



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารงานบุคคล

จัดทำโดย ดร. อุดลย์ เลหาพล
รหัส ๖๔๐๙๔๘

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๙
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารงานบุคคล

ประชาธิปไตยเป็นคำที่ถูกกล่อมเกลามาตั้งแต่วัยเรียนจนถึงวัยผู้ใหญ่ จากแหล่งข้อมูลหลายช่องทาง อาทิเช่น โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ภาพยนตร์ โรงเรียน ฯลฯ แต่ที่มาของประชาธิปไตยมีกำเนิดมาจากแหล่งใดย่อมมีใครไม่ทั่วถึง ประชาธิปไตยเกิดจากการปกครองในนครรัฐกรีก โบราณเมื่อ ๕๐๐ ปีก่อนคริสต์ศักราช ซึ่งเป็นนครรัฐที่ได้พัฒนาระบบการเมืองการปกครองที่เชื่อว่าเป็นรากฐานสำคัญของระบอบประชาธิปไตย โดยถือว่านครรัฐเอเธนส์เป็นผู้ให้กำเนิดการปกครองระบอบประชาธิปไตย ซึ่งปัจจุบันเราเรียกระบบการเมืองการปกครองในนครเอเธนส์สมัยนั้นว่า ระบบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตยทางตรง (Direct Democracy) ทั้งนี้เพราะ พลเมืองที่บรรลุนิติภาวะ (ยกเว้น สตรี คนต่างด้าว ทาส และเสรีชน อายุต่ำกว่า ๒๐ ปี) ได้รับอนุญาตให้มีบทบาททางการเมืองได้ การปกครองของรัฐเอเธนส์จึงอยู่ในอำนาจของประชาชนอย่างแท้จริง (Tumrongtanyawong, 2001)^๑ ดังนั้น ประชาธิปไตยเกิดจากการนำเอาคำศัพท์ Demos กับ Krates มารวมกันในภาษากรีกใช้คำว่า “Demokratia” แปลว่า “ประชาธิปไตยของประชาชน” อำนาจที่ยิ่งใหญ่ของประชาธิปไตย คือ อำนาจ อธิปไตยที่เป็นของปวงชนโดยตรง (Direct Democracy) ดังนั้น หากจะทำให้คนเกิดการพัฒนาตนเองเพื่อให้เข้าใจในหลักของประชาธิปไตยจึงจำเป็นต้องได้รับการปลูกฝังความคิด ปัญญา และพฤติกรรมตั้งแต่วัยเยาว์ โดยใช้แนวทางการศึกษาเป็นกลไกในการขับเคลื่อนสำคัญพร้อมทั้งการสร้างความอบอุ่นภายในครอบครัวให้เยาวชนได้เกิดการซึมซับในสิ่งดีๆ ซึ่ง Samutthawanit (2014)^๒ กล่าวว่า สถาบันการศึกษาควรให้ความสำคัญมุ่งพัฒนาวิธีการเรียนการสอน วิธีการสัมมนาฝึกอบรมในเรื่องการสร้างพลเมืองในสังคมประชาธิปไตยให้มากกว่าเนื้อหา สอดคล้องกับ Srimahaweero (2013)^๓ ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เข้าใจประชาธิปไตยต้องเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ อุดมการณ์ ทัศนคติ และค่านิยมที่เป็นแนวโน้มในการรับรู้ อารมณ์ ความรู้สึกและประเมินคุณค่าที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการแสดงออกทางการเมืองในระบอบประชาธิปไตยอันจะนำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้กลายเป็นพลเมืองที่ดีได้ ลักษณะของความเป็นพลเมือง The Secretary of the House of Representatives (2012)^๔ อธิบายถึงคุณลักษณะสำคัญของพลเมืองไว้อย่างน่าสนใจ กล่าวคือ ๑) รับผิดชอบตนเองและพึ่งพาตนเองได้ กล่าวคือ ระบบการเมืองการปกครองที่ประชาชนเป็นเจ้าของประเทศ ประชาชนในประเทศมีฐานะเป็นเจ้าของประเทศ เมื่อประชาชนเป็นเจ้าของประเทศประชาชนจึงเป็นเจ้าของชีวิตของตนเอง สามารถมีสิทธิเสรีภาพได้ อย่างอิสระ นั่นคือ “พลเมือง” ในระบอบประชาธิปไตย ๒) เคารพหลักความเสมอภาพในการทางการเมืองการปกครองประเทศภายใต้ระบอบประชาธิปไตยคนในสังคมย่อมมีความหลากหลายทั้งทางด้านการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ และฐานะสังคม ฯลฯ ทุกคนล้วนมีคุณค่าและมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ สามารถดำรงชีพได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ๓) เคารพความแตกต่างในสังคมระบอบ

^๑ Tumrongtanyawong, S. (๒๐๐๑). Politics: Concept and Development. Bangkok: Sematum. (In Thai).

^๒ Samutthawanit, C. (2014). The Educational Approach to Create a Democratic Society Citizenship. Bangkok: P press. (In Thai).

^๓ Srimahaweero, W. (2013). Sociology, Politics. Bangkok: Odeon Store. (In Thai).

^๔ The Secretary of the House of Representatives. (2012). Citizens In a Democracy. Bangkok: The Secretariat of the House of Representatives Prints. (In Thai).

ประชาธิปไตย ย่อมมีความแตกต่างหลากหลายของมนุษย์เป็นธรรมดา การที่จะทำให้ทุกคนหรือส่วนรวมมาเห็นพ้องกับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งย่อมเป็นไปได้ยาก แม้แต่มีการนำเอากฎหมายมาบังคับก็ตาม แต่เพื่อให้สังคมมีความสุขและดำเนินชีวิตได้อย่างราบรื่นในฐานะพลเมืองจำต้องยอมรับความแตกต่างที่เกิดขึ้น แม้จะฝืนความรู้สึกของตนเองก็ตาม ๔) เคารพสิทธิของผู้อื่นในระบบประชาธิปไตย มนุษย์ย่อมมีสิทธิเสรีภาพอย่างเต็มที่แต่สิทธิเสรีภาพในการแสดงออกย่อมต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขของกฎหมาย กล่าวคือ ไม่ทำให้คนอื่นได้รับความเดือดร้อน ๕) เคารพกติกาถือเป็นหลักการสำคัญที่จะนำไปสู่ ความสุข ความอยู่ดีของประชาชนในประเทศสังคม ชุมชน หมู่บ้าน เพราะการเคารพกติกาหรือกฎหมายเป็นการปฏิบัติตน บรรทัดฐานทางสังคม (Social Norm) หากมีการกระทำความผิดต้องได้รับโทษอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันเพราะยึดถือกฎหมายและกติกาเดียวกัน ลักษณะของกฎหมายจึงเป็นคำสั่งหรือข้อบังคับร่วมกัน ผู้ใดกระทำความผิดหรือฝ่าฝืนย่อมได้รับการลงโทษตามระดับความรุนแรง ๖) รับผิดชอบต่อสังคมและส่วนรวมเป็นที่เข้าใจกันอย่างดีว่าหากคนในระบบประชาธิปไตยอ้างถึงแต่ประโยชน์ส่วนตนเป็นที่ตั้งย่อมสร้างความล้มเหลวของระบอบประชาธิปไตยอย่างหาที่สุดมิได้ เพราะทุกคนล้วนแต่มีความต้องการในการดึงเอาผลประโยชน์ต่างๆเข้ามาใส่ตนและพวกตนเป็นหลัก ดังนั้นในฐานะที่เป็นพลเมือง จำต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนการเข้าไปมีส่วนร่วมในการดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้น ด้วยลักษณะที่แตกต่างกันและตามความเหมาะสม เช่น การแสดงพลังทางความคิด การแสดงออกทางสัญลักษณ์ ฯลฯ ในขณะที่ Tuntisoontorn (2015)^๔ ได้กล่าวไว้อย่างน่าสนใจว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สู่ความเป็นพลเมืองที่ดีจำเป็นต้องเริ่มต้นจากการปรับฐานความรู้และวิธีคิดจากการให้การศึกษา เนื่องจากการเตรียมความพร้อมที่ยั่งยืนโดยการปลูกฝังค่านิยม ความคิด ความรู้ ความเชื่อ และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับบริบทแห่งประชาธิปไตย การมีส่วนร่วมของประชาชนต้องวางอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ข้อมูล มีความรู้พอสำหรับการปะทะแลกเปลี่ยนประเด็นความคิดเห็นต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างมีเหตุมีผล โดยปราศจากการปิดกั้นทางความคิด การแสดงความคิดเห็นของพลเมืองจำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ มีความอดทนอดกลั้นท่ามกลางความคิดเห็นที่แตกต่าง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกฝนเพื่อให้เกิดทักษะและถือเป็นการวางรากฐานของชุมชนประชาธิปไตย (Democratic Community) โดยเริ่มฝึกตั้งแต่วัยเด็ก วัยเรียน จนถึงวัยผู้ใหญ่ เมื่อได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้องสังคมก็จะเกิดความสุขสามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างปกติสุขตลอดไป

ในการทำงานร่วมกันของบุคคลในหน่วยงานหรือองค์กร ความยุติธรรมเป็นเรื่องสำคัญมาก ความลำบากไม่ได้ทำให้สังคมแตกแยก ถ้าทุกคนยังรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมอยู่ความลำบากเสมอหน้ากันทำเพื่อเป้าหมายร่วมกันอุดมการณ์เดียวกัน เขาก็จะยอมอดทนตรากตรำร่วมกันด้วยความสามัคคีได้ แต่ถ้าเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ไม่เท่าเทียมกัน สังคมนั้นจะมีปัญหาทันที ความรู้สึกคับข้องใจในความไม่เป็นธรรมจะนำไปสู่ความขัดแย้งในสังคม เป็นความเกี่ยวพันกันระหว่างความยุติธรรมกับความสามัคคีของสังคม ส่งผลตั้งแต่ระดับครอบครัว หมู่บ้าน ชุมชนและท้องถิ่น ไปจนถึงระดับประเทศ และระดับโลก

^๔ Tuntisoontorn, T. (2015). Education for Citizenship. (Edition 4.). Bangkok: P Press . (In Thai)
<https://dictionary.orst.go.th/>.

ความเป็นธรรมจะทำให้คนเกิดความวิริยะอุตสาหะเพิ่มขึ้นได้ เพราะความรู้สึกว่าสิ่งที่ทุ่มเทไปนั้นมีผู้เห็นคุณค่า แต่หากไม่ได้รับความเป็นธรรมก็จะท้อใจไม่ยอมทำงานนั้นๆ ดังนั้นหากหน่วยงานองค์กร บริษัทห้างร้านต่างๆ มีระบบประเมินประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรอย่างเป็นธรรม มีการประเมินผลงานอย่างเป็นธรรม ก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทให้กับการทำงานได้อย่างดี

ฉะนั้น ความยุติธรรมจึงเป็นเรื่องละเอียดอ่อนโดยเฉพาะเมื่อเกี่ยวข้องกับคนหมู่มาก หากองค์กรใดไม่สามารถสร้างความยุติธรรมให้เกิดขึ้นได้ จะทำให้คนทำงานขาดแรงจูงใจในการทำงานต้องเปิดโอกาสให้แต่ละคนใช้ศักยภาพตัวเองได้เต็มที่ และผู้นำจำเป็นจะต้องให้ความเป็นธรรมอีกด้านหนึ่งคือ สวัสดิการสังคม คอยดูแลคนที่ด้อยโอกาสให้เขามีโอกาสได้รับสิ่งต่างๆ อย่างเป็นธรรมด้วยเช่นกัน เป็นการรักษาความสมดุลของสังคมอีกด้านหนึ่ง เพื่อจะสร้างและรักษาความยุติธรรมให้เกิดขึ้นในทุกมิติ เพื่อให้องค์กรในสังคมของเราได้เจริญพัฒนาอย่างร่มเย็นเป็นสุขอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างองค์กรให้เป็นสถานที่ที่น่าทำงานมากที่สุด โดยการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานที่ทำงานในองค์กรซึ่งในการสร้างความไว้วางใจนั้น ก็เริ่มด้วยการสร้างความน่าเชื่อถือ ความเคารพและความเป็นธรรม องค์กรที่เป็นสถานที่ที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นสถานที่ทำงานที่ดีที่สุดนั้น จะมีความรู้สึกที่ได้รับความเป็นธรรมจากหัวหน้า ผู้จัดการ และผู้บริหารขององค์กร จากผลการวิจัยของทางผู้เขียนหนังสือ The Great Workplace ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความเป็นธรรมนั้น ได้แก่ เรื่องของความเป็นธรรมของการให้รางวัล ไม่ว่าจะป็นรางวัลที่เป็นรูปตัวเงินหรือไม่ใช่เงิน รวมทั้งสิ่งที่จับต้องได้หรือจับต้องไม่ได้ก็ตาม ก็ต้องสร้างความเป็นธรรมในการให้รางวัลเหล่านี้แก่พนักงานในองค์กรในเรื่องของความเป็นธรรมของการให้รางวัลนั้น อธิบายได้ดังนี้

เรื่องของการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานก็ต้องเกิดความเป็นธรรมในแง่ของรูปแบบการจ่ายและวิธีการให้รางวัล ซึ่งระยะหลังก็จะใช้เรื่องของผลงานเป็นหลัก ก็คือ ใครที่ทำผลงานได้ดี ก็จะได้รับรางวัลที่ดีกว่าคนที่ผลงานไม่ดี และต้องทำให้เหล่าบรรดาผู้จัดการทุกคนมองเห็นภาพนี้อย่างชัดเจน ในบางบริษัทก็จะให้ความรู้แก่ผู้จัดการและผู้นำในหน่วยงานต่างๆ ในเรื่องของหลักการในการบริหารค่าจ้างเงินเดือนอย่างละเอียด เพื่อจะได้เข้าใจวิธีการในการบริหารเงินเดือนค่าจ้างร่วมกัน และสามารถบริหารไปในทางเดียวกัน ไม่ใช่บริหารตามใจผู้บริหารแต่ละคน พนักงานอยากให้เงินเดือนในอัตรานี้ก็พยายามผลักดันให้เกิดให้ได้โดยไม่สนใจว่าหลักการและมาตรฐานในการบริหารค่าจ้างเป็นอย่างไรก็ตาม ซึ่งแบบนี้ล้วนแต่ก่อให้เกิดความรู้สึกไม่เป็นธรรมในใจพนักงานอย่างแน่นอน

เรื่องความเท่าเทียมกันในแง่ของการเป็นสมาชิกขององค์กร ไม่มีการแบ่งแยกชนชั้นของพนักงานว่านี่คือผู้บริหารระดับสูง นี่คือพนักงาน นี่คือพนักงานระดับกลางและแบ่งแยกวิธีการบริหารไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าจ้างเงินเดือน สวัสดิการรวมถึงเหล่าบรรดาผู้จัดการก็แสดงออกอย่างเห็นได้ชัดว่ามีการแบ่งแยกการพูดคุย การปฏิบัติตนต่อพนักงานในแต่ละระดับซึ่งแบบนี้เป็นสิ่งที่ไม่แสดงให้เกิดความรู้สึกยุติธรรมขึ้นได้เลย การไม่เลือกปฏิบัติ หรือ ไม่มีความลำเอียงต่อพนักงาน เรื่องนี้เป็นเรื่องของผู้นำ และผู้บริหารที่จะต้องทำตนให้เกิดความไม่ลำเอียงขึ้น ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง รักพนักงานคนไหนก็ให้แต่สิ่งที่ดีแก่พนักงานคนนั้น ส่วนพนักงานคนไหนที่ไม่ค่อยชอบหน้าเท่าไรก็ปฏิบัติต่อเขาอีกแบบ ทั้ง ๆ ที่บางครั้งพนักงานที่เราไม่ชอบหน้านั้นกลับเป็นคนที่ดีที่สร้างผลงานที่ดีให้กับหน่วยงานก็เป็นได้ การที่จะช่วยทำให้ผู้นำไม่มีความลำเอียงได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ จะต้องมีการสื่อสาร สื่อความในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ว่าเกิดอะไรขึ้นบ้าง และสื่ออย่างเท่าเทียมกันในทุกระดับ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึก

ไม่ถูกเลือกปฏิบัติและอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องปลูกฝังเรื่องของภาวะผู้นำในเรื่อง ความซื่อสัตย์ให้มากขึ้น ในกลุ่มผู้นำขององค์กร

ความยุติธรรม ซึ่งก็จะคล้ายๆ กับเรื่องของความไม่ลำเอียงข้างต้น แต่จะเน้นไปในเรื่องของระบบระเบียบมากกว่าเรื่องของความรู้สึก กล่าวคือ เมื่อพนักงานทำผิด ก็ต้องปฏิบัติเหมือนกัน หรือถ้าพนักงานทำถูกและเราให้รางวัลกับคนนั้น เมื่ออีกคนทำได้เหมือนกันก็ต้องให้ในลักษณะเดียวกันเช่นกัน ไม่ใช่พนักงานที่มีผลงานดีและมีความสำคัญในการทำงานกระทำผิดระเบียบ ผู้นำก็ใช้ข้ออ้างว่า ไม่เป็นไร เพราะคิดในใจว่า ถ้าเราไปทำอะไรเขา เดียวเขาก็จะไม่ยอมทำงานให้เรา แต่ถ้าเป็นคนอื่นทำผิดก็จะลงโทษทันที ซึ่งแบบนี้แสดงให้เห็นถึงความไม่ยุติธรรมอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งองค์กรที่พนักงานรู้สึกว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยนั้น จะไม่มีความรู้สึกเช่นนี้กับผู้นำและองค์กรเลย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ในการสร้างองค์กรของเราให้เป็น The Great Workplace นั้น จะต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน ซึ่งในการสร้างความไว้วางใจนี้ก็ต้องใช้ ๓ ตัวช่วยก็คือ ความน่าเชื่อถือ ความเคารพ และความยุติธรรมและ ๓ ตัวนี้คนที่สร้างได้ก็คือ เหล่าบรรดาผู้นำขององค์กร จะต้องเป็นคนริเริ่ม และปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี เพื่อสร้างความไว้วางใจให้กับพนักงาน (Michael Burchell and Jennifer Robin, ๒๐๑๑)^๖

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับหลักประชาธิปไตย

นิยามความหมายของประชาธิปไตย มีผู้ที่ให้ความหมายไว้มากมายนับจากอดีตจนถึงปัจจุบัน โดยมีการนิยามความหมาย ดังนี้

อริสโตเติล (Aristotle) ประชาธิปไตยคือการปกครองโดยคนส่วนมาก และโดยจำนวนคนที่เป็นผู้ปกครองนี้ย่อมสะท้อนถึงชนชั้นที่มีอำนาจปกครองด้วย เพราะทุกสังคมคนส่วนมากคือคนชั้นล่าง คนยากจน คนที่มีการศึกษาน้อย เพราะฉะนั้นประชาธิปไตยจึงเป็นระบบปกครองโดยคนส่วนใหญ่ที่เป็นคนจน และคนที่มีการศึกษาน้อย^๗

แอนดรู เฮย์วูด (Andrew Heywood) ได้รวบรวมนิยามประชาธิปไตยไว้ ดังนี้^๘

๑) ประชาธิปไตยคือระบบการปกครองโดยคนจนและคนที่ด้อยโอกาส

๒) ประชาธิปไตยคือรูปแบบการปกครองประเภทหนึ่งที่ประชาชนปกครองตนเองโดยตรงและต่อเนื่อง โดยไม่มีความจำเป็นต้องอาศัยนักการเมืองอาชีพ และพนักงานประจำ

๓) ประชาธิปไตยคือสังคมที่ตั้งอยู่บนหลักการของความเสมอภาคกันในโอกาส และความมีคุณธรรมของปัจเจกชน มากกว่าหลักการในเรื่องชนชั้น และสิทธิพิเศษ

๔) ประชาธิปไตยคือระบบสวัสดิการและการจัดสรรที่มีจุดหมายเพื่อลดความเสมอเท่าเทียมกันทางสังคมให้แคบลง

๕) ประชาธิปไตยคือระบบการตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนหลักการของการปกครองโดยเสียงข้างมาก

^๖ Michael Burchell and Jennifer Robin. (๒๐๑๑.) The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters.

^๗ Stefan Lorant, The Life of Abraham Lincoln, p. 99, อ้างใน นิยม รัฐอมฤต, การปกครองระบอบประชาธิปไตยในนานาประเทศ, ๗.

^๘ Andrew Heywood, op. cit., p. 66 อ้างใน นิยม รัฐอมฤต, การปกครองระบอบประชาธิปไตยในนานาประเทศ, 8.

๖) ประชาธิปไตยคือระบบการปกครองที่ให้หลักประกันในเรื่องสิทธิและผลประโยชน์ของเสียงฝ่ายข้างน้อย โดยการยับยั้งอำนาจของฝ่ายเสียงข้างมาก

๗) ประชาธิปไตยคือวิธีการบรรจุบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งสาธารณะด้วยวิธีการแข่งขันต่อสู้เพื่อคะแนนเสียงของประชาชน

๘) ประชาธิปไตยคือระบบการปกครองที่เพื่อผลประโยชน์ของประชาชนโดยไม่ต้องคำนึงว่าประชาชนจะมีส่วนร่วมในระบบการปกครองนั้นหรือไม่

เจษฎา ทองรุ่งโรจน์ ให้ความหมาย democracy หรือประชาธิปไตย ว่ารูปแบบการเมืองเกี่ยวกับการปกครองที่ดำเนินการ หากไม่โดยประชาชนโดยตรง (ประชาธิปไตยโดยตรง) ก็โดยผู้แทนของประชาชนที่ได้รับเลือกตั้ง (ประชาธิปไตยแบบตัวแทน)^๙

พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ให้ความหมาย ประชาธิปไตย ว่าหมายถึงระบอบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่, การถือเสียงข้างมากเป็นใหญ่^{๑๐}

ติน ปรัชญพฤกษ์ ให้ความหมาย democracy หรือประชาธิปไตย ว่า การปกครองการบริหารที่เน้นการเปลี่ยนผู้ปกครองอย่างสม่ำเสมอ และให้ประชาชนจำนวนมากเข้าไปมีอิทธิพลเหนือการตัดสินใจในการเลือกตั้งข้าราชการการเมืองจากคู่แข่งหลาย ๆ คน ตลอดจนการส่งเสริมเสรีภาพในการพูด การตีพิมพ์ และเผยแพร่^{๑๑}

จะเห็นได้ว่า มีผู้ให้นิยามความหมาย “ประชาธิปไตย” ไว้หลากหลายแตกต่างกันไป โดยสามารถสรุปนิยามความหมายว่า เป็นรูปแบบการปกครองรัฐโดยประชาชนโดยตรง หรือโดยผู้แทนของประชาชนที่ได้รับเลือกตั้ง ให้ความสำคัญกับความเสมอภาค ยึดหลักเสียงข้างมาก มีหลักประกันในเรื่องสิทธิ และผลประโยชน์ของเสียงฝ่ายข้างน้อย

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความยุติธรรมในองค์กร

ความยุติธรรมขององค์กร หมายถึง การที่บุคลากรรู้สึกว่างค์กรปฏิบัติกับตนด้วยความเป็นธรรมโดยตัดสินจากประสบการณ์ที่ได้รับ จนทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานได้ความยุติธรรม (Justice) ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจมากขึ้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกว่าองค์กรมีความยุติธรรมให้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่ง Adam (1965)^{๑๒} ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) หรือทฤษฎีความเท่าเทียมกันว่า โดยปกติ มนุษย์จะแสวงหาความยุติธรรมในการทำงาน โดยการเปรียบเทียบผลงานที่ตนอุทิศให้กับองค์กร ได้แก่ แรงงาน สติปัญญา ประสบการณ์ ความเสียสละ ความจงรักภักดีต่อองค์กร กับสิ่งที่ได้รับตอบแทนจากองค์กร ได้แก่ เงินเดือน รายได้พิเศษ ตำแหน่ง สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร

^๙ เจษฎา ทองรุ่งโรจน์, พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย รัฐศาสตร์ (การเมือง การปกครอง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ), ๔๓๐.

^{๑๐} ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ สืบค้นเมื่อ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๔ จาก

<https://dictionary.orst.go.th/>.

^{๑๑} ติน ปรัชญพฤกษ์, *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย ๒๕๕๖), ๑๐๙.

^{๑๒} Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, in Berkowitz, L. (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299., New York: Academic Press.

เป็นต้น ทั้งนี้การที่จะรับรู้ว่าคุณเองได้รับความยุติธรรมหรือไม่ก็โดยการเปรียบเทียบกับผู้อื่น อยู่ในสภาพเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งการเปรียบเทียบนี้จะอยู่บนพื้นฐานของการรับรู้ของคุณ ที่ทำการเปรียบเทียบนั้น ได้แก่ อายุงาน การศึกษา สภาพภาพ ตำแหน่ง เป็นต้น เมื่อคุณรับรู้ว่าคุณที่ตนทุ่มเทไปกับสิ่งที่ได้รับมีความสมน้ำสมเนื้อกันก็จะเกิดดุลยภาพระหว่างการให้และการรับ แต่ถ้าเมื่อใดคุณรู้สึกว่าคุณเองไม่ได้รับความเป็นธรรมก็จะเกิดภาวะของการไม่สมดุลซึ่งมีผลทำให้คุณเกิดความคับข้องใจในการทำงานเกิดความไม่สบายใจ เช่น เมื่อคุณรู้สึกว่าคุณเองถูกเอาเปรียบจากนายจ้าง ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับสิ่งที่ตนทุ่มเทให้กับองค์กร คุณคนนั้นก็อาจจะไม่พอใจต่องานที่ทำ การทำงานอาจช้าลงหรือแม้กระทั่งลาออกจากองค์กร ในทางตรงกันข้ามหากคุณรู้สึกว่าคุณที่ตนเอง ได้รับจากองค์กรมีมากกว่าสิ่งที่ตนให้กับองค์กร คุณคนนั้นก็อาจจะพยายามทดแทนให้กับองค์กร เช่น มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น ทุ่มเทและเสียสละให้กับองค์กรมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงานตามลำดับ ความยุติธรรมเป็นปัจจัยหนึ่งที่ใช้ตัดสินในเรื่องของความแตกต่างของรายได้ หากองค์กรปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน เช่น การได้รับเงินเดือนสวัสดิการที่เพียงพอ การเลื่อนตำแหน่งในหน่วยงานการจัดสรรงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการปฏิบัติงาน จัดให้มีการดูงานและฝึกอบรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

Folger (1998)^{๑๓} ได้แบ่งความยุติธรรมในองค์กร ออกเป็น ๓ ด้าน คือ

๑. ความยุติธรรมด้านค่าตอบแทน (Distributive Justice) เป็นการรับรู้ของคุณว่าคุณได้รับความ ยุติธรรมเกี่ยวกับผลลัพธ์หรือการจัดสรรค่าตอบแทน ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำลง คุณภาพงานลดลง มีพฤติกรรมในการทำงาน (Withdrawal behavior) ให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานน้อยลง มีพฤติกรรมลักขโมย ตลอดจนก่อให้เกิดความเครียด

๒. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) เป็นการที่คุณรับรู้ว่าคุณวิธีการ กลไกหรือกระบวนการต่างๆ ที่ใช้ในการกำหนดค่าตอบแทนมีความยุติธรรม เช่น กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการแก้ไขข้อพิพาท หรือกระบวนการแบ่งปันสิ่งต่างๆ ในองค์กร เป็นต้น

๓. ความยุติธรรมด้านการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน (Interactional Justice) เป็นคุณภาพของการได้รับการปฏิบัติระหว่างบุคคล (Interpersonal treatment) โดยเป็นการรับรู้ของคุณว่าคุณได้รับการปฏิบัติจากบุคคลอื่นด้วยความยุติธรรม

Citera & Rentsch (๑๙๙๓)^{๑๔} กล่าวว่า ความยุติธรรมในองค์กร หมายถึงการรับรู้ถึงความเที่ยงตรงและความเสมอภาคในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดสรรผลตอบแทน และกระบวนการที่ใช้ในการจัดสรรผลตอบแทน

Greenberg (1987, pp. 9-22)^{๑๕} ได้จำแนกทฤษฎีความยุติธรรมในองค์กรออกเป็น ๒ มิติ ได้แก่

๑. มิติเชิงรับและเชิงรุก (Reactive - proactive Dimension)

^{๑๓} Folger, R. and Cropanzano, R. (๑๙๙๘) Organizational Justice and Human Resource Management. Sage, Thousand Oaks

^{๑๔} Citera, M., & Rentsch, J. R. (1993). Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. In R. Cropanzano (Ed.), Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management (p. 211-230). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

^{๑๕} Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. The Academy of Management Review, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>.

๑.๑. มิติเชิงรับ (Reactive Theory of Justice) เนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่บุคคลพยายามที่จะหลบหนีหรือหลีกเลี่ยงสภาพที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าจะไม่ได้รับความยุติธรรม

๑.๒ มิติเชิงรุก (Proactive Theory of Justice) เนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อส่งเสริมให้เกิดความยุติธรรม

๒. มิติด้านกระบวนการและด้านเนื้อหา (Process - content Dimension)

๒.๑ มิติด้านกระบวนการ (Process Dimension) มีกำเนิดมาจากงานวิจัยด้านกฎหมาย ได้แก่ แนวทางที่คณะลูกขุนใช้ในการตัดสินคดีกับผลที่เกิดจากการตัดสินคดีตั้งนั้นเนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจในองค์การและการนำเอาผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติ

๒.๒ มิติด้านเนื้อหา (Content Dimension) เนื้อหาของทฤษฎีในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับความยุติธรรมที่เป็นผลมาจากการจัดสรรผลตอบแทน มตินี้จะกล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างความยุติธรรมของผลตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยต่าง ๆ ในองค์การไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่ม

Sheppard, Lewicki, & Minton (1992, pp. 12-14)^{๑๖} ได้จำแนกความยุติธรรมในองค์การออกเป็น ๓ ระดับดังนี้

๑. ความยุติธรรมด้านผลตอบแทน (Distributive Justice) ได้แก่ ความยุติธรรมในการจัดสรร เช่น การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม และมีความยุติธรรม เกี่ยวเนื่องไปถึงผลประโยชน์ที่ได้รับ

๒. ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) หมายถึง ความเหมาะสมของวิธีการหรือกระบวนการในการตัดสินประเมิน การประเมินมีความเท่าเทียมกันไม่ลำเอียง และยังพิจารณาจากผู้รับการประเมินมีโอกาสได้ร่วมแสดงความ คิดเห็นในกระบวนการประเมิน

๓. ความยุติธรรมด้านระบบ (Systematic Justice) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นตัวกำหนดกระบวนการต่าง ๆ ที่เกิดในองค์การเช่น ระบบการบังคับบัญชาการสร้างข้อมูล กระบวนการส่งข้อมูลและระบบการรับข้อมูลในองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความยุติธรรมในองค์การ (Organization Justice) คือ สิ่งที่พนักงานรับรู้ว่าคุณได้รับการปฏิบัติในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานด้วยความเป็นธรรมหรือไม่ และการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม เกี่ยวกับกฎและบรรทัดฐานทางสังคมที่ควบคุมการจัดสรรผลตอบแทน (ทั้งรางวัลและการลงโทษ) และกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อจัดสรรผลตอบแทน รวมถึงการตัดสินใจด้านอื่นๆ และด้านการปฏิบัติกันระหว่างบุคคลด้วย

^{๑๖} Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). Issues in organization and management series. Organizational justice: The search for fairness in the workplace. Lexington Books/Macmillan

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

ไพโรจน์ อุลัด (๒๕๔๘)^{๑๗} ได้อธิบายถึงปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

๑. องค์กรที่ประกอบด้วยสมาชิกที่มีความรู้ ความสามารถ จะทำให้องค์กรพัฒนาและเจริญเติบโต ถ้าผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์เชื่อและยอมรับข้อความนี้จะดำเนินการสรรหาคัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานเข้ามาอยู่ในองค์กร ทำให้องค์กรไม่เกิดปัญหาการปฏิบัติงานให้บรรลุแผนงานที่กำหนดไว้

๒. องค์กรประกอบด้วยสมาชิกที่มีความพึงพอใจระหว่างสมาชิกกับสมาชิกและระหว่างสมาชิกกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่างๆ แล้วจะก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร จากความคิดดังกล่าวจะเป็นแนวทางแก่ฝ่ายบริหารทรัพยากรดำเนินการพัฒนาประสิทธิภาพ การสื่อสารการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่มวลสมาชิกเพื่อก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร

๓. การจัดให้บุคคลได้ทำงานตรงกับความสามารถของตน จะเกิดความพึงพอใจและมีความสุขในการทำงาน แนวความคิดนี้คล้ายข้อแรกแต่ต่างตรงที่เน้นบุคคล ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้ายควรคำนึงถึงแนวคิดนี้เพื่อก่อให้เกิดผลดีในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร

๔. บุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์กร นั้นมีส่วนช่วยเหลือและพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต

๕. การประนีประนอม การประสานประโยชน์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร องค์กรกับสังคม และก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันและสร้างความสงบสุขแก่สังคมโดยรวม

๖. สภาพสังคมมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ฉะนั้น วิทยาการใหม่ๆ และความทันสมัยในความรู้ที่เปลี่ยนแปลงไปเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ

๗. องค์กรเป็นระบบหนึ่งที่มีส่วนรับผิดชอบต่อสังคม ฉะนั้น ควรมีการพิจารณาจัดหาเงินทดแทน เมื่อสมาชิกในองค์กรเกิดอันตรายต่างๆ ขณะปฏิบัติงานและเมื่อทำงานครบเกษียณที่จะต้องออกจากงาน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกเหล่านี้มีความสุขใจเมื่อต้องออกไปเผชิญกับสังคมภายนอก ขณะเดียวกันการดำเนินกิจกรรมในลักษณะนี้ยังส่งผลสะท้อนกลับให้บุคคลที่กำลังปฏิบัติงานมีกำลังใจและมองเห็นได้ว่า มีการเอาใจใส่พวกเขา อันเป็นการเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรและยังเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อมวลสมาชิกในสังคมทั่วไป ยอมรับและศรัทธาองค์กรมากยิ่งขึ้น

ปรัชญาการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะเป็นกรอบความคิดในการกำหนดปรัชญาของผู้บริหาร ดังนั้นจะขอเสนอแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่มีความสนใจ ดังนี้

๑. การเลือกบุคลากรเข้าปฏิบัติงานในองค์กรควรดำเนินการด้วยความรอบคอบ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน ด้วยหลักที่ว่าจัดบุคลากรให้ตรงกับงาน (Put the Right Man into the Right Job)

๒. การช่วยพนักงานให้รู้จักการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงานและลักษณะงานในระยะแรกของการเข้าทำงานจะเป็นการสร้างความปลอดภัยให้กับพนักงานใหม่เกิดความรู้สึกที่ดีเกิดบรรยากาศที่ดี

^{๑๗} ไพโรจน์ อุลัด. (๒๕๔๘). แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา.

Website: <http://sd.mod.go.th/pdf/management.pdf> (๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๕).

ในการทำงาน

๓. การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงานจะเป็นแรงผลักดัน ให้พนักงานทุ่มเทกำลังกายกำลังใจในการทำงานให้กับองค์กรซึ่งสามารถกระทำได้หลายวิธีเช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง การให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น หรือแม้แต่คำชมเชยการยกย่องและการให้เกียรติก็ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาองค์กร

๔. การเปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจตามระดับที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าของกิจการด้วย จะช่วยสร้างความมั่นใจ มีความคิดริเริ่ม รักและภักดีต่อองค์กรเกิดความมุ่งมั่นที่จะพัฒนางานให้ก้าวหน้า

๕. การประนีประนอมจะช่วยให้ลดข้อขัดแย้งระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับองค์กร และองค์กรกับองค์กร

๖. การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจน มีเป้าหมายที่แน่นอนกำหนดสายการบังคับบัญชา แจกแจงลักษณะงานสำหรับพนักงานทุกระดับเพื่อให้รู้บทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ บุคคลและงานที่ปฏิบัติ

๗. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเนื่องจากวิทยาการมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว การแข่งขันในระบบการตลาดที่สูง การเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งอาจทำได้หลายลักษณะเช่น การฝึกอบรม การศึกษานอกสถานที่และการศึกษาต่อ เป็นต้น

๘. การสร้างความยุติธรรมในองค์กรจะช่วยให้องค์กรอยู่รอด มีความมั่นคงและก้าวหน้า การที่จะสร้างความยุติธรรมต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ เช่น จะต้องมีความรู้เกี่ยวกับพนักงานทุกคน ตั้งแต่ประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน และลักษณะเฉพาะของแต่ละคน เพื่อช่วยให้สามารถ ตัดสินใจในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของแต่ละคน เป็นต้น ว่าการเลื่อนตำแหน่งการเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น นอกจากนี้ในกรณีที่พนักงานกระทำความผิด ก็ต้องให้ความเป็นธรรมกับทุกคน เท่าเทียมกัน

ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น ๒ ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ ดังนี้

๑. ระบบคุณธรรม (merit system) ระบบคุณธรรมเป็นวิธีการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้การสอบรูปแบบต่างๆ เพื่อประเมินความรู้ ความสามารถของบุคคลที่มีคุณสมบัติครบตามต้องการ โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์ส่วนตัวเป็นสำคัญ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามระบบคุณธรรม ยึดหลักการ ๔ ประการได้แก่

๑.๑ ความเสมอภาคในโอกาส (Equality of opportunity) หมายถึงการเปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันในการสมัครงานสำหรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติประสบการณ์และพื้นความรู้ตามที่ระบุไว้โดยไม่มีข้อกีดกัน อันเนื่องจากฐานะ เพศ ผิว และศาสนา กล่าวคือทุกคนที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์จะมีสิทธิในการถูกพิจารณาเท่าเทียมกันความเสมอภาคในโอกาสจะครอบคลุมถึง

๑.๑.๑ ความเสมอภาคในการสมัครงาน โดยเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นฐาน ความรู้ตรงตามที่กำหนดไว้ได้สมัครและเข้าสอบแข่งขัน

๑.๑.๒ ความเสมอภาคในเรื่องค่าตอบแทน โดยยึดหลักการที่ว่างานเท่ากัน เงินเท่ากัน และมีสิทธิได้รับโอกาสต่างๆ ตามที่หน่วยงานเปิดให้พนักงานทุกคน

๑.๑.๓ ความเสมอภาคที่จะได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอหน้ากัน โดยใช้ระเบียบ และ มาตรฐานเดียวกันทุกเรื่อง อาทิการบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม

๑.๒ หลักความสามารถ (Competence) หมายถึง การยึดถือความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับตำแหน่ง มากที่สุด โดยจะบรรจุแต่งตั้งผู้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์มากกว่าเพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงานจริงๆ (Put the right man to the right job) หากจะมีการแต่งตั้งพนักงานระดับผู้บริหารก็จะพิจารณาจาก ผลการปฏิบัติงานขีดความสามารถหรือศักยภาพของการบริหารงานในอนาคต

๑.๓ หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure) หมายถึง หลักประกัน การปฏิบัติงานที่องค์กรให้แก่บุคลากรว่าจะได้รับการคุ้มครอง จะไม่ถูกกลั่นแกล้งหรือถูกให้ออกจากงาน โดยปราศจากความผิด ไม่ว่าจะโดยเหตุผลส่วนตัวหรือทางการเมือง ช่วยให้ผูปฏิบัติงานรู้สึกมั่นคงใน หน้าที่ หลักการที่ผู้บริหารใช้ในเรื่องของความมั่นคงในอาชีพการงาน คือ

๑.๓.๑ การดึงดูดใจ (Attraction) โดยพยายามจูงใจให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถให้เข้ามาร่วมงานกับองค์กร

๑.๓.๒ การธำรงรักษา (Retention) โดยการธำรงรักษาพนักงานที่มีความสามารถเหล่านั้นให้ทำงานอยู่กับองค์กร เพราะมีความก้าวหน้ามั่นคง

๑.๓.๓ การจูงใจ (Motivation) โดยกระตุ้นให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในอาชีพ ที่ทำอยู่

๑.๓.๔ การพัฒนา (Development) โดยเปิดโอกาสให้ได้พัฒนาศักยภาพ และมีความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ

๑.๔ หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality) หมายถึงการไม่เปิด โอกาสให้มีการใช้อิทธิพลทางการเมืองเข้าแทรกแซงในกิจการงาน หรืออยู่ภายใต้อิทธิพลของ นักการเมืองหรือพรรคการเมืองใดๆ

๒. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ระบบอุปถัมภ์เป็นระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน โดยใช้เหตุผลทางการเมืองหรือความสัมพันธ์เป็นหลักสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความรู้ความสามารถและ ความเหมาะสมเป็นประการหลัก ลักษณะทั่ว ๆ ไปของระบบอุปถัมภ์จึงมีลักษณะตรงกันข้ามกับระบบ คุณธรรม ระบบนี้มีชื่อเรียกอีกหลายชื่อ เช่น ระบบชুবเลี้ยง (Spoiled system) ระบบพรรคพวกหรือ ระบบเล่นพวก (Nepotism) หรือ ระบบคนพิเศษ (Favoritism) หลักการสำคัญของระบบอุปถัมภ์ สรุป ได้ดังนี้

๒.๑ ระบบสืบทอดโลหิต เป็นระบบที่บุตรชายคนโตจะได้สืบทอดตำแหน่งของบิดา

๒.๒ ระบบชอบพอเป็นพิเศษ เป็นระบบที่แต่งตั้งผู้ที่อยู่ใกล้ชิดหรือคนที่โปรดปรานเป็นพิเศษ ให้ดำรงตำแหน่ง

๒.๓ ระบบแลกเปลี่ยนเป็นระบบที่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สินมีค่ามาแลกเปลี่ยนกับตำแหน่ง การยึดระบบอุปถัมภ์เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะก่อให้เกิดผล ดังนี้

- ๑) การพิจารณาบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามความพอใจส่วนบุคคลของ หัวหน้าเป็นหลักไม่ได้คำนึงถึงความรู้ความสามารถของบุคคลเป็นเกณฑ์
- ๒) การคัดเลือกคนไม่เปิดโอกาสที่เท่าเทียมกันแก่ผู้ที่มีสิทธิ์แต่จะให้โอกาสกับพวกพ้องตนเองก่อน
- ๓) ผู้ปฏิบัติงานมุ่งทำงานเพื่อเอาใจผู้ครองอำนาจ มากกว่าจะปฏิบัติงานตามหน้าที่
- ๔) อิทธิพลทางการเมืองเข้ามาแทรกแซงการดำเนินงานภายในของหน่วยงาน
- ๕) ผู้ปฏิบัติงานไม่มีความมั่นคงในหน้าที่ที่กำลังทำอยู่ เพราะอาจถูกปลดได้ถ้าผู้มีอำนาจไม่พอใจ

สรุป

การใช้หลักประชาธิปไตยกับการบริหารงานบุคคลนั้น ไม่ว่าจะภาครัฐหรือเอกชนก็ถือว่าเป็นการนำแนวคิดทฤษฎีไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีหลักยึดและมีความเป็นไปได้อย่างมากที่สุด ประกอบกับรัฐบาลมีนโยบายภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศสู่การเป็นประเทศไทย ๔.๐ ผลักดันให้ประเทศไทยเป็นประเทศในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว เพื่อเป็นการสร้างคน สร้างงาน สร้างความเข้มแข็งจากภายในนั้น การทำให้องค์กรมีขีดความสามารถดำเนินงานเพิ่มขึ้น และเป็นกลไกหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศ ดังนั้นการบริหารบุคคลโดยยึดหลักประชาธิปไตยสามารถปฏิบัติได้ดังนี้

๑. หลักความเป็นธรรมและเสมอภาค โดยมุ่งเน้นระบบคุณธรรม การปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเป็นธรรม ในเรื่องการจ้างงาน การเลื่อนตำแหน่ง การจ่ายค่าตอบแทนการทำงาน รวมถึงตลอดถึงการป้องกันการกระทำอันไม่เป็นธรรมในทุกระดับ

๒. หลักความซื่อสัตย์สุจริต ให้ความสำคัญและยึดมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานทุกระดับชั้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมและของประเทศชาติเป็นสำคัญ

๓. หลักความเคารพความเป็นปัจเจกบุคคลของพนักงานให้ความสำคัญและยอมรับความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ และแนวทางการดำรงชีวิตของพนักงาน โดยที่การพิจารณากำหนดกฎระเบียบ ตลอดจนแนวทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จะพิจารณาโดยคำนึงถึงความแตกต่างทางความคิด ความเชื่อ ซึ่งรวมถึงการปฏิบัติอย่างให้เกียรติและให้ความสำคัญกับความเคารพนับถือตนเองของพนักงานในฐานะปัจเจกบุคคลเป็นสำคัญด้วย

๔. การให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต องค์กรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิต รวมถึงการยกระดับคุณภาพชีวิตของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากมีความตระหนักว่าคุณภาพชีวิตมีส่วนสำคัญต่อประสิทธิภาพของงานและเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งความหมายของคุณภาพชีวิตนั้นหมายรวมถึง ความพึงพอใจในงาน คุณภาพในชีวิตงานและชีวิตส่วนตัว สภาวะความเครียดจากการทำงานการมีความหลากหลายในชิ้นงานเพื่อลดความจำเจ รวมถึงสนับสนุนให้มีการมอบหมายอำนาจตัดสินใจที่เหมาะสมตามความสามารถของพนักงาน (more empowerment)

๕. การสร้างสภาพการทำงานที่ดีการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีความปลอดภัย สะดวกสบาย และเป็นสถานที่ที่น่าภาคภูมิใจ สำหรับการทำงาน

บรรณานุกรม

- เจษฎา ทองรุ่งโรจน์, *พจนานุกรมอังกฤษ-ไทย รัฐศาสตร์ (การเมือง การปกครอง และความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ)*, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แสงดาว ๒๕๕๙) น. ๔๓๐.
- ติน ปรัชญพฤกษ์, *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๕๕๖), ๑๐๙.
- นิยม รัฐอมฤต, *การปกครองระบอบประชาธิปไตยในนานาประเทศ*, (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๕๓), ๖.
- ไพโรจน์ อุลัด. (๒๕๔๘). แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์. (ระบบออนไลน์). แหล่งที่มา. Website: <http://sd.mod.go.th/pdf/manageman.pdf> (๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๕).
- ราชบัณฑิตยสถาน, *พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔* สืบค้นเมื่อ ๒๐ เมษายน ๒๕๖๔
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange, in Berkowitz, L. (Ed), *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299., New York: Academic Press.
- Citera, M., & Rentsch, J. R. (1993). Is there justice in organizational acquisitions? The role of distributive and procedural fairness in corporate acquisitions. In R. Cropanzano (Ed.), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (p. 211–230). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998) *Organizational Justice and Human Resource Management*. Sage, Thousand Oaks
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Michael Burchell and Jennifer Robin. (2011.) *The Great Workplace: How to Build It, How to Keep It, and Why It Matters*
- Samutthawanit, C. (2014). *The Educational Approach to Create a Democratic Society Citizenship*. Bangkok: P press. (In Thai).
- Sheppard, B. H., Lewicki, R. J., & Minton, J. W. (1992). *Issues in organization and management series. Organizational justice: The search for fairness in the workplace*. Lexington Books/Macmillan
- Srimahaweero, W. (2013). *Sociology, Politics*. Bangkok: Odeon Store. (In Thai).
- The Secretary of the House of Representatives. (2012). *Citizens In a Democracy*. Bangkok: The Secretariat of the House of Representatives Prints. (In Thai).
- Tumrongtanyawong, S. (2001). *Politics: Concept and Development*. Bangkok: Sematum. (In Thai).
- Tuntisoontorn, T. (2015). *Education for Citizenship*. (Edition 4.). Bangkok: P Press . (In Thai). <https://dictionary.orst.go.th/>.