



NPRU
Nakhon Pathom
NAKHON
PATHOM
RAJABHAT
UNIVERSITY
มหาวิทยาลัยราชภัฏ
นครปฐม



วิชา 9912105

การจัดการสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร

อาจารย์ ดร.มาริษา สุกิตวนิช สาขาวิชานิเทศศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

บทที่ 10

มนุษยสัมพันธ์กับบุคคลในองค์การ

มนุษย์สัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร



ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

- “มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ” หมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่อยู่ในรูปแบบของ องค์การ ซึ่งมีสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มบุคคลต่อกกลุ่มบุคคลด้วยกัน เพื่อให้มีความผูกพันเป็นไมตรีต่อกัน มีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ยึดเหนี่ยวให้บุคลากรอยู่กับองค์การที่มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การไว้ได้



แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

- 1. กฎทองคำ (Golden)
- กฎทองคำ มีที่มาจากศาสนาคริสต์ ที่ได้บัญญัติว่า “จงปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนกับที่ท่านต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อท่าน” ตามกฎนี้เชื่อว่ามีคนจำนวนมากที่มีความคิดเช่นนี้ โดยใช้ตนเองเป็นตัวกำหนดว่าตนเองต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติอย่างไรต่อตนก็ปฏิบัติอย่างนั้นกับผู้อื่นก่อน

กฎทองคำ (THE GOLDEN RULE)



“อยากให้คนอื่นปฏิบัติ
ต่อเราอย่างไร...
จงทำอย่างนั้น
กับเขาก่อน”



- 2. กฎทองคำขาว (Platinum Rule)
- กฎทองคำขาว มีใจความว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นตามที่เขาต้องการให้เราปฏิบัติ” (ฮันเตอร์และอเล็กแซนดรา, 1980: 32 อ้างถึงใน สุรางค์ มั่นยานนท์, 2542: 102) จะเห็นได้ว่า กฎทองคำขาวมีความคิดตรงข้ามกับกฎทองคำ เพราะกฎทองคำจะทำอะไรต้องยึดตัวเราเป็นหลัก แต่กฎทองคำขาวต้องพิจารณาความต้องการของคนที่เราเกี่ยวข้องด้วยเป็นหลัก ซึ่งคนอื่นๆที่เราต้องเกี่ยวข้องด้วยนั้นมีความหลากหลายแตกต่างกัน จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกฎที่เป็นไปตามหลักจิตวิทยาที่ว่าด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคลมากที่สุด เพราะบางครั้งเขากับเราก็มีธรรมชาติที่แตกต่างกัน ดังนั้นกฎนี้สอนให้วิเคราะห์บุคคลอื่นๆแล้วจึงปฏิบัติให้เหมาะสม



- 3. สังคหวัตถุ 4
- หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 นับได้ว่า เป็นหลักธรรมที่ใช้กับการครองคนได้ดีที่สุด เพราะเป็นหลักปฏิบัติสำหรับที่จะให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และความพอใจ มีหลักปฏิบัติอยู่ 4 ประการ คือ
- 1. ทาน
- 2. ปิยวาจา
- 3. อรรถจริยา
- 4. สมานัตตา

- 4. หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของโรเจอร์ (Carl R. Roger)
- หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของโรเจอร์นี้มีความสำคัญว่าบุคคลที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี จะต้องมีความสำคัญ 3 ประการต่อไปนี้
- 1. ความจริงใจ
- 2. ความเข้าใจ
- 3. การยอมรับค่าของคน





- 5. ทฤษฎีลิง 3 ตัวของขงจื้อ
- ขงจื้อเป็นนักปราชญ์ชาวจีน และเป็นเจ้าของทฤษฎีลิง 3 ตัวซึ่งมีสัญลักษณ์ ดังนี้
- ลิงตัวที่ 1: ปิดหู
- ลิงตัวที่ 2: ปิดตา
- ลิงตัวที่ 3: ปิดปาก

- 6. ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์
- ไฮเดอร์ ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า ถ้าบุคคล 2 คน มีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเหมือนกันก็มีโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- สมมติว่าเราชอบพรรคการเมืองพรรคหนึ่ง และเพื่อนคนหนึ่งก็ชอบพรรคนั้นด้วย โอกาสที่จะคุยในทางเดียวกันก็มีมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราชอบแต่เขาไม่ชอบ คุยกันไปก็มีโอกาสขัดแย้งกันได้ในที่สุด ในขณะเดียวกัน ถ้าเรากับผู้อื่นไม่ชอบในเรื่องเดียวกัน โอกาสที่จะผูกมิตรก็มีมากขึ้น

- จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์นั้น สามารถปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง เป็นกระบวนการที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกับบนพื้นฐานของความเข้าใจกัน การให้เกียรติกัน ให้การยอมรับนับถือ อันส่งผลถึงความพอใจรักใคร่ และความร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กลุ่ม และองค์การ

คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์

- 1. มีท่าทางที่ดี (Handsome)
- 2. มีบุคลิกภาพดี (Personality)
- 3. มีความเป็นเพื่อน (Friendliness)
- 4. มีความอ่อนน้อม (Modesty)
- 5. มีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful)
- 6. ให้ความร่วมมือ (Cooperation)
- 7. มีความกรุณา (Kindness)
- 8. สร้างประโยชน์ (Contribution)
- 9. การสร้างสรรค์ (Constructive)
- 10. มีอารมณ์ดี (Good Emotion)
- 11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
- 12. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 13. มีความอดทน (Patient)
- 14. มีความขยัน (Diligent)
- 15. มีความพยายาม (Attempt)
- 16. มีปัญญา (Intelligence)

- ประเภทของผู้ร่วมงาน
- บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์กร จะมีอยู่ 3 ประเภท คือ
- 1.1 ผู้บังคับบัญชา
- 1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 1.3 เพื่อนร่วมงาน



การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1. ยึดหลักความจริง (Get the Facts)
- 2. อย่ากระทำการใดๆ ในเวลาโกรธ (Do not Act While Angry)
- 3. อย่าบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Do not Rob Your Subordinate of His or Her Dignity)
- 4. ต้องเป็นผู้พิสูจน์ความจริง (The Burden of Proof is on you)
- 5. ควรมีการตักเตือนล่วงหน้า (Provide Adequate Warning)
- 6. อย่าลงโทษรุนแรง (Do not Make the Punishment too Severe)
- 7. ควรใช้วินัยอย่างเสมอภาค (Make Sure the Disciplines Equitable)
- 8. พยายามมองปัญหาหลายแง่หลายมุม (Get the Other Side of the Story)
- 9. อย่าถอยถ้าง่ายเป็นฝ่ายถูก (Do not Back down When you are Right)
- 10. อย่าปล่อยให้วินัยกลายเป็นเรื่องส่วนตัว (Do not Let Discipline Become Personal)

เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

- 1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง
- 2. รู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ
- 3. รู้จักให้รางวัล
- 4. ชี้แจงความเคลื่อนไหวของงานให้ทราบ
- 5. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา สิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยชอบธรรม

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

- ในบรรดาผู้ร่วมงานทุกระดับ ดูเหมือนว่าจะไม่มีผู้ร่วมงานระดับใดมีอิทธิพลต่อการทำงานเท่ากับเพื่อนร่วมงาน เพราะนอกจากจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการร่วมงานกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแล้ว เพื่อนร่วมงานยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันในเรื่องส่วนตัวและการรวมกลุ่มกันในด้านแรงงานที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่งอีกด้วย
- การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสร้างสายใยในบุคคลระดับเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง ก็จะทำให้เกิดการขาดความร่วมมือในการทำงาน งานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ สำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีหนังสือที่ขายดีมากกว่าแปดล้านเล่มของสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทั่วไปยังยึดเป็นหลักในการทำงานจนกระทั่งบัดนี้ นั่นคือ หนังสือ “How to Win Friends and Influence People” ของ Dale Carnegie ซึ่งได้นำ

หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

- 1. อย่าวิพากษ์วิจารณ์เพื่อน (Do not Criticize)
- 2. ควรให้ความสนใจในตัวเพื่อนอย่างจริงจัง (Become Genuinely Interested in Other People)
- 3. จงยิ้มไว้เสมอ (Smile)
- 4. จำชื่อและหมั่นเรียกชื่อเพื่อนร่วมงานเสมอ (Remember the Person's Name and Use It)
- 5. เป็นผู้ฟังที่ดีและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูดถึงเรื่องของตนเองให้มากที่สุด (Be a Good Listener, Encourage Others to talk about themselves)
- 6. พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ (Talk in Terms of the Other Person's Interests)
- 7. ทำให้เพื่อนรู้สึกที่เราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยความจริงจัง (Make the Other Person Feel Important and Do It Sincerely)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้ไต่บัดับบัญชากับ ผู้ไต่บัดับบัญชา

- 1. เปิดฉากการติดต่อทักทายก่อน
- 2. มีความจริงใจต่อเพื่อน
- 3. หลีกเลียงการนินทา
- 4. หลีกเลียงการทำตัวเหนือกว่า
- 5. อย่าขัดทอดความผิดให้เพื่อน
- 6. ให้ความร่วมมือในการทำงานของเพื่อน
- 7. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้าง
- 8. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
- 9. ใจกว้างกับเพื่อนพอประมาณ
- 10. พบปะสังสรรค์ตามสมควร



มนุษยสัมพันธ์ 10 ประการ

สิ่งที่ขาดไม่ได้ในการทำงาน

1. ยิ้มกับคนที่ต่ำกว่าและสูงกว่า
2. ทักทายปราศรัยกับบุคคลทั่วไป
3. แสดงความเป็นกันเองให้ความช่วยเหลือ
4. เรียกชื่อจดจำได้อย่างแม่นยำ
5. พูดและกระทำการต่างๆ ด้วยใจจริง
6. รู้จักรับฟังให้ความสนใจในสิ่งที่คนอื่นพูดเสมอ
7. มีเมตตาธรรมเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
8. รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา
9. พร้อมที่จะให้บริการแก่ผู้อื่นอยู่เสมอ
10. พยายามชอบและให้ความสนใจคนอื่นมากๆ อย่าเอาตัวเองเป็นที่ตั้งในทุกเรื่องราว



- มุขยสัมพันธ์ในองค์กร เป็นกระบวนการประพฤติปฏิบัติตนทั้งทางร่างกาย จิตใจ และการกระทำของตนที่กระทำต่อบุคคลอื่นให้สามารถครองใจเขาได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ช่วยให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

- 1. มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานมีความสำคัญอย่างไร
- 2. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรถ้าในองค์กรไม่มีมนุษย์สัมพันธ์เกิดขึ้น จงอธิบาย
- 3. ท่านมีแนวความคิดเกี่ยวกับหลักมนุษย์สัมพันธ์อย่างไร จงอธิบาย
- 4. จากการศึกษาเรื่องการจำแนกประเภทของมนุษย์สัมพันธ์ ท่านเห็นว่าควรจำแนกประเภทของมนุษย์สัมพันธ์อย่างไร จงอธิบาย
- 5. “การประสบความสำเร็จในการทำงาน ต้องอาศัยทั้งความเก่งงาน เก่งคน” ท่านเข้าใจว่าอย่างไร
- 6. จงอธิบายและยกตัวอย่าง ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ต่อการประกอบวิชาชีพต่างๆมา 3 อาชีพ
- 7. ท่านคิดว่าคุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีควรเป็นอย่างไร จงอธิบายและยกตัวอย่างประกอบ

- ให้นักศึกษาแบ่งกลุ่ม ๆ ละ 5 คน และสร้างบทบาทสมมติเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร ใช้เวลาในการแสดงกลุ่มละ 5 นาที อัปเดตเป็นคลิปวิดีโอ
- ส่งงานที่ webmail: marisa@webmail.npru.ac.th



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม