

บทที่ 9

วิธีพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย

เนื้อหา

- การเตรียมตัวก่อนการพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- วิธีและขั้นตอนการพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
- ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บังคับบัญชา
- วิธีพูดกับเพื่อนร่วมงานที่มีประสิทธิภาพน้อย

สาระสำคัญ

1. ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ย่อมจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย เช่น คนเกียจคร้าน คนทำงานช้า คนที่ไม่เอาใจใส่ต่องาน ฯลฯ ดังนั้นหัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้แก้ไขปัญหาเหล่านี้
2. การพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย จะต้องเตรียมหาข้อมูล และข้อเท็จจริง การเตรียมสถานที่ และสิ่งจำเป็นให้พร้อม
3. หัวหน้างานควรพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาสองต่อสอง พร้อมทั้งให้ความช่วยเหลือ และติดตามผลงานด้วย
4. ในบางกรณีหัวหน้างานจะต้องปรึกษา และขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป และอาจต้องปฏิบัติตามระเบียบการลงโทษ
5. ในกรณีที่เพื่อนร่วมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย หัวหน้างานควรใช้วิธีพูด ปรึกษาขอความคิดเห็น และพูดขอรับรอง

วัตถุประสงค์

มุ่งให้ผู้ศึกษาสามารถ :

1. บอกลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยได้
2. อธิบายวิธีและขั้นตอนการพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพน้อย
3. บอกถึงวิธีติดตามผลงาน การปรึกษา และขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ระดับเหนือขึ้นไป และการปฏิบัติตามระเบียบการลงโทษ
4. อธิบายวิธีพูดกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย
5. พูดกับผู้ที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยได้

บทที่ 9

วิธีพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย

เชื่อได้ว่าผู้นำหรือหัวหน้างานทุกคนต้องการให้งานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การทำงานจะมีประสิทธิภาพหรือไม่เช่นนั้นขึ้นอยู่กับคนทำ แม้ว่าระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานจะดี แต่ถ้าคนทำไม่สนใจทำหรือเอาใจใส่ ผลงานก็จะออกมาอย่างไม่มีประสิทธิภาพ ในหน่วยงานบางแห่งได้พยายามแก้ไขงานของหน่วยงานหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพด้วยการพิจารณาหรือคัดเลือกตัวบุคคลทำงาน จัดให้มีการอบรม จัดส่งคนไปรับการอบรม มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบผลงานและ ฯลฯ ถึงกระนั้นก็ตาม การทำงานในหน่วยงานก็ไม่ดีขึ้น ทั้งนี้จะเห็นได้ว่าการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภพน้อยนั้นขึ้นอยู่กับคนทำเป็นประการสำคัญ

ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งย่อมจะมีคนทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยเช่นคนที่ทำงานช้า คนเกียจคร้าน คนที่ทำงานลวก ๆ คนที่เอะอะโวยวาย และคนที่ไม่สามารถจะเข้ากับคนอื่น (หรือคนที่ไม่ยอมเข้ากับคนอื่น) ฯลฯ เป็นต้น จากการสอบถามและสังเกต จะพบว่าผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานที่มีคนทำงานประเภทดังกล่าวจะหาทางโยกย้ายสับเปลี่ยนบุคคลเหล่านั้นไปอยู่หน่วยงานอื่นหรือเลิกสนใจ ความจริงวิธีนี้ก็เป็นที่แก้ปัญหาก็ได้ผลเร็วทันใจ และอาจทำให้หัวหน้างานหายกังวลใจได้ แต่ก็ไม่ใช่วิธีแก้ปัญหาคที่ดี เพราะว่าถ้าในหน่วยมีคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยเช่นนี้เป็นจำนวนมาก หัวหน้างานคงต้องหาทางโยกย้ายสับเปลี่ยนทุกคน

ฉะนั้นวิธีที่จะกล่าวมาแล้วจึงน่าจะเป็นวิธีสุดท้ายที่หัวหน้างานควรจะทำแนวทางปฏิบัติก่อนใช้วิธีสุดท้าย มีผู้แนะนำไว้พอสรุปได้ดังนี้คือ

1. การเตรียมตัวก่อนการพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

เมื่อเกิดปัญหาผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานมีประสิทธิภาพน้อยเกิดขึ้น ผู้นำหรือหัวหน้างานคิดว่าจะต้องพูดชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว หัวหน้างานควรเตรียมตัวก่อนการพูดชี้แจงดังนี้

1.1 จัดทำสิ่งที่จำเป็น หัวหน้างานควรจัดทำสิ่งที่จำเป็นดังนี้

1.1.1 พยายามหาข้อมูล ข้อเท็จจริงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากที่สุดเท่าที่จะ

มากได้ และควรศึกษาความคิดเห็นตลอดจนความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อใช้เป็น ส่วนประกอบในการพิจารณาข้อบกพร่องของผู้ได้บังคับบัญชา

1.1.2 ควรรักษาอารมณ์และจิตใจให้สงบและเป็นปกติก่อนที่จะพูดกับผู้ได้บังคับ- บัญชา ตราบใดที่อารมณ์และจิตใจยังไม่ปกติก็ยังไม่ควรที่จะพูด

1.1.3 จัดหาสถานที่ที่จะพูดเป็นการเฉพาะสองต่อสอง และจัดให้มีเวลาในการ พูดชี้แจงให้เพียงพอ

1.2 ศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) หัวหน้างานควรทบทวน เกี่ยวกับธรรมชาติหรือจิตวิทยาของคนเราซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1.2.1 คนเรามักรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ (Self-importance)

1.2.2 คนเราต้องการให้คนอื่นรับรู้ว่าเป็นพวกเดียวกัน ไม่ถูกกีดกันและอยากให้ คนอื่นให้เกียรติ ให้ความนับถือและสนใจตน

1.2.3 คนเรามีความสนใจตนเอง และเห็นแก่ตนเองก่อน

1.2.4 คนเราอยากให้ตัวเองเจริญก้าวหน้าขึ้น

1.2.5 คนเราอยากให้มีการดำเนินการกับปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบอยู่ทันที

1.2.6 คนเราอยากพูดมากกว่าอยากฟัง

1.2.7 คนเราไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

1.2.8 คนเรามีนิสัยอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)

1.2.9 คนเราอยากให้คำแนะนำปรึกษาแก่คนอื่นมากกว่าจะรับฟังคำแนะนำ- จากคนอื่น

1.2.10 คนเราไม่ชอบการบังคับบัญชาที่ใกล้ชิดเกินไปหรือหละหลวมเกินไป

2. วิธีและขั้นตอนการพูดกับผู้ได้บังคับบัญชา

เมื่อหัวหน้างานได้มีการเตรียมตัวก่อนการพูดกับผู้ได้บังคับบัญชาพร้อมแล้ว ก็พูด กับผู้ได้บังคับบัญชาได้โดยปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

2.1 พูดชี้แจงกับผู้ได้บังคับบัญชาสองต่อสอง

การพูดชี้แจงกับผู้ได้บังคับบัญชาควรจะทำเฉพาะสองต่อสอง ไม่ควรมีผู้อื่นได้ รู้หรือได้เห็น เพราะผู้ที่ได้รับรู้ได้เห็นก็อดที่จะซักถามผู้ได้บังคับบัญชาไม่ได้ ส่วนผู้ได้บังคับบัญชา ย่อมจะเกิดความรู้สึกอับอายเป็นของธรรมดาถ้าในห้องของหัวหน้าหน่วยงานมีผู้อื่นนั่งทำงานอยู่

ด้วย (เช่นหัวหน้าแผนกอื่น เลขานุการ คนสนิท ฯลฯ) ก็ควรหลีกเลี่ยงไปใช้สถานที่อื่น ในขณะที่อยู่ด้วยกันสองต่อสองนี้ผู้นำหรือหัวหน้างานควรจะรักษาอารมณ์ให้ปกติ ไม่ควรแสดงสีหน้าเคร่งเครียด หน้ามึนคิ้วขมวด หรือทำเศร้า เสียงสั้นเครือ ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อคิดในแง่จิตวิทยาแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะมีความกังวลใจหวาดกลัวเมื่อรู้ว่าจะต้องพบกับผู้บังคับบัญชาอยู่แล้ว ยิ่งไปพบสีหน้าของผู้บังคับบัญชาดังกล่าวด้วยแล้วก็จะยิ่งทำให้บรรยากาศตึงเครียดยิ่งขึ้น

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าไปในห้องของหัวหน้างานแล้ว หัวหน้างานควรจะให้การต้อนรับอย่างดี อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะให้ที่นั่งด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม (อาจหาเก้าอี้มัตอนรับด้วยก็ได้) และทักทายถามทุกข์สุขบ้างเล็กน้อยหลังจากนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานก็พูดจาชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าหน่วยงานหรือตนเองมุ่งหวังให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำอะไร มีปริมาณและคุณภาพงานมากน้อยอย่างไร พุดง่าย ๆ ก็คือการพูดเน้นถึงหน้าที่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรับผิดชอบ จากนั้นจึงชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบข้อผิดพลาดหรือข้อบกพร่องในหน้าที่ วิธีพูดชี้แจงควรเป็นไปในลักษณะที่เป็นกันเองไม่จู้จี้ หรือมุ่งเอาผิด อาจพูดในทำนองว่า “.....ผมได้ยินคนเขาพูดว่าคุณทำ.....อย่างนั้นหรือ?” หรืออาจพูดในแนวหวังดีเช่น “ตอนนี้คุณวิชัยไม่สบาย รีบเล่าซะเพราะงานที่ทำมารู้สึกว่าจะผิดบ่อย ๆ” หรือ “พักงานคุณคงจะมากนะคะ เรื่องที่คิดมันส่งไปสามอาทิตย์แล้ว ยังไม่ได้รับเลยคะ” หรือ “ไม่ทราบว่าจะผิดหรือเปล่าละ ผมรู้สึกว่าผมนี่คุณค่อนข้างจะใจร้อนไปหน่อยนะซะ เพราะงานที่ทำมามีข้อบกพร่องมากจริง ๆ ละ.....” ฯลฯ เป็นต้น

หลังจากที่พูดชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบข้อบกพร่องในหน้าที่แล้วหัวหน้างานสมควรอย่างยิ่งที่จะรับฟังการพูดให้เหตุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าบางครั้งการพูดนั้นจะเป็นการแก้ตัวที่ไร้เหตุผลก็ตาม เมื่อรับฟังแล้วก็อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าความผิดหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ นั้นมีผลเสียหายและมีความหมายต่อหน่วยงาน หรือต่อหัวหน้างาน หรือต่อผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไปอีก เมื่อพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างละเอียดแล้ว หัวหน้างานก็ถามผู้ใต้บังคับบัญชาว่าควรจะปรับปรุงข้อบกพร่องหรือความผิดของตนอย่างไร อาจถามว่า “.....คุณก็รู้แล้วว่าการทำงานบกพร่องอย่างนี้ แล้วคุณจะแก้ไขอย่างไรดีล่ะคะ” หรือ “ช่วยบอกดิฉันหน่อยเถอะคะว่าคุณควรจะแก้ไขข้อบกพร่องของตัวเองอย่างไร” หรือ “คุณรู้ข้อบกพร่องแล้ว คุณช่วยหาทางแก้ไขหน่อยดีไหมคะ” ฯลฯ เป็นต้น

เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาบอกหรือสัญญาว่าจะประพฤติปฏิบัติหน้าที่ให้ดีขึ้นด้วยวิธีใดก็ตาม หัวหน้างานควรจะรับฟัง แต่ไม่ควรค้านหรือแทรกแซงวิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชา และควรให้โอกาส (give a chance) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แก้ไขปรับปรุงตามแนวความคิดของตนเอง บางครั้งหัวหน้างานอาจเห็น (จากประสบการณ์ของตนเอง) ว่าวิธีการของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ได้ผล ก็ยังไม่ควรคัดค้านหรือขัดขวาง เพราะผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้าใจและจดจำวิธีการที่ไม่ได้ผลที่ประสบกับตนเองได้ดีกว่าการบอกเล่าของผู้บังคับบัญชา

2.2 ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

หลังจากที่พูดคุยชี้แจงกันสองต่อสองตลอดจนให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเองแล้ว หัวหน้างานไม่ควรปล่อยปละละเลย แต่ควรให้ความช่วยเหลือตามสมควร เช่นคอยแจ้งเรื่องราวข่าวสารต่างเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ บางครั้งอาจจัดหาเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บางครั้งอาจพูดแนะนำวิธีการใหม่ ๆ หรือบางครั้งอาจพาไปดูการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นก็ได้ แต่วิธีพาไปดูการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นนี้ควรทำอย่างไม่จงใจ เช่นอาจจะทำเป็นขอร้องให้ไปเป็นเพื่อนหรือไปทำกิจกรรมบางอย่าง ฯลฯ

การพูดแนะนำหรือแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น หัวหน้างานควรใช้วิธีพูดในแบบเล่าสู่กันฟังอย่างกันเอง ไม่แสดงความเจازงออกมาอย่างเด่นชัด แต่อาจมีศิลปะเพิ่มเติมตอนท้ายเชิงชักจูงใจให้ลงมือกระทำ หรือลองปฏิบัติดู เช่น “.....เมื่อวันก่อนเพื่อนผมเล่าให้ฟังว่า พนักงานแผนกบัญชีของเขาจะพยายามทำงานให้เสร็จก่อนสี่โมงทุกวันศุกร์ หลังสี่โมงก็จะนั่งดื่มน้ำชากันและเพื่อนผมซึ่งเป็นหัวหน้าก็อนุญาต เพราะเห็นว่างานเสร็จก่อนกำหนด ผมว่าวิธีนี้ไม่เลวนะครับ.....” หรือ “เมื่อวันอาทิตย์ดิฉันไปธุระที่สนามหลวงบังเอิญพบหนังสือนี้เข้า รู้สึกว่ามีประโยชน์ดีเพราะเกี่ยวกับการทำงาน ดิฉันเลยซื้อมาฝากพวกเราค่ะ ดิฉันก็เก็บไว้อ่านเล่มหนึ่งแล้วละค่ะ” หรือ “เมื่อคืนนี้ผมฟังคุณหมอเสนอพูดทางวิทยุ ท่านบอกว่าคนนี้ขึ้นโมโหอารมณ์ร้อนนะครับ ถ้าเกิดโมโหขึ้นมากก็ให้เดินสัก 10 นาที แล้วจะรู้สึกว่าการณ์ดีขึ้น ผมว่าผมจะลองดูบ้างละ เพราะบางทีผมก็อารมณ์ร้อนเหมือนกันฮะ ใครจะลองก็ได้ครับ เป็นต้น

2.3 หมั่นติดตามผลงาน

ผู้นำหรือหัวหน้างานควรติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้มีการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือไม่ การติดตามผลงานนี้ไม่ควรทำอย่างเปิดเผยจนเกินไป และไม่ควรถามผู้บังคับบัญชารู้ตัว ทั้งนี้เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความหวาดระแวง เกิดความ

กลัว หรือระมัดระวังตัวมากเกินไปซึ่งจะทำให้เกิดความตึงเครียดขึ้น วิธีที่ดีก็คือหัวหน้างานควรจับตาดูห่าง ๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดีขึ้น หรือแก้ไขปรับปรุงได้ (บ้าง) ก็ควรจะยกย่องชมเชย เพราะการพูดชมจะเป็นการให้กำลังใจในการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีอยู่ให้หมดไป

การพูดชมก็ควรจะพูดอย่างมีศิลปะ ทำให้ผู้ฟังเกิดความภาคภูมิใจมากกว่าที่จะให้ผู้ฟังคิดว่าเป็นการพูดเยินยอ หรือพูดอย่างไร้ความหมาย เช่น “เดี๋ยวนี้คุณทำงานรวดเร็วขึ้นนะ ถูกใจผมมากและขอให้เป็นอย่างนี้ต่อไปนะอะ” หรือ “สมัยก่อนผมก็เป็นอย่างนี้เหมือนกันคือชอบเอะอะโวยวาย ทีหลังก็ค่อย ๆ แก้ไขตัวเองมันก็ดีขึ้นแหละครับ ผมว่าคุณใจเย็นกว่าเก่ามากนะครับ.....” หรือ “หนูทำงานเรียบร้อยขึ้นมากนะค่ะ ชอบใจมากค่ะ ประเดี๋ยวจะได้Awardหัวหน้าแผนกอื่นบ้างละ.....” หรือ “ตอนผมหนุ่ม ๆ ก็คล้าย ๆ กับคุณแหละ คือทำงานลวก ๆ เร็ว ๆ พอมีคนแนะนำก็ปรับปรุง มันก็ดีขึ้นเองอะ ตอนนี้อย่างนี้ทำงานดีขึ้นแล้วนี่อะ”

2.4 หาเหตุผลเพิ่มเติม

ถ้าผู้นำหรือหัวหน้างานได้พยายามปฏิบัติและแนะนำอย่างนุ่มนวลตั้งแต่ข้อ 2.1-2.3 แล้ว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังคงประพฤติปฏิบัติเช่นเดิม หัวหน้างานจำเป็นจะต้องใช้ความพยายามและความเยือกเย็นมากขึ้น โดยปฏิบัติตามข้อ 1 อีกครั้ง คือพูดชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชาสองต่อสอง แต่หัวหน้างานควรหาเหตุผลเพิ่มเติม หรือพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจนปราศจากข้อสงสัย และเต็มไปด้วยความหวังดี และควรจะขอให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้คำมั่นสัญญาว่าจะไม่ทำเช่นนั้นอีก จากนั้นก็คอยให้ความช่วยเหลือและติดตามผลงาน

อีกวิธีหนึ่งที่หัวหน้าหน่วยงานจะนำไปปฏิบัติแทนข้อ 2.4 ได้ก็คือ อาจจะเปลี่ยนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างอื่นที่ถนัดหรือสนใจ หรือให้อยู่ในความปกครองของหัวหน้างานหน่วยอื่นเสียระยะหนึ่ง ถ้าหัวหน้างานหน่วยอื่นสามารถช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปรับปรุงตนเองดีขึ้น ก็เป็นการดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่มีท่าทีว่าจะเปลี่ยนแปลงหัวหน้างานก็ควรจะดำเนินในขั้น 2.5 ต่อไป

2.5 ปรึกษากับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป

เมื่อหัวหน้าหน่วยงานได้พยายามด้วยความเยือกเย็นอย่างดีที่สุดแล้ว แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังคงประพฤติปฏิบัติตนเช่นเดิม หัวหน้างานก็ควรจะไปปรึกษาผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป การพูดปรึกษากับผู้บังคับบัญชาควรจะเป็นไปในลักษณะขอความช่วยเหลือและเล่าให้ฟังถึงความเป็นไปของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนการแนะนำของตนและจนผลที่ได้โดยตรงไปตรง

มาเป็นขั้นตอน ละเอียดและยุติธรรม ไม่ควรพูดซ้ำเติม ใส่ร้ายหรือพูดเกินความจริงหรือพูดเข้าข้างตนเอง การพูดปรึกษากับผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปนั้น หัวหน้างานควรจะขอความคิดเห็น และความช่วยเหลือโดยให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปพิจารณาว่าการบังคับบัญชาหรือการกระทำของหัวหน้างานดี เหมาะสมและถูกต้องหรือไม่ และผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบกพร่องและมีประสิทธิภาพน้อยจริงหรือไม่?

2.5.1 วิธีพูดขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไป หลังจากหัวหน้างานได้เล่าให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปฟังแล้วก็อาจพูดว่า “ดิฉันได้พยายามทุกอย่างแล้วละค่ะ แต่คุณมณีก็ยังคงทำงานลวก ๆ เหมือนเดิม.....” หรือ “ปกติผมเป็นคนใจอ่อนครับ แต่ผมพยายามใจเย็นกับคุณวิชัย ผมเตือนสองครั้งแล้วละครับ.....” หรือ “ผมไม่ได้ว่าอะไรเขาเลยครับผมพยายามแนะนำ และขอร้องให้ทำงานให้ดีขึ้น แต่ก็ไม่มีอะไรดีขึ้นครับ” หรือ “ทุกอย่างเป็นอย่างที่ดิฉันเล่ามานี้ละค่ะ ดิฉันเห็นจะต้องขอให้ท่านช่วยพูดให้แล้วละค่ะ” หรือ “ผมให้โอกาสเขาปรับปรุงสองครั้งแล้วครับ แต่ก็ไม่ได้ดีขึ้นเลยครับ.....” ฯลฯ เป็นต้น

หัวหน้าหน่วยงานควรให้ผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปตัดสินใจเองว่าจะทำอย่างไรต่อไป กรณีที่หัวหน้างานเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานก็ควรจะพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นครั้งสุดท้าย การพูดครั้งสุดท้ายนี้ควรพูดในลักษณะขอร้องเชิงบังคับ และพูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงความปรารถนาดี และความยุติธรรมของตน

2.5.2 วิธีพูดขอร้องเชิงบังคับ การพูดขอร้องเชิงบังคับนั้นผู้พูดควรคำนึงถึงความจริงที่ว่าจะใช้อะไรเป็นเครื่องบังคับ จะใช้การตัดเงินเดือน หรือการลงโทษตามวินัย หรือการโยกย้าย ฯลฯ และควรรู้ว่าปกติผู้ใต้บังคับบัญชาจะหวั่นเกรงการลงโทษถ้าทำผิดจริงและมีหลักฐาน มิฉะนั้นผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะต้องแสดงแก่นแท้ของความเป็นมนุษย์ออกมา นั่นก็คือการคัดค้าน ขัดขวาง และต่อสู้ต่อไป ฉะนั้นผู้นำหรือหัวหน้างานจึงควรพิจารณาให้รอบคอบก่อนพูดขอร้องเชิงบังคับ เมื่อหัวหน้างานจะต้องพูดขอร้องเชิงบังคับกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจพูดว่า “คุณมณีครับ ผมก็ขอร้องมาหลายครั้งแล้วเรื่องการทำงาน ผมอยากจะขอร้องเป็นครั้งสุดท้ายเพื่อตัวคุณเอง หลังจากนั้นแล้วผมคงจะต้องจัดการตามระเบียบวินัยละ” หรือ “คุณเด่นฮะ งานที่ทำ ๆ มากี่ยังไม่ดีเท่าที่ควรเลย ผมอยากให้คุณแก้ตัวเป็นครั้งสุดท้าย ถ้ายังไม่ดีขึ้นผมคงต้องทำตามระเบียบที่มีไว้ละ หรือ “.....พูดจริง ๆ นะถ้าเป็นคนอื่นเขาคงตัดเงินเดือนคุณไปแล้วละแต่ผมไม่ใช่

คนอย่างนั้น เรามาช่วยทำงานให้ดีขึ้นดีกว่านะฮะ ผมให้โอกาสคุณแก้ตัวอีกครั้ง หลังจากนี้ผมต้องทำตามระเบียบละ ฯลฯ

2.6 ปฏิบัติตามระเบียบ (การลงโทษ)

ข้อนี้เป็นขั้นสุดท้ายที่ผู้นำหรือหัวหน้าหน่วยงานจะทำหรือปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชายังคงประพฤติปฏิบัติในหน้าที่เหมือนเดิมโดยที่หัวหน้างานได้ให้โอกาสแก้ไข ปรับปรุงตนเองเป็นครั้งสุดท้ายแล้วก็ตามหัวหน้างานก็จำเป็นจะต้องปฏิบัติตามระเบียบหรือวิธีการที่กำหนดไว้ในคำชี้แจงแนวทางปฏิบัติงาน (หรือราชการ) เช่นการลงโทษตัดเงินเดือน สั่งพักงาน ไม่เพิ่มเงินเดือน งดการให้เงินรางวัลสิ้นปี (bonus) หรือลดชั้นลดตำแหน่ง ฯลฯ ก่อนที่จะดำเนินการตามแนวปฏิบัติงานหรือระเบียบนี้ หัวหน้างานจะต้องมั่นใจว่ามีหลักฐาน ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพียงพอและสนับสนุนการกระทำของตน นอกจากนี้จะต้องเตรียมตัวให้พร้อมที่จะปฏิบัติตามระเบียบ เช่นเมื่อสั่งลงโทษ (เช่นตัดเงินเดือน ลดตำแหน่ง ฯลฯ) ก็ต้องอ้างระเบียบและหลักฐานที่เกี่ยวข้องทันที หรือถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องเสนอให้ผู้บังคับบัญชาสูงสุดพิจารณา หรือในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชายื่นอุทธรณ์ต่อผู้มีอำนาจ (เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามีสิทธิที่จะทำได้) หัวหน้างานก็จะสามารถป้องกันตนเองโดยเสนอหลักฐานที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงว่าตนได้กระทำหรือลงโทษอย่างมีเหตุผล มีหลักฐาน มีความยุติธรรม และเหมาะสมแล้ว

3. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาในขณะทีพุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่จะต้องปกครองหรือบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยหรือไม่มีประสิทธิภาพ นอกจากจะปฏิบัติตามแนวทางดังที่กล่าวมาแล้ว ในขณะทีพุดควรปฏิบัติดังนี้

- 3.1 ควรเรียกชื่อผู้ใต้บังคับบัญชา หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า แก, ลื้อ, มึง, นี่ ฯลฯ
- 3.2 ควรมีความอดกลั้น มีอารมณ์เยือกเย็น และให้ความเป็นกันเอง
- 3.3 ควรมีความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นควรจะสอบถามปัญหาต่าง ๆ
- 3.4 ควรแสดงความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ
- 3.5 ควรพุดด้วยวาจาที่สุภาพและมีเหตุผลควรหลีกเลี่ยงการพุดดูถูกเหยียดหยามหรือพุดทำทาย หรือพุดโจมตี หรือพุดอาฆาต หรือพุดออกคำสั่ง

- 3.6 ควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการเอาชนะ
- 3.7 ควรรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้พูดชี้แจง
- 3.8 พยายามเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา”
- 3.9 ในตอนแรกที่พบปะกัน หัวหน้างานควรพูดคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความบริสุทธิ์ใจ ไม่ใช่แสร้งทำ
- 3.10 พูดในเรื่องที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสนใจ และชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าตำแหน่งที่เขาดำรงนั้นเป็นตำแหน่งที่สำคัญ
- 3.11 ให้ความสนใจต่อความผิดพลาด และความรู้สึกหรือทัศนคติที่ไม่ดีโดยทางอ้อม
- 3.12 บางครั้งหัวหน้างานอาจจะต้องเล่าความผิดพลาดของตนเองที่เคยทำมาแล้วในเรื่องเดียวกันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟัง เพื่อจะได้ให้เป็นแนวทางว่าคนเราทำผิดกันได้ และแก้ไขกันได้
- 3.13 ถ้าหัวหน้างานเป็นฝ่ายผิดก็ควรจะได้รับผิดอย่างเต็มใจ ไม่ควรบ่ายเบี่ยง
- 3.14 พยายามพูดให้แก้ไขข้อบกพร่องที่แก้ไขได้ง่าย ๆ ก่อน
- 3.15 ในกรณีที่ต้องยื่นคำขาด หัวหน้างานควรจะทำในลักษณะที่เป็นมิตร หนักแน่น และไม่ต้องขอโทษอะไรทั้งสิ้น

4. วิธีพูดกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยหรือไม่มีประสิทธิภาพ

ในกรณีที่ผู้นำหรือหัวหน้างานมีเพื่อนร่วมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยนั้น หัวหน้างานก็ใช้วิธีคล้ายคลึงกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ควรเพิ่มศิลปะในด้านการพูด และความไม่เป็นพิธีการเข้าไปด้วย วิธีการพูดที่พอจะเป็นแนวทางปฏิบัติมีดังต่อไปนี้

4.1 ใช้วิธีพูดปรึกษาขอความคิดเห็น เมื่อเพื่อนร่วมงานของหัวหน้างานทำงานมีประสิทธิภาพน้อย หัวหน้างานในฐานะผู้นำจะต้องพูดกันให้เข้าใจ แต่จะพูดชี้แจงเช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะได้ผลไม่เต็มที่และไม่สะดวกใจ ดังนั้นจึงควรใช้วิธีพูดปรึกษาหรือขอความคิดเห็น วิธีนี้จะได้ผลดีกว่าเพราะว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความรู้สึกภูมิใจว่าตนเป็นคนที่มีความสำคัญคนหนึ่ง (Self-importance) จึงยินดีที่จะให้ข้อเสนอแนะ หรือความช่วยเหลือหัวหน้างานอาจพูดว่า “ผมรู้สึกว่ที่แผนกเราทำงานล่าช้ามากนะฮะ คุณว่าเราควรจะปรับปรุงให้ดีขึ้นยังงีงดีฮะ.....” หรือ “ผมไม่ทราบว่าดีหรือเปล่านะครับ ผมว่าหน่วยงานเราน่าจะปรับปรุงวิธีการทำงาน

ให้รวดเร็วขึ้นนะ คุณว่าไงล่ะ?” หรือ “คุณดาวคะ คุณว่ากองเราจะทำยังไงดีเจ้าหน้าที่จึงจะ
จะมาทำงานให้ทันเวลา” หรือ “คุณวีระครับผมขอปรึกษาหน่อย คุณว่าพวกเราจะมีวิธีอะไรบ้างที่
จะทำให้งานที่ทำเรียบร้อยขึ้นล่ะ?” ฯลฯ เป็นต้น

หลังจากที่เพื่อนร่วมงานได้ให้ข้อคิดเห็นแล้ว หัวหน้างานก็ชี้แจงให้เห็นข้อบกพร่อง
ของการทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อยในหน่วยงาน และแสดงความยินดีและขอบคุณที่เพื่อนร่วม
งานได้ให้ข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อเป็นแนวทางที่จะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้น
จากนั้นจึงสรุปด้วยการขอร้องให้เพื่อนร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติตามข้อคิดเห็นนั้นๆ (หมาย
ถึงข้อคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเอง)

กรณีที่เพื่อนร่วมงานให้ข้อคิดเห็นที่ทำไม่ได้ หรือไม่เกิดผลดี หัวหน้างานก็ควรพูด
คัดค้าน และชี้แจงให้เข้าใจ ถ้าทำได้เช่นนี้ก็เท่ากับว่าผู้ร่วมงานได้มีส่วนรับผิดชอบ และรับรู้ใน
ข้อบกพร่องของตนเองโดยที่หัวหน้างานไม่ต้องบอกกันอย่างตรง ๆ และไม่เกิดความบาดหมาง-
ใจด้วย (ถ้าจะมีก็คือน้อย)

4.2 ใช้วิธีพูดขอร้อง วิธีที่ผู้นำหรือหัวหน้างานจะพูดกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานมี
ประสิทธิภาพน้อยอีกวิธีหนึ่งก็คือการพูดขอร้อง หัวหน้างานอาจเริ่มต้นด้วยการพูดหรือเล่าหรือ
ชี้แจงให้เพื่อนร่วมงานเห็นข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และผลเสียที่มี
ต่อส่วนรวม แล้วจึงพูดขอร้อง การพูดขอร้องนั้นควรพูดด้วยวาจาสุภาพ (และรู้จักใช้คำเช่น
ช่วย, กรุณา, ขอความกรุณา, ขอขอบคุณ ฯลฯ) อ่อนโยน พร้อมทั้งพูดให้เกียรติและยกย่องเพื่อน
ร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญในงานนั้น ๆ ด้วย เช่น “.....เมื่อเช้านี้ท่านผู้อำนวยการบ่นว่าพวก
เราส่วนใหญ่มาทำงานสายเกินไป ผมจึงขอความกรุณาให้พวกเรามาทำงานให้ช้ากว่านี้สักหน่อย
ล่ะ ผมหวังว่าพวกเราคงจะให้ความร่วมมือด้วยนะครับ.....” หรือ “.....-คุณ ไกรสรครับ ช่วยตรวจทาน
งานชิ้นนี้อีกครั้งเถอะครับ ไม่มีใครจะทำงานชิ้นนี้ได้ดีกว่าคุณด้วยซ่ะ” หรือ “....คุณพัชราคะ ขอ
ความกรุณาช่วยทำงานชิ้นนี้ให้เสร็จก่อนเที่ยงนะจะเป็นงานด่วนด้วยซ่ะคะ นี่ถ้าดิฉัน ไม่มีคุณก็คงจะ
แย่ เพราะคนอื่นคงทำไม่เสร็จแน่ล่ะ.....” หรือ “คุณพัฒน์คะ ดิฉัน ไฉนที่ท่านผู้จัดการชมบ่อย ๆ ว่า
คุณทำงานรวดเร็วและเรียบร้อยดีล่ะ จึงอยากจะขอให้คุณช่วยกรุณาทำงานชิ้นนี้ให้หน่อยล่ะ ดิฉัน
จะมารับตอนบ่ายนะคะ ขอขอบคุณมากค่ะ และขอโทษด้วยที่มารบกวน.....” หรือ “.....คุณเด่นซ่ะ

ผมได้ข่าวว่าคุณมีฝีมือทาง.....ผมอยากจะขอความกรุณาให้คุณช่วยทำให้หน่อยเถอะครับ ผมนี้แย่
จริง ไม่มีฝีมือทางนี้เลยขอบคุณมากนะครับ” วลัฯ เป็นต้น

“อย่าเอาน้ำร้อนรดผัก อย่าเอาวาจาแข็งกระด้างรินรดคน”

สรุปเนื้อหาในบทที่ ๑

1. ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ย่อมจะมีคนทำงานที่มีประสิทธิภาพน้อย เช่น คนเกียจคร้าน คนที่ลังงานบ่อย ๆ คนที่ทำงานบกพร่องเสมอ ฯลฯ หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา จึงต้องพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านี้ และควรจะมีการเตรียมตัวก่อน ซึ่งจะมีขั้นตอนเริ่มจากการจัดทำสิ่งที่จำเป็นและศึกษาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

2. การพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย มีขั้นตอนที่เริ่มจากหัวหน้างาน พูดชี้แจงกับผู้ใต้บังคับบัญชาสองต่อสอง ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ติดตามผลงาน หาเหตุผลเพิ่มเติม พูดปรึกษากับผู้บังคับบัญชาในระดับเหนือขึ้นไป และปฏิบัติ ตามระเบียบการลงโทษ

3. ในการพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น หัวหน้างานควรใช้วาจาและกิริยาที่สุภาพ ควรรักษาอารมณ์ ให้ความยุติธรรมและความกันเอง ควรหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจและการเอาชนะ พยายามให้ความเห็นใจและพยายามช่วยมากที่สุด

4. ในกรณีที่หัวหน้างานต้องพูดกับเพื่อนร่วมงานที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อยนั้น ควรใช้วิธีพูดปรึกษาขอความคิดเห็น และใช้วิธีพูดขอร้อง

แบบฝึกหัดเกี่ยวกับวิธีพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานมีประสิทธิภาพน้อย

1. สมมติให้ท่านเป็นหัวหน้างาน ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนเกียจคร้าน และชอบหลงงาน จงพูดกับผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านให้ปรับปรุงตนเอง
2. สมมติให้ท่านเป็นหัวหน้างาน ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนงาน ลวก ๆ อย่างรีบร้อน ท่านจึงได้พูดชี้แจงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง พร้อมกันนั้นท่านก็ได้จัดหาเอกสารให้ด้วย จงพูดแนะนำวิธีปฏิบัติงานใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สมมติให้ท่านเป็นหัวหน้าแผนกขายของบริษัทแห่งหนึ่ง ปรากฏว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของท่านเป็นคนอารมณ์ร้อนและทำงานผิด ๆ เสมอ ท่านได้พูดชี้แจงและให้โอกาสปรับปรุงตนเองถึงสามครั้ง แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังคงประพฤติปฏิบัติเหมือนเดิม จงพูดปรึกษากับผู้จัดการเกี่ยวกับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. สมมติให้ท่านเป็นประธานชมรมศึกษาศาสตร์ และได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้จัดนิทรรศการร่วมกับเพื่อน ๆ (4 คน) ปรากฏว่าเพื่อนของท่านทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ จงพูดให้เพื่อน ๆ ของท่านลงมือปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ