ประสิทธิภาพมากขึ้นและมีความพอใจในการทำงานมาก เมื่อเทียบกับหัวหน้างานที่มีการเรียนรู้เกี่ยวกับองค์การน้อยกว่า การเรียนรู้ การขัดเกลาเกี่ยวกับองค์การ (Organization Socialization) ที่ผู้เขียนศึกษานั้น ประกอบด้วย การเรียนรู้จากสถานศึกษาและสังคมเพื่อเตรียมตัวเข้าทำงาน การมอบหมายงานและการได้รับคำแนะนำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือ "พี่เลี้ยง" ซึ่งวิธีการทั้งหมดนี้พบว่ามีอิทธิพลในการเสริมสร้างประสิทธิภาพและความพอใจในการทำงาน (Sorod, 1991)

ในการป้องกันและการแก้ไขจิตลักษณะและพฤติกรรมนั้น จิตวิทยามีทฤษฎีที่เสนอวิธีป้องกันและแก้ไขโดยตรงด้วย เช่น ทฤษฎีการปลูกเชื้อป้องกัน (McGuire's Inoculation Theory, อ้างจาก Petty & Cacioppo, 1981) ซึ่งเสนอวิธีการป้องกันมิให้บุคคลเกิดความรู้สึกคล้อยตามการชักจูงของผู้อื่นโดยง่าย หรืออีกนัยหนึ่งคือ ช่วยป้องกันความเชื่อหรือความรู้สึกเดิมของบุคคลให้คงอยู่ ไม่ให้ไขว้เขว เปลี่ยนแปลง ซึ่งเพ็ตตี้และแคโซปโปพบว่า วิธีการที่แมคไกวเสนอคือ "***การเตือนล่วงหน้าหรือการกล่าวโจมตีบุคคลทีละน้อย เพื่อให้เขาค่อย ๆ หาเหตุผลมาโต้แย้ง***" สามารถต้านทานการชักจูงได้ดี สำหรับการแก้ไขนั้นได้มีการประยุกต์ใช้ "***เทคนิคการปรับพฤติกรรม***" (Behavior Modification) ที่นักจิตวิทยาคลินิกใช้ปรับเปลี่ยนแก้ไขพฤติกรรมที่เป็นปัญหา เช่น ขลาดกลัว เครียด ขี้โมโห ติดเหล้า ติดบุหรี่ ฯลฯ มาใช้ในการปรับแก้ไขแรงจูงใจในการทำงาน (Katzell, 1980) และปรับพฤติกรรมการทำงานเพื่อลดอุบัติเหตุในการทำงาน (Zohar & Fussfeld, 1981) นักพัฒนาสามารถนำวิธีการจิตวิทยาค้นพบดังที่เสนอนี้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารและดำเนินการ เพื่อเสริมสร้าง ป้องกัน และแก้ไขพฤติกรรมหรือจิตลักษณะได้ตามต้องการ แต่มีข้อแม้ 3 ประการ (Berry & Houston, 1993) ประการแรก นักพัฒนาจะต้องทราบความต้องการและปัญหาของกลุ่มบุคคลที่จะรับการพัฒนา เพื่อจะได้จัดให้มีการเรียนรู้หรือเพิ่มเติมทักษะและความรู้ที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างหรือปรับเปลี่ยนทัศนคติและจิตลักษณะด้านอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ต้องการ ประการที่สอง นักพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในทฤษฎีทางจิตวิทยา รวมทั้งเทคนิควิธีการต่าง ๆ และสามารถเลือกและนำไปใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ประการสุดท้าย นักพัฒนาจะต้องทำการวัดและประเมินผลของการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเอง การวัดและพัฒนาทุกครั้งเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการประเมินผลนี้ เป็นระเบียบปฏิบัติของจิตวิทยาในการประยุกต์ใช้

(2) **ทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะที่ควรเสริมสร้าง ป้องกันและแก้ไข ด้วยพื้น**ฐานความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการทางสรีระ ทางการคิด สติปัญญา และทางสังคม รวมทั้งการรับรู้ถึงความต้องการของสังคมและองค์การต่าง ๆ จะทำให้นักจิตวิทยา นักการศึกษา นักพัฒนาหลักสูตร นักบริหารและจัดการและนักวิชาการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนักพัฒนาสามารถเลือกและปรับวิชาต่าง ๆ ในสายวิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศาสตร์ ศิลปศาสตร์ ฯลฯ รวมทั้งวิชาด้านเทคนิคและการปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ในการเรียนการสอนในระดับต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายที่จะช่วยเสริมสร้างความรู้และทักษะทางกาย ทางสมอง และทางสังคม ให้เกิดมีในบุคคลอย่างเหมาะสมกับวัย และตามความต้องการของสังคมและองค์การ

นอกจากด้านความรู้และทักษะแล้ว นักวิชาการทั้งหลาย และโดยเฉพาะนักจิตวิทยาก็ได้พยายามเลือกและค้นหาจิตลักษณะที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคคลมีคุณลักษณะที่ดีพร้อม ๆ ไปกับความเป็นคนเก่งในเชิงวิชาความรู้และทักษะต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลสามารถรับและนำความรู้ไปใช้อย่างเหมาะสม เกิดประโยชน์และความสุขแก่ตน และแก่สังคมโดยรวม

เมื่อกล่าวถึงคุณลักษณะที่ดี นักปราชญ์และผู้รอบรู้จำนวนไม่น้อยที่มีประสบการณ์ในชีวิตมาอย่างมาก ผ่านความสุขและทุกข์มานับครั้งไม่ถ้วน มักจะมุ่งเน้นไปที่ "คุณธรรมและจริยธรรม" ซึ่งเป็นที่ยอมรับว่า ความดีงามหรือคุณธรรมนี้เองที่ทำให้มนุษย์มีพัฒนาการและวิวัฒนาการขั้นสูง สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (แนวคิดของ Humanistic Psychologists อ้างจาก Newman, 1983; Marx and Hillix, 1973) นักจิตวิทยาก็มีความเชื่อว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นจิตลักษณะที่มีความสำคัญอยู่มาก ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของนักจิตวิทยาอัจฉริยะท่านหนึ่งเสนอว่า มนุษย์มีพัฒนาการจากการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การทำตามความเห็นชอบของผู้อื่น และมุ่งการกระทำเพื่อประโยชน์สุขของสังคมและมนุษยชาติในที่สุด (Kohiberg, 1958 ติดตามอ่านจาก Crain, 1992) แต่เนื่องจากพัฒนาทางจริยธรรมของมนุษย์มักจะหยุดชะงักที่ขั้นต้น ๆ จึงทำให้มนุษย์มีพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดปัญหา อย่างไรก็ตาม เรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมมักจะถูกมองข้าม โดยเฉพาะในวงการทำงานที่มุ่งเน้นแต่ผลผลิตหรือผลการทำงานให้สูงและมากเข้าไว้ นักจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การส่วนใหญ่ก็เน้นสนใจแต่จิตลักษณะประเภทแรงจูงใจใน

การทำงาน ทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อผู้บังคับบัญชาและต่อเพื่อนร่วมงาน และการรู้จักจัดการกับความเครียดในการทำงาน เพราะพบว่า จิตลักษณะเหล่านี้มีความสัมพันธ์อย่างมากกับประสิทธิผลของการทำงาน และความพอใจในการทำงาน (Dipboye, Smith & Howell, 1994 และ Organ, 1991)

งานวิจัยกว่า 20 เรื่องในประเทศไทยโดยดวงเดือน พันธุมนาวินและคณะ พบว่า ข้าราชการ พนักงานองค์กรธุรกิจ (ทั้งระดับคนงานและหัวหน้า) เกษตรกร และนักเรียนที่ประพฤติดีและมีพฤติกรรมที่เป็นที่ต้องการของสังคม (เช่น ทำงานได้ผลดี ให้ความร่วมมือดี ไม่หนีงานหรือหนีเรียน มีมนุษยสัมพันธ์ดี รู้จักรักษาสุขภาพของตนเอง ฯลฯ) มีจิตลักษณะสำคัญ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มพื้นานมี 3 ลักษณะ ได้แก่ สุขภาพจิตดี ประสบการณ์ทางสังคมสูง และสติปัญญาดี ซึ่งทั้ง 3 ลักษณะนี้ไม่ได้หมายถึงดีมากหรือมีมากเท่านั้น หากแต่ต้องพัฒนาไปสู่ขั้นสูง ๆ อีก ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้และเข้าใจเรื่องราวต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน จิตลักษณะกลุ่มที่ 2 พัฒนาต่อยอดเมื่อมีจิตลักษณะกลุ่มแรกดีพอเพียงตามระดับอายุแล้ว มี 5 ลักษณะได้แก่ เหตุผลเชิงจริยธรรม ความมุ่งอนาคตและควบคุมตน ความเชื่ออำนาจในตน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และทัศนคติ และค่านิยมที่ดีต่อพฤติกรรมและสถานการณ์แวดล้อม (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2537 ข) จะเห็นได้ว่า จริยธรรมเป็นจิตลักษณะหนึ่งที่พบในการศึกษานี้ นอกจากนี้มีข้อสังเกตอีกว่า จิตลักษณะที่พบนี้มีความสอดคล้องกับข้อควรปฏิบัติในทางพุทธศาสนา ที่มีการสั่งสอนสืบต่อกันมา ในธรรมะบทหนึ่งของท่านพุทธทาสภิกขุ เรื่อง "การกระทำที่ถูกต้องแก่ความเป็นมนุษย์" เสนอแนะลักษณะ 5 ประการที่จะทำให้มนุษย์มีชีวิตที่มีความสุขและความดีงาม อันได้แก่ (1) รู้จักตัวเอง (มีปัญญารู้เท่าทันความคิดและเป็นไปของตน = มีสติปัญญา) (2) เชื่อตนเอง (เชื่อและศรัทธาในความรู้ ความดี และความสามารถของตน = ความเชื่ออำนาจในตน) (3) บังคับตนเอง (อดทน อดกลั้น ควบคุม และบังคับตนเองไปทางที่ถูกต้องได้ = มุ่งอนาคต-ควบคุมตน) (4) พอใจตนเอง (ชอบใจ พอใจในตนและสิ่งที่ตนมีอยู่ = มีทัศนคติที่ดีต่อตนเองและสิ่งที่แวดล้อมตน) และ (5) นับถือตนเอง (มีคุณงามความดีที่ทำให้รู้จักเคารพตนเองได้ = มีเหตุผลเชิงจริยธรรมขั้นสูง) อันที่จริงพระธรรมคำสั่งสอนทางศาสนานั้น กล่าวได้ว่า เกิดจากการพิจารณาธรรมชาติและวิวัฒนาการของมนุษย์อย่างถ่องแท้ ซึ่งเป็นวิธีการที่นักจิตวิทยามนุษย์นิยมนำมาใช้ในการสร้างทฤษฎีและข้อความรู้ (humanistic

Phychology, Newman, 1983 และ Marx & Hilllix, 1973) ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ก็เกิดด้วยวิธีการพิจารณาธรรมชาติและประสบการณ์ของมนุษย์จากชีวิตจริงโดยพิจารณาชีวิตและประสบการณ์ของผู้ยิ่งใหญ่หลาย ๆ ท่าน (Crain, 1992) อย่างไรก็ตาม ในการพิจารณาธรรมชาติและชีวิตจริง หากผู้พิจารณาขาดประสบการณ์ ขาดความรู้ ความสามารถ ขาดความละเอียดถี่ถ้วน จะทำให้ไม่สามารถค้นพบข้อความรู้ที่ถ่องแท้ ถูกต้อง หรือเป็นที่ยอมรับได้ ผู้รู้ที่ใช้ความรู้แบบสามัญสำนึก (Common Sense) อธิบายสิ่งต่างๆ เช่น "น้ำขึ้นให้รีบตัก" ซึ่งถูกต้องในวันนี้ แต่วันต่อมาไม่ถูกต้อง ต้องปรับเปลี่ยนเป็น "ช้า ๆ ได้พร้าเล่มงาม" มีปรากฏให้เห็นกันอยู่เสมอ ๆ ด้วยแหตุนี้เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นดังกล่าว รวมทั้งที่ไม่ได้กล่าวถึงในที่นี้ นักวิชาการจึงควรใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ที่มีระเบียบขั้นตอน มีข้ออ้างอิง และสามารถตรวจสอบได้ ช่วยในการค้นหารายละเอียด ข้อมูล ความรู้ และในการสร้างองค์ความรู้และทฤษฎีต่าง ๆ

ดังที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ทำให้เห็นว่า มีวิชาการมากมายที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาทักษะและความรู้ของมนุษย์ ทั้งยังมีจิตลักษณะอีกหลายด้านที่นักวิจัยและผู้รู้เสนอให้มีการพัฒนาเกิดมีขึ้นในมนุษย์ เพื่อความเป็นคนดีคนเก่งที่สังคมต้องการ อย่างไรก็ตาม บุคคลต่างกลุ่ม ต่างวัย ต่างวัฒนธรรม และต่างระดับการศึกษาและความเชื่อย่อมต้องการการพัฒนาทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะที่แตกต่าง เช่น จากการสำรวจความต้องการของพนักงานในองค์กรของรัฐแห่งหนึ่ง โดยทักเกอร์ (Tucker, 1985) พบว่า พนักงานที่มีอายุระหว่าง 40 ถึง 49 ปี ต้องการเรียนรู้เรื่องการจัดการ ในขณะที่ผู้มีอายุ 50 ถึง 59 ปี ต้องการเรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ และจากการศึกษาของจินตนา บิลมาศ และคณะ (2529) พบว่าจิตลักษณะที่ควรพัฒนาให้ข้าราชการระดับปฏิบัติที่เข้าใหม่มี 3 ลักษณะ คือ ความมุ่งอนาคต ความเชื่ออำนาจในตน และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน การศึกษาและการสำรวจในทำนองเดียวกันนี้ เพื่อนำมาพิจารณาประกอบกับการวางแผนพัฒนาทักษะ ความรู้ และจิตลักษณะให้กับบุคคลที่ต้องการหรือควรรับการพัฒนา จึงเป็นงานของนักพัฒนาอย่างไม่ต้องสงสัย

5. การหล่อหลอมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ธีรพงศ์ แก่นอินทร์ ให้แนวคิดเกี่ยวกับการหล่อหลอมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่สนใจและควรศึกษาว่า ทำไมเด็กชายกิมฮวด ลูกนายกิมเฮง คนขายหมูที่ตลาดจึงเป็นเด็กที่ฉลาด มีความขยันขันแข็ง มีความอดทน ตื่นนอนแต่เช้า และชอบถ่มน้ำลายไม่เป็นที่เป็นทาง ในขณะที่เด็กชายจุก ลูกลุงมี อาชีพทำนาเป็นเด็กที่ไม่ค่อยฉลาด ไม่ค่อยจะเอาการเอางาน นอนตื่นสายเป็นประจำ ไม่ชอบการถ่มน้ำลาย

ทำไมชาวบ้านตำบลนาแล้งจึงชอบเล่นการพนัน ชอบซุบซิบนินทา ไม่นิยมการทำบุญตักบาตร ในขณะที่ชาวบ้านตำบลบ้านบาตร ไม่เล่นการพนัน ไม่ชอบการนินทา นิยมทำบุญตักบาตร

ทำไมคนไทยยกมือไหว้เวลาพบกัน ในขณะที่ฝรั่งจับมือกัน

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาจะตอบคำถามข้างต้นว่า การที่เด็กชายกิมฮวดและเด็กชายจุกมีลักษณะต่างกันก็เพราะว่า เด็กทั้งสองคนมีกรรมพันธุ์หรือพันธุกรรมที่ต่างกัน และเด็กทั้งสองมีสภาพแวดล้อมในครอบครัวที่แตกต่างกันด้วย

สำหรับในกรณีของชาวบ้านตำบลนาแล้งและตำบลบ้านบาตร และคนไทยกับคนฝรั่งนั้น คำตอบก็คงจะเน้นในเรื่องของสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ กล่าวคือชาวบ้านตำบลนาแล้งคงจะได้พบได้เห็นจนคุ้นเคยกับการเล่นการพนัน การซุบซิบนินทามาตั้งแต่เด็ก ๆ ใครก็ตามที่เข้าร่วมวงเล่นการพนันหรือเข้าร่วมวงนินทา ก็จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูงเป็นที่รักใคร่ชอบพอของเพื่อนฝูงและเด็กที่เติบโตขึ้นในตำบลดังกล่าวก็คงจะไม่ค่อยพบเห็นการทำบุญตักบาตร ไม่เคยได้รับการส่งเสริมให้ทำบุญตักบาตร ในทางตรงข้ามชาวบ้านตำบลบ้านบาตรจะได้พบได้เห็นจนคุ้นเคยกับการทำบุญตักบาตรมาตั้งแต่เป็นเด็ก และใครก็ตามที่ร่วมทำบุญตักบาตรก็จะได้รับคำชมเชยได้รับการยอมรับจากเพื่อนฝูง สำหรับเรื่องการเล่นการพนันและการซุบซิบนินทานั้น เด็ก ๆ ที่เติบโตขึ้นมาในตำบลบ้านบาตรคงจะไม่ค่อยได้พบเห็น และใครก็ตามที่เล่นการพนันหรือชอบนินทาคนอื่น ก็จะไม่ได้รับการยอมรับจากผู้คนในตำบล สำหรับคำถามเรื่องคนไทยกับคนฝรั่งนั้น คำตอบก็คงจะเป็นแนวเดียวกับที่ได้กล่าวมาแล้ว

จากคำตอบข้างต้นคงจะสรุปได้ว่า การที่บุคคลมีความแตกต่างกันหรือกลุ่มคนแต่ละกลุ่มมีความแตกต่างกันนั้น เกิดจากสาเหตุ 2 ประการ คือ สาเหตุทางพันธุกรรมและ

สาเหตุจากสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะความแตกต่างของกลุ่มคนสองกลุ่มนั้น น่าจะมาจากสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ โรงเรียนคงไม่สามารถจะเปลี่ยนแปลงพันธุกรรมของนักเรียนได้แต่อย่างใด แต่สิ่งแวดล้อมนั้นโรงเรียนน่าจะมีส่วนสร้างเสริมได้มาก บทความนี้จึงมุ่งอธิบายทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่จะเอื้อต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนเป็นประการสำคัญ

นักสังคมวิทยาอธิบายว่า การที่บุคคลในชุมชนหนึ่งมีคุณลักษณะที่เป็นบรรทัดฐานของสังคมนั้น เนื่องจากบุคคลได้ผ่านกระบวนการของสังคมประการหนึ่งที่เรียกว่า กระบวนการสังคมประกิต หรือกระบวนการสังคมกรณ์ หรือกระบวนการอบรมบ่มนิสัยสังคม (Sicialization process) ซึ่งเป็นกระบวนการที่บุคคลได้รับการอบรมสั่งสอนจากตัวแทนของสังคมโดยวิธีการต่าง ๆ นานา เช่น การใช้การบังคับ การสั่งสอนด้วยวาจา การใช้อากัปกิริยาในลักษณะที่ตำหนิหรือชื่นชม การใช้ข้อเขียนประเภทคำขวัญ คติพจน์ ประกาศ โฆษณา การให้รางวัลและการลงโทษ เป็นต้น

ถ้ามองในแง่ของทฤษฎีการเรียนรู้จะพบว่ามีทฤษฎีการเรียนรู้อยู่ 2 กลุ่มที่อธิบายกระบวนการอบรมบ่มนิสัยสังคมดังกล่าวได้แก่

1. **ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม** (Behaviorist Theories) โดยมีสาระสำคัญคือ บุคคลจะปฏิบัติพฤติกรรมที่เป็นที่ยอมรับ หรือได้รับการตอบสนองในทางที่ดี (ได้รับการเสริมแรง reinforcement) ส่วนพฤติกรรมใดที่สังคมไม่ยอมรับหรือได้รับการลงโทษ บุคคลก็จะไม่แสดงพฤติกรรมนั้นอีก

2. **ทฤษฎีตัวแบบ** (Modeling Theories) ทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่า บุคคลเรียนรู้พฤติกรรมต่าง ๆ โดยการทำตามตัวแบบ นั่นคือ บุคคลจะเลียนแบบพฤติกรรมของบุคคลอื่นที่ได้รับการยอมรับ เช่น เด็กเลียนแบบพฤติกรรมของผู้ใหญ่ เป็นต้น

ถ้าใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ทั้ง 2 กลุ่มเป็นแนวทางในการพิจารณาวิธีการอบรมสั่งสอนแล้วจะพบว่า วิธีการอบรมบ่มนิสัยบุคคลให้เรียนรู้พฤติกรรมและคุณลักษณะที่เป็นบรรทัดฐานของสังคมนั้นมีวิธีการหลักอยู่ 2 วิธี คือ การให้การเสริมแรง (reinforcement) เมื่อบุคคลแสดงถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และไม่ให้การเสริมแรง หรืออาจจะลงโทษเมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และการทำให้ดูเป็นแบบอย่าง

เมื่อพิจารณาให้ลึกลงไปอีกจะพบว่า พฤติกรรมและคุณลักษณะที่บุคคลเรียนรู้จากกระบวนการอบรมบ่มนิสัยสังคมนั้น เป็นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่มีความคงทนถาวรมาก และการฟอร์มพฤติกรรมหรือคุณลักษณะแต่ละชนิดนั้นต้องใช้เวลานานพอสมควร นั่นคือ บุคคลจะได้เห็นแบบอย่าง ได้รับการเสริมแรง และอาจจะได้รับการลงโทษหลาย ๆ ครั้ง ไม่ใช่ว่าบุคคลได้เห็นแบบอย่างเพียงครั้งเดียว ได้รับการเสริมแรงหรือได้รับการลงโทษเพียงครั้งเดียวก็จะเกิดเป็นพฤติกรรมหรือคุณลักษณะจนเป็นนิสัย แม้ใช้การสังเกตก็จะพบว่า บุคคลจะเกิดนิสัยใด ๆ นั้น เขาจะต้องได้กระทำสิ่งนั้น ๆ และหลายๆ ครั้ง การวิจัยของ Bloom พบว่า บุคคลจสามารถทำอะไรได้อย่างอัตโนมัตินั้น เขาจะต้องฝึกฝนสิ่งนั้น ๆ อย่างหนัก ต้องฝึกซ้ำแล้วซ้ำอีกเป็นเวลานาน

จากทฤษฎีและหลักการต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น จึงสามารถกำหนดวิธีการหล่อหลอมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียนได้ดังนี้

1. **โรงเรียนจะต้องกำหนดพฤติกรรม** และคุณลักษณะที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานออกมาให้ชัดเจน นั่นคือ โรงเรียนจะต้องคัดเลือกพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่มุ่งจะปลูกฝังให้กับนักเรียนออกมาก่อน จากนั้นจึงระบุพฤติกรรมย่อย ๆ ทั้งหมดที่ครอบคลุมความคิดรวบยอด (concept) เกี่ยวกับพฤติกรรมหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์แต่ละชนิดออกมาให้ชัดเจน เช่น โรงเรียนต้องการจะปลูกฝังนิสัยการตรงต่อเวลา พฤติกรรมย่อย ๆ ที่เกี่ยวกับการตรงต่อเวลาอาจจะได้แก่ มาโรงเรียนทันเวลาทุกวัน เข้าห้องเรียนตรงเวลา ส่งการบ้านตรงเวลา ทำงานที่ได้รับมอบหมายเสร็จทันตามกำหนด ฯลฯ

พฤติกรรมและคุณลักษณะที่จะใช้เป็นบรรทัดฐานนั้น ควรจะเป็นสิ่งที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและแผนการพัฒนาการศึกษา เพราะว่าพฤติกรรมและคุณลักษณะที่กำหนดไว้ในหลักสูตรและแผนพัฒนาการศึกษานั้น เป็นสิ่งที่ได้รับการพิจารณากลั่นกรองแล้วว่าเป็นสิ่งที่ดีมีคุณค่าเป็นที่พึงประสงค์ของชาติ

2. **โรงเรียนจะต้องประกาศพฤติกรรม** และคุณลักษณะที่คัดเลือกไว้ในข้อ 1 ให้สมาชิกทุกคนของโรงเรียนได้รับทราบ ต้องประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกทุกคนจำได้จนฝังใจ รวมทั้งประกาศให้ผู้ปกครองนักเรียนได้รับทราบด้วย โรงเรียนอาจจะแบ่งเป็นเพลง เป็นบทร้อยกรอง เป็นคติพจน์หรือคำขวัญ เป็นต้น

3. **ผู้บริหารและครูทุกคนจะต้องแสดงพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์** พฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ใช้เป็นบรรทัดฐานออกมาให้เด่นชัด เพื่อให้เป็นแบบอย่างกับนักเรียน นั่นคือ ผู้บริหารและครูจะต้องประพฤติตนเป็นแม่พิมพ์ของชาติ

อย่างแท้จริง มีความประสงค์จะให้นักเรียนเป็นอย่างไร ผู้บริหารและครูจะต้องทำตนให้เป็นแบบอย่างในทุก ๆ เรื่อง ไม่ใช่ประเภทดีแต่พูด เช่น ถ้าโรงเรียนต้องการจะปลูกฝังนิสัยรักความสะอาด ผู้บริหารและครูทุกคนจะต้องแสดงออกเป็นแบบอย่างให้ชัดเจนว่าตนเองรักความสะอาด เมื่อพบสิ่งที่ก่อให้เกิดความสกปรก ณ ที่ใดจะต้องรีบกำจัดในทันที พบเศษกระดาษต้องรีบเก็บ ไม่ใช่ยืนชี้นิ้วสั่งให้นักเรียนเก็บ เป็นต้น

4. **นำความคิดรวบยอด** (concepts) เกี่ยวกับพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่กำหนดไปสอนในห้องเรียน ให้นักเรียนได้อภิปราย วิเคราะห์ วิจารณ์ ฯลฯ เพื่อให้นักเรียนได้เข้าใจและเห็นคุณค่าของการประพฤติปฏิบัติ

5. **เร่งเร้าให้นักเรียนให้ประพฤติปฏิบัติตาม พฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์กำหนด** นักเรียนคนใดปฏิบัติตามจะได้รับการเสริมแรงทุกครั้ง ซึ่งอาจจะเป็นการยกย่องชมเชย ประกาศรายชื่อให้นักเรียนคนอื่นได้ทราบ ออกใบประกาศเกียรติคุณ หรือวิธีการใด ๆ ที่แสดงให้เห็นว่า เป็นการยกย่องคนที่ปฏิบัติตาม สำหรับนักเรียนคนใดที่ไม่ปฏิบัติตามจะไม่ได้รับการเสริมแรง และหากจำเป็นอาจจะถูกลงโทษด้วย

6. **โรงเรียนจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ปกครองนักเรียนให้ชัดเจน** ชี้แจงให้ผู้ปกครองนักเรียนได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ และวิธีการที่โรงเรียนกำลังดำเนินการ รวมทั้งขอให้ผู้ปกครองนักเรียนให้ความร่วมมือในการอบรมสั่งสอนบุตรหลานของตนตามแนวทางที่โรงเรียนกำลังดำเนินการด้วย

7. **ผู้บริหารและคณะครูควรจะออกไปเยี่ยมเยียนนักเรียนที่บ้าน** หาโอกาสพบปะพูดคุยกับผู้ปกครองนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะเป็นการแสดงให้ผู้ปกครองและนักเรียนเห็นว่า โรงเรียนเอาใจใส่อย่างจริงจังต่อผลการอบรมสั่งสอนของโรงเรียน

สิ่งสำคัญที่จะเน้นในการหล่อหลอมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของโรงเรียนคือ การปฏิบัติเป็นแบบอย่างของผู้บริหารและครูทุกคน รวมทั้งการให้การเสริมแรงจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ และกระทำอย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำบ้างไม่ทำบ้าง ***ถ้าหากว่าโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดังกล่าวมาแล้วทุกข้อ ก็เชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถหล่อหลอมพฤติกรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ให้กับนักเรียนได้อย่างแน่นอน***

ส่องกระจกสะท้อนเห็นสิ่งที่เป็นอยู่ พิมพ์จากครูจะเคี้ยวคดหรือสดใส
ภาพสะท้อนดูจากศิษย์อย่าคิดไกล ปลูกสิ่งใดดีหรือร้ายมิกลายพันธุ์

6. พฤติกรรมในการทำงาน

ศุภลัคน์ จารุรัตน์จามร ชี้ให้เห็นว่ามนุษย์มีพฤติกรรมในการทำงานกับผู้อื่นอย่างไรจึงประสบความสำเร็จ เราต้องใช้ชีวิตกว่าครึ่งหนึ่งของเรา ในการทำงานของแต่ละบุคคลก็จะแตกต่างกันออกไปตามสาขาวิชาชีพ ตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนั้นบุคคลก็ย่อมจะ "รับรู้" และให้ "ความพยายาม" ของคำว่า "งาน" แตกต่างกันไป แต่ควรตระหนักอยู่เสมอว่า "*งานคือชีวิต*" "*งานทำให้ชีวิตมีคุณค่า*" ไม่ว่า "งาน" จะมีความหมายอย่างไรในแต่ละบุคคล แต่ถ้าบุคคลทำงาน บุคคลก็จะมีความสุข มีเกียรติยศ มีชื่อเสียงและที่สำคัญการทำงานจะทำให้บุคคลมีคุณค่า เพราะ "***ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน***" ผลงานย่อมเกิดจากคนทำงานเท่านั้น

คนทำงานควรมีพฤติกรรมอะไร

การทำงานให้มีความสุขและรู้สึกสนุกกับงานที่ทำ ดูออกจะเป็นเรื่องยาก แต่คงไม่ยากเกินไป หากเรารู้จักกลยุทธ์ในการทำงาน และรู้จักนำกลยุทธ์ไปใช้กับการทำงานทุก ๆ อย่างที่เรามีส่วนเกี่ยวข้อง การทำงานให้ได้ผลดีและมีคุณค่า รวมทั้งการทำตนให้มีคุณค่าสำหรับงาน คนทำงานพึงพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. คนทำงานต้องรู้จักมองตนเอง

คนจะประสบผลสำเร็จในการทำงานหรือไม่นั้น ก่อนอื่นคนทำงานจะต้อง "รู้จักตน" คนทำงานควรจะรู้ขอบเขตความสามารถ ความถนัด ความสนใจและความต้องการของตนเอง หากรู้ว่าตนเองยังขาดความรู้ ความสามารถในเรื่องใด ก็ควรที่จะสนใจใฝ่รู้และเรียนรู้ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน การทำงานทุกอย่างคงต้องประสบกับปัญหาหรืออุปสรรคบ้างไม่มากก็น้อย คนทำงานก็ต้องกล้าเผชิญและยอมรับความจริง ตั้งสติให้มั่นเพื่อวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วยความฉลาด สุขุม รอบคอบ นำเอาปัญหาหรือความผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นมาเป็นครู เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดซ้ำแล้วซ้ำเล่า คนฉลาดย่อมรู้จักแก้ไขข้อบกพร่องอันจะเป็นสาเหตุให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานทั้งส่วนของตนเองและส่วนรวม แต่คนที่ฉลาดและเฉลียวย่อมจะมองหาทางป้องกันไม่ให้เกิดข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำงาน

2. คนทำงานต้องรู้จักมองงาน

การมองงานในที่นี้ผู้เขียนมองงานโดยจำแนกเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ได้แก่

2.1 งานที่ต้องทำ ซึ่งจะหมายถึงงานที่ทำตามหน้าที่ ซึ่งอาจจะมีการระบุหน้าที่อย่างแน่นอนเป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน หรือเป็นเพียงแบบแผนของพฤติกรรมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา โดยไม่ได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษรก็ได้ แต่ไม่ว่าจะเป็นลักษณะใด เมื่อเราได้ทำงาน เราก็ต้องทำให้ดีที่สุด ทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเท่าที่มีอยู่เพื่อให้งานที่ทำออกมาดีและมีคุณค่า

2.2 งานที่ควรจะทำ งานที่ควรจะทำในที่นี้จะตรงกันข้ามกับงานที่ต้องทำ เนื่องจากงานที่ควรจะทำจะไม่มีการระบุเป็นลายลักษณ์อักษร จะไม่มีระเบียบแบบแผนของพฤติกรรมให้ปฏิบัติสืบทอดกันไป แต่งานที่ควรจะทำคือ "งานที่ทำด้วยความมีน้ำใจ" แม้ไม่ใช่งานในหน้าที่ แต่ถ้าหากมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือไม่ว่าจะเป็นการเสนอความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือการลงแรง-ลงมือทำด้วยความแข็งขัน ก็จะทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงลงได้ในเวลาอันรวดเร็ว หากบุคคลแล้งน้ำใจที่จะช่วยเหลือแม้แต่งานในหน้าที่แล้วงานนั้นก็คงไม่สำเร็จหรือสำเร็จลุล่วงได้ในเวลาที่ยาวนาน เพราะคนที่แล้งน้ำใจจะเอารัดเอาเปรียบบุคคลอื่น ไม่ยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

ดังนั้น ในการทำงาน คนทำงานจะต้องตระหนักถึงงานที่ต้องทำตามหน้าที่และงานที่ควรจะทำด้วยความมีน้ำใจควบคู่กันไปเสมอ เพื่อให้งานดี มีคุณภาพ และสำเร็จได้ในระยะเวลาอันสั้น

3. คนทำงานต้องรู้จักมองหาความสัมพันธ์

ในที่นี้ผู้เขียนมองความสัมพันธ์เป็น 2 ประเด็นใหญ่ กล่าวคือ

3.1 ความสัมพันธ์ระหว่างตนเอง งาน และสิ่งแวดล้อม คนทำงานต้องรู้จักมองตนเองและรู้จักมองงานดังได้กล่าวมาแล้ว และต้องรู้จักสร้างตน สร้างงาน ให้ประสานสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ซึ่งอาจจะหมายถึงสถานที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน ฯลฯ ถ้าเรารู้จักตน รู้จักลักษณะงาน รู้จักสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เราก็จะทำงานได้อย่างดีและมีประสิทธิภาพ ผลงานที่ออกมาก็จะมีคุณค่า

3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับบุคคลร่วมงาน โดยพิจารณาจาก

1) **มนุษยสัมพันธ์** คนทำงานไม่ว่าจะมีตำแหน่งหน้าที่ มีความรับผิดชอบอะไร ก็จะต้องมี "***ความสัมพันธ์***" กับบุคคลร่วมงาน นับตั้งแต่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิด "***ผลงาน***" ร่วมกัน ร่วมกันรับผิด ร่วมกันรับชอบในการทำงานนั้น ๆ

2) **การสื่อสาร** คนทำงานจะทำงานร่วมกันได้ต้องมีการสื่อสารระหว่างกัน กล่าวคือ ต้องมีผู้ส่งสารและผู้รับสาร หากบุคคล 2 ฝ่ายนี้ปรับ "*เครื่องส่ง*" "*เครื่องรับ*" ได้ตรงกัน ก็จะทำให้มองเห็นแนวทางในการทำงานอย่างชัดเจน แม้บางครั้งบุคคลอาจจะมีการมองต่างมุม มีความคิดเห็นขัดแย้งกันบ้าง แต่ถ้าเรามีวิธีการสื่อสารและใช้สื่อที่เหมาะสม ก็จะทำให้เกิดผลงานที่ตรงตามวัตถุประสงค์ได้

3) **การสร้างศรัทธาและกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน** ศรัทธาคือ การมองเห็นคุณค่า ความหมายและประโยชน์ของงาน อันเป็นแรงผลักที่จะนำไปสู่เป้าหมายของงาน และแรงนี้เองเรียกว่า ***กำลังใจ*** ที่คนทำงานควรจะสร้างให้ตนเองและบุคคลร่วมงาน เพื่อจะได้ร่วมมือกันทำงานด้วยความมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นจุดสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้ ***ผลงานปรากฏ***

พึงมองตนอีกมองงานสานคุณค่า
สร้างศรัทธาและแรงใจมิให้สูญ
เพื่อนร่วมงานจักช่วยเอื้อและเกื้อกูล
งานพอกพูนเสริมคำว่าค่าของงาน

7. การปรับพฤติกรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

กอบพร อินทรตั้ง เป็นผู้ที่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการปรับพฤติกรรมกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า ทรัพยากรนับว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่ตามธรรมชาติ อันอาจเป็นทรัพย์ได้ และคำว่า "*ทรัพย์*" ก็หมายถึงสิ่งของที่เป็นประโยชน์และมีค่า ดังนั้น "***ทรัพยากรมนุษย์***" จึงน่าจะมีความหมายถึง คนที่มีประโยชน์และมีคุณค่า ถ้าหากว่าในสังคมมีทรัพยากรมนุษย์ตามความหมายดังนี้แล้ว ก็คงไม่ต้องมีการจัดอบรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนา

ทรัพยากรมนุษย์อย่างที่เห็นกันอยู่เสมอ แต่เนื่องจากว่าในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง อย่างรวดเร็ว และการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีก็มีมากขึ้น จนกระทั่งทำให้เราลืมที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลให้ก้าวทันเทคโนโลยีต่าง ๆ หากยังนับเป็นโชคของสังคมไทยที่มีผู้นึกถึงทรัพยากรสำคัญในอันที่จะเป็นรากฐานสำหรับการเสริมสร้างทรัพยากรอื่น ๆ และหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรนี้ให้เจริญก้าวหน้าขึ้น โดยมีความเชื่อว่า ถึงแม้สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์และสังคมจะไม่เอื้ออำนวย แต่อย่างไรก็ตาม หากมนุษย์ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและมีเจตคติที่ถูกต้องแล้ว มนุษย์ย่อมเอาชนะธรรมชาติ หรือมีความสามารถพลิกแผ่นดิน และแก้ไขเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เลวร้ายให้กลายเป็นดีได้ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพสูงสุด จะเป็นประเทศที่เจริญ (อาภา ถนัดช่าง, 2538)

ดังนั้นในปัจจุบันนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงนับว่าเป็นการพัฒนาที่สำคัญที่สุด และในการพัฒนาจำต้องอาศัยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ ที่จะปรับเปลี่ยนบุคคลให้ทันต่อยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัฒน์ วิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้พฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ให้เป็นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ได้ก็คือ การปรับพฤติกรรม โดยใช้หลักของการเรียนรู้การวางเงื่อนไข ผลกรรมหรือผลของการกระทำ มาประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรม โดยเน้นที่เงื่อนไขผลของการกระทำหรือผลกรรมเป็นสำคัญ (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2527) กล่าวคือ ถ้าผลกรรมทำให้บุคคลเกิดความพอใจ บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น แต่ถ้าผลกรรมทำให้บุคคลเกิดความไม่พอใจ บุคคลก็มีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมลดลง การปรับพฤติกรรมจึงควรเน้นที่การให้การเสริมแรง (Reinforcement) เพราะจะทำให้บุคคลเกิดความพอใจและมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมนั้นอีก

ลำดับขั้นตอนในการปรับพฤติกรรม ประกอบด้วย

1. กำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย หมายถึง พฤติกรรมที่ต้องการปรับหรือเปลี่ยนให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์ให้ชัดเจน โดยต้องเป็นพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้และวัดได้

2. การเลือกพฤติกรรมเป้าหมาย ควรเลือกพฤติกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุด

3. กำหนดทิศทางของการปรับพฤติกรรม ความต้องการลดความถี่ของพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์หรือเพิ่มความถี่ของพฤติกรรมที่พึงประสงค์

4. กำหนดสถานที่ที่จะดำเนินการปรับพฤติกรรม ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการปรับพฤติกรรมว่าต้องการให้พฤติกรรมเป้าหมายเกิดขึ้นที่ใด

5. การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน (Baseline Data) คือ พฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนก่อนที่จะนำวิธีการปรับพฤติกรรมมาใช้

6. การเลือกเทคนิคหรือวิธีปรับพฤติกรรม เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจุดประสงค์ของการปรับพฤติกรรมเป้าหมาย

7. เลือกวิธีการเสริมแรง ในการปรับพฤติกรรมเราอาจจะใช้การเสริมแรงทางบวก (Positive reinforcement) หรือใช้การเสริมแรงทางลบ (Negative reinforcement)

8. การทดลอง นำวิธีปรับพฤติกรรมที่เลือกไว้มาใช้ในการสภาพการณ์จริง เพื่อศึกษาว่าบุคคลมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือไม่ อย่างไร

9. การเปรียบเทียบ เป็นการเปรียบเทียบความถี่ของพฤติกรรมก่อนและหลังกรให้การเสริมแรงเพื่อให้ทราบว่าได้ผลหรือไม่

10. การถอดถอน ภายหลังการปรับพฤติกรรมดำเนินไปจนกระทั่งพฤติกรรมที่พึงประสงค์เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอแล้ว ก็ควรจะค่อย ๆ ถอดถอนแรงเสริมที่ใช้ออกไป แล้วทดแทนด้วยแรงเสริมตามธรรมชาติ เช่น แรงเสริมทางสังคม เพื่อให้พฤติกรรมเป้าหมายคงอยู่ต่อไป

11. การติดตามผล ควรติดตามดูว่า พฤติกรรมที่ได้ปรับแล้วยังคงเปลี่ยนไปในทิศทางที่พึงประสงค์หรือไม่

12. การรักษา (Maintaining) เพื่อช่วยให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นแล้วคงอยู่ต่อไป

ตามที่ได้กล่าวแล้วว่า ***สิ่งที่สำคัญที่สุดในการปรับพฤติกรรมก็คือ การให้การเสริมแรง*** (Reinforcement) จึงควรเข้าใจในเรื่องของการเสริมแรงไว้บ้าง การเสริมแรงมี 2 ชนิดคือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) คือ การเพิ่มความถี่ของพฤติกรรม อันเป็นผลเนื่องจากการได้รับสิ่งเร้าบางอย่างหลังจากที่แสดงพฤติกรรมนั้นแล้ว

2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) คือการเพิ่มความถี่ของพฤติกรรม อันเป็นผลมาจากการที่พฤติกรรมสามารถถอดถอนสิ่งเร้าที่ไม่พึงพอใจได้ด้วยการหลีกเลี่ยง (Avoidance) หรือการหลีกหนี (Escape)

การให้การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ จะมีผลทำให้เกิดการเรียนรู้เช่นเดียวกัน แต่การเสริมแรงทางบวกทำได้ง่ายกว่า จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้การเสริมแรงทางลบ (สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2536) และการเสริมแรงทางบวกจะทำให้พฤติกรรมที่พึงประสงค์เพิ่มขึ้น และคงทนถาวรกว่าการให้การเสริมแรงทางลบ (บังอร เอี่ยมรอด, 2524) ในการปรับพฤติกรรมเราจะมุ่งเน้นพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยไม่ให้ความสนใจกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

การใช้วิธีการปรับพฤติกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีจุดประสงค์ต้องการให้บุคคลมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข พฤติกรรมของคนเกิดจากการเรียนรู้ การเรียนรู้เกิดขึ้นได้ด้วยการจัดประสบการณ์ที่เป็นจริงหรือจำลองสถานการณ์จนกระทั่งผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ต้องการได้ (ธีระ ชัยยุทธยรรยง, 2525)

แม้ว่าเราจะต้องใช้ระยะเวลานานในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคลหนึ่ง ๆ เพื่อให้บุคคลนั้นกลายเป็นคนที่มีประโยชน์และมีคุณค่าต่อตนเอง ต่อสังคม และประเทศชาติ แต่ผลที่ได้จากการสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลในสังคม ก็เป็นสิ่งที่น่าพอใจและควรกระทำอย่างยิ่ง เราสามารถประยุกต์ใช้วิธีการปรับพฤติกรรมเพื่อปรับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความปรารถนาอันสูงสุดของบุคคลก็คือ "***ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น***" ดังนั้นบุคคลย่อมมีแรงจูงใจเป็นพื้นฐานเดิมอยู่แล้ว เมื่อได้รับการเสริมแรงทางบวก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเสริมแรงทางสังคม ก็จะทำให้บุคคลสร้างพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขึ้นมาเพราะต้องการการยอมรับจากสังคม ในที่สุดเราก็จะสามารถพัฒนาทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุด ให้เจริญก้าวหน้าได้ด้วยวิธีการเรียนรู้ทางจิตวิทยา

8. อุปสรรคที่มีต่อการพัฒนาคน

อาจกล่าวได้ว่าจากการศึกษาหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้แล้ว พบว่าผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปแล้วมีธรรมชาติที่เหมือนกันอยู่อย่างหนึ่งคือรักตนเองมากที่สุด ดังข้อความตอนหนึ่งในหนังสือ "In Search of Excellence" ซึ่งเขียนโดย THOMAS J. PETERS และ ROBERT H.WATERMNA, Jr. ได้ระบุเกี่ยวกับธรรมชาติของคนโดยทั่วไปพอสรุปได้ว่า ***คนเราทุกคนนึกถึงและให้ความสำคัญกับตัวเองมากที่สุด คนเราต้องการให้ผู้อื่นสรรเสริญยกย่องชมเชยและโดยปกติชอบเป็นผู้ชนะ เป็นคนเก่ง แต่แท้จริงแล้วคนเราไม่ใช่ว่าจะเก่งและมีความสามารถสูงอย่างที่เรามีเสมอไป***

8.1 ความคิดของผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป

ผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีความแตกต่างกันอยู่หลายประการ มีสิ่งที่เหมือนกันอยู่ในเรื่องของการรักตนเอง และเห็นความสำคัญของตนเองดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ธรรมชาติในตัวของคนเราจึงนับเป็นอุปสรรคสำคัญต่อความพร้อมที่จะรับการพัฒนา ทั้งนี้เพราะเขาเหล่านั้นจะมีความคิดต่าง ๆ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาดังนี้

1. ไม่เห็นความจำเป็นของการพัฒนาตนเอง เพราะมีความคิดว่าตนเองมีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานดีมากอยู่แล้วในทุก ๆ ด้าน ไม่จำเป็นต้องเพิ่มพูนความรู้เพิ่มเติม ตนเองสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่ปฏิบัติได้เป็นอย่างดียิ่ง และสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าหลาย ๆ คนในหน่วยงาน ถ้าพูดถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ตนเองน่าจะเป็นผู้ไปพัฒนาผู้อื่น มิใช่เป็นผู้ถูกพัฒนา

2. ไม่มีเวลาสำหรับการพัฒนาตนเอง เนื่องจากมีภารกิจรัดตัวทั้งงานในหน้าที่และงานส่วนตัว ทำให้ไม่มีเวลาที่จะพัฒนาตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการเข้ารับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน หรือการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง จึงมีความคิดว่าการพัฒนาตนเองนั้นยังรอได้ แต่งานประจำ ซึ่งเป็นงานเฉพาะหน้าจะต้องรีบดำเนินการให้แล้วเสร็จ และในที่สุดจึงไม่สามารถหาเวลาสำหรับการพัฒนาตนเองได้เลย

3. ไม่กล้าเสี่ยง ได้กล่าวแล้วว่าธรรมชาติของคนเราชอบเป็นคนเก่ง มีความรู้และประสบการณ์สูง เป็นผู้ชนะอยู่เสมอ จึงทำให้เกิดความคิดที่ไม่กล้าเสี่ยงที่จะเป็นคนไม่รู้หรือไม่ชนะ ดังที่ตนเองต้องการจะเป็นอยู่ตลอดเวลา ไม่กล้าเสี่ยงจะพัฒนาตนเองโดยการเรียนรู้ในสิ่งที่ตนเองยังรู้น้อย หรือยังไม่มีความรู้เพียงพอ ซึ่งการพัฒนาตนเองบางวิธี เช่นวิธีการฝึกอบรมหรือศึกษาต่ออาจจะต้องมีการทดสอบหรือการประเมินผล ซึ่งนับว่าเสี่ยงต่อผลลัพธ์ที่จะออกมาว่าตนเองทำคะแนนได้ดีเพียงไร จึงไม่ประสงค์จะเสี่ยง

4. ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง นอกจากการไม่กล้าเสี่ยงจะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาแล้ว ยังมีอุปสรรคที่สำคัญต่อการพัฒนาอีกอย่างหนึ่งคือ "การไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง" ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นกับผู้ที่ควรจะได้รับการพัฒนา จะเป็นอุปสรรคที่ละเอียดอ่อนยากที่จะแก้ไข แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ไม่มีองค์การใดจะหยุดนิ่งได้ ทุกองค์การจะต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ซึ่งเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอยู่เสมอ

ผู้ปฏิบัติงานบางคนมีแรงต่อต้านอยู่ในใจ หรือหลาย ๆ ครั้งจะแสดงออกถึงการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง โดยการแสดงความไม่พอใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ จนบางครั้งถึงกับไม่ยอมปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่อย่างเต็มที่ เนื่องจากเกิดความท้อแท้และไม่ชอบสภาพที่เปลี่ยนแปลงนั้น โดยไม่ยอมรับฟังเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง

8.2 การจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการพัฒนา

โดยที่ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปมีความคิดที่บ่งให้เห็นได้ว่ายังไม่สู้จะเห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง หรือแม้จะเห็นความสำคัญแต่คิดว่าการพัฒนาตนเองยังมิใช่เรื่องเร่งด่วน อาจรอต่อไปได้โดยไม่มีกำหนด เพราะฉะนั้นผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีหน้าที่พัฒนาบุคคลเหล่านี้จึงควรจะต้องชี้แนะหรือชักจูงให้เขาเหล่านั้นได้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนา

วิธีการชักจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความสำคัญของการพัฒนาสามารถทำได้หลายวิธี แต่ผู้เขียนเห็นว่าวิธีที่น่าจะเหมาะสมที่สุดสำหรับจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานซึ่งล้วนเป็นผู้ใหญ่มีความคิดมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว และที่สำคัญคือที่มีธรรมชาติและแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ดังที่กล่าวมาแล้วคือ ***การจูงใจในทางบวก*** ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาแต่ละครั้ง

หลาย ๆ ครั้งที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น ให้ประชุมแทน ให้เข้ารับการฝึกอบรม ให้เขียนเอกสารทางวิชาการ ให้ร่วมทำงานวิจัย ฯลฯ โดยมิได้อธิบายให้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ของการมอบหมายนั้น เพื่อให้เขาได้เห็นถึงความสำคัญหรือความสามารถของตัวเอง เห็นถึงความสำคัญที่จะพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น หากผู้บังคับบัญชาจะชี้แจงผู้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปเข้ารับการฝึกอบรมว่าหลักสูตรนี้มีประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างไร และหลังจากเขาผ่านการฝึกอบรมนี้แล้ว ผู้บังคับบัญชาคาดหวังว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นจะกลับมาปรับปรุงงานของตน โดยใช้ประโยชน์จากการฝึกอบรมครั้งนั้นอย่างไรบ้าง ก็จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการฝึกอบรมได้ตั้งใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม และมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนในการฝึกอบรม และได้เห็นว่าการฝึกอบรมเป็นการพัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงานได้อย่างแท้จริง

2. กระตุ้นให้มีส่วนร่วม

ผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไปจะมีความรับผิดชอบ มีความกระตือรือร้นและอยากปฏิบัติงาน อยากคิด อยากพัฒนา อยากได้มีส่วนร่วม ซึ่งเรื่องนี้ผู้บังคับบัญชาทุกคนทราบดี แต่มีบางครั้งที่แม้ผู้ปฏิบัติงานอยากจะมีส่วนร่วม แต่ผู้บังคับบัญชาไม่เปิดโอกาส อาจจะเป็นเพราะผู้บังคับบัญชามองข้ามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนไป หรืออาจเป็นไปได้ว่าผู้บังคับบัญชาไม่พยายามกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม ลักษณะของคนไทยโดยทั่วไป หลายคนจะปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหากมีการกระตุ้นให้ทำ กระตุ้นให้พัฒนาตนเองและพัฒนาหน่วยงาน

3. ชี้ให้เข้าใจถึงมาตรฐานการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานมักจะคิดว่าตนเองนั้นปฏิบัติงานได้เหมาะสมแล้ว ดีแล้ว อยู่ในมาตรฐานที่เหมาะสมแล้ว แต่แท้ที่จริงนั้นเขายังไม่เคยได้ทราบหรือเข้าใจว่ามาตรฐานงานของเขานั้นเป็นอย่างไร ข้อดีข้อจำกัดของการปฏิบัติงานได้หรือไม่ได้ตามมาตรฐานนั้นเป็นอย่างไร จึงเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้เขาเหล่านั้นไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเองเท่าที่ควร

4. ชมเชยเมื่อผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเอง/หน่วยงาน

สิ่งที่ผู้บังคับบัญชาสมควรกระทำเพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานพัฒนาตนเอง คือกล่าวคำชมเชยหรือให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่พัฒนาตน และหรือพัฒนาหน่วยงานด้วยความตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อเป็นการให้กำลังใจ และแสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาสนับสนุนการพัฒนาตนเองและให้ความสำคัญในเรื่องนี้

ที่กล่าวมานี้เป็นแนวทางการสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาตนเอง และเป็นแรงจูงใจให้เขาเหล่านั้นได้พัฒนาตนเองอย่างจริงจัง

สรุป

การพัฒนาคนให้เป็นคนที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่ควรกระทำเป็นอย่างยิ่ง และทุกประเทศทั่วโลกยอมรับและเห็นความสำคัญ อย่างไรก็ดี ก่อนที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้นด้วยวิธีการที่ทันสมัย ก้าวหน้า ควรจะต้องมีการหยุดคิดสักนิดเพื่อทำความรู้จักเขาให้ดีเสียก่อน เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาเขาให้เป็นผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพต่อไป

9. เคล็ดลับการสร้างคน

ประอร โกมลภิส มีเคล็ดลับในการสร้างคน โดยมีการเสนอให้หยุดคิดก่อนที่จะเริ่มพัฒนาคน

ปัจจุบันประเทศต่าง ๆ ในโลกพยายามมุ่งเน้นที่จะทำให้คนในประเทศของตนเป็นคนที่มี "***คุณภาพ***" ไม่ว่าจะเป็นประเทศมหาอำนาจหรือประเทศเล็ก ๆ ก็ตาม นอกจากนั้นประเทศต่าง ๆ ได้เริ่มที่จะพยายามรวมตัวรวมพลังกัน เพื่อร่วมกันพัฒนาคนของประเทศนั้น ๆ ให้เป็นคนที่มีคุณภาพ และเหมาะสมเป็นผู้พัฒนาโลกของเราต่อไป

ประเทศไทยเราในปัจจุบันได้มีการคำนึงถึงความสำคัญของการพัฒนาคนเช่นเดียวกัน ได้มีการจัดตั้งบริษัทที่รับผิดชอบ หรือขายบริการในการพัฒนาบุคคลในด้านต่างๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความเข้าใจ ทักษะ หรือทัศนคติเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ และขณะเดียวกันหน่วยงานราชการและเอกชนหลาย ๆ หน่วยงานหรือแทบทุกหน่วยงานที่มีขนาดปานกลางขึ้นไป เริ่มตื่นตัวและให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนอย่างเป็นระบบ แม้จำเป็นต้องลงทุนใช้งบประมาณและเวลา แต่ก็ค้นพบว่าได้ผลคุ้มค่าต่อการปฏิบัติงานส่วนรวมในระยะยาวเป็นหลายเท่า

อย่างไรก็ตาม หลายโอกาสของการพัฒนาคนเป็นไปอย่างไม่คุ้มค่าและไม่สอดคล้องกับงานหรือคนที่ปฏิบัติงานนั้นอยู่ ไม่ว่าผู้ที่พัฒนาจะทุ่มเทเวลา เงิน งบประมาณค่าใช้จ่าย และทรัพยากรอื่น ๆ อย่างเต็มที่ ทำให้การพัฒนาแต่ละครั้งสิ้นเปลืองและไม่คุ้มค่า เนื่องจากผู้ที่ถูกพัฒนาไม่ได้เกิดการพัฒนาตามที่ได้คาดคิดไว้ กล่าวคือ หลังจากพัฒนาแล้วผู้ถูกพัฒนาไม่ได้เกิดการเรียนรู้ ไม่ได้มีทักษะหรือทัศนคติตามที่หน่วยงานต้องการ นั่นก็คือเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ขาด "***คุณภาพ***"

9.1 ความหมายของคนที่มี "*คุณภาพ*"

ความหมายของคนที่มี "คุณภาพ" ในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งพัฒนาประเทศน่าจะหมายถึงผู้ที่มีคุณธรรมในการปฏิบัติงาน นั่นคือมีจิตสำนึกที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน สังคม และครอบครัว มีความเข้าใจและไว้วางใจผู้ร่วมงาน และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแน่นอน เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ทำงานด้วยความกระตือรือร้น และที่สำคัญคือ มีความรักในหน่วยงาน มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน มีส่วนเป็นเจ้าของหน่วยงานของตน

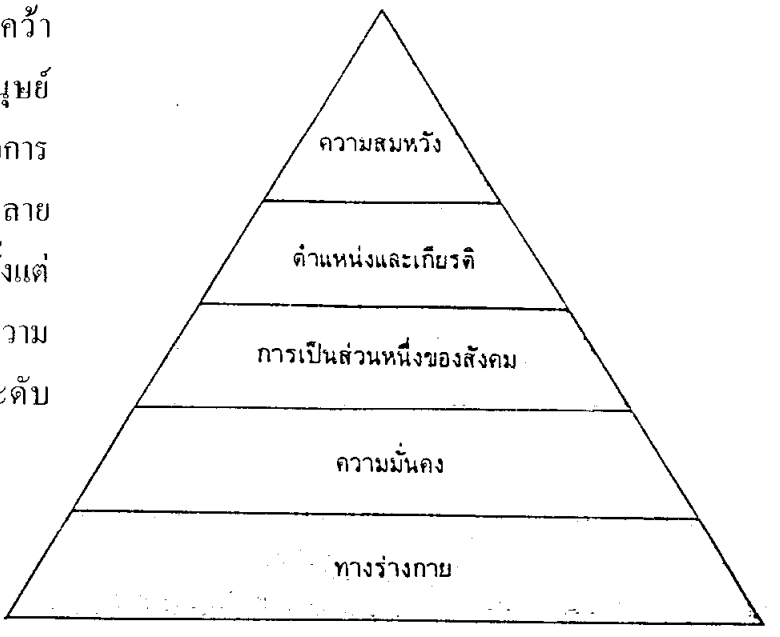
หนังสือเรื่อง "เคล็ดลับการสร้างคนของญี่ปุ่น" ซึ่งแปลโดย คุณอดุลย์ รัตนมั่นเกษม ได้ระบุคุณสมบัติ์สของพนักงานในอุดมคติไว้ดังนี้

- มีทัศนะที่ดีต่องาน
- รู้สึกเป็นเกียรติกับงานที่ตนเองทำอยู่
- ปฏิบัติหน้าที่อย่างแข็งขัน ทำงานในหน้าที่ให้ดีที่สุด จัดการเรื่องงานของตนด้วยความขยันและอย่างมีความสุข
- สามารถปรับตัวให้อยู่ในหมู่คณะได้ ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างเป็นมิตร และมีมารยาท
- สามารถทำงานที่รับฝากไว้ให้แล้วเสร็จตามกำหนดเวลา
- มีสุขภาพแข็งแรง นิสัยร่าเริงแจ่มใส สามารถนำความสุขมาให้ผู้อื่นได้
- มีท่าทีเอาการเอางานในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของงาน
- สุภาพอ่อนโยนและว่านอนสอนง่าย สามารถนำเอาข้อดีที่มีในตนเองมาใช้กับงานได้

- หาความรู้อยู่เสมอ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ไม่คุยเล่นและพูดมากในขณะทำงาน
- จัดการเรื่องราวด้วยความยุติธรรมมีเหตุผลประสานเป็นหนึ่งเดียวกัน
- มีความสำนึกที่จะเป็นบุคลากรในสาขาวิชาชีพเฉพาะ
- เป็นฝ่ายติดต่อประสานงานกับฝ่ายอื่น ๆ อย่างกระตือรือร้น
- มีความคิดเป็นของตัวเอง แต่ไม่หลับหูหลับตาทำ สามารถจัดการเรื่องทุกเรื่องได้อย่างมีระเบียบเรียบร้อย

9.2 ธรรมชาติของผู้ปฏิบัติงาน

ในการที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีคุณภาพได้ดังที่ผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานต้องการมิได้ทำได้โดยง่าย หรือมิใช่เพียงแต่การนำวิธีการที่ทันสมัยมาใช้สถานที่หรูหรา เชิญนักพูดเก่ง ๆ มาบรรยาย หรือใช้งบประมาณสูงมาลงทุน ฯลฯ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านั้น แม้เป็นวิธีการที่ทันสมัย และดูเหมือนว่าจะได้ผลดี แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับผู้ที่เราจะพัฒนาแล้ว ก็ไม่เกิดประโยชน์อะไร หรืออาจกลับทำให้เกิดผลเสียต่อผู้ที่เราจะพัฒนา รวมทั้งต่อหน่วยงานของเราเองด้วย

ดังนั้นก่อนการตัดสินใจเลือกวิธีพัฒนาคน จึงนับว่าเป็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการขั้นแรกที่สำคัญมากที่สุดนั่นคือ ศึกษาและพิจารณาธรรมชาติของคนเราที่จะพัฒนาเพื่อเลือกสรรวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบุคคลนั้นให้มากที่สุด

ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์มากมาย มีการเขียนหลักการและทฤษฎีในเรื่องนี้ไว้หลายทฤษฎีด้วยกัน เริ่มตั้งแต่ MASLOW ได้จัดลำดับความต้องการของมนุษย์จากระดับล่างสุดขึ้นมา ดังนี้