



บทที่

4

พื้นฐานพฤติกรรมส่วนบุคคล

(FOUNDATIONS OF
INDIVIDUAL BEHAVIOR)

ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลเช่น ความก้าวร้าว ความสามารถเชิงการแข่งขันและ
ความเป็นตัวของตัวเองเป็นต้น เป็นลักษณะทางบุคลิกภาพที่สามารถบ่มเพาะให้เกิดขึ้นได้โดย
บิดามารดา ครู อาจารย์ บุคคลรอบข้าง ตลอดจนสภาพแวดล้อมและได้มีการพัฒนาขึ้นเรื่อยมาตั้ง
แต่วัยเด็กจนถึงปัจจุบัน พฤติกรรมของมนุษย์จะถูกปรับเปลี่ยนให้มีรูปแบบต่างๆโดยอิทธิพลของ
ลักษณะทางบุคลิกภาพและประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งต่างๆที่บุคคลนั้นๆได้เผชิญมาจาก
ประสบการณ์ทางตรงและประสบการณ์ทางอ้อม ในบทนี้จะขอกล่าวถึงตัวแปรระดับบุคคล 4
ประการคือ

- 1) ลักษณะทางชีวภาพ (Biographical Characteristics)
- 2) ความสามารถ (Ability)
- 3) บุคลิกภาพ (Personality)
- 4) การเรียนรู้ (Learning)

ตัวแปรทั้ง 4 ประการดังกล่าวนี้ได้รับการพิจารณาว่าเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อ
การปฏิบัติงานและความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ลักษณะทางชีวภาพ

(Biographical Characteristics)

จากผลการสำรวจและการวิจัยของนักวิชาการทางพฤติกรรมองค์กรได้พบว่า
ลักษณะทางชีวภาพที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้แก่

- 1) อายุ (Age)

- 2) เพศ (Sex or Gender)
- 3) สถานภาพสมรส (Marital Status)
- 4) จำนวนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบ (Number of Dependents)
- 5) อายุการทำงาน (Tenure)

อายุ
(Age)

เมื่อทำการวิเคราะห์ห้อย่างละเอียดแล้วพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างอายุและผลการปฏิบัติงานจะมีความสำคัญมากขึ้นในทศวรรษหน้าด้วยเหตุผลสำคัญ 3 ประการคือ

ประการแรก คือโดยทั่วไปมักเชื่อว่าเมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้น คุณภาพของผลการปฏิบัติงานจะลดลง

ประการที่สอง คือวัยทำงานของบุคคลมีช่วงเวลา วัยทำงานคือช่วงอายุระหว่าง 17-55 ปีโดยประมาณ บางอาชีพอาจมีช่วงเวลาในการทำงานน้อยเช่นอาชีพนักมวย นักฟุตบอล นางแบบ นายแบบ เป็นต้น

ประการสุดท้าย คือไม่มีบุคคลใดมีผลการปฏิบัติงานคงที่ได้ตลอดเวลา มักมีการเพิ่มขึ้น ลดลง คล้ายเส้นกราฟตามสมรรถภาพทางกาย

ผลการศึกษาวิจัยส่วนใหญ่พบว่า เมื่อบุคคลมีอายุมากขึ้นมักจะไม่ค่อยลาออกจากงาน เพราะโอกาสในการเลือกงานที่ตนชอบหรือพึงพอใจมีน้อยลงเรื่อยๆ และยังพบว่าเมื่ออายุมากขึ้น อายุงานมากขึ้น ค่าจ้างที่ได้รับก็มากขึ้น วันหยุดพักผ่อนก็มีมากขึ้น ตลอดจนผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนในการทำงานก็อยู่ในระดับมากพอที่จะสร้างความพึงพอใจให้ทำงานต่อไปได้ ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับการขาดงานนี้ปรากฏว่า พนักงานที่มีอายุมากกลับมีอัตราการขาดงานน้อยกว่าพนักงานคนหนุ่มสาว ยกเว้นพนักงานสูงอายุที่สุขภาพไม่ค่อยดี ซึ่งจะมีการขาดงานตามความจำเป็นทางสุขภาพกาย

เพศ
(Sex or Gender)

จากการศึกษาวิจัยมีหลักฐานปรากฏว่า ในเรื่องผลการปฏิบัติงานของเพศหญิงและเพศชายมีความแตกต่างอยู่ในระดับต่ำมากจนไม่สามารถหาข้อสรุปได้ และในทำนองเดียวกัน

ก็ไม่สามารถที่หาหลักฐานมาพิสูจน์ถึงความแตกต่างในเรื่องขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตจนผลกระทบที่มีต่อความพึงพอใจในงาน

สถานภาพสมรส
(Marital Status)

ยังไม่พบว่ามีผลการศึกษาวิจัยฉบับไหนระบุชัดถึงผลกระทบของสถานภาพสมรสที่มีต่อขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิต มีการกล่าวถึงเพียงบางส่วนว่า ผู้ที่สมรสแล้วจะมีอัตราการขาดงานน้อยกว่า อัตราการเข้า-ออกงานน้อยกว่าและมีระดับความพึงพอใจในงานสูงกว่าคนโสดทั่วไป ที่กล่าวถึงเป็นเพียงผลการสำรวจเท่านั้น คงจำเป็นต้องพิจารณาสถานการณ์จริงเพิ่มเติมเพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้น

จำนวนบุคคลในความรับผิดชอบ
(Number of Dependents)

ความสัมพันธ์ระหว่างจำนวนบุคคลที่อยู่ในความรับผิดชอบของพนักงาน การขาดงาน การเข้า-ออกงานและความพึงพอใจในการทำงาน มีผู้สนใจทำการศึกษาวิจัยเรื่องนี้น้อยราย ผลการศึกษาวิจัยมีเพียงชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่เป็นหญิงที่มีบุตรแล้วอาจมีการขาดงานเพิ่มขึ้น เพราะภาระความจำเป็นที่เธอต้องรับผิดชอบ

อายุการทำงาน
(Tenure)

ไม่มีหลักฐานหรือเหตุผลใดๆจะสามารถชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีอายุการทำงานมาก หรือที่เราเรียกว่ามีอาวุโส (Seniority) จะมีขีดความสามารถในการเพิ่มผลผลิตในการทำงานมากกว่าบุคคลที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า Stephen P. Robbins นักวิชาการทางพฤติกรรมองค์กรกล่าวว่า "พฤติกรรมในอดีตเป็นตัวบ่งชี้ถึงพฤติกรรมในอนาคต" และท่านยังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า "พฤติกรรมการเข้า-ออกงานในอดีต จะเป็นตัวบ่งชี้พฤติกรรมการเข้า-ออกงานในอนาคตด้วยเช่นกัน"

ความสามารถ

(Ability)

คนแต่ละคนมีความสามารถไม่เท่าเทียมกันและไม่เหมือนกัน ความรู้เชิงวิชาการ จากตำหรับตำรา จากสถาบันการศึกษา เมื่อจบการศึกษาแล้วแต่ละคนมีความสามารถในการนำไปใช้ได้ไม่เท่ากันเพราะคนมีความแตกต่างกันหลายด้าน เป็นไปได้ยากมากหรือเป็นไปได้เลยที่เราจะเขียนร้อยกรองได้ลึกซึ้งกินใจอย่างท่านบรมครูสุนทรภู่ ชกมวยเก่งอย่างเขาทรายหรือสมรักษ์ คำสิงห์ ร้องเพลงได้เพราะกินใจเหมือนสุเทพ วงศ์กำแหง ทั้งนี้เพราะคนแต่ละคนมีลักษณะเด่นและด้อยที่ต่างกันนั่นเอง ในองค์การมีงานหลายประเภทที่เหมาะสมกับความสามารถหลากหลายของคนแต่ละคน ดังนั้นองค์การจึงต้องการคนเพื่อมาทำหน้าที่ต่างๆที่เหมาะสมกับความสามารถของตน

คำว่า ความสามารถ ที่กล่าวถึงในบทนี้หมายถึง ขีดความสามารถในการทำงานด้านต่างๆ ซึ่งแยกออกเป็น 2 ประการคือ

- 1) ความสามารถทางสติปัญญา (Intellectual Abilities)
- 2) ความสามารถทางร่างกาย (Physical Abilities)

ความสามารถทางสติปัญญา

(Intellectual Abilities)

ความสามารถทางสติปัญญาหมายถึงความสามารถที่จะทำงานเกี่ยวกับความรู้ ความคิดทางสติปัญญา ตัวอย่างเช่น

- ความถนัดทางตัวเลข (Number Aptitude) เป็นความสามารถในการคิดทางคณิตศาสตร์หรือตัวเลขได้เร็วและถูกต้อง ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้ที่จะเป็นนักบัญชี
- ความสามารถในการเข้าใจภาษา (Verbal Comprehension) เป็นความสามารถในการทำความเข้าใจสิ่งที่ได้อ่านหรือได้ฟังมา ความสามารถนี้เหมาะสำหรับผู้จะเป็นผู้จัดการทุกระดับ

- ความสามารถในการให้เหตุผลในการโน้มน้าวจิตใจ (Inductive Reasoning) เป็นความสามารถที่จะชี้ให้เห็นอย่างมีเหตุผลโดยใช้หลักการทางตรรกวิทยา (Logic) ซึ่งลำดับการเกิดปัญหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาอย่างมีขั้นตอน ความสามารถนี้เหมาะสำหรับนักวิจัยตลาดที่จะทำหน้าที่ในการพยากรณ์อุปสงค์ของตลาดที่มีต่อสินค้าหรือบริการในไตรมาสถัดไป
- ความสามารถในการจดจำ (Memory) เป็นความสามารถที่จะบันทึก จดจำ สิ่งต่างๆไว้และระลึกได้ ความสามารถนี้เหมาะสำหรับพนักงานขาย (Salesperson) ที่จำเป็นจะต้องจำชื่อลูกค้าได้ สิ่งที่ถูกค้าชอบ สิ่งที่ถูกค้าต้องการ อันจะนำไปสู่ความสำเร็จทางการขาย

□ ความสามารถทางร่างกาย (Physical Abilities)

นอกจากความสามารถทางสติปัญญาแล้ว ความสามารถทางร่างกายก็เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ความสามารถพื้นฐานทางกายที่จะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จมีหลายประการคือ

1) องค์ประกอบด้านความแข็งแรง (Strength Factors)

- ความแข็งแรงที่ใช้ในการเคลื่อนไหว มีพลังความแข็งแรงของกล้ามเนื้อสามารถใช้พลังงานทางกายทำงานซ้ำบ่อยๆได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลาที่ทำงาน
- ความแข็งแรงของลำตัว มีร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรง ยกของหนักได้ ทรงตัวได้อย่างมั่นคง
- มีพลังในการปะทะกับแรงปะทะจากภายนอก
- มีความสามารถที่จะนำพลังที่มีทั้งหมดมาใช้เมื่อจำเป็น

2) องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น

(Flexibility Factors)

- ความสามารถในการเคลื่อนไหวร่างกายส่วนที่มีความแข็งแรงที่สุดเช่นกล้ามเนื้อลำตัวได้อย่างคล่องตัว
- ความสามารถในการเคลื่อนไหวทางกายได้เร็วและทำซ้ำได้บ่อยๆ

3) องค์ประกอบอื่นๆ

(Other Factors)

- ความอดทนทางกาย (Stamina) ทำงานที่ใช้แรงงานซ้ำได้เป็นเวลานาน
- ความสามารถในการควบคุมการเคลื่อนไหวทางกายให้ประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันได้อย่างเหมาะสม เช่น นักเดินร่ว นักกายกรรม นักกีฬา เป็นต้น

ความสามารถที่เหมาะสมกับงาน

(The Ability-Job Fit)

การจัดให้บุคลากรทำงานในตำแหน่งต่างๆโดยพิจารณาความถนัด ความสามารถ ให้เหมาะสมกับงานนั้นๆ ก็เพื่ออธิบายและทำนายพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์การ เชื่อกันว่าถ้าได้บุคลากรที่มีความสามารถทางสติปัญญาและทางกายทำงานในตำแหน่งที่เหมาะสมแล้ว ผลลัพธ์จากการทำงาน (Outputs) จะออกมามีประสิทธิภาพ (Efficiency) ขอบเขตตัวอย่างเช่น

- อาชีพนักบิน (Airline Pilots) จะต้องมีความสามารถมองเห็นได้ในระยะไกล จดจำลักษณะของวัตถุได้แม้มีการเปลี่ยนตำแหน่งที่ตั้ง
- ผู้บริหารระดับสูง จะต้องมีความสามารถทางการวิเคราะห์ประเด็นต่างๆ มีความฉลาดเฉียบแหลม รู้สิ่งที่ไม่ควร พร้อมทั้งมีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ด้วย

- คนงานก่อสร้างที่ต้องทำงานในตึกสูงๆจะต้องมีความสามารถในการควบคุม ก้าวทรงตัวของร่างกายและไม่เป็นโรคกลัวความสูง

บุคลิกภาพ (Personality)

ภายใต้สภาพแวดล้อมในยุคปัจจุบัน เราอาจได้ยินคำถามว่า ทำไมบางคนมี ลักษณะเจียบขริ่มไม่ค่อยดีจนเดือดร้อน ในขณะที่คนอื่น ๆ ะอะไวยวายนและแสดงพฤติกรรมก้าว รัวออกมา? ในส่วนนี้เรากำลังพยายามหาคำตอบสำหรับคำถามเหล่านี้ ถ้าอย่างนี้เรามาคำ ตอบร่วมกัน

ความหมายบุคลิกภาพ (What is Personality?)

เมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพ เราคงไม่ได้หมายถึง

- คนมีเสน่ห์
- คนที่มีหน้าตาขี้มขี้มแจ่มใส
- คนที่ดูว่ามีความสุขในชีวิต
- คนที่น่าคบเป็นเพื่อน ทำทางเป็นมิตร

นักจิตวิทยาเมื่อกล่าวถึงบุคลิกภาพมักอธิบายถึงแนวคิดที่มีการเปลี่ยนแปลง เติบ โตและพัฒนาในระบบโดยรวมทางจิตวิทยาของบุคคลมากกว่าที่จะกล่าวถึงส่วนใดส่วนหนึ่งของ บุคคลนั้นๆ บุคลิกภาพจึงรวมเอาลักษณะทางกายภาพและลักษณะทางจิตใจเข้าไว้ด้วยกัน แล้ว สะท้อนออกมาให้เห็นว่าบุคคลนั้น มอง คิด รู้สึกและแสดงออกต่อสภาพแวดล้อมต่างๆอย่างไร หากจะให้คำจำกัดความสำหรับคำว่า บุคลิกภาพ อาจหมายถึงวิถีทางที่บุคคลแสดงออกเพื่อได้

ตอบต่อสภาพแวดล้อมที่กำลังเผชิญในขณะนั้นๆ ทั้งนี้เพราะบุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ต่างกัน
ย่อมแสดงพฤติกรรมออกมาต่างกัน บุคลิกภาพที่ปรากฏจึงต่างกัน

ตัวกำหนดบุคลิกภาพ

(Personality Determinants)

อาจมีข้อโต้แย้งในเบื้องต้นว่า บุคลิกภาพเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือผลจากสภาพแวดล้อมกันแน่ ขณะที่ยังไม่มีคำตอบใดที่สามารถแยกให้เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นผลมาจากพันธุกรรมหรือสภาพแวดล้อม ก็มีปัจจัยตัวใหม่ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลเกิดขึ้นมาอีก ที่เพิ่มเข้ามาคือ สถานการณ์ ดังนั้นหากจะพิจารณาถึงปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ อาจพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- 1) ชาติพันธุ์ (Heredity)
- 2) สภาพแวดล้อม (Environment)
- 3) สถานการณ์ (Situation)

□ ชาติพันธุ์ (Heredity)

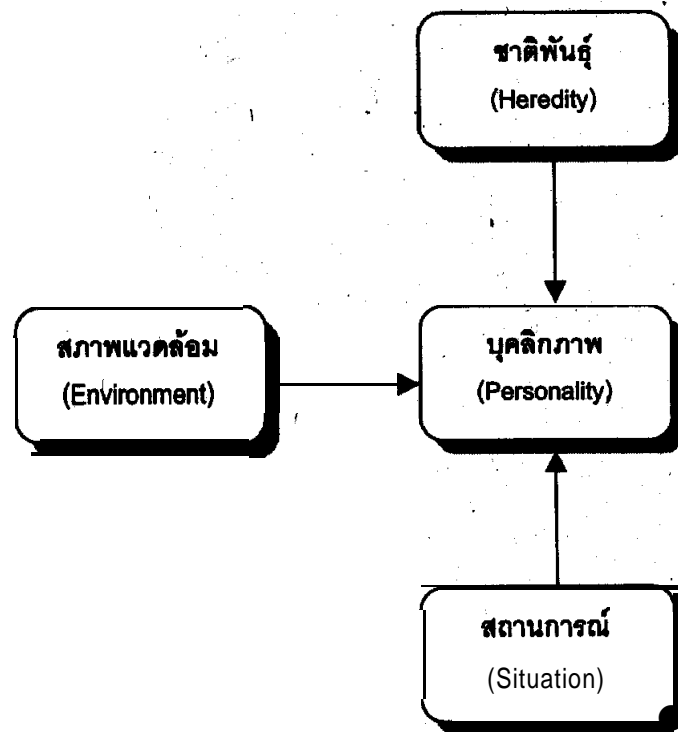
เมื่อกล่าวถึงชาติพันธุ์หรือเผ่าพันธุ์ของมนุษย์ มักหมายถึงองค์ประกอบทางด้านต่างๆดังนี้

- รูปร่าง (Physical Structure)
- หน้าตา (Facial Attractiveness)
- อารมณ์ความรู้สึก (Temperament)
- องค์ประกอบทางกล้ามเนื้อและการตอบสนอง (Muscle Composition and Reflexes)
- ระดับพลังงาน (Energy Level) ในร่างกาย

องค์ประกอบต่างๆเหล่านี้ ถือว่าเป็นสิ่งที่ได้รับอิทธิพลจากบิดามารดาโดยการถ่ายทอดทางชีวภาพ ทางกายภาพและทางจิตวิทยา

□ สภาพแวดล้อม
(Environment)

สภาพแวดล้อมถือว่าเป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบหรือลักษณะทางบุคลิกภาพของบุคคลเช่น แนวปฏิบัติของครอบครัว กลุ่มเพื่อน กลุ่มในสังคมต่างๆ วัฒนธรรมของกลุ่มในสังคมทุกระดับจะเป็นตัวที่สร้างแนวปฏิบัติ (Norms) ทักษะ (Attitudes) และค่านิยม (Values) ให้มีการถ่ายทอดไปสู่อนุชนรุ่นต่อไป



รูปที่ 4.j ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพ (Personality Determinants)

□ สถานการณ์

(Situation)

สถานการณ์เป็นปัจจัยตัวที่สามที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดลักษณะทางบุคลิกภาพ
เพิ่มจากชาติพันธุ์และสภาพแวดล้อม บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์ที่ต่างกัน บุคลิกภาพที่แสดงออก
จะต่างกันด้วย



ลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ

(Personality Traits)

โครงสร้างของบุคลิกภาพ หากพิจารณาองค์ประกอบในระดับที่ลึกซึ้งลงไป มัก
หมายรวมถึงลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นๆ ด้วย เช่น

- ขี้อาย (Shy)
- ความก้าวร้าว (Aggressive)
- การยอมแพ้หรือพวงหัวอ่อน (Submissive)
- ความเกียจคร้าน (Lazy)
- ความทะเยอทะยาน (Ambitious)
- ความจงรักภักดี (Loyal)
- ความขี้อาย (Timid)
- ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลอื่นๆ

ลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น หากบุคคลแสดงออกบ่อยๆ ในสถานการณ์ต่างๆ เรา
เรียกว่าลักษณะเฉพาะทางบุคลิกภาพ ยิ่งแสดงออกบ่อยเท่าไร ก็ถือว่าเป็นตัวแทนทางบุคลิกภาพ
ของบุคคลนั้นๆ

การเรียนรู้ (Learning)

การเรียนรู้เป็นหัวข้อสุดท้ายขององค์ประกอบพื้นฐานพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งเป็นที่รวมของเหตุผลสำคัญหลายประการที่จะอธิบายความซับซ้อนของพฤติกรรมบุคคล เป็นความจำเป็นที่ต้องเรียนรู้และเข้าใจวิธีการเรียนรู้ของบุคคลเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการอธิบายสาเหตุพฤติกรรมและใช้คาดคะเนพฤติกรรมที่จะเกิดในอนาคตในการบริหารงานขององค์การ

คำนิยามของการเรียนรู้ (Definition of Learning)

การเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรทางพฤติกรรมอันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์

บุคคลทั่วไปอาจคิดว่าการเรียนรู้คือความรู้หรือสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนและรับมาจากสถาบันการศึกษา ในความเป็นจริงแล้วบุคคลมีการเรียนรู้ตลอดเวลา จนเราสามารถกล่าวได้ว่าการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลเป็นตัวชี้ให้เห็นว่าการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้ว ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้คือการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร

จากคำนิยามข้างต้นพอสรุปองค์ประกอบความหมายของการเรียนรู้ได้ดังนี้

ประการแรก การเรียนรู้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง บุคคลสามารถที่จะเรียนรู้รูปแบบของพฤติกรรมที่ตนชื่นชอบหรือไม่ชื่นชอบ เพื่อนำมาเป็นแบบของพฤติกรรมที่ใช้แสดงออกในองค์การ

ประการที่สอง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวร การเปลี่ยนแปลงชนิดชั่วคราวอาจเป็นเพียงผลสะท้อนที่เกิดจากการรับรู้ จะเรียกว่าเรียนรู้ได้ต่อเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรเกิดขึ้นในพฤติกรรม

ประการที่สาม การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทางความคิดหรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ

ประการสุดท้าย รูปแบบบางประการของประสบการณ์ถือว่ามีความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ เช่นรูปแบบประสบการณ์ตรงที่บุคคลได้พบสิ่งต่างๆด้วยตัวเองโดยตรง หรือรูปแบบประสบการณ์ทางอ้อมที่บุคคลได้รับจากการสังเกต การบอกเล่า การอ่านและอื่นๆในทำนองนี้ เมื่อสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ค่อนข้างถาวรในพฤติกรรมของบุคคล ก็ถือว่าการเรียนรู้ได้เกิดขึ้นแล้ว

ทฤษฎีการเรียนรู้

(Theories of Learning)

มีทฤษฎีการเรียนรู้จำนวนมากที่ช่วยอธิบายรูปแบบและกระบวนการทางการเรียนรู้ ในที่นี้ขอเสนอ 3 ทฤษฎีต่อไปนี้

- 1) ทฤษฎีการเรียนรู้โดยการวางเงื่อนไขแบบดั้งเดิม (Classical Conditioning)
- 2) ทฤษฎีการเรียนรู้แบบวางเงื่อนไขในการปฏิบัติ (Operant Conditioning)
- 3) ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social Learning)

□ ทฤษฎีการเรียนรู้โดยการวางเงื่อนไขแบบดั้งเดิม (Classical Conditioning Theory)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจากการทดลองของนักจิตวิทยาชาวรัสเซียชื่อ Ivan Pavlov ในการทดลองตามทฤษฎีนี้มีขั้นตอนดังนี้

- เริ่มต้นโดย Pavlov นำชิ้นเนื้อมาให้สุนัขในขณะที่สุนัขมีอาการหิว เมื่อเห็นชิ้นเนื้อสุนัขก็จะเกิดอาการน้ำลายไหลเพิ่มมากขึ้นทันที
- ต่อมา Pavlov หยุดการนำชิ้นเนื้อมาให้ แต่ทำการทดลองโดยการสั่นกระดิ่งแทนในขณะที่สุนัขมีอาการหิว ในขั้นนี้เสียงกระดิ่งไม่ทำให้สุนัขเกิดอาการน้ำลายไหลเพิ่มมากขึ้นแต่อย่างใด

- หลังจากนั้น Pavlov ทำการวางเงื่อนไขโดยการเชื่อมโยงเสียงกระดิ่งกับชิ้นเนื้อ ทำการสั่นกระดิ่งก่อนเล็กน้อยแล้วให้ชิ้นเนื้อแก่สุนัขภายหลัง และทำการทดลองแบบนี้ซ้ำหลายๆ ครั้ง
- ขึ้นต่อมา Pavlov ทำการทดลองสั่นกระดิ่งอย่างเดียว ในขั้นนี้สุนัขเพียงได้ยินเสียงกระดิ่งก็เกิดอาการน้ำลายไหลเพิ่มมากขึ้นทันที ปฏิกริยาเช่นนี้แสดงให้เห็นว่า สุนัขได้เกิดการเรียนรู้ที่จะแสดงการโต้ตอบสิ่งเร้า ในที่นี้สิ่งเร้าคือเสียงกระดิ่ง การโต้ตอบคืออาการน้ำลายไหลเพิ่มมากขึ้นของสุนัข

เพื่อทำความเข้าใจแนวคิดหลักของทฤษฎีนี้ จงพิจารณาองค์ประกอบต่อไปนี้

- เนื้อ คือสิ่งเร้าที่ไม่ได้วางเงื่อนไข (Unconditioned Stimulus)
- อาการน้ำลายไหล คือการโต้ตอบชนิดไม่มีเงื่อนไข ทั้งนี้ไม่ว่าสุนัขหรือมนุษย์ เมื่อเกิดอาการหิว ได้เห็นอาหารหรือได้กลิ่นอาหาร อาการน้ำลายไหลเป็นเรื่องของธรรมชาติ (Unconditioned Response)
- เสียงกระดิ่ง คือสิ่งเร้าเทียมหรือสิ่งเร้าที่มีการวางเงื่อนไข ในขั้นแรกเสียงกระดิ่งไม่ก่อให้เกิดอาการน้ำลายไหล ต่อมามีการวางเงื่อนไขโดยการเชื่อมโยงเสียงกระดิ่งเข้ากับการให้เนื้อแก่สุนัขในขณะหิว เสียงกระดิ่งจึงถือว่าเป็นสิ่งเร้าที่มีเงื่อนไข (Conditioned Stimulus)
- อาการน้ำลายไหลที่เกิดจากการที่สุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งเพียงอย่างเดียวในขั้นหลังสุดนี้ ถือว่าเป็นการโต้ตอบที่มีเงื่อนไข (Conditioned Response) ทั้งนี้เพราะว่าการวางเงื่อนไขโดยการเชื่อมโยงระหว่างเสียงกระดิ่งกับการให้ชิ้นเนื้อแก่สุนัขมีผลทำให้สุนัขเกิดการเรียนรู้ที่จะแสดงการโต้ตอบต่อสิ่งเร้า

ภายในองค์กรเราก็สามารถพบเห็นปฏิกริยาการโต้ตอบต่อสิ่งเร้าตามทฤษฎีการเรียนรู้โดยการวางเงื่อนไขแบบดั้งเดิมได้ ตัวอย่างเช่นโรงงานผลิตสินค้าแห่งหนึ่ง ทุกครั้งที่ผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานใหญ่จะมาตรวจเยี่ยมโรงงาน ฝ่ายบริหารโรงงานจะจัดการให้มีการจัดระเบียบโรงงาน ทำความสะอาดพื้น ชักผ้าฆ่ามัน เช็ดกระจกเป็นการใหญ่ เมื่อถึงวันมาตรวจเยี่ยมจริง พนักงานทุกคนจะต้องปฏิบัติตัวให้ดีที่สุด ให้ดูสงบเสงี่ยมเรียบร้อย จะนั่งจะเดินก็ให้ดูเป็นระเบียบดูดีไปหมด เมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเป็นประจำ พนักงานในโรงงานก็จะเกิดการเรียนรู้ว่าเมื่อใดก็ตามที่มีการทำความสะอาดพื้น ชักผ้าฆ่ามัน เช็ดกระจก ฯลฯ แสดงว่าผู้บริหารระดับสูงจะ

มาทำการตรวจเยี่ยมโรงงานและก็รู้อีกว่าควรแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งเร้าเช่นนี้อย่างไร ต่อมาเมื่อมีการทำความสะอาด ชักผ้าฆ่าเชื้อ กระจก ฯลฯ พนักงานก็จะแสดงปฏิกิริยาโต้ตอบต่อสิ่งเร้านี้เหมือนเดิม แม้ว่าผู้บริหารระดับสูงจากสำนักงานใหญ่จะไม่ตรวจเยี่ยมก็ตาม

□ ทฤษฎีการเรียนรู้โดยการวางเงื่อนไขแบบปฏิบัติการ (Operant Conditioning Theory)

แนวความคิดตามทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์สามารถเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการหรือหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ต้องการ พฤติกรรมแบบ Operant จึงหมายถึง พฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ของมนุษย์และพฤติกรรมเช่นนี้จะแสดงออกบ่อยครั้งเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับจำนวนของการเสริมแรง (Reinforcement) ดังนั้นการเสริมแรงจึงสามารถทำให้มีการแสดงพฤติกรรมออกบ่อยครั้งได้ ผู้ทำการทดลองทฤษฎีนี้คือนักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัย Harvard ชื่อ B.F. Skinner

B.F. Skinner ได้ให้แนวคิดไว้ว่า การให้รางวัลแก่การแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์จะทำให้มีการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์เกิดขึ้นอีก มนุษย์จะสามารถเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้หากเขาแสดงพฤติกรรมแล้วได้รับรางวัลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ส่วนการแสดงพฤติกรรมชนิดใดที่ไม่ได้รางวัลหรือถูกลงโทษ พฤติกรรมนั้นก็จะไม่ได้รับการแสดงออกมาอีก

พฤติกรรมตามแบบ Operant Conditioning หาได้ง่ายมากเช่น อาจารย์บอกนักศึกษาว่า ถ้าอยากได้เกรด G นักศึกษาจะต้องมีความขยันหมั่นเพียร ศึกษาเล่าเรียนเพื่อจะทำได้ทำข้อสอบให้ดีที่สุด เมื่อนักศึกษาปฏิบัติตามก็ได้เกรด G ตามที่คาดหวัง ส่งผลให้นักศึกษาแสดงพฤติกรรมเช่นเดิมอีกเมื่อต้องการเกรด G ในทางตรงกันข้าม หากนักศึกษาแสดงพฤติกรรมการขาดเรียน ไม่อ่านหนังสือ ไม่เอาใจใส่ต่อหน้าการเรียน ผลออกมาคือการสอบตก ซึ่งเป็นผลที่นักศึกษาไม่ชอบ พ่อแม่หรือผู้ปกครองก็ไม่ชอบ เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วต่อมานักศึกษาก็จะลดหรือเลิกพฤติกรรมเช่นนี้เพราะส่งผลไม่ดีต่อตัวเอง

พอสรุปแนวความคิดตามทฤษฎีนี้ได้ว่า พฤติกรรมใดที่แสดงออกแล้วได้รับรางวัลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ มนุษย์จะเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นซึ่งจะแสดงออกบ่อยครั้งเพียงใดขึ้นอยู่กับจำนวนการเสริมแรงหรือการให้แรงเสริมในทางบวก (Positive Reinforcement) ส่วนพฤติกรรมที่แสดงออกแล้วถูกลงโทษหรือไม่ได้รับรางวัลอันก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ มนุษย์ก็จะ

เรียนรู้ที่จะลดหรือดเว้นการแสดงออกพฤติกรรมเช่นนี้ ซึ่งการลดหรือดเว้นจะช้าหรือเร็วขึ้นอยู่กับจำนวนการเสริมแรงหรือการให้แรงเสริมในทางลบ (Negative Reinforcement) ได้แก่การลงโทษหรือความรุนแรงของการลงโทษอันเป็นสิ่งที่มนุษย์ไม่ต้องการ

□ ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม
(Social Learning Theory)

การเรียนรู้ทางสังคมของมนุษย์เกิดขึ้นได้หลายวิธี เช่น

- การสังเกตสิ่งที่เกิดขึ้นกับผู้อื่น (Observing)
- การได้ยินได้ฟังจากการบอกเล่าของผู้อื่น (Listening)
- การมีประสบการณ์ตรง (Direct Experiences)

ตัวอย่างการเรียนรู้ทางสังคมมีมากมาย มนุษย์อาจเกิดการเรียนรู้โดยการสังเกตจากพฤติกรรมของ

- บิดามารดา (Parents)
- ครูบาอาจารย์ (Teachers)
- เพื่อนสนิทมิตรสหาย (Peers)
- เพื่อนร่วมงาน (Colleagues) และเจ้านาย (Bosses)
- ดาราภาพยนตร์หรือบุคคลในวงการทีวี (Motion Pictures and Television Performers)
- อื่นๆในทำนองนี้

แนวคิดตามทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคมนี้ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ชนิดนี้เกิดขึ้นได้ทั้งโดยการสังเกตการณ์ (Observations) และประสบการณ์ตรง (Direct Experiences) และจะเกิดขึ้นได้อย่างสมบูรณ์จะต้องประกอบขึ้นด้วยกระบวนการที่สำคัญ 4 กระบวนการดังต่อไปนี้

- 1) กระบวนการแห่งความตั้งใจ (Attentional Processes)
- 2) กระบวนการแห่งความทรงจำ (Retention Processes)
- 3) กระบวนการแห่งการทดลองทำ (Motor Reproduction Processes)
- 4) กระบวนการแห่งการเสริมแรงหรือการให้แรงเสริม (Reinforcement Processes)

- **กระบวนการแห่งความตั้งใจ**
(Attentional Processes)

ในขั้นตอนนี้ผู้เรียนมีความตระหนักถึงความสำคัญของรูปแบบพฤติกรรมทางสังคม และมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อแสดงออกในสถานการณ์ที่เหมาะสมจึงเกิดความสนใจและตั้งใจเรียนรู้

- **กระบวนการแห่งความทรงจำ**
(Retention Processes)

อิทธิพลของรูปแบบพฤติกรรมที่กล่าวถึงในขั้นตอนนี้ขึ้นอยู่กับความทรงจำของผู้เรียนว่าจะจดจำได้มากน้อยเพียงใด ละเอียดลึกซึ้งแค่ไหน ดังนั้นความทรงจำจึงมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการเรียนรู้ทางสังคม

- **กระบวนการแห่งการทดลองทำ**
(Motor Reproduction Processes)

หลังจากที่ผู้เรียนมีความสนใจ ความตั้งใจ ความเข้าใจและความทรงจำเกี่ยวกับรูปแบบพฤติกรรมแล้ว ขั้นนี้เป็นขั้นที่จะต้องทดลองแสดงออกซึ่งพฤติกรรมนั้นด้วยตัวเองโดยการแสดงตามแบบพฤติกรรมที่รับรู้ ได้เห็นและจดจำมา

- **กระบวนการแห่งการเสริมแรงหรือการให้แรงเสริม**
(Reinforcement Processes)

ผู้เรียนจะถูกจูงใจให้แสดงพฤติกรรมตามแบบที่จดจำมา หากแสดงออกแล้วได้รับรางวัลที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Positive Reinforcement) และการได้รับรางวัลนี้จะมีอิทธิพลก่อให้เกิด

- มีความตั้งใจสูงขึ้น (More attention)
- มีการเรียนรู้ดีขึ้น (Learned better)
- มีการแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์บ่อยขึ้น (Performed more often)

การปรับเปลี่ยนพฤติกรรม : เครื่องมือทางการบริหารพฤติกรรม (Shaping Behavior : A Managerial Tool)

เนื่องจากการเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานจะต้องเกิดขึ้นและมีความสำคัญต่อพนักงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องคิดค้นเพื่อหาวิธีการให้พนักงานสามารถเรียนรู้ที่จะเพิ่มผลผลิต เพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรและพฤติกรรมที่จะสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร เมื่อผู้บริหารใช้ความพยายามที่จะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้พฤติกรรมดังกล่าว เราเรียกความพยายามนี้ว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Shaping Behavior)

โดยทั่วไปแล้วรูปแบบพฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมักจะแตกต่างจากรูปแบบพฤติกรรมที่ผู้บริหารคาดหวัง หากต้องการให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในรูปแบบที่คาดหวัง ผู้บริหารจะต้องใช้การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเป็นเครื่องมือในการบริหารพฤติกรรมของพนักงาน ในกรณีที่พนักงานแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และสอดคล้องกับทิศทางที่ผู้บริหารคาดหวัง ผู้บริหารจะต้องทำการเสริมแรงหรือให้แรงเสริมสำหรับพฤติกรรมนั้นๆทันที ตัวอย่างดังกล่าวจะเป็นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและนำไปสู่พฤติกรรมที่ผู้บริหารคาดหวังอย่างสมบูรณ์เต็มรูปแบบได้ เช่น นายคำป็นเป็นพนักงานที่มาทำงานสายประมาณครึ่งชั่วโมงหลังจากงานเริ่มเป็นประจำ ต่อมานายคำป็นมาทำงานเข้าชั้นอีก 15 นาที คือมาถึงที่ทำงานหลังจากงานเริ่มไปแล้วเพียง 15 นาที ถ้าผู้บริหารทราบเรื่องนี้แล้วควรจะริบหาโอกาสพูดคุยขอบคุณและชื่นชมที่นายคำป็นได้เริ่มที่จะตั้งอกตั้งใจ เอาใจใส่ ดูแลรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายดีขึ้นกว่าเดิม แม้ว่าจะเป็นเพียงเรื่องเล็กๆน้อยๆ แต่ก็มีผลกระทบต่อความรู้สึกของนายคำป็นอย่างมาก หลังจากที่นายคำป็นได้รับคำชมหรือได้เห็นท่าทีที่เป็นมิตรของผู้บริหารแล้ว ต่อไปนายคำป็นอาจจะไม่มาทำงานสายอีกเลย จากตัวอย่าง คำชมคือการเสริมแรงหรือการให้แรงเสริมทางบวก (Positive Reinforcement) ส่วนไม่มาทำงานสายคือพฤติกรรมที่คาดหวัง (Desired Behavior)

วิธีการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

(Methods of Shaping Behavior)

ในการบริหารพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ มีวิธีการในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม 4 วิธีการ คือ

1) การเสริมแรงหรือการให้แรงเสริมในทางบวก

(Positive Reinforcement)

คือการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่เงิน (Financial and Non-financial Rewards) เช่น คำชม การประกาศเกียรติคุณ การให้เงินรางวัล เป็นต้น

2) การเสริมแรงหรือการให้แรงเสริมในทางลบ

(Negative Reinforcement)

คือการกล่าวตำหนิ การแสดงความไม่สนใจ การงดเว้นการให้รางวัล

3) การลงโทษ

(Punishment)

คือการแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมเช่นนั้นเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ เช่น การทำทัณฑ์บน การตัดเงินเดือน การลดขั้นเงินเดือน ตลอดจนการไล่ออก เป็นต้น การลงโทษเป็นการสร้างเงื่อนไขที่ไม่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้น พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากการลงโทษจึงเป็นพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การใช้วิธีการนี้ควรพิจารณาอย่างสุ่มรอบคอบ หากมีวิธีการอื่นวิธีการนี้ควรเป็นวิธีการสุดท้ายที่จะเลือกใช้

4) การกำจัดพฤติกรรม

(Extinction)

คือการกำจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไปหรือหายไปโดยไม่ให้มีการแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก บังคับโดยเป็นตัวส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ จะต้องทำการกำจัดปัจจัยนั้นด้วย เช่นนักเรียนรายใดชอบคุยในห้องเรียนขณะที่อาจารย์กำลังสอน ชอบทำโน่นทำนี่ตลอดเวลา ไม่ตั้งใจเรียน เมื่อนักศึกษารายนี้ยกมือเพื่อถามปัญหา อาจารย์จะแสดงว่าไม่สนใจ ทำเป็นไม่รู้ไม่เห็น และหาโอกาสชี้แจงให้ทราบว่า อาจารย์ไม่ยินดีตอบคำถามของนักศึกษาที่มีพฤติกรรมดังกล่าว เมื่อนักศึกษาทราบตามนี้แล้วก็จะไม่แสดงพฤติกรรมเช่นนั้นอีก

ในการบริหารงานในองค์การ ผู้บริหารควรให้ความสนใจเรื่องการเสริมแรงมากกว่าการลงโทษและการกำจัดพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะการเสริมแรงไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบมีผลทำให้พนักงานเข้าใจว่าเป็นเรื่องของการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีทิศทางเดียวกันกับที่ผู้บริหารคาดหวัง ผลกระทบของการเสริมแรงที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การนั้นพอสรุปได้ดังนี้

- 1) การเสริมแรงบางประเภทมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
- 2) ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางที่คาดหวัง วิธีการให้รางวัลมีประสิทธิภาพสูงกว่าวิธีการอย่างอื่นๆ
- 3) ช่วงจังหวะการให้แรงเสริมหรือการเสริมแรงเป็นตัวกำหนดว่าพฤติกรรมจะเกิดขึ้นรวดเร็วทันใจและมั่นคงแค่ไหน