



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล  
(Individual Study)

การประยุกต์หลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารภายในองค์กร

จัดทำโดย นายทิพย์ ดาลาล  
รหัส ๖๕๑๐๑๔

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม  
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๑๐  
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ  
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## การประยุกต์หลักประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารงานภายในองค์กร

นายทิพย์ ดาลาล<sup>\*</sup>

### บทนำ

คำว่า “ประชาธิปไตย” เป็นชื่อเรียกของระบอบการปกครองรูปแบบหนึ่ง ที่ใช้อยู่ในหลายประเทศ เช่น สวีเดน ออสเตรเลีย เยอรมนี สหราชอาณาจักร ญี่ปุ่น ไชล์แลนด์ รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งระบอบการปกครองดังกล่าวนี้ มองว่า พลเมืองหรือประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอธิปไตยอันเป็นอำนาจอิสระสูงสุดในการปกครองประเทศ โดยมีลักษณะการปกครองเป็นการให้ประชาชนมีสิทธิและเสรีภาพในการขับเคลื่อนการปกครอง โดยอาจแสดงออกซึ่งความต้องการของตนโดยตรงหรือผ่านทางผู้แทนของประชาชน และเมื่อประชาชนเป็นเจ้าของอำนาจอิสระแล้ว การใช้อำนาจอิสระต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงประชาชนผู้เป็นเจ้าของอำนาจอิสระสำคัญ อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยลักษณะของรูปแบบการปกครองลักษณะนี้ที่ทำให้ประชาชนผู้อยู่ใต้ระบอบดังกล่าวมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนประเทศ มีอิสระทางความคิดและการกระทำ ไม่ถูกละเลยจากผู้นำ ไม่ถูกกดขี่ ช่มเหง ตีกรอบ หรือจำกัดการกระทำ ประชาชนจึงเห็นคุณค่าและให้การยอมรับกับหลักการดังกล่าวเป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ หลักประชาธิปไตยจึงถูกนำไปประยุกต์ใช้กับเรื่องอื่นๆ อีกมากมายนอกเหนือจากเรื่องการปกครองประเทศ จนทำให้ในปัจจุบัน เมื่อกล่าวถึงคำว่า “ประชาธิปไตย” จึงไม่ได้มีความหมายเพียงแค่อธิบายระบอบการปกครองรัฐรูปแบบหนึ่งเสียแล้ว แต่ขยายความกว้างออกไปว่าหมายถึง “หลักการหนึ่งที่เราเคารพและรับฟังความเห็นของคนส่วนใหญ่”

เรื่องหนึ่งที่สำคัญที่ได้มีการนำหลักประชาธิปไตยไปประยุกต์ใช้ คือเรื่องการบริหารงานภายในองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องของการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้ ไม่ว่าจะองค์กรนั้นมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ เป็นองค์กรของเอกชนหรือองค์กรทางมหาชนก็ตาม เนื่องจากทุกองค์กรที่ถูกสร้างขึ้นล้วนมีกระบวนการภายในเสมือนกับประเทศๆ หนึ่ง หรือรัฐๆ หนึ่ง ทั้งสิ้น ที่ต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความหลากหลายทางที่มาและความแตกต่างทางความคิด แต่บุคคลเหล่านั้นต่างต้องมาอยู่ร่วมกัน ประสานงานกัน เพื่อช่วยเหลือพึ่งพาอาศัยกันหรือเพื่อจุดมุ่งหมายบางประการในการทำภารกิจขององค์กร เมื่อหลักประชาธิปไตยถูกนำไปใช้ในการบริหารประเทศได้ฉันทิ หลักการดังกล่าวย่อมถูกนำมาปรับใช้กับการบริหารงานภายในองค์กรได้ฉันทิ

ผู้เขียนรายงานส่วนบุคคลชิ้นนี้จึงเขียนรายงานฉบับนี้ขึ้นเพื่อศึกษาแนวทางการนำหลักประชาธิปไตยในฐานะที่เป็นรูปแบบการปกครองประเทศรูปแบบหนึ่ง ว่าสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานภายในองค์กรได้ในลักษณะไหน อย่างไรบ้าง และยังสามารถสกัดหลักเกณฑ์ แนวคิด หรือสาระสำคัญประการอื่นใดเพิ่มเติมออกมาจากหลักประชาธิปไตยได้อีก โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าในโลกปัจจุบันที่ทุกคนต่างตระหนักถึงความสำคัญของสิทธิเสรีภาพของบุคคล เคารพในความคิดเห็นที่หลากหลาย ย่อมเกิดความพึงพอใจหากองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ มีการนำแนวคิดประชาธิปไตยนี้ไปประยุกต์ใช้กับการดำเนินการภายในองค์กร และอาจจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่ต้องการยกระดับองค์กรของตนให้มีความเป็นสากล เป็นที่ยอมรับและชื่นชมของพนักงาน และเป็นที่ต้องการเข้าทำงานของคนรุ่นใหม่ทั้งปัจจุบันและในอนาคตต่อไป

<sup>\*</sup>ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. ทริฟเพิล ไอ โลจิสติกส์

## ระบอบประชาธิปไตย

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ให้ความหมายของคำว่า “ประชาธิปไตย” หมายถึง “ระบอบการปกครองที่ถือมติปวงชนเป็นใหญ่” “การถือเสียงข้างมากเป็นใหญ่” และมีนักวิชาการบางท่านให้ความหมายของคำว่า “ประชาธิปไตย” ว่าหมายถึง “การปกครองโดยราษฎร” ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “DEMOCRACY” ดังที่ประธานาธิบดีลินคอล์นได้ให้ไว้เคราะห้ศัพท์ไว้อย่างครบถ้วนว่าเป็นการปกครองที่ “The government of the people, by the people, for the people” แปลว่า “รัฐบาลของราษฎร, โดยราษฎร, เพื่อราษฎร โดยรากศัพท์ของคำว่า “ประชาธิปไตย” มาจากคำไทย ๒ คำประกอบกัน คือ คำว่า “ประชา” หมายถึง หมู่คนหรือปวงชน กับคำว่า “อธิปไตย” หมายถึง อำนาจอสูงสุด คำว่า “ประชาธิปไตย” ตามรากศัพท์จึงหมายถึง “อำนาจอสูงสุดของปวงชน” ดังนั้น “แบบการปกครองประชาธิปไตยจึงต้องถือมติปวงชนเป็นใหญ่” ส่วนคำภาษาอังกฤษ “DEMOCRACY” คำภาษาฝรั่งเศส “DÉMOCRATIE” หรือคำภาษาเยอรมัน “DEMOKRATIE” นั้นภาษาทั้งสามแผลงมาจากคำภาษากรีก “DEMOKRATIA” ซึ่งมาจากรากศัพท์ของคำว่า “DEMOS” แปลว่า “ปวงชน” ผสมกับคำว่า “KRATOS” แปลว่า อำนาจ และ “KRATEIN” แปลว่า การปกครอง รวมแล้วจึงมีความหมายว่า อำนาจอสูงสุดของปวงชน การปกครองโดยมติของปวงชน<sup>๒</sup>

ระบอบประชาธิปไตยถูกพัฒนาใน ๓ ยุค<sup>๓</sup> เป็นไปใน ๓ ลักษณะ ดังนี้

**ยุคแรก** สังคมที่เรียบง่าย เป็นประชาธิปไตยทางตรง (Direct Democracy) หรืออาจเรียกว่า ประชาธิปไตยบริสุทธิ์ เป็นรูปแบบการปกครองที่ให้ประชาชนทั้งประเทศเป็นผู้ใช้อำนาจอในการปกครองโดยตรง ด้วยการประชุมร่วมกัน พิจารณา ตัดสินปัญหา ประชาชนทุกคนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทางการเมืองได้โดยตรง รวมไปถึงการร่างกฎหมายและนโยบายของรัฐบาลต่างๆ ซึ่งการใช้ประชาธิปไตยทางตรงนี้สามารถใช้ในเชิงปฏิบัติได้ในเฉพาะสังคมขนาดเล็ก ที่มีสมาชิกจำนวนน้อย แต่มีข้อเสีย คือ มีความล่าช้า และไม่เหมาะสมสำหรับการนำมาใช้ในกลุ่มสังคมขนาดใหญ่ ตัวอย่างเมืองที่มีประชาธิปไตยลักษณะนี้ คือ นครเอเธนส์ เมื่อ ๒,๕๐๐ ปีที่แล้ว เป็นนครรัฐที่มีประชากร ประมาณ ๒๕๐,๐๐ คน พลเมืองเอเธนส์ระแวงระบบการเลือกตั้งผู้แทนว่าจะทำให้ได้เฉพาะคนจากชนชั้นสูงที่รวย การศึกษาสูง พูดโน้มน้าวใจได้เก่ง จึงจัดระบบที่ให้พลเมือง (เฉพาะเสรีชนชายเชื้อสายชาวเอเธนส์ที่อายุเกิน ๒๐ ปี ขึ้นไป ไม่รวมคนต่างท้องถิ่น ผู้หญิง ทาส และไพร่) เข้าไปมีส่วนร่วมโดยตรง ทั้งในทางนิติบัญญัติ บริหาร และตุลาการ ระบอบประชาธิปไตยแบบเอเธนส์มีประสิทธิภาพ เนื่องจากวัฒนธรรมแบบชุมชนที่เน้นเรื่องการเรียนรู้ พลเมืองมีจิตสำนึกที่จะทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และชาวเอเธนส์สนใจเรียนรู้ด้านการถกเถียง อภิปราย ด้วยเหตุผลในเรื่องเชิงปรัชญาและความรู้สาขาต่างๆ ทั้งเพื่อความอยากรู้ อยากรู้ชีวิตที่ดี มีคุณค่า และมีความหมาย

**ยุคที่สอง** หลัง ค.ศ. ๑๗๐๐ เป็นยุคก่อนยุคอุตสาหกรรมที่สังคมมีความซับซ้อนและมีประชากรเพิ่มมากขึ้น ประชาธิปไตยในยุคนี้จึงมีลักษณะเป็น ประชาธิปไตยแบบมีผู้แทน (Representative Democracy) หรือที่เรียกกันว่า ประชาธิปไตยทางอ้อม (Indirect Democracy)

<sup>๒</sup> วิเชียร เฟงพิศ, ‘แนวความคิดทางกฎหมายรัฐธรรมนูญของปรีดี พนมยงค์’ (วิทยานิพนธ์ นิติศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๕๙) ๑๐๕.

<sup>๓</sup> พระครูอุดมเจติยารักษ์, ‘แนวคิดประชาธิปไตยแบบองค์รวม’ (๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑ วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์ ๓๖, ๔๒.

หมายถึง การปกครองที่ประชาชนจะเลือกผู้แทนไปทำหน้าที่หรือร่วมกันตัดสินใจทางการเมืองแทนตน ในรัฐสภา ซึ่งผู้แทนอาจมาจากการเลือกตั้ง มาจากการสรรหาตามรัฐธรรมนูญ มาจากการกำหนดโดย พรรคการเมือง หรือโดยวิธีอื่นใด เหมาะสำหรับชุมชนหรือสังคมขนาดใหญ่ มีประชากรมาก มีปัญหา ที่ต้องแก้ไขหรือเรื่องที่ตัดสินใจมีความสลับซับซ้อน ซึ่งลักษณะสำคัญของการปกครองด้วยผู้แทน คือ

- ประชาชนมอบอำนาจอธิปไตยของตนให้ตัวแทนไปใช้แทนตน
- การมอบอำนาจอธิปไตยต้องผ่านกระบวนการเลือกตั้ง
- ประชาชนสามารถเรียกคืนอำนาจได้หากผู้แทนใช้อำนาจนอกขอบเขตของกฎหมาย

หรือเพื่อประโยชน์ส่วนตัว

ข้อดีของประชาธิปไตยรูปแบบนี้ คือ การดำเนินการหรือตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมีความ รวดเร็วกว่าการใช้ประชาธิปไตยทางตรง เนื่องจากไม่ต้องให้ประชาชนทุกคนลงความเห็นโดยตรง แต่อาศัยความเห็นของผู้แทน แทนเสียงของประชาชน แต่ก็มีข้อเสีย คือ ไม่มีหลักประกันว่าการตัดสินใจ หรือการลงความเห็นของผู้แทนจะสามารถตอบสนองหรือแสดงออกถูกต้องตรงตามเจตนารมณ์ของ ประชาชน ดังนั้น จึงต้องมีการติดตามและตรวจสอบ เพื่อเป็นการป้องกันแนวโน้มที่จะเกิดการทุจริตของ ผู้แทน

ทั้งนี้ สามารถแบ่งประชาธิปไตยแบบมีผู้แทน ได้เป็น ๓ ระบบ

- ระบบรัฐสภา (Parliamentary Democracy) คือ รูปแบบการปกครองที่รัฐบาลได้รับการ เลือกเข้ามาจากความเห็นชอบของรัฐสภา โดยประมุขแห่งรัฐอาจเป็นกษัตริย์หรือประธานาธิบดี ก็ได้ แต่ประมุขฝ่ายบริหาร คือ นายกรัฐมนตรี

- ระบบประธานาธิบดี (Presidential system) คือ รูปแบบการปกครองที่อำนาจนิติบัญญัติ และอำนาจบริหารแยกออกจากกัน โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุขแห่งรัฐ และได้รับการเลือกตั้ง เข้ามาโดยตรงจากประชาชน

- ระบบกึ่งประธานาธิบดี (Semi-presidential system) คือ รูปแบบการปกครองที่ผสมผสาน ระหว่างระบบรัฐสภาและระบบประธานาธิบดี โดยมีประธานาธิบดีเป็นประมุขแห่งรัฐซึ่งได้รับการเลือกตั้ง เข้ามาโดยตรงจากประชาชน และมีการแต่งตั้งคณะรัฐบาลขึ้นมาเพื่อใช้อำนาจบริหาร

**ยุคที่สาม ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participatory Democracy)** เริ่มจากปี ๑๙๐๐ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน เมื่อสังคมมีความซับซ้อนมากขึ้นและตัวแทนที่ได้รับเลือกตั้งมาไม่มีหน้าที่ ในการตัดสินใจหลักๆ แล้ว เพราะงานเหล่านี้กลายเป็นหน้าที่ของระบบราชการและหน่วยงานฝ่าย บริหารต่างๆ ยุคปัจจุบันจึงเป็นยุคที่การตัดสินใจสำคัญต่างๆ ในเบื้องต้นเกิดขึ้นภายนอกรัฐสภา ข้าราชการจำนวนมากที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานของรัฐกลับมีบทบาทในการตัดสินใจ และเอาผลการ ตัดสินใจนั้นไปดำเนินการโดยการเห็นชอบของหน่วยงานซึ่งไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง ข้าราชการเหล่านี้ ก็ต้องมีรับผิดชอบโดยตรงต่อประชาชน การไปออกเสียงเลือกตั้งเพื่อแสดงให้เห็นว่าเห็นด้วยกับ นโยบายที่พรรคการเมืองชูเป็นประเด็นหาเสียงจึงเป็นเรื่องที่ฉาบฉวย ประชาชนผู้เลือกตั้งแทบไม่มี อิทธิพลต่อกระบวนการกำหนดนโยบาย กลไกระบบราชการที่มีอยู่ได้ส่งผลให้ช่องว่างระหว่าง ผู้ปกครองและผู้ใต้ปกครองห่างกันมากขึ้น ด้วยเหตุผลนี้การเปิดให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจจึงกลายเป็นกระแสนิยมทั่วโลก เพราะมีความเห็นร่วมกันว่าการเข้ามามีส่วนร่วมเท่านั้นที่จะ ทำให้ประชาชนมีอิทธิพลต่อผู้ตัดสินใจและผู้กำหนดนโยบาย ทั้งประเภทที่มาจาก การเลือกตั้ง

(นักการเมือง) และมาจากการแต่งตั้ง (ข้าราชการ) โดยประชาชนสามารถมีบทบาทได้อย่างหลากหลาย เช่น การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูล หรือการร่วมมือในการดำเนินนโยบายต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม มีลักษณะเป็นประชาธิปไตยแบบผู้แทนที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในทางการเมืองการปกครองและในการตัดสินใจในระดับต่างๆ มากขึ้น ไม่ใช่มีแค่เพียงการเลือกตั้งอย่างเดียว

### หลักการสำคัญของระบอบประชาธิปไตย

๑. หลักการว่าด้วยอำนาจอธิปไตยเป็นของปวงชนชาวไทย (Popular Sovereignty or Sovereignty of The People) อำนาจอธิปไตย คือ อำนาจอสูงสุดในการปกครองประเทศ อำนาจนั้นต้องเป็นของประชาชนทุกคน โดยประชาชนทุกคนเป็นเจ้าของอำนาจอร่วมกัน และทุกคนใช้อำนาจนี้ไม่ว่าจะโดยตรงหรือโดยอ้อมให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเอง การใช้อำนาจอาจกระทำผ่านทางผู้แทนของประชาชน เช่น ในการตรากฎหมายระดับพระราชบัญญัติเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่อาจมีเนื้อหากระทบต่อสิทธิและเสรีภาพของประชาชน จะต้องกระทำโดยผู้แทนราษฎรที่ได้มาจากการเลือกตั้งซึ่งถือเป็นผู้แทนของประชาชน

๒. หลักการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครอง ประชาชนสามารถเข้ามาร่วมในการปกครองประเทศได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น การเลือกตั้งผู้แทนราษฎร เป็นหน้าที่ที่รัฐกำหนดให้ประชาชนต้องไปใช้สิทธิเลือกตั้ง ทำให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครองโดยวิธีที่ง่ายที่สุดหรือการจัดตั้งพรรคการเมือง เป็นการรวมกลุ่มของบุคคลที่มีความคิดเห็นทางการเมืองคล้ายๆ กัน หรือมีอุดมการณ์ทางการเมืองในแนวทางเดียวกัน เข้ามารวมตัวกัน เพื่อมุ่งหวังจะเข้าไปเป็นรัฐบาลบริหารราชการแผ่นดิน อย่างไรก็ตามหากไม่สามารถจัดตั้งรัฐบาลได้ ก็ยังสามารถเป็นฝ่ายค้าน ทำหน้าที่คอยถ่วงดุลและตรวจสอบการทำงานของรัฐบาล

๓. หลักการว่าด้วยสิทธิและเสรีภาพของประชาชนต้องได้รับความคุ้มครอง ซึ่ง “สิทธิ” (Rights) หมายถึง ประโยชน์ที่กฎหมายรับรองและคุ้มครองให้ เช่น สิทธิในชีวิตและร่างกาย สิทธิในทางทรัพย์สิน “เสรีภาพ” (Liberty) หมายถึง โอกาสที่จะเลือกทำหรือไม่ทำระหว่างทางเลือกหลายทางตามความปรารถนาของตนโดยปราศจากข้อบังคับหรือข้อจำกัด เว้นแต่ข้อจำกัดโดยกฎหมายเท่านั้น เช่น เสรีภาพในการติดต่อสื่อสาร เสรีภาพในการประกอบอาชีพ เสรีภาพในการรวมกลุ่ม การกระทำใดๆ ของรัฐ (นอกจากที่กฎหมายกำหนด) จะไปละเมิดสิทธิและเสรีภาพของประชาชนย่อมกระทำมิได้

๔. หลักการว่าด้วยความเสมอภาค<sup>๕</sup> (Equality) คือ หลักที่ยอมรับว่าประชาชนทุกคนต่างมีความเท่าเทียมกัน และห้ามมิให้รัฐในฐานะที่เป็นองค์กรผู้ใช้อำนาจปกครองเลือกปฏิบัติโดยไม่เป็นธรรมต่อบุคคลเพราะเหตุแห่งความแตกต่างในเรื่องถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจหรือสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษาอบรม หรือความคิดเห็นทางการเมืองอันไม่ขัดต่อบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ เป็นหลักที่ควมควมมีให้รัฐใช้อำนาจอธิปไตยตามอำเภอใจ การกระทำของรัฐที่กระทบกระเทือนต่อสิทธิและเสรีภาพของบุคคลหากเป็นการเลือกปฏิบัติด้วยการให้ประโยชน์แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลใดโดยเฉพาะ รัฐจะต้องสามารถให้คำอธิบายอันสมเหตุสมผลได้ว่า เพราะเหตุใดจึงดำเนินการเช่นนั้น หากเหตุผลที่ให้ไม่สามารถรับฟังได้ อาจแสดงให้เห็นได้ว่ารัฐกำลังใช้อำนาจตามอำเภอใจและเป็นการ

<sup>๕</sup> อภิวัฒน์ สุตสา, ‘หลักความเสมอภาคภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย’ (๒๕๕๔) ฉบับที่ ๑ วารสารจลนิตี ๑๔๕.

เลือกปฏิบัติต่อบุคคลด้วยความไม่เป็นธรรม ตัวอย่างความเสมอภาค เช่น ความเสมอภาคทางการเมือง ประชาชนทุกคนสามารถมีส่วนร่วมทางการเมืองได้อย่างเท่าเทียมกัน ความเสมอภาคทางเศรษฐกิจ ประชาชนทุกคนต้องไม่ถูกกีดกันในการประกอบอาชีพ การประกอบอาชีพต้องเป็นไปอย่างเสรี เป็นธรรม ไม่มีการผูกขาดทางการค้า ความเสมอภาคทางโอกาส บุคคลสามารถจะได้รับการศึกษา การรักษาพยาบาลและการให้บริการจากรัฐอย่างเท่าเทียมกัน

๕. หลักการปกครองโดยกฎหมายหรือหลักนิติธรรม แนวคิดของหลักการนี้มุ่งจำกัดอำนาจของผู้ปกครอง โดยไม่ต้องการให้มนุษย์ปกครองมนุษย์ด้วยกันเอง แต่ต้องการให้กฎหมายเป็นผู้ปกครองมนุษย์ เป็นการป้องกันไม่ให้ฝ่ายปกครองทำอะไรได้ตามอำเภอใจ แต่จะต้องกระทำตามหน้าที่กฎหมายให้อำนาจไว้เท่านั้น และใช้อำนาจปกครองอย่างมีคุณธรรม

### วัฒนธรรมการเมืองประชาธิปไตย

เมื่อพูดถึงวัฒนธรรมทางการเมือง ควรเข้าใจในเบื้องต้นว่า “คน” และ “วัฒนธรรม” นั้นมีอาจแยกออกจากกันได้ วัฒนธรรมหล่อหลอมอุปนิสัย มารยาทความคิด ค่านิยม บรรทัดฐานในการประพฤติปฏิบัติของคน คนก็มีบทบาทในการสร้างวัฒนธรรมขึ้น วัฒนธรรมทางการเมืองเป็นกรอบหรือแนวทางของพฤติกรรมทางการเมืองในสังคมที่ถือปฏิบัติสืบต่อจนฝังรากลึกในสังคมหรือเป็นกรอบของพฤติกรรมตามสภาพความเป็นจริง วัฒนธรรมทางการเมืองจึงเป็นเรื่องของพฤติกรรมร่วมทางการเมือง ซึ่งอาจจะดีหรือไม่ดีก็ได้และมักเป็นเรื่องที่อยู่เหนืออำนาจทางกฎหมาย การใช้กฎหมายสร้างวัฒนธรรมทางการเมืองอย่างใดอย่างหนึ่งนั้นเป็นไปได้ยากและในทางกลับกันจะใช้อำนาจกฎหมายหยุดยั้งวัฒนธรรมทางการเมืองที่ไม่พึงปรารถนาก็มักไม่ประสบความสำเร็จ<sup>๕</sup>

วัฒนธรรมทางการเมืองนั้นมีหลายรูปแบบ หากแต่รูปแบบที่เหมาะสมหรือเอื้อต่อระบอบประชาธิปไตยมากที่สุดกลับไม่ใช่วัฒนธรรมทางการเมืองแบบมีส่วนร่วม (The Participant Political Culture) บริสุทธิ์เพียงอย่างเดียว เพราะหากประชาชนทั่วทั้งประเทศพากันเรียกร้องทุกอย่าง ความสงบเรียบร้อยก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้ เนื่องจากปัจเจกชนแต่ละคนย่อมมีความต้องการในการเรียกร้องที่แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงไม่มีทางเป็นไปได้เลยที่ทุกคนจะได้รับความพึงพอใจสูงสุดหรือได้รับการตอบสนองการเรียกร้องทุกอย่าง จึงมีการเสนอรูปแบบ (Model) วัฒนธรรมทางการเมืองแบบผสมซึ่งเอื้อต่อการสถาปนาระบอบเสรีประชาธิปไตย (Liberal Democracy) ที่มั่นคง รูปแบบที่วางนี้ คือ “Civic Culture” ซึ่งเรียกว่า “วัฒนธรรมทางการเมืองแบบพลเมือง”

วัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตยจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการมีเสถียรภาพและประสิทธิผลของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ระบอบการเมืองแบบหนึ่งแบบใดจะดำรงอยู่ได้จะต้องมีวัฒนธรรมทางการเมืองที่เอื้ออำนวยต่อการปกครองแบบนี้<sup>๖</sup> กล่าวคือ การที่สังคมใดจะเป็นประชาธิปไตยได้นั้น ไม่ใช่เพียงแต่ว่ามีระบอบการเมืองเป็นประชาธิปไตยเท่านั้น แต่อุปนิสัยของคนในสังคมและวิถีดำเนินชีวิตประจำวันต้องมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยด้วย จึงจะมีส่วนช่วยหล่อเลี้ยงระบอบประชาธิปไตยให้คงอยู่ต่อไปได้ ลักษณะของวิถีชีวิตแบบประชาธิปไตยนั้นอาจจำแนกเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

<sup>๕</sup> พระครูอุดมเจติยารักษ์, ‘แนวคิดประชาธิปไตยแบบองค์รวม’ (๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑ วารสาร มจร เพชรบุรีปริทรรศน์ ๓๖, ๔๕.

<sup>๖</sup> อุไรวรรณ ธนสถิตย์, ‘วัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตย’ (๒๕๕๒) ฉบับที่ ๓ วารสารสถาบันพระปกเกล้า

**๑. เคารพเหตุผลมากกว่าบุคคล** คนในสังคมประชาธิปไตยจะต้องเป็นผู้ที่เคารพเหตุผลมากกว่าตัวบุคคล ไม่ศรัทธาบุคคลใดถึงขั้นบูชาบุคคล จะต้องยอมรับว่าคนทุกคนมีสติปัญญาและเหตุผลในวงจำกัด อาจมีทรศนะที่ถูกต้องในเรื่องหนึ่งและอาจไม่ถูกต้องในอีกเรื่องหนึ่งได้ จะต้องไม่เคร่งครัดเรื่องระบบอาวุโส (Seniority) มากนัก ผู้ที่อาวุโสจะต้องมีการรับฟังผู้ที่เยาว์กว่าบ้าง เพราะในบางครั้งความคิดที่ดีอาจเป็นของผู้อ่อนอาวุโสกว่าก็ได้ ประชาธิปไตยจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อมีการรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายเพื่อค้นหาเหตุผลและความถูกต้องที่แท้จริงนั่นเอง เพราะเหตุผลเท่านั้นที่จะจรรโลงให้ประชาธิปไตยดำเนินไปได้ ประชาธิปไตยเชื่อว่ามนุษย์เป็นสัตว์ที่มีเหตุผล จะยอมปฏิบัติตามถ้าจำนนต่อเหตุผลของผู้ที่มีความคิดไม่เหมือนกัน

**๒. รู้จักการประนีประนอม (Compromise)** ผู้ที่เลื่อมใสในประชาธิปไตยจะต้องรู้จักยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นไม่ตั้งต้นแต่ความคิดของตนเป็นสำคัญ มีช่องทางใดที่จะประสานความคิดของตนให้สอดคล้องหรืออะลุ่มอล่วยกับทรศนะของคนอื่นได้ยอมทำเพื่อป้องกันความขัดแย้งกันอย่างรุนแรง ไม่ยึดมั่นในความคิดของตนอย่างไม่ยอมผ่อนปรนแก้ไขและต้องใช้เหตุผลให้มากที่สุดในการตัดสินปัญหาต่างๆ การรู้จักประนีประนอม คือการยอมรับการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี ผู้ที่มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยต้องไม่นิยมการแก้ไขปัญหโดยวิธีรุนแรง เพราะ “ปรัชญาประชาธิปไตยโดยพื้นฐานไม่ปรารถนาให้มีการใช้กำลังและการล้มล้างด้วยวิธีการรุนแรง เพราะถ้ามีการใช้กำลังและความรุนแรงแล้ว ก็แสดงให้เห็นว่ามนุษย์ไม่มีหรือไม่ใช่เหตุผล ซึ่งก็ขัดกับหลักความเชื่อขั้นมูลฐานของประชาธิปไตยที่ถือว่ามนุษย์มีเหตุผล”

**๓. มีระเบียบวินัย** สังคมประชาธิปไตยจะดำเนินไปได้ด้วยดีต่อเมื่อคนในสังคมจะต้องเป็นผู้ที่มีระเบียบวินัย “ปฏิบัติตามกฎหมายบ้านเมืองอย่างสม่ำเสมอ และช่วยทำให้กฎหมายของบ้านเมืองมีความศักดิ์สิทธิ์โดยไม่ยอมให้ผู้ใดเข้าละเมิดตามอำเภอใจ” ถ้ามีความรู้สึกว่าการกฎหมายที่ใช้อยู่ไม่เป็นธรรมก็ต้องหาทางเรียกร้องให้มีการแก้ไขกฎหมายนั้น มิใช่ฝ่าฝืน ไม่ยอมรับ เพราะถ้ามีบางคนละเมิดกฎหมายได้ คนอื่นก็ยอมทำได้เช่นเดียวกัน สังคมก็จะมีทางสงบสุข แม้ว่าระบอบประชาธิปไตยจะเคารพในสิทธิและเสรีภาพ แต่การอ้างสิทธิเสรีภาพนั้นต้องมีความระมัดระวังให้อยู่ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย การใช้สิทธิเสรีภาพเกินขอบเขตจนละเมิดหรือก้าวล่วงในสิทธิเสรีภาพของผู้อื่น หรือทำให้เกิดความไม่สงบในสังคม ย่อมเป็นสิ่งที่มิชอบและไม่ควรปฏิบัติอย่างยิ่ง เพราะสังคมที่ไม่มีการจำกัดในเรื่องสิทธิเสรีภาพเลยนั้นหาใช่สังคมประชาธิปไตยไม่ แต่เป็นสังคมอนาธิปไตย (Anarchy) เป็นสภาวะที่เปรียบเสมือนไม่มีรัฐบาล ไม่มีกฎหมาย ไร้ระเบียบวินัยทางสังคมโดยสิ้นเชิง ทุกคนสามารถทำอะไรได้ตามใจชอบ แทนที่สังคมจะสงบสุข กลับจะวุ่นวายเหมือนบ้านเมืองที่ไม่มีชื่อไม่มีแป

**๔. มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมและมีจิตใจสาธารณะ** หมายถึง การรู้จักหน้าที่ของตนในสังคมและทำหน้าที่นั้นอย่างเต็มที่ที่สุด “หน้าที่” ในบริบทนี้ไม่ได้หมายถึง ฐานะตำแหน่งหรือหน้าที่การงาน แต่หมายถึง สิ่งที่เราสามารถทำแล้วเกิดประโยชน์แก่สังคมหรือแก่ส่วนรวม เมื่อเรารู้หน้าที่แล้ว ก็จงทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุด เช่น การช่วยรักษาความสะอาด ไม่ทิ้งขยะลงในแม่น้ำลำคลอง การช่วยกันรักษาทรัพย์สินสมบัติสาธารณะ

## การบริหารจัดการองค์กร

การบริหารจัดการองค์กรอาจถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุดสำหรับองค์กร เพราะไม่ว่าองค์กรจะมีตลาด แรงงาน ที่ดิน หรือทุน พร้อมสรรพแค่ไหน แต่หากขาดการบริหารจัดการองค์กรที่ถูกต้องแล้ว ย่อมไม่มีทางดำเนินงานได้ราบรื่นอย่างแน่นอน ผู้บริหารองค์กรจึงต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าการบริหารจัดการองค์กรที่ดีควรเป็นแบบไหน ผู้เขียนเอกสารวิชาการส่วนบุคคลชิ้นนี้จึงขอเสนอเทคนิคและเทคโนโลยีที่จะทำให้การบริหารจัดการองค์กรสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น โดยเริ่มต้นจาก ๔ ขั้นตอน ดังต่อไปนี้<sup>๑๗</sup>

### ๑. การให้ความสำคัญกับการเตรียมตัวและการวางแผนล่วงหน้า

การวางแผนเป็นส่วนที่มีไว้กำหนดทิศทางว่าต่อจากนี้จะบริหารจัดการองค์กรไปในทางไหน หากให้เปรียบเทียบเป็นเหมือนพวงมาลัยหรือหางเสือที่คอยควบคุมเส้นทาง ทำให้ทุกคนในองค์กรรับรู้ถึงเป้าหมายในสิ่งที่ทำ จินตนาการถึงความสำเร็จของงาน จนสามารถทุ่มเทกับงานได้เต็มที่ ผู้บริหารควรอธิบายหรือทำความเข้าใจกับคนในองค์กรให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงแนวทางปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โดยการวางแผนสามารถกระทำได้ ๒ ลักษณะ

#### ๑.๑ การวางแผนในเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการกำหนดภาพรวมของบริษัท ทั้งด้านบริหาร เป้าหมาย หรือ กำหนดขอบเขตการดำเนินงานในทุกขั้นตอน การวางแผนส่วนนี้จึงนับว่าซับซ้อนเป็นพิเศษ นอกจากต้องอาศัยความเข้าใจในองค์กร ยังต้องคำนึงถึงคู่แข่ง ตำแหน่งทางการตลาด โอกาส และอุปสรรคทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้น ทำให้โดยส่วนมาก คนกำหนดแผนงานส่วนนี้จะเป็นระดับผู้บริหารขององค์กร

#### ๑.๒ การวางแผนในเชิงยุทธวิธี

การวางแผนยุทธวิธีสามารถเรียกได้อีกชื่อว่าการวางแผนไว้ใช้สำหรับในทางปฏิบัติเป็นหลัก เป็นการวางแผนเพื่อดึงประสิทธิภาพของทรัพยากรออกมาให้ถึงขีดสุด แต่ไม่หลุดกับแผนการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวไป เป็นส่วนที่ทุกคนสามารถร่วมกันออกแบบได้ไม่ว่าจะเป็นระดับผู้บริหารหรือพนักงานภายในองค์กร หลายบริษัทมีการวางแผนกลยุทธ์และยุทธวิธีซ้ำซ้อนกันหรือมองแค่ด้านใดด้านหนึ่งจนเกินไป ซึ่งอาจทำให้เห็นแค่ภาพใหญ่จนอาจจะเลยการจัดการในระดับย่อยได้

### ๒. การเอาใจใส่พนักงาน

การทำงานจะเป็นไปได้ด้วยดีก็ต่อเมื่อพนักงานนำศักยภาพสูงสุดของตัวเองออกมาใช้ในการทำงาน ด้วยเหตุนี้ องค์กรจึงจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานของตน การที่พนักงานจะมีแรงจูงใจได้ก็ต่อเมื่อพนักงานรักบริษัท รักงานที่ทำอยู่ รักในองค์กรที่สังกัด รวมถึงสะดวกใจที่จะทำงานร่วมกับคนในองค์กร ซึ่งส่วนนี้สร้างได้จากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน จัดสวัสดิการที่จำเป็นให้แก่พนักงานอย่างครบถ้วน สร้างวัฒนธรรมภายในองค์กรที่เหมาะสม

<sup>๑๗</sup> 1stCraft Team, ‘๕ เทคนิคการบริหารจัดการองค์กรที่ดีควรมีอะไรบ้าง?’ (1 stcraft) <<https://1stcraft.com/5-secrets-to-manage-your-organization/>> สืบค้นเมื่อ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕.



ผู้บริหารไม่ถือตัว คอยชี้แนะแนวทางการทำงานงานมากกว่าจ้องจับผิดหรือลงโทษ ทำให้พนักงานไม่เคร่งเครียดจนเกินไป เคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน ยอมรับความเห็นต่าง รับฟังความเห็นของทุกฝ่าย รวมถึงเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะของตัวเองอยู่เสมอ

เมื่อสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้สำเร็จแล้ว สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญไม่แพ้กัน คือ การสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในองค์กรหรือการสร้างความร่วมมือภายในองค์กร โดยการจัดกิจกรรมให้ได้เรียนรู้และรู้จักกัน ไม่จำกัดเฉพาะแผนกที่ตนสังกัดเท่านั้น แต่ควรรู้จักกันให้ได้ทั้งองค์กร เมื่อเกิดปัญหาใดขึ้นภายในองค์กร จะทำให้การติดต่อประสานงานหรือขอความช่วยเหลือเป็นไปอย่างรวดเร็ว และสะดวกมากยิ่งขึ้น เช่นนี้ การทำงานจะยิ่งราบรื่นและจะยิ่งทำให้เป้าหมายขององค์กรสำเร็จได้อย่างรวดเร็วและมีคุณภาพ

### ๓. การใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

“ข้อมูล” คือ ทรัพยากรที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจริงที่ได้จากการเก็บรวบรวม แล้วนำไปวิเคราะห์เพื่อใช้เป็นฐานในการสร้างเป้าหมายเพื่อดำเนินงานขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัทเอกชนแห่งหนึ่งที่ขายผลิตภัณฑ์ที่ทำมาจากนม ข้อมูลที่ว่าผู้บริโภคสนใจสินค้าตัวไหนมากเป็นพิเศษ นิยมบริโภครสชาติใด จึงเป็นข้อมูลที่สำคัญ ซึ่งองค์กรจะได้นำไปเป็นฐานกำหนดเป้าหมายในการผลิตสินค้าตัวใหม่หรือปรับปรุงสินค้าตัวเก่าต่อไป ข้อมูลจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ช่วยให้ทราบถึงความเป็นไปในอดีตและปัจจุบัน และใช้คาดการณ์อนาคต อันส่งผลให้การบริหารจัดการองค์กรเป็นไปได้ง่ายขึ้น ข้อมูลเหล่านั้นอาจมีได้ในภาพรวม ไปจนถึงข้อมูลย่อย อย่างไรก็ตาม ก่อนการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ จะต้องกลั่นกรองข้อมูลให้ถูกต้องด้วยความระมัดระวังที่สุด ตรวจสอบข้อมูลที่ได้รับมาว่าตรงกับความเป็นจริงหรือไม่ มีความน่าเชื่อถือเพียงใด เพราะหากข้อมูลเกิดความผิดพลาดแล้ว ย่อมส่งผลต่อการต้องปรับเปลี่ยนแผนดำเนินงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

### ๔. การปรับตัวตามยุคสมัยด้วยการใช้เทคโนโลยีเข้าร่วม

หากต้องการอยู่รอดในสังคมปัจจุบัน การปรับตัวให้ทันตามยุคสมัยกลายเป็นสิ่งจำเป็นมาก ความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้เราต้องเรียนรู้ที่จะอยู่กับเทคโนโลยีใหม่ๆ ไม่ใช่เพียงเพื่ออำนวยความสะดวกของผู้ปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ยังส่งผลถึงภาพลักษณ์ขององค์กร หากองค์กรมีความล้าหลังไม่ทันกับยุคสมัย ไม่ใช่เพียงบุคคลภายนอกที่จะเกิดความไม่ไว้วางใจกับองค์กรแล้ว แต่คนภายในองค์กรเองก็จะเกิดความไม่เชื่อมั่นในตัวองค์กร อันจะส่งผลให้การบริหารจัดการภายในองค์กรยากขึ้นต่อไป

## การประยุกต์หลักประชาธิปไตยมาใช้ในงานบริหารภายในองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กรประกอบด้วยงานหลากหลายส่วน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทุน บุคลากร งาน ประชาสัมพันธ์ หรือการประสาน เป็นต้น แต่ในเอกสารวิชาการส่วนบุคคลชิ้นนี้ ผู้เขียนจะขอกล่าวถึงงานส่วนหลักๆ ๒ ส่วน คือ ๑. การบริหารจัดการงาน และ ๒. การบริหารจัดการบุคคล

**๑. การบริหารจัดการงาน :** การบริหารจัดการงานเป็นหัวใจหลักขององค์กร สามารถแบ่งภารกิจได้เป็นหลายด้าน แต่เพื่อให้ผู้อ่านทำความเข้าใจได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงขอยกตัวอย่างมาอธิบายได้ดังนี้

๑.๑ ด้านการวางแผนงาน เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินงาน โดยแผนงานส่วนนี้จะกลายเป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานขององค์กร การวางแผนจึงมักจะกระทำโดยผู้บริหารขององค์กร อย่างไรก็ตาม ก่อนที่ผู้บริหารจะตัดสินใจว่าจะใช้แผนงานใด ผู้บริหารสามารถเปิดรับฟังข้อเสนอจากบุคลากรในองค์กรได้ เพราะแม้บุคคลเหล่านั้นจะมีใช้ผู้ดำรงตำแหน่งระดับสูง แต่บางครั้งการเป็นผู้ปฏิบัติงานจะสามารถรับรู้ข้อเท็จจริง รับรู้ถึงปัญหา ได้มากกว่า ตัวอย่างเช่น บริษัท A ทำธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและจำหน่ายขนมปังเค็มบริษัท A ผลิตขนมปังได้ ๓ รสชาติ ในปีต่อมาจึงประสงค์จะออกผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่เพิ่มเติม นางสาว B ซึ่งเป็นพนักงานขายของบริษัท ย่อมมีความใกล้ชิดกับผู้บริโภค ย่อมมีข้อมูลว่าผู้บริโภคสนใจขนมปังรสชาติใดเป็นพิเศษ การรับฟังความคิดเห็นจากนางสาว B จึงมีผลดีต่อบริษัท ซึ่งสอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย ที่จะต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเสมอภาค เคารพในเสรีภาพของการแสดงความคิดเห็น ส่งผลให้นางสาว B รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ากับบริษัทและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท จึงมีความอยากทำงานและทุ่มเทกำลังให้บริษัทมากยิ่งขึ้น

๑.๒ ด้านสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน สภาพแวดล้อม คือ สภาพบริเวณโดยรอบสถานที่ทำงาน เป็นพื้นที่ที่พนักงานใช้เวลาส่วนใหญ่ในการทำงานอยู่บริเวณนั้น หากองค์กรสามารถจัดพื้นที่ให้เอื้อต่อการทำงานได้ ย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน เช่น โต๊ะทำงานต้องมีเนื้อที่ให้พนักงานสามารถทำงานได้อย่างสะดวก พื้นที่ส่วนตัวระหว่างพนักงานแต่ละคนต้องมี personal space ที่เพียงพอ แสงไฟในสถานที่ทำงานต้องเหมาะสม โต๊ะทำงานมีช่องปลั๊กและช่อง USB ที่ครบครัน ให้สามารถเสียบพ่วงกับอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ หรือการจัดห้องประชุมให้ไม่ดูทางการจนเกินไป เพื่อลดความตึงเครียดของเรื่องที่ประชุม มีการตกแต่งพื้นที่ให้สวยงาม เพื่อกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ อาจทำเป็นชั้นบันไดเพื่อให้เห็นหน้าของผู้เข้าประชุมทุกคน มีการจัดพื้นที่ outdoor ให้ออกไปเดินเล่น สูดอากาศได้ เป็นต้น การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเหล่านี้สะท้อนว่าผู้บริหารองค์กรมีได้มองพนักงานเป็นเพียงแรงงานหนึ่งขององค์กรเท่านั้น แต่มองพนักงานด้วยคุณค่าและความเคารพว่าบุคคลเหล่านั้นก็คือมนุษย์คนหนึ่งที่มีศักดิ์ศรีเท่าเทียมกับบุคคลอื่นๆ มิใช่ว่าจะใช้งานหรือจัดที่อยู่ให้อย่างไรก็ได้ เพียงเพราะเขารับเงินเดือนจากเรา ซึ่งหลักการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์นี้ก็เป็นอีกหนึ่งหลักการที่สำคัญของสังคมประชาธิปไตยด้วย ตัวอย่างบริษัทที่ถูกพูดถึงว่าสามารถจัดพื้นที่ทำงานได้อย่างน่าสนใจ เช่น Google Thailand ที่มีอาคารสำนักงานตั้งอยู่ Park Venture Ecoplex ถ.วิทยุ กรุงเทพมหานคร

**๒. การบริหารจัดการบุคคล :** “บุคคล” ในที่นี้หมายถึง พนักงานหรือผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร บุคคลเหล่านี้คือคนที่ขับเคลื่อนงานต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ตามนโยบายหรือเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์กรกำหนดไว้ การบริหารจัดการบุคคลจึงสำคัญ โดยมีได้จำกัดอยู่เฉพาะการจัดแบ่ง หรือแจกแจงคนเท่านั้น แต่หมายรวมถึงการดูแลเอาใจใส่บุคคลเหล่านั้นด้วย เพื่อให้ผู้อ่านทำความเข้าใจได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงขอยกตัวอย่าง ดังนี้

๒.๑ ด้านการรับฟังความคิดเห็น สังคมประชาธิปไตย คือ สังคมที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมกับการปกครองประเทศ หากองค์กรหนึ่งต้องการให้สังคมภายในองค์กรมีความเป็นประชาธิปไตยแล้ว ก็คงปฏิเสธไม่ได้ที่จะต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกคน โดยความคิดเห็นเหล่านี้ มิได้จำกัดอยู่เฉพาะความคิดเห็นในเชิงบวกเท่านั้น แต่อาจมีความคิดเห็นในเชิงลบหรือความคิดเห็นในลักษณะติติงอยู่บ้าง ก็ต้องรับฟังอย่างตั้งใจ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงข้อผิดพลาดขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรหรือผู้บริหารองค์กรได้เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นแล้ว ภายใต้หลักประชาธิปไตยนี้ ตัวพนักงานเองก็ควรจะใช้สิทธิอย่างเต็มที่และคุ้มค่า กล่าวคือ ควรแสดงความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ มีเหตุผล โดยคำนึงว่า สิ่งที่พูดออกมาสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์แก่องค์กรได้ไม่ว่าทางใดทางหนึ่ง มิใช่เป็นเพียงการพูดคำหยาบโหลนเท่านั้น

๒.๒ ด้านการเคารพสิทธิและเสรีภาพของพนักงาน สิทธิและเสรีภาพของบุคคลมีอยู่หลายเรื่องตามที่รัฐธรรมนูญกำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น สิทธิในชีวิตร่างกาย หากองค์กรต้องการบุคลากรไปทำหน้าที่ในพื้นที่เสี่ยงภัย หรือทำหน้าที่ที่มีความเสี่ยง องค์กรต้องถามความสมัครใจของบุคคลนั้น จะไปบังคับให้บุคคลเหล่านั้นยินยอมไม่ได้ และหากมีบุคคลอาสาจะไปทำงานที่อาจเสี่ยงต่ออันตรายแล้ว องค์กรควรจัดหาระบบการคุ้มครองความปลอดภัย พร้อมทั้งแนวทางการเยียวยาความเสียหายกรณีเกิดเหตุร้ายขึ้นด้วย เช่น การให้พนักงานลงไปอยู่ประจำ ณ พื้นที่ชายแดนใต้ การให้พนักงานไปอยู่ประจำ ณ แทนชูดเจาะน้ำมันกลางทะเล

๒.๓ ด้านการจัดสวัสดิการ สวัสดิการ คือสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องมอบให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะองค์กรรัฐหรือเอกชน นอกจากสวัสดิการพื้นฐานที่กฎหมายกำหนด เช่น วันลาต่างๆ แล้ว องค์กรสามารถมอบสวัสดิการเพิ่มเติมอื่นๆ ให้พนักงานได้อีก จุดนี้คือแรงจูงใจสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลภายนอกสนใจที่จะเข้าร่วมงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยการจัดสวัสดิการให้แก่พนักงานนั้น บริษัทอาจเปิดให้พนักงานโหวตเสนอสิ่งที่ยากให้จัดทำมากที่สุด เพื่อให้พนักงานได้รู้สึกมีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของบริษัท และเพื่อให้สวัสดิการที่จัดทำขึ้นตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานผู้เข้าใช้บริการโดยตรง ตัวอย่างสวัสดิการ เช่น อาหารกลางวัน ขนมทานเล่น ห้องออกกำลังกาย สระว่ายน้ำ โต๊ะปิงปอง ห้องงีบหลับ พื้นที่นั่งเล่น พื้นที่สูบบุหรี่ รถรับส่ง เป็นต้น ตัวอย่างบริษัทที่มีสวัสดิการหลากหลายและน่าสนใจ เช่น Line Thailand มีอาหารเช้าและอาหารกลางวันฟรี วันจันทร์ - ศุกร์ ห้องนอนพักในออฟฟิศ และบริการนวดฟรี ประกันสุขภาพครอบคลุมถึงคู่สมรสและบุตร เงินขวัญถุงแต่งงาน สิทธิคุณพ่อลาคลอด นอกจากนี้ พนักงานในบริษัท Line Thailand ทุกคน ไม่ว่าจะระดับจูเนียร์หรือระดับผู้บริหารจะมีวันลาพักร้อนเท่ากันหมด ซึ่งผู้บริหารบริษัทมองว่าทุกคนเท่ากันหมด อันเป็นการคำนึงถึงหลักความเสมอภาคซึ่งเป็นหลักการของระบอบประชาธิปไตยอย่างหนึ่ง

๒.๔ ด้านระเบียบวินัย เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับใช้ควบคุมคนในองค์กร ต่อให้องค์กรเคารพต่อหลักสิทธิและเสรีภาพขนาดไหน ก็ต้องมีระเบียบกฎเกณฑ์ไว้เป็นกรอบในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติตนของพนักงานในองค์กร แต่จะกำหนดให้แคบหรือกำหนดอย่างหลวมๆ ก็ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรนั้นๆ ซึ่งอาจกำหนดในเรื่องวันเวลาเข้าทำงาน

จำนวนชิ้นงานที่ต้องปฏิบัติในแต่ละเดือน พฤติกรรมต้องห้ามในที่ทำงาน หากกำหนดไว้ในลักษณะกว้างๆ เช่น ให้ทำงานวันละ ๘ ชั่วโมง แต่จะเข้าออกงานเวลาใดก็ได้ ขอแค่ทำให้ได้จำนวนชั่วโมงตามที่กำหนด หรืออาจจะกำหนดเป็นจำนวนผลงานที่ควรจะทำให้ได้ในแต่ละเดือน ซึ่งอาจมีการเปิดโอกาสให้พนักงานขององค์กรเสนอหลักเกณฑ์ที่ควรจะนำขึ้นมา กำหนดไว้เป็นระเบียบขององค์กร แต่จะต้องผ่านการกลั่นกรองของผู้บริหารก่อนประกาศใช้ หากปฏิบัติเช่นนี้ได้ การทำงานของพนักงานในองค์กรจะตกอยู่ภายใต้กรอบวินัยที่เป็นหลักเกณฑ์ซึ่งถูกเสนอโดยพนักงานขององค์กรนั่นเอง อันเป็นการสอดคล้องกับหลักนิติธรรมที่ว่า ประชาชนอยู่ภายใต้กฎหมายที่ออกโดยประชาชน ซึ่งสังคมภายใต้การปกครองด้วยระบอบประชาธิปไตยมักปกครองโดยหลักนิติธรรมเช่นกัน

## สรุป

ระบอบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบการปกครองประเทศรูปแบบหนึ่งที่ได้รับคามนิยมอย่างมากทั่วโลก ด้วยเหตุที่มันเป็นระบอบการปกครองที่เห็นคุณค่าของทุกคน เปิดโอกาสให้ประชาชนได้รับสิทธิ เสรีภาพ อย่างเท่าเทียม ได้พูดในสิ่งที่อยากพูด ได้ทำในสิ่งที่อยากทำ ไม่ถูกกดขี่หรือบังคับข่มเหงเหมือนอย่างในการปกครองระบอบเผด็จการ หากพูดถึงองค์กร บริษัท หรือหน่วยงานต่างๆ ย่อมเข้าใจได้ว่ามีขนาดเล็กกว่าประเทศเป็นอย่างมาก ระบบการดำเนินงานก็ไม่ได้เหมือนกับการบริหารประเทศทั้งหมด ครั้นจะหยิบระบอบประชาธิปไตยมาใช้ปกครองบุคลากรในองค์กร ก็คงไม่สามารถกระทำได้อย่าง ๑๐๐ % อย่างไรก็ตาม เราสามารถสกัดหลักการในระบอบประชาธิปไตยเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กรหรือหน่วยงานตามที่ได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้านี้ ซึ่งจะนำมาใช้ได้มากน้อยขนาดไหนก็ต้องอยู่ที่วัฒนธรรมขององค์กรนั้น แต่เนื่องด้วยสังคมไทยเป็นสังคมที่เคารพผู้อาวุโส มีเอกลักษณ์ในวัฒนธรรมในลักษณะที่ว่า เด็กต้องเชื่อฟังผู้ใหญ่เพราะผู้ใหญ่อาบน้ำร้อนมาก่อน เด็กที่เลี้ยงผู้ใหญ่คือเด็กหัวแข็ง การอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้ผู้ใหญ่เอ็นดู ด้วยเหตุนี้ การเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานในสังคมไทยจึงเป็นอะไรที่ต้องค่อยเป็นค่อยไปและอาจต้องใช้เวลา อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันสังคมไทยกำลังปลูกฝังค่านิยมในเรื่องของการยอมรับความแตกต่างหลากหลายอย่างเข้มข้น อันจะเห็นได้จากกระแสการรณรงค์การยอมรับความหลากหลายทางเพศ การเปิดเสรีทางการแต่งกายของนักศึกษา การเปิดรับฟังความคิดเห็นภาคประชาชนของหน่วยงานรัฐ ซึ่งสิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงการตระหนักรู้ในเรื่องสิทธิเสรีภาพ และความเท่าเทียม ซึ่งเป็นหลักการพื้นฐานอย่างหนึ่งของหลักประชาธิปไตย ผู้เขียนเอกสารวิชาการส่วนบุคคลชิ้นนี้จึงเชื่อเป็นอย่างยิ่งว่า ในอนาคตอันใกล้หลักการของระบอบประชาธิปไตยจะถูกประยุกต์ใช้และแทรกซึมอยู่ในการบริหารจัดการงานต่างๆ ในแทบทุกองค์กร อันจะเป็นผลดีต่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนและส่งผลดีต่อองค์กรต้นสังกัดต่อไป

## บรรณานุกรม

### หนังสือ

วรเจตน์ ภาคีรัตน์, คำสอนว่าด้วยรัฐและหลักกฎหมายมหาชน (พิมพ์ครั้งที่ ๓, อ่านกฎหมาย ๒๕๖๔)  
หยุด แสงอุทัย, หลักรัฐธรรมนูญทั่วไป (พิมพ์ครั้งที่ ๙, วิญญูชน ๒๕๓๘)

### วิทยานิพนธ์

วิเชียร เฟ่งพิศ, ‘แนวความคิดทางกฎหมายรัฐธรรมนูญของปรีดี พนมยงค์’ (วิทยานิพนธ์ นิติศาสตร  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ๒๕๕๙)

### วารสาร บทความ

ณัฐฐา วินิจนัยภาค, ‘ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมกับนโยบายรัฐที่ส่งเสริมการเมืองภาคประชาชน’  
(๒๕๕๓) ฉบับที่ ๒ วารสารการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน

พระครูอุดมเจติยารักษ์, ‘แนวคิดประชาธิปไตยแบบองค์รวม’ (๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑ วารสาร มจร  
เพชรบุรีปริทรรศน์

รุ่งนภา ยรรยงเกษมสุข และสุธี ประศาสน์เศรษฐ ‘วัฒนธรรมทางการเมืองของไทย : ปัญหาเชิง  
โครงสร้าง’ (๒๕๖๑) ฉบับที่ ๒ วารสารเศรษฐศาสตร์การเมืองบูรพา

อภิวัฒน์ สุตสาว, ‘หลักความเสมอภาคภายใต้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย’ (๒๕๕๔) ฉบับที่ ๑  
วารสารจลนिति

อุไรวรรณ ธนสถิตย์, ‘วัฒนธรรมทางการเมืองแบบประชาธิปไตย’ (๒๕๕๒) ฉบับที่ ๓ วารสารสถาบัน  
พระปกเกล้า

### เว็บไซต์

1stCraft Team, ‘๕ เทคนิคการบริหารจัดการองค์กรที่ดีควรมีอะไรบ้าง?’ (1 stcraft)  
<<https://1stcraft.com/5-secrets-to-manage-your-organization/>> สืบค้นเมื่อ ๓๐  
กันยายน ๒๕๖๕.

## ประวัติผู้เขียน



- ชื่อ สกุล นายทิพย์ ดาลาล
- วัน เดือน ปีเกิด ๑๒ กันยายน ๒๕๐๙ อายุ ๕๕ ปี
- สถานภาพ สมรส
- ที่อยู่ปัจจุบัน บ้านเลขที่ ๑๐๒/๓๔ ซอยรณชัย ๒ ถนนเศรษฐศิริ แขวงสามเสนใน เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๔๐๐
- การศึกษา ปริญญาตรีบริหารธุรกิจ สาขาพาณิชยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ประวัติการฝึกอบรม

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น ๒๒๘/๒๕๕๙ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น ๑๒๔/๒๕๕๙ สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง รุ่นที่ ๒๕ (วตท.๒๕) สถาบันวิทยาการตลาดทุน
- Achieving Organizational Agility สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๖๓ (ปริญญาบัตร วปอ.)

## ประวัติการทำงาน

๒๕๖๐ – ปัจจุบัน	กรรมการบริษัท / ประธานกรรมการจัดการ / ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บมจ. ทริฟเฟิล ไอ โลจิสติกส์
๒๕๖๓ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. แกแล็คซี่ เวนเจอร์ส
๒๕๖๒ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. เอ็กเซล แอร์ (แคมโบเดีย)
๒๕๖๒ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. อรวาณ์ โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์
๒๕๖๑ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ดีจี แพคเกจจิ้ง ฟิฟตี้อี แอลทีดี
๒๕๕๙ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. จีเอสเอ คาร์โก เน็ตเวิร์ค (เมียนมา)
๒๕๕๘ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. เอ็กเซล แอร์ (กวางโจว)
๒๕๕๗ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ฮาซเคม ทรานส์แมเนจเม้นท์
๒๕๕๖ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. เอเชีย กราวด์ เซอร์วิส
๒๕๕๖ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ทริฟเฟิล ไอ ซัพพลายเชน
๒๕๕๖ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. เอ็กเซล แอร์
๒๕๕๕ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. เอเชีย เน็ตเวิร์ค อินเตอร์เนชั่นแนล
๒๕๕๔ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ซีเค ไลน์ (ประเทศไทย)
๒๕๕๓ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ดีจี แพคเกจจิ้ง (ประเทศไทย)
๒๕๕๑ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ทริฟเฟิล ไอ เอเชีย คาร์โก
๒๕๕๐ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ทริฟเฟิล ไอ แอร์ เอ็กซ์เพรส
๒๕๔๗ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ฮาซเคม โลจิสติกส์ แมเนจเม้นท์
๒๕๓๙ – ปัจจุบัน	กรรมการ บจก. ทริฟเฟิล ไอ มารีไทม์ เอเยนซีส์