

เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการเสริมแรงทางลบ Increasing Work Efficiency with Negative Reinforcement

ธันยนันท์ ทองบุญตา

อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี

โทร.096-361-4535 E-mail: thunyanunthongboonta@gmail.com

Thunyanun Thongboonta

Lecture, Faculty of Education, Thepsatri Rajabhat University

รับเข้า: 1 กรกฎาคม 2562 แก้ไข: 4 สิงหาคม 2562 ตอรับ: 20 สิงหาคม 2562

บทคัดย่อ

ในการทำงานกับคนจำนวนมากซึ่งมีภูมิหลังและนิสัยการทำงานที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะมีวิธีการจัดการอย่างไรให้การทำงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย วิธีการหนึ่งที่น่าสนใจ คือ การปรับพฤติกรรมของบุคลากรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันโดยใช้การเสริมแรง แต่ที่สำคัญกว่านั้น คือ ผู้บริหารต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล เพราะแต่ละคนมีความคิด ความต้องการ และวิธีการเรียนรู้ที่ไม่เหมือนกัน ดังนั้นผู้บริหารควรเลือกใช้การเสริมแรงที่เหมาะสม สำหรับการใช้เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้เกิดขึ้นอย่างเต็มความสามารถในทิศทางที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรนั้น เพราะบางสถานการณ์การใช้การเสริมแรงทางบวกอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จเสมอไป และในบางสถานการณ์ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้การเสริมแรงทางลบเพื่อที่จะรักษาระเบียบวินัยภายในองค์กรและการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การใช้คำสั่ง การใช้กฎระเบียบข้อบังคับ การตำหนิ เป็นต้น

คำสำคัญ: การเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงาน การเสริมแรงทางลบ

Abstract

To work with many people with different background and work habits. How the administrators handle with them to help the organization reach the effectiveness and achieve the goal. One interesting way is behavior modification for employees using reinforcement. However, the more important thing is the administrators have to understand individual differences. All the individuals differ from each other in attitude, need and learning habits. Hence, the administrators should consider and

choose the suitable reinforcement techniques to motivate employees' desired behaviors. In some situations it might not be successful to use positive reinforcement. Then negative reinforcement techniques might be another ways to be implemented for maintaining the discipline and increasing work efficiency within organization for example, ordering, setting the rules and regulations and reprimanding etc.

Keywords: increasing, work efficiency, negative reinforcement

บทนำ

การบริหารงานให้เกิดผลสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความสามารถรอบด้านที่จะทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี คือ การเสริมแรงเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนในองค์กร ซึ่งตามทัศนะของ Douglas Mc Gregor ที่เชื่อว่า คนมี 2 ประเภท คือ กลุ่มคนตามทฤษฎี X และกลุ่มคนตามทฤษฎี Y และในการบริหารคนทั้ง 2 ประเภท จำเป็นต้องใช้วิธีการบริหารแตกต่างกัน ซึ่งลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี X (Theory X) คือ คนประเภทเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส แต่ในขณะเดียวกันก็สนใจประโยชน์ส่วนตัวไปด้วย ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบ กฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ซึ่งจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการขั้นพื้นฐานเท่านั้น ส่วนลักษณะบุคคลตามทฤษฎี Y (Theory Y) คือ คนประเภทขยัน ควรมีการจัดสภาพแวดล้อมและกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำลายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

ดังนั้น ในสถานการณ์ที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจทุกองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องมีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการแข่งขันสูงมากขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องการใช้การเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม เพราะนี่คือวิธีการหนึ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้สอดคล้องเป้าหมายขององค์กรและมีผลงานที่มากขึ้นอย่างรวดเร็วในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ผู้บริหารควรพิจารณาคุณลักษณะของผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญว่ามีลักษณะใด หากผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะ X มากกว่าลักษณะ Y ผู้บริหารจำเป็นต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด (Close Control) แต่หากผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะ Y มากกว่าลักษณะ X ผู้บริหารควรต้องให้อิสระในการควบคุมตนเองและมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Barnard (1962: 92 - 102) ที่พบว่า คุณสมบัติที่ดีของผู้นำ คือ เป็นผู้ที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ได้ มีความสามารถในการจูงใจ การตัดสินใจ มีความรับผิดชอบ ฉลาด มีไหวพริบ สามารถแก้ไขเหตุการณ์ได้ เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมไม่เหมือนกัน ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ดีและปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย

ประสิทธิภาพการทำงาน

ความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน

คำว่า “ประสิทธิภาพการทำงาน” ประกอบด้วยคำ 2 คำ ได้แก่ “ประสิทธิภาพ” กับ “การทำงาน” สำหรับความหมายของประสิทธิภาพการทำงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2556 ให้ความหมายไว้ว่า “ความสามารถที่ทำให้เกิดผลในการงาน”

John D. Millet (1954: 115) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการบริการให้กับประชาชน และได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากการให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา การให้บริการอย่างเพียงพอ การให้บริการอย่างต่อเนื่อง และการให้บริการอย่างก้าวหน้า เป็นต้น

Gibson et al. (1991: 37) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง อัตราส่วนของผลผลิตต่อปัจจัยการวัดประสิทธิภาพที่มีตัวบ่งชี้หลายตัว เช่น อัตราการได้รับผลตอบแทนในเงินทุนหรือทรัพย์สินที่เป็นทุนค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต อัตราการสูญเสียเปล่าสิ้นเปลืองการใช้ทรัพยากรและอัตราส่วนของผลกำไรต่อค่าใช้จ่ายในการลงทุน

จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้นสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานอย่างคล่องแคล่ว ถูกต้องตามมาตรฐานของงานนั้น ๆ อันเป็นผลมาจากความเพียรในการเรียนรู้ ความรับผิดชอบและความเอาใจใส่ในการทำงานของบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงาน

เมื่อกล่าวถึงประสิทธิภาพในการทำงาน และได้พิจารณาจากแนวคิดทางทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งมักจะพูดถึงการปฏิบัติงาน (Performance) ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency) กล่าวคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่าการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพสูงและในทางตรงกันข้ามหากผลการปฏิบัติงานไม่ดีก็ถือว่าการทำงานนั้นมีประสิทธิภาพต่ำ ซึ่งหมายถึงความโดยตรงของประสิทธิภาพนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้

Mager and Besch (1967: 45 - 51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพของปฏิบัติงานไว้เป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้ คือ ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีความสามารถในการแยกแยะเรื่องราว สามารถเห็นถึงความแตกต่างว่าสิ่งใดถูกต้องและสิ่งใดไม่ถูกต้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาต่าง ๆ อีกทั้งมีความสามารถเชิงสติปัญญา จำได้และรู้ว่าจะต้องทำอะไรหรือต้องใช้อะไร รู้ลำดับขั้นตอนหรือระเบียบของการปฏิบัติงานของงานใดงานหนึ่ง นอกจากนี้ยังต้องมีความสามารถในการดัดแปลงโดยรู้จักเครื่องมือหรือเครื่องกลต่าง ๆ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่ต้องการให้เสร็จสิ้นลงไปได้

และมีความสามารถในการพูด การสื่อสารให้เกิดความรู้และความเข้าใจ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งสำหรับประสิทธิภาพในการทำงาน

การที่จะเกิดประสิทธิภาพการทำงานนั้นต้องมียุทธศาสตร์ประกอบ 2 ส่วนหลัก คือ ผู้ที่ทำงานกับโครงสร้างการทำงาน ซึ่งในส่วนของผู้ที่ทำงาน สมพิศ สุขแสน (2556) ได้กล่าวถึง ลักษณะคนทำงานที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะดังนี้ คือ มีความฉับไว มีความถูกต้องแม่นยำ มีความรู้ มีประสบการณ์ และมีความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้เพราะคนที่มีประสิทธิภาพควรทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลา มีการผิดพลาดในงานน้อย มีความรู้และประสบการณ์ในงานที่ทำเป็นอย่างดี ตลอดจนมีการคิดพัฒนางานสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบด้วย ส่วนโครงสร้างการทำงาน พรมิตร กุลกาลยีนยง (2560: 1) กล่าวว่า การสร้างผู้ประกอบการในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ควรเริ่มจากการสร้างวัฒนธรรมผู้ประกอบการในองค์กร เช่น การไม่กีดกันความคิดใหม่ ๆ ของพนักงาน การสนับสนุนการทำงานเป็นทีมที่มีสมาชิกจากหลายฝ่าย และระบบการให้รางวัลเพื่อตอบแทนพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และพยายามคิดสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กร นอกจากนี้ พรทิพย์ เย็นจะบก และ กมลรัฐ อินทรทัศน์ (2547) ยังกล่าวถึงปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดความสุขระหว่างผู้ร่วมงานและตัวเอง จำเป็นต้องใช้แนวทางและวิธีการในการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถสรุปเป็นแนวปฏิบัติได้ ดังนี้ คือ การทำตัวให้เป็นคนงานที่ดี การรักษามารยาทและระเบียบในที่ทำงาน การสร้างบรรยากาศสดใสในที่ทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดี และการสื่อสารในองค์กรหรือในการทำงาน โดยเฉพาะเรื่องการสื่อสารในองค์กรนั้นมีความสำคัญมากเพราะถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร ช่วยให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือของบุคลากรและหน่วยงาน ช่วยให้การงานเกิดประสิทธิภาพอีกทั้งยังใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับสื่อสารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมแรง

B.F. Skinner (อ้างถึงใน Raymond G. Miltenberger, 2002: 79) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ผู้คิดทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำ (Operant Conditioning Theory) โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่า พฤติกรรมการเรียนรู้ของมนุษย์อยู่ภายใต้อิทธิพลของเงื่อนไขการเสริมแรงและการลงโทษ ซึ่งการเสริมแรงมี 2 ประเภท คือ การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) และการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) แต่หลายคนมักจะสับสนระหว่างการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) และการลงโทษ (Punishment) ทั้งที่จริงแล้ว 2 สิ่งนี้ไม่เหมือนกัน การเสริมแรงทางลบจะเป็นการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่ต้องการ โดยบุคคลสามารถหลีกเลี่ยงผลการกระทำทางลบได้เมื่อมีพฤติกรรมเป็นที่ต้องการ จะทำให้เกิดการเรียนรู้พฤติกรรมป้องกันหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พอใจหรือการลงโทษ ส่วนการลงโทษจะเป็นการลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการหรือทำให้พฤติกรรมอ่อนลงโดย

การให้สิ่งที่ไม่พอใจโดยตรง เช่น พนักงานที่มาร่วมประชุมสายถูกหัวหน้าตำหนิ ซึ่งต่างจากการเสริมแรงลบที่เป็นเพียงการคาดโทษหรือขู่ให้กลัวแต่ไม่มีการลงโทษจริง ๆ

ซึ่งสอดคล้องกับ David J. Cherrington (1994: 40 - 41) ได้ศึกษาหลักการเสริมแรงและได้สรุปไว้ในหนังสือพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) โดยได้แบ่งการเสริมแรงเป็น 5 ประการหลัก ๆ ดังต่อไปนี้

1. การเสริมแรงแบบบวก (Positive Reinforcement Contingencies) เป็นการให้การเสริมแรงบวกตามที่บุคคลต้องการหลังจากที่พฤติกรรมที่ถูกต้องตามที่กำหนดไว้ เช่น เราศึกษาเล่าเรียนก็เพื่อหวังผลตอบแทน คือ เกิดการเรียนรู้หรือได้คะแนนดี เราทำงานก็หวังผลที่จะได้เงินมาเลี้ยงชีพ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นประสบการณ์ที่เกิดการเรียนรู้มาแล้วทั้งสิ้นว่า ผลของการกระทำเช่นนั้นจะก่อให้เกิดอะไรตามมา การเสริมแรงแบบบวกในองค์การ หมายถึง ผลลัพธ์ของการกระทำที่ส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น เช่น การเพิ่มผลผลิต สินค้าและบริการที่มีคุณภาพดี การบรรจุเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ เป็นต้น ดังนั้นการเสริมแรงของหัวหน้าที่ให้การยกย่องชมเชยหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานจึงเป็นการเสริมแรงที่ให้ผลมากเพราะคำชมหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับตำแหน่งความรับผิดชอบของงานที่ทำ

2. การเสริมแรงแบบหลีกเลี่ยง (Negative Reinforcement Contingencies or Escape Contingencies) หมายถึง เมื่อมีสถานการณ์หรือสิ่งเร้าที่ไม่พอใจบุคคลจะแสดงพฤติกรรมในการพยายามหาทางขจัดสิ่งเร้านั้นให้หมดไป การเสริมแรงลบแบบหลีกเลี่ยงจึงเป็นการตอบสนองเพื่อเอาตัวเสริมแรงลบออกไปจากสถานการณ์นั่นเอง การเสริมแรงลบมีแนวโน้มที่จะเพิ่มพฤติกรรมการตอบสนองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือกฎเกณฑ์เท่านั้น แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมถาวรหรือทำให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น เช่น การภาคทัณฑ์เมื่อลูกน้องกลับก่อนเวลาจะมีผลให้ลูกน้องทำงานมากขึ้นและกลับบ้านตรงเวลาเท่านั้น แต่จะไม่ช่วยให้ทำงานเกินกว่าเวลาที่กำหนดในกรณีที่งานยังไม่เสร็จ การเสริมแรงแบบลบ เช่น การว่ากล่าวตักเตือน การวิจารณ์เสียหาย การถูกข่มขู่ให้ออกจากงาน เป็นต้น ทำให้พนักงานเปลี่ยนพฤติกรรมเพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง

3. การเสริมแรงแบบหลีกเลี่ยง (Negative Reinforcement Contingencies or Avoidance Contingencies) เป็นการตอบสนองเพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้เกิดผลที่ไม่พอใจ ถ้าหากไม่ทำการตอบสนองผลที่ไม่พอใจจะเกิดขึ้น ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงกับพฤติกรรมของคน ได้แก่ การอ่านหนังสือตึกเพื่อมิให้สอบตก การจ่ายค่าโทรศัพท์เพื่อมิให้ถูกตัดสาย เป็นต้น การหลีกเลี่ยงก็คล้ายกับการหลีกเลี่ยงแต่ต่างกันการหลีกเลี่ยงนั้นเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้ว ส่วนการหลีกเลี่ยงนั้นเหตุการณ์ยังไม่เกิด การหลีกเลี่ยงเป็นการจงใจเพื่อให้ความผิดพลาดหรือความเจ็บปวดที่จะได้รับมากกว่าการต้องการความสำเร็จและรางวัลหรือการทำให้ได้มาซึ่งสิ่งที่คาดหวังไว้ เช่น การที่พนักงานพยายามไม่มาสายหรือมาสายไม่เกิน 2 ชั่วโมง เพื่อมิให้ถูกหักเป็นวันหยุด เพราะกฎระเบียบของบริษัทในเรื่องการมาสายนั้นถือว่าถ้ามาสายเกิน 2 ชั่วโมงให้ถือเป็น

หยุดงาน ดังนั้นเขาก็จะพยายามมาสายไม่เกิน 2 ชั่วโมงตามกฎระเบียบเท่านั้น แต่จะไม่สนใจให้พฤติกรรมการทำงานเข้าเกิดขึ้นกับเขา

4. การระงับการเสริมแรง (extinction) หมายถึง ไม่มีการเสริมแรงไม่ว่าเสริมแรงทางบวกหรือทางลบดูลักษณะแล้วเสมือนการเพิกเฉย (ignore) ต่อพฤติกรรมที่แสดงออก ซึ่งผลที่ตามมาจากการไม่เสริมแรงนี้จะทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกหายไปไปในที่สุด ตัวอย่างของการระงับการเสริมแรงได้แก่ หัวหน้าไม่ไต่ถามและพยายามไม่พูดกับพนักงานที่ทำรายงานไม่เสร็จตามกำหนด แต่ขณะเดียวกันก็หักหายพูดจากับลูกน้องคนอื่น ๆ ทำให้พนักงานคนนั้นต้องสำรวจตัวเองและพบว่าการทำงานไม่เสร็จตามเวลาเป็นสิ่งที่ทำให้หัวหน้ามีพฤติกรรมเพิกเฉยเช่นนั้น และทำให้เห็นว่าควรจะปรับปรุงตนเองและทำรายงานให้เสร็จตรงเวลา ซึ่งสิ่งที่หัวหน้าทำนั้นเป็นการไม่ส่งเสริมให้พนักงานคนนั้นมีพฤติกรรมที่ไม่ดี ทำงานไม่เสร็จตรงเวลา เป็นต้น

5. การลงโทษ (punishment contingencies) การทำโทษหรือการให้สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจหลังจากที่พฤติกรรมตอบสนองได้เกิดขึ้น เนื่องจากบางครั้งพฤติกรรมของพนักงานเกินกว่าที่องค์กรจะรับได้ เช่น การทำผิดกฎระเบียบองค์การหรือผิดกฎหมาย ซึ่งการลงโทษนี้มีหลายระดับ ตั้งแต่การว่ากล่าวตักเตือน การลดเงินเดือน การสั่งพักงานชั่วคราว การลดขั้นหรือตำแหน่ง การไล่ออก เป็นต้น ในบางครั้งการลงโทษนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ไม่พึงประสงค์อื่น ๆ เช่น การต่อต้าน การตอบโต้ การสูญเสียความมั่นใจ ทำให้ผู้บริหารที่จะใช้การลงโทษนั้นต้องคิดให้รอบคอบก่อนลงโทษ หรือใช้เมื่อจำเป็นจริง ๆ เท่านั้น

ความหมายของการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการเสริมแรงทางลบ ไว้ดังนี้

Skinner (1953 อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2550: 34) ได้ให้ความหมายของของการเสริมแรงทางลบไว้ว่า คือ การทำให้ความถี่ของพฤติกรรมเพิ่มขึ้น อันเป็นผลมาจากการที่แสดงพฤติกรรมดังกล่าวนั้น สามารถถอดถอนจากสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจ (Aversive Stimuli) ออกไปได้สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจจะเป็นตัวเสริมแรงทางลบได้ก็ต่อเมื่อเกิดพฤติกรรมแสดงออกเพื่อถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนั้นเพิ่มขึ้น ดังนั้นสิ่งที่ไม่พอใจ สิ่งที่ไม่พึงปรารถนา หรือสิ่งที่รบกวนบุคคลต่าง ๆ ไม่จำเป็นต้องเป็นตัวเสริมแรงทางลบเสมอไป นอกเสียจากว่ามันจะทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกแล้วสามารถถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่พอใจได้นั้น มีความถี่เพิ่มขึ้น

Angelo Kinicki and Brain K. Willaim (2008) ได้กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบ คือ การหลีกเลี่ยงความไม่สบายใจเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ เช่น หัวหน้าฝ่ายขายคนหนึ่งที่มีมักจะบ่นจุกจิกกับพนักงานตลอดเวลา แต่ถ้าหากพนักงานขายของได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หัวหน้างานจะหยุดบ่นจุกจิก ถึงแม้ว่าพนักงานไม่ได้รางวัลใด ๆ จากการขาย แต่การหยุดบ่นจุกจิกมีผลทำให้พวกเขาพอใจและจะพยายามขายของให้ดีขึ้นต่อไป เพื่อหลีกเลี่ยงพฤติกรรมที่ไม่ดีของหัวหน้า

เทพ สงวนกิตติพันธุ์ (2551: 9) ได้กล่าวว่า การเสริมแรงทางลบ คือ การให้สิ่งเร้าหรือสถานการณ์ที่บุคคลไม่พึงพอใจ บุคคลจะพยายามหลบเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงโดยการทำพฤติกรรมบางอย่าง และถ้าพฤติกรรมนั้นทำให้เขาหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่พึงปรารถนาได้ พฤติกรรมนั้นก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้อีกถ้าเขาได้รับสิ่งเร้าหรือในสถานการณ์อย่างเดียวกันอีก หลักของการเสริมแรงทางลบคือการให้สิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจตลอดเวลาเพื่อให้บุคคลหลีกเลี่ยงจากสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจนั้น โดยทำพฤติกรรมตามที่คาดหวังไว้

จากการให้ความหมายของนักวิชาการข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) หมายถึง วิธีการที่นำมากระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากพฤติกรรมเดิมเป็นพฤติกรรมที่ดีขึ้น โดยการกำหนดกฎ ข้อห้าม สิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคคลมีแนวทางการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมที่หลีกเลี่ยงจากวิธีการกระตุ้นที่ไม่พอใจนั้น แล้วมีผลให้เกิดพฤติกรรมเป้าหมายดีขึ้น เช่น พนักงานซึ่งมาทำงานหรือเข้าประชุมตรงเวลาเพราะไม่อยากได้ยีนคำตำหนิจากหัวหน้า

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีการเสริมแรงในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กร

ทฤษฎีเสริมแรงเป็นทฤษฎีที่อธิบายความหมายในเชิงพฤติกรรม (behavior) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกระบวนการเรียนรู้ (learning process) Skinner เน้นว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดด้วยผลจากการแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น ถ้าพฤติกรรมนั้นได้รับการตอบสนองที่เป็นบวกหรือเป็นรางวัลที่ก่อให้เกิดความยินดีมักจะมีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีกในอนาคต และในทางตรงข้ามถ้าการตอบสนองต่อผลการกระทำที่เป็นลบหรือการทำให้โทษที่ก่อให้เกิดความไม่ยินดีพฤติกรรมนั้นจะยุติหรือสิ้นสุดลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรปรับใช้ทฤษฎีโดยการกำหนดรางวัลหรือการลงโทษที่เหมาะสมในการสร้างแนวทางการปฏิบัติงาน หรือ แนวทางการปฏิบัติตนในองค์กรมากกว่าที่จะวิเคราะห์ถึงแรงจูงใจหรือความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน

ดังที่ Luthans and Kreitner (1975) และ Hamner and Hammer (1976: 3 - 21) ได้เสนอวิธีการประยุกต์ใช้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์กรกับการจัดการองค์การไว้ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความเข้าใจอย่างชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนว่าพฤติกรรมแบบใดที่ต้องการขององค์กรและพฤติกรรมแบบใดที่ทำแล้วได้รับรางวัลตอบแทนและพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมต้องห้าม
2. การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปรับปรุงได้โดยการให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและคุณภาพของงาน ซึ่งรวมถึงการชี้ให้เห็นถึงจุดดี จุดด้อย ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำ
3. ผู้บริหารต้องชี้ให้เห็นถึงผลรางวัลที่ให้แก่บุคคลที่ปฏิบัติงานดีและมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ และให้คำชมเชย แสดงความยอมรับในผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรมของพวกเขาด้วย

4. ผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรของตนว่า แต่ละบุคคลได้รับรางวัลที่แตกต่างกัน ออกไปขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพของการทำงาน บุคลากรของหน่วยงานต้องมีความเข้าใจจุดเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและระบบการให้รางวัลตอบแทนด้วย

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จันทรเพ็ญ ชัยพรสุไพศาล (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยเสริมแรงทางบวก ด้านความก้าวหน้าและด้านเงิน ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยเสริมแรงทางบวกด้านยอมรับนับถือและด้านการเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการขาดงาน และด้านการออกจากงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยเสริมแรงทางลบด้านการลดอำนาจหน้าที่ ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานด้านการเพิ่มผลผลิต และด้านการขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ในการเปลี่ยนพฤติกรรมมีการเสริมแรงแยกประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพฤติกรรมหรือก่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ส่วนการเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) มีจุดมุ่งหมายเพื่อลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ โดยการกระตุ้นความไม่มีวุฒิภาวะของบุคคลด้วยวิธีการบังคับนั่นเอง

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการเสริมแรงทางลบ

ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญมาก แต่ในบางกรณีการให้รางวัลเพื่อสร้างพฤติกรรมในทางบวกอาจจะไม่ประสบความสำเร็จเสมอไป บางครั้งการเสริมแรงทางลบและการลงโทษอาจเหมาะสมมากกว่าทั้งนี้เพื่อที่จะรักษาระเบียบวินัยภายในองค์กร และเป็นการห้ามปรามหรือขู่ว่าจะลงโทษหากมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม แต่การปรับใช้วิธีลงโทษต้องทำอย่างระมัดระวังเพราะอาจส่งผลในทางลบอื่น ๆ ตามมา บางครั้งการใช้กลยุทธ์แบบผสมผสานระหว่างการลงโทษและการเสริมแรงทางบวกเป็นวิธีที่เหมาะสมกว่า เนื่องจากในขณะที่บุคคลจะเลิกพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา เขาก็จะเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาเข้ามาแทนที่ด้วย

ดังที่ อภิวิทย์ พิมลแสงสุริยา (2557) ที่ได้นำเสนอวิธีการจัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น โดยมีกรณีตัวอย่างดังนี้

กรณีที่ 1 ลูกน้องขาดความรู้หรือมีความสามารถไม่ถึงที่จะทำงานที่มอบหมายครั้งนี้ แต่ไม่กล้าบอกเลยพยายาม “งม” อยู่นาน ทำให้ไม่เสร็จตามเวลาซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งกรณีที่ขาดความรู้ความสามารถในงานที่มอบหมายครั้งนี้หรือขาดความรู้ ความสามารถในงานอื่น ๆ ที่มอบหมายไปก่อนหน้านี้ จึงทำให้หมดเวลาไปกับงานนั้นจนมีผลกระทบต่องานนี้ แนวทางการแก้ไข คือ อธิบายรายละเอียดของงานให้ชัดเจน หลังจากสั่งงานแล้วต้องสอบถามเพื่อทวนความเข้าใจและให้ลูกน้องบอกคร่าว ๆ ถึงวิธีการที่จะไปดำเนินการต่อ นอกจากนั้นอาจหาทางแบ่งงานออกเป็นชิ้นเล็ก ๆ ให้ทยอยทำเป็นส่วน ๆ แล้วเอามาส่งเป็นช่วง ๆ ไม่ปล่อยให้ทำงานเสร็จทั้งหมดแล้วค่อยกลับมา หากจำเป็นอาจยอมลงทุนเวลา สอนวิธีการ

ทำงานใหม่อีกครั้ง หรือมอบหมายให้ผู้ที่มิอาจโสและประสบการณ์มากกว่าช่วยสอน หรือดูแลเบื้องต้นก่อนที่จะส่งมาให้คุณ

กรณีที่ 2 ลูกน้องขี้เกียจเพราะหมดความสนใจในงานที่ทำ อาจรู้สึกว่างานซ้ำซาก น่าเบื่อหรือเป็นงานที่ไม่ชอบไม่ถนัด ไม่ค่อยอยากทำ หรือกำลังมีความสนใจเรื่องอื่นอยู่ จึงละเลยงานที่มอบหมายไปให้ แนวทางการแก้ไข คือ พยายามค้นหาสาเหตุที่แท้จริงว่าเป็นเพราะเหตุใด จึงทำให้หมดความสนใจ โดยอาจจะสอบถามจากเจ้าตัวโดยตรง สอบถามจากเพื่อน ๆ รอบข้าง หรือลองสังเกตพฤติกรรมบางอย่างด้วยตัวคุณเอง จากนั้นดูว่าจะทำอะไรได้บ้าง เพื่อแก้หรือทุเลาปัญหานี้ เช่น พยายามโยกย้ายงานได้หรือไม่ หรืออาจมอบหมายงานอย่างอื่นที่อยู่ในความสนใจให้ทำโดยมีข้อแม้ว่าต้องทำงานเดิมให้เสร็จด้วยหรือให้แรงจูงใจบางอย่าง เช่น หากทำงานเสร็จตรงเวลาทุกครั้งจะพาไปเที่ยว เป็นต้น

กรณีที่ 3 ลูกน้องไม่เห็นด้วยกับงานที่สั่งให้ทำและต้องการแสดงออกว่า ไม่เห็นด้วยโดยการไม่ใส่ใจที่จะทำให้เสร็จตามเวลา ที่สำคัญคิดว่า หัวหน้าคงไม่กล้าทำอะไรรุนแรงหรืออาจเชื่อมั่นว่าตนเองมีแบค (Back - คนหนุนหลัง) ดีกว่าหัวหน้า จึงไม่กลัว กรณีอย่างนี้ดูเหมือนเป็นการประลองกำลังระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง โดยลูกน้องอาจคิดว่า หัวหน้าไม่มีอำนาจและที่สำคัญหัวหน้าใหญ่สนับสนุนลูกน้องมากกว่าหัวหน้า แนวทางการแก้ไข คือ หัวหน้าควรหาโอกาสพูดคุยกับหัวหน้าใหญ่เพื่อตกลงแนวทางในการบริหารจัดการพนักงานคนนี้ให้ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หัวหน้าต้องแน่ใจว่าหัวหน้าใหญ่รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอและสนับสนุนในสิ่งที่คุณตัดสินใจ นอกจากนี้หากพนักงานข้ามไปคุยกับหัวหน้าใหญ่โดยตรงหัวหน้าใหญ่ต้องพูดเหมือนกับที่หัวหน้าพูดทั้งนี้เพื่อให้ลูกน้องเห็นว่า “ไม่ว่าคุยกับหัวหน้า หรือคุยกับหัวหน้าใหญ่ ก็จะได้คำตอบเหมือนกัน”

กรณีที่ 4 ลูกน้องต้องการแสดงออกถึงความท้าทาย ไม่เคารพและไม่เกรงกลัวหัวหน้า แนวทางการแก้ไข คือ ขอแนะนำให้หาแนวร่วมและแรงสนับสนุนก่อนที่จะเหตุการณ์จะบานปลาย และแนวร่วมที่ดีที่สุด คือ หัวหน้าใหญ่ เรื่องร้ายแรงอย่างนี้ไม่ควรต่อสู้โดยลำพัง แนะนำให้ปรึกษาหัวหน้าและหน่วยงาน HR เพื่อหาทางรับมือหรือหาแนวทางการในการแก้ปัญหา ที่สำคัญหากมีอะไรเกิดขึ้นสิ่งสำคัญที่ต้องท่องจำให้ขึ้นใจ คือ “อย่าทะเลาะกับลูกน้อง” เพราะคนที่ดูไม่ดี คือ ผู้ใหญ่อย่างหัวหน้าไม่ใช่เด็กอย่างลูกน้อง ในทางกลับกันไม่ควรปล่อยไว้โดยไม่ดำเนินการอะไรเพียงเพราะเชื่อว่า “เวลา” อาจจะช่วยแก้หรือทุเลาปัญหาหลงไปได้ นอกจากนี้ หากพิจารณาแล้วเหมาะสม อาจหาโอกาสพูดคุยกับลูกน้องคนนี้อย่างเปิดอกเพื่อหาทางปรับความเข้าใจและแนวทางในการทำงานร่วมกัน บางครั้งการพูดจากันอย่างตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อารมณ์ก็เป็นหนทางในการแก้ปัญหาที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1998 อ้างถึงใน จริญญา ปานเจริญ, 2553: 65) ซึ่งสรุปวิธีการนำความรู้ต่าง ๆ ที่ได้จากทฤษฎีการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้เพื่อปรับพฤติกรรมของพนักงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ต้องการ เช่น ในกรณีที่พนักงานไม่มีระเบียบวินัย เช่น ดื่มสุราในเวลางาน ขโมยของหรือมาทำงานสายเป็นประจำ แนวทางแก้ไข คือ ในขั้นแรกต้องตักเตือน หากพนักงานคนนั้นยังมีพฤติกรรมก็จำเป็นต้อง

ใช้มาตรการที่มากขึ้นตามลำดับ เช่น รับคำเตือนที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือการสั่งพักงาน เป็นต้น ข้อควรคำนึง คือ การลงโทษเป็นเพียงการแก้ปัญหาระยะสั้นเท่านั้น ดังนั้นการใช้ประกาศหรือคำสั่งระเบียบ ข้อบังคับควรระบุว่าจะทำอะไรได้หรือไม่ได้อย่างชัดเจน

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ พรณราย ทรัพย์ประภา (2549) ซึ่งให้คำแนะนำเกี่ยวกับจิตวิทยาในการจัดการกับบุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นปัญหา ไว้ดังนี้ 1) อธิบายถึงปัญหาที่เฉพาะเจาะจงของเขาตามพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยปราศจากการกล่าวหาหรือกล่าวโทษ 2) อธิบายผลที่เกิดตามมาจากพฤติกรรมของเขา โดยเน้นผลเสียที่ตัวเขาเองเป็นหลัก 3) ย้ำถึงมาตรฐาน (หรือพฤติกรรม) ในการทำงานที่องค์กรคาดหวังให้พนักงานปฏิบัติ 4) ถามถึงสาเหตุที่ทำให้เขามีพฤติกรรมเช่นนั้น 5) ถามถึงวิธีการในการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้น 6) อภิปรายถึงวิธีการที่เขาเสนอว่าเป็นไปได้หรือไม่ และอาจเสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม 7) ตกลงตามที่ได้อภิปรายและจดบันทึกไว้ 8) ตกลงจะติดตามผลเมื่อไรและลงบันทึกไว้ 9) ให้โอกาสและเวลาในการลงมือปฏิบัติ และ 10) แสดงความเชื่อมั่นว่าเขาจะสามารถแก้ไขพฤติกรรมนั้น ๆ ได้

นอกจากนี้ เทพ สงวนกิตติพันธุ์ (2551: 9) ยังได้อธิบายพร้อมทั้งยกตัวอย่างการสร้างพฤติกรรมจิตบริการด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรม ไว้ดังนี้ การสร้างพฤติกรรมจิตบริการให้เกิดขึ้นด้วยเทคนิคการเสริมแรงทางลบ ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น กำหนดให้พนักงานผู้ให้บริการต้องยิ้มไหว้ (ผู้อาวุโสกว่า) และกล่าวทักทายด้วยคำว่า “สวัสดีค่ะ/ครับ” ทุกครั้งกับลูกค้าที่มาใช้บริการ หากพนักงานผู้ให้บริการคนใดไม่ปฏิบัติตามที่กำหนด ผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องเรียกมาว่ากล่าวตักเตือนทุกครั้ง และถ้าถูกตักเตือนเกินกว่า 3 ครั้งในแต่ละเดือน เงินเดือนหรือเงินโบนัสของพนักงานผู้ให้บริการนั้นก็จะถูกตัดลงตามที่เห็นเหมาะสม

ข้อสังเกต ในเรื่องการใช้การเสริมแรงทางลบนั้น จุดประสงค์สำคัญ คือ เน้นการสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการมากกว่าเน้นการลงโทษ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแจ้งให้พนักงานผู้ให้บริการทุกคนทราบถึงกำหนด กฎเกณฑ์ หรือประกาศต่าง ๆ ที่หน่วยงานหรือองค์กรได้กำหนดไว้ และไม่ควรใช้การเสริมแรงทางลบเพียงด้านเดียว เพราะอาจจะทำให้เกิดการต่อต้านจากพนักงานผู้ให้บริการได้ จึงควรใช้ร่วมกับการให้การเสริมแรงทางบวกด้วย ซึ่งจะช่วยสร้างให้เกิดพฤติกรรมจิตบริการแก่พนักงานผู้ให้บริการได้ดียิ่งขึ้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Martin and Pear (1996: 183 - 184) ที่ได้กล่าวถึงข้อจำกัดของการเสริมแรงลบว่า สิ่งเร้าที่ไม่น่าพึงพอใจที่อยู่ในการเสริมแรงลบจะมีลักษณะคล้ายการลงโทษ ดังนั้นจึงควรใช้อย่างระมัดระวัง เพราะอาจจะทำให้เกิดผลกระทบที่เป็นอันตราย เช่น อารมณ์หงุดหงิด รู้สึกไม่พอใจ มีพฤติกรรมต่าง ๆ ก้าวร้าว หรือความรู้สึกกลัว ซึ่งอาจขัดขวางกระบวนการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้ ดังนั้น บุคคลอาจมีแนวโน้มหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงหนีบุคคลหรือสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความไม่น่าพึงพอใจนั้น

การใช้เงื่อนไขการหลีกเลี่ยงหนี้และเงื่อนไขการหลีกเลี่ยงที่มากเกินไปจึงไม่ช่วยให้ผู้รับเกิดการพัฒนาทางสังคม อารมณ์ หรือความสามารถทางสติปัญญามากนักในอนาคต

สรุป

การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานด้วยการเสริมแรงทางลบนับว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพได้ แต่ต้องทำภายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วว่า ผู้ปฏิบัติงานมีคุณลักษณะใดเป็นสำคัญ เพราะหากผู้ปฏิบัติงานมีลักษณะ X มากกว่าลักษณะ Y ผู้บริหารควรต้องควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด (Close Control) ทั้งนี้ในการใช้การเสริมแรงทางลบให้มีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารหรือผู้ใช้การเสริมแรงทางลบควรต้องใช้อย่างระมัดระวังโดยปฏิบัติ กล่าวคือ ต้องใช้อย่างมีสติ ไม่ควรใช้อารมณ์ ต้องยุติธรรม มีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการสื่อสารที่ดี ต้องแจ้งเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ มาตรฐานในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน การเสริมแรงทางลบควรทำควบคู่กับการเสริมแรงทางบวก หากจะตำหนิควรตำหนิที่พฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติไม่ใช่ตัวบุคคล และควรจะกระทำทันทีเมื่อเกิดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องสามารถให้ข้อมูลย้อนกลับในการปฏิบัติงานสามารถบอกได้ว่าควรปรับปรุงสิ่งใดเพราะเหตุใด

เอกสารอ้างอิง

- จริญญา ปานเจริญ. (2553). **การจัดการและพฤติกรรมบุคคลในองค์กร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- จันทร์เพ็ญ ชัยพรสุไพศาล. (2556). **ปัจจัยเสริมแรงที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทโลจิสติกส์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เทพ สงวนกิตติพันธุ์. (2551). **การสร้างพฤติกรรมจิตบริการด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. ค้นเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, จาก www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/.../behavior.doc.
- พรทิพย์ เย็นจะบก และ กมลรัฐ อินทรทัศน์. (2547) **ปัจจัยที่มีผลปัจจัยที่มีผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพ**. ค้นเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2560, จาก https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/lesson6/working_process1.html
- พรมิตร กุลกาลยืนยง. (2561). **กลยุทธ์การสร้างผู้ประกอบการในองค์กร**. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์, 4(1) กุมภาพันธ์-พฤษภาคม 2561: 1 - 11. ค้นเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2561, จาก <https://www.tci-thaijo.org/index.php/rpu/article/view/125750/95215>

- พรรณราย ทรัพย์ะประภา. (2549). **จิตวิทยาในการจัดการกับบุคคลที่มีพฤติกรรมเป็นปัญหา**. ค้นเมื่อวันที่ 15 เมษายน 2561, จาก <http://www.rural.chula.ac.th/Relation/Board/show.php?id=65>
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554**. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน.
- สมพิศ สุขแสน. (2556). **เทคนิคการทำงานให้มีประสิทธิภาพ**. ค้นเมื่อวันที่ 18 เมษายน 2560, จาก <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2550). **ทฤษฎีและเทคนิคการปรับพฤติกรรม**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิญญา พิมพ์แสงสุริยา. (2557). **จัดการลูกน้องให้มีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำอย่างไร**. ค้นเมื่อวันที่ 13 สิงหาคม 2561, จาก <http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9570000027835>
- แอ่งจิไล คินิคกิ และ เบรน เค วิลเลียม. (2008). **องค์กรและการจัดการ**. แปลโดย เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- Angelo Kinicki and Brian K. Williams. (2010). **Organization and Management**. Translated by Issaradej, Benjamaporn et al. Bangkok: Mc-GrawHill.
- Chaipornsupaisarn, J. (2013). **Reinforcement Factors Affecting Work Behaviors of A Logistic Company's Employee in Bangkok**. Master of Business Administration Degree in Management, Srinakharinwirot University. (in Thai)
- Chester I. Barnard. (1962). **Organization and Management**. Cambridge Mass: Harvard University Press.
- David J. Cherrington. (1994). **Organizational behavior: the management of individual and organizational performance**. Boston: Allyn and Bacon.
- Eamsupasit, S. (2007). **Behavior Modification: Theory and Techniques**. Bangkok: Chulalongkorn University Press.
- Fred. Luthans and R. Kreitner. (1975). **Organizational Behavior Modification and Beyond**. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Garry Martin and Joseph Pear. (1996). **Behavior Modification: What it is and How to do it**. 5th ed. New Jersey: Prentice – Hall Inc.

- Gibson, J. L., et al. (1991). **Organization: Behavior Structure-processes**. 7th ed. Homewood, IL: Von Hoffman.
- Kulkalyuenyong, P. (2018). *Strategies in Building Corporate Entrepreneurship*. **Journal of Humanities and Sciences, Rajapruk University**, 4(1) February – May 2018: 1 - 11. Retrieved on 3rd June 2018, from <https://www.tci-thaijo.org/index.php/rpu/article/view/125750/95215> (in Thai)
- Mager, R.F. and Beach, K.M. (1967). **Developing Vocational Instruction**. Belmont: Fearon Publishing.
- Millet, John D. (1954). **Management in the Public Service**. New York: McGraw-Hill.
- Office of the Royal Society. (2013). **Thai Dictionary Version to Celebrate the 50th Anniversary of the Reign of King Bhumibol Adulyadej**. Bangkok: Office of the Royal Society. (in Thai)
- Parncharoen, J. (2010). **Management and Personnel Behavior in the Organization**. Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- Pimolsangsuriya, A. (2013). **On the problem of responsibility: How to enhance staff members' responsibility**. Retrieved on 13th August 2018, from <http://www.manager.co.th/iBizchannel/viewNews.aspx?NewsID=9570000027835>
- Raymond G. Miltenberger. (2002). **Behavior Modification: Principles and Procedures**. 3rd ed. CA, Belmont: Wadsworth Publishing.
- Sa-nguankittipan, Th. (2008). **Building a Service-Minded Using Behavior Modification**. Retrieved on 15th November 2017, from [ww.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/.../behavior.doc](http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/udon/upload/.../behavior.doc).
- Sappayaprapa, P. (2006). **Psychology to handle with People Behavior Problems**. Retrieved on 15th April 2017, from <http://www.rural.chula.ac.th/Relation/Board/show.php?id=65>
- Sooksan, St. (2013). **Techniques to work efficiently**. Retrieved on 18th April 2017 from <https://bongkotsakorn.wordpress.com/2013/06/06/เทคนิคการทำงานให้ประสบความสำเร็จ/>. (in Thai)
- W. C. Hamner and E. P. Hamner. (1976). *Behavior Modification on the bottom Line*. **Organizational Dynamics** 4(4) Winter 1976: 3 - 21.

Yenjabok, P. and Intarathat, K. (2004). **The factors affecting efficiency Performance.**
Retrieved on 15th April 2017, from https://pirun.ku.ac.th/~agrpct/lesson6/working_process1.html. (in Thai)