

19. การประสานงาน

ปัญหาเรื่องการประสานงาน ดูเหมือนจะเป็นปัญหาใหญ่ของการปฏิบัติราชการ โดยเฉพาะลักษณะพิเศษของงานพัฒนาชุมชน ซึ่งหัวใจของงานพัฒนาชุมชนอันหนึ่งก็คือ การสร้างพลังประสานงานในระดับต่าง ๆ กัน รัฐบาลมีนโยบายอย่างแน่วแน่ว่า การพัฒนาชุมชนที่ด้วยวิธีการพัฒนาชุมชนสามารถดำเนินการไปด้วยตัวเอง ก็คือ การประสานงาน จะเห็นได้ว่า ในเวลาเดียวกันที่ก่อตั้งกรรมการ ก็ได้สร้างระบบแบบประสานงานขึ้นมาในรูปของคณะกรรมการในระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่คณะกรรมการพัฒนาชุมชนบทแห่งชาติ คณะกรรมการพัฒนา-จังหวัด คณะกรรมการพัฒนาอำเภอ เรื่อยลงมาถึง คณะกรรมการสภาพัฒนาและคณะกรรมการหมู่บ้าน

ในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน เราไม่อาจจะได้ขึ้นได้ฟังกันมากในคำเหล่านี้ คือ “การประสานงาน” (Coordination) และ “การร่วมมือ” (Cooperation) และเราทุกคนจะย้ำกันอยู่เสมอว่า สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญหรือหัวใจของการพัฒนา แต่ก็มีหลายท่านแม้ในหน่วยราชการอาจจะเข้าใจคำสองคำนี้ไปคลาดทางสองทาง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ว่าทุกคนควรจะทำความเข้าใจว่า วัตถุประสงค์ของการประสานงานคือ อะไร เพื่อใคร และยังไปกว่านั้นทุกคนก็เรียกร้องการประสานงานนั้นพร้อมหรือยังที่จะวนจัมพ์ตัวเองว่า การจะเป็นนักประสานงาน ที่ดีควรจะมีคุณสมบัติอย่างไรบ้าง การยอมรับสภาพข้อเท็จจริงและตรวจสอบตัวเองเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

ความหมายของการประสานงาน

Terry (1965) กล่าวว่า การประสานงานคือพลังกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างกลุ่มกลืนกัน และเกิดขึ้นอย่างมีระเบียบแบบแผน และเป็นพลังที่ได้มาจากการรวมตัวของปริมาณคุณภาพของคน วัสดุ การเงิน เวลา การอำนวยการร่วมกันตามนโยบายที่แน่นอน เพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน

นักวิชาการท่านอื่นกล่าวว่า การประสานงานคือกระบวนการที่ผู้บริหารรวมกำลังกัน ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ถ้าหากพิจารณาการประสานงานกับภาระในกลุ่ม การประสานงานก็หมายถึง วิธีการผสมผสานและวางแผนในการปฏิบัติงาน เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

จากคำจำกัดความข้างบนนี้จะเห็นว่า ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบในการทำให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันภายใต้องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งนับว่าเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหาร การประสานงานเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในระดับต่าง ๆ และควรจะได้ดำเนินการเพื่อรักษาไว้หรือเพื่อให้การประสานงานนำไปสู่ความสำเร็จ

แนวความคิดของการประสานงานอีกอย่างหนึ่ง คือ การจัดให้มีความเกี่ยวเนื่องในการทำงาน ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับตัวคน จิตใจ วัสดุ และวิธีการ ตลอดจนการตรวจสอบและเพื่อให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายร่วมมือปฏิบัติการเป็นหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานให้ขาดช่องกัน ขาดแย้งกัน หรือเหลือมล้ากัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ

สิ่งสำคัญที่เป็นหัวใจของการประสานงานก็คือ ความร่วมมือร่วมใจกันในเบื้องต้นนั้น ผู้บริหารจะต้องจัดระเบียบในการทำงาน เพื่อก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการร่วมกันทำกิจกรรม เพราะส่วนใหญ่แล้วในการปฏิบัติงานนั้นเจ้าหน้าที่ในองค์กรต่าง ๆ มักจะไม่ค่อยประสานงานกัน

ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้น จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของบรรดาสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ เพราะฉะนั้น ความสำเร็จของการงานส่วนใหญ่ ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ถ้าหากผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงาน ก็ย่อมจะทำให้งานนั้นบรรลุผลสำเร็จ การร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมต่าง ๆ นั้น ผู้ร่วมงานจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของงานนั้น ๆ เป็นอย่างดีเสียก่อน ก่อนที่จะทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

สำหรับการประสานงาน (coordination) นี้มีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกันอยู่อีกคำหนึ่งคือ การร่วมมือ (cooperation) จากความหมายของคำ coordination นี้หมายถึง สภาพการณ์อย่างหนึ่งที่หน่วยงานหรือส่วนต่าง ๆ ขององค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยผ่านระบบการสื่อสารจากแหล่งเดียวกัน เมื่ອอกับการที่สมองของคนควบคุมการทำงานของอวัยวะต่าง ๆ ส่วนคำว่า “ความร่วมมือ” (cooperation) นั้นหมายถึง การกระทำการร่วมกัน การร่วมมือกัน ลงมือปฏิบัติการเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างได้อย่างหนึ่ง ดังนั้นคำว่า “ความร่วมมือ” จึงมีความหมายกว้างกว่า “การประสานงาน” เพราะหมายรวมถึงการลงมือกระทำการโดยบุคคลหรือหน่วยงานหลายหน่วยงาน โดยอาจมีชุดสั่งงาน (สมอง) หลายชุดก็ได้

ลักษณะของการประสานงาน

เมื่อพิจารณาตามคำจำกัดความดังกล่าวข้างต้น จึงอาจพอสรุปลักษณะของการประสานงานได้ดังนี้ก็ได้

- เป็นวิธีการก่อให้เกิดพลังของกลุ่ม พลังกลุ่มที่เกิดขึ้นต้องมีปริมาณและคุณภาพ
- เป็นการประสานพลังความสามารถทำงานในชั้นระหว่างเวลาเดียวกัน
- เป็นการประสานพลังความสามารถทำงานอย่างมีระเบียบแบบแผน
- เป็นการประสานพลังความสามารถทำงานให้มุ่งไปสู่จุดประสงค์อันเดียวกัน
- องค์ประกอบของพลังมีทั้งคน วัสดุ การเงิน และเวลา
- จะต้องให้คนในกลุ่มมีส่วนร่วมในการอำนวยการ
- เป็นการประสานงานระหว่างระดับต่ำไประดับสูง หรือจากสูงมาต่ำ หรือในระดับเดียวกัน

การวิเคราะห์หลักการประสานงาน

การวิเคราะห์หลักการประสาน เพื่อช่วยทำให้เข้าใจความหมายและหลักการประสานงานที่ดีขึ้น จึงได้นำการวิเคราะห์หลักการประสานงานที่สำคัญ ๆ มากล่าวไว้ด้วย กือ (สมพงศ์, 2510 : 14-16)

1. การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นอุปกรณ์อันสำคัญ ในอันที่จะก่อให้เกิดเอกสารของกระบวนการบริหารงาน (Unity of Administration) ตามความมุ่งหมาย หลักของการบริหารองค์การ เพราะการขัดระบบและแบ่งงานนั้น จักต้องดำเนินไปตามความ มุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผน ดังนั้น การประสานงานจึงเป็นการประสานการ ปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ ทั้งนี้ ก็เพราะว่าการประสานงานนั้นได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากแต่ต้องน้อมนำเอา “คน” กือ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้เข้ามาร่วมกันทำงานอย่างเป็นทีมเวอร์ก (Team work) โดยนัยนี้จะเห็นได้ว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงานกือ ความร่วมมือ (cooperation) ซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

3. ชาตุแท้ของการประสานงานคือ เวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะและระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนงานและการคาดคะเนน้ำหนามีความ สำคัญต่อการประสานงาน มีตัวอย่างเป็นอันมาก เช่น การประกอบรัลยนต์ในโรงงานที่ใช้ สายพาน (Assembly line) จะเห็นได้ชัดเจนว่า การกำหนดเวลาของชั้นส่วนประกอบแต่ละชั้น แต่ละช่วงให้เหมาะสมพอต่อกันนั้นช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

4. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งเป็นลักษณะที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (Output) สำหรับส่วนที่ใช้ไปได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร

(Resource of Administration) เช่น คน (People) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้น ยังมีผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้นควรจะมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตึงใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่างๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้ แล้วหัวที่จะໄใช้ได้ผลออกมากอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารให้ได้ผลออกมากอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารรูปต่างๆ 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 การจัดແยังกิจลัตน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

5. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อข้อมูล หลักการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานกับเราได้ก็ต่อเมื่อ เรายังคงมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระทำง่ายดีแล้ว ทั้งนี้ ไม่จำกัดว่า จะเป็นความร่วมมือประสานงานภายใต้หน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานก็ตามดังที่พูดกันใน เชิงปรัชญาเสมอว่า “ถ้าผู้ใดบังคับบัญชาไม่ทราบเรื่องกิจหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อข้อมูล และถ้าผู้ใดบังคับบัญชาทำงานไม่ได้ กิจหมายความว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ได้สอนงาน” จากคำกล่าวนี้จะเห็นได้ว่า อุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจเกิดความร่วมมือ และเกิดการประสานงาน คือ การสื่อข้อมูล ลักษณะการสื่อข้อมูลที่ดีจะต้องเป็นการสื่อข้อมูลสองทาง (Two-way communication) ทั้งนี้ เพื่อจะให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้า การสื่อข้อมูลไม่ดี เกิดการเข้าใจผิดพลาดขึ้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

6. การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็น การน้อมนำหรือผ่อนความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงาน ให้ความสอดคล้องต้องกัน เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสมผสานความคิดเห็นของกลุ่ม จึงเป็นเรื่องสำคัญ และมิใช่เพียงแต่จะต้องให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามท่านนี้ไม่ หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอดีในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วยการประสานงานจึงจะ บังเกิดผลดีเต็มที่

7. การประสานงานมืออยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมืออยู่ทุกระดับชั้นของ การบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) การประสานงานจะทวี ความสำคัญยิ่งขึ้น ถ้าองค์การขยายใหญ่โตขึ้น และการประสานงานก็ควรจัดให้มีขึ้นทุกระดับ

ชั้น เพาะการขาดความร่วมมือประสานงาน แม้เพียงในระดับไดระดับหนึ่ง ก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

8. การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานงานมืออยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา และการบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างานอยู่ไม่น้อย โดยนัยน์การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

9. การประสานงานกับภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาพภาวะแวดล้อมที่ห้อมล้อม องค์การนั้นอยู่โดยรอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้ได้อย่างดี และสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงก็อาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยน์นักบริหารที่ดึงการเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหา และนับพลันต่อการเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุผลเหมาะสมเจ้ากับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางแผนหลักเกณฑ์ควบคุมโดยรัดกุม และเหมาะสม

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

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

2. การประสานงานในแนวตั้ง (Vertical) และการประสานงานในแนวนอน สำหรับการประสานงานในแนวตั้งหรือแนวยืน หมายถึง การประสานงานจากผู้บังคับบัญชาสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา (top down) และการประสานงานในแนวนอน หมายถึง การประสานงานในระดับเดียวกัน เช่น ระหว่างอธิบดีกรมหนึ่งกับอธิบดีอีกกรมหนึ่ง เป็นต้น

การประสานงานทั้งสองประเภทตั้งกล่าวมาแล้วข้างต้น มีวิธีการประสานงานที่สำคัญอยู่รวม 2 วิธี คือ

1. วิธีการประสานงานอย่างเป็นทางการ (Formal) ซึ่งเป็นวิธีการประสานงานอย่างเป็นแบบพิธี การประสานงานแบบเป็นทางการจะประสบผลสำเร็จได้ก็โดยที่ได้มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบรรดาสมาชิกในการปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้น ๆ และมีการ

แบ่งงานหรือมอบหมายงานให้แต่ละคนทำอย่างเหมาสม ถ้าหากมีการปฏิบัติงานยกกลุ่ม หรือกับหน่วยงานอื่น ๆ ก็จะต้องคำนึงถึงการกระจายอำนาจให้แก่เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ด้วย

2. วิธีการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) การประสานงานวิธีนี้เป็นไปอย่างไม่มีพิธีริตอง การประสานงานแบบไม่เป็นทางการเกิดขึ้นจากความสนิทสนมคุ้นเคยระหว่างผู้บริหารหรือผู้ร่วมงาน และระหว่างส่วนราชการหรือองค์การต่าง ๆ ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการเข้าถึงของแต่ละบุคคล หรือหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่และตัวแทนของหน่วยงานทางเทคนิคนั้น ๆ

ปัจจัยที่จำเป็นสำหรับการประสานงาน

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นราชการหรือหน่วยงานธุรกิจเอกชน มีปัจจัยที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คน (Man) สำหรับคนหนึ่งจะมีความสามารถสามารถรวม 3 ประการ

- 1) ความสามารถทางวิชาการ (Technical Competence)
- 2) ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่น (Interpersonal Competence)
- 3) ความสามารถในการคิดและมองการณ์ไกล (Conceptual Skill)

คนนับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุดในการประสานงาน สำหรับคนนี้หมายถึง เจ้าหน้าที่ทุกระดับขั้นของหน่วยงานนั้น ๆ

2. เงิน (Money) สำหรับเงินนี้มีความหมายถึงตัวเงิน หรือเกรดดิต ซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้

3. วัสดุ (Material) ซึ่งได้แก่ สิ่งของและเครื่องใช้ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นสังหาริมทรัพย์และอสังหาริมทรัพย์

4. วิธีการทำงาน (Management) สำหรับวิธีทำงานนี้หมายถึงการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิธีการของการประสานงาน

วิธีการของการประสานงาน มี 5 วิธี คือ

1. การประชุม (Conference) หมายถึง การอภิปรายในกลุ่มอย่างไม่มีพิธีริตการ วัตถุ-ประสงค์ให้มีการพูดกันอย่างตรงไปตรงมาด้วยจิตใจกว้างขวาง และหาทางทำความตกลงหรือคิดแก้ปัญหา หรือร่วมกันคิดในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มากมีเรื่องต่าง ๆ ให้อภิปรายกัน จะต้องดูว่า มีทางตกลงกันได้ตอนไหน การตกลงควรเป็นของกลุ่มนี้ด้วยจะเป็นการให้และรับเอกสารระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

2. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consultation) หมายถึงการให้คำแนะนำ ข้อคิด หรือให้ความช่วยเหลือแก่น่วยงานใด ๆ อาจเป็นบุคคลคนเดียวซึ่งมีความรู้พิเศษ หรือมีความชำนาญ มีทักษะหรือเทคนิคก็ได้แล้วแต่กรณี แต่การแนะนำโดยผู้เชี่ยวชาญจะมีต่อเมื่อมีผู้ร้องขอ หรือมีผู้ประสานงานจะรับความช่วยเหลือเท่านั้น

3. การಡาດเปลี่ยนความคิดเพื่อหาข้อตกลงกัน (Negotiation) เป็นการกระทำเกี่ยวกับความคิดเห็น ซึ่งในที่สุดก็มาถึงจุดที่สามารถจัดลงเป็นข้อกำหนด หรือข้อตกลงกันได้ ปกติมักมีการโต้เถียงกัน ซึ่งต่างฝ่ายต่างต้องการให้ได้ประโยชน์ของตน เช่น หน่วยงาน 2 แห่ง หรือหลายแห่งที่มีความคิดต่างกัน มีความสนใจต่างกัน อาจจะมาร่วมประಡาดเปลี่ยนความคิดเห็นกัน เพื่อให้มีความผูกพันกันขึ้น และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ของตน

4. การจัดระเบียบ (Organization) หมายถึงการแบ่งแยกงานให้ญี่ ๆ หรือปัญหาใหญ่ ๆ ซอยเป็นหน่วยงานเล็ก ๆ เพื่อให้ทำได้ ส่วนมากเราแก้ปัญหาทั้งหมดที่เดียว มักไม่ค่อยสำเร็จ ต้องค่อย ๆ ทำ เพราะเหตุที่หน่วยงานใหญ่และมีปัญหาซับซ้อน มีงานให้ทำมาก many แทนที่จะทำทุกสิ่ง ในขณะเดียวและเพียงคนเดียว ก็ต้องรู้จักแบ่งงานและมอบหมายให้ได้ครับผิดชอบเป็นอย่าง ๆ ให้แน่นอนลงไป เพื่อให้งานสำเร็จต้องทำตามแนวทางที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์

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

วิธีการบริหารเพื่อให้การประสานงานบรรลุผลสำเร็จ

1. กำหนดอิฐหน้าที่และความรับผิดชอบไว้ในแผนงานอย่างชัดเจน
2. สำรวจและสังเกตการณ์อย่างใกล้ชิด จัดการประเมินผลงาน เพื่อดูความสำเร็จ ของงาน
3. ให้ความสำคัญในเรื่องของการติดต่อสื่อสาร การประชุมคณะกรรมการปรึกษา หารือ วางแผน ตลอดจนการซักซ้อมความเข้าใจในการทำงาน ฯลฯ
4. ใช้ทักษะของความเป็นผู้นำ ทักษะของผู้นำและผู้บริหาร
5. ใช้วิธีการควบคุม ควบคุมการจัดระเบียบ และนิเทศงานอย่างมีประสิทธิภาพ

หลักการประสานงาน

1. สนใจในวัตถุประสงค์และผลที่จะได้รับร่วมกัน การประสานงานเป็นวิธีการที่จะนำไปสู่วัตถุประสงค์ร่วมกัน ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับกลุ่มหรือหน่วยงานต่าง ๆ ร่วมมือ

กันทำงานตามข้อตกลงกันไว้ เมื่อทุกคนสนใจในเรื่องของความสำเร็จของงาน ซึ่งถือว่าเป็น
วัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว การร่วมมือประสานงานกันก็จะทวีมากขึ้น

2. มีความชื่นชอบและเข้าใจในกิจกรรมและหน้าที่ต่าง ๆ อย่างชัดเจน อย่าไปปนึก
ว่าสิ่งนั้นสิ่งนี้เป็นหน้าที่ของผู้อื่น ต้องศึกษาให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ในหน้าที่การทำงานที่ได้รับ¹
มอบหมายให้ทำ การรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่นจะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน²
อย่างใกล้ชิด และนอกจากนี้ยังป้องกันความเข้าใจผิด ตลอดจนความผิดหวังที่อาจจะเกิดขึ้น³
ในการทำงานนั้นไม่มีหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใดที่จะทำงานได้โดยลำพังก็หมด แต่ละหน่วย
งานจะต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และช่วยกันหาหนทางที่จะแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ

3. ใจระลึกอยู่เสมอว่า ตนมีหน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบในการทำงานให้บรรลุผล
สำเร็จ ความกลัวว่าจะด้อยกว่าผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นจะไม่ช่วยส่งเสริมความสัมพันธ์ในการ
ทำงานร่วมกัน ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกัน พยายามส่งเสริมให้มีการทำงาน
ร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความสนิจร่วมกัน และให้การยกย่องเมื่อผลงานปรากฏออกมานะ

4. จะต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดีในการประสานงานหรือการผนึกกำลังกัน การ
ทดสอบความสนใจในวัตถุประสงค์ร่วมกันเป็นการพัฒนาการวางแผนในเรื่องของการประสาน
งาน ข้อตกลงในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จการจะกำหนดได้ไว้ในแผนด้วย ความ
เข้าใจในแผนงานอย่างถูกต้องจะช่วยป้องกันความผิดพลาดหรือการแตกความสามัคคีกัน
และการจะได้มีการจดบันทึกไว้ด้วย

5. จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ทำการสำรวจตรวจสอบแผนงาน เพื่อจะได้ทราบว่างาน
ดำเนินไปถึงขั้นตอนใด ผู้ดำเนินการจะเป็นผู้ลงมือปฏิบัติตามแผน เพื่อให้แผนงานนั้น ๆ
บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เพราะฉะนั้น ในแผนงานนั้น ๆ ก็จะต้องมีการกำหนดหน้าที่ และมอบ
หมายการปฏิบัติงานของแต่ละคนอย่างละเอียด เมื่อมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ
ให้แก่บุคคลได้บุคคลหนึ่งแล้ว ผู้นั้นก็จะประจำตัวภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหาร
หรือที่ปรึกษาของกลุ่ม เขาควรจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความระมัดระวัง อย่าไปนึกว่าทุก ๆ คน
ซึ่งเป็นสมาชิกของกลุ่มได้ดำเนินการอยู่แล้ว ตนเองไม่ต้องทำก็ได้

การแก้ไขปัญหาในเรื่องการประสานงาน

ในฐานะของนักบริหาร หรือผู้ร่วมปฏิบัติงาน เราสามารถที่จะใช้ความรู้เกี่ยวกับแนว
ความคิด และหลักการของการประสานงานในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเป็นขั้นตอน
ดังนี้

แนวความคิด	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบุปัญหาของการประสานงาน 2. เลือกปัญหามาสักหนึ่งหรือสองปัญหา ซึ่งเป็นสาเหตุให้เกิดปัญหาอื่น ๆ 3. แยกปัญหาที่เลือกมาเป็นส่วนย่อย ๆ 4. วิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหาเหล่านี้ <ul style="list-style-type: none"> - ค้นหาต้นเหตุที่ทำให้เกิดปัญหานั้น ๆ ขึ้น - รวมสาเหตุที่หาได้เข้าด้วยกัน
การวินิจฉัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำข้อมูลที่หาได้มาพิจารณาดูว่า <ul style="list-style-type: none"> - สิ่งใดเป็นความจริง - ประเมินผลปัญหาที่กำลังศึกษาว่าตรงกันหรือไม่ 2. แยกเอาข้อมูลที่ไม่ตรงประเด็น หรือไม่จำเป็นออกเสียจากปัญหาใหญ่ ๆ 3. สรุปสาเหตุ <ul style="list-style-type: none"> - พยายามทำความเข้าใจกับสาเหตุที่เกิดขึ้น - ระบุสาเหตุที่ก่อให้เกิดปัญหานั้น
ลงมือกระทำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. หาวิธีการแก้ไขในการที่จะจัดสาเหตุของปัญหา <ul style="list-style-type: none"> - แนะนำวิธีการแก้ไขวันละ ๆ วิธี - เลือกวิธีการที่ดีที่สุด โดยนำไปทดสอบดูก่อน - ปฏิบัติตาม โดยใช้วิธีการจัดการและบริหารที่เหมาะสม - ติดตามและประเมินผลวิธีการแก้ไขปัญหา - อธิบายขยายความวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะนำไปสู่การประสานงานกัน

การประสานงานระหว่างหน่วยงานพัฒนาชุมชนกับหน่วยงานอื่น ๆ

ในการดำเนินงานพัฒนาชุมชนนั้น จำเป็นจะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับประเทศ จังหวัด และอำเภอ หน่วยงานพัฒนาชุมชน มีจุดมุ่งหมายที่จะรักษาไว้ซึ่งการประสานงานเป็นอย่างดีกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแต่ละหน่วยงาน หรือกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ก็ล้วนแต่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาชนบท และเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเหล่านี้ก็ได้ปฏิบัติหน้าที่เป็นเอกเทศภายใต้การควบคุมดูแลของกระทรวง

ทบวง กรมต่าง ๆ เจ้าหน้าที่เหล่านี้ควรจะได้ปฏิบัติงานร่วมกับการพัฒนาชุมชน หรือเข้าไปปฏิบัติงานในระดับเทศบาล และระดับจังหวัด หรือให้ความช่วยเหลือ และให้บริการแก่ หน่วยงานพัฒนาชุมชน

ในการปฏิบัติงานนี้ เจ้าหน้าที่ควรจะรู้บทบาทและหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี และรู้จักวิธีการที่จะนำเอาหลักการประสานงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์ และให้เหมาะสมกับเหตุการณ์นั้น

องค์ประกอบของการประสานงาน

1. สมาชิกทุกคนควรจะมีส่วนร่วมในการวางแผน และปฏิบัติการให้เป็นไปตามแผนนั้น ๆ ตลอดจนการประเมินผลแผนงาน และหัวข้อการที่จะสนับสนุนแผนงานนั้น สมาชิกทุกคนควรจะได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และไม่มีความมิจิตใจอิงนาริษยา เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ซึ่งจะทำให้งานล่าช้า

2. ในกระบวนการนี้ก็ให้เป็นไปตามแบบประชาธิปไตย ใน การกำหนดบทบาทในการตัดสินใจ และนึกถึงผลประโยชน์ร่วมกัน เพราะในการทำงานพัฒนาชุมชนนั้น ทุกคนย่อมจะต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาด หรือความสำเร็จในการดำเนินงานพัฒนาชุมชน เท่าเทียมกัน เพราะว่าทุกคนได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตั้งแต่แรกเริ่ม

3. มีความรู้ในการสื่อสารอย่างเหมาะสม ทุกคนที่ร่วมงานมีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน และรู้ว่าใครมีหน้าที่อะไร มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ และการติดต่อสื่อสารควรจะเป็นทั้งแบบทางบันดาลและทางดิจิทัล

4. ควรจะมีผู้นำที่มีพลังและความสามารถในทุก ๆ ระดับ

5. ควรจะมีวัสดุ อุปกรณ์ สื่ออำนวยความสะดวก และตัวบุคคลในการดำเนินงานอย่างพร้อมเพรียง

6. นโยบายด้านการบริหาร การจัดองค์การ และการกำหนดคุณสมบัติ ควรจะเปลี่ยนแปลงยืดหยุ่นได้ให้เหมาะสมตามกาลเวลา และสภาพแวดล้อมของบุคคลและท้องถิ่น

7. มีมนุษยสัมพันธ์ในการติดต่อระหว่างตัวแทนของหน่วยงาน และระหว่างเจ้าหน้าที่ทางวิชาการ และเทคนิคต่าง ๆ ตลอดจนชาวบ้านและผู้นำ

ในการประสานงานนี้ผู้ที่มีบทบาทเป็นตัวประสานงาน ควรจะมีคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้ กือ

- | | |
|----------------------|---------------------------------|
| 1. มโนภาพ | 6. การยอมรับ |
| 2. ความกระตือรือร้น | 7. ความมั่นใจ |
| 3. ความเบิกบานแจ่มใส | 8. ความไม่เห็นแก่ตัว |
| 4. ความสงบ | 9. ความอดทน |
| 5. ความเปิดเผย | 10. ความเมตตากรุณาและไม่ตรึงตัว |

ประโยชน์ของการประสานงาน

การประสานงานที่เกิดขึ้นในองค์การ หรือการประสานงานกันระหว่างองค์การ และ องค์การด้วยกัน ย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน (Unity of Administration) คือทำให้การบริหาร งานดำเนินไปอย่างสมดุล ปราศจากการขัดแย้งซึ่งกันและกัน ทำงานเป็นหมู่คณะ (Team work) รวมทั้งมีบรรยาภัคเป็นประชาติปีໄຕด้วย

2. ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายโดยสะดวกและรวดเร็ว เมื่อมีการประสาน งานเกิดขึ้น ไม่ว่าในหน่วยงานใด การทำงานในหน่วยงานนั้นก็จะมีความคล่องตัว และจะช่วย ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ขัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนหรือเหลือมล้ากัน เป็นที่ทราบกันแล้วว่าการ ประสานงานเป็นเรื่องของ การร่วมมือปฏิบัติงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยการประสาน พลังความสามารถทำงานในจังหวะหรือเวลาเดียวกัน ซึ่งเป็นการขัดปัญหาการทำงานที่ซ้ำ- ซ้อนกัน ขัดแย้งหรือเหลือมล้ากันอยู่ในตัว

4. ช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจ ซาบซึ้งในนโยบาย วัตถุประสงค์และโครงการต่าง ๆ ของหน่วยงานของตนได้ดีขึ้น ตลอดจนทราบข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่นดียิ่งขึ้น

5. ประหยัดเวลาและแรงงานในการทำงาน ตลอดจนเงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ จาก ผลของการประสานงานดังกล่าวมาแล้วก็จะทำให้หน่วยงานไม่มีปัญหาในการทำงาน ไม่มีการ ขัดแย้ง งานก็สำเร็จเรียบร้อยอย่างรวดเร็ว ก็จะทำให้ประหยัดเวลา แรงงาน ตลอดจนค่าใช้จ่าย ต่าง ๆ ลดลง อันเป็นการช่วยให้เกิดการประหยัด (Economy) ขึ้นในหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ได้เป็นอย่างดี

ข้อควรคำนึงในการประสานงาน

1. บทบาทและหน้าที่ของผู้ประสานงาน ผู้ประสานงานมีหน้าที่จะต้องเป็นหัวเรง สำคัญ ประจำการ เตรียมการวางแผน และประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายให้เข้าใจถึงการดำเนิน

งานหรือแผนงานอยู่เสมอ ทั้งเพื่อป้องกันไม่ให้ข่าวสารลูกค้าตัดขาด แต่ระวังอย่าทำเกินขอบเขต เพราะอาจจะถูกกล่าวหาผู้ร่วมประسانงาน

2. บุคลิกภาพของผู้ประสานงาน นอกจากการวางแผนตัวแล้วยังหมายรวมถึงความรอบรู้ และความสามารถในด้านต่าง ๆ ของผู้ทำหน้าที่ประสานงาน ความรอบรู้ในที่นี้อาจหมายถึงการรู้เรื่องราวสำคัญที่สำคัญ นโยบาย แหล่งทรัพยากร (เงิน กน. วัสดุ) และความรู้ทางวิชาการ พอสมควร การจะเป็นคนรอบรู้นักจากหมั่นศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองแล้ว การเป็นนักประชาสัมพันธ์ที่ดี จะสามารถเพิ่มพูนความรอบรู้โดยได้มาจากการพบปะสัมมาร์ทเรื่องความสามารถในการทำงานหรือความสามารถในด้านอื่น ๆ ก็ขึ้นอยู่กับความรอบรู้ที่จะให้การสนับสนุน กันที่รอบรู้ในเรื่องที่ตนทำอยู่ เช่น การตัดสินใจ การเสาะแสวงหาลู่ทาง ปฏิบัติย้อมทำได้ดีกว่า คนไม่รู้ ส่วนเรื่องการวางแผนตัว ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญที่จะให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อป้องกันการครุณนา ขาดความเชื่อถือจากเพื่อนร่วมงาน

3. การใช้เทคนิคในการติดต่อสื่อสาร การเป็นนักประสานงานที่ดีนั้น ก็ต้องมีเทคนิคอย่างดีในการติดต่อสื่อสาร อาจจะใช้วิธีการเขียน วิธีแสดงการกระทำ วิธีเสนอภาพ วิธีใช้เสียง การพูดที่เป็นพิชิตการ และกันเอง เครื่องมือที่ใช้แสดงและแพร่สิ่งประดิษฐ์ หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรศัพท์ ภารຍัตร์ การประชุม การสัมภาษณ์ การติดต่อส่วนตัวด้วยโทรศัพท์ และจดหมาย การออกหนังสือ ใบปลิว ฯลฯ

4. การวางแผนงาน การประสานงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของการวางแผน เพื่อจะคณะกรรมการประสานงานประกอบด้วยพลังต่าง ๆ ผู้มีหน้าที่ประสานงานจึงจำเป็นต้องทำหน้าที่เป็นผู้วางแผนงานข้างต้น โดยร่วมกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไม่เป็นทางการก่อน เมื่อตกลงกันแล้วจึงนำเสนอคณะกรรมการประสานงาน เติมชุดพิจารณาอีกรอบ เพื่อจะได้พิจารณาแก้ไขเพิ่มเติมรับรู้ร่วมกัน แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนำไปปฏิบัติในส่วนที่เกี่ยวข้อง

การประสานงานตามที่กล่าวมาแล้ว จะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับผู้นำ หรือหัวหน้างานเป็นสำคัญ ถ้าหากผู้นำมีความสามารถแล้ว ผู้นำนี้ก็จะเป็นผู้เชื่อมโยงติดต่อ ชักจูง และแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้เข้ามาร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ต่อไป สำหรับเนื้อหาของการประสานงานที่กล่าวมานี้ คงจะนำไปเป็นแนวทางประกอบการพิจารณาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้ประสานระดับต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี