

Change⁺

International Best Seller | แปลแล้วกว่า 4 ภาษา

กรณ์ตุ้นพนักงาน
ยังไงให้ไป
**สร้าง
แรง
บันดา**

inspiration starts here

เคล็ดลับที่ช่วยให้หัวหน้าทุกคนเข้าใจลูกน้อง
และสร้างแรงจูงใจให้เข้าไฟในการทำงานเกินร้อย

เขียนโดย DANIEL M. CABLE แปลโดย โซติกา โซติสอร์ยุทธ์

ກຮະຕຸ້ນພັກຈານ
ຢັ້ງໃງ
ເສີມ
ຕລອດ
ເວລາ
SE-ED

ເປົຍນໂດຍ DANIEL M. CABLE ແປລໂດຍ ໂິຕິກາ ໂຫດສະຍຸກຮ່ວມ

Change⁺

ຄັນຫາທັນສືອທີ່ຕ້ອງການ (ຮົມ e-book ແລະ ສິນຄ້າທີ່ນ່າສົນໄຈ) ໄດ້ເຮົາ ທັນໄຈ

★ ບໍນ PC ແລະ Notebook ທີ່ www.se-ed.com

★ ສໍາຮັບ Smartphone ແລະ Tablet ທຸກຍື່ອ້ອ ທີ່ <http://m.se-ed.com>

(ຜ່ານ browser ເຂົ້າອິນເທຼອຣ໌ເນືດແລ້ວທຳ Bookmark ບນຈອ Home ຈະໃຊ້ງານໄດ້ເໝືອນ App ທຸກປະກາຣ)
ຫົວໜີຕິດຕັ້ງ SE-ED Application ໄດ້ຈາກ Play Store ບໍນ Android ຫົວໜີຈາກ App Store ບໍນ iOS

SE-ED

inspiration starts here

กรณีที่ต้องการซื้อจำนวนมาก เพื่อใช้สอน ฝึกอบรม ล่วงเล่มการขาย หรือเป็นของขวัญพิเศษ กรุณาติดต่อสอบถามราคายังไง
โดย บริษัท ชีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน) โทร. 0-2826-8222 หรือ โทรสาร 0-2826-8356-9

กระตุ้นพนักงานยังไงให้มีไฟต์ตลอดเวลา

เขียนโดย **Daniel M. Cable**

แปลโดย **โซติสรา ธรรมรงค์**

ราคา 185 บาท

Change+ สำนักพิมพ์ เชนจ์พลัส

ผลงานลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย บริษัท ชีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์เนื้อหาและภาพประกอบ หรือกระทำการอื่นใด
โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใด ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในลักษณะใดๆ
หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากได้รับอนุญาต

Alive at Work: The Neuroscience of Helping Your People Love What They Do

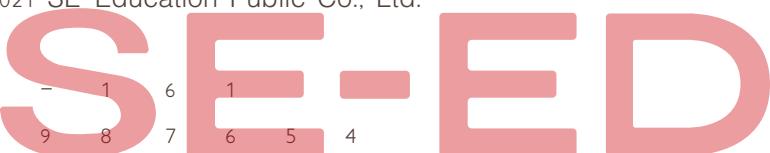
Original work copyright © 2018 Daniel M. Cable

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Thai translation copyright © 2021 SE-Education Public Co., Ltd.

All rights reserved.

1 1 2 - 3 0 4 - 1 6 1
2 4 6 6 2 1 0 9 8 7 6 5 4



ISBN (e-book) 978-616-08-3884-4

inspiration starts here

จัดจำหน่ายโดย



บริษัท ชีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
สายงานการผลิต โทร. 0-2826-8572 โทรสาร 0-2826-8589

หากมีคำแนะนำติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

ค้นหาหนังสือที่ต้องการ ได้เร็ว กันใจ ที่ www.se-ed.com

คำขอบคุณ

หนังสือเล่มนี้จะสำเร็จไม่ได้เลย หากปราศจากการสนับสนุนจากครอบครัวของผม ขอบคุณนะอลิสัน สำหรับความรักของคุณ คุณช่วยให้ชีวิตผมมั่นคงพอที่จะเขียนหนังสือได้ ขอบคุณพ่อ กับแม่ที่ให้การศึกษาและส่งเสริมให้ผมลองทิศทางใหม่ๆ

ขอบคุณอดัม แกรนต์ (Adam Grant) ผู้ที่ช่วยผมในการเขียน และตีพิมพ์หนังสือเล่มนี้

ขอบคุณทีม ซัลลิแวน (Tim Sullivan) เควิน เอเวอร์ส (Kevin Evers) และทีมจากสำนักพิมพ์ Harvard Business Review Press ที่ช่วยผมสร้างสรรค์และทำให้หนังสือเล่มนี้เป็นรูปเป็นร่างขึ้นมา

ขอบคุณอิงกริด วิลลส์ (Ingrid Wills) จอห์น วิลลส์ (John Wills) และทีมของ Essentia ที่ลงทุนทำวิจัยอย่างต่อเนื่องมาหลายปี

สุดท้ายนี้ ผมยอกจะขอบคุณผู้บริหารทุกท่าน รวมถึงนักเรียน MBA ทุกคนที่ช่วยให้ผมเข้าใจการมีส่วนร่วมในการทำงาน และทำให้ผมรู้ว่าชีวิตกับงานดีขึ้นมากขนาดไหนเมื่อ “กลไกคันหา” เริ่มทำงาน

สารบัญ

PART ONE

กลไกคันหา

บทนำ องค์กรทำให้เราผิดหวัง	8
01 วิถีที่ควรจะเป็น	18
02 วิถีปัจจุบันและวิธีทำให้ดีขึ้น	38

PART TWO

การแสดงออก

03 สนับสนุนให้คนนำตัวตนให้ดีที่สุดมาทำงาน	66
04 สนับสนุนการแสดงออก	82

SE-ED
inspiration starts here

PART THREE

การทดลอง

05 สนับสนุนการเล่นแบบเจ้าจริง	100
06 ขยายอิสรภาพและความคิดสร้างสรรค์	116
07 ผู้นำที่ต้องทนกับกลไกคันหาของพนักงาน	136

PART FOUR

ເປົ້າທ່ານຍ

08 ຜ່າຍພັນການໃຫ້ເຫັນເປົ້າທ່ານຍຂອງການ	162
09 ສ້າງເຮືອງຮາວເກື່ອງກັບເປົ້າທ່ານຍ	178
NOTES	201
ເກື່ອງກັບຜູ້ເຂົ້ານ	214

SE-ED
inspiration starts here

SE-ED

inspiration starts here

PART ONE SEED

inspiration starts here

กลไกค้นหา

บทนำ

องค์กรทำให้ เราผิดหวัง

“ฉันสงสัยว่า ขณะทำงานทั้งวัน

จิตวิญญาณของฉันทำอะไรอยู่”

SE-ED
-ภาพเขียนบนกำแพงในลอนดอน

inspiration starts here

ผมอยากรู้ว่าคุณตอบคำถามของ
ผมสัก 2 ข้อก่อนคือ คุณตื่นเต้นกับ
งานของคุณหรือไม่ และงานทำให้คุณ
รู้สึกว่าจะต้องทำให้เสร็จ ๆ ไปหรือเปล่า

หากคุณตอบคำถามแรกว่า “ใช่”

คุณก็เป็นหนึ่งในคนกลุ่มน้อยผู้โชคดี แต่หากคุณอยู่ในฐานะผู้นำหรือคนที่จะต้องขับเคลื่อนคนอื่น ๆ ก็มีโอกาสที่คุณได้บังคับบัญชาของคุณ จะตอบว่า “ไม่” ในคำถามข้อเดียวกันนี้

จากการสำรวจของสถาบันগেলลัพ (Gallup) ทั้งในสหรัฐอเมริกา และทั่วโลกพบว่า 80% ของคนทำงานไม่รู้สึกว่าตนเองได้ใช้ศักยภาพสูงสุดในการทำงาน และ 70% ของคนเหล่านั้นไม่รู้สึกมีส่วนร่วมกับมันนั่นหมายความว่า คนทำงานจำนวนมาก “ไม่มีส่วนร่วม กระตือรือร้น หรือมุ่งมั่นในการรับผิดชอบงานของตน” และ 17% ของคนเหล่านี้ยัง “ตั้งใจ” ที่จะไม่มีส่วนร่วมกับงาน เพราะพวกเขายาดกับงานที่ทำตลอดทั้งวัน¹ อีกงานวิจัยหนึ่งแสดงให้เห็นว่า 87% ของคนทำงานในสหรัฐอเมริกาไม่ได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มที่ เพราะพวกเขามุ่งไฟในงานที่ทำอยู่²

นี่เป็นตัวเลขที่น่าตกใจ แต่ที่น่าเศร้าก็คือ ตัวเลขเหล่านี้คงไม่ทำให้คุณประหลาดใจเท่าไร 瘤ว่าผู้นำทุกคนรู้สึก ๆ ในใจว่า ความรู้สึกมีส่วนร่วมกับงานนั้นเป็นปัจจัย เหตุผลแรกก็เพราะเราทุกคนต่างก็ต่อสู้กับความรู้สึกแบบนั้นเช่นกัน เพื่อนคนหนึ่งบอกผู้เมืองเมืองไม่นานมานี้ว่า “แนลี งานมันห่วย... ถึงได้ถูกเรียกว่างานไม่” ณ จุดหนึ่ง เราทุกคนก็คงไม่รู้สึกตื่นเต้นกับงานที่ต้องทำ ทั้งรู้สึกเบื่อ ทั้งไม่มีความคิดสร้างสรรค์ บางครั้งเราถูกสูญเสียความสนุกในการทำงาน และคิดว่าการทำงานเป็นการเดินทางแสนยาวนาน ก่อนสุดลัปดาห์จะยกกลับมาอีกครั้งเท่านั้น

แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น เมื่อเราทุกคนจะผ่านจุดนั้นกันมาแล้ว ก็ยังคงหงุดหงิดใจเมื่อคนของเราไม่ได้ใช้ชีวิตตามศักยภาพที่พวกเขามี และไม่เหมือนเมื่อพนักงานไม่มีส่วนร่วม อีกทั้งมองว่างานของตนไม่มีความหมาย

สำหรับผู้นำ ผมเข้าใจว่าคงเป็นเรื่องยากหากคิดว่า ก่อนที่ พนักงานจะมีปฏิกริยาเชิงลบกับงาน พวกเขาก็ได้ลองพยายามแล้ว จริงๆ พวกเขาก็อยากรู้ว่ามีแรงจูงใจในการทำงาน อย่างทำให้งานมีความหมาย แต่ในความเป็นจริง บางครั้งชีวิตในองค์กรนั้นล่ะ ที่กำลังขัดขวางไฟ ในการทำงานของพวกเขาระบุ

ยกตัวอย่างจากชีวิตจริง ตอนที่ทอมเริ่มโครงการออกแบบและดูแลเว็บไซต์ให้แก่ 1 ใน 4 บริษัทักษ์ใหญ่ด้านการตรวจสอบบัญชี หลังจากเรียนจบ เขายังต้องเต้นกับงานมาก งานนี้ให้ค่าตอบแทนที่ดีและมากกว่าอีกสองงานที่เขาได้รับข้อเสนอมา และยังมีคนบอกอีกว่า งานนี้มีโอกาสในการเติบโตสูงด้วย แต่ช่วงเวลาเสนหราณ์ไม่ยืนยาวนัก ทอมพูดถึงงานนั้นว่า “หลังจากผมทำงานได้ไม่นานก็พบว่าหัวหน้าไม่มีเวลาและความอดทนสำหรับการทำงานสิ่งใหม่ๆ เลย เขากังวลเรื่องการทำงานตามขั้นตอนมากกว่าการพัฒนาบุคลากร เหมือนกับเขากลัวว่าผมจะทดลองวิธีการใหม่ๆ จนทำให้งานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ซึ่งผมรู้สึกว่าที่นี่ไม่มีพื้นที่เหลือสำหรับการเรียนรู้เลย”

ที่แรกทอมเองก็ไม่ยอมแพ้ เขายังพยายามเปิดใจและคงความคิดในเบื้องต้น ปรับปรุงขั้นตอนบางอย่างให้ดีขึ้น และใส่ลักษณะเฉพาะตนเข้าไปในงานที่ทำ ซึ่งช่วยให้เขามั่นใจมากขึ้น แต่ก็น่าเสียดายที่หัวหน้าของทอมอยู่ภายใต้แรงกดดันที่จะต้องทำให้เว็บไซต์มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่กำหนด จนไม่สามารถยืดหยุ่นพอที่จะทดลองนำไอเดียของทอมไปใช้ได้จริง

และแล้วทอมก็เริ่มทดสอบไฟในการทำงาน เขายังตามที่ได้รับคำสั่งมาจนเสร็จ แต่ก็ไม่รู้สึกมีส่วนร่วมหรือมุ่งมั่นที่จะทำ เขายังรู้สึกเหมือน

ตัวเองทำงานตามบทที่ถูกกำหนดมาแล้วไปเรื่อย ๆ ที่แยกกว่าันคือ ทอมรู้สึกว่าหัวหน้าไม่ตอบสนองกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของเขาเลย หลังจากนั้นหนึ่งปี งานของทอมก็กลایเป็นงานช้าๆ ไม่สำคัญ และไม่เกี่ยวข้องอะไรกับภาพรวมขององค์กรทั้งสิ้น ซึ่งเป็นสิ่งที่น่าเสียดาย ไม่ใช่ว่าทอมไม่มีประสิทธิภาพหรือเขาเต็มที่เพื่อเงิน เขายังคงคาด อย่างเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และทำให้ตัวเองเก่งขึ้น แต่เขาคิดว่าหัวหน้ากำลัง ทำให้เขายำอยู่กับที่ เขายังมองหาการเติบโตที่อื่น แทนที่จะทุ่มเท ให้กับองค์กรมากขึ้น ระหว่างอยู่ที่ทำงาน ทอมมองหางานดูแลเว็บไซต์ อื่น ๆ ผ่านแอปพลิเคชันหางาน และเริ่มรับงานนอกองค์กรที่เขาอยา กจะทำ ซึ่งเป็นเรื่องน่าขันที่งานเหล่านั้นไม่ได้ต่างจากงานที่เขาทำให้แก่ องค์กรเท่าไรนัก แต่ยังทำให้เขารู้สึกเป็นเจ้าของงานที่ทำ มีอิสระ จึงทำ ให้งานนั้นมีความหมายกับเขามากกว่างานในองค์กร

ที่น่าเศร้าคือ กรณีของทอมไม่ได้พิเศษ พนักงานบริษัทใหญ่ ๆ ส่วนมากเป็นเหมือนทอม อย่างที่การวิจัยของสถาบันแกลลัพชี้ว่า คน ทำงานส่วนใหญ่ไม่รู้สึกว่าพวกเขามีส่วนในการทำงานอย่างเต็มที่ พวกเขามีรู้สึกว่าจะใช้ทักษะเฉพาะตนให้เกิดประโยชน์ หรือหาคุณค่า ในสิ่งที่พวกเขาร่วมงาน องค์กรส่วนใหญ่ก็ไม่ได้ใช้ศักยภาพของคนทำงาน อย่างเต็มที่ ทำให้ขาดความกระตือรือร้นและมีผลลัพธ์ที่น่าเบื่อ

องค์กรกำลังทำให้พนักงานของตัวเองผิดหวัง เราทำให้พวกเขามี ส่วนร่วมในงานดีกว่านี้ได้ แต่ก่อนอื่นต้องเข้าใจว่า การขาดส่วนร่วม ในงานของคนนั้น ไม่ใช่ปัญหาเรื่องการขาดแรงจูงใจ แต่เป็นปัญหาที่ ว่า มนุษย์เราถูกสร้างมาอย่างไรต่างหาก

ปัญหาคือ องค์กรสามารถทำให้สมองส่วนหนึ่งของพนักงานที่เรียกว่า “กลไกคันเหา” หรือ “Seeking System”³ ไม่ทำงาน กลไกคันเหาในสมองของเราทำให้เกิดแรงกระตุ้นที่จะสำรวจโลก เรียนรู้เกี่ยวกับลิงรอบตัว และหาความหมายจากสถานการณ์ต่าง ๆ⁴ เมื่อเราทำตามแรงกระตุ้นของกลไกคันเหา สมองก็จะปล่อยสารโดปามีน ซึ่งทำหน้าที่ส่งสัญญาณระหว่างเลี้นประสาทที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความสุข ทำให้เรารออยากค้นหามากขึ้นไปอีก⁵

กลไกคันเหาเป็นส่วนของสมองที่ทำให้บรรพบุรุษของเราอยากรอๆไปสำรวจนอกที่ปะรอย ก็จะส่วนเดียวกันกับที่ทำให้เราทำเรื่องที่ชอบได้หมายรุ่งหมายค่า อยากรอดลองทำสิ่งใหม่ ๆ หากไม่เดียใหม่ ๆ เพียง เพราะน่าสนใจสำหรับเรา กลไกคันเหาคือสาเหตุที่ทำให้ลัตว์ส่วนใหญ่อยากออกหากาหารมากกว่ารอให้มนุษย์เอาอาหารมาป้อนถึงที่⁶ เมื่อกลไกคันเหาทำงาน เราจะรู้สึกมีแรงจูงใจ มีคุณค่า กระตือรือร้น และมีชีวิตชีวานิมิตมากกว่าเดิม⁷

มนุษย์ถูกออกแบบมาให้มีวิธีชีวิตรี่เพื่อสำรวจ ทดลอง และเรียนรู้ในการทำงานกัน เช่นกัน แต่ปัญหาอยู่ที่องค์กรของเรามี “ดีไซน์ออกแบบมาให้ใช้ประโยชน์จากกลไกคันเหานี้ ต้องขอบคุณการปฏิวัติอุตสาหกรรม ที่ให้กำเนิดการบริหารจัดการสมัยใหม่ และออกแบบมาเพื่อปราบแรงกระตุ้นที่จะคันเหาและเรียนรู้ของเราโดยเฉพาะ

ลองคิดดูว่า เมื่อจะต้องขยายองค์กรให้ใหญ่ขึ้น ในช่วงศตวรรษที่ 19 (ค.ศ. 1801–1900) มนุษย์เราคิดค้นระบบการปกครองและวิธีบริหารจัดการ เพื่อที่จะทำให้คนนับพันล้าน “ควบคุมได้” ด้วยการวัดผลและตรวจสอบ เพราะผู้บริหารต้องการให้พนักงานทำงานบางอย่างที่เฉพาะ

เจาะจง พวากเข้าจึงสร้างกฎที่มายับยั้งความต้องการค้นหาหรือทดลองทำสิ่งใหม่ ๆ ของพนักงาน กฎเหล่านี้เพิ่มประสิทธิภาพและเสถียรภาพในการทำงาน แต่ลดทอนลักษณะเฉพาะตน ความสามารถในการทดลองเรียนรู้ และความผูกพันกับงานของพนักงานลง

ซ่างน่าเคร้าที่เศรษฐีวของบริหารจัดการคนในช่วงปฏิวัติทางอุตสาหกรรมนี้ยังคงหลงเหลืออยู่ในยุคที่มีการแข่งขัน มีการรับประกันคุณภาพ และการทำตามกฎข้อบังคับอย่างเข้มข้น องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากออกแบบสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยกต่อการให้พนักงานได้ทดลองขยายบทบาทของงานที่กำหนด ใช้ความสามารถของตนเองให้เป็นประโยชน์ หรือเห็นคุณค่ากับงานที่พวากเข้าทำ โดยส่วนตัวแล้ว ผู้นำส่วนใหญ่ก็ไม่เชื่อว่า คนจะทำงานได้ดีที่สุดด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานแบบนี้ แต่ผู้บริหารทุกยุคทุกสมัยต่างอยู่ในองค์กรที่มีสมมติฐานและนโยบายเกี่ยวกับการควบคุมคนผ่านมาตรฐานการวัดผล เงิน การแข่งขัน การเลื่อนตำแหน่ง และอื่นๆ เป็นแรงจูงใจและบทางไป ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ องค์กรกำลังรังับกลไกค้นหาของพนักงาน และเปิดใช้กลไกที่ขับเคลื่อนด้วยความกลัวขององค์กรเอง ทำให้การรักษาพนักงานแคบลง และจูงใจให้พนักงานต้องทำงานตามเต็อด้วยดี^๘

เมื่อคนทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบนี้ พวากเข้าก็จะเริ่มระวังตัว กังวล และเหนื่อย พวากเขารายกรู้สึก “มีไฟ” และริเริ่มสร้างสรรค์แต่ทุกอย่างก็จะเป็นเรื่องยุ่งยากไปหมด พวากเขารีบมีอาการคล้ายโรคซึมเศร้า เช่น ปวดหัวบ่อย ๆ ไม่อยากตื่นนอนและเตรียมตัวไปทำงานในตอนเช้า^๙ เมื่อเวลาผ่านไป พวากเขาก็จะเชื่อว่าสถานภาพของพวากเขานั้นเปลี่ยนแปลงไม่ได้ และรู้สึกไม่มีส่วนร่วมกับงานในที่สุด

ผมอยากรบอกรว่า การที่คุณมักจะรู้สึกไม่มีส่วนร่วมกับสิ่งที่ต้องทำ ซ้ำๆ นั้น ไม่ใช่ข้อผิดพลาดทางสมอง แต่เป็นคุณสมบัติต่างหาก เป็นวิธีที่ร่างกายบอกเราว่า เราถูกออกแบบมาเพื่อทำสิ่งที่ดีกว่านั้น เราถูกสร้างมาเพื่อสำรวจ ค้นหา และเรียนรู้ ให้มีจิตใต้สำนึกรู้ว่า ค้ายภาพของเรากำลังถูกทิ้งอย่างเสียเปล่า ไม่ถูกนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์¹⁰ จาค แพนก์เซปป์ (Jaak Panksepp) นักประสาทวิทยาผู้บุกเบิกในเรื่องสมองและอารมณ์กล่าวไว้ได้ดีมากว่า “เมื่อกลไกค้นหาไม่ถูกใช้งาน ความทะเยอทะยานของมนุษย์ก็จะถูกแข็ง เช่นเดียวกับความไม่พอใจในชีวิตที่ไม่รู้จะไป”¹¹

ในช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรม การยับยั้งกลไกค้นหาของคนงานเป็นความตั้งใจ การบริหารจัดการที่เป็นระบบถูกมองว่าสมเหตุสมผลและมีประสิทธิภาพ เพราะมันช่วยทำให้แน่ใจว่าคนจะทำงานตามคำสั่งเท่านั้น

แต่ในตอนนี้ไม่เหมือนกัน องค์กรกำลังจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันมากที่สุดเท่าที่เคยมีมา และอัตราการเปลี่ยนแปลงนี้เพิ่มขึ้นทุกปี องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานคิดค้นสิ่งใหม่ๆ มากที่สุด พวกรเข้าจำเป็นต้องรู้ว่าถูกค้าต้องการอะไรจากพนักงาน ต้องหาวิธีทำงานใหม่ๆ จากเทคโนโลยี ซึ่งพนักงานจะรู้เรื่องนี้ดีกว่า ผู้บริหารต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์และความกระตือรือร้นจากพนักงาน เพื่อให้องค์กรอยู่รอดปรับตัว และเติบโต พวกรเข้าจำเป็นต้องเปิดใช้กลไกค้นหาของพนักงาน

ผมรู้ว่ามันเป็นไปได้ ผมคือผู้นำองค์กร ในฐานะอาจารย์มหาวิทยาลัย และที่ปรึกษาองค์กร และเห็นว่ามันทำให้พวกรเข้าทำงานได้ดีขึ้นอย่างไร ด้วยตาของตัวเองมาแล้ว ในหนังสือเล่มนี้ เราจะมาดูผู้นำจากทั่วโลกที่

ทำให้ผลลัพธ์ขององค์กรดีขึ้น ไปพร้อมๆ กับการทำให้คุณภาพชีวิตของพนักงานดีขึ้น ด้วยการเปิดกลไกค้นหาของพวากษา เราจะดูกรณีของศูนย์บริการ call center ในอินเดีย โรงงานผลิตในรัสเซีย สายพานการผลิตในอิตาลี องค์กรไม่แสวงผลกำไรในสหรัฐอเมริกา บริษัทส่งของในอังกฤษ สายการบินในเนเธอร์แลนด์ และธนาคารในประเทศจีน เราจะเห็นว่า วิธีปลูกศักยภาพที่นอนนิ่งอยู่ในตัวเราทุกคนนั้นมีอยู่จริง และการทำให้เกิดขึ้นนั้น ไม่จำเป็นต้องใช้การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างครั้งใหญ่ของบริษัท แต่เป็นการผลักดันเล็กๆ และความช่วยเหลือจากผู้นำในองค์กรก็เพียงพอแล้วสำหรับการเปิดกลไกค้นหาของพนักงาน ด้วยการสนับสนุนให้พวากษาใช้จุดแข็งของตัวเองทดลองทำสิ่งใหม่ๆ และรู้สึกได้ถึงคุณค่าในสิ่งที่พวากษาทำ

แผนของหนังสือเล่มนี้ก็คือ

อย่างแรก เราจะมา **รู้จักกลไกค้นหา** ให้ดีขึ้น มันทำงานอย่างไร ทำไมถึงจำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพ และจะช่วยให้เราใช้ชีวิตอย่างคุ้มค่ามากขึ้นได้อย่างไร ยิ่งคุณรู้เกี่ยวกับวิธีสร้างความกระตือรือร้นแรงจุใจ และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของคนเยอะขึ้น คุณก็จะยิ่งเพิ่มการมีส่วนร่วมและการสร้างนวัตกรรมได้มากขึ้นเท่านั้น

ต่อไปเราจะมาดูว่า องค์กรเปิดกลไกความกลัวของพนักงานและยับยั้งกลไกค้นหาของพวากษาได้อย่างไร ทำไมถึงต้องทำอย่างนั้น และเราจะวิธีเปลี่ยนเพื่อช่วยให้พวากษามี “อิสรภาพ” ภายใต้ “กรอบ” ของงานพวากษาได้อย่างไร

และเพื่อเปิดกลไกคันหา เราจะใส่ตัวกระตุ้นเรื่องการแสดงออก การทดลองสิ่งใหม่ ๆ และการสร้างคุณค่าในชีวิตของแต่ละคน รวมถึง เรียนรู้ว่า ผู้นำทุกรอบดับเพิ่มความกระตือรือร้นและการมีส่วนร่วมของ พนักงานได้อย่างไรด้วยตัวกระตุ้นเหล่านี้ คุณจะเข้าใจดีว่าทำไม่คนจึง รักในสิ่งที่พากษาทำ หรือที่พบบ่อย ๆ คือ ทำไมคนถึงไม่รักในสิ่งที่ทำ

เหนือสิ่งอื่นใด คุณจะได้มุ่งมองที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับความคิดและ ความรู้สึกของพนักงานต่องานที่พากษาทำ และค้นพบวิธีดึงคัkeyภาพ ของพากษาออกมาให้เต็มที่ การเปิดกลไกคันหา ก็เหมือนการเลียบปล้ำที่ คัkeyภาพทั้งหมดอยู่ตรงหน้า คุณแค่ต้องเข้าถึงเพื่อเปิดไฟในตัวพนักงาน

และนี่คือสิ่งที่ดีที่สุด เมื่อว่าอาจจะฟังดูบ้าไปสักหน่อย แต่การทำ ทางกระตุ้นกลไกคันหาของพนักงาน ไม่ได้เพียงทำให้ความกระตือรือร้น แรงจูงใจ และความสามารถในการคิดนวัตกรรมของทีมคุณเพิ่มขึ้น เท่านั้น แต่ยังทำให้ชีวิตของพากษาดีขึ้น งานของคุณในฐานะผู้นำก็จะมี ความหมายเพิ่มขึ้น และยังทำให้กลไกคันหาในตัวคุณเองถูกเปิดเช่นกัน สิ่งต่าง ๆ จะดีขึ้นสำหรับทุกคน อย่างที่เทอร์รี ฟังก์ กราแฮม (Terri Funk Graham) พูดไว้ว่า “ยิ่งคนเรา มีไฟในงานที่ทำมากเท่าไร ก็ยิ่ง ทำให้พากษาแผลงบวกและประสบความสำเร็จในชีวิตมากเท่านั้น”¹²

เรามาเริ่มกันเถอะ !

มนุษย์ถูกออกแบบ
ให้มีวิถีชีวิตเพื่อสำรวจ
SE-ED
ทดลอง และเรียนรู้
inspiration starts here

ทำไมพนักงานถึงไม่มีความสุขในการทำงาน??...
เดือยชา เบื้องหน่าย ไม่กระตือรือร้น...
จริง ๆ แล้วเป็น เพราะตัวพนักงานเอง
หรือ เพราะองค์กรกันแน่??

หนังสือเล่มนี้ได้บอกเคล็ดลับที่จะนำมาใช้จุดไฟ
แก่พนักงานทุกคนที่กำลังหันดไฟในการทำงาน
ให้เห็นคุณค่าและรักในงานที่ทำยิ่งกว่าเดิม!

SE-ED

inspiration starts here

พร้อมจำหน่ายในรูปแบบ

- e-book audio CD / MP3 audiobook
 ปกอ่อน LARGE PRINT (ตัวอักษรขนาดใหญ่)

www.se-ed.com

ISBN 978-616-08-3884-4



9 786160 838844

155 บาท

การ์ดอุปกรณ์การเรียนรู้ทางด้านภาษา(E-book)
หมวด : ชีววิทยาพัฒนาตนเอง



www.se-ed.com



SE-ED Publisher



Change+



ໄດ້ລັບເລີນນີ້
ສະແກພແບຍ!