



หลักและเทคนิคของการประสานงาน

1. ความหมายและความมุ่งหมายของการประสานงาน

1.1 ความหมายของการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน ดังนั้น จึงได้มีทั้งนักบริหารและนักวิชาการหลายท่านให้คำจำกัดความของการประสานงานไว้ต่าง ๆ กัน ดังต่อไปนี้

(1) Coordination is placing the many aspects of an enterprise in proper position relative to each other and to the program of which they are a part; it is harmoniously combining agents and functions toward the achievement of a desired goal¹

(2) การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมกัน และให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อน ซักแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้อง

¹Marshall Edward Dimock and Gladys Ogden Dimock, Public Administration (3d ed.; New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1953), pp. 257 - 258.

กับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การนั้น¹

- (3) การประสานงานคือกระบวนการที่จะตรวจตราดูแลให้การทำงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายบรรลุเป้าหมายอันเป็นวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น ๆ โดยลักษณะสามัคคี สามานันท์ และมีประสิทธิภาพมากที่สุด²
- (4) การประสานงานคือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน³
- (5) การประสานงานคือ ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จเป้าหมายในเวลาที่กำหนด⁴
- (6) ศาสตราจารย์ รุปล กาญจนปกรณ "การประสานงานในทัศนะของผู้บังคับบัญชา หมายถึงการจัดให้มีและส่งเสริมให้มีความเกี่ยวเนื่องกันในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคน จิตใจ

¹ ผู้สสดี สักยมานะ, การบริหารรัฐกิจ (กรุงเทพมหานคร : มงคลการพิมพ์, 2517), หน้า 57.

² บรรณสิทธิ์ สลับแสง, คู่มือนักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส. พยุงพงศ์, 2515), หน้า 206.

³ เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล, "การประสานงาน," หลักบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง, 2510), หน้า 305.

⁴ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (ฉบับแก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 5; กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, 2519), หน้า 148.

วัสดุ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการ
ประสานงานโดยถูกต้องเรียบร้อยเพื่อประสิทธิภาพของงาน"

- (7) "การประสานงานหมายถึง การจัดให้มีการประสานสัมพันธ์
ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ เพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน"¹

จากคำจำกัดความต่าง ๆ ดังกล่าวพอจะสรุปได้ว่า การประสานงานหมายถึง
วิธีการที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในระดับต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไป
อย่างสอดคล้องกลมกลืนกันอย่างมีระบบ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
ที่กำหนดไว้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.2 ความมุ่งหมายของการประสานงาน

การประสานงานเป็นวิธีการอย่างหนึ่งซึ่งนำมาใช้ในการบริหารงาน
โดยถือว่าเป็นวิธีการที่จำเป็นอันจะมองข้ามไปเสียมิได้ เนื่องจากมีความมุ่งหมายหลาย
ประการดังต่อไปนี้

- (1) ความมุ่งหมายที่สำคัญที่สุดของการประสานงานก็คือ เพื่อช่วยให้
งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเหตุที่เจ้า
หน้าที่ทุกคนในองค์การนั้นถือได้ว่าเป็นจักรกลตัวหนึ่งของกลไกทางการบริหารและเป็นจักร
กลตัวที่สำคัญที่สุดด้วย เพราะเป็นจักรกลที่ทำให้จักรกลตัวอื่น ๆ ทั้งหมดดำเนินไปอย่าง
ประสานสอดคล้องจนเกิดผลงานขึ้นมา ดังนั้นหากจักรกลตัวใดบกพร่องหรือทำหน้าที่ไม่
ประสานสอดคล้องกับกลไกทั้งหมดก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนต่องาน ทำให้ไม่สำเร็จ
ตามที่กำหนดไว้หรือได้ผลงานที่ไม่ถูกต้องตามมาตรฐาน ด้วยเหตุนี้การประสานงานจึง

¹พรณี ประเสริฐวงศ์, วีรนาถ มานะกิจ, ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล,
การจัดองค์การและการบริหาร (Organization and Management) (กรุงเทพ-
มหานคร : โรงพิมพ์สุภาพลาภพราว, 2515), หน้า 200.

เข้ามามีบทบาทในการประสานจักรกลทุก ๆ ตัวของการบริหาร ไม่ว่าจะเป็นตัวบุคคล ผู้ปฏิบัติงาน ทรัพยากร หรือวิธีการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องประสานกันไปในวิธีทางอัน จะนำมาซึ่งผลสำเร็จตามเป้าหมาย

(2) เพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วยงานย่อยและระหว่าง บุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นไปอย่างราบรื่นและได้ผลดี เนื่องจากการ ติดต่อสื่อสาร เป็นเรื่องที่สำคัญสำหรับงานทุกประเภทและทุกองค์การ หากระบบการ ติดต่อสื่อสาร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การนั้น ๆ มีความคล่องตัว รวดเร็ว และรวดเร็ว ดังนั้นความมุ่งหมายของการประสานงานอีก ประการหนึ่งก็คือ เพื่อประสานการติดต่อสื่อสาร ขององค์การให้ดำเนินไปอย่างสอดคล้อง และสามารถเอื้ออำนวยประโยชน์ให้การบริหารงานขององค์การ เป็นไปอย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ

(3) เพื่อแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในองค์การทั้งระหว่างหน่วยงาน ย่อยและระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ทุกขณะ เพราะในการปฏิบัติงาน ร่วมกันนั้นความคิดเห็นของแต่ละหน่วยย่อย หรือของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจจะแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้งขึ้นได้บ่อย ๆ ดังนั้นการประสานงานจึงมีความมุ่งหมายเพื่อ ช่วยลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ และหากการ ประสานงานเป็นไปอย่างถูกต้องและมีเทคนิคดีพอ อาจจะกำจัดความขัดแย้งที่เคยมีอยู่ ภายในองค์การให้หมดไปอย่างถอนรากถอนโคนเลยทีเดียว

(4) เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เช่น ปัญหาการก้าวก้าวย งาน (Overlapping) ซึ่งกันและกัน ปัญหางานซ้ำซ้อน (Duplicating) ปัญหา การจุดแน่นของงาน ณ จุดใดจุดหนึ่ง (Bottle Neck) และปัญหาความล่าช้าของสาย ทางเดินของงาน (Red Tape) ซึ่งอาจจะสามารถแก้ไขหรือบรรเทาเบาบางลงได้ด้วย เทคนิคของการประสานงาน



2. หลักของการประสานงาน

2.1 การประสานงานมีพื้นฐานมาจากความรู้สึกตามธรรมชาติในจิตใจของมนุษย์ที่ต้องการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นจึงไม่เป็นการยากที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) ปฏิบัติงานร่วมกันเป็น Team Work อย่างสอดคล้องและสมานฉันท์

2.2 การประสานงานที่ดีจะต้องทำให้ทรัพยากรทางการบริหารอันได้แก่ คน เงิน วัสดุ และวิธีดำเนินการ ประสานสอดคล้องกลมกลืนกันในลักษณะที่จะให้เกิดความประหยัดและมีประสิทธิภาพสูงสุดในการทำงาน

2.3 การประสานงานจะต้องให้เกิดขึ้นทุกระดับชั้น ตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุดผู้ทำหน้าที่ควบคุมนโยบาย ลงมาจนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานระดับสุดท้าย และการประสานงานจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อสามารถทำให้เกิดมีการประสานงานทั้งอย่างเป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการในทุกระดับชั้น

2.4 การประสานงานจะต้องช่วยแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานโดยจะต้องจัดให้งานดำเนินไปอย่างสอดคล้องไม่เหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน และจะต้องทำให้สายทางเดินของงานคล่องตัวสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังจะต้องจัดให้งานเดินไปตามสายงานอย่างสม่ำเสมอไม่มีการติดขัดอยู่ ณ ที่ใดที่หนึ่ง

2.5 การประสานงานจะเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานทั้งหมดได้ ต้องมีการประสานนโยบายตั้งแต่แรกเริ่ม โดยจะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายและแผนงานขององค์การด้วย จึงจะประสานการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับนโยบายได้อย่างถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2.6 การประสานงานจะต้องสามารถทำให้ความคิดเห็นต่าง ๆ ของสมาชิกในองค์การผสมผสานกันได้อย่างสอดคล้องต่อกัน รวมทั้งความคิดเห็นระหว่างหน่วยงานย่อยขององค์การด้วย โดยจะต้องพยายามให้ทุกคนและทุก ๆ ฝ่ายก่อให้เกิดความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงาน สถานการณ์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้น้อมนำและประสานความคิดเห็นต่าง ๆ ให้กลมกลืนและมุ่งไปในแนวเดียวกัน

2.7 การประสานงานจะต้องสามารถประสานการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมหรือเหตุการณ์ภายนอกได้ ด้วย เพราะในบางครั้งเหตุสุภควิสัยหรือสถานการณ์บางอย่างที่ไม่คาดคิดไว้อาจเกิดขึ้นได้ จึงจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคของการประสานงาน ทำให้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทำให้งานดำเนินไปได้เหมือนปกติ การประสานงานจึงจะสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าเช่นนี้ด้วย

2.8 การประสานงานที่ดีจะต้องประสานระบบการติดต่อสื่อสาร (Communication System) ให้อยู่ในลักษณะที่ก่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุดต่อการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อจากเบื้องล่างขึ้นไปเบื้องบน (Upward Communication), การติดต่อในระดัยเดียวกัน (Horizontal Communication) หรือการติดต่อจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่าง (Downward Communication) โดยการส่งเสริมให้เกิดการติดต่อสื่อสารแบบทั้งสองทาง (Two-way Communication) เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน อันเป็นรากฐานของการประสานงาน ซึ่งจะนำไปสู่ระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพขององค์กรนั้น ๆ

3. ประเภทของการประสานงาน

การประสานงานมีอยู่ 4 ประเภท คือ

3.1 การประสานงานโดยความสมัครใจ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความรู้สึก โดยธรรมชาติของมนุษย์ที่จะต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) ของผู้ปฏิบัติงานอันเกิดจากความรู้สึกที่ว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นนั่นเอง ดังนั้นถ้าหากผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความเข้าใจนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิธีปฏิบัติงานอย่างกระจ่างแจ้งแล้ว ก็ไม่เป็นการยากที่จะได้รับความร่วมมือประสานงานจากผู้ปฏิบัติงานทุกคนด้วยความสมัครใจ อนึ่งการประสานงานโดยความสมัครใจนี้เป็นรากฐานที่สำคัญของการประสานงานอย่างเป็นทางการ ประเภทที่สอง

3.2 การประสานงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา เป็นการประสานงานที่เกิดขึ้นทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา โดยเรียงลำดับเชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่คดหลั่น

กันลงไป การประสานงานในลักษณะนี้ การควบคุม การรายงาน และการประสานงาน จะอยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้มีอำนาจสูงสุดเพียงตำแหน่งเดียวขององค์การ

3.3 การประสานงานตามระบบบริหาร ในประเด็นนี้การประสานงานจะ อยู่ในรูปแบบของการประสานกระบวนการปฏิบัติงาน (Process) ขององค์การที่ถูก กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ทราบใดที่การบริหารยังเป็นหัวใจ ของการดำเนินงาน ทราบนั้นการประสานงานก็จะเป็นสิ่งที่ขาดเสียมิได้สำหรับระบบ บริหาร เช่นเดียวกัน และเป็นสิ่งซึ่งควรได้รับความสนใจมากเป็นพิเศษด้วย เพราะเป็น ตัวการที่จะทำให้กลไกทางการบริหารทุกชนิดเคลื่อนไปอย่างประสานสอดคล้องกลมกลืน ไปในแนวเดียวกัน หากการประสานงานขาดประสิทธิภาพเมื่อใด ระบบบริหารของ องค์การนั้นก็เปรียบเสมือนคนพิการซึ่งไม่สามารถใช้ช่วยเหลือทุกส่วนประกอบกิจการงาน ได้ตามปกติ

3.4 การประสานงานโดยกลุ่ม ไม่ว่าองค์การใดก็ตามอิทธิพลของกลุ่มยังคงมีอยู่เสมอ เพราะเหตุที่มนุษย์ไม่ชอบที่จะอยู่โดยลำพัง หากแต่ชอบการอยู่ร่วมกันเป็น กลุ่ม เนื่องจากมีความรู้สึกอบอุ่นและมั่นคงมากกว่าที่จะอยู่คนเดียว ทั้งนี้ความคิดเห็น ตลอดจนการแสดงออกของกลุ่มจึงมีผลกระทบต่อการทำงานโดยส่วนรวมด้วย เพราะ หากแต่ละกลุ่มสมานฉันท์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้ว งานขององค์การก็จะพลอยราบรื่น และคล่องตัวไปด้วย แต่หากเกิดการขัดแย้งขึ้นระหว่างกลุ่มแม้เพียงสองกลุ่ม ก็จะทำให้ เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน อันจะกระทบกระเทือนต่อผลประโยชน์และความสำเร็จของ องค์การ

4. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

ดังได้กล่าวมาแล้วว่าการประสานงานเป็นเทคนิคที่สำคัญยิ่งและจำเป็นสำหรับ การบริหารงาน เพราะในการดำเนินงานใด ๆ ก็ตามย่อมจะหลีกเลี่ยงปัญหาข้อขัดข้อง ที่อาจเกิดขึ้นไม่พ้น และปัญหาข้อขัดข้องเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ทำให้ ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ใ้วางไว้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นจะต้องกล่าวถึงปัญหาข้อ ขัดข้องต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้



4.1 ข้อที่น่าสังเกตสำหรับปัญหาแรกก็คือ **อุปสรรคประการสำคัญที่สุดของระบบราชการก็คือสิ่งที่เรียกกันโดยทั่วไปว่าความเป็นเอกเทศ**¹ ซึ่งเกิดจากหน่วยงานบางหน่วยงานไม่ทราบและไม่สนใจที่จะทราบว่าหน่วยงานอื่นมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของตนเพียงใด แต่จะมุ่งทำงานโดยไม่พยายามยุ่งเกี่ยวกับหน่วยงานข้างเคียง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากความกลัวว่าจะต้องมีภาระหน้าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นเรื่องที่เขาใจผิดอย่างมาก จริงอยู่หน่วยงานนั้นอาจจะต้องปฏิบัติงานบางอย่าง นอกเหนือจากที่เคยปฏิบัติอยู่ แต่ก็อยู่ในขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบ เพียงแต่ไม่เคยปฏิบัติกับหน่วยงานอื่นเท่านั้น ซึ่งหากปฏิบัติแล้วก็เท่ากับเป็นการคิดต่อประสานงานโดยครั้งนั่นเอง อันจะมีผลทำให้งานในหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นดำเนินไปอย่างสะดวก คล่องตัว และรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทั้งนี้เพราะการติดต่อประสานงานจะทำให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานบางชิ้นตอนซึ่งเคยติดขัดหรือล่าช้าก็จะสามารถคล่องไปได้โดยปราศจากปัญหาหรือข้อขัดข้องอีกต่อไป ดังนั้นคราบไคที่หน่วยงานต่าง ๆ ยังมีความเข้าใจผิดในเรื่องนี้ก็จะทำให้หน่วยงานดังกล่าวนี้เกิดความรู้สึกต่อต้านการประสานงาน หรือชักขวางความพยายามที่จะทำให้เกิดความร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานของตนกับหน่วยงานภายนอก ซึ่งจะทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายอย่างสะดวก รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เพราะมีอุปสรรคดังกล่าว

4.2 ปัญหาการผลักหรือหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (Buck Passing) ซึ่งมีอยู่โดยทั่วไปโดยเฉพาะอย่างยิ่งในวงราชการ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสาเหตุหลายประการ เช่น

4.2.1 ความบกพร่องในการจัดระบบงาน ทำให้เกิดหน่วยงานที่ทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน เมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้นแต่ละหน่วยงานจึงสามารถผลักความรับผิดชอบ

002861

¹ Marshall Edward Dimoc and Gladys Ogden Dimoc, Public Administration (3d ed.; New York: Holt, Rinehart and Winston Inc., 1953), p. 261.

ขอไปให้หน่วยงานอื่นได้โดยง่าย ทำให้งานศึกษาค้นคว้าไม่สามารถดำเนินไปอย่างราบรื่น ปัญหาข้อนี้แก้ไขได้โดยอาศัยทั้งการปรับปรุงการ จัดระบบงานและโดยอาศัยวิธีการประสานงาน ซึ่งวิธีการหลังจะช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะทำให้เกิดความสมานฉันท์ ในการปฏิบัติงานร่วมกันในภายหน้า

4.2.2 การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานไม่ชัดเจนพอทำให้หน่วยงานบางหน่วยงานถือเป็นเหตุหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ หรือปัดความรับผิดชอบไปให้หน่วยงานอื่น การประสานงานจะเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถช่วยแก้ไขปัญหานี้ได้ เพราะเมื่อได้มีการตกลงทำความเข้าใจกันแล้ว ก็จะสามารถกำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานได้อย่างเป็นทางการ ไม่ให้เกิดความสับสนจนสามารถปัดความรับผิดชอบได้ง่าย ๆ อีกต่อไป

4.2.3 การหลีกเลี่ยงหรือปัดความรับผิดชอบนั้นบางครั้งอาจเนื่องมาจากสมรรถภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานต่ำลง เกิดความเกียจคร้านในการทำงาน จึงมักจะปัดความรับผิดชอบไปให้คนอื่น ๆ ทั่ว กรณีเช่นนี้มีอยู่ไม่น้อยที่ถูกทะเล่เลยเพิกเฉยที่จะแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาขาดความเอาใจใส่ต่อการสังเกตและติดตามสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ เมื่อเกิดปัญหานี้ขึ้นระหว่างหน่วยงานก็จะเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การโดยส่วนรวม เพราะผู้ปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

4.3 แต่ละหน่วยงานมีเจ้าหน้าที่ที่มีความคิดริเริ่มน้อย ส่วนใหญ่จะสนใจเพียงเท่าที่เป็นงานในหน้าที่ของตน ไม่กระตือรือร้นที่จะสร้างสรรค์ความก้าวหน้าให้แก่งานในความรับผิดชอบของหน่วยงานที่ตนสังกัดอยู่ ปัญหานี้นอกจากจะเนื่องมาจากสาเหตุภายในอันได้แก่พรสวรรค์ เชาว์ปัญญา และไหวพริบ ของแต่ละบุคคลแล้ว ยังเนื่องมาจากสาเหตุภายนอกอีกด้วย ซึ่งก็คือการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นงานในหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเรื่องทั่วไปที่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพราะความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดแปลก ๆ ใหม่ ๆ ฉะนั้นแม้ว่าคนทุกคนไม้อาจจะมีคุณสมบัติทางด้านการสร้างสรรค์มาแต่กำเนิดก็สามารถปลูกฝังพื้นฐานในเรื่องนี้ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าขององค์การนั้น ๆ

4.4 ปัญหาความเบื่อบริเวณที่เกิดจากการ " คอสูงกับระเบียบข้อบังคับที่มาก

เกินไป ความล่าช้า และการควบคุมโดยใช้เครื่องมือ"¹ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานหมดความกระตือรือร้นที่จะทำงาน เพราะถูกขงักไว้ด้วยระเบียบปฏิบัติที่ยุงยากหรือรัดกุมจนเกินไป เป็นเหตุให้ทางไหลของงาน (Work Flow) เป็นไปอย่างเชื่องช้าที่เรียกกันว่า Red Tape ปัญหานี้มีมากที่สุดใวรงราชการซึ่งมีระเบียบปฏิบัติหลายชนิดหลายประเภทที่วางไว้แต่ดั้งเดิมและล้าสมัยสำหรับในปัจจุบัน แต่ก็มีได้มีผู้ใคร่คิดแก้ไข คงปฏิบัติอยู่อย่างนั้นสืบทอดกันมาเรื่อย ๆ ฉะนั้นกระบวนการปฏิบัติงานในการบริหารงานราชการจึงมีขั้นตอนที่ยืดยาว และบ่อยครั้งที่ต้องวกไปวนมาโดยใช้เหตุ โดยถือว่าเป็นเครื่องมือในการควบคุมมิให้เกิดการทุจริต ซึ่งเป็นข้ออ้างที่ชักกันอยู่เสมอ ทั้งที่การผลักดันให้ผลตรงกันข้าม เพราะยิ่งขั้นตอนการปฏิบัติงานมีมากขึ้นเท่าใด การรับสินบาทคาดคินบนกัยิ่งจะมีมากขึ้น โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้งติดต่อกับบุคคลภายนอกหรือประชาชน เพราะผู้มาติดต่อย่อมต้องการความสะดวก รวดเร็ว จึงต้องหาวิธีช่วยตัวเองดังกล่าว ดังนั้นข้ออ้างที่ว่า จะป้องกันกาทุจริตจากระเบียบข้อบังคับที่หยุ่มหิมั้นนั้นจึงฟังไม่ขึ้น สมควรที่จะได้มีการแก้ไขคัดถอนระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับยุคสมัย คงไว้แต่เฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้สายทางเดินของงานมีความคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น

4.5 ปัญหาเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และการวางแผนงานสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ และมีกลไกทางการบริหารที่สลับซับซ้อน หากการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ไม่ชัดเจนแจ่มพอ ก็จะมีผลกระทบไปถึงการวางแผนงานด้วย ทำให้แผนงานมีความยืดหยุ่นมากเกินควร ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพราะแผนงานไม่ได้วางไว้อย่างรัดกุม ช่องว่างที่จะเกิดข้อผิดพลาดขึ้นจึงมีมาก ดังนั้น

¹ บุญวัฒน์ วีสกุล, "ความคิดค่านการบริหารงาน" เอกสารการศึกษาทางรัฐประศาสนศาสตร์ ลำดับที่ 8 ของแผนกรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรุงเทพมหานคร: แผนกตำราและคำบรรยาย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 8 - 9.

สำหรับองค์การบริหารที่มีขนาดใหญ่มีหน่วยงานย่อยมาก เช่น หน่วยงานราชการต่าง ๆ มักจะประสบปัญหาเช่นนี้ เพราะขาดการประสานงานภายในหน่วยงานที่ติดต่อ จึงไม่สามารถรวมพลังความคิด (Brain Pool) เพื่อร่วมกันกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ตลอดจนแผนงานได้อย่างรอบคอบและชัดเจน

4.6 ปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร ทั้งกำลังคน วัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน ให้ได้เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่าย ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับการประสานความตกลงระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทำให้เกิดการอ้อมงอหรือผ่นปรนกันอย่างมีเหตุผล ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารประสบกับปัญหาคั่งกล่าววน้อยที่สุด หรือแทบจะไม่มีเลย

4.7 ปัญหาเรื่องความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะ เป็นภายในหน่วยงานเดียวกันหรือระหว่างหน่วยงาน ความร่วมมือกันมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานอยู่ไม่น้อย ทั้งนี้เพราะการปฏิบัติงานใดก็ตามย่อมจะต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่กันออกไป ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานทุก ๆ ฝ่ายจึงมีส่วนสำคัญเท่าเทียมกันในการทำให้งานบรรลุเป้าหมาย หากผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ไม่ได้รับความร่วมมือจากอีกฝ่าย หรือจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ทำให้งานหยุดชะงักหรือไม่เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ปัญหาเรื่องความร่วมมือนี้จะสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนรู้จักศิลปศาสตร์ต่าง ๆ ทางการบริหาร เช่น ความสุภาพอ่อนน้อม วาทะศิลป์ เทคนิคในการจูงใจ ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งจะสามารถช่วยก่อให้เกิดความร่วมมือในระดับต่าง ๆ ขึ้นได้ อันจะทำให้เกิดความสะดวกแก่การปฏิบัติงาน ทำให้งานบรรลุผลสำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

4.8 ปัญหาเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้อง เหมาะสม และเกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการบริหารงาน ไม่ว่าจะ เป็นวงการธุรกิจหรือวงการราชการ ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่ในเรื่องการมอบหมายอำนาจหน้าที่ก็คือความพอเหมาะพอควร ผู้บังคับบัญชาบางคนไม่ค่อยยอมมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้

ผู้บังคับบัญชา เนื่องจากต้องการรวมอำนาจไว้ที่คนใ้มากที่สุด ผู้บังคับบัญชาจะต้องคอยรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาอยู่ทุกขณะ งานซึ่งควร จะดำเนินไปอย่างรวดเร็วก็จะล่าช้า เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานไม่มีอำนาจที่จะตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้โดยลำพัง หากแต่จะต้องเสนอขึ้นไปเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาสั่งการลงมาก่อน แม้ว่าเรื่องที่เสนอไปนั้นไม่มีความสำคัญมากถึงระดับที่จะต้องให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจก็ตาม ในกรณีตรงข้ามผู้บังคับบัญชาบางคนก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้บังคับบัญชามากเกินไป โดยไม่ได้คำนึงถึงความเหมาะสมหรือทำไปเพราะฉันทาคติที่ตนมีต่อผู้บังคับบัญชา เป็นเหตุให้ผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่นั้นไปในทางมิชอบ เช่น แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม หากการมอบหมายอำนาจหน้าที่เป็นไปอย่างไม่ถูกต้อง เหมาะสมแล้ว ก็จะเกิดปัญหาดังกล่าวขึ้นซึ่งเป็นผลเสียของงาน

4.9 ปัญหาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ปัญหาข้อนี้หากมองอย่างผิวเผินแล้วก็จะไม่ค่อยมีใครสนใจเท่าใดนัก หลาย ๆ คนอาจจะมองข้ามไปเสียเลย ซึ่งที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างมากต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางด้านการประสานงาน เพราะเหตุที่ตัวบุคคลซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารนั้นมีชีวิตจิตใจ และมีความรู้สึกตอบสนอง ต่อสิ่งที่มากระตุ้น ดึงจากเครื่องจักร ดังนั้นในการทำงานจึงอาจเกิดปัญหาการกระทบกระทั่งหรือไม่ลงรอยกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน ซึ่งหากแต่ละคนใช้อารมณ์เข้าหากันแทนเหตุผล ก็อาจเกิดอคติขึ้นในใจ ทำให้การตัดสินใจขาดความเป็นธรรมได้ ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ุ้กับมนุษยสัมพันธ์ เพื่อประสานรอยร้าวต่าง ๆ ให้การติดต่อประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นอยู่ในบรรยากาศที่แจ่มใส กลมเกลียว และสมานฉันท์ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์แก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

4.10 ปัญหาเกี่ยวกับความขัดแย้งต่าง ๆ ซึ่งมีอยู่หลายประการ ได้แก่

- (1) ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคล เช่น ความรู้สึกที่ขัดกันเอง ความไม่แน่ใจ การไม่ยอมรับ และการเปรียบเทียบ ซึ่งทำให้เกิดความลังเลไม่อาจตัดสินใจได้อย่างฉับไวและถูกต้อง และเป็นมูลเหตุที่ทำให้เกิดความขัดแย้งกับ

บุคคลอื่น เพราะเมื่อเกิดความขัดแย้งภายในขึ้นดังกล่าว การพิจารณาตัดสินใจเรื่องหนึ่ง ๆ อาจจะกินเวลานานจนทำให้บุคคลอื่นหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นเกิดความไม่พอใจเพราะงานไม่บรรลุผลในเวลาที่กำหนดไว้

(2) ความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์การ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ในการปฏิบัติงานภายในองค์การหรือหน่วยงานเดียวกัน โดยอาจเกิดจากการที่ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน การประชุมพิจารณาเรื่องต่าง ๆ หรืออาจอยู่ในรูปแบบของการติดต่อ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นนี้มีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางด้านการศึกษา ความเข้าใจ ประสบการณ์และความชำนาญงานของแต่ละบุคคล ในบางครั้ง "ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นไม่ได้มาจากความยุ่งยากในการตัดสินใจของแต่ละคน หากเกิดจากข้อแตกต่างระหว่างทางเลือกซึ่งแต่ละคนได้เสนอขึ้นมา"¹ ซึ่งแสดงให้เห็นชัดว่าความขัดแย้งระหว่างบุคคลภายในองค์การนั้น ส่วนใหญ่จะเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างในการพิจารณาตัดสินใจร่วมกัน ความขัดแย้งดังกล่าวนี้ทำให้เกิดความตึงเครียดระหว่างผู้ร่วมประชุม อันอาจมีผลกระทบไปถึงข้อยุติที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการติดต่อระหว่างบุคคลนั้น จะทำให้ขาดความร่วมมือซึ่งกันและกัน ไม่อาจจะประสานงานให้สอดคล้องกันไปอย่างราบรื่นได้

(3) ความขัดแย้งระหว่างกลุ่มภายในองค์การเดียวกัน ซึ่งแบ่งออกได้หลายประการดังนี้

ก. ความขัดแย้งในเรื่องบทบาทหน้าที่ระหว่างฝ่าย Line กับฝ่าย Staff ที่ว่า "ฝ่าย Line มีความสำคัญกว่าฝ่าย Staff และฝ่าย Staff เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำหรือที่ปรึกษาเท่านั้น ไม่ใช่ผู้สั่งการ"² ความขัดแย้งในเรื่องนี้เกิดขึ้น

¹Jame G. March and Herbert A. Simon, Organization (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1958), p. 118.

²Victor A. Thompson, Modern Organization (Reprinted; New York: Alfred A. Knopf Inc., 1963), p. 101.

เนื่องจากการแบ่งแยกของกลุ่มหน้าที่ในองค์กรเดียวกัน แต่ละกลุ่มก็พยายามจะยกฐานะตนเองให้เหนือกว่ากลุ่มอื่น หรือให้ความสำคัญกว่ากลุ่มอื่น ทั้ง ๆ ที่แต่ละกลุ่มก็มีความสำคัญเท่าเทียมกัน เพราะหากปราศจากกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งแล้วงานจะสำเร็จลงไม่ได้ แต่เนื่องจากความชิงชังซึ่งกันและกันทางอำนาจ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่มพยายามสร้างเสริมฐานะของกลุ่มตนให้มีความสำคัญเหนือกว่าอีกกลุ่มหนึ่ง ที่เห็นได้ชัดที่เด่นชัดก็คือระหว่างฝ่าย Line กับฝ่าย Staff ซึ่งฝ่าย Line ก็อาจว่าเป็นฝ่ายที่ทำงานหลักขององค์กรและมีอำนาจสั่งการ และฝ่าย Staff เป็นเพียงผู้ให้คำแนะนำเท่านั้น ส่วนฝ่าย Staff ก็อาจจะอาจว่าเป็นสมองขององค์กร ถ้าปราศจากฝ่าย Staff แล้วฝ่าย Line ก็ไม่อาจทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นหากความขัดแย้งนี้เกิดขึ้นอยู่เสมอ จะทำให้แต่ละฝ่ายมีทิฐิเข้าหากัน ไม่ยอมร่วมมือกัน วิธีที่จะแก้ปัญหาข้อนี้ได้ก็คือจะต้องให้แต่ละกลุ่มหน้าที่รู้ถึงลักษณะการทำงานแบบร่วมมือร่วมกัน และตระหนักถึงความเป็นส่วนหนึ่งของกลไกทางการบริหารขององค์กร ทุกกลุ่มมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด หากปราศจากเสียซึ่งกลุ่มหนึ่งกลุ่มใดแล้ว งานก็จะไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากกลไกที่จะหมุนไปสู่ความสำเร็จมีความบกพร่อง เมื่อทุกกลุ่มมีความเข้าใจที่ถูกต้อง เช่นนี้แล้ว ก็จะทำให้หันหน้าเข้าหากันเพื่อร่วมมือประสานงานภายใต้บรรยากาศที่ดีต่อไป

ข. ความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะ
 เช่น ความขัดแย้งในเรื่องอำนาจ บางครั้งฝ่ายบริหารมักจะรวบอำนาจไว้ที่ตนมากเกินไป ทำให้ฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะรู้สึกเหมือนถูกบีบบังคับอยู่ตลอดเวลาไม่มีอิสระที่จะทำอะไรเองได้ ทำให้เกิดปฏิกิริยาต่อต้านคำสั่งบางเรื่องที่คุณเห็นว่าไม่สมควรหรือไม่เหมาะสม ความขัดแย้งก็จะเกิดขึ้นเป็นเหตุให้งานหยุดชะงักและล่าช้า โดยปกติฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะนั้นพอใจที่จะให้มีการกระจายอำนาจ (Decentralization) มากกว่าการรวมอำนาจ (Centralization) เพื่อความสะดวกและคล่องตัวในการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นหากฝ่ายบริหารไม่ทำให้เกิดความยึดหยุ่นในเรื่องอำนาจสั่งการนี้แล้ว ก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงความขัดแย้งดังกล่าวได้ นอกจากปัญหาในเรื่องอำนาจแล้วยังมี

ปัญหาอื่น ๆ อีก เช่น ความขัดแย้งทางเทคนิคของฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะกับข้อแนะนำของฝ่ายบริหาร ปัญหานี้เกิดขึ้นเสมอในองค์การที่ฝ่ายบริหารไม่ได้มาจากผู้ที่มีความชำนาญเฉพาะอย่าง ฝ่ายบริหารจึงขาดความรู้อย่างเข้าใจบางอย่างทางเทคนิค ทำให้อาจพิจารณาสั่งการ เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่ฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะเห็นว่าไม่เหมาะสมทางเทคนิค หากทั้งสองฝ่ายตกลงกันไม่ได้หรือฝ่ายบริหารถืออำนาจของตนเป็นใหญ่โดยไม่ฟังคำชี้แจงของฝ่ายที่มีความชำนาญเฉพาะแล้ว ก็จะทำให้งานบกพร่องหรือล้มเหลวได้ ดังนั้นฝ่ายบริหารจึงควรต้องคำนึงถึงเรื่องนี้ให้มาก โดยเฉพาะในองค์การใหญ่ ๆ ซึ่งขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็ว และมีความจำเป็นที่จะต้อง "อาศัยหลักการจัดแบ่งงานซึ่งเป็นเรื่องของความชำนาญเฉพาะกันมากกว่าที่เคยคาดคิดไว้"¹ ความขัดแย้งดังกล่าวจึงเป็นเรื่องที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น แต่ก็สามารถประนีประนอมกันได้โดยอาศัยเทคนิคของการประสานงาน เพื่อให้งานดำเนินไปได้อย่างเป็นที่พอใจของทุก ๆ ฝ่าย

ค. ความขัดแย้งในรูปแบบของการติดต่อ ซึ่งอาจเกิดจากความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกัน หรืออาจเนื่องมาจากความแตกต่างในเรื่องเป้าหมาย กระบวนการ และเทคนิคในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย ทำให้เกิดความไม่เข้าใจหรือไม่พอใจจากการปฏิบัติของอีกฝ่ายหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ความร่วมมือซึ่งกันและกันก็เป็นที่ไปโดยยาก ซึ่งจะมีผลไปถึงความสำเร็จและประสิทธิผลของงาน เพราะการติดต่อเป็นสิ่งจำเป็นที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหาร หากแต่ละฝ่ายไม่รู้จักศิลปะในการติดต่อประสานงานแล้วความขัดแย้งในลักษณะดังกล่าวก็จะเกิดขึ้น วิธีการแก้ไขควรพิจารณาที่ประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสาร เพื่อหาทางแก้ไข -

¹ Marshall Edward Dimoc and Gladys Ogen Dimoc, Public Administration (3d ed.; New York: Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1953), p. 261.

ขอบพหุรอง และพิจารณาที่ตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานโดยการส่งเสริมความรู้และการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจและรู้จักวิธีการติดต่อที่จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานมากที่สุด

ง. การเพิ่มพูนอำนาจตามสายการบังคับบัญชาของแต่ละฝ่าย
โดยไม่ไต่ปungที่จะทำความก้าวหน้าให้กับงานอย่างแท้จริง โดยปกติแล้ว การสร้างเสริมอำนาจของฝ่ายหนึ่งมักจะเป็นการลดอำนาจของอีกฝ่ายหนึ่งโดยปริยาย หรืออย่างน้อยก็ทำให้เห็นเด่นชัดว่าฝ่ายแรกมีอำนาจเหนือกว่าฝ่ายหลัง จึงเกิดความขัดแย้งในรูปของการชิงดีชิงเด่นในเรื่องอำนาจดังกล่าว โดยไม่ไต่คำนึงถึงผลประโยชน์ของงานเป็นหลัก ตรงกันข้ามกลับคิดถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัว นอกจากนี้ในบางครั้งการสร้างเสริมอำนาจนี้จะแฝงอยู่ในรูปของการสร้างอาณาจักร (Empire Building) ให้กับหน่วยงานหรือองค์การ ทำให้มีหน่วยงานย่อยเพิ่มมากขึ้นเกินขอบเขตของงานที่สามารถปฏิบัติได้จริง ลักษณะเช่นนี้เป็นการเปิดช่องงบประมาณโดยใช่เหตุ และทำให้ช่วงของการบังคับบัญชา (Span of Control) กว้างมากขึ้น ไม่สะดวกในการดูแลบังคับบัญชาได้อย่างทั่วถึง เป็นจุดอ่อนที่สำคัญทางด้านการบริหาร ดังนั้นหากจะแก้ไขปัญหานี้ให้ลุล่วงไปหรืออย่างน้อยให้บรรเทาลงบ้าง ก็จะต้องอาศัยเทคนิคของการประสานงานหลายประการ เพื่อช่วยทั้งทางบวกและทางลบ คือทั้งกระตุ้นให้ปฏิบัติงานระดับสูงและนักบริหาร เกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่องานมากกว่าสิ่งอื่นใด และทั้งควบคุมไม่ให้การสร้างเสริมอำนาจเกินขอบเขตหรือความเหมาะสม

จ. ความขัดแย้งระหว่างองค์การ การติดต่อระหว่างองค์การหรือระหว่างหน่วยงานอาจเกิดข้อขัดแย้งขึ้นได้เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ต้องมีการตัดสินใจร่วมกันแก้ไขปัญหาคู่ปรองครวสกัน หรือการต่อรองเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน

ปัญหาและข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานตามที่ไต่กล่าวมาทั้งหมดนี้ แม้จะเป็นเรื่องทีละเล็กละน้อยและซับซ้อน แต่ก็สามารถแก้ไขได้ด้วยเทคนิคของการประสานงาน ก็จะไต่กล่าวในหัวข้อต่อไป

5. เทคนิคในการประสานงาน

เนื่องจากการประสานงานเป็นวิธีการซึ่งมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานของทุกองค์การ ทั้งภายในองค์การเดียวกันและระหว่างองค์การ ฉะนั้นเมื่อจะกล่าวถึงเทคนิคในการประสานงาน จึงต้องแยกพิจารณาออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

5.1 การประสานงานภายในองค์การ มีเทคนิคที่สำคัญดังนี้

(1) การจัดโครงสร้างขององค์การและกำหนดหน้าที่การงานให้ชัดเจน หมายถึงการจัดแบ่งหน่วยงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะงาน โดยมีการแบ่งเป็นหน่วยงานบริหารทั่วไปและหน่วยงานเฉพาะกิจซึ่งมีความชำนาญเฉพาะอย่าง การจัดโครงสร้างขององค์การที่มีระบบเช่นนี้จะช่วยให้สามารถกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบได้อย่างชัดเจน เป็นประโยชน์ในการป้องกันการเกิดความรับผิดชอบหรือกล่าวกันว่างานซึ่งกันและกัน และทำให้สะดวกแก่หน่วยงานภายนอกรวมทั้งประชาชนผู้มาติดต่อ เป็นการวางแนวทางที่ดีในการประสานงานต่อไป

(2) การจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น

- ปรับปรุงสายทางเดินของงาน (Work Flow) หรือทางไหลของงานให้เป็นไปอย่างคล่องตัวและสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้งานไปจุกแน่นอยู่ที่ใดที่หนึ่งนานเกินควร
- สร้างมาตรฐานในการทำงาน (Standardization) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติให้เป็นแบบเดียวกัน
- รวบรวมงานที่คล้ายคลึงกันหรือมีลักษณะไปในแนวเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานที่เหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน
- วิเคราะห์ระบบงานเพื่อหาวิธีทำงานให้ง่ายเข้า (Work Simplification) เพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

- ปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานมากที่สุด โดยอาจตัดแบบฟอร์มที่เห็นว่าไม่จำเป็นหรือจำเป็นน้อยที่สุดออก

การจัดระบบงานที่ดีจะทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว และรวดเร็ว เพราะไม่ต้องพบกับปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการปฏิบัติงานเท่าใดนัก

(3) การจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจาก การติดต่อสื่อสาร เป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการประสานงานจึงควรจัดให้มีระบบ การติดต่อที่ดีเพื่อให้ทุกคนในองค์การทราบแนวทางปฏิบัติงาน เพื่อที่จะได้ปฏิบัติให้สอดคล้อง ไปในแนวเดียวกันอย่างมีมาตรฐาน การติดต่อสื่อสารทำได้ทั้งแบบพบปะพูดคุยกัน (Oral หรือ Face to Face Communication) และแบบเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร (Written) การประสานงานขององค์การใหญ่จำเป็นต้องเน้นการติดต่อสื่อสารแบบ Written Communication มากกว่าแบบ Oral หรือ Face to face Communication แต่ อย่างไรก็ตามการติดต่อสื่อสารแบบ Oral หรือ Face to face Communication ก็ ยังจำเป็นสำหรับการประสานงาน เพราะการพบปะเจรจากันทำให้เกิดมีการชี้แจงสร้างความ เข้าใจซึ่งกันและกันได้อย่างรวดเร็ว เป็นแนวทางในการติดต่อเป็นลายลักษณ์อักษร ต่อไป นอกจากนี้ Face to face Communication ยังมีประโยชน์สำหรับผู้บังคับบัญชา ในการชี้แจงนโยบาย จุดประสงค์ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาอุปสรรคให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก คล่องตัว และรวดเร็วยิ่งขึ้น การติดต่อสื่อสารนี้ควรจัดให้ มีทั้งแบบเป็นทางการ เช่น การเสนอรายงาน เสนอผลการปฏิบัติงาน บันทึก คำสั่ง หนังสือเวียน เป็นต้น และการติดต่อแบบไม่เป็นทางการ เช่น การเจรจาปรึกษาหารือ เป็นต้น สำหรับวิธีของการติดต่อสื่อสารนั้นควรจะให้อยู่ในรูปของ Two-way Communi- cation คือเป็นการติดต่อซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็น Upward Communication ซึ่ง เป็นการติดต่อจากเบื้องล่างไปสู่เบื้องบน หรือ Downward Communication ซึ่งเป็น การติดต่อจากเบื้องบนลงมาสู่เบื้องล่าง หรือ Horizontal Communication ซึ่งเป็น

การติดต่อในระดับเดียวกันก็ตาม เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องซึ่งกันและกัน อันอาจทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(4) การจัดตั้งคณะกรรมการ จัดว่าเป็นวิธีการประสานงานที่วิธีหนึ่ง เพราะคณะกรรมการจะประกอบด้วยบุคคลจากหลายฝ่ายซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกันในองค์การ การจัดตั้งคณะกรรมการนี้อาจจัดให้มีทั้งคณะกรรมการประสานงานโดยตรง เช่น Joint Chief Staff (คณะกรรมการทหาร) เป็นต้น และให้มีทั้งคณะกรรมการประสานงานเฉพาะเรื่องสำหรับงานที่ต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน ในองค์การหรือหน่วยงานที่มีขนาดเล็กอาจไม่มีความจำเป็นถึงกับจะต้องตั้งคณะกรรมการประสานงาน แต่ในองค์การหรือหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ซึ่งมีหน่วยงานย่อยสลับซับซ้อนมากมาย การจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อการประสานงานจึงมีความจำเป็น และมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารงาน เนื่องจากยิ่งมีงานแบ่งแยกออกเป็นหลายฝ่ายเท่าใด ความยุ่งยากในการติดต่อประสานงานก็ย่อมจะมีมากขึ้นตามไปด้วย บางครั้งอาจเกิดความสับสนหรือเกิดอุปสรรคที่ไม่มีฝ่ายใดจะสามารถแก้ไขได้เพียงฝ่ายเดียว จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยคณะกรรมการดังกล่าวช่วยแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องที่เกิดจากการประสานงาน เพื่อให้การประสานงานขององค์การหรือหน่วยงานนั้นเป็นไปอย่างราบรื่นด้วยดี

(5) การใช้วิธีการงบประมาณ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานให้ประสานกันอย่างมีระบบ เนื่องจากแต่ละหน่วยงานจะต้องอาศัยงบประมาณเพื่อการทำงานต่าง ๆ และในองค์การหนึ่ง ๆ จะต้องมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานย่อยตามความจำเป็นและความเหมาะสม ในการพิจารณาดังกล่าวแต่ละหน่วยงานย่อยจะต้องมาร่วมประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อให้การจัดสรรงบประมาณเป็นไปอย่างมีหลักมีเกณฑ์ สมเหตุสมผล และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่าย การพิจารณาจัดสรรเงินงบประมาณให้กับหน่วยงานต่าง ๆ จึงเป็นโอกาสที่แต่ละหน่วยงานจะได้ชี้แจงปัญหาอุปสรรคและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เพื่อแสดงเหตุผลและความจำเป็นที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนที่ใดข้อใดไป การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีโอกาสมาประชุมพิจารณาร่วมกันดังกล่าว ทำให้แต่ละฝ่ายได้ทราบถึงวิธีการและปัญหาข้อขัดข้องของฝ่ายอื่น เป็นประโยชน์ต่อการติดต่อประสานงานที่จะดำเนินต่อไปในอนาคต



(6) การติดตามผลงาน เนื่องจากปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานมีอยู่มีขึ้นบ่อยครั้งที่ไต่ถามแล้วในข้อ 4 ดังนั้นเพื่อที่จะพยายามป้องกันหรือหาวิธีที่จะไม่ให้ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นซ้ำอีกในการปฏิบัติงานคราวต่อไป จึงจำเป็นที่จะต้องมีการติดตามผลงานเพื่อทราบขอบกพร่อง ข้อผิดพลาด และข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานในช่วงที่ผ่านมารวมทั้งปัญหาอื่น ๆ ด้วย ข้อมูลที่ได้จากการติดตามผลงานนี้จะสามารถนำมาใช้ในการวางแผนงานในอนาคตด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานที่มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ เช่น งานก่อสร้างต่าง ๆ เป็นต้น จากการติดตามผลงานจะทำให้ทราบว่าโครงการที่ได้ดำเนินไป สิ้นสุดแล้วนั้นได้ผลงานสมบูรณ์ตามเป้าหมายเพียงใด และเสร็จภายในเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ หากเสร็จไม่ทันเป็นเพราะเหตุใด มีปัญหาและอุปสรรคอย่างไร ควรมีวิธีการแก้ไขอย่างไร เพื่อให้ปัญหาและอุปสรรคเหล่านั้นหมดสิ้นไป การติดตามผลงานทำให้สามารถวางแผนล่วงหน้าได้ว่า โครงการต่อไปควรจะให้มีการประสานงานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ อย่างไร หรือควรแก้ไขปรับปรุงการประสานงานอย่างไร จึงจะสามารถป้องกันมิให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ขึ้น หรืออย่างน้อยถ้าเกิดขึ้นเมื่อใดก็ควรมีวิธีการแก้ไขให้ลุล่วงไปได้โดยการคาดการณ์ไว้ล่วงหน้าจากการศึกษาผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาแล้วนั่นเอง

(7) การจัดให้มีเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ ในองค์การที่มีขนาดใหญ่อย่างหนึ่ง มีงานพิเศษหรืองานเฉพาะบางอย่างซึ่งจำเป็นต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ หรือผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษมาเป็นผู้ประสานงาน หากให้บุคคลธรรมดาอาจจะทำงานไม่บรรลุ จึงต้องใช้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์มากพอในงานด้านนั้น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่ประสานงานการจัดวางระบบคอมพิวเตอร์ ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ทางด้านคอมพิวเตอร์ดีพอควรและมีความรู้ทางด้านการจัดระบบงานด้วย จึงจะสามารถจัดแบ่งงานให้เหมาะสมและเข้ากันได้กับระบบการทำงานของเครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

(8) การประชุม ดังได้กล่าวแล้วว่า Face to face Communication มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง การประชุมนั้นถือว่าเป็น Face to face Communication ที่เป็น Formal Contact คือเป็นการติดต่ออย่างเป็นทางการ

ทางการ ซึ่งจะทำให้ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายได้มีโอกาสพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดความร่วมมือในระดับสูง ไม่ว่าจะ เป็นทางค่านโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือวิธีปฏิบัติงาน การประชุมจึงถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่ก่อให้เกิดความร่วมมือโดยส่วนรวมต่อองค์การและก่อให้เกิดความร่วมมือขึ้นพื้นฐานด้วย อันจะช่วยสนับสนุนและส่งเสริมการประสานงานในก้าวต่อไป

(9) การฝึกอบรม เนื่องจากคนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดของการบริหารงาน และมีส่วนทำให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ มากมายในหัวข้อที่ผ่านมาแล้ว นั่นก็คือ การไม่รู้จักใช้เทคนิคในการประสานงาน การขาดมนุษยสัมพันธ์ การขาดหลักจิตวิทยา การขาดศิลปะในการเจรจา ฯลฯ เป็นต้น ซึ่งทำให้การประสานงานไม่ไต่ผลหรือไต่ผลก็ไม่เท่าที่ควร ดังนั้นเพื่อเป็นการพัฒนาตัวบุคคลปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น จึงต้องมีการฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ มากขึ้น ทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่ความรับผิดชอบโดยตรง และเรื่องที่จะเป็นประโยชน์ทางอ้อมต่อการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งศิลปะในการประสานงานซึ่งสามารถที่จะฝึกอบรมได้ แม้จะต้องใช้เวลาพอสมควรก็ตาม หากผู้ปฏิบัติงานแต่ละฝ่าย รู้จัก เข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาให้เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานได้ จะทำให้การดำเนินงานทั้งหมดขององค์การมีประสิทธิภาพขึ้นอย่างรวดเร็วเกินความคาดหมาย

(10) การจัดให้มีหน่วยงานที่ปรึกษา ในองค์การที่มีงานซึ่งต้องการความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น งานด้านวิศวกรรม เศรษฐกิจ หรือการแพทย์ เป็นต้น จำเป็นที่จะต้องมีที่ปรึกษาสำหรับองค์การขนาดปานกลาง หรือจัดตั้งเป็นหน่วยงานที่ปรึกษาสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่ การจัดให้มีระบบที่ปรึกษานี้ก็เพื่อที่จะให้ทำหน้าที่วิจัยและค้นคว้าทางด้านวิชาการ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานหรือป้องกันล่วงหน้าไว้เพื่อมิให้ปัญหานั้น ๆ เกิดขึ้นอีก นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ให้คำแนะนำทางค่านโยบายและแผนงาน เพื่อความก้าวหน้าขององค์การในอนาคต สำหรับบาง-

องค์การหน่วยงานที่ปรึกษานี้ยังอาจทำหน้าที่พิจารณารายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อสรุปข้อคิดเห็นและคำแนะนำเสนอผู้ที่มีอำนาจวินิจฉัยสั่งการต่อไป นอกจากที่ปรึกษาทางค่านิชาการแล้ว สำหรับองค์การขนาดใหญ่บางแห่งอาจจัดให้มีที่ปรึกษาทางค่านการประสานงานโดยตรง (Coordination Staff) อีกด้วย เพื่อทำหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขวิธีการประสานงานและค้นคว้าหาเทคนิคใหม่ ๆ มาเสนอแนะ เพื่อให้การประสานงานขององค์การได้ผลดียิ่งขึ้น

(11) ความภักดีขององค์การของผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ มีข้อที่น่าสนใจเกี่ยวกับทางจิตวิทยาอยู่ประการหนึ่งเกี่ยวกับสภาพจิตของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ว่า เป็นความรู้สึกทางธรรมชาติที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความผูกพันกับที่ทำงานมากขึ้นเรื่อย ๆ ความรู้สึกนี้เอง เป็นพื้นฐานทางจิตใจที่ก่อให้เกิดความภักดีขององค์การ ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงจึงควรใช้ประโยชน์จากความรู้สึกในมเยียงดังกล่าว มากกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเกิดความรับผิดชอบร่วมกันต่อองค์การ เพื่อก่อให้เกิดความปรองดอง กลมเกลียว และสมานฉันท์ของเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ในอันที่จะร่วมมือกันผลักดันให้งานบรรลุผลสำเร็จจากมวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาควร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์การด้วย โดยถือหลักว่าสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชานั้นควร "ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมมากที่สุดตามตำแหน่งและความสามารถ แมแต่จะก่อให้เกิดความผิดพลาดเสียหายขึ้น..."¹ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความผูกพันต่อหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นของตนและโดยส่วนรวมมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดความสะดวก

¹บุญวัฒน์ วีสกุล, "ความคิดค่านการบริหารงาน" เอกสารการศึกษามทางรัฐประศาสนศาสตร์ เล่มที่ 8 ของแผนกรรัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (กรุงเทพมหานคร: แผนกค่านการและค่านบรรยาย คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 9.

ในการที่ผู้บังคับบัญชาจะมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไป และเป็นแนวทางที่จะทำให้กิจกรรมประสานงานของผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นด้วยดี

(12) การมอบหมายอำนาจหน้าที่ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมิใช่น้อยในการบริหารงาน เพราะการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างถูกต้องเหมาะสม จะทำให้ปริมาณงานกระจายกันไปอย่างทั่วถึงทุก ๆ ฝ่าย ซึ่งนอกจากจะช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับเดียวกันอีกด้วย เพราะการมอบหมายอำนาจหน้าที่แบบการกระจายอำนาจนี้ จะทำให้เกิดความรู้สึกเป็นธรรมแก่ทุก ๆ ฝ่าย เพราะได้รับอำนาจหน้าที่เสมอกัน เป็นการผูกมัดให้เกิดความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่ของแต่ละคนแต่ละฝ่าย ยิ่งกว่านั้นยังมีผลโดยตรงต่องานทำให้สายทางเดินของงานสะดวกคล่องตัว ไม่เกิดการจุกแน่นอยู่ที่ใดที่หนึ่ง (Bottle Neck) อันเนื่องมาจากการที่ผู้บังคับบัญชารวมอำนาจไว้ที่ตนเพียงคนเดียว จึงเกิดความล่าช้าในสายทางเดินของงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพอเหมาะพอควรนี้ ทำให้บรรยากาศในการทำงานแจ่มใส อันจะทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี

(13) การบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน เนื่องจากขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งที่จะก่อให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน หากผู้ปฏิบัติงานเสียขวัญงานคือลจหยุดชะงักหรือไม่ดำเนินไปด้วยดีอย่างที่ควรจะเป็น ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาและผู้ที่มีส่วนรับผิดชอบในระดับสูงที่จะต้อง "หาวิธีการหรือเทคนิคต่าง ๆ มาใช้ เพื่อให้การทำงานของคนและทุกฝ่ายสอดคล้องกัน (Synchronize) และให้ทุก ๆ คนปฏิบัติงานโดยร่วมมือร่วมใจกันอย่างสมานฉันท์ (Harmony) หรือในลักษณะที่เป็น Team Work"¹

¹ เดลิมพล สัตตจารณ์, การจัดองค์การธุรกิจ (กรุงเทพมหานคร : เดลิมชัยการพิมพ์, 2517), หน้า 130.

5.2 การประสานงานระหว่างองค์การ สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้จะกล่าวถึงเฉพาะเทคนิคที่สำคัญ ๆ เท่านั้น เนื่องจากเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานภายในขององค์การ อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วยเทคนิคที่สำคัญของการประสานงานระหว่างองค์การ นอกเหนือไปจากที่ได้กล่าวไว้ในหัวข้อที่ 5.1 นี้ดังต่อไปนี้

(1) การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง เพื่อให้มีหน้าที่กลั่นกรองและขจัดมูลเหตุที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในรูปต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคให้เกิดการขัดขวางความร่วมมือระหว่างองค์การ คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางนี้จะช่วยแก้ปัญหาในระดับบริหาร เพื่อให้แต่ละฝ่ายพิจารณาสั่งการให้หน่วยงานต่าง ๆ ของตนถือปฏิบัติต่อไป เพราะปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลต่อองค์การโดยรวม ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวจะชี้ให้เห็นและเสนอแนะวิธีแก้ไขด้วย เมื่อแต่ละฝ่ายซึ่งร่วมอยู่ในคณะกรรมการชุดนี้ได้มีโอกาสปรับความเข้าใจกันเป็นอย่างดีแล้ว ก็จะได้นำปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ไปชี้แจงต่อหน่วยงานในความรับผิดชอบของตนต่อไป เมื่อทุกฝ่ายสามารถ ขจัดปัญหาและข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นร่วมกันได้ ก็จะทำให้การประสานงานระหว่างองค์การได้ผลดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานในความรับผิดชอบของแต่ละองค์การในที่สุด

(2) การสัมมนา การประสานงานระหว่างองค์การนั้น ในบางครั้งมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่ง นั่นก็คือการจัดให้มีการสัมมนาซึ่งไม่ว่าจะเป็นการสัมมนาทางวิชาการหรือการสัมมนาเพื่อวัตถุประสงค์อื่นใดก็ตาม ล้วนแต่จะให้ผลทั้งทางตรงและทางอ้อมแก่การประสานงานระหว่างองค์การ เพราะการสัมมนาเป็นการรวมความคิด (Brain Pool) และทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ เพิ่มขึ้น รวมทั้งเป็นการสร้างสรรค์ความคิดริเริ่มด้วย อันจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน สำหรับประเด็นที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งก็คือ การสัมมนาดังกล่าวนี้ทำให้ผู้บริหารระดับสูงซึ่งมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์การ ได้เข้าใจในลักษณะงานและสภาพการณ์ของอีกฝ่ายหนึ่ง อันจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวปฏิบัติในการประสานงานระหว่างองค์การต่อไป นอกจากนี้การสัมมนายังเป็นการ เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและปฏิบัติงาน

ระดับต่าง ๆ ของแต่ละองค์การได้ทำความรู้จักกันอย่างใกล้ชิดในระยะเวลาพอสมควร เพราะส่วนใหญ่แล้วการสัมมนาระหว่างองค์การมักกำหนดสถานที่และระยะเวลาให้เพียงพอที่จะสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างกันได้ เพื่อเป็นแนวทางในการติดต่อประสานงานอย่างเป็นทางการในภายหน้า การสัมมนาระดับองค์การจึงมีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การ

(3) การประชาสัมพันธ์ ในการที่จะสร้างเสริมความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้น แต่ละองค์การควรจะได้มีการเผยแพร่ผลงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การของตนให้กว้างขวางทั่วถึงมากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ โดยเฉพาะกับองค์การที่ตนจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกันอยู่ตลอดเวลา การประชาสัมพันธ์อาจจะออกมาในรูปของเอกสาร หนังสือ ภาพถ่าย แผนผัง แผนภูมิ ภาพยนตร์ หรือแม้แต่วิดีโอเทปทัศน์ โดยพร้อมที่จะรับฟังข้อเสนอแนะและความคิดเห็นจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์การนั้น ๆ และเป็น การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกกับองค์การนั้น ๆ ด้วย ทั้งนี้การประชาสัมพันธ์จึงไม่เพียงแต่จะทำให้ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น หากยังให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่การประสานงานระหว่างองค์การด้วย แต่ละองค์การจึงควรส่งเสริมหรือปรับปรุงการประชาสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์ทั้งที่กล่าวมาแล้ว

6. ประโยชน์ของการประสานงาน

เมื่อพิจารณาถึงประโยชน์ของการประสานงานแล้ว ก็พอจะมองเห็นได้ว่ามีอยู่มากมายหลายประการ ซึ่งล้วนแต่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของแต่ละองค์การ แต่ละหน่วยงาน ลงไปจนกระทั่งถึงแต่ละตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน ประโยชน์ของการประสานงานที่นำมากมาเป็นข้อพิจารณามีดังต่อไปนี้

6.1 ช่วยให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็ว รวดเร็ว คล่องตัวและมีประสิทธิ-

ภาพ

6.2 ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งวิธีการปฏิบัติงานด้วย อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จที่น่าพึงพอใจขององค์การ

6.3 ช่วยประหยัดทั้งเวลา เงิน และวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน

6.4 ช่วยให้การทำงานแบบ Team Work เป็นไปอย่างมีระบบและก่อให้เกิดผลดีแก่การปฏิบัติงาน

6.5 ช่วยแก้ปัญหางานซ้ำซ้อน (Duplicating) และงานก้าวท้าวเหลื่อมล้ำ (Overlapping) กันได้เป็นอย่างดี

6.6 ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดสามัคคีธรรมในการปฏิบัติงานทั้งภายในองค์การ เดียวกันและระหว่างองค์การ

6.7 ช่วยในการวางแผนงานให้สอดคล้องกับวิธีการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

6.8 ช่วยก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ เพิ่มขึ้น

6.9 ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าขององค์การ

6.10 ช่วยให้การปฏิบัติงานง่ายขึ้น โดยอาศัยเทคนิคของการทำงานให้ง่ายเข้ามาช่วยแก้ไข

6.11 ช่วยสร้างเสริมขวัญในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะเป็นพลังสำคัญในการผลักดันให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างงดงาม

6.12 ช่วยทำให้เกิดแนวความคิดในการปรับปรุงงาน โดยแก้ไขข้อบกพร่องที่ค้นพบจากการประสานงาน ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก รวดเร็ว และคล่องตัวขึ้น อันทำให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ