

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะเสนอแนวคิด หลักการ ทฤษฎี แนวทาง และเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำมาประกอบการศึกษาปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ ตลอดจนเพื่อเป็นข้อมูลในการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดตามหัวข้อดังต่อไปนี้

- 2.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์
- 2.2 วิวัฒนาการของการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารองค์กร
- 2.3 ปรัชญาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์
- 2.4 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงาน
- 2.5 หลักพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 2.6 แนวทางและเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ในภาษาอังกฤษใช้ว่า Human Relations ย่อมมีความหมายชัดเจนอยู่แล้ว คือ

มนุษย์ (Human) หมายถึง มนุษย์ ลักษณะความเป็นมนุษย์

สัมพันธ์ (Relation) หมายถึง ความสัมพันธ์ ผูกพัน เกี่ยวข้องกัน มนุษยสัมพันธ์จึงหมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์ด้วยกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคล กับคณะบุคคล หรือสังคม

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตร และจงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จัก รักใคร่ชอบพอกันทั่วปวงอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายเป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย

มนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นและสำคัญแก่บุคคลทั่วไปตั้งแต่บุคคลธรรมดา หัวหน้างาน นักบริหาร นักธุรกิจ ครู อาจารย์ ทหาร ตำรวจ ข้าราชการ พ่อบ้าน แม่บ้าน บุคคลทุกระดับชั้น มนุษยสัมพันธ์ จึงหมายถึง การครองใจคน เพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ ทำงานอยู่ด้วยความเต็มใจ พอใจและมีความสุข

มนุษยสัมพันธ์ เป็นวิชาที่ว่าด้วยศาสตร์และศิลป์ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลเพื่อให้ได้มาซึ่งความรักใคร่นับถือ ความจงรักภักดีและความร่วมมือ

อริสโตเติล นักปราชญ์ชาวกรีก ได้กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันเป็นหมู่เป็นเหล่า เป็นกลุ่มเป็นก้อน มีปฏิริยาตอบโต้ในกลุ่มหรือทางสังคมซึ่งกันและกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อความปลอดภัยและอยู่รอดของชีวิตร่วมกัน ซึ่งเป็นการตอบสนองสัญชาตญาณของมนุษย์”

นักสุขภาพจิตให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า คือ “การอยู่ร่วมกับคนอื่นด้วยความสุข” ความเจริญทางด้านวิชาการสมัยใหม่เกือบทุกสาขาล้วนต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าไปช่วยและเกี่ยวข้องด้วยเสมอ ตราบใดที่ยังมีคนเข้าไปเกี่ยวข้อง นับเป็นเรื่องที่มีความกว้างใหญ่ไพศาลที่ศึกษากันไม่รู้จักจบ เพราะทุกอย่างในโลกเปลี่ยนแปลงไม่มีวันสิ้นสุด สังคมมนุษย์มีวิวัฒนาการอยู่ตลอดเวลา หลักของมนุษยสัมพันธ์จึงต้องปรับใช้อยู่ตลอดเวลาและสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้ที่มองมนุษยสัมพันธ์มุ่งไปในด้านการบริหารงาน จึงได้ให้ความหมายเน้นหนักไปในทางที่จะเกิดผลขึ้นจากการทำงานร่วมกันของมนุษย์ นอกเหนือไปจากมนุษยสัมพันธ์โดยทั่ว ๆ ไป ความหมายของมนุษยสัมพันธ์จึงมีเรื่องของการทำงานเพิ่มขึ้นมาด้วย เช่น

“มนุษยสัมพันธ์ คือ วิธีที่จะครองใจคน โดยมีความประสงค์ให้บุคคลเหล่านั้นนับถือ จงรักภักดี และให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ”

“มนุษยสัมพันธ์ คือ กระบวนการปฏิบัติเพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานราบรื่น ก่อให้เกิดขวัญดี ในอันที่จะนำไปสู่การเพิ่มผลงาน”

William G. Scott (อ้างใน วิจิตร อาวะกุล, 2528) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจผู้ปฏิบัติงานในสถานการณที่เป็นอยู่อย่างได้ผล และทำให้วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงาน และองค์การได้คู่กัน โดยเพิ่มความพอใจให้แก่ผู้ปฏิบัติและช่วยให้เป้าหมายขององค์การสำเร็จผล”

ศาสตราจารย์ Keith Davis (1957) ได้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ว่า คือ วิธีการสร้างแรงจูงใจให้คนในกลุ่มได้ทำงานร่วมกันทำงานอย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพ โดยก่อให้เกิดความพึงพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างทั่วถึงกัน และความมีมนุษยสัมพันธ์ เป็น

การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ มีการประสานงาน และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้ผลงานได้บรรลุตามเป้าหมาย (Flippo, 1966)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2522) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ ก็คือการรวมพลังของบุคคลเพื่อให้งานโดยมีวิธีการจูงใจให้ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้เกิดผลผลิตสูง และในขณะเดียวกันก็ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และจิตใจ และความมีมนุษยสัมพันธ์คือ ความสามารถที่คน ๆ หนึ่งจะถ่ายทอดความคิด ไปยังผู้อื่นและในขณะเดียวกันก็สามารถเข้าใจความคิด และความรู้สึจากอีกฝ่ายหนึ่งได้ด้วย ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในกิจการที่บุคคลทั้งสองฝ่ายมีความสนใจร่วมกัน และมีจุดหมายปลายทางอันเดียวกัน (พนัส หันนาคินทร์, 2528)

สรุปได้ว่า มนุษยสัมพันธ์คือ วิชาที่ว่าด้วย "ศาสตร์" และ "ศิลป์" ในการเข้ากันคน การครองใจคน การชนะใจคน การเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ความร่วมมือ ประสานงานและการทำงานร่วมกันด้วยความสุข เพื่อให้เกิดผลดีตามเป้าหมายของบุคคลหรือหน่วยงาน

2.2 วิวัฒนาการของการนำหลักมนุษยสัมพันธ์มาใช้ในการบริหารองค์การ

ในระยะแรก ๆ ของการทำงานในองค์การนั้น เป็นการทำงานแบบเดี่ยว ๆ หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ในวงแคบจึงไม่มีผู้เอาใจใส่ในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานอย่างจริงจังนัก ความเคลื่อนไหวด้านมนุษยสัมพันธ์ได้เริ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิวัติอุตสาหกรรมที่ระบบการทำงาน มีการกดขี่ บังคับ ทารุณ โหดร้าย โดยถือว่าลูกจ้างเป็นเพียงปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเท่านั้น จนกระทั่ง ประมาณ ปี ค.ศ. 1800 Robert Owen นักอุตสาหกรรมหนุ่มชาวเวลส์ ได้ให้ความสำคัญ ในความต้องการขั้นพื้นฐานของคนงาน โดยที่เขาจะไม่ยอมรับเด็กเข้าทำงาน และเชื่อว่าสภาพแวดล้อมและพฤติกรรมของคนงานมีความสัมพันธ์กับสภาพการทำงาน และสภาพการทำงาน สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ โดยได้นำกำไรส่วนหนึ่งของบริษัทมาใช้ในการปรับปรุงสภาพการทำงานและความเป็นอยู่ของผู้ใช้แรงงานให้ดีขึ้นจากแนวคิดนี้ Owen จึงได้ชื่อว่า "เป็นผู้ให้กำเนิดงานบริหารบุคคล" (ทองศรี กำภู ณ อยุธยา, 2534)

Andrew Ure (1835) เป็นอีกบุคคลหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญต่อบุคคล ในการทำงาน เช่น จัดให้มีการหยุดรับประทานน้ำชา, ให้บริการทางด้านการแพทย์ และยอมจ่าย ค่าแรงให้เมื่อมีการเจ็บป่วย ในระยะแรก ๆ ความคิดเหล่านี้ยังไม่เป็นที่ยอมรับนัก และเพิ่งจะมีการศึกษาค้นคว้าอย่างจริงจังเรื่องมนุษยสัมพันธ์ ในราวปี พ.ศ. 1920 เป็นต้นมา Elton Mayo และคณะ ได้ทำการศึกษาทดลองที่เมือง Hawthorne โดยให้ชื่อการทดลองนี้ว่า "Hawthorne Studies"

ซึ่งในการศึกษาครั้งแรกนั้น มุ่งจะทราบผลทางวัตถุและร่างกายมากกว่าจิตใจ คือ ต้องการทราบว่า ถ้าเปลี่ยนสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น เช่น ถ้าเปลี่ยนที่ทำงานโดยเพิ่มแสงสว่างให้เหมาะสมยิ่งขึ้นแล้วพนักงานจะทำงานได้มากขึ้นหรือไม่ ในการทดลองเขาแบ่งพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม กลุ่มที่หนึ่ง ควบคุมให้อยู่ในสภาพเดิมทุกอย่าง เรียกว่า "Control Group" อีกกลุ่มหนึ่งทดลองให้อยู่ในสภาพแวดล้อมของการทำงานที่แปลก ๆ แตกต่างกันไปเรียกว่า "Experimental Group" ผลการทดลอง พบว่า ผลงานของทั้งสองกลุ่มเพิ่มขึ้น ทั้ง ๆ ที่กลุ่มควบคุม ไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานเลย แม้จะเลิกการทดลองแล้วก็ตาม จากการทดลองครั้งนี้ทำให้ค้นพบว่า การสร้างให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเอง มีความสำคัญและ ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงาน มีความเห็นอกเห็นใจ พยายามศึกษาหาวิธีให้ตน สะดวกสบายในการทำงานยิ่งขึ้นนั้น จะก่อให้เกิดกำลังใจ มีความตั้งใจทำงานจนได้ผลงานสูงขึ้น ซึ่งถือว่าเป็นหลักสำคัญของเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน (วิจิตร ศรีสะอาน, 2523)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 นักธุรกิจชั้นนำและนักวิชาการได้ให้ความสนใจ เกี่ยวกับเรื่องมนุษยสัมพันธ์เพิ่มขึ้น และประกอบกับการขาดแคลนแรงงาน จึงทำให้เกิดมีความสนใจกันอย่างจริงจัง เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน วิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ได้แพร่หลายจนกลายเป็นความต้องการของทุกวงการ ตั้งแต่ในราว ค.ศ. 1950 และในปัจจุบันวิชามนุษยสัมพันธ์ได้มีวิวัฒนาการในด้านเนื้อหาเพิ่มขึ้น มีการแบ่งรายละเอียดออกเป็นเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1) การพัฒนาศักยภาพของตน (Self-Development) ได้แก่ การศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองตามศักยภาพให้ดีที่สุดทั้งทางร่างกาย จิตใจ และบุคลิกภาพ เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม และเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น สังคมโดยรวม และเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตนเอง

2) การเรียนรู้ความรับผิดชอบตามที่ ๆ ได้รับมอบหมาย ในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานนั้นบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

3) การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การศึกษาว่าวิธีการติดต่อสื่อสารเช่นไร จึงทำให้เกิดความสัมพันธอันดีในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความเห็นสอดคล้องและมีความเข้าใจตรงกัน

4) การจูงใจ (Motivation) ได้แก่ การจูงใจตนเองและการจูงใจผู้อื่นให้มีทัศนคติตรงกัน มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน เพื่อให้มีการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจูงใจตนเองให้มีระเบียบและความรับผิดชอบด้วย

5) การเห็นใจ หรือเข้าใจความต้องการของผู้อื่น (Empathisation) คือการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ศึกษาความแตกต่างของแต่ละบุคคล และตระหนักถึงปัญหาของแต่ละคน ซึ่งไม่เหมือนกัน (พรรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, 2532)

ดังนั้น การที่ผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้น จะต้องเรียนรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทักษะทางสังคม รู้โครงการทำงาน ของหน่วยงานและรู้จักสร้างสรรค์บรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ต้องการ

2.3 ปรัชญาและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

2.3.1 ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อในวิธีการ ทางมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งมาจากความจริงที่ทราบกันอยู่ เช่น ในเรื่ององค์ประกอบต่าง ๆ ของด้านมนุษยสัมพันธ์นั้นประกอบด้วย พฤติกรรม การสนใจ ขนบธรรมเนียมประเพณี ปทัสถานของสังคม ภาวะการเป็นผู้นำตลอดจนศาสตร์และศิลปะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง (ธรรมรส โชติบุญชร, 2519) และ ค่านิยม ที่คนเชื่อในวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ของแต่ละสังคมนั้น เพื่อปฏิบัติให้บรรลุผล ในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (วนิดา เสนีเศรษฐ และ ชอบ อินทร์ประเสริฐกุล, 2530)

หลักปรัชญามนุษยสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรระลึกอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- การปฏิบัติงานเป็นการรวมพลังให้คนร่วมมือ ร่วมใจ กันทำงาน
- ความร่วมมือร่วมใจจะดีเพียงไรขึ้นอยู่กับ "คน"
- "คน" เรานั้นแตกต่างกัน (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2523)

ดังนั้น สิ่งที่ผู้ปฏิบัติโดยเฉพาะผู้บริหาร หรือ หัวหน้างาน ควรระลึกไว้เสมอ คือ

1) ศักดิ์ศรีของคน (Dignity) คนทุกคนย่อมมีความสามารถเฉพาะตัวและมีความปรารถนาที่จะได้รับความเคารพนับถือจากผู้อื่น ไม่ปรารถนาให้ใครลบหลู่ แม้ชีวิตความเป็นอยู่จะยากจนก็ตาม และมักจะพบเสมอว่าความร่ำรวยและความขัดแย้ง มักจะมีสาเหตุมาจากการไม่ให้เกียรติการดูหมิ่นศักดิ์ศรี การดิฉินนินทา และการแบ่งชั้นวรรณะ คุณวุฒิ กันเป็นส่วนใหญ่ การยอมรับศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน เป็นวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีที่สุดที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความสมัครสมานสามัคคี รักใคร่สนิทสนมกลมเกลียวกันในการปฏิบัติงาน

2) มวลเหตุจูงใจในการปฏิบัติงาน (Motivation and Work)

นักจิตวิทยาเห็นว่า พฤติกรรมของคนย่อมมีมูลเหตุจูงใจและพฤติกรรมจะเปลี่ยนแปลงไปตามสิ่งแวดล้อม พฤติกรรมการแสดงออกของคนสามารถควบคุม เปลี่ยนแปลง หรือให้เป็นไปอย่างหนึ่งอย่างใดได้ หากเข้าใจถึงสาเหตุที่พฤติกรรมแสดงออก ผู้ที่มีทักษะทางมนุษยสัมพันธ์จึงสามารถล่วงรู้ หรือทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

แรงจูงใจที่มีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของคนนั้น จำแนกได้เป็น 2 พวก ดังนี้

1) แรงจูงใจภายใน (Motivation Intrinsic) เป็นสิ่งซึ่งมีประจำตัวบุคคลแต่ละคนและ
เป็นผลมาจากสิ่งแวดล้อมหรือ แรงจูงใจภายนอก ความหวัง ความสนใจ ความทะเยอทะยาน
อุดมคติ ฯลฯ

2) แรงจูงใจภายนอก (Motivation Extrinsic) จะเกิดจากสิ่งเร้าภายนอก หรือสิ่งแวดล้อม
กระตุ้น เช่น คำชมเชย การตำหนิ การให้รางวัล และการลงโทษ

จะเห็นได้ว่า มูลเหตุจูงใจในการทำงานส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับจิตใจ และการที่จะมีจิตใจดี
นั้นขึ้นกับองค์ประกอบหลายประการ เช่น ความมั่นคงปลอดภัย การยกย่องนับถือ การยอมรับ
รับในสังคม การมีโอกาที่จะก้าวหน้า และขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิด
ผลงานสูงและยังต้องอาศัยองค์ประกอบอื่น ๆ ควบคู่กันไปด้วย ดังนี้

1) สิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น สถานที่ แสงสว่าง การจัดการ ระเบียบ และ
บรรยากาศในสำนักงาน ฯลฯ

2) ฐานะทางเศรษฐกิจของแต่ละคน ทั้งสวัสดิการต่าง ๆ และรายรับที่ได้พอเพียงต่อ
ค่าใช้จ่ายในครอบครัวเพียงใด

3) ความรู้สึกต่องาน โดยเฉพาะความรู้สึกว่างานนั้นเป็นประโยชน์ มีส่วนได้เสียทั้งต่อ
ตนเองและหมู่คณะ จึงจะมีใจรักงานและความรู้สึกต่องาน ยังขึ้นอยู่กับความถนัด ความชอบ
ความสามารถ ทัศนคติ และความสนใจของแต่ละคนด้วย

4) เสรีภาพในอันที่จะได้แสดงความคิดเห็น และใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่าง
เสรีไม่ถูกบีบบังคับจากผู้บังคับบัญชา

ดังนั้น ปรัชญาของมนุษยสัมพันธ์จึงเน้นให้เห็นความสำคัญของคน เพราะในการ
ทำงานทุกอย่าง ผลงานจะเกิดขึ้นจากคนเสมอ

2.3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ เป็นทฤษฎีที่เน้นว่ามนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร แต่มีความ
รู้สึกนึกคิดเป็นของตนเอง โดยเน้นความสัมพันธ์ของบุคคลและระหว่างกลุ่ม ซึ่งเป็นความ
สัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการ มีผู้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์หลายท่าน ดังนี้

Mayo (อ้างถึงใน วนิดา เสนีเศรษฐ และ ชอบ อินทร์ประเสริฐกุล, 2530) กล่าวว่า
ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันหรือระหว่างกลุ่มมีส่วนในการเพิ่มพูนผลผลิต การเปิด
โอกาสให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมในการตัดสินใจแบบประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้
ปฏิบัติงานทุกระดับ และเอาใจใส่ดูแลเขา จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

แนวคิดของ Mayo สรุปได้ ดังนี้

1) ด้านปทัสถานทางสังคม คนที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มได้ จะมีความสบายใจ และช่วยเพิ่มผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานมากกว่าคนที่ไม่เห็นด้วยกับปทัสถานของกลุ่มปฏิบัติกัน

2) เรื่องกลุ่ม พฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูงใจ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มมีอิทธิพลในการต่อรองกับฝ่ายบริหาร

3) เรื่องการให้รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจ การให้ความนับถือ และความจงรักภักดี มีอิทธิพลต่องานมากกว่าที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงิน

4) การควบคุมผู้บังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารมีการติดต่อกับกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ กระบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนน่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ไขว่หน้า ไม่ตัดสินปัญหาเองเสียทุกอย่าง แต่จะเป็นผู้ให้แง่คิดเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ ซึ่งกระบวนการมนุษยสัมพันธ์ เชื่อว่าสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การควบคุมผู้บังคับบัญชามีประสิทธิภาพ

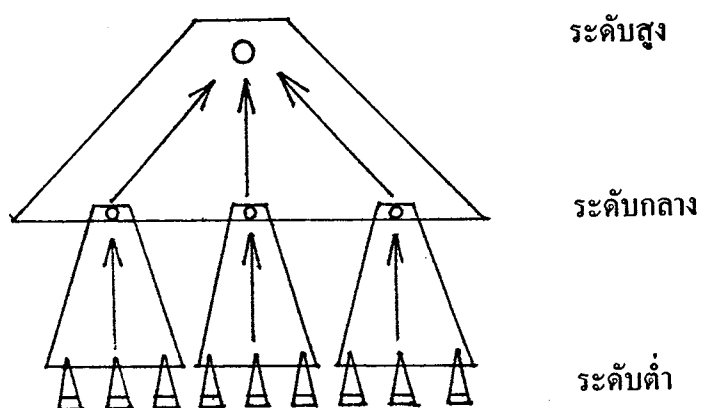
5) การบริการแบบประชาธิปไตย เชื่อว่าการทำงานจะได้ผลที่สุด ถ้าเขาได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบงานนั้น โดยมีการควบคุมน้อยที่สุด และ Mayo เชื่อว่ามนุษยสัมพันธ์จะช่วยสร้างบรรยากาศในการเข้ากันได้อย่างดีที่สุด ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจ และประสิทธิภาพของงานจะเพิ่มขึ้น

Argyris (อ้างถึงใน จรูญ ทองदार, 2536) ได้สร้างทฤษฎีพัฒนาการด้านบุคลิกลักษณะ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) บุคลิกลักษณะของคนนั้น จะค่อยพัฒนาจากการที่จะพึ่งพาคนอื่นในวัยเด็กมาเป็นความคิดที่จะทำการงานใดโดยอิสระด้วยตนเอง เมื่อถึงวัยผู้ใหญ่

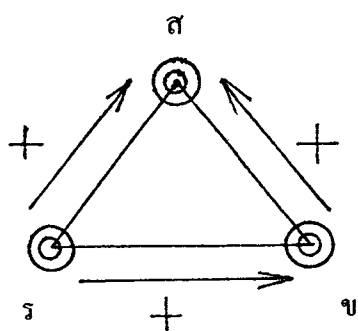
2) ความต้องการที่จะทำอะไรโดยอิสระด้วยตนเอง แต่ถูกกฎเกณฑ์ ระเบียบ หรือผู้บังคับบัญชาควบคุมไม่สนับสนุนให้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ การทำงานจะไม่มีประสิทธิภาพ

Likert (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2529) ผู้กล่าวถึงทฤษฎีหมุดเชื่อมโยง ซึ่งมีหลักการว่า การทำงานเป็นกลุ่มจะช่วยทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างกลุ่มปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ กำหนดให้มีการประชุมระดับหัวหน้างานเป็นประจำเพื่อพิจารณาปัญหา และตัดสินใจดำเนินการทุกฝ่าย มีสิทธิที่จะเสนอปัญหาให้ที่ประชุมพิจารณา เพราะถือว่าปัญหาทุกปัญหาในหน่วยงาน ไม่ใช่ปัญหาของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง การปฏิบัติงานแบบเป็นกลุ่มใช้ได้ทุกระดับของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยขึ้นอยู่กับหมุดเชื่อม (linking pin) ซึ่งหมายถึง ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปเป็นผู้นำกลุ่ม หรือตัวแทนของกลุ่ม เพื่อเชื่อมโยงกลุ่มในระดับสูงขึ้นไปอีกต่อหนึ่ง ดังภาพ



แผนภูมิที่ 2 ทฤษฎีหมวดเชื่อมโยงของ Likert

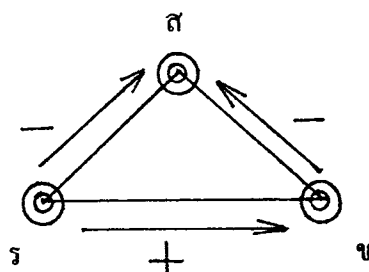
ทฤษฎีความสมดุลของ ไฮเดอร์ (Heider Balance Theory) ได้ให้หลักการสร้าง
มนุษย์-สัมพันธ์ไว้ว่า "หากทราบว่าบุคคลใดชอบสิ่งใดเราก็คงชอบสิ่งนั้นด้วย โอกาสที่เราและเขา
จะผูกมิตรกันจะมีมากขึ้น" (อ้างถึงใน สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2523) ดังภาพ



แผนภูมิที่ 3 ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์

สิ่งที่เราชอบนี้ จะเป็นคน หรือสิ่งของ หรือนามธรรมใด ๆ ก็ได้

ในทางตรงกันข้าม ทฤษฎีของไฮเดอร์ยังบอกต่อไปว่า หากทราบว่าบุคคลใดไม่ชอบ สิ่งใดเราก็ไม่ชอบสิ่งนั้นด้วยแล้ว จะทำให้โอกาสที่จะผูกมิตรกันมีมากขึ้น เช่น เขาไม่ชอบ เทียวกลางคืนเราก็ไม่ชอบเที่ยวกลางคืน เขาและเราก็มีโอกาที่จะชอบกันได้มาก



นอกจากนี้ ยังมีทฤษฎีถึง 3 ตัวของชงจื้อ (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร, 2529) ได้กล่าวว่าทฤษฎีถึง 3 ตัว มีสัญลักษณ์ 3 ประการคือ ลิงตัวที่ 1 ปิดหู หมายถึง ควบคุมการฟังหรือได้ยิน ลิงตัวที่ 2 ปิดตา หมายถึง ควบคุมการดูหรือการเห็น ลิงตัวที่ 3 ปิดปาก หมายถึง ควบคุมการพูด หลักคำสอนนี้ใช้มากในเรื่องมนุษยสัมพันธ์และหลักบริหาร คือ ถ้าจะผูกมิตรต้องปิดหู หรือ ควบคุมตนเอง คือ รู้ว่าควรฟังไม่ควรฟังอย่างไร ในทำนองเดียวกัน ตาและปากก็เช่นเดียวกัน ต้องรู้ว่าสิ่งใดควรมองหรือไม่ควรมอง สิ่งใดควรพูดหรือไม่ควรพูด เราควรรู้และควบคุมให้อยู่ในความพอดี เหมาะกับเวลาและโอกาส

จะพบว่าบางครั้ง พฤติกรรมของคนมาจากอิทธิพลสิ่งจูงใจหลาย ๆ ประการ ที่เกิดขึ้นพร้อมกัน ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้ การบริหารงานของผู้บริหารในปัจจุบัน ผู้นำจำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ ในการจูงใจให้คนทำงาน เพราะถือว่าเป็นเรื่องสำคัญ ที่นำมาซึ่งความสำเร็จของงาน (วนิดา เสนีเศรษฐ และ ขอบ อินทร์ประเสริฐกุล, 2530)

อย่างไรก็ตาม ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้ได้ผลดีและแน่นแฟ้นนั้น ต้องมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

- 1) การมีความจริงใจ เป็นการแสดงออกมาจากความรู้สึกอันจริงใจ เหมือนคำกล่าวที่ว่า "ที่ใด มีความจริงใจ ที่นั่นก็มีแต่ความสงบสุขโดยทั่วกัน"
- 2) การรู้จักกาลเทศะ เหมือนสุภาษิตที่ว่า "จะทำอะไรต้องดูตาม้าตาเรือ การจะกระทำสิ่งต่าง ๆ แม้การยกย่องชมเชยใครต้องดูจังหวะให้เหมาะสม
- 3) การแสดงท่าที ที่เป็นมิตรในการแสดงความรู้สึกยกย่องชมเชยต่อผู้อื่นที่ดีนั้น ต้องมีความรู้สึกเห็นด้วย ไม่ใช่ต่อต้านจึงจะสร้างท่าทีที่ดีเกิดขึ้นได้

4) ความแนบเนียน หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการยกย่องชมเชย รวมทั้งรู้จักนิสัยใจคอของบุคคลที่จะยกย่องชมเชย เพื่อให้ยกย่องได้เหมาะสม

5) การรู้จักขนบธรรมเนียมและประเพณีวัฒนธรรม ซึ่งแต่ละท้องถิ่นจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงเรื่องทั้ง 4 ที่กล่าวมานี้

2.4 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงาน

ก่อนที่จะเข้าใจถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์การ จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายขององค์การ ซึ่งมีผู้ให้ความหมายไว้มากหลายประการ เช่น จรูญ ทองदार (2528) ให้ความหมายขององค์การไว้ว่า คือ กลุ่มที่มีการจัดอย่างเป็นระเบียบ หรือมีโครงสร้างอย่างเป็นทางการ มีการวางกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับ และวัตถุประสงค์ไว้อย่างแน่นอน

ความหมายขององค์การ ประกอบด้วยแนวคิดหลัก 4 ประการ คือ (1) การร่วมมือกัน (2) การบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน (3) การแบ่งหน้าที่การงาน (4) ลำดับชั้นของอำนาจบังคับบัญชา (โยธิน ศันสนยุทธ, 2525)

Harold (อ้างถึงใน บุญทัน ดอกไธสง, 2528) กล่าวว่า องค์การต้องประกอบด้วยกิจกรรม 4 ส่วน ได้แก่ (1) หน้าที่และเป้าหมาย (2) โครงสร้าง (3) คนในองค์การ (4) เครื่องมือในการบริหาร

ลักษณะขององค์การแบ่งได้หลายลักษณะ รวมทั้งองค์การแบบราชการด้วย Kingsbury (อ้างถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม, 2519) เห็นว่า ประเทศที่นิยมการแบ่งองค์การเป็นแบบระบบราชการมีเพียง 2-3 ประเทศ เช่น อังกฤษ ฝรั่งเศส และประเทศไทย โดยเฉพาะประเทศไทย ยึดถือกฎหมายเป็นหลักในการบริหารงานราชการ การบริหารแบบนี้จะมีการแบ่งสายการบังคับบัญชา เป็นไปตามลำดับชั้นของความสำคัญ

ความมุ่งหวังในการทำงานของผู้บริหารองค์การที่สำคัญ คือ การทำงานให้สำเร็จโดยได้รับทั้งผลงานและน้ำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องคำนึงถึงหลักมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน เพราะงานใด ๆ จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ของคนในหน่วยงานเป็นสำคัญ ซึ่งการเอาชนะใจคนจนทำให้เกิดศรัทธาเพื่อร่วมมือทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจนั้น แม้แต่ Rockefeller (อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2526) ยังยอมรับว่า ในการทำงานของเขานั้น เขานั้นความสามารถ ในการเกี่ยวข้องกับบุคคลต่าง ๆ มากกว่าความสามารถด้านอื่น

ปัจจุบัน มนุษยสัมพันธ์นับวันจะมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น จะเห็นได้จาก คำกล่าวของนักบริหารต่าง ๆ ที่เน้นเรื่องนี้ไว้ ดังนี้

1) มนุษยสัมพันธ์ก่อให้เกิดความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีในการปฏิบัติงาน

2) ผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันส่วนมากจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และวุฒิสูง การปกครองบังคับบัญชาจะทำได้ยากลำบาก เพราะบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม มีความต้องการเป็นอิสระสูง โดยเฉพาะที่สำคัญคือ ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถในการชักนำให้ทำงานได้ดียิ่ง ๆ ขึ้น

3) มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคงอยู่ของสถาบัน เพราะเป็นเชื้อไขยึดโยงคนกับคนคนกับงาน และงานกับงาน ซึ่งแตกต่างกันให้อยู่รวมกันในหน่วยงานได้ (เสถียร เหลืองอร่าม, 2519)

อรุณ รักธรรม (2527) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1) พฤติกรรมของมนุษย์กับผลผลิตในองค์กรนั้น มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษยสัมพันธ์ช่วยเพิ่มผลผลิตได้

2) มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมืออย่างหนึ่ง ของสหภาพแรงงาน ที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างได้

3) เป็นความต้องการของผู้ปฏิบัติงานร่วมกันเพราะยิ่งระดับการศึกษาดีขึ้น ความต้องการความร่วมมือก็สูงขึ้นด้วย และความต้องการผู้นำที่ดีก็เป็นผลตามมา

4) ความต้องการในด้านความชำนาญเพิ่มขึ้น มนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญตามมา

5) ต้นทุนการผลิตเพิ่มขึ้น ผลผลิตก็ต้องเพิ่มขึ้น เพื่อกำไรจะต้องเพิ่มขึ้น การมีมนุษยสัมพันธ์จะช่วยได้

6) มนุษยสัมพันธ์เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง

สิน อุทัยแพน (2525) ได้กล่าวให้เห็นถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้คล้าย ๆ กัน ดังนี้

1) ก่อให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคม

2) ก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

3) ทำให้เกิดการประสานความคิดและผลประโยชน์ร่วมกัน

4) ทำให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย รวดเร็ว

5) ช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานให้น้อยลง

6) ทำให้เกิดความรัก นับถือ ไว้นือเชื่อใจกัน

จรรยา ทองถาวร (2536) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ ไว้ดังนี้

1) ผู้มีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลอื่น จำเป็นจะต้องทำงานที่ติดต่อขอความร่วมมือจากผู้ร่วมงานในหน่วยงานและติดต่อกับบุคคลนอกหน่วยงานด้วย จำเป็นต้องรู้และเข้าใจในเรื่องมนุษยสัมพันธ์

2) ผลของการวิจัย ส่วนมากพบว่า สาเหตุที่ทำให้บุคคลล้มเหลวในการทำงานไม่ได้เลื่อนฐานะ ถูกปลดออกจากงาน เพราะขาดความสามารถในการเข้ากับคนมากกว่าขาดความรู้ สถาบันเทคโนโลยี คาร์เนกี ได้วิเคราะห์ประวัติของบุคคลถึงหมื่นคน และสรุปได้ว่าการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคมันสมองของคน และทักษะในการทำงานนั้น ทำให้คนประสบความสำเร็จเพียง 15% เท่านั้น แต่ในปัจจัยต่าง ๆ ด้านบุคลิก การปฏิบัติต่อผู้อื่นนั้นทำให้คนประสบความสำเร็จถึง 85%

นอกจากนี้ ธนา โกมลภิส (2527) ได้กล่าวถึงความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า

มนุษยสัมพันธ์ ความหมายลึกซึ้งกว่าความสัมพันธ์ธรรมดา ๆ คนเราอาจมีความสัมพันธ์กับใคร ๆ ก็ได้ แต่ถ้าคนเราไม่มีมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสัมพันธ์กันนั้น ก็จะมีลักษณะไม่ต่างจากความสัมพันธ์ในหมู่สัตว์ มีความป่าเถื่อน แข่งขัน แข่งขัน เอารัดเอาเปรียบ เป็นศัตรูและห่างเหินกัน ภาวะเหล่านั้นคือ การแตกสลายของสังคม

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า มนุษยสัมพันธ์นั้น อันที่จริงก็คือ ลักษณะของการกระทำต่อกันทางสังคมในทางบวก อันได้แก่ การแบ่งปันกัน การทำให้เป็นพวกเดียวกัน การร่วมมือกัน การผ่อนปรนเข้าหากัน และการประสานประโยชน์ เป็นต้น และแม้แต่การกระทำต่อกันทางสังคมในทางลบ เช่น การแข่งขัน และการต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ ธรรมชาติก็ได้สร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เป็นเสมือนสายใยที่เชื่อมโยงจิตใจมนุษย์ให้มีความเข้าใจกันและกัน ไม่แข่งขัน ทำร้ายกัน จนตัวเองและสังคมสูญสลายไป

2.5 หลักพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

"กฎทองคำ" (Golden Rule) ในศาสนาคริสต์กล่าวไว้ว่า "จงปฏิบัติต่อเพื่อนบ้านของท่านเหมือนกับที่ท่านได้ปฏิบัติต่อตัวเอง" และ Dale Carnegie ได้กล่าวว่า "จงให้สิ่งที่คุณต้องการก่อนแล้วท่านจะได้สิ่งที่ท่านต้องการ" (เดล คาร์เนกี, 2525)

จากตัวอย่างข้างต้น เป็นสิ่งที่ได้กล่าวไว้เพื่อระลึกถึงในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยมีหลักการสำคัญ 2 ประการ ดังนี้

2.5.1 หลักความเข้าใจเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ผู้ที่สร้างมนุษยสัมพันธ์ได้นั้น ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องเกี่ยวกับมนุษย์ ดังต่อไปนี้

2.5.1.1 ความต้องการของมนุษย์

2.5.1.2 ความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.5.1.3 ตัวเอง

2.5.1.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

2.5.1.1 ความต้องการของมนุษย์ เป็นแรงผลักดันที่สำคัญเพื่อตอบสนองสิ่งจำเป็นที่มนุษย์ยังขาดอยู่ ความต้องการมีหลายชนิด บางชนิดมีมาแต่เดิม บางชนิดเกิดขึ้นภายหลัง ความต้องการของมนุษย์แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

ก. ความต้องการทางร่างกาย ได้แก่ ปัจจัย 4 ความเคลื่อนไหว การจับจ่าย และความสัมพันธ์ทางเพศ

ข. ความต้องการทางจิตใจ เป็นความต้องการในด้านความมั่นคงปลอดภัย ความอบอุ่น การยกย่องนับถือ การมีส่วนร่วม และการมีโอกาสก้าวหน้า

มีการศึกษาค้นคว้าและพบว่าความต้องการทางจิตใจ สามารถสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคลได้มั่นคงถาวรกว่า (พจน์ เพชรบุรณิน, 2519)

Maslow ได้กล่าวถึงลักษณะความต้องการของมนุษย์ที่เรียกว่า "Hierarchy of Needs" ดังนี้ (อ้างถึงใน บุรุษชัย จงกลณี, 2528)

1) ความต้องการทางร่างกาย เป็นความต้องการพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค

2) ความต้องการความปลอดภัย ได้แก่

- ความปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติอยู่
- ได้รับการบำบัดบำรุงรักษาเมื่อเจ็บป่วย
- ความอบอุ่นใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา
- มีความมั่นใจในความมั่นคงของหน่วยงานและการไม่ถูกไล่ออก
- ได้รับการปฏิบัติจากผู้บังคับบัญชาอย่างเที่ยงธรรมและทัดเทียมกับคนอื่น
- ได้รับสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างพอเพียง

3) ความต้องการความรักและการยอมรับ เป็นความต้องการที่สูงขึ้น จาก 2 ระดับข้างต้น

ได้แก่

ความต้องการคบค้าสมาคม การยอมรับ การเข้าร่วมกิจกรรมและการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในครอบครัว ในองค์กร

4) ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และการยกย่องในสังคม ได้แก่ ความต้องการมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือต้องการให้บุคคลอื่นสรรเสริญ หรือนับหน้าถือตา เป็นสิ่งที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จในหน้าที่การงาน และเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เช่น ได้รับการสรรเสริญว่าเป็นผู้มีผลงานดีเด่น เป็นข้าราชการที่ไม่มียวันลาในรอบปี เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ฯลฯ

5) ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของบุคคล ที่อยากประสบความสำเร็จ ทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง

ละเอียด จงกลนี้ (2529) ได้สรุปข้อตกลงเบื้องต้นของทฤษฎีความต้องการของ Maslow ไว้ 4 ประการ ดังนี้

1) คนเรามีความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน และต้องได้รับการตอบสนองอย่างพอเพียงแล้ว จึงจะมีความต้องการขั้นถัดไป และเมื่อมีความต้องการอย่างหนึ่งอิ่มแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทนที่ และถูกขจัดออกไปเรื่อย ๆ ตามลำดับ

2) หลังจากความต้องการขั้นหนึ่ง ๆ ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มอิ่มแล้ว คนจะไม่มี ความต้องการเพิ่มอีก ยกเว้นขั้นสุดท้ายซึ่งถือว่าเป็น growth need เพราะหลังจากได้รับการตอบสนองเต็มอิ่มแล้ว จะมีความมั่นคงและความเข้มข้น

3) การที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจที่สำคัญต่อไป และความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองนั้น จะมีผลต่อความคิดพฤติกรรมของบุคคลเป็นอันมาก

4) ผู้ที่มีความต้องการในระดับต่ำ ๆ เช่น ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยนั้น จะสามารถสนองตอบด้วยแรงจูงใจภายนอกได้ เช่น เงิน และสวัสดิการอื่น ๆ ส่วนผู้ที่เลื่อนระดับความต้องการสูงขึ้นนั้น การให้แรงจูงใจจะได้ผลมากกว่า เช่น การมีส่วนร่วมรับผิดชอบให้เป็นผู้ร่วมคิด และตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงาน

2.5.1.2 ความแตกต่างระหว่างบุคคล เนื่องจากการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล เป็นกิจกรรมระหว่างบุคคล แต่เนื่องจากคนแต่ละคนมีสิ่งที่เหมือนและแตกต่างกันซึ่งเป็นผลให้คนแสดงพฤติกรรมต่อสังคมแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องทราบ ความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่ง เรณู คุปต์ยชีวร, (2524) ได้แบ่งความแตกต่างระหว่างบุคคล ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านจิตใจ (Mental) เช่น ความมีปฏิภาณเฉียบแหลม ความฉลาดมากน้อย ความต้องการความปลอดภัย ความอบอุ่น การปกป้องคุ้มครอง ไม่ถูกทอดทิ้ง ลักษณะเหล่านี้บางอย่างมีความคงที่ยากที่จะเปลี่ยนแปลงได้ และมีผลให้พฤติกรรมของคนมีความแตกต่างกัน

2) ความแตกต่างในด้านร่างกาย (Physical) ได้แก่ รูปร่างลักษณะ เชื้อชาติ ความสมบูรณ์ทางร่างกาย อายุ และเพศ ซึ่งเป็นสมบัติประจำตัวของแต่ละคน เป็นลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก เช่น รูปร่างหน้าตา

3) ทางด้านอารมณ์ (Emotion) การแสดงออก รวมถึงด้านนิสัยใจคอ ซึ่ง Kretch & Crutchfield ได้แยกอารมณ์ออกเป็น 6 ด้านคือ อารมณ์เบื้องต้น เช่น ความรัก โกรธ และกลัว อารมณ์ที่เกิดจากประสาทสัมผัสได้รับสิ่งเร้า เช่น ความเจ็บปวด อารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกต่อตัวเอง เช่น ภาคภูมิใจ ละอาย อารมณ์ที่เกิดจากความซาบซึ้ง เช่น ความสวยงาม ความไพเราะ อารมณ์ที่เกิดเป็นครั้งคราว เช่น ความโศกเศร้าเสียใจ และอารมณ์ที่แสดงต่อคนอื่น เช่น ความรัก ความเกลียด และอิจฉา

4) ด้านสังคม (Social) หมายถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลทางด้านความสามารถที่แสดงออกในหมู่คน หรือระหว่างคน แม้คนจะมีสติปัญญาเท่าเทียมกัน แต่ความสามารถในการเข้าสังคม ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า ความสามารถในการเข้าสังคม มีความสำคัญที่จะสามารถบันดาลให้ประสบผลสำเร็จที่แตกต่างกัน (ประพันธ์ สุริหาร, 2529)

ปัจจัยที่ทำให้คนแตกต่างกัน นักจิตวิทยาเชื่อว่า คุณสมบัติทางด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา และสังคมของบุคคล มีส่วนสำคัญในการกำหนดรูปแบบของพฤติกรรมที่คนแสดงออก ซึ่งประพันธ์ สุริหาร (2529) ได้สรุปปัจจัยที่ทำให้คนแตกต่างกันไว้ ดังนี้

- กรรมพันธุ์ ได้แก่ รูปร่าง หน้าตา ผิวพรรณ ผม โครงกระดูก
- สิ่งแวดล้อม ที่อยู่รอบ ๆ ตัวเรา ตั้งแต่เริ่มปฏิสนธิไปจนตาย
- ลำดับที่เกิด ทางจิตวิทยายอมรับว่า อิทธิพลของลำดับที่เกิด มีผลต่อพฤติกรรมคน

- รูปร่างลักษณะ ผลจากการศึกษาของนักจิตวิทยา พบว่า รูปร่างลักษณะมีผลต่อการแสดงออก

- บุคลิกลักษณะ นักจิตวิทยาได้แบ่งบุคลิกภาพของคนตามลักษณะการแสดงออกเป็น 3 ประเภท คือ ประเภท U personality เป็นบุคลิกของคนประเภทไม่ชอบแสดงออก ชอบเก็บกด ประเภท N personality เป็นพวกที่แสดงออกปกติไม่มากไม่น้อย และประเภท O personality ที่ชอบแสดงออกมากกว่าปกติ ช่างพูด ช่างเจรจา

2.5.1.8 ตัวเราเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเกิดขึ้นได้ด้วยดีนั้น จะต้องปรับตัวเองก่อนที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น เรณู คุปต์ยธิ์เยียร (2524) ได้เสนอหลักการปรับตัวเองไว้ ดังนี้

- 1) สร้างหรือทำให้ตัวเองมีอารมณ์เป็นผู้ใหญ่ สุขุม หนักแน่น ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ที่ต้องสร้างและรักษาไว้ไม่ปล่อยอารมณ์ไปตามสบาย
- 2) การปรับตัวเองให้เข้ากับเหตุการณ์และสถานที่
- 3) รู้จักประมาณ รู้จักตัว และรู้สถานการณ์ ไม่สำคัญว่าตัวเองเก่งคนเดียว การทำงานทุกอย่างต้องอาศัยหมู่คณะ

4) การประนีประนอม รู้จักให้อภัย ในกรณีที่เกิดความขัดแย้งทางความคิดบ้างในบางโอกาส

5) รู้เหตุรู้ผล และใช้เหตุผลในการปฏิบัติงาน

6) มีความมั่นใจและมีความเป็นตัวของตัวเองสูง ไม่หลงเชื่อจนงายลงโทษคนผิด

นอกจากนี้ พจน์ เพชรบุรณิน (2519) ยังได้เสนอแนะหลักการปรับตัวเองไว้ ดังนี้

1) รู้จักตัวเองว่าเป็นคนที่มีอารมณ์เป็นอย่างไร

2) ลักษณะท่าทีที่แสดงออกมีความจริงใจ แนบเนียน รู้กาลเทศะ

3) มีศิลปะในการพูด ไพเราะ สุภาพ น่ารัก

4) มีศิลปะในการถามอย่างเปิดเผย ไม่จับผิด ไม่ขู่ตะคอก

5) มีศิลปะในการฟังอย่างตั้งใจ สนใจ ไม่ขัดจังหวะ ไม่รีบสรุป

6) มีคุณธรรม

7) หมั่นปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ

8) มีความรอบคอบ พิจารณามโนคติที่เราจะสร้างสัมพันธ์ด้วย

การปรับตัวเราเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้

1) บุคลิกลักษณะ เช่น การนั่ง เดิน ยืน ความยิ้มแย้มแจ่มใส สิ่งเหล่านี้สามารถฝึกหัดได้

2) การแต่งกาย มีส่วนเสริมสร้างบุคลิกลักษณะ แต่ไม่จำเป็นต้องนำแฟชั่นหรือใช้ของ

ราคาแพง ควรสะอาด ถูกกาลเทศะ การแต่งกายจะบ่งบอกนิสัยใจคอ และเป็นการเรียนรู้การสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน

3) สุขภาพอนามัย ผู้ที่ชอบดื่มสุรา นอนดึก ดิดยาเสพติด จะทำให้ร่างกายซูบผอม หงุดหงิดเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาความสัมพันธ์

4) ความรู้ ความรู้ทั้งในหน้าที่การงานและความรู้ในด้านต่าง ๆ สามารถฝึกหัดและเรียนรู้ได้บุคคลที่ขยันหาความรู้เสมอ จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่นในการพัฒนาความสัมพันธ์กับคนในวงอาชีพเดียวกัน

5) ความสามารถ เป็นสิ่งที่จะต้องสร้างขึ้น เพราะความสามารถเกิดขึ้นจากการนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างกลมกลืน ถูกจังหวะเวลา และโอกาส สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

6) ความประพฤติและทัศนคติ การสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ต้องฝึกทั้งกายใจ ให้สุภาพอ่อนน้อม ชุ่มชื้นแจ่มใส มองโลกในแง่ดี และปรารถนาดีต่อคนรอบข้าง

7) ความตั้งใจจริง เกิดขึ้นจากความพึงพอใจในงานที่ตนทำ ในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นก็ต้องอาศัยความตั้งใจจริง

2.5.1.4 การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคล รวมทั้งการติดต่อประสานงานต่าง ๆ การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นยิ่งในกิจการทุก ๆ ด้าน ลักษณะที่สำคัญของการสื่อสาร อาจแยกได้ดังนี้

1) เป็นการกระทำเพื่อให้ได้ความกระจ่างแจ้ง เช่น การประชุมปรึกษาหารือเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

2) การติดต่อเกี่ยวพันระหว่างคนหนึ่งไปยังอีกคนหนึ่ง

3) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

กระบวนการติดต่อสื่อสารจะประกอบด้วย ผู้ส่งข่าว การถ่ายทอดข่าว ข่าว ผู้รับ และการตอบสนอง การติดต่อสื่อสารเป็นกระบวนการที่ยุ่งยากซับซ้อน ถ้ากระบวนการนี้เกิดขัดข้องมีอุปสรรคจากผู้ส่ง และผู้รับยิ่งมากเท่าไร ก็ยิ่งเกิดปัญหาความคลาดเคลื่อนของข่าวมากเท่านั้นเพื่อให้ทราบปัญหาในการติดต่อสื่อสาร

ละเอียด จงกลณี (2529) ได้เสนอปัญหาและอุปสรรคของการติดต่อสื่อสารไว้ ดังนี้

1) ปัญหาด้านความไม่ชัดเจนของภาษาในการสื่อสาร เช่น การนำเอาภาษาและถ้อยคำบางคำที่ไม่มีความหมาย ไม่เป็นที่คุ้นเคยต่อบุคคล ต่อสถานที่ ผู้รับอาจแปลเจตนาผิดไปจากความหมายที่ผู้ส่งต้องการได้

2) ปัญหาด้านขนาดของหน่วยงาน ถ้ามีขนาดใหญ่และซับซ้อนจนเกินไป การส่งข่าวสารจะไม่รวดเร็วและไม่สะดวก

3) ความแตกต่างกันด้านภูมิหลังของผู้รับและผู้ส่ง เช่น พื้นฐานทางครอบครัว การศึกษา เศรษฐกิจ สังคม และประเพณีวัฒนธรรม อาจเป็นผลให้ผู้รับข่าวสารมาแล้วแปลความหมายผิดพลาดได้

4) ปัญหาด้านการตีความหมาย อาจผิดพลาดไปจากความหมายเดิม เช่น ผู้บังคับบัญชาพูดว่า "งานชิ้นนี้ผมจะทำเอง คุณไม่ต้องช่วยผมทำหรอก" ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจตีความหมายว่า ผู้บังคับบัญชาคงคิดว่าเขาทำไม่ได้จึงไม่ให้ทำ

5) ปัญหาด้านความสนใจ ตั้งใจในขณะที่รับฟังข่าวสารนั้น ๆ

6) ปัญหาด้านอื่น ๆ เช่น การไม่เป็นนักฟังที่ดี การขาดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ค่านิยมความเชื่อ ความลำเอียง

ซึ่งถ้าการติดต่อสื่อสารมีปัญหาดังกล่าวนั้น ๆ จะทำให้มีปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์อันเนื่องมาจากความไม่เข้าใจกันด้วย

แบบการติดต่อสื่อสารกับการบริหาร เสถียร เหลืองอร่าม (2519) แบ่งไว้ 3 แบบ ดังนี้

1) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง เช่น หัวหน้างานออกคำสั่ง ให้ข้อเสนอแนะและแถลงนโยบายส่วนมากจะเป็นการติดต่อแบบเป็นทางการ

2) การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน เป็นการติดต่อจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชาในองค์การที่ใหญ่ ๆ จะมีข้อบกพร่องมาก เพราะต้องผ่านบุคคลในระหว่างกลางมาก ดังนั้น บทบาทของมนุษยสัมพันธ์ต้องช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างช่วงชั้น และขั้นตอนการสื่อสาร ด้วยมนุษยสัมพันธ์อันดี

3) การติดต่อสื่อสารในแนวนอน เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลที่มีฐานะทางสังคมตำแหน่งหน้าที่ ในระดับเดียวกัน ซึ่งถ้าผู้บริหารขาดมนุษยสัมพันธ์อาจเกิดปัญหา เนื่องจากการรวมตัวต่อต้านอำนาจของกลุ่มบุคคลเหล่านี้ได้

Aurmer (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุริหาร , 2529) กล่าวถึงบัญญัติ 10 ประการของการติดต่อสื่อสารที่ดีไว้ ดังนี้

- 1) ก่อนการติดต่อสื่อสารเรื่องใดต้องทำความเข้าใจเรื่องนั้นให้ชัดเจน
- 2) ตำราจเป้าหมายที่แท้จริงของการติดต่อสื่อสารแต่ละครั้ง
- 3) พิจารณาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้กับสภาพแวดล้อมและตัวบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้อง
- 4) ปรึกษาเพื่อนร่วมงาน และวางแผนเพื่อการติดต่อสื่อสาร
- 5) ให้ระวังน้ำเสียงท่วงทีที่แสดงออกพอ ๆ กับเนื้อหา
- 6) ฉวยโอกาสทันทีที่จะติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่ต้องการ
- 7) ติดตามผลการสื่อสาร



8) ติดต่อสื่อสารต้องทำเพื่อผลในวันหน้าด้วย

9) บุคลิกภาพมีส่วนสนับสนุนสิ่งที่สื่อออกไป

10) การสื่อสารไม่เพียงแต่ให้คนเข้าใจเราเท่านั้น ต้องเข้าใจคนอื่นด้วย โดยเป็นนักฟังที่ดี

การสื่อความหมายระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา วินิจ เกตุจำ (2535) กล่าวว่า ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อการที่จะทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งทักษะการสื่อความหมายของผู้บริหารมีผลกระทบต่อผลสำเร็จเหล่านี้ และการสื่อความหมายที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสิ่งต่อไปนี้

1) สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ได้แก่ ระบบการบริหาร การสื่อความหมายก็มีลักษณะ /เหมือนกับระบบการบริหาร เช่น ถ้ามีการบริหารระบบเผด็จการ การสื่อสารจะเป็นแบบจากบน ไปสู่ล่าง องค์การที่มีระบบการบริหารแบบให้มีส่วนร่วม การสื่อความหมายจะเปลี่ยนแบบ จากล่างไปสู่บน และเป็นการสื่อสารในแนวนอน ดังนั้นการบริหารที่ดีควรมีการสื่อสารหลาย ๆ แบบ

2) สภาพแวดล้อมส่วนตัวของผู้บริหาร ภาวะของผู้บริหารจะสะท้อนให้เห็นถึงการสื่อความหมายด้วย เช่น การตัดสินใจด้วยตนเองแล้วจึงแจ้งให้ทราบ เป็นการสื่อสารแบบทางเดียว แต่ถ้าตัดสินใจโดยกลุ่ม จะเป็นการสื่อสารแบบสองทาง นอกจากนั้นความเปิดเผย การไว้วางใจเชื่อใจของผู้บริหารมีผลต่อการติดต่อสื่อสารด้วย

3) ระดับของความเชื่อใจของผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในการติดต่อสื่อสารขึ้นอยู่กับ

- ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถที่มีต่อกัน

- ความถูกต้องของการตัดสินใจ

- ความปรารถนาที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

- ความเอาใจใส่กับสวัสดิการซึ่งกันและกัน

วพ

HM

๙๕๔/

บุญชัย จงกลณี (ม.ป.ป.) กล่าวว่า ภาษากาย หรือภาษาที่แสดงออกโดยการใช้องค์กรเป็นสื่อในการติดต่อสื่อสารของคนเรามีขอบเขตของการแสดงออกกว้างขวางมาก เช่น การแสดงออกทางสีหน้า สายตา กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ระดับเสียง ในการสนทนากัน เราจะได้ฟังแต่คำพูดเท่านั้น กิริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า ของผู้พูดมีอิทธิพลต่อผู้ฟังในขณะเดียวกันด้วย นอกจากนั้นบางครั้งคนเรตัดสินใจกันเพียงจากการพิจารณา กิริยาท่าทาง หรือภาษากายโดยมิต้องฟังคำพูดใด ๆ ซึ่งอาจมีความรู้สึกไม่ต้องตากันแม้เพียงแต่เห็นหน้าก็เป็นได้ การฝึกฝนให้มีความสอดคล้องต้องกันระหว่างภาษาพูดและภาษากาย เพื่อสื่อความหมายได้ถูกต้องเหมาะสม ซึ่งมี

ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จของงาน อันขึ้นกับความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ภาษากายเป็นภาษาที่ผ่านสื่อต่าง ๆ ดังนี้

1) ภาษาของดวงตา คำกล่าวที่ว่า “ดวงตาคือหน้าต่างของหัวใจ” เป็นคำกล่าวที่ชัดเจนมากเพราะภาษาของดวงตาจะบอกถึงไปถึงกันบึ้งหัวใจคน

2) ภาษาของสีหน้า แววตาและสีหน้าผสมผสานไปด้วยกัน โดยเฉพาะ คิ้ว หน้าผาก ปาก จมูก คาง สามารถแสดงอารมณ์ได้หลาย ๆ แบบ

3) ภาษาของเสียง น้ำเสียงและเสียงที่เปล่งออกมา แสดงถึงความรู้สึกของอารมณ์ที่แท้จริง เช่น ดีใจ เสียใจ เศร้าใจ ตื่นเต้น หวาดกลัว ผู้บริหารควรฝึกการพูดให้มีความเหมาะสมพอดี น้ำเสียงที่แสดงความอ่อนโยน เด็ดขาด เข้มแข็ง จะขึ้นกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่ บางครั้งคำพูดห้าวหาญ แต่แฝงด้วยความอ่อนโยน หรือ พูดจาไพเราะปากหวานแต่ถูกมองไปในทำนองปากหวานกันเปรี้ยว หรือ พูดหวาน ๆ ไม่มีหางเสียง

4) ภาษาอื่น ๆ เช่น ท่าทางการยืน เดิน นั่ง การจับมือ มีผลต่อการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลทั้งสิ้น

เรื่องของภาษากาย มีขอบเขตครอบคลุมหลายเรื่อง ดังนั้น ผู้บริหารควรตระหนักและให้ความสำคัญในการฝึกฝนทักษะภาษากาย เพื่อเพิ่มศักยภาพในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้สูงขึ้น

2.5.2 หลักพุทธศาสนาในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

หลักธรรมในพุทธศาสนามีจุดประสงค์ที่สอนให้คนเป็นคนดี มีความประพฤติดี ส่วนมนุษยสัมพันธ์นั้นจะเน้นทั้งทฤษฎี และปฏิบัติในเรื่องที่เกี่ยวกับธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีความรู้สึกและความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในการปฏิบัติงาน และอยู่ร่วมกันได้อย่างเป็นสุข ในการทำงานให้ได้ผลงาน น้ำใจ ความรักนับถือ ย่อมจำเป็นต้องใช้ “ธรรม” ทั้งนี้ เพราะ ธรรม เป็นเครื่องควบคุมได้ทั้งอารมณ์ และเป็นสิ่งส่งเสริมให้เกิดความคิดที่ดีงามไปด้วย

ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีหลักธรรม ทางพุทธศาสนา ที่จะช่วยให้สำเร็จได้ 3 ประการ ดังนี้ (ชูป กาญจนประกร, 2508)

1) พรหมวิหารธรรม มี 4 ประการ ได้แก่ “เมตตา” คือไมตรีจิต ความรักใคร่ และปรารถนาจะให้ผู้อื่นเป็นสุข กรุณา คือความสงสาร เอื้อนดู ปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นจากความทุกข์ มุทิตา คือ ความรู้สึกพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี หรือประสบความสำเร็จในกิจการต่าง ๆ อุเบกขา คือ ความวางเฉย เป็นกลาง ไม่ยินดียินร้าย ไม่ดีใจเสียใจหรือซ้ำเติมผู้อื่นเมื่อประสบความล้มเหลว

พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมที่จะช่วยให้ผู้บังคับบัญชาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะการช่วยเหลือให้เข้ากันทุกขั้ว ได้รับสุข ยินดีเมื่อเขาสำเร็จ สิ่งเหล่านี้เป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชา

2) อิทธิบาทธรรม เป็นธรรมที่ช่วยที่พบกับความสำเร็จ เพราะเป็นคุณธรรมที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตน ถ้าผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างและเป็นที่ศรัทธาของลูกน้อง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานย่อมตามมา มีหลักธรรมที่ต้องยึดถือและปฏิบัติอยู่ 4 ประการ คือ ฉันทะ ความพอใจที่จะสร้างสรรค์งานที่ปฏิบัติให้สำเร็จ วิริยะ ความเพียรพยายามประกอบกิจการนั้น ให้สำเร็จ จิตตะ ความสนใจฝักใฝ่และจริงจังที่จะทำเรื่องนั้น วิมังสา ความไตร่ตรองพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อให้ทราบรายละเอียดถึงเหตุผลอันจะเกิดจากการกระทำนั้น

3) สังคหัตถุธรรม คือ ธรรมที่ใช้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจกัน เนื่องจากเป็นคุณธรรมอันเป็นที่ตั้งของการสงเคราะห์กัน มี 4 ประการ ดังนี้ ทาน การให้เป็นสิ่งของแก่บุคคลที่ควรให้ ปิยะวาจา การเจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน อุตถจริยา การประพฤติอันเป็นประโยชน์เกื้อกูลกัน สมานัตตตา การวางตัวเป็นผู้สม่ำเสมอและทำตัวให้เข้ากับคนทั้งหลายได้

ธรรมที่ช่วยให้เกิดเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชายังมีอีก คือ สติ สัมปชัญญะ, หิริ-โอตตปปะ และ ขันติ-โสรัจจะ

4) สติ-สัมปชัญญะ "สติ" คือ ความระลึกได้ รู้ถึงสิ่งที่กำลังกระทำอยู่ หรือสิ่งที่จะกระทำต่อไป "สัมปชัญญะ" คือ ความรู้สถานะของตน รู้ถึงสิ่งที่กำลังกระทำอยู่ หรือสิ่งที่กำลังจะกระทำต่อไป จะทำให้เกิดผลดี ผลเสีย ต่อตัวเองหรือผู้อื่นอย่างไร "สติโลกสมิ ชาคโร" สติเป็นธรรมเครื่องค้ำอยู่ในโลก คนมีสติย่อมได้รับความสุข

5) หิริ-โอตตปปะ "หิริ" คือ ความละอายแก่ใจที่จะทำความชั่ว ทำผิดทั้งในที่ลับและในที่แจ้ง "โอตตปปะ" คือ ความเกรงกลัวต่อบาปที่เกิดจากความละอายแก่ใจตนเอง จึงเป็นธรรมที่เมื่อเกิดขึ้นกับผู้ใดแล้ว ย่อมยังความงามในใจให้เกิดขึ้น ทำให้บุคคลอื่นอยากเข้าใกล้

6) ขันติ-โสรัจจะ "ขันติ" คือ ความอดทน ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ อดทนต่อความโกรธแค้นไม่แสดงอาการหยาบคาย อดทนต่อความลำบากตรากตรำหรือเหน็ดเหนื่อย อดทนใจต่อความทุกข์เวทนาที่ได้รับ ไม่แสดงความกระวนกระวาย

หลักธรรมที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความสามัคคีในการทำงาน และเหมาะที่ผู้บังคับบัญชาจะนำมาใช้ คือ อคติ 4 (อุทัย หิริญโธ, 2520)

"โสรัจจะ" คือ ความสงบเสถียรทำใจให้แช่มชื่นไม่ขุ่นมัว เพราะประสบอารมณ์ หรือเรื่องที่ไม่น่าพอใจ ดังนี้

7) อคติ 4 เป็นหลักธรรมที่ผิดแผกจากหลักธรรมอื่น ๆ เพราะเป็นหลักธรรมที่เป็นเหตุให้เกิดอุปสรรคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 4 ประการ ดังนี้

- จันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ ความรักในตัวผู้ได้บังคับบัญชา เป็นสิ่งที่ดีถ้าไม่มีความลำเอียง เพราะความลำเอียงจะทำให้ลายขวัญของผู้อื่น ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจะต้องกระทำด้วยความเป็นธรรม

- โทสาคติ ความลำเอียงเพราะความไม่ชอบพอกัน เป็นอีกสิ่งหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรเว้น เพราะหากเกิดขึ้นจะทำให้ขาดความเที่ยงธรรมและทำให้ขาดความเคารพนับถือได้

- โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลาหรือความไม่รู้ การจัดทำได้โดยต้องศึกษาให้เป็นคนรอบรู้ มีเหตุมีผล การตัดสินใจเรื่องที่ไม่รู้ต้องใคร่ครวญก่อน

- ภยาคติ ความลำเอียงเพราะกลัว ความกลัวเป็นมูลเหตุให้เกิดความลำเอียงได้

การยึดถือหลักธรรมของศาสนา เป็นหลักปฏิบัติงาน ข้อมมีส่วนเสริมสร้างอำนาจในการครองใจคนของผู้บริหาร บุรุษชัย จงกลณี (2528) กล่าวว่า หลักธรรมทั้งหลายในพระพุทธศาสนามีประโยชน์ต่อการปกครองแทบทั้งสิ้น ผู้บริหารที่ประพฤติธรรม ไม่ว่าข้อใดข้อหนึ่ง ข้อมหล่อหลอมนักบริหารผู้นั้นให้เป็นผู้มีคุณสมบัติในการครองตน ครองคน และครองงาน ได้ไม่มากก็น้อยและหลักธรรมที่เสนอไว้เพิ่มเติมจากที่กล่าวมา คือ หลักธรรมที่ช่วยป้องกันความเสื่อม และเป็นแนวทางที่จะนำไปสู่ความจริง คือ

8) หลักอุปหานิยธรรม 7 ประการ ดังนี้

- หมั่นประชุมพบปะปรึกษาหารือกิจการงานโดยสม่ำเสมอ
- มีความพร้อมเพรียงกันในการจัดประชุม เลิกประชุม และทำกิจทั้งหลาย
- ปฏิบัติตามข้อกำหนดกฎเกณฑ์ที่วางไว้ ไม่ถือปฏิบัติตามอำเภอใจ
- ให้เกียรติเคารพนับถือผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ยาวนาน
- ให้เกียรติและคุ้มครองสุภาพสตรีไม่ให้มีการข่มเหงรังแก
- เคารพสถานที่สำคัญ และไม่ปล่อยปละละเลยพิธีเคารพบูชาเพื่อกระตุ้นความดีงาม
- ให้การอารักขา บรรพชิต เต็มใจต้อนรับ

9) หลักทศพิธราชธรรม เป็นหลักธรรมของพระราชา ซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร ได้ดังนี้

- ทาน ให้การสงเคราะห์ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา เอาใจใส่อำนวยความสะดวกช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน

- ศีล การประพฤติที่ดีงาม ส้ารวม ประกอบการสุจริต ประพฤติเป็นแบบอย่าง
- ปริจาคะ การเสียสละบริจาคเพื่อประโยชน์สุขของผู้น้อย

- อาชวระ ความสุจริต ซื่อสัตย์ ซื่อตรง จริ่งใจ ไม่เอาเปรียบ
- มัททวะ ความสุภาพอ่อนโยน ไม่เย่อหยิ่ง ยินดีรับฟังคำแนะนำ ตักเตือนจะช่วยให้เกิดความสง่า มีกิริยาสุภาพ
- คปะ การข่มใจ ระวังความหลงใหลในความสุขสำราญ และการปรนเปรอ มีความเป็นอยู่ง่าย ๆ สมน้ำเสมอ
- อักโกธะ ความไม่โกรธ ไม่เกรี้ยวกราด มีเมตตาประจําใจ
- อวิหิงสา การไม่เบียดเบียน กดขี่ บังคับและลงโทษแก่ผู้ใดโดยอาศัยความเกลียดชัง
- ชันติ ความอดทนต่องานที่ลำบากตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยาก ไม่ทอดทิ้ง แม้จะถูกขู่ขู่ดุด่าดง
- อวิโรธนะ ความเป็นผู้เที่ยงธรรม โดยถือประโยชน์สุขของคนส่วนรวม และขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงาม

มนุษยสัมพันธ์มีหลักการใหญ่อยู่ ๓ ประการ คือ การครองใจคน การทำให้คนเป็นมิตร ซึ่งถือว่าเป็นศิลปะที่ลึกซึ้งสำหรับการดำรงชีวิตในสังคม การทำงาน ถ้าขาดการครองใจคนแล้ว ความเจริญของหน่วยงานนั้น ย่อมเป็นไปได้ยาก การเข้าถึงจิตใจคนนั้น ไม่มีวิถีทางใดทำได้ดีกว่าอาศัยหลักธรรม ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักธรรมดังกล่าวมาแล้ว เพื่อปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

2.6 แนวทางและเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร

การที่เราต้องติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นทั้งในครอบครัว สังคม และโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานของผู้บริหารที่ต้องพบกับผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มาจากสถานภาพที่แตกต่างกัน ย่อมมีโอกาสที่จะเกิดการกระทบกระทั่ง การขัดแย้งไม่เข้าใจซึ่งกันและกันได้ เทคนิควิธีการที่จะทำให้นักลเหล่านี้เกิดความรู้สึกพอใจ รักใคร่ เห็นอกเห็นใจ เข้าใจ ให้ความร่วมมือ และเชื่อถือว่าเรา มีหลักการสร้างที่มีผู้เสนอไว้คล้าย ๆ กันอยู่หลายประการ จึงขอกล่าวเฉพาะที่เห็นว่าสำคัญและน่าสนใจ ดังนี้

วนิดา เสนีเศรษฐ และ ชอบ อินทร์ประเสริฐกุล (2530) เน้นว่าในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บริหารควรสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ให้ตนเองก่อน ดังนี้

2.6.1 การปรับปรุงตนเอง

วินิจ เกตุจำ (2535) ได้เสนอแนวทางการปรับปรุงตนเอง ดังนี้

- 1) การแต่งกายสะอาด เรียบร้อย และรักษาร่างกายให้สะอาดมีพลานามัยเสมอ
- 2) กิริยามารยาทเรียบร้อย สุภาพ ไม่หึงหึง

- 3) รู้จักเป็นผู้รับฟังและพูดแต่น้อยไม่แสดงความเบื่อหน่ายขณะรับฟัง
- 4) รู้จักถาม เพื่อแสดงถึงความสนใจ และภายในเวลาที่เหมาะสม
- 5) รู้จักใช้คำพูดให้เหมาะสมกับบุคคล ไม่ใช่ศัพท์ที่สูงเกินไป
- 6) สามารถอธิบายให้ผู้มาติดต่อเข้าใจเรื่องที่สงสัยอยากรู้ได้ดี
- 7) มีเทคนิคในการมองผู้มาพูดคุยด้วย
- 8) เป็นผู้ที่ยิ้มแย้มแจ่มใสเสมอ
- 9) มองผู้อื่นในแง่ดีเสมอ
- 10) มีเทคนิคในการใช้น้ำเสียงที่พอเหมาะ
- 11) มีเทคนิคการพูดดีทำให้ผู้มาติดต่อไม่รู้สึกรำคาญ
- 12) เคารพในเกียรติและสิทธิของผู้อื่น
- 13) รู้จักปล่อยใจ กล้าคำขอบคุณ และชมเชย
- 14) ทำคนเป็นกันเองกับทุกคน
- 15) ยอมรับนับถือในด้านความคิด ความสามารถของคนอื่น
- 16) ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือเมื่อผู้บังคับบัญชาได้รับความเดือดร้อน
- 17) ไม่กล่าวร้ายในเรื่องส่วนตัวของผู้อื่น
- 18) รับฟังคำติชม วิพากษ์วิจารณ์ และคำแนะนำจากผู้อื่นด้วยความหนักแน่น และนำมาแก้ไขข้อบกพร่อง

- 19) มีคุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจ
- 20) มีความซื่อสัตย์
- 21) มีอารมณ์เยือกเย็น สุขุมรอบคอบ
- 22) มีความกระตือรือร้น และปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ

2.6.2 การปรับปรุงเทคนิควิธีการปฏิบัติงานโดยทั่ว ๆ ไป ซึ่งทำได้ดังนี้

- 1) รู้จักยกย่องชมเชยทันทีเมื่อผู้ปฏิบัติงานกระทำความดี
- 2) แจ้งผลการปฏิบัติงาน และข่าวทางราชการให้ทราบเสมอ
- 3) เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น
- 4) สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้รับความก้าวหน้า
- 5) ให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
- 6) ทำงานให้ชัดเจน
- 7) รู้จักควบคุมอารมณ์
- 8) วางตัวให้เหมาะสม

9) ไม่คอยจ้องจับผิด

10) ไม่เอาแต่ผลงาน

11) รู้จักเสริมสร้างความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน

เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์ (2522) กล่าวถึงหลักการใช้นุยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาไว้คล้ายกับที่กล่าวมาแล้ว คือ เน้นให้ "ยิ้ม" กับคนอื่น "ยินดี" ในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา "ยกย่อง" เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำดี และควรจะ "ยอม" รับฟังความคิดเห็นของคนอื่นบ้าง บรรจง หมายมั่น (2534) ได้ให้ข้อควรปฏิบัติของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างจากที่กล่าวมาแล้ว มีดังนี้ คือ การไม่แจ้งข่าวที่จะมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน พยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดประโยชน์ ขอคำแนะนำจากคนอื่นบ้าง ชี้แจงให้ทุกคนตระหนักในความสำเร็จของตนเอง ไม่เอาใจจริงเอาใจกับชีวิตจนเกินไป และส่งเสริมความคิดริเริ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา

เสถียร เหลืองอร่าม (2527) กล่าวถึงหลักในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเพิ่มเติมไว้ ดังนี้ คือ ละเว้นจากการถกเถียงปัญหาทุกชนิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา หาโอกาสพูดคุยและพบปะกับลูกน้องเสมอ ๆ ไม่กระทำตัวเป็นผู้ให้สัญญาใครง่าย ๆ ไม่วิจารณ์ผลงาน หรือคำพูดของคนอื่นลับหลัง เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ระบายความในใจบ้าง และมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคน

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุญ (2532) ได้เสนอแนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชาต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มเติมไว้ ดังนี้

1) เมื่อมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในงาน ผู้บริหารต้องมุ่งไปที่ "อะไรผิด" และอะไรคือ "เหตุ" ก่อนที่จะมุ่งไปจับผิดใคร

2) การดำเนินผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำด้วยความหวังดี เพื่อสร้างสรรค์ ไม่จองเวรอาฆาต

3) ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ ความถนัด ความสนใจ

และความแตกต่างของแต่ละบุคคล

4) ในการมอบหมายงานต้องมอบความไว้วางใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

วิจิตร วรุตบางกูร (2530) และ วินิจ เกตุขำ (2535) มีความเห็นตรงกันว่าเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารควรใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้

(1) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนรู้ว่าเขาทำงานเป็นอย่างไร ซึ่งทำได้ดังนี้

1) เอาใจใส่และสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

2) รู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นส่วนตัว

3) ดูแลและพยายามรู้ว่าเขาต้องการทำงานอะไร

- 4) พบปะสนทนากับทุกคนเป็นระยะ ๆ
- (2) ให้เกียรติแก่เขาเมื่อถึงเวลาอันควรต่อกาลเทศะ ซึ่งทำได้ดังนี้
 - 1) สรรเสริญเขาอย่างไม่เป็นทางการ เช่น เวลาที่เขาทำงานที่ยาก ๆ สำเร็จ หรือ ทักทายเขาในขณะที่เขาทำงานให้สำเร็จ
 - 2) ยกย่องชมเชยเขาเป็นลายลักษณ์อักษร
 - 3) เสนอความคิดความชอบให้เขา
 - 4) จัดโครงการให้รางวัล ส่งเสริมผู้ทำความดีมีผลงาน
- (3) ให้เขาได้ทราบข่าวที่จำเป็นอยู่เสมอ คือ
 - 1) แจ้งนโยบาย วัตถุประสงค์ และความเปลี่ยนแปลงในวงงานที่ปฏิบัติอยู่
 - 2) แจ้งข่าวที่เกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา
 - 3) มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชา
- (4) ส่งเสริมให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของหน่วยงาน ดังนี้
 - 1) เปิดโอกาสให้ร่วมแสดงความคิดเห็น
 - 2) ขอมรับฟังข้อคิดในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน
 - 3) การประชุมควรมีบรรยากาศเป็นกันเอง
 - 4) ช่วยแก้ปัญหากว่าเขาทำไม่ได้
- (5) ให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ได้บังคับบัญชา ทำได้ดังนี้
 - 1) เอาใจใส่ทุกข์สุขของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ
 - 2) ปฏิบัติต่อเขาด้วยความเป็นมิตร
 - 3) เป็นกันเอง เปิดโอกาสให้มีการปรึกษาหารือได้เสมอ
 - 4) ช่วยแก้ไขปัญหากว่าเขาทำได้

วีจิตร อาวะกุล (2528) มีความเห็นว่า เทคนิคการบำรุงรักษาน้ำใจของผู้ได้บังคับบัญชา มีดังนี้

- (1) รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ซึ่งทำได้โดย
 - 1) อย่าโมโหจนเฉียว
 - 2) อย่าหลงตนเองว่าเก่งกว่าคนอื่น
 - 3) อย่าใช้อำนาจเกินความจำเป็น
 - 4) อย่าเลือกที่รักมักที่ชัง
 - 5) อย่าตัดสินใจเวลาโกรธ

(2) รู้จักวิธีส่งเสริมกำลังใจ เพื่อสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา
ซึ่งทำได้ ดังนี้

- 1) เอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 2) ยกย่องเมื่อเขาปฏิบัติดี
- 3) อย่าจุจกจิจุจี้
- 4) เอาใจใส่ดูแลความยากลำบากในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 5) มีความจริงใจและเห็นอกเห็นใจ
- (3) รู้จักให้รางวัลล่อใจ ซึ่งสามารถทำได้หลายประการ เช่น
 - 1) ยกย่องชมเชยเมื่อเขาทำดี
 - 2) แสดงความยินดีในความสำเร็จของเขา
 - 3) ให้น้ำหนึ่งความชอบหรือรางวัล
 - 4) หลีกเลี่ยงการข่มขู่บังคับ
- (4) รู้จักใช้ศิลปการวิพากษ์วิจารณ์ สามารถทำได้โดย
 - 1) ไม่วิจารณ์ใครต่อหน้าคนอื่น
 - 2) ควรทำในที่ลับตาตัวต่อตัว
 - 3) พูดเรื่องดีเขาเสียก่อน
 - 4) หลีกเลี่ยงการตำหนิอันเกิดจากเหตุสุดวิสัย
 - 5) ให้โอกาสเขาแสดงความคิดเห็น
 - 6) เคารพความคิดเห็นของเขา
 - 7) วิพากษ์วิจารณ์โดยสุภาพ
- (5) รู้จักศิลปของการฟัง มีข้อควรปฏิบัติ ดังนี้
 - 1) ฟังให้มากพูดให้น้อย
 - 2) ไม่ขัดจังหวะหรือโต้แย้งก่อนเขาพูดจบ
 - 3) แสดงความเอาใจใส่ในการฟัง
 - 4) ฟังให้มากเป็นพิเศษ เพื่อจะกระทำสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์ของเขา
- (6) ชี้แจงความเคลื่อนไหวในวงงาน โดยเน้น
 - 1) ชี้แจงนโยบาย แผนงาน ปัญหาต่าง ๆ ให้กระจ่าง หันเหตุการณ์
 - 2) อย่าปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเก็บเรื่องราวจากข่าวลือ
 - 3) หากคำตอบที่ถูกต้องมาทำความเข้าใจเมื่อเขาขงใจ
 - 4) ชี้แจงเหตุผลให้เขาทราบ เมื่อไม่สามารถปฏิบัติตามความเห็นเขาได้

(7) รักษาประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา โดย

- 1) เอาใจใส่ผลประโยชน์ของเขา
- 2) บำเหน็จความชอบให้ผู้ที่สมควร
- 3) สนับสนุนผู้มีความสามารถ
- 4) หาทางปิดปากเรื่องทุกขรอนของเขา

5) เอาใจใส่ในความทุกข์ของเขาและครอบครัว ข้อควรระวัง ในการไข่มุขสัมพันธ์ อารี เพชรสุด (2530) ได้เสนอแนะไว้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ไม่ใช่ศาสตร์พดณีก ที่จะใช้ได้ผลชงัดอย่างเด็ดขาดกับทุกคน ทุกทอ้งที่ ทุกสถานการณ์ ก่อนอื่นต้องดูกาลเทศะ บุคคล และ ใช้ให้ถูกต้องเป็นกรณี ๆ ไป สิ่งที่สำคัญก็คือ การรู้จักนำหลักธรรมมาใช้ในชีวิตประจำวัน และ ควรสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับตนเองและครอบครัวก่อน จึงสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น

เคล คาร์เนกี (2525) ให้วิธีปฏิบัติ 12 ประการ เพื่อดึงใจผู้อื่นให้คล้อยตามแนวความคิดของท่าน

- 1) วิธีที่จะระงับการโต้แย้ง หรือโต้เถียง ที่ดีที่สุด คือ จงหลีกเลี่ยงเสีย
- 2) จงเคารพต่อความคิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง อย่าบอกผู้ใดว่าเขาผิดเป็นอันขาด
- 3) ถ้าท่านผิด จงรับผิดโดยอย่าได้รอช้า และรับด้วยเสียงหนักแน่น
- 4) จงเริ่มต้นด้วยมิตรไมตรี
- 5) จงทำให้อีกฝ่ายหนึ่งตอบรับ คำว่า “ครับ, ใช่, ถูก ฯลฯ” ในทันทีเมื่อเริ่มสนทนา
- 6) จงปล่อยให้ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้พูดเป็นส่วนมาก
- 7) จงทำให้อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้พูดเป็นส่วนมาก
- 8) จงพยายามอย่างสุจริตใจที่จะมองสิ่งต่าง ๆ ในแง่คิดเห็นของอีกฝ่ายหนึ่ง
- 9) จงเห็นอกเห็นใจต่อความรู้สึกนึกคิด และความปรารถนาของอีกฝ่ายหนึ่ง
- 10) จะขอร้องด้วยการพูดให้รู้สึกเป็นเจตนาอันดีงามกว่ากัน
- 11) จงแสดงความคิดเห็นของท่านให้เป็นที่น่าพอใจ
- 12) จงพูดทำทนาย

และ วิธีปฏิบัติ 6 ประการ เพื่อทำให้ผู้อื่นชอบท่าน

- 1) จงเอาใจใส่อย่างแท้จริงต่อผู้อื่น
 - 2) ยิ้ม
 - 3) จงจำไว้ว่าชื่อของบุคคลใดก็ตาม สำหรับบุคคลนั้นเป็นสำเนียงหวานและสำคัญที่สุด
- ในภาษามนุษย์
- 4) จงเป็นนักฟังที่ดี จงสนับสนุนให้อีกฝ่ายหนึ่งคุยถึงเรื่องของเขา

5) สนทนาในเรื่องที่อีกฝ่ายหนึ่งสนใจ

6) จงทำให้ผู้อื่นเกิดความรู้สึกเป็นคนสำคัญ และจงทำด้วยความบริสุทธิ์ใจ

ชาตรี ทองปาน ได้รวบรวมบัญญัติ 10 ประการ ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ในหนังสือบัญญัติ 10 ประการ เพื่องานและชีวิต ดังนี้

- 1) กล้า : ในการแสดงออกเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 2) ยิ้ม : รอยยิ้มที่บ่งบอกความจริงใจ สร้างมิตรภาพได้ดีที่สุด
- 3) ให้ : สิ่งที่เขาต้องการด้วยความบริสุทธิ์ใจ
- 4) จำ : จำชื่อของบุคคลที่ติดต่อกับความแม่นยำ ชื่อของเขาเป็นสำเนียงที่หวานที่สุด
- 5) ฟัง : ด้วยความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ เป็นกลไกในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น
- 6) พูด : เป็นวิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญที่สุด
- 7) มั่นใจ : เป็นเสน่ห์ให้ผู้อื่นเกิดความเชื่อมั่นในตัวเรา
- 8) ชะใจ : ด้วยการยอมรับ ยินยอม ยกย่อง
- 9) ขอบคุณ : เป็นคาถาวิเศษในการสร้างมนุษยสัมพันธ์
- 10) ยกย่องสรรเสริญ : สามารถสร้างพลังแห่งศักยภาพและความสุข

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2523) ให้แนวประพฤติปฏิบัติในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

- 1) มีความตั้งใจที่จะไม่ขัดผลประโยชน์ของผู้อื่น
- 2) มองผู้อื่นในแง่ดี ด้วยความจริงใจ
- 3) ไม่ทำตัวให้เด่นจนเกินไป หรือด้อยจนเกินไป หากสิ่งใดเด่นจงถ่อมตน สิ่งใดด้อย

จงเพิ่มให้เต็ม

- 4) เต็มใจรับฟังผู้อื่นสนทนาอย่างไม่เบื่อ
- 5) แสดงความเป็นกันเอง และให้ความช่วยเหลือแก่บุคคลทั่วไป
- 6) พูด และ กระทำกับผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- 7) มีคำพูดแปลกใหม่ หรือ น่าสนใจในการสนทนา
- 8) ยิ้มกับบุคคลทั่วไป มีอารมณ์ขัน ร่าเริง แจ่มใส
- 9) มีอารมณ์หนักแน่นเก็บความรู้สึกได้
- 10) เป็นผู้ให้ ทั้งสิ่งของ เกียรติยศ ให้อภัย ให้ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 11) พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นเสมอ
- 12) รู้จักปฏิบัติหน้าที่ในการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม

2.6.3 เทคนิคการควบคุมงาน

ในการบริหารงานนั้น ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพว่า ต้องอยู่ในระดับสูงสุด แต่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด กระบวนการหนึ่งที่เกิดผลสำเร็จในการบริหารนอกเหนือไปจากการวางแผนงานที่ถูกต้อง รัดกุม คือ การประสานงานที่เชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ กระบวนการนั้น คือ การควบคุมงานและประเมินผลงาน (วิจิตร ศรีสะอาน, 2523)

ในกระบวนการควบคุมงานนั้น ถึงแม้ว่าจะได้วางวิธีการควบคุมไว้ดีที่สุดแล้วก็ตาม แต่ถ้าขาดสิ่งหนึ่งเขามาประกอบกันด้วยแล้ว ก็อาจจะพบกับความล้มเหลวได้ง่าย สิ่งนั้น คือ ความมีมนุษยสัมพันธ์ของการควบคุมงาน การควบคุมให้ได้ผลดีนั้น ผู้ดำเนินการควบคุมจะต้องมีความเข้าใจในผู้อื่นมิใช่เพียงแต่การเข้าใจทั้งกลุ่ม แต่ต้องเป็นการเข้าใจในคนที่มีความแตกต่างกันทั้งแนวคิดและความต้องการ ซึ่งวิธีนี้ ผู้บริหารจะเข้าใจได้นั้นจะต้องอาศัยวิธีการทำงาน และพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของตน

วิธีการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา หรือผู้ควบคุมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชานั้น สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กำหนดไว้ดังนี้

(1) คุณสมบัติส่วนตัวของผู้ควบคุมงานที่ดี จะต้องประกอบด้วย

1) มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน การจัดองค์การ การติดต่อและแนะนำ โดยเฉพาะทักษะด้านความสามารถในการติดต่อกับบุคคลอื่น ความเป็นผู้นำ ความเข้าใจลักษณะทั่วไปของบุคคล

2) มีทักษะและเชี่ยวชาญในงานที่ทำ

3) มีลักษณะที่ก่อให้เกิดความสัมพันธที่ดีกับผู้ร่วมงาน คือ ไม่เป็นผู้ที่คอยติเตียนผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าได้กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น มีนิสัยดี และไม่เป็นผู้ที่คิดถึงความมั่นคงในตำแหน่งของตน

(2) ลักษณะการวางตัว ซึ่งควรจะวางตัวให้ได้ ดังนี้

1) จะต้องทำตัวเป็นผู้นำ สร้างความเป็นกันเอง และให้มีการทำงานด้วยความเต็มใจมากกว่าการใช้อำนาจบารมี

2) หลีกเลี่ยงการสั่งงานตามความรู้ความสามารถของตนเพียงคนเดียว และไม่เข้มงวดจนเกินไป การควบคุมงานที่ได้ผลดีนั้น ต้องเกิดจากความรู้สึกที่ก่อขึ้นเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับองค์การ

3) ต้องเสริมสร้างทัศนคติในอันที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และปรารถนาที่จะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

4) ต้องคำนึงถึงหลักความเป็นประชาธิปไตย

5) ต้องรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือที่ดี

6) ต้องเข้าใจในตัวผู้ได้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ เสถียร เหลืองอร่าม (2519) ยังได้กล่าวถึงเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในการตรวจงานในองค์การไว้ ดังนี้

(1) ผู้ตรวจต้องวางตัวให้ปรากฏชัดว่า จะเป็นທີ່พึงแก่ผู้รับตรวจได้เหมาะสมอย่างยิ่ง ในการช่วยเหลือแนะนำไขปัญหา ที่เกิดขึ้นหรือเกินความสามารถของผู้รับตรวจที่จะปฏิบัติจัดทำไปโดยลำพัง

(2) การตรวจต้องเป็นการนำไปสู่หรือหาทางแก้ปัญหการประสานงานให้ดีขึ้น หากจำเป็นอาจจะต้องจัดให้มีการประชุมร่วมกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

(3) การตรวจต้องเป็นการจัดอุปสรรคในการทำงานทั้งในด้านที่เกี่ยวข้องกับตัวคน เทคนิคในการทำงาน และเรื่องความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้ ฯลฯ

(4) การตรวจต้องมุ่งประเมินผลงานตามเป้าหมายที่ได้ ว่าเป็นไปตามนโยบายและแผนงานขององค์การหรือไม่

2.6.4 เทคนิคการจูงใจของผู้บังคับบัญชา

การจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นศิลปะอันสำคัญอีกขั้นหนึ่งของผู้บังคับบัญชา เทคนิคการจูงใจนี้ ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความสนใจ ความทะเยอทะยานของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน แต่ละประเภท แต่ละกรณี สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้เสนอแนวทางการจูงใจในการปฏิบัติงาน ไว้ดังนี้

(1) การออกคำสั่งขั้นเด็ดขาด การจูงใจวิธีนี้มุ่งเน้นผลงานโดยการใช้ การบังคับควบคุมกดดัน มีการลงโทษ การใช้ระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานโดยเคร่งครัดซึ่งจะทำให้เกิดความกลัว

(2) ดำเนินการโดยใช้ศิลปะและเทคนิค ซึ่งทำได้โดยมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างการปฏิบัติงาน ทุกคนจะร่วมมือกันทำงานทั้งผู้บังคับบัญชา และผู้ได้บังคับบัญชา มีการให้สวัสดิการให้เครื่องมือ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

(3) ดำเนินการแบบตอรอง เป็นการจูงใจที่มุ่งสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน่วยงานกับผู้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการตอรอง กำหนดมาตรฐานการทำงานขั้นต่ำไว้

(4) ดำเนินการโดยการแข่งขัน ซึ่งหน่วยงานจะกำหนดวิธีวัดผลงานและแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ วิธีวัดและผลที่จะได้รับ เช่น การเลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ หรือการเลื่อนตำแหน่ง

(5) ดำเนินการแบบให้จิตใจตนเอง เป็นการสร้างความเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมรับผิดชอบ พยายามสร้างการร่วมใจปฏิบัติกัน ให้สิทธิให้เสียงในการแสดงความคิดเห็น

(6) มีโอกาสก้าวหน้า

(7) มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

(8) มีโอกาสศึกษาหรือได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติม

(9) มีชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสม

(10) งานที่ทำมีความยากง่ายพอเหมาะกับความสามารถ

การจูงใจที่ดีนั้น ควรเน้นปลูกฝังให้เกิดอุดมการณ์มากกว่าการจูงใจ โดยให้เงินและสวัสดิการเป็นสิ่งตอบแทน (อัมพิกา ไกรฤทธิ, 2522)

2.6.5 เทคนิคการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น ทุกหน่วยงานมีความเชื่อว่า ผู้บริหารจะใช้เวลาสื่อสารประมาณ 80 - 90 % ของเวลาทำงานทั้งหมด (อาร์, เพชรสุด 2530) การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อ ที่จะนำความต้องการความนึกคิดจากผู้บังคับบัญชาไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา และจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา การสื่อสารมีอยู่ในทุกระดับของหน่วยงาน อาจจะเปรียบได้ว่าการสื่อสารเป็นเสมือนโลหิตที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ (ประพันธ์ สุริหาร, 2529) ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องทราบเทคนิคการสื่อสาร ต่อไปนี้

2.6.5.1 เทคนิคการพูด

2.6.5.2 เทคนิคการสนทนา

2.6.5.3 เทคนิคการฟัง

2.6.5.4 เทคนิคการดำหนิ

2.6.5.5 เทคนิคการยกย่อง

2.6.5.1 เทคนิคการพูด การที่จะเป็นนักพูดที่ดี หรือจะประสบความสำเร็จนั้น ต้องศึกษาเทคนิค และหลักการเพื่อให้ทราบแนวทางปฏิบัติและฝึกฝนให้เป็นนักพูดที่ดี การพูดที่ดีเป็นหัวใจที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น การพูดเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาตั้งแต่อดีต จนถึงปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า รัฐบุรุษคนสำคัญ ๆ ล้วนแต่ใช้หลักการพูดทั้งสิ้น (วิจิตร อวระกุล, 2528) แม้ภายิตไทยก็ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพูดไว้ในนิราศภูเขาทองว่า

"ถึงบางพุดพุดดีเป็นศรีศักดิ์ มีคนรักสรรถอขอร้อยจิต
แม่พุดชั่วตัวตายทำลายมิตร จะชอบผิดในมนุษย์เพราะพุดจา"

ฉะนั้น ผู้บริหารซึ่งจะต้องพบกับบุคคลหลาย ๆ ระดับจึงต้องศึกษาเทคนิคการ ซึ่งมีหลัก
สำคัญ 3 ประการ ตามที่วิทยา เทพยา (2521) เสนอไว้ ดังนี้

- 1) วิเคราะห์ผู้ฟังและกาลเทศะ
- 2) เตรียมเนื้อเรื่องที่จะพูด
- 3) ปรับปรุงตัวผู้พูด

1) หลักการวิเคราะห์ผู้ฟังและกาลเทศะ นักพูดที่ดีต้องรู้จักวิเคราะห์ผู้ฟัง สถานที่ เวลา
โอกาส และความมุ่งหมายในการพูด ดังนี้

ผู้ฟัง ควรวิเคราะห์ในเรื่องต่อไปนี้

ก. วัย ต้องพิจารณาว่าผู้ฟังมีวัยขนาดไหน สมารถในการฟังมากน้อยเพียงใด ซึ่งสิ่ง
เหล่านี้จะช่วยในการเตรียมเรื่องที่จะพูดและใช้ภาษาได้ถูกต้อง

ข. เพศ ผู้ได้บังคับบัญชาเป็นเพศหญิงหรือชายเป็นส่วนมาก การใช้คำบางคำต้องให้
เหมาะสม

ค. ระดับการศึกษา ต้องพิจารณาว่าควรใช้การอธิบายมากน้อยเพียงใด โดยกำหนด
จากระดับการศึกษาเป็นสำคัญ ซึ่งบางอย่างไม่จำเป็นต้องชี้แจงมาก ถ้าส่วนมากมี
การศึกษาคือแล้ว

ง. ความสนใจพิเศษ ในการพูดกับผู้ได้บังคับบัญชาเป็นราชบุคคล การจะชนะใจและ
พูด ได้อย่างสนิทใจนั้น ต้องพยายามศึกษาความสนใจพิเศษของเขา

สถานที่ สถานที่ที่ใช้ในการพูดไม่ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวหรือการประชุมกลุ่ม นับว่า
เป็นสิ่งสำคัญ เช่น ในการพูดคุยเรื่องส่วนตัวนั้นห้องต้องเป็นสัดส่วน ไม่มีเสียงรบกวน ส่วน
สถานที่ประชุมควรเป็นห้องที่พอเหมาะกับจำนวนผู้ฟัง อากาศถ่ายเทสะดวก แสงสว่างพอ
เพียง พัดลมเก้าอี้พร้อม และไม่มีเสียงรบกวน

เวลา เป็นเรื่องสำคัญอีกประการหนึ่งในการพูดที่ดี ต้องรู้จักเลือกเวลาที่เหมาะสมกับ
กาลเทศะ เช่น ในการประชุมคณะกรรมการในโรงเรียน ควรใช้เวลาในช่วงไหนและนานเท่าใดจึงจะ
เหมาะสม

โอกาส ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอว่า เราจะพูดในโอกาสไหน เช่น จะขอความ
ช่วยเหลือ ชี้แจงบรรยายหรือกล่าวชักชวนต้อนรับ การพูดในโอกาสต่าง ๆ ย่อมต้องใช้เนื้อหา
สำนวนและวิธีการพูดที่แตกต่างกัน

จุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ความมุ่งหมายในการพูด มีเรื่องที่ควรวิเคราะห์ คือ ความสนใจ ความเข้าใจ ความชัดเจน ความเข้าใจ และความประทับใจ

สำหรับหลักในการพูดที่ดี จรูญ ทองถาวร (2528) ได้เสนอแนะไว้ ดังนี้

- 1) ฝึกหัดลีลาการพูดให้น่าฟัง
- 2) พูดชื่นชมแต่อย่าพูดคำหยาบ
- 3) หลีกเลี่ยงการพูดให้คนอื่นได้อาย
- 4) หลีกเลี่ยงคำพรูสวาท หรือคำทอ
- 5) ไม่พูดกวนเล่นลั่นเล่นสำนวน
- 6) ฝึกเสียงพูดให้มีกังวาลเพื่อเพิ่มคุณภาพในการสื่อสาร
- 7) พูดในเรื่องที่ผู้ฟังชื่นชมยินดี ชอบใจ ถูกใจ และสบายใจ
- 8) ช่วยเสริมต่อการพูด แต่อย่างแข็งพูด หรือผูกขาดการพูดคนเดียว
- 9) หลีกเลี่ยงการดูค่านับว่า เปลี่ยนเป็นการแนะนำโดยวิธีเล่าให้ฟัง
- 10) ให้ความสนใจ โดยใช้สายตามองผู้ฟัง แสดงการรับรู้ เช่น ยิ้ม พยักหน้าเป็นบางขณะ

2.6.5.2 เทคนิคการสนทนา ผู้บริหารต้องพบปะและสนทนา กับผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ การสนทนาเป็นเรื่องที่ต้องใช้ศิลปะ บุคคลที่พูดเก่งแต่ถ้าสนทนาไม่เป็นจะทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และรำคาญได้ ดังนั้นผู้บริหารควรทราบเทคนิคการสนทนา ซึ่ง วิทยา เทพยา (2521) ได้เสนอเทคนิคการสนทนาไว้ 2 ประการ ดังนี้

- 1) การสร้างความอบอุ่นและมั่นใจให้กับคู่สนทนา ซึ่งมีวิธีการอยู่ 3 วิธีการ ด้วยกันคือ
 - ก. การสร้างความอบอุ่นและมั่นใจกับคู่สนทนาโดยตรง โดยวิธีการใช้คำพูด สายตา หรือ กิริยาท่าทางในทางบวก คือใช้ทั้งภาษาพูด และภาษาท่าทาง เช่น ยิ้มแย้ม แจ่มใส ทักทาย ปราศรัย จับมือถือนั่น แตะไหล่ ลูบหลัง เป็นต้น
 - ข. การสร้างความอบอุ่นและมั่นใจกับสิ่งของของคู่สนทนา เช่น การให้คำชมเชยเสื้อ ผ้าแพรพรรณ กระเป๋า หรือสิ่งประดับอื่นใด เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในตัวผู้ฟัง เป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ และความเป็นกันเองอีกส่วนหนึ่ง
 - ค. การสร้างความอบอุ่นใจและมั่นใจกับครอบครัว หรือสมาชิกในครัวเรือนของผู้ฟัง หรือของคู่สนทนา โดยวิธีการพูด การแสดงความคิดเห็น และแสดงความชื่นชมยินดีในสิ่งที่ดีงาม หรือพูดในสิ่งที่เราเกิดความภูมิใจ
- 2) การเสริมทักษะในการถาม ซึ่งมีรูปแบบในการถามเพื่อให้การสนทนา ประสบผล 4 ประการ ดังนี้

ก. ถามในสิ่งที่เขาชอบ ถามในสิ่งที่เขาสนใจ ภาษาถ้อยคำ หรือข้อความต้องเข้าใจได้ ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ถาม ในกรณีดังกล่าวจะต้องรู้เบื้องหลังของคู่สนทนาด้วยจึงจะทำให้การตั้งคำถาม และการนำเรื่องมาถามเป็นที่ประทับใจของคู่สนทนา

ข. ถามในสิ่งที่เป็จุดเด่นของคู่สนทนา ในสิ่งที่เขาได้รับการยกย่อง ชมเชย หรือได้รับความภาคภูมิใจ หรือได้รับความสำเร็จใหม่ ๆ และถามให้เหมาะสมสอดคล้องหรือทันที่ต่อเหตุการณ์

ค. ถามในสิ่งที่แปลกใหม่ กำลังเป็นที่นิยมชมชอบของคู่สนทนาหรือของสังคม ถามในสิ่งที่เป็ปัจจุบันกาลหรืออดีตที่ประทับใจ

ง. ถามเพื่อแสดงความเป็นเพื่อนแท้เป็นคู่คิด เพื่อให้เขาสามารถระบายความในใจที่ไม่พึงประสงค์หรือให้เขาระบายความทุกข์

ในการใช้ภาษาท่าทางเพื่อตอบสนองต่อคู่สนทนาจะใช้ลักษณะใดอย่างใด และใช้มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับลักษณะของเรื่องราวที่พูดคุย ไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว แต่ขึ้นอยู่กับระดับความสนิทสนมคุ้นเคย และบุคลิกของคู่สนทนาเป็นประการสำคัญ การรู้จักตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้พูดจะช่วยให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ และการสร้างสัมพันธ์กันก็จะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6.5.3 เทคนิคการฟัง การฟังเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ กับผู้ใดบังคับบัญชาของผู้บริหารที่จะต้องฝึกนิสัยของตน ซึ่งนักจิตวิทยาและนักมนุษยสัมพันธ์หลายท่านได้รวบรวมไว้ และ เสถียร เหลืองอร่าม (2519) ได้สรุปไว้ ดังนี้

1) ฟังด้วยความอดทน และแสดงกิริยาตอบรับ เช่น พยักหน้า หรือตอบรับด้วยเสียง เช่น "อือม" "อ้อ" เป็นต้น

2) ฟังด้วยอาการเฝียว เพื่อจับความรู้สึกและจับเนื้อความสำคัญ ๆ

3) ทบทวนคำพูดในประเด็นสำคัญ ๆ เช่น "คุณหมายความว่า.....ใช่ไหม", "คุณพูด.....ใช่ไหม"

4) ไม่คว้นดัดบทโดยใช้วาจาแสดงอำนาจ

5) พยายามหลีกเลี่ยงการถกเถียงเกี่ยวกับข้อเท็จจริงในช่วงแรก เช่น ไม่ควรพูดว่า "ไม่จริง....." "คุณพิสูจน์ได้หรือเปล่า"

6) พยายามปรับประเด็นสำคัญที่ผู้พูดพยายามหลีกเลี่ยงถ้ามีต้องหาทางย้าให้ผู้พูดแสดงออก

7) พยายามพูดให้น้อยที่สุดไม่คว้นแสดงความคิดเห็นเมื่อผู้พูดไม่ต้องการ

สิ่งจำเป็นในการฟังที่ผู้บริหารควรระลึกถึง มีดังนี้ (วิจิตร อวระกุล, 2528)

- 1) เวลาที่ใช้ในการฟังให้เข้าใจได้นั้น ต้องใช้ 10 - 15 นาที เป็นอย่างน้อย ดังนั้น ผู้บริหารต้องหาทางเจียดเวลาให้เพียงพอ
- 2) ผู้บริหารต้องเข้าใจความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ เข้าใจสิ่งจำเป็น และสำคัญของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถค้นหาสาเหตุได้รวดเร็ว
- 3) ผู้บริหารต้องมีวินัยในตนเอง ในขณะที่ฟังจะไม่นำเรื่องส่วนตัว หรืออารมณ์ของคนเข้าไปเกี่ยวข้อง
- 4) ผู้บริหารต้องรู้จักนำหลักการฟังมากกว่าพูดไปใช้ให้ถูกต้องกับสถานการณ์ Richard (อ้างถึงใน เสถียร เหลืองอร่าม (2519)

ความสำคัญของการฟัง Hunt (อ้างถึงใน โยธิน ศันสนยุทธ, 2525) ได้สรุปความสำคัญของการฟังไว้ดังนี้

- 1) ทำให้สามารถรับข่าวสารเกี่ยวกับงาน ในการเริ่มงานใหม่แหล่งข่าวสารที่สำคัญคือการบอกเล่า ดังนั้นการจะได้ข่าวต้องเป็นนักฟังที่ดี
- 2) การฟังช่วยทำให้สัมพันธภาพระหว่างบุคคลมีสูงขึ้น เพราะสัมพันธภาพเกิดจากการแลกเปลี่ยน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต้องอาศัยการฟัง
- 3) การฟังช่วยให้ได้ข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ในการทำงานผู้บริหารต้องมีการตัดสินใจตลอดเวลา และการได้มาซึ่งข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจนั้นต้องอาศัยการฟัง
- 4) การฟังทำให้การตอบข่าวสารได้อย่างเหมาะสม

2.6.5.4 เทคนิคการดำหนิ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจำเป็นต้องมีการควบคุมและตรวจสอบการทำงาน แนะนำ และติดตามผลงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการลงโทษทางวินัยแม้จะเป็นสถานเบา เช่น ดำหนิ หรือ ว่ากล่าวตักเตือน ถ้ากระทำโดยไม่มีเทคนิค ไม่ใช่หลักจิตวิทยาเข้าช่วยแล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผิดหวัง ความละอาย และปวดร้าวใจได้ ซึ่งจะยังผลให้เกิดความเสียหายได้หลายประการเพื่อขจัดปัญหาเหล่านี้ อุทัย หิรัญโต (2520) ได้เสนอแนวทางการดำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ ดังนี้

- 1) ก่อนการดำหนิ ต้องแน่ใจว่าท่านรู้ข้อเท็จจริงดีแล้ว เพราะอาจเป็นไปได้ว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่สำเร็จเพราะมีเครื่องมือไม่เหมาะสม
- 2) ในการดำหนิ ต้องระมัดระวัง โดยเฉพาะน้ำเสียงต้องไม่แสดงทัศนคติในทางที่ผิด และไม่ดำหนิโดยใช้อารมณ์ส่วนตัวเข้าร่วม
- 3) การดำหนิต้องทำเป็นส่วนตัว และ ควรเน้นดำหนิสาเหตุที่ผิดมากกว่าการดำหนิที่ตัวบุคคล การดำหนิต้องทำในที่ลับ ไม่ดำหนิต่อหน้าเพื่อนร่วมงาน

- 4) ก่อนการดำเนินกิจกรรมเริ่มต้นที่การชมเชยถึงสิ่งที่ดีก่อน
- 5) ต้องระงับโทษก่อนการดำเนินโทษของผู้บริหาร เปรียบเสมือนอาวุธ ระเบิดแรง ที่วิ่งกลับมาทำร้ายตัวเอง
- 6) การดำเนินในบางกรณีจำเป็นต้องให้เพื่อนร่วมงานรับรู้ด้วย เช่น การฝ่าฝืนข้อบังคับอย่างจงใจ
- 7) การดำเนินต้องไม่แสดงอาการคูห่มั่น และพูดจาถากถาง และผู้บริหารต้องรู้จักพิจารณาว่าตัวเองมอบหมายงานได้เหมาะสมแล้วหรือยังก่อนการดำเนิน
- 8) การดำเนิน ควรดำเนินเพื่อก่อ

2.6.5.5 เทคนิคการยกย่องชมเชย ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ทำให้ผู้บริหารได้นำใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา คือ การส่งเสริมกำลังใจด้วยการยกย่องชมเชย ผู้บริหารบางท่านเกรงว่า การยกย่องชมเชย จะทำให้หย่อนความพยายาม หรือ เกิดความอิจฉาขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรรู้เทคนิคการยกย่องชมเชย ดังนี้

- 1) การยกย่องชมเชยต้องกระทำด้วยความจริงใจ มิใช่แสวงทำ
- 2) ต้องทำให้เหมาะสมกับตัวบุคคล และโอกาสอันควร
- 3) การยกย่องชมเชย อาจทำได้ทั้งวาจาและลายลักษณ์อักษร หรือการมอบรางวัล
- 4) ควรมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทุกคนยอมรับ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการพิจารณาของผู้บริหารเพื่อชมเชยหรือมอบรางวัลได้ถูกต้อง

การชมเชยมากเกินไปหรือสรรเสริญอย่างไม่มีควาหมาย ย่อมทำให้คุณค่าของการชมเชยลดลง ดังนั้นผู้บริหารจึงควรใช้พิจารณาณ ในเรื่องให้ดี (อุทัย หิรัญโต, 2520)

2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.7.1 งานวิจัยภายในประเทศ

รุ่งศักดิ์ ป้องกงลาด (2521) ได้ประเมินสมรรถภาพการบริหารงานของศึกษาธิการอำเภอในเขต 11 พบว่า สมรรถภาพในการบริหารงานการศึกษาของศึกษาธิการอำเภอมีความสัมพันธ์กับชุมชนอยู่ในระดับปานกลาง

สุจินต์ แยมแพ (2521) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของศึกษาธิการอำเภอที่มีต่อการปฏิบัติงานวิชาการในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าปัญหาที่ทำให้เกิดการปฏิบัติวิชาการ ในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดของศึกษาธิการอำเภอไม่ได้ผลเนื่องจากการประสานงานไม่ดี

วันเคิม มณีโกลา (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะพฤติกรรมผู้นำของศึกษานิการอำเภอในประเทศไทย พบว่า ลักษณะผู้นำของศึกษานิการในประเทศไทย ด้านการแสดงออกในการรวมกลุ่มประสานสัมพันธ์ อยู่ในระดับปานกลาง พฤติกรรมด้านความต้องการร่วมประสานสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ พฤติกรรมแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพัน อยู่ในระดับปานกลาง

เขียน แสงหนุ่ม (2526) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา กับการสำเร็จ และความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือนุยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความสำเร็จสูงกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือนงานเป็นสำคัญ และผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือนุยสัมพันธ์เป็นสำคัญ มีระดับความพอใจในการทำงานต่ำกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหารที่ถือนงานเป็นสำคัญ

สมาน จงอ้อมกลาง (2526) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครู สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครราชสีมา พบว่า มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในทัศนะของครูโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง

วิโรจน์ สารรัตนะ (2526) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา พบว่า ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของผู้ประสานงานกรมสามัญศึกษา คือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงาน

สุปิติ ขุนภักดี (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิการอำเภอตามความคิดเห็นของศึกษานิการอำเภอ ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในภาคกลางพบว่า กลุ่มประชากรได้ให้ความสำคัญในข้อลักษณะที่พึงประสงค์เกี่ยวกับความประพฤติเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ มนุษยสัมพันธ์ และ บุคลิกภาพ

สัจด์ จันลา (2531) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง "ปัญหาการบริหารงานของศึกษานิการอำเภอตามโครงสร้างใหม่ของสำนักงานศึกษานิการอำเภอ พบว่า ศึกษานิการอำเภอมีปัญหาการบริหารงานตามโครงสร้างใหม่ ในระดับปานกลาง โดยศึกษานิการอำเภอในเขตการศึกษา 11 มีปัญหาการบริหารทั่วไป และด้านกิจกรรมการศึกษามากกว่าศึกษานิการอำเภอในเขตอื่น ๆ เนื่องจากขาดกำลังเจ้าหน้าที่ ขาดงบประมาณ ขาดวัสดุครุภัณฑ์ และ ขาดความร่วมมือสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น

มนูญ ดวงหากลัง (2531) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรม รวมทั้ง 10

หมวด อยู่ในระดับการปฏิบัติงานกลาง โดยถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีมนุษยสัมพันธ์ในระดับมาก 5 หมวด และระดับปานกลาง 5 หมวด

วรายุทธ ตรีสกุล (2531) ได้ศึกษาคุณลักษณะ และพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สปอ. เมืองกาฬสินธุ์ พบปัญหา คือ ขาดบุคลิกลักษณะที่เอื้อต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ขาดทักษะวิธีการพูด การฟัง การสนทนา การไม่รู้จักตนเอง และผู้อื่น ไม่รู้หลักและกลวิธีในการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ และการไม่นำเอาหลักมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ในการบริหาร

คำริ ทิสัตตยาพันธ์ (เสริมสุข สุวรรณกิจ, 2531, อ้างจากคำริ ทิสัตตยาพันธ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานการศึกษาของกรมตำรวจ พบว่า ในการประสานงานอาศัยวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นหลัก

ทูลธรรม วรรณคำ (2532) ได้ทำงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาทบทวนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน และคุณลักษณะที่เหมาะสม ในการพัฒนาชนบทของผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในระดับตำบลเขตการศึกษา 11 พบว่า คุณลักษณะที่เหมาะสมในการพัฒนาชนบทของผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการระดับตำบล ควรมีลักษณะที่เหมาะสมทุกด้าน ในระดับ “มาก” เรียงลำดับความสำคัญ 10 อันดับแรก ดังนี้ (1) --- (2) มีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว และสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้ทุกโอกาส (3) มีความซื่อตรงต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและงานส่วนรวม

ศิริ ชัชวาลย์ปรีชา (2533) ได้วิจัยเรื่องสภาพปัญหาและการบริหารงานของศึกษานิเทศก์อำเภอ เขตการศึกษา 11 พบว่า งานพัฒนาชนบทมีปัญหาระบบราชการไม่อำนวย เพราะต่างหน่วยต่างทำงานไม่ประสานกันเท่าที่ควร

สุรัช นุ่มมีชัย (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมผู้นำของศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามสภาพที่เป็นจริงและคาดหวังตามทฤษฎีของผู้นำได้บังคับบัญชาในสำนักงานศึกษานิเทศก์อำเภอ ตามที่เป็นจริง ในมิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน

ธงชัย บัวสมบูรณ์ (2536) โดยศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 6 พบว่า ทัศนะของครูต่อพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ตามแนวพุทธธรรม ของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง

ด้านคุณสมบัติของผู้นิเทศ เขียน แสงนุ้ม (2526) พบจากการทำวิจัยเรื่อง “ความต้องการในการนิเทศการสอนวิชาวิทยาศาสตร์ของครูวิทยาศาสตร์ระดับมัธยม ในเขตการศึกษา 5” ว่า ผู้นิเทศการสอนควรมีคุณสมบัติดังนี้ คือ เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่หาความรู้ และมีประสบการณ์ในการทำงานสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน

ซึ่งสอดคล้องกับ ฌูนิภา กุปรัตน์ (2522) ที่ได้ศึกษาพฤติกรรม ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา โดยใช้เครื่องมือของ FIRO-B ของ Schutz เพื่อวัดพฤติกรรม ทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา มีพฤติกรรมทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลด้านแสดงออกซึ่งความรักใคร่ผูกพันสูง รวมทั้งมีการแสดงออกในการร่วมประสานสัมพันธ์กันสูงด้วย

2.7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Elton Mayo (อ้างถึงใน วิจิตร อาวะกุล, 2528) ได้ทำการทดลองที่ Hawthorne Plant โดยได้ทำการทดลองกับกลุ่มหลายกลุ่ม เพื่อศึกษาผลกระทบต่อผลงานที่ได้รับอันเนื่องมาจากสภาพการทำงาน ระยะเวลาพัก ตลอดจนการจัดแสง และให้สวัสดิการอื่นๆ ผลการทดลองพบว่าวิธีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ได้เข้ามามีบทบาทแทนความสนใจในโครงสร้างขององค์การ โดยให้ความสำคัญในเรื่องการจูงใจ ความพอใจ และความมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน คนงาน ที่ได้เกี่ยวข้องกับการทดลอง Hawthorne studies นี้เกิดความพึงพอใจที่ผู้บังคับบัญชาสนใจพวกเขาคนงานรู้สึกว่าได้รับการยกย่อง และมีสถานภาพสูงขึ้น ซึ่งเป็นสิ่งกระตุ้นหรือจูงใจให้พวกเขาทำงานได้ผลผลิตสูงขึ้น นับได้ว่าการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นเครื่องชี้ให้เห็นว่า มนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญยิ่งต่อการบริหาร ไม่น้อยไปกว่าปัจจัยอื่น ๆ

Likert (อ้างถึงใน ประพันธ์ สุวิหาร, 2532) ได้ทำการวิจัยเรื่องการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่ New York เพื่อศึกษาว่าผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาอย่างไร และมีความเข้าใจเขามากเพียงใด ผลการวิจัยพบว่า คนงาน 34 เปอร์เซนต์ มีความเข้าใจว่าหัวหน้าเข้าใจเขา แต่ผู้บริหาร 95 เปอร์เซนต์ ตอบว่า เขาเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชาดีมาก ซึ่งผลการทดลองนี้แสดงให้เห็นถึงความสนใจในมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

Cook (อ้างถึงใน อารี เพชรสุด, 2530) ศึกษาพบว่า ผลงานที่มีปริมาณสูงจะมีสัมพันธ์อย่างสูงกับพฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพ

Greene (อ้างถึงใน วิจิตร อาวะกุล, 2528) ศึกษาพบว่า ถ้าผู้นำเน้นพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพจะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

Baker and Calvin (1979) ได้ศึกษาพบว่า ครูและศึกษานิเทศก์มีทัศนะตรงกันว่า พฤติกรรมผู้นำด้านสัมพันธภาพเป็นสิ่งจำเป็นสิ่งหนึ่งสำหรับบทบาทเป็นผู้นำของศึกษานิเทศก์

Donald (1967) ได้ศึกษาเรื่องการรวมอำนาจ (Centralisation) พบว่ายิ่งองค์กรมีโปรแกรมร่วมกับองค์กรอื่นมากเท่าใด ก็ยิ่งมีการรวมอำนาจน้อยลงเท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการมีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน

Flippo (1966) ได้ทำการวิจัยเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกรรมการโรงเรียนและครูใหญ่ เกี่ยวกับสมรรถภาพที่จำเป็นของครูใหญ่ ในรัฐ South Dakota พบว่าครูใหญ่จัดอันดับความสำคัญของเรื่องมนุษยสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่ และกรรมการโรงเรียนไว้เป็นอันดับ 1 และความสัมพันธ์ระหว่างครูใหญ่กับชุมชนไว้เป็นอันดับ 3 ส่วนกรรมการโรงเรียนได้จัดอันดับความสำคัญของเรื่องมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าว ทั้ง 2 ด้าน ไว้ในอันดับที่ 5 และที่ 6 ตามลำดับ

Halloran (1978) ได้ทำการศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรและลักษณะองค์กร ซึ่งเป็นการศึกษารายกรณีพบว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงถ้าบุคลากรในหน่วยงาน อันได้แก่ ผู้บริหาร ครูอาจารย์ และบุคลากรอื่นๆ มีปฏิสัมพันธ์กันสูงและยังพบอีกว่าในการปฏิสัมพันธ์กันนั้นเป็นไปในด้านการสนองความต้องการ ทั้งด้านส่วนตัวและสังคม