

เรียนรู้สู่ปฏิบัติ : EI กับงานบุคคล



บทความโดย : ปิยะชัย_จันทรวงศ์ไพศาล

อีเมล : piyachai@asianet.co.th

ผู้เขียนตั้งใจจะเขียนหัวข้อ “เรียนรู้สู่ปฏิบัติ” ด้วยภาษาง่าย ๆ สบาย ๆ มากกว่าจะเป็นภาษาทางวิชาการ เพื่อเป็นการเผยแพร่หรือแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกันนะครับ ผู้เขียนเพิ่งจะจบเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ไปแล้ว ในตอนที่เกี่ยวข้องกับ Talent Management จึงจะขอเพิ่มเติมเป็นเกร็ดเล็กเกร็ดน้อยที่เกี่ยวกับงานบริหารบุคคลครับ

โดยมากฝ่ายบุคคลมักจะต้องเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับนานาปัญหาของพนักงานเป็นประจำ บางครั้งต้องเป็นกรรมการห้ามมวย มิให้พนักงานเล็ดร่อนทะเลาะวิวาทกัน บางครั้ง ต้องเข้าไปปลดปล่อยพนักงานที่มีความทุกข์ด้วยเรื่องราวต่าง ๆ ฯลฯ อย่าคิดว่า การเข้าไปจัดการเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้ มีใช้บทบาทหน้าที่ ของฝ่ายบุคคลนะครับ เพราะหากฝ่ายบุคคลเล่นบทแข็งกร้าว ทุกอย่างต้องเป็นไปตามกฎระเบียบขององค์กร ทุกประเด็นต้องใช้ตัวบทกฎหมายเท่านั้น ความเข้าใจและความร่วมมือจากพนักงานจะไปยืนอยู่อีกมุมหนึ่งจากฝ่ายบริหาร เรื่องง่ายจะเป็นเรื่องยากโดยพลัน แต่ไม่ใช่ว่า จะปล่อยให้ปลดละเลยกันตามอำเภอใจนะครับ กฎระเบียบขององค์กรจะต้องยังคงไว้ เพื่อให้เป็น “กรอบ” และ “ไม้เรียว” สำหรับคนหมู่มากที่ต้องมาอยู่ภายใต้ร่มชายคาขององค์กรเดียวกัน มิฉะนั้น ก็จะไม่สามารถควบคุมการทำงานกันได้โดยปกติ

แต่อย่างไรก็ตาม ฝ่ายบุคคลก็ต้องเลือกใช้ “แทคติก” หรือ กลเม็ดเด็ดพรายบ้างในการจัดการปัญหาของคน แล้วจะรู้ได้อย่างไรว่าจะใช้กลเม็ดอะไร? ตอบยากครับ เพราะขึ้นอยู่กับสภาพปัญหาว่าคืออะไร หนักหน่วงเพียงใด ตัวบุคคลมีอุปนิสัยเป็นอย่างไร กฎระเบียบขององค์กรว่าไว้อย่างไร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบในการจัดการเท่านั้น แทคติกจะมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ครับ ยกตัวอย่าง เช่น มีพนักงานคนหนึ่งมาสายเป็นประจำเกือบทุกวัน ระเบียบต้องเข้างาน 8.00 น เลิก 17.00 น. แต่มาเข้างานประมาณ 8.30 น. บ่อยเดือนหนึ่งก็ประมาณ 5-10 วัน ในฐานะท่านเป็นฝ่ายบุคคล ท่านจะเลือกวิธีไหนในการจัดการปัญหานี้ครับ

1. เรียกมาเตือนเลยเพราะระเบียบบริษัทว่าไว้อย่างนั้น เตือนไม่ฟัง ก็ต้องลงโทษ แต่พนักงานเถียงครับ “หากจะเตือนผม ก็ต้องเตือนผู้จัดการฝ่ายบุคคลด้วยสิครับ เพราะผู้จัดการมาสายเกือบ 9 โมงเช้าหนักกว่าผมอีก” ท่านจะทำอย่างไรต่อไป กล้าทำหนังสือเตือนหัวหน้าหรือครับ?
2. “ถึงผมจะมาสายไปครึ่งชั่วโมง แต่ผมก็เลิกงานตั้ง 6 โมงเย็นเช่นกัน ทำเกินให้บริษัทและยังไม่ขอโอทีด้วย แต่ดูผู้จัดการฝ่ายบุคคลสิครับ บางวัน 4 โมงเย็นก็ออกไปแล้ว” ท่านจะออกหนังสือเตือนหรือไม่ครับ?
3. “ถ้าดูจากผลงานของผม ก็ไม่เสียอะไร ผลงานได้เกินเป้าที่ตั้งให้ซะด้วยซ้ำ บางเดือนอาจจะน้อยไปบ้าง แต่ก็ไม่เคยต่ำกว่าเป้า จะเอาอะไรกับผมอีก” ท่านคิดว่าจะทำอย่างไร?
4. “เวลาผมทำงาน ผมทำเต็มที่ ลูกน้องของผมก็ช่วยเหลือผมในการทำงานเป็นอย่างดี ลูกน้องเกือบทุกคนก็รักผม จนเป้าไม่เคยต่ำกว่าที่บริษัทให้เลยทุกเดือน ถึงผมจะมาสายบ้างแต่พอมาถึงผมก็เริ่มทำงานเลย ดู

อย่างพนักงานออฟฟิศข้างบนขึ้นมาเข้างาน 8 โมงก็จริง แต่นั่งแต่งหน้าทาปาก บางคนก็นั่งเมาส์ นั่งทานอาหารเข้ากันอยู่เลย กว่าจะเริ่มงานก็ปาไป 9 โมงแล้ว ผมขึ้นไปก็เห็น ใคร ๆ ก็เห็น ที่อย่างนี้ทำไมไม่ไปเตือน” ท่านจะทำอย่างไรกับกลุ่มที่ถูกพาดพิง?

เอาสิครับ เจอพนักงานเถียงเก่งแบบนี้ ฝ่ายบุคคลคงเริ่มปวดหัวกันบ้างสิครับ แล้วเถียงแบบมีน้ำหนักห้กล้าตลอดเลยนะครับ แค่ว่าอย่างนั้นครับ อย่าซีเรียส แต่ผู้เขียนคิดว่า แทบทุกองค์กรจะต้องเจอปัญหาอย่างนี้บ้าง แล้วจะทำอย่างไรล่ะ หากท่านใช้อารมณ์ในการตัดสินหรือใช้ระเบียบบังคับตรง ๆ แบบไม้บรรทัด จบเลยครับ ปัญหาที่ท่านคาดไม่ถึงจะตามมามากมาย ผู้เขียนขอทิ้งประเด็นคำถามไว้ให้ผู้อ่านช่วยกันเสนอความเห็นครับ ทุก ๆ ความเห็นไม่มีอะไรถูกต้อง 100% และไม่มีอะไรผิด 100% ครับ เพราะเราต้องเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นพื้นฐานก่อนนะครับ ยิ่งมีความเห็นมากเท่าไร ยิ่งมีข้อถกเถียง (อย่างมีเหตุผล) มากเท่าไร เราจะได้ทางเลือกมากขึ้น แล้วค่อยมานั่งคิดว่าจะใช้ทางเลือกไหนจะเหมาะสมกับสถานการณ์ใด อย่าลืมครับ ผมสร้างสถานการณ์ขึ้นมาเพียง 1 สถานการณ์ คือ แคพนักงานมาสาย แต่แก้ประเด็นปัญหาออกมา 4 รูปแบบ ทุกรูปแบบจะมีเหตุและผลประกอบแล้วยังลากไปโยงกับประเด็นปัญหาอื่น ๆ อีก ซึ่งจะไปสู่การจัดการปัญหาหลาย ๆ อย่างที่หมกหมมไว้นานแล้วในบริษัทนี้

ลองช่วยกันแสดงความคิดเห็น ได้คอลัมน์นี้ครับ ในช่องแสดงความคิดเห็นได้เลยครับ ยิ่งมีมากยิ่งดี จะช่วยเพื่อน ๆ ที่ทำงานฝ่ายบุคคลได้มองเห็นแสงสว่างรำไรได้บ้าง

อย่างไรก็ตาม ผมขอแนะนำว่าเราควรใช้ความฉลาดทางอารมณ์หลัก ๆ อยู่ 2 ตัว คือ

1. Empathy การเอื้ออาทรมีน้ำใจ เอาใจ เราไปใส่ใจ เขา พูดย่าง ๆ คือ ถ้าเราเป็นเขา ณ เวลานั้นด้วยเงื่อนไขของเขาแบบนั้น เราจะรู้สึกอย่างไร จะแก้ปัญหอย่างไร
2. Conscientiousness ความมีคุณธรรมและยุติธรรม ยังหมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงานให้ได้ตามที่พูดด้วยครับ

EI ทั้งสองตัวสามารถนำไปปรับใช้ในการจัดการปัญหานี้ควบคู่กับการรักษากฎระเบียบของบริษัทได้ครับ ผู้อ่านอาจจะมีความคิดอื่นมาใช้ก็ได้ครับ

นอกจากนี้ ในการบริหารจัดการงานบุคคลมักจะมีปัญหาการจัดการพนักงานที่เกี่ยวข้องกับ EI ในหลายรูปแบบต่าง ๆ เช่น

1. พนักงานมีปัญหาขัดแย้งกันเอง บางครั้งขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา บางครั้งขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน ส่วนมากความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมาจากเรื่องเล็ก ๆ เช่น การไม่ยอมรับความคิดเห็น การคิดว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้สามารถจัดการได้ง่ายหากไม่ปล่อยให้เรื่องราวลุกลามใหญ่โตไปเสียก่อน ผู้ที่เป็นหัวหน้างานควรจะต้องหมั่นติดตามพฤติกรรมของลูกน้องให้ดีครับ
2. ไม่มีความขัดแย้ง แต่ร่วมงานกับเพื่อนไม่ได้ บางครั้งองค์กรได้คนเก่งมาทำงาน แต่ทนอยู่ได้ไม่นานเพราะเข้ากับเพื่อนร่วมงานไม่ได้ เรื่องนี้ต้องให้ผู้บังคับบัญชาต้องหมั่นติดตามความเป็นไปในแผนกของตนครับ การที่พนักงานเก่ง ๆ จะออกไปมักจะมีสัญญาณเตือนก่อนให้รับรู้ ถ้าเรารู้ทันและไม่อยากให้เขาออก การพูดคุยถึงปัญหาต่าง ๆ อย่างเปิดเผยน่าจะเป็นหนทางที่ดีที่สุด

3. ปัญหาการทะเลาะเบาะแว้ง บางครั้งถึงกับใช้อารมณ์ใส่กันก็เคยมี
4. การวางคนไม่ถูกต้องกับงาน ถ้าไม่ใช่เกิดจากความตั้งใจให้เกิด หัวหน้างานก็ต้องทบทวนครับ ลองคนเราไม่ชอบงานที่ทำ คงทนทำอยู่ได้ไม่นานครับ แล้วจะทำให้พนักงานผู้นั้นแสดงพฤติกรรมต่อต้านองค์กรก็ได้
5. การนินทา การปล่อยข่าวลือไร้สาระ เรื่องนี้อย่าคิดว่าเป็นเรื่องเล็ก ๆ แล้วปล่อยไปนะครับ เคยมีบางองค์กรที่ต้องสูญเสียคนเก่งจากข่าวลือที่ไร้สาระเหล่านี้ไปแล้วมากต่อมาก

ฯลฯ

แล้วจะแก้ไขอย่างไรครับ ผู้เขียนขอเฝ้าแนวทางจากกรมสุขภาพจิตมาใช้ครับว่า

ความฉลาดทางอารมณ์ = ฉลาดคิด + ฉลาดพูด + ฉลาดทำ

ฉลาดคิด คือ การคิดในแง่บวก (Positive thinking) ลองคนเราคิดในแง่บวก กำลังใจจะมาเองครับ แต่ถ้าคิดแต่ในแง่ลบ จิตใจก็หดหู่ ห่อเหี่ยวแล้วจะทำงานให้ดีขึ้นได้อย่างไรครับ

ฉลาดพูด คือ การพูดไม่ว่าร้ายตัวเราและผู้อื่น คำพูดแม้จะจับต้องไม่ได้ แต่เป็นอาวุธที่ทรงประสิทธิภาพในการทำร้ายตัวเราและผู้อื่นมานานักต่อนักแล้วครับ ถ้าคิดจะพูดต้องอย่าลืมว่า “ก่อนพูดเราเป็นนาย แต่หลังจากพูดไปแล้ว คำพูดเป็นนายเรา” ขอให้สติสักนิดก่อนจะพูดนะครับ

ฉลาดทำ คือ การทำด้วยความเต็มใจสุดกำลังที่จะทำให้ดีกว่าเดิม ท่านพุทธทาสกล่าวว่า “ธรรมะคืองาน งานคือธรรมะ” เพราะฉะนั้น จะทำการสิ่งใดต้องทำให้ดีครับ

นอกจากนี้ สิ่งที่น่าสนใจหลายท่านไม่ค่อยได้กล่าวถึงคำว่า “บารมี” ซึ่งในสังคมไทยเป็นสังคมที่นิยมการประนีประนอม และความเกรงอกเกรงใจมากกว่า หลายเรื่องที่เป็นความขัดแย้ง สามารถจบลงได้ด้วยดีด้วยการไกล่เกลี่ยยอมความกันจากผู้ที่เป็นคนพบข้อดี บารมีสร้างได้อย่างไร? สร้างได้จากการวางตนที่เหมาะสมทั้งโอกาสและสถานะ ผ่านระยะเวลาหนึ่งที่เหมาะสม สิ่งสำคัญ คนจะสร้างบารมีได้ ต้องมี EI สูงด้วยนะครับ

ลองดูนะครับ คิดง่าย ๆ ทำง่าย ๆ อย่างนี้น่าจะทำให้มี EI สูงขึ้นก็ได้ครับ อย่าลืมนะครับ ก่อนจะไปบริหารจัดการผู้อื่นให้เริ่มต้นที่ตัวเราเองก่อนครับ