

แบบบ้านและวิจารณ์หนังสือ

BOOK REVIEW

Robert J. House, **Management Development : Design, Evaluation, and Implementation** (Ann Arbor, Michigan : The University of Michigan, Bureau of Industrial Relations, 1967), 124 pp.

ในปัจจุบันองค์การแทบทุกแห่งขาดแคลนนักบริหารระดับสูงกันมาก จากการศึกษาอันกว้างขวางของ House เห็นว่า แผนพัฒนาการบริหารในปัจจุบันมักจะคำนึงถึงแต่ความต้องการ (Needs) ของบุคคลและความสามารถที่จะรับได้ แต่ลืมคิดถึงความต้องการ (Needs) ขององค์การ แผนพัฒนาการบริหารในทรรศนะของผู้เขียนเห็นว่าเป็นแผนระยะยาว ต้องใช้เวลานานทั้งในการวางแผนและการดำเนินงาน บริษัทในปัจจุบันมักจะวางแผนฝึกอบรมระยะสั้นและก็หวังจะเห็นผลอย่างรวดเร็ว แผนไม่เน้นถึงการบริหารงานอย่างเจาะจงลงไป และไม่บังเฉพาะถึงพฤติกรรมของบุคคล ดังนั้นองค์การมักจะไม่มียอะไรเปลี่ยนแปลงหลังจากจัดให้มีโปรแกรมฝึกอบรมแล้ว โดยมากผู้วางแผนมักจะมีจุดมุ่งหมายให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ นั้นบรรลุผลอย่างเดียว ไม่เข้าใจลำดับขั้นตอนในการปรับปรุงองค์การ ที่สำคัญผู้เขียนเห็นว่าในการพัฒนาการบริหารนั้น เราจะต้องคิดถึงตัวแปรบางอย่างที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเราจะต้องเปลี่ยนแปลงควบคู่กันไปด้วย เช่น ปทัสถานทางสังคม (Social Group Norms) นโยบายขององค์การ ทัศนคติของพนักงาน แม้ตัวกระตุ้นในการบริหารงาน (Incentives) ก็ต้องมีการปรับปรุง เป็นต้นว่า เลื่อนตำแหน่งขึ้น หรือเพิ่มเงินเดือนให้สูงขึ้น

ลำดับขั้นตอนในการพัฒนาโดยทั่วไป House เสนอแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนด้วยกัน

ในขั้นแรก ผู้เข้าอบรมพยายามอ่าน ฟัง และสังเกตบทความที่ให้มา พยายามเข้าใจการบรรยายให้มาก หรือเข้าฝึกงานกับตัวอย่างเลย

ในขั้นที่สอง ควรจัดให้มีกลุ่มอภิปรายแนวคิดอันใหม่ในหมู่ผู้เข้าอบรมอย่างกว้างขวาง เพื่อจะช่วยให้ ได้ ข้อคิดเห็นจากการอบรมนั้น ไปปรับปรุงงานในองค์การ ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

ในขั้นที่สาม เมื่อได้เรียนรู้เทคนิคใหม่ ๆ แล้ว ต้องฝึกให้มีความชำนาญ เพื่อจะได้ใช้ในการปรับปรุงงานได้เต็มที่

ขั้นที่สี่ ฝ่ายบริหารชั้นสูงจะต้องมีการปรับปรุงนโยบาย ควรเปิดโอกาสให้คนงานได้นำความรู้ที่อบรมมาใช้อย่างเต็มที่โดยฝ่าย Line จะต้องรับผิดชอบและดูแลอย่างดี

ขั้นที่ห้า ต้องดูแลให้งานทุกแผนกประสานกันเพื่อจะช่วยให้โครงการที่วางไว้เห็นบรรลุเป้าหมาย

ผู้เขียนได้เห็นว่าในการพัฒนาการจัดการนั้น เราจะต้องคำนึงถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลในการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้วย ที่สำคัญที่สุดคือ บุคคล ตัวบุคคลที่จะไปเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงองค์การนั้นจะต้องเฉลียวฉลาด สามารถเรียนรู้และเข้าใจเรื่องต่าง ๆ อย่างรวดเร็ว ทักษะและความชำนาญของหัวหน้าผู้คุมงาน (Supervisor) ก็มีความสำคัญมาก เราจะต้องรู้ว่าแผนงานนั้น หัวหน้าผู้คุมงานสามารถทำได้ และยอมให้ความร่วมมือ และก่อนที่เราจะรับเอาแผนพัฒนาการบริหารใดเข้ามาปรับปรุงองค์การ เราต้องแน่ใจว่าจะไม่ขัดแย้งกับค่านิยม (Values) ที่คนมีอยู่เดิม

แผนพัฒนาการจัดการนั้นเป็นแผนระยะยาว ที่เราจะต้องคำนึงถึงแผนการจัดองค์การควบคู่ไปกับแผนกำลังคน ต้องคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาว ความต้องการของลูกค้า แนวโน้มทางการเมือง การแข่งขัน ความก้าวหน้าทางเทคนิค พฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ควรจะคำนึงถึงแนวโน้มของความก้าวหน้าทางเทคนิคด้วย เพื่อจะได้ปรับตัวทัน คำนึงถึงปริมาณของงานว่าจะขยายอย่างไร พนักงานควรจะเพิ่มในแผนกไหนเท่าไร หัวหน้าคนหนึ่งควรจะมียูนิต 5—7 คนจึงจะเหมาะสม ช่วงของการควบคุม (Span of Control) จะขยายได้มากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับสถานะหลายอย่าง ถ้าในสภาวะการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ละสายงานก็ไม่ควรมียูนิตมากเกินไป เพราะจะทำให้การควบคุมดูแลไม่ทั่วถึง ถ้างานประจำมีมากก็ควรเพิ่มพนักงานให้มากขึ้น ผู้จัดการและลูกน้องควรจะมีการติดต่อกันอย่างใกล้ชิด งานด้านเทคนิคเราอาจจ้าง Staff เข้าช่วยได้ งานที่เพิ่มมากขึ้นในแต่ละหน่วยงาน หัวหน้าผู้คุมงานต้องให้ความร่วมมือในการดูแลให้ทั่วถึงและต้องคอยสังเกตดูความสัมพันธ์ระหว่างลูกน้องด้วยกันด้วย ถ้าลูกน้องมีความชำนาญมากขึ้น การควบคุมดูแลก็อาจจะลดลงบ้าง และอาจจะขยายสายการดำเนินงานออกไปได้มากขึ้น การจะฝึกนักบริหารแต่ละคนขึ้นมาองค์การจะต้องเสียค่าใช้จ่ายแพงมาก ดังนั้นองค์การควรจะได้เตรียมงานไว้ด้วยว่า เมื่อฝึกแล้วจะให้เขาทำงานอะไร คุณลักษณะอย่างหนึ่งของนักบริหารที่ต้องการกันมากสำหรับอนาคต คือความชำนาญทางเทคนิคเฉพาะอย่าง

ผู้จัดการจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์อย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ รู้ลำดับขั้นตอนในการวิเคราะห์ปัญหาและสามารถวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ในองค์กรที่เริ่มตั้งใหม่ ๆ นั้นความเชี่ยวชาญในด้านเทคนิคและมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมาก สำหรับองค์กรที่ตั้งมานานซึ่งมีความซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็วนั้น ผู้เขียนมีความเห็นว่าความชำนาญงานในด้านการบริหารงานสำคัญมาก โดยเฉพาะฝ่ายบริหารบุคคลจะต้องใช้เทคนิคมาก ผู้เขียนได้ให้ข้อเสนอแนะในการเลือกและบรรจุเจ้าหน้าที่ใหม่ว่า นอกจากจะต้องศึกษาคุณสมบัติส่วนตัว การทดสอบทางจิตวิทยาแล้ว ความสามารถที่จะเรียนรู้ (Learning Ability) ก็มีความสำคัญและจำเป็นมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าแผนพัฒนาการบริหารนั้นต้องการความรวดเร็วและแผนงานมีความซับซ้อน (Complex) มาก

เพื่อให้การพัฒนาการบริหารเกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากฝ่ายบริหารชั้นสูง (Top Executive) จะให้การสนับสนุนแล้ว ผู้เขียนเห็นว่าจะต้องปรับปรุงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันด้วย คือ การปรับปรุงด้านการวางแผน (Organization Planning) การปรับปรุงแผนกำลังคน (Management Manpower Planning) การปรับปรุงการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) การปรับปรุงเงินเดือนและค่าชดเชย (Compensation) การปรับปรุงความรับผิดชอบของฝ่าย Line และ Staff

ผู้เขียนเห็นว่า การวัดผลงานทุก ๆ ระยะเวลาเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาการบริหาร เพราะช่วยให้มีการปรับปรุงการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย เกณฑ์ (Criteria) ที่จะใช้ในการวัดผลนั้นต้องได้มาจากการที่ได้เข้าไปศึกษางานจริงๆ (Derived From Learning Content) คนจะต้องสามารถทำได้ (Individually Oriented) และขึ้นอยู่กับลักษณะที่งานต้องการ (Based on Job Need) ด้วย ที่สำคัญความคิดเห็นของหัวหน้างานทุกแผนกต้องไม่ขัดกันในเรื่องเกณฑ์ที่จะใช้ในการวัดผล

จากการศึกษาของผู้เขียน เขาให้ข้อคิดว่าการปรับปรุงด้านการประกอบการ (Improve Performance) มีความสำคัญมากกว่าการวัดผลการประกอบการ (Performance Appraisals) ดังนั้น ควรจะมีการปรับปรุงระบบการรายงานให้ดี และพนักงานจะต้องได้รับการฝึกงานอย่างเพียงพอ ผู้จัดการจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่ามนุษยสัมพันธ์นั้นมีความสำคัญมากในการบริหารงาน ดังนั้น การปรับปรุงงานให้บรรลุเป้าหมายนั้นคิดว่าจะทำให้นิสัยบางอย่าง งานเกิดบกพร่องขึ้นควรจะคิดก่อนเสมอว่างานนั้นหย่อนประสิทธิภาพ จะต้องปรับปรุงกันหรือเปล่า เราไม่ควรรับตำหนิบุคคลจะทำให้เสียมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรไป ผู้เขียนแนะว่า องค์กรจะต้องมีระบบ

การรายงานกลับ (Feedback) ที่รวดเร็วระหว่างนายกับลูกน้อง โครงการวัดผลนี้จะต้องใช้ควบคู่ไปกับการให้ค่าตอบแทน (Compensation) ทั้งนี้ เพื่อให้โครงการพัฒนาการบริหารได้ผลดีที่สุด

ผู้เขียนได้กล่าวถึงการฝึกอบรมนอกที่ทำงาน (Off The Job Training) เป็นการอธิบายให้รู้งานอย่างกว้าง ๆ เสียก่อน แบบนี้ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการอบรมลงได้มาก เพราะสามารถชี้แจงแก่คนจำนวนมาก ๆ ในการอบรมแต่ละครั้งได้ วิธีที่ใช้กันคือ

แบบบรรยาย (Lecture) ผู้บรรยายอาจใช้เครื่องมือบางอย่างเข้าช่วย เช่น Charts ภาพยนตร์ แบบนี้ถือว่าเป็นการให้ความรู้มากกว่า แต่ไม่ได้เปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมของบุคคล นอกจากนี้ยังมีแบบอภิปราย (Discussion Techniques) แบบนี้ผู้นำอภิปรายจะจัดกลุ่มอภิปรายขึ้น จะให้ความรู้ ข้อคิดแก่สมาชิก ตั้งคำถามและตอบคำถามแก่สมาชิก แบบนี้ช่วยให้ผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วมช่วยในการเรียนรู้ ที่สำคัญการจัดการอบรมแบบนี้ผู้เข้าอบรมจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ นั้นก่อนพอสมควรจึงจะได้ผลดี

โดยการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) โดยให้ผู้เข้าอบรมได้มีโอกาสแสดงถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ แบบนี้น่าสนใจและให้ความเข้าใจแก่ผู้เข้าอบรมได้ดีมาก

แบบฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (T. Group Training) โดยแบ่งผู้เข้าอบรมออกเป็นกลุ่ม ๆ (กลุ่มละ 8-15 คน) ผู้ให้การอบรมจะชี้แจงวัตถุประสงค์สำคัญคือ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าฝึกอบรมเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเอง จะไม่มีผู้นำอย่างเป็นทางการ ไม่มีหลักกำหนดการใด ๆ เมื่อกลุ่มถูกปล่อยจะเกิดความสับสนขึ้น ทุกคนจะมีปัญหาว่าเราจะทำอะไร จุดหมายอยู่ที่ไหน เราเป็นใคร ควรจะแสดงบทบาทอย่างไร จะคุมกลุ่มอย่างไรเพื่อไม่ให้แสดงออกหรือทำในสิ่งที่เราไม่ชอบ แต่ละคนก็แสดงบทบาทของตัวเองออกมา ขณะที่ทุกคนไม่ทราบว่า จะแสดงพฤติกรรมอย่างไรออกมานั้น เขาก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาเป็นข้อมูลดิบ เป็นโอกาสให้เขาเรียนรู้ตัวเอง และท้ายสุดจะได้เรียนรู้ว่ากลุ่มนั้นจะทำงานร่วมกันได้อย่างไร แบบนี้เปิดโอกาสให้ทุก ๆ คนปรับปรุงตัวเองเพื่อให้วัตถุประสงค์ในการทำงานของกลุ่มบรรลุเป้าหมาย

แบบเกมส์ธุรกิจ (Business Games) วิธีนี้มีจุดมุ่งหมายจะให้เรามีความไวต่อภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ มีการใช้การคำนวณเข้ามาช่วย จัดเป็นทีมแข่งขันกัน มีการตัดสินใจโดยทำทุกอย่างเหมือนในการดำเนินธุรกิจจริง ๆ เกมส์นี้สอนให้เรารู้จักใช้เทคนิคในทางธุรกิจ ให้รู้จักความซับซ้อนของปัญหา

ต่อมาผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวถึงแบบการฝึกอบรมในสถานที่ทำงาน (On-The-Job Methods) ว่า หมายถึงการปรับปรุงหน้าที่งานที่ปฏิบัติกันอยู่จริง ๆ โดยมีครูผู้ฝึกหรือเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการฝึกฝนแล้วเป็นผู้ให้คำแนะนำและควบคุม สาระสำคัญของการฝึกมักจะเน้นที่ Needs of the Job คือเรียนรู้ในสิ่งที่จำเป็นจะต้องใช้ในการปฏิบัติงานได้จริง ๆ เท่านั้น โดยปกติแล้วเราจะต้องคัดเลือกผู้ฝึกให้ที ซึ่งวิธีการฝึกแบบนี้แยกออกได้ดังนี้

วิธีเกณฑ์หมุนเวียน (Rotational Programs) แบบนี้ผู้เข้าอบรมจะถูกฝึกงานเป็นขั้น ๆ จากระดับต่ำสุด และเลื่อนสูงขึ้นตามแผนงานที่ได้วางไว้

วิธีการศึกษาโดยตรง (Understudy Method) ผู้เข้าอบรมอาจเข้าเป็นผู้ช่วยนักบริหาร ในระยะที่กำลังฝึก ผู้เข้าอบรมจะต้องเป็นคนช่างสังเกต รู้จักระเบียบและอำนาจในการบริหารงาน จะมีการอภิปรายและถกปัญหากันด้วย ผู้เขียนแนะนำว่าควรจะใช้การอบรมแบบนี้กับพนักงานที่บรรจุเข้าทำงานใหม่ ๆ

การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment) และการตั้งเป็นคณะกรรมการ (Committees) แบบนี้ผู้เข้าอบรมศึกษาปัญหาและเสนอแนวแก้ปัญหาเอง เป็นการเปิดโอกาสให้แก่วุฒิช่างงานใหม่มีประสบการณ์เกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นจริง ๆ และได้เสนอแนะทางแก้ปัญหาภายในขอบเขตขององค์การ ข้อเสนอแนะนี้จะมีการศึกษากันอย่างละเอียดว่าจะยอมรับหรือไม่ ถ้าไม่ยอมรับก็จะให้เหตุผลด้วยว่าทำไมจึงไม่ยอมรับ

วิธีการอบรมแบบนี้ผู้เขียนแนะนำว่า จะต้องมีการ Feedback ที่ดี เพื่อจะได้รู้เรื่องการทำงานของคุณเอง และเพื่อจะได้ให้ข้อเสนอในการปรับปรุงงานได้ ที่สำคัญเราต้องให้โอกาสเขาทำงานโดยไม่ต้องกลัวหรือวิตกว่าจะถูกลงโทษ

ในบทท้าย ๆ ผู้เขียนได้กล่าวถึงความสำคัญของเกณฑ์วัดผล (Criteria) ว่าเราจะต้องใช้วัดผลงานเสมอ เพื่อให้เรารู้ความก้าวหน้าของงาน จะได้เทียบดูกับค่าใช้จ่ายว่าคุ้มไหม วิธีการตั้งเกณฑ์วัดผลเราอาจจะตัดสินใจจากประสบการณ์ อาจโดยการส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) จากการทดสอบ หรือจากรายงานของบริษัทที่ได้บันทึกไว้ การจะเลือกเกณฑ์อันไหนนั้นผู้เลือกต้องไม่ลำเอียง (Free From Bias) เชื่อถือได้ว่าตรงตามเป้าหมาย สามารถจะปฏิบัติได้ คนในองค์การต้องยอมรับ นอกจากนั้นจะต้องมีการทดสอบเกณฑ์วัดผลเสมอ เพื่อให้ได้มาตรฐานและต้องคำนึงถึงระยะเวลาด้วย ดังนั้นทางที่ดีผู้เขียนแนะนำว่าควรมีการวัดผลทันทีหลังจากการอบรมแล้ว

ในการบริหารงานนั้นต้องการความรู้ทั้งในก้านหลักการและภาวะแวดล้อม เราจะหาผู้จัดการที่ดีได้จากที่ไหนเป็นเรื่องน่าคิด ผู้เขียนเห็นว่าองค์กรไม่เพียงแต่ให้เขาได้รับการเรียนรู้เท่านั้น ยังจะต้องพยายามกระตุ้นเขาให้พยายามปรับปรุงตัวเองและการประกอบการอยู่เสมอด้วย เขาจะสามารถปรับตัวและปฏิบัติงานได้ดีแค่ไหนขึ้นอยู่กับความเฉลียวฉลาดของบุคคล ผู้เขียนเห็นว่าบุคคลที่มี EGO แรงมาก ทักษะคติและการจะเปลี่ยนแปลงอะไรย่อมทำได้ยากมาก การปรับปรุงการบริหารจะมีปัญหา เพราะพฤติกรรมของเขามักจะขัดกับทัศนคติทางสังคม (Social Norm) อยู่ตลอดเวลา ในการพัฒนาการบริหารนั้นผู้ทำการสอนงานจะต้องมีลักษณะผู้นำที่ดี การให้ข่าวสารจะต้องรวดเร็ว ถูกต้องและให้รายละเอียดแก่ผู้เข้าอบรมมากพอ นอกจากนี้ควรให้มีการทบทวนและทดลองทำเพื่อจะได้มีความชำนาญมากขึ้น เนื้อหาที่ใช้ในการอบรมก็มีความสำคัญมาก เราจะต้องคำนึงถึงอิทธิพลทางสังคมของผู้เข้าอบรมและความต้องการของผู้เข้าอบรมด้วย ปัจจุบันแวดล้อมขององค์กรเราก็ต้องคำนึงถึงด้วยเพื่อจะไม่มีกรขัดแย้งเกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้เขียนแนะนำผู้จัดการที่เข้มแข็ง (Already Healthy Manager) จะช่วยปรับปรุงองค์กรได้ดี

ในตอนท้ายผู้เขียนได้เห็นว่า การจูงใจเพื่อจะเรียนรู้ (Motivation to Learn) เป็นรากฐานที่สำคัญมากในการพัฒนาการบริหาร เราจะจูงใจ (Motivate) ผู้เข้าอบรมได้อย่างไรนั้น ผู้เขียนแนะนำเราจะต้องศึกษาผู้เข้าอบรมเป็นรายบุคคลไป เพื่อจะได้จัดแผนการอบรมที่เหมาะสม จะต้องมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมด้วย เพื่อให้ผู้เข้าอบรมมีความเสรีที่จะออกความคิดเห็นได้ ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องยอมรับฟัง คอยชี้แจงดูแล ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องใช้เทคนิคไหวพริบ และจิตวิทยากับลูกน้องให้เหมาะสม เพื่องานจะได้มีประสิทธิภาพสูง

หนังสือเล่มนี้โดยทั่วไปแล้ว กล่าวถึงการพัฒนาการบริหารและวิธีที่ใช้ได้ผลดี เนื้อหา มุ่งที่จะปรับปรุงผู้บริหารในระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งประกอบด้วยลำดับขั้นตอนและปัจจัย ที่มีอิทธิพลในการพัฒนาการจัดการ นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงแผนกำลังคนและข้อควรคิดในการวางแผนกำลังคนด้วย และได้เน้นว่าควรจะได้วางควบคู่ไปกับแผนการจัดการองค์การ จากหนังสือเล่มนี้ผู้วิจารณ์เห็นว่า เป็นการเสนอแนวคิดเพื่อปรับปรุงองค์การโดยให้ความรู้ในสังคมสมัยใหม่ เขาจัดการอบรมกันอย่างไร ซึ่งพอจะเป็นขอบข่าย (Framework) ที่จะนำไปใช้ในการปรับปรุงองค์การจริงๆ ได้ สาระนั้นหากอธิบายถึงวิธีการอบรมและแนะเทคนิคบางประการในการอบรม และอุปสรรคที่ทำให้การอบรมไม่ได้ผลที่สำคัญก็คือตัวบุคคลนั่นเอง ผู้วิจารณ์เห็นว่า การต่อต้าน

ของบุคคลในการปรับปรุงการบริหารนั้นเมื่ออยู่ทุกแห่ง ไม่ว่าจะเป็นสังคมที่กำลังพัฒนาหรือสังคมที่พัฒนาแล้ว จะแตกต่างกันก็แต่เฉพาะในเรื่องความรุนแรง (Degree) เท่านั้น ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับผู้เขียนอย่างมากที่กล่าวว่า การจูงใจเพื่อที่จะเรียนรู้ (Motivation to Learn) เป็นรากฐานที่สำคัญมากในการพัฒนาการบริหาร ซึ่งเราจะต้องศึกษาผู้จะเข้าอบรมเป็นรายบุคคลไปก่อน เพื่อจะได้วางแผนพัฒนาได้อย่างเหมาะสม ผู้วิจารณ์เห็นว่าเราควรจะต้องคิดถึง การจูงใจที่จะใช้ (Motivation to Use) ด้วย เพื่อจะกระตุ้นให้ผู้เข้าอบรมนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์กับงานจริง ๆ หลักการจูงใจนั้นเราจะต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจ (Incentive) ทั้งในด้านเงิน (Money Incentive) และด้านจิตวิทยา (Psychological Incentive) นอกจากนี้ฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องยอมรับฟังข้อคิดเห็นและคอยชี้แจงดูแลด้วย ผู้วิจารณ์เห็นด้วยกับผู้เขียนที่ว่า การปรับปรุงการประกอบการ (Improving Performance) มีความสำคัญมากเพื่อจะรักษามนุษย์สัมพันธ์อันดีในองค์กรไว้

ผู้เขียนได้เสนอเทคนิคใหม่ที่ใช้ในการอบรมนักบริหารที่ดีในปัจจุบันคือ การฝึกอบรมในห้องปฏิบัติการ (T. Group Training) โดยเชื่อว่าความเข้าใจและทักษะในมนุษย์สัมพันธ์นั้นสามารถสร้างและพัฒนาขึ้นมาได้ ช่วยให้ทุกคนพยายามปรับตัวในการทำงานร่วมกันอย่างแนบเนียน ช่วยให้ทุกคนได้แสดงออกตามที่คิด ให้ทุกคนมีโอกาสเรียนรู้พฤติกรรมของบุคคลอื่นซึ่งจะเปลี่ยนแนวคิด ทักษะ และพฤติกรรมของบุคคลได้ ผู้วิจารณ์เห็นว่า การฝึกอบรมแบบนี้ ผู้ฝึก (Trainer) จะต้องได้รับการฝึกอบรมแบบนี้มากพอสมควร และสามารถควบคุมกลุ่มไม่ให้เกิดความสับสนยุ่งยากขึ้นได้ ผู้วิจารณ์เห็นว่าเราไม่ควรรับเอาคนที่มีความวิตกกังวลไม่ปกติเข้ามาฝึก เพราะอาจจะทำให้สติวิปลาส (Nervous Break Down) ได้ การฝึกอบรมแบบนี้ ผู้วิจารณ์ทราบว่าในประเทศไทยได้มีการอบรมแบบนี้เหมือนกันที่กระทรวงมหาดไทย แต่ไม่ทราบว่าผลเป็นอย่างไร ในทรรศนะของผู้วิจารณ์เห็นว่าวิธีนี้แม้ว่าจะดีในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ แต่ลักษณะสังคมของไทยเราจะใช้ลำบากมาก เพราะคนไทยไม่ค่อยกล้าแสดงความคิดเห็น การพูด และวิเคราะห์วิจารณ์ผู้อื่นโดยตรง เพราะเห็นว่าไม่สุภาพ โดยมากคนไทยเรามักจะมีความเกรงใจกันมาก ดังนั้นการอบรมแบบนี้คงจะไม่เกิดผลอะไรมากนัก

ผู้วิจารณ์ขอแนะนำว่าในการจะอ่านหนังสือเล่มนี้ให้รู้เรื่องดีแล้ว ควรจะมีพื้นฐานความรู้เกี่ยวกับการฝึกอบรมอยู่บ้าง มิฉะนั้นแล้วจะน่าเบื่อ เพราะมีศัพท์ทางเทคนิคเกี่ยวกับการฝึกอบรมอยู่มาก ผู้วิจารณ์ได้ทราบว่า วิธีการฝึกอบรมตามที่ผู้เขียนได้เสนอไว้ นั้น ได้มีบริษัท

ใหญ่ ๆ หลายแห่งในประเทศไทยนำเอามาใช้ เทคนิคที่น่าสนใจคือ วิธีการแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) และวิธีการมอบหมายงานพิเศษและการตั้งเป็นกรรมาการ (Special Assignment and Committees) ซึ่งยังไม่ค่อยจะได้ใช้กันมากนักในประเทศไทย ผู้วิจารณ์เห็นว่าถ้าเรานำมาใช้ นอกจากจะเกิดผลดีในการพัฒนาการบริหารแล้ว จะช่วยเปลี่ยนลักษณะและนิสัยของคนไทยให้ชอบความจริง และรักการเปิดเผยมากขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์มากในการบริหารงาน แม้ว่าจะต้องใช้เวลาอยู่บ้าง แต่ก็มีคุณค่าควรแก่การริเริ่ม เพื่อความเจริญในทางเศรษฐกิจของประเทศในอนาคต

ถักษมี องกะสุวรรณ
