

รูปแบบการตัดสินใจตามหลักพุทธจิตวิทยา

The Model Decision making to Buddhist Psychology

พระศรีปริยัติธาดา¹ ทิพย์ ชันแก้ว² ธนันต์ชัย พัฒนะสิงห์³
¹⁻³ อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
*ekmcukk@gmail.com

บทคัดย่อ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่างๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงแตกต่างระหว่างบุคคลกับบุคคล การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจ ในการปฏิบัติงานทุกๆ เรื่องทุกๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัวอารมณ์ ความรักใคร่ ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องกันไป โดยหลักการ 1) การแยกแยะตัวปัญหา เป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง 2) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นการเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้ 3) การประเมินค่าข่าวสารเป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่าดูว่า ข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลาและสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ 4) การกำหนดทางเลือก การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุมวิถีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธี 5) การเลือกทางเลือก เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่างๆออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหา การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติต่อไป เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง 6) การปฏิบัติตามการตัดสินใจเมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

ตามหลักพุทธจิตวิทยานั้น ใช้หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาที่เรียกว่าสัปปุริสธรรม 7 ประการ สำหรับเป็นหลักการในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ประกอบด้วย 1.ธัมมัญญตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักธรรม รู้หลักความจริง หลักการ หลักเกณฑ์ กฎธรรมดา กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล 2.อตถัญญตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักอรรถประโยชน์ รู้ความมุ่งหมายประโยชน์ที่ประสงค์ 3.อัตถัญญตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม 4.มัตถัญญตา ความรู้จักประมาณ ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้น ต้องมีความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ 5.กาลัญญตา ความรู้จักกาล ผู้ที่พร้อม ในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม จะประกอบกิจการงานต่างๆ ทำหน้าที่การทำงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา 6. ปริสัญญตา ความรู้จักบริษัท ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จัก ชุมชน รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น จะประพฤติอย่างไร 7.บุคคลัญญตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้น ต้องมีความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอัยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม

คำสำคัญ : การตัดสินใจ, จิตวิทยา

ABSTRACT

Key words: Decision Making, psychology,

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในบทความนี้ อ้างอิงจากพระไตรปิฎก ฉบับภาษาไทย ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2539 โดยได้กล่าวแหล่งที่มา/เล่ม/ข้อ และหน้า ตามลำดับ เช่น ที.ปา. (ไทย) 11/353/378. หมายถึง ทีฆนิกาย ปาฎีกวรรค พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย เล่มที่ 11 ข้อที่ 353 หน้าที่ 378 เป็นต้น

เล่ม	คำย่อ		ชื่อคัมภีร์		
4 – 5	วิ.ม. (ไทย)	=	วินัยปิฎก	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
				อรรถกถา	
ม.ม.อ.	(ไทย)	=	มัชฌิมนิกาย ปปัญจสุทนี	มัชฌิมป็นณาสกอรรถกถา	(ภาษาไทย)
ส.ส.อ.	(ไทย)	=	สังยุตตนิกาย สारัตถปกาสินี	สคาถวรรคอรรถกถา	(ภาษาไทย)

1. บทนำ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการของการแสวงหาทางเลือกที่มีอยู่จากทางเลือกต่างๆ และสามารถเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้ โดยทั่วไปการตัดสินใจเป็นบทบาทหน้าที่ที่บ่งบอกถึงแตกต่างระหว่างบุคคลกับบุคคล ซึ่งผู้ที่ทำการตัดสินใจนั้นจะต้องมีหลักการและเหตุผล มีเจตคติและวิจรรย์ญาณที่ดี นอกจากนี้การตัดสินใจยังเป็นวิธีที่สามารถนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของชีวิตได้ ดังนั้นผู้บุคคลควรตระหนักอยู่เสมอว่า การตัดสินใจมิใช่เป็นเป้าหมายในตัวของมันเอง แต่เป็นเพียงแนวทางหรือเครื่องมือที่จะทำให้การบริหารสามารถประสบความสำเร็จลงได้ นอกจากนี้สิ่งสำคัญของการตัดสินใจบุคคลจะต้องเริ่มต้น คือ การค้นหาวิธีการและแนวทางการปฏิบัติที่หลากหลายตลอดจนสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นขั้นตอน การกำหนดแนวทางหรือวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จต่อไป (ผศ.ดร. วรพจน์ บุชราคมวดี, 2557:108) การตัดสินใจหรือการวินิจฉัยสั่งการ หมายถึง การเลือกปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติ หรือการเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากทางเลือกหลายๆ ทาง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือการวินิจฉัยสั่งการ คือ การตั้งใจไตร่ตรองและตัดสินใจเลือกทางดำเนินการที่เห็นว่าดีที่สุดในทางใดทางหนึ่งจากหลายๆ ทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2540:187) การตัดสินใจทางการจัดการ หมายถึง การที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งทำการเลือกทางเลือกใดจากหลายทางเลือกเพื่อให้ แผนการบรรลุวัตถุประสงค์ (ชนงกรณ์ กุณศลบุตร, 2547:44-45) การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาพิจารณาตัดสินใจและสั่งการในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การวินิจฉัยสั่งการหรือการตัดสินใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก เพราะการวินิจฉัยสั่งการจะเป็นการเลือกทางเลือกดำเนินการที่ดีที่สุดในบรรดาทางเลือกหลายๆ ทาง (บรรยงค์ ไตรจินดา, 2548:178) การตัดสินใจ หมายถึง การตัดสินใจเลือก ทางปฏิบัติซึ่งมีหลายทางเป็นแนวปฏิบัติไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ การตัดสินใจนี้อาจเป็นการตัดสินใจที่จะกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลายสิ่งหลายอย่าง เพื่อความสำเร็จตรงตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ในทางปฏิบัติการตัดสินใจมักเกี่ยวข้องกับปัญหาที่ยังยากสลับซับซ้อน และมีวิธีการแก้ปัญหาให้วินิจฉัยมากกว่าหนึ่งทางเสมอ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้วินิจฉัยปัญหาว่าจะเลือกสั่งการปฏิบัติ โดยวิธีใดจึงจะบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุดและบังเกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรนั้น (สมคิด บางโม, 2548:175)

การตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญและเกี่ยวข้องกับหน้าที่การบริหาร หรือการจัดการเกือบทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การประสานงาน และการควบคุม การตัดสินใจเป็นเทคนิคในการที่จะพิจารณาทางเลือกต่างๆ ให้เหลือทางเลือกเดียว เป็นกระบวนการหาโอกาสที่จะตัดสินใจ ทางทางเลือกที่พอจะเป็นไปได้ และทางเลือกจากงานต่างๆที่มีอยู่ การตัดสินใจ เป็นการกระทำที่ต้องทำเมื่อไม่มีเวลาที่จะหาข้อเท็จจริงอีกต่อไป ซึ่งการหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการใช้เวลาและค่าใช้จ่าย การตัดสินใจนี้เป็นกระบวนการสำคัญที่มนุษย์จะต้องกระทำอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลข่าวสาร (Information) ซึ่งได้รับมาจากโครงสร้าง พฤติกรรมบุคคล และการตัดสินใจ ยังหมายถึง กระบวนการที่จะแก้ปัญหาโดยการค้นหาทางเลือก หรือแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดที่จะบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ การใช้ข้อมูลพื้นฐานจากเรื่องที่กำลังพิจารณา โดยการใช้ความรู้พื้นฐานและข้อสรุปที่เป็นที่ยอมรับ นำมาผสมผสานกับการสรุปอ้างอิงเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย แสดงทิศทางนำไปสู่การตัดสินใจ

2. ความขัดแย้งในการตัดสินใจ

การตัดสินใจที่จะให้เกิดความผิดพลาดน้อยนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ เรื่องข้อมูล การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากผู้ตัดสินใจมีการหาข้อมูลและได้ข้อมูลที่ดีในการตัดสินใจ ก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นมีโอกาสของความผิดพลาดเกิดขึ้นได้น้อย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ที่จะตัดสินใจจะเลยการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแล้ว โอกาสของความผิดพลาดก็ย่อมเกิดขึ้นได้มากในทำนองเดียวกัน การตัดสินใจที่จะให้เกิดความผิดพลาดน้อยนั้น ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ เรื่องข้อมูล การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากผู้ตัดสินใจมีการหาข้อมูลและได้ข้อมูลที่ดีในการตัดสินใจ ก็จะทำให้การตัดสินใจนั้นมีโอกาสของความผิดพลาดเกิดขึ้นได้น้อย ในทางตรงกันข้ามหากผู้ที่จะตัดสินใจจะเลยการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจแล้ว โอกาสของความผิดพลาดก็ย่อมเกิดขึ้นได้มากในทำนองเดียวกัน ไม่แน่นอน เสี่ยง หรือแน่นอน

เนื่องจากความต้องการของบุคคลหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน จึงก่อให้เกิดความขัดแย้งใจเมื่อต้องเลือกตัดสินใจ ซึ่งปรากฏได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 Approach and Approach Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ เพียงอย่างเดียวจากสิ่งที่ต้องการหรือชอบทั้งคู่หรือทั้งหมด เช่น ต้องการทั้งรถยนต์และบ้านแต่ต้องเลือกเพียงอย่างเดียว เป็นต้น

2.2 Avoidance and Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ เพียงอย่างเดียวจากสิ่งที่ไม่ต้องการหรือไม่ชอบทั้งคู่หรือทั้งหมด เช่น ไม่ต้องการถูกลดเงินเดือน หรือตัดเงินเดือน แต่ต้องเลือกอย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นต้น

2.3 Approach and Avoidance Conflict เป็นความขัดแย้งที่เกิดจากต้องตัดสินใจเลือกสิ่งต่างๆ จากสิ่งที่มีทั้งความต้องการหรือชอบและไม่ต้องการหรือไม่ชอบอยู่ในของแต่สิ่งนั้นๆ เช่น ทางลัดแต่ถนนไม่ดีกับทางอ้อมแต่ถนนดี ต้องเลือกทางใดทางหนึ่ง หรือ ชอบของหวานแต่กลัวอ้วน ต้องเลือกว่า จะกินของหวานหรือไม่กิน เป็นต้น

ภาวะความขัดแย้งใจของบุคคลดังกล่าวจะเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันเสมอ ก่อให้เกิดปัญหาแก่บุคคลในการตัดสินใจ ดังนั้นบุคคลจึงควรอาศัยประสบการณ์ และข้อมูลต่างๆ ตลอดจนควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยลดปัญหาความผิดพลาดในการตัดสินใจลงได้

3. ทฤษฎีการตัดสินใจ

ทฤษฎีการตัดสินใจเป็นการนำแนวความคิดที่มีเหตุผลที่ผู้บริหารใช้ในการเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจและทฤษฎีการตัดสินใจตามบุคคลที่ตัดสินใจ (สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2548, หน้า 263-264)

1. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามวิธีการตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจ ตามวิธีการตัดสินใจออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1.1 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการคาดการณ์ มีการใช้เทคนิคการคาดการณ์และการพยากรณ์เข้ามาประกอบการตัดสินใจ เช่น การพยากรณ์โดยใช้แนวโน้ม เป็นต้น

1.2 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยการพรรณนา เป็นการใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ ดังนั้นผู้วิจัยจะต้องมีการพิสูจน์และเห็นจริงจึงจะดำเนินการตัดสินใจได้ บางครั้งเรียก การตัดสินใจแบบนี้ว่า การตัดสินใจทางวิทยาศาสตร์

1.3 ทฤษฎีการตัดสินใจโดยกำหนดความ เป็นทฤษฎีที่คำนึงถึงว่าแนวทางการตัดสินใจควรจะเป็นหรือน่าจะเป็นอย่างไรจึงจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการตัดสินใจได้

2. ทฤษฎีการตัดสินใจจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจ สามารถจำแนกทฤษฎีการตัดสินใจโดยการจำแนกตามบุคคลที่ตัดสินใจได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

2.1 การตัดสินใจโดยคนเดียว เป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียวจะทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพในการตัดสินใจ มักจะใช้ธุรกิจขนาดย่อมที่มีผู้ประกอบการที่เป็นเจ้าของกิจการและเป็นผู้ที่ใกล้ชิดปัญหาและทราบข้อมูลได้ดีกว่า

2.2 การตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่ยืดทีมงาน และคณะกรรมการเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เป็นการมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อใดก็ตามที่ต้องการความร่วมมือผู้บริหารจึงควรให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วม ดังนั้นการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจึงจำเป็นสำหรับองค์การในอนาคต

ในการตัดสินใจโดยคนเดียวหรือกลุ่มนั้นผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องพิจารณาความสลับซับซ้อนของปัญหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้วย ซึ่งความสลับซับซ้อนของปัญหาการตัดสินใจเลือกทางเลือกภายใต้สถานการณ์ต่างๆ นั้น อาจต้องทำการตัดสินใจในลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับข้อมูลข่าวสารที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและเหตุการณ์ในอนาคตสำหรับการแบ่งประเภทของการตัดสินใจจึงขึ้นอยู่กับข้อมูลที่มีอยู่เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามผู้ตัดสินใจสามารถคาดคะเนสถานการณ์ทั้งหมดที่จะเป็นไปได้ในอนาคตนั้น เป็นเพียงการระบุความเป็นไปได้ของสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งผู้ตัดสินใจยังไม่ทราบถึงความแน่นอนของสถานการณ์จะเกิดขึ้นและสถานการณ์ทั้งหมดนั้นก็ยังมีเพียงสถานการณ์เดียวเท่านั้นที่จะเกิดขึ้น นอกนั้นอาจเป็นเพียงสถานการณ์ที่มีโอกาสเป็นไปได้แต่ไม่ได้เกิดขึ้นจริงก็ได้ ในส่วนที่พิจารณาเหมือนกัน ได้แก่

1. กระบวนการการตัดสินใจ เป็นการตัดสินใจที่ต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์และพิจารณาถึงข้อมูลที่เกิดขึ้นจากนั้นผู้บริหารจึงทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมและดีที่สุด สำหรับกระบวนการตัดสินใจประกอบด้วยขั้นตอนการแสวงหาข้อมูล การออกแบบการตัดสินใจ รวมทั้งการตัดสินใจเลือกทางเลือกเพื่อให้สามารถเลือกทางเลือกได้ดีที่สุด ดังนั้นในการวิเคราะห์และพิจารณาจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศและผ่านกระบวนการตัดสินใจนั่นเอง

2. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก การตัดสินใจเป็นความพยายามในการสร้างทางเลือกให้มากที่สุดเท่าที่ทำได้ ทางเลือกที่น้อยอาจปิดโอกาสความคิดสร้างสรรค์หรือทางเลือกที่ดีกว่าได้ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องมีการฝึกฝนในการสร้างทางเลือกที่หลากหลาย และมีความสร้างสรรค์อีกด้วย การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับทางเลือก ซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจที่แตกต่างออกไปจากสถานการณ์ปกติ ที่ไม่ได้มีการกำหนดโครงสร้างการตัดสินใจไว้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องค้นหาแนวทางการตัดสินใจเพื่อ

3. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างขององค์การ ผู้บริหารในแต่ละระดับจะมีบทบาทและหน้าที่ในการตัดสินใจที่ต่างกัน เช่น ผู้บริหารระดับสูงจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผู้บริหารระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจด้านการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารระดับปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการดำเนินงานให้สำเร็จตามระยะเวลา และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์การเป็นการตัดสินใจในงานประจำ โดยทั่วไปจะเป็นกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นต้น เพื่อให้ทุกคนทราบและถือปฏิบัติ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีบทบาทในการกำหนดมาตรฐานและแนวทางการปฏิบัติไว้ล่วงหน้าในองค์การ

4. การตัดสินใจเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคลากร การตัดสินใจจะมีผลกระทบต่อบุคคลกลุ่มและทั้งองค์การ ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนจะมีความแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจและมีจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องกับบุคคล กลุ่ม และองค์การที่ดี จึงจะทำให้การตัดสินใจประสบความสำเร็จได้

สำหรับการตัดสินใจที่มีลักษณะสร้างสรรค์ที่เป็นการตัดสินใจที่เกิดจากความคิดริเริ่มของผู้บังคับบัญชา เป็นสำคัญและเป็นการตัดสินใจโดยคนๆ เดียว ส่วนการตัดสินใจโดยกลุ่มเป็นการตัดสินใจที่มีความสลับซับซ้อนที่ไม่สามารถตัดสินใจโดยคนๆ เดียวได้ จึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายก็จำเป็นที่จะต้องมีการตัดสินใจโดยกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

1. การตัดสินใจแบบโครงสร้าง (Structure) บางครั้งเรียกว่าแบบกำหนดไว้ล่วงหน้าเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ จึงมีมาตรฐานในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาอยู่แล้วโดยวิธีการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เช่น การหาระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสมหรือการเลือกกลยุทธ์ในการลงทุนที่เหมาะสมที่สุด เมื่อมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดค่าใช้จ่ายต่ำที่สุดหรือเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด การตัดสินใจแบบโครงสร้างนี้จึงมักใช้แบบจำลองทางคณิตศาสตร์ ความรู้ทางด้านวิทยาการการจัดการ การวิจัยเพื่อการดำเนินงานเข้ามาใช้เป็นต้น ตัวอย่างของการตัดสินใจ ได้แก่ การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับสินค้าคงคลัง การวิเคราะห์งบประมาณ การตัดสินใจด้านการลงทุน ระบบการจัดส่ง เป็นต้น

2. การตัดสินใจแบบไม่เป็นโครงสร้าง (Unstructured) เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาที่มีรูปแบบไม่ชัดเจนหรือมีความซับซ้อน จึงไม่มีแนวทางในการแก้ปัญหาแน่นอนเป็นปัญหาที่ไม่มีการระบุวิธีแก้ไว้อย่างชัดเจนว่าต้องทำอะไรบ้าง การตัดสินใจกับปัญหาลักษณะนี้ จะไม่มีเครื่องมือ

3. การตัดสินใจแบบกึ่งโครงสร้าง (Semi structure) เป็นการตัดสินใจแบบผสมระหว่างโครงสร้างและไม่เป็นโครงสร้าง ปัญหาแบบกึ่งโครงสร้างนี้จะใช้วิธีแก้ปัญหาแบบมาตรฐานและการพิจารณาโดยมนุษย์รวมเข้าไว้ด้วยกัน คือ มีลักษณะเป็นกึ่งโครงสร้าง แต่มีความซับซ้อนมากขึ้นขั้นตอนจึงไม่ชัดเจนว่าจะมีขั้นตอนอย่างไร ปัญหาบางส่วนเขียนเป็นแบบจำลองทางคณิตศาสตร์ได้แต่ปัญหาบางส่วนไม่สามารถเขียนออกมาในรูปของแบบจำลองได้ เช่น การทำสัญญาทางการค้าการกำหนดงบประมาณทางการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

4. ปัจจัยมีผลต่อตัดสินใจ

แต่แต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านต่างๆ ซึ่งมีผลมาจากความแตกต่างกันของลักษณะทางกายภาพและสภาพแวดล้อมของแต่ละบุคคล ทำให้การตัดสินใจของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน โดยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อการพฤติกรรม ประกอบด้วย 4 ปัจจัย

1. ปัจจัยด้านวัฒนธรรม (Cultural Factor) วัฒนธรรมเป็นวิธีการดำเนินชีวิตที่สังคมเชื่อถือเป็นสิ่งดีงามและยอมรับมาปฏิบัติ เพื่อให้สังคมดำเนินและมีการพัฒนาไปได้ด้วยดี บุคคลในสังคมเดียวกันจึงต้องยึดถือและปฏิบัติตามวัฒนธรรมเพื่อการอยู่เป็นส่วนหนึ่งของสังคม วัฒนธรรมเป็นเครื่องผูกพันบุคคลในกลุ่มไว้ด้วยกัน วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่กำหนดความต้องการพื้นฐานและพฤติกรรมของบุคคลโดยบุคคลจะเรียนรู้เรื่องค่านิยม ทศนคติ ความชอบ การรับรู้ และมีพฤติกรรมอย่างไรนั้น จะต้องผ่านกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับครอบครัว และสถาบันต่างๆในสังคม คนที่อยู่ในวัฒนธรรมต่างกันย่อมมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน การกำหนดกลยุทธ์จึงต้องแตกต่างกันไปสำหรับตลาดที่มีวัฒนธรรมแตกต่างกัน โดยวัฒนธรรมสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 วัฒนธรรมพื้นฐาน (Culture) หมายถึง สิ่งที่เป็นรูปแบบหรือวิธีการในการดำเนินชีวิตที่สามารถเรียนรู้และถ่ายทอด สืบต่อกันมาโดยผ่านขบวนการอบรมและขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งพื้นฐานในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมของบุคคล

1.2 วัฒนธรรมย่อย (Subculture) หมายถึง วัฒนธรรมกลุ่มย่อยๆ ในแต่ละวัฒนธรรม ซึ่งมีรากฐานมาจากเชื้อชาติ ศาสนา สีผิว และภูมิภาคที่แตกต่างกัน บุคคลที่อยู่ในวัฒนธรรมกลุ่มย่อย จะมีข้อปฏิบัติทางวัฒนธรรมและสังคมที่แตกต่างไปจากกลุ่มอื่น ทำให้มีผลต่อชีวิตความเป็นอยู่ ความต้องการ แบบแผนการบริโภค พฤติกรรมการซื้อที่แตกต่างกันและในกลุ่มเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่คล้ายคลึงกัน โดยวัฒนธรรมกลุ่มย่อย

1.3 ชั้นทางสังคม (Social class) เป็นการจัดลำดับบุคคลในสังคมจากระดับสูงไประดับต่ำ โดยใช้ลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ อาชีพ ฐานะ รายได้ ตระกูลหรือชาติกำเนิด ตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล เพื่อจะเป็นแนวทางในการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมาย ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์และการจัดส่วนประสมทางการตลาด เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางรายได้ อาชีพ ตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยด้านสังคม (Social Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวันและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการ ลักษณะทางสังคมจะประกอบด้วย

2.1 กลุ่มอ้างอิง (Reference Group) เป็นกลุ่มที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับกลุ่มนี้จะมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และค่านิยมของบุคคลในกลุ่มอ้างอิง กลุ่มอ้างอิงจะมีอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มทางด้านพฤติกรรมและการดำเนินชีวิต รวมทั้งทัศนคติและแนวความคิดของบุคคล เนื่องจากบุคคลต้องการให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม จึงต้องปฏิบัติตามและยอมรับความคิดเห็นจากกลุ่มอ้างอิง กลุ่มอ้างอิง

2.2 ครอบครัว (Family) บุคคลในครอบครัวถือว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติ ความคิดเห็น และค่านิยมของบุคคล ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการของครอบครัว จึงต้องคำนึงถึงลักษณะการบริโภค และการดำเนินชีวิตของครอบครัวด้วย

2.3 บทบาทและสถานะ (Roles and Statuses) บุคคลจะเกี่ยวข้องกับหลายกลุ่ม เช่น ครอบครัว กลุ่มอ้างอิง องค์กรและสถาบันต่างๆ บุคคลจะมีสถานะที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม ในการตัดสินใจ ผู้บริโภคมักจะมีบทบาทหลายบทบาทที่เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจของตนเองและผู้อื่นด้วย

3. ปัจจัยส่วนบุคคล (Personal Factor) การตัดสินใจได้รับอิทธิพลจากลักษณะส่วนบุคคลของคนในด้านต่างๆ ดังนี้

3.1 อายุ (Age) อายุที่ต่างกันจะมีความต้องการต่างกัน เช่น กลุ่มวัยรุ่นชอบทดลองสิ่งแปลกใหม่และชอบสินค้าประเภทแฟชั่น และรายการพักผ่อนหย่อนใจ

3.2 วงจรชีวิตครอบครัว (Family life Cycle Stage) เป็นขั้นตอนการดำรงชีวิตของบุคคล ในลักษณะของการมีครอบครัว การดำรงชีวิตในแต่ละขั้นตอนเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อความต้องการที่ทัศนคติและค่านิยมของบุคคลทำให้เกิดความต้องการในผลิตภัณฑ์ และพฤติกรรมการซื้อที่แตกต่างกัน Kotler. (2003 : 260) ได้กล่าวว่า วงจรชีวิตครอบครัวประกอบด้วยขั้นตอนแต่ละขั้นตอนจะมีลักษณะการบริโภคและพฤติกรรม

4. ปัจจัยด้านจิตวิทยา (Psychological factor) หรือปัจจัยภายใน การเลือกของบุคคลได้รับอิทธิพลจากปัจจัยด้านจิตวิทยา ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและการใช้สินค้าปัจจัยภายในประกอบด้วย

4.1 การจูงใจ (Motivation) หมายถึง พลังสิ่งกระตุ้น (Drive) ที่อยู่ภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติ การจูงใจเกิดภายในตัวบุคคล แต่อาจถูกกระทบจากปัจจัยภายนอกได้ พฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นต้องมีแรงจูงใจ (Motive) ซึ่งหมายถึง ความต้องการที่ได้รับการกระตุ้นจากภายในตัวบุคคลที่ต้องการแสวงหาความพอใจด้วยพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย แรงจูงใจที่เกิดขึ้นภายในตัวมนุษย์ ถือว่าเป็นความ

ต้องการของมนุษย์ อันประกอบด้วย ความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการทางด้านจิตวิทยาต่างๆ ความต้องการเหล่านี้ ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะหาสินค้ามาบำบัดความต้องการของตน

4.2 การรับรู้ (Perception) เป็นกระบวนการรับรู้ของแต่ละบุคคลซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยภายใน เช่น ความเชื่อ ประสบการณ์ ความต้องการและอารมณ์ และยังมีปัจจัยภายนอกคือ สิ่งกระตุ้น การรับรู้จะแสดงถึงความรู้สึกจากประสาทสัมผัสทั้ง 5 การเห็น ได้ยิน ได้กลิ่น รส กาย การสัมผัส ซึ่งแต่ละคนมีการรับรู้แตกต่างกัน

4.3 การเรียนรู้ (Learning) เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมซึ่งเป็นผลจากประสบการณ์ของบุคคล การเรียนรู้ของบุคคลจะเกิดขึ้น เมื่อบุคคลได้รับสิ่งกระตุ้นและเกิดการตอบสนองต่อสิ่งกระตุ้นนั้น

4.4 ความเชื่อ (Beliefs) เป็นความคิดซึ่งบุคคลยึดถือเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ในอดีต

4.5 ทศนคติ (Attitudes) เป็นการประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Kotler, 2003 : 270) หรือหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งส่วนประกอบของทัศนคติ

4.6 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นรูปแบบลักษณะของบุคคลที่จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การตอบสนอง หรืออาจหมายถึงลักษณะด้านจิตวิทยาที่มีลักษณะแตกต่างของบุคคลซึ่งนำไปสู่การตอบสนองที่สม่ำเสมอและมีปฏิกิริยาต่อสิ่งกระตุ้น

4.7 แนวคิดของตนเอง (Self-concept) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อตนเองหรือความคิดที่บุคคลคิดว่าบุคคลอื่นมีความคิดเห็นต่อตนอย่างไร องค์ประกอบของแนวคิดเกี่ยวกับตนเอง

5. หลักพุทธจิตวิทยาในการตัดสินใจ

การตัดสินใจของบุคคลจะมีตั้งแต่เรื่องที่ง่าย ๆ ไปจนถึงเรื่องที่ซับซ้อนยุ่งยาก เสียค่าใช้จ่ายน้อยไปจนถึงเสียค่าใช้จ่ายมาก มีเวลาในการตัดสินใจมากไปจนถึงมีเวลาน้อย เป็นต้น ดังนั้นการตัดสินใจที่ดีจึงควรมีกระบวนการที่ดีในการตัดสินใจจึงจะช่วยให้การตัดสินใจมีความผิดพลาดน้อยที่สุดและเกิดผลดีมากที่สุด หลักพุทธธรรมที่เป็นแนวคิดจิตวิเคราะห์ ช่วยเหลือ สนับสนุนให้มนุษย์มีความสุข อยู่ในสังคมอย่างภาคภูมิใจ ในตนเองและส่งเสริมสังคมให้น่าอยู่ ซึ่งอาจหมายถึงการประมวลคำสอนของพระพุทธเจ้า หรือ คำสั่งสอนของพระพุทธองค์ที่ทรงประกาศ และบัญญัติไว้โดยรวบรวมเป็นคัมภีร์หลักในพระพุทธ ศาสนาเรียกว่า “พระไตรปิฎก” เพื่อให้เป็นแหล่งสืบค้นคำสอนเดิมของพระพุทธศาสนา ซึ่งเป็นเสมือนตัวแทนแห่งพระพุทธเจ้า และพุทธธรรมยังรวมไปถึงความเป็นไปในพระชนม์ชีพและพระพุทธรูปที่สะท้อนออกมาให้ปรากฏในพุทธธรรม (พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตฺโต, 2543 : 1-2)

หลักสัปปุริสธรรม 7 นั้น (ที.ปา. (ไทย) 11/322/252) เป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่พุทธบริษัทตามโอกาสและสถานที่ต่างๆ กัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติของคนที่มีลักษณะของการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ พระพุทธศาสนานั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม 7 ประการในชีวิตประจำวัน ถ้ามีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ 7 ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้วผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” เป็นคนที่มี การตัดสินใจที่พร้อมทุกอย่าง การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีการตัดสินใจที่เหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาดน่าประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยรวม ย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคม สาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม 7 ในแต่ละองค์ประกอบนั้น

1. ัมมัญญาตา คือ รู้หลักการ (อง.สตตค. (ไทย) 23/65/143-146)

ัมมัญญาตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักรักรรรม รู้หลักความจริง หลักการ หลักเกณฑ์ กฎธรรมดา กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล เป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ รู้งาน รู้กฎ กติกาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

2. อตถัญญาตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อตถัญญาตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักรอรรถประโยชน์ รู้ความมุ่งหมายประโยชน์ ที่ประสงค์ กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักผล ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องรู้จักเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจ วัตถุประสงค์องค์กรว่าจะไปทางไหน เพื่อประโยชน์อะไร เพื่อสามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้อง ตามเป้าหมายนั้น

3. อตตัญญาตา คือ รู้ตน

อตตัญญาตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักตน คือ รู้ว่า เรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม เป็นการรู้ที่จะประพฤติและปรับปรุงแก้ไข กล่าวว่าเป็นผู้รู้จักตน กล่าวคือ รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเอง อย่างสม่ำเสมอ ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นจะต้องสำรวจตนเองอยู่เสมอว่า ตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของคน ในขณะที่เดียวกัน ก็พัฒนาจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุง จุดอ่อนของตน ในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อยไป ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจที่ดีนั้น ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่าง แท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

4. มัตตัญญาตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญาตา ความรู้จักประมาณ ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จัก ขอบเขตความเหมาะสมในการทำงานในเรื่องต่างๆ ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นจะต้องรู้จักความเหมาะสม พอดีในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ รู้จักประมาณและรู้จักบริโภค สิ่งของเครื่องใช้ในชีวิตประจำวันแบบเป็นผู้รู้จักประมาณ

5. กาลัญญาตา คือ รู้จักเวลา

ความรู้จักกาล ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักกาลเวลาอันเหมาะสม จะประกอบกิจการงาน ต่างๆ ทำหน้าที่การทำงานตรงเวลา เป็นเวลา และทันเวลา เป็นผู้รู้จักคุณค่าของกาลเวลา ผู้ที่พร้อมในการ ตัดสินใจที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่าง ถูกต้องและแม่นยำในเรื่องของระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้

6. ปริสสุญญาตา คือ รู้ชุมชน

ความรู้จักบริษัท ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักชุมชน รู้กิจการที่จะประพฤติดต่อชุมชนนั้น ว่าเมื่อเข้าไปจะประพฤติดอย่างไร เป็นผู้รู้จักชุมชน รู้สังคมตั้งแต่ขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลกสังคม ประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ ถูกต้อง หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง จะได้สามารถนำความสงบสุข สันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

7. ปุคคลัญญาตา คือ รู้จักบุคคล

ปุคคลัญญาตา หรือ ปุคคลปโรปริญญาตา ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นต้องมีความรู้จักบุคคล คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่าโดยอริยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม รู้ว่าควรปฏิบัติต่อบุคคลต่างๆ อย่างไร

ควรคบ ใช้ตำหนิ สั่งสอนแตกต่างกัน เป็นผู้จ้กบุคคล ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจนั้นจะต้องรู้จักประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่าควรปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ผู้ที่พร้อมในการตัดสินใจย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคล ที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับการงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

6. รูปแบบการตัดสินใจตามหลักพุทธจิตวิทยา

การตัดสินใจนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อชีวิตและการทำงานของบุคคล และถือเป็นบทบาทที่สำคัญ กระบวนการตัดสินใจ ได้แก่ การกำหนดปัญหา และวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาการกำหนดทางเลือกต่างๆ ที่จะใช้แก้ปัญหา การประเมินผลทางเลือกที่กำหนด การตัดสินใจเลือกที่เหมาะสมที่สุด ดำเนินการตามทางเลือกที่ตัดสินใจ และการประเมินผลที่เกิดจากทางเลือกนั้นๆ โดยผู้บริหารสามารถใช้ตัวแบบของการตัดสินใจทางการบริหาร ได้แก่ ตัวแบบการตัดสินใจโดยใช้เหตุผลตัวแบบการตัดสินใจโดยความพึงพอใจ ตัวแบบการตัดสินใจโดยส่วนเพิ่ม ตัวแบบการตัดสินใจโดยความไม่แน่นอน ตัวแบบการตัดสินใจโดยนวัตกรรมและการเรียนรู้การตัดสินใจเชิงปริมาณที่สำคัญ เช่น เทคนิคแขนงการตัดสินใจและเทคนิคผลตอบแทนที่คาดหวัง คือ แขนงการตัดสินใจ (Decision Tree) และผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff Matrix) ส่วนการตัดสินใจเชิงคุณภาพเป็นเทคนิคที่ไม่ได้นำตัวเลข หรือแบบทางคณิตศาสตร์มาช่วยในการตัดสินใจ แต่เป็นการใช้ทักษะความรู้ สติปัญญา และประสบการณ์ของผู้จัดทำการตัดสินใจเป็นสำคัญ ประกอบด้วย

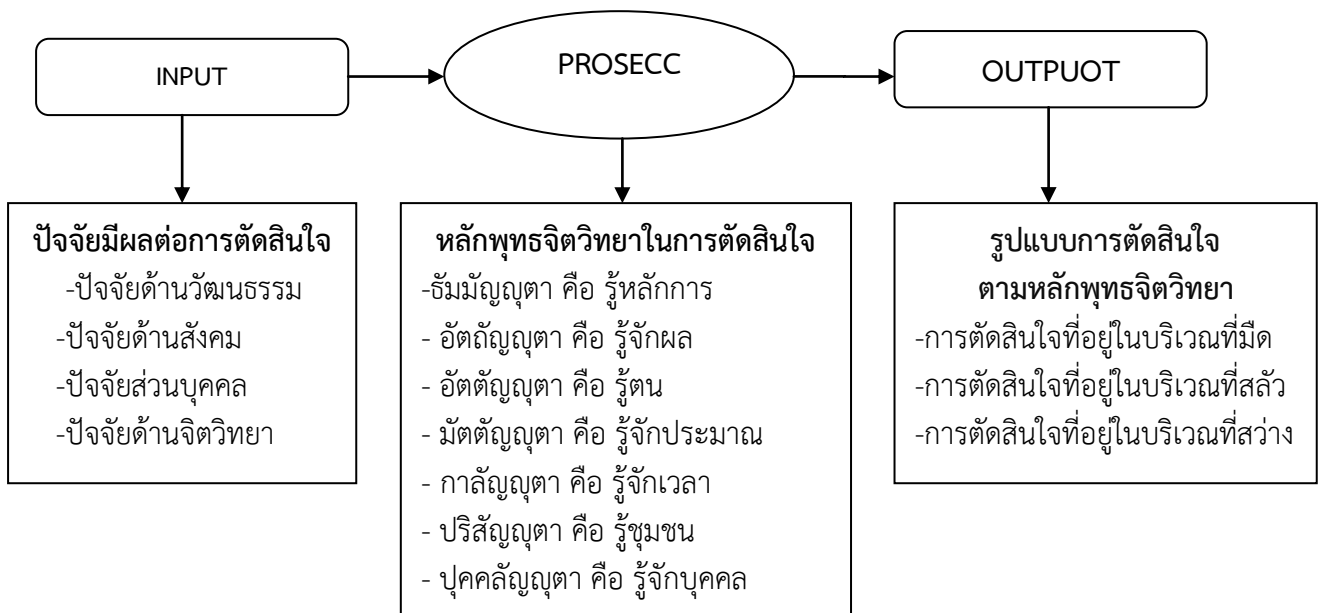
- 1) การตัดสินใจที่อยู่ในบริเวณที่มืด (Dark area) หมายถึงการตัดสินใจที่ไม่มีข้อมูลหรือมีข้อมูลน้อย ทำให้ผลของการตัดสินใจไม่แน่นอน (Uncertainty) เกิดความผิดพลาดได้ง่าย
- 2) การตัดสินใจที่อยู่ในบริเวณที่สลัว (Gray area) หมายถึงการตัดสินใจที่มีข้อมูลอยู่บ้างแต่อาจไม่เพียงพอผลของการตัดสินใจจึงต้องเสี่ยง (Risk) ซึ่งความผิดพลาดยังมีโอกาสเกิดขึ้นได้
- 3) การตัดสินใจที่อยู่ในบริเวณที่สว่าง (Light area) หมายถึงการตัดสินใจที่มีข้อมูลมากและเป็นข้อมูลที่ดี ผลของการตัดสินใจจะมีความแน่นอน (Certainty) มากขึ้น ความผิดพลาดจึงเกิดขึ้นได้น้อยมาก

7. บทสรุป

การตัดสินใจเป็นเรื่องของการจัดการที่หลีกเลี่ยงไม่ได้และในการจัดการนั้น การตัดสินใจเป็นหัวใจในการปฏิบัติงานทุกๆ เรื่องทุกๆ กรณีเพื่อดำเนินการไปสู่วัตถุประสงค์ อาจมีเครื่องมือมาช่วยในการพิจารณา มีเหตุผลส่วนตัวอารมณ์ ความรักใคร่ ชอบพอ เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการตัดสินใจ และมีลักษณะเป็นกระบวนการอันประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ต่อเนื่องกันไป 1) การแยกแยะตัวปัญหา (problem identification) ในขั้นตอนแรกของการตัดสินใจนั้น จึงเป็นเรื่องราวของการสร้างความแน่ใจ มั่นใจ โดยการค้นหาความเข้าใจกับตัวปัญหาที่แท้จริง ก็เพราะเหตุว่ากระบวนการตัดสินใจจะเริ่มต้นตามขั้นตอนแรก เมื่อผู้ทำการตัดสินใจมีความรู้สึกว่าได้เกิดปัญหาขึ้นมา นั่นก็คือ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในว่าได้มีปรากฏบางสิ่ง บางอย่างมิได้เป็นไปตามที่คาดคิด 2) การหาข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้น (information search) การเสาะหาข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวปัญหานั้นก็คือ การเสาะหาสิ่งที่เป็นสาเหตุหรือสิ่งทีก่อให้เกิดปัญหานั้น ซึ่งอาจจะไม่ใช่สาเหตุโดยตรงก็ได้ 3) การประเมินค่าข่าวสาร (evaluation of information) เป็นความจำเป็นที่จะต้องประเมินค่าดูว่า ข่าวสารที่ได้มานั้นถูกต้อง เหมาะสมเพียงพอตรงกับเวลา และสามารถที่จะนำไปวิเคราะห์ปัญหาได้หรือไม่ 4) การกำหนดทางเลือก (listing alternative) เป็นขั้นตอนสำคัญของการตัดสินใจ คือ การกำหนดทางเลือกมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เป็นการที่พยายามจะครอบคลุม

วิธีทางที่จะแก้ปัญหาได้หลายๆ วิธีถ้าเรามีข่าวสารสมบูรณ์สำหรับปัญหาแต่ละเรื่อง เราอาจจะกำหนดทางเลือกได้เหมาะสมและครอบคลุมอย่างแท้จริงได้ 5) การเลือกทางเลือก(selection of alternative) เมื่อได้กำหนดทางเลือกต่างๆออกมาแล้ว พร้อมทั้งกำหนดลำดับความสำคัญและความเหมาะสมในการแก้ปัญหาขั้นตอนต่อไป คือ การเลือกทางเลือกที่จะปฏิบัติการต่อไป (selection of a course of action) และขั้นนี้เองที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า เป็นการตัดสินใจอย่างแท้จริง 6) การปฏิบัติตามการตัดสินใจ(implement of decision) เมื่อทางเลือกได้ถูกเลือกเข้ามาแล้ว ก็เป็นการปฏิบัติตามผลของการตัดสินใจหรือทางเลือก

สรุปรูปแบบการตัดสินใจตามหลักพุทธจิตวิทยา ดังแผนภูมิภาพได้ดังนี้



7. เอกสารอ้างอิง

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, (2547), **หลักการจัดการ : องค์การและการจัดการแนวคิดการบริหารธุรกิจ**ใน

สถานการณ์ สถานการณ์ปัจจุบัน. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

บรรยงค์ ไตจินดา, (2548), **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: รวมสาส์น.

ปกรณ์ ปกรณ์กรณ์ คำกอง, (ว่าที่ร.ต.), **แนวความคิดตัดสินใจ**. (ออนไลน์), เข้าถึงได้จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/284784>.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), **พุทธธรรม ฉบับปรับปรุงและขยายความ**, พิมพ์ครั้งที่ 9, กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2543.

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. **พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย 2500**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2535.

_____. **พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2539.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. (พิมพ์ครั้งที่ 3), นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546.

_____. **องค์การและการจัดการ**. (พิมพ์ครั้งที่ 6), นนทบุรี: ชวนพิมพ์, 2548.

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, (2540), **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยธุรกิจ
บัณฑิต.

สมคิด บางโม, (2548), **องค์การและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร: วิทย์พัฒน์.