

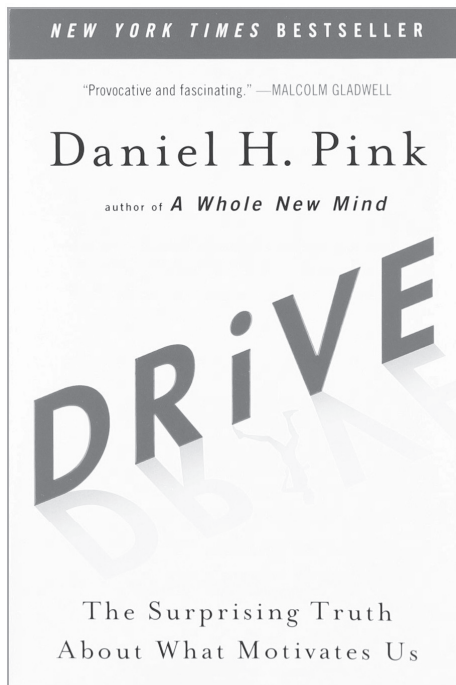


## Book Review:

## DRIVE

ผู้แต่ง Daniel H. Pink

บรรณาธิการ



162

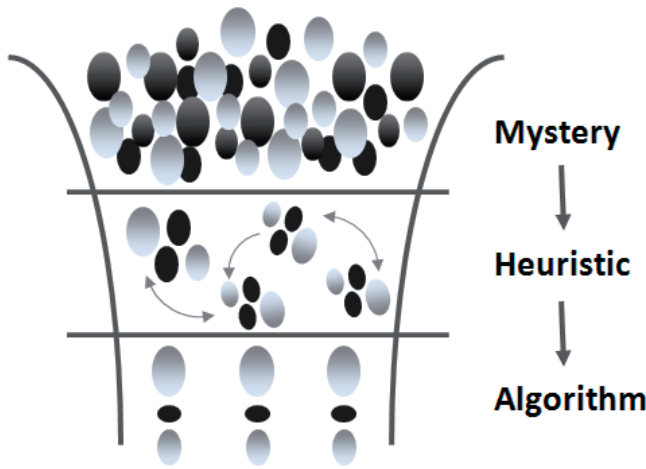
Drive เป็นหนังสือแนวการบริหารที่นำเสนอมุมมองใหม่ในการจูงใจคนทำงาน ที่ผู้เขียนเชื่อว่าการปรับพฤติกรรมการทำงานด้วยวิธีเสริมแรงหรือการลงโทษได้กลายเป็นเรื่องอดีตไปแล้ว โดยที่การเพิ่มแรงจูงใจในโลกการทำงานในศตวรรษที่ 21 ต้องการเครื่องมือตัวใหม่มาทดแทน เปรียบเสมือนโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ต้องมีการอัปเดตให้ตอบโจทย์ความต้องการ

พัฒนาการของระบบแรงจูงใจ เริ่มจากแรงจูงใจ 1.0 ที่มองว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่มีความต้องการขั้นพื้นฐาน ได้แก่ อาหาร ความมั่นคง และเรื่องทางเพศ ต่อมาเป็นแรงจูงใจ 2.0 ที่มองว่าผลงานของมนุษย์ตอบสนองต่อรางวัลและการทำโทษ ซึ่งใช้อธิบายงานประจำทุกๆ ไป

จนกระทั่งมาถึงยุคแรงจูงใจ 3.0 ที่มองว่ามนุษย์มีแรงขับเคลื่อนที่จะคิดค้น เรียนรู้ และความต้องการทำให้โลกน่าอยู่ยิ่งขึ้น



### ลักษณะงานสองประเภท Algorithmic และ Heuristic



ในส่วนของคุณลักษณะงาน พบว่าแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ งานแบบ Algorithmic คือมีขั้นตอนการทำงานชัดเจน ดำเนินอย่างเป็นระบบที่นำไปสู่คำตอบ ส่วนงานอีกประเภทคือ แบบ Heuristic คือไม่มีระบบการทำงานอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติต้องคิดค้น ทดลองเพื่อหาความเป็นไปได้ ทั้งนี้ผลการสำรวจแนวโน้มการขยายงานในสหรัฐอเมริกา พบว่าร้อยละ 30 เป็นงานที่เป็น Algorithmic และร้อยละ 70 เป็นงานประเภท Heuristic โดยมีเหตุผลคือ

งานประจำสามารถทดแทนด้วยการจ้างงานจากภายนอก (Outsource) หรือใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ ซึ่งตรงข้ามกับงานที่ต้องการศิลปะ อารมณ์ความรู้สึกและความคิดสร้างสรรค์ ที่ไม่สามารถหาแรงงานภายนอกมาทดแทนได้อย่างง่าย ทำให้ระบบการให้รางวัลและการทำโทษใช้ได้ผลดีกับงานแบบ Algorithmic เท่านั้น แต่กลับจะเป็นผลลบอย่างยิ่งกับงานแบบ Heuristic ที่ต้องการแรงจูงใจจากภายในเป็นหลัก

Drive ยังเน้นว่าระบบแครอทหรือไม้เรียวไม่ใช่คำตอบที่สำเร็จรูปอีกต่อไป โดยที่จุดเริ่มต้นของแรงจูงใจเกิดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการในการดำรงชีพ ทำให้ต้องมีระบบจัดสรรค่าตอบแทนให้เป็นธรรมชาติ แต่เมื่อคนทำงานผ่านจุดความต้องการพื้นฐานไปแล้ว หากจะยังใช้แรงจูงใจแบบเดิม กลับจะไปลดความคิดสร้างสรรค์และผลงานที่ดี ซึ่งจะทำให้คนทำงานแบบปล่อยผ่าน ไม่คิดปรับปรุง หรือแม้กระทั่งคดโกงเพื่อให้ได้ผลงานมาแลกรางวัล

ทั้งนี้ อาจเรียกได้ว่าระบบแรงจูงใจที่ใช้ในปัจจุบันมีความบกพร่อง หรือ Bugs ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงลักษณะงานที่ต้องการความคิดสร้างสรรค์และการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ตัวอย่างเช่น การตั้งเป้าหมายยอดเยี่ยมถูกส่งตรงลงมาในระบบ อาจสร้างความเครียดและปิดกั้นความคิดสร้างสรรค์ ขณะที่การทำงานที่ท้าทายได้สำเร็จ การได้รับการยอมรับและชื่นชมในผลงาน จะส่งผลทำให้ความคิดสร้างสรรค์ล้นไหลได้ผลดีกว่า





## ความต้องการแบบ I และแบบ X

ในระบบแรงจูงใจ 2.0 นิยมตอบโจทย์ความต้องการแบบ X ที่มาจากคำว่า Extrinsic หรือภายนอก ที่ไม่ใส่ใจกับความรูสึกดีกับงานที่ทำอยู่ (เงินมาก่อนความสุขในงาน) ขณะที่ระบบแรงจูงใจ 3.0 เล็งเห็นความสำคัญของความต้องการแบบ I ที่มาจากคำว่า Intrinsic หรือภายใน ที่ให้ความสำคัญกับการได้รับอิสระในการทำงาน การได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ และการชื่นชอบในงานที่มีความท้าทาย (ความสุขในงานมาก่อน และถ้าจะได้เงินเพิ่มขึ้นด้วยก็ยิ่งดี) ทั้งนี้งานวิจัยพบว่า แรงจูงใจแบบ Type I จะทำให้เกิดผลงานได้ดีกว่า Type X ในระยะยาว และยังทำให้คนทำงานมีสุขภาพจิตที่ดี มีความคิดโลดแล่น เห็นคุณค่าตนเอง และมีความสุขโดยรวมมากกว่า



### อิสระบนความสามารถ...นำไปสู่เป้าหมาย

ระบบการทำงานแบบ ROWE-Results-Only Work Environment คือระบบที่มุ่งผลลัพธ์โดยไม่ต้องกะเกณฑ์เวลาทำงาน และการศึกษาของมหาวิทยาลัยคอร์เนล



ในธุรกิจขนาดเล็กรายงาน 320 แห่ง พบว่า ธุรกิจที่ใช้ระบบ ROWE มีผลประกอบการสูงกว่าระบบควบคุมบังคับเวลาเข้างานถึง 4 เท่า ขณะที่อัตราการลาออกของพนักงานน้อยกว่าประมาณ 30% นอกจากงานวิจัยของคอร์เนลแล้ว บริษัท 3M เป็นตัวอย่างที่ดีที่ส่งเสริมแนวคิดนี้ ดังคำกล่าวของประธานกรรมการบริหารที่ว่า “เราต้องจ้างคนที่เก่งที่สุด แล้วปล่อยให้เขาทำงาน” นอกจากความเป็นอิสระแล้ว แรงจูงใจแบบ I ต้องการยกระดับความสามารถในการทำงาน ด้วยจิตใฝ่รู้ และความมุ่งมั่นที่จะทุ่มเทพลังในการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยิ่งใหญ่

กล่าวโดยรวมแล้ว Motivation 3.0 ไม่ใช่งานที่ไม่มุ่งกำไร แต่เป็นงานที่ไม่ได้ละเลยเป้าหมาย เป็นธุรกิจที่มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและจรรโลงโลกให้น่าอยู่ยิ่งขึ้น

