

e-BOOK

คำนำ

หนังสือ *AHP การตัดสินใจขั้นสูงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและความอยู่ดีมีสุขของมหาชน* ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือ E-BOOK ที่ผู้อ่านเห็นอยู่นี้ถูกจัดทำขึ้นมาพร้อมกับหนังสือ *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก* ในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์หรือ E-BOOK หนังสือทั้งสองเล่มนี้ช่วยตอบสนองผู้อ่านที่ใช้เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต ผู้อ่านสามารถสืบค้นข้อความในหนังสือเล่มนี้เป็นไปอย่างรวดเร็วและในขณะเดียวกันก็มีความสะดวกในการพกพา นอกจากนี้ หนังสือเล่มนี้ยังได้รับการแก้ไขเนื้อหาที่ผิดพลาดบางประการที่ปรากฏอยู่ในหนังสือที่เป็นรูปเล่มที่พิมพ์ครั้งแรกเมื่อเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2557

ข้าพเจ้ารู้สึกเสียใจเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มดังกล่าวออกมาช้าเกินไป ข้าพเจ้าคาดไม่ถึงเลยว่าจะมีการรัฐประหารเกิดขึ้นที่ประเทศไทยในวันเดียวกันกับที่เริ่มพิมพ์หนังสือออกมาเป็นรูปเล่ม วันดังกล่าวคือวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2557 อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของหนังสือเล่มดังกล่าวมีการรั่วไหลออกไปก่อนการพิมพ์ ซึ่งข้าพเจ้าไม่ต้องการให้เป็นเช่นนั้นแต่ไม่สามารถทำอะไรได้นอกจากดำเนินการพิมพ์จนจบ เจตนารมณ์ในการพิมพ์หนังสือเล่มดังกล่าวของข้าพเจ้าคือ ข้าพเจ้าต้องการให้สังคมไทยโดยรวมเรียนรู้ถึง *แนวความคิดของข้าพเจ้าเกี่ยวกับการสร้างความอยู่ดีมีสุขของมหาชน* อย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีใครได้เปรียบเสียเปรียบเพื่อแก้ไขปัญหาทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศไทยขณะนั้นตามวิถีทางประชาธิปไตยและธรรมาธิปไตย อย่างเป็นระบบแบบแผน มั่นคงก้าวหน้า และยั่งยืน ข้าพเจ้าคิดว่าความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลนั้นไม่ได้วัดกันที่เพียงแค่ปริญญาบัตร สถาบันการศึกษา ฐานะทางการเงินหรือสังคม รูปร่างหน้าตา คำพูด ชื่อเสียง อาชีพ ตำแหน่งหน้าที่การงาน หรือยศฐาบรรดาศักดิ์ แต่ควรวัดกันที่ความตั้งใจที่แน่วแน่เพื่อเสริมสร้างและรักษาคุณค่าของตนเองและส่วนรวมประกอบกับความอดทนพยายามเพื่อให้บรรลุถึงความตั้งใจนั้นอย่างถูกต้อง มีเหตุผลที่ดีเป็นธรรมอันประกอบด้วยมโนธรรม จริยธรรม และศีลธรรม และการตัดสินใจนั้นต้องสอดคล้องกับคุณค่าที่ดีของสังคมที่นำไปสู่การเสริมสร้างและรักษาความอยู่ดีมีสุขของมหาชน

เมื่อพิจารณาจากภาพรวมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความเห็นที่ถูกต้องเป็นกลางและมีเหตุผล อย่างเท่าเทียมกันและเปิดกว้างของสังคมโดยไม่มีการปิดกั้น ปิดบัง กดดัน ควบคุม หรือชี้นำ นั้นย่อมทำให้การตัดสินใจของสังคมโดยรวมมีเหตุผลที่ดีเป็นธรรมและสอดคล้องกันภายใต้หลักการประชาธิปไตยและธรรมาธิปไตย ปราศจากซึ่งความขัดแย้ง ส่งผลให้มีความเข้าใจร่วมกันอย่างมีสติ ผลลัพธ์คือ สังคมโดยรวมตัดสินใจอย่างมีดุลยภาพที่เกิดจากความพึงพอใจในสิ่งที่ดีมีเหตุผลเป็นธรรมมากกว่าความพึงพอใจในสิ่งที่ไม่ดีเช่นยอมรับนับถือคนที่ทุจริตโกงชาติและประชาชนเป็นต้น หรือความไม่พึงพอใจในสิ่งที่ดีซึ่งเป็นสิ่งปราศจากเหตุผลและใช้อารมณ์เป็นตัวชี้นำ ดังนั้น การตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลเป็นธรรมและสอดคล้องกันของสังคมโดยรวมส่งผลให้สังคมส่วนรวมมีความสุขอย่างมีดุลยภาพหรือมีความอยู่ดีมีสุขและมีความเจริญก้าวหน้าพร้อมกับสันติสุขอย่างยั่งยืน

วิฑูรย์ ตันศิริคงคล
พฤศจิกายน 2557

สารบัญ

บทที่ 8	ตัวอย่างการวางแผน โดยใช้ AHP	186
บทที่ 9	กับดัก ในการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะ	216
บทที่ 10	วิธีแก้ไขและป้องกันกับดัก ในการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะ	252
บทที่ 11	แนวความคิดการบริหารคุณค่าทางสังคม หรือคุณค่าของประเทศเพื่อความอยู่ดีมีสุขของมหาชน	268
บทที่ 12	สมาธิกับผลการตัดสินใจ และความสันติสุขในสังคม	304
	เฉลยแบบทดสอบ	330
	รายชื่อหนังสือและบทความที่ควรอ่านเพิ่มเติม	331
	หัวข้อของแต่ละบท	334
	ดัชนี	342
	รายชื่อซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์	350

4. นำค่าการเปรียบเทียบของปัจจัยแต่ละคู่ มาใส่ไว้ในตารางแสดงการเปรียบเทียบในรูปของตารางเมทริกซ์

จากตัวอย่างแผนภูมิที่สมบูรณ์ในตารางที่ 1.3 ปรากฏว่า มี 3 ปัจจัยในลำดับชั้นที่ 2 คือ A B C ซึ่งอยู่ภายใต้ลำดับชั้นที่ 1 หรือเป้าหมาย ดังนั้นจำนวนคู่ที่ต้องเปรียบเทียบคือ 3 คู่ สมมติว่า การวินิจฉัยเป็นดังต่อไปนี้

- เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ
- ปัจจัย B มีความสำคัญมากกว่าปัจจัย A ในระดับน้อยกว่าปานกลาง ดังนั้น $B = 2A$ หรือ $A = 1/2 B$
 - ปัจจัย C มีความสำคัญมากกว่าปัจจัย A ในระดับปานกลางถึงมาก ดังนั้น $C = 4A$ หรือ $A = 1/4 C$
 - ปัจจัย C มีความสำคัญมากกว่าปัจจัย B ในระดับน้อยกว่าปานกลาง ดังนั้น $C = 2B$ หรือ $B = 1/2 C$
- เมื่อวินิจฉัยได้แล้วก็นำค่าวินิจฉัยดังกล่าวมาใส่ในตารางเมทริกซ์

ตารางที่ 1.5 ตัวอย่างแสดงค่าการวินิจฉัยเปรียบเทียบในตารางเมทริกซ์*

เป้าหมาย	ปัจจัย A	ปัจจัย B	ปัจจัย C
ปัจจัย A	1	1/2	1/4
ปัจจัย B	2	1	1/2
ปัจจัย C	4	2	1

หมายเหตุ ตัวเลขในสามเหลี่ยมเส้นประ คือ ค่าต่างตอบแทนของการวินิจฉัยในสามเหลี่ยมเส้นทึบ

ในทำนองเดียวกัน การเปรียบเทียบในลำดับชั้นที่ 3 จะมีทั้งหมด 3 ตาราง เพราะลำดับชั้นที่ 2 มีทั้งหมด 3 ปัจจัย เนื่องจากในลำดับชั้นที่ 3 มีทั้งหมด 6 ปัจจัย จำนวนคู่ที่ต้องเปรียบเทียบในแต่ละตารางจะเท่ากับ $\frac{6^2 - 6}{2} = 15$ คู่ ตามตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1.6 ตัวอย่างตารางเมทริกซ์กึ่งวินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์ในลำดับชั้นที่ 3

ปัจจัย A	ปัจจัย D	ปัจจัย E	ปัจจัย I
ปัจจัย D	1	r_{12}	r_{16}
ปัจจัย E	$1/r_{12}$	1	
ปัจจัย I	$1/r_{16}$		1

ตารางที่ 1.6 (ต่อ) ตัวอย่างตารางเมทริกซ์ที่วินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์ในลำดับขั้นที่ 3

ปัจจัย B	ปัจจัย D	ปัจจัย E	ปัจจัย I
ปัจจัย D ↓ ปัจจัย E ↓ ปัจจัย I	1 ↓ $1/s_{12}$ $1/s_{16}$	s_{12} ↓ 1	s_{16} ↓ 1

ปัจจัย C	ปัจจัย D	ปัจจัย E	ปัจจัย I
ปัจจัย D ↓ ปัจจัย E ↓ ปัจจัย I	1 ↓ $1/t_{12}$ $1/t_{16}$	t_{12} ↓ 1	t_{16} ↓ 1

ในทำนองเดียวกัน การเปรียบเทียบในลำดับขั้นที่ 4 หรือลำดับขั้นทางเลือกจะมีทั้งหมด 6 ตาราง เพราะลำดับขั้นที่ 3 มีทั้งหมด 6 ปัจจัย และในแต่ละตาราง จำนวนคู่ที่ต้องเปรียบเทียบจะเท่ากับ $\frac{3^2 - 3}{2} = 3$ คู่ เนื่องจากในลำดับขั้นที่ 4 มีทั้งหมด 3 ทางเลือก

ตารางที่ 1.7 ตัวอย่างตารางเมทริกซ์ที่วินิจฉัยเปรียบเทียบทางเลือกในลำดับขั้นที่ 4

ปัจจัย D	ทางเลือก L_1	ทางเลือก L_2	ทางเลือก L_3
ทางเลือก L_1	1	u_{12}	u_{13}
ทางเลือก L_2	$1/u_{12}$	1	u_{23}
ทางเลือก L_3	$1/u_{13}$	$1/u_{23}$	1
ปัจจัย E ↓ ปัจจัย H	↓	↓	↓

ตารางที่ 1.7 (ต่อ) ตัวอย่างตารางเมทริกซ์กึ่งนิจนัยเปรียบเทียบเกณฑ์ในลำดับขั้นที่ 4

ปัจจัย I	ทางเลือก L_1	ทางเลือก L_2	ทางเลือก L_3
ทางเลือก L_1	1	z_{12}	z_{13}
ทางเลือก L_2	$1/z_{12}$	1	z_{23}
ทางเลือก L_3	$1/z_{13}$	$1/z_{23}$	1

หลักการ AHP ในการคำนวณหาลำดับความสำคัญ

ลำดับความสำคัญเกิดขึ้นจากการนำผลการวินิจฉัยเปรียบเทียบเป็นคู่ของทุกคู่ในตารางเมทริกซ์มาสังเคราะห์ หรืออีกความความหมายหนึ่งก็คือ ให้นำน้ำหนักก่อนแล้วรวมน้ำหนักเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดตัวเลขชุดเดียวที่แสดงถึงลำดับความสำคัญของปัจจัยในลำดับขั้นเดียวกัน

ขั้นตอนการคำนวณหาลำดับความสำคัญของปัจจัยและทางเลือก

ขั้นที่ 1 หาผลรวมในแนวดิ่งของตารางเมทริกซ์

เป้าหมาย	ปัจจัย A	ปัจจัย B	ปัจจัย C
ปัจจัย A	1	1/2	1/4
ปัจจัย B	2	1	1/2
ปัจจัย C	4	2	1
ผลรวมในแนวดิ่ง	7	3.5	1.75

ขั้นที่ 2 หาอัตราส่วนที่ได้จากผลรวมในแนวดิ่ง

เป้าหมาย	ปัจจัย A	ปัจจัย B	ปัจจัย C
ปัจจัย A	1/7	$1/7 = (1/2 / 3.5)$	$1/7 = (1/4 / 1.75)$
ปัจจัย B	2/7	$2/7 = (1/3.5)$	$2/7 = (1/2 / 1.75)$
ปัจจัย C	4/7	$4/7 = (2/3.5)$	$4/7 = (1/1.75)$

โดยมาตรฐานระดับความเข้มข้นของแต่ละเกณฑ์นั้นมีทั้งที่กำหนดเองและยึดหลักมาตรฐานที่ยอมรับกันทั่วไป ผู้บริหารเรียกประชุมผู้จัดการแต่ละแผนกเพื่อระดมความคิดเห็น พิจารณาเหตุผลข้อดีข้อเสีย และพยายามใช้สติคอยควบคุมกำกับการวินิจฉัยเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดกับดักในการตัดสินใจทั้งส่วนตัวหรือของหมู่คณะ เมื่อเข้าสู่กระบวนการ AHP ผู้บริหารและผู้จัดการทุกคนร่วมกันวินิจฉัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์และมาตรฐานระดับความเข้มข้นต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้เกณฑ์แต่ละเกณฑ์ ตัวอย่างของคำถามที่ทุกคนต้องตอบคือ มาตรฐานระดับความเข้มข้นแต่ละตัวมีความสำคัญมากกว่ากันแค่ไหนภายใต้เกณฑ์ของการเป็นที่พึงพาได้ เป็นต้น ขั้นตอนสุดท้าย ผู้บริหารและผู้จัดการจัดอันดับพนักงานแต่ละคนโดยให้อันดับของระดับความเข้มข้นตามคุณสมบัติของแต่ละคน เนื่องจากระดับความเข้มข้นเป็นลำดับความสำคัญอุดมคติ ทำให้ผู้บริหารสามารถจัดอันดับพนักงานเท่าไรก็ได้ไม่จำกัด โดยที่ไม่ต้องเสียเวลาและไม่ต้องกลัวว่าจะแนจะตกไปอยู่ที่คนใดคนหนึ่งมากเกินไป ทำให้ไม่เกิดอคติ เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงาน

ตารางที่ 1.11 การจัดอันดับพนักงานตามมาตรฐานระดับความเข้มข้น

แผนก A	เกณฑ์ในการตัดสินใจ				ผลรวมของ (ลำดับความสำคัญ อุดมคติ x ลำดับ สำคัญของเกณฑ์)
	การเป็นที่พึงพาได้ (0.4347)	การศึกษา (0.2774)	ประสบการณ์ (0.1755)	คุณภาพ (0.1123)	
1. สมดุล	ดีมาก	ปริญญตรี	น้อย	ดีมาก	0.646*
2. สมศรี	ปานกลาง	ปริญญตรี	น้อย	ดีมาก	0.379
3. สมลักษณ์	ไม่น่าพอใจ	ปริญญโท	น้อย	ควรปรับปรุง	0.233
4. สมใจ	ดี	มัธยม	ไม่มีเลย	ดี	0.369
5. สมวิทย์	ดีมาก	ปริญญโท	พอใช้	ดีมาก	0.731
6. สมชาติ	ปานกลาง	ปริญญเอก	มาก	ปานกลาง	0.583
7. สมสิทธิ์	ดี	ปริญญตรี	พอใช้	ดี	0.456
8. สมชิน	ไม่น่าพอใจ	ปริญญเอก	มาก	ไม่น่าพอใจ	0.449
9. สมยุทธ	ไม่น่าพอใจ	ปริญญตรี	พอใช้	ปานกลาง	0.226
				ผลรวม	4.074

หมายเหตุ * มาจาก (ดีมาก x การเป็นที่พึงพาได้) + (ปริญญตรี x การศึกษา) + (น้อย x ประสบการณ์) + (ดีมาก x คุณภาพ) = $(1.000 \times 0.4347) + (0.285 \times 0.2774) + (0.116 \times 0.1775) + (1.000 \times 0.1123)$

ในการตัดสินใจเพิ่มเงินเดือนให้แก่พนักงาน ผู้บริหารจะเพิ่มเงินเดือนให้ในสัดส่วนของผลรวมลำดับความสำคัญจากช่องขวาสุดในตารางข้างต้น สมมติตามตารางข้างต้น แผนก A มีพนักงานทั้งหมด 9 คน และมีงบประมาณของปีนี้ในการจัดสรรเงินเดือนเพิ่มให้กับแผนก A เท่ากับ 1 แสนบาท ดังนั้น สมมติว่าไม่มีการคำนึงถึงฐานเงินเดือน สมดุล ซึ่งอยู่แผนกนี้จะได้เงินเดือนเพิ่มขึ้นเท่ากับ

$$\frac{0.646 \times 100,000}{4.074} \text{ หรือเท่ากับ } 15,868 \text{ บาทต่อปี}$$

นอกจากนั้น ผู้บริหารและผู้จัดการอาจใช้ผลคูณของลำดับความสำคัญดังกล่าวหรือเรียกว่า คะแนน มาพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยอาจจะกำหนดว่าจะเลื่อนขั้นหรือตำแหน่งสำหรับพนักงานที่มีคะแนนมากกว่า 0.5 ซึ่งตามตารางข้างต้นก็คือ สมวิทย์ สมดุล และสมชาติ ตามลำดับ หรือผู้ที่มีคะแนนต่ำกว่า 0.3 จะถูกพิจารณาให้ออกจากงาน ซึ่งตามตารางข้างต้นก็คือ สมลักษณ์ กับ สมยุทธ์ เป็นต้น

ข้อระวังในการจัดอันดับ

ต้องไม่ใช่ตัวเลขโดยตรงที่ไม่ผ่านการวินิจฉัยเปรียบเทียบ เพราะว่าการเชื่อมโยงกันของเหตุผลจะขาดหายไป ทำให้เกิดอคติ ทำให้การตัดสินใจที่ขาดเหตุผลกลายมาเป็นบรรทัดฐานที่มีเหตุผล นี่คือสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานในองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเอกชนหรือราชการมีประสิทธิภาพในการทำงานและการตัดสินใจต่ำเมื่อเทียบกับองค์กรที่ใช้มาตรฐานที่มีเหตุผล

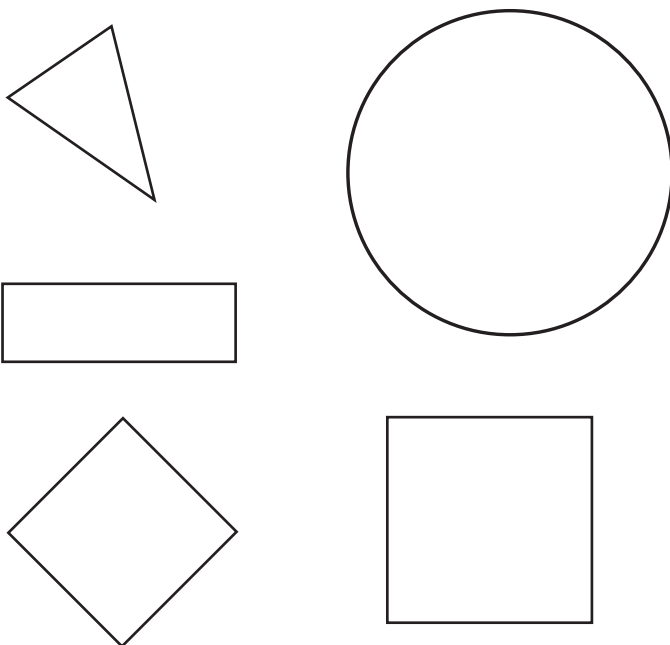
ดังนั้น วิธีการวินิจฉัยเปรียบเทียบมาตรฐานระดับความเข้มข้นในลักษณะจับคู่กันจะคุ้มค่ากว่า เพียงแค่เสียสละเวลาเพียงครั้งเดียวต่อปีเท่านั้น ทำให้สามารถใช้เวลาที่เหลือไปทำงานด้านอื่นได้ แทนที่ต้องมาเสียเวลากับการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่ผิดพลาด ถ้าไม่ใช้วิธีการวินิจฉัยเปรียบเทียบร่วมในวิธีการจัดอันดับแล้ว ก็ไม่สามารถใช้ AHP ให้เกิดคุณค่าได้

สรุปรายละเอียดขั้นตอนของหลักการ AHP



แบบทดสอบกระบวนการตัดสินใจ AHP

ให้ผู้อ่านทดลองเปรียบเทียบรูปภาพทั้งหมด 5 ภาพข้างล่างนี้โดยใช้กระบวนการ AHP คือ เปรียบเทียบรูปภาพทีละคู่ในแง่ของพื้นที่จนครบทุกคู่โดยกำหนดมาตราส่วนเปรียบเทียบ 1 - 9 โดยตั้งคำถามให้กับตนเองหรือผู้อื่นสำหรับการเปรียบเทียบทุกคู่ว่า “ถ้ากำหนดให้เลข 1 หมายถึงทั้ง 2 รูปมีพื้นที่เท่ากัน และเลข 9 หมายถึงรูปหนึ่งมีพื้นที่มากกว่าอีกรูปหนึ่งสูงสุด ท่านคิดว่ารูปไหนมีพื้นที่มากกว่ากันในระดับไหน” แล้วคำนวณหาค่าลำดับความสำคัญของแต่ละรูปโดยใช้ซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับ AHP โดยเฉพาะหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูป Microsoft Excel[®] หรือใช้เครื่องคิดเลข ค่าลำดับความสำคัญที่ได้คือพื้นที่โดยเปรียบเทียบของแต่ละรูปภาพ (คำเฉลยอยู่ที่ท้ายหนังสือเล่มนี้)



รูปแบบที่ 3.3 ไม่มีผู้นำถาวร สมาชิกในหมู่คณะล้วนแต่เป็นผู้เชี่ยวชาญ มีมโนธรรม จริยธรรม และศีลธรรม มีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวมสูง ในรูปแบบนี้ สมาชิกเลือกหัวหน้าเฉพาะกิจเพื่อช่วยให้ประสานงานกับสมาชิกในหมู่คณะโดยมีเป้าหมายในการแก้ปัญหาให้เป็นไปอย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้นและเป็นตัวแทนในการนำเสนอการตัดสินใจของหมู่คณะต่อภายนอก เมื่อปัญหาเปลี่ยนไป ผู้ที่จะมาเป็นหัวหน้าก็จะเปลี่ยนไปด้วยตามความเหมาะสม

ความแม่นยำในการตัดสินใจเป็นหมู่คณะ

จากผลการวิจัยและค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และจิตวิทยาในต่างประเทศรวมทั้งการทดลองด้วยตนเองของผู้เขียนพบว่า เมื่อเปรียบเทียบกับ การตัดสินใจด้วยคน ๆ เดียวแล้ว การตัดสินใจที่มีการวินิจฉัยร่วมกันเป็นกลุ่มนั้นจะมีความถูกต้องแม่นยำมากกว่า ไม่ว่าจะเป็นการวินิจฉัยปัญหาที่ต้องใช้เหตุผลหรือวินิจฉัยทางเลือกที่เป็นตัวเลख

ความแม่นยำที่เกิดจากการตัดสินใจเป็นหมู่คณะนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ได้แก่
เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

กระบวนการ

ข้อมูลประกอบการวินิจฉัย

คุณสมบัติของผู้วินิจฉัย

- พฤติกรรม
- ความสามารถในการวินิจฉัย
- ความเข้าใจในกระบวนการ

ความสามัคคีของหมู่คณะ

สมาชิกในหมู่คณะนั้นต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อส่วนรวม มิฉะนั้นแล้วก็ไม่มีประโยชน์อะไรที่มาร่วมกันตัดสินใจ เพราะไม่สามารถดำเนินกระบวนการต่อไปได้ มีแต่ประเด็นข้อขัดแย้งที่ไม่สามารถประนีประนอม

ส่วนกระบวนการนั้น ใช้กระบวนการร่วมกันทั้งหมดหรือบางส่วนก็ได้ หวังว่าผู้อ่านคงจะจำได้ว่า หลักการกระบวนการตัดสินใจนั้น ประกอบด้วย

กำหนดเป้าหมาย

กำหนดเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ

เปรียบเทียบเกณฑ์หรือปัจจัยต่าง ๆ

กำหนดทางเลือก

เปรียบเทียบทางเลือกภายใต้เกณฑ์แต่ละเกณฑ์หรือปัจจัยแต่ละปัจจัย

คำนวณหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด

ทำไมจึงต้องมีการประชุม (Conference)

การประชุมอะไรก็ตามในแต่ละครั้งนั้น ถ้ามีการถามผู้เข้าร่วมประชุมแต่ละคนถึงวัตถุประสงค์ของการเข้าร่วมประชุม คงจะได้คำตอบที่หลากหลาย เช่น มาเพราะหัวหน้าสั่ง มาเพราะต้องการหลีกเลี่ยงงานประจำ มาเพราะต้องการพักผ่อนบ้าง หรือมาเพราะเพื่อนชวนมาบ้าง เป็นต้น น้อยคนนักที่จะบอกว่ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและความคิดเห็น

Conference กับ Meeting นี่มีคำแปลภาษาไทยเหมือนกันคือการประชุม แต่ในภาษาอังกฤษแล้ว Meeting หมายถึง การพบปะพูดคุยกันธรรมดา อาจจะมีการถกเถียงกันก็ได้หรืออาจจะพูดคุยกันเรื่องทั่วไป แต่ Conference นั้น หมายถึง การพบปะกันที่ต้องมีการถกเถียงกันหรือมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกันเพื่อหาข้อสรุป ในที่นี้จะกล่าวถึงการประชุมแบบ Conference เท่านั้น

การตัดสินใจขององค์กรจะแตกต่างกับปัจเจกบุคคลในแง่ของเป้าหมาย ความซับซ้อนของเกณฑ์ในการตัดสินใจ บุคคลหรือองค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ นโยบาย ทางเลือก ผลประโยชน์ ต้นทุน โอกาสและความเสี่ยงหรือความไม่แน่นอน ความสามารถในการทนรับความเสี่ยง และผลกระทบต่อการตัดสินใจที่จะมีในอนาคต ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นองค์ประกอบแรก สำหรับองค์ประกอบที่ 2 นั่นก็คือ จำนวนคนที่มีส่วนในการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะเริ่มตั้งแต่กลุ่มเล็ก ๆ 5 - 7 คน จนถึงเป็นจำนวนร้อยหรือมากกว่า

ดังนั้นการประชุมจึงเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรต่าง ๆ ที่จะนำเอามาใช้ร่วมกับกระบวนการตัดสินใจเพราะสามารถรวบรวมข้อมูล และนำข้อมูลต่าง ๆ ที่รวบรวมได้นั้นมาบูรณาการเพื่อสนับสนุนเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิสัยทัศน์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปการประชุมนั้นมีคุณประโยชน์ 4 ประการใหญ่ ๆ คือ

1. ช่วยระดมแนวความคิดในแง่ต่าง ๆ ของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของข้อดีและข้อเสียของทางเลือกต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคิดที่หลากหลาย อันเป็นหนทางนำไปสู่การตัดสินใจที่มีเหตุผลในที่สุด

2. โอกาสที่ความคิดใหม่ที่ทวนกระแสแต่ดีงาม สร้างสรรค์และมีประโยชน์ต่อส่วนรวม จะเกิดขึ้นนั้นมีมากกว่าโดยปกติ ทำให้คุณภาพของกระบวนการวางแผนและตัดสินใจเพิ่มสูงขึ้นตาม ถ้าผู้ดำเนินการประชุมกำหนดประเด็นการประชุมให้กว้าง ๆ แล้ว จะทำให้ที่ประชุมสามารถเปลี่ยนปัญหาที่เผชิญอยู่ให้เป็นโอกาสได้ เพราะว่าเมื่อทุกคนได้ตั้งสติมีโอกาสคิดและแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์แล้ว ทางเลือกที่ดีมีประโยชน์และมีผลในทางปฏิบัติใช้งานได้อย่างคุ้มค่าก็จะเกิดขึ้นโดยที่ประชุมอาจจะไม่เคยคาดคิดมาก่อน อย่างไรก็ตามที่ประชุมก็ไม่ควรประมาท ถ้ามีวาระหนึ่งรอบจนเจียนเวลาแล้วจึงค่อยตัดสินใจ แทนที่จะเป็นผลดีกลับกลายเป็นผลเสีย เพราะว่าเมื่อถึงเวลานั้นทางเลือกที่ดีอาจจะผ่านไปแล้วไม่มีโอกาสให้เลือกอีก ดังนั้นที่ประชุมจึงจำเป็นต้องคิดและจำลองสถานการณ์การตัดสินใจขึ้นมาเพื่อที่จะสร้างโอกาสใหม่ ๆ ก่อนที่ปัญหาที่คาดไว้นั้นจะเกิดขึ้นจริง ๆ

- ผู้เข้าร่วมประชุมทั้งหมดต้องเข้ามาอยู่ในห้องประชุมเดียวกัน
- ที่ประชุมต้องมีปัญหาหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน
- เน้นการสร้างสรรค์ ไม่ใช่คิดถึงแต่ปัญหาและข้อขัดแย้ง
- เน้นการเรียนรู้ และค้นหาความคิดใหม่ ๆ
- ทุกคนมีความเสมอภาคในการเสนอความคิดเห็นโดยปราศจากอคติ
- เน้นเรื่องความรับผิดชอบต่อตัวเองในงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำ
- มีการแบ่งกลุ่ม โดยแต่ละกลุ่มจะประกอบด้วยคนในองค์กรและบุคคลภายนอก
- พัฒนาแนวความคิดร่วมกัน

ถ้ามีการใช้การประชุมร่วมกันนี้จะก่อให้เกิดผลดีหลายประการ อาทิเช่น

- ผู้ร่วมประชุมเข้าใจถึงแผนงานหลักและคุณค่าหลัก
- มีการปฏิสัมพันธ์กันเพราะมีการสื่อสารกันและมีส่วนร่วม
- เข้าใจถึงประเด็นหลักของปัญหาได้ดีขึ้น
- มีการตอบสนองอย่างรวดเร็วและประสานกัน
- สร้างพันธมิตรระหว่างองค์กรกับบุคคลภายนอก
- ศึกษาแนวโน้มหรือผลกระทบของปัญหาในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- มีความรับผิดชอบต่องานเพิ่มสูงขึ้น

วิธีการนี้ให้ประสิทธิภาพดีกว่าการประชุมโดยทั่วไป เนื่องจากมีการนำเอาผู้ร่วมประชุมที่เป็นบุคคลภายนอกมาอยู่ในห้องเดียวกัน ทำให้ที่ประชุมสามารถเสนอความคิดเห็นได้อย่างหลากหลายและสร้างสรรค์

ในระหว่างการประชุมนั้น ผู้เข้าร่วมประชุมจะรวมกันหลายรูปแบบตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในที่ประชุม เช่น การประชุมของรัฐสภา การประชุมกลุ่มผู้ถือหุ้น หรือกลุ่มผู้บริหารงาน เป็นต้น โดยมีข้อแม้ว่าแต่ละกลุ่มต้องมีความหลากหลายโดยประกอบด้วยบุคคลที่มีตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรืออาชีพการทำงานแตกต่างกันไป ผลที่เห็นชัดเจนจากวิธีการนี้คือ ระดับการเรียนรู้ร่วมกันจะเพิ่มสูงขึ้นมาก ยิ่งถ้าได้ใช้เครื่องมือที่เป็น Teamware (ซึ่งเป็นกรุปแวร์ประเภทหนึ่ง อันจะกล่าวในหัวข้อต่อไป) มาช่วยแล้วจะทำให้การเรียนรู้ร่วมกันเกิดผลรวดเร็วขึ้นอีก ซึ่งประโยชน์ในลักษณะนี้ไม่เกิดขึ้นจากการเก็บข้อมูลผ่านการสำรวจความคิดเห็นหรือ Focus Group หรือจากวิธีการอื่น ๆ ที่ไม่ได้นำคนเข้ามาประชุมร่วมกัน

วิธีการเช่นนี้สามารถใช้เป็นแผนแม่บทสำหรับกระบวนการอื่น ๆ เช่น Balanced Scorecard หรือ TQM เป็นต้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

บุคคลภายนอก

การแสดงประชามติหรือ Consensus นั้นหมายถึงการเห็นพ้องต้องกันจากการที่ได้ถกเถียงด้วยความเต็มใจอย่างแท้จริง เพื่อเข้าใจถึงความคิดเห็นของบุคคลอื่นเกี่ยวกับสถานการณ์หนึ่ง ๆ และหลังจากนั้นก็แสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่รวบรวมเอาแง่มุมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อที่จะสร้างแนวทางการแก้ปัญหา ซึ่งไม่สามารถทำได้โดยบุคคลคนเดียว ยกตัวอย่างเช่น ในการวางแผนทางเศรษฐกิจนั้น จำเป็นต้องมีการนำบุคคลเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจทั้งหมดมาถกปัญหากัน บุคคลเหล่านั้นอาจจะประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญทางด้านเศรษฐศาสตร์ การเงิน อุตสาหกรรม วิทยาศาสตร์ รัฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ เทคโนโลยี จิตวิทยา นิติศาสตร์ สุขภาพ สภาพแวดล้อม และจริยธรรม เป็นต้น ถ้าเอาเฉพาะนักเศรษฐศาสตร์และนักการเงินเท่านั้นมาวิเคราะห์ ก็จะได้การมุมมองในทางการเงินเพียงด้านเดียว โอกาสจะทราบถึงผลกระทบต่อกภาคอื่น ๆ นั้นค่อนข้างจะลำบาก เพราะไม่เคยสัมผัสกับภาคอื่น ๆ โดยตรง ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดอคติและเป็นกับดักในการตัดสินใจในที่สุด และที่สำคัญที่สุดก็คือไม่มีข้อมูลทางด้านรูปธรรมและนามธรรมเพียงพอต้องรอให้ผลกระทบเกิดก่อนแล้วจึงค่อยมารู้ตัวภายหลัง ซึ่งเท่ากับเป็นความประมาทและเป็นการซื้อเวลาโดยเปล่าประโยชน์ อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ ในการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใหม่ ๆ นั้น การที่ผู้ผลิตจะได้มีโอกาสรับรู้ถึงความต้องการของลูกค้า นั้นเป็นสิ่งจำเป็นเพราะทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิต และลดความเสี่ยงที่ผลิตภัณฑ์ออกมาจะไม่ได้ความนิยม อย่างไรก็ตาม เวลานั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ถ้าการศึกษาถึงความพอใจของลูกค้ากินเวลานานเกินไป โอกาสที่ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงลำดับความสำคัญในการเลือกซื้อสินค้านั้นก็มีมากตามไปด้วย ทำให้ลูกค้าอาจตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าอื่นแทน

อย่างไรก็ตาม การแสดงประชามติภายในองค์กรนั้นจะไม่สมบูรณ์เท่ากับการแสดงประชามติของบุคคลภายนอก เพราะผู้เข้าร่วมประชุมอาจจะมีความไม่เท่าเทียมกันในเรื่องความชำนาญและอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ ดังนั้นการลงประชามติอาจจะใช้กับการตัดสินใจภายในองค์กรได้ไม่ถี่นัก การประนีประนอมอาจจะให้ผลดีกว่า แต่ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับว่า หลังจากที่ได้มีการใช้เวลาอภิปรายกันอย่างเต็มที่และตั้งใจแล้ว สมาชิกในที่ประชุมเข้าใจถึงสาเหตุว่าทำไมความคิดของพวกเขาไม่ได้รับเลือกและยอมรับในเหตุผลข้อนี้หรือไม่ และประการสำคัญที่สุดก็คือ สมาชิกในที่ประชุมได้มีการอภิปรายกันอย่างเต็มที่โดยตั้งอยู่บนฐานของเหตุผลและความมีสติสัมปชัญญะตลอดเวลาหรือไม่

แนวทางที่จะทำให้การแสดงประชามติเป็นผลสำเร็จที่เป็นทวีคูณ (Synergy) ซึ่งหมายถึง $1 + 1$ อาจจะเป็น 11 แทนที่จะเป็น 2 นั้นต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

- มีข้อมูลที่เพียงพอและเหมาะสม ปราศจากอคติ
- แสวงหาความคิดเห็นที่หลากหลายจากทุกคน
- ความเห็นของแต่ละคนต้องมีเหตุผลชัดเจนและมีความจริงใจ
- รับฟังคำวิจารณ์ของผู้อื่น

หลังจากได้ทางเลือกที่ต้องการแล้ว สมาชิกก็จะถูกตั้งคำถามต่อโดยใช้คำว่า **อย่างไร** ด้วยการถามย้อนกลับว่า **ทางเลือกจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างไร** เพื่อให้ได้ **เกณฑ์** ที่ต้องการ ตัวอย่างเช่น

เป้าหมาย การลงทุนที่ดี

คำถาม ทางเลือก A ทำให้การลงทุนนั้นคุ้มค่าอย่างไร

คำตอบ โดยการเพิ่มผลตอบแทน ลดความเสี่ยง ทำให้เกิดโอกาส ลดมลพิษ เพิ่มคุณค่าให้ลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 **สรุปเกณฑ์ในการตัดสินใจที่ได้จากขั้นตอนที่ 1** เป็นหมวดหมู่ในรูปของแผนภูมิลำดับชั้น ต้องมีการกรองความคิดเห็นที่หลากหลายนั้นให้เหลือเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมีประโยชน์และใช้งานได้จริงในทางปฏิบัติ โดยใช้วิธีการลงคะแนน แต่ถ้าข้อมูลนั้นเป็นรูปธรรม อาจจำเป็นต้องใช้วิธีการคำนวณทางสถิติเข้ามาช่วยจากตัวอย่างข้างต้น เกณฑ์อาจจะถูกจัดออกเป็น 4 ประเภท คือ ประโยชน์ ต้นทุน โอกาส และความเสี่ยง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 **วินิจฉัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของเกณฑ์** ที่ผ่านการกรองแล้วมากำหนดเป็นปัจจัยสำหรับวิเคราะห์ทางเลือกนั้น นำปัจจัยเหล่านั้นมาวินิจฉัยเปรียบเทียบอย่างสอดคล้องกันของเหตุผลภายใต้ AHP

ขั้นตอนที่ 4 **ระดมความคิดหาทางเลือกในการตัดสินใจ** โดยสมาชิกในกลุ่มถูกตั้งคำถามว่า **ทำอย่างไร** ให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 5 **สรุปทางเลือก** ที่ได้จากขั้นตอนที่ 4

ขั้นตอนที่ 6 **วินิจฉัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญของทางเลือกแต่ละทางเลือกภายใต้เกณฑ์แต่ละเกณฑ์**

ตารางที่ 3.1

ตัวอย่างตารางลงคะแนนวินิจฉัยเปรียบเทียบเกณฑ์หรือทางเลือกของหมู่คณะ

สมาชิก	เกณฑ์ 1 (หรือทางเลือก 1) สำคัญกว่า										เกณฑ์ 2 (หรือทางเลือก 2) สำคัญกว่า								
สมดุล	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมศรี	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมฤดี	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมใจ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมวิทย์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมชาติ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมฤทธิ	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
สมเจตน์	9	8	7	6	5	4	3	2	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

2. สามารถแสดงภาพหรือรองรับการแสดงผลภาพที่มีประสิทธิภาพสูงที่แสดงผลได้หลายจอภาพหรือเครื่องฉายวิดีโอพร้อมกัน สำหรับการประชุมขนาดเล็กนั้น ต้องสามารถแสดงข้อมูลและภาพได้คมชัดระดับ 2K (2560 x 1440) ขึ้นไปต่อ 1 จอภาพพร้อมกันสูงสุดไม่เกิน 4 จอภาพอย่างรวดเร็วและมีเสถียรภาพ จอภาพต้องมีขนาด 27 นิ้วขึ้นไปและมีเครื่องฉายวิดีโอ (วิดีโอโปรเจกเตอร์) มาเสริม 1 เครื่องที่ระดับความคมชัดอย่างต่ำ HD (1280 x 720) ส่วนการประชุมขนาดใหญ่ นั้น การแสดงผลภาพต้องรองรับการแสดงผลพร้อมกันบนจอภาพมากกว่า 2 จอภาพขึ้นไป ขนาดจอภาพต้องมีขนาดอย่างน้อย 70 นิ้วที่มีความคมชัดระดับ UHD/4K ขึ้นไป และในกรณีที่พื้นที่การประชุมมีขนาดใหญ่มาก จำเป็นต้องมีเครื่องฉายวิดีโอที่มีความคมชัดอย่างต่ำระดับ Full HD มาเสริมอย่างน้อย 1 เครื่องโดยสามารถแสดงภาพที่มีขนาดใหญ่กว่า 100 นิ้วขึ้นไป จอภาพต้องอยู่ในระยะห่างที่พอดี

3. มีหน่วยความจำ หรือเรียกย่อ ๆ ว่า RAM มีจำนวนมากพอ ขนาดความจุระหว่าง 32 - 128 GB สำหรับการประชุมขนาดเล็กเพื่อรองรับการประมวลผลข้อมูลผ่านจอภาพ 4 จอภาพ สำหรับการประชุมขนาดใหญ่ นั้น ต้องมีหน่วยความจำมากกว่า 128 GB ขึ้นไป ซึ่งเพียงพอที่จะรองรับการประมวลผลข้อมูลหลาย ๆ ประเภทจากผู้เข้าร่วมจำนวนมากพร้อม ๆ กันผ่านจอภาพมากกว่า 6 จอภาพขึ้นไป

4. มีหน่วยเก็บข้อมูล หรือเรียกว่า Drive ประเภท SSD ต้องสามารถอ่านและบันทึกข้อมูลด้วยความเร็วสูง และมีระบบรักษาความปลอดภัยของข้อมูล

5. มีระบบปฏิบัติการที่สามารถรองรับการประมวลผลจากอุปกรณ์เชื่อมต่อที่หลากหลายเป็นจำนวนมากได้อย่างปลอดภัย รวดเร็ว ถูกต้อง และมีเสถียรภาพ

6. รองรับซอฟต์แวร์ที่ใช้วิเคราะห์และนำเสนอข้อมูล

7. รองรับซอฟต์แวร์เฉพาะด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

8. สนับสนุนการเชื่อมต่อกับอุปกรณ์เสริมที่ช่วยในการลงคะแนนเสียงแบบไร้สายได้สูงสุด 25 เครื่อง สำหรับการประชุมขนาดเล็ก และมากกว่า 25 เครื่องขึ้นไปสำหรับการประชุมขนาดใหญ่

การเลือกลงทุนในคอมพิวเตอร์ที่กล่าวข้างต้นนั้น ขึ้นอยู่กับ 3S ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ที่ประชุมสามารถเลือกซื้อระบบคอมพิวเตอร์จากบริษัทชั้นนำต่าง ๆ หรือถ้ามีงบประมาณจำกัดก็เลือกสั่งประกอบเองจากบริษัทคอมพิวเตอร์ทั่วไปได้ จอภาพแสดงข้อมูลประกอบการตัดสินใจนั้นต้องมีขนาดใหญ่เพียงพอที่สามารถมองเห็นภาพพร้อมกันหลาย ๆ คน และประการสำคัญที่สุดคือ ราคาสมเหตุสมผลกับเนื้อหาและสาระของการประชุม แสงสว่างที่ใช้ในการประชุมต้องมาจากหลอด LED สีขาวเพราะให้แสงสว่างสม่ำเสมอช่วยในการมองเห็นได้ชัดเจนมากกว่าหลอดแสงสว่างทั่วไป ในขณะที่เดียวกันกินพลังงานน้อย ไม่เกิดก๊าซพิษและความร้อน และยังช่วยถนอมสุขภาพทางสายตาของผู้เข้าร่วมถ้าวางในตำแหน่งทิศทางที่กระจายแสงสว่างอย่างเหมาะสมและมีความสว่างไม่มากเกินไปเพราะจะมีผลอันตรายต่อจอประสาทตาของผู้ประชุมเนื่องจากหลอด LED สีขาวที่เป็นหลอดไฟหรือที่เป็นจอLED ในมอนิเตอร์ ทีวี Tablet Smartphone นั้นปล่อยแสง Blue Light ออกมาในปริมาณที่สูง

เมื่อนำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยในการประชุมแล้ว ที่ประชุมสามารถลดเวลาในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้ถึง 50 - 90% และถ้าใช้คอมพิวเตอร์ควบคู่กับอุปกรณ์เทคโนโลยีอื่น ๆ แล้ว ชัดความสามารถที่ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ของผู้เข้าร่วมประชุมก็จะเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม

ตารางที่ 3.3

ขั้นตอนของ AHP ในการประชุมที่มีเป้าหมายเดียวกัน แต่มีเกณฑ์หรือปัจจัยในการตัดสินใจต่างกัน



* ต้องย้อนกลับไปทบทวนผลสรุปของการทำการวินิจฉัยใหม่ จนกว่าลำดับความสำคัญไม่เกิน 10% (ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป)

ในการประชุมที่มีวาระเกี่ยวกับการวางแผน ผู้นำในการประชุมควรมีจำนวน 2 คนพร้อมทั้งผู้ช่วยหนึ่งหรือสองคนและการประชุมควรใช้เวลาประมาณ 2 - 3 วัน เหตุผลที่ต้องใช้ผู้นำในการประชุมจำนวน 2 คนนั้นก็เพื่อลดแรงกดดันที่มีต่อผู้นำการประชุม ด้วยการสลับกันนำการประชุม และนอกจากนั้นยังทำให้การประชุมไม่น่าเบื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการประชุม ที่ประชุมควรใช้สื่อที่ทรงประสิทธิภาพในการแสดงข้อมูลไม่ว่าจะเป็นตัวอักษร ตัวเลข ภาพ หรือเสียงไม่ว่าจะมาจากเครื่องคอมพิวเตอร์หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ได้อย่างชัดเจน เพราะช่วยให้ที่ประชุมสามารถนำข้อมูลที่แสดงออกมานั้นมาประกอบการวินิจฉัยเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีเหตุผล และที่สำคัญที่สุดคือ ที่ประชุมควรใช้เครื่องมือในการลงคะแนนและประมวลผล ที่มีความสะดวก เคลื่อนย้ายได้ง่าย มีประสิทธิภาพ และเชื่อถือได้ เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมทุกคนสามารถเห็นผลการตรวจสอบความสอดคล้องกันของการวินิจฉัยของที่ประชุมว่ามีเหตุผลหรือไม่ในทันที

วิธีการเริ่มต้นที่ดีในการประชุม คือ การระดมความคิด (Brainstorming) ซึ่งมีเป้าหมายเพื่อกำหนดประเด็นหลักของปัญหาหรือแผนงาน การระดมความคิดจะทำให้เกิดมุมมองหลาย ๆ ด้าน ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาความคิดเห็นใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นกว่าเดิมอีกมากมาย ต่อจากนั้นที่ประชุมต้องเลือกประเด็นหรือข้อเสนอแนะเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น โดยที่ประเด็นที่ถูกเลือกขึ้นมาจะเป็นตัวแทนที่เหมาะสมที่สุดของจตุรรวมของปัญหาหรือเป้าหมาย และประการสำคัญที่สุดก็คือ ก่อนที่จะเริ่มต้นการประชุมนั้น ผู้นำการประชุมต้องแจ้งถึงระเบียบวาระในการประชุมอย่างชัดเจนว่า การประชุมที่จะดำเนินต่อไปนั้นมีวัตถุประสงค์อะไร โดยแจ้งให้ผู้เข้าประชุมทราบก่อนล่วงหน้า พร้อมทั้งส่งเอกสารไปให้ เพื่อให้ผู้เข้าประชุมมีเวลาเตรียมตัวคิดหาข้อมูลหรือการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยตนเองก่อน เมื่อมาประชุมร่วมกัน ทุกคนจะได้มีโอกาสอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างมีประสิทธิภาพและอยู่ในกรอบที่ถูกต้อง ไม่เยิ่นเย้อ หรือเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ นอกจากนั้น เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการระดมความคิดดังกล่าว ที่ประชุมอาจจะใช้ซอฟต์แวร์และเครื่องลงคะแนนไร้สายเข้าช่วย

ขั้นตอนการสร้างแผนภูมิลำดับชั้น (Hierarchy)

หลังจากกำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการได้แล้ว ที่ประชุมก็จะร่วมกันสร้างแผนภูมิ (Hierarchy) ขึ้นมาเพื่อแยกองค์ประกอบของปัญหาออกมาเป็นส่วน ๆ แผนภูมินั้นควรมีรายละเอียดครอบคลุมทุกแง่มุมของประเด็นของปัญหา แต่ในขณะเดียวกัน ก็ต้องมีขนาดที่พอเหมาะเพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นควรเป็นไปอย่างสบาย ๆ ในเวลาที่เหมาะสมพอดี ไม่รีบร้อนมากจนขาดความพร้อมเพรียงกันและไม่เยิ่นเย้อโดยใช่เหตุ ผู้นำในที่ประชุมต้องคอยย้ำเตือนสติให้ที่ประชุมทราบว่าวัตถุประสงค์ของการประชุมนั้นก็คือ การสร้างแผนภูมิและการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมถึงการใช้งานการบนพื้นฐานของความเป็นจริง เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการวินิจฉัยเปรียบเทียบองค์ประกอบของปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มาซึ่งลำดับความสำคัญของแนวทางในการแก้ปัญหาที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นอกจากนั้น AHP ยังช่วยแก้ปัญหาเรื่องของความขัดแย้งในหมู่คณะได้ โดยการแบ่งกลุ่มย่อยซึ่งมีบทบาท อำนาจหน้าที่ หรือคุณสมบัติเหมือนกัน แล้วเข้าสู่กระบวนการตัดสินใจแยกจากกันในช่วงตอนที่กำหนดปัจจัย แต่ปัจจัยนั้นต้องเป็นไปเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันของหมู่คณะ หลังจากนั้นก็นำทางเลือกมาเปรียบเทียบเพื่อหาลำดับความสำคัญ แล้วนำลำดับความสำคัญของแต่ละกลุ่มย่อยนั้นมาคำนวณหาทางเลือกที่เหมาะสมร่วมกันได้ วิธีการนี้ถือว่าเป็นกระบวนการรองดองอีกวิธีหนึ่ง ถึงแม้ว่าผลลัพธ์อาจจะไม่แม่นยำเท่ากับการเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทุกขั้นตอน

วิธีการใช้ AHP ในกระบวนการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

AHP เป็นกระบวนการที่คำนวณหาค่าความไม่สอดคล้องกันของเหตุผลเพื่อใช้เป็นตัววัดว่า ลำดับความสำคัญที่ได้จากการวินิจฉัยนั้นมีความไม่สอดคล้องกันหรือไม่ ในกรณีที่มีจำนวนปัจจัยเปรียบเทียบมากกว่า 5 ปัจจัยขึ้นไป ถ้าค่านี้ไม่เกิน 10% ถือว่ายอมรับได้ แต่ในทางปฏิบัติจริง ๆ แล้ว ถึงแม้ว่าค่านี้ต่ำกว่า 10% ก็ไม่ได้หมายความว่าลำดับความสำคัญที่ได้จะถูกต้องกับความเป็นจริงเสมอไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการตัดสินใจเป็นหมู่คณะ ทำให้ถึงเป็นเช่นนั้น สาเหตุขึ้นอยู่กับตัวแปร 3 ประการ คือ

1. ผู้เข้าประชุม
2. ผู้ดำเนินการประชุม
3. กระบวนการตัดสินใจ

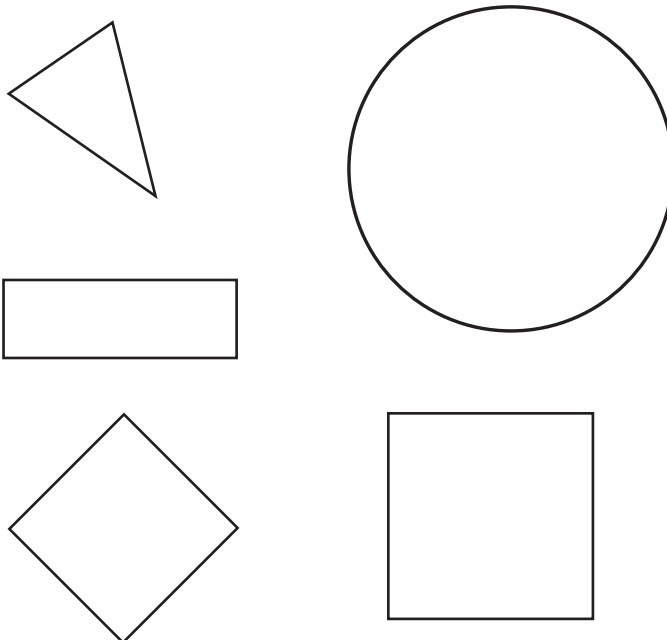
ผู้เข้าประชุม

จำนวนคน

จำนวนผู้เข้าประชุมที่อยู่ในกลุ่มปฏิบัติการหรือ Work Group นั้นถือว่ามีความสำคัญ โดยปกติแล้วในการประชุมแต่ละครั้งควรจะมีผู้เข้าประชุมจำนวนมากเพียงพอที่ทำให้เกิดความคิดที่หลากหลายเพื่อใช้ในการสร้างแผนภูมิลำดับขั้นนั้นเกิดสัมฤทธิ์ผล เมื่อความคิดเห็นใหม่ ๆ เกิดมากขึ้นก็จะทำให้โอกาสที่จะได้แนวทางในการแก้ปัญหาได้ตรงประเด็นก็จะเพิ่มขึ้นเช่นกัน อย่างไรก็ตาม ถ้ามีคนมากเกินไปจะส่งผลให้การวิเคราะห์โครงสร้างของแผนภูมิอาจจะเป็นไปอย่างอืดอาด เชื่องช้า และความคิดใหม่ ๆ ก็จะกระจายเป็นวงกว้างมากเกินไป ทำให้ยากที่จะโฟกัสไปที่ประเด็นหลักได้ ดังนั้นทางออกที่ดีที่สุดสำหรับปัญหานี้ก็คือ แบ่งที่ประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้ผู้เข้าประชุมทุกคนมีส่วนร่วมในการวินิจฉัยหาลำดับความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ โดยใช้เวลาในการประชุมไม่มากนัก

แบบทดสอบกระบวนการตัดสินใจเป็นหมู่คณะโดยใช้ AHP

ให้ที่ประชุมแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่ม กลุ่มละ 2 - 3 คน แต่ละกลุ่มจะมีเครื่องคอมพิวเตอร์เป็นของตนเอง เมื่อแบ่งกลุ่มเสร็จเรียบร้อยแล้ว ผู้นำการประชุมก็จะแสดงการเปรียบเทียบรูปภาพทั้งหมด 5 ภาพข้างล่างนี้ โดยใช้กระบวนการ AHP คล้ายกับแบบทดสอบท้ายบทที่ 1 คือ เปรียบเทียบรูปภาพทีละคู่ในแง่ของพื้นที่แล้วให้กลุ่มแต่ละกลุ่มลงคะแนนการวินิจฉัยโดยใช้มาตราส่วน 1 - 9 จนครบหมดทุกคู่โดยใช้ซอฟต์แวร์ Microsoft Powerpoint® เมื่อแสดงการเปรียบเทียบครบทุกคู่ แล้วให้แต่ละกลุ่มคำนวณหาคำลำดับความสำคัญของแต่ละรูปภาพในแง่ของพื้นที่เชิงเปรียบเทียบโดยใช้ซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับ AHP โดยเฉพาะหรือซอฟต์แวร์สำเร็จรูป Microsoft Excel® หรือใช้เครื่องคิดเลข เมื่อแสดงการเปรียบเทียบเสร็จสิ้นแล้วก็ให้แต่ละกลุ่มบันทึกคำลำดับความสำคัญที่ได้คือ พื้นที่โดยเปรียบเทียบของแต่ละรูปภาพไว้ในกระดาษ หลังจากนั้นผู้นำการประชุมก็จะเปรียบเทียบรูปภาพทั้ง 5 อีกครั้ง แต่คราวนี้จะให้ตัวแทนแต่ละกลุ่มลงคะแนนพร้อมกันแล้วหาค่าเฉลี่ยทางเรขาคณิต เมื่อเปรียบเทียบเสร็จแล้วที่ประชุมก็จะคำนวณหาคำลำดับความสำคัญของแต่ละรูปภาพในแง่ของพื้นที่เชิงเปรียบเทียบ หลังจากนั้นก็นำเอาคำลำดับความสำคัญที่ได้จากที่ประชุมมาเปรียบเทียบกับคำลำดับความสำคัญที่ได้ของแต่ละกลุ่ม (ค่าเฉลี่ยอยู่ท้ายหนังสือเล่มนี้)



การตัดสินใจที่เกี่ยวกับระยะเวลาที่อยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ ประเภทแรกเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายในระยะสั้น ซึ่งผลของการตัดสินใจสามารถคาดการณ์ได้ ผู้อ่านจำเป็นต้องประเมินผลการตัดสินใจเพื่อหาทางเลือกที่ให้ผลตอบแทนดีที่สุด ในขณะที่ทางเลือกที่ให้ผลน้อยกว่าจะไม่ถูกพิจารณา

ประเภทที่สอง ในกรณีที่เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายที่มีระยะยาว ผู้อ่านต้องมีข้อมูลเพียงพอบวกกับความชำนาญและวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่สามารถครอบคลุมผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหลังจากตัดสินใจไปแล้ว ผู้อ่านต้องคำนึงอยู่เสมอว่า ผลของการตัดสินใจในขณะนี้ต้องไม่ก่อให้เกิดปัญหาใหม่ที่จะต้องการตัดสินใจในอนาคตเพราะจะทำให้ปัญหาในอนาคตซับซ้อนขึ้นไปอีก

ตัวแปรหลักที่กระทบต่อผลของการตัดสินใจคือ ความไม่แน่นอน ความไม่แน่นอนนอกจากจะทำให้ลำดับความสำคัญของปัจจัยเดิมเปลี่ยนแปลงไปแล้วยังทำให้เกิดปัจจัยใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นอีกด้วย ทำให้การตัดสินใจนั้นซับซ้อนขึ้น อย่างไรก็ตาม ความไม่แน่นอนนั้นขึ้นอยู่กับเวลา ถ้าเป็นการตัดสินใจในระยะสั้นนั้น ความไม่แน่นอนจะมีน้อย ข้อมูลคือปัจจัยสำคัญที่จะลดความไม่แน่นอนได้ ความน่าเชื่อถือของข้อมูลในการตัดสินใจนั้นขึ้นอยู่กับความถูกต้อง (Accuracy) ความสมบูรณ์ (Completeness) และความแม่นยำ (Precision) ของข้อมูลนั้น ๆ ดังนั้นการบริหารจัดการข้อมูลถือว่าเป็นภารกิจที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ โดยเฉพาะในสภาพแวดล้อมที่มีข้อมูลหลากหลายมิติ

ถ้าเป็นการตัดสินใจในระยะยาว โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านธุรกิจแล้ว ความไม่แน่นอนของพฤติกรรมผู้บริโภคซึ่งแสดงออกมาในรูปของลำดับความสำคัญของความพึงพอใจนั้นเป็นสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อความต้องการดำเนินธุรกิจ ในขณะที่เมื่อเปรียบเทียบกับความเสี่ยงทางธรรมชาติซึ่งมีผลกระทบน้อยกว่า เพราะพฤติกรรมของผู้บริโภคแต่ละคนนั้นจะตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกที่มากระทบแตกต่างกัน การจะหาข้อมูลที่มีความถูกต้องสมบูรณ์ แม่นยำ เพื่อที่จะลดความเสี่ยงในอนาคตก็ลำบาก จึงจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์บวกกับข้อมูลคาดการณ์ที่พอจะเชื่อถือได้มาช่วยวินิจฉัยภายใต้กระบวนการตัดสินใจที่มีเหตุผล

สำหรับองค์กรธุรกิจซึ่งถือว่าเป็นองค์กรที่ต้องการรักษาความอยู่รอดในระยะยาวต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นการตัดสินใจในระยะยาวต้องมีลักษณะเป็นพลวัตหรือเรียกว่า Dynamic กล่าวคือ ตัดสินใจแล้วเรียนรู้ แล้วตัดสินใจแล้วเรียนรู้เพิ่มขึ้นอีก ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์ประกอบและลำดับความสำคัญในการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป้าหมายให้องค์กร ผู้บริโภค และสังคมโดยรวมได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้น เป็นอย่างน้อยไปเรื่อย ๆ トラバได้ที่ธุรกิจยังคงอยู่ ต้องเตรียมพร้อมตลอดเวลา

อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจระยะยาวขององค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาคเอกชนหรือภาครัฐ จะมีผลลัพธ์ที่ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับคุณค่าทางสังคมโดยรวมที่บุคคลหรือองค์กรนั้นอาศัยอยู่ ถ้าสังคมนั้นมีการบริหารโครงสร้างของสถาบันต่าง ๆ ที่เน้นคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพเป็นหลัก กล่าวคือ คำนึงถึงองค์ประกอบทางสังคมโดยรวมภายใต้กระบวนการตัดสินใจเป็นหมู่คณะอย่างถูกต้อง ก็ส่งผลให้คุณค่าของบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่อยู่ในสังคมนั้นเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ในบทนี้จะอธิบายถึงตัวอย่างที่นำ AHP ไปใช้ในการสนับสนุนการตัดสินใจในสาขาต่าง ๆ ดังนี้คือ

ตัวอย่างที่ 1 การแก้ปัญหาของเมืองหลวงที่ไม่มี ความเจริญก้าวหน้า โดยนำแผนภูมิความเสียงเข้ามาพิจารณาประกอบกับผลประโยชน์/ต้นทุน

ตัวอย่างที่ 2 แนวทางการบริหารผลประโยชน์/ต้นทุนในเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจในเครือของบริษัทขนาดใหญ่

ตัวอย่างที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างคุณค่าของผู้บริโภค (Consumer Worthiness) มูลค่าของกิจการ (Enterprise Value) และคุณค่าทางสังคมโดยรวม (Social Merit)

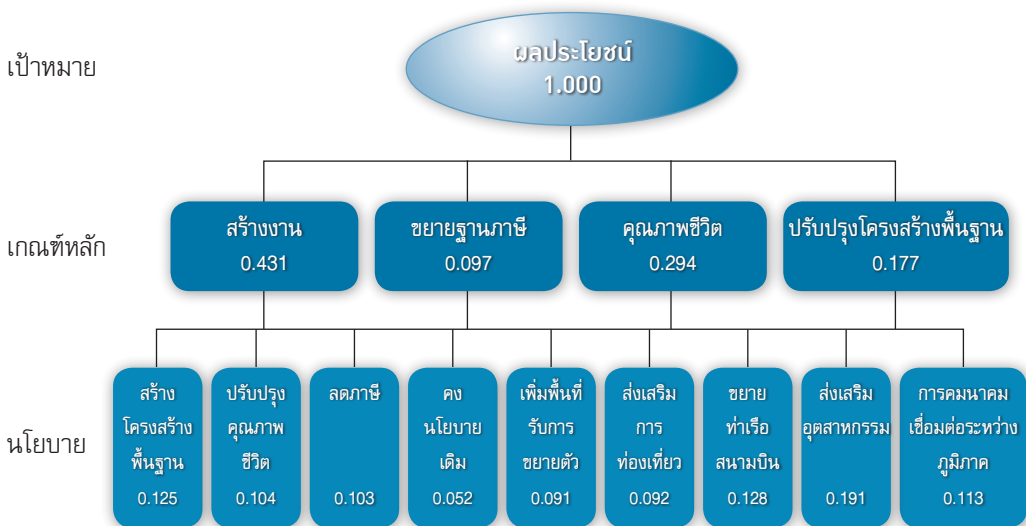
ตัวอย่างที่ 4 การจัดสรรทรัพยากรขององค์กรธุรกิจระหว่างประเทศ

ตัวอย่างที่ 5 การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตัวอย่างที่ 1

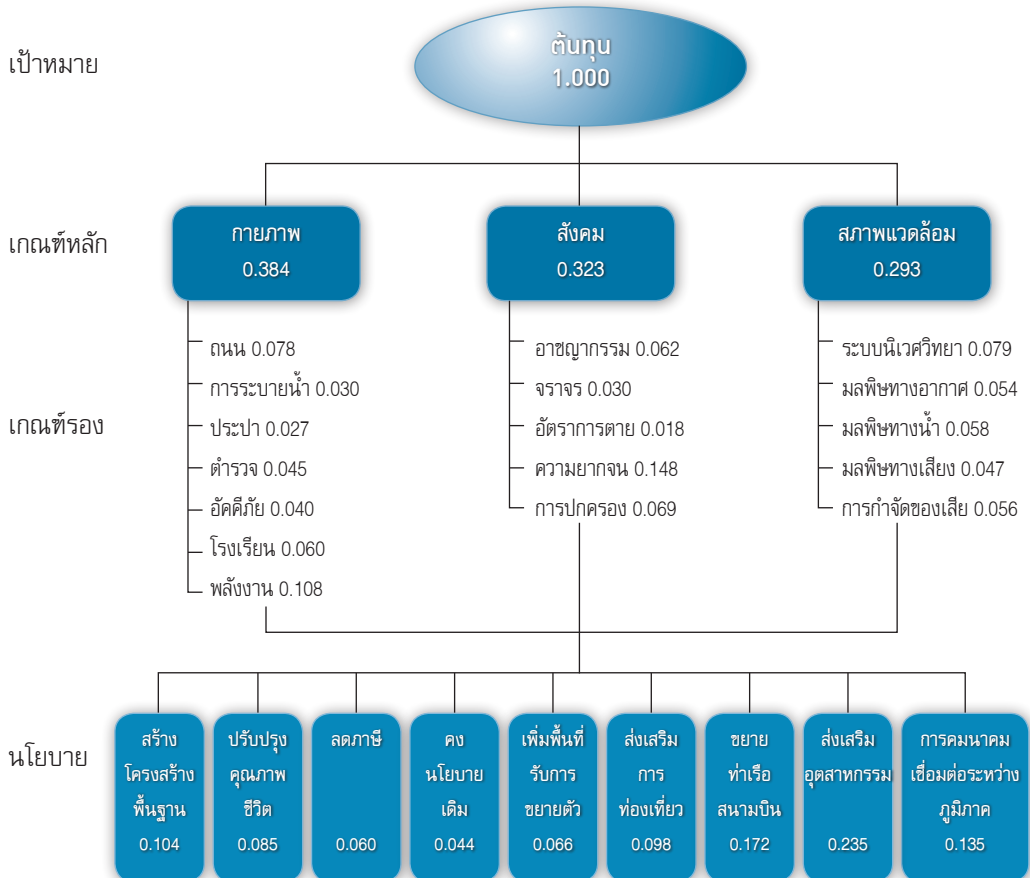
ปัญหาของเมืองหลวงที่ไม่มี ความเจริญก้าวหน้า

แผนภูมิที่ 6.1 แผนภูมิผลประโยชน์



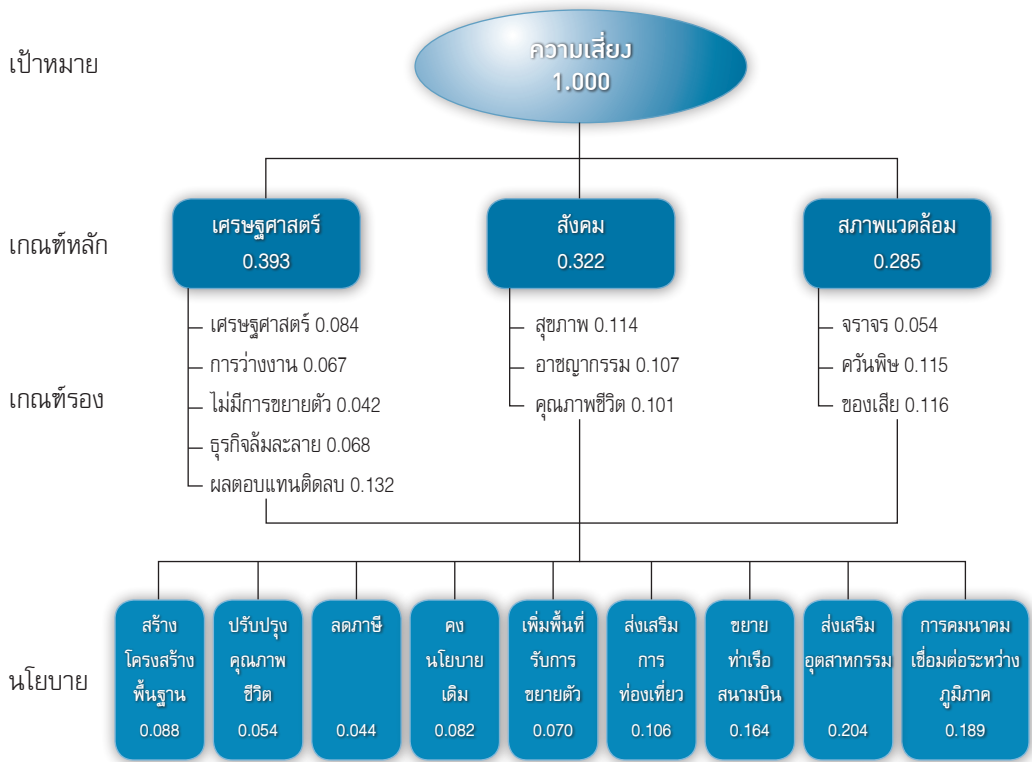
หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ภายใต้ปัจจัยแต่ละปัจจัยนั้น (ยกเว้นลำดับขั้นสุดท้าย) คือ ลำดับความสำคัญทั่วทั้งแผนภูมิ ซึ่งเป็นลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเมื่อเปรียบเทียบกับลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

แผนภูมิที่ 6.2 แผนภูมิต้นทุน



หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ภายใต้ปัจจัยแต่ละปัจจัยนั้น (ยกเว้นลำดับขั้นสุดท้าย) คือ ลำดับความสำคัญทั่วทั้งแผนภูมิ ซึ่งเป็นลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเมื่อเปรียบเทียบกับลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

แผนภูมิที่ 6.3 แผนภูมิความเสี่ยง



หมายเหตุ ตัวเลขที่อยู่ภายใต้ปัจจัยแต่ละปัจจัยนั้น (ยกเว้นลำดับขั้นสุดท้าย) คือ ลำดับความสำคัญทั่วทั้งแผนภูมิ ซึ่งเป็นลำดับความสำคัญของแต่ละปัจจัยเมื่อเปรียบเทียบกับลำดับความสำคัญของเป้าหมาย

ตัวอย่างนี้มึนโยบายให้เลือกทั้งหมด 9 ข้อ ซึ่งรวมนโยบายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันด้วย สาเหตุที่นำเอานโยบายที่ใช้อยู่ในปัจจุบันเข้ามาพิจารณาด้วยก็เพราะต้องการให้เห็นถึงข้อแตกต่างของนโยบายใหม่กับนโยบายอย่างชัดเจน นโยบายทั้ง 9 ข้อนี้ถูกวิธีนิจัยเปรียบเทียบหาลำดับความสำคัญภายใต้เกณฑ์ที่เป็นผลประโยชน์ ต้นทุน และความเสี่ยง

นโยบายทั้ง 9 ข้อดังกล่าวประกอบด้วย

1. สร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น ถนน การสื่อสาร ธุรกิจทางการเงิน เป็นต้น
2. ปรับปรุงคุณภาพชีวิต
3. ลดภาษี
4. คงนโยบายเดิมหรือไม่เปลี่ยนแปลง
5. เพิ่มพื้นที่รองรับการขยายตัว

1. เทคโนโลยีที่ทำให้ข้อมูลให้เป็นรหัสลับที่ไม่สามารถถอดได้ในการให้ข้อมูล
2. เทคโนโลยีในการควบคุมข้อมูลที่ตนเองมีอยู่และข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมในการดำเนินชีวิต
3. เทคโนโลยีในการวินิจฉัยหาลำดับความสำคัญจากข้อมูลที่ตนเองมีอยู่เพื่อเรียนรู้และเกิดสติแก้ไข

พฤติกรรมที่ทำให้ติดกับดักในการตัดสินใจ ทำให้ผลการตัดสินใจมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

เทคโนโลยีทั้ง 3 ประการดังกล่าวจะช่วยให้เจ้าของข้อมูลเกิดการเรียนรู้ ตัดสินใจได้รอบคอบมีเหตุผลมากขึ้น ซึ่งเทคโนโลยีประเภทแรกเป็นส่วนหนึ่งของซอฟต์แวร์ที่ใช้บนอินเทอร์เน็ตหรือบนอุปกรณ์ที่ใช้พวงเข้าอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีประเภทที่สองอยู่ในรูปของซอฟต์แวร์หรือเว็บไซต์ ส่วนเทคโนโลยีประเภทที่สามคือกระบวนการ AHP ซึ่งอยู่ในรูปของซอฟต์แวร์หรือเว็บไซต์ที่ใช้กระบวนการ AHP

ดังนั้นความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้บริโภคนั้นจะมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมากตามข้อมูลที่ได้รับและความสามารถในการวินิจฉัยข้อมูลนั้น ซึ่งทำให้ลำดับความสำคัญเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วเช่นกัน อย่างไรก็ตามการตัดสินใจจะเกิดขึ้นหรือไม่ ขึ้นอยู่กับว่าจำนวนทางเลือกนั้นมีมากน้อยขนาดไหน และทางเลือกนั้นคุ้มค่าในแง่ของผลประโยชน์/ต้นทุนหรือไม่

การที่จะวัดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจของผู้บริโภคนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อที่จะได้เสนอทางเลือกให้กับลูกค้าได้อย่างถูกต้อง แต่เนื่องจากในโลกปัจจุบันมีข้อมูลข่าวสารมากมายและสังคมก็มีความหลากหลาย นับวันสิ่งเหล่านี้จะทวีความซับซ้อนขึ้นไปเรื่อย ๆ ทำให้ปัจจัยที่มนุษย์ใช้ประกอบการตัดสินใจในการเลือกซื้อสินค้าและบริการนั้นมีอยู่มากมายหลายประการ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องหากระบวนการเพื่อมาวัดหาเกณฑ์ในการตัดสินใจของผู้บริโภคอย่างมีเหตุผล เนื่องจาก AHP เป็นกระบวนการที่ใช้อธิบายความพึงพอใจได้อย่างดีเยี่ยม AHP จึงเป็นเครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดดังกล่าว

การวัดความพึงพอใจ (ผลประโยชน์ที่ได้รับ) และความไม่พึงพอใจ (ต้นทุนที่สูญเสียไป) ของผู้บริโภคได้อย่างถูกต้องก็คือ การหาอัตราส่วนลำดับความสำคัญของผลประโยชน์/ต้นทุน หรือ Benefit/Cost Ratio) ในความหมายของ AHP นั้นเอง ผู้อ่านได้ให้คำนิยามของความหมายของอัตราส่วนนี้ว่า **ความคุ้มค่าของผู้บริโภค**

$$\text{ความคุ้มค่าของผู้บริโภค} = \frac{\text{ผลประโยชน์ที่ผู้บริโภคได้รับ}}{\text{ต้นทุนที่ผู้บริโภคสูญเสีย}}$$

หรือ

$$\text{Consumer Value} = \frac{\text{Consumer Benefits}}{\text{Consumer Costs}}$$

อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์โดยจัดองค์ประกอบออกเป็นเพียงแค่ 2 กลุ่มนั้นยังไม่ละเอียดพอ ถ้าเป็นไปได้ผู้อ่านควรแยกการพิจารณาออกเป็น 3 ส่วน คือ ผลประโยชน์ ต้นทุน และความเสี่ยง

วิธีการย้อนกลับ

จากแผนภูมิที่ 8.6 เป็นแผนภูมิแสดงวิธีการย้อนกลับ ตั้งแต่ชั้นที่ 2 - 5 นั้นไม่มีเส้นเชื่อมโยงกัน เนื่องจากแต่ละปัจจัยมีการเชื่อมโยงกับปัจจัยที่อยู่ชั้นถัดลงไปไม่เหมือนกัน จึงแสดงเฉพาะตำแหน่งของปัจจัยที่มีการเชื่อมโยงกันเท่านั้น ชั้นที่ 1 คือจุดศูนย์กลางของแผนภูมินี้ซึ่งก็คือขนาดที่ปรารถนาของบริษัท ส่วนชั้นที่ 2 นั้นผลที่ต้องการจะให้เกิดขึ้นในขนาดซึ่งมีอยู่ทั้งหมดด้วยกัน 3 สถานการณ์ คือ

1. กระจายการลงทุนไปยังอุตสาหกรรมอื่น
2. คงสถานภาพเดิม ไม่เปลี่ยนแปลง
3. เพิ่มการลงทุนในอุตสาหกรรมหลัก

จะสังเกตเห็นได้ว่าทั้ง 3 สถานการณ์นี้ก็คือ สถานการณ์ที่ได้จากวิธีการเดินทางที่ผ่านมานั่นเอง ลำดับความสำคัญของสถานการณ์ทั้ง 3 ที่ได้จากการวินิจฉัยเปรียบเทียบก็คือ 0.57, 0.07 และ 0.36 ตามลำดับ

ในลำดับชั้นที่ 3 มีการพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นปัญหาและอุปสรรค ที่ฝ่ายบริหารของบริษัทหลักต้องเผชิญ ในความพยายามที่จะบรรลุสถานการณ์ที่ต้องการในอนาคต ซึ่งประกอบด้วยอุปสรรคในการเข้าธุรกิจใหม่ ต้นทุนพลังงานที่สูงขึ้น และปัญหาเรื่องกระแสเงินสด เป็นต้น

ชั้นที่ 4 แสดงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อปัญหาที่ฝ่ายบริหารกำลังเผชิญอยู่ ส่วนปัจจัยในชั้นสุดท้ายหรือชั้นที่ 5 คือ นโยบายต่าง ๆ ที่เป็นไปได้ที่ฝ่ายบริหารอาจจะใช้เป็นเครื่องมือที่จะต่อสู้กับปัญหาหรือโน้มน้าวผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐบาล เป็นต้น ให้เปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือนโยบายไปในทางที่ให้ผลดีต่ออุตสาหกรรมหลัก นโยบายที่ได้รับลำดับความสำคัญเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยมีดังนี้

1. ล็อบบี้รัฐบาล (0.24)
2. ซื้อบริษัทเคมีภัณฑ์ (0.23)
3. ซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ควบคุมมลพิษ (0.21)
4. ปรับปรุงคุณภาพการบริหาร (0.11)

ปัญหาเหล่านี้จะถูกนำไปใช้ในวิธีการเดินทางครั้งที่ 2 เพื่อที่จะประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้น

วิธีการเดินทางครั้งที่ 2

หลังจากที่ได้ลำดับความสำคัญของนโยบายจากวิธีการย้อนกลับแล้ว ที่ปรึกษาต้องการที่จะทดสอบดูว่าลำดับความสำคัญของสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตที่ได้จากวิธีการเดินทางครั้งที่ 1 จะมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ดังนั้นที่ปรึกษาจึงสร้างแผนภูมิการเดินทางอีกครั้งหนึ่งซึ่งเป็นครั้งที่ 2

เช่นเดียวกับวิธีการเดินทางในครั้งแรก วิธีการเดินทางในครั้งที่ 2 นี้จะเป็นการพิสูจน์ว่าผลหรือสถานการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคตนั้นอยู่ในอันดับเดิมหรือไม่ ถ้าทั้ง 3 สถานการณ์อยู่ในอันดับเดิมทั้งในแผนภูมิวิธีการเดินทางทั้ง 2 ครั้ง ก็แสดงว่าสถานการณ์ที่มีค่าลำดับความสำคัญสูงสุดที่สุดหรืออยู่ในอันดับหนึ่ง ก็ควรจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด

วิธีการเดินทางครั้งที่ 2 นี้ ที่ปรึกษานำวัตถุประสงค์ของผู้ที่เกี่ยวข้องและนโยบายของผู้ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาอยู่ในแผนภูมิต่างที่ได้แสดงไว้ในตารางข้างต้น ผลที่ได้จากการวินิจฉัยเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ในวิธีการเดินทางครั้งที่ 2 นี้แสดงให้เห็นว่าน้ำหนักของสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่อยู่ในวิธีการเดินทางครั้งแรก

ลำดับความสำคัญใหม่คือ 0.21, 0.24 และ 0.55 ตามลำดับ จากตัวเลขนี้ชี้ให้เห็นว่าฝ่ายบริหารสามารถใช้นโยบายเพื่อชักจูงผู้ที่เกี่ยวข้องให้แก้ไขสถานการณ์เป็นไปในลักษณะที่ให้ผลประโยชน์แก่อุตสาหกรรมเหล็กท่ามกลางนโยบายต่าง ๆ วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในตัวอย่างนี้ก็คือ การปรับปรุงคุณภาพการบริหารงานและการลอบบี้รัฐบาล ซึ่งได้รับการยืนยันอย่างแน่ชัดด้วยลำดับความสำคัญที่สูงที่สุดและมากกว่าสถานการณ์ที่ 2 เป็นอย่างมากเมื่อเทียบกับวิธีการเดินทางครั้งแรก

ผลจากการใช้วิธีการเดินทางทั้ง 2 ครั้ง ก็ปรากฏว่าสถานการณ์ที่ 3 หรือการเพิ่มค่าใช้จ่ายเงินลงทุนมีคะแนนสูงสุดทั้ง 2 ครั้ง ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าบริษัทควรจะเลือกทางเลือกที่ 3 อย่างไรก็ตาม ทางเลือกที่ 3 นี้ อาจจะไม่สามารถเห็นผลได้ภายในระยะเวลา 2 - 3 ปี แต่บริษัทก็ถือเป็นโอกาสที่จะใช้ช่วงเวลานี้ในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อเตรียมพร้อมที่จะตอบสนองต่ออนาคตของอุตสาหกรรมเหล็กอย่างมีประสิทธิภาพ

ในทางปฏิบัติ ถ้านักวางแผนหรือผู้บริหารยังไม่แน่ใจในลำดับความสำคัญ นักวางแผนหรือผู้บริหารก็สามารถสร้างวิธีการเดินทางอีกครั้งหนึ่งเป็นครั้งที่ 3 ก็ได้ แต่ต้องผ่านวิธีการย้อนกลับเสียก่อนโดยอาจจะสร้างสถานการณ์จำลองเพิ่มเติมโดยใช้นโยบายอื่น ๆ ของผู้ที่เกี่ยวข้องรวมถึงสถานการณ์ด้านอื่นในอนาคต เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจในสถานการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต

จากสถานการณ์จริง ปรากฏว่าอุตสาหกรรมเหล็กเองก็ได้ใช้นโยบายที่คล้ายคลึงกับที่แสดงไว้ในตัวอย่างนี้ ดังนั้นผลประโยชน์ที่ผู้อ่านจะได้จากการวิเคราะห์ในตัวอย่างนี้ก็คือ ขั้นตอนการคิดและวางแผนที่สะท้อนให้เห็นภาพในอนาคตของอุตสาหกรรมประเภทนี้โดยใช้วิธีการเดินทาง-ย้อนกลับ

- เมื่อเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2556 มีการชุมนุมประท้วงรัฐบาลอย่างสงบที่เสนอร่าง พ.ร.บ. นิรโทษกรรม ซึ่งได้รับการต่อต้านจากสังคมโดยรวมเพราะเห็นว่าสร้างความแตกแยกในสังคมเนื่องจาก พ.ร.บ. นั้นไปล้างผิดให้คนบางกลุ่มที่ก่อเหตุร้ายแรงต่อสังคม และสอดคล้องกับความเห็นจากองค์กรสหประชาชาติว่าเป็นร่าง พ.ร.บ. ที่ขาดหลักการและเหตุผล แต่ปรากฏว่ารัฐบาลในขณะนั้นไม่ฟังเสียงประชาชนส่วนรวม เลยเดินหน้านำร่างนั้นในสภาและออก พ.ร.ก.ฉุกเฉินเพื่อปกป้องตนเองทั้ง ๆ ที่ยังไม่มีเหตุการณ์รุนแรง แล้วสั่งการให้ตำรวจปิดกั้นการเดินทางของประชาชนโดยรวม ทั้ง ๆ ที่การชุมนุมเป็นไปอย่างสงบ มีประชาชนบางกลุ่มได้ยื่นคำร้องต่อศาลรัฐธรรมนูญว่าการที่รัฐบาลออก พ.ร.ก.ฉุกเฉินเป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน เพราะยังไม่มีเหตุการณ์รุนแรงเกิดขึ้น แต่ปรากฏว่า ศาลรัฐธรรมนูญวินิจฉัยออกมาว่ารัฐบาลออก พ.ร.ก.ฉุกเฉิน โดยชอบด้วยกฎหมาย จนกระทั่งมีการประกาศผลการทำงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนของประเทศไทยที่แนะนำไม่ให้รัฐบาลออก พ.ร.ก.ฉุกเฉิน ในขณะที่เหตุการณ์ยังไม่รุนแรง ก็ปรากฏว่าหลังจากนั้นเพียงไม่กี่ชั่วโมง รัฐบาลก็ประกาศยกเลิก พ.ร.ก.ฉุกเฉินทันที อย่างไรก็ตาม เป็นที่น่าสังเกตว่าทำไมในคำวินิจฉัยของศาลฯ ที่ปรากฏตามสื่อมวลชนจึงไม่ได้ระบุถึงหลักฐานที่ใช้ในการประกอบการวินิจฉัยเลยว่ามี การเปรียบเทียบระหว่างข้อเท็จจริง (Material Facts) กับความเห็นจากหน่วยงานรัฐ (Opinion) หรือไม่ อย่างไร

เสี่ยงมากขึ้นในสถานการณ์ที่ดีและเสี่ยงน้อยลงในสถานการณ์ที่ไม่ดี

อาการ ยอมเสี่ยงมากขึ้นเมื่ออยู่ในกรอบคำพูดที่มีผลประโยชน์ หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนต่ำ แต่ไม่ยอมเสี่ยงหรือเสี่ยงน้อยลงเมื่ออยู่ในกรอบคำพูดที่เสียประโยชน์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนสูง กรอบคำพูดที่ฟังแล้วรู้สึกว่าได้ ประโยชน์ ได้แก่ ประหยัด รักษาเพิ่ม ได้กำไร ยินยอม เป็นต้น กรอบคำพูดที่ฟังแล้วรู้สึกว่าได้ เสีย ประโยชน์ ได้แก่ ตัด ลด ขาดทุน ห้าม เป็นต้น

เปรียบเทียบกับ การตัดสินใจคนเดียว

อาการนี้จะแสดงออกมาในลักษณะที่ตรงกันข้ามกับการตัดสินใจคนเดียว ถ้าเป็นการตัดสินใจคนเดียว ผู้ตัดสินใจพอที่จะเสี่ยงน้อยลงในสถานการณ์ที่ดี และพอใจที่จะเสี่ยงมากขึ้นในสถานการณ์ที่ไม่ดี สาเหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า การตัดสินใจเป็นหมู่คณะนั้นเป็นกระบวนการที่มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละคนจะมีการวินิจฉัยที่ต่างกันไป จึงมีการปรับแนวความคิดให้ใกล้เคียงกับสถานการณ์ความเป็นจริงได้มากกว่า อย่างไรก็ตาม ผู้ตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะต้องมั่นใจว่ามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่หลากหลาย และต้องไม่ติดตามันโดยขาดเหตุผล หรือเรียกว่า

3. ยึดมั่นไม่ละเมิดหลักการและกฎระเบียบเดิมของหมู่คณะ
4. ให้เกียรติ เคารพ และเชื่อฟังผู้มีประสบการณ์และความชำนาญ
5. ถ้าสมาชิกในที่ประชุมมีคุณสมบัติอยู่ด้วย ก็ควรให้เกียรติ ดูแลให้ความปลอดภัย
6. เคารพในสิ่งหรือเครื่องยึดเหนี่ยวหรือศรัทธาที่เป็นศูนย์รวมจิตใจของหมู่คณะ
7. ให้ความสำคัญ ดูแล ค้ำครอง ปกป้อง ผู้ที่มีปัญญา มีความชำนาญ มีคุณธรรม จริยธรรม

และศีลธรรม

กระบวนการในการประชุมร่วมกันนั้น จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างเปิดเผย ไม่มีการแข่งขันกันเพื่อรักษาหน้าตนเองหรือเพื่อรักษามลประโยชน์ตนเองหรือพวกพ้องตนเอง ต้องคำนึงถึงส่วนรวม การเลือกผู้นำในการประชุมนั้นอาจจะไม่มีความจำเป็นแต่ประการใดถ้าใช้กระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ เช่น กระบวนการตัดสินใจ AHP ซึ่งทุกคนสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้โดยไม่ต้องการผู้คอยชี้นำ อย่างไรก็ตาม ควรจะมีผู้เชี่ยวชาญมาช่วยวินิจฉัยและช่วยตรวจสอบดูพฤติกรรมในการวินิจฉัยว่าเป็นไปอย่างไรก็ตาม ปราศจากอคติหรือไม่

เป้าหมายในการแก้ไขและป้องกันกับดักก็คือ พยายามสร้างความพึงพอใจในทางที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นในกระบวนการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการที่ช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ เช่น การประชุมแบบพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลกันทั้งสองฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อลดความสงสัย หรือความไม่เชื่อถือกัน เพื่อหาจุดยืนและหาทางเลือกใหม่ ๆ ร่วมกัน และลดความแตกต่าง 3 ประการหลักที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ได้แก่

1. ความแตกต่างในการประเมินความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคต

เช่น ในการซื้อขายบ้าน ผู้ขายตั้งราคาไวสูงโดยไม่ฟังผู้เชี่ยวชาญ คิดว่าสถานการณ์เศรษฐกิจคงจะดี ส่วนผู้ซื้อต้องการซื้อในราคาที่ต่ำเพราะคาดว่าสถานการณ์เศรษฐกิจคงจะชะลอตัว ทำให้ไม่สามารถตกลงกันได้

2. ความแตกต่างของความพึงพอใจที่จะเสี่ยง

เช่น รัฐบาลต้องการที่จะเสี่ยงกู้เงินจากต่างประเทศ แต่ประชาชนและภาคธุรกิจไม่พร้อมที่จะเสี่ยง เพราะเห็นว่าประเทศมีหนี้สินมากมายอยู่แล้ว ทำให้รัฐบาลมีเสถียรภาพไม่มั่นคง

3. ความแตกต่างของความพึงพอใจในเรื่องของเวลา

เช่น ในการเจรจาประนอมหนี้ ลูกหนี้ต้องการยืดอายุการชำระหนี้ออกไป แต่เจ้าหนี้คิดว่า ลูกหนี้ไม่มีความสามารถชำระหนี้ได้ เลยต้องการให้ชำระหนี้โดยเร็ว

กล่าวโดยสรุป ความร่วมมือกันอย่างมีสติที่ถูกต้องนั้นเป็นกุญแจสำคัญในการแก้ไขและป้องกันกับดักที่เกิดขึ้นในการตัดสินใจที่เป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องมีการเปิดเผยข้อมูลทุกด้าน เพื่อนำข้อมูลทั้งหมดมาพิจารณาประมวลผลร่วมกันภายใต้กระบวนการตัดสินใจที่ถูกต้องโดยใช้ปัญญาและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพเชื่อถือได้เข้ามาช่วยสนับสนุน เพื่อให้ผลการวินิจฉัยนั้นมีความรวดเร็วถูกต้อง แม่นยำ และมีคุณภาพ และยังช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการแบ่งพรรคแบ่งพวกที่จะนำมาซึ่งความสูญเสีย

ประเภทแรก ในที่นี้หมายถึง การที่คนในสังคมมีพฤติกรรมเลียนแบบกัน เป็นการตัดสินใจที่มีเป้าหมายเหมือนกัน กำหนดเกณฑ์การตัดสินใจและเลือกทางเลือกเหมือนกัน โดยไม่พิจารณาเปรียบเทียบจากสถานการณ์ของตนเองหรือหมู่คณะของตนเองตามความเป็นจริง หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ ความคิดเชิงกลุ่ม ซึ่งเป็นการร่วมมือกัน อย่างขาดสติ จำนวนสมาชิกในกลุ่มนั้นมีขนาดใหญ่มากและมีการรวมตัวกันได้ง่าย ผ่านทางสื่อหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ เครือข่ายทางสังคม หรือ Social Network อินเทอร์เน็ต องค์กรชุมชน พรรคการเมือง เป็นต้น

ดังตัวอย่างที่เห็นได้จากพฤติกรรมทางสังคมทั่ว ๆ ไป เช่น พฤติกรรมเลียนแบบตัวอย่างในการซื้อสินค้า ในสื่อโฆษณา พฤติกรรมการประท้วงผ่านทางเครือข่ายทางสังคม หรือพฤติกรรมเลียนแบบชุมชนอื่น เช่น บางจังหวัดต้องตัดไม้ทำลายป่าหรือเผาป่าเพื่อปลูกพืชผลทางการเกษตรเพราะเห็นจังหวัดอื่นทำแล้วไม่ผิด หรือ แม้แต่ระดับประเทศ เช่น ประเทศ T เห็นประเทศ C มีความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ คนบางกลุ่มจึงพยายามเปลี่ยนแปลงระบบการปกครองของประเทศเพื่อเลียนแบบ โดยไม่พิจารณาเปรียบเทียบในแง่ของคุณค่าทางสังคมโดยรวม ฯลฯ ซึ่งถ้าเป็นตัวอย่างที่ดี ก็จะมีประโยชน์ แต่ส่วนมากมักจะการเลียนแบบตัวอย่างที่ไม่มีข้อมูลอย่างชัดเจนและลงท้ายด้วยความล้มเหลว

กับดักประเภทนี้เกิดขึ้นเนื่องจากอวิชชา หรือความสงสัย หรือเรียกว่า Ambiguity เกิดจากสังคมถูกปิดบัง เรื่องข้อมูลข่าวสารที่เป็นจริงหรือถูกบิดเบือนโดยมายาคติ ทำให้ถูกชี้นำโดยความคิดเห็นที่ไม่ถูกต้องตามหลักการ ทำให้เห็นสิ่งที่ผิดเป็นถูกโดยเฉพาในภาพรวมของประเทศ ยกตัวอย่างเช่น ผลสำรวจความคิดเห็นของคนไทย บางส่วนบอกว่า ยอมรับผู้บริหารประเทศที่โกงคอร์รัปชันได้ถ้าประเทศเจริญ ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะเหตุและผลขัดแย้งกันเอง เนื่องจากการทุจริตคอร์รัปชันจะก่อให้เกิดปัญหาสังคมในระยะยาว ไม่มีทางที่ประเทศจะเจริญก้าวหน้าได้ หรือในอดีตที่มีการลอยตัวค่าเงินบาท ทำให้คนบางคนและกลุ่มบางกลุ่มได้ประโยชน์มหาศาล แต่ธุรกิจส่วนใหญ่ล้มละลาย ประเทศชาติเป็นหนี้สินมากมาย แต่ที่ร้ายยิ่งกว่านั้นก็คือ กลุ่มคนดังกล่าวนำเงินที่ได้จากความล้มเหลวของประเทศผันตัวเองสู่วงการเมืองโดยมีเป้าหมายเพื่อปกป้องตัวเองจากความผิดและมาแสวงหาผลประโยชน์อีกโดยไม่ละอายใจในรูปแบบของการปฏิรูปทางการเมืองซึ่งเป็นละครตบตาประชาชน เพราะเป็นการสร้างความคิดเชิงกลุ่มเพื่อลดกระแสความไม่พอใจของประชาชน ต่อมาหลายปีเหตุการณ์ดังกล่าวก็เกิดขึ้นคล้ายกันโดยการกระทำของบุคคลคนเดียวกันและกลุ่มเดียวกันโดยเลียนแบบวิธีการเดิมและเป้าหมายเดิม คือ สร้างแนวทางปฏิรูปทางการเมืองขึ้นมาเพื่อเล่นละครตบตาประชาชนทั้งประเทศหลังจากทำให้ประเทศเสียหายไปแล้ว ต่อจากนั้นก็เข้ามาแสวงหาผลประโยชน์ด้วยการออกนโยบายประชานิยมที่ไม่มีดุลยภาพ ทำให้เกิดผลเสียร้ายแรงต่อส่วนรวม หมุนเวียนเป็นอย่งนี้จนกระทั่งประเทศชาติพินาศย่อยยับขาดเอกราชไม่มีอะไรเหลือทิ้งไว้ให้คนรุ่นหลัง

ประเภทที่สอง หมายถึง การที่คนในสังคมแข่งขันกัน ภายใต้สถานการณ์ที่คับขัน มีความเสี่ยง ตึงเครียด เร่งรีบ มีเวลาจำกัด ไม่คำนึงถึงคุณค่า เป็นการตัดสินใจที่มีเป้าหมายต่างกัน (ทำตามความพอใจของตนเอง) แต่มีเกณฑ์ในการตัดสินใจเหมือนกัน และข้อสำคัญคือ มีทางเลือกจำกัดหรือให้เลือกน้อย

2. ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป บุคคลนั้นเกิดตกต่ำ เกิดความเดือดร้อนเป็นทุกข์ ก็ย้ายจากเมตตามาเป็นกรุณา บางท่านอาจจะแยกไม่ออกว่า เมตตากับกรุณาต่างกันอย่างไร วิธีแยกที่ง่ายที่สุด คือ ดูคนที่เราไปเกี่ยวข้อง ถ้าคนนั้นเขาอยู่เป็นปกติ เราใช้เมตตา ถ้าคนนั้นเขาตกต่ำ เป็นทุกข์ เราใช้กรุณา

3. ต่อมาเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไปอีก กล่าวคือ เมื่อคนนั้นเขาขึ้นสูง เขาได้ดีมีสุข ประสบความสำเร็จ ตามทำนองคลองธรรม ทำอะไรต่ออะไรถูกต้องดีแล้ว เราก็มาสู้ข้อที่สาม คือ แสดงมุทิตา คือ พลอยยินดีด้วย

4. สถานการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนมนุษย์ด้วยกันมีแค่ 3 ประการข้างต้น แต่ยังมียกข้อหนึ่ง คือ มนุษย์ยังจำเป็นต้องดำรงความสัมพันธ์กันตามความจริงของธรรมชาติอีกด้วย และความจริงข้อนี้แหละที่รองรับอยู่เบื้องหลังความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ด้วย ถ้ามนุษย์สัมพันธ์กันดีใน 3 ประการแรก แต่ไปก่อผลกระทบต่อความเป็นจริงของกฎธรรมชาติเมื่อไร เมื่อนั้น สังคมก็จะเดือดร้อน เพราะฉะนั้นพระพุทธเจ้าจึงไม่ได้หยุดอยู่แค่ 3 ข้อข้างต้น แต่ทรงตรัสแสดงความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับความเป็นจริงของกฎธรรมชาติเข้ามาอีกข้อหนึ่ง นั่นก็คือ การที่สิ่งทั้งหลายมีความเป็นไปตามเหตุผล หลักการแห่งความจริงความถูกต้อง ความดี ความงามต่าง ๆ ที่มีอยู่นั้น เป็นหลักสัจธรรม และมีความสอดคล้องกันของเหตุผล ดังนั้น พระพุทธเจ้าจึงได้ตรัสข้อที่ 4 คือ อุเบกขา เข้ามาอีกเพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับกฎธรรมชาติ เพราะถ้าปัจจัยทุกอย่างมีความสอดคล้องกันของเหตุผลแล้ว นั้นย่อมหมายถึง ผลดีที่จะได้เกิดขึ้นแก่สังคมโดยรวม

ตัวอย่างเช่น ถ้านักธุรกิจหรือข้าราชการได้รายได้มาโดยวิธีการโกงหรือเอาเปรียบส่วนรวม ทำให้สังคมโดยรวมไม่ก้าวหน้า แล้วนำเงินที่ได้มานั้นซื้อสิ่งหรูหราฟุ้งเฟ้อ เช่น รถยนต์ เครื่องประดับ เป็นต้น ไว้โอ้อวดความร่ำรวย นี่ก็สถานการณ์อะไร บางคนอาจจะตอบว่า สถานการณ์ที่ 3 คือ พวกเขาเหล่านั้นประสบความสำเร็จ ถ้าถือตามหลักความสัมพันธ์ในคุณธรรม 3 ข้อแรก ก็ต้องแสดงมุทิตา คือ พลอยยินดีด้วย ช่วยส่งเสริมสนับสนุน แต่ในกรณีนี้ถ้าไปแสดงความสนับสนุนแล้ว ก็จะผิดหลักแห่งจริยธรรม ทำให้คนในสังคมอยากเลียนแบบ ส่งผลให้สังคมโดยรวมมีแต่ความลุ่มจม ดังนั้นจึงสมควรนิ่งเฉยไม่สนใจ ปลีกตัวออกห่าง ปล่อยให้พวกเขาเหล่านั้นได้รับผลกระทบเอง ความจริงย่อมจะถูกเปิดเผยในที่สุด เพราะถ้าไปแสดงความยินดีเท่ากับว่าเป็นการปกป้องและสนับสนุน พวกเขาจะได้ใจ ย่อมเอาเปรียบมากขึ้น หรือเรียกว่า ได้ดิบไม่พอกี่จะเอาคอก ในที่สุดคนที่แสดงความสนับสนุนก็จะย่อมได้รับผลกระทบไม่ช้าก็เร็ว หรือในกรณีของผู้พิพากษาหรือตำรวจ ไม่ยอมนำคนกระทำความผิดกฎหมายมาลงโทษเพราะสงสาร อย่างนี้ก็เท่ากับเป็นการช่วยคนผิดด้วยความกรุณา ทำให้ระเบียบในสังคมเสียไป สังคมก็อยู่ในความยุ่งเหยิงไร้ระเบียบ

สังคมต้องให้ความสำคัญในสถานการณ์ข้อที่ 4 ให้มากที่สุด คือ นิ่งเฉยไม่นำตัวเข้าไปเกี่ยวข้อง ไม่เห็นแก่คน แต่เห็นแก่คุณธรรม ความดี วางตัวเป็นกลาง ไม่ชวนช่วยคนที่กระทำความผิดทำนองคลองธรรมหรือเอาเปรียบสังคม

ผลเสียจากความไม่พอใจในสังคมอีกประการหนึ่ง คือ เปลี่ยนพฤติกรรมคนในสังคมให้เป็นการแก่งแย่งกัน เห็นแก่ตัว หรือ Self-Interest เมื่อเศรษฐกิจไม่สมดุลขาดดุลยภาพสืบเนื่องมาจากนโยบายสาธารณะที่ขาดดุลยภาพ ผลประโยชน์และทรัพยากรของประเทศไม่มีการกระจายอย่างเป็นธรรมและไร้ประสิทธิภาพ ไม่พัฒนาเทคโนโลยีเป็นของตนเอง คนว่างงานมากขึ้น ทำให้การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไม่ยั่งยืน สังเกตได้จากหนี้ในประเทศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง เกิดปัญหาเรื่องความไม่ทัดเทียมหรือความเหลื่อมล้ำ (Inequality) สภาพแวดล้อมเสื่อมโทรมและเป็นพิษ สังคมแตกแยก เกิดความวุ่นวายในสังคม ประชาชนขาดความเชื่อถือในหลักนิติรัฐและนิติธรรม มีการประท้วงอยู่ตลอดเวลา สังคมเริ่มมีค่านิยมเรื่องหลักเล่ห์เหลี่ยมเพราะเห็นว่าการลงทุนที่เสียไปนั้นไม่ก่อให้เกิดประโยชน์กลับเพียงเล็กน้อยหรือแทบไม่มีเลย ทำให้รู้สึกว่าถ้าเสียภาษีแล้วก็จะไม่เกิดความสุข ทำให้ส่งผลต่อเศรษฐกิจและความมั่นคง สังเกตได้จากดัชนีตลาดหลักทรัพย์ที่ไม่สามารถเติบโตอย่างต่อเนื่อง และปัญหาทางด้านชายแดนที่มีอยู่อย่างรุนแรง ที่สำคัญที่สุดก็คือว่า ประสบการณ์ความทุกข์ที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงนั้นคงอยู่ในความจำโดยไม่จำกัดเวลา หรือเรียกว่าลักษณะ Duration Neglect จากงานวิจัยของ Dr.Daniel Kahneman ทำให้การเพิ่มคุณค่าทางสังคมเป็นไปได้ยากขึ้นเรื่อย ๆ สุดท้ายเมื่อทุกคนในสังคมไม่ตระหนักถึงคุณค่าทางสังคมโดยรวมที่ลดลง ประเทศชาติก็จะล่มสลายในที่สุด

ตารางที่ 11.2 ความไม่มีดุลยภาพของนโยบายประชานิยม

เริ่มต้น ประกาศนโยบายประชานิยมที่เพิ่มโอกาสเพียงด้านเดียว

$$\text{คุณค่าทางสังคมที่คาดหวังไว้} \uparrow = \frac{\text{ประโยชน์} \times \text{โอกาส} \uparrow}{\text{ต้นทุน} \times \text{ความเสี่ยง}}$$

ต่อมา นโยบายประชานิยมถูกนำมาใช้ เน้นการก่อกวนหรือใช้จ่ายเงินที่ไม่สร้างรายได้ หรือสร้างรายได้แต่ไม่มาก

$$\text{คุณค่าทางสังคมที่เกิดขึ้นจริง} \downarrow = \frac{\text{ประโยชน์} \times \text{โอกาส}}{\text{ต้นทุน} \uparrow \times \text{ความเสี่ยง}}$$

เมื่อข้อมูลความจริงปรากฏ ผลกระทบเกิดต่อเนื่องเป็นลูกโซ่

$$\text{คุณค่าทางสังคมที่จะเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง} \downarrow \downarrow \downarrow \downarrow = \frac{\text{ประโยชน์} \downarrow \times \text{โอกาส} \downarrow}{\text{ต้นทุน} \uparrow \times \text{ความเสี่ยง} \uparrow}$$

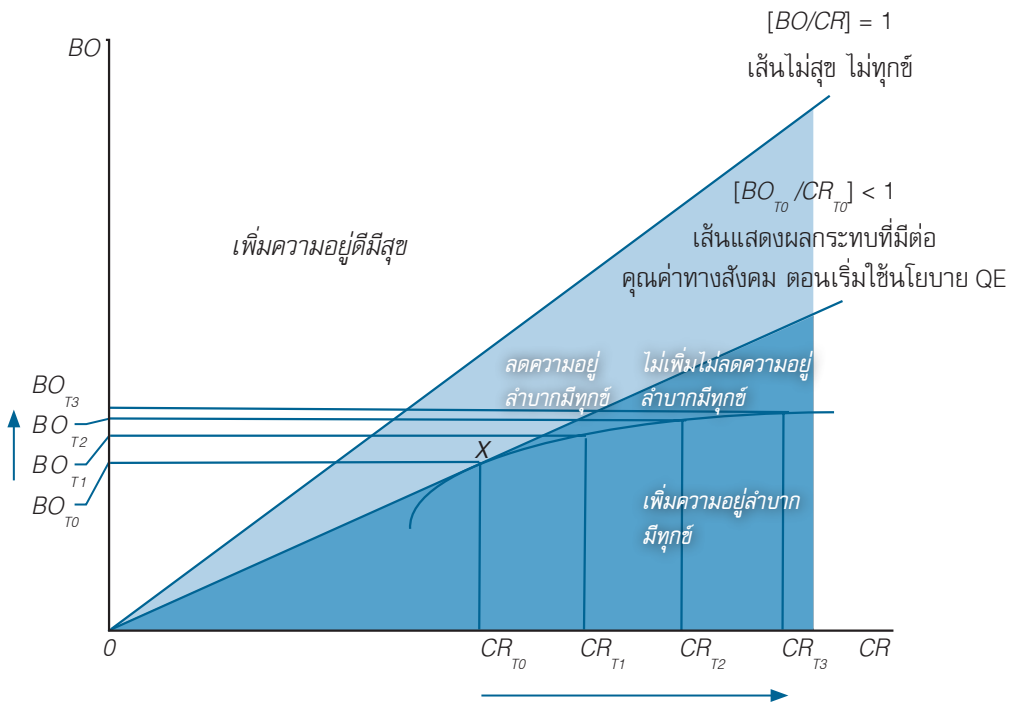
หมายเหตุ องค์ประกอบที่ไม่มีลูกศรหมายถึง คงที่ ไม่เปลี่ยนแปลง

นโยบายสาธารณะเสริม: ผลกระทบทางอ้อมต่อคุณค่าทางสังคม

นโยบาย QE ของธนาคารกลางแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา

อีกตัวอย่างหนึ่งก็คือ นโยบายผ่อนคลายทางการเงินเชิงปริมาณ หรือ Quantitative Easing หรือเรียกย่อ ๆ ว่า QE ของธนาคารกลางแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา นโยบายนี้เริ่มประมาณปลาย ค.ศ. 2008 ถือว่าเป็นนโยบายสาธารณะเสริมไม่ใช่เป็นนโยบายสาธารณะหลักเมื่อเปรียบเทียบกับนโยบายประชานิยมของรัฐบาลไทย นโยบายนี้เป็นนโยบายอัดฉีดเงินเข้าไปในตลาดการเงิน เนื่องจากประเทศสหรัฐอเมริกามีคุณค่าทางสังคมตกต่ำมาก เนื่องจากปัญหาหนี้เสียและขาดดุลการค้า ดุลงบประมาณ ทำให้ธนาคารพาณิชย์เข้มงวดเรื่องการปล่อยสินเชื่อ ธุรกิจจะงักไม่เติบโต ก่อให้เกิดการล้มละลาย ปัญหาการว่างงานและปัญหาด้านสังคม อาชญากรรม ที่ตามมาทำให้ประชาชนไม่มีความสุข

รูปที่ 11.9 ผลกระทบทางอ้อมของนโยบาย QE (นโยบายสาธารณะเสริม) ที่มีต่อคุณค่าทางสังคม



หมายเหตุ เส้นโค้งทึบ คือ เส้นเขตแดนที่มีประสิทธิภาพในการกระจายทรัพยากรของนโยบาย QE

อันนนาสูตร³

พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสไว้ในอันนนาสูตร ถึงความสุขของคฤหัสถ์หรือผู้ครองเรือน อันเป็นความสุขที่ไม่มีโทษมี 4 ประการ ซึ่งสามารถน้อมนำมาปฏิบัติเพื่อใช้เป็นปัจจัยในการวินิจฉัยเปรียบเทียบได้ ความสุข 4 ประการดังกล่าวคือ

1. อติสุข สุขเกิดจากความมีทรัพย์

คือ มีทรัพย์ที่หามาได้ด้วยน้ำพักน้ำแรงของตน ที่หามาโดยสุจริต ชอบธรรม เมื่อมีทรัพย์แล้วก็ทำให้ภาคภูมิใจเอิบอímใจไม่เดือดร้อนใจ

2. โภคสุข สุขเกิดแต่การใช้จ่ายทรัพย์ที่หามาได้

คือ มีทรัพย์อยู่ในมือแล้วย่อมสบายใจ เอิบอímใจ เมื่อเวลาที่ต้องการจะใช้ ก็สามารถจะเอามาใช้ได้ไม่ขาดแคลน ข้อที่ว่าสุขเกิดแต่การใช้จ่ายทรัพย์ได้ตามต้องการนี้

3. อนนสุข สุขเกิดจากความไม่เป็นหนี้

คือ ความภูมิใจ เอิบอímใจ ว่าตนไม่มีหนี้สินติดค้างใคร

4. อนวัชชสุข สุขเกิดจากการประพฤติดีไม่มีโทษต่อตนเองและผู้อื่น

คือ ประพฤติสุจริตธรรมในวิถีทางดำเนินชีวิตในทางที่ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและส่วนรวม ทำในสิ่งที่ตนเองตั้งใจ ไม่ทำให้อื่นหรือสังคมเดือดร้อน ไม่ทำลายสภาพแวดล้อม ค้นคว้าสิ่งใหม่ ๆ ที่มาลดต้นทุนหรือเพิ่มประโยชน์ให้กับตนเองและสังคม ธรรมะทั้ง 3 ข้อดังกล่าวไม่มีประโยชน์เลย ถ้าขาดธรรมะข้อที่ 4 นี้ เพราะธรรมะข้อนี้เป็นการเตือนสติในการประพฤติปฏิบัติตนเองให้อยู่ในกรอบของความเป็นจริงและมีคุณภาพ

จากการวิเคราะห์คำสอนดังกล่าว พระพุทธเจ้าท่านทรงแสดงให้เห็นความจริงว่า ความพึงพอใจในวัตถุ นั้นไม่ทำให้เกิดความสุขอย่างยั่งยืนได้ เพราะวัตถุนั้นวันมีแต่เสื่อมค่าลง แต่ท่านชี้ให้เห็นถึงคุณภาพทางจิตใจ นั้นเป็นสิ่งที่สูงกว่าหรือสำคัญกว่า ซึ่งมีเพียงข้อเดียว ท่านจึงนำเอาคุณภาพทางจิตใจมาถ่วงดุลกับคุณภาพทางวัตถุ ซึ่งมีถึง 3 ข้อ เพื่อให้เกิดดุลยภาพของความสุขที่ยั่งยืน ดังที่ท่านได้ตรัสสรุปว่า บรรดาสุข 4 อย่างนี้ อนวัชชสุข หรือสุขเกิดจากความประพฤติดีไม่มีโทษ มีค่ามากที่สุด

ความสุขทั้ง 4 ประการดังกล่าวข้างต้นสามารถจัดเป็นองค์ประกอบของคุณค่าทางสังคมได้ดังนี้

อติสุข คือ ประโยชน์

โภคสุข คือ ต้นทุน

อนนสุข คือ ความเสี่ยง

อนวัชชสุข คือ โอกาส และใช้ควบคุมประโยชน์ ต้นทุน และความเสี่ยง

³ พระไตรปิฎก พระสุตตันตปิฎก อังคุตตรนิกาย จตุกกนิบาต เล่มที่ 21 ข้อที่ 61

และ พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม โดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต)

ในแง่ของสังคมโดยรวมแล้ว สมานช่วยป้องกันไม่ให้เกิดกับดักในการตัดสินใจเป็นหมู่คณะ ทำให้สังคมมีมาตรฐานทางจริยธรรมสูงขึ้น ส่งผลย้อนกลับทางบวกทำให้คุณค่าทางสังคมเพิ่มมากขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งสังคมมีความอยู่ดีมีสุขเพิ่มขึ้น ดังที่ธรรมะที่เรียกว่า **ศีลสามัญญตา** แปลว่า มีความประพฤติเสมอกัน คือ จะต้องประพฤติดีเหมือนกัน และ **ทัญญูสามัญญตา** แปลว่า มีความคิดถูก คิดดีเหมือนกัน คือ มีความคิดเห็นที่ประเสริฐ เป็นความคิดที่ก่อเกิดไปสู่ความสุข ความเจริญ ธรรมะทั้ง 2 นี้อยู่ในหมวด **สาราณียธรรม** ซึ่งเป็นธรรมเกี่ยวข้องกับความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน และทำให้สังคมอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข

ความหมายและประเภทของสมาน¹

สมานนั้นเป็นแนวทางสำคัญในการแก้ไขปัญหาที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสรู้แล้วและทรงบัญญัติไว้ใน มรรค 8 หรือหนทางสู่ความเจริญก้าวหน้าทางด้านจิตใจ 8 ประการ ให้บุคคลทั้งหลายพึงปฏิบัติเพื่อความอยู่ดีมีสุข ในมรรค 8 นั้น สมานที่ถูกต้องหรือสัมมาสมานเป็นผลมาจากการปฏิบัติตามแนวทางตั้งแต่ข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 7 ในมรรค 8 แต่ข้อที่สำคัญที่สุดก็คือต้องมีสติที่ดี (สัมมาสติ) คอยกำกับตลอดเวลา ดังนั้น ถ้าไม่ปฏิบัติตามครบทั้ง 7 ข้อแล้ว สมานที่ถูกต้องก็จะเกิดขึ้นได้ยากหรือเกิดขึ้นแล้วก็ตั้งอยู่ได้ไม่นาน ทำให้ไม่ได้รับความสุขที่แท้จริง ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่สังคมต้องให้ความสำคัญถึงองค์ประกอบในการทำให้เกิดสมานดังที่กล่าวไว้แล้วข้างต้น

สมานนั้น หมายถึง การที่จิตใจตั้งมั่นจดจ่ออยู่ที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือคิดถึงสิ่งหนึ่งอยู่ในใจตลอดเวลา โดยที่จิตใจไม่รับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่มากระทบทางประสาทด้านการสัมผัสรับรู้ ซึ่งได้แก่ การมองเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การลิ้มรส การสัมผัส และอารมณ์ความรู้สึกภายในจิตใจ ส่วนผลที่ได้จากการปฏิบัติสมานในแนวทางที่ถูกต้อง มี 2 ประเภท คือ **ฉาน หรือ ความสงบ** และ **ญาณ หรือ ปัญญา**

สมานนั้นมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ

- สมานธรรมชาติ
- สมานสร้างขึ้น

สมานธรรมชาติ คือ สมานที่ทุกคนมีอยู่ในตัวเอง การที่จิตใจตั้งมั่นจดจ่ออยู่กับการทำงานก็ถือได้ว่าเป็นสมาน และได้พลังจิตแล้ว อย่างไรก็ตาม พลังจิตที่ได้จากสมานธรรมชาตินั้นมีระดับไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จะลดลงเมื่อสภาพจิตใจอยู่ในภาวะที่หตู่ ตึงเครียด เป็นทุกข์ และจะเพิ่มขึ้นเมื่อร่างกายได้รับการพักผ่อน โดยเฉพาะการนอนหลับนั้นถือว่าการสร้างพลังจิตทางธรรมชาติดังหนึ่ง

โดยปกติแล้ว พลังจิตมีอยู่ด้วยกัน 2 ประเภท คือ พลังหลักและพลังเฉลี่ย โดยที่พลังหลักมีอยู่ประมาณ 60% ส่วนพลังเฉลี่ยนั้นมีประมาณ 40% พลังหลักนั้นจะไม่สูญสลายไป แต่พลังเฉลี่ยนั้นจะลดลงตามการใช้งาน

¹ เรียบเรียงจากหนังสือ **หลักสูตรครูสมาน เล่ม 1 - 3** เขียนโดย พระราชธรรมเจติยาจารย์ (วิริยงค์ สิรินุโร) เจ้าอาวาสวัดธรรมมงคล กรุงเทพฯ

ความคิดที่มีศีลธรรมต้องเริ่มตั้งแต่เด็ก³

เด็กในวันนี้คือผู้ใหญ่ในวันหน้า การปลูกฝังจิตสำนึกทางจริยธรรมให้แก่เด็กนั้นต้องเริ่มตั้งแต่ตอนที่เด็กอยู่ในวัยที่เริ่มกำหนดบทบาทหรือบุคลิกลักษณะของตนเอง ค่านิยมที่เป็นจริยธรรมที่ดีที่ควรปลูกฝังก็คือ เป็นผู้มีความยุติธรรม เป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นผู้ที่ไม่เสียสละต่อสังคม เป็นผู้ซื่อสัตย์ เป็นผู้รับผิดชอบ เป็นผู้แก้ปัญหา เป็นผู้กล้าหาญ เป็นคนดี เพราะเมื่อเด็กโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่แล้วก็จะสามารถกำหนดบทบาทให้อยู่ในกรอบของศีลธรรมได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และยังสามารถใช้ความคิดและประสบการณ์แสดงออกมาในรูปของความเกื้อกูลซึ่งกันและกันในสังคมได้อีกด้วย

แต่ทำไมบางคนไม่สามารถนำเอาความคิดที่มีศีลธรรมมากำหนดลักษณะบุคลิกลักษณะของตนเองได้ สาเหตุก็เนื่องมาจากกระบวนการรับรู้และการประมวลผลในจิตใจนั้นขาดสติและสมาธินั่นเอง คือ สมาธิทำงานไม่สมดุล ถ้ามีสมาธิแต่ขาดสติ การเรียนรู้เพื่อปรับบทบาทของตนเองให้เข้าสู่สังคมที่มีความสลับซับซ้อนก็เป็นไปในลักษณะที่ตามกระแสสังคมซึ่งอาจจะถูกชักจูงไปในทางที่ถูกหรือผิดก็ได้ ไม่สามารถคิดแยกแยะความถูกผิดได้ในทางตรงกันข้ามถ้ามีสติแต่ขาดสมาธิ ทำให้เกิดความตึงเครียดเพราะใช้ความคิดมากจนเกินไป แต่ถ้าขาดทั้งสติและสมาธิด้วยแล้วจะเป็นคนที่ก่อปัญหาให้กับสังคม กล่าวคือ ไม่สามารถคิดพิจารณาหาเหตุผลในการกระทำของตนเองได้และไม่ยอมปฏิบัติตามศีลธรรมที่ถูกต้องของสังคม เป็นคนเจ้าอารมณ์ กระวนกระวายใจทำอะไรไม่วินิจจัยหรือซังใจเสียก่อน ใช้อารมณ์เป็นหลักในการตัดสินใจ เป็นคนไร้จุดหมายชีวิต ถูกชักจูงให้กระทำผิดได้ง่าย ผลสุดท้ายก็อาจจะกลายเป็นคนที่กระทำผิดกฎหมายก็ได้

กระบวนการรับรู้เพื่อกำหนดบุคลิกลักษณะดังกล่าวมีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป บุคลิกลักษณะนั้นจะดีหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรต่าง ๆ คือ

- การสะท้อนกลับหรือFeedback จากบุคคลรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ ผู้ปกครอง ครูบาอาจารย์ เป็นต้น บุคคลเหล่านี้ต้องเป็นผู้สนับสนุนกระบวนการพัฒนาทางความคิดของเด็ก ความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ต้องการตัดสินใจนั้น ดังที่กล่าวมาแล้วว่า การตัดสินใจที่ดีมีเหตุผลนั้นต้องขึ้นอยู่กับความชำนาญไม่ใช่ประสบการณ์ ความชำนาญคือประสบการณ์ที่มีการเรียนรู้ วิเคราะห์ และปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา คนที่อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและทำให้คนอื่นในสังคมมีความสุขนั้นไม่ใช่คนที่แข็งแกร่งที่สุดหรือคนที่มีฉลาดที่สุด แต่เป็นคนที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้อย่างเหมาะสมที่สุด การปรับตัวเองได้ก็คือความชำนาญนั่นเอง แต่ความชำนาญนั้นไม่ได้เกิดขึ้นง่าย ๆ ผู้ที่ชำนาญคือผู้พร้อมที่เรียนรู้และศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิดเห็นจากคนรอบข้างหรือข้อมูลทางสังคม เช่น คนในสังคมกำลังมีความคิดอ่านอย่างไร มีพฤติกรรมอย่างไร โดยเปรียบเทียบคนที่ซื่อสัตย์กับคนที่คดโกงประเทศชาติ หรือเปรียบเทียบคนดีกับคนชั่วว่าแตกต่างกันอย่างไร สาเหตุที่สังคมเสื่อมลงเป็นเพราะเหตุใด แล้วนำเอาปัจจัยเหล่านั้นมาเรียนรู้ วิเคราะห์ วิจัย ไตร่ตรอง

³ เนื้อหาบางส่วนในหัวข้อนี้ได้เรียบเรียงมาจากบทความชื่อ *The Moral Development of Children* โดย William Damon จากวารสาร Scientific American ฉบับเดือน August 1999

ใน 3 ปีแรก เด็กส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องการรักษาความสัมพันธ์ในสังคมเป็นหลักเพราะต้องการแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน ทั้งนี้เพื่อลดข้อสงสัยในเรื่องความอยากรู้อยากเห็นและใช้ข้อมูลเหล่านั้นเป็นตัวกำหนดเกณฑ์ในการวินิจฉัยบทบาทของตนเอง อย่างไรก็ตาม อาจจะมีเด็กบางส่วนที่ต้องทำงาน ช่วยเหลือพ่อแม่ ผู้ปกครอง ทำให้เด็กเหล่านั้นเห็นสังคมในมุมที่กว้างขึ้น เด็กเหล่านั้นจึงได้มีโอกาสเรียนรู้ ภาวะเปียในสังคม เช่น ถ้าเด็กขับรถให้พ่อแม่หรือผู้ปกครอง เด็กจำเป็นต้องเรียนรู้ในการปฏิบัติตามกฎจราจร เป็นต้น ใน 3 ปีหลัง เด็กต้องตัดสินใจในเรื่องการศึกษาต่อในระบบการศึกษาที่เปิดกว้างขึ้น เช่น วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย เพื่อเตรียมพร้อมที่จะเข้าสู่โลกทางสังคม ดังนั้นเด็กในวัยนี้จะมีส่วนในการปฏิบัติตามระเบียบในสังคมมากขึ้น และบางส่วนก็เริ่มต้นทำงาน ส่วนเด็กที่อยู่ในช่วงวัยรุ่นตอนปลาย คือ ช่วงอายุระหว่าง 24 - 26 ปี ก็จะเป็นวัยที่ทุกคนเริ่มต้นทำงาน เด็กส่วนใหญ่เริ่มเข้าสู่กรอบของสังคมและเริ่มปฏิบัติตามระเบียบในสังคมมากขึ้น เป็นที่น่าสังเกตว่าเด็กบางส่วนในช่วงวัยรุ่นตอนปลายได้เริ่มมีการพัฒนาจิตใจสำนึกบางส่วนให้มีความรับผิดชอบต่อสังคมได้นั้นก็คือ ขั้นตอนที่ 5 แต่ก็พบว่ามีส่วนน้อย ส่วนในขั้นตอนที่ 6 นั้นยังไม่สามารถพัฒนาไปถึงได้

อย่างไรก็ตาม แบบจำลองนี้ไม่สามารถอธิบายพฤติกรรมจริง ๆ ของเด็กแต่ละคนได้ เพราะว่าเด็กที่อยู่ในวัยเดียวกันแต่มีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังจะเห็นได้จากเปอร์เซ็นต์ที่กระจายออกอย่างไม่สอดคล้องกันจากการเปรียบเทียบเด็กในแต่ละวัย และสำหรับประเทศไทย โอกาสที่เด็กจะได้ศึกษาต่อถึงระดับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้นมีน้อย ทำให้เด็กไทยส่วนใหญ่ขาดการพัฒนาทางด้านความคิด ทำให้ระดับการวินิจฉัยทางศีลธรรมอาจจะไปหยุดแค่ขั้นตอนที่ 3 อย่างไรก็ตาม การศึกษานี้ก็ถือได้ว่าเป็นหลักฐานยืนยันแนวความคิดที่ว่า ในขณะที่เด็กกำลังเติบโตอยู่นั้น การปลูกฝังจริยธรรมก็มีอิทธิพลต่อเด็กมากยิ่งขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน จากตารางข้างต้น จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมนั้นยังมีอยู่น้อยในตัวเด็ก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมต้องร่วมมือกันพัฒนาพฤติกรรมของเด็กโดยเฉพาะวัยรุ่นน้อยเข้าไปอยู่ในขั้นตอนที่ 5 ให้มากที่สุด เพราะถ้าเลยวัยนี้ไปแล้วโอกาสที่จะพัฒนาระดับความสามารถในการวินิจฉัยที่มีศีลธรรมนั้นลำบาก เนื่องจากถูกสังคมที่เด็กเข้าไปอยู่นั้นตีกรอบเอาไว้ ทำให้ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงค่านิยมของสังคมที่ไม่ถูกต้องได้ ผลก็คือสังคมก็ยากที่จะพัฒนาให้ดีขึ้นกว่าเดิม

เพื่อให้การปลูกฝังศีลธรรมนั้นบรรลุผล คนทุกคนในสังคมจำเป็นต้องร่วมมือกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และให้เด็กยึดถือเป็นแบบอย่าง ถึงแม้ว่าแต่ละคนนั้นมีบทบาทต่างกัน แต่ความสำคัญนั้นมีความทัดเทียมกัน คนกวาดถนน ก็มีความสำคัญพอ ๆ กับนายกรัฐมนตรี แต่ไม่ใช่หมายความว่า คนที่ร่ำรวยเพราะค้ายาเสพติด เล่นการพนัน ทำลายทรัพยากรธรรมชาติ หรือเจ้าเล่ห์จ้องแต่หลอกโกงคนอื่น จะมีความสำคัญเท่ากับคนที่มีความดีศีลธรรม ซื่อสัตย์ หรือเสียสละต่อส่วนรวม เพราะถ้าสังคมไปส่งเสริมแต่คนที่เอาเปรียบสังคมแล้วคนในสังคมก็ขาดความเชื่อถือซึ่งกันและกัน มีแต่ความหวาดระแวง ไม่สามารถดำเนินชีวิตได้โดยปกติ ส่งผลให้ทุกคนเป็นโรคจิตได้ในที่สุด และผลสุดท้ายก็คือ ประเทศชาติอยู่ในภาวะที่อันตรายทั้งทางด้านเศรษฐกิจและความมั่นคง ดังนั้นต้องปลูกฝังให้เด็กตระหนักว่า พฤติกรรมที่ไม่ดีของผู้กระทำผิดกฎหมายและศีลธรรมเป็นอย่างไร ไม่ใช่ไปเน้นที่ผู้รับเคราะห์ ถ้าไปเน้นที่ผู้รับเคราะห์ก็เท่ากับไม่ได้ไปอยู่ที่เหตุ แต่ไปสนใจที่ผลแทน

หรือไม่ได้ดูว่าผลนั้นเกิดขึ้นมาจากการกระทำที่ผิด คนที่รับรู้ก็ไม่สามารถขบปัญหาให้แตกได้ เมื่อเป็นเช่นนั้น ก็เกิดความสงสัยขึ้น เมื่อเกิดความสงสัยก็ทำให้มีการปรุงแต่งความคิดออกไปต่าง ๆ นานา เพราะขาดข้อมูล ในการค้นหาต้นตอของสาเหตุอย่างชัดเจน ส่งผลให้ด่วนสรุปไปว่า เป็นเพราะผู้นั้นมีโชคร้าย และไม่สามารถ ช่วยเหลืออะไรได้ ก็กลายเป็นว่าต้องมาเชื่อถือโชคกลางกัน ขาดสติ ปัญญาในการพิจารณาพิจารณาให้ถ่องแท้

นอกจากนี้ควรต้องสอนให้เด็กเชื่อมั่นในความพากเพียรพยายามแทนที่จะไปเชื่อเรื่องผลกรรมที่ตนเองได้ กระทำไว้ในอดีต พระพุทธเจ้าท่านไม่ทรงให้ยึดว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้ เพราะเป็นผลมาจากผลกรรมหรือการกระทำในอดีต แต่พระพุทธองค์ทรงตรัสสอนว่า ให้มีความพากเพียรพยายาม วิทยาลัยในการใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาไม่ใช้อยู่เฉย ๆ รอคอยให้ผลกรรมนั้นผ่านพ้นไป นั้นย่อม หมายถึงความประมาท ดังเช่น ในภาวะเศรษฐกิจฟองสบู่แตก ผู้คนที่ประมาทเคยหลงระเริงจนควบคุมตนเองไม่อยู่ ใช้ชีวิตหรูหรา ฟุ่มเฟือย ไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่เตรียมพร้อม ไม่เฝ้าหาความรู้หรือข้อมูลต่าง ๆ ก็กลับกลายเป็น คนลำบาก ผลสุดท้ายก็มีหนี้สินล้นพ้นตัว ในขณะที่คนรู้จักประมาณตนเอง มีสติ ปรับความคิดให้สอดคล้องกับ ความเป็นจริง รู้ชัดถึงปัญหาและไม่ประมาท กลับมีความเป็นอยู่อย่างสะดวกสบาย ไม่ลำบาก ไม่เดือดร้อน เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ความผิดพลาดที่ผ่านมาแล้วนั้น ถ้าคนที่กระทำผิดรู้จักใช้สติหยุดคิดแล้วใช้ความพากเพียร พยายามในการแก้ไขสิ่งที่ตนเองทำผิดแล้วซึ่งจะต้องการความร่วมมือช่วยเหลือจากคนในสังคม ทาสเหตุ ของปัญหาที่ถูกต้อง ใช้กระบวนการที่ถูกต้องเพื่อกำหนดเกณฑ์ในการแก้ปัญหาที่เอื้อประโยชน์ต่อส่วนรวมและ จริยธรรมอย่างจริงใจและบริสุทธิ์ใจ และที่สำคัญที่สุดก็คือ ทางเลือกที่ใช้แก้ปัญหานั้นต้องอยู่ภายใต้เกณฑ์ ดังกล่าวและไม่ส่งผลให้เกิดปัญหาอีกในอนาคต ถ้ากระทำเช่นนี้แล้ว ผลกรรมซึ่งกำลังส่งผลมา ก็จะไม่รุนแรง เนื่องจากคนในสังคมได้มีการร่วมมือกันหรือก็เหมือนกับการให้อภัยกันนั่นเอง แต่ถ้าคนที่กระทำผิดแล้ว ยังขาดสติไม่ยอมรับความจริง การร่วมมือกันก็จะไม่เกิดขึ้นได้ เมื่อไม่มีการร่วมมือกัน การให้อภัยกันก็จะ ไม่เกิดขึ้น ผลกรรมจึงส่งผลอย่างรุนแรง นั่นก็คือ เศรษฐกิจก็จะตกต่ำ เพราะไม่มีใครอยากร่วมมือกันแก้ไข ปัญหากลัวว่าถ้าไปช่วยแล้ว คนที่ทำผิดก็จะไม่รู้จักแก้ไขตนเอง ทำให้ปัญหาเกิดขึ้นอีกไม่รู้จบ

ดังนั้น ผู้ปกครองและครูหรือสื่อต่าง ๆ ต้องสอนให้เด็กรู้จักใช้ความพากเพียรพยายามทำแต่ในสิ่งที่ดีงาม และให้เห็นโทษของการทำความผิด หนึ่งเฉยหรืออุเบกขา ไม่ให้ความร่วมมือแก่คนที่อ้างว่าทำดีเพื่อส่วนรวม แต่เบื้องหลังกลับเอาเปรียบสังคม เช่น ไม่ซื้อสินค้าจากคนเหล่านั้น ไม่ให้ความเคารพ ไม่ติดต่อคบหาสมาคมด้วย เป็นต้น แต่มีเมตตากรุณาแก่คนที่ทำผิดมาแล้วแต่เปลี่ยนพฤติกรรมตนเองได้อย่างถาวร แสดงความยินดี ชื่นชมแก่คนที่ช่วยเหลือสังคมโดยไม่หวังผลตอบแทนหรือเรียกว่า มุทิตา ทั้งหมดนี้คือหลักพรหมวิหาร 4 ในทางพุทธศาสนานั้นเอง ซึ่งทางศาสนาอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งศาสนาคริสต์ได้นำไปใช้เป็นหลักพื้นฐาน ในการสอนให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข แต่พระพุทธเจ้าท่านได้ทรงสอนไว้อย่างครบวงจร นั่นก็คือ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและพัฒนาสติปัญญาไปด้วย นั่นก็คือ ต้องมีหลักพรหมวิหาร 4 และอริยสัจ 4 ควบคู่กัน หลักการอริยสัจ 4 มีดังต่อไปนี้

รายชื่อหนังสือและบทความที่ควรอ่านเพิ่มเติม

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) และ มหาวิทยาลัยมหิดล, ผู้เรียบเรียง (2555) *พระไตรปิฎกคอมพิวเตอร์ ฉบับ "26 ศตวรรษแห่งโพธิกาล"* กรุงเทพฯ: คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร มหาวิทยาลัยมหิดล.

สุชีพ ปุญญานุภาพ, ผู้เรียบเรียง (2535) *พระไตรปิฎกฉบับประชาชน (พิมพ์ครั้งที่ 14)* กรุงเทพฯ: มหามกุฏราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต) (2542) *พุทธธรรม (พิมพ์ครั้งที่ 8)* กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระราชธรรมเจติยาจารย์ (วิริยงค์ สิรินฺทโร) (2542) *หลักสูตรครูสมาธิ เล่ม 1 - 3* กรุงเทพฯ: ประชาชน.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต) (2549) *ธรรมาธิปไตยไม่มา จึงหาประชาธิปไตยไม่เจอ (จุดบรรจบ: รัฐศาสตร์ กับนิติศาสตร์)* กรุงเทพฯ: พิมพ์สวย.

วิฑูรย์ ตันศิริคงคล (2542) *AHP กระบวนการตัดสินใจที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในโลก* กรุงเทพฯ: กราฟฟิค แอนด์ ปริ้นติ้ง เซ็นเตอร์.

คณะกรรมการวิจัยแห่งชาติสาขาสังคมวิทยา สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ ร่วมกับ จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย (2555) *การประชุมสังคมวิทยาระดับชาติ ครั้งที่ 4 แผ่นดินเดียวกัน แต่เหมือนอยู่คนละโลก?: วาระการวิจัยเพื่ออนาคต* โรงแรมมิราเคิลแกรนด์ กรุงเทพฯ: ข้อมูลประเภท pdf.

พิพัฒน์ นนทนาธรณ์ (2553) *การจัดการความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร: การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน* นนทบุรี: ริงค์ ปียอนด์ บุ๊คส์.

สุทธิศักดิ์ ไกรสรสุธาสนี (2556) *ความรับผิดชอบต่อธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)* กรุงเทพฯ: แปลน พรินท์ติ้ง.

Bailey, William C. & Norida, Lidia V. (2001). *Quantitative Approach to Supply Chain Relationships*. pdf file. Presented at the 11th Annual Food and Agribusiness Symposium, Sydney, Australia. June 27, 2001.

Bazerman, Max H. (1998). *Judgment in Managerial Decision Making, 4th Edition*. New York: John Wiley & Sons.

_____. (2005). *Judgment in Managerial Decision Making, 6th Edition*. New York: Wiley.

รายชื่อซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์

รายชื่อบริษัทผลิต Software ที่ถูกออกแบบมาสำหรับกระบวนการ AHP โดยเฉพาะ

Decision Lens, Inc. www.decisionlens.com

Expert Choice, Inc. www.expertchoice.com

รายชื่อ Teamware ที่ใช้ร่วมกับ Software ข้างต้น

Expert Choice, Inc. www.expertchoice.com

Reply Systems, Inc. www.replysystems.com

รายชื่อผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ระดับ Server และ Workstation ชั้นนำ

www.dell.com

www.hp.com

www.ibm.com

รายชื่อผู้ผลิตคอมพิวเตอร์ระดับ Workstation

www.acer.com

www.apple.com

www.lenovo.com

รายชื่อผู้ประกอบการคอมพิวเตอร์ระดับ Workstation ในประเทศไทย

www.devasnatural.com