



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
(Individual Study)

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารทรัพยากรบุคคล
ในองค์กรธุรกิจของประเทศไทย
Democratic Principles and Human Resource Management
In a Thai business organization

จัดทำโดย ศิริพร มณีพันธ์
รหัส 600540

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการอบรม
หลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย รุ่นที่ ๕
วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ
สำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

หลักประชาธิปไตยกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ในองค์กรธุรกิจของประเทศไทย

ศิริพร มณีพันธ์*

บทคัดย่อ

บทคัดย่อ

ในปัจจุบันมีการพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจในหลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบหนึ่งที่มีความน่าสนใจก็คือการนำเอาแนวคิดประชาธิปไตยมาใช้ในการสร้างวิธีการบริหารงานบุคคลที่เปิดโอกาสให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการมากขึ้น ซึ่งปรากฏให้เห็นชัดเจนในลักษณะของการกำหนดเป็นมาตรการทางกฎหมาย และนโยบายของภาครัฐ แต่ทั้งนี้องค์กรภาคธุรกิจเอกชนหลายแห่ง ทั้งของประเทศไทย และต่างประเทศ ก็ได้มีการนำเอาแนวคิดประชาธิปไตยมาประยุกต์ใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในทางปฏิบัติจริงภายในองค์กรของตนจนมีลักษณะเฉพาะที่น่าสนใจ ซึ่งสามารถนำมาผสมผสานกับแนวคิดประชาธิปไตยเชิงพุทธ และกำหนดเป็นรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจที่เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและหลักการบริหารภายใต้หลักธรรมของเจ้าขององค์ได้อย่างเหมาะสมกับบริบทสังคมไทยได้เป็นอย่างดี

คำสำคัญ ประชาธิปไตย, การบริหารทรัพยากรบุคคล

* อาจารย์ประจำภาควิชากฎหมายพาณิชย์ คณะนิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บทนำ

ปัจจุบันการจัดการทรัพยากรบุคคล ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญมากในการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะในภาคธุรกิจเอกชน ทั้งนี้เนื่องจากพื้นฐานของการรวมตัวเป็นองค์กรก็คือการรวมตัวกันของ “บุคคล” หรือ “คน” ซึ่งในทางเศรษฐศาสตร์ถือเป็น “ปัจจัยการผลิต” (Factors of Production) อย่างหนึ่ง¹ ซึ่งในปัจจุบันได้มีการพัฒนารูปแบบของการจัดการบุคคลในหลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบหนึ่งที่น่าสนใจ คือการนำเอาแนวคิดของการปกครองแบบประชาธิปไตยมาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล ที่เน้นให้ลูกจ้าง หรือบุคลากร ได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรธุรกิจ เพื่อกระจายอำนาจการจัดการ และประโยชน์ในทางธุรกิจ บางส่วนไปยังบุคลากรอื่น นอกเหนือจากเจ้าขององค์กรแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่เนื่องจากแนวคิดดังกล่าวนี้มักจะปรากฏอยู่ในลักษณะของมาตรการกฎหมาย และนโยบายภาครัฐเรื่องแรงงานสัมพันธ์ ดังนั้นในบทความนี้จึงได้ทำการศึกษาถึงแนวทางในการนำหลักประชาธิปไตยไปปรับใช้กับการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจในประเทศไทย ในลักษณะแนวปฏิบัติ ที่มีใช้เป็นเชิงนโยบาย หรือกฎหมาย เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดรูปแบบของการจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจตามแนวคิดหลักประชาธิปไตย ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของประเทศไทยต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจ

ในอดีต “คน” ถือเป็นปัจจัยการผลิตที่ถูกจัดให้เป็นเพียงแค่ แรงงาน หรือกำลังคน ในการดำเนินกิจกรรมเท่านั้น แต่ในปัจจุบัน มีการพัฒนาแนวความคิดใหม่ที่ โดยถือว่าคนในองค์กรเป็น “ทรัพยากรมนุษย์” ซึ่งปรากฏให้เห็นอย่างชัดเจนว่ามีการให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ในเรื่องการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กรอย่างจริงจัง และในแต่ละองค์กรก็มีการแบ่งแยกแผนกหน่วยงานที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดการกำลังคนในองค์กรออกมาต่างหากอย่างชัดเจน รวมถึงการกำหนดนโยบายในการบริหารจัดการเรื่องดังกล่าวก็มีการเปลี่ยนแปลงจากการวางแผนจัดการในลักษณะของงานธุรการทั่วไป เป็นการวางแผนการพัฒนาคนในเชิงกลยุทธ์ มากขึ้น ซึ่งหากองค์กรธุรกิจได้มีการวางแผนและการดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการบุคคลในองค์กรที่ดี ก็จะส่งผลให้บุคคลในองค์กรร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ² ซึ่งก็จะมีผลต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน

อนึ่ง มีข้อนำสังเกตประการหนึ่ง คือ การเรียก หรือ ให้ความหมายกับการจัดการคนในองค์กร โดยทั่วไปนั้นจะคุ้นเคยกับคำ 2 คำ คือ “การบริหารงานบุคคล (Personnel Management: PM) และ “การบริหารทรัพยากรมนุษย์” (Human Resource Management: HRM) ซึ่ง 2 คำนี้มีความหมาย

¹Factors of Production [Online] Available: <http://www.investopedia.com/terms/f/factors-production.asp>, 2017 (May, 12).

²ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519), หน้า ก.

เหมือนกันและสามารถใช้แทนกันได้ เพียงแต่ PM เป็นคำที่ใช้มาก่อน ประกอบกับ HRM จะมีความหมายครอบคลุมการพิจารณาบุคคลก่อนที่จะเข้ามาสู่ตลาดแรงงานโดยจะเริ่มเข้าไปเกี่ยวข้องกับดูแลบริหารคนตั้งแต่ตอนแรกที่ยังไม่ได้เป็นบุคลากร มากกว่า ดังนั้น ในปัจจุบันจึงนิยมใช้คำว่า HRM แทน PM นั้นเอง³

โดยในทางธุรกิจนั้น องค์กรเอกชนมักจะมีเป้าหมายใหญ่สำคัญ 3 ประการ คือ⁴

ประการที่ 1: มีกำไรจากการประกอบธุรกิจได้อย่างเพียงพอ

ประการที่ 2: แสวงหารูปแบบของการมีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เพื่อที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดและมีกำไรที่ต่อเนื่อง

ประการที่ 3: การดำรงอยู่ขององค์กรจะต้องมีเป้าหมายเรื่องความชอบธรรมทางสังคมขององค์กรด้วย

ซึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กล่าวมานั้น ล้วนแต่จะต้องอาศัยบุคลากรในองค์กรที่มีประสิทธิภาพการลงทุนเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลในองค์กรจึงเป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะในแง่ของการที่องค์กรประสงค์จะมีความชอบธรรมทางสังคมที่สามารถชี้วัดได้จากการบริหารจัดการบุคคลกรในองค์กรที่ดี เนื่องจากหากองค์กรสามารถบริหารทรัพยากรบุคคลของบริษัทได้อย่างชอบธรรม ก็จะสามารถรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม ลูกค้า และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้อย่างเป็นธรรมเช่นเดียวกัน

สำหรับการบริหารงานบุคคลในองค์กรนั้นแบ่งออกเป็น 2 ระบบ คือ⁵

1) ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system): คือ ระบบการบริหารโดยใช้ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล ที่มีได้คำนึงถึงความสามารถของบุคคล

ข้อดีของระบบนี้ คือ ช่วยส่งเสริมระบบคุณธรรม และมีความรวดเร็วคล่องตัวในการบริหารจัดการ

ข้อเสียของระบบนี้ คือ มีโอกาสประสบปัญหาเกี่ยวกับความเป็นธรรม และการมีบุคลากรด้อยประสิทธิภาพ ภายในองค์กร

2) ระบบคุณธรรม (Merit system): คือระบบการบริหารงานบุคคลที่ยึดถือความสามารถ และมาตรฐานคุณวุฒิของบุคคล ภายใต้อำนาจการดำเนินการที่สำคัญ คือ⁶

³การบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resource Management), หน้า 1. [Online] Available: http://www.person.doae.go.th/new53/km/info_km/tool/HRM.doc, 2017 (May, 12).

⁴สมบัติ กุสุมาวาลี, โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, “บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร?”, ประชาชาติธุรกิจ, 16 ธันวาคม 2547, หน้า 6.

⁵อัจฉรา สังข์สุวรรณ, “การบริหารงานบุคคล,” THE JOURNAL OF KMUTNB 1,02 (JANUARY-DECEMBER 1988): 1-3.

⁶กรณิการี สุวรรณศรี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, หน้า 14-16. [Online] Available: <http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/%201-12%20การบริหารทรัพยากรมนุษย์%20%209011106.pdf>, 2017 (May, 12).

- (1) ความเสมอภาคในการได้รับโอกาส (Equality of opportunity)
- (2) หลักความสามารถ (Competence)
- (3) หลักความมั่นคงในอาชีพการงาน (Security on tenure)
- (4) หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political neutrality)

ข้อดีของระบบนี้ คือ องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณภาพ เกิดความเป็นธรรมในการบริหารจัดการ ขวัญกำลังใจบุคลากรดี และส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย

ข้อเสียของระบบนี้คือ มีขั้นตอนการบริหารจัดการที่ยุ่งยาก สิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และบริหารจัดการกับปัญหาต่างๆ ได้ช้า

แต่ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นระบบการจัดการระบบใด ก็จะต้องอยู่ภายใต้ปรัชญาของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือ⁷

- 1) การเลือกบุคลากร ต้องมี ลักษณะ “จัดคนให้ตรงกับงาน” (Put the Right Man into the Right Job)
- 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 3) การสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน
- 4) การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้ตามความเหมาะสม
- 5) การประนีประนอม เพื่อลดข้อขัดแย้งในองค์กร
- 6) การจัดระบบงานในองค์กรให้ชัดเจนแน่นอน
- 7) การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในองค์กรในด้านต่างๆ

แนวคิดประชาธิปไตยกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจ

“ประชาธิปไตย” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษ คือ Democracy ที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ คือ “demos kratos” ที่แปลแบบตรงตัวว่า “การปกครองโดยประชาชน” ถือเป็นแนวคิดทางการปกครองของชาวตะวันตกที่มีจุดเริ่มต้นมาตั้งแต่สมัยอาณาจักรกรีก และมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่นิยมแพร่หลายไปทั่วโลก จนปรากฏเป็นการปกครองแบบประชาธิปไตยในหลายรูปแบบในปัจจุบัน แต่ที่มักจะเป็นที่รู้จักและเป็นที่นิยมจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ

1) แบบเสรีนิยมประชาธิปไตย (Liberal Democracy) เป็นประชาธิปไตยแบบมีผู้แทน ปฏิบัติการภายใต้หลักการเสรีนิยม คือ การพิทักษ์สิทธิของปัจเจกบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน โดยใช้กฎหมายเป็นเครื่องมือ

⁷ วรรณิการ์ สุวรรณศรี, พังอ้าง, หน้า 6.

2) แบบสังคมนิยมประชาธิปไตย (Social Democracy) เป็นประชาธิปไตย ภายใต้ระบบเศรษฐกิจเพื่อคนส่วนใหญ่ตามแนวทาง “เศรษฐกิจสังคมนิยม” (Social-Economy) อันมีลักษณะเป็นระบบ “เศรษฐกิจผสม” (Mixed Economy) เพราะมีการผสมภาคเอกชนกับภาครัฐภายในกรอบทุนนิยม⁸

โดยแนวความคิดการปกครองแบบประชาธิปไตยที่เจริญอยู่ในยุโรปตะวันตก และสหรัฐอเมริกา นั้นจะประกอบด้วยหลักการสำคัญ ดังนี้⁹

- 1) การยึดถือเหตุผล
- 2) การเน้นความสำคัญของปัจเจกบุคคล
- 3) การถือรัฐเป็นเครื่องมือของประชาชน
- 4) การอาศัยความสมัครใจเป็นใหญ่
- 5) การยึดถือกฎหมายเหนือกฎ
- 6) การเน้นความสำคัญของวิธีการ
- 7) การถือความเห็นพ้องต้องกันเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์
- 8) การถือสมภาพ หรือความเท่าเทียมกันขั้นมูลฐานของมนุษย์

ซึ่งหากจะกล่าวโดยสรุปก็คือ แนวคิดการปกครองแบบประชาธิปไตยนั้นมีเป้าหมายที่สำคัญที่สุดก็คือ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ และความสงบสุขของมหาชนนั่นเอง

สำหรับสังคมไทยนั้น แนวคิดประชาธิปไตย มิใช่แนวคิดในการปกครองดั้งเดิม เนื่องจากในอดีตนั้น สังคมไทยจะคุ้นเคยกับการปกครองในรูปแบบ “ราชาธิปไตย” (Monarchy) และ “สมบูรณาญาสิทธิราชย์” (Absolute Monarchy) แต่เนื่องด้วยการขยายอิทธิพลของชาติตะวันตกที่แผ่เข้ามายังทวีปเอเชียรวมถึงไทยด้วย จนในที่สุดก็ได้มีการนำเอาแนวความคิดการปกครองแบบประชาธิปไตยแบบชาติตะวันตกเข้ามาใช้ในสยามเมื่อปี พ.ศ.2475 แต่เนื่องด้วยแนวคิดประชาธิปไตยเป็นระบบการปกครองที่มีพัฒนาการมาจากสังคมตะวันตก เมื่อนำมาใช้กับสังคมไทยที่มีบริบททางสังคมค่อนข้างแตกต่างกันพอสมควรจึงทำให้การเมืองจึงไม่มีเสถียรภาพมากนัก เนื่องจากผู้นำและสถานการณ์การเมืองมีการเปลี่ยนแปลงอยู่บ่อยครั้ง ประกอบกับประชาชนส่วนมากขาดความรู้ความเข้าใจทางการเมืองที่ชัดเจนจนมักจะมีการปกครองโดยกลุ่มผลประโยชน์ทางการเมืองอยู่บ่อยครั้ง และส่งผลต่อความไม่มั่นคงของนโยบายในการบริหารประเทศ เนื่องจากนโยบายต่างๆ ก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามพรรคการเมืองที่ได้มีโอกาสเข้ามาทำหน้าที่เป็นรัฐบาล ซึ่งถือว่าขัดกับหลักการพื้นฐานของการปกครองแบบประชาธิปไตย

⁸ศูนย์ประสานงานเยาวชนเพื่อประชาธิปไตย (YPD), **แนวทางประชาธิปไตยแบบสังคมนิยม หรือ “สังคมนิยมประชาธิปไตย”(Social-Democracy)** [Online] Available: <http://v1.midnightuniv.org/midnighttext/000868.doc>, 2017 (May, 12).

⁹ประสาร ทองภักดี, **หลักการปกครอง (หลักรัฐศาสตร์)** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2525) หน้า 118 -119.

ที่ต้องยึดถือประโยชน์ของประชาชนเป็นหลัก¹⁰ บริบทของการปกครองแบบประชาธิปไตยของประเทศไทยในปัจจุบันจึงยังมีลักษณะเป็นประชาธิปไตยที่ยังไม่สมบูรณ์นัก

แต่ไม่ว่าจะอย่างไร ในปัจจุบัน แนวคิดแบบประชาธิปไตยนั้น ถือว่ามีความเป็นสากล และสามารถนำไปปรับใช้ได้หลายมิตินอกเหนือจากในมิติทางการเมืองการปกครอง โดยมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร โดยเฉพาะส่วนของการจัดการทรัพยากรบุคคล ก็คือ แนวคิดเกี่ยวกับ “ประชาธิปไตยทางอุตสาหกรรม” (Industrial Democracy) ซึ่งหมายถึงการนำเอาแนวคิดประชาธิปไตยไปใช้ในการบริหารจัดการบุคลากรในระดับโรงงานอุตสาหกรรม เช่น การกำหนดให้มีสหภาพแรงงาน สหพันธ์กรรมกร เป็นต้น¹¹ ดังนั้นในปัจจุบันจึงเริ่มมีการนำเอาหลักประชาธิปไตยมาปรับใช้กับการบริหารจัดการบุคคลในองค์กรธุรกิจด้วย นั่นก็คือแนวคิด “การร่วมบริหารกิจการ” (Co-determination) ซึ่งหมายถึง การบริหารองค์กรธุรกิจในรูปแบบแรงงานสัมพันธ์ หรือการบริหารแรงงานแบบมีส่วนร่วมระหว่างนายทุนและแรงงาน ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากประเทศแถบภาคพื้นยุโรป และแพร่กระจายไปสู่ภูมิภาคอื่นๆของโลก¹²

โดยลักษณะสำคัญของแนวคิด “การร่วมบริหารกิจการ” นั้นเป็นการบริหารกิจการที่มีกระบวนการทัศน์สังคมนิยมประชาธิปไตย (Social democracy) หรือ สังคมนิยมประชาธิปไตย (Democratic socialism) เป็นองค์ประกอบหลัก ภายใต้แนวคิดที่ว่า การดำเนินการเพื่อให้สังคมมีลักษณะเป็นสังคมนิยมอันในอุดมคติ นั้น สามารถดำเนินการได้โดยการปฏิรูป (Reformation) ที่ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงสังคมแบบยึดอำนาจรัฐและการใช้อาวุธ แต่ต้องใช้วิถีทางรัฐสภา ดังนั้นหากนำมาปรับใช้ในบริบทของการประกอบการธุรกิจก็จะเห็นว่า แรงงานสมควรได้มีส่วนร่วมและร่วมมือกับนายทุนและฝ่ายบริหารผู้รับอำนาจจากนายทุน หรือผู้ถือหุ้นในการตัดสินใจในการบริหารกิจการ อันเป็นการลดทอนตัวตนให้เท่าเทียมกัน และกระจายประโยชน์ให้แก่ทุกส่วนอย่างเหมาะสม ไม่ใช่เพียงเจ้าของกิจการที่ได้ประโยชน์สูงสุดแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น ซึ่งการมีส่วนร่วมนั้นก็อาจจะมีรายละเอียดอยู่หลายระดับแตกต่างกันไปตามประเภทของธุรกิจ เช่น การ

¹⁰ ธิติวุฒิ หมั่นมี, ประชาธิปไตยไทย: ปัญหาและทางออก [Online] Available: [https:// www.gotoknow.org/ posts/582134](https://www.gotoknow.org/posts/582134), 2017 (May, 15).

¹¹ สงบ เชื้อทอง, รัฐศาสตร์ตามแนวพุทธศาสตร์ [Online] Available: [http://psiba.blogspot.com/2012/12/ 3. html](http://psiba.blogspot.com/2012/12/3.html), 2017 (May, 15).

¹² โชคชัย สุทธาเวศ, ประชาธิปไตยในการทำงานและการร่วมบริหารกิจการ : แนวคิดและประสบการณ์ในยุโรป อเมริกา และเอเชีย และข้อพิจารณาสำหรับประเทศไทย [Online] Available: [http://aromfoundation.org/2016/ %E0 % B8% 9B%E0% B8% A3%E0% B8% B0%E0% B8% 8A%E0% B8% B2%E0% B8% 98%E0% B8% B4%E0% B8% 9B%E0% B9% 84%E0% B8% 95%E0% B8% A2%E0% B9% 83%E0% B8% 99%E0% B8% 81%E0% B8% B2%E0% B8% A3%E0% B8% 97%E0% B8% B3%E0% B8% 87%E0% B8% B2%E0% B8% 99%E0% B9% 81/](http://aromfoundation.org/2016/%E0% B8% 9B%E0% B8% A3%E0% B8% B0%E0% B8% 8A%E0% B8% B2%E0% B8% 98%E0% B8% B4%E0% B8% 9B%E0% B9% 84%E0% B8% 95%E0% B8% A2%E0% B9% 83%E0% B8% 99%E0% B8% 81%E0% B8% B2%E0% B8% A3%E0% B8% 97%E0% B8% B3%E0% B8% 87%E0% B8% B2%E0% B8% 99%E0% B9% 81/), 2017 (May, 15).

รับรู้ข้อมูลข่าวสาร การร่วมปรึกษาหารือ การเจรจาต่อรองร่วม การร่วมบริหารกิจการ การบริหารกิจการ โดยตนเองของแรงงาน หรือการมีส่วนร่วมทางการเงิน (Financial participation)

ทั้งนี้ก็มีกรณีตัวอย่างรูปแบบของ “การร่วมบริหารกิจการ” ของแรงงานในประเทศต่างๆ ที่อาจมีรายละเอียดแตกต่างกันไปที่น่าสนใจอยู่หลายประเทศ อาทิเช่น

1) ประเทศอังกฤษ: ขบวนการสหภาพแรงงานจะนิยมการเจรจาต่อรองร่วม(Collective bargaining) เป็นหลัก และไม่ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของแรงงานหรือผู้แทนสหภาพแรงงานใน คณะกรรมการที่ตั้งขึ้นร่วมกันกับฝ่ายบริหาร

2) ประเทศเยอรมนี: ขบวนการสหภาพแรงงานเยอรมันยอมรับระบบความเป็นหุ้นส่วนทางสังคม (Social partnership) คือการมีส่วนร่วมกับฝ่ายนายทุน (Mitbestimmung) โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของ “ความเป็นหุ้นส่วน (Partnership)” กั้นระหว่างผู้ประกอบการกับแรงงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่ คณะกรรมการบริษัทเยอรมันมีสองระดับคือ (Dualistic board structure) คือ คณะกรรมการนโยบายบริษัท และ คณะกรรมการบริหารบริษัท

3) ประเทศสวีเดน: ใช้ระบบการมีส่วนร่วมของผู้แทนสหภาพแรงงานในคณะกรรมการบริษัท นอกจากนี้ยังมีระบบการไกล่เกลี่ยข้อพิพาทแรงงาน ที่เข้มแข็ง

4) ประเทศสหรัฐอเมริกา: นิยมให้พนักงานมีหุ้นในบริษัท ทั้งการมีหุ้นขณะยังเป็นลูกจ้าง (Employee stock ownership) และ การให้ซื้อหุ้นเมื่อเกษียณไปแล้ว (Employee stock ownership plan, ESOP) ไม่นิยมการมีส่วนร่วมตัดสินใจในกิจการแบบในยุโรป แต่จะเน้นการเจรจาต่อรองแบบอังกฤษ

5) ประเทศญี่ปุ่น: ใช้ระบบการปรึกษาระดับชาติในรูปแบบ “เวทีสุนทรียสนทนา” (Social dialogue) ในรูปคณะกรรมการร่วมที่ประกอบด้วยผู้แทนรัฐบาล ฝ่ายจัดการ และ แรงงาน นอกจากนี้ยังมีผู้แทนสาธารณะที่เป็นนักวิชาการและสื่อมวลชนอีกด้วย โดยมีรัฐมนตรีว่าการกระทรวงแรงงานเป็นประธาน

6) ประเทศเกาหลีใต้: จัดตั้งสภาที่ปรึกษาระหว่างฝ่ายจัดการและแรงงาน (Labour-Management councils) เพื่อจัดการแรงงานสัมพันธ์

โดยจากตัวอย่างข้างต้น แม้ว่าในแต่ละประเทศจะมีรูปแบบของการร่วมบริหารกิจการที่แตกต่างกัน แต่ก็เป็น การนำเอาหลักการของประชาธิปไตยมาปรับใช้กับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน คือ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารเพื่อการจัดสรรผลประโยชน์ที่ได้จากการประกอบธุรกิจอย่างเหมาะสมร่วมกันระหว่างเจ้าของ และบุคคลากรขององค์กรธุรกิจนั่นเอง

แนวคิดประชาธิปไตยกับการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจของประเทศไทย

ปัจจุบันประเทศไทยได้มีการนำเอาแนวคิด “การร่วมบริหารกิจการ” ซึ่งเป็นหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงประชาธิปไตย มาใช้กับการบริหารจัดการด้านแรงงานในภาคธุรกิจเอกชน ดังเช่นในหลายๆ ประเทศ ซึ่งปรากฏให้เห็นจากมาตรการทางกฎหมายด้านแรงงาน อาทิเช่น พระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 ซึ่งได้ที่มีการกำหนดเรื่องเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของลูกจ้างในการบริหารกิจการ ไว้ในหลายกรณี คือ

- 1) การจัดให้มีระบบการเจรจาต่อรองร่วมระหว่างสหภาพแรงงานหรือกลุ่มลูกจ้างกับนายจ้าง
- 2) การจัดให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการ ในรูปคณะกรรมการต่างๆ ตามที่กฎหมายกำหนด เช่น คณะกรรมการสวัสดิการ คณะกรรมการความปลอดภัยในการทำงาน และคณะกรรมการอื่นๆ นอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด แต่นายจ้างและลูกจ้างกำหนดใช้ร่วมกัน เช่น คณะกรรมการร่วมปรึกษาหารือ (ได้รับอิทธิพลมาจากประเทศญี่ปุ่น)
- 3) การกำหนดให้มีกรรมการไตรภาคีด้านแรงงาน ระหว่างแรงงาน ผู้ประกอบการ และรัฐบาล

แต่ทั้งนี้มาตรการต่างๆ ที่กล่าวมานั้นถือเป็น “ภาพรวม”(Macro) ของการนำเอาหลักประชาธิปไตยมาปรับใช้กับการจัดการบุคคลกรในภาคธุรกิจผ่านทางมาตรการทางกฎหมาย และมาตรการเชิงนโยบายของรัฐบาล แต่สิ่งที่ผู้เขียนจะได้นำเสนอนั้น เป็นการนำเสนอแนวทางของการนำเอาแนวคิดประชาธิปไตยมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในระดับองค์กรใน “จุดเล็ก” (Micro) คือระดับของแนวปฏิบัติจริงในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาหรือแก้ปัญหาต่างๆ นั้น การเริ่มต้นแก้ปัญหาที่จุดเล็กๆ (Micro) ก่อน ปัญหาจะถูกชี้ให้เห็นในเชิงรายละเอียด และเมื่อทำการแก้ไขในแต่ละปัญหานั้น ผลของปัญหาที่ถูกแก้ไขแล้วจะสามารถเชื่อมโยงกับ “ภาพรวม” (Macro) ได้อย่างชัดเจนต่อไป¹³

โดยในปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจ จะเป็นการบริหารปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ 4 ประการ ที่เรียกว่าหลัก “4 M” อันได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุดิบ (Material) และ วิธีปฏิบัติงาน (Method)¹⁴ ซึ่งในส่วนของปัจจัยด้าน “คน” ก็หมายถึงทรัพยากรบุคคลกรขององค์กรนั่นเอง ซึ่งหากเปรียบเทียบกับองค์กรธุรกิจ เช่น บริษัท หรือห้างหุ้นส่วนจำกัด เป็นเสมือนรัฐ บุคลากรในองค์กรก็จะเป็นเสมือน

¹³ เมธา หริมเทพาธิป, หลักการทรงงาน 23 ข้อ ในมุมมองของ ดร.ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์ [Online] Available: <https://www.gotoknow.org/posts/628734>, 2017 (May, 15).

¹⁴ โชคชัย อาษาสนา, การบริหารงาน 4M [Online] Available: <https://www.gotoknow.org/posts/453488>, 2017 (May, 15).

ประชาชน ซึ่งการบริหารจัดการบุคลากรในองค์กร ก็เป็นเสมือนการปกครองประชาชนของรัฐ ซึ่งก็จะต้องมีการเลือกสรรระบบ หรือรูปแบบของการปกครองที่เหมาะสม สามารถนำพาองค์กรให้พัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยจากข้อมูลที่ได้ศึกษามาข้างต้นจะพบว่า แนวทางที่กำลังเป็นที่นิยมในปัจจุบันคือการนำเอาแนวคิดแบบประชาธิปไตยมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมต่อบุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะบุคลากรที่เป็นลูกจ้าง หรือแรงงาน ในลักษณะของการให้เข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างเหมาะสมที่เรียกว่า “การร่วมบริหารกิจการ” ในรูปแบบต่างๆ ทั้งการให้เข้าร่วมบริหารองค์กรโดยตรง หรือเข้าร่วมเป็นกรรมการบริหารองค์กรโดยอ้อมในรูปของคณะกรรมการ ซึ่งในความเห็นของผู้เขียนนั้น เห็นว่าการที่จะนำเอาแนวคิดแบบประชาธิปไตยมาใช้พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจ ในเชิงปฏิบัติจริงนั้น ควรที่จะเป็นการผสมผสานระหว่าง แนวความคิดที่เกี่ยวกับการบริหารกับแนวคิดพื้นฐานของประชาธิปไตย ให้สอดคล้องกัน คือ ต้องเป็นการบริหารจัดการที่ **“ยึดถือเหตุผล เพื่อจัดสรรผลประโยชน์อย่างเท่าเทียมกันตามความเหมาะสม ภายใต้กฎที่ชัดเจน”** ซึ่งจากการศึกษา ได้พบแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถือว่ามีความสอดคล้องกับหลักประชาธิปไตยที่น่าสนใจ และสามารถนำมาเป็นกรณีศึกษาอยู่ 2 กรณี คือ

1) การบริหารด้วยหลัก 4 ใจ:

หลัก 4 ใจ เป็นหลักในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ เนื่องจาก บุคลากรในองค์กรแต่ละคนย่อมมีเป้าประสงค์ในชีวิต และพื้นฐานชีวิตที่แตกต่างกัน แต่แม้จะมีจุดหมายในชีวิตที่คล้ายคลึงกันก็คือ ต้องการความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดี ดังนั้น แนวทางการบริหารบุคคลให้ยอมรับในเหตุผล และกฎกติกา และมีความรู้สึกถึงความเท่าเทียมกัน ตามแนวคิดประชาธิปไตย ก็จะต้องดำเนินการให้ทุกอย่างก็เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติด้วย “ใจ” ซึ่งจะประกอบด้วยหลักสำคัญดังนี้¹⁵

(1) เข้าใจ: ต้องเข้าใจในความแตกต่างกันของมนุษย์ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องปกติตามธรรมชาติ ซึ่งเมื่อเข้าใจในส่วนนี้ การจัดสรรงาน หรือหน้าที่ต่างๆ ก็จะสามารถกระทำได้ง่าย ตรงตามความสามารถของบุคลากร และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด ซึ่งเป็นไปตามหลัก “จัดคนให้ตรงกับงาน” (Put the Right Man into the Right Job)

(2) จูงใจ: โดยทั่วไปมนุษย์มีความสะดวกใจในสิ่งสิ่งหนึ่งไม่เท่ากัน เรียกว่า “Comfort Zone” ซึ่งการมี “Comfort Zone” ที่ใหญ่มากเท่าไรจะถือเป็นการดี เนื่องจากจะมีศักยภาพมากขึ้นตามไปด้วย ดังนั้นการจูงใจให้บุคลากรมีความกล้า 5 ประการ คือ กล้าเรียนรู้ กล้าคิด

¹⁵ วิเศษ วิเศษวิญญู “4 ใจ” หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างองค์กรมีชีวิต นำองค์กรสู่ความยั่งยืน [Online] Available: <http://www.cpthailand.com/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B8%99/tabid/129/articleType/ArticleView/articleId/1480/4--.aspx>, 2017 (May, 20).

กล้านำเสนอ กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองไม่ถนัด ก็จะส่งผลดีต่อการทำงาน และองค์กร

(3) สานใจ: องค์กรโดยทั่วไปจะประกอบด้วยคนจำนวนมาก ที่มีหน้าที่แตกต่างกันไป การส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญ ซึ่งการการสร้างทีม จะต้องมีตัวประสานที่สำคัญคือ ตัวงาน และความชอบ เช่น การจัดชมรมกิจกรรมเสริมตามความชอบให้แก่บุคลากรให้บุคลากรเข้าร่วมตามความชอบ เพื่อสร้างความ “เข้าใจ” และ “จูงใจ” ให้กับบุคลากร

(4) ได้ใจ: องค์กรทุกองค์กรย่อมต้องประสบปัญหาและอุปสรรคมาบ้าง บ้างเป็นเรื่องปกติ แต่สิ่งควรทำคือ จะต้องยึดเหนี่ยวให้ทุกคนในองค์กรร่วมแรงร่วมใจในการฝ่าฟัน ปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นไปได้ด้วยใจที่ “รักและผูกพัน” ต่อองค์กรเสมือนครอบครัวเดียวกัน มีการยึดถือหลักความอาวุโส และทุกคน เป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ต่อกันและกัน

2) การบริหารด้วยหลัก Smart Creative:

หลักนี้เป็นกรณีศึกษาการจากการบริหารบุคลากรตำแหน่งวิศวกรของบริษัทกูเกิล ภายใต้แนวความคิดว่า องค์กรสมัยใหม่ที่จะประสบความสำเร็จได้ จำเป็นต้องพึ่งพาคนกลุ่ม Smart Creative คือ เป็นพวกที่มีความสามารถที่หลากหลาย คือนอกจากรู้จักในสายงานของตัวเอง ยังต้องรู้แง่มุมเชิงธุรกิจ รู้จักคิดวิเคราะห์ ซึ่งแน่นอนว่าบุคลากรประเภทนี้จะไม่ยอมถูกจำกัดภายใต้ตำแหน่งหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะแต่อย่างเด็ดขาดเช่นบุคลากรยุคเก่า ดังนั้นการบริหารบุคลากรประเภทนี้จะไม่สามารถใช้การ “สั่ง” ให้ปฏิบัติการใดก็ได้ดังเช่นแนวปฏิบัติเดิมๆ แต่จะต้องใช้วิธีการสร้าง “สภาพแวดล้อม” ให้ Smart Creative อยากทำงาน และปลดปล่อยความสามารถที่มีออกมาให้มากที่สุด โดยแบ่งเป็นหลักการดำเนินงานที่สำคัญคือ¹⁶

(1) การสร้าง “วัฒนธรรมองค์กร”: หลักการนี้ถือเป็นแนวทางที่สำคัญที่สุดในการบริหาร Smart Creative ดังเช่น วัฒนธรรมองค์กรของกูเกิล ที่น่าสนใจ คือ การที่สำนักงานของกูเกิล จะเต็มไปด้วยของเล่น จักรยานสีสดใส อาหารฟรี กาแฟเกรดพรีเมียม ทั้งนี้มิใช่เป็นการแสดงว่ากูเกิลสร้างวัฒนธรรมองค์กรเป็นความหรูหรา แต่กูเกิลพยายามสร้าง “บรรยากาศแบบมหาวิทยาลัย” ซึ่งนักศึกษาสามารถใช้เวลาทำกิจกรรมต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยได้เกือบตลอดเวลา โดยกูเกิลมองว่าถ้า smart creative อยากมาทำงานในสถานที่แบบนี้ พวกเขาก็จะยินดีใช้เวลาอยู่ในที่ทำงาน อยู่กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น รวมถึงการหาจัดหา “เครื่องมือในการทำงาน” ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพให้กับบุคลากรอย่างเต็มที่ อาทิเช่น การจัดให้มีระบบประมวลผลของคอมพิวเตอร์ ที่สามารถเข้าถึงศูนย์ข้อมูลที่ดีที่สุดในโลกได้อย่างไม่จำกัด เพื่อให้บุคลากรสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้ตามที่ต้องการ เพื่อที่จะสามารถสร้างผลงานดีๆ ให้กับบริษัทได้

¹⁶ อสิริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์, กูเกิลบริหารวิศวกรชั้นแนวหน้าอย่างไร รู้จักหลักการ Smart Creative [Online] Available: <https://brandinside.asia/how-google-works-smart-creatives>, 2017 (May, 20).

(2) องค์กรต้องประกอบด้วยทีมขนาดเล็ก: หลักนี้เป็นไปตามตามทฤษฎีของ Jeff Bezos ซีอีโอของ Amazon ที่ต้องการให้องค์กรมีความคล่องตัว มีโครงสร้างลำดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย อันมีลักษณะเป็นองค์กรแนวราบ (แต่ผู้บริหารก็จะต้องมีทีมงานที่อยู่ภายใต้การดูแลมากขึ้น)

(3) การให้อิสระในการทำงาน: โดยองค์กรจะเข้มงวดกับการคัดเลือกคน แต่เมื่อรับเข้ามาทำงานแล้วก็จะให้อิสระ ดูแลจัดการกันเอง

จากกรณีศึกษาทั้ง 2 กรณี ที่กล่าวมา จะพบว่าเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลของ 2 องค์กรที่มีพื้นฐานของบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน กล่าว คือ หลัก 4 ใจ เป็นหลักขององค์กรธุรกิจเอเชีย จึงจะมีพื้นฐานของการจัดการภายใต้แนวคิดเชิง “จิตนิยม”(Idealism) ซึ่งจะคำนึงถึง “จิตใจ” ของบุคลากร คือ เน้นการบริหารให้ได้ “ใจ” ของบุคลากรเป็นหลัก ในขณะที่หลัก Smart Creative เป็นหลักขององค์กรธุรกิจจากชาติตะวันตก จึงจะมีพื้นฐานของการจัดการภายใต้แนวคิดเชิง “สสารนิยมหรือวัตถุนิยม” (Materialism) ที่ถือว่าทรัพย์สินเงินทองและอำนาจเป็นสิ่งสำคัญ เพราะอำนวยความสะดวกให้แก่ชีวิตได้ ด้วยการ เน้นการบริหารให้บุคลากรเกิด “ความสุข” เป็นหลัก แต่ถึงทั้ง 2 กรณีจะมีพื้นฐานความคิดที่แตกต่างกัน แต่ผลลัพธ์ที่ได้ นั้นคล้ายกันคือ เป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีเหตุผลรองรับ และสร้างผลประโยชน์ คือ ความพึงพอใจ และความสุขจากการทำงานให้แก่บุคลากร โดยมีกฎกติการองรับอย่างชัดเจน ซึ่งถือเป็นการบริหารที่สอดคล้องกับแนวคิดพื้นฐานของหลักประชาธิปไตยดังที่เคยกล่าวมา ดังนั้น การกำหนดรูปแบบของการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรธุรกิจในประเทศไทยเพื่อให้มีความสอดคล้องกับหลักประชาธิปไตย ก็สามารถเลือกได้ตามแต่บริบทของแต่ละธุรกิจ ทั้งในลักษณะเชิง “จิตนิยม” หรือ “สสารนิยม” หรือ การนำมาผสมผสานกันก็ได้

แต่ทั้งนี้ นอกเหนือจากหลักการบริหารที่กล่าวมา ยังมีแนวคิดที่สามารถนำมาเป็นแนวทางเสริมให้การนำประชาธิปไตยมาใช้บริหารทรัพยากรบุคคลมีเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทสังคมไทยได้อีก แนวคิดหนึ่ง คือ หลัก “อธิปไตย 3” ซึ่งถือเป็นแนวคิดประชาธิปไตยในเชิงพุทธ ที่เป็นการนำเอาหลักธรรมทางศาสนาพุทธมาประยุกต์ใช้กับการปกครองในแบบประชาธิปไตย ซึ่งเป็นหลักที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสสอนเกี่ยวกับอธิปไตย หรือความเป็นใหญ่ 3 ประการคือ¹⁷

1) อัตตอธิปไตย คือ การยึดถือความคิดของตนเองเป็นศูนย์กลาง เป็นที่มาของลัทธิเผด็จการ

2) โลกาธิปไตย คือ การถือโลกหรือคนหมู่มากเป็นใหญ่แล้วแต่กระแสสังคมจะพาไป ซึ่งหากได้ผู้นำทางสังคมดีก็จะดีตาม แต่ถ้าผู้นำสังคมไม่ดีก็จะไม่ดีตาม

3) ธรรมาธิปไตย คือ การถือธรรมหรือความถูกต้องเป็นใหญ่ ผู้ที่ดำเนินตามแนวคิดนี้ได้จะต้องประพฤติตนให้อยู่ในทำนองคลองธรรม

¹⁷ อัตตอธิปไตย : บ่อเกิดแห่งการหลงอำนาจ, ผู้จัดการ Online 27 กันยายน 2547 [Online] Available: <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=947000058645>, 2017 (May, 20).

ซึ่งหลักอธิปไตยตามทั้ง ข้อ 1) และข้อ 2) นั้น จะต้องใช้ควบคู่กับข้อ 3) เสมอ เพราะ มิเช่นนั้นอาจเกิดการเหลิงอำนาจและก่อให้เกิดความเดือดร้อนให้เกิดขึ้นแก่สังคมได้

ดังนั้นรูปแบบของการผสมผสานหลักการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีภายใต้แนวคิดประชาธิปไตยตามบริบทสังคมไทยที่เหมาะสม คือ

- 1) ต้องมีการกำหนดหน้าที่ของบุคลากรให้ตรงกับความสามารถ
- 2) สร้างวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะที่เจ้าขององค์กรธุรกิจ และบุคลากร อยู่ร่วมกันแบบครอบครัว เคารพระบอบอาวุโส มีการรับฟังปัญหาของบุคลากรในทุกระดับ และทุกปัญหา เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไข อีกทั้งทุกคนจะต้องให้ความช่วยเหลือกันในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร
- 3) เจ้าขององค์กรธุรกิจ จะต้องมีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสม และให้โอกาสในการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร รวมถึงจัดหาปัจจัยสำหรับสนับสนุนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพอย่างทั่วถึง
- 4) จัดโครงสร้างขององค์กรให้มีลำดับชั้นบังคับบัญชาให้น้อยที่สุด ทั้งนี้เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน และเพื่อให้เจ้าขององค์กรสามารถเข้าถึงสภาพปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร ได้โดยง่ายและสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว
- 5) เจ้าขององค์กรธุรกิจ ในฐานะผู้ปกครองบังคับบัญชาจะต้องยึดถือหลักธรรมในการบริหารกิจการ โดยเฉพาะการบริหารจัดการด้านบุคลากรอย่างเคร่งครัด ด้วยการเน้นระบบคุณธรรม (Merit system) มากกว่าระบบอุปถัมภ์ (Patronage system)

บทสรุป

“คน” ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญขององค์กรธุรกิจ ดังนั้นการบริหารจัดการคนในองค์กร ที่เรียกว่า “การบริหารทรัพยากรบุคคล” จึงเป็นเรื่องสำคัญ โดยหากจะเปรียบเทียบองค์กรธุรกิจเป็นรัฐหรือประเทศ การบริหารจัดการบุคคลในองค์กรก็เปรียบเสมือนระบบการปกครองในประเทศนั่นเอง ดังนั้นการเลือกใช้ระบบการบริหารจัดการบุคคลที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้บุคลากรในองค์กรนั้นมีคุณภาพ และสามารถนำพาให้ธุรกิจขององค์กรนั้นพัฒนาไปในทิศทางที่ดีได้ ซึ่งจากการศึกษาพบว่าในปัจจุบันได้มีการนำเอาแนวความคิดทางการปกครองแบบประชาธิปไตย ซึ่งถือเป็นแนวการปกครองที่เป็นที่นิยม เนื่องจากเป็นลักษณะของการปกครองที่เน้นความเป็นธรรมและความเสมอภาคมากที่สุด มาพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจ จนปรากฏออกมาในรูปแบบมาตรการทางการกฎหมาย และนโยบายภาครัฐ ที่เรียกว่า หลัก “การร่วมบริหารกิจการ” (Co-determination) ในหลายประเทศ รวมถึงประเทศไทยด้วย ซึ่งถือเป็นการปรับแนวคิดประชาธิปไตยเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงภาพรวม (Macro)

ดังนั้นจึงได้ทำการศึกษาต่อไปถึงการนำแนวคิดประชาธิปไตยไปปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในเชิงปฏิบัติระดับองค์กรธุรกิจในเชิงจุลย่อย (Micro) ก็พบว่าในปัจจุบันก็มีองค์กรธุรกิจหลายองค์กรมีการดำเนินการบริหารบุคลากรของตนภายใต้แนวคิดประชาธิปไตยในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถนำมาผสมผสานกับแนวคิดประชาธิปไตยเชิงพุทธ และกำหนดเป็นแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรธุรกิจที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย คือ เน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีความผูกพันกันแบบครอบครัวเพื่อที่จะมีการช่วยเหลือกันในการบริหาร มีการจัดให้มีสวัสดิการที่เหมาะสม พร้อมทั้งปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยที่เจ้าขององค์กรจะต้องยึดถือหลักธรรมในการดำเนินการด้านต่างๆ กับบุคลากรอย่างเคร่งครัด

บรรณานุกรม

หนังสือ

ประสาร ทองภักดี. **หลักการปกครอง (หลักรัฐศาสตร์)**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2525.
 ภิญโญ สาร. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519.

บทความ

สมบัติ กุสุมาวลี. โครงการบัณฑิตศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
 “บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ ไปเพื่ออะไร?” **ประชาชาติธุรกิจ**, 16 ธันวาคม 2547, หน้า 6.
 อัจฉรา สังข์สุวรรณ. “การบริหารงานบุคคล.” **THE JOURNAL OF KMUTNB** 1,02 (JANUARY-
 DECEMBER 1988): 1-3.

สื่ออิเล็กทรอนิกส์

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. หน้า 14-16. [Online] Available:
<http://pws.npru.ac.th/kannika/data/files/%201-12%20การบริหารทรัพยากรมนุษย์%20%2090111106.pdf>, 2017 (May, 12).

โชคชัย สุทธาเวศ. **ประชาธิปไตยในการทำงานและการร่วมบริหารกิจการ : แนวคิดและประสบการณ์
 ในยุโรป อเมริกา และเอเชีย และข้อพิจารณาสำหรับประเทศไทย** [Online] Available:
<http://aromfoundation.org/2016/%E0%B8%9B%E0%B8%A3%E0%B8%B0%E0%B8%8A%E0%B8%B2%E0%B8%98%E0%B8%B4%E0%B8%9B%E0%B8%94%E0%B8%95%E0%B8%A2%E0%B8%93%E0%B8%99%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%97%E0%B8%B3%E0%B8%87%E0%B8%B2%E0%B8%99%E0%B8%91/>, 2017 (May, 15).

โชคชัย อาษาสนา. **การบริหารงาน 4M** [Online] Available:<https://www.gotoknow.org/posts/453488>, 2017 (May, 15).

จิตวิฒน์ หมั่นมี. **ประชาธิปไตยไทย: ปัญหาและทางออก** [Online] Available: <https://www.gotoknow.org/posts/582134>, 2017 (May, 15).

เมธา ทริมเทพาธิป. **หลักการทรงงาน 23 ข้อ ในมุมมองของ ดร.ชัยโรจน์ นพเฉลิมโรจน์** [Online] Available: <https://www.gotoknow.org/posts/628734>, 2017 (May, 15).

วิเศษ วิศิษฐ์วิญญู. “4 ใจ”หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สร้างองค์กรมีชีวิต นำองค์กรสู่ความยั่งยืน [Online] Available: <http://www.cpthailand.com/%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%84%E0%B8%AD%E0%B8%A5%E0%B8%A1%E0%B8%99/tabid/129/articleType/ArticleView/articleId/1480/4--.aspx>, 2017 (May, 20).1

ศูนย์ประสานงานเยาวชนเพื่อประชาธิปไตย (YPD). แนวทางประชาธิปไตยแบบสังคมนิยม หรือ “สังคมนิยมประชาธิปไตย”(Social-Democracy) [Online] Available: <http://v1.Midnightuniv.org/midnighttext/000868.doc>, 2017 (May, 12).

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

อิสริยะ ไพรีพ่ายฤทธิ์. กูเกิลบริหารวิศวกรชั้นแนวหน้าอย่างไร รู้จักหลักการ Smart Creative [Online] Available: <https://brandinside.asia/how-google-works-smart-creatives>, 2017 (May, 20).

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ HRM (Human Resource Management). หน้า 1. [Online] Available: http://www.person.doe.go.th/new53/km/info_km/tool/HRM.doc, 2017 (May, 12).

อัตรากำลัง : บ่อเกิดแห่งการเหลิงอำนาจ. ผู้จัดการ Online 27 กันยายน 2547 [Online] Available: <http://www.manager.co.th/Daily/ViewNews.aspx?NewsID=9470000058645>, 2017 (May, 20).

Factors of Production [Online] Available: <http://www.investopedia.com/terms/f/factors-production.asp>, 2017 (May, 12).