



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

ประชาธิปไตย : เครื่องมือสู่ความสำเร็จ  
ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

จัดทำโดย ดร.เนาวรัตน์ ทรงสวัสดิ์ชัย  
รหัส ๖๔๐๙๑๖

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๙  
วิทยาลัยศาสตร์สุธรรมนุญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

# ประชาธิปไตย : เครื่องมือสู่ความสำเร็จ

## ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ดร. เนาวรัตน์ ทรงสวัสดิ์ชัย\*

### บทนำ

การบริหารจัดการกิจการหรือองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ องค์กรภาคเอกชน หรือองค์กรที่มีลักษณะพิเศษอื่นใด ก็มีวัตถุประสงค์สำคัญเช่นเดียวกันคือ เพื่อให้การบริหารจัดการบุคคล ทรัพยากรสิน งบประมาณขององค์กรเป็นอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวัง การบริหารจัดการกิจการหรือองค์กรที่ดี เป็นที่ยอมรับจากบุคลากรภายในองค์กร และเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคมย่อมแสดงให้เห็นถึงความสามารถของผู้บริหารองค์กรนั้น

ความสำเร็จขององค์กร ความแตกต่างหรือจุดเด่นขององค์กรอันนำไปสู่ความสามารถในการแข่งขันในสภาวะการณ์ที่เกิดการหยุดชะงักทางเศรษฐกิจและสังคมอันเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (Covid – ๑๙) เกิดขึ้นได้จากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร หากทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรใดมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถสูง ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรมก็จะทำให้องค์กรนั้นอยู่รอดและประสพความสำเร็จได้ในทุกสถานการณ์

ในอดีต การบริหารจัดการบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือเป็นอำนาจของฝ่ายนายจ้างหรือฝ่ายจัดการเท่านั้น ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ สิทธิประโยชน์จากการจ้างหรือการทำงานอย่างไร ขึ้นอยู่กับนายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะเป็นผู้กำหนดหรือจัดสรรให้ หากนายจ้างหรือฝ่ายจัดการขององค์กรใดขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ดำเนินกิจการหรือองค์กรโดยคำนึงถึงแต่ผลกำไรหรือประโยชน์ขององค์กรเพียงอย่างเดียว ก็จะปรากฏปัญหาข้อพิพาทภายในองค์กร เช่น เกิดความแตกแยก ขาดความสามัคคี ไร้ซึ่งความร่วมมือหรือน้ำใจในการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทำลายความน่าเชื่อถือ หรือทำให้สินค้าด้อยคุณภาพ อันนำไปสู่ปัญหาสังคมและเศรษฐกิจของสังคมและประเทศชาติโดยรวม การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันจึงมุ่งเน้นนำแนวคิดการบริหารจัดการอย่างมีส่วนร่วม โดยให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็น

\* ประธานสภาองค์กรนายจ้างผู้ประกอบการค้าและอุตสาหกรรมไทย.

ผู้มีส่วนร่วมในการคิด สร้างสรรค์ทั้งในด้านการทำงาน ด้านค่าตอบแทน สวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ และมีโอกาสตัดสินใจเลือกสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง แต่อย่างไรก็ต้องครัดใจที่มีทรัพยากรมนุษย์มาอยู่ร่วมกันความต้องการในด้านต่าง ๆ ย่อมมีความหลากหลายแตกต่างกันไม่ว่านายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะจัดสรรสิ่งใดให้ก็มีโอกาสที่จะเกิดข้อโต้แย้งความไม่พอใจ การนำหลักประชาธิปไตย เช่น การใช้เหตุผลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจการลงมติและยอมรับในเสียงข้างมากมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะสามารถช่วยลดข้อขัดแย้งและความไม่พอใจของลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรลงได้อันจะนำไปสู่ความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรนั้นได้ในที่สุด

*คำสำคัญ - ประชาธิปไตย, การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์, เครื่องมือสู่ความสำเร็จ*

### **ความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์**

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) คือ กลยุทธ์ตลอดจนกระบวนการในการจัดการบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในมิติต่าง ๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการทำงานตามหน้าที่ของตนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดปัญหาน้อยที่สุด รวมถึงการพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและเพื่อความสำเร็จขององค์กรที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

*ในสหรัฐอเมริกา* มีกลุ่มนักคิดที่สำคัญแบ่งออกเป็น ๒ สำนัก ซึ่งมีตัวแบบในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

**๑. ตัวแบบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มฮาร์วาร์ด (The Harvard Model)** กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวคิดแบบ “มนุษย์นิยมเชิงพัฒนาการ (Developmental Humanism)” มีรากฐานทางความคิดมาจากสำนักคิดสาย “มนุษย์สัมพันธ์” ที่เน้นเรื่องของการสื่อสารในองค์กร การสร้างระบบทำงานแบบทีม และการใช้ความสามารถของแต่ละบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งแนวคิดนี้ก็คือการต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการตอบสนองจากองค์กรที่ดีและเหมาะสมแล้ว ก็จะทำให้แรงจูงใจที่ดีในการทำงานมีความสุขในการทำงาน สังคมการทำงานก็จะดีขึ้น งานที่ทำก็มีประสิทธิภาพขึ้น สุดท้ายแล้วผลประกอบการขององค์กรก็ดีขึ้น องค์กรมีศักยภาพเพิ่มขึ้น

ซึ่งแนวคิดนี้ค่อนข้างจะเป็นแนวคิดกระแสหลักและทรงอิทธิพลมากที่สุด ทั้งยังมีการนำไปใช้อย่างแพร่หลายที่สุดด้วย

**๒. หลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสำนักมิชิแกน (The Michigan School)** กลุ่มแนวคิดนี้บางครั้งถูกเรียกว่าแนวความคิดแบบ “บริหารจัดการนิยม (Managerialism)” เน้นการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่าการบริหารจัดการเชิงบุคคล ซึ่งแนวคิดกลุ่มนี้จะให้ความสำคัญกับฝ่ายจัดการมากกว่าโดยมองทรัพยากรมนุษย์เป็นเพียงเครื่องมือในกระบวนการทำงานหนึ่ง แต่ก็มีกระแสใจมากกว่าแต่ก่อน แนวความคิดนี้จะมุ่งเน้นไปที่ผลประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับเป็นหลัก ซึ่งบางครั้งแนวความคิดนี้ก็ถูกเรียกว่า “ประโยชน์-กลไกนิยม (Utilitarian-instrumentalism)” คือมองผลประโยชน์ขององค์กรหรือผลประโยชน์ประกอบกิจการของบริษัทก่อน แต่ก็มีการบริหารทรัพยากรบุคคลอันเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

กลุ่มนักคิดใน *สหราชอาณาจักร* มีแนวความคิดในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่คล้ายๆ กันกับทางกลุ่มนักคิดของสหรัฐอเมริกา โดยมีการนำเสนอแนวคิดออกมาเป็น ๒ แนวทางที่สำคัญ ดังนี้

**๑. กลุ่มแนวความคิดแบบอ่อน (Soft)** กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญกับ “คน” มากกว่า “การบริหารจัดการ” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าบุคคลากรทุกคนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าและมีความสามารถในตนเอง การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีนั้นจะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยปลดปล่อยพลังตลอดจนศักยภาพของมนุษย์ออกมาได้ ดังนั้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวนี้จึงเน้นไปในเรื่องของความไว้วางใจกัน การสร้างพันธกิจผูกพัน (Commitment) เกี่ยวข้อง (Involvement) และการมีส่วนร่วม (Participation) ให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์กร

**๒. กลุ่มแนวความคิดแบบแข็ง (Hard)** กลุ่มนักคิดนี้ให้ความสำคัญกับ “การบริหารจัดการ” มากกว่า “คน” โดยกลุ่มนี้เชื่อว่าการบริหารจัดการเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุด หากบริหารจัดการดีจะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้เช่นกัน สามารถใช้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่าที่สุด แนวคิดนี้ยังสนับสนุนการบูรณาการ (Integrate) เรื่องของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เข้ากับกลยุทธ์ทางธุรกิจขององค์กร ไม่ได้มุ่งเน้นที่การจัดการด้านทรัพยากรเป็นหลัก แต่จะมุ่งเน้นที่ระบบการบริหารจัดการก่อนเป็นอันดับแรก และจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพื่อให้ระบบบริหารจัดการเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ประกอบด้วย<sup>๑</sup>

๑. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (HR planning) เป็นการวางแผนให้มีความสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์องค์กรกับแผนกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์เพื่อเป็นแนวทางในการปรับเปลี่ยนองค์กร

๒. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการสร้างความเข้าใจและพัฒนาสมรรถนะของลูกจ้างในการทำงานเพื่อให้ได้ศักยภาพอย่างเต็มที่ในการทำงาน และเพื่อความสำเร็จขององค์กรระยะยาว

๓. การสรรหาและการบำรุงรักษา (recruitment and Retention) การสรรหาและการบำรุงรักษาลูกจ้างหรือพนักงานเป็นวิธีการเปิดโอกาสให้กับบุคคลภายนอกซึ่งเป็นที่ต้องการขององค์กรได้เข้ามาพร้อมทั้งการหาวิธีการในการดำรงรักษาพนักงานเพื่อลดอัตราการลาออกของพนักงาน

๔. การคัดเลือก (selection) เป็นหน้าที่ของนายจ้างในการเลือกลูกจ้างหรือพนักงานที่มีความสามารถและความเต็มใจที่จะเข้ามาเรียนรู้การทำงานใหม่อย่างต่อเนื่อง และปรับเปลี่ยนการทำงานได้ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในเงื่อนไขต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและสร้างประสิทธิภาพ (Training and Performance)

๕. การฝึกอบรมและพัฒนา (training and Development) เป็นการหาแนวทางวิธีการเพื่อพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่องในด้านทักษะ ความรู้และประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้เงื่อนไขที่มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องงานและเงื่อนไขภายนอก พนักงานจะต้องสามารถพัฒนาความรู้ความสามารถและทัศนคติในการทำงาน พัฒนาสมรรถนะใหม่ ๆ เพื่อรองรับงานใหม่และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอาชีพได้

๖. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เป็นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับไปยังพนักงานซึ่งเป็นกระบวนการเบื้องต้นที่นำไปสู่การตัดสินใจในเรื่องการให้รางวัลและผลตอบแทนต่อ พนักงานและจะได้เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วย

๗. การจ่ายค่าตอบแทน (compensation) ความคาดหวังในการจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ อื่น ๆ ของพนักงานย่อมส่งผลต่อความพยายามในการทำงานให้สำเร็จของพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนทั้งในรูปของเงินหรือผลประโยชน์อื่น ๆ จึงสำคัญต่อองค์กร

---

<sup>๑</sup> ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้องวารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน – ธันวาคม ๒๕๕๗. หน้า ๘๕๒.

๘. การจ่ายตามความสามารถ (pay for Performance) องค์กรอาจต้องออกแบบการจ่ายค่าตอบแทนเป็นแบบแพ็คเกจต่าง ๆ ให้พนักงานได้เลือกตามความต้องการ ทั้งในรูปของเงินเดือน รูปแบบการจ่ายเงินเดือน และผลตอบแทนรวมทั้งผลประโยชน์อื่น ๆ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานเพื่อให้องค์กรบรรลุ ความสำเร็จตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้

จากการศึกษาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามข้างต้นจะเห็นว่าหลักการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญก็คือการบริหารจัดการเพื่อให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิธีการและเป้าหมายที่องค์กรกำหนด อันนำไปสู่ความสำเร็จและความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรนั้น

## ความรู้เกี่ยวกับหลักประชาธิปไตย

คำว่า “ประชาธิปไตย” มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก หมายถึง อำนาจของประชาชน ดังนั้น ความหมายดั้งเดิมจึงหมายถึง การปกครองโดยคนหมู่มากหรือการปกครองโดยหมู่ชนผู้มีอำนาจประชาธิปไตยในสมัยแรกเริ่มนั้น ซึ่งต่อมามีการพัฒนาแนวคิดของประชาธิปไตยออกเป็น ๓ รูปแบบคือ ๑) ประชาธิปไตยในฐานะที่เป็นรูปแบบการเมืองการปกครอง ๒) ประชาธิปไตยในฐานะที่เป็นอุดมการณ์ทางการเมือง และ ๓) ประชาธิปไตยในฐานะที่เป็นวิถีการดำเนินชีวิต

หลักการสำคัญของประชาธิปไตย ได้แก่

### ๑. หลักความเสมอภาค แบ่งพิจารณาได้เป็น

- ความเสมอภาคทางการเมืองการปกครอง ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองได้อย่างเท่าเทียมกัน หนึ่งสิทธิมีหนึ่งเสียงเท่าเทียมกัน
  - ความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ ทุกคนต้องไม่ถูกกีดกันในการประกอบอาชีพ การประกอบการต้องเป็นไปอย่างเสรีเป็นธรรมไม่มีการผูกขาดทางการค้า
  - ความเสมอภาคทางโอกาส ทุกคนสามารถที่จะได้รับการศึกษา การรักษาพยาบาลและ การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันแม้ว่าจะต่างฐานะกัน

### ๒. หลักสิทธิ เสรีภาพและหน้าที่ ได้แก่

- สิทธิ คือ อำนาจอันชอบธรรม หรือประโยชน์ที่กฎหมายรับรองและคุ้มครอง
- หน้าที่ คือ สิ่งที่บุคคลต้องปฏิบัติหรืองดเว้นจากการปฏิบัติบุคคลทุกคนย่อมมีสิทธิ เสรีภาพ และหน้าที่

แต่อย่างไรก็ดี การใช้สิทธิเสรีภาพต้องไม่ไปละเมิดสิทธิของผู้อื่นและต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนภายใต้กฎหมาย

### ๓. หลักนิติธรรม

คือ การใช้กฎหมายเป็นหลักในการบริหารประเทศ บุคคลทุกคนต้องอยู่ภายใต้กฎหมาย เจ้าหน้าที่ของรัฐต้องใช้กฎหมายต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่เลือกปฏิบัติ

### ๔. หลักการใช้เหตุผล

คือ การใช้หลักเหตุผลมาเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ และหากมีการตัดสินใจปัญหาด้วยการออกเสียงต้องยอมรับมติของเสียงข้างมาก แต่ต้องเคารพสิทธิของเสียงส่วนน้อย และไม่ละเลยเสียงข้างน้อย

### ๕. หลักการมีส่วนร่วมทางการเมือง

การปกครองระบอบประชาธิปไตยนั้น ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองประเทศ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทางตรง เช่น การออกเสียงประชามติ การเสนอถอดถอน ฯลฯ ทางอ้อม เช่น การเลือกตั้งตัวแทนเข้าไปทำหน้าที่บริหารประเทศแทนตน

สำหรับแนวคิดประชาธิปไตยในแถบประเทศยุโรปตะวันตก และสหรัฐอเมริกา ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้<sup>๒</sup>

- ๑) การยึดถือเหตุผล
- ๒) การเน้นความสำคัญของปัจเจกบุคคล
- ๓) การถือรัฐเป็นเครื่องมือของประชาชน
- ๔) การอาศัยความสมัครใจเป็นใหญ่
- ๕) การยึดถือกฎเหนือกฎ
- ๖) การเน้นความสำคัญของวิธีการ
- ๗) การถือความเห็นพ้องต้องกันเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์
- ๘) การถือความเท่าเทียมกันขั้นมูลฐานของมนุษย์

ในส่วนของ “ประชาธิปไตยในการทำงานหรือภายในองค์กร” นั้น ถือเป็นรูปแบบแรงงานสัมพันธ์หรือการบริหารแรงงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างนายจ้างหรือฝ่ายจัดการกับลูกจ้างหรือ

<sup>๒</sup> ประสาร ทองภักดี, **หลักการปกครอง (หลักรัฐศาสตร์)** (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๒๕) หน้า ๑๑๘ - ๑๑๙.

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยหลักการร่วมบริหารกิจการ (Co-determination) มีวิวัฒนาการมาจากแถบภาคพื้นยุโรป และแพร่กระจายไปสู่ภูมิภาคอื่น ๆ ของโลก ปัจจุบันแนวคิดประชาธิปไตยถือว่ามีความเป็นสากล และสามารถนำไปปรับใช้ได้หลายมิติ นอกเหนือจากการเมืองการปกครอง โดยมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับ “ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม” (Industrial Democracy) ซึ่งหมายถึงการนำเอาแนวคิดประชาธิปไตยไปใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในระดับโรงงานอุตสาหกรรม เช่น การกำหนดให้มีสหภาพแรงงาน สหพันธ์แรงงาน เป็นต้น<sup>๓</sup>

จากการศึกษาหลักประชาธิปไตย จะเห็นได้ว่าแนวคิดของประชาธิปไตยนั้นมีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดคือเพื่อให้เกิดประโยชน์และความสงบสุขแก่ประชาชน โดยหลักการสำคัญของหลักประชาธิปไตยมิได้ใช้ได้เฉพาะกับการเมืองหรือระบอบการปกครองเท่านั้น แต่ยังสามารถนำมาปรับใช้ได้กับการบริหารจัดการองค์กรทั้งในภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กรที่มีลักษณะพิเศษอื่น ๆ ได้ในทุก ๆ ด้าน นอกจากนี้การดำเนินชีวิตประจำวันของคนในสังคมสามารถนำหลักการดังกล่าวมาเป็นแนวทางได้เช่นกัน

### การนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

ด้วยทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ และพื้นฐานความคิดที่หลากหลายและแตกต่างกัน ปัญหาข้อขัดแย้ง ความไม่พอใจกันและกันในด้านต่าง ๆ เช่น วิธีการทำงาน การบังคับบัญชา ค่าตอบแทน สวัสดิการ ผลประโยชน์อื่น ๆ ที่จะได้รับจากการทำงานให้แก่องค์กร ย่อมมีขึ้นเป็นปกติธรรมดา แม้นายจ้างหรือฝ่ายบริหารจัดการจะดำเนินการ หรือจัดสรรอย่างไร ก็ไม่อาจทำให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทุกคนยอมรับหรือเกิดความพึงพอใจทั้งหมดได้

การเกิดปัญหาข้อขัดแย้งโดยเฉพาะในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ส่งผลสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ ความสำเร็จขององค์กรขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น การนำหลักประชาธิปไตยมาปรับใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะช่วยให้ลดหรือขจัดปัญหาข้อขัดแย้ง ความไม่พอใจของลูกจ้าง

<sup>๓</sup> สงบ เชื้อทอง, รัฐศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์ (Online) Available: <http://psiba.blogspot.com/๒๐๑๒/๑๒/๓> html, ๒๐๑๗ (May, ๑๕).



หรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรลงได้ ทั้งยังสามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย อีกด้วย

การนำหลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ในเชิงบวกอันนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น มีข้อพิจารณา ดังนี้

### ๑. การบริหารด้วยหลักความเสมอภาค

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมและเป็นธรรม เปิดโอกาสให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีส่วนร่วมในการคิดสร้างสรรค์ทั้งด้านวิธีการทำงาน การบังคับบัญชา การบริหารค่าตอบแทนผลประโยชน์ต่าง ๆ ย่อมจะทำให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ส่วนใหญ่รู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และเป็นธรรม อันจะนำไปสู่การยอมรับและความสงบสุขในองค์กรได้

### ๒. การบริหารด้วยหลักนิติธรรม

หากองค์กรได้นำหลักนิติธรรมมาปรับใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแล้ว ย่อมจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นสามารถปฏิบัติต่อกันด้วยดี มีความเป็นระเบียบเรียบร้อยโดยวิธีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยหลักนิติธรรม อาจกระทำได้หลายประการ เช่น การออกคำสั่ง กำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานที่ชอบและถูกต้องตามกฎหมาย โปร่งใสตรวจสอบได้, การพิจารณาโยกย้ายหน้าที่อย่างเป็นธรรม, การปรับขึ้นเงินเดือน โบนัส สวัสดิการที่มีหลักเกณฑ์แน่นอน เหมาะสมเสมอภาค และเท่าเทียม, มีกระบวนการสอบข้อเท็จจริงก่อนการลงโทษทางวินัย พิจารณาลงโทษทางวินัยโดยปราศจากอคติ เป็นต้น

### ๓. การบริหารด้วยหลักเหตุและผล

การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ไม่ให้เกิดข้อขัดแย้งหรือข้อพิพาทภายในองค์กรก็ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีเหตุมีผล มิได้กระทำตามอารมณ์หรือตามอำเภอใจของตนเอง ปราศจากอคติ ตัดสินใจด้วยข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง ครบถ้วน พิจารณาอย่างรอบคอบและเชื่อมโยงก่อนตัดสินใจ

### ๔. การบริหารด้วยหลักข้อตกลงร่วมกัน ยอมรับในเสียงข้างมาก

การที่มีทรัพยากรมนุษย์มาอยู่ร่วมกันจำนวนมากในองค์กร ความแตกต่าง ความต้องการที่หลากหลายย่อมมีขึ้นเป็นปกติ ไม่ว่านายจ้างหรือฝ่ายจัดการจะจัดสรรค่าตอบแทนหรือประโยชน์อื่นใดให้ ก็ไม่อาจทำให้เป็นไปอย่างที่ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ทุกคนในองค์กร

ต้องการได้ ดังนั้น วิธีการหนึ่งที่จะทำให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ต่างยอมรับในการบริหารจัดการตลอดจนการจัดสรรค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นใดก็ด้วยการมีข้อตกลงร่วมกันโดยการยอมรับความต้องการของเสียงข้างมาก เช่น ก่อนที่จะมีการจัดสรรสวัสดิการนายจ้างหรือฝ่ายจัดการอาจใช้วิธีการทำแบบสำรวจความต้องการ โดยแจ้งให้ลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทราบว่าจะมีการทำแบบสำรวจ และหากผลการสำรวจมีความต้องการในเรื่องใดมากที่สุด ก็จะดำเนินการจัดสรรในเรื่องนั้น เป็นต้น การทำความตกลงร่วมกันให้ยอมรับเสียงข้างมาก เป็นวิธีการที่จำเป็นต่อการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและสอดคล้องกับหลักการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรระหว่างนายจ้างหรือฝ่ายจัดการกับลูกจ้างหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและหลักการถือความเห็นพ้องต้องกันอีกด้วย

## บทสรุป

หลักประชาธิปไตยเป็นเครื่องมือและพื้นฐานสำคัญของการนำมาซึ่งความสุขและความสำเร็จภายในองค์กร การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชน ภาครัฐและภาครัฐวิสาหกิจ หากนำหลักประชาธิปไตยที่สำคัญ เช่น หลักความเสมอภาค หลักนิติธรรม หลักเหตุและผล และหลักข้อตกลงร่วมกัน เป็นต้น มาปรับใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทำให้ปัญหาข้อโต้แย้งหรือข้อพิพาทระหว่างบุคคลในองค์กรลดน้อยลง อันจะนำมาซึ่งความสุข และความเจริญรุ่งเรืองขององค์กรตามที่กำหนดเป้าหมายไว้

แม้หลักประชาธิปไตยโดยส่วนใหญ่จะให้ความหมายในมิติของการปกครอง แต่โดยแท้จริงแล้วหลักประชาธิปไตยสามารถนำมาปรับใช้ได้กับทุกมิติ หรือทุกเรื่องในชีวิตประจำวัน หากนายจ้าง ผู้บริหารองค์กรหรือฝ่ายจัดการ บริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรของตนโดยยึดหลักประชาธิปไตย อันนำไปสู่การบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีความคิดสร้างสรรค์แล้ว ก็ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้

ดังนั้น จากการศึกษาตามลำดับข้างต้นจึงกล่าวได้ว่า “หลักประชาธิปไตยเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร” ได้อย่างแท้จริง

## บรรณานุกรม

ถวิลวดี บุรีกุล (ดร.) . ๒๕๕๖. **หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่**. วารสารสถาบันพระปกเกล้า ปี ๒๕๕๖ เล่มที่ ๒ ประกาศกองทัพอากาศ เรื่อง ค่านิยมหลักของกองทัพอากาศ (RTAF.Core Values) ๘ สิงหาคม ๒๕๕๔

ทวีศักดิ์ อุ่ณจิตติกุล, ๒๕๕๕, **สารัตถะประชาธิปไตย**, วศิระ, กรุงเทพมหานคร, หน้า ๑๓๖ – ๑๓๗.

ประสาร ทองภักดี. **หลักการปกครอง (หลักรัฐศาสตร์)** (กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, ๒๕๒๕).

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์ **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง** วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ปีที่ ๗ ฉบับที่ ๓ เดือนกันยายน – ธันวาคม ๒๕๕๗. หน้า ๘๕๒.

สงบ เชื้อทอง, **รัฐศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์** (Online) Available: <http://psiba.blogspot.com/2012/12/3> html, 2017 (May, 15).

สมบัติ กุสุมาวลี. **โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. “บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ไปเพื่ออะไร?” ประชาชาติธุรกิจ, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๔๗** หน้า ๖.

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔** [Online], Available: <http://www.royin.go.th/dictionary/>.