



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในยุค Disruption

จัดทำโดย นายบุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร
รหัส ๖๔๐๙๑๘

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๙
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในยุค Disruption

นายบุญญนิตย์ วงศ์รักมิตร ^๑

บทนำ

ในปัจจุบัน สังคมของมนุษย์ได้แผ่ขยายออกไปอย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นพื้นที่เมือง ชนบท หรือดินแดนไกลโพ้น ล้วนมีมนุษย์ไปตั้งรกรากอยู่แทบจะทุกดินแดนในโลก ในแต่ละที่ก็มีมนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นสังคม คือ อยู่ร่วมกันโดยมีลักษณะความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันหลายรูปแบบ ซึ่งสังคมมนุษย์ แม้ว่าจะมีขนาด หรือลักษณะเฉพาะแตกต่างกันออกไป แต่ในแต่ละสังคมย่อมจำเป็นต้องมีกฎเกณฑ์ รูปแบบ หรือระบอบการปกครองในการควบคุมดูแลสังคมนั้น ๆ เพื่อบริหาร ปกครอง ให้สังคมมีการพัฒนาและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งระบอบการปกครองที่ได้รับการยอมรับมากที่สุดระบอบหนึ่ง คือ ระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งแนวคิดเรื่องประชาธิปไตยนี้ มิได้ปรากฏอยู่แค่ในมิติการเมืองการปกครองเท่านั้น แต่แนวคิดดังกล่าว ยังสามารถนำมาปรับใช้ได้ในชีวิตประจำวันกับสังคมทุกระดับ ตั้งแต่ในกลุ่มเพื่อน ไปจนถึงการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรขนาดใหญ่

แต่ปัจจุบัน สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ในทุก ๆ มิติ เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ทางสังคม หรือที่เรียกว่ายุค Disruption ซึ่งส่งผลให้องค์กร ต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม แนวคิด หรือรูปแบบการดำเนินการ คอยพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้สามารถงอกอยู่ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ หากองค์กรใดยังคงยึดถือแนวคิด หรือแนวปฏิบัติเช่นเดิม ไม่ยอมปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก็อาจต้องพบเจอกับความล้มเหลวในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) ในฐานะที่เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ตระหนักถึงความสำคัญในการปรับเปลี่ยนเช่นกัน เนื่องจากมีบุคลากรภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก ทั้งยังมีความหลากหลายในด้านต่าง ๆ เช่น หน่วยงานภายใน ตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ จึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนมาก และมีความหลากหลายนี้เหมาะสม ในฐานะทรัพยากรอันมีค่าที่จะนำ กฟผ. ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยหลักการสำคัญที่ถูกนำมาปรับใช้หลักหนึ่ง ก็คือ หลักประชาธิปไตย นั่นเอง

^๑ ผู้ว่าการการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย คนที่ ๑๕ (พ.ศ. ๒๕๖๓ - ปัจจุบัน), ผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตร “หลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย” (นธป.) รุ่นที่ ๙

ความหมายและแนวคิดเบื้องต้นของประชาธิปไตย

การปกครองแบบประชาธิปไตย เกิดขึ้นครั้งแรกในสมัยกรีกโบราณ โดยในขณะนั้นกรีกโบราณมีลักษณะเป็นนครรัฐ แต่ละนครรัฐก็มีรูปแบบการปกครองที่แตกต่างกันออกไป โดยนครรัฐที่ใช้การปกครองแบบประชาธิปไตย คือ นครรัฐเอเธนส์ โดยคำว่า “ประชาธิปไตย (Democracy)” นั้น มีรากศัพท์มาจากคำศัพท์ภาษากรีก คือคำว่า “Demos (ประชาชน)” กับคำว่า “Kratos (อำนาจหรือ การปกครอง)” จึงสามารถสรุปได้ว่า ประชาธิปไตย คือ การปกครองที่ประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจที่แท้จริง หรือการปกครองที่ประชาชนเป็นใหญ่ หรือการปกครองโดยประชาชน นั่นเอง

ส่วนในภาษาไทย คำว่า “ประชาธิปไตย” ก็เกิดจากการรวมกันของคำ ๒ คำ เช่นกัน คือ คำว่า “ประชา” หมายถึง ปวงชน และคำว่า “อธิปไตย” หมายถึง อำนาจอสูงสุด เมื่อนำมารวมกันจึงมีความหมายว่า อำนาจอสูงสุดเป็นของประชาชน ทั้งนี้ ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ก็ได้ให้ความหมายของคำว่าประชาธิปไตย ว่าหมายถึง ระบอบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่ หรือการถือเสียงข้างมากเป็นใหญ่^๒ ซึ่งความหมายดังกล่าวถือเป็นหัวใจสำคัญของระบอบประชาธิปไตย

นอกจากคำนิยามตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ แล้ว ที่ผ่านมาก็ยังปรากฏว่า มีนักวิชาการไทยได้ให้ความหมาย คำนิยาม และความเห็นต่อคำว่า “ประชาธิปไตย” ไว้มากมาย เช่น

ปรีดี พนมยงค์ ให้ความหมายของประชาธิปไตยไว้ว่า^๓ คำว่า “ประชาธิปไตย” ประกอบด้วยคำว่า “ประชา” หมายถึง หมู่คนคือปวงชน กับคำว่า “อธิปไตย” หมายถึง ความเป็นใหญ่นั้น “ประชาธิปไตย” จึงหมายถึง “ความเป็นใหญ่ของปวงชน”

ปรีดี เกษมทรัพย์ ให้ความเห็นเกี่ยวกับประชาธิปไตยไว้ว่า^๔ “ประชาธิปไตย” มาจากคำว่า “ประชา” และ “อธิปไตย” ซึ่งแปลว่า “อำนาจการปกครองเป็นของประชาชน” ซึ่งตามทฤษฎีการเมืองสมัยใหม่ให้การยอมรับว่าเป็นระบบที่ดี

วรเจตน์ ภาคีรัตน์ ให้ความหมายของประชาธิปไตยไว้ว่า^๕ การปกครองระบอบประชาธิปไตย เป็นการปกครองที่ถือว่าประชาชนเป็นผู้ถืออำนาจอสูงสุดของรัฐ และเป็นการปกครองโดยเสียงข้างมากที่เคารพเสียงข้างน้อย

สมยศ เชื้อไทย ให้ความหมายของประชาธิปไตยไว้ว่า^๖ การปกครองแบบประชาธิปไตย หมายถึง การปกครองตนเองของผู้อยู่ใต้การปกครอง หรือการมีรัฐบาลซึ่งเป็นองค์กรตามรัฐธรรมนูญที่มาจากประชาชน หรือมาจากความยินยอมของประชาชน

^๒ สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, “พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔”, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔, จาก <https://dictionary.orst.go.th>.

^๓ ปรีดี พนมยงค์, “ประชาธิปไตย เบื้องต้นสำหรับสามัญชน”, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔, จาก <https://www.pridi-phoonsuk.org>.

^๔ ปรีดี เกษมทรัพย์, “ประชาธิปไตยกับชนชั้นกลาง”, วิทยุชุมชน : กรุงเทพฯ, ๒๕๓๖, หน้า ๑๑ - ๑๔.

^๕ วรเจตน์ ภาคีรัตน์, “คำสอนว่าด้วยรัฐและหลักกฎหมายมหาชน”, โครงการตำราและเอกสารประกอบการสอน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ : ๒๕๕๕, หน้า ๑๘๔.

^๖ สมยศ เชื้อไทย, “คำอธิบายหลักรัฐธรรมนูญทั่วไป”, โครงการตำราและเอกสารประกอบการสอน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ : ๒๕๓๕, หน้า ๙๓.

ดังนั้น จึงอาจสรุปได้ว่า ประชาธิปไตย เป็นระบอบการปกครองโดยประชาชนหรือพลเมือง ผู้เป็นเจ้าของอำนาจที่แท้จริงในรัฐแห่งนั้น โดยประชาชนอาจใช้อำนาจดังกล่าวด้วยตนเอง หรือเลือกผู้แทนคนใดคนหนึ่งขึ้นมาด้วยวิธีการเลือกตั้งที่เข้มงวดเสียงข้างมาก และใช้อำนาจผ่านผู้แทนที่เลือกมาก็ได้ การใช้อำนาจของผู้แทนดังกล่าวจึงเป็นการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก แต่ในขณะเดียวกัน ประชาชนก็มีสิทธิตรวจสอบการทำงานของผู้แทนเหล่านั้นด้วยเช่นกัน

การปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้นให้เสรีภาพแก่ประชาชนในการใช้สิทธิต่าง ๆ เช่น การนับถือศาสนา การแต่งกาย การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น การแสดงความคิดเห็น สิทธิในการเข้าถึงบริการสาธารณสุขของรัฐ รวมถึงสิทธิในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม แต่การกระทำดังกล่าวก็จำต้องอยู่ภายใต้กรอบทางกฎหมายที่จะไม่ละเมิดต่อสิทธิของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นสิทธิทางร่างกาย ทรัพย์สิน หรือชื่อเสียงก็ตาม ซึ่งกฎหมายที่ไม่สามารถละเมิดดังกล่าวนั้นก็คือกฎหมายนั่นเอง ทั้งนี้ เนื่องจากประชาธิปไตยให้การยอมรับความสำคัญ และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของบุคคล ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพในการดำเนินชีวิต อันถือเป็นธรรมชาติของมนุษย์ แต่ในอีกด้านหนึ่ง มนุษย์ก็มีหน้าที่ในการใช้สิทธิเหล่านั้นโดยไม่ให้เกิดความเสียหายต่อสิทธิของผู้อื่น ซึ่งหมายถึง ต้องให้ความสำคัญกับสิทธิของผู้อื่นด้วยเช่นกัน ดังนั้น ประชาธิปไตยจึงอาจมีความหมายได้ทั้งในมิติของการดำรงชีวิตร่วมกันของประชาชน หมายถึง รูปแบบพฤติกรรมทั่วไปของมนุษย์ที่สอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย และความหมายในมิติของการเมืองปกครอง หมายถึง การปกครองที่ประชาชนมีอำนาจอย่างแท้จริง และมีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง หรือการกำหนดนโยบายในการปกครองประเทศ โดยคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชนโดยส่วนรวมเป็นหลัก^๗

หลักการสำคัญของประชาธิปไตย

สำหรับหลักการสำคัญของประชาธิปไตย หากกล่าวโดยสรุปอาจแบ่งได้ ๒ ประการ ประการแรก คือ ประชาชนในสังคมย่อมมีความเสมอภาคกันในการเข้าถึงอำนาจ และประการที่สอง คือ ประชาชนย่อมมีสิทธิ และเสรีภาพที่ได้รับการรับรองโดยเสมอกัน เนื่องจากหลักการพื้นฐานของประชาธิปไตยคือ “การยอมรับนับถือความสำคัญ และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของบุคคล ความเสมอภาคและเสรีภาพในการดำเนินชีวิต”^๘

อย่างไรก็ตาม จากหลักการพื้นฐานข้างต้น ก็ยังอาจประมวลลักษณะและหลักการสำคัญของประชาธิปไตยได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้นเป็น ๕ ประการ ดังนี้

๑. หลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty) หมายถึง อำนาจสูงสุดในการตัดสินใจเป็นของประชาชนทุกคน หากเฉพาะประชาชนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งไม่ ในหลักการข้อนี้ให้ความสำคัญกับอำนาจอธิปไตยที่จะต้องเป็นของประชาชน เพื่อให้การปกครองเป็นของประชาชนอย่างแท้จริง โดยประชาชนมีอำนาจในการเลือกผู้แทนที่จะเข้าไปปกครอง รวมไปถึงอำนาจในการตรวจสอบ และถอดถอนผู้แทนที่ตนเองเลือกเข้าไปอีกด้วย กล่าวได้ว่า ประชาชนเป็นผู้ที่มีอำนาจมากที่สุดในรัฐ

^๗ บุรณ ฐานบุลย์, “หลักประชาธิปไตยในที่ทำงาน”, รวมบทความทางวิชาการของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ชุดที่ ๑๘, วิทยาลัยรัฐธรรมนูญ (๒๕๕๖), หน้า ๑๓.

^๘ โกวิท วงศ์สุรวัฒน์, “หลักรัฐศาสตร์”, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน้า ๗๓.

๒. หลักเสรีภาพ (Liberty) หมายถึง ประชาชนมีอิสระทางความคิด และการกระทำต่าง ๆ รวมไปถึงอิสระที่จะไม่กระทำการใด ๆ ที่ไม่ต้องการ กล่าวคือ ประชาชนมีเสรีภาพในการที่จะเลือกวิถีชีวิตของตนได้ด้วยตนเองตามใจปรารถนา トラบเท่าที่ไม่ถูกบังคับให้กระทำในสิ่งที่ไม่ประสงค์จะกระทำ และไม่ถูกหน่วงเหนี่ยวขัดขวางไม่ให้กระทำในสิ่งที่ประสงค์จะกระทำ^๙ อย่างไรก็ตาม เสรีภาพเหล่านี้จะต้องมีการกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการละเมิดสิทธิซึ่งกันและกัน รวมถึงไม่ละเมิดต่อความสงบเรียบร้อย และศีลธรรมอันดีของสังคม

๓. หลักความเสมอภาค (Equality) หมายถึง สิทธิของประชาชนที่จะได้รับการปฏิบัติจากรัฐอย่างเท่าเทียมกัน ทั้งในทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และการศึกษา กล่าวคือ เป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนสามารถเข้าถึงทรัพยากรและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมที่มีอยู่จำกัดอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เลือกปฏิบัติ^{๑๐} เนื่องจากมนุษย์แม้จะเกิดมาแตกต่างกัน แต่ความแตกต่างเหล่านี้เป็นเพียงความแตกต่างทางกายภาพเท่านั้น รัฐจึงต้องปฏิบัติต่อบุคคลที่เหมือนกันในสาระสำคัญอย่างเดียวกัน และปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันในสาระสำคัญแตกต่างกันออกไปตามลักษณะเฉพาะของแต่ละคน ดังนั้น การปฏิบัติต่อบุคคลที่เหมือนกันในสาระสำคัญแตกต่างกัน หรือการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันในสาระสำคัญอย่างเดียวกัน ย่อมถือได้ว่าเป็นการขัดต่อหลักความเสมอภาค

๔. หลักเสียงข้างมาก (Majority Rules) หมายถึง การยึดถือเสียงส่วนใหญ่ของประชาชนในการดำเนินการบางประการที่ต้องอาศัยความคิดเห็นหรือการตัดสินใจของประชาชน เนื่องจากแม้ประชาธิปไตยจะอาศัยอำนาจของประชาชนในการขับเคลื่อนสังคม แต่ก็เป็นการยากที่ประชาชนทุกคนในรัฐจะมีความคิดเห็นตรงกันในทุกเรื่องอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยเฉพาะในรัฐที่มีประชาชนจำนวนมาก ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการเสียงข้างมากในการตัดสินใจ ส่วนจะใช้เสียงข้างมากเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสำคัญของเรื่องที่ต้องตัดสินใจดังกล่าว อย่างไรก็ตาม สาระสำคัญของหลักการเสียงข้างมาก คือ ต้องเคารพต่อประชาชนเสียงข้างน้อยด้วย คือ ต้องมีหลักประกันที่ให้ความคุ้มครองกับเสียงข้างน้อย มิให้ถูกกดขี่ข่มเหงโดยประชาชนเสียงส่วนใหญ่ อันเป็นการยอมรับว่า เสียงทุกเสียงมีความสำคัญ

๕. หลักกฎหมาย หรือหลักนิติธรรม (Rule of Law) หมายถึง การตรากฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และกติกาต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคม และสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจ และถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาค และเป็นธรรม กล่าวคือ เป็นการบัญญัติกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่คำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน โดยบังคับใช้กับประชาชนอย่างยุติธรรม และเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติว่าจะใช้กับบุคคลใดหรือชนชั้นใด ผู้ใช้อำนาจปกครองไม่สามารถใช้อำนาจใด ๆ ลิดรอนเพิกถอนสิทธิเสรีภาพของประชาชนได้ รวมถึงไม่สามารถใช้อิทธิพลอยู่เหนือกฎหมาย หรือเหนือกว่าประชาชนคนอื่น ๆ ได้เช่นกัน

กล่าวโดยสรุป การปกครองระบอบประชาธิปไตย หมายถึง การปกครองโดยประชาชน เนื่องจากประชาชนเป็นผู้ถืออำนาจสูงสุดของรัฐ เป็นผู้ทรงอำนาจอธิปไตย การใช้อำนาจปกครองโดยประชาชนอาจเป็นการใช้อำนาจด้วยตนเอง หรือเป็นการใช้อำนาจโดยรัฐบาลที่มาจกตัวแทนของ

^๙ วรพจน์ วิศรุตพิชญ์, "สิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐", พิมพ์ครั้งที่ ๒ สำนักพิมพ์วิญญูชน, กรุงเทพมหานคร, หน้า ๒๒.

^{๑๐} สมคิด เลิศไพฑูรย์, "หลักความเสมอภาค", วารสารนิติศาสตร์ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓), หน้า ๑๖๕.

ประชาชนก็ได้ ทั้งนี้ การปกครองดังกล่าวเป็นการปกครองโดยอาศัยเสียงข้างมากที่ไม่ละเลยต่อความสำคัญของเสียงข้างน้อย และการปกครองต้องดำเนินควบคู่ไปกับหลักนิติธรรม คือต้องปกครองโดยยึดถือกฎหมายที่เป็นธรรมเป็นใหญ่ จะมีใครอยู่เหนือกฎหมายไม่ได้ อันเป็นไปเพื่อคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพของประชาชน

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล

“การบริหารทรัพยากรบุคคล” หรือ “การบริหารงานบุคคล” นั้น แต่เดิมหมายถึง การดำเนินกิจกรรมพื้นฐานดั้งเดิมในองค์กร เช่น การสรรหา การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้าง หรือการดำเนินการทางวินัย เป็นต้น กล่าวคือ บุคคลถือเป็นปัจจัยการผลิตที่ถูกจัดให้เป็นเพียงแค่แรงงานในการดำเนินกิจการขององค์กรเท่านั้น

แต่ในเวลาต่อมา องค์กรต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับบุคคลภายในองค์กรมากขึ้น โดยมองว่าบุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เป็นต้นทุนที่สำคัญ และเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จขององค์กรทั้งในภาครัฐ และเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภาคธุรกิจเอกชน หรือภาครัฐที่ต้องดำเนินกิจการในเชิงธุรกิจ อีกทั้งในทางเศรษฐศาสตร์แล้ว “บุคคล” ถือเป็น “ปัจจัยการผลิต” อย่างหนึ่งด้วย จึงมีความจำเป็นที่จะต้องดูแลรักษา พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรต่อไป รวมถึงหากเกิดกรณีที่บุคคลซึ่งเป็นต้นทุนเหล่านั้นไม่อาจพัฒนาศักยภาพของตนได้ไม่ว่าด้วยเหตุผลใด ก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนโยกย้ายบุคคลเหล่านั้นไปยังตำแหน่งหรือหน่วยงานอื่น เพื่อค้นหาสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพได้ในที่สุด จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการลงทุนที่คุ้มค่ากับการพัฒนาความมั่นคงขององค์กรในอนาคต^{๑๑}

การบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรนั้น อาจแบ่งออกเป็น ๒ ระบบ ดังนี้^{๑๒}

๑. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หมายถึง ระบบการบริหารบุคคลโดยยึดความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเป็นหลัก มิได้คำนึงถึงความสามารถแท้จริงของบุคคล หรือผลลัพธ์ของงาน ข้อดีของระบบนี้ คือ เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ เนื่องจากมีความคุ้นเคยกันอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม ข้อเสีย คือ อาจเกิดข้อครหาในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล ก่อให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถอย่างแท้จริง และอาจเป็นการเพิ่มพูนบุคลากรด้วยประสิทธิภาพภายในองค์กร

๒. ระบบคุณธรรม (Merit System) หมายถึง ระบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดถือความรู้ความสามารถ รวมถึงทัศนคติและความประพฤติของบุคคล ภายใต้หลักการดำเนินการที่สำคัญดังต่อไปนี้^{๑๓}

(๑) ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึง การที่บุคลากรได้รับโอกาสที่เท่าเทียมกันทั้งความเสมอภาคในการสมัครงาน ความเสมอภาคในเรื่อง

^{๑๑} จุฑามณี ตระกูลมุกดา, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร", พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๔.

^{๑๒} อัจฉรา สังข์สุวรรณ, "การบริหารงานบุคคล", THE JOURNAL OF KMUTNB ๑, ๐๒ (JANUARY-DECEMBER ๑๙๙๘): หน้า ๑ - ๓.

^{๑๓} กรรณิการ์ สุวรรณศรี, "การบริหารทรัพยากรมนุษย์", หน้า ๑๔ - ๑๕. สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔, จาก <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/เนื้อหาบทที่%201-12%20การบริหารทรัพยากรมนุษย์%20%209011106.pdf>.

คำตอบแทน รวมถึงความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ภายใต้ระเบียบ และมาตรฐาน เดียวกัน

(๒) หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด เพื่อให้ได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานดังกล่าวอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นไปตามหลัก “Put the right man to the right job” โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การแต่งตั้งบุคลากรระดับผู้บริหาร ที่จะต้องเป็นผู้กำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติขององค์กรในอนาคต

(๓) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกันในการปฏิบัติงานว่า บุคลากรจะได้รับการคุ้มครอง ไม่ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกให้ออกจากงานอย่างไม่เป็นธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน

(๔) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึง การไม่เปิดโอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของนักการเมืองหรือพรรคการเมืองใด ๆ

ข้อดีของระบบคุณธรรมนี้ คือ องค์กรมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณภาพอย่างแท้จริง เกิดความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า และส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของระบบนี้คือ มีขั้นตอนการบริหารจัดการที่ค่อนข้างยุ่งยาก และอาจเกิดความล่าช้าในการบริหารจัดการมากกว่าระบบอุปถัมภ์

กล่าวโดยสรุป การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบัน ถือว่าเป็นการดำเนินการที่มีความสำคัญอย่างมากในการขับเคลื่อนองค์กร ในฐานะที่บุคคลเหล่านั้นเป็นตั้ง “ทรัพยากร” ที่มีคุณค่าซึ่งหากองค์กรใดมีแผนปฏิบัติในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในที่ดี ย่อมส่งผลให้บุคคลในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๔} อันเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จ และความมั่นคงอย่างยั่งยืนขององค์กรนั้นต่อไป

แนวคิดเบื้องต้นเกี่ยวกับยุค Disruption

คำว่า “Disruption” ในภาษาไทยแปลว่า การขัดขวาง หรือการทำให้หยุดชะงัก อย่างไรก็ตาม คำว่า “ยุค Disruption” นั้นมิได้หมายถึงยุคสมัยแห่งการขัดแย้งขัดขาน หรือก่อวินาศกรรมผู้อื่นไม่ให้ดำเนินชีวิตอย่างปกติสุขแต่อย่างใด แต่สำหรับองค์กรธุรกิจ ยุค Disruption หมายถึง ยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น เทคโนโลยี นวัตกรรม สิ่งแวดล้อม วัฒนธรรม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ทางสังคม ซึ่งส่งผลให้องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม แนวคิด หรือรูปแบบการดำเนินการ คอยพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถคงอยู่ในยุคสมัยที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ หากองค์กรใดยังคงยึดถือแนวคิดหรือแนวปฏิบัติเช่นเดิม ไม่ยอมปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก็อาจต้องพบเจอกับความล้มเหลวในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

^{๑๔} ภิญโญ สาร, "การบริหารงานบุคคล", (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, ๒๕๑๙), หน้า ก.

เมื่อกล่าวถึงยุค Disruption โดยหลักแล้วอาจนึกถึง Disruptive Technology ซึ่งหมายถึง การที่เทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามามีผลกระทบทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการ ให้สอดคล้องกับยุคสมัยที่หันมาพึ่งพาเทคโนโลยีกันมากขึ้น เช่น การใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ หรือ AI (Artificial Intelligence) ในการทำงานบางอย่างแทนการใช้บุคลากรจริง การส่งเอกสารผ่านช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์แทนการใช้กระดาษ หรือการประชุมระยะไกลผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อลด การเดินทางโดยไม่จำเป็น แต่แท้จริงแล้ว ยุค Disruption ยังครอบคลุมถึงสิ่งใดก็ตามที่เข้ามา มีผลกระทบทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และวิธีการดำเนินการให้สามารถคงอยู่ต่อไปได้ เช่น ความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป กฎหมายต่าง ๆ ที่อาจเข้ามาจำกัดการดำเนินงาน ขององค์กร รวมไปถึงนโยบายของภาครัฐ ก็สามารถก่อให้เกิดการปรับตัวขององค์กรได้เช่นกัน

ปัจจัยที่ทำให้เกิดยุค Disruption นั้น อาจกล่าวได้ว่ามีอยู่ ๔ ประการ ดังนี้^{๑๔}

๑. ความรวดเร็วทันใจ หมายถึง ความรวดเร็วของการเปลี่ยนแปลงในสังคม ซึ่งต่างจากในอดีตที่การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไปตามลำดับ อาจเป็นเพราะ เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นสามารถตอบโจทย์ในเรื่องของความรวดเร็วในดำเนิน ธุรกิจต่าง ๆ ทำให้แนวคิดต่อการบริหารจัดการองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

๒. การศึกษาและมุมมองของคนรุ่นใหม่ เนื่องจากส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของยุค Disruption คือ การที่ผู้คนรุ่นใหม่ได้นำแนวคิด ความรู้ และมุมมองในด้านต่าง ๆ ที่ไม่เคยปรากฏขึ้น หรือยังไม่ได้ได้รับความนิยมในยุคสมัยก่อน มาปรับเปลี่ยนประยุกต์ใช้ในการทำงาน จนเกิดเป็นนวัตกรรม ใหม่ ๆ ในสังคมการทำงานในวงกว้าง นำไปสู่การเกิดขึ้นของยุค Disruption ในเวลาต่อมา

๓. ความเชื่อมั่น จากที่กล่าวมาในข้อ ๒ ทำให้ตระหนักถึงข้อเท็จจริงที่ว่า ผู้คนรุ่นใหม่ มักจะมีทัศนคติหรือแนวทางการมองสิ่งรอบตัวที่แตกต่างไปจากผู้คนรุ่นก่อน ๆ รวมถึงความคิด ที่ไม่ต้องการเดินตามแนวทางที่สังคมรุ่นก่อนได้กำหนดไว้ให้ เนื่องจากผู้คนรุ่นใหม่มีความเชื่อมั่นว่า สามารถประสบความสำเร็จในชีวิตได้ในวิถีทางของตนเอง ทำให้ยุค Disruption คือยุคที่ผู้คนมีความ เชื่อมั่นว่า เส้นทางที่จะเลือกเดิน และเลือกจะทำนั้นคือสิ่งที่ดีที่สุดในชีวิตของพวกเขา

๔. การรับรู้ข่าวสารข้อมูลที่มากยิ่งขึ้น เนื่องจากในยุคปัจจุบัน ผู้คนสามารถเข้าถึง ข่าวสารต่าง ๆ มากมายได้อย่างง่ายดาย และรวดเร็ว รวมทั้งสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ในอีกทวีปหนึ่ง ได้ด้วยเทคโนโลยีอย่างโทรศัพท์มือถือเพียงเครื่องเดียว เป็นเหตุให้ผู้คนส่วนใหญ่เริ่มมองเห็นโลกกว้าง ในหลาย ๆ มุม และเริ่มต้นค้นหาสิ่งที่ตัวเองชื่นชอบหรือเหมาะสมกับตัวเอง และสิ่งเหล่านั้นอาจไม่เคย ปรากฏขึ้นหรือไม่เป็นที่นิยมในสังคมสมัยก่อน ความต้องการของผู้คนจึงมีการเปลี่ยนแปลงไปจนเกิด แนวคิดใหม่ ๆ ขึ้นนั่นเอง

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ในยุค Disruption

การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.) เป็นหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๑ ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๑๒ มีสถานะเป็น

^{๑๔} BizpromptInfo, "ยุค Disruption คืออะไร? สำคัญอย่างไร? ไขทุกข้อข้องใจของผู้คนที่อยากรู้, [Online]", สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔, จาก <http://www.bizpromptinfo.com/ยุค-disruption-คืออะไร-สำคัญอย่างไร/>.

รัฐวิสาหกิจด้านพลังงาน สังกัดกระทรวงพลังงาน โดยมีกระทรวงการคลัง เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดำเนินกิจการหลักในด้านการผลิต จัดให้ได้มา และจัดส่งพลังงานไฟฟ้าให้แก่การไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค (กฟภ.) และผู้ใช้ไฟฟ้าอื่นตามที่กฎหมายกำหนด รวมทั้งประเทศไทยใกล้เคียง และดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวเนื่องกับพลังงานและบริการไฟฟ้า ผลิตและขายลิกไนต์ หรือวัตถุดิบจากลิกไนต์ ภายใต้การครอบครองพระราชบัญญัติการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย พ.ศ. ๒๕๑๑ (ปรับปรุงล่าสุด พ.ศ. ๒๕๓๕)

เนื่องจาก กฟผ. เป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ จึงมีบุคลากรภายในองค์กรเป็นจำนวนมาก ทั้งในสำนักงานใหญ่ อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี และในส่วนภูมิภาค ตามจังหวัดต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. โดยตรง และลูกจ้างของบริษัทภายนอกที่ถูกจัดส่งมาช่วยปฏิบัติงาน ตามสัญญาว่าจ้างที่ กฟผ. ได้ทำกับบริษัทนั้น ๆ อีกทั้งยังมีความหลากหลายในด้านต่าง ๆ เช่น หน่วยงานภายใน ตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงาน อำนาจหน้าที่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ จึงต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลที่มีจำนวนมาก และมีความหลากหลายนี้อย่างเหมาะสมในฐานะทรัพยากรอันมีค่าที่จะนำ กฟผ. ไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน

กฟผ. ได้ดำเนินการบริหารผู้ปฏิบัติงานข้างต้น โดยยึดถือหลักการทางประชาธิปไตย ที่มุ่งเน้นให้บุคลากรในองค์กรทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรด้วยเสมอมา แม้ปัจจุบันจะเข้าสู่ยุค Disruption อันทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ ด้านก็ตาม เนื่องจาก กฟผ. ก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับผลกระทบจากยุค Disruption เช่น สัดส่วนการผลิตไฟฟ้าที่ลดลง โรงไฟฟ้าเอกชนที่เพิ่มมากขึ้น การที่ผู้ใช้ไฟฟ้าสามารถผลิตไฟฟ้าใช้ตัวเอง การปรับลดการใช้กระดาษ รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ที่เป็นวิกฤตการณ์ทั่วโลก ในขณะนี้

สำหรับการบริหารผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ด้วยหลักของประชาธิปไตย ในยุค Disruption นั้น สามารถอธิบายโดยนำหลักการสำคัญของประชาธิปไตยทั้ง ๕ ประการ มาเป็นต้นแบบในการกำหนดนโยบาย หรือมาตรการต่าง ๆ ได้ ดังนี้

๑. การบริหารผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty)

ในการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานทุกภาคส่วนภายในองค์กร และความร่วมมือดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ย่อมต้องอาศัยการบริหารอย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นมีความเชื่อมั่นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขา และมองเห็นถึงความคุ้มค่าที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่เพื่อองค์กร กล่าวคือ เป็นการตอบแทนซึ่งกันและกันระหว่างองค์กรซึ่งเป็นนายจ้าง กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นลูกจ้าง

อย่างไรก็ตาม แม้การบริหารผู้ปฏิบัติงานข้างต้นจะก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานได้จริง แต่ กฟผ. ก็เห็นว่า การดำเนินการภายใต้แนวคิดแบบนี้และลูกจ้างนั้น อาจยังไม่เพียงพอต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในยุคปัจจุบัน จึงได้มีการเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิดในมุมมองของผู้ประกอบการหรือเจ้าของธุรกิจ กล่าวคือ ตระหนักว่าตนเองเป็นเจ้าของ กฟผ. เพื่อให้เกิดการตั้งคำถามอยู่เสมอว่า จะทำอย่างไรให้ กฟผ. ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นบริษัทของตนเองนั้น ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนได้

ในการเสริมสร้างแนวคิดความเป็นเจ้าขององค์กรดังกล่าวข้างต้นนั้น เมื่อปี ๒๕๖๐ กฟผ. ได้มีการกำหนดค่านิยมขององค์กร (หลักการและพฤติกรรมชั้นนำที่สื่อถึงความคาดหวังให้องค์กรและบุคลากรปฏิบัติ ซึ่งสะท้อนและหนุนเสริมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร รวมทั้งสนับสนุนและชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรทุกคนและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ด้วยวิธีการที่เหมาะสม) ๕ ประการ ชื่อว่า “SPEED” โดยหนึ่งในค่านิยม ๕ ประการขณะนั้น ได้แก่ “หลัก Sense of Belonging” หรือ “การรักองค์กร” ซึ่งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. สามารถปกป้อง รักษาผลประโยชน์และชื่อเสียงขององค์กรอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะอยู่ในเวลาปฏิบัติงานหรือนอกเวลาปฏิบัติงานก็ตาม ก่อนที่ค่านิยมองค์กร SPEED จะถูกปรับเปลี่ยนความหมายอีกครั้งเมื่อต้นปี ๒๕๖๔ แต่ยังคงยึดมั่นให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวคิดแบบเจ้าขององค์กรเช่นเดิม โดยหนึ่งในค่านิยม ๕ ประการรูปแบบใหม่ ได้แก่ “หลัก Entrepreneurship” หรือ “การคิดแบบผู้ประกอบการ” ซึ่งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด พร้อมรับความท้าทายและเรียนรู้จากความผิดพลาดเพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และที่สำคัญที่สุด คือ เป็นการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร ซึ่งถือเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบันที่สังคมธุรกิจเข้าสู่ยุค Disruption อันส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือองค์กรที่ดำเนินธุรกิจต้องเร่งปรับตัวให้พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหลาย ๆ ด้าน กล่าวคือ ทำให้เกิดแนวคิดที่จะพา กฟผ. ให้สามารถคงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสังคมได้ ผ่านมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน

การสร้างค่านิยมข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นหลัก Sense of Belonging หรือหลัก Entrepreneurship นั้น แม้จะมีความหมายที่แตกต่างกัน แต่เจตนารมณ์ของหลักค่านิยมทั้งสองต่างหมายถึง การที่องค์กรต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนปฏิบัติหน้าที่โดยมีแนวคิดแบบเจ้าขององค์กรหรือผู้ประกอบการอยู่เสมอ เนื่องจากเชื่อมั่นว่า แนวคิดในมิติของผู้ประกอบการหรือเจ้าขององค์กรนั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกผูกพัน ห่วงแหน และมีความตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรได้มากกว่า การปฏิบัติหน้าที่ในมิติของลูกค้าเพียงอย่างเดียว อีกทั้งการมีแนวคิดอย่างเจ้าขององค์กรนั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานกล้าเสนอแนวคิดหรือความเห็นใหม่ ๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการดำเนินการขององค์กรได้ ซึ่งนับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในยุคปัจจุบัน การสร้างค่านิยมเช่นว่านี้ จึงมีความสอดคล้องกับหลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน อันถือว่าประชาชนทุกคนเป็นเจ้าของอำนาจที่แท้จริงในรัฐนั้น ๆ อย่างเท่าเทียมกัน นั่นเอง

๒. การบริหารผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักเสรีภาพ (Liberty)

ในยุคสมัยปัจจุบันที่คนรุ่นใหม่เข้ามามีบทบาทในการขับเคลื่อนธุรกิจขององค์กรมากขึ้น ปัญหาที่พบได้ทั่วไป คือ การที่คนรุ่นใหม่มีแนวคิดหรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร หรือพบเห็นปัญหาหรือข้อบกพร่องในการระบบการทำงาน แต่กลับไม่มีพื้นที่ในการนำเสนอแนวคิดในการพัฒนาหรือวิพากษ์ปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุอาจมาจากวัฒนธรรมภายในองค์กรนั้นที่สิทธิในการเสนอความคิดเห็นมักเป็นของผู้บริหาร หรือคนรุ่นเก่าที่อยู่มาก่อน หรือการแสดงความเห็นเช่นนั้นทำให้คนรุ่นใหม่ถูกตราว่าไม่เคารพวัฒนธรรมในองค์กร หรือไม่เคารพผู้ที่อาวุโสกว่า คนรุ่นใหม่จึงทำได้เพียงดำเนินตามแนวทางปฏิบัติแบบเดิมไปเรื่อย ๆ เท่านั้น จนอาจรู้สึกถึงความไม่มีตัวตนในองค์กร แต่ในขณะเดียวกัน คนรุ่นเก่าเองก็อาจไม่สามารถแสดงความคิดเห็น หรือให้คำแนะนำจากประสบการณ์ของตนได้ เนื่องจากในหลาย ๆ ครั้งความคิดเห็นหรือคำแนะนำดังกล่าว ถูกมองว่า

เป็นแนวคิดที่โบราณ ไม่ทันต่อยุคสมัย เกิดเป็นความคับข้องใจของผู้ปฏิบัติงานทั้งสองฝ่าย และกลายเป็นปัญหาช่องว่างระหว่างวัยที่บั่นทอนความสามัคคีภายในองค์กร

เนื่องจาก กฟผ. เป็นองค์กรที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก และผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นก็มีทั้งคนรุ่นเก่าและคนรุ่นใหม่ ซึ่ง กฟผ. ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่าที่มีประสบการณ์ เข้าใจถึงวัฒนธรรมภายในองค์กร กับผู้ปฏิบัติงานรุ่นใหม่ที่มีแนวคิด หรือนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่อาจสอดคล้องกับยุคสมัยมากกว่า ทั้งยังตระหนักเป็นอย่างดีว่าไม่ว่าจะเป็นผู้ปฏิบัติงานรุ่นเก่า หรือรุ่นใหม่ ทุกคนย่อมเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร เป็นเจ้าขององค์กรเหมือนกัน ดังนั้น ทุกคนย่อมมีเสรีภาพอย่างเท่าเทียมกันในการพูด หรือแสดงความคิดเห็นใด ๆ อันเป็นการพัฒนาองค์กรได้

ด้วยเหตุดังกล่าว ผู้เขียนจึงจัดตั้งกลุ่มในเว็บไซต์เครือข่ายสังคมที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันอย่างเฟซบุ๊ก (Facebook) ชื่อกลุ่มว่า “คุยกับพี่สิงห์” เพื่อเป็นพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. พูดคุย สอบถาม บอกเล่าเรื่องราว หรือแสดงความคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานใน กฟผ. โดยในกลุ่มดังกล่าวจะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันอยู่เสมอ ในขณะเดียวกัน ผู้บริหาร กฟผ. ซึ่งรวมถึงผู้เขียน ก็จะมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองด้วยเช่นกัน เนื่องจากถือว่า ผู้บริหาร ก็เป็นผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่ง ย่อมมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นจากมุมมองหรือประสบการณ์ของตนเองอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานของคนอื่น ๆ ทั้งยังเป็นการสร้างความใกล้ชิดกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติการ กับผู้บริหาร กฟผ.

การสร้างกลุ่มส่วนตัวดังกล่าวข้างต้นนั้น เปรียบเสมือนเป็นการสร้างห้อง ๆ หนึ่ง ที่ให้เสรีภาพแก่ทุกคนในการเสนอแนวคิดพร้อมด้วยเหตุผลใหม่ ๆ ในมุมมองของแต่ละคนได้อย่างเต็มที่ แต่ต้องเป็นการพูดคุยแสดงความคิดเห็นภายใต้กฎ กติกาของกลุ่ม ซึ่งมีผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลกลุ่มคอยสอดส่อง และกลั่นกรองคำถาม หรือความคิดเห็นที่ไม่สุภาพ หรืออาจเป็นการละเมิดต่อกฎหมาย ซึ่งเสรีภาพในการเสนอความคิดเห็นที่หลากหลายเหล่านี้ นับเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากในยุค Disruption ที่มักจะมีแนวคิดใหม่ ๆ ในการขับเคลื่อนองค์กรอยู่ตลอดเวลา การสร้างกลุ่ม “คุยกับพี่สิงห์” จึงมีความสอดคล้องกับหลักเสรีภาพ ในส่วนของเสรีภาพในการพูดหรือแสดงความคิดเห็น อันถือว่าประชาชนทุกคนมีสิทธิและเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ แต่การใช้สิทธิเช่นว่านั้นจะต้องกระทำภายใต้ขอบเขตที่จะไม่ไปละเมิดต่อสิทธิของผู้อื่น รวมถึงไม่ละเมิดต่อความสงบเรียบร้อยและศีลธรรมอันดีของสังคม นั่นเอง

๓. การบริหารผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักความเสมอภาค (Equality)

ในปัจจุบัน มีการเลือกปฏิบัติในรูปแบบต่าง ๆ เกิดขึ้นในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการเลือกปฏิบัติดังกล่าว อาจเกิดขึ้นในลักษณะของการถูกปฏิเสธการจ้าง ถูกจำกัดให้ทำงานเพียงบางประเภท หรือได้รับค่าจ้างต่ำ เพียงเพราะเหตุผลทางด้านศาสนา สีผิว ทักษะคติทางการเมือง หรือเพศสภาพ โดยมีได้คำนึงถึงความสามารถหรือศักยภาพที่ผู้นั้นมีอยู่ หรือมิได้พิจารณาถึงความเหมาะสมกับลักษณะของงาน และในบางครั้ง การเลือกปฏิบัติเช่นนี้ นำไปสู่การถูกเอารัดเอาเปรียบ หรือการทำงานที่ทารุณ ผู้ถูกเลือกปฏิบัติต้องสูญเสียสิทธิในการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมในกิจกรรม หรือแม้แต่การพูดระบายความคับข้องใจ ซึ่งเป็นการแสดงถึงการให้ความสำคัญกับความเป็นประชาธิปไตยขององค์กรนั้น

กฟผ. ได้ตระหนักถึงปัญหาการเลือกปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นว่าเป็นสิ่งที่ไม่อาจยอมรับได้ไม่ว่าจะในบริบทใด จึงได้มีการเสริมสร้างแนวทางการให้ความสำคัญกับความเสมอภาคของผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ผ่านการกำหนดค่านิยมองค์กร ๕ ประการ หรือ SPEED โดยหลักค่านิยมที่จะกล่าวถึงในที่นี้มี ๒ ประการ ดังนี้

หลักค่านิยมประการแรกที่จะกล่าวถึง คือ “หลัก Synergy” หรือ “การรวมพลังประสาน” ซึ่งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทำงานโดยยึดถือเป้าหมายขององค์กรเป็นเป้าหมายของตนเอง กล่าวคือ ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เป็นเป้าหมายขององค์กรเป็นลำดับแรก คอยแลกเปลี่ยนความรู้หรือข้อคิดเห็นซึ่งกันและกัน ที่สำคัญคือ ทุกคนต้องร่วมแรงร่วมใจกัน ทำงานร่วมกันเป็นทีม เนื่องจากเห็นว่า การจะบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งใจไว้ได้นั้น จะต้องไม่มีการแบ่งชนชั้นภายในองค์กร แม้ผู้ปฏิบัติงานจะมีตำแหน่งหรือระดับที่แตกต่างกัน และเชื่อมั่นว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนล้วนมีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการที่จะนำ กฟผ. ไปสู่ความสำเร็จได้ และงานทุกประเภทก็มีความสำคัญต่อ กฟผ. เหมือนกัน ดังนั้น หาก กฟผ. ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ย่อมถือเป็นความสำเร็จที่ทุกคนล้วนมีส่วนร่วมด้วยกันทั้งสิ้น การทำงานเป็นทีมตามหลัก Synergy นี้จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุค Disruption ที่การทำงานมีความหลากหลายมากขึ้น สวนทางกับกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ที่ถูกปรับลดหรือยกเลิกไปเพื่อความรวดเร็วของการทำงาน

หลักค่านิยมอีกที่จะกล่าวถึงอีกประการหนึ่ง คือ “หลัก Empathy” หรือ “การใส่ใจสร้างมิตร” ซึ่งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงาน สื่อสารทำความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอก กฟผ. รวมทั้งวางตัวเป็นแบบอย่างที่ดีอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในเวลาทำงานหรือไม่ก็ตาม แต่หัวใจสำคัญที่จะกล่าวถึงคือ การปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทุกคน รู้จักยอมรับและเคารพในตัวตน ความสามารถ และความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ ไม่ว่าจะผู้อื่นนั้นจะมีความแตกต่างทางด้านเชื้อชาติ ศาสนา สีผิว เพศสภาพ หรือทัศนคติทางการเมืองก็ตาม เนื่องจากการยอมรับในตัวตน และความคิดเห็นของผู้อื่นนั้น หมายความว่า ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจในความเสมอภาคและเท่าเทียมกันตามหลักประชาธิปไตย อีกทั้ง การยอมรับในความสามารถและความคิดเห็นของผู้อื่น เปรียบเสมือนการยอมรับว่า ผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดหรือมีหน้าที่ใด ล้วนเป็นส่วนสำคัญของ กฟผ. ทั้งสิ้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานร่วมกันเป็นทีม อันเป็นไปตามหลัก Synergy ที่ได้กล่าวไปแล้วด้วย

สิ่งหนึ่งที่แสดงให้เห็นถึงการไม่ยึดติดกับลักษณะภายนอก แต่เคารพในความสามารถของผู้ปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ตามหลัก Empathy คือ การที่ในปัจจุบัน กฟผ. มีผู้บริหารระดับสูง (ผู้บริหารระดับรองผู้ว่าการ และระดับผู้ช่วยผู้ว่าการ) เป็นผู้หญิงถึง ๑๑ คน จากทั้งหมด ๓๒ คน หรือในระดับรองลงมา เช่น ระดับผู้อำนวยการฝ่าย ระดับหัวหน้ากอง หรือระดับหัวหน้าแผนก รวมถึงหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นตำแหน่งบังคับบัญชา ก็มีผู้หญิงขึ้นมาดำรงตำแหน่งเป็นจำนวนมากในปัจจุบัน อีกทั้ง ผู้ปฏิบัติงานหลาย ๆ คนที่ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชานั้น ก็เป็นคนรุ่นใหม่ที่มีอายุในช่วง ๓๐ - ๔๐ ปี อันแสดงให้เห็นว่า การแต่งตั้งตำแหน่งบังคับบัญชานั้น พิจารณาจากความสามารถ และความรับผิดชอบในการทำงานเป็นหลัก กล่าวคือ ไม่ว่าจะเพศชายหรือเพศหญิง คนรุ่นใหม่หรือคนรุ่นเก่า ก็ล้วนมีศักยภาพในการเป็นผู้บังคับบัญชาหรือเป็นผู้บริหาร กฟผ. ในอนาคตได้ทั้งสิ้น โดยเฉพาะเมื่อเข้าสู่ยุค Disruption ที่ กฟผ. ต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีแนวคิดที่ทันสมัย และมีความคิดสร้างสรรค์มากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นกำลังสำคัญให้ กฟผ. สามารถปรับตัวให้เข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไปได้

การสร้างค่านิยมข้างต้น ทั้งหลัก Synergy หรือหลัก Empathy และการขึ้นดำรงตำแหน่งของผู้ปฏิบัติงานหญิง หรือผู้ปฏิบัติงานที่เป็นคนรุ่นใหม่ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับในคุณค่า และความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทุกคนโดยไม่ยึดติดกับเพศสภาพหรือช่วงอายุ และแม้ผู้ปฏิบัติงานคนใดที่มีความสามารถแต่มีได้ขึ้นดำรงตำแหน่งดังกล่าว ก็มีได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานคนนั้นไม่มีความสำคัญต่อ กฟผ. เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนไม่ว่าจะอยู่ระดับใด ดำรงตำแหน่งบังคับบัญชาหรือไม่ ก็ล้วนแต่มีความเสมอภาคเท่าเทียมกันในการเป็นส่วนหนึ่งที่จะนำ กฟผ. ไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งสิ้น กรณีจึงมีความสอดคล้องกับหลักความเสมอภาค อันถือว่าประชาชนทุกคนต้องได้รับการปฏิบัติจากรัฐอย่างเท่าเทียมกัน เนื่องจากแม้มนุษย์จะเกิดมาแตกต่างกัน แต่ความแตกต่างเหล่านั้น เป็นเพียงความแตกต่างทางกายภาพ การปฏิบัติต่อบุคคลที่เหมือนกันในสาระสำคัญแตกต่างกัน หรือการปฏิบัติต่อบุคคลที่แตกต่างกันในสาระสำคัญเหมือนกัน ย่อมถือได้ว่าเป็นการขัดต่อหลักความเสมอภาค นั่นเอง

๔. การบริหารผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักเสียงข้างมาก (Majority Rules)

ในการขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจยุคปัจจุบัน ปฏิเสธไม่ได้ว่า เรามักจะได้เห็นแนวคิดหรือมุมมองใหม่ ๆ จากคนภายในองค์กรเสมอ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวอาจได้รับอิทธิพลจากกระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ความรู้จากต่างประเทศ หรือประสบการณ์ส่วนตัวก็ได้ อย่างไรก็ตาม แม้แนวคิดเหล่านั้นจะมีขึ้นเพื่อปรับปรุงแก้ไขหรือพัฒนาองค์กรให้เกิดความก้าวหน้า แต่ก็มีได้หมายความว่าแนวคิดหรือความเห็นดังกล่าวจะถูกยอมรับอย่างเป็นทางการเป็นเอกฉันท์จากทุกคนในองค์กรเสมอไป เนื่องจากความคิดเห็นของบุคคลหนึ่ง ไม่จำเป็นต้องถูกต้องตรงกับความคิดของอีกคนหนึ่งแต่อย่างใด กล่าวคือเป็นความหลากหลายทางความคิด โดยเฉพาะในองค์กรหรือสังคมที่มีสมาชิกเป็นจำนวนมาก

สำหรับ กฟผ. ซึ่งเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่มีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก ย่อมเป็นเรื่องปกติที่จะมีความเห็นต่อบางสิ่งแตกต่างกัน แม้แต่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกัน ก็อาจมีความเห็นในเรื่องงานที่แตกต่างกันได้ ซึ่ง กฟผ. เห็นว่าความหลากหลายทางความคิดเช่นนั้นเป็นสิ่งที่สวยงาม และแสดงให้เห็นว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนไม่จำเป็นต้องคล้อยตามความคิดของบุคคลอื่น แม้จะเป็นความคิดของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา หากเป็นการแสดงออกทางความคิดด้วยเหตุผลอย่างเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนก็มีสิทธิที่จะเสนอความคิดเห็นที่แตกต่างออกไปได้ อย่างไรก็ตาม ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการขององค์กรโดยตรง ซึ่งจำเป็นต้องตัดสินใจบางประการเพื่อให้งานดำเนินต่อไปได้ ก็ต้องมีการหาข้อยุติจากความเห็นที่หลากหลายนั้น และวิธีการหาข้อยุติดังกล่าว ก็มักจะเป็นการใช้เสียงข้างมากเป็นหลัก ดังนั้น กฟผ. จึงส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของหลักเสียงข้างมากเสมอมา

ในการเสริมสร้างแนวคิดการให้ความสำคัญกับหลักเสียงข้างมากนั้น กฟผ. ได้ส่งเสริมผ่านการกำหนดค่านิยมองค์กร ๕ ประการ หรือ SPEED โดยหลักค่านิยมที่เกี่ยวข้อง คือ “หลัก Proactive Approach” หรือ “การรุกงานก้าวไกล” ซึ่งต้องการให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน คอยสำรวจข้อดีและข้อเสียในตัวเอง และมีความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ แต่ที่สำคัญที่สุด คือ ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ต้องมีทัศนคติในการทำงานอย่างมืออาชีพ

การทำงานอย่างมืออาชีพนั้น มิได้หมายความว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีทักษะการทำงานระดับโลก หรือสามารถทำงานได้ทุกรูปแบบไม่มีติดขัด แต่หมายถึงการทำงานอย่างรอบคอบ คอยปรับปรุงพัฒนาวิธีการทำงานของตนเองอยู่ตลอด จัดเรียงลำดับความสำคัญของงานได้ รู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือพยายามปรับตัวให้สามารถทำงานในสถานการณ์ที่กดดันได้ ที่สำคัญคือ รู้จักใช้เหตุผล ตระหนักอยู่เสมอว่า ความคิดเห็นใด ๆ ที่ตนเองได้เสนอออกไป แม้จะเป็นความเห็นที่ถูกต้อง ก็อาจไม่ถูกเลือกเป็นข้อยุติเสมอไป แต่ความเห็นที่มีผู้อื่นคิดเห็นตรงกันมากที่สุดต่างหาก ที่จะกลายเป็นข้อยุติในฐานะเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญยอมรับในหลักเสียงข้างมาก และทำหน้าที่ของตนเองอย่างมืออาชีพต่อไป

อย่างไรก็ตาม แม้การทำงานอย่างมืออาชีพจะต้องรู้จักยอมรับในหลักเสียงข้างมาก แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องพิจารณาถึงความเห็นของเสียงข้างน้อยอยู่เสมอด้วย กล่าวคือ แม้ความเห็นที่เป็นเสียงข้างน้อยจะไม่ได้รับเลือก แต่ความเห็นเหล่านั้นก็อาจถูกนำไปพิจารณาเป็นข้อเสนอแนะหรือเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาเรื่องอื่นได้เช่นกัน มิใช่ว่าเสียงข้างน้อยจะไม่มีค่าอันใด เนื่องจาก กฟผ. ยึดมั่นว่า ทุกความเห็นที่ผู้ปฏิบัติงานได้นำเสนอออกมานั้น ล้วนแต่สามารถนำมารับฟังเพื่อเป็นประโยชน์ต่อ กฟผ. ได้ทั้งสิ้น โดยเฉพาะในยุค Disruption ที่ความคิดเห็นบางประการ แม้เพียงเล็กน้อยก็สามารถนำไปต่อยอดเป็นส่วนสำคัญให้ กฟผ. สามารถดำรงอยู่อย่างมั่นคงยิ่งขึ้นในอนาคตได้เช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับหลักเสียงข้างมาก ที่ต้องเคารพเสียงข้างน้อย อันถือเป็นเรื่องยากที่ประชาชนทุกคนในรัฐจะมีความคิดเห็นตรงกันในทุกเรื่องอย่างเป็นเอกฉันท์ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องอาศัยหลักการเสียงข้างมากในการตัดสินใจ แต่ต้องเคารพต่อประชาชนเสียงข้างน้อยด้วย เป็นการยอมรับว่าเสียงทุกเสียงมีความสำคัญอย่างเท่าเทียมกัน

นอกจากนี้ การเคารพต่อความเห็นทั้งที่เป็นเสียงข้างมากและเสียงข้างน้อย ย่อมถือเป็นการเคารพในความคิดเห็นของผู้อื่น อันเป็นไปตามหลักค่านิยมอีกประการหนึ่ง คือ “หลัก Empathy” อีกด้วย

๕. การบริหารผู้ปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับหลักกฎหมาย หรือหลักนิติธรรม (Rule of Law)

ในปัจจุบัน การบริหารจัดการธุรกิจและทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมเป็นสิ่งทีผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเป็นธรรมนั้น คือ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร โดยใช้หลักกฎหมาย หรือหลักนิติธรรม เนื่องจากหลักการสำคัญของหลักนิติธรรมนั้น มิใช่ว่าจะต้องใช้กับการปกครองบ้านเมืองเพียงอย่างเดียว แต่ยังสามารถนำมาใช้กับการบริหารจัดการบุคคลภายในองค์กร ได้เช่นกัน เปรียบเสมือนองค์กรนั้นเป็นสังคมหรือรัฐขนาดย่อมแห่งหนึ่งที่ต้องมีการบริหารจัดการบุคคลภายในองค์กรอย่างเป็นธรรม ซึ่งการบริหารองค์กรโดยใช้หลักนิติธรรมนี้ ได้แก่ การกำหนดและบังคับใช้ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย หรือมาตรการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม

สำหรับการบริหารจัดการผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น กฟผ. ได้ดำเนินการโดยยึดถือหลักนิติธรรมเป็นสำคัญมาตลอด ด้วยการกำหนดมาตรการภายใน กฟผ. ไม่ว่าจะเป็นมาตรการในรูปแบบของข้อบังคับ ระเบียบ หรือประกาศต่าง ๆ ให้มีเนื้อหาที่สามารถบังคับได้กับผู้ปฏิบัติงานทุกคน ไม่ว่าจะเป็นระดับปฏิบัติการ หรือระดับบริหาร กล่าวคือ บังคับใช้กับทุกคนอย่างเท่าเทียม นอกจากนี้ ในการพิจารณากำหนดมาตรการใด ๆ ก็จะมีการเชิญหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องเข้าร่วม

ประชุมเพื่อพิจารณาก่อนบังคับใช้ด้วยเสมอ เนื่องจาก กฟผ. ตระหนักเป็นอย่างดีว่า กฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นต้องมีเนื้อหาที่ชัดเจน เป็นประโยชน์ในภาพรวมต่อ กฟผ. และเป็นธรรมต่อผู้ที่เกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ การบังคับใช้ระเบียบดังกล่าว ก็ต้องสามารถบังคับใช้กับผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. ทุกคนได้จริงเช่นกัน การกำหนดระเบียบที่มีเนื้อหาครอบคลุมผู้ปฏิบัติงานทุกคนจึงต้องควบคู่ไปกับการบังคับใช้ระเบียบดังกล่าวกับผู้ปฏิบัติงานทุกคนอย่างเสมอภาคเสมอกัน

ตัวอย่างของการบังคับใช้ระเบียบ เช่น การกำหนดระเบียบเกี่ยวกับการสอบสวนความผิดทางวินัย ซึ่งเป็นไปเพื่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยใน กฟผ. และเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน กฟผ. เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งกับผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และกับบุคคลภายนอก นั้น ตลอดเวลาที่ผ่านมามีการบังคับใช้อย่างทั่วถึง โดยมีได้แบ่งแยกพวกพ้องหรือระดับของผลปฏิบัติงานแต่อย่างใด และในส่วนของบทลงโทษนั้น ก็มีการพิจารณาอย่างรอบด้าน เพื่อให้การลงโทษทางวินัยเป็นไปอย่างเหมาะสมกับความร้ายแรงของการกระทำผิดมากที่สุด เนื่องจาก กฟผ. ยึดมั่นว่า แม้ผู้ปฏิบัติงานจะมีตำแหน่งหรือระดับที่แตกต่างกัน แต่ทุกคนก็มีสถานะเท่าเทียมกัน และทุกคนมีสิทธิที่จะได้รับการพิจารณาสอบสวนทางวินัยอย่างเป็นธรรม ภายใต้ระเบียบปฏิบัติฉบับเดียวกัน

แม้ในปัจจุบัน สังคมไทยจะเข้าสู่ยุค Disruption ที่ส่งผลให้ กฟผ. ต้องเริ่มเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ปรับลดขั้นตอนต่าง ๆ ให้สามารถดำเนินการได้รวดเร็วยิ่งขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ก็อาจเกิดงานรูปแบบใหม่ ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้นตามยุคสมัยเช่นกัน ซึ่งงานที่ซับซ้อนดังกล่าวอาจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการทุจริตในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ทำให้ กฟผ. ต้องพิจารณาแก้ไขระเบียบที่มีอยู่ หรือกำหนดนโยบายขึ้นใหม่ เพื่อปิดช่องว่างในการกระทำทุจริตดังกล่าว และทำให้การบังคับใช้กระบวนการทางวินัย หรือกระบวนการอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจสอบภายใน ต้องดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เมื่อรูปแบบการทำงานของ กฟผ. ได้ถูกปรับเปลี่ยนไปในยุค Disruption การกำหนดและการบังคับใช้ระเบียบหรือนโยบายต่าง ๆ ย่อมต้องเปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องต่อสถานการณ์ ณ ขณะนั้นด้วย เนื่องจากระเบียบและกระบวนการบังคับใช้ที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ย่อมไม่อาจเรียกได้ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นธรรมต่อผู้ปฏิบัติงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การกำหนดและบังคับใช้ระเบียบหรือนโยบายดังกล่าวของ กฟผ. จึงสอดคล้องกับหลักกฎหมายหรือหลักนิติธรรม ที่ถือว่า การบัญญัติกฎหมายหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของประชาชน โดยบังคับใช้กับประชาชนอย่างยุติธรรมและเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติว่าจะใช้กับบุคคลใดหรือชนชั้นใด และผู้ใช้อำนาจปกครองไม่สามารถใช้อิทธิพลเหนือกฎหมาย หรือเหนือกว่าประชาชนคนอื่นได้

บทสรุป

การปกครองระบอบประชาธิปไตย หมายถึง การปกครองโดยประชาชนหรือพลเมืองของรัฐนั้น เนื่องจากประชาชนเป็นผู้ถืออำนาจสูงสุดของรัฐ การใช้อำนาจปกครองโดยประชาชนอาจเป็นการใช้อำนาจด้วยตนเอง หรือเป็นการใช้อำนาจโดยรัฐบาลที่มาจากตัวแทนของประชาชนก็ได้ การปกครองในระบอบประชาธิปไตยนั้น ให้เสรีภาพแก่ประชาชนในการใช้สิทธิต่าง ๆ เช่น การนับถือศาสนา การแต่งกาย การวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น การแสดงความคิดเห็น รวมถึงสิทธิในการเข้าถึงบริการสาธารณะของรัฐ และสิทธิในการเข้าถึงกระบวนการยุติธรรม แต่การกระทำดังกล่าวก็จำเป็นต้องอยู่ภายใต้กรอบทางกฎหมายที่จะไม่ละเมิดต่อสิทธิของผู้อื่นด้วย ซึ่งหลักการสำคัญของประชาธิปไตยมีอยู่ ๕ ประการ

ได้แก่ หลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty) หลักเสรีภาพ (Liberty) หลักความเสมอภาค (Equality) หลักเสียงข้างมาก (Majority Rules) และหลักกฎหมาย หรือหลักนิติธรรม (Rule of Law)

แม้ในปัจจุบันที่สังคมไทยต้องเผชิญกับยุค Disruption ซึ่งส่งผลกระทบต่อ กฟผ. ต้องคิดหาวิธีปรับตัวให้ทันต่อยุคสมัย เพื่อที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน กฟผ. ก็ได้นำหลักการสำคัญของประชาธิปไตย มาปรับใช้กับการบริหารผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรอยู่เสมอ ดังนี้

๑. การเสริมสร้างแนวคิดความเป็นเจ้าขององค์กร หรือการคิดอย่างผู้ประกอบการ ตามหลักอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชน (Popular Sovereignty)

๒. การสร้างกลุ่มในเว็บไซต์เครือข่ายสังคมอย่างเฟซบุ๊ก เพื่อเป็นพื้นที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้พูดคุยแสดงความคิดเห็นภายใต้กฎเกณฑ์ที่กำหนด ตามหลักเสรีภาพ (Liberty)

๓. การเสริมสร้างแนวคิดเรื่องความเสมอภาคเท่าเทียมกัน เคารพในความสามารถของผู้อื่น และการทำงานร่วมกันเป็นทีมไม่แบ่งแยกกัน ตามหลักความเสมอภาค (Equality)

๔. การเสริมสร้างแนวคิดเรื่องการทำงานอย่างมืออาชีพ ใช้เหตุผลในการยอมรับ ทั้งเสียงข้างมากและเสียงข้างน้อย ตามหลักเสียงข้างมาก (Majority Rules)

๕. การกำหนดและบังคับใช้ระเบียบ ข้อปฏิบัติ หรือนโยบายต่าง ๆ กับผู้ปฏิบัติงาน อย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งการปรับปรุงแก้ไขระเบียบนั้นให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ ณ ขณะนั้น เพื่อให้ เกิดความเป็นธรรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ตามหลักเสียงกฎหมาย หรือหลักนิติธรรม (Rule of Law)

แม้ยุค Disruption จะก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงมากมายทางด้านการดำเนินธุรกิจ ซึ่ง กฟผ. ก็เป็นหนึ่งในองค์กรที่ได้รับผลกระทบต่อต้องปรับตัวในหลาย ๆ ด้านเพื่อที่จะสามารถคงอยู่ต่อไปได้ อย่างมั่นคง และบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งใจไว้ แต่ กฟผ. ตระหนักอยู่เสมอว่า ปัจจัยสำคัญที่จะเป็นพลังให้องค์กรเดินทางไปถึงเป้าหมายได้ ก็คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกคนภายในองค์กร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของ กฟผ. ในบริหารบุคลากรเหล่านั้นอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีในองค์กร และเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จของ กฟผ. ต่อไป ดังนั้น การบริหารผู้ปฏิบัติงานของ กฟผ. จึงต้องยึดโยงกับหลักประชาธิปไตยเสมอ เนื่องจาก กฟผ. ถือว่า คุณค่าและศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานจะสามารถแสดงออกให้เห็นได้อย่างชัดเจนที่สุด ภายใต้ระบอบการทำงานแบบประชาธิปไตย นั่นเอง

บรรณานุกรม

หนังสือ

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔.

ปรีดี เกษมทรัพย์, ประชาธิปไตยกับชนชั้นกลาง, วิญญูชน : กรุงเทพฯ, ๒๕๓๖, หน้า ๑๑ - ๑๔.

วรเจตน์ ภาคีรัตน์, คำสอนว่าด้วยรัฐและหลักกฎหมายมหาชน, โครงการตำราและเอกสารประกอบการสอน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ : ๒๕๕๕, หน้า ๑๘๔.

สมยศ เชื้อไทย, คำอธิบายหลักรัฐธรรมนูญทั่วไป, โครงการตำราและเอกสารประกอบการสอน คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ : ๒๕๓๕, หน้า ๙๓.

บุรณ์ ฐาปนดุลย์, หลักประชาธิปไตยในที่ทำงาน, รวมบทความทางวิชาการของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ ชุดที่ ๑๘, วิทยาลัยรัฐธรรมนูญ (๒๕๕๖), หน้า ๑๓.

โกวิท วงศ์สุรวัฒน์, หลักรัฐศาสตร์, คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, หน้า ๗๓.

วรพจน์ วิศรุตพิชญ์, สิทธิและเสรีภาพตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, พิมพ์ครั้งที่ ๒ สำนักพิมพ์วิญญูชน, กรุงเทพมหานคร, หน้า ๒๒.

จุฑามณี ตระกูลมุกดา, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๑, กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท., ๒๕๔๔.

บทความ

สมคิด เลิศไพฑูรย์, หลักความเสมอภาค, วารสารนิติศาสตร์ปีที่ ๓๐ ฉบับที่ ๒ (มิถุนายน ๒๕๔๓), หน้า ๑๖๕.

อัจฉรา สังข์สุวรรณ, การบริหารงานบุคคล, THE JOURNAL OF KMUTNB ๑, ๐๒ (JANUARY-DECEMBER ๑๙๘๘), หน้า ๑ - ๓.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

ปรีดี พนมยงค์, ประชาธิปไตย เบื้องต้นสำหรับสามัญชน, www.pridi-phoonsuk.org, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

กรรณิการ์ สุวรรณศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า ๑๔-๑๖., <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/เนื้อหาบทที่%201-12%20การบริหารทรัพยากรมนุษย์%20%209011106.pdf>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.

BizpromptInfo, ยุค Disruption คืออะไร? สำคัญอย่างไร? ไขทุกข้อข้องใจของผู้คนที่อยากรู้, <http://www.bizpromptinfo.com/ยุค-disruption-คืออะไร-สำคัญอย่างไร/>, สืบค้นเมื่อวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๖๔.