มนุษยสัมพันธ์

ความหมาย

มนุษยสัมพันธ์(Human Relation)หมายถึงศาสตร์และศิลปะของการสร้างสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น ซึ่งเป็นผลให้เกิดการยอมรับนับถือ ความร่วมมือร่วมใจในการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ผลงานตามที่คาดหวังไว้ มนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่ตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ในฐานะที่มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องอยู่ร่วมกัน ต้องปรับตัวให้เข้ากัน ต้องพึ่งพาอาศัยให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

ความสำคัญและปัญหาทางมนุษยสัมพันธ์

ความสำเร็จของผู้บริหาร มิใช่อยู่ที่การมีอำนาจบังคับบัญชาหรือการมีความรู้ในงานที่ทำเท่านั้น แต่ยังขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญมากปัจจัยหนึ่งคือ มนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จในการทำงาน จะมีความเจริญก้าวหน้าเพียงใดนั้น "มนุษยสัมพันธ์"จะเป็นปัจจัยที่มีส่วนตัดสินหรือเป็นตัวทำนายที่เที่ยงตรง ได้มีการวิจัยของกลุ่มนักวิชาการมนุษยสัมพันธ์ในบริษัทแห่งหนึ่ง ในสหรัฐอเมริกา เพื่อศึกษาถึงสาเหตุของการที่คนงานต้องถูกปลดออกจากงาน และไม่ได้เลื่อนตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า คนงานที่ถูกปลดเพราะเข้ากับผู้อื่นไม่ได้มีถึงร้อยละ ๙๐ ที่ถูกปลดเพราะขาดความรู้มีเพียงร้อยละ ๑๐ ส่วนคนงานที่มิได้เลื่อนตำแหน่งเพราะเข้ากับคนไม่ได้มีร้อยละ ๗๕.๕ และที่ไม่ได้เลื่อนเพราะขาดความรู้มีเพียงร้อยละ ๒๔.๕ เท่านั้น

ส่วนการวิจัยอีกเรื่องหนึ่งเป็นการศึกษาการใช้เวลาของผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาประมาณร้อยละ ๖๗ ของเวลาทำงานทั้งหมดเพื่อติดต่อกับคนอื่น จะใช้เวลาอยู่ตามลำพังเพื่อทำงานของตนได้อย่างมากที่สุดก็เพียงร้อยละ ๓๓ เท่านั้น

ผู้บริหารการศึกษามีธรรมชาติของงานที่ต้องติดต่อและทำงานร่วมกับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องฝึกฝนทักษะในเรื่องนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อประโยชน์ในการทำงาน และความสำเร็จของหน่วยงาน มนุษยสัมพันธ์จึงเป็นมาตรฐานการสร้างสัมพันธ์ระหว่างคนต่อคนในสังคมหนึ่ง ๆ

ผู้บริหารหน่วยงานธุรกิจและรัฐกิจมักจะประสบความยากลำบากในเรื่องมนุษยสัมพันธ์คล้าย ๆ กัน ๒ ประการ คือ

๑. เนื่องจากองค์การต่าง ๆ มักมีธรรมชาติที่ค่อนข้างจะเผด็จการ ฉะนั้นผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งจะมีโอกาสที่มีปัญหาทางด้านมนุษยสัมพันธ์กับกลุ่มคนและมีปัญหาในการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารที่ผู้ร่วมงานเลือกขึ้นมา ดังจะเห็นได้จากการแต่งตั้งผู้จัดการ ผู้บริหารหน่วยงาน อธิการบดี อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ มักจะใช้วิธีแต่งตั้งมากกว่าการเลือกตั้ง หรือการใช้เสียงนิยมจากผู้ร่วมงาน ซ้ำยังอาจทำให้เกิดปัญหาทางด้านการสื่อสารสัมพันธ์ติดตามมา

๒. เนื่องด้วยความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานเป็นไปตามแบบที่มิใช่อาสาสมัครที่มาร่วมงานกันด้วยความศรัทธาอย่างเดียวกัน ผู้บริหารจึงต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ในการแสดงลักษณะ และภาวะการเป็นผู้นำ การจูงใจ ตลอดจนใช้วิธีการอื่นๆ หรือ ให้ผู้ร่วมงานหันมาร่วมมือดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย

ความยากลำบากในสองประการนี้ ทำให้ผู้บริหารต้องเพิ่มภาระความรับผิดชอบในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานมากขึ้น และ

ต้องพยายามหาลู่ทางในการบริหารคน บริหารงาน ในแนวใหม่ๆ ให้เหมาะกับสภาพการทำงาน และปัจจัยที่มีอยู่ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเจริญก้าวหน้า โดยได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ร่วมงานเป็นฐาน

หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน

ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงาน ผู้บริหารจะต้องศึกษาประเด็นที่สำคัญ ๔ ประเด็น คือ

๑. ความแตกต่างของมนุษย์ แม้ว่ามนุษย์ทุกคนจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง แต่ก็ต้องยอมรับว่าไม่มีใครมีอะไรเหมือนกันทุก ๆ อย่าง ตัวอย่างเช่น ในกรณีของฝาแฝดแท้ สิ่งที่อาจเหมือนกันในตัวของคู่แฝดก็คือ ลักษณะและขั้นของพัฒนาการทางร่างกาย แต่จากการอบรมเลี้ยงดูโดยวิธีการและในสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน อาจเป็นผลทำให้บุคลิกลักษณะ อุปนิสัยใจคอ อารมณ์ของคู่แฝดนั้นแตกต่างกันไปได้ ยิ่งในบุคคลปกติที่ไม่ได้เป็นคู่แฝด ก็จะมองเห็นความแตกต่างกันได้ง่าย เพราะถือกำเนิดต่างกัน ได้รับการศึกษาอบรม การฝึกฝนสติปัญญาและทักษะ ประสบการณ์ เพศ วัย ฐานะทางเศรษฐกิจ ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ศาสนา ภาษาและอิทธิพลของกลุ่มแตกต่างกันออกไป ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุทำให้พฤติกรรม อารมณ์ ความรู้ ความถนัด ทัศนคติ รสนิยม การสมาคม นิสัย สุขภาพ และกิริยาท่าทาง ฯลฯ ของบุคคลแต่ละคนแตกต่างกันไปทั้งสิ้น ในประเด็นนี้ผู้บริหารจะต้องไม่คาดหวังที่จะให้ทุกคนมีพฤติกรรมเหมือนกัน เห็นตรงกัน และมีความรู้สึกนึกคิดเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ผู้บริหารจะต้องยอมรับความแตกต่างทางด้านพฤติกรรม และความคิดของคนในหน่วยงาน ซึ่งเป็นเรื่องธรรมดา หรือธรรมชาติของมนุษย์ ผู้บริหารที่ไม่อาจยอมรับความจริงข้อนี้ได้อาจต้องเจ็บปวดและขมขื่นตลอดเวลาที่บริหารงาน

๒. ความต้องการของมนุษย์และการจูงใจมนุษย์ พฤติกรรมของมนุษย์ มีสาเหตุมาจากความต้องการมากมาย ทั้งเขายังอาจมีความต้องการหลายๆอย่างในเวลาเดียวกันด้วย บางครั้งความต้องการนั้นๆ จะได้รับการตอบสนองในเวลารวดเร็ว แต่บางครั้งความต้องการบางอย่างอาจจะไม่สามารถได้รับการตอบสนองได้ง่ายๆ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองนั้นถือเป็นจุดเริ่มต้นของแรงจูงใจ แต่เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้ว และบุคคลมีความพอใจคงที่แล้ว แรงจูงใจมักจะไม่เกิดขึ้น ปัญหาทางด้านพฤติกรรมของผู้ร่วมงานที่รุนแรง มักจะเกิดจากข้อเท็จจริงที่ว่าความต้องการสำคัญๆ ของเขาไม่ได้รับการตอบสนอง หรือไม่มีทางที่จะได้รับการตอบสนองได้ง่าย ๆ ผู้บริหารจึงควรจะไวต่อการสังเกตพฤติกรรมและพยายามค้นหาหรือเปิดทางสื่อสารเพื่อจำแนกแยกแยะให้ได้ว่าผู้ร่วมงานต้องการอะไร และควรจะใช้วิธีใดจูงใจเขา หรือควรช่วยเขาได้อย่างไร บางครั้งเพียงแต่ผู้บริหารยอมรับในความต้องการ และพยายามจะช่วยเหลือผู้ร่วมงานเท่านั้น ผู้ร่วมงานก็ได้รับความพึงพอใจส่วนหนึ่งแล้ว ความต้องการของคนโดยปกติแล้วจะเปลี่ยนอยู่บ่อยๆ บางครั้งไม่เด่นชัด แม้แต่เจ้าตัวก็ยังไม่รู้ว่าความต้องการที่แท้จริงคืออะไร จึงเป็นการยากที่ผู้บริหารจะทำนาย และจูงใจได้ถูกต้อง ความผิดพลาดล้มเหลวในลักษณะนี้จึงเกิดขึ้นบ่อย ๆ ผู้บริหารจึงต้องยอมรับข้อจำกัดนี้เหมือนกัน และหลีกเลี่ยงอคติที่จะบั่นทอนความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน ด้วยการฝึกใจให้กว้าง ใช้ศิลปะการสื่อสารและการแนะนำให้มากขึ้นควบคู่กันไปกับหลักการใช้แรงจูงใจผู้ร่วมงาน

๓. การรับรู้และเข้าใจสังคม ทุกคนต้องอาศัย

การรับรู้ไม่ว่าจะทำกิจการใดๆ การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายจากพฤติกรรม ท่าที เพื่อแสดงกิริยาโต้ตอบ การรับรู้และเข้าใจสังคมในกลุ่มผู้ร่วมงาน และระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้บริหาร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรฝึกฝน เพราะทุก ๆ วันมีเหตุการณ์ใหม่มากมายเกิดขึ้นในหน่วยงานแต่ละแห่ง แม้ว่าผู้บริหารจะมีมนุษยสัมพันธ์ดีเยี่ยม แต่ถ้าหากละเลยการสังเกตอากัปกิริยาของผู้ร่วมงาน ขาดการคาดคะเน ความรู้สึกนึกคิด การระมัดระวังความสัมพันธ์ และการสื่อความหมาย การประยุกต์จิตวิทยาในการบังคับบัญชา ผู้บริหารนั้นย่อมมีอุปสรรคในการทำงานอย่างมาก ผู้บริหารควรฝึกตนให้เอาใจใส่ต่อคนในองค์การ มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างเพียงพอ ใช้เวลาในการเรียนรู้และสังเกตให้นานพอ ก่อนที่จะนำการรับรู้มาวิเคราะห์และสรุป อันตรายที่เกิดจากการรับรู้ของผู้บริหารมักอยู่ที่การสังเกตที่ไม่เพียงพอ และด่วนสรุป ทำให้เกิดผิดพลาดในการตัดสินเรื่องต่างๆ ประโยชน์ที่ผู้บริหารได้รับจากการฝึกฝนการรับรู้และเข้าใจสังคม ก็คือ ทำให้สามารถคาดปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานได้อย่างแม่นยำ ช่วยให้สามารถตัดสินใจและสั่งการเพื่อให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สามารถเตรียมตัวดำเนินการสำคัญ ๆ ได้นิ่มนวล นอกจากนั้นการทำความรู้จักกับทุกๆ คนในทุกแง่มุมจะให้ผลดีในระยะยาวด้วย

๔. ข้อจำกัดในการใช้อำนาจ ในองค์การใหญ่ที่มีการจัดสายงานอย่างเป็นแบบแผน ผู้บริหารจะได้รับอำนาจในการบังคับบัญชาและสั่งการได้ตามสายงานที่กำหนด แต่ความจริงแล้วมีงานหลายอย่าง ที่ต้องยอมให้ผู้ร่วมงานตัดสินใจและดำเนินการเอง ซึ่งในจุดนี้ทำให้เห็นความแตกต่างระหว่างคนทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ใช้สิทธิหรืออำนาจบังคับบัญชาให้คุณให้โทษแก่ผู้ร่วมงานตามระเบียบข้อบังคับ ย่อมกระทบกระเทือนต่อสัมพันธภาพระหว่างบุคคลหรือระหว่างกลุ่มคน ทำให้เป้าหมายของหน่วยงานกระทบกระเทือนตามไปด้วย ผู้บริหารจึงไม่ควรใช้อำนาจในการให้คุณให้โทษเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้ข้อมูลจากการรับรู้สังคมมาหาวิธีจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานเต็มความสามารถ และให้เกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของเขา หากมีความจำเป็นต้องใช้อำนาจก็ควรใช้ให้น้อยที่สุด ใช้อำนาจไปในทางสร้างสรรค์ มิใช่ในทางทำลาย ก่อนใช้จะต้องศึกษาสถานการณ์ เวลา สถานที่และบุคคล และควรใช้อำนาจด้วยตนเอง ถ้าจะให้คนอื่นใช้อำนาจแทนก็ควรจะมีการมอบอำนาจเป็นทางการเสียก่อน จะได้ไม่เกิดความลำบากใจแก่ผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการ

จากหลักสำคัญ ๔ ประการข้างต้น อาจนำมาใช้เป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และการถนอมมิตรภาพสำหรับบุคคลทั่วไปได้ ดังต่อไปนี้คือ

๑) อย่าเยาะเย้ยคนอื่นเมื่อเขาทำผิดพลาดหรือประสบโชคร้าย

๒) อย่าพูดปด พูดเกินความจริง หรือ พูดเหลวไหล

๓) อย่าพูดส่อเสียดด้วยวาจา กิริยาท่าทาง หรือสายตา

๔) อย่ายกตนข่มท่าน

๕) อย่าหลงตัวเองว่าดีที่สุด สามารถที่สุด

๖) อย่าบู่ ตะคอกผู้อื่น

๗) อย่าปฏิเสธที่จะให้ความช่วยเหลือคนอื่น เมื่อมีโอกาสจะทำให้

๘) อย่าหยิบยืมเงินทอง ข้าวของมีค่าจากคนอื่น

๙) อย่าเป็นคนขี้ลืม

อนึ่ง ในสภาพสังคมไทยโดยทั่วไป สิ่งต่อไปนี้

จะช่วยในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ

๑) การรู้จักเป็นผู้ให้มากกว่าเป็นผู้รับ

๒) การใช้วาจาไพเราะ

๓) การประพฤติให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อื่น

๔) การดำรงตนอย่างสม่ำเสมอ

๕) ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีสุข

๖) ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์

๗) การรู้จักยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี และขจัดความรู้สึกอิจฉาริษยา

๘) การไม่ซ้ำเติมเมื่อผู้อื่นผิดพลาด

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้หัวหน้างานประสบความสำเร็จ และเจริญก้าวหน้า หัวหน้างานควรจะต้องใส่ใจกับศิลปะของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงาน ทำความเข้าใจกับธรรมชาติของคนโดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของมนุษย์และการจูงใจ ซึ่งปัจจุบันก็มีแนวคิดใหม่ๆ ที่ท้าทายให้ผู้บริหารได้นำไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน หัวใจของมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานก็คือ การที่หัวหน้างานเป็นคนที่รู้จักตน รู้จักเพื่อนร่วมงาน และรู้จักความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ในการบริหารงานด้วย ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์หัวหน้างานจะต้องใช้วิธีการหลายวิธี เพราะผู้ร่วมงานมีความแตกต่างกันมาก การประยุกต์หลักการและวิธีการต่างๆ อย่างระมัดระวัง จะช่วยหัวหน้างานให้อยู่บนทางเลือกที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากขึ้น

มนุษยสัมพันธ์สามารถให้ประโยชน์ต่อการบริหารงานในหลายแง่หลายมุม เป็นต้นว่า

๑. ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือกันในหมู่สมาชิก ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของพลังกลุ่มและช่วยให้การคบหาสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น

๒. ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสามัคคี

๓. ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น สามารถร่วมงานกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่ายและเป็นผลดี

๕. ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และให้ความร่วมมือในการทำงาน

๖. ทำให้ปัญหาความขัดแย้งลดน้อยลง บริหารงานได้ง่ายขึ้น

วิจิตร วรุตบางกูร

บรรณานุกรม

วิจิตร วรุตบางกูร **ศิลปศาสตร์น่ารู้สำหรับผู้บริหาร** เอกสารประกอบการสอน (อัดสำเนา) ๒๕๒๕

สุพิชญา ธีระกุล และคณะ **การนิเทศการศึกษา** ขนิษฐ์การพิมพ์ ๒๕๒๔

Basil, Douglas C.. **Leadership Skills for Executive Action.** American Management Association Inc., 1971.

Davis, Keith. **Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior.** New York , McGraw - Hill Book Company,1952.