**มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ (Human Relations of Organization)**

 ในการดำรงชีวิตของมนุษย์นั้น ย่อมต้องมีการเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ความสัมพันธ์ของมนุษย์จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตมนุษย์ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์สามารถทำงานร่วมกันและดำรงชีวิตร่วมกันอย่างมีคุณภาพและราบรื่น ด้วยธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่อาจดำรงชีวิตในโลกนี้ได้เพียงลำพัง แต่ต้องพึ่งพาและอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน ดังนั้นการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การศึกษาให้เข้าใจและฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์หรือการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นนั้น ย่อมส่งผลต่อสัมพันธภาพอันยั่งยืนของมนุษย์นั้นเอง มนุษยสัมพันธ์จึงมีบทบาทสำคัญ ที่จะชะลอความคิดในด้านมุ่งเอาชนะ และทำลายกันเพียงเพื่อความอยู่รอดของตน ทั้งยังช่วยส่งเสริมความเข้าใจและเสริมสร้างเจตคติที่ดี ในการสร้างสัมพันธ์อันดีต่อกัน

**1. ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ (Human Relations of Organization)**

                การที่มนุษย์จะอยู่ร่วมกันเพื่อดำเนินกิจกรรมอันมีเป้าหมายเดียวกัน หรือแตกต่างกันเป็นจำเพาะของกลุ่ม ในการอยู่ร่วมกันจะต้องมีการประสานสัมพันธ์ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบและส่วนที่เกี่ยวข้องในด้านส่วนตัว  ซึ่งทั้งสองลักษณะนี้ถือว่าจะต้องเป็นความสัมพันธ์ทั้งสิ้น ทั้งระหว่างบุคคลต่อบุคคล และบุคคลต่อองค์การ

**1.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations)**

คำว่า “มนุษยสัมพันธ์” เป็นคำสมาสระหว่างคำว่า “มนุษย์” และ “สัมพันธ์” ซึ่งในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542: 238 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 44)

                มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” ไว้มากพอสมควร ซึ่งจะขอยกตัวอย่างเพียงบางประการ ดังต่อไปนี้

                **เดวีส** (Davis, 1957: 9 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 45) อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

                **ฟลิปโป** (Flippo, 1966: 15 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 45) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การรวมกลุ่มคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งเน้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่ได้ตั้งไว้ หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และความเข้าใจระหว่างกันและกัน

                **เกลเลอร์แมน** (Gellerman, 1966: 12 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 45) ให้คำจำกัดความของคำว่า มนุษยสัมพันธ์ว่าหมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิดความรู้สึกรักใคร่และเข้าใจดีระหว่างกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดสัมฤทธิผลในการทำงาน แต่ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่ดีย่อมจะก่อให้เกิดความไม่เข้าใจกัน ความไม่พอใจ หรือความขัดแย้งกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำงาน

                **ดูบริน** (Dubrin, 1981: 4 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 45) อธิบายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึงศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของตนเองและของส่วนรวม

                มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายต่างก็มีความพึงพอใจทุกด้าน (นิพนธ์ คันธเสวี 2525: 4 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 45)

                มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตร และจูงใจคน รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ชอบพอแก่คนทั่วไปอย่างกว้างขวาง ได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่าย เป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม พร้อมทั้งแสดงให้เห็นลักษณะสำคัญของการเป็นผู้นำในอนาคตอีกด้วย (วิจิตร อาวะกุล, 2528: 24 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 45)

                มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคลในสังคม ทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ศรัทธา ช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งนี้เพื่อให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ (ม.ล.ว. สมพร สุทัศนีย์, 2535: 17 อ้างถึงใน พรรณราย ทรัพยะประภา, 2548: 46)

                จากความหมายต่างๆของคำว่ามนุษยสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้น กล่าวสรุปได้ว่า มุนษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการประพฤติปฏิบัติตนทั้งทางร่างกาย จิตใจ และการกระทำของตนที่กระทำต่อบุคคลอื่นให้สามารถครองใจเขาได้ เพื่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันที่ดีต่อกัน เกิดความพอใจ รักใคร่นับถือ ซึ่งก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ทำงานด้วยความเต็มใจและมีความสุข ช่วยให้เป้าหมายของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 ความหมายขององค์การ (Organization)**

มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “องค์การ” ดังจะยกมาเป็นตัวอย่างเพียงบางประการดังต่อไปนี้

                **ซีน** (Schein, 1972: 9 อ้างถึงใน ธงชัย ช่อพฤกษา, 2539: 100) ได้ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การ คือ ความร่วมมือกันทำกิจกรรมต่างๆ อย่างมีเหตุผลของบุคคลจำนวนหนึ่ง เพื่อบรรลุจุดประสงค์ที่ชัดเจนร่วมกัน โดยการแบ่งงานและหน้าที่ และมีลำดับขั้นของอำนาจบังคับบัญชาและมีความรับผิดชอบ

                **เวเบอร์** (Weber, 1947: 12 อ้างในถึง ธงชัย ช่อพฤกษา, 2539: 100) ให้ความหมายขององค์การว่า องค์การเป็นหน่วยสังคม หรือหน่วยงานซึ่งมีบุคคลกลุ่มหนึ่ง ร่วมมือกันให้บริการและดำเนินกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการกระทำที่เกี่ยวเนื่องกับวัสดุในการผลิต

                จากความหมายขององค์การที่กล่าวมา สรุปได้ว่า องค์การ คือ หน่วยงานต่างๆที่เกิดขึ้นในสังคมไม่ว่าจะเป็นภาคธุรกิจเอกชน หรือภาคราชการ ที่ประกอบด้วยสมาชิกจำนวนหนึ่งที่มีการจัดระเบียบความสัมพันธ์ต่อกัน มีการกำหนดสถานภาพและบทบาทลดหลั่นกันไป เพื่อการทำงานร่วมกันมุ่งหวังให้เกิดผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่ต้องการ รวมทั้งได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน

**1.3 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ (Human Relations of Organization)**

จากความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์” และ คำว่า “องค์การ” ทำให้ได้ความหมายของคำว่า “มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ” ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์ของบุคลากรที่อยู่ในรูปแบบขององค์การ ซึ่งมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลต่อบุคคล กลุ่มบุคคลต่อกลุ่มบุคคลด้วยกัน เพื่อให้มีความผูกพันเป็นไมตรีต่อกัน มีความสุขในการทำงานร่วมกันในองค์การ ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ยึดเหยี่ยวให้บุคลากรอยู่กับองค์การที่มีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์การไว้ได้

**2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์**

วิชามนุษยสัมพันธ์ถือได้ว่าเป็นศาสตร์หนึ่ง เพราะมีการศึกษาค้นคว้าจนได้แนวคิดและทฤษฎีที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยธ์สัมพันธ์ที่จะนำเสนอในที่นี้มี 6 แนวคิดด้วยกัน คือ (สุรางค์ มันยานนท์, 2542: 102-107)

**2.1 กฎทองคำ (Golden)**

               กฎทองคำ มีที่มาจากศาสนาคริสต์ ที่ได้บัญญัติว่า “จงปฏิบัติต่อคนอื่นเหมือนกับที่ท่านต้องการให้คนอื่นปฏิบัติต่อท่าน” ตามกฎนี้เชื่อว่ามีคนจำนวนมากที่มีความคิดเช่นนี้ โดยใช้ตนเองเป็นตัวกำหนดว่าตนเองต้องการให้ผู้อื่นปฏิบัติอย่างไรต่อตนก็ปฏิบัติอย่างนั้นกับผู้อื่นก่อน

**2.2 กฎทองคำขาว (Platinum Rule)**

               กฎทองคำขาว มีใจความว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นตามที่เขาต้องการให้เราปฏิบัติ” (ฮันเสคเคอร์และอเล็กแซนดรา, 1980: 32 อ้างถึงใน สุรางค์ มันยานนท์, 2542: 102) จะเห็นได้ว่า กฎทองคำขาวมีความคิดตรงข้ามกับกฎทองคำ เพราะกฎทองคำจะทำอะไรต้องยึดตัวเราเป็นหลัก แต่กฎทองคำขาวต้องพิจารณาความต้องการของคนที่เราเกี่ยวข้องด้วยเป็นหลัก ซึ่งคนอื่นๆที่เราต้องเกี่ยวข้องด้วยนั้นมีความหลากหลายแตกต่างกัน จึงได้รับการยอมรับว่าเป็นกฎที่เป็นไปตามหลักจิตวิทยาที่ว่าด้วยความแตกต่างระหว่างบุคคลมากที่สุด เพราะบางครั้งเขากับเราก็มีธรรมชาติที่แตกต่างกัน ดังนั้นกฎนี้สอนให้วิเคราะห์บุคคลอื่นๆแล้วจึงปฏิบัติให้เหมาะสม

**2.3 สังคหวัตถุ 4**

               หลักธรรม สังคหวัตถุ 4 นับได้ว่า เป็นหลักธรรมที่ใช้กับการครองคนได้ดีที่สุด เพราะเป็นหลักปฏิบัติสำหรับที่จะให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันและทำงานร่วมงานได้อย่างมีความสุข และความพอใจ มีหลักปฏิบัติอยู่ 4 ประการ คือ

**2.3.1 ทาน** หมายถึง การให้ การให้มีอยู่ 2 ประการ คือ การให้ทางวาจา และการให้ทางใจ

**2.3.2 ปิยวาจา** หมายถึง การใช้วาจาดี คำว่า วาจาดี คือ การพูดชมเชย ยกย่องผู้อื่นในโอกาสที่เหมาะที่ควร ไม่พูดเสียดสี และไม่พูดยุนงใส่ร้ายผู้อื่น

**2.3.3 อัตถจริยา** หมายถึง กิริยาที่เป็นประโยชน์ ได้แก่ การประพฤติปฏิบัติดี กระทำในสิ่งที่ดีงาม ไม่ขัดต่อขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงานของสังคม มีความรู้จักทำตนเป็นคนอ่อนน้อม และประพฤติปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ

**2.3.4 สมานัตตา** หมายถึง การประพฤติตนปฏิบัติตนให้เป็นคนที่มีความเสมอต้นเสมอปลาย เช่น เมื่ออารมณ์ดีจะแสดงหรือพูดดี แต่เมื่ออารมณ์ขุ่นมัวจากสาเหตุใดๆก็จะแสดงพฤติกรรมอีกอย่างหนึ่ง เช่นนี้จะทำให้ผู้ที่อยู่ร่วมด้วยปรับตัวไม่ถูก และสร้างความไม่พึงพอใจในที่สุด

**2.4 หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของโรเจอร์ (Carl R. Roger)**

               หลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของโรเจอร์นี้มีความสำคัญว่าบุคคลที่จะสามารถสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี จะต้องมีสิ่งสำคัญ 3 ประการต่อไปนี้

**2.4.1 ความจริงใจ** คือ การคิด การพูด การปฏิบัติ และการแสดงท่าทางประกอบออกมาตรงตามความเป็นจริง ไม่มีการเสแสร้งแบบที่เรียกว่า “ปากกับใจตรงกัน” ถ้าบุคคลที่ต้องเกี่ยวข้องกันมีความจริงใจต่อกัน คิดอย่างไรก็พูดอย่างนั้น แสดงอย่างที่คิดที่รู้สึก ไม่ว่าจะในแง่บวกหรือลบก็ตาม

**2.4.2 ความเข้าใจ** หมายถึง การทำความเข้าใจบุคคลอื่นในสภาพที่ตรงตามความเป็นจริง ปัญหาประการหนึ่งที่เป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็คือการขาดความเข้าใจในสภาพการณ์ที่ถูกต้อง คนเรามักจะมองและตัดสินคนอื่นๆจากพฤติกรรม หรือผลของการกระทำโดยไม่ศึกษาดูว่า สาเหตุของพฤติกรรมจริงๆเหล่านั้นคืออะไร

**2.4.3 การยอมรับค่าของคน** หมายถึง การให้ความสำคัญแก่คนทุกคนว่าบุคคลนั้นๆ มีคุณค่าและความสำคัญต่อสังคม ในหน่วยงานหนึ่งๆการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นจะต้องประกอบไปด้วยความร่วมมือร่วมใจจากทุกคนในหน่วยงาน ทั้งจากบุคคลทีมีความสำคัญมากและน้อย ถ้าขาดความร่วมมือจากบุคคลหนึ่งบุคคลใด ย่อมมีผลกระทบกระเทือนต่อความสำเร็จของงานในหน่วยงานนั้น

**2.5 ทฤษฎีลิง 3 ตัวของขงจื้อ**

                ขงจื้อเป็นนักปราชญ์ชาวจีน และเป็นเจ้าของทฤษฎีลิง 3 ตัวซึ่งมีสัญลักษณ์ ดังนี้

ลิงตัวที่ 1: ปิดหู                    ลิงตัวที่ 2: ปิดตา                  ลิงตัวที่ 3: ปิดปาก

**ลิงตัวที่ 1: ปิดหู**

สัญลักษณ์ของการที่ลิงเอามือปิดหูนั้น หมายถึง การที่เรารู้จักควบคุมการได้ยิน การได้ฟัง นั่นก็คือ รู้จักปิดหู ถ้าเราต้องการจะสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับผู้อื่น เราจะต้องพยายามควบคุมหูของเราให้ได้ว่าอะไรควรฟังหรือไม่ควร อะไรควรได้ยินหรือไม่ควรได้ยิน ถึงแม้ว่าเราได้ฟังได้ยินแล้ว เราจะต้องรู้จักควบคุมตัวเราเองให้ได้ว่ามีอะไรบ้างที่ควรเก็บเอาไปคิดหรือไม่ควรเก็บเอาไปคิด สิ่งใดควรเชื่อหรือสิ่งใดไม่ควรเชื่อ ถ้าเราไปเชื่อทุกสิ่งทุกอย่างที่เราได้ยินได้ฟังมาหมดเกี่ยวกับบุคคลคนหนึ่งทีเรารู้จัก แน่นอนเหลือเกินว่า สิ่งที่เราได้ยินได้ฟังมานั้นอาจจะไม่ใช่ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับบุคคลผู้นั้นก็เป็นไปได้ การที่เราได้รับรู้ถึงข้อเสียหายของบุคคลอื่นๆ จะทำให้เรามีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อบุคคลนั้น ซึ่งย่อมจะเป็นอุปสรรคในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเราและเขา

                **ลิงตัวที่ 2: ปิดตา**

สัญลักษณ์ของการที่ลิงเอามือปิดตา หมายถึง การควบคุมการมอง คือรู้ว่าสิ่งใดควรมองสิ่งใดไม่ควรมอง คนเรานั้นมีนิสัยไม่ชอบให้ใครมาสอดรู้สอดเห็นในเรื่องบางอย่างของตน ถ้าเขาไม่อยากให้เรามองหรือเห็นแล้วเราพยายามซอกแซกมองหรือเห็นจนได้ ซึ่งถ้าเขาทราบว่าเราเห็นแล้วเขาย่อมจะต้องไม่พอใจและโกรธเป็นอย่างยิ่ง ถ้าเป็นตัวเราเองเราคงไม่ชอบให้ใครมาสอดรู้สอดเห็นในเรื่องที่เราไม่อยากให้คนอื่นรู้เป็นแน่

                **ลิงตัวที่ 3: ปิดปาก**

สัญลักษณ์ของการที่ลิงเอามือปิดปาก หมายถึง การควบคุมการพูดนั้นคือรู้ว่าสิ่งใดที่ควรพูดหรือสิ่งใดไม่ควรพูด

**2.6 ทฤษฎีความสมดุลของไฮเดอร์**

               ไฮเดอร์ ได้ให้หลักการเกี่ยวกับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า ถ้าบุคคล 2 คน มีทัศนคติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเหมือนกันก็มีโอกาสที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

               สมมติว่าเราชอบพรรคการเมืองพรรคหนึ่ง และเพื่อนคนหนึ่งก็ชอบพรรคนั้นด้วย โอกาสที่จะคุยในทางเดียวกันก็มีมากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้าม ถ้าเราชอบแต่เขาไม่ชอบ คุยกันไปก็มีโอกาสขัดแย้งกันได้ในที่สุด ในขณะเดียวกัน ถ้าเรากับผู้อื่นไม่ชอบในเรื่องเดียวกัน โอกาสที่จะผูกมิตรก็มีมากขึ้น

               จากทฤษฎีของไฮเดอร์นั้น เราจะพบว่ามีผู้ปฏิบัติกันโดยทั่วไป เช่น บางคนรู้ว่าคู่รักชอบหรือไม่ชอบสิ่งใดก็จะทำตัวให้ชอบหรือไม่ชอบสิ่งนั้นไปด้วย หรือลูกน้องบางคนที่ชอบประจบเจ้านายก็ใช้หลักนี้เช่นเดียวกัน นั่นคือเจ้านายชอบสิ่งใดก็ทำตัวให้ชอบสิ่งนั้นไปด้วย

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่ามนุษยสัมพันธ์นั้น สามารถปรับใช้ได้อย่างกว้างขวาง เป็นกระบวนการที่บุคคลติดต่อเกี่ยวข้องกันบนพื้นฐานของความเข้าใจกัน การให้เกียรติกัน ให้การยอมรับนับถือ อันส่งผลถึงความพอใจรักใคร่ และความร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระดับความสัมพันธ์ส่วนบุคคล กลุ่ม และองค์การ

**3. คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี**

**(Attribute of an individual with good Human relations)**

                การอยู่ในองค์การที่เป็นที่รวมของบุคลากรเป็นจำนวนมาก มีความแตกต่างในเรื่องบุคลิกภายนอกและภายใน อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เพราะสมาชิกทุกคนมองต่างมุมกัน มีวิสัยทัศน์ไม่เหมือนกัน การสร้างบรรยากาศของมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะเป็นสายใยที่พาทุกคนมาสู่เส้นทางของไมตรีจิต ความผูกพัน ความจงรักภักดี และร่วมมือร่วมใจกัน

                ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรมีคุณลักษณะดังนี้ (มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ม.ป.ป)

                **3.1 มีท่าทางทีดี (Handsome)** เช่น การเข้าคน กริยามารยาทเรียบร้อย พูดคุยสนุกสนาน ทำให้ผู้คบหาด้วยก็มีความสบายใจ

                **3.2 มีบุคลิกภาพดี (Personality)** หมายถึง รูปร่าง หน้าตา การแต่งตัว การเคลื่อนไหว กริยาท่าทาง

                **3.3 มีความเป็นเพื่อน (Friendliness)** คือ เป็นกันเองกับบุคคลอื่นๆ

                **3.4 มีความอ่อนน้อม (Modesty)** รวมทั้งกริยา มารยาทสุภาพ พูดจาอ่อนน้อมถ่อมตน

                **3.5 มีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful)** คือ เต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น โดยทั้งกำลังกาย กำลังความคิด เป็นต้น

                **3.6 ให้ความร่วมมือ (Cooperation)** คือ สามารถให้การช่วยเหลือในการทำงานร่วมกับผู้อื่น

                **3.7 มีความกรุณา (Kindness)** คือ มีน้ำใจโอบอ้อมอารีแก่ผู้ได้รับความทุกข์ยาก

                **3.8 สร้างประโยชน์ (Contribution)** ให้ความช่วยเหลือกิจการแก่คนโดยทั่วไป โดยมิหวังประโยชน์ใดๆ

                **3.9 การสร้างสรรค์ (Constructive)** หมายถึง ความคิดและการกระทำที่สร้างสรรค์ ไม่ใช่เป็นคนที่คอยคิด

                **3.10 มีอารมณ์ดี (Good Emotion)** คือ มีการควบคุมและให้อารมณ์ได้อย่างเหมาะสม

                **3.11 มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** คือ ความมีชีวิตจิตใจไม่เชื่องช้า

                **3.12 มีความรับผิดชอบ (Responsibility)** ต่อการทำงาน คำพูด คำมั่นสัญญา รักษาเวลา มีความซื่อตรง เป็นต้น

                **3.13 มีความอดทน (Patient**) คือ อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก อดทนต่อกริยาท่าทางคำพูดที่ไม่สบอารมณ์ เป็นต้น

                **3.14 มีความขยัน (Diligent)** คือ ขยันต่อการทำงาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ ไม่เป็นคนเกียจคร้าน

                **3.15 มีความพยายาม (Attempt)**คือความพยามพากเพียรที่จะฝึกฝนตนให้มีคุณสมบัติทางมนุษยสัมพันธ์ พยายามปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ พยายามแก้ไขปัญหา อุปสรรค์ต่างๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนอื่นๆได้

                **3.16 มีปฏิภาณ (Intelligence)**หมายถึง การมีไหวพริบในการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์กับผู้อื่น การพูดคุย การเสนอความคิดเห็นเป็นต้น

                จากคุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า คนที่จะมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้นั้นจะต้องมีการกระทำตัวที่ดีเป็นหลัก จะต้องเป็นคนที่เข้าหาผู้อื่น มีความเป็นมิตร ยอมเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนร่วมเพื่อสร้างสงบความสุขให้เกิดขึ้นแก่ทั้งสองฝ่ายนั้นเอง

**4. มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน**

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานทุกฝ่ายเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เพราะเป็นการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันเพื่อให้งานดำเนินไปด้วยดีและบังเกิดผลสำเร็จ ทำให้ทุกคนมีความสุขความสบายที่จะทำงานด้วยกัน ก่อนที่จะกล่าวถึงเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ควรจะได้ทำความเข้าใจประเภทของผู้ร่วมงานเสียก่อน ดังนี้

                **4.1 ประเภทของผู้ร่วมงาน**

ในการบริหารงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นกระทรวง  ทบวง กรม องค์การ หรือรัฐวิสาหกิจตลอดจนบริษัทเอกชน ซึ่งเรียกรวมๆว่า “องค์การ” หรือ “หน่วยงาน” ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงระดับต่ำสุด ระดับสูงสุดก็จัดเป็นผู้บริหารหรือ ผู้อำนวยการ ซึ่งเป็นฝ่ายกำหนดนโยบายหรืออวางแผน เพื่อให้งานดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ส่วนผู้บริหารระดับลองลงไปก็จะเป็นผู้คอยควบคุมดูแลผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานในหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายหรือนโยบายที่วางไว้ และผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานก็จะทำงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นตามกำหนด บุคคลเหล่านี้ในองค์การถือว่าเป็นผู้ร่วมงานกัน แม้ว่าบางคนอาจจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา บางคนจะทำหน้าที่เป็นลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ก็เป็นเพียงบทบาทหน้าที่ที่ถูกกำหนดขึ้นตามกฎ ระเบียบหรือโครงสร้างขององค์การ แต่ทุกฝ่ายมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน บุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การ จะมีอยู่ 3 ประเภท คือ (วินิจ เกตขำ, 2535: 64)

**4.1.1 ผู้บังคับบัญชา** หมายถึง หัวหน้าหรือผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานจนถึงผู้บริหารระดับล่างสุดองหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาจะมีลูกน้องหรือมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องดูแลรับผิดชอบ

**4.1.2. ผู้ใต้บังคับบัญชา** หมายถึง ผู้ที่อยู่ภายใต้การดูแลบังคับบัญชาของหัวหน้าหรือผู้บริหาร ส่วนใหญ่จะเป็นผู้น้อยหรือผู้ปฏิบัติงานหรือเป็นคนงานนั่นเอง อย่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนอาจจะเป็นผู้บังคับบัญชาด้วยก็ได้ ถ้าบุคคลผู้นั้นเป็นผู้บริหารระดับกลาง ก็จะมีทั้งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชา และขณะเดียวกันก็มีลูกน้องที่จะต้องควบคุมดูแลอีกด้วย

**4.1.3 เพื่อนร่วมงาน** หมายถึง บุคคลที่ทำงานในระดับเดียวกัน มีฐานะตำแหน่งหรือหน้าที่การงานอย่างเดียวกัน สำหรับในองค์การหรือหน่วยงานทั่วไป หมายถึง เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานที่ทำงานในแผนกเดียวกันและทำงานเหมือนกันนั่นเอง

               จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ในการทำงานนั้น ผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้นำองค์การจะต้องรู้เทคนิควิธีในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทุกคนทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานโดยอาศัยการสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มก็เป็นได้

**5. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา**

ในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชา การมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเรื่องสำคัญ เพราะทำให้ไม่ต้องทำงานคนเดียวอย่างโดดเดี่ยว แต่จะได้ผู้ร่วมงานที่ดีมีความรักและผูกพันกับงาน มีความต้องการที่จะช่วยดำเนินงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทาง ผลพลอยได้ที่สำคัญก็คือ ทำให้เกิดความสามัคคีขึ้นในหมู่คณะและได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย

                **เกรย์ ดัสเลอร์** (Gray Dessler, 1983 : 50-51 อ้างถึงใน วินิจ เกตุขำ, 2535: 64-66) กล่าวถึงการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยอาศัย “การสร้างวินัย” (Disciplines) ในตนเองให้เกิดขึ้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสร้างวินัยในตนเองนี้เป็นการช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติได้ถูกต้องโดยยึดกฎระเบียบต่างๆ ผู้บังคับบัญชาไม่เป็นบุคคลที่คอยจับผิด แต่ควรเป็นบุคคลที่คอยดูแลชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำให้ถูกต้องเท่านั้น Dessler กล่าวว่า วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แบบนี้เป็นเรื่องละเอียดอ่อน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาจึงควรมีหลักดังนี้

**1. ยึดหลักความจริง (Get the Facts)** การกระทำใดๆของผู้บังคับบัญชาจะต้องอยู่บนรากฐานของความจริงหรือระเบียบกฎเกณฑ์ การตัดสินใดๆ ไม่ควรอาศัยการได้ยินได้ฟังมาหรือจากความรู้สึกของตนเองเป็นหลัก เพราะจะทำให้เกิดความผิดพลาดหรือเสียหายได้

                **2. อย่ากระทำการใดๆในเวลาโกรธ (Do not Act While Angry)** บุคคลทั่วไปย่อมมีความโลภ โกรธ หลง หรือไม่พอใจขึ้นได้ ควรระงับความโกรธก่อนที่จะคิดทำอะไรลงไปหรือตัดสินใจอะไรลงไป โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชา

                **3. อย่าบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา (Do not Rob Your Subordinate of His or Her Dignity)** ทุกคนต้องการให้บุคคลอื่นยอมรับว่าตนเองมีความสำคัญ จึงควรหลีกเลี่ยงการบั่นทอนศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ไม่ควรว่ากล่าวผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าคนอื่น ควรจะเรียกไปพูดคุยเป็นส่วนตัว สิ่งที่ว่ากล่าวควรเป็นเรื่องของการกระทำมากกว่าตัวบุคคล ไม่ควรตัดสินหรือสรุปอะไรลงไปจากการกระทำของบุคคลเพียงครั้งสองครั้ง

                **4. ต้องเป็นผู้พิสูจน์ความจริง (The Burden of Proof is on you)** ในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา ผู้บังคับบัญชาจะต้องชี้แจงระเบียบหรือกฎเกณฑ์ต่างๆให้เข้าใจว่า ได้มีการฝ่าฝืนกฎระเบียบขึ้นแล้ว ควรจะต้องได้รับโทษสถานใด อย่างไร แต่ทั้งนี้ต้องมีพยานหลักฐานอ้างอิงที่เชื่อถือได้

                **5. ควรมีการตักเตือนล่วงหน้า (Provide Adequate Warning)** การเกิดปัญหาใดๆก็ตาม ควรจะมีการตักเตือนด้วยวาจาหรือลายลักษณ์อักษรเสียก่อน ก่อนที่จะมีการตัดสินใจ เพราะเมื่อมีการอุทธรณ์ไปยังผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะได้อ้างอิงได้ว่า ได้มีการตักเตือนมาก่อนที่จะได้ตัดสินใจลงไป จะได้ไม่มีการถกเถียงหรือมีข้อขัดแย้งกันในภายหลัง

**6. อย่าลงโทษรุนแรง (Do not Make the Punishment too Severe)** ถ้าจำเป็นต้องมีการลงโทษใดๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องไม่มีความรุนแรงเกินไป ควรตั้งอยู่บนหลักเหตุผล มิฉะนั้นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองว่า ไม่ยุติธรรมหรือถูกกลั่นแกล้ง ฉะนั้น การลงโทษควรจะเป็นลักษณะการกระตุ้นเตือน และมุ่งที่ความเข้าใจเหตุเข้าใจผลของผู้ถูกลงทาเท่านั้น เพราะอาจจะถูกอุทธรณ์หรือร้องเรียนกลับ จะทำให้ผู้บังคับบัญชาเองลำบาก

                **7. ควรใช้วินัยอย่างเสมอภาค (Make Sure the Disciplines Equitable)** ไม่มีใครต้องการความอยุติธรรม โดยเฉพาะการลงโทษหรือการใช้กฎเกณฑ์ที่ไม่คงเส้นคงวา หรือมีการเลือกที่รักมักที่ชัง หรือความไม่เสมอภาคใดๆ จะทำให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจและไม่ยินยอม ฉะนั้น ควรจะใช้วินัยหรือการลงโทษแก่ทุกคนเหมือนๆกัน และไม่ลำเอียง

                **8. พยายามมองปัญหาหลายแง่หลายมุม (Get the Other Side of the Story)** การสืบหาข้อเท็จจริงของผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องจำเป็นจะต้องทำก็จริง แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาอธิบายสาเหตุของปัญหา ก็จะเป็นการดีต่อผู้บังคับบัญชาเอง เพราะถ้ารู้เรื่องต่างๆเพราะถ้ารู้เรื่องต่างๆ อย่างกระจ่างแจ้งก็จะทำให้เรื่องร้ายกลายเป็นเรื่องดีหรือบรรเทาเบาบางลงได้ เพราะสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชากระทำลงไปอาจเป็นเพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือไม่ได้ตั้งใจก็เป็นได้

                **9. อย่าถอยถ้าเป็นฝ่ายถูก (Do not Back down When you are Right)** ถ้าผู้บังคับบัญชาแน่ใจว่ามีการกระทำผิดกฎเกณฑ์ ได้มีการตักเตือนก่อนแล้ว และตัดสินว่า จะไม่มีการลงโทษที่รุนแรง ก็ควรตัดสินใจกระทำลงไปและไม่ควรใจอ่อน เพราะบางครั้งการใจอ่อนไม่ได้ถูกมองว่าเป็นเรื่องของคุณธรรม แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนอื่นๆจะรู้สึกว่า กฎเกณฑ์ไม่มีความหมาย หรือรู้สึกว่าผู้บังคับบัญชาอ่อนแอ ไม่คงเส้นคงวา ฉะนั้นไม่ควรถอยหรือใจอ่อนถ้าเป็นการกระทำที่ถูกต้องแล้ว

                **10. อย่าปล่อยให้วินัยกลายเป็นเรื่องส่วนตัว (Do not Let Discipline Become Personal)** ผู้บังคับบัญชาต้องระมัดระวังอย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่น ยิ่งถ้ามีเรื่องส่วนตัวเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยแล้วจะเป็นการยากต่อการใช้วินัยในการบริหารงาน ดังนั้น การกระทำใดๆ ของผู้บังคับบัญชาจึงควรมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่ควรเอาเรื่องส่วนตัวหรือครอบครัวเข้าไปเกี่ยวข้องเป็นอันขาด

                จากหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ดังกล่าว จะเห็นได้ว่า Dessler เน้นที่การใช้วินัยกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ ให้มากที่สุด เพื่อหลีกเลี่ยงการขัดแย้งหรือการปะทะกัน ผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้คอยช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ให้มากที่สุด แล้วปัญหาต่างๆ จะลดน้อยลง

                สำหรับหลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นที่ยอมรับกันมากในหมู่นักบริหารของไทย คือ เทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาของ ชะลอ ธรรมศิริ ซึ่งได้ให้แนวคิดไว้ดังนี้ (ชลอ ธรรมศิริ, 2530:520-523 อ้างถึงใน วินิจ เกตุขำ, 2535: 66-67)

                **1. รู้จักควบคุมอารมณ์ของตนเอง** การตัดสินวินิจฉัยที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบุคคล จะต้องตั้งอยู่บนหลักเหตุผล ไม่ควรใช้อารมณ์ เพราะจะทำให้เสียหายได้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีจึงควรควบคุมอารมณ์ของตนให้ได้ อารมณ์ที่ควรควบคุมได้แก่ ความโกรธ ความโมโหฉุนเฉียว ความหลงตนเองว่าเก่งกว่าคนอื่น ความหลงในอำนาจยศศักดิ์ ความมีอคติ เลือกที่รักมักที่ชัง และความอยุติธรรม ซึ่งอารมณ์เหล่านี้จะทำให้การงานเสียหาย สัมพันธภาพระหว่างตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาจะลดลง เกิดช่องว่าง ไม่มีใครกล้าเข้าใกล้ ไม่มีใครกล้าพูดความจริง เป็นผลเสียต่อองค์การโดยส่วนรวม

                **2. รู้วิธีส่งเสริมกำลังใจ** ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนต้องการกำลังใจในการปฏิบัติงาน ต้องการการรับรู้และยกย่องจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น จึงต้องมีการส่งเสริมกำลังใจหลายวิธี ได้แก่ รู้จักใจเขาใจเรา ความเห็นอกเห็นใจ แสดงความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา เอาใจใส่ความยากลำบาก และรับรู้ปัญหาในการทำงาน ตลอดจนมีความจริงใจไม่เสแสร้งหรือหลอกล่อไว้ใช้งาน

                **3. รู้จักให้รางวัล** การยกย่องชมเชย การตอบแทนน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งจำเป็น บางครั้งอาจเป็นสิ่งของเล็กๆ น้อยๆ การบำเหน็จความดีความชอบเป็นเงินเดือน หรือค่าตอบแทนประจำปีที่ได้ทำความดี ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงการขู่เข็ญ จู้จี้ ขี้บ่น ซึ่งจะเป็นการบั่นทอนความรู้สึกที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา

                **4. ชี้แจงความเคลื่อนไหวของงานให้ทราบ**การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบนโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เป็นสิ่งสำคัญ เพราะทุกคนจะได้ทราบความเคลื่อนไหว และให้ความร่วมมือ เสมือนลงเรือลำเดียวกันทุกคนจะต้องรู้ทิศทางว่าเรือกำลังแล่นไปในทิศทางใด ถึงจุดหมายปลายทางเมื่อไหร่ เมื่อทุกคนรู้ก็จะได้ร่วมมือช่วยเหลือแก้ปัญหาและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ใช่เรื่องของเจ้านาย หรือหัวหน้าเพียงคนเดียว

                **5. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา** สิทธิประโยชน์ต่างๆ โดยชอบธรรม ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมสนใจ และรู้สึกยินดีเมื่อผู้บังคับบัญชารักษาผลประโยชน์แก่ตนเอง ช่วยเป็นธุระในเรื่องผลประโยชน์ให้กับลูกน้อง มีเรื่องเดือดร้อนก็ดูแลเอาใจใส่ รับฟังทั้งในเรื่องการงานและเรื่องส่วนตัว ที่สำคัญก็คือ ไม่ควรเอาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชามาเป็นของตน

                จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าผู้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ดี มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค อย่าใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา พยายามควบคุมอารมณ์ไปในทางสร้างสรรค์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การมากที่สุด ทำตนเป็นคนใจกว้าง ไม่เอารัดเอาเปรียบใคร และโอบอ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอต้นเสมอปลาย ยิ้มแย้มแจ่มใสให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

**6. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา**

            ในบรรดาผู้ร่วมงานทุกระดับ ดูเหมือนว่าจะไม่มีผู้ร่วมงานระดับใดมีอิทธิพลต่อการทำงานเท่ากับเพื่อนร่วมงาน เพราะนอกจากจะมีส่วนช่วยผลักดันให้เกิดการร่วมงานกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมแล้ว เพื่อนร่วมงานยังมีอิทธิพลต่อความผูกพันในเรื่องส่วนตัวและการรวมกลุ่มกันในด้านแรงงานที่ฝ่ายผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวังอย่างยิ่งอีกด้วย

                การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการสร้างสายใยในบุคคลระดับเดียวกัน ในทางตรงกันข้ามถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง ก็จะเกิดการขาดความร่วมมือในการทำงาน งานขาดประสิทธิภาพ ทำให้องค์การหรือหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ  สำหรับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชานั้น มีหนังสือที่ขายดีมากกว่าแปดล้านเล่มของสหรัฐอเมริกาในช่วงทศวรรษหนึ่ง ซึ่งผู้บริหารตลอดจนผู้ปฏิบัติงานทั่วไปยังยึดเป็นหลักในการทำงานจนกระทั้งบัดนี้ นั้นคือ หนังสือ “How to Win Friends and Influence People” ของ Dale Carnegie ซึ่งได้นำหลักความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมาอธิบายวิธีการเอาชนะใจเพื่อนไว้ พอสรุปได้ดังนี้ (วินิจ เกตุขำ, 2535: 69-71)

                **1.อย่าวิพากษ์วิจารณ์เพื่อน (Do not Criticize)** แม้ว่าการวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นของดีและมีประโยชน์ เพราะจะทำให้คนถูกวิพากษ์วิจารณ์หาทางที่จะป้องกันตนเองและพยายามพิสูจน์ตัวเองก็ตามแต่การวิพากษ์วิจารณ์ก็เป็นอันตรายเพราะจะทำลายศักดิ์ศรีของบุคคลโดยสิ้นเชิง เป็นการทำลายความรู้สึก และทำให้เกิดการต่อต้าน ไม่มีใครยอมรับว่าตนเองทำผิด การวิพากษ์วิจารณ์หรือการปรักปรำคนผิดไม่ใช่เป็นสิ่งดี ฉะนั้นจึงควรจะเข้าใจเพื่อนและพยายามเข้าใจว่า ทำไมเพื่อนจึงทำเช่นนี้เพราะจะนำมาซึ่งความเห็นอกเห็นใจและความเมตตากรุณาในที่สุด

                **2. ควรให้ความสนใจในตัวเพื่อนอย่างจริงใจ (Become Genuinely Interested in Other People)** โดยทั่วไปแล้วมนุษย์จะสนใจตนเองมากกว่าสิ่งอื่นใด ตั้งแต่รูปร่างหน้าตาอาชีพ และความทุกข์สุขของตนเอง แต่ในการทำงานแล้วแต่มนุษย์ ควรจะให้ความสนใจบุคคลอื่นด้วย Carnegie เองได้กล่าวว่า “ถ้าท่านสนใจในตัวเพื่อนจะใช้เวลาสร้างมิตรภาพเพียงสองเดือน แต่จะใช้เวลาถึงสองปีจึงจะสร้างมิตรภาพได้ ถ้าท่านปล่อยให้เพื่อนสนใจเพียงฝ่ายเดียว” นอกจากนี้ Alfred Adler นักจิตรวิทยาชื่อดังที่มีความเชื่อในเรื่องเอกัตบุคคล กล่าว “ถ้าบุคคลใดไม่สนใจในเพื่อนฝูงที่ประสบความยุ่งยากในชีวิตหรือกำลังเดือดร้อน แสดงว่า ความล้มเหลวในหมู่มวลมนุษย์กำลังเกิดขึ้น” ดังนั้น ควรสนใจเพื่อนร่วมงานตั้งแต่การจำชื่อได้ จำวันเกิดเพื่อนได้ ถามถึงสุขภาพของภรรยาเพื่อน และสิ่งสำคัญๆในตัวเพื่อนเพื่อเป็นการแสดงว่าเพื่อนได้รับความสนใจอย่างแท้จริง

                **3. จงยิ้มไว้เสมอ (Smile)** มีคำโบราณกล่าวไว้ว่า “ถ้าคุณหัวเราะ โลกจะหัวเราะกับคุณ แต่ถ้าคุณร้องไห้คุณจะร้องไห้เพียงคนเดียว” นั้นก็หมายความว่า “ควรจะยิ้มไว้เสมอ” นั้นเอง นอกจากนี้ Carnegie ยังกล่าวว่า “การแสดงออกสำคัญกว่าคำพูด” มีผู้จัดการฝ่ายขายจำนวนมากพยายามอบรมพนักงานขายที่ขายของทางโทรศัพท์ให้ยิ้มเวลาพูดทางโทรศัพท์ แม้ว่าคนที่พูดด้วยจะมองไม่เห็นกันก็ตาม แต่การยิ้มหรือการพูดด้วยความร่าเริงแจ่มใสในขณะโทรศัพท์ก็เป็นความรู้สึกที่แสดงออกผ่านคำพูดได้ดีอย่างไม่น่าเชื่อ

                **4. จำชื่อและหมั่นเรียกชื่อเพื่อนร่วมงานเสมอ (Remember the Person’s Name and Use It)** การจำชื่อและเรียกชื่อคนได้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อบุคคลนั้นยิ่งกว่าการใช้ถ้อยคำภาษาที่ไพเราะอื่นใดเสียอีก การจำชื่อบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นมากตอนที่ Franklin Roosevelt หาเสียงเลือกตั้งประธานาธิบดีของสหรัฐอเมริกา มีประธานการหาเสียงเลือกตั้งของ Roosevelt คนหนึ่งชื่อ James Forely สามารถจำชื่อเรียกของคนได้ถึง 50,000 คน วิธีการจำชื่อก็คือ พยายามเขียนชื่อคนลงไปในกระดาษและเขียนลักษณะเฉพาะของบุคคลนั้นต่อท้ายนิดหน่อยก็จะจำได้ง่ายขึ้น การจำชื่อเรียกชื่อคนทำได้ไม่ยากถ้าสนใจจริง เพราะเป็นของขวัญอันล้ำค่าแก่คนที่ถูกเรียกชื่อ และสามารถเอาชนะใจเพื่อนร่วมงานได้ไม่ยาก

                **5. เป็นผู้ฟังที่ดีและกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูดถึงเรื่องของตนเองให้มากที่สุด (Be a Good Listener, Encourage Others to talk about themselves)** สิ่งสำคัญในการพูดคุยกันก็คือควรเป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อเท็จจริงต่างๆ ผู้พูดที่ดีจะต้องจำเรื่องที่พูดได้อย่างแม่นยำ ตลอดจนแสดงความคิดเห็นต่างๆอย่างชัดเจนไม่คลุมเครือ ผู้พูดจะรู้สึกภาคภูมิใจอย่างมากถ้ามีคนสนใจฟัง ฉะนั้น จึงควรเป็นผู้ฟังที่ดีและพยายามกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานพูดเกี่ยวกับตัวเองให้มาก ในการสมัครงานถ้าผู้สมัครงานที่ฉลาดเวลาสัมภาษณ์จะต้องพยายามให้ผู้สัมภาษณ์หรือฝ่ายนายจ้างพูดเกี่ยวกับสิ่งที่นายจ้างต้องการหรือปัญหาต่างๆ ขององค์กร เพื่อจะได้ใช้เป็นวิถีทางในการแสดงจุดเด่นหรือความสามารถเฉพาะของผู้สมัครงาน แล้วนายจ้างจะได้จ้างเข้าไปทำงานด้วยความเต็มใจและพึงพอใจ  ทำนองเดียวกันพนักงานขายที่ดีจะต้องพยายามให้ผู้ซื้อพูดถึงความต้องการต่างๆของผู้ซื้อเอง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการขายของได้สนองความต้องการของผู้ซื้อได้ตรงจุดที่สุด

**6. พูดในสิ่งที่เพื่อนสนใจ (Talk in Terms of the Other Person’s Interests)**การพูดในสิ่งที่ผู้ฟังสนใจเป็นเทคนิคการครองใจคนอีกวิธีหนึ่ง Theodore Roosevelt ได้ใช้วิธีเข้าถึงจิตใจของผู้ที่สนทนาด้วย โดยพยายามศึกษาว่าคู่สนทนาสนใจอะไร วิธีการก็คือ ยอมเสียเวลาศึกษาคนที่จะเข้าพบหรือแขกที่จะเข้าพบทุกด้าน เป็นต้นว่า สิ่งที่แขกสนใจ สิ่งที่แขกชอบไม่ชอบ พอแขกกลับออกไปแล้ว แขกจะรู้สึกว่า Theodore Roosevelt ให้ความสำคัญและมีความรู้สึกทางบวกต่อ Roosevelt ด้วย วิธีการเอาชนะใจเพื่อนและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นด้วยวิธีนี้นับเป็นการลงทุนน้อยที่สุด เพราะเพียงแต่ศึกษาและพูดในสิ่งที่คู่สนทนามีความสนใจอยู่ให้มากที่สุดก็นับว่าคุ้มแล้ว

**7. ทำให้เพื่อนรู้สึกว่าเราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยความจริงใจ (Make the Other Person Feel Important and Do It Sincerely)** ในการบริหารหรือการจัดการใดๆ ก็มักจะมีหลักเกณฑ์ว่า จะต้องมีผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดปรัชญาการบริหารที่ถูกต้อง กระตุ้นให้ลูกน้องทำงาน แต่ไม่มีอะไรดีเท่ากับการให้ความสำคัญแก่ทุกคนในหน่วยงานเลย ความล้มเหลวของหลายหน่วยงานเกิดจากการไม่ให้ความสำคัญแก่ผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้น จงให้ผู้ปฏิบัติงานหรือเพื่อนร่วมงานทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด ไม่จำเป็นไม่ควรเปลี่ยนหน้าที่หรือบทบาทของผู้ปฏิบัติงาน จะต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่า งานเสร็จได้เพราะทุกคนให้ความร่วมมือ ควรยกย่องให้ความสำคัญแก่ทุกฝ่ายทุกคนด้วยความจริงใจด้วย

               นอกจากนี้ ชลอ ธรรมศิริ ก็ได้อธิบายเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาไว้เช่นเดียวกัน คือ(ชลอ ธรรมศิริ, 2530: 520-523 อ้างถึงใน วินิจ เกตุขำ, 2535: 71-73)

**1. เปิดฉากการติดต่อทักทายก่อน** ไม่ควรรอเวลาให้เพื่อนมาทำความรู้จักหรือทักทายเราก่อน ควรจะติดต่อกับเพื่อนก่อน เป็นการแสดงตัวให้เห็นว่าเป็นคนเปิดเผยให้เกียรติเพื่อน และเป็นการให้ความสำคัญกับตัวเพื่อนด้วย ทำให้เพื่อนเกิดความภาคภูมิใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับเพื่อนร่วมงานที่เพิ่งเข้ามาใหม่ ทั้งนี้นอกจากจะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวแล้ว ยังเป็นการเปิดทางในการประสานงานติดต่อกันต่อไปด้วย

**2. มีความจริงใจต่อเพื่อน** ทุกคนต้องการความจริงใจต่อกัน ความจริงใจนี้ต้องการแสดงให้ปรากฏทั้งต่อหน้าและลับหลัง จริงอยู่การแสดงความจริงใจให้ปรากฏเป็นเรื่องยากจะต้องพยายามพิสูจน์ให้เห็นให้ได้ เป็นการแสดงความเดือดร้อนแทนเพื่อน ช่วยแก้ปัญหาแทนเพื่อน ทำการช่วยเหลือเพื่อนโดยไม่หวังผลตอบแทน ฉะนั้น ถ้าเราต้องการความจริงใจจากเพื่อน เราต้องแสดงความจริงใจต่อเพื่อนเช่นเดียวกัน

**3. หลีกเลี่ยงการนินทา**เพื่อนร่วมงานหรือผู้ที่ทำงานในระดับเดียวกันมักจะมีความอิจฉาริษยากัน ชอบพูดนินทาว่าร้ายกัน ทำเป็นอุปสรรคต่อสัมพันธภาพ ดังนั้น จึงควรหลีกเลี่ยงการนินทาหรือการพูดจาที่ทำให้เกิดความเสียหายต่อผู้อื่น ควรให้การยกย่องชมเชยด้วยความจริงใจมากกว่า

**4. หลีกเลี่ยงการทำตัวเหนือกว่า** ทุกคนมีความดีเด่นอยู่ในตัวและต้องการเป็นคนสำคัญ นอกจากนี้ทุกคนยังมีตำแหน่งฐานะและความสามารถเฉพาะตัว หรืออาจกล่าวง่ายว่าๆ ทุกคนมีความดีอยู่ในตัวแตกต่างกันไป ไม่ต้องการให้ใครมาข่มให้ตนเองด้อยลงไป ฉะนั้น “การยกตนข่มท่าน” จึงไม่ควรทำอย่างยิ่งกับเพื่อนร่วมงานของเรา

**5. อย่าซัดทอดความผิดให้เพื่อน** การทำงานร่วมกันก็จะต้องมีความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่ใช่เกิดการผิดพลาดในการทำงานแล้วก็โยนความผิดให้กับเพื่อน ควรจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน หรือดีด้วยกัน เสียด้วยกัน เพราะเป็นการแสดงความมีน้ำใจและจริงใจต่อกันนั้นเอง

**6. ให้ความร่วมมือในการงานของเพื่อน** การแสดงน้ำใจต่อเพื่อนเป็นสิ่งสำคัญเป็นการช่วยเหลือกันทำประโยชน์ให้แก่กัน เวลามีปัญหาเดือดร้อนหรือประสบความทุกข์ยาก เมื่อต้องการความร่วมมือช่วยเหลือถ้าสามารถทำได้ก็ควรแสดงเจตจำนงทันที เพราะการร่วมมือช่วยเหลือกันของคนไทยมีมาแต่โบราณกาลแล้ว

**7. ฟังความคิดเห็นของเพื่อนบ้าง** การรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานนอกจากจะเป็นการได้รับแนวคิดใหม่ที่แปลกออกไปในการทำงานแล้ว ยังเป็นการให้เกียรติเพื่อนร่วมงานด้วย ถึงแม้ว่าเพื่อนเราจะมีตำแหน่งต่ำกว่าและมีศักดิ์ศรีต่ำกว่าเราก็ควรจะเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงความคิดเห็น เพราะช่วยให้เขามีความภาคภูมิใจว่า ตนเองก็มีส่วนช่วยงานและเป็นเจ้าของงานนั้นด้วย

**8. มีความเสมอต้นเสมอปลาย** บางครั้งเพื่อนในที่ทำงานมีฐานะแตกต่างกันทั้งนี้เพราะตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่ต้องคำนึงถึงความเป็นเพื่อนด้วย ความมีน้ำใจและความเสมอต้นเสมอปลายก็ยังคงมีอยู่ความสัมพันธ์ฉันเพื่อนก็ควรจะคงไว้ด้วย การปฏิบัติหน้าที่การงานก็จะได้รับความร่วมมือด้วยดี

**9. ใจกว้างกับเพื่อนพอประมาณ** การเอื้อเฟื้อต่อกันเป็นเรื่องไม่เสียหายสำหรับเพื่อนกัน การไม่ตระหนี่ถี่เหนี่ยว คิดเล็กคิดน้อย หยุมหยิมจะทำให้คงความสัมพันธ์กับเพื่อนไว้ได้ ขอแต่เพียงให้มีน้ำใจกับเพื่อนบ้าง เช่น แบ่งปันสิ่งของกันบ้าง ฝากความระลึกถึงบ้าง ส่งบัตรอวยพรบ้าง แต่ไม่ควรทุ่มเทเงินทองมากเกินไปจนทำให้ตนเองต้องหมดตัว

**10. พบปะสังสรรค์ตามสมควร** การพบปะสังสรรค์กันบ้างเป็นการช่วยสร้างสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานเอาไว้ เพราะการสังสรรค์กันบ้าง เช่น จัดงานปีใหม่ จัดทัศนะศึกษา จัดงานวันสำคัญ ก็จะช่วยสร้างบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดีในหมู่เพื่อนได้เป็นอย่างมาก แต่ก็ไม่ควรมากเกินไป เพราะนอกจากจะเสียเงินเสียเวลาแล้ว บางครั้งก็อาจจะเกิดความเบื่อหน่ายและเป็นภาระกับเพื่อนด้วย

               จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งต่อการทำงานร่วมกัน หน่วยงานหรือองค์การใดที่ทุกฝ่ายมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน นอกจากจะเป็นการช่วยให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นหนทางก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีในหน่วยงานอีกด้วย