฟา (Koffa) และ โคห์เลอร์ (Kohler) มาเผยแพร่อย่างกว้างขวาง ทฤษฎีของค็อฟฟา มีอิทธิพลต่อทฤษฎีการเรียนรู้เป็นอย่างมาก โคห์เลอร์ได้ทำการเรียนรู้แบบหยั่งรู้ออกเผยแพร่ ทฤษฎีความรู้ (Cognitive Theory) เน้นในความคิดว่า การเรียนรู้เป็นขบวนการหนึ่งของการค้นพบและเข้าใจความสัมพันธ์ต่าง ๆ และรวมทั้งการจัดรูปแบบและการค้นหาความสำคัญของประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้า หรือสถานการณ์ภายนอก

นักทฤษฎีที่เชื่อว่าสิ่งกระตุ้น (Stimulus) เป็นตัวประกอบสำคัญของโครงสร้างบุคลิกภาพ มีทัศนะที่แยกออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. ทฤษฎีการเรียนรู้แบบความสัมพันธ์ต่อเนื่อง (Association Learning Theory)

นักทฤษฎีฝ่ายนี้ ได้แก่ คอลลาร์ด (Dollard, 1950) และมิลเลอร์ (Miller, 1950) กล่าวว่า ทฤษฎีการเรียนรู้แบบสังคม อธิบายว่าบุคลิกภาพประกอบขึ้นจากวิธีการตอบโต้ต่อสิ่งที่กระตุ้น ซึ่งคนเราได้เรียนรู้เรื่อยมาในชีวิตและกลายเป็นลักษณะนิสัยอันคงตัวที่จะใช้ตอบโต้สิ่งกระตุ้นรอบตัวตามประสบการณ์ที่ได้เรียนรู้มา สำหรับคนวัยผู้ใหญ่ ลักษณะนิสัยที่เกิดจากการเรียนรู้จะเป็นลักษณะคงที่อยู่มาก มีมากมายและค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่เราก็สามารถเข้าใจได้เนื่องจากมันค่อย ๆ เกิดขึ้นทีละน้อย ๆ โดยเริ่มจากการเรียนรู้ความเกี่ยวพันระหว่างสิ่งที่กระตุ้นกับปฏิกิริยาตอบโต้ที่ง่าย ๆ ตั้งแต่วัยเด็กเรื่อยมา

2. ทฤษฎีธรรมชาติวิทยา (Phenomenological Theory)

นักทฤษฎีฝ่ายนี้ ได้แก่ ค็อฟฟา (1935) ผู้ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาในกลุ่ม เกสตัลท์ (Gestalt) ได้ประกาศแนวคิดที่แตกต่างไปดังนี้ คือ ความเข้าใจหรือการรับรู้ที่เรามีต่อวัตถุสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่จำเป็นต้องเป็นอย่างเดียวกับวัตถุนั้นเสมอไป ทฤษฎีนี้เชื่อว่า บุคลิกภาพของคนเราคือ การมีกระบวนการรับรู้และความเข้าใจ ซึ่งเป็นตัวกลางระหว่างสิ่งที่กระตุ้นกับปฏิกิริยาตอบโต้ ทฤษฎีนี้ส่วนมากถือว่า “คน” เป็นโครงสร้างสำคัญของบุคลิกภาพ ในด้านบุคลิกภาพนั้น “คน” หมายถึง ภาพพจน์ที่เรามีต่อตนเองว่า เราคือใคร นอกจากนี้ยังหมายถึงกระบวนการปรับตัวที่

แสดงออกเป็นพฤติกรรม การกระทำ การจัดการ การควบคุม และการประสานสัมพันธ์ระหว่างพลังต่าง ๆ ในตัวเราอีกด้วย

ตามทฤษฎีจิตวิเคราะห์แรกเริ่มนั้น ฟรอยด์ (Freud, 1943) เชื่อว่าภาวะแห่งจิตเป็นส่วนประกอบของโครงสร้างบุคลิกภาพ ต่อมาภายหลัง ฟรอยด์ ได้เปลี่ยนแปลงความเชื่อใหม่โดยถือว่า ภาวะแห่งจิตระดับต่างๆดังกล่าวเป็นคุณลักษณะของกระบวนการเรียนรู้และความรู้สึกนึกคิดมากกว่า ความเชื่อใหม่ของ ฟรอยด์ จึงสอดคล้องเหตุผลตามหลักการของทฤษฎีวิทยาศาสตร์สมัยใหม่มากขึ้นกว่าเดิม เขากล่าวว่าพฤติกรรมส่วนใหญ่ของอีโก้ (Ego) และ ซุปเปอร์อีโก้ (Superego) นั้นเป็นไปตามจิตไร้สำนึกโดยเราไม่รู้ตัวแทบทั้งสิ้น แม้ว่าจะมีการกระทำบางอย่างที่กระทำไปโดยไม่รู้ในภาวะของจิตไร้สำนึกในบางครั้งก็ตาม เช่น ในเวลาที่มีการวางแผนในการแก้ไขปัญหาก็เวลาเรามีความรู้สึกผิดชอบชั่วดี

ความคิดของ ฟรอยด์ เกี่ยวกับโครงสร้างของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งประกอบด้วย อิด (Id) อันเป็นสัญชาตญาณดั้งเดิม ในฐานะเป็นแรงกระตุ้น และ อีโก้ (Ego) ในฐานะเป็นผู้ช่วยในการปรับตัวตามสภาพความจริง รวมทั้ง ซุปเปอร์อีโก้ (Superego) ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมอันเกิดจากการเรียนรู้ในวัฒนธรรมของแต่ละสังคม

นอกจากนี้ ทฤษฎีของ เพียเจท์ (Piaget, 1952) ได้กล่าวถึง การพัฒนาการเรียนรู้โดยตรง เขากล่าวว่า โครงสร้างของตัวกำหนดรู้เองนั้นประกอบด้วยพลังมหาศาลที่จะกำหนดการแสดงออกของความคิด เขาเชื่อในความคิดที่ว่า เราแก้ปัญหาหมายถึง ความสามารถของพวกเราในการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้โดยเขาได้รับอิทธิพลจาก คาร์วิน (Darwin) ที่กล่าวพฤติกรรมของพวกเรา คือ กระบวนการดำรงชีวิตซึ่งพยายามรักษาคุลยภาพให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม และการรักษาคุลยภาพนี้จะถูกรบกวนตลอดเวลาที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เพียเจท์ กล่าวว่า การรับรู้ของพวกเราแบ่งเป็น 2 ระดับคือ เรียกว่า การรับรู้ด้วยอินทรีย์สัมผัส และการรับรู้ด้วยปัญญาความคิด

โดยทางทฤษฎี การจัดทำข้อมูลและประเมินผลนั้น นักทฤษฎีผู้ที่มีความสามารถเป็นที่ยอมรับตั้งแต่ต้นปี ค.ศ. 1900 คือ จุง (Jung, 1923) ในเรื่องทฤษฎีของบุคลิกภาพจากเริ่มแรกที่เขาได้พัฒนาแนวคิดจากสภาวะความเป็น “ตน” ซึ่งอันได้แก่ การรับรู้และความเข้าใจที่บุคคลได้รับจากประสบการณ์ทุกอย่างในชีวิตของคนซึ่งแตกต่างกันไปในบุคคล

จุง ได้พัฒนาทฤษฎีแบบบุคลิกภาพ บนพื้นฐานของการจับคู่ ของ การรับรู้ของคนและแนวโน้มการตัดสินใจของคน (Perception/Judgment) การรับรู้ (Perception) ซึ่งหมายรวมทั้ง

แนวทางของการตระหนักถึงสิ่งต่าง ๆ คน เหตุการณ์ต่าง ๆ หรือความคิดต่าง ๆ รวมทั้งการรวบรวมข้อมูล การเลือกสิ่งที่ต้องการพัฒนา ในเรื่องการรับรู้นี้ จุง กล่าวว่า บุคคลจะใช้การอ้างอิงข้อมูล (Sensing) และการหยั่งรู้ (Intuitive) ควบคู่กันไป

บุคคลอ้างอิงข้อมูล โดยใช้ประสาทสัมผัสทั้ง 5 ในการรวบรวมข้อมูลจากสิ่งแวดล้อม บุคคลที่ใช้การอ้างอิงข้อมูลนี้จะมุ่งที่ประสบการณ์ที่เพิ่งเกิดขึ้นและแสดงอำนาจของการจดจำ การจดจำข้อมูลและเทคนิคต่าง ๆ ส่วนการหยั่งรู้ของบุคคลมีแนวโน้มที่มุ่งไปที่ความเป็นไปได้ (Possibilities) ความหมาย (Meaning) และความสัมพันธ์โดยความเข้าใจและการคิดอย่างมีเหตุผล บุคคลที่มีลักษณะบุคลิกภาพแบบนี้ ชีตทฤษฎี คืออย่างมีเหตุผลด้วยการสังเกตของอนาคต

จุง กล่าวว่า การตัดสินใจคือการรวบรวมหนทางทั้งหมดที่จะนำไปสู่ผลสรุปเกี่ยวกับสิ่งที่ได้รับมา รวมทั้งการทำการตัดสินใจ การประเมินผลทางเลือกและการเลือกของคำตอบ หลังจากรับสิ่งเร้า ในความหมายของการตัดสินใจคือการคิด (Thinking) และหรือการใช้ความรู้สึก (Feeling) บุคคลที่มีบุคลิกภาพในการคิดนั้น กระทำอย่างมีเหตุผลเชื่อมโยงกันในกระบวนการตัดสินใจ บุคคลยึดถือกฎของเหตุและผลและพวกเขาทำการตัดสินใจโดยการวิเคราะห์ข้อมูลจากผลการทดลอง ในมุขกลับกัน บุคคลที่ใช้ความรู้สึกนั้นคือบุคคลที่มีการให้น้ำหนักของความต่อเนื่องของคุณค่าและคุณธรรมของประเด็นนั้น ๆ และยึดความเข้าใจของค่านิยมบุคคลและค่านิยมกลุ่มในการตัดสินใจ ในกระบวนการตัดสินใจนั้นบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะยึดบนผลกระทบมากกว่าปัญญาและมีแนวโน้มที่จะใช้ตรรกวิทยาสันับสนุนการใช้ความรู้สึก

จุง ใช้เวลาในการศึกษาค้นหาว่าบุคคลมีการดำเนินการกับข้อมูลที่ได้รับมาอย่างไร เขาได้ให้ความหมายของมิตินี้ว่า การแสดงออก (Extroversion) กับ การเก็บตัว (Introversion) บุคคลที่มีบุคลิกภาพของการแสดงออกคือ บุคคลที่แสดงออกและกระทำข้อมูล โดยการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม พัฒนา และสร้างแนวความคิดโดยการมีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ในสังคม เขาแสดงความคิดโดยการพูดมากกว่าที่จะเสริมข้อมูล ตอบโต้คำถามได้รวดเร็วและชอบเผชิญหน้าในที่ประชุมมากกว่าการสื่อสารด้วยการเขียน ส่วนการเก็บตัวจะดำเนินการข้อมูลภายใน พัฒนาความคิดต่าง ๆ และทำการตัดสินใจโดยคนเดียว บุคคลที่มีบุคลิกภาพการเก็บตัวนี้จะพูดถึงความคิดหรือทัศนคติของตนเองน้อย พวกเขาจะมีปฏิกิริยาหลังจากการมีผลกระทบเท่านั้น และชอบที่จะใช้การเขียนอย่างเป็นทางการสำหรับการสื่อสารมากกว่าที่จะทำการนำเสนอและประชุม

ต่อมาในปี 1962 ไมเยอร์ (Myers, 1962) ได้ทำการพัฒนาทฤษฎีของ จุง โดยแนะนำว่า บุคคลมักที่จะมีการดำเนินการข้อมูลและการประเมินข้อมูล ไมเยอร์กล่าวว่าการรับรู้ของบุคคลที่ชอบมีข้อมูลมากกว่าประเมินข้อมูล บุคคลพวกนี้พยายามเสาะแสวงหาข้อมูลใหม่ ๆ ก่อนที่จะ

ทำการตัดสินใจและบ่อยครั้งที่เปลี่ยนจากเรื่องนี้ไปเรื่องใหม่ ชอบที่จะยืดหยุ่นมากกว่ากำหนดแผนตายตัวเพื่อที่จะให้ทางเลือกเปิดกว้าง ในการตัดสินใจส่วนบุคคลนิยมการประเมินข้อมูลมากกว่าการรับข้อมูล ชอบที่จะตั้ง มีแนวโน้มที่จะทำสภาพแวดล้อมให้เป็นอย่างที่ต้องการ ใช้กฎระเบียบ ใช้การบังคับ มีการพัฒนาปัญญาต่อการรับรู้ ในการย่อยข้อมูลให้สั้นลงเพื่อกระบวนการในอนาคตทำงานแรกให้เสร็จก่อนเริ่มงานอันใหม่ วางแผนกิจกรรมทั้งหมดก่อนการเริ่ม

ต่อมานักทฤษฎีต่าง ๆ ได้แนะนำว่า ปัจจัยเรื่องบุคลิกภาพส่วนบุคคลที่มีการเรียนรู้แบบใดก็จะกระทบต่อกลุ่มในสังคมให้มีการเรียนรู้แบบนั้นได้ นั่นก็หมายถึง การตัดสินใจของผู้บริหารมีส่วนสำคัญต่อกลุ่มและหน่วยงาน ไมเยอร์ แมคคอลลีย์ และ สโตว์ (Myers & McCaulley, 1985; Staw, 1990) นอกจากนั้น สโตว์ (Staw, 1991) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจในองค์กรนั้นเกิดขึ้นโดยกระบวนการทางบุคลิกภาพของผู้บริหารนั่นเอง

รูปแบบการเรียนรู้ทางจิตวิทยา (Psychological Types)

ในวารสารของมหาวิทยาลัยพรินตัน เล่มที่ 6 บอลลิงเจนฉบับที่ยี่สิบ (Bollingen Series xx, Volume 6, Princeton University Press, 1976) กล่าวถึงรูปแบบการเรียนรู้ของจุง ไว้ว่า รูปแบบการเรียนรู้ของจุง แบ่งเป็น 2 แบบที่สำคัญคือ แบบการเก็บตัว (Introversion) และแบบแสดงออก (Extroversion) จุงพบว่า ในรูปแบบการเรียนรู้ทางจิตศาสตร์นั้นพบว่าสามารถมีการจับคู่ได้ 2 คู่ของ รูปแบบ (Functions) คือ การคิดพิจารณา และการใช้ความรู้สึก และอีกคู่คือการอ้างอิงข้อมูล และการหยั่งรู้ และทั้งรูปแบบการเรียนรู้ทั้งหมดนั้นสามารถรวมกันได้ทั้งหมด 8 รูปแบบ จุงได้แยกลักษณะที่พิเศษเฉพาะออกเป็น

1. แบบที่สามารถอธิบายด้วยเหตุผลได้ คือ การคิดพิจารณา และการใช้ความรู้สึก
2. แบบที่ไม่สามารถอธิบายได้ด้วยเหตุผล (Irrational) คือ การอ้างอิงข้อมูล และการหยั่งรู้

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า การพัฒนาการเรียนรู้ของจุง ที่สำคัญที่สุดคือ การพัฒนาแบบการเรียนรู้ด้วย ไมเยอร์ (Myers) และบริกส์ (Briggs) ซึ่งเป็นมารดาของอิสเบล ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อต้นปี 1940 และด้วยความช่วยเหลือของลูกชายของเธอ ไมเยอร์ (Myers) โดยได้พัฒนาแบบการเรียนรู้ของจุง โดยได้เพิ่มเติมแบบการตัดสินใจ (Judging) และการรับรู้ (Perceiving) โดยทั้งสองได้จัดแบบการเรียนรู้ของบุคคลนั้นมีแบบบุคลิกภาพการเรียนรู้เป็น 16 แบบ โดยสามารถจัดแบบได้โดยการนำรหัสอักษรของแต่ละแบบการเรียนรู้ของแต่ละตัวมาต่อกัน เช่น INTP เป็นแบบบุคลิกภาพสำหรับ Introversion - การเก็บตัว Intuition - การหยั่งรู้ Thinking - การคิดพิจารณา Perceiving - การรับรู้

ในขณะที่ตัวอักษร x แทนบุคลิกภาพที่มีทั้งสองแบบหรือมากกว่าหนึ่งบุคลิกภาพ เช่น INTx หมายถึง ไม่มีความเด่นชัดระหว่าง การตัดสินใจและการรับรู้ ระบบนี้ อีสเบล และเคทเทอร์สัน ได้เรียกว่า แบบบุคลิกภาพของไมเยอร์ และบริกส์ (Myers-Briggs Typology) เป็นเครื่องมือวัดการเรียนรู้ที่ใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้

เฮลเลน (Helland, 2002) กล่าวถึง Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการกำหนดแบบบุคลิกภาพต่าง ๆ สำหรับบุคคลทั่วไป MBTI ได้พัฒนาโดย ไมเยอร์ (Myers) และมารดาของเธอ บริกส์ (Briggs) MBTI จัดทำขึ้นอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของจุง เป็นการแบ่งแบบบุคลิกภาพของคนทั่วไปออกเป็น 16 แบบ

เฮลเลน ได้สรุปแบบบุคลิกภาพของแต่ละตัวอักษรคือ

E -Extraversion คือ บุคคลที่ปรารถนาไปด้วยพลังงาน ในขณะที่มีปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น มุ่งสัมพันธ์ภายนอก

I- Introversion คือ บุคคลที่ปรารถนาไปด้วยพลังงาน ในขณะที่ชอบสันโดษอยู่กับตนเอง

S- Sensing คือ บุคคลที่มุ่งความเป็นจริง ยึดถือประสาทสัมผัส เพ่งเล็งผลในทางปฏิบัติจริง

N- iNtuition คือ บุคคลที่เชื่อลางสังหรณ์ เชื่อสัญชาตญาณ มีจินตนาการ

T- Thinking คือ บุคคลที่มุ่งวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย ตั้งกฎเกณฑ์ตามตรรกวิทยา

F- Feeling คือ บุคคลที่นึกคิดเอง ตั้งกฎเกณฑ์โดยนึกฝันเอง ให้ความสำคัญกับบุคคล

J- Judging คือ บุคคลที่มีการวางแผนล่วงหน้า ชอบที่จะจัดวางสิ่งต่าง ๆ อย่างดี

P- Perceiving คือ บุคคลที่รับสิ่งต่าง ๆ อย่างที่มันเข้ามาหา ชอบที่จะเปิดรับ เปิดกว้าง

ในขณะที่ แกรีก (Craig) กล่าวถึง Myers-Briggs Personality Types ใน

(<http://209.15.29.56/myersbriggs/personhome.htm>) ว่า MBTI โดยทั่วไปได้นำไปใช้ในองค์กรต่าง ๆ และในการให้คำปรึกษาชีวิตคู่ของคนทั่วไป ในองค์กรนั้นจะใช้ในการหาแบบบุคลิกภาพของพนักงานเพื่อการฝึกฝนพนักงานในแต่ละแบบ ที่พนักงานทุกคนสามารถเรียนรู้ไปด้วยกันถึงแม้ว่าจะมีแบบบุคลิกภาพแตกต่างกันไป สามารถทำงานไปด้วยกันได้ ในการให้คำปรึกษาชีวิตการแต่งงานนั้นใช้แบบ MBTI ที่จะช่วยในการสื่อสารคู่สมรสให้เข้าใจกันมากขึ้นด้วย

เครื่องมือวัดแบบบุคลิกภาพของ MBTI แต่ละแบบมีตัวอักษร 4 ตัวที่อธิบายแบบบุคลิกภาพที่เด่นชัดมากกว่าในแต่ละมาตรวัด ใน 4 แบบ แต่ละมาตรวัดได้นำเสนอ แบบ 2 แบบที่ชอบ อักษร 4 ตัวที่ผสมเป็นแบบบุคลิกภาพนั้น สามารถช่วยสนับสนุนให้เข้าใจตนเองและการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

อักษรที่สามารถรวมกันได้คือ I หรือ E S หรือ N T หรือ F และ P หรือ J ซึ่งอักษรแต่ละตัวนั้นมีความหมายต่าง ๆ กันไป ตัวอักษร 8 ตัว ที่ใช้สามารถรวมกันเป็น 16 แบบบุคลิกภาพต่าง ๆ ของไมเยอร์และบริกส์ อักษรต่าง ๆ ที่ใช้คือ

E (Extraversion) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบเปิดเผยมีแนวโน้มชอบเอาใจใส่กับสิ่งภายนอก เป็นคนเปิดเผย ที่มีจุดศูนย์กลางเป็นโลกภายนอก หรือ

I (Introversion) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบชอบครุ่นคิดถึงสิ่งภายในโลกของความคิดและความประทับใจต่าง ๆ

S (Sensing) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบมีเหตุผล มีไหวพริบ รับข้อมูลต่าง ๆ จากประสาทสัมผัสตนเอง หรือ

N (iNtuition) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบใช้ความรู้สึกเกิดในใจเอง โดยสัญชาตญาณ โดยสังหรณ์ คิดถึงอนาคต ใช้ความคิดวิจารณ์ตามต่อรูปแบบและความเป็นไปได้

T (Thinking) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบใช้ความคิด ตัดสินใจบนพื้นฐานของการไตร่ตรองพิจารณาและบนพื้นฐานของเหตุผลตามตรรกวิทยา มีการวิเคราะห์จุดหมายของเหตุและผล หรือ

F (Feeling) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบใช้ความรู้สึก มีความรู้สึกไว มีแนวโน้มที่จะตัดสินใจบนพื้นฐานของคุณค่าและการประมาณการสิ่งต่าง ๆ ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง

J (Judging) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบพินิจพิจารณา มีแนวโน้มในการวางแผนล่วงหน้าและจัดการเพื่อที่จัดวางทุกสิ่งทุกอย่างในแนวทาง มีการจัดตารางกิจกรรม บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบพินิจพิจารณาคิดถึง “จุดหมาย” มากกว่า “การเดินทาง” หรือ

P (Perception) คือ บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบเข้าใจในตนเอง มีแนวโน้มที่จะจัดการชีวิตและสิ่งต่าง ๆ ให้มีความยืดหยุ่น ไม่ชอบมีตารางกิจกรรม ชอบที่จะมีแนวทางหลาย ๆ อย่าง ประมาณการกิจกรรมต่าง ๆ ชอบ “การเดินทาง” มากกว่า “จุดหมาย”

ส่วน ริชาร์ด (Richard, 2001) กล่าวถึง MBTI ว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดแบบการเรียนรู้ (Cognitive Style) ที่ได้พัฒนาเป็นรูปแบบที่สามารถทำนายแบบการเรียนรู้สู่การตัดสินใจของผู้บริหารที่ใช้ในปัจจุบันคือ แบบ 4 มิติของไมเยอร์และบริกส์ ที่ได้จับคู่แต่ละแบบการเรียนรู้เพื่อการตัดสินใจ ดังนี้

1. การแสดงออกและการเก็บตัว (Extroversion/ Introversion: E/I)
2. การอ้างอิงข้อมูลและการหยั่งรู้ (Sensing/ Intuitive: S/N)
3. การคิดพิจารณาและการใช้ความรู้สึก (Thinking/ Feeling: T/F)
4. การตัดสินใจและการรับรู้ (Judging/ Perceiving: J/P)

ในแต่ละแบบการเรียนรู้มีแบบลักษณะบุคลิกภาพ ดังนี้

1. การแสดงออกและการเก็บตัว การแสดงออกมีลักษณะบุคลิกภาพ คือ การดำเนินข้อมูลต่าง ๆ โดยผ่านปฏิริยาทางสังคม สร้างและพัฒนาความคิดผ่านปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น มีปฏิริยาตอบโต้ที่รวดเร็ว ชอบการประหม่มากกว่าการแข็งนั้งหรือการติดต่อโดยการเขียน ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการเก็บตัว คือ ชอบที่ทำการตัดสินใจและทำงานที่ได้รับมอบหมายในกลุ่มที่จัดไว้ ดำเนินข้อมูลต่าง ๆ ภายใน พัฒนาความคิดและทำการตัดสินใจคนเดียว ไม่ค่อยมีการเสนอความคิดและความเห็น มีปฏิริยาหลังจากการมีผลกระทบ

2. การอ้างอิงข้อมูลและการหยั่งรู้ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในการอ้างอิงข้อมูล คือ การเก็บข้อมูลผ่านประสาททั้ง 5 การมุ่งที่รายละเอียด การมองเห็นความแตกต่างใน 2 มุมมอง สามารถที่จะบอกและแยกส่วนประกอบของระบบได้ การดำเนินงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย “รู้” บางสิ่งบางอย่าง (การรู้) เพราะว่า เขาหรือเธอ มีประสบการณ์ ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการหยั่งรู้คือ การพัฒนาข้อมูลโดยการหาเหตุผล มองโลกในมุมกว้าง เห็นความเหมือนใน 2 มุมมอง มองเห็นความเชื่อมโยงและการรวมกันของส่วนต่าง ๆ ในระบบ เรียนรู้ทฤษฎี เชื่อมกระบวนการด้วยจุดมุ่งหมาย “รู้” บางอย่าง เพราะว่า เป็นเหตุผลทางตรรกวิทยาหรือการเพิ่มเติมของทฤษฎีหรือความคิด

3. การคิดพิจารณาและการใช้ความรู้สึก บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการคิดพิจารณาคือ วิเคราะห์ตัดสินใจโดยพื้นฐานของการทดสอบความจริง ทดลองความน่าเชื่อถือของเหตุและผล เพื่อทำการตัดสินใจ ส่วนบุคคลที่ใช้การใช้ความรู้สึกคือ ตัดสินใจบนความเชื่อของความรู้สึก ใช้ตรรกวิทยาในการสนับสนุนความคิด เชื่อในผลกระทบต่อส่วนประกอบของทัศนคติมากกว่า ส่วนประกอบของการเรียนรู้

4. การตัดสินใจและการรับรู้ บุคคลที่มีบุคลิกภาพในการตัดสินใจคือบุคคลที่มุ่งไปที่การตัดสินใจและแก้ปัญหาไปสู่การสิ้นสุด บุคคลที่ใช้ปัญญเป็นพื้นฐานการรับรู้ในการรวบรวมข้อมูล นิยมการสั่งการและสร้าง นิยมการคิดในเชิงลึกและมุ่งแก้ปัญหา ส่วนบุคคลที่มีบุคลิกภาพในการรับรู้คือ เน้นการรับรู้หรือรวบรวมข้อมูล มองหาข้อมูลใหม่ ๆ ก่อนการตัดสินใจ ยืดหยุ่นและไม่กำหนดแผนการ เพื่อเปิดกว้างในด้านทางเลือก นิยมที่จะคิดที่หลังเมื่อเจอปัญหา คิดวนเวียนที่จะพัฒนาการแก้ปัญหาในที่ประชุมบ่อยครั้งมากกว่าที่จะนำไปปฏิบัติ หากในการไปสู่การสิ้นสุด

ฮิลลิอาร์ด (Hilliard, 2001) ได้กล่าวถึงแบบบุคลิกภาพ 16 แบบ ของ MBTI ไว้ ดังนี้

1. ENFJ (Extraversion-Intuition-Feeling-Judging) บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบนี้มีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบแสดงออก กระตือรือร้น สำหรับผู้มีบุคลิกภาพแบบนี้เรื่องความสัมพันธ์ก็จะต้องเป็นเรื่องสำคัญสำหรับเขาเป็นอย่างยิ่ง ด้วยความสามารถในการ

สื่อสารและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ พวกเขา ENFJ เป็นผู้นำที่มีทักษะการสื่อสารที่ดีและมีความอดทนที่จะได้รับการได้รับการประสานงานในการประชุมที่เขาจัดตั้งขึ้นส่วนบุคคลหรือการประชุมในองค์กร เขาเป็นผู้ค้นพบความสามารถตามธรรมชาติของคนอื่นได้ดีและใส่ใจต่อความต้องการและอารมณ์ของคนอื่น มีการตัดสินใจที่ดี ยึดความคิดตนเองเป็นใหญ่ เล็งผลประโยชน์ มีการจัดการและความรับผิดชอบ

2. ENFP (Extraversion-Intuition-Feeling-Perceiving) บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบนี้คือ ชอบพูดคุย แสดงออกและสนุกสนาน พวกเขาสามารถให้แรงบันดาลใจและความกระตือรือร้นต่อกลุ่มคนต่าง ๆ ได้ พวกเขาเองมีแรงกระตือรือร้นสำหรับการทำงานใหม่ๆ ที่คนอื่นพลอยเอาแบบไปด้วย ไม่เคยเหน็ดเหนื่อยที่จะคิดสิ่งใหม่ ๆ ที่สามารถจะเป็นไปได้ มีสายตาหลักแหลม มีความฉลาด เป็นนักประดิษฐ์ที่กระตือรือร้น มักมองเห็นโอกาสและวิธีการใหม่ๆ เสมอ ENFP ทำการเชื่อมต่อเหตุการณ์และข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ทำการกระทำข้อมูลบนพื้นฐานของรูปแบบที่พวกเขาเห็น พวกเขาต้องการการเห็นพ้องกันจากคนอื่น ต้องการการชื่นชมและการสนับสนุน มักถูกกระตุ้นด้วยปัญหา ปรารถนาเรื่องในการหาทางแก้ไข อาจให้ความสนใจอย่างมากกับโครงการใหม่จนแทบไม่มีเวลาสำหรับสิ่งอื่น มักสนใจโครงการใหม่พร้อมกันหลายโครงการ จนบางครั้งมีปัญหาในการจะเลือกเพียงชิ้นเดียวที่ดีที่สุด มีความรู้สึกไว ช่างประดิษฐ์ สร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี ปรับตัวได้ดีและเข้าความคิด มักเบื่องานประจำที่ปราศจากแรงบันดาลใจและมักรู้สึกลำบากใจที่จะทำอะไรในรายละเอียดโดยเฉพาะเมื่อไม่เกี่ยวข้องกับงาน ด้วยเหตุที่สิ่งดึงดูดใจของผู้มีแบบบุคลิกภาพแบบ ENFP คือสิ่งท้าทายใหม่ๆ ที่น่าตื่นเต้น จึงสมควรอย่างยิ่งที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ เพราะอาจเข้าไปเกี่ยวข้องกับโครงการที่มีโอกาสเป็นไปได้น้อย ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จและจึงจะทำให้แรงบันดาลใจที่มีค่าต้องสูญเปล่าไปกับภาระงานที่ไม่มีวันเสร็จ

3. ENTJ (Extraversion-Intuition-Thinking-Judging) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้มีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความต้องการที่แรงกล้า พุดจาเปิดเผย และมีเหตุผล พวกเขาถูกผลักดันให้แสดงศักยภาพ มองสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่โดยรอบอย่างมีมุมมองที่กว้างขวาง ชอบที่จะเป็นที่ต้องการของผู้อื่น ส่วนมากจะเป็นทั้งคนตรง ๆ รอบรู้และเฉลียวฉลาด ดิดยึดกับการทำโครงการที่จะทำให้ชีวิตของตนเองและผู้อื่นมีประสิทธิภาพมากขึ้น แบบบุคลิกภาพแบบ ENTJ นี้โดยธรรมชาติจะเป็นผู้นำ พวกเขาจัดการสิ่งที่พวกเขาสามารถที่จะได้รับผลสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ พวกเขาจะสังเกตเห็นความไม่มีประสิทธิภาพในกฎระเบียบและการพัฒนาระบบใหม่ๆ ที่จะแก้ปัญหาดังกล่าว บุคลิกภาพมีความแน่นอน มีการจัดการที่ดีและมีประสิทธิภาพ ชอบใช้หลักการกับทุกเรื่องในชีวิต มีความสุขกับงานบริหาร มีการวางแผนระยะยาว ชอบวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์อย่างมีหลักเกณฑ์และไม่เห็นคล้อยตามสิ่งใดง่าย ๆ มักมุ่งความคิด

มากกว่ามุ่งคน เบื้องหลังความคิดชอบคิดล่วงหน้า กำหนดแผน สถานการณ์และปฏิบัติที่จะทำให้ งานบรรลุเป้าหมายในเวลาอย่างเป็นระบบ มีความอดทนน้อยต่อความสับสนหรือไร้ประสิทธิภาพ อาจเข้มงวดได้เมื่อสถานการณ์บีบบังคับ ENTJ มักเป็นหน่วยงานที่ประจำ จำเจ สิ่งที่กระตุ้นคน เหล่านี้คือ “ปัญหา” จึงมักทำงานบริหารซึ่งทำให้สามารถคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ วิธีการใหม่ ๆ มาใช้กับ ปัญหาต่าง ๆ มักมีปัญหาค้างเกี่ยวกับการควมสรุปก่อนพิจารณาเหตุการณ์อย่างจริงจัง

4. ENTP (Extraversion-Intuition-Thinking-Perceiving) มีแนวโน้มที่จะเป็นบุคคลที่มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดี ชอบแสดงออก มีอารมณ์ขัน กระตือรือร้น ปรับตัวได้ดีและไม่สามารถคาดเดา ได้ เป็นคนที่มีความสามารถในการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ มักเห็นโอกาสและวิธีการใหม่ ๆ เสมอ เป็นผู้มีจินตนาการและความคิดริเริ่มมากมายในการจะเริ่มค้น โครงการและยังมีพลังงานมากพอจะ ทำโครงการนั้นให้เป็นรูปเป็นร่าง มักที่จะเปลี่ยนและไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างในแบบเดิมถ้าเขามี ทางเลือกอื่น พวกเขาให้ความสำคัญกระตือรือร้นและจินตนาการสู่การทำโครงการใหม่ ๆ แต่ บางครั้งละเลยงานที่จะต้องทำประจำ พวกเขามั่นใจในแรงบันดาลใจของตนเองและความยุ่งยาก ต่าง ๆ ในหนทางที่เห็นเป็นเช่นความท้าทาย ENTP สามารถที่จะเริ่มต้นความคิดที่เป็นไปได้ และ วิเคราะห์กลยุทธ์ ได้เชิงสำหรับผลประโยชน์ของตนเอง มีความสามารถในการอ่านคนอื่นได้ดี ชอบอาชีพที่มีสิ่งท้าทายใหม่ ๆ สามารถเป็นได้ทั้งนักลงทุน นักวิทยาศาสตร์ นักหนังสือพิมพ์ ผู้แก้ปัญหา นักการตลาด ด้วยเหตุที่สิ่งที่ดึงดูดใจ ENTP คือสิ่งที่ท้าทายใหม่ ๆ ที่น่าตื่นเต้น จึง สมควรอย่างยิ่งที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ มิฉะนั้นอาจเข้าไปผูกพันกับโครงการที่มีโอกาสเป็นไปได้ น้อยทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ จะทำให้แรงบันดาลใจที่มีค่าต้องสูญเปล่าไปกับภาระงานที่ ไม่มีวันเสร็จสิ้น

5. ESFJ (Extraversion-Sensing-Feeling-Judging) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้จะเป็น คนที่คล่องแคล่วว่องไว มนุษยสัมพันธ์ดี ชอบแสดงออก พุดคุย กระตือรือร้น มีความ เป็นกันเอง นำผู้คนไปสู่สิ่งที่ง่ายขึ้น เขาตระหนักว่าช่วงเวลาที่ยาก ๆ สามารถที่จะผ่านพ้นไปได้ถ้า ทุกคนทำงานด้วยกัน โดยธรรมชาติจะเป็นคนเห็นอกเห็นใจคนอื่น อ่อนน้อม นิมิตรภาพ ให้ความใส่ใจแม้กระทั่งสิ่งเล็กๆ น้อย ๆ ที่จะทำให้ผู้คนรู้สึกยินดี พวกเขาเต็มใจ อ่อนไหวและ เจ็บปวดได้ง่าย รู้สึกไวต่อความเฉยชาของคนอื่น ในการทำงานเขาจะใช้พลังงานทั้งหมดในการ ทำงานให้เกิดขึ้นและในการกระทำภารกิจให้สำเร็จ ถูกต้อง ทันเวลา พวกเขาติดตามผลต่าง ๆ แม้แต่ในเรื่องเล็กน้อย ๆ มีการจัดการ มีความรับผิดชอบ ยึดค้ำรา จริงจัง ชอบความจริง สามารถ ปรับตัวได้กับความจำเจ มักวางแผนและตัดสินใจโดยใช้ข้อเท็จจริงกับค่านิยมส่วนตัว

6. ESFP (Extraversion-Sensing-Feeling-Perceiving) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้คือ เป็น บุคคลที่มีความอบอุ่นด้วยมิตรภาพ ปรับตัวได้ตามสภาพ ชอบอยู่ร่วมกับคนอื่น ชอบสนุกสนาน

ช่างพูด หุนหัน ใจเร็ว ชอบความสนุกสนาน พวกเขาใช้ชีวิตในองค์กรที่ดี ธรรมชาติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์เปิดเผย พวกเขามีความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น ได้ยินและรู้มาโดยตรง แต่จะเชื่อเฉพาะเมื่อได้เห็น ได้ยิน และได้รับรู้ด้วยตัวเอง พวกเขาสามารถหาทางปรับตัวต่อสิ่งที่เขาสังเกตและรับรู้ได้ เป็นคนที่หาทางออกที่ “น่าพอใจ” มากกว่าพยายามทำในสิ่งที่ “ควรเป็น” หรือ “ต้องเป็น” มักมั่นใจว่าถ้ามีข้อเท็จจริงเพียงพอจะสามารถแก้ไขปัญหาได้ ESFP แก้ปัญหาโดยการปรับตัวและสามารถทำให้คนอื่นปรับตัวตามไปด้วยได้ เป็นคนไม่มีอคติ ใจกว้าง มีความอดทนสูงทั้งกับตัวเองและคนอื่น ยอมรับทุกอย่างตามสภาพ มีพรสวรรค์ในการแก้ปัญหา ไม่ยึดติดกฎเกณฑ์หรือแบบแผนที่มีอยู่ ตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึกส่วนตั้มากกว่าคิดวิเคราะห์ด้วยเหตุผล เป็นคนมีจิตวิทยา เห็นอกเห็นใจและสนใจผู้อื่น โดยเฉพาะการติดต่อกับคนอื่นจะทำได้ดีมาก

7. ESTJ (Extraversion-Sensing-Thinking-Judging) เป็นบุคลิกที่ชอบทำงาน มีหลักการกับทุกเรื่องในชีวิต กระปรี้กระเปร่า แข็งขัน พุดจาเปิดเผย เป็นมิตรและถึงผลสำเร็จในการทำงาน พวกเขาจะต้องแน่ใจว่าสิ่งที่กระทำได้สำเร็จ มีมาตรฐานการทำงานที่ดีในองค์กรเพื่อจะสนับสนุนพวกเขาในการจัดการสิ่งต่างๆ ส่วนมากจะเป็นผู้นำในมหาวิทยาลัยและมักเป็นผู้นำที่หัวเก่า พวกเขาสามารถทำงานที่สำคัญหรือใหญ่ๆ ให้สำเร็จได้เมื่อให้เวลาและได้รับความร่วมมือจากบุคคลอื่น เก่งในการทำงานเป็นระบบ การสร้างโครงสร้างและการทำงานให้สำเร็จ เป็นบุคลิกที่มีประสิทธิภาพในการจัดการที่ดี คิดว่าทุกอย่างต้องมีกฎเกณฑ์และเต็มไปด้วยเหตุและผล จึงดำเนินชีวิตอย่างมีสาระไม่เลือนลอย กำหนดกฎระเบียบให้กับตัวเองโดยพยายามควบคุมชีวิตให้อยู่ในบังคับการเปลี่ยนแปลงใดๆ เป็นผู้สนใจความจริงในปัจจุบันมากกว่าความเป็นไปได้ในอนาคต ทำให้เป็นคนตัดสินใจไม่เพ้อฝัน มุ่งปัจจุบันวันนี้ มักใช้ประสบการณ์แก้ปัญหา ESTJ ชำนาญในการทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพในขณะที่ต้องดูแลงานประจำที่ต้องทำอยู่ ESTJ เป็นบุคลิกที่ยึดถือความคิดเห็นตัวเองเป็นหลัก ช้อสัตย์ และมุ่งไปที่เป้าหมาย บางครั้งตรงเกินไป ลักษณะเด่นคือ ชอบทำงานในความรับผิดชอบให้ลุล่วง ปัญหาคือ ESTJ มักด่วนตัดสินใจโดยไม่พิจารณาสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งหมด จึงควรรับฟังความเห็นคนอื่นบ้าง โดยเฉพาะผู้ที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ถ้าไม่แก้ไขผลก็คือ จะมีการตัดสินใจที่เร็วเกินไป โดยปราศจากข้อเท็จจริงรองรับเพียงพอ หรือปราศจากการคำนึงถึงความรู้สึกนึกคิดของผู้ที่เกี่ยวข้อง

8. ESTP (Extraversion-Sensing-Thinking-Perceiving) บุคลิกที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ จะคล่องแคล่ว นักผจญภัย ช่างเจรจา อยากรู้อยากเห็นและหุนหัน พวกเขาชอบความสนุกสนานและรับประสบการณ์ในชีวิตทั้งในปัจจุบันในตอนที่เป็นอย่างอยู่ โดยเฉพาะการมีความสุขกับการทำงานอย่างคล่องแคล่วกับคนอื่น พวกเขาเป็นนักแก้ปัญหาโดยธรรมชาติ ESTP ไม่ชอบที่จะอธิบายอะไรยาวๆ ชอบได้สิ่งที่แก้ปัญหาตรงๆ ในการแนะนำที่สั้นๆ นั้นมากกว่า และไปสู่การแก้ปัญหาต่อไป

ความเป็นมิตรทำให้ ESTP สามารถนำและให้บุคคลอื่นรับฟังพวกเขา พวกเขาชื่นชอบสิ่งที่เป็นเรื่องราวสบาย ๆ ช่างสังเกต คล่องแคล่ว เป็นงานเป็นการ เพ่งเล็งผลในทางปฏิบัติ ตามเหตุผลและมีความสนุกสนาน

9. INFJ (Inversion-Intuition-Feeling-Judging) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้คือ มีบุคลิกภาพเป็นอิสระ ไม่ขึ้นกับใคร รอบคอบ อ่อนไหว สงบเสถียร ไว้วางใจและสุภาพ พวกเขาส่วนมากจะสร้างสรรค์อย่างเจียม ๆ โดยมากจะมีการเตรียมตัวที่ดีในการเข้าถึงสถานการณ์ต่าง ๆ พวกเขาหาหนทางที่จะใช้ไหวพริบในการทำงาน หรือแม้แต่ศิลปะ บทกลอนหรือจินตนาการในการทำงาน พวกเขามีความศรัทธาอย่างลึกๆ ในศักยภาพของมนุษย์และพยายามที่จะเข้าใจบุคคลอื่น บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ INFJ นั้น พัฒนาวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับกลุ่มและองค์กร และเพื่อการตัดสินใจ การจัดการในการนำวิสัยทัศน์นั้นไปปฏิบัติ พวกเขาพยายามค้นหาและเชื่อมโยงความคิดและความสัมพันธ์ต่าง ๆ เป็นงานเป็นการ เพ่งเล็งผลในทางปฏิบัติ มีความคิดริเริ่มไม่เหมือนใคร สุขุม

10. INFP (Inversion-Intuition-Feeling-Perceiving) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้คือ สงบเสถียร ใจดี เจียม อบอุ่นใจง่ายและเสียสละแก่บุคคลใกล้ชิด พวกเขาใช้เวลาในการทำสิ่งที่บุคคลอื่นยากตระหนักถึง หลงใหลอยู่กับสิ่งที่สำคัญต่อพวกเขา สังเกตเห็นความแตกต่างเล็กน้อย ๆ ที่อยู่เบื้องหลังของคณพุดและพฤติกรรมของผู้คน พยายามค้นหาบุคคลที่มีผลกระทบต่อบุคคลอื่นที่ยากจะรับเอา มากกว่าที่จะทำให้สำเร็จแต่บางครั้งก็ทำสำเร็จ INFP เป็นบุคคลที่อยากรู้ อยากเห็น เห็นความเป็นไปได้อย่างรวดเร็ว เป็นผู้ชำนาญในการนำความคิดต่าง ๆ ไปปฏิบัติ สร้างสรรค์ มีความคิดริเริ่มไม่เหมือนใคร มีจินตนาการและยืดหยุ่น

11. INTJ (Inversion-Intuition-Thinking-Judging) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ เป็นอิสระ เป็นนักประดิษฐ์ที่ दौरानทั้งด้านความคิดและการกระทำ ไว้วางใจความคิดของตัวเองมาก โดยไม่สนใจความเชื่อใดที่เป็นที่ยอมรับ ยึดมั่นกับวิสัยทัศน์ภายในอย่างหนักแน่น เป็นคนที่เชื่อมั่นในตนเองมากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ MBTI แบบอื่นจนอาจกลายเป็นคนคือ ชื่นชมความเก่งกาจสามารถ ทั้งของตนเองและผู้อื่น มีความอยากรู้อยากเห็นในงานที่ต้องใช้ปัญญา มีจินตนาการและชอบการเปลี่ยนแปลง มีความเป็นตัวของตัวเอง ความคิดไม่เหมือนใครและมีแรงกระตุ้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมายที่ตั้งไว้ มีความฉลาดในการสรุปกรณีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น มีความสามารถในการกลยุทธ์และวางแผนงานที่ยุ่งยากในการไปถึงจุดหมายที่เขียนไว้ในระยะยาว ใช้การวิเคราะห์และความสงสัย พยายามให้คุณค่าในความสามารถในตนเองและบุคคลอื่น ทำงานหนักเพื่อการบรรลุความสำเร็จ INTJ พยายามผลักดันทฤษฎีต่าง ๆ ในการทำงาน มีความระมัดระวังในสังคมและสงบเสถียร มีการวิเคราะห์ จัดการที่ดีและมีความชัดเจน

12. INTP (Inversion-Intuition-Thinking-Perceiving) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ ชอบความเป็นส่วนตัว เงียบ เป็นอิสระ ชี้สงสัยและอยากรู้อยากเห็น ส่วนใหญ่สนใจในความคิดใหม่ ๆ ไม่ค่อยสนใจในงานสังสรรค์หรือคำพูดเล็ก ๆ น้อย ๆ สามารถที่จะไม่พูดเกี่ยวกับหัวข้อที่เขามีความรู้และสนใจใน เสาะแสวงหาข้อมูลความจริงในเรื่องทุกอย่างที่ทำให้เขาสนใจ มีความสามารถไม่ธรรมดาที่จะแก้ปัญหา INTP มีความสนใจในหลักทฤษฎีต่าง ๆ การวิเคราะห์ การเรียนรู้ และการค้นหา ความเข้าใจ และการอธิบายว่าโลกทำงานอย่างไร เปลี่ยนแปลงง่ายและไม่สามารถคาดเดาได้

13. ISFJ (Inversion-Sensing-Feeling-Judging) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ เป็นคน อยากรู้อยากเห็น สุภาพ เป็นมิตรและใจเกรงใจ ไวใจได้มาก บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้คือ คนที่ ยอมรับความรับผิดชอบบนสิ่งที่เรียกว่าหน้าที่ ก่อนข้างจะใส่ใจกับงานและคนรอบข้างที่เกี่ยวข้อง บางครั้งตรงตรง ไม่ยอมคนในสิ่งที่เขาเชื่อ เมื่อรับผิดชอบบางอย่างการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน และความชื่นชมในงานทำให้เขามีการคิด การยับยั้งและอยู่กับร่องกับรอย ISFJ เป็นคนที่ทำงาน อย่างเต็มที่ รับความเจ็บปวดได้และเที่ยงตรง สังเกตสิ่งสำคัญต่อบุคคลที่เขาใส่ใจ ชอบอยู่บน พื้นฐานของความแน่นอน สถานการณ์ที่คาดเดาได้ ขยัน มีความยุติธรรม มีการจัดการที่ดีและแน่นอน

14. ISFP (Inversion-Sensing-Feeling-Perceiving) บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ คือ เป็น คนสุภาพ ถ่อมตัว ใจเกรงใจและซื่อสัตย์ เป็นมิตรและเงียบ ส่วนมากพวกเขาจะไม่ใส่ใจในการเป็น ผู้นำแต่เป็นผู้ตามที่มีความซื่อสัตย์ มีความสนุกสนานกับปัจจุบันและไม่ค่อยมีอารมณ์ขัน เชื่อใน ความสามารถ ค้นหาหนทางในการทำให้คนอื่นมีความสุข และหลีกเลี่ยงความไม่เห็นด้วยเมื่อ เป็นไปได้ มีความซื่อสัตย์และสร้างพันธะในคุณค่าของตนเองและในบุคคลอื่นคนที่สำคัญต่อเขา บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบ ISFP ชอบที่จะมีพื้นที่ของตนเอง และทำงานในระยะเวลาที่ตนเองกำหนด ต้องการความอิสระในการทำงานต่าง ๆ จนกระทั่งประสบความสำเร็จ ปรับตัวง่าย ได้ตอบ ภาระใดๆ

15. ISTJ (Inversion-Sensing-Thinking-Judging) บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบนี้ เป็น คนอนุรักษ์นิยม เก็บตัว มีความระมัดระวัง ชอบที่จะทำสิ่งที่ถูกต้อง ข้อมูลของคนกลุ่มนี้ชัดเจน ตรงเวลาและทันเวลาสำหรับการสัญญาไว้ วิเคราะห์ถึงสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและมุ่งไปข้างหน้า ชอบจัดทุกอย่างในชีวิตให้เป็นลำดับและถูกต้อง ชอบบริการบุคคลอื่น ชอบความถูกต้อง ซื่อสัตย์ และชื่นชมความจริง จดจำ และใช้ข้อเท็จจริงที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์อย่างระมัดระวัง เมื่อเห็นว่า จำเป็นต้องดำเนินการใด ก็มักยอมแบกภาระความรับผิดชอบโดยไม่ต้องให้ผู้ใดเอ่ยปาก เป็นคนที่ ภายนอกอาจดูเฉยชา แต่จริง ๆ แล้วมุ่งมั่นและเต็มไปด้วยความกระตือรือร้น เบื้องหลังความ

สงบนิ่งนั้นเขากำลังพิจารณาสถานการณ์ด้วยความครุ่นคิดส่วนตัวแต่เมื่อ “ทำหน้าที่” และอยู่ต่อหน้าผู้คนจะมองดูเงิบขมขื่นล้าลึก เมื่อทำงานเป็นคนที่ขี้ดกฎระเบียบและขั้นตอน ซึ่งทำให้มีความสม่ำเสมอและอยู่ในกฎเกณฑ์ จะเข้าไปเกี่ยวข้องเฉพาะเพื่อให้ผลการตัดสินใจดีขึ้นเท่านั้น มักมองหาวิธีการแก้ปัญหาปัจจุบันโดยพิจารณาจากความสำเร็จในอดีต มุ่งมั่นกับงานจนรู้ทุกรายละเอียด แต่จะไม่ค่อยไต่ถามความเก่งกาจของตนเอง

16. ISTP (Inversion-Sensing-Thinking-Perceiving) บุคคลที่มีแบบบุคลิกภาพแบบนี้เป็นผู้ที่ชอบคิดหาหลักการมาอธิบายข้อมูลต่าง ๆ มักมีเหตุผล ชอบวิเคราะห์ วิพากษ์วิจารณ์อย่างมีหลักเกณฑ์ ไม่คล้อยตามสิ่งใดง่าย ๆ ยึดความจริง เก็บตัว ทำอะไรด้วยตนเอง เป็นผู้ที่อยากรู้ อยากรู้อยากเห็นแบบเงิบ ๆ ไม่เข้าไปจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ จนมีความจำเป็นจริง ๆ จัดการอย่างรวดเร็วในการหาทางแก้ไข วิเคราะห์สิ่งที่สามารถทำงานได้ดีและเรียงลำดับข้อมูลสู่ปัญหาที่สำคัญ ยึดหยุ่น กระจายใคร่รู้อย่างเงิบ ๆ เป็นคนเงิบขมขื่นและเก็บเนื้อเก็บตัว แต่ถ้าเป็นเรื่องที่รู้ข้อมูลดี จะช่างพูด ปรับตัวง่าย ยกเว้นเมื่อขัดกับหลักการดำเนินชีวิตจะหยุดปรับตัวทันที อาจยึดมั่นกับหลักการมากเกินไปจนมองข้ามสภาพจิตใจทั้งของคนอื่นและของตัวเอง โดยอาจตัดสินใจว่าสิ่งใดสิ่งหนึ่งไม่มีความสำคัญเพียงเพราะไม่มีเหตุผลสนับสนุน มักชอบเลื่อนการตัดสินใจออกไปหรือหมดความอดทนที่จะติดตามหรือดำเนินการต่อ จุดเด่น ได้แก่ ความสามารถประเมินความพยายามที่ต้องใช้ในแต่ละสถานการณ์

นอกจากไมเซอร์และบริกส์ แล้ว ลิฟและดัตตัน (Lives, Dutton, 1999, p. 72) ได้พัฒนาทฤษฎีบุคลิกภาพของจุงขึ้นมาอีก ลิฟได้แยกแบบการเรียนรู้ของจุง เป็น 2 แบบคือ การแสดงออก และการเก็บตัว แบบที่เหลือนี้อาจมีความแตกต่างจากทฤษฎีของจุง เป็นบุคลิกภาพ 5 ลักษณะ ดังนี้

- | | |
|---|--|
| 1. การแสดงออก (Extroversion) | 1. การเก็บตัว (Introversion) |
| - ชอบสังคม (Sociable) | - ไม่ชอบสมาคม (Retiring) |
| - ชอบโดดเด่น (Dominant) | - เก็บตัว (Withdraw) |
| 2. การตกลงได้ อ่อนตาม (Agreeableness) | 2. การขาดการอ่อนตาม (Lack of Agreeableness) |
| - การให้ความร่วมมือ (Cooperative) | - การโต้แย้ง มีปากเสียง (Quarrelsome) |
| - การเห็นใจ (Sympathetic) | - ความเย็นชา (Cold) |
| 3. มีความรับผิดชอบ (Conscientiousness) | 3. การขาดความรับผิดชอบ (Lack of Conscientiousness) |
| - มีการจัดการดี (Organized) | - ไม่เป็นระเบียบ (Disorderly) |
| - มีประสิทธิภาพ (Efficient) | - ความสะเพร่า (Careless) |
| 4. การมีอารมณ์ที่มั่นคง (Emotional Stability) | 4. การมีอารมณ์ที่ไม่มั่นคง (Emotional Instability) |
| | - คลุ้มคลั่ง (Distracted) |

- สุขุม (Calm)
- ไม่แน่นอน (Unstable)
- มั่นคง (Stable)
- 5. การเปิดรับประสบการณ์ (Openness to experience)
- 5. การต่อต้านประสบการณ์ (Resistance to Experience)
- การมีจินตนาการ (Imaginative)
- ความคิดคับแคบ (Narrow)
- ช่างคิด ริเริ่ม (Inventive)
- เรียบง่าย (Simple)

ทฤษฎีบุคลิกภาพของ Jung ยังเป็นพื้นฐานของการเรียนรู้การทำแบบสอบถามในการวิเคราะห์บุคลิกภาพของบุคคลในองค์การต่อความสัมพันธ์ในการทำงาน (Working Relationships) รูปแบบการทำงาน (Working Style) รูปแบบการจัดการ (Management Style) รูปแบบการคิด (Thinking Style) การตัดสินใจและการปฏิบัติ (Decision and Actions) การสามารถพึ่งตนเองได้และการมีรูปแบบ (Dependability and Structure) ต่อมา อาร์ควาร์ค (Ardvark, 2002) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องนี้ขึ้น เพื่อเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการพัฒนา การฝึกมืออาชีพเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ นักจิตวิทยาเพื่อความเข้าใจในการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นไปได้ของบุคลิกภาพ เช่น ความสามารถ (Ability) ความถนัดเฉพาะ (Aptitude) ความสนใจ (Interests) ประสบการณ์ทำงาน (Work Experience) ที่นักพัฒนาทางจิตวิทยาจะต้องพิจารณา

นอกจากนี้ ดาเนียล (Daniel, 2003) ได้กล่าวถึง รูปแบบทฤษฎีบุคลิกภาพของ Jung (Jung's Theory of Psychological Types) ไว้ว่า ทฤษฎีของ Jung ตั้งอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐานว่ามีความแตกต่างของหน้าที่ (Function) และลักษณะท่าทาง (Attitudes) ของจิต ความรู้สึกรู้ตัว (Consciousness) กล่าวคือ

1. หน้าที่ของความรู้สึกรู้ตัว (The Functions of Consciousness) กล่าวถึง หน้าที่ต่าง ๆ ของจิตในการเข้าใจถึงความจริงต่าง ๆ Jung กล่าวว่าหน้าที่ของจิตคือการอ้างอิงข้อมูล (Sensation) การหยั่งรู้ (Intuition) การคิดพิจารณา (Thinking) และการใช้ความรู้สึก (Feeling)

2. ลักษณะท่าทางของจิต (The Attitudes of Consciousness) ดาเนียล กล่าวว่า ลักษณะท่าทางของจิต หมายถึง ทิศทาง (Direction) เบื้องต้นของจิตของคนที่น่าสนใจและแนวทางที่พลังงานต่าง ๆ หลั่งไหลไปสู่ ไม่ว่าจะจากข้างในตนเองหรือออกไปสู่ข้างนอกสู่สังคมที่ตนเองอยู่ มีอยู่ 2 ลักษณะ แบ่งออกได้เป็นการเก็บตัว และการแสดงออก ตามหน้าที่ของจิตนั้น ถ้าหน้าที่ของจิตไหนที่เด่นชัด (Consciousness) จะกดหน้าที่ตรงข้ามไว้ไม่ให้แสดงออกมาให้อยู่ในจิตใต้สำนึกแทน (Unconscious)

แบบต่าง ๆ ของจิตศาสตร์ (Psychological Types) ที่สำคัญได้แก่

- การอ้างอิงข้อมูล - การแสดงออก (Sensation - Extraverted)

- การอ้างอิงข้อมูล - การเก็บตัว (Sensation - Introverted)
- การหยั่งรู้ - การแสดงออก (Intuition - Extraverted)
- การหยั่งรู้ - การเก็บตัว (Intuition - Introverted)
- การคิดพิจารณา - การแสดงออก (Thinking - Extraverted)
- การคิดพิจารณา - การเก็บตัว (Thinking - Introverted)
- การใช้ความรู้สึก - การแสดงออก (Feeling - Extraverted)
- การใช้ความรู้สึก - การเก็บตัว (Feeling - Introverted)

แต่กระนั้นในปัจจุบันนี้เครื่องวัดแบบบุคลิกภาพ MBTI เป็นเครื่องมือที่แพร่หลายที่ใช้ในการวัดแบบบุคลิกภาพของจริง เนื่องจากการทำการศึกษาทดลองกับกลุ่มทดลองอย่างมากมาย และเป็นที่ยอมรับกันมาก MBTI เป็นแบบสอบถามที่ใช้วัดแบบบุคลิกภาพตนเองโดยอ้างอิงจากการแสดงออก-การเก็บตัว (Extraversion-Introversion: E-I) การอ้างอิงข้อมูล-การหยั่งรู้ (Sensation-Intuition: S-N) การคิดพิจารณา-การใช้ความรู้สึก (Thinking-Feeling: T-F) และการตัดสินใจ-การรับรู้ (Judging-Perception: J-P)

MBTI แบบต่าง ๆ นั้นอธิบายถึง บุคลิกภาพแบบต่าง ๆ โดยใช้อักษรที่บ่งชี้ถึงแบบบุคลิกภาพต่าง ๆ ในแต่ละมาตรวัด (Scale) โดยแสดงได้เป็นทั้งหมด 16 แบบ แบบที่อยู่ในวงเล็บคือ แบบที่ซ่อนอยู่เป็นตัวช่วยตัวแบบที่เด่นกว่า เช่น IS (T) หมายถึง บุคคลที่มีบุคลิกภาพแบบการเก็บตัว-การอ้างอิงข้อมูล-ใช้ความคิดพิจารณา โดยมีการอ้างอิงข้อมูลที่เด่นชัด ในขณะที่ IT (S) เป็นแบบเดียวกันแต่การคิดพิจารณา (Thinking) เด่นชัดกว่า การอ้างอิงข้อมูล (Sensation)

ลักษณะแบบต่าง ๆ ของ MBTI สามารถเทียบกับแบบบุคลิกภาพของจริง ได้ดังนี้

การเก็บตัว (INTROVERTS)

MBTI Types	Jung Types
ISTJ	IS (T)
ISTP	IT (S)
ISFJ	IS (F)
ISFP	IF (S)
INFJ	IN (F)
INFP	IF (N)
INTJ	IN (T)
INTP	IT (N)

การแสดงออก (EXTRAVERTS)

MBTI Types	Jung Types
ESTP	ES (T)
ESTJ	ET (S)
ESFP	ES (F)
ESFJ	EF (S)
ENFP	EN (F)
ENFJ	EF (N)
ENTP	EN (T)
ENTJ	ET (N)

นอกจากเป็นเครื่องมือแบบทดสอบบุคลิกภาพแล้ว MBTI ยังสามารถที่จะใช้ใน
จุดมุ่งหมายหลากหลาย เช่น

1. ความเข้าใจและพัฒนาตนเอง (Self-understanding and Development)
2. การบุกเบิกและการพัฒนาอาชีพ (Career Development and Exploration)
3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development)
4. การสร้างทีมงาน (Team Building)
5. การจัดการและการฝึกอบรมผู้นำ (Management and Leadership Training)
6. การแก้ปัญหา (Problem Solving)
7. การให้คำแนะนำในความสัมพันธ์ (Relationship Counseling)
8. การพัฒนาการศึกษาและประวัติการศึกษา (Education and Curriculum Development)
9. การให้คำแนะนำทางการศึกษา (Academic Counseling)
10. การฝึกอบรมความต่างวัฒนธรรมและความหลากหลาย (Diversity and Multicultural Training)
11. ประเมินการรับรู้ของบุคคล (Access How You Perceive) การตัดสินใจ (Make Decision)

นอกจากนั้น MBTI ยังเป็นเครื่องมือที่ทำให้เข้าใจถึงทฤษฎีของ Jung ได้มากขึ้น และมีประโยชน์ในชีวิตประจำวัน ผลของการใช้เครื่องมือ MBTI นี้บ่งบอกถึงคุณค่าต่าง ๆ ระหว่างความเป็นธรรมชาติ ความแตกต่างที่สามารถจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการที่จะทำให้เกิดการเข้าใจผิดหรือการสื่อสารที่ผิดพลาดได้ในองค์กร

นักวิชาการอีกท่านคือ เคอร์ซี (Keirsey, 1998) ได้แบ่งแบบบุคลิกภาพของ Jung 'ไมเยอร์' และ 'บริกส์' เป็นแบบหน้าที่ต่อแบบความคิด (Function Types vs Intelligence Types) แสดงถึงความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัดของหน้าที่และความคิดของจิตศาสตร์ส่งผลต่อบุคลิกภาพที่แตกต่างของความคิด บทบาทการกระทำ ทักษะต่าง ๆ ของบุคคล

หน้าที่ต่าง ๆ ของจิตต่อบุคลิกภาพ (Function Types) แบบความคิดต่าง ๆ (Intelligence Types)

Thinking Types

ESTJ--ENTJ (Extraverted Thinking)

ISTP--INTP (Introverted Thinking)

Intuitive Types

ENTP--ENFP (Extraverted Intuiting)

INFJ--INTJ (Introverted Intuition)

Feeling Types

ESFJ--ENFJ (Extraverted Feeling)

ISFP--INFP (Introverted Feeling)

Sensory Types

ESTP--ESFP (Extraverted Sensing)

ISFJ--ISTJ (Introverted Sensing)

NT Rational

ENTJ--INTJ (Coordinator)

ENTP--INTP (Engineer)

NF Idealists

ENFJ--INFJ (Mentor)

ENFP--INFP (Advocate)

SP Artisans

ESTP--ISTP (Expeditor)

ESFP--ISFP (Improviser)

SJ Guardians

ESTJ--ISTJ (Administrator)

ESFJ--ISFJ (Conservator)

ข้อที่ 1 สิ่งที่แตกต่างกันที่เห็นได้ชัดเจนระหว่าง 2 แบบในหน้าที่ของแบบจิตศาสตร์และแบบความคิด สามารถเห็นได้ใน ESTJs และ ENTJs เมื่อทั้ง Jung และไมเยอร์ กล่าวว่าทั้ง ESTJs และ ENTJs เป็นแบบการคิดพิจารณา-การแสดงออก (Extraverted Thinking) เหมือนกัน และมีความใกล้เคียงกันในเรื่องของ ความคิดและการกระทำ (Attitude & Action) ส่วนเดวิด ได้กล่าวว่าแบบมีเหตุผล NT (Intuition Thinking) รวมทั้ง ENTJ Coordinators คือชอบสื่อสารโดยการใช้ข้อมูลและการใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงานสู่จุดมุ่งหมาย ในขณะที่ SJ Guardians รวมทั้ง ESTJ Administrators ใช้การสื่อสารโดยข้อมูลและร่วมมือที่ใช้เครื่องมือที่เห็นได้ชัดเจน

ข้อที่ 2 สิ่งที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดของหน้าที่และความคิดของแบบบุคลิกภาพคือ การที่ Jung มีความคิดต่อ ISFP และ INFP ไว้ในแบบเดียวกันใน การคิดพิจารณา-การเก็บตัว เพราะเห็นว่ามีความแตกต่างกันเล็กน้อย ในขณะที่ เดวิดตระหนักและเห็นว่ามันมีความแตกต่างอย่างมากกับ ENTJ และ ESTJ แบบบุคลิกภาพแบบ INFP Advocate เป็นแบบ NF idealist ที่สื่อสารความคิดตนเองในการพูดและการให้ความร่วมมือในการเลือกและการใช้เครื่องมือต่าง ๆ แต่ในทางตรงกันข้าม คือแบบ ISFP Improviser และเห็นได้ชัดในแบบ SP Artisan

ข้อที่ 3 สิ่งที่แตกต่างกันของหน้าที่และความคิดของแบบบุคลิกภาพคือ ในการมีความคิดเห็นต่อ INTP และ ISTP Jung และไมเยอร์ เห็นว่าแบบทั้งสองมีความใกล้เคียงกันในแบบการเก็บตัว-การคิดพิจารณา (Introverted Thinking) โดยมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่ เดวิด กล่าวว่ามีความแตกต่างกันมากในสองแบบที่กล่าวนั้น ทั้งสองแบบใช้ประโยชน์ใน

การเลือกและการใช้เครื่องมือ แบบ ISTP เป็น Expeditor Artisan ที่เชื่อมั่นในการใช้ความคิดและการพูด

ข้อที่ 4 สิ่งที่แตกต่างกันในความคิดของ Jung-ไมเยอร์ และ เดวิด คือ ความคิดต่อ ENFJ ในแบบหน้าที่ของ ENFJ ที่เห็นว่ามีแตกต่างเพียงเล็กน้อยต่อแบบ ESFJ ในขณะที่แบบความคิด (Intelligence Typology) ที่เห็นว่ามีแตกต่างกันมาก ทั้งแบบ ESFJ มีแนวทางในความร่วมมือในการสู่จุดหมาย ในขณะที่ ENFJ Mentor Idealist คือ ไม่มีความแน่ชัดในตัวตน ในความคิดในคำพูด และ ESFJ Conservator Guardian ที่เห็นได้ชัดในด้านความคิดและคำพูด

แอนโคนา โกซาน สคัลลี แวน มาเนนและ เวสนีย์ (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen & Westney, 1996) ได้กล่าวถึง ส่วนผสมต่าง ๆ ของบุคลิกภาพ (Ingredients) มี 4 แบบที่เด่นชัดคือ การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ (Interaction with Others) ความเข้าใจข้อมูล (Understanding Data) ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ (Information for Decisions) ความพร้อมในการตัดสินใจ (Decision Readiness)

1. การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ กล่าวว่า การแสดงออกมีบุคลิกภาพคือ ชอบความหลากหลาย (Like Variety) มีการเคลื่อนไหว (Action) การพัฒนาความคิดโดยการสนทนาโต้ตอบ (Develop Ideas By Discuss) มองหากิจกรรมทางสังคม พูดโดยไม่ได้เตรียมตัวในที่สาธารณะได้ ส่วนการเก็บตัวมีบุคลิกภาพคือ ชอบความเงียบ ชอบรวบรวมความคิด คิดมากก่อนทำ การพูดตามบท

2. ความเข้าใจข้อมูล กล่าวว่า การอ้างอิงข้อมูลมีบุคลิกภาพคือ การประยุกต์แต่ละขั้นตอนในวิธีการสู่การปฏิบัติ มีปัญหาประจำที่ก่อให้เกิด “สิ่งที่ฉันสามารถสัมผัสได้” “Things I Can Touch” การสร้างข้อมูลจากเหตุการณ์ ชัดหลักความจริงเท่านั้น “Just The Facts” ส่วนการหยั่งรู้มีบุคลิกภาพคือ ยุ่งยาก ทะเยอทะยาน เห็นความเป็นไปได้ นำไปสู่การชอบที่จะเปลี่ยนแปลง การมีความคิดริเริ่ม มองภาพใหญ่ “Big Picture” ไม่ชอบรายละเอียด “Damn the Details”

3. ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ กล่าวว่า การคิดพิจารณามีบุคลิกภาพคือ มีวัตถุประสงค์เป็นจุดมุ่งหมาย Payoff-based ใช้ทางตรรกวิทยาในการตัดสินใจ สันโดษและไม่ชอบข้องแวกคนอื่น งานที่ทำได้คือ ความสำเร็จ “Job Well Done” = Success ส่วนการใช้ความรู้สึกมีบุคลิกภาพคือ ตนเองเป็นสำคัญ ใช้ความเชื่อเป็นพื้นฐานสำคัญ ใช้ค่านิยมในการตัดสินใจ ส่วนคนเป็นสำคัญ ทุกคนมีความสุขหรือไม่ คือ ความสำเร็จ “Is Everybody Happy?” = Success

4. ความพร้อมในการตัดสินใจ กล่าวว่า การตัดสินใจมีบุคลิกภาพคือ ชอบความชัดเจน ชอบขั้นตอน ปฏิบัติตามแผนงาน “วางแผนงานของคุณและทำงานตามแผนที่วางไว้” “Plan Your Work and Work Your Plan” มุ่งผลในการบรรลุผลสำเร็จ จึงทำมัน “Just Do It” ส่วนการรับรู้มี

บุคลิกภาพคือ ใจกว้าง เปิดรับความคิดคนอื่น (Open-Minded) ขอมรับความเคลือบแคลง มองหา และเก็บรวบรวม (Search & Collect) เลื่อนการตัดสินใจ “Put off Decisions” ทำการเปลี่ยนแปลง ในนาทีสุดท้าย “Make Last-Minute Changes”

หรือกล่าวว่า MBTI เป็นการทดสอบแบบบุคลิกภาพที่มองความแตกต่างในรูปแบบบุคคลใน 4 ด้าน ดังนี้คือ

1. การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ - Interacting with Others (Extravert Versus Introvert)
2. ความเข้าใจโลก - Understanding The World (Sensing Versus Intuition)
3. การตัดสินใจ - Making Decision (Thinking Versus Feeling)
4. การแบ่งเวลา - Time Allocation (Perceiving Versus Judging)

แบบต่าง ๆ ในการจัดการ (Distribution of Types in Management)

ผลแบบสำรวจความคิดเห็นข้างล่างใช้คู่มือของไมเยอร์-บริกส์ (Myers Briggs

Handbook) ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารต่อแบบบุคลิกภาพ MBTI

มาร์เกอร์สัน และ ลีวิส (Margerison & Lewis, 1981) ได้ทำการสำรวจแบบบุคลิกภาพ

MBTI กับผู้จัดการจำนวน 849 คน ที่เข้าเรียนโปรแกรมสั้น ๆ ในโรงเรียนด้านธุรกิจ พบว่า

แบบแสดงออก	ร้อยละ	แบบเก็บตัว	ร้อยละ	รวมร้อยละ
ESTJ	20.7	ISTJ	23.8	44.5
ESFJ	5.9	ISFJ	6.5	12.4
ENTJ	8.8	INTJ	6.5	15.3
ENFJ	1.6	INFJ	2.4	4.0
ESTP	3.9	ISFP	4.4	8.2
ESFP	1.2	ISFP	1.2	2.4
ENTP	4.2	INTP	2.9	7.1
ENFP	2.9	INFP	3.1	6.0

ถ้าพิจารณาแค่ 2 มิติกลาง จากจำนวนผู้จัดการจำนวน 849 คน ได้ผลดังข้างล่างนี้

แบบบุคลิกภาพ	ร้อยละ
ST	52.80
NT	22.40
SF	14.80
NF	10.00

จากผลการสำรวจพบว่า ผู้จัดการระดับหัวหน้างานและผู้จัดการระดับกลางมีแบบบุคลิกภาพ “STJ’s (Sensing-Thinking-Judging) คือ การตัดสินใจ-การคิดพิจารณา-การอ้างอิงข้อมูลมากที่สุด เป็นเพราะว่าแบบบุคลิกภาพแบบนี้เป็นแบบที่โดยทั่วไปเป็นบทบาททางการบริหารจัดการและเป็นเพราะแบบนี้ถูกเลือกจากบุคคลที่มีบทบาทนั้น ๆ

S (Sensing) มีแบบบุคลิกภาพคือ ไม่มีความสนใจในเรื่องไม่มีตัวตน ต้องการเรียนรู้ในเรื่องที่ต้องทำ ปรับประยุกต์ข้อมูลได้ทันที

T (Thinking) มีแบบบุคลิกภาพคือ ลงมือปฏิบัติ อยู่ในความเป็นจริง ยึดถือความจริง มุ่งผลธุรกิจ จัดการองค์การได้ดี มีความรับผิดชอบ

J (Judging) มีแบบบุคลิกภาพคือ เป็นนักธุรกิจได้ดี มีการตัดสินใจที่เด็ดขาด นำการตัดสินใจลงมือปฏิบัติที่รวดเร็ว

แบบการจัดการและการตัดสินใจ

นักวิจัยที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ เช่น มินทซ์เบิร์ก (Mintzberg, 1976) ได้อธิบายถึงการใช้สมอง เขากล่าวว่าสมองมนุษย์นั้นมีความพิเศษเรื่องความเป็นเหตุและผลในเชิงซ้ายและความสร้างสรรค์ในสมองซีกขวา ผู้จัดการที่ใช้สมองซีกซ้ายพัฒนาจะมีความสามารถดีในด้านการวางแผน การวิเคราะห์งาน ส่วนผู้จัดการที่สมองซีกขวามากก็จะมีความคิดสร้างสรรค์ปรากฏในมิติแบบบุคลิกภาพของ จุง (Jung) คือ การใช้ความรู้สึก-การหยั่งรู้ (Sensing-Intuitive) ส่วน เลวิทท์ (Leavitt, 1975) ได้ศึกษาและพบความแตกต่างเขาได้สรุปว่า บุคคลต้องรวมความฉลาดและอารมณ์โดยการวิเคราะห์ และเราจะเห็นได้ว่าการขนานของรูปแบบที่ต้องการรวมเข้าด้วยกันของการคิดพิจารณาและการใช้ความรู้สึก (Thinking-Feeling) แมคเคนนีส์ และ คีน (Mc Kenney & Keen, 1974) ทำการวิจัยรูปแบบการหยั่งรู้เกี่ยวกับความแตกต่างของนักวิทยาศาสตร์การจัดการและผู้จัดการทั่วไป พบว่านักวิทยาศาสตร์การจัดการมีการใช้เหตุผลและการวิเคราะห์มากกว่าผู้จัดการทั่วไปที่ปฏิบัติกรโดยการนั่งจัดการ

คิลมานน์ และ มิททอฟ (Kilmann & Mitroff, 1975) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ 4 มิติแบบบุคลิกภาพของจุงแล้วได้พบว่า ในรูปแบบบุคลิกภาพที่แตกต่างกันนั้นมีความแตกต่างในการตัดสินใจในขั้นต่าง ๆ โดยเฉพาะ

1. แบบ NF (Intuitive-Feeling) ทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้ความรู้สึก
2. แบบ NT (Intuitive-Thinking) แยกแยะปัญหาออกจากโอกาส สามารถชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และนโยบายต่าง ๆ กำหนดเป้าหมายเพื่อความสำเร็จ
3. แบบ ST (Sensing-Thinking) ชอบที่จะแก้ปัญหาและวางแผนการนำไปใช้

4. แบบ SF (Sensing-Feeling) ลงมือปฏิบัติแต่ทำงานตามแบบที่ตัวเองต้องการ สามารถบอกได้ว่ารูปแบบการตัดสินใจแบบ แบบการเรียนรู้ (Cognitive Styles) จะแตกต่างกันไประหว่างพนักงานทั่วไปกับผู้จัดการ เพราะทำการมุ่งความสนใจไปในขั้นตอนการตัดสินใจที่ต่างกัน คิลมานน์ และ มิททรอฟ ได้ทำการวิจัยเพิ่มเติมอีกและพบว่า

1. รูปแบบการตัดสินใจทุกแบบมีความสำคัญสำหรับการสมมูลการแก้ปัญหาที่จะนำไปใช้
2. มุมมองของแต่ละแบบมีความสำคัญที่จะนำไปสู่การสื่อสารที่ย่งยากในพวกเขา
3. ไม่ใช่เพียงแค่แบบการทำงานเท่านั้นที่แตกต่างแต่เป้าหมายระยะยาวก็แตกต่างกันด้วย เช่น ผู้จัดการที่มีแบบบุคลิกภาพแบบ ST (Sensing-Thinking) พวกเขาจะให้ความสนใจก่อนและลงมือปฏิบัติก่อน มีการใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา

โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)

ในมุมมองของบุคคลที่มองโลกและองค์กร รวมทั้งโลกของการทำงานในมุมมองที่แตกต่างกัน คิลมานน์และมิททรอฟได้ทำการศึกษาและทำการสรุปเกี่ยวกับขอบเขตของโครงสร้างองค์กรและแบบบุคลิกภาพไว้ 3 ส่วนดังนี้

1. โครงสร้างขององค์กรกับแบบบุคลิกภาพ (Structure and Types)

1.1 การคิดพิจารณา-การอ้างอิงข้อมูล (Sensing Thinking: ST) มีแบบบุคลิกภาพในโครงสร้างองค์กรคือ ชอบลงมือปฏิบัติ (Practical) ปกครองเป็นลำดับขั้นตอน (Hierarchic) เป็นผู้นำที่ตนเองเป็นศูนย์กลาง (Central Leader)

1.2 การใช้ความรู้สึก-การอ้างอิงข้อมูล (Sensing-Feeling: SF) มีแบบบุคลิกภาพในโครงสร้างองค์กรคือ ชอบสังคม เป็นมิตรแต่มีการปกครองเป็นลำดับขั้น (Friendly But Hierarchic)

1.3 การหยั่งรู้-การใช้ความรู้สึก (Intuition-Feeling: NF) มีแบบบุคลิกภาพในโครงสร้างองค์กรคือ ยึดความดีเลิศ (Idealist) กระจายอำนาจ (Decentralized) ไม่มีความเป็นผู้นำ (Leaderless)

1.4 การคิดพิจารณา-การหยั่งรู้ (Intuition-Thinking: NT) มีแบบบุคลิกภาพในโครงสร้างองค์กรคือ นักทฤษฎี วิชาการ ใช้หลักเหตุผล จุกจิก

2. การมุ่งเน้นในปฏิสัมพันธ์กับแบบบุคลิกภาพ (Emphasis in Interactions and Types)

2.1 การคิดพิจารณา-การอ้างอิงข้อมูล (Sensing-Thinking: ST) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องการปฏิสัมพันธ์ในองค์กรคือ ชอบลงมือปฏิบัติ มุ่งรายละเอียดของงาน (Task Orientation) ทำงานตามตำรา (By the book)

2.2 การใช้ความรู้สึก-การอ้างอิงข้อมูล (Sensing-Feeling: SF) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องการปฏิสัมพันธ์ในองค์การคือ ชอบสังคม ชีตคุณภาพของมนุษย์ในแต่ละบุคคล (Human Qualities of Individuals)

2.3 การใช้ความรู้สึก-การหยั่งรู้ (Intuition-Feeling: NF) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องการปฏิสัมพันธ์ในองค์การคือ ชอบความเป็นเลิศ ดีที่สุด ใจบุญช่วยพนักงานพัฒนา

2.4 การคิดพิจารณา-การหยั่งรู้ (Intuition-Thinking: NT) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องการปฏิสัมพันธ์ในองค์การคือ นักทฤษฎี วิชาการ ใช้หลักเหตุผล มีจุดมุ่งหมาย เน้นลูกค้า

3. แบบบุคลิกภาพกับเป้าหมายขององค์การ (Organization Goals)

3.1 การคิดพิจารณา-การอ้างอิงข้อมูล (Sensing-Thinking: ST) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องเป้าหมายขององค์การคือ ลงมือปฏิบัติ มุ่งเพิ่มผลผลิตและการไหลของงาน (Productivity & Work Flow)

3.2 การใช้ความรู้สึก-การอ้างอิงข้อมูล (Sensing-Feeling: SF) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องเป้าหมายขององค์การคือ ชอบสังคม มีความสัมพันธ์ระหว่างประเทศที่ดี (Good International Relations)

3.3 การใช้ความรู้สึก-การหยั่งรู้ (Intuition-Feeling: NF) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องเป้าหมายขององค์การคือ ชอบความเป็นเลิศ ดีที่สุด มีความเป็นส่วนตัวและใจบุญ

3.4 การคิดพิจารณา-การหยั่งรู้ (Intuition-Thinking: NT) มีแบบบุคลิกภาพในเรื่องเป้าหมายขององค์การคือ เป็นนักทฤษฎี วิชาการ ใช้หลักเหตุผล มองภาพใหญ่และมีความคิด

จะเห็นว่าบุคลิกภาพแบบ NFs ชอบจัดการโครงสร้างขององค์การแบบกระจายอำนาจที่ไม่ชัดเจนในอำนาจและเป็นผู้ที่ที่ชอบเป็นศูนย์กลาง ในทางตรงกันข้ามบุคลิกภาพแบบ STs จะชอบมีอำนาจ และเป็นขั้นตอนที่มีลำดับขั้นการบังคับบัญชาเด่นชัด และมีภาวะผู้นำ บุคลิกภาพแบบ NFs ต้องการอิสระ ความเป็นตนเองในความชอบหรือความรู้สึก ชอบที่จะติดต่อผู้คนโดยที่ไม่สนใจระดับของคนและองค์การ ตรงกันข้ามกับแบบ STs ชอบมีโครงสร้างที่ชัดเจนเพราะว่าสามารถทำให้เขาไปด้วยได้ในการทำงานแบบยึดการปฏิบัติเป็นสำคัญ

การเข้าถึงการเปลี่ยนแปลง (Approaches to Change)

เป็นหนึ่งในความสำคัญในแบบบุคลิกภาพของบุคคลต่อการเปลี่ยนแปลงที่มานน์ และคนอื่น ๆ (Mann et al., 1950) ที่แตกต่างกันในรูปแบบของจึงเป็นปฏิกิริยาต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. แบบ Sensation-มุ่งปัจจุบัน
2. แบบ Intuitive-มุ่งอนาคต
3. แบบ Feeling-มุ่งอดีต