

แนะนำหนังสือ SuperMotivation :

A Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom

ดร. ยุทธนา ไชยจุล *

หนังสือเรื่อง SuperMotivation : A Blueprint for Energizing Your Organization from Top to Bottom ได้แต่งขึ้นในปี ค.ศ. 1995 โดย ดีน อาร์. สปิทเซอร์ (Dean R. Spitzer) ในหนังสือเล่มนี้ผู้แต่งได้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งเกี่ยวกับแนวคิดการสร้างแรงจูงใจที่เป็นเลิศ (SuperMotivation) มีจำนวน 5 บท และส่วนที่สองเกี่ยวกับการนำแนวคิดการสร้างแรงจูงใจ ที่เป็นเลิศสู่การปฏิบัติ มีจำนวน 6 บท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

บทที่ 1

ในตอนต้น ผู้แต่งชี้ให้เห็นถึงสภาพของปัญหาในองค์การภาคธุรกิจ และภาคอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ส่งผลกระทบต่อผลผลิตที่ได้รับต่ำลง ระดับการให้บริการลูกค้าที่แย่ลง ระดับของขวัญและกำลังใจของพนักงานที่ลดลงและอื่น ๆ ซึ่งสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาเหล่านี้ก็คือ การขาดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานนั่นเอง โดยผู้แต่งได้เสนอรูปแบบการสร้างแรงจูงใจแนวใหม่ที่เรียกว่า การสร้างแรงจูงใจที่

เป็นเลิศ (Supermotivation) ซึ่งการสร้างแรงจูงใจ ที่เป็นเลิศก็คือระบบแรงจูงใจที่มีระดับของการให้แรงจูงใจที่สูงครอบคลุมทั้งองค์การ และสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยตัวของมันเอง นอกจากนี้ ผู้แต่งได้อธิบายว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะมาจากองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ความสามารถ (Ability) และ แรงจูงใจ (Motivation) โดยมีสูตรการหาค่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล = ความสามารถ X แรงจูงใจ แต่ส่วนใหญ่ขณะที่พนักงานกำลังปฏิบัติงาน พวกเขาจะใช้ความสามารถเพียง 30 เปอร์เซ็นต์เท่านั้น ซึ่งการใช้ความสามารถเพียง 30 เปอร์เซ็นต์ ก็จะไม่มีความหมายอะไรมากนัก จนกว่าความสามารถทั้งหมดของพนักงานเหล่านั้น ได้ถูกปลดปล่อยออกมาอย่างเต็มที่ โดยการกระตุ้นด้วยแรงจูงใจ จึงจะทำให้ความสามารถของพนักงานแต่ละคนถูกปลดปล่อยออกมาอย่างเต็มที่ เช่นในยามคับขัน แม้สามารถยกรถบรรทุกเพื่อช่วยเหลือลูกน้อยที่ติดอยู่ใต้ท้องรถได้อย่างปลอดภัย และผู้แต่งยังได้อธิบายถึงวิธีการเพิ่มแรงจูงใจให้พนักงานในระดับที่สูงขึ้นและการดำรงรักษา

* อาจารย์ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

แรงจูงใจนั้นไว้ด้วยตัวของมันเอง พร้อมทั้งได้ชี้ให้เห็นถึงความเข้าใจผิดหลายประการเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ทำให้บริษัทหลายแห่งได้ดำเนินการผิดพลาด ดังนี้

1. เชื่อว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นเป็นคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลที่ไม่สามารถแก้ไขเปลี่ยนแปลงได้

2. เชื่อว่าการให้รางวัลจะสามารถจูงใจบุคคลได้ตลอดเวลา

3. เชื่อว่าการชมขู่ลงโทษจะเป็นวิธีการสร้างแรงจูงใจเพียงวิธีเดียวที่คนบางคนสามารถเข้าใจได้

4. เชื่อว่าพนักงานที่มีความสุขจะเป็นพนักงานเพียงประเภทเดียวที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้นได้

5. เชื่อว่าการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานควรเป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลหรือหัวหน้างานเท่านั้น

6. เชื่อว่าบริษัทสามารถใช้รูปแบบเดิมในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานในรุ่นต่อ ๆ ไป โดยไม่คำนึงถึงความต้องการใด ๆ ของพนักงานเลย

บทที่ 2

ในบทนี้ผู้แต่งเริ่มต้นด้วยการให้คำนิยามของแรงจูงใจในตนเอง (Self - Motivation) ว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่ข้างในตัวของเราเองและ

ได้อธิบายว่าแรงจูงใจมี 2 ชนิดคือ 1) แรงจูงใจในตนเอง (Self-Motivation) 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ซึ่งส่วนใหญ่แล้วแรงจูงใจทั้ง 2 ชนิดจะเป็นของคู่กัน โดยแรงจูงใจจะเกิดจากปฏิสัมพันธ์กันระหว่างคนกับสิ่งแวดล้อม เพราะฉะนั้นการเกิดแรงจูงใจจึงมีผลมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นอกจากนี้ ผู้แต่งได้เน้นว่าแรงจูงใจที่แท้จริงโดยพื้นฐานแล้วก็คือแรงจูงใจภายในนั่นเอง ผู้แต่งได้อธิบายว่าทำไมแรงจูงใจในตนเองถึงลดลงเมื่อเราโตเป็นผู้ใหญ่ เพราะเมื่อคนเราเกิดขึ้นมา เราทุกคนก็มีแรงจูงใจในตนเองอยู่แล้ว โดยเด็กเล็กจะเป็นตัวอย่างของบุคคลที่มีแรงจูงใจในตนเองที่ดีที่สุด คือเด็กเล็ก ๆ มักจะให้ความสนใจต่อทุกสิ่งทุกอย่างที่อยู่รอบ ๆ ตัวเขา โดยการสังเกต การสัมผัส การสำรวจและการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องโดยไม่จำเป็นจะต้องมีสิ่งจูงใจจากภายนอกเลย แต่เมื่อคนเราโตเป็นผู้ใหญ่แรงจูงใจในตนเองที่อยู่ภายในและติดตัวเรามาตั้งแต่เกิดจะค่อย ๆ ลดน้อยลงไปชั่วคราว เพราะเราเริ่มจะพึ่งพาแรงจูงใจจากภายนอกมากขึ้น เช่นการให้รางวัล การชมเชย การคาดหวังต่ออาชีพการงาน-การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ดังนั้นแรงจูงใจในตนเองของพนักงานในที่ทำงานจึงกลายเป็นสิ่งที่ยากที่จะคงไว้เพราะพนักงานจะรู้สึกคุ้นเคย

อย่างรวดเร็วต่อแรงจูงใจภายนอก ซึ่งในที่สุดพนักงานเหล่านี้ก็จะทำงานเพื่อเหตุผลหลักเพียง 2 ประการคือ 1) เพื่อได้รับค่าจ้าง 2) เพื่อหลีกเลี่ยงการถูกไล่ออก

นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้อธิบายว่าแรงจูงใจเกิดขึ้นและทำงานอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปเมื่อเราพูดถึงแรงจูงใจ ในความเป็นจริงแล้วเรากำลังพูดถึงการปลดปล่อยพลังที่ถูกสะสมอยู่ในตัวของเรานั้นเอง ในการปลดปล่อยพลังที่ได้สะสมภายในร่างกายของเรา แซดเฮลมสเตเตอร์ (Shad Helmstetter) กล่าวว่า การที่จะจูงใจใครเพื่อให้ทำอะไรก็ตาม เราจะต้องกระตุ้นอารมณ์ของเขา เพราะอารมณ์ทุกอารมณ์เริ่มจากความคิดที่เป็นมุมมองของแต่ละคนต่อการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันต่าง ๆ เหล่านี้จะมีลักษณะเชิงบวกหรือเชิงลบก็ได้ขึ้นอยู่กับว่าคุณคิดผู้นั้นจะตีความหมายเหล่านั้นว่าอย่างไร สามารถสรุปได้ว่าความคิดเชิงบวกเกี่ยวกับสถานการณ์ใด ๆ จะกระตุ้นให้เกิดอารมณ์เชิงบวกและความคิดเชิงลบเกี่ยวกับสถานการณ์ใด ๆ จะกระตุ้นให้เกิดอารมณ์เชิงลบ ถ้าหากองค์กรใดต้องการให้พนักงานมีระดับแรงจูงใจสูง องค์กรนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับอารมณ์ของบุคลากรในองค์กรมากยิ่งขึ้นเพราะอารมณ์และแรงจูงใจเป็นของคู่กัน เพราะฉะนั้นการที่จะเพิ่มระดับแรง

จูงใจของพนักงาน องค์กรนั้น ๆ จะต้องพยายามกระตุ้นอารมณ์เชิงบวกแก่พนักงานในองค์กรนั้นด้วย

นอกจากนี้ ผู้แต่งยังได้อธิบายถึงความปรารถนา (Desire) ซึ่งเป็นแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังแรงจูงใจในตนเอง หากปราศจากความปรารถนาแล้วมนุษย์ทุกคนจะหยุดอยู่กับที่ โดยปกติมนุษย์เรามีความอยากแต่เมื่อได้ในสิ่งที่ต้องการแล้ว มนุษย์เราก็มักไขว่คว้าหาสิ่งอื่นๆเพิ่มมากขึ้น เพราะมนุษย์ถูกจูงใจในสิ่งที่เขาค้นหา ไม่ใช่สิ่งที่มี ซึ่งผู้แต่งได้แบ่งความปรารถนาของมนุษย์ออกเป็น 8 ประการคือ ความปรารถนาต่อกิจกรรม ความปรารถนาต่อการถือครองกรรมสิทธิ์ ความปรารถนาต่ออำนาจ ความปรารถนาที่จะเข้าสังคม ความปรารถนาต่อความสามารถ ความปรารถนาต่อความสำเร็จ ความปรารถนาต่อความชื่นชมยินดี ความปรารถนาต่อความหมายในชีวิต (ต้องการให้ผู้อื่นรู้ดีว่าตนเองมีความสำคัญต่อเขาเองและองค์กร)

บทที่ 3 การเปลี่ยนบริบทของงาน

ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึง การสร้างแรงจูงใจในตนเองที่มีอยู่ในตัวของพนักงานทุกคนที่มักจะถูกต้านด้วยแรงจูงใจที่อยู่อีกซั้วหนึ่ง นั่นก็คือตัวบั่นทอนแรงจูงใจ

(Demotivator) และผู้แต่งได้ยกตัวอย่างสภาพการทำงานของคนทั่ว ๆ ไปที่มีความพอใจมีความสุขกับการได้ทำงาน เช่น 80% ของผู้ที่ถูกลือตเตอร์ ยังคงกลับไปทำงานที่เดิมแม้ว่าเขาจะมีความมั่นคงทางการเงินแล้วก็ตาม ส่วนบุคคลที่ไม่มีความพอใจในการทำงาน ลักษณะการทำงานของเขาจะทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น ซึ่งทำให้พวกเขาขาดแรงจูงใจในการทำงาน เช่น พนักงานจะรู้สึกโล่งอกเมื่อถึงเวลาเลิกงาน หรือมีความรู้สึกดีใจว่าวันนี้เป็นวันศุกร์อีกแล้ว แต่จะเกลียดเช้าวันจันทร์ที่จะต้องมาทำงาน เป็นต้น

ผู้แต่งได้อธิบายลักษณะของชิ้นงาน (task) และบริบทของงาน (context) ซึ่งได้ให้ความหมายของชิ้นงานหมายถึง รายละเอียดทางเทคนิคของงาน และได้ให้ความหมายคำว่าบริบทของงานหมายถึง ทุก ๆ สิ่งที่อยู่รอบ ๆ และเกี่ยวเนื่องกับชิ้นงาน นอกจากนี้ ผู้แต่งได้กล่าวว่า ชิ้นงานโดยธรรมชาติแล้วในตัวมันเองจะมีลักษณะที่น่าเบื่อ และหากทำซ้ำ ๆ กันไปเรื่อย ๆ ในระดับหนึ่งจะทำให้ชิ้นงานนั้นมีความน่าเบื่อมากยิ่งขึ้น ถ้าต้องการให้การทำงานมีลักษณะที่น่าจูงใจ ควรเพิ่มบริบทของงานให้มีความหลากหลายยิ่งขึ้น เช่น ในการเล่นกอล์ฟ ลักษณะของชิ้นงานในการเล่นกอล์ฟมีความน่าเบื่อ เพราะผู้เล่นเพียงใช้

ไม้กอล์ฟหวดลูกกอล์ฟไปในหลุมซ้ำ ๆ กัน 18 หลุมเท่านั้น แต่สิ่งที่ทำให้การเล่นกอล์ฟมีลักษณะจูงใจมากขึ้น ก็คือ ปัจจัยด้านบริบทของงานที่หลากหลาย เช่น กฎมีประเทศของสนาม ความหลากหลายของไม้กอล์ฟ ลักษณะการตี ความสวยงามของสนามกอล์ฟ การโต้ตอบทางสังคม ความท้าทายอุปสรรค การแข่งขัน ศักยภาพที่จะพัฒนาตนเอง การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผลที่ดีทันที การได้รับการยกย่องสรรเสริญ และมีการเลี้ยงฉลองหลังจบหลุมสุดท้าย เพราะฉะนั้นในลักษณะการทำงานก็เช่นเดียวกัน หากต้องการให้องค์การมีลักษณะการทำงานที่มีการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ ควรจะเปลี่ยนบริบทของงานให้มีความหลากหลาย ไม่ใช่เปลี่ยนที่ชิ้นงาน และผู้แต่งได้เน้นถึงสิ่งสำคัญในการมุ่งสู่องค์การแบบการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศนั้น องค์การจะต้องพยายามลดตัวบั่นทอนแรง จูงใจ (Demotivator) ลง และเพิ่มตัวเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivator) เข้าไปในสภาพแวดล้อมของการทำงานด้วย

ตัวบั่นทอนแรงจูงใจที่ผู้แต่งกล่าวถึงมีหลายประการ เช่น การเมืองในองค์การ ความคาดหวังที่ไม่ชัดเจน กฎเกณฑ์ที่ไม่จำเป็น การออกแบบที่ไม่ดี การประชุมที่ไร้สาระ การขาดการติดตามผล การเปลี่ยนแปลงบ่อย ๆ ตลอดเวลา ความไม่ซื่อสัตย์

การเสแสร้ง การปกปิดข้อมูล ความไม่ยุติธรรม และอื่นๆ นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการลดตัวบั่นทอนแรงจูงใจ รวมทั้งกระบวนการในการลดตัวบั่นทอนแรงจูงใจของพนักงานด้วย

บทที่ 5 การออกแบบงานโดยใช้กิจกรรมเพื่อกระตุ้นแรงจูงใจ

ในบทนี้ผู้แต่งได้อธิบายว่าตัวเสริมสร้างแรงจูงใจมีลักษณะเป็นตัวกระตุ้น ซึ่งมนุษย์จะมีระดับแรงจูงใจสูงก็ต่อเมื่อเขาได้มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้น และตัวเสริมสร้างแรงจูงใจก็เป็นส่วนหนึ่งในชีวิตของเรา ดังนั้น การเสริมสร้างแรงจูงใจของพนักงานจะต้องออกแบบงานให้เป็นแบบกระตุ้นพนักงาน (Active) โดยการใช้กิจกรรมต่าง ๆ เป็นตัวจูงใจ เพราะเมื่อใดก็ตามที่พนักงาน มีความกระตือรือร้น พวกเขา ก็จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้พวกเขาสามารถที่จะนำความคิดสร้างสรรค์ต่างๆ มาใช้ประยุกต์ใช้กับงานได้มากขึ้น

การออกแบบงานโดยใช้กิจกรรมที่ผู้เขียนเสนอไว้ได้แก่

- การออกแบบงานให้สนุกโดยเพิ่มกิจกรรมต่างๆ เข้าไปในงาน
- ให้งานมีความหลากหลาย

- ให้นักงงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของเขา
- ให้นักงงานมีส่วนร่วมในผลการดำเนินงานของบริษัท
- ให้ทางเลือกหรือมีโอกาสในการเลือก
- ให้นักงงานได้รับผิดชอบงานด้วยตนเอง ตั้งแต่เริ่มต้นจนงานเสร็จ
- ให้โอกาสในการเป็นผู้นำ
- ให้มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่สร้างสรรค์
- ให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม
- การนำจุดแข็งของพนักงานแต่ละคนมาใช้ อย่างมีประสิทธิภาพ
- นำข้อผิดพลาดไปใช้สร้างสรรค์
- มีการวัดผลที่เป็นรูปธรรม
- ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของบุคคล
- สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- สร้างสิ่งท้าทายให้พนักงาน
- ให้กำลังใจพนักงานอย่างต่อเนื่อง
- ให้คำชมเชย และแสดงความยินดี
- สร้างความภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

บทที่ 6 ระบบการวางแผนแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงระบบการวางแผนในองค์การจากระบบที่บันทึกแรงจูงใจไปสู่ระบบการวางแผนแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ ซึ่งการวางแผนเป็นกระบวนการทางปัญญาที่บุคคล และองค์การได้กำหนดขึ้นเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ในด้านต่าง ๆ ในปัจจุบัน องค์การที่มีการแข่งขันสูง และมีลักษณะงานที่ซับซ้อน จึงทำให้องค์การต้องมีการปรับตัวให้มีทักษะการวางแผนมากขึ้น ในบางองค์การที่ประสบกับความล้มเหลวอาจมีสาเหตุจาก (1) ไม่รู้จักวิธีการวางแผน (2) ไม่มีการวางแผนการกระตุ้นแรงจูงใจ

การวางแผนที่ประสบความสำเร็จนั้น ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวว่า องค์การต้องให้การสนับสนุนพนักงานระดับที่ไม่ใช่ผู้จัดการได้มีส่วนร่วมในการวางแผน สำหรับพนักงานนั้นการได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเป็นการเพิ่มมิติใหม่ที่นำตื่นเต้นในงานของพวกเขา นอกจากนี้ ผู้แต่งยังได้เสนอแนวคิดในการกำจัดแรงต้านต่อการวางแผนว่าจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการวางแผนให้เกิดขึ้นก่อน องค์การจะต้องกำจัดแรงต้านในการวางแผนที่ฝังลึกในอดีตก่อน ซึ่งผู้แต่ง

ได้เสนอกลยุทธ์ที่สำคัญในการเอาชนะแรงต้านต่อการวางแผนที่ฝังลึกไว้ดังนี้คือ

- ตอบสนองต่อความวิตกกังวลของพนักงานอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์
- แสดงให้เห็นถึงความผูกพันขององค์กรต่อการวางแผน
- แสดงให้เห็นว่าองค์กรจริงจังต่อการลดตัวบันทึกแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน

การบรรลุความสำเร็จต่อการวางแผนแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ ซึ่งกุญแจสำคัญต่อการวางแผนแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ คือ การมีส่วนร่วมของพนักงาน นอกจากนี้ผู้แต่งยังได้กล่าวถึงกลยุทธ์ที่ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมการวางแผนขององค์การอย่างกระตือรือร้นไว้หลายประการ

บทที่ 7 ระบบการผลิตแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงความสำคัญของการผลิต ซึ่งเป็นการเพิ่มคุณค่าผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าน้อยให้เปลี่ยนแปลงสภาพไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ผู้แต่งได้กล่าวถึงกระบวนการผลิตว่าเป็นกระบวนการผลิตภายในองค์การ ซึ่งเป็นกิจกรรมการ

สร้างผลิตภัณฑ์ หรือชิ้นงาน หรือบริการที่เพิ่มมูลค่าต่องานอื่น ๆ เช่น งานด้านบัญชี ผลิตข้อมูลด้านการเงิน งานด้านบุคคลผลิตข้อมูลรายละเอียดด้านบุคคล งานด้านประมวลผลข้อมูลผลิตโครงสร้างอุปกรณ์ฮาร์ดแวร์ด้านคอมพิวเตอร์ เป็นต้น โดยกิจกรรมในกระบวนการผลิตต่าง ๆ จะเป็นการผลิตเพื่อลูกค้าภายในองค์กร (พนักงาน) เป็นการเพิ่มคุณค่างานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผล ทำให้องค์กรสามารถผลิตสินค้า และบริการที่มีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองต่อลูกค้าภายนอกด้วย

วิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงระบบการผลิต ความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงระบบการผลิตอยู่ที่การเพิ่มตัวเสริมสร้างแรงจูงใจเข้าไปในระบบให้มากที่สุด เพื่อที่แรงปรารถนาของพนักงานจะถูกกระตุ้นโดยบริบทของงานที่จูงใจ ซึ่งวิธีการเปลี่ยนแปลงมีหลายวิธี ดังนี้คือ

- ก่อให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานที่กระตือรือร้น
- ทำให้งานสนุกสนานและมีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ทำให้ความหลากหลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิต
- ให้พนักงานสามารถมีทางเลือกมากขึ้น

- ให้พนักงานแสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด
- เพิ่มความรับผิดชอบและอำนาจของพนักงาน
- ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมอย่างมีประโยชน์

สร้างทีมงานผลิตแบบสร้างแรง

จูงใจเป็นเลิศ ซึ่งผู้แต่งได้เสนอแนะวิธีการสร้างทีมงานที่สามารถนำไปปฏิบัติจริงไว้ดังนี้

- หาอาสาสมัคร
- ทำให้ภารกิจของทีมมีความชัดเจน
- ให้ความมั่นใจว่ามีการสนับสนุนหรือส่งเสริม
- ให้ความมั่นใจว่าทีมสะท้อนให้เห็นถึงความหลากหลายที่เหมาะสม
- สรุปกฎระเบียบขั้นพื้นฐานของทีมให้ชัดเจน
- ทำให้การประชุมแต่ละครั้งมีความกระชับ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมและมีความสนุกสนาน
- ให้ทีมมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง
- เลือกภาวะผู้นำเพื่อเอื้อต่อการอำนวยความสะดวก
- ให้ความผ่อนคลายในการสร้างทีม
- สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม
- กำหนดระยะเวลาการสิ้นสุดของงาน
- ฉลองความสำเร็จให้กับทีม

บทที่ 8 การสื่อสารแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

ระบบการสื่อสารในองค์การที่ทำให้พนักงานสามารถทราบข้อมูลร่วมกัน มีหลายวิธีด้วยกัน เช่น การประกาศ การประชุม การสนทนาตัวต่อตัว การส่งข้อความทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายงาน เอกสารทางด้านเทคนิคต่าง ๆ เป็นต้น ระบบการสื่อสารอาจจะเป็นการสื่อสารผ่านช่องทางทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ การสื่อสารด้วยคำพูดต่าง ๆ มักจะเต็มไปด้วยข้อผิดพลาด ที่จะนำไปสู่ความเข้าใจผิด ความขัดแย้ง และความสับสน ซึ่งข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นในองค์การมีสาเหตุมาจากการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดอารมณ์เชิงลบที่มีลักษณะบั่นทอนแรงจูงใจ ฉะนั้น องค์การที่ประสบความสำเร็จจะต้องพยายามสร้างระบบการสื่อสารที่มีการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

วิธีการเปลี่ยนแปลงการสื่อสารภายในองค์การ ซึ่งผู้แต่งได้กล่าวถึงระบบการสื่อสารแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศต้องมีลักษณะดังนี้ (1) เป็นการสื่อสารอย่างเปิดเผย (2) เป็นการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (3) เป็นการสื่อสารโดยให้ทุกคนมีส่วนร่วม

บทที่ 9 การฝึกอบรมแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

การฝึกอบรมในองค์การ หมายถึง กิจกรรมในด้านการพัฒนาที่มีเนื้อหาครอบคลุมและหลากหลาย เช่น การอบรมให้ความรู้แก่พนักงานใหม่ การอบรมทักษะ การพัฒนาทักษะ การควบคุมงาน และการบริหารงาน การอบรมทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น การฝึกอบรมทักษะด้านแนวคิด หรือแม้แต่การฝึกทักษะพื้นฐานเบื้องต้นก็ได้

ในปัจจุบันความก้าวหน้าทางวิชาการของการฝึกอบรมได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว มีรูปแบบการเรียนการสอนที่สลับซับซ้อนขึ้น มีเทคโนโลยีในการฝึกอบรมที่สามารถสอนทักษะต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งระบบการฝึกอบรมที่ดีควรกระตุ้นความปรารถนาของพนักงานในการที่จะเรียนรู้ สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม และส่งเสริมการนำสิ่งที่เรียนรู้ในช่วงการอบรมมาปฏิบัติจริงในการทำงาน และผู้แต่งได้เสนอแนะวิธีเปลี่ยนแปลงระบบการฝึกอบรมขององค์การ โดยการเพิ่มตัวเสริมสร้างแรงจูงใจ เข้าไปในกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

- สร้างกระบวนการฝึกอบรมในการแนะนำพนักงานใหม่ที่เยี่ยมยอด

- ทำให้การฝึกอบรมเป็นสิทธิประโยชน์ที่เอื้อต่อพนักงาน
- จัดให้มีเวลาในการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
- จัดหลักสูตรการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับเวลาการใช้งาน
- มุ่งเน้นการอบรมทักษะด้านความสามารถที่จำเป็นในงานจริง ๆ
- ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการฝึกอบรม
- สร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้
- ให้มีการทดลองลงมือปฏิบัติจริงอย่างพอเพียง
- ให้ความมั่นใจว่าประสบความสำเร็จในช่วงแรก
- สร้างความหลากหลายในการเรียนรู้
- ทำให้การเรียนรู้เป็นสิ่งที่สนุกสนาน
- มุ่งเน้นสู่การพัฒนาจุดแข็งของพนักงาน
- ใช้เพื่อนร่วมงานในการสอนงาน และให้คำปรึกษางาน
- อำนวยความสะดวกในการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานจริง
- เพิ่มการสนับสนุนส่งเสริมการฝึกอบรมของหัวหน้างาน
- พัฒนาทักษะในการเรียนรู้ด้วยตนเองของพนักงาน
- ฉลองต่อความสำเร็จในการเรียนรู้

บทที่ 10 การประเมินผลแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึงระบบการการประเมินผลแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ หากองค์การสามารถออกแบบระบบการประเมินผลได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมแล้ว การประเมินผลที่มีศักยภาพจะกลายเป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์การสามารถสร้างความภาคภูมิใจและความเคารพในตนเองได้ดีที่สุด นอกจากนี้ระบบการประเมินผลในองค์การสามารถกระตุ้นแรงปรารถนาของพนักงานอย่างมากที่จะปรับปรุงวิธีการการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งมีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ (1) การวัดผล(Measurement) และ (2) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

การวัดผลที่มีลักษณะการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ มี 4 ประการคือ

1. กำหนดเกณฑ์การวัดผลการดำเนินงานที่ถูกต้องเป็นรูปธรรม
2. ใช้ใบการให้คะแนนในการปฏิบัติงาน
3. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาเกณฑ์การวัดผล
4. สนับสนุนส่งเสริมการวัดผลด้วยตนเอง

ข้อมูลย้อนกลับที่มีลักษณะการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

1. ปรับปรุงข้อมูลย้อนกลับของหัวหน้างาน เนื่องจากหัวหน้างานแต่ละคนจะมีแนวทางการให้ข้อมูลย้อนกลับที่แตกต่าง ดังนั้น บทบาทของหัวหน้างานผู้ให้ข้อมูลย้อนกลับจะต้องทำให้ข้อมูลมีประสิทธิภาพ และมีแรงจูงใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
2. ดึงข้อมูลย้อนกลับเชิงบวกจากลูกค้า
3. ใช้แผนภูมิแสดงผลการปฏิบัติงานเป็นวิธีที่จะทำให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นไปอย่างเป็นระบบ เช่น ใช้แสดงผลการปฏิบัติงาน แผนภูมิจะแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานสามารถติดตามผลการปฏิบัติงานของพวกเขาด้วยตนเอง แต่จะต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ

บทที่ 11 การให้รางวัลแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ

ในบทนี้ผู้แต่งได้กล่าวถึง การให้รางวัลแบบสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ ซึ่งรางวัลเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจเท่านั้น รางวัลด้วยตัวของมันเองไม่ใช่ตัวที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ แต่สิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ คือ ความคาดหวังต่อรางวัล

ระบบการให้รางวัล ประสิทธิภาพของระบบการให้รางวัลคือ ผลด้านแรงจูงใจของรางวัลต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบ ซึ่งมี 2 องค์ประกอบคือ (1) คุณค่าในตัวของมันเอง หมายถึงมูลค่าทางการเงินที่แท้จริงของรางวัลนั้น ๆ (2) คุณค่าด้านการยอมรับ หมายถึงผลทางอารมณ์ของผู้ได้รับรางวัลต่อรางวัลนั้น ๆ หากเปรียบเทียบกันแล้วคุณค่าด้านการยอมรับจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

การชื่นชมยินดี เป็นรางวัลที่มีความหมายที่สุด การชื่นชมยินดี เป็นการให้รางวัลที่มีประสิทธิภาพสูง การชื่นชมยินดีด้วยวาจาหรือคำพูดสามารถที่จะกระทำได้ในทุกเวลาและทุกโอกาสโดยไม่มีค่าใช้จ่าย

สิ่งที่เล็กเป็นสิ่งที่ดี: อำนาจของรางวัลเล็กๆ น้อยๆ อำนาจที่แท้จริงของการชื่นชมยินดี อยู่ที่ความหมายของการชื่นชมยินดีที่สื่อออกไป เช่น สิ่งเล็กๆ น้อยๆ ที่นำเสนออย่างเต็มใจอาจจะมีมีความหมายต่อแรงจูงใจมากกว่าการได้รับเงินเดือนที่เพิ่มขึ้นเสียอีก กฎของการให้รางวัลคือ "จงให้รางวัลแก่ผู้อื่นในสิ่งที่คุณชอบให้พวกเขา" และควรจะให้รางวัลที่แตกต่างและหลากหลายเพื่อไม่ให้พนักงานรู้สึกเบื่อ หรือทำให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเป็นพอลแล้วกับรางวัลในรูปแบบใดแบบหนึ่งที่ต้องการมอบ

ให้เขา ซึ่งจะช่วยให้แรงจูงใจของพนักงานลดลง นอกจากนี้ผู้แต่งได้เสนอแนะการใช้แรงจูงใจระดับกลุ่มว่า การให้รางวัลนั้นจะต้องส่งผลเชิงบวกต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ และจะต้องเป็นสิ่งของที่มีคุณค่าในระยะยาว ทำให้พนักงานตระหนักอยู่เสมอว่าทำไมถึงได้รางวัลนั้นมา

การให้ค่าตอบแทนที่มีลักษณะการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลงค่าตอบแทนคือ การเพิ่มระบบแรงจูงใจเชิงบวกของการให้รางวัลที่เป็นเงิน โดยปราศจาก ต้นทุนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งระบบค่าตอบแทนที่มีการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศ จะผลักดันองค์กรให้เปลี่ยนระบบการให้รางวัลต่อการมาทำงานเป็นการให้รางวัลต่อความยอดเยี่ยมของผลงาน

บทที่ 12 การนำระบบการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติจริง

ในบทนี้เป็นการนำระบบการสร้างแรงจูงใจที่เป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กร สิ่งทีหนังสือเล่มนี้เน้นคือ เสนอให้เปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในองค์กรโดยสามารถนำแนวคิดและกลยุทธ์ของการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศไปใช้ในระดับ/ขอบเขตที่แตกต่างกัน

ได้ และผู้แต่งได้เสนอเพิ่มเติมว่าการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศใช้ได้ผลดีมากในระดับ/ขอบเขตที่แคบ ๆ เช่น ในระดับฝ่าย หรือแผนก เป็นต้น

แนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติ

หากท่านตัดสินใจที่จะนำการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศไปสู่การปฏิบัติในองค์กร แนวทางเหล่านี้จะช่วยเพิ่มความสำเร็จได้คือ

1. กำหนดสรุปถึงความจำเป็นที่ต้องมีการสร้างแรงจูงใจที่เป็นเลิศ
2. เลือกเวลาที่เหมาะสมในการเริ่มต้นใช้การสร้างแรงจูงใจที่เป็นเลิศ
3. ให้ความมั่นใจว่ามีผู้อุปถัมภ์ที่เหมาะสม
4. เลือกผู้นำในกระบวนการ
5. สร้างความทุ่มเทให้เกิดขึ้นทั้งองค์กร
6. จัดตั้งทีมงานที่ปรึกษา
7. สร้างและรักษาไว้ซึ่งความคาดหวังที่สอดคล้องกับความเป็นจริง
8. พัฒนาแผนกลยุทธ์
9. หากจุดมุ่งเน้นในเบื้องต้น
10. เริ่มต้นด้วยการลดจำนวนตัวบ่งทอนแรงจูงใจ
11. ใช้สิ่งจูงใจหลายตัวพร้อมๆ กัน
12. พัฒนาเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศของตนเอง

- 13. สร้างความรู้ความเข้าใจต่อองค์การของคุณ
- 14. มีการสื่อสารต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- 15. สร้างตัวอย่างที่ดีในพฤติกรรมด้านการสร้างแรงจูงใจที่เป็นเลิศ
- 16. จัดให้มีการฉลองต่อความสำเร็จทุก ๆ ครั้ง
- 17. ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้นานเพียงพอ

โดยสรุปแล้วเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้เป็นเนื้อหาที่น่าสนใจและมีประโยชน์ต่อการ

บริหารจัดการในองค์การเป็นอย่างมาก ซึ่งผู้แต่งได้อธิบายแนวคิดและขั้นตอนของการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศแล้วนำไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์การอย่างละเอียด พร้อมทั้งได้ผนวกแบบวัดการสร้างแรงจูงใจเป็นเลิศไว้ท้ายเล่ม ดังนั้น หนังสือเล่มนี้ จึงน่าจะเหมาะสมกับผู้อ่านที่สนใจที่จะนำแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้กับการทำงานในองค์การ หากได้ผลเป็นที่น่าพอใจก็น่าจะนำแนวคิดนี้มาศึกษาต่อเพื่อพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์การของคนไทยต่อไป

หนังสืออ้างอิง

Spitzer, Dean R. (1995). **Supermotivation: A Blueprint for Energizing your Organization from Top to Bottom.** New York: AMACOM, American Management Association.

เดือน พานิชย์ วารสารพฤติกรรมศาสตร์ทุกฉบับ

วารสารรายเดือนของคณะมนุษยศาสตร์ และกองการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
วิทยุพฤติกรรมศาสตร์ วชิรเวศน์ของคณะมนุษยศาสตร์ ภาควิชาจิตวิทยาของสถาบันฯ ที่สร้างสมบุรณ์เพิ่มขึ้นจาก
ฉบับที่สามฉบับที่ 1 เดือน สิงหาคม

1. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 76

เรื่อง การตรวจวัดความพึงพอใจของครูผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษา
ปัจจัยที่สัมพันธ์กับความสำเร็จในการเรียนการสอน
โดย ผศ.ดร.อรทัยภรณ์ ชูชม รศ.อึ้งฉวี สุจรรยาผล

2. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 77

เรื่อง ความสัมพันธ์ของทัศนคติของนิสิตคณะศึกษาศาสตร์
โดย ดร.ณัฏฐ์ บุญประเสริฐ ผศ.ดร.อัมพรทิพย์ ภาคบงกช

3. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 78

เรื่อง ค่าสัมประสิทธิ์การยอมรับ การถ่ายทอดการทำงาน และ
ลักษณะทางจิตวิทยาของประชาชน
โดย ผศ.ดร.อึ้งฉวี อึ้งฉวี ชูชม สิริจินดาวิวัฒน์
อ.จรัมพร อึ้งฉวีวิเศษ อภิษฐา อึ้งฉวี

4. รายงานการวิจัย ฉบับที่ 79

เรื่อง การศึกษาทัศนคติเกี่ยวกับการจัดบริการ สถานะสิ่งแวดล้อม
ในประเทศไทย
โดย รศ.ดร.สุนันท์ ไชยเสนา ผศ.อัครวิทย์ เกษมเนตร ผศ.ประทีป จินนี่