

เฉลย คำถาม กิจกรรมการฝึกษะบริหารงานบุคคลด้วยระบบคุณธรรม + ระบบคุณภาพ รวม 58 ข้อ
โดย ดร.จรรยาพร ธรณินทร์
กิจกรรมการพัฒนาสมรรถนะและองค์ความรู้เชิงสร้างสรรค์ของบุคลากรด้านการป้องกันและปราบปรามการ
ทุจริต : หลักสูตรข้าราชการที่ดีและหลักสูตรต้านทุจริต สศช. (STRONG NESDC)

วันศุกร์ที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563
เวลา 13.30 - 16.30 น.

เฉลย ข้อ 1 ความมีวินัยแต่ขาดความรับผิดชอบ กับมีความรับผิดชอบแต่ขาดวินัย แบบไหนดีกว่ากัน

ตอบ ไม่ต้องเลือกทั้ง 2 คน

1. คนทำงานไม่ดีแต่มีวินัย ถึงแม้จะมาทำงานตรงเวลา แต่เข้าช่วยทำงานแบบซังกะตาย ไม่ได้ทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ หัวหน้าต้องปวดหัว คอยจ้ำจี้จ้ำไชกับเรื่องไม่เป็นเรื่อง

วิธีแก้ไข เรียกมาคุย อธิบายให้เข้าใจด้วยว่า ผลงาน กับ พฤติกรรม เป็นเรื่องที่แยกจากกัน หมายความว่า ผลงานดี ไม่ได้แปลว่า จะทำตัวอย่างไรก็ได้ คนที่ผลงานดี ต้องมีพฤติกรรมเหมาะสม ตามที่องค์กรคาดหวังด้วย

2. คนทำงานดีแต่ไม่มีวินัย แม้มีผลงานดี แต่พฤติกรรมจะเป็นต้นแบบ ที่ไม่ดีกับคนอื่น และอาจทำให้เกิดพฤติกรรมเลียนแบบขึ้น จนนำไปสู่ปัญหาในวงกว้าง

วิธีแก้ไข เรียกมาคุยเพื่อกำหนดเป้าหมายในการทำงานและ กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ให้ชัดเจน โดยขอ KPI ให้ย่อยลงเป็นรายสัปดาห์ แทนที่จะเป็นรายเดือน หรือ รายไตรมาส แบบที่ผ่านมา จากนั้นตกลงวิธีติดตามความคืบหน้าทุก 1-2 อาทิตย์ เพื่อให้แน่ใจว่าผลงานดีขึ้น

เฉลย ข้อ.2. ทำอย่างไร ถ้ามีลูกน้องที่เก่ง แต่มีพฤติกรรมที่ไม่ดี

1. เรียกมาคุยส่วนตัว แยกให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมบางอย่าง ของเขาที่คุณไม่โอเค บอกถึงผลดีหากเขาสามารถปรับเปลี่ยนได้และ บอกถึงผลเสีย หากยังคงมีพฤติกรรมเช่นนี้

2. ถามเขาว่ามีความเห็นอย่างไร กับสิ่งที่คุณพูด เห็นด้วยหรือไม่ เป็นพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม และสมควรปรับเปลี่ยน (หากเห็นด้วยข้ามไปข้อ 4)

3. หากยังไม่เห็นด้วย อย่าเพิ่งไปต่อ ให้ยกตัวอย่างผลเสีย ที่เกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต จากพฤติกรรมนั้นๆ ของเขา พูดคุยให้เห็นถึง ผลกระทบที่ชัดเจน ที่จะมีต่อตัวพนักงานเอง

4. ถามพนักงานว่า เขามีแนวทาง ในการปรับปรุงแก้ไข เรื่องนี้อย่างไรและ ต้องการให้ คุณสนับสนุนช่วยเหลืออะไรบ้าง

5. ตกลงวิธีการติดตามผลและ วันเวลาที่จะกลับมาคุยกันอีกครั้ง (ไม่ควรทิ้งระยะ เกินกว่า 2 อาทิตย์สำหรับ 1-2 ครั้งแรก ของการพูดคุย)

6. หากไม่ดีขึ้น ให้กลับไปทำข้อ 3 อีกครั้ง แต่สุดท้าย หากยังไม่ดีขึ้นอีก จงทำให้เข้มแข็ง และตัดสินใจลงโทษ ตามขั้นตอนที่เหมาะสม ต่อไป

เฉลยข้อ 3.จัดการลูกน้องให้รับผิดชอบมากขึ้น

1. ลูกน้องขาดความรู้ หรือมีความสามารถไม่ถึง แก้โดย ลงทุนเวลา สอนวิธีการทำงาน หรือมอบหมายให้ใครสักคน ที่มีอาวุโสและ ประสบการณ์มากกว่า ช่วยสอน หรือดูแลเบื้องต้น ก่อนที่จะส่งมาให้คุณ

2. ลูกน้องขี้เกียจเพราะ หมดความสนใจในงานที่ทำ แก้โดย อาจจะสอบถามจาก เจ้าตัวโดยตรง โยกย้ายงานได้หรือไม่ หรืออาจมอบหมายงาน อย่างอื่นที่อยู่ในความสนใจ

3. ลูกน้องเคยชินกับพฤติกรรม ในการตามงาน ของหัวหน้า แก้โดย ใช้ ความเด็ดขาด เข้มงวดของคุณ ลงมือทำให้กล้าๆ ตัดสินใจลงโทษอย่างจริงจัง สักครั้ง โดยอาจจะเริ่มต้นจาก ออกจดหมายเตือนอย่างเป็นทางการ

4. ลูกน้องไม่เห็นด้วย กับงานที่สั่งให้ทำแก้โดยหาโอกาสพูดคุยกับหัวหน้าใหญ่ เพื่อตกลงแนวทาง ในการบริหารจัดการคนนี้ ให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน ไม่ว่าคุยกับคุณ หรือนายใหญ่ ก็จะได้คำตอบเหมือนกัน

5. ลูกน้องต้องการแสดงออก ถึงความท้าทาย ไม่เคารพ แก้โดยหาแนวร่วมและ แรงสนับสนุนจากนายใหญ่ก่อน สิ่งสำคัญที่ต้องท่องจำให้ขึ้นใจ คือ "อย่าทะเลาะกับลูกน้อง"

เฉลย ข้อ 4 อยากกระตุ้นให้ลูกน้องซึ่งค่อนข้างอาวุโส เปลี่ยนพฤติกรรม การทำงาน ควรทำอย่างไรดี

ผู้นำต้องค้นหา สาเหตุที่แท้จริงให้พบก่อน หากปัญหาเกิดมาจาก การขาดความรู้ความสามารถ การค่อยๆ ให้ความรู้ทีละน้อยและให้โอกาสทดลองทำดู ให้เวลาอย่าเพิ่งรีบกดดัน การช่วยให้เกิดความสำเร็จเล็กๆ แต่หากปัญหาเกิดมาจาก การขาดแรงจูงใจ ที่จะทำให้ ต้องหาสาเหตุให้เจอ เป็นไปได้ไหมที่เขาไม่อยากเปลี่ยนการทำงาน จากแบบ Manual ซึ่งต้องอาศัยความชำนาญของเขา ไปสู่การทำงานแบบ Automation หากพนักงาน มีปัญหาทั้งเรื่องความรู้ ความสามารถและ ความสนใจใส่ใจที่อยากจะทำให้ เริ่มต้นจากประเด็นเรื่องแรงจูงใจก่อน

เฉลย ข้อ 5 ลูกน้องขอลา ช่วงที่มีวันหยุดยาวบ่อยๆ ทำยังไงดี

1. สื่อสารให้ชัดเจนว่า กฎเกณฑ์การลา เป็นอย่างไร แต่ละคนในทีม จะลาพักร้อนในช่วงวันหยุดต่อเนื่องได้ คนละกี่ครั้ง กำหนดให้ลาล่วงหน้าเลย
2. ทำใจแข็งๆ ไม่นอนมดสักที แม้จะบอกว่า ซื้อตั๋วเครื่องบิน และจองโรงแรมแล้ว ก็ตาม ... ที่ผ่านมา ลูกน้องอาจเรียนรู้ว่า ถ้าขี้มขี้ ก็ผ่านฉลุย เพราะคุณไม่กล้าขัดใจ
3. หากไม่ให้ลา ลูกน้องใช้วิธีป่วย หรือหายไป อันนี้แปลว่าตั้งใจ จะทำลายอำนาจของหัวหน้า การบริหารจัดการ จะทำให้ทุกคนพอใจ คงเป็นไปได้ยาก ดังนั้น หัวหน้าต้องยึดกฎเกณฑ์ กติกาและหลักการไว้ให้แน่น ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง แม้มีคนไม่ชอบ ไม่เห็นด้วยบ้าง ถือเป็นเรื่องปกติ ไม่ต้องกังวล ลูกน้องก็เปรียบเสมือนลูกและน้อง หากเราเลี้ยงเขาโดยไม่ขัดใจเลย คิดว่าโตขึ้นจะเป็นอย่างไร ?

เฉลย ข้อ 6 ลูกน้องมีความสัมพันธ์เชิงชู้สาว กับหัวหน้าอีกแผนก ควรทำอย่างไรดี

1. เรียกลูกน้องของคุณมาคุย หาทางตักเตือน และสอนด้วยความเมตตา
 2. เน้นไปที่การทำงาน และผลงานของลูกน้อง เรื่องส่วนตัวบางอย่าง อาจส่งผลกระทบต่องาน ชัดเส้นไว้ ถ้าเป็นเรื่องส่วนตัว และไม่กระทบกับงาน ก็หลีกตาสักข้าง
 3. เรื่องนี้ควรพูดคุยกับคนอื่นใหม่ ขึ้นอยู่กับว่า คุณทราบเรื่องนี้ได้อย่างไร หากเป็นข่าวลือ ที่เขาพูดๆ กัน อย่าเพิ่งปักใจเชื่อในทันที
- การพูดคุยกับพนักงาน อย่างสม่ำเสมอ ค่อยๆ สอน ค่อยๆ บอก ทีละเล็กละน้อย คล้ายกับการ ดูแลลูกหลาน จะซึมซับได้มากกว่า การพูดทีเดียวยาวๆ แล้วไม่พูดอีกเลย

เฉลย ข้อ 7 ลูกน้องพฤติกรรมแย่ง หลังบรรจุเป็นพนักงานประจำ ควรทำอย่างไรดี

1. บอกตรงๆ ว่าคุณรู้สึกอย่างไร กับการทำงานที่ผ่านมา บางทีบางคน ไม่รู้ตัวว่าตนเองเปลี่ยนไป
2. หาโอกาสพูดคุย ค้นหาสาเหตุว่าเกิดอะไรขึ้น เหตุใดจึงมีพฤติกรรมเปลี่ยนไป เมื่อเทียบกับตอนที่ฝึกงานอยู่
3. นอกจากพูดคุยด้วยตนเอง ลองสอบถาม จากเพื่อนร่วมงานคนอื่น ที่ลูกน้องคนนั้นสนิทดู เพื่อได้ข้อมูลเพิ่มเติม
4. ลองให้คนอื่นพูดคุย กับน้องคนนั้น เพื่อว่าปัญหาส่วนหนึ่ง มาจากตัวคุณ และลูกน้อง อาจไม่กล้าตอบ ตอนที่คุณถาม

เฉลย ข้อ 8 อยากช่วยโปรโมทลูกน้อง แต่ติดที่บุคลิกภาพไม่ดี หาวิธีการก่อนคือ

- ก. เขารู้ไหมว่า ต้องปรับปรุงเรื่องอะไร (What)
- ข. เขาคิดว่าตัวเองต้องพัฒนาเรื่องนั้นหรือไม่ (Why)
- ค. แนวทางในการพัฒนาอย่างไรที่ตรงใจ หรือถูกจริตกับเขา - แต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง
 1. พูดคุยกับเขาตรงๆ ว่า "บุคลิกภาพที่ไม่ดี" นั้นหมายถึงอะไร
 2. ค้นหาให้เจอว่า "เป้าหมายในชีวิต" ของเขาคืออะไร
 3. ใช้เป้าหมายที่ว่านั้น เป็นแรงจูงใจให้เขา อยากปรับเปลี่ยนตัวเอง
 4. ให้เขาได้เลือกวิธีการที่เหมาะสม ในการพัฒนา คุณมีหน้าที่ส่งเสริม และสนับสนุนในสิ่งที่เขาต้องการ
 5. กำหนดเป้าหมายระยะสั้น ที่พอทำได้
 6. ติดตามผลเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และช่วยเป็นกำลังใจ
 7. หากประสบความสำเร็จ แม้เพียงเล็กน้อย ก็ควรฉลองความสำเร็จนั้น เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เดินหน้าต่อไป

เฉลย ข้อ 9 อยากช่วยเหลือพนักงานใหม่ ให้ปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมองค์กร

1. เป็นคนมีทัศนคติดี (เพราะองค์กรเชื่อว่า ทัศนคติเป็นโรคติดต่อ หากให้เด็กใหม่ๆ ไปอยู่กับคนที่มีทัศนคติดี จะได้ทัศนคติที่ดีกลับมา)
2. เป็นเพศเดียวกัน (เพื่อป้องกันข้อครหา และปัญหาสาว ที่อาจเกิดขึ้นตามมา)
3. อยู่กับองค์กรมาอย่างน้อย 3 ปี (เพราะน่าจะเข้าใจวิถีชีวิต และวัฒนธรรมขององค์กร ได้ในระดับหนึ่ง) พี่เลี้ยงมีหน้าที่หลักๆ คือ “สอนทุกอย่าง ยกเว้นเรื่องงาน”

เฉลย ข้อ10 คนเก่าไม่ยอมให้ความร่วมมือใช้วิธีการใหม่ๆ ควรทำอย่างไรดี

การเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยปัจจัย 6 อย่างประกอบกัน ได้แก่

- 1) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน (เปลี่ยนทำไม เปลี่ยนไปเป็นอะไร)
- 2) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (ทั้งบนลงล่าง ล่างขึ้นบน และแนวระนาบ)
- 3) ทักษะที่จำเป็น เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลง
- 4) เครื่องมือ และอุปกรณ์ที่จำเป็น เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลง
- 5) ผลตอบแทน รางวัล หรือแรงจูงใจ ที่เหมาะสม เมื่อเปลี่ยนแปลงสำเร็จ
- 6) แผนปฏิบัติที่เป็นขั้นเป็นตอน ชัดเจน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงราบรื่น

เฉลยข้อ 11 เด็กรุ่นใหม่ ทำไมทำงาน ไม่ทน

เทคนิคในการพูดโน้มน้าวและ จูงใจผู้อื่น ที่มักใช้เป็นประจำ นำมาจากคำสอนทางศาสนา "Me-We-God-You-We"

Me : ฉันมีปัญหาอะไร

We : พวกเรามีปัญหาล้ายๆ ฉันไหม

God : ฉันมีทางออกที่พระเจ้าประทานมา

You : ถ้าพวกคุณทำตามคำแนะนำ ประโยชน์ต่อพวกคุณคือ ...

We : และหากคนอื่นๆ ทำตามด้วย ประโยชน์จะเกิดแก่พวกเราทุกคน (เพราะฉะนั้น จงช่วยกัน)

ให้กลุ่มลองใช้เทคนิคนี้จูงใจให้ลูกน้อง กลุ่มที่ 1 ชื่อสัตย์ กลุ่มที่2 อดทน กลุ่มที่ 3 สามัคคี กลุ่มที่ 4 รู้จักคิดริเริ่ม

เฉลย ข้อ12 ลูกน้อง ทำงานแค่เท่าที่สั่ง

1. ในเมื่อทำตามสั่งเท่านั้น ก็สั่งให้ละเอียด เหมือนสั่งเด็ก
2. เพิ่มงานให้ทำอีก เพราะที่ผ่านมา ความไม่ประสีประสา ทำงานตามสั่ง โดยไม่ได้คิดต่อ อาจเป็นเพราะอ่อนด้อย ประสิทธิภาพ หรืองานที่ได้รับมอบหมาย ในช่วงที่ผ่านมา น้อยเกินไป จึงไม่ค่อยได้เรียนรู้
3. เรียกมาคุยเรียกมาสอนบ่อยๆ ต้องยอม “ปากเปียกปากแฉะ” พร่ำสอนพร่ำบ่นไป หวังว่าสิ่งที่พูดจะค่อยๆ ซึมเข้าไปในหัวบ้าง เพื่อพฤติกรรมจะค่อยๆ เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น
4. หาทางปรับเปลี่ยนโยกย้ายงาน หางานที่เหมาะสมให้ทำ (ถ้ามี) ที่ผ่านมามีงานไม่ได้ดี อาจเป็นเพราะได้งานที่ไม่เหมาะสม กับความสามารถก็เป็นได้
5. หากทำทุกอย่างแล้วยังไม่ดีขึ้น ให้ปรึกษาผู้บังคับบัญชา สูงขึ้นไป และหน่วยงาน HR

เฉลย ข้อ13 ลูกน้องติดเกม กันทั้งแผนก งานการไม่เป็นอันทำ

1. บอกประโยคนี้ "ดิฉันไม่ชอบจับผิดใคร ถ้าเล่นเกมแล้วงานยังเดิน จะไม่บ่นสักคำ" ให้กับลูกทีมทุกคน ในทีมรับทราบ แม้เคยพูดไปแล้ว ให้พูดอีก เพราะเรื่องสำคัญต้องพูดซ้ำๆ
2. เรียกคนที่ยังเล่นบ่อยๆ มาตักเตือน เป็นการส่วนตัว และคาดโทษไว้ ว่าถ้าเห็นอีกครั้ง จะลงโทษขั้นเด็ดขาด
3. หากเตือนแล้ว ยังเล่นอีก ให้ออกหนังสือตักเตือน เป็นลายลักษณ์อักษร
4. ส่งคำพิพากษาศาลฎีกาล่าสุด ที่ตัดสินว่า พนักงานแชทในเวลาทำงาน องค์กรสามารถไล่ออกได้ โดยไม่ต้องบอกกล่าวล่วงหน้า ให้พนักงานทุกคนอ่าน และรับทราบ บอกพนักงานว่า นี่ไม่ใช่การข่มขู่ เพียงแต่อยากให้รับทราบไว้ว่าสิ่งที่พนักงานทำอยู่ ผิดระเบียบบริษัท และอาจถูกลงโทษได้
5. ปรึกษานายก IT ว่าสามารถจะล๊อคเฉพาะ บางเว็บไซต์ หรือบางโปรแกรม ที่พนักงานใช้เข้าไปเล่นเกมได้หรือไม่
6. แจ้งให้ผู้บริหารระดับสูง และหน่วยงาน HR ทราบ เพื่อขอคำปรึกษา และคำแนะนำ
7. สำคัญที่สุด คุณอย่าเล่นด้วย เพราะจะทำให้คำพูด และคำสั่ง ไม่ศักดิ์สิทธิ์

เฉลย ข้อ 14 อยากให้พนักงาน ทำงานแบบมืออาชีพและมีเป้าหมายร่วมกัน

1. ค้นหา วัฒนธรรมเดิมที่เคยประสบความสำเร็จ ว่ามีองค์ประกอบสำคัญ อะไรบ้าง เช่น ความตั้งใจทุ่มเท
 2. กำหนดให้ วัฒนธรรมเหล่านั้น เป็นตัวออสันๆ ที่จำได้ง่าย เช่น D.O.T. (Dedication + Ownership + Teamwork)
 3. กำหนดพฤติกรรมตัวอย่าง สำหรับวัฒนธรรมแต่ละคำ เช่น ความเป็นพี่เป็นน้อง
 4. สื่อสารวัฒนธรรมและ พฤติกรรมตัวอย่างนี้ ให้ทุกคน รับทราบและปฏิบัติตาม
 5. จัดทำแบบสำรวจ เพื่อตรวจสอบ ระดับการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมและ พฤติกรรมที่กำหนด อย่างน้อยทุกๆ 6 เดือน
 6. กำหนดให้ การประเมินวัฒนธรรมและ พฤติกรรมพึงประสงค์ เป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผล การทำงานประจำปี ซึ่งผูกกับระบบ การจ่ายผลตอบแทน
 7. ให้รางวัล แก่ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติตาม และ ตีเตือน หรือลงโทษ ผู้ที่ไม่สนใจ ไม่ใส่ใจ ไม่ให้ความสำคัญ
 8. สิ่งสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารและ หัวหน้างานทุกระดับ ต้องปฏิบัติอย่างเคร่งครัด เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี
-

เฉลย ข้อ15 มาสาย แรกกลับก่อนเป็นประจำ ทำอย่างไรดี

1. อย่าประชดชีวิต ด้วยการทำตามอย่างพวกเขา
 2. ก่อนที่จะหาทางแก้ไขคนอื่น ต้องพยายาม ปิดช่องโหว่ของตัวเอง ให้ดีเสียก่อน
 3. หาพวก รวบรวมคน ที่ไม่เห็นด้วย กับการกระทำ หรือพฤติกรรมอย่างนี้ จากนั้นหาโอกาสพูด ให้ผู้ใหญ่ หรือ HR
 4. ตั้งใจทำงานให้ดี พยายามให้เต็มที่ โฟกัสเรื่องงานและ การเรียนรู้เป็นหลัก
-

เฉลย ข้อ16 เมา...ไม่ทำงาน

1. อย่าไปดื่มไปกิน หรือไปสังสรรค์กับพวกเขา ทำให้เห็นว่า เราไม่สนับสนุน
 2. ผู้ไม่มีความรับผิดชอบแบบนี้
 2. ทำตัวให้ห่างเหิน เงียบ ไม่พูดเล่นด้วย คอยเฉพาะเรื่องงาน เข้มงวดเรื่องวินัยให้มากขึ้น
 3. ตักเตือนอีกครั้งด้วยวาจาและ คาดโทษด้วยว่า หากเกิดขึ้นอีก จำเป็นต้องลงโทษ ในขั้นที่รุนแรงต่อไป
 4. แจ้งเรื่องนี้ให้หัวหน้าและ HR
 5. หากยังคงมีพฤติกรรมอย่างเดิมอีก ให้ทำใจแข็งๆ ออกจดหมายตักเตือน เป็นลายลักษณ์อักษร ให้พนักงานเซ็นรับทราบ
 6. ยังไม่แก้ไข ส่งจดหมายตักเตือน ไปนั้นให้กับทาง HR
 7. หากยังเกิดขึ้นอีก คราวนี้ให้ปรึกษาหัวหน้าและ HR
-

เฉลย ข้อ 17 เมื่อลูกน้อง คือญาติหรือลูกที่ไม่เต็มใจทำงาน

1. หาโอกาสพูดคุยกับลูก อย่างตรงไปตรงมา รับฟังความเห็นและ ความรู้สึกของเขา
 2. บางที การให้ลูกกลับมาช่วยกิจการที่บ้านเร็วเกินไป อาจกลายเป็นข้อไม่ดี เพราะไม่มีโอกาสได้เรียนรู้งานและ วิธีคิดใหม่ๆ จากโลกภายนอก ได้แต่อาศัยเรียนรู้ จากพ่อแม่ซึ่งอาจไม่ทันสมัยแล้ว
 3. มองหามืออาชีพ มาช่วยงานก่อนสักพัก แล้วให้ทายาทเรา ไปเป็นลูกน้องของเขา
 4. แบ่งงานส่วนเล็กๆ ให้ทำ โดยให้ตัดสินใจได้เองและ ลองทำอย่างที่ตัวเองคิด อาจทำให้รู้สึก “Win-Win สนุก และอยากทำต่อ” ก็เป็นไปได้
 5. ให้โอกาสทำในสิ่งที่สนใจและ อยากทำ โดยมีข้อแลกเปลี่ยนว่า ต้องช่วยงานที่บ้านด้วย หาทางตกลงกันได้แบบ Win-Win
-

เฉลยข้อ 18 ทำยังงกับลูกน้อง ที่ไม่ได้ตั้งใจดี

1. พนักงานมีความสามารถ พอทำงานได้ระดับหนึ่ง แต่ด้วยความที่ ยังขาดประสบการณ์ จึงทำงานได้ไม่ครบถ้วน กระบวนการ
 2. มอบหมายงานไป ทำกลับมาไม่เคยถูกใจสักที
 3. ความรู้พื้นฐานก็พอมี แต่มุมมอง หลักคิด ไม่เฉียบคม ขำร้ายบางครั้ง ยังใช้กลอุบาย หลอกลวง ทำรายงาน ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง
 4. ดื้อ ใช้อารมณ์ จนไม่อยากสนทนากับ
 5. ไม่ทำงานที่มอบหมายทั้งหมด มุ่งแต่จะทำเฉพาะเรื่อง ที่เอื้อให้เกิดประโยชน์กับตนเอง
-

เฉลย ข้อ 19 กลุ้มใจ...ลูกน้องทำตัวเป็นน้ำเต็มแก้ว ไม่สนใจเรียนรู้เพิ่มเติม

คนเก่งส่วนใหญ่ ชอบคิดว่าคนอื่นไม่เก่ง ดังนั้น เป็นไปได้ไหม น้องคนนี้คิดว่าคุณไม่เก่ง เลยไม่ค่อยเชื่อในสิ่งที่คุณแนะนำ

ทางแก้ : มอบหมายให้ แก้ปัญหาบางอย่าง ยากมากๆ แก่ด้วยตัวเองไม่ได้ ปลอมให้สาละวนอยู่สักพักใหญ่ หลังจากนั้น จึงค่อยเข้าไปช่วยแก้ไข หมั่นทำแบบนี้ ทีละเล็กละน้อย ค่อยๆ หยอกระปุกความศรัทธาไป

เฉลย ข้อ 20 ทำยังไง ให้คนเก่ง และดี อยู่กับองค์กร นานๆ

1. ปัจจัยดึงดูดจากภายนอกองค์กร เช่น การซื้อตัวจากคู่แข่ง งานใหม่ที่มีตำแหน่งและ เงินเดือนสูงกว่าที่ได้รับอยู่ พ่อแม่เรียกกลับไปทำงาน ของครอบครัว โอกาสในการทำธุรกิจส่วนตัว ที่ให้อิสระและ รายได้ที่มากกว่า
2. ปัจจัยดึงดูดจากภายใน เช่น ลักษณะงานที่ไม่ท้าทาย พฤติกรรมแย่ๆ ของหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน หรือสถานที่ทำงาน (ไกลไป ร้อนไป เหม็นไป) เป็นต้น ปัจจัยนี้แก้ยากกว่า เพราะอยู่ภายใต้ การควบคุมของผู้บริหาร และ องค์กร

เฉลย ข้อ 21 ลูกน้องพูดจาไม่ไว้หน้า ดีแสดหน้า กลางห้องประชุม

1. อย่าทะเลาะกับลูกน้อง กลางห้องประชุม เพราะหากผู้ใหญ่ทะเลาะกับเด็ก ผู้ใหญ่มีแต่เสีย กับเสีย
2. อย่าเจียบๆ แงๆ แล้วปล่อยให้เหตุการณ์ผ่านไป ในห้องประชุม ทันที่ ที่ลูกน้องแสดงอาการอย่างนั้น ให้ควบคุมสติ แล้วพูดด้วยน้ำเสียงนุ่มนวล แต่จริงจังว่า “ฉันไม่ใช่เพื่อนเล่นของเธอนะ เสรีจากประชุมแล้ว ไปพบพี่ที่ห้องด้วย” จากนั้น ดำเนินการประชุมต่อไป ห้ามไปวาระอื่นก่อนก็ได้
3. จบการประชุม ต้องนำเรื่องนี้ไปเล่า ให้หัวหน้าโดยตรงของคุณฟัง เพื่อให้รับทราบและ ขอคำแนะนำ (อย่างน้อยที่สุด หากพวกไว้ก่อน เผื่อจำเป็นต้องใช้ในอนาคต)
4. เรียกลูกน้องคนนี้มาคุย เป็นการส่วนตัว เพื่อ “ปรับทัศนคติ” ต้องตักเตือน โดยการพูดตรงๆ แต่ไม่แรง ด้วยหลักการ AEIOU ซึ่งประกอบไปด้วย
 - A (Assume Positive) ทักท้วงไว้ก่อนว่า ลูกน้องไม่ได้ตั้งใจ หรือมีเจตนาไม่ดี เช่น พูดว่า “พี่เข้าใจว่า ที่เธอพูดออกมา ในห้องประชุม อาจไม่ได้ตั้งใจ ที่จะพูดจาทำนองทำหาย”
 - E (Express Feeling) อธิบายความรู้สึกของเรา ที่มีต่อเหตุการณ์นั้น เช่นพูดว่า “แต่พี่รู้สึกโกรธและ เสียหน้า กับคำพูดของเธอในห้องประชุมวันนี้”
 - I (Identify Expectation) ระบุความคาดหวัง ที่ต้องการเห็นให้ชัดเจน เช่นพูดว่า “ต่อไปพี่อยากให้เธอ รับผิดชอบคำพูด ถ้าจะพูดเล่น ต้องดูเวลาและ สถานที่ที่เหมาะสม)
 - O (Outcome) บอกผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น กับตัวพนักงาน ทั้งเชิงบวกและ เชิงลบ เช่นพูดว่า “ถ้าเธอทำตามพี่บอก พี่ก็จะไม่ถือโทษ คิดว่าเธอไม่ได้ตั้งใจ แต่ถ้ายังมีเหตุการณ์อย่างนี้เกิดขึ้นอีก พี่จำเป็นต้อง ตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร”
 - U (Understanding Check) เช็คความเข้าใจ หลังจบบทสนทนา เช่นพูดว่า “เธอมีความเห็นอย่างไร กับสิ่งที่พี่พูด”
5. หากพนักงานแก้ตัวว่า “ไม่ได้ตั้งใจ” “ไม่ได้พูดอย่างนั้น” หรือ “หนูพูดเล่น” เป็นต้น ให้รับฟัง และยืนยันว่า คุณไม่ต้องการเห็นเหตุการณ์แบบนี้เกิดขึ้นอีก จากนั้นให้อภัยพนักงาน หากพนักงานปรับตัวดีขึ้น จงลืมเรื่องนี้ไปเสีย แต่ถ้ายังมีเหตุการณ์คล้ายๆ เดิมเกิดขึ้นอีกครั้ง คราวนี้ต้องตักเตือน ลงโทษตามสมควร แม้จะกระทบความรู้สึก ที่มีต่อกันบ้าง คิดซะว่าที่ลงโทษ ไม่ใช่เพราะเกลียด แต่เพราะรักและ ไม่อยากเห็นเขา มีนิสัยอย่างนี้ติดตัวไปในอนาคต

เฉลย ข้อ 22 ติด Social Network ชะจนไม่เป็นอันทำงาน

1. แสดงความเข้าใจ (ไม่ได้แปลว่าเห็นด้วย) อย่างพูดคำว่า “พี่ไม่เข้าใจพวกเธอจริงๆ ทำไมเป็นอย่างนี้” เพราะทัศนคติเช่นนี้ เป็นจุดเริ่มต้น ของการแก้ปัญหา ที่ไม่น่าจะบรรลุผลสำเร็จ ให้เปลี่ยนใหม่เป็น “พี่เข้าใจว่า พวกเธออยากคุยกับเพื่อนๆ”
2. ฟ้อนสั้นฟ้อนยาว เด็กรุ่นใหม่ คล้ายวัยรุ่นใจร้อน หากตึงเกินไปก็ขาด แต่ถ้าหย่อน เกินไปก็หลุด ดังนั้น ยึดทางสายกลาง คือ พอดี
3. ตกลงกติกา มารยาทร่วมกัน หาทางตกลงแนวทาง ในการทำงานร่วมกัน เช่น จะอนุญาตให้ใช้ Social Media ได้ เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จแล้วเท่านั้น
4. เมื่อห้ามไม่ได้ จงหาทางใช้ประโยชน์ หาทางใช้ Social Media ในการทำงานด้วย เช่น ใช้ LINE สื่อสารหรือ Update งาน หรือ ใช้ Facebook ติดตามงาน เป็นต้น
5. กำหนดบทลงโทษ หากไม่ปฏิบัติตาม ตกลงบทลงโทษให้ชัดเจน ว่าหากใครฝ่าฝืน บทลงโทษจะเป็นเช่นไร จากนั้น สื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน ที่สำคัญ ต้องคอยตรวจสอบและ เฝ้าติดตาม (Monitor) เป็นระยะๆ ด้วย

6. ให้รางวัลและ ลงโทษตามความเหมาะสม ผู้ที่ตั้งใจปฏิบัติตามและ เคารพกติกา ควรได้รับรางวัลและ คำชมเชย ในทางกลับกัน หากมีผู้ฝ่าฝืน ไม่ปฏิบัติตาม ก็ต้องได้รับ การตักเตือน ว่ากล่าว หรือถูกลงโทษด้วยเช่นกัน

เฉลย ข้อ 23 กระดิกตัวไปไหนไม่ได้ เพราะลูกน้อง ไม่กล้าตัดสินใจอะไรสักอย่าง

1. หากสาเหตุที่แท้จริงก่อนว่า เพราะเหตุใดลูกน้องที่มอบหมายอำนาจ การตัดสินใจให้ไปแล้ว จึงไม่ตัดสินใจ อย่างที่เราคาดหวัง

หาโอกาสนั่งลงและ พูดคุยกันอย่างเป็นมิตร อย่าเกรี้ยวกราด อย่าใช้อารมณ์ ค่อยๆ ชักถาม ค้นหาให้ได้ว่า ที่ไม่ตัดสินใจเป็นเพราะ

- ก. ขาดความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องที่ต้องตัดสินใจ (เป็นปัญหาเรื่องความสามารถ) หรือ
- ข. ขาดความมั่นใจ กลัวผิดพลาด (เป็นปัญหาเรื่องความกล้า) หรือ
- ค. ไม่อยากรับผิดชอบ ไม่ใส่ใจ ไม่สนใจ คิดว่าไม่ใช่หน้าที่ (เป็นปัญหาเรื่องทัศนคติ) หรือ
- ง. ถูกทุกข้อ

ลูกน้อง ไม่กล้าตัดสินใจอะไรสักอย่าง

- 1. หากขาดความรู้ ความเข้าใจ ในประเด็นที่ต้องตัดสินใจ ควรต่อไป หัวหน้าต้องอธิบายให้ละเอียด เปิดโอกาสให้ซักถาม ทดลองตั้งคำถามดูว่า หากเกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้น ลูกน้องมีแนวทางในการพิจารณาและ ตัดสินใจอย่างไร
- 2. หากขาดความมั่นใจ กลัวผิดพลาด หัวหน้าควรพูดให้กำลังใจ ควรต่อไป อาจเริ่มต้นจากการตัดสินใจร่วมกันก่อน เช่น ให้ลูกน้องคิดมาก่อนว่า ถ้าต้องตัดสินใจคนเดียว จะตัดสินใจอย่างไร จากนั้น จึงแลกเปลี่ยนความคิดเห็นว่า
- 3. หากเป็นปัญหาเรื่องทัศนคติ อันนี้ต้องคุยกันนาน บางทีอาจเป็นเพราะ ลูกน้องเกรงว่าถ้าต้องตัดสินใจเอง เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้น จะรับผิดชอบไม่ไหว ในกรณีนี้ หัวหน้าควรให้ความมั่นใจว่า ถึงแม้จะมอบอำนาจ ในการตัดสินใจให้ แต่หากเกิดความผิดพลาดขึ้น หัวหน้าก็ยังจะร่วมรับผิดชอบด้วยอยู่ดี
- 4. หากมีปัญหาทุกข้อ ให้เริ่มต้นจาก การปรับแก้ทัศนคติก่อน จากนั้น จึงแก้เรื่องความไม่มั่นใจ ส่วนเรื่องความรู้ความสามารถ เอาไว้เป็นเรื่องสุดท้าย เพราะหาก 2 ข้อแรกแก้ไขได้ เรื่องนี้ไม่ยาก สิ่งที่หัวหน้าควรทำคือ ควรต่อไปเมื่อไม่อยู่และ มอบหมายอำนาจไปแล้ว จงปิดโทรศัพท์มือถือ ไม่ต้องเช็คอีเมล ทำใจให้แข็ง องค์กรคงไม่เจ๊ง เพราะเราไม่อยู่สักอาทิตย์สองอาทิตย์

เฉลย ข้อ 24 ลูกน้องประสบการณ์สูงกว่า เลยไม่เข้าไปกำกับการทำงาน กลายเป็นว่า ทำตามใจฉัน ไม่เป็นไปตามแผนที่ตกลงร่วมกันไว้

- 1. สอบถามว่า เพราะเหตุใดจึงไม่ได้ทำตามแผนที่ได้ตกลงกันไว้ วัตถุประสงค์ในการถาม คือ ต้องการวินิจฉัยปัญหาที่แท้จริง ดังนั้นไม่ว่าลูกน้องจะตอบว่าอะไร ให้รับฟังโดยไม่ต้องแสดงความคิดเห็น หรือ โต้แย้งใดๆ
- 2. กำหนดแนวทางให้ทำ โดยอธิบายให้ละเอียดว่า เพราะเหตุใด จึงต้องทำตามแนวทางนี้ ผลดีคืออะไร และ ผลเสียหากไม่ทำตามที่ได้ตกลงกันจะเป็นอย่างไร
- 3. เรียกมาทบทวนและ ชี้ให้เห็นชัดเจนถึงผลเสีย ที่เกิดขึ้นอันเนื่องมา จากการไม่ทำตามแผนที่ตกลงกันไว้ ถ้าเป็นไปได้ หยิบยกหลักฐานที่ยืนยันว่า เกิดความเสียหายขึ้นจริงๆ มาประกอบเพื่อเพิ่มน้ำหนักการพูดคุย จากนั้นพูดให้ชัดในเชิงออกคำสั่ง (พูดดีๆ ไม่ต้องก้าวร้าว)
- 4. แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่านทราบ จากนั้นเชิญลูกน้องคนนี้ มาพบพร้อมกับผู้บังคับบัญชาของท่าน

เฉลย ข้อ 25 งานฝึกอบรมที่มอบให้เรารับผิดชอบไม่มีประสิทธิภาพ

- 1. ดูว่ามาจากแบบประเมินหรือไม่ ตรงวัตถุประสงค์ในการทำโครงการไหม
- 2. เราได้การหาความต้องการ (Needs)
- 3. การพัฒนา ไม่ควรจำกัดแค่การอบรม แต่ควรหลากหลาย¹
- 4. มีการจัดทำแผนพัฒนา หรือไม่ ก) เรื่องที่ต้องพัฒนา ข) แนวทางในการพัฒนา
 - ค) วิธีการวัดผลความสำเร็จ ง) กำหนดเวลาในการเริ่มต้นการพัฒนา
 - จ) กำหนดเวลาในการติดตามความคืบหน้า

เฉลย ข้อ 26 ครอบครัวเริ่มแตกแยก เพราะไม่มีเวลา

: ปัญหาไม่ได้อยู่ที่เวลา แต่อยู่ที่เรา ให้ความสำคัญกับเรื่องอะไร มากกว่ากัน

- 1. ระบบบทบาทสำคัญๆ สำหรับชีวิตคุณ ให้ครบถ้วน เช่น บทบาทความเป็นพ่อ บทบาทความเป็นสามี บทบาทความเป็นลูก บทบาทความเป็นลูกน้อง บทบาทความเป็นหัวหน้า บทบาทความเป็นเพื่อน เป็นต้น
- 2. ระบบหน้าที่สำคัญๆ สำหรับแต่ละบทบาท เช่น บทบาทความเป็นพ่อ มีหน้าที่สอนการบ้านลูก พาลูกไปโรงเรียน เข้าประชุมผู้ปกครอง ตามวาระที่กำหนดไว้ เป็นต้น

3. บันทึกกิจกรรมเหล่านี้ลงในปฏิทินงานของคุณ และตั้งใจให้แน่วแน่ว่า หากไม่ใช่เรื่องคอขาดบาดตาย จะไม่เลื่อนและไม่ยกเลิกนัดเหล่านี้เป็นอันขาด
4. ปฏิบัติตามกำหนดการ ที่บันทึกไว้อย่างเคร่งครัด หากทำได้ครบถ้วน โปรดหารางวัลให้กับตนเอง แต่ถ้าทำได้น้อยกว่า 80% ของที่ตั้งใจ ให้ลงโทษตัวเอง เพื่อให้หลาบจำ การบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพ ไม่ได้ต้องการเครื่องมืออะไร ที่พิเศษมากไปกว่า “การมีวินัยต่อตนเอง”

เฉลย ข้อ 27 ในฐานะเจ้าของกิจการ ผม/ดิฉันควรพัฒนาภาวะผู้นำด้านใด

1. พัฒนาด้านบุคลิกภาพ รวมถึงการแต่งตัว และเสื้อผ้าหน้าผม แม้ไม่ใช่เรื่องคอขาดบาดตาย แต่เป็นเรื่องสำคัญ ที่เกี่ยวกับภาพพจน์ ของผู้นำ
2. พัฒนาทักษะ ด้านการสื่อสาร และการเล่าเรื่อง
3. พัฒนาทักษะ ด้านการบริหารเวลา และการจัดลำดับความสำคัญของงาน
4. พัฒนาทักษะในด้านการบริหารจัดการคน คนคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ สำหรับทุกธุรกิจ “ไม่มีสูตรสำเร็จ” ดังนั้นความเข้าใจ ในเรื่องจิตวิทยาการบริหาร จึงเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารคน

เฉลย ข้อ 28 การทำงาน ที่มีคนตัดสินใจ หลายคน

1. นำเรื่องนี้ไปปรึกษาหัวหน้า (สายตรง) ของคุณ เล่าให้ฟังว่า เกิดเหตุการณ์อย่างนี้ขึ้น อธิบายท่านองว่า การปรับแก้ระหว่างทาง จะทำให้งานไม่เสร็จ ตามกำหนดเวลาแล้วให้หัวหน้าช่วยแก้ปัญหา
2. คราวหน้า เมื่อมีผู้บริหารท่านอื่นๆ มาท้วงติง ยังไม่ต้องปรับแก้ตามที่ท่านบอก แต่ให้เรียนว่า ขอให้ท่านแจ้งผู้บังคับบัญชา ของคุณโดยตรง เพราะคุณทำตาม คำสั่งของหัวหน้า หรืออาจบอกผู้บริหารท่านนั้นว่า จะนำความเห็นนี้ไปเรียนให้หัวหน้า ของคุณทราบ โดยยังไม่ต้องปรับแก้ ตามที่ท่านให้ความเห็นในทันที
3. ครั้งต่อไป ก่อนที่จะนำเสนอหัวหน้า (สายตรง) อนุมัติ อาจนำงานเหล่านั้น ไปขอความเห็นจากผู้บริหารท่านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ความเห็น หรือปรับแก้ ก่อนส่งอนุมัติ และลงมือทำ
4. หากจำเป็น เสนอให้หัวหน้า (สายตรง) นำงานบางอย่าง ที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นๆ ไปหารือกับผู้บริหาร ที่เกี่ยวข้องก่อนลงนามอนุมัติ
5. หากทำทุกอย่างแล้ว แต่ยังคงต้องปรับแก้อยู่อีก คราวนี้คงต้องทำใจ

เฉลยข้อ 29 อยากสร้างวัฒนธรรม การไม่ยืมเงินในที่ทำงาน

1. กำหนดกฎกติกาให้ชัดเจนว่า “คนที่ยังไม่คืน จะไม่ให้ยืมเพิ่ม และจะให้ยืมเท่าที่นำมาคืน” (เพื่อจำกัดความสูญเสีย ไม่ให้มากไปกว่าที่ไ้ไปแล้ว)
2. ตั้งกองทุน แล้วให้พนักงาน ช่วยดูแลกองทุนนี้กันเอง หากเงินกองทุนถูกยืมไปจนหมด ก็ต้องรอให้ผู้ที่ยืมเงินไปนำมาคืนเสียก่อน เพื่อนคนอื่นจะยืมต่อได้ (ใช้วิธีการสร้างความกดดัน ทางสังคม)
3. ประกาศให้ทราบโดยทั่วกันเลยว่า “ต่อไปนี้จะไม่ให้พนักงานคนใด ยืมเงินอีก ไม่ว่าจำนวนเท่าไรและ เรื่องอะไร” (ตัดสินใจ Cut Loss เท่าที่เสียไปแล้ว)
4. จัดสัมมนา โดยเชิญวิทยากรที่มีความรู้ เกี่ยวกับการบริหารเงิน
5. ชักชวนให้พนักงาน มาแข่งขันกันออมเงิน โดยตั้งรางวัลเล็กๆ น้อยๆ สำหรับผู้ที่สามารถทำได้อย่างสม่ำเสมอ (เพื่อสร้างนิสัยใหม่ ที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น แทนที่นิสัยเดิม)

เฉลย ข้อ 30 เป็นหัวหน้างานใหม่ แต่ถูกทีมงานเก่าต่อต้าน ควรทำอย่างไรดี

จงเริ่มต้นจากการ “คิดบวก” “ทุกปัญหา มีทางออก หากไม่ต่อแท่ที่จะหาทางแก้” - “ชีวิตมีทางเลือก เราไม่มีทางจนตรอก”

1. คอยกับผู้บริหารระดับบนก่อน เพื่อปรับความเข้าใจและ หาแนวทางในการทำงาน ที่ไปในทิศทางเดียวกัน
2. ในฐานะ “หัวหน้าคนใหม่” ของทีมงานเก่า คุณต้องเข้าใจจิตวิทยาเบื้องต้น ในการทำงานก่อนว่า “งาน” จะสำเร็จได้ง่ายหากเอา “ใจ” นำ ดังนั้นต้องได้ใจก่อนได้งาน
3. จัดการ คอยกับ “หัวใจ” บางคนที่มีอิทธิพล ต่อความคิดของคนอื่นๆ คนพวกนี้เรียกว่า “ผู้นำแบบไม่เป็นทางการ”
4. หาตัวช่วยเพิ่มเติม ในหมู่พนักงาน
5. พุดคุยและ ถลกคลลกับพนักงานระดับล่าง ให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก เรียนรู้ที่จะตั้งคำถามและ ฟังให้มากขึ้น แทนที่จะพูด หรืออธิบายให้พนักงานรับทราบเพียงอย่างเดียว

เฉลย ข้อ 31 คนเป็นโสดต้องทำงานมากกว่าคนมีครอบครัว รู้สึกไม่ยุติธรรม

1. ทำใจ คิดเสียว่ายิ่งทำมากก็ได้ประสบการณ์มาก
2. หาโอกาสพูดคุยกับหัวหน้า อย่างตรงไปตรงมา โดยบอกถึงความรู้สึกของตนเอง
3. หากหัวหน้าโดยตรงไม่ฟัง อาจหาโอกาสที่เหมาะสม ปรึกษาผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป อย่าทำให้รู้สึกว่า “ฟ้อง”
4. ตัดสินใจปฏิเสธ ที่จะทำงานนอกเวลา หรือทำงานในวันหยุด โดยอ้างปัญหาสุขภาพของตนเอง หรือสุขภาพของบุคลากร ซึ่งจำเป็นต้องดูแลอย่างใกล้ชิด

เฉลย ข้อ 32 ของใช้ในบริษัท น่าจะถูกขโมย แต่ระบุตัวไม่ได้ ไม่อยากเป็นแพะรับบาป

1. รีบเล่าเรื่องนี้ให้หัวหน้า หรือ ผู้ใหญ่ในองค์กรฟัง จำไว้ว่า ถ้าผู้ใหญ่รู้เรื่อง จากเราก่อนจากคนอื่น เขาจะเป็นพวกเรา แต่ถ้ารู้จากคนอื่นก่อนจากเรา เขาจะเล่นงานเรา
2. อย่าเพิ่งพูด กระโดดกระดากไป เรื่องแบบนี้ละเอียดอ่อน ถ้าคนที่เราสงสัย ไม่ได้ทำ นอกจากจะเป็นบาปแล้ว ยังอาจก่อให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมาภายหลังได้
3. หาเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสม มาติดตั้งเพื่อจับให้ได้ คาหนังคาเขา เช่น กล้องเล็กๆ ที่ปัจจุบันนิยมติดตั้งในรถ อันละไม่กี่บาท มาเปิดทิ้งไว้สักคืน
4. หาทางจับกุมตัวของต่างๆ เหล่านั้น ให้มัดชิด ใส่ตุล็ดคกญแจ รวมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการเบิก ให้มีประสิทธิภาพ และรัดกุมมากยิ่งขึ้น
5. เปลี่ยนที่วางใหม่ โดยอาจจะย้าย มาวางไว้ใกล้ๆ ห้องผู้บริหาร หรือในที่โล่งแจ้ง ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เวลาใครมาหยิบอะไรไป

เฉลยข้อ 33 นิสัยที่ทำให้ก้าวหน้าหรือไม่ก้าวหน้า ในงานที่คุณทำ คือ ความเชื่อ 4 ประการของคนสำเร็จ

1. ฉันเคยประสบความสำเร็จมาแล้ว”
2. ฉันสามารถประสบความสำเร็จได้”
3. ฉันจะต้องประสบความสำเร็จ
4. ฉันเลือกที่จะประสบความสำเร็จ

เฉลย ข้อ 34 เปื่อมากลูกค้าจะเอาโนนเอานี่ นอกเหนือจากสัญญา

1. ผู้ปกครอง ลูกค้าซื้อเยอะ หรือน้อย เป็นรายใหญ่ หรือรายเล็ก ... ถ้าซื้อเยอะ หรือเป็นรายใหญ่ ก็น่าจะอะลุ่มอล่วยได้มากหน่อย
2. สิ่งที่คุณลูกค้าขอเพิ่มเติม มีมูลค่าสักกี่ % ของยอดซื้อ ... ถ้าสิ่งที่ขอ คิดเป็น % เพียงเล็กน้อย ของยอดซื้อ บางอย่างก็ให้ไปเถอะ ถือว่า “ซื้อใจ”
3. เป็นนิสัยของลูกค้ารายนี้ หรือ นี่เป็นครั้งแรก ... ถ้าเป็นบ่อยๆ ความยืดหยุ่นคงต้องน้อยลง
4. หัวหน้าของคุณ มีความเห็นอย่างไร กับปัญหานี้ เคยเล่าให้ท่านฟังไหม ... ถ้าเคย ท่านมีคำแนะนำอย่างไร แต่ถ้าไม่เคย ก็เล่าซะเลย เผื่อจะได้แนวทางที่ชัดเจนขึ้น

เฉลย ข้อ 35 ลองเสนอเทคนิคการบริหารเวลา เป็นปัญหาคลาสสิกสำหรับคนทำงานทุกคน

- 1) ตั้งเป้าหมายให้กับชีวิต (อย่างน้อย 3 ด้าน ชีวิตส่วนตัว ชีวิตการทำงาน และชีวิตครอบครัว)
- 2) ให้ความสำคัญกับสิ่งสำคัญแต่ไม่ด่วน มากขึ้น เพื่อในระยะยาวจะได้มีเรื่องด่วนๆ เข้ามาในชีวิตน้อยลง
- 3) เรียนรู้ที่จะปฏิเสธบ้าง อย่าเป็นมนุษย์ Yes เพียงอย่างเดียว
- 4) วางแผนทุกอาทิตย์ และทบทวนทุกวัน
- 5) เริ่มต้นทำ Not-to-do List (สิ่งที่ตั้งใจจะไม่ทำในแต่ละวัน)
- 6) เปลี่ยนจาก "ผู้ถูกควบคุม" เป็น "ผู้ควบคุม"
- 7) แทนคำว่า "เดียว" ด้วยคำว่า "เดี๋ยวนี้"

เฉลย ข้อ 36 อะไรคือความท้าทายที่ผู้นำต้องจัดการและทักษะใหม่ที่ต้องมี

1. Millennial Workforce กลุ่มคนที่เกิดในปี 2523 - 2533 กำลังจะกลายเป็นคนกลุ่มใหญ่ของสังคมการทำงาน โดยในปี 2568 ประมาณ 75% ของแรงงานทั่วโลกคือคนกลุ่มนี้ และสิ่งที่องค์กรจะต้องพบคือ
 - ตั้งแต่ปี 2551 - 2556 ประมาณ 87% ของกลุ่ม Millennial ก้าวเข้าสู่การเป็นผู้บริหาร
 - ส่วนใหญ่อายุการทำงานของคนกลุ่มนี้ อยู่ระหว่างมากกว่า 2 - 5 ปี

- คน Gen M มีความจงรักภักดีกับองค์กรน้อยที่สุด

- ในปี 2563 จำนวน 2 ใน 3 ของคนกลุ่มนี้ต้องการลาออกจากองค์กร

2. Technology Change การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เมื่อธุรกิจต่างๆ จำเป็นต้องนำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการทำงาน

การพึ่งพากันระหว่างอุตสาหกรรมเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมอื่นๆ จึงมีมากขึ้น เกิดการผลิตสินค้าและบริการที่หลากหลายขึ้น การแข่งขันทางธุรกิจ จึงอาจจะไม่ได้แข่งกันแค่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่จะเกิดการแข่งขันข้ามอุตสาหกรรม

เทคโนโลยีจะกลายมาเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารคน ช่องทางการติดต่อสื่อสารจะเป็นแบบออนไลน์มากขึ้น การทำงานในส่วนของผู้บริหารยุคใหม่จะมีการทำงานผ่าน Smart Machine อภิบาลข้อมูล (Big Data) จะมีผลให้เกิดการเปลี่ยนรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร

3. Sustainability Challenge การท้าทายเพื่อความยั่งยืน การทำธุรกิจในปัจจุบันต้องเป็นไปในลักษณะยั่งยืน โดยเฉพาะในเรื่องของสิ่งแวดล้อมและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า อาทิ การลดปริมาณคาร์บอน การใช้พลังงานอย่างคุ้มค่า และการใช้พลังงานทดแทนการจัดการกับความท้าทายเหล่านี้ องค์กรต้องไม่จัดการการเปลี่ยนแปลงตามวาระ แต่ต้องทำให้องค์กรกลายเป็นองค์กรแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทุกระดับและทีมจะต้องมีส่วนร่วม โดยผู้นำต้องเลือกที่จะคัดเลือกและโฟกัสเฉพาะจุดงานที่สำคัญแค่บางจุด และทำให้ดีที่สุดจึงจะประสบความสำเร็จ

อะไรคือความท้าทายที่ผู้นำต้องจัดการและทักษะใหม่ที่ต้องมี

1. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักสร้างวิสัยทัศน์ - ข้อดีของผู้นำลักษณะนี้คือ การสร้างภาพแห่งความสำเร็จให้เห็นอย่างชัดเจน

2. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักโค้ช - ข้อดีของผู้นำแบบนี้คือ ความรู้ ความสามารถจะถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่น

3. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักสร้างสัมพันธ์ - ข้อดีคือ ทีมงานมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

4. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักประชาธิปไตย - ข้อดีคือคนทำไม่รู้สึกถูกบังคับ

5. ทักษะการเป็นผู้นำแบบนักแข่งขัน - ข้อดีคือบุคลากรในองค์กรมีความตื่นตัวตลอดเวลา

6. ทักษะการเป็นผู้นำแบบสังการ - ข้อดีคือการตัดสินใจรวดเร็ว ชัดเจน และเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

เฉลย ข้อ 37 ได้ย้ายไปแผนกใหม่ แต่ลูกน้องเก่งกว่า ทำอย่างไรให้ได้การยอมรับ

ในการบริหารงานต้องอาศัยพระเดชและพระคุณประกอบกันพระเดช คือ อำนาจตามตำแหน่ง เช่น เป็นผู้จัดการมีอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าไพร่แมน เป็นต้น พระคุณ คือ ความศรัทธาส่วนตัวที่ผู้อื่นมีต่อเรา ไม่ว่าจะมิตำแหน่งหรือไม่ก็ตาม

พระเดช ส่วนใหญ่ฟ้าประทาน หมายความว่า ผู้อื่นเป็นผู้หยิบบั้น แต่งตั้ง หรืออุปโลกน์ให้เราเป็นนั่นเป็นนี่ เช่น บริษัทแต่งตั้งให้ท่านเป็นผู้อำนวยการ เป็นต้น พระคุณ ไม่มีใครหยิบบั้นให้ได้ ต้องสร้างเอง คล้ายการหยอดกระปุก ต้องสั่งสมทีละเล็กละน้อย เก็บออมวันนี้เพื่อมีใช้ในวันหน้า สำหรับกรณีนี้ พระเดช มีอยู่แล้วตามตำแหน่งและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่พระเดชอย่างเดียว ไม่สามารถนำพาทีมงานไปสู่ความสำเร็จได้ ต้องอาศัยพระคุณประกอบด้วย

1) บุญคุณที่มีต่อกัน - 2) การวางตัวที่เหมาะสม

3) ความเป็นคนเก่งแต่ไม่เกรง - 4) ความเป็นคนรู้เยอะ

สิ่งเหล่านี้ต้องค่อยๆ ทำ ไม่ต้องเยอะแต่สม่ำเสมอ ไม่ใช่ว่าทำครั้งเดียวแล้ว หวังว่าพระคุณจะเพิ่มขึ้นในทันที ที่สำคัญต้องทำด้วยความจริงใจ เมื่อเวลาผ่านไป เชื่อว่าการยอมรับจะค่อยๆ เพิ่มขึ้น

เฉลย ข้อ 38 เพื่อนย้ายมาเป็นลูกน้องเรา เพื่อนกับงาน

1. พูดคุยกับเพื่อนตรงๆ ว่าในทีมเกิดความรู้สึกแบบนี้ขึ้นและ อยากขอความช่วยเหลือจากเพื่อน ในการวางตัวให้เหมาะสม เช่น ไม่ต้องสนิทกันมาก

2. ระวังเรื่องอายุมี 2 มาตรฐาน หากเพื่อนทำไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติตามข้อตกลง ต้องตำหนิ เหมือนกับลูกน้องคนอื่น

3. หลีกเลี่ยงการแสดงความรักสนทนากันมากเกินไป เช่น มาด้วยกัน กลับด้วยกัน

4. จัดสรรและ แบ่งงานด้วยความระมัดระวัง กระจายงานให้ยุติธรรม หากไม่แน่ใจ ให้ปรึกษาหัวหน้า

5. หากิจกรรมนอกงาน ทำร่วมกันทั้งทีม

6. ให้ HR หรือหัวหน้า ลองคุยกับน้องในทีมเพื่อหาสาเหตุว่า อะไรทำให้พวกเขารู้สึกแบบนี้ เพื่อมีพฤติกรรมบางอย่างของคุณ หรือเพื่อนคุณ ที่แสดงออกไปโดยไม่รู้ตัว จะได้แก้ไขปรับเปลี่ยน

เฉลย ข้อ 39 เพื่อนร่วมงาน ไม่อยากคบด้วย เพราะเรามีตำแหน่งที่ต่ำกว่า

1. โลกโซเชียลและ ธรรมเนียม เป็นเรื่องส่วนตัว คุณไม่ควรใช้สิ่งเหล่านี้ เป็นเกณฑ์ตัดสินใจ ในการเลือกคบเพื่อน คนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ควรคบกับคนได้ทุกระดับ
2. มีเพื่อนสนิทสักคน สองคนใหม่ ลองแอบกระซิบถามเขาสิว่า ทำไมคนอื่น ๆ จึงมีท่าที ที่ไม่ค่อยต้อนรับคุณ เพื่อเขาอาจมองเห็น บางอย่างที่คุณไม่เห็น
3. บางทีวิธีการ ในการเข้าหาคนอื่นของคุณ อาจไม่ค่อยแยบยลเท่าที่ควร ลองหาความรู้เพิ่มเติมและ ฝึกฝนดู เพื่อได้ผลมากขึ้น
4. อย่าเพิ่งหวังว่าทุกคน จะชอบและ ให้การยอมรับคุณ ลองเริ่มต้นจาก เพื่อนกลุ่มเล็กๆ สักคนสองคนก่อน แล้วค่อยใช้เพื่อนเหล่านี้ เป็นสะพานเชื่อม ต่อไปยังเพื่อน กลุ่มที่ใหญ่ขึ้น
5. มีอะไรที่คุณเก่ง หรือทำได้ดีกว่า ลองหาทางทำสิ่งนั้น ให้มากขึ้น หรือหยิบยื่นสิ่งนั้น ให้กับคนอื่น

เฉลย ข้อ 40 ไม่อยากเป็นแพะ เมื่อเกิดปัญหาในหน่วยงานแล้วจับมือใครดมไม่ได้

1. รีบเล่าเรื่องนี้ให้หัวหน้า, HR หรือ ผู้ใหญ่ในองค์กรฟัง จำไว้ว่า ถ้าผู้ใหญ่รู้เรื่อง จากเรา ก่อนจากคนอื่น เขาจะเป็นพวกเรา แต่ถ้ารู้จากคนอื่นก่อนจากเรา
2. อย่าเพิ่งพูด กระโดดกระดากไปว่าเราคิดว่าใครทำ เรื่องแบบนี้ละเอียดอ่อน
3. หาเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ต่างๆ ที่เหมาะสม มาติดตั้งเพื่อจับให้ได้ คาหนังคาเขา
4. หาทางจัดเก็บข่าวของต่างๆ เหล่านั้น ให้มัดชิด ใส่ตุลื้อคคกญแจ
5. เปลี่ยนที่วางใหม่ โดยอาจจะย้าย มาวางไว้ใกล้ๆ ห้องผู้บริหาร หรือในที่โล่งแจ้ง ที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน เวลาใครมาหยิบอะไรไป

เฉลย ข้อ 41 การต่อรองให้ได้ผล จะใช้วิธีใด

Feel แปลว่า “รู้สึก” - ในกรณีนี้ให้ตอบว่า “เข้าใจครับว่าในการทำธุรกิจ ต้นทุนเป็นเรื่องสำคัญ และคุณอาจจะรู้สึกว่าราคาของเราแพง”

Felt แปลว่า “เคยรู้สึก” - ในกรณีนี้ให้ตอบว่า “ใหม่ๆ ลูกค้าคนอื่นๆ ก็เคยรู้สึกแบบนี้เช่นกัน” (เพื่อแสดงให้เห็นอีกฝ่ายเห็นว่า เรา

เข้าใจว่า การที่รู้สึกว่าราคาแพง ไม่ใช่เรื่องผิดปกติอะไร)

Found แปลว่า “พบว่า” - ในกรณีนี้ให้ตอบว่า “แต่หลังจากได้ทดลองใช้สินค้า (หรือบริการ)ของเราแล้ว พบว่าคุ้มค่า ไม่ต้องเสียเงินจกจกระหว่างทางเพิ่มเติมอีก เพราะฉะนั้นที่คิดว่าแพงในตอนแรก จึงไม่รู้สึกว่าราคาแพงเลย” เป็นต้น บางทีการที่อีกฝ่ายโต้แย้งและชักชวนให้เราต่อรอง อาจจะไม่ใช่เพราะเงื่อนไขที่เสนอไปไม่ดี แต่เป็นเพราะความเคยชินที่รู้สึก “ต้องต่อรอง” เท่านั้น

หากแข็งใจและพยายามอธิบายให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับ เทียบกับต้นทุนหรือราคาที่ต้องเสีย อาจทำให้อีกฝ่ายเปลี่ยนใจ รับข้อเสนอของเรา ก็เป็นไปได้

อย่างไรก็ตาม หากพยายามจนใจแล้ว แต่ไม่ได้ผล จำเป็นต้องต่อรอง ให้จำไว้ว่า “ทางเลือกที่มี คือ อำนาจ” ฝ่ายใดมีทางเลือกน้อยฝ่ายนั้นมีโอกาสเสียเปรียบในการต่อรอง ดังนั้นหากอยากมีอำนาจในการต่อรองมากขึ้น ต้องหาทางเลือกเผื่อไว้ ยังมีทางเลือกมากเท่าไร ยิ่งมีอำนาจมากขึ้นเท่านั้น เช่นหากกำลังจะไปประชุมเพื่อหาพันธมิตรทางธุรกิจ ถ้าเราไม่มีคนอื่นเลยนอกจากเขาคนเดียว โอกาสต่อรองให้สำเร็จก็เป็นไปได้ยากหน่อย ในทางกลับกัน หากเรามีทางเลือกอื่นๆ อีกมาก หากการพูดคุยกับพันธมิตรรายนี้ไม่สำเร็จ ก็ยังมีรายอื่นๆ รอคุยอยู่อีกเยอะ แบบนี้โอกาสต่อรองสำเร็จ มีสูงกว่า เพราะฉะนั้นก่อนไปเจรจา มองหาทางเลือกอื่นๆ ใส่กระเป๋ไว้ด้วย ... ทางเลือก คือ อำนาจ

เฉลย ข้อ 42 จงหา 10 เหตุผลของผู้ที่ไม่ประสบความสำเร็จ

- 1) สร้างผลงานไม่ได้
- 2) สร้างผลงานได้ แต่ด้วยวิธีการที่ไม่ถูกต้อง
- 3) ไม่ใส่ใจเรื่องการพัฒนาลูกน้อง
- 4) สนใจแต่จะรักษาตำแหน่ง โดยลืมนัดมการณ์
- 5) ให้สัญญาที่รักษาไม่ได้
- 6) ไม่สามารถจัดการกับเรื่องปลีกย่อยได้
- 7) ไม่เต็มใจทำงานบริการต่างๆ
- 8) คาดหวังผลตอบแทนจากความรู้
- 9) หวาดกลัวการแข่งขันจากผู้ตาม
- 10) ไร้จินตนาการ

เฉลย ข้อ 43 · อดส่ำห้ตั้งใจทำงานหนัก แต่งานไม่สำเร็จ ไม่มีใครมองเห็น

1. การทำงานเป็นทีมที่มากเกินไปจนความจำเป็น
ทางแก้ - ต้องวิเคราะห์ดูว่า งานใดหรือการประชุมใดที่ใช้คนมากเกินไปจนความจำเป็น จากนั้นหาทาง “ลด-ละ-เลิก” ลงบ้าง อาจกำหนดเป็นเป้าหมายไว้เลยว่าทุกไตรมาสต้องเลิกการประชุมให้ได้อย่างน้อย 1 คณะ เป็นต้น
2. การมอบหมายงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ
ทางแก้ - การมอบหมายทุกครั้งต้องระบุผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการเห็นให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้ด้วยว่าเรื่องใดที่พนักงานสามารถตัดสินใจได้เองโดยไม่ต้องกลับมาถามหัวหน้า เรื่องใดที่ต้องปรึกษาหารือกันก่อนที่จะตัดสินใจ
3. วินัยในการบริหารเวลาที่หย่อนยาน
ทางแก้ - การทำงานทุกอย่างต้องมีการวางแผน เทคนิคง่ายๆ คือระบุงานที่ต้องทำในแต่ละสัปดาห์ให้ชัดเจนตั้งแต่ต้นอาทิตย์ จากนั้นทบทวนตารางงานดังกล่าวเป็นประจำทุกวัน
4. การกระจายปริมาณงานที่ไม่เท่ากัน
ทางแก้ - กระจายงานให้เท่าเทียมกัน ตามเงินเดือนที่ได้รับ ใครเงินเดือนมากก็ต้องทำงานที่ซับซ้อนกว่าหรือปริมาณงานที่มากกว่า ไม่ใช่ใช้งานตามความสามารถ ใครเก่งรับไปเยอะ ใครไม่เก่งรับน้อยๆ ไม่งานคนเก่งจะหนีหายไป ส่วนคนไม่เก่งก็ยังคงไม่เก่งอยู่เหมือนเดิม

เฉลย ข้อ 44. ทำไมการพัฒนาคน ต้องให้ผู้บริหาร คอยตอกย้ำ แคมอบแผนงานไปได้หรือไม่

- ผู้บริหาร และหัวหน้างานทุกคน มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
1. สื่อสารเน้นย้ำ เป็นประจำสม่ำเสมอ ในทุกๆ โอกาสเท่าที่เป็นไปได้ ในช่องทางที่หลากหลาย เช่น พูดให้ฟัง เขียนให้อ่าน แสดงตัวอย่างให้ดู เป็นต้น
 2. ลงมือทำอย่างสม่ำเสมอ จนติดเป็นนิสัย
 3. ติดตามสอบถาม ถึงความคืบหน้าของแผนงาน และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
 4. ช่วยให้การสนับสนุน ตามที่พนักงานต้องการ
 5. ช่วยแก้ปัญหา หรือขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่อาจทำให้การไต่ซำ ไม่สามารถเกิดขึ้นได้ เช่น ลดการประชุม ที่ไม่จำเป็นลง เพื่อให้พนักงาน ได้มีโอกาส ได้พัฒนากัน และกัน ด้วยการไต่ซำให้มากขึ้น เป็นต้น
 6. พิจารณา และประเมินผล ด้วยความเป็นธรรม โดยนำปัจจัยการไต่ซำ มาเป็นส่วนหนึ่งในการให้ความดีความชอบด้วย เช่น คนที่ทำงานดี แต่ไม่เคยใส่ใจเรื่องการไต่ซำเลย ไม่ควรได้เกรด A เพราะทั้งผลงาน และการพัฒนามีความสำคัญทั้งคู่
 7. ยกย่องชื่นชม พนักงานที่พยายามปฏิบัติตน ตามที่ตกลงกัน เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดี ให้กับบุคคลอื่นๆ ในองค์กรได้ทำตาม

เฉลย ข้อ 45 · ทำอย่างไร กับพวกที่ชอบ สร้างสถานการณ์ ให้คนอื่นเสื่อมเสีย

1. อย่าตอบโต้ด้วยอารมณ์ เพราะนอกจาก จะเสียเปรียบ เนื่องจากคิดไม่รอบครอบ (เพราะอารมณ์ เข้ามาเป็นใหญ่เหนือเหตุผล) แล้ว ยังเป็นการลดตัว ให้ต่ำลงไปเท่าๆ กับคนพวกนั้นอีกด้วย
2. ใช้สติค่อยๆ คิด แล้วหาทางแก้เผ็ดแบบเนียนๆ การโต้ตอบแบบนี้ๆ แต่มีความเป็นผู้ดีนั้น เจ็บแสบยิ่งกว่าการโวยวายใส่ เหมือนแม่ค้าในตลาดทะเลาะกัน เป็นไหนๆ
3. หาพวกครับ งานนี้สู้คนเดียวไม่ได้ ถ้าหัวเดียวกระเทียมลีบ คงรูดยาก สร้างสัมพันธ์กับเพื่อนคนอื่นๆ และ หัวหน้าระดับสูงขึ้นไปเอาไว้ เผื่อใช้เป็นเกราะป้องกันตัว
4. ตั้งใจทำงาน ให้ผลงานเป็นที่ประจักษ์
5. คนอื่นอาจทำร้ายร่างกายคุณได้ ขโมยผลงานของคุณไป ให้ร้ายคุณ เป็นต้น แต่เขาทำร้ายจิตใจคุณไม่ได้ ถ้าคุณไม่อนุญาต ดังนั้นฝึก “เอาหูไปนา เอาตาไปไร่”
6. ตั้งใจทำงาน เรียนรู้งานเยอะๆ สังคมประสมการณ์ไว้ เตรียมตัวให้พร้อม เมื่อจังหวะและ โอกาสมาถึง จงรีบไขว่คว้า

เฉลย ข้อ 46 ความบริหารอารมณ์โกรธในที่ทำงานอย่างไรดี

- อารมณ์โกรธในที่ทำงาน มักมีสาเหตุหลักๆ เป็นเพราะ
1. ลูกน้องดื้อรั้น - พูดไม่รู้เรื่อง บอกให้ทำอย่างไรไปทำอีกอย่าง ไม่รู้แต่ชอบเถียง ตะแบงไปเรื่อย ... พอคุยกันนานๆ เข้า เลยชักมีอารมณ์
 2. ลูกน้องไม่มีข้อมูล - พอถามก็ตอบไม่ได้ มั่วไปเรื่อย อ้างโน้นอ้างนี่แบบข้างๆ คูๆ ยิ่งซักยิ่งโมโห ... พอบอ่ยเข้า เลยจัดเต็มไปซะ

3. ลูกน้องมี Ego - มองมุมเดียว คิดเข้าข้างตัวเอง ไม่สนใจใส่ใจฟังคนอื่น คิดว่าสิ่งที่ตัวเองทำถูกที่สุด ปัญหาอยู่ที่คนอื่นทั้งนั้น ... พอเป็นแบบนี้บ่อยๆ ก็เลยรับไม่ได้
วิธีแก้ไข

1. คนไหนคุยไม่รู้เรื่อง ก็เปลี่ยนให้คนอื่นไปคุยแทน จะได้ไม่ต้องปะทะ
2. คนไหนพูดไม่รู้เรื่อง ยิ่งพูดยิ่งเกิดอารมณ์ ก็ใช้วิธีการให้ส่งเป็นเอกสารมาแทน แล้วแก้ไขในเอกสารส่งกลับไป จะได้ไม่ต้องคุยกัน
3. มอบหมายให้เพื่อนๆ พนักงานช่วยกันตรวจสอบงานกันเองให้ถูกต้องก่อนส่ง (แทนที่จะไปไล่บี้ด้วยตัวเอง)
4. ในขณะที่มีอารมณ์ ให้งดพูด งดตัดสินใจ (เพราะ ณ เวลานั้น สมองส่วนเหตุผล ไม่ทำงานแล้ว)
5. ให้เขียนความรู้สึกและสิ่งที่อยากตอบโต้ลงในกระดาษ แทนการพูดออกไป (เพราะบางทีการไม่ตอบโต้ อาจเป็นสิ่งที่ยากเกินไปในบางสถานการณ์ การเขียนแทนการพูด จะช่วยลดความรุนแรงลงได้บ้าง)
6. เอาตัวเองออกจากสถานการณ์นั้นก่อน (ยิ่งอยู่นาน ยิ่งเกิดอารมณ์มากขึ้น หนีไปสักแป๊บนึง พอรุสีกดีขึ้น ค่อยกลับมาใหม่)
7. สุดลมหายใจเข้าออกซ้ำๆ (เวลาโกรธ ร่างกายจะหลั่งฮอร์โมนอะดรีนาลีนออกมา ทำให้หัวใจเต้นแรง ความดันสูงขึ้น ณ เวลานั้นร่างกายจะเกิดความเครียดสูง การหายใจยาวๆ สัก 5-6 ครั้ง จะช่วยให้ออกซิเจนไปเลี้ยงสมองได้มากขึ้น ช่วยให้สมองส่วนเหตุผลกลับมาทำงานได้อีกครั้ง)
8. หมั่นฝึกคิดว่า “แทนที่จะเอาชนะเขา เราจะเอาชนะตัวเอง” ด้วยการพยายามควบคุมสติให้มั่นคง หักห้ามอารมณ์ และการแสดงออก หรืออย่างน้อยก็พยายามยืดเวลาในการแสดงออกให้นานขึ้น

เฉลย ข้อ 47 เป็นทอมแล้วผู้ใหญ่ไม่ยอมรับทำยังไงดี

- 1) ตั้งใจสร้างผลงานเพื่อลบล้างข้อด้อย
- 2) เอาหูไปนา เอาตาไปไร่ อย่าใส่ใจมากกับผู้ใหญ่หัวโบราณ
- 3) ปรีksenักจิตวิทยาหรือจิตแพทย์ เผื่อจะได้รับคำแนะนำที่ดีกว่านี้
- 4) หางานใหม่ ไปอยู่ในองค์กรที่เปิดกว้างกับเรื่องทำนอง

เฉลย ข้อ 48 องค์กรพยายามสร้างความผูกพันในองค์กร อยากทราบว่า ได้ผลหรือไม่และจะวัดผลได้อย่างไร

1. การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
 2. การควบคุมเกินความจำเป็น:
 3. การเตรียมพร้อมที่ไม่เพียงพอ:
- เข้าใจจุดแข็งของแต่ละบุคคล: กลุ่มผู้นำจะมีการพัฒนาอยู่เสมอ สร้างความสอดคล้องระหว่างบทบาทและสิ่งที่คาดหวัง:
1. ประเมินความสามารถพิเศษของสมาชิกกลุ่มผู้นำแบบวิทยาศาสตร์และเป็นระบบ
 2. เข้าใจในจุดแข็งและแรงผลักดันรวมถึงลักษณะที่ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้อื่น “ความรู้สึกได้รับการดูแล และเอาใจใส่ทั้งจากหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน และองค์กร” จะช่วยสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้น ความผูกพันแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ได้แก่ “มีความผูกพันมาก” “มีความผูกพัน” “ไม่มีความผูกพันขั้นธรรมดา” และ “ไม่มีความผูกพันอย่างออกนอกหน้า”

- (1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน
- (2) ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม
- (3) ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุก
- (4) ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี
- (5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน
- (6) มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา
- (7) ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ
- (8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกทำงานของฉันนั้นสำคัญ
- (9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ
- (10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน
- (11) ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน
- (12) เมื่อปีที่ผ่านมามีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน
 - 1) ด้านความต้องการพื้นฐาน ประกอบด้วย
 - ความคาดหวัง + เครื่องมือและอุปกรณ์
 - 2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) ประกอบด้วย
 - โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด + การได้รับการยอมรับ

- การดูแลเอาใจใส่ + การพัฒนา
- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

เฉลย ข้อ 49 งานไม่เดิน เพราะเกียจกัน

1. เล่าให้ผู้บังคับบัญชาของคุณ โดยตรงทราบ ถึงปัญหา และอุปสรรคในการทำงาน ภายใต้สถานการณ์แบบนี้ และขอคำแนะนำ
2. เมื่อใดก็ตาม ที่เป็นไปได้ สื่อสารให้ครบทั้ง 3 ฝ่ายพร้อมๆ กัน (คุณ และหัวหน้าแผนกทั้ง 2 ท่าน) เช่น ส่งอีเมลถึงทั้ง 2 ท่าน
อย่าลืมสำเนาหัวหน้าของคุณด้วย ใช้การประชมทางโทรศัพท์ แบบ 3 สาย เพื่อพูดคุยกัน หรือ จัดประชุมให้หัวหน้าแผนกทั้ง 2 อยู่ในห้องประชุมเดียวกัน เพื่อตกลงกันให้จบ โดยไม่ต้องโยนไปโยนมา เพราะที่ผ่านมาคุณใช้วิธีวิ่งไปหาคนโน้นที คนนี้ที เรื่องเลยไม่จบ !
3. เรื่องบางเรื่อง ลองติดกับลูกน้อง ของแต่ละแผนกแทนได้ไหม เพื่อหัวหน้าไม่ถูกกัน แต่ลูกน้อง อาจยังพอกคุยกันได้บ้าง
4. อีกทางเลือกหนึ่ง เฉพาะ 2 แผนกนี้ ให้คนอื่น ไปประสานงานแทนได้ไหม หรือ ผลัดๆ กันไป จะได้เฉลี่ยความทุกข์ ที่องค์กรของคุณมีหน่วยงาน HR รีบเล่า ถ้ามี...ลองนำเรื่องนี้ไปปรึกษา HR ดู เพื่อเขาจะมีคำแนะนำหรืออาจช่วยแก้ปัญหาได้

เฉลย ข้อ 50 จากเพื่อนร่วมงาน กลายเป็นคู่แข่ง จะวางตัวอย่างไรดี

1. ทำตัวสงบเสถียรไว้ พูดให้น้อยลง หลีกเลี่ยงการเข้าไปหาเจ้านาย บ่อยเกินไป ในช่วงนี้ เพื่อป้องกันคำครหาว่า “พยายามทำคะแนน”
2. หาโอกาส นั่งคุยกับเพื่อนคนนี้ บอกไปตรงๆ ว่าคุณมีความกังวล เกี่ยวกับมิตรภาพที่เคยมีต่อกัน อธิบายให้เพื่อนเข้าใจว่า การจะได้รับการคัดเลือก หรือ ไม่ไม่ใช่อำนาจของคุณทั้ง 2 แต่เป็นการตัดสินใจของผู้ใหญ่ ดังนั้น เราไม่ควรต้องโกรธกัน ในเรื่องที่เราควบคุมไม่ได้
3. อย่าบอกเพื่อนว่า “จะหลีกเลี่ยงให้ หรือขอไม่รับตำแหน่ง เพื่อให้เพื่อนได้เป็นแทน” เพราะเรื่องนี้ ไม่ใช่อำนาจการตัดสินใจของคุณ หากพูดไปแล้ว ภายหลังคุณได้รับเลือก ให้เป็นรองหัวหน้า อาจเกิดปัญหามาอีกก็ได้
4. อย่าเดินไปบอกหัวหน้าว่า “คุณขอถอนตัว เพราะไม่อยากมีความขัดแย้ง กับเพื่อน” เพราะจะทำให้ถูกมอง ในแง่ลบมากกว่าแง่บวก
5. เล่าความกังวลนี้ ให้หัวหนารับฟังและ ขอคำแนะนำว่า ควรวางตัวอย่างไรดี
6. ตั้งใจทำงาน หยัดกังวลเรื่องนี้ ทำตัวให้เหมือนเดิม อะไรจะเกิดก็ให้มันเกิด คุณทำดีที่สุดแล้ว

เฉลย ข้อ 51 เพื่อนร่วมงาน ละเมิดความเป็นส่วนตัว จนเริ่มอึดอัด

มันชักเกินเลย เพราะเริ่มเข้ามาทักทายชีวิตจิตใจ เช่น ขอไปเที่ยวด้วยเสมอ สนใจใคร่รู้ถึงต้นตระกูลดิฉัน ชอบแซกขำเราะเยียด ในชีวิตแบบวันต่อวัน เป็นต้น ดิฉันอึดอัดใจที่จะตอบ ไม่อยากให้บัวขำน้ำขุ่น ทำอย่างไรดี

1. ทำตัวอย่างเดิม มองเป็นเรื่องขำๆ อย่าไปใส่ใจ เอามาเป็นสาระ
2. ลดการเป็นคนช่างพูด หรือชอบหยอกล้อลงบ้าง “ให้ความหวัง” หรือ “สนใจเขา”
3. หาโอกาสพูดกับ คู่กรณีของคุณตรงๆ บอกเขาว่า อะไรบ้างที่คุณไม่ชอบ คบเป็นเพื่อนได้แต่สิ่งที่ไม่ชอบก็ไม่อยากให้ทำ
4. ให้คนอื่นที่กล้าพูดและ มีวาทีลปิดกั๊ว เป็นคนพูดแทน เพราะเขาอาจมีวิธีการพูด ให้บัวไม่ขำน้ำไม่ขุ่นได้

เฉลย ข้อ 52 หน่วยงานกำลังจะประเมินผลประจำปี เครียดมาก เพราะผลงานไม่โดดเด่น รู้สึกเครียดมาก เมื่อทราบว่า จะมีการประเมินผลประจำปี เพราะผลงานไม่ได้โดดเด่นอะไร เพื่อนร่วมงาน ก็ไม่ใคร่รักใคร่สักเท่าไร กลัวได้ผลงาน ไม่ดี

คุณควรเป็นคนเดินเข้าไปหาเพื่อขอพูดคุย และขอความเห็น เกี่ยวกับผลงานที่ผ่านมา โดยไม่ต้องรอให้เรียก ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของตัวเอง เตรียมตัว เพื่อประเมินผลงานปลายปี ทำตามนี้

1. จัดบันทึกผลงาน ที่ทำสำเร็จตั้งแต่ต้นปีที่ผ่านมา จนถึงปัจจุบัน
2. รวบรวมงาน ที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ หรือ งานโครงการ ที่ต้องทำเพิ่มเติมนอกเหนือจากงาน
3. คิดทบทวนว่า งานที่ทำไม่เสร็จ หรือ ไม่ได้ทำ มีเรื่องอะไรบ้าง

4. ประเมินตัวเองด้วยใจเป็นกลาง (อย่าถล่มตัว หรือ โอ้อวดจนเกินไป) ว่าจุดแข็ง หรือสิ่งที่ทำได้ดีคืออะไร และจุดอ่อน หรือสิ่งที่ยังทำได้ไม่ดีคืออะไร รวมทั้งหากต้องให้คะแนนตัวเอง คิดว่าจะให้สักเท่าไร
 5. คิดไว้ล่วงหน้าว่า หากหัวหน้าถามคำถามต่อไปนี้ จะตอบอย่างไร
 - ก) ต้องการได้รับการสนับสนุน เรื่องอะไรเพิ่มเติม เพื่อจะทำงานได้ดีขึ้นในอนาคต
 - ข) ปีที่ผ่านมาได้เรียนรู้อะไรเพิ่มเติมบ้าง
 - ค) ปีหน้าคิดจะปรับปรุงตนเองอย่างไร ในเรื่องการทำงาน
 - ง) อยากได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมในเรื่องอะไร และเพราะเหตุใดจึงคิดว่าเรื่องนั้นๆ มีความจำเป็น
-

เฉลย ข้อ 53 ลูกน้องหนีไม่ยอมทำงานเกินเวลาจะแก้ปัญหายังไงดี

- 1) พูดคุยกับพนักงานให้เข้าใจถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องทำงานล่วงเวลา หลีกเลี่ยงการบังคับให้ต้องทำ
 - 2) หากต้องทำงานล่วงเวลาจำนวนมาก ลองพิจารณาจ้างพนักงานประจำเพิ่มจะดีกว่า
 - 3) ควรมีการเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงานที่ทำงานล่วงเวลา ตามความเหมาะสม
 - 4) นอกจากการทำงานล่วงเวลา (ซึ่งเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ) ลองพิจารณา ทางเลือกอื่นประกอบด้วย เช่น นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงาน ใช้พนักงานอาทิตร์หรือเพิ่มทีม
 - 5) การสื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างพนักงานกับฝ่ายบริหาร เป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
-

เฉลย ข้อ 54 -เจ้านายดันตอบว่า I don't know

- ถ้าอยากสู้ต่อ ทำตามนี้
1. หาพี่เลี้ยงที่ทำงานกับองค์กรนี้มานานกว่าคุณ ถ้าได้คนที่ทำงานใกล้ชิดกับ เจ้านาย
 2. ยอมทำงานเพิ่มขึ้นอีกหน่อย ทุกครั้งที่ไปนำเสนอ จงไปพร้อมทางเลือกสัก 2-3 ทาง ถ้าท่านไม่รู้ ก็ให้ท่านเลือกจาก 3 ทางที่คุณเสนอไป โดยแทนที่จะถามว่า “คิดอย่างไรกับแผนนี้” ให้เปลี่ยนคำถามใหม่เป็น “ท่านเลือกอันไหนคะ”
 3. สังเกตดูว่าลูกน้องคนอื่นๆ ของ เจ้านาย
 4. ขอเวลาเจ้านาย

ทางเลือกแรก : หยอดเสียเวลากับองค์กรแบบนี้ ไปหางานใหม่ ที่น่าจะท้าทาย และมีโอกาสได้ทำอะไรมากขึ้น หากเลือกแนวทางนี้ ก็ไม่ต้องอ่านต่อแล้ว ลงมือเปิดเครื่องคอมพิวเตอร์ รับผิดชอบเขียนประวัติและผลงานและ ค้นหาตำแหน่งงานว่างได้เลย คุณเสียเวลามากพอแล้ว

ทางเลือกที่สอง : สู้ต่อไป ต้องเอาชนะให้ได้ ถือว่าเป็นบทหนึ่ง ในมหาวิทยาลัยชีวิตที่ต้องเรียน หากเลือกแนวทางนี้ มีข้อแนะนำ
-

เฉลย ข้อ 55 ทำงานกับคนที่ไม่ฟัง บ่อยครั้งที่มีคนเจอคนที่ไม่ค่อยสนใจฟังในสิ่งที่เรากำลังพูด ทำอย่างไรดี

- 1) พิจารณารูปแบบการรับรู้ ของเขาก่อน อาจถามตรงๆว่า ชอบให้สื่อสารผ่านช่องทางใดมากกว่า ... พูดคุยแบบธรรมดาหรือเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน เป็นต้น แล้วสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของเขา
 - 2) ย้อนมองพฤติกรรมของตัวเอง เราเองด้วย เช่นเราเป็นคนพูดแล้วเข้าใจได้ง่ายหรือไม่ พูดแล้วนำทวนทวนหรือเปล่า
 - 3) แสดงให้เห็นถึงทักษะการฟังอย่างเข้าใจอย่างเข้าอกเข้าใจในส่วนที่เค้า ฟังจากเขา
 - 4) เน้นย้ำข้อความที่สำคัญ
 - 5) การทำให้คู่สนทนาารู้สึกว่าเราต้อง “รับผิดชอบ” ต่อการฟัง
 - 6) แสดงความห่วงใย หากระหว่างการสนทนา เพื่อนร่วมงานไม่ตั้งใจฟังอย่างที่คาดหวัง
-

เฉลย ข้อ 56 เจ้านายอายุน้อย ไม่กล้าตัดสินใจเลย

1. ตั้งใจทำงาน ทุ่มเทให้มากขึ้น สร้างผลงานให้โดดเด่น
 2. เมื่อมี “โอกา” ก่อน เพื่อฟังความเห็นและ ขอคำแนะนำ การทำเช่นนี้ เป็นการ “หาพวก” วิธีหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอๆ
 3. ลองเสนอการเปลี่ยนแปลงทีละน้อย แทนที่จะเปลี่ยนแบบกลับลำ 360 องศาในทันที
 4. หาพวก อย่าคิดคนเดียว นำเสนอคนเดียว ความสำเร็จแบบ
 5. ดูว่าหัวหน้าฟังใคร จากนั้นก็เข้าหาคนที่ชอบของเขานั่น
 - (1) อาจเป็นเพราะ เรายังไม่มีโอกาส แสดงศักยภาพให้หัวหน้าได้เห็นและ เชื่อมั่น
 - (2) อาจเป็นเพราะ เราเคยทำผิดพลาดบางอย่างในอดีต จึงทำให้ความน่าเชื่อถือลดน้อยลงไป
 - (3) อาจเป็นเพราะ เรายังสื่อสารและ โน้มน้าวได้ไม่ค่อยดีนัก
-

เฉลย ข้อ 57 เจ้านายไม่รับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เพราะเชื่อมั่นในตัวเอง

1. เวลาเสนอความคิดเห็น ให้ใช้รูปแบบการนำเสนอ ที่เรียกว่า FAB
2. เวลาเสนอความคิดเห็น ให้นำเสนอรอบ กับหัวหน้าก่อน
3. ก่อนนำเสนอหัวหน้า ลองนำความเห็นนี้ ไปเล่าให้คนอื่นๆ ฟัง โดยเฉพาะคนที่มิตำแหน่งสูงกว่า หรือ ทำงานมานานกว่า เพื่อจะได้ลองทดสอบ ก่อนที่จะนำเสนอจริงกับหัวหน้า
4. ตั้งใจทำงานให้ดี สร้างผลงานให้โดดเด่น เพราะโดยปกติ หัวหน้าส่วนใหญ่จะเชื่อมั่นและรับฟัง คนที่มีผลการทำงานดี มากกว่าคนที่ผลงานไม่ค่อยดี
5. อย่าหยุดที่จะนำเสนอ อย่างอ่อน อย่าประจบ เพราะการกระทำเช่นนั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนขาด “วุฒิภาวะทางอารมณ์” ซึ่งจะทำให้สถานการณ์เลวร้ายลงกว่าเดิมอีก

เฉลย ข้อ 58 หัวหน้าไม่ฟังใคร ชอบสั่ง ใครๆ ก็ไม่ยอกร่วมงานด้วย

1. ทำตัวเองให้เข้มแข็ง ด้วยการหาเกราะป้องกันตัว "เกราะ" ที่ดีที่สุดที่จะช่วยป้องกัน ให้รอดจากการถูกทำร้ายจากคนอย่างนี้คือ การทำงานให้มีผลงานดี
2. เมื่อผลงานดีแล้ว จากนั้นหาโอกาส พูดกับหัวหน้าคนนี้ตรงๆ
3. ใช้การลงโทษทางสังคม เป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขา หากพนักงานทุกๆ คนในทีม ทำงานดีมีผลงานเป็นที่ยอมรับ พวกเราย่อมมีอำนาจต่อรอง กับหัวหน้าอย่างแน่นอน ดังนั้น รวมตัวกันไม่ลังคายนากับเขา ไม่พูดด้วย ไม่กินข้าวด้วย ไม่ส่งสิ่งด้วย ทำให้รู้ว่า หากยังทำตัวอย่างเดิมต่อไป สังคมที่นี่ไม่ยอมรับ

ที่มา: สรุปเรียบเรียงจากบทความของ อภิวุฒิ พิมพ์แสงสุริยา กูรูด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ตีพิมพ์ในหนังสือพิมพ์ผู้จัดการ และอีกหลายแหล่งในเวลาหลายปี