

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหาร

*จุลศักดิ์ ชาญณรงค์

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือความพยายามที่จะจูงใจให้บุคคลมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทิศทางที่มุ่งประสงค์ เป็นความพยายามอีกประการหนึ่งที่บุคคลต้องการให้ตนมีความสามารถนั้นเสมอไม่ว่าจะเป็นเด็กหรือเป็นผู้ใหญ่ ถ้าจะมองในมิติที่กว้างขึ้นสำหรับนักบริหารถือว่า ความสามารถดังกล่าวเป็นกุญแจดอกแรกของความสำเร็จ ทั้งนี้ประเด็นดังกล่าวมักถูกมองว่าล้าสมัยแล้วสำหรับโลกในยุคปัจจุบัน สิ่งเหล่านี้ดูเหมือนจะถูกมองข้ามมากกว่าจะหาหนทางต่าง ๆ ในการไขประตูไปสู่ความสำเร็จ Fred Luthans และ Robert Kreitner (1975 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า “การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารได้ถูกนำมาปรับใช้มากกว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามปกติ ทั้งในเรื่องของการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อย่างไรก็ตามวิธีดังกล่าวมักถูกมองข้ามมากกว่าสาเหตุ”จากปัญหาดังกล่าวจึงเกิดข้อเขียนนี้ขึ้น เพื่อจะอธิบายถึงวิธีการแก้ไขพฤติกรรม

อันเป็นปัญหาที่นักบริหารต้องการแก้ไข เช่น พนักงานมาสาย พนักงานขาดงานบ่อย หรือ นักศึกษาพูดคุยเสียงดังในชั้นเรียน เป็นต้น

ภาษาทางการบริหาร โดยเฉพาะในขอบข่ายของวิชาพฤติกรรมองค์การ จะเรียกความพยายามนี้ว่า การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ หรือ O.B. Mod. (Organization Behavior Modification) ซึ่งโดยแท้จริงแล้วเป็นการนำแนวคิดของนักจิตวิทยามาใช้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์การให้เกิดขึ้นอย่างสัมฤทธิ์ผล ข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับ พฤติกรรมที่สามารถใช้กลยุทธ์ของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในองค์การ จะต้องมิลักษณะสำคัญ (Fred Luthans , 1973 : 52) คือ เป็นพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาอย่างโจ่งแจ้ง (overt behavior) เท่านั้น พฤติกรรมที่ซ่อนเร้น (covert behavior) ก็จะไม่อยู่ในขอบข่ายของกลยุทธ์นี้ เช่น การที่อาจารย์สอนแล้วนักศึกษาคุยเสียงดัง เป็นพฤติกรรมที่โจ่งแจ้ง แต่การที่นักศึกษามีทัศน

คติที่ไม่ดีต่ออาจารย์ จะไม่อยู่ในขอบข่ายนี้ เป็นต้น นอกจากนี้ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจะเน้นที่สภาพ และในเวลาปัจจุบันเท่านั้น เช่น การที่นักศึกษาพูดคุยกันในห้อง เพราะนักศึกษาไม่ชอบครูที่เคยสอนมาในวัยเด็กจึงต่อต้านครูทุกคนจนถึงวัยผู้ใหญ่ จะไม่นับอยู่ในลักษณะนี้ เป็นต้น

นอกจากสกินเนอร์ซึ่งเป็นนักวิชาการที่สนใจกลยุทธ์ของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและนำไปใช้ในการบริหาร แล้วยังมี เฟรด ลูธานด์ ที่นำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปรับใช้ (อรุณ รัชธรรม, 2527: 906) ดังนั้นบทความนี้จะอยู่ในกรอบแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าว (ลูธานด์) กลยุทธ์ของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสามารถสรุปได้ 5 ขั้นตอน (Fred Luthans and Robert Kreitner, 1975 : 76) ดังนี้

1. การระบุพฤติกรรม (Identify)
2. การวัด (Measure)
3. การวิเคราะห์ (Analyse)
4. การสอดแทรก (Intervern)
5. การประเมินผล (Evaluate)

ประการแรก การระบุพฤติกรรม (Identification of critical behaviors) หรือการระบุปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ลูธานด์ เรียกว่า พฤติกรรมวิกฤต อันต้องเป็นพฤติกรรมที่โจ่งแจ้งหรือสามารถสังเกตได้โดยตรง เช่น การมาสาย ความถี่ในการลาหยุด และพฤติกรรมนั้นต้องมีผลกระทบต่องานเท่านั้น เช่น พฤติกรรมของพนักงานที่ชอบบ่น ถึงแม้จะเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้และนับได้ในเชิงปริมาณ แต่ถ้าไม่มีผลกระทบต่อการทำงานก็ไม่ถือเป็นพฤติกรรมวิกฤต เช่น ผลการทำงานของพนักงานชอบบ่นคนนั้นยังคงมีประสิทธิภาพ

เป็นต้น ในขั้นตอนแรกนี้อาจดูเหมือนว่าจะสามารถระบุถึงพฤติกรรมวิกฤตได้ง่าย แต่แท้ที่จริงแล้วนักวิชาการหลาย ๆ ท่านกล่าวว่าเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากยิ่ง เพราะการจะระบุว่าจะอะไรเป็นปัญหาของการทำงานที่แท้จริงนั้นเป็นไปได้ยาก และปัญหามักจะซับซ้อนไม่ได้มีเพียงประเด็นปัญหาเดียว เช่น ในห้องเรียนอาจมีปัญหามากมายอย่างรวมอยู่ด้วยกัน อาทิ นักศึกษามาสาย นักศึกษาคุยในห้อง นักศึกษาไม่ตั้งใจเรียน นักศึกษาตั้งใจเรียนแล้วแต่ไม่เข้าใจ ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การที่มีขนาดใหญ่กว่าห้องเรียนมากน่าจะทำให้มองภาพได้ชัดเจนขึ้นอย่างไรก็ดีพฤติกรรมวิกฤต มิได้หมายถึงเพียงแต่พฤติกรรมในแง่ลบเท่านั้น ยังรวมไปถึงพฤติกรรมในแง่บวก เช่นการขยันทำงานเป็นพิเศษก็เป็นพฤติกรรมวิกฤตเช่นเดียวกัน เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องเพิ่มหรือเสริมแรงให้พฤติกรรมนั้นคงอยู่หรือทำให้มีปริมาณมากขึ้นมิฉะนั้นพฤติกรรมในเชิงบวกเหล่านั้นอาจลดลง ซึ่งมาจากสาเหตุหลาย ๆ ประการ เช่น พนักงานรู้สึกว่าคุณบริหารไม่เห็นความดีของพวกเขาหรือทำให้เกิดความคิดในแง่ลบต่าง ๆ ในที่สุดก็จะหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นเสีย

การตัดสินใจว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมวิกฤตกระทำได้อย่างไร

- ตามจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง อาจเป็นหัวหน้างาน หรือตัวผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ ซึ่งมีข้อดีคือผู้ตอบจะเป็นผู้ที่เข้าใจงานได้ดีที่สุดและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

- โดยการตรวจสอบพฤติกรรมอย่างเป็นระบบ จากเป็นผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กรหรือที่ปรึกษาจากภายนอกองค์กรก็ได้ซึ่งมีข้อดีคือ บุคคลเหล่านี้มีความชำนาญและมองปัญหาได้ชัดเจนกว่า

แต่อาจมีข้อเสียคือ เรื่องงบประมาณ ค่าใช้จ่ายและพนักงานเกิดความเครียดในการปฏิบัติงาน

ในบทความผู้เขียนขอยกตัวอย่างพฤติกรรมวิกฤต เช่น ความเฉื่อยชาความไม่ใส่ใจในการทำงาน

ขั้นตอนที่สอง คือ การวัดความถี่ของการเกิดพฤติกรรมวิกฤต (Measurement of the Behaviors) หรือการพิจารณาว่าปัญหาดังกล่าวเป็นปัญหาหรือไม่ มีอยู่ 3 วิธี (อรุณ รักธรรม 2527 : 917-918) คือ

- วัดจากผลของพฤติกรรม เป็นการวัดผลของพฤติกรรมหรือผลผลิต แต่ไม่ใช่ตัวพฤติกรรมเอง เช่น จำนวนผลผลิตต่อวัน จำนวนสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐาน

- วัดจากระยะเวลาที่เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น ความเชื่องช้าในการให้บริการลูกค้า ช่วงเวลาที่อยู่กับเพื่อนร่วมงาน การใช้โทรศัพท์ของสำนักงาน คุยเรื่องส่วนตัว

- วัดจากความถี่ของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น โดยวัดจำนวนครั้งที่เกิดพฤติกรรมในช่วงเวลา

หนึ่งๆ ที่เรากำหนด เช่น อัตราการขาดงาน จำนวนครั้งที่มาสาย

การวัดพฤติกรรมแต่ละอย่างควรที่จะเลือกใช้วิธีที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์สำหรับบทความฉบับนี้ ยึดแนวทางของลูธานด์เป็นหลัก จึงจะเสนอวิธีการใช้ Tally Sheet's เก็บข้อมูลความถี่ของพฤติกรรมจากระยะเวลาที่เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น จะวัดพฤติกรรมความเฉื่อยชาในการทำงาน (ดังรูปที่ 1) ก็มีการทำตารางเขียนระยะเวลาที่ปรากฏพฤติกรรม และมีการระบุวันที่ทำงานทั้งหมดด้วยว่ามีพฤติกรรมนั้นในวันและเวลาใดบ้าง แต่การจะบันทึกข้อมูลตลอดเวลา นั้นทำได้ยาก จึงอาจใช้การบันทึกแบบสุ่มเวลา (Time Sampling) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้นำมาทำกราฟนำเสนอข้อมูล (ดังรูปที่ 2) จะทำให้เรารู้ข้อมูลของพฤติกรรมก่อนที่จะปรับเปลี่ยน อาจเรียกว่าเป็นข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) อันเป็นส่วนสำคัญที่จะเปรียบเทียบว่าเมื่อใช้กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมแล้วได้ผลหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมต่อไป

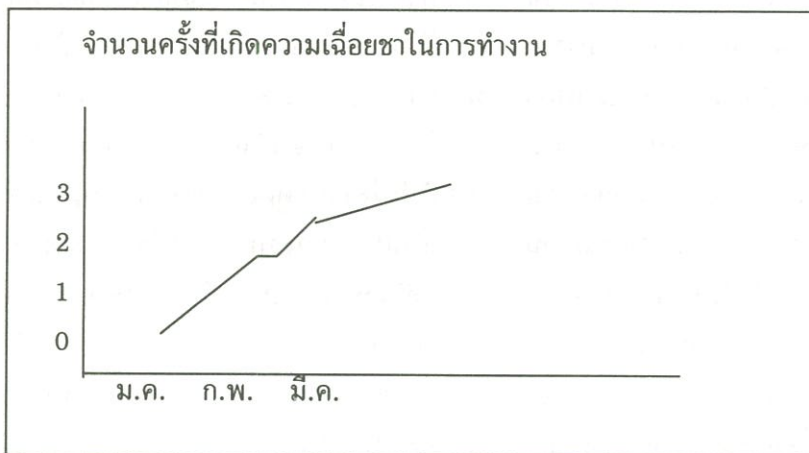
ชื่อ วันที่จาก ถึง

ลักษณะของพฤติกรรม : ความเฉื่อยชาในการทำงาน

| วันที่ | เวลา | รอยขีด (Tally) |
|----------|-------------|------------------|
| 2 ม.ค 45 | 8.30- 12.00 | /// |
| | 13.00-16.30 | / |
| 3 ม.ค 45 | 8.30- 12.00 | //// |
| | 13.00-16.30 | // |

ค่าเฉลี่ย ค่าเฉลี่ย = ความถี่ / จำนวนวัน

รูปที่ 1 แสดงการวัดพฤติกรรมวิกฤต (ความเฉื่อยชาในการทำงาน)



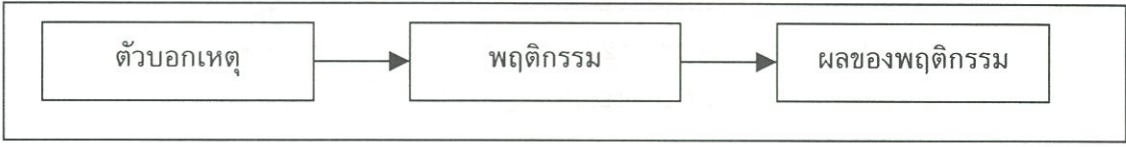
รูปที่ 2 ภาพการนำเสนอข้อมูลในรูปของกราฟ

ขั้นตอนที่สาม คือ การวิเคราะห์พฤติกรรมวิกฤต (Identify Existing Behavioral Contingencies Through Functional Analysis) หรือการหาสาเหตุและผลของปัญหา โดยพิจารณาว่าอะไรเกิดขึ้นก่อนที่พฤติกรรมจะเกิด และผลของ

พฤติกรรมนั้นคืออะไร ซึ่ง เฟรด ลูธานด์ เรียกว่า A - B - C model (ดังรูปที่3) ซึ่งในที่นี้ A คือ ตัวบอกเหตุ (A Stands for antecedent) ซึ่งอาจเป็นสิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นก่อนที่พฤติกรรมจะแสดงออกมา ดังนั้นจึงอาจจะถามด้วยคำถามง่าย ๆ ว่า

“อะไรมักจะเกิดขึ้นก่อนที่พฤติกรรมจะเกิด” สิ่งนั้นก็คือตัวบอกเหตุ B คือ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากตัวบอกเหตุ หรือในที่นี้คือพฤติกรรมที่เราระบุในขั้นตอนที่ 1 นั่นเอง (B is performance

behavior identified in step 1) C คือผลของพฤติกรรม (C is the contingent consequence) ซึ่งก็คือสิ่งที่เกิดขึ้นประจำหลังจากพฤติกรรมวิกฤตนั้นเกิดขึ้น ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ



รูปที่ 3 แสดง A-B-C Model

จากที่กล่าวมาข้างต้นดูเหมือนว่าจะเป็นเรื่องปกติธรรมดา แต่ขอยกตัวอย่าง พฤติกรรมการพักผ่อนตารางการทำงาน เพื่อให้ผู้อ่านเห็นประโยชน์ของ A - B - C model มากขึ้น โดยในที่นี้ พฤติกรรมการพักผ่อนตารางการทำงาน เป็นพฤติกรรมวิกฤต (หรือ B) ต่อมาก็คจะมาหาตัวบอกเหตุ ยกตัวอย่างสำนักงานแห่งหนึ่ง เริ่มงาน 8.00 น. พักครั้งแรกเวลา 10.00 น. พักกลางวัน 12.00-13.00 น. พักบ่าย 15.00 น. เวลาเลิกงานเวลา 17.00 น. จากข้อมูลที่เก็บได้พบว่าเวลา 9.00 น. 11.00 น. 14.00 น. 16.00 น. (อันเป็นเวลาก่อนพัก) พนักงานจะไม่ทำงาน และอาจไปห้องพักก่อนเวลา (ซึ่งก็คือพฤติกรรมการพักผ่อนตารางการทำงาน) เมื่อมาทำ A - B - C functional analysis จึงพบว่าตัวบอกเหตุก็คือเวลา (A) นั่นเอง ถึงแม้เวลาจะมีสาเหตุโดยตรงของพฤติกรรม แต่ก็เป็นตัวแปรพฤติกรรมหรือทำให้เกิดพฤติกรรมโดยอ้อม ดังนั้นผลที่เกิดขึ้น (C) ก็คือ การเบื่องาน (ตรงนี้อาจจะกลายเป็นการเสริมแรงทางลบ) หรือผลที่เกิดขึ้น ก็คือ

การได้พบปะกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ซึ่งอาจกลายเป็นตัวเสริมแรงเชิงบวก) ดังนั้น A และ C ที่ได้ถูกระบุขึ้น จึงเป็นประโยชน์อย่างมาก ต่อการใช้กลยุทธ์การสอดแทรก สมมุติว่าผลของพฤติกรรมการพักผ่อนตารางการทำงาน คือ ทำให้พนักงานได้พบปะพูดคุยกันช่วงสั้น ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น ความขัดแย้งลดลง ซึ่งเป็นไปในทางบวก ทั้งนี้ถ้าไม่ได้มีการดูผลของพฤติกรรมดังกล่าว ซึ่งน่าจะเป็นไปในทางลบ อาจทำให้ใช้กลยุทธ์การสอดแทรกที่ผิดพลาด เช่น ใช้การลงโทษ เมื่อพนักงานพักผ่อนตารางการทำงาน พนักงานก็ไม่ได้พบปะพูดคุยกันดังที่เคยเป็น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานไม่พอใจหัวหน้างาน เป็นต้น

เมื่อพิจารณาตัวอย่างที่ได้ตั้งไว้ข้างต้น พฤติกรรมความเฉื่อยชาในการทำงานคือ B ถ้าหลังจากการวัดความถี่แล้วอาจจะสรุปสาเหตุว่ามาจากงานที่หนักจนเกินไป คือ A ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในขั้นตอนนี้ ที่จะต้องดูผลของพฤติกรรมคือ C ถ้า C เป็นแง่บวก หรือไม่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

ความเฉื่อยชาในการทำงาน เพราะความเฉื่อยชาในการทำงานของพนักงานอาจเกิดจากปัญหาส่วนตัวของพนักงานเอง จึงไม่จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม แต่ถ้า C คือ ประสิทธิภาพการทำงานที่ด้อยลง ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าว อันนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่สี่ คือ การใช้กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Development of an intervention strategy) หรือการพยายามแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ ซึ่งมีหลากหลายกลยุทธ์ เช่น การเสริมแรงเชิงบวก การเสริมแรงเชิงลบ การลงโทษ การหยุดยั้งพฤติกรรม แต่เนื่องจากการอธิบายกลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทั้งหมดอยู่นอกเหนือขอบข่ายของบทความฉบับนี้ ผู้เขียนจึงเห็นว่าน่าจะกล่าวเฉพาะกลยุทธ์ที่นำมาปรับใช้แล้วได้ผลสูงสุด สำหรับการบริหารเท่านั้น นั่นก็คือการใช้กลยุทธ์การผสมผสาน (combination) โดยเฉพาะการเสริมแรงเชิงบวกควบคู่กับการหยุดยั้งพฤติกรรม (Positive / Extinction Reinforcement) โดยการเสริมแรงเชิงบวก แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ด้วยกันคือ

- การให้รางวัลขณะปฏิบัติงาน (Contrived Reinforcement) หรือที่ลูธานด์ กล่าวไว้ คือ รางวัลที่จะได้จากภายนอก ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมของงานตามธรรมชาติ และส่วนใหญ่จะรวมถึงค่าใช้จ่ายทั้งหมดขององค์การในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังนี้

- การบริโภค เช่น ค่าอาหารกลางวัน ฟรี การเลี้ยงน้ำชาในช่วงพัก

- การจัดสวัสดิการ เช่น มีเครื่องแบบพนักงาน ทัศนากับบริษัท มีรถยนต์รับส่งของบริษัท

- เครื่องอำนวยความสะดวก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีเสียงตามสาย ห้องสมุดของบริษัท

- การให้สิ่งตอบแทน เช่น เงิน การปันผลกำไร

- การเสริมแรงทางธรรมชาติ (Natural Reinforcement) แม้การให้รางวัลขณะปฏิบัติงานจะเป็นสิ่งที่ฝ่ายจัดการมีแนวโน้มที่จะใช้มากกว่าจนอาจมองข้ามการเสริมแรงจิตใจทางธรรมชาติไปแต่แท้ที่จริงการเสริมแรงดังกล่าว ก็ยังคงมีความสำคัญอยู่ไม่น้อย ซึ่งอาจมีหลาย ๆ ประเภท แต่ที่สำคัญ คือ การให้รางวัลทางสังคม เช่น การสรรเสริญ การยอมรับอย่างไม่เป็นทางการ การแสดงออกโดยคำพูด และการให้รางวัลในรูปของ Premack เช่น การมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น การให้หยุดพักได้ก่อนโดยจ่ายเงิน การหมุนเวียนงาน ซึ่งสิ่งที่เห็นได้ชัดถึงประโยชน์ของการเสริมแรงจิตใจทางธรรมชาตินี้ก็คือไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายใด ๆ เมื่อเทียบกับการให้รางวัลขณะปฏิบัติงาน ที่มีกมึงงบประมาณค่อนข้างสูง

กลยุทธ์การหยุดยั้ง ซึ่งอาจมีผลกระทบ (impact) เหมือนกับการลงโทษ (ถึงแม้จะไม่รวดเร็วเท่า) แต่การหยุดยั้งก็คงจะไม่มียผลกระทบในเชิงลบ (negative effects) เท่ากับการลงโทษแน่นอน ซึ่งลักษณะของการหยุดยั้ง อาจกล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้พฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งที่เคยได้รับการเสริมแรงแล้วจะระงับการให้การเสริมแรงต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้าพฤติกรรมการบ่นเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้น ถ้าหัวหน้างานยังคงให้ความสนใจกับพฤติกรรมการบ่นของลูกน้อง ซึ่งจะเรียกได้ว่า ให้การเสริมแรงพฤติกรรมนั้น แต่ถ้า

เป็นการใช้กลยุทธ์การหยุดยั้ง ก็คือ การที่หัวหน้างานเพิกเฉยต่อพฤติกรรมนั้น แต่ถ้ามีการเดินหนีไปเลย เมื่อเริ่มมีพฤติกรรมบ่นก็อาจเรียกได้ว่าเป็นการลงโทษ เป็นต้น

การนำมาปรับใช้กับเทคนิคการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารอาจใช้เทคนิคง่าย ๆ โดยถามพนักงานว่า เขาต้องการอะไร (ถึงแม้เขาอาจจะพูดความจริงไม่หมดก็ตาม) เช่น ช่วงเวลาพักผ่อน กิจกรรมที่คุณชอบที่สุดคือ..... ถ้าฉันได้เป็นผู้จัดการฉันจะ..... ฉันจะทำงานหนักขึ้นถ้า..... เป็นต้น หรือถ้าเป็นแนวทางที่เป็นทางการมากขึ้นก็อาจใช้แบบสอบถามซึ่งโดยทั่วไปก็จะเป็นแบบสอบถามที่มีข้อความเป็นสถานการณ์ เป็นต้น

จากตัวอย่างที่ให้ไว้ คือ พฤติกรรมเฉื่อยชาในการทำงานที่มีสาเหตุจากมีงานมากจนเกินไป การเสริมแรงจิตใจ จึงควรใช้ในแนวผสมผสาน เช่น เมื่อพบเจอพฤติกรรมดังกล่าว ถ้าใช้กลยุทธ์การลงโทษอาจจะส่งผลในแง่ลบมากกว่า การใช้กลยุทธ์การหยุดยั้ง เช่น การเพิกเฉยต่อพฤติกรรมไปก่อน ต่อจากนั้นค่อยหาสาเหตุต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการใช้การเสริมแรงจิตใจเชิงบวก เช่น มีเครื่องอำนวยความสะดวก มีเสียงตามสายเพื่อให้พนักงานผ่อนคลาย (การให้รางวัลขณะปฏิบัติงาน) การให้คำชมเชยกับงานที่ทำสำเร็จ การหมุนเวียนงาน (การเสริมแรงทางธรรมชาติ) แต่ถ้าพฤติกรรมไม่ลดลงก็อาจใช้กลยุทธ์การลงโทษมาผสมผสานด้วย เป็นต้น

ขั้นตอนสุดท้าย การประเมินผลการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อปรับปรุงผลงาน (Evaluation to assure performance improvement) เพื่อตรวจสอบว่าการใช้กลยุทธ์ที่

ผ่านมาได้ผลมากน้อยเพียงใด อันเป็นจุดอ่อนสำคัญของการบริหารเกือบทุกประเภท ซึ่งขาดการสร้างการประเมินผลอย่างเป็นระบบ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีการปรับปรุงไปได้ในระดับหนึ่งแล้ว ต้องประเมินผลเพื่อแก้ไข ถ้าการปรับปรุงนั้น ๆ ไม่เกิดผล หรือเกิดผลในระดับต่ำ ซึ่งระบบการประเมินผลนั้นมีอย่างน้อย 4 ระดับ ด้วยกัน คือ

1. การประเมินปฏิกิริยาตอบโต้ (Reaction)
2. การประเมินการเรียนรู้ (Learning)
3. การประเมินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavioral Change)
4. การประเมินการปรับปรุงการปฏิบัติงาน (Performance Improvement)

จากตัวอย่างหลังจากมีการปรับปรุงต่าง ๆ กับพฤติกรรมความเฉื่อยชาในการทำงานแล้ว ก็ต้องมีการประเมินปฏิกิริยาโต้ตอบของพนักงาน เพื่อเป็นการทดสอบปฏิกิริยาตอบโต้ของพนักงาน ถ้าเป็นในทางบวกแสดงว่าองค์กรนั้นสามารถใช้วิธีการนี้ได้เหมาะสม แต่ถ้ามี ปฏิกริยาในทางลบแสดงว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้วยวิธีนี้ ประสพผลน้อยมาก ทั้งนี้พนักงานต้องเกิดการเรียนรู้ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือเป็นการตอบคำถามว่าจริง ๆ แล้วได้ถูกเปลี่ยนแปลงหรือไม่และปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานด้วย ซึ่งถือว่าเป็นวัตถุประสงค์สูงสุดคือมิใช่เพียงพนักงานมีปฏิกิริยาโต้ตอบหรือเข้าใจ (เรียนรู้) และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเท่านั้นแต่ผลของงานจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นด้วย จึงจะถือว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้ผลสำเร็จสูงสุด

กล่าวโดยสรุป ถึงแม้ว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทางการบริหารจะมีขั้นตอนที่ค่อนข้างซับซ้อนรวมถึงประกอบไปด้วยข้อจำกัดหลายๆประการ แต่สำหรับผู้เขียนเห็นว่าเราทุกคน ที่อยู่ในฐานะนักบริหารระดับใดก็ตามควรเอาใจใส่ทั้ง

งานและบุคคลที่ผู้บริหารต้องเกี่ยวข้องกับจึงน่าจะเป็นผลดีถ้าผู้บริหารวิเคราะห์สถานะการณ์ต่างๆรวมทั้งค้นหาสาเหตุของปัญหาแล้วรีบเร่งแก้ไขพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของพนักงาน เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และบุคคลที่มีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

- เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์การ และการจัดการการตลาด (**Organization behavior and making management**). นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2538.
- Luthans, Fred. **Introduction to Management : A Contingency Approach**. New York : McGraw-Hill, 1975.
- . **Organizational Behavior : A Modern Behavioral to Management**. New York : McGraw-Hill, 1973.
- Luthans, Fred and Kreitne, Robert. **Organizational Behavior Modification and Beyond : An Operant and Social Learning Approach**. New York : Addison-Wesley Educational, 1975.
- Luthans, Fred and Martinko, M. "An Organizational Behavior Modification Analysis of absenteeism," **Human Resources Management**. 15, Fall 1976 : pp. 11-18.