



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

หลักประชาธิปไตยที่สำคัญในการบริหารงาน  
ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

จัดทำโดย นายहरรษา ชีวะพฤกษ์  
รหัส ๖๒๐๗๕๑

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๗  
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## หลักประชาธิปไตยที่สำคัญในการบริหารงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

### ความเป็นมาของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)

การสื่อสารแห่งประเทศไทย (ก.ส.ท.) เป็นรัฐวิสาหกิจของไทย ภายใต้การกำกับดูแลของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๙ มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๑๙ มีวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม โดยรับโอนกิจการทั้งหมดจากกรมไปรษณีย์โทรเลข ยกเว้นสำนักงานเลขานุการกรม กองสื่อสารระหว่างประเทศ กองแผนงาน และสำนักงานบริหารความถี่วิทยุ<sup>๑</sup>

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๔๖ จึงได้มีการยกเลิกพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย<sup>๒</sup> และได้มีการจัดตั้งบริษัทมหาชนขึ้นแทน โดยใช้ชื่อว่า “บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)” (บมจ. กสท โทรคมนาคม) ซึ่งมีการจดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ ๑๔ สิงหาคม ๒๕๔๖ โดยการแปลงสภาพจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยตามพระราชบัญญัติทุนรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. ๒๕๔๒ ด้วยทุนจดทะเบียน ๑๐,๐๐๐ ล้านบาท ประกอบด้วยหุ้นสามัญจำนวน ๑,๐๐๐ ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้ ๑๐ บาทต่อหุ้น ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๘ กรกฎาคม ๒๕๔๖ โดยได้รับการยกเว้นไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับและมติคณะรัฐมนตรีที่ใช้บังคับกับรัฐวิสาหกิจทั่วไป สามารถบริหารจัดการในรูปแบบของเอกชนได้เต็มรูปแบบ รวมทั้งกระจายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ในช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนยังได้รับโอนกิจการของการสื่อสารแห่งประเทศไทยในส่วนที่เกี่ยวกับกิจการโทรคมนาคมทั้งหมด เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีสถานะภาพเป็นรัฐวิสาหกิจอันมีกระทรวงการคลังถือหุ้น ๑๐๐% ของทุนจดทะเบียน ซึ่งในปัจจุบัน บมจ. กสท โทรคมนาคม ก็ยังไม่ได้มีการกระจายหุ้นแต่อย่างใด โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นไว้ ๑๐๐%<sup>๓</sup> และมีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

### โครงสร้างการดำเนินงาน

ปัจจุบัน บมจ. กสท โทรคมนาคม มีโครงสร้างการดำเนินงานธุรกิจ ดังนี้<sup>๔</sup>

๑. กลุ่มธุรกิจภายใต้การดำเนินงานของ บมจ. กสท โทรคมนาคม

<sup>๑</sup> พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๙.

<sup>๒</sup> พระราชกฤษฎีกากำหนดเงื่อนไขเวลายกเลิกกฎหมายว่าด้วยการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๔๖.

<sup>๓</sup> บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), รายงานประจำปี ๒๕๖๐, (กรุงเทพฯ: ม.ป.พ., ๒๕๖๐), หน้า ๖.

<sup>๔</sup> เรื่องเดียวกัน

๑.๑ กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ให้บริการขายส่ง/ขายปลีกบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่บนย่านความถี่ ๘๕๐ MHz บริการประเภท Mobile Solution/M๒M บริการสื่อสารไร้สายระบบTrunked Mobile บริการวิทยุคมนาคมและบริการวิทยุเรือเดินทะเล

๑.๒ กลุ่มธุรกิจเสาโทรคมนาคม ให้บริการให้เช่าเสาโทรคมนาคม และพื้นที่ติดตั้งอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง

๑.๓ กลุ่มธุรกิจสัมปทาน (Concession) เป็นบริการที่เกิดจากการให้สัญญาสัมปทานแก่บริษัทเอกชนเข้าดำเนินการแทน บมจ. กสท โทรคมนาคม โดยธุรกิจสัมปทานที่ยังคงดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน คือ ธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ ซึ่ง บมจ. กสท โทรคมนาคม ได้ให้สัมปทานบริษัทโทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) (DTAC) ซึ่งสัญญาสัมปทานดังกล่าวได้สิ้นสุดอายุลงแล้วเมื่อวันที่ ๑๕ กันยายน ๒๕๖๑ แต่อย่างไรก็ตาม ในวันที่ ๑๔ กันยายน ๒๕๖๑ บมจ. กสท โทรคมนาคม และ DTAC ได้ร่วมกันลงนามในสัญญาฉบับข้อพิพาทและให้บริการเกี่ยวกับเสาโทรคมนาคม อันเป็นการตกลงให้ DTAC ทำการโอนเสาโทรคมนาคมที่สร้างไว้ระหว่างสัญญาสัมปทานให้กับบริษัท ดีแทค ไตรเนต จำกัด ใช้บริการเสาโทรคมนาคมดังกล่าว พร้อมทั้งให้บริษัท ดีแทค ไตรเนต จำกัด เป็นผู้ชำระค่าค่าบริการเสาโทรคมนาคม นอกจากนี้ยังมีการลงนามในสัญญาการขอใช้อุปกรณ์โทรคมนาคม ระหว่าง บมจ. กสท โทรคมนาคม บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ดีแทค ไตรเนต จำกัด โดยตกลงให้ DTAC ได้สิทธิในการใช้บริการอุปกรณ์โครงข่ายโทรคมนาคมภายใต้สัญญาสัมปทาน จาก บมจ. กสท โทรคมนาคม ต่อไปได้<sup>๕</sup>

๑.๔ กลุ่มธุรกิจบริการอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์ความเร็วสูง ให้บริการค่าปลีวงจรรสื่อสารข้อมูลความเร็วสูงทั้งในและระหว่างประเทศ บริการอินเทอร์เน็ต และบริการเสริมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

๑.๕ กลุ่มบริการอื่น ๆ ได้แก่ บริการโทรศัพท์ประจำที่และโทรศัพท์ระหว่างประเทศ บริการด้าน e-Business บริการด้านดาวเทียม บริการเพื่อสาธารณะ (USO) บริการด้านพัฒนาสินทรัพย์ และรายได้อื่นๆ

๒. กลุ่มธุรกิจที่ต้องดำเนินการจัดตั้งเป็นบริษัทจำกัด โดยร่วมดำเนินการกับ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) จำนวน ๒ บริษัท ได้แก่

๒.๑ บริษัท โครงข่ายระหว่างประเทศและศูนย์ข้อมูลอินเทอร์เน็ต จำกัด (NGDC Co.) เน้นการให้บริการในธุรกิจบริการโครงข่ายระหว่างประเทศและอินเทอร์เน็ตเกตเวย์ และธุรกิจบริการอินเทอร์เน็ตดาต้าเซ็นเตอร์ ในรูปแบบของการขายส่ง (Wholesale) ให้กับผู้ให้บริการทั้งในและต่างประเทศและบริษัทในเครือ

<sup>๕</sup> บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), “CAT และ DTAC ร่วมลงนามสัญญาข้อตกลง ๒ ฉบับ ลูกค้า DTAC มั่นใจในการใช้งานหลังหมดสัมปทาน,” ข่าวประชาสัมพันธ์ บมจ. กสท โทรคมนาคม, <http://www.cattelcom.com/cat/content/๒๙๙๖/๒๑๖/CAT> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๗ สิงหาคม ๒๕๖๒)

๒.๒ บริษัท โคร่งข่ายบรอดแบนด์แห่งชาติ จำกัด (NBN Co.) เน้นการให้บริการ โคร่งข่ายและโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมภายในประเทศ ในรูปแบบของการขายส่งบริการ (Wholesale) ให้กับผู้ให้บริการรายอื่นและบริษัทในเครือ

### **วิสัยทัศน์และพันธกิจ**

บมจ. กสท โทรคมนาคม เป็นองค์กรที่ประกอบกิจการโทรคมนาคมและให้บริการทางด้าน โทรคมนาคม ทุกลักษณะ ทุกประเภท รวมถึงกิจการที่ต่อเนื่องหรือใกล้เคียงกัน หรือที่เกี่ยวข้อง หรือ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่การประกอบกิจการ โทรคมนาคม และให้บริการทางด้านโทรคมนาคมดังกล่าวทั้ง ในประเทศ ระหว่างประเทศ และนอกประเทศ มีวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร ได้แก่<sup>๖</sup>

#### **วิสัยทัศน์**

เป็นผู้ให้บริการดิจิทัลและโทรคมนาคมชั้นนำของชาติ

#### **พันธกิจ**

- ดำเนินการปฏิรูปองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพร้อมสนับสนุนภาครัฐในการให้บริการดิจิทัล ของประเทศ
- พัฒนาและสรรหาบริการด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและ นวัตกรรมใหม่ๆ ที่สนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ
- ขยายฐานผู้ให้บริการอย่างต่อเนื่อง และมอบประสบการณ์ที่ดีให้กับผู้ให้บริการ
- สร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล และใส่ใจต่อสังคม

ซึ่งจากวิสัยทัศน์และพันธกิจ ที่กล่าวในข้างต้น บมจ. กสท โทรคมนาคม จึงได้มีการกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้ครอบคลุมการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ดังต่อไปนี้<sup>๗</sup>

๑. ดำเนินการปฏิรูปองค์กรตามมติคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ เพื่อแก้ปัญหาองค์กร และเพิ่มประสิทธิภาพทางการแข่งขัน และเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ
๒. สร้างความร่วมมือกับพันธมิตร ทั้งหน่วยงานภาครัฐและเอกชน เพื่อผนึกกำลังในการ พัฒนาการสรรหานวัตกรรมใหม่ๆ ตลอดจนรวมถึงการให้บริการด้านสื่อสารโทรคมนาคม และธุรกิจที่ เกี่ยวเนื่อง
๓. รักษาและสร้างรายได้เพิ่มจากการดำเนินธุรกิจหลักอย่างต่อเนื่อง ด้วยคุณภาพบริการ และส่งมอบประสบการณ์ที่ดีได้มาตรฐานตรงตามความคาดหวังของลูกค้า
๔. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่ายดำเนินงาน ให้สอดคล้องและ เกิดมูลค่าสูงสุด

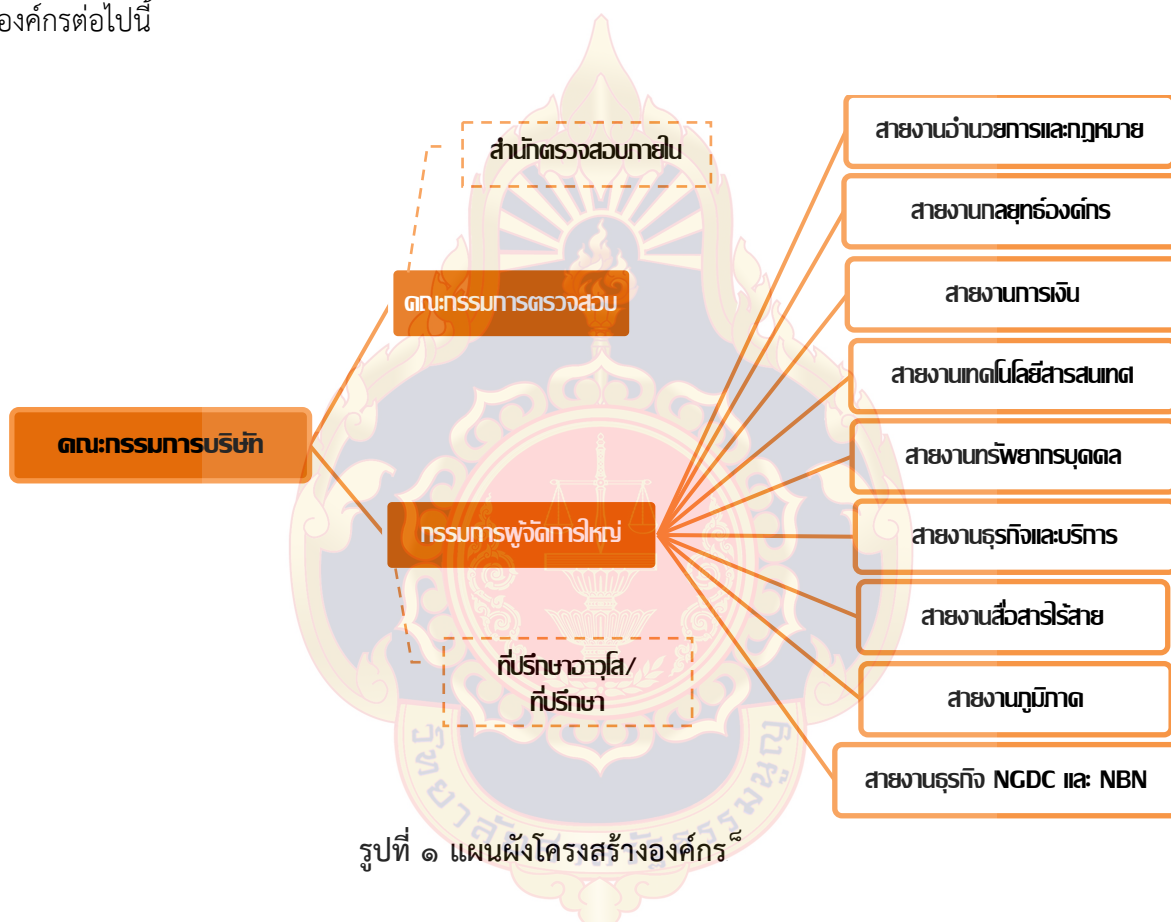
<sup>๖</sup> บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), “ข้อมูลบริษัท,” OUR COMPANY About CAT Telecom Public Company Limited, <http://www.cattelcom.com/cat/ourcompany> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๘ สิงหาคม ๒๕๖๒)

<sup>๗</sup> บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), รายงานประจำปี ๒๕๖๐, หน้า ๘.

๕. สนับสนุนการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐ ส่งเสริมการทำงานตามหลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

### โครงสร้างองค์กร

โครงสร้างองค์กรของ บมจ. กสท โทรคมนาคม ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) คณะกรรมการตรวจสอบ กรรมการผู้จัดการใหญ่ และมีการแบ่งสายงานต่างๆ เพื่อทำปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วย ปรากฏตามรูปแบบผังโครงสร้างองค์กรต่อไปนี้



นอกจากนี้ บมจ. กสท โทรคมนาคม ยังได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการต่างๆ เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและติดตามผลการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

- คณะกรรมการกิจการสัมพันธ์
- คณะกรรมการสรรหา
- คณะกรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีและส่งเสริมกิจกรรมเพื่อสังคม
- คณะกรรมการบริหาร
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

<sup>๔</sup> โครงสร้างองค์กรที่คณะกรรมการ บมจ. กสท โทรคมนาคม อนุมัติ เมื่อวันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐

- คณะกรรมการบริหารจัดการสารสนเทศ
- คณะกรรมการบริหารทรัพยากรบุคคล
- คณะกรรมการเฉพาะกิจพิจารณางบประมาณประจำปี
- คณะกรรมการกฎหมาย
- คณะกรรมการกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์
- คณะกรรมการเจรจาแก้ไขปัญหาข้อพิพาทกับบริษัทคู่สัมปทาน

### หลักประชาธิปไตยที่นำมาใช้ในการบริหารงาน

#### ๑. หลักประชาธิปไตย

“ประชาธิปไตย” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๒๕ หมายถึงแบบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่ ส่วนคำว่าระบอบหมายถึงแบบอย่าง ธรรมเนียม ระเบียบการปกครอง เช่นนี้ ระบอบประชาธิปไตย จึงหมายความว่า แบบอย่างหรือธรรมเนียมการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่<sup>๙</sup> นอกจากนั้น คำว่า “ประชาธิปไตย” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Democracy ซึ่งมาจากศัพท์ภาษากรีกว่า Demos หมายถึงประชาชน กับ Kratieon หมายถึง การปกครอง ดังนั้น Democracy จึงหมายถึงการปกครองโดยประชาชน โดยอำนาจสูงสุดในการปกครองจะมาจากประชาชน และรัฐบาลจะคงอยู่ในอำนาจต่อไปได้เมื่อวาระสิ้นสุดลง ก็ต่อเมื่อประชาชนผู้เลือกตั้งเห็นว่รัฐบาลสามารถสนองตอบต่อเจตนารมณ์ของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

ซึ่งหากนำประชาธิปไตยมาใช้ในการความหมายที่เป็นกรอบความคิดในมุมกว้าง จะสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ สถานะด้วยกัน กล่าวคือ<sup>๑๐</sup>

(๑) ใช้ในฐานะที่เป็นปรัชญา ทฤษฎีหรืออุดมการณ์ทางการเมือง โดยมุ่งไปที่เรื่องของความนึกคิด อันเป็นมโนกรรม (ผลของความคิด) ของผู้บริหารประเทศและประชาชนทั้งหลาย

(๒) ใช้ในฐานะที่เป็นรูปแบบทางการปกครอง คือ พิจารณาในเชิงโครงสร้างหน้าที่ของรัฐบาล และคณะรัฐมนตรี

(๓) ใช้ในฐานะที่เป็นวิถีชีวิต ได้แก่ การยอมรับเสียงข้างมาก การมีจิตใจที่กว้างขวาง การมีขันติธรรม การไม่ใช้ความรุนแรงในการแก้ไขปัญหา และการมีความเอาใจใส่ในกิจการงานของบ้านเมือง

เช่นนี้ อาจกล่าวได้ว่าหลักประชาธิปไตยมีความหมายที่เป็นวิถีชีวิตของคนในรัฐนั้นๆ โดยจะเกี่ยวพันกับการใช้ชีวิตของพลเมืองในประเทศหรือในรัฐที่เข้าใจและเคยชินกับการดำเนินชีวิตดังกล่าว เช่น การเป็นผู้มีเหตุผล การยอมรับศักดิ์ศรีของบุคคล การอาศัยเสียงส่วนใหญ่ในการตัดสินใจเพื่อ

<sup>๙</sup>ยูวดี เทพยสุวรรณ, “ดัชนีชี้วัดประชาธิปไตย,” <http://kpi.ac.th/kpith/pdf/%E0%๒๕%A๒/content.pdf> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม ๒๕๖๒).

<sup>๑๐</sup> จิรโชค (บรรพต) วีระสัย และคณะ, *รัฐศาสตร์ทั่วไป*, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๓๘), หน้า ๒๕๕.

กระทำการใดๆ การไม่นิยมความรุนแรงในการแก้ปัญหา และการยอมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม เป็นต้น

โดยที่ระบอบประชาธิปไตยมีการพัฒนาอย่างยาวนาน จึงปรากฏลักษณะสำคัญของประชาธิปไตยต่างๆ<sup>๑๑</sup> อาทิ ความเจ้าของอำนาจอธิปไตยของประชาชน การเลือกผู้แทนในสังคมสมัยใหม่ที่เป็นประชาธิปไตยต้องเป็นการเลือกที่บริสุทธิ์ยุติธรรมโดยประชาชนสามารถใช้สิทธิเลือกตั้งได้อย่างอิสระ มีการให้ความสำคัญแก่แนวความคิดที่แตกต่างรวมถึงมีการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน เชื่อในความเป็นอิสระและเสรีภาพของมนุษย์ บังคับใช้กฎหมายยึดถือความเท่าเทียมกันโดยไม่มีการเลือกปฏิบัติ รัฐบาลต้องมีอำนาจจำกัด มีการแบ่งอำนาจและกระจายอำนาจโดยมีการตรวจสอบและถ่วงดุลอำนาจซึ่งกันและกัน ประชาชนมีความเสมอภาคกันในด้านต่างๆ รวมถึงการมีอิสระและเสรีภาพในการกระทำการต่างๆ ด้วย รัฐบาลใช้หลักการปกครองโดยกฎหมายหรือหลักนิติธรรม ฯลฯ ซึ่งจากลักษณะสำคัญของประชาธิปไตยดังกล่าว ทำให้เห็นได้ว่าประชาธิปไตยมีพื้นฐานอยู่บนความเชื่อในความสำคัญและศักดิ์ศรีของปัจเจกบุคคล ความเชื่อในความเสมอภาคของมนุษย์ และความเชื่อในความจำเป็นที่จะต้องมีความเป็นอิสระเสรี จึงทำให้ประชาธิปไตยประกอบด้วยหลักการ ดังนี้<sup>๑๒</sup>

(๑) เสรีภาพ (Liberty) คือ อิสรภาพของบุคคลที่จะกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ของตนโดยไม่อยู่ภายใต้การกดขี่ของรัฐ เว้นแต่อยู่ภายใต้กรอบกติกาที่กฎหมายกำหนดไว้ เพื่อป้องกันการล่วงละเมิดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น ในหลักประชาธิปไตย เสรีภาพคือกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าของสังคม

(๒) ความเสมอภาค (Equality) คือ ความเท่าเทียมกันของคนในสังคม เป็นความเท่าเทียมกันในความเป็นมนุษย์ และเท่าเทียมกันในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคมเหมือนกัน มีศักดิ์ศรี เกียรติยศ และมีคุณค่าในความเป็นคนอย่างเดียวกัน

(๓) อำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty) คือ ปัจจัยที่เชื่อว่าสังคมก่อตั้งขึ้นโดยความยินยอมของประชาชน ในการที่จะให้อำนาจอธิปไตยของสังคมส่วนรวมเข้ามาแทนที่เสรีภาพธรรมชาติ โดยทุกคนจะมีส่วนในอธิปไตยนั้นๆ เท่าเทียมกัน ตามหลักการนี้ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยจึงเป็นการปกครองที่ประชาชนเป็นทั้งผู้ปกครอง และผู้ถูกปกครอง ในระบอบประชาธิปไตย เนื่องจากผู้ปกครองมาจากการเลือกตั้งโดยยึดหลักการเสียงข้างมาก จึงมีสิทธิอำนาจอันชอบธรรมในการปกครองประเทศเพราะได้รับสิทธิจากผู้ถูกปกครองโดยตรง

(๔) หลักการเสียงข้างมากที่คุ้มครองเสียงข้างน้อย (The Rule of Majority) เนื่องจากในระบอบประชาธิปไตย ประชาชนทุกคนมีสิทธิในการตัดสินใจปัญหาบ้านเมืองไม่ว่าจะโดยตรงหรือผ่าน

<sup>๑๑</sup> ชัยอนันต์ สมุทวณิช, *ประชาธิปไตย สังคมนิยม คอมมิวนิสต์กับการเมืองไทย*, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์พิษเนศ, ๒๕๑๙), หน้า ๑๕.

<sup>๑๒</sup> จเร พันธุ์เปรื่อง และธรมชัย โดสมภาค, “ประชาธิปไตย.” *ฐานข้อมูลการเมืองการปกครองสถาบันพระปกเกล้า*, <http://wiki.kpi.ac.th/index.php?title=%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%9B%E0%B8%94%E0%B8%A2> (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๓ สิงหาคม ๒๕๖๒).

ผู้แทนราษฎร ซึ่งในความเป็นจริงประชาชนทุกคนย่อมมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ดังนั้นเพื่อเป็นการตัดสินใจหาจึงต้องยึดเสียงข้างมากที่มีต่อเรื่องนั้นๆ เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจ แต่เพื่อเป็นการคุ้มครองสิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคของเสียงข้างน้อย หลักประชาธิปไตยจึงต้องประกอบด้วยหลักการคุ้มครองเสียงข้างน้อย (minority right) ด้วย

## ๒. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่

“การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่” (New Public Management) เป็นการบริหารงานด้วยการยึดหลักประชาธิปไตย โดยมีการให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ หลายเรื่อง เช่น ความสนใจของสาธารณชนในกระบวนการบริหารหรือการปกครอง การเป็นพลเมืองตามระบอบประชาธิปไตย ข้าราชการมีการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างทักษะใหม่ในการพัฒนานโยบายและปฏิบัติตามนโยบาย มีการรับรู้ การเคารพและยอมรับศักดิ์ศรีของการเป็นพลเมืองมากขึ้น เป็นต้น โดยถือกันว่าการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ใหม่ในการบริหารจัดการภาครัฐอันมีรูปแบบที่เปลี่ยนแปลงหรือแตกต่างไปจากเดิมที่ไม่ใช่แค่ในลักษณะของการส่งมอบการบริการทางสังคมหรือการแสดงบัญชีงบประมาณของรัฐบาลเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงในด้านโครงสร้างของการบริหารปกครองที่นำเอารูปแบบ หรือวิธีการต่างๆ ของภาคธุรกิจเอกชนมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทภาคของรัฐ<sup>๑๓</sup> นอกจากนี้ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังตั้งอยู่บนสมมติฐานของความเป็นสากลในทฤษฎีการบริหารและเทคนิควิธีการจัดการ ที่สามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งการบริหารรัฐกิจและการบริหารธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ ต้องการปรับปรุงประสิทธิภาพของภาคราชการ โดยใช้วิธีการบริหารจัดการแบบภาคเอกชน และมุ่งประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ตามหลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ (Accountability) หลักความโปร่งใส (Transparency) การเปิดเผย (Openness) ความยุติธรรม (Fairness) และความเสมอภาค (Equity) อันเป็นแนวคิดที่สำคัญภายใต้หลักประชาธิปไตยด้วย<sup>๑๔</sup>

แนวคิดการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่เกิดจากการรวมตัวกันของแนวคิดเรื่องเศรษฐศาสตร์สถาบันใหม่ (New Institutional Economics) และแนวคิดการจัดการนิยม (Managerialism) ของฮูด(Hood) โดยสามารถอธิบายถึงแนวคิดและลักษณะสำคัญของการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ได้ว่า<sup>๑๕</sup>

(๑) เป็นกระบวนการบริหารที่เน้นการบริหารงานในแบบมีอาชีพทำให้ผู้บริหารมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารงาน

<sup>๑๓</sup> สมพงษ์ เกศานุช และคณะ, “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : ทิศทางการกำหนดกระบวนการทัศน์ ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย,” *ธรรมทรรศน์*, ๑๗, ฉ. ๒ (พฤษภาคม - สิงหาคม ๒๕๖๐): ๑๗๗-๑๗๘.

<sup>๑๔</sup> พิทยา บวรวัฒนา, “แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์สหรัฐอเมริกา ๒,” *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎีและหลักการรัฐประศาสนศาสตร์หน่วยที่ ๔*, (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

<sup>๑๕</sup> สมพงษ์ เกศานุช และคณะ, “การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ : ทิศทางการกำหนดกระบวนการทัศน์ ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตหนองคาย,” *ธรรมทรรศน์*, ๑๗๘.



(๒) เป็นกระบวนการบริหารที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม

(๓) เป็นกระบวนการบริหารที่พยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การ เพื่อให้หน่วยงานมีขนาดเล็กกลง และเกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

(๔) เป็นกระบวนการบริหารที่ให้มีการแข่งขันในการบริการสาธารณะที่จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพให้ดีขึ้น

(๕) ปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัย และเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน

(๖) เป็นกระบวนการบริหารที่เสริมสร้างวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน เน้นความประหยัดและคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่แล้วจะพบว่าประชาชนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารแนวใหม่นี้ เพราะประชาชนมีฐานะของการเป็นพลเมืองและการเป็นหุ้นส่วนในการดำเนินกิจกรรมเป็นสิ่งสำคัญ เมื่อเป็นพลเมืองและหุ้นส่วน การปรึกษาหารือ การเปิดเผยข้อมูล การมีส่วนร่วม การทำงานอย่างโปร่งใส การทำงานที่มีหลักการ การยึดหลักนิติธรรมจึงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งหลักการการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ที่น่าสนใจทั้งภาครัฐและเอกชนในปัจจุบันนี้ คือ หลักการบริหารจัดการที่ดี หรือธรรมาภิบาล (Good Governance)

### ๓. หลักธรรมาภิบาล

“ธรรมาภิบาล” เกิดจากคำว่า “ธรรม” รวมกับคำว่า “อภิบาล” มาจากคำภาษาอังกฤษว่า good governance โดยคำว่า governance คือ วิธีใช้อำนาจเพื่อการบริหารทรัพยากรขององค์กร เช่นนี้ good governance จึงหมายถึงความถึงวิธีการที่ดีในการใช้อำนาจเพื่อบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กร นอกจากนี้ สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติหรือ UNDP (The United Nations Development Programme) ยังได้มีการทบทวนและให้ความหมายของ good governance ใหม่ โดยให้หมายความรวมถึงการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดินด้วย<sup>๑๖</sup>

ทั้งนี้ ตามข้อ ๔.๑ ของระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้อธิบายเกี่ยวกับธรรมาภิบาลไว้ในหัวข้อ “หลักการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี” ความเป็นมา การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้สึกสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และเป็นส่วนเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศ เพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไขเยียวยาภาวะวิกฤติภัยอันตรายที่หากจะมีมาในอนาคตเพราะ

<sup>๑๖</sup> สุขุมธ สมนิมานวล, *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*, (กรุงเทพฯ : ส.เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๒๖.

สังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข สอดคล้องกับความเป็นไทย รัฐธรรมนูญ และกระแสโลกยุคปัจจุบัน

โดยธรรมาภิบาลหรือการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี มีองค์ประกอบทั้งสิ้น ๖ ประการ ประกอบด้วย<sup>๑๗</sup>

(๑) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎ ข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมายมิใช่ตามอำเภอใจ หรือตามอำนาจของ ตัวบุคคล

(๒) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับ ข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันท่วงทีตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียมมีกระบวนการ ตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(๓) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิด ร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ในด้านต่าง ๆ

(๔) หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการ สร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจ ปัญหาสาธารณสุขของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคาระะในความคิดเห็นที่ แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(๕) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิด ประโยชน์คุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

(๖) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริตจริงใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

ดังจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของธรรมาภิบาล เป็นการนำแนวความคิดของหลักประชาธิปไตย มาใช้ในการบริหารงานในระดับประเทศและในระดับองค์กร ธรรมาภิบาลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการบริหารจัดการของหน่วยงานทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ซึ่งมุ่งเน้นให้มีการ บริหารจัดการที่คำนึงถึงประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบ รวมทั้งมีกรอบกฎหมาย และนโยบายที่มีความแน่นอนและชัดเจน

นอกจากนั้น ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและ สังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ ยังมีการระบุเอาไว้ในข้อ ๕.๒ ว่า “ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและ สนับสนุนให้หน่วยงานของ เอกชนและองค์กรเอกชนต่าง ๆ มีกติกาการทำงานที่โปร่งใส มีความ รับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ชี้อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้า มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีระบบตรวจสอบที่มี คุณภาพ มีมาตรฐานกรให้บริการ ร่วมทำงานกับภาครัฐและประชาชนอย่างราบรื่นและไว้วางใจซึ่งกัน

<sup>๑๗</sup> ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒, ข้อ ๔.๒, ราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ ๑๑๖ ตอนที่ ๖๓ ง (๑๐ สิงหาคม ๒๕๔๒): ๒๖.

และกัน” ฉะนั้น องค์กรภาคเอกชนจึงสามารถนำหลักธรรมาภิบาลไปใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร และเป็นกลไกในการควบคุม ติดตามและตรวจสอบ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรต่อไปได้ เพราะหลักธรรมาภิบาลจะทำให้การสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร อันส่งผลต่อการจัดระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรโดยไม่สิ้นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใสขององค์กร และการดำเนินงานที่คำนึงถึงผลกระทบที่ผู้เกี่ยวข้องที่จะได้รับ<sup>๑๔</sup>

### **การบริหารงานของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) ตามหลักประชาธิปไตย**

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาประเทศไทยได้มีแนวคิดในการปฏิรูประบบราชการ โดยมีการตั้งสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ขึ้นเป็นหน่วยงานหลักในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการปรับเปลี่ยนระบบราชการ ให้มีการบริหารจัดการที่มีความทันสมัยและเหมาะสมต่อสภาพเศรษฐกิจและสังคมในปัจจุบัน ซึ่ง บมจ. กสท โทรคมนาคม ในฐานะหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีสถานภาพหน่วยงานรัฐ ก็ได้ดำเนินการปฏิรูปการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมีการนำหลักการทางประชาธิปไตยมาประยุกต์ให้เข้ากับการบริหารงานขององค์กร อาทิ หลักของการรักษาผลประโยชน์ร่วมกันในการจัดตั้งสภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเจรจาต่อรองกับบริษัท หลักที่ยึดถือเสียงข้างมากและคุ้มครองเสียงข้างน้อยของผู้ถือหุ้นและพนักงาน และหลักของการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน ฯลฯ

นอกจากนี้ บมจ. กสท โทรคมนาคม ยังได้มีการนำหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่มาผนวกเข้ากับการบริหารองค์กรธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรที่ประกอบกิจการและให้บริการทางด้านโทรคมนาคมชั้นนำของประเทศไทย ทั้งในเรื่องการสรรหาและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะผู้บริหารที่มีความรู้ซึ่งจะสามารถบริหารงานในแบบมืออาชีพได้ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน การพัฒนาและสรรหาบริการด้านดิจิทัลและโทรคมนาคม โดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมใหม่ๆ ที่สนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ รวมทั้งการการบริหารเงินงบประมาณ โดยจัดทำเป็นแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ซึ่งมีระบบการกำกับติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ เพื่อส่งเสริมให้เกิดวินัยในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ให้มีการใช้จ่ายที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า

โดยในส่วนของกำกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาลนั้น บมจ. กสท โทรคมนาคม ได้มีการกำหนดไว้เป็นนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท เพื่อส่งเสริมให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีการเติบโตอย่างยั่งยืน โปร่งใส และตรวจสอบได้

<sup>๑๔</sup> ผ่องพรรณ ไพพรรณรัตน์, “ประชาธิปไตย : ธรรมาภิบาลในองค์กรธุรกิจ,” (เอกสารวิชาการส่วนบุคคล, หลักสูตรหลักนิเทศกรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๔ วิทยาลัยรัฐธรรมนุญ สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ, ๒๕๕๙), ๑๐.

ซึ่งคณะกรรมการบริษัทได้นำหลักสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นมาตรฐานสากล ๗ ประการ มาใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้<sup>๑๙</sup>

(๑) ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability) ในการปฏิบัติงาน ต้องมีจิตสำนึก และความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยเอาใจใส่มุ่งมั่นให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

(๒) ความสำนึกในหน้าที่ด้วยขีดความสามารถ และประสิทธิภาพที่เพียงพอ (Responsibility) ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายต้องดำเนินการได้อย่างมีคุณภาพและภายในเวลาที่กำหนด

(๓) การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยสุจริตและจะต้องพิจารณาให้เกิดความเท่าเทียมกัน (Equitable Treatment) การปฏิบัติงานที่อยู่ภายใต้พื้นฐานแห่งความเท่าเทียมกัน ไม่มีแบ่งแยกเพศ สัญชาติ เชื้อชาติ ภาษา อายุ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม และอื่นๆ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงโอกาสความเท่าเทียมกันของการเข้าถึงบริการสาธารณะของกลุ่มบุคคลผู้ด้อยโอกาสในสังคมด้วย

(๔) ความโปร่งใส (Transparency) ต้องมีความโปร่งใสในการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบได้ และมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส (Transparency of Information Disclosure) คือ มีการแสดงผลประกอบการอย่างโปร่งใสแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

(๕) การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) แก่กิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มมูลค่าใดๆ นั้น จะต้องเป็นการเพิ่มความสามารถในทุกด้านเพื่อการแข่งขัน

(๖) การส่งเสริมพัฒนาการกำกับดูแล และจรรยาบรรณที่ดีในการประกอบธุรกิจ (Ethics) การปฏิบัติงานด้วยจิตสำนึกความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปอย่างมีศีลธรรม คุณธรรม และตรงตามความคาดหวังของสังคม รวมทั้งยึดมั่นในค่านิยมหลักของมาตรฐานจริยธรรมสำหรับผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ประมวลจริยธรรมของคณะกรรมการผู้บริหารสูงสุด ผู้บริหารและพนักงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ

(๗) การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นการส่งเสริมให้เกิดการกระจายโอกาสแก่ประชาชน ให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินการใดๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สุขภาพอนามัย คุณภาพชีวิต และความเป็นอยู่ของชุมชนหรือท้องถิ่น

จากที่กล่าวไว้ในข้างต้น จะเห็นได้ว่า บมจ. กสท โทรคมนาคม มีการตระหนักถึงการนำหลักประชาธิปไตยที่สำคัญ เช่น หลักของการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน หลักการยึดถือเสียงข้างมากและคุ้มครองเสียงข้างน้อย หลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ และหลักธรรมาภิบาล เป็นต้น มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานและการปฏิบัติงานของกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานได้อย่างเป็น

<sup>๑๙</sup> บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน), *หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี*, (ม.ป.ท. : ๒๕๕๖), หน้า ๑๔ - ๑๗, [https://www.cattellecom.com/uploads/files/Documents/related\\_to\\_organization/gg/pocketbook%2๐CG.pdf](https://www.cattellecom.com/uploads/files/Documents/related_to_organization/gg/pocketbook%2๐CG.pdf) (สืบค้นเมื่อวันที่ ๑๕ สิงหาคม ๒๕๖๒).

รูปธรรม เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรมีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีความโปร่งใส เปิดเผยตรวจสอบได้ และมีความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม อันจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

---

