



## บุษย์สัมพันธ์และเทคนิคการสร้างบุษย์สัมพันธ์ ในการดำเนินชีวิตการทำงานอย่างมีความสุข



ณัฐกฤต การธรรมณี

Paboyjung\_21@hotmail.com

โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว มนุษย์ส่วนใหญ่จะเป็นสัตว์สังคม และมนุษย์ไม่สามารถอยู่อย่างโดดเดี่ยว หรืออยู่คนเดียวได้ตลอดทั้งชีวิต โดยไม่มีการสัมพันธ์กับบุคคลอื่นเลยนั้น คงจะเป็นไปได้อย่างยาก เพราะความเป็นจริงแล้ว การดำเนินชีวิต หรือความเป็นจริงแล้วการกระทำกิจกรรมในแต่ละอย่างของมนุษย์นั้น ล้วนแล้วแต่มีความจำเป็นที่จะต้องมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งนั้น ดังนั้นการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้นจะเริ่มตั้งแต่ตัวเราก่อน บุคคลที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีจะประสบผลสำเร็จในการดำเนินชีวิต การปรับตัวเข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อมรอบข้างรวมทั้งการติดต่อประสานงาน และทำให้การดำเนินงานในทุกๆด้านเป็นไปด้วยดี

### การสร้างมนุษย์สัมพันธ์สร้างเพื่อนสร้างงาน



การศึกษาเรื่องการสร้างมนุษย์สัมพันธ์สร้างเพื่อนสร้างงานมีความสำคัญมากในสังคมปัจจุบันเราต้องยอมรับว่าเราทำงานกับคนเราจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับคนข้างเคียงกับคน ทำอย่างไรให้เราหลุดจากกับเขาแล้วสื่อสารความกันรู้เรื่อง ทำอย่างไรให้ตัวเราเป็นที่ยอมรับของคนในสังคมงานหรือแม้แต่สังคมอื่นๆ ดูว่าจะไม่ยากแต่ก็ไม่ใช่ง่ายถ้าไม่ฝึกไม่ศึกษา หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ก่อนจะทำการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีนั้นเราต้องเรียนรู้และเข้าใจธรรมชาติของตัวบุคคลก่อนซึ่งพอจะสรุปได้ 11 ข้อดังนี้

#### 1. บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน (Individual difference)

บุคคลโดยทั่วไปนั้นถ้าพิจารณาอย่างผิวเผินแล้ว จะเห็นว่าเหมือน ๆ กัน แต่แท้จริงแล้วบุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว (Uniqueness) แต่ละคนย่อมแตกต่างกันจากบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นทางด้านสิ่งแวดล้อม พันธุกรรม สติปัญญา อารมณ์ เจตคติ ค่านิยม อุดมคติ วัฒนธรรม ความคิด

ความเชื่อ นิสัยใจคอ วินัยจรรยา การศึกษาที่มีมาตลอดชีวิต หรือ กระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process) สถานภาพทางสังคมหรือเศรษฐกิจก็ตาม เป็นเหตุผลทำให้บุคคลแตกต่างกันทั้งสิ้น จะหาบุคคลที่เหมือนกันทุกระเบียดนิ้วสักคู่หนึ่งก็ไม่มี แม้แต่ลูกแฝดก็ตามที่ มนุษย์มีความแตกต่างกัน (Man is different) ยากที่จะเข้าถึงจิตใจของคนทุกคนได้เพราะนานาจิตตัง “จิตมนุษย์นี้ไซ้ร่ายากแท้หยั่งถึง” เมื่อแต่ละคนต่างมีความแตกต่างกันมีลักษณะที่เฉพาะเฉพาะตัว เราก็ไม่จำเป็นต้องคิดหรือทำเหมือนคนอื่นไปเสียทุกอย่างด้วยความแตกต่างของบุคคลนี้มีความสำคัญมากสำหรับมากสำหรับการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ เพื่อที่จะได้เข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นได้บ้าง โดยเฉพาะผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้เรื่องความแตกต่างของบุคคลเพื่อการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้เหมาะสมและตระหนักว่าแต่ละบุคคลเขาเป็นคนมีชีวิต มีความต้องการ มีความรู้สึก มีอารมณ์ซึ่งไม่เหมาะสมและตระหนักว่าแต่ละบุคคลเขาเป็นคนมีชีวิต มีความต้องการ มีความรู้สึก มีอารมณ์ซึ่งไม่เหมือนใครและไม่มีใครเหมือนเขาเป็นบุคคลที่จะแสดงความรู้สึกพอใจ (Satisfaction) หรือความไม่พึงพอใจใด ๆ (Dissatisfaction) ได้บุคคลจะเป็นผู้ทำงานหรือรับผิดชอบในงาน ตลอดจนหน้าที่การวินิจฉัยสั่งการหรือตัดสินใจ (Decision making) ดังนั้น แม้เราจะให้ความสนใจแก่พฤติกรรมกลุ่มแล้วเพียงใดก็ตาม ก็ไม่ควรละเลยต่อพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน ทั้งนี้ก็เพราะบุคคลแต่ละคนก็เป็นหน่วยหนึ่งอันเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของกลุ่มนั่นเอง

## 2. การพิจารณาศึกษาบุคคลต้องดูทั้งหมดในฐานะที่บุคคลนั้นเป็นบุคคล คนหนึ่ง (A whole person)

ในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหนึ่งบุคคลใดนั้นเราต้องพึงระลึกเสมอว่าเราได้เข้ามา มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลนั้นทั้งคนเรามีได้เลือกติดต่อสัมพันธ์กับเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือลักษณะหนึ่งลักษณะใดของเขานั้นก็คือบุคคลไม่สามารถจะแบ่งแยกเรื่องความรู้ของเขาออกจากความสามารถของเขาได้หรือแยกความรู้ ออกจากทักษะของเขาได้ หรือจากประสบการณ์ ได้ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือบุคคลจะมีลักษณะหลายๆ

ประการประกอบขึ้นเป็นตัวของเขาไม่ว่าจะเป็นเรื่องทางกายภาพ เรื่องทางจิตใจ เรื่องของการงาน เรื่องชีวิตส่วนตัว เรื่อง ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ฯลฯ แต่ละเรื่องมิได้แยกจากกัน แต่มีผลกระทบถึงกัน รวมผสมผสานเป็นตัวเขาเองทั้งหมด

## 3. พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนต้องมีสาเหตุ (Caused behavior)

บุคคลอาจได้รับการจูงใจ (Motivated) เหตุนี้เราจึงจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงสาเหตุของพฤติกรรมอันใดแก่เรื่องความต้องการทั้งทางร่างกายและจิตใจของบุคคล การที่บุคคลจะได้รับการจูงใจให้ทำงาน เขาจะต้องสร้างพฤติกรรมขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของเขาด้วยความคิดของเขาเอง มิใช่สร้างพฤติกรรมตามความคิดของผู้อื่น ดังนั้น ฝ่ายบริหารจึงควรจูงใจบุคคลด้วยการทำให้เขาเห็นว่า การกระทำแบบนั้นหรือพฤติกรรมนั้น ๆ จะเป็นหนทางทำให้ความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองมากขึ้นหรือจะเป็นหนทางที่หลีกเลี่ยงการที่จะทำให้การตอบสนองความต้องการนั้นลดน้อยลง พลังของผู้บังคับบัญชาที่จะจูงใจจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงานเห็นว่า ฝ่ายผู้บังคับบัญชาสามารถควบคุมวิธีการที่จะได้รับการสนองความต้องการได้จริง เรื่องของการจูงใจนี้เป็นเรื่องที่ยากและยากในเวลาเดียวกันง่ายในแง่ของแนวความคิด แต่ทว่ายากในแง่ของการปฏิบัติ

## 4. บุคคลทุกคนมีศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ (Human dignity) เสมอกัน

เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางปรัชญามากกว่าเรื่องทางวิทยาศาสตร์ มนุษย์นับเป็นสัตว์ประเสริฐที่มีความคิด มีสมอง มีความรู้ ผิดชอบชั่วดี มีวัฒนธรรม มีสามัญสำนึก เป็นสิ่งที่อยู่เหนือสรรพสัตว์ทั้งหลาย ดังนั้น การติดต่อสัมพันธ์กับมนุษย์ด้วยกัน จึงต้องปฏิบัติต่อกันด้วยความเคารพ และตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของเขาไม่ว่าเขาจะเป็นใคร มีสถานภาพหรือฐานะอย่างไร เขาก็เป็นมนุษย์เหมือนกับเรา ซึ่งต่างก็มีลักษณะที่เฉพาะเฉพาะตัวของแต่ละคน ศักดิ์ศรีของมนุษย์ (Human dignity) เป็นรากฐานปรัชญา จริย-ศาสตร์ และศีลธรรมที่จะบังเกิดผลดีในแง่มนุษย์สัมพันธ์ การวิจัยหลายกรณีแสดงว่ามนุษย์ต้องการการยอมรับการ

ไม่เกี่ยวข้องกันหรือการกระทำด้วยการเคารพนับถือซึ่งกัน  
และกันมีศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

### 5. มนุษย์ทุกคนมีแรงจูงใจ (Motivation)

ต้องจูงใจผู้อื่นให้มีเจตคติตรงกัน มีจุดหมายร่วมกัน  
เพื่อจุดประสงค์ในการทำงานร่วมกันอย่างมี  
ประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจูงใจตนเองให้มีระเบียบ  
และความรับผิดชอบเรื่องต่างๆ ที่วิซามนุษย์สัมพันธ์  
หรือบุคคลเป็นการตอบสนองทั้งหมดของเอกัตบุคคล  
ต่อการจูงใจต่างๆ (The total response of  
individualsto- various motivation forces) นั่นก็คือ การที่  
บุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์กันตามที่เป็นอยู่เป็น  
เพราะเขาถูกกระตุ้นโดยพลังทางจิตวิทยา ทาง  
สังคม และทางเศรษฐกิจซึ่งมีอำนาจที่จะกระตุ้นให้เขา  
ทำสิ่งหนึ่งสิ่งนั้นลักษณะนั้นๆ โดยเฉพาะ เมื่อเกิดมีการ  
จัดแย้งในแรงจูงใจในคนงาน องค์การจะเกิดการแตก  
ตัว เป็นที่ประจักษ์ว่า ถ้าหัวหน้าและคนงานต่างก็มีแรง  
จูงใจที่เหมาะสมในการทำงานแล้วผลผลิตจะเพิ่มขึ้น

### 6. บุคคลต้องการที่จะติดต่อสื่อสาร (Communications)

ได้แก่ การศึกษาวิธีการติดต่อสื่อสารเพื่อทำให้  
เกิดความสัมพันธ์อันดีในกลุ่ม ให้กลุ่มได้มีความเห็น  
สอดคล้องกัน และมีความเข้าใจตรงกัน  
การสื่อสาร เป็น สิ่ง สำคัญ ที่สุด ใน องค์การ เป็น  
กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารและความคิด การเข้าใจ  
ทำให้พฤติกรรมของกลุ่มรวมกันเข้าไป เป็นหนึ่ง  
เดียว และยังเป็นพื้นฐานสำหรับการร่วมมือกันของ  
กลุ่ม ถ้าไม่มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพธุรกิจก็  
อาจดำเนินไปได้ ผู้จัดการไม่สามารถจูงใจคนงาน ถ้าคน  
งานไม่สามารถสื่อสารกับฝ่ายโรงงานได้ เขาจะ  
ไม่สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ไม่มีทางที่มนุษย์สัมพันธ์  
ในองค์การนั้นบังเกิดความพอใจได้

### 7. บุคคลต้องการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy)

คือ ความสามารถที่จะทำตัวของเขาให้รู้สึก  
เหมือนอยู่ในสภาพของผู้อื่น และรู้สึกเห็นใจต่อทัศน  
การจูงใจของคน (Empathy is the ability to put yourself  
in someone else's place, and to feel sympathy for that  
person's motives and point of view) การขาดการเอา  
ใจเขามาใส่ใจเราเป็นสาเหตุแรกของการขัดแย้งใน

องค์การ การเอาใจเขามาใส่ใจเราเป็นคุณสมบัติสำคัญ  
ของผู้ไกล่เกลี่ยความแตกต่างของการขัดแย้งกันทาง  
แรงงาน การเห็นใจหรือเข้าใจความต้องการของผู้  
อื่น (Empathization) การรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้อง  
ศึกษาความแตกต่างของแต่ละบุคคลและตระหนักถึง  
ปัญหาของแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน

### 8 บุคคลต้องการผลประโยชน์ซึ่งกันและ (Mutual interest)

หมายถึง ผลประโยชน์ของคนที่ทำงานใน  
องค์การ กับผลประโยชน์ขององค์การนั้น ๆ ซึ่งการที่คน  
จะเข้าไปทำงานในองค์การใดหรือการที่องค์การใดจะ  
รับคนเข้าไปทำงานนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความรู้ลึกหรือความ  
เชื่อว่าตนจะได้ประโยชน์จากอีกฝ่ายหนึ่ง

### 9. บุคคลต้องการพัฒนาศักยภาพของตนให้ถึง ขีดสุด (Self Development)

ได้แก่ การศึกษาพัฒนาตนเองตามศักยภาพให้  
ดีที่สุดทั้งทางร่างกาย จิตใจ และบุคลิกภาพ เพื่อให้ตนเป็น  
สมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคมและเป็นประโยชน์ต่อ  
ผู้อื่น และสังคมโดยส่วนรวม รวมทั้งการดำรงชีวิตอย่าง  
สันติสุขของตนเอง

### 10. บุคคลต้องการที่จะเรียนรู้และมีความรับ ผิดชอบ (Responsibility)

พื้นฐานความรับผิดชอบในงานองค์การก็คือ การ  
ทำให้งานสำเร็จโดยความพยายามร่วมกันของผู้ร่วมงาน  
การทำงานที่มุ่งการทำงานเป็นทีมที่เป็นเลิศซึ่งการเรียนรู้  
ได้แก่ การเรียนรู้ความรับผิดชอบตามหน้าที่ที่ได้รับมอบ  
หมายในการปฏิบัติงานในการทำงานร่วมกันเพื่อให้งาน  
นั้นบรรลุเป้าหมายอย่างดีที่สุด

โดยทั่วไปการศึกษาเรื่องมนุษย์สัมพันธ์จะ  
เกี่ยวข้องกับวิชา 3 วิชาคือ วิชาจิตวิทยา วิชาสังคมวิทยา  
และวิชาทางด้านมนุษยวิทยา

เกี่ยวกับทางด้านจิตวิทยา ต้องมีความเข้าใจ  
มนุษย์ พฤติกรรม และแรงจูงใจที่เป็นตัวกำหนดขวัญของ  
บุคคลแต่ละกลุ่มคน นอกจากนั้นยังต้องมีความเข้าใจใน  
กระบวนการเรียนรู้และปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความ  
เฉยเฉื่อยและแรงต้านทานการเปลี่ยนแปลงด้วย

เกี่ยวกับทางด้านสังคมวิทยา ต้องเข้าใจสภาพ  
ธรรมชาติ และหน้าที่ของกลุ่ม ความหนาแน่นที่เป็นปึก

แผนของกลุ่ม การแสดงเอกลักษณ์ของตนว่าอยู่ในกลุ่มใด แบบอย่างการกระทำและความสัมพันธ์ระหว่างกัน และกัน ลักษณะและรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การหรือหน่วยงานในระบบสังคมที่ผู้นั้นเกิดและเติบโตมา ทักษะของคนมีความเกี่ยวข้องกับภูมิหลังของครอบครัว

**เกี่ยวกับทางด้านมานุษยวิทยา** ต้องเข้าใจเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีวิถีชาวบ้าน (Folkways) วัฒนธรรม กฎหมาย วินัยแห่งจรรยา ค่านิยมทางสังคมของคน เช่น ทำไมกรรมกรจึงมีทัศนคติต่างจากข้าราชการ ทำไมคนในชนบทจึงมีพฤติกรรมแตกต่างจากคนในเมือง

เกี่ยวกับแนวความคิดของลักษณะธรรมชาติองค์การนั้นเราอาจพิจารณาได้ว่าองค์การก็เป็นระบบทางสังคมอย่างหนึ่ง ที่เกิดขึ้นได้โดยประสานผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเราจะเข้าใจได้ชัดเจนโดยอาศัยความรู้ทางด้านสังคมวิทยา พฤติกรรมของบุคคลนั้นจะเป็นไปตามกฎทางจิตวิทยาและกฎทางสังคมด้วย พฤติกรรมของบุคคลจะได้รับอิทธิพลจากแรงขับภายในตัวเองเท่า ๆ กับได้รับอิทธิพลจากกลุ่ม ตามความเป็นจริงแล้ว ระบบทางสังคมสองแบบจะมีอยู่ในองค์การอย่างแยกกันไม่ออก นั่นก็คือ ระบบสังคมที่เป็นทางการ (Formal) ระบบหนึ่ง และระบบสังคมที่ไม่เป็นทางการ (Informal) อีกระบบหนึ่งแนวความคิดสำคัญประการหนึ่งที่ต้องระลึกถึงเสมอก็คือระบบทางสังคมหรือองค์การนั้นมีได้อยู่หนึ่งตายตัวเหมือนที่ปรากฏในแผนภูมิองค์การ แต่มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงเสมอ (Dynamic) และเป็นระบบเปิด (Open system) ด้วย ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นการผสมผสานของหลายๆ อย่างเข้าด้วยกัน เหมือนกับกาแฟ น้ำตาล ครีมเมื่อมีน้ำร้อนมาผสมเราจะได้กาแฟถ้วยหอม 1 ถ้วย

ในเรื่องหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ยังเกี่ยวข้องกับเรื่องความชอบพอระหว่างบุคคลซึ่งความชอบพอระหว่างบุคคลเป็นผลการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและมียลกำหนดพฤติกรรมทางสังคมระหว่างกันในเวลาต่อมา มนุษย์มีความปรารถนาที่จะให้คนชอบที่จะให้คนเช่นนั้น นอกจากจะตอบสนองความต้องการทางด้านจิตใจของมนุษย์แล้วยังบังเกิดผลกระทบทางบวกอย่างอื่นๆ ตามมาอีกมากมายบุคคลทั่วไปทราบเกี่ยวกับเรื่องนี้จึง

ใฝ่พยายามหาสิ่งเหล่านี้ การใฝ่หาแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่างๆ ตั้งแต่พฤติกรรมแต่งตัวสวยงาม การเอาอกเอาใจ การประจบประแจง การเสาะหาพระเครื่องที่เชื่อว่าสามารถบันดาลให้ได้รับความเมตตาและความชอบพอตลอดจนการทำเสน่ห์ต่างๆ ซัยพร วิชชาวุธ (2525:406-408) การวัดความชอบพอระหว่างบุคคลสามารถถามได้หลายวิธีเช่น

1. ตามความรู้สึกรู้จัก การถามที่ง่ายที่สุดและถามตรงไปตรงมาที่สุดให้ผู้ตอบเลือกตัวเลือกใดตัวเลือกหนึ่งซึ่งตรงกับความรู้สึกของตนเองที่มีต่ออีกคนหนึ่ง ดังนี้

- .....ฉันรู้สึกจะชอบเขามาก
- .....ฉันรู้สึกจะชอบเขา
- .....ฉันรู้สึกค่อนข้างจะชอบเขา
- .....ฉันรู้สึกเฉยๆ
- .....ฉันรู้สึกค่อนข้างไม่ชอบเขา
- .....ฉันรู้สึกไม่ชอบเขา
- .....ฉันรู้สึกไม่ชอบเขามาก



การถามลักษณะเช่นนี้อย่าให้ตรงเกินไปนักเพราะผู้ตอบอาจตอบไม่ตรง แต่ถ้าผู้ตอบสามารถตอบได้ตรงคงไม่มีปัญหาอะไร

2. ความห่างทางสังคม แทนที่จะถามความรู้สึก เราอาจถามพฤติกรรมที่บุคคลหนึ่งจะเลือกกระทำกับอีกบุคคลหนึ่งเช่นจะร่วมกิจกรรมกับเขาหรือไม่ จะไปเที่ยวกับเขาหรือไม่ จะชวนเขาไปบ้านหรือไม่ พฤติกรรมเหล่านี้แสดงความห่างทางสังคมไม่เท่ากันเราอาจนำพฤติกรรมทางสังคมเหล่านี้มาจัดเรียงเป็นมาตรฐานความห่างทางสังคม

3. สังคมมิติ เทคนิควัดความชอบพอและการยอมรับระหว่างกันที่ใช้กันแพร่หลายมากคือ สังคมมิติ (Sociometry) วิธีการทดสอบง่ายและตรงไปตรงมา ผู้ทดสอบได้รับการทดสอบจัดอันดับเพื่อนที่ชอบมากที่สุด

หรือผู้ร่วมงานที่อยากทำงานร่วมกันมากที่สุดหรือผู้ร่วมงานที่ไม่อยากทำงานร่วมกันมากที่สุด 2-3 อันดับต่อนั้นก็นำข้อมูลการเลือกนี้ไปวิเคราะห์ว่าใครถูกเลือกมากที่สุด ใครถูกเลือกน้อยที่สุด ใครได้มีการเลือกระหว่างกันและบุคคลต่างๆในกลุ่มเกาะกลุ่มกันอย่างไร ข้อมูลการเลือกนี้อาจนำมาแสดงในแผนภูมิสังคม (Sociogram) ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของคนและเกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรและประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถสรุปของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานได้เป็นข้อๆ ดังนี้

1. ทำให้เกิดความรักสามัคคี ความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ
2. ทำให้คนสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น
3. ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น

**องค์ประกอบในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ มี 4 ประการ**

หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการทำงานควรประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

1. เข้าใจธรรมชาติในความแตกต่างของมนุษย์ตามทฤษฎีของมาสโลว์
2. รู้จักตนเองถ้ามนุษย์มีการวิเคราะห์ตนเองอย่างตรงไปตรงมา เพราะการรู้จักตนเองจะทำให้ตนเองสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและสังคมรอบตัวได้เป็นอย่างดี
3. รู้จักผู้อื่นและรู้จักการเรียนรู้ที่จะเข้าใจในธรรมชาติของผู้อื่น
4. รู้สถานการณ์ และสภาพแวดล้อมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

**1. เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์** โดยปกติมนุษย์ส่วนใหญ่จะเหมือนกันทั้งด้านสรีระร่างกาย และความต้องการตามทฤษฎี มาสโลว์ และเมื่อพิจารณาให้ละเอียดพบว่า มนุษย์ จะแตกต่างกัน แต่มนุษย์ไม่ว่าจะเป็นชาติใดก็จะมีสิ่งหนึ่งที่ยังคงเหมือนกันนั้น คือ

- 1.1 มนุษย์ทุกคนไม่ชอบให้ใครตำหนิ
- 1.2 มนุษย์ทุกคนอยากมีชื่อเสียง

- 1.3 มนุษย์ทุกคนจะทำอะไรสำเร็จก็ต่อเมื่อมีความต้องการสิ่งนั้น
- 1.4 มนุษย์ทุกคนสนใจตนเองมากกว่าจะสนใจผู้อื่น
- 1.5 มนุษย์ทุกคนชอบคนหน้ายิ้มมากกว่าคนหน้าบึ้ง
- 1.6 มนุษย์ทุกคนมีความสนใจในชื่อเสียงของตนเอง
- 1.7 มนุษย์ทุกคนต้องการให้คนอื่นฟังเมื่อตนพูด
- 1.8 มนุษย์ทุกคนชอบให้คนอื่นพูดเรื่องที่ตนสนใจ
- 1.9 มนุษย์ทุกคนไม่ชอบให้ใครได้เปรียบ
- 1.10 มนุษย์ทุกคนอยากให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับความคิดของตน
- 1.11 มนุษย์ทุกคนชอบเห็นการรับผิดชอบเมื่อทำผิด
- 1.12 มนุษย์ทุกคนต้องการความเป็นกันเอง
- 1.13 มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาว่าสิ่งที่ทำไป และเกิดเป็นผลดีนั้นเป็นเพราะความคิดของตน

**2. รู้จักตนเองถ้ามนุษย์มีการวิเคราะห์ตนเอง**

**อย่างตรงไปตรงมา** การวิเคราะห์ตนเองจะทำให้รู้ว่าตนเองเป็นคนอย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยเรื่องใดบ้าง ดังนั้นการวิเคราะห์ตนเองจะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และสังคมรอบตัวได้เป็นอย่างดี ซึ่งสิ่งที่จะวิเคราะห์ คือ

- 2.1 ความรู้ความสามารถ
- 2.2 บุคลิกภาพ
- 2.3 สุขภาพอนามัย
- 2.4 ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน
- 2.5 ตำแหน่งในองค์กรและสังคม
- 2.6 อุปนิสัย
- 2.7 สภาพความเป็นอยู่และภาวะเศรษฐกิจ

**3. รู้จักผู้อื่น ในการสร้างเสริมความสัมพันธ์กับผู้อื่น**

เพื่อที่จะให้ผู้อื่นรักใคร่นับถือ ศรัทธา ชื่นชอบและให้ความร่วมมืออย่างเต็มใจนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจธรรมชาติของผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อที่จะได้เข้าใจถึงความต้องการ หรือความแตกต่างของผู้อื่น ซึ่งประกอบด้วย

- 3.1 ความแตกต่างทางด้านร่างกาย
- 3.2 ความแตกต่างทางด้านสังคม
- 3.3 ความแตกต่างทางด้านอารมณ์
- 3.4 ความแตกต่างทางด้านสติปัญญาและความรู้

ความรู้

**4. วัสดุภาพแวดล้อมในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์** ควรทำการพิจารณาดูว่า สถานการณ์ หรือสภาพแวดล้อมรอบข้างเราในขณะนั้นเป็นอย่างไร เพราะบางครั้งในสถานการณ์ต่างๆอาจจะทำให้เกิดความจงรักภักดี หรือเกิดการเคารพยกย่องขึ้นได้ และในสถานการณ์เช่นนั้นอาจจะทำให้เกิดมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้

**มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน**

มนุษย์สัมพันธ์เริ่มมีบทบาทต่อการทำงานของกลุ่มคนในองค์กรมากขึ้น เมื่อสังคมได้เปลี่ยนแปลงจากสังคมอุตสาหกรรมในครัวเรือนมาสู่สังคมอุตสาหกรรมในโรงงาน ดังนั้นพอจะสรุปได้ว่ามนุษย์สัมพันธ์มีความจำเป็น และมีความสำคัญที่จะนำมาประยุกต์ใช้กับการทำงาน ซึ่งยิ่ง ณ ยุคปัจจุบันผู้บริหารจำเป็นจะต้องให้ความสนใจ และให้ความสำคัญเป็นอันมากในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะมีผลโดยตรงต่อการทำงาน และประสิทธิภาพของงานอีกด้วย

**เทคนิคการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน**

โดยพื้นฐานแล้วมนุษย์ไม่มีใครมีมนุษย์สัมพันธ์ที่สมบูรณ์แบบ ไม่มีใครที่มีคุณสมบัติครบถ้วนหรือเป็นบุคคลที่มีมนุษย์สัมพันธ์อยู่ในตัว ซึ่งจริงๆแล้วบางคนอาจจะมียากบ้างน้อยบ้าง บางคนอาจจะอยู่ที่หน้าตา ร่างกาย จิตใจ คำพูด

ดังนั้น การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของแต่ละบุคคลอาจจะอยู่ที่การปรับปรุงแก้ไข สร้างเสริม เพราะทุกคนมีสิทธิที่จะสร้างและปรับปรุงตนเองในด้านมนุษย์สัมพันธ์ได้เหมือนกันหมด แต่จะต่างกันตรงที่ใครจะสามารถสร้างได้มากหรือน้อย สร้างได้ช้าหรือเร็ว และได้ผลมากน้อยเท่าไร จึงสรุปได้ว่าการสร้างมนุษย์สัมพันธ์จะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลเอง

คุณลักษณะที่มนุษย์จำเป็นต้องมีเพื่อให้สามารถเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะด้านมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี ได้แก่

- 1. ลักษณะท่าทาง เช่น การเข้าหาคน พูดคุยสนุกรมารยาทเรียบร้อย ฯลฯ
- 2. บุคลิก รูปร่างหน้าตา การแต่งกาย การเคลื่อนไหว
- 3. ความเป็นเพื่อน เป็นกันเอง
- 4. ความอ่อนน้อม ความสุภาพ นุละให้ความสำคัญกับคนอื่น
- 5. การมีน้ำใจช่วยเหลืออย่างเต็มใจ เป็นมิตรกับทุกคน
- 6. การให้ความช่วยเหลือ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานไม่เห็นแก่ตัว
- 7. ความกรุณา เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจ โอบอ้อมอารี
- 8. เป็นคนมีประโยชน์ ช่วยเหลือผู้อื่นโยมิได้หวังผลตอบแทน
- 9. เป็นบุคคลที่คิดสร้างสรรค์ ไม่ใช่คิดแต่ทำลายหรือกลั่นแกล้ง
- 10. อารมณ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ
- 11. มีความกระตือรือร้น มีชีวิตชีวา ไม่เชื่องช้า
- 12. ความรับผิดชอบต่อการทำงาน มีค่านิยมรักษาเวลา และซื่อตรง
- 13. ความอดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ต่อกริยาท่าทางที่ไม่สบอารมณ์
- 14. ความขยันขันแข็งต่อการทำงาน ต่อภาระหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 15. ความพากเพียรพยายามที่จะฝึกฝนตนเองให้มีคุณสมบัติทางมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี และมีความพยายามในการแก้ปัญหาที่จะนำไปสู่การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี
- 16. มีปฏิภาณไหวพริบในการสร้างบรรยากาศของความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น
- 17. รู้แพ้ รู้ชนะ รู้อภัย ชนะแล้วไม่เหยียดหยง หรือทับถมผู้อื่น
- 18. จิตใจหนักแน่น ไม่ท้อเบา และยุติธรรมในการรับฟัง และตัดสินใจ
- 19. ยกย่องชมเชยผู้อื่นด้วยใจที่บริสุทธิ์
- 20. เป็นนักฟังหรือผู้รับฟังที่ดี ให้ผู้อื่นได้พูดหรือเสนอความคิดเห็นบ้าง

เพราะฉะนั้น มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่จะทำให้อื่นมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีสามารถเข้ากับ

ผู้อื่นได้ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นในสังคมของการทำงานเราอาจจะเห็นคนที่เก่ง มีความฉลาดเฉลียว หรือมีความรู้ แต่ชีวิตในการทำงานอาจล้มเหลว เพราะบุคคลนั้นขาดความเป็นผู้ที่สมมุขสัมพันธ์ที่ดีนั่นเอง แต่ในทางกลับกันบุคคลบางคนอาจจะไม่ได้เก่ง ไม่มีความฉลาดเฉลียว หรือมีความรู้น้อยกว่า แต่ชีวิตในการทำงานของอาจจะประสบความสำเร็จได้ ถ้าเขารู้จักการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่ดีเป็นเครื่องมือในการทำงาน ดังคำกล่าวที่ว่า

“การขัดแย้งกับผู้อื่นเป็นบ่อเกิดที่จะทำให้ชีวิตและการทำงานประสบแต่ความล้มเหลว”

### หลักธรรมตามพระพุทธศาสนาและการปฏิบัติ นั้นยังเป็นหลักที่สอน

วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ได้เป็นอย่างดี นั่นคือ

หลักธรรมสำหรับบุคคลทั่วไป ในหลักมนุษยสัมพันธ์นั้น มนุษย์ทุกคนมีความรักใคร่ชอบพอกัน แต่ก่อนที่จะให้ผู้อื่นรักใคร่นั้น จะต้องรักผู้อื่นก่อน และต้องประพฤติตนให้เป็นที่รักใคร่แก่ผู้อื่นด้วย และหลักธรรมจะช่วยเสริมให้มนุษย์เป็นคนดี และเป็นคนที่สมมุขสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งหลักธรรมดังกล่าวคือ

### ราชสังคหัตถุ 4 การอยู่ด้วยความรักใคร่ผู้อื่นอย่างบริสุทธิ์ใจ ประกอบด้วย

- ทาน การให้แบ่งปัน การจุนเจือกัน
- ปิยวาจา การเจรจาไพเราะอ่อนหวาน
- อัถตจริยา การประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี
- สมันตคา การทำตนเสมอต้นเสมอปลาย

### มราวาสธรรม การอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ประกอบด้วย

- สัจจะ ความซื่อสัตย์ต่อกัน ไม่กล่าวร้ายป้ายสี
- ทมะ การรู้จักข่มใจของตน ไม่แสดงอาการโกรธเคือง
- ขันติ ความอดทน และอดกลั้นต่ออุปสรรคความลำบาก
- จาคะ การบริจาค หรือแบ่งปันสิ่งของให้แก่ผู้อื่น

ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการที่จะปรับตัวเข้ากับกลุ่มคน หรือการจูงใจบุคคล รวมถึงการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลในรูปแบบ และสถานการณ์ต่างๆ

