

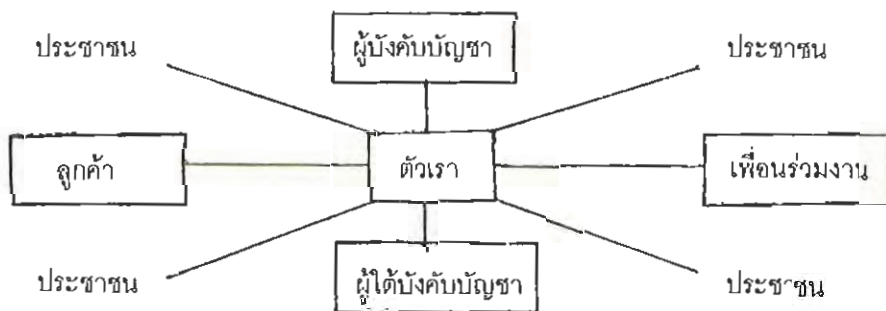
มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหารงาน (Human Relations in Administration)

ทวี ธนตระกูล *

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

1. ความหมายและความสำคัญ

คำกล่าวที่ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคม” หมายถึงการที่มนุษย์ต้องมีการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นตลอดไป ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลมีส่วนช่วยเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อบุคคลนับตั้งแต่ชีวิตในครอบครัว สถาบันการศึกษา และสถานที่ทำงาน แต่ละคนจำเป็นต้องปรับตัวและปรับใจให้เข้ากับบุคคลอื่น ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นศาสตร์ที่ว่าด้วยความสัมพันธ์ระหว่างคนกับคน เพื่อประสิทธิผลของงาน



ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน มีผลสืบเนื่องมาจากการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน หากบุคคลใดเข้ากับผู้อื่นไม่ได้แล้ว แม้จะมีความเก่งกาจสามารถมากเพียงใดก็ยากที่จะทำให้งานสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ไปได้ โดยเฉพาะงานบริหารที่จำเป็นต้องอาศัยการประสานงานและการผนึกกำลังจากทุกฝ่าย มีคนเก่งเป็นจำนวนมากที่ถูกไล่ออกจากงานเนื่องจากเข้ากับผู้อื่นไม่ได้ ทั้งที่บางคนมีความสามารถน้อยกว่า สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ ก็จะทำให้ทำงานได้ดีมีสัมฤทธิ์ผล เพราะอาศัยความช่วยเหลือเกื้อกูลจากบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ลูกค้ หรือประชาชนผู้มาติดต่อ

มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องของธรรมชาติที่ทุกคนต้องประพฤติปฏิบัติโดยทั่วกัน เป็นเรื่องของ “น้ำใจ” ที่มีต่อกันและกัน คนไทยโดยทั่วไปมีความสามารถในด้านมนุษย์สัมพันธ์ เพราะเป็นชนบทรรมนิยมประเพณีที่สืบทอดกันมาแต่โบราณ ดังคำกล่าวที่ว่า

“...เป็นธรรมเนียมไทยแท้แต่โบราณ

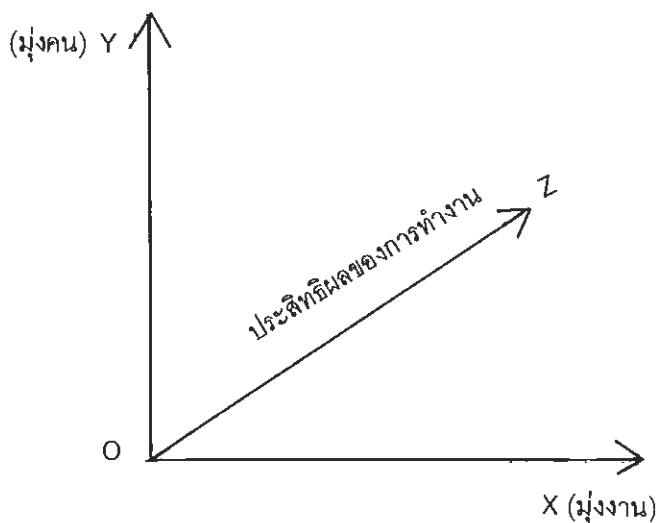
ใครมาถึงเรือนชานต้องต้อนรับ...”

“...ปรารภรณาสารพัดในปฐพี

เอาไมตรีแลกได้ดังใจจง...”

มนุษย์สัมพันธ์จึงมีความสำคัญต่อการปกครอง การบังคับบัญชาเพราะการบริหารที่ดีจะต้องให้ได้ทั้ง “งาน” และ “น้ำใจ”

ศาสตราจารย์ Keith Davis กล่าวว่า “มนุษย์สัมพันธ์เป็นกระบวนการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ร่วมกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความพึงพอใจในงาน” ดังนั้น มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการที่จะเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน หากการทำงานจะคำนึงถึงเพียงอำนาจหน้าที่ และกฎระเบียบเท่านั้น เป็นการทำงานที่เห็นคนเป็นเครื่องจักร ผู้ปฏิบัติหน้าที่ถือตามคำสั่งและกฎระเบียบ จะทำงานได้ตามคำสั่งหรือน้อยกว่ามาตรฐานที่กำหนด ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงาน หรือทำงานสนุกและมีความสุขกับงานแล้ว จะทำให้ได้ผลงานที่เหนือกว่ามาตรฐานที่กำหนด ยอมอุทิศแรงกายแรงใจจนงานเสร็จสมบูรณ์ ผู้บริหารจำเป็นจะต้องตระหนักถึงปัจจัยของมนุษย์สัมพันธ์ในการกระทำตนคอยปรับดุลยภาพระหว่างคนกับงานเพราะ “หากเห็นแก่งานมากจนเกินไปก็จะเสียคน แต่หากเห็นแก่คนมากเกินไปก็จะเสียงาน”



ภาพที่แสดงไว้เป็นการประยุกต์จากทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ Douglas McGregor และตาข่ายการจัดการของ Blake and Mouton กล่าวคือ แกน X เป็นลักษณะของนายที่มุงงาน ส่วนแกน Y นั้น มุงคนซึ่งผู้บริหารจะต้องมุงไปสู่แกน Z คือฉันทักาลังคนให้เข้ากัับงาน ผสมผสานทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยความ “ถูกต้องและถูกใจ”

2. การลงนามมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเริ่มต้นที่ตัวเรา

มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเริ่มที่ตัวเรา เพราะการที่เราจะปรับปรุงแก้ไขตัวเรานั้นง่ายกว่าการแก้ไขบุคคลอื่น และในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันจำเป็นที่จะต้องเริ่มต้นจากตัวเรา ดังที่ได้บัญญัติไว้ในคริสต์ศาสนาคือ “กฎทองคำ” (Golden Rule) กล่าวว่า “จงปฏิบัติต่อเพื่อนบ้านของท่านเหมือนกับที่ท่านได้ปฏิบัติต่อตัวท่านเอง” หมายความว่า สิ่งใดที่เราไม่ชอบบุคคลอื่นเขาก็ไม่ชอบ เราต้องการอะไรคนอื่นเขาก็มีความต้องการเช่นเดียวกัน หลักมนุษยสัมพันธ์ง่าย ๆ ก็คือ สิ่งไหนที่เราไม่ชอบก็อย่าไปกระทำ ซึ่งโดยทั่ว ๆ ไปแล้วคนเรามักจะลืม มักจะกระทำในสิ่งที่ตนเองไม่ชอบ ทั้งนี้เพราะกิเลสตัณหา อันได้แก่ โภภะ โลภะ โกรธ หลง หรือกระทำสิ่งต่าง ๆ ไปเนื่องจากอคติหรือความลำเอียง ตัวอย่างเช่น การพูดส่อเสียด เหน็บแนม เพียงเพื่อให้สาแก่ใจตนเองเท่านั้น ทั้ง ๆ ที่รู้ว่าหากคนอื่นเขามาพูดล้อเลียน เหน็บแนม ตนเองก็ไม่ชอบ ดังนั้น การจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต้องเริ่มที่ตัวเรา คือ รู้จัก “เอาใจเขามาใส่ใจเรา” ดังสุภาษิตไทยบทหนึ่งที่ว่า

ให้ท่านท่านจักให้	ตอบสนอง
นับท่านท่านจักปอง	นอบไหว
รักท่านท่านควรครอง	ความรัก เรานา
สามสิ่งนี้เว้นไว้	แต่ผู้ ทรชน

การจะมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นอกจากจะรู้จักและเข้าใจในตนเองแล้ว จำเป็นที่จะต้องมีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งอาจจำแนกออกเป็น ประเภทใหญ่ ๆ คือ มนุษย์มีความคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกัน และมนุษย์มีความแตกต่างกัน

3. ธรรมชาติของมนุษย์

ความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน จะต้องรู้จักและเข้าใจถึงธรรมชาติของความต้องการของมนุษย์ ซึ่ง Abraham H. Maslow ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Need Hierarchy) ดังนี้



Maslow ได้อธิบายความจำเป็นหรือความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน คือ ความต้องการทางสรีรวิทยาหรือปัจจัยสี่ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย มนุษย์ต้องการความมั่นคงปลอดภัย เช่น สวัสดิการในงาน การประกันชีวิต ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการพบปะสังสรรค์ และต้องการให้มีเกียรติเป็นที่ยกย่องนับถือ และความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสมหวังในชีวิต กล่าวคือต้องการงานที่มีความรับผิดชอบสูง งานที่เป็นอิสระ เมื่อทำสำเร็จแล้วจะได้รับการยกย่องหรือเด่นดังในสังคม

การนำทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น เราจะต้องเข้าใจความต้องการของมนุษย์ ดังได้กล่าวมาแล้วข้างต้นว่า มนุษย์ต้องการอะไร หากเราสามารถสนองตอบต่อความต้องการเหล่านี้ได้แล้ว จะเป็นการกระตุ้นผู้ที่ทำงานให้อุทิศแรงกายแรงใจแก่หน่วยงานเต็มที่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้จักยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาให้เหมาะสมตามกาลเทศะ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความต้องการขั้นสุดท้ายคือการมอบหมายงานให้เขารับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน มีความก้าวหน้า เมื่อทำสำเร็จแล้วจะได้รับชื่อเสียงมากมาย

4. มนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๆ

ดังได้กล่าวไว้แล้วว่า คนไทยเรามีพื้นฐานของมนุษยสัมพันธ์ที่ดีมาแต่โบราณ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอิทธิพลของศาสนาที่สัมพันธ์แนบแน่นกับวัฒนธรรมในสังคมไทย ดังนั้นการจะมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันต้องเน้นที่ตัวเรา ดังสุภาษิตไทยโบราณกล่าวไว้ว่า

ใครจักผูกโลกแม่	วัดรัง
เหล็กเท่าลำตาลตึง	ใช้มัน
มندیยาถูกนานหนึ่ง	หายเสื่อม
ผูกเพื่อไม่ตรีนั่น	แน่นเท่าวันตาย

คนไทยมีความรู้สึกสัมพันธ์ทางเครือญาติใกล้ชิด เมื่อพบคนแปลกหน้าสามารถผูกญาติได้อย่างสนิทสนม เช่น น้อง พี่ ลุง ป้า น้า อา ได้อย่างสนิทใจ เป็นการนับญาติโดยที่ไม่ได้มีความสัมพันธ์ทางเครือญาติมาก่อน วัฒนธรรมไทยถือว่าความสนิทสนมคุ้นเคยเป็นญาติอย่างยิ่ง และความผูกสัมพันธ์แบบเครือญาติทำให้เกิดความรักตามมา และไม่ส่งเสริมการสร้างศัตรูหรือบ่มเพาะความเกลียดชังซึ่งกันและกัน ดังสุภาษิตที่ว่า

รักกันอยู่ชอบฟ้า	เขาเขียว
เสมออยู่หอแห่งเดียว	ร่วมห้อง
ชังกันไม่แลเกลียว	ตาต่อ กันมา
เหมือนชอบฟ้ามาบ้อง	ป่าไม้ มาบัง

5. การจัดการตนเอง

การรู้จักยอมรับตนเองเป็นสิ่งสำคัญในการติดต่อสมาคมกับบุคคลอื่น การรู้จักตนเองเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเสริมสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคล เมื่อเรารู้จักและเข้าใจตนเองแล้ว จะทำให้เราสามารถ "จัดการกับตนเองได้" ศาสตราจารย์ Peter Drucker ซึ่งเป็นนักวิชาการและที่ปรึกษาทางการบริหารที่มีชื่อเสียงได้เสนอแนะในการที่จะจัดการกับพฤติกรรมของตนไว้ 5 ประการ คือ

5.1 มุ่งให้มีความพยายามในงานน้อยขึ้น โดยทั่วไปบุคคลจะได้รับความกดดันหากมีงานชิ้นใหญ่ ๆ หลายงานประดังเข้ามาในเวลาเดียวกันจะมีคนจำนวนน้อยมากที่สามารถรับความกดดันต่าง ๆ ได้ ดังนั้นบุคคลที่มีประสิทธิภาพจะต้องรู้จักข้อจำกัดของตนเองและทุ่มเทพลังงานในการทำงานให้กับงานที่เขามั่นใจว่าจะทำได้

5.2 กำจัดเครื่องมือและวิธีการที่ล้าสมัย เราไม่เคยชินกับนิสัยในการทำงานเป็นปกติประจำวัน แม้ว่าสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไป เรายังเคยชินกับพฤติกรรมในการทำงานในสถานเดิม ทำให้กลายเป็นคนล้าสมัยในการทำงาน ถ้ามีเครื่องมืออุปกรณ์เครื่องมือที่ล้าสมัย ดังนั้นจึงต้องศึกษาและหมั่นตรวจสอบดูว่าเครื่องมือและวิธีการใช้ว่าเหมาะสมกับกาลเวลาหรือไม่

5.3 ค้นหาว่าเราเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ในด้านใดบ้าง เนื่องจากการทำงานแต่ละวันมีเวลาจำกัด ทำให้เราไม่สามารถบริหารเวลาหรือจัดสรรเวลาว่าจะให้เวลาในแต่ละกิจกรรมมากน้อยเพียงใด เป็นการสร้างวินัยที่ดีในการทำงาน ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์มากขึ้น

5.4 ชั่งน้ำหนักในการตัดสินใจโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ในการทำงานต่าง ๆ รู้จักเรียงลำดับความสำคัญ ดังนั้นการตัดสินใจโดยคำนึงว่าเรื่องใดควรจะทำก่อน เรื่องใดควรทำหลัง จะช่วยให้ประหยัดเวลาและพลังงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญของงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

5.5 อย่างกลัวที่จะทดลองความคิดใหม่ ๆ การจัดการตนเองจะต้องเปิดใจรับความคิดใหม่ ๆ เพื่อนำมาทดลอง การรู้จักกับวิธีการและวิธีคิดใหม่มาใช้ในการทำงาน จะเป็นการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทั้งหมดให้เหมาะสมกับปัญหาและสถานการณ์

การรู้จักตนเองและการจัดการตนเอง เป็นบทเรียนที่ยากที่สุดของชีวิต แต่เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่สุดหากกระทำได้ เพราะเราไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงบุคคลอื่น แต่เราสามารถควบคุมตนเองได้ ดังนั้นต้องจัดการกับตัวเองก่อนจึงจะค้นพบวิธีการจัดการกับคนอื่น

6. หลักธรรมทางพุทธศาสนา

หลักธรรมทางพุทธศาสนาเพื่อความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คือ สังคหวัตถุธรรม 4 ได้แก่

6.1 **ทาน หรือ จาคะ** หมายถึง การรู้จักให้ รู้จักเสียสละ ไม่หวงแหนกอบโกยไว้แต่ผู้เดียว เป็นการสอนให้รู้จักลดละความเห็นแก่ตัว รู้จักเสียสละส่วนตนให้แก่บุคคลอื่นและสังคม

6.2 **ปิยวาจา** หมายถึง การมีวาจาอันประเสริฐ กล่าวคือ ไม่พูดปด ไม่พูดหยาบ ไม่พูดเพ้อเจ้อ และไม่พูดส่อเสียด เหน็บแนม

6.3 **อิตถจริยา** หมายถึง เป็นการทำงานให้เป็นประโยชน์เกื้อกูลกันตามโอกาสและเวลา

6.4 **สมานัตตา** หมายถึง การทำตนเสมอต้นเสมอปลายไม่เย่อหยิ่งจองหอง มีความอ่อนน้อมถ่อมตน มนุษยสัมพันธ์แบบไทย ๆ จึงเป็นพื้นฐานในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน หลักการและแนวคิดต่าง ๆ ที่เสนอไว้ในบทความนี้เป็น “ศาสตร์” ส่วนการจะนำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการทำงานร่วมกัน จำเป็นจะต้องอาศัย “ศิลป์” ของแต่ละบุคคล โดยเริ่มต้นจากการรู้จักและเข้าใจตนเอง และรู้จักความต้องการของผู้อื่น (ธรรมชาติของมนุษย์) เพราะอำนาจที่ยิ่งใหญ่ คือ การครองใจคน เพื่อผลสำเร็จของงาน

บรรณานุกรม

1. Peter F. Drucker, quoted by T. W. Engstrom and R. A. Mackenzie in Managing your time Grand Rapids, Mich : Zondervan Books, 1967
2. Robert M. Fulmer. "Practical Human Relations", Richard D. Irwin, Inc., 1977.

ท่านที่สมัคร เป็นสมาชิกตลอดชีพของสมาคมฯ
หากต้องการ เอกสารการประชุมประจำปี
หรือวารสารฉบับย้อนหลัง (ฟรี) กรุณาติดต่อ
ได้ที่สำนักงานฝ่ายวารสาร ภาควิชา เภสัช-
วิทยา วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า