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 เป็นผลมาจากความเชื่อถือและค่านิยมของบุคคลนั้น ๆ

ความเชื่อ (Beliefs) เป็นการยอมรับความจริงเกี่ยวกับคนหรือวัตถุ ซึ่งได้รับจากความชำนาญโดยตรงหรือจากการเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

ค่านิยม (Values) เป็นความเชื่ออย่างกว้าง ซึ่งชี้แนะการกระทำของบุคคลหรือวิจารณญาณต่อเหตุการณ์ทั้งปวง

ทฤษฎีการกระทำที่มีเหตุผล (Theory of Reasoned Action) กล่าวว่า เมื่อพฤติกรรมเป็นทางเลือกอย่างหนึ่ง การคาดการณ์ที่ดีที่สุดในเรื่องพฤติกรรม คือ ความตั้งใจในการกระทำของบุคคลนั้นๆ

การเปลี่ยนเจตคติสามารถทำได้โดยการ

1. เปลี่ยนความเชื่อ และ

2. เปลี่ยนปทัสถานทางสังคมที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจของบุคคลนั้นๆ

ผู้บริหารให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องเจตคติที่มีความสัมพันธ์กับงานที่ทำได้แก่

ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) เป็นเจตคติโดยทั่วไปของบุคคลที่มีต่องานของเขา

ความเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement) เป็นการที่พนักงานกำหนดระดับที่เข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงาน และพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานมีความสำคัญ หรือมีความหมายต่อตนเองมากน้อยเพียงใด

ความผูกพันองค์การ (Organizational commitment) เป็นการปฐมนิเทศพนักงานในเรื่องความจงรักภักดี รายละเอียดและความเกี่ยวพันกับองค์การ

ทฤษฎีอนันตรวิภาคหรือความเข้าใจที่ไม่ลงรอยกัน (Cognitive dissonance) เป็นความเข้าใจที่ไม่ตรงกันระหว่างเจตคติ 2 อย่างหรือมากกว่านั้น หรือระหว่างเจตคติกับพฤติกรรม ซึ่งเสนอโดย Leon Festinger ความไม่ลงรอยกัน นำไปสู่สถานการณ์ที่ไม่สะดวกสบายของคนเรา ซึ่งพยายามลดความไม่ลงรอยกันนั้น ความปรารถนาเพื่อลดความไม่ลงรอยนั้นสามารถตัดสินโดย

1. ความสำคัญของปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่ตรงกัน

2. ระดับของอิทธิพลที่มีต่อความเชื่อของแต่ละคนที่มีต่อปัจจัยเหล่านั้น

3. รางวัลที่อาจเข้ามามีส่วนในความไม่ลงรอยกัน

เราสามารถลดความไม่ตรงกันโดยการเปลี่ยนพฤติกรรม โดยสรุปว่าพฤติกรรมที่ไม่เข้ากันไม่มีความสำคัญเลย หรือเปลี่ยนเจตคติ

ภายหลังการศึกษาที่ Hawthrone ผู้บริหารจำนวนมากเชื่อว่าถ้าหากทำให้พนักงานมีความสุขจะช่วยให้ผลผลิตมากขึ้น และจากผลการวิจัย แสดงว่าถ้าความพึงพอใจมีผลทางบวกต่อผลิตภาพ นั้นคือมีผลค่อนข้างน้อย

บุคลิกภาพ (Personality) เป็นภาพรวมของคุณลักษณะทางจิตวิทยาซึ่งบอกหรืออธิบายถึงบุคคลนั้นๆ มีรูปแบบการศึกษาอยู่ 2 แนวทาง คือ

1. The Myers-Briggs Type Indicator (MBTI)

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

1. ความเกี่ยวข้องด้านสังคม :

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

2. การชอบเก็บรวมรวมข้อมูล : 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 (การพินิจพิจารณา) P or J

การจัดแบ่งกลุ่มต่างๆ ขึ้นแล้วนำมารวมเป็นชุดของคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เช่น INTJ คือบุคลิกภาพที่มีวิสัยทัศน์ โดยมีความคิดริเริ่มต่างๆ อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการยืนยันแข็งขันว่า MBTI สามารถใช้วัดบุคลิกภาพได้ดี ถึงแม้ว่าจะนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย

1. The Big 5 Model

เป็นแนวความคิดที่แสดงให้เห็นมิติพื้นฐานของคนที่สามารถจำแนกอุปนัยออกเป็น 5ประเภท

1. Extraversion	: Sociable, Talkative, Assertive
(ลักษณะนิสัยพิเศษ)	: (ชอบเข้าสังคม) (ช่างพูด) (เอะอะตึงตัง)
2. Agreeableness	: Good-natured, Cooperative, Trusting
(โอนอ่อนผ่อนตาม)	: (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 หรือกำหนดชีวิตของเรา

2. **การมีเล่ห์เหลี่ยมหลอกลวง** (Machiavellianism)

เป็นลักษณะของคนที่ดื้อรั้น ไม่มีอารมณ์อ่อนไหว สะทกสะท้านและมีความเชื่อว่าจุดหมายปลายทางจะสามารถบอกถึงวิธีการหรือวิถีทางได้ (มีความมุ่งมั่นอย่างแรงกล้า) บุคลิกภาพนี้มีที่มาจากรัฐบุรุษของอิตาลีในศตวรรษที่ 16 มีนามว่า Nicolo Machiaveli ซึ่งเป็นคนที่มีเล่ห์เหลี่ยมและให้การสนับสนุนความทุจริตในการดำเนินการทางการเมืองระหว่างประเทศ

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

เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะนิยมหรือชอบหรือไม่ชอบตนเองได้

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

เป็นความสามารถส่วนบุคคลที่จะปรับตัวเองให้เข้ากับสถานการณ์ภายนอกได้

5. **ชอบเสี่ยง** (Risk Taking)

เป็นความเต็มใจของแต่ละคนในการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดเมื่อมีโอกาส จากผลการศึกษาผู้บริหารสองกลุ่มแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ชอบการเสี่ยงมากจะตัดสินใจรวดเร็ว และใช้ข้อมูลข่าวสารในการ ตัดสินใจน้อยกว่า ผู้บริหารกลุ่มที่ชอบเสี่ยงน้อยหรือไม่กล้าเสี่ยง รวมทั้งความถูกต้องในการตัดสินใจนั้นกลุ่มผู้บริหารที่ชอบเสี่ยงจะตัดสินใจถูกต้องกว่า

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

Type A เป็นพวกที่มีลักษณะก้าวร้าวอย่างฝังแน่น พยายามฝ่าฟันอุปสรรคอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อให้ได้มาในสิ่งที่คาดหวังมากเท่าไรยิ่งดี โดยใช้เวลาน้อยที่สุด และหากจำเป็นก็จะต่อต้านคนหรือ สิ่งของที่มาขัดขวางหรือเป็นอุปสรรคโดยสิ้นเชิง

Type B ตรงกันข้ามกับ Type A คือมีความมานะอดทนต่อสิ่งที่มารบกวน หรือก่อให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ได้มาต่อสิ่งที่มุ่งมาดปรารถนา หรือเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมบางอย่าง ซึ่งค่อยเป็นค่อยไป และใช้เวลานานมากกว่าจะถึงเป้าหมายนั้นโดยไม่รู้สึกว่าน่าเบื่อหน่าย

บุคลิกภาพกับวัฒนธรรมประจำชาติ

รูปแบบบุคลิกภาพของคนในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งไม่สามารถระบุชัดเจนว่า ชนชาติใดมีบุคลิกภาพอย่างไร เพียงแต่พอสรุปได้ว่า วัฒนธรรมของชาติใดๆ จะมีอิทธิพลต่อลักษณะบุคลิกภาพสำคัญๆ ของชนชาตินั้น ตัวอย่างเช่น วัฒนธรรมของชาติจะแตกต่างกัน ถ้าพิจารณาด้านความสัมพันธ์ของคนต่อสภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรมแล้วเชื่อว่า คนสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมได้ แต่บางวัฒนธรรมมีความคิดเห็นตรงกันข้าม คือ เชื่อว่าสภาพแวดล้อมเป็นสิ่งที่มีอำนาจเหนือสิ่งอื่นๆ เราคาดหวังอยากให้ประชากรของโลกมีวัฒนธรรมแบบ Internal Locus of control คือ เชื่อว่าสภาพแวดล้อมรอบตัวเราเป็นสิ่งที่มนุษย์ควบคุมได้

การจัดบุคลิกภาพให้สอดคล้องกับงานที่ทำ (Matching Personalities and Jobs)

Holland's typology of Personality and Sample Occupations

รูปแบบ	**คุณลักษณะ**	**ตัวอย่างอาชีพงาน**
1. **จริงจัง** (Realistic) ชอบงานที่ออกแรงออกกำลัง ใช้ทักษะความแข็งแรงและการประสานงาน	ขี้อาย จริงจัง มานะอดทน มั่นคง ปฏิบัติได้	ช่างเครื่องกล พนักงานขุดเจาะคนงานประกอบชิ้นส่วน ชาวนา
2. **สืบเสาะ** (Investigative) ชอบทำกิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด ความเข้าใจและการวิเคราะห์หาต้นตอ	นักวิเคราะห์ ค้นหาต้นตอ อยากรู้อยากเห็น อิสระ	นักชีววิทยา, นักเศรษฐ-ศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ นักหนังสือพิมพ์
3. **สังคม** (Social) ชอบทำกิจกรรมในการช่วยเหลือและพัฒนาผู้อื่น	ชอบสังคม เป็นกันเอง ให้ความร่วมมือ เข้าใจ	พนักงานด้านสังคม ครู นักแนะแนว นักจิตวิทยาคลีนิค
4. **เจ้าระเบียบ** (Conventional) ชอบสิ่งที่มีกฎเกณฑ์ เจ้าระเบียบ และกิจกรรมที่ไม่หละหลวม	มีประสิทธิภาพ ต้องปฏิบัติได้ ไม่ชอบจินตนา ไม่ยืดหยุ่น	นักบัญชี ผู้บริหารกิจการ Teller ของธนาคาร หรือเสมียนลงบัญชี
5. **กล้าได้กล้าเสีย** (Enterprising) ชอบกิจกรรมที่ต้องใช้คำพูดวาจา ซึ่งจะเป็นโอกาสมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและได้มาซึ่งอำนาจ	มีความเชื่อมั่นสูง	นักกฎหมาย ตัวแทนอสังหาริมทรัพย์ นักประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารธุรกิจขนาดย่อม

รูปแบบ	คุณลักษณะ	ตัวอย่างอาชีพงาน
6. **มีศิลปะ** (Artistic) ชอบทำกิจกรรมที่ไม่มีระบบหรือแบบแผนที่ตายตัว ชอบงานที่สบายๆ ไม่เข้มงวด เพื่อช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรได้	ชอบจินตนาการ ความไม่มีระเบียบ อุดมการณ์ เจ้าอารมณ์	นักวาดเขียน นักดนตรี นักเขียน นักตกแต่งภายใน

การรับรู้ (Perception)

เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลรวบรวมและแปลความรู้สึกที่ประสาทสัมผัส เพื่อให้ความหมายต่อสิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัว การรับรู้และการตีความนั้นอาจจะตรงหรือไม่ตรงกับความเป็นจริงก็ได้ การรับรู้เป็นการตกลงใจที่สำคัญต่อผลิตภาพ การขาดงาน และความพึงพอใในงาน เนื่องจากบุคคลประพฤติปฏิบัติไม่ใช่ตามสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นจริง แต่ประพฤติปฏิบัติตามที่ได้พบเห็นหรือตามความเชื่อของตนเอง

กระบวนการรับรู้ (Perceptual Process) เป็นการกระทำที่ติดต่อกันซึ่งแต่ละบุคคลยึดถือเพื่อเลือกจัดระเบียบและแปลตัวกระตุ้นจากสถานการณ์

ทฤษฎีการอ้างเหตุผล (Attribution Theory)

เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นเพื่ออธิบายถึงวิธีการที่จะวินิจฉัยว่า การที่บุคคลแตกต่างกันขึ้นอยู่กับการให้ความหมายในการอ้างเหตุผลต่อพฤติกรรมนั้นๆ เกิดจากสาเหตุภายในหรือภายนอก

สาเหตุภายนอกเกิดจากสภาพแวดล้อมทั่วๆ ไป ส่วนสาเหตุภายในเกิดจากสิ่งที่เชื่อว่าอยู่ภายใต้การควบคุมของคนเรา

ปัจจัยสำคัญ 3 ประการที่ใช้ในการวินิจฉัยคือ :

1. **การแสดงความแตกต่าง** (Distinctiveness) พฤติกรรมที่กระทำอยู่เสมอมักจะเกิดจากสาเหตุภายใน แต่ถ้าพฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นเป็นครั้งคราวก็น่าจะมาจากสาเหตุภายนอก

2. **ความเป็นเอกฉันท์** (Consensus) ถ้าพฤติกรรมของบุคคลนั้นไม่เหมือนกับคนอื่น คือมีความเป็นเอกฉันท์ต่ำ แสดงว่าเกิดจากสาเหตุภายใน แต่ถ้าพฤติกรรมนั้นมีความเป็นเอกฉันท์สูง คือมีพฤติกรรมเหมือนกับอื่นๆ ถือว่าเป็นสาเหตุภายใน

3. **ความสม่ำเสมอ** (Consistency) **การที่**บุคคลมีพฤติกรรมเหมือนเดิมไม่เปลี่ยนแปลงจึงทำให้มีแนวโน้มเชื่อว่าพฤติกรรมดังกล่าวเกิดจากสาเหตุภายใน

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) เป็นวิจารณญาณของบุคคลบนพื้นฐานของการรับรู้ความคนหนึ่งของกลุ่มซึ่งคนนั้นสังกัดอยู่

5. **การเหมารวม** (Halo effect) เป็นความประทับใจโดยทั่วไปของคนแต่ละคน โดยมองจากคุณลักษณะเพียงอย่างเดียว

การเรียนรู้ (Learning)

การที่สามารถอธิบายและคาดการณ์พฤติกรรมของบุคคลได้นั้น จำเป็นต้องเข้าใจว่าคนเรานั้นเรียนรู้อย่างไร

การเรียนรู้ (Learning) คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างถาวร อันเป็นผลมาจากการปฏิบัติความชำนาญ การศึกษา และการฝึกอบรม

ทฤษฎีการเรียนรู้ (Theories of Learning)

1. <u>การวางเงื่อนไขแบบดั้งเดิม (Classical Conditioning)</u> เป็นเงื่อนไขชนิดหนึ่งที่บุคคลจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าบางอย่าง ซึ่งจะไม่ใช่สิ่งเร้าตามที่เคยเป็นมา ดังกรณีการทดลองของ Pavlov เกี่ยวกับการที่สุนัขจะน้ำลายไหลทุกครั้งที่ได้ยินเสียงกระดิ่งเนื่องจากเรียนรู้ว่าเมื่อกระดิ่งดังขึ้นมาหมายถึง จะได้ก้อนเนื้อกิน (Stimulus Response)

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

3. <u>การเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning)</u> เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่า คนเราสามารถเรียนรู้ด้วยการสังเกตการณ์พอๆ 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 การแกล้งก้มหน้าดูหนังสือ เพื่อไม่ให้ถูกเรียกถามในห้องเรียน
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. **การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องหรือเป็นช่วงๆ** (Intermittent reinforcement) คือพฤติกรรมที่พึงปรารถนาจะถูกเสริมแรงบ่อยครั้งพอที่จะทำให้พฤติกรรมดังกล่าวมีค่าพอที่จะทำซ้ำๆ แต่ไม่ใช่ทุกครั้งที่กระทำ ซึ่งการเสริมแรงชนิดนี้จะเป็นในรูปของ ratio หรือ interval คือ
   - Ratio schedule จะขึ้นอยู่กับจำนวนการเสริมแรงเมื่อพฤติกรรมเกิดขึ้น
   - Interval Schedule จะขึ้นอยู่กับเวลาห่างจากการเสริมแรงครั้งก่อน

   นอกจากนั้น การเสริมแรงแบบไม่ต่อเนื่องอาจแบ่งเป็นแบบคงที่ (Fixed) หรือแบบผันแปร (Variable)

   2.1 Fixed-internal schedule รางวัลจะจัดไว้ตามขั้นของเวลาที่เป็นระเบียบแผน เช่น การจ่ายค่าจ้างรายสัปดาห์ รายเดือน

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

2.3 Fixed-ratio schedule รางวัลจะเกิดขึ้นภายหลังที่มีพฤติกรรมที่แน่นอนเกิดขึ้น เช่น การจ่ายค่าจ้างรายชิ้น

2.4 Variable-ratio schedule รางวัลผันแปร เนื่องจากพฤติกรรมของแต่และคน เช่น การจ่ายค่า Commission ให้พนักงานขาย

โดยทั่วไปแล้ว variable schedule ค่อนข้างจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่มากหรือสูงขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคคลจะตื่นตัวมากกว่าเพราะว่ามีปัจจัยที่ทำให้ประหลาดใจ

วิธีการที่นำไปใช้กับบางองค์การโดยเฉพาะ

1. การใช้ล๊อตเตอรี่เพื่อลดการขาดงาน คือ การให้รางวัลพนักงานที่มาทำงานสม่ำเสมอโดยวิธีจับฉลากรายชื่อพนักงานที่ไม่ขาดงานเพื่อรับรางวัล
2. การจ่าย Well Pay VS. Side Pay เป็นการจ่ายโบนัสให้พนักงานที่ไม่ขาดงานในช่วงเวลา 4 สัปดาห์ทำงาน และจ่ายค่าแรงให้ถ้าเจ็บป่วยหลังจากการขาดงาน 8 ชั่วโมงแรก
3. ระเบียบวินัยของพนักงาน ผู้บริหารควรเข้ามาแก้ไขปัญหาทางด้านกฎระเบียบขององค์การให้ถูกต้องทันทีทันใด โดยพิจารณาถึงความรุนแรงของการลงโทษ ให้เหมาะสมกับความรุนแรงของการกระทำผิด
4. โครงการพัฒนาฝึกอบรม ควรจัดโปรแกรมการฝึกอบรมที่น่าสนใจ โดยมีการจูงใจช่วยเหลือพนักงานที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้ และนำไปใช้จัดหาโอกาสให้พนักงานได้นำความรู้ใหม่ไปปฏิบัติ ฯลฯ
5. การริเริ่มโครงการอุปถัมภ์ สืบเนื่องมาจากทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ที่อยู่ในอุปถัมภ์ เขาจะกระทำตามที่ได้รับการบอกกล่าวหรือเลียนแบบการกระทำจากผู้ที่เป็นที่เสี่ยง
6. การบริหารด้วยตนเอง แนวความคิดทางการบริหารที่นำไปประยุกต์ใช้ไม่ได้จำกัดว่าจะต้องใช้สำหรับการบริหารพฤติกรรมผู้อื่น แต่ยังสามารถนำไปใช้เพื่อบริหารพฤติกรรมของตนเองได้ ซึ่งเป็นการลดความคุมจากฝ่ายบริหาร

คำถามท้ายบท

บทที่ 14

1. คำว่าพฤติกรรม (Behavior) และพฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior) มีความหมายเช่นใด มีวัตถุประสงค์ที่จำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมองค์การ สิ่งเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อนักบริหารมากน้อยเพียงใด อธิบาย
2. บุคลิกภาพ (Personality), การรับรู้ (Perception) มีความหมายเช่นใด ขอให้ระบุบุคลิกภาพสำคัญๆ 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