

วิชิชาปุโร วิชิไทย วิชิโลก

ดร.ปรีทรศน์ พันธุบรรณก

๓๐ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิกและผู้อ่าน TPA NEWS ที่รักทุกท่านครับ

ในฉบับที่แล้วเราคุยค้างกันไว้ถึงเรื่องการแก้ไขปัญหานักงานภาคปฏิบัติ โดยนำเอาประสบการณ์และวิธีการของปรมาจารย์นักแก้ไขปัญหาอาจารย์ Masuo Suyama มาเล่าสู่กันฟัง ผมทิ้งท้ายไว้ว่า

เพื่อสร้างแรงจูงใจให้กลุ่มแม่บ้านที่ลงแรงทำความสะอาดสถานที่ทำงานอย่างเต็มที่ อาจารย์ใช้เวลาไปเดินๆ แถวห้างสรรพสินค้า ในที่สุดก็บังเอิญเจ้าครีมาหมีราคากระปุกประมาณ 2800 เยน ซึ่งพวกแม่บ้านทั่วๆ ไปที่ซื้อใช้กันก็กระปุกละไม่เกิน 1,000 เยนเท่านั้น อาจารย์จัดแจงซื้อจากห้างใหญ่ ห่อของขวัญใส่ถุงยี่ห่อห้างที่เท่ๆ มากๆ เอามาแจกแม่บ้านคนละถุง

เท่านั้นแหละครับ วันรุ่งขึ้นแม่บ้านเดินแถวมาโค้งคำนับด้วยความซาบซึ้ง บอกว่า

“ขอบคุณมากๆ ค่ะ... โห... ได้ของขวัญขนาดนี้... ซื้อให้เองไม่ได้หรอก....”

อาจารย์เข้าว่า...

“ใช้ไปเถอะ... หอมดีเมื่อไหร่ก็บอก...”

แม่บ้านตอบเป็นเสียงเดียวกันว่า

“โห... ใช้เป็นปีๆ แหละค่ะ... เอาไว้ทำในโอกาสพิเศษเท่านั้นแหละ ของชั้นสูงขนาดนั้น...”

มองเห็นเคล็ดในการสร้างแรงจูงใจของอาจารย์ไหมครับ?...

หากมองย้อนกลับไปในตอนเริ่มต้นจะพบว่า กลุ่มแม่บ้าน (ซึ่งรวมถึงพนักงานคนอื่นๆ ด้วย) ต่างคนต่างทำงานไปตามสั่ง ซึ่งท่านผู้อ่านที่มีลูกน้องจะพบว่าสั่ง 100 ได้ 80 ก็บุญเต็มที

หยุดสั่งก็หยุดทำ หรือบางทีแค่เหลียวหลังก็เลิกทำแล้ว...

แรงจูงใจให้ทำงานเต็มที่ที่ไม่มี แรงจูงใจให้คิดเองทำเอง ไม่ต้องพูดถึง

จุดเริ่มต้นของการสร้างแรงจูงใจแก่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา นั้น อาจารย์ Suyama แนะนำไว้ว่า

“มอบหมายงานให้ทำสิ่งที่เรามั่นใจว่าเขาทำได้แน่ๆ พอทำได้แล้วก็แสดงความชื่นชมเขา”

วิธีแสดงความชื่นชมมี 3 วิธี

ขั้นแรก ชมเชยด้วยวาจา

อาจารย์บอกแม่บ้านว่า ทำความสะอาดห้อง ไม่ต้องทำทั้งห้องก็ได้ แค่ตรงมุม 4 มุมก็พอ

เมื่อพบว่า แม่บ้านทำความสะอาดจนเรียบร้อยไปทั้งห้อง ไม่เฉพาะ 4 มุม อาจารย์ก็ชมเชยเต็มที่และใช้จังหวะที่ผู้อำนวยการฝ่าย

บุคคลจากสำนักงานใหญ่ของ Komatsu มาเยี่ยมศูนย์ฝึกอบรม และชมเชยเรื่องความสะอาดเรียบร้อยของสถานที่ อาจารย์ก็ไปบอกต่อพวกแม่บ้านว่า

“นี่คุณๆ แม่บ้านทั้งหลาย ผู้อำนวยการฝ่ายจากสำนักงานใหญ่ เขาชมเราใหญ่กว่าสถานที่สะอาดมากกว่าแต่ก่อนเยอะเลย.....ว่าแต่ว่า... ห้องที่เหลืออยู่.....”

ขั้นที่สอง ให้ของขวัญของกำนัลที่ใส่ “หัวใจ” ของผู้ให้ไว้ด้วย
เมื่อบรรดาคุณแม่บ้านทำความสะอาดห้องต่างๆ ในอาคารจนสะอาด แถมยังลามออกไปเก็บกวาดไปไม้รอบนอกอาคารโดยไม่ต้องสั่งแล้ว แค่มชมเชยด้วยวาจาไม่พอแล้ว อาจารย์จึงต้องลงแรงไปเดินหาตามห้างสรรพสินค้าอยู่นาน จนได้ครีมาหมีมามอบเป็นของขวัญที่แสนจะถูกอกถูกใจคุณแม่บ้าน

สรุปว่า ของขวัญที่ให้ ไม่ใช่ว่าสักแต่จะให้ แต่ต้องคิดพิจารณาอย่างรอบคอบว่าให้อะไร ผู้รับจึงจะดีใจ ประทับใจ

หลังจากครีมาหมีแล้ว เมื่อกิจการฝึกอบรมไปได้ดีสักไร อาจารย์ก็ปันเงินมาลงทุนปรับปรุงห้องพักผ่อนของแม่บ้านและพนักงาน มีน้ำชากาแฟ โทรทัศน์และเครื่องเสียง ไว้ให้พักผ่อนหย่อนใจด้วย

ขั้นที่สาม ให้เงินและต้องให้จำนวนมากๆ ขนาดผู้รับประหลาดใจ

ข้อสังเกตตรงจุดนี้ คือ การให้เงินจะไม่ให้ตั้งแต่แรก เพราะคนจะชินกับจำนวนได้ง่าย ให้แล้วก็ต้องให้มากขึ้นเรื่อยๆ ไม่มีที่สิ้นสุด

การชมเชยด้วยวาจาและการให้ของขวัญ หรือการปรับปรุงสวัสดิการให้กับพนักงานจึงน่าจะเป็นสิ่งที่พึงดำเนินการเป็นระดับต้นๆ ผมขอแถมด้วยว่า การจัดฝึกอบรม หรือการจัดทัศนศึกษา หรือดูงานในที่ต่างๆ ก็ถือว่าเป็นรางวัลและเป็นการสร้างแรงจูงใจที่ได้นกสองตัวโดยกระสุนนัดเดียว

เพราะเป็นการพัฒนาพนักงานไปด้วยในตัวครับ

สรุปทิ้งท้ายตอนนี้ว่า การสร้างแรงจูงใจพนักงาน เริ่มจากการให้ทำในสิ่งที่ทำได้แน่นอน เมื่อพนักงานทำสำเร็จแล้ว ก็แสดงความชื่นชม 3 ขั้นตอน คือ

1. ชมเชยด้วยวาจา
2. ให้ของขวัญของกำนัลที่ใส่ “หัวใจ” ผู้มอบไว้ด้วย
3. ให้เงินจำนวนมากๆ จนผู้รับประหลาดใจ

ลองไปใช้กันดูนะครับ

พบกันใหม่ฉบับหน้า สวัสดีครับ