

สังคหวัตถุเพื่อการธำรงรักษาบุคลากร

Sangahavatthu for maintain personnel

พระมหาสุเมฆ สมานิต (ทวีกุล)*

Phramahasumek samahito (Taweekul)

บทคัดย่อ

การธำรงรักษาบุคลากรในองค์การเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะบุคลากรเป็นปัจจัยทางการบริหารที่เป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนองค์การในทุกๆ ด้าน โดยนับแต่บุคลากรทางการบริหารไปถึงบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน หากองค์การไม่สามารถที่จะธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ จะก่อให้เกิดความเสียหายเพราะจะทำให้กิจกรรมทุกอย่างที่กำลังขับเคลื่อนไปต้องหยุดชะงัก ก่อให้เกิดความเสียหายทางด้านเศรษฐกิจ ความเชื่อมั่น รวมทั้งภาพลักษณ์โดยรวมทั้งสิ้น

ปัจจุบันทุกองค์การมีการทุ่มเทสรรพกำลังในการที่จะธำรงรักษาบุคลากรไว้ด้วยแนวคิดต่าง ๆ ซึ่งปลายทางของแนวคิดต่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข และจงรักภักดีต่อองค์การ แต่เรื่องที่มีความสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ไม่ควรมองข้ามคือ ทุกองค์การสามารถครองตัวบุคลากรได้ แต่จะได้นานแค่ไหนขึ้นอยู่กับว่าจะครองใจเขาได้เพียงไร ในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมในการยึดเหนี่ยวใจของบุคคลให้อยู่กับองค์การ คือ สังคหวัตถุ 4 อันประกอบด้วย 1) โอบอ้อมอารี 2) วจีไพเราะ 3) สงเคราะห์ผู้คน และ 4) วางตนเหมาะสม นับว่าเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพราะหากปฏิบัติได้ตามหลักธรรมนี้ย่อมครองใจบุคลากร และสามารถที่จะธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้อย่างยาวนาน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาหลักพุทธธรรมในการธำรงรักษาบุคลากรขององค์การ

คำสำคัญ: ธำรงรักษา, สังคหวัตถุ 4

Abstract

To maintain personnel in the organization is really important process because personnel is the key factor in management in order to operate in every piece in the organization and personnel are in management level down to operation level are mentioned as personnel in the organization. In case that the organization is not able to maintain the valuable personnel, it leads to lower performance and bad output in every running activities and lead to loss of economic, confident, and image of the organization.

Presently, all organization spend effort to maintain personnel by many thought and method. By doing that because all organization have same goal, they need personnel working with happiness and high royalty to the organization, but the obstacle thing is how long the organization can maintain personnel and win willing of personnel. There is Buddhist principle that mentioning about how to win their will. It is "Objects of sympathy" or "principles of service and social integration". There are Sangahavatthu 4; 1) Generosity (Or charity) 2) Convincing speech 3) Rendering services 4) Equal treatment (Or equality consisting in impartiality) The "principles of service and social integration" is the key factor of management of leader level which is to drive the organization following Buddhis principle and its benefit to conquer the willing of personnel and maintain personnel in the organization. This article objective was to study the principles of Dharma in the maintenance of personnel of the organization.

Keywords: Maintain, Sangahavatthu 4

1. บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management: HRM) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ดำเนินการใน 9 กระบวนการต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรประกอบด้วย 1) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ 2) การวิเคราะห์งาน 3) การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร 4) การพัฒนาบุคลากร 5) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) การบริหารค่าตอบแทน 7) สวัสดิการและผลประโยชน์ 8) การอํารงรักษาบุคลากร 9) กฎระเบียบ

ข้อบังคับและวินัย (Kanyarat Teetanachigun, 2014) ซึ่งเป็นกระบวนการผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

จากผลสำรวจประจำปีเกี่ยวกับค่าตอบแทนรวมของทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ประจำปี 2560 (2017 General Industry Total Compensation Survey) ของวิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน พบว่า อัตราการลาออกของพนักงานโดยรวมในประเทศไทยอยู่ที่ 12% ในปี 2560 ซึ่งเท่ากับปีก่อนหน้า โดยต่ำกว่าอัตราการลาออกของพนักงานทั่วทั้งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก 15% โดยกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีอัตราการลาออกของพนักงานสูงสุด ได้แก่ กลุ่มผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ 18% และกลุ่มประกันชีวิต 16% ส่วนกลุ่มไฮเทค 11% และกลุ่มบริหารสินทรัพย์ 10% มีอัตราการลาออกของพนักงานต่ำที่สุด สาเหตุการลาออกของพนักงานสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้น โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ และความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้จัดการ เป็นต้น (thansettakij, 2017) ซึ่งการลาออกของพนักงานนับเป็นการสูญเสียที่มีผลกระทบต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะทำให้องค์กรต้องเสียเวลาในการสรรหาบุคลากรใหม่ เสียเวลาในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ การดำเนินงานขององค์กรต้องหยุดชะงัก และต้องสูญเสียงบประมาณในการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ อีกเป็นจำนวนมาก

ดังนั้นกระบวนการในการธำรงรักษาบุคลากรเพื่อให้อยู่กับองค์กรให้ยาวนานที่สุดมีความสำคัญไม่น้อยต่อองค์กร เพราะหากองค์กรไม่สามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ ย่อมประสบปัญหาดังกล่าว ที่ผ่านมามีหลายองค์กรจึงพยายามค้นหาวิธีการรวมทั้งเทคนิคต่างๆ เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยพยายามค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาการออกจากงาน โดยการสัมภาษณ์ก่อนออกจากงาน (Exit Interview) เพื่อหาสาเหตุของการลาออก ซึ่งคำตอบส่วนใหญ่ที่ได้รับจะมีเหตุผลคล้ายๆ กันคือ มีโอกาส ความก้าวหน้ามากกว่า ได้ตำแหน่งใหม่สูงกว่า อยู่ใกล้บ้าน เรียนต่อ ช่วยธุรกิจครอบครัว ซึ่งคำตอบเหล่านี้ฟังดูมีเหตุผล แต่ก็มักจะมีเหตุผลอื่นแอบแฝงที่บุคลากรไม่กล้าบอก ในเรื่องนี้จากผลการศึกษา พบว่า 88% ของการเปลี่ยนงานมีสาเหตุที่แท้จริงมาจากปัจจัยด้านลบที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงานปัจจุบัน และมักจะเกี่ยวข้องกับการขาดทักษะในการบริหารคน (People Management Skill) ไปจนถึงวัฒนธรรมการทำงานเป็นพิษ (Toxic Culture) (Cheewasin Sirichindawiro, 2013) และจะเป็นเรื่องที่น่าเสียดายอย่างยิ่ง หากในองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูง ที่เปรียบเสมือนอัญมณีเม็ดงาม กลับไม่สามารถธำรงรักษาไว้ได้ หรือถูกปล่อยให้ลาออกจากองค์กรไป

จึงเกิดคำถามขึ้นว่า ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถธำรงรักษาบุคลากรที่ทรงคุณค่าให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ก่อนอื่นควรทำความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้องเบื้องต้นเสียก่อน กล่าวคือ การธำรงรักษาบุคลากรคืออะไร ทำไมต้องธำรงรักษา หลักการและแนวคิดในการธำรงรักษาบุคลากรมีอะไรบ้าง อุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากรมีอะไรบ้าง แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักทฤษฎีแรงจูงใจเป็นอย่างไร หรือในพระพุทธศาสนามีหลักธรรมอะไรที่สามารถนำมาบูรณาการเพื่อใช้ในการธำรงรักษาบุคลากร

2. การธำรงรักษา

2.1 ความหมายการธำรงรักษา หมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่งที่มีอยู่หลายวิธีที่องค์กรได้จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีความพอใจมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานของตน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ (Wanlapha Khommapat, 2011) บำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ โดยการใช้สิ่งจูงใจซึ่งสามารถจัดตั้งได้ เช่น วัตถุประสงค์ของ มอบรางวัลในโอกาสต่างๆ หรือการจัดสภาพการทำงาน และสวัสดิการที่ดีเข้าใจในความต้องการ และสนองความต้องการของบุคลากรให้สวัสดิการ และการจัดสภาพแวดล้อมต่างๆ ให้องค์กร และบุคลากรได้รับประโยชน์ร่วมกัน โดยอาศัยหลักแห่งความเป็นธรรม (Cheerapan Tanmanee, 2011) เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกได้มีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ มีความผูกพันมีความจงรักภักดี และทำงานอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด หรืออาจจะจัดกิจกรรมต่างๆ ที่มุ่งป้องกัน พัฒนา และแก้ไขความไม่ปลอดภัยทางด้านกาย และจิตใจที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาให้เขาสามารถปฏิบัติงานให้แก่องค์กรทั้งร่างกายและจิตใจ (Payom Wongsarasree, 2011)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การธำรงรักษา หมายถึง กิจกรรมหรือวิธีการที่ผู้บริหารในทุกองค์การจัดทำขึ้น เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ โดยอาศัยแรงจูงใจด้านต่างๆ ในการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากร โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรในองค์กรของตนรู้สึกภาคภูมิใจว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร รู้สึกมีความสุขในการปฏิบัติงาน ไม่คิดเกิดความอยากจะออกจากองค์กรไป

2.2 ความสำคัญของการธำรงรักษา ทรัพยากรมนุษย์ นับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เป็นปัจจัยที่มีความเกี่ยวเนื่องในการที่จะขับเคลื่อน ผลักดันทุก ๆ ปัจจัยทางการบริหารให้เดินหน้าไป เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันองค์กรได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างสูง เนื่องจากเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร และเป็นศูนย์กลางแห่งความสำเร็จ

เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง หากองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถแล้วการดำเนินงานก็จะเกิดประสิทธิภาพไปด้วย การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงมีการปฏิบัติต่อทรัพยากรมนุษย์อย่างมีคุณค่า (Waraphot Butsaracamwadee, 2009)

การธำรงรักษาบุคลากร จึงนับได้ว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการธำรงรักษา เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ออกหรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ทำให้ต้องมีการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่อีกเสียค่าใช้จ่ายและเวลาทำให้งานหยุดชะงักไม่ต่อเนื่อง อันอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก เพราะองค์กรต้องลงทุนเป็นอย่างสูง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เป็นต้น เนื่องจากในระยะเริ่มต้นที่เข้ามาทำงานบุคคลอาจจะเป็นผู้ที่ไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน การทำงานจึงอาจเกิดความผิดพลาดทำให้องค์กรต้องสูญเสียเวลา วัสดุดิบและอื่น ๆ ขึ้นได้ จนกระทั่งมีประสบการณ์และความชำนาญในการทำงาน จึงเป็นช่วงของการสร้างประโยชน์ให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ สมิต สัจฉกร ที่ได้กล่าวว่าการธำรงรักษาบุคลากร จะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ดีมีความสามารถและความชำนาญจัดเจนเพิ่มจำนวนมาก ขึ้นอยู่เรื่อย ๆ ขณะเดียวกันก็จะลดอัตราการเข้าออกงาน ทำให้ไม่ต้องมีการสอนงานบุคลากรใหม่ เกิดทีมงานที่มั่นคงมีความรักความผูกพันและเข้าใจกัน การมีบุคลากรที่มีทักษะในงานสูงสามารถช่วยแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าบุคลากรที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน ทำให้ไม่เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานหรือมีปัญหาน้อยมาก เพราะบุคลากรจะมีความชำนาญมากกว่าบุคลากรเข้าใหม่ องค์กรจะเกิดการพัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง การมีบุคลากรที่รู้งานเป็นงานมีความชำนาญสามารถคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในงานใหม่ๆ ได้ ทำให้สามารถปลูกฝังทัศนคติที่ดีได้อย่างสม่ำเสมอไม่ต้องเริ่มต้นนับหนึ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ทำให้สามารถลดเวลาและค่าใช้จ่าย ไม่เกิดความติดขัดหยุดชะงัก งานสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง การสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรที่ทำงานและรักองค์กร เป็นการเตรียมกำลังคนสำหรับอนาคต ทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีเพราะมีบุคลากรที่ทำงานอยู่กับองค์กรเป็นเวลานาน แสดงให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญอยู่ที่มีความอบอุ่นมั่นคง เป็นผลให้มีผู้ต้องการมาสมัครงานใหม่มาก โดยอาศัยบุคลากรเก่าช่วยแนะนำกันมา (Samit Satchukon, 2007)

การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้ 1) ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ศักยภาพของตนให้เกิดผลอย่างเต็มที่ 2) เกื้อหนุนให้เกิดระเบียบ ข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในด้านการควบคุมพฤติกรรมของคนในหน่วยงาน 3) ทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ 4) เกื้อหนุนและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความคิด

สร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ 5) ทำให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในหน่วยงาน (Wichian Witayaudom, 2009)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า องค์การมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องทำการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ เพราะเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์การ ที่ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรที่มีคุณค่าสามารถแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าบุคลากรที่อยู่ระหว่างการเรียนรู้งาน และสามารถแก้ไขปัญหามาจากการปฏิบัติงานได้ เพราะบุคลากรที่มีคุณค่าจะมีความชำนาญมากกว่าบุคลากรเข้าใหม่ ในทางตรงข้ามหากบุคลากรที่มีคุณค่าลาออก หรือโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น จะทำให้การดำเนินงานขององค์การหยุดชะงัก องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมทั้งหมดซึ่งเป็นการสิ้นเปลืองทั้งเวลา โอกาสที่ดี และงบประมาณเป็นอย่างมาก องค์การจึงต้องมีกระบวนการในการสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรักงานที่ทำ และรักองค์การ เมื่อทำได้เช่นนี้จะทำให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์การ แสดงให้เห็นว่าองค์การให้ความสำคัญอยู่ที่ตีความอบอุ่นมั่นคง

3. แนวคิดการธำรงรักษาบุคลากร

หลักการที่สำคัญของการธำรงรักษาบุคลากรที่นิยมโดยทั่วไป คือ การรักษาความสมดุลของบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับองค์การอย่างต่อเนื่องทั้งในระยะยาว การธำรงรักษากระทำได้ด้วยการจัดให้มีการพัฒนาอาชีพและการจ่ายค่าตอบแทนเป็นเหมาะสม และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรได้ นอกจากนี้องค์การควรจัดให้มีการวางแผนอาชีพที่สอดคล้องกับเป้าหมาย อาชีพที่บุคลากรสามารถยึดเป็นอาชีพเพื่อการดำรงชีวิตได้ เพื่อให้โอกาสบุคลากรได้มีการพัฒนาทั้งระดับการศึกษาและความสามารถนั่นเอง นอกจากนี้ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องยึดหลักคุณธรรมในการจัดการบุคลากรเพื่อให้พวกเขาได้รับความเป็นธรรมจากองค์การ ให้พวกเขามีโอกาสก้าวหน้า สามารถพัฒนาสถานภาพการดำรงชีวิตของพวกเขาให้ดีขึ้นได้และได้รับการดูแลจากองค์การเป็นอย่างดี การที่องค์การมีการบำรุงรักษา พัฒนาและให้การดูแลบุคลากรเป็นอย่างดี นอกจากจะทำให้องค์การสามารถรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้แล้วยังสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์การ และสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร (Waraphot Butsaracamwadee, 2009) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อนุรักษ์นก ศรีสวัสดิ์ ที่ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาแนวทางปฏิบัติในการธำรงรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน” และได้ให้ข้อเสนอแนะจากการวิจัยว่า 1) ควรปรับปรุงระบบบริหารค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับหน้าที่

2) ควรปรับปรุงระบบสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ 3) ควรมีการกำหนดความก้าวหน้าในอาชีพให้มีความชัดเจน 4) ควรเพิ่มโอกาสในการฝึกอบรม การพัฒนาของบุคลากร 5) ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกภาคส่วนขององค์การได้มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ การแสดงความคิดเห็นให้มากยิ่งขึ้น (Thanchanok Srisawat, 2013)

ในเรื่องเดียวกัน กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล ได้เสนอว่า แนวคิดที่เป็นที่นิยมใช้ในการอ้างรักษาบุคลากรนั้นมีหลากหลายแนวคิดที่ใช้ในปัจจุบัน เป็นต้นว่า

1. แนวคิดตามหลักพันธสัญญา แนวคิดนี้เป็นแนวคิดตามหลักความเชื่อดั้งเดิมว่า การที่จะทำให้บุคลากรเป็นสมาชิกขององค์การนั้น สามารถผูกด้วยสัญญาที่มีต่อกัน เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่บุคลากร เพื่อไปศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ เมื่อศึกษาเสร็จแล้วให้กลับมาทำงานใช้ทุนคืนตามเงื่อนไขสัญญา ในอดีตแนวคิดนี้เป็นที่นิยมทั้งในภาครัฐและเอกชน ต่อมามีการพัฒนาทางด้านอุตสาหกรรมมากขึ้น มีการจ้างงานมากขึ้น ผู้ได้รับทุนจากรัฐบาลมีการลาออกจากราชการทั้งที่ยังมีพันธสัญญาโดยมีนายจ้างใหม่เป็นผู้รับจ่ายเงินทุนคืนแก่ราชการ ในปัจจุบันปรากฏชัดเจนว่าแนวทางนี้มีผลผูกพันบุคลากรน้อยลงมาก โดยพบว่าปรากฏการณ์ในปัจจุบันคือทุนการศึกษาที่มีเงื่อนไขผูกมัดมากจะไม่มีผู้ประสงค์ขอรับทุน

2. แนวคิดเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน แนวคิดนี้เป็นแนวคิดที่เชื่อว่า บุคลากรอยู่ปฏิบัติงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะมีความพึงพอใจกับสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผลตอบแทน ความพอใจในงานที่ทำ ความพอใจในหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อม เป็นต้น แนวคิดนี้เป็น การส่งเสริมปัจจัยให้เกิดความสุขในการทำงานนั่นเอง

3. แนวคิดเรื่องการได้งานที่ทำท้าทายความรู้ความสามารถ พื้นฐานแนวคิดนี้เชื่อว่า คนที่มีความเชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ เป็นคนเก่งโดยส่วนใหญ่ ต้องการแสดงความรู้ความสามารถของตนเอง ที่มีอยู่เพื่อใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานอย่างเต็มที่ บุคลากรกลุ่มนี้มุ่งความสำเร็จในงาน และมีความสุขใจที่ได้เห็นความสำเร็จที่เกิดขึ้นเพราะความรู้ความสามารถของตน

4. แนวคิดเรื่องการมีความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านตน แนวคิดนี้อธิบายว่า หากมีความอิสระ มีความสะดวกสบาย มีความคล่องตัว ไม่มีความกังวล ประหนึ่งว่าอยู่บ้านของตน จะทำให้มีสภาพร่างกายและจิตใจมีความพร้อมที่จะทำงาน และสามารถรักษาความเป็นบุคลากรได้นาน

5. แนวคิดเรื่องความจงรักภักดีกับองค์การ แนวคิดนี้เชื่อว่าความจงรักภักดีของบุคลากรก่อให้เกิดความผูกพันเป็นพันธสัญญาทางใจที่จะยึดเหนี่ยวให้คนทำงาน มีความสุขในการทำงานและอยู่ปฏิบัติงานในองค์การได้แม้ว่าจะมีปัญหารุนแรงสักปานใดก็ตามซึ่งแนวคิดนี้ถูกตั้งคำถามจากนัก

ทฤษฎีนี้ถูกตั้งคำถามจากนักทฤษฎีชาวตะวันตกในปัจจุบันว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรยังมีอยู่อีกหรือไม่ หรือ เขาเชื่อว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรสูญหายไปแล้ว ในปัจจุบันยึดโยงอยู่ได้เพราะผลประโยชน์เพียงอย่างเดียว แต่นักคิดทางตะวันออกส่วนใหญ่เชื่อว่า ความจงรักภักดีเป็นความรู้สึกที่บริสุทธิ์ที่บุคคลมีอยู่ภายในจิตใจด้วยความผูกพันเชิงกตัญญู คือ รู้ว่าองค์กรมีบุญคุณกับเขา เป็นต้น

จากแนวคิดการธำรงรักษาข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การที่จะธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้นั้น จะต้องใช้หลากหลายแนวคิดผสมผสานกันเพราะทัศนคติของบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน มีความรู้สึกนึกคิดทางด้านจิตใจ คุณธรรมจริยธรรม และความต้องการที่แตกต่างกัน ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องวางแผนในการที่ธำรงรักษาบุคลากรของตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ดังคำกล่าวที่ว่า “หากคิดจะตกเบ็ด ก็ควรจะรู้ว่าปลาชอบกินอะไร” หมายถึง บุคลากรของตนเป็นคนประเภทใด ชอบความมั่นใจควรใช้หลักพันธสัญญา ชอบตอบสนองความสุขใช้หลักความพึงพอใจในการทำงาน ชอบอยากได้งานที่ทำหายความรู้ความสามารถ ชอบความอิสระใช้หลักความรู้สึกเหมือนอยู่ในบ้านตน หรือเป็นคนมีคุณธรรมใช้หลักความจงรักภักดีกับองค์กร หรือผสมผสานหลักการทั้งหมดก็ได้

4. อุปสรรคในการธำรงรักษาบุคลากร

ปัจจุบันเป็นที่ทราบกันดีว่า ทุกองค์การอยากได้บุคลากรที่เก่งและดีเข้ามาร่วมงาน ขณะเดียวกันยังต้องการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น และต้องการรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ แต่ในทางปฏิบัติทำได้ยากมาก เพราะบุคลากรเก่งและดีนั้นหายาก บางครั้งหาได้แล้วแต่เมื่อเข้ามาแล้วพัฒนาอยากเพราะเขาคิดว่าเขาเก่งแล้ว และที่สำคัญคือหลายคนที่เป็นคนเก่งเมื่อพัฒนาได้หรือพัฒนาถึงระดับหนึ่งเขาก็ลาออกไปอยู่ที่อื่น ซึ่งในปัจจุบันถือว่าเป็นวาระแห่งชาติที่ทุกองค์การต้องหาทางออกในการที่จะรักษาคนเก่งและคนดีที่มีศักยภาพสูงให้ยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปและอยู่อย่างมีผลงานที่ดีมีคุณภาพ โดยได้เสนอปัญหาที่หลาย ๆ องค์การไม่สามารถที่จะธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้ ดังนี้

1. ใช้เครื่องมือในการรักษาคนเหมือน ๆ กัน ไม่มีความแตกต่าง จากการสอบถามคนที่ลาออกจากองค์กรต่าง ๆ พบว่าที่ออกไปอยู่องค์กรอื่นเพราะเขามีสวัสดิการตัวนั้นตัวนี้ซึ่งที่นี้ไม่มีสรุปง่าย ๆ คือ มีการใช้รูปแบบการบริหารบุคลากรที่เหมือน ๆ กัน ย่อมทำให้คุณค่าของสิ่งนั้นลดลงไป เพราะที่ไหนเขาก็มี ไม่จำเป็นต้องอยู่ที่นั่นตลอดไป

2. ขาดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง ทุกองค์การได้ทุ่มงบประมาณในด้าน การดูแลรักษาคนให้อยู่กับองค์การไม่น้อย แต่กลับไม่ค่อยได้ผล เพราะขาดการสร้างแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง เช่น ปีนี้มีการจัดสวัสดิการแบบหนึ่ง อีกสามสี่ปีข้างหน้ามีการจัดสวัสดิการอีกแบบหนึ่ง เห็นได้ว่าในอดีตที่ผ่านมา ยังขาดการวางแผนในเชิงกลยุทธ์ในการรักษาคน มีแต่แผนการปฏิบัติงานเท่านั้น โดยส่วนใหญ่ องค์การมักจะเริ่มต้นคำถามที่ว่าปีนี้จะให้อะไรแก่บุคลากรดี จึงจะทำให้เขาอยู่นาน (Action Plan) แต่ไม่ได้เริ่มต้นที่จะถามว่าอีก 10 ปี หรือ 20 ปีข้างหน้า องค์การอยากเห็นภาพอะไรเกี่ยวกับการรักษาบุคคล (HR Vision) แล้วจึงค่อยมาถามต่อว่าแล้วเราจะทำอย่างไร (Retention Strategie)

3. ขาดความชัดเจนในการบำรุงรักษาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย ในอดีตเราเคยเห็นภาพของคนแก่ลาออกจากโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนด (Early Retirement) แต่คนที่้องค์การต้องการให้ออกนั้นไม่ยอมออก กลายเป็นองค์การต้องเสียสองต่อ คือ ต้องจ่ายเงินก้อนให้คนแก่ ๆ ออกไป ในขณะที่เดียวกันก็เสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ เพราะคนที่ทำงานอยู่ไม่แก่ ปัจจุบันคนแก่ ๆ มักจะลาออกจากองค์การมากกว่าคนไม่แก่ เพราะคนไม่แก่ ไปไหนไม่ได้ ถ้าไปที่อื่นอาจจะได้ไม่คุ้มเสีย (Narong Santong, 2004)

นอกจากนี้ กัลยารัตน์ ชีระธนชัยกุล ได้กล่าวถึงปัญหาที่ผู้บริหารต้องประสบพบเจออยู่ในทุก ๆ องค์การ คือ จะต้องทำการตัดสินใจว่า จะธำรงรักษาบุคลากรทุกคน หรือเฉพาะบุคลากรที่ต้องการเท่านั้น และได้เสนอการธำรงรักษาบุคลากรไว้ 2 แนวทาง คือ

1. รักษาบุคลากรทุกคน (Total Employee Retention) แนวคิดนี้ เชื่อว่าบุคลากรตามคนไฝ่ดีตามธรรมชาติ สามารถพัฒนาได้ ชอบความสุข ชังความทุกข์ หากผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่ถูกต้องกับบุคลากรแต่ละคน องค์การจะสามารถรักษาบุคลากรไว้ได้ ผู้บริหารที่เชื่อในแนวคิดนี้มีความเชื่อว่าในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การนาน ๆ นั้น ต้องมียุทธศาสตร์ที่หลากหลายสอดคล้องกับคุณลักษณะของบุคลากรในแต่ละกลุ่มให้มากที่สุด ไม่สามารถจะใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งเพียงอย่างเดียว เพื่อรักษาบุคลากรทุกคน โดยต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สนองตอบต่อความจำเป็นของบุคลากรแต่ละกลุ่มได้

2. รักษาบุคลากรที่ต้องการเท่านั้น (Selective Employee Retention) แนวคิดคิดนี้ เชื่อว่าองค์การไม่สามารถรักษาบุคลากรทุกคนให้อยู่กับองค์การต่อไปได้ บุคลากรอยู่ทำงานในองค์การเพราะเพียงผลประโยชน์กับตน ความจงรักภักดีต่อองค์การไม่มี แรงขับเคลื่อนการตลาด (Market Driven) ในสังคมปัจจุบันทำให้บุคลากรไม่สามารถอดทนทำงานอยู่กับองค์การใดองค์การหนึ่งตลอดชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่เป็นไปได้ยากมาก ดังนั้น นายจ้างต้องวิเคราะห์ว่าใคร คือคนที่

องค์การต้องการ และวางยุทธศาสตร์ การรักษาบุคลากรเหล่านี้ให้เหมาะสม การกระทำเช่นนี้สามารถลดต้นทุนในการรักษาบุคลากรได้ (Kanyarat Teeratanachigun, 2014)

จากปัญหาดังกล่าวข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัญหาของการธำรงรักษาบุคลากรนั้นแบ่งออกได้ 2 อย่าง คือ 1) ปัญหาในส่วนของกระบวนการบริหารจัดการ คือ ผู้บริหารใช้เครื่องมือในการรักษาคนเหมือนกัน ไม่มีความแตกต่างจากองค์การอื่น หรือด้อยกว่าองค์การอื่นเสียด้วย ขาดแรงจูงใจอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอเพราะขาดการวางแผนในระยะยาว หรือผู้บริหารขาดวิสัยทัศน์นั่นเอง และองค์การขาดความชัดเจนในการบำรุงรักษาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย 2) ปัญหาในส่วนของ การตัดสินใจของผู้บริหารเอง กล่าวคือ ต้องทำการตัดสินใจว่าจะรักษาบุคลากรทุกคน หรือรักษาบุคลากรที่ต้องการเท่านั้น เพื่อที่จะได้วางแผนในการธำรงรักษาบุคลากรได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

5. แนวทางการธำรงรักษาบุคลากรตามหลักทฤษฎีแรงจูงใจ

การธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การให้นานที่สุดนั้น หลายองค์การได้ทุ่มเทพยายามในการที่จะตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรเพื่อมุ่งหวังให้บุคลากรได้มีความสุขในการปฏิบัติงานในองค์การ เกิดความรักความผูกพันต่อองค์การ ปฏิบัติงานความทุ่มเทจนสุดความสามารถ ซึ่งมีนักวิชาการได้ทำการค้นคว้าทดลองจนเกิดเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการธำรงรักษาบุคลากรหลากหลายทฤษฎี ผู้เขียนขอแนะนำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของอับราฮัมมาสโลว์ (Abraham Maslow) มาสโลว์ได้ตั้งสมมติฐานแห่งสิ่งจูงใจจากความต้องการของมนุษย์ไว้ว่ามนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอ มาสโลว์เรียกมนุษย์ว่า “สัตว์ที่มีความต้องการ” (Wanting Animal) เขาได้ศึกษากับความต้องการของมนุษย์แล้วจัดระดับความต้องการออกเป็นขั้น ๆ เริ่มจากขั้นที่ต่ำสุดไปสู่ขั้นสูงสุด ดังนี้

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการในปัจจุบัน ๔ ที่มีความจำเป็น และสำคัญที่สุดเพื่อความอยู่รอดของชีวิต ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ตลอดจน การขับถ่าย อากาศหายใจ ความต้องการทางเพศ เป็นจุดเริ่มต้นของทฤษฎี ซึ่งเรียกว่า แรงขับทางกาย และความต้องการทางกายทั้งหมดนี้เป็นความต้องการที่ต้องได้รับการตอบสนอง เพื่อความพึงพอใจในแต่ละเวลาแต่ละครั้ง

2. ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางกายได้รับการตอบสนองแล้วก็就会有ความต้องการใหม่เพิ่มขึ้นมาอีก ความต้องการความปลอดภัยเป็นความต้องการที่จะแสวงหาความปลอดภัยจากสิ่งแวดล้อม และความคุ้มครองจากผู้อื่น ความเป็นปึกแผ่น

ความรู้สึที่ปลอดภัยไม่มีสิ่งคุกคาม ไม่มีความวิตกกังวล ความมั่นคงทางจิตใจ และความปลอดภัยทางกาย

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) หากความต้องการในขั้นแรกทั้งสองได้รับการตอบสนองด้วยดีและเพียงพอ มนุษย์ก็จะมีความต้องการต่อเนื่องสูงขึ้นไปอีกนั่นคือ ความต้องการยอมรับ ความรักในที่นี้ไม่ใช่ความรักระหว่างเพศ แต่เป็นความรักที่มีความผูกพัน เป็นความพอใจที่จะให้และรับความรักจากผู้อื่น หรือมีความต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ เช่น การได้รับการยอมรับ ความรัก อยากรู้อยู่ในกลุ่มเพื่อน อยากรู้อยู่ในแวดวงเพื่อน ๆ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ตนเกี่ยวข้อง

4. ความต้องการด้านการยอมรับนับถือ (Esteem needs) เป็นความต้องการที่จะให้คนอื่นยกย่อง ให้เกียรติ และให้ความสำคัญของตน เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ เกิดขึ้น เพื่อให้ตนเองมีค่าในสายตาของตนเองและผู้อื่น ต้องการทำอะไรที่น่าซึ่งชื่อเสียง และเกียรติยศในตำแหน่งหน้าที่การงาน

5. ความต้องการด้านความสำเร็จ (achievement needs) เป็นการต้องการที่จะบรรลุถึงความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง หมายถึง การที่บุคคลใด ๆ ต้องการที่จะพัฒนาความสามารถตนเองให้สูงขึ้น เป็นความต้องการบริสุทธิ์ไม่มีสิ่งอื่นแอบแฝง เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคลในขั้นนี้บุคคลต้องการที่จะใช้ศักยภาพ ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด และความต้องการของตนเองให้เป็นประโยชน์อย่างสูงสุด

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ สรุปได้ว่า การดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุดนั้น องค์กรต้องตอบสนองต่อความต้องการทั้ง 5 ชั้นของบุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ มีความสุขในการปฏิบัติงานในองค์กร เกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร ปฏิบัติงานความทุ่มเทจนสุดความสามารถ เพื่อองค์กร

แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรไม่ใช่เครื่องจักรหากเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ มีความคิดเป็นของตนเองและมีทัศนคติที่มีความแตกต่างกัน โดยเฉพาะในด้านของจิตใจของบุคลากรบางคนที่จะสื่อออกมาในรูปของกิเลสที่มีความต้องการอยากได้ อยากดี อยากมี อยากเป็นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งแม้ว่าองค์กรจะทุ่มเทให้สักเพียงไร หากบุคลากรเหล่านั้นยังมีความอยากด้วยเหตุผลต่างๆ ตามผลสำรวจประจำปีเกี่ยวกับค่าตอบแทนรวมของทุกกลุ่มอุตสาหกรรม ประจำปี 2560 ของวิลลิส ทาวเวอร์ส วัตสัน ที่พบว่า สาเหตุการลาออกของพนักงานสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความต้องการเงินเดือนที่สูงขึ้น

โอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ความสัมพันธ์กับหัวหน้าหรือผู้จัดการ และบางองค์การก็ไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการเหล่านั้นได้ด้วยเหตุผลขององค์การนั้นๆ

จะเห็นภาพโดยกว้าง ๆ ได้ว่าปัญหาการลาออกจากงานเกิดจากความไม่สมดุลในการตอบสนองต่อความต้องการ กล่าวคือ องค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการบุคลากรได้ และในทางกลับกันบุคลากรก็ไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การได้ ด้วยต่างฝ่ายต่างก็มีเหตุผลของกันและกัน

ดังนั้น สิ่งที่จะสามารถนำมาใช้เพื่อปรับสมดุลเพื่อให้เกิดความเข้าใจ เห็นใจ และสามารถคล้อยใจซึ่งกันและกัน อยู่กันด้วยความรักความสามัคคี คือหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่จะสามารถร้อยรัดดวงใจของบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้อย่างยาวนานที่สุด

6. หลักธรรมในการธำรงรักษาบุคลากร

การที่จะสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องอาศัยศาสตร์ทั้งหลายมาประยุกต์ใช้ซึ่งศาสตร์ทางตะวันตกจะเน้นในส่วนของการตอบสนองความพึงพอใจของบุคลากรเป็นหลัก แต่ในพระพุทธศาสนา พระพุทธเจ้าทรงเน้นผู้บริหารเป็นมากกว่า เพราะการที่ผู้บริหารจะธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์การได้ ผู้บริหารต้องครองใจบุคลากรให้ได้เสียก่อน ดังคำกลอนท่านสุนทรภู่ ได้ประพันธ์ไว้ตอนหนึ่งว่า

“ผูกสนิทชิตเชื่อนี้เหลือยาก ถึงเหล็กปากผูกไว้ก็ไม่มัน
จะผูกด้วยมนต์เสกลงเลขยันต์ ก็ไม่มันเหมือนผูกไว้ด้วยไมตรี”

เพราะฉะนั้น เมื่ออยากได้สิ่งใดจากคนอื่น ต้องรู้จักเป็นผู้ให้เสียก่อน สมกับพุทธศาสนสุภาษิตว่า “บุชโก ลภเต บุชั วนุทโก ปฏิวนุหนั” ผู้บูชา ย่อมได้รับบูชา ผู้ให้ ย่อมได้รับให้ตอบแทน (Khanachanhaengrongpimliangchiang, 2007) ผู้เขียนจึงขอเสนอหลักธรรม คือ หลักคำสอนทางพุทธศาสนา ที่เป็นความจริง เป็นความดีงาม เป็นความถูกต้อง เมื่อนำไปปฏิบัติแล้วช่วยให้ความดีงามในชีวิต ซึ่งหลักธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงตรัสแสดงไว้มีหลากหลายหัวข้อเป็นอย่างมาก จึงขอกล่าวถึงเฉพาะบางหลักธรรมที่จะนำมาประยุกต์ หรือนำมาบูรณาการร่วมกับศาสตร์สมัยใหม่ เพื่อการธำรงรักษาบุคลากร คือ หลักสังคหวัตถุ 4

เมื่อกล่าวถึง สังคหวัตถุ 4 หลายท่านตั้งข้อสงสัยว่าคืออะไร มีคุณวิเศษอย่างไรจึงจะสามารถธำรงรักษาบุคลากรได้ คำว่าสังคหวัตถุ มาจากคำว่า “สังคห” หมายถึง การสงเคราะห์ การช่วยเหลือ กับคำว่า “วัตถุ” หมายถึง เรื่อง เมื่อรวมกัน จึงหมายถึง เรื่องการช่วยเหลือกัน ซึ่ง

สอดคล้องกับพระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต) ที่ได้ให้ความหมายของสังคหวัตถุ 4 ไว้ว่า หมายถึง หลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสานหมู่ชนไว้ให้มีความสามัคคีกัน (Phra Brahmaganabhorn (P. A. Payutto), 2007) หลักการครองใจคน, หลักยึดเหนี่ยวใจกันไว้, วิธีทำให้คนรัก, หลักสังคmsgเคราะห้ ซึ่งเป็นเครื่องประสานใจและเหนี่ยวรั้งใจคนให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ และทำให้อยู่กันด้วยความรักความปรารถนาดีต่อกัน เหมือนลิมสลักรถที่ตรึงตัวรถไว้มิให้ชิ้นส่วนกระจัดไป ทำให้รถแล่นไปได้ตามที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ อรศิริ เกตุศรีพงษ์ ได้กล่าวสนับสนุนว่า สังคหวัตถุ 4 คือ สิ่งที่เป็นเครื่องสงเคราะห์และยึดเหนี่ยวน้ำใจซึ่งกันและกัน 4 ประการ (Aonsiri Katsripong, 2007) ประกอบด้วย

1. ทาน โอบอ้อมอารี หมายถึง ความเอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือ สงเคราะห์ด้วยปัจจัยสี่ ทุน หรือ ทรัพย์สิน สิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้ ความเข้าใจและศิลปวิทยา

2. ปิยวาจา วจีไพเราะ หมายถึง พูดอย่างรักกัน กล่าวคำสุภาพ ไพเราะ น่าฟัง ชี้แจง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงามหรือแสดงความเห็นอกเห็นใจ ให้กำลังใจ รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรีทำให้รักใคร่นับถือและช่วยเหลือ เกื้อกูลกัน

3. อัตถจริยา สงเคราะห์ผู้คน หมายถึง ช่วยเหลือทำประโยชน์แก่กัน ด้วยแรงกายและ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการต่างๆบำเพ็ญประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไข้ปัญหาและช่วยปรับปรุงส่งเสริมใน ด้านจริยธรรม

4. สมานัตตตา วางตนเหมาะสม หมายถึง ทำตัวให้เข้ากับเขาได้ วางตนเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกันต่อคนทั้งหลาย ไม่เอาเปรียบและเสมอในสุขทุกข์ คือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไข้ปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน

สรุปได้ว่า สังคหวัตถุ หมายถึง เรื่องของหลักธรรมที่เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวใจซึ่งกันและกัน หรือประสานหมู่ชนไว้ให้มีความสามัคคีกัน ประกอบด้วย ความโอบอ้อมอารี วจีไพเราะ สงเคราะห์ ผู้คน วางตนเหมาะสม นับได้ว่าเป็นหลักธรรมในการผูกมัดใจบุคลากรให้เกิดความประทับใจ และสามารถธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

7. สังคหวัตถุกับการธำรงรักษาบุคลากร

หลักสังคหวัตถุ เป็นหลักธรรมมีความสอดคล้องในการธำรงรักษาบุคลากรเป็นอย่างมาก ในการที่จะยึดเหนี่ยวใจบุคลากร นับว่าเป็นการ “ครองใจ” โดยแท้จริง เป็นการปฏิบัติต่อ

บุคลากรเสมือนกับเป็นญาติในครอบครัวเดียวกัน ดังมีพุทธพุทธศาสนสุภาษิตว่า “วิสสาสปรมา ญาตี” ความคุ้นเคย เป็นญาติอย่างยิ่ง (Khanachanhaengrongpimliangchiang, 2007) ซึ่งหมายถึงความเป็นครอบครัวเดียวกัน แม้จะไม่ใช่วญาติก็เปรียบเสมือนเป็นญาติกัน โดยการนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงรักษาบุคลากรในองค์กร ดังนี้

1) ทาน หมายถึง การแบ่งปันด้วยความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อกัน มีการให้และรับ (Give and Take) ในพระพุทธศาสนามีพุทธศาสนสุภาษิต ว่า “ทพมานอ ปิโยโหติ แปลว่า ผู้ให้ย่อมเป็นที่รัก” โดยเฉพาะในการปฏิบัติงาน บุคลากรจำเป็นที่จะต้องใช้อุปกรณ์ที่สามารถใช้งานได้จริงและมีประสิทธิภาพ เพราะการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร วัสดุอุปกรณ์เป็นปัจจัยหนึ่งที่จะผลักดันให้สำเร็จ

ดังนั้นผู้บริหารต้องจัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการทำงานให้กับบุคลากรแต่ละแผนกอย่างครบถ้วน และบุคลากรต้องรักษาวัสดุอุปกรณ์ขององค์กรเสมือนเป็นของตนเอง

ด้านผลตอบแทน องค์กรต้องบริหารจัดการค่าตอบแทนประจำที่มีความเป็นธรรม หมายถึง เป็นธรรมทั้งสองฝ่ายเพราะหากองค์กรที่ได้รับผลกำไรน้อย ต้องจ่ายค่าตอบแทนตามบุคลากรเรียกร้ององค์กรอาจต้องประสบวิกฤติด้านการเงิน โดยการจ่ายผลตอบแทนที่เหมาะสมอาจจ่ายในรูปแบบโบนัส หรือรางวัลพิเศษตามสมควรแก่โอกาส เช่น เมื่อองค์กรมีผลกำไรเพิ่มขึ้น ก็จัดสรรกระจายไปให้อย่างทั่วถึงตามความเหมาะสมที่บุคลากรควรจะได้รับ

ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เข้าอบรม เพื่อเป็นการพัฒนาทักษะ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน หรือส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรในการที่จะได้รับการเลื่อนขั้นในอนาคตและจะต้องมีการพิจารณาอย่างบริสุทธิ์ยุติธรรมตามความรู้ความสามารถ และผลงานที่ปรากฏ เว้นจากระบบอุปถัมภ์ เพื่อไม่ให้เกิดความเลื่อมล้ำ

ความดำเนินนโยบาย การบริหาร การบังคับบัญชา โดยการอาศัยความเมตตา ปราบปรามตีต่อกัน ไม่มุ่งจับผิด แต่มุ่งที่จะส่งเสริมให้เกิดความสามัคคีและความเจริญในหมู่คณะ เป็นการปลุกฝังสังคมแห่งการแบ่งปันให้เกิดขึ้นในองค์กร หากสามารถปฏิบัติได้ก็ย่อมเหนียวรั้งใจบุคลากรให้อยู่กับองค์กรได้อย่างยาวนาน

2) ปิยวาจา คือ การพูดด้วยความเมตตาปรารถนาดีต่อกัน เพราะโดยปกติมนุษย์ชอบคำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน เว้นจากการการพูดคำเท็จ พูดคำหยาบ พูดคำส่อเสียด และคำพูดเพื่อเจ้า

คำพูดนั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายที่เกี่ยวเนื่องกันเป็นอย่างมากในการสื่อสารและในทางกลับกันคำพูดก็เปรียบประดุจเสมือนอาวุธที่ร้ายแรงทรงพลังสามารถทำลายจิตใจเป็นอย่างมาก ดังคำกล่าวสุนทรพจน์ที่กล่าวว่า “อันอ้อยตาลหวานลิ้นแล้วสิ้นซาก แต่ลมปากหวานหูไม่รู้หาย แม้นเจ็บอื่นหมิ่นแสนพอแคลนคลาย เจ็บจนตายนั้นเพราะเหน็บให้เจ็บใจ”

ดังนั้นในการพูดของผู้บริหารในการสั่งการ ชี้แจง หรือในที่ประชุมต้องพูดโดยจิตที่มีความเมตตาต่อกัน มีความสุภาพไพเราะ น่าฟัง แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ มีเหตุผล เป็นหลักฐาน ชักจูงในทางที่ดีงาม รู้จักพูดให้เกิดความเข้าใจดี สมานสามัคคี เกิดไมตรี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ความรักใคร่นับถือและช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เมื่อบุคลากรประสบผลสำเร็จในหน้าที่การงาน ต้องกล่าวยกย่องชมเชยแสดงความยินดีในที่ประชุม หรือมอบโล่ ใบประกาศเกียรติคุณ เพื่อเป็นการเพิ่มกำลังใจในการปฏิบัติงาน หรือหากบุคลากรทำความผิดพลาดต้องพูดว่ากล่าว แนะนำตักเตือนด้วยความปรารถนาดี แสดงความเห็นอกเห็นใจ ไม่พูดจาทับบถมให้เสียกำลังใจ หรือพูดเสียดสี เหยียดหยามให้เสียศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ การพูดด้วยวาจาสุภาพอ่อนหวานนี้เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้มีความแน่นแฟ้นมากยิ่งขึ้น

3) อุตถจริยา คือ ช่วยเหลือทำประโยชน์แก่กัน เช่น ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่บุคลากร มีการแบ่งปันความรู้ ทักษะ เทคนิควิธีการ และถ่ายทอดประสบการณ์ที่เป็นความรู้ที่ฝังอยู่ในตัว (Tacit Knowledge) เป็นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน

ทุกคนย่อมมีความรู้ความสามารถ มีทักษะไม่เท่ากัน ฐัน้อยเป็นบางอย่างรู้มากเป็นบางเรื่อง เมื่อบุคลากรบางท่านขาดความรู้ใน หรือเทคนิคการปฏิบัติงานในเรื่องใด หรือต้องการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องใด ทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ควรจะต้องแบ่งปันให้โดยไม่หวงความรู้ เป็นการกระจายความรู้ให้เพื่อนร่วมงานได้รับทราบ หรือถ้าไม่ได้ขาดความรู้ แต่ขาดกำลังคนเพื่อนคนอื่น ๆ ก็ยินดีที่จะเข้าไปช่วยให้งานสำเร็จ เพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ร่วมคิด ร่วมวางแผน ร่วมทำ หรืออาจเรียกได้ว่า ทำให้บุคลากรในองค์การเป็นกัลยาณมิตรซึ่งกันและกัน เป็นการส่งเสริมในด้าน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือกัน ในองค์การ สภาพการทำงาน ตลอดจนกระทั่งการใช้ชีวิตส่วนตัวให้ดีขึ้น เป็นการยกระดับความสัมพันธ์ให้ดียิ่งขึ้น กล่าวคือยกระดับความสัมพันธ์จากเจ้านายและลูกจ้างขึ้นเป็นเสมือนญาติ สมดังพระบาลีว่า วิสสาสปรมาญาติ แปลว่า ความคุ้นเคยเป็นญาติอย่างยิ่ง

4) สมานัตตา คือ การมีความประพฤติเสมอต้นเสมอปลาย เช่น ผู้บริหารวางตนเสมอต้นเสมอปลายให้ความเสมอภาค ปฏิบัติสม่ำเสมอกับต่อบุคลากรทุกคน ปราศจากอคติทั้ง ๔ ประการ กล่าวคือ ลำเอียงเพราะรัก ลำเอียงเพราะเกลียด ลำเอียงเพราะความหลง และลำเอียงเพราะความกลัว ไม่เอาเปรียบมีความบริสุทธิ์ยุติธรรม

ส่งเสริมความเสมอภาค กล่าวคือ ร่วมสุข ร่วมทุกข์ ร่วมรับรู้ ร่วมแก้ไขปัญหาเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขร่วมกัน เพราะจะช่วยให้เกิดความรู้สึกปลอดภัย ไม่ระแวงกัน และเป็นการสร้างความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน (Trust) เพราะถ้าคนในองค์กรไม่มีความไว้วางใจกัน หรือไม่เชื่อใจกัน บุคลากรก็จะไม่อยากรนำความรู้ประสบการณ์ เทคนิคในการทำงานต่าง ๆ มาแบ่งปันแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ดังนั้น จึงถือได้ว่า “สมานัตตา” เป็นแรงกระตุ้นในระยะยาวที่จะผลักดันให้บุคลากรในองค์กรเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นการส่งเสริมความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และทำให้การปกครองบังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

8. สรุป

การธำรงรักษาเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ เพราะบุคลากรเก่าจะสามารถแบ่งเบาหน้าที่งานให้แก่ผู้บังคับบัญชาได้มากกว่าบุคลากรใหม่ที่ยังขาดทักษะ และเป็นการลดงบประมาณที่ต้องสูญเสียไปในการวางแผน สรรหา พัฒนา เพื่อที่จะธำรงรักษาบุคลากรไว้

การธำรงรักษาบุคลากร มีหลักใหญ่ใจความอยู่ที่การทำให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรเหมือนกับว่าเป็นบ้านของตนเอง เกิดความอบอุ่น และมีความสุขในการทำงาน โดยอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ กล่าวคือ อาศัยการเพิ่มเติม การส่งเสริมแรงจูงใจ บนฐานแห่งหลักสังคหวัตถุอันเป็นหลักธรรมที่สำคัญในการครองใจในพระพุทธศาสนา เพราะสามารถให้มากกว่าเงิน คือให้ใจ เป็นการยกระดับความสัมพันธ์ได้มากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง คือเป็นญาติ เป็นครอบครัว เมื่อผู้บริหารกระทำได้เช่นนี้ย่อมเป็นที่รักใคร่ของบุคลากร และสามารถธำรงรักษาบุคลากรไว้ได้อย่างยาวนาน

References

- Abranam H Maslow. (1968). "A Theory of Human Motivation". **Psychological Review**.
- Aonsiri Katsripong, (2007). "Bases of sympathy 4: Organizational culture that facilitates knowledge management" . **Productivity World journal to increase productivity**. Vol 12 No.68 (May-June).
- Cheerapan Tanmanee. (2011). **Retention of personnel**. Bangkok: Dasco Co., Ltd.
- Cheewasin Sirichindawirot. (2013). Employee retention Guidelines for Kitchen Staff of Anantara BangkokRiverside resort and spa. **Research Articles, Master of Business Administration**. Kasembundit University.
- Herzberg. F.. Barnard. M.and synderman. (1959). B. **The Motivation to work**. New York John Wiley.
- Kanyarat Teetanachigun. (2014). **Human Resource Management**. Bangkok: S. Asia Press (1989) Co., Ltd.
- Khanachanhaengrongpimliangchiang. (2007). **Buddhist Proverb Volume 1 Standard Edition**. Bangkok: Liangchiang Printing house.
- Narong Santong. (2004). "Factor important to success to maintain personnel long live and work well", **Journal of Personnel Management**. No. 1/2547: 63-65.
- Payom Wongsarasree. (2011) . **Human Resource Management. Faculty of Management Science Suan Dusit University**. Bangkok: Supaprinting Co., Ltd.
- Phra Brahmaganabhorn (P. A. Payutto). (2007). **Statute of life**. 82nd edition. Bangkok: Pimsuay Co., Ltd.
- Samit Satchukon. (2007). **Maintaining good quality personnel**. [Online]. source:[http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348 &pageid=2&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=348&pageid=2&read=true&count=true). [March 25].
- Thanchanok Srisawat. (2013). "A Study of Guidelines for Maintaining High Performance Personnel:Case Study of Civil Service Office" . **Academic Services Journal, Prince of Songkla University**. 24th year 3rd edition July - September 2013.

- Wanlapha Khommapat. (2011). “ Factors affecting human resource retention of companies in lam chabang industrial estate sri rachi Chon Buri province” .
Master Thesis. Burapha University.
- Waraphot Butsaracamwadee. (2009). **Organization and Management.** Pathum Thani:
Valaya Alongkorn Rajabhat University.
- Wirat Wiratniphawan. (2009). **Management Administration of State Agencies:
Comparative Analysis of Indicators.** Bangkok: Frophet Publisher.