



คู่มือ

การเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

คณะกรรมการจัดทำคู่มือการเรียบเรียง
เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายวิชาการ

กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

พ.ศ. ๒๕๖๓



คำสั่งฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

(เฉพาะ)

ที่ ๒ /๒๕๖๓

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

เพื่อให้การดำเนินการจัดทำคู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ สำหรับเป็นแนวทางประกอบการศึกษาของนายทหารนักเรียนหลักสูตรต่าง ๆ ของ ยศ.ทร. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงให้ดำเนินการดังนี้

๑. ให้ผู้มีรายชื่อต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการจัดทำคู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

๑.๑ น.อ.พิทักษ์	นิยาโส	ประธานกรรมการ
๑.๒ น.อ.สุรศักดิ์	เฉิดผาด	กรรมการ
๑.๓ น.อ.รัชภูมิ	อินม่วง	กรรมการ
๑.๔ น.อ.ชานินท์	ศรียาภัย	กรรมการและเลขานุการ
๑.๕ น.อ.หัสไชยญ์	มั่งคั่ง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๖ น.ท.ธนวัฒน์	สมจิตร	กรรมการ
๑.๗ น.ท.ณัฐพล	สงวนพวง	กรรมการ
๑.๘ น.ท.จิตติภูมิ	ใจจิตร	กรรมการ
๑.๙ น.ท.เฉลิมรัฐ	อยู่ดี	กรรมการ

๒. คณะกรรมการตามข้อ ๑ มีหน้าที่ดังนี้

๒.๑ ร่วมกันจัดทำคู่มือประกอบการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ โดยศึกษาประเด็นปัญหา และอุปสรรคข้อขัดข้องในการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดทำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ของ นทน.หลักสูตร อส. และหลักสูตร รร.สธ.ทร. ในปีการศึกษาที่ผ่านมาอย่างรอบคอบ ประกอบกับการนำหลักการในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจาก อทร.๘๓๐๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ พ.ศ.๒๕๕๘ เป็นพื้นฐานในการจัดทำคู่มือฯ เพื่อให้ นทน. มีความเข้าใจและเห็นตัวอย่างของการดำเนินการมากยิ่งขึ้น แล้วเสนอร่างคู่มือดังกล่าวต่อ ผวก.ยศ.ทร. ในโอกาสแรก

๒.๒ คณะกรรมการสามารถรวบรวมข้อมูล ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้ที่เกี่ยวข้องจากหน่วยต่างๆ ใน ยศ.ทร. ได้ตามที่ประธานคณะกรรมการจะเห็นสมควร

๓. คณะกรรมการพ้นหน้าที่เมื่อจัดทำคู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เสร็จสิ้นเรียบร้อย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง

ณ

วันที่

๑๗

มิถุนายน พ.ศ.๒๕๖๓

พล.ร.ต.

(อำนวยการ ทอรรอด)

ทน.ผวก.ยศ.ทร.

คำนำ

คู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คณาจารย์หรือนักเรียนในหลักสูตรของ ยศ.ทร. ใช้เป็นแนวทางประกอบการศึกษาในรายวิชา/หัวข้อวิชาการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการควบคู่กับ อทร.๘๓๐๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ พ.ศ. ๒๕๕๘ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในหลักการสำคัญของการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ และสามารถเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งมีความมุ่งหมายให้อาจารย์ผู้สอนในวิชาการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการได้ใช้เป็นคู่มือประกอบการสอน และอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ตลอดจนคณะกรรมการพิจารณาเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ หลักสูตร อส. และหลักสูตร รร.สธ.ทร. ได้ใช้เป็นแนวทางในการให้คำปรึกษาแก่นายทหารนักเรียน รวมทั้งให้คำแนะนำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่นายทหารนักเรียนได้เรียบเรียงขึ้นให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

เนื้อหาภายในคู่มือ ฯ ประกอบด้วย ๒ บท คือ บทที่ ๑ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการคืออะไร ซึ่งอธิบายถึงความหมาย หลักการ และเหตุผลที่ต้องทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ และบทที่ ๒ กระบวนการคิดกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล เป็นขั้นเป็นตอน สอดคล้องกับตรรกะการแก้ปัญหาของมนุษย์ ควบคู่ไปกับกระบวนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการตาม อทร. ๘๓๐๒ ซึ่งภายในบทที่ ๒ นี้ นอกจากการอธิบายกระบวนการคิดและเขียนอย่างละเอียดแล้ว ยังมีการยกตัวอย่างที่นายทหารนักเรียนสามารถเข้าใจได้โดยง่าย รวมทั้งยังมีภาคผนวกที่นำเสนอทฤษฎีทางวิชาการที่รองรับกระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ให้กับนายทหารนักเรียนที่สนใจได้ศึกษาเพิ่มเติม

คณะกรรมการจัดทำคู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อนายทหารนักเรียน ในการศึกษาและเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการซึ่งเป็นเอกสารส่วนบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการศึกษาในหลักสูตรของ ยศ.ทร. รวมทั้งมีส่วนช่วยให้นายทหารนักเรียนมีความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล สามารถทำหน้าที่นายทหารฝ่ายอำนวยการที่มีคุณภาพของกองทัพเรือในอนาคต

คณะกรรมการจัดทำคู่มือการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ

กันยายน พ.ศ.๒๕๖๓

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
๑. การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ คืออะไร	๑
ความหมายของการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๑
วิธีการคิดเบื้องต้นในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๓
กระบวนการเรียงเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๕
๒. กระบวนการคิดกับขั้นตอนการเรียงเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๖
ขั้นตอนการเรียงเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตาม อทร.๘๓๐๒	๖
กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาของฝ่ายอำนวยการกับขั้นตอนการเรียงเรียงเอกสารฯ	๗
ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ในการเรียงเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๙
การศึกษาที่มาและสาเหตุของปัญหาด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงและวิเคราะห์ปัญหา	๑๑
การตั้งข้อแกลงปัญหา	๑๔
การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาภายในขอบเขตและทรัพยากรที่สามารถกระทำได้	๑๙
การทดสอบวิธีการแก้ปัญหาตามหลักความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้	๒๒
การเปรียบเทียบและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด	๒๖
การเขียนข้อเท็จจริง และข้ออภิปราย	๓๓
คำแนะนำในการเขียน“ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา”	๓๓
คำแนะนำในการเขียน“ข้ออภิปราย”	๓๕
ผนวก หลักพื้นฐานของการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ	๔๑
หลักประโยชน์นิยม (utilitarianism)	๔๑
หลักหน้าที่นิยม (deontological ethics)	๔๒
หลักการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล (rational-choice theory)	๔๔

บทที่ ๑

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการคืออะไร

มนุษย์ไม่ว่าจะต้องการทำสิ่งใดก็ตาม สิ่งแรกที่ต้องตอบคำถามให้ได้ก่อนคือสิ่งที่ทำนั้นคืออะไร การตอบคำถามนี้มีความหมายมากต่อการกระทำของมนุษย์เพราะคำตอบว่าสิ่งที่ทำนั้นคืออะไร จะชี้นำผู้กระทำไปยังหนทางความสำเร็จของการกระทำนั้นโดยอัตโนมัติ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการก็เช่นเดียวกัน ผู้ที่จะเรียบเรียงเอกสารชิ้นนี้ต้องตอบคำถามแรกนี้ให้ได้ก่อนว่าการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการคืออะไร จากนั้นค่อยลงมือคิดและเขียนต่อไป ในบทที่ ๑ นี้จะเริ่มต้นจาก ประเด็นแรก การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการคืออะไร และการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการมีเป้าหมายปลายทางเพื่อให้ได้สิ่งใดตั้งแต่เริ่มต้นจนกระทั่งสิ้นสุดกระบวนการ และส่งเพื่อให้เป็นส่วนหนึ่งของการจบการศึกษา ประเด็นที่สองจะกล่าวถึงวิธีการคิดที่ต้องทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้น ก่อนที่จะคิดหัวข้อเรื่องที่จะทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ และหัวข้อเรื่องที่เหมาะสมซึ่งควรจะใช้วิธีคิดในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเพื่อแก้ปัญหา ประเด็นที่สามจะกล่าวถึงกระบวนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในทางปฏิบัติ อย่างคร่าว ๆ ว่าจะทำอะไรบ้าง ทั้งนี้ส่วนสุดท้ายจะนำไปขยายความในรายละเอียดในบทที่ ๒ ต่อไป

ความหมายของการพิจารณาฝ่ายอำนวยการ

การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (staff study) หมายถึง ระเบียบวิธีการคิดเชิงปฏิบัติที่ใช้เพื่อเปลี่ยนสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจให้เข้าสู่สภาวะที่ต้องการภายใต้ข้อจำกัดทางด้านสภาวะแวดล้อมและทรัพยากรที่มีอยู่ในอำนาจ นิยามนี้จะครอบคลุมวิธีการคิดและกระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการทั้งหมดในลักษณะที่เป็นสากล เพราะเมื่อกล่าวถึงฝ่ายอำนวยการในที่นี้ ไม่ได้หมายถึงที่ปรึกษาของผู้บังคับบัญชาทหารเท่านั้น แต่หมายถึงบุคคลหรือคณะบุคคลใด ๆ ก็ตามที่ทำหน้าที่เป็นเสมือนมันสมองให้กับผู้ที่มีอำนาจในการสั่งการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อให้บรรลุถึงสภาวะที่พึงประสงค์ดังที่กล่าวมา

จากความหมายของการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจะพบคำสำคัญซึ่งจะต้องอธิบายต่อไป ได้แก่ คำว่าระเบียบวิธี (methodology) การคิดเชิงปฏิบัติ (practical reason) สิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจ (unsatisfied state) สภาวะที่ต้องการ (desired end-state) ข้อจำกัดทางด้านสภาวะแวดล้อม (environmental bounds) ทรัพยากร (resources) และอำนาจ (power)

ระเบียบวิธีเป็นข้อตกลงเบื้องต้นระหว่างผู้ศึกษาในการแสวงหาความรู้ในศาสตร์สาขาใด ๆ ก็ตามว่าจะดำเนินตามหลักและวิธีการที่ตกลงกันไว้ เช่น ระเบียบวิธีการวิจัยทางรัฐศาสตร์ ระเบียบวิธีการวางแผนทางทหาร เป็นต้น การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ศึกษาต้องมีข้อตกลงร่วมกันกับผู้สอนทั้งในส่วนที่เป็นวิธีการคิดและกระบวนการจัดทำเอกสาร ทั้งที่เป็นนามธรรมและเป็นรูปธรรม

การคิดเชิงปฏิบัติเป็นการคิดที่มีความมุ่งหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง เป็นการคิดที่มุ่งไปยังอนาคตบนสมมติฐานของสิ่งที่ปรากฏเป็นข้อเท็จจริงอยู่ในปัจจุบันและคาดการณ์ตามหลักเหตุผลว่าจะมีบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการให้เกิดนั้นมีเป้าหมายเพื่อบรรลุซึ่งความดีบางอย่าง เช่น การคิดว่าจะบริหารการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานทางการศึกษาอย่างไรให้บรรลุซึ่งการได้มาตรฐานทางการศึกษาที่เป็นสากล และเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานทางการศึกษาทั่วไป จากสถานะที่การศึกษายังไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น

สิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจเป็นสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง หากปล่อยไปโดยไม่คิดจะทำอะไรแล้วอาจก่อให้เกิดความเสียหายบางอย่าง เช่น สถานะที่การศึกษายังไม่ได้มาตรฐาน เป็นต้น

สถานะที่ต้องการเป็นเป้าหมายปลายทางจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจ เมื่อบรรลุถึงสถานะนี้แล้วก็ถือว่าบรรลุความมุ่งประสงค์ เช่น สถานะที่การศึกษาเป็นสากลซึ่งเป็นที่ยอมรับจากหน่วยงานทางการศึกษาทั่วไป เป็นต้น

ข้อจำกัดทางด้านสถานะแวดล้อมเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจให้เข้าสู่สถานะที่ต้องการ ซึ่งการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการต้องปฏิบัติอยู่ภายใต้สถานะที่จำกัดนี้ เช่น ข้อบังคับหรือระเบียบการปฏิบัติราชการของหน่วยงาน จารีตประเพณีของผู้คนในสังคม เป็นต้น ข้อจำกัดนี้จะส่งผลให้การคิดวิธีการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจไปสู่สถานะที่ต้องการมีอยู่อย่างจำกัด ไม่เป็นอิสระอย่างเต็มที่

ทรัพยากรเป็นปัจจัยที่อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจให้เข้าสู่สถานะที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรเงิน ทรัพยากรอาวุธยุทธโธปกรณ์ แม้กระทั่งทรัพยากรเวลาซึ่งอาจเป็นข้อจำกัดทางด้านสถานะแวดล้อมได้หากใช้ไม่เป็นหรือไม่คุ้มค่า ปัจจัยทรัพยากรมีความสำคัญในฐานะเครื่องมือ (means) ในการบรรลุสถานะที่ต้องการ โดยผู้พิจารณาต้องคิดหาวิธีผสมผสานเครื่องมือที่มีอยู่ให้เป็นหนทาง (ways) ในการเปลี่ยนแปลงไปสู่สถานะที่ต้องการ เช่น ในการเปลี่ยนแปลงการศึกษาให้มีความเป็นสากลอาจต้องอาศัยบุคลากรทางการศึกษาที่มีอยู่ ร่วมกับงบประมาณในการบริหารโครงการ อุปกรณ์ทางการศึกษา รวมถึงเวลาที่ต้องใช้ในการบรรลุแต่ละขั้นตอนการปฏิรูปการศึกษา เป็นต้น

อำนาจเป็นความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ไม่พึงพอใจให้เป็นสิ่งที่ผู้มีอำนาจต้องการ ปกติแล้วมนุษย์เราจะมีอำนาจเหนือทรัพย์สินที่เรามีอยู่ในตัวเอง แต่ปัญหาในการบริหารหน่วยงานคือการจัดการกับทรัพยากรมนุษย์เพราะมนุษย์มีความคิดจิตใจซึ่งแตกต่างจากทรัพย์สิน ดังนั้น การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่มีเรื่องของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้องจะมีความซับซ้อนมากกว่าเรื่องการบริหารวัตถุสิ่งของอย่างมาก

จึงอาจสรุปประเด็นแรกนี้ได้ว่าการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ หมายถึง ระเบียบวิธีการคิดเชิงปฏิบัติที่ใช้เพื่อเปลี่ยนสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจให้เข้าสู่สถานะที่ต้องการภายใต้ข้อจำกัดทางด้านสถานะแวดล้อม

และทรัพยากรที่มีอยู่ในอำนาจ และพึงตระหนักว่าการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการเป็นวิธีการคิดที่เป็นสากลอยู่บนหลักการทางวิชาการที่ชัดเจน มีที่มาที่ไปซึ่งอ้างอิงได้

เพราะเหตุใดจึงต้องทำ “การพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ” เหตุผลที่ต้องทำ “การพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ” ก็เพราะต้องการจัดการกับสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจให้เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่ต้องการ สิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจปกติแล้วจะเรียกว่า “ปัญหา” ซึ่งอาจเป็นปัญหาที่หากไม่ทำแล้วหน่วยงานจะอยู่ไม่รอด เช่น หากมองไทยในยุคล่าอาณานิคมเป็นหน่วยงานหนึ่งในโลกสมัยนั้น การดำเนินนโยบายต่างประเทศด้วยวิธีการทางการทูต เช่น การเสด็จประพาสยุโรปของรัชกาลที่ ๕ ก็ถือเป็นความพยายามแก้ปัญหาที่หากไม่ทำแล้ว สยามจะตกเป็นอาณานิคมของมหาอำนาจยุโรป เป็นต้น แต่ปัญหาในหน่วยราชการปัจจุบันของไทยส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่ต้องพัฒนาให้สิ่งที่เป็นอยู่ดีขึ้น เช่น ปัญหามาตรฐานการศึกษาที่ยังไม่สมบูรณ์ ก็ต้องพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามมาตรฐานต่อไป ปัญหาการให้บริการของโรงพยาบาลที่ผู้ป่วยมาใช้บริการแล้วยังไม่พึงพอใจ ก็ต้องพัฒนาการให้บริการให้ดีขึ้น เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ในการจัดการกับปัญหาดังกล่าวในระดับหน่วยงาน ไม่สามารถทำได้ด้วยทรัพยากรง่าย ๆ อย่างปัญหาระดับบุคคล เช่น หากเราหิว เราก็ต้องใช้เงิน ออกไปซื้ออาหารเพื่อบำบัดความหิวให้หายไป เป็นต้น ที่เป็นเช่นนี้เพราะหน่วยงานประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ อีกมากมายที่จะต้องนำมาใช้จัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ ดังนั้น นอกจากการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ จะต้องการจัดการกับสิ่งที่ยังไม่น่าพึงพอใจให้เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่ต้องการแล้ว ยังจะต้องชี้ให้เห็นถึงวิธีการจัดการกับปัญหาดังกล่าวด้วยทรัพยากรและอำนาจที่หน่วยงานมีอยู่ในมือ รวมทั้งต้องประเมินวิธีการดังกล่าวว่าวิธีการใดเป็นวิธีที่สามารถจัดการปัญหาได้ดีที่สุดโดยอาศัยกระบวนการคิดในการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ ซึ่งกระบวนการนี้จะอยู่ในบทที่ ๒ ของคู่มือเล่มนี้

จึงสรุปได้ว่าเหตุที่นายทหารฝ่ายเสนาธิการจำเป็นต้องทำการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ และเรียบเรียงเป็นเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการนั้น ก็เพราะมีปัญหาบางอย่างที่หน่วยงานต้องจัดการให้เปลี่ยนแปลงไปสู่สภาวะที่ต้องการ โดยกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาขึ้นมาและประเมินหนทางแก้ปัญหา ดังกล่าวตามระเบียบวิธีการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการอย่างเป็นระบบ จนกระทั่งได้ข้อยุติซึ่งก็คือวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดที่ผ่านกระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการมาแล้ว

วิธีการคิดเบื้องต้นในการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ

การเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการไม่ใช่เพียงแค่การเอาข้อมูลมาปะติดปะต่อกันเป็นหัวข้อตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้เท่านั้น ขั้นตอนการกรอกข้อมูลเข้าแบบฟอร์มถึงแม้ว่าจำเป็นต้องทำ แต่ไม่ใช่สาระสำคัญของการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ เพราะการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการต้องเริ่มต้นด้วยวิธีคิด วิธีคิดที่ต้องทำความเข้าใจเป็นเบื้องต้นก่อนที่จะคิดหัวข้อเรื่องที่จะนำมาพิจารณาตามหลักการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ ได้แก่ หลักประโยชน์นิยม หลักหน้าที่นิยม และหลักการเลือกอย่างสมเหตุสมผล

หลักประโยชน์นิยมให้สูตรว่า “การกระทำที่ดีนั้นย่อมต้องเป็นไปเพื่อผลประโยชน์หรือความสุขของคนจำนวนมากที่สุด” **หลักประโยชน์นิยมนี้จะให้แนวทางในการกำหนดความมุ่งประสงค์** ดังนั้น สภาวะที่ต้องการหรือความมุ่งประสงค์ในการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการต้องตรวจทานให้รอบคอบว่าสิ่งที่ต้องการนั้นตอบสนองต่อประโยชน์สูงสุดของหน่วยงานนั้นหรือไม่ คำว่าประโยชน์สูงสุดนี้มักจะอยู่ในนโยบาย ภารกิจ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ เช่น นโยบาย ผบ.ทร.ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ ข้อ ๕ พัฒนาระบบการสวัสดิการและการบริการกำลังพลให้มีประสิทธิภาพ และมีมาตรฐานในการให้บริการที่ดี โดยมีเป้าหมายรองรับการปฏิบัติงานและพัฒนาคุณภาพชีวิต เป็นต้น นโยบายดังกล่าวตอบโจทย์เรื่องของผลประโยชน์หรือความสุขของกำลังพลทั้งหมดในกองทัพเรือ จึงสอดคล้องกับหลักประโยชน์นิยม

หลักหน้าที่นิยมให้สูตรว่า “การกระทำที่ดีนั้นย่อมต้องเป็นการกระทำตามหลักที่แน่นอนว่าจะต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น” **หลักหน้าที่นิยมนี้จะเน้นกรอบที่กำหนดขอบเขตของวิธีการแก้ปัญหา** เพราะหากวิธีการใดเป็นการละเมิดผู้อื่น วิธีการนั้นจะใช้ไม่ได้และก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นตามมา ในภายหลัง เช่น การกำหนดแนวทางการให้สวัสดิการการตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงของกำลังพลที่ปฏิบัติงานในโรงงาน สังกัดกรมอุทกทหารเรือ หากพิจารณาตามหลักหน้าที่นิยมแล้ว วิธีการให้สวัสดิการดังกล่าวจะต้องเคารพหลักกฎหมายและสิทธิมนุษยชน ซึ่งสามารถกำหนดได้ เช่น ให้กรมอุทกทหารเรือบรรจุลงในแผนงานประจำปี โดยให้กรมแพทย์ทหารเรือตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงของกำลังพลที่ปฏิบัติงานในโรงงาน วิธีนี้ถือว่าไม่ละเมิดหลักหน้าที่นิยม เป็นต้น

หลักการเลือกอย่างสมเหตุสมผลให้สูตรว่า “ทางเลือกที่ดีที่สุดคือทางเลือกที่คุ้มค่าโดยได้ผลสูงสุด สูญเสียทรัพยากรน้อยที่สุด และระดับความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุผลต่ำที่สุด” **หลักการเลือกอย่างสมเหตุสมผลจะเป็นวิธีคิดที่คลุมการพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้ รวมทั้งการเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดทั้งหมด** กล่าวอย่างง่ายการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการเป็นการนำหลักการเลือกอย่างสมเหตุสมผลไปใช้โดยแตกเป็นรายละเอียดมากขึ้นนั่นเอง เช่น ต้องการพิจารณาแนวทางการให้สวัสดิการการตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงของกำลังพลที่ปฏิบัติงานในโรงงาน สังกัดกรมอุทกทหารเรือ เพื่อให้กำลังพลได้รับสิทธิสวัสดิการการคัดกรองโรคจากการทำงานก่อนระยะรุนแรง และเป็นการพัฒนาาระบบสวัสดิการให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีมาตรฐานรองรับการปฏิบัติงานตามนโยบายผู้บัญชาการทหารเรือประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๑ โดยกำหนดวิธีการแก้ปัญหาไว้สามวิธี วิธีที่ดีที่สุดคือให้กรมอุทกทหารเรือบรรจุลงในแผนงานประจำปี โดยให้กรมแพทย์ทหารเรือตรวจสุขภาพตามปัจจัยเสี่ยงของกำลังพลที่ปฏิบัติงานในโรงงานเพราะกรมอุทกทหารเรือได้กำหนดแผนงานประจำปีอย่างต่อเนื่องทุกปีอยู่แล้ว และเมื่อวิธีการนี้ได้รับอนุมัติจะส่งผลให้การคัดกรองโรคครอบคลุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และยังช่วยชะลอโรคในระยะรุนแรงได้ รวมทั้งส่งเสริมให้กำลังพลมีสุขภาพดีจึงมีความคุ้มค่า เป็นต้น รายละเอียดของหลักประโยชน์นิยม หลักหน้าที่นิยม และหลักการเลือกอย่างสมเหตุสมผลจะอยู่ภาคผนวกของคู่มือฉบับนี้

เรื่องที่เหมาะสมซึ่งควรจะใช้วิธีคิดในการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการเพื่อแก้ปัญหาควรเป็นเรื่องที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยงานซึ่งมีปัญหาบางอย่างต้องจัดการแก้ไข โดยต้องบริหารจัดการทรัพยากรที่มีความหลากหลายแต่มีอยู่อย่างจำกัด จึงต้องใช้หลักการเลือกอย่างสมเหตุผลเป็นเครื่องมือตัดสินว่าจะใช้วิธีการใดจึงจะดีที่สุด ไม่ควรทำการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการกับเรื่องที่สามารถคิดคำนวณในหัวสมองได้เลย โดยไม่ต้องแจกแจงรายละเอียดให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจ ซึ่งไม่คุ้มค่าในการเสียเวลาทำการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการตั้งแต่ต้นแล้ว

กระบวนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ

อทร.๘๓๐๒ กำหนดขั้นตอนในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการไว้ ๗ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การกำหนดปัญหา ๒) การตั้งข้อแกลงปัญหา ๓) การรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ๔) การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ๕) การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ๖) การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา ๗) การเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดย อทร.๘๓๐๒ ได้อธิบายความหมาย และวิธีการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนบนหลักการคิดอย่างมีเหตุผลไว้แล้ว ซึ่งขั้นตอนทั้ง ๗ นี้ ก็จะสอดคล้องกับรูปแบบ (Format) ของเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการที่นำเสนอต่อผู้บังคับบัญชา ซึ่ง อทร.๘๓๐๒ ได้ให้ตัวอย่างไว้ด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตามในภาพรวมของการใช้กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาของฝ่ายอำนาจการ อันเป็นวัตถุประสงค์หลักของคู่มือฯ ฉบับนี้ อาจสามารถสรุปขั้นตอนของ “กระบวนการคิด” ว่าประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญเพียง ๕ ขั้นตอนได้แก่ ๑) การรวบรวมข้อมูล-ข้อเท็จจริง เพื่อทำการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุของปัญหา และผลกระทบ ๒) การตั้งข้อแกลงปัญหา ซึ่งถือเป็นการสรุปผลจากการวิเคราะห์ฯ ในขั้นตอนที่ ๑ และเพื่อเป็นกรอบหลักในการพิจารณาหาวิธีการแก้ปัญหา ๓) การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งยังคงต้องอาศัยการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล/ข้อเท็จจริงอย่างต่อเนื่อง ๔) การทดสอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ความเหมาะสมความเป็นไปได้ และความยอมรับได้ และขั้นตอนสุดท้ายคือ ๕) การเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

จะเห็นว่าขั้นตอนของ “กระบวนการคิด” ที่คู่มือฯ ฉบับนี้นำเสนอนั้น มีความคล้ายคลึงกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารฯ ตามที่ อทร.๘๓๐๒ กำหนดไว้ แต่มีความแตกต่างที่สำคัญก็คือ การมุ่งเน้นให้ นทน.พิจารณาใช้การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อเท็จจริง (ทั้งข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และที่เกี่ยวข้องกับวิธีการแก้ปัญหา) อยู่ตลอดกระบวนการคิดของฝ่ายอำนาจการ โดยไม่ต้องการให้ นทน. หรือผู้ทำการพิจารณาฯ ยึดติดอยู่กับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารฯ จนขาดความคิดที่เป็นเหตุเป็นผล และสร้างสรรค์

ดังนั้นในการอ่านคู่มือฯ ฉบับนี้ ขอให้ผู้อ่านเข้าใจว่าขั้นตอนต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในบทที่ ๒ นั้น คือขั้นตอนของ “กระบวนการคิด” มิใช่ขั้นตอนการเรียบเรียง หรือการจัดทำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการตามรูปแบบ (Format) ที่ อทร.๘๓๐๒ กำหนด

บทที่ ๒

กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาของฝ่ายอำนวยการ กับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้นายทหารฝ่ายอำนวยการสามารถเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเพื่อนำเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดต่อผู้บังคับบัญชาได้นั้น ก็คือกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเป็นขั้นเป็นตอนสอดคล้องกับตรรกะการแก้ปัญหาของมนุษย์ อย่างไรก็ตามในปัจจุบันพบว่านายทหารนักเรียน (นทน.) ในหลักสูตรของ ยศ.ทร. บางส่วนได้ใช้ลำดับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการตามที่กำหนดไว้ใน อทร.๘๓๐๒ พ.ศ.๒๕๕๘ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (จำนวน ๗ ขั้นตอน) ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นขั้นตอนหรือรูปแบบ (Format) การนำเสนอผลการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการต่อผู้บังคับบัญชา มาเป็นขั้นตอนในกระบวนการคิดเพื่อแก้ปัญหาโดยขาดความเข้าใจที่ถูกต้อง จนทำให้กระบวนการคิดนั้นเกิดความคลาดเคลื่อนขาดเหตุผล และขาดข้อเท็จจริงรองรับ ดังนั้นเนื้อหาในบทที่ ๒ นี้ จึงจะเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจในความแตกต่าง รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (ตาม อทร.๘๓๐๒) เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่มีความถูกต้อง และสมบูรณ์ต่อไป

อย่างไรก็ตามเพื่อให้เข้าใจง่าย ประกอบกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการตาม อทร. ๘๓๐๒ ในแต่ละขั้นตอนนี้สามารถใช้เป็นแนวทางในการคิดอย่างมีเหตุผลได้ ดังนั้นในการอธิบายเรื่อง “กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล” ก็ยังคงมีการอ้างถึง “ขั้นตอน” เหล่านี้อยู่ เพียงแต่จะมุ่งไปที่การใช้ขั้นตอนเหล่านี้ ในส่วนของการเรียงลำดับการคิดที่ถูกต้อง และเป็นเหตุเป็นผลเท่านั้น

ขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

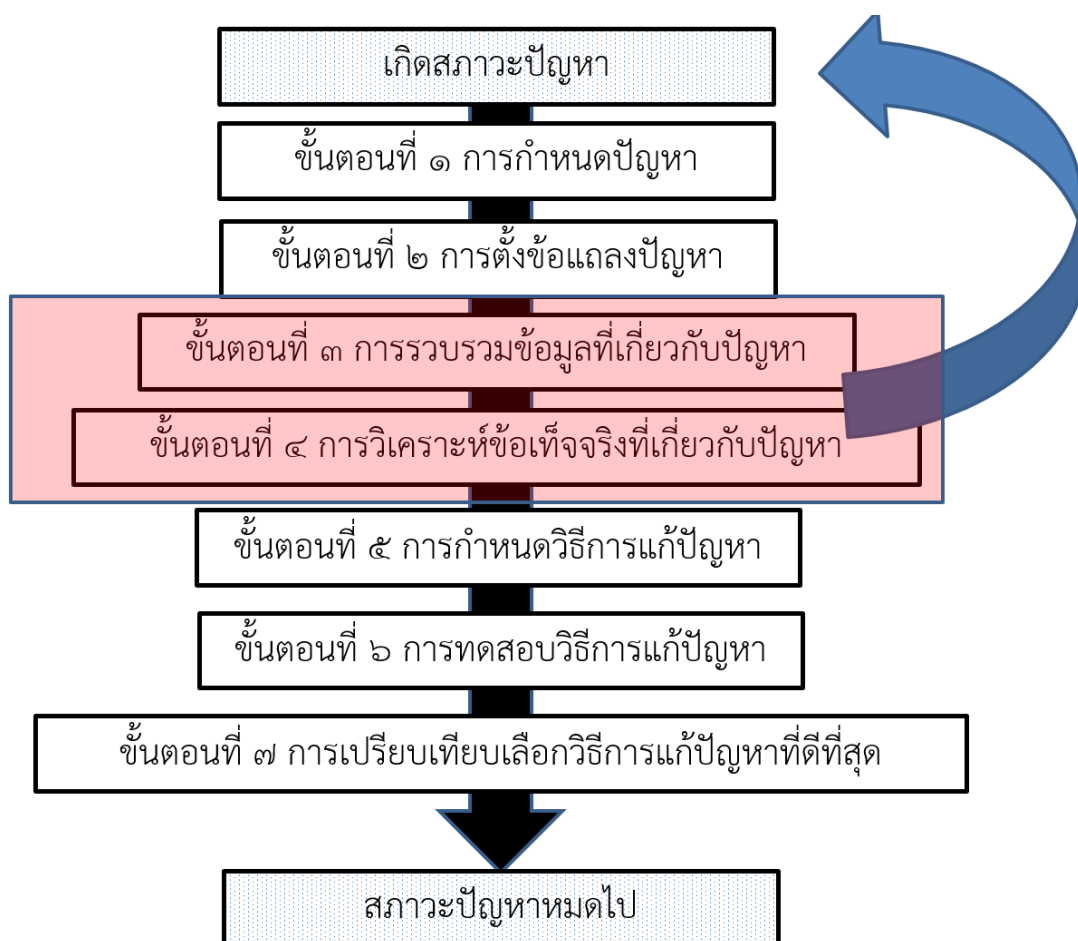
อทร. ๘๓๐๒ พ.ศ.๒๕๕๘ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ได้กำหนดขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการไว้ ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดปัญหา
๒. การตั้งข้อแฉงปัญหา
๓. การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา
๔. การวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา
๕. การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา
๖. การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา
๗. การเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนที่ ๗ การเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดนั้น หากสามารถใช้การทดสอบวิธีการแก้ปัญหาในขั้นตอนที่ ๖ ซึ่งได้แก่การทดสอบในความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้ ในการกลั่นกรองวิธีการแก้ปัญหาหลายๆ วิธี จนเหลือวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียวได้แล้ว ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องทำ

กระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อแก้ปัญหาของฝ่ายอำนวยการกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

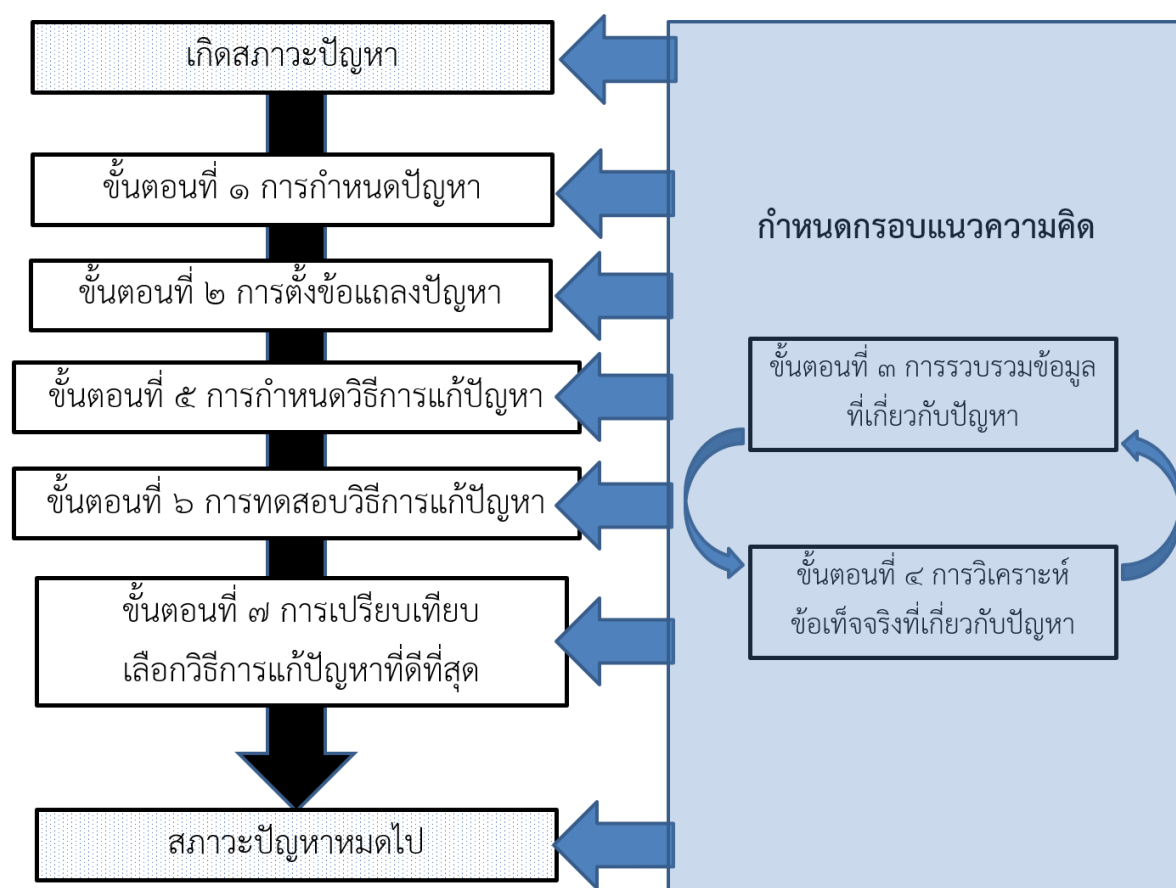
แม้ว่าขั้นตอนในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตาม อทร.๘๓๐๒ นั้น จะเรียงตามลำดับจากขั้นตอนที่ ๑ จนถึงขั้นตอนที่ ๗ (ถ้ามี) แต่ในความเป็นจริงแล้วในกระบวนการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผล เพื่อให้เข้าใจปัญหาอย่างถูกต้องและสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมนั้น แตกต่างจากกระบวนการเรียบเรียงหรือจัดทำเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเพื่อการนำเสนอต่อผู้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก และไม่ได้เรียงลำดับการคิดเหมือนกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ยกตัวอย่าง ในกระบวนการคิดนั้นหากเริ่มดำเนินการจากขั้นตอนที่ ๑ ในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ คือการกำหนดปัญหา โดยยังไม่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา (ขั้นตอนที่ ๓) และการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา (ขั้นตอนที่ ๔) แล้ว ย่อมไม่สามารถ “กำหนดปัญหา” ได้อย่างถูกต้อง และมีความเป็นไปได้ว่าจะทำให้สิ่งที่คิดว่าเป็นปัญหานั้น อาจมิใช่ปัญหาก็เป็นไปได้ ยกตัวอย่าง นทน.ขับรถออกจากที่พักในเวลา ๐๖๓๐ ไป ยศ.ทร. ทุกวันเป็นเวลา ๑ ชม. แต่อยู่มาวันหนึ่งขณะกำลังจะขับรถออกจากที่พัก รถยนต์ของ นทน. เสีย ไม่สามารถขับออกไปที่ ยศ.ทร. ได้ และในวันนั้นจะต้องเข้าร่วมการสัมมนาให้ทันในเวลา ๐๙๐๐ หากปราศจากการวิเคราะห์ หรือคิดเพียงผิวเผินแล้ว อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดว่าปัญหา หรือสถานะอันไม่พึงประสงค์คือรถเสีย อย่างไรก็ตาม เมื่อได้วิเคราะห์พิจารณาแล้วจะพบว่าสถานะอันไม่พึงประสงค์ หรือปัญหานั้น คือ นทน. ไม่สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. เพื่อเข้ารับการศึกษได้ทันเวลา (ดังที่เคยทำได้ตามปกติ) ดังนั้นแนวทางการคิดอย่างมีเหตุผลในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้นคือเมื่อเกิดปัญหาแล้ว จะต้องพยายามรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ให้ได้ก่อนว่าสิ่งที่ไม่ต้องการหรือไม่พึงประสงค์ที่กำลังประสบอยู่นั้นคืออะไร (ปัญหาขัดข้อง) หรือสิ่งที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตคืออะไร (ปัญหาป้องกัน) หรือสิ่งที่ต้องการปรับปรุงให้ดีขึ้นกว่าในปัจจุบันคืออะไร (ปัญหาเชิงพัฒนา) ซึ่งหากเปรียบเทียบกระบวนการคิดกับขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตามที่ อทร. ๘๓๐๒ กำหนดไว้ นั้น อาจกล่าวได้ว่า ก่อนที่จะได้ปัญหานั้นจะต้องทำการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา (ขั้นตอนที่ ๓) และวิเคราะห์ไปพร้อม ๆ กัน (ขั้นตอนที่ ๔) จึงจะสามารถกำหนดปัญหา (ขั้นตอนที่ ๑) ได้ ซึ่งสามารถอธิบายด้วยภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการคิด

ภาพที่ ๑ แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการตามที่กำหนดไว้ใน อทร. ๘๓๐๒ ทั้ง ๗ ขั้นตอน แต่หากใช้กระบวนการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลแล้ว จะเห็นว่าขั้นตอนที่ ๓ และ ๔ ซึ่งเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหา และการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหานั้น ควรจะเริ่มดำเนินการตั้งแต่พบว่าเกิดสภาวะปัญหาขึ้นแล้ว และขั้นตอนที่ ๓ และ ๔ นี้ มิใช่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นของกระบวนการคิดเท่านั้น แต่จะต้องดำเนินการอยู่ตลอดกระบวนการคิดเพื่อเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ยกตัวอย่าง เมื่อกำหนดปัญหาในขั้นตอนที่ ๑ ได้แล้ว และจะเข้าสู่ขั้นตอนที่ ๒ การตั้งข้อแกลงปัญหา ก็จำเป็นที่จะต้องใช้การวิเคราะห์ (ขั้นตอนที่ ๔) ว่าสาเหตุของปัญหาคืออะไร ผลกระทบคืออะไร เป้าหมายหรือความสำเร็จที่ต้องการคืออะไร จึงจะสามารถตั้งข้อแกลงปัญหาได้ถูกต้องเป็นต้น ทั้งนี้ในกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้น หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลในเบื้องต้นแล้ว จำเป็นที่จะต้องกำหนดกรอบแนวความคิดที่จะช่วยกำหนดทิศทางในการหาข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงเพิ่มเติม ตลอดจนช่วยในการกำหนดปัญหา การตั้งข้อแกลงปัญหา และการอภิปรายเพื่อนำไปสู่

การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาต่อไป (รายละเอียดการกำหนดกรอบแนวคิดสามารถดูในหัวข้อ คำแนะนำในการเขียนข้อเท็จจริง และข้ออภิปรายในท้ายบทที่ ๒)

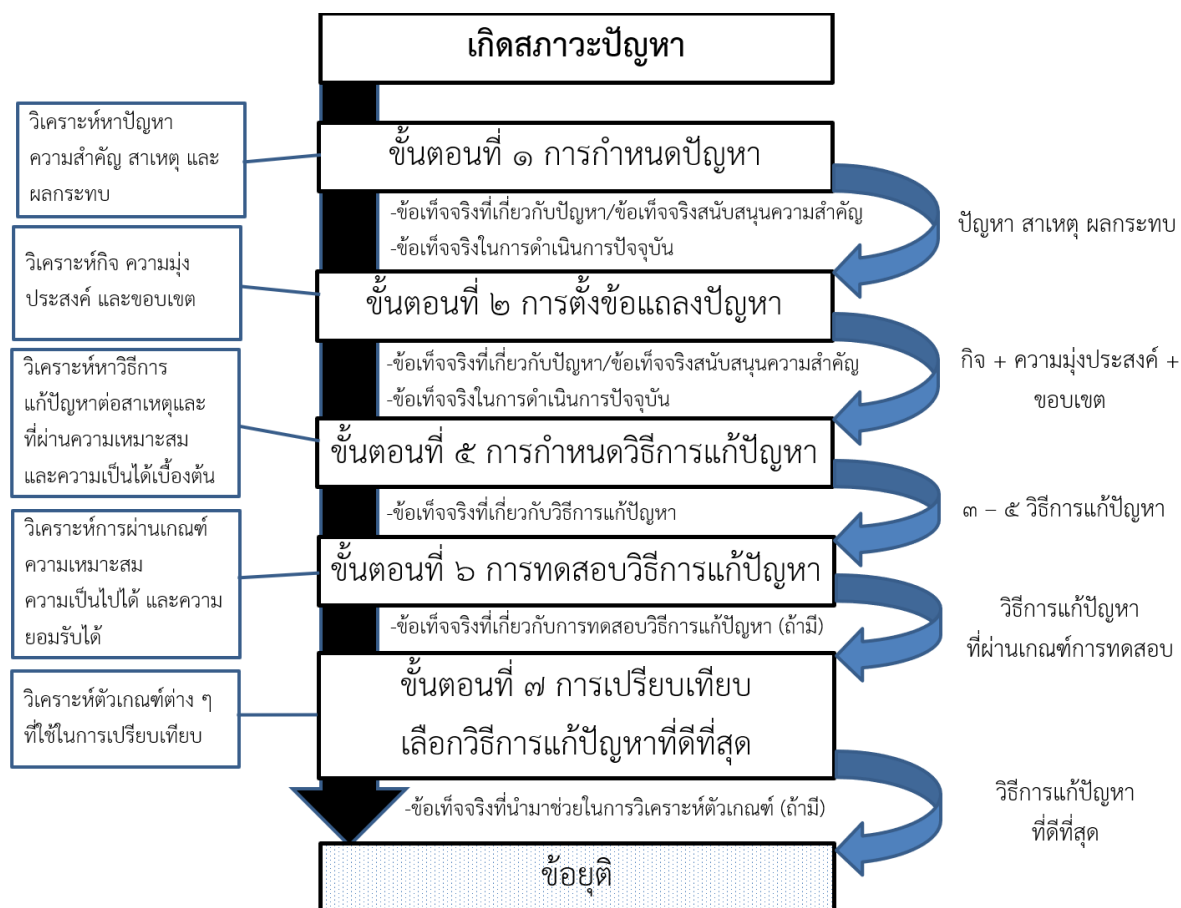


ภาพที่ ๒ ความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อเท็จจริงที่มีต่อทุกขั้นตอนในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ขั้นตอนการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตาม อทร. ๘๓๐๒ พ.ศ. ๒๕๕๘ ทั้ง ๗ ขั้นตอนจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยขั้นตอนที่อยู่เหนือขึ้นไป ๑ ขั้นตอนจะส่งผลผลิตไปยังขั้นตอนถัดไปเพื่อนำไปเป็นสารตั้งต้น โดยมีขั้นตอนที่ ๓ และ ๔ ที่ช่วยในการวิเคราะห์และหาข้อมูลมาสนับสนุนในทุก ๆ ขั้นตอน ดังนั้นหากคิดว่าขั้นตอนที่ ๓ และขั้นตอนที่ ๔ ในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ (ตามที่ อทร. ๘๓๐๒ กำหนด) เป็นขั้นตอนของการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล-ข้อเท็จจริง ซึ่งสนับสนุน “กระบวนการคิด” ในภาพรวมแล้ว ก็อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการเรียบเรียงเอกสารฯ จะเหลือเพียง ๕ ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนที่ ๒ ขั้นตอนที่ ๕ ขั้นตอนที่ ๖ และขั้นตอนที่ ๗ โดยรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ขั้นตอน	ขั้นตอน	ผลผลิตที่ถูกส่งไปยัง ขั้นตอนถัดไป	การวิเคราะห์ที่สนับสนุน	ข้อมูล/ข้อเท็จจริง ที่สนับสนุน
๑	การกำหนดปัญหา	ปัญหา + สาเหตุที่ แท้จริง + ผลกระทบ	-วิเคราะห์หาปัญหา -วิเคราะห์ความสำคัญ ของปัญหา -วิเคราะห์หาสาเหตุของ ปัญหา -วิเคราะห์หาผลกระทบ ของปัญหา	-ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับ ปัญหาและที่มาของ ปัญหา -ข้อเท็จจริงที่ สนับสนุนความสำคัญ ของปัญหา -ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง กับการดำเนินการใน ปัจจุบัน
๒	การตั้งข้อแกลง ปัญหา	กิจ + ความมุ่ง ประสงค์ + ขอบเขต	-วิเคราะห์หากิจ ความ มุ่งประสงค์ และ ขอบเขต	-ใช้ข้อเท็จจริงเดียวกัน กับขั้นตอนที่ ๑ ในการ วิเคราะห์
๕	การกำหนดวิธีการ แก้ปัญหา	วิธีการแก้ปัญหา ๓ - ๕ วิธี	-วิเคราะห์หาวิธีการ แก้ปัญหาที่เป็นการแก้ที่ สาเหตุของปัญหาและ ผ่านการกลั่นกรองความ เหมาะสม และความ เป็นไปได้เบื้องต้น	-ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับ วิธีการแก้ปัญหา
๖	การทดสอบวิธีการ แก้ปัญหา	วิธีการแก้ปัญหาที่ถูก กลั่นกรองโดยความ เหมาะสม ความ เป็นไปได้ และความ ยอมรับได้	-วิเคราะห์การผ่านเกณฑ์ ความเหมาะสม ความ เป็นไปได้ และความ ยอมรับได้ของแต่ละ วิธีการแก้ปัญหา	-ข้อเท็จจริงที่จำเป็นที่ ใช้ในการวิเคราะห์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และ ความยอมรับได้ (ถ้ามี)
๗	การเปรียบเทียบ เลือกวิธีการ แก้ปัญหาที่ดีที่สุด	วิธีการแก้ปัญหาที่ดี ที่สุดเพื่อให้ได้ข้อยุติ	-วิเคราะห์หาตัวเกณฑ์ คำจำกัดความของตัว เกณฑ์ การกำหนดค่า น้ำหนัก และการกำหนด เกณฑ์การให้คะแนนของ แต่ละตัวเกณฑ์	-ข้อเท็จจริงที่สามารถ นำมาช่วยในการ วิเคราะห์ตัวเกณฑ์ (ถ้ามี)



ภาพที่ ๓ ความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอนต่าง ๆ ในการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

การศึกษาที่มาและสาเหตุของปัญหาด้วยการรวบรวมข้อเท็จจริงและวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อเกิดปัญหา หรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์ จำเป็นที่จะต้องเริ่มขั้นตอนที่ ๑ ให้ได้ คือ การกำหนดปัญหา ซึ่งจะต้องทำการรวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลข้อเท็จจริง เพื่อให้ได้มาซึ่งคำตอบที่ว่าปัญหา หรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์นั้นคืออะไร การวิเคราะห์ และการศึกษาข้อเท็จจริงจะไม่ได้จบแต่เพียงคำตอบที่ว่าปัญหาหรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์นั้นคืออะไร การที่จะเกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ในสถานการณ์ปกติ (ปัญหาขัดข้อง) นั้นย่อมแสดงว่ามีต้นตอที่ทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ดังกล่าวขึ้น ซึ่งจะถูกรเรียกว่าสาเหตุของปัญหาหรือในบางครั้งจะถูกรเรียกว่าปัญหาที่แท้จริง และสาเหตุของปัญหานี้เองที่จะเป็นตัวกำหนดวิธีการแก้ปัญหา แม้ว่าจะสามารถวิเคราะห์จนได้มาซึ่งสถานะที่ไม่พึงประสงค์อย่างเดียวกัน แต่หากวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แตกต่างกันแล้ว ก็ย่อมจะทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันออกไป

การวิเคราะห์สถานะที่ไม่พึงประสงค์ในบางครั้งอาจพบว่ามีสิ่งที่เป็นสาเหตุของปัญหาย่อยหลายประการ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องวิเคราะห์ให้ถ่องแท้ว่าต้นตอของปัญหาที่แท้จริง หรือสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงนั้นคืออะไร ซึ่งจำเป็นที่จะต้องอาศัยการวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างมาก

อาจกล่าวได้ว่าการเริ่มวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาที่ผิดไปตั้งแต่ต้น ย่อมทำให้เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้นขาดความสมบูรณ์ และความถูกต้อง ดังนั้นจึงควรใช้เวลาในการวิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาอย่างเพียงพอที่จะหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงได้

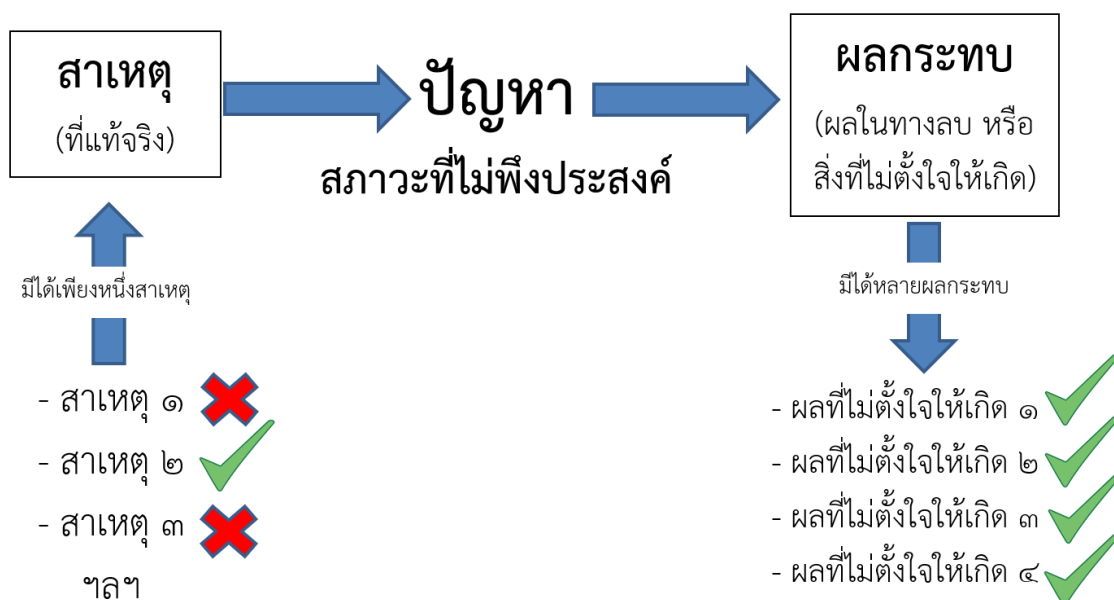
ผลกระทบของปัญหา เป็นผลผลิตสุดท้ายในขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนการกำหนดปัญหา ผลกระทบของปัญหา หรือความหมายในภาษาอังกฤษ คือ Unintended consequences หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากปัญหา ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่ได้ตั้งใจ หรือต้องการให้เกิดขึ้น ดังนั้นในสภาวะปกติที่ไม่เกิดปัญหา ก็จะไม่เกิดผลกระทบใด ๆ ผลกระทบของปัญหาจะยังคงอยู่ถ้าปัญหายังคงไม่ได้รับการขจัด และปัญหาจะยังคงอยู่ถ้าสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาไม่ได้ถูกขจัดออกไปอย่างถูกต้องวิธี ดังนั้นผลกระทบของปัญหาก็จะเป็นตัวบ่งชี้ได้ว่า วิธีการแก้ปัญหาที่หามาได้ขั้นตอนที่ ๕ นั้น สามารถขจัดสาเหตุของปัญหาให้หมดไปได้หรือไม่ เพราะเมื่อสาเหตุของปัญหาหมดไปแล้ว ปัญหาหรือสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ก็จะหมดไปและผลกระทบก็จะหมดตามไปด้วย ในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่กำลังศึกษาอยู่ในขณะนี้ จะแก้ปัญหาเพียง ๑ สาเหตุเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอที่จะสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงเพียงสาเหตุเดียวของปัญหานั้นได้ แต่ในส่วน of ผลกระทบนั้น สามารถมีมากกว่า ๑ ผลกระทบได้ การวิเคราะห์ และเขียนผลกระทบได้อย่างครบถ้วนนั้น เป็นสิ่งที่สำคัญเช่นกัน เพราะจะเป็นการตรวจสอบได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาที่เราได้นำมานั้นสามารถขจัดปัญหาให้หมดไปได้จริงหรือไม่

การกำหนดว่าอะไรเป็นปัญหา สาเหตุ และผลกระทบของปัญหานั้นจำเป็นที่จะต้องได้จากการวิเคราะห์ (ขั้นตอนที่ ๔) ซึ่งการวิเคราะห์ได้นั้น จำเป็นที่จะต้องรวบรวมข้อมูลข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหาให้ได้ (ขั้นตอนที่ ๓) การดำเนินการของขั้นตอนที่ ๓ และ ขั้นตอนที่ ๔ สามารถทำสลับกันไปมา เช่นเดียวกับการกำหนดปัญหา (ขั้นตอนที่ ๑) ก็สามารถทำสลับกับขั้นตอนที่ ๓ และ ๔ ซึ่งหากยังกำหนดปัญหาไม่ได้หรือยังไม่มั่นใจว่าอะไรคือปัญหา สาเหตุ และผลกระทบ ก็สามารถดำเนินการวิเคราะห์ และหาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไปได้ การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่แตกต่างกันออกไป จะทำให้ได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาแตกต่างกันออกไปด้วย แม้ว่าจะสามารถวิเคราะห์ปัญหา หรือสภาวะที่ไม่พึงประสงค์ได้ตรงกัน แต่จะทราบได้อย่างไรว่าสาเหตุของปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์นั้นถูกต้องหรือไม่ วิธีการตรวจสอบคือจะต้องกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งกระทำต่อสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่กำหนดขึ้นมาเสียก่อน แล้วจึงพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวสามารถขจัดปัญหา และลดหรือขจัดผลกระทบทั้งหมดที่เกิดจากสภาวะที่ไม่พึงประสงค์นั้นได้หรือไม่ หากสามารถขจัดปัญหา และลดหรือขจัดผลกระทบของปัญหาได้ ก็เชื่อได้ว่าสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่ได้ถูกวิเคราะห์มานั้นถูกต้องแล้ว

ยกตัวอย่าง จากกรณีที่ดินของ นทท.เสีย ๗ ได้เกิดปัญหาหรือสภาวะอันไม่พึงประสงค์ คือ นทท.ไม่สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ ได้ ซึ่งผลกระทบที่ตามคือ ไม่สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา ไม่มีคะแนนสัมมนา และต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนช้า จากตัวอย่างดังกล่าว ถ้าหากวิเคราะห์

สาเหตุของปัญหาโดยผิวเผิน ก็อาจจะคิดว่าสาเหตุของปัญหาหรือสาเหตุของสถานะที่ไม่พึงประสงค์ดังกล่าวคือ “รถเสีย” วิธีการแก้ปัญหาก็คือจะต้องทำให้รถที่เสียนั้นกลับคืนสู่ภาวะปกติ อันได้แก่การซ่อมรถยนต์ด้วยตนเอง การโทรศัพท์ให้ช่างมาซ่อมรถยนต์ที่บ้าน หรือการให้รถยกมายกรถไปซ่อมที่อู่ เป็นต้น แต่เมื่อย้อนกลับไปที่ปัญหา และผลกระทบของปัญหาแล้ว จะพบว่าวิธีการแก้ปัญหามิว่าจะเป็นการซ่อมรถยนต์ด้วยตนเอง การโทรศัพท์ให้ช่างมาซ่อมรถยนต์ที่บ้าน หรือการให้รถยกมายกรถไปซ่อมที่อู่ จะไม่สามารถแก้ปัญหาหรือสถานะอันไม่พึงประสงค์ คือ ทำให้ชน. สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ ได้ และไม่สามารถจัดผลกระทบของปัญหา คือ การไม่สามารถเข้าร่วมการสัมมนา การไม่มีคะแนนจากการสัมมนา และการต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนซ้ำให้หมดไปได้ การที่วิธีการแก้ปัญหทั้ง ๓ วิธีที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้นไม่สามารถจัดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ได้ รวมถึงไม่สามารถลด หรือจัดผลกระทบของปัญหาได้ ก็เนื่องจากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาไม่ถูกต้องนั่นเอง การหาวิธีการแก้ปัญหานั้นตรงกับสิ่งที่คิดว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา แต่การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา คือ รถเสียนั้น มิใช่สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา เพราะการแก้ปัญหารถเสียก็ไม่สามารถทำการซ่อมรถให้กลับคืนสู่สภาพเดิมได้โดยเร็ว และไม่สามารถจัดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ คือ การที่ชน. ไม่สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ ให้หมดไปได้

ถ้าได้มีการรวบรวมข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์อย่างเป็นเหตุเป็นผลแล้ว จะทำให้พบว่าสถานะที่ไม่พึงประสงค์ คือ ชน. ไม่สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ ได้ มีสาเหตุที่แท้จริงของปัญหา มาจากการที่ไม่มียานพาหนะที่ใช้ในการเดินทางจากที่พักไปยัง ยศ.ทร. ซึ่งจะทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหามุ่งไปที่การพยายามหาหนทางพาหนะมาใช้แทนรถยนต์ส่วนตัวในวันนั้น (มิใช่การมุ่งไปที่การพยายามหาวิธีการซ่อมรถยนต์ของตน) อันได้แก่ การขึ้นรถโดยสารประจำทาง การขึ้นแท็กซี่ การขึ้นมอเตอร์ไซด์รับจ้าง หรือการขอโดยสารไปกับรถยนต์ส่วนตัวของเพื่อน เป็นต้น ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวสามารถจัดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ได้ เมื่อสถานะที่ไม่พึงประสงค์ได้หายไป คือ ชน. สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ ได้ ผลกระทบของปัญหาก็จะหายไป กล่าวคือสามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา มีคะแนนการสัมมนา และไม่ต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนซ้ำ จากตัวอย่างที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น การวิเคราะห์ และการกำหนดปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหา สาเหตุ และผลกระทบ จึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผล และการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ หากวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์ผิดไปแล้ว อาจทำให้ไม่ได้สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา การวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่ไม่ถูกต้องก็จะทำให้ได้วิธีการแก้ปัญหามิถูกต้อง และการวิเคราะห์ผลกระทบของปัญหาที่ผิดไป จะทำให้ขาดตัวบ่งชี้ที่ถูกต้องว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น สามารถแก้ไขสถานะที่ไม่พึงประสงค์ได้จริงหรือไม่



ภาพที่ ๔ ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัญหา สาเหตุของปัญหา และผลกระทบ

การตั้งข้อแกลงปัญหา

เมื่อทำการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องจนสามารถกำหนดปัญหา (สถานะที่ไม่พึงประสงค์) รวมทั้ง สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา และผลกระทบของปัญหาได้แล้ว ก็จะสามารถดำเนินการตามขั้นตอนที่ ๒ ของการเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการตามที่ได้กำหนดใน อทร. ๘๓๐๒ ได้ นั่นคือ การตั้งข้อแกลงปัญหา ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหาปัญหาว่าควรจะทำอะไร (กิจ) เพื่ออะไร (ความมุ่งประสงค์) ซึ่งข้อแกลงปัญหานี้จะเขียนอยู่ในรูปแบบเดียวกับการเขียนภารกิจในการวางแผนทางทหาร คือ

ให้.....(กิจ).....เพื่อ.....(ความมุ่งประสงค์).....+ขอบเขต.....(ถ้ามี).....

หมายเหตุ ความมุ่งประสงค์ ใน อทร. ๘๓๐๒ จะใช้คำว่า “มุ่งประสงค์”

กิจ ในข้อแกลงปัญหา หมายถึง การปฏิบัติ หรือการดำเนินการใด ๆ ที่กระทำโดยตรงต่อสาเหตุของปัญหา เพื่อขจัดสาเหตุของปัญหาให้หมดไป เมื่อขจัดสาเหตุของปัญหาหมดไปแล้ว ปัญหา หรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์ ก็จะหมดไปด้วย ยกตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ๆ จนเกิดปัญหาหรือสถานะอันไม่พึงประสงค์ คือ นทน. ไม่สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ สาเหตุที่แท้จริงของปัญหา คือ ไม่มียานพาหนะที่ใช้ในการเดินทางกลับบ้านไปยัง ยศ.ทร. จากสาเหตุดังกล่าว จึงได้กำหนดกิจ คือ “ให้หายานพาหนะในการเดินทางจากที่พักไปยัง ยศ.ทร.” เป็นต้น

การกำหนดกิจที่ผิด คือ การกำหนดกิจที่ไม่สามารถแก้สาเหตุของปัญหาได้ เช่น ให้เลือกเพื่อนที่มีรถมารับในการเดินทางไปยัง ยศ.ทร. ถือว่าการกำหนดกิจที่ไม่ถูกต้องต่อสาเหตุของปัญหา เพราะการเลือกเพื่อนที่มีรถให้มารับ จะเป็นกิจที่มีสาเหตุมาจาก เพื่อนที่ปกติมารับไป ยศ.ทร. ทุกวัน ไม่สามารถมารับในวันนี้ได้ จึงจำเป็นต้องเลือกหาเพื่อนคนอื่นที่มีรถให้มารับแทน ดังนั้นการกำหนดกิจใด ๆ จำเป็นที่จะต้องกำหนดให้ตรงกับสาเหตุของปัญหา เพราะการกำหนดกิจที่ถูกต้องจะนำไปสู่วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง และทำให้ปัญหานั้นถูกจัดไปในที่สุด

ความมุ่งประสงค์ ในข้อแถลงปัญหา หมายถึง สภาวะสุดท้ายที่ต้องการหรือผลที่ตั้งใจให้เกิดเมื่อปัญหาหรือสภาวะที่ไม่พึงประสงค์นั้นได้ถูกจัดออกไปแล้ว โดยปกติแล้วความมุ่งประสงค์จะมีลักษณะสวนทางกับผลกระทบของปัญหา (จากผลกระทบในทางลบกลับสู่ภาวะปกติ หรือจากภาวะปกติกลับกลายเป็นบวก) แต่ความมุ่งประสงค์ไม่ได้มีไว้เพื่อขจัดผลกระทบของปัญหาเพราะสิ่งที่ขจัดหรือลดผลกระทบจริง ๆ แล้วก็คือ กิจหรือวิธีการแก้ปัญหา ซึ่งจะเป็นตัวขจัดสาเหตุของปัญหา และทำให้ปัญหาหรือสภาวะที่ไม่พึงประสงค์หมดไป และเมื่อปัญหาหรือสภาวะที่ไม่พึงประสงค์หมดไปแล้ว ผลกระทบจะถูกปรับเปลี่ยนให้กลายเป็นความมุ่งประสงค์หรือสิ่งที่ตั้งใจให้เกิดนั่นเอง เช่น จากตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ทำให้เกิดปัญหา คือ นทน. ไม่สามารถเดินทางไป ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ และเกิดผลกระทบคือ ไม่สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา ไม่มีคะแนนจากการสัมมนา และต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนช้า ดังนั้นการกำหนด**ความมุ่งประสงค์**หรือสิ่งที่ตั้งใจให้เกิด ซึ่งจะสวนทางกับสิ่งที่ตั้งใจให้เกิด (ผลกระทบ) จึงควรเป็น สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา ได้รับคะแนนจากการสัมมนา และไม่ต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนช้า เป็นต้น

อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่ากิจจะสามารถขจัดผลกระทบที่เกิดจากปัญหาได้ทั้งหมด อาจทำได้เพียงขจัดผลกระทบบางส่วนเท่านั้น เนื่องจากปัญหาได้สร้างผลกระทบที่ทิ้งร่องรอยเอาไว้เกินกว่าจะกลับคืนสู่สภาพเดิมได้ ซึ่งหมายความว่าความมุ่งประสงค์ที่ตั้งใจจะให้เกิดนั้น อาจไม่ใช่ผลที่เกิดขึ้นตามภาวะปกติเดิม เช่น ในภาวะปกติ นทน. จะออกจากที่พักพักในเวลา ๐๖๓๐ และถึง ยศ.ทร. เวลา ๐๗๓๐ หลังจากนั้นจะรับประทานอาหารเช้า และเข้าห้องสมุดเพื่อทบทวนบทเรียนก่อนเข้าสัมมนาในเวลา ๐๙๐๐ แต่เมื่อรถของ นทน. เสีย สิ่งที่เกิดขึ้นคือ นทน. จะต้องเสียเวลาไปกับการดูอาการของรถ และการตัดสินใจว่าจะทำอย่างไรต่อไปเป็นระยะเวลาหนึ่ง ประมาณ ๓๐ นาที นั่นหมายความว่าในเวลา ๐๗๐๐ นทน. ได้ตัดสินใจว่าจะหายานพาหนะเดินทางไป ยศ.ทร. จากปกติที่ต้องใช้เวลาเดินทาง ๑ ชั่วโมง ดังนั้นจึงแทบจะเป็นไปไม่ได้ที่จะไปถึง ยศ.ทร. ตามเวลาเดิมคือ ๐๗๓๐ ซึ่ง นทน. พิจารณาแล้วว่าการหาวิธีการเดินทางไป ยศ.ทร. ด้วยยานพาหนะต่าง ๆ (กิจ) สามารถถึง ยศ.ทร. ได้อย่างเร็วไม่ก่อน ๐๘๒๐ การที่กิจจะไปขจัดผลกระทบทั้งหมด และทำให้ผลทุกอย่างกลับคืนสู่สภาพเดิมคงเป็นไปได้ เมื่อเดินทางไปถึงคงสามารถทำได้เพียงรับประทานอาหารเช้าเท่านั้น การที่จะทบทวนบทเรียนที่ห้องสมุดคงไม่สามารถทำได้ ดังนั้นกิจที่ได้ ก็จะไม่สามารถขจัดผลกระทบได้ทั้งหมด คงทำได้เพียงแค่ลดผลกระทบเท่านั้น และความมุ่งประสงค์ก็จะเหลือเพียง เพื่อให้มีเวลารับประทานอาหารเช้า สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา มีคะแนนการสัมมนา และไม่ต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนช้า

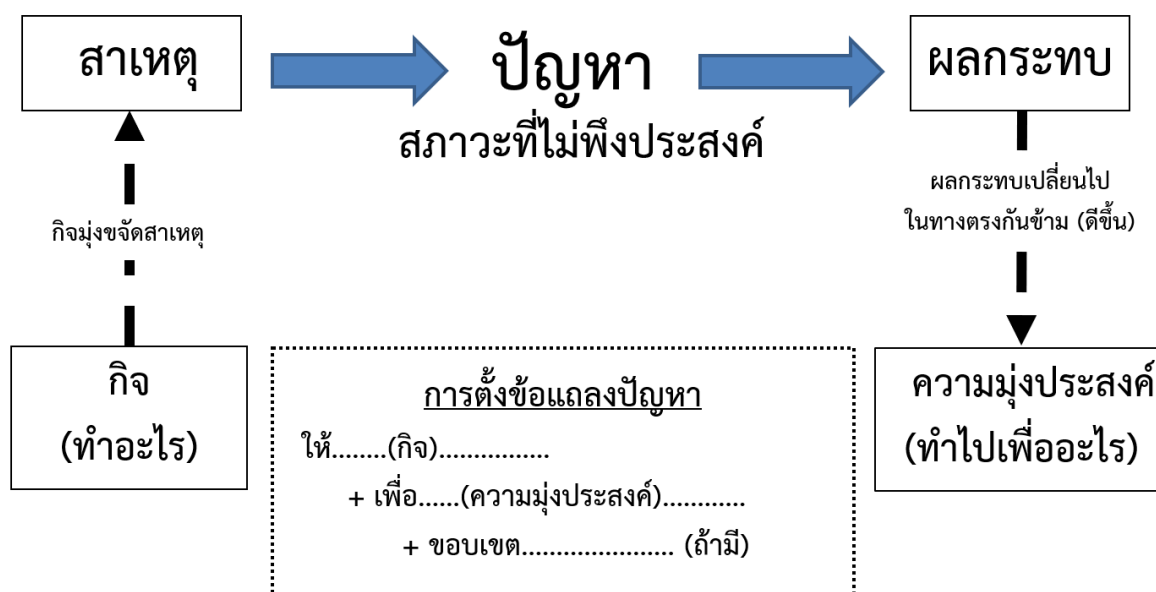
เป็นต้น จากกรณีดังกล่าวมิใช่ว่าการกำหนดกิจไม่ดี หากแต่ปัญหาได้สร้างผลกระทบเกินไปกว่าที่กิจใดก็ตามจะสามารถจัดผลกระทบทั้งหมดได้ ดังนั้นจึงไม่อาจกำหนดความมุ่งประสงค์ในลักษณะของการปรับแก้ผลกระทบให้กลับไปสู่สภาพเดิมทั้งหมดก่อนที่จะเกิดปัญหาได้

การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะเป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐาน หรือเป็นตัวชี้วัดว่าวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกกำหนดขึ้นมาในขั้นตอนที่ ๕ (ขั้นการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา) นั้นเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ทำให้ปัญหา หรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์หมดไป และผ่านเกณฑ์มาตรฐานของผลที่ตั้งใจให้เกิดหรือไม่ หากกล่าวว่าสาเหตุของปัญหาเป็นตัวกำหนดวิธีการแก้ปัญหาแล้ว ความมุ่งประสงค์ก็จะเป็นตัวคัดกรองวิธีการแก้ปัญหาที่คิดขึ้นได้ในเบื้องต้นก่อนที่จะนำวิธีการแก้ปัญหาเหล่านั้นเข้าสู่วิธีการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา (ขั้นตอนที่ ๖) เพื่อนำไปสู่การเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดขั้นตอนที่ ๗ ต่อไป

การกำหนดความมุ่งประสงค์ที่มีมาตรฐานอยู่ในเกณฑ์สูง ก็จะทำให้มีวิธีการแก้ปัญหาที่สามารถผ่านเกณฑ์หรือมาตรฐานนั้นเป็นจำนวนน้อยกว่าการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานความมุ่งประสงค์ที่ต่ำ และความน่าจะเป็นของการบรรลุผลสำเร็จก็อาจน้อยลงไปด้วย เช่น จากตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ๆ หากกำหนดความมุ่งประสงค์ในเกณฑ์สูง คือ เพื่อให้ (๑) มีเวลารับประทานอาหารเช้าที่ ยศ.ทร. (๒) มีเวลาทบทวนบทเรียนที่ห้องสมุด (๓) เข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา (๔) มีคะแนนการสัมมนา และ (๕) ไม่ต้องเขียนรายงานการเข้าเรียนซ้ำ แม้ว่าจะสามารถกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้หลายวิธี แต่อาจไม่มีวิธีการแก้ปัญหาใดเลยผ่านเกณฑ์ของความมุ่งประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ แต่ถ้าลดเกณฑ์ของความมุ่งประสงค์ลงมา โดยตัดความมุ่งประสงค์ที่ ๒ ออก คือ ไม่จำเป็นต้องทบทวนบทเรียนที่ห้องสมุด ก็อาจทำให้วิธีการแก้ปัญหาที่คิดมาทั้งหมดนั้นผ่านเกณฑ์ของความมุ่งประสงค์ทุกวิธี เป็นต้น แต่ทั้งนี้ก็ต้องแลกมาด้วยเกณฑ์หรือมาตรฐานของความมุ่งประสงค์ที่ต่ำลง หากความมุ่งประสงค์กำหนดให้เพียงมีคะแนนสัมมนา เพราะการเข้าห้องสัมมนาซ้ำก็ยังได้คะแนนจากการสัมมนาอาหารเช้าไม่ต้องรับประทานที่ ยศ.ทร. ทบทวนบทเรียนที่ห้องสมุดก็ไม่จำเป็นต้องเข้าสัมมนาซ้ำ และเขียนรายงานการเข้าเรียนซ้ำก็ยอมรับได้ เมื่อมีการลดเกณฑ์หรือมาตรฐานของความมุ่งประสงค์ต่ำลง ก็อาจกำหนดทำให้วิธีการแก้ปัญหาได้เป็นจำนวนมาก และความน่าจะเป็นในการผ่านเกณฑ์ของแต่ละวิธีการแก้ปัญหาก็จะมากขึ้นตามไปด้วย เพราะ นทน. สามารถไปถึง ยศ.ทร. ๑๑๐๐ ก็สามารถบรรลุความมุ่งประสงค์ได้ แต่วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกเลือก อาจเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ไร้คุณภาพก็เป็นได้ ดังนั้นการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานของความมุ่งประสงค์ก็จะเป็นตัวกำหนดคุณภาพของวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกคัดเลือกไปในตัวด้วย

การตั้งข้อแกลงปัญหาสามารถกำหนดขอบเขตของปัญหาได้ โดยอาจกำหนดเงื่อนไขของระยะเวลาในการดำเนินการ กลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง งบประมาณ สถานที่ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อตีกรอบไม่ให้ออกนอกกรอบการศึกษาประเด็นปัญหาที่กว้างจนเกินความจำเป็น หรือเกินกว่าขีดความสามารถ และความพอเพียงของทรัพยากรที่จะใช้ในการแก้ปัญหาได้ การที่จะกำหนดขอบเขตได้จะต้องมีข้อเท็จจริงประกอบการพิจารณา และนำมาวิเคราะห์เพื่อให้เห็นถึงความจำเป็น และความสำคัญของการกำหนดขอบเขต เช่น “ให้พิจารณาเลือกหลักสูตรอบรมภาษาอังกฤษให้อาจารย์ของฝ่ายวิชาการ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ เพื่อให้สามารถทำหน้าที่อาจารย์

หลักสูตรเสรีการทหารเรือสองภาษาได้ตามมาตรฐานที่ ยศ.ทร. กำหนด ได้ทันก่อนขึ้นปีการศึกษา ๒๕๖๔” ซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตในประเด็นของระยะเวลา เป็นต้น



ภาพที่ ๕ ความสัมพันธ์ระหว่างกิจ สาเหตุ ปัญหา ผลกระทบ และความมุ่งประสงค์

นอกจากนี้แล้วในขั้นตอนการตั้งข้อแถลงปัญหา จะเป็นการตรวจสอบอีกครั้งว่า ปัญหา สาเหตุ และผลกระทบของปัญหาที่ถูกวิเคราะห์ในขั้นตอนก่อนหน้านี้ถูกต้องหรือไม่ ซึ่งในขั้นตอนนี้ยังสามารถรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลได้หากมีความจำเป็น และถ้าการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ หรือผลกระทบของปัญหา มีข้อผิดพลาดต้องแก้ไข ก็สามารถย้อนกลับไปขั้นตอนที่ ๑ คือ การกำหนดปัญหาได้ ยกตัวอย่าง กรณีรถของ นทน. เสีย ๓ ทำให้เกิดสถานะที่ไม่พึงประสงค์ (ปัญหา) คือ นทน. ไม่สามารถเดินทางถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ โดยมีสาเหตุมาจากการไม่มียานพาหนะจากที่พักไปยัง ยศ.ทร. ได้ ส่งผลกระทบทำให้ไม่สามารถเข้าร่วม การสัมมนาได้ทันเวลา ไม่ได้คะแนนจากการสัมมนา ต้องเขียนรายงานมาโรงเรียนสาย และถูกตัดคะแนน ความประพฤติ ดังนั้นอาจเขียนข้อแถลงปัญหาจะได้ดังนี้ ให้ยานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึง ก่อนเวลา ๐๙๐๐ (ขอบเขต) เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา ได้คะแนนจากการสัมมนา ไม่ต้อง เขียนรายงานมาโรงเรียนสาย และไม่ถูกตัดคะแนนความประพฤติ

อย่างไรก็ตามเมื่อได้หาข้อมูลเพิ่มเติม และวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้วจะพบว่า การได้คะแนนจากการสัมมนาในห้องเรียนนั้น ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การมาถึง ยศ.ทร. และสามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลาเท่านั้น เพราะการที่จะได้คะแนนขึ้นอยู่กับ การใช้ความคิด การให้เหตุผล การวิเคราะห์ และสังเคราะห์บ่งการที่ได้รับ และนำเสนอความคิดดังกล่าวออกมา ดังนั้นแม้ว่าการไม่ได้คะแนนจากการสัมมนา จะเป็นผลกระทบ ของปัญหา (ถ้ามาไม่ทันเข้าร่วมการสัมมนา ย่อมจะไม่ได้คะแนนจากการสัมมนาอย่างแน่นอน) แต่การจะระบุ ว่า เมื่อแก้ปัญหาได้ (คือมาทันเข้าร่วมการสัมมนา) แล้ว จะได้คะแนนจากการสัมมนานั้น เป็นการเขียน

ความมุ่งประสงค์ที่เกินไปกว่าสิ่งที่จะได้จากการแก้ปัญหา จึงไม่ควรเขียนความมุ่งประสงค์นี้ นอกจากนี้หากพิจารณาความมุ่งประสงค์ “ไม่ต้องเขียนรายงานมาโรงเรียนสาย” และ “ไม่ถูกตัดคะแนนความประพฤติ” แล้ว จะเห็นว่าข้อความทั้งสองนี้ ก็เป็นผลดีที่เกิดขึ้นตามมาจากการบรรลุความมุ่งประสงค์หลัก คือ “สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา” จึงไม่จำเป็นต้องเขียนความมุ่งประสงค์ ๒ ข้อนี้ ดังนั้นข้อแถลงปัญหาที่ถูกต้องสมบูรณ์ และกระชับที่สุด จึงเป็น

“ให้หายานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา”

การเขียนข้อแถลงปัญหาที่ไม่ถูกต้องส่วนใหญ่เกิดจากการที่ไม่ได้ทำการวิเคราะห์ผลกระทบ ผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจึงไม่ทราบความมุ่งประสงค์ หรือผลที่ตั้งใจให้เกิดขึ้นที่ชัดเจน ส่งผลให้ไม่สามารถเขียนความมุ่งประสงค์ที่สื่อถึงภาพความสำเร็จที่ต้องการได้และมักจะเขียนความมุ่งประสงค์ด้วยถ้อยคำที่มีความหมายไม่แตกต่างจากความหมายของกิจหรือเขียนสิ่งที่จะต้องเกิดขึ้นจากการทำกิจโดยปริยายอยู่แล้ว เช่น

- ให้หาวิธีการเดินทางจากที่พักไป ยศ.ทร. เพื่อ ให้ถึง ยศ.ทร.
- ให้หาแนวทางการแก้ไขการทำประมงผิดกฎหมาย เพื่อแก้ไขปัญหาการทำประมงผิดกฎหมายของไทย
- ให้หาแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถการรักษาความปลอดภัยของ ยศ.ทร. เพื่อให้ได้มาซึ่งขีดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยของ ยศ.ทร. ที่มากยิ่งขึ้น
- ให้เลือกปิ่นประจำกายของนายทหารสัญญาบัตรบนเรือ เพื่อให้นายทหารสัญญาบัตรบนเรือมีปิ่นประจำกายใช้

ภายหลังจากการเขียนข้อแถลงปัญหาได้แล้ว ก่อนจะเข้าสู่ขั้นตอนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการควรตรวจสอบความถูกต้องของข้อแถลงปัญหาอีกครั้ง โดยทำการทบทวนข้อแถลงปัญหากับข้อมูลข้อเท็จจริง และกระบวนการคิดวิเคราะห์ของตนเองตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการและให้พยายามสรุปเป็น**ความคิดรวบยอด**ให้ได้ในลักษณะดังนี้

“ปัจจุบัน(หน่วยงาน).....กำลังประสบปัญหา.....อันมีสาเหตุมาจาก.....จึงส่งผลกระทบให้เกิด.....ด้วยเหตุนี้จึงมีความจำเป็นต้องดำเนินการ.....(กิจ)..... เพื่อให้เกิด.....(ความมุ่งประสงค์หรือผลสำเร็จที่ต้องการ).....(ขอบเขต เช่น เวลา งบประมาณ ฯลฯ ถ้ามี).....”

หมายเหตุ ความคิดรวบยอดนี้ นทท.ควรนำไปเขียนไว้ในผนวก ค รายละเอียดการพิจารณา เพื่อเป็นกรอบในการเขียนรายละเอียดของผนวกดังกล่าวให้กับตนเอง รวมทั้งเป็นการเน้นย้ำประเด็นสำคัญของเรื่อง ที่ทำการพิจารณาซึ่งจะช่วยทำให้ผู้อ่านเข้าใจเนื้อหาในผนวกดังกล่าวได้ดียิ่งขึ้น

หากพบว่าตนเองยังไม่สามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา สาเหตุ ผลกระทบ กิจ และความมุ่งประสงค์ได้ตามรูปแบบข้างต้นอย่างชัดเจน ก็แสดงว่าตนเองยังไม่สามารถ และจะไม่สามารถเรียบเรียง เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการให้ผู้อ่าน หรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจได้นั่นเอง

การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาภายในขอบเขตและทรัพยากรที่สามารถกระทำได้

เมื่อได้ข้อแถลงปัญหาเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมา หรือ ขั้นตอนที่ ๓ ใน “กระบวนการคิด” ของฝ่ายอำนวยการก็คือ ขั้นตอนการกำหนดวิธีการแก้ปัญหา (ซึ่งตรงกับขั้นตอนที่ ๕ ของกระบวนการเรียบเรียง เอกสารฯ ที่กำหนดไว้ใน อทร.๘๓๐๒) ซึ่งจะต้องตรงกับกิจที่ได้ตั้งไว้ในข้อแถลงปัญหาเสมอ จากตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ๑ และได้ข้อแถลงปัญหาคือ “ให้หายานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ (ขอบเขต) เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา” โดย นทน. อาจคิดวิธีการแก้ปัญหา ในเบื้องต้น ได้แก่ การเดินทางโดยรถไฟ โดยเรือ โดยรถโดยสารประจำทาง โดยแท็กซี่ โดยมอเตอร์ไซค์รับจ้าง หรือการขอโดยสารไปกับรถยนต์ส่วนตัวของเพื่อน อย่างไรก็ตามจากข้อเท็จจริงที่ในบริเวณที่พิกของ นทน. ไม่มีเรือ หรือ รถไฟฟ้า ดังนั้นการเดินทางโดยเรือ และรถไฟจึงถูกตัดออกไป

การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ และรวบรวมข้อเท็จจริง อย่างครบถ้วน นอกเหนือจากนี้ประการสำคัญคือ แต่ละวิธีจำเป็นที่จะต้องมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน และจะต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเองในการขจัดปัญหา สาเหตุ และผลกระทบ ดังนั้นมีความเป็นไปได้ว่าใน ๑ วิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ในการแก้ปัญหา นั้น อาจมีความหลากหลายในการดำเนินการจนกว่า จะบรรลุความมุ่งประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ จากตัวอย่าง รถยนต์ของ นทน. เสีย ๑ และได้ข้อแถลงปัญหา คือ ให้หายานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา เมื่อวิเคราะห์วิธีการแก้ปัญหาด้วยการเดินทางโดยรถโดยสารประจำทางนั้นอาจไม่สามารถบรรลุความมุ่งประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้ เนื่องจากว่าบ้านของ นทน. อยู่ในซอยต้องนั่งรถมอเตอร์ไซค์รับจ้างออกมา เพื่อขึ้นรถโดยสารประจำทาง และเมื่อลงรถโดยสารประจำทางที่ป้ายรถโดยสารประจำทางด้านหน้าประตูหลักของ ยศ.ทร. แล้ว ก็จะต้องเดินจากหน้าประตูหลักของ ยศ.ทร. ไปอาคาร สรส. ดังนั้นทำให้วิธีการแก้ปัญหาที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองในการขจัดปัญหา สาเหตุ และผลกระทบ จึงไม่ใช่เพียงแค่การเดินทางด้วย “รถโดยสารประจำทาง” เท่านั้น หากแต่เป็น “การเดินทางโดยมอเตอร์ไซค์รับจ้างจากที่พิกไปป้ายรถโดยสารประจำทาง หลังจากนั้นโดยสารด้วยรถโดยสารประจำทางไปหน้าประตูหลักของ ยศ.ทร. และเดินต่อไปยังอาคาร สรส.” แม้ว่า จะต้องใช้รูปแบบการเดินทางถึง ๓ รูปแบบ แต่ก็ถือว่าเป็นเพียง ๑ วิธีการแก้ปัญหาเท่านั้น และไม่สามารถแยก การเดินทางโดยมอเตอร์ไซค์รับจ้าง และการเดิน ออกจากวิธีการแก้ปัญหานี้ได้ เพราะจะทำให้ขาดความสมบูรณ์ ในการแก้ปัญหา แต่ทั้งนี้การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาด้วยการเดินทางโดยมอเตอร์ไซค์รับจ้างจากที่พิก ไป ยศ.ทร. ยังสามารถกำหนดเป็น ๑ วิธีการแก้ปัญหาได้ และมีความสมบูรณ์ในตัวเอง รวมถึงการเดินทางที่พิกไป ยศ.ทร. ก็สามารถกำหนดเป็น ๑ วิธีการแก้ปัญหาได้เช่นกัน (แต่เมื่อวิเคราะห์เบื้องต้นแล้ว จะพบว่าการเดินทางจากที่พิกไป ยศ.ทร. มีระยะทางไกลเกินกว่าที่สามารถเดินทางให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ ได้ ดังนั้นจึงไม่ควร

กำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหา) จากข้อมูลข้างต้นสามารถกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้ ๓ วิธีที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองดังต่อไปนี้

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ การเดินทางโดยมอเตอร์ไซค์รับจ้างจากที่พักไปป้ายรถโดยสารประจำทาง หลังจากนั้นเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางไปหน้าประตูหลักของ ยศ.ทร. และเดินต่อไปอาคาร สรส.
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ การเดินทางโดยมอเตอร์ไซค์รับจ้างจากที่พักไป ยศ.ทร. (อาคาร สรส.)
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ การเดินทางโดยแท็กซี่จากที่พักไป ยศ.ทร. (อาคาร สรส.)

วิธีการแก้ปัญหาที่สามารถนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ นอกเหนือจากมีความสมบูรณ์ในตัวเองแล้ว จะต้องไม่สร้างปัญหาใหม่ หรือสถานะที่ไม่พึงประสงค์ขึ้นมาใหม่ ยกตัวอย่าง การแก้ไขความแออัดของนายทหาร ก. ในระดับผู้บริหาร หากคิดแต่เพียงที่จะขจัดปัญหาดังกล่าว และให้ผลกระทบนั้นหมดไป วิธีการแก้ปัญหาที่ง่ายที่สุด คือการลดจำนวน นนร. อย่างไรก็ตามแม้ว่าวิธีการนี้จะสามารถขจัดปัญหาดังกล่าวได้ก็จริง แต่เกิดปัญหาใหม่ที่ตามมา คือ การขาดแคลนกำลังพลในระดับผู้ปฏิบัติในอนาคต ดังนั้นวิธีการดังกล่าวจึงไม่ควรนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหา

นอกจากนี้วิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีควรมีความแตกต่างกันอย่างชัดเจนทั้งในรูปแบบ วิธีการ และการใช้ทรัพยากร (แต่ทุกวิธีต้องกระทำได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่) ไม่ควรกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่มีความคล้ายกัน หรือต่างกันเพียงรายละเอียดปลีกย่อยที่ไม่สำคัญ จากตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ๑ การกำหนดวิธีการแก้ปัญหาที่มีความคล้ายกัน ได้แก่

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางสาย ๘๑
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางสาย ๘๒
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางสาย ๘๓

เนื่องจากกิจคือการหาหนทางในการเดินทางไป ยศ.ทร. ดังนั้นแต่ละวิธีการแก้ปัญหาจึงควรแตกต่างที่ “ประเภท” ของยานพาหนะ มิใช่เป็นยานพาหนะประเภทเดียวกันที่แตกต่างเพียงหมายเลขหรือสายเท่านั้น

หมายเหตุ วิธีการแก้ปัญหาทั้ง ๓ วิธีในข้างต้นนั้น อาจสามารถใช้เป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ หากข้อแกลงปัญหาของ นทน. ได้ลดขอบเขตลงเป็น “ให้พิจารณาเลือกเดินทางกับรถโดยสารประจำทางสายที่ผ่านที่พัก ๑ และ ยศ.ทร. ให้ถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อเข้าร่วมการสัมมนาให้ทันเวลา” ซึ่งเป็นกรณีที่ นทน. ได้ตัดสินใจแล้วว่า จะเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทาง และจะพิจารณาเลือกรถโดยสารประจำทางสายใดเท่านั้น ซึ่งแต่ละสายมีความแตกต่างกันในประเด็นต่าง ๆ เช่น ความสะดวกสบาย ความเก่าใหม่ของรถ เป็นต้น

ข้อผิดพลาดที่พบบ่อยครั้ง คือการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ด้วยการ นำวิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ รวมกับวิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ จนเกิดวิธีการแก้ปัญหาใหม่ขึ้นมา การสร้างวิธีการแก้ปัญหาด้วยการรวมวิธีการต่าง ๆ ที่มีความสมบูรณ์ในตัวเองอยู่แล้วเข้าด้วยกัน ถือว่าไม่ถูกต้อง ยกตัวอย่าง จากข้อแกลงปัญหา “ให้พิจารณาเลือก

เดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางสายที่ผ่านที่พัก ฯ และ ยศ.ทร. ให้ถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อเข้าร่วมการสัมมนาให้ทันเวลา” จึงกำหนดวิธีการแก้ปัญหา ๓ วิธี ได้แก่

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางสาย ๘๑
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางสาย ๘๒
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ เดินทางโดยรถโดยสารประจำทางสาย ๘๑ และ ๘๒

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ นั้นเกิดจากการรวมวิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ และ ๒ เข้าด้วยกัน ทั้ง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็นต้องเปลี่ยนสายรถโดยสารประจำทาง เพราะรถโดยสารประจำทางทั้ง ๒ สาย สามารถเดินทางไปถึงยศ.ทร. ได้โดยตรงอยู่แล้ว (วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ และ ๒ มีความสมบูรณ์ในตัวเอง)

แม้ว่าการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาจำเป็นที่จะต้องมีความสมบูรณ์ในตัวเองภายใต้ความแตกต่างของแต่ละวิธีการแก้ปัญหาย่างชัดเจน แต่ต้องไม่ต่างระดับกันเพื่อไม่ให้เกิดความเอนเอียงในการที่วิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างจากวิธีการแก้ปัญหานั้นจะถูกเลือก หรือไม่ถูกเลือก ซึ่งการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาลักษณะนี้จะเป็นการชี้นำ และทำให้เกิดการพิจารณาที่ไม่เป็นกลาง ยกตัวอย่าง จากการที่รถของ นทน. เสีย ฯ จนกระทั่งไม่สามารถซ่อมได้ จำเป็นที่จะต้องจัดซื้อรถใหม่ จึงนำรถตัวเลือกมา ๕ แบบ ได้แก่

- ตัวเลือกที่ ๑ รถยนต์ Toyota Vios
- ตัวเลือกที่ ๒ รถยนต์ Honda City
- ตัวเลือกที่ ๓ รถยนต์ Mazda2
- ตัวเลือกที่ ๔ รถจักรยานยนต์ Honda Wave
- ตัวเลือกที่ ๕ รถยนต์ Ferrari GTC4Lusso

ถ้าไม่มีข้อจำกัดทางด้านงบประมาณมาเกี่ยวข้องแล้วมีความเป็นไปได้สูงว่าตัวเลือกที่ ๔ รถจักรยานยนต์ Honda Wave จะไม่ถูกเลือกแน่นอน และตัวเลือกที่ ๕ รถยนต์ Ferrari GTC4Lusso จะถูกเลือก

สำหรับจำนวนของวิธีการแก้ปัญหาในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้น ไม่ได้มีการกำหนดตายตัว แต่ควรใช้ความพยายามกำหนดวิธีการแก้ปัญหาให้ได้มากกว่า ๑ วิธี และไม่เกิน ๕ วิธี ทั้งนี้หากใช้ความพยายามเต็มที่แล้ว สามารถกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้เพียงวิธีเดียว ก็มีความเป็นไปได้สูงว่าเรื่องนั้นไม่มีความจำเป็นหรือไม่เหมาะสมที่จะต้องทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ในทางตรงกันข้ามหากกำหนดวิธีการแก้ปัญหาได้มากกว่า ๕ วิธี ก็อาจหมายความว่าผู้ทำการพิจารณา ฯ ยังไม่ได้พยายามพิจารณาล้นกรอบในเบื้องต้นอย่างเต็มที่เพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่มีความสมบูรณ์ในตัวเอง และยังจะทำให้ผู้บังคับบัญชาต้องเสียเวลาในการอ่านเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่ยังไม่ผ่านการตกผลึกทางความคิดของฝ่ายอำนวยการอย่างแท้จริงอีกด้วย ทั้งนี้จำนวนวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสมในเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชานั้น มักจะอยู่ระหว่าง ๓ - ๕ วิธี และหากมีทางเลือกหรือตัวเลือกอื่นที่อาจจะนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ แต่ผู้ทำการพิจารณา ฯ พิจารณาแล้วว่าไม่เหมาะสม ก็อาจจะ

ชี้แจงประเด็นดังกล่าวโดยระบุเหตุผลที่ชัดเจนไว้ในเอกสาร ฯ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชารับทราบ และเข้าใจว่าผู้ทำการพิจารณา ฯ ได้พิจารณาอย่างครบถ้วนแล้ว

การทดสอบวิธีการแก้ปัญหาตามหลักความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้

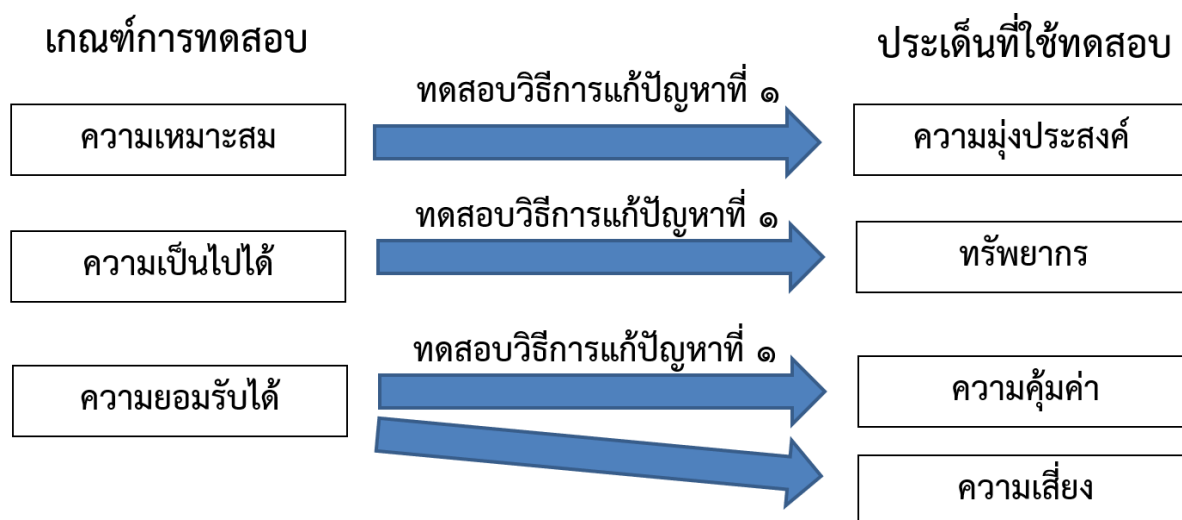
หลังจากที่ได้กำหนดวิธีการแก้ปัญหาเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การทดสอบหรือกลั่นกรองวิธีการแก้ปัญหาโดยใช้หลักความเหมาะสม (Suitability) หลักความเป็นไปได้ (Feasibility) และหลักการยอมรับได้ (Acceptability) โดยจะยังไม่มีเมื่อนำวิธีการแก้ปัญหามาเปรียบเทียบกัน หลักการหรือเกณฑ์การทดสอบทั้ง ๓ ประการนั้นมีความหมายดังนี้

๑. ความเหมาะสม (Suitability) เป็นการพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นสามารถบรรลุความมุ่งประสงค์ได้หรือไม่

๒. ความเป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นสามารถกระทำได้ด้วยทรัพยากรที่มีอยู่หรือไม่

๓. ความยอมรับได้ (Acceptability) เป็นการพิจารณาว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นคุ้มค่าต่อการดำเนินการหรือไม่ และมีความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุความมุ่งประสงค์หรือไม่

การทดสอบวิธีการแก้ปัญหาที่ ๑



ภาพที่ ๒ การทดสอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความยอมรับได้

ความเหมาะสม (Suitability) เป็นการตรวจสอบว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นสามารถใช้แก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ โดยประเด็นสำคัญ คือ วิธีการแก้ปัญหานั้นจะต้องสอดคล้องกับ “กิจ” (ซึ่งวิเคราะห์ไว้แล้วว่าเป็นการดำเนินการต่อสาเหตุของปัญหา) หลังจากนั้นจะพิจารณาว่าหากดำเนินการแล้วจะสามารถบรรลุ

ความมุ่งประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างสมบูรณ์หรือไม่ หากพิจารณาในเบื้องต้นแล้วว่าวิธีการแก้ปัญหาดังกล่าวไม่สามารถจัดสาเหตุของปัญหา และจัดหรือลดผลกระทบของปัญหาได้เลย ก็จะไม่นำมาเป็นวิธีการแก้ปัญหา ในกระบวนการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ๓ ซึ่งกำหนดข้อแกลงปัญหาไว้ว่า “ให้หายานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา” เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้วสามารถหาวิธีการแก้ปัญหาได้ ๔ วิธี ได้แก่ การเดินทางโดยมอเตอร์ไซค์รับจ้าง การเดินทางโดยรถโดยสารประจำทาง การเดินทางโดยแท็กซี่ และการเดินทางโดยอาศัยรถเพื่อน ซึ่งในการพิจารณาความเหมาะสม (Suitability) นั้น จะเห็นได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาทั้ง ๔ วิธี ล้วนแต่เป็นรูปแบบของ “ยานพาหนะ” ทั้งสิ้น จึงถือว่าสอดคล้องกับ “กิจ” สำหรับ “ความมุ่งประสงค์” คือ “เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา” นั้น เนื่องจากความมุ่งประสงค์ในกรณีนี้ เป็นความมุ่งประสงค์ที่มีขอบเขตกำหนดไว้ คือ ต้องไปถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลา ๐๙๐๐ ด้วย ดังนั้นรูปแบบของยานพาหนะซึ่งจะใช้เดินทางไป ยศ.ทร. นั้น จะต้องทำให้ นทน. ไปถึง ยศ.ทร. ไม่เกิน ๐๙๐๐ จึงจะถือว่าบรรลุความมุ่งประสงค์อย่างสมบูรณ์ และสามารถนำมาเป็น “วิธีการแก้ปัญหาตามเกณฑ์ความเหมาะสม (Suitability) ได้

วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ มอเตอร์ไซค์รับจ้าง จะใช้ระยะเวลาเดินทาง ๑ ชั่วโมง และจะไปถึงในเวลา ๐๘๐๐ จึงผ่านเกณฑ์ความเหมาะสม

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ รถโดยสารประจำทาง จะเวลา ๑ ชั่วโมง ๔๕ นาที และจะไปถึงในเวลา ๐๘๔๕ จึงผ่านเกณฑ์ความเหมาะสม

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ แท็กซี่ จะเวลา ๑ ชั่วโมง ๑๕ นาที และจะไปถึงในเวลา ๐๘๑๕ จึงผ่านเกณฑ์ความเหมาะสม

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๔ รถยนต์ของเพื่อน (โดยโทรศัพท์ติดต่อเพื่อนให้มารับที่บ้าน) เพื่อนขับรถถึงที่พักใช้เวลา ๒๐ นาที และขับต่อไปยัง ยศ.ทร. อีก ๑ ชั่วโมง ๑๐ นาที และจะไปถึงในเวลา ๐๘๓๐ จึงผ่านเกณฑ์ความเหมาะสม

ดังนั้นวิธีการแก้ปัญหาทั้ง ๔ วิธี จึงสามารถนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้ และนำไปพิจารณาในเกณฑ์ความเป็นไปได้ต่อไป

ความเป็นไปได้ (Feasibility) เป็นการตรวจสอบว่าวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกกำหนดมานั้น สามารถดำเนินการจนกระทั่งบรรลุความมุ่งประสงค์ได้ด้วยทรัพยากร หลักการ และกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้หรือไม่ ในการพิจารณาความเป็นไปได้ ควรพิจารณาอย่างรอบครอบ และมีหลักฐานข้อเท็จจริงประกอบด้วย โดยปกติแล้วทรัพยากรที่มักจะใช้ในการพิจารณาความเป็นไปได้ ได้แก่ 4M+T คือ Man (คน) Money (งบประมาณ) Material (วัสดุ) Management (การบริหารจัดการ) และ Time (เวลา ในกรณีที่ถูกกำหนดด้วยเวลา)

ตัวอย่าง กรณีรถของ นทน. เสีย ๆ ทรัพยากรที่จะใช้พิจารณาในเกณฑ์ความเป็นไปได้ จำนวนเงินที่มี และพร้อมจะจ่ายเป็นค่าพาหนะในขณะนั้น ยกตัวอย่างเช่น นทน. มีเงินติดตัว ๒๐๐ บาท และแต่ละวิธีการแก้ปัญหาที่มีค่าใช้จ่ายโดยประมาณดังนี้

- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ มอเตอร์ไซค์รับจ้าง มีค่าใช้จ่าย ๑๕๐ บาท
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ รถโดยสารประจำทาง มีค่าใช้จ่าย ๒๐ บาท
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ แท็กซี่ มีค่าใช้จ่าย ๒๐๐ บาท
- วิธีการแก้ปัญหาที่ ๔ รถเพื่อน ไม่มีค่าใช้จ่าย

ในกรณีนี้ทุกวิธีการแก้ปัญหาผ่านเกณฑ์ความเป็นไปได้ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายไม่เกินจำนวนเงินที่มีอยู่ จึงนำทุกวิธีการแก้ปัญหาไปพิจารณาความยอมรับได้ต่อไป แต่หากวิธีการแก้ปัญหาใดมีค่าใช้จ่ายเกินกว่า ๒๐๐ บาท วิธีการนั้นย่อมไม่ผ่านเกณฑ์ความเป็นไปได้ และไม่ต้องนำไปพิจารณาในเกณฑ์ความยอมรับได้

ความยอมรับได้ (Acceptability) แม้ว่าการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา จะมีเกณฑ์การทดสอบด้วยกันทั้งสิ้น ๓ เกณฑ์ แต่อาจกล่าวได้ว่าเกณฑ์ความยอมรับได้นั้นเป็นเกณฑ์ละเอียดที่ใช้ทดสอบหรือกลั่นกรองวิธีการแก้ปัญหาในเชิงคุณภาพได้เป็นอย่างดี และจะต้องพิจารณาโดยปราศจากอคติ และอย่างละเอียดลึกซึ้งมากกว่า เกณฑ์ความเหมาะสม ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการใช้สามัญสำนึก และเกณฑ์ความเป็นไปได้ ซึ่งเป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณที่ใช้ทดสอบวิธีการแก้ปัญหาได้ไม่ยากนัก สำหรับเกณฑ์ความยอมรับได้นั้นมีประเด็นที่ให้พิจารณาอยู่ ๒ ส่วนด้วยกัน คือ **ความคุ้มค่า** และ **ความเสี่ยง**

- ประเด็นความคุ้มค่า (Worthiness) จะเป็นการวิเคราะห์ และพิจารณาปริมาณหรือมูลค่าของ ทรัพยากรที่ใช้ไปในวิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธีเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการตามวิธีการนั้น โดยสามารถเปรียบเทียบได้ทั้งในระยะสั้น และระยะยาว และทั้งนามธรรม และรูปธรรม โดยหลักการพื้นฐานก็คือ ประโยชน์ที่ได้รับควรจะต้องมากกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป จึงจะถือว่าวิธีการแก้ปัญหานั้นมีความคุ้มค่า

ยกตัวอย่าง จากกรณีรถของ นทน. เสีย ๆ ในการพิจารณาความคุ้มค่าของวิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ คือ การโดยสารรถแท็กซี่นั้น นทน. บางนายอาจเห็นว่าแม้ว่าจะต้องเสียค่าใช้จ่ายจำนวน ๒๐๐ บาท แต่ทำให้ไปถึง ยศ.ทร. ก่อนเวลาสมควร ซึ่งนอกเหนือจากสามารถเข้าร่วมสมมนาได้ทันแล้ว ยังทำให้ไม่ต้องเผชิญกับ ผลกระทบอื่น ๆ ที่ตามมา เช่นทำให้ไม่ต้องเขียนรายงานมาโรงเรียนสาย และไม่ถูกตัดคะแนนความประพฤติ ซึ่งทำให้เสียประวัติ จึงนับว่ามีความคุ้มค่ากับจำนวนเงินที่เสียไป ๒๐๐ บาท ดังนั้นการนั่งแท็กซี่ไป ยศ.ทร. จึงมีความคุ้มค่า

$$\text{ความคุ้มค่า} \quad \equiv \quad \frac{\text{ผลที่คาดว่าจะเกิด}}{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไป}}$$

การพิจารณาความคุ้มค่านั้น มักจะขึ้นอยู่กับมุมมอง และบริบทที่ผู้ทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย เช่นวิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ การโดยสารรถแท็กซี่ ไป ยศ.ทร. ด้วยค่าใช้จ่ายจำนวน ๒๐๐ บาทนั้น นทน. บางคนอาจมองว่าไม่คุ้มค่า เพราะด้วยเงินเดือน นทน. ประมาณ ๓๐,๐๐๐ บาท หรือเฉลี่ยวันละ ๑,๐๐๐ บาท แต่ต้องสูญเสียเงินค่ารถแท็กซี่เฉพาะเที่ยวไปเที่ยวเดียวถึง ๑ ใน ๕ ของรายรับเพื่อให้ได้เข้าร่วมการสัมมนา ฯ การไม่ต้องเขียนรายงาน และการที่ไม่ต้องถูกตัดคะแนนความประพฤติซึ่ง นทน. บางคนอาจไม่ให้ความสำคัญกับการสัมมนาหรือคิดว่ายังมีคะแนนความประพฤติเหลืออีกมากก็ได้ อย่างไรก็ตามการพิจารณาวิธีการแก้ปัญหาตามเกณฑ์ความคุ้มค่านั้น ควรยึดถือหลักความมีเหตุผล และการทำหน้าที่ในความรับผิดชอบของตน หรือของหน่วยงานอย่างเต็มที่ (เช่นตัวอย่างข้างต้น นทน. ไม่ควรเห็นว่าการเสียเงินค่าแท็กซี่ ๒๐๐ บาท เป็นเรื่องที่ไม่คุ้มค่า ขณะที่ยอมรับได้กับการขาดสัมมนา ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ตนสมควรทำ)

ข้อพึงระวังอีกประการหนึ่ง ในการพิจารณาความคุ้มค่าคือผู้ทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจะต้องไม่นำวิธีการแก้ปัญหามาเปรียบเทียบกับว่าวิธีการใดคุ้มค่ากว่ากัน เช่นเปรียบเทียบว่าการเดินทางด้วยรถโดยสารประจำทางใช้เงินเพียง ๒๐ บาท แต่เดินทางโดยรถแท็กซี่ใช้เงินถึง ๒๐๐ บาท ทั้ง ๆ ที่ทั้งสองวิธีสามารถทำให้ไปเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลาเหมือนกัน เมื่อการเดินทางโดยรถแท็กซี่แพงกว่าจึงไม่คุ้มค่าและให้ไม่ผ่านเกณฑ์ความยอมรับได้ไปโดยปริยาย ซึ่งการคิดในลักษณะนี้ จะทำให้เสียโอกาสที่จะได้เปรียบเทียบวิธีการแก้ปัญหาที่หลากหลาย ในทุก ๆ ประเด็นอย่างละเอียดรอบคอบในขั้นการเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาที่ดูเหมือนจะ “คุ้มค่า” น้อยกว่าวิธีการอื่น ๆ ในขั้นตอนนี้ อาจมีประเด็นที่เหนือกว่าวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ อีกหลายประเด็น และอาจเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดก็เป็นได้

- ประเด็นความเสี่ยง (Risk) เป็นอีกประเด็นหนึ่งในเกณฑ์ความยอมรับได้ที่มุ่งพิจารณาว่าหากดำเนินการตามวิธีการแก้ปัญหานั้นแล้ว จะมีสิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุความมุ่งประสงค์เกิดขึ้นได้บ้าง ผลกระทบนั้นรุนแรงเพียงใด ถึงขั้นทำให้ไม่บรรลุความมุ่งประสงค์หรือไม่ และจะหาวิธีการป้องกันหรือลดโอกาสที่จะเกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์นั้น รวมทั้งแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นให้อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้หรือไม่เพียงใด

ในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ มักมีผู้ที่เข้าใจไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการพิจารณาความเสี่ยง โดยเข้าใจว่าเป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่จะไม่สามารถดำเนินการตามวิธีการแก้ปัญหาได้ เนื่องจากทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินการอาจไม่เพียงพอ หรือบางคนคิดย้อนกลับไปไกลถึงความเสี่ยงที่อาจจะไม่สามารถดำเนินการในวิธีการแก้ปัญหานั้นได้เลย เนื่องจากการไม่มีอยู่จริงของวิธีการแก้ปัญหานั้น ซึ่งโดยแท้จริงแล้ว ทั้งสองประเด็นนี้จะต้องพิจารณาให้เสร็จสิ้นไปแล้วตั้งแต่ขั้นตอนการหาข้อมูลเพื่อกำหนดวิธีการแก้ปัญหา และขั้นการทดสอบวิธีการแก้ปัญหาในเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility)

ยกตัวอย่าง กรณีรถของ นทน. เสีย ฯ และพิจารณาความเสี่ยงของวิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ การเดินทางไป ยศ.ทร. ด้วยมอเตอร์ไซด์รับจ้าง อาจพิจารณาได้ว่ามีความเสี่ยง คือ การเกิดอุบัติเหตุเฉี่ยวชนกับรถคันอื่น

หรือล้นล้ม (หากวันนั้นมีฝนตก ก็อาจเพิ่มความเสี่ยงต่อการล้นล้มได้มากขึ้นเนื่องจากถนนเปียก) ซึ่งหากเฉี่ยวชน ๆ หรือล้นล้มก็จะส่งผลกระทบต่อการไม่บรรลุความมุ่งประสงค์ คือ ไม่สามารถไปเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา (๐๙๐๐) หรืออาจรุนแรงถึงขั้นเสียชีวิตก็เป็นได้ อย่างไรก็ตามก็สามารถบริหารความเสี่ยงได้ ในเชิงป้องกัน เช่นการกำกับ หรือย้ำเตือนให้คนขี่มอเตอร์ไซด์รับจ้างขี่ช้า ๆ ด้วยความระมัดระวัง และให้ขี่อยู่ในทางคู่ขนาน ซึ่งมียานพาหนะอื่น ๆ โดยเฉพาะรถใหญ่ หรือรถที่ขับด้วยความเร็วสูง น้อยกว่าในทางหลัก เป็นต้น เมื่อพิจารณาได้ดังนี้ ก็อาจสรุปได้ว่าวิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ มีความเสี่ยง แต่สามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

การพิจารณาความเสี่ยงของวิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ ที่ไม่ถูกต้อง ได้แก่การพิจารณาว่า “อาจมีเงินไม่พอที่จะจ่ายค่ามอเตอร์ไซด์รับจ้าง” ซึ่งประเด็นนี้ต้องจบไปในการทดสอบวิธีการแก้ปัญหาด้วยเกณฑ์ความเป็นไปได้ (Feasibility) แล้ว เพราะ นทท. รับรู้อยู่แล้วว่าตนมีเงินเท่าใด และประเมินแล้วว่าเพียงพอต่อการจ่ายค่ามอเตอร์ไซด์รับจ้างอย่างแน่นอน หรือการประเมินว่า “มีความเสี่ยงที่จะไม่สามารถหารถมอเตอร์ไซด์รับจ้างได้เลย” ก็เป็นการพิจารณาความเสี่ยงที่ไม่ถูกต้อง เพราะก่อนที่จะกำหนดให้การเดินทางโดยมอเตอร์ไซด์รับจ้างเป็นหนึ่งในวิธีการแก้ปัญหานั้น นทท. ต้องหาข้อมูลให้ครบถ้วนจนมั่นใจแล้วว่ามิวินมอเตอร์ไซด์ที่อยู่ในวิสัยที่จะเดินไปถึงได้ หรือโทรเรียกให้มารับได้จริง มิใช่กำหนดวิธีการนี้ขึ้นมาลอย ๆ หรือคิดไปว่าจะไปยืนรอหารถมอเตอร์ไซด์รับจ้างอยู่ริมถนนใหญ่ แล้วค่อยมาคิดภายหลังว่ามีความเสี่ยงที่จะหารถมอเตอร์ไซด์รับจ้างไม่ได้เลย

สำหรับการพิจารณาความเสี่ยงของวิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ คือการเดินทางไป ยศ.ทร. ด้วยรถโดยสารประจำทางนั้น อาจพิจารณาได้ว่า “มีความเสี่ยงที่รถโดยสารประจำทางสายที่เดินทางไป ยศ.ทร. นั้นอาจจะเสียกลางทาง เนื่องจากมีสภาพค่อนข้างเก่า และเคยเห็นว่ามีรถโดยสารประจำทางสายดังกล่าวเสียกลางทางมาแล้ว อย่างไรก็ตามผู้ทำการพิจารณา ๆ ประเมินว่าโอกาสที่รถจะเสียนั้นค่อนข้างต่ำ และหากเกิดเหตุรถเสียขึ้น ก็สามารถบริหารความเสี่ยงในเชิงแก้ไขได้ด้วยการลงจากรถโดยสารประจำทางแล้วเรียกรถแท็กซี่ต่อไปยัง ยศ.ทร. ได้ เพราะทราบว่าเส้นทางที่รถโดยสารประจำทางสายนั้นใช้อยู่ มีรถแท็กซี่วิ่งอยู่ตลอดเวลา อนึ่งการลงจากรถโดยสารประจำทางมาต่อรถแท็กซี่ ไม่ควรสับสนว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดจากการรวมวิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ (รถโดยสารประจำทาง) เข้ากับวิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ (รถแท็กซี่) เนื่องจากเป็นเพียงการบริหารความเสี่ยง หากเกิดสิ่งที่ไม่พึงประสงค์จากการดำเนินการในวิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ มิใช่เจตนาที่จะรวมวิธีการแก้ปัญหาทั้งสองวิธีเข้าด้วยกันตั้งแต่แรก

สำหรับการพิจารณาความเสี่ยงของวิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ ที่ไม่ถูกต้องได้แก่การพิจารณาว่า “มีความเสี่ยงที่จะไม่มีป้ายรถโดยสารประจำทางในระยะทางที่จะเดินไปถึงได้” หรือ “มีความเสี่ยงที่จะไม่มีรถโดยสารประจำทางไปที่ ยศ.ทร.” เป็นต้น เพราะทั้งสองประเด็นนี้ ผู้ทำการพิจารณา ๆ จะต้องหาข้อมูลให้เรียบร้อยก่อนที่จะกำหนดให้การเดินทางโดยรถโดยสารประจำทางเป็นวิธีการแก้ปัญหาแล้ว

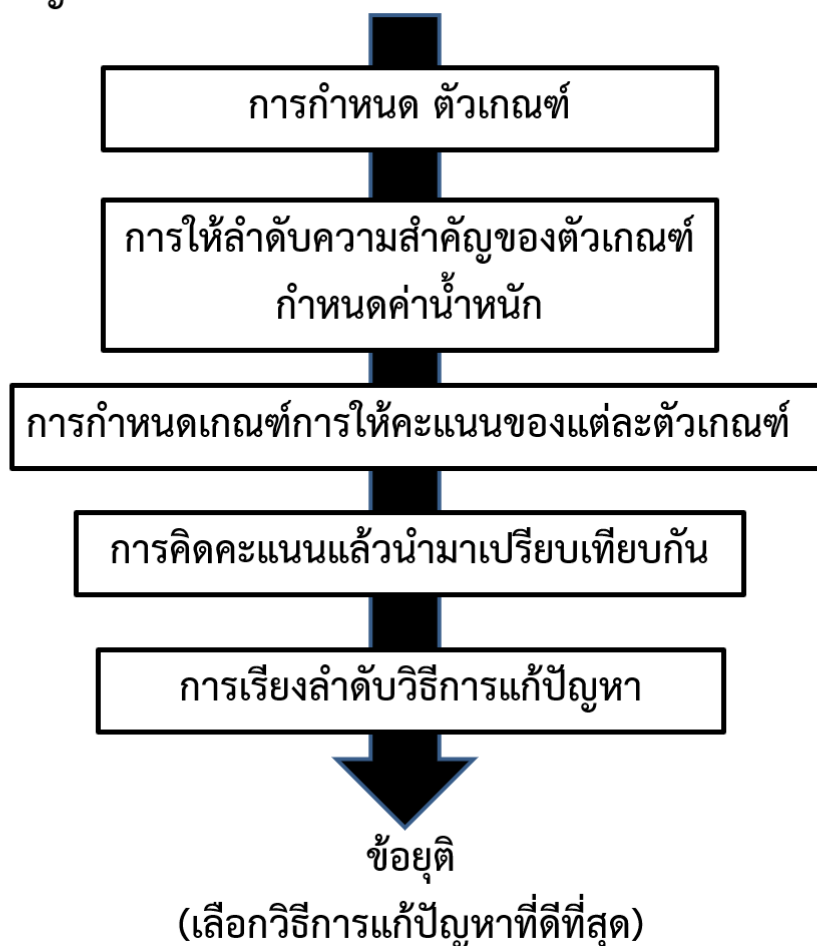
การเปรียบเทียบและเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด (ถ้ามี)

หลังจากที่มีวิธีการแก้ปัญหาดังแต่ ๒ วิธีขึ้นไปผ่านการพิจารณาโดยใช้เครื่องมือในการทดสอบวิธีการแก้ปัญหา (ขั้นตอนขั้นตอนที่ ๖ ตาม อทร.๘๓๐๒) แล้ว จะเป็นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของแต่ละวิธีการ

แก้ปัญหาเพื่อให้ได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด โดยหลักการที่นิยมใช้ในการเปรียบเทียบ ๆ คือการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณซึ่งมีหลายเครื่องมือ เช่น AHP Maximin Minimax และ Decision Matrix โดยคู่มือฉบับนี้จะอธิบายรายละเอียดเฉพาะการใช้ Decision Matrix ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ ทร. นิยมใช้ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการประกอบด้วย

- การกำหนดตัวเกณฑ์
- การให้ลำดับความสำคัญของตัวเกณฑ์ และกำหนดค่าน้ำหนัก
- การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวเกณฑ์
- การคิดคะแนนแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน
- การเรียงลำดับวิธีการแก้ปัญหา

มีวิธีการแก้ปัญหาตั้งแต่ ๒ วิธีขึ้นไปผ่านเกณฑ์การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา



ภาพที่ ๘ ขั้นตอนการเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

การกำหนดตัวเกณฑ์ เป็นการกำหนดปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของภารกิจ วิธีการกำหนดตัวเกณฑ์ที่ดี คือ การกำหนดจากความมุ่งประสงค์ทุกตัวที่มีในข้อแถลงปัญหา และการกำหนดจากกระบวนการในการดำเนินการของกิจ (วิธีการแก้ปัญหา) โดยยกตัวอย่าง กรณีรถของ นทน. เสีย ๆ โดยมีข้อแถลงปัญหา คือ

ให้หายานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา เมื่อพิจารณาแล้วตัวเกณฑ์ที่ต้องกำหนดจากความมุ่งประสงค์ จึงมีเพียงตัวเกณฑ์เดียว คือ เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. และเมื่อพิจารณาถึงกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินการของกิจ (ในตัวอย่างนี้คือวิธีการเดินทาง ได้แก่ มอเตอร์ไซค์รับจ้าง รถโดยสารประจำทาง รถแท็กซี่ และรถเพื่อน) ตัวเกณฑ์ที่สามารถกำหนดได้จากกิจ หรือวิธีการแก้ปัญหา ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง เป็นต้น ดังนั้นตัวเกณฑ์จากข้อแกลงปัญหานี้ จะได้มา ๓ ตัวเกณฑ์ คือ (๑) เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. (๒) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และ (๓) ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง

เมื่อกำหนดตัวเกณฑ์ได้แล้ว จะต้องให้คำนิยามแต่ละตัวเกณฑ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เช่น เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. หมายถึง เวลาที่เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ เป็นต้น

แม้ว่าใน อทร.๘๓๐๒ จะมีคำแนะนำว่าควรจะมีตัวเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และความประหยัด แต่ถ้าตัวเกณฑ์ดังกล่าวไม่ได้ทำให้เห็นความแตกต่างของแต่ละวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีนัยยะสำคัญ ก็ไม่จำเป็นต้องมีตัวเกณฑ์ครบทั้ง ๓ ส่วน เช่น ในการพิจารณาการคัดเลือกแบบอาวุธ ซึ่งมีมูลค่าเป็นพันล้านบาท แต่มีค่าใช้จ่ายที่แตกต่างกันอยู่ที่หลักแสนบาท หรือประมาณร้อยละ ๐.๐๑ ก็ไม่ควรจะนำประเด็นค่าใช้จ่ายมากำหนดเป็นตัวเกณฑ์ เพราะตัวเกณฑ์ดังกล่าวมิได้สร้างความแตกต่างหรือทำให้วิธีการแก้ปัญหาใดมีความโดดเด่นกว่าอีกวิธีการแก้ปัญหาอื่น ๆ อย่างมีนัยยะสำคัญ

นอกจากนี้ตัวเกณฑ์ด้านค่าใช้จ่าย หรืองบประมาณนั้น ส่วนใหญ่แล้วจะคิดถึง งบประมาณในการลงทุนครั้งแรกเท่านั้น ซึ่งถือว่าการพิจารณาที่แคบเกินไป โดยเฉพาะการจัดซื้ออาวุธ และยุทธโศปกรณ์ซึ่งจำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงงบประมาณในการดำเนินงาน หรืองบประมาณในการปฏิบัติการ และงบประมาณในการบำรุงรักษาอีกด้วย เพราะอาวุธ และยุทธโศปกรณ์บางอย่าง อาจมีค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อครั้งแรกถูก แต่ค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ และค่าบำรุงรักษาแพง ซึ่งเมื่อคิดตลอดอายุการใช้งานแล้ว อาจแพงกว่าอาวุธ และยุทธโศปกรณ์ที่มีราคาแพงกว่าในการจัดซื้อครั้งแรกก็เป็นได้

การให้ลำดับความสำคัญของตัวเกณฑ์ และกำหนดค่าน้ำหนัก

หลังจากที่ได้ตัวเกณฑ์มาแล้ว ก็จะนำมาเรียงลำดับความสำคัญเพื่อให้การกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเกณฑ์ทำได้ง่ายขึ้น การเรียงลำดับความสำคัญจะทำให้ทราบว่าตัวเกณฑ์ที่อยู่ในลำดับต้นๆ จะสำคัญกว่าตัวเกณฑ์ในลำดับท้ายๆ แต่ในบางครั้งตัวเกณฑ์ที่อยู่ในลำดับติดกันอาจถูกกำหนดค่าน้ำหนักที่เท่ากัน ก็สามารถทำได้

การกำหนดค่าน้ำหนักนั้นจะมี ๒ วิธี ได้แก่ การให้น้ำหนักตัวเกณฑ์ตามลำดับความสำคัญโดยมีผลรวมในเรือนร้อย (แต่ละตัวเกณฑ์ได้น้ำหนักคะแนนเป็นจุดทศนิยม โดยมีคะแนนรวมเท่ากับ ๑ หรือ แต่ละตัวเกณฑ์ได้คะแนนเป็นร้อยละ โดยมีคะแนนรวมเท่ากับ ๑๐๐) ซึ่งเป็นที่นิยมกันมาก และอีกวิธีคือการให้น้ำหนักตัวเกณฑ์โดยไม่คำนึงถึงผลรวมในเรือนร้อย

การกำหนดค่าน้ำหนักด้วยวิธีการกำหนดผลรวมของตัวเกณฑ์ทั้งหมดในเรื่อนร่อยนั้น เป็นการควบคุมการให้น้ำหนักของตัวเกณฑ์ที่สำคัญเพื่อไม่ให้เกิดการโน้มเอียงไปทางตัวเกณฑ์ใดตัวเกณฑ์หนึ่งมากเกินไป เพราะเมื่อให้น้ำหนักตัวเกณฑ์ตัวใดตัวหนึ่งไปแล้ว ก็จะทำให้ตัวเกณฑ์ที่เหลือได้น้ำหนักส่วนที่เหลือจากเรื่อนร่อยเท่านั้น ดังนั้นการกำหนดผลรวมน้ำหนักของตัวเกณฑ์ทั้งหมดในเรื่อนร่อย จึงไม่ควรที่จะกำหนดจำนวนตัวเกณฑ์มากเกินไป และเลือกตัวเกณฑ์ที่มีความสำคัญต่อการบรรลุภารกิจจริง ๆ เท่านั้น ถ้ามีตัวเกณฑ์จำนวนมาก ควรใช้การกำหนดน้ำหนักตัวเกณฑ์แบบไม่คำนึงถึงผลรวมในเรื่อนร่อยเพื่อให้แต่ละตัวเกณฑ์ได้รับความสำคัญอย่างทั่วถึง และเป็นอิสระต่อกัน ทั้งนี้การให้ค่าน้ำหนักตัวเกณฑ์โดยไม่คำนึงถึงผลรวมในเรื่อนร่อย นิยมให้ตั้งแต่ ๑ ถึง ๕ ตามลำดับความสำคัญต่อความมุ่งประสงค์จากน้อยไปหามาก

ยกตัวอย่าง กรณีรถของ นทท. เสีย ๆ โดยมีข้อแกลงปัญหา คือ ให้หายานพาหนะในการเดินทางไป ยศ.ทร. ให้ถึงก่อนเวลา ๐๙๐๐ เพื่อให้สามารถเข้าร่วมการสัมมนาได้ทันเวลา ถ้ากำหนด ๓ ตัวเกณฑ์ คือ (๑) เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. (๒) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง และ (๓) ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง โดยเรียงตามลำดับความสำคัญ คือ

(๑) เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. เพราะมีความสำคัญมากที่สุดต่อการบรรลุความมุ่งประสงค์

(๒) ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง เพราะไม่มีความสำคัญมากต่อการบรรลุความมุ่งประสงค์ แต่ส่งผลต่อจิตวิทยาในการเลือกวิธีการแก้ปัญหา

(๓) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เพราะไม่มีความสำคัญมากต่อการบรรลุความมุ่งประสงค์ และไม่ได้มีข้อบ่งชี้ว่ามีข้อจำกัดในค่าใช้จ่าย

เมื่อเรียงเรียงลำดับความสำคัญของตัวเกณฑ์เรียบร้อยแล้ว ก็สามารถให้น้ำหนักตัวเกณฑ์ตามลำดับความสำคัญตามวิจารณ์ญาณของผู้ทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ กรณีใช้วิธีการกำหนดผลรวมน้ำหนักของตัวเกณฑ์ในเรื่อนร่อย สามารถเขียนเป็นตารางได้ดังนี้

ตัวเกณฑ์	น้ำหนัก
เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร.	๐.๔๐
ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง	๐.๓๕
ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	๐.๒๕
รวม	๑.๐๐

หรือถ้าพิจารณาว่าเวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. สำคัญมากกว่าตัวเกณฑ์อื่น ๆ เป็นอย่างยิ่ง ก็สามารถปรับค่าน้ำหนักให้เพิ่มขึ้นได้ แต่ค่าน้ำหนักของตัวเกณฑ์ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง และตัวเกณฑ์ค่าใช้จ่ายในการเดินทางก็ต้องถูกปรับให้น้อยลง

ตัวเกณฑ์	น้ำหนัก
เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร.	๐.๗
ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง	๐.๒
ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	๐.๑
รวม	๑.๐

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าในวิธีการกำหนดผลรวมน้ำหนักของตัวเกณฑ์ในเรื่อนร้อยนั้น หากให้ค่าน้ำหนักตัวเกณฑ์ใดตัวเกณฑ์หนึ่งมากจนเกินไป ก็จะทำให้ตัวเกณฑ์อื่น ๆ ได้น้ำหนักคะแนนน้อยจนอาจหมดคุณค่าต่อการพิจารณา เพราะขั้นตอนหลังจากนี้จะมีการคิดคะแนนแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน วิธีการแก้ปัญหาที่มีความโดดเด่นในเรื่องเวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. ก็จะมีคะแนนได้เปรียบเป็นอย่างมาก และมีความเป็นไปได้สูงที่จะถูกเลือกเป็นวิธีแก้ปัญหา โดยวิธีการแก้ปัญหาอื่นที่มีความโดดเด่นในตัวเกณฑ์อื่น ก็อาจไม่ได้รับความสำคัญและทำให้ผู้ทำการพิจารณา ๖ เสียโอกาส ที่จะได้วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดก็เป็นได้

จากตัวอย่าง รถของ นทน. เสีย ๖ หาก นทน. เห็นว่าควรกำหนดตัวเกณฑ์อื่น ๆ เพิ่มเติม เพื่อให้การพิจารณาเป็นไปอย่างละเอียดรอบคอบมากขึ้น เช่น เกณฑ์ความปลอดภัยของชีวิตระหว่างการเดินทาง เกณฑ์ความปลอดภัยของทรัพย์สินระหว่างการเดินทาง เกณฑ์ความสะดวกสบายระหว่างการเดินทางพาหนะ และเกณฑ์ความปลอดภัยจากโรคติดต่อในระหว่างการเดินทาง ก็สามารถทำได้ และเรียงลำดับน้ำหนักคะแนนให้เหมาะสมตามวิจารณ์ญาณ ดังนี้

ตัวเกณฑ์	น้ำหนัก
เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร.	๐.๒๕
ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง	๐.๒๐
ความปลอดภัยของชีวิตระหว่างการเดินทาง	๐.๑๕
ความปลอดภัยของทรัพย์สินระหว่างการเดินทาง	๐.๑๕
ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	๐.๑๐
ความสะดวกสบายระหว่างการเดินทางพาหนะ	๐.๑๐
ความปลอดภัยจากโรคติดต่อในระหว่างการเดินทาง	๐.๐๕
รวม	๑.๐๐

อย่างไรก็ตาม จะเห็นว่าเมื่อมีตัวเกณฑ์ถึง ๗ ตัวเกณฑ์ หากยังคงใช้วิธีกำหนดผลรวมน้ำหนักของตัวเกณฑ์ในเรื่อนร้อย จะทำให้เกิดการกระจายน้ำหนักของตัวเกณฑ์จนแทบจะไม่เห็นความแตกต่างหรือไม่เห็นความสำคัญที่ชัดเจน ดังนั้นการให้น้ำหนักของตัวเกณฑ์โดยไม่กำหนดผลรวมในเรื่อนร้อย ก็อาจมีความเหมาะสมมากกว่า ดังตารางต่อไปนี้

ตัวเกณฑ์	น้ำหนัก (๑ - ๕)
เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร.	๕
ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง	๔
ความปลอดภัยของชีวิตระหว่างการเดินทาง	๔
ความปลอดภัยของทรัพย์สินระหว่างการเดินทาง	๓
ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	๑
ความสะดวกสบายระหว่างการรออนพาหนะ	๑
ความปลอดภัยจากโรคติดต่อในระหว่างการเดินทาง	๑
รวม	๒๐

สำหรับการกำหนดตัวเกณฑ์ และการเรียงลำดับความสำคัญรวมทั้งให้น้ำหนักแต่ละตัวเกณฑ์นั้น ผู้ทำการพิจารณาอาจขอคำปรึกษาจากผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ทำการพิจารณาก็ได้ แต่ต้องมั่นใจว่าผู้เชียวชาญนั้นเข้าใจในความมุ่งหมาย และบริบทของการทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการในครั้งนั้น รวมถึงข้อถกเถียงปัญหา และขอบเขตของการพิจารณาอย่างถ่องแท้ด้วย

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวเกณฑ์

หลังจากที่ได้กำหนดตัวเกณฑ์ที่เรียงลำดับตามความสำคัญพร้อมกำหนดค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเกณฑ์แล้ว ขั้นตอนสำคัญอีกขั้นหนึ่งก่อนที่จะให้คะแนนกับแต่ละวิธีการแก้ปัญหา นั้น คือ การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวเกณฑ์เพื่อสร้างความชัดเจนในเรื่องของ “ระดับคะแนน” ที่แต่ละวิธีการแก้ปัญหาจะได้รับเมื่อเทียบกับความหมายของแต่ละตัวเกณฑ์นั้น หรือกล่าวได้ว่าเป็นการทำให้ตัวเกณฑ์มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการให้คะแนน โดยคะแนนของตัวเกณฑ์ที่นิยมใช้กัน คือ ๑ - ๕ หรือ ๑ - ๓ เช่น จากกรณี รถของ นทน. เสีย ๖ มีจำนวนตัวเกณฑ์รวม ๓ ตัวเกณฑ์ประกอบด้วย (๑) เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. (๒) ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง (๓) ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง ยกตัวอย่าง การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของตัวเกณฑ์ “เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร.” โดยให้คะแนนระหว่าง ๑ - ๕ (ค่านิยามของตัวเกณฑ์เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร. หมายถึง เวลาที่เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ตามที่กำหนดไว้แล้ว) จะเป็นดังนี้

๕ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ก่อนเวลา ๐๘๐๐

๔ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ระหว่าง ๐๘๐๐ - ๐๘๑๕

๓ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ระหว่าง ๐๘๑๕ - ๐๘๓๐

๒ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ระหว่าง ๐๘๓๐ - ๐๘๔๕

๑ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ระหว่าง ๐๘๔๕ - ๐๙๐๐

การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวเกณฑ์อย่างเป็นรูปธรรมจะทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ และมั่นใจว่าคะแนนที่ได้มานั้น เกิดจากหลักการคิดอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะช่วยให้ลดความลำเอียงในการให้คะแนนลงมาก การกำหนดการให้คะแนนของตัวเกณฑ์ที่ไม่ดี คือ การที่ยังไม่สามารถเปลี่ยนความหมายของตัวเกณฑ์จากนามธรรม ให้เป็นรูปธรรมได้ เช่น

๕ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ เร็วมาก

๔ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ เร็ว

๓ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ปานกลาง

๒ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ช้า

๑ หมายถึง เดินทางถึงห้องสัมมนาที่ ๑ ช้ามาก

เพราะคำว่าเร็วหรือช้ามันไม่มีขอบเขตที่ชัดเจน ขึ้นอยู่กับการตีความของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจทำให้การให้คะแนนแต่ละวิธีการแก้ปัญหาที่มีความคลาดเคลื่อนหรือลำเอียง

การคิดคะแนนแล้วนำมาเปรียบเทียบกัน

ในขั้นตอนนี้จะเป็นการให้คะแนนกับแต่ละวิธีการแก้ปัญหาโดยพิจารณาไปที่ละตัวเกณฑ์ (โดยไม่ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงต่อการไม่บรรลุความมุ่งประสงค์ เพราะถือว่าทุกวิธีการแก้ปัญหามานผ่านการพิจารณาความเสี่ยงมาแล้ว และสามารถบริหารความเสี่ยงได้) และนำคะแนนที่ได้นำมาคูณกับค่าน้ำหนักของแต่ละตัวเกณฑ์ จากนั้นนำคะแนนทั้งหมดมารวมกัน ทั้งนี้ตัวเกณฑ์ที่ได้คะแนนเท่ากันในทุกวิธีการแก้ปัญหาก็ถือว่าเป็นตัวเกณฑ์ที่ไม่ดี เพราะไม่สามารถแยกความแตกต่างของวิธีการแก้ปัญหาได้ จึงให้นำตัวเกณฑ์ดังกล่าวออก และนำน้ำหนักที่ให้กับตัวเกณฑ์นี้ไปปรับเกลี่ยให้ตัวเกณฑ์อื่น หรือหาตัวเกณฑ์อื่น มาทดแทน

ตัวอย่างการคิดคะแนนและนำมาเปรียบเทียบกัน

ตัวเกณฑ์	น้ำหนัก	วิธีการแก้ปัญหา ที่ ๑		วิธีการแก้ปัญหา ที่ ๒		วิธีการแก้ปัญหา ที่ ๓	
		คะแนน	ผลคูณ	คะแนน	ผลคูณ	คะแนน	ผลคูณ
เวลาที่เดินทางถึง ยศ.ทร.	๐.๕๐	๕	๒.๕๐	๔	๒.๐๐	๑	๐.๕๐
ความสะดวกสบายในระหว่างการเดินทาง	๐.๓๕	๑	๐.๓๕	๓	๑.๐๕	๕	๑.๗๕
ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง	๐.๑๕	๕	๐.๗๕	๔	๐.๖๐	๑	๐.๑๕
คะแนนรวม	๑.๐๐		๓.๖๐		๓.๖๕		๒.๔๐

การเรียงลำดับวิธีการแก้ปัญหา

เป็นการนำคะแนนรวมของแต่ละวิธีการแก้ปัญหามาเรียงลำดับโดยลำดับที่ ๑ จะเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ได้คะแนนสูงสุด จนถึงวิธีการที่ได้คะแนนต่ำที่สุดเป็นลำดับสุดท้าย จากตัวอย่างตารางข้างต้นสามารถนำวิธีการแก้ปัญหามาจัดเรียงลำดับตามคะแนนที่ได้รับได้ดังนี้คือ ลำดับที่ ๑ วิธีการแก้ปัญหาที่ ๒ ได้คะแนนรวม ๓.๖๕ ลำดับที่ ๒ วิธีการแก้ปัญหาที่ ๑ ได้คะแนนรวม ๓.๖๐ ลำดับที่ ๓ วิธีการแก้ปัญหาที่ ๓ ได้คะแนนรวม ๒.๔๐ ซึ่งวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด คือวิธีการแก้ปัญหาที่ได้คะแนนมากที่สุด และนำมาเขียนไว้เป็นข้อยุติ โดยไม่มีการวิเคราะห์ หรืออภิปรายอะไรเพิ่มเติมอีกต่อไป ทั้งนี้ข้อความที่เป็นข้อยุติจะต้องเป็นข้อความเดียวกับวิธีการแก้ปัญหาที่กำหนดไว้ในขั้นตอน การกำหนดวิธีการแก้ปัญหา หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนในการทำข้อเสนอแนะ และมีบันทึกเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นต่อไป

การเขียนข้อเท็จจริง และข้ออภิปราย

ข้อเท็จจริง และข้ออภิปราย เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เนื่องจาก ข้อเท็จจริง ซึ่งหมายถึง “ข้อมูล ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วว่าถูกต้อง เป็นจริง และปราศจากอคติหรือการขึ้นใจ” เป็นสิ่งที่ทำให้เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ มีความถูกต้อง เชื่อถือได้ และสามารถนำไปใช้ได้จริง หรืออย่างน้อยก็ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด หรือสร้างความเสียหายให้แก่หน่วยและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในขณะที่ ข้ออภิปราย ก็เป็นสิ่งที่สะท้อนถึง “การพิจารณา” หรือ “มุมมอง” หรือ “กระบวนการวิเคราะห์-สังเคราะห์” ของนายทหารฝ่ายอำนวยการ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาต้องการทราบ นอกจากนี้ข้ออภิปรายที่ดี ย่อมทำให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหาอย่างถ่องแท้ และคล้อยตามหรือเห็นด้วยกับวิธีการแก้ปัญหาที่ฝ่ายอำนวยการเสนอ จนถึงขั้นตกลงใจให้นำไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาหน่วยต่อไป

ในความเป็นจริงแล้ว “การอภิปราย” ซึ่งเป็นการแสดงมุมมองการวิเคราะห์ของผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการที่มีต่อปัญหา รวมทั้งการวิเคราะห์หาทางแก้ปัญหา จะอยู่ในเนื้อหาหลายส่วนของเอกสารฯ ทั้งในส่วนที่เรียกว่า “ข้ออภิปราย” “การทดสอบวิธีการแก้ปัญหา” “การเปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด” รวมไปถึง “ผนวก รายละเอียดการพิจารณา” แต่ในหัวข้อนี้จะกล่าวถึงการอภิปรายเฉพาะในหัวข้อที่เรียกว่า “ข้ออภิปราย” (หัวข้อที่ ๔ ในเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตาม อทร.๘๓๐๒) ซึ่งเป็นหัวข้อที่พบว่านายทหารนักเรียนจำนวนมากยังเขียนได้ไม่ถูกต้อง หรือไม่ทราบว่า จะอภิปรายอย่างไร ทั้งนี้จะได้อธิบายต่อจากคำแนะนำในการเขียน “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” (หัวข้อที่ ๓ ในเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตาม อทร.๘๓๐๒) ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการเขียนข้ออภิปราย และยังมี นทน. จำนวนมากเขียนไม่ถูกต้องเช่นเดียวกัน

คำแนะนำในการเขียน“ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา”

๑. จะต้องเป็นข้อเท็จจริง ซึ่งหมายถึงข้อมูล ที่ผ่านการตรวจสอบแล้วว่าถูกต้อง และเป็นจริง ที่ไม่มี ความคิดเห็นของผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเข้ามาประกอบ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็น

ในลักษณะของการวิเคราะห์เหตุและผล การสรุป การพิจารณาแนวโน้ม การทักท้วงเอาเอง การตั้งสมมติฐาน การพิจารณาว่ามากหรือน้อย ฯลฯ ดังนั้นจึงไม่ควรจะพบคำว่า “ดังนั้น” “จึง” “มีแนวโน้ม” “สรุปได้ว่า” “นับได้ว่า” “มาก” “น้อย” ในส่วนที่เป็นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา เว้นเสียแต่ว่า ข้อความที่มีลักษณะเป็นการวิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นนั้น เป็นการวิเคราะห์และแสดงความคิดเห็นโดยบุคคลอื่น ที่ผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการได้นำเสนอในฐานะข้อเท็จจริงว่ามีผู้วิเคราะห์หรือแสดงความคิดเห็นเช่นนั้น

ตัวอย่างการเขียนข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา ที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากมีลักษณะเป็นความคิดเห็น หรือการวิเคราะห์ของผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ได้แก่

๑) ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ ภัยคุกคามจากโจรสลัดในช่องแคบมะละกามีแนวโน้มที่จะทวีจำนวน และความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง (คำว่ามีแนวโน้ม เป็นการวิเคราะห์ของผู้เรียบเรียงเอกสารฯ)

๒) ในเดือน มี.ค.๒๕๖๓ มีผู้มาใช้บริการคลินิกอายุรกรรมนอกเวลา ของ รพ.สมเด็จพระปิ่นเกล้าฯ เป็นจำนวนมาก (คำว่ามาก เป็นมุมมองของผู้เรียบเรียงเอกสารฯ แม้ว่าอาจจะมิใช่ข้อมูลที่เป็นตัวเลข หรือมีประสบการณ์ตรงจำนวนมากจะเห็นด้วยก็ตาม ก็ไม่ถือว่าเป็น “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” ในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ)

๓) เนื่องจากปัญหาฝนแล้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลผลิตทางการเกษตรโดยรวมในไตรมาสแรกของปี ๒๕๖๓ จึงลดลง (เป็นการสรุปโดยผู้เรียบเรียงเอกสารฯ แม้ว่าจะเป็นการสรุปที่อาจจะสมเหตุสมผล ก็ไม่ถือว่าเป็น “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” ในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ)

ตัวอย่างการเขียน “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” ที่ถูกต้อง (ในลักษณะที่ไม่ใช่ความเห็นของผู้เรียบเรียงเอกสารฯ) ได้แก่

๑) ในการบรรยายพิเศษในหัวข้อความมั่นคงทางทะเลของไทย ณ หอประชุมกองทัพเรือ เมื่อ ๑๐ ก.ย. ๒๕๕๗ ผบ.ทร. ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภัยคุกคามจากโจรสลัดในช่องแคบมะละกามีแนวโน้มที่จะทวีจำนวน และความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง (ข้อเท็จจริงที่ผู้เรียบเรียงเอกสารฯ ต้องการนำเสนอ คือ ผบ.ทร. ได้เคยกล่าวถึงประเด็นดังกล่าว ส่วนสิ่งที่ ผบ.ทร. กล่าว ซึ่งผู้อ่านจะเห็นด้วยหรือไม่ก็ตามนั้น เป็นความเห็นของ ผบ.ทร. มิใช่ของผู้เรียบเรียงเอกสารฯ)

๒) จากข้อมูลของ รพ. สมเด็จพระปิ่นเกล้าฯ พร. ในเดือน มี.ค.๒๕๖๓ มีผู้มาใช้บริการคลินิกอายุรกรรมนอกเวลา เป็นจำนวนรวม ๑,๗๒๓ คน (ตัวเลข ๑,๗๒๓ ถือเป็นข้อเท็จจริง มิใช่ความคิดเห็น อย่างไรก็ตามตัวเลขดังกล่าวจะต้องมีหลักฐานที่เชื่อถือได้รองรับด้วย)

๓) กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ชี้แจงว่า ปัญหาฝนแล้งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทำให้ผลผลิตทางการเกษตรโดยรวมในไตรมาสแรกของปี ๒๕๖๓ ลดลง (ผู้สรุปว่าปัญหาฝนแล้งทำให้ผลผลิตทางการเกษตรลดลงคือกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มิใช่ผู้เรียบเรียงเอกสารฯ)

๒. ข้อเท็จจริงที่นำมาเสนอในส่วนของ “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” จะต้องเป็นข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับเรื่องที่ทำการศึกษาอย่างมีนัยยะสำคัญเท่านั้น โดยมุ่งไปที่ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา หรือวิธีการ

แก้ปัญหา เป็นสำคัญ สำหรับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับบริบทของปัญหา หรือเกี่ยวกับหน่วยที่ทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้น จะต้องพิจารณากันกรอบอย่างรอบคอบ หากเกี่ยวข้องและจำเป็นต่อการพิจารณาแก้ปัญหา ก็นำเสนอได้ แต่หากไม่เกี่ยวข้องก็ไม่ควรนำมาใส่ไว้เพียงเพราะข้อเท็จจริงนั้นมาจากเอกสารที่มีความสำคัญ โดยหวังว่าข้อเท็จจริงจากเอกสารนั้น (ซึ่งบางคนยกเนื้อหาของเอกสารฯ มาเสนอจำนวนหลายหน้า) จะทำให้เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการดูน่าเชื่อถือ หรือมีความหนาแน่นมากขึ้น

ตัวอย่างข้อเท็จจริง จากเอกสารที่นิยมนำมาเขียนไว้ในเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กองทัพเรือ นโยบายกองทัพเรือ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติทางทะเล เป็นต้น โดยผู้เรียบเรียงเอกสารฯ พยายามเชื่อมโยงให้เรื่องที่ตนทำการพิจารณาฯ เกี่ยวข้องกับประเด็นเหล่านี้ เพียงเพราะเรื่องที่ทำกรพิจารณาเป็นเรื่องของหน่วยภายใน ทร. (อ้างว่าอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ ทร. หรือ นโยบาย ทร.) ทั้งที่ยุทธศาสตร์หรือนโยบายเหล่านี้ ไม่มีส่วนใดเลยที่กล่าวถึงเรื่องที่ทำกรพิจารณาอย่างชัดเจน หรืออย่างมีนัยยะสำคัญ

๓. ข้อเท็จจริงที่ผู้บังคับบัญชาของหน่วยซึ่งเป็นผู้มีอำนาจตกลงใจสั่งการตามการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการทราบอยู่แล้ว เช่น ภารกิจของหน่วย โครงสร้างการจัดหน่วย หรือหน้าที่ตามตำแหน่งงาน (Job Description) หรือข้อเท็จจริงที่รับทราบกันเป็นสากล เช่น “ประเทศไทยมีการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข” หรือ “กองทัพเรือมีพื้นที่รับผิดชอบทั้งฝั่งอ่าวไทยและทะเลอันดามัน” ไม่ต้องนำเสนอในส่วนของ “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา”

๔. ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา ควรเป็นข้อมูลที่มีความทันสมัย ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่มีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน (Update) ครั้งล่าสุด หรือข้อมูลที่ยังไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาจนถึงปัจจุบันแม้จะไม่ใช่ว่าสิ่งที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบัน สำหรับการนำเสนอข้อมูลในอดีต ก็จะต้องมั่นใจว่ายังมีความเกี่ยวข้อง หรือยังสามารถนำมาใช้ประกอบการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการได้ (เช่น หากต้องการชี้ให้เห็นถึงแนวโน้ม หรือพัฒนาการของบางสิ่งบางอย่าง ก็ย่อมต้องนำเสนอข้อมูลตั้งแต่ในอดีต เป็นต้น) มิฉะนั้นจะทำให้เอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการฉบับนั้นขาดความน่าเชื่อถือ หรือมีคุณค่าลดลง

๕. สิ่งที่น่าเสนอใน “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” จะต้องมีหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจน และจะต้องแนบเป็นหลักฐานในการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการด้วยเสมอ (ในผนวก รายละเอียดข้อเท็จจริง)

๖. การเรียงลำดับข้อเท็จจริง ในหัวข้อ “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” นั้น ผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจำนวนมากมักจะเรียงลำดับจากความสำคัญหรือลำดับอาวุโสของเอกสารซึ่งเป็นที่มาของข้อเท็จจริงนั้น **ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง** แท้จริงแล้วการเรียงลำดับข้อเท็จจริง จะต้องสอดคล้องกับลำดับการเขียนข้ออภิปราย ซึ่งจะได้อธิบายในหัวข้อถัดไป

คำแนะนำในการเขียน “ข้ออภิปราย”

๑. ความหมายของ “ข้ออภิปราย” (หัวข้อที่ ๔ ในเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ ตาม อทร. ๘๓๐๒) คือข้อเขียนส่วนที่แสดงถึงการอภิปรายของผู้เรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ

ซึ่งหมายถึงการแสดงความคิดเห็น (ในลักษณะของการวิเคราะห์ การพิจารณา การอธิบายรายละเอียดรวมถึง การแสดงตัวอย่าง การสังเคราะห์และการสรุป) ที่มีต่อปัญหา สาเหตุของปัญหา รวมทั้งผลกระทบของปัญหา จนนำไปสู่การเสนอวิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งกระทำต่อสาเหตุของปัญหา (อย่างน้อย ๓ วิธี) ก่อนที่จะนำวิธีการดังกล่าวไปทดสอบ (Test for Validity) และ (ถ้าจำเป็น) เปรียบเทียบเลือกวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด (Superior Solution) ต่อไป การเขียนข้ออภิปรายนั้น ย่อมเป็นการอภิปรายบนข้อเท็จจริงที่มีอยู่และรวบรวมได้ ทั้งที่ปรากฏอยู่ในหัวข้อ “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” และข้อเท็จจริงที่เป็นสากลหรือที่ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่แล้ว ประเด็นสำคัญคือจะต้องอภิปรายด้วยความเป็นเหตุเป็นผล บนหลักวิชาหรือองค์ความรู้ที่ถูกต้อง ด้วยความรอบคอบ และปราศจากอคติ

๒. การใช้ข้อเท็จจริงประกอบการอภิปราย แม้ว่ากรอภิปรายจะดำเนินการบนข้อเท็จจริง แต่ไม่ได้หมายความว่าให้นำ “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” มาอภิปรายทีละข้อ ตามลำดับที่จัดเรียงไว้ (ซึ่งอาจไม่มีหลักการใด ๆ ในการจัดเรียง หรือจัดเรียงตามความสำคัญของเอกสารซึ่งเป็นที่มาของข้อเท็จจริงนั้น) จนครบทุกข้อ **ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ไม่ถูกต้อง** เพราะการดำเนินการในลักษณะนั้นย่อมเป็นการยากที่จะกำหนดทิศทางของการอภิปราย ให้ดำเนินไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการคือการได้มาซึ่งวิธีการแก้ปัญหาที่มุ่งกระทำต่อสาเหตุของปัญหา (นทน. จำนวนมากไม่รู้ว่าจะอภิปรายประเด็นอะไรหรืออภิปรายอย่างไรจากข้อเท็จจริงนั้น หรือเกิดการกระเจิงของประเด็นอภิปราย) ทั้งนี้การเขียนข้ออภิปรายที่ถูกต้อง ซึ่งแต่ละข้อจะเขียนเป็นหนึ่งย่อหน้านั้น จะมุ่งอภิปรายประเด็นหลักเพียง ๑ ประเด็นเท่านั้น ซึ่งสามารถนำเสนอข้อเท็จจริงในข้ออภิปรายประเด็นนั้น หรือในย่อหน้านั้นได้มากกว่า ๑ ข้อ โดยบางข้ออาจเป็นข้อเท็จจริงหลักที่ต้องแสดงการวิเคราะห์หรือตีความ แต่บางข้อก็ไม่ต้องวิเคราะห์หรือตีความใดๆ เพราะเป็นเพียงข้อเท็จจริงที่นำมาสนับสนุนให้ประเด็นการอภิปรายนั้นมีความหนักแน่นยิ่งขึ้นเท่านั้น

๓. กรอบการเขียนข้ออภิปราย และความเกี่ยวข้องกับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา แม้ว่าในเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการหัวข้อ “ข้ออภิปราย” จะมาที่หลังหัวข้อ “ข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา” ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องแล้วตามรูปแบบการนำเสนอเอกสารต่อผู้บังคับบัญชา ที่ต้องการ “ปูพื้น” ให้ผู้บังคับบัญชาทราบข้อเท็จจริงก่อน แล้วจึงเป็นการอภิปรายโดยใช้ข้อเท็จจริงเหล่านั้น ซึ่งจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าใจข้ออภิปรายได้โดยง่าย แต่ในการคิดและเขียนนั้นมีความแตกต่างจากรูปแบบการนำเสนอข้างต้นอย่างมาก เพราะจะต้องคิดและเขียนทั้งข้อเท็จจริงและข้ออภิปรายในลักษณะคู่ขนาน หรือสัมพันธ์กันอยู่ตลอดเวลา มิใช่ว่าจะมีหัวข้อใดที่ต้องดำเนินการก่อนหรือหลังอย่างเด่นชัด ซึ่งสามารถสรุปเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

๓.๑ หลังจากที่ได้รวบรวมข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหาในระดับหนึ่งแล้ว นทน. ควรกำหนดกรอบการอภิปรายเบื้องต้น (ทำ Outline หรือกล่าวได้ว่าเป็นการขึ้นรูปความคิดในการอภิปรายของตน) โดยประเด็นที่จะนำมาอภิปรายหรือเขียนข้ออภิปราย มักจะไม่พ้นไปจากประเด็นเหล่านี้ และสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้

๓.๑.๑ ที่มาของปัญหา โดยนำเสนอข้อเท็จจริงประกอบการอภิปรายให้ผู้อ่านเข้าใจถึงปัจจัย หรือสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นที่มาของเรื่องที่ทำการศึกษา และนำทางไปสู่สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น การให้

รายละเอียดเกี่ยวกับบริบทของเรื่องที่ทำการศึกษาอย่างเหมาะสม จะทำให้ผู้อ่านเข้าใจถึงที่มา และความสำคัญของ “ปัญหา” ที่จะกล่าวอย่างชัดเจนในข้อถัดไป

๓.๑.๒ ปัญหา (รวมทั้งสาเหตุของปัญหา และผลกระทบ) โดยนำเสนอข้อเท็จจริงประกอบการอธิบายให้ผู้อ่านเข้าใจอย่างชัดเจนว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจากปัจจัยหรือสถานการณ์ตามข้อ ๓.๑.๑ คืออะไร สาเหตุของปัญหาคืออะไร และหากไม่ดำเนินการแก้ไขจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานอย่างไร

๓.๑.๓ สาเหตุของปัญหา/เงื่อนไข (Criteria) ในการแก้ปัญหา โดยนำเสนอข้อเท็จจริงประกอบการอธิบาย เพื่อเน้นย้ำไปที่สาเหตุของปัญหา อันเป็นสิ่งที่ต้องมุ่งแก้ไข หรือเป็นเงื่อนไขสำคัญที่วิธีการแก้ปัญหาทุกวิธีที่จะไปหามานั้นจะต้องบรรลุหรือผ่านเงื่อนไขนี้ ทั้งนี้ควรอธิบายให้ผู้อ่านเข้าใจถึงผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากการแก้ปัญหาด้วย

๓.๑.๔ อธิบายวิธีการแก้ปัญหาวิธีที่ ๑ โดยชี้ให้เห็นว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และหลังจากอธิบายรายละเอียดของวิธีการแล้ว ควรสรุปปิดท้ายว่า วิธีการนี้จึงสามารถนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้

๓.๑.๕ อธิบายวิธีการแก้ปัญหาวิธีที่ ๒ โดยชี้ให้เห็นว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และหลังจากอธิบายรายละเอียดของวิธีการแล้ว ควรสรุปปิดท้ายว่า วิธีการนี้จึงสามารถนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้

๓.๑.๖ อธิบายวิธีการแก้ปัญหาวิธีที่ ๓ โดยชี้ให้เห็นว่าเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และหลังจากอธิบายรายละเอียดของวิธีการแล้ว ควรสรุปปิดท้ายว่า วิธีการนี้จึงสามารถนำมากำหนดเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้

๓.๒ หลังจากได้กรอบการอธิบายเบื้องต้นแล้ว ให้ดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงอีกครั้ง หากพบว่าไม่พอเพียงหรือไม่แน่ใจในความถูกต้องก็ควรเพิ่มเติมและตรวจสอบกลั่นกรองจนแน่ใจว่ามีข้อเท็จจริงที่พอเพียงและถูกต้องจนทำให้เราสามารถเขียนข้ออธิบายได้อย่างหนักแน่น สามารถนำไปสู่การเสนอวิธีการแก้ปัญหาได้ (อย่างน้อย ๓ วิธี) สิ่งสำคัญที่ควรทำความเข้าใจในขั้นตอนนี้คือ (๑) กรอบการอธิบายที่คิดขึ้นเบื้องต้นนี้ (หรือแม้แต่แนวความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา สาเหตุ และผลกระทบ) ก็ยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาขึ้นอยู่กับข้อเท็จจริงที่ได้มา นทน.ควรมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง ทำการวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผล และปราศจากอคติ และต้องไม่ท้อที่จะรวบรวมข้อเท็จจริงเพิ่มเติม (๒) ยังไม่จำเป็นต้องเรียงลำดับข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับปัญหา โดยสามารถเขียนข้อเท็จจริงทั้งหมดไว้ในกระดานหัดก่อน เพราะอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงของจำนวนข้อมูล ทั้งเพิ่มและลดได้เสมอ

๓.๓ เริ่มเขียนข้ออธิบายโดยละเอียด ตามกรอบการอธิบายที่กำหนดไว้จนเสร็จสิ้น แล้วอ่านทบทวนอีกครั้งจนมั่นใจว่าเป็นข้ออธิบายที่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง (มีข้อเท็จจริงรองรับครบถ้วนและถูกต้อง) มีการวิเคราะห์ด้วยเหตุผลและหลักวิชา ปราศจากอคติ และสำนวนการเขียนมีความหนักแน่นน่าเชื่อถือ ทั้งนี้

หากเกิดความรู้สึกในขณะเขียนข้ออภิปรายว่าข้อเท็จจริงที่ใช้ประกอบการอภิปรายนั้นยังไม่แน่น ยังไม่พอก็ไม่ใช่เรื่องแปลก และสามารถดำเนินการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมได้เช่นเดียวกับขั้นตอนที่ ๓.๒

๓.๔ ตรวจสอบข้ออภิปรายที่เขียนเสร็จแล้ว เพื่อสกัดเอาข้อเท็จจริงที่ใช้ในการอภิปรายมาเขียนในหัวข้อ “ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา” โดยเรียงลำดับข้อเท็จจริงฯ ตามลำดับที่นำไปใช้ในการอภิปราย ทั้งนี้ข้อเท็จจริงที่ใช้ในการอภิปรายที่เป็นข้อเท็จจริงที่เป็นสากล และข้อเท็จจริงที่ผู้บังคับบัญชาทราบอยู่แล้ว ไม่ต้องนำมาเขียนใน “ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา”

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า แม้ว่าใน อทร.๘๓๐๒ หัวข้อ “ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา” จะถูกนำเสนอก่อนหัวข้อ “ข้ออภิปราย” แต่ในเรื่องของกระบวนการคิดนั้น การหาข้อเท็จจริงฯ และการอภิปรายมีความสัมพันธ์กันอย่างมาก และจำเป็นที่จะต้องดำเนินการทั้งการวิเคราะห์ และรวบรวม-ตรวจสอบข้อเท็จจริงควบคู่กันไป รวมทั้งยังสามารถทบทวนกรอบการอภิปราย และข้อเท็จจริงฯ ได้ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ความคิดที่ตกผลึกอย่างแท้จริง สำหรับการเขียนนั้นจะพบว่า การเขียน “ข้ออภิปราย” จะเสร็จสิ้นก่อนการเขียน “ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา” ที่ต้องใช้ลำดับของการอภิปรายมาเป็นหลักในการเรียงลำดับข้อเท็จจริง

ตัวอย่างการเขียน “ข้ออภิปราย”

ตัวอย่างการเขียนข้ออภิปรายต่อไปนี้ ประยุกต์จากเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการเรื่อง “การเลือกแบบเฮลิคอปเตอร์ลำเลียงที่เหมาะสมสำหรับเพิ่มขีดความสามารถการเคลื่อนกำลังจากเรือสู่ฝั่งทางอากาศ” โดย น.ต.เปรมกิตติ ช่างหล่อ นทน.หลักสูตร รร.สธ.ทร. รุ่นที่ ๘๐ ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการเขียนข้ออภิปรายตามตัวอย่างนี้ มีความสอดคล้องกับกรอบการอภิปรายที่กล่าวไว้ ในข้อ ๓.๑

.....
ข้ออภิปราย (คุณวก ค. รายละเอียดการพิจารณา)

๑. การใช้เฮลิคอปเตอร์ในการลำเลียงกำลังรบยกพลขึ้นบกจากเรือยกพลขึ้นบกไปสู่ฝั่ง เป็นรูปแบบหนึ่งของการเคลื่อนย้ายกำลังรบฯ ในการปฏิบัติการสะเทินน้ำสะเทินบกที่ ทร. ใช้อยู่ในปัจจุบัน **หนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติการดังกล่าว คือการที่ กำลังรบฯ ได้รับการลำเลียงขึ้นสู่ฝั่งด้วยเฮลิคอปเตอร์แต่ละลำ ที่สามารถนำทั้งคนและยุทโธปกรณ์ที่ครบถ้วนตามอัตราการจัดหน่วยระดับยุทธวิธีไปยังที่หมายบนฝั่งได้ในเที่ยวเดียว** อันจะส่งผลให้การดำเนินกลยุทธ์บนฝั่งโดยหน่วยกำลังที่ลงจากเฮลิคอปเตอร์ลำเดียวกัน และในเวลาเดียวกันนั้น เป็นไปอย่างมีเอกภาพและประสิทธิภาพ ทั้งนี้การจัดหน่วยระดับยุทธวิธีที่เล็กที่สุดในการปฏิบัติสะเทินน้ำสะเทินบกของ นย. คือระดับหมู่ปืนเล็ก ซึ่งประกอบด้วยทหารจำนวน ๑๑ นาย พร้อมอาวุธประจำกาย จากที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่าเฮลิคอปเตอร์ที่ใช้ในการลำเลียงกำลังรบฯ เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิภาพในการรบของหน่วยกำลังนั้น และต่อความสำเร็จของการปฏิบัติการสะเทินน้ำสะเทินบกของ ทร. ในภาพรวมด้วย

๒. ในปัจจุบัน ทร. ประสบปัญหาการไม่สามารถลำเลียงกำลังรบฯ จากเรือยกพลขึ้นบกไปสู่ฝั่งทางอากาศได้ทั้ง ๑ หมู่ปืนเล็กในเที่ยวเดียว อันมีสาเหตุมาจากเฮลิคอปเตอร์ที่ ทร. มีใช้ในการสนับสนุนการปฏิบัติการสะเทินน้ำสะเทินบก คือ ฮ.ลล.๒ แบบ Bell-212 และ ฮ.ลล.๖ แบบ EC-645 นั้น สามารถบรรทุกทหารพร้อมอาวุธประจำกายได้เพียง ๗ นาย ส่วน ฮ.ลล.๕ แบบ MH-60S ก็สามารถบรรทุกฯ ได้เพียง ๙ นายเท่านั้น ปัญหาดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินกลยุทธ์ของหน่วยกำลังรบที่ถูกลำเลียงขึ้นสู่ฝั่งลดลง รวมทั้งทำให้เกิดความไม่ปลอดภัยต่อชีวิตของกำลังรบเหล่านั้น ที่ต้องเข้าสู่พื้นที่การรบโดยไม่สามารถรวมกำลังได้ครบทุกนายเพื่อการป้องกันตนเองตามยุทธวิธีที่ได้รับการฝึก

๓. จากปัญหา สาเหตุของปัญหา และผลกระทบในข้อ ๓.๒ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการแก้ปัญหาโดยมุ่งไปที่สาเหตุ คือการที่ ทร. ไม่มีเฮลิคอปเตอร์สนับสนุนการปฏิบัติการสะเทินน้ำสะเทินบกที่สามารถลำเลียงกำลังรบยกพลขึ้นบก จำนวน ๑ หมู่ปืนเล็ก หรือ ๑๑ นาย พร้อมอาวุธประจำกายในเที่ยวเดียว ด้วยการพิจารณาจัดหาเฮลิคอปเตอร์ลำเลียง (ฮ.ลล.) ที่มีความเหมาะสมในการปฏิบัติกิจดังกล่าว โดย ฮ.ลล. ที่จะพิจารณาจัดหา นั้น อย่างน้อยจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญคือ สามารถบรรทุกกำลังพลพร้อมอาวุธประจำกายได้ไม่น้อยกว่า ๑๑ นาย ทั้งนี้ผลสำเร็จจากการพิจารณาจัดหา ฮ.ลล. ดังกล่าว คือการที่ ทร. สามารถลำเลียงกำลังรบยกพลขึ้นบกจากเรือขึ้นสู่ฝั่งทางอากาศเพื่อดำเนินกลยุทธ์บนบกได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยมากขึ้น

๔. ฮ.ลล. แบบ AW-149 เป็น ฮ.ลล. ขนาดกลาง ๒ เครื่องยนต์ ผลิตโดยบริษัท Leonardo Helicopters ประเทศอิตาลี สามารถบรรทุกทหารพร้อมอาวุธประจำกายได้ ๑๒ นาย ปัจจุบันราคาลำละประมาณ ๕๖๐ ล้านบาท จากความสามารถในการบรรทุกดังกล่าว ซึ่งผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อ ๓ (บรรทุกได้ไม่น้อยกว่า ๑๑ นาย) จึงสามารถนำมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้

๕. ฮ.ลล. แบบ Mil Mi-17 เป็น ฮ.ลล. ขนาดกลาง ๒ เครื่องยนต์ ผลิตโดยบริษัท Kazan Helicopters ประเทศสหพันธรัฐรัสเซีย สามารถบรรทุกทหารพร้อมอาวุธประจำกายได้ ๒๔ นาย ปัจจุบันราคาลำละประมาณ ๖๓๐ ล้านบาท จากความสามารถในการบรรทุกดังกล่าว ซึ่งผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อ ๓ (บรรทุกได้ไม่น้อยกว่า ๑๑ นาย) จึงสามารถนำมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้

๖. ฮ.ลล. แบบ CH- 7 เป็น ฮ.ลล. ขนาดกลาง ๒ เครื่องยนต์ ผลิตโดยบริษัท Boeing Helicopters ประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถบรรทุกทหารพร้อมอาวุธประจำกายได้ ๓๖ นาย ปัจจุบันราคาลำละประมาณ ๑,๑๐๐ ล้านบาท จากความสามารถในการบรรทุกดังกล่าว ซึ่งผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในข้อ ๓ (บรรทุกได้ไม่น้อยกว่า ๑๑ นาย) จึงสามารถนำมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้

จากตัวอย่างข้างต้น จะเห็นได้ว่าข้ออภิปรายข้อ ๑ มุ่งอภิปรายให้เห็นถึงที่มาของปัญหาโดยมีประโยคสำคัญ คือ “หนึ่งในปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของการปฏิบัติดังกล่าว คือการที่ กำลังรบฯ ได้รับการลำเลียง

ขั้นสู่ฝั่งด้วยเฮลิคอปเตอร์แต่ละลำ ที่สามารถนำทั้งคนและยุทธโศปกรณ์ที่ครบถ้วนตามอัตราการจัดหน่วยระดับยุทธวิธีไปยังที่หมายบนฝั่งได้ในทีเดียว” เพื่อจะนำทางไปสู่ “ปัญหา” ในข้อ ๒ ซึ่งก็คือการที่ ทร. ยังไม่สามารถดำเนินการตามปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้ได้ในปัจจุบัน สำหรับประโยคอื่น ๆ ในข้อ ๑ นี้ เป็นส่วนประกอบที่ทำให้ผู้อ่านเข้าใจความสำคัญ และบริบทของเรื่องที่ทำให้การพิจารณามากขึ้น (การลำเลียงกำลังรบ ฯ ขั้นสู่ฝั่งด้วยเฮลิคอปเตอร์เป็นรูปแบบหนึ่งที่ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน และจำนวนทหารใน ๑ หมู่ปืนเล็กมี ๑๑ นาย) ทั้งนี้จะสังเกตได้ว่า ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องกล่าวถึงหรือทำความเข้าใจไปถึงยุทธศาสตร์ ทร. หรือ นโยบาย ทร. หรือเอกสารในระดับยุทธศาสตร์-นโยบาย ใด ๆ อย่างที่ผู้ทำการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการจำนวนมากนิยมทำกัน โดยไม่มีความจำเป็น

สำหรับข้ออภิปรายข้อ ๒ มีประเด็นสำคัญ คือ การทำให้ผู้อ่านเข้าใจว่าอะไรคือปัญหา สาเหตุของปัญหา และผลกระทบของปัญหา ส่วนข้ออภิปรายข้อ ๓ เป็นการเน้นย้ำถึง สาเหตุของปัญหาที่ถือเป็นเงื่อนไข (Criteria) สำคัญที่จะใช้เป็นหลักในการกำหนดวิธีการแก้ปัญหาต่อไป ส่วนข้ออภิปรายข้อ ๔ - ๖ นั้น คือการอภิปรายวิธีการแก้ปัญหาแต่ละวิธี โดยมุ่งชี้ให้เห็นว่าแต่ละวิธีการแก้ปัญหานั้นผ่านเงื่อนไขที่กำหนดไว้ และสรุปปิดท้ายว่า “จึงสามารถนำมาเป็นวิธีการแก้ปัญหาได้”

ผนวก

หลักพื้นฐานของการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ

การพิจารณาของฝ่ายอำนาจการกองทัพที่ดั้นนั้นไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าต้องอาศัยองค์ความรู้พื้นฐานด้านการคิด วิเคราะห์ และจำแนกข้อเท็จจริงได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาพิจารณาประกอบกับเกณฑ์ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความยอมรับได้จนนำไปสู่การได้หนทางปฏิบัติหรือแนวทางการแก้ไขปัญหาคือดีที่สุด ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ก็จะถูกนำมาเป็นข้อมูลในการอธิบายโน้มน้าวให้ผู้บังคับบัญชาตกลงใจเลือกหนทางปฏิบัติหรือแนวทางแก้ไขปัญหาคือดีที่สุดร่วมกันอันนำไปสู่การกำจัดและ/หรือลดผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานใด ๆ ที่นายทหารฝ่ายอำนาจการตามสาขาได้ตรวจพบ ซึ่งตามหลักมาตรฐานสากลนั้นการทำความเข้าใจในหลักการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล (rational-choice theory) ร่วมกับหลักการประโยชน์นิยมเพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติ หรือกิจที่สมบูรณ์จำเป็นต้องถูกวางไว้บนหลักการพื้นฐานความถูกต้องจากการใช้เหตุผลมากกว่าความรู้สึกตามหลักการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการให้ได้ผลลัพธ์หรือมุ่งประสงค์ ที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมมากที่สุด (ประโยชน์ต่อกองทัพเรือ) โดยพิจารณาจากผลกระทบของปัญหาที่มีอยู่นั้นได้ถูกกำจัดให้หมดสิ้นไป หรือได้รับการบรรเทาลง ดังนั้นการศึกษาหลักการที่เกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหามีเหตุผลเพื่อให้ได้ประโยชน์ต่อส่วนรวมสูงสุดจึงเป็นพื้นฐานสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อนายทหารฝ่ายอำนาจการผู้ที่จะต้องเรียบเรียงเอกสารการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการเสนอผู้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องและสมบูรณ์ต่อไป

หลักประโยชน์นิยม (utilitarianism)

หลักประโยชน์นิยม (utilitarianism) เป็นทฤษฎีที่นักปรัชญาที่มีชื่อว่า จอห์น สจวร์ต มิลล์ (John Stuart Mill) ได้กล่าวไว้ว่า “ผลของการกระทำที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่คนจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้เป็นการกระทำที่ถูกต้อง” หรือ “เป้าหมายกำหนดวิธีการ (The ends justify the means.)” ทั้งนี้ หลักประโยชน์นิยมมีแนวความคิดที่น่าสนใจแฝงอยู่ในหลักการใช้ผลลัพธ์ของความประพฤติเป็นตัวชี้วัดคุณค่าทางจริยธรรมของความประพฤติ ซึ่งมิลล์ได้กล่าวถึงหลักประโยชน์นิยมที่สำคัญไว้ดังนี้

๑. ผลประโยชน์ต้องสูงสุด หมายถึงการพิจารณาผลประโยชน์ของการกระทำต้องเป็นผลประโยชน์มากที่สุดจำเป็นต้องนำความสุขสบายในปริมาณมากที่สุด ดังนั้น ถ้าต้องการเลือกความประพฤติที่ดีที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดจะต้องนำไปสู่ผลประโยชน์ปริมาณมากที่สุด

๒. ผลประโยชน์ของคนเป็นจำนวนมาก หมายถึง การกระทำนอกจากจะพิจารณาผลประโยชน์มากที่สุดแล้วยังต้องเป็นประโยชน์ที่เกิดกับคนจำนวนมากที่สุด ผลประโยชน์ที่เป็นผลลัพธ์จะต้องมิใช่ผลประโยชน์ของใครคนใดคนหนึ่งเพียงคนเดียว ดังนั้นหลักประโยชน์นิยมนี้จึงมีหลักกว่า “ผลประโยชน์มากที่สุดกับคนเป็นจำนวนมากที่สุด (The Greatest Happiness for the Greatest Numbers)” ซึ่งสามารถเรียกว่า “หลักมสุข”

๓. การคำนึงถึงผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎหมายมีไว้เพื่อการรักษาความสงบเรียบร้อยให้กับสังคม การไม่กระทำผิด การรักษากฎหมายจึงเป็นการกระทำที่ดีเป็นที่ยอมรับ ตามแนวความคิดของหลักประโยชน์นิยมก็มองเห็นคุณค่าของกฎหมาย เพราะการปฏิบัติตามกฎหมายก็ทำให้คนได้รับประโยชน์และความสุข แต่อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาจากหลักประโยชน์นิยม การละเมิดกฎหมายย่อมเป็นสิ่งที่สามารถทำได้ ถ้าผลลัพธ์ทำให้เกิดประโยชน์และผลดีกับคนส่วนมาก เช่น กฎหมายห้ามฆ่าคน แต่ในกรณีที่เจ้าหน้าที่ตำรวจมีความจำเป็นอย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ที่จะต้องฆ่าผู้ก่อการร้ายที่กำลังจะลอบวางระเบิดประชาชนผู้บริสุทธิ์ ซึ่งจะทำให้คนตายเป็นจำนวนมาก การกระทำของเจ้าหน้าที่ตำรวจถือได้ว่าเป็นการกระทำที่ดี เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อพิจารณาหลักการประโยชน์นิยมตามแนวคิดของมิลล์ที่มุ่งเน้นเฉพาะผลลัพธ์ของการกระทำเป็นตัวชี้วัดสำหรับประเมินคุณค่าทางจริยธรรมของความประพฤติโดยไม่ต้องพิจารณาถึงเจตนาหรือเจตจำนงใด ๆ ทั้งสิ้น เพียงแต่ก่อนที่จะกระทำการใด ๆ ลงไปก็ตาม เราควรพิจารณาก่อนว่าการกระทำนั้นจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่คนจำนวนมากที่สุด ซึ่งมิลล์เองถือว่าเมื่อผลลัพธ์เป็นประโยชน์สูงสุดแก่คนจำนวนมากแล้ว จึงเป็นการกระทำที่มีความถูกต้องทางจริยธรรม ในทางตรงกันข้ามถ้าผลแห่งการกระทำทำให้เกิดโทษแก่คนจำนวนมากก็จะเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง

แนวความคิดของมิลล์ได้อธิบายหลักการประโยชน์นิยมไว้ข้างต้นนั้นได้ถูกนำมาอธิบายแนวนโยบายการนำพาประเทศจีนให้เกิดความรุ่งเรืองด้านเศรษฐกิจในยุค ๖๐-๗๐ เติ้ง เสี่ยว ผิง ขณะดำรงตำแหน่งนายกรัฐมนตรี โดยได้กล่าวไว้เป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำประเทศว่า “แมวขาว หรือ แมวดำไม่สำคัญขอให้จับหนูได้เป็นพอ” ซึ่งเมื่อพิจารณาแนวความคิดประโยชน์นิยมของมิลล์แล้วจะเห็นได้ว่ามิลล์ได้ให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นมากที่สุดโดยไม่สนใจในวิธีการหรือกระบวนการว่าจะถูกต้องตามหลักจริยธรรม ศีลธรรมที่ดี มีเหตุผลตามมาตรฐานสากลเป็นที่ยอมรับในสังคม แต่เพียงแค่ขอให้ผลลัพธ์จากการที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์สูงสุดกับคนจำนวนมากที่สุดเท่านั้นก็พอ

หลักหน้าที่นิยม (deontological ethics)

หลักจริยศาสตร์อีกประการหนึ่งได้แก่หลักหน้าที่นิยมของ คานท์ (Immanuel Kant) ซึ่งเน้นความสำคัญเกี่ยวกับหน้าที่ทางศีลธรรม หน้าที่นิยมใช้คุณค่าจริยธรรมที่มีจริงในตัวการกระทำเป็นมาตรการประเมินความดีของความประพฤติ โดยหลักหน้าที่นิยมของคานท์นั้นมีความแตกต่างจากหลักประโยชน์นิยมของมิลล์ ในเรื่องเจตจำนงและวิธีการ คานท์ได้เสนอว่าการกระทำหรือวิธีการทางศีลธรรมที่ถูกต้องนั้นมีความสำคัญมากกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์แก่ส่วนรวมสูงสุด จึงสามารถตัดสินได้ว่าการกระทำนั้นมีความถูกต้องตามจริยธรรม อีกทั้งยังได้เสนอคำจำกัดความ คำว่า “หน้าที่ทางศีลธรรม” ไว้อย่างสังเขป ได้แก่

๑. การกระทำตามเจตจำนงที่ดี (good will) ของมนุษย์หมายถึงการตัดสินใจที่จะกระทำในสิ่งที่ตนคิดว่าต้องทำมากกว่าจะคำนึงว่าสิ่งนั้นจะก่อให้เกิดผลอย่างไรหลังจากกระทำไปแล้ว และจะต้องเป็นเจตจำนงที่

เป็นอิสระ (freewill) ซึ่งในที่นี้คำนี้หมายถึงอิสระจากความรู้สึกหรืออารมณ์ เพราะว่ากฎทางศีลธรรมจะมีความเป็นสากลได้นั้น เจตจำนงที่อิสระถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะว่าถ้าเจตจำนงใด ๆ ปราศจากอิสระแล้ว การกระทำก็จะถูกควบคุมภายใต้อารมณ์และความรู้สึกของร่างกายได้

๒. การกระทำบางอย่าง เช่น การขโมย การปล้นทรัพย์ แม้ว่าจะนำไปสู่ประโยชน์ของคนส่วนมากกับบางสังคมได้ แต่ค่านักกลับมองว่าไม่ใช่การทำหน้าที่ทางศีลธรรมที่ถูกต้อง ค่านักเห็นว่าธรรมชาติของการกระทำของมนุษย์นั้นอยู่ระหว่าง “เหตุผล” กับ “ความรู้สึก” การกระทำจากความรู้สึก เช่น ความเมตตา ความเห็นใจ แม้ว่าคนทั่วไปจะเห็นว่าเป็นความรู้สึกที่ดี แต่ค่านักถือว่าไม่ใช่การกระทำที่ดีในแง่ศีลธรรมและสำหรับการกระทำที่ดีในแง่ศีลธรรมของค่านักนั้นจะต้องปราศจากการครอบงำด้วยอารมณ์และความรู้สึกใด ๆ อีกทั้งยังคงต้องเป็นการกระทำที่มาจากเหตุผลของมนุษย์เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

๓. การทำตามเหตุผลคือการทำตามกฎศีลธรรม ๒ กฎ ซึ่งเป็นคำสั่งเด็ดขาดมี ๒ กฎที่สามารถครอบคลุมทุกการกระทำ

๓.๑ จงทำตามสิ่งที่ท่านสามารถลงใจให้เป็นสากล เป็นการครอบคลุมการกระทำดีทุกการกระทำที่มนุษย์สามารถปรารถนาให้ทุกคนปฏิบัติตาม หรือสามารถปรารถนาให้เป็นการปฏิบัติโดยทั่วไป เช่น “การโกหก” เป็นการกระทำที่เราปรารถนาให้ทุกคนปฏิบัติได้หรือไม่ ถ้าเราโกหก เราคงไม่ปรารถนาให้ทุกคนโกหก เราต้องการให้ผู้อื่นพูดความจริงกับเรา เราต้องการพูดโกหกกับคนอื่น แต่ไม่ต้องการให้ผู้อื่นพูดโกหกกับเรา ดังนั้นการโกหกเป็นการกระทำที่ไม่ดี ไม่เป็นไปตามกฎศีลธรรมข้อที่ ๑ เช่นเดียวกับการขโมย ส่วนการช่วยเหลือผู้อื่นหรือความซื่อสัตย์เป็นการกระทำที่เราสามารถปรารถนาให้ทุกคนปฏิบัติ ต่างจากการโกหกและการขโมย เป็นต้น

๓.๒ จงทำสิ่งที่เชิดชูความเป็นมนุษย์ในตัวเองและคนอื่นไม่ใช่ฐานะเครื่องมือแต่ทำในฐานะเป็นสิ่งที่มีความหมาย “สิ่งมีความหมาย” มีความหมายว่าเป็นสิ่งที่ไม่มีความหมายเพราะเป็นเครื่องมือหรือเป็นสะพานนำไปสู่เป้าหมายอื่นใด มนุษย์ทุกคนมีเหตุผลซึ่งสามารถเข้าใจความดีหรือรู้ดีรู้ชั่วได้ มนุษย์ทุกคนจึงเป็นสิ่งพิเศษที่มีศักดิ์ศรีเท่ากันทั้งหมด ดังนั้นการกระทำของเราที่ไม่เคารพมนุษย์คนอื่นหรือใช้เพื่อนมนุษย์เป็นเครื่องมือเพื่อบรรลุเป้าหมายจึงเป็นการกระทำที่เลว ส่วนการกระทำที่ยกย่องศักดิ์ศรีของมนุษย์ไม่ว่าเป็นศักดิ์ศรีในตัวเองหรือคนอื่นจึงเป็นการกระทำที่ดี “การเคารพคนอื่น” เป็นการกระทำที่ดีหรือไม่ในลักษณะของค่านัก การที่เราเคารพคนอื่น เราต้องมีจิตใจยกย่องและเข้าใจในความมีศักดิ์ศรีของเขาโดยไม่พิจารณาว่าการกระทำของเราจะมีประโยชน์กับเราหรือไม่ ดังนั้นการเคารพคนอื่นจึงจัดว่าเป็นการกระทำที่ดีตามกฎศีลธรรมกฎข้อที่ ๒ ของค่านัก “การดูถูกคนอื่น” เป็นการกระทำที่ดีหรือไม่ในทัศนะของค่านัก การที่เราดูถูกคนอื่น เรามีจิตใจดูถูกและเห็นเขาไร้ศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์น้อยกว่าเรา ดังนั้นการดูถูกคนอื่นเป็นการกระทำที่เลว ตามกฎศีลธรรมข้อที่ ๒ ของค่านัก

กล่าวโดยสรุป การใช้หลักหน้าที่นิยมต้องอยู่บนพื้นฐานที่ว่า “การกระทำที่ดีนั้นย่อมต้องเป็นการกระทำตามกฎศีลธรรมที่แน่นอนว่าจะต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น” หลักหน้าที่นิยมนี้

จะเป็นกรอบที่กำหนดขอบเขตของวิธีการแก้ปัญหาในการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ เพราะหากวิธีการใดเป็นการละเมิดผู้อื่น วิธีการนั้นจะใช้ไม่ได้และก่อให้เกิดปัญหาใหม่ขึ้นมาในภายหลัง

หลักการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล (rational-choice theory)

มนุษย์มีธรรมชาติของควมมีเหตุมีผลอยู่แล้ว เนื่องจากมนุษย์ตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล การตัดสินใจของมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่คาดคะเนได้ โดยไม่จำเป็นต้องไปวิเคราะห์หาแรงจูงใจทางจิตวิทยาอื่น ๆ ขอเพียงให้ทราบข้อเท็จจริงและสถานการณ์ในการตัดสินใจอย่างถ่องแท้ ผู้อื่นก็สามารถหนดได้ว่าทางเลือกในการตัดสินใจของผู้ตัดสินใจจะเป็นอย่างไร ทางใดจะทำให้ผู้ตัดสินใจได้ประโยชน์หรือเสียประโยชน์อย่างไร และทุกครั้งผู้ตัดสินใจจะเลือกทางที่สอดคล้องกับผลประโยชน์ของตนเองมากที่สุดเสมอ

ความหมายของการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล โรเบิร์ต ดาร์ล (Robert Dahl) และชาร์ลส์ ลินบลอม (Charles Lindblom) ได้ให้นิยามการกระทำหรือพฤติกรรมสมเหตุสมผลหรือชอบด้วยหลักเหตุผลว่า “การกระทำใดก็ตามย่อมถือว่ามีลักษณะชอบด้วยเหตุผล หากการกระทำนั้นมุ่งให้บรรลุเป้าหมายให้ได้มากที่สุด ทั้งนี้โดยพิจารณาจากเป้าหมายและข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น” ในแง่นี้จึงอธิบายได้ว่าความสมเหตุสมผลหรือความชอบด้วยเหตุผลคือการกระทำที่มีประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมาย หรืออธิบายในเชิงเศรษฐศาสตร์ว่าเป็นความสามารถในการสร้างผลผลิตให้มากที่สุด หรือการใช้ทรัพยากรในการผลิตน้อยที่สุด โดยมุ่งให้ผลที่เกิดขึ้นมีมากที่สุดในขณะที่ใช้ปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นหลักของความคุ้มค่าในการพิจารณาของฝ่ายอำนาจการ ตัวอย่างเช่น หากคนร้ายถูกตำรวจปิดล้อม คนร้ายจะต้องตัดสินใจว่าจะสู้หรือยอมแพ้ ถ้าเป้าหมายสูงสุดของคนร้ายคือการมีชีวิตรอด การตัดสินใจที่ดีที่สุดคือยอมแพ้ แต่หากเป้าหมายหรือสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดของคนร้ายคือเสรีภาพ และการถูกจำคุกเป็นสิ่งที่เลวร้ายที่สุด ทางเลือกของคนร้ายคือสู้ แต่ถ้าต้องการมีชีวิตอยู่ และเลือกต่อสู้ก็ถือว่าการตัดสินใจนั้นไม่สมเหตุสมผล

การตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลจึงเกิดจากการประเมินทางเลือกต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลที่มันจะเกิดในอนาคต จัดเรียงลำดับความสำคัญในการเลือก และเลือกหนทางที่ดีที่สุดหรือมีประสิทธิภาพที่สุดที่นำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้มากที่สุด ความเป็นมาของแนวทางการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล แนวทางการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลในองค์การนั้น สามารถย้อนไปถึงแนวคิดของประโยชน์นิยมซึ่งถือว่าผู้เล่นหรือตัวแสดงต่าง ๆ จะเลือกตัดสินใจและดำเนินการที่ได้ผลที่สุด มีประสิทธิภาพที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายของตน แนวคิดการตัดสินใจกลุ่มนี้ มักเน้นสมมติฐานเบื้องต้นว่ามนุษย์แต่ละคนหรือหน่วยงานแต่ละหน่วยมีพฤติกรรมที่มุ่งตอบสนองผลประโยชน์และความต้องการส่วนตัวหรือของหน่วยงานเป็นสำคัญ

องค์ประกอบในการพิจารณาการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล เราอาจพิจารณาสถานการณ์การตัดสินใจแต่ละครั้งว่า ชอบด้วยเหตุผลหรือไม่ จากองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการดังนี้

๑. เป้าหมาย ค่านิยม สิ่งที่มีคุณค่าหรือสิ่งที่ปรารถนา ในการตัดสินใจที่สมเหตุสมผลนั้น ผู้ตัดสินใจต้องมีเป้าหมายที่ตนต้องการ หรือมีสิ่งที่ตัวเองคิดว่ามีคุณค่ามีประโยชน์ เป็นที่ต้องการของตนอย่างชัดเจนอยู่แล้ว

เป้าหมายหรือสิ่งที่มีคุณค่านั้นย่อมแตกต่างกันไปตามแต่บุคคลและตามแต่สถานการณ์ เช่น บางคนให้ความสำคัญกับเกียรติ บางคนให้ความสำคัญกับการมีสิ่งของเครื่องใช้ และขึ้นกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เช่น ในงานราตรีเป้าหมายสูงสุดของสุภาพสตรีท่านหนึ่งคือต้องการเป็นคนเด่นคนดังในงาน แต่หากเกิดความวุ่นวายในงานขึ้น เป้าหมายกลับเปลี่ยนแปลงไปเป็นการเอาตัวรอด โดยไม่สนใจเรื่องบุคลิกภาพความเด่นดังอีกต่อไป ไม่ใช่เพียงค่านิยมเท่านั้น แต่ผู้ตัดสินใจอาจจัดลำดับเป้าหมายหรือค่านิยมของตนเองด้วยว่าสิ่งใดดีกว่า ในกรณีที่มีเป้าหมายหรือค่านิยมหลายอย่าง ผู้ตัดสินใจตามตัวแบบสมเหตุสมผล ต้องเลือกทางที่จะทำให้ตนได้บรรลุเป้าหมายหรือค่านิยมที่จัดไว้ลำดับสูงสุด แต่ถ้าไม่สามารถได้เป้าหมายลำดับสูงสุด ก็ต้องเลือกเป้าหมายลำดับรองลงมา

๒. ทางเลือกในการบรรลุเป้าหมาย ในสถานการณ์ตัดสินใจ ไม่ว่าเป้าหมายหรือค่านิยมจะเป็นอย่างไรก็ตาม ทางเลือกสู่เป้าหมายย่อมมากกว่า ๑ ทางเสมอ และแม้ในสถานการณ์ที่ดูจะไม่มีทางเลือกเลยก็ตามแต่ผู้ตัดสินใจก็ยังคงมีทางเลือก ๒ ทาง คือเลือกทางเดียวที่มีอยู่หรือไม่เลือกเลยก็ได้ ผู้ตัดสินใจต้องสามารถกำหนดทางเลือกต่าง ๆ ให้ครบถ้วนหรือมากที่สุดตามกำลังความรู้ความคิดของตน ทางเลือกต่าง ๆ แต่ละทางเลือกนี้เป็นสิ่งที่ผู้ตัดสินใจต้องเลือกเพียงทางเดียวที่เป็นไปได้ โดยเลือกให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการมากที่สุด

๓. ผลของทางเลือก ทางเลือกแต่ละทางในการตัดสินใจนั้นย่อมส่งผลแตกต่างกันไป โดยทางเลือกเหล่านี้มีทั้งข้อดีและข้อจำกัด บางทางเลือกให้ผลดีอย่างเดียวหรือผลดีเป็นส่วนใหญ่ ทางเลือกบางอย่างให้ผลร้ายมากหรือมีแต่ผลร้าย ตัวอย่างเช่น กรรมการบริหารพรรคการเมืองอาจเผชิญกับสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจเลือกหัวหน้าพรรคจากผู้นำสองคน คนหนึ่งมีบุคลิกภาพแย่มากและประชาชนไม่นิยมแต่มีเงินมาก อีกคนหนึ่งมีบุคลิกภาพดีมาก ประชาชนนิยมแต่ไม่มีเงิน ทางเลือกสองทางนี้จึงส่งผลต่างกัน แต่ละทางมีข้อดีข้อจำกัดต่างกัน ในสถานการณ์การตัดสินใจที่ขอบด้วยเหตุผล กรรมการบริหารพรรคต้องเลือกคนที่ตอบสนองความต้องการของพรรคในขณะนั้นให้มากที่สุด เช่น หากพรรคขาดเงิน ก็เลือกบุคคลที่มีเงิน แต่หากพรรคต้องการเสียงสนับสนุนจากประชาชน ก็จะต้องเลือกคนที่ประชาชนชื่นชอบ เป็นต้น

๔. การตัดสินใจ เมื่อพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ พิจารณาผลการเลือกในแต่ละทางและเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือค่านิยมแล้ว ผู้ตัดสินใจต้องเลือกหนทางที่ตอบสนองความต้องการหรือค่านิยมสูงสุดของตนจึงจะถือว่าเป็นการตัดสินใจที่สมเหตุสมผล

สำหรับหลักการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้นจึงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานความคิดของหลักการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์หรือหนทางปฏิบัติที่สามารถบรรเทาและ/หรือกำจัดผลกระทบของปัญหาจนนำไปสู่ประโยชน์แก่คนจำนวนมากที่สุด (กองทัพเรือ) ตามที่มีลิสต์ได้เสนอไว้ แต่ต้องไม่ละเมิดศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่นตามที่คานท์ได้เสนอไว้ ซึ่งการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผลตามหลักการพิจารณาของฝ่ายอำนวยการนั้นเมื่อพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วสามารถให้คำจำกัดความที่เหมาะสมสอดคล้องว่า

“คนเราเลือกหาวิธีการต่าง ๆ โดยใช้การเปรียบเทียบดูว่าวิธีการหรือการกระทำแบบไหนที่จะทำให้เขาได้ประโยชน์สูงสุดโดยที่ตนเองลงทุนน้อยที่สุด”

การกำหนดวิธีคิดที่สมเหตุสมผลควรจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในการกระทำนั้นให้ชัดเจนเสียก่อนซึ่งเป้าหมายนั้นคือประโยชน์สูงสุดที่ต้องการ จากนั้นให้ตรวจสอบเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีอยู่ในการควบคุมว่ามีมากน้อยเพียงใด จากนั้นผู้พิจารณาจะผสมผสานเครื่องมือนี้ให้เป็นหนทางหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ตอนแรก สำหรับหนทางปฏิบัติหรือวิธีการใดที่ได้ประโยชน์สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรที่ลงทุนไปน้อยที่สุดจะต้องเป็นทางเลือกที่ถูกต้องมีเหตุผล มีเจตจำนงที่ดี มีศีลธรรม เป็นไปตามมาตรฐานสากลและมีอิสระปราศจากความรู้สึกและอารมณ์ ตามที่คานท์ได้นำเสนอ จึงจะเป็นหนทางปฏิบัติที่สมเหตุสมผลที่สุดและเป็นหนทางที่ฝ่ายอำนาจการจะเสนอแนะแก่ผู้บังคับบัญชาเพื่อนำไปแก้ไขปัญหาก็ให้ผลกระทบได้รับการบรรเทาและ/หรือถูกกำจัดไปได้มากที่สุด อีกทั้งผลลัพธ์จากการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ยังคงเป็นผลประโยชน์แก่กองทัพตามหลักการประโยชน์นิยมมากที่สุดต่อไป

บรรณานุกรม

- กองทัพเรือ. อทร.๘๓๐๒ การพิจารณาของฝ่ายอำนวยการ. ปรับปรุงแก้ไขครั้งที่ ๒. ๒๔ กันยายน ๒๕๕๘.
- ปานทิพย์ ศุภนคร. จริยศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๑ , กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๕.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การศึกษาการเมืองตามแนวทางการตัดสินใจ. พิมพ์ครั้งที่ ๖, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๒๗.
- ไชยันต์ ไชยพร. จอห์น เอลสเตอร์ กับทฤษฎีการเลือกอย่างเป็นเหตุเป็นผล. กรุงเทพมหานคร : Way of Book, ๒๕๕๗.