



หลักนิติธรรมกับการบริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน  
ในองค์กรเอกชน

จัดทำโดย

นางสาววารภรณ์ กุลสวัสดิ์ภักดี

รหัสประจำตัว ๖๗๑๒๓๕

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของโครงการอบรมหลักสูตร  
“หลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย” (นธป.) รุ่นที่ ๑๒

ลิขสิทธิ์ของสำนักงานศาลรัฐธรรมนูญ

## หลักนิติธรรมกับการบริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชันในองค์กรเอกชน

### ๑. บทนำ

หลักนิติธรรมเป็นหลักพื้นฐานของกฎหมายหรือหลักความเสมอภาคในการปฏิบัติตามกฎหมาย กล่าวคือการได้รับความคุ้มครองจากกฎหมายโดยความเสมอภาค หรือการสร้างความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นในสังคมโดยการใช้กฎหมายเป็นหลัก หลักนิติธรรมจึงเป็นหลักหรือแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญของภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นรัฐสภา คณะรัฐมนตรี ศาล องค์กรอิสระ ขณะเดียวกัน การส่งเสริมหลักนิติธรรมในการบริหารองค์กรธุรกิจก็จำเป็นที่มีความจำเป็นเช่นกัน เพื่อก่อให้เกิดความเป็นธรรม โปร่งใส และเป็นการปฏิบัติตามกฎหมายในหน่วยงานภาคเอกชน ซึ่งการจะนำหลักนิติธรรมมาใช้ในการบริหารธุรกิจอย่างไรนั้นก็ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์กรว่าจะมีแนวทางในการส่งเสริมอย่างไร

การที่องค์กรเอกชนนำหลักนิติธรรมซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของหลักธรรมาภิบาลมาใช้กับหน่วยงานนับเป็นการส่งเสริมความเป็นธรรมและความโปร่งใสให้เกิดขึ้นกับองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความน่าเชื่อถือในกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง อาทิ เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารองค์กร พนักงาน สอดคล้องกับหลักบรรษัทภิบาลที่มุ่งให้เกิดการบริหารองค์กรด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรมเช่นกัน

ปัจจุบัน องค์กรส่วนใหญ่มีสถานการณ์ที่ต้องเผชิญนอกเหนือไปจากเนื้องานที่รับผิดชอบ นั่นคือ ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน (Generation Gap) ของพนักงานซึ่งคนแต่ละเจเนอเรชันได้รับการอบรมเลี้ยงดูและเติบโตในสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการรับรู้ ทักษะ ทักษะ การมองปัญหา การมองงาน และความคาดหวังต่อการทำงานไม่เหมือนกัน องค์กรใดมีพนักงานหลายเจเนอเรชันอยู่ร่วมกัน อาจนำไปสู่ความไม่เข้าใจ ก่อให้เกิดความขัดแย้งในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร

บทความนี้จึงมีวัตถุประสงค์ที่จะเสนอแนะแนวทางให้ผู้บริหารองค์กรนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลไปประยุกต์ใช้ในการบริหารความแตกต่างของบุคลากรที่มีหลายเจเนอเรชันอยู่ร่วมกันเพื่อลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในองค์กร

แม้ว่าโดยทั่วไป หลักนิติธรรมทางการบริหารมักจะถูกเข้าใจว่าเป็นการบริหารองค์กรตามตัวบทกฎหมาย และใช้กฎหมายเป็นหลักในการตัดสินคดีความหรือกรณีพิพาทเท่านั้น แต่ในความเป็นจริงแล้ว หลักนิติธรรมมีมิติในแง่มุมอื่นที่นอกเหนือไปจากการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด เพราะหลักนิติธรรมเป็นเสมือนเสาหลักที่จะเชื่อมโยงกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้ทั่วทุกองค์กรพัฒนาไปอย่างมั่นคงและยั่งยืน

### ๒. คำนียามของหลักนิติธรรม

จากการศึกษาและค้นคว้าเกี่ยวกับค่านียามของหลักนิติธรรม (The Rule of Law) พบว่ามีผู้ให้ค่านียามไว้อย่างหลากหลาย ค่านียามของต่างประเทศที่ได้รับการอ้างอิงมากที่สุดมี ๒ ค่านียาม ได้แก่

ค่านียามของทอม บิงแฮม อดีตประธานศาลฎีกาของประเทศอังกฤษ ซึ่งให้ความหมายของหลักนิติธรรมว่า “หลักนิติธรรมเป็นหลักที่กำหนดให้บุคคลทุกคน และองค์กรทุกองค์กร ไม่ว่าจะ

องค์การภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องอยู่ภายใต้กฎหมายของรัฐ และเป็นกฎหมายที่ถูกบังคับใช้โดยศาล<sup>๑</sup>”

คำนิยามของศาสตราจารย์เอวี ไคซี นักกฎหมายรัฐธรรมนูญของประเทศอังกฤษ ที่ให้ความหมายของหลักนิติธรรมว่า “หลักนิติธรรมเป็นหลักการภายใต้กฎหมายรัฐธรรมนูญแบบจารีตประเพณีของอังกฤษ อันมีหลักสำคัญ ๓ ประการ คือ ประการแรก ผู้ปกครองไม่มีอำนาจลงโทษบุคคลใดตามอำเภอใจ เว้นเพียงในกรณีที่มีการละเมิดกฎหมายโดยชัดแจ้ง และการจะลงโทษได้นั้นจะต้องผ่านกระบวนการไต่สวน และพิพากษาโดยคำพิพากษาถึงที่สุดจากศาลยุติธรรมแล้ว ประการที่สองคือไม่มีบุคคลใดอยู่เหนือกฎหมายไม่ว่าเขาจะอยู่ในตำแหน่ง สถานะ หรือเงื่อนไขประการใดๆ ล้วนต้องอยู่ภายใต้กฎหมายและถูกชำระความได้ในอำนาจศาลเดียวกัน ประการที่สามคือ หลักการว่าสิทธิขั้นพื้นฐานของประชาชนต้องเป็นผลจากคำวินิจฉัยตัดสินของศาล หรือกฎหมายทั่วไป มิใช่บทบัญญัติพิเศษเช่นรัฐธรรมนูญดังเช่นประเทศภาคพื้นยุโรปอื่น<sup>๒</sup>”

สำหรับประเทศไทย พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๕๔ ได้กำหนดความหมายของหลักนิติธรรมไว้ว่า “หลักพื้นฐานแห่งกฎหมายที่บุคคลทุกคนต้องอยู่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายโดยเท่าเทียมกัน”

ศาสตราจารย์จรัญ ภักดีธนากุล ตุลาการศาลรัฐธรรมนูญ ได้ให้ความหมายว่า “หลักนิติธรรมหรือธรรมะของกฎหมาย คือ ขอบเขตและคุณธรรมในการบัญญัติกฎหมาย การบังคับใช้กฎหมาย และการตีความกฎหมาย รวมทั้งการบริหารจัดการระบบงานยุติธรรมทุกระดับ<sup>๓</sup>”

ศาสตราจารย์พิเศษ ธาณินทร์ กรัยวิเชียร องคมนตรี ให้ความหมายว่า “หลักนิติธรรม เป็นหลักพื้นฐานแห่งกฎหมายที่สำคัญในระบอบประชาธิปไตยที่เทิดทูนศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ และยอมรับนับถือสิทธิมนุษยชนทุกแห่งทุกมุม รัฐต้องให้ความอารักขาคุ้มครองมนุษยชนให้พ้นจากลัทธิทรราชย์ หากมีข้อพิพาทใด ๆ เกิดขึ้น ไม่ว่าจะระหว่างรัฐกับเอกชน หรือระหว่างเอกชนกับเอกชน ศาลย่อมมีอำนาจอิสระในการตัดสินข้อพิพาทนั้นโดยเด็ดขาดและโดยยุติธรรม ตามกฎหมายของบ้านเมืองที่ถูกต้องและเป็นธรรม<sup>๔</sup>”

ศาสตราจารย์ ดร. กำชัย จงจักรพันธ์ ให้ความหมายว่า “หลักนิติธรรม คือ หลักพื้นฐานแห่งกฎหมายอันหมายรวมถึงการบัญญัติกฎหมาย การตีความกฎหมาย การใช้บังคับกฎหมาย และกระบวนการยุติธรรมจะต้องไม่ฝ่าฝืนหรือขัดหรือแย้งต่อหลักนิติธรรมหรือหลักพื้นฐานแห่งกฎหมาย<sup>๕</sup>”

โดยสรุปแล้ว หลักการอันเป็นสาระสำคัญของหลักนิติธรรมประกอบด้วย ๗ หลักการ<sup>๖</sup> คือ

#### ๑. หลักการแบ่งแยกอำนาจ

เป็นพื้นฐานที่สำคัญของหลักนิติธรรม เพราะหลักการแบ่งแยกอำนาจเป็นหลักที่แสดงให้เห็นถึงการอยู่ร่วมกันของการแบ่งแยกอำนาจการตรวจสอบอำนาจ และการถ่วงดุลอำนาจ

<sup>๑</sup> สถาบันพระปกเกล้า. ใน *เอกสารประกอบการประชุมวิชาการเรื่องหลักนิติธรรมกับประชาธิปไตย*. ๒๕๖๑. ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก [www.kpi.ac.th/การประชุมวิชาการ-สถาบันพระปกเกล้า-ครั้งที่๑๗](http://www.kpi.ac.th/การประชุมวิชาการ-สถาบันพระปกเกล้า-ครั้งที่๑๗).

<sup>๒</sup> Dicey, Albert Venn. *Law of Constitution*. (๑๙๔๘). P.๑๘๗-๑๙๕.

<sup>๓</sup> จรัญ ภักดีธนากุล. ใน *เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรหลักนิติธรรมเพื่อประชาธิปไตย (นธป.) รุ่นที่ ๘*.

<sup>๔</sup> ธาณินทร์ กรัยวิเชียร. *หลักนิติธรรม*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์. ๒๕๕๓. หน้า ๒.

<sup>๕</sup> กำชัย จงจักรพันธ์. *หลักนิติธรรม*. เอกสารโรเนียว. ๒๕๖๒.

<sup>๖</sup> ถวิลวดี บุรีกุล. *ธรรมาภิบาล: หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่*. ๒๕๔๖. หน้า ๑๔-๒๕.

## ๒. หลักการคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ

หลักนิติธรรมมีความเกี่ยวพันกันกับสิทธิเสรีภาพของบุคคล และสิทธิในความเสมอภาค สิทธิทั้งสองประการดังกล่าวถือเป็นพื้นฐานของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ อันเป็นหลักการสำคัญตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญ

### ๓. หลักความชอบธรรมด้วยกฎหมายของฝ่ายตุลาการและฝ่ายปกครอง

การใช้กฎหมายของฝ่ายตุลาการหรือฝ่ายปกครองที่เป็นการจำกัดสิทธิของประชาชนมีผลมาจากกฎหมายที่ได้รับความเห็นชอบจากตัวแทนของประชาชน โดยฝ่ายตุลาการจะต้องไม่พิจารณาพิพากษาเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แตกต่างไปจากบทบัญญัติของกฎหมาย ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้อกฎหมายอย่างเท่าเทียมกัน ฝ่ายตุลาการมีความผูกพันที่จะต้องใช้ดุลยพินิจโดยปราศจากข้อบกพร่อง

### ๔. หลักความชอบด้วยกฎหมายในทางเนื้อหา

เป็นหลักที่เรียกร้องให้ฝ่ายนิติบัญญัติ หรือฝ่ายปกครองที่ออกกฎหมายลำดับรอง กำหนดหลักเกณฑ์ในทางกฎหมายให้เป็นตามหลักความแน่นอนของกฎหมาย หลักห้ามมิให้กฎหมายมีผลย้อนหลัง และหลักความพอสมควรแก่เหตุ

### ๕. หลักความอิสระของผู้พิพากษา

ผู้พิพากษาสามารถทำหน้าที่ทางตุลาการได้โดยปราศจากการแทรกแซงใด ๆ โดยผู้พิพากษามีความผูกพันเฉพาะต่อกฎหมาย และทำการพิจารณาพิพากษาภายใต้มนธรรมของตนเท่านั้น โดยวางอยู่บนพื้นฐานของความอิสระจาก ๓ ประการ คือ ความอิสระจากคู่ความ ความอิสระจากรัฐ และความอิสระจากสังคม

### ๖. หลักไม่มีความผิดและไม่มีโทษโดยไม่มีกฎหมาย

หลักการนี้หมายความว่าเมื่อไม่มีข้อบัญญัติทางกฎหมายให้เป็นความผิด แล้วจะเอาผิดกับบุคคลนั้น ๆ มิได้

### ๗. หลักความเป็นกฎหมายสูงสุดของรัฐธรรมนูญ

รัฐธรรมนูญได้รับการยอมรับให้เป็นกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่สูงสุดในระบบกฎหมายของรัฐนั้น และหากกฎหมายที่อยู่ในลำดับที่ต่ำกว่าขัดหรือแย้งกับรัฐธรรมนูญกฎหมายดังกล่าวย่อมไม่มีผลบังคับ

## ๓. หลักนิติธรรมในหลักธรรมาภิบาล

หลักนิติธรรมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งความหมายของธรรมาภิบาลตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๒ หมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมทั้งภาครัฐ ภาคธุรกิจและภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการและฝ่ายธุรกิจสามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุขมีความรู้จักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลังก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน และส่งเสริมความเข้มแข็งหรือสร้างภูมิคุ้มกันแก่ประเทศเพื่อบรรเทาป้องกันหรือแก้ไข เยียวยากภาวะวิกฤตภัยอันตรายที่หากจะมีในอนาคต เพราะสังคมจะรู้สึกถึงความยุติธรรม ความโปร่งใส ความมีส่วนร่วม อันเป็นคุณลักษณะสำคัญของศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์และการปกครองแบบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

สำนักงานโครงการพัฒนาแห่งสหประชาชาติ (United Nations Development Programme) ได้ให้คำนิยามคำว่าธรรมาภิบาลว่าธรรมาภิบาลเป็นเรื่องของการใช้อำนาจ

ทางการเมือง เศรษฐกิจ และการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อจัดการกิจการของประเทศชาติ บ้านเมือง โดยได้กำหนดคุณลักษณะของธรรมาภิบาลไว้ ๙ ประการ<sup>๗</sup> ประกอบด้วย

๑. หลักนิติธรรม (The Rule of Law)

หลักการบริหารงาน โดยยึดหลักกฎหมาย โดยใช้กรอบตัวบทกฎหมายที่กำหนดไว้ ภายใต้รัฐธรรมนูญ บังคับใช้กับประชาชนทุกคน

๒. การมีส่วนร่วม (Participation)

กำหนดไว้ให้ทุกคนมีสิทธิในการตัดสินใจ ทั้งด้วยตนเองโดยตรงและผ่านสถาบันหรือตัวแทนที่มีความชอบธรรม ทั้งนี้การมีส่วนร่วมจะต้องอยู่บนพื้นฐานของเสรีภาพ และมีส่วนร่วมอย่างมีเหตุผลในเชิงสร้างสรรค์

๓. ความโปร่งใส (Transparency)

ตั้งอยู่บนพื้นฐานการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างเสรีภาพ และให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลเหล่านี้ได้โดยตรง เพื่อให้ได้รับข้อมูลอย่างเพียงพอต่อการเข้าใจและติดตามสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันทั่วถึง

๔. การตอบสนอง (Responsiveness)

สถาบัน หน่วยงาน รวมไปถึงกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ จะตั้งอยู่บนหลักการที่คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายทั้งภายในและภายนอก

๕. การมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus-oriented)

มีการประสานความแตกต่างทางความคิดในเรื่องของผลประโยชน์ของฝ่ายต่างๆ เพื่อหาข้อยุติร่วมกันเกิดเป็นผลประโยชน์สูงสุดร่วมกันอันนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๖. ความเสมอภาคและความเที่ยงธรรม (Equity)

ทุกคนไม่ว่าจะแตกต่างกันด้วยเพศ เชื้อชาติ ศาสนา วัฒนธรรม หรือสถานะทางสังคมจะต้องได้รับการปฏิบัติหรือสามารถเข้าถึงทรัพยากรต่างๆ เท่าเทียมกัน เพื่อโอกาสในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเองได้อย่างเท่าเทียม

๗. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency/Effectiveness)

จะต้องปฏิบัติงานใดๆ ด้วยความรู้ความสามารถสูงสุดเพื่อสร้างผลสัมฤทธิ์ตามต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๘. ภาระรับผิดชอบ (Accountability)

ผู้นำต้องมีภาระรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย เพื่อประสานผลประโยชน์ร่วมกัน

๙. วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

ผู้นำจำเป็นต้องมีมุมมองที่เปิดกว้าง ติดตามสถานการณ์บ้านเมืองอย่างสม่ำเสมอ บนพื้นฐานของความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของความแตกต่างทางสังคมและเศรษฐกิจ เพื่อนำมาพัฒนาการบริหารจัดการต่างๆ เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

<sup>๗</sup> ปธาน สุวรรณมงคล. การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล. กรุงเทพมหานคร: แก่นจันทร์การพิมพ์. ๒๕๕๘. หน้า ๙-๑๐.

#### ๔. หลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลกับการดำเนินธุรกิจ

หลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมีความเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นวิธีปฏิบัติสำหรับองค์กรได้หากองค์กรใดมีการปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน พนักงานจะมีความสุขมีขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานรักและทุ่มเทในการทำงาน และพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในความก้าวหน้าขององค์กร ดังนั้น การนำหลักนิติธรรมและธรรมาภิบาลมาใช้เป็นแนวทางในการบริหารงาน จึงมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กรทุกประเภทและทุกระดับ

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์ทั้งในส่วนของหลักนิติธรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ อันอยู่ภายใต้กรอบใหญ่ของหลักธรรมาภิบาล ควบคู่ไปกับหลักการบริหารธุรกิจที่เน้นกระบวนการวางแผน การจัดการองค์กร การอำนวยความสะดวก และการควบคุมการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ จะเห็นได้ว่าทั้งสองหลักเกณฑ์ต่างขับเคลื่อนด้วยตัวบุคคลหรือพนักงาน ดังนั้น พนักงานจึงถือเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารจะนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาปรับใช้ นอกจากนี้ การนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กรยังทำให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ ได้รับการยอมรับ ได้รับความไว้วางใจในการร่วมทำธุรกิจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่นักลงทุน

องค์กรสามารถนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารองค์กรได้หลายด้าน ยกตัวอย่างเช่น

##### ๑. การสร้างกรอบทางกฎหมายที่เข้มแข็ง

ธรรมาภิบาลมีพื้นฐานการดำเนินการอยู่บนกรอบของกฎหมายโดยไม่เลือกปฏิบัติ มีการให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และเป็นธรรมกับทุกฝ่าย มีกฎหมายที่เข้มแข็ง มีการระบุงการลงโทษที่ชัดเจน และมีผลบังคับใช้ได้

##### ๒. การปราบปรามทุจริตและการประพฤติมิชอบ

การปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน การทำให้เกิดความโปร่งใส รวมไปถึงการตรวจสอบ จะเป็นเครื่องมือในการป้องกันการฉ้อฉล และเสริมสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรได้เป็นอย่างดี

##### ๓. การสร้างการมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจดำเนินนโยบาย มีส่วนร่วมในการควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงาน และมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบ

##### ๔. ความโปร่งใส

การปกครองโดยใช้หลักนิติธรรมเรื่องความโปร่งใสเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญ เพราะในการทำงานนั้น ทุกคนจะต้องมีจรรยาบรรณในอาชีพหน้าที่ ต้องไม่ทุจริตต่อหน้าที่และองค์กร การประยุกต์นำหลักนิติธรรมในเรื่องความโปร่งใสมาใช้ในการบริหารธุรกิจจะต้องมีความชัดเจนตรงไปตรงมา ตั้งแต่ในชั้นผู้บริหารที่จะต้องแสดงให้ประจักษ์และเป็นแบบอย่างที่ดี การดำเนินการและการตัดสินใจต่าง ๆ ต้องอยู่บนกฎระเบียบที่ชัดเจน การดำเนินงานด้านนโยบายต่าง ๆ สามารถตรวจสอบได้และมีความมั่นใจได้ว่าจะมาจากความตั้งใจในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายของนโยบาย มิใช่เพื่อมุ่งประโยชน์ซ่อนเร้น

<sup>๔</sup> เฉลิมพล ศรีเจริญ. หลักนิติธรรมกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร (เอกสารวิชาการส่วนบุคคล). วิทยาลัยศาลรัฐธรรมนูญ. กรุงเทพมหานคร. ๒๕๖๓. หน้า ๕-๖.

#### ๕. การตอบสนองที่ทันท่วงที

ธรรมาภิบาลเป็นการให้การตอบสนองต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายในเวลาที่เหมาะสม รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

#### ๖. ความเห็นชอบร่วมกัน

สังคมที่ประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน ธรรมาภิบาลจะทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานความต้องการที่แตกต่างบนพื้นฐานของประโยชน์ส่วนรวม และขององค์กรเป็นหลัก ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เคารพความเห็นส่วนใหญ่ และนำไปเป็นแนวทางปฏิบัติ

#### ๗. ความเสมอภาคและความเป็นธรรม

ตามหลักนิติธรรมในการบริหารองค์กรนั้น สิ่งสำคัญที่สุดคือการที่ผู้บริหารมีความเป็นธรรม และให้ความยุติธรรมต่อบุคคลทุกคนในองค์กร ไม่มีการเอารัดเอาเปรียบซึ่งกันและกัน และมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกคนในองค์กรรู้สึกมีส่วนร่วม หรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร

#### ๘. ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในหลักธรรมาภิบาล ต้องมีการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเกิดความคุ้มค่ามากที่สุดต่อส่วนรวม

#### ๙. ภาวะรับผิดชอบตรวจสอบได้

บุคคล องค์กร และผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินใจต้องมีภาวะความรับผิดชอบต่อสาธารณะเกี่ยวกับการตัดสินใจใดๆ ที่ส่งผลกระทบต่อสาธารณะ ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูล การมีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค ตรวจสอบได้ โปร่งใส และดำเนินการภายใต้กรอบของกฎหมาย

### ๕. เจเนอเรชันกับมุมมอง ทักษะ และพฤติกรรมการทำงาน

การแบ่งเจเนอเรชันในช่วงปีที่เกิดเป็นเกณฑ์ ส่วนใหญ่จะมีการแบ่งเป็น ๔ เจเนอเรชัน จากการรวบรวมข้อมูลของหนังสือพิมพ์โพสต์ทูเดย์เกี่ยวกับมุมมอง ทักษะ และพฤติกรรมการทำงานของคนแต่ละเจเนอเรชัน พบว่าคนแต่ละเจเนอเรชันมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกัน<sup>๔</sup> ดังนี้

#### ๑. Baby Boomer Generation หรือ Gen B

คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. ๒๔๘๙-๒๕๐๗ ซึ่งเป็นยุคสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ ๒ บ้านเมืองสงบ หลังจากสงครามทุกคนที่มีชีวิตรอดต้องเร่งกลับมาฟื้นฟูประเทศให้กลับมาแข็งแกร่งอีกครั้งแต่เนื่องจากได้สูญเสียจำนวนประชากรจากการทำสงคราม คนในยุคนี้จึงมีค่านิยมว่าต้องมีทายาทหรือลูกหลานเยอะ ๆ เพื่อเพิ่มจำนวนแรงงานให้มาช่วยกันพัฒนาประเทศ

ปัจจุบันคน Gen B คือคนที่มีอายุประมาณ ๖๐ ปีขึ้นไป ลักษณะนิสัยจะเป็นคนจริงจังเคร่งครัดเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นเจ้าคนนายคน ชีวิตทุ่มเทให้กับการทำงาน มีความอดทนสูง ประหยัดอดออม และมักถูกจัดให้เป็นพวกอนุรักษ์นิยม

#### ๒. Generation X หรือ Gen-X

คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๐๘-๒๕๒๒ คน Gen-X มีชื่อเรียกอีกอย่างว่า Yuppie หรือ Young Urban Professionals ซึ่งหมายถึงคนที่เกิดมาในยุคมั่งคั่ง ใช้ชีวิตอย่างสุขสบาย เติบโตมาพร้อมกับการพัฒนาของวิดีโอเกม คอมพิวเตอร์ สไตส์เพลงแบบฮิปฮอป และเป็นยุคที่มีการควบคุม

<sup>๔</sup> บรรณาธิการ. เข้าใจความต่างคน ๔ เจเนอเรชัน หลายช่องว่าง เพื่อการทำงานที่แฮปปี้. โพสต์ทูเดย์. (๒๕๖๒, ๒๙ เมษายน) ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/lifestyle/๕๘๗๖๓๓>.

อัตราการเกิดของประชากร เนื่องจากค่านิยมยุคเบบี้บูมเมอร์ส่งผลให้มีเด็กเกิดมากเกินไป ซึ่งส่งผลให้เกิดปัญหาตามมา นั่นคือทรัพยากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อจำนวนประชากร

ปัจจุบันคนยุค Gen-X เป็นคนวัยทำงาน มีอายุตั้งแต่ ๔๕-๕๙ ปี พฤติกรรมและลักษณะนิสัยของคนกลุ่มนี้ที่เด่นชัดคือ ชอบอะไรง่าย ๆ ไม่ต้องเป็นทางการ มีแนวคิดสร้างความสมดุลในเรื่องงานและครอบครัว โดยจะทำงานตามหน้าที่ ไม่บ้างาน ไม่ทุ่มเท ทำทุกอย่างได้เพียงลำพัง ไม่พึ่งพาใคร เป็นตัวของตัวเองสูง มีความคิดเปิดกว้าง และสร้างสรรค์

#### ๓. Generation Y หรือ Gen-Y เรียกอีกอย่างว่า Millennials

คนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๒๓-๒๕๔๐ คน Gen-Y เติบโตมาพร้อมกับเทคโนโลยีดิจิทัล ความเป็นสากล เปิดรับวัฒนธรรมแบบ Teen Pop มองว่าการชื่นชมศิลปินต่างชาติเป็นเรื่องปกติธรรมดา มีเทคโนโลยีพกพา รักความสะดวกสบาย เกิดมาในยุคที่เศรษฐกิจกำลังเติบโตและเฟื่องฟู พ่อแม่เป็นคนในยุค Gen B ที่ถูกปลูกฝังให้ทำงานหนักจนประสบความสำเร็จในชีวิต ทำให้คน Gen Y ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากพ่อแม่เป็นอย่างดี และมักถูกตามใจ อยากรู้อะไรต้องได้ มีโอกาสทางการศึกษาที่ดี มีแนวคิดเป็นตัวของตัวเอง ทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ และปฏิเสธสิ่งที่ตัวเองไม่ชอบ

ลักษณะพฤติกรรมของคน Gen-Y มักต้องการความชัดเจนในการทำงาน เช่น ต้องชัดเจนว่าสิ่งที่ทำมีผลต่อตนเองและต่อหน่วยงานอย่างไร คาดหวังเงินเดือนสูงๆ คาดหวังค่าชม แต่ไม่อดทนต่อการทำงานที่ซ้ำ ชอบเปลี่ยนงานบ่อยนอกจากนี้ Gen-Y ยังต้องการสร้างสมดุลเวลาให้กับตัวเอง เช่น หลังเลิกงานมักจะไปทำกิจกรรมที่ให้ความสุขกับตัวเอง เช่น ไปเล่นฟิตเนส หรือพบปะเพื่อนฝูง

ปัจจุบันคนกลุ่มนี้มีอายุ ๒๗ - ๔๔ ปี อยู่ในช่วงวัยเริ่มทำงาน มีความสามารถในการทำงานที่เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชอบงานด้านไอที ใช้ความคิดสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ๆ รวมทั้งสามารถทำอะไรหลายอย่างได้ในเวลาเดียวกัน สามารถใช้เครื่องมือต่างๆ ได้อย่างคล่องแคล่ว เช่น การเล่นเกม โทรศัพท์ ไอแพด คุยโทรศัพท์ ไปพร้อมๆ กับการทำกิจกรรมอื่นอย่างการเดิน การทำงาน หรือรับประทานข้าวได้

#### ๔. Generation Z หรือ Gen-Z

คนที่เกิดหลังปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ปัจจุบันอายุน้อยกว่า ๒๗ ปี เกิดจากพ่อแม่รุ่นใหม่อย่าง Gen-X และ Gen-Y เป็นเด็กรุ่นใหม่ที่เกิดมาพร้อมกับสิ่งอำนวยความสะดวกรอบด้าน เรียนรู้รูปแบบการดำเนินชีวิตในสังคมแบบดิจิทัล ดำเนินชีวิตแบบมีการติดต่อสื่อสารไร้สาย และสื่อบันเทิงต่างๆ คนรุ่นนี้จะเป็นรุ่นแรกที่ทั้งพ่อและแม่จะออกไปทำงานนอกบ้านทั้งคู่ จึงทำให้เด็กยุค Gen Z ได้รับการเลี้ยงดูจากคนอื่นมากกว่าพ่อและแม่ของตัวเอง

และเนื่องจากเกิดมาในยุคเทคโนโลยีที่ทันสมัย คน Gen Z อาจจะมีจินตนาการไม่ออกว่าโลกที่ไม่มีอินเทอร์เน็ตนั้นจะอยู่ได้อย่างไร และยังยกให้สมาร์ทโฟนเป็นอวัยวะหนึ่งของชาว Gen-Z จนถูกเรียกว่า Digital in their DNA คน Gen Z นี้ติดโลกออนไลน์และรับข้อมูลข่าวสารมากมายอย่างรวดเร็วทันโลกและวิเคราะห์สถิติเรื่องต่างๆ เพื่อคาดการณ์อนาคตได้เร็ว ตัดสินใจทำอะไรอย่างรวดเร็ว ไม่ชอบรอคอย แต่ก็เป็นคนที่กลัวอนาคต จึงมักหาข้อมูลมาเปรียบเทียบและป้องกัน เช่น เรียนอะไรไม่ตกงาน อาชีพอะไรมั่นคง นอกจากนี้ ยังมีแนวโน้มว่าจะเลือกงานที่เงินดีมากกว่างานที่ชอบจริงๆ

คน Gen-Z จะเปิดกว้างทางความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่างมากขึ้นจากการมองเห็นในโลกดิจิทัล จึงเปิดกว้างในการยอมรับความแตกต่าง มีแนวโน้มที่จะปรับทัศนคติได้ดี ไม่แบ่งแยกชนชั้น สีผิว ศาสนา หรือประเพณีที่แตกต่าง แต่มีแนวโน้มที่จะเป็นมนุษย์หลายงาน เพราะความอดทนต่ำ ต้องการคำอธิบายมากขึ้น ต้องมีเหตุผล ต้องรู้สึกว่าได้เข้าใจกับทุกเรื่องในชีวิต ส่วนการเรียนรู้ของคน

Gen Z จะหาความรู้ได้ทุกที่ ไม่ชอบการเรียนรู้แบบบรรยาย ชอบข้อมูลแนวกราฟ ภาพ สติ๊กเกอร์ เน้นข้อมูลสั้นๆ ที่เข้าใจง่ายเพราะจดจำข้อมูลได้ดีจากข้อมูลสั้นๆ ตามแบบฉบับโลกออนไลน์

## ๖. ความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันกับโอกาสและผลกระทบต่อองค์กร

ปัจจุบัน หลายองค์กรมีโครงสร้างของพนักงานเปลี่ยนไปจากเดิม โดยเฉพาะองค์กรที่ดำเนินกิจการมาไม่ต่ำกว่า ๑๐ ปี ส่วนใหญ่จะมีพนักงานในองค์กรถึง ๓ - ๔ เจเนอเรชัน คือ พนักงาน Gen Bซึ่งทำงานในองค์กรเป็นเวลานาน ทำให้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การทำงานสูง และใกล้ชิดเกษียณอายุ ส่วนพนักงาน Gen X เป็นกลุ่มวัยทำงานที่เริ่มสะสมความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงานสำหรับพนักงาน Gen Y เป็นกลุ่มที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวที่เริ่มจบการศึกษาและทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงานมากขึ้น และบางองค์กรก็เริ่มมีพนักงาน Gen Z เข้ามาทำงานด้วย

ด้วยโครงสร้างองค์กรที่มีพนักงานหลายเจเนอเรชันมาทำงานร่วมกัน ย่อมก่อให้เกิดความคิด พฤติกรรม และคุณลักษณะที่แตกต่างกัน ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจที่จะสร้างประโยชน์จากความต่างที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น โดยนำความรู้และแนวคิดที่หลากหลายและแตกต่างกันของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันมาผสมผสาน เกิดความคิดนอกกรอบ ริเริ่มและสร้างสรรค์วิธีการทำงาน และผลผลิตใหม่ นำไปสู่การพัฒนานวัตกรรมที่มีคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ในทางตรงข้ามหากองค์กรไม่สามารถดึงความรู้และแนวคิดที่แตกต่างกันของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์พนักงานไม่สามารถนำเสนอความคิดได้อย่างอิสระ ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม และการยึดมั่นในความคิดของตนเอง ก็จะไปสู่ความขัดแย้งและไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ในที่สุดองค์กรก็จะขาดศักยภาพในการแข่งขัน

ตัวอย่างเหตุการณ์และปัญหาที่มักพบในองค์กรที่มีความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชัน<sup>๑๑</sup> คือ

๑. พนักงานมีวิธีการสื่อสารต่างกันเนื่องจากคนต่างเจเนอเรชันเติบโตมาคนละช่วงเวลา ทำให้หลายพฤติกรรมถูกปลูกฝังมาต่างกัน เช่น คนรุ่นเก่าจะถนัดคุยงานแบบเผชิญหน้ามากกว่าทางออนไลน์ เพราะส่วนใหญ่แล้วเติบโตมาในสิ่งแวดล้อมที่ออนไลน์ไม่ได้มีอิทธิพลมากในชีวิตประจำวัน และคิดว่าหากเจอหน้าจะทำให้เข้าใจบริบทต่าง ๆ มากขึ้น ในขณะที่เดียวกัน คนรุ่นใหม่เติบโตในยุคดิจิทัล มักพึ่งพาเทคโนโลยีและใช้เป็นตัวช่วยในการสื่อสารหรือเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน จึงทำให้บางครั้ง กำแพงในการสื่อสารสูงขึ้น เพราะแต่ละช่วงวัย ถนัดสื่อสารในรูปแบบที่ต่างกัน

๒. พนักงานมีมุมมองด้านความเป็นผู้นำต่างกัน เนื่องจากแต่ละเจเนอเรชันมีภาพจำต่อผู้นำต่างกันจากการปลูกฝัง และภาพจำที่คุ้นเคย เช่น คนรุ่นเก่ามักมองผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์รวมของพนักงาน และเป็นผู้มีอำนาจ ทำให้การพูดคุยด้วยจะต้องระมัดระวัง มีความเป็นทางการ และเคารพการตัดสินใจเพราะถือว่ามีระดับชั้นที่สูงกว่าในขณะที่คนรุ่นใหม่มองผู้นำเป็นแบบอย่างในการทำงาน เป็นผู้ที่ชาญฉลาด และสามารถชี้แนะแนวทางได้ มองว่าตนสามารถปรึกษาเกี่ยวกับการทำงานได้ และมักมีมุมมองต่อโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ หรือ Flat Hierarchy ที่ทุกคนมีความเท่าเทียม แบ่งระดับชั้นน้อยซึ่งความแตกต่างเหล่านี้ไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่เพียงเป็นความเชื่อที่ต่างกันเท่านั้นเอง

<sup>๑๑</sup> ปิยะพร ขุนทองเอก. *Generation Gap หนึ่งในความท้าทายในที่ทำงาน*. (๒๕๖๖, ๗ เมษายน) ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://pwg.co.th/articles/generation-gap-หนึ่งในความท้าทายในที่ทำงาน>.

๓. พนักงานมีความต้องการเกี่ยวกับค่าตอบแทนต่างกัน เนื่องจากทัศนคติ ความเชื่อ ภาระ ความต้องการ ฯลฯ ของพนักงานมีความต่างกันไปตามแต่ละช่วงอายุ เช่น

- Gen B ชื่นชอบรางวัลที่เป็นทั้งตัวเงิน (Monetary Reward) และไม่ใช่ตัวเงิน (Non-Monetary Reward) เช่น การได้เลื่อนขั้น การได้รับผิดชอบงานที่ใหญ่ขึ้น หรือการมีชื่อ ตำแหน่งที่ดี

- Gen X ให้ความสำคัญกับความสมดุลในชีวิตการทำงาน หรือ Work Life Balance เพราะเป็นรุ่นที่เห็นรุ่นพ่อแม่ทำงานหนักและเกิดอาการหมดไฟ อีกทั้งให้ความสำคัญกับโอกาสในการเติบโต และโอกาสในการพูดคุยกับผู้ให้คำปรึกษา

- Gen Y ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรม หรือคำแนะนำเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

- Gen Z ถูกกระตุ้นด้วยรางวัลทางสังคม (Social Reward) เช่น บรรยากาศในการทำงาน วัฒนธรรมในการทำงาน การสนับสนุนเพื่อสร้างผลงานที่ดี รวมทั้งการได้รับคำปรึกษา และการได้รับฟัง ฟีดแบคอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งต้องการตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น มุมมอง ความคิด และความต้องการ ที่แตกต่างกันดังกล่าวจึงอาจเป็นสาเหตุของปัญหาที่จะเกิดตามมา เช่น พนักงานมีความขัดแย้งกัน ไม่ เข้าใจกัน เกิดการแบ่งแยก การทำงานร่วมกันที่ไม่ราบรื่น และอาจส่งผลให้องค์กรมีอัตราการลาออก ของพนักงาน (Turnover Rate) สูง ทำให้ต้องหาพนักงานใหม่ และฝึกงานใหม่อยู่เรื่อย ๆ

### ๗. หลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลกับการบริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน ในองค์กรเอกชน

การจัดการความแตกต่างระหว่างเจเนอเรชันมีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารบุคลากรใน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรทุกระดับในองค์กร และผู้ที่เกี่ยวข้องจำเป็นต้องพิจารณาถึงโอกาสและ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรเพื่อหาวิธีจัดการและรับมือกับความต้องการที่แตกต่างของพนักงาน แต่ละเจเนอเรชันให้ทัน่วงที

ผู้บริหารองค์กรเอกชนสามารถนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาใช้เป็นพื้นฐานในการ บริหารจัดการความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชันได้ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวทาง ดังนี้

#### ๑. การใช้ “หลักนิติธรรม” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

แม้ว่าในองค์กรจะมีพนักงานที่มีความแตกต่างทางเจเนอเรชัน แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้หลัก นิติธรรมกับพนักงานในทุกเจเนอเรชันอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดมั่นอยู่บนหลักการแห่งกฎหมาย ภายใต้กรอบกฎหมายที่มีเพื่อให้ทุกคนในองค์กรต้องปฏิบัติตาม เพื่อนำมาซึ่งความถูกต้อง สงบสุขและ เป็นระเบียบ โดยองค์กรต้องมีการจัดให้มีระบบที่ให้ความมั่นใจว่ากิจกรรมขององค์กรได้ดำเนินไปใน ลักษณะที่ถูกต้องตามกฎหมาย อันเป็นไปตามหลักนิติธรรม และให้มีการจัดทำแนวทางเกี่ยวกับ จริยธรรมธุรกิจ หรือจรรยาบรรณ และประกาศให้พนักงานทุกคนทราบโดยทั่วกัน

ตัวอย่างของการนำหลักนิติธรรมมาใช้ เช่น การประกาศกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ใน องค์กร ซึ่งจะต้องบังคับใช้อย่างเท่าเทียมกัน มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนด มาตรฐานแรงงาน รวมทั้งกฎหมายความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน และไม่กระทำหรือสนับสนุนการกระทำที่ขัดต่อข้อกำหนดมาตรฐานแรงงาน และจะไม่เกี่ยวข้องหรือ สนับสนุนการใช้แรงงานบังคับ รวมถึงจะไม่เกี่ยวข้องหรือดำเนินการ หรือสนับสนุนใช้วิธีการทำโทษ โดยการทำร้ายร่างกาย การบังคับขู่เข็ญทางกาย หรือจิตใจ และการใช้วาจาหยาบคาย เป็นต้น

### การกระจายอำนาจ

คนต่างเจเนอเรชันมักมีมุมมองต่อความเป็นผู้นำต่างกัน ซึ่งเกิดจากการปลูกฝัง และ ความคุ้นเคย เช่น คนรุ่นเก่า หรือ Gen B มักมองผู้นำหรือหัวหน้าเป็นศูนย์รวมของพนักงาน และเป็น ผู้มีอำนาจ ทำให้การพูดคุยด้วยจะต้องระมัดระวัง ความเป็นทางการ และเคารพการตัดสินใจเพราะ ถือว่ามีระดับชั้นที่สูงกว่าในขณะที่คนรุ่นใหม่อย่าง Gen Y หรือ Gen Z จะมองผู้นำเป็นแบบอย่างใน การทำงาน เป็นผู้ที่ชาญฉลาด และสามารถชี้แนะแนวทางได้ มองว่าตนสามารถไปปรึกษาเกี่ยวกับการ ทำงานได้ และมักมีมุมมองรูปแบบองค์กรเป็นแบบ Flat Hierarchy คือ เป็นโครงสร้างองค์กรแบบ แนวราบ แบ่งระดับชั้นน้อย เพื่อให้ทุกคนมีความเท่าเทียม

เพื่อให้คนต่างเจเนอเรชันในองค์กรอยู่ร่วมกันได้ ผู้นำองค์กรจึงต้องมีการบริหารงานโดยเน้น การกระจายอำนาจ ซึ่งจะทำให้คนแต่ละเจเนอเรชันมีอิสระทางความคิดมากขึ้น โดยกระจายงานแบ่ง ให้อยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละส่วน เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการประสานงานกับทีมข้ามสายงาน หรือระหว่างแผนก และมีการเชื่อมโยงให้แต่ละส่วนสามารถตรวจสอบระหว่างกันเองได้ด้วย

### การคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ

ผู้บริหารองค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกเจเนอเรชันได้แสดงความคิดเห็น และ แสดงออกได้อย่างอิสระ รวมทั้งเปิดพื้นที่แสดงความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจระหว่างเจเนอเรชัน เพิ่มความเคารพต่อความแตกต่างของกันและกันโดยไม่จำเป็นต้องคุยเป็นเรื่องงาน สามารถคุยเรื่อง อื่นๆ ที่สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้

### ๒. การใช้ “หลักการมีส่วนร่วม” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

คน Gen Z จะใช้เวลาส่วนใหญ่ในโลกออนไลน์ ดังนั้นในที่ทำงานจึงต้องส่งเสริมให้พวกเขาได้ มีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสาร หรือการได้ทำกิจกรรมต่างๆ กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งคน Gen Z เป็นกลุ่มที่มีความเป็นกันเอง ดังนั้นถ้าผู้นำหรือหัวหน้าไม่มีความเป็นกันเองจะทำให้ สภาพแวดล้อมในการทำงานตึงเครียดสำหรับกลุ่มคนนี้และเพื่อจูงใจให้คน Gen Z ทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ อาจจะต้องให้พวกเขามีส่วนร่วมในการพูดคุยเรื่องต่างๆ ในที่ทำงาน เพื่อลดระยะห่าง ระหว่างคำว่าเจ้านายกับลูกน้อง เช่น งานเลี้ยงองค์กร กิจกรรมการสร้างทีม เป็นต้น

การนำพนักงานรุ่นใหม่และพนักงานรุ่นเก่ามาทำกิจกรรมร่วมกันจะช่วยสร้างการมีส่วนร่วม ระหว่างเจเนอเรชันได้เป็นอย่างดี เช่น การจัดกิจกรรมแบ่งปันความรู้ภายในทีม ซึ่งจะช่วยให้พนักงาน ได้พูดคุยแลกเปลี่ยนประสบการณ์กันมากขึ้น ทำให้พนักงานเข้าใจแนวคิด ทักษะ ทักษะของแต่ละบุคคล เช่น ให้พนักงานรุ่นก่อนมาถ่ายทอดเรื่องราว ประสบการณ์การทำงานให้พนักงานรุ่นใหม่ได้รับฟัง รวมไปถึงการให้คนรุ่นใหม่มาแบ่งปันไอเดียใหม่ๆที่น่าสนใจให้ฟัง เพื่อทำให้เข้าใจในมุมมองของกันและกัน มากขึ้น มีการจัดเสวนากลุ่มและระดมความคิดเพื่อแก้ไขปัญหาการทำงานไม่เข้ากันของคนทั้งสอง กลุ่ม การจัดกิจกรรมพี่สอนน้องหรือน้องสอนพี่ เพื่อให้พนักงานรุ่นใหม่สอนพนักงานรุ่นเก่าใช้อุปกรณ์ หรือเครื่องมือสื่อสารขั้นพื้นฐาน ส่วนพนักงานรุ่นเก่าก็สามารถนำประสบการณ์ที่สั่งสมมานานมาช่วย สอนงาน และแก้ปัญหาให้กับพนักงานรุ่นใหม่

### ๓. การใช้ “หลักความโปร่งใส” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

การติดต่อเพื่อลงทุนทำธุรกิจจะต้องมีการแข่งขันกันเกิดขึ้น แม้ว่าการติดต่อประสานงาน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้นั้นอาจมีอุปสรรคปัญหาเกิดขึ้นบ้าง แต่ความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้

เป็นเรื่องพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับทุกคน เพราะฉะนั้น ไม่ว่าจะองค์กรจะมีพนักงานอยู่ในเจเนอเรชันใด จะต้องมียุทธศาสตร์ให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โปร่งใส ต้องไม่สร้างแรงจูงใจให้เกิดการคอร์รัปชันในทุกกรณี

องค์กรสามารถประกาศนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี และจัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้ทุกคนยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามภารกิจของตน ควบคู่ไปกับการปฏิบัติงานตามกฎหมาย กฎระเบียบ นอกจากนี้ องค์กรควรประกาศนโยบายด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตให้ทุกคนถือเป็นแนวทางปฏิบัติโดยเคร่งครัด เพื่อให้เป็นไปตามแนวทางการประเมินคุณธรรมความโปร่งใส และแสดงถึงการยึดมั่นในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

#### ๔. การใช้ “หลักการตอบสนอง” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

คน Gen Y ค่อนข้างกับความสะดวกสบายของโลกออนไลน์ พวกเขาไม่ชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่เครียดเกินไป พวกเขาจึงต้องการการทำงานที่ทำที่ไหนก็ได้ มีความคาดหวังความยืดหยุ่นในการทำงานมากขึ้นซึ่งการทำงานแบบ Work From Home ได้รับการพิสูจน์แล้วว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการกระตุ้นให้คน Gen Z มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น เพราะการไม่ต้องจำกัดอยู่กับรูปแบบเดิมๆ ทำให้พวกเขาารู้สึกมีอิสระ และสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่นยังช่วยให้พวกเขาสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานได้

ดังนั้น องค์กรอาจตอบสนองด้วยการมีสวัสดิการการทำงานที่ยืดหยุ่นมอบให้พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการทำงานที่ไหนก็ได้แบบไม่ต้องเข้าออฟฟิศเช่น Work From Anywhere หรือ Work From Home และให้พนักงานสามารถจัดตารางเวลาและวิธีการทำงานด้วยตนเองได้ นอกจากนี้ คนในทีมควรพูดคุยกันให้ชัดเจนในเรื่องของการทำงานเพื่อหาแนวทางปฏิบัติที่พึงพอใจร่วมกันทั้งสองฝ่ายสร้างบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน แม้ว่าไม่ใช่ทุกงานที่จะทำนอกออฟฟิศได้ แต่การที่พนักงานรู้สึกมีอิสระมากขึ้นก็จะช่วยเพิ่มระดับความพึงพอใจต่อองค์กรและรู้สึกว่าคุณค่าที่ได้รับมากกว่า

การสำรวจความคิดเห็นคนทำงานพบว่าความมีหน้ามีตาในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งเจเนอเรชันที่ให้ความสำคัญในเรื่องนี้สูงสุดคือ Gen X รองลงมา คือ Gen Y ดังนั้น องค์กรจึงควรมีกระบวนการยกย่องชื่นชม ทั้งแบบทางการและไม่ทางการ รวมทั้งมีโปรแกรมการมอบรางวัลต่างๆ เมื่อพนักงานรู้สึกได้รับความเคารพจากองค์กรและรู้สึกมีคุณค่า ก็มีแนวโน้มที่จะเข้ามามีส่วนร่วม มีแรงจูงใจ และทุ่มเทเพิ่มมากขึ้น

เช่นเดียวกับเรื่องโอกาสในการเติบโตและพัฒนาในเส้นทางอาชีพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ทุกเจเนอเรชันต้องการ โดย Gen Y ให้ความสำคัญสูงสุด รองลงมาคือ Gen X, Gen Z และ Gen B ตามลำดับ องค์กรจึงควรมีเส้นทางหรือแผนงานในการพัฒนาทักษะและเส้นทางอาชีพของพนักงาน และสามารถทำเพิ่มได้โดยหาความต้องการเฉพาะของพนักงานแต่ละกลุ่ม และช่วยให้พวกเขากำหนดเป้าหมายของตนเอง และมอบโอกาสในการเรียนรู้ทุกประเภทเพื่อช่วยให้พวกเขาบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

ความคาดหวังเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานแต่ละเจเนอเรชันเป็นอีกหนึ่งเรื่องที่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานแต่ละกลุ่มมีทัศนคติ ความเชื่อ ภาระ ความต้องการ แตกต่างกันองค์กรอาจตอบสนองด้วยการให้ผลตอบแทนที่ตอบโจทย์ความต้องการของคนแต่ละกลุ่ม หากองค์กรออกแบบผลตอบแทนที่สนองความต้องการของแต่ละเจเนอเรชันได้ จะกระตุ้นประสิทธิภาพการทำงานมากขึ้น ตัวอย่างความต้องการของแต่ละเจเนอเรชัน เช่น Gen B ชื่นชอบรางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ดังนั้น องค์กรต้องมีความยืดหยุ่นในการทำแผนการเกษียณ การเลื่อนขั้น มีการ

มอบหมายงานที่ได้รับผิดชอบงานที่ใหญ่ขึ้น หรือการมีชื่อเรียกตำแหน่งที่ดี ส่วน Gen Z ถูกกระตุ้นด้วยรางวัลทางสังคม การได้รับการถ่ายทอดความรู้ และการได้รับฟังความคิดเห็นแบบสม่ำเสมอ

การสื่อสารเป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญในการทำงานร่วมกันระหว่างเจเนอเรชัน ซึ่งแต่ละกลุ่มจะมีวิธีการสื่อสารที่ต่างกันคนรุ่นเก่าจะถนัดคุยงานแบบเห็นหน้ากันมากกว่าทางออนไลน์ ขณะเดียวกันคนรุ่นใหม่เติบโตในยุคดิจิทัลมักพึ่งพาเทคโนโลยี และใช้เป็นตัวช่วยในการสื่อสาร หรือเพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงานองค์กรจึงต้องตอบสนองด้วยการสนับสนุนการสื่อสารที่เปิดกว้าง และรองรับการความถนัดที่ไม่เหมือนกัน หรือมีพื้นที่ที่สามารถรองรับความแตกต่างของแต่ละกลุ่มได้ เช่น มีห้องประชุมขนาดใหญ่สำหรับการประชุมแบบเห็นหน้า ห้องประชุมขนาดเล็กสำหรับประชุมออนไลน์ และมีพื้นที่ส่วนกลางรองรับการแสดงความคิดเห็น และตกแต่งให้พนักงานไม่อึดอัด สามารถพูดคุยได้อย่างเปิดเผย

#### ๕. การใช้ “หลักความเสมอภาค” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการที่ดีต้องเห็นถึงคุณค่าและศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์โดยไม่แบ่งแยกเพศสภาพ ชนชั้น เชื้อชาติ ศาสนา ไม่ก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมกันในองค์กร องค์กรควรมอบโอกาสให้คนเข้ามาใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่หากมองเห็นศักยภาพที่เขาจะนำพาองค์กรดำเนินต่อไปได้ ไม่เว้นแม้กระทั่งผู้มีความพิการ

ความหลากหลายทางเพศนับว่ามีความหมายมากกับคนในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะ Gen Z ซึ่งเป็นกลุ่มคนที่เรียกได้ว่ามีความหลากหลายทางเพศมากที่สุด ถือเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดที่สุดในบรรดาทุกกลุ่ม ดังนั้นถ้าองค์กรมีการส่งเสริมความหลากหลายทางเพศ ไม่ปิดกั้น จะทำให้คนกลุ่มนี้มีความสุขกับบรรยากาศในที่ทำงาน

#### ๖. การใช้ “หลักความรับผิดชอบ” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

แม้ว่าองค์กรจะมีการยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อการทำงานของพนักงานรุ่นใหม่ แต่ผู้บริหารองค์กรจะต้องปลูกจิตสำนึกให้กับพนักงานทุกกลุ่มมีความรับผิดชอบในหน้าที่ ไม่บกพร่องต่อหน้าที่การงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ รวมทั้งให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นภายในองค์กร

#### ๗. การใช้ “วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์” บริหารความแตกต่างของคนหลายเจเนอเรชัน

การนำวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์มาปรับใช้นั้นผู้นำต้องมีมุมมองที่เปิดกว้าง ติดตามสถานการณ์บ้านเมืองอยู่เสมอ และเข้าใจในความซับซ้อนของความแตกต่างทางสังคมและเศรษฐกิจ

วิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรเกี่ยวกับแผนการสืบทอดตำแหน่ง (Succession Planning) นั้น ควรต้องนำมุมมองและวิธีคิดของคนแต่ละเจเนอเรชันมาพิจารณาด้วย

เนื่องจากพนักงาน Gen B กำลังทยอยเกษียณจากองค์กร ซึ่งพนักงานกลุ่มนี้ได้สะสมความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีคุณค่าตลอดชีวิตการทำงาน ทำให้องค์กรหลายแห่งประสบปัญหาไม่สามารถสร้างพนักงานรุ่นใหม่ขึ้นมาทดแทนได้ทัน ผู้บริหารองค์กรจึงต้องจัดทำแผนการสืบทอดตำแหน่ง โดยแต่งตั้งพนักงาน Gen B เป็นที่ปรึกษาหรือผู้สอนงาน เพื่อถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ และแบ่งปันประสบการณ์ การคิดเชิงวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาสถานการณ์ต่างๆ ตลอดจนทักษะที่จำเป็นให้แก่พนักงานเจเนอเรชันถัดไป เพื่อเตรียมความพร้อมในการสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ๘. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

หลักนิติธรรมเป็นส่วนหนึ่งในหลักธรรมาภิบาลที่มีการพัฒนามายาวนาน แม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานเท่าใด แต่ยังคงเป็นหลักพื้นฐานที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรภาครัฐและเอกชน โดยองค์กรสามารถสอดแทรกหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์กร และสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับบริบทในองค์กร และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ปัจจุบัน หลายองค์กรมีโครงสร้างอายุของพนักงานเปลี่ยนไปจากเดิม บางแห่งมีพนักงาน ๓ - ๔ เจเนอเรชันมาทำงานร่วมกัน คือ พนักงาน Gen B ซึ่งใกล้เกษียณอายุ พนักงาน Gen X ที่เริ่มสะสมความรู้ และประสบการณ์การทำงาน พนักงาน Gen Y ที่อยู่ในวัยหนุ่มสาวที่ทยอยเข้าสู่ตลาดแรงงาน และพนักงาน Gen Z ที่มีอายุเพียง ๒๐ ต้น ๆ ซึ่งพนักงานต่างเจเนอเรชันมักมีความแตกต่างทางความคิด ทศนคติ และความเชื่อ จึงก่อให้เกิดปัญหาในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งการไม่เข้าใจกัน การแบ่งแยก การทำงานไม่ราบรื่น จนเกิดการลาออกในที่สุด

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารสามารถนำหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลมาประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ โดยอยู่บนพื้นฐานว่าผู้บริหารจะต้องเข้าใจในความแตกต่างและยอมรับความแตกต่างนั้น ซึ่งจะช่วยให้การทำงานร่วมกันของพนักงานที่มีความแตกต่างของเจเนอเรชันราบรื่นขึ้น

แน่นอนว่าเมื่อเวลาผ่านไป พนักงานรุ่นเก่าอย่าง Gen B และ Gen X จะต้องเกษียณออกจากองค์กร โดยมีพนักงานรุ่น Gen Y และ Gen Z เลื่อนขึ้นไปเป็นผู้บริหารแทน และมีพนักงานรุ่น Gen Alpha ทยอยเข้าไปทำงานในองค์กร ซึ่งคนยุค Gen Alpha ที่เกิดตั้งแต่ในปี พ.ศ.๒๕๕๓ เป็นต้นมา ย่อมมีความคิด ทศนคติ และความเชื่อที่แตกต่างไปจาก Gen Y และ Gen Z

จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องติดตาม ทำความเข้าใจ และเปลี่ยนแปลงวิธีการบริหารให้ทันสมัยอยู่เสมอซึ่งเชื่อว่าหลักนิติธรรมและหลักธรรมาภิบาลจะยังคงเป็นหลักที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในทุกยุคทุกสมัย

## บรรณานุกรม

- เฉลิมพล ศรีเจริญ. (๒๕๖๓). *หลักนิติธรรมกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร*. (เอกสารวิชาการส่วนบุคคล).วิทยาลัยศาสตร์รัฐธรรมนุญ. กรุงเทพมหานคร.
- ถวิลวดี บุรีกุล. (๒๕๔๖). ธรรมนูญ : หลักการเพื่อการบริหารรัฐกิจแนวใหม่. *วารสารสถาบันพระปกเกล้า*.
- ธนากรกรุงเทพ. (๒๕๖๗). *ผู้นำองค์กรเตรียมตัวอย่างไร บริหารคนหลาย Gen ให้ทำงานร่วมกันได้*. ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://bangkokbanksme.com/en/9up-manage-multiple-gen-people-to-work-together>.
- นิภา วิริยะพิพัฒน์. (๒๕๕๙). บทบาทของ HRM : การจัดการช่องว่างระหว่างวัยในองค์กร. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร*.
- บรรณาธิการ. เข้าใจความต่างคน 4 เจเนอเรชัน ทลายช่องว่าง เพื่อการทำงานที่แฮปปี้. *โพสต์ทูเดย์*. ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://www.posttoday.com/lifestyle/587633>.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (๒๕๕๘). *การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมาภิบาล*. กรุงเทพมหานคร: สถาบันพระปกเกล้า.
- ปริญญา พัฒนภักดี. (๒๕๖๓). *หลักนิติธรรมกับการประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของธนาคารอาคารสงเคราะห์*. (เอกสารวิชาการส่วนบุคคล).วิทยาลัยศาสตร์รัฐธรรมนุญ. กรุงเทพมหานคร.
- ปิยะพร ขุนทองเอก. (๒๕๖๖). *Generation Gap หนึ่งในความท้าทายในที่ทำงาน*. ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://pwg.co.th/articles/generation-gap-หนึ่งในความท้าทายในที่ทำงาน>.
- วาริรัตน์ ตั้งชนกุล. (๒๕๖๔). *หลักนิติธรรมในองค์การธุรกิจ*. (เอกสารวิชาการส่วนบุคคล). วิทยาลัยศาสตร์รัฐธรรมนุญ. กรุงเทพมหานคร.
- ศุภสวัสดิ์ ชัชวาลย์. (๒๕๖๗). *องค์กรจะบริหาร GENERATION GAP อย่างไร เพื่อให้ดีต่อใจกับทุกฝ่าย*. ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://tu.ac.th/thammasat-280866-expert-talk-hr-generation-gap>.
- สถาบันพระปกเกล้า. (๒๕๕๘). *หลักนิติธรรมกับประชาธิปไตย*. ใน *เอกสารการประชุมวิชาการสถาบันพระปกเกล้าครั้งที่ ๑๗*. สถาบันพระปกเกล้า.
- สุขพิชัย คณະช่าง. (๒๕๖๗). *อะไรคือสิ่งที่คนแต่ละ Generations ต้องการหรือให้คุณค่าจากการทำงาน*. ๔ พฤษภาคม ๒๕๖๗. สืบค้นจาก <https://www.brightsidepeople.com/อะไรคือสิ่งที่แต่ละ-generation>.