

ปัจจัยสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร (Human Relation Factors)



มนุษยสัมพันธ์ คือ?

ศิลปะในการเข้ากับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น โดยมุ่งให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและทำให้ทุกคนมีความสุข ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ โดยบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้



วัชรพงษ์ จันทร์ผอง

มนุษยสัมพันธ์ คือ?

คือ การสร้างความเป็นมิตรหรือความสัมพันธ์เชิงบวกกับบุคคลอื่นโดยการเริ่มต้นทักทาย การสนับสนุนและช่วยเหลือ การรักษาและพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รวมทั้งการให้เกียรติบุคคลอื่น

อาจารย์ ภูวิทย์พันธ์ุ



มนุษยสัมพันธ์ คือ?

การทำให้คนอยากเข้ามาหา มาคุยปรึกษาหารือ
ด้วย ได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงาน
ได้รับข่าวสารจากบุคคลรอบข้าง ฯ



บริษัทน้ำมันแห่งหนึ่งในสหรัฐอเมริกา

ผู้ที่ไม่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง สาเหตุจาก

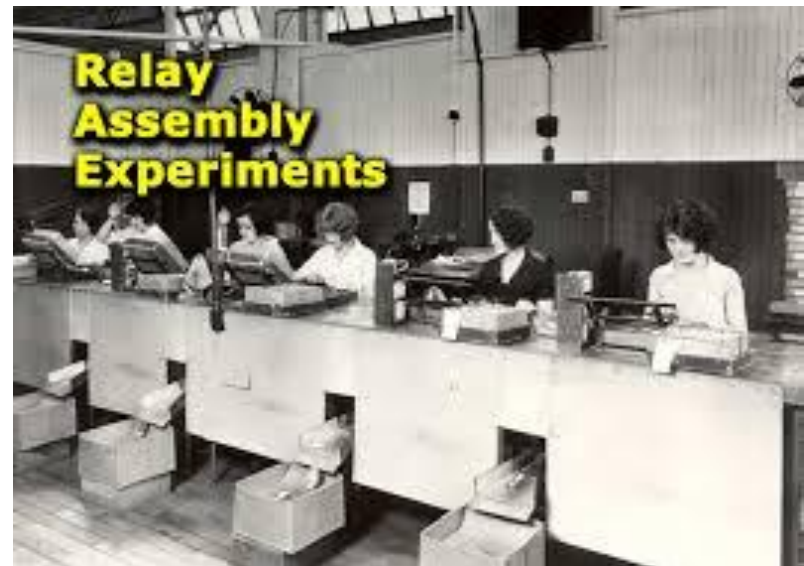
ไม่มีความรู้ สามารถในงาน	23.5 %
เข้ากับคนไม่ได้	75.5 %

ผู้ที่ถูกปลดออก สาเหตุจาก

ไม่มีความรู้ สามารถในงาน	10 %
เข้ากับคนไม่ได้	90 %

ทฤษฎีการจัดการแบบมนุษย์สัมพันธ์ (Human relations)

เหตุที่แรงงานได้รับความสนใจมากขึ้นทำให้ความสนใจที่จะเข้าใจในตัว
คนงานและความต้องการ ต่างๆของคนงานมีมากขึ้นเป็นพิเศษ และทำให้เกิด
เรื่องราวของมนุษย์สัมพันธ์ขึ้นมาโดยเฉพาะจากโครงการศึกษาที่โรงงาน
"Hawthorne" การทดลองที่ฮอว์ทอร์น(The Hawthorn experiments)



การศึกษาที่เรียกว่า Hawthorn Study มีขึ้นที่บริษัท Western Electric Company ในชิคาโก ระหว่าง ค.ศ.1927-1932 การทดลองดังกล่าวได้เกิดขึ้นภายใต้ควบคุมของ **เอลตัน เมโย (Elton Mayo)** นักจิตวิทยาจากมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด การศึกษาดังกล่าวนี้อิงต้นด้วยการสำรวจความสัมพันธ์ระหว่าง **สภาพแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment)** กับ **ประสิทธิภาพในการทำงาน (Productivity)** สภาพแวดล้อมทางกายภาพในลักษณะที่ทำงานถูกกำหนดขึ้นโดยปัจจัยต่อไปนี้ ความเข้มของแสงสว่าง ระดับของอุณหภูมิ และเงื่อนไขทางกายภาพในการทำงานอื่นๆ ผลจากการทดลองสรุปได้ว่า ปทัสถานทางสังคมของกลุ่ม (Social Norm of Group) เป็นกุญแจสำคัญในการตัดสินใจ พฤติกรรมในการทำงานของกลุ่ม การที่เราตัดปัจจัยที่เกี่ยวกับปทัสถานทางสังคมของกลุ่มออกไปจากระบบ การบริหารองค์การตาม ความเชื่อแบบเก่า จะเป็นผลทำให้เราไม่อาจบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้

ทฤษฎีของ Elton Mayo

Elton Mayo เป็นบิดาคนหนึ่งในขบวนการมนุษยสัมพันธ์ เขาให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเองหรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่างเปิดกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสกับผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย การให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับและเอาใจใส่ดูแลเขา ให้ความสำคัญกับตนเองกับเขามากกว่าคนงาน ย่อมทำให้มีผลงานเพิ่มขึ้น



แนวความคิดของ Mayo จาก การทดลองที่ Hawthorn ใกล้เมือง Chicago U.S.A สรุปได้ 5 ประการ คือ

1.ปทัสถานสังคม(ข้อตกลงเบื้องต้นในการทำงาน) คนงานที่สามารถปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคน งานด้วยกัน จะมีความสบายใจและเพิ่มผลผลิต มากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติหรือปรับตัวเข้ากับกฎเกณฑ์ที่กลุ่มปฏิบัติ กัน กฎเกณฑ์เหล่านี้ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และยังผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วน หนึ่งของพรรคพวก

2.กลุ่มพฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลสูง ใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหารโดยอาจจะเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้

3.การให้รางวัลและการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มแต่ละบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกลุ่ม และกลุ่มต่อแต่ละบุคคล มีอิทธิพลต่อคนงานมากกว่า การที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้

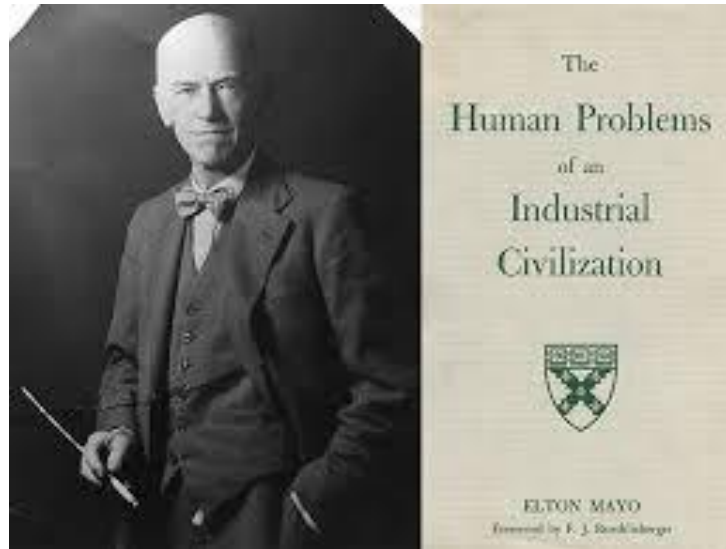
แนวความคิดของ Mayo จาก การทดลองที่ Hawthorn ใกล้เมือง Chicago U.S.A สรุปได้ 5 ประการ คือ

4.การควบคุมบังคับบัญชา การบังคับบัญชาจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด ถ้าฝ่ายบริหารปรึกษากลุ่มและหัวหน้าของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการนี้ ในอันที่ปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายขบวนการมนุษยสัมพันธ์ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นคนที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจอย่าเป็นผู้ตัดสินใจปัญหาเสียเอง ขบวนการมนุษยสัมพันธ์จึงเชื่อว่าการสื่อข้อความอย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับการให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ ปัญหา เป็นหนทางที่ดีที่สุดที่จะได้มาซึ่งการควบคุมบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ

5.การบริหารแบบประชาธิปไตย พนักงาน ทำงานได้ผลงานดีมาก ถ้าเขาได้จัดการงานที่เขารับผิดชอบเอง โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

สรุปได้ว่า

Mayo เชื่อว่าหากได้นำวิธีการทางมนุษยสัมพันธ์ไปใช้ให้ถูกต้องแล้ว จะทำให้บรรยากาศในองค์การอำนวยให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้เป็นอย่างดีที่สุด คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้นด้วย ผลการทดลองนี้ ได้ชี้ให้เห็นถึงอิทธิพลสำคัญของ กลุ่มทางสังคมภายในองค์การที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งมีพื้นฐานมาจาก "ความรู้สึก" (sentiments) ที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน และความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน





แนวทางในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

ก่อนที่จะเราจะสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น เราจะต้องเข้าใจสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. รู้จัก และเข้าใจ ตนเอง
2. รู้จักและเข้าใจผู้อื่น
3. รู้จักและเข้าใจหน่วยงาน,งาน

เข้าใจและรู้จักตนเอง

ถามตัวเองว่า !. 

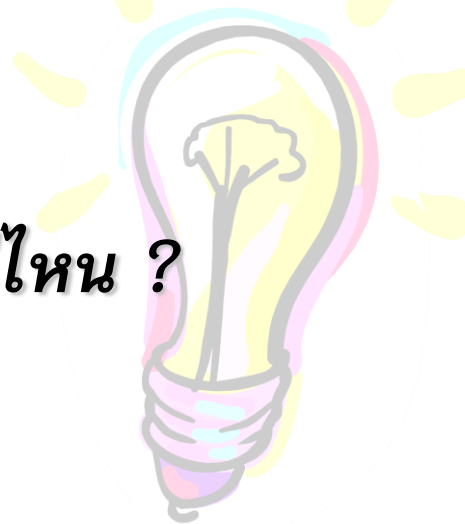


เรามีจุดเด่น อะไร จะใช้ประโยชน์ได้อย่างไร ?



เรามีจุดด้อย อะไร จะแก้ไขได้อย่างไร ?

ทำนรู้จักตัวเองแค่ไหน ?



รู้จักและเข้าใจผู้อื่น

“ความต้องการของมนุษย์”

แยกได้ 2 ลักษณะ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย
2. ความต้องการทางด้านจิตใจ



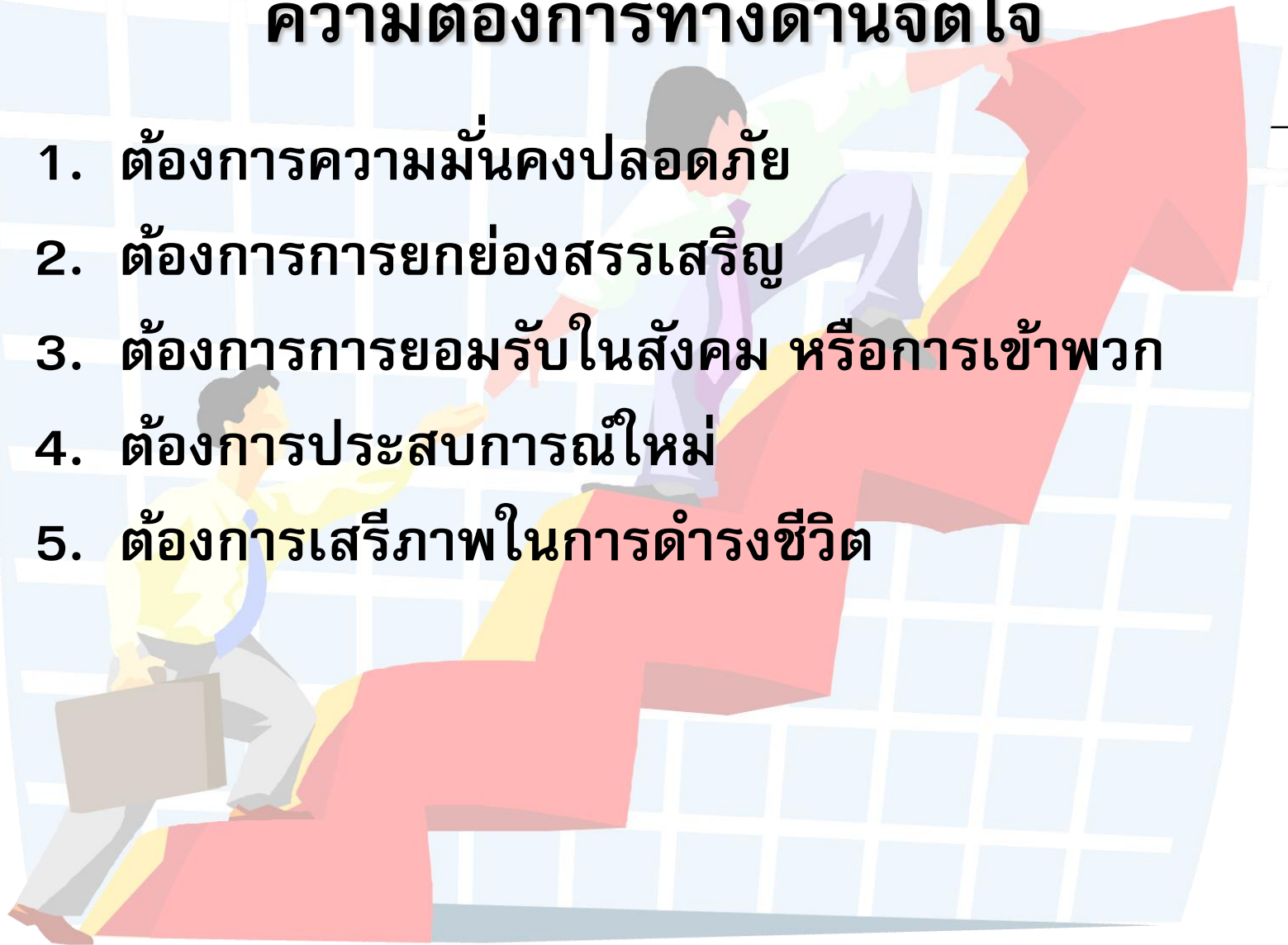
ความต้องการทางด้านร่างกาย



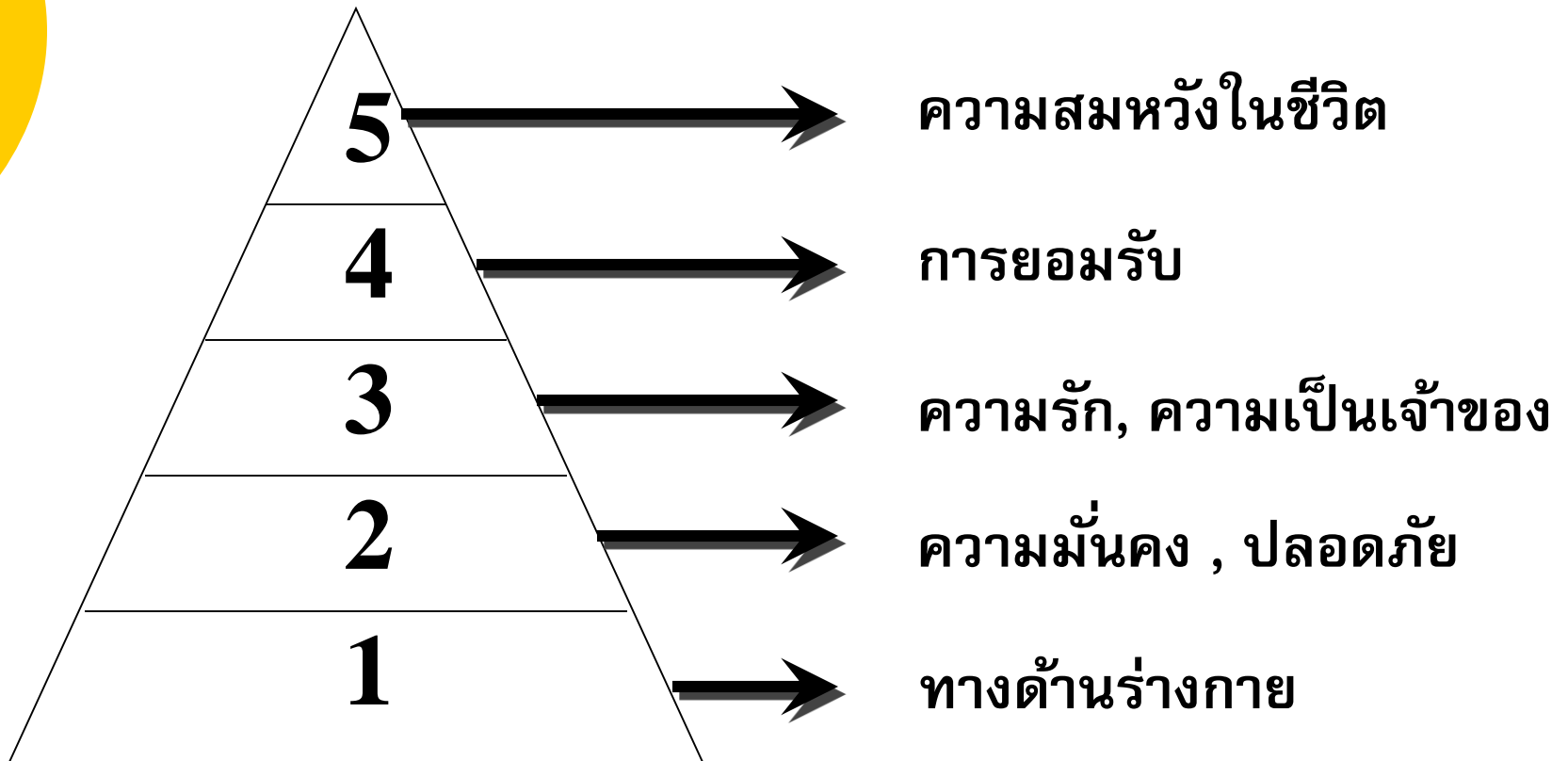
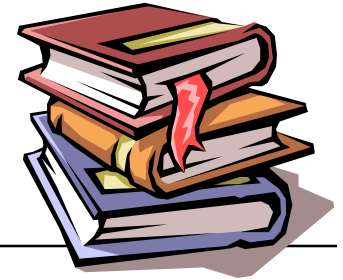
- 1. อากาศหายใจ
- 2. อาหาร และน้ำ
- 3. เครื่องนุ่งห่ม
- 4. ที่อยู่อาศัย
- 5. ยารักษาโรค
- 6. การพักผ่อน
- 7. การขับถ่าย
- 8. การเคลื่อนไหวของร่างกาย
- 9. กามารมณ์
- 10. ความอบอุ่น

ความต้องการทางด้านจิตใจ

1. ต้องการความมั่นคงปลอดภัย
2. ต้องการการยกย่องสรรเสริญ
3. ต้องการการยอมรับในสังคม หรือการเข้าพวก
4. ต้องการประสบการณ์ใหม่
5. ต้องการเสรีภาพในการดำรงชีวิต



ระดับความต้องการของคนเรา ตามความเชื่อของมาสโลว์



รู้จักคน “เข้าใจความแตกต่างของมนุษย์”

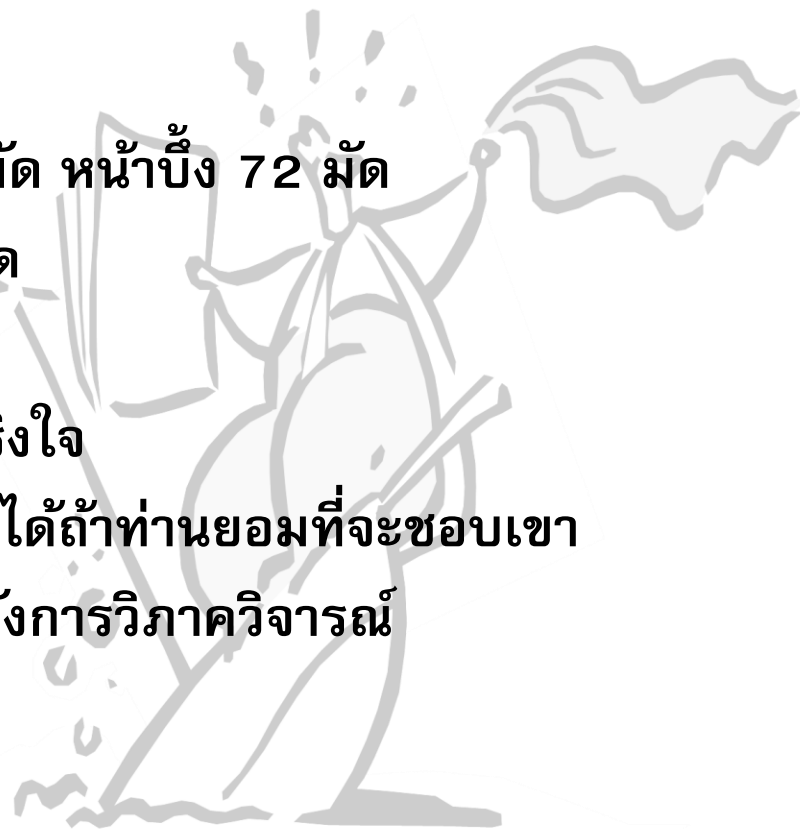
- ความแตกต่างทางด้านร่างกาย (**Physal Difference**)
- ความแตกต่างทางด้านจิตใจ (**Mental Difference**)
- ความแตกต่างทางด้านอารมณ์ (**Emotional Difference**)
- ความแตกต่างทางด้านสังคม (**Social Difference**)



บัญญัติ 10 ประการในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

รศ.ดร.พรรณราย ทรัพย์ะประภา : จิตวิทยาอุตสาหกรรม : 2529

1. ทักทายผู้อื่น
2. ยิ้มให้ผู้อื่น การยิ้มใช้กล้ามเนื้อ 14 มัด หน้าบึ้ง 72 มัด
3. เรียกชื่อเขา ด้วยน้ำเสียงที่ไพเราะที่สุด
4. เป็นมิตรและคอยช่วยเหลือ
5. มีความจริงใจ พูดและทำด้วยความจริงใจ
6. มีความสนใจ ท่านสามารถชอบทุกคนได้ถ้าท่านยอมที่จะชอบเขา
7. มีความอ่อนน้อม ต่อคำชม ระมัดระวังการวิภาควิจารณ์
8. ระมัดระวังต่อความรู้สึกของผู้อื่น
9. มีความกระตือรือร้น
10. มีอารมณ์ขัน มีความอดทน



กลวิธีในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

- **R reality** เป็นตัวเรา จริงใจ
- **E energetic** กระตือรือร้น
- **L listen** รับฟัง เข้าถึงจิตใจ
- **A adaptability** ปรับตัวเป็น
- **T tolerance** อดทน
- **I integrity** ซื่อสัตย์ สร้างความไว้วางใจ
- **O oral** วาจาไพเราะ รักษามิตรภาพ
- **N network** ขยายเครือข่าย

การวัดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์

1 ต่ำกว่ามาตรฐานมาก

- ไม่สนใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่ไม่เคยรู้จัก
- ไม่สามารถควบคุมกริยาท่าทางน้ำเสียงเมื่อเจอปัญหา
- ไม่รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

2 ต่ำกว่ามาตรฐาน

- เริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่ไม่เคยรู้จักเท่าที่จำเป็น
- รับฟังปัญหาคนอื่นอย่างเห็นอกเห็นใจ
- ให้คำปรึกษาแนะนำในการแก้ปัญหาบางครั้ง

การวัดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์

3 ตามมาตรฐานที่กำหนด

- เริ่มต้นสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลที่ไม่เคยรู้จักอยู่เสมอ
- ยอมรับฟังความคิดเห็นและปัญหาต่าง ๆ ของผู้อื่น
- เสนอแนวทางเลือกในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

4 สูงกว่ามาตรฐาน

- แสวงหาโอกาสในการทำ ความรู้จักกับเพื่อนใหม่
- เต็มใจที่จะให้การสนับสนุน และช่วยเหลือสมาชิก ภายในและนอกทีม
- รักษาความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกภายในและนอกทีม อยู่เสมอ

การวัดความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์

5 สูงเกินมาตรฐานมาก

- สร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนใหม่ได้ในทุกกลุ่ม ระดับ
- รับรู้และเข้าใจเหตุผลในการแสดงพฤติกรรมของแต่ละคน
- ปรับเปลี่ยนกิริยาท่าทางและน้ำเสียงให้เหมาะสมกับบุคคลที่ติดต่อกได้ในทุกกลุ่ม ระดับ

อย่าบากบั่น ให้สำเร็จ แต่อย่างเดียว
ต้องเฉลียว คุณธรรม อันล้ำค่า
เป็นคนดี มีคน เขาบูชา
ดีกว่าเป็น คนเก่งกล้า ค่าไม่มี

