

หรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมจริง หรือสภาพแวดล้อมที่ถูกสร้างขึ้น โดยองค์การ ซึ่งบุคคลนั้นสังเกตเห็นแล้วว่า พฤติกรรมดังกล่าวสามารถตอบสนองค่านิยมของตนเอง และสังคมภายนอก

จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจมีส่วนเกี่ยวข้องกับความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากจูงใจภายนอก เช่นการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทน เป็นต้น เมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้ว ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับที่เกิดขึ้นจะไปกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาด้วยการกำหนดทิศทาง หรือตั้งเป้าที่จะแสดงพฤติกรรม เพื่อให้สนองความต้องการได้แล้ว แรงขับจะลดลง บุคคลก็จะเกิดความพึงพอใจที่ความต้องการได้รับการตอบสนอง แต่ถ้าความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะวนเข้าสู่การเกิดแรงขับอีกครั้งหนึ่ง และดำเนินการเป็นกระบวนการเรื่อยไปจนสู่ความพึงพอใจ

ประเภทของการจูงใจ นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 203)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation)

การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ จะทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่เกิด คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับ น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมด ก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ เป็นความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทศนคติ หรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลเกิดการแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา จะเป็นผลดีต่อการทำงานอย่างยิ่ง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation)

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย

ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

บีช (Beach, 1970) แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ (Beach, 1965 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 204)

1. การจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) หรือบางครั้งเรียกว่าการจูงใจ ที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ (Anxiety reduction Motivation) หรือการจูงใจแบบใช้ไม้แครอท (Carrot Approach) การจูงใจในแง่บวกคนจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญ สำหรับการกระทำ หรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. การจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (Stick Approach) มักใช้วิธีจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการข่มขู่ การลงโทษ การตำหนิติเตียน ถ้าหากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจมีหลายทฤษฎี มีทั้งที่คล้ายคลึงกัน และแตกต่างกันในแนวความคิด จากการวิจัยพบว่า ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกัน ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ ทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow's General Theory of Human Motivation) มาสโลว์มีความเชื่อว่า องค์การจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างดีนั้น จะบังเกิดได้เมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ และเลือกใช้วิธีจูงใจ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นคง ตั้งใจทำงาน การเข้าใจความต้องการของมนุษย์ นับเป็นจุดแรกที่น่าไปสู่ความเข้าใจพฤติกรรมของคนในองค์การ มาสโลว์ (Maslow, 1970, pp. 34-46) ได้จัดลำดับขั้นตอนของความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) ไว้ 5 ระดับจากระดับต่ำสุดไปถึงสูงสุด ดังนี้

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้นอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้น

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or Security)

1.3 ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love Needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้ง ไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อน ๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูก ๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน

1.4 ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem Needs) เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลง และมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือ มนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others)

1.4.1 ความต้องการนับถือตนเอง (Self-Respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่าเขามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่าง ๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

1.4.2 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Esteem from Others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าเขาเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่น

1.5 ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization Needs) ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อน ๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น Maslow อธิบายความต้องการเข้าใจตนเอง

อย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีจะต้องเขียน โคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง” (Maslow, 1970, p. 46)

2. ทฤษฎีแรงจูงใจไฟฟ์สัทธิของแมคคลีแลนด์ (McClelland, 1985, p. 590)

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อคนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจไฟฟ์สัทธิจำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจไฟฟ์สัทธิสูงมีความต้องการ 3 ประการที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement (nAch)) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

2.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation (nAff)) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขันโดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

2.3 ความต้องการอำนาจ (Need for Power (nPower)) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้ว แมคคลีแลนด์ ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟลอร์ (Alderfer's Existence-Relatedness-Growth Theory) (Alderfer, 1972 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 208)

อัลเดอร์เฟลอร์ได้ปรับปรุงแนวคิดจากทฤษฎีลำดับความต้องการ 5 ระดับ ตามแนวคิดของมาสโลว์ มาเป็นความต้องการ 3 ระดับ คือ ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Need) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relate Needs: R) ความต้องการด้านการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth: G)

แม้ว่าทฤษฎี E.R.G. ของอัลเดอร์เฟลอร์ มีความคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่ทั้งสองทฤษฎีมีความแตกต่างกัน ดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2527 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 209)

1. ทฤษฎี E.R.G. จะไม่ระบุว่า ความต้องการแต่ละอย่างเรียงลำดับกันอย่างไร เพียงแต่อ้างว่า หากความต้องการในการดำรงชีวิตไม่ได้รับการตอบสนอง อิทธิพลของความต้องการด้านนี้จะรุนแรงขึ้น แต่ความต้องการด้านอื่น ๆ ยังคงมีความสำคัญต่อการกำกับพฤติกรรมให้ไปสู่เป้าหมาย
2. ทฤษฎี E.R.G. เน้นประเด็นที่ว่า แม้ว่าความต้องการอย่างหนึ่งถูกตอบสนองแล้ว ความต้องการดังกล่าว อาจจะมีอิทธิพลสำคัญต่อไปในการตัดสินใจ เช่น เราอาจมีเงินเดือนที่ดี และงานที่มั่นคง แต่เราอาจแสวงหาการเพิ่มเงินเดือนต่อไป ในกรณีเช่นนี้ความต้องการที่จะถูกตอบสนองแล้วยังเป็นแรงจูงใจต่อไป

4. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์สเบิร์ก (Herzberg, 1959 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 210)

แรงจูงใจในการทำงานของเฮิร์สเบิร์ก ได้มาจากการวิจัยของเฮิร์สเบิร์ก และคณะ เฮิร์สเบิร์ก เป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยา แห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น รีเสิร์ฟ

(Western Reserve University) เขาได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของมนุษย์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า ผู้ปฏิบัติงานได้อะไรจากงานของเขา และเพื่อพิสูจน์สมมติฐานที่ว่า ปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวก และปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางลบในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน ซึ่งเขาสรุปออกมาเป็นแนวคิดทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two Factor Theory) ซึ่งอาจเรียกชื่ออย่างอื่นได้อีกหลายชื่อ เช่น ทฤษฎีความพอใจ ความไม่พอใจ หรือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยค้ำจุน (Motivation Factor) หรือทฤษฎีองค์ประกอบภายใน ภายนอกงาน (Intrinsic-Extrinsic Factor)

4.1 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfies) ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของการงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

4.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)

4.1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)

4.1.3 ลักษณะของงาน (The Work Itself)

4.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)

4.1.5 ความก้าวหน้า (Advancement)

4.2 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน (Dissatisfies) ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม หรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

4.2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy and Administration)

4.2.2 การนิเทศงาน (Supervision)

4.2.3 เงินเดือน (Salary)

4.2.4 สภาพะการทำงาน (Working Condition)

4.2.5 ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน (Interpersonal Relation)

เฮิร์ซเบิร์กให้ความเห็นว่า ผู้บริหารส่วนมาก มักให้ความสำคัญด้านปัจจัยค้ำจุน เช่น เมื่อเกิดปัญหาว่าผู้ปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพในการทำงาน มักแก้ไขโดยปรับปรุงสภาพในการทำงาน หรือปรับเงินเดือนให้สูงขึ้น การปฏิบัติดังนี้ เป็นการแก้ไขไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่มิได้เป็นแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารควรเน้นปัจจัยกระตุ้นที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น มอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น หรือส่งเสริมความก้าวหน้าของงาน จะเป็นการกระตุ้นให้คนทำงานได้ดีกว่าที่จะทำงานในตำแหน่ง แต่เพิ่มเงินเดือนให้ แต่อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารต้องพยายามรักษาปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ เพื่อป้องกันมิให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

ดังนั้นการนำทฤษฎีของเฮิร์สเบิร์กไปประยุกต์ใช้นั้น จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสองด้านควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อย โดยเฉพาะในสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย (จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 211)

การติดต่อสื่อสาร (Communication)

การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหาร โดยเฉพาะการอำนวยความสะดวกทุกขั้นตอนของการบริหารย่อมมีการติดต่อสื่อสารเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ การติดต่อสื่อสารทำให้เกิดความเข้าใจที่มีเหตุผล เป็นการปลูกฝังความสามัคคีในองค์การ การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีในองค์การเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร และจะเป็นสิ่งที่จะสะท้อนให้เห็นอรรถริยภาพของนักบริหารในองค์การได้เป็นอย่างดี (สมพงษ์ เกษมสิน, 2525 อ้างถึงใน จันทร์านิ สงวนนาม, 2545, หน้า 107) การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่สำคัญขั้นแรกขององค์การ และเป็นสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จ และได้รับประสิทธิผลตามเป้าหมายขององค์การ ไชมอน (Simon, 1957 อ้างถึงใน สุดา บุญเดือน, 2549, หน้า 42) มีความเห็นว่า องค์การที่สมบูรณ์แบบจะมีส่วนที่สัมพันธ์อย่างสูงกับแบบของการติดต่อสื่อสาร ถ้าผู้บริหารมีการติดต่อสื่อสารให้เป็นไปเพื่อการร่วมมือกันในองค์การ ถ้าประสิทธิภาพของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีมากเพียงใด ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การก็จะมากขึ้น และเน้นว่าถ้าปราศจากการติดต่อสื่อสารก็ไม่สามารถเป็นองค์การได้ ส่วน ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982 อ้างถึงใน สุดา บุญเดือน, 2549, หน้า 42) มีความเห็นว่า การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการเชิงพลวัตที่สำคัญและเกี่ยวข้องกับระบบราชการ บรรยากาศขององค์การ การจูงใจ ภาวะผู้นำ และการตัดสินใจของผู้บริหาร รวมถึงเป็นพฤติกรรมที่จะช่วยให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จ

ความหมายของการติดต่อสื่อสาร

มีผู้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สกินเนอร์ (Skinner, 1974, p. 7) ได้กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร เป็นการใช้คำพูดเชิงถ้อยคำ หรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ ซึ่งผู้ส่งประสบผลสำเร็จในผลที่มีต่อผู้รับตามที่ตั้งไว้

เชอร์รี่ (Cherry, 1978, pp. 2-16) การติดต่อสื่อสารเป็นการใช้คำพูด ถ้อยคำ จดหมาย บันทึกข้อความ สัญลักษณ์ต่าง ๆ ถ้าข่าวสารถูกส่งผ่านได้รับอย่างสมบูรณ์ ถูกต้อง แม่นยำ ผู้รับได้รับข่าวสารข้อมูลเดียวกับผู้ส่ง และเป็นไปตามข้อเท็จจริงที่ส่งข่าวสารข้อมูลที่เกิดขึ้น

สตาบ (Straub, 1979, p. 429) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การถ่ายทอดข่าวสารและความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่งในการติดต่อสื่อสารดังกล่าว จะต้องเป็นผู้ส่งสาร (Sender) ข่าวสาร (Message) และผู้รับข่าวสาร (Receiver)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1982 อ้างถึงใน สุดา บุญเดือน, 2549, หน้า, 43) ให้ความหมายเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาว่า การติดต่อสื่อสารในสถานศึกษาเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ความรู้สึกรู้สีกคิด ทักษะคติ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา ได้แก่ ระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง

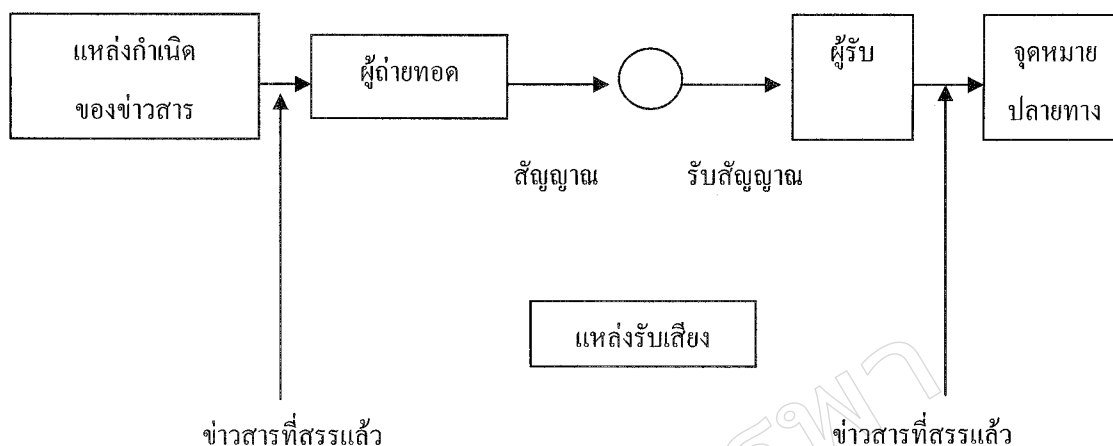
มอร์เฟท และคณะ (Morphet et al., 1982 อ้างถึงใน สุดา บุญเดือน, 2549, หน้า 42) มองการติดต่อสื่อสารว่า เป็นพฤติกรรมที่ต่อเนื่องจากการตัดสินใจ เป็นปฏิสัมพันธ์ที่สำคัญในองค์การที่ช่วยให้การปฏิบัติงานในองค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร คือ การสื่อความหมายเกี่ยวกับนโยบายและคำสั่งลงไปเบื้องล่าง พร้อมกับการรับเอาข้อเสนอและความคิดเห็น ความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา โดยตระหนักถึงความรู้สึกต่าง ๆ กลับขึ้นมา โดยตระหนักถึงความรู้สึก ค่านิยม ความร่วมมือที่จะได้รับจากบุคคลทุกคน

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

เนื่องจากการติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัต ได้มีผู้ให้ข้อเสนอแนะและให้ความคิดเกี่ยวกับกระบวนการติดต่อสื่อสารไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

กระบวนการติดต่อสื่อสาร เริ่มต้นจากแหล่งกำเนิดของข่าวสาร (Information Source) ที่ได้รับการถ่ายทอดข่าวสาร (Message) ไปยังจุดหมายปลายทาง (Destination) ระหว่างต้นกำเนิดและจุดหมายปลายทาง จะมีผู้ส่งและผู้ถ่ายทอด (Transmitter) เป็นตัวกลางของการติดต่อสื่อสาร และจะมีผู้รับซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดหมายปลายทางนั้น ข่าวสารที่ส่งออกไปจะปรากฏอยู่ในรูปของสัญญาณ (Signal) ซึ่งออกทางที่จะส่งออกมาจากข่าวสารนั้น ผู้ส่งหรือผู้รับอาจเป็นเครื่องส่งหรือเครื่องรับ เช่น เครื่องรับส่ง วิทยุ โทรศัพท์ หรือโทรเลข เป็นต้น (Shannon & Weaver, 1949 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 172) กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของแซนนอน และวีเวอร์ สามารถอธิบายได้ด้วยภาพประกอบ ดังนี้



ภาพที่ 7 กระบวนการติดต่อสื่อสารตามแนวคิดของแชนนอน และวีเวอร์

(Shannon & Weaver, 1949 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 172)

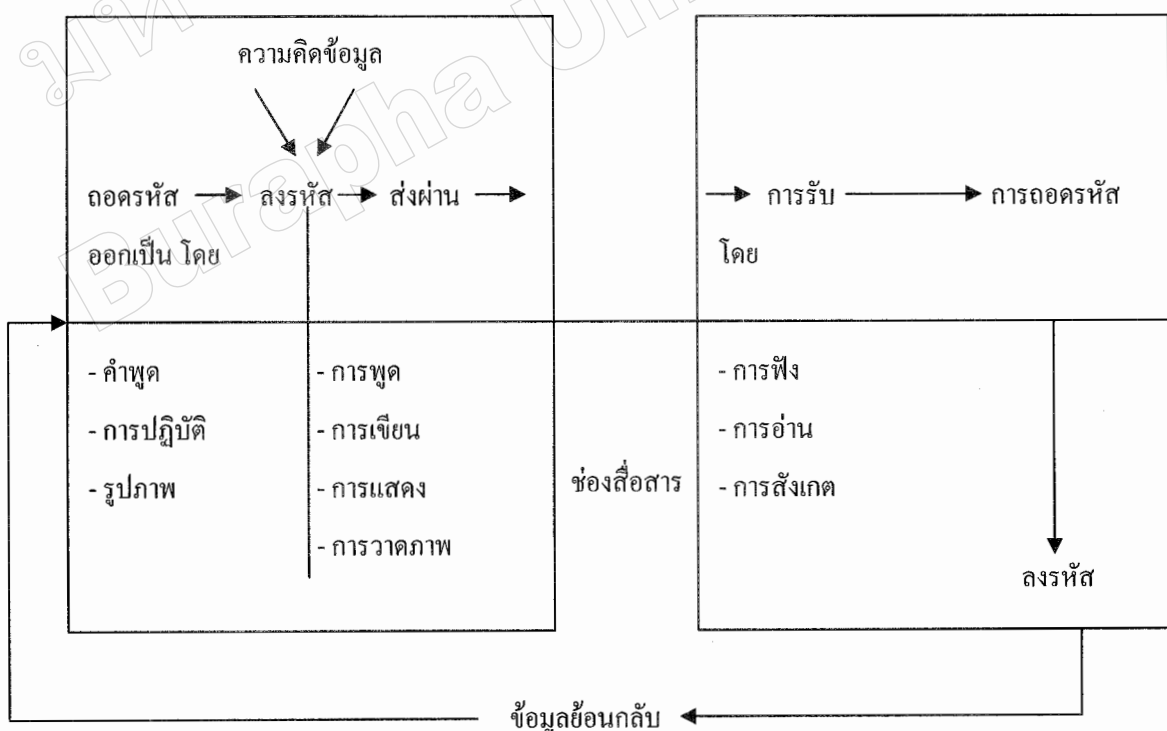
นอกจากนี้แชนนอน และวีเวอร์ ให้ความเห็นว่าขณะที่ข่าวสารกำลังเดินทางอยู่นั้น อาจเกิดการบิดเบือนเพิ่มเติม หรือความคลาดเคลื่อนในข่าวสารได้ ยิ่งถ้าการเดินทางของข่าวสาร มีระยะทางไกลออกไปมากเท่าใด ความคลาดเคลื่อนผิดพลาดของข่าวสารอาจมีมากขึ้นเท่านั้น

เบอร์โล (Berlo, 1960 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 173) เห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีขั้นตอน 4 อย่าง คือ

1. ส่งสาร (Source) ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถเข้ารหัส (Encode) เนื้อหาข่าวสารได้มีความรู้อย่างดีในข้อมูลที่จะส่งสามารถปรับระดับให้เหมาะสมสอดคล้องกับผู้รับ
2. ข่าวสาร (Message) ขั้นนี้เป็นขั้นเตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสาร โดยพยายามคิดค้นหา รหัสเพื่อการถ่ายทอดให้แก่ผู้รับ
3. วิธีการ (Chanel) เป็นขั้นตอนที่จะดำเนินการให้ที่การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการเหล่านี้อาจใช้วิธีติดต่อที่อาศัยการเก็บ การได้รับ การสัมผัส การดม และการชิม
4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับการติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ เช่นเดียวกับแนวคิดของผู้ส่งดังกล่าว

นอกจากนี้เบอร์โลยังมีความเห็นว่า กระบวนการติดต่อสื่อสารต้องอาศัยขอบเขตแห่งความรู้ หรือประสบการณ์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งบุคคลทั้งสองจะทำการเป็นผู้ส่งและผู้รับตลอดเวลาที่มีการสื่อสารกัน คือ ต่างฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ส่งรหัส และถอดรหัสตลอดเวลา ซึ่งก็คือการติดต่อสื่อสารแบบสองทางนั่นเอง

โคเลอร์ และคณะ (Koehler et al., 1981 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 174) ให้ความเห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารเริ่มต้นด้วยแหล่งข้อมูล (Source) ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลพยายามที่จะติดต่อสื่อสาร กับบุคคลอื่นมี 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นความคิดข้อมูล (Ideation) ขั้นตอนที่ 2 คือ การลงรหัส (Encoding) คือ ขั้นแปลข่าวสารข้อมูลเป็นถ้อยคำ คำพูด หรือสัญลักษณ์ที่จะทำให้ข้อมูลมีผลต่อบุคคลอื่นกล่าวเป็นข่าวสาร (Message) ขั้นตอนที่ 3 เป็นการส่งผ่านข่าวสารที่ลงรหัสแล้ว ซึ่งส่งไปยังผู้รับข่าวสารโดยการพูด การเขียน การวาดภาพ การแสดง โดยใช้ช่องทางของการสื่อสาร (Chanel) ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ เทป ถ้อยคำ หรือข้อเขียน เป็นต้น ขั้นตอนที่ 4 เป็นขั้นตอนที่ผู้รับข่าวสารจะถอดรหัส (Decode) คือ การแปลความหมายของข่าวสารเป็นรูปหนึ่งที่เขาใจได้ ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ผู้รับข่าวสารไม่รับรู้ข่าวสาร หรือแปลความหมายของข่าวสารผิดพลาด การติดต่อสื่อสารจะไม่มีประสิทธิผล ขั้นตอนที่ 5 เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการติดต่อสื่อสาร คือ ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ซึ่งสามารถรับรู้ได้ว่าผู้รับข่าวสารตอบสนองต่อข่าวสารที่ต้องการหรือไม่ อาจเป็นไปในรูปของคำพูด การปฏิบัติการ หรือปฏิบัติการต่อข่าวสาร สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อประเมินประสิทธิผลของการติดต่อสื่อสาร กระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์ และคณะเขียนเป็นภาพประกอบได้ ดังนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการสื่อสารตามแนวคิดของโคเลอร์ และคณะ (Koehler et al., 1981 อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 174)

แบบของการติดต่อสื่อสาร

บาร์นาร์ด (Barnard, 1983 อ้างถึงใน จันทราณี สงวนนาม, 2545, หน้า 174) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ และการติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ

1. การติดต่อสื่อสารแบบพิธีการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีระเบียบแบบแผน ข้อกำหนดวางไว้โดยชัดเจน การติดต่อสื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเป็นระเบียบแบบแผน และธรรมเนียมการบริหารราชการส่วนใหญ่

2. การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นพิธีการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่มีได้ดำเนินการไปตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงความรู้จักชอบพอ คู่กันเคยกันเป็นส่วนตัว การติดต่อมักดำเนินการไปในรูปของบุคคลกับบุคคล หรือบุคคลกับองค์กรเสียส่วนใหญ่

แนวความคิดของโอเรลลี และ โรเบิร์ต (O'reilly & Robert, 1977 อ้างถึงใน สุดา บุญเดือน, 2549, หน้า 49) ได้จำแนกการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 แบบ คือ

1. การติดต่อสื่อสารที่มุ่งความถูกต้องของข่าวสาร (The Information Accuracy-Oriented) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน ภายใต้การบังคับบัญชาและอำนาจหน้าที่

2. การติดต่อสื่อสารที่เน้นการรับรู้ข่าวสารโดยทั่วกัน (The Communication Openness-Oriented) หมายถึงการติดต่อสื่อสารที่มีได้แสดงให้เห็นสายการบังคับบัญชา และมีได้เป็นไปตามแบบแผนของทางราชการ เป็นการติดต่อสื่อสารที่เป็นไปอย่างง่าย ๆ และเปิดเผย

แคทซ์ และคาห์น (Katz & Kahn, n.d. อ้างถึงใน สุดา บุญเดือน, 2549, หน้า 49) ได้ทำการวิเคราะห์แบบของการติดต่อสื่อสารว่ามี 3 แบบ ซึ่งแตกต่างไปจากแนวคิดของบาร์นาร์ด คือ

1. การติดต่อสื่อสารจากบนไปสู่ล่าง (Downward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ร่วมงานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา ในลักษณะการนำเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างไปสู่บน (Upward Vertical Flow) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้ร่วมงานขึ้นไปสู่ผู้บังคับบัญชา ในลักษณะของการเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะ หรือรายงานผล เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาตรวจสอบความถูกต้อง

3. การติดต่อสื่อสารตามแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นลักษณะของการติดต่อสื่อสารระดับเดียวกัน ระหว่างหมู่สมาชิกในองค์การในลักษณะของการปรึกษาหารือ

การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้อาจเป็นได้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และมีจุดมุ่งหมายเพื่อขอความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จากบุคคลจากระดับเดียวกัน และมักจะแสดงออกในรูปการเขียนที่ไม่เป็นทางการมากนัก

วิโรจน์ สารัตนะ (2542, หน้า 119) กล่าวว่า การติดต่อสื่อสารทางการบริหารโดยทั่วไปมักมี 2 ประเภท คือ การติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา และไม่ใช้ภาษา (Verbal and Non-verbal Communication) กรณีการติดต่อสื่อสารแบบใช้ภาษา ทั้งภาษาพูดและภาษาเขียน และกรณีแบบไม่ใช้ภาษา ประกอบด้วย พฤติกรรมการเคลื่อนไหวร่างกาย (Kinetic Behavior) เช่น การแสดงกริยาอาการชักคิ้ว หลับตา การแสดงออกทางสีหน้า เป็นต้น กริยาจากความใกล้ชิด เช่น คนที่นั่งทำงานใกล้เคียงกันมักรู้จักกันดีกว่าคนที่นั่งไกลกว่า พฤติกรรมทางเสียงใช้เสียงเป็นคำพูด เช่น การหัวเราะ การหัวเราะ เป็นต้น และการใช้ภาษาทางวัตถุ (Object Language) เช่น การแสดงออกทางเสื้อผ้า เครื่องสำอางค์ และเฟอร์นิเจอร์

สรุปได้ว่า ในฐานะที่สถานศึกษาเป็นสถานที่ประกอบด้วยบุคคลจำนวนมาก และเป็นองค์การที่ให้บริการต่อสังคม ผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนบุคคลทั้งหมดของสถานศึกษา จำเป็นต้องเข้าใจถึงสาระของการติดต่อสื่อสารในองค์การ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจในการบริหารงานสถานศึกษา ตลอดจนเป็นวิธีที่จะกระจายความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือเรื่องราวอื่น ๆ ทุกประการ ให้เป็นที่ชัดเจนต่อสมาชิกของสถานศึกษา อันมีผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการบริหารงานได้สูงยิ่งขึ้น

การปฏิสัมพันธ์และการมีอิทธิพลร่วมกัน (Interaction and Influence)

ความหมายของการปฏิสัมพันธ์

การปฏิสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลซึ่งก่อให้เกิดผลปฏิบัติได้ตอบกัน เป็นกิจกรรมที่จำเป็นอย่างหนึ่งในองค์การทุกองค์การที่ดำเนินงานต้องเกี่ยวข้องกับบุคคล (สมยศ นาวิการ, 2524, หน้า 63)

ไซมอน (Simon, 1957, p. 162) ได้กล่าวถึงความหมายของอิทธิพลไว้ว่า การจูงใจ การเกลี้ยกล่อม การเสนอแนะ ต่างก็เป็นรูปแบบของอิทธิพล บุคคลที่จะเชื่อฟังและปฏิบัติตาม หัวหน้า ทั้ง ๆ ที่เขายังมีสิทธิใช้ดุลยพินิจของเขาเอง เพื่อที่จะดูว่าการใช้อำนาจนั้นถูกต้องหรือไม่ และบุคคลนั้นยังสามารถเลือกปฏิบัติ หรือปฏิเสธไม่ปฏิบัติตามก็ได้ ส่วน โบล และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport, 1975, p. 132) กล่าวว่าอิทธิพลเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ (Force) และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยการกระทำของบุคคลหนึ่ง มีผลกระทบกระเทือนต่อความคิด หรือทัศนคติของอีกคนหนึ่ง

วิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ผู้นำทางการศึกษาจะใช้อิทธิพลอย่างไรต่อกลุ่มนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม โอเวนส์ (Owens, 1970, p. 135) ได้เสนอวิธีการที่ผู้นำจะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นไว้ 4 ประการ คือ

1. การใช้อำนาจหรือการบังคับ (Force) อำนาจของผู้บริหารเป็นการควบคุมวัสดุอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในแนวทางการทำงานไว้ และให้มีการขออนุมัติใช้เป็นบางคราว อาจเป็นอำนาจโดยตรงที่เกิดจากยศหรือตำแหน่ง

2. การใช้วิธีการแบบบิดาปกครองบุตร (Paternalism) วิธีนี้ดูเหมือนเป็นการไม่เห็นอำนาจของหัวหน้าโดยเด่นชัด ผู้นำจะต้องประพฤติปฏิบัติและวางตนให้คนเคารพนับถือ เกรงใจแบบบิดา ปกครองบุตร ผู้นำต้องสร้างแบบบารมีให้ผู้อื่นจงรักภักดี และปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ

3. การต่อรอง (Bargaining) วิธีการนี้เป็นการใช้การเจรจาต่อรองเพื่อชี้ให้เห็นผลดีผลเสีย และเลือกทางปฏิบัติที่ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน วิธีการนี้ผู้ร่วมงานจะได้รับประโยชน์หรือมีความพอใจ

4. การหาวิธีการร่วมกัน (Mutual Means) โดยวิธีการนี้ทั้งผู้นำและสมาชิกมีจุดมุ่งหมายเหมือนกัน ร่วมกันทำงานในฐานะที่แตกต่างก็เป็นเพื่อนร่วมงานกัน วิธีนี้ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจ และอาจเป็นวิธีที่หัวหน้ามีอิทธิพลต่อสมาชิกได้ง่าย ถ้าร่วมกันทำงาน

สำหรับอิทธิพลนั้นอาจแตกต่างจากพลังอำนาจบางประการ ดังนี้ (ดิน ปรัชญาพหุทธิ์, 2527, หน้า 556)

1. อำนาจเกิดเฉพาะในส่วนความสัมพันธ์ที่ขัดแย้งกับผลประโยชน์ ส่วนอิทธิพลเกิดขึ้นในส่วนที่มีความขัดแย้ง และไม่ขัดแย้งทางผลประโยชน์ก็ได้

2. วิธีการของผู้มีพลังอำนาจ จะมีความรุนแรงมากกว่าวิธีการของผู้มีอิทธิพล กล่าวคือผู้มีพลังอำนาจจะใช้วิธีขู่บังคับ การใช้กำลัง กุศโลบาย ส่วนผู้มีอิทธิพลจะใช้เพียงกุศโลบาย การโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นการให้กำลังใจและการทำงาน

ลักษณะการปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพลที่มีต่อกันของผู้บังคับบัญชาที่ให้ความสำคัญกับบุคคล จะมีความสนใจเรื่องส่วนตัว หรือปัญหาครอบครัว และให้ความสำคัญกับการพบปะสังสรรค์นอกเวลางานกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงสนใจรับฟังความคิดเห็นต่าง ๆ แต่หากผู้บังคับบัญชาสนใจด้านงานเป็นหลัก จะเป็นลักษณะตรงข้ามไปจากที่กล่าวมาข้างต้น

ความหมายของการตัดสินใจ

ชร สุนทรายุทธ (2543, หน้า 221) การตัดสินใจสั่งการ คือ การเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีอยู่หลายทางเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

ประยูร ศรีประสาธน์ (2542, หน้า 201) การตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับกระบวนการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

เปฟเฟอร์ และเพรสทริส (Pfeffer & Pnesthus, 1960, pp. 92-93) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การพิจารณาเลือกทางที่ปฏิบัติที่มีอยู่หลายทาง เพื่อดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้

ไซมอน (Simon, 1977 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวี, 2549, หน้า 194) ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจเชิงกระบวนการว่า การตัดสินใจเป็นกระบวนการของกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. กิจกรรมด้านหาข้อมูลซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่จะนำไปประกอบในการตัดสินใจ
2. กิจกรรมด้านการออกแบบ คือ การนำข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ
3. กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 4) ให้ความหมายว่า การตัดสินใจ คือ การตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจจะทำการหรือละเว้นการกระทำใด ๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ กระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

กริฟฟิธ (Griffiths, 1969, p. 89) ให้ความหมายว่า การวินิจฉัยสั่งการเป็นกระบวนการรวบรวมแนวคิด และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะแห่งการสั่งการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ทั้งส่วนตนและสังคมหรือองค์กรตามที่กำหนดไว้

จากความหมายของการตัดสินใจ พอสรุปได้ว่า การตัดสินใจ หมายถึง การวินิจฉัย การเลือกทางเลือกที่ดีและเหมาะสมที่สุดจากหลาย ๆ ทางเลือก โดยใช้ดุลยพินิจ ประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ ความกล้าหาญ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ความสำคัญของการตัดสินใจ

การตัดสินใจ ได้รับการยอมรับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารต่อการบริหารตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาค้นคว้าในแนวใดก็ตาม มักจะต้องศึกษาในเรื่องของการตัดสินใจสั่งการควบคู่ไปกับการเรียนทางทฤษฎีทางบริหารเสมอ ตามแนวคิดทางบริหารถือว่า

1. การบริหารองค์การ ผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจสั่งการพอ ๆ กับการลงมือปฏิบัติ ซึ่งเดิมผู้บริหารมักจะลงมือกระทำ (Doing) มากกว่าการตัดสินใจ (Decide) ปัจจุบัน ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ตัดสินใจมากกว่าลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง

2. หน้าที่หลักของการบริหาร คือ การควบคุมอำนาจการขบวนการตัดสินใจให้เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ

3. การตัดสินใจได้รับการยอมรับว่าเป็นหัวใจของหน่วยงานและเป็นกระบวนการที่สำคัญมากทางบริหาร

ไซมอน (Simon, 1977, pp. 45-49) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารที่แท้จริง ก็คือ การตัดสินใจ และการตั้งการนั้นเอง (Decision Making Direction) นั้นหมายถึง เมื่อมีการตัดสินใจแล้วผู้บริหารจะต้องสั่งการให้ผู้ปฏิบัติงานรับงานไปปฏิบัติ ดังจะเห็นได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารจะต้องมีการตัดสินใจและสั่งการรวมอยู่ด้วยเสมอ แม้แต่ในชีวิตประจำวันของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงการตัดสินใจได้ อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจและสั่งการเป็นพฤติกรรมของคนเรา โดยเฉพาะผู้บริหารจะต้องทำอยู่เสมอ

ในปี 1959 กริฟฟิธส์ (Griffiths, 1959, p. 89 อ้างถึงใน ประยูร ศรีประสาธน์, 2536, หน้า 201-202) ได้เสนอทฤษฎีที่ว่า การบริหาร คือ การตัดสินใจ เขาได้ยกเหตุผลไว้ ดังนี้

ประการแรก การกำหนดโครงสร้างขององค์การเป็นไปโดยอาศัยธรรมชาติของกระบวนการตัดสินใจเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ

ประการที่สอง ฐานะตำแหน่งของแต่ละบุคคลในองค์การมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการควบคุม ตามกระบวนการตัดสินใจสั่งการ

ประการที่สาม ประสิทธิภาพของบริหารขึ้นอยู่กับสัดส่วนของจำนวนการตัดสินใจที่เขาจัดทำด้วยตัวเอง

ทฤษฎีของกริฟฟิธส์ มีอิทธิพลอย่างมากต่อวงการศึกษาด้านการบริหาร โดยมีแนวคิดสำคัญ 2 ประการ

1. งานของผู้บริหารคือการดูแลเพื่อให้ตำแหน่งในองค์การ มีการรับผิดชอบ กระบวนการตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

2. สืบเนื่องจากประเภทแรก เมื่อแต่ละตำแหน่งมีความรับผิดชอบ การตัดสินใจที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของตนแล้ว ผู้บริหาร (ระดับสูง) ที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับผิดชอบการตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการด้วยตนเองเพียงเล็กน้อย แต่ว่าการตัดสินใจเพียงเล็กน้อยของเขาจะส่งผลกระทบต่องค์การเป็นอย่างมาก

สรุปการตัดสินใจมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องมาจากการตัดสินใจทำให้เกิดการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายขององค์การที่ได้วางไว้ และในเดียวกันขณะที่ตัดสินใจเรื่องใดนั้นจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของการตัดสินใจทุกครั้งด้วย เพื่อให้เกิดความกระทบกระเทือนต่อบรรยากาศในการทำงานหลังตัดสินใจให้น้อยที่สุด

ประเภทของการตัดสินใจ

ทร สุนทรายุทธ (2543, หน้า 223) การตัดสินใจแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ

1. การตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า (Programmed Decision) เป็นการตัดสินใจที่มีลักษณะประจำอยู่เสมอ มักเกิดขึ้นในสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนจำกัด ผลของแต่ละทางเลือกรู้ล่วงหน้าค่อนข้างแน่นอน
2. การตัดสินใจแบบวิเคราะห์ (Analytical Decision) เกี่ยวข้องกับปัญหาที่สลับซับซ้อน มีตัวแปรในการตัดสินใจมากทางเลือกแต่ละทางสามารถวิเคราะห์อาศัยการคำนวณได้โดยใช้เทคนิคการจัดการ
3. การตัดสินใจแบบดุลพินิจ (Judgmental Decision) เกี่ยวข้องกับปัญหาที่เป็นตัวแปรของการตัดสินใจที่มีจำนวนจำกัด ซึ่งยังไม่ทราบว่าผลการตัดสินใจจะเป็นอย่างไร
4. การตัดสินใจแบบปรับตัว (Adaptive Decision) เกี่ยวข้องกับปัญหาตัวแปรของการตัดสินใจมีจำนวนมาก และไม่สามารถคาดการณ์ถึงผลที่จะเกิดขึ้นได้ เนื่องจากความซับซ้อนและความไม่แน่นอนของปัญหา จำเป็นต้องอาศัยบุคคลหลายคนช่วยกันตัดสินใจ ในกรณีนี้ การตัดสินใจและการดำเนินการอาจจะถูกปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา

เซเลนีย์ (Zeleny, 1982) ได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 วิธี

1. การตัดสินใจที่มุ่งผลลัพธ์ (The Outcome-Oriented Approach) หมายถึง การตัดสินใจที่เกิดจากแนวทางการดำเนินงานใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยให้งานสำเร็จตามที่คาดหวัง โดยคำนึงถึงความเหมาะสมของงาน ระยะเวลาการทำงาน ตลอดจนผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นประการสำคัญ โดยอาศัยข้อมูลบางประการที่จะช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์
2. การตัดสินใจที่มุ่งกระบวนการ (The Process-Oriented Approach) หมายถึง การตัดสินใจที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามกระบวนการและขั้นตอนเป็นสำคัญ เป็นการตัดสินใจภายใต้การยอมรับ และความพึงพอใจอันเกิดจากความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้เป็นไปตามกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1972, pp. 190-191) แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. การตัดสินใจเพื่อให้ความเข้าใจตรงกัน (Intermediary Decisions)
2. การตัดสินใจตามเรื่องที่ได้บังคับบัญชาส่งเรื่องมาให้พิจารณา (Appellate Decisions)
3. การตัดสินใจเชิงสร้างสรรค์ (Creative Decisions) เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชาเอง

รูปแบบการตัดสินใจ

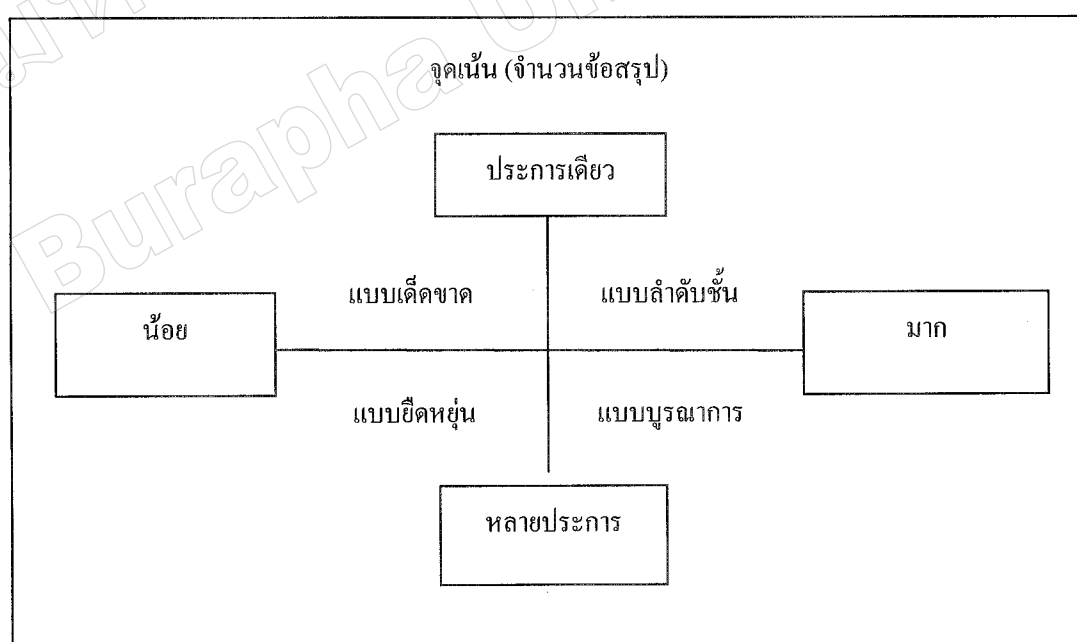
การตัดสินใจเป็นเครื่องมือสำคัญทางการบริหารและถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกคนที่จะต้องเลือกใช้โดยมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่ไม่ดีต่อบรรยากาศในการทำงานในหน่วยงาน (ประยูร ศรีประสาธน์, 2536, หน้า 208) ซึ่งในเรื่องของรูปแบบการตัดสินใจนักวิชาการหลายท่านได้เสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกการตัดสินใจไว้หลายรูปแบบดังต่อไปนี้

ฮันเซเกอร์ และฮันเซเกอร์ (Hunsaker & Hunsaker, 1981, pp. 23-26) เสนอรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารที่เน้นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลหรือข้อสรุป โดยมีกรอบความคิดใน 2 มิติ “มิติหนึ่งเป็นแกนตั้ง อีกมิติหนึ่งเป็นแกนนอน”

มิติแนวตั้ง หรือมิติจุดเน้น (Focus) พิจารณาจากข้อสรุปของการตัดสินใจว่าจะมีข้อสรุปประการเดียว หรือข้อสรุปหลายประการ

มิติแนวนอน หรือมิติความซับซ้อน (Complexity) พิจารณาจากจำนวนข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจว่าจำเป็นต้องใช้ข้อมูลมากหรือน้อย

มิติทั้ง 2 แนว ทำให้เกิดรูปแบบการตัดสินใจ 4 แบบ ดังภาพที่ 9



ภาพที่ 9 แบบของการตัดสินใจของฮันเซเกอร์ และฮันเซเกอร์

แบบที่ 1 การตัดสินใจแบบเด็ดขาด (Decisive Style) เป็นการตัดสินใจโดยผู้บริหารใช้ข้อมูลน้อยที่สุด มีข้อสรุปเพียงประการเดียว และผู้ตัดสินใจมีความพอใจ เป็นการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารการตัดสินใจเอง ผู้ได้บังคับบัญชาถูกสั่งให้ปฏิบัติ

แบบที่ 2 การตัดสินใจแบบยืดหยุ่น (Flexible Style) เป็นการตัดสินใจที่ค่อนข้างรวดเร็ว โดยใช้ข้อมูลน้อยที่สุด แต่มีข้อสรุปหลายประการ เมื่อตัดสินใจแล้วและได้ข้อมูลใหม่อาจตัดสินใจใหม่ได้ หรือเมื่อพิจารณาข้อมูลเดิมด้วยวิธีใหม่ อาจตัดสินใจใหม่ได้ เป็นการประเมินข้อมูลอย่างต่อเนื่องเพื่อการตัดสินใจ

แบบที่ 3 การตัดสินใจแบบลำดับชั้น (Hierarchical Style) เป็นการตัดสินใจแบบที่ตรงข้ามกับแบบยืดหยุ่น การตัดสินใจแบบลำดับชั้นจะใช้ข้อมูลจำนวนมาก วิเคราะห์ข้อมูลด้วยความรอบคอบ ด้วยเหตุผลเพื่อจะหาข้อสรุปที่ดีที่สุดเพียงประการเดียว

แบบที่ 4 การตัดสินใจแบบบูรณาการ (Integrative Style) เป็นการตัดสินใจที่คล้ายกับแบบลำดับชั้น เป็นการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก มิได้มุ่งเน้นที่จะมีข้อสรุปเพียงประการเดียว แต่แสวงหาข้อสรุปหลายประการที่มีความเป็นไปได้ และสามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมได้

วูม และเยตตอน (Vroom & Yetton, 1973 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2535, หน้า 220)

แบ่งรูปแบบการตัดสินใจออกเป็น 5 รูปแบบ คือ

1. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่เป็นรูปแบบการตัดสินใจ โดยผู้บริหารเพียงผู้เดียว ซึ่งผู้บริหารจะนำเสนอข้อมูลที่มีอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ และเห็นว่าข้อมูลนั้นมีมากเพียงพอที่จะใช้ในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานรูปแบบนี้เหมาะกับการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ไม่สลับซับซ้อนมากนัก

2. ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้บริหารได้รับข้อมูลจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งอาจใช้วิธีการประชุม หรือสอบถามปัญหาก็ได้ แต่อำนาจการตัดสินใจยังคงเป็นของผู้บริหาร โดยที่ผู้ได้บังคับบัญชาจะไม่เข้ามาเกี่ยวข้องในการช่วยวิเคราะห์ หรือประเมินทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารอาจจะบอกปัญหาแก่ผู้ร่วมงานก็ได้ เมื่อขอให้ผู้ร่วมงานให้ข้อมูล

3. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาร่วมในการแก้ไขปัญหา ใช้วิธีการให้เสนอความคิด และข้อเสนอแนะต่าง ๆ เป็นรายบุคคล โดยไม่ต้องให้เข้ามารวมกลุ่มกัน ผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง ซึ่งในการตัดสินใจนี้อาจจะเป็นไปหรือไม่เป็นไปตามข้อปรึกษาหารือที่ได้คุยกัน หรือความคิดของผู้ได้บังคับบัญชาก็ได้

4. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม แล้วพิจารณาคัดสินใจด้วยตนเองเป็นรูปแบบการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานทั้งกลุ่มได้ทราบปัญหารวบรวมความคิด และข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้บริหารจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง และการตัดสินใจนั้นอาจเป็นผลหรือไม่เป็นผลมาจากข้อมูลที่ได้จากกลุ่ม โดยอาจยอมหรือไม่ยอมให้ความเห็นของกลุ่มมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ

5. ผู้บริหารอภิปรายปัญหาประเมินทางเลือกร่วมกับกลุ่มผู้ร่วมงานแล้วทำการตัดสินใจเป็นรูปแบบการตัดสินใจที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหลายร่วมกันเข้ามาแก้ไขปัญหากลุ่ม โดยใช้ความเห็นสอดคล้องกัน กล่าวคือ ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานได้ทราบปัญหาและร่วมกัน เพื่อหาแนวทางแก้ปัญหาโดยยึดความเห็นของกลุ่ม บทบาทของผู้บริหารจะเป็นประธาน ผู้บริหารไม่พยายามที่จะบังคับให้กลุ่มยอมรับความคิดเห็นของตน และผู้บริหารเต็มใจที่จะยอมรับวิธีการแก้ปัญหา รวมทั้งการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาที่เป็นข้อสรุปของกลุ่ม

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2543, หน้า 188) ได้แบ่งรูปแบบการตัดสินใจไว้ 2 แบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยใช้สามัญสำนึก ประสบการณ์และความรู้สึกต่าง ๆ (Spontaneous Decision Making) การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยไม่มีหลัก เพราะเพียงแต่คิดว่าอะไรเหมาะสมหรือเห็นว่าควรจะเป็นอะไร ก็วินิจฉัยหรือตัดสินใจไปตามนั้น ซึ่งบางทีก็เป็นลักษณะของการตัดสินใจโดยปราศจากการไตร่ตรอง และมักจะอาศัยสามัญสำนึก ความรู้สึก หรือสัญชาตญาณเป็นสำคัญ

2. การตัดสินใจด้วยการใช้เหตุผลไตร่ตรอง (Rational Decision Making) การตัดสินใจแบบนี้เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์ กล่าวคือ เป็นการตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลและวิธีการที่เหมาะสมเข้าช่วย เพื่อให้เกิดผลในทางที่ดีและถูกต้องที่สุด

พิมลจันทร์ นามวัฒน์ และจุมพล หนิมพานิช (2540, หน้า 262) ได้กล่าวว่า การตัดสินใจอาจทำได้หลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็เหมาะสมกับการตัดสินใจแต่ละเรื่องนักบริหารจึงต้องรู้จักเลือกใช้รูปแบบการตัดสินใจที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของปัญหา เขาได้แบ่งการตัดสินใจออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียว เหมาะสมกับการตัดสินใจที่กำหนดไว้ล่วงหน้าแล้ว และเป็นเรื่องธรรมดา ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมาก ซึ่งผู้บริหารมีข้อมูลและทักษะเพียงพอที่จะทำการตัดสินใจด้วยตนเองได้ นอกจากนี้การตัดสินใจโดยบุคคลคนเดียวยังมีความจำเป็นสำหรับการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ฉุกเฉินอีกด้วย ซึ่งอาจทำได้หลายแบบ คือ

1.1 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่

1.2 ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตนเอง โดยอาศัยข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ฟังความเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

1.4 ฟังความเห็นจากกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้วทำการตัดสินใจด้วยตนเอง

2. การตัดสินใจโดยกลุ่ม เหมาะสำหรับการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า เป็นเรื่องที่ยุ่งยากซับซ้อน ซึ่งผู้บริหารมีความรู้และทักษะไม่กว้างขวางพอที่จะตัดสินใจได้ดีที่สุด การใช้กลุ่มตัดสินใจจะช่วยให้ความคิดกว้างขวาง จากผู้ที่มีประสบการณ์และความรู้ต่าง ๆ กัน การตัดสินใจโดยกลุ่มอาจทำได้หลายรูปแบบ คือ

2.1 การตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร เป็นการตัดสินใจในระดับสูงเป็นเรื่องที่สำคัญ ๆ และยุ่งยากอัตราเสี่ยงภัยต่อการตัดสินใจสูง การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพได้ควรเป็นการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหารและนอกจากนี้การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ช่วยป้องกันปัญหาขัดแย้ง หรือการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดจากการตัดสินใจนั้น ๆ ด้วย

2.2 การตัดสินใจโดยคณะกรรมการ เป็นการตัดสินใจในระดับสูงเช่นเดียวกับการตัดสินใจโดยกลุ่มผู้บริหาร และเรื่องที่ต้องทำการตัดสินใจเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้ความสามารถเฉพาะหลาย ๆ ด้าน ซึ่งจำเป็นต้องได้รับความคิดเห็นจากผู้ชำนาญการในแต่ละด้าน ในกรณีเช่นนี้ผู้บริหารระดับสูงจะแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้น เพื่อทำการตัดสินใจในคณะกรรมการดังกล่าวจะประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ชำนาญการในสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจจะมีผู้บริหารบางคนหรือทุกคนร่วมอยู่ด้วย

2.3 การตัดสินใจโดยกลุ่มระหว่างผู้บริหารกับผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยงานหรือในฝ่าย ซึ่งใช้วิธีการ 4 วิธี คือ

2.3.1 สมาชิกในกลุ่มแต่ละคนมีสิทธิออกเสียงในการตัดสินใจขั้นสุดท้ายเท่าเทียมกัน

2.3.2 สมาชิกเพียงแต่เสนอข้อคิดเห็นแนะนำประกอบการตัดสินใจขั้นสุดท้ายแก่ผู้บริหาร

2.3.3 การตัดสินใจโดยได้ข้อยุติที่เป็นมติเอกฉันท์ของกลุ่ม หมายถึง สมาชิกในกลุ่มเห็นพ้องต้องกันทุกคนโดยไม่มีข้อขัดแย้ง ในกรณีที่สมาชิกบางคนไม่เห็นด้วย จะต้องมีการถกเถียงความคิดเห็นขัดแย้งให้เรียบร้อยเสียก่อน แล้วจึงค่อยตกลงกัน การตัดสินใจแบบนี้ทำได้ยาก แต่ก็จำเป็นสำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม

2.3.4 การตัดสินใจโดยได้ข้อยุติที่เป็นมติเชิงเสียงข้างมาก หมายถึง สมาชิกจำนวนเกินครึ่งหรือสองในสามของกลุ่มเห็นชอบด้วย แม้ว่าจะมีบางคนไม่เห็นด้วยก็ถือว่าเป็นการตัดสินใจที่มาจากกลุ่ม

เทนเนโบม (Tennebaum) และชมิทท์ (Schmidt) วิจัยและพบว่า ลักษณะและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการตัดสินใจ มี 7 รูปแบบ ดังนี้ (สุรวัช ศรีวัช, 2531, หน้า 50-52)

แบบที่ 1 ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้บริหารเป็นผู้พิจารณาปัญหาเอง โดยเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาหลาย ๆ ทางและเลือกตัดสินใจทางเลือกที่ดีที่สุด จึงแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ไม่คำนึงถึงว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกละอย่างไร

แบบที่ 2 ผู้นำพยายามกระตุ้น เกลี้ยกล่อมให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง ในกรณีนี้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามรูปแบบที่หนึ่ง แต่สิ่งที่แตกต่างออกไป คือการใช้ศิลปะการเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนแทนที่จะแจ้งการตัดสินใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบที่ 3 ผู้บริหารเสนอข้อตัดสินใจของตน แล้วขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับ โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองว่า คิดอย่างไร และมีความตั้งใจอย่างไรแล้ว ก็ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสอบถามถึงข้อที่ยังสงสัย กรณีเช่นนี้ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่า ผู้บริหารต้องการทำอะไร

แบบที่ 4 ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้าง แต่ความคิดริเริ่มและการพิจารณาตัดสินใจยังคงอยู่กับผู้บังคับบัญชา ก่อนที่จะประชุมปรึกษาหารือกัน ผู้นำได้ตัดสินใจมาก่อนแล้ว แต่ยังคิดว่ายังอาจจะเปลี่ยนแปลงได้

แบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอคำแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอข้อคิดเห็น เมื่อมีข้อเสนอแนะหลาย ๆ ทางแล้ว ผู้นำก็ตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

แบบที่ 6 ผู้นำชี้ข้อจำกัด แล้วให้ตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น แบบนี้ผู้นำมอบปัญหาให้แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

แบบที่ 7 ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนด แบบนี้เป็นแบบที่กลุ่มมีอิสระมากขึ้น โดยกลุ่มเป็นผู้คิดหาทางแก้ปัญหาหลาย ๆ ทางเอง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดว่า กลุ่มที่จะแก้ปัญหานั้นมีใครบ้าง

ปัจจุบันมีนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ได้ปรับกรอบความคิดของเทนเนโบม (Tennebaum) และชมิทท์ (Schmidt) ให้เหลือ 5 แบบ คือ

แบบที่ 1 ไม่มีส่วนร่วมเลย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจแล้วแจ้งให้คณะกรรมาธิการหรือปฏิบัติ

แบบที่ 2 มีส่วนร่วมน้อย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจแต่อาจเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจใหม่ได้ถ้าได้ข้อมูลใหม่จากคณะกรรมาธิการ

แบบที่ 3 มีส่วนร่วมปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากคณะครู

แบบที่ 4 มีส่วนร่วมมาก หมายถึง ผู้บริหารให้คณะครูในโรงเรียนเป็นผู้ตัดสินใจ

แบบที่ 5 มีส่วนร่วมมากที่สุด หมายถึง ผู้บริหารมอบให้คณะครูเป็นผู้ตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ

ตลอดเวลาที่ผู้บริหารต้องบริหารองค์การให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้น ทักษะหรือความสามารถประการหนึ่งของผู้บริหารก็คือ การสามารถตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะเห็นได้ทันทีว่าส่วนสำคัญของการตัดสินใจที่จะทำได้ถูกต้องที่จะทำได้ถูกต้องเพียงใดนั้น จะอยู่ที่การเข้าใจถึงลักษณะปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสำคัญที่สุด จะต้องทราบคือ ปัญหาที่เกิดขึ้นสำคัญแค่ไหนและจำเป็นเร่งด่วนเพียงใดที่จะต้องแก้ไขให้ลุล่วงไป ซึ่ง ธงชัย สันติวงษ์ (2539, หน้า 1393-143) ได้กล่าวไว้ว่าการแก้ปัญหา และการตัดสินใจนับเป็นงานสำคัญของผู้บริหารทุกคน และขั้นตอนที่สำคัญที่สุดคือ ขั้นตอนวิเคราะห์เรื่องราวทั้งหมด (Thinking Through) ซึ่งพื้นฐานของการแก้ปัญหาและการตัดสินใจแบ่งได้ ดังนี้

1. การคาดคะเนอนาคต เป็นขั้นตอนแรกของการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคาดคะเนถึงข้อยุ่งยากที่เกิดขึ้นในวันข้างหน้า และหาทางป้องกัน
2. การวิเคราะห์ปัญหา คือต้องมีวิธีวิเคราะห์ปัญหาให้เห็นได้ชัด ซึ่งอาจทำโดย
 - 2.1 วิเคราะห์โดยดูสภาพงานที่ผิดไปจากอดีตเพื่อตรวจสอบปัญหา ยกตัวอย่างเช่น อาจเกิดจากเครื่องจักรไม่ดี ต้นทุนสูง พนักงานขาดความชำนาญ หรือขาดงาน เป็นต้น
 - 2.2 วิเคราะห์ดูผลต่างทางงบประมาณ การส่งของไม่ทันกำหนดเวลา หรือผลแตกต่างจากแผนที่วางไว้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไขให้กลับสู่สภาวะปกติ
 - 2.3 ใช้วิธีรับฟังความเห็นจากบุคคลฝ่ายอื่น ผู้ซึ่งส่วนใหญ่จะอยู่ใกล้ชิดกับจุดที่เกิดปัญหาทั้งหลายอยู่แล้ว การมีนโยบายเปิดกว้างเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นจากทุกฝ่ายจึงช่วยให้รู้ปัญหาได้ดี
3. การพัฒนาแนวทางแก้ปัญหา โดยเริ่มข้อเท็จจริงของเหตุการณ์นั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงขอบเขตแ่งของการตัดสินใจที่กระทำได้สะดวกและง่ายขึ้น
4. เปรียบเทียบทางเลือกปัญหา หลังจากพัฒนาแนวทางแก้ปัญหาแล้วให้ชี้แจงน้ำหนักของทางเลือกที่เหมาะสมกับปัญหาที่สุดซึ่งในขั้นนี้ ผู้บริหารต้องค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์อย่างครบถ้วน จึงจะช่วยให้สามารถวินิจฉัยคุณภาพของทางเลือกที่จะมาช่วยแก้ปัญหาได้
5. การค้นหาข้อเท็จจริง ขั้นตอนนี้คือการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ต้องแก้ไข ในขั้นนี้ถือว่าสำคัญมาก เพราะช่วยให้ผู้บริหารแยกแยะทางเลือกต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทางให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดออกมาได้

6. การวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ของทางเลือกโดยละเอียด ซึ่งจากการวิเคราะห์อาจช่วยให้เห็นถึงทางเลือกที่ดีกว่าได้

7. การวิเคราะห์ผลที่จะเกิดขึ้น ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารต้องไม่ด่วนเลือกทางเลือกที่มีอยู่จนกว่าจะได้ข้อมูลที่ครบถ้วน แต่สิ่งหนึ่งที่สำคัญในช่วงนี้ คือ ต้องรู้จักคาดเดาผลหรือคำตอบ

8. การควบคุมการตัดสินใจ ต้องระมัดระวัง มีการจัดระบบการควบคุมที่จะใช้วัดความก้าวหน้าภารกิจที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารก็คือ การต้องทำให้เป็นระบบ

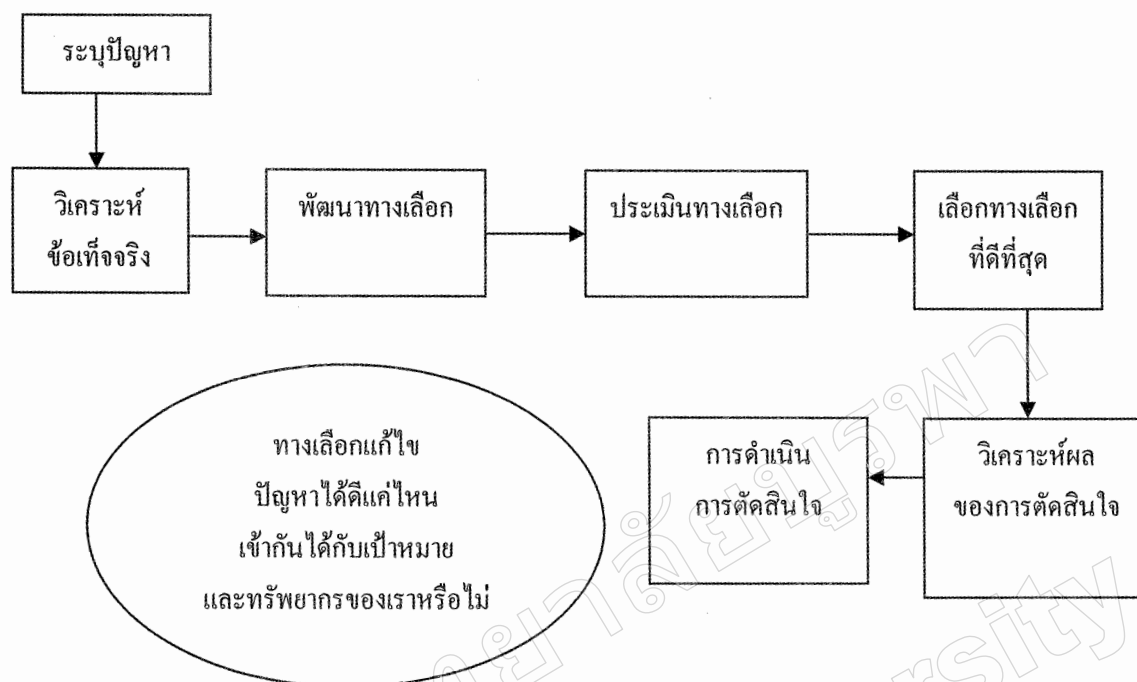
ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, p. 300) เสนอกระบวนการตัดสินใจในตัวแทนคลาสสิก (Classical Model) ซึ่งเป็นการตัดสินใจเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด มีขั้นตอนดังนี้

1. ระบุปัญหา
2. กำหนดเป้าหมายและจุดประสงค์
3. พิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้ทุก ๆ ทาง
4. พิจารณาผลดีที่จะเกิดตามมาของทางเลือกแต่ละทาง
5. ประเมินทางเลือกทุกทาง โดยพิจารณาจากเป้าหมายและวัตถุประสงค์
6. พิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด นั่นคือ ทางเลือกที่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

ได้ดีที่สุด

7. ดำเนินการตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้วและประเมินผลการตัดสินใจ

สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 156-159) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับขั้นตอนของการตัดสินใจ 7 ขั้นตอน ดังนี้ คือ การวิเคราะห์และระบุปัญหา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาทางเลือก การประเมินทางเลือก การเลือกทางที่ดีที่สุด การวิเคราะห์ที่ตามมาของการตัดสินใจ การดำเนินการของการตัดสินใจ ดังรายละเอียดในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 การวิเคราะห์ที่ตามมาของการตัดสินใจ การดำเนินการของการตัดสินใจ
(สมัยศ นวีกา, 2540, หน้า 156-159)

การตัดสินใจที่ดีตามหลักพุทธศาสนา คือ อริยสังคี หมายถึง ทุกข์ คือ ความไม่พอใจในเรื่องนั้น ๆ สมุทัย หาสาเหตุของความทุกข์ นิโรธ หาทางเลือกที่เห็นว่าเหมาะสม มรรค ดำเนินทางเลือกทางหนึ่งที่น่าคิดว่าดีที่สุด

สรุป กระบวนการตัดสินใจดังที่ได้กล่าวมาแล้วน่าจะมีกระบวนการ ดังนี้ กำหนดปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของปัญหา นำมาวิเคราะห์และจำกัดขอบเขตของปัญหารวบรวม วิเคราะห์หาข้อเท็จจริง กำหนดมาตรการที่ใช้ในการตัดสินใจ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา ศึกษาพัฒนาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประเมินทางเลือก วิเคราะห์เลือกทางที่ดีที่สุด ปฏิบัติตามทางที่เลือก วิเคราะห์ประเมินผลและแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจ

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

บริดจส์ (Bridges, 1967, pp. 49-61) ได้สรุปประเด็นที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู-อาจารย์ ไว้ดังนี้

1. โอกาสในการมีส่วนร่วมในการวางแผนนโยบายเป็นองค์ประกอบสำคัญเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของครู-อาจารย์ และความกระตือรือร้นของครูอาจารย์ในโรงเรียน
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของครูอาจารย์

3. ผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์เข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะเป็นที่รักของครู-อาจารย์มากกว่า
4. ครู-อาจารย์ไม่ได้คาดหวังหรือต้องการเข้าร่วมในการตัดสินใจทุกครั้งเสมอไป การเข้าร่วมมากเกินไปอาจสร้างผลในทางลบได้
5. บทบาทและหน้าที่ของครู-อาจารย์ และผู้บริหารในการตัดสินใจจำเป็นต้องผันแปรไปตามธรรมชาติของปัญหา
6. ทั้งองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของปัญหาที่มีผลกระทบต่อปริมาณความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู-อาจารย์
7. เพื่อให้การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสิ่งการเกิดประโยชน์สูงสุดและเกิดผลในทางลบน้อยที่สุด ผู้บริหารต้องตอบคำถามต่อไปนี้ก่อนเปิดให้มีการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 7.1 ภายใต้สถานการณ์เช่นไรที่ครู-อาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
 - 7.2 ครู-อาจารย์ควรเข้าไปมีส่วนร่วมมากน้อยแค่ไหนและอย่างไร
 - 7.3 คณะผู้ทำการตัดสินใจควรสร้างขึ้นมาอย่างไรและโดยวิธีไหน
 - 7.4 บทบาทอะไรที่จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน

แคมเบล (Campbell, 1976, pp. 285-291) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่า การมีส่วนร่วมของครูในการตัดสินใจ ควรให้มีส่วนร่วมในเรื่องต่อไปนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. การกำหนดแนวนโยบายการปฏิบัติงาน
3. การประเมินผลการเรียนการสอน
4. การจัดโครงการฝึกอบรม
5. การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร

สรุป การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพนั้น ไม่ใช่แต่เพียงเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดที่สามารถปฏิบัติได้บรรลุเป้าหมายเท่านั้น ต้องคำนึงถึงความพึงพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย ผู้บังคับบัญชามีพียงตระหนักว่าผู้ได้บังคับบัญชาไม่ต้องการมีส่วนร่วมในทุกเรื่อง ลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนงาน ควรจะให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วย หรือถ้าเป็นงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากแล้วผู้บริหารอาจจะตัดสินใจด้วยตนเอง แต่ถ้าหากมีความสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ แล้วควรจะเป็นไปในลักษณะของการตัดสินใจร่วมกัน

อุปสรรคและข้อคิดในการตัดสินใจ

การตัดสินใจอาจจะทำได้ง่ายหรือยาก ทั้งนี้ขึ้นกับปรัชญาชีวิตของบุคคลและการสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้อื่น บุคคลจะต้องเผชิญหน้ากับปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ ซึ่งวิธีที่บุคคลเลือก

จะสะท้อนถึงข้อสมมุติบางประการของเขา ซึ่ง ดำรงศักดิ์ ชัยสนิพ และสุนีย์ เลิศแสงกิจ (2538, หน้า 117-118) ได้กล่าวถึงลักษณะของบุคลิกภาพบางประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจไว้ ดังนี้

1. การเสี่ยง ไม่มีการตัดสินใจใด ๆ ที่จะไม่มีการเสี่ยง แต่ระดับของการเสี่ยงแตกต่างกัน คนส่วนใหญ่มีความกลัวต่อการเสี่ยง

2. ทักษะคิด ต่อความสำเร็จและความล้มเหลว การกลัวต่อความล้มเหลว สามารถทำให้ กระบวนการการตัดสินใจหยุดชะงัก เมื่อไม่มีการตัดสินใจก็ไม่อาจตัดสินใจว่าการตัดสินใจนั้น ๆ ดีหรือไม่ การไม่กล้าตัดสินใจทำให้บุคคลเสียโอกาสที่จะเรียน ไม่ว่าจากความล้มเหลว หรือจาก ความสำเร็จของการตัดสินใจนั้น ทำให้ขาดประสบการณ์ที่จะได้รับจากความล้มเหลวหรือจาก ความสำเร็จ

3. การลำเอียงส่วนบุคคล ระบบของเหตุผลอยู่ภายใต้อิทธิพลของนิสัย ความลำเอียง ความต้องการ อารมณ์ ธรรมชาติทั้งหลายอยู่บนฐานของความรู้สึกและความผูกพันส่วนบุคคล บางครั้งความรู้สึกเหมาะสมต่อสถานการณ์ แต่บางครั้งก็ไม่เหมาะสมในการทำการตัดสินใจ การรู้ความลำเอียงส่วนบุคคลของตนจะช่วยได้มาก บางครั้งการตัดสินใจได้ดีเราจะต้องเสียสละ ความลำเอียงส่วนบุคคลของเรา

4. ความเด็ดเดี่ยว คือความพร้อมที่จะทำอะไร ๆ อย่างฉับพลัน โดยที่ไม่ต้องมาผัดผั หรือหาเหตุผลมาประกอบ

5. ประสบการณ์ ความรู้จากประสบการณ์ช่วยในเรื่องการตัดสินใจได้มาก และอีก ด้านหนึ่ง การทำตามประสบการณ์อย่างหลับหู หลับตา ก็อาจเกิดอันตรายได้ ควรเลือกใช้ให้ เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์ใหม่ คนที่มีประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็น ปี ๆ มักจะไม่ยอมฟังความคิดเห็นใหม่ ๆ จากผู้อื่น

6. การรู้ตามความรู้สึก การรู้โดยรู้สึกก็ช่วยในการตัดสินใจ ในบางครั้งเรารู้สึกว่า ควรจะตัดสินใจเช่นนั้น เช่นนี้ และได้ขึ้นอยู่กับเหตุผลใด ๆ บ่อย ๆ การรู้โดยความรู้สึกสามารถ ช่วยแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา การตัดสินใจจากการรู้จะเชื่อถือได้มากขึ้น ถ้าประกอบกัน เข้ากับตรรกะและประสบการณ์ด้วย

7. การแสวงหาคำแนะนำแนวการขอความเห็นจากผู้อื่นในเรื่องการตัดสินใจ การฟังผู้อื่น อย่างเปิดจิตใจกว้าง จะช่วยให้ทำการตัดสินใจได้ดีขึ้น ผู้ที่ทำการตัดสินใจโดยไม่ปรึกษากับผู้อื่น เป็นการเสี่ยงมากกว่า แต่ก็ไม่ควรแสวงหาคำตอบจากผู้อื่นมากเกินไป เป็นการลดความเชื่อมั่น และความสามารถของตนเอง

ข้อสังเกตเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เป็นอุปสรรคในการตัดสินใจ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2537, หน้า 156) มีดังนี้

1. เมื่อเผชิญกับปัญหา แทนที่จะพิจารณาปัญหานั้นอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้รู้สาเหตุข้อมูลอย่างแท้จริง แต่กลับมองอย่างผิวเผิน และมักจะเอาตัวปัญหากับอาการของปัญหามาปะปนกันเลย แก้ไขได้ไม่ตรงจุด

2. เอาประสบการณ์มาเป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ จึงอาจทำให้ผิดพลาดได้ เพราะสถานการณ์แวดล้อมต่างกัน

3. ไม่พยายามใช้ความคิดหาทางเลือกมาก ๆ ทาง และเลือกทางที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด กลับหาวิธีที่ง่ายและสะดวก

4. มุ่งแต่ผลดี ผลเสียขั้นสุดท้าย มิได้พิจารณาส่วนย่อยของแต่ละปัญหา

5. ถิ่นนี้ถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งมีอยู่หลายประการซึ่งเกี่ยวข้องกันอยู่และมักจะตัดสินใจโดยคิดถึงแต่วัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งเท่านั้น โดยมิได้พิจารณาว่าจะมีผลกระทบกระเทือนต่อวัตถุประสงค์อื่นขององค์การอย่างใดบ้าง

6. เมื่อมีปัญหาที่หาทางแก้ไข ไม่ได้นานเข้า ก็เลิกละความคิดที่จะแก้ปัญหานั้น

การกำหนดเป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย (Goal) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนในระบบ ซึ่งระบบทุกระบบจะต้องมีเป้าหมายในการดำเนินงาน และมีบทบาทที่คุณค่าต่อองค์การ ช่วยในการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน และเป็นเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งในอนาคตขององค์การ (ประชุม รอดประเสริฐ, 2543, หน้า 155)

ความหมายของเป้าหมาย วิโรจน์ สารรัตน์ (2532, หน้า 131) ได้ให้ความหมายของเป้าหมายว่า ผลสำเร็จที่เฉพาะเจาะจงที่ต้องการบรรลุถึง ณ วันหนึ่งในอนาคต ส่วน สุรพันธ์ ยันต์ทอง (2533, หน้า 136) กล่าวว่าเป้าหมายเป็นเครื่องบ่งชี้ บอกความสำเร็จที่เราต้องการให้เกิดผล กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2529, หน้า 161) ให้ความหมายว่า เป้าหมาย คือ ผลงานที่ต้องทำให้สำเร็จ ซึ่งถ้าแสดงเป็นลายลักษณ์อักษร ได้ก็ยิ่งดี โดยกำหนดคุณลักษณะ ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายด้วย เป้าหมายจะทำให้เราทราบว่าเราอยู่ที่ไหน และจะช่วยให้เราสามารถประเมินวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลงานของเราได้

จากความหมายของเป้าหมายดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า เป้าหมายเป็นข้อความที่แสดงถึงปริมาณ หรือคุณภาพของผลงานที่คาดไว้ตามวัตถุประสงค์ ช่วยขยายให้วัตถุประสงค์มีความชัดเจนมากขึ้นว่า ผลงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นนั้น มีปริมาณเท่าใด หรือมีคุณภาพอย่างไร การกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหา วัตถุประสงค์ และนโยบายดังแสดงในภาพที่ 11