

ทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร Positive Attitude and Good Labor Relations Building in Organization

เสฏฐวุฒิ หนู่มคำ^{1*}

¹ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยพะริศเกอร์
เลขที่ 120 ถนนมหิดล ตำบลหาย อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ 50100

บทคัดย่อ

ทัศนคติเชิงบวก เป็นทัศนคติที่ชักนำให้บุคคลแสดงออกถึงความรู้สึก อารมณ์จากสภาพจิตใจ ได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่น หรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่งรวมทั้งหน่วยงาน องค์กรอื่นๆ ดังนั้นทัศนคติเชิงบวกย่อมนำมาซึ่งความเชื่อในเชิงพฤติกรรมกรรมมองโลกในแง่ดี โดยเชื่อมโยงกับจิตวิทยาทางบวกจะก่อให้เกิดพลังในการทำงานและในกระบวนการทำงานนั้น จากการศึกษาสภาพปัญหาการบริหารแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรต่างๆ ด้วยเหตุผลที่เกิดจากทัศนคติการสื่อสาร การมีส่วนร่วม การทำงานร่วมกันของฝ่ายบริหาร หัวหน้างานสู่พนักงานยังผลให้ประสิทธิภาพงานลดลง นำมาซึ่งการพบกับปัญหา 3 ประการ คือ 1) ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ 2) มีทัศนคติเชิงลบต่อกัน และ 3) ขาดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ดังนั้นการแก้ไขจำเป็นต้องใช้กิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อกันระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างผ่านกระบวนการด้านแรงงานสัมพันธ์ ซึ่งในบทความนี้ได้อธิบายปัญหาที่สำคัญของทัศนคติและแรงงานสัมพันธ์ว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกันอย่างไร รวมถึงเสนอแนวทางแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดกระบวนการสื่อสารเพื่อให้พนักงานทำงานร่วมกันด้วยความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของพนักงานเพื่อนำไปสู่การทำงานเป็นทีม รวมทั้งเพื่อสร้างองค์กรแห่งความสุข

คำสำคัญ

ทัศนคติเชิงบวก แรงงานสัมพันธ์ที่ดี

Abstract

Positive Attitude leads people to express their feeling, emotion, interaction with people and organization. For this reason, Positive Attitude will bring the belief in positive action which involves with positive psychology causing to get working potential. For focusing and studying on labor relations

* ผู้เขียนหลัก
อีเมล: sethawut@feu.edu



management, found problems in their participating communication attitude on working process. Such as 1) lack of efficiently communication 2) be negative attitude among employee and employer 3) lack of job participation. Method for resolve these obstacle is created an activity by labor relations process. This paper will explain how attitude and labor relations are connected, therefore showing how to manage on this solution by making appropriate communication process, working on employee participation for teamwork and building a happy workplace.

Keywords

Positive Attitude, Good Labor Relationship

บทนำ

ทัศนคติเชิงบวก คือ วิธีทางหรือความพร้อมในการเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับสิ่งหนึ่งสิ่งใด ประกอบไปด้วยคุณสมบัติ 3 ประการคือ 1) มีลักษณะสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย 2) มีทิศทางที่แน่นอนต่อสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายแต่ละอย่าง 3) มีปริมาณความเข้มข้นมากน้อยสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอาจมีขนาดไปในทางบวก ทางลบ หรือเป็นกลางๆ ทั้งนี้ เพราะทัศนคติเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยม (Newcomb, n.d., อ้างถึงใน วิรัตน์ หมกทอง 2538, 3) เป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ทั้งนี้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับแรงงานสัมพันธ์ขององค์กรต่าง ๆ คือ ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีทัศนคติเชิงลบต่อกัน และการขาดการทำงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งบทความนี้ได้นำเสนอปัญหาที่เกิดจากแรงงานสัมพันธ์ แนวทางการสร้างทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี และตัวอย่างกิจกรรมการสร้างแรงงานสัมพันธ์ด้วยทัศนคติเชิงบวกที่ประสบความสำเร็จ

การสร้างแรงงานสัมพันธ์ด้วยทัศนคติเชิงบวกจึงไม่ควรเริ่มจากการจินตนาการของนายจ้าง หรือการคิดเองของฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพราะสุดท้ายแล้วจะพบว่ากิจกรรมที่สร้างขึ้นผ่านกระบวนการที่เรียกว่าแรงงานสัมพันธ์นั้นจะไม่เกิดผลอันเนื่องมาจากขาดการมีส่วนร่วมของพนักงาน ยังผลให้นายจ้างและฝ่ายทรัพยากรบุคคลหลายๆ แห่ง เบื่อหน่ายกับการจัดกิจกรรมให้พนักงาน เช่น การจัดแข่งขันกีฬา การสร้างฝ่าย และการปลูกป่า การจัดกิจกรรมเหล่านี้จะส่งผลให้พนักงานเพียงบางกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรม เพราะไม่ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมแต่เป็นการจัดโดยฝ่ายบริหาร ซึ่งทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ในการสร้างความผูกพันและการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

ทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างแรงงานสัมพันธ์จะสัมพันธ์กันได้ต้องก่อให้เกิดผลประสิทธิภาพงานการทำงานอย่างมีความสุขของพนักงานทุกระดับด้วยการสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านความรู้สึก จะส่งผลต่อพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ซึ่งมีผลดีต่อองค์กร ในหลักการบริหารจัดการก่อให้เกิดกระบวนการแรงงานสัมพันธ์ที่นายจ้าง ลูกจ้าง ต้องประสานความร่วมมือภายใต้เป้าหมายเดียวกัน สิ่งสำคัญอีกประการที่จะทำให้ทัศนคติเชิงบวกกับการสร้างแรงงานสัมพันธ์สอดคล้องประสานในทิศทางเดียวกัน คือ การสื่อสารจากฝ่ายบริหารสู่พนักงานที่มีประสิทธิภาพ ชัดเจน และมีแนวทางที่แน่นอน

ในทัศนะของผู้เขียนเห็นว่า ไม่ว่าบุคคลากรจะมีความสามารถเพียงใดถ้าขาดทัศนคติที่ดีในการทำงาน จะก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้าง ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ไม่ดี เกิดมลภาวะเป็นพิษต่อเพื่อนร่วมงานและอื่นๆ อีกมากมาย แต่ถ้าสามารถสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคคลากรได้ จะส่งผลมหาศาลทั้งทางด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน เป็นสิ่งควบคุมปัญญา เกิดนวัตกรรม และการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน

คนเราจะทำทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่ว่าจะยาวนานและยากลำบากมากเพียงใด เพื่อว่าตนเองเป็นฝ่ายถูก จะหาเหตุผลทุกอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนมารองรับความคิดเห็นของตนเอง ทัศนคติยังเป็นส่วนสำคัญที่มีอยู่ในตัวตนของคนเราทุกคน ทัศนคติเปรียบเสมือนแท่งปริซึมซึ่งโลกทั้งโลกถูกรวมเป็นความคิดอ่านทำให้เรามองโลกได้อย่างชัดเจน ช่วยให้เราล่วงรู้ความจริง ถ้าคนเราไม่มีทัศนคติ โลกทั้งโลกก็คงยุ่งเหยิงไม่มีขึ้นดี (เฟนเบิร์ก, 2550) ทัศนคติเป็นคุณลักษณะหนึ่งของบุคคลในองค์การ ทัศนคติมีความคล้ายคลึงและแตกต่างจากบุคลิกภาพ ตามที่ได้กล่าวมาแล้วว่า บุคลิกภาพถูกวางรูปแบบมาตั้งแต่เกิดและยากที่จะเปลี่ยนแปลง ทัศนคติบางอย่างก็เช่นเดียวกัน มีผู้ให้คำนิยาม “ทัศนคติ” ไว้ต่างๆ กัน ซึ่งผู้เขียนพอจะสรุปความหมายได้ดังนี้ “ทัศนคติ” คือ ความเชื่อและความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความคิด สถานการณ์ บุคคลหรือสิ่งอื่นในลักษณะของการประเมินค่าในแง่บวก (Positive) หรือลบ (Negative) ต่อสิ่งนั้นๆ ทัศนคติมีความสำคัญเพราะเป็นกลไกที่คนส่วนใหญ่ใช้แสดงความรู้สึก เช่น การที่พนักงานคนหนึ่งกล่าวว่า เขารู้สึกว่าได้รับเงินเดือนต่ำเกินไป สะท้อนให้เห็นทัศนคติของเขาต่อเงินเดือนที่ได้รับ การเข้าใจทัศนคติจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของบุคคลในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

ที่มาของทัศนคติ

โดยทั่วไปแล้ว นักจิตวิทยาสังคมมีความเห็นตรงกันว่า ทัศนคติ ส่วนมากเกิดจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ผ่านเข้ามาในชีวิตของบุคคล แหล่งที่มาของทัศนคติมีมากมาย ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ตวยานนท์) อรรถะมานะ, 2542)

1. **ประสบการณ์ส่วนบุคคล (Personal Experience)** การที่เรามีประสบการณ์ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะโดยตรงหรือโดยอ้อมจะมีอิทธิพลต่อทัศนคติของเราที่มีต่อสิ่งนั้นๆ เช่น เมื่อเรามีประสบการณ์ที่ทำให้เกิดความพอใจในการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เราย่อมมีทัศนคติที่ดีต่อเขา ในทางกันข้ามหากได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดีและก่อให้เกิดความไม่พอใจ เราก็จะมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อเขา

2. **การศึกษา การอบรมสั่งสอน และกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization Process)** ทั้งจากกลุ่มปฐมภูมิ (Primary Group) คือ ครอบครัวและกลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Group) ได้แก่ โรงเรียน สมาคม กลุ่มชน เป็นต้น ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ (Formal) เช่น การศึกษาในโรงเรียน การเป็นสมาชิกขององค์การหรือในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ (Informal) เช่น การอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดา ญาติพี่น้อง ความสัมพันธ์กับเพื่อน อิทธิพลของสื่อมวลชน ขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรม ค่านิยม สังคมที่บุคคลนั้นอยู่ เป็นแนวทางที่หล่อหลอมทัศนคติในตัวบุคคลได้ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ พงษ์จันทร์ ภูษานิชย์ (2547) ได้กล่าวว่า บางครั้งทัศนคติที่เราถืออยู่มาจากการเลียนแบบผู้อื่น โดยตัวแบบนั้นเป็นบุคคลที่เราชื่นชอบ เลื่อมใส หรือรักใคร่ เพื่อให้เข้ากันได้กับบุคคลนั้น การเลียนแบบอาจหมายถึงไปถึงการถ่ายแบบโดยพยายามทำตัวให้เหมือนกับบุคคลที่ตนอยากเป็นพวกเดียวกับเขา จะเห็นได้ว่าการโฆษณาทางโทรทัศน์จะมีการนำตัวแบบที่บุคคลชื่นชอบมาแสดงแบบเพื่อกระตุ้นให้ผู้ชมมีทัศนคติที่ดีต่อสินค้าและมีแนวโน้มที่ซื้อสินค้า

องค์ประกอบของทัศนคติ

โดยทั่วไปแล้ว ทุกทัศนคติมีองค์ประกอบที่สำคัญเหมือนกัน 3 อย่าง คือ องค์ประกอบด้านความเชื่อ องค์ประกอบด้านความรู้สึก และองค์ประกอบด้านพฤติกรรม (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถะมานะ, 2542)

1. องค์ประกอบด้านความเชื่อ (Cognitive Component) หมายถึง ความรู้ ความเชื่อของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ เช่น ผู้บริหารที่เชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงานและมักจะหลีกเลี่ยงงานที่ทำเป็นประจำ เขาจะต้องใช้อำนาจควบคุมการทำงานของลูกน้อง

2. องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางด้านความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลต่อสิ่งนั้น การแสดงออกซึ่งความรู้สึก ได้แก่ ความชอบ ไม่ชอบ พอใจ ไม่พอใจ เกลียด โกรธ กลัว เป็นต้น ตัวอย่างเช่น นักศึกษาอาจจะชอบวิชาเลือก นักศึกษาอาจไม่กังวลใจมากนัก แต่หากเป็นวิชาบังคับของสาขาวิชา นักศึกษาอาจรู้สึกกังวลใจอย่างมาก

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้มของบุคคลจะแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติอย่างไรต่อบุคคลหรือวัตถุที่มีความเชื่อ และความรู้สึกเช่นนั้น ตัวอย่าง บุคคลที่เชื่อว่าการออกกำลังกายทำให้สุขภาพแข็งแรงและมีความรู้สึกที่ดีต่อการออกกำลังกาย บุคคลผู้นี้มีแนวโน้มที่จะออกกำลังกายเป็นประจำ

ทัศนคติของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือบุคคลหนึ่งจะประกอบด้วย 3 องค์ประกอบสอดคล้องสัมพันธ์กัน แต่ก็ไม่เสมอไปทุกกรณี เช่น พนักงานบางคนอาจรู้สึกไม่ดีต่อหัวหน้างาน แต่ก็ไม่สามารถแสดงออกตามทัศนคติที่มีอยู่ได้โดยตรงโดยเฉพาะต่อหน้าหัวหน้าและแม้ว่าความเชื่อ ความรู้สึกจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม แต่ในทางตรงกันข้าม พฤติกรรมก็สามารถมีอิทธิพลต่อความเชื่อและความรู้สึกได้เช่นกัน เช่น การให้พนักงานแสดงความรู้สึกต่อเพื่อนร่วมงานที่ชอบขาดงานเป็นประจำ เขาอาจจะพูดว่าเพื่อนร่วมงานที่ประพฤติเช่นนี้ เป็นคนที่ไม่ขยันทำงานและเมื่อหยุดทำงานก็เป็นภาระของพนักงานคนอื่นที่จะต้องทำงานแทน ซึ่งทำให้เขามีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อพนักงานคนนี้อย่างยิ่ง

จากประสบการณ์ของผู้เขียนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลในโรงงาน ทัศนคติเชิงบวกจะส่งผลต่อแนวคิด วิธีการและกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งควรออกมาในเชิงนโยบายจากการกำหนดของฝ่ายบริหาร เพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติ ด้วยกระบวนการแบบมีส่วนร่วมตามหลักสากลโดยทั่วไป พนักงานย่อมต้องการดำเนินชีวิตด้วยความมั่นคงไม่เสี่ยงต่อการถูกเลิกจ้าง ไม่เสี่ยงต่อการถูกกดดันแก่ง และไม่เสี่ยงต่อการดำรงชีวิต

อย่างปกติสุขของพนักงาน จึงจำเป็นต้องมีการออกแบบการทำงานเชิงโครงสร้างที่ทำให้เห็นในกระบวนการระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างผ่านกิจกรรมต่างๆ ก็คือกระบวนการด้านแรงงานสัมพันธ์

กระบวนการด้านแรงงานสัมพันธ์

แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relations) หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและองค์การของฝ่ายบริหารผู้ใช้แรงงานและองค์การของผู้ใช้แรงงานและภาครัฐ (Dunlop, 1993 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สุททวาทิน 2537) ในระบบแรงงานสัมพันธ์จะมีองค์ประกอบของนายจ้าง ลูกจ้าง และภาครัฐโดยทั้ง 3 ส่วนนี้จะต้องมีปฏิสัมพันธ์การทำงานสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน นายจ้างจะต้องบริหารจัดการลูกจ้างด้วยความกรุณาและเป็นระบบโดยยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ ส่วนลูกจ้างจะต้องมีความซื่อสัตย์ มีความผูกพันและพึงพอใจต่อกระบวนการทำงานที่รับผิดชอบ พร้อมทั้งมีความเข้าใจในสถานการณ์ สภาพเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับนายจ้างเผชิญอยู่ สำหรับในส่วนภาครัฐ มีหน้าที่ในการจัดระเบียบ สร้างกรอบและใช้หลักการอยู่ร่วมกันของนายจ้างและลูกจ้างด้วยความสมานฉันท์ การช่วยเหลือให้ความรู้ พัฒนาฝีมือพร้อมทั้งตรวจสอบระบบกระบวนการด้านความปลอดภัยต่างๆ ในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานและนายจ้างอย่างเป็นระบบ และระบบแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นในองค์การ โดยส่วนใหญ่จะเป็นการคิดจากนายจ้างโดยฝ่ายบริหารและกำหนดกิจกรรมให้ลูกจ้างเข้าร่วมกิจกรรมมากกว่าการสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจึงเป็นที่มาของปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์

ปัญหาแรงงานสัมพันธ์อันเกิดจากทัศนคติที่ไม่ดีของบุคคล

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากแรงงานสัมพันธ์เป็นลักษณะปัญหาที่สามารถแก้ไขหรือยุติได้ รวมถึงประเภทบุคคลในลักษณะทัศนคติเชิงลบ กล่าวคือ ทัศนคติที่สร้างจากความรู้สึกเป็นไปในทางเสื่อมเสีย ไม่ได้รับความเชื่อถือหรือไว้วางใจ อาจมีความเคลือบแคลงระแวงสงสัยรวมทั้งความเกลียดชังต่อบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เรื่องราวหรือปัญหาใดปัญหาหนึ่งหรือหน่วยงาน องค์การ และอื่นๆ หรือจากการได้รับการปฏิบัติที่ถูกเอาเปรียบ จึงนำมาซึ่งปัญหา ความไม่เป็นธรรม การไม่ใช้หลักธรรมาภิบาลก่อให้เกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้เขียนที่ได้ร่วมปฏิบัติงานกับบุคคลที่มีทัศนคติไม่ดีต่อการทำงาน จะนำมาซึ่งปัญหาต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. การถูกดูหมิ่น ดูแคลน และขาดการเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์
2. การมีอคติต่อกัน ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
3. การใช้กฎหมายเพียงอย่างเดียว ขาดการมีส่วนร่วม
4. การละเลยต่อการร้องทุกข์ของพนักงานที่ได้รับความเดือดร้อน
5. หัวหน้างานที่ชอบใช้อิทธิพลรังแกผู้ใต้บังคับบัญชา
6. การสื่อสารที่ไม่ชัดเจนก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน และไม่ปฏิบัติตามเป้าประสงค์ของ

การทำงาน

7. การมองข้อเรียกร้องที่เดือดร้อนของพนักงานในเชิงลบ ไม่ให้ความสนใจ และไม่นำพาสู่การแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม

8. ขาดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดปัญหาต่างฝ่ายต่างระแวง การทำงานไม่เต็มประสิทธิภาพ มีการลงโทษนอกกติกาอยู่บ่อยๆ

9. การเจรจาไม่มีใครยอมกัน ใช้วิธีพินตอพิน และใช้กฎหมายคุกกันมากกว่าวิธีการที่เป็นวัฒนธรรมองค์การ

10. ขวัญกำลังใจในการทำงานอยู่ในเกณฑ์ต่ำ ไม่มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และทำงานแบบไม่คาดหวังอนาคต

และจากปัญหา 10 ข้อ ดังที่กล่าวมานี้ สามารถป้องกันได้ด้วยแนวคิดของจิตวิทยาทางบวก เพราะในการดำรงชีวิตอย่างมีความสุขของมนุษย์โลกนี้นั้น ย่อมประกอบไปด้วย 2 ระบบสำคัญ ๆ คือ กายและจิต (อริยา คูหา, 2552) จิต (Mind) คือ ลักษณะทางนามธรรม เป็นสิ่งละเอียดอ่อน ไม่มีตัวตน ไม่มีน้ำหนัก สังเกตไม่ได้ เป็นอัตนัย (Subjective) รับผิดชอบการจำ ความรู้สึก ความคิดและอารมณ์ บางครั้งรับรู้ได้โดยไม่ต้องอาศัยกาย แต่มีอำนาจต่อกาย จิตนั้นมักมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามกาลเวลาและสิ่งเร้าที่มากระตุ้น จิตเป็นต้นคิดให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆ จิตใจที่เศร้าหมองอาจมีสาเหตุมาจากทางกายที่อ่อนแอ จึงมีคำกล่าวที่ว่า “ยามที่ชีวิตแย่สุดอะไรก็ขาดได้แต่กำลังใจห้ามขาดโดยเด็ดขาด” หรือ “ถึงจะเสียสุขภาพกายก็ต้องรักษาสุขภาพใจไว้ให้ได้” ดังนั้นลักษณะของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีวิธีการแก้ปัญหาโดยแบ่งเป็น 5 ลักษณะ ดังต่อไปนี้ (คาวาเซ, 2546)

1. แก้ปัญหา - เพื่อที่จะทำให้เกิดวิธีการแก้ไขที่ดีที่สุดและเป็นไปได้ (เหมาะสมที่สุด)
2. ยุติปัญหา - เพื่อที่จะทำให้เกิดวิธีการแก้ไขที่ยอมรับได้ (เท่าที่พอใจ)
3. กำจัดปัญหา - เพื่อที่จะทำให้ปัญหาหมดไปโดยการเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือตัวการหลัก

(กำจัดตัวปัญหา)

4. ยอมรับปัญหา - เพื่อที่จะไม่ต้องหาวิธีการแก้ไขหรือการตอบสนองใดๆ (การรอ หรือ ลืม)
5. ปฏิเสธปัญหา - เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงปัญหาด้วยวิธีการที่สร้างสรรค์และวิธีการที่แข็งแกร่งเมื่อถึงเวลา (หนีปัญหา)

จากการวิเคราะห์ของผู้เขียน ปัญหาต่างๆ ด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดจากทัศนคติไม่ดีต่อกัน การแก้ไขจะต้องถูกกำหนดจากระดับนโยบาย และให้ความสำคัญเพื่อเชื่อมต่อยุทธวิธี ขั้นตอน ดังที่ได้กล่าวมาทั้ง 5 ลักษณะ โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมของปัญหาผ่านไปสู่กระบวนการแก้ไขอย่างเป็นรูปธรรม แต่ถ้าวการแก้ไขปัญหามิเป็นระบบ จะส่งผลกระทบต่อการทำงานเป็นทีม ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนด้วยระบบและกลไกในการทำงานร่วมกัน ส่งผลให้กระบวนการผลิตไม่สามารถส่งมอบให้กับลูกค้าได้ทันตามกำหนดระยะเวลา ยังผลให้องค์กรขาดรายได้ ขาดการต่อเนื่องในกระบวนการผลิต ปัจจัยสำคัญจะทำให้เกิดปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ ปัจจัยหลักๆ คือ การไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และทัศนคติเชิงลบต่อกัน องค์การจำเป็นต้องปรับกระบวนการทำงานด้วยเครื่องมือการแก้ไขปัญหาด้วยการ

สร้างแรงจูงใจผ่านทัศนคติเชิงบวก เช่น การจัดกิจกรรมร่วมกัน หลอมรวมให้เกิดผลบวก จะส่งผลให้กระบวนการสื่อสารเป็นไปในทิศทางที่องค์การต้องการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมถึงการสร้างทัศนคติที่ดีต่อกัน

การสร้างทัศนคติเชิงบวกกับแรงงานสัมพันธ์ที่ดี

การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี จะต้องเริ่มกระบวนการจากการมีส่วนร่วมของพนักงานที่อาจผ่านช่องทางตัวแทนในรูปแบบคณะกรรมการ ช่องทางการร้องทุกข์ หรือช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ เช่น การเลี้ยงสังสรรค์ ในแต่ละส่วนงานอย่างไม่เป็นทางการ การหาข่าวจากสายข่าวที่อยู่ในแต่ละพื้นที่เพื่อให้ได้ข้อมูลของพนักงานระดับล่างอย่างแท้จริง มิใช่รอฟังรายงานจากหัวหน้างานเท่านั้น ซึ่งมนุษย์ทุกคนย่อมต้องการความสำเร็จ การมีอำนาจ และการมีเพื่อนตามทฤษฎีความต้องการของ David McClelland โดยแรงจูงใจการทำงานที่สำคัญมีอยู่ 3 ประการ คือ (McClelland, 1953 อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ สุททวาทีน, 2537)

1. ความต้องการบรรลุความสำเร็จ (need for Achievement - nAcm)
2. ความต้องการมีอำนาจ (need for Power - nPOW)
3. ความต้องการมีเพื่อน (need for Affiliation - aAff)

จากทฤษฎีดังกล่าวจะเห็นได้ว่าส่งผลต่อทัศนคติเชิงบวกในการทำงานร่วมกัน นายจ้างจึงควรนำทฤษฎีความต้องการนี้บรรจุลงในแผนกลยุทธ์ขององค์การเพื่อกำหนดการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน โดยนำทฤษฎีความต้องการมาสร้างแรงจูงใจผ่านกระบวนการประเมินผลและกำหนดตัวชี้วัดอย่างชัดเจน พร้อมกับการให้รางวัลสำหรับผู้ที่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงทัศนคตินั้นสามารถสร้างได้โดยผ่านมิติต่างๆ ทั้งการสร้างขวัญกำลังใจ การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ รวมถึงการให้ความสำคัญในหลักการ ดังเช่นตัวอย่างต่อไปนี้

1. การมองโลกในแง่ดีโดยผ่านกิจกรรมด้านศิลปะ วัฒนธรรม และสิ่งยึดเหนี่ยวด้านคุณธรรม จริยธรรมซึ่งควรกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ
2. ความเข้าใจการสื่อสารโดยผ่านคำว่า ใจเขา ใจเรา เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข
3. ประกอดนวัตกรรม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่นำมาซึ่งห้องเรียนในห้องทำงาน
4. การสร้างกิจกรรมอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์เชิงบวก เช่น ทุกวันหยุดจัดกิจกรรมเพื่อครอบครัว การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เป็นต้น
5. การสร้างคลินิกให้คำปรึกษา เพื่อให้พนักงานได้พูดคุย ปรับทุกข์ แสดงความคิดเห็น และปัญหาในทุกเรื่องของการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุง และเป็นข้อมูลเชิงทัศนคติสำหรับฝ่ายบริหาร
6. มีการยกย่อง ชมเชย และเชิดชูผู้มีความดี ทำเป็นระบบเพื่อให้เกิดตัวอย่างที่ดี และพึงประสงค์สำหรับองค์การ

7. ทุกๆ ครั้งที่พนักงานทำความดี ความชอบให้ฝ่ายบริหารดำเนินการแจ้งบุคคลภายในครอบครัวของพนักงานเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อให้เกิดความภูมิใจร่วมกัน

8. เน้นย้ำ ปณิธาน ค่านิยมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดความตระหนักและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

9. ผู้บริหารระดับสูงต้องเดินสำรวจความเป็นอยู่ของพนักงานตั้งแต่ห้องน้ำถึงโรงอาหารอย่างสม่ำเสมอ

10. กิจกรรมที่สำคัญและควรทำอย่างสม่ำเสมอ คือ การไม่ทอดทิ้งยามเจ็บป่วย ฝ่ายบริหารจะต้องมีของเยี่ยม ของขวัญ หรือการดอวยพร หรืออื่นๆ ตามสมควรเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน

11. การสร้างระบบคุณภาพต้องสร้างจากพนักงานที่มีคุณภาพ พนักงานที่มีคุณภาพต้องสร้างจากความต้องการของลูกค้า ต้องถามลูกค้าว่าต้องการการบริการแบบใด แล้วมาออกแบบการบริหารจัดการระบบการสรรหาและคัดเลือก เพื่อให้ได้มาซึ่งพนักงานที่มีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการ ถ้าได้พนักงานคุณภาพ ลูกค้าก็จะพอใจในงานบริการ ทศนคติของพนักงานและของลูกค้าจะเกิดเป็นเชิงบวกในงานบริการ

12. ความโปร่งใสของการบริหารจัดการ ที่สามารถตรวจสอบได้โดยสร้างระบบและกลไกให้ชัดเจน สื่อสารอย่างทั่วถึงกับทุกคนในองค์กร และสร้างเป็นรูปแบบเพื่อให้พนักงานทุกคนได้เรียนรู้ถึงการบริหารจัดการในส่วนนี้

13. ใช้หลักธรรมาภิบาลโดยมีระบบคุณธรรมเป็นตัวกลางในการบริหารและตัดสินใจโดยหลักการตัดสินใจให้หลักความรับผิดชอบเป็นที่ตั้งและบริหารจัดการให้เกิดกระบวนการทางด้านนิติศาสตร์ และรัฐศาสตร์ในการดูแลพนักงาน

14. สร้างความสมดุลในชีวิตของพนักงานทุกคนในองค์กรทั้งเรื่องงานและครอบครัวเพื่อให้เกิดความผูกพันระยะยาว

15. ใช้หลักการบริหารวิถีพุทธ เพื่อให้หัวหน้างาน ผู้บริหารได้ใช้กฎเกณฑ์ในหลักพุทธศาสนามาบริหารจัดการพนักงานผู้ได้บังคับบัญชา

จากวิธีการดังกล่าวข้างต้น เราจะเห็นว่า หลักสำคัญที่สุดถ้าเราอยากเห็นพนักงานทำงานอย่างไร เราต้องเป็น “แบบอย่าง” ที่ดีเสียก่อน การเป็นแบบอย่างนั้นประกอบไปด้วย 1) การสร้างวินัยในการทำงาน 2) การตั้งใจและจดจ่อกับการทำงาน และ 3) การทำงานหนักและทุ่มเทให้กับการทำงาน โดยพื้นฐานของการสร้างความรู้สึกที่เป็น “บวก” กับตัวเองอย่างเต็มที่ให้แก่เขา จะทำให้พนักงานภูมิใจตัวเองและเกิดความเชื่อมั่นพร้อมทะเยอทะยานที่จะพิสูจน์ตัวเอง (เมอมาณย์ รัตนะพงศ์ตระกูล, 2557) นอกจากนี้ เฟนเบิร์ก (2550) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานไว้ ดังนี้

1. เงิน ลูกจ้างต้องได้รับค่าจ้างที่ยุติธรรมซึ่งเป็นปัจจัยอันดับแรกที่จะจูงใจพนักงานสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี

2. ความกลัว การถูกลงโทษถูกจัดให้เป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจเป็นอันดับสอง เพราะความกลัวเป็นหนทางรอดทางสุดท้ายและเป็นเครื่องกระตุ้นยามฉุกเฉิน

3. เป้าหมาย คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานในผลการปฏิบัติงานของตน

4. ขวัญ และกำลังใจ เป็นปัจจัยที่สามารถทำให้ค่าใช้จ่ายหลายๆ อย่างของบริษัทลดลงในขณะสถิติการขาดงานของพนักงานก็ลดลงด้วย

จากข้อมูลที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสร้างทัศนคติเชิงบวกเพื่อสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี จำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญทั้ง เงิน ความกลัว เป้าหมาย และขวัญ องค์การต่างๆ ได้พยายามนำหลักธรรมาภิบาล การสร้างองค์การวิฤทธิเพื่อให้เกิดสังคมการทำงานที่เปิดใจรับสิ่งใหม่ สร้างสังคมการทำงานที่มีความโปร่งใส โดยการนำคุณธรรมเป็นทางเชื่อมต่อใจถึงใจระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและนำสู่สิ่งใหม่ร่วมกันโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างทัศนคติเชิงบวกร่วมกัน

กิจกรรมการสร้างแรงงานสัมพันธ์ด้วยทัศนคติเชิงบวก

ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างมีลักษณะเป็นความสัมพันธ์แบบสองทาง คือนายจ้างเป็นผู้จ้างงาน ออกกฎข้อบังคับในการปฏิบัติงาน และมีสิทธิในการให้ลูกจ้างปฏิบัติตามให้เหมาะสมตามความต้องการของการจ้างงานนั้น ขณะที่ลูกจ้างก็มีหน้าที่ปฏิบัติงานและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ขององค์การ ตลอดจนได้ค่าตอบแทนตามที่ตกลงไว้กับนายจ้าง ซึ่งความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะดำเนินต่อเนื่องนับตั้งแต่เริ่มมีการจ้างงาน ความสัมพันธ์ระหว่างทั้งสองฝ่ายในด้านแรงงานสัมพันธ์ กล่าวได้ว่า เป็นความสัมพันธ์ทวิภาคี ซึ่งหมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ระหว่างองค์การในฐานะนายจ้าง และบุคลากรในฐานะลูกจ้าง โดยมีบุคคลอื่นหรือคณะบุคคลที่เกี่ยวข้องน้อยที่สุด

ดังนั้น กิจกรรมสร้างแรงงานสัมพันธ์จึงมีความสำคัญและต้องมีกระบวนการมีส่วนร่วมของนายจ้างกับลูกจ้าง เพื่อให้การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ตัวอย่างกิจกรรม ดังนี้ (กุลสิริ ไควสุวรรณ, 2553)

1. กิจกรรมการนั่งสมาธิ ทางองค์การจะดำเนินการคัดเลือกวัดที่ปฏิบัติด้านสมาธิเพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานได้ไปปฏิบัติธรรมปีละ 7 วัดเป็นอย่างน้อย โดยไม่นับรวมกับวันลาใดๆ ทั้งสิ้น กิจกรรมนี้จะช่วยให้เกิดสติเชื่อมโยงกับการบริหารความขัดแย้งและการตัดสินใจในการทำงานจะทำให้ข้อขัดแย้งต่างๆ ลดน้อยลง

2. กิจกรรมสร้างความผูกพันกันด้านครอบครัวโดยจัดวันครอบครัวให้กับผู้บริหารและพนักงานได้ร่วมทำบุญกับสถานเด็กกำพร้าหรือบ้านพักคนชราหรือการช่วยเหลือสังคมต่างๆ เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้คุณค่าของชีวิตและความรับผิดชอบต่อสังคมที่ไม่ทอดทิ้งกัน

3. กิจกรรมการจัดตั้งชมรมต่างๆ ภายในองค์การ กิจกรรมนี้จะเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการโดยให้พนักงานรวมกลุ่มในสิ่งที่ชื่นชอบเหมือนกัน โดยทางองค์การจะสนับสนุนทางด้านงบประมาณตามสมควรตามแผนงานของกลุ่มที่ได้เสนอมากิจกรรมนี้จะช่วยทางด้านความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในแต่ละส่วนงานก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีพื้นฐานของกลุ่มเป็นที่ตั้ง

4. กิจกรรมเศรษฐกิจชุมชนเพื่อองค์การ กิจกรรมจะเป็นการส่งเสริมให้ชุมชนได้ดำเนินการเป็นผู้ประกอบการโดยทางองค์การอาจจะสนับสนุนด้านงบประมาณและชุมชนเป็นผู้ดำเนินงาน ด้านกระบวนการจัดทำเช่น น้ำดื่มสะอาดของชุมชนซึ่งผลิตส่งให้องค์การและจัดจำหน่ายช่องทางตลาดชุมชนเป็นกิจกรรมที่ทำให้ชุมชนและองค์การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข



5. กิจกรรมผู้บริหารพบพนักงาน เป็นกิจกรรมพูดคุยเดือนละครั้งระหว่างผู้บริหารสูงสุดกับพนักงานอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้พนักงานได้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและได้รู้ถึงนโยบายโดยผ่านกระบวนการความเป็นกันเองของผู้บริหารระดับสูงซึ่งจะยังผลให้ทัศนคติเป็นไปในทิศทางเชิงบวก ส่งผลให้ประสิทธิภาพของการทำงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

6. กิจกรรมธรรมาภิบาลต่อต้านการคอร์รัปชั่น เพื่อปลูกฝังและต่อต้านเชิงพฤติกรรม เน้นการตรวจสอบความโปร่งใส และการสร้างระบบกลไกความโปร่งใสให้ชัดเจน

7. กิจกรรมโรงเรียนในที่ทำงาน สร้างระบบการให้การศึกษาแก่พนักงานที่ต้องการหาความรู้เพิ่มเติม โดยประสานความร่วมมือกับสถาบันการศึกษากำหนดให้มีการเรียนการสอน/สัปดาห์หรือตามสะดวกเก็บรายชั่วโมงเพื่อขึ้นทะเบียนเป็นรายวิชา ก็จะทำให้เห็นถึงเส้นทางสายอาชีพของพนักงานได้อย่างชัดเจน ในทัศนะผู้เขียนสิ่งสำคัญในการจะสร้างกิจกรรมแรงงานสัมพันธ์ คือ การมีส่วนร่วมของลูกจ้างและนายจ้าง การกำหนดกิจกรรม และกำหนดตัวชี้วัด เพื่อให้ตอบวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ การดำเนินการนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์สังเคราะห์ความเป็นได้ของกิจกรรม การกำหนดกลยุทธ์ รูปแบบกิจกรรม การกำหนดงบประมาณ และการประเมินผล เพื่อให้สอดคล้องกับกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของนายจ้าง เพื่อให้เกิดการคืนประโยชน์ต่อสังคม ส่วนลูกจ้างได้ประโยชน์ด้านการประสานความร่วมมือกับนายจ้าง กิจกรรมเชิงประสบการณ์นอกสถานที่ทำงาน ได้เรียนรู้การทำงานร่วมกันของเพื่อนต่างแผนก ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายด้านการให้ความร่วมมือ ทีมงาน และความสามัคคีของพนักงานในองค์กรต่อไป

สรุป

แรงงานสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรจะต้องประกอบไปด้วยความเข้าใจระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ ซึ่งถูกกำหนดในแผนกลยุทธ์ขององค์กร โดยจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับการบริหารทัศนคติร่วมกัน องค์กรประกอบของทัศนคติจะถูกสร้างขึ้นจากความเชื่อ ความศรัทธา และความผูกพันของฝ่ายบริหารกับพนักงานร่วมกัน ทัศนคติเชิงบวกจะเป็นจุดเชื่อมโยงไปสู่กระบวนการแก้ไข ปัญหา การปรองดองและสมานฉันท์ในองค์กร การสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดีนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญจะต้องปรับทัศนคติเชิงบวก ให้เห็นภาพความต้องการความสำเร็จในทิศทางเดียวกันก่อนทั้งนายจ้างและลูกจ้าง กิจกรรมต่างๆ ที่ได้นำเสนอเป็นเพียงส่วนหนึ่งของประสบการณ์ที่ได้ปฏิบัติมา และส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง และที่สำคัญคือก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีจุดเริ่มต้นจากทัศนคติเชิงบวกที่ผ่านกลไกด้านแรงงานสัมพันธ์

ส่วนปัญหาด้านแรงงานสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะเป็นประเด็นปัญหาที่เกิดจากการขาดการรับรู้ในเป้าหมายร่วมกัน และปัญหาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานจะแก้ปัญหาได้ต้องสร้างทัศนคติเชิงบวกซึ่งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะนำไปสู่กระบวนการจัดการความรู้เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงาน ผู้เขียนจะมุ่งเน้นในองค์กรต่างๆ ใช้กระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

ของพนักงานหรือเรียกอีกอย่าง คือ การสร้างและบริหารทีมงานที่ดี การออกแบบกิจกรรมต่างๆ ต้องสามารถสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและฝ่ายบริหารให้หลอมรวมเป็นครอบครัวเดียวกันให้ได้ พร้อมกับการสร้างองค์กรให้เป็นบ้านหลังที่สองของพนักงาน เพื่อให้เกิดความสุขในการทำงานร่วมกันต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- กุลสิรี ไควสุวรรณ. (2553). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. (ฉบับปรับปรุง). เชียงใหม่: ออเรนจ์.
- คาวาเซ, ทาเกะชิ. (2546). **คน-ศูนย์กลางของการแก้ปัญหาหลักการบริหารเพื่อการปรับปรุง**. (ธานี อ่วมอ้อ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: ซีโน ดีไซน์.
- เดอมาณย์ รัตนพงศ์ตระกูล. (2557). **วิธีจูงใจคนให้ทำอย่างที่คุณต้องการ**. กรุงเทพฯ: ทช.
- ทวีศักดิ์ สุททกวาทิน. (2537). **การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็น เพรส.
- พงษ์จันทร์ ภูษาพานิชย์. (2547). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ**. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เฟนเบิร์ก, มอร์ติเมอร์. (2550). **หลักจิตวิทยาการบริหาร**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). (กอบรเชษฐ ตยัคคานนท์, ผู้แปล) กรุงเทพฯ: เพลวอักษร.
- วิรัตน์หมกทอง. (2538). **ทัศนคติของปลัดอำเภอต่อตำแหน่งนายอำเภอ**. วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2542). **พฤติกรรมองค์การ ทฤษฎีและการประยุกต์**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อริยา คูหา. (2554). จิตวิทยาทางบวก (Positive Psychology). **รุสมิแล**. 32(3), 78.