



## หลักสูตร ตัดสินใจอย่างไรให้ได้ทั้งผลลัพธ์และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

### ( Effective Decision Making )

(หลักสูตร 1 วัน)

อาจารย์ วีรพันธ์ เกษสังข์

#### หลักการ/แนวความคิด

- ❖ **“เราตัดสินใจทุกเรื่อง แม้กระทั่งเรื่องที่เราไม่ตัดสินใจ ”** จากคำกล่าวข้างต้นสามารถบ่งบอกอย่างมีนัยสำคัญว่า การตัดสินใจนั้นอยู่คู่กับชีวิตประจำวันของเราเสมอในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านส่วนตัวเราเอง ด้านครอบครัว ด้านสังคมและที่สำคัญและมีผล กระทบค่อนข้างมากคือด้านการทำงาน ซึ่งการตัดสินใจด้านการทำงานนี้สามารถแบ่งได้หลายระดับตามหน้าที่ ตำแหน่ง และขอบเขตความ รับผิดชอบตามแต่ละองค์กรจะกำหนด โดย ผลลัพธ์ของการตัดสินใจรวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังการตัดสินใจและลงมือปฏิบัติย่อมมีระดับแตกต่างกันด้วยเช่นกัน ระดับหัวหน้างานการตัดสินใจมักจะเกี่ยวข้องข้องกับการปฏิบัติการ การผลิตและการบริการต่างๆ ระดับผู้จัดการขอบเขตก็จะกว้างขึ้น ไปอีก จนถึงระดับผู้บริหารซึ่งการตัดสินใจมักจะหมายถึงอนาคตของธุรกิจที่องค์กรกำลังดำเนินอยู่ ซึ่งแน่นอนว่าการตัดสินใจที่ผิดพลาดอาจเกิดขึ้น ได้เสมอไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งไหนหรือระดับไหน แต่การเข้าใจถึงหลักการและกระบวนการ รวมถึง **การมีเทคนิคและเครื่องมือที่ดีเยี่ยมจะช่วยลดความเสี่ยงและโอกาสที่จะผิดพลาดลงได้มากกว่าการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของอารมณ์ ความรู้สึก สัญชาตญาณรวมถึงประสบการณ์ที่เคยใช้อย่างแน่นอน**
- ❖ เราอาจจะเข้าใจถึงปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ซึ่งเราได้ทำการค้นหาสาเหตุรากเหง้าที่แท้จริงได้เป็นอย่างดี และอาจจะวิเคราะห์แนวทางที่จะใช้แก้ไขในแต่ละรากเหง้าของปัญหานั้นได้ แต่สิ่งที่หลายๆครั้งมักจะเกิดขึ้นคือเราจะกำหนดแนวทางแก้ไขสำหรับรากเหง้านั้นเพียงแนวทางเดียว โดยละเอียดหรือไม่คาดคิดถึงการสร้างทางเลือกที่มากขึ้นเพื่อที่จะวิเคราะห์หาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด (ในด้านเวลา ด้านตัวเงิน ด้านคุณภาพด้านใดด้านหนึ่งหรืออาจจะทั้งหมด ) ซึ่งทำให้อาจจะเกิดการสูญเสียโอกาสขึ้นจากการเลือกทางเลือกที่ไม่เหมาะสม
- ❖ เช่นเดียวกัน แม้เราจะมีทางเลือกที่หลากหลายและได้ทำการวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีที่สุดแล้ว แต่สิ่งที่เกิดขึ้นต่อมาคือ ผู้ที่มีหน้าที่ตัดสินใจกลับไม่กล้าตัดสินใจหรือตัดสินใจแล้วยังเกิดความผิดพลาดขึ้นได้อีกจากสาเหตุอะไรบางอย่าง(ซึ่งอาจจะละเอียดหรือมองข้ามบางประเด็นไป ) ดังนั้น ได้การเข้าใจถึงสาเหตุที่มักจะทำให้ตัดสินใจผิดพลาดทั้งที่ใคร่ตรองไว้อย่างดีแล้ว หรือสาเหตุที่ทำให้ไม่กล้าตัดสินใจ ต่างๆรวมทั้งหลุมพรางหรือกับดักที่คอยลดทอนประสิทธิภาพในการตัดสินใจของเรา จะช่วยทำให้ผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ ลดความ

กังวล รวมถึงเพิ่มความมั่นใจมากขึ้นจากการมองเห็นถึงผลกระทบที่อาจจะตามมาในทุกๆด้านที่เป็นไปได้ และท้ายที่สุดจะทำให้“กระบวนการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ”เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม

- ◎ เพื่อให้ผู้เรียนได้สำรวจและมองเห็นPatternหรือรูปแบบการตัดสินใจของตนเองในปัจจุบัน
- ◎ เพื่อให้ผู้เรียนได้มองเห็นถึงสาเหตุต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ
- ◎ เพื่อให้ผู้เรียนได้มองเห็นอุปสรรค ข้อจำกัด รวมทั้งหลุมพรางของการตัดสินใจ
- ◎ เพื่อให้ผู้เรียนเข้าใจภาพรวมและรายละเอียดของกระบวนการตัดสินใจมากขึ้น
- ◎ เพื่อให้ผู้เรียนได้มีเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจเพิ่มขึ้นรวมถึงแนวทางการนำไปประยุกต์ใช้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

## เนื้อหาของหลักสูตร (Course Outline)

### ➤ **PART 1 : สำรวจมุมมองและแนวความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ**

- สำรวจแนวคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ
- ความสำคัญของการตัดสินใจสำหรับผู้บริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างานและพนักงาน
- เข้าใจความคิด อารมณ์ และพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีผลต่อการตัดสินใจ
- สาเหตุที่ทำให้คนไม่กล้าตัดสินใจ
- อะไรคือสาเหตุที่ทำให้คนตัดสินใจผิดพลาดต่างๆที่ไม่ควรเกิดขึ้น
- อุปสรรคและข้อจำกัดของการตัดสินใจ
- อิทธิพลของGroupthinkที่มีผลต่อการตัดสินใจ
- กับดัก/หลุมพรางทางความคิดเกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decision Trap)
- เทคนิคในการเอาชนะหลุมพรางทางความคิด

**Workshop : หลุมพรางทางความคิดที่เคยเกิดขึ้นกับท่านและเทคนิคในการเอาชนะหลุมพรางนั้น**

➤ **PART 2 : เรียนรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ**

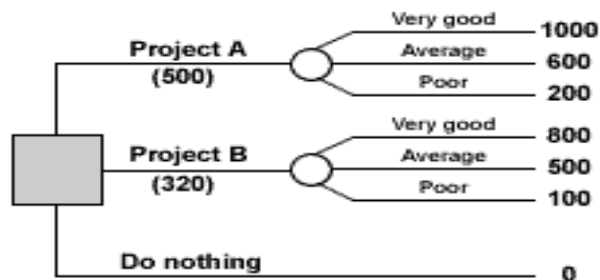
- แบบแผนหรือกระบวนการตัดสินใจ



- องค์ประกอบของการตัดสินใจ
- สภาพะของการตัดสินใจ
  - ประเด็นที่ต้องตัดสินใจ
  - ผู้ตัดสินใจ
  - สภาพะที่ต้องเผชิญในการตัดสินใจ
- สถานการณ์ของการตัดสินใจ
  - การตัดสินใจภายใต้ความแน่นอน
  - การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง
  - การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

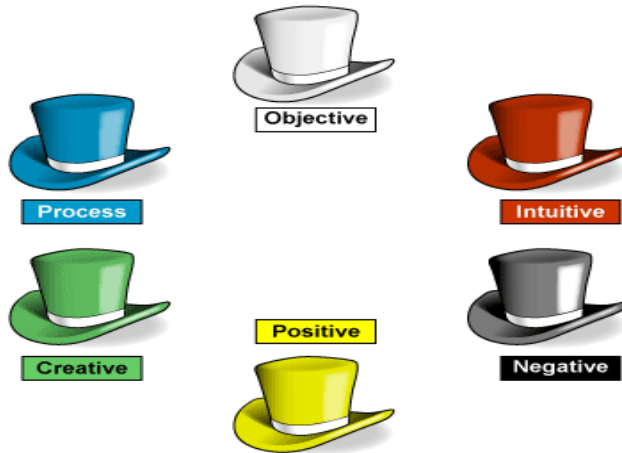
➤ **PART 3 : เครื่องมือและเทคนิคที่ช่วยในการตัดสินใจและการพัฒนาทักษะการตัดสินใจ**

- เทคนิคการตัดสินใจแบบแขนงต้นไม้ (Decision Tree)
- การตัดสินใจโดยใช้ผลตอบแทนที่คาดหวัง (Payoff Matrix)



**Workshop : ประยุกต์ใช้เทคนิคแขนงต้นไม้และผลตอบแทนที่คาดหวังกับสถานการณ์จำลอง**

- การประยุกต์ใช้หลักการตัดสินใจของโบน(หมวกหกใบ)



### Workshop : ประยุกต์ใช้หลักการตัดสินใจของโบน (หมวกหกใบ)

- กลยุทธ์ที่ช่วยในการตัดสินใจ

### Case Study : กรณีศึกษาสำหรับการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

- เคล็ดลับพัฒนาทักษะการตัดสินใจ
- สรุปแนวความคิดในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

## แนวทางการพัฒนาตามหลักสูตร

- การเรียนรู้แบบผู้ใหญ่ (Adult Learning) โดยผู้เรียนเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องเรียนรู้ด้วยตัวเอง และนำความรู้ที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้ทันที ด้วยแนวทางของตัวเอง
- การฝึกอบรมมีความหลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และ คิดถึงสถานการณ์ การทำงานของตัวเอง
  - การบรรยาย : เน้นเนื้อหาที่ใกล้ตัว เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้
  - Work Shop : กระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
  - การนำเสนอ : เกิดการฝึกฝนการแสดงออกและทำงานเป็นทีม
  - Role Playing : ทำให้เห็นสถานการณ์จริง โดยการแสดงแบบสมมติ
  - การตอบคำถาม : จูงใจให้ผู้ฝึกอบรมได้คิด และแสดงความคิดเห็น
  - การบ้านเพื่อการนำไปฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง
- วิทยากรทำหน้าที่เพียงผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ (Facilitator) ทำให้การพัฒนาเป็นไปตามธรรมชาติของผู้เรียนรู้นั้นๆ โดยการเรียนรู้ที่จะเปลี่ยนแปลงตัวเองด้วยตัวเอง

## ผู้ที่เหมาะสมกับหลักสูตรนี้

\* หัวหน้างานทุกระดับ

\* ผู้จัดการ

\* ผู้บริหาร