



Chapter 5

Directing

Part 2

Decision & Communication



Part 2
Decision & Communication

กระบวนการตัดสินใจ (decision making process)

สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ

หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสารในองค์การ

การตัดสินใจ (Decision)

การตัดสินใจ ถือเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงการตัดสินใจในองค์การ ประโยชน์ของโมเดลการตัดสินใจ ความหยิ่งลึกลับ วิจารณ์ญาณ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจ ตลอดจนเทคโนโลยีวัฒนธรรม และจริยธรรมที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



กระบวนการตัดสินใจ (decision making process)

การระบุปัญหา (Identify the problem)

การค้นหาทางเลือก (generate alternatives)

การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives)

การทำการตัดสินใจ (make the decision)

การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision)

การประเมินผลลัพธ์และการจัดการป้อนกลับ



กระบวนการตัดสินใจ

กระบวนการตัดสินใจ (decision – making process)
สามารถแบ่งได้เป็น 6 ขั้นตอนดังนี้

1. **การระบุปัญหา (Identify the problem)** งานขั้นแรกในกระบวนการตัดสินใจในการบริหารจัดการคือ การระบุปัญหา ผู้บริหารต้องเข้าใจปัญหา วิเคราะห์ขอบเขตและลักษณะก่อนที่จะแก้ปัญหา
2. **การค้นหาทางเลือก (generate alternatives)** สมมติว่าผู้บริหารทราบเป้าหมายและตกลงกำหนดข้อสมมติ ในการวางแผนที่ชัดเจน งานขั้นแรกของการตัดสินใจก็คือการพัฒนาทางเลือก เพื่อให้มีทางเลือกหลายทางเพื่อการปฏิบัติการ

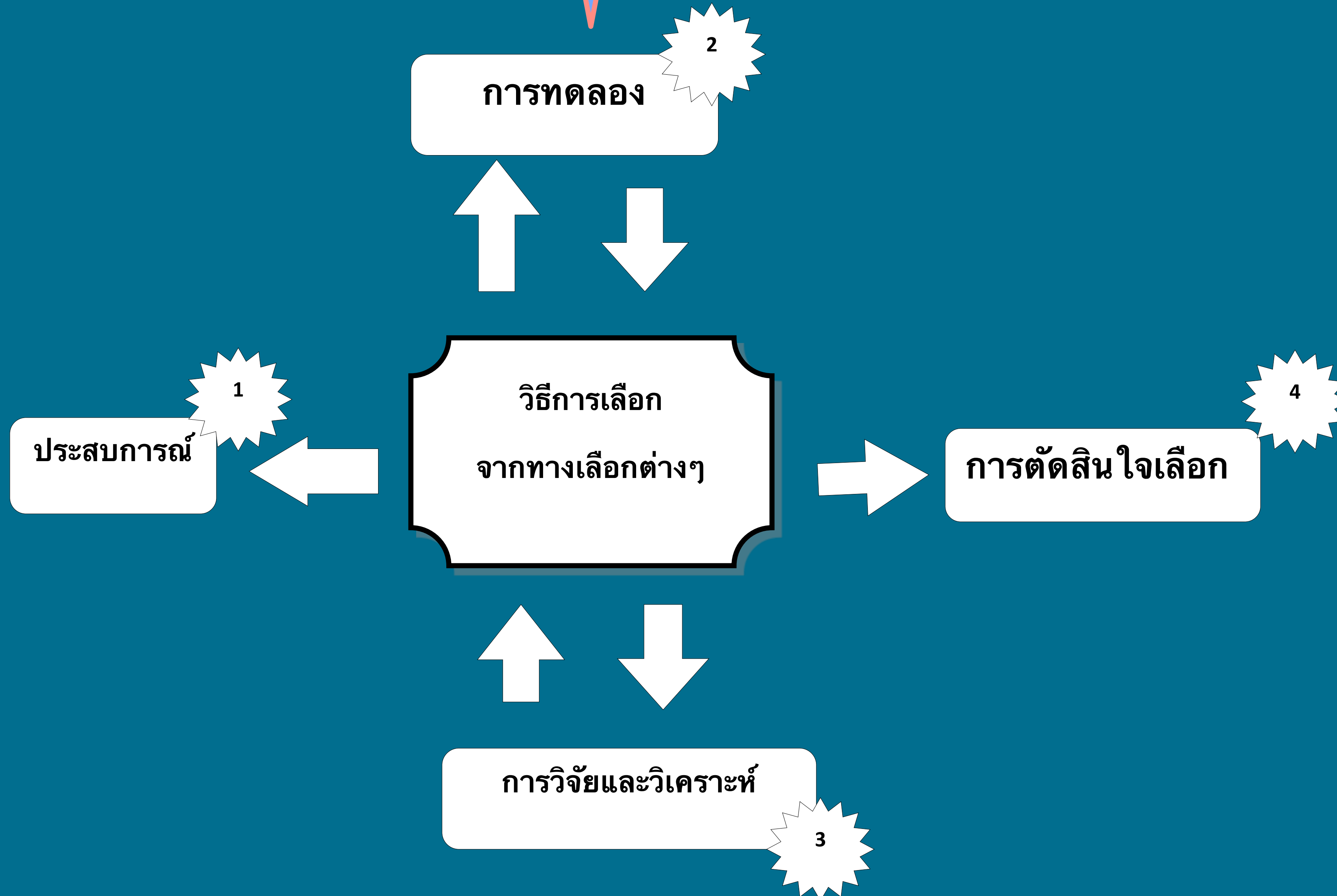




3. การประเมินทางเลือก (Evaluate alternatives) เมื่อมีการค้นพบทางเลือกที่เหมาะสมแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือการประเมินทางเลือก เพื่อเลือกทางเลือกที่จะบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด ซึ่งเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้าย

4. การทำการตัดสินใจ (make the decision) เมื่อมีหลายทางเลือกผู้บริหารสามารถใช้หลัก 4 ประการเพื่อทำการตัดสินใจ คือ (1) ประสพการณ์ (2) การทดลอง (3) การวิจัยและการวิเคราะห์ (4) การตัดสินใจเลือก

กระบวนการการทำการตัดสินใจ (decision making process)





4.1 ประสบการณ์ (experience) การอาศัยข้อมูลในอดีต (reliance on the past) ประสบการณ์ในอดีตเป็นบทบาทที่สำคัญในการตัดสินใจ

4.2 การทดลอง (experimentation) การตัดสินใจเลือกทางเลือกวิธีหนึ่งก็คือการทดลอง ซึ่งอาจเป็นการลองผิด ลองถูก จนได้ทางเลือกที่ดีที่สุด

4.3 การวิจัยและการวิเคราะห์ (research and analysis) เป็นการใช้เทคนิคทางวิทยาศาสตร์ในการเลือกจากหลายทางเลือก วิธีนี้จะแก้ปัญหาซึ่งเริ่มต้นจากทำความเข้าใจปัญหาก่อนแล้วค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สำคัญ

4.4 การตัดสินใจเลือก (choice made) เป็นการเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด



5. การปฏิบัติตามการตัดสินใจ (implement the decision) หลังจากได้เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ผู้บริหารจะปฏิบัติตามการตัดสินใจนั้น โดยต้องระมัดระวังถึงวิธีการปฏิบัติการ ซึ่งมีผลกระทบต่อบุคคล และหน้าที่ต่างๆ

6 .การประเมินผลลัพธ์และการจัดการป้อนกลับ (evaluate the results and provide feedback) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการตัดสินใจ เป็นการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามการตัดสินใจและค้นหา การป้อนกลับเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติการณ์นั้น

สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ



สภาพแวดล้อมของการตัดสินใจ (decision environments) การตัดสินใจในการแก้ปัญหาในองค์การจะอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน 3 ประการ คือ

- (1) สภาพแวดล้อมที่แน่นอน (certain environments)
- (2) สภาพแวดล้อมที่เป็นความเสี่ยง (risk environments)
- (3) สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (uncertain environments)
- (4) สภาพแวดล้อมที่มีความคลุมเครือ (ambiguity environments)

การติดต่อสื่อสาร (communication)



การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่ก่อให้เกิดการถ่ายโอนข้อมูลจากผู้ส่งไปยังผู้รับ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะสื่อถึงความหมายให้เข้าใจตรงกัน



หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร



หน้าที่ของการติดต่อสื่อสาร (functions of communication)
การติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีบทบาทหน้าที่ที่
สำคัญอยู่ 4 ประการคือ

control

**emotional
expression**

motivation

information



1. การควบคุม (control) การติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิก ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับชั้นการทำงานตามสายการบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน การประเมินผลงาน เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ

2. การจูงใจ (motivation) การติดต่อสื่อสารจะทำหน้าที่ในการจูงใจสมาชิกองค์การ โดยการบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงาน พนักงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น การเลื่อนขั้น การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น หรือการใช้คำพูดที่เป็นการเสริมแรงทางบวก เช่น การชมเชย



3. การแสดงออกด้านอารมณ์ (emotional expression) การติดต่อสื่อสารที่สามารถที่จะช่วยลดความคับข้องใจทางด้านอารมณ์ โดยการพูดกับคนอื่น เช่น ผู้ร่วมงาน การปรึกษาพ่อแม่

4. การให้ข้อมูลข่าวสาร (information) การติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นนั้นจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลต่างๆ ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งเป็นประโยชน์เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กร

กระบวนการติดต่อสื่อสาร



กระบวนการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

1. แหล่งข่าวสาร (source) หรือผู้ส่งข่าวสาร (sender) เป็นผู้นำเสนอข่าวสารโดยการใส่รหัส (encoding) ซึ่งในการใส่รหัสข่าวสารผู้ส่งข่าวสารที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัย
 - (1) ทักษะ (skill)
 - (2) ทศนคติ (attitudes)
 - (3) ความรู้ (knowledges)
 - (4) ระบบวัฒนธรรมของสังคม (social – cultural system)



2. การใส่รหัส (encoding) คือ การเปลี่ยนใจความที่จะสื่อสาร (message) ให้อยู่ในรูปของสัญลักษณ์ (ภาษาพูด ภาษาเขียน สัญลักษณ์ต่างๆ) ซึ่งการใส่รหัสจะต้องอาศัยทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และระบบวัฒนธรรมของสังคม

3. ข่าวสาร (message) หมายถึง สิ่งที่เราต้องการจะสื่อสาร ข่าวสาร เกิดจากแหล่งข่าวสารหรือผู้ส่งข่าวสารทำการใส่รหัสหรือสัญลักษณ์ซึ่ง อาจจะอยู่ในรูปของคำพูดตัวอักษร รูปภาพ ลักษณะท่าทาง เพื่อถ่ายทอด หรือ โยกย้ายข้อมูลข่าวสารจากคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง



4. ช่องทาง (channel) คือ เครื่องมือ(สื่อ) ซึ่งนำข่าวสารไปยังผู้รับ ประกอบด้วย (1) ช่องทางที่เป็นทางการ (formal channel) เป็นช่องทางที่ถูกสร้างขึ้น โดยองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการส่งข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรมของงานให้แก่สมาชิกในองค์การ (2) ช่องทางที่ไม่เป็นทางการ (informal channel) เกิดจากการติดต่อเป็นการส่วนตัวหรือการติดต่อทางสังคม ซึ่งมีลักษณะไม่เป็นทางการ ช่องทางข่าวสารอาจใช้คนหรือสื่อก็ได้ซึ่งรายละเอียดจะได้กล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

5. การถอดรหัส (decoding) คือ การแปลความหมายสัญลักษณ์ต่างๆ ในข่าวสารตามความเข้าใจของผู้รับสาร ซึ่งแปลข่าวสารจะถูกจำกัดด้วยทักษะทัศนคติ ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของทั้งผู้ส่งข่าวสารและผู้รับข่าวสาร



6. ผู้รับข่าวสาร (receiver) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนซึ่งเป็นผู้รับข่าวสาร โดยการถอดรหัสออกมา (decoding) ซึ่งจะถูกจำกัดด้วยทักษะ ทักษะ ทักษะ ความรู้ และระบบวัฒนธรรมของสังคมของผู้รับ

7. การป้อนกลับข้อมูล (feedback) เป็นการตรวจสอบถึงความสำเร็จในการถ่ายทอดข่าวสารของบุคคลว่าตรงกับความต้องการหรือไม่

การติดต่อสื่อสารในองค์การ



การติดต่อสื่อสารในองค์การ (organizational communication) เป็นกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างสมาชิกภายในองค์การ ซึ่งข้อมูลจะมีการเคลื่อนย้ายและการแลกเปลี่ยนทั่วทั้งองค์การเส้นทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ (communication flows in organization) เส้นทางของการติดต่อสื่อสารภายในองค์การจะมีทั้งแนวตั้งและแนวนอน ซึ่งประกอบด้วย



1. การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างตามสายการบังคับบัญชา

2. การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับล่างไปยังระดับที่สูงกว่าภายในสายการบังคับบัญชาขององค์การ ซึ่งเป็นการป้อนกลับข้อมูลให้แก่ระดับสูงเกี่ยวกับความก้าวหน้าที่มีต่อเป้าหมาย

3. การติดต่อสื่อสารในแนวนอนหรือการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (lateral communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกที่อยู่ในกลุ่มงานระดับเดียวกัน

Work sheets



ให้นักศึกษาพิจารณาว่า การตัดสินใจและการติดต่อสื่อสารมีผลต่อการทำ
ธุรกิจอย่างไรบ้าง พร้อมทั้งอธิบายเหตุผลประกอบ

THANKS!

Any questions?

You can find me at:



dr.yim21@gmail.com



dr.yim21



ผศ.ดร.ธงชัย พงศ์สิทธิ์กาญจนนา

