

Thinking & Decisioning for Key Achievement
กระบวนการคิดและการตัดสินใจ...กุญแจแห่งความสำเร็จของนักบริหาร
โดย ดร.ธนิต โสรัตน์ ประธานกรรมการบริษัทวี-เซอร์ฟฯ กรุ๊ป

นักบริหาร หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการคัดสรรแล้วว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการจัดการพันธกิจที่องค์กรได้มอบหมายให้รับผิดชอบในการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับการบริหารเป้าหมายและผลลัพธ์ การบริหารคน-ทรัพยากรที่เกี่ยวกับการจัดการและภารกิจต่างๆ ภายใต้เงื่อนไขเวลา-สถานะแวดล้อมและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความยั่งยืน นักจัดการไม่ว่าจะเป็นระดับต้นหรือระดับสูงจึงเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ การที่จะเป็นนักบริหารที่ประสบความสำเร็จเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดหรือ “Paradigm” เกี่ยวข้องกับศาสตร์และศิลป์บางคนอาจมีพรสวรรค์แต่บางคนอาจต้องมี “พรแสวง” คือต้องแสวงหาองค์ความรู้และมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง กุญแจแห่งความสำเร็จของนักบริหารเกี่ยวข้องกับกระบวนการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ ข้อความที่ปรากฏอยู่ในเอกสารนี้เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่สามารถนำไปปรับปรุงใช้ในการบริหารจัดการ

กระบวนการคิดและตัดสินใจเพื่อการจัดการ 8 ประการ

1. Define the Problem / สถานะที่ทำให้ผู้บริหารต้องคิดและตัดสินใจ

- 1) เพื่อแก้ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานทั้งเฉพาะหน้า-ระยะกลาง-ระยะยาว
- 2) ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและผลิตภาพการทำงาน
- 3) การคิดและตัดสินใจเกี่ยวข้องกับคน-งาน-สถานะแวดล้อม-กฎหมาย-ข้อกำหนดของรัฐ รวมถึงเหตุที่คาดไม่ถึงและการบริหารความเสี่ยง
- 4) เกี่ยวข้องกับเดิมพันที่อาจได้หรือเสียหายจากการที่ไม่คิดหรือขาดการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ

2. Identity of Decision Making / ประเมินและกำหนดเป้าหมายและ/หรือผลลัพธ์ (Outcome) ต้องการ แนวทางการประเมินจะต้องนำเอาเหตุการณ์หรือสถานะการณ์ต่างๆ โดยประเมินว่าหากไม่คิดหรือไม่ตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดจะมีผลกระทบอย่างไรต่อการทำงานและธุรกิจ ทั้งด้านความสูญเสีย-โอกาสและผลประโยชน์ที่พึงได้โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับความยั่งยืน

3. Thinking Concept /การคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย

- 1) Home Building Theory : ทฤษฎีแบบจำลองการสร้างบ้าน ซึ่งจะต้องมีการจัดลำดับก่อนหลังและจัดลำดับความคิด การจัดการตั้งแต่ที่ดิน เสาเข็ม พื้นบ้าน ผนัง หน้าต่าง ประตู ไปจนถึงหลังคา ทฤษฎีนี้ถูกนำมาประยุกต์ใช้ในการคิดและตัดสินใจอย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการ “Priority Concept”

- 2) Jigsaw Game : จิ๊กซอว์ภาพความสามารถในการจัดการปัจจัยต่างๆ ซึ่งมีความซับซ้อนเอามาร้อยเรียงเป็นภาพที่สมบูรณ์ คล้ายกับการเล่นลำดับภาพในจิ๊กซอว์ภาพ
- 3) Fishbone diagram : ทฤษฎีกังปลาหรือแผนภูมิกังปลา เป็นเครื่องมือในการหาสาเหตุของปัญหา ด้วยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ปัญหาและประเมินสาเหตุที่เป็นไปได้ นำมาประมวลออกมาเป็นแนวคิดและตัดสินใจ ซึ่งมีประโยชน์อย่างมากในเรื่องของการพัฒนากระบวนการแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด บางครั้งอาจต้องใช้ในการระดมความคิดที่หลากหลาย
- 4) Wisdom Truth : **อริยสัจ 4** เป็นการประยุกต์หลักพุทธศาสนาใช้ในการกระบวนการคิดและตัดสินใจได้แก่
 - ทุกข์ (Suffer) : เกี่ยวข้องกับปัญหา-อุปสรรคที่ประสบอยู่
 - สมุทัย (Cause) : ต้นเหตุของปัญหา
 - นิโรธ (Case Solving) : แนวทางการแก้ปัญหา
 - มรรค (Way of Path) : การปฏิบัติและประเมินผล

4. Option & Select the Best Solution / กำหนดและรวบรวมทางเลือก โดยประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเสียหายน้อยที่สุดในการตัดสินใจต้อง **“ไม่มีทางตันทางความคิด”** ภายใต้สถานะที่ไม่เอื้อผู้บริหารจำเป็นจะต้องตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใดที่ลดความเสียหายหรือเสียหายน้อยที่สุด
5. Don't Hesitate for Decision Making / **อย่าลังเลและไม่ติดอยู่กับอดีต** เหตุการณ์ที่ผ่านมาอาจนำมาใช้เป็นส่วนหนึ่งของความคิดแต่ต้องไม่ยึดติดโดยต้องมุ่งมั่นความคิดไปข้างหน้า ผู้บริหารจะต้องไม่ลังเลในการตัดสินใจโดยต้องขจัดวลี **“ไม่ได้”** ออกจากกระบวนการความคิด
6. Dare to Think & Decision Making / **นักบริหารต้องกล้าคิดและตัดสินใจ** ไม่ติดกับดักความคิดอยู่ในกล่อง (Box Traps Thinking) บางครั้งบางกรณีอาจต้องคิดนอกกรอบและ/หรือใช้สัญชาตญาณในการตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลทางทั้งบวกและทางลบ
7. Implement Process/ **การนำไปสู่การปฏิบัติ** หลังจากที่มีการวางกรอบแนวคิดอย่างเป็นระบบและประเมินทางเลือกที่ดีที่สุดหรือเสียหายน้อยที่สุดจะต้องมีกระบวนการนำไปสู่การปฏิบัติ โดยมีแนวทางดังต่อไปนี้
 - 1) การจัดทำผังในรูปแบบ Organization Chart กำหนดขั้นตอนในการแก้ปัญหาและการทำงานให้ชัดเจน
 - 2) จัดทำแผนงานรวมถึงคู่มือหรือการเขียนแนวทางปฏิบัติซึ่งสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือการทำงานได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอนและสามารถตรวจสอบได้
 - 3) กำหนดบุคลากรที่เหมาะสมเพื่อให้รับผิดชอบอย่างชัดเจน

- 4) จะต้องมี การถ่ายทอดทักษะที่จำเป็น รวมถึง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนงานให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน
- 5) จัดให้มีระบบการสื่อสารและประสานงานในการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการแก้ไขปัญหาในการทำงานร่วมกัน เช่น การใช้อีเมลกรุ๊ป หรือไลน์กลุ่ม
- 6) จัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้พันธกิจหรือการทำงานสามารถขับเคลื่อนไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

8. **Process & Outcomes Evaluation / กระบวนการคิดและตัดสินใจ** หลังจากผ่านขั้นตอนต่างๆ จนนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งมีขั้นตอนต่างๆ ดังที่กล่าว ความสัมฤทธิ์ผลนักบริหารจะต้องมีการประเมินผลในรูปแบบต่างๆ เช่น การใช้ดัชนีชี้วัด (KPI) หรือการนำ Balance Scorecard ซึ่งเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมอง เพื่อให้เกิดความสมดุลในการแก้ปัญหาหรือตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการคิดและตัดสินใจ..กุญแจแห่งความสำเร็จของนักบริหาร



สามารถสแกนดาวน์โหลดบทความและ Powerpoint ได้ที่ QR CODE
รวมถึงค้นหาค้นหาบทความทางวิชาการของดร.ธนิต โสรัตน์ ได้ที่
เว็บไซต์ www.tanitsorat.com  tanit.sorat
 ดร.ธนิต โสรัตน์

