



บทที่ 2

วรรณคดี เอกสารและงานวิจัย

การศึกษาวรรณคดี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจะเสนอสาระเป็นลำดับ
ดังนี้ แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ทฤษฎีการตัดสินใจ ความสำคัญของการตัดสินใจ
ต่อหัวหน้าหน่วยย่อย และหน้าที่รับผิดชอบของหัวหน้าหน่วยย่อย

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

ทฤษฎีการบริหาร

การบริหารงาน มีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารทุกระดับ
ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ดร็อกเกอร์ (Drucker, 1979)
กล่าวว่า การบริหารคือ การทำงานต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปโดยอาศัยผู้อื่นเป็นผู้กระทำ
สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารคือ การใช้ศาสตร์และศิลป์
นำเอาทรัพยากรการบริหารมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่
กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารจึงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ (สุลักษณ์
มีชูทรัพย์, 2530) ดังนี้

1. ทรัพยากรบริหาร หรือปัจจัยการบริหาร ได้แก่ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์
2. กระบวนการบริหารหรือขั้นตอนในการบริหาร นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญใน
การบริหารงาน ถ้าขาดกระบวนการบริหารที่ดี ก็ยากที่กิจการงานทุกอย่างจะดำเนินไปอย่างมี
ประสิทธิภาพ กระบวนการบริหารที่นิยมใช้กันมากของ กุลิค และเออร์วิค (Gulick and
Urwick) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ขั้นตอน เรียกว่า POSDCORB คือ
Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-ordinating, Reporting,
Budgeting
3. วัตถุประสงค์ของการบริหารงาน ซึ่งต้องกำหนดไว้ชัดเจนที่สำคัญ คือ การ
ประหยัด ผลงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานสมัยใหม่ ได้เริ่มสนใจศึกษาในวิธีการบริหารแบบ การตัดสินใจ มีการใช้เครื่องมือ คือ การวิเคราะห์เชิงปริมาณทางคณิตศาสตร์ ซึ่งมีประโยชน์ ช่วยให้มีเครื่องมือสำหรับการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้อย่างดี ให้ความสำคัญ ที่สมเหตุสมผล และนำความรู้ทางด้านคณิตศาสตร์และสถิติมาใช้เป็นกระบวนการที่เหมาะสม ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ถือว่าเป็นวิธีการบริหารที่มีการคิดอย่างมีหลักเกณฑ์มากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

ในกระบวนการตัดสินใจนั้น ฟลิปโป (Plippo, 1966) ได้ลำดับขั้นตอนเป็น 4 ขั้นตอน คือ สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริงถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจ เลือกแนวทางในการแก้ปัญหา รวบรวมข้อมูลข่าวสารเพื่อการวิเคราะห์แนวทางแก้ไขปัญหา พิจารณาผลดีและผลเสียที่เกิด จากแนวทางแก้ไขปัญหานั้นที่เลือกไว้ ส่วนไซมอน (Simon, 1976) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร ก็คือ กระบวนการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับกริฟฟิธ (Griffith, 1978) ที่ให้ความหมายใน แนวเดียวกันว่า กระบวนการตัดสินใจเป็นกระบวนการกลางของการบริหาร ในการบริหารงาน ผู้บริหารส่วนใหญ่จะต้องมีการวางแผนเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์การ และใน การวางแผนนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์ ตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2529) ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกระบวนการบริหารทุกขั้นตอนจะต้องมีการนำเอากระบวนการตัดสินใจไปใช้ เพื่อให้งานสำเร็จคล่องไปด้วยดี

ทฤษฎีระบบ

ลองเนคเกอร์ (Longnecker, 1981) ให้ความหมายของระบบว่า ระบบหมายถึง ส่วนต่าง ๆ จำนวนหนึ่ง ซึ่งสัมพันธ์และขึ้นอยู่กับกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อการกระทำบาง อย่างให้สำเร็จผลตามที่ต้องการ สิ่งสำคัญ คือ ส่วนต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และมีปฏิริยากระทบต่อกัน ในระหว่างส่วนต่าง ๆ อยู่เสมอ

สรุปคุณลักษณะสำคัญของระบบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

1. ส่วนต่าง ๆ ของระบบจะอยู่ในสถานะที่เคลื่อนไหวได้
2. การเคลื่อนไหวของส่วนต่าง ๆ จะมีปฏิบัติตอบโต้ต่างกัน
3. ในระบบหนึ่งจะประกอบด้วยระบบย่อยต่าง ๆ มากมาย และภายในแต่ละระบบ

อาจมีระบบย่อยลงไปได้อีกเช่นกัน

4. การเปลี่ยนแปลงส่วนหนึ่งส่วนใดของระบบ อาจมีผลให้ต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงส่วนอื่นในระบบนั้นด้วย หรือในทำนองเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงระบบย่อยหนึ่งอาจทำให้กระทบกระเทือนถึงระบบที่ใหญ่กว่าด้วยก็ได้



ภาพที่ 1: แสดงวงจรของทฤษฎีระบบ (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

เมื่อพิจารณาถึงการตัดสินใจ ซึ่ง วิเชียร ทวีลาภ (2519) กล่าวว่า เป็นกระบวนการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ในการตัดสินใจเพื่อการแก้ไขปัญหา จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบกัน ได้แก่ ผู้ที่ทำการตัดสินใจ ผู้ปฏิบัติตามคำสั่ง ผู้ที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรทางการบริหาร สิ่งเหล่านี้เป็นระบบย่อย ถ้าการตัดสินใจไม่ดำเนินไปตามขั้นตอนเป็นวงจร จะทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ คือ เกิดความล้มเหลวขององค์การได้

ในการตัดสินใจ สิ่งที่น่าเข้านั้นเปรียบได้กับปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องแก้ไข การแก้ปัญหา ก็คือ การนำการตัดสินใจไปใช้เป็นขั้นตอน ได้แก่ การระบุปัญหา การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดทางเลือก และวิเคราะห์ทางเลือก การปฏิบัติ และประเมินผล ถ้าผลลัพธ์ที่ออกมาประสบความสำเร็จ ปัญหาที่แก้ไขก็หมดไป แต่ถ้าผลที่ออกมาไม่เป็นไปตามต้องการ ก็ต้องปรับเปลี่ยนหาแนวทางแก้ไข เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการแก้ปัญหา

มนุษย์ทุกเพศทุกวัยต่างก็ประสบกับปัญหาต่าง ๆ เช่น ปัญหาส่วนตัว ปัญหาจากการปฏิบัติงาน ปัญหาจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา จากสิ่งแวดล้อม ฯลฯ ในหน่วยงาน ผู้บริหารคือ ผู้ที่จะต้องแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

คำจำกัดความของปัญหาก็คือ สภาพที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคต มีที่ทำว่าจะไม่ตรงกับสภาพที่ต้องการจะให้เป็นหรือมีขึ้น (วิระพล สุวรรณันท์, 2525) และยังได้แบ่งปัญหาออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. ปัญหาประเภทขัดข้อง หมายถึง สภาพที่ต้องการกับสภาพที่เกิดขึ้น เริ่มมีความแตกต่างตั้งแต่อดีตอันไกล ถ้าในปัจจุบันยังไม่มีมาตรการใดแก้ไข อนาคตก็必将มีความแตกต่างออกไป

2. ปัญหาป้องกันหมายถึง ในอดีตยังไม่มี ความแตกต่างระหว่างสภาพที่ต้องการกับสภาพที่เกิดขึ้น แต่ปัจจุบันมีเครื่องแสดงชี้บอกเหตุให้ทราบว่า ถ้าไม่ดำเนินการแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต จะเกิดความแตกต่างระหว่างสภาพทั้งสอง

3. ปัญหาเชิงพัฒนา หมายถึง ความแตกต่างของสภาพที่ต้องการกับสภาพที่เกิดขึ้น เริ่มแตกต่างในอดีตมาช้านาน ไม่สามารถหาเวลาที่เริ่มต้นแน่นอนได้ จนคนในสังคมยอมรับว่าเป็นเหตุการณ์สามัญทั่ว ๆ ไป แต่ถ้าไม่มีการแก้ไขในอนาคตอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุการณ์ก็จะเหมือนเดิม จึงต้องมีการปรับปรุงสภาพแห่งความต้องการให้ดีขึ้น

วิระพล สุวรรณันท์ (2525) กล่าวว่า กระบวนการแก้ปัญหาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ การแก้ปัญหาเป็นกระบวนการซึ่งมีอยู่ 4 ขั้นตอน

1. การระบุปัญหา
2. การหาสาเหตุแห่งปัญหา
3. การกำหนดจุดหมายในการแก้ปัญหา
4. การหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

การแก้ปัญหา คือ การแก้ที่สาเหตุแห่งปัญหา หนึ่งสาเหตุมีการแก้ได้หลายทาง ทางแก้ไขปัญหาแต่ละทางอาจแก้ไขได้หลายสาเหตุ การแก้ปัญหาคควรหาชุดทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ถ้าในกรณีมีปัจจัยจำกัด จะเลือกแก้ไขเฉพาะสาเหตุที่มีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุดก่อน โดยเรียงลำดับความสำคัญของสาเหตุ แต่ละชุดของทางเลือกให้หาแนวทางแก้ไขแนวทางแก้ไขทุกแนวทางต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และจะต้องประหยัดด้วย

จะเห็นว่า ในการบริหารงานจะต้องประสบกับปัญหาซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้การตัดสินใจในการแก้ปัญหา วิระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2532) กล่าวว่า บางครั้งบางโอกาสได้มีการนิยามความหมายของ "การแก้ปัญหากับการตัดสินใจ" ว่าเป็นสิ่งที่เหมือนกันและมีกระบวนการอันเดียวกัน ซึ่งในกระบวนการตัดสินใจก็มีลำดับขั้นเหมือนกระบวนการแก้ปัญหา คือ เริ่มจากการระบุปัญหาเหมือนกันต่อไปเป็นการหาสาเหตุแห่งปัญหาก็คือ การรวบรวมข้อมูล การหาทางเลือกในการแก้ปัญหาในกระบวนการตัดสินใจ ก็คือ การวิเคราะห์หาทางเลือกหลาย ๆ ทางพร้อมทั้งหา

แนวทางแก้ไข การวิเคราะห์ทางเลือกในแต่ละวิธี มีข้อดีข้อจำกัดอย่างไร เพื่อจะนำไปปฏิบัติ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงการประหยัด การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย

ทฤษฎีการตัดสินใจ

เฟลด์แมน และ อาร์โนลด์ (Feldman and Arnold, 1983) อ้างถึงใน รุจิรา อินทรตุล (2531) ได้แบ่งทฤษฎีทางการตัดสินใจไว้ 3 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีการตัดสินใจแบบดั้งเดิม เป็นทฤษฎีการตัดสินใจที่มีสมมติฐานว่า การตัดสินใจนั้นเป็นกระบวนการที่เป็นเหตุเป็นผล ผู้ทำการตัดสินใจต้องพยายามสรรหาหรือคัดเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จให้มากที่สุด ซึ่งการตัดสินใจมีขั้นตอน คือ มีการรับรู้ปัญหา มีการตั้งจุดมุ่งหมาย การสรรหาทางเลือก การประมวลข้อมูล ประเมินทางเลือก ทางที่ดีที่สุด ลงมือปฏิบัติตามทางเลือกและประเมินผลของทางเลือก ซึ่งจะกระทำเป็นวงจรไม่จบสิ้น จนกว่าการประเมินผลออกมาว่าทางเลือกที่นำไปปฏิบัตินั้น สามารถแก้ปัญหาหรือทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้แล้ว

2. ทฤษฎีพฤติกรรมในการตัดสินใจ ซึ่งซิมมอน และคณะ (Simmon, et al.) ให้แนวความคิดไว้ว่า ความสามารถของมนุษย์ในการแก้ปัญหานั้นมีน้อยมาก เมื่อเทียบกับปัญหาที่ต้องการแก้ไขอย่างมีเหตุผล

ฉะนั้น ในการตัดสินใจของคนนั้นจะต้องอยู่ในสภาพที่มีข้อมูลที่ไม่วสมบูรณ์ และไม่สามารถหาทางเลือก รวมทั้งไม่สามารถประเมินทางเลือกได้ทุกทาง และไม่สามารถบอกได้ว่าทางเลือกไหนจะให้ประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ มีข้อจำกัดทางการให้เหตุผล ซึ่งถูกสนับสนุนอย่างกว้างขวาง ด้วยเหตุนี้คนจึงจะประเมินทางเลือกต่าง ๆ ไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งมีทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งที่พอใจ และยอมรับได้

3. ทฤษฎีความขัดแย้งในการตัดสินใจ (Conflict theory of Decision Making) ลานิส และแมนน์ (Lanis and Mann) ได้พัฒนาแนวความคิดที่ว่า การตัดสินใจนั้นโดยธรรมชาติแล้วจะก่อให้เกิดความกดดันและความขัดแย้งเกิดขึ้น ซึ่งถ้าความกดดันและความขัดแย้งอยู่ในระดับสูงมาก ก็จะใช้กระบวนการต่อต้านเกิดขึ้น ซึ่งไม่ก่อให้เกิดผลดีและทั้งสองมีความเชื่อว่า การตัดสินใจที่เป็นกระบวนการนั้นจะสามารถเลือกทางเลือกได้เหมาะสม และคุณภาพการตัดสินใจขึ้นอยู่กับกระบวนการในการประมวลและประเมินข้อมูล ความกดดันเกิดได้

หลายระดับ และกระบวนการในการประมวลและประเมินข้อมูลจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อความกดดันอยู่ในระดับพอดีเท่านั้น

ไซมอน (Simon, 1976) เป็นผู้ที่ได้รับฉายาว่าเป็นบิดาแห่งทฤษฎีการตัดสินใจ ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารและเชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์มีผลสืบเนื่องมาจากการตัดสินใจ มนุษย์จะเลือกทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดจากวิถีทางต่าง ๆ ซึ่งได้เลือกสรรแล้วว่าดีที่สุดในขณะนั้น ไซมอน เชื่อว่าการตัดสินใจเป็นพฤติกรรมทางการบริหารและเป็นหัวใจของการบริหารงาน มีความสำคัญมากน้อยต่างกันในแต่ละระดับขององค์การ (ไซมอน, 1957 อ้างถึงใน อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2529)

ทฤษฎีการตัดสินใจ จะเสนอในรายละเอียด ดังนี้

1. ความสำคัญของการตัดสินใจ

ในกระบวนการบริหารจัดการนั้น ได้มีกระบวนการหน้าที่ (Function) หลายอย่างที่ต้องปฏิบัติแต่มีกระบวนการหน้าที่หนึ่งซึ่งดูเสมือนว่า จะต้องเกี่ยวข้องกับกระบวนการหน้าที่อื่น ๆ ทางการบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา นั่นก็คือ การตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งโดยทั่วไปรู้สึกว่าเป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนจะต้องทำการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการนั้น การตัดสินใจดูเหมือนว่าจะเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุก ๆ เรื่อง เริ่มตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผน การจัดระบบงาน การอำนวยการ ตลอดจนการควบคุมงาน ซึ่งจะเห็นว่าทุกขั้นตอนจำเป็นต้องมีกระบวนการตัดสินใจเข้ามาเกี่ยวข้องอยู่ด้วยเสมอ (วุฒิชัย จำรงค์, 2523)

ในแนวคิดทางการบริหารแล้ว ถือว่า ในการบริหารหน่วยงานนั้นผู้บริหารจะต้องทำงานทั้งในด้านการตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติ ซึ่งเดิมเน้นการลงมือปฏิบัติมากกว่าการตัดสินใจ แต่ในปัจจุบันผู้บริหารมักจะทำกรตัดสินใจมากกว่าลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527) ซึ่งสอดคล้องกับกำหนดระเบียบปฏิบัติของทบวงมหาวิทยาลัย ว่าด้วยเรื่องสายงานพยาบาล ประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2519 กำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วยด้านบริหาร ร้อยละ 45 ด้านการบริการพยาบาลร้อยละ 25 และด้านวิชาการ ร้อยละ 18 ยิ่งผู้บริหารที่อยู่ในตำแหน่งระดับสูง จะต้องทำการตัดสินใจอยู่เกือบตลอดเวลา ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบเวลาในการปฏิบัติภารกิจทั้งหมดแล้ว ผู้บริหารจะใช้เวลาใน

การตัดสินใจไปถึงร้อยละ 50 เวลาที่เหลือเป็นกิจกรรมอื่น ๆ เกี่ยวกับงานที่เป็นตัวแทนงานให้คำปรึกษา งานคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2528)

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2529) ได้สรุปความสำคัญของการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจที่ดีนั้น จะก่อให้เกิดแนวทางปฏิบัติที่มีคุณภาพที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด ลดความขัดแย้งในการปฏิบัติ ช่วยให้คนดำเนินชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไร้ความกลัวและสภาพที่ถูกบังคับ ผู้ที่ทำการตัดสินใจจะมีความภาคภูมิใจในตนเอง มีความมั่นใจ และมีการพัฒนาศักยภาพของตนให้ประสบความสำเร็จในงานและการดำเนินชีวิต และยังทำให้เกิดการประหยัดเวลา แรงงาน และทรัพยากรในการปฏิบัติงานอีกด้วย ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการตัดสินใจว่า การตัดสินใจเป็นจุดเริ่มต้นที่จะดำเนินการใด ๆ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจของนักบริหาร หรือผู้รับผิดชอบในองค์การนั้น ๆ ทั้งสิ้น

2. ความหมายของการตัดสินใจ

คำว่า การตัดสินใจ เป็นคำที่มีความหมายตรงกับ การตัดสินใจสั่งการ หรือการวินิจฉัยสั่งการ (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2529) ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Decision Making กริฟฟิต (Griffith, 1959) ได้กล่าวว่า การบริหาร คือ กระบวนการตัดสินใจ การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติซึ่งมีอยู่หลายทาง เป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่ง หรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตามที่มุ่งหมายไว้ก็ได้ ในการปฏิบัตินั้น การตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อนและมีวิธีการแก้ปัญหามากกว่าหนึ่งประการเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้ตัดสินใจว่าจะเลือกปฏิบัติโดยวิธีใด จึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและเพื่อบังเกิดผลสูงสุดแก่องค์การหรือหน่วยงานนั้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2511 อ้างถึงใน อภิญญา จรุญพร, 2515)

มาริเนอร์ (Mariner, 1977) กล่าวว่า "การตัดสินใจ" เป็นกระบวนการตกลงกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หลังจากพิจารณาหลาย ๆ ด้านแล้ว

กอร์ (Gore, 1964) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกทางปฏิบัติ ซึ่งมีหลายทาง เพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่ง วุฒิชัย จานงค์ (2524) ได้ให้ความหมายไว้ลักษณะใกล้เคียง คือ การตัดสินใจ หมายถึง การกำหนดเลือกแนวทางเพื่อประพฤติดำเนินการต่อไป

เจริญผล สุวรรณโชติ ได้ให้ความหมายของการตัดสินใจว่า "เป็นกระบวนการหรือช่วงระยะในการกระทำกิจกรรม เพื่อให้เกิดการตัดสินใจภายหลังที่ได้พิจารณาไตร่ตรองเรียบร้อยแล้ว" (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2519)

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ กล่าวว่า การตัดสินใจเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร เมื่อมีปัญหาต้องตัดสินใจ ปัญหาในที่นี้หมายถึงอุปสรรค หรือสิ่งขวางกั้นมิให้ผู้ตัดสินใจสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายได้ คือ การเลือกทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหาที่มีอยู่ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2521)

กัญญา สาทร (2519) ได้ให้แนวความคิดในเรื่องการตัดสินใจไว้ว่า การตัดสินใจ คือ การเลือกทางหนึ่งจากจำนวนที่มีให้เลือกเป็นอันมาก เหตุผลที่สนับสนุนทางเลือกจึงควรมีเพียงพอ

ฟอลเลทท์ (Follett, 1982) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการใช้สติปัญญา ซึ่งมีขั้นตอนการวิเคราะห์แก้ไข เพื่อให้ผลที่ได้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง

ดังนั้นอาจสรุปการตัดสินใจได้ว่า การตัดสินใจ คือ กระบวนการแก้ปัญหาโดยอาศัยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ซึ่งจะประกอบด้วย ขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาถึงปัญหา ตลอดจนหาแนวทางเลือก วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยอาศัยความมีเหตุผล ความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจ

3. กระบวนการตัดสินใจ

การตัดสินใจของผู้บริหารในปัจจุบันนี้ ใช้กระบวนการตามหลักวิทยาศาสตร์ เพราะเชื่อว่าจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีหลักการและเหตุผล

สมปราชญ์ จอมเทศ (2516) ให้ความเห็นว่า กระบวนการตัดสินใจจะต้องประกอบไปด้วย

1. ระบุปัญหา คือ จะต้องมีการพิจารณาประมวลเหตุการณ์ รวมทั้งในอดีตและปัจจุบัน เพื่อคาดการณ์ในภายหน้า
2. พิจารณาถึงบุคคลที่จะเกี่ยวข้อง การตัดสินใจขององค์การแต่ละครั้งย่อมมีผลกระทบกระเทือนถึงบุคคลอื่น ๆ เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบุคคลนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหา
3. การหาทางเลือก พิจารณาทางเลือกที่สำคัญให้เพียงพอแก่การประเมินผล

4. การประเมินทางเลือก เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลได้ผลเสียของทางเลือกแต่ละอย่างที่เป็นทั้งปัจจุบัน และอนาคตด้วย

ไซมอน (Simon, 1971) แสดงความเห็นไว้ว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจ
2. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม อันเป็นข้อมูลนั้นเพื่อกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ

3. การตัดสินใจเลือกทางที่เห็นว่าดีที่สุด

เคิร์ก (Kirk, 1981) กล่าวว่า กระบวนการตัดสินใจประกอบด้วย 5 ขั้นตอน

คือ

1. กำหนดหรือระบุวัตถุประสงค์ (บทวน)
2. หาทางเลือก (สองทางหรือมากกว่า)
3. ประเมินทางเลือกในเป้าหมาย
4. จัดลำดับความสำคัญของทางเลือก
5. ตัดสินใจและกำหนดวิธีปฏิบัติ

ส่วน นพพงษ์ บุญญจิตราดุลย์ (2526) ได้แบ่งกระบวนการตัดสินใจออกเป็น

7 ขั้นตอน

- ขั้นตอนที่ 1 จะต้องยอมรับว่ามีปัญหาและรู้ขอบเขตของปัญหา
- ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์และประเมินผลปัญหา
- ขั้นตอนที่ 3 ตั้งเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับเลือกวิธีแก้ปัญหา
- ขั้นตอนที่ 4 รวบรวมข้อมูล ตลอดจนหลักฐานและข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ขั้นตอนที่ 5 กำหนดวิธีทางปฏิบัติในการแก้ปัญหา
- ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลหรือลำดับความสำคัญ หรือจัดลำดับวิธีการแก้ปัญหาในแต่ละวิธี
- ขั้นตอนที่ 7 เลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกต้องที่สุด ที่คนยอมรับมากที่สุด

ฟลิปโป (Flippo, 1966) ลำดับขั้นตอนการตัดสินใจเป็น 4 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 สืบสวนให้ได้ข้อเท็จจริง พิจารณาถึงปัญหาที่ต้องตัดสินใจว่า มีความมุ่งหมายอะไร มีลักษณะขัดแย้ง กระทบกระเทือนต่อองค์การอย่างไร โดยการพิจารณาถึงเหตุผลและความรู้ต่าง ๆ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 2 พิจารณาเลือกแนวทางในการแก้ปัญหาที่มีอยู่หลายทาง ขั้นนี้ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 3 รวบรวมข้อมูลและข่าวสาร เพื่อทำการวิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

ขั้นตอนที่ 4 พิจารณาผลดีผลเสียที่เกิดจากแนวทางแก้ปัญหาที่เลือกไว้

แบร์เลย์ และ คลอส (Bailey and Claus, 1975) กล่าวถึง กระบวนการตัดสินใจมีขั้นตอน 10 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ระบุความต้องการทั้งหมด/จุดประสงค์/เป้าหมายในการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 2 ระบุปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 เปรียบเทียบข้อขัดข้องที่เป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจกับความสามารถ/ทรัพยากรที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 4 การเข้าสู่การแก้ปัญหา โดยใช้หลักเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 5 ตั้งจุดประสงค์เฉพาะในการตัดสินใจ และเกณฑ์การปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 6 แยกแยะถึงทางเลือกอื่น ๆ

ขั้นตอนที่ 7 วิเคราะห์เปรียบเทียบแต่ละวิธีอย่างรอบคอบ (เพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุด)

ขั้นตอนที่ 8 ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด

ขั้นตอนที่ 9 ควบคุม และกำหนดวิธีการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 10 ประเมินผลของการปฏิบัติการตัดสินใจ

สรุปได้ว่า การตัดสินใจที่ดี และมีประสิทธิภาพนั้นจะขึ้นอยู่กับกระบวนการ หรือขั้นตอนการตัดสินใจที่มีเหตุผล โดยอาศัยความรู้ สติปัญญา ความรอบรู้ คุณพินิจ ความสามารถในการ

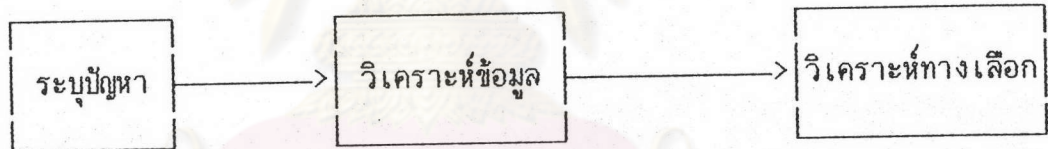
หาข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องแน่นอน การรู้จักประสบการณ์ และการวิเคราะห์เปรียบเทียบของผู้ตัดสินใจเป็นสำคัญ

จากแนวคิดการตัดสินใจของนักบริหารหลาย ๆ ท่านข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปการตัดสินใจซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดหลักของนักบริหารส่วนใหญ่เป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การระบุปัญหา เป็นการพิจารณา ประมวลเหตุการณ์ วิเคราะห์เพื่อให้ได้ปัญหาที่แท้จริง

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการรวบรวมข้อมูล ตลอดจนหลักฐานข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะอธิบายถึงปัญหา และเป็นแนวทางในการแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ทางเลือก เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบผลดีผลเสียของทางเลือกแต่ละทาง เพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดและเหมาะสมที่สุด หรือเขียนเป็นแผนภูมิ ขั้นตอนการตัดสินใจได้ดังนี้



ภาพที่ 2: แผนภูมิขั้นตอนในการตัดสินใจ

ขั้นตอนต่าง ๆ ของการตัดสินใจมีสาระโดยละเอียดดังนี้

ก. ขั้นระบุปัญหา

การกำหนดปัญหา หรือสามารถระบุได้ถึงปัญหา เป็นขั้นตอนที่สำคัญประการแรกของการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สิ่งที่ต้องพิจารณา คืออะไรเป็นปัญหาที่ต้องตัดสินใจ และเป็นปัญหาที่แท้จริงหรือไม่ (อดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 1984) ในองค์การหรือหน่วยงาน ผู้บริหาร คือ ผู้ที่จะต้องแก้ปัญหา และควรเป็นผู้ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารจึงมักจะเป็นผู้มองและค้นหาปัญหา เพื่อวางแผนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงาน ซึ่งเป็นการตัดสินใจประเภทหนึ่งที่เรียกว่า Creative decision (วิเชียร ทวีลาภ, 2519) แต่ละคนที่มีปัญหาหรือประสบปัญหาก็มีวิธีแก้ต่าง ๆ กัน

ปัญหาของคนหนึ่งอาจไม่เป็นปัญหาของคนหนึ่ง อยู่ที่ว่าใครจะมีความเกี่ยวข้องกับสิ่งนั้นมากน้อย
แค่นั้น(สลุกันต์ มิชูทรวีย์, 2530)

เบร์เลย์ และ คลอส (Bailey and Claus, 1975) ได้กล่าวไว้ในชั้นระบุปัญหาว่า
การระบุได้ถึงปัญหาว่าคืออะไร เกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ไหน ทำให้มีการรวบรวม ความสนใจ ไป
ยังปัญหาที่แท้จริงได้ถูกต้องไม่หลงทาง ทำให้ประหยัดเวลา และพลังงาน สลุกันต์ มิชูทรวีย์
(2530) กล่าวถึง ชั้นระบุปัญหาว่าต้องพิจารณาปัญหาที่จะตัดสินใจนั้นเป็นปัญหาอะไร มีลักษณะ
อย่างไร มีขอบเขตแค่นั้น ต้องการแก้ไขส่วนใด

ความหมาย

ปัญหา หมายถึง สภาพที่ต้องการให้เข้าไปในอนาคตที่มีที่ท่าว่าจะไม่ตรงกับสภาพ
ที่ต้องการ จะให้เป็นหรือมีขึ้น (วีระพล สุวรรณันท์, 2525)

ปัญหา แปลว่า ข้อสงสัย คำถาม (เปลื้อง ณ นคร, 2514)

คณะวิทยากรของหน่วยแพทยศาสตร์ศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (อ้างถึงใน
วิเชียร ทวีลาภ, 2519) ได้ให้คำนิยามของคำว่า ปัญหาไว้ในรูปสูตรดังนี้

ปัญหา คือ (ความคาดหวัง - ผลงานในปัจจุบัน) \times 100% ความเกี่ยวข้อง

การใช้สูตรนี้ในการวิเคราะห์หาตัวปัญหา จำเป็นต้องตั้งเป้าหมาย หรือกำหนดความ
คาดหวังว่า ผลที่ต้องการนั้นควรเป็นอย่างไรแล้ว พิจารณาว่าอะไรคือผลงานที่สำเร็จในปัจจุบัน
ส่วนที่เหลืออยู่ซึ่งยังไม่บรรลุเป้าหมายนั้นแหละคือตัวปัญหา ความเกี่ยวข้อง หมายถึง ความรู้สึก
ของบุคคลต่อปัญหานั้น ๆ ซึ่งได้แก่ ความวิตกกังวล ห่วงใย

ปัญหา สมคิด รัชกาลีสัตย์ (2531) ได้ให้คำนิยามว่า

เป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่ผู้บริหารไม่ได้เตรียมไว้ หรือไม่เตรียมที่จะสนองตอบ

เป็นความแตกต่างระหว่างสิ่งที่กระทำได้กับเป้าหมายที่ต้องการ

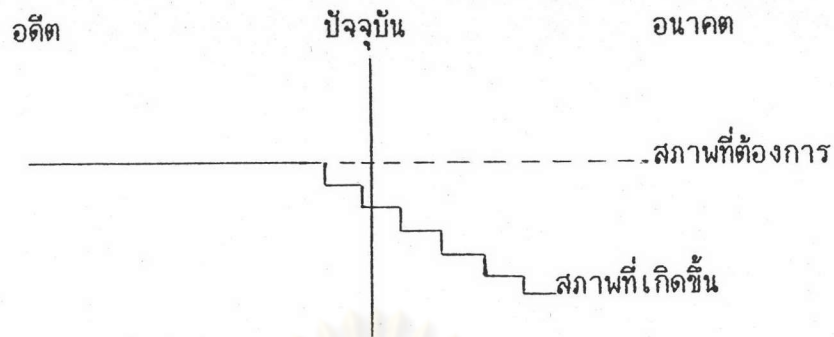
เป็นการรับรู้ (ความรู้สึก, ความคิด) ของบุคคลว่ามีภาวะไม่สมดุลงเกิดขึ้น

เป็นอุปสรรคที่ขวางกั้นมิให้กระทำการสิ่งใดให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

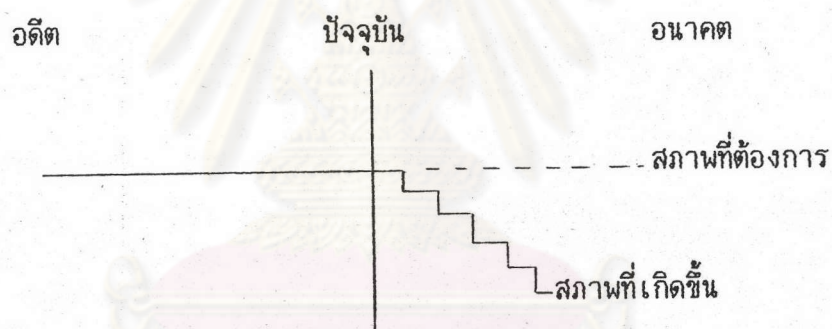
ประเภทปัญหา

วีระพล สุวรรณันท์ (2526) แบ่งประเภทของปัญหาออกเป็น 3 ประเภท

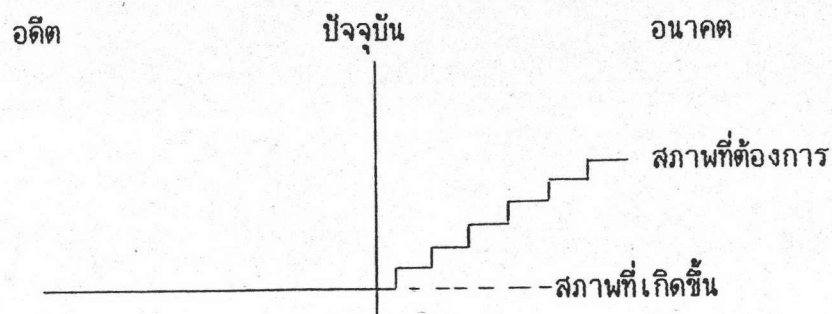
1. ปัญหาประเภทขัดข้อง หมายถึง สภาพที่ต้องการกับสภาพที่เกิดขึ้น เริ่มมีความ
แตกต่างตั้งแต่อดีตอันไกล ถ้าในปัจจุบันยังไม่มีการจัดการใดแก้ไข อนาคตก็มีความแตกต่างต่อไป



2. ปัญหาป้องกัน หมายถึง ในอดีตยังไม่มี ความแตกต่างระหว่างสภาพที่ต้องการกับสภาพที่เกิดขึ้น แต่ปัจจุบันเครื่องแสดงชี้บอกเหตุให้ทราบว่า ถ้าไม่ดำเนินการแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคตจะเกิดความแตกต่างระหว่างสภาพทั้งสอง



3. ปัญหาเชิงพัฒนา หมายถึง ความแตกต่างของสภาพที่ต้องการ กับสภาพที่เกิดขึ้น เริ่มแตกต่างในอดีตมาช้านาน ไม่สามารถหาเวลาที่เริ่มต้นแน่นอนได้ จนคนในสังคมยอมรับว่าเป็นเหตุการณ์สามัญทั่ว ๆ ไป แต่ถ้าไม่มีการแก้ไขอย่างใดอย่างหนึ่ง ในอนาคตเหตุการณ์ก็จะเหมือนเดิม จึงต้องมีการปรับปรุงสภาพแห่งความต้องการให้ดีขึ้น



สมคิด รักษาสัตย์ (2531) ได้แบ่งประเภทของปัญหาคล้ายคลึงกับ วีระพล สุวรรณันท์ โดยแบ่งเป็น ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น และปัญหาที่ซ่อนเร้น

ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง เป็นสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ในปัจจุบัน ซึ่งเป็นผลจากการมีความเบี่ยงเบนของสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงไปจากเป้าหมาย หรือความคาดหวัง สิ่งที่ปรากฏว่าเป็นปัญหาแล้วในปัจจุบัน อาจเป็นปัญหาอยู่เช่นนั้นต่อไปในอนาคต หากยังไม่มีมาตรการแก้ไข หรือมีมาตรการแต่ยังไม่ดีพอ หรือเป็นสิ่งที่ไม่ได้รับความสนใจที่จะแก้ไข

ปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้น มีสิ่งหรืออาการบอกเหตุว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้นในอนาคต ในการคาดคะเนนั้นย่อมได้จากการเรียนรู้โดยอาศัยประสบการณ์หรือทฤษฎีประมวลเข้าด้วยกัน อาการบอกเหตุนั้นจะชี้บ่งว่าหากไม่หาทางป้องกันหรือจำกัดแล้ว อาจเกิดการเบี่ยงเบนจากสถานการณ์ที่เป็นปกติได้อย่างแน่นอนในอนาคต

ปัญหาที่ซ่อนเร้น ปัญหาอาจจะเกิดขึ้นแล้วในอดีต แต่อาจไม่มีใครสังเกตเห็นหรือให้ความสนใจหรือไม่รับรู้ว่าเป็นปัญหา ทั้งนี้อาจเนื่องจากเป็นสิ่งปกติธรรมดาด้วยความเคยชิน หรือขาดความรู้ความเข้าใจ หรือขาดประสบการณ์ในสิ่งนั้น เมื่อเป็นเช่นนั้นปัญหาก็จะคงอยู่ถึงปัจจุบัน แต่เมื่อถึงจุดหนึ่งที่ปัญหานั้นส่งผลกระทบรุนแรง หรือบุคคลเริ่มได้รับข้อมูลเพิ่มเติม หรือมีความรู้เพิ่มมากขึ้น จึงจะเห็นว่าปัญหาที่ซ่อนเร้นนั้นเป็นปัญหาจริง

แนวทางแก้ไขปัญหา

วิเชียร ทวีลาภ (2519) ได้สรุปแนวทางหรือวิธีการตัดสินใจแก้ปัญหาแบบการตัดสินใจที่มีเหตุผล ซึ่งอาจกระทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้กันมาก มีดังนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

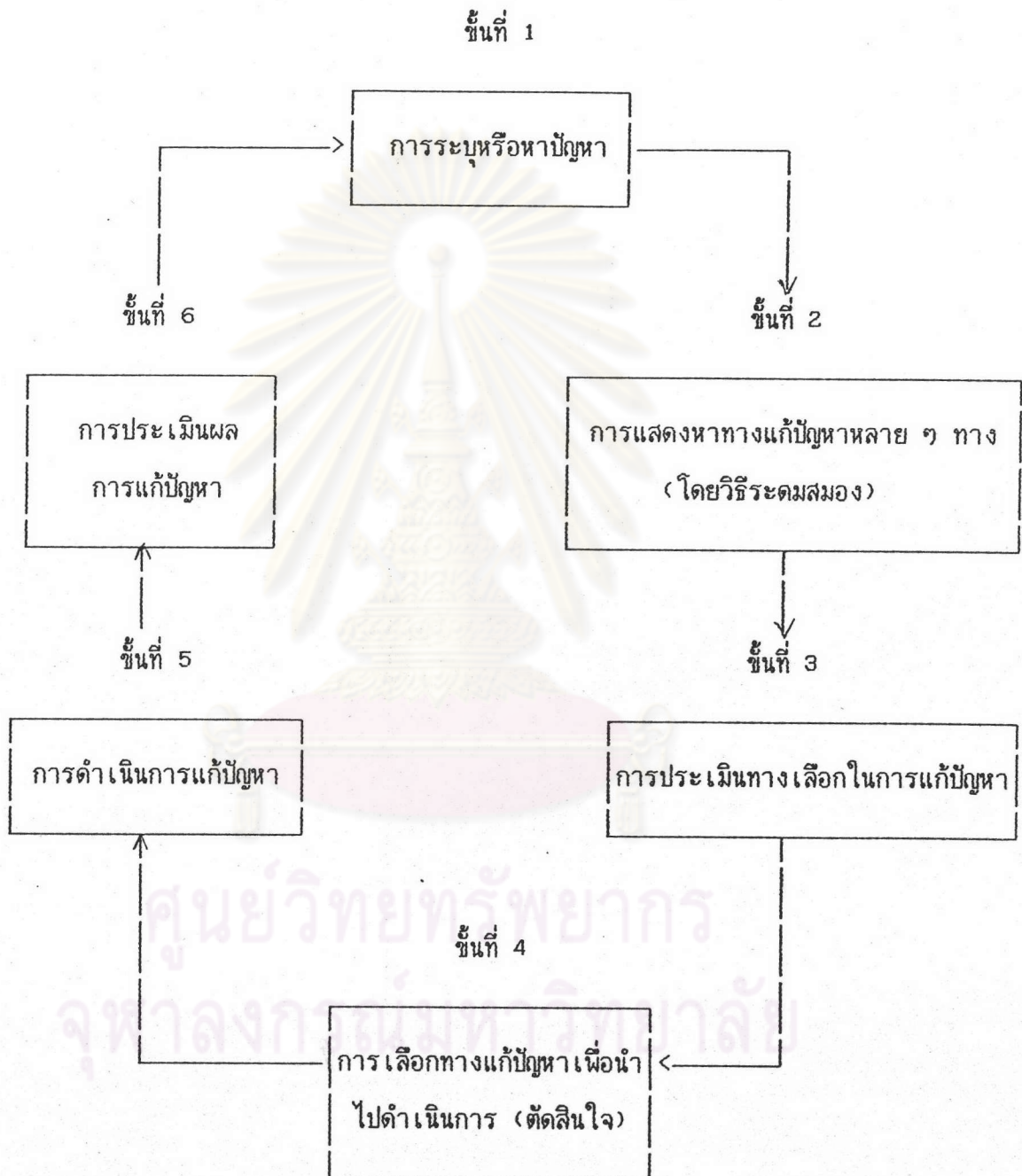
การแก้ไขปัญหา (Problem Solving)	วิธีทางวิทยาศาสตร์ (Scientific method)	กระบวนการวางแผน (Planning Process)	การออกแบบระบบ (Systems Designs)
1. กำหนดตัวปัญหา	กำหนดขอบเขตของปัญหาที่จะศึกษา	กำหนดวัตถุประสงค์	วิเคราะห์ระบบงานที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน
2. เก็บรวบรวมข้อมูล	ตั้งสมมติฐาน	วางแผนตามข้อมูลและเหตุผล	สร้างรูปแบบของระบบงานปัจจุบัน
3. หาวิธีการแก้ไขหลาย ๆ วิธี	เก็บรวบรวมข้อมูล	หาวิธีการแก้ไขหลาย ๆ วิธี	เสนอระบบงานใหม่
4. พิจารณาผลดีผลเสียของแต่ละวิธี	ทดสอบสมมติฐาน	ประเมินผล ศึกษาผลเสียของวิธีต่าง ๆ	ทดลองระบบงานใหม่
5. เลือกวิธีที่ดีที่สุดไปใช้	วิเคราะห์และสรุปผลการศึกษา	เลือกวิธีการที่ดีที่สุดไปใช้จริง	นำระบบงานใหม่ไปใช้จริง

ภาพที่ 3: แสดงแนวทางหรือวิธีการตัดสินใจที่มีเหตุผล (วิเชียร ทวีลาภ, 2519)

วิระพล สุวรรณันท์ (2525) ได้กำหนดแนวทางแก้ไขว่า การแก้ไขปัญหาให้แก้ไขที่สาเหตุแห่งปัญหา การแก้ไขปัญหาคควรคำนึงถึง

1. ใช้หลักการแก้ไขที่เป็นระบบ
2. หาทางแก้ไขที่เป็นไปได้ ไม่ใช่เป็นเพียงความคิดหรืออุดมการณ์
3. หาชุดของแนวทางแก้ไขที่ประหยัดและมีประสิทธิภาพ

วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ (2532) ได้เสนอวงจรการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ดังนี้



ภาพที่ 4: วงจรการแก้ปัญหา : การแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

นอกจากนั้น วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ ยังได้อธิบายว่า กระบวนการนี้เน้นที่ตัวปัญหา ซึ่งเกิดขึ้นเพราะความปรารถนาจะปรับปรุงสภาพการณ์ หรือสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น เป็นไปได้หรือไม่ที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในหน่วยงาน หรือทำอะไรจึงจะทำให้เจ้าหน้าที่ขององค์กร เชื่อฟังและปฏิบัติตามตามกฎแห่งความปลอดภัย เป็นต้น

นอกจากนั้น สมคิด รักษาสัตย์ (2532) ได้ให้ข้อควรปฏิบัติที่จะช่วยให้การแก้ปัญหา บังเกิดผล คือ

1. ช่วยให้ผู้ร่วมงานสนใจในตัวปัญหา ให้รับรู้อย่างแท้จริงว่าจะไร คือ ปัญหา ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน และประสิทธิผลของงาน อย่างไร ความรุนแรงของปัญหามีมากน้อยเพียงไร ถ้ามีปัญหามาก ๗ ปัญหา ก็ควรพิจารณาถึงระดับความรุนแรง เพื่อจักนำไปสู่การวางแผนการแก้ปัญหาภายหลัง ปัญหาเล็กน้อย ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนอาจแก้ไขได้รวดเร็ว ส่วนปัญหาใหญ่อาจเกี่ยวข้องกับคนหลายฝ่ายซึ่งต้องใช้เวลาและงบประมาณ
2. ปัญหาที่ไม่รุนแรงหรือสำคัญนัก อาจมอบหมายให้ผู้บริหารระดับรองลงไป รับผิดชอบที่จะแก้ไขให้หมดสิ้นไป โดยที่ผู้บริหารอาจจะให้แนวคิด หลักการ หรือชี้บ่งระเบียบและวิธีการปฏิบัติขององค์กรในการแก้ปัญหา ทั้งนี้เพื่อเป็นการฝึกฝนหรือส่งเสริมให้ผู้บริหารระดับรองลงไปได้ใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ให้เกิดผลดีต่อการทำงานและทำให้เกิดความมั่นใจเพิ่มขึ้น
3. ปัญหาที่ซับซ้อนยุ่งยาก ผู้บริหารอาจต้องปรึกษาหารือกับผู้รู้ ชำนาญการ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานเพื่อร่วมให้ความคิดเห็นโดยเฉพาะ ในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพของ ปัญหา สาเหตุหรือที่มาของปัญหา ผลกระทบที่เกิดขึ้น หรือมีผลต่อใคร มีผลต่องานส่วนใดบ้าง เพื่อจะได้คิดหาแนวทางแก้ปัญหา
4. การแก้ปัญหาหรือวิธีการแก้ปัญหาของผู้บริหารอาจดำเนินไปด้วยดี ถ้าหากผู้บริหารนั้นแก้ปัญหาด้วยความรอบคอบ ไม่รีบร้อน ไม่แก้ปัญหาเมื่อมีอารมณ์เครียด หรือต้องแก้ปัญหาด้วยได้รับการกดดันจากผู้อื่น
5. การแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่าวิธีการที่คิดที่ศึกษาโดยรอบคอบแล้วนั้นอาจแก้ปัญหาได้ไม่หมด หรือแก้ไม่ได้หมดทั้ง 100% เพราะการวินิจฉัยปัญหาอาจไม่ถูกต้องแน่ชัดหมดทั้ง 100% ก็ได้ หรือวิธีการที่คิดที่ใช้นั้นอาจไม่สามารถแก้ปัญหาทางการ พยาบาลทั้งมวลที่มีอยู่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้วิธีที่คิดว่าดีที่สุดที่จะได้ผลสูงสุดในช่วงเวลา

นั้น ๆ และในเวลาเดียวกันก็ต้องคิดหาวิธีอื่นต่อไป ผู้บริหารจะต้องติดตาม ต้องตรวจสอบผลของการแก้ปัญหาแต่ละวิธี

ในการระบุปัญหานั้น การที่จะทราบถึงปัญหาที่แท้จริง จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องหรือเป็นจริงมีหลักฐานแน่นอน ซึ่งมาจากแหล่งข้อมูลที่แน่นอน ในทางปฏิบัติแล้ว มักจะพบเสมอว่าการที่จะทราบถึงปัญหาที่แท้จริงหรือปัญหาที่สำคัญที่สุดนั้น เป็นไปได้ยากมาก ๆ เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์จริงนั้น มักจะเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อนและต่อเนื่องกัน ไม่ใช่เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นปัญหาเดียวเด่น ๆ ให้เห็นชัดเจน (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2529) และ วิเชียร ทวีลาภ ได้เน้นถึงความสำคัญของการพิจารณาปัญหาต่อการตัดสินใจ และได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การตัดสินใจจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้ทำการตัดสินใจในการวินิจฉัยปัญหา รู้จักตัวปัญหาที่แท้จริง สามารถเขียนปัญหาออกมาได้ชัดเจน สิ่งที่จะเป็นอุปสรรคมากที่สุดต่อการตัดสินใจก็คือ การที่ผู้ตัดสินใจไม่สามารถค้นหาและกำหนดตัวปัญหาที่แท้จริงได้ และอีกประการหนึ่งที่ผิดพลาดคือการนำอาการของปัญหามาแก้ปัญหา (โสรัจ แสนศิริพันธ์, 2529) การตัดสินใจจึงกระทำไปโดยผิดเป้าหมาย ดังนั้นสิ่งที่สำคัญ ผู้ที่ทำการตัดสินใจทุกคนควรที่จะได้มีการฝึกหัด ค้นหาและกำหนดตัวปัญหาที่แท้จริงให้เกิดทักษะจนสามารถทำการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ, 2529)

ฉะนั้นในกระบวนการตัดสินใจนั้น การระบุปัญหานั้นว่าเป็นขั้นตอนแรกที่สำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นขั้นตอนในการพิจารณาค้นหาปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะต้องอาศัยความสามารถที่ระบุปัญหาได้นั้นทำให้มีแนวทางในการตัดสินใจได้ถูกต้องไม่หลงทาง ทั้งนี้ผู้ตัดสินใจควรมีทักษะในการวิเคราะห์ในกระบวนการแก้ปัญหาตามหลักวิทยาศาสตร์ เพื่อช่วยพิจารณาปัญหาและใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจต่อไป

ข. ขั้นวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจุบันวิทยาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ก้าวหน้ามากขึ้น หน่วยงานมีลักษณะเคลื่อนไหว (Dynamic) อยู่เสมอ ความซับซ้อนก็เพิ่มมากขึ้น การตัดสินใจจำเป็นต้องมีหลักการและอาศัยข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประกอบการพิจารณา โดยใช้วิจรณ์ญาณและความรอบคอบมีเหตุผลมากขึ้น (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530) ในขั้นวิเคราะห์ข้อมูลนั้น การที่จะวิเคราะห์ได้จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลไว้ก่อนแล้วจึงจะวิเคราะห์ว่า ข้อมูลใดจำเป็นหรือมีประโยชน์ที่จะต้องนำมาใช้หรือไม่ใช้ สมยศ นาวิกาน กล่าวไว้ว่า ข้อมูลเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจทุกอย่าง การมี

ประสิทธิภาพของการตัดสินใจขึ้นอยู่กับ จำนวน คุณภาพ และประเภทของข้อมูลที่รวบรวมได้ ข้อมูลที่ต้องการคือข้อมูลที่ถูกต้องและจำนวนที่พอเพียง เพื่อให้ผู้บริหารการพยาบาลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องมีข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการสุขภาพอนามัยอยู่ในมืออย่างพร้อมมูลความหมายของข้อมูล ข้อมูล หมายถึง เอกสาร ข้อความ จำนวน ตัวเลข ที่สามารถใช้เป็นหลักฐานอ้างอิงเพื่อการทดสอบและพิสูจน์ได้ (จุมพล สวัสดิยากร, 2520) และความหมายของข้อมูลตามพจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่า ข้อมูลหมายถึง ข้อเท็จจริง หรือสิ่งที่ถือหรือยอมรับว่าเป็นข้อเท็จจริงหรือการคำนวณ

ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง และเป็นความจำเป็นเบื้องต้นของผู้บริหารการพยาบาลที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนหรือดำเนินการบริหารทุกเรื่องและทุกขั้นตอน ความเที่ยงตรง และความทันสมัยของข้อมูล จะช่วยให้ผู้บริหารมีความมั่นใจมากขึ้น ลดอัตราเสี่ยงในการตัดสินใจ และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน ดังนั้นสิ่งสำคัญในขั้นตอนนี้คือ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่า ข้อมูลอะไรบ้างที่จำเป็นต่อการตัดสินใจ แหล่งข้อมูลนั้นอยู่ที่ไหน วิธีที่จะไปเก็บข้อมูลนั้นมาได้จะทำอย่างไร และการเก็บรักษาไว้เพื่อเรียกใช้งานได้ตลอดเวลาจะทำอย่างไร (อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม, 2529)

จุไรรัตน์ แสนศิริธรรม (2525) สรุปเกี่ยวกับข้อมูลว่า ข้อมูลมีทั้งข้อเท็จจริงที่ปรากฏข้อที่เราอนุมานไว้ ข้อสมมติที่ตั้งไว้รอการพิสูจน์ให้เด่นชัด หรือความเห็น ซึ่งอาจผิดหรือถูกก็ได้ จึงจำเป็นต้องรวบรวมจากบุคคล บันทึก วารสาร เอกสาร คำบอกเล่า การสำรวจ การทดลอง และการสังเกตการณ์แล้วแต่กรณี ซึ่งสอดคล้องกับ วิเชียร ทวีลาภ (2519) ที่กล่าวว่า การรวบรวมข้อมูลแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ความจริงหรือสิ่งที่เกิดขึ้นและมีหลักฐานแน่นอน ซึ่งได้มาจากการสืบสวนอย่างละเอียด รอบคอบหรือประสบด้วยตนเอง และความเห็น ซึ่งพิจารณาถ่วงถ่วงมาจากข้อมูลที่มีอยู่

การรวบรวมข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ต้องใช้เทคนิคการรวบรวมข้อมูลดังนี้ (Carlson, 1982)

1. รวบรวมข้อมูลจากแหล่งที่จะให้ข้อมูลได้ แหล่งข้อมูลทางการพยาบาล ได้แก่ ผู้ป่วย ญาติผู้ป่วย รายงานต่าง ๆ ของผู้ป่วย ผลการตรวจทางห้องทดลอง แผนการรักษา รายงานอาการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เจ้าหน้าที่ในทีมพยาบาล แพทย์ หรือเจ้าหน้าที่ในทีมสุขภาพ ที่มีโอกาสได้ติดต่อกับผู้ป่วย

2. ใช้แบบการรวบรวมข้อมูล เป็นแนวทางในการรวบรวมข้อมูล เพื่อป้องกันการรวบรวมข้อมูลที่ซ้ำซ้อน หรือรวบรวมข้อมูลได้ไม่ครบถ้วน ซึ่งแบบของการรวบรวมข้อมูลส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับสภาพการณ์ทำงานในส่วนของ สรีระ จิตสังคมของผู้ป่วย รวมทั้งสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดการเจ็บป่วยหรือเอื้ออำนวยต่อการรักษาพยาบาล

3. ใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลอย่างมีประสิทธิภาพ การรวบรวมข้อมูล ไม่ว่าจะด้วยวิธีสัมภาษณ์ ชักประวัติ ตรวจร่างกาย หรือวิธีอื่น ๆ ควรวางแผนการรวบรวมข้อมูลอย่างคร่าว ๆ เสียก่อนว่าต้องการข้อมูลอะไร ซึ่งจะทำให้ได้โดยพิจารณาจากสภาพที่เป็นปัญหา ระดับความรุนแรงของความผิดปกติ รวมทั้งสิ่งแวดล้อมของผู้ป่วย และบันทึกข้อมูลที่ได้ตามความเป็นจริง

4. เลือกใช้วิธีรวบรวมข้อมูลให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ความจำเป็น ความรีบด่วนของสภาพปัญหา

ดังนั้น การรวบรวมข้อมูล จึงเป็นงานบริหารเบื้องต้น ที่ผู้บริหารการพยาบาลจะต้องศึกษาและพิจารณาจัดดำเนินการให้เหมาะสม และพร้อมที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจได้ตลอดเวลา

การเลือกใช้ข้อมูล สมพงษ์ เกษมสิน (2513) กล่าวว่า ในการตัดสินใจควรต้องตัดสินใจแก้ไขให้ตรงกับจุดของปัญหา และพยาบาลต้องเลือกใช้ ข้อมูลข่าวสารให้ถูกต้องที่สุด และความสามารถที่จะหาข่าวสารข้อมูลให้ครอบคลุมมากที่สุด อาจจะเป็นไปไม่ได้ แต่เป็นเรื่องของการเสาะหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องและจำเป็นหรือสัมพันธ์กับปัญหา ตลอดจนมีความเพียงพอในการแก้ปัญหา (Herbert, 1976)

ข้อมูลระบบบริการสุขภาพที่จำเป็นในการตัดสินใจ ในตำแหน่งผู้บริหารระดับใดก็ตาม ควรได้ศึกษาถึงข้อมูลต่าง ๆ ที่สำคัญเกี่ยวกับระบบบริการสุขภาพ เพื่อสร้างฐานให้เกิดความมั่นใจและประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น ข้อมูลที่ผู้บริหารการพยาบาล ซึ่ง อุดมรัตน์ สงวนศิริธรรม (2529) รวบรวมไว้เพื่อเป็นข้อมูลที่ผู้บริหารควรต้องศึกษา ได้แก่

1. ข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริการสุขภาพ
2. ข้อมูลเกี่ยวกับโรงพยาบาลและสถานที่เกี่ยวข้องกับโรงพยาบาล
3. ข้อมูลเกี่ยวกับสังคมที่โรงพยาบาลนั้นตั้งอยู่ อันได้แก่ ระบบสังคม ความเชื่อ

ทัศนคติ เศรษฐกิจ ฯลฯ

4. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลทุกประเภท รวมทั้งบุคลากรทางการพยาบาลด้วย

5. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้มารับบริการ เช่น ความเชื่อ ฐานะ เศรษฐกิจ ฯลฯ

6. ข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ ในชุมชน

7. ข้อมูลอื่น ๆ

ข้อมูลเหล่านี้ จะช่วยให้ผู้บริหารการพยาบาลทันต่อเหตุการณ์ ตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว ในการที่จะพัฒนาบริการพยาบาลให้ก้าวหน้าทันความเปลี่ยนแปลง และความต้องการของสังคมต่อไป

ข้อมูลข่าวสารมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเพิ่มคุณภาพด้านการวางแผนหรือการตัดสินใจสั่งการของผู้บริการ ซึ่ง พิชิต สุขเจริญพงษ์ (2532) กล่าวสรุปประโยชน์ของข้อมูลข่าวสาร ดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหรมองเห็นปัญหาและโอกาสได้รวดเร็ว ข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงไปของระบบหรือสภาพการทำงานจากที่ตั้งเป้าหมายไว้ ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นปัญหาได้ รวดเร็วขึ้น และสามารถตัดสินใจ หรือกำหนดมาตรการในการแก้ปัญหาได้ทันทั่วทั้งที่

2. ช่วยให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับการวางแผนได้มาก เพราะมีข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ สอดคล้องกับความต้องการ ไม่เสียเวลา และทำให้ผู้บริหารมีเวลามากขึ้น

3. ช่วยให้ผู้บริหารใช้เวลาในการพิจารณาปัญหาที่มีความซับซ้อนได้มาก ข้อมูลข่าวสารเพื่อใช้ในการประเมินทางเลือก สำหรับการตัดสินใจแก้ปัญหาได้มากขึ้น ตัวแปรต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสำคัญของแต่ละทางเลือก สามารถถูกนำมาพิจารณาได้มาก ทำให้การตัดสินใจทำได้ อย่างมีประสิทธิภาพและใช้เวลาในการแก้ปัญหาน้อยลง

4. ช่วยให้ผู้บริหารควบคุมการดำเนินการได้ดีขึ้น เมื่อถึงขั้นของการดำเนินการ การรวบรวมข้อมูลข่าวสาร เพื่อการพิจารณาในการควบคุมและติดตามผล สามารถช่วยทำให้ การควบคุมดำเนินการทำได้ดียิ่งขึ้น

สลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530) กล่าวว่า ในกระบวนการตัดสินใจ จะเห็นว่าส่วนประกอบ ที่สำคัญของการตัดสินใจ ก็คือ ข้อมูลข่าวสารที่จะใช้พิจารณาเพื่อการตัดสินใจ ยิ่งถ้าเป็น เรื่องใหญ่สลับซับซ้อน ยิ่งต้องการข้อมูลมากอาจต้องใช้เวลาและเทคนิคต่าง ๆ เข้าช่วย รวมทั้ง การวินิจฉัยบางอย่างด้วย

สรุปได้ว่า การรวบรวมข้อมูลข่าวสารนั้น จะช่วยอธิบายถึงสาเหตุแห่งปัญหาได้ ชัดเจนในการแก้ปัญหา ยิ่งผู้บริหารมีข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับตัวปัญหามากเท่าใดก็จะสามารถ

วิเคราะห์ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบ เพื่อที่จะได้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ นำมาช่วยในการตัดสินใจ

หลังจากรวบรวมข้อมูลได้แล้ว การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหานั้น หัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้วิเคราะห์ข้อมูล ในการวิเคราะห์ต้องแปลความหมายไปตามข้อมูล และข้อเท็จจริงที่ได้รับ อย่าให้ความคิดเห็นส่วนตัวเข้าไปมีอิทธิพลบิดเบือนความหมายที่แท้จริงของข้อมูลเหล่านั้นเป็นอันขาด มิฉะนั้นข้อมูลหรือข้อเท็จจริงที่รวบรวมมาจะไร้ความหมาย และไร้ประสิทธิผล ในการนำไปประกอบการตัดสินใจอย่างสิ้นเชิง (จ่านงค์ สมประสงค์, 2526) การวิเคราะห์งานโยเดอร์ (Yoder, 1954) กล่าวไว้ว่า เป็นวิธีค้นหาความจริงเกี่ยวกับงานโดยอาศัยการสังเกตและรายงานลักษณะงานตามความเป็นจริง ส่วน วุฒิชัย จ่านงค์ (2525) กล่าวว่า ข่าวสารที่ได้จำเป็นที่จะต้องมีการประเมินค่าดูว่า ข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสม เพียงพอ ตรงกับเวลาและสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่

การวิเคราะห์ปัญหา สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (2530) กล่าวว่า

1. ต้องทราบวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ความคาดหวังของการทำนั้น ๆ เสียก่อน
2. ดูว่าสถานการณ์จริงในปัจจุบันเป็นอย่างไร หรือได้รับผลแค่ไหน มีความแตกต่างระหว่างเป้าหมายกับความเป็นจริงมากน้อยเพียงไร เพื่อทราบขนาดของปัญหา

3. อธิบายหรือบอกได้ว่า ปัญหานั้น มีความเกี่ยวข้องกับใคร อะไร แค่นั้น

การตัดสินใจ ขั้นตอนที่สำคัญมากอีกขั้นหนึ่ง คือ การนำข้อมูลไปวิเคราะห์ โดยการใช้อารมณ์อย่างมีวิจารณญาณ มีเหตุผลในการพิจารณา ซึ่งการคิด จ่านงค์ สมประสงค์ (2526) กล่าวว่า ธรรมชาติได้สร้างคนให้มีสมองสำหรับคิดไปในสิ่งที่สร้างสรรค์ สิ่งที่เจริญงอกงามในเมื่อหัวหน้างานเป็นผู้ทำงานให้สำเร็จโดยผ่านคนอื่น ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานตามคำสั่ง ดังนั้นหัวหน้างานจำเป็นอย่างยิ่งต้องคิดก่อนตัดสินใจ ถ้าคิดอย่างรอบคอบก่อนการตัดสินใจแล้ว ปัญหาและความผิดพลาดจะไม่มีเลย หรือน้อยมาก แม้จะมีก็สามารถแก้ไขได้รวดเร็ว ทันทีทั้งนี้เพราะได้คิดไว้ก่อนแล้วนั่นเอง

การคิดนี้ กิลฟอร์ด (Guilford, 1976) กล่าวว่า เป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความสามารถด้านการจำ การรับรู้ การประเมินค่า การคิดแบบเอกนัย (Convergent thinking) และการคิดแบบอเนกนัย (Divergent thinking) โดยความสามารถเหล่านี้จะปฏิบัติร่วมกันเป็นขั้นตอนดังนี้

1. เมื่อบุคคลพบกับปัญหา ความสามารถทางสมองในส่วนของการจำ จะทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างของปัญหา และสภาพที่ก่อให้เกิดปัญหา
2. ความสามารถทางสมองในส่วนของการรับรู้ ปฏิบัติการคิดเพื่อรับรู้ข่าวสารที่จำเป็นต่อการคิด
3. ความสามารถทางสมองส่วนของการประเมินค่า และการจำปฏิบัติการคิดร่วมกัน เพื่อแยกประเภทข้อมูลที่เกี่ยวข้อง และไม่เกี่ยวข้องกับปัญหา
4. ความสามารถทางสมองของการคิดแบบเอกนัย ปฏิบัติการบางส่วนที่ไม่ถูกต้อง จะปฏิบัติการติดต่อกันไป เพื่อสร้างแนวทางในการคิด
5. ความสามารถทางสมองในส่วนของการประเมินค่า การจำ และการรับรู้ ปฏิบัติการคิดร่วมกันเพื่อตัดสินว่า แนวทางในการคิดนั้นถูกต้องหรือไม่ ข้อมูลบางส่วนที่ไม่ถูกต้อง จะถูกตัดออกไปบ้าง เหลือเฉพาะแนวการคิดที่ถูกต้อง
6. ความสามารถทางสมองส่วนของการคิดแบบเอกนัย และแบบอเนกนัย จะปฏิบัติการสลับกันต่อไปจนกว่าจะได้ข้อสรุปในขั้นสุดท้ายออกมา

แมคไควว์ (Mcguire, 1963, Quoting Wenk, 1981) ได้ใช้แบบทดสอบที่วัดความสามารถในการตัดสินใจออกมาเป็นคะแนนโดยใช้สถานการณ์จำลองปัญหาของผู้ป่วย แบบทดสอบเรียกว่า แบบจัดการกับปัญหาผู้ป่วย ซึ่งวัดได้ด้วยดัชนีประสิทธิภาพ (Efficiency Index = EI) ดัชนีความคล่อง (proficiency Index = PI) ดัชนีความสามารถ (Competency Index = CI)

ดัชนีประสิทธิภาพ (EI) เป็นดัชนีที่ประมาณคุณภาพในกระบวนการปฏิบัติ (process) หมายถึง ค่าร้อยละของการเลือกได้จากตัวเลือก ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำ และเป็นประโยชน์ ซึ่งคำนวณได้จาก

$$EI = \frac{\text{จำนวนข้อชนิดที่เป็นประโยชน์ที่ผู้ตอบเลือก} \times 100}{\text{จำนวนข้อที่ผู้ตอบเลือกทั้งหมด}}$$

ดัชนีความคล่อง (PI) เป็นดัชนีที่ประมาณคุณภาพในผลของการปฏิบัติ หมายถึง ค่าร้อยละของคะแนนที่เลือกได้จากตัวเลือก ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ควรกระทำ ไม่ควรกระทำ เป็นประโยชน์และไม่เป็นประโยชน์ ซึ่งคำนวณได้จาก

$$PI = \frac{\text{คะแนนที่ได้จากการเลือกทั้งหมดของผู้ตอบ} \times 100}{\text{จำนวนข้อที่เป็นประโยชน์ทั้งหมดในแบบทดสอบ}}$$

ดัชนีความสามารถ (CI) เป็นดัชนีที่บ่งชี้การประมาณคุณภาพทั้งในกระบวนการ และผลของการปฏิบัติ แสดงเป็นค่าร้อยละ ซึ่งคำนวณได้โดย

$$CI = \frac{(PI \times EI/100) + PI}{2}$$

นอกจากนั้น แมคไควร์ และวังก์ (Mcguire 1963, Wenk, 1981) ได้จำแนกแบบ การคิดในการเผชิญสถานการณ์ปัญหาจากรูปแบบของคะแนนการตอบแบบทดสอบการจัดการกับปัญหา ของผู้ปวย ซึ่งได้แก่ ดัชนีประสิทธิภาพ (EI) ดัชนีความคล่อง (PI) คะแนนผิดเนื่องจากการ ไม่เลือก (Errors of Omission = EO) และคะแนนผิดเนื่องจากการเลือกผิด (Errors of comission = EC)

โดยที่ คะแนนผิดเนื่องจากการไม่เลือก (EO) หมายถึง ร้อยละของการละเลยการ เลือกตัวเลือกชนิดที่เป็นประโยชน์ ซึ่งคำนวณได้จาก

$$EO = 100 - \frac{\text{จำนวนข้อตัวเลือกชนิดที่เป็นประโยชน์ที่ผู้ตอบเลือก} \times 100}{\text{จำนวนข้อตัวเลือกชนิดที่เป็นประโยชน์ที่มีในแบบทดสอบ}}$$

คะแนนผิดเนื่องจากการเลือกผิด (EC) หมายถึง ร้อยละของการเลือกตัวที่ไม่เป็น ประโยชน์ไม่ควรเลือก ซึ่งคำนวณได้จาก

$$EC = \frac{\text{จำนวนข้อตัวเลือกที่ไม่เป็นประโยชน์ที่ผู้ตอบเลือก} \times 100}{\text{จำนวนข้อตัวเลือกชนิดที่ไม่เป็นประโยชน์ที่มีในแบบทดสอบ}}$$

แมคไควร์ ได้จำแนกแบบการคิดในการเผชิญสถานการณ์ปัญหาด้วยการพิจารณารูปแบบ ของคะแนนการตอบแบบทดสอบการจัดการกับปัญหาของผู้ปวยออกเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. การเผชิญสถานการณ์ปัญหาโดยใช้การคิดพิจารณาอย่างรอบคอบ หมายถึง การเผชิญปัญหาด้วยการกระทำที่ได้ผ่านการคิดพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่ามีเหตุผลสมควรเหมาะสม โดยได้คะแนนการตอบแบบทดสอบในลักษณะดังนี้

EI และ PI สูง EO และ EC ต่ำ

2. การเผชิญสถานการณ์ปัญหาโดยใช้การคิดแบบรืด่วนให้ข้อสรุป (Shotgun) หมายถึง การเผชิญปัญหาโดยรีบตัดสินใจในระยะเวลาสั้น ๆ ขณะที่ยังไม่สามารถจำแนกได้อย่างถ่องแท้ว่ามีเหตุผลเหมาะสมหรือสมควร ผู้ที่ใช้การคิดแบบนี้จะทำตอบแบบทดสอบได้คะแนนในลักษณะดังนี้

EI ต่ำ PI ในระดับต่ำ หรือปานกลาง EC สูง และ EO ต่ำ

3. การเผชิญสถานการณ์ปัญหาโดยใช้การคิดในวงแคบ (Constrict) หมายถึง การเผชิญปัญหาโดยเลือกกระทำตามแนวเพียงไม่กี่วิธีที่เชื่อและมั่นใจว่าจะแก้ปัญหาได้ ซึ่งผู้ที่ใช้การคิดแบบนี้จะทำตอบแบบทดสอบได้คะแนนต่าง ๆ ลักษณะดังนี้

EI และ PI ต่ำ EC และ EO สูง

4. การเผชิญสถานการณ์ปัญหาโดยการคิดอย่างไม่มีการ (Random of Undiscriminating) หมายถึง การเผชิญปัญหาโดยกระทำด้วยไม่สามารถคิดหรือไม่คิดพิจารณา ใคร่ครวญ หาเหตุผลความเหมาะสมหรือความสมควรเสียก่อน ผู้ที่ใช้การคิดแบบนี้จะทำตอบแบบทดสอบได้คะแนนต่าง ๆ ที่ไม่มีรูปแบบชัดเจน

คาลิโค และแพตตีเซีย (Calico and Patricia, 1986) ได้ทำการวิจัย โดยการศึกษาเชิงบรรยาย ถึงความสามารถในการตัดสินใจของคณะกรรมการสภาการพยาบาล ในการพิจารณาทางวินัย หรือการลงโทษ โดยใช้แบบสอบถาม ทฤษฎีการรวบรวมข้อมูล (An Information integration theory = IIT) ซึ่งผลการใช้ทฤษฎีการรวบรวมข้อมูล จะช่วยแยกการศึกษากระบวนการตัดสินใจที่ซับซ้อน และตีความหมายออกมาได้ และอีกประการหนึ่ง สามารถอธิบายปัจจัยส่งเสริมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพิจารณาตัดสินด้าน ระเบียบ วินัย โดยอาศัยการรวบรวมข้อมูล พื้นฐานเชิงประจักษ์ แต่การศึกษารูปแบบของการตัดสินใจใน IIT ยังไม่แจ่มชัดนัก

ดังนั้น ในขั้นการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลแล้วจะมีข้อมูลมากมาย ที่ผู้บริหารจะต้องคิดวิเคราะห์ข้อมูลใดที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยตรงกับการตัดสินใจ ก็เก็บเอาไว้ และจะต้องพยายามตัดข้อมูลที่ไมเกี่ยวข้อง หรือสำคัญน้อยกว่าออกไป ถ้ายังได้ข้อมูลไม่เพียงพอ ก็ต้องหาเพิ่มเติมนำมาคิดวิเคราะห์เพื่อช่วยในการระบุปัญหาให้ชัดเจน ซึ่งจะเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่อไป

ค. ขั้นวิเคราะห์ทางเลือก

ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดนั้น ผู้บริหารจะต้องยึดถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติด้วยความรอบคอบมีเหตุผลโดยคำนึงถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก (สุลักษณ์ มิชูทรัพย์ 25223) การกำหนดทางเลือกของปัญหาเป็นหน้าที่หลักของผู้แก้ปัญหา ทางเลือกที่กำหนดได้นี้ อาจได้จากข้อมูลของระบบข่าวสาร หรือผู้แก้ปัญหาอาจคิดขึ้นเองตามประสบการณ์และแนวคิดของตนเอง ในระหว่างการกำหนดทางเลือกของคำตอบ ผู้แก้ปัญหาจะต้องนึกถึงข้อจำกัดต่าง ๆ ข้อจำกัดนี้อาจเกิดจากภายในองค์กรเอง เช่น ความขาดแคลนทรัพยากรอันได้แก่ เงินทุน บุคลากร วัสดุ เครื่องมือ หรือข้อมูล บางครั้งการเพิ่มทรัพยากรอาจทำได้ นอกจากนั้นยังมีข้อจำกัดภายนอกองค์กรที่จะต้องนึกถึง เช่น ข้อกฎหมาย กฎระเบียบต่าง ๆ ของสังคม การยอมรับของสังคม จรรยาบรรณและอื่น ๆ สิ่งเหล่านี้อาจเป็นข้อจำกัดที่สำคัญต่อการกำหนดทางเลือก (พิชิต สุชาเจริญพงศ์, 2532)

การพิจารณาถึงทางเลือกอื่น ๆ เบร์เลย์ และ คลอส (Bailey and Claus) ให้พิจารณาข้อมูลที่ได้รับว่า มีเพียงพอแก่การหาข้อยุติได้หรือไม่ ถ้ายังหาข้อยุติไม่ได้ก็ต้องหาทางเลือกสำรองโดยกำหนดวิธีการหลาย ๆ วิธี ประมาณ 3-5 วิธี และการกำหนดทางเลือกหรือการเลือกทางใดนั้น เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิธีที่จะแก้ปัญหาได้หลาย ๆ วิธี ในทางเลือกแต่ละทาง อาจช่วยให้แก้ปัญหาได้ถูกต้องเหมาะสมในระดับที่ต่าง ๆ กัน สอดคล้องกับแฟรงค์ (Frank, 1975) ที่กล่าวว่า การเลือกทางเลือกจากหลาย ๆ ทางที่ได้มีการกลั่นกรองแล้วว่าดีที่สุด เพื่อให้ได้ทางเลือกอันหนึ่งอันใดที่จะก่อให้เกิดผลตามที่ต้องการได้มากที่สุด โดยในเวลาเดียวกันก็จะต้องสามารถป้องกันผลเสียที่ไม่พึงปรารถนาให้มีน้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพราะฉะนั้นความจำเป็นอย่างหนึ่ง คือ การกำหนดทางเลือกที่มีลำดับความสำคัญของการแก้ปัญหา เพื่อที่จะสรุปในการเลือกในขั้นต่อไป (วุฒิชัย จำรงค์, 2524)

การกำหนดทางเลือกที่ดี

โลร์จ แสนศิริพันธ์ (2528) กล่าวว่า ival ทางเลือกที่ดีก็คือ

1. มีปัญหาตามมาน้อย
2. ไม่เสียผลประโยชน์ ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล

ข้อล้มเหลวในการหาทางเลือก วีระพล สุวรรณันท์ (2524) กล่าวว่าไว้ดังนี้

1. พบทางเลือกเพียง 2-3 ชุดช่องทางเลือกก็พอใจแล้ว ไม่พยายามเสาะแสวงหาชุดทางเลือกต่อไป

2. หลงประสบการณ์ หาชุดของทางเลือกเฉพาะที่เคยนำไปใช้ในการแก้ไขในอดีต ถ้าชุดของทางเลือกเหล่านั้นแก้ปัญหาได้ ปัญหาก็คงหมดไปแล้ว แต่เนื่องจากปัญหายังคงมีอยู่ แสดงว่ายังไม่ได้แนวทางแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่แท้จริง

3. หลงวิชาการ หาทางเลือกโดยเน้นเฉพาะวิชาการ โดยไม่ได้มองถึงความเป็นไปได้หรือข้อจำกัดอันเกิดจาก ขนบธรรมเนียมประเพณี ศาสนา กฎหมาย ระบบนโยบาย ทรัพยากร และสภาพแวดล้อมอื่น ๆ

การพิจารณาแนวทางเลือกแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่หลายทาง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าการเลือกทางเลือกจำเป็นต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และภูมิหลังของผู้ตัดสินใจแก้ปัญหาเป็นสำคัญ ซึ่งทางเลือกที่กำหนดหรือคิดขึ้น จะถูกนำไปวิเคราะห์และประเมินเพื่อเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดนำไปใช้ในการแก้ปัญหาต่อไป

การวิเคราะห์ทางเลือก วีระพล สุวรรณนนท์ (2528) กล่าวว่า การตัดสินใจเลือกทางเลือก หมายถึง การเลือกหาทางแก้ไขที่จะแก้สาเหตุที่มีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด หรือหาชุดของผลงาน (output) ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือทางบวกของสาเหตุที่มีพลังที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด และเมื่อมีแนวทางหลายทางมาพิจารณา ก็จะได้วิธีที่ดีมา 1-5 วิธี นำมาเรียงลำดับก่อนหลัง (Set Priority) ทางไม่เหมาะสมก็ตัดทิ้งไป นำเอาทางเลือกที่ดีที่สุดมาใช้ โดยพิจารณาถึงผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับส่วนรวม เหมาะสมกับสถานการณ์ สามารถปฏิบัติได้ และเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530)

จากทางเลือกหลาย ๆ ทาง ผู้ตัดสินใจจะต้องเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด ซึ่ง วีระพล สุวรรณนนท์ กล่าวว่าทางเลือกที่ดีที่สุด หมายถึง

1. สามารถนำไปแก้ปัญหาได้จริง ไม่ใช่เป็นเพียงอุดมการณ์หรืออุดมคติ
2. หาพลังของสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหามากที่สุด
3. ทางเลือกที่มีราคาประสิทธิภาพผลดีที่สุด
4. ทางเลือกที่มีผลประโยชน์ดีที่สุด
5. ทางเลือกที่ประหยัดที่สุด
6. ทางเลือกที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

ดรักเกอร์ (Drucker, 1954) ได้กำหนดมาตรการพิจารณาทางเลือกที่ดีไว้ 4 ข้อ

คือ

1. ต้องพิจารณาถึงการเสี่ยงของปัญหาที่เกี่ยวข้อง
2. ต้องพิจารณาเลือกทางเลือกที่ง่ายในแง่ของการนำไปปฏิบัติ
3. ต้องคำนึงถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมของการตัดสินใจแก้ปัญหา
4. ต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด

ข้อจำกัดในการวิเคราะห์

เบร์เลย์ และ คลอส (Bailey and Claus, 1975) ได้ให้แนวทางดังนี้
ก่อนอื่นในการวิเคราะห์ จะต้องนึกถึงหลักสำคัญ 3 ประการคือ

1. ข้อจำกัดต่าง ๆ ในการปฏิบัติการขึ้นอยู่กับผู้ตัดสินใจ องค์กร หรือกลุ่มที่ได้รับ

ผลกระทบ

2. ความสามารถต่าง ๆ และแหล่งทรัพยากร ที่จะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้

ตัดสินใจหรือองค์กร

3. ความสนใจของกลุ่ม ที่ได้รับผลกระทบจากการตัดสินใจ

การวิเคราะห์ข้อจำกัดต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจจะต้องมีการลงรายการข้อจำกัดต่าง ๆ

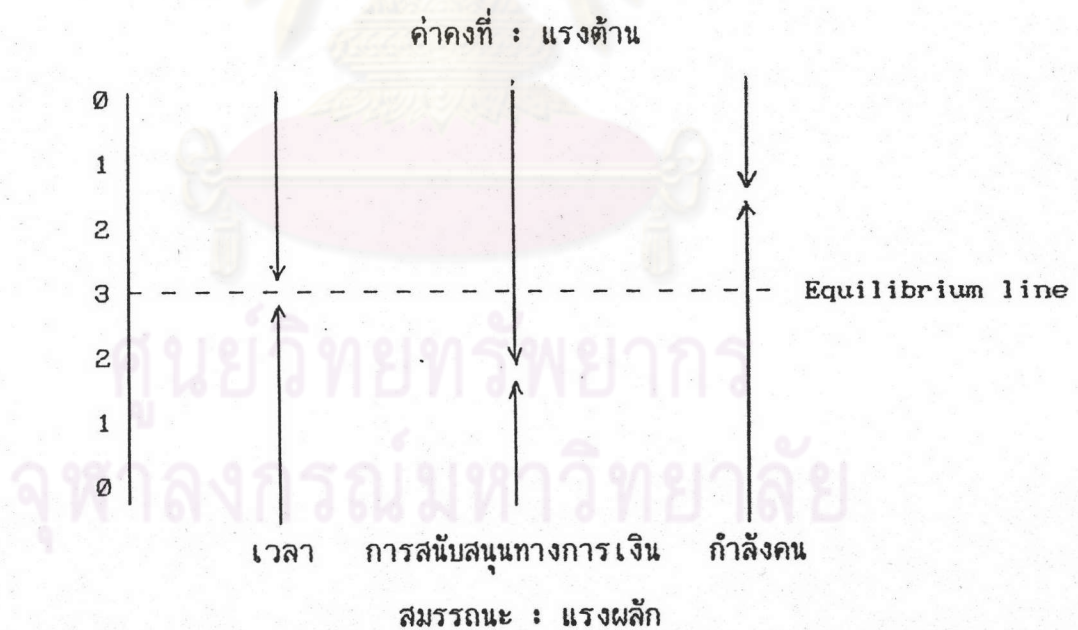
ในงานที่ต้องปฏิบัติก่อน แล้วจะต้องมองถึงความสามารถต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ นอกจากนี้จะต้องพิจารณาถึงสิ่งเหล่านี้ด้วย คือ

1. เวลา
2. การสนับสนุนทางการเงิน
3. อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
4. ปฏิบัติการและความช่วยเหลือในองค์กร
5. กำลังคน
6. ความช่วยเหลือนอกวงการ
7. สิ่งแวดล้อม

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อจำกัดและความเป็นไปได้ ซึ่ง เบร์เลย์ และ คลอส ได้อธิบาย ไว้ดังนี้

การวิเคราะห์แรงขับ เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการวิเคราะห์ข้อจำกัดต่าง ๆ และความเป็นไปได้ ยุทธวิธีในการวิเคราะห์ได้พัฒนาโดยนักวิทยาศาสตร์ทางสังคม คือ เลวิน (Lewin) เขากำหนดว่าแรงขับที่เกิดขึ้นในที่ทำงานขณะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงทุกชนิด จะทำให้เกิดภาวะการต่อต้านระหว่างแรง 2 ชนิด แรงชนิดหนึ่งเป็นแรงผลักดัน ซึ่งจะผลักดันไปสู่สิ่งที่คาดหวังหรือนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนไปแล้ว แรงอีกชนิดหนึ่งคือ แรงต้าน เป็นแรงที่ต่อต้านมิให้แรงผลักดันมีพลังเหนือกว่า

ไม่ว่าปัญหาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ก็ตาม ยุทธวิธีในการวิเคราะห์แรงผลักดันจะเป็นประโยชน์ในการทำนายความแข็งแกร่งในความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นไปได้กับข้อจำกัดต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อผู้ตัดสินใจ และบางครั้งอาจจะมีผลกระทบต่อผลลัพธ์ และเป็นอุปสรรคต่อสิ่งที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว หลังจากผู้ตัดสินใจได้ลงรายการ (list) ความเป็นไปได้ และข้อจำกัดต่าง ๆ แล้วก็จะทำให้ง่ายที่จะวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของการต่อต้านของแรงทั้ง 2 ชนิด



ภาพที่ 5: การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างข้อจำกัดและความเป็นไปได้
(ดัดแปลงจาก เบร์เลย์และคลอส, 1975)

ในการวิเคราะห์ความเป็นไปได้และข้อจำกัดต่าง ๆ ผู้ตัดสินใจควรพิจารณาถึงจุดแข็งแกร่งที่เป็นความสัมพันธ์ระหว่างแรงผลักดันทั้ง 2 ชนิดนั้น ยกตัวอย่างผู้ตัดสินใจอาจจะพบว่าเวลาไม่เป็นทั้งข้อจำกัดและความเป็นไปได้ นั่นคือ อาจจะพบว่าเวลาที่เพียงพอจะแสดงถึงบทบาทในการตัดสินใจหรือเป็นการริเริ่มโปรแกรมใหม่ ๆ ในกรณีที่ผู้ตัดสินใจ รับรู้ถึงเวลาว่าไม่เป็นทั้งความเป็นไปได้หรือข้อจำกัด

สมมติว่า การสนับสนุนทางการเงินสำหรับโปรแกรมหนึ่งมีน้อย (ขาดแคลน) ในกรณีข้อจำกัดจะมีมากกว่าความเป็นไปได้ ดังนั้นผู้ตัดสินใจควรจะประเมินข้อจำกัดเป็นแรงต้านที่มีพลังเหนือกว่า (ดูภาพที่ 5)

สมมติว่าในประเภทกำลังคน (Man power) มีกำลังคนที่เพียงพอที่จะทำงานอย่างหนึ่งตามที่คาดหวังไว้ และให้สำเร็จตามเป้าหมาย ความเป็นไปได้อ้อมมีพลังเหนือกว่าข้อจำกัดในการมีกำลังคนที่เพียงพอ ผู้ตัดสินใจจะชี้ถึงแรงขับของความเป็นไปได้อ้อมที่มีกำลังแกร่งกว่า (ดูภาพที่ 5)

ในการสรุปการวิเคราะห์แรงขับ ผู้ตัดสินใจจะมองเห็นความเป็นไปได้ และข้อแก้ไขปัญหานั้นน้อยลงในด้านข้อจำกัดทางการเงิน แต่จะมีความเป็นไปได้มากขึ้นในด้านกำลังคน ถ้าผู้บริหารสามารถมองเห็นสิ่งที่เป็นไปได้กับสิ่งที่เป็ข้อจำกัดต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน การเลือกวิธีการแก้ไขปัญหาก็จะทำให้ง่ายและสะดวกขึ้น

นอกจากนั้นปัจจัยที่ควรนำมาวิเคราะห์เพื่อช่วยให้เห็นถึงทางเลือกที่ดีกว่านั้น รงชัย สันติวงษ์ (2531) ได้เสนอไว้ดังนี้

- ก. โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายผลสำเร็จ
- ข. ความพร้อมของทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งในแง่ เงินทุน บุคคล และสิ่งของ
- ค. โอกาสด้านเวลาที่จะทำได้
- ง. ขนาดต้นทุนและค่าใช้จ่าย
- จ. ผลประโยชน์คาดว่าจะได้รับ
- ฉ. ความสมเหตุสมผล
- ช. ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- ซ. ความยากง่ายของการดำเนินการ
- ณ. ผลกระทบที่มีต่องานด้านอื่นและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ในการวิเคราะห์ให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดนั้น จำเป็นต้องมีการเปรียบเทียบข้อดี ข้อเสียในแง่ต่าง ๆ อย่างละเอียด ซึ่งโดยปกติแล้ว จะไม่มีทางเลือกใดที่จะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด เพราะแต่ละทางเลือกจะมีข้อดี ข้อเสียต่างกันในบางอย่าง (ธงชัย สันติวงษ์, 2531)

การวิเคราะห์ทางเลือกนั้น เบร์เลย์ และคลอส (Bailey and Claus, 1975) ได้เสนอพอที่จะสรุปได้ดังนี้ คือ การวิเคราะห์ทางเลือก สิ่งสนับสนุนที่สำคัญและจำเป็นก็คือ การทดสอบข้อมูล และการใส่ข้อมูลที่แสดงถึงการเปรียบเทียบลงในรูปแบบที่กำหนดให้ ทางที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การบรรจุข้อมูลลงใน Matrix form ดังแสดงให้เห็นในภาพที่ 6 ทางเลือกจะใส่ในตารางซ้ายมือแต่ละทางเลือกนั้นจะมีคะแนน หรือเรียงลำดับคะแนนไว้ และจะกำหนดเกณฑ์การวัดของแต่ละทางเลือกด้วย ซึ่งเกณฑ์จะเขียนไว้บรรทัดบนสุดของหัวกระดาษ เกณฑ์ที่แสดงถึงวิกฤตจะเขียนไว้ก่อนเป็นอันดับแรก คะแนนที่กำหนดให้แต่ละทางเลือก ซึ่งต่างก็มีเกณฑ์ในการวัดไว้ อาจกำหนดค่าเป็นตัวเลข หรือ แสดงการประเมินโดยใช้ค่าที่ใช้กันทั่วไป เช่น สูง ปานกลาง หรือต่ำ ใช้การเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้ หรือเป้าหมายของการตัดสินใจ บรรทัดสุดท้าย สามารถที่จะบ่งชี้ ถึงคุณค่าว่า สิ่งเหล่านั้นเป็น "อุดมคติ" หรือเป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจต้องการให้เกิดขึ้น

เกณฑ์ความสามารถในการตัดสินใจ

ทางเลือก	ภาวะวิกฤต			ภาวะไม่วิกฤต		คะแนน
	ต้นทุน	ความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติจริง	ความเสี่ยง	ความสบาย	การดึงดูดใจ	
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
อุดมคติ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	กลาง-สูง	กลาง-สูง	

ภาพที่ 6: ตัวอย่างรูปแบบผลลัพธ์ของทางเลือก ดัดแปลงจากเบร์เลย์และคลอส (1975: 76)

การพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุด เมื่อได้ใช้วิธีการตามที่ได้อธิบายไว้ข้างบนแล้ว อันดับต่อไปคือการขีดวงกลมล้อมรอบคะแนนที่ไว้ใน matrix ซึ่งจะแสดงถึงความคิดในอุดมคติหรือผลที่ออกมาจะใส่ลงไว้ในบรรทัดข้างล่าง ตามรูปที่ 7 ซึ่งจะแสดงให้เห็นถึงวิธีการลงคะแนน

ทางเลือก	ภาวะวิกฤต			ภาวะไม่วิกฤต		คะแนน
	ต้นทุน	ความต้องการ ความรู้ในการเล่น	ความเสี่ยง	ความสบาย ของผู้เล่น	การดึงดูดใจ	
Tiddly wink	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	สูง	ต่ำ	4
Poker	สูง	กลาง	สูง	ต่ำ	สูง	1
Scrabble	ต่ำ	กลาง	ต่ำ	กลาง	กลาง	4
Canasta	กลาง	กลาง	กลาง	กลาง	กลาง	2
Monopoly	ต่ำ	ต่ำ	กลาง	กลาง	สูง	4
อุดมคติ	ต่ำ	ต่ำ	ต่ำ	กลาง-สูง	กลาง-สูง	

ภาพที่ 7: ตัวอย่างที่แสดงผลลัพธ์ในการประเมินทางเลือกการเล่นเกมส์ โดยใช้แบบฟอร์มเมทริกซ์ ดัดแปลงจากเบิร์ลีย์ และคลอส (1975: 77)

การรวมจำนวนคะแนนที่ได้จากการวงกลมตัวเลข จะบ่งชี้ถึงจำนวน คอลัมน์ที่เลือกทั้งหมด การตรวจสอบคะแนน จะทำให้ผู้ที่ตัดสินใจ พิจารณาทางเลือกได้เร็วขึ้น ซึ่งจะเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ดังในภาพที่ 7 แสดงถึงวิธีการที่ทำ

ถึงแม้ว่า วิธีการข้างบน ที่ดูแล้วว่าจะทำได้ง่าย แต่มีข้อว่ากระบวนการสิ้นสุดลง ผู้ที่ตัดสินใจจะต้องพิจารณาคะแนนหรือสิ่งแวดลอมอื่น ๆ ในแต่ละทางเลือกนั้น ๆ ซึ่ง สมยศ นาวีการ (2529) กล่าวว่า การเปรียบเทียบ ระหว่างทางเลือกและปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดให้ สิ่งเหล่านั้นจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละทางเลือกตอบสนองความพอใจ ปัจจัยที่ถูกพิจารณาว่า สำคัญมากน้อยแค่ไหน ทางเลือกไหน ไม่สามารถตอบสนองความพอใจปัจจัยที่พิจารณาว่าสำคัญที่

สุดแล้ว ทางเลือกนั้นจะสามารถตัดออกไปได้ทันที การกระทำเช่นนี้ทำให้ผู้ตัดสินใจ มีเวลาเปรียบเทียบทางเลือกที่อยู่ภายในขอบเขตที่ระบุไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ในการวิเคราะห์ทางเลือกต้องมีการใช้ดุลยพินิจพิจารณาที่จะเลือกทางใดทางหนึ่งมาใช้ตามความเหมาะสม โดยจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางทรัพยากรการบริหาร ข้อเสนอสนับสนุนหรือข้อจำกัด เพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติให้ประสพผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

4. ประเภทของการตัดสินใจ

การตัดสินใจนั้น ขึ้นอยู่กับโอกาสและกรณีที่เกิดขึ้นในการบริการ สามารถแบ่งได้ 2 ประเภท ได้แก่ แบ่งตามความรับผิดชอบและแบ่งตามลักษณะงาน

4.1 การตัดสินใจแบ่งตามความรับผิดชอบ

บาร์นาร์ด (Barnard, 1966) แบ่งการตัดสินใจเป็น 3 กรณี สรุปได้ดังนี้

4.1.1 การตัดสินใจ เกิดขึ้นเมื่อผู้มีอำนาจสั่งการ หรือมีนโยบายมาให้เพื่อปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง (Intermediary decision) สั่งการมาจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานลงมาตามสายการบังคับบัญชา และตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ การตัดสินใจแบบนี้ต้องการทักษะในด้านการบริหารงานเป็นอย่างมาก

4.1.2 การตัดสินใจ ของผู้บริหารเมื่อได้รับข้อเสนอ หรือการร้องทุกข์จากผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Appellate Decision) ที่ไม่สามารถตัดสินใจได้เอง หรือไม่สามารถแก้ปัญหาคได้ แล้วเสนอขึ้นไปให้ตัดสินใจ เช่น การขัดแย้งระหว่างผู้ร่วมงาน การตัดสินใจแบบนี้ ผู้บริหารต้องใช้ศิลปะในการวิเคราะห์ และทักษะในด้านมนุษยสัมพันธ์ด้วย เพื่อขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

4.1.3 การตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานภายในองค์การ (Creative Decision) เกิดจากผู้บริหารเอง อาจเป็นการเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่หรือริเริ่มโครงการใหม่ขึ้น ซึ่งเมื่อการตัดสินใจไป ผู้ที่ถูกกระทบกระเทือนจะมีแนวโน้มไม่พอใจ ฉะนั้นการตัดสินใจประเภทนี้ต้องมีเหตุผล และข้อมูลที่สนับสนุนเพียงพอ

ในประเภทการตัดสินใจโดยความคิดสร้างสรรค์นั้น เจริญผล สุวรรณโชติ (2519) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องมีการตัดสินใจในสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์การมีความจำเป็นที่จะ

ต้องคิดสร้างสรรค์เพื่อความเจริญ การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีของระบบงานและผลผลิตขององค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในสิ่งใหม่จึงเป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจ ผู้บริหารใดไม่กล้าที่จะตัดสินใจงานใหม่ ๆ ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ดีไม่ได้

4.2 การตัดสินใจแบ่งตามลักษณะงาน

สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2529) ได้รวบรวมไว้ดังนี้

4.2.1 การตัดสินใจทางกลยุทธ์ (Strategic Decision)

หมายถึง การตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรที่สัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนนโยบายข้อกำหนด ระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ ส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งการตัดสินใจนี้มีความสำคัญมากต่อความอยู่รอดขององค์กรและจะบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

4.2.2 การตัดสินใจทางการบริหาร (Administrative Decision) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดการและดำเนินงานขององค์กรนั้น ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้แบ่งการตัดสินใจประเภทนี้เป็น 2 อย่าง

ก. การตัดสินใจในปัญหาการดำเนินงานประจำ เช่น ปัญหาการขาดแคลนของเจ้าหน้าที่ การขาดอุปกรณ์ เป็นงานที่ไม่สู้จะมีปัญหามากนัก การตัดสินใจสั่งการไม่ยุ่งยาก เพราะกฎระเบียบวางไว้อยู่แล้ว

ข. การตัดสินใจในปัญหาหลัก เป็นการตัดสินใจเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น โดยไม่ได้คาดคิดมาก่อน และมีความรุนแรงพอที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้ ปัญหาเหล่านี้จะต้องใช้วิจรกิจญาณประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจ เพราะปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาสำคัญที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติงานในหน่วยงาน ถือเป็นตัดสินใจในสถานการณ์ไม่แน่นอน มีทางเลือกให้ปฏิบัติหลายทางเลือก ปัญหาต้องใช้ความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างมาก

4.2.3 การตัดสินใจทางการปฏิบัติการ (operating Decision)

เป็นการตัดสินใจในการที่จะปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถเฉพาะทางวิชาชีพ และมีเทคนิคเฉพาะตน รู้จักตัดสินใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ (ณพนงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527) บาร์นาร์ด (Barnard, 1966) เรียกการตัดสินใจประเภทนี้ว่า เป็นการตัดสินใจเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. อุปสรรคและข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

5.1 อุปสรรคในการตัดสินใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้ศึกษาและนิยามเกี่ยวกับอุปสรรคของการตัดสินใจ แยกเป็นประเด็นสำคัญได้ 2 ประการคือ ปัญหาข้อขัดแย้งเกี่ยวกับการตัดสินใจกับสาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ปัญหาข้อขัดข้องเกี่ยวกับการตัดสินใจ ข้อขัดข้องเหล่านี้ได้แก่

1. การขาดข้อมูลและข่าวสาร ที่นำมาประกอบการพิจารณาวิเคราะห์เกี่ยวกับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาถึงคุณภาพของข้อมูลและข่าวสารเหล่านั้นด้วยว่ามีความเชื่อถือได้เพียงใดหรือไม่

2. การที่ไม่มีเวลาเพียงพอสำหรับการตัดสินใจ เพราะในบางกรณีอาจมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการ การตัดสินใจโดยทันที จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะมาวิเคราะห์ข้อเท็จจริงและมูลกรณีเหตุแวดล้อมได้ จึงจำต้องตัดสินใจไปโดยฉับพลัน มูลกรณีดังกล่าวนี้นับว่าเป็นอุปสรรคข้อขัดข้องสำคัญประการหนึ่ง

3. การขาดความรู้และประสบการณ์ หัวหน้างานบางคนจำต้องตัดสินใจในเรื่องที่ตนเองไม่มีความรู้ หรือไม่มีประสบการณ์ในเรื่องเหล่านั้นมาก่อน จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปในลักษณะของการเดามากกว่าการใช้เหตุผล หรือเป็นการนำเอาประสบการณ์มาประกอบการตัดสินใจซึ่งอาจจะเป็นผลทำให้การตัดสินใจนั้นผิดพลาดได้

4. ลักษณะนิสัยของผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ทราบกันอยู่แล้วว่า การบริหารงานนั้นจำต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลหลายฝ่าย ดังนั้น การคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง จึงเป็นความสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม เพราะผู้ร่วมงานบางคนอาจเป็นผู้ที่เฉื่อยชา ชอบเก็บงาน หรือชุกงาน ถ้าเป็นเช่นนั้นงานก็จะไปคั่งค้าง ณ จุดนั้น เป็นเหตุก่อให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้นการคาดคะเนพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน เพื่อหาทางแก้ไขข้อบกพร่องที่อาจเกิดขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ควรพิจารณาด้วยความระมัดระวัง

สาเหตุที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด อาจเกิดจากมูลเหตุที่สำคัญหลายประการ เช่น การตัดสินใจด้วยอารมณ์ การถือความเห็นส่วนตัวเป็นสำคัญ หรือการนำผลประโยชน์ส่วนตัวมาเกี่ยวข้อง ฯลฯ เป็นต้น

ส่วนอุปสรรคของการตัดสินใจในการบริหารการพยาบาล สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (253๑) แบ่งเป็น 2 ประการ คือ อุปสรรคที่เกิดจากตัวผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจเอง และอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

1. อุปสรรคที่เกี่ยวกับผู้บริหารหรือผู้ตัดสินใจ ได้แก่

- 1.1 ขาดความรู้และประสบการณ์ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ
- 1.2 ขาดความกล้าที่จะเสี่ยงต่อการตัดสินใจ เพราะการตัดสินใจในการบริหารการพยาบาลนั้น บางอย่างเกี่ยวข้องกับการให้บริการแก่ผู้ป่วยโดยตรง ถ้าเกิดการผิดพลาดอาจเป็นผลร้ายต่อชีวิตของผู้ป่วยได้
- 1.3 ไม่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจอย่างเต็มที่
- 1.4 ลักษณะนิสัยส่วนตัวที่ชอบปฏิบัติงานตามสั่ง ไม่ชอบการตัดสินใจเอง เพราะต้องรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้น

2. อุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ได้แก่

- 2.1 ขาดข้อมูลข่าวสารที่จะนำมาประกอบการพิจารณา เพื่อการตัดสินใจ
- 2.2 ในกรณีที่เร่งด่วนทำให้ขาดการพิจารณาวิเคราะห์ข้อมูลให้รอบคอบ การตัดสินใจอาจไม่ถูกต้องเหมาะสม
- 2.3 การตัดสินใจโดยเห็นแก่หน้าผู้ใหญ่ทำให้ขาดหลักการและเหตุผล ความเห็นไม่ตรงกัน ทำให้การตัดสินใจช้าไม่ทันการ

5.2 ข้อควรคำนึงในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือหัวหน้างานด้วย มีสิ่งสำคัญบางประการที่ สุลักษณ์ มีชูทรัพย์ (253๑) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารหรือหัวหน้างาน ควรจะคำนึงถึงในการตัดสินใจ ได้แก่

1. การตัดสินใจให้ตรงจุดของปัญหา โดยเลือกใช้ข้อมูลข่าวสารที่เหมาะสมที่สุด
2. การตัดสินใจให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานและส่วนรวมมากที่สุด

3. การตัดสินใจควรมีลักษณะไปในทางกระจายอำนาจให้แก่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์การให้มากที่สุด เพื่อเสริมสร้างสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและเสริมสร้างทักษะในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน อันจะมีผลดีต่อการบริหารงานต่อไป
4. การตัดสินใจควรเป็นไปในทางที่ปฏิบัติได้ คือ ไม่ขัดต่อนโยบาย กฎ ระเบียบ ขนบธรรมเนียมประเพณี ฯลฯ
5. การตัดสินใจควรมุ่งคำนึงถึงอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายว่ามีแค่นั้น เพียงพอกับความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหรือไม่
6. ควรมีการวางแผนในการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า สำหรับการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและหน่วยงานหลายฝ่าย การวางแผนที่รัดกุมจะช่วยให้การปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น หลังจากการตัดสินใจไปแล้วให้ดำเนินไปอย่างเรียบร้อย
7. การตัดสินใจควรมุ่งคำนึงถึงความสามารถของผู้รับไปปฏิบัติด้วย

ประยูร พรหมพันธ์ (2517) ได้เสนอแนะข้อควรคำนึงถึงในการตัดสินใจไว้ดังนี้

1. เกี่ยวกับเวลา และสภาพการณ์ที่เป็นอยู่
2. เกี่ยวกับตัวบุคคล และสถานที่
3. เกี่ยวกับค่านิยมของสังคม
4. เกี่ยวกับวัสดุ อุปกรณ์ เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

ดังนั้นในการตัดสินใจที่ดี จึงควรจะสมเหตุสมผลและนำไปปฏิบัติได้จริง มีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจ และมีการวางแผนที่รัดกุม คำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ ค่านิยมของสังคม อำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งเวลาและสถานการณ์ด้วย

ความสำคัญของการตัดสินใจต่อหัวหน้าของผู้ป่วย

ลักษณะงานของวิชาชีพพยาบาลนั้น เป็นงานที่ยอมรับกันว่าจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา ทั้งนี้เนื่องจากพยาบาลปฏิบัติต่อบุคคลซึ่งประกอบด้วยร่างกายและจิตใจ ทั้งในยามปกติและเจ็บป่วย งานด้านบริการจำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มและความคิดที่จะเปลี่ยนแปลงพัฒนาทางด้านบริหารให้มีคุณภาพอยู่เสมอ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับประโยชน์สูงสุดจากการให้บริการนั้น

หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้บริหารระดับต้นที่รับผิดชอบภายในหอผู้ป่วย ในงานด้านบริการพยาบาล ผู้ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในกระบวนการให้บริการโดยตรง และงานด้านบริการจะต้องบริหารจัดการอยู่ตลอดเวลา ซึ่ง บาบารา (Barbara J. Steven, 1976) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องเป็นผู้ประกอบด้วยความรู้ด้านการบริหารและการพยาบาล และในการบริหารงานนั้น การตัดสินใจนับว่ามีความสำคัญมาก ซึ่ง ซีมอน (Simon, 1976) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร ก็คือ กระบวนการตัดสินใจนั่นเอง การตัดสินใจนับเป็นความรับผิดชอบที่ต่อเนื่องของผู้บริหารการพยาบาลทุกระดับ ถึงแม้ในการบริหารการพยาบาลจะมีขอบเขตหรือรายละเอียดที่ได้จัดทำไว้เป็นคู่มือหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติ แต่ก็ต้องเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่สามารถจะทำตามคู่มือเหล่านั้นได้ และต้องการการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาทั้งที่เป็นเรื่องด่วนและไม่ด่วน (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530)

ครอน (Kron 1966) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วย เป็นผู้รับผิดชอบทุกสิ่งที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ ชี้แนะ นิเทศงาน และประเมินผลงาน ซึ่งในการตัดสินใจทางการบริหารการพยาบาล เจโนวิกส์ และ คาริสสิมิ (Genovich-Richards and Carissimi, 1986) ได้แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การบริหารการปฏิบัติการพยาบาล (Patient Care Management) การบริหารจัดการ (Operation Management) และการบริหารบุคคล (Human Resource Management) จะเห็นได้ว่าภาระหน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีมาก ซึ่งจะต้องเผชิญกับปัญหามากเช่นกัน และในวันหนึ่ง ๆ อาจจะต้องตัดสินใจหลายครั้ง บางครั้งก็มีผลกระทบกระเทือนถึงบุคคลเป็นจำนวนมาก ผลของการตัดสินใจมีผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของหน่วยงาน ส่วนคุณค่าของการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับความสำเร็จของการบริหารและการปฏิบัติ ซึ่งการตัดสินใจที่ถูกต้อง และมีเหตุผลนั้นย่อมก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากแก่ผู้ตัดสินใจ และผู้ที่ได้รับผลจากการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ การตัดสินใจจำเป็นจะต้องถูกต้อง ทันท่วงที จึงจะสามารถช่วยและป้องกันชีวิตของผู้ป่วยได้ (จินตนา จันทรโคตร, 2530) มีการศึกษาการตัดสินใจของพยาบาลระดับบริหาร โดย ลัมลี และ ดีบอริส (Lumley and Deborah, 1988) ในโรงพยาบาล โอไฮโอ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับแหล่งเงินทุน บุคลากร นโยบาย กลวิธีในการวางแผน และระบบที่สนับสนุนในการตัดสินใจ ความสำคัญของการศึกษา คือ การที่จะพยายามอธิบายถึงการตัดสินใจของนักบริหารในสภาพที่สับสนอย่างสูง การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพในปัจจุบัน ประชากรมี 2 กลุ่ม คือ พยาบาลระดับผู้ช่วยบริหาร และพยาบาล

ระดับบริหาร มีข้อสรุปที่น่าสนใจ 3 ประการ คือ กลุ่มตัวอย่างประชากรทั้ง 2 กลุ่ม สามารถอธิบายแหล่งเงินทุน และแหล่งทรัพยากรที่นำมาใช้ในการตัดสินใจ ทั้ง 2 กลุ่ม รายงานถึงความแตกต่างในเรื่องนโยบาย กลวิธีในการวางแผน และระบบสนับสนุนในการตัดสินใจ และหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องให้ปรัชญาทางการพยาบาล กับคุณค่าของการตัดสินใจโดยกลุ่ม

ในปัจจุบันนี้ถึงแม้จะมีผู้นิยมเอาเครื่องมือจักรกลต่าง ๆ มาใช้ เพื่อช่วยในการตัดสินใจก็ตาม แต่ในด้านการปฏิบัติพยาบาลซึ่งต้องกระทำกับคนที่ไม่เหมือนกัน โดยธรรมชาติและความเจ็บป่วยนั้น ไม่สามารถใช้เครื่องจักรกลช่วยในการตัดสินใจได้ (สุลักษณ์ มีชูทรัพย์, 2530) ดังนั้นหัวหน้าหอผู้ป่วยจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ และมีเหตุผล ให้ความละเอียดรอบคอบคิดวิเคราะห์ พิจารณาอย่างเป็นขั้นตอน เพื่อหาแนวทางเลือกหรือวิธีที่ดีที่สุด จากทางเลือกหลาย ๆ ทางมาใช้ในการแก้ปัญหา ซึ่งทั้งนี้จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลข่าวสารที่เที่ยงตรง ทันสมัย โดยคำนึงถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก เพื่อจะได้บริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย

หอผู้ป่วยเป็นหน่วยงานที่ให้บริการ รักษาพยาบาลโดยตรงแก่ผู้ป่วยที่มีความจำเป็นต้องอยู่ในการรักษาดูแลอย่างใกล้ชิดจากแพทย์และพยาบาล ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบบริหารหน่วยงานนี้ คือ หัวหน้าหอผู้ป่วย โจน และ กานอง (Joan and Ganong, 1977) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดงบประมาณของหน่วยงาน ทำการแก้ปัญหาและเป็นผู้ตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ รวมถึงการติดต่อสื่อสารกับแผนกต่าง ๆ และหัวหน้าหอผู้ป่วยยังมีหน้าที่ในการให้ข้อมูล ข่าวสารแก่ฝ่ายบริหารโรงพยาบาล ตลอดจนให้ข้อมูลย้อนกลับที่อาจมีส่วนสำคัญต่อการตัดสินใจของฝ่ายบริหารด้วย (Stevens, 1976)

✓ แชมเบอร์ และคณะ (Chamber, and other, 1979) กล่าวว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพยาบาล และการบริหารงานในหอผู้ป่วย กิจกรรมในหอผู้ป่วยที่ขาดการวางแผน การควบคุมและการประสานงาน จะก่อให้เกิดการพยาบาลที่มีคุณภาพต่ำ แต่ถ้าหากหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความรับผิดชอบ และมีความสามารถในการบริหารงานที่ดี จะก่อให้เกิดการทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน หัวหน้าหอผู้ป่วยต้องมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ การวางรูปแบบจัดอัตรากำลัง การมอบหมายงาน การจัด

โปรแกรมการเรียนการสอน การวางกฎระเบียบ การจัดปัจจัยการจูงใจ ตลอดจนการประเมินผล การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การให้ออกจากงาน การกำหนดงบประมาณของหน่วยงาน การพิจารณาความดีความชอบ การติดต่อสื่อสารกับบุคลากรระดับต่าง ๆ ทั้งในและนอกหน่วยงานการรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ป่วยและญาติ หัวหน้าผู้ป่วยที่บริหารงานดี มีการตัดสินใจที่ดี และมีการติดต่อสื่อสารที่ดีนั้นสามารถทำให้เกิดผลสะท้อนต่อโรงพยาบาล คือ ทำให้เกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่เกิดความยุ่งเหยิง เกิดบรรยากาศที่สนับสนุนความเจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ เกิดความพอใจ ส่วนบุคคลในบรรดาบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

พวงรัตน์ บุญญานุรักษ์ (2525) ได้กล่าวถึง ตำแหน่งของหัวหน้าผู้ป่วย ซึ่งต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับ

1. จัดให้มีบริการพยาบาลแก่ผู้ป่วยอย่างเพียงพอในหน่วยงานของตน คงไว้ซึ่งสัมพันธภาพที่ดีในระหว่างผู้ป่วย ญาติ เจ้าหน้าที่ ฝ่ายการแพทย์อื่น ๆ ตลอดจนเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. จัดหาทรัพยากรที่ต้องการให้กับเจ้าหน้าที่พยาบาลและฝ่ายการแพทย์ เพื่อสนองความต้องการของผู้ป่วยอย่างครบถ้วน
3. จัดให้มีการรายงานการรักษาพยาบาลผู้ป่วยอย่างเที่ยงตรง
4. กำหนดความรับผิดชอบและมอบหมายงานให้กับผู้ช่วยหัวหน้าตึก พยาบาลประจำการ นักศึกษาพยาบาล และเจ้าหน้าที่พยาบาลระดับอื่น ๆ
5. วางแผนการสอนในคลินิก ความร่วมมือของครูประจำหอผู้ป่วย และหาโอกาสเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับนักศึกษาพยาบาล และเจ้าหน้าที่พยาบาลทุกระดับ ประเมินผลและบันทึกการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พยาบาล ตลอดจนนักศึกษาพยาบาลและแนะแก่นักศึกษาพยาบาลด้วย
6. ช่วยเหลือในการศึกษาวิธีการพยาบาลที่จะช่วยปรับปรุงการพยาบาลอยู่เสมอ
7. ส่งการ ประสานงาน และนิเทศกิจกรรมของเจ้าหน้าที่พยาบาลได้บังคับบัญชาทุกระดับ
8. ส่งการในงานแม่บ้าน เพื่อให้หน่วยงานอยู่ในสภาพที่สะอาด สบาย สะอาดและปลอดภัย
9. จัดแจกจ่ายเครื่องมือ เครื่องใช้ให้เหมาะสม และรักษาให้คงสภาพที่ดีไว้เสมอ

10. ประสานงานการบริหารที่จัดโดยเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อคงไว้ซึ่งการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและสวัสดิการที่ดีสำหรับผู้ป่วย

ในสหรัฐอเมริกา ได้มีการกำหนดหน้าที่หัวหน้าหอผู้ป่วย โดย national League for Nursing ไว้ และสำหรับประเทศไทยนั้น โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไปอยู่ในความดูแลของกระทรวงสาธารณสุข เพื่อเป็นมาตรฐานอย่างเดียวกัน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ได้จัดทำคู่มือการบริหารงานฝ่ายการพยาบาล โรงพยาบาลศูนย์ โรงพยาบาลทั่วไป (2530) และได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นรายละเอียดของกิจกรรมที่สามารถปฏิบัติได้ดังนี้

1. รับนโยบายจากฝ่ายการพยาบาล
2. วางแผนในความรับผิดชอบเกี่ยวกับ
 - 2.1 แผนอัตรากำลัง
 - 2.2 แผนงานวิชาการ
 - 2.3 แผนพัฒนาบริการพยาบาล
 - 2.4 แผนการจัดการ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้
 - 2.5 แผนการจัดอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
 - 2.6 แผนการสอนสุขศึกษาในหอผู้ป่วย
3. มอบหมายงานให้แก่เจ้าหน้าที่ตามระดับความรู้ความสามารถ
4. ติดตามควบคุมกำกับการทำงานของเจ้าหน้าที่
5. ประเมินผลงานเกี่ยวกับ
 - 5.1 การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่
 - 5.2 คุณภาพการพยาบาลของหน่วยงาน
6. พิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ทุกระดับในหน่วยงาน
7. เป็นประธานการประชุมประจำเดือนของหน่วยงาน
8. ส่งเสริมขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่
9. จัดระบบบริการรักษาพยาบาลในหน่วยงาน
10. กำหนดมาตรฐานการพยาบาลเฉพาะสาขา
11. กำหนดวิธีการจัดหา ควบคุมการใช้ การบำรุงรักษาของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมทั้งเครื่องนอนและเสื้อผ้า

12. ปรับปรุงงานบริการพยาบาลของหน่วยงาน
 13. ควบคุมดูแลการทำมาสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม
 14. จัดตารางเวรการทำงานของเจ้าหน้าที่และควบคุมให้มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบให้การพยาบาลผู้ป่วยตลอด 24 ชั่วโมง
 15. ควบคุมการจัดสอนสุขศึกษาผู้ป่วยเป็นรายกลุ่ม
 16. ควบคุมและตรวจสอบการบันทึกรายการทางการพยาบาล
 17. รวบรวมสถิติรายงานของหน่วยงานประจำเดือน ประจำปี
 18. เยี่ยมตรวจ และนิเทศการทำงานของเจ้าหน้าที่
 19. จัดทำ จัดหาเอกสาร ตำรา คู่มือทางวิชาการต่าง ๆ
 20. สนับสนุนการทำวิจัยทางการพยาบาล และติดตามนำผลการวิจัยมาปรับปรุงบริการพยาบาล
 21. ประชุมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่และผู้มาศึกษาอบรม ดูงานทางการพยาบาล
 22. จัดประสบการณ์ทางด้านบริการพยาบาลให้แก่นักศึกษาและผู้มาฝึกอบรมดูงาน
 23. เป็นผู้นำในการดำเนินงานทางวิชาการพยาบาล
 24. เป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ทางการพยาบาล
 25. ร่วมเป็นกรรมการเฉพาะกิจในคณะทำงานต่าง ๆ
 26. เป็นที่ปรึกษาและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน
 27. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- หน้าที่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่า หัวหน้าหอผู้ป่วยมีภาระกิจที่ทำมากมาย ทั้งงานด้านบริหาร บริการ วิชาการ ธุรการและการติดต่อประสานงาน หัวหน้าหอผู้ป่วย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น ลักษณะงานที่ทำ มุ่งเน้น การบริหารงานมากกว่าด้านอื่น ๆ โจนส์ และ โจนส์ (Jones and Jones 1979) ได้ศึกษาโดยการสังเกตเวลาที่หัวหน้าหอผู้ป่วยใช้ในการปฏิบัติบทบาทด้านต่าง ๆ พบว่า ใช้เวลาในด้านการตัดสินใจ คิดเป็น 75-80% เป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการมอบหมายงาน และจัดการกับสถานการณ์ยุ่งยากมากกว่าการตัดสินใจอื่น ๆ และใช้เวลาจำนวนมากในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานเทคนิคที่ตุนคุ่นเคยและพอใจ แทนการมอบหมายงานให้ผู้ที่สามารถปฏิบัติได้ และใช้เวลาด้านการสื่อสารข้อมูล คิดเป็น 15-20% ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 10% และในการบริหารงานของหัวหน้าหอ

ผู้ป่วย จะต้องเกี่ยวข้องกับการบริหารบุคลากร ที่ถือว่าสำคัญมาก เพราะมีบุคลากรหรือผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากและหลายระดับ นอกจากนี้ยังต้องติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงพยาบาล จะต้องใช้ศิลปะในการบริหารงานหรือตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างถูกต้องและเหมาะสมในการบริหารจัดการนั้น จากลักษณะงานของวิชาชีพที่จะต้องเกี่ยวข้องกับชีวิตมนุษย์ การให้การดูแลรักษาพยาบาล รวมทั้งการให้การส่งเสริม ป้องกัน ฟื้นฟูสุขภาพนั้น จะต้องใช้การคิด วิเคราะห์ พิจารณา ตัดสินใจอย่างถูกต้อง โดยอาศัยขั้นตอนของการตัดสินใจ เพื่อให้การพยาบาลอย่างดีที่สุด ไม่ให้เกิดความผิดพลาดหรือถ้าจะมีก็ให้น้อยที่สุด นอกจากนั้นแล้ว หัวหน้าผู้ป่วยยังเกี่ยวข้องกับการบริหารอุปกรณ์ของ เครื่องใช้และสภาพแวดล้อม เพื่อเป็นการเสริมการปฏิบัติงาน หรือส่งเสริมความพึงพอใจ ขวัญกำลังใจของบุคลากรด้วย

หัวหน้าผู้ป่วย ซึ่งถือว่าเป็นจักรกลที่สำคัญสำหรับหน่วยงาน โดยความเป็นจริงแล้ว ควรจะมีบทบาทเป็นผู้แก้ปัญหาหรือตัดสินใจในทุกสถานการณ์ของการพยาบาล แต่ในทางปฏิบัติแล้ว มักจะพบเสมอว่า พยาบาลระดับบริหารหรือระดับปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่มักจะไม่มีโอกาสฝึกหัดการตัดสินใจหรือมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเ็น้อยมาก ซึ่ง สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2529) ได้กล่าวถึงสาเหตุใหญ่มี 3 ประการ คือ

1. พยาบาลขาดความมั่นใจที่จะกระทำการตัดสินใจ ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากความรู้สึกไม่เพียงพอ ขาดประสบการณ์และคิดว่าตนเองไม่มีอำนาจหน้าที่ที่จะตัดสินใจ นอกจากนี้พยาบาลบางคนอาจรู้สึกปลอดภัย ไม่อยากเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้และพอใจที่จะปฏิบัติงานตามคำสั่ง ยกหน้าที่การตัดสินใจให้แก่ผู้ร่วมงานอื่น ๆ ซึ่งการกระทำเช่นนี้อาจก่อให้เกิดผลตามมากล่าวคือ ความรับผิดชอบของพยาบาลลดลง ปฏิบัติงานตามคำสั่งมากขึ้น ขาดการทำงานที่เป็นอิสระของวิชาชีพ ทำให้ขาดความมั่นใจยิ่งขึ้น และอาจทำให้พยาบาลมีความรู้สึกว่าตนเองยังไม่มีอำนาจหรือบทบาทในการตัดสินใจมากขึ้น

2. พยาบาลรู้สึกเสียขวัญและกำลังใจเนื่องจากความขัดแย้งระหว่างการตัดสินใจของพยาบาลกับความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูงขึ้นไปของโรงพยาบาลหรือสถาบัน และเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจที่จะทำการตัดสินใจในครั้งต่อ ๆ มา ความขัดแย้งนี้ที่เกิดขึ้นบ่อย ๆ มักจะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับนโยบายและกฎระเบียบต่าง ๆ ของสถาบัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการตัดสินใจของพยาบาลที่กระทำไปเพื่อมุ่งหวังให้ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลที่มีคุณภาพสูงสุด ตัวอย่างเช่น ระเบียบการเยี่ยม เวลาอาหารของผู้ป่วย หรือเวลาวัดสัญญาณชีพในแต่ละเวรเหล่านี้

เป็นต้น การตัดสินใจของพยาบาลในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ อาจก่อให้เกิดผลไปจนถึงการมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือกฎระเบียบในเรื่องดังกล่าวได้

3. ระบบการบริหารในโรงพยาบาลส่วนใหญ่ยังเป็นระบบเก่าแบบเจ้านาย การตัดสินใจส่วนใหญ่จึงขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการโรงพยาบาล ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดมากกว่า หลังจากที่ตัดสินใจแล้วจึงสั่งการมายังผู้ใต้บังคับบัญชา ในกรณีนี้พยาบาลซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ต้องปฏิบัติตามการตัดสินใจและสั่งการดังกล่าว ในกรณีที่พยาบาลอาจมีความรู้ความสามารถและอยู่ในตำแหน่งที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา แต่ก็มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องที่เกี่ยวกับนโยบาย หรือการบริหารงานในโรงพยาบาล ถึงแม้ว่าตนเองอาจมีความรู้ความสามารถและอยู่ในตำแหน่งที่ต้องตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาแต่ก็มีโอกาสน้อย

จากสาเหตุ 3 ประการดังกล่าว พอที่จะสรุปได้ว่า พยาบาลส่วนใหญ่แม้จะมีความรู้และอาจอยู่ในตำแหน่งที่ต้องการมีการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ก็ยังไม่มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานวิชาชีพของตนเอง

แนวทางในการพัฒนาทักษะในการตัดสินใจ

การพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้วยตนเอง สุจิตรา เหลืองอมรเลิศ (2529)

กล่าวว่าต้องอาศัยองค์ประกอบต่อไปนี้ ได้แก่

1. สติปัญญา ซึ่งถือเป็นความสำคัญสูงสุดต่อการตัดสินใจ ทั้งนี้เพราะการคิดริเริ่ม การวางแผน การประมาณการณ์อันถูกต้อง การเห็นการณ์ไกลและความเป็นเหตุเป็นผลขึ้นอยู่กับระดับสติปัญญาทั้งสิ้น พยาบาลทุกคนจึงต้องฝึกการสังเกตและคิดอย่างมีเหตุผลมีผลตามหลักการทางวิทยาศาสตร์อยู่ตลอดเวลา

2. ความรู้รอบ ในเรื่องเกี่ยวข้องกับสาขาวิชาชีพ ศาสตร์ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสตร์ทางการแพทย์ สำหรับพยาบาลต้องอาศัยความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพยาบาล และเทคนิคการพยาบาลทั้งหมดมาประกอบการใช้สติปัญญา เพื่อกำหนดแนวความคิดให้เป็นเหตุเป็นผล จึงจะเป็นหลักประกันการตัดสินใจทางการแพทย์พยาบาลทุกอย่างได้

3. วุฒิภาวะทางจิตอารมณ์ของบุคคล ในที่นี้หมายถึง พยาบาลต้องพัฒนาวุฒิภาวะของตนเองให้สมบูรณ์ ละอ อหฺตางกูร อธิบายว่าบุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีเหตุผล ไม่หวั่นไหวง่าย

มักทำงานด้วยสติและปัญญาที่สุขุมรอบคอบ ดังนั้น ความมีวุฒิภาวะจะช่วยให้พยาบาลสามารถทำการตัดสินใจด้วยตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนั้น พยาบาลสามารถเรียนรู้ กระบวนการตัดสินใจโดยวิธีต่อไปนี้ คือ

1. ศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจจากหนังสือ ตำรา และวารสารทางการแพทย์พยาบาลอย่างสม่ำเสมอ เมื่อมีปัญหา ไม่เข้าใจ ควรซักถามจากผู้รู้หรือหัวหน้างาน

2. ฝึกหัดการตัดสินใจตามขั้นตอนที่ได้เรียนรู้โดยฝึกหัดการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหาทางการแพทย์พยาบาลในสถานการณ์ต่าง ๆ ตามบทบาทที่ตนแสดงอยู่ เช่น นักปฏิบัติการ นักการศึกษา หรือนักบริหารการพยาบาล

3. สังเกตผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานกระทำการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ พยายามวิเคราะห์ ประเมินการใช้ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการตัดสินใจ

การพัฒนาทักษะในการตัดสินใจด้วยตนเองจะได้ผลดี หากพยาบาลมีความตั้งใจปฏิบัติอย่างจริงจัง มีความเชื่อ เห็นคุณค่าของการตัดสินใจ และเต็มใจยอมรับภาระในการตัดสินใจในการพยาบาล

ดังนั้น การตัดสินใจที่มีคุณค่าต่อหน่วยงานหรือองค์กรนั้น พยาบาลผู้บริหาร โดยเฉพาะหัวหน้าหอผู้ป่วย ควรจะปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการตัดสินใจ เพื่อให้การพยาบาลที่มีคุณภาพ โดยใช้การตัดสินใจเป็นกระบวนการ หรือขั้นตอนเป็นที่ยอมรับกันว่า การตัดสินใจด้วยการคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล ตามหลักวิทยาศาสตร์ เป็นการตัดสินใจที่ดี ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับวิชาชีพพยาบาล

จะเห็นว่า การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหารและมีการทำวิจัยเกี่ยวกับการตัดสินใจ แต่การทำวิจัยส่วนใหญ่ศึกษาถึงความสามารถในการบริหารงานทั่วไป พฤติกรรมการตัดสินใจในการบริหาร และความสามารถในการตัดสินใจสั่งการในการปฏิบัติงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย ยังไม่มีผู้ทำการศึกษาวิจัย เกี่ยวกับความสามารถในขั้นตอนการตัดสินใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยโดยเฉพาะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการวิเคราะห์ความสามารถของหัวหน้าหอผู้ป่วยในการตัดสินใจแต่ละขั้นตอน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขการบริหารการพยาบาล ในด้านการตัดสินใจเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาวิชาชีพพยาบาลต่อไป