

19. การประสานงาน

ปัญหาเรื่องการประสานงาน ดูเหมือนจะเป็นปัญหาใหญ่ของการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะลักษณะพิเศษของงานพัฒนาชุมชน ซึ่งหัวใจของงานพัฒนาชุมชนอันหนึ่งก็คือ การสร้างพลังประสานงานในระดับต่าง ๆ กัน รัฐบาลมีนโยบายอย่างแน่วแน่ว่า การพัฒนาชนบทด้วยวิธีการพัฒนาชุมชนสามารถดำเนินการไปด้วยดี ก็คือ การประสานงาน จะเห็นได้ว่าในเวลาเดียวกันที่ก่อตั้งกรมการ ก็ได้สร้างระบบแบบประสานงานขึ้นมาในรูปของคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่คณะกรรมการพัฒนาชนบทแห่งชาติ คณะกรรมการพัฒนาจังหวัด คณะกรรมการพัฒนาอำเภอ เรื่อยลงมาถึง คณะกรรมการสภาตำบล และคณะกรรมการหมู่บ้าน

ในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน เรามักจะได้ยินได้ฟังกันมากในคำเหล่านี้ คือ “การประสานงาน” (Coordination) และ “การร่วมมือ” (Cooperation) และเราก็มักจะย้ายกันอยู่เสมอว่า สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญหรือหัวใจของการพัฒนา แต่ก็มีหลายท่านแม้ในหน่วยราชการอาจจะเข้าใจคำสองคำนี้ไปคนละทางสองทาง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนควรจะทำ ความเข้าใจว่า วัตถุประสงค์ของการประสานงานคือ อะไร เพื่อใคร และยิ่งไปกว่านั้นทุกคนก็เรียกร้องการประสานงานนั้นพร้อมหรือยังที่จะวินิจฉัยตัวเองว่า การจะเป็นนักประสานงานที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง การยอมรับสภาพข้อเท็จจริงและตรวจสอบตัวเองเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ความหมายของการประสานงาน

Terry (1965) กล่าวว่า การประสานงานคือพลังกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างกลมกลืนกัน และเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน และเป็นพลังที่ได้มาจากการรวมตัวของปริมาณคุณภาพของคน วัสดุ การเงิน เวลา การอำนวยความสะดวกร่วมกันตามนโยบายที่แน่นอน เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

นักวิชาการท่านอื่นกล่าวว่า การประสานงานคือขบวนการที่ผู้บริหารรวมกำลังกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถ้าหากพิจารณาการประสานงานกันภายในกลุ่ม การประสานงานก็หมายถึง วิธีการผสมผสานและวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือในการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ที่เกิดขึ้น

จากคำจำกัดความข้างบนนี้จะเห็นว่า ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันภายในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การประสานงานเป็นขบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ และควรจะได้ดำเนินการเพื่อรักษาไว้หรือเพื่อให้การประสานงานนำไปสู่ความสำเร็จ

แนวความคิดของการประสานงานอีกอย่างหนึ่ง คือ การจัดให้มีการเกี่ยวเนื่องในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคน จิตใจ วัสดุ และวิธีการ ตลอดจนการตรวจตราดูแล เพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานให้ซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญซึ่งเป็นหัวใจของการประสานงานก็คือ ความร่วมมือร่วมใจกันในเบื้องต้นนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดระเบียบในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการร่วมกันทำกิจกรรม เพราะส่วนใหญ่แล้วในการปฏิบัติงานนั้นเจ้าหน้าที่ในองค์กรต่าง ๆ มักจะไม่ค่อยประสานงานกัน

ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบรรดาสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ เพราะฉะนั้น ความสำเร็จของงานส่วนใหญ่ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงาน ก็ย่อมจะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ การร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผู้ร่วมงานจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อน ก่อนที่จะทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

สำหรับการประสานงาน (coordination) นี้มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่อีกคำหนึ่งคือ การร่วมมือ (cooperation) จากความหมายของคำ coordination นี้หมายถึง สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่หน่วยงานหรือส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยผ่านระบบการสื่อสารจากแหล่งเดียวกัน เหมือนกับการที่สมองของคนควบคุมการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ส่วนคำว่า “ความร่วมมือ” (cooperation) นั้นหมายถึง การกระทำร่วมกัน การร่วมมือกัน ลงมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ดังนั้นคำว่า “ความร่วมมือ” จึงมีความหมายกว้างกว่า “การประสานงาน” เพราะหมายรวมถึงการลงมือกระทำโดยบุคคลหรือหน่วยงานหลายหน่วยงาน โดยอาจมีจุดสั่งงาน (สมอง) หลายจุดก็ได้

ลักษณะของการประสานงาน

เมื่อพิจารณาตามคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น จึงอาจพอสรุปลักษณะของการประสานงานได้ดังนี้คือ

1. เป็นวิธีการก่อให้เกิดพลังของกลุ่ม พลังกลุ่มที่เกิดขึ้นต้องมีปริมาณและคุณภาพ
2. เป็นการประสานพลังความสามารถทำงานในจังหวะหรือเวลาเดียวกัน
3. เป็นการประสานพลังความสามารถทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน
4. เป็นการประสานพลังความสามารถทำงานให้มุ่งไปสู่จุดประสงค์อันเดียวกัน
5. องค์ประกอบของพลังมีทั้งคน วัสดุ การเงิน และเวลา
6. จะต้องให้คนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการอำนวยความสะดวก
7. เป็นการประสานงานระหว่างระดับต่ำไปหาระดับสูง หรือจากสูงมาต่ำ หรือในระดับเดียวกัน

การวิเคราะห์หลักการประสานงาน

การวิเคราะห์หลักการประสาน เพื่อช่วยทำให้เข้าใจความหมายและหลักการประสานงานที่ดียิ่งขึ้น จึงได้นำการวิเคราะห์หลักการประสานงานที่สำคัญ ๆ มากล่าวไว้ด้วย คือ (สมพงษ์, 2510 : 14-16)

1. การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นอุปกรณ์อันสำคัญในอันที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน (Unity of Administration) ตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารองค์การ เพราะการจัดระบบและแบ่งงานนั้น จักต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผน ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ ทั้งนี้ ก็เพราะว่าการประสานงานนั้นมิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากแต่ต้องน้อมนำเอา “คน” คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้เข้ามาร่วมกันทำงานอย่างเป็นทีมเวิร์ค (Team work) โดยนัยนี้จะเห็นได้ว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงานคือ ความร่วมมือ (cooperation) ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

3. ชาติแห่งของการประสานงานคือ เวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะและระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนงานและการคาดคะเนนับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงาน มีตัวอย่างเป็นอันมาก เช่น การประกอบรถยนต์ในโรงงานที่ใช้สายพาน (Assembly line) จะเห็นได้ชัดเจนว่า การกำหนดเวลาของชิ้นส่วนประกอบแต่ละชิ้นแต่ละช่วงให้เหมาะสมพอดีกันนั้นช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะที่ใส่เข้าไป (input) กับส่วนที่เป็นผลออกมา (Output) สำหรับส่วนที่ใช้ไป ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร

(Resource of Administration) เช่น คน (People) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้นควรมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้ เมื่อหวังที่จะให้ได้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารให้ได้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในทางบริหารรูปต่างๆ เช่น การจัดให้มีการวางแผน (Planning) ที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ (Organization Chart) แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Functional charts) แผนผังเกี่ยวกับการกระจายงาน (Work distribution charts) แผนผังเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของงาน (Process on work flow charts) และแผนผังแสดงที่ทำงาน (Space and Physical Layout) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผน และลักษณะของงาน การขัดแย้งก็จะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

5. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อข้อความ หลักการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานกับเราได้ดีต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว ทั้งนี้ ไม่จำกัดว่าจะเป็นความร่วมมือประสานงานภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานก็ตามดังที่พูดกันในเชิงปรัชญาเสมอว่า “ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ทราบเรื่องก็หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อข้อความ และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ ก็หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้สอนงาน” จากคำกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า อุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจเกิดความร่วมมือ และเกิดการประสานขึ้น คือ การสื่อข้อความ ลักษณะการสื่อข้อความที่ดีจะต้องเป็นการสื่อข้อความสองทาง (Two-way communication) ทั้งนี้ เพื่อจะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อข้อความไม่ดี เกิดการเข้าใจผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

6. การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็น การน้อมนำหรือผสมผสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้ความสอดคล้องต้องกัน เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสมผสานความคิดเห็นของกลุ่มจึงเป็นเรื่องสำคัญ และมีใช้เพียงแต่จะตะล่อมให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้นไม่ หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วยการประสานงานจึงจะบังเกิดผลดีเต็มที่

7. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ถ้าองค์การขยายใหญ่โตขึ้น และการประสานงานก็ควรจัดให้มีขึ้นทุกระดับ

ชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงาน แม้เพียงในระดับใดระดับหนึ่ง ก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

8. การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และการบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ไม่น้อย โดยนัยนี้การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

9. การประสานงานกับภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การนั้นอยู่โดยรอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้ได้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้ผู้บริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหา และนับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุผลเหมาะสมเจาะกับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางหลักเกณฑ์ควบคุมโดยรัดกุม และเหมาะสม

แบบของการประสานงาน (Type of coordination) สำหรับแบบของการประสานงานนั้นแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (Banerice, 1963 : 199)

1. การประสานภายในองค์การและนอกองค์การ (Internal coordination and External coordination) การประสานภายในองค์การ หมายถึง การประสานงานภายในหน่วยงานหรือองค์การ เช่น ภายในกระทรวงทบวงกรมเดียวกัน ส่วนการประสานงานภายนอกองค์การ ได้แก่ การประสานงานระหว่างต่างหน่วยงาน หรือการติดต่อกับบุคคลภายนอกต่าง ๆ

2. การประสานงานในแนวดิ่ง (Vertical) และการประสานงานในแนวนอน สำหรับการประสานงานในแนวดิ่งหรือแนวขึ้น หมายถึง การประสานงานจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (top down) และการประสานงานในแนวนอน หมายถึง การประสานงานในระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างอธิบดีกรมหนึ่งกับอธิบดีอีกกรมหนึ่ง เป็นต้น

การประสานงานทั้งสองประเภทดังกล่าวมาแล้วข้างต้น มีวิธีการประสานงานที่สำคัญอยู่รวม 2 วิธี คือ

1. วิธีการประสานงานอย่างเป็นทางการ (Formal) ซึ่งเป็นวิธีการประสานงานอย่างเป็นทางการเป็นแบบพิธี การประสานงานแบบเป็นทางการจะประสบผลสำเร็จได้ก็โดยที่ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบรรดาสมาชิกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ และมีการ

แบ่งงานหรือมอบหมายงานให้แต่ละคนทำอย่างเหมาะสม ถ้าหากมีการปฏิบัติงานภายนอกกลุ่ม หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ก็จะต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ด้วย

2. วิธีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) การประสานงานวิธีนี้เป็นไปอย่างไม่มีพิธีรีตอง การประสานงานแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน และระหว่างส่วนราชการหรือองค์กรต่าง ๆ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการเข้าถึงของแต่ละบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่และตัวแทนของหน่วยงานทางเทคนิคนั้น ๆ

ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการประสานงาน

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นราชการหรือหน่วยงานธุรกิจเอกชน มีปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คน (Man) สำหรับคนหนึ่งควรมีความสามารถรวม 3 ประการ

1) ความสามารถทางวิชาการ (Technical Competence)

2) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น (Interpersonal Competence)

3) ความสามารถในการคิดและมองการณ์ไกล (Conceptual Skill)

คนนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการประสานงาน สำหรับคนนี้หมายถึง เจ้าหน้าที่ทุกระดับชั้นของหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) สำหรับเงินนี้มีความหมายถึงตัวเงิน หรือเครดิต ซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้

3. วัสดุ (Material) ซึ่งได้แก่ สิ่งของและเครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์

4. วิธีการทำงาน (Management) สำหรับวิธีทำงานนี้หมายถึงการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิธีการของการประสานงาน

วิธีการของการประสานงาน มี 5 วิธี คือ

1. การประชุม (Conference) หมายถึง การอภิปรายในกลุ่มอย่างไม่มีพิธีการ วัตถุประสงค์ให้มีการพูดกันอย่างตรงไปตรงมาด้วยจิตใจกว้างขวาง และหาทางทำความเข้าใจหรือคิดแก้ปัญหา หรือร่วมกันคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มักมีเรื่องต่าง ๆ ให้อภิปรายกัน จะต้องดูว่ามีทางตกลงกันได้ตอนไหน การตกลงควรเป็นของกลุ่ม มีลักษณะเป็นการให้และรับเอาระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulation) หมายถึงการให้คำแนะนำ ข้อคิด หรือให้ความช่วยเหลือแก่หน่วยงานใด ๆ อาจเป็นบุคคลคนเดียวซึ่งมีความรู้พิเศษ หรือมีความชำนาญ มีทักษะหรือเทคนิคก็ได้แล้วแต่กรณี แต่การแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญนี้จะมีต่อเมื่อมีผู้ร้องขอ หรือมีผู้ปรารถนาจะรับความช่วยเหลือเท่านั้น

3. การแลกเปลี่ยนความคิดเพื่อหาข้อตกลงกัน (Negotiation) เป็นการกระทำเกี่ยวกับความคิดเห็น ซึ่งในที่สุดก็มาถึงจุดที่สามารถจำกัดลงเป็นข้อกำหนด หรือข้อตกลงกันได้ ปกติมักมีการโต้เถียงกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างต้องการให้ได้ประโยชน์ของตน เช่น หน่วยงาน 2 แห่ง หรือหลายแห่งที่มีความคิดต่างกัน มีความสนใจต่างกัน อาจจะมาพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้มีความผูกพันกันขึ้น และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ของตน

4. การจัดระเบียบ (Organization) หมายถึงการแบ่งแยกงานใหญ่ ๆ หรือปัญหาใหญ่ ๆ ซอยเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ เพื่อให้ทำได้ ส่วนมากเราแก้ปัญหทั้งหมดทีเดียว มักไม่ค่อยสำเร็จ ต้องค่อย ๆ ทำ เพราะเหตุที่หน่วยงานใหญ่และมีปัญหาซับซ้อน มีงานให้ทำมากมาย แทนที่จะทำทุกสิ่ง ในขณะเดียวและเพียงคนเดียว ก็ต้องรู้จักแบ่งงานและมอบหมายให้ใครรับผิดชอบเป็นอย่าง ๆ ให้นั่นนอนลงไป เพื่อให้งานสำเร็จต้องทำตามแนวที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์

5. การให้การศึกษา (Education) หมายถึงการทำให้ประชาชนทั่ว ๆ ไป เกิดความเข้าใจถึงเรื่องทำงานของหน่วยงาน วัตถุประสงค์ บริการ และวิธีการประชาชนควรเข้าใจความมุ่งหมายของหน่วยงานเป็นอย่างดี ซึ่งต้องใช้การประชาสัมพันธ์อยู่ตลอดเวลา

วิธีการบริหารเพื่อให้การประสานงานบรรลุผลสำเร็จ

1. กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน
2. ตรวจสอบและสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด จัดการประเมินผลงาน เพื่อดูความสำเร็จของงาน
3. ให้ความสะดวกในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การประชุมคณะกรรมการปรึกษาหารือ วางแผน ตลอดจนการชักชวนความเข้าใจในการทำงาน ฯลฯ
4. ใช้ทักษะของความเป็นผู้นำ ทักษะของผู้นำและผู้บริหาร
5. ใช้วิธีการควบคุม ควบคุมการจัดระเบียบ และนิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการประสานงาน

1. สนใจในวัตถุประสงค์และผลที่จะได้รับร่วมกัน การประสานงานเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมมือ

หมายเหตุปฏิบัติงานของแต่ละคนอย่างละเอียด เมื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งแล้ว ผู้นั้นก็ควรจะปฏิบัติงานภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหาร หรือที่ปรึกษาของกลุ่ม เขาควรจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง อย่าไปนึกว่าทุก ๆ คน ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มได้ดำเนินการอยู่แล้ว ตนเองไม่ต้องทำก็ได้

การแก้ไขปัญหาในเรื่องการประสานงาน

ในฐานะของนักบริหาร หรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน เราสามารถที่จะใช้ความรู้เกี่ยวกับแนวความคิด และหลักการของการประสานงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นขั้นตอน ดังนี้

งานหรือแผนงานอยู่เสมอ ทั้งเพื่อป้องกันไม่ให้ข่าวสารถูกตัดขาด แต่ระวังอย่าทำเกินขอบเขต เพราะอาจจะถูกไม่ยอมรับจากผู้ร่วมประสานงาน

2. บุคลิกภาพของผู้ประสานงาน นอกจากการวางตัวแล้วยังหมายรวมถึงความรู้รอบรู้ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ของผู้ทำหน้าที่ประสานงาน ความรอบรู้ในที่นี้อาจหมายถึงการรู้ระเบียบคำสั่ง นโยบาย แหล่งทรัพยากร (เงิน คน วัสดุ) และความรู้ทางวิชาการพอสมควร การจะเป็นคนรอบรู้นอกจากหมั่นศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองแล้ว การเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถเพิ่มพูนความรู้โดยได้มาจากการพบปะสังสรรค์เรื่องความสามารถในการทำงานหรือความสามารถในด้านอื่น ๆ ก็ขึ้นอยู่กับความรู้ที่จะให้การสนับสนุน คนที่รอบรู้ในเรื่องที่ตนทำอยู่เชื่อแน่ว่าการตัดสินใจ การแสวงหาช่องทาง ปฏิบัติยอมทำได้ดีกว่าคนไม่รู้ ส่วนเรื่องการวางตัว ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญที่จะให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อป้องกันการครหานินทา ขาดความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน

3. การใช้เทคนิคในการติดต่อสื่อสาร การเป็นนักประสานงานที่ดีนั้น ก็ต้องมีเทคนิคอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร อาจจะใช้วิธีการเขียน วิธีแสดงการกระทำ วิธีเสนอภาพ วิธีใช้เสียง การพูดที่เป็นพิธีการ และกันเอง เครื่องมือที่ใช้แสดงและแพร่สิ่งประดิษฐ์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ ภาพยนตร์ การประชุม การสัมภาษณ์ การติดต่อส่วนตัวด้วยโทรศัพท์ และจดหมาย การออกหนังสือ ไปปลิว ฯลฯ

4. การวางแผนงาน การประสานงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของการวางแผน เพราะคณะกรรมการประสานงานประกอบด้วยพลังต่าง ๆ ผู้มีหน้าที่ประสานงานจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนงานข้างต้น โดยร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการก่อน เมื่อตกลงกันแล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการประสานงานเต็มชุดพิจารณาอีกครั้ง เพื่อจะได้พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมรับรู้ร่วมกัน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การประสานงานตามที่กล่าวมาแล้ว จะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้างานเป็นสำคัญ ถ้าหากผู้นำมีความสามารถแล้ว ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้เชื่อมโยงติดต่อชักจูง และแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้เข้ามาร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป สำหรับเนื้อหาของการทำงานที่กล่าวมาแล้วนี้ คงจะนำไปเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ประสานระดับต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี