

# บทที่ 14

## พื้นฐานของพฤติกรรม

### (Foundations of Behavior)

**พฤติกรรม (Behavior)** คือ การกระทำของบุคคล

**พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)** เป็นการศึกษาการกระทำของบุคคลในการทำงาน มี 2 ด้าน คือ

1. พฤติกรรมบุคคล (Individual Behavior)
2. พฤติกรรมกลุ่ม (Group Behavior)

**จุดมุ่งหมายของพฤติกรรมองค์การ** ก็คือ การอธิบายและคาดการณ์พฤติกรรมนั่นเอง

**เจตคติ (Attitude)** คือ เป็นการบอกกล่าวเชิงประเมินหรือการวินิจฉัยว่าชอบหรือไม่ชอบต่อวัตถุ คนและเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้อง เจตคติไม่ใช่ค่านิยมจะค่อนข้างเฉพาะเจาะจงมากกว่าค่านิยม อย่างไรก็ตาม ทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด เจตคติมีส่วนประกอบ 3 อย่างคือ

1. **ส่วนประกอบด้านความเข้าใจ (Cognitive Component)** เป็นความคิดเห็นหรือความเชื่อ เช่น คนเราน่าจะสนุกกับงานของเขา

2. **ส่วนประกอบด้านความพอใจหรือความรู้สึก (Affective Component)** เป็นส่วนที่อบอุ่นของอารมณ์ในคำบอกกล่าว เช่น ฉันชอบสอนหนังสือ

3. **ส่วนประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component)** เป็นความตั้งใจที่จะประพฤติตามแนวทางที่ยึดมั่น เช่น ฉันจะไม่ทำงานในกิจการที่ไม่มีจริยธรรมทางการดำเนินธุรกิจ

ที่มาของเจตคติคล้ายกับที่มาของค่านิยม คือ จากบิดามารดา ครู และเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม เจตคติมีความสำคัญพอๆ กับค่านิยม แต่มีความคงอยู่นานน้อยกว่าค่านิยม ซึ่งทั้งสองอย่างมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานร่วมกัน

**เจตคติของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง** เป็นผลมาจากความเชื่อถือและค่านิยมของบุคคลนั้นๆ

**ความเชื่อ (Beliefs)** เป็นการยอมรับความจริงเกี่ยวกับคนหรือวัตถุ ซึ่งได้รับจากความชำนาญโดยตรงหรือจากการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลหุติยภูมิ

**ค่านิยม (Values)** เป็นความเชื่ออย่างกว้าง ซึ่งชี้แนะการกระทำของบุคคลหรือ  
วิจารณ์คุณค่าต่อเหตุการณ์ทั้งปวง

ทฤษฎีการกระทำที่มีเหตุผล (Theory of Reasoned Action) กล่าวว่า เมื่อพฤติกรรมเป็น  
ทางเลือกอย่างหนึ่ง การคาดการณ์ที่ดีที่สุดในเรื่องพฤติกรรม คือ ความตั้งใจในการกระทำของ  
บุคคลนั้นๆ

การเปลี่ยนเจตคติสามารถทำได้โดยการ

1. เปลี่ยนความเชื่อ และ
2. เปลี่ยนทัศนคติทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจของบุคคลนั้นๆ

ผู้บริหารให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องเจตคติที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ทำได้แก่

**ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction)** เป็นเจตคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องาน  
ของเขา

**ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job Involvement)** เป็นการที่พนักงานกำหนดระดับที่เข้าไปมี  
ส่วนร่วมในการทำงาน และพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ หรือมีความหมายต่อ  
ตนเองมากน้อยเพียงใด

**ความผูกพันองค์การ (Organizational commitment)** เป็นการปฐมนิเทศพนักงานใน  
เรื่องความจริงรักภักดี รายละเอียดและความเกี่ยวข้องกับองค์การ

**ทฤษฎีอันตรวิภาคหรือความเข้าใจที่ไม่ลงรอยกัน (Cognitive dissonance)** เป็น  
ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างเจตคติ 2 อย่างหรือมากกว่านั้น หรือระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม  
ซึ่งเสนอโดย Leon Festinger ความไม่ลงรอยกัน นำไปสู่สถานการณ์ที่ไม่สะดวกสบายของคนเรา  
ซึ่งพยายามลดความไม่ลงรอยกันนั้น ความปรารถนาเพื่อลดความไม่ลงรอยกันสามารถตัดสิน  
โดย

1. ความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่ตรงกัน
2. ระดับของอิทธิพลที่มีต่อความเชื่อของแต่ละคนที่มีต่อปัจจัยเหล่านั้น
3. รางวัลที่อาจเข้ามามีส่วนร่วมในความไม่ลงรอยกัน

เราสามารถลดความไม่ตรงกันโดยการเปลี่ยนพฤติกรรม โดยสรุปว่าพฤติกรรมที่ไม่เข้ากัน  
ไม่มีความสำคัญเลย หรือเปลี่ยนเจตคติ

ภายหลังการศึกษาที่ Hawthorne ผู้บริหารจำนวนมากเชื่อว่าถ้าหากทำให้พนักงานมีความสุขจะช่วยให้ผลผลิตมากขึ้น และจากผลการวิจัย แสดงว่าถ้าความพึงพอใจมีผลทางบวกต่อผลผลิตภาพ นั่นคือมีผลค่อนข้างน้อย

**บุคลิกภาพ (Personality)** เป็นภาพรวมของคุณลักษณะทางจิตวิทยาซึ่งบอกหรืออธิบายถึงบุคคลนั้นๆ มีรูปแบบการศึกษาอยู่ 2 แนวทาง คือ

#### 1. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

เป็นรูปแบบของการทดสอบบุคลิกภาพที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย โดยใช้คำถาม 100 ข้อถามถึงความรู้สึกของคนว่ารู้สึกอย่างไร หรือกระทำอย่างไรในสถานการณ์ ซึ่งสามารถระบุบุคลิกภาพของคนออกเป็น 16 แบบ MBTI มาจากทฤษฎีของนักจิตวิทยาชื่อ Carl Jung คำตอบที่ได้รับสามารถจัดกลุ่มได้ดังนี้

##### 1. ความเกี่ยวข้องกับด้านสังคม :

Extroverted (ชอบสังคม มีเพื่อน) หรือ Introverted (คิดคนเดียว) E or I

##### 2. การชอบเก็บรวบรวมข้อมูล : Preference

Sensing (ไหวพริบ) หรือ Intuitive (สัญชาตญาณ) S or N

##### 3. การชอบตัดสินใจ :

Thinking (ความนึกคิด) หรือ Feeling (ความรู้สึก) T or F

##### 4. รูปแบบการตัดสินใจ :

Perceiving (รับรู้) หรือ Judging (การพิจารณา) P or J

การจัดแบ่งกลุ่มต่างๆ ขึ้นแล้วนำมารวมเป็นชุดของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น INTJ คือบุคลิกภาพที่มีวิสัยทัศน์ โดยมีความคิดริเริ่มต่างๆ อยากรู้อีกตาม ยังไม่มีการยืนยันแข่งขันว่า MBTI สามารถใช้วัดบุคลิกภาพได้ดี ถึงแม้ว่าจะนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

#### 1. The Big 5 Model

เป็นแนวความคิดที่แสดงให้เห็นมิติพื้นฐานของคนที่สามารถจำแนกอุปนิสัยออกเป็น 5 ประเภท

1. Extraversion : Sociable, Talkative, Assertive

(ลักษณะนิสัยพิเศษ) : (ชอบเข้าสังคม) (ช่างพูด) (เอะอะตึงตัง)

2. Agreeableness : Good-natured, Cooperative, Trusting

(โอบอ้อมผ่อนตาม) : (นิสัยดี) (ให้ความร่วมมือ) (เป็นที่ไว้วางใจ)

3. Conscientiousness : Responsible, Dependable, Persistent,  
Achievement Oriented

(มีสำนึกที่ถูกทำนองคลองธรรม) : (รับผิดชอบ)(เป็นที่พึ่งได้) (มานะอดทน)  
(มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ)

4. Emotional Stability : Calm, Enthusiastic, Secure (Positive)

(มีอารมณ์ที่มั่นคง) : (เยือกเย็น) (กระตือรือร้น) (ปลอดภัย-มั่นคง)

: Versus Tense, Nervous, Depressed and

Insecurities (negative)

: (ตึงเครียด) (ประสาท) (มีความกดดัน, หดหู่เศร้าสร้อย)

(ไม่ปลอดภัย)

5. Openness to experience : Imaginative, Artistic, Sensivity, Intellectual

(เปิดรับสถานการณ์) : (จินตนาการ) (มีอารมณ์ศิลป์) (มีสติปัญญา-ไหวพริบ)

จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าลักษณะนิสัยที่มีจิตสำนึกที่ถูกทำนองคลองธรรมนั้น

(Conscientiousness) จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวกับงานแทบทุกอย่าง

การคาดการณ์ของพฤติกรรมจากคุณลักษณะของบุคลิกภาพ

(Predicting Behavior From Personality Traits)

### 1. การกำหนดวิถีทางชีวิต (Locus of Control)

1.1 ภายใน (Internals) เป็นความเชื่อว่าเราสามารถควบคุมโชคชะตาของตนเองได้

1.2 ภายนอก (Externals) เป็นความเชื่อว่าอิทธิพลจากภายนอกเป็นตัวควบคุม หรือ  
กำหนดชีวิตของเรา

### 2. การมีเล่ห์เหลี่ยมหลอกลวง (Machiavellianism)

เป็นลักษณะของคนที่ดีร้าย ไม่มีอารมณ์อ่อนไหว สะทกสะท้านและมีความเชื่อ  
ว่าจุดหมายปลายทางจะสามารถบอกถึงวิธีการหรือวิถีทางได้ (มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า)

บุคลิกภาพนี้มีที่มาจากรัฐบุรุษของอิตาลีในศตวรรษที่ 16 มีนามว่า Nicolo Machiavelli ซึ่งเป็นคน  
ที่มีเล่ห์เหลี่ยมและให้การสนับสนุนความทุจริตในการดำเนินการทางการเมืองระหว่างประเทศ

### 3. การนับถือ-นิยมตนเอง (Self-esteem)

เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะนิยมหรือชอบหรือไม่ชอบตนเองได้

#### 4. การดูแลสำรวจตนเอง (Self-monitoring)

เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกได้

#### 5. ชอบเสี่ยง (Risk Taking)

เป็นความเต็มใจของแต่ละคนในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเมื่อมีโอกาส จากผลการศึกษาผู้บริหารสองกลุ่มแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ชอบการเสี่ยงมากจะตัดสินใจรวดเร็ว และใช้ข้อมูลข่าวสารในการตัดสินใจน้อยกว่า ผู้บริหารกลุ่มที่ชอบเสี่ยงน้อยหรือไม่กล้าเสี่ยง รวมทั้งความถูกต้องในการตัดสินใจนั้นกลุ่มผู้บริหารที่ชอบเสี่ยงจะตัดสินใจถูกต้องกว่า

#### บุคลิกภาพ แบบ A หรือ B (Type A or B Personality)

Type A เป็นพวกที่มีลักษณะก้าวร้าวอย่างฝังแน่น พยายามฝ่าฟันอุปสรรคอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่คาดหวังมากเท่าไรยิ่งดี โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และหากจำเป็นก็จะต่อต้านคนหรือ สิ่งของที่มาขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคโดยสิ้นเชิง

Type B ตรงกันข้ามกับ Type A คือมีความมานะอดทนต่อสิ่งที่มารบกวน หรือก่อให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ได้มาต่อสิ่งที่มุ่งมาดปรารถนา หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งค่อยเป็นค่อยไป และใช้เวลานานมากกว่าจะถึงเป้าหมายนั้นโดยไม่รู้สึกรำคาญเบื่อหน่าย บุคลิกภาพกับวัฒนธรรมประจำชาติ

รูปแบบบุคลิกภาพของคนในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งไม่สามารถระบุชัดเจนว่า ชาติใดมีบุคลิกภาพอย่างไร เพียงแต่พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมของชาติใดๆ จะมีอิทธิพลต่อลักษณะบุคลิกภาพสำคัญๆ ของชาตินั้น ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมของชาติจะแตกต่างกัน ถ้าพิจารณาด้านความสัมพันธ์ของคนต่อสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมแล้วเชื่อว่าคนสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ แต่บางวัฒนธรรมมีความคิดเห็นตรงกันข้าม คือ เชื่อว่าสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่มิอำนาจเหนือสิ่งอื่นๆ เราคาดหวังอยากให้ประชากรของโลกมีวัฒนธรรมแบบ Internal Locus of control คือ เชื่อว่าสภาพแวดล้อมรอบตัวเราเป็นสิ่งที่มนุษย์ควบคุมได้

## การจัดบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับงานที่ทำ (Matching Personalities and Jobs)

### Holland's typology of Personality and Sample Occupations

รูปแบบ	คุณลักษณะ	ตัวอย่างอาชีพงาน
<p>1. <b>จริงจัง (Realistic)</b> ชอบงานที่ออกแรงออกกำลัง ใช้ทักษะความแข็งแรงและการประสานงาน</p>	<p>ขี้อาย จริงจัง มานะอดทน มั่นคง ปฏิบัติได้</p>	<p>ช่างเครื่องกล พนักงานชุดเจาะ คนงานประกอบชิ้นส่วน ชาวนา</p>
<p>2. <b>สืบเสาะ (Investigative)</b> ชอบทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด ความเข้าใจและการวิเคราะห์หาต้นตอ</p>	<p>นักวิเคราะห์ ค้นหาต้นตอ อยากรู้อยากเห็น อีตระ</p>	<p>นักชีววิทยา, นักเศรษฐศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ นักหนังสือพิมพ์</p>
<p>3. <b>สังคม (Social)</b> ชอบทำกิจกรรมในการช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น</p>	<p>ชอบสังคม เป็นกันเอง ให้ความร่วมมือ เข้าใจ</p>	<p>พนักงานด้านสังคม ครู นักแนะแนว นักจิตวิทยาคลินิก</p>
<p>4. <b>เจ้าระเบียบ (Conventional)</b> ชอบสิ่งที่มีกฎเกณฑ์ เจ้าระเบียบ และกิจกรรมที่ไม่หละหลวม</p>	<p>มีประสิทธิภาพ ต้องปฏิบัติได้ ไม่ชอบจินตนา ไม่ยืดหยุ่น</p>	<p>นักบัญชี ผู้บริหารกิจการ Teller ของธนาคาร หรือเสมียน ลงบัญชี</p>
<p>5. <b>กล้าได้กล้าเสีย (Enterprising)</b> ชอบกิจกรรมที่ต้องใช้คำพูดวาจา ซึ่งจะเป็นโอกาสมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและได้มาซึ่งอำนาจ</p>	<p>มีความเชื่อมั่นสูง</p>	<p>นักกฎหมาย ตัวแทนอสังหาริมทรัพย์ นักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อม</p>
<p>6. <b>มีศิลปะ (Artistic)</b> ชอบทำกิจกรรมที่ไม่มีระบบหรือแบบแผนตายตัว ชอบงานที่สบายๆ ไม่เข้มงวด เพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ได้</p>	<p>ชอบจินตนาการ ความไม่มีระเบียบ อุดมการณ์ เจ้าอารมณ์</p>	<p>นักวาดเขียน นักดนตรี นักเขียน นักตกแต่งภายใน</p>

## การรับรู้ (Perception)

เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลรวบรวมและแปลความรู้สึกที่ประสาทสัมผัส เพื่อให้ความหมายต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว การรับรู้และการตีความนั้นอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงก็ได้ การรับรู้เป็นการตกลงใจที่สำคัญต่อผลผลิตภาพ การขาดงาน และความพึงพอใจในงาน เนื่องจากบุคคลประพฤติปฏิบัติไม่ใช่ตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง แต่ประพฤติปฏิบัติตามที่ได้พบเห็นหรือตามความเชื่อของตนเอง

กระบวนการรับรู้ (Perceptual Process) เป็นการกระทำที่ติดต่อกันซึ่งแต่ละบุคคลยึดถือเพื่อเลือกจัดระเบียบและแปลตัวกระตุ้นจากสถานการณ์

## ทฤษฎีการอ้างเหตุผล (Attribution Theory)

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่ออธิบายถึงวิธีการที่จะวินิจฉัยว่า การที่บุคคลแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ การให้ความหมายในการอ้างเหตุผลต่อพฤติกรรมนั้นๆ เกิดจากสาเหตุภายในหรือภายนอก

สาเหตุภายนอกเกิดจากสภาพแวดล้อมทั่วไป ส่วนสาเหตุภายในเกิดจากสิ่งที่เชื่อว่าอยู่ภายใต้การควบคุมของเรา

ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ใช้ในการวินิจฉัยคือ :

1. การแสดงความแตกต่าง (Distinctiveness) พฤติกรรมที่กระทำอยู่เสมอมักจะเกิดจากสาเหตุภายใน แต่ถ้าพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวก็น่าจะมาจากสาเหตุภายนอก

2. ความเป็นเอกฉันท์ (Consensus) ถ้าพฤติกรรมของบุคคลนั้นไม่เหมือนกับคนอื่นคือมีความเป็นเอกฉันท์ต่ำ แสดงว่าเกิดจากสาเหตุภายใน แต่ถ้าพฤติกรรมนั้นมีความเป็นเอกฉันท์สูง คือมีพฤติกรรมเหมือนกับอื่นๆ ถือว่าเป็นสาเหตุภายใน

3. ความสม่ำเสมอ (Consistency) การที่บุคคลมีพฤติกรรมเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลง จึงทำให้มีแนวโน้มเชื่อว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากสาเหตุภายใน

จากทฤษฎีข้างต้นมีข้อผิดพลาดที่ทำให้การรับรู้บิดเบือน (Perceptual Distortion) ได้แก่

1. อคติที่เข้าข้างตนเอง (Self-Serving Bias) เป็นการประมาณอิทธิพลปัจจัยภายนอกน้อยไปและประมาณอิทธิพลปัจจัยภายในมากเกินไป และข้อผิดพลาดในการอ้างเหตุผล (Attribution error) โดยอ้างถึงความสำเร็จว่ามาจากปัจจัยภายใน ส่วนความล้มเหลวมาจากปัจจัยภายนอก

2. การเลือก (Selectivity) เป็นกระบวนการซึ่งคนเรารับรู้ในสิ่งที่ได้เห็น หรือสังเกตโดยขึ้นอยู่กับความสนใจ พื้นภูมิและเจตคติ

3. การสมมุติในความเหมือนกัน (Assumed Similarity) เป็นความเชื่อว่าผู้อื่นเหมือนกับตนเอง

4. การเป็นแบบพิมพ์เดียวกันหมด (Stereotype) เป็นวิจารณ์ญาณของบุคคลบนพื้นฐานของการรับรู้ความคนหนึ่งของกลุ่มซึ่งคนนั้นสังกัดอยู่

5. การเหมารวม (Halo effect) เป็นความประทับใจโดยทั่วไปของคนแต่ละคน โดยมองจากคุณลักษณะเพียงอย่างเดียว

### การเรียนรู้ (Learning)

การที่สามารถอธิบายและคาดการณ์พฤติกรรมของบุคคลได้นั้น จำเป็นต้องเข้าใจว่าคนเรานั้นเรียนรู้ได้อย่างไร

การเรียนรู้ (Learning) คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติความชำนาญ การศึกษา และการฝึกอบรม

### ทฤษฎีการเรียนรู้ (Theories of Learning)

1. การวางเงื่อนไขแบบดั้งเดิม (Classical Conditioning) เป็นเงื่อนไขชนิดหนึ่งที่บุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าบางอย่าง ซึ่งจะไม่ใช่สิ่งเร้าตามที่เคยเป็นมา ดังกรณีการทดลองของ Pavlov เกี่ยวกับการที่สุนัขจะน้ำลายไหลทุกครั้งที่ได้ยินเสียงกระดิ่งเนื่องจากเรียนรู้ว่าเมื่อกระดิ่งดังขึ้นมา หมายถึง จะได้ก้อนเนื้อกิน (Stimulus Response)

2. การวางเงื่อนไขโดยใช้ผลบังคับ (Operant Conditioning) Skinner ได้วางเงื่อนไขโดยการที่จะได้มาซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการนั้นขึ้นอยู่กับรางวัลหรือการตอบสนอง นั่นคือ การตอบสนองก่อให้เกิดสิ่งเร้า (Response Stimulus) เช่น รางวัลจากการทำงานเป็นสิ่งเร้า หรือตัวกระตุ้นให้คนทำงานมากขึ้น

3. การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning) เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่า คนเราสามารถเรียนรู้ด้วยการสังเกตการณ์พอกๆ กับการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรง Albert Bandura เป็นผู้เสนอแนวคิดดังกล่าว โดยเริ่มจากการศึกษา Operant Conditioning และพยายามค้นหาว่าผลที่เกิดภายหลังพฤติกรรมของบุคคลนั้นเป็นผลโดยตรงจากประสบการณ์หรือจากการเฝ้าสังเกตดูผู้อื่น

Social Learning Theory บุคคลสามารถเรียนรู้จากประสบการณ์และความชำนาญโดยตรง ซึ่งมี 4 ลักษณะ คือ

- Attentional Processes คือ การที่บุคคลเรียนรู้จากการระลึกได้หรือจากความสนใจ
- Retention processes คือ การเรียนรู้จากความทรงจำ
- Motor reproduction processes เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติตาม
- Reinforcement processes เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการกระทำซ้ำๆ กันหลายครั้ง

#### การกำหนดรูปแบบของพฤติกรรม (Shaping Behavior)

เนื่องจากการเรียนรู้จะเกิดขึ้นพร้อมๆ กับการทำงานหรือก่อนหน้านั้น ผู้บริหารจะต้องมีวิธีการที่จะสอนพนักงานอย่างไร เพื่อให้เขาประพฤติปฏิบัติในวิถีทางที่เกิดประโยชน์ต่อองค์การ ซึ่งเป็นความพยายามอย่างยิ่งที่จะชี้แนะให้เขาเหล่านั้นได้เรียนรู้ทีละขั้นตอน เพื่อให้เขาค่อยๆ มีพฤติกรรมตามที่ต้องการ วิธีการในการกำหนดรูปแบบพฤติกรรมมี 4 วิธีดังนี้

1. การเสริมแรงบวก (positive reinforcement) เช่น การยกย่องชมเชยเมื่อทำงานดี
2. การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement) เช่น การแกลังก์หน้าดูหนังสือ เพื่อให้ไม่ให้เกิดคำถามในห้องเรียน
3. การลงโทษ (Punishment) เช่น การให้หยุดงาน 2 - 3 วัน โดยไม่จ่ายค่าจ้าง เนื่องจากพนักงานผู้นั้นดื่มสุราในระหว่างปฏิบัติหน้าที่
4. การระงับ, เลิก หรือขาดการเสริมแรง (Extinction or absence of reinforcement) เช่น การสอนนักศึกษาที่กำลังศึกษาในห้องเรียน โดยไม่สนใจเรียกนักศึกษาที่ยกมือเพื่อตอบคำถาม ทำให้นักศึกษาผู้นั้นก็จะเลิกยกมือตอบอีกต่อไป เพราะอาจารย์ไม่ให้ความสนใจ

รูปแบบตารางของการเสริมแรง แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

1. การเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง (Continuous reinforcement) เป็นการเสริมแรงในทุกครั้ง และทุกเวลาที่พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้น เช่น เมื่อพนักงานคนหนึ่งมาทำงานสายเป็นส่วนใหญ่ แต่เมื่อใดที่เขามาทำงานทันเวลาได้ หัวหน้าควรพูดชมเชยเพื่อให้เขาพยายามให้ทันเวลาทำงานทุกครั้ง

2. การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องหรือเป็นช่วง ๆ (Intermittent reinforcement) คือพฤติกรรมที่พึงปรารถนาจะถูกเสริมแรงบ่อยครั้งพอที่จะทำให้พฤติกรรมดังกล่าวมีค่าพอที่จะทำซ้ำๆ แต่ไม่ใช่ทุกครั้งที่ทำ ซึ่งการเสริมแรงชนิดนี้จะเป็นในรูปของ ratio หรือ interval คือ

- Ratio schedule จะขึ้นอยู่กับจำนวนการเสริมแรงเมื่อพฤติกรรมเกิดขึ้น
- Interval Schedule จะขึ้นอยู่กับเวลาห่างจากการเสริมแรงครั้งก่อน

นอกจากนั้น การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องอาจแบ่งเป็นแบบคงที่ (Fixed) หรือแบบผันแปร (Variable)

2.1 Fixed-interval schedule รางวัลจะจัดได้ตามขั้นของเวลาที่เป็นระเบียบแผน เช่น การจ่ายค่าจ้างรายสัปดาห์ รายเดือน

2.2 Variable-interval schedule รางวัลจะจัดได้ตามเวลาที่เกิดขึ้น เนื่องจากการเสริมแรงไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ เช่น อาจารย์บรรยายได้บอกนักศึกษาว่าจะมีการทดสอบย่อยระหว่างเรียน โดยไม่บอกว่าจะทดสอบเมื่อไร เพียงแต่ว่าจะเก็บคะแนนไว้ 20 คะแนน

2.3 Fixed-ratio schedule รางวัลจะเกิดขึ้นภายหลังที่มีพฤติกรรมที่แน่นอนเกิดขึ้น เช่น การจ่ายค่าจ้างรายชิ้น

2.4 Variable-ratio schedule รางวัลผันแปร เนื่องจากพฤติกรรมของแต่ละคน เช่น การจ่ายค่า Commission ให้พนักงานขาย

โดยทั่วไปแล้ว variable schedule ค่อนข้างจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มากหรือสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลจะตื่นตัวมากกว่าเพราะว่ามีปัจจัยที่ทำให้ประหลาดใจ

**วิธีการที่นำไปใช้กับบางองค์การโดยเฉพาะ**

1. การใช้ล็อตเตอรี่เพื่อลดการขาดงาน คือ การให้รางวัลพนักงานที่มาทำงานสม่ำเสมอโดยวิธีจับฉลากรายชื่อพนักงานที่ไม่ขาดงานเพื่อรับรางวัล
2. การจ่าย Well Pay VS. Side Pay เป็นการจ่ายโบนัสให้พนักงานที่ไม่ขาดงานในช่วงเวลา 4 สัปดาห์ทำงาน และจ่ายค่าแรงให้ถ้าเจ็บป่วยหลังจากการขาดงาน 8 ชั่วโมงแรก
3. ระเบียบวินัยของพนักงาน ผู้บริหารควรเข้ามาแก้ไขปัญหาด้านกฎระเบียบขององค์การให้ถูกต้องทันทีทันใด โดยพิจารณาถึงความรุนแรงของการลงโทษ ให้เหมาะสมกับความรุนแรงของการกระทำผิด

4. โครงการพัฒนาฝึกอบรม ควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่น่าสนใจ โดยมีการตั้งใจช่วยเหลือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ และนำไปใช้จัดหาโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติ ฯลฯ
5. การริเริ่มโครงการอุปถัมภ์ สืบเนื่องมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ที่อยู่ในอุปถัมภ์ เขาจะกระทำตามที่ได้รับการบอกกล่าวหรือเลียนแบบการกระทำจากผู้ที่เป็นที่เลื่อมใส
6. การบริหารด้วยตนเอง แนวความคิดทางการบริหารที่นำไปประยุกต์ใช้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องใช้สำหรับการบริหารพฤติกรรมผู้อื่น แต่ยังสามารถนำไปใช้เพื่อบริหารพฤติกรรมของตนเองได้ ซึ่งเป็นการลดความคุมจากฝ่ายบริหาร

## คำถามท้ายบท

### บทที่ 14

1. คำว่าพฤติกรรม (Behavior) และพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) มีความหมายเช่นใด มีวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมองค์การ สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารมากน้อยเพียงใด อธิบาย
  2. บุคลิกภาพ (Personality), การรับรู้ (Perception) มีความหมายเช่นใด ขอให้ระบุบุคลิกภาพที่สำคัญๆ มาสัก 3 ตัวอย่าง
  3. อธิบายความหมายของคำต่อไปนี้
    - 3.1 Locus of control
    - 3.2 Machiavellianism
    - 3.3 Self-Esteem
    - 3.4 Self-Monitoring
    - 3.5 Halo-Effect
    - 3.6 Stereotyping
    - 3.7 Assumed Similarity
    - 3.8 Operant Conditioning
    - 3.9 Social Learning Theory
-