



สรุปบทเรียน แลกเปลี่ยนเรียนรู้  
CoP กลุ่มที่ 1 หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าฝ่าย  
และปศุสัตว์อำเภอ

เรื่อง กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา และการแก้ปัญหา

# ความสำคัญของการตัดสินใจ

## 1.1 การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพควรคำนึงถึง

- 1) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เด่นชัด
- 2) มีเกณฑ์หรือมาตรฐานขั้นต่ำไว้ในใจ
- 3) มีข้อมูลที่เชื่อถือได้และเพียงพอ
- 4) มีตัวเลือกเอาไว้เปรียบเทียบ
- 5) มีเวลาเพียงพอในการตัดสินใจ
- 6) ถ้าหากเกิดการผิดพลาด จะต้องแก้ไขได้ และไม่ถึงขั้นเดือดร้อน
- 7) พิจารณาว่าคุ้มค่ากับการเสียเวลาหรือการลงทุนหรือไม่
- 8) จงยึดหลักการตัดสินใจ โดยเปรียบเทียบความเสี่ยงกับผลที่ได้รับ

# ความสำคัญของการตัดสินใจ (ต่อ)

## 1.2 ข้อควรระวังในการตัดสินใจ

- 1) ข้อมูลมากเพียงพอแล้วหรือยัง
- 2) ข้อมูลที่ได้มาเป็นข้อมูลของใคร เชื่อถือได้เพียงใด ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่แท้จริง หรือไม่ หรือฟังเขาเล่ากันมา
- 3) ถ้าข้อมูลมีไม่มากพอ ควรขอเวลาพิจารณาสัก 2-3 วัน หรือสักระยะหนึ่งจะดีกว่า
- 4) พิจารณามีอคติในการตัดสินใจหรือไม่
- 5) โปรดตระหนักไว้ว่าการตัดสินใจที่กำลังถูกเร่งเร้าจนเกินไป อาจจะมีอะไรซ่อนเร้น อยู่ภายใน
- 6) ในกรณีที่ตัดสินใจแล้วว่า “ไม่ตอบรับ” ก็ควรหาทางออก โดยให้เหตุผลว่าต้องขอปรึกษากับคณะทำงานที่เกี่ยวข้องหรือผู้บังคับบัญชาก่อน ซึ่งจะดูสุภาพนุ่มนวล ไม่เสียหน้าใจ
- 7) หากถูกเร่งเร้าให้ตัดสินใจทันทีมีฉะนั้นจะเสียโอกาส ขอแนะนำว่ายอมเสียโอกาสดีกว่า เพราะในชีวิตยังมีโอกาสอีกมากมายหลายครั้ง

# การวิเคราะห์และการจำแนกชนิดของปัญหา

สามารถจำแนกได้เป็น 3 ชนิด คือ

2.1 ปัญหาเกี่ยวกับความจริง คือปัญหาที่ใช้ข้อมูลหรือเหตุผลมาแก้ เช่น ปัญหาเกี่ยวกับไฟใน หน่วยงานดับเสมอๆ ถ้าไม่สามารถไปแก้ที่ โรงไฟฟ้าได้ก็ต้องซื้อเครื่องปั่นไฟของหน่วยงานเอง เพื่อ แก้ไขขณะที่ ไฟดับ เป็นต้น ข้อควรระวังคือ ต้องรู้สาเหตุที่แน่ชัดว่าต้นตอของปัญหา ที่แท้จริงอยู่ ตรงไหน การได้ข้อมูลที่แม่นยำกว่าย่อมแก้ปัญหาคได้ดีกว่า ซึ่งวิธีการนี้เรียกว่าเป็นการแก้ปัญหาเชิง วิทยาศาสตร์

# การวิเคราะห์และการจำแนกชนิดของปัญหา(ต่อ)

2.2 ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ คือ ปัญหาที่เกี่ยวกับจิตใจ การหาข้อมูลมาแก้ย่อมไม่ได้ผล การ แก้ปัญหาเกี่ยวกับอารมณ์ นอกจากจะตอบตามข้อมูลที่เป็นจริงแล้ว อาจต้องมีการแสดงออกที่ช่วย คลี่คลายหรือบรรเทาสถานการณ์เฉพาะหน้า

2.3 ปัญหาเกี่ยวกับผลประโยชน์ เป็นปัญหาที่ค่อนข้างละเอียดอ่อน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ผลประโยชน์ที่สัมผัสได้ เช่น ทรัพย์สินเงินทอง

2) ผลประโยชน์ที่สัมผัสไม่ได้ เช่น ชื่อเสียง ศักดิ์ศรี หรือบางครั้งทั้งสอง

ลักษณะมารวมกัน ก็ยิ่งเพิ่มความยากลำบากในการแก้ไขการตัดสินใจ

แก้ไขจึงต้องคำนึงถึงการทำให้อารมณ์สงบลง แล้วแก้ด้วยการหาสาเหตุและ

ใช้เหตุผล การ ประนีประนอม และการต่อรอง เป็นเครื่องมือที่ดีมิใช่น้อย

หลังจากอารมณ์สงบลงแล้ว

# พื้นฐาน 7 ประการของการตัดสินใจ

โดยธรรมชาติของคนเราแล้ว จะทำการตัดสินใจบนพื้นฐาน 7 ประการ ดังนี้

1. การตัดสินใจบนพื้นฐานของวัฒนธรรม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของวัฒนธรรม เช่น การรับสมัครงานบางคนตัดสินใจไม่รับเพราะเป็นคนพูดจาโผงผาง ตรงไปตรงมา แต่ กลับเลือกอีกคน เพราะมีความอ่อนน้อม ถ่อมตนซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร
2. การตัดสินใจบนพื้นฐานของคนส่วนใหญ่ เช่น หากในที่ประชุมมีความเห็นของคนส่วนใหญ่ว่าอย่างไร ก็ต้องปฏิบัติตามนั้น

## พื้นฐาน 7 ประการของการตัดสินใจ(ต่อ)

3. การตัดสินใจบนพื้นฐานของวิทยาศาสตร์ เช่น การชันสูตรศพแล้วพบว่าผู้ตายถูก ฆาตกรรม มีโช่อุบัติเหตุ จึงดำเนินการหาผู้กระทำผิดมาดำเนินคดี
4. การตัดสินใจบนพื้นฐานของกฎเกณฑ์ เช่น หากทำผิดกฎหมาย ก็ต้องถูกทำโทษตาม กฎระเบียบนั้น
5. การตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลที่คิดขึ้น เช่น อยากได้เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ที่มี รูปลักษณ์สวย ราคาแพง และใช้ต่ออินเทอร์เน็ตได้ จึงบอกกับผู้ใหญ่ว่า ต้องซื้อรุ่นนี้ เพราะเป็นรุ่นที่มี หน่วยความจำสูง ประมวลผลเร็ว ใช้งานง่าย และคุ้มค่างับสิ่งที่ต้องจ่ายออกไป อีกทั้งยังช่วยให้ทำงาน ได้เร็วขึ้น ง่ายขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ

## พื้นฐาน 7 ประการของการตัดสินใจ(ต่อ)

6. การตัดสินใจบนพื้นฐานของนโยบาย เช่น หากประเทศไทยมีนโยบายที่จะทำการซื้อ น้ำมันจากประเทศบรูไนเท่านั้น ก็ต้องทำการซื้อน้ำมันจากประเทศบรูไนเท่านั้น ถึงแม้ประเทศอื่นๆ ใน ตะวันออกกลางจะมีการผลิตน้ำมันก็ตาม
7. การตัดสินใจบนพื้นฐานของความไม่ตรงไปตรงมา เช่น นำเสนอโครงการ สืบสวนภูมิ ปัญญาท้องถิ่น ซึ่งโครงการนี้จะต้องคัดเลือกจังหวัดทำเป็นตัวอย่างนำร่อง แต่ข้อมูลไม่ครบหรือให้ ข้อมูลที่โน้มเอียง เพราะต้องการให้จังหวัดบ้านเกิดเป็นจังหวัดที่ทำโครงการนำร่อง นั่นเป็นการ ตัดสินใจบนพื้นฐานความไม่ตรงไปตรงมา



# กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับนักบริหาร

1. การตระหนักและเข้าใจในปัญหา คือ ตระหนักและเข้าใจในปัญหาว่า เหตุการณ์ที่กำลัง เกิดขึ้นนี้ อาจจะทำให้เกิดปัญหาต่อไปในวันข้างหน้า
2. การตกผลึกของปัญหา คือ บางครั้งมีเหตุการณ์ที่คลุมเครือยังไม่บ่งบอก ว่าอะไรเป็น สาเหตุของปัญหา หรือผู้บริหารที่ไม่เห็นความสำคัญของ ปัญหา หรืออ้างว่าไม่มีเวลา ไม่ตระหนักที่จะ หาข้อมูล รอให้ปัญหาเกิดขึ้น จนค่อนข้างเด่นชัดเสียก่อนแล้วจึงแก้ไข

## กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับนักบริหาร(ต่อ)

3. การกำหนดว่าเป็นปัญหา คือ ผู้บังคับบัญชาหรือนักบริหารที่รอให้ปัญหาเกิดขึ้นเสียก่อน แล้วจึงแก้ไข ย่อมต้องเสียเวลาและทรัพย์สินมากกว่าที่จะแก้ไขเสียตั้งแต่ขณะที่ยังอยู่ชั้นการตระหนัก และเข้าใจในปัญหา และ การตกผลึกของปัญหา
4. การหาวิธีการแก้ไขปัญหา คือ การหาสาเหตุว่ามาจากอะไร จะมีวิธีแก้ไขวิธีใดบ้าง แต่ละวิธีมีข้อดีข้อเสียอย่างไร แล้วจึงทำการตัดสินใจลงไปว่าจะดำเนินการด้วยวิธีใด

## กระบวนการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจสำหรับนักบริหาร(ต่อ)

5. การลงมือปฏิบัติ คือ การแก้ไขปัญหามาตามที่ได้ตัดสินใจแล้ว อาจต้องดำเนินการอย่างเป็น ขั้นตอนมีวิธีการกระบวนการในการปฏิบัติเป็นลำดับขั้น
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้ทำการแก้ไขไปแล้ว ว่า สามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปได้หรือไม่ มีปัญหาแทรกซ้อนอะไร จะต้องปรับปรุงวิธีการอื่นใด หรือไม่ ถ้าแก้ไขได้เรียบร้อยปัญหาก็หมดไป แต่ถ้ายังไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ ก็ต้องกลับไปดูที่การกำหนดว่าเป็นปัญหา อีกครั้งว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริง หรืออาจมีสาเหตุอื่นๆ อีก ก็ต้องคิดและหา วิธีการแก้ไขต่อไป จนกว่าจะหมดปัญหา

# บทสรุป

สรุปได้ว่า การตัดสินใจนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากทั้งในการทำงานและการดำเนินชีวิต จึงต้อง คำนึงถึงผลได้ผลเสียให้ดี เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจส่วนใหญ่ของเรามักจะอยู่ในใน สภาพการณ์ที่ หรือในบางครั้งไม่มีความมั่นใจเลย วิธีเดียวที่จะช่วยให้เราสามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น ก็คือการหา ข้อมูลเพิ่มเติมจนเรามีความมั่นใจในการตัดสินใจ โดยการตัดสินใจจะใช้หลัก '5C' เป็นข้อเตือนใจ คือ

1. ถูกต้องตามต้องการ (Correct)
2. กระจ่างแจ่มชัด (Clear)
3. เป็นรูปธรรม (Concrete)
4. สมบูรณ์ (Complete)
5. และเป็นปัจจุบัน (Current)



# จบการนำเสนอ