

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอตามลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ความเป็นมาของธนาคารออมสิน
- 2.2 ธนาคารออมสิน ภาค 7
- 2.3 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
- 2.4 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์
- 2.5 ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์
- 2.6 วิวัฒนาการของมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหาร
- 2.7 ปรัชญาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์
- 2.8 แนวคิดและขอบเขตของมนุษยสัมพันธ์
- 2.9 หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร
 - 2.9.1 ธรรมชาติมนุษย์
 - 2.9.2 ธรรมชาติองค์การและสิ่งแวดล้อม
 - 2.9.3 หลักมนุษยสัมพันธ์
- 2.10 เทคนิคมนุษยสัมพันธ์
- 2.11 บุคลิกภาพและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร
- 2.12 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเป็นมาของธนาคารออมสิน

ธนาคารออมสิน (พ.ศ. 2540) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของธนาคารออมสิน ดังนี้พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 6 ได้พระราชทานกำเนิดกิจการธนาคารออมสิน เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 เพื่อจัดตั้งคลังออมสิน ขึ้นสำหรับเป็นสถานที่เก็บรักษาทรัพย์สินสมบัติของราษฎรให้ปลอดภัยและส่งเสริมให้ราษฎรรู้จักการใช้จ่ายโดยประหยัด รู้จักเก็บออมทรัพย์อย่างถูกต้อง เนื่องจากขณะนั้นราษฎรมีการใช้จ่ายฟุ่มเฟือย มีการเล่นการพนัน (ซึ่งยังมีใช้สิ่งต้องห้ามในสมัยนั้น) "คลังออมสิน" จึงถือกำเนิดขึ้น เมื่อวันที่ 1 เมษายน 2456 เปิดทำการ ณ กรมพระคลังมหาสมบัติ และได้รับพระราชทานทุนจากพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวในการก่อตั้งเป็นจำนวน 100,000 บาท เป็นทุนประเดิมของคลังออมสิน

สมัยนั้น นโยบายการคลังมีการขาดดุลงบประมาณมาตั้งแต่ สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งประเทศไทยต้องอาศัยเงินกู้จากต่างประเทศ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาประเทศ นับตั้งแต่ พ.ศ. 2477 เป็นต้นมา การที่รัชกาลที่ 6 ทรงพระราชทานกำเนิดคลังออมสินขึ้นมาจึงเท่ากับเป็นการแก้ไขปัญหาการคลังของประเทศประการหนึ่งด้วย โดยรวบรวมเงินภายในประเทศซึ่งราษฎรเก็บไว้โดยมิได้ใช้ประโยชน์นำมาใช้ให้เกิดผลทางเศรษฐกิจทั้งต่อราษฎร และประเทศชาติ

ผู้ดำเนินการจัดตั้งที่สำคัญอีกบุคคลหนึ่งคือ พระเจ้าพี่ยาเธอกรมหลวงชินนพรมฤมิตร (พระอิสริยยศขณะนั้น) เสนาบดี กระทรวงพระคลังมหาสมบัติ ซึ่งมีส่วนสำคัญตั้งแต่การร่างพระราชบัญญัติ ฯ และการออกกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ สำหรับด้านการปฏิบัติทำงาน ได้กำหนดให้ข้าราชการ กรมพระคลังมหาสมบัติ ปฏิบัติงานคลังออมสินอีกหน้าที่หนึ่ง อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของอธิบดี กรมพระคลังมหาสมบัติ (พระยาไชยยศสมบัติ)

ต่อมาเมื่อพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาประชาธิปก พระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชการที่ 7 เสด็จเสด็จสวรรคตราชสมบัติ ทรงตระหนักถึงความสำคัญของคลังออมสินและทรงห่วงใยกิจการของคลังออมสินในขณะนั้นที่ไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร จึงทรงมีพระราชดำริที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานคลังออมสินเสียใหม่ และทรงเห็นสมควรให้ออกกิจการคลังออมสิน จากกระทรวงพระคลังมหาสมบัติให้กรมไปรษณีย์โทรเลข ซึ่งมีที่ทำการอยู่ทั่วไปรับผิดชอบการแทน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนที่จะทำการติดต่อทั้งในด้านการฝาก การถอนการสอบถามระเบียบและรายละเอียดต่างๆ เหมือนที่นานาประเทศปฏิบัติอยู่

คลังออมสินในสังกัดกรมไปรษณีย์โทรเลข กระทรวงพาณิชย์และคมนาคม เริ่มดำเนินการแก่ประชาชน ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม พ.ศ. 2472 สถานที่ทำการคลังออมสินกลาสนั้นตั้งอยู่ที่ตึกสถานทูตอังกฤษเก่าบางรัก (ส่วนหนึ่งของอาคารที่สร้างเป็นตึกกรมไปรษณีย์โทรเลขในปัจจุบัน) บทบาทของคลังออมสินจำแนกได้โดยประการแรก คลังออมสินเป็นสถาบันการเงินเพียงแห่งเดียว และแห่งแรกของรัฐบาลที่ให้บริการรับฝากเงินรายย่อยที่มีฐานะมั่นคง ปลอดภัย ให้ผลประโยชน์ตอบแทนตามสมควรแก่ผู้ฝาก ตลอดจนดำเนินงานต่างๆ เพื่อส่งเสริม การออมทรัพย์ให้แก่พหุหลายสู่ประชาชนทุกระดับชั้น บทบาทที่สอง คือ เป็นแหล่งเงินกู้ที่สำคัญของรัฐบาลโดยคลังออมสิน และธนาคารออมสินแห่งประเทศไทย เป็นฝ่ายรับซื้อพันธบัตรเงินกู้ของรัฐทุกครั้งที่ยกจำหน่าย เพราะประชาชนยังไม่นิยมพันธบัตรรัฐบาลเท่าไรนัก

ต่อมาเมื่อปี 2489 ได้เปลี่ยนแปลงจากธุรกิจคลังของออมสิน กรมไปรษณีย์โทรเลขจัดตั้งเป็น ธนาคารออมสิน เพื่อประกอบธุรกิจดังต่อไปนี้

- 1) รับฝากเงินออมสิน
- 2) ออกพันธบัตรออมสินและสลากออมสิน

- 3) รับฝากเงินออมสินเพื่อสงเคราะห์ชีวิตและครอบครัว
- 4) ทำการรับจ่ายและโอนเงิน
- 5) ซื้อหรือขาย พันธบัตรรัฐบาลไทย
- 6) ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต
- 7) การออมสินอื่น ๆ ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้
- 8) กิจการอันพึงเป็นงานธนาคาร ตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้

กิจการคลังออมสินขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นที่นิยมของประชาชนอย่างกว้างขวาง และประสบความสำเร็จในรัฐบาลของหลวงธำรงนาวาสวัสดิ์ (ถวัล ธำรงนาวาสวัสดิ์) โดยประกาศพระราชบัญญัติธนาคารออมสิน พ.ศ.2489 ณ วันที่ 18 ธันวาคม 2489 ซึ่งเป็นปีที่ 1 ในรัชกาลพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช

ธนาคารออมสิน มีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้ง คือ เพื่อส่งเสริมสวัสดิภาพแห่งสังคมในทางทรัพย์สิน มีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้แต่งตั้งประกอบด้วยประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และกรรมการอื่นอีกไม่ต่ำกว่า 7 ท่าน มีผู้อำนวยการธนาคารออมสินเป็นผู้จัดการธนาคารออมสิน ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับของธนาคาร

ภายใต้การดำเนินงานธุรกิจในรูปแบบของธนาคารคณะกรรมการของธนาคารออมสิน มุ่งให้ความสำคัญในการพัฒนาธนาคารทุกด้าน ตั้งแต่การจัดทำพระราชกฤษฎีกา กฎกระทรวง และระเบียบวิธีปฏิบัติในการรับฝากเงินเพื่อขยายขอบเขตการประกอบธุรกิจ และบริการให้เต็มรูปแบบทำหน้าที่เป็นสถาบันเงินออม เช่นเดียวกับธนาคารออมสินในแถบยุโรป และปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านต่างๆ ปัจจุบันมีที่ทำการ ณ อาคารเลขที่ 470 ถนนพหลโยธิน บริเวณสี่แยกสะพานควาย กรุงเทพมหานคร

ผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการธนาคารออมสิน ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน มีดังนี้

- | | |
|---------------------------|-------------------------------|
| 1) พระยานิติศาสตราภิชาน | 2) พระยาศรีเสนา |
| 3) พลเอกหลวงวาศดิษฐการ | 4) พลอากาศเอกบุญชู จันทรเบกษา |
| 5) นายอานวย วีรรณ | 6) นายเอี้ยค นาคกรรพ |
| 7) นายวิโรจน์ เล้าหะพันธ์ | 8) นายพนัส สิมะเสถียร |
| 9) นายชาญชัย ถิ่ถาวร | 10) นายบัญญัติ บุญยะปานะ |
| 11) นายมนัส ลิวิระพันธุ์ | 12) นายนิพัทธ์ พุกกะณะสุต |

ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการธนาคารออมสิน ตั้งแต่เริ่มดำเนินการจนถึงปัจจุบัน มีดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|------------------------------|
| 1) นายสวัสดิ์ โสคติทัต | 2) พระยาเชาวนานุสฤทธิ |
| 3) พระยาเสริมพาณิชย์ | 4) มล.เป็นไทย มาลากุล |
| 5) ม.ร.ว.ทองแท้ ทองแถม | 6) นายคณู สุวดี-ชูโต |
| 7) ม.ร.ว.จันทรมศิริโชค จันทรรัตน์ | 8) นายประพันธ์ ศิริรัตน์ธารง |
| 9) นายวิบูลย์ อังสนันท์ | 10) คร.บุญญรักษ์ นิงสานนท์ |
| 11) คร.ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม | |

2.2 ธนาคารออมสินภาค 7

เดิมธนาคารออมสินภาค 7 มีเขตควบคุมสาขาทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกจังหวัดต่อมา ในปี 2508 ได้แบ่งการบริหารงานออกเป็นธนาคารออมสินภาค 7 เนื่องจากว่ายากแก่การควบคุมและ ไม่สะดวกในการติดต่อ จึงได้จัดตั้งธนาคารออมสินที่อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น สำนักงานแห่งแรกเป็นอาคารทรงไทย 1 ชั้น ตั้งอยู่บนที่ดิน 4 ไร่เศษ โดยเช่าที่จากกรมธนารักษ์ (ข้างศาลากลาง จังหวัดขอนแก่น) มีนายจิตต์ รังสิยานันท์ ดำรงตำแหน่งเป็นผู้จัดการธนาคารออมสินภาค 7 คนแรก มีการแบ่งส่วนงานในเขตควบคุมภาค 7 จำนวน 13 จังหวัด

ต่อมาในปี 2531 ได้ทำการก่อสร้างอาคารใหม่เป็นอาคารตึก 4 ชั้น ชั้นล่างเป็นที่ทำการของ สาขาสูนย์ราชการ และห้องพัสดุของแผนกธุรการ ชั้น 2 เป็นที่ทำการของภาค 7 ชั้น 3 เป็นศูนย์ คอมพิวเตอร์ของภาค ชั้น 4 เป็นห้องประชุม ปัจจุบันธนาคารออมสินภาค 7 มีเขตควบคุมทั้งหมด 41 สาขา จากอดีตจนถึงปัจจุบันมีผู้ดำรงตำแหน่งผู้จัดการธนาคารออมสิน ภาค 7 จำนวนทั้งสิ้น 9 คน ปัจจุบันมีนายสุจินต์ นาคนคร เป็นผู้จัดการธนาคารออมสินภาค

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินของรัฐ โดยเป็นรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงการคลัง มีฐานะเป็นนิติบุคคล บริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการ ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง เป็นประธานคณะกรรมการ บริหารงานโดยอิสระ ภายใต้การควบคุมของ คณะกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเป็นผู้แต่งตั้ง จนถึงปัจจุบัน (ธันวาคม 2539) มี พนักงานทั้งหมด 9,000 คน มีสาขาทั่วประเทศ 564 สาขา แบ่งส่วนงานตามหน้าที่ผู้อำนวยการ รอง ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย/สำนัก ภาค กองแผนก/สาขา/การจ้องการของธนาคาร ตามแผน ภูมิที่ 1

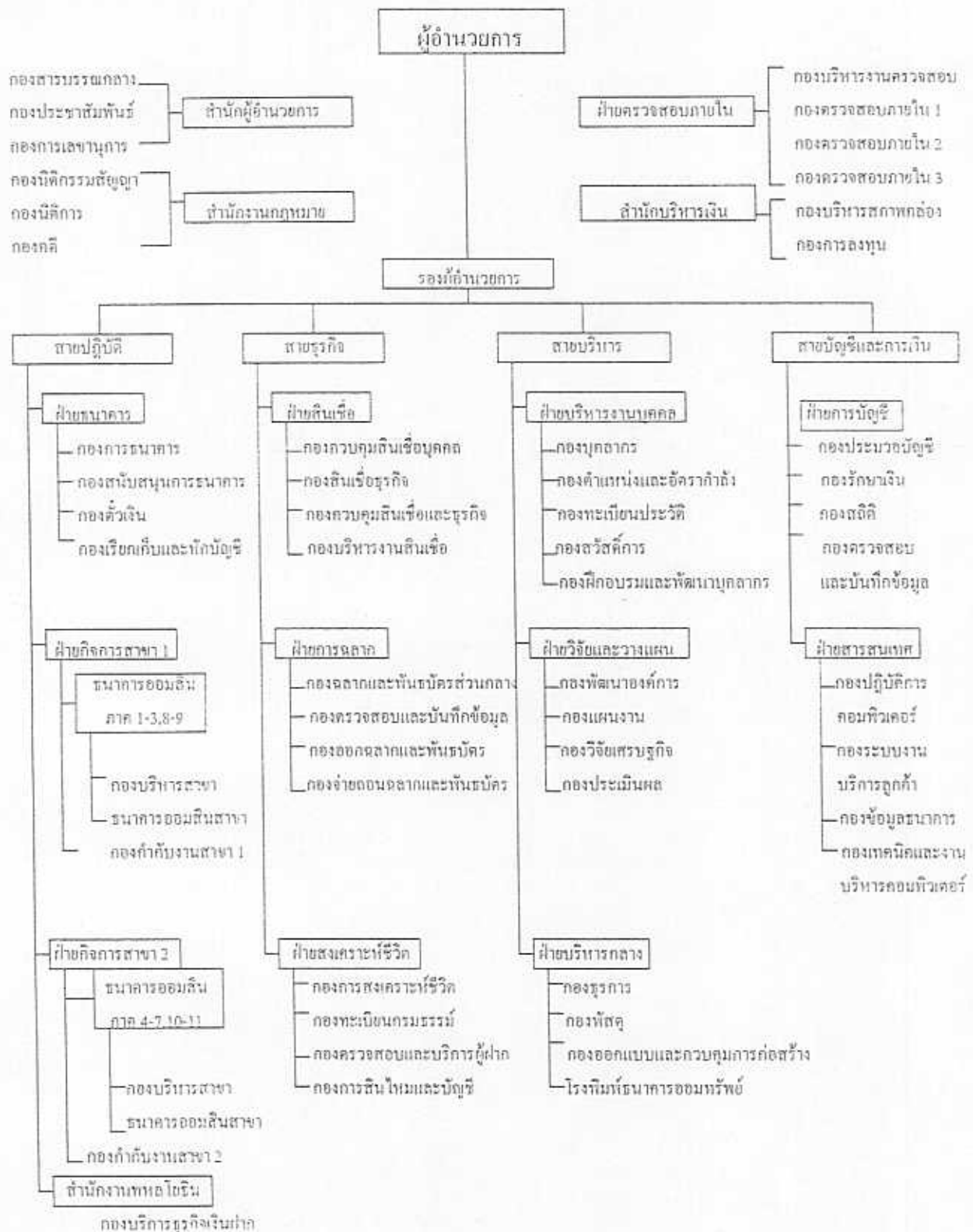
ธนาคารออมสินภาค 7 มีหน้าที่ควบคุมดูแลให้คำปรึกษา แนะนำการดำเนินธุรกิจแก่หน่วย งานสาขา ให้บรรลุเป้าหมายประสานงานระหว่างธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่ และสาขาในเขต ควบคุม 41 สาขา ในด้านต่าง ๆ วางแผนการตลาด เพื่อขยายปริมาณธุรกิจทุกประเภทของธนาคาร

ติดตามสรุปผลการดำเนินงานของสาขา และนำแนวทาง การเพิ่มธุรกิจทุกประเภทแก่สาขาคำเนิน การตรวจสอบภายในสังกัด แบ่งส่วนงานออกเป็น กองแผนก และหน่วยงาน ซึ่งมีฐานะเทียบเท่า มีการจัดองค์กร ตามแผนภูมิที่ 2

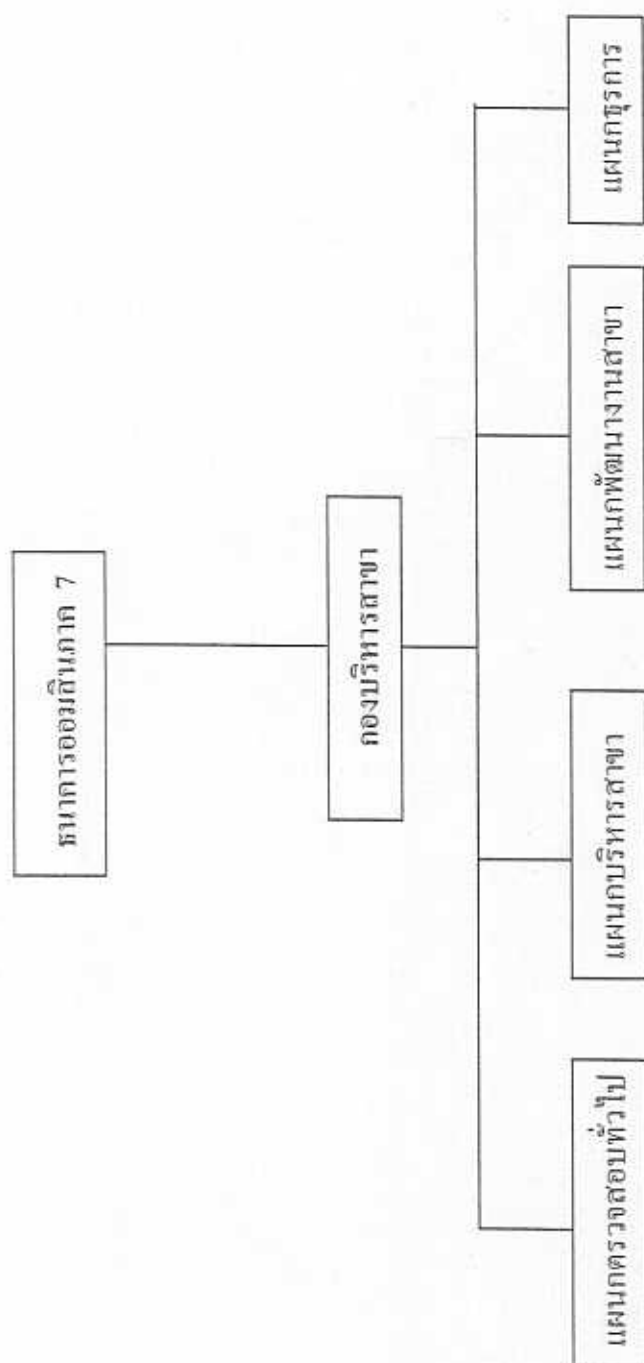
กองบริหารสาขาภาค 7 มีหน้าที่ตรวจสอบประสานงาน และสนับสนุนการดำเนินงานของ ธนาคารออมสินสาขา 41 สาขา ให้สอดคล้องกับนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานของธนาคาร วางแผนตลาด ตลอดจนพัฒนางานสาขาให้เหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจและสภาพแวดล้อมของแต่ละพื้นที่แบ่งเป็น 4 แผนก ได้แก่ แผนกตรวจสอบทั่วไป แผนกบริหารสาขา แผนกงานสาขา และ แผนกธุรการ

ธนาคารออมสินเป็นสถาบันการเงินแห่งแรก และแห่งเดียวของรัฐ ที่ได้มีส่วนเสริมสร้าง วินัยในการออมให้กับประชาชนในประเทศทุกระดับชั้นตั้งแต่เยาว์วัย ซึ่งภารกิจดังกล่าวเป็นกิจกรรม ที่ธนาคารดำเนินมาอย่างต่อเนื่องเป็นประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นอย่างดี โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่ ประเทศไทย ประสบปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด เนื่องจากมีความจำเป็นในการใช้เงินลงทุน มากกว่าเงินออมในประเทศ ธนาคารออมสินได้ให้การสนับสนุนเงินทุนแก่ภาครัฐบาลในการพัฒนา ประเทศตลอดมา ซึ่งรวมถึงนโยบายด้านการส่งเสริมการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค ซึ่งจะส่งผล ให้เกิดการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรมในสังคมช่วยสนับสนุนผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้มีความเป็น ผู้ที่ดีขึ้น จึงนับได้ว่าธนาคารออมสินมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั้งทางตรงและ ทางอ้อม ธนาคารออมสินได้ดำเนินงานมาครบ 84 ปีแล้ว ธนาคารออมสินมีชื่อเสียงดีเด่นในฐานะ เป็นสถาบันการเงินที่มั่นคง ดังคำที่ว่า "มั่นคง จริงใจ รับผิดชอบต่อสังคม"

ธนาคารออมสินมีการจัดองค์กรตามแผนผังโครงสร้างรวมแผนของ ภาค 7 และโครงสร้าง การจัดการของธนาคารออมสินใน 6 จังหวัด 41 สาขา เสนอตามแผนภูมิที่ 1 , 2 , และ 3 ตาม ลำดับ

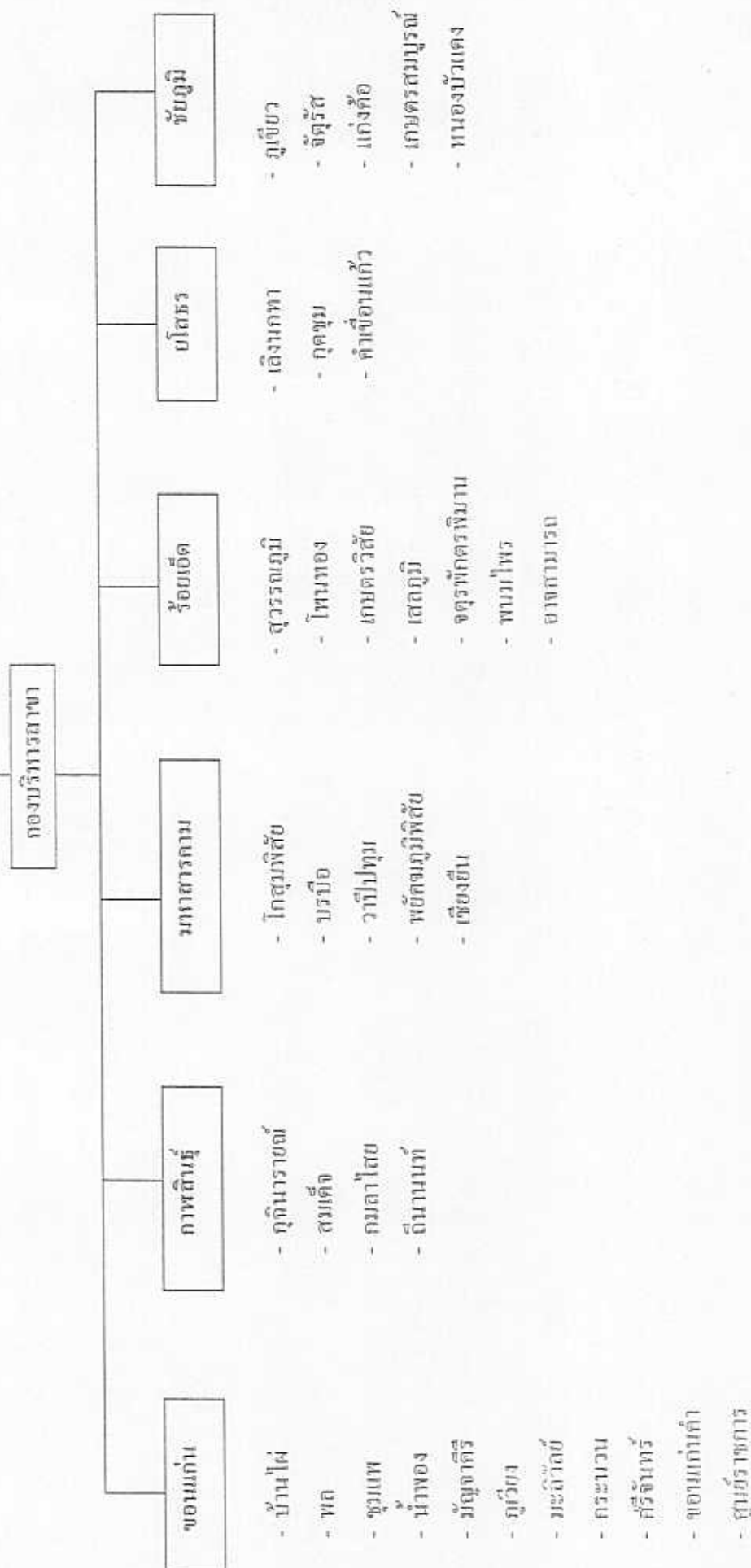


แผนภูมิที่ 1 แผนผังโครงสร้างธนาคารออมสิน



แผนภูลที่ 2 โครงสร้งองคักรของรณการอวมลลนภค 7

ธนาคารออมสินภาค 7



แผนภูมิที่ 3 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารตามระดับใน 6 จังหวัด 41 สาขา

ธนาคารออมสินภาค 7 มีเขตควบคุมพื้นที่ 6 จังหวัด ได้แก่ ขอนแก่น กาฬสินธุ์ มหาสารคาม ร้อยเอ็ด ยโสธร และชัยภูมิ มีธนาคารออมสิน 41 สาขา ซึ่งแต่ละสาขามีการดำเนินงานกิจการประเภทต่าง ๆ ตาม พ.ร.บ. 2489 ได้แก่ รับฝากเงินออมสิน รับฝากสลากออมสิน และออกพันธบัตรออมสิน ทำการรับจ่ายและโอนเงิน (อจร.) ซื้อหรือขายพันธบัตรรัฐบาลไทย ลงทุนเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ซึ่งรัฐมนตรีอนุญาต ตลอดจนกิจการซึ่งเป็นธนาคารตามที่จะมีพระราชกฤษฎีกากำหนดไว้

ผู้จัดการธนาคารออมสินสาขา มีบทบาทตำแหน่งหน้าที่ เป็นหัวหน้าหน่วยงานที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการทำงานในสาขาจะต้องอาศัยความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน การทำงานจะดำเนินไปได้ด้วยดี และมีประสิทธิภาพก็ขึ้นอยู่กับบุคลากรในสาขาคือด้วยอันประกอบไปด้วยพนักงานบัญชี พนักงานเทคโนโลยี พนักงานต้อนรับ พนักงานปฏิบัติงานสาขา พนักงานบริการขับรถ และพนักงานบริการรับใช้ เนื่องจากจะต้องมีการสื่อสารและประสานการทำงานร่วมกัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์อย่างมาก เพื่อให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นภารกิจของผู้จัดการสาขาในฐานะที่เป็นผู้บริหาร จึงต้องสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์กับหน่วยงานหรือบุคคลฝ่ายตลอดจนการเผยแพร่ด้านการขยายธุรกิจของธนาคาร เพื่อให้ทันต่อสภาพของโลกที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

คำว่า "มนุษยสัมพันธ์" มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า "มนุษยสัมพันธ์" ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Human Relation นั้นแยกศัพท์ ได้เป็น 2 คำ มนุษย์ (Human) + สัมพันธ์ (Relation)

Human "มนุษย์" หมายถึง ลักษณะความเป็นมนุษย์ ลักษณะของมนุษยชาติ บุคคลผู้มีจิตใจสูง (Characteristic of mankind or person)

Relation "สัมพันธ์" หมายถึง ความสัมพันธ์ ผูกพัน เกี่ยวข้องกัน ความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน

"Human Relation" "มนุษยสัมพันธ์" จึงหมายถึงการติดต่อเกี่ยวข้องกันของมนุษย์

สรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์ คือ วิชาที่ว่าด้วย "ศาสตร์" และ "ศิลป์" ในการเข้าใจคน การครองใจคน การชนะใจคน การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ความร่วมมือประสานงานและการทำงานด้วยความสุข เพื่อให้เกิดผลดีตามเป้าหมายของบุคคลหรือหน่วยงาน

2.4 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

สิน อุทัยแพน (2525) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) ก่อให้เกิดความราบรื่นในการทำงาน
- 2) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน
- 3) ทำให้เกิดการประสานแนวคิดและประโยชน์
- 4) ดำเนินงานด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว
- 5) ลดความขัดแย้งในการทำงาน
- 6) ทำให้เกิดการยอมรับ นับถือและไว้วางใจกัน

นอกจากนั้น ถ้าคนเราไม่มีมนุษยสัมพันธ์กัน ลักษณะไม่แตกต่างจากความสัมพันธ์ในหมู่สัตว์ มีความป่าเถื่อนแก่งแย่งกัน เอาวัดเอาเปรียบกัน จึงเห็นได้ว่า มนุษยสัมพันธ์แท้จริง คือ ลักษณะของการกระทำในทางบวก ได้แก่ การแบ่งปัน , ร่วมมือ , ผ่อนปรน (ธนา , 2527)

วิจิตร อวาท (2528) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) เพื่อให้เกิดความเข้าใจ อันดีระหว่างมนุษย์ เกิดความราบรื่นในการคบค้าสมาคม
- 2) เพื่อให้เกิดความเลื่อมใส ศรัทธา เชื่อถือ ไว้วางใจกัน เข้าใจอันดีต่อกัน
- 3) เพื่อส่งเสริมบำรุงรักษาไว้ ซึ่งความสัมพันธ์อันดีต่อกันให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจในการทำงานร่วมกัน
- 4) เพื่อให้งานประสบความสำเร็จลุล่วง และบรรลุวัตถุประสงค์ของสถาบันอย่างราบรื่นมีประสิทธิภาพ
- 5) เพื่อให้เกิดความรักใคร่ สามัคคี กลมเกลียวกัน
- 6) เพื่อให้เกิดความสมัคศรสมานสามัคคี ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ
- 7) เพื่อนำความหวัง ตั้งใจของชีวิต ให้สำเร็จ

สรุป จะเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์ มีส่วนช่วยเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพในการทำงาน ขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งความอยู่รอดของคนในกลุ่ม รวมทั้งความมั่นคงของหน่วยงานทำให้เกิดมีผลสัมฤทธิ์ และมีประสิทธิภาพทำให้เกิดผลประโยชน์ของบุคคลในหน่วยงานด้วย

2.5 ประโยชน์มนุษยสัมพันธ์

กฤษณา สักดิ์ศิริ (2534) ได้กล่าวว่าถ้าบุคคลมีมนุษยสัมพันธ์ สามารถให้ประโยชน์ดังนี้

- 1) ทำให้เกิดความรู้จัก คู่ขนาน ขอมรับนับถือกัน
- 2) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี เกิดความสามัคคี
- 3) ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น
- 4) ทำให้การติดต่อสื่อสารง่าย และเป็นผลดี

- 5) ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน
- 6) ทำให้ขัดแย้งน้อยลง
- 7) ทำให้มีความสำเร็จ
- 8) ทำให้มีความมั่นคง
- 9) ทำให้มีความสามัคคี
- 10) ทำให้เกิดผลสำเร็จในงาน
- 11) ลดการขัดแย้งในกลุ่ม
- 12) สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น

2.6 วิวัฒนาการของการนำหลักการมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหาร

การมีมนุษยสัมพันธ์ เริ่มต้นตั้งแต่สมัยใดไม่ปรากฏ เพียงแต่สันนิษฐานว่า น่าจะเริ่มเมื่อคนเริ่มรู้จักทำงานร่วมกัน ในลักษณะกลุ่มเล็กๆ จะเริ่มเด่นชัดในลักษณะการเคลื่อนไหวเกี่ยวพันกับการใช้แรงงาน แต่หลังการปฏิวัติอุตสาหกรรมเจ้าของกิจการได้สนใจปรับปรุงงานด้านสวัสดิการของผู้ที่ร่วมทำงานได้ดีขึ้น เช่น สถานที่ทำงาน เวลาพักผ่อน ให้อิสระมากขึ้นมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในด้านการปรับปรุงงานด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ซึ่งถือว่าเป็นบิดาของการปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม และบิดาของการบริหารคือ โรเบิร์ต โอเวน (Robert Owen) เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมชาวเวลส์ ค.ศ. 1809 โอเวนจะไม่ยอมจ้างเด็กและจะสอนคนงานในเรื่องของความสะอาด ความเหมาะสมพอควร เน้นสัมพันธภาพของการทำงานปรับปรุงภาวะการทำงาน และสิ่งแวดล้อม ซึ่งเคมีนายจ้างจะพิจารณาแรงงานเหมือนสินค้าสำหรับซื้อขายเท่านั้น

ในปี ค.ศ. 1835 แอนดรู เออร์ (Andrew Ure) ได้เขียนและพิมพ์เผยแพร่เรื่อง "ปรัชญาแห่งงานหัตถกรรม" (The Philosophy of Manufacture) ที่กรุงลอนดอนเขาคำนี้ถึงเรื่องการทำงานของคนงานมาก เขากล่าวว่า การประกอบการผลิตมีอยู่ 3 ประการคือ เครื่องจักร การค้าพาณิชย์ และมนุษย์ (Human factor) โดยเฉพาะมนุษย์ต้องปรับปรุงสถานที่ทำงาน การถ่ายเทของอากาศ เวลา แยกหน้าที่ช่วงสั้นระหว่างทำงานสวัสดิการ การรักษาพยาบาล และการพัฒนาการ จะทำให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ซึ่งในช่วงแรกในความคิดของ Owen และ Ure จะยังไม่แพร่หลายนัก (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534)

ต่อมาปี ค.ศ. 1900 เฟรเดอริก เทเลอร์ (Frederick Taylor) ชาวอเมริกันบิดาแห่งการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้เสนอทฤษฎีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ซึ่งให้ทัศนะว่าการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ก็คือ การพยายามเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด (Maximizing efficiency) เขาได้ค้นหาวิธีที่ดีที่สุดที่จะทำให้ผลผลิตสูงขึ้นโดยเห็นหลักแห่งคุณท์ทางวิทยาศาสตร์เน้นการจัดการในลักษณะเป็นอาชีพ การออกแบบ กระบวนการทำงาน ศึกษาเรื่องเวลา และความเคลื่อนไหวในการทำงาน การ

งใจ เช่น ระบบการจ่ายค่าจ้างเป็นรายชิ้น และให้ความสำคัญด้านการพัฒนาทรัพยากรในแง่ของการฝึกอบรม ช่วยเหลือและสอนอย่างจริงจัง ตลอดจนให้ความสำคัญกับการจัดการและคนงาน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536)

แต่อย่างไรก็ตามหลักจากวิธีการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ได้เจริญแพร่หลายอยู่ไม่นานก็เริ่มถูกโจมตีว่า วิธีการแบบนี้มองคนเป็นเหมือนเครื่องจักร โดยคำนึงถึงแต่ประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญแต่เพียงอย่างเดียว ไม่ได้คำนึงว่าคนทำงานจะมีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดเป็นการทำลายศักดิ์ศรีของการเป็นมนุษย์ ประกอบเศรษฐกิจทั่วโลกเกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1929 และปรากฏวิธีการทางวิทยาศาสตร์ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ยังทำให้เกิดภาวะดิ่งเครียดในการทำงานมากขึ้น คนงานเกิดการเรียกร้องสิทธิต่างๆ จึงมีนักวิชาการต่าง ๆ หาวิธีการแก้ปัญหา (กมล อุดลย์พันธ์, 2534)

ในปี 1920 Elton Mayo ผู้ได้ชื่อว่า บิดาแห่งมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) และคณะได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของการทำงานในโรงงาน และได้เลือกเอา The Western Electric Company Hawthorne Plant เมืองชิคาโก เป็นสถานที่ในการศึกษา โดยให้ชื่อว่า การศึกษาฮอธอร์น (Howthorne Studies) ผลการศึกษาของคณะวิจัยพบว่า ขบวนการกลุ่มและการสนใจส่วนบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญมาก จนกระทั่งทำให้อิทธิพลเหนือผลของแสงสว่าง การถ่ายเทอากาศ ความเหน็ดเหนื่อยโดยสิ้นเชิง และความพอใจจะก่อให้เกิดผลผลิต (โยธิน ศันสนยุทธ, 2535)

วิวัฒนาการของมนุษยสัมพันธ์พอจะสรุปออกได้เป็น 4 ช่วง คือ

- 1) ยุคก่อนกำหนดรัฐประศาสนศาสตร์ ศตวรรษที่ 18-19
- 2) การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ ค.ศ.1910-1930
- 3) การจัดการเชิงมนุษยสัมพันธ์ ค.ศ. 1930-1950
- 4) การบริหารเชิงพฤติกรรมศาสตร์ ค.ศ. 1950 - ปัจจุบัน

2.7 ปรัชญาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

2.7.1 ปรัชญามนุษยสัมพันธ์

ปรัชญา หมายถึง ความเชื่อ แนวความคิดปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความเชื่อหรือความคิดเกี่ยวกับภาวะของมนุษย์ ซึ่งมีผู้ให้แนวความคิดไว้หลายประการ ดังนี้

สุรัสวดี ศิลปอนันต์ (2523) ได้สรุป ปรัชญามนุษยสัมพันธ์ว่ามี 3 ประเภท คือ

- 1) การปฏิบัติงานเป็นการรวมพลัง ให้คนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน
- 2) ความร่วมมือร่วมใจจะดีเพียงใดขึ้นอยู่กับ "คน"
- 3) "คน" มีความแตกต่างกัน

อรุณ รักธรรม (2533) ได้สรุป หลักปรัชญามนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) คนมีความปรารถนาที่จะพัฒนาตนเอง ให้มีความเจริญก้าวหน้าภายใต้บรรยากาศที่สนับสนุนและท้าทาย
- 2) การที่มนุษย์มาปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีความคาดหวังว่าองค์กรจะให้ประโยชน์อะไรแก่ตนเองบ้าง
- 3) องค์กรประกอบด้วยบุคคลและหลายบุคคล ร่วมกันเป็นหน่วยงานเป็นองค์กรโดยวัตถุประสงค์ มีความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจที่จะปฏิบัติภารกิจนั้น ๆ ได้บรรลุจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534) ได้สรุปหลักปรัชญามนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) สร้างความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคม
- 2) การบริหารเป็นการรวมพลัง ให้เกิดความสามัคคีในการปฏิบัติงาน
- 3) ความสามัคคีจะดีหรือไม่เพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับคน
- 4) สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน สร้างสรรสังคม
- 5) คนเรานั้นอยู่คนเดียวไม่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน
- 6) คนแตกต่างกันจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านจิตใจ สัมพันธภาพและความ ต้องการ
- 7) การยอมรับนับถือกันและกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีตน

Keith Davis (อ้างถึงใน กฤษณา ศักดิ์ศรี , 2534) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นศิลป์ (Art) มากกว่าศาสตร์ (Science) ดังนั้นถ้าจะให้หลักมนุษยสัมพันธ์มีประสิทธิผลแล้วจะต้องรู้หลักปรัชญาเบื้องต้น และขอบเขตของมันเสียก่อน

Elton Mayo (กฤษณา ศักดิ์ศรี , 2534) จากแนวคิดพื้นฐานของมนุษย์มาจากทฤษฎีมูลเหตุใจที่ว่า การที่มนุษย์มีพฤติกรรมที่ขาดความรับผิดชอบ และเกเรนั้น มิใช่เนื่องมาจากธรรมชาติของมนุษย์เอง แต่หากเกิดจากพลังช้ำในสิ่งแวดล้อม ที่กลับกันมิได้ ได้พัฒนาตนเอง โดยกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ คนต้องการจะใช้เวลาสามารถทำให้กลุ่มได้ประสบผลสำเร็จด้วยตนเอง โดยมีความสำนึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และการได้รับการยอมรับจากกลุ่มกระทำให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างมีผลสัมฤทธิ์ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง มีความเป็นประชาธิปไตย และความเสมอภาค (วิโรจน์ สารรัตนะ , 2536) นั่นคือ มนุษยสัมพันธ์ถือว่า คนมิใช่ของ (Man is not a thing) หรือเครื่องจักร เพราะคนมีอารมณ์ ความรู้สึก ค่านิยม ความเชื่อ ความเห็น และบุคลิกส่วนตัว ที่มีผลกระทบต่อผลผลิตและประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้นมนุษยสัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่ศึกษาถึงใจคนเป็นส่วนใหญ่ เป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ เป็นการเข้าใจกับคน การเอา

ชนะใจคน ระหว่างคนใดคนหนึ่งกับคนอื่น ๆ หรือกลุ่ม หรือกลุ่มต่อกลุ่ม กลุ่มต่อองค์กร หรือ องค์กรต่อองค์กร (เฉลิมพล ศรีพงษ์, 2522)

ปรัชญาเป็นเรื่องของความเชื่อ และปรัชญามนุษยสัมพันธ์คือเรื่องของความเชื่อในการที่จะ ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีความสุข พอใจในงานที่สำเร็จหลักปรัชญามนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารควรคำนึงอยู่เสมอ เพื่อให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผล และมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

สรุปได้ว่า หลักปรัชญามนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อในวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมาจากความจริงที่ทราบกันอยู่ว่า หลักปรัชญามนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรระลึกอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติ คือ การปฏิบัติงานในการร่วมพลังให้คนร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ซึ่งความร่วมมือร่วมใจจะดีเพียงไรขึ้นอยู่กับ "คน" การยอมรับซึ่งกันและกันเป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สุดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความสมัครสมานสามัคคีรักใคร่สนิทสนมกลมเกลียวในการปฏิบัติงาน ดังนั้นปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเน้นให้เห็นความสำคัญของคน เพราะในการทำงานทุกอย่างผลงานจะเกิดขึ้นจากคนเสมอ

2.7.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ แบ่งออกได้หลายทฤษฎี โดยเริ่มต้นจากกลุ่มทฤษฎีกลุ่มทฤษฎีดั้งเดิมแบบใหม่ หรือ นีโอคลาสสิก (Neoclassic Theory) เป็นทฤษฎีพัฒนาต่อจากทฤษฎีดั้งเดิม ซึ่งหันมาสนใจปัจจัยมนุษย์มากกว่าองค์การ มีผู้เรียกว่าการศึกษา มนุษย์ที่ปราศจากองค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2536) โดยมีจุดเริ่ม ดังนี้

1) ทฤษฎีองค์ประกอบสองประการของเฮร์สเบอร์ก (Herzberg's Two Factor Theory) หรือทฤษฎีการจูงใจให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน (Dual Factor Theory) เฮร์สเบอร์ก (Frederick Herzberg) ได้พบว่าสิ่งที่กระตุ้นให้คนรักงานชอบงาน 6 ประการ คือ

- (1) ความสำเร็จของงาน
- (2) การได้รับการยกย่อง
- (3) ความก้าวหน้า
- (4) ลักษณะของงาน
- (5) โอกาสที่จะก้าวหน้า

(6) ความรับผิดชอบ

ทั้ง 6 ประการนี้เป็นปัจจัยกระตุ้นให้คนทำงาน

นอกจากนี้ เฮร์สเบอร์กยังได้ค้นพบปัจจัยจำวน (Maintenance Factors) ดังนี้

- (1) นโยบายและการบริหารของหน่วยงาน
- (2) การบังคับบัญชา
- (3) ความสัมพันธ์ส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา
- (4) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- (5) เงินเดือน
- (6) ความมั่นคงของงาน
- (7) ความมั่นคงของชีวิต
- (8) สภาพการทำงาน
- (9) ฐานะทางสังคม

(สุวัฐ ศิลปอนันต์, 2533)

2) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (Murray Theory)

ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ สามารถสรุปว่า มนุษย์มีความต้องการ ดังนี้

- (1) ความต้องการที่จะเอาชนะด้วยการแสดงออกทางก้าวร้าว (Need for Aggression)
- (2) ความต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ (Need for Counteraction)
- (3) ความต้องการจะยอมจำนน (Need for Abasement)

- (4) ความต้องการในการป้องกันตนเอง (Need for Defenceance)
 - (5) ความต้องการเป็นอิสระ (Need for Autonomy)
 - (6) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)
 - (7) ความต้องการมิตรภาพกับบุคคลอื่น (Need for Affiliation)
 - (8) ความต้องการความสนุกสนาน (Need for Play)
 - (9) ความต้องการแยกตัวออกจากผู้อื่น (Need for Rejection)
 - (10) ความต้องการความช่วยเหลือจากผู้อื่น (Need for Help)
 - (11) ความต้องการที่จะให้ความช่วยเหลือต่อผู้อื่น (Need for Nurturance)
 - (12) ความต้องการที่จะสร้างความประทับใจให้กับผู้อื่น (Need for Exhibition)
 - (13) ความต้องการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น (Need for Dominance)
 - (14) ความต้องการที่จะยอมรับนับถือผู้อื่นว่า (Need for Deference)
 - (15) ความต้องการหลีกเลี่ยงความรู้สึกด้อย (Need for Avoidance of Inferiority)
 - (16) ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงอันตราย (Need for Avoidance of Harm)
 - (17) ความต้องการที่จะหลีกเลี่ยงการถูกตำหนิหรือถูกลงโทษ (Need for Avoidance of Blame)
 - (18) ความต้องการเป็นระเบียบเรียบร้อย (Need for Orderliness)
 - (19) ความต้องการที่จะรักษาชื่อเสียง (Need for Inviolacy)
 - (20) ความต้องการที่จะให้ตนเองมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น (Need for Contrariness)
- (อ้างถึงในกฤษฎา ศักดิ์ศรี, 2534)

3) ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ Maslow theory of Human Motivation)

มาสโลว์ ได้ตั้งข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ ไว้ดังนี้

- (1) มนุษย์มีความต้องการและมีความต้องการเสมอไม่สิ้นสุด
- (2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจให้เกิดพฤติกรรม คือ ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
- (3) ความต้องการของคนมีลักษณะลำดับจากต่ำไปหาสูงตามความสำคัญ

ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ "Hierarchy of Need" มีลำดับดังนี้



(1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ การพักผ่อน เครื่องอำนวยความสะดวก

(2) ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครอง ความปลอดภัยจากภัยอันตรายทางร่างกาย ความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เป็นหลักประกันความปลอดภ้ยมั่นคง

(3) ความต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม (Social Needs) การยอมรับเป็นสิ่งจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรม แต่ละคนต้องการพวกพ้องและการยอมรับของกลุ่มว่า เขาเป็นสมาชิก หรือองค์การ

(4) ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem Needs) เป็นความต้องการอยากเด่นในสังคม ได้รับการยอมรับในสังคมทั่วไป และมีความรู้สึกมีค่าขององค์การ

(5) ความต้องการบรรลุเป้าหมายสูงสุดในชีวิต (Self Actualization) ความต้องการใช้ศักยภาพของคนพัฒนาตนให้สูงสุด (เกลิมพล ศรีหงษ์, 2522)

4) ทฤษฎี X ทฤษฎี Y (Theory X Theory Y) ของ Douglas Mc Gregor

ทฤษฎี X มีเนื้อหาสาระดังนี้

- (1) ปกติคนเราไม่ชอบทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงงาน ถ้าสามารถทำได้
- (2) เนื่องจากลักษณะนิสัยไม่ชอบทำงานนี้ คนส่วนมากต้องถูกบังคับ ควบคุมสั่งการ และขู่ว่าจะถูกลงโทษ ถ้าไม่ทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์

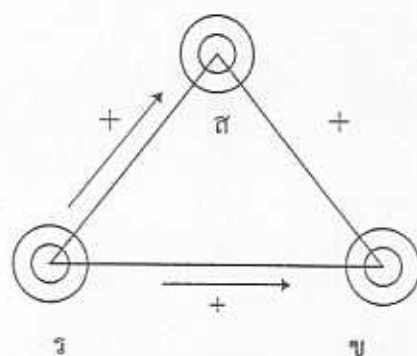
(3) ปกติคนเราจะชอบทำงานตามคำสั่ง ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานค่อนข้างน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งใด

ทฤษฎี Y มีเนื้อหาสาระดังต่อไปนี้

- (1) การใช้กำลังทางร่างกาย และกำลังสมองในการทำงานเป็นธรรมชาติของมนุษย์
 - (2) การควบคุมการขู่จะลงโทษไม่ใช่วิธีการเดียวที่จะทำได้ ก่อให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ความรับผิดชอบอาจทำให้เกิดการควบคุม ตั้งการตนเอง
 - (3) ความรับผิดชอบ เน้นวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทำให้เกิดความพอใจและปฏิบัติงานได้สำเร็จ
 - (4) ภายใต้สถานการณ์ที่เหมาะสม บุคคลจะเรียนรู้และแสวงหาความรับผิดชอบ
 - (5) บุคคลในหน่วยงานจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาอยู่ในตัว
 - (6) คนมีโอกาใช้ศักยภาพทางเขาปัญญาของตนเพียงบางส่วน
- (ประพันธ์ สุริหาร , 2536)

5) ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์ (Heider's Balance theory)

ไฮเดอร์ได้สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า "หากทราบว่าบุคคลชอบสิ่งใด ก็ชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่จะผูกมิตรกันจะมีมากขึ้น (ดูภาพประกอบ)



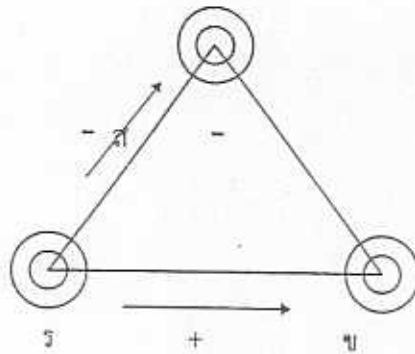
จากภาพนี้

ร	คือ	ตัวเรา
บ	คือ	ตัวเขา
ส	คือ	สิ่งที่เขาชอบ



ในมุมตรงข้าม ทฤษฎีของไฮเคอร์ยังสอนเราอีกว่า "หากทราบว่าคุณคนไม่ชอบสิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้น" โอกาสจะผูกมิตรก็มีมากขึ้น (อ้างถึงในสุรัฐ ศิลปอนันต์, 2523)

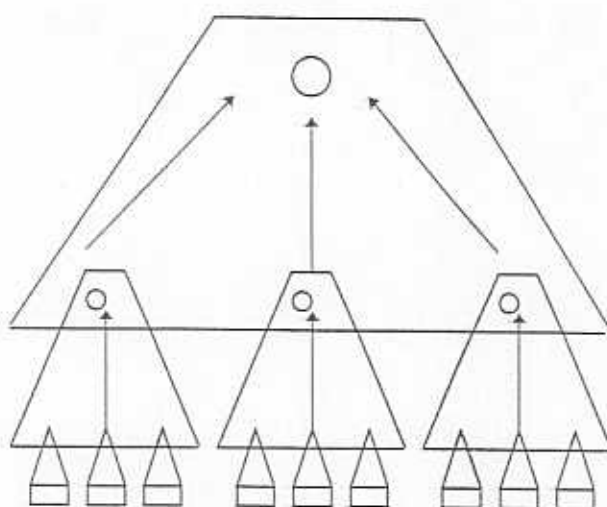
ภาพประกอบ



วพ
HM
ศ 293

6) ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของ Likert

ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของ Likert (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2529) มีความเชื่อว่าการทำงานเป็นกลุ่มจะทำให้มีประสิทธิภาพของงานดีขึ้น ต้องมีการสร้างกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ มีการประชุมระดับหัวหน้าเป็นประจำ เพื่อพิจารณาปัญหาและตัดสินใจทุกฝ่ายมีสิทธิเสนอปัญหาให้ที่ประชุมพิจารณา เพราะถือว่าปัญหาทุกปัญหาในหน่วยงานไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การปฏิบัติงานแบบเป็นกลุ่มใช้ได้ทุกระดับของหน่วยงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin) ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่ม หรือตัวแทนของกลุ่มเพื่อเชื่อมโยงกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีกค่อหนึ่งดังภาพ



ระดับสูง

ระดับกลาง

ระดับต่ำ

แผนภูมิที่ 4 ทฤษฎีหมุดเชื่อมโยงของ Likert

7) ทฤษฎี 3 ตัวของขงจื้อ

ขงจื้อเป็นนักปราชญ์ชาวจีน (อ้างถึงใน สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2532) เป็นเจ้าของทฤษฎี 3 ตัว ซึ่งมีสัญลักษณ์ เอามือปิดหู ปิดตา ปิดปาก

ถึงตัวที่ 1	ปิดหู	หมายถึง	การควบคุมการฟังการได้ยิน
ถึงตัวที่ 2	ปิดตา	หมายถึง	การควบคุมการมองเห็น
ถึงตัวที่ 3	ปิดปาก	หมายถึง	การควบคุมการพูดการแสดงออก

หลักสำคัญของขงจื้อ ครูใช้มากในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์การบริหารกล่าวคือ ถ้าจะผูกมิตรเราต้องปิดหูเป็น ควบคุมหูว่าอะไรควรฟังไม่ควรฟัง อะไรควรได้ยินไม่ได้ยิน แม้ได้ยินก็ต้องควบคุมว่าอะไรควรเก็บไปคิด หรือไม่ควรเก็บไปคิด อะไรควรเชื่อไม่ควรเชื่อ "อย่าหูเบา" ตา และปากก็เหมือนกัน สิ่งใดที่ควรมองหรือไม่ควรมอง สิ่งควรรู้หรือไม่ควรรู้ สิ่งควรพูดหรือไม่ควรพูด ควรปฏิบัติให้สมกับเวลา และโอกาสนั้น ก็ควรรู้จักการควบคุม หู ตา ปาก ให้ใช้ได้ทุกกาลเทศะนั้นเอง

8) ทฤษฎีแรงขับของ Hull

Hull, (1973, อ้างถึงใน โยธิน ศันสนบุตร, 2535) ได้เสนอทฤษฎีแรงขับหรือสิ่งเร้า การตอบสนองโดยการเสนอความคิดได้ว่า พฤติกรรมเป็นผลจากการรวมกันของแรงขับและกำลังนิสัย หรือแรงเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนองอันเป็นผลมาจากการเสริมแรง หรือกล่าวได้ว่า ความพร้อมที่จะกระทำอันเป็นการเรียนรู้ (Behavior = Habity Strengthy Drive) และอินทรีย์จะพยายามไปสู่ระดับของการกระตุ้นสูงสุด แต่ระดับการกระตุ้นอาจเปลี่ยนแปลงไปได้ตามเวลา

9) ทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะของ Argyris

Argyris (1976, อ้างถึงใน จรูญ ทองदार, 2536) ได้เสนอแนวคิดด้านบุคลิกลักษณะไว้ดังนี้

- (1) บุคลิกลักษณะของคนนั้น จะค่อยพัฒนาจากการที่จะพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็กมาเป็นความคิดที่จะทำงานใด ๆ อิสระด้วยตนเองเมื่อถึงวัยผู้ใหญ่
- (2) ความต้องการที่จะทำอะไรโดยอิสระตนเอง แต่ถูกระเบียบหรือผู้บังคับบัญชาควบคุมไม่สมเหตุผล ใ้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ การทำงานจะได้ไม่มีประสิทธิภาพ

10) ทฤษฎีความคาดหวังของ Lewin และ Toilman

หลักจิตวิทยาปัญญานิยม Lewin และ Toilman (อ้างถึงในโยธิน ศันสนยุทธ์, 2534) ได้ให้แนวความคิดทฤษฎีคาดหวังไว้ว่า ปัจจัยบุคคลมีความคิดเกี่ยวกับผลที่อาจเกิดขึ้นจากการกระทำของเขา และเขาจะเลือกที่จะกระทำตามความน่าจะเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นและคุณค่าของผลที่เกิดขึ้น

11) สังคหวัตถุ 4

เป็นคำสอนของพระสัมมาสัมพุทธเจ้า เป็นหลักปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันให้มีความสุขความพอใจ ซึ่งทำให้เกิดความรักใคร่ กลมเกลียว และมีมนุษยสัมพันธ์ หรือเรียกว่าธรรมสงเคราะห์ซึ่งกันและกัน ได้แก่

(1) ทาน คือ การแบ่งปันสิ่งของแก่คนอื่นเพราะการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อญาติมิตรย่อมทำให้ผู้รับพอใจ เกิดมนุษยสัมพันธ์

(2) ปิยวาจา การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน การให้อย่างเดียวอาจไม่สามารถยึดเหนี่ยวจิตใจผู้อื่นได้ การพูดทักทายปราศรัยที่ดีจะช่วยผูกมิตร

(3) อัตถจริยา ประพฤติปฏิบัติคนใช้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นและสังคมส่วนรวมยอมทำให้นुकคตทั่วไปยอมรับนับถือ

(4) สมานัคคา ความเป็นผู้สม่ำเสมอ วางคนเหมาะสม ไม่ถือตัว ไม่ดูหมิ่นดูแคลน ไม่ยกตนข่มท่าน ย่อมทำให้เป็นที่ชื่นชอบของบุคคล

2.8 แนวคิดพื้นฐานและขอบเขตมนุษยสัมพันธ์

2.8.1 แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

เฉลิมพล ศรีหงษ์ (2519) ได้ให้แนวคิดพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์อยู่

4 ประการ คือ

- 1) การจูงใจ (Motivation)
- 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)
- 3) หรือความสนใจร่วมกัน (Mutual Interest)
- 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity)

กมล อุดลย์พันธ์ และคณะ (2520) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับพื้นฐานมนุษยสัมพันธ์ไว้

4 ประการด้วยกัน คือ

1) การจูงใจ (Motivation) จะต้องจูงใจและดำรงไว้ซึ่งความต้องการของคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) ต้องมีการจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงานอย่างเหมาะสมแต่ละกลุ่ม

3) ผลประโยชน์ของแต่ละคนและองค์กรจะเอื้อประโยชน์ให้แกกันและกัน (Mutual Interest) ความเชื่อว่าคนจะได้ประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่ง

4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) หมายความว่า คนมีความต้องการที่จะได้รับการปฏิบัติต่อกันด้วยการยอมรับนับถือ และอย่างมีศักดิ์ศรี ในฐานะเป็นมนุษย์

แนวความคิดที่เน้นมนุษยสัมพันธ์

วิจิตร ศรีสอาด (2529) สรุปแนวคิดของกลุ่มนี้ ดังนี้ ความคิดของนักวิชาการกลุ่มนี้ อาจกล่าวได้ว่า เป็นการพิจารณาองค์การในทัศนะที่เคลื่อนไหวได้ เนื่องจากปัจจัยบุคคลประกอบด้วย ทักษะสติ แรงจูงใจ ความต้องการ ขวัญ เมื่อบุคคลดังกล่าวทำงานร่วมกันจะเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ต้องอาศัยปัจจัยดังกล่าว และการพิจารณาองค์การนั้น จะต้องพิจารณาทั้งในแง่ความคิดองค์กร คือ เครื่องจักร และองค์การ คือ อินทรีย์

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534) ได้กล่าวถึงแนวคิดพื้นฐานของวิชามนุษยสัมพันธ์ไว้ 5 ประการ คือ

1) บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน (Individual Differences) กล่าวคือ บุคคลย่อมมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว และมีความแตกต่างกันตามสิ่งแวดล้อมและพันธุกรรม การวินิจฉัยสื่อหรือตัดสินใจใด ควรจะต้องให้ความสนใจ แต่พฤติกรรมกลุ่มเพียงใดก็ไม่ควรละเลยต่อพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

2) บุคคลจะมีลักษณะหลายอย่างประกอบกันจะแยกจากกันไม่ได้ กล่าวคือ มนุษย์มีองค์ประกอบหลายอย่างทั้งเรื่องกายภาพ ชีวิต การทำงาน ประสิทธิภาพ ทักษะ อยู่ในตัวจะแยกจากกันไม่ได้ และมีส่วนกระทบถึงกัน

3) พฤติกรรมของบุคคลย่อมมีสาเหตุ (Caused Behavior) พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกย่อมมีสาเหตุจากแรงจูงใจอย่างหนึ่ง และการสร้างแรงจูงใจสามารถทำให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือแสดงพฤติกรรมอันพึงประสงค์ได้

4) ศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) มนุษย์เป็นสัตว์มีสมอง มีจริยามารยาท วัฒนธรรม ศีลธรรม ต้องการโอภาปราศรัยด้วยการเคารพซึ่งกันและกัน มีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

สรุป แนวคิดพื้นฐานของวิชามนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้

- 1) การจูงใจ (Motivation)
- 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)
- 3) ผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual Interest)
- 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity)
- 5) มนุษย์จะมีองค์ประกอบหลายอย่างอยู่ในตนเอง (Dual Factors)
- 6) พฤติกรรมของบุคคลย่อมมีสาเหตุ (Caused Behavior)

กฤษฎา ศักดิ์ศรี (2534) ได้แบ่งพื้นฐานวิชามนุษยสัมพันธ์ได้ดังนี้

- 1) การจูงใจ (Motivation) คือ ทำให้ผู้อื่นมีเจตคติตรงกัน
- 2) การติดต่อสื่อสาร (Communication) เพื่อทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่ม
- 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การทำงานให้สำเร็จ
- 4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) การเข้าใจสภาพผู้อื่นและเข้าใจตน
- 5) ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ (Human Dignity)
- 6) ผลประโยชน์กันและกัน (Mutual Interest) ผลประโยชน์ของคนในองค์กรและองค์การ
- 7) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)
- 8) การพัฒนาศักยภาพของตน (Self Development)

พื้นฐานในวิชามนุษยสัมพันธ์ (Basic Themes in Human Relation)

โยธิน ศันสนยุทธ์ (2535) ได้แบ่งพื้นฐานในวิชามนุษยสัมพันธ์ออกเป็น 4 ข้อ ดังนี้

- 1) การสื่อสาร (Communication)
- 2) การจูงใจ (Motivation)
- 3) ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 4) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

2.8.2 ขอบข่ายของวิชามนุษยสัมพันธ์ (The Scope of Human Relation)

กฤษฎา ศักดิ์ศรี (2534) ได้แบ่งขอบข่ายวิชามนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) มนุษย์เป็นหน่วยหนึ่งของความพอใจ และมีความแตกต่างกัน
- 2) บุคคลเป็นหน่วยหนึ่งขององค์การ ซึ่งต้องประสานงานกับคนอื่น
- 3) บุคคลเป็นหน่วยหนึ่งของการตัดสินใจและการกระทำ
- 4) การพัฒนาผลประโยชน์ของคนแต่ละกลุ่ม
- 5) มนุษยสัมพันธ์จะให้ความสำคัญต่อกลุ่มมากกว่าบุคคลและเน้นกลุ่มที่ไม่เป็นทางการมาก

ดังนั้นการศึกษาวิชามนุษยสัมพันธ์ จึงไม่ได้หมายถึง การศึกษาวิชาใดวิชาหนึ่งแต่เป็นการศึกษาในลักษณะสหวิทยาการ (Interdisciplinary)

โยธิน ตันสนบุทท์ (2535) ได้แบ่งขอบข่ายวิชามนุษยสัมพันธ์ ความสมดุลระหว่างความสามารถของบุคคลกับงานจะทำได้ ดังนี้ งานสำเร็จ ถ้าความสามารถกับงานไม่สมดุลก็จะทำงานล้มเหลว เพราะงานแต่ละชนิดต้องการทักษะของมนุษยสัมพันธ์แตกต่างกันมีสาเหตุพอสรุปได้ 5 ประการ คือ

1) ความสามารถเฉพาะบุคคล บุคคลย่อมมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

2) ความต้องการของงาน เป้าหมาย ลักษณะองค์การที่ไม่แน่นอนจะก่อให้เกิดความยุ่งยากในมนุษยสัมพันธ์

3) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี วิธีการผลิตใหม่จะก่อให้เกิดความเครียดระหว่างคนงานกับผู้ผลิต

4) ความต้องการสำหรับความรับผิดชอบ อาจมีปัญหาในกรณีเพื่อนเก่า

5) คนงานใหม่ที่ยังขาดประสบการณ์จะมีปัญหาทางมนุษยสัมพันธ์ในขณะเริ่มต้นทำงาน กมล อุดยพันธ์ และคณะ (2535) ได้กำหนดขอบข่ายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1) ในฐานะบุคคลเป็นหน่วยหนึ่งของความพอใจ และคนมีความแตกต่างกัน ย่อมมีความจำเป็นแตกต่างกัน

2) บุคคลเป็นหน่วยหนึ่งของมนุษย์ ซึ่งทำหน้าที่ประสานร่วมมือกับคนอื่น

3) บุคคลแต่ละคนเป็นหน่วยหนึ่งของการตัดสินใจ และการกระทำร่วมกันในกลุ่ม

4) บุคคลจะปฏิบัติคนในฐานะปัจเจกชน และในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มมนุษยสัมพันธ์จึงครอบคลุมทั้งปัญหาของบุคคล และปัญหาของกลุ่ม

5) มนุษยสัมพันธ์มุ่งที่ปัญหาของกลุ่ม และความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อกันมากกว่าเรื่องบุคคล และเน้นความสัมพันธ์ในแบบที่ไม่เป็นทางการ

ประพันธ์ สุริหาร (2536) ได้ให้แนวทางในการศึกษามนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

1) รู้จักตนเองและเข้าใจตนเอง

2) รู้จักคนอื่นและเข้าใจคนอื่น

3) เข้าใจสังคม

4) เข้าใจลักษณะโครงสร้างของกลุ่ม

5) เข้าใจเทคนิคการปรับคนและปรับคน

Feed Carvell และ Halloan (1975 , อ้างถึงในกฤษฎณา ศักดิ์ศรี , 2534) ได้แบ่งขอบข่าย วิชามนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) พัฒนาการและภูมิหลังของมนุษยสัมพันธ์
- 2) ความต้องการของมนุษย์
- 3) หน้าที่การบริหาร และภาวะผู้นำ
- 4) การมีส่วนร่วมกลุ่ม
- 5) การติดต่อสื่อสารกลุ่ม
- 6) ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 7) แบบแผนเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- 8) การจูงใจ
- 9) การรับผิดชอบ
- 10) การเอาใจเขามาใส่ใจเรา

2.9 หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร

มนุษยสัมพันธ์ที่ดีทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น เราจึงต้องศึกษามนุษยสัมพันธ์ เป็นพื้นฐานซึ่งได้มีผู้แบ่งพื้นฐานมนุษยสัมพันธ์ดังนี้

สุวัฐ ศิลปอนันต์ (2523) ได้แบ่งพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) การทำความเข้าใจพื้นฐานของคน
- 2) การเข้าใจธรรมชาติคนและสิ่งกระทบ
- 3) การปรับตัวและอาศัยเทคนิคต่าง ๆ

อรุณ รักธรรม (2533) ได้กล่าวถึงมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

1) มนุษยสัมพันธ์เป็นกระบวนการถือว่าผู้ร่วมงานทุกคนมีอิทธิพลต่อหัวหน้างานและบรรดา สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ขององค์การ

2) สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน เป็นสิ่งจำเป็นต่อหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งทำให้ผู้ทำงานในองค์การ และผู้ร่วมงานมีความรู้สึกที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์

โยธิน ศันสนยุทธ์ (2534) ได้แบ่งมนุษยสัมพันธ์ออกเป็น 2 ประการ คือ

- 1) ธรรมชาติของมนุษย์
- 2) ธรรมชาติขององค์การ

สรุปได้ว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารที่ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจคือธรรมชาติของมนุษย์และองค์การ รวมทั้งสภาพสิ่งแวดล้อมในการทำงาน และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น

2.9.1 ธรรมชาติของมนุษย์

ได้มีผู้ศึกษาธรรมชาติของมนุษย์และกล่าวในรายละเอียดไว้ดังนี้

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523) ได้แบ่งธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ไว้ 3 ประการ

- 1) มนุษย์ผูกพันอยู่ด้วยความต้องการ
- 2) มนุษย์ผูกพันอยู่ด้วยความอยู่รอด
- 3) มนุษย์ผูกพันอยู่ด้วยความจริงและความเชื่อ

เฉลิม ศรีหงษ์ (2523) ได้กล่าวถึง ธรรมชาติมนุษย์ ไว้ว่าเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

- 1) การจูงใจ (Motivation)
- 2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)
- 3) ประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual Interest)
- 4) ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity)

โยธิน ศันสนยุทธ์ (2534) ได้แบ่งธรรมชาติพื้นฐานของมนุษย์ ไว้ดังนี้

- 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- 2) บุคคลทางสังคม
- 3) การจูงใจ
- 4) ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์

ดังนั้นผู้บริหารที่คิดจึงต้องเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลต่อมนุษยสัมพันธ์ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของประสิทธิภาพการทำงานได้ ซึ่งถ้าจะกล่าวในรายละเอียดต่อไปถึงเรื่อง การจูงใจ (Motivation) , ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences) , ประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual Interest) , ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human Dignity) จะสามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้

1) การจูงใจ (Motivation)

การจูงใจ หมายถึง ความโน้มเอียงที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งโดยอาศัยแรงจูงใจในรูปของความต้องการ (โยธิน ศันสนยุทธ์, 2534)

มาสโลว์ได้ตั้งข้อสมมติฐานที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการไว้อีก ดังนี้

- 1) คนจะต้องไม่มีที่สิ้นสุดและเพิ่มมากขึ้น
- 2) ความต้องการที่สำเร็จผลแล้วจะไม่เป็นที่พอใจอีกต่อไป

3) ความต้องการของคนจะซ้ำซ้อนกัน ซึ่งบางครั้งความต้องการได้รับการตอบสนองยังไม่
สิ้นสุด ก็เกิดความต้องการด้านอื่นอีก

4) ความต้องการของคนจะเป็นลักษณะลำดับความสำคัญจากต่ำไปหาสูง

วิจิตร อาวะกุล (2535) ได้กล่าวว่า ทางพุทธศาสนากล่าวถึงความต้องการ (กิเลส) ของ
มนุษย์ ไว้ดังนี้

- 1) กามตัณหา ความอยากทางเพศ
- 2) ภวตัณหา ความอยากมีอยากเห็น
- 3) วิภวตัณหา ความไม่อยากมีไม่อยากเห็น

2) ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences)

คนเรานั้นแตกต่างกันเพราะ ของสองสิ่ง คือ พันธุกรรมทำให้คนแตกต่างกันและสิ่งแวดล้อม (สุริรัฐ ศิลปอนันต์ , 2523) และมีผู้จำแนกความแตกต่างของคนออกได้ ดังนี้

- 1) คนแตกต่างทางจิตใจ (Mental) กล่าวคือบุคคลจะมีความชอบไม่เหมือนกัน
- 2) ความแตกต่างทางร่างกาย (Physical) กล่าวคือ สุขภาพ รูปร่างของคนจะไม่เหมือนกัน
- 3) ความแตกต่างทางอารมณ์ (Emotion) แต่ละคนจะมีอารมณ์ไม่เหมือนกันแม้ในคนเดียว
- 4) แตกต่างทางสังคม (Social)

วิจิตร อาวะกุล (2535) ได้กล่าวถึงความแตกต่างบุคคลไว้ดังนี้

- 1) รูปร่าง หน้าตา ท่าทาง (Appearance)
- 2) อารมณ์ (Emotion)
- 3) นิสัย (Habit)
- 4) ทักษะ (Attitude)
- 5) พฤติกรรม (Behavior)
- 6) ความถนัด (Aptitude)
- 7) ความสามารถ (Ability)
- 8) สุขภาพ (Health)
- 9) รสนิยม (Taste)
- 10) สังคม (Social)

ความแตกต่างของมนุษย์ดังกล่าว เป็นสาเหตุให้มนุษย์เกิดความขัดแย้ง ไม่สามารถเข้าใจกัน
หรือสัมพันธ์กันได้ หากขาดความรู้ความเข้าใจเกิดการดูหมิ่นเหยียดหยาม ไม่เคารพสิทธิ ไม่ให้
เกียรติ เคารพนับถือกันในความแตกต่างกัน ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งธรรมดาสามัญของโลก ถ้าเราได้เข้าใจ
ในเรื่องเหล่านี้แล้ว ความขัดแย้งก็จะลดน้อยลง หรือขจัดออกไป ความสัมพันธ์กับผู้อื่นก็จะดีขึ้น

3) ประโยชน์ซึ่งกันและกัน (Mutual Interest)

ประโยชน์ซึ่งกันและกัน หมายถึง ผลประโยชน์ของบุคคลในองค์การ และผลประโยชน์ขององค์การ การที่คนจะเข้าไปทำงานในองค์การใด หรือองค์การใดจะรับคนเข้าทำงานนั้น จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกรู้สึกหรือความเชื่อว่า คนจะได้ประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่ง (เจลิม ศรีหงษ์, 2523)

4) ตักศิรีแห่งความเป็นมนุษย์ (Human Dignity)

คนเป็นสิ่งมีชีวิต มีความเป็นคนและมีความภูมิใจในตัวเองกล่าวคือมีศักดิ์ศรีของคน การยอมรับนับถือศักดิ์ศรีของคน เป็นวิธีการมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สุด จะทำให้คณะบุคคลที่ร่วมกันทำงานอยู่มีความสามัคคีเกิดขึ้น ไม่มีการดูถูกดูแคลนกัน และเป็นการเชื่อมโยงที่จะทำให้บุคคลแต่ละคนอยู่ในระดับเดียวกัน และยึดโยงเป็นกลุ่มคณะ เมื่อคนมีประสิทธิภาพองค์การ (ธรรมรส โชติบุญพร, 2519)

2.9.2 ธรรมชาติขององค์การ (The Nature of Organizations)

มีข้อสมมุติฐานว่า องค์การจะต้องมีธรรมชาติหรือลักษณะดังนี้

1) องค์การเป็นระบบสังคม (Social System) เมื่อองค์การเป็นระบบของสังคม ดังนั้นกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การก็ต้องอยู่ภายใต้ของกฎทางสังคม และขณะเดียวกันก็อยู่ภายใต้กฎของจิตวิทยา (Psychological Rule) เพราะบุคคลมีความต้องการ จึงมีผลแสดงบทบาท และสถานการณ์ทางสังคม หรืออาจได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม

2) องค์การเป็นศูนย์รวมความสนใจ (Central Interest) องค์การเกิดขึ้นเนื่องจากสมาชิกมีความสนใจร่วมกัน โดยอิสระ ดังนั้นนายจ้าง ลูกจ้างผู้บริหารและผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องมีเป้าหมายร่วมกัน

2.9.3 หลักมนุษยสัมพันธ์

หลักมนุษยสัมพันธ์มีการแบ่งไว้หลายประการ

เจลิม ศรีหงษ์ (2519) ได้เสนอแนะวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) ควรหาทางเปิดสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นก่อน
- 2) พยายามพบปะกันบ่อยที่สุด
- 3) พยายามหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้อื่น
- 4) พยายามยกย่องชมเชยผู้อื่นเมื่อเห็นว่าเขาทำดี
- 5) เมื่อมีการผิดพลาดไม่ควรตำหนิผู้อื่น
- 6) ส่งเสริมการร่วมงานกิจกรรมต่างๆ
- 7) ส่งเสริมให้คนมีมาก ในการทำงานตามฐานะ

- 8) ต้องพยายามศึกษาและทำความเข้าใจสัมพันธ์ภาพแต่ละบุคคล
- 9) ต้องพยายามจดจำคนให้แม่น
- 10) พยายามแจ้งข่าวที่จำเป็นแก่ผู้ร่วมงาน
- 11) ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานในยามฉุกเฉิน
- 12) ยอมรับปฏิบัติตามข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงาน

วิทยา เทพยา (2521) ได้กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) การยกย่องผู้อื่นว่ามีความสำคัญ
- 2) ยอมรับนับถือความคิดของผู้อื่น
- 3) ยอมรับนับถือ และส่งเสริมความทะเยอทะยานของผู้อื่น
- 4) ยอมรับให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
- 5) พร้อมทั้งจะพบกับผู้อื่นได้เสมอ

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523) ได้กล่าวถึงหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) ไม่ขัดผลประโยชน์ของผู้อื่น
- 2) มองผู้อื่นในแง่ดี ด้วยความจริงใจ
- 3) ไม่ทำให้ตัวเด่นหรือด้อยเกินไปให้อยู่ในทางสายกลาง
- 4) เคารพผู้อื่นรับฟังโดยไม่เบียดเบียน
- 5) แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป
- 6) พูดและทำกับผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- 7) มีคำพูดแปลกใหม่หรือเรื่องน่าสนใจ
- 8) ยิ้มกับบุคคลทั่วไป มีอารมณ์ขัน ร่าเริง แจ่มใส
- 9) มีอารมณ์หนักแน่น เก็บความรู้สึกได้
- 10) เป็นผู้ได้ทั้งสิ่งของเกียรติ ความเชื่อถือ เพื่อแผ่
- 11) พร้อมทั้งจะให้บริการผู้อื่น
- 12) รู้จักปฏิบัติในฐานะกลุ่ม

กมล อุดลย์พันธ์ (2523) ได้แบ่งหลักมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร
- 2) ให้เกียรติเขาเมื่อถึงเวลาอันสมควร
- 3) ให้เขาทราบข่าวสารที่มีเป็นประจําอยู่เสมอ
- 4) ส่งเสริมให้เขามีส่วนร่วมในกิจกรรม
- 5) ให้ได้รับความไว้วางใจจากเขา

วิจิตร อาวะกุล (2528) ให้หลักมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

- 1) จงเป็นคนเห็นคุณค่าและความสำคัญของมนุษย์
- 2) จงเป็นคนดีที่ยกย่องอาศัยกัน
- 3) แก้ไขตัวเองก่อนผู้อื่น
- 4) ต้องรู้จักตั้งคัมกับผู้อื่น
- 5) ต้องมีความคิดที่ดี
- 6) มนุษย์มิใช่ทำงานเพื่อเงินเพียงอย่างเดียว
- 7) เห็นคุณค่าผู้อื่น
- 8) ให้มีบรรยากาศที่อบอุ่น กระฉับกระเฉง
- 9) สร้างนิสัย ร่าเริงสนุกสนาน อารมณ์แจ่มใส
- 10) ประพฤติดี จริ่งใจ พุดจาอ่อนหวานต่อผู้อื่น
- 11) หลีกเลียงความขัดแย้ง
- 12) ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม ใจกว้าง

บุญทัน ดอกไธสง (2529) ได้กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

- 1) การรู้จักให้เกียรติบุคคลอื่น
- 2) การไม่ดูถูกผู้อื่น
- 3) การ ไม่ดูถูกองค์การอื่น และสถาบันอื่น
- 4) จงแข่งขันกันด้วยผลงาน
- 5) มีสติอยู่ในจิตใจตลอดเวลา
- 6) ไม่ขาดสติ เมื่อจะพูดหรือจะเจรจาอะไร
- 7) จงสร้างความพอใจแก่คู่สนทนาให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้
- 8) รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน

หลักความสัมพันธ์ของมนุษย์เกิดขึ้น ได้ดังนี้

ชาตรี ดิเรกศรี (2530) การจัดหลักมนุษยสัมพันธ์กับบุคคล 6 ประการ

- 1) ปฏิบัติตนให้เป็นที่รักใคร่และเคารพนับถือของผู้อื่น
- 2) เข้าใจการติดต่อกับบุคคล เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 3) เข้าใจศิลปการเข้าสมาคม เป็นนักฟัง และนักพูดที่ดี
- 4) ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอัธยาศัยไมตรีกับคนอื่น
- 5) ยอมรับคุณค่า และศักดิ์ศรีของคนอื่นด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 6) สร้างการยอมรับกับบุคคลอื่นโดยการสร้างจดจำลักษณะเด่น และชื่อของ

บุคคลอื่น

กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534) ได้กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- 1) สัมพันธ์โดยทางครอบครัวญาติพี่น้อง
- 2) สัมพันธ์โดยทางการศึกษา
- 3) สัมพันธ์โดยทางเศรษฐกิจ
- 4) สัมพันธ์โดยทางการเมืองการปกครอง
- 5) สัมพันธ์กันทางคมนาคม
- 6) สัมพันธ์ในทางสมาคม

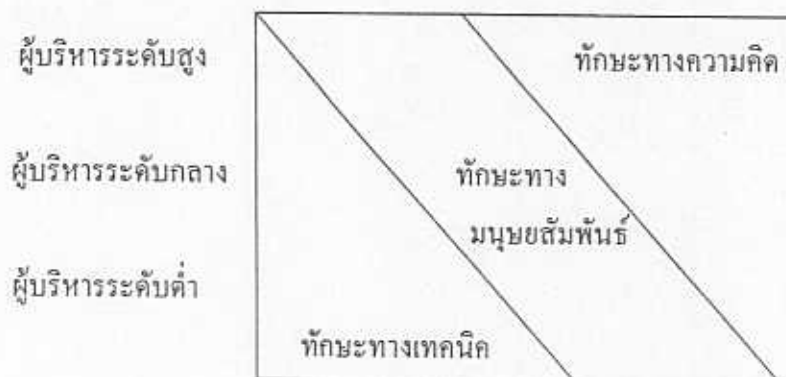
สรุปหลักมนุษยสัมพันธ์

- 1) รู้จักการให้เกียรติ เห็นคุณค่าผู้อื่น โดยการยกย่อง นับถือ ยอมรับ จริงใจ มองผู้อื่นในแง่ดี ไม่เอาผลประโยชน์ผู้อื่น
- 2) ต้องรู้จักสังคมผู้อื่น ไม่ดูถูกผู้อื่น ประเทศอื่นหรือสถาบันอื่น
- 3) ไว้วางใจ ยอมรับนับถือและส่งเสริม ให้การบริการขอย่อยชมเชยแก่ผู้อื่นในการทำงาน
- 4) มีบุคลิกดี ยิ้มแย้ม แจ่มใส อารมณ์ดีแต่หนักแน่น เข้าสังคม
- 5) เอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักเข้าใจ เห็นใจผู้อื่น
- 6) รู้จักจดจำเอาใจใส่ ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ
- 7) เปิดความสัมพันธ์กับผู้อื่นก่อน
- 8) เป็นผู้มีความสุจริต ซื่อสัตย์ ไม่ขาดสติ
- 9) สร้างความพอใจแก่ผู้อื่น สร้างความสัมพันธ์ด้วย

2.10 เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ในการบริหารงานโดยทั่วไป เป็นที่เห็นพ้องต้องกันว่า ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จได้ ต้องอาศัยทักษะ 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) และทักษะทางความคิด (Conceptual Skill)

ความเหมาะสมในเชิงความสัมพันธ์ของทักษะทั้ง 3 ผู้บริหารจะต้องมีมากหรือน้อยจะเปลี่ยนไปตามระดับตำแหน่งการปฏิบัติงาน ตามแผนภูมิ



แผนภูมิที่ 5 แสดงถึงความสำคัญของทักษะที่เปลี่ยนไปตามระดับการปฏิบัติงาน
ที่มา : ธรรมรส โชติกุล, 2519

ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีการเทคนิค ทักษะเฉพาะงาน อันเกิดจาก ประสบการณ์ (ธรรมรส โชติกุล, 2519) มาใช้ในการบริหารงานโดยมีผู้เสนอเทคนิคทั่วไปของผู้บริหารไว้ดังนี้

2.10.1 เทคนิคการปรับปรุงการปฏิบัติงาน

เทคนิคในการปรับปรุงการปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไปมีผู้เสนอไว้ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (2528) ได้กล่าวถึงเทคนิคบำรุงรักษาน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชา

1) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง โดย อย่าโมโห อย่างหลงตน อย่างใช้อำนาจเกินจำเป็น อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง อย่าจู้จี้จุกจิก อย่าตัดสินโดยความโกรธ

2) รู้จักเสริมกำลังใจ โดย ขก่องชมเชย ขกใจเขามาใส่ใจเรา จริงใจ เห็นใจ เอาใจใส่ดูแล

3) รู้จักให้รางวัล ได้แก่ ขก่องชมเชย แสดงความยินดี ให้บำเหน็จ รางวัลจูงใจให้ทำงาน

4) รู้จักใช้ศิลปการวิพากษ์วิจารณ์ สามารถทำได้โดย พุดเรื่องดีของเขาและเคารพความคิดเขา

5) รู้จักศิลปการฟัง โดยฟังให้มากพุดน้อย ไม่ขัดจังหวะการพุดผู้อื่น คั่งใจฟัง

6) ชี้แจงความเคลื่อนไหวในงาน โดยชี้แจงนโยบาย แผน ปัญหา ข่าวสาร การงาน ทำความเข้าใจ และชี้แจงเหตุถึงความไม่สามารถปฏิบัติตามความคิดเขา

7) รักษาผลประโยชน์ผู้ใต้บังคับบัญชา โดย เอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ รักษาผลประโยชน์ของเขา สนับสนุนผู้มีความสามารถ

วิจิตร วรคยากร (2530) ได้กล่าวถึงเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารควรใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

- 1) ให้ผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร ดังนี้
 - (1) เอาใจใส่และสนใจผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
 - (2) รู้จักผู้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว
 - (3) ดูแลและพยายามว่าเขาต้องการทำงานอะไร
 - (4) พบปะสนทนากับทุกคนเป็นระยะ
- 2) ให้เกียรติแก่เขาเมื่อถึงเวลาอันสมควรต่อกาลเทศะ ดังนี้
 - (1) สรรเสริญเขาอย่างไม่เป็นทางการ เมื่อเขาทำงานเสร็จ
 - (2) ยกย่องชมเชยเป็นลายลักษณ์อักษร
 - (3) เสนอความคิดความชอบให้เขา
 - (4) จัดโครงการได้รางวัล ส่งเสริมผู้ทำความดีมีผลงาน
- 3) ให้เขาได้ทราบข่าวที่จำเป็นอยู่เสมอ
 - (1) แจ้งนโยบายวัตถุประสงค์และความเปลี่ยนแปลงในวงงานที่ปฏิบัติอยู่
 - (2) แจ้งข่าวผลประ โยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา
 - (3) มีการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้ได้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาเสมอ
- 4) ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ดังนี้
 - (1) เปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น
 - (2) ปฏิบัติต่อเขาด้วยความเป็นมิตร
 - (3) เป็นกันเอง เปิดโอกาสให้มีการปรับทุกข์ได้เสมอ
 - (4) ช่วยแก้ไขถ้าทำได้

วินิจ เกตุขำ (2535) ได้เสนอเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยทั่วไป ดังนี้

- 1) รู้จักยกย่องชมเชยทันทีเมื่อผู้ปฏิบัติงานกระทำความดี
- 2) แจ้งผลการปฏิบัติงานและข่าวสารได้ทราบเสมอ
- 3) เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น
- 4) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้า
- 5) ให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
- 6) สั่งงานให้ชัดเจน
- 7) รู้จักควบคุมอารมณ์
- 8) วางตัวให้เหมาะสม
- 9) ไม่ค่อยขี้จ้องจับผิด
- 10) ไม่เอาแต่ผลงาน
- 11) รู้จักความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

2.10.2 เทคนิคการควบคุมงาน

ในกระบวนการบริหาร ได้กำหนดการควบคุมการปฏิบัติงานเป็นวิธีในการทำงานบรรลุเป้าหมาย แต่งานนั้นอาจจะไม่ดีที่สุด หรืออาจล้มเหลวได้ง่ายถ้าผู้ควบคุมจะขาดมนุษยสัมพันธ์ของการควบคุมงาน การควบคุมให้ได้ผลดี ผู้ควบคุมจะต้องมีความเข้าใจในผู้อื่นมิใช่เพียงแต่การเข้าใจทั้งกลุ่ม มีวิธีการที่สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ควบคุมค่านิงานกับผู้ปฏิบัติไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงเทคนิคการควบคุมงานไว้ดังนี้

1) คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ควบคุมงาน

(1) มีทักษะเกี่ยวกับการจัดการ หน่วยงาน การติดต่อ แนะนำความเป็นผู้นำ ความเข้าใจเรื่องบุคคล

(2) มีทักษะความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ

(3) มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์กับทุกคน

2) ลักษณะการวางตัว

(1) เป็นผู้นำที่มีความเป็นกันเอง

(2) การควบคุมงานนั้นเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์การทำงานเป็นทีม

(3) เสริมสร้างสิ่งทีก่อให้เกิดความร่วมมือให้งานบรรลุผล

(4) ยึดหลักประชาธิปไตย

(5) เข้าใจ จริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3) เทคนิคการสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร คือ การติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ท่าทีต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่ง หรือหลายคนไปอีกบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

(1) ผู้ส่งจากการพูด เขียน แสดงท่าทาง

(2) ข่าวสาร

(3) ผู้รับ โดยการฟัง อ่าน สังเกตท่าทาง

(4) สื่อหรือเครื่องมือ ได้แก่ คำพูด ลักษณะ บุคลิก ท่าทาง

วิธีการติดต่อสื่อสาร ในการทำงานนั้น ทำได้ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (ประพันธ์ สุริหาร, 2536) เทคนิคการสื่อสารที่ผู้บริหารควรทราบ คือ เทคนิคการพูด เทคนิคการสนทนา เทคนิคการฟัง

2.10.3 เทคนิคในการพูด

การที่จะเป็นนักพูดที่ดี สิ่งที่เราควรคำนึงที่สุด คือ เข้าใจความต้องการของผู้ที่อื่นนั่นคือ เราต้องพยายามปลูกความรู้สึกของฝ่ายหนึ่งให้เกิดพลังอันแรงกล้า มีความปรารถนาอย่างกระตือรือร้น

เฮนรีฟอร์ด ได้กล่าวไว้ว่า ถ้ามีเคล็ดลับอันหนึ่งจะส่งเสริมให้บุคคลทั่วไปไปสู่ความสำเร็จ เคล็ดลับอันนั้นก็คือ ความสามารถที่จะเข้าใจในความคำนึงของอีกฝ่ายหนึ่ง และสามารถมองทะลุปรุโปร่งในแง่มุมต่าง ๆ ของเขากับของท่าน

เดล คาร์เนกี ได้กล่าวไว้ว่า ลักษณะการพูดที่ดีนั้น จงพูดจากใจที่เกิดขึ้นจากใจ ด้วยความตั้งใจ จนสุดใจ คือ การพูดที่เกิดจากความอยากพูดด้วยความมั่นใจและตั้งใจพูดจากใจด้วย สุดจิต สุดใจ สุดกำลัง สุดความคิด

พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนหลักในการพูดและการสั่งสอนบุคคลทั่วไป ลักษณะ 4 ประการ

- 1) อธิบายแจ่มแจ้งชัดเจน (สน ทส สนา)
- 2) เร่งเร้าให้เกิดความปรารถนา (สมาทปนา)
- 3) เร่งเร้าให้มีความเชื่อ ความศรัทธา (สมค เตชดา)
- 4) การทำให้รู้สึกเพลิดเพลินในการฟัง (สม ปทง สนา)

นักพูดที่ดี จะต้องอาศัยศิลป์ในการพูด ตรงอารมณ์ผู้ฟังให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาได้ การพูดที่ดีจะได้สัมฤทธิ์ผลนั้นจะต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- 1) การวิเคราะห์ผู้ฟังและกาลเทศะ
- 2) การจัดเรื่องที่จะพูด
- 3) การปรับปรุงตัวผู้พูด

นั่นคือ ผู้พูดจะต้องยึดหลัก ทำอย่างไรจึงจะให้ผู้ฟังสนใจ และตั้งใจ (วิทยา เทพยา, 2524)

2.10.4 เทคนิคการสนทนา

การสนทนาเป็นการแสดงออกแห่งบุคลิกภาพของบุคคลโดยการพูด บอกเล่า รับฟัง ตอบสนอง แสดงความรู้สึกสบายอารมณ์ ความสุขใจ ดีใจ เสรีไร้สกเสียวใจ การสนทนาอย่าเริ่มในลักษณะทะเลาะถกเถียง หรือพูดฝ่ายเดียวตลอด ควรสนทนาเป็นการแลกเปลี่ยนทรรศนะ ความคิด มีลักษณะร่วมกัน เป็นเจ้าของความคิด พยายามให้คู่สนทนาสบายใจระมัดระวังการโต้แย้ง การสนทนาที่ดีขอสรุปได้ดังนี้

วิทยา เทพยา (2524) ได้กล่าวถึงการสนทนา ไว้ดังนี้

- 1) รู้วิธีฟัง ฟังอย่างไรจึงจะเป็นการให้ความสนใจต่อผู้พูด
- 2) อวดทน ไม่แสดงความไม่พอใจ เมื่อคู่สนทนาสำคัญผิด
- 3) รู้หลักคัดค้าน ไม่ปฏิเสธหรือคัดค้านอย่างไม่มีเชื้อไข
- 4) รู้จังหวะไหนเราควรพูด
- 5) ควรรู้ว่าจะพูดอะไรผู้ฟังสนใจหรือไม่
- 6) รู้วิธีพูด มีความชัดเจนสมเหตุสมผล

วิจิตร อาวะกุล (2528) ได้สรุปการสนทนาที่ดีไว้ดังนี้

- 1) มีลักษณะพร้อมที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 2) ปรับตนให้เข้ากับคู่สนทนาอย่าเกิดความน่าเบื่อหน่าย
- 3) ฟังผู้อื่นให้มาก แต่อย่าเงียบตลอดเวลา
- 4) ระมัดระวังลีลาท่าทางการสนทนา ให้สุภาพเหมาะสม
- 5) ยอมรับฟังความคิดเห็นของคู่สนทนาแม้ไม่เห็นด้วย ถือว่าเป็นการแลกเปลี่ยนความคิด

เท่านั้น มิใช่การดำเนิน

- 6) ให้การต้อนรับเข้าสู่สนทนาอย่างฉันทมิตร และให้เกียรติ มีมารยาทอัธยาศัยไมตรี
- 7) อย่าแสดงท่าที่ไม่พอใจ ไร้ค่าญ จะต้องมีความอดทน อดกลั้น
- 8) สนทนาแต่เรื่องน่าสนใจ
- 9) อย่าพูดแต่เรื่องของตัวเอง
- 10) ฝึกตนให้มีทักษะในการสนทนา
- 11) มองโลกในแง่ดี อารมณ์ดี ร่าเริง แจ่มใส มีอารมณ์ขัน
- 12) มีความเป็นมิตรที่ดี มองโลกในแง่ดี
- 13) แสดงความเห็นอกเห็นใจ
- 14) มีศิลปในการสนทนา
- 15) จงยืดหยุ่น การสนทนา ให้บรรยากาศในการสนทนาเป็นไปด้วยดี
- 16) รักษา มารยาทในการสนทนา คือ ไม่ดำเนิน หรือพูดถึงจุดอ่อนผู้อื่น
- 17) จงคิดก่อนพูดสนทนา
- 18) เรื่องสนทนาควรเหมาะสม และเป็นที่สนใจของคู่สนทนา

2.10.5 เทคนิคการฟัง

การฟัง การคิด และการพูด มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน ก่อให้เกิดพฤติกรรมต่อเนื่อง ถ้ายึดการฟังให้มีประสิทธิภาพได้ การคิด การพูดก็จะมีประสิทธิภาพไปด้วย จากการวิเคราะห์ พบว่าในหนึ่งมนุษย์จะใช้เวลา เขียนหนังสือร้อยละ 9 อ่านหนังสือร้อยละ 16 พูดร้อยละ 39 และฟังร้อยละ 45 มนุษย์ใช้เวลาในการฟังมากที่สุด (วิจิตร อาวะกุล, 2528) และการฟังที่ดีย่อมทำให้เกิดปัญญา ปัญญาข่อมเป็นแสงสว่างส่องทางชีวิต ซึ่งเป็นพระพุทธรวณะ "สุสสุส สกเต ปญญ" "นตถิ ปญฺ สา สมาอาภา" (วิทยา เทพยา, 2524) ได้มีผู้ทศนะเกี่ยวกับการฟัง ดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) ได้กล่าวถึงการฟังไว้ดังนี้

- 1) ฟังด้วยความอดทนและแสดงกิริยาตอบรับ
- 2) ฟังด้วยอาการเงิบ เพื่อจับความรู้สึกจับใจความ
- 3) ทบทวนคำพูดในประเด็นสำคัญ
- 4) ไม่ควรคัดบท โดยแสดงอำนาจ
- 5) พยายามหลีกเลี่ยงการถกเถียงข้อเท็จจริงในช่วงแรก
- 6) พูดให้น้อยที่สุด ไม่คว่นแสดงความคิดเห็น

Davis 1977, (อ้างถึงในโยธิน ศันสนยุทธ์ 2530) ให้กล่าวถึงการฟังไว้คือ

- 1) หยุดพูด
- 2) ทำให้ผู้พูดรู้สึกสบายใจ
- 3) แสดงให้ผู้พูดเห็นว่าต้องการฟัง
- 4) เอาสิ่งที่วอกแวกออกไป
- 5) เห็นใจผู้พูด เข้าใจทัศนะผู้พูด
- 6) อดทน ให้ความแก่ผู้พูด
- 7) ระงับอารมณ์ คนโกรธจะได้ยินอะไรผิด
- 8) อย่าโต้เถียง ถ้าเถียงจะมีชนะหรือแพ้
- 9) ถามคำถาม ทำให้ผู้พูดมีกำลังใจ
- 10) หยุดพูด ท่านไม่สามารถฟังถ้าท่านพูด

2.11 บุคลิกภาพและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร

บุคลิกภาพ (Personality) หมายถึง คุณลักษณะ (Characteristics) และ กระบวนการแห่งพฤติกรรม (Behavior Patterns) ของแต่ละบุคคลเป็นผลรวมลักษณะต่างๆ ทั้งที่เหมือนกับผู้อื่นและลักษณะเฉพาะตน ตลอดจนวิธีพฤติกรรมเพื่อปรับคนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม (ประพันธ์ สุริหาร , 2536)

2.11.1 คุณลักษณะที่ดีมีมนุษยสัมพันธ์

จงปรับตัวเราให้เข้ากับชีวิตและสังคม มิใช่คอยแต่จะปรับสังคมและชีวิตให้เข้ากับตัวเรา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ได้ให้ได้รับความสำเร็จนั้นมีคุณลักษณะจำเป็นหลายอย่างที่จะต้องคำนึงถึงในการปรับปรุงแก้ไข และสร้างให้เกิดขึ้นแต่ละบุคคล ที่เรียกว่า มีคุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ดี มีดังต่อไปนี้

- 1) การมีท่าทางที่ดีลักษณะการเข้าคน กิริยามารยาทเรียบร้อย การพูดคุยสนุกสนาน คลก ขบขันเบิกบาน ผู้คบหาด้วยมีความสบายใจ มีลักษณะโอภาปราศรัย
- 2) บุคลิกภาพ (Personality) รูปร่างหน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กิริยา ท่าทาง การพูดจา
- 3) ความเป็นเพื่อน (Friendliness) สนทนากลมเกลียวเป็นเพื่อนได้ง่ายเป็นกันเอง
- 4) มีความอ่อนน้อม (Modesty) รวมทั้งกิริยามารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน
- 5) การมีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful) เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยด้วยกำลังกาย กำลังความคิด กำลังเงิน ในลักษณะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 6) การให้ความร่วมมือ (Cooperation) การให้ความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น ไม่เห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญและให้การช่วยเหลือ
- 7) การมีความกรุณา (Kindness) เอื้อเฟื้อ น้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก กรุณาปราณีแก่คนทั่วไป
- 8) เป็นคนมีประโยชน์ (Contribution) ช่วยเหลือกิจการงานแก่คนทั่วไปโดยมิได้หวังประโยชน์ อำนวยประโยชน์แก่สังคม ไม่ว่าจะเป็นด้วยความคิด กำลังกาย หรือกำลังทรัพย์
- 9) มีการสร้างสรรค์ (Constructive) หมายถึง มีความคิดและมีการกระทำที่สร้างสรรค์ไม่ใช้ความคิดที่คอยทำลายหรือกลั่นแกล้ง ถ่วงหรือหน่วงเหนี่ยวความเจริญก้าวหน้าของผู้อื่น
- 10) การมีอารมณ์ดี (Good Emotion) การควบคุมและใช้อารมณ์ได้เหมาะสม

11) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) คือ ความมีชีวิตจิตใจ ไม่เชื่องซึมหรือมีนชา เบิกบาน แจ่มใส

12) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) คือการทำงาน คำพูด คำมั่นสัญญารักษาวินัย ทำให้เป็นผู้มีเกียรติ และมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์สุจริต

13) มีความอดทน (Patient) อดทนคือความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกิริยาท่าทางการกระทำ คำพูดที่ไม่สมควรหรือทำให้เราโกรธ

14) มีความขยันขันแข็ง (Diligent) ขยันคือการทำงาน ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน ทำให้ภาพพจน์และความนิยมเลื่อมใสเสียไป

15) มีความพยายาม (Attempt) มีความพยายามหากเพียรที่จะฝึกฝน ฝึกหัดคนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์อย่างไม่ท้อถอย พยายามปรับปรุงแก้ไขตนเองอยู่เสมอพยายามเอาชนะใจคน และอุปสรรคต่าง ๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสัมพันธ์ที่ดี

16) มีปฏิภาณ (Intelligent) ฝึกปฏิภาณไหวพริบ ความแพรวพราวในการสร้างบรรยากาศ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การพูดคุย การเสนอความเห็นปฏิภาณนี้สามารถเตรียมและฝึกฝนได้

หลักพุทธศาสนากล่าวว่า บุคคลยังติดต่อกับบุคลิภาพทั้งภายในและภายนอก 4 ประการ คือ

- 1) รูปปมาณา ศรัทธาในรูปเห็นรูปแล้วเกิดความพอใจ
- 2) โฉปปมาณา ศรัทธาในเสียง พอใจ หลงใหลในเสียง
- 3) รูปปมาณา ศรัทธาในการแต่งกาย ลักษณะการแต่งกายดูแล้วเกิดความพอใจ
- 4) ธรรมปมาณา ชื่อชมในภูมิปัญญา คือ การชื่นชมต่อสติปัญญา

สรุป บุคลิภาพนั้นจะมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

- 1) บุคลิภาพภายนอก
- 2) บุคลิภาพภายใน

แต่นักบริหารที่ลงทุนน้อยที่สุด แต่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือ ผู้นำหรือนักบริหารที่รู้จักใช้ประสิทธิภาพของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารและการบังคับบัญชา (บุญทัน ดอกโสธร ,2529) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ดังนี้

- 1) มีบุคลิภาพภายนอกที่ดี
- 2) มีบุคลิภาพภายในที่ดี
- 3) มีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ผู้วิจัยได้สรุปคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านบุคลิกภาพภายนอก หมายถึง รูปร่างหน้าตา ผิวพรรณ ทรงผม เครื่องแต่งกาย เครื่องประดับ กิริยาท่าทาง มารยาท สุขภาพ น้ำเสียง ตำแหน่งในสังคม หน้าที่การงาน ฐานะความเป็นอยู่ ครอบครัว

2) ด้านบุคลิกภาพภายใน หมายถึง ความมีน้ำใจ ความสุขุมรอบคอบ ความประพฤติ ความมีคุณธรรม จริยธรรม จิตใจคงาม มองโลกในแง่ดี รักเกียรติยศชื่อเสียง ชื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม

3) ด้านความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถในการพูด โน้มน้าวจิตใจ ให้คำปรึกษาหารือ การผูกสมานไมตรี สร้างศรัทธา รู้กาลเทศะ ถนอมน้ำใจ ยกย่องสรรเสริญ ชมเชย ความรู้ความสามารถในเรื่องทั่วไป และตำแหน่งหน้าที่ทักษะในการเขียน การออกคำสั่ง การขอความร่วมมือ การประสานงาน ความรัก ความเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่

2.12 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.12.1 งานวิจัยในประเทศ

เขียน แสงหนุ่ม (2526) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา กับความสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ได้บังคับบัญชาที่ถือมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีความสำเร็จสูงกว่าผู้ได้บังคับบัญชาที่ถืองานเป็นสำคัญ และผู้ได้บังคับบัญชาที่ถือมนุษยสัมพันธ์มีความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้บังคับบัญชาถืองานเป็นสำคัญ

วิชิต ทองนุ้ย (2530) ได้ศึกษาการวิเคราะห์พฤติกรรมกรรมการบริหาร และผลงานของผู้บริหาร โรงเรียนดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษา

วรายุทธ ตรีสกุล (2531) ได้ศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารพบว่า ผู้บริหารขาดคุณลักษณะต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ขาดทักษะการพูด การฟัง การสนทนา การไม่รู้จักตนเอง และไม่รู้จักวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ในการบริหาร

ชลอศักดิ์ อาษา (2534) ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของข้าราชการตำรวจชั้นสามัญ ตำแหน่งสารวัตรในสถานีตำรวจภูธร สังกัดกองบังคับการตำรวจภูธรเขต 6 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน สักดิ์ศรีความก้าวหน้า ความยุติธรรม

ธำรง นครรัตนชัย (2535) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารกสิกรไทยภาค 7 โดยจำแนกออกเป็นด้านองค์ประกอบองค์การผลประโยชน์

ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านมนุษยสัมพันธ์ เครื่องมือในการวิจัย คัดแปลงมาจากแฮทฟิลด์ แลธวีสแมน การวิจัย พบว่า

- 1) พนักงานธนาคารกสิกรไทยภาค 7 มีความพึงพอใจในภาพรวมของแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย คือ องค์ประกอบ องค์การด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านผู้บังคับบัญชา
- 2) พนักงานกสิกรไทยภาค 7 ที่มีตำแหน่งต่างกันจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยเรียงลำดับดังนี้ องค์ประกอบองค์การ ผลประโยชน์ เงินเดือนผู้บังคับบัญชา
- 3) พนักงานธนาคารกสิกรไทยภาค 7 เพศชาย มีความพึงพอใจมากกว่าเพศหญิง โดยส่วนรวมและองค์ประกอบขององค์การ เงินเดือน มนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลประโยชน์ผู้บังคับบัญชา ด้านที่ทำงานเพศหญิงและเพศชาย มีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกัน

นิกร จุติศักดิ์ (2538) ได้ศึกษามนุษยสัมพันธ์ ศึกษาธิการเขต 11 พบว่าศึกษาธิการอำเภอมีมนุษยสัมพันธ์สูงทุกด้าน ดังนี้

- 1) ด้านภาระกิจเกี่ยวกับการประสานงาน และขอความร่วมมือจะต้องใช้มนุษยสัมพันธ์สูง
- 2) ด้านบทบาทหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนการศึกษาต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เพื่อการประสานงาน
- 3) ศึกษาวิธีการที่มี บุคลิกภาพ ลักษณะท่าทาง ความประพฤติ คุณธรรม จริยธรรม จะสัมพันธ์กับการมีมนุษยสัมพันธ์

ประเสริฐ ชมนาวัง (2539) ได้วิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อขวัญ กำลังใจของข้าราชการ ในจังหวัดขอนแก่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พบว่า ขวัญกำลังใจข้าราชการระดับอำเภอ โดยภาพรวมอยู่ระดับสูงทุกด้าน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับจากสังคม ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความสำเร็จในงาน ความพอใจในสภาพแวดล้อม และความมั่นคงในหน้าที่การงาน

2.12.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

Schmidt (1975) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการทำงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสรุปผลการวิจัยว่า ความพึงพอใจการทำงานของบุคคลพื้นฐาน ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ การปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บังคับบัญชารายได้ สภาพแวดล้อม และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น เพศ วุฒิตำแหน่ง ประสบการณ์

Jaman (อ้างถึงในอนุรักษ์ มหาวีระวัฒน์, 2537) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของสถานพยาบาล จากการวิจัย พบว่า องค์ประกอบทำให้เกิดความพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน ผลสัมฤทธิ์ การใช้ความรู้ความสามารถ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความท้าทาย การยอมรับ ความก้าวหน้า สภาพของงาน

Valez (อ้างถึงใน อนุรักษ์ มหาวีระวัฒน์, 2537) ได้วิจัยเรื่อง ความพึงพอใจในองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกของงาน ในมหาวิทยาลัยโคลัมเบียสหรัฐอเมริกา องค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ สภาพทางกายภาพของการปฏิบัติงานและผลประโยชน์เงินเดือน สภาพการบริหาร การควบคุม นโยบาย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลองค์ประกอบภายใน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือในงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การวิจัย พบว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่พอใจองค์ประกอบภายนอกของงาน ได้แก่ เงินเดือน ผลประโยชน์ นโยบาย และองค์ประกอบภายในได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้า โดยระดับการศึกษา ตำแหน่งมีส่วนทำให้ระดับความพึงพอใจแตกต่างกัน

สรุป ในชีวิตของคนเรานั้นจะต้องอยู่ร่วมกันในสังคม เริ่มด้วยครอบครัว ทำงานในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ซึ่งจะได้พบปะกับผู้คนมากมายที่มีลักษณะนิสัยและภูมิหลังที่แตกต่างกันการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานร่วมกัน รักใคร่ ช่วยเหลือ และมีความสมัคปรสามัคคีนั้น ต้องอาศัยวิชามนุษยสัมพันธ์ ซึ่งเป็นวิชาที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ช่วยสัมมนาบุคคลากรและองค์การให้ดำเนินงานส่วนตัวและส่วนรวมอย่างมีประสิทธิภาพรู้จักปรับปรุงตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและบุคคล เช่น การอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันด้วยความสงบสุข ขจัดปัญหาความขัดแย้งโดยสันติวิธี การศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ คือ

- 1) เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์
- 2) เพื่อความเข้าใจแนวทางและหลักเกณฑ์ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 3) เสริมสร้างให้มีคุณธรรมและบุคลิกภาพที่ดี
- 4) เพื่อให้สามารถนำหลักมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประกอบอาชีพ
- 5) เพื่อให้สามารถปรับตนเองเข้ากับสิ่งแวดล้อมและเข้ากับผู้อื่น ได้อย่างเป็นสุข

มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมาก ช่วยสร้างสันติสุขให้กับสังคม เป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์ประสบความสำเร็จกับบริหารพบว่าแม้ตัวเขาและคณะบริหารมีความรู้ความสามารถมากเพียงใดก็ตาม หากขาดความรู้เรื่องคน และไม่ใช้มนุษยสัมพันธ์แล้ว ก็ไม่สามารถจูงใจหรือสร้างความนิยมเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นในกลุ่มพนักงานเพื่อความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี

ในการบริหารงานในองค์การให้บรรลุผลสำเรีจนั้น ตามทฤษฎีแล้วผู้บริหารจะต้องจัดระบบบริหารงานให้ดี กล่าวคือ จะต้องจัดแบ่งสายงานการบังคับบัญชา จัดบุคคลเข้าทำงานตามตำแหน่ง

และมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคคลที่ดำรงตำแหน่งให้เหมาะสม (Put the right man in the right job) จัดวางระเบียบการปฏิบัติงานให้ดำเนินไปได้คล่องตัวประสานสอดคล้องกับทุกฝ่าย และทุกระดับให้ครบวงจร ก็คาดหวังได้ว่างานจะสำเร็จด้วยดี แต่ในทางปฏิบัติมักจะประสบปัญหาเนื่องจาก "คน" ในองค์กรนั่นเอง

ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ จะพบว่า บุคคลต้องการแสวงหาอำนาจ เกียรติและความสำเร็จ สามประการนี้เป็นสาเหตุสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารได้รับหรือไม่ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในองค์กร ถ้าผู้บริหารหวงอำนาจไว้ไม่ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและไม่ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานได้พบกับความสำเร็จในงานที่เขาถนัด จะเป็นการสร้างความน้อยเนื้อต่ำใจ ความเข้าใจผิด ความเบื่อกวน และปฏิกิริยาต่อต้านให้เกิดขึ้นแก่เพื่อนร่วมงานได้

ดังนั้นผู้บริหารที่ฉลาด ควรมอบอำนาจการตัดสินใจเบื้องต้นหรือบางส่วนให้แก่เพื่อนร่วมงานลดหลั่นกันลงมาให้สัมพันธ์กันกับหน้าที่และความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้เพื่อนร่วมงานได้แสดงฝีมือโชว์ผลงาน ให้เกียรติแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสต่าง ๆ โดยผู้บริหารเป็นผู้คอยให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนอย่างใกล้ชิด สนับสนุนและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และให้พัฒนาทีมงานให้ดีขึ้น รู้จักหลักจิตวิทยาและหลักธรรมในการสร้างมิตรภาพและจงใจคนให้เขาเป็นเพื่อนเรา และเป็นพวกเรา เพื่อให้องค์กรของเราอยู่รอดปลอดภัยและเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป

สำหรับผู้ปฏิบัติงานที่มีใช้เป็นฝ่ายบริหาร การมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างกันในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เช่นเดียวกับผู้บริหาร เพราะผู้ปฏิบัติงาน ย่อมจะต้องมีเพื่อนในระดับเดียวกันทำงานร่วมกัน อยู่เป็นจำนวนมาก การมีปฏิสัมพันธ์กัน ถ้าเป็นทางบวกย่อมจะทำให้งานสำเร็จ และราบรื่น นอกจากนั้นถ้าเป็นงานบริการ เช่นงานธนาคาร เรื่องมนุษยสัมพันธ์ยิ่งจะสำคัญอย่างมาก