



สำนักงาน ก.พ.
OCSC
Office of the Civil Service Commission

หนังสืออิเล็กทรอนิกส์

การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ



สารบัญ

บทที่ 1

พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์
เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

03

พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

04

ความสำคัญของพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ต่อการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

06

บทที่ 2

วิธีการศึกษาทำความเข้าใจพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

10

วิธีการศึกษาทำความเข้าใจพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์
ในบริบทการบริหารงาน

12

เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาทำความเข้าใจ
พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

15

บทที่ 3

พื้นฐานธรรมชาติทางพฤติกรรมของมนุษย์

24

ธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์

25

สาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์

27

การจัดการพฤติกรรมมนุษย์ในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

36

บทที่ 4

พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

46

ธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

47

สาเหตุและปฏิกิริยาทางความคิดทางสังคมของมนุษย์

51

การจัดการปฏิกิริยาความคิดทางสังคมในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

60

สารบัญ

บทที่ 5

พื้นฐานธรรมชาติทางอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์

63

ธรรมชาติทางอารมณ์ของมนุษย์

64

สาเหตุและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์

66

การจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์ในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

71

บทที่ 6

พื้นฐานธรรมชาติความเป็นตัวตนของมนุษย์

75

ธรรมชาติเกี่ยวกับความเป็นตัวตนของมนุษย์

76

ความเป็นตัวตนกับการพัฒนาตนเองของมนุษย์

79

การส่งเสริมการพัฒนาตนเองในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

81

บทที่ 7

บทสรุปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในการบริหารงาน

85

อย่างมีประสิทธิภาพ

แบบทดสอบท้ายบท

90

บทที่

01

พื้นฐาน ธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1.1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์
- 1.2 ความสำคัญของพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์
ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ตามแนวคิดทางจิตวิทยา

การศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มีหลายศาสตร์หลายแง่มุม ทั้งด้านกายภาพ ชีวภาพและพฤติกรรม หากมองให้แคบลงมาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ มีศาสตร์ต่าง ๆ ที่ศึกษาทำความเข้าใจธรรมชาติพฤติกรรมมนุษย์ เช่น สังคมวิทยา ที่มุ่งทำความเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ในระบบโครงสร้างของสังคม มานุษยวิทยา ที่มุ่งทำความเข้าใจธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ในด้านวิวัฒนาการมนุษย์ พัฒนาการทางภาษาและวัฒนธรรม

จิตวิทยา (Psychology) เป็นศาสตร์ที่มุ่งศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจ และพฤติกรรมด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์เป็นรายบุคคล

สาระสำคัญของจิตวิทยาให้ความสนใจประกอบด้วย

1. พฤติกรรม อันได้แก่การกระทำใด ๆ ของมนุษย์ที่แสดงออก
2. ความคิด ได้แก่ กระบวนการคิดของมนุษย์
3. อารมณ์ความรู้สึก ได้แก่ ปฏิกริยาทางอารมณ์ความรู้สึกที่แสดงออกมาทั้งทางจิตใจ และการกระทำของมนุษย์



บทที่ 1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ ได้มีการศึกษาวิจัยเพื่อทำความเข้าใจมนุษย์ในแง่มุมที่หลากหลาย เช่น กระบวนการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์ภายใต้เงื่อนไขประสบการณ์ต่าง ๆ รูปแบบของความคิด โครงสร้างและพัฒนาการทางเชาวน์ปัญญา พัฒนาการทางกาย อารมณ์ สังคม จริยธรรม ตลอดชั่วชีวิตมนุษย์ กระบวนการจูงใจ พฤติกรรม ความคิด และอารมณ์เมื่อมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลต่าง ๆ บุคลิกภาพ แบบแผนของพฤติกรรม ความคิด อารมณ์ อุปนิสัยอันเป็นเอกลักษณ์ของบุคคลในการปรับตัว ตลอดจนสุขภาพจิตและการปรับตัว เป็นต้น ซึ่งสาระในแง่มุมต่าง ๆ ล้วนมีประโยชน์ในการทำความเข้าใจในธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์

ดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงขอใช้หลักความรู้ทางจิตวิทยาเป็นหลักในการศึกษาทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ และอาจเสริมด้วยความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์อื่น ๆ ประกอบ ดังที่จะกล่าวในบทต่อ ๆ ไป

การทำความเข้าใจทางจิตวิทยาเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์

ด้วยจิตวิทยาจุดประสงค์ในการศึกษาเชิงวิทยาศาสตร์ คือ เพื่ออธิบายความเข้าใจธรรมชาติและสาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ เพื่อพยากรณ์และจัดการสาเหตุของพฤติกรรม เพื่อเกิดประโยชน์ต่อมนุษย์ จึงเป็นศาสตร์ที่สามารถทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ได้



มีการศึกษาและเสนอทฤษฎีทางจิตวิทยามากมายที่ทำให้เข้าใจถึงลักษณะของพฤติกรรมมนุษย์ เช่น ทฤษฎีบุคลิกภาพอธิบายความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะทางพฤติกรรมหรือบุคลิกภาพที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว เช่น บางคนแสดงตัวบางคนเก็บตัว บางคนมีความมั่นคงทางอารมณ์ บางคนมีความหวั่นไหว ทฤษฎีทางเชาวน์ปัญญาอธิบายลักษณะโครงสร้างทางเชาวน์ปัญญา ที่แต่ละบุคคลมีความสามารถในการคิดที่แตกต่างกัน

บทที่ 1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บางคนเก่งตัวเลข บางคนเก่งภาษา บางคนถนัดเชิงช่าง ทฤษฎีการจูงใจอธิบายให้เข้าใจถึงกระบวนการเกิดแรงจูงใจ อธิบายถึงลักษณะแรงจูงใจที่แต่ละบุคคลมีที่แตกต่างกัน บางคนมีแรงจูงใจมุ่งสัมฤทธิ์ บางคนมุ่งสังคม บางคนมุ่งอำนาจ

มีทฤษฎีอีกมากมายที่อธิบายให้เข้าใจถึงสาเหตุของการเกิดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ของมนุษย์ เช่น ทฤษฎีการเรียนรู้ อธิบายเหตุผลว่าการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์เป็นผลมาจากการมีประสบการณ์ เป็นต้น

จากข้อค้นพบทางทฤษฎี จึงเป็นหลักการที่ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ เนื่องจากทฤษฎีได้ผ่านการทดสอบด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ จนสามารถอธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงธรรมชาติและสาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ได้ดีกว่าการทำความเข้าใจเอาเองโดยการใช้สามัญสำนึกหรือคิดคาดเดาเอาเองตามความเชื่อที่ไม่ถูกต้อง

1.2 ความสำคัญของพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญและประโยชน์ของการทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

ในการบริหารงาน มักพบปัญหาเกี่ยวกับ “คนทำงาน” ที่มักมีพฤติกรรมการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานไม่ถึงมาตรฐาน ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ซึ่งปัญหาเกี่ยวกับคนทำงานนี้ แม้หน่วยงานมีระบบการทำงาน มีกฎ มีระเบียบในการควบคุมให้คนทำงานให้ได้ผลตามมาตรฐานที่คาดหวัง รวมทั้งให้อำนาจหัวหน้างานในการบริหารปกครอง ซึ่งอาจแก้ปัญหาได้ในระดับหนึ่ง แต่กลับมีปัญหาลักษณะอื่นหรือผลกระทบอื่นเกิดขึ้นตามมา เช่น แก้ปัญหาเรื่องผลการทำงานได้ แต่กลับเพิ่มปัญหาให้เกิดขึ้นกับคนทำงานหรือคนที่ทำงานร่วมกัน

บทที่ 1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เช่น ความเหนื่อยล้า เพิ่มความเครียด ไม่มีความสุขในการทำงาน ผู้ร่วมงานขาดความกลมเกลียว ทำงานร่วมกันไม่ได้ เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล ยิ่งไปกว่านั้น หัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานกันเองยิ่งมองบุคคลที่เกิดปัญหาในการทำงานด้วยกรอบความคิดตามความคิดความเชื่อในมุมมองของแต่ละคนด้วยความอคติหรือด้วยการคิดเอาเองโดยขาดความเข้าใจถึงสาเหตุหรือธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์

การศึกษาทำความเข้าใจธรรมชาติมนุษย์ ในฐานะผู้ร่วมงานบนพื้นฐานขององค์ความรู้หรือศาสตร์ที่อธิบายพฤติกรรมมนุษย์ นอกจากความรู้ที่ได้แล้ว ยังจะเกิดความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ที่มีความแตกต่างระหว่างบุคคลและเกิดความตระหนักในคุณค่าของความเป็นมนุษย์ด้วยกัน มีการแสดงออกและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอย่างเหมาะสม เมื่อเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้องและมีการแสดงออกต่อกันอย่างเหมาะสม ปัญหาในการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนทำงานก็จะลดน้อยลงหรือถูกขจัดไป



ในฐานะของหัวหน้างาน ซึ่งจะต้องบริการคน ยังสามารถนำหลักการจากองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการบริการพฤติกรรมผู้ร่วมงาน ไม่ว่าจะเป็นการเสริมสร้างพฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงาน ลดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาในการทำงาน พัฒนาความคิด ความรู้สึกที่ดีในการทำงาน ฯลฯ ซึ่งจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้บรรลุความสำเร็จของงาน

บทที่ 1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยพื้นฐานของความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ในการบริหาร จะเกิดประโยชน์โดยตรงในการบริหารคน หรือในที่นี้จะใช้คำว่า **การจัดการพฤติกรรม** ด้วยวิธีการจัดการโดยอาศัยหลักความเข้าใจในธรรมชาติและสาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์ เมื่อเข้าใจสาเหตุย่อมที่จะพยากรณ์และมีวิธีการจัดการเกี่ยวกับสาเหตุเพื่อให้เกิดพฤติกรรม ความคิด และอารมณ์ความรู้สึกที่พึงประสงค์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานต่อไป

การจัดการพฤติกรรมบุคลากรผู้ร่วมงานมิได้หลายโอกาสในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารด้านใดก็ตามที่ใช้คนทำงาน การบริหารคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้องอยู่เสมอ

โดยพื้นฐาน การจัดการพฤติกรรม เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงาน ตั้งแต่การสื่อสาร การสั่งการ การควบคุม การติดตาม และการประสานงาน เนื่องจากภาระเหล่านี้ ต้องเกิดปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การบริหารงานโดยใช้หลักการจัดการพฤติกรรมที่มีความเข้าใจในธรรมชาติของบุคลากรผู้ร่วมงานร่วมกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารอย่างเหมาะสม จะช่วยทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมการทำงาน ความคิดและความรู้สึกเกี่ยวกับงานที่ดีกว่าการบริหารโดยใช้อำนาจหน้าที่ในการบริหารเพียงอย่างเดียว



บทที่ 1 พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในด้านการพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน ส่วนที่เกี่ยวข้องคือการพัฒนาบุคลากร เช่น ในการสอนงาน ความเข้าใจในพื้นฐานธรรมชาติของบุคลากรผู้ร่วมงานจะทำให้เข้าใจว่า ผู้ร่วมงานมีจุดอ่อนจุดบกพร่องและจุดที่ควรพัฒนาอย่างไร จะทำให้สามารถวิเคราะห์จุดเหล่านั้นและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยังทำให้เขารู้สึกถึงความเอาใจใส่ดูแลจากหัวหน้างาน

ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งมักได้รับเสียงสะท้อนถึงการประเมินที่ไม่เป็นธรรมสาเหตุอย่างหนึ่งคือ ผู้ประเมินมีข้อมูลเกี่ยวกับผู้ถูกประเมินและผลงานไม่เพียงพอ หลายกรณีใช้ข้อมูลจากการรับรู้และตีความตามความรู้สึกตามอัตวิสัยของผู้ประเมิน ก็จะทำให้การประเมินคลาดเคลื่อนไปจากข้อเท็จจริง หากผู้ประเมินมีความใช้วิธีการที่เหมาะสมในการทำความเข้าใจและเก็บข้อมูลบุคคลอย่างมีหลักการ จะทำให้มีข้อมูลบุคคลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงในการประเมินมากที่สุด ขั้นตอนที่ตามมาในการแจ้งผลการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน การจัดการพฤติกรรมจะทำให้เขาทราบผลด้วยความรู้สึกและมีกำลังใจในการปรับปรุงแก้ไขหรือยกระดับพัฒนางานของเขาในโอกาสต่อไป

การจัดการพฤติกรรมอย่างเหมาะสมและต่อเนื่อง จะส่งผลกระทบยาวในการส่งเสริมให้บุคลากรผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีเป้าหมายที่ชัดเจนในอนาคต เมื่อหัวหน้างานมีความเข้าใจในธรรมชาติพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึก โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงจูงใจและความเป็นตัวตนของเขา หัวหน้างานจะใช้วิธีการส่งเสริมหรือจัดกิจกรรมอย่างเหมาะสมเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดการเรียนรู้ พัฒนางานและพัฒนาตนเองที่สอดคล้องกับความสามารถของเขา

การจัดการพฤติกรรมที่สำคัญอีกด้านคือ ด้านความคิดความรู้สึก หัวหน้างานจะมีบทบาทอย่างมากในการใช้ความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ในการสร้างสัมพันธภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน รวมทั้งความรู้สึกที่ดีต่องานและความผูกพันต่อองค์กร



บทที่

02

วิธีการศึกษา ทำความเข้าใจพื้นฐาน ธรรมชาติของมนุษย์

- 2.1 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจพื้นฐานธรรมชาติ
ของมนุษย์ในบริบทการบริหารงาน
- 2.2 เทคนิควิธีต่าง ๆ ที่ใช้ในการศึกษาทำความเข้าใจ
พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

โดยธรรมชาติของมนุษย์มักใช้ “ตัวเรา” เป็นเกณฑ์เพื่อพยายามตอบคำถามว่า “ฉันเข้าใจเขา” ซึ่งคำตอบที่ได้มาซึ่งความเข้าใจ อาจ “สอดคล้องกับความเป็นจริง” ในตัวบุคคลที่เราทำความเข้าใจ หรืออาจ “คลาดเคลื่อน” จนถึง “บิดเบือน” ไปจากความเป็นจริงเลยก็ได้ ทั้งนี้ เพราะใน “ตัวเรา” มีอะไรมากมายที่มีส่วนปรุงแต่งบิดเบือน ต่อเติมภาพบุคคลคนนั้นที่เรารับรู้ เช่น ประสบการณ์ เจตคติ ความเชื่อ รวมทั้งลักษณะ ความเป็นตัวตนของตัวเอง นอกจากนี้ ยังอาจมีสาเหตุจากสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลที่เรา กำลังทำความเข้าใจ รวมทั้งการแสดงออกของบุคคลที่เรา กำลังทำความเข้าใจเข้ามา มีส่วนด้วยเช่นกัน

เพื่อให้การทำความเข้าใจพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ โดยเฉพาะบุคคลที่เข้ามา มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานและการบริหารงาน มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงในตัวบุคคลที่เรา กำลังทำความเข้าใจมากที่สุด หรืออาจจะกล่าวได้ว่า บุคคลคนนั้นบอกกับคุณว่า “คุณเข้าใจฉัน” จึงจำเป็นที่จะต้องทำความเข้าใจว่า ธรรมชาติในการทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์ของคนเราเป็นอย่างไร และเทคนิควิธีการที่เหมาะสมในการ ศึกษาทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ในบริบทการบริหารงานนั้นมีอย่างไร

ในที่นี้ จะอธิบายถึงวิธีการศึกษาทำความเข้าใจพื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์เพื่อประโยชน์ ต่อการบริหาร ในฐานะของผู้ทำความเข้าใจคือ “หัวหน้างาน” และจะกล่าวถึงบุคคล ที่เป็นผู้ร่วมงานที่หัวหน้างานกำลังทำความเข้าใจสั้น ๆ ว่า “บุคคลเป้าหมาย”



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

2.1 ธรรมชาติของมนุษย์ในการทำความเข้าใจ พฤติกรรมผู้อื่น

การรับรู้บุคคล

การรับรู้บุคคล เป็น กระบวนการรับรู้ของบุคคลผู้รับรู้เพื่อรวบรวมข้อมูลของผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์ด้วยแล้วเก็บเป็นภาพสำหรับตน

บุคคลที่ถูกรับรู้ เป็นบุคคลเฉพาะเจาะจงที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ด้วยโดยอาจมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือมีปฏิสัมพันธ์ทางอ้อม อาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรืออาจหลายคนก็ได้ อาจมาปรากฏตัวให้เห็นโดยตรง หรือปรากฏตัวทางอ้อม เช่น การปรากฏตัวทางสื่อต่าง ๆ การบอกกล่าวพูดถึงจากบุคคลอื่น

เมื่อบุคคลผู้ถูกรับรู้ปรากฏตัว ผู้รับรู้จะรวบรวมข้อมูลของผู้รับรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านประสาทสัมผัส แล้วนำข้อมูลไปตีความในใจด้วยปัจจัยทางจิตวิทยาทั้งภายในตัวผู้สังเกต และปัจจัยทางสังคม แล้วจึงสรุปเอาว่า บุคคลที่ถูกรับรู้ “เป็นคนอย่างไร” ในความคิดของผู้สังเกต

ในฐานะที่ท่านเป็นหัวหน้างาน ท่านคงจะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานของท่านมากมาย ท่านคงเกิดการรับรู้บุคคลเกี่ยวกับผู้ร่วมงานของท่านแต่ละคน และสรุปเอาว่า ผู้ร่วมงานของท่านแต่ละคนเป็นคนอย่างไรนั่นเอง การเกิดการรับรู้ในตัวบุคคลเป้าหมายที่หัวหน้างานกำลังทำความเข้าใจในที่นี้ก็เกิดในกระบวนการนี้เช่นเดียวกัน

การปรากฏตัวของบุคคล

ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับรู้

ผู้ถูกรับรู้ อาจมีปฏิสัมพันธ์โดยตรงหรือมีปฏิสัมพันธ์ทางอ้อมกับผู้รับรู้ก็ได้

บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

กรณีการมีปฏิสัมพันธ์โดยตรง สามารถเกิดขึ้นได้บ่อยในการทำงานร่วมกัน เช่น เมื่อบุคคลเป้าหมายในฐานะผู้ถูกรับรู้เข้ามาพูดคุย รับคำสั่ง รับคำแนะนำ รายงานความก้าวหน้าของงานต่อหัวหน้างานในฐานะผู้รับรู้

ในกรณีที่มีปฏิสัมพันธ์ทางอ้อม หัวหน้างานในฐานะผู้รับรู้ อาจเพียงดูเพียงเห็นการทำงานของบุคคลเป้าหมายผู้ถูกรับรู้ การพูดคุยกับบุคคลอื่น หรือได้รับคำบอกกล่าวบอกเล่าเกี่ยวกับผู้ร่วมงานคนนั้นจากบุคคลอื่นได้

ปฏิสัมพันธ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมของผู้ถูกรับรู้ มีผลต่อการรับรู้ของผู้ถูกรับรู้เช่นกัน

ความโดดเด่น

ลักษณะทางกายภาพ ของบุคคลเป้าหมาย เช่น รูปร่างหน้าตา ความสวยหล่อ รวมทั้งการแต่งกาย คนที่มีรูปร่างหน้าตาดี แต่งกายดี มักมีความโดดเด่นและเป็นที่น่าสนใจแก่ผู้รับรู้ จะทำให้เกิดการรับรู้ได้ดีกว่า

อุปนิสัยต่าง ๆ ของบุคคลเป้าหมายมีผลต่อการรับรู้โดยเฉพาะอุปนิสัยทางบวก เช่น ความมีน้ำใจ ความอบอุ่น ความมีอารมณ์ดี มีผลในการรับรู้ว่าเป็นคนที่มีลักษณะทางบวกมากกว่าอุปนิสัยทางลบ เช่น ความเห็นแก่ตัว ความเยือกเย็น หรือการมีอารมณ์รุนแรง นอกจากนี้ หากอุปนิสัยของบุคคลเป้าหมายสอดคล้องกับความเชื่อและค่านิยมของผู้รับรู้ มีผลต่อการเกิดภาพทางบวกในความคิดของผู้รับรู้

การเปิดเผยเจตนาและตัวตนของผู้ถูกรับรู้

ผู้รับรู้จะรับรู้และตีความในตัวบุคคลเป้าหมายผู้ถูกรับรู้ได้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง ขึ้นอยู่กับการเปิดเผยเจตนาและตัวตนของบุคคลเป้าหมายผู้ถูกรับรู้ในกรณีต่อไปนี้

การเปิดเผยเจตนาและ/หรือตัวตนให้ผู้รับรู้ทราบ เช่น บุคคลเป้าหมายเล่าประสบการณ์การทำงานในอดีตให้หัวหน้างานฟังทั้งหมดเท่าที่จะเล่าได้ ทำให้หัวหน้างานรับรู้เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานของบุคคลเป้าหมายคนนั้นได้ค่อนข้างสมบูรณ์ อย่างไรก็ตาม บางครั้งอาจมีข้อจำกัดที่ทำให้บุคคลเป้าหมายให้ข้อมูลได้ไม่หมด เช่น เวลาน้อยเกินไป หรือข้อจำกัดในความสามารถในการสื่อสารของผู้ถูกรับรู้ จึงอาจทำให้การรับรู้เกิดความคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงจนเกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกันได้

บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

เจตนาบิดเบือนหรือปิดบังเจตนาและ/หรือตัวตนให้ผู้รับรู้ทราบเป็นอย่างอื่น บุคคลมีธรรมชาติอย่างหนึ่งคือ มักพยายามแสดงออกให้ผู้อื่นรับรู้ตนเองในทางที่ดีจึงพยายามบิดเบือนการแสดงออกให้ดูดีกว่าที่เป็นจริงในสายตาของผู้รับรู้ กรณีนี้อาจเป็นได้บ่อยเมื่อบุคคลเป้าหมายพยายามโอ้อวดประสบการณ์หรือความสามารถของตนให้ผู้รับรู้เชื่อถือในตัวเขา หรือในธรรมชาติอีกข้อคือ มักแสดงออกที่สอดคล้องกับความปรารถนาของสังคม เช่น ในขณะที่ทางราชการมีความคาดหวังในเรื่องการเป็นผู้มีความสำคัญในการบริการ ร่วมงานพยายามแสดงออกให้เห็นว่าเขายินดีที่จะให้บริการประชาชน ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริงเขาไม่ได้มีความคิดเช่นนั้นเท่าใดนัก ในบางกรณี บุคคลเป้าหมายผู้ถูกรับรู้มักรู้ตัวว่า ตนเองมีจุดอ่อนข้อบกพร่องบางประการที่ไม่อาจเปิดเผยได้ จึงพยายามปกปิดไม่แสดงออกให้เกิดการรับรู้ เช่น เล่าประวัติการทำงานเฉพาะที่เคยประสบความสำเร็จ แต่พยายามปกปิดไม่เล่าประสบการณ์ที่ล้มเหลวหรือที่เป็นปัญหา

การตีความของผู้รับรู้ ทำความเข้าใจตัวเองในฐานะผู้รับรู้

การรับรู้ของหัวหน้างานในฐานะผู้รับรู้ที่มีต่อบุคคลเป้าหมายผู้ถูกรับรู้ อาจมีความใกล้เคียงหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง สาเหตุนอกเหนือจากการปรากฏตัวของบุคคลเป้าหมายที่กล่าวถึงข้างต้นแล้ว สาเหตุอีกส่วนมาจากกระบวนการตีความของผู้รับรู้อีกด้วย



สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง



ผลกระทบของปฏิสัมพันธ์ต่อผู้รับรู้



ความคิด-ความรู้สึก-ประสบการณ์
ของผู้รับรู้



อิทธิพลทางสังคม



ผลการตีความ

สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง



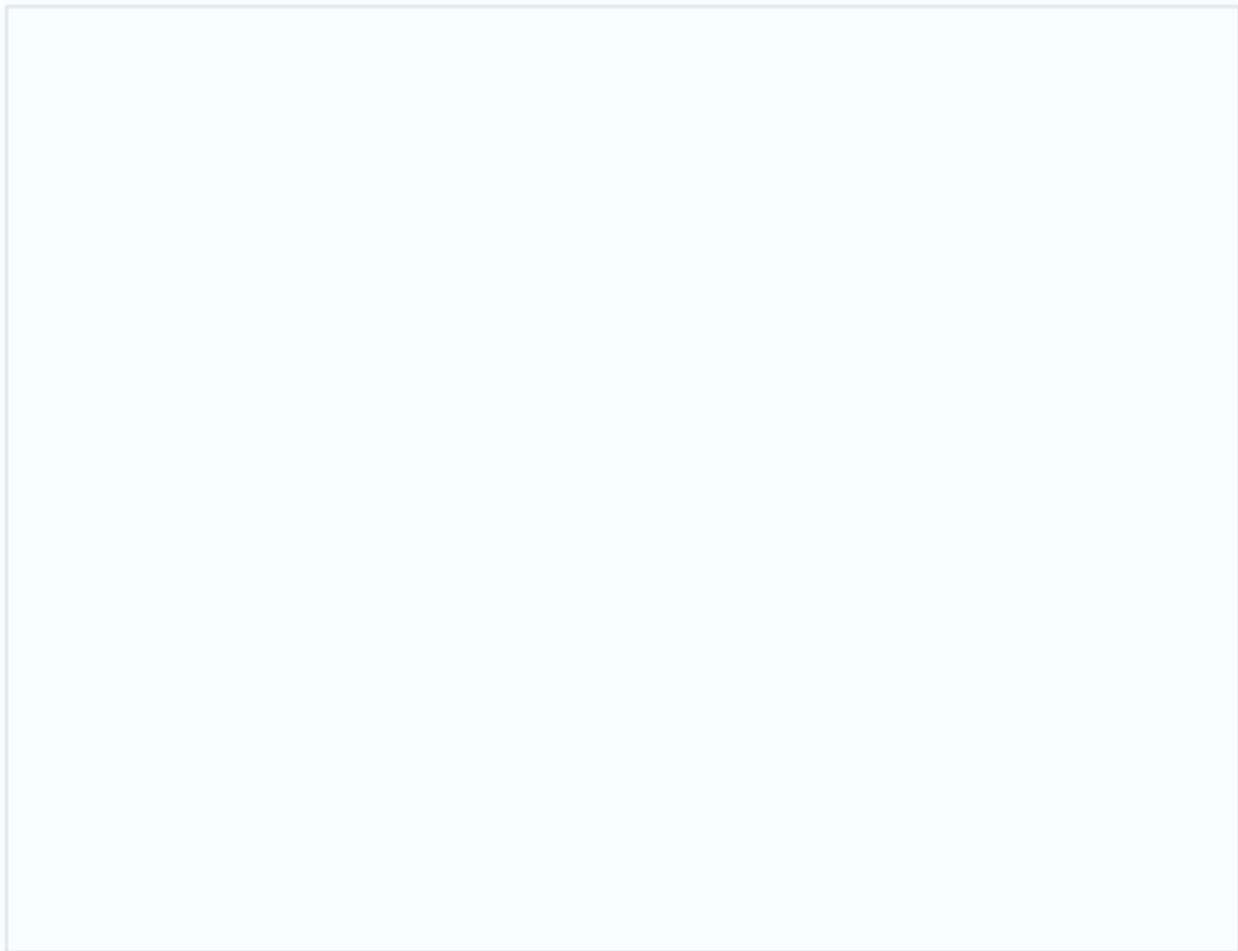
สถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรากฏตัวหรือการแสดงออกของบุคคลเป้าหมาย ผู้ถูกรับรู้มีผลต่อการตีความของผู้รับรู้ไม่น้อย เช่น ในสถานการณ์ที่มีบรรยากาศของการทำงานเป็นทีม เมื่อบุคคลเป้าหมายแสดงพฤติกรรมความร่วมมือ บรรยากาศการแข่งขันอาจชี้ให้เห็นว่า บุคคลเป้าหมายเอาจริงเอาจังทุ่มเทให้กับความร่วมมือ หรืออาจตีความต่อไปอีกว่าเขาชอบทำงานเป็นทีม

ผลกระทบของปฏิสัมพันธ์ต่อผู้รับรู้



หากปฏิสัมพันธ์ของผู้ถูกรับรู้เกิดผลทางบวกต่อตัวผู้รับรู้เอง ผู้รับรู้มักมีแนวโน้มที่จะตีความผู้ถูกรับรู้ไปในลักษณะทางบวก เช่น บุคคลเป้าหมายกล่าวกับหัวหน้างานว่า หัวหน้างานเป็นคนใจดี มีน้ำใจต่อเขา หัวหน้างานในฐานะผู้รับรู้มักจะเกิดความรู้สึกที่ดีต่อคำพูดของบุคคลเป้าหมายนั้น และมีแนวโน้มที่จะตีความบุคคลเป้าหมายคนนั้นไปในทางที่ดี ในทางกลับกัน หากปฏิสัมพันธ์ของผู้ถูกรับรู้เกิดผลทางลบต่อตัวบุคคลเป้าหมายเอง ผู้รับรู้ก็มักจะมีแนวโน้มที่จะตีความบุคคลเป้าหมายผู้ถูกรับรู้ไปในทางลบ

ความคิด-ความรู้สึก-ประสบการณ์ของผู้รับรู้



เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยมส่วนบุคคลของผู้รับรู้ มีผลต่อการรับรู้ในตัวผู้ถูกรับรู้เช่นกัน มีการศึกษาทางจิตวิทยาสังคมพบว่า คนที่มีเจตคติ ความเชื่อ ตลอดจนค่านิยมส่วนบุคคลที่สอดคล้องกัน มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดเจตคติในทิศทางเดียวกัน จึงพบอยู่เสมอว่า เมื่อหัวหน้างานรับรู้ว่าคุณคนเป้าหมายมีเจตคติ ความเชื่อ และค่านิยมส่วนบุคคลในเรื่องใด ๆ ที่สอดคล้องกับตน จึงมีแนวโน้มที่จะตีความคุณคนเป้าหมายคนนั้นไปในทางที่ดีในสายตาของตน

ความอคติลำเอียงของผู้รับรู้ที่มีต่อตัวผู้ถูกรับรู้ ก็มีผลอยู่ไม่น้อยต่อการตีความผู้ถูกรับรู้ บ่อยครั้งที่ผู้รับรู้ใช้ผลลำเอียงในทางที่ดี (Halo Effect) พิจารณาตัดสินผู้ถูกรับรู้ในลักษณะอื่น ๆ ให้ดูดี ด้วยอิทธิพลของการรับรู้มาก่อนว่า ผู้ถูกรับรู้มีลักษณะที่ดีเด่นบางอย่าง เช่น หัวหน้างานรับรู้ว่าคุณคนเป้าหมายของตนคนหนึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูง หัวหน้างานอาจตีความด้วยความลำเอียงต่อไปว่าคุณคนเป้าหมายคนนั้นเป็นคนขยัน มีความตั้งใจในการทำงาน ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริงคุณคนเป้าหมายคนนั้นอาจไม่ได้เป็นคนขยันหรือมีความตั้งใจมากเท่าที่หัวหน้างานรับรู้ และแน่นอน ผลในทางกลับกันหากผู้รับรู้ใช้ผลลำเอียงในทางที่ไม่ดี (Negative Halo Effect) ในการตีความผู้ร่วมงานที่ตนเองเคยรับรู้ว่ามีลักษณะบางอย่างที่ไม่ดีว่ามีลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ดีตามไปด้วย

ประสบการณ์ของผู้รับรู้ มักพบอยู่เสมอว่า **ประสบการณ์บางอย่างที่เกี่ยวข้องอาจถูกนำมาเชื่อมโยงกับผู้ถูกรับรู้ และมีส่วนชี้นำในการตีความให้สอดคล้องกับประสบการณ์ในอดีต** หัวหน้างานอาจเคยมีประสบการณ์กับผู้ร่วมงานบางคนที่ยื่นจบมาจากสถาบันที่มีชื่อเสียง แต่กลับรู้สึกผิดหวังกับบุคคลนั้น เมื่อมาพบกับคุณคนเป้าหมายที่เป็นผู้ร่วมงานคนใหม่ที่เรียนจบมาจากสถาบันการศึกษาแห่งนั้น หัวหน้างานอาจนำประสบการณ์เช่นนั้นมาตีความคนใหม่ว่าเขาผิดหวังในการทำงาน นอกจากนี้ **ความรู้สึกระทึกใจครั้งแรก (First Impression) ที่มีต่อผู้รับรู้ ยังมีผลต่อการตีความลักษณะภาพรวมของผู้ถูกรับรู้** หัวหน้างานอาจเกิดความประทับใจครั้งแรกในตัวคุณคนเป้าหมายในวันแรกที่มารายงานตัว ทำให้หัวหน้างานตีความว่าคุณคนเป้าหมายคนนั้นมีลักษณะที่เป็นไปตามที่ตนเองเคยรับรู้ในครั้งแรก



การชี้นำของบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นการชี้นำโดยตรงหรือโดยนัยทางอ้อมโดยเจตคติหรือค่านิยมจากบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้รับรู้ มีแนวโน้มที่จะทำให้การตีความของผู้รับรู้ที่มีต่อผู้ถูกรับรู้ หัวหน้างานที่กำลังจะตีความว่าบุคคลเป้าหมายของตนคนหนึ่งเป็นคนอย่างไร ได้มาปรึกษาหัวหน้าฝ่ายของตนเกี่ยวกับผู้ร่วมงานของตนคนนั้น ความคิดเห็น เจตคติหรือค่านิยมของหัวหน้าฝ่ายที่มีต่อบุคคลเป้าหมายคนนั้น อาจมีผลในทางชี้นำให้การตีความของหัวหน้างานต่อบุคคลเป้าหมายนั้น คล้อยตามหัวหน้าฝ่ายของตน

การชี้นำของกลุ่ม ความคิดเห็น เจตคติหรือค่านิยมของกลุ่มคนส่วนใหญ่ มักมีอิทธิพลต่อการพิจารณาหรือตีความของผู้รับรู้ให้คล้อยตามกลุ่ม กลุ่มผู้ร่วมงานหลายคนมีเจตคติต่อบุคคลเป้าหมายคนหนึ่งว่าเป็นคนเสียสละทุ่มเท แต่ในความการรับรู้ของหัวหน้างานอาจไม่สอดคล้องกับคนอื่น แต่ด้วยอิทธิพลของเสียงส่วนใหญ่อาจส่งผลให้หัวหน้างานตีความคล้อยตามกลุ่มผู้ร่วมงานเหล่านั้นได้

สื่อเครือข่ายสังคม ปัจจุบันเป็นที่ชัดเจนว่า การแสดงออกทางความคิดเห็น เจตคติ ค่านิยมของบุคคลต่าง ๆ ในสื่อเครือข่ายสังคมออนไลน์ มีอิทธิพลต่อการชี้นำในการตีความบุคคล Comment ในทางบวกจากสมาชิกในเครือข่ายจำนวนมากที่มีต่อ Post ของผู้ร่วมงานคนหนึ่งจึงอาจมีอิทธิพลต่อการตีความบุคคลเป้าหมายคนนั้นคล้อยตามความคิดเห็นของสมาชิกเหล่านั้น



การรับรู้ที่คลาดเคลื่อน ผลจากการตีความของผู้รับรู้ที่มีต่อผู้ถูกรับรู้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งอาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงของตัวบุคคล ผู้ถูกรับรู้ด้วยปัจจัยและเหตุผลที่กล่าวมา นอกจากนี้ ความคลาดเคลื่อนในการรับรู้อาจเกิดจากเหตุผลอื่น ๆ อีก เช่น ผู้รับรู้อาจรู้จักผู้ถูกรับรู้ไม่เพียงพอ การด่วนตัดสินใจ อันจะส่งผลต่อการเกิดความเข้าใจข้อเท็จจริงของบุคคลที่ถูกรับรู้ ซึ่งอาจเกิดปฏิกิริยาต่อเรื่องที่~~ไม่~~เหมาะสม และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารคน

การตีความที่ตัวคน เป็นการประเมินบุคคลหรือการ “ตีตรา” บุคคลว่า คนที่ถูกรับรู้ “เป็นคนอย่างไร” เป็นการสรุปในภาพรวมของคนที่ถูกรับรู้ว่าเป็นคนดีคนเลว และผู้รับรู้อาจใช้ผลการตีความเช่นนี้ เป็นหลักในการตีความในลักษณะเหมารวมว่าเป็นคนเช่นนั้นตลอดไป จึงเป็นไปได้ที่จะ*เกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยเฉพาะเมื่อตัดสินใจไปในทางลบ* เพราะจะทำให้เกิดความคาดหวังตามความอคติต่อผู้รับรู้ในการรับรู้ลักษณะอื่นในอนาคต หากหัวหน้างานตีความผู้ร่วมงานว่าเป็นคนไร้น้ำใจ ไม่ให้ความร่วมมือ ก็คงจะมองผู้ร่วมงานคนนั้นในอนาคตว่าจะทำงานร่วมกับคนอื่นไม่ได้ตลอดไป ในแง่ของผู้ถูกรับรู้ หากเขาได้รับรู้ตามที่ถูกตีตราเป็นไปได้ที่เขาอาจจะ*ตอบสนองความคาดหวังตามการตีความของผู้รับรู้* เพราะการถูกตีตรา จะทำให้เขารู้สึกว่า “เขาเปลี่ยนแปลงไม่ได้เพราะเขาเป็นเช่นนั้นตลอดไป”

บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

2.2 วิธีการอย่างเป็นระบบในการทำความเข้าใจ พฤติกรรมผู้อื่น

กระบวนการรับรู้อย่างเป็นระบบ

กระบวนการรับรู้อย่างเป็นระบบเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ช่วยให้ผู้รับรู้ได้รับข้อมูลหรือข้อเท็จจริงของผู้ถูกรับรู้ที่ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริงของผู้ถูกรับรู้มากที่สุด ลดการคลาดเคลื่อนในการรับรู้มากที่สุด จะส่งผลให้ผู้รับรู้ทำความเข้าใจในตัวผู้ถูกรับรู้ได้อย่างถูกต้อง

กระบวนการรับรู้อย่างเป็นระบบ เป็นวิธีการที่อาศัยหลักการรวบรวมข้อมูลด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ นำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตตลอดจนการทำงาน

ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบุคคล

เพื่อให้ได้ข้อมูลมาพิจารณาทำความเข้าใจบุคคลในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นจะต้องมีข้อมูลที่ใกล้เคียงกับความเป็นจริงและเชื่อถือได้มากที่สุด ในที่นี้ จะเสนอให้ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถเห็นได้จริงว่ามีอยู่จริง ประกอบด้วย

ข้อมูลจากการแสดงออก

ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกเป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ สามารถแสดงให้เห็นได้ว่าบุคคลเป้าหมายทำพฤติกรรมอะไรออกมา เป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง ข้อมูลมักจะอยู่ในรูปของความถี่ของการเกิดพฤติกรรม ความยาวนานของเวลาในการแสดงพฤติกรรม



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์



ข้อมูลจากการรายงานตนเอง

ได้แก่ ข้อมูลเกี่ยวกับความคิด อารมณ์ความรู้สึก รวมทั้งพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ไม่สามารถสังเกตได้ โดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมกรรายงานตนเอง เช่น คำพูด การบอกเล่า การให้สัมภาษณ์ การเขียนคำตอบ การตอบแบบทดสอบ การตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลจากบันทึกผลงาน

ได้แก่ ข้อมูลที่เป็นผลผลิตหรือผลงานอันเกิดเนื่องจากการกระทำพฤติกรรม เช่น จำนวนชิ้นงาน ความถูกต้องในการทำงาน รายงานการปฏิบัติงาน อันเป็นผลงานของพฤติกรรมการทำงานของบุคคลเป้าหมาย



Yes!

ข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง

เป็นข้อมูลที่ไม่ได้มาจากผู้ถูกสังเกตโดยตรง แต่ได้จากบุคคลที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นข้อมูลที่บุคคลที่เกี่ยวข้องรับรู้ สังเกต หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายผู้ถูกสังเกต การได้ข้อมูลมักอยู่ในรูปคำพูด คำบอกเล่า การให้สัมภาษณ์ การเขียนรายงาน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจากบุคคลที่เกี่ยวข้องจะแม่นยำหรือน่าเชื่อถือได้มากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับกระบวนการรับรู้ของผู้ให้ข้อมูลด้วย



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

การสังเกตพฤติกรรม

การสังเกตพฤติกรรมเป็นกระบวนการของผู้สังเกตในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมของผู้ที่ถูกสังเกตโดยผ่านประสาทสัมผัสด้วยการมองเห็นรวมทั้งอาจใช้การฟังประกอบ

ข้อมูลที่ได้จากการสังเกต จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ถูกสังเกต รวมทั้งข้อมูลสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกสังเกต อันจะนำมาสู่การทำความเข้าใจพฤติกรรมของผู้ถูกสังเกตด้วยการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

พฤติกรรมที่สังเกต



พฤติกรรม (Behavior) คือการแสดงออกใด ๆ ของคนที่สามารถสังเกตได้ เช่น พฤติกรรมการพูด การยิ้ม การมอง เขียน ทำงาน ให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ ขอร้อง โบกมือ กินข้าว เข้าทำงานสาย เป็นต้น จะเห็นได้ว่าเป็นพฤติกรรมที่คนแสดงออกโดยทั่วไป ในแง่การบริหารงาน โดยเฉพาะการบริหารคน หัวหน้างาน จำเป็นจะต้องมีข้อมูลพฤติกรรมของผู้ร่วมงานเพื่อทำความเข้าใจ รวมทั้งนำไปสู่การบริหารจัดการพฤติกรรมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ



หัวหน้างานจะมีโอกาสสังเกตพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายได้มากเมื่ออยู่ในสภาพแวดล้อมการทำงาน เพราะจะได้พบเห็นตัวผู้ร่วมงานกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน การสังเกตพฤติกรรมบุคคลเป้าหมายจำเป็นต้องดำเนินการค่อนข้างเป็นระบบ จึงเสนอให้คำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

สังเกตพฤติกรรมใคร โดยระบุเป็นการเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคลของบุคคลเป้าหมาย แต่ละคนว่าเป็นผู้ร่วมงานคนใด ถึงแม้ว่าหัวหน้างานจะสังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมงานทุกคน เพื่อให้ชัดเจนว่าพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายคนใดย่อมเป็นพฤติกรรมของผู้ร่วมงานคนนั้น ไม่นำมาปนเปสลับคนสลับพฤติกรรม

สังเกตจากพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานกระทำ โดยเน้นเฉพาะพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ การเสนอความคิดเห็น การเข้างานตรงต่อเวลา การทำงานตรงต่อเวลา การลงมือทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลให้ทราบว่า เขากระทำพฤติกรรมอะไรบ้างในสภาพการณ์การทำงานแต่ละสภาพการณ์ ทั้งนี้ ไม่ควรตีความหรือสันนิษฐานพฤติกรรมในช่วงของการสังเกตพฤติกรรม เช่น เห็นเขาดื่มน้ำกาแฟบ่อย ๆ ก็สันนิษฐานว่าเขาชอบดื่มน้ำกาแฟ

สังเกตจากผลงานที่เกิดจากพฤติกรรมที่ได้กระทำ โดยดูจากผลงานที่เกิดจากพฤติกรรมเช่น จำนวนชิ้นงาน ความถูกต้องแม่นยำของงาน จำนวนวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้ อันเป็นผลมาจากพฤติกรรมการทำงาน

การบันทึกพฤติกรรม เป็นการบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการพรรณนา บรรยาย ตาราง จำนวน ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่สังเกต ทั้งนี้ การบันทึกจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตรวจสอบในภายหลังที่แม่นยำถูกต้องมากกว่าการสังเกตแล้วใช้การจดจำที่อาจคลาดเคลื่อนได้เนื่องจากการลืม ในรายละเอียด หรือคลาดเคลื่อนอันเนื่องมาจากการตีความ

บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

วิธีการสังเกตพฤติกรรม

พรรณนา หรือเรียกอย่างเป็นทางการว่าระเบียบพฤติกรรม เป็นวิธีการสังเกตเพื่อมุ่งเก็บข้อมูลว่า ในช่วงคาบเวลาใดเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างยาวนานพอสมควร บุคคลเป้าหมายที่ถูกสังเกตได้แสดงพฤติกรรมอะไรออกมาบ้าง รวมทั้งสังเกตคุณสมบัติแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกมาทั้งก่อนและหลังพฤติกรรม ทั้งนี้ สิ่งที่ต้องระมัดระวังคือ จะไม่มีการแสดงความคิดเห็น วิพากษ์วิจารณ์ ตัดสิน สันนิษฐานหรือตีความใด ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมที่สังเกตนั้น เพราะอาจส่งผลต่อความคลาดเคลื่อนจากการสังเกต เมื่อได้สังเกตแล้ว ควรจดบันทึกลงในแบบบันทึกแล้วนำมาวิเคราะห์ต่อไปเมื่อได้มีการสังเกตในจำนวนครั้งที่ต่อเนื่องยาวนานที่ได้ข้อมูลพฤติกรรมมากพอที่จะนำมาวิเคราะห์ได้



ความถี่ เป็นการสังเกตพฤติกรรมโดยมุ่งเก็บข้อมูลว่า ในคาบเวลาใดเวลาหนึ่งบุคคลเป้าหมายที่ถูกสังเกตได้แสดงพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมออกมาบ่อยครั้งเพียงใด โดยพิจารณาจากความถี่ของการแสดงพฤติกรรมนั้น

ความยาวนานของเวลา เป็นการสังเกตพฤติกรรมโดยมุ่งเก็บข้อมูลว่า ในคาบเวลาใดเวลาหนึ่ง บุคคลเป้าหมายที่ถูกสังเกตได้แสดงพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมออกมาแต่ละครั้งนับตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดใช้เวลายาวนานเท่าใด

ผลของพฤติกรรมหรือร่องรอยของพฤติกรรม บางกรณี แทนที่จะดูว่าบุคคลเป้าหมายที่ถูกสังเกตได้ทำพฤติกรรมอะไรโดยตรง หรือไม่อาจสังเกตพฤติกรรมนั้นได้โดยตรง จึงอาจดูว่าพฤติกรรมที่ทำไปนั้นเกิดเป็นผลผลิตหรือเห็นร่องรอยของพฤติกรรมอย่างไร เช่น สังเกตที่ผลของการทำงาน จำนวนชิ้นงาน จำนวนงานที่ผิดพลาด โต๊ะทำงานในกิจกรรม 5ส ที่สะอาด เป็นระเบียบ

อย่างไรก็ตาม การดูที่ผลของพฤติกรรมหรือร่องรอยของพฤติกรรมจะต้องแน่ใจว่า เป็นผลอันเกิดจากพฤติกรรมที่สอดคล้องนั้นโดยตรง ไม่ใช่ผลที่เกิดมาจากพฤติกรรมอื่น



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

สภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม

เพื่อให้มีข้อมูลนำมาวิเคราะห์พิจารณาให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของผู้ร่วมงานได้ชัดเจนขึ้นนอกจากข้อมูลพฤติกรรมแล้ว ยังควรสังเกตสภาพการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายที่ถูกสังเกตด้วย เพื่อจะได้นำมาเชื่อมโยงและหาสาเหตุของพฤติกรรมในแต่ละสภาพการณ์ต่อไป

เหตุการณ์ใด ๆ อะไรก็ได้ ที่สังเกตได้ว่ามีมาก่อน ที่บุคคลเป้าหมายจะแสดงพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมนั้น เช่น บุคคล สิ่งของ คำพูด คำสั่ง สถานการณ์เฉพาะ เหตุการณ์ใด ๆ เหล่านี้ สิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลาย ๆ สิ่งรวมกัน อาจมีส่วนเป็นสาเหตุกระตุ้นหรือชี้แนะให้เขากระทำพฤติกรรมที่เรากำลังสังเกตอยู่ พิจารณาตามหลักการวิเคราะห์พฤติกรรม เรียกเหตุการณ์ที่เกิดก่อนว่า **สิ่งเร้าหรือเงื่อนไข**

เหตุการณ์ใด ๆ อะไรก็ได้ ที่เกิดตามมา หลังจากที่ยบุคคลเป้าหมายแสดงพฤติกรรมแต่ละพฤติกรรมนั้น เช่น การตอบแทน การตอบสนองใด ๆ จากบุคคลหรือจากเหตุการณ์ สิ่งของรางวัล ความรุนแรง ฯลฯ เหตุการณ์ใด ๆ เหล่านี้ อาจมีส่วนที่เป็นสาเหตุที่เขาอาจกลับมากระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ อีกในเวลาต่อมา หรือในทางกลับกัน อาจทำให้เขาเลิกหรือกระทำพฤติกรรมนั้นน้อยลง ตามหลักการวิเคราะห์พฤติกรรม เรียกเหตุการณ์ที่เกิดตามหลังพฤติกรรมนี้ว่า **ผลกรรม**

ความมุ่งตรงของพฤติกรรม สังเกตเพิ่มเติมว่าบุคคลผู้เป้าหมายมีความมุ่งตรงของพฤติกรรมกับสิ่งเฉพาะเจาะจงใด เช่น ทำกับใคร ทำกับอะไร ที่ไหน รวมทั้งทิศทางของพฤติกรรมไปในทางใด เป็นพฤติกรรมที่สมควรทำหรือไม่สมควรทำ เหมาะสมหรือไม่เหมาะสม มีความเข้มข้น หนักแน่น รุนแรง อ่อนโยนหรือไม่อย่างไร



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

การเก็บข้อมูลพฤติกรรมทางอ้อมด้วยวิธีการต่าง ๆ

การสัมภาษณ์



A large, empty white rectangular box with a thin gray border, intended for notes or a transcript of the interview.



การสัมภาษณ์คือการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดความรู้สึก และพฤติกรรม รวมทั้งประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ให้สัมภาษณ์โดยการพูดคุย

โดยปกติ หัวหน้างานมีการพูดคุยกับบุคคลเป้าหมายในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานอยู่แล้ว และอาจรู้จักบุคคลเป้าหมายไปตามการรับรู้ แต่เพื่อเป็นการทำความเข้าใจในธรรมชาติของพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายอย่างเป็นระบบ หัวหน้างานควรมีประเด็นคำถามที่จะพูดคุยกับบุคคลเป้าหมาย เมื่อมีโอกาสหรือเมื่อเรียกมาพูดคุย ก็อาจแทรกคำถามที่ต้องการเข้าไปในระหว่างการพูดคุย จะได้ประเด็นที่ต้องการทำความเข้าใจ

ในการสัมภาษณ์ อาจสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ คล้าย ๆ กับการสัมภาษณ์เข้าทำงาน สัมภาษณ์ให้ทุน หัวหน้างานผู้สัมภาษณ์จะต้องอธิบายชี้แจงวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ให้บุคคลเป้าหมายที่ให้สัมภาษณ์เข้าใจและยินดีที่จะให้สัมภาษณ์ หากเป็นเรื่องส่วนตัว ต้องได้รับการยินยอมก่อนจึงสัมภาษณ์ในประเด็นนั้นได้

ท่าทีในการพูดคุยมีความสำคัญ ท่าทีที่เป็นกันเอง เปิดเผย อ่อน ไม่กดดัน ไม่บังคับ จะทำให้บุคคลเป้าหมายมีความรู้สึกดี มีความยินดีที่จะพูดคุย รู้สึกไว้วางใจว่า ข้อมูลที่ให้จะไม่เป็นภัยอันตรายหรืออุปสรรคต่อชีวิตและการทำงานของเขาดังนั้น หัวหน้างานจะต้องตระหนักว่า ข้อมูลสำคัญบางอย่างที่บุคคลเป้าหมายยินดีบอกเล่าให้ จำเป็นจะต้องเก็บเป็นความลับ ไม่นำไปขยายต่อถึงบุคคลที่สาม

ในขณะสัมภาษณ์ การใช้คำถามเป็นทักษะที่สำคัญ การใช้คำถามควรใช้คำถามเปิดมากกว่าคำถามปิด เพื่อให้ผู้ร่วมงานตอบด้วยความยินดีและสบายใจ

หัวหน้างานควรจะต้องใช้ทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การฟังเป็นความพยายามในการทำความเข้าใจในสาระที่ได้ยินจากคู่สนทนา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่คู่สนทนา กำลังสื่อสารออกมา ดังนั้น ในขณะที่กำลังสัมภาษณ์หรือพูดคุยกับบุคคลเป้าหมาย หัวหน้างานที่กำลังสัมภาษณ์ควรจะต้องให้ความสนใจในตัวบุคคลเป้าหมาย แสดงท่าทางสนใจ หยุดการทำกิจกรรมอย่างอื่น มองโดยใช้สายตาสัมผัส ตอบรับเป็นระยะ

สิ่งที่ได้จากการสัมภาษณ์ นอกจากจะได้ทราบถึงพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ของบุคคลเป้าหมายที่ให้สัมภาษณ์ที่ผู้สัมภาษณ์ไม่อาจไปสังเกตได้ว่า เขาเคยทำอะไรอย่างไร ที่ไหน กับใคร ได้ผลอย่างไร ก็จะได้ทราบถึงความคิด อุดมคติ ความคิดเห็น ความรู้สึก เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยมต่อสิ่งต่าง ๆ ของเขาจากการบอกเล่าอีกด้วย

บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

การได้ข้อมูลจากบุคคลที่สาม



การสัมภาษณ์บุคคลที่สาม เป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถกระทำได้ เพื่อสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรม ความคิด ความคิดเห็นของบุคคลเป้าหมายที่กำลังทำความเข้าใจ ตามการรับรู้ของบุคคลที่สาม ผู้ให้ข้อมูล อย่างไรก็ตาม การสัมภาษณ์บุคคลที่สาม จะต้องให้ความระมัดระวังเป็นอย่างมาก ต้องไม่使บุคคลที่สามเข้าใจว่าจะนำข้อมูลไปทำให้เกิดความเสียหายทั้งต่อตัวผู้ให้ข้อมูลและบุคคลเป้าหมาย หากเป็นการสัมภาษณ์อย่างเป็นทางการ จำเป็นต้องชี้แจงวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์

การสังเกตปฏิกิริยาของบุคคลที่สาม เป็นการสังเกตพฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยาของบุคคลที่สาม เมื่อมีการกล่าวถึงบุคคลเป้าหมาย หรือบุคคลที่สาม สองคนกำลังพูดคุยเกี่ยวกับบุคคลเป้าหมาย บุคคลที่สามอาจมีปฏิกิริยาทางบวกหรือทางลบหรือเป็นกลางที่สามารถสังเกตได้ หากปฏิกิริยานี้มีให้เห็นเป็นประจำ จะทำให้ทราบว่าบุคคลที่สามมีความคิด ความรู้สึกต่อบุคคลเป้าหมายนั้นอย่างไร นอกจากนี้ ยังอาจสังเกตปฏิกิริยาของบุคคลที่สามขณะมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลที่เป้าหมายได้เช่นกัน เช่น ขณะกำลังทำงานร่วมกัน ทำกิจกรรมอื่น ๆ ร่วมกัน สันทนาร่วมกัน



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

การวิเคราะห์พฤติกรรม

การวิเคราะห์พฤติกรรม เป็นการนำข้อมูลพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายที่ได้มาจากการรวบรวมอย่างเป็นระบบและมีมากเพียงพอมาวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมายในมิติต่าง ๆ ตามวิธีการวิเคราะห์

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

เป็นการนำข้อมูลของบุคคลเป้าหมายมาวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา เพื่อให้ทราบว่าบุคคลเป้าหมายมีพฤติกรรมอะไร คิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร แต่ละพฤติกรรม แต่ละความคิด แต่ละความรู้สึกมีรายละเอียด จำแนกแยกแยะหรือภาพรวมอย่างไร ผลการวิเคราะห์จะทำให้เข้าใจถึงลักษณะส่วนบุคคล อุปนิสัย บุคลิกภาพ ความชอบ ความถนัด ความสามารถ ฯลฯ ซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะบุคคล นำไปสู่ความเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา อาจไม่จำเป็นต้องใช้สถิติ โดยอยู่ในรูปของ**การวิเคราะห์เนื้อหาของข้อมูล**ที่ได้ โดยอาจวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เกิดขึ้นบ่อยของพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่เฉพาะเจาะจง ลักษณะโดดเด่น เป็นต้น รวมทั้งอาจนำไปสู่การเชื่อมโยงกับปัจจัยอื่นที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันกับพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย

ส่วน**การวิเคราะห์ด้วยสถิติ** อาจใช้เพียงแค่ความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ หากข้อมูลที่ได้ อยู่ในรูปของตัวเลข เช่น ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบความถี่ ก็จะได้ตัวเลขเป็นจำนวนความถี่ ข้อมูลที่ได้จากการสังเกตแบบความยาวนานของเวลา ก็จะได้ตัวเลขเป็นหน่วยเวลา หรือข้อมูลที่ได้จากผลงาน ก็จะได้ตัวเลขเป็นหน่วยนับตามผลงาน เมื่อนำข้อมูลที่เก็บเข้า ๆ ต่อเนื่องกันมาวิเคราะห์ อาจเห็นแนวโน้มทิศทางของพฤติกรรมหากนำมาเขียนเป็นกราฟ เช่น แนวโน้มของจำนวนชิ้นงานที่บุคคลเป้าหมายทำสำเร็จในแต่ละสัปดาห์ต่อเนื่องกัน 3 เดือน ผลที่ได้จะทำให้เห็นความสม่ำเสมอของพฤติกรรม แนวโน้มทิศทางของพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมตามระยะเวลาที่ผ่านไปหรือตามเงื่อนไขสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน



บทที่ 2 วิธีการศึกษาทำความเข้าใจ พื้นฐานธรรมชาติของมนุษย์

การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสาเหตุ

การวิเคราะห์เพื่อเข้าใจสาเหตุ เป็นวิธีการนำมาซึ่งความเข้าใจว่า สาเหตุของพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกของบุคคลเป้าหมายที่แสดงออกมานั้น หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมนั้น เกิดขึ้นมาจากสาเหตุใด

วิธีการวิเคราะห์พื้นฐานอาจใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงพรรณนาที่ไม่ต้องใช้สถิติที่กล่าวถึงข้างต้นได้ ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น มีอะไรที่เกิดมาก่อนพฤติกรรม เมื่อทำพฤติกรรมไปแล้ว เกิดผลอะไรขึ้น หากเห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ กันบ่อย ๆ อาจพออนุมานเบื้องต้นได้ว่า สิ่งที่เกิดขึ้นมาก่อนหรือหลังพฤติกรรมนั้น อาจเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเป้าหมายแสดงพฤติกรรมนั้น หรืออาจเป็นสาเหตุทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเมื่อเงื่อนไขของสิ่งที่เกิดขึ้นมาก่อนหรือหลังเปลี่ยนไป

การวิเคราะห์ที่ใช้สถิติก็สามารถทำได้ในระดับเบื้องต้น เช่น การเปรียบเทียบพฤติกรรมเดียวกันในเงื่อนไขสถานการณ์ที่ต่างกัน หรือในระยะเวลาที่ต่างกัน ถ้าค่าตัวเลขของพฤติกรรมต่างสถานการณ์ต่างระยะเวลามีความแตกต่างกัน อาจมีนัยสำคัญที่บ่งบอกถึงสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนั้นได้

การวิเคราะห์โดยอาศัยหลักทฤษฎีที่อ้างอิง เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่สามารถทำได้ ทฤษฎีที่อ้างอิงอาจเป็นทฤษฎีที่ผู้วิเคราะห์เคยศึกษาเคยมีความรู้ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาหรือพฤติกรรมศาสตร์ต่าง ๆ ที่อธิบายเกี่ยวกับพฤติกรรม ความคิด ความรู้สึกของมนุษย์โดยผ่านกระบวนการตรวจสอบตามระเบียบวิธีทางวิทยาศาสตร์มาแล้ว ทั้งนี้ ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องมีความรู้และทำความเข้าใจในคำอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมตามทฤษฎีที่อ้างอิงให้ชัดเจน ตลอดจนเข้าใจเงื่อนไขของการใช้ทฤษฎีนั้น หากรู้และเข้าใจเพียงผิวเผินอาจทำให้วิเคราะห์และเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนได้ จากนั้นให้ดำเนินการหาข้อมูลที่สอดคล้องกับเงื่อนไขปัจจัยต่าง ๆ ตามทฤษฎีที่อ้างอิง เมื่อได้ข้อมูลครบถ้วนตามเงื่อนไขทฤษฎีและมากเพียงพอที่จะนำมาวิเคราะห์ ก็จะนำมาสู่การวิเคราะห์ว่า ข้อมูลพฤติกรรมสอดคล้องกับเงื่อนไขทฤษฎีที่อ้างอิงหรือไม่ ถ้าสอดคล้อง ก็พออนุมานตามทฤษฎีได้ว่าอะไรเป็นสาเหตุของพฤติกรรมของบุคคลเป้าหมาย

บทที่

03

พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรม ของมนุษย์

- 3.1 ธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์
- 3.2 สาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์
- 3.3 การจัดการพฤติกรรมมนุษย์ในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ



3.1 ธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์

พฤติกรรม

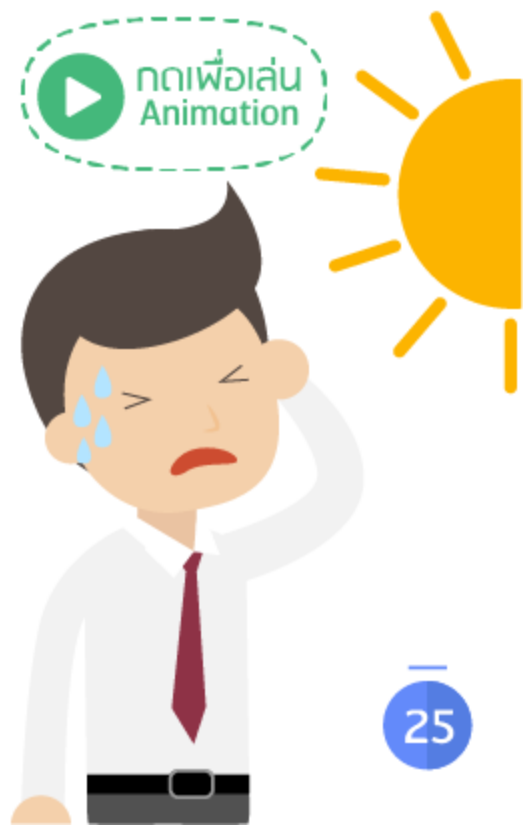
พฤติกรรม (Behavior) หมายถึงการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์ที่สามารถสังเกตได้ โดยตรงหรือสังเกตผ่านเครื่องมือ การแสดงออกอาจเป็นการแสดงออกทางกายที่เป็น การเคลื่อนไหวของร่างกาย อาจเป็นการแสดงออกทางวาจาด้วยการใช้ภาษา

โดยธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ จะแสดงออกเมื่อเกิดการกระตุ้นจากสิ่งเร้าใด ๆ ที่อาจเป็นสิ่งเร้าภายในร่างกาย หรือสภาวะภายในร่างกาย หรืออาจเป็นสิ่งเร้าภายนอก ที่อยู่แวดล้อมบุคคล เช่น บุคคลอื่น การแสดงออกของบุคคลอื่น วัตถุ สิ่งของ รวมทั้ง เหตุการณ์ สถานการณ์

ประเภทของพฤติกรรม

พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออก มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยพื้นฐานทางชีวภาพ เช่น การสั่งการของสมอง การทำงานของระบบประสาท ระบบต่อมไร้ท่อ ระบบกล้ามเนื้อ จึงสามารถแบ่งพฤติกรรมได้ออกเป็น 2 ชนิด

- 1 พฤติกรรมที่เป็นปฏิกิริยาสะท้อน (Reflex Behavior)** เป็นพฤติกรรมที่ถูกสั่งการโดยระบบประสาทอัตโนมัติ จะตอบสนองต่อสิ่งเร้าบางสิ่งโดยไม่ต้องผ่านประสบการณ์ มักเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในระบบต่าง ๆ ของร่างกาย เช่น การเต้นของหัวใจ การขับเหงื่อ การหลั่งน้ำย่อย การหลั่งของน้ำลาย การหลั่งสารฮอร์โมนต่าง ๆ จึงมักเป็นพฤติกรรมที่เป็นสัญชาตญาณ



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

- 2 พฤติกรรมแบบลงมือกระทำ (Operant Behavior) เป็นพฤติกรรมที่มนุษย์เราลงมือกระทำเพื่อให้เกิดผลต่าง ๆ ตามที่ต้องการ มักเป็นพฤติกรรมที่อาศัยการเรียนรู้จากเงื่อนไขในประสบการณ์ต่าง ๆ

นอกจากนี้ อาจแบ่งประเภทพฤติกรรมตามวิธีการสังเกตได้ ได้แก่

- 1 พฤติกรรมภายนอก (Overt Behavior) ได้แก่พฤติกรรมใด ๆ ที่สามารถสังเกตเห็นได้ด้วยตาเปล่า เช่น การทำงาน การช่วยเหลือ การพูด ซึ่งเป็นพฤติกรรมแบบลงมือกระทำ หรือสามารถวัดหรือรับสัมผัสได้ด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพ เช่น การเต้นของหัวใจ ที่สามารถฟังได้ด้วยเครื่องฟังการเต้นของหัวใจ คลื่นสมอง ที่สามารถวัดได้ด้วยเครื่องวัดคลื่นสมอง ซึ่งมักเป็นพฤติกรรมที่เป็นปฏิริยาสะท้อน
- 2 พฤติกรรมภายใน (Covert Behavior) ได้แก่พฤติกรรมที่ไม่สามารถสังเกตได้โดยตรง เช่น พฤติกรรมที่เป็นการรับรู้ ความคิด ความเข้าใจ ความคาดหวัง แต่จะสามารถสังเกตได้โดยการสันนิษฐานจากพฤติกรรมภายนอกที่สังเกตได้อีกต่อ เช่น การเขียนคำตอบ การบรรยายความ การพูดแสดงความคิดเห็น ซึ่งทำให้สันนิษฐานถึงสิ่งที่รับรู้ ความคิด ความเข้าใจ หรือความคาดหวัง อย่างไรก็ตาม สิ่งที่แสดงออกมา อาจไม่ตรงกับความเป็นจริงได้ เพราะคนเราอาจแสดงออกในสิ่งที่รับรู้ คิด หรือเข้าใจที่ไม่สอดคล้องหรือคลาดเคลื่อนไปจากสิ่งที่รับรู้ คิด หรือเข้าใจจริง ๆ โดยการปิดบัง บิดเบือน ต่อเติมสิ่งที่รับรู้ด้วยเหตุผลบางประการ หรือแม้แต่กระทั่งข้อจำกัดบางประการจากการรับรู้ การคิด การเข้าใจ เช่น การลืม หรือการบกพร่องในการคิด

โดยพื้นฐานแล้ว ธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์มีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่อยู่ในสภาพแวดล้อมและประสบการณ์ที่แตกต่างกันไป มนุษย์จะรับประสบการณ์แล้วทำให้เขามีพฤติกรรม มีความคิด ความรู้สึกที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล รวมทั้งมนุษย์ยังมีความต้องการตามธรรมชาติกับสิ่งเร้าต่าง ๆ มากมายซึ่งจะเป็นเงื่อนไขต่อพฤติกรรมของเขาในเวลาต่อมา

3.2 สาเหตุของพฤติกรรมมนุษย์

สาเหตุต่าง ๆ ของพฤติกรรม



พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมาอาจมีสาเหตุที่อธิบายในมุมมองทางวิชาการสาขาต่าง ๆ ที่หลากหลาย ในแง่มุมทางชีววิทยา ก็อาจอธิบายได้ด้วยกลไกและกระบวนการทางชีวภาพที่ผลักดันให้มนุษย์เราแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา ในแง่มุมทางสังคมวิทยา มานุษยวิทยา ก็อธิบายสาเหตุอันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในระบบของสังคม

ตามหลักการทางจิตวิทยาถือว่า พฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมามีสาเหตุ ส่วนสาเหตุจะเป็นรูปแบบหรือลักษณะใดนั้น ขึ้นอยู่กับความเชื่อและการทดสอบเชิงประจักษ์และนำมาสู่คำอธิบายในทฤษฎีต่าง ๆ จากสำนักทฤษฎีนั้น ๆ ในที่นี้ จะอธิบายสาเหตุของพฤติกรรมแบบลงมือกระทำซึ่งเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ โดยอาศัยพื้นฐานจากหลักพฤติกรรม (Behavior Principle) ที่เป็นทฤษฎีทางจิตวิทยาที่อธิบายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมบนพื้นฐานของทฤษฎีการเรียนรู้

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

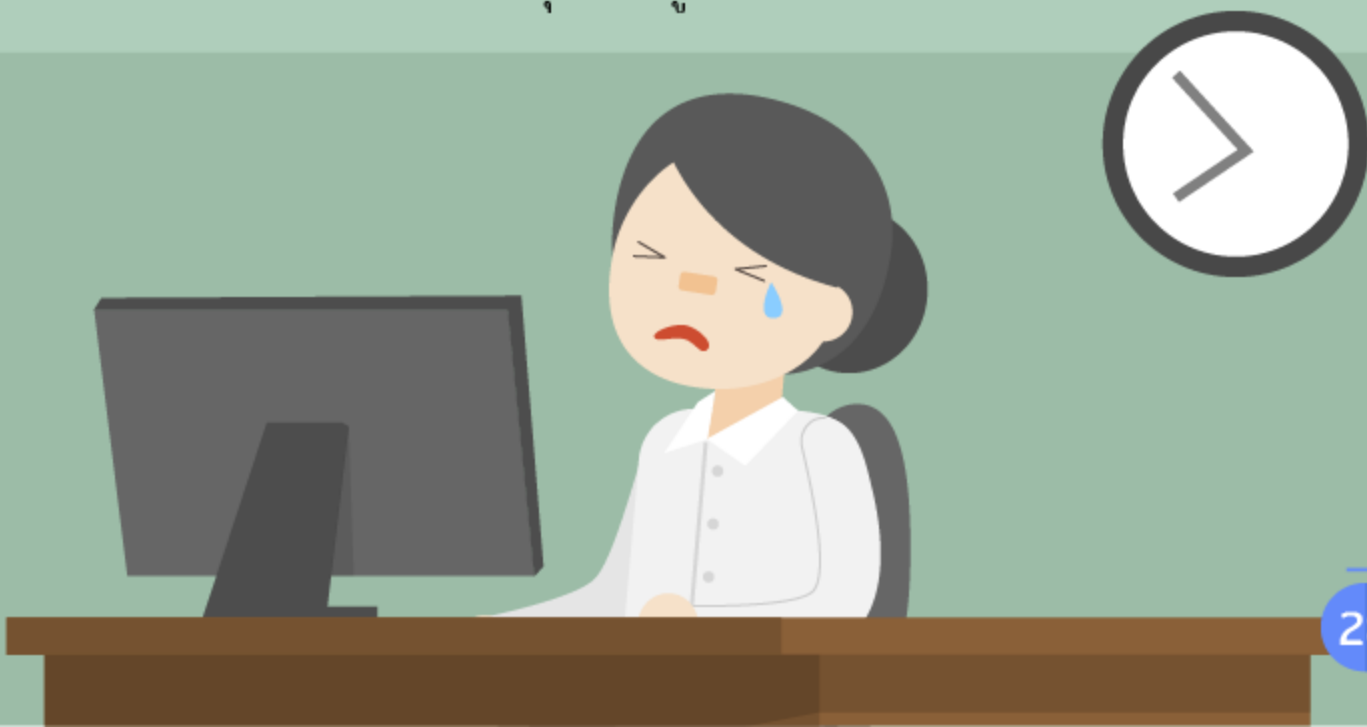
พฤติกรรมเกิดจากการเรียนรู้

การเรียนรู้ (Learning) คือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลมาจากบุคคลไปมีประสบการณ์ซ้ำ ๆ

จากความหมายข้างต้น พอจะอธิบายสั้น ๆ ง่าย ๆ ก็คือ บุคคลไปมีประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งซ้ำ ๆ บ่อย ๆ ประสบการณ์นั้นทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปจากเดิม

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ อาจเปลี่ยนแปลงจากที่ไม่เคยกระทำเลย ทำไม่เป็นเลย เป็นการเริ่มทำได้ ทำเป็น หรืออาจเปลี่ยนแปลงโดยการทำซ้ำมากขึ้น ทำได้ยาวนานมากขึ้น ทำได้ดีขึ้น เป็นในทิศทางที่เพิ่มขึ้นในทางกลับกัน การเปลี่ยนแปลงอาจมีทิศทางกลับกัน จากที่เคยทำบ่อย ทำยาวนาน อาจลดลงเป็นทำน้อยลง ทำในระยะเวลาที่สั้นลง จนอาจหยุดหรือเลิกกระทำไปเลยก็ได้ ทั้งนี้ พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงจากการเรียนรู้ไม่ว่าจะเพิ่มขึ้นหรือลดลง อาจเป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ทั้งสิ้น

หากพิจารณาตามหลักการเรียนรู้ หากสังเกตว่า ผู้ร่วมงานเคยทำงานดี มีผลงานดี แต่ต่อมาพบว่า เขาทำงานแย่ง มีคุณภาพน้อยลง เรามักสันนิษฐานเอาว่า น่าจะเกิดจากปัจจัยภายในตัวเขาบางอย่าง แต่หากวิเคราะห์ตามหลักการเรียนรู้ อาจพบว่า ประสบการณ์ในการทำงานบางอย่าง เป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้ร่วมงานคนนั้นมีผลงานที่แย่ง



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การเรียนรู้จากการวางเงื่อนไขการเสริมแรงและการลงโทษ

ทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำของ B. F. Skinner อธิบายการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของมนุษย์ว่าเป็นผลมาจากการที่บุคคลมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม 2 ชนิด ได้แก่

- 1 เงื่อนไขนำ (Antecedent)** เป็นสิ่งเร้าที่ทำหน้าที่เป็นตัวแนะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมา เงื่อนไขนำเป็นสิ่งเร้าใด ๆ ก็ได้ เช่น ตัวบุคคล คำสั่ง สัญลักษณ์ สัญญาณ สถานที่ สิ่งของ เป็นสิ่งเร้าที่ปรากฏขึ้นมาก่อน จึงเป็นตัวแนะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด ๆ ออกมา



- 2 ผลกรรม (Consequences)** เป็นสิ่งเร้าเกิดสิ่งที่ตามหลังพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา ผลกรรมนี้เป็นสิ่งเร้าใด ๆ ก็ได้เช่นกัน เช่น การตอบสนองของบุคคลอื่น ผลการตัดสินใจของการกระทำ สิ่งของที่ได้รับ ซึ่งอาจเป็นสิ่งที่พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจก็ได้ ผลกรรมนี้จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในเวลาต่อมา

ผลกรรมจะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลใน 2 ทิศทางซึ่งทำให้เกิดเงื่อนไขการเรียนรู้ต่อบุคคลในสภาพแวดล้อมนั้น 2 ชนิด คือ เงื่อนไขการเสริมแรง (Reinforcement) และเงื่อนไขการลงโทษ (Punishment)

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

เงื่อนไขการเสริมแรง



เงื่อนไขการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นกระบวนการที่เพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่เคยกระทำอันเป็นผลมาจากผลกระทบใด ๆ ที่เกิดตามหลังพฤติกรรมนั้น ผลกรรมนั้นทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรง (Reinforcer) ตามกระบวนการนี้ เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งภายใต้การชี้แนะของเงื่อนไขใด ๆ แล้วปรากฏผลกระทบใด ๆ ตามมา ต่อมาเมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำ ๆ ภายใต้เงื่อนไขเดิมอีก แสดงว่าพฤติกรรมนั้นเกิดการกระทำซ้ำด้วยกระบวนการเสริมแรง อันเป็นผลมาจากผลกระทบที่เกิดขึ้นตามมานั้นทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรง

ตามเงื่อนไขที่อธิบายข้างต้น จะพบว่า บุคคลเรียนรู้ในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ บ่อยครั้งเกิดเนื่องมาจากการได้รับเงื่อนไขการเสริมแรง ดังเช่นผู้ร่วมงานที่เคยทำงานไม่ค่อยจะถูกต้องแม่นยำนัก เมื่อได้รับการสอนงานจากหัวหน้างาน การสอนงานเป็นเงื่อนไขทำหน้าที่ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานเริ่มมีพฤติกรรมการทำงานได้ถูกต้องแม่นยำ เมื่อผู้ร่วมงานทำตามตามที่หัวหน้างานชี้แนะ เขาก็มักได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างานอยู่บ่อย ๆ คำชมเชยเป็นผลกระทบที่ผู้แสดงพฤติกรรมได้รับจากหัวหน้างาน ต่อมาพบว่า ผู้ร่วมงานคนนั้นทำงานได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้น การทำงานที่ถูกต้องแม่นยำมากขึ้นนอกจากเกิดจากการที่เขาเรียนรู้จากการสอนงานของหัวหน้างานแล้ว การให้คำชมเชยที่เป็นผลกระทบของพฤติกรรม ทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรงต่อพฤติกรรมการทำงานที่ถูกต้องแม่นยำ การที่เขาทำงานได้ถูกต้องแม่นยำมากขึ้นจึงเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในเงื่อนไขการเสริมแรง พฤติกรรมการทำงานของผู้ร่วมงานที่เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางแบบนี้จำนวนมาก ก็เกิดจากการเรียนรู้ตามเงื่อนไขเช่นกัน

หากพิจารณาผลกระทบที่ทำหน้าที่เป็นตัวเสริมแรงแล้ว จะพบว่า เป็นอะไรก็ได้ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุสิ่งของ อาหาร ขนม ทรัพย์สินเงินทอง คุปอง แด้มที่สามารถแลกเป็นเงินหรือสิ่งของได้ กิจกรรม รวมทั้งข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ได้กระทำลงไป ตัวเสริมแรงที่สำคัญอีกอย่างคือ ตัวเสริมแรงทางสังคม ซึ่งเป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางสังคมหรือจากบุคคลอื่น อาจอยู่ในรูปของการใช้คำพูดตอบสนอง เช่น คำชมเชย คำถาม คำตอบ คำทักทายจากบุคคล คำสนทนา อาจอยู่ในรูปของการแสดงออกจากบุคคลอื่น เช่น การยิ้ม พยักหน้า การส่ายหน้า การโบกมือ ประมื่อ ท่าทาง สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลแสดงออก การแสดงออกทางอารมณ์ หรืออาจอยู่ในรูปของการสัมผัสจากบุคคลอื่น เช่น จับมือ แตะไหล่ ตบหลัง เป็นต้น ทั้งนี้ เป็นที่สังเกตได้ว่า ตัวเสริมแรงที่กล่าวมานี้ เป็นอะไรก็ได้ที่เป็นสิ่งที่พึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของผู้กระทำพฤติกรรมที่เกิดการเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม อาจพบว่าผลกระทบที่เป็นคำพูดที่รุนแรงหรือออกความหมายไปในทางลบ ท่าทางแย ๆ การสัมผัสแรง ๆ เช่นการทุบตี บางครั้งอาจกลายเป็นตัวเสริมแรงต่อบุคคลก็ได้ หากการแสดงออกเหล่านั้น เป็นที่พึงพอใจหรือตอบสนองความต้องการของผู้แสดงพฤติกรรม ก็สามารถเป็นตัวเสริมแรงได้

โดยทั่วไปแล้ว หากพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่อการทำงาน ต่อหน่วยงาน ต่อสังคมคนทำงาน ต่อสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน ได้มีการเปลี่ยนแปลงพัฒนาไปในทิศทางที่พึงประสงค์ด้วยการวางเงื่อนไขการเสริมแรงจากหัวหน้างานหรือจากผู้ร่วมงานด้วยกัน ก็จะเป็นการดีที่มีการใช้เงื่อนไขการเสริมแรงให้เป็นประโยชน์ แต่ก็พบอยู่เสมอเหมือนกันว่า พฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่ไม่เหมาะสม กลับเกิดขึ้นในการทำงานได้จากเงื่อนไขการเสริมแรงด้วยเช่นกัน เนื่องจากพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมที่ควรลดลงหรือยุติลงกลับได้รับการเสริมแรงจากหัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานที่อาจเป็นการวางเงื่อนไขโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์โดยไม่มีเจตนา หรือซ้ำร้ายไปกว่านั้นก็โดยโดยเจตนาให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้น

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมาชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

เงื่อนไขการลงโทษ



เงื่อนไขการลงโทษ (Punishment) เป็นกระบวนการที่ยุติหรือลดความถี่ของพฤติกรรมที่เคยกระทำอันเป็นผลมาจากผลกรรมใด ๆ ที่เกิดตามหลังพฤติกรรมนั้น ผลกรรมนั้นทำหน้าที่เป็นตัวลงโทษ (Punisher) ตามกระบวนการนี้ เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งภายใต้การชี้แนะของเงื่อนไขนำใด ๆ แล้วปรากฏผลกรรมใด ๆ ตามมา ต่อมา เมื่อบุคคลอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่ชี้แนะให้เคยทำพฤติกรรม แต่บุคคลกลับไม่ทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก หรือทำพฤติกรรมนั้นน้อยลง แสดงว่า พฤติกรรมนั้นถูกยุติหรือลดความถี่ด้วยกระบวนการลงโทษ อันเป็นผลมาจากผลกรรมที่เคยเกิดตามหลังพฤติกรรมนั้น ทำหน้าที่เป็นตัวลงโทษ

การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากบุคคลถูกวางเงื่อนไขการลงโทษ หลายพฤติกรรมของคนเราที่เคยกระทำก็ทำน้อยลงหรือยุติการกระทำไปเลยอันเนื่องจากการถูกวางเงื่อนไขการลงโทษ การที่ผู้ร่วมงานมาทำงานสายบ่อย ๆ ซึ่งเงื่อนไขของการมาทำงานสายอาจเป็นสภาพการใด ๆ ที่ทำให้มาทำงานสาย เมื่อได้รับคำเตือนจากหัวหน้างานเรื่องการมาทำงานสาย คำเตือนเป็นผลกรรมที่ได้รับจากหัวหน้างาน ต่อมาพบว่า ผู้ร่วมงานคนนั้นมาทำงานสายน้อยลง หรือบางคนอาจไม่มาทำงานสายอีกเลย คำเตือนจากหัวหน้างานจึงทำหน้าที่เป็นตัวลงโทษทำให้ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมมาทำงานสายลดลง หรือบางคนไม่มาทำงานสายอีก

ผลกรรมทำหน้าที่เป็นตัวลงโทษ ก็เช่นเดียวกันกับตัวเสริมแรง คือ เป็นอะไรก็ได้ เช่น การตอบสนองใด ๆ จากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการสัมผัสใด ๆ การสูญเสียสิทธิ์ ถูกตัดสิทธิ์ การถูกริบเงิน ปรับเงิน ตัดแต้ม หรือการดำเนินการทางวินัย ซึ่งมักจะเป็นสิ่งที่ไม่พึงพอใจแก่ผู้กระทำพฤติกรรมเมื่อได้รับผลกรรมเหล่านี้

ข้อสังเกตที่สำคัญอย่างหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้นในองค์กรต่าง ๆ คือ พฤติกรรมที่เหมาะสมในการทำงานของบุคลากรแทนที่จะได้รับการเสริมแรงกลับถูกลงโทษ บุคลากรหลายคนท้อแท้ เลิกคิดที่จะทุ่มเทให้กับการทำงาน เพราะเคยทุ่มเทแล้วแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน จากเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้ได้รับความดีความชอบ แต่กลับถูกตำหนิติเตียน ถูกขัดขวาง หรือบางครั้งก็ถูกกลั่นแกล้งโดยบุคคลอื่น อันเป็นการลงโทษต่อพฤติกรรมการทำงาน

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การเรียนรู้โดยการสังเกตตัวแบบ

นอกจากการอธิบายพฤติกรรมการเรียนรู้จากการวางเงื่อนไขการเสริมแรงและการลงโทษซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงแล้ว บุคคลยังมีโอกาสที่จะเรียนรู้ทางอ้อมอันเนื่องจากการสังเกตเห็นผู้อื่นทำพฤติกรรมแล้วกระทำตามพฤติกรรมนั้นในโอกาสอันควรหรือการเลียนแบบ



แบนดูรา นักจิตวิทยาชาวอเมริกันได้ให้คำอธิบายในทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมไว้ว่า “การเรียนรู้ส่วนใหญ่ของมนุษย์จะเป็นการเรียนรู้ทางอ้อมโดยการสังเกตตัวแบบ โดยกระบวนการทำให้เหมือนทางจิตแล้วแสดงออกเป็นพฤติกรรมเมื่อมีโอกาส”

ในสภาพแวดล้อมของการทำงาน มีบุคคลอื่นที่แสดงพฤติกรรมทั้งที่เกี่ยวข้องกับการทำงานและไม่เกี่ยวข้อง โดยที่บุคคลที่แสดงพฤติกรรมนั้น อาจแสดงออกโดยตรงหรือแสดงออกผ่านสื่อต่าง ๆ เป็นตัวแบบให้ผู้สังเกตเกิดการเรียนรู้และเลียนแบบได้เช่นกัน โดยที่ไม่จำเป็นต้องผ่านการวางเงื่อนไขใด ๆ มาก่อนก็ได้



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

องค์ประกอบการเรียนรู้โดยการสังเกตตัวแบบ

ตัวแบบ (Model) ได้แก่บุคคลผู้กระทำพฤติกรรมที่เป็นตัวแบบให้บุคคลอื่นสังเกต ทั้งนี้ ตัวแบบอาจเป็นผู้ที่ปรากฏตัวและแสดงพฤติกรรมต่อหน้าผู้สังเกตหรือที่เรียกว่าตัวแบบจริง หรือในอีกกรณี ตัวแบบอาจแสดงพฤติกรรมโดยผ่านสื่อหรือผ่านสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ผ่านภาพยนตร์ วิทยุทัศน์ ตลอดจนสิ่งพิมพ์ ตัวแบบลักษณะนี้ เรียกว่า ตัวแบบสัญลักษณ์ ทั้งนี้ หากตัวแบบเป็นบุคคลที่มีความโดดเด่น หรือมีความสำคัญต่อผู้สังเกต จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้



พฤติกรรมของตัวแบบ คือพฤติกรรมใด ๆ ที่ตัวแบบแสดงออกโดยที่ผู้สังเกตสามารถสังเกตได้ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมของตัวแบบจริงหรือตัวแบบสัญลักษณ์ หากพฤติกรรมของตัวแบบมีความโดดเด่น หรือมีความสำคัญต่อผู้สังเกต จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการเรียนรู้

ผู้สังเกต คือตัวบุคคลผู้เรียนรู้ เป็นผู้สังเกตพฤติกรรมที่แสดงออกของตัวแบบ

กระบวนการสังเกตตัวแบบ (Modeling) คือกระบวนการทางปัญญาของผู้สังเกตเกิดการเรียนรู้โดยการทำให้เหมือนทางจิตต่อพฤติกรรมของตัวแบบด้วยระบบสัญลักษณ์ และกระบวนการทางจิตวิทยา



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

กระบวนการสังเกตตัวแบบ

เมื่อผู้สังเกตได้เห็นพฤติกรรมของตัวแบบ จะเกิดกระบวนการเรียนรู้ทางปัญญา ดังนี้

ใส่ใจ

ผู้สังเกตจะเกิดความใส่ใจเนื่องด้วยความสำคัญและความโดดเด่นของตัวแบบและพฤติกรรมของตัวแบบ จึงพยายามที่จะสังเกตรายละเอียดต่าง ๆ ของพฤติกรรม

เก็บจำ

ผู้สังเกตจะพยายามเก็บจำรายละเอียดของพฤติกรรมของตัวแบบ

กระทำ

ผู้สังเกตจะชักซ้อมการกระทำโดยการจินตนาการถึงการกระทำโดยตนเองหรืออาจชักซ้อมโดยการกระทำจริง ทั้งนี้เพื่อเป็นการประเมินว่าตนเองสามารถกระทำตามตัวแบบได้

จูงใจ

หากผู้สังเกตสังเกตว่า ตัวแบบได้รับรางวัลหรือสิ่งจูงใจจากการแสดงพฤติกรรมของตัวแบบ ผู้สังเกตจะรับรู้ว่าการแสดงพฤติกรรมของตัวแบบจะนำไปสู่การได้รับรางวัล ซึ่งจะเป็นสิ่งจูงใจให้ตัวแบบเกิดความคาดหวังว่า หากกระทำตามตัวแบบก็จะได้รับรางวัลนั้นเช่นกัน

จากกระบวนการทั้ง 4 ข้างต้น จัดได้ว่า ผู้สังเกตเกิดการเรียนรู้แล้วว่า เมื่อหากตนอยู่ในสถานการณ์ทำนองเดียวกันกับตัวแบบ ตนเองจะกระทำพฤติกรรมตามตัวแบบนั้นได้อย่างไร โดยที่ยังไม่จำเป็นจะต้องแสดงพฤติกรรมออกมาจริง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่า ตนเองจะมีโอกาสแสดงได้เมื่อใด อาจจะแสดงออกในทันทีหรือในโอกาสอื่นได้

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การเรียนรู้โดยการสังเกตในที่ทำงาน

จากสภาพการณ์ที่อธิบายตามทฤษฎี จะเห็นได้ว่า ผู้ร่วมงานต่างมีโอกาสที่จะเรียนรู้พฤติกรรมโดยการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่เป็นตัวแบบ หลายครั้งหัวหน้างานอาจพบว่า ผู้ร่วมงานไม่เคยมีพฤติกรรมการทำงานบางอย่างได้มาก่อน กลับสามารถทำพฤติกรรมการทำงานนั้นได้โดยที่ไม่เคยผ่านการสอนงานโดยตรงผ่านเงื่อนไขการเสริมแรง แต่กลับพบข้อเท็จจริงว่า มีบุคลากรคนอื่นที่สามารถทำงานนั้นได้เป็นตัวแบบให้ผู้ร่วมงานคนนั้นได้สังเกตจนเกิดการเรียนรู้ทางอ้อมและทำตามได้ในที่สุด

ยังมีพฤติกรรมอีกมากมาย นอกเหนือจากพฤติกรรมการทำงาน เช่น พฤติกรรมที่สะท้อนถึงค่านิยมส่วนบุคคล พฤติกรรมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ผู้ร่วมงานสามารถเรียนรู้โดยการสังเกตได้หากมีบุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมนั้นให้เห็น ซึ่งหนึ่งในตัวแบบนั้น อาจเป็นหัวหน้างานเองก็ได้



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมาภิบาล ทางพฤติกรรมของมนุษย์

3.3 การจัดการพฤติกรรมมนุษย์ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อทราบและเข้าใจถึงสาเหตุของพฤติกรรมตามหลักทางทฤษฎีที่กล่าวถึงแล้ว ใน การจัดการพฤติกรรมของบุคลากรผู้ร่วมงานในการบริหารงานย่อมทำได้โดยอาศัยหลักการ ตามทฤษฎีได้ไม่ยาก

เป้าหมายพฤติกรรม

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการจัดการพฤติกรรมผู้ร่วมงานในการบริหารงานอย่างมี ประสิทธิภาพ หัวหน้างานควรพิจารณาความจำเป็นว่า ควรจะจัดการพฤติกรรมใดของ ผู้ร่วมงาน ดังนี้



สร้างพฤติกรรมใหม่



เพิ่มพฤติกรรม



ลดพฤติกรรม



ยุติพฤติกรรม

สร้างพฤติกรรมใหม่



เป็นพฤติกรรมใหม่ที่ควรกระทำแต่ยังกระทำไม่ได้ โดยเป็นพฤติกรรมของ
ผู้ร่วมงานที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อประโยชน์ต่อการทำงาน หากไม่ทำจะเกิดปัญหา
ในกระบวนการทำงาน

เพิ่มพฤติกรรม



เป็นพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานเคยกระทำได้อยู่แล้ว แต่ควรทำให้ดียิ่งขึ้น
บ่อยมากขึ้น เป็นพฤติกรรมที่ควรพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล
ในการปฏิบัติงาน

ลดพฤติกรรม



เป็นพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานกระทำอยู่ แต่พฤติกรรมนั้นมีความจำเป็นน้อยลงในการทำงาน หรือหากยังกระทำพฤติกรรมนั้นอยู่อาจเกิดอุปสรรคปัญหาในการทำงาน

ยุติพฤติกรรม



เป็นพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานเคยกระทำ แต่จะเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อการทำงาน จึงจำเป็นที่จะต้องให้ยุติพฤติกรรมนั้น

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

นอกจากนี้ อาจพิจารณาประกอบกันว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานควรกระทำนั้น เป็นพฤติกรรมที่มีความปรารถนาหรือมีแรงจูงใจที่จะกระทำหรือไม่ร่วมกับทักษะความสามารถที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ได้แก่

- 1 ไม่อยากทำและทำไม่ได้
- 2 ไม่อยากทำแต่ทำได้
- 3 อยากทำแต่ทำไม่ได้
- 4 อยากทำและทำได้

การสร้างพฤติกรรมใหม่

ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำที่กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นอันเนื่องจากการชี้แนะของเงื่อนไข และตามทฤษฎีการเรียนรู้โดยการสังเกตตัวแบบ พฤติกรรมของบุคคลเกิดขึ้นโดยการสังเกตตัวแบบ ดังนั้น หัวหน้างานสามารถพิจารณานำหลักทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการสร้างพฤติกรรมใหม่ของผู้ร่วมงานได้ในสองแนวทางคือ การจัดการที่เงื่อนไข และการสร้างตัวแบบ

การจัดการที่เงื่อนไข

การจัดการที่เงื่อนไข เป็นการสร้างเงื่อนไขที่สามารถชี้แนะให้ผู้ร่วมงานกระทำพฤติกรรมเป้าหมายที่ควรกระทำ และเมื่อผู้ร่วมงานกระทำพฤติกรรมเป้าหมายแล้ว จึงให้การเสริมแรง



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมาภิบาล ทางพฤติกรรมของมนุษย์

เงื่อนไขในสภาพแวดล้อมการทำงานมักอยู่ในรูปของตัวชี้แนะในรูปแบบต่าง ๆ

ตัวชี้แนะทางวาจา ได้แก่ คำบอกเล่าของหัวหน้างานที่เป็นสัญญาณให้ผู้ร่วมงานเริ่มทำพฤติกรรมเป้าหมาย เช่น คำแนะนำ ให้กระทำ คำอธิบายการกระทำ คำสอนงาน ซึ่งควรเป็นคำชี้แนะที่กระชับ สั้น ๆ แต่ชัดเจน เป็นที่เข้าใจ ได้โดยง่าย และมีน้ำหนักในการจูงใจมากพอที่จะทำให้ผู้ร่วมงานสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นด้วยความเต็มใจ การชี้แนะทางวาจาของหัวหน้างานจึงต้องพิจารณาถึงท่าที น้ำเสียง สีหน้าท่าทางในการชี้แนะที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานเต็มใจกระทำตามโดยหลีกเลี่ยงการกดดันหรือบังคับ



ตัวชี้แนะที่เป็นการสัมผัส ได้แก่ การสัมผัส เพื่อจัดทำทางของผู้ร่วมงานในการสอนงาน มักเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่เป็นการเคลื่อนไหวของอวัยวะต่าง ๆ ของร่างกายผู้ร่วมงานหรือพฤติกรรมที่เป็นทักษะ จะทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่าจะต้องแสดงพฤติกรรมในการจัดทำของตนอย่างไร

ตัวชี้แนะที่เป็นข้อความหรือสัญลักษณ์ ได้แก่ ข้อความสั้น ๆ ที่สื่อให้ผู้ร่วมงานทราบว่า จะต้องกระทำพฤติกรรม เช่น ป้ายคำแนะนำ ป้ายคำสั่ง หรืออาจเป็นภาพหรือสัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ป้ายบอกทาง



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การเสนอตัวแบบ

เป็นการเสนอตัวแบบที่แสดงพฤติกรรมเป้าหมายที่เป็นพฤติกรรมใหม่ที่ผู้ร่วมงานไม่เคยทำมาก่อนหรือยังทำไม่ได้ อาจอยู่ในรูปของการทำตัวอย่างให้ดู สาธิต หรือทำให้ดูในรูปของสื่อต่าง ๆ ทั้งนี้ จะต้องคำนึงถึงในสิ่งต่อไปนี้

ตัวแบบที่ใช้ ต้องเป็นบุคคลที่น่าเชื่อถือ หรือน่าสนใจ มีความดึงดูดที่ผู้ร่วมงานจะให้ความสนใจ

พฤติกรรมที่ตัวแบบแสดงออก ควรเป็นพฤติกรรมง่าย ๆ ไม่สลับซับซ้อน หรือหากเป็นพฤติกรรมที่มีความสลับซับซ้อน ควรแบ่งซอยพฤติกรรมนั้นออกเป็นพฤติกรรมย่อย ๆ หรือตามขั้นตอน เพื่อให้ง่ายต่อการสังเกต ขณะเสนอตัวแบบ ควรใช้การชี้แนะทางวาจาอธิบายขั้นตอนของการกระทำพฤติกรรมประกอบการชี้แนะให้ดูตัวแบบเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดความใส่ใจในพฤติกรรม นอกจากนี้ ยังควรชี้แนะให้จดจำรายละเอียดของพฤติกรรม และแนะนำให้ลองจินตนาการว่าได้กระทำตามตัวแบบหากไม่มีโอกาสให้แสดงพฤติกรรมออกมาจริง หากมีโอกาสที่จะให้แสดงพฤติกรรมตามตัวแบบจริง ๆ ควรชี้แนะให้ลองกระทำตามเพื่อประเมินติดตามดูว่า ผู้ร่วมงานสามารถกระทำตามตัวแบบได้หรือไม่ และหากสามารถกระทำได้ หัวหน้างานควรให้การเสริมแรงทันที

การเพิ่มพฤติกรรม

ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำที่กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลจะเพิ่มความถี่ได้ตามเงื่อนไขการเสริมแรง ดังนั้น หัวหน้างานสามารถพิจารณานำหลักทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการเพิ่มพฤติกรรมของผู้ร่วมงานได้โดยการวางเงื่อนไขการเสริมแรงด้วยวิธีการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังสามารถใช้การเสนอตัวแบบในการเพิ่มพฤติกรรมโดยวิธีเดียวกันกับการสร้างพฤติกรรมใหม่

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

หลักการเสริมแรง

หัวหน้างานสามารถวางเงื่อนไขการเสริมแรงเพื่อเพิ่มพฤติกรรมเป้าหมายของผู้ร่วมงานได้ โดยอาศัยหลักการเสริมแรงที่ควรมีการดำเนินการดังนี้



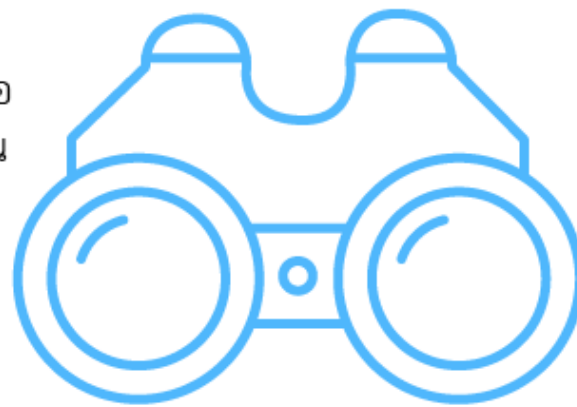


กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย ควรเป็นพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานอยากทำ แต่ถ้าไม่อยากทำควรชี้แนะหรือจูงใจให้เห็นความสำคัญจนเกิดความคล้อยตามที่ยากจะทำ ควรเป็นพฤติกรรมที่เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ มีความท้าทายไม่ยากไม่ง่ายเกินไป ระดับการเพิ่มไม่ควรแตกต่างไปจากระดับพฤติกรรมเดิมมากนัก ทั้งนี้ หัวหน้างานอาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายของเขาด้วยก็จะเป็นการดี

กำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง เป็นการกำหนดไว้ว่า หากผู้ร่วมงานสามารถเพิ่มพฤติกรรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จะให้ตัวเสริมแรงแก่เขาอย่างไร ในปริมาณที่เหมาะสมและมีเหตุผล ทั้งนี้ ควรแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงเงื่อนไขนี้ด้วย หรือหากเป็นไปได้ อาจให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเงื่อนไข สิ่งที่พึงพิจารณาเพิ่มเติมเกี่ยวกับตัวเสริมแรงคือ เนื่องจากตัวเสริมแรงมักเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของแต่ละบุคคล ตัวเสริมแรงตัวหนึ่งอาจเสริมแรงได้ดีกับบุคคลที่มีความต้องการตัวเสริมแรงนั้น แต่อาจเสริมแรงไม่ได้กับบุคคลอื่นที่ไม่มีความต้องการตัวเสริมแรงนั้น การกำหนดเงื่อนไขจึงควรพิจารณาถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล



ติดตามสังเกตพฤติกรรมเป้าหมาย เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาประเมินว่าผู้ร่วมงานสามารถเพิ่มพฤติกรรมได้หรือไม่หรือเพิ่มในปริมาณมากน้อยเพียงใด โดยใช้วิธีการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของพฤติกรรมเป้าหมาย



เสริมแรงทันที เมื่อประเมินว่าผู้ร่วมงานสามารถเพิ่มพฤติกรรมเป้าหมายได้สำเร็จตามที่กำหนด และให้กำลังใจพร้อมชี้แนะให้ตั้งใจพยายามเพิ่มความพยายามพัฒนาพฤติกรรมของเขาต่อไป

สิ่งที่สำคัญคือที่หัวหน้างานจะขาดไม่ได้คือ ท่าทีการแสดงออกในการจัดการพฤติกรรมที่มีความจริงใจ แสดงถึงความปรารถนาดีในการพัฒนาพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การใช้ตัวเสริมแรง

ในการวางเงื่อนไขการเสริมแรงเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ตัวเสริมแรงได้หลายวิธี



ตัวเสริมแรงที่เป็นวัตถุสิ่งของ ได้แก่วัตถุสิ่งของใด ๆ ที่มีศักยภาพในการเสริมแรง สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ อาจเป็นอาหาร เครื่องดื่ม สิ่งของ รางวัล



ตัวเสริมแรงในระบบเบี้ยอรรถกร เป็นตัวเสริมแรงที่ใช้ระบบเบี้ยหรือแต้มให้เป็นตัวเสริมแรงเมื่อทำพฤติกรรมเป้าหมายได้ตามอัตราหรือจำนวนที่กำหนด แล้วนำเบี้ยหรือแต้มนั้นไปแลกกับตัวเสริมแรงอื่น ๆ ที่จัดให้ ในการบริหารงานอาจใช้ระบบแต้ม แสตมป์ คุปองที่ทำขึ้นมาใช้ หรือบางครั้งก็ใช้เงินโดยตรง

ตัวเสริมแรงที่เป็นกิจกรรม เป็นกิจกรรมที่บุคคลมีความชื่นชอบและมีความชอบในระดับที่สูงกว่าพฤติกรรมเป้าหมาย ซึ่งจะเสริมแรงให้บุคคลพยายามทำพฤติกรรมเป้าหมายที่ชอบน้อยกว่าให้บรรลุเพื่อจะได้มีโอกาสทำกิจกรรมที่เป็นตัวเสริมแรงนั้นต่อไป



ตัวเสริมแรงทางสังคม เป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางสังคมหรือจากบุคคลอื่น อาจอยู่ในรูปของการใช้คำพูดตอบสนอง เช่น คำชมเชย คำถาม คำตอบ คำทักทายจากบุคคล คำสนทนา อาจอยู่ในรูปของการแสดงออกจากบุคคลอื่น เช่น การยิ้ม พยักหน้า การส่ายหน้า การโบกมือ ประมมือ ทำทาง สัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่บุคคลแสดงออก การแสดงออกทางอารมณ์ หรืออาจอยู่ในรูปของการสัมผัสจากบุคคลอื่น เช่น จับมือ ตะแคงไหล่ เป็นต้น ตัวเสริมแรงชนิดนี้เป็นตัวเสริมแรงที่สามารถให้ได้ตลอดเวลา เมื่อหัวหน้างานเห็นว่า ผู้ร่วมงานเพิ่มพฤติกรรมได้ตามเป้าหมาย เพียงใช้คำพูดแจ้งว่า ผู้ร่วมงานสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ขอแสดงความชื่นชมด้วยความรู้สึกรื่นเริงต่อการบรรลุเป้าหมาย ให้กำลังใจและชี้แนะให้พัฒนาพฤติกรรมนั้นต่อไป พร้อมทั้งการใช้สายตา การยิ้ม และสีหน้าที่สื่อถึงความยินดีด้วยความจริงใจ และอาจใช้การสัมผัสโดยการตะแคงไหล่หรือจับมือแสดงความยินดีได้ตามความเหมาะสม ข้อดีอีกประการของตัวเสริมแรงชนิดนี้คือ สามารถใช้ร่วมกับตัวเสริมแรงชนิดอื่น ๆ

ตัวเสริมแรงที่เป็นข้อมูลป้อนกลับ เป็นการแสดงหรือแจ้งข้อมูลความก้าวหน้าของพฤติกรรมที่ได้จากการสังเกตและบันทึกเป็นข้อมูลป้อนกลับให้ผู้ร่วมงานทราบถึงพัฒนาการของพฤติกรรม หัวหน้างานมีโอกาสใช้ตัวเสริมแรงชนิดนี้เมื่อมีการแจ้งผลการประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อให้ข้อมูลป้อนกลับแล้ว สามารถชี้แนะและให้กำลังใจในการพัฒนาผลงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป พร้อมทั้งให้การเสริมแรงทางสังคมต่อได้ทันที



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การลดหรือยุติพฤติกรรม

ตามหลักทฤษฎีการเรียนรู้การวางเงื่อนไขแบบการกระทำที่กล่าวถึง พฤติกรรมของบุคคลจะยุติลงหรือลดความถี่ได้ตามเงื่อนไขการลงโทษ ดังนั้น หัวหน้างานสามารถพิจารณานำหลักทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ในการลดหรือยุติพฤติกรรมของผู้ร่วมงานได้โดยการวางเงื่อนไขการลงโทษด้วยวิธีการต่าง ๆ

หลักการลงโทษ



หัวหน้างานสามารถวางเงื่อนไขการลงโทษเพื่อลดหรือยุติพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้ร่วมงานได้ โดยอาศัยหลักการที่ควรมีการดำเนินการดังนี้

กำหนดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาที่จะลดหรือยุติ ทั้งนี้ ควรมีการสังเกตติดตามมาในระยะหนึ่งว่า ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาต่อการทำงานเกิดขึ้น ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้ว สมควรจะต้องลดให้เกิดพฤติกรรมนี้ให้น้อยลงหรือให้ยุติหากมีความจำเป็น

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมาภิบาล ทางพฤติกรรมของมนุษย์

กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่เหมาะสมหรือที่ถูกต้อง เพื่อชี้แนะให้กระทำทดแทน โดยใช้หลักการเช่นเดียวกันกับหลักการเสริมแรง

กำหนดเงื่อนไขการลงโทษ เป็นการกำหนดว่า หากผู้ร่วมงานยังคงกระทำพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้นอยู่โดยไม่สามารถลดหรือยุติพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้นได้ จะให้การลงโทษอย่างไร ทั้งนี้ วิธีการลงโทษ อาจพิจารณาดำเนินการเองตามหลักพฤติกรรม หรืออาจดำเนินการอย่างเป็นทางการตามหลักวินัย สิ่งที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมคือ ควรดูด้วยว่า พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้ร่วมงานนั้น ยังได้รับการเสริมแรงอยู่ด้วยหรือไม่ ซึ่งจะต้องยุติการเสริมแรงต่อพฤติกรรมนั้น หรือต้องกำหนดให้ตัวลงโทษสามารถหักล้างน้ำหนักของตัวเสริมแรงนั้นได้



กำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง เมื่อมีการกระทำพฤติกรรมเป้าหมายที่เหมาะสมหรือที่ถูกต้องทดแทน

ติดตามสังเกตพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาประเมินว่าผู้ร่วมงานสามารถลดหรือยุติพฤติกรรมได้หรือไม่เพียงใด โดยใช้วิธีการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมที่สอดคล้องและเหมาะสมกับลักษณะของพฤติกรรมเป้าหมาย

ติดตามสังเกตพฤติกรรมเป้าหมายที่เหมาะสมหรือที่ถูกต้อง เพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินว่าผู้ร่วมงานมีการกระทำพฤติกรรมทดแทนหรือไม่



บทที่ 3 พื้นฐานธรรมชาติ ทางพฤติกรรมของมนุษย์

ลงโทษด้วยวิธีที่เหมาะสม เมื่อประเมินว่าผู้ร่วมงานไม่สามารถลดหรือยุติพฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้นได้สำเร็จตามที่กำหนด และให้กำลังใจพร้อมชี้แนะให้ตั้งใจพยายามแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของเขาต่อไป

เสริมแรงต่อพฤติกรรมเป้าหมายที่เหมาะสมหรือที่ถูกต้อง ทันทีเมื่อผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมนั้นทดแทน และชี้แนะให้พยายามเพิ่มและพัฒนาพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อไป

สิ่งที่สำคัญคือที่หัวหน้างานจะขาดไม่ได้เช่นเดียวกับการเสริมแรง คือ **ท่าทีการแสดงออก** ในการจัดการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาด้วยความจริงจังและจริงใจ แสดงถึงความปรารถนาดีในการแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้ร่วมงาน โดยหลีกเลี่ยงการใช้อารมณ์และความรุนแรง รวมทั้งให้คำปรึกษาชี้แนะและสนับสนุนในการปรับปรุงให้เกิดพฤติกรรมการทำงานอื่นที่เหมาะสมต่อไป

การลงโทษด้วยวิธีการที่เหมาะสม

วิธีการลงโทษมีหลายวิธี ในที่นี้จะกล่าวถึงวิธีการที่เหมาะสมกับการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

i

การตำหนิ

i

การให้ข้อมูลป้อนกลับ

i

การลงโทษทางวินัย

การตำหนิ



เป็นแจ้งให้ทราบว่าได้กระทำพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือเป็นปัญหาและทำให้เกิดผลเสียอย่างไร รวมทั้งเป็นการชี้แนะให้ปรับปรุงแก้ไขหรือทำพฤติกรรมอื่นทดแทน การตำหนิจึงไม่ใช่การดุด่าด้วยอารมณ์โกรธหรือการพูดจาด้วยความก้าวร้าวรุนแรงหรือประจานให้ผู้อื่นรับทราบ ในทางปฏิบัติ เมื่อหัวหน้างานพบว่า ผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือที่เป็นปัญหาในการทำงาน หัวหน้างานควรเชิญผู้ร่วมงานผู้นั้นมาพูดคุยกันเป็นการเฉพาะในที่ที่มีความเป็นส่วนตัว เพื่อแจ้งให้ทราบว่าผู้ร่วมงานมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมหรือที่เป็นปัญหาอย่างไร อาจทำให้เกิดผลเสียหรือปัญหาต่อการทำงานและส่วนบุคคลอย่างไร พร้อมทั้งให้คำชี้แนะหรือให้คำปรึกษาเพื่อให้เห็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงแก้ไขพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ต่อไป

การให้ข้อมูลป้อนกลับ



เป็นการแจ้งให้ทราบว่า ผู้ร่วมงานได้กระทำพฤติกรรมการทำงานบางอย่างที่ผิดพลาด และชี้แนะให้ปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้อง วิธีนี้ มักใช้ในการสอนงานหรือตรวจงาน เมื่อหัวหน้างานพบว่าผู้ร่วมงานทำงานผิดพลาดบางอย่าง จะแจ้งด้วยวาจาทันทีว่ามีข้อผิดพลาดอย่างไร พร้อมทั้งชี้แนะหรือสอนให้แก้ไขใหม่ให้ถูกต้อง เป็นการลดพฤติกรรมการทำงานผิดพลาดของผู้ร่วมงาน

การลงโทษทางวินัย



เป็นการลงโทษอย่างเป็นทางการตามระเบียบการปฏิบัติงานที่มีการกำหนดไว้เป็นทางการ ซึ่งจะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ทั้งนี้ เมื่อมีการลงโทษทางวินัยแล้ว หัวหน้างาน ควรพูดคุยเพื่อให้การชี้แนะให้มีการปรับปรุง พร้อมให้กำลังใจและเสริมแรงเมื่อมีการปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

บทที่ 3 พื้นฐานธรรมาภิบาล ทางพฤติกรรมของมนุษย์

การหยุดการเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เคยได้รับการเสริมแรง

พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของผู้ร่วมงานในการทำงานบางพฤติกรรมอาจพบว่า เป็นพฤติกรรมที่ยังได้รับการเสริมแรงในสภาพแวดล้อมของการทำงาน พฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้นจึงยังคงกระทำอยู่ในการทำงาน บางครั้งตัวลงโทษที่ใช้อาจไม่สามารถหักล้างตัวเสริมแรงได้ จึงหันมาพิจารณาจัดการกับตัวเสริมแรงที่บุคคลได้รับแทน โดยการหาทางหยุดไม่ให้มีการเสริมแรงต่อพฤติกรรมนั้น

ตามหลักการเสริมแรง หากบุคคลแสดงพฤติกรรมที่เคยได้รับการเสริมแรงมาก่อน แต่ไม่ได้รับการเสริมแรงอีก บุคคลมีแนวโน้มที่จะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก จากหลักการนี้เอง การลดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในบางกรณีจึงอาจกระทำได้โดยไม่จำเป็นต้องใช้วิธีการลงโทษ หากพบว่า พฤติกรรมที่เป็นปัญหานั้น ได้รับการเสริมแรงอะไรจากแหล่งใดแล้วจึงหาทางยุติหรือระงับไม่ให้มีการเสริมแรงนั้นอีก



บทที่

04

พื้นฐาน ธรรมชาติทางความคิด ของมนุษย์

- 4.1 ธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์
- 4.2 สาเหตุและปฏิกิริยาทางความคิดทางสังคมของมนุษย์
- 4.3 การจัดการปฏิกิริยาความคิดทางสังคมในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ



4.1 ธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

ธรรมชาติของความคิด

ความคิด (Thinking, Thought) ตามความหมายทางจิตวิทยา คือพฤติกรรมภายในที่เป็นกระบวนการทางสมองอยู่ในรูปของกิจกรรมทางปัญญาที่จัดกระทำต่อข้อมูลหรือประสบการณ์ที่ได้รับผ่านประสาทสัมผัสเพื่อให้ได้ผลทางปัญญาในรูปแบบของการรู้การคิด ตั้งแต่ความใส่ใจ การรับรู้ การระลึกความจำ การวาดภาพในใจหรือจินตนาการ การคิดอย่างมีเหตุผล กระบวนการคิดแบบต่าง ๆ เช่น การจัดกลุ่ม การแยกประเภท การสรุป การตีความหมาย การวิเคราะห์ การคาดคะเน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การบวนการคิดเกี่ยวกับภาษา

ความคิด

เป็นความสามารถ

ทางสมองที่มนุษย์ทุกคน
มีในระดับที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับ

พื้นฐานทางชีวภาพและ
พัฒนาการทางสมอง ซึ่งต้อง
อาศัยประสบการณ์เป็น
ปัจจัยสำคัญ

เนื่องจากความคิดจัดเป็น
พฤติกรรมภายใน ไม่อาจ
สังเกตได้ แต่สามารถ
สันนิษฐานจากพฤติกรรมที่
แสดงออกจากการพูด เขียน
หรือการสื่อสารในลักษณะ
พฤติกรรมต่าง ๆ

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

กระบวนการคิด

นักจิตวิทยาหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับกระบวนการคิดไว้อย่างน่าสนใจ

จิตวิทยาเกสตัลท์
(Gestalt Psychology)



จิตวิทยาพัฒนาการ
ตามทฤษฎีพัฒนาการ
ทางปัญญา



จิตวิทยา
แนวประมวลสารสนเทศ
(Information Processing)



จิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)



จิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology) กระบวนการคิดเป็นปรากฏการณ์เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ (Cognitive Phenomenon) โดยกระบวนการรับรู้แบบทั้งหมด ทำให้มีการจัดระบบระเบียบหมวดหมู่หรือรูปร่างของปรากฏการณ์ให้เป็นโครงสร้างของความรู้ความเข้าใจ เมื่อบุคคลเผชิญปัญหา จะเรียนรู้การแก้ปัญหาด้วยการรับรู้ปัญหาแบบทั้งหมด และพยายามจัดรูปแบบของสิ่งที่รับรู้ขึ้นใหม่ และคิดไตร่ตรองหาทางแก้ปัญหา ถ้าหากได้มองเห็นสถานการณ์หรือปัญหานั้นในวิถีทางหรือรูปแบบใหม่ แสดงว่า ได้ค้นพบหรือเกิดความเข้าใจในทางแก้ปัญหา นั้น ๆ เอง

จิตวิทยาพัฒนาการ ตามทฤษฎีพัฒนาการทางปัญญา



จิตวิทยาพัฒนาการ ตามทฤษฎีพัฒนาการทางปัญญา อธิบายกระบวนการทางปัญญาที่มีส่วนประกอบ 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นกระบวนการจัดระเบียบ (Organization) เป็นส่วนที่จัดระบบโครงสร้างทางความคิดที่ได้รับมาจกประสบการณ์ ส่วนที่สองเป็นกระบวนการปรับตัว (Adaptation) เมื่อบุคคลได้รับประสบการณ์จากสภาพแวดล้อมจะเกิดกระบวนการย่อยคือกระบวนการซึมซับ (Assimilation) เข้าส่วนส่วนของโครงสร้างทางปัญญาและเกิดการปรับโครงสร้างของข้อมูลโดยกระบวนการปรับโครงสร้าง (Accommodation) เพื่อให้เกิดการจัดระเบียบโครงสร้างทางความคิดใหม่ตามประสบการณ์ใหม่

จิตวิทยาแนวประมวลสารสนเทศ (Information Processing)



จิตวิทยาแนวประมวลสารสนเทศ (Information Processing) อธิบายกระบวนการทางปัญญาในรูปแบบการเก็บรักษาข้อมูลหรือสารสนเทศ (Information) ที่บุคคลได้รับผ่านประสาทสัมผัสไว้ในหน่วยความจำที่อยู่ในสมอง โดยเปรียบเทียบกับ การปฏิบัติการของเครื่องคอมพิวเตอร์ เมื่อบุคคลได้รับข้อมูล ซึ่งอาจเป็นข้อความ ตัวอักษร ตัวเลข เสียง ภาพ สัญลักษณ์ต่าง ๆ การเคลื่อนไหว ฯลฯ จากสิ่งเร้าโดยผ่านระบบประสาทสัมผัส เปรียบเป็นการรับข้อมูลจากคีย์บอร์ด หรืออุปกรณ์รับข้อมูลอื่น ๆ ต่อจากนั้น ข้อมูลก็จะถูกนำไปทำการเข้ารหัสในหน่วยปฏิบัติการจำหรือหน่วยความจำระยะสั้น เปรียบได้กับหน่วยความจำชั่วคราวในหน่วยปฏิบัติการกลางชั่วคราว (CPU) ของคอมพิวเตอร์ ต่อจากนั้นบุคคลก็จะส่งข้อมูลนั้นไปเก็บไว้ในหน่วยความจำระยะยาว โดยมีการจัดระบบข้อมูล เชื่อมโยงข้อมูลที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ขยายรายละเอียดข้อมูล หรือด้วยกลวิธีทางปัญญาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความหมายหรือเกิดความเข้าใจในข้อมูล ซึ่งเปรียบกับการบันทึกข้อมูลไว้อย่างเป็นระบบในอุปกรณ์บันทึกข้อมูลถาวรชนิดต่าง ๆ ซึ่งสามารถระลึกหรือเรียกใช้ได้ในโอกาสต่อไป

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

รูปแบบและประเภทการคิด

นักจิตวิทยาหลายท่าน มีแนวคิดที่ว่า แต่ละบุคคลรูปแบบการคิด (Cognitive Style) ที่เป็นลักษณะเฉพาะตนที่ใช้ในการจัดการข้อมูลที่ได้รับจากประสบการณ์ในสภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดความเข้าใจในสิ่งที่รับรู้ เป็นรูปแบบที่แต่ละบุคคลใช้อย่างสม่ำเสมอจนเป็นนิสัย หรืออาจเป็นบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลในการใช้กระบวนการทางปัญญาที่ถนัดในการเรียนรู้ และปรับตัวเข้ากับประสบการณ์ในสภาพแวดล้อม

รูปแบบการคิดตามแนวคิดของไรติง

ไรติงได้อธิบายรูปแบบการคิดที่แต่ละบุคคลใช้ในการจัดการข้อมูลที่ได้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจออกเป็น 2 มิติ

1 มิติแรก

เป็นมิติการคิดแบบ
ภาพรวม-แยกส่วน
(Wholistic-Analytic
Cognitive Style)

บางคนมีความถนัดในการจัดการข้อมูลแบบภาพรวม โดยการรับรู้แบบผสมผสานข้อมูลเข้าไปทั้งหมดโดยไม่มี การแยกส่วนมากกว่าแบบแยกส่วน ขณะที่บางคนมี ความถนัดในการจัดการข้อมูลแบบแยกส่วนโดยการ แยกและนำเข้าสู่ข้อมูลเพื่อพิจารณาทำความเข้าใจเป็น ส่วนย่อย ๆ มากกว่าที่จะพิจารณาแบบภาพรวม

โดยพิจารณาชนิดของข้อมูลที่สอดคล้องกับความถนัด ความชอบในการรับรู้แต่ละบุคคล บางคนมีความถนัด ในการรับรู้ข้อมูลแบบถ้อยคำมากกว่าแบบรูปภาพ จึง รับรู้และทำความเข้าใจได้ดีกับข้อมูลที่เป็นภาษาทั้งใน รูปแบบการอ่านและการฟัง ขณะที่บางคนถนัดที่จะ รับรู้ข้อมูลแบบรูปภาพมากกว่าแบบถ้อยคำ จึงรับรู้และ ทำความเข้าใจได้ดีกับข้อมูลจากการมองเห็นภาพ

2 มิติที่สอง

เป็นมิติการคิด
แบบถ้อยคำ-รูปภาพ
(Verbal-Imagery
Cognitive Style)

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

เดอบโน

แบ่งความคิดของมนุษย์ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

การคิดแนวดิ่ง (Vertical Thinking)

การคิดแนวดิ่งเป็นลักษณะการคิดที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบ เช่น การคิดเชิงเหตุผล การคิดเชิงตรรก การคิดเชิงวิเคราะห์ เป็นความคิดที่อยู่ในกรอบความคิด มุ่งหาคำตอบที่มีความถูกต้อง

การคิดแนวข้าง (Lateral Thinking)

ความคิดแนวข้าง เป็นความคิดที่หันไปสู่นอกกรอบความคิดเดิม ๆ แบบแนวดิ่ง ไปสู่ความคิดใหม่ ๆ อันจะนำไปสู่การมีผลงานใหม่ ๆ

บลูม

บลูม ได้แบ่งประเภทของความคิดตามระดับของกระบวนการทางปัญญาออกเป็น 6 ประเภท ได้แก่

- 1 การจำ**
หมายถึง ความสามารถในการระลึกความรู้ที่เคยจดจำออกมาได้
- 2 การเข้าใจ**
หมายถึง ความสามารถในการแปลความหมายในสิ่งที่รู้ที่จดจำได้
- 3 การประยุกต์**
หมายถึง ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ไปแก้ปัญหาได้
- 4 การวิเคราะห์**
หมายถึง ความสามารถในการแยกแยะ เปรียบเทียบ เชื่อมโยงข้อมูล ข้อความรู้อย่างต่าง ๆ

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

5 การประเมินค่า

หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจ ตรวจสอบ วิพากษ์หาข้อเท็จจริง

6 การคิดสร้างสรรค์

หมายถึง ความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ สังเคราะห์ ออกแบบ วางแผน นำเสนอ หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ

นอกจากนี้ นักจิตวิทยาหลายท่านได้แบ่งประเภทของความคิดตามโครงสร้างทางเขาวงกตปัญญา อธิบายในกลุ่มทฤษฎีสององค์ประกอบบ้าง หลายองค์ประกอบบ้าง ซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้

4.2 สาเหตุและปฏิกิริยาทางความคิดทางสังคมของมนุษย์

การรับรู้ทางสังคม

การรับรู้ทางสังคม (Social Perception) เป็นกระบวนการของบุคคลในการรับรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่น โดยการรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการรับรู้แบบต่าง ๆ แล้วตีความเป็นภาพที่ตนเองคิดเข้าใจ และส่งผลต่อปฏิกิริยาหรือการแสดงออกของผู้รับรู้ต่อบุคคลอื่นนั้น



บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

การรับรู้ทางสังคม อาจเป็นการรับรู้บุคคล (ที่กล่าวถึงแล้วในบทที่ 2) ที่เป็นการรับรู้บุคคลที่เข้ามามีปฏิสัมพันธ์ด้วย หรืออาจขยายขอบเขตรวมไปถึงกลุ่มบุคคลในวงกว้างที่ไม่ระบุเฉพาะเจาะจงเป็นรายบุคคล เช่น คนในกลุ่มอาชีพใดอาชีพหนึ่ง คนในประเทศใดประเทศหนึ่ง บุคคลอื่นที่ถูกรับรู้ อาจเป็นบุคคลเพียงคนเดียว หรืออาจหลายคนก็ได้ อาจมาปรากฏตัวให้เห็นโดยตรง หรือปรากฏตัวทางอ้อม เช่น การปรากฏตัวทางสื่อต่าง ๆ การบอกกล่าวพูดถึงจากบุคคลอื่น บุคคลอื่นผู้ถูกรับรู้ อาจเข้ามามีปฏิสัมพันธ์โดยตรงกับผู้รับรู้เองก็ได้ หรือไม่ได้เข้ามามีปฏิสัมพันธ์เลยก็ได้

ผู้รับรู้จะรวบรวมข้อมูลของผู้รับรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ ผ่านประสาทสัมผัส แล้วนำข้อมูลไปตีความในใจด้วยปัจจัยทางจิตวิทยาทั้งภายในตัวผู้รับรู้และปัจจัยทางสังคม แล้วจึงสรุปเป็นภาพที่ตนเองคิดเข้าใจเอาว่า บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลที่ถูกรับรู้ “เป็นคนอย่างไร มีลักษณะนิสัยใจคออย่างไร มีคุณสมบัติอย่างไร ฯลฯ” ในความคิดของผู้รับรู้

ปฏิริยาทางความคิดในการรับรู้ทางสังคม

ในกระบวนการรับรู้ทางสังคม เมื่อบุคคลได้รับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลอื่นที่มามีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะใดก็ตาม ในตัวบุคคลผู้รับรู้จะเกิดปฏิริยาทางความคิดต่อบุคคลอื่นที่ถูกรับรู้ แล้วนำสู่ข้อสรุปเป็นภาพที่ตนคิดในใจเกี่ยวกับบุคคลนั้น ซึ่งปฏิริยาทางความคิดนี้ได้หลายลักษณะ

การใช้ความประทับใจครั้งแรก

ความประทับใจครั้งแรก (First Impression) เป็นปฏิริยาการรับรู้ที่มีน้ำหนักในการจดจำคุณลักษณะที่โดดเด่นบางประการของผู้ถูกรับรู้ในครั้งแรกที่ได้พบเห็น และมักจะเกิดปฏิริยาความรู้สึกที่หนักแน่นไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งตามมามากมาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ถูกรับรู้มีคุณลักษณะหรือพฤติกรรมบางประการที่โดดเด่นสอดคล้องกับความคาดหวัง เจตคติ ค่านิยม หรือกรอบความคิดของผู้รับรู้หรือบางครั้งอาจรับรู้โดยไม่คาดคิดมาก่อน เมื่อบุคคลเกิดความรู้สึกประทับใจครั้งแรกในตัวบุคคลผู้รับรู้บุคคลใด มักจะใช้ภาพประทับใจที่จดจำนั้น



บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

ในการตัดสินใจหรือให้นำนักเหนือการรับรู้ข้อมูลอื่นที่ได้พบเห็นบุคคลผู้ถูกรับรู้นั้นในเวลาต่อมาจึงมักเกิดผลลำเอียงในการตีความบุคคลที่ถูกรับรู้ที่ความประทับใจครั้งแรกมีผลต่อความประทับใจโดยรวม

การใช้ภาพเหมารวมในความคิด

ภาพเหมารวมในความคิด (Stereotype) เป็นปฏิกิริยาในความคิดของกลุ่มบุคคลในสังคมใดสังคมหนึ่งที่มีต่อคุณลักษณะบางอย่างของกลุ่มบุคคลในสังคมอื่น ในลักษณะเป็นภาพเหมารวมของคุณลักษณะนั้นตามที่คุ้นเคย โดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในกลุ่มสังคมอื่นนั้น ทั้งนี้ กลุ่มในสังคมที่อ้างอิงอาจเป็นกลุ่มใหญ่หรือกลุ่มย่อยก็ได้ เช่น กลุ่มเชื้อชาติสัญชาติ กลุ่มทางวัฒนธรรม กลุ่มอาชีพ กลุ่มสายงาน กลุ่มชมรม และภาพเหมารวมในความคิด อาจเป็นภาพทางบวกหรือภาพทางลบก็ได้



ภาพเหมารวมในความคิดเกิดจากบุคคลในกลุ่มอ้างอิงเดียวกัน มีการรับรู้ต่อบุคคลในกลุ่มสังคมใดสังคมหนึ่งในบริบทวัฒนธรรม ความเชื่อ ค่านิยมเดียวกัน รวมทั้งมีการสื่อสารไปในทิศทางเดียวกัน จนเกิดเป็นความคุ้นเคยหรือยอมรับคุณลักษณะโดยรวมของกลุ่มบุคคลที่ถูกรับรู้นั้นจนเป็นภาพเหมารวม เช่น กลุ่มวัยรุ่นผู้ชายไทย มีภาพเหมารวมต่อวัยรุ่นผู้ชายเกาหลีว่าหน้าตาดี สมาร์ท

บุคคลอาจใช้ภาพเหมารวมในความคิดในการรับรู้ทางสังคมต่อบุคคลอื่นที่ถูกรับรู้เมื่อคุณลักษณะในตัวของเขาชี้ให้ผู้รับรู้ใช้ภาพเหมารวม เช่น เมื่อหัวหน้างานพบกับผู้ร่วมงานใหม่ที่เพิ่งจบมาจากมหาวิทยาลัยเปิดที่ต้องศึกษาด้วยตนเอง หัวหน้างานในฐานะเป็นสมาชิกในกลุ่มผู้ทำงานของหน่วยงานนั้นที่มีภาพเหมารวมในความคิดต่อบุคคลที่เรียนด้วยตนเองว่าเป็นคนมีความมานะพยายาม

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

มีวินัยสูงในการกำกับตนเอง จึงใช้ภาพเหมารวมตีความผู้ร่วมงานใหม่คนนั้นว่าเป็นคนมีวินัยสูงเช่นกัน แต่เนื่องจากการมองโดยภาพเหมารวมโดยที่ความเป็นจริงบุคคลบางคนในกลุ่มสังคมนั้นอาจไม่มีคุณลักษณะเช่นนั้น จึงเป็นไปได้เหมือนกันว่า ผู้ร่วมงานใหม่คนนั้นอาจไม่มีวินัยอย่างที่หัวหน้างานคิด

การใช้ผลลำเอียงในทางที่ดี

ผลลำเอียงในทางที่ดี (Halo Effect) เป็นการตีความของผู้รับรู้ต่อลักษณะบางประการของผู้ถูกรับรู้ โดยปล่อยให้ลักษณะที่ดีเด่นบางประการของผู้ถูกรับรู้มีอิทธิพลในการพิจารณาลักษณะบางประการนั้นให้ดูดีตามไปด้วย

หลายครั้งที่บุคคลตีความการรับรู้บุคคลอื่นโดยอาศัยผลลำเอียงในทางที่ดี ทำให้เกิดการพิจารณาตัดสินผู้ถูกรับรู้ในลักษณะอื่น ๆ ให้ดูดี ด้วยอิทธิพลของการรับรู้มาก่อนว่าผู้ถูกรับรู้มีลักษณะที่ดีเด่นบางอย่าง เช่น หัวหน้างานรับรู้ว่าคุณร่วมงานของตนคนหนึ่งเป็นผู้มีความสามารถสูง หัวหน้างานอาจตีความด้วยความลำเอียงต่อไปว่า บุคคลเป้าหมายคนนั้นเป็นคนขยัน มีความตั้งใจในการทำงาน ทั้ง ๆ ที่ความเป็นจริง ผู้ร่วมงานคนนั้นอาจไม่ได้เป็นคนขยันหรือมีความตั้งใจมากเท่าที่หัวหน้างานรับรู้ และแน่นอน ผลในทางกลับกัน หากผู้รับรู้ใช้ผลลำเอียงในทางที่ไม่ดี (Negative Halo Effect) ในการตีความผู้ร่วมงานที่ตนเองเคยรับรู้ว่าเขามีลักษณะบางอย่างที่ไม่ดีว่ามีลักษณะอื่น ๆ ที่ไม่ดีตามไปด้วย



บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

การอนุมานสาเหตุ

การอนุมานสาเหตุ (Attribution) เป็นความพยายามของบุคคลผู้รับรู้ในการหาสาเหตุการกระทำพฤติกรรมใด ๆ ของบุคคลอื่นผู้ถูกรับรู้และตีความออกมาว่า สาเหตุในการกระทำพฤติกรรมที่สังเกตนั้น มาจากแหล่งใดแหล่งหนึ่ง คือ

แหล่งภายในของผู้กระทำเอง เช่น ลักษณะนิสัย แรงจูงใจ ความสามารถ ความพยายาม อารมณ์

แหล่งภายนอกของผู้กระทำ เช่น การสนับสนุนหรืออุปสรรคจากบุคคลอื่น ความยากง่ายของงานสถานการณ์ โชคเคราะห์ โอกาส รวมทั้งเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่ควบคุมไม่ได้

ทั้งนี้ การอนุมานสาเหตุของผู้รับรู้ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญบางประการ เช่น

ความสอดคล้องกับความคาดหวังของคนทั่วไป หากผู้รับรู้ว่า พฤติกรรมที่บุคคลอื่นผู้ถูกรับรู้ได้ที่แสดงออกขัดแย้งหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของคนทั่วไป มีแนวโน้มในการตีความว่าพฤติกรรมนั้นมาจากแหล่งภายในของผู้กระทำ เช่น นิสัยส่วนตัว แต่ถ้าพฤติกรรมที่แสดงออกนั้นสอดคล้องกับความคาดหวังของคนทั่วไป มีแนวโน้มในการตีความว่าพฤติกรรมนั้นมาจากแหล่งภายนอกของผู้กระทำ เช่น การสนับสนุนหรืออุปสรรคจากบุคคลอื่น

ความลำเอียงของผู้รับรู้ที่มีต่อผู้ถูกรับรู้ หากผู้รับรู้มีความคิดความรู้สึกทางบวกต่อผู้ถูกรับรู้ มักอนุมานสาเหตุความพฤติกรรมที่ผู้ถูกรับรู้กระทำสำเร็จโดยตีความว่ามาจากแหล่งภายใน เช่น ใช้ความพยายาม มีความสามารถ แต่หากพบว่าผู้ถูกรับรู้กระทำพฤติกรรมใดไม่สำเร็จ ก็มักตีความว่ามาจากแหล่งภายนอก เช่น งานยาก โชคไม่ดี ไม่ได้รับการสนับสนุนจากคนที่เกี่ยวข้อง ในมุมนกลับกัน หากผู้รับรู้มีความคิดความรู้สึกทางลบต่อผู้ถูกรับรู้ การอนุมานสาเหตุมักเป็นในทางกลับกัน คือ อนุมานความสำเร็จว่ามาจากแหล่งภายนอก เช่น สำเร็จเพราะงานง่าย โชคช่วย และอนุมานความล้มเหลวว่ามาจากแหล่งภายใน เช่น ไม่มีความสามารถ ไม่มี ความพยายาม

การพิจารณาตัดสินลักษณะของบุคคล

เมื่อผู้รับรู้อุปนิสัยสัมพันธ์กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในแต่ละโอกาส ก็จะมีการรับรู้และรวบรวมข้อมูลเข้าไว้ ผู้รับรู้อาจตีความทันทีว่าบุคคลที่ถูกรับรู้เป็นคนอย่างไร แต่เนื่องจากผู้รับรู้ อาจมีโอกาสมพบปะบ่อยครั้งในสถานการณ์เดียวกันหรือต่างสถานการณ์ หรือได้รับข้อมูลจากแหล่งอื่น ๆ มากมาย อย่างเช่นบุคคลในที่ทำงานที่ต้องพบเจอต้องทำงานร่วมกันเป็นประจำ ผู้รับรู้จึงมาจากการสะสมข้อมูลของบุคคลนั้นมากขึ้น ๆ ผู้รับรู้อาจพิจารณาตัดสินลักษณะของบุคคลคนนั้นเป็นภาพสำหรับตนได้หลายวิธี

หากข้อมูลไม่เพียงพอ ผู้รับรู้มักจะพยายามหาข้อมูลที่เป็นลักษณะที่แท้จริงของบุคคลผู้รับรู้จากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือได้

หากข้อมูลเพียงพออาจตัดสินด้วยวิธีการดังนี้



รวมลักษณะต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน แล้วพิจารณาตัดสิน โดยชั่งน้ำหนักไปตามข้อมูลที่รับรู้ ทั้งนี้ ผู้รับรู้อาจพบว่าถูกรับรู้อาจมีคุณลักษณะที่หลากหลาย บางครั้งก็ขัดแย้งกัน มีทั้งดีและไม่ดี จึงพิจารณาว่าบุคคลผู้ถูกรับรู้มีลักษณะไปในทิศทางใดมากกว่ากัน ก็จะตัดสินไปในทิศทางนั้น



ตัดสินโดยยึดเอาลักษณะสำคัญบางประการ ผู้รับรู้ อาจพบว่าผู้ถูกรับรู้มีคุณลักษณะบางอย่างทั้งดี คุณลักษณะบางอย่างไม่ดี จึงพิจารณาว่าตนเองให้ความสำคัญของคุณลักษณะใดมากกว่ากัน ทำให้การตัดสินไปในทิศทางใดตามลักษณะสำคัญ เช่น รับรู้ว่าเป็นผู้ร่วมงานขยัน แต่เจ้าอารมณ์ หากผู้รับรู้ให้ความสำคัญต่อความขยัน ก็มีแนวโน้มจะพิจารณาตัดสินว่าผู้ถูกรับรู้เป็นคนขยัน โดยไม่สนใจในเรื่องความเจ้าอารมณ์เท่าใดนัก

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์



ตัดสินโดยคงตามลักษณะที่มีอยู่ กรณีนี้ ผู้รับรู้อยอมรับในคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้ถูกรับรู้ว่า มีทั้งดีและไม่ดี แต่จะปฏิบัติหรือมีปฏิกิริยาต่อผู้ถูกรับรู้ตามสถานการณ์

ความเชื่อและความคิดเห็นทางสังคม

ความเชื่อ

ความเชื่อ (Belief) คือความคิดโดยอัตวิสัยของแต่ละบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่เป็นการยอมรับหรือแน่ใจว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่มียุ่จริง เป็นอยู่จริง มีความเป็นไปได้จริง รวมทั้งเป็นสิ่งที่ควรหรือไม่ควรกระทำ โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยหลักเหตุผลหรือหลักวิทยาศาสตร์ใด ๆ จึงเป็นไปได้ที่สิ่งที่บุคคลเชื่อนั้นในความเป็นจริงอาจไม่มีอยู่จริง ไม่เป็นอยู่จริง ไม่มีความเป็นไปได้จริง จึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามที่ตนเชื่อ

ความเชื่อที่บุคคลมีหลายลักษณะ เช่น ความเชื่อทางศาสนา ความเชื่อทางพิธีกรรม ความเชื่อทางไสยศาสตร์ ความเชื่อลักษณะนี้ เกิดจากคำสอน คำบอกเล่า ประสบการณ์ กิจกรรม พิธีกรรมในวิถีปฏิบัติ และมักมีอิทธิพลในวัฒนธรรม วิถีปฏิบัติ ในการดำเนินชีวิตในวงกว้าง และขยายผลมาถึงกิจกรรมและวิถีชีวิตในการทำงานของบุคลากรด้วย

ความเชื่อบางอย่างเป็นความเชื่อทางแนวคิด เช่น ความเชื่อทางปรัชญา ความเชื่อทางการเมือง ความเชื่อทางวิชาการ รวมทั้งความเชื่อทางศาสนาในเชิงปรัชญา ซึ่งมักเกิดจากการศึกษาอบรมหรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง มักมีอิทธิพลในทางแนวคิด ส่งผลต่อเจตคติและพฤติกรรม ในแนวทางที่เกี่ยวข้องทั้งในการดำเนินชีวิตและการทำงาน

บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

ความเชื่อกับค่านิยม

ตาม **ทฤษฎีของโรคิช (Rokeach)** ค่านิยมคือ ความเชื่อซึ่งมีลักษณะถาวรเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายของชีวิตที่ยึดถือ โดยเชื่อว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายของชีวิตที่ยึดถือนั้น เป็นสิ่งที่ตนเองหรือสังคมเห็นว่าเป็นสิ่งที่ดี สมควรที่จะยึดถือปฏิบัติมากกว่าวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายชีวิตอื่น ๆ

ค่านิยมจึงเป็นการให้คุณค่าและให้ความสำคัญแก่วิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายของชีวิตที่ยึดถือมากกว่าคุณค่าของวิธีปฏิบัติหรือเป้าหมายของชีวิตอย่างอื่น ทั้งนี้ เป็นไปตามประสบการณ์ทางสังคมที่ได้เรียนรู้จากสังคม จึงมีผลต่อการปฏิบัติตามวิธีปฏิบัติหรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ตนเองเชื่อว่ามีคุณค่า

ความเชื่อกับบุคลิกภาพ

มีการศึกษาทางจิตวิทยาที่พบว่า ความเชื่อส่วนบุคคลบางอย่างที่เกิดจากการมีโอกาสดำหนดเงื่อนไขคุณและโทษจากการกระทำของตนเองและส่งผลต่อพฤติกรรมและพัฒนาเป็นบุคลิกภาพส่วนบุคคล ร็อตเตอร์ (Rotter) เรียกความเชื่อในเชิงบุคลิกภาพแบบหนึ่งว่า ความเชื่อในอัตลัษิต เป็นความเชื่อของบุคคลว่าตนเองมีบทบาทในการกำหนดเงื่อนไข

ผลกรรมต่อพฤติกรรมของตนเองมากกว่าบทบาทจากบุคคลอื่นหรือสิ่งภายนอก และความเชื่ออีกแบบหนึ่งว่า ความเชื่อในปรลัษิต ที่เป็นการเชื่อว่าบุคคลอื่นหรือสิ่งภายนอกมีบทบาทในการกำหนดเงื่อนไขผลกรรมต่อพฤติกรรมของตนเองมากกว่าตนเองกำหนด บุคคลที่มี**ความเชื่อในอัตลัษิต**มักเป็นบุคคลที่มีโอกาสในการกำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง

การให้รางวัล หรือการลงโทษต่อพฤติกรรมของตนเอง จะพัฒนาเป็นบุคลิกภาพที่มีแนวโน้มมีความเป็นผู้นำ มีความมั่นใจในตนเอง มีความพึงพาตนเอง มีความรับผิดชอบในตนเอง ให้ความร่วมมือช่วยเหลือ ส่วนบุคคลที่มี**ความเชื่อในปรลัษิต** มักถูกบุคคลอื่นกำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง การให้รางวัล หรือการลงโทษต่อพฤติกรรมของเขา หรือบางครั้งก็ถูกกำหนดเงื่อนไขจากสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ จะพัฒนาบุคลิกภาพที่มีแนวโน้มมีความเป็นผู้ตาม ไม่ค่อยเชื่อมั่นในตนเอง มีความพึงพาผู้อื่น โชคโอกาส



บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

เมื่อมีการอนุมานสาเหตุความสำเร็จหรือล้มเหลวของตนเอง ผู้มีบุคลิกภาพแบบความเชื่อในอัตลัษิต มักอนุมานสาเหตุความสำเร็จหรือล้มเหลวไปที่แหล่งภายใน เช่น สำเร็จเพราะความสามารถ มีความพยายาม หรือควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์นั้นได้ ล้มเหลวเพราะขาดความสามารถ ไม่ใช้ความพยายามอย่างเพียงพอ หรือไม่สามารถควบคุมอารมณ์ตัวเองได้ ส่วนผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบความเชื่อในปรลัษิตมักอนุมานสาเหตุหรือล้มเหลวไปที่แหล่งภายนอก เช่น สำเร็จเพราะงานง่าย เพราะได้รับความช่วยเหลือจากอื่น รวมทั้งอาจเป็นเพราะดวงดีโชคช่วย ล้มเหลวเพราะงานยาก ไม่ได้ได้รับความช่วยเหลือจากผู้อื่น ดวงไม่ดีโชคไม่ช่วย

ความคิดเห็นทางสังคม

ความคิดเห็น (Opinion) คือการแสดงออกถึงความคิด ความเชื่อ ค่านิยม ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใด ๆ ซึ่งสามารถแสดงออกได้ทั้งการพูด การเขียน หรือสัญลักษณ์ใด ๆ

เมื่อบุคคลมีความคิดต่อสิ่งใด ๆ ที่มีประสบการณ์ เช่น ความคิดต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับรู้ ที่รู้จัก ความคิดต่อพฤติกรรมใด ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ความคิดต่อแนวคิดหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ แล้วแสดงออกมาเป็นการพูดคุย การให้สัมภาษณ์ หรือในลักษณะการวิพากษ์วิจารณ์กันระหว่างบุคคล หรือการขีดเขียน อย่างที่เห็นบ่อย ๆ คือ การตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นต่อสิ่งใด ๆ ในแบบสอบถาม

ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลมักขึ้นอยู่กับความเชื่อ ค่านิยม กรอบความคิด ตลอดจนหลักการที่เชื่อถือเป็นเหตุผลหลัก หรือบางครั้งก็ขึ้นอยู่กับอารมณ์ความรู้สึกและเจตคติ ส่วนบุคคลก็ได้ ความคิดเห็นจึงอาจไม่ใช่การชี้ถูกชี้ผิด แต่มักเป็นในเรื่องของการเห็นควร ไม่เห็นควร เห็นด้วย ไม่เห็นด้วย การสนับสนุน การคัดค้าน จึงเป็นเรื่องปกติที่บุคคลในสังคมเดียวกันอาจมีความคิดเห็นที่แตกต่างหรือสอดคล้องกันได้



4.3 การจัดการปฏิกิริยาความคิดทางสังคม ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนากระบวนการคิดเพื่อพัฒนาคุณภาพงาน

การส่งเสริมการเรียนรู้

ความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานที่ได้มาก่อนเข้าทำงาน เป็นความรู้ความสามารถที่บุคคลได้รับการศึกษาและฝึกฝนจากสถานศึกษา เมื่อมาปฏิบัติงานจริง บุคคลนั้นอาจนำความรู้ความสามารถที่ได้รับการศึกษาและฝึกฝนมาใช้จริงได้เพียงบางส่วน แต่กลับจะต้องเรียนรู้ที่จะประยุกต์ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจะต้องเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยเฉพาะระบบและกระบวนการทำงานตลอดจนการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในปัจจุบัน มีการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อให้บุคลากรผู้ร่วมงานได้มีโอกาสเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ยิ่งบุคคลเปิดความคิดให้กว้าง ยิ่งมีโอกาสเรียนรู้ประสบการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติที่ดีจากผู้ร่วมงานอื่น ๆ และนำไปคิดวิเคราะห์และประยุกต์เข้าไปใช้ในกระบวนการทำงานของตน ตลอดจนถึงติดตามประเมินผลการปรับปรุงพัฒนางานของตนในโอกาสต่อไป หัวหน้างานจะมีบทบาทอย่างมากในการเอื้ออำนวยให้ผู้ร่วมงานได้มีโอกาสเรียนรู้ร่วมกันและได้มีโอกาสนำความรู้นั้นไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของแต่ละบุคคล



บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

การส่งเสริมพัฒนากระบวนการคิด

บุคลากรผู้ร่วมงานจะมีคุณภาพสูงขึ้น และมีโอกาสเติบโตสู่ตำแหน่งระดับสูงได้มากขึ้น หากได้มีการพัฒนาระบบและกระบวนการคิดในขั้นสูง เนื่องจากการปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงมากขึ้น นอกจากจะต้องใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ กระบวนการคิดเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงวิพากษ์ และการแก้ปัญหาแล้ว ยังจำเป็นจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกล สามารถเชื่อมโยงบริบทการทำงานในมุมมองกว้างออกไปจากกรอบความรับผิดชอบของหน่วยงานของตน การคิดเชิงสร้างสรรค์ การคิดเชิงสังเคราะห์ การคิดในองค์รวม การคิดเชิงบูรณาการ หรือความคิดในรูปแบบอื่น ๆ เป็นกระบวนการคิดที่จำเป็นจะต้องได้รับการฝึกฝนและพัฒนาให้ถูกฝึกฝนนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมสามารถกระทำได้โดยการสร้างโอกาสและบรรยากาศในการเรียนรู้ กระบวนการทำงานระบบงานจากหน่วยงานของตนเชื่อมโยงออกไปสู่ระบบงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับแนวตั้งและแนวนอน รวมทั้งคิดบูรณาการเชื่อมโยงไปสู่งานของหน่วยงานภายนอกที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้อง โดยใช้มุมมองที่หลุดไปจากกรอบแนวคิดเดิม ๆ

นอกจากนี้ การส่งเสริมด้วยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ก็เป็นอีกวิธีที่สามารถปฏิบัติได้ เช่น การฝึกอบรม



บทที่ 4 พื้นฐานธรรมชาติทางความคิดของมนุษย์

การจัดการความคิดทางสังคม เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

เนื่องจากปฏิกิริยาความคิดในการรับรู้ทางสังคมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งต่อสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ในที่นี้ จึงขอกล่าวถึงข้อพิจารณาบางประการในการจัดการความคิดทางสังคมของบุคลากร ผู้ร่วมงานเพื่อเกิดประโยชน์ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ



การรับรู้บุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำงานระหว่างบุคลากรผู้ร่วมงาน หากแต่ละบุคคลใช้การรับรู้โดยยึดตนเองเป็นหลักหรือความลำเอียงส่วนบุคคล อาจนำมาสู่การเกิดเจตคติส่วนบุคคลที่หลากหลาย จนเกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคล **การให้ความสำคัญกับรับรู้บุคคลด้วยการใช้ข้อมูล** ข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้ และมีข้อมูล**ที่มากเพียงพอ** จะนำไปสู่การเกิดความเข้าใจซึ่งกันและกันระหว่างบุคคลที่ดีกว่าอันจะส่งผลต่อการมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลที่ร่วมปฏิบัติงาน

บุคลากรผู้ร่วมงานอาจมีความคิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนหรือเข้าใจไม่ถูกต้องเกี่ยวกับระบบและกระบวนการทำงาน รวมทั้งหลักการ ปรัชญา แนวคิดของหน่วยงานของตน อาจนำมาสู่การเกิดเจตคติทางลบต่อหน่วยงานและส่งผลเสียต่อการปฏิบัติงานและหน่วยงาน หัวหน้างานจำเป็นต้อง**ทำความเข้าใจเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง**ด้วยการสื่อสารทางบวกหรือวิธีการทางบวกอื่น ๆ

อนึ่ง ในสภาวะปัจจุบัน โลกของข้อมูลข่าวสารเปิดกว้างเป็นอย่างมาก บุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ เพียงแค่มีอุปกรณ์การสื่อสารอยู่ในมืออย่างเช่น สมาร์ทโฟน หรือการเข้าถึงโดยการสื่อสารพูดคุยบอกต่อกับบุคคลอื่น ซึ่งข่าวสารข้อมูลในเรื่องเดียวกันนั้นอาจถูกนำเสนอออกมาหลากหลายรูปแบบและวิธีการ รวมทั้งยังมีความคิดเห็นอันหลากหลายของบุคคลอื่นโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมออนไลน์ ซึ่งมีความเป็นไปได้ที่บุคคลผู้ได้รับข้อมูลข่าวสารนั้นอาจได้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องหรือคลาดเคลื่อนไปจากความเป็นจริง **การสร้างความตระหนักในการคิดเชิงวิจารณ์ญาณในการตรวจสอบข้อเท็จจริงของข้อมูลข่าวสาร** จึงเป็นสิ่งที่หัวหน้างานพึงเน้นและใช้ในการทำงาน เพราะหากผู้ร่วมงานนำข้อมูลข่าวสารในลักษณะนี้มาใช้ประกอบการปฏิบัติงาน อาจนำมาซึ่งความเสียหายของงาน

ในการปฏิบัติงาน บุคลากรผู้ร่วมงานอาจทำงานโดยยึดกรอบความคิดของตนเองที่มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์เดิมของตนมาใช้เป็นหลักในการปฏิบัติงาน ซึ่งในแง่การปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น จะมีความเป็นไปได้ที่จะกลายเป็นการมองต่างมุม จนอาจกลายเป็นการทำงานคนละเรื่องเดียวกัน เพราะต่างคนต่างใช้กรอบความคิดของตนเป็นหลัก หัวหน้างานจึงจำเป็นต้อง**กำหนดกรอบความคิดร่วมกันที่เกี่ยวกับงานโดยยึดหลักการของการปฏิบัติงานเป็นหลัก** เพื่อให้ความคิดในการปฏิบัติงานอยู่ในกรอบเดียวกันอันจะนำมาสู่การปฏิบัติงานอย่างราบรื่น

เนื่องจากความเชื่อและค่านิยม เป็นความคิดที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลเป็นอย่างมาก ได้ มีแนวคิดในการสร้างความเชื่อและค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานในรูปแบบของการสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยการสร้างหรือกำหนดค่านิยมบางประการต่อการทำงานให้บุคลากรเกิดความเชื่อว่าการปฏิบัติงานตามแนวทางของค่านิยมนั้น เป็นการปฏิบัติที่ดี มีคุณค่า สมควรยึดถือปฏิบัติเป็นประจำ และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมอันดีขององค์การ หัวหน้างานจึงมีบทบาทสำคัญในการ**นำให้บุคลากรผู้ร่วมงานในกระบวนการพัฒนาตามค่านิยมขององค์การ** ตั้งแต่เป็นแบบอย่างในการยึดถือและการปฏิบัติตามค่านิยม มีการชักจูงสื่อสารให้คล้อยตาม และนำไปให้เกิดการปฏิบัติจริง และให้การชื่นชม เสริมแรงหรือการตอบสนองใด ๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดคล้อยตามค่านิยมนั้นและปฏิบัติตามด้วยความยินดี

บทที่

05

พื้นฐานธรรมชาติ ทางอารมณ์ความรู้สึก ของมนุษย์

- 5.1 ธรรมชาติทางอารมณ์ของมนุษย์
- 5.2 สาเหตุและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์
- 5.3 การจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์
ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ



5.1 ธรรมชาติทางอารมณ์ของมนุษย์

พื้นฐานและธรรมชาติทางอารมณ์ของมนุษย์

ความหมายของอารมณ์

อารมณ์ เป็นสภาวะทางจิตใจที่มีความสลับซับซ้อนที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้สัมผัส และการตอบสนองทางสรีระต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยความรู้สึกรและกระบวนการทางปัญญาที่มีการตีความต่อสิ่งที่เกิดขึ้นกับตนเอง แล้วอาจจะมีการแสดงออกเป็นพฤติกรรม เป็นสภาวะทางความรู้สึกโดยอัติวิสัยจากการรับรู้และตีความสิ่งเร้า และสภาพแวดล้อมของสิ่งเร้า

จากความหมายที่กล่าวถึง อารมณ์เกิดขึ้นได้จากการที่บุคคลรับรู้การเกิดของสิ่งเร้า ซึ่งจริง ๆ แล้ว ร่างกายจะมีการตอบสนองทางชีวภาพภายในร่างกายด้วย บุคคลก็จะตีความ โดยอัติวิสัยต่อการเกิดการตอบสนองทางชีวภาพประกอบด้วยสภาพแวดล้อมของสิ่งเร้า หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยใช้ประสบการณ์ ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติของตน เป็นตัวตัดสิน

ตัวอย่างเหตุการณ์ในการทำงาน หากวันหนึ่ง มีผู้มาติดต่องานเข้ามาส่งเสียงอันดังด้วยถ้อยคำ ที่รุนแรง จะทำให้ผู้ให้บริการเกิดอาการ หน้าแดง เพราะหัวใจเต้นแรงเลือดฉีด เขาก็จะตีความอาการที่เกิดขึ้นบวกกับ เสียงและคำพูดของผู้มาติดต่อว่าเป็น “อารมณ์โกรธ” ทำนองกลับกัน หาก ผู้มาติดต่อที่เป็นเพศตรงข้ามหน้าตาดี ส่งเสียงอันอ่อนโยนและถ้อยคำที่สุภาพ ผู้ให้บริการก็อาจจะเกิดอาการหัวใจ เต้นแรงเลือดฉีดจนหน้าแดง และตีความ อาการที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่ต่างกันว่า “นี่เค้ากำลังเขินนะ”



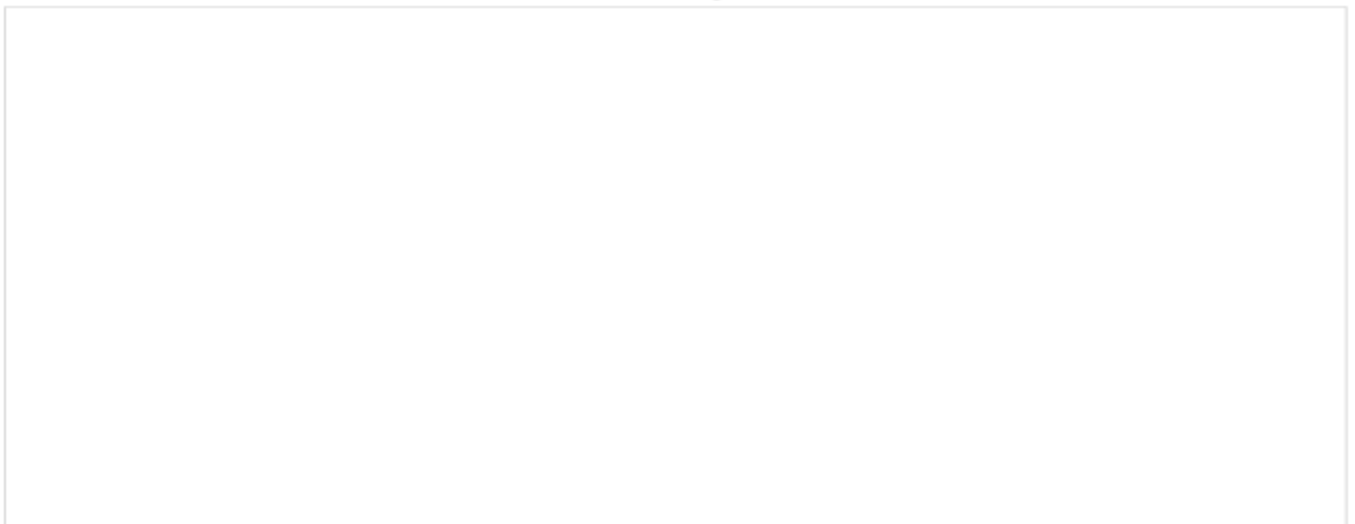
บทที่ 5 พื้นฐานธรรมชาติทางอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเกิดอารมณ์

มีองค์ประกอบหลายส่วนที่เกี่ยวข้องกับการเกิดอารมณ์ มีดังนี้

- i** สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- i** การตอบสนองทางสรีระ
- i** ความรู้สึกสัมผัส
- i** ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น
- i** กระบวนการทางปัญญาในการตีความต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง
- i** พฤติกรรมที่แสดงออก

จะเห็นได้ว่า อารมณ์ของมนุษย์มีลักษณะที่สลับซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายองค์ประกอบภายในตัวบุคคล ดังนี้



สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น



เป็นอะไรก็ได้ที่อาจเป็นบุคคล สัตว์ สิ่งของ เหตุการณ์ เรื่องราว ละคร ภาพยนตร์ ดนตรี และอื่น ๆ อีกมากมายเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดอารมณ์

การตอบสนองทางสรีระ



ซึ่งมักเป็นการตอบสนองในลักษณะปฏิกิริยาสะท้อนโดยระบบประสาทอัตโนมัติ เมื่อมีสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ขณะที่เกิดการรับรู้สัมผัส การตอบสนองทางสรีระจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาวะปกติ เช่น หัวใจเต้นแรงขึ้น มีการเกร็งหรือผ่อนคลายของกล้ามเนื้อบางส่วน มีการขยายหรือหดตัวของรูม่านตา มีการหลั่งสารต่าง ๆ ภายในร่างกายมากขึ้น การตอบสนองทางสรีระที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วชัดเจนอาจเรียกได้ว่าเป็นการตื่นตัว

ความรู้สึกสัมผัส



เป็นความรู้สึกที่รับรู้ได้จากการได้รับสัมผัสจากสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยผ่านประสาทสัมผัส ได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนัง ทำให้เกิดการรับรู้สัมผัสได้ว่า เห็นดอกไม้ ได้กลิ่นหอม ได้ยินเสียงดัง รับรสหวาน รับรู้ความรู้สึกเจ็บ

ความรู้สึกที่มีต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้น



เป็นความรู้สึกที่เรียนรู้จากประสบการณ์และการตีความความรู้สึกสัมผัสเป็น
ความรู้สึกต่าง ๆ เช่น ความชอบ ความชื่นชม ความรัก ความเกลียด ความกลัว
ความไม่พอใจ เห็นบุคคลเห็นดอกไม้ ได้กลิ่นดอกไม้ เกิดการตีความว่า ดอกไม้สวย
หอม จึงเกิดความรู้สึกชื่นชอบดอกไม้ นั้น และยิ่งบุคคลเคยมีประสบการณ์เกี่ยวกับ
ความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่สอดคล้องกัน จะยังมีผลทำให้
เกิดอารมณ์ในทิศทางนั้น

กระบวนการทางปัญญาในการตีความ ต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง



เป็นการตีความสถานการณ์ที่รับรู้สัมผัส ความรู้สึกและการตอบสนอง
ทางสรีระต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง โดยอาจนำความคาดหวัง
ความเชื่อ เจตคติ ค่านิยม อิทธิพลทางความคิดจากบุคคลอื่น รวมทั้งประสบการณ์
ที่เคยเรียนรู้ เข้ามามีส่วนร่วมในการตีความอารมณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเอง

พฤติกรรมที่แสดงออก



เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกได้ในหลายลักษณะ เช่น การแสดงออกทางสีหน้า การแสดงออกทางสายตา แววตา ท่าทาง น้ำเสียง คำพูด การเคลื่อนไหวเข้าหา หรือออกห่าง รวมทั้งปฏิกิริยาตอบสนองที่สังเกตเห็นได้ เช่น เหงื่อออก ตัวสั่น เกร็ง ทั้งนี้ เมื่อบุคคลเกิดอารมณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง อาจแสดงออกหลายพฤติกรรมในเวลาเดียวกันได้ทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว หรือบุคคลอาจเก็บ ปิดบัง กลบเกลื่อน พยายามไม่แสดงออกพฤติกรรมทางอารมณ์ แล้วบิดเบือนแสดงออกเป็นให้ผู้อื่นเห็นเป็นอารมณ์อื่นได้

- 1 อารมณ์เกิดขึ้นจากองค์ประกอบร่วมกับการรับรู้สัมผัส การเปลี่ยนแปลงทางสรีระ ความคิดและความรู้สึก
- 2 อารมณ์มีความสลับซับซ้อนกว่าความรู้สึกโดยทั่ว ๆ ไป เนื่องจากบุคคลจะมีการตีความของสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนเองประกอบกับสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง
- 3 อารมณ์เป็นความรู้สึกที่มีความเข้มข้นในระดับที่ต่างกันและมีการแสดงออกที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมโดยปกติ
- 4 บุคคลอาจแสดงพฤติกรรมทางอารมณ์ออกมาทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ หรืออาจปิดเบือนปิดบังการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองก็ได้
- 5 บุคคลอาจเกิดหลายอารมณ์ขึ้นมาในเวลาเดียวกันหรือตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์เดียวกันได้
- 6 อารมณ์เป็นสภาวะที่ไม่คงที่ เปลี่ยนแปลงได้
- 7 หากเข้าใจเงื่อนไขการเรียนรู้ทางอารมณ์ ก็จะสามารถจัดการ ควบคุม และพัฒนาเกี่ยวกับอารมณ์ของบุคคลได้อย่างเป็นระบบ

5.2 สาเหตุและปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์

สาเหตุการเกิดอารมณ์

ในที่นี้ จะขอกล่าวถึง เหตุการณ์เกิดของอารมณ์จาก 2 กลุ่มสาเหตุ คือ สาเหตุภายนอก และสาเหตุภายในตัวบุคคลผู้แสดงอารมณ์

สาเหตุภายนอก : สิ่งเร้าและเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์

ดังที่กล่าวไว้แล้วว่า สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์เป็นอะไรก็ได้ที่อาจเป็นบุคคล สัตว์ สิ่งของ เหตุการณ์ เรื่องราว ละคร ภาพยนตร์ ดนตรี และอื่น ๆ อีกมากมายเป็นตัวกระตุ้นทำให้เกิดอารมณ์

สิ่งเร้าที่กล่าวถึงอาจกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลางที่ไม่กระตุ้นให้เกิดอารมณ์ได้ ขึ้นอยู่กับว่า สิ่งเร้า นั้นมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการทางปัญญา ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ของบุคคลอย่างไร

ศักยภาพของสิ่งเร้าในการตอบสนองของบุคคล สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่ตอบสนองความต้องการ เป็นไปตามความคาดหวัง สอดคล้องกับความเชื่อ ค่านิยมของตน สอดคล้องประสบการณ์ อารมณ์ ความรู้สึกทางบวก จะนำมาสู่การเกิดอารมณ์ทางบวกของบุคคล หากสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์นั้นไม่ตอบสนองความต้องการ ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง ขัดแย้งกับความเชื่อ ค่านิยมของตน หรือสอดคล้องกับประสบการณ์ทางอารมณ์ความรู้สึกทางลบ จะส่งผลให้เกิดอารมณ์ทางลบได้ หรือเป็นไปได้ที่สิ่งเร้า นั้น ไม่เกี่ยวข้องกับความต้องการ ความคาดหวัง ความเชื่อ ค่านิยม ตลอดจนประสบการณ์ทางอารมณ์ ความรู้สึกใด ๆ ของบุคคล สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์นั้นจึงเป็นสิ่งเร้าที่เป็นกลาง ไม่มีผลต่อการเกิดอารมณ์

ดังนั้น สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์จะกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ใด ๆ ต่อบุคคลได้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล เราอาจจะเคยพบว่า มีผู้หวังดีต้องการให้ผู้ร่วมงานมีอารมณ์ดีในการทำงาน



บทที่ 5 พื้นฐานธรรมชาติทางอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์

จึงเปิดเพลงเพราะ ๆ ที่ตนเองคิดว่าคนอื่นจะอารมณ์ดี แต่ก็พบว่า มีผู้ร่วมงานบางคนเกิดความไม่พอใจ เพราะเพลงเพราะ ๆ นั้นกลายเป็นสิ่งเร้าที่ก่อให้เกิดอารมณ์ทางลบแก่บางบุคคลไป

ความเข้มข้นสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ มีส่วนทำให้เกิดอารมณ์ หากบุคคลได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่มีระดับความเข้มข้น หนักแน่น จริงจัง จะมีโอกาสทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ทางใดทางหนึ่งได้เร็วและมากกว่าสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่มีระดับเบาบางกว่า เช่น เมื่อได้มีโอกาสพบปะพูดคุยกับบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่มีหน้าตาดีแต่งตัวดีมาก ๆ จะมีโอกาสมากที่จะเกิดอารมณ์ดี เกิดความรู้สึกประทับใจ เกิดความตื่นเต้น หรือได้พบกับเหตุการณ์รุนแรง มีความเสียหายอย่างมาก อุบัติเหตุ จะมีโอกาสมากที่จะเกิดอารมณ์ตื่นเต้นได้เช่นกัน แต่ส่วนใหญ่เป็นอารมณ์ตกใจกลัว

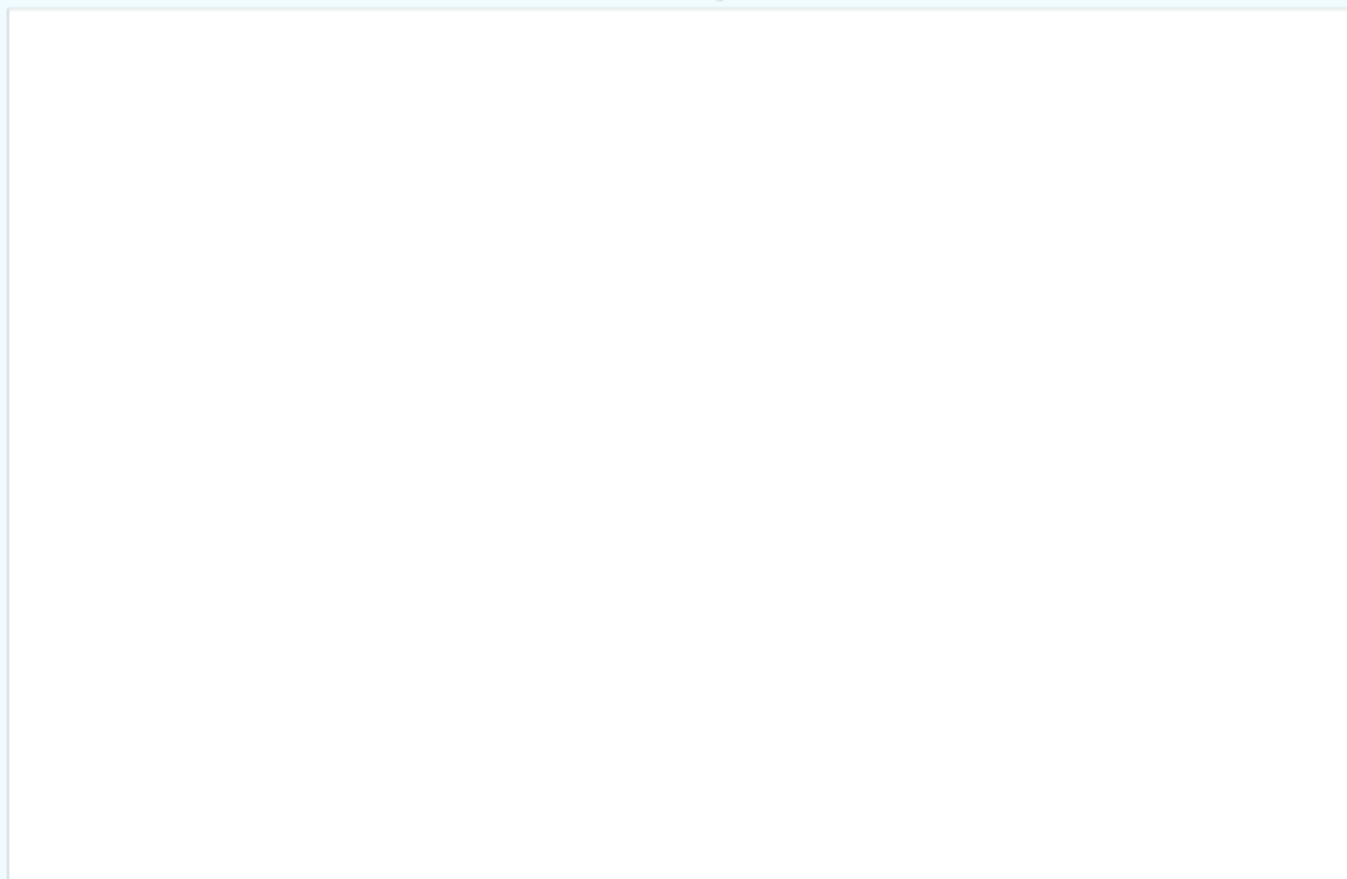
ความต่อเนื่องของการได้รับการกระตุ้นจากสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ อาจมีผลต่อการเพิ่มระดับของอารมณ์ในระดับรุนแรงหรือค่อยเป็นค่อยไป หากสิ่งเร้ามีความเข้มข้นอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลกระทบต่อการเพิ่มระดับของอารมณ์ที่รุนแรง แต่ถ้าสิ่งเร้า นั้นมีความเข้มข้นเล็กน้อยและมีการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง สามารถส่งผลต่อการเกิดอารมณ์แบบค่อยเป็นค่อยไป อย่างไรก็ตาม การกระตุ้นของสิ่งเร้าทางอารมณ์อย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน อาจส่งผลให้เกิดผลในมุมกลับอันเนื่องจากความอึดตัวในการตอบสนอง เช่น การฟังเพลงเพราะ ๆ ที่ชื่นชอบซ้ำ ๆ กันอย่างต่อเนื่องเป็นเวลานาน แทนที่จะทำให้เกิดอารมณ์ดี กลับเกิดความเบื่อ และหงุดหงิดเมื่อต้องฟังเพลงที่เบื่อนั้นอย่างต่อเนื่อง หรือแม้แต่สิ่งเร้าที่เคยกระตุ้นทำให้เกิดความกลัว เมื่อบุคคลได้รับกระตุ้นนาน ๆ เข้า อาจทำให้บุคคลปรับตัวจนเกิดความเคยชิน ดังเช่นคนที่เคยเห็นภาพข่าวอาชญากรรมที่สยดสยองจนเกิดความกลัว แต่เมื่อได้เห็นภาพข่าวเช่นนั้นบ่อย ๆ ก็จะไม่เกิดกลไกในการปรับตัวเพื่อลดสภาวะทางอารมณ์ทางลบนั้น จนในที่สุดก็เกิดความเคยชินจนเกิดความกลัวเพียงเล็กน้อยหรือไม่เกิดเลย



บทที่ 5 พื้นฐานธรรมชาติทางอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์

สาเหตุภายในตัวบุคคล

เนื่องจากอารมณ์มีความสลับซับซ้อน มีสาเหตุภายในหลายประเด็นที่มีความเกี่ยวข้องกัน ซึ่งจะกล่าวถึงดังนี้



กระบวนการรับรู้ เมื่อบุคคลได้รับความรู้สึกสัมผัส จะเกิดการตีความในการรับรู้ โดยกระบวนการจัดหมวดหมู่ของสิ่งที่รับสัมผัสเป็นความเข้าใจที่ตีความได้ว่าสิ่งที่รับสัมผัสเป็นอย่างไร รู้สึกอย่างไรกับสิ่งรับสัมผัส สิ่งที่ตีความและเกิดความเข้าใจ อาจใกล้เคียงหรือคลาดเคลื่อนไปจากข้อเท็จจริงก็ได้ ซึ่งจะนำไปเชื่อมโยงกับปัจจัย หรือสาเหตุอื่น ๆ ร่วมกันจนเกิดอารมณ์

ความคาดหวัง เป็นสิ่งที่บุคคลคาดหวังเกี่ยวกับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่น่าจะเกิดขึ้น ตามความปรารถนาของตน เมื่อพบว่า สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับตนสอดคล้อง กับความคาดหวัง มักจะมีผลต่อความรู้สึกทางบวกที่ตรงกันข้ามกับเมื่อพบว่าไม่เป็นไป ตามความคาดหวังที่จะมีผลต่อการเกิดความรู้สึกทางลบ ระดับความแตกต่างระหว่าง ความคาดหวังกับระดับการเกิดของสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์มีผลต่อความรู้สึกในระดับ ที่เข้มข้นขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อบุคคลมีความคาดหวังที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง หรือตั้งความคาดหวังที่สูงเกินความเป็นจริง เมื่อพบกับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์จริงที่ผิดไป จากความคาดหวัง มักจะเกิดความรู้สึกผิดหวังอย่างรุนแรง และนำไปสู่การเกิดอารมณ์ ทางลบอย่างรุนแรงต่อไปได้

เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยม เป็นสิ่งที่เคยรับรู้ เรียนรู้ หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับ เจตคติ ความเชื่อ ค่านิยมต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดอารมณ์ หากสิ่งเร้า หรือเหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดอารมณ์มีความสอดคล้องกับเจตคติ ความเชื่อหรือค่านิยม ของตน มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดอารมณ์ทางบวก แต่หากมีความขัดแย้งกับเจตคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมของตน มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดอารมณ์ทางลบ

ประสบการณ์ทางอารมณ์ความรู้สึกเดิม หากบุคคลเคยมีประสบการณ์หรือ เรียนรู้การเกิดอารมณ์ความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ใด ๆ เมื่อได้รับการกระตุ้นจาก สิ่งเร้าหรือเหตุการณ์เดิมจะมีแนวโน้มที่จะเกิดอารมณ์นั้นซ้ำอีกไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือ ทางลบ

สภาวะทางอารมณ์ที่มีอยู่ ในสภาวะอารมณ์ใด ๆ ที่บุคคลกำลังมีอารมณ์ในทิศทางใด ทิศทางหนึ่งอยู่ หากมีสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์อื่นมากระตุ้นอาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง ระดับของอารมณ์นั้นได้ทั้งในระดับเพิ่มขึ้นหรือลดลง รวมทั้งอาจกระตุ้นให้เกิดการ แผ่ขยายทางอารมณ์โดยทำให้เกิดอารมณ์อื่นเพิ่มขึ้น โดยเป็นการตอบสนองทางอารมณ์ ต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดอารมณ์หนึ่งแล้วเกิดการตอบสนองทางอารมณ์อื่น ขึ้นมาด้วย เช่น เมื่อบุคคลพบว่าถูกตำหนิอย่างรุนแรง เนื่องจากผลงานไม่เป็นที่ น่าพึงพอใจของผู้ตำหนิ ทำให้เกิดความรู้สึกผิดหวัง เสียใจ แต่ต่อมาอาจขยายเป็นอารมณ์ ของความสิ้นหวัง เศร้าซึม

สภาวะทางร่างกายและสุขภาพ หากบุคคลมีสภาพร่างกายหรือสุขภาพทางกาย แข็งแรง สามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ตามปกติ จะไม่ส่งผลโดยตรงต่อการเกิดอารมณ์ ทางลบ แต่เมื่อเริ่มมีสภาพร่างกายหรือสุขภาพที่ไม่ปกติเหมือนเดิม หากบุคคลไม่สามารถ ปรับตัวปรับความรู้สึกตามสภาพร่างกายหรืออาการที่เป็นอยู่ได้ อาจมีส่วนทำให้เกิด อารมณ์ทางลบ

ปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์

อารมณ์ที่มนุษย์แสดงออก

นักจิตวิทยาหลายท่านได้อธิบายลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ของมนุษย์ไว้หลายแง่มุม ในที่นี้ จะขอจำแนกลักษณะการแสดงออกทางอารมณ์ของมนุษย์ออกเป็น 2 มิติหลัก ๆ ที่ทำความเข้าใจได้โดยง่าย คือ อารมณ์ทางบวก และอารมณ์ทางลบ

อารมณ์ทางบวก

ได้แก่ อารมณ์ความรู้สึกที่ทำให้เกิดผลดีทางความรู้สึก ทางความคิด ทางกาย ทางพฤติกรรมของผู้เกิดอารมณ์ และอาจส่งผลดีต่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการทำงาน เช่น ความรัก ความสุข ความสนุกสนาน ความพึงพอใจ

อารมณ์ทางลบ

ได้แก่ อารมณ์ความรู้สึกที่ทำให้เกิดผลเสียทางความรู้สึก ทางความคิด ทางกาย ทางพฤติกรรมของผู้เกิดอารมณ์ และอาจส่งผลเสียต่อปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และการทำงาน เช่น ความไม่พึงพอใจ ความคับข้องใจ ความวิตกกังวล ความเครียด ความโกรธ ความอิจฉา ริษยา รวมทั้งความอับอาย ความรู้สึกผิด

สภาวะทางอารมณ์บางอย่างที่มีความเกี่ยวข้องต่อการเกิดอารมณ์ทางลบ



ความคับข้องใจ
(Frustration)



ความขัดแย้ง
(Conflict)



ความวิตกกังวล
(Anxiety)



ความกดดัน
(Pressure)

ความคับข้องใจ (Frustration)



เป็นภาวะที่เราารู้สึกอึดอัด ไม่สบายใจ เมื่อสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ สิ่งที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่เราคาดหวัง (ความคับข้องใจ จึงเกี่ยวข้องกับความคาดหวังด้วยเหมือนกัน) หากมีความคับข้องใจมาก ความเครียด ย่อมมีมาก และหากมีความคับข้องใจในระดับที่รุนแรงมาก อาจส่งผลต่อการเกิด อารมณ์โกรธหรือแสดงพฤติกรรมก้าวร้าวรุนแรงออกมาได้

ความขัดแย้ง (Conflict)



เป็นภาวะที่เราเผชิญกับสิ่งที่ขัดแย้งกันอย่างไร้ทางออกอย่างหนึ่งหรืออาจเป็น 1) สิ่งที่ต้องการ 2 สิ่งแต่มีได้เพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ 2) สิ่งที่ไม่ต้องการ ทั้ง 2 สิ่ง แต่ต้องเผชิญกับสิ่งที่ไม่ต้องการเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือ 3) ได้สิ่งที่ต้องการอย่างหนึ่งแต่ก็จะได้สิ่งที่ไม่พึงพอใจอีกอย่าง ภาวะอย่างใดอย่างหนึ่งมักเกิดขึ้นเสมอในชีวิต ซึ่งหากไม่สามารถตัดสินใจเลือกหรือได้ ก็จะทำให้เกิดภาวะความเครียดมากขึ้นได้

ความวิตกกังวล (Anxiety)



เป็นความกลัวในสิ่งที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์มาก่อน เช่น ยังไม่เคยเป็นพิธีกร ก็กลัวว่าจะทำหน้าที่นี้ไม่ได้ดี พอเกิดความกลัวเข้า ก็ทำให้เกิดความคับข้องใจ เกิดความกดดัน ทำให้เกิดความเครียดตามมาได้

ความกดดัน (Pressure)



เป็นภาวะของความเร่งรีบ รีบเร่ง ในการทำอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อโอกาสของความสำเร็จมีน้อยลง ๆ ภายในเวลาที่จำกัดหรือภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่องานที่ทำมีความยาก เป็นภาระงานที่มาก ทำงานนานๆ หรือภาวะของการแข่งขัน ความสับสน จะเป็นตัวเร่งทำให้เกิดความเครียดได้

ผลกระทบของอารมณ์

ดังที่กล่าวข้างต้นมาแล้วว่า อารมณ์มีความสลับซับซ้อนเกี่ยวข้องกับทั้งร่างกายและจิตใจและสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากการศึกษาจำนวนมากพบว่าการแสดงออกทางอารมณ์ของบุคคลจึงมีผลกระทบในหลายแง่มุม

ผลต่อสุขภาพกาย
และสุขภาพจิต



ผลทางสังคม



ผลต่อพฤติกรรม
ที่แสดงออก



ผลต่อการทำงาน



ผลต่อสุขภาพกายและสุขภาพจิต



การแสดงอารมณ์ทางบวก เกิดผลดีต่อสุขภาพกาย เมื่อมีอารมณ์ดี ร่างกายมีการตอบสนองทางสรีระทางบวก เช่น หลังสารความสุข กล้ามเนื้อผ่อนคลาย มีความคิดความรู้สึกที่ดี เกิดความสบายใจ เกิดสุขภาพจิตที่ดี

ในทางตรงข้าม การแสดงอารมณ์ทางลบ ร่างกายจะเกิดการตอบสนองสรีระที่ส่งผลทางลบต่อร่างกาย เช่น ใจสั่น การหลั่งของน้ำย่อย การเกร็งของกล้ามเนื้อ หากร่างกายไม่มีการปรับเข้าสู่ภาวะปกติเนื่องจากการรับรู้และยังคงตีความสถานการณ์ไปในทางลบก็จะส่งผลทางลบต่อร่างกายในระยะยาว เช่น เกิดเป็นโรคกระเพาะ นอนไม่หลับ ใจสั่น ปวดเมื่อยแขนขา ในส่วนของสุขภาพจิต อาจพัฒนาไปสู่ปัญหาทางสุขภาพจิตได้

ผลทางสังคม



เมื่อมีการแสดงออกทางบวกอันเนื่องจากการมีอารมณ์ทางบวก ย่อมส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลอื่นในทางบวก เกิดเป็นภาพที่ดีในสายตาของผู้อื่น ส่งผลต่อการเกิดปฏิสัมพันธ์ทางบวกและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น ในทางกลับกัน เมื่อมีการแสดงออกทางลบอันเป็นผลมาจากการมีอารมณ์ทางลบ ย่อมส่งผลต่อการรับรู้ของบุคคลอื่นในทางลบเกิดเป็นภาพลบในสายตาของผู้อื่น เกิดปฏิสัมพันธ์ที่เป็นปัญหากับผู้อื่น

ผลต่อการทำงาน



การมีอารมณ์ดีมีผลทางบวกต่อการทำงาน เช่น การทำงานอย่างมีสมาธิ การร่วมมือ บรรยากาศในการทำงาน ผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงาน มีความรู้สึกที่ดีต่อกัน ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน มีความรู้สึกรักและผูกพัน องค์กร มีแนวโน้มที่จะพัฒนางานไปสู่มาตรฐานที่สูงขึ้นด้วยตนเอง

การมีอารมณ์ทางลบในการทำงาน มักส่งผลเสียต่อการทำงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะความสามารถในการทำงานลดลง เช่น งานช้า งานไม่เสร็จ งานเสียหาย มาสาย ขาดงาน ผลเสียต่อบรรยากาศในการทำงาน เช่น ความกดดัน ความเครียด การแข่งขันอย่างเอาเป็นเอาตาย ซึ่งอาจส่งผลบานปลายไปสู่การเกิดความขัดแย้งในการทำงานกับผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความต้องการของตนเอง ขาดความเคารพต่อผู้ร่วมงาน และใช้อารมณ์ตัดสินความขัดแย้ง เกิดการแตกความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน ไม่มีความรักความผูกพัน ต่อองค์กร

ผลต่อพฤติกรรมที่แสดงออก



เมื่อเกิดอารมณ์ทางบวก มีผลทำให้มีการแสดงออกทางบวกที่เห็นได้ชัด ทางสีหน้า การแสดงออกทางสายตา การใช้ถ้อยคำและน้ำเสียง การใช้ท่าทาง การแสดงความเอาใจใส่ต่อบุคคลที่แสดงออก มีความใส่ใจในสิ่งที่ตนเองกระทำอยู่ มีความมุ่งมั่นสำเร็จในการกระทำ มีการตัดสินใจด้วยการไตร่ตรองด้วยเหตุผล และมีแนวโน้มที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง

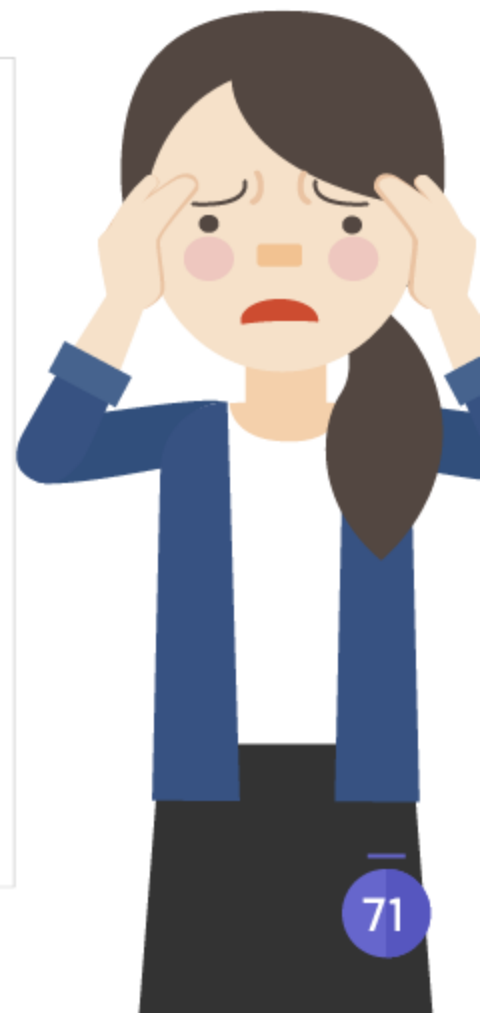
หากเกิดอารมณ์ทางลบ การแสดงออกต่าง ๆ จะมีการแสดงออกในทางลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อสิ่งเร้าหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการเกิดอารมณ์ มีการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของการคิดทางลบ มีการกระทำที่มุ่งร้าย เอาชนะ ขาดสติ ขาดการไตร่ตรอง นำไปสู่ความล้มเหลว ผิดหวัง เกิดพฤติกรรมที่ขัดขวางหยุดยั้งความสามารถของตนเอง

5.3 การจัดการปฏิกิริยาทางอารมณ์ของมนุษย์ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการอารมณ์และความเครียด

ดังที่กล่าวมาแล้วว่า อารมณ์มีผลทั้งต่อตัวบุคคลและการทำงาน หัวหน้างานหรือผู้ร่วมงานเองมีโอกาสที่จะแสดงออกทางอารมณ์ต่าง ๆ ได้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ในสภาพการทำงานรวมทั้งปัจจัยเงื่อนไขอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม บุคคลมีประสบการณ์และผ่านการเรียนรู้ฝึกฝนในการแสดงออกทางอารมณ์อย่างเหมาะสมด้วยกระบวนการทางสังคมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น การระงับอารมณ์โกรธ การเก็บความรู้สึก การควบคุมความก้าวร้าว อย่างไรก็ตามในสภาพการทำงานโดยทั่วไปยากที่จะหลีกเลี่ยงภาวะความเครียดซึ่งเป็นอารมณ์อย่างหนึ่ง ซึ่งอาจกลายเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์ทางลบอื่น ๆ หรือผลที่เกิดขึ้นในทางลบได้

ความเครียด



ความเครียด (Stress) เป็นสภาวะตึงเครียดทางอารมณ์และทางกายที่สัมพันธ์กัน อันเป็นผลมาจากการกระตุ้นจากสิ่งเร้าทั้งภายนอกและหรือภายในร่างกายทำหน้าที่เป็นตัวกระตุ้นความเครียด (Stressor)

สภาวะความเครียดที่มักเกิดขึ้นกับคนเรา มักเป็นสภาวะที่ทำให้เกิดผลทางลบ เกิดจากการที่คนเรามักอยู่ในเหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรค เผชิญกับปัญหา ความขัดแย้ง ความกดดัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นเหตุการณ์ที่รุนแรง หรือเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำเล่าติดต่อกันเป็นเวลานาน

ตัวอย่างมีให้เห็นได้มากในสภาพการทำงานของคนเรา ไม่ว่าจะทำงานที่ไหน ตำแหน่งไหน หน้าที่ไหน เช่น พนักงานให้บริการ Hotline รับคำร้องเรียนบวกรำบ่าบ่น ตำหนิ ติเตียนเกี่ยวกับการบริการจากผู้ร้องเรียนตลอดวันตลอดคืนเป็นเวลานาน เจ้าหน้าที่ธุรการต้องรีบจัดทำรายงานการประชุมให้เสร็จทันภายในเย็นนี้ หัวหน้างานต้องแก้ปัญหาผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่ตกลงอย่างต่อเนื่องมาเป็นเวลา 2 ไตรมาสแล้ว

ในทางกลับกัน ความเครียดอาจส่งผลทางบวกได้ในแง่ของการเป็นตัวเร่งหรือเป็นตัวกระตุ้นให้คนเราพยายามที่จะหลีกเลี่ยงหรือหลีกเลี่ยงสภาพที่เป็นอุปสรรคปัญหา เช่น พอรู้ตัวว่า กำลังเครียดจากการรับคำร้องเรียนของลูกค้า ก็รีบดำเนินการติดต่อประสานงานให้ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ เจ้าหน้าที่ธุรการก็รีบทำรายงานการประชุมให้เสร็จให้ทันเวลา รวมทั้งผู้จัดการฝ่ายขายรีบเรียกประชุมลูกน้องเพื่อหาทางแก้ปัญหา เป็นต้น

ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะคนเรามีธรรมชาติที่เป็นแรงขับ (Drive) หรือแรงจูงใจ (Motive) ให้ต้องทำอะไรสักอย่างหรือหลายอย่างเพื่อให้ตนเองพ้นไปจากสภาพที่ไม่พึงปรารถนานั้น ๆ

มองในแง่นี้ ความเครียดจึงมีประโยชน์ต่อการทำงานของพวกเราได้เหมือนกัน แต่ต้องเป็นสภาวะความเครียดที่มีระดับพอสมควร ที่จะกระตุ้นแรงขับหรือแรงจูงใจได้ กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ ต้องเป็นระดับที่กระตุ้นให้เกิดความท้าทาย ภาระที่จะทำงานหรือความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคนั้นเอง

ทำไปทำไม ความเครียดอาจเป็นประโยชน์หรือเป็นโทษต่อคนเราก็ได้ เพราะความเครียดเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้อยู่เสมอ หากคนเรารู้จักจัดการและควบคุมความเครียดให้เป็นแรงขับหรือแรงจูงใจในการทำงานก็จะเป็นประโยชน์ แต่หากปล่อยให้ความเครียดมาครอบงำจิตใจ และตกอยู่ในวังวนของความเครียดจนหลุดไม่ออก หรือปล่อยให้ปัญหาเหล่านั้นยังคงอยู่หรือหนีปัญหาโดยไม่ทำอะไรกับปัญหานั้น ความเครียดนั้นก็ยังคงอยู่ และจะก่อให้เกิดผลเสียต่อทั้งร่างกายและจิตใจในอนาคตได้

การจัดการอารมณ์และความเครียดในการบริหารงาน

เมื่อพิจารณาถึงสาเหตุและขั้นตอนในการเกิดความเครียดจนเข้าใจแล้ว จะขอเสนอแนวทางในการจัดการกับความเครียด บนพื้นฐานของธรรมชาติของความเครียดที่ยังคงอยู่กับตัวเราอยู่เสมอ ไม่หายไปไหน แต่จะทำให้รู้จักควบคุมความเครียดให้อยู่ในขอบเขตที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อตัวคุณมากที่สุด

แนวทางการจัดการมี 3 แนวทางพอสรุป ดังนี้

จัดการที่สิ่งเร้าและสถานการณ์

สิ่งเร้าบางอย่างก็ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ให้จัดการโดยการหลีกเลี่ยงการเผชิญกับสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ที่ทำให้เกิดอารมณ์ทางลบ หากหลีกเลี่ยงไม่ได้ควรเผชิญหน้าด้วยความอดทนและใช้วิธีการควบคุมอารมณ์ด้วยความคิด

หรือหากเป็นสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์บางอย่างที่สามารถควบคุมได้ ก็จะสามารถจัดการในเชิงป้องกันได้ เช่น การบริหารเวลาให้สามารถปฏิบัติงานได้ทันตามกำหนดหรือเป้าหมายได้อย่างราบรื่น การจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกต่อการทำงานหรือแก้ปัญหาในการทำงาน



การจัดการที่ร่างกาย

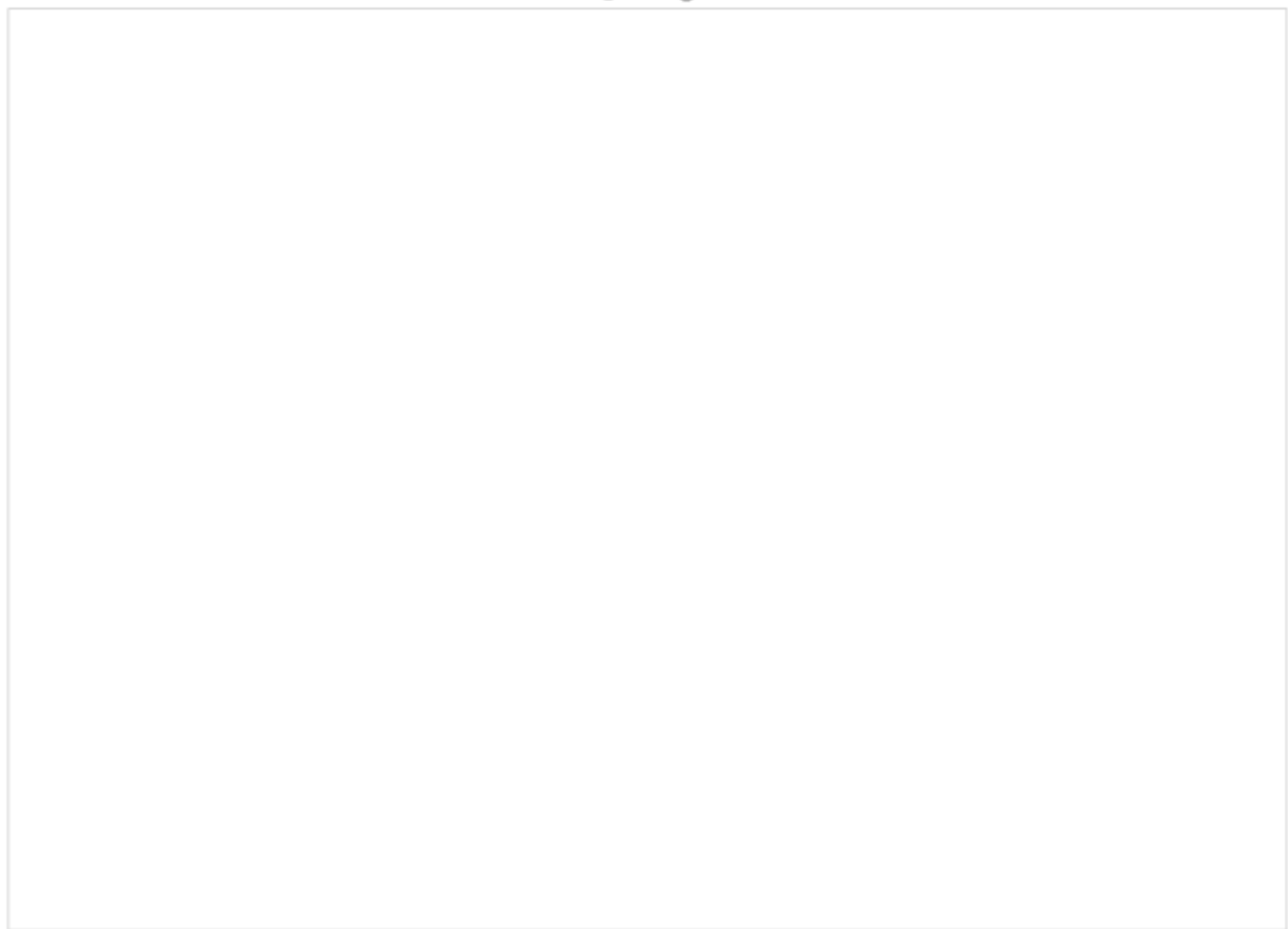
เป็นการจัดการกับสุขภาพให้ร่างกายมีความพร้อมสำหรับการทำงาน เช่น การพักผ่อนให้เพียงพอ การออกกำลังกาย การผ่อนคลาย พักผ่อน รวมทั้งโภชนาการที่เหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อหลีกเลี่ยงความคับข้องใจเกี่ยวกับสุขภาพของตนเอง อันจะนำมาสู่การเกิดความเครียดหรืออารมณ์ทางลบ



บทที่ 5 พื้นฐานธรรมชาติทางอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์

การจัดการอารมณ์และความเครียดด้วยความคิด

นักจิตวิทยาพบว่า เพียงแค่ “เปลี่ยนความคิด” หรือโดยการ “กำกับความคิด” เกี่ยวกับสิ่งเร้าหรือสถานการณ์นั้นเสียใหม่ จะสามารถควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในสภาวะที่เหมาะสมได้ จึงมีข้อเสนอแนะในการจัดการด้วยความคิดดังนี้



1 อารมณ์เกิดขึ้นจากองค์ประกอบร่วมกับของการรับรู้รู้สึกสัมผัส การเปลี่ยนแปลงทางสรีระ ความคิดและความรู้สึก

นักจิตวิทยาพบว่า ความคิดทางลบ เป็นความคิดที่มีลักษณะไม่เป็นคุณต่อตนเองเท่าไรนัก ซึ่งมักมีลักษณะดังนี้

- มีความคิดหรือความเชื่อสุดโต่งไปในด้านใดด้านหนึ่ง หรือมองโลกในแง่เดียว ซึ่งควรเปิดใจมองในอีกด้านหนึ่งของความเชื่อ
- อาจเป็นความคิดที่ไม่มีเหตุผลเพียงพอ ซึ่งควรปรับความคิดนั้น อย่างสมเหตุสมผล
- มองสิ่งต่าง ๆ ในเชิง “เหมารวม” เป็นอย่างเดียวกันเสีย ซึ่งควรปรับความคิดว่าสิ่งต่าง ๆ นั้นมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามเงื่อนไข อย่างมีเหตุมีผล
- มองว่าหลายสิ่งหลายอย่างต้องเป็นภาระรับผิดชอบของตนเองหรือโทษตนเองเสมอ ซึ่งควรมองว่า ในความเป็นจริงก็ไม่จำเป็นต้องไปที่จะต้องเป็นความรับผิดชอบหรือภาระของตนเองเสมอไป
- ความคิดในลักษณะ “สิ้นหวัง” ซึ่งควรมองว่าความหวังยังมีเสมอ

2 ปรับความคาดหวังให้สอดคล้องกับความเป็นจริงและมีความเป็นไปได้ ในทางปฏิบัติ

3 หลีกเลี่ยงการด่วนสรุป แต่ควรรหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อทำความเข้าใจ สถานการณ์ที่ถูกต้อง

4 ฟังและสังเกตเพื่อทำความเข้าใจสิ่งเร้า เหตุการณ์ บุคคล หรือสภาพการณ์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5 ให้ความสำคัญแก่ผู้อื่น ลดความสำคัญของตนเอง

6 การฝึกสติและสมาธิ เพื่อให้รู้จักอารมณ์และควบคุมอารมณ์อย่างมีสติ

บทที่ 5 พื้นฐานธรรมชาติทางอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์

การสร้างความสุขในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เกิดความสุขแก่ทั้งหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน เป็นสิ่งที่พึงกระทำและหัวหน้างานควรมีความตระหนักกว่าเป็นผู้มีบทบาทในการนำให้เกิดบรรยากาศแห่งความสุข

หากลองหยิบยกลักษณะผู้นำจากบางทฤษฎีมาพิจารณาว่า หากหัวหน้างานมีแบบแผนในการเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่ง จะมีผลต่ออารมณ์ของผู้ร่วมงานกันอย่างไร และหัวหน้างาน จะเลือกสร้างบรรยากาศอย่างไร



ผู้นำที่เน้นงาน
มากกว่าเน้นปฏิสัมพันธ์



ผู้นำที่เน้นปฏิสัมพันธ์
มากกว่าเน้นงาน



ผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงาน
และปฏิสัมพันธ์



ผู้นำที่เน้นทั้งงาน
และปฏิสัมพันธ์

ผู้นำที่เน้นงานมากกว่าเน้นปฏิสัมพันธ์



การเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลักโดยไม่ให้ความใส่ใจกับปฏิสัมพันธ์กับ
ผู้ร่วมงาน จะมีโอกาสเกิดความกดดัน การแข่งขันกันเอง โอกาสในการเกิด
ความเครียดและอารมณ์ในทางลบมีสูง

ผู้นำที่เน้นปฏิสัมพันธ์มากกว่าเน้นงาน



การเน้นปฏิสัมพันธ์ของผู้ร่วมงานเป็นหลักมากกว่าความสำเร็จของงาน แม้จะมีโอกาสทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน มีอารมณ์ในทางบวก ต่องาน แต่ก็จะมีโอกาสสูงต่อการเกิดความล้มเหลวในการทำงาน ซึ่งอาจจะส่งผลทางลบทางอารมณ์ความรู้สึกในระยะยาว

ผู้นำที่ไม่เน้นทั้งงานและปฏิสัมพันธ์



หัวหน้างานที่ไม่เน้นทั้งความสำเร็จของงานและปฏิสัมพันธ์ มักจะเป็นผู้ที่ขาดความรับผิดชอบ ปล่อยปละละเลยให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเอง จะส่งผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้างานเอง และเกิดความเครียดต่องาน เพราะการทำงานไม่มีทิศทาง ไม่มีการกำกับดูแล

ผู้นำที่เน้นทั้งงานและปฏิสัมพันธ์



หัวหน้างานที่ให้ความสำคัญทั้งความสำเร็จของงานขณะเดียวกันก็ให้ความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน จะมีโอกาสทำให้ผู้ร่วมงานเกิดอารมณ์ความรู้สึกในทางบวกต่องาน ต่อหัวหน้างาน และต่อผู้ร่วมงาน แต่ขณะเดียวกันอาจมีความรู้สึกเครียด รู้สึกกดดันพอสมควร เนื่องจาก ต้องทำงานให้บรรลุให้ได้ อย่างไรก็ตาม การนำลักษณะนี้ จะทำให้ทุกฝ่าย เกิดความเข้าใจอันดีทั้งต่องาน และต่อผู้ร่วมงาน และมีความตระหนักรู้ในการบรรลุงานขณะเดียวกันก็มีความเข้าใจและใส่ใจต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน

บทที่

06

พื้นฐานธรรมาชาติ ความเป็นตัวตน ของมนุษย์

- 6.1 ธรรมชาติเกี่ยวกับความเป็นตัวตนของมนุษย์
- 6.2 ความเป็นตัวตนกับการพัฒนาตนเองของมนุษย์
- 6.3 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ



6.1 ธรรมชาติเกี่ยวกับความเป็นตัวตนของมนุษย์

ธรรมชาติเกี่ยวกับความเป็นตัวตน

ความเป็นตัวตน

ความเป็นตัวตน (Self) เป็นภาพรวมของบุคคลทั้งทางกายและจิตใจที่บุคคลรับรู้ การคิด รู้สึกและการแสดงออกเกี่ยวกับตนเอง มีแบบแผนของตนทางความคิด ความรู้สึก และ พฤติกรรมและการปรับตัวในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ซึ่งพัฒนาตามประสบการณ์ ของแต่ละบุคคล

อัตมโนทัศน์



นักจิตวิทยาอธิบายความเป็นตัวตนในรูปของอัตมโนทัศน์ (Self-Concept) ซึ่งเป็นเจตคติ ความเชื่อ และความรู้สึกที่บุคคลแต่ละคนมีต่อตนเอง อันเป็นผลมาจากการรับรู้ปฏิกริยาของบุคคลอื่นที่อยู่รอบข้าง จึงเป็นเจตคติที่มีต่อตนเอง ประกอบด้วยภาพของตนเองที่เกิดขึ้นจากการที่แต่ละคนได้มองตนเองจากท่าทีที่ผู้อื่นคิดเกี่ยวกับตัวเขา เป็นภาพที่เกิดจากความเชื่อ อาจจะเป็นจริงหรือไม่ใช่ความจริง เป็นอารมณ์ความรู้สึกและการประเมินเกี่ยวกับภาพของตนเอง และเป็นการแสดงพฤติกรรมในลักษณะใดลักษณะหนึ่งโดยเฉพาะ

อัตมโนทัศน์เกิดจากปฏิสัมพันธ์ของการรับรู้ตนเองว่าตนเป็นคนอย่างไร มีคุณค่าเพียงใด มีความสามารถเพียงใด โดยการรับรู้ตนเองนี้ พัฒนาการมาจากการตอบสนองต่อตัวเขาจากบุคคลรอบข้างรวมทั้งสภาพแวดล้อมรอบตัวเขา ส่งผลให้เกิดการรับรู้ตนเองในรูปของอัตมโนทัศน์ (Self Concept) ซึ่งอาจมองในทางบวกหรือทางลบก็ได้

บุคคลจะรู้ถึงเจตคติ อารมณ์ และสภาวะภายในอื่น ๆ ของตนจากการรับรู้ตนเอง โดยการอนุมานจากการสังเกตพฤติกรรมภายนอกของตนเอง และ/หรือสภาพการณ์ที่พฤติกรรมนั้นเกิดขึ้นเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมใดออกไปแล้ว จะเป็นที่รับรู้ทั้งแก่ตนเองและบุคคลรอบข้าง ซึ่งบุคคลรอบข้างจะเป็นเสมือนกระจกสะท้อนภาพของบุคคล หากบุคคลรอบข้างเกิดความคาดหวังให้บุคคลกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมนั้นอีก อันเป็นการสะท้อนภาพให้บุคคลเห็นว่าตนมีภาพของตนเองอย่างไร และยิ่งเหตุการณ์ทำนองเดียวกันเกิดขึ้นอีก ยิ่งเป็นการทำให้บุคคลมีการรับรู้อย่างหนักแน่นเกิดเป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง

นอกจากนี้ นักจิตวิทยาได้อธิบายเพิ่มเติมว่า บุคคลยังสามารถรับรู้ตนเองตามแนวคิดเกี่ยวกับการเปรียบเทียบทางสังคม บุคคลจะเปรียบเทียบความคิดความรู้สึกของตนกับคนอื่นเมื่ออยู่ในสถานการณ์ทางสังคม เพื่อเรียนรู้ความสามารถและเจตคติของตนว่าเป็นอย่างไรมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่น สิ่งที่เรียนรู้และเจตคติที่เกิดขึ้นจากการเปรียบเทียบทางสังคมจึงกลายเป็นอัตมโนทัศน์ของบุคคลนั้น

บทที่ 6 พื้นฐานธรรมชาติความเป็นตัวตนของมนุษย์

พฤติกรรมที่แสดงออก

เนื่องจากบุคคลจะแสดงพฤติกรรมตามการรับรู้ที่แต่ละคนมีต่อตนเอง ดังนั้น ผู้ที่มีทัศนคติต่างกัน มักจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน ดังนี้



ผู้ที่มีทัศนคติทางบวก

มักจะประเมินตนเองในทางบวกอยู่เสมอ เป็นผู้ที่มีมองเห็นศักดิ์ศรีและคุณค่าในตนเอง มีความนับถือตนเอง มีความยอมรับตนเอง และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างทัดเทียมกับตนด้วยความเห็นคุณค่าผู้อื่นเช่นเดียวกับตน



ผู้ที่มีทัศนคติทางลบ

มักจะประเมินตนเองในทางลบ มองตนเองอย่างไร้ค่า ต่ำต้อย ไม่ยอมรับตนเอง มองตนเองอย่างไม่มีจุดหมาย มีอารมณ์น้อยเนื้อต่ำใจ เหวง ว่าเหว่ มักมีปัญหาความสัมพันธ์ ความขัดแย้งระหว่างบุคคล

การรู้จักและเข้าใจตนเอง

แนวคิดพื้นฐานการรู้จักและเข้าใจตนเอง

การรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นความตระหนักถึงความเป็นตัวตนในด้านบุคลิกภาพของตน ทั้งทางกาย จิตใจ ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมที่เป็นแบบแผนเอกลักษณ์ของตน เช่น รู้ เข้าใจ และยอมรับว่าตนเองมีนิสัยใจคออย่างไร มีแบบแผนการคิดและพฤติกรรมของตนเป็นอย่างไร มีความต้องการของตนอย่างไร อย่างไรก็ตาม ระดับความตระหนักของการรู้จักและเข้าใจตนเองอาจเปลี่ยนแปลงได้หากมีความรู้สึกทางบวกต่อตนเองที่ชัดเจนขึ้น เช่น มีความเคารพนับถือตนเอง และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 6 พื้นฐานธรรมชาติความเป็นตัวตนของมนุษย์

บุคคลที่มีการรับรู้เกี่ยวกับตนเองตามที่ตนเองคิดมีความสอดคล้องกับลักษณะความเป็นตัวตนที่แท้จริงตามที่ตนรับรู้จริงหรือตามภาพสะท้อนจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคม มีแนวโน้มที่จะรู้จักและเข้าใจตนเองได้ชัดเจน และมีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองให้เป็นไปตามศักยภาพของตน ซึ่งมักเป็นผู้ที่มีอัตมโนทัศน์ทางบวกนั่นเอง

ตามทฤษฎีความต้องการคลาสสิก เช่น ทฤษฎีของมาสโลว์ บุคคลจะเกิดความรู้สึกที่จะรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ (Self-Actualization) จะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามลำดับขั้น นับตั้งแต่ความต้องการทางสรีระหรือกายภาพ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม และความต้องการการยกย่อง ยอมรับ นับถือจากผู้อื่น

ชนิดของการรู้จักและเข้าใจตนเอง

การรู้จักและเข้าใจตนเองทางกาย เกี่ยวข้องกับรูปร่างหน้าตา เพศทางกายภาพ สุขภาพ ความสามารถทางกายว่าเป็นอย่างไร

การรู้จักและเข้าใจตนเองทางจิตใจ เกี่ยวข้องกับความคิด อารมณ์ความรู้สึก จิตสำนึก บุคลิกภาพ พฤติกรรม ลักษณะนิสัยใจคอของตนว่าเป็นอย่างไร

การรู้จักและเข้าใจตนเองด้านความสามารถ เกี่ยวข้องกับความสามารถด้านต่าง ๆ ความถนัด ความสนใจของตน

การรู้จักและเข้าใจตนเองด้านการงานและอาชีพ เกี่ยวข้องกับอาชีพ งานที่ถนัด ความเป็นผู้นำ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความสำเร็จ



6.2 ความเป็นตัวตนกับการพัฒนาตนเองของมนุษย์

การพัฒนาความเป็นตัวตน

บุคคลจะพัฒนาความเป็นตัวตนได้ ต้องอาศัยประสบการณ์ที่ตอบสนองความต้องการ และการสนับสนุนทางสังคมเป็นพื้นฐาน ซึ่งมีปัจจัยที่พิจารณาได้ดังนี้



การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน



การตอบสนองความต้องการพื้นฐานตามลำดับขั้น นับตั้งแต่ความต้องการทางสรีระหรือกายภาพ ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของ การมีส่วนร่วม และความต้องการการยกย่อง ยอมรับ นับถือ จากผู้อื่น รวมทั้งการได้รับความพึงพอใจและความเป็นธรรมที่ได้รับการตอบสนอง

การส่งเสริมทางสังคม



การได้รับการยกย่องชมเชยชื่นชมต่อความสำเร็จจากผู้อื่น การสนับสนุนจากผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง การทำงานกับผู้อื่นในบรรยากาศเปิด การได้รับโอกาสในการมีส่วนร่วมและแสดงความสามารถ การได้รับโอกาสในการประเมินความสามารถความสำเร็จของตนเอง

การมีเป้าหมาย



การมีความชัดเจนในการตั้งเป้าหมาย ตลอดจนโอกาสในการกำกับตนเอง การสำรวจตนเอง การนำตนเอง ประเมินตนเองต่อการบรรลุเป้าหมาย ได้แก้ไข ปัญหาความล้มเหลว จุดอ่อน หรือข้อบกพร่องของตนเอง ความคาดหวังในอนาคต ความท้าทายในการยกระดับมาตรฐานหรือเป้าหมายให้สูงขึ้น

ความรู้สึกที่มีต่อตนเองและผู้อื่น



ความรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองในความเป็นตัวตน ต่อความสำเร็จหรือแก้ไข
ความล้มเหลว ปัญหาอุปสรรค ความภูมิใจในศักยภาพและความสามารถของ
ตนเอง ความรู้สึกเคารพตนเอง รวมทั้งความรู้สึกทำนองเดียวกันต่อผู้อื่นหรือ
ต่อการกระทำของผู้อื่น

การจูงใจสู่การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นการพัฒนาโดยองค์รวมทั้งทางด้านความคิด อารมณ์ความรู้สึก และพฤติกรรมที่สอดคล้องสัมพันธ์กัน โดยเป็นการพัฒนาที่ตนเองมีความตระหนักในคุณค่าของตนเองมากขึ้นจนอาจพัฒนาถึงการเห็นคุณค่าของตนเองอย่างแท้จริง หรืออาจจะกล่าวได้ว่า **เป็นการพัฒนาสู่ความเป็นคนที่มีความเก่งด้วยปัญญา เป็นคนที่กระทำสิ่งใด ๆ ที่เป็นสิ่งที่ดี และมีความสุขที่เกิดจากการได้คิดดีและทำดี**

การจูงใจเป็นกระบวนการผลักดันให้บุคคลเกิดแรงจูงใจเพื่อกระทำพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการหรือบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจจึงเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความคาดหวัง ความต้องการ เป้าหมาย และพยายามที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ และสามารถผลักดันให้บุคคลมีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้น โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

สิ่งจูงใจ



คุณค่าของสิ่งจูงใจ



แรงบันดาลใจ



อิสระในการจูงใจ



สิ่งจูงใจ



การใช้สิ่งจูงใจภายใน เช่น ความรู้สึกพึงพอใจ ความรู้สึกภูมิใจ ความรู้สึกสนุกสนานที่ได้รับจากการบรรลุเป้าหมาย จะมีส่วนช่วยให้การเกิดความตระหนักรู้ในการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นมากกว่าการใช้สิ่งจูงใจภายนอกที่เป็นวัตถุสิ่งของ สิ่งตอบแทน รางวัล โดยจะลดความสำคัญของสิ่งจูงใจภายนอกลง และเพิ่มความสำคัญของสิ่งจูงใจภายในมากขึ้น

คุณค่าของสิ่งจูงใจ



การมีความตระหนักใน “คุณค่า” ของสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายใด ๆ มีความสำคัญมากกว่าความตระหนักใน “มูลค่า” ของสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายใด ๆ การเห็นคุณค่าแสดงถึงความสำคัญในเชิงคุณภาพ หากบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายถึงสิ่งจูงใจที่มีคุณค่าได้ จะยิ่งทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ ความรู้สึกยินดี มากกว่าการเห็นเพียง “มูลค่า” ที่มีความสำคัญในเชิงปริมาณ บุคคลที่มีการพัฒนาตนเองจึงเพิ่มความสำคัญต่อคุณค่าของสิ่งจูงใจหรือเป้าหมายและลดความสำคัญของมูลค่าง

แรงบันดาลใจ



แรงบันดาลใจ เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่มีน้ำหนักในการจูงใจที่เข้มข้น มักเกิดขึ้นจากการได้เห็นคุณลักษณะหรือการกระทำของบุคคลอื่นหรือได้รับการชี้แนะจูงใจจากบุคคลอื่นจนเกิดความคิดความรู้สึกที่หนักแน่นที่จะมีคุณลักษณะหรือการกระทำเช่นนั้น บุคคลหลายคนมีการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตไปสู่ผลสำเร็จได้เพราะได้รับแรงบันดาลใจ อย่างไรก็ตาม บุคคลจำนวนมากไม่น้อยที่ถึงแม้จะมีการเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่สิ่งที่ตนเองอยากเป็นแต่กลับพบว่านั้นยังมีสิ่งที่คุณเองอยากจะเป็น เพราะยึดแรงบันดาลใจที่เกิดจากการชี้แนะของผู้อื่น โดยที่ยังไม่เข้าใจไม่รู้จักตนเองเพียงพอ เมื่อตนเองได้มีได้เป็นจนถึงจุดอิ่มตัวหรือพบกับสิ่งที่ไม่ปรารถนาเกิดขึ้น ก็มักจะพบว่า ที่แท้จริงแล้ว สิ่งที่คุณเองต้องการมี ต้องการเป็น ต้องการพัฒนา คืออะไรกันแน่ แรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากตัวเองที่คุณเองคิดไตร่ตรองบนพื้นฐานของความเข้าใจรู้จักตนเองจะเป็นตัวนำในการพัฒนาตนเองได้ดีที่สุด

อิสระในการจูงใจ



บุคคลอาจจะเกิดแรงจูงใจในการกระทำใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการชี้แนะชี้้นำหรือการกำหนดโดยผู้อื่น แต่เมื่อบุคคลมีโอกาหรืออิสระที่มากขึ้นในการกำหนดหรือแสวงหาเป้าหมาย แสดงถึงการที่เขาเห็นคุณค่าเห็นความสำคัญของสิ่งจูงใจนั้น ๆ และมีโอกาสอย่างมากที่จะทำให้เขาพัฒนาตนเอง

6.3 การส่งเสริมการพัฒนาตนเองในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

การใช้สิ่งจูงใจภายนอก

โดยปกติตามระบบการทำงาน เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สวัสดิการ ที่องค์กรการจัดให้แก่บุคลากรคนทำงาน ถือเป็นสิ่งจูงใจภายนอกรูปแบบหนึ่งที่สามารถจูงใจให้บุคลากรเข้ามาร่วมงานและทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรอยู่แล้ว ขณะเดียวกันหัวหน้างานสามารถใช้สิ่งจูงใจภายนอกอื่น ๆ เพื่อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความอยากพัฒนางานอยากพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นได้โดยการใช้สิ่งจูงใจภายนอกที่เป็นวัสดุสิ่งของที่จับต้องได้ เช่น การให้สิ่งของ รางวัล การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน หรืออาจจะเป็นสิ่งจูงใจภายนอกที่จับต้องไม่ได้ เช่น การให้ความใส่ใจ การชื่นชม การแสดงปฏิสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่จูงใจแก่ผู้ร่วมงานให้อยากปฏิบัติงานด้วย



การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสมีความท้าทาย



การให้โอกาสมอบหมายงานที่ผู้ร่วมงานมีความสนใจ มีความถนัด มีความชอบ สอดคล้องกับบุคลิกภาพ หรือมีความท้าทาย เป็นสิ่งจูงใจที่มีคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการและนำไปสู่การพัฒนาการทำงานในระดับที่สูงขึ้น เพราะเป็นการตอบสนองความต้องการแก่ผู้ร่วมงานที่อยากจะเป็นอยากจะทำ บางคนมีความต้องการความสำเร็จ ต้องการความเป็นเลิศ การได้ทำงานที่มีโอกาสประสบความสำเร็จจะยังเป็นพลังผลักดัน

บทที่ 6 พื้นฐานธรรมชาติความเป็นตัวตนของมนุษย์

จงใจให้ทำงานอย่างเต็มที่ บางคนมีความสามารถทางสังคมและมีความต้องการการยอมรับทางสังคม ถ้าได้รับมอบหมายงานที่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ก็จะเป็นแรงจูงใจให้เขาทำงานนั้นได้ดียิ่งขึ้น งานที่ทำทนาย เป็นงานที่น่าลองทำ น่าเสี่ยง ไม่น่าเบื่อ ไม่จำเจ จะจูงใจให้บุคลากรต้องเพิ่มความสามารถในการทำงานให้มากขึ้น หากงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นงานประจำ อาจมีความซ้ำซากจำเจจนเกิดความเบื่อหน่าย หัวหน้างานอาจต้องจูงใจให้มีการพัฒนาตัวงาน ระบบงานให้ดีขึ้น จนผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกทำทนาย คิดอยากปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง

การใช้สิ่งจูงใจภายใน

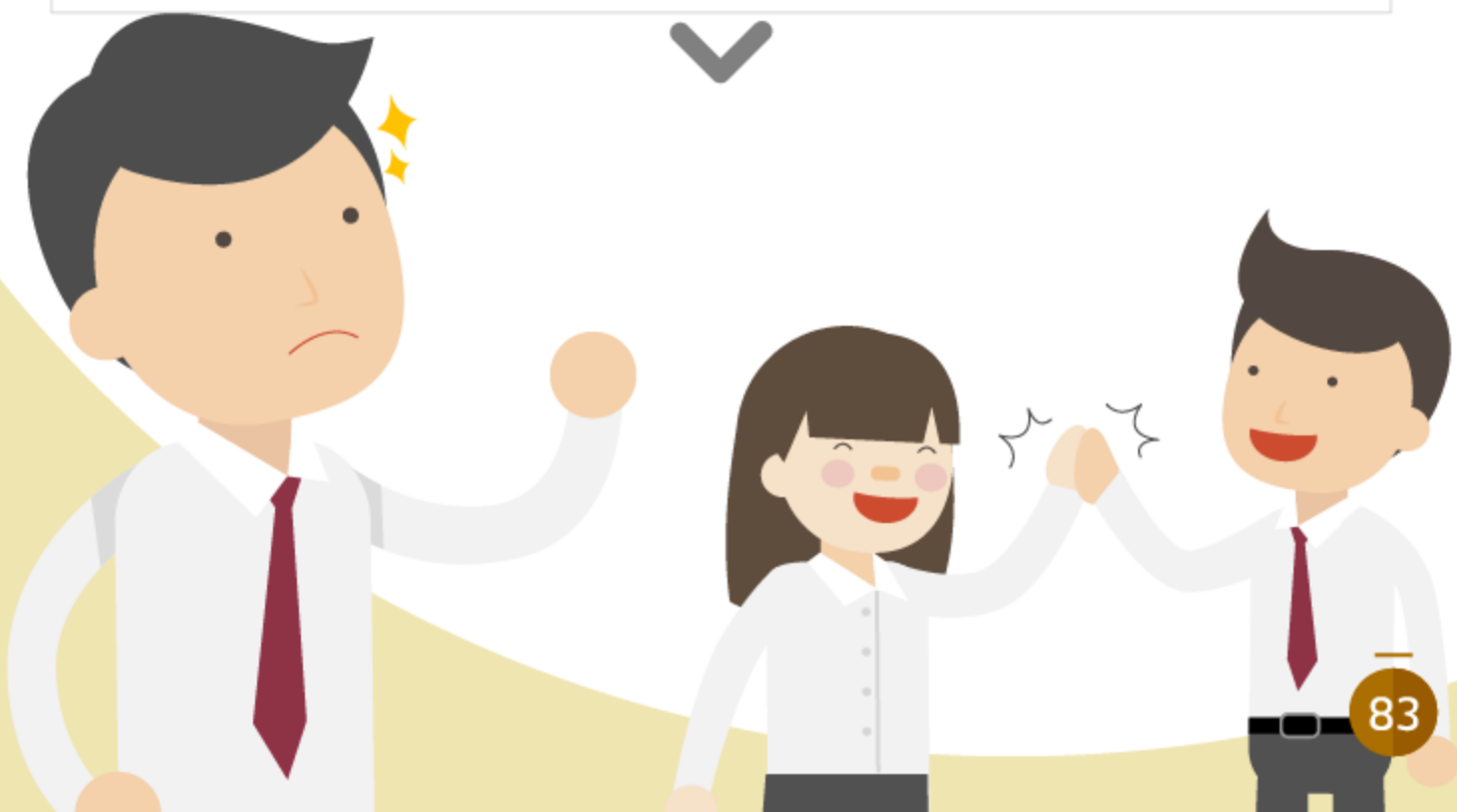
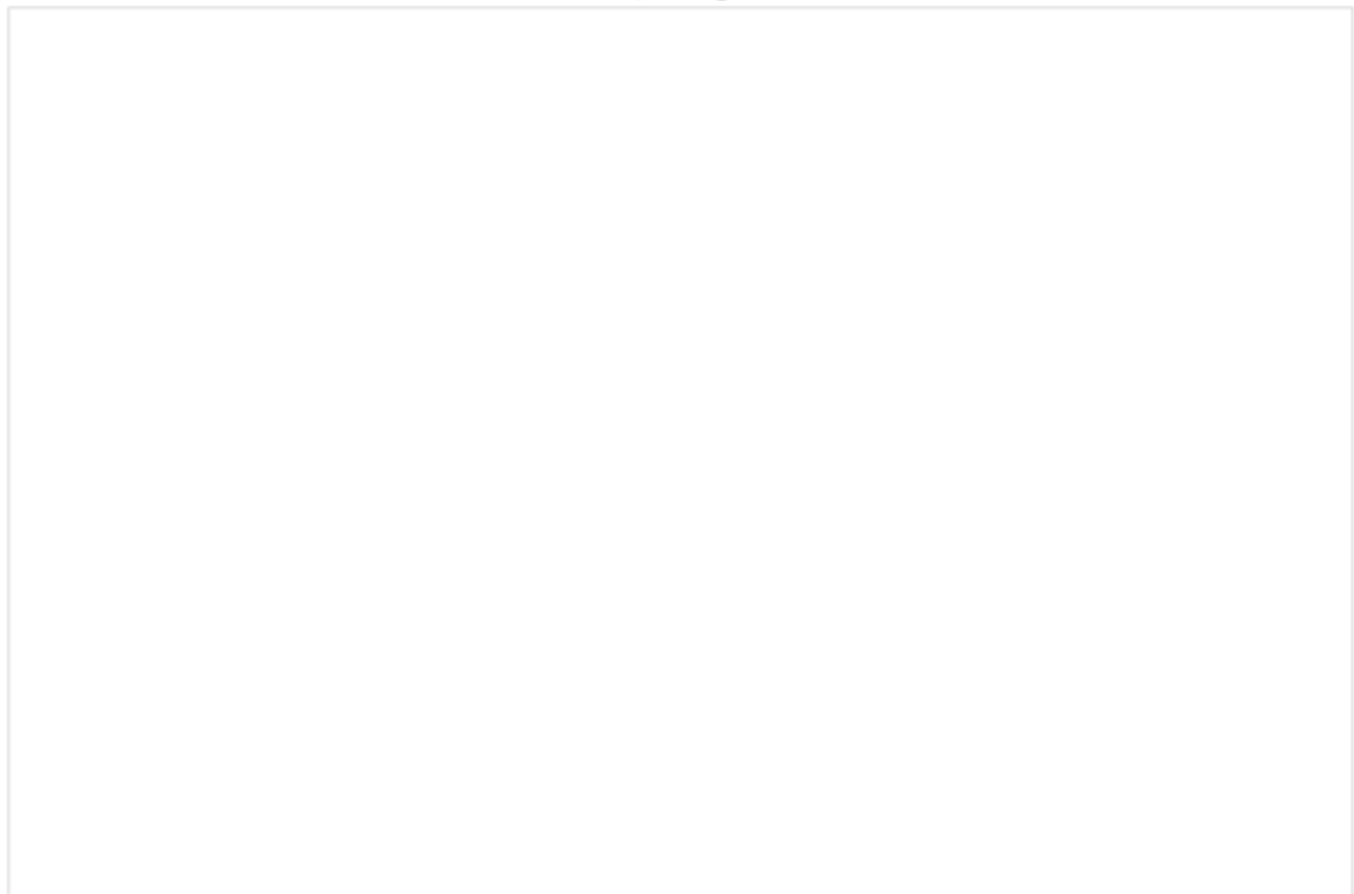
การใช้สิ่งจูงใจภายในเป็นการดึงเอาความรู้สึกของบุคลากรผู้ร่วมงานที่มีต่อตนเอง ต่อกงานมาเชื่อมโยงกับสิ่งจูงใจในการทำงาน เพื่อให้เขาเกิดแรงผลักดันด้วยตัวเองในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน หัวหน้างานจะต้องรู้จัก มีความเข้าใจ มีข้อมูลเกี่ยวกับบุคลากรผู้ร่วมงานคนนั้นพอสมควร เช่น ทราบและเข้าใจว่า บุคลากรผู้ร่วมงานคนใด มีความรู้สึกภูมิใจในตนเอง รู้สึกดีต่อการทำงาน มีจิตใจอยากพัฒนาตนเอง ก็จะสามารถให้คำปรึกษาแนะนำหรือเชิญมามีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ก็จะเป็นการพัฒนาทั้งงานและตัวเขาเอง จะทำให้เขายังมีความรู้สึกดีมีความภูมิใจในตนเอง ที่ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานสมดังที่เขาอยากพัฒนาและตัวเขาเองก็จะได้พัฒนาตัวเองตามไปด้วย

อย่างไรก็ตาม การใช้สิ่งจูงใจภายในมีข้อจำกัดในการใช้กับผู้ร่วมงานที่ยังไม่มีความชัดเจนในสิ่งจูงใจภายในของเขา หรือหัวหน้างานไม่รู้จัก ไม่มีความเข้าใจ หรือไม่มีข้อมูลของผู้ร่วมงานผู้นั้นเพียงพอ



บทที่ 6 พื้นฐานธรรมชาติความเป็นตัวตนของมนุษย์

ความสำเร็จและความล้มเหลว



ความสำเร็จเป็นแรงจูงใจในตัวเองงานตัวกิจกรรมที่ได้กระทำ เมื่อบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงานทำกิจกรรมตามเป้าหมายใด ๆ ย่อมมีความรู้สึกที่ดี ยินดี ภูมิใจ ได้รับการยอมรับ และจะเกิดความคาดหวังที่จะทำงานหรือกิจกรรมนั้นให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องต่อไป และมีโอกาสที่จะสร้างความท้าทายในการยกระดับเป้าหมายความสำเร็จของงานหรือกิจกรรมนั้นให้ยากขึ้นในโอกาสต่อไป

หัวหน้างานสามารถนำความสำเร็จมาเป็นสร้างเป็นสิ่งจูงใจในการพัฒนาตนเองและการทำงานของผู้ร่วมงานได้ โดยใช้กระบวนการประเมินผล เมื่อมีการประเมินผลแล้วพบว่างานประสบความสำเร็จ หากมีการวิเคราะห์เพื่อหาว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งอาจมีได้ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ซึ่งหากหัวหน้างานให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นแก่ปัจจัยภายในตัวผู้ปฏิบัติงาน โดยแสดงให้เห็นว่าความสำเร็จนั้น เป็นผลมาจากการให้ความร่วมมือ ความทุ่มเทใช้ความพยายาม ความสามารถอย่างแท้จริงของบุคลากรผู้ร่วมงาน และให้คำชมเชยชื่นชมในการใช้ความพยายามและความสามารถนั้น จะทำให้บุคลากรผู้ร่วมงานรับรู้และยืนยันในการอนุমানความสำเร็จว่าส่วนหนึ่งมาจากการกระทำของเขาเองและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและตัวเขาเอง นั้นจะยิ่งเพิ่มความคาดหวังและเกิดความท้าทายในตัวเอง และยิ่งหากหัวหน้างานมีการประเมินเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนางานและตัวเขาได้เช่นกัน

ส่วน**ความล้มเหลว** ซึ่งบางคนอาจคิดว่าจะนำไปสู่การลดแรงจูงใจ ซึ่งก็อาจไม่เป็นเช่นนั้นเสมอไป หากผู้ประสบความสำเร็จล้มเหลวได้รับรู้ว่า ความล้มเหลวเกิดจากปัจจัยอะไร และปัจจัยนั้น เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ปรับเปลี่ยนแก้ไขได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัจจัยภายในตัวของบุคลากรผู้ประสบความสำเร็จเอง หัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษาชี้แนะให้เขารับรู้ถึงความสามารถและความพยายามของเขายังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ และช่วยส่งเสริมให้คำแนะนำ สอนงาน ให้กำลังใจหรือช่วยแก้ปัญหาในส่วนที่สามารถช่วยได้ ก็จะทำให้บุคลากรรู้สึกมีความหวัง และเกิดแรงจูงใจที่จะปรับปรุงแก้ไขงานให้มีโอกาสประสบความสำเร็จในเป้าหมายนั้นต่อไป

การส่งเสริมการพัฒนาตนเองในการบริหารงาน

การให้คำปรึกษา

การให้คำปรึกษาเป็นกระบวนการช่วยเหลือบุคคลอื่นให้มีความเข้าใจชัดเจนในตนเอง เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเองและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เข้าใจในปัญหาที่ตนเองประสบ และค้นพบวิธีการแก้ไขปัญหาหรือการพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่เหมาะสมกับตนเอง

การให้คำปรึกษาจึงเป็นส่วนหนึ่งที่หัวหน้างานสามารถให้คำปรึกษาในเรื่องงานแก่ผู้ร่วมงานได้ โดยอาศัยหลักความเข้าใจในพื้นฐานพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน โดยการใช้ปฏิสัมพันธ์ทางบวกแก่ผู้ร่วมงานที่มาขอรับการปรึกษา และใช้การสื่อสารเพื่อทำความเข้าใจในตัวผู้มาขอรับการปรึกษาให้ได้ก่อน จึงต้องเน้นที่การถามและการฟังเพื่อให้ได้ความกระจ่าง ส่วนการให้คำแนะนำในการแก้ปัญหา ขึ้นอยู่กับระดับของปัญหา ระดับของงาน หัวหน้างาน อาจให้คำแนะนำโดยตรง หรืออาจใช้วิธีหาทางแก้ปัญหาร่วมกัน หรือให้ผู้มาขอรับคำปรึกษาหาแนวทางของตนเอง ผู้ให้คำปรึกษาเพียงแต่ให้ข้อมูลป้อนกลับและแนะนำเสริม

การส่งเสริมสมรรถนะสู่ความเป็นเลิศ



ในระบบการบริหารงานบุคคลขององค์กรต่าง ๆ นิยมใช้การพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของการพัฒนาสมรรถนะ ซึ่งหัวหน้างานเป็นส่วนหนึ่งในกลไกนี้ ในการส่งเสริมสมรรถนะของผู้ร่วมงานให้มีการพัฒนาตนเองและอาจพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้

บทบาทสำคัญที่หัวหน้างานควรตระหนักในการส่งเสริมสมรรถนะของผู้ร่วมงาน ซึ่งจะต้องให้ความใส่ใจดูแล ส่งเสริมสนับสนุนทั้งทางตรงและทางอ้อมในสมรรถนะด้านต่าง ๆ ของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งสมรรถนะที่เป็นคุณลักษณะภายในตัวตนของผู้ร่วมงาน ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นตัวตนหรืออัตมโนทัศน์ บุคลิกภาพ และแรงจูงใจ ที่หัวหน้างานสามารถรู้จักทำความเข้าใจ และส่งเสริมสนับสนุนได้โดยตรง เพราะมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานโดยตรงกันอยู่แล้ว

วิธีการที่หัวหน้างานสามารถให้การส่งเสริมสนับสนุนได้มีอยู่หลายวิธีที่ ซึ่งโดยปกติมีอยู่ในหลักการปฏิบัติที่ดีในการบริหารงานบุคลากรอยู่แล้ว แต่เป็นวิธีการที่เน้นวิธีการทางบวก เช่น การเอาใจใส่ ดูแล การสอนงาน การให้คำปรึกษา การให้ข้อมูลป้อนกลับ การให้คำชมเชย การให้กำลังใจ การใช้กระบวนการกลุ่มและการทำงานเป็นทีม การให้โอกาส ฯลฯ

บทที่

07

บทสรุปเกี่ยวกับ
ธรรมชาติของมนุษย์
ในการบริหารงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ



บทที่ 7 บทสรุปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเกี่ยวข้องกันของปัจจัยพื้นฐานในธรรมชาติของมนุษย์
ต่างกัน ๑



จากที่ได้กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ในบทที่ผ่านมา สามารถพิจารณาธรรมชาติ การแสดงออกของมนุษย์ในแต่ละแง่มุมเฉพาะด้านของพฤติกรรมมนุษย์ พอสรุปได้ดังนี้

มนุษย์มีการแสดงออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่สามารถสังเกตได้ โดยมีสาเหตุหลัก ๆ คือการมีปฏิสัมพันธ์หรือมีประสบการณ์กับสภาพแวดล้อมเป็นเงื่อนไขในการเรียนรู้ที่จะ กระทำพฤติกรรมต่าง ๆ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนไปในระดับต่าง ๆ กัน ทั้งนี้ เงื่อนไขการเรียนรู้ในประสบการณ์ของแต่ละบุคคลไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน เงื่อนไขหนึ่ง อาจมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลหนึ่งแต่อาจไม่ส่งผลต่อพฤติกรรมของอีกคนหนึ่ง จึงเป็น สิ่งที่จะต้องพิจารณาในแง่ของความแตกต่างระหว่างบุคคลว่า บุคคลอยู่ในเงื่อนไข ประสบการณ์อย่างไร

ความคิดของมนุษย์เป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นกระบวนการทางสมองอยู่ในรูปของ กิจกรรมทางปัญญาที่จัดกระทำต่อข้อมูลหรือประสบการณ์ที่ได้รับผ่านประสาทสัมผัส เพื่อให้ได้ผลทางปัญญาในรูปแบบของการรู้การคิด ตั้งแต่ความใส่ใจ การรับรู้ การระลึก ความจำ การวาดภาพในใจหรือจินตนาการ การคิดอย่างมีเหตุผล มนุษย์มีกระบวนการ และรูปแบบการคิดแบบต่าง ๆ ที่มีพัฒนาการตามประสบการณ์และการเรียนรู้ในแต่ละ บุคคล มนุษย์ยังมีปฏิกิริยาทางความคิดต่อการรับรู้ทางสังคมด้วยวิธีการทางปัญญาต่าง ๆ จนเกิดความเชื่อ ความคิดเห็นต่าง ๆ ต่อสังคมที่เขามีปฏิสัมพันธ์

ด้านอารมณ์ความรู้สึกซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจของมนุษย์ที่มีความสลับซับซ้อนที่ เกี่ยวข้องกับการรับรู้สัมผัสและการตอบสนองทางสรีระต่อสิ่งเร้าหรือเหตุการณ์ ที่เกิดขึ้นร่วมกับองค์ประกอบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งปฏิกิริยาทางอารมณ์ที่มนุษย์แสดงออก มีได้ทั้งทางบวกและทางลบ และส่งผลกระทบต่อทั้งกายและจิตใจรวมทั้งสังคมที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ มนุษย์สามารถจัดการและควบคุมอารมณ์ได้หากมีความเข้าใจในธรรมชาติและสาเหตุ ของอารมณ์ความรู้สึก

ด้านความเป็นตัวตน มนุษย์รับรู้การเป็นตัวตนเป็นภาพรวมทั้งทางกายและจิตใจ ที่บุคคลรับรู้ การรู้คิด รู้สึกและการแสดงออกเกี่ยวกับตนเอง มีแบบแผนของตนทาง ความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมและการปรับตัวในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ซึ่งพัฒนาตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล นำไปสู่การเกิดความเข้าใจตนเองทั้งทางกาย จิตใจ ความสามารถ และผลงานและอาชีพ ทั้งนี้ หากมนุษย์มีการรับรู้ความเป็นตัวตน ได้สอดคล้องกับความเป็นจริง จะนำมาซึ่งความรู้สึกทางบวกต่อตนเองและการแสดงออก ที่เหมาะสม มนุษย์สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ระดับที่สูงขึ้นจนถึงขั้นรู้จักตนเองอย่างแท้จริงได้ โดยผ่านประสบการณ์โดยมีการไตร่ตรองอย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาในองค์รวม พฤติกรรมมนุษย์มีการแสดงออกที่สอดคล้อง สัมพันธ์ทั้งความคิด ความรู้สึก และการแสดงออก ที่อาจเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน หรืออาจเป็นผลรวมกันจากสาเหตุที่กระตุ้นซึ่งทำให้เกิดพฤติกรรม การพิจารณาทำความเข้าใจ ในพฤติกรรมของบุคคลเพียงด้านใดด้านหนึ่ง อาจไม่เพียงพอต่อการทำความเข้าใจ

บทที่ 7 บทสรุปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจในตัวบุคคลอย่างเป็นองค์รวมในการบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพ

การทำความเข้าใจพฤติกรรมผู้ร่วมงานเพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ หัวหน้างานอาจพิจารณาผู้ร่วมงานแต่ละคนในแต่ละแง่มุมของปัญหา เช่น เรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานเกี่ยวกับความคิดเห็น เกี่ยวกับอารมณ์ เพียงด้านเดียวแล้วดำเนินการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาในด้านที่เกี่ยวข้องแล้วปัญหานั้นก็ยุติ ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง เช่น เมื่อสังเกตผู้ร่วมงานแล้วเห็นว่า ผู้ร่วมงานบางคนขาดความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานที่จำเป็นบางอย่าง หัวหน้างานเพียงแค่ให้คำแนะนำหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเพิ่มพูนความรู้หรือสอนงานเพื่อให้มีทักษะเพียงพอต่อการทำงาน หรือกรณีที่ผู้ร่วมงานบางคนมีอาการรุนแรงในขณะใดสักขณะหนึ่ง หัวหน้างานเพียงแค่สังเกตสถานการณ์ที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดอารมณ์แล้วลดความเข้มข้นของสถานการณ์ลง ผู้ร่วมงานอาจควบคุมอารมณ์ได้แล้วกลับมาทำงานร่วมกันได้ตามปกติ



อย่างไรก็ตาม หากหัวหน้างานมีมุมมองต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานของแต่ละบุคคลในลักษณะองค์รวม คือ มองความสัมพันธ์ของธรรมชาติของพฤติกรรม ความคิด อารมณ์ ความรู้สึก รวมทั้งความเป็นตัวตนของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล ก็อาจทำให้เกิดความเข้าใจในระดับที่ลุ่มลึกมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อเกิดปัญหากับผู้ร่วมงานในลักษณะที่เกี่ยวข้องกันทั้งพฤติกรรมที่แสดงออก ความคิด อารมณ์ความรู้สึก ซึ่งการทำความเข้าใจเพียงด้านใดด้านหนึ่งอาจทำความเข้าใจได้ไม่ดีเพียงพอที่จะแก้ปัญหาหรือพัฒนาผู้ร่วมงานนั้นได้

ตัวอย่างในกรณีนี้อาจพบเห็นได้ในกรณีผู้ร่วมงานที่เคยมีผลงานดี เคยทำงานดี แต่ปรากฏในปัจจุบันมีผลงานต่ำกว่ามาตรฐาน ทำงานล้มเหลวผิดพลาดบ่อย มีความรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่อยากมาทำงาน มาทำงานสาย ขาดงานบ่อย ซึ่งหากพิจารณาโดยปราศจากการทำความเข้าใจ หัวหน้างานอาจมองว่าผู้ร่วมงานคนนั้นทำงานหย่อนประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดความตั้งใจหรือต่อต้าน



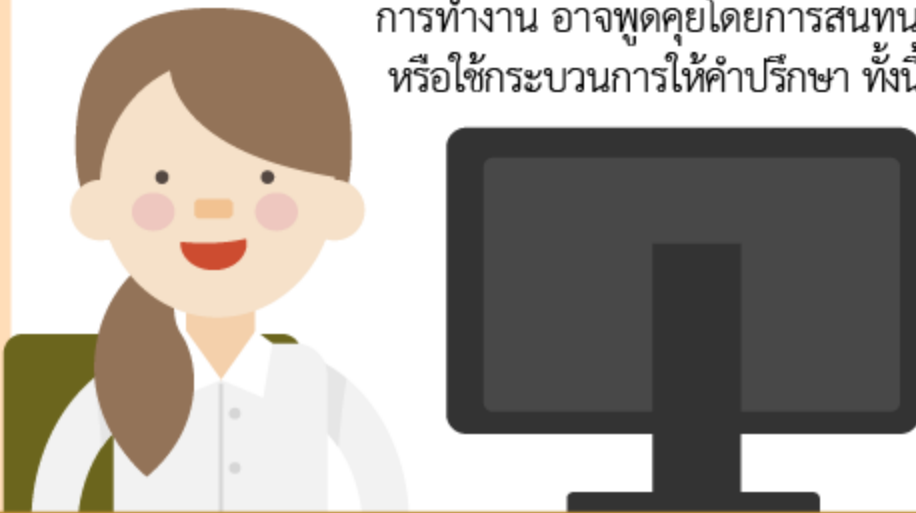
บทที่ 7 บทสรุปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

การนำของหัวหน้างาน แล้วแก้ปัญหาด้วยการใช้มาตรการทางวินัย ซึ่งอาจเกิดปัญหาอื่นตามมา กรณีนี้ จึงอาจพิจารณาทำความเข้าใจในลักษณะองค์รวมของปัญหาได้ เช่น อาจพบว่าในด้านพฤติกรรม การทำงานของบุคลากรคนหนึ่งที่ต่ำกว่ามาตรฐานกว่าที่เคยทำ อาจพบว่า เขาไม่ได้รับความดีความชอบที่เป็นการเสริมแรงต่อการที่ทำงานดี กลับรู้สึกว่าได้รับการลงโทษเสียด้วยซ้ำ จึงทำให้เกิดความรู้สึกท้อแท้ผิดหวัง ขาดกำลังใจในการทำงาน สิ่งที่เกิดขึ้นตามมาคือ เกิดความคิดความรู้สึกทางลบต่อผู้ร่วมงานและหัวหน้างาน ไม่ชอบผู้ร่วมงาน ไม่ชอบหัวหน้างาน มีแสดงออกที่ขัดแย้งอย่างรุนแรงต่อผู้ร่วมงานบ่อยขึ้นและรุนแรงขึ้น ทำให้ผู้ร่วมงานอื่นรับรู้บุคลากรคนนั้นในทางลบและมีปฏิกิริยาทางลบต่อกัน ส่งผลให้เขาเกิดความรู้สึกไม่ดีต่องานและที่ทำงาน จึงเกิดการมาสาย และขาดงานบ่อย

จากกรณีตัวอย่าง จะพบว่า เป็นปัญหาที่มีความสลับซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องทำความเข้าใจในมิติต่าง ๆ ของพฤติกรรมและเชื่อมโยงกันในองค์รวมจึงจะสามารถแก้ปัญหาให้เขากลับมาเป็นผู้ร่วมงานที่สามารถปฏิบัติงานร่วมกันด้วยความเข้าใจโดยใช้วิธีการแก้ปัญหาทางบวก และสร้างสรรค์ หัวหน้างานอาจพูดคุยเป็นการส่วนตัวกับผู้ร่วมงานที่ประสบปัญหาใน

การทำงาน อาจพูดคุยโดยการสนทนา หรือใช้รูปแบบการสัมภาษณ์ หรือใช้กระบวนการให้คำปรึกษา ทั้งนี้ เพื่อทำความเข้าใจในพฤติกรรม

ที่เป็นปัญหานั้นเกิดจากเงื่อนไขอะไรของงาน เขามีความรู้สึกนึกคิดอย่างไรต่อปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น เพื่อที่จะนำมาวิเคราะห์หาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับปัญหา และสาเหตุของปัญหาและร่วมกันแก้ปัญหาให้ยุติ



บทที่ 7 บทสรุปเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ในแง่มุมมองของการพัฒนาบุคลากร การทำความเข้าใจในลักษณะองค์รวม จะทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสพัฒนาตนเองได้ถูกทาง ตรงกับสิ่งที่เขามีอยู่จริง เช่น เมื่อเห็นบุคลากรผู้ร่วมงานมีผลงานการทำงานที่โดดเด่นที่จะพัฒนาได้ คงไม่ใช่เพียงแค่ให้ไปทำแผนพัฒนาบุคลากรส่วนบุคคล หัวหน้างานควรพูดคุยเพื่อทราบและเข้าใจเกี่ยวกับความรู้สึกที่เกี่ยวกับงาน ความคาดหวังในอนาคตเกี่ยวกับงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการพัฒนาสมรรถนะของเขา ความสอดคล้องของงานกับบุคลิกภาพและความเป็นตัวตนของเขา ตลอดจนแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองของเขา เพื่อจะได้กำหนดแนวทางพัฒนาที่เป็นรูปธรรมและมีความเป็นไปได้จริง

นอกจากนี้ ยังควรพิจารณาเนื้อหาที่จะพัฒนาบุคลากรในลักษณะองค์รวมที่สัมพันธ์กันทั้งในด้านความรู้ ทักษะพฤติกรรมการทำงาน สมรรถนะ เจตคติต่องานและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและงาน รวมทั้งจิตสำนึกและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน



หลังจากที่คุณได้ศึกษาชุดการเรียนรู้จบลงแล้ว ขอให้ลองทดสอบตัวเองว่าคุณมีความรู้ความเข้าใจเรื่อง การเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์เพื่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสั่ง โปรดเลือกคำตอบข้อที่คุณเห็นว่าถูกต้องที่สุดเพียงคำตอบเดียว

ข้อ 1 ข้อใดคือความหมายของ จิตวิทยา (Psychology)

- ก. เป็นศาสตร์ที่มุ่งศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับจิตใจและพฤติกรรมด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์
- ข. เป็นศาสตร์ในการแก้ปัญหาด้วยกรอบตามความคิดความเชื่อในมุมมองของแต่ละคน
- ค. เป็นศาสตร์ในการจัดการพฤติกรรม ด้านความคิดความรู้สึกและจิตใจ
- ง. ถูกทั้งข้อ ก. และ ข.

ข้อ 2 ข้อใดคือสาระสำคัญของจิตวิทยา

- ก. พฤติกรรม
- ข. ความคิด
- ค. อารมณ์ความรู้สึก
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 3 ข้อใดอยู่ในการปรากฏตัวของบุคคล

- ก. ปฏิสัมพันธ์กับผู้รับรู้
- ข. ความโดดเด่น
- ค. การเปิดเผยเจตนาและตัวตนของผู้ถูกรับรู้
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 4 การปฏิสัมพันธ์กับผู้รับรู้แบ่งเป็นกี่กรณี อะไรบ้าง

- ก. 1 กรณี คือ 1.ปฏิสัมพันธ์บุคคลเป้าหมาย
- ข. 2 กรณี คือ 1.ปฏิสัมพันธ์โดยตรง กับ 2. ปฏิสัมพันธ์ทางอ้อม
- ค. 3 กรณี คือ 1. ปฏิสัมพันธ์คำพูด 2. ปฏิสัมพันธ์การบอกเล่า
3. ปฏิบัติราชการทางปกครอง
- ง. ถูกทั้งข้อ ก. และข.



ข้อ 5 การตีความที่ตัวคน เป็นการประเมินบุคคลหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า

- ก. พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง
- ข. ผลการตีความ
- ค. ตีตรา
- ง. อิทธิพลทางสังคม

ข้อ 6 พฤติกรรม (Behavior) คือข้อใด

- ก. การแสดงออกใด ๆ ของคนที่สามารถสังเกตได้
- ข. พฤติกรรมการพูด การ ยิ้ม การมอง เขียน ทำงาน
- ค. ให้ความร่วมมือ ให้ความช่วยเหลือ ขอร้อง
- ง. ถูกทุกข้อ



ข้อ 7 ข้อใดไม่ใช่ การสังเกตพฤติกรรมบุคคลเป้าหมายจำเป็นต้องดำเนินการค่อนข้างเป็นระบบ

- ก. สังเกตพฤติกรรมใคร
- ข. สังเกตจากพฤติกรรมที่ผู้ร่วมงานกระทำ
- ค. สังเกตอุดมคติ
- ง. สังเกตจากผลงานที่เกิดจากพฤติกรรมที่ได้กระทำ

ข้อ 8 ข้อใดคือ จิตวิทยาเกสตัลท์ (Gestalt Psychology)

- ก. กระบวนการคิดทางปัญญา
- ข. กระบวนการคิดเป็นปรากฏการณ์เกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ
- ค. การหยุดการเสริมแรงต่อพฤติกรรมที่เคยได้รับการเสริมแรง
- ง. การแสดงหรือแจ้งข้อมูลความก้าวหน้าของพฤติกรรม



ข้อ 9 เดอโบโน แบ่งความคิดของมนุษย์ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ คือข้อใด

- ก. การคิดแนวตั้ง และการคิดแนวข้าง
- ข. การคิดแนวตั้ง และการคิดแนวทะแยง
- ค. การคิดแนวตั้ง และการคิดแนวนอน
- ง. การคิดแนวนอน และการคิดแนวทะแยง

ข้อ 10 ข้อใดคือความหมายของการประยุกต์

- ก. ความสามารถในการระลึกความรู้ที่เคยจดจำออกมาได้
- ข. ความสามารถในการตัดสินใจ ตรวจสอบ วิพากษ์หาข้อเท็จจริง
- ค. ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ไปแก้ปัญหาได้
- ง. ความสามารถในการแปลความหมายในสิ่งที่รู้ที่จดจำได้

ข้อ 11 ข้อใดคือความหมายของการประเมินค่า

- ก. ความสามารถในการระลึกความรู้ที่เคยจดจำออกมาได้
- ข. ความสามารถในการตัดสินใจ ตรวจสอบ วิพากษ์หาข้อเท็จจริง
- ค. ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ไปแก้ปัญหาได้
- ง. ความสามารถในการแปลความหมายในสิ่งที่รู้ที่จดจำได้

ข้อ 12 บลูม ได้แบ่งประเภทของความคิดตามระดับของกระบวนการทางปัญญา ออกเป็นกี่ประเภท

- ก. 4 ประเภท
- ข. 5 ประเภท
- ค. 6 ประเภท
- ง. 7 ประเภท

ข้อ 13 การคิดสร้างสรรค์ มีความหมายตรงกับข้อใด

- ก. ความสามารถในการแปลความหมายในสิ่งที่รู้ที่จดจำได้
- ข. ความสามารถในการตัดสินใจ ตรวจสอบ วิพากษ์หาข้อเท็จจริง
- ค. ความสามารถในการนำความรู้ไปใช้ ไปแก้ปัญหาได้
- ง. ความสามารถในการคิดสิ่งใหม่ สังเคราะห์ ออกแบบ วางแผน นำเสนอ หรือสร้างสิ่งใหม่ ๆ

ข้อ 14 ข้อใดคือความเชื่อบางอย่างเป็นความเชื่อทางแนวคิด

- ก. ความเชื่อทางปรัชญา
- ข. ความเชื่อทางศาสนาในเชิงปรัชญา
- ค. ความเชื่อทางการเมือง
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 15 ความเชื่อกับค่านิยม ตามทฤษฎีของโรคิช (Rokeach) ค่านิยมคือ

- ก. ความเชื่อซึ่งมีลักษณะถาวรเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติ
- ข. เป้าหมายของชีวิตที่ยึดถือ
- ค. การปฏิสัมพันธ์กับบุคคลใดบุคคลหนึ่งในแต่ละโอกาส
- ง. ถูกทั้งข้อ ก. และ ข.



ข้อ 16 ความเชื่อในอัตลัษิต เป็นความเชื่อของบุคคลว่ามีบทบาทอย่างไร

- ก. บทบาทในการกำหนดเงื่อนไขผลกรรมต่อพฤติกรรมของตนเองมากกว่าบทบาทจากบุคคลอื่นหรือสิ่งภายนอก
- ข. เชื่อว่าบุคคลอื่นหรือสิ่งภายนอกมีบทบาทในการกำหนดเงื่อนไขผลกรรมต่อพฤติกรรมของตนมากกว่าตนเองกำหนด
- ค. พฤติกรรมที่บุคคลอื่นผู้ถูกรับรู้ได้ที่ แสดงออกชัดแจ้งหรือไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของคนทั่วไป
- ง. เป็นการตีความของผู้รับรู้ต่อลักษณะบางประการของผู้ถูกรับรู้

ข้อ 17 ข้อใดเป็นพฤติกรรมที่แสดง

- ก. อารมณ์เกิดขึ้นจากองค์ประกอบร่วมกับของการรับรู้สัมผัส การเปลี่ยนแปลงทางสรีระ ความคิด และความรู้สึก
- ข. อารมณ์เป็นความรู้สึกที่มีความเข้มข้นในระดับที่ต่างกันและมีการแสดงออกที่แตกต่างไปจากพฤติกรรมโดยปกติ
- ค. บุคคลอาจแสดงพฤติกรรมทางอารมณ์ออกมาทางตรงหรือทางอ้อมก็ได้ หรืออาจบิดเบือนปิดบังการแสดงออกทางอารมณ์ของตนก็ได้
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 18 ข้อใดไม่ใช่การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

- ก. การใช้สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสมีความท้าทาย
- ข. การใช้สิ่งจูงใจภายนอก
- ค. ทักษะที่ดีต่อการทำงาน
- ง. ความสำเร็จและความล้มเหลว

ข้อ 19 ธรรมชาติเกี่ยวกับความเป็นตัวตน ความเป็นตัวตน (Self) หมายถึงข้อใด

- ก. เป็นภาพรวมของบุคคลทั้งทางกายและจิตใจที่บุคคลรับรู้ การรับรู้ความรู้สึกและการแสดงออกเกี่ยวกับตนเอง
- ข. มีแบบแผนของตนทางความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม
- ค. การปรับตัวในการดำเนินชีวิตและการทำงาน ซึ่งพัฒนาตามประสบการณ์ของแต่ละบุคคล
- ง. ถูกทุกข้อ

ข้อ 20 ปัจจัยใดไม่ได้เป็นปัจจัยการพัฒนาความเป็นตัวตน

- ก. การตอบสนองทางสรีระ
- ข. การตอบสนองความต้องการพื้นฐาน
- ค. การส่งเสริมทางสังคม
- ง. ความรู้สึกที่มีต่อตนเองและผู้อื่น