



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร

จัดทำโดย ดร.แสงชัย อภิชาติธนพัฒน์
รหัส 590446

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ 4
วิทยาลัยรัฐธรรมนูญ
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร

ชื่อผู้เขียน ดร.แสงชัย อภิชาติธนวัฒน์¹

บทคัดย่อ

ธรรมาภิบาล (good governance) นับเป็นกระแสที่ทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ให้ความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ด้วยหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วยหลักสำคัญ 6 ประการคือ หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และหลักความคุ้มค่าเป็นความสอดคล้องกับความรู้สึกรับรู้และความต้องการของสาธารณะชน และสาธารณะชนก็มีความคาดหวังให้ทุกภาคส่วนมีการปฏิบัติอย่างแท้จริง มิใช่เป็นเพียงแต่กระแสนิยมเท่านั้น

ทั้งนี้ ยังเป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลาย ด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

คำสำคัญ

ธรรมาภิบาล หมายถึง หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบต่อสังคม หลักความคุ้มค่า

หลักนิติธรรม² คือ การตรากฎหมาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและกติกาต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรม ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสังคมและสมาชิก โดยมีการยินยอมพร้อมใจและถือปฏิบัติร่วมกันอย่างเสมอภาคและเป็นธรรม กล่าวโดยสรุป คือ สถาปนาการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่กระทำกันตามอำเภอใจหรืออำนาจของบุคคล

¹ ข้อมูลแนะนำผู้เขียน ดร.แสงชัย อภิชาติธนวัฒน์

วุฒิการศึกษา

- ปริญญาเอกกิตติมศักดิ์ มหาวิทยาลัย American Coachline, USA
- ปริญญาโท ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (ผู้นำทางสังคม ธุรกิจ และการเมือง) วิทยาลัยนวัตกรรมการสังคม มหาวิทยาลัยรังสิต
- ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ตำแหน่งปัจจุบัน ประธานกรรมการบริษัท ฟาติมา อาร์ บี ดี เอส อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

² <http://www.sci.ubu.ac.th/document/หลักธรรมาภิบาล.pdf>

หลักคุณธรรม คือ การยึดถือและเชื่อมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยการรณรงค์เพื่อสร้างค่านิยมที่ดีงามให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรหรือสมาชิกของสังคมถือปฏิบัติ ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความเสียสละ ความอดทนขยันหมั่นเพียร ความมีระเบียบวินัย เป็นต้น

หลักความโปร่งใส คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่เปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา และสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้โดยการปรับปรุงระบบและกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารหรือเปิดให้ประชาชนสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก ตลอดจนมีระบบหรือกระบวนการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน และช่วยให้การทำงานของภาครัฐและภาคเอกชนปลอดจากการทุจริตคอร์รัปชัน

หลักการมีส่วนร่วม คือ การทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจสำคัญๆ ของสังคม โดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีช่องทางในการเข้ามามีส่วนร่วม ได้แก่ การแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะการประชาพิจารณ์การแสดง ประชามติ หรืออื่นๆ และจัดการผูกขาดทั้งโดยภาครัฐหรือโดยภาคธุรกิจเอกชน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความสามัคคีและความร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและภาคธุรกิจเอกชน

หลักความรับผิดชอบ ผู้บริหาร ตลอดจนคณะข้าราชการ ทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำ ต้องตั้งใจปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่อย่างดียิ่ง โดยมุ่งให้บริการแก่ผู้มารับบริการ เพื่ออำนวยความสะดวกต่างๆ มีความรับผิดชอบต่อความบกพร่องในหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ทันท่วงที

หลักความคุ้มค่า ผู้บริหาร ต้องตระหนักว่ามีทรัพยากรค่อนข้างจำกัด ดังนั้น ในการบริหารจัดการจำเป็นจะต้องยึดหลักความประหยัดและความคุ้มค่า ซึ่งจำเป็นจะต้องตั้งจุดมุ่งหมายไปที่ผู้รับบริการหรือประชาชนโดยส่วนรวม

บทนำ

การบริหารและการจัดการในภาครัฐและภาคเอกชนได้มีการให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรมและจริยธรรม เนื่องจากการบริหารและการจัดการทั้งในภาครัฐและภาคเอกชนประสบกับภาวะวิกฤติอันเกิดจากการทุจริตที่ระบาดออกไปอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ความไม่รับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวม ค่านึงแต่ประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องอันเป็นการบริหารจัดการที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรม

การบริหารจัดการที่ดีในภาครัฐ (Good Governance) หรือบางที่เรียกกันว่าธรรมาภิบาลนั้น จะช่วยกระตุ้นอย่างมากต่อการพัฒนาและขยายตัวของจริยธรรมในทางธุรกิจ ทั้งนี้เพราะความสัมพันธ์ระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนมีอยู่อย่างใกล้ชิด ภาครัฐในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมกติกาดำเนินงานของเอกชนย่อมมีผลต่อการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีในวงการธุรกิจและการยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมรวมทั้งความรับผิดชอบต่อสังคม ถ้าการควบคุมย่อหย่อนหรือหน่วยงานในภาครัฐมีส่วนรู้เห็นเป็นใจกับการทุจริตหรือการเอาเปรียบสังคมและผู้บริโภคของธุรกิจเอกชนหรือมีการร่วมมือกันระหว่างคนในภาครัฐกับในภาคเอกชนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์อันมิชอบแล้วจะเป็นอุปสรรคซึ่งทำให้การเสริมสร้างจริยธรรมในการทำธุรกิจเป็นไปได้ลำบาก³

ธรรมาภิบาล เป็นหลักการที่นำมาใช้บริหารงานในปัจจุบันอย่างแพร่หลายด้วยเหตุเพราะช่วยสร้างสรรค์และส่งเสริมองค์กรให้มีศักยภาพและประสิทธิภาพ อาทิ พนักงานต่างทำงานอย่างซื่อสัตย์สุจริตและขยันหมั่นเพียร ทำให้ผลประกอบการขององค์กรธุรกิจนั้นขยายตัว นอกจากนี้แล้วยังทำให้บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง ศรัทธาและเชื่อมั่นในองค์กรนั้นๆ อันจะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น องค์กรที่โปร่งใส ย่อมได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ รัฐบาลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ย่อมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุนและประชาชน ตลอดจนส่งผลดีต่อเสถียรภาพของรัฐบาลและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ

³ สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2549, รายงานวิจัยเรื่องประชาชนและธรรมาภิบาล : การสำรวจทัศนคติของคนไทยในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

เนื้อหา

หลักธรรมาภิบาล เป็นหลักการบริหารจัดการที่ดีเพราะมีการปรับวิธีคิด วิธีการบริหาร ราชการของประเทศไทยใหม่ทั้งระบบ โดยกำหนดเจตนารมณ์ของแผ่นดินขึ้นมาเพื่อทุกคนทุกฝ่ายในประเทศ ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันจัดการ ร่วมกันรับผิดชอบ แก้ปัญหา พัฒนานำพาแผ่นดินนี้ไปสู่ความมั่นคง ความสงบ-สันติสุข มีการพัฒนาที่ยั่งยืนและก้าวไกลดังพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราชที่ว่า "เราจะครองแผ่นดินโดยธรรมเพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม" หลักธรรมาภิบาลจึงตั้งอยู่บนรากฐานของความถูกต้อง ติงาม มั่นคง หรือธรรมาธิปไตยที่มุ่งให้ประชาชน สังคมระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล หมู่บ้าน ชุมชนต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการคิด การบริหารจัดการ การบริหาร การจัดการบริหารในทุกระดับ ปรับวัฒนธรรมขององค์การภาครัฐใหม่เพราะระบบราชการที่แข็งตัวเกินไป ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพและขาดความชอบธรรม กฎเกณฑ์เข้มงวด ช่องทางการสื่อสารขาดตอน รัฐไม่สามารถสนองตอบความต้องการของประชาชนส่วนใหญ่ได้ถูกต้อง ทำให้เกิดความขัดแย้ง ช่วงชิงอำนาจ และความล้มเหลวของระบบราชการและรัฐบาลจึงทำให้ความคิดเกี่ยวกับ Government เปลี่ยนไปกลับ กลายมาเป็น Governance ที่ทุกภาคส่วนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมกล่าวคือ⁴

ภาครัฐ ต้องมีการปฏิรูปบทบาทหน้าที่โครงสร้างและกระบวนการทำงานของหน่วยงาน/กลไก การบริหารให้สามารถบริหารทรัพยากรของสังคมโปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรม มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีสมรรถนะสูงในการนำบริการของรัฐที่มีคุณภาพไปสู่ประชาชน โดยจะต้องมีการเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยม และวิธีทำงานของเจ้าหน้าที่รัฐให้ทำงานโดยยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลาง และสามารถร่วมทำงานกับภาคประชาชนและภาคเอกชนได้อย่างราบรื่นและเป็นมิตร

ภาคธุรกิจเอกชน ต้องมีการปฏิรูปและกำหนดกติกาในหน่วยงานของภาคธุรกิจเอกชน เช่น บริษัท บริษัท ห้างหุ้นส่วนฯ ให้มีกติกากิจการงานที่โปร่งใส ซื่อตรง เป็นธรรมต่อลูกค้าความรับผิดชอบ ต่อผู้ถือหุ้นและต่อสังคม รวมทั้งมีระบบติดตามตรวจสอบการให้บริการที่มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับสากล และร่วมทำงานกับภาครัฐและภาคประชาชนได้อย่างราบรื่นและเป็นมิตรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ภาคประชาชน ต้องสร้างความตระหนักหรือสำนึกตั้งแต่ระดับปัจเจกบุคคลถึงระดับกลุ่ม ประชาสังคม ในเรื่องของสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบต่อตนเองและสาธารณะทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองเพื่อเป็นพลังของประเทศที่มีคุณภาพ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการของการสร้างกลไกการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีและทำนุบำรุงรักษาให้ดียิ่งๆ ขึ้นต่อไป

⁴ <http://www.kmutt.ac.th/sd/html/pdf/tam.pdf>

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดไว้โดยได้เสนอเป็นระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่า หลักธรรมาภิบาล นั้นประกอบด้วย 6 หลักการคือ⁵

1. หลักคุณธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติและสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย และกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจหรือตามอำนาจของตัวบุคคล

2. หลักนิติธรรม ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน โดยมีการให้และการรับข้อมูลที่สะดวก เป็นจริง ทันท่วงที ตรงไปตรงมา มีที่มาที่ไปที่ชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้

3. หลักความโปร่งใส ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และร่วมคิด ร่วมเสนอ ความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่างๆ เช่น การแจ้งความเห็น การไต่สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ นอกจากนี้ยังรวมถึงการร่วมตรวจสอบ และร่วมรับผิดชอบต่อผลของการกระทำนั้น

4. หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและ กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่างและความกล้าที่จะยอมรับผล จากการกระทำของตน

5. หลักความรับผิดชอบต่อสังคม ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์ คຸ່ມคຸ່ມค่าเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

6. หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเองมีความ ซื่อสัตย์สุจริต จริ่งใจ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

แต่จะเป็นหลักการใดก็ตาม ก็จะทำให้เห็นว่าหลักการทั้งหลายล้วนมีจุดมุ่งหมายที่จะรักษา “ความสมดุล” ในมิติต่างๆ ไว้ เช่น หลักคุณธรรมก็คือการรักษาสมดุลระหว่างตนเองกับผู้อื่นคือ ไม่เบียดเบียนผู้อื่นหรือตัวเองจนเดือดร้อน ซึ่งการที่มีความโปร่งใสเปิดโอกาสให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วม ตรวจสอบก็เพื่อมุ่งให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เห็นถึงความสมดุลดังกล่าวว่าอยู่ในวิสัยที่ยอมรับได้ ส่วนหลัก ความรับผิดชอบต่อสังคมก็ต้องสมดุลกับเสรีภาพที่เป็นสิ่งสำคัญของทุกคน และหลักความคุ้มค่าก็ต้องสมดุลกับ หลักอื่นๆ เช่น บางครั้งองค์กรอาจมุ่งความคุ้มค่าจนละเลยเรื่องความเป็นธรรมหรือโปร่งใส หรือบางครั้ง ที่หน่วยงานโปร่งใสมากจนคู่แข่งชั้นล่างรู้ความลับที่สำคัญในการประกอบกิจการ ความสมดุล หรือธรรมจึง เป็นส่วนประกอบที่สำคัญของธรรมาภิบาล

องค์กรทุกองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญสองส่วน คือ “งาน” และ “คน” หมายความว่า องค์กร ทุกประเภทต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดำเนินงาน ซึ่งได้แก่ ภารกิจที่ต้องทำตามวัตถุประสงค์และการจัดระบบงาน เพื่อให้สามารถทำภารกิจได้ตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ การที่จะประกอบภารกิจได้ตามเป้าหมาย

⁵ http://network.moph.go.th/km_ict/?p=360

ขององค์กรจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สองที่ดี คือ มีคนหรือบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และเพียงพอที่จะปฏิบัติงาน ปัจจัยด้าน “คน” หรือ บุคลากร นี้ จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ทั้งนี้เพราะถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการจัดองค์กรและการบริหารงานที่ดี แต่ถ้าพนักงานปฏิบัติงานไม่ดี ไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความซื่อสัตย์ ขาดความรักสามัคคีกันหรือขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร ก็เป็นการยากที่จะบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายได้ จึงกล่าวได้ว่าการบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจในการบริหารองค์กรใดๆ ก็ตาม หากการบริหารงานบุคคลล้มเหลวคงจะเป็นการยากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ

การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นพื้นฐานในการบริหารงานทุกชนิด โดยมีขอบข่ายกว้างขวาง เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกันเป็นลูกโซ่ ตั้งแต่การสรรหาคัดเลือกบุคคลเข้าทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถ การให้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ แก่พนักงาน การดูแลความปลอดภัยและสุขภาพในการทำงาน และสิทธิตามรัฐธรรมนูญ สิทธิตามกฎหมายแรงงาน เมื่อองค์กรเป็นที่รวมกันของผู้คนที่มีความแตกต่างกันทั้งเรื่องครอบครัว การศึกษา และลักษณะนิสัยส่วนตัวของแต่ละคน ความแตกต่างดังกล่าวอาจก่อให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันได้ ดังนั้นการมีหลักการปกครองที่ดีจะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวได้ การนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นหลักการบริหารจัดการที่ได้รับการยอมรับถึงประสิทธิภาพในการจัดการ เหมาะกับทุกองค์กรที่จะนำมาใช้ในการปกครองพนักงาน นอกจากนั้นแล้ว องค์กรควรคำนึงถึงหลักสิทธิตามกฎหมายดังกล่าวด้วย เพื่อให้พนักงานได้รับการคุ้มครองสิทธิ มีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงานโดยปฏิบัติตามกฎหมายไทยอย่างเคร่งครัด

ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นในการบริหารงานภาคเอกชน หรือหน่วยงานใด ก็มักจะทำให้องค์การนั้นไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็นที่เกิดขึ้นจึงก่อให้เกิดปัญหามากมายเกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นในการบริหารงาน ก็มักจะทำให้องค์การนั้นไม่สามารถทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลเท่าที่ควรจะเป็น สาเหตุของปัญหาการทำงานอาจมาจากความไม่เสมอภาคภายในองค์กรหรืออาจมีระบบอุปถัมภ์เข้ามาเกี่ยวข้อง ความอาวุโสของการทำงานมานาน หรือตำแหน่งที่สูงกว่า ความไม่เท่าเทียมกันที่เกิดขึ้นภายในองค์กรนั้น สิ่งต่างๆ ความขัดแย้งทั้งในระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เช่น การคิดไม่เหมือนกันซึ่งต่างคนต่างคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่า การทำงานไม่เหมือนกันและ ผลประโยชน์ไม่เหมือนกัน หรือเมื่อเราลองมองถึงความความเสมอภาคอธิบายว่า บุคคลจะเปรียบเทียบตัวป้อนของเขา (เช่น ความพยายาม ประสบการณ์ อาวุโส สถานภาพ สติปัญญาความสามารถ และอื่น ๆ) กับผลตอบแทนที่ได้รับ (เช่น การยกย่องชมเชย ค่านิยม ค่าจ้าง ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งและสถานภาพ การยอมรับจากหัวหน้างาน) กับบุคคลอื่นที่ทำงานประเภทเดียวกัน ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มพนักงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันหรือต่างแผนก หรือแม้แต่บุคคลใดในความคิดของเขาก็ได้ ว่ามีความเสมอภาคหรือเท่าเทียมกันหรือไม่ ซึ่งตัวป้อนและผลตอบแทนนั้นเป็นการรับรู้หรือความเข้าใจของเขาเอง ไม่ใช่ความเป็นจริง แม้ความเป็นจริงจะ

มีความเสมอภาค แต่เขาอาจรับรู้ว่ามีเสมอภาคก็ได้ เมื่อเป็นเช่นนั้นเขาจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเอง เพื่อให้รู้สึกที่เกิดความเสมอภาค ดังนั้นในการปฏิบัติต่อพนักงาน หัวหน้างานจะต้องทำให้เขารับรู้ว่าเขาได้รับการปฏิบัติต่ออย่างยุติธรรมมีความเสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น พนักงานส่วนมากมักประเมินว่าตนเองทำงานหนักและทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากกว่าคนอื่น ขณะเดียวกันก็มักคิดว่าคนอื่นได้รับผลตอบแทนสูงกว่าตน เขาจะพอใจในการทำงานและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงตราบเท่าที่เขายังรับรู้ว่ามีเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น แต่ถ้าพนักงานพบว่าผู้ที่ทำงานในระนาบเดียวกับเขาได้รับผลตอบแทนสูงกว่าเขา หรือได้รับผลตอบแทนเท่ากันแต่ทำงานน้อยกว่า ความพอใจและแรงจูงใจในการทำงานจะน้อยลง เมื่อใดที่พนักงานเกิดการรับรู้ความไม่เสมอภาค เขาจะพยายามทำให้เกิดความเสมอภาคโดยการลดระดับตัวป้อนหรือไม่ก็เรียกร้องผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน การเปรียบเทียบตัวเองกับผู้อื่นที่ทำงานในระนาบเดียวกัน ทำให้เกิดการรับรู้ 3 แบบ คือ ผลตอบแทนเหมาะสม ผลตอบแทนต่ำไป ผลตอบแทนสูงเกินไป⁶

ผลตอบแทนเหมาะสม (equitably rewarded) พนักงานรับรู้ตัวป้อนและผลตอบแทนมีความเหมาะสมกัน แรงจูงใจยังคงมีอยู่เชื่อว่าคนอื่นที่ได้ผลตอบแทนสูงกว่าเป็นเพราะเขามีตัวป้อนที่สูงกว่า เช่น มีการศึกษาและประสบการณ์สูงกว่า เป็นต้น

ผลตอบแทนต่ำไป (under-rewarded) เมื่อพนักงานคนใดรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนต่ำไป เขาจะพยายามลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีต่างๆ เช่น พยายามเพิ่มผลตอบแทน (เรียกร้องค่าจ้างเพิ่ม) ลดตัวป้อน (ทำงานน้อยลง มาสายหรือขาดงานบ่อยครั้ง พักครั้งละนานๆ ฯลฯ) อ้างเหตุผลให้ตัวเองเปลี่ยนแปลงตัวป้อนหรือผลตอบแทนของคนอื่น (ให้ทำงานมากขึ้น หรือรับค่าจ้างน้อยลง) เปลี่ยนงาน (ขอย้ายไปฝ่ายอื่น ออกไปหางานใหม่) เปลี่ยนบุคคลที่เปรียบเทียบ (ยังมีคนที่ได้รับน้อยกว่า)

ผลตอบแทนสูงไป (over-rewarded) การรับรู้ว่าคุณได้รับผลตอบแทนสูงไปไม่มีปัญหาต่อพนักงานมากนัก แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าพนักงานมักจะลดความไม่เสมอภาคด้วยวิธีเหล่านี้ คือ เพิ่มตัวป้อน (ทำงานหนักขึ้น และอุทิศเวลามากขึ้น) ลดผลตอบแทน (ยอมให้หักเงินเดือน) อ้างเหตุผลให้ตัวเอง (เพราะฉันทน) พยายามเพิ่มผลตอบแทนให้ผู้อื่น (เขาควรได้รับเท่าฉัน)

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) โดย JS Adams (1965)

Adam ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจของคนงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนว่า เกี่ยวข้องกับระดับของการเรียนรู้ (Perceptions) ว่าในอัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Out Put) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้ในการทำงานนั้น (In Put) เหมาะสมเสมอภาคกันหรือไม่ทฤษฎีความเสมอภาคนี้จะเป็นสิ่งที่ความรู้สึกและมองในเชิงเปรียบเทียบความรู้สึก (Feeling) หรือการรับรู้ (Perceptions) ของแต่ละบุคคลจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลนั้นประเมินศักยภาพในการทำงานของตนกับค่าจ้างที่ได้รับ และ

⁶ <http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>

แน่นอน ความรู้สึกเหล่านี้ย่อมได้รับอิทธิพลจากบรรทัดฐาน (Norms) ภายในองค์กร และกลุ่มวิชาชีพด้วย ซึ่งความรู้สึกว่าตนเองได้รับความเสมอภาคหรือไม่เสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น สามารถเข้าใจได้จากตารางดังนี้

ตารางแสดงทฤษฎีความเสมอภาค⁷

ตารางเปรียบเทียบอัตราการรับรู้	การประเมินของพนักงาน ก.
สิ่งที่ ก. ได้รับ OA < สิ่งที่ ข. ได้รับ OB	ความไม่เสมอภาค (ได้รับค่าตอบแทนต่ำกว่าปกติ)
สิ่งที่ ก. อุทิศ IA สิ่งที่ ข. อุทิศให้ IB	
สิ่งที่ ก. ได้รับ OP < สิ่งที่ ข. ได้รับ OB	ความเสมอภาค
สิ่งที่ ก. อุทิศให้ IA สิ่งที่ ข. อุทิศให้ IB	
สิ่งที่ ก. ได้รับ OP < สิ่งที่เขาได้รับ OB	ความไม่เสมอภาค
สิ่งที่ ก. อุทิศให้ IA สิ่งที่ ข. อุทิศให้ IB	(ได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าปกติ)

เรามักห่มเทให้องค์กรเท่า ๆ กับที่องค์กรให้เรา" ว่าด้วยทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) พนักงานมักห่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงานโดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากองค์กร ในโลกของการแข่งขัน การเปรียบเทียบตนเองกับบุคคลอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอๆ ไม่เว้นแม้แต่ในการทำงาน เรามักจะต้องการความยุติธรรมในการทำงาน โดยการที่เรารู้ว่าตนเองได้รับความยุติธรรมหรือไม่ เราจะเปรียบเทียบกับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ทฤษฎีความเสมอภาค "Equity Theory" ของ JS Adams (1965) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยความยุติธรรมในองค์กร พนักงานมักห่มเทกำลังความสามารถของตนในการทำงานโดยเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ตนเองได้รับจากองค์กร Adams ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความพอใจของพนักงานว่า อัตราระหว่างสิ่งที่เขาได้รับจากงาน (Output) กับสิ่งที่เขาอุทิศให้กับการทำงาน (Input) มีความเหมาะสมกันหรือไม่ โดยใช้การรับรู้ของตนประเมินศักยภาพในการทำงานของตนกับค่าตอบแทนที่ได้รับจากองค์กร ซึ่งหากเปรียบเทียบแล้ว รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรมก็จะเกิดความพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้นองค์กรจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญในประเด็นนี้ เพราะมีผลกระทบโดยตรงทั้งต่อความสำเร็จขององค์กรและความสุขในการทำงานของพนักงานด้วย

⁷ <http://info.muslimthai.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=12161>

ซึ่งจากประสบการณ์ที่ได้พบเห็นในระหว่างการทำงานก็พอที่จะระบุปัญหาเป็นประเด็นในเรื่องเกี่ยวกับ คน / วิธีการทำงาน / การศึกษา / ประสบการณ์ / ความอาวุโสในสถานที่ทำงานนั้นๆ สรุปได้ว่า ปัญหาการทำงานในองค์กรมีสาเหตุมาจาก

1. คน เช่น เกิดการแบ่งกลุ่ม มีอคติต่อกัน ขาดความร่วมมือ ไม่เคารพกฎ กติกา รวมถึงการทุจริต
2. งาน เช่น งานไม่มีประสิทธิภาพ งานล่าช้ากว่ากำหนด
3. วิธีการทำงาน เช่น ขาดภาวะผู้นำ ขาดความยุติธรรม ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร
4. การศึกษา เช่น เปรียบเทียบ หรือไม่ยอมรับบุคคลที่มีการศึกษาด้อยกว่าตนเอง
5. ประสบการณ์ เช่น ความแตกต่างในการรอบรู้ที่ได้จาประสบการณ์ที่ไม่เท่ากัน
6. ความอาวุโส เช่น เมื่ออาวุโสมากกว่าจึงไม่ยอมรับ หรือไม่เชื่อ ไม่ฟัง ผู้ที่มีความอาวุโสน้อยกว่าจากปัญหาดังกล่าว ผู้เขียนจึงมุ่งเน้นนำหลัก ธรรมาภิบาล (Good Governance) มาเป็นหลักในการบริหารองค์กรเพื่อหวังว่าจะลดปัญหาและเพิ่มยอดขายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

ซึ่งในการบริหารงานที่ตื่นอกจากจะปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว ผู้เขียนเห็นอย่างยิ่งว่า ควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อป้องกันมิให้เกิดปัญหาขึ้นและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมิให้ลุกลามต่อไป อีกทั้งการใช้หลักธรรมาภิบาลจะทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ เป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือ องค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กร เป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงานและการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ลั่นเปลือง การติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ

ทั้งนี้ บริษัทที่บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาลอย่างเคร่งครัดจะทำให้บุคลากรภายในบริษัททุกคนมีความสุขจากการทำงาน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเข้าใจและให้ความเป็นธรรมเท่าเทียมกันทุกคน และอาจส่งผลให้งานออกมามีคุณภาพสูงตามไปด้วย เนื่องด้วยความสุขที่ได้จากการทำงานนั่นเอง หลักธรรมาภิบาลถือเป็นหลักพื้นฐานในการปกครองที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องนำมาใช้ เพราะหลักดังกล่าวช่วยให้ปกครองคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้บุคลากรทุกคนในบริษัททำงานอย่างมีความสุข และยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้พร้อมปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ ส่งผลดีโดยรวมทำให้ธุรกิจให้เจริญก้าวหน้าต่อไปได้ในอนาคต

บทสรุป

การบริหารราชการบ้านเมืองที่ดีเป็นการบริหารราชการเพื่อบรรลุเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นมีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อสถานการณ์ ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ

การใช้หลักธรรมาภิบาลทำให้องค์กรสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานได้ อีกทั้งยังเป็นกลไกในการควบคุมติดตามและตรวจสอบ โดยมีประชาชนหรือองค์กรภายนอกมีส่วนร่วม ทั้งนี้เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายแก่การบริหารองค์กร เพราะการสร้างธรรมาภิบาลให้เกิดขึ้นในองค์กรเป็นการสร้างสำนึกที่ดีในการบริหารงาน และการทำงานในองค์กร และจัดระบบที่สนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามสำนึกที่ดี ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่สิ้นเปลืองการติดตามการทุจริต ความโปร่งใส โดยคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องที่จะได้รับผลกระทบ

การนำหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) มาใช้ในการบริหารงานองค์กร ทั้ง 6 ด้าน เนื่องจากผู้เขียนเป็นผู้บริหารอยู่ในองค์กรภาคเอกชน เห็นควรนำองค์ประกอบของหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยเน้นไปในทางบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายและรวมถึงการให้การสนับสนุนปัจจัยทรัพยากรทางการบริหารที่เพียงพอ สร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการติดตามประเมินผลในการนำไปใช้เป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพขององค์กร

“ซึ่งผู้เขียนมีความมั่นใจว่าในการนำหลักธรรมาภิบาลทั้ง 6 ด้าน มาใช้ในการบริหารองค์กรจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้าเป็นที่ยอมรับของพนักงานและสังคมอย่างแน่นอน”

เอกสารอ้างอิง

บทความในหนังสือ

สุจิตรา บุญยรัตพันธุ์, 2549, รายงานวิจัยเรื่องประชาชนและธรรมาภิบาล : การสำรวจทัศนคติของคนไทยในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ, กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สารสนเทศจาก World Wide Web

<http://www.sci.ubu.ac.th/document/หลักธรรมาภิบาล.pdf>

<http://www.kmutt.ac.th/sd/html/pdf/tam.pdf>

http://network.moph.go.th/km_ict/?p=360

<http://yoosook11.blogspot.com/2011/01/equity-theory.html>

<http://www.chumphon.doae.go.th/goodgovern.pdf>

<http://info.muslimthaipost.com/main/index.php?page=sub&category=29&id=1216>