

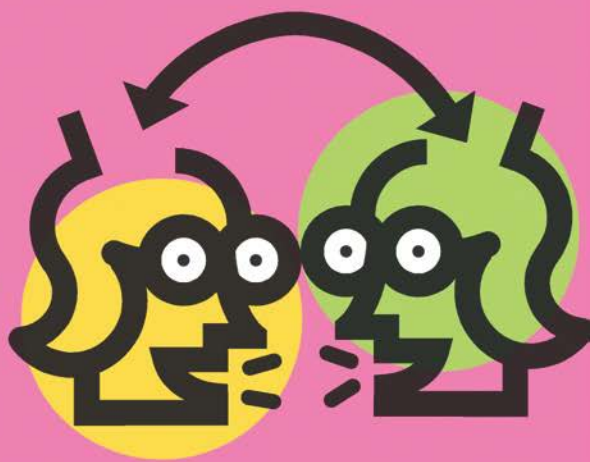
สำหรับมนุษย์ทำงานทุกคน!!

เม้าท์มันๆ

# สารพันปัญหา คนทำงาน



สารพัดเรื่องราว  
ที่มนุษย์เงินเดือน  
ต้องเผชิญ  
พร้อมวิธีแก้ไข



อลิส (อลิสซ่าเบต)

# ความใส่ใจของผู้เขียน



“**เม้าท์มันๆ สารพันปัญหาคนทำงาน**” เป็นหนังสือที่รวบรวมนานาปัญหาของชีวิตคนทำงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง ลูกค้า ตัวงาน และองค์กร ซึ่งผู้เขียนได้ยินได้ฟังมาจากชีวิตคนทำงานจริงที่เกิดขึ้น ปัญหาเหล่านี้มีทางออก ซึ่งผู้เขียนหรือในนาม **อลิส** ได้นำเสนอแนวทางและเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

ด้วยเนื้อหาที่อ่านแล้วไม่เครียด สบายๆ เหมาะสำหรับคนทำงานที่กำลังว่าวุ่นใจในปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นกับตัวเอง หรือเป็นกลุ่มคนทำงานที่ต้องการรู้เรื่องราวของชีวิตคนทำงานที่ต้องเผชิญกับสภาวะอะไรบ้าง ผู้เขียนคาดหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะ เป็นเครื่องจุดประกายให้มนุษย์ทำงานทั้งหลายไม่หมกมุ่นกับปัญหาในใจ และอยาก จะบอกผ่านหนังสือเล่มนี้ว่า “คุณไม่ใช่คนที่เจอปัญหาเพียงคนเดียว คนอื่นๆ เขาเจอ ปัญหาที่ไม่แพ้หรืออาจจะมากกว่าคุณเองด้วยซ้ำ” ...หากอยากรู้ว่าปัญหาของคนทำงาน เป็นเรื่องไต่บ้าง ถึงเวลาแล้วที่คุณจะต้องหยิบหนังสือเล่มนี้มาอ่าน แล้วจะรู้ว่าคุณ เป็นหนึ่งในคนทั้งหลายที่กำลังเผชิญปัญหาเช่นเดียวกับคุณ



การเขียนหนังสือเล่มนี้จะสำเร็จไม่ได้ หากไม่มีแฟนคลับและกลุ่มลูกค้าทั้งหลายที่แบ่งปันปัญหามาเล่าสู่กันฟัง รวมถึงเพื่อนๆ ของผู้เขียนที่ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของคนทำงานว่าได้เจอกับปัญหาใดบ้าง ผู้เขียนจึงขอขอบคุณท่านทั้งหลายมา ณ โอกาสนี้ด้วย

และบุคคลที่เป็นผู้ให้กำลังใจผู้เขียนเสมอมาก็คือ คุณพ่อวิวัฒน์ และคุณแม่พนิดา ภูวิทย์พันธุ์ ท่านทั้งสองเป็นผู้ให้กำลังใจ และผลักดันให้ผู้เขียนมีแรงและมีพลังในการเขียนมาโดยตลอด ท่านคอยสนับสนุน คอยให้คำแนะนำ และแบ่งปันเรื่องเล่าดีๆ เกี่ยวกับคนทำงาน เพื่อจุดประกายให้ผู้เขียนนำเสนอผลงานเขียนได้ต่อไป ดังนั้นผู้เขียนจึงขอขอบคุณท่านทั้งสองเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้เช่นกัน

สุดท้าย กลุ่มคนทำงานทั้งหลายที่ได้หยิบหนังสือเล่มนี้ขึ้นมาอ่าน ผู้เขียนหวังว่าท่านจะได้รับประโยชน์จากการอ่านหนังสือเล่มนี้ และหากคุณผู้อ่านทั้งหลายมีเรื่องราวดีๆ ที่จะแบ่งปันกับผู้เขียน สามารถส่งอีเมลมาพูดคุยกันได้ที่ [p\\_arporn11@yahoo.com](mailto:p_arporn11@yahoo.com) และ [p\\_arporn11@hotmail.com](mailto:p_arporn11@hotmail.com)





เม้าท์มันๆ ปัญหา “นาย-ลูกน้อง”

9

■ อยากลาออกเพราะหัวหน้า .....	11
■ ทำไมหัวหน้าทำแบบนี้ .....	13
■ สร้างทีมงานอย่างไร...ให้ไต่งาน .....	15
■ พัฒนาลูกน้องไปทำไมกัน...เดี๋ยวก็ออก .....	18
■ ใครเป็นผู้รับผิดชอบ .....	21
■ เมื่อหัวหน้าที่เขาแต่สั่ง .....	24
■ บริหารลูกน้องที่เคยเป็นเพื่อนอย่างไรดี .....	26
■ เคล็ด (ไม่) ลับในการพัฒนาพวก Dead Wood .....	29
■ ว่าที่หัวหน้าทวงวิชา .....	32
■ เรื่องส่วนตัวของลูกน้อง .....	35
■ คำพูดดูถูกของหัวหน้า .....	38
■ หัวหน้าลำเอียงหรือไม่ .....	41
■ ช่องว่างระหว่างวัย .....	44
■ ทำอย่างไรเมื่อลูกน้องขัดแย้งกันเอง .....	46



■ การให้ข้อมูลย้อนกลับ .....	49
■ คอยจับผิดอยู่ได้ .....	52
■ เทคนิคการบริหาร “หัวหน้า” เจ้าปัญหา .....	55
■ การพูดความจริง...ผิดหรือไม่ .....	58
■ ทำอย่างไรเมื่อลูกน้องลาหยุดงานพร้อมกัน .....	60
■ เทคนิคการปรับพฤติกรรมลูกน้อง .....	63
■ เอาอีกแล้ว...ลูกน้องไม่มีใจ .....	66
■ คู่แฝด .....	69
■ ทำอย่างไรดี .....	72
■ เหนื่อยใจทำไมลูกน้องไม่กลับบ้าน! .....	75
■ ขอเพียงแคร์รับฟัง...ลูกน้อง .....	78
■ ลูกน้องดาวเด่น .....	81
■ หัวหน้าล่าเอียง .....	83
■ ลูกน้องดื้อตาใส .....	86



## เม้าท์มันๆ ปัญหา “การพัฒนาตนเอง”

89

■ เครียดเป็นเหตุ .....	91
■ ลูกรัก .....	94
■ เอาอีกแล้ว ทำไม่ได้ตามที่พูด .....	97
■ เหนื่อยนัก พักก่อนสิ .....	100
■ สัมภาษณ์เท่าไรไม่ได้งานสักที .....	103
■ จงระวังคำพูด .....	106
■ จะลาออกดีไหม .....	109
■ สู้ สู้ - เป็นเรื่องธรรมดา .....	112
■ เครียดกันไปทำไม .....	115
■ อย่าคิดไปเอง .....	118
■ สร้างความหวังด้วยพลังใจ .....	121
■ หวงความรู้ .....	124





■ ภาษาอังกฤษไม่เก่ง ทำไงดี.....	127
■ EO สำคัญไฉน.....	130
■ พลังงานที่สูญไป.....	133
■ ชีวิตที่ต้องเลือก.....	136
■ ห่อใจไปทำไมกัน.....	139
■ จะเลือกทำอะไรดีกว่ากัน.....	141
■ เพิ่มคุณภาพชีวิตการทำงาน ด้วย “บัญชีครัวเรือน”.....	144
■ ทำไมฉันได้โบนัสน้อยจัง.....	146
■ “ความสุขของชีวิต” คืออะไรกันแน่.....	149
■ ฉันไม่มีความสามารถหรอก.....	152

## เม้าท์มันๆ ปัญหา “งาน”

155

■ อาจเสียนงานใหญ่เพราะบริหารอารมณ์ไม่ได้.....	157
■ ทำตัวอย่างไรดี เมื่อถูกโอนย้ายงาน.....	160
■ ประชุมอีกแล้วหรือ.....	163
■ เบื่องานซ้ำซากจำเจ.....	166
■ เบื่อหน่วยงานจุกจิก.....	169
■ หยุดทำงานแบบ Go Day Day.....	172
■ บทเรียนครั้งใหญ่.....	175
■ เรื่องวุ่นๆ ของการติดต่อประสานงาน.....	178
■ สูดยอดงานบริการ.....	181
■ ไม่กล้าลาออกจากงาน.....	184
■ ทำอย่างไรให้พนักงานรักองค์กร!.....	187
■ เอาอีกแล้ว พวกมาทำงานไม่ตรงเวลา.....	190
■ ทำไมต้องเข้าฝึกอบรมด้วย.....	193
■ ทำแบบนี้...อย่าเข้าฝึกอบรมดีกว่า.....	196
■ จะเลือกอะไร ระหว่างงานด่วนกับการฝึกอบรม.....	199
■ เสียดเครดิต...เพราะผิดนัด.....	202



■ วันๆ ทำแต่งงาน .....	204
■ ไม่ค่อยมั่นใจเลย! .....	206
■ จงทำงานเมื่อตัวคุณเองมีความพร้อม .....	208
■ กลัวการเลื่อนตำแหน่งงาน/โอนย้าย .....	211
■ ทำงานแล้วไม่มีอนาคต...ทำไปทำไมกัน .....	214

## เม้าท์มันๆ ปัญหา “คนรอบข้าง”

217

■ ผิดหรือไม่ .....	219
■ เคล็ด (ไม่) ลับของการมีแฟนในที่ทำงานเดียวกัน .....	221
■ น้ำใจคน .....	224
■ หัวอกพนักงานใหม่ .....	226
■ เด็กเส้น .....	229
■ บอกกล่าวล่วงหน้า .....	231
■ มือไม่พาย เอาเท้าราน้ำ .....	234
■ คนหน้าไหว้หลังหลอก .....	237
■ ไม่เกรงอกเกรงใจกันบ้างเลย .....	240
■ ผลงานของใครกันแน่ .....	242
■ ทำงานกับคนเจ้าอารมณ์ .....	245
■ ปากอย่างใจอย่าง .....	248
■ ปัญหายุ่งยากใจของเพื่อนร่วมงาน .....	251
■ เกลียดนัก...คนโกหก .....	254
■ แรกกดดันจากเพื่อนร่วมงาน .....	257
■ สิทธิส่วนบุคคล .....	260
■ เงินทอง...ไม่เข้าใครออกใคร .....	262
■ ทำไมยังไม่สำนึกอีก .....	265
■ บอกกล่าวล่วงหน้า .....	268
■ คิดเอาแต่ได้ .....	270





# ไม้เท้ามันๆ ปั่นหา “นาย-ลูกน้อง”





# อยากลาออก เพราะหัวหน้า



“เฮ้อ จะลาออกดีไหม หรือจะทำงานต่อดี”

“ทำไมหัวหน้าถึงบริหารงานแบบนี้ ทำงานไม่เป็นเลย”

“ยังไม่ได้งานใหม่เลย จะลาออกตอนนี้ดีไหม รู้สึกเข้ากับหัวหน้าไม่ได้เลย”

เหล่านี้อาจเป็นหนึ่งในคำถามที่กำลังอยู่ในใจของคุณผู้อ่าน เพราะมีหลายคน  
ที่โทร. มาพูดคุย และก็ยังมียี่อีกหลายคนที่มีอีเมลมาเล่าสู่กันฟัง

โดยส่วนใหญ่ พบว่าเจ้านายหรือหัวหน้านั้นมักจะเป็นปัจจัยหรือสาเหตุหลักที่  
ทำให้พนักงานลาออก อย่างเช่น มีคุณผู้อ่านหลายๆ ท่านที่อยากจะลาออกจากงาน  
ต่างๆ ที่ยังไม่ได้งานใหม่ ไม่อยากทนทำงานกับหัวหน้าที่ไม่ได้เรื่อง ทำงานไม่มีระบบ  
ทำงานไม่เอาไหน บริหารงานไม่เป็น พูดจาไม่ดี มุ่งเน้นแตงนามมากเกินไปจนลืมความ  
รู้สึกของลูกน้อง

หากคุณยังหางานใหม่ไม่ได้ และคุณได้ตัดสินใจที่จะลาออกด้วยเหตุผลจาก  
หัวหน้าเป็นหลักนั้น ขอบอกว่า **“คิดผิดถนัด”** ค่ะ เป็นการทำร้ายตัวเองในระยะ  
ยาว แน่หนอนว่าเมื่อคุณลาออก อาจจะมีความรู้สึกดี สบายใจ โล่งใจ และสุขใจ  
อย่างบอกไม่ถูก แต่เมื่อเวลาผ่านไป คุณก็ยังหางานไม่ได้สักที คุณจะเกิดความรู้สึก



แปลกประหลาดขึ้น เกิดความไม่มั่นใจ หงุดหงิด วิตกกังวล ฉุนเฉียว ผิดหวัง สลดหดหู่ และขาดความศรัทธาตัวเองในที่สุด

จงเลือกตัดสินใจให้ดี ทุกวันนี้ชีวิตเราเอาอะไรแน่นอนไม่ได้ ยิ่งเศรษฐกิจเป็นแบบนี้ อยากรจะให้คุณดูแลรายได้และรายจ่ายของตัวเองมากกว่า คำกล่าวที่ว่า “งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข” ในทัศนะของอภิสถิธิวาเป็นเรื่องจริง ลองคิดดูว่า หากคุณไม่มีงาน คุณก็จะไม่มีเงินที่จะจับจ่ายใช้สอยในสิ่งที่คุณฝันไว้ หรือใช้จ่ายเพื่อตัวเอง ครอบครัว และคนที่เรารัก

และเมื่อเป็นเช่นนี้แล้ว ทำไมคุณไม่เลือกที่จะสร้างสมดุลความคิดของตัวเอง นั่นก็คือ ไม่คิดให้ตัวเองเป็นทุกข์ ทุกข์เกิดจากใจ และใจนั้นสัมพันธ์กับระบบความนึกคิดของตัวเอง ทำไมคุณถึงสร้างความทุกข์ให้กับตัวเอง อย่าลืมนะว่า หัวหน้าที่ไม่ใช่เจ้าชีวิตที่จะอยู่กับคุณตลอดไป เขาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น หากคุณไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของหัวหน้าได้ คุณก็ควรเปลี่ยน **“ความคิด”** ของตัวเองจะดีกว่า

ด้วยการเปลี่ยนความคิดมาเป็นความเห็นอกเห็นใจ ความรู้สึกสงสารที่หัวหน้าแสดงพฤติกรรมเช่นนี้ จงแผ่เมตตาจิตไปให้เขา ดับทุกข์ด้วยการให้ ให้ความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้า และกระแสจิตของการแบ่งปันนี้เองจะเป็นเสมือนคลื่นที่ส่งต่อไปยังหัวหน้า ก็เชื่อได้ว่าจิตที่เป็นกุศลนี้เองจะสามารถเปลี่ยนใจและเปลี่ยนการกระทำของหัวหน้าได้ แต่ถึงแม้ว่าหัวหน้ายังมีพฤติกรรมเหมือนเดิมที่ทำให้คุณไม่พอใจ จิตที่เป็นกุศลจะส่งผลให้คุณมีความสุขใจที่ได้เป็นผู้ให้ ลองทำดูแล้ว คุณจะพบว่าความสุขนั้นหาได้ง่ายมาก ขึ้นอยู่กับการกระทำของตัวเองที่จะสร้างให้มีความสุขหรือความทุกข์เกิดขึ้น

การลาออกโดยที่ยังไม่ได้งานใหม่นั้น ไม่ใช่หนทางของการแก้ไขปัญหา อาจจะเป็นหนทางของการสร้างปัญหาเสียมากกว่า เป็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จนเป็นเหตุให้ตัวคุณหมดความมั่นใจและความเชื่อมั่นในการแสวงหางานใหม่ๆ ก็เป็นไปได้ ความสุขและความทุกข์เกิดขึ้นง่ายและดับได้ง่ายเช่นเดียวกัน ขึ้นอยู่กับว่าคุณจะเลือกเดินในเส้นทางของความสุขหรือความทุกข์





## ทำไมหัวหน้าทำแบบนี้

แน่นอนว่า มนุษย์เงินเดือนทุกคนคงมีความมุ่งมั่นที่อยากจะได้รับการปรับตำแหน่งและการขึ้นเงินเดือนประจำปี โดยส่วนใหญ่ตำแหน่งงานที่เพิ่มขึ้น ขอบเขตความรับผิดชอบของงานที่ได้รับมอบหมายควรจะเพิ่มขึ้นด้วย เป็นหน้าที่ของหัวหน้าที่จะต้องบอกให้ชัดเจนว่า ต้องการให้ผู้ที่ได้รับการปรับตำแหน่งทำอะไรบ้าง มากน้อยแค่ไหน แต่ในทางปฏิบัติแล้ว หัวหน้าบางคนอาจจะละเลยในส่วนนี้ ไม่มีการบอกกล่าวหรือพูดคุยกับลูกน้องในทีมว่าแต่ละคนที่ได้รับการปรับตำแหน่งควรจะทำหน้าที่งานอะไรบ้าง

มีตัวอย่างที่ได้รับจากคุณผู้อ่านท่านหนึ่ง เป็นเรื่องของพนักงานที่ได้รับการปรับตำแหน่งในฝ่ายเดียวกันมากกว่าหนึ่งคน แต่หัวหน้าไม่ได้ประกาศอย่างชัดเจนว่าใครได้ปรับตำแหน่งบ้าง (ทำแบบหลบๆ ซ่อนๆ) พนักงานต้องถามหรือสืบรู้กันเองว่า “อ้าว เธอได้ปรับตำแหน่งงานด้วยหรือ” ประเด็นปัญหาถัดไปก็คือ ไม่มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างชัดเจนว่าผู้ที่ได้รับการปรับตำแหน่งต้องทำอะไรบ้าง ดูเหมือนว่ายังทำงานกันเหมือนเดิม ไม่มีอะไรเกิดขึ้นเลย และจะเลื่อนตำแหน่งกันไปเพื่ออะไร

จุดชนวนของปัญหาที่เกิดขึ้นนี้มักจะพบเจอในหลายๆ องค์กร ซึ่งก็คือการบริหารจัดการของหัวหน้า การปรับตำแหน่งให้กับลูกน้องถือว่าเป็นเรื่องดีไม่ควรปิดบัง



หากหัวหน้าพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าจะเลื่อนตำแหน่งงานให้ใคร ก็ควรประกาศ และแจ้งให้กับพนักงานในที่ทีมงานรับทราบ และอีกสิ่งหนึ่งที่หัวหน้าควรตระหนักเป็นอย่างยิ่งก็คือ การกำหนดขอบเขตงานให้ชัดเจนว่าใครควรทำอะไรบ้างที่เป็นการเพิ่มมูลค่างานให้มากขึ้น ไม่เช่นนั้นแล้วจะปรับตำแหน่งงานไปทำไมกัน

แต่หากไม่สามารถเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของหัวหน้าได้ ซึ่งคุณอาจจะเป็นผู้หนึ่งที่กำลังเผชิญกับปัญหานี้ อยู่ คือว่าได้รับการปรับตำแหน่งงานเหมือนกับเพื่อน แต่ทำไมงานของคุณเพิ่มขึ้นมากและไม่มีความชัดเจน แต่ในขณะที่เพื่อนร่วมงานที่ได้รับการปรับตำแหน่งเหมือนกัน ยังทำงานในปริมาณเท่าเดิมที่ไม่มากสักเท่าไร ...คุณจะทำอย่างไรกับสถานการณ์นี้

เพื่อให้คุณมีความสุขและสนุกกับการทำงาน คุณไม่ต้องสนใจหรือใส่ใจหรือกว่าทำไมหัวหน้าถึงทำแบบนี้ ขอให้คิดไว้เสมอว่าเป็นโอกาสที่คุณจะได้ฝึกฝนตัวเอง ทำให้คุณมีมูลค่างานที่เพิ่มขึ้น และเสียอีกที่คุณได้ทำงานนั้นๆ เพราะจะทำให้คุณมีทักษะในงานที่เพิ่มมากขึ้น คุณอาจจะคิดว่าตัวเองถูกเอาเปรียบ หัวหน้าไม่มีความยุติธรรมที่จัดสรรงานไม่เท่ากัน เพื่อนก็ได้รับการปรับตำแหน่งงานแล้ว แต่ทำไมไม่กระจายงานให้กับเพื่อนคนนั้นบ้าง

ขอให้คุณเลิกคิดแบบนี้ได้เลย เพราะความคิดแบบนี้ถือว่าเป็นความคิดทางลบที่ทำร้ายตัวเอง ถึงอย่างไรคุณเองก็ไม่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของหัวหน้าได้ ขอให้มองว่าอนาคตคุณยังอีกไกล ผู้ที่ได้เปรียบจะประสบความสำเร็จเร็วกว่าคนอื่น คือผู้ที่มีมูลค่างานมากกว่าคนอื่น เพราะทำให้คุณเองมีโอกาหรือทางเลือกมากขึ้น ทางเลือกไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นโอกาสที่ได้รับจากภายในบริษัทเสมอไป ภายนอกบริษัทก็เป็นได้ ไม่ได้เสนอแนะว่าคุณต้องลาออกจากการงานเก่า เพราะตราบืดที่คุณทำงานแล้วมีความสุข เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ และที่สำคัญ คุณได้ฝึกฝนตัวเองเพื่อสร้างมูลค่างานที่เพิ่มขึ้น (กว่าเพื่อนคนอื่น) อนาคตของคุณย่อมดีกว่าเพื่อนคนอื่นอย่างแน่นอน ดังนั้นคุณไม่ควรใส่ใจหรือสนใจว่าใครจะทำงานอะไรมากหรือน้อยกว่า แต่ขอให้จงตั้งใจและตระหนักไว้ว่า คุณต้องทำงานให้ได้ดี และดียิ่งขึ้น ทำงานให้ได้ดีเกินกว่าที่หัวหน้าคาดหวังไว้ เพราะหัวหน้าก็เป็นอีกคนหนึ่งที่จะให้โอกาสอันดีแก่คุณต่อไป



# สร้างทีมงานอย่างไร... ให้ได้งาน



“เฮ้! พวกเรา งานนี้ นายเร่งมา ทำเร็วๆ นะ ขอให้ส่งเอกสารกองนี้ทั้งหมดให้ ลูกค้าให้ทันนะ”

อลิสเคยได้ยินประโยคนี้ของหัวหน้าที่ดูก็ดูจะช่วยงานลูกน้อง โดยตัวเองไม่ใช่หัวหน้าประเภทที่นิวสั่งงานอย่างเดียวเท่านั้น เพราะถือหลักว่า “คนเดียวหัวหาย สองคนเพื่อนตาย” อย่างไรก็ตามตัวเองจะต้องทำงานเป็นทีมร่วมกับลูกน้อง” แต่ผลปรากฏว่างานส่งมอบนั้นเสร็จล่าช้าไปมาก ทำเอาเจ้านายใหญ่ไม่ค่อยพอใจสักเท่าไร

คุณผู้อ่านทราบหรือไม่ว่า ทำไมจึงเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ ก็เพราะหัวหน้าผู้นี้มีทักษะของการทำงาน เป็นทีม (team work) ที่ดีมาก แต่ขาดทักษะในเรื่องของการ สร้างทีมงาน (team building) ที่ดี ทั้งนี้มีความแตกต่างกันระหว่างสองเรื่องนี้เป็นอย่างมาก การทำงานเป็นทีมก็คือ การร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อเป้าหมายและความสำเร็จของงานที่ได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้า อย่างเช่น จากตัวอย่างที่ให้ไว้ หัวหน้าผู้นี้มีจิตสำนึกของการทำงานเป็นทีม มีความมุ่งมั่นอยากจะให้งานเสร็จ โดยไม่ได้ใส่ใจที่จะบริหารคนเลย ในสถานการณ์ดังกล่าวนี้ ทุกคนดูเหมือนจะทำงานแบบบรรณๆ ลูกน้องบางคนยื่นทำหน้าที่งุงงไม่รู้ว่าจะทำอะไรก่อนหลัง หัวหน้าก็มัวแต่ทำงานที่ตน





ต้องรับผิดชอบ โดยไม่ได้ใส่ใจที่จะบริหารกำลังคนที่มีอยู่ เพื่อทำงานแข่งกับเวลาให้เสร็จทันหรือก่อนเวลาที่กำหนดขึ้น

ดังนั้นหลักของการทำงานที่ดี ซึ่งเป็นทักษะสำคัญของผู้เป็นหัวหน้าก็คือ **การสร้างทีมงาน** โดยพยายามบริหารกำลังคนที่มีอยู่ ใช้คนให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่ามากที่สุดเท่าที่จะสามารถบริหารคนได้ และขอแนะนำหลักปฏิบัติต่างๆ ในการสร้างทีมงานก็คือ

### ■ มอบหมายงานตามความสามารถ ■

หัวหน้าจะต้องรู้ว่าอะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของลูกน้องแต่ละคน ในบางสถานการณ์ที่มีงานเร่งด่วน หากหัวหน้ามีแต่พัฒนาลูกน้องโดยเน้นที่จะปรับปรุงและพัฒนาจุดอ่อนของลูกน้องก็อาจไม่ทันการณ์ นั่นหมายความว่า งานที่ส่งมอบให้ลูกน้องอาจจะไม่เสร็จตามเวลาที่กำหนดขึ้น ดังนั้นในบางเหตุการณ์ที่ต้องทำงานเร่งด่วน หัวหน้าจะต้องรู้จักบริหารจุดแข็ง โดยนำจุดแข็งของลูกน้องแต่ละคนมาใช้ให้เกิดประโยชน์



### ■ รู้จักสังเกต ■

เวลาทำงาน ผู้เป็นหัวหน้าต้องรู้จักสังเกตพฤติกรรมของลูกน้องทุกคน ดูว่าใครบ้างที่ว่างอยู่ หรือใครดูลนลานไม่รู้ว่าทำอะไรก่อนหลัง หากลูกน้องมีพฤติกรรมที่สับสนไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไร หรือบางคนถึงกับยืนมองเพื่อนๆ ทำงาน เพราะจับต้นชนปลายไม่ถูก หัวหน้านี้แหละที่จะต้องเข้าไปบริหารจัดการและมอบหมายงานให้ลูกน้องผู้นั้น แต่ที่สำคัญ หัวหน้าจะต้องมีสมาธิ อย่าสับสน หรือมีพฤติกรรมลนลานแบบเดียวกับลูกน้อง

### ■ สร้างบรรยากาศ ■

การทำงานให้สนุกและมีผลงานที่ดีได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือการสร้างบรรยากาศ หัวหน้าที่มีทักษะของการสร้างทีมที่ดี จะต้องรู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีให้เกิดขึ้น เน้นให้พนักงานทำงานอย่างสนุก การทำให้เกิดบรรยากาศการแข่งขันระหว่างกัน อาจทำให้เกิดการกระตุ้นและมีแรงผลักดันที่จะเร่งให้ลูกน้องส่งมอบผลงานที่ดีได้ ซึ่งมีหลากหลาย





หลายวิธีการที่จะสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดขึ้น เช่น การใช้คำพูดกระตุ้น จิตสำนึกของความกระตือรือร้นในการทำงาน หรือหัวหน้าจะแสดงตัวอย่างที่ดี (role model) ของผู้ที่มีแรงมุ่งมั่น มีจิตสำนึกที่อยากจะให้งานที่นำส่งประสบความสำเร็จ

เห็นไหมว่า การสร้างทีมจะแตกต่างจากการทำงานเป็นทีม หัวหน้าที่ดีมีใจว่าจะต้องเข้าร่วมทำงานกับทีมเสมอ แต่ทักษะที่ควรจะมีและขาดไม่ได้เลยก็คือ **การสร้างทีมงาน** โดยเน้นให้พนักงานทุกคนมีแรงกระตุ้นและมีจิตมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อเป้าหมายหรือผลสำเร็จของกลุ่มหรือทีมงาน ขอฝากให้หัวหน้าทุกคน เริ่มต้นจากการมีทักษะของการสร้างทีมงานก่อน และนั่นหมายความว่าการทำงานเป็นทีมของลูกน้องจะตามมาเอง





## พัฒนาลูกน้องไปทำไมกัน.... เดี๋ยวก็ออก

เมื่อไม่นานมานี้ อลิสมีโอกาสไปสอนเรื่องการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (succession planning) ในห้องสัมมนา มีผู้เข้าสัมมนาถามขึ้นมาว่า “ผมควรจะพัฒนาลูกน้องหรือไม่ หากผมลงทุนเสียทั้งเงินและเวลาพัฒนาลูกน้องไปแล้ว แต่ในที่สุดลูกน้องก็ลาออกไป อย่างนี้ผมก็เสียเวลาเปล่าซี พัฒนาลูกน้องไป เดียวก็ลาออก”

คำถามนี้มีคุณผู้อ่านเคยเขียนมาถามเช่นเดียวกัน เขาเล่าให้ฟังว่า “ลูกน้องในแผนกลาออกบ่อยมาก บางคนยังทำงานไม่ถึงครึ่งปีก็ลาออกเสียแล้ว เห็นทีว่าต่อไปจะไม่เสียเงินฝึกอบรมลูกน้องดีกว่า เปลืองงบประมาณโดยใช่เหตุ” หากเป็นคุณ คุณจะตอบคำถามนี้อย่างไร

ในทัศนะของอลิส หัวหน้าจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเพิ่มมูลค่างานของลูกน้องด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา จงอย่าคิดว่าหากลูกน้องเก่งงานแล้วเดี๋ยวก็ลาออกไป ทำให้ต้องเสียเวลาหาคนใหม่และเสียเวลาพัฒนาคนขึ้นมา เสียเวลาไม่พอ แถมยังเสียเงินอีกด้วย

อยากให้หัวหน้าทุกท่านคิดไว้เสมอว่า หัวหน้าที่เก่งคือหัวหน้าที่ฝึกคนให้เก่งพร้อมที่จะพัฒนาคนให้มีค่างานที่มากขึ้น มิใช่เป็นหัวหน้าที่ทับถมหรือดูหมิ่นลูกน้อง



ของตน ขอแม้ว่าถึงอดีตหัวหน้าของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นคนที่ลูกน้องไม่รักและไม่ศรัทธา เนื่องจากเขาไม่เคยมอบหมายงานที่ท้าทายหรือเป็นงานที่มีค่างานให้ทำเท่าไรนัก มีหน้าที่ซ้ำยังชอบใช้คำพูดที่ดูถูกความสามารถของลูกน้อง ทำให้ลูกน้องขาดความมั่นใจ เช่น “หากพี่พิมพ์งานเป็น พี่ว่าเธอตกงานแน่เลย” แสดงว่าหัวหน้าฝึกให้ทำแต่งงานพิมพ์ ส่วนเขาทำหน้าที่ในการคิดวิเคราะห์ ทั้งๆ ที่ลูกน้องทำงานในตำแหน่งนักวิจัยและพัฒนา นอกจากนี้เขามักจะให้ลูกน้องทำแต่งงานพิมพ์ โดยพูดกับลูกน้องว่า “เธอเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานพิมพ์ ช่วยพิมพ์รายงานชุดนี้ให้ด้วยนะ ถ้าเสร็จวันนี้ได้ก็จะดีมากเลย” หัวหน้างานแบบนี้ก็มีด้วย

คุณรู้ไหมว่า ไม่เป็นการฉลาดเลยที่หัวหน้าจะทำแบบนั้น การฝึกให้ลูกน้องเก่งถือว่าเป็นการสร้างบุญ โดยการสร้างบุญให้กับลูกน้อง นั่นก็คือ คุณจะเป็นผู้สร้างอาชีพให้กับลูกน้องของคุณ พัฒนาให้พวกเขามีความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่ออนาคตในอาชีพที่สดใส และแน่นอนว่าลูกน้องเหล่านี้จะไม่ลืมคุณ พวกเขาจะกล่าวยกย่องชมเชยคุณ ไม่ว่าจะทำงานหรือไม่ได้ทำงานอยู่กับคุณแล้วก็ตาม

นอกจากจะสร้างบุญให้กับลูกน้องแล้ว ยังเป็นการสร้างบุญให้กับตัวเองอีกด้วย  
กล่าวคือ

- หัวหน้ามีผลงานที่โดดเด่นจนรอบข้าง เพราะมีลูกน้องที่เก่งและรู้งาน สามารถทำงานที่มอบหมายให้สำเร็จเป็นไปตามความคาดหวังของหัวหน้า
- หัวหน้าไม่ต้องเหนื่อย มีเวลาพักผ่อน ไม่ต้องทำงานแบบหามรุ่งหามค่ำ คุณภาพชีวิตในการทำงานดีขึ้น
- หัวหน้ามีเวลาที่จะพัฒนาระบบงาน วางแผนกลยุทธ์ในการทำงาน เพราะเวลาไม่หมดไปกับการทำงานแบบรูทีนหรืองานประจำวัน
- หัวหน้าจะได้ใจลูกน้อง ได้รับการอ้างอิงหรือกล่าวถึงอยู่เสมอ เนื่องจากเป็นบุคคลที่คอยผลักดันและสนับสนุนการทำงานของลูกน้องอยู่ตลอดเวลาที่ทำงานร่วมด้วย

เห็นไหมว่า การพัฒนาลูกน้องให้มีความสามารถและศักยภาพในการทำงานนั้นย่อมจะเกิดผลดีมากกว่าผลเสีย อย่างน้อยก็ในช่วงเวลาที่เขาทำงานอยู่ด้วย จงอย่า



คิดว่าลูกน้องจะต้องทำงานอยู่กับคุณตลอดไป มีเข้ามาทำงาน ก็ต้องมีออกจากงานไป ไม่มีใครอยู่ติดกับคุณตลอด เจกเช่นเดียวกับคุณเองที่เป็นหัวหน้า ก็อาจมีได้ยึดติดกับการทำงานที่นี้ตลอดไป หากคิดว่ามีทางเลือกหรือทางออกที่ดีกว่า คุณก็อาจลาออกไปทำงานที่ใหม่





## ใครเป็นผู้รับผิดชอบ

หัวหน้ามีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ แต่บ่อยครั้งที่หัวหน้าหลายคนรับแต่ชอบ ไม่ค่อยจะรับผิดชอบเท่าไร อ้างว่าเป็นความผิดพลาดของลูกน้องของตน ลูกน้องที่ทำงานกับหัวหน้าที่รับแต่ชอบ มักจะทำงานด้วยความระวัง ขาดความรักและผูกพันกับหัวหน้า ทำงานด้วยความกลัว เพราะไม่รู้ว่าจะวันไหนที่หัวหน้าจะโย้ยความผิดมาให้เราบ้าง

มีเรื่องเล่าจากเพื่อนรุ่นน้อง เขาเล่าถึงหัวหน้าว่าเป็นคนที่ไม่เคยปกป้องลูกน้องเลย เวลามีปัญหาเกิดขึ้นกับลูกน้อง แทนที่ตัวเองจะแสดงสปิริตรับผิดชอบแทนลูกน้อง กลับให้ลูกน้องรับผิดชอบกับเรื่องราวที่เกิดขึ้น มีอยู่คราวหนึ่งลูกน้องทำผิด ส่งรายงานให้หน่วยงานอื่นผิดพลาดไป ทั้งๆ ที่รายงานนี้หัวหน้าได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้ว ปัญหาที่ตามมาก็คือ รายงานนั้นทำผิดพลาดไป สรุปรายงานผิด จนทำให้ผู้รับรายงานไม่พอใจถึงขนาดโทรศัพท์มาต่อว่าเพื่อนรุ่นน้องคนนี้ และแทนที่หัวหน้าเมื่อรับรู้เรื่องราวที่เกิดขึ้นแล้วจะยอมรับผิดชอบแทนลูกน้อง กลับให้ลูกน้องโทร. ไปขอโทษ สารภาพ และยอมรับผิดในเรื่องราวที่เกิดขึ้นนี้

หัวหน้าควรรับรู้ถึงบทบาทที่สำคัญของตัวเอง นั่นก็คือ ทำหน้าที่เป็นผู้คอยปกป้อง ดูแล และรับผิดชอบลูกน้อง ไม่ว่าจะพวกเขาจะทำผิดหรือถูกก็ตาม โดยเฉพาะ



เมื่อลูกน้องทำผิดพลาดไป หัวหน้าควรจะออกหน้ารับผิดแทนลูกน้องของตัวเองก่อน ไม่ควรอย่างยิ่งที่จะโทษว่าเป็นความผิดของลูกน้อง

การแสดงสภีรรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น เป็นวิธีการหนึ่งเพื่อซื้อใจลูกน้องของตน เป็นการแสดงถึงพระคุณ ไม่ใช่การใช้เพียงแค่พระเดชอย่างเดียว คำว่าพระคุณก็คือ การสร้างความศรัทธาให้ลูกน้องยอมรับนับถือหัวหน้า มีความต้องการและความปรารถนาที่จะทำงานตามที่หัวหน้ามอบหมายอย่างเต็มใจและตั้งใจมากที่สุด ผลงานที่เกิดขึ้นย่อมดีกว่าการทำงานเพราะเป็นหน้าที่ที่ต้องทำเท่านั้น

การรับผิดและรับชอบนั้น เป็นการจูงใจให้ลูกน้องทำงานให้หัวหน้าด้วยใจแบบ **Inside Out** เมื่อลูกน้องทำงานจากใจ ผลงานที่ส่งมอบให้หัวหน้าย่อมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามความคาดหวังของหัวหน้า นอกจากนี้ การแสดงตัวเองเป็นผู้รับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นนั้น ย่อมเป็นวิธีการหนึ่งที่จะรักษาลูกน้องให้ทำงานกับหัวหน้าได้ต่อไป

มีคำพูดมากมายที่หัวหน้าสามารถใช้เพื่อแสดงความรับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของลูกน้อง เช่น

“งานนี้พี่ขอรับผิดชอบ ไม่ใช่ความผิดของน้องหรอก” หรือ

“ที่ต้องขอโทษด้วยในข้อมูลที่ให้ นี่เป็นความสะเพร่าของพี่เองที่ไม่ได้ตรวจสอบงานก่อนส่งให้ แต่รับรองได้ว่าคราวต่อไปจะไม่มีเรื่องแบบนี้เกิดขึ้นอีกเป็นอันขาด” เป็นต้น

เมื่อหัวหน้ารับผิดชอบในความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการทำงานของลูกน้องแล้ว สิ่งที่จะต้องทำถัดไปคือ การบอกกล่าวลูกน้องให้รับรู้ถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การบอกไม่ใช่เป็นการตำหนิติเตียน แต่เป็นการชี้แนะประเด็นให้ลูกน้องเข้าใจ และรับรู้ว่าจะต่อไปจะได้ไม่ทำความผิดแบบนี้ขึ้นอีก ถือว่าเป็นการสอนงานอย่างหนึ่ง เพื่อให้ลูกน้องเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนี้ ซึ่งหัวหน้าเองควรจะชี้ประเด็นและข้อควรระวังในความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ดังนั้นการแสดงตัวเองเพื่อรับผิดชอบในงานที่ลูกน้องปฏิบัติ เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของหัวหน้าที่จะเอาชนะใจลูกน้องได้ ไม่จำเป็นต้องกลัวขายหน้า กลัวว่าคนอื่นจะมองตัวเองในทางที่ไม่ดี ตรงกันข้าม พวกเขาจะมองว่าคุณเป็นหัวหน้า





คนหนึ่งที่มีสปิริตในการทำงาน ไม่กล่าวโทษลูกน้อง การแสดงความรับผิดชอบดีกว่า การโยนความผิดให้กับลูกน้อง เพราะภาพพจน์ที่คนอื่นมองคุณจะเป็นไปในทางลบ คนอื่นเขาจะมองว่า คุณเป็นหัวหน้าอย่างไรถึงปล่อยให้ลูกน้องทำงานผิดพลาดได้ถึงขนาดนี้



# เล่มที่ ๓๓๓

## สารพันปัญหา คนทำงาน

เรียนรู้ชีวิตจริงจากปัญหาของคนทำงาน  
ที่ไม่ใช่เรื่องยากเกินกว่าที่จะแก้ไขได้ บทเรียนต่างๆ  
ที่นำมาเล่าไว้ในหนังสือเล่มนี้ เป็นเรื่องจริงที่ถูกสะท้อน  
ออกมาเป็นเรื่องราวที่คุณจะได้รับรู้และเป็นเครื่อง  
เตือนใจคุณ... เพียงแค่อ่านเรื่องราวทั้งหมดและติดตาม  
คุณก็จะรู้ว่า “ทุกปัญหาที่มีทางออก” และคุณยังได้รู้ว่า  
ไม่ใช่คุณคนเดียวที่ประสบปัญหา คนทำงานออฟฟิศ  
ส่วนใหญ่ก็ประสบปัญหาเหมือนๆ กับคุณ และอาจจะ  
มากกว่าคุณด้วย

### เกี่ยวกับผู้เขียน



อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์  
นามปากกา อลิส (อลิสซาแมต)

#### การศึกษา

- กำลังศึกษาต่อปริญญาเอก สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
โครงการบัณฑิตศึกษา หลักสูตรนานาชาติ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ปริญญาโท ด้านจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
- ปริญญาตรี รัฐศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) รัฐศาสตรบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ประสบการณ์การทำงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

#### ปัจจุบัน

- ผู้อำนวยการอาวุโส (Senior Director) ด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการบริหารและ  
พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบัน เอเอ เอชอาร์ โซลูชั่น

#### ผลงานและกิจกรรมทางวิชาการ

- เป็นผู้เชี่ยวชาญตอบคำถาม Ask Experts ใน [www.nationjobs.com](http://www.nationjobs.com)  
เขียนบทความคอลัมน์ “งานกับคน” ในหนังสือพิมพ์กรุงเทพธุรกิจ ทุกวันศุกร์
- เป็นวิทยากรและเขียนหนังสือทางด้านบริหารและ  
ทรัพยากรมนุษย์ อาทิเช่น Competency Based Interview  
Questions, Competency Dictionary, มัดใจลูกค้าด้วย  
จิตบริการ, HR for Non HR, ทำงานอย่างไรให้ H-A-P-P-Y,  
สอนงาน (Coaching) อย่างไร...ให้ได้งาน เป็นต้น

ISBN 978-974-212-602-5



9 789742 126025

170 บาท