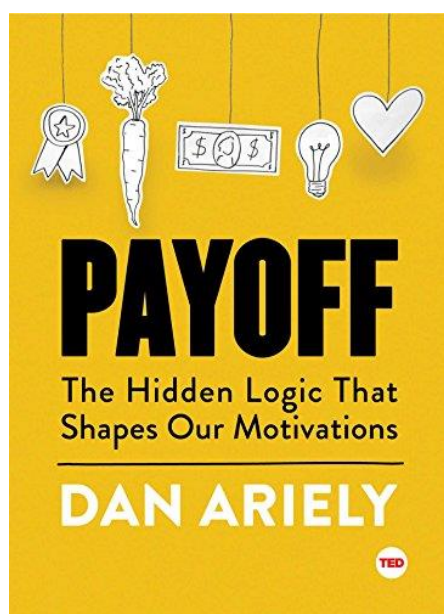




บทวิจารณ์หนังสือ

Book Review

โดย นพดล ร่มโพธิ์¹

Nopadol Rompho

Payoff: The Hidden Logic That Shapes Our Motivations

Dan Ariely;

New York: Simon & Schuster, 2016.

ISBN: 978-1-5011-20046

บทคัดย่อ

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารทราบดีว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรคือเรื่องแรงจูงใจ ปัญหาคือจะอย่างไรให้พนักงานมีแรงจูงใจเพิ่มสูงขึ้น ความเชื่อโดยทั่วไปคือแรงจูงใจสามารถทำให้เกิดขึ้นได้จากการให้รางวัลต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน การให้โบนัส แต่หลายองค์กรกลับพบว่าวิธีเหล่านั้นนอกจากจะมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ เพราะต้องมีค่าใช้จ่ายจำนวนมากแล้ว หลายครั้งยังไม่ค่อยส่งผลกับผลการปฏิบัติงานมากนักโดยเฉพาะในระยะยาว คำถามที่สำคัญคือ แล้วองค์กรควรจะดำเนินการอย่างไร เพื่อให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น

มีหนังสือจำนวนไม่น้อยที่ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ แต่หนังสือเล่มหนึ่งที่ได้ทำการวิเคราะห์เรื่องแรงจูงใจในมุมมองที่อาจจะแตกต่างออกไป คือหนังสือที่มีชื่อว่า Payoff: The hidden logic that shapes our motivations แต่งโดย Professor Dan Ariely ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านจิตวิทยาและเศรษฐศาสตร์เชิงพฤติกรรมจาก Duke University นอกจากนี้ยังเป็นผู้แต่งหนังสือระดับ Best seller อีกหลายเล่ม เช่น Predictably Irrational และ The Upside of Irrationality

สำหรับหนังสือเล่มนี้ ผู้แต่งมีจุดมุ่งเน้นในการเล่าเรื่องราวเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีตัวอย่างจากงานวิจัยมาสนับสนุนจำนวนมาก และหลายครั้งที่หนังสือเล่มนี้ได้นำเสนอเป็นสิ่งที่เรามักจะเชื่อในทิศทางตรงกันข้าม เช่น เราคิดว่าการให้รางวัลที่เป็นเงินจะทำให้พนักงานทำงานได้ดีขึ้น แต่ผลการวิจัยกลับพบว่า สิ่งที่จูงใจให้พนักงานทำงานได้ดี กลับกลายเป็นเรื่องความชัดเจนในงานและคำชื่นชมจากหัวหน้ามากกว่า

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน; Motivations; Payoff

¹ Ph.D. ศาสตราจารย์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ อีเมล nopadol@tbs.tu.ac.th

เนื้อหาของหนังสือ

หนังสือเล่มนี้กล่าวถึงแรงจูงใจที่มาจากหลายประการ ได้แก่

1. ความหมายในงานนั้น

ในหนังสือนี้ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่า ถ้าเราอยากให้งานมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น สิ่งที่เราต้องทำคือ การหาคำว่า “Why” หรือเหตุผลหลักที่จะต้องทำงานนั้น เป็นการชี้ให้เห็นถึงคุณค่าของงานนั้น เพราะคนเราถ้าเห็นงานนั้นมันมีความหมายมากเท่าไร เช่น เป็นงานที่นอกจากได้เงินแล้ว ยังสามารถช่วยเหลือคนอื่นได้อีกเป็นจำนวนมาก ก็ยิ่งจะทำให้เขาอยากที่จะทำงานนั้นมากขึ้น ดังนั้นถ้าหากองค์กรอยากให้งานมีแรงจูงใจเพิ่มมากขึ้น องค์กรควรจะให้งานที่พนักงานทราบว่างานเขามีความหมายอย่างไร ในทางกลับกัน หากองค์กรไม่ได้สนใจที่จะให้พนักงานเห็นความหมายเหล่านั้น หรือแย่งชิงไปอีก คือไม่สนใจผลการทำงานของพนักงานเลย พนักงานก็จะขาดแรงจูงใจในการทำงานในที่สุด

2. ความพยายามที่ใส่เข้าไปในงาน

ข้อมูลจากผลการวิจัยที่ได้มีการอ้างอิงถึงในหนังสือเล่มนี้พบว่า เมื่อไรก็ตามที่เราใส่ความพยายามเข้าไปมากเท่าไรในงานใดงานหนึ่ง จะมีส่วนช่วยให้เรารักผลงานนั้นมากขึ้น และมีแรงจูงใจในการทำงานนั้น ๆ เพิ่มมากขึ้นโดยอัตโนมัติ ในหนังสือมีการกล่าวถึงงานวิจัยชิ้นหนึ่งที่แบ่งคนออกเป็น 2 กลุ่ม และให้แต่ละกลุ่มทำการพับกระดาษ โดยที่กลุ่มหนึ่งจะได้รับคำอธิบายวิธีการพับกระดาษอย่างละเอียดชัดเจน (จึงทำให้การพับกระดาษนั้นง่าย) แต่อีกกลุ่มหนึ่งได้รับคำอธิบายน้อยมากและไม่ค่อยชัดเจน (จึงทำให้การพับกระดาษนั้นยาก) ผลการทดลองพบว่า กลุ่มแรกที่ได้รับคำอธิบายชัดเจนนั้น สามารถพับกระดาษออกมาอย่างสวยงามมากกว่ากลุ่มที่ต้องพยายามหาทางพับเอง แต่เมื่อถามผู้เข้าร่วมการทดลองว่า เขายินดีซื้อผลงานที่เขาเพิ่งทำเสร็จในราคาที่เท่าไร กลับพบว่ากลุ่มหลังที่พับกระดาษด้วยตัวเองและผลงานออกมาไม่ดีนั้น กลับมีความตั้งใจที่จะซื้อในราคาที่สูงกว่ากลุ่มแรกที่ผลงานดีกว่า ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความพยายามที่ใส่เข้าไปในงานนั้น มีผลต่อความภาคภูมิใจในงานนั่นเอง

3. การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างพนักงาน

หนังสือเล่มนี้แสดงให้เห็นว่า คนทั่วไปต้องการการยอมรับ การที่หัวหน้าแสดงให้เห็นว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม จะยิ่งทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้นทันที สิ่งที่ต้องระวังคือการจ่ายผลตอบแทนเป็นตัวแทน ซึ่งในหลายสถานการณ์พบว่าการทำงานในลักษณะนั้น อาจจะส่งผลเพียงแค่ระยะสั้นเท่านั้น แต่อาจจะทำร้ายองค์กรในระยะยาว หนังสือเล่มนี้ได้มีการยกตัวอย่างการทดลองในโรงงานผลิต Semiconductor ของบริษัท Intel ในประเทศอิสราเอล โดยผู้ทดลองได้แจ้งผู้เข้าร่วมการทดลองว่า จะให้เงินเพิ่มขึ้นหากทำงานได้มากขึ้น ซึ่งผลก็เป็นไปตามคาด คือ ผู้เข้าร่วมการทดลองสามารถทำงานได้มากขึ้น แต่สิ่งที่น่าสนใจคือ เมื่อเลิกการให้รางวัลพิเศษเช่นนี้ ผลการทำงานของผู้เข้าร่วมการทดลองลดต่ำลงทันที และต่ำลงมากไปกว่าระดับปกติก่อนที่จะมีการให้รางวัล ซึ่งแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในรูปแบบของผลตอบแทนภายนอก เช่น เงิน นั้น อาจจะไม่ได้เป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์กรเสมอไป

อีกการทดลองหนึ่งคือ เมื่อเปรียบเทียบกลุ่มที่ได้รางวัลเป็น Pizza (ผลตอบแทนภายนอก) กับได้รับเพียงแค่คำชมจากหัวหน้า (ผลตอบแทนภายใน) พบว่า กลุ่มหลังมีผลการทำงานดีกว่า ซึ่งเป็นเครื่องยืนยันว่าแรงจูงใจจากภายในมีพลังมากกว่าแรงจูงใจจากภายนอก

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่มีจำนวนหน้าเพียง 128 หน้า และมีเพียง 4 บทเท่านั้น เป็นหนังสือที่อ่านง่ายแต่ให้ความคิดที่มีประโยชน์และมีความน่าสนใจเป็นอย่างมาก หลายประเด็นที่ได้จากหนังสือเล่มนี้เป็นสิ่งที่ผู้อ่านอาจไม่เคยคิดถึงมาก่อน เช่น ความเชื่อว่าแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการทำงานที่มาจากการขึ้นเงินเดือน การให้โบนัสเป็นเงิน น่าจะเป็นแรงจูงใจที่พนักงานต้องการมากที่สุด แต่เมื่ออ่านหนังสือเล่มนี้แล้วอาจจะต้องกลับมาพิจารณาใหม่อีกครั้ง

หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในองค์กรที่เริ่มเรียนรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับความเชื่อในเรื่องแรงจูงใจ ซึ่งหลายครั้งอาจเป็นความเชื่อที่ผิด ๆ อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้อาจไม่ได้เหมาะสำหรับนักวิชาการที่ต้องการทฤษฎีในเชิงลึกในเรื่องแรงจูงใจ เนื่องจากหนังสือเล่มนี้เน้นการนำเสนอแนวคิดและมีตัวอย่างที่น่าสนใจประกอบเพื่อทำให้เกิดความเข้าใจมากกว่า แต่ตัวอย่างเหล่านั้นก็มาจากการวิจัยในเชิงวิชาการที่มีความน่าเชื่อถือเช่นกัน

หากท่านต้องการอ่านหนังสือสักเล่มหนึ่ง เพื่อตอบโจทย์ว่าจะทำอย่างไรที่จะเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงานของท่าน หนังสือเล่มนี้น่าจะช่วยให้คุณได้เป็นอย่างมาก และเป็นอีกเล่มหนึ่งที่แนะนำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้สนใจ

เอกสารอ้างอิง

Ariely, D. (2016). *Payoff: The hidden logic that shapes our motivations*. New York: TED Books, Simon & Schuster.