

บทที่ 1

บทนำ

1. แนวคิดเบื้องต้นและมูลเหตุจูงใจ

สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด ประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบท ประสานการดำเนินโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม บริหารข้อมูลข่าวสารด้านแรงงาน และอื่น ๆ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งมีอัตรากำลังหลักในการปฏิบัติงาน คือ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ตั้งแต่ระดับ 8 - 3 จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าบทบาทหน้าที่ที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของ สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดทุกจังหวัดต้องเกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด คือ การติดต่อประสานงาน และ จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ปฏิบัติงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของ สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ที่ผ่านมา ทำให้ผู้เขียนทราบถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ณ ตรงนี้ ดีว่า มิได้เพียงแต่ ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนหรือโครงการ เท่านั้น หากแต่มีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่า คือ การติดต่อประสานงาน ทั้งกับ หน่วยงานในสังกัดกระทรวงเดียวกัน กับส่วนราชการระดับจังหวัด กับส่วนราชการส่วนกลาง และกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรวบรวมการจัดทำแผน จัดทำข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม จากองค์การย่อยให้ออกมาในภาพรวมของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จากการทำที่ต้องติดต่อประสานงาน กับหลาย ๆ หน่วยงาน และหลากหลายภารกิจนั้น หลายครั้งที่ผู้เขียนยอมรับว่าการติดต่อประสานงานล้มเหลว ไม่ได้มาซึ่งข้อมูลหรือรายงานที่ต้องการ หรือ ได้มาแต่ไม่อยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีหนังสือเชิญประชุม แต่ผู้ถูกเชิญไม่เข้าประชุม โดยไม่มีเหตุผลอันควร และการไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตามที่ร้องขอ เหล่านี้ ล้วนแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากการประสานงาน ซึ่ง สาเหตุอาจเป็นเพราะ ต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างมีมุมมอง ต่างคนต่างไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความสับสน ในวัตถุประสงค์ของการประสานงาน ระยะเวลาในการประสานงานกระชั้นชิด และ ที่สำคัญ คือ ต่างคนต่างขาดหลักการประสานงานที่ดี จึงทำให้ไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เป็นสาเหตุในการไม่ให้

ความร่วมมือ ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง และฐานะเดียวกับผู้เขียนต้องประสบบ้างไม่มากก็น้อย ผู้เขียนได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้คิดจัดทำเอกสารผลงาน เรื่อง “เทคนิคการติดต่อประสานงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด” ฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาถึงหลักและเทคนิคการติดต่อประสานงาน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าการติดต่อประสานงาน เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน เพราะการทำงานในองค์กร ย่อมหนีไม่พ้นการติดต่อประสานงาน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การติดต่อประสานงานที่ดีย่อมมีผลดีต่อองค์กรและในทางตรงกันข้ามการติดต่อประสานงานที่ไม่ดีก็ย่อมส่งผลเสียหายต่อองค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้น การได้ศึกษาถึงหลักและเทคนิคในการติดต่อประสานงาน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามามีความสัมพันธ์ และมีผลต่อการติดต่อประสานงาน อันได้แก่ เรื่องของ พื้นฐานพฤติกรรมมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความรู้ ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมไว้ในเอกสารผลงานฉบับนี้ให้เข้าใจ และยอมรับความเป็นจริง แล้วนำมาแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง จะสามารถทำให้การติดต่อประสานงาน ในแต่ละครั้งได้รับผลตามจุดมุ่งหมายมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อตนเอง และองค์กรต่อไป

2. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้เขียนได้รวบรวมเรื่อง ที่เห็นว่าผู้ประสานงานจำเป็นต้องรู้ เพื่อนำไปสู่แนวคิด และแนวปฏิบัติในการติดต่อประสานงาน ดังนี้

1. หลักและเทคนิคในการติดต่อประสานงาน
 - ความหมายของการประสานงาน
 - หลักการประสานงาน
 - เทคนิคการประสานงาน
2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน
 - 2.1 พื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์
 - ความแตกต่างระหว่างบุคคล

- บุคลิกภาพ
- การรับรู้
- ทักษะ
- การเรียนรู้

2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

2.4 มนุษสัมพันธ์

2.5 การติดต่อสื่อสาร

3.วัตถุประสงค์

มุ่งเน้นที่ผู้ประสานงานของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เพื่อ

1. ศึกษาให้เข้าใจถึงการติดต่อประสานงานอย่างมีหลักการ
2. ศึกษาตนเองและผู้อื่น เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง นำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกัน

และได้รับการสนองตอบที่ตรงกัน

3. ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน
4. ให้เกิดแนวคิดในการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานอย่างเป็นระบบและมีประ

สิทธิภาพ

5. นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน เพื่อการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด หรือ หน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจในลักษณะเช่นเดียวกัน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการติดต่อประสานงานของผู้ประสานงาน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดและของหน่วยงานในสังกัด ให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม เกิดเอกภาพในการทำงาน ลดปัญหาการขัดแย้ง เพื่อบรรลุเป้าหมายในนโยบายของกระทรวง-แรงงานและสวัสดิการสังคม

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการเขียนเอกสารผลงานฉบับนี้ ผู้เขียน ได้กำหนดคำนิยามศัพท์ในการเขียน โดยให้มีขอบเขต และความหมายเฉพาะ เพื่อง่ายต่อการเข้าใจ ไว้ดังนี้

“สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด” หมายถึง หน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานในสังกัดในเขตพื้นที่จังหวัด ประสานการจัดทำกรอบนโยบาย การจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด ประสานการดำเนินโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานกับหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานอื่น รับเรื่องราวร้องทุกข์ บริหารข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมมอบหมาย

“เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน” หมายถึง เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานวิเคราะห์นโยบายและแผน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน ประสานข้อมูล ประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ และอื่น ๆ โดยในคู่มือฉบับนี้ขอใช้คำว่า “ผู้ประสานงาน” แทนคำว่า “เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด”

“การติดต่อประสานงาน” หมายถึง การติดต่อประสานงานของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน เกี่ยวกับการเชิญประชุม การจัดฝึกอบรม การศึกษาวิเคราะห์ การประสานนโยบาย การจัดทำแผน การติดตามประเมินผล และการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน และอื่น ๆ โดยมีกระบวนการ หรือขั้นตอน ในการก่อให้เกิดการร่วมกันปฏิบัติงาน ด้วยการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจในจุดมุ่งหมาย และ วัตถุประสงค์ที่ตรงกัน เพื่อลดความขัดแย้งในความคิด การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความ

สอดคล้อง เกิดเอกภาพ ได้รับ ความร่วมมือ ความช่วยเหลือในการทำงาน อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ และ เนื่องจากการประสานงานเป็นเรื่องที่ต้องมีขบวนการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้น ในคู่มือฉบับนี้ บางครั้งอาจใช้คำว่า การติดต่อประสานงาน หรือ การประสานงาน แทนกัน

"ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน" หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในฐานะผู้ประสานงานของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับการติดต่อประสานงาน

การติดต่อประสานงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นเอกภาพ และบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะเราไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียว หรือหน่วยงานเดียวได้ โดยหลักการปฏิบัติงานในองค์การ ต้องมีการติดต่อประสานงาน อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ยิ่งองค์การที่มีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อนในระบบการบริหารงานมากเท่าไร การประสานงานยิ่งมีความจำเป็น และมีปัญหามากเท่านั้น เพราะฉะนั้น การประสานงานจะเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นได้ ผู้ประสานงานจำเป็นต้องเข้าใจถึงหลักและเทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการประสาน ซึ่งก่อนจะกล่าวถึง หลักและเทคนิคการประสานงาน รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ นั้น ผู้เขียนขอทำความเข้าใจกับความหมายของการประสานงาน ดังนี้

การประสานงาน (coordination)

มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ซุบ กาญจนประกร (2528 : 67) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติการเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ทั้งนี้เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างสอดคล้อง โดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ขององค์การนั้นมีสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ

เกษม อุทยานิน และเกษม สุวรรณกุล (2510 : 305) กล่าวว่า การประสานงานเป็นเรื่องของการที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 148) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ การจัดระเบียบงานให้เรียบร้อยและสอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้งานสมดุลง และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

พุสดี สัตยมานะ (2517 : 57) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้ามาร่วมกัน และให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่ง

ใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์การนั้น ๆ

เนาวรัตน์ วัฒนชอบ (2535 : 13) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบ การทำงานให้มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถรับกันได้ในจังหวะเวลาที่เหมาะสมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การประสานนโยบายและแผน การประสานงาน และโครงการ ตลอดจนการประสานทรัพยากรการบริหารอันได้แก่ คน เงิน และวัสดุ

จากความหมายของการประสานงานดังกล่าว ผู้เขียนมีความเห็นว่า การประสานงาน หมายถึง กระบวนการ หรือขั้นตอน ในการก่อให้เกิดการร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีการติดต่อสื่อสารกัน ระหว่างบุคคลกับบุคคล หรือ ระหว่างบุคคลกับองค์การ หรือ ระหว่างองค์การกับองค์การ ให้เข้าใจในจุดมุ่งหมาย และ วัตถุประสงค์ที่ตรงกัน เพื่อลดความขัดแย้งในความคิด การปฏิบัติ ทำให้เกิดความสอดคล้อง นำไปสู่ความร่วมมือ และ ผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องของเวลา ทรัพยากร คุณภาพงาน และงบประมาณ

หลักการประสานงาน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องจากการประสานงาน มักเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่เข้าใจหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการประสานงาน ซึ่งในเรื่องหลักการประสานงานนั้น ได้มีกล่าวไว้ในเอกสารการสอนชุดวิชา “ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร” หน่วยที่ 8 - 15 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2526 : 288 - 292) ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานเป็นการประสานนโยบาย (Policy) เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงาน รวมทั้งประสานการปฏิบัติให้บรรลุเจตนารมณ์ขององค์การ

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือ (cooperation) การประสานงานมิใช่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานประสานกันเท่านั้น หากแต่เป็นเรื่องของความร่วมมือด้วยความเห็นใจของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย ในรูปของกลุ่มทำงาน (teamwork) อีกด้วย

3. การประสานงานจะต้องมีอยู่ทุกระดับชั้น ของสายการบังคับบัญชา (chain of command) ปัญหาที่มักเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ก็คือ การจัดสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สะดวกแก่การปฏิบัติงาน เช่นไม่มีการแสดงให้รู้ว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงาน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการก้าวก่าย ข้ำซ้อนกันขึ้น หรือมีผู้สั่งงานหลายคนในงานอย่างเดียวกัน การแก้ปัญหานี้ ก็คือ จะต้องใช้วิธีการประสานงานกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (formal & informal)

4. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (communication) การประสานงานที่ดีนั้น มักมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเสมอ เพราะระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงบุคคลภายใน และระหว่างหน่วยงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และโดยปกติแล้วบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือหรือประสานงานด้วยก็ต่อเมื่อเขาได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์ หรือความต้องการของหน่วยงานนั้นชัดเจนดีแล้ว ซึ่งลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ดี จะต้องเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (two – way communication) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

5. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารในรูปแบบของกระบวนการแปรรูป (conversion process) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่ป้อนหรือใส่เข้าไป (input) ออกมาดี ส่วนป้อนเข้าไปได้แก่ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ เวลา ความตั้งใจในการทำงาน และความสะอาดต่าง ๆ ดังนั้น การประสานที่ดี จะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น นั่นคือ แผนนั้นจะทำให้รู้ว่าใครทำอะไรที่ไหนเมื่อไหร่ ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งลดลง และการประสานงานดีขึ้น

6. การประสานงานเป็นการควบคุมทางอ้อมวิธีหนึ่ง (coordination & control) โดยการคอยระดับระคองการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมทั้งคอยจัดอุปสรรคที่จะทำให้การประสานงานต้องหยุดชะงัก

7. การประสานงานเป็นเรื่องของการจัดให้งานมีความสอดคล้องกัน ปราศจากความขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำ หรือซ้ำซ้อน ทำให้เกิดความสมดุลย์กัน และรับกันได้ในจังหวะและเวลาที่เหมาะสม (timing) สามารถผสมกลมกลืนเข้ากันได้อย่างแนบเนียน (integrating)

Cunningham (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 16) ได้กล่าวถึงหลักการประสานงานในกลุ่ม ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องให้อิสระภาพในการเปลี่ยนแนวทางในการทำงานกลุ่ม
2. สมาชิกกลุ่มจะต้องมีส่วนร่วมในการประเมินผลกระบวนการของกลุ่ม
3. สมาชิกกลุ่มจะต้องได้รับการฝึกฝนให้ทำงานนั้น ๆ และได้รับมอบหมาย

ตามความถนัด

4. สมาชิกกลุ่มจะต้องเต็มใจยอมรับและพัฒนาข้อเสนอของกันและกัน

Litterer (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 17) ได้กล่าวว่า การประสานงานที่ดีผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงหลักการดังต่อไปนี้ คือ

1. ต้องทำให้โครงสร้างขององค์การไม่สลับซับซ้อน
2. คำนึงถึงความผสมกลมกลืนระหว่างนโยบายและแผนงาน
3. คำนึงถึงระบบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
4. คำนึงถึงการสร้างให้เกิดความสมัครใจในการประสานงาน
5. คำนึงถึงการประสานงานโดยผ่านทาง การแนะนำบุคคลากร

Koontz และ Donell (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 17) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลากรในองค์การ ทั้งในแนวตั้ง และ แนวนอน โดยการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ

2. การประสานงานต้องเริ่มจากการวางแผน และกำหนดนโยบายและจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน

3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทรประเสริฐกุล (2533 : 61-65) ได้เสนอหลักในการประสานงาน ดังนี้

1. มีการติดต่อประสานงานทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงการติดต่อประสานงานระหว่างระดับชั้น และภายในระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อเป็นการแก้ปัญหาคำสั่งการทำงานซ้ำซ้อน โดยมีการติดต่อประสานงาน ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ การติดต่อประสานงาน จะมีความสำคัญขึ้น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น เพราะสายการบังคับบัญชามีความซับซ้อนขึ้น ปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและล่าช้าจะเกิดขึ้น

2. การติดต่อประสานงานนั้น เป็นการประสานระหว่างนโยบาย หรือ ระหว่างวัตถุประสงค์ กับการปฏิบัติงาน และ เป็นการประสานระหว่างวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง และวัตถุประสงค์ปลีกย่อยเฉพาะองค์การ จะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้นด้วย

3. มีฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกมีหน้าที่วางแผน ทบทวน เสนอแนะ วิจัย กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีแก้ปัญหาคำสั่งต่าง ๆ และที่สำคัญคือ จะต้องประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ปฏิบัติงาน

4. การประสานงานต้องควบคู่กับการควบคุม เพราะการควบคุมจะช่วยให้งานดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ มิใช่เป็นตามยถากรรม

5. มีการวางแผนในการติดต่อประสานงาน โดยกำหนดขั้นตอนในการติดต่อประสานงาน และดำเนินการประสานงานโดยใช้การติดต่อสื่อสาร

6. การติดต่อประสานงานเป็นความร่วมมือของบุคคล แต่ละฝ่ายที่เต็มใจทำงานร่วมกัน การร่วมมือดังกล่าวต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี

7. การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อประสานงาน ที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกัน

จากหลักการประสานงานที่กล่าวมานั้น ผู้เขียนขอสรุปว่าหลักการประสานงานจะต้องมีการประสานงานในทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดเอกภาพ เกิดความร่วมมือ โดยต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง และความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงการ และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และยอมรับข้อเสนอในการประสานงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

เทคนิคการประสานงาน (techniques of coordination)

โดยปกติ การประสานงานนั้นนับได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่องค์การต่าง ๆ ต้องกระทำทั้งภายในและภายนอกหรือระหว่างองค์การอยู่แล้ว แต่การประสานงานดังกล่าวอาจจะมีอุปสรรคหรือมีเหตุให้การประสานงานเป็นไปโดยไม่ราบรื่น อันสืบเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจในเทคนิคการประสานงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่อยู่ภายใต้องค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างองค์การ

สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2526 : 75 – 79) ได้จำแนกเทคนิคการประสานงานที่สำคัญ ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การประสานงานภายในองค์การ (coordination within our activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวเป็นหัวข้อย่อย ๆ พอสังเขปได้ ดังนี้

1.1 การจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (organization structure and functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

1.2 จัดให้มีระเบียบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (efficiency communication system) โดยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ทุกฝ่ายจัดสายบังคับบัญชาให้เอื้ออำนวยต่อการติดต่อที่รวดเร็ว ชัดเจน มีการป้อนกลับของข้อมูล (feedback) และเป็นการติดต่อสองทาง

1.3 การใช้คณะกรรมการ (committee) ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสาขาต่าง ๆ ในโครงการเดียวกันหรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อให้มีหน้าที่ประสานงานโดยตรง

1.4 การใช้วิธีการงบประมาณ (budgeting) เป็นเครื่องมือในการควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้มีการประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยระบบการงบประมาณปฏิบัติการ และงบประมาณโครงการ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลการดำเนินงานและเกิดการประสานงานกันได้อย่างดี

1.5 การติดต่อประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ (informal contacts) การปฏิบัติราชการนั้น ในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนทางราชการอาจทำให้งานล่าช้า และก่อให้เกิดผลเสียหายแก่ทางราชการได้ การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการจะเข้ามามีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้มาก

1.6 การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (follow up) เป็นการติดตามเพื่อให้ทราบว่าจะเกิดข้อผิดพลาด หรือข้อขัดข้องอย่างไรบ้างในงานนั้น ๆ สามารถเสร็จทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือล่าช้า เพราะเหตุใด ก็จะช่วยให้สามารถประสานงานเพื่อแก้ไขข้อขัดข้องดังกล่าว

1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ (liaison officer) การเลือกคนที่เหมาะสม สามารถปรับตัวเข้ากับทุกคนได้ดี มีความรู้และบุคลิกที่เหมาะสมกับงาน จะมีส่วนช่วยให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างดี

1.8 การจัดให้มีการประชุม (meeting) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง และยังเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความสนิทสนม และความสมัครใจให้เกิดขึ้น ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงาน ปรับปรุงให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

1.9 จัดให้มีหน่วยงานแนะแนวทางวิชาการ เพื่อศึกษาค้นคว้าปัญหาข้อขัดข้อง ตลอดจนวิธีการปรับปรุงให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร (training officer) เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาการทำงาน ความรู้ความสามารถ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดี

1.11 การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) เป็นการจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ และเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นประโยชน์แก่การประสานงาน

1.12 การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morel) เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และเป็นพลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานขึ้นได้ทางหนึ่ง

2. การประสานงานระหว่างองค์การ (coordination outside our activity)

สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้ จะได้พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น ออจนามาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การ ที่ควรทราบ ได้แก่

2.1 การประสานงานระหว่างองค์การ การกำหนดอำนาจ และหน้าที่ขององค์การ แต่ละองค์การ ควรให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่ากำหนดหน้าที่ให้กว้างขวาง หรือข้อความที่กำกวม ซึ่งอาจตีความและเข้าใจความหมายไปได้หลายทางอันอาจนำไปสู่การทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด

2.2 การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (joint committee or interdepartmental committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้ จะช่วยกลั่นกรอง และขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจกรรมบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจ จากหลายฝ่ายหลายสังกัด

2.3 การใช้วิธีการงบประมาณ (budgeting) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์การแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การด้วยเพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงาน ขององค์การต่าง ๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ นั้น โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำและซ้อนกันได้ดีที่สุด

2.4 การประชาสัมพันธ์ ในการที่จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้น แต่ละองค์การควรจะได้มีการเผยแพร่ผลงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ ขององค์การของตนให้ทั่วถึง โดยเฉพาะกับองค์การที่ตนจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคล กับหน่วยงานภายนอก กับองค์การนั้น ๆ ดังนั้น การประชาสัมพันธ์ จึงไม่เพียงแต่จะให้ประโยชน์โดยตรง ต่อการปฏิบัติเท่านั้น หากยังให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่การประสานงานระหว่างองค์การด้วย

เมื่อวิเคราะห์จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้นำเอาหลักการประสานงานที่ การประสานงานเป็นเรื่องของการประสานนโยบายและแผน เพื่อก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพของการบริหารตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์นโยบาย และแผนงาน รวมทั้งการประสานการปฏิบัติงานให้บรรลุเจตนารมณ์ขององค์การ และจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงาน ซึ่งต้องประสานงานกับหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน ทั้งกับหน่วยงาน

ในสังกัด และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง พบว่าบางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหามาจากหลาย ๆ อย่าง ตามที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น ซึ่งปัญหาเหล่านั้น มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน ดังนั้น ผู้ประสานงาน จำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงาน อันได้แก่ พื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มนุษยสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนขอกล่าวถึงผลการศึกษา เพื่อสนับสนุนปัจจัยดังกล่าว ดังนี้

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับติดต่อการประสานงานที่ควรศึกษา 5 ปัจจัย คือ

1. พื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 49 – 80) กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ที่สำคัญทางจิตวิทยา คือ ความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ การรับรู้ ทักษะคิด และการเรียนรู้

1.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (individual difference) บุคคลแต่ละคนหรือเอกบุคคล เป็นหน่วยพื้นฐานสำคัญขององค์การ หากปราศจากเอกบุคคลทั้งหลายองค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้ โดยทั่วไปบุคคลจะแตกต่างกันทางร่างกาย ทางสติปัญญา ทางสังคม และทางอารมณ์ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อม และความแตกต่างเหล่านั้น ทำให้บุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร (uniqueness) ในแง่ของการทำงานอาจแตกต่างกัน ในแง่ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็ว ความแม่นยำในการเห็น การฟัง ความสมารถที่จะอดทนต่อความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความเครียด ทักษะในการพูด การเขียน เป็นต้น และที่สำคัญ คือมีระดับพลังงาน และ ความสามารถทนต่อความเหนื่อยล้าต่างกัน มีความต้องการต่างกัน จึงทำให้มีความแตกต่างในการจูงใจ (motivation)

1.2 บุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบุคคลเพราะบุคลิกภาพมีผลต่อการพฤติกรรมมนุษย์ การศึกษาจะช่วยให้เกิดความเข้าใจไม่เพียงแต่พฤติกรรมของบุคคล เท่านั้น แต่ยังขยายไปยังระดับองค์การได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

บุคลิกภาพหมายถึง การรวมตัวของระบบร่างกาย และจิตใจอันมีลักษณะเป็น พหุวัตภายในเอกบุคคล ระบบกายภาพ และ จิตภาพนี้ จะกำหนดลักษณะการปรับตัวของเขานี้ ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ตัวกำหนดบุคลิกภาพ

- (1) ตัวกำหนดทางด้านชีววิทยา อาทิ พันธุกรรม พันธุกรรมเป็นตัวกำหนด ลักษณะทางสรีระภาพ หรือกายภาพ
- (2) ตัวกำหนดทางการเป็นสมาชิกของกลุ่มต่างๆ เช่น ครอบครัว สถานศึกษา กลุ่มเพื่อนในที่ทำงาน ฯลฯ
- (3) ตัวกำหนดทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นแนวความคิด เป็นตัวกำหนด บุคลิกภาพที่สำคัญ บุคคลต่างเชื้อชาติ จะมีความแตกต่างในความประพฤติปฏิบัติ และอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมตน
- (4) ตัวกำหนดทางสถานการณ์ สถานการณ์มีลักษณะไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้น บุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น สถานการณ์จึงมีบทบาทกลายเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

1.3 การรับรู้ (perception) ความหมายการรับรู้ มนุษย์มีความสามารถตามธรรมชาติที่จะรู้สึกในรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส หรือที่เรียกว่าสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสิ่งเร้าภายนอก (outside stimuli) และสิ่งเร้าภายใน (inside stimuli) จากการที่บุคคลรู้สึกในสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวนั้นเท่ากับว่าความรู้สึกนั้น ได้ส่งข้อมูลดิบแล้วจึงเกิดการรับรู้ หรือจิตภาพขึ้น ดังนั้นกระบวนการรับรู้ จึงเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของการคัดเลือก (selection) การจัดระเบียบ (organization) และการตีความ (interpretation) ข้อมูลดิบต่าง ๆ หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลนั้น

กระบวนการย่อยของการรับรู้แบ่งได้ ดังนี้ คือ

- (1) สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) ในที่นี้หมายถึง สิ่งเร้าหรือสถานการณ์ ซึ่งการรับรู้ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยหากไม่มีสิ่งเร้ามากระทบตัวบุคคล
- (2) การเผชิญหน้า (confrontation) การรับรู้ของบุคคล เริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้เผชิญหน้ากับสิ่งเร้าทางกายภาพอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ หรือเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม วัฒนธรรม สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

(3) การคัดเลือก (selection) เมื่อผ่านขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าและสถานการณ์ และรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว ในท่ามกลางสิ่งเร้ามากมาย และสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น บุคคลจะเลือกให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามทักษะของบุคคล นั้น ขั้นตอนนี้เรียกว่าการคัดเลือก

(4) การจัดระเบียบของการรับรู้ (perceptual organization) เมื่อบุคคลได้คัดเลือกรับรู้สิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ก็จะมีการจัดระเบียบของการรับรู้ เพื่อจะเป็นการปูทางให้ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไป

(5) การตีความ (interpretation) สิ่งเร้าที่บุคคลรับเข้ามา และจัดระเบียบแล้ว การตีความถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในบรรดาขั้นตอนทั้งหลาย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ ก็คือ ลักษณะของสิ่งเร้า และลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นั้น

1.4 ทักษะ (Attitude) ทักษะ คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปของการประเมินค่า อันอาจเป็นการยอมรับ หรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมของมนุษย์ ก็คือ การแสดงออกซึ่งทัศนคติของเขาอันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้ และ ประสบการณ์

องค์ประกอบของทัศนคติ

(1) องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ (cognitive component) เป็นการแสดงออกซึ่งความรู้ หรือความเชื่อ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในประสบการณ์ต่าง ๆ

(2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (affective component) เป็นสภาพทางอารมณ์ (emotion) ประกอบกับการประเมิน (evaluation) ในสิ่งต่าง ๆ อันเป็นผลจากการเรียนรู้ในอดีต เป็นการแสดงออกซึ่งการยอมรับ หรือปฏิเสธ เช่น ชอบ ถูกใจ หรือเกลียด โกรธ เป็นต้น

(3) องค์ประกอบด้านแนวโน้มพฤติกรรม (behavioral tendency component) หมายถึง แนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติต่อสิ่งที่ตนชอบหรือเกลียด อันเป็นการตอบสนอง หรือการกระทำในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งเร้านั้น ๆ

1.5 การเรียนรู้ (learning) การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกฝนอบรม และยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร การเรียนรู้ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ทั้งพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก หรือที่เรียกกันว่าพฤติกรรมเปิดเผย (overt behavior) เช่นพฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไป หลังเข้ารับการฝึกอบรม และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้และเก็บไว้เป็นความรู้สึกในใจ ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมซ่อนเร้น (covert behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีในจิตใจบุคคลก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมเปิดเผย เช่นบุคคลทราบว่าการขาดงานบ่อย ๆ จะเป็นเหตุทำให้ได้รับการลงโทษ อาจโดยการตักเตือนด้วยวาจา หรือถูกดำเนินการทางวินัย จากการเรียนรู้นี้ทำให้เกิดพฤติกรรมซ่อนเร้น ที่ทราบถึงเหตุและผลของการกระทำ คือเหตุขาดงานจะทำให้เกิดผล คือ ถูกลงโทษ ดังนั้น บุคคลจึงมีพฤติกรรมเปิดเผย ในลักษณะงดเว้นการกระทำ คือไม่ขาดงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญทางจิตวิทยา ซึ่งผู้ศึกษาจะมีความเข้าใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ องค์การซึ่งมีสมาชิกมากมาย แต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ผู้เขียนเห็นว่าการได้เรียนรู้และศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคล จะทำให้ได้ทราบถึงบุคลิกลักษณะธรรมชาติ ข้อจำกัด และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารองค์การ และพัฒนาบุคคลในองค์การ และสามารถให้หลักการประสานงานได้อย่างเหมาะสมทำให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, (2541 : 133 – 149) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าคำนิยาม ของ "ความพึงพอใจในงาน" ซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักจิตวิทยา ก็คือ คำจำกัดความของ เอ็ดวิน เอ. ล็อก (Edwin A. Locke) ผู้ได้นิยามความพึงพอใจในงานไว้ว่า "เป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง

ภาวะทางอารมณ์ที่ขึ้นขอบ หรือ ภาวะอารมณ์ทางบวกนี้จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยมบรรลุผลได้ และค่านิยมเหล่านี้จะสอดคล้องกับความต้องการของเขาด้วย

ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว ได้แก่ อายุ ระดับอาชีพ ระดับการศึกษา และเพศ เป็นต้น

(1) อายุ เมื่อผู้ปฏิบัติงานอายุมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานมักสูงตามขึ้นไปด้วย เขาก็จะมีแนวโน้มที่จะพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งมีเหตุผลประกอบคือ ความคาดหวังในระดับต่ำ การปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามปรากฏว่าบุคคลวัยกลางคนอาจหวั่นไหว มีความไม่แน่ใจในตำแหน่งที่ตนครองอยู่ ทั้งนี้ เพราะสถานภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา ทำให้รู้สึกว่ามีค่าสำคัญ สำหรับผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยแนวโน้มที่จะมีความพอใจน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะมีความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อย

(2) ระดับอาชีพ บุคคลผู้มีระดับอาชีพสูง มีค่าจ้าง และมีสภาพการทำงานที่ดี มีเกียรติ และได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นเหตุผลที่ดีที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

(3) ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูง มักได้งานในระดับสูง มีความพึงพอใจในงานสูง

(4) เพศ และเชื้อชาติ จากการศึกษานี้ของ ชาลส์ เอ็น . วีเวอร์ (Charles N. Weaver) พบว่า โดยทั่วไปในแง่ของเพศและเชื้อชาติ ไม่ปรากฏความแตกต่างที่สำคัญในเรื่องความพึงพอใจ เพราะผู้ชายผู้หญิงต่างก็ได้รับผลกระทบไม่ต่างกันจากตัวแปรต่าง ๆ ของความพึงพอใจ อาทิ ค่าจ้าง เงินเดือน เกียรติภูมิในงาน

(5) ขนาดขององค์การ ในที่นี้หมายถึงหน่วยปฏิบัติงาน พบว่า ขนาดขององค์การที่ขยายขนาดขึ้น ความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะลดลง ทั้งนี้เพราะว่าอำนาจในการตัดสินใจนั้นค่อย ๆ ห่างออกไป ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบถึงงานได้ สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนไป เช่น ความใกล้ชิดระหว่างบุคคล มิตรภาพ และการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็ก ค่อย ๆ หายไป ในขณะที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคคล

สาเหตุของความพึงพอใจในงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป จะมาน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับว่าความต้องการของตนได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด หากได้รับการตอบ

สนองมากก็จะมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่มาก หากได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะมี ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่น้อยลงไป สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่

ผลของความพึงพอใจและไม่พอใจในงาน

(1) การลาออกจากงาน บุคคลที่ไม่ชอบงานมีแนวโน้มจะขาดงาน (absenteeism) บ่อย ๆ และอาจหนักถึงลาออกจากงาน (turnover) การลาออกจากงานทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่า โดยเฉพาะเมื่อบุคคลนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

(2) การขาดงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจน้อยมีแนวโน้มการขาดงานบ่อย อย่างไม่มีเหตุอันสมควร หรือมากกว่าคนที่มีความพอใจในงาน

(3) การเป็นขโมย แม้การขโมยจะมีสาเหตุหลายประเด็นก็ตาม แต่ผู้ปฏิบัติงานบางคนก็ขโมยเพราะคับข้องใจ หงุดหงิดใจ คับแค้นผู้บังคับบัญชาที่ไม่ให้การปฏิบัติดูแลตามที่ควรจะเป็น

(4) ผลผลิต หรือการปฏิบัติงาน นั้น จะผันแปรไปตามระดับความพึงพอใจในงาน

(5) สุขภาพทางกายและการมีอายุยืนนาน งานซึ่งไม่เป็นที่พึงใจจะส่งผลเสียต่อสุขภาพของบุคคล จะทำให้เกิดความเครียด นำไปสู่สุขภาพที่ไม่ดี ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีความพึงพอใจในงาน จะมีความสุข ทำให้สุขภาพดี มีอายุยืนนาน

(6) สุขภาพจิต ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในชีวิต ผูกสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ผู้ปฏิบัติงานที่ความครุ่นแค้น จะเป็นผู้มีประสบการณ์ของความไม่พึงพอใจในงาน กระทบไปถึงชีวิตส่วนตัว และคุณภาพชีวิต เป็นเหตุให้สุขภาพจิตเสื่อมโทรม

แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

smith (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 23) อธิบายว่า ความพึงพอใจเป็นการบ่งถึงระดับความพึงพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ ที่มีต่องานนั้นว่าตอบสนองความต้องการของเขาได้มากน้อยเพียงใดทั้งทางด้านร่างกายจิตใจ และสภาพแวดล้อม

ปราณี อารยะศาสตร์ (2519 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานคือ ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจมากก็จะมี การเสียสละ

อุทิศแรงกาย แรงใจ แรงปัญญาให้กับงานมาก ผู้ใดมีความพึงพอใจในงานน้อยก็จะทำเพียงตามหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

Stuass และ sayles (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 33) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึงความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ คำนิยามนี้ เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

สรุปความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่กระทำอยู่ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมากก็จะได้เสียสละในการทำงานมาก ผู้ใดมีความพึงพอใจในการทำงานน้อย ก็จะทำตามเพียงหน้าที่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสิ่งประกอบของสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

เฉลิมพล ศรีหงษ์ (2520 : 239 – 41) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นเครื่องช่วยสนับสนุนให้การประสานงานดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ ขวัญของคนในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปราณี พรรณวิเชียร (2528 : 146) ที่กล่าวว่า การประสานงานจะดำเนินไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยขวัญของคนในองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้ผู้ร่วมงานในระดับรอง ๆ ลงมา รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความสำคัญต่องานและองค์การ

วันสุรีย์ พรหมภัทร (2524 : ก) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานภายในกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ มีผลต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่ กับโรงพยาบาลจังหวัด

จากแนวคิดต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานจะมีผลทำให้บุคคลมีกำลังใจ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มิใช่ทำงานตามหน้าที่ ซึ่งผลของงานที่ได้รับจะต่างกัน ผู้ประสานงานที่มีความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ย่อมทำหน้าที่ด้วยความทุ่มเท การแสดงออกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิด หรือ การกระทำย่อมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลต่อการประสานงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะหาวิธีในการสร้าง ความพึงพอใจในงานให้กับบุคคลในองค์การ

ของตน เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้ทุ่มเทกับการทำงาน และผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพของงาน

3. ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

ประสาธ อิศรปริดา (2520 : 127-187) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจจากนักจิตวิทยาชาวเยอรมัน Max Wertheimer ซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ขึ้น โดยเรียกแนวความคิดของตนในรูปศัพท์ภาษาเยอรมันว่า Gestalt ซึ่งหมายถึง การจัดระบบแบบแผน (organized pattern) เขาเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการรับรู้ (perception) ที่จัดรูปแบบโครงสร้างต่าง ๆ ในลักษณะรวมเข้าด้วยกันทั้งหมด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ตกไป สิ่งที่น่ามาช่วยแก้ปัญหาได้ คือ ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง หรือ หยั่งเห็น (insight)

Bernard (อ้างในเนวรัตน์, 2535 : 30) ได้กล่าว ถึงองค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อการเกิด ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง หรือการหยั่งเห็น ดังนี้

- 1) สมรรถวิสัย (capacity) ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันไปตามความพร้อม ระดับอายุ และระดับความสามารถทางสติปัญญา
- 2) ประสบการณ์เก่า ๆ จะมีอิทธิพลต่อความเข้าใจ หรือการหยั่งเห็นได้มากเพราะสามารถนำเอาความรู้เดิมไปใช้แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่คล้าย ๆ กันได้
- 3) โครงสร้างขององค์ประกอบในสถานการณ์ของปัญหา ถ้าโครงสร้างของปัญหานั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้เตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบและพร้อมมูล ก็ย่อมทำให้ผู้เรียนสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อย ๆ ได้เร็วขึ้น
- 4) ความพยายามค้นหา วิธีแก้ปัญหาด้วยการลองผิดลองถูก เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจ หรือการหยั่งเห็นขึ้นได้ เพราะมีการทดลองหาข้อผิดพลาดจนกว่าจะพบความสัมพันธ์ที่แท้จริงของปัญหา การหยั่งเห็นก็จะเกิดขึ้นในที่สุด

สรุปได้ว่าความรู้ความเข้าใจก็คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ โดยอาศัยประสบการณ์เก่า ๆ การลองผิดลองถูกที่เกิดจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถเกิดการหยั่งเห็นได้ว่า สิ่งใดผิดสิ่งใดถูก

ทฤษฎีบทบาท

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529 : 56) ได้ให้ความหมายของบทบาท คือ การปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานภาพของบุคคลซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือของบุคคลทั่วไป

Biesanz (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 31) กล่าวว่า บทบาท คือ แบบแผนของพฤติกรรมอันเป็นที่คาดหวัง หรือเป็นที่ต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น

ทฤษฎีของ Nadel (อ้างในสงวน, 2529 : 56-57) กล่าวว่าบทบาท คือ ส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ ส่วนประกอบที่เสริมบทบาท เช่น ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาท หรือขาดมิได้ เช่น ผู้นำต้องรู้จักตัดสินใจ สั่ง หรือเนะงาน และส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น เป็นผู้นำต้องรู้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

จากความหมาย และ แนวคิดทฤษฎีบทบาทข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นไปตามตำแหน่งที่ตนได้รับจากสังคม ซึ่งบทบาทหน้าที่ในที่นี้ก็คือ บทบาทของการเป็นผู้ประสานงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ถ้าจะตีความตามทฤษฎีบทบาทของนาเดล ก็เทียบได้กับบทบาทที่เป็นส่วนสำคัญหรือขาดมิได้ คือ ผู้ประสานจะต้องรู้และ เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้ประสานงาน ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร จึงจะแสดงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ

วิญญู สาร (2514 : 158-160) ได้กล่าวว่าการประสานมีกระบวนการที่พึงระลึกถึงคือ ให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนที่จำเป็น คือรู้กันให้ทั่วว่า ใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

วิจิตรา ณะวิศาล (2525 : 122) ได้ศึกษาวิจัยถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี คือ การทำความเข้าใจในเรื่องนโยบายและแผนงาน การทราบถึงโครงสร้างหน้าที่การงานและการมอบอำนาจหน้าที่ที่ชัดเจน เพราะปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้ทราบถึงขอบเขตอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบว่าจะต้องประสานงานในเรื่องอะไรและอย่างไร

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นพอสรุปได้ว่า บุคคลใดเมื่อได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่อย่างไร ก็ควรจะได้มีความรู้ความเข้าใจที่จะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่นั้นได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ ถ้าบุคคลใดได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่าง

ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานนั้นสูงตามไปด้วย เช่นเดียวกันผู้ประสานงาน ต้องรู้ และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน รู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติ งานตามตำแหน่งหน้าที่

4. มนุษยสัมพันธ์

มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลากหลาย ดังนี้

Dubrin (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 3) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ศิลปะ และการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับ เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัว และส่วนรวม

นิพนธ์ คันธเสวี (2525 :4) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายต่างก็มีความพึงพอใจทุกด้าน

โยธิน คันสนยุทธ์ (2525 :1) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับ เพื่อเป็นสะพานทอดไปสู่ความเป็นมิตร รวมทั้ง การพัฒนาตนเองให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอ และได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้อื่น

Davis (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 4) ให้ความหมายว่ามนุษยสัมพันธ์หมายถึง การรวมคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

Flippo (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 4) ให้ความหมายว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจให้คนทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ สมานฉันท์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือ เป็นความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคลในองค์การที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

Gellerman (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 4) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดี ก็จะก่อให้เกิดความรักใคร่ และความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็จะทำให้เกิดความขัดแย้ง ไม่เข้าใจกัน และส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำงานได้

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2544 :31) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างบุคคลในสังคมทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัว และ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ มีความศรัทธา ช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนมีความเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องของ การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างที่บุคคล มีการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อก่อให้เกิด ความรู้สึกที่ดี อยากระหว่างร่วมมือ และ ยินดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การ ดำเนินชีวิตส่วนตัว ได้ง่ายกว่าผู้ที่ไม่มีความสัมพันธ์ จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าจุด มุ่งหมายของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก็เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การเต็มใจให้การช่วยเหลือ ได้รับการยอมรับ เพื่อบรรลุในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับจุดมุ่งหมายในการ ประสานงาน และ ต้องยอมรับว่าบางครั้ง บางโอกาส การติดต่อประสานงาน จำเป็นต้องใช้ หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย เพื่อให้การประสานงานง่ายขึ้น ดังนั้น ผู้ประสานงานที่ดี ควร เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย และ ถึงแม้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อาจเกิดขึ้นได้ตาม ความรู้สึก และ จิตได้สำนึก ของเอกบุคคล แต่ถึงกระนั้น ก็ต้องศึกษาถึงการใช้อย่างถูกวิธี การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นระบบ เพื่อครองใจคนให้เขายอมรับ ซึ่งผู้เขียนจะสรุปถึงหลักและ วิธี การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

หลักมนุษยสัมพันธ์

มีผู้ให้หลักมนุษยสัมพันธ์ไว้หลากหลาย ดังนี้

วิทยา เทพยา (2521 : 4-6) และสวัสดิ์ สมานพันธ์ (2520 : 280) กล่าวถึงหลักมนุษยสัมพันธ์เป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. หลักพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1.1 หลักวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยการใช้หลักวิทยาศาสตร์วิเคราะห์ พฤติกรรม ของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่นความปกติ หรือผิดปกติ ของ สมอง ร่างกายและประสาท ซึ่งมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลทำให้ พฤติกรรมแปรปรวน และเบี่ยงไปจากมาตรฐานได้

1.2 วิชาจิตวิทยา เป็นการใช้จิตวิทยาศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ในแง่มุมต่าง ๆ

เช่นความต้องการพื้นฐาน อารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ ทักษะคิด และบุคลิกภาพการใช้หลักจิตวิทยาศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทำให้เข้าใจและเห็นใจมนุษย์มากขึ้น การใช้หลักจิตวิทยาจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมอันเป็นพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อไป

1.3 หลักปรัชญาและหลักจริยศาสตร์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องอยู่บนพื้นฐาน “มนุษย์มีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และมีคุณความดี” การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงต้องยึดหลักการยกย่องให้เกียรติ ซื่อสัตย์ จริงใจ ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยาม หรือทำให้ผู้อื่นรู้สึกด้อยค่าลง

1.4 หลักวิชาสังคมวิทยา ศึกษาถึงสภาพธรรมชาติของกลุ่มคน เข้าใจว่ามนุษย์ต้องอยู่เป็นกลุ่มสังคม มีการจัดระบบ อำนาจ คือต้องมีผู้นำและลูกน้อง

1.5 หลักมนุษยวิทยา ทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้แก่วัฒนธรรมทางความคิด ประเพณี และวัฒนธรรมทางวัตถุ

2. หลักทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์ตามทัศนะของ เดล คาร์เนกี (อ้างใน กาญจนา คุณารักษ์, 2527 ; 6) กล่าวว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ทั่วไป คือ “หลักการให้ในสิ่งที่เขาต้องการ” (give people what they want and then you can get what you want) หมายความว่า เมื่อท่านให้ในสิ่งที่เขาต้องการ ท่านก็จะได้ในสิ่งที่ท่านต้องการ

3. หลักในการทำงานให้มีความสุข เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2522 : 133) ได้เสนอหลักมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานให้มีความสุข ดังนี้

3.1 หลักตนเองและผู้อื่นมีความสุข

3.2 หลักการยอมรับซึ่งกันและกัน

3.3 หลักการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

หลักมนุษยสัมพันธ์ พิจารณาได้หลายแนวทาง เป็นการพิจารณาโดยยึดหลักวิชาการหลักทั่ว ๆ ไป ซึ่งอาจสรุปเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์แบบผสมผสานได้ ดังนี้

(1) หลักการรู้จักและเข้าใจตนเอง

(2) หลักมนุษย์มีความคล้ายคลึงกัน

(3) หลักการให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่ผู้อื่น

(4) หลักการจงใจ

(5) หลักการศึกษานุคคลทั้งตัว

(6) หลักการผลประโยชน์ร่วมกัน

(7) หลักการทำงานให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

กระบวนการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่สำคัญ คือ

(1) การศึกษาตนเองและผู้อื่น การศึกษาตนเองทำให้บุคคลรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง ยอมรับตนเอง ทั้งส่วนดี และส่วนบกพร่อง ทั้งนี้ต้องใจกว้างยอมรับความจริง ไม่เข้าข้างและ โทกตัวเอง ยอมรับข้อเสีย และพร้อมที่จะแก้ไข อาจศึกษาโดยวิธีตอบแบบสอบถาม ส่วนการศึกษาผู้อื่นก็ใช้วิธีเดียวกัน

(2) การแก้ไขปรับปรุงตนเอง จากการศึกษาตนเองทำให้ทราบส่วนดีและส่วนบกพร่อง ขึ้นต่อไป คือ การแก้ไข ปรับปรุงตนเอง โดยการวางแผนอย่างมีระบบ และอดทน

(3) ศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคม รวมถึงสภาพธรรมชาติ ซึ่งย่อมมีผลต่อ พฤติกรรมของบุคคลอย่างยิ่ง ดังนั้น จึงต้องศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณี และสังคม ให้เข้าใจ และนำไปเป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

(4) ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ แล้วผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้ากับความสามารถส่วนตัว

(5) นำหลักและวิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ไปใช้ในชีวิตประจำวัน หลังจากแก้ไขปรับปรุงตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจวัฒนธรรมประเพณี และรู้หลักวิธีการสร้างมนุษย์สัมพันธ์แล้ว

วิธีสร้างมนุษย์สัมพันธ์ตามหลักมนุษย์สัมพันธ์แบบผสมผสาน

1. วิธีสร้างมนุษย์สัมพันธ์ตามหลัก "การรู้จักและเข้าใจตนเอง" การสร้างมนุษย์สัมพันธ์นั้นต้องเริ่มที่ตนเองก่อน จะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง พร้อมทั้งต้องพัฒนาตนเอง เพื่อการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ โดยการศึกษาตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า ตนเองเป็นคนอย่างไร ยอมรับข้อตำหนิ และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง รู้จักประมาณตนและไม่หลงตน พิจารณาว่าตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคมแค่ไหน พิจารณาสุขภาพ ลักษณะนิสัยของตนเอง ก่อนร่วมกิจกรรมทางสังคม

2. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “มนุษย์มีความคล้ายคลึงกัน” โดยธรรมชาติมนุษย์จะมีบางอย่างร่วมกัน เช่น มีความต้องการพื้นฐาน มีอารมณ์ความรู้สึก รัก โลก โกรธ หลง มีความสุข ความทุกข์ การกระทำอย่างหนึ่งเราไม่ชอบ ก็ต้องตระหนักว่าผู้อื่นก็คงไม่ชอบด้วยเช่นกัน

3. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “มนุษย์มีความแตกต่างกัน” แม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะร่วมกันลักษณะใหญ่ ๆ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายคนแล้ว จะพบว่ามนุษย์มีลักษณะแตกต่างกันหลายประการ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “มนุษย์มีความแตกต่างกัน” คือ การแสดงความเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่น และแยกออกมาเมื่อไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ รู้จักสังเกตความต้องการของผู้อื่น ให้ในสิ่งที่ผู้อื่นพอใจมิใช่ให้ในสิ่งที่เราพอใจ พยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นเสมอ

4. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่ผู้อื่น” มนุษย์ชอบการชมเชยยกย่องให้เกียรติ ชอบสิ่งที่ดี ๆ ไม่ชอบการดูถูกเหยียดหยาม หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามข้อนี้ คือ การให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่มนุษย์ โดยการ จดจำชื่อ และ นิสัยใจคอ สุขภาพ พุดจาชมเชยยกย่อง ศึกษา ในส่วนดีเด่น และกล่าวถึงในที่ชุมชน พุดในสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นภาคภูมิใจ ยอมรับความคิดเห็น รู้จักขอบคุณและขอโทษตามโอกาส

5. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การจงใจ” จากความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมมนุษย์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นได้และจงใจได้ การจงใจในที่นี้ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยใช้สิ่งจงใจ ซึ่งมีวิธีการ คือรักที่จะเข้าไปหาผู้อื่นก่อน รักที่จะต้อนรับ บริการ ชมเชยกยกย่อง ยิ้ม ทักทายปราศรัย มีน้ำใจ ให้ความไว้วางใจ ให้ความสนใจผู้อื่นมากกว่าตนเอง

6. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การศึกษาบุคคลทั้งตัว” บุคคลทั้งตัว รวมถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นด้วย การสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักการนี้ คือ พิจารณาถึงอารมณ์ ความรู้สึก นอกเหนือจากคำนี้ถึงความสามารถเพียงอย่างเดียว พิจารณาอารมณ์ ศึกษากุณิหัตถ์ของบุคคลที่ต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย

7. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามหลัก “การมีผลประโยชน์ร่วมกัน” โดยการแบ่งปันทั้งสิ่งของและความคิด ให้และรับตามควรแก่โอกาส มีความเอื้อเฟื้อ รู้จักตอบแทนความดีของผู้อื่น

8. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "ตนเองมีความสุขผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ" โดยการมีเมตตาธรรม เข้าใจ เห็นใจ และให้อภัยผู้อื่น ซื่อสัตย์ ตรงเวลา รู้จักเกรงใจผู้อื่น สุภาพอ่อนน้อม ไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

จากหลักมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนมีความเห็นว่าหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึงว่า หากการกระทำใดที่เราไม่ชอบ เราก็ไม่ควรแสดงการกระทำนั้นต่อผู้อื่น ถึงแม้ว่ามนุษย์จะมีความแตกต่างกัน แต่โดยความต้องการพื้นฐานแล้วมนุษย์ยังมีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ให้พึงระลึกเสมอว่าสิ่งใดที่เราไม่ชอบบุคคลอื่น ก็ย่อมไม่ชอบเช่นเดียวกัน ซึ่งหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมด หากผู้ศึกษาได้ศึกษาให้เข้าใจและรู้จักนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงตนเอง ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน เชื่อว่าจะสามารถทำให้ท่านประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน และ ชีวิตประจำวัน ได้รับความร่วมมือ และสามารถประสานงานได้อย่างราบรื่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายได้เป็นอย่างดี

5. การติดต่อสื่อสาร

ความหมายและความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2544 : 282) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนความต้องการ อารมณ์ ความรู้สึก จากผู้ส่งไปยังผู้รับ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารเกิดจากบุคคล 2 ฝ่าย มาติดต่อเกี่ยวข้องกัน โดยการสื่อความด้วย การพูด การเขียน แสดงกิริยาท่าทาง รูปภาพ สัญลักษณ์ หรือสิ่งที่เป็นผลผลิตของเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรศัพท์ โทรสาร ฯลฯ ผู้รับก็จะรับข้อมูลต่าง ๆ แล้วแปลความหมายจากสื่อเหล่านั้น ๆ

Redfield (อ้างใน เนาวรัตน์, 2535 : 38) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็น กระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่เลือกสรรแล้วจากต้นตอของข่าวสารไปยังปลายทาง ซึ่งองค์การใดที่ระบบการติดต่อสื่อสารมีความสมบูรณ์ และมีประสิทธิภาพ ย่อมมีช่องทางที่จะประสบความสำเร็จได้มาก เพราะทำให้คนมีความคิด มีความเข้าใจตรงกัน ย่อมส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุตามเป้าประสงค์

ปทานุกรมสังคมศาสตร์ (อ้างถึงใน วันสุริย์, 2524 : 26) ได้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึงการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังบุคคลหนึ่ง หรือหลายคน โดยมีผู้นำสาร (sender) สาร (message) และผู้รับสาร (receiving)

อุทัย นิรัญโต (2519 :135 – 142) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ได้แก่การติดต่อสื่อสาร โดยทำเป็นหนังสือราชการ เสนอมาเป็นลำดับชั้น ในรูปแบบของการเสนอรายงาน บันทึก คำสั่ง และหนังสือเวียน

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (informal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล ได้แก่ การติดต่อทางโทรศัพท์ จดหมายส่วนตัว และการเดินทางไปพบด้วยตนเอง การเจรจา ปรึกษาหารือ

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

สามารถกำหนดช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสารได้เฉพาะการติดต่อสื่อสาร แบบเป็นทางการเท่านั้น ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 3 ช่องทาง คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (downward communication) เป็นการติดต่อโดยการออกคำสั่ง วางระเบียบข้อบังคับ การกำหนดนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามเท่านั้น คือ เป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว มักก่อให้เกิดปัญหา การขาดความสมบูรณ์ เพราะ อาจเกิดการตีความหมายของคำสั่งผิดไปจากความเป็นจริง เนื่องจากไม่มีโอกาสซักถาม

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น หรือ ขยายความคิดต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารุดกุมขึ้น ได้แก่การเสนอรายงาน การปรึกษาหารือ การประชุม ถือเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวราบ (horizontal communication) เป็นการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกันภายในองค์กร หรือ ระหว่างองค์กร ซึ่งกระทำได้ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้มีการมาประชุมประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือการใช้หนังสือเวียนส่งไปให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน

การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ (อ้างในวันสุรีย์, 2524 : 27)

- 1) มีความสอดคล้องกับความต้องการ และลักษณะขององค์กร โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ และความเชื่อมั่นระหว่างกัน
- 2) มีระบบที่ต่อเนื่องทั่วถึงทุกหน่วยงานขององค์กรหรือระหว่างองค์กร
- 3) มีความสะดวกรวดเร็ว
- 4) มีลักษณะจูงใจ ให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารเห็นด้วย เต็มใจให้ความร่วมมือ และกล้าแสดงความคิดเห็น
- 5) มีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบาย และ ความเคลื่อนไหวขององค์กร เพื่อให้สมาชิก รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สามารถแจ้งให้ทุกคนทราบถึงบทบาทของตน หรือแก้ไขปัญหาช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 6) สายการเดินทางของข่าวสาร ต้องเป็นแนวตรง สะดวก และสั้นที่สุด เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าและป้องกันการผันแปรของความหมายที่แท้จริง

พจน เพชรบูรณิน (2513 : 82) กล่าวถึงปัจจัย ที่ช่วยให้การประสานที่ดีปัจจัยหนึ่ง คือ การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้อง กับ เอลิมพล ศรีหงษ์ (2520 : 239 – 240) และ ปราณี พรณวิเชียร (2528 : 146) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นเครื่องสนับสนุนให้การประสานงานดำเนินไปด้วยดีปัจจัยหนึ่ง ก็คือ ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีอันได้แก่ การพบปะเผชิญหน้า หรือด้วยคำพูด และแบบใช้ลายลักษณ์อักษร เช่นหนังสือเวียน คำสั่ง บันทึกลง เป็นต้น

สมพร เกษมสิน (2519 : 52 – 53) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรค ที่ทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการประสานงานในการปฏิบัติงานได้ คือ ความขัดแย้งในรูปของการติดต่อ ซึ่งอาจเกิดจากความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกัน และการไม่ให้ความสำคัญกับการประชุม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งหน้า เป็นการติดต่ออย่างเป็นทางการ

ทางการ ที่จะทำให้ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายได้มีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในระดับสูง

ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา (2521 : 144,162) ได้ศึกษาปัญหาการประสานงานของกรม ทางหลวงพบว่า ปัญหาหนึ่ง ที่ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวง ไม่ราบรื่น คือ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของ มานิตย์ กุลดิลกสัมพันธ์ (2528 : 91) ที่พบว่าการประสานงานระหว่างตำรวจเทศกิจ กับเขต ปัญหาหนึ่ง ก็คือ การขาดความคุ้นเคยในลักษณะส่วนตัว ทำให้ต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบ ทางเดียว เป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร

วีระ สิงหนะเนตร (2511 : 91) ได้ศึกษาการประสานงานด้านพัฒนาชุมชนของข้าราชการ ระดับอำเภอ พบว่า การติดต่อสื่อสารมีผลต่อความสำเร็จ และการประสานงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วิจิตรา ธนะวิศาล (2522 : 122 – 125) ที่พบว่าประสิทธิภาพของการ ประสานงานที่ดีส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

วันสุรีย์ พรหมภัทร (2524 : ก) ได้ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานภายใน กระทรวงสาธารณสุข พบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อปัญหาการประสานงาน ในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ปรีชา เรื่องจันทร์ (2523 : บทคัดย่อ) และ ปัญญา บุรณะเหตุ (2521 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัญหาของการประสานงานปัญหาหนึ่ง คือการ ไม่มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

หลักในการติดต่อสื่อสาร

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2544 : 293) เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรค ในการติดต่อ สื่อสาร หลายประการ ดังนั้น ควรยึดหลักบางประการในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้สื่อสารต้องเข้าใจตนเอง ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่น ต้องเข้าใจว่าตนเองมีนิสัยใจคอ เป็นอย่างไร มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการอย่างไร มีความบกพร่องทางกายและ จิตใจอย่างไร และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองเพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ
2. พิจารณาจุดประสงค์ ในการติดต่อสื่อสารว่าควรติดต่ออย่างไร ตรงไปตรงมา หรือ เก็บข้อมูลบางส่วนเอาไว้เพื่อมิให้เกิดความเสียหาย
3. รู้จักลักษณะของผู้ที่จะติดต่อสื่อสารด้วย คือ ศึกษาคนที่เราจะติดต่อด้วยว่า

เขาเป็นใครอย่างไร เช่นควรรู้ว่าเขาเป็นคนชอบพูดตรงไปตรงมาหรือไม่ ประการสำคัญต้องรู้ว่าเขาชอบอะไร

4. ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทางเดียวและสองทาง การติดต่อสื่อสารทางเดียวเป็นการติดต่อสื่อสาร ที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลได้โต้ตอบ ไม่สนใจที่จะตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับข้อมูล วิธีนี้เหมาะสำหรับการแจ้งข่าวสาร การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารสองทาง เป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามได้ตอบ ตรวจสอบความเข้าใจ ซึ่งการติดต่อสื่อสารวิธีนี้จะทำให้ผู้รับข่าวสารได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับเจตนารมณ์ของผู้ส่ง

5. รู้จักใช้กลวิธีในการสื่อสาร เช่น รู้จักใช้คำพูด สีนัยท่าทาง หรือ น้ำเสียงประกอบ การพูด

6. เลือกใช้สื่อให้เหมาะกับเรื่องราว สถานการณ์ และบุคคล

7. การสื่อสารควรมีลักษณะจูงใจ เช่น ใช้น้ำเสียงนุ่มนวล ใช้อุปมาอุปมัย พูดในสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้ฟัง

8. ใช้การสื่อสารโดยตรงกับผู้ฟัง ถ้าเป็นคำพูด ไม่ควรส่งผ่านบุคคลหลายคน และควรมีการจดบันทึกถ้อยคำไว้เป็นหลักฐาน

9. รู้จักใช้ภาษาที่ถูกต้อง โดยเฉพาะภาษาพูด ควรเป็นภาษาที่ชัดเจน สุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคล

จากแนวคิดและการวิจัยเบื้องต้น จะเห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการประสานงาน ซึ่งหากผู้ประสานงานมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้การประสานงานประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ประสานงานที่ขาดหลักในการติดต่อสื่อสาร

ในความคิดเห็นของผู้เขียน จากที่ได้ศึกษามาจากตำราที่กล่าวถึงใน คู่มือฉบับนี้ และจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เห็นว่าปัจจัยทุกปัจจัยที่กล่าวมามีส่วนสนับสนุนในการติดต่อประสานงานให้มีความราบรื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะส่งผลให้การติดต่อประสานงานได้รับความร่วมมือและได้รายละเอียดของงานมากขึ้น และปัจจัยที่จะส่งเสริมให้บุคคลเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ก็คือ การที่บุคคลได้ศึกษา และเข้าใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าว มีส่วนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังที่ได้กล่าวแล้ว

บทที่ 3

เทคนิคการติดต่อประสานงาน ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

การติดต่อประสานงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด นั้นมีความหลากหลายทั้งในเรื่องภารกิจ หน่วยงาน และบุคคล ลักษณะการติดต่อประสานงานจึงมีความแตกต่างกันไปตามสภาวะการณ์นั้น ๆ ผู้ประสานงานจำเป็นต้องมีเทคนิคในการติดต่อประสานงาน ซึ่ง สามารถนำความรู้ ที่ได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน มาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง กับบทบาทในตำแหน่งหน้าที่การงาน และในบทนี้จะกล่าวถึงการนำเทคนิคการติดต่อประสานงานในบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และข้อผิดพลาดที่เกิดจากการประสานงานที่ขาดระบบ โดยนำแนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงของผู้เขียน มาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งก่อนจะกล่าวถึงการนำเทคนิคการติดต่อประสานงานมาใช้ในบทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นั้น ผู้เขียนกล่าวถึงเรื่องของผู้ประสานงานต้องรู้และเข้าใจ นั่นคือ เรื่อง บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ดังนี้

**บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด
และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในส่วนภูมิภาค**

1. ความเป็นมา

คณะรัฐมนตรีได้มีมติ เมื่อวันที่ 7 ธันวาคม 2536 ให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม จัดตั้ง "สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด (รสจ.)" สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมขึ้นในทุกจังหวัด และตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการ

ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม กำหนดให้มีสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และให้ราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม นอกจากจะปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมแล้ว ยังต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงาน และโครงการต่อสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดด้วย โดยสำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดอัตรากำลังในสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จังหวัดละ 5 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

1. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 8
ปฏิบัติหน้าที่แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด
2. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7
3. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6
4. เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 3-5
5. เจ้าหน้าที่งานการเงิน 2-4

2. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

1. กำกับ ดูแลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่อยู่ภายในเขตพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

2. บริหารข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่

3. ประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้ง แผนโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

4. อำนวยความสะดวกและประสานการดำเนินโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

5. บริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ

6. การให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และประสานการปฏิบัติ กับหน่วยงานในสังกัด กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม และหน่วยงานอื่น เพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้าน แรงงานและสวัสดิการสังคมที่เกิดขึ้นในเขตพื้นที่จังหวัด รวมทั้งการติดตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

7. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร การดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการ-สังคมที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจถูกต้อง

8. รับเรื่องราวร้องทุกข์ - ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปัญหาแรงงานและสวัสดิการสังคม และการประสานการปฏิบัติกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแก้ไขปัญหา

9. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมมอบหมายหรือ งานอื่นที่ไม่มีหน่วยงานใดรับผิดชอบโดยตรง

3. แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ✓

3.1 แนวทางการประสานงานนโยบายและแผน

โดยที่ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 ธันวาคม 2536 ให้กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม เป็นกระทรวงหลักที่ 7 ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการพัฒนาชนบท และกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค พ.ศ. 2535 ดังนั้น สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดจึงมีหน้าที่ในการจัดและประสานแผนพัฒนาจังหวัดประจำปีในระบบ กชช.ภ. โดยในขั้นต้นจะต้องประสานกับผู้ว่าราชการจังหวัด ให้แต่งตั้ง สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ในฐานะผู้แทนกระทรวงฯ เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการพัฒนาจังหวัดเพิ่มขึ้นด้วย การจัดทำแผนงาน/โครงการ ที่จะบรรจุเข้าไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดประจำปี นั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายแนวทางการพัฒนาจังหวัดประจำปี ที่กระทรวงฯ กำหนด (สำนักงานเลขาธิการ กชช.ภ. จะเป็นผู้แจ้งให้ทราบ) และสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของประชาชน สำหรับขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้ประสานกับส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัด โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดแนวทางการพัฒนาจังหวัด
- จัดทำคำขอของงบประมาณประจำปี

- แจ้งผลการพิจารณาคำขอขบประมาณ และแนวทางการดำเนินงานของจังหวัด
- จัดทำแผนพัฒนาประจำปีระดับตำบล
- จัดทำแผนพัฒนาอำเภอ ประจำปีและประสานแผนท้องถิ่น
- จัดทำแผนพัฒนาจังหวัดประจำปี (แผนดำเนินการของจังหวัด)
- แจ้งผลการอนุมัติขบประมาณ
- จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาจังหวัดประจำปี
- ประสานแผนปฏิบัติการพัฒนาจังหวัด

3.2 แนวทางการปฏิบัติงานด้านข้อมูลแรงงานและสวัสดิการสังคม

ในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ข้อมูลข่าวสารเพื่อประกอบการตัดสินใจ และวางแผนพัฒนา ดังนั้น ข้อมูลข่าวสารต้องมีความแม่นยำ ถูกต้อง และทันสมัย เพื่อให้การตัดสินใจ และการวางแผนมีประสิทธิภาพสูงสุด จังหวัดซึ่งเป็นแหล่งข้อมูลพื้นฐานจึงต้องมีการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับด้านแรงงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในพื้นที่ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานในจังหวัด และเพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ใช้ประโยชน์ จากข้อมูลพื้นฐานของจังหวัดในการวางแผนและพัฒนาภาพรวมต่อไป จึงต้องมีระบบ การจัดเก็บ และบริหารข้อมูล และข่าวสารแรงงานที่เป็นรูปแบบเดียวกัน ข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่สำนักงานแรงงานจะต้องจัดเก็บ และรวบรวมได้แก่ ข้อมูลด้านเศรษฐกิจ สังคม ข้อมูลเพื่อการบริหารแรงงาน และข้อมูลเพื่อการบริหารสวัสดิการสังคม

3.3 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านเรื่องราวร้องทุกข์

นิยามศัพท์ :

(1) เรื่องราวร้องทุกข์ มีความหมายแบ่งได้ 2 ประการ คือ

(1.1) เรื่องราวร้องทุกข์ของข้าราชการ หมายถึง เรื่องราวที่ข้าราชการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา ว่าผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจหน้าที่ ปฏิบัติต่อตนโดยไม่ถูกต้อง หรือไม่ปฏิบัติต่อตนให้ถูกต้อง ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบของข้าราชการ (กฎ ก.พ. ฉบับที่ 9 พ.ศ. 2518)

(1.2) เรื่องราวร้องทุกข์ของประชาชน หมายถึง เรื่องราวที่ผู้ร้องเรียนประสงค์ให้ได้รับการปลดเปลื้องความทุกข์ที่ตนได้รับ โดยจำเป็นต้องให้รัฐบาลช่วยเหลือ หรือ เป็นเรื่องราว ซึ่งผู้ร้องเรียน หรือผู้อื่น หรือสาธารณประโยชน์ได้รับความเสียหาย เนื่องจากเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติการนอกเหนืออำนาจหน้าที่ หรือละเลยต่อหน้าที่ หรือปฏิบัติงานล่าช้าเกินสมควรแก่ เหตุ หรือไม่สุจริต และยังรวมถึงข้อขัดแย้งระหว่างประชาชนกับประชาชน หรือลูกจ้างกับนายจ้าง

(2) บัตรสนเท่ห์ หมายถึงจดหมายฟ้องหรือกล่าวโทษผู้อื่น โดยมีได้ลงชื่อ หรือมีลงชื่อจริงของผู้เขียน

แนวทางและวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านเรื่องราวร้องทุกข์

- การร้องทุกข์ด้วยตนเอง กรณีประชาชน ลูกจ้าง หรือนายจ้าง มาร้องเรียน/ร้องทุกข์ด้วยตนเอง เจ้าหน้าที่จะตรวจสอบข้อเท็จจริงเบื้องต้น และให้พิจารณาหากเป็นเรื่องที่สามารถให้คำแนะนำได้ ก็ให้ทำความเข้าใจ และให้คำแนะนำ แก่ผู้ร้องทุกข์ แต่หาก เป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำให้ผู้ร้องทุกข์เข้าใจได้ก็ให้พาผู้ร้องทุกข์ไปร้องเรียนที่หน่วยงานเจ้าของเรื่อง
- หนังสือร้องทุกข์ เมื่อได้รับหนังสือร้องทุกข์ ให้ตรวจดูที่มาของหนังสือ ลักษณะเรื่องราวร้องทุกข์ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

ลักษณะเรื่องราวร้องทุกข์ที่รับได้ คือ เรื่องราวร้องทุกข์ที่ได้รับความเดือดร้อนหรือเสียหายอันเนื่องมาจากเจ้าหน้าที่ของรัฐละเลยต่อหน้าที่ ปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า กระทำการนอกเหนือหน้าที่ กระทำการไม่ถูกต้องตามขั้นตอน หรือ วิธีการอันเป็นสาระสำคัญหรือกระทำการอันไม่สุจริต

ลักษณะเรื่องราวร้องทุกข์ที่ไม่อาจรับไว้พิจารณา ได้แก่ เรื่องราวร้องทุกข์ที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกับนโยบายของรัฐบาลโดยตรง เรื่องที่คณะรัฐมนตรีหรือนายกรัฐมนตรีในฐานะหัวหน้ารัฐบาลมีมติเด็ดขาดแล้ว เรื่องที่การฟ้องร้องเป็นคดีอยู่ในศาล หรือศาลพิพากษา หรือมีคำสั่งเด็ดขาดแล้ว เรื่องที่ยังมิได้ดำเนินการเพื่อแก้ไขความเดือดร้อนหรือเสียหายครบขั้นตอนตามที่กฎหมายกำหนด เรื่องที่คณะกรรมการวินิจฉัยร้องทุกข์ ได้วินิจฉัยเสร็จเด็ดขาดแล้ว เว้นแต่เป็นกรณีที่มีการพบพยานหลักฐานใหม่ เรื่องที่ผู้ร้องทุกข์ละทิ้งการร้องทุกข์ และเรื่องที่ขาดอายุความการร้องทุกข์เมื่อได้พิจารณาและตรวจสอบเรื่องราวร้องทุกข์แล้ว ให้เสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาสั่งการโดยมีขั้นตอนการดำเนินการเรื่องราวร้องทุกข์ ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการเรื่องราวเรื่องราวทุกข์

- (1) รับเรื่องราวร้องทุกข์
- (2) เสนอผู้บังคับบัญชาสั่งการ
- (3) ติดตามผลการดำเนินงาน
- (4) รายงานแก่ผู้ร้องทุกข์
- (5) บันทึกข้อมูล

3.4 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การเงินการคลัง และการบัญชี

(1) การบริหารงบประมาณ

เมื่อได้รับแจ้งงบประมาณให้จัดทำทะเบียนเงินงบประมาณ และตรวจสอบความถูกต้องใบอนุญาตเงินประจำงวด ลงรายการการขออนุมัติเงินงบประมาณและการเบิกจ่ายเงินงบประมาณในทะเบียนที่จัดทำไว้ทุกครั้งโดยให้อยู่ในวงเงิน และรายการที่กำหนดไว้ใน ใบอนุมัติเงินประจำงวด หากมีการโอนเปลี่ยนแปลงรายการเงินประจำงวด ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยการบริหารงบประมาณ พ.ศ. 2525 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2533 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2536 และระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารงบประมาณในระดับจังหวัด พ.ศ. 2524 สำหรับหมวดรายจ่ายต่าง ๆ ประกอบด้วย หมวดเงินเดือน และค่าจ้างประจำ หมวดค่าจ้างชั่วคราว หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ หมวดค่าสาธารณูปโภคหมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดินและสิ่งก่อสร้าง หมวดเงินอุดหนุน และหมวดรายจ่ายอื่น ๆ

(2) งานการเงินการคลัง

งานด้านการเงินเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของระบบการบริหารการเงินการคลังที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอน และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง คือ การเบิกจ่ายเงินจากคลัง การเก็บรักษาเงิน และการนำเงินส่งคลัง

(3) งานด้านการบัญชี

ในการปฏิบัติงานของส่วนราชการทุกแห่ง ย่อมมีการรับเงินและจ่ายเงินเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลตามเป้าหมายจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบันทึกการรับ - จ่ายเงินดังกล่าวไว้เป็นหลักฐาน ก่อให้เกิดระบบบัญชีการเงินของส่วนราชการ ซึ่งสามารถแยกประเภท

ของเงินได้ดังนี้ คือเงินในงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ และเงินทุนต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนราชการจะต้องใช้ระบบบัญชีคู่ ในการลงรายการบัญชี กล่าวคือ เมื่อมีรายการ รับ - จ่ายเงินเกิดขึ้นทุกรายการ จะต้องลงบัญชี 2 บัญชี คือ ด้านเดบิตบัญชีหนึ่ง และด้านเครดิตอีกบัญชีหนึ่ง ด้วยจำนวนเงินที่เท่ากันเสมอ โดยมีรายการต่าง ๆ ทางด้านการบัญชี ดังนี้

- เมื่อมีการรับหรือ จ่ายเงินแล้ว ให้รวบรวมหลักฐานและเอกสาร รับ - จ่ายเงินนั้น ๆ ไว้ทั้งหมด
- นำไปลงบัญชีและทะเบียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามแผนภูมิระบบบัญชีทุกวัน
- ทำการปิดบัญชีทุกสิ้นวันและทุกสิ้นเดือน แล้วแต่ประเภทบัญชี
- ให้ทำรายงานทุกสิ้นเดือน ตามแบบที่กระทรวงการคลังกำหนด ส่งให้ส่วนราชการเจ้าสังกัดในส่วนกลาง
- จัดทำงบเดือนทุกสิ้นเดือน ส่งให้สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาค นั้น ๆ ภายใน 30 วันเพื่อดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของการรับจ่ายเงินในแต่ละหมวดรายจ่าย

3.5 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

(1) กรอบอัตรากำลัง

กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมได้จัดสรรอัตรากำลังให้ สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จังหวัดละ 5 ตำแหน่ง คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับ 8 , 7, 6, 5-3 ตำแหน่งละ 1 อัตรา และตำแหน่งเจ้าพนักงานการเงินและบัญชี 2-4 อีก 1 อัตรา

(2) การเลื่อนขั้นเงินเดือน

ส่วนกลางจะเป็นผู้จัดการส่งแบบประเมินผลให้ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาเสนอความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือน โดยผู้ว่าราชการจังหวัด จะเป็นผู้พิจารณาความดีความชอบและสั่งเลื่อนขั้นเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 7 ลงมา ส่วนระดับหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัด ส่วนกลางจะเป็นผู้ดำเนินการ

(3) การลาของข้าราชการ

การลาของข้าราชการมี 9 ประเภท คือ ลาป่วย, ลาคลอบบุตร, ลากิจส่วนตัว, ลาพักผ่อน, ลาอุปสมบทหรือลาไปประกอบพิธีฮัจย์, ลาเข้ารับการตรวจเลือกหรือเข้ารับการเตรียมพล, ลาไปศึกษา ฝึกอบรม ศึกษาน หรือปฏิบัติการวิจัย, ลาไปปฏิบัติงานในองค์การระหว่างประเทศ และลาติดตามคู่สมรส

(4) วินัยข้าราชการพลเรือน

วินัยข้าราชการพลเรือน หมายถึง แบบแผนความประพฤติที่กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนทุกคนพึงควบคุมตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประพฤติตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 มาตรา 80 กำหนดให้ข้าราชการพลเรือนต้องรักษาวินัยตามที่บัญญัติเป็นข้อห้าม และข้อปฏิบัติโดยเคร่งครัด ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 6 กลุ่ม คือ วินัยต่อประเทศชาติ, วินัยต่อประชาชน, วินัยต่อผู้บังคับบัญชา, วินัยต่อผู้ร่วมงาน, วินัยต่อตำแหน่งหน้าที่ราชการ, และวินัยต่อตนเอง โดยโทษทางวินัยมี 5 สถาน คือ ภาคทัณฑ์, ตัดเงินเดือน, ลดขั้นเงินเดือน, ปลดออก, และไล่ออก

3.6 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์

การประชาสัมพันธ์ คือ การสร้างสัมพันธ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างองค์กรกับประชาชน หรือกลุ่มเป้าหมาย ในอันที่จะเกิดประโยชน์ต่อการดำเนินงานของสถาบัน หรือหน่วยงาน สมตามความมุ่งหมาย โดยมีแนวทางและวิธีปฏิบัติการประชาสัมพันธ์ ดังนี้

(1) วางแผนการปฏิบัติงาน ทั้งแผนระยะสั้น ระยะยาว และเฉพาะกิจ

(2) กำหนดรูปแบบ - เนื้อหา การประชาสัมพันธ์ ให้สอดคล้องกับกลุ่มเป้าหมายและวัตถุประสงค์

(3) ดำเนินการผลิตสื่อ เพื่อเผยแพร่และสร้างความเข้าใจอันดีต่อกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้สื่อประเภทต่าง ๆ เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ เทปเสียง สื่อวีดิทัศน์

(4) ประสานสื่อมวลชน เพื่อเผยแพร่ประชาสัมพันธ์โดยการจูงนำสื่อมวลชนดูงาน

(5) สรุป วิเคราะห์ ประเมินผล การดำเนินงานประชาสัมพันธ์ เพื่อพิจารณาว่าได้ตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมในส่วนภูมิภาค

นอกจากสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จะเป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมแล้ว ยังมีราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมต่าง ๆ ในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม อีก ประมาณ 6 – 10 หน่วยงาน แล้วแต่ข้อเฉพาะของแต่ละจังหวัด และหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางซึ่งตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ของทุกจังหวัดอีกจังหวัดละ 1 หน่วยงาน คือ ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด ในที่นี้จะขอกล่าวถึงหน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาคของกรมต่าง ๆ และหน่วยงานราชการบริหารส่วนกลางในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนราธิวาส รวม 8 หน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักงานประชาสงเคราะห์จังหวัด

สำนักงานประชาสงเคราะห์จังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1.) ด้านการสังคมสงเคราะห์และพัฒนา

(1.1) งานสงเคราะห์เด็กและเยาวชน ให้บริการและคุ้มครองสวัสดิภาพเด็กตั้งแต่แรกเกิดถึง 18 ปี

(1.2) งานสงเคราะห์ผู้สูงอายุ คนพิการ สตรี และผู้ประสบปัญหาทางด้านสังคมอื่น ๆ ให้การสงเคราะห์และฟื้นฟูสมรรถภาพคนพิการ สงเคราะห์ผู้สูงอายุในสถานสงเคราะห์ การให้เบี้ยยังชีพผู้สูงอายุ สงเคราะห์ครอบครัวผู้มีรายได้น้อย และไร้ที่พึ่ง สงเคราะห์สตรีเพื่อให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

(1.3) งานสงเคราะห์ครอบครัวยากจน

(1.4) งานสงเคราะห์ผู้ประสบภัย

(2) ด้านการป้องกันปัญหาและเสริมสร้างความมั่นคงทางสังคม

(2.1) งานฉาปนกิจสงเคราะห์

(2.2) งานควบคุมและส่งเสริมกิจการหอพักเอกชน

(2.3) งานควบคุมสถานรับเลี้ยงเด็กและสถานสงเคราะห์เด็กเอกชน

(3) ด้านส่งเสริมและสนับสนุน

- (3.1) สนับสนุนเงินอุดหนุนให้องค์กรสงเคราะห์เอกชน'
- (3.2) จัดตั้ง/อบรมอาสาสมัครประชาสงเคราะห์
- (3.3) ดำเนินการตามโครงการพัฒนาคุณภาพชีวิตครอบครัวในชนบท

2. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด

สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) คุ้มครองแรงงานทั่วไปและแรงงานเฉพาะกลุ่ม ให้ได้รับสิทธิและประโยชน์ครบถ้วนตามที่กฎหมายกำหนด
- (2) ดำเนินการและส่งเสริมให้มีความปลอดภัยในการทำงาน รวมทั้ง ศึกษา วิจัย เสริมสร้าง และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- (3) ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วย การคุ้มครองแรงงาน กฎหมายว่าด้วยแรงงานสัมพันธ์ และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (4) ส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน รวมทั้งแรงงานสัมพันธ์
- (5) ดำเนินการเกี่ยวกับการพนักงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์
- (6) ดำเนินการป้องกันและแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ข้อพิพาทแรงงาน และความไม่สงบด้านแรงงาน รวมทั้งเป็นศูนย์ประสานงานแรงงานสัมพันธ์
- (7) ส่งเสริมการพัฒนาแรงงานหญิงและเด็ก ให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น
- (8) พัฒนาระบบ รูปแบบ วิธีการและมาตรฐานการจัดเก็บสถิติ และเป็นศูนย์ข้อมูลด้านสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน จัดทำแผนและประสานแผนปฏิบัติงานของกรม ให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัด ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด

3. สำนักงานจัดหางานจังหวัด

สำนักงานจัดหางานจังหวัด เป็นส่วนราชการบริหารงานส่วนภูมิภาค สังกัดกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) งานจัดหางานในประเทศ

- บริการจัดหางานตามปกติ และบริการจัดหางานพิเศษ
- บริการจัดหางานเคลื่อนที่
- ประสานการเคลื่อนย้ายแรงงานเข้าสู่แหล่งการจ้างงาน
- การจัดงานวันนัดพบแรงงาน
- ให้บริการแก่นายจ้าง และ สถานประกอบการ โดยการรับแจ้งตำแหน่งงานว่าง และส่งตัวผู้สมัครงานให้นายจ้างพิจารณาบรรจุงาน

- การจัดทำข่าวสารตลาดแรงงานและตำแหน่งงานว่างออกเผยแพร่

(2) การจัดหางานต่างประเทศ

- ให้คำปรึกษาแนะนำความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการไปทำงานต่างประเทศ
- รับลงทะเบียนผู้ประสงค์จะไปทำงานต่างประเทศ

(3) งานส่งเสริมการมีงานทำ

- แนะนำอาชีพแก่นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป
- แนะนำอาชีพระดับหมู่บ้าน
- แนะนำอาชีพแก่ทหารก่อนปลดประจำการ
- แนะนำผู้ต้องขังก่อนปลดปล่อย
- บริการทดสอบความถนัดและความเหมาะสมทางอาชีพ
- สัมมนาครูแนะแนว
- การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร/ข่าวสารด้านอาชีพ
- การประชาสัมพันธ์เคลื่อนที่

(4) งานควบคุมการทำงานของคนต่างด้าว

- พิจารณาการทำงานของคนต่างด้าว
- ตรวจสอบ ควบคุม ดูแลการทำงานของคนต่างด้าว

(5) งานคุ้มครองคนหางาน

- ตรวจสอบ ควบคุมบริษัทจัดหางาน ให้ดำเนินการตามกฎหมาย
- จัดทำเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารการลอบลวงคนหางานไปทำงานต่างประเทศ

4. สำนักงานประกันสังคมจังหวัด

สำนักงานประกันสังคมจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ให้ความคุ้มครองและหลักประกันแก่ลูกจ้างที่ประสบอันตราย เจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือตาย อันเนื่องมาจากการทำงานให้แก่นายจ้าง ตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน พ.ศ. 2537
- (2) ให้ความคุ้มครองและหลักประกันแก่ลูกจ้างผู้ประกันตนที่ประสบอันตราย เจ็บป่วย ทูพพลภาพ หรือตาย อันมิใช่เนื่องจากการทำงานให้แก่นายจ้าง รวมทั้ง การคลอดบุตร สงเคราะห์บุตรและชราภาพ และว่างงานตามพระราชบัญญัติประกันสังคม พ.ศ. 2530
- (3) เผยแพร่ความรู้ ความเข้าใจทางวิชาการเกี่ยวกับการประกันสังคมให้แก่ นายจ้าง ลูกจ้าง ผู้ประกันตน และประชาชนทั่วไป
- (4) ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดเก็บเงินสมทบ และจ่ายประโยชน์ทดแทน ตามพระราชบัญญัติเงินทดแทน และพระราชบัญญัติประกันสังคม
- (5) ดำเนินการจัดส่งลูกจ้างผู้ประกันตน เข้ารับการฟื้นฟูสมรรถภาพเพื่อให้สามารถกลับเข้าทำงานได้
- (6) ปฏิบัติราชการอื่นในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานตามที่กฎหมายกำหนด
- (7) ประสานงานและร่วมปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรืองานตามที่ได้รับมอบหมาย

5. นิคมสร้างตนเองฯ (มี 2 นิคม คือ นิคมสร้างตนเองสุคริพ และนิคมสร้างตนเองศรีสาคร)

นิคมสร้างตนเอง เป็นหน่วยงานหนึ่งในส่วนภูมิภาค สังกัดกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) จัดสรรที่ดินให้แก่ราษฎรที่ไม่มีที่ดินทำกินเป็นของตนเอง

- (2) พัฒนาสิ่งสาธารณูปโภค
- (3) ส่งเสริมพัฒนาอาชีพให้แก่สมาชิกนิคมฯ
- (4) บริการสงเคราะห์ช่วยเหลือเงินทุนหมุนเวียนการนิคมประชาสงเคราะห์
- (5) ออกเอกสารสิทธิ์การถือครองที่ดิน
- (6) ดำเนินการด้านพัฒนาสังคมแก่สมาชิกนิคม

6. สถานสงเคราะห์เด็กจังหวัด

- (1) ดำเนินการตามกฎหมาย ว่าด้วย การสงเคราะห์และคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก กฎหมายว่าด้วยการจัดฝึกอบรมเด็กบางจำพวก กฎหมายว่าด้วยการรับเด็กเป็นบุตรบุญธรรม และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง
- (2) พัฒนาระบบ รูปแบบและวิธีการตลอดจนให้บริการทางวิชาการด้านการสงเคราะห์ และคุ้มครองสวัสดิภาพเด็ก
- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

7. สถาบัน/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด

สถาบัน/ศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานจังหวัด เป็นราชการบริหารส่วนกลาง ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค สังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) ฝึกเตรียมเข้าทำงานแก่ผู้เข้ารับการฝึกที่เข้าสู่ตลาดแรงงาน ดังนี้
 - (1.1) ฝึกเตรียมเยาวชนเข้าทำงานในสถานที่ เป็นการฝึกฝีมือแรงงานเบื้องต้น ให้กับเยาวชนที่ไม่มีโอกาสได้ศึกษาต่อ โดยฝึกในศูนย์พัฒนาฝีมือแรงงานและฝึกปฏิบัติจริงในสถานประกอบการ
 - (1.2) ฝึกเตรียมเข้าทำงานนอกสถานที่ เป็นการฝึกฝีมือแรงงานเบื้องต้นให้แก่กลุ่มเป้าหมายพิเศษ เช่น พระ เณร ผู้ต้องขัง ทหารประจำการ ฯลฯ ฝึกให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มโอกาสในการมีงานทำ โดยการส่งวิทยากรออกไปฝึกให้ในสถานที่ต่าง ๆ ที่เหมาะสม หลักสูตร 2 - 3 เดือน

(6) ฝึกยกระดับฝีมือแก่ประชาชนทั่วไปที่สนใจจะเพิ่มพูนทักษะ และฝีมือของตนเองให้สูงขึ้น หลักสูตร 60 - 70 ชั่วโมง

(3) ส่งเสริมการฝึกในกิจการพิเศษ จัดฝึกฝีมือแรงงานที่มีใช้ขาด ให้ตามความต้องการของสถานประกอบการ หรือกลุ่มสนใจ เพื่อให้ความรู้ในการปฏิบัติงานและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หลักสูตร 30 - 70 ชั่วโมง

บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนในการติดต่อประสานงาน

ดังได้กล่าวในตอนต้น และในนิยามศัพท์เฉพาะแล้วว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดมีบทบาทหน้าที่อย่างไร ในที่นี้จะขอกล่าวถึงรายละเอียดบทบาทหน้าที่ในการติดต่อประสานงาน ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน โดยทั่วไป มี 2 ด้าน คือ ด้านภารกิจ และด้านหน่วยงาน ซึ่งการประสานงานต้องทำควบคู่กันไป ไม่สามารถแยกกันได้ กล่าวคือ ติดต่อประสานงานเพื่อภารกิจกับหน่วยงานต่าง ๆ และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อภารกิจ ดังนี้

1. การติดต่อประสานงานในเรื่องของนโยบาย

เรื่องของนโยบาย เป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางตามที่ผู้วางนโยบายได้กำหนดไว้ ดังนั้น ผู้รับมอบนโยบายจำเป็นต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ในฐานะผู้แทนกระทรวงฯ ในระดับจังหวัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้รับและ ผู้ส่งมอบนโยบาย ทั้งนโยบายของจังหวัด และของกระทรวงฯ ดังนั้น ผู้ประสานงาน จึงจำเป็นต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติ ของนโยบายเป็นอย่างดี จึงจะสามารถนำไปชี้แจง หรือถ่ายทอดให้กับผู้ที่ต้องรับนโยบายไปปฏิบัติให้ได้เข้าใจตรงกัน โดยมีขั้นตอนการประสานงาน ดังนี้

(1) รับนโยบายจากกระทรวง หรือจังหวัด

(2) ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดให้ได้รับทราบนโยบายโดยการ

(2.1) แจ้งด้วยหนังสือราชการ การประสานงานด้วยวิธีนี้อาจประหยัดเวลา รวดเร็ว มีความชัดเจนอยู่ในระดับหนึ่ง แต่ก็มีข้อเสีย คือ หากผู้ประสานงานร่างหนังสือไม่ชัดเจน

ใช้ข้อความที่กำกวม อาจทำให้ผู้รับตีความหมายแตกต่างกันไป ดังนั้น นโยบายในเรื่องเดียวกัน อาจปฏิบัติไปคนละแนวทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายตามมาในภายหลัง

(2.2) แจ้งนโยบายด้วยการเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมรับทราบนโยบาย การประสานงานด้วยวิธีนี้ ทำให้ทั้งผู้ส่งมอบและผู้รับนโยบาย มีโอกาสชี้แจงรายละเอียด ชักถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็น โอกาสเกิดความผิดพลาดในการตีความ หรือสื่อความหมายไม่ตรงกันมีน้อย ลดปัญหาความซ้ำซ้อน ขัดแย้ง และเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้สามารถทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อเสียของการเชิญประชุม คือ เพิ่มขึ้นขั้นตอนในการประสานงาน ทำให้ต้องเสียเวลา และต้องเตรียมการจัดประชุม ซึ่งจะมีความยุ่งยากในการประสานงานมากกว่าวิธีแรก

ถึงแม้การเชิญประชุมเพื่อรับทราบนโยบาย จะมีความยุ่งยากมากกว่าการแจ้งด้วยหนังสือราชการ แต่นโยบายเป็นเรื่องที่ต้องการความเข้าใจ และมีความชัดเจน ดังนั้น การติดต่อประสานงานจึงน่าจะใช้วิธีการเชิญประชุม เพื่อจะได้มีการติดต่อสื่อสารแบบ two way communication หรือ การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้รับมอบนโยบายควรได้มีโอกาสซักถามข้อสงสัย และผู้ส่งมอบนโยบายก็ควรได้มีโอกาสชี้แจงวัตถุประสงค์ และแนวทางการปฏิบัติให้เข้าใจตรงกัน เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ ของผู้วางนโยบาย

2. การติดต่อประสานงานการจัดทำแผน

เป็นการประสานงาน เพื่อให้เกิดการจัดทำแผนซึ่งมีเป้าหมายเดียวกัน มิให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยบทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด จะต้องประสาน รวบรวม แผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานในสังกัด แล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการพัฒนาจังหวัด ในส่วนของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งต้องสอดคล้องกับ นโยบาย และแผนความต้องการของจังหวัดประจำปี โดยต้องมีการติดต่อประสานงาน กับจังหวัดในขั้นต้น ให้แต่งตั้งแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดในฐานะผู้แทนกระทรวงฯ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด ส่วนขั้นตอนการประสานงานการจัดทำแผน ซึ่งในที่นี้จะขอยก ตัวอย่าง เรื่องการประสานการจัดทำแผนความต้องการของจังหวัดประจำปี สรุปได้ดังนี้

(1) ประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อ

- กำหนดงาน/โครงการ ตามแผนงานหลักของกระทรวง
- พิจารณาทบทวน แผนงานปีที่ผ่านมาว่า โครงการใดไม่ได้รับการสนับสนุน

งบประมาณ โดยให้มีความสอดคล้องกับ กรอบนโยบายของส่วนกลาง กรอบแผนงานโครงการ (ทั้งในระบบ กนภ. และแผนงานโครงการตามงบประมาณนอกกรอบ กนภ. ของกระทรวง/กรม) และ ปัญหาความต้องการของจังหวัดและประชาชนในพื้นที่ความรับผิดชอบ

(2) นำผลการพิจารณาตามข้อ (1) จัดทำเป็นแผนความต้องการของจังหวัดประจำปี โดยจัดทำตามแบบฟอร์ม ที่กำหนดไว้ คือ สรุปค่าของงบประมาณจังหวัดประจำปี หรือ แผนความต้องการจังหวัดประจำปี

(3) จำแนกรายแผนงาน/โครงการ

- จำแนกเป็นรายแผนงาน/โครงการ (ใน กนภ./งบปกตินอก กนภ.)
- จำแนกเป็นรายการ

(4) เสนอแผนความต้องการของจังหวัด ในส่วนของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ต่อสำนักงานจังหวัด ซึ่ง มีการจำแนกเป็นรายแผนงาน/โครงการ ในรายการ กำหนด/บรรจุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และระบุแนวทาง (แนวทางที่ 1 – 4) ของแต่ละโครงการไว้ อย่างชัดเจน

แผนถือเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงาน ภายใต้นโยบายที่ได้วางไว้ ซึ่งจะมีรายละเอียดในเรื่องของกิจกรรม เป้าหมาย งบประมาณ โดยเฉพาะในปัจจุบัน รัฐบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่องการบูรณาการโครงการ หรือกิจกรรมที่มีความซ้ำซ้อนเข้าด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อประหยัดเวลา งบประมาณ และลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ ดังนั้น การประสานงานที่ดีที่สุดในการจัดทำแผนทุกแผน คือ การเชิญเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าประชุมพร้อมกัน เพื่อได้มีโอกาสชี้แจงรายละเอียดของข้อมูล ข้อเสนอฯ หาข้อสรุป และกำหนดแผนการปฏิบัติร่วมกัน

ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการไม่ได้เชิญเจ้าหน้าที่แผนเข้าประชุมเพื่อจัดทำแผน ที่ผ่านมาก็คือไม่สามารถส่งแผนได้ทันภายในเวลาที่จังหวัดกำหนด สาเหตุ เพราะแต่ละหน่วยงานจัดทำแผนไปคนละทิศทาง เนื่องไม่เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติที่ตรงกัน ทั้งนี้ เพราะขาดการชี้แจงที่ถูกต้อง ทำให้แผนที่ส่งเข้ามารวบรวมยังสำนักงานแรงงานฯ ต้องส่งกลับไปให้หน่วยงานแก้ไขใหม่ ซึ่งเสียเวลา เกิดความล่าช้าในทางปฏิบัติ

3. การติดต่อประสานงานในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ ที่ได้จัดทำไว้

เมื่อได้จัดทำแผน และดำเนินโครงการใด ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไป ก็คือ การติดตามผลการดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่าการปฏิบัติงาน เป็นไปตามแผน/โครงการ หรือไม่ มีความก้าวหน้า หรืออุปสรรคปัญหาอย่างไร โดยมีขั้นตอนการประสานและการติดตามผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. การรายงานผล เป็นหน้าที่ของผู้ประสานงาน ซึ่ง เป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน
2. การตรวจและติดตามผล เป็นการตรวจและติดตามผลเป็นครั้งคราว เพื่อดูความก้าวหน้า และปัญหาอุปสรรค และนำผลมาเร่งรัด กำกับ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. การรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ เป็นการสรุปผลการจากการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนทุกเดือน และ เมื่อสิ้นปีงบประมาณจึงสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปี เสนอกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

การติดต่อประสานงานในการติดตามผลการปฏิบัติงานฯ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน ผู้ประสานงานอาจใช้วิธีการออกสำรวจด้วยตนเองเป็นครั้งคราว หรือ สํารวจโดยการส่งแบบรายงานผลให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบกรอกแบบรายงาน แล้วส่งกลับมาก็ได้ ซึ่งจะเลือกใช้วิธีไหนก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ แต่หากเลือกสำรวจโดยการส่งแบบรายงานผล ไม่ติดตามด้วยตนเอง ก็ควรใช้นั่งสือราชการชี้แจงแบบรายงานฯ ให้ผู้รายงานเข้าใจแบบรายงานฯ อย่างชัดเจน และขอความร่วมมือในการติดตามผลด้วยวิธีนี้ คือ รายละเอียดของข้อมูลในแบบรายงานที่เราต้องการทราบผลว่ามีครบถ้วนตามที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้นก่อนส่งแบบรายงานไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่รายงานผล ควรสำรวจไตร่ตรองความเรียบร้อยของแบบรายงานให้ดีเสียก่อน

สำหรับข้อผิดพลาดในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมามีคือ ความไม่ชัดเจนของแบบรายงาน มีข้อมูลที่ต้องการไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องเสียเวลาในการติดตามครั้งที่สอง

ในการประสานนโยบาย การจัดทำแผน และการติดตามผลการดำเนินงานฯ สื่อที่ใช้มี คำสั่ง หนังสือราชการ และที่สำคัญ คือ การเชิญประชุม ทั้งนี้ เพราะการประสานงานในลักษณะนี้ ต้องการความเข้าใจที่ชัดเจน และถูกต้องตรงกัน มีโอกาสเสนอความคิดเห็น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. การติดต่อประสานงานเรื่องข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม

ข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม อันได้แก่ ข้อมูลด้านแรงงาน คือ ข้อมูลผู้ว่างงาน ผู้ถูกเลิกจ้าง ตำแหน่งงานว่าง แรงงานไปทำงานต่างประเทศ จำนวนแรงงานต่างด้าว ฯลฯ และข้อมูลด้านสวัสดิการสังคม คือ จำนวนผู้พิการ ยากจน ไม่มีที่ดินทำกิน ผู้สูงอายุ ยากจน เด็กกำพร้าถูกทอดทิ้ง ขอดทาน ฯลฯ ข้อมูลเหล่านี้ของจังหวัด ถือเป็นข้อมูลพื้นฐานในการใช้วางแผนพัฒนาสังคม ซึ่งสำนักงานแรงงานฯ ต้องทำการเก็บรวบรวม ให้เป็นปัจจุบัน อยู่เสมอ ผู้ประสานงาน จึงต้องติดต่อประสานการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้วิธีส่งแบบสำรวจไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมแล้ว ยังต้องจัดเก็บ ข้อมูลด้าน เศรษฐกิจ การศึกษา การเกษตร และอื่น ๆ ซึ่งต้องติดต่อประสานงานหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน นอกเหนือจากหน่วยงานในสังกัดแล้ว เช่น สำนักงานพาณิชย์ จังหวัด อุตุสภกรกรมจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ฯลฯ ซึ่งการประสานงานกับหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดนั้น บางครั้งก็ไม่ใช่ว่าเรื่องง่าย ดังนั้น ผู้ประสานงานต้องสามารถทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านั้น เห็นประโยชน์ และความสำคัญในการรายงานข้อมูลด้วยการชี้แจงให้เข้าใจในวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนว่า ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญ และเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาสังคมในภาพรวมของกระทรวงแรงงานฯ ซึ่งหากมีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนทุกด้าน ก็จะสามารถนำมาเป็นฐานวิเคราะห์การวางแผนได้อย่างถูกแนวทาง อันจะส่งผลประโยชน์ต่อประชาชน และเกิดผลดีต่อเศรษฐกิจตามมาในอนาคต การรายงานข้อมูลนั้น หากเจ้าของข้อมูลไม่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ของเรา เขาก็มีสิทธิ์ที่จะไม่รายงาน ซึ่งเราไม่มีอำนาจบังคับได้ ในจุดนี้ นอกจากผู้ประสานงานต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเอง และของหน่วยงานเจ้าของข้อมูลเป็นอย่างดีแล้ว ยังต้องอาศัยเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ เข้ามาเกี่ยวข้องในการประสานงาน ต้องศึกษาตนเอง และ ผู้ที่เราต้องติดต่อประสานงานให้รู้เขารู้เรา เพราะการจัดเก็บข้อมูลที่ดี นอกจากใช้แบบสำรวจแล้ว เราควรออก

ไปติดต่อด้วยตนเองบ้าง ทั้งนี้ เพื่อสร้างสัมพันธภาพ สร้างความคุ้นเคย และความรู้สึกที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งหากผู้ประสานงาน สามารถสร้างบรรยากาศแบบนี้ให้เกิดขึ้นได้ระหว่างหน่วยงานแล้ว ก็จะทำให้การประสานข้อมูล เป็นไปอย่างราบรื่น สามารถเก็บข้อมูลได้ในรายละเอียดมากขึ้น และได้รับข้อมูลทุกช่วงระยะเวลาที่ต้องการ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนได้อย่างถูกต้อง

สำหรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการติดต่อประสานงาน ในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลที่ผ่านมา คือ การไม่ให้ความร่วมมือในการรายงานข้อมูล หรือรายงานข้อมูลล่าช้า ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น การขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานเจ้าของข้อมูลไม่ได้รับแบบรายงาน หรือ ได้รับแบบรายงานแล้วแต่ไม่รายงาน หรือรายงานข้อมูลเก่า ๆ ทั้งนี้ เพราะไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการรายงานจึงไม่ได้ให้ความสำคัญสาเหตุเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ ด้วยตัวของผู้ประสานงานเอง โดยการนำเทคนิคต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้น มาใช้ในการแก้ปัญหา ข้อสำคัญคือ ผู้ประสานงานควรได้มองย้อนดูเสมอว่า การที่เราขอความร่วมมือเรื่องใด ๆ จากผู้อื่น แล้วไม่ได้รับความร่วมมือ นั้น มีสาเหตุมาจากอะไร ต้องหาสาเหตุให้ได้แล้วแก้ไขที่สาเหตุนั้น อย่ามองว่าการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่น เป็นข้อบกพร่องของเขา ต้องมองดูตัวเองด้วยว่าเรามีข้อบกพร่องอะไรเขาจึงไม่ให้ความร่วมมือ

5. การติดต่อประสานงานในการจัดอบรม

การจัดอบรม ที่อยู่ในความรับผิดชอบ ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม จังหวัด ที่ผ่านมา ได้แก่

- 2.1 การจัดอบรมคณะกรรมการศูนย์สงเคราะห์ราษฎรประจำหมู่บ้าน
- 2.2 การจัดอบรมบัณฑิตอาสา
- 2.3 การจัดอบรมอาสาสมัครแรงงานและสวัสดิการสังคม
- 2.4 การจัดอบรมตามโครงการต่าง ๆ

การจัดอบรมแต่ละครั้งจะมีขั้นตอนการดำเนินการและการติดต่อประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย โดยเริ่มตั้งแต่

- (1) การเขียนโครงการอบรม เพื่อเสนอขอของบประมาณในการจัดอบรม (กรณีการจัด

อบรมที่ไม่ได้อยู่ในแผนปกติ) ต่อหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเขียนโครงการ คือ ความชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ พื้นที่ดำเนินการ กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาการอบรม หน่วยงานรับผิดชอบงบประมาณ และที่สำคัญคือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

(2) การติดต่อสื่อสาร ในการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันหลายฝ่าย ดังนี้

- หน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานเจ้าของงบประมาณ เพื่อ ของบประมาณในการจัดอบรม
- หัวหน้าส่วนราชการ เพื่อ อนุมัติให้ดำเนินการจัดอบรม
- กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
- เจ้าของพื้นที่/สถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการจัดอบรม ในแต่ละครั้ง
- วิทยากร
- ประธานพิธีเปิด และพิธีปิด
- การเชิญแขกผู้มีเกียรติร่วมพิธีเปิด และพิธีปิด

จากขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะเห็นได้ว่าสื่อที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานนั้นหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นหนังสือราชการ คำสั่ง โทรศัพท เพราะ เริ่มตั้งแต่ ต้องติดต่อกับผู้บริหารระดับสูง ไปจนถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งหากการอบรม ครั้งนั้น กลุ่มเป้าหมายเป็นชาวบ้านธรรมดา ผู้ประสานงานยิ่งจำเป็นต้องใช้ทั้งเทคนิค และมนุษยสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง การใช้หนังสือราชการ ประสานกับชาวบ้านย่อมเป็นการยากที่จะเข้าใจทั้งในเรื่องของถ้อยคำสำนวน และการตีความ ดังนั้น ผู้ประสานงานอาจต้องไปติดต่อพบปะกับชาวบ้าน หรือ ผู้นำชุมชนด้วยตนเอง ใช้ความเป็นกันเอง และความผสมกลมกลืน ในเรื่องของการวางตัว บุคคลิกท่าทาง การใช้คำพูด ให้เหมาะสม จึงจะสามารถทำให้ชาวบ้านได้เข้าใจในวัตถุประสงค์ และยินดีให้ความร่วมมือยิ่งขึ้น

สำหรับข้อผิดพลาดในการจัดอบรม ที่เกิดจากการติดต่อประสานงาน ที่ผ่านมา คือ เรื่องของความล่าช้าในการประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นการเชิญกลุ่มเป้าหมาย การเชิญวิทยากร กลุ่มเป้าหมายไม่เข้าอบรมตามจำนวนที่กำหนด ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณ

ทั้งนี้เพราะขาดการวางแผนที่ดี ในการเตรียมการดำเนินงานงาน การแบ่งงานหรือมอบหมาย ความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่อะไร ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง เหล่านี้ คือสาเหตุของปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ

6. การติดต่อประสานงานในการเชิญประชุม

การเชิญประชุมถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งในการประสานงาน ของสำนักงานแรงงาน และสวัสดิการสังคมจังหวัดทุกจังหวัด ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือ ในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการตัดสินใจเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยปกติการประชุมที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด มีดังนี้

- 5.1 การประชุมประจำเดือนหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด
- 5.2 การประชุมจัดทำแผน และงบประมาณของหน่วยงานในสังกัด
- 5.3 การประชุมประจำเดือนบัณฑิตอาสา
- 5.4 การประชุมคณะกรรมการอัตราค่าจ้างขั้นต่ำจังหวัด
- 5.5 การประชุมคณะกรรมการพัฒนาฝีมือแรงงานประจำจังหวัด (กพร.ปจ.)
- 5.6 การประชุมตามโครงการและนโยบายที่จังหวัด หรือกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมกำหนด

ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารในการเชิญประชุม คือ

1. ร่างหนังสือเชิญประชุม ข้อสำคัญในการร่างหนังสือเชิญประชุม คือ ต้องระบุ วัน เวลา และสถานที่ประชุม รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการเชิญประชุมแต่ละครั้ง ให้ชัดเจน การใช้สำนวน คำขึ้นต้น และคำลงท้ายต้องเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่เราเชิญเข้าประชุม และหากมีประเด็นที่จะให้ผู้ถูกเชิญเข้าประชุมรายงาน หรือ ตอบข้อซักถามต่อที่ประชุม จะต้องแจ้งประเด็นนั้นในหนังสือเชิญประชุม (ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการส่งระเบียบวาระการประชุมไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม) และให้เวลาในการจัดส่งประเด็น ที่ผู้ถูกเชิญประชุมต้องการแจ้งให้ที่ประชุมทราบ พร้อมทั้งบรรจุประเด็นนั้น ลงในระเบียบวาระการประชุมด้วย
2. การส่งหนังสือเชิญประชุม เมื่อร่างหนังสือเชิญประชุม และ เสนอผู้บังคับบัญชา ลงนามตามลำดับแล้วให้ส่งหนังสือเชิญประชุมถึงผู้รับอย่างน้อย 3 วัน ก่อนมีการประชุม (กรณีประชุมปกติ)

3. หลังจากส่งหนังสือเชิญประชุมแล้ว ก่อนการประชุม 1 วัน ให้ผู้ประสานงาน โทรศัพท์สอบถามไปยังบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อยืนยันการเข้าร่วมประชุม

จากขั้นตอนในการเชิญประชุม ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสื่อที่เข้ามามีบทบาท คือ หนังสือเชิญประชุม โทรสาร และโทรศัพท์ การใช้หนังสือเชิญประชุม และโทรสาร ค่อนข้างได้ข้อมูลที่ชัดเจน ส่วนการใช้โทรศัพท์ มีข้อควรระวัง คือ การใช้คำพูด ควรมีน้ำเสียงที่เหมาะสม และในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญ ต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่ควรติดต่อโทรศัพท์ผ่านบุคคลหลายคน ไม่ควรฝากข้อความ และควรสอบถามชื่อผู้ที่เราติดต่อด้วยทุกครั้ง

ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการติดต่อประสานงานในการเชิญประชุม คือ ผู้เชิญประชุม ขาดการตรวจสอบความเรียบร้อยในการส่งหนังสือเชิญประชุม ทำให้ หนังสือเชิญประชุมส่งไม่ถึงมือของผู้รับ หรือส่งหนังสือเชิญประชุมในระยะเวลากะชั้นชิด ทำให้ผู้ถูกเชิญประชุมไม่สามารถเตรียมตัวได้ทัน จึงเป็นเหตุให้ การประชุมไม่ครบองค์ประชุม หรือหากครบองค์ประชุม แต่การเสนอข้อคิดเห็นก็ไม่ได้เต็มที่ ทั้งนี้ เพราะผู้เข้าประชุมไม่มีโอกาสได้เตรียมข้อมูล หรือความพร้อมเท่าที่ควร

7. การติดต่อประสานงานเรื่องการรับเรื่องราวร้องทุกข์

การรับเรื่องราวร้องทุกข์ ถือเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ผู้ร้องทุกข์มีอยู่ 2 ประเภท คือ ข้าราชการ และประชาชน ซึ่งในเรื่องการรับเรื่องราวร้องทุกข์นี้ บทบาทหน้าของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ที่ต้องติดต่อประสานงาน คือ เมื่อมีผู้มาร้องทุกข์ ผู้ประสานงานต้องพิจารณาตรวจสอบเรื่องที่ร้องทุกข์ดูว่าเป็นเรื่องร้ายแรงสำคัญหรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นเรื่อง que ผู้ประสานงานสามารถชี้แจงทำความเข้าใจได้ ก็ให้ทำความเข้าใจกับผู้ร้องทุกข์ แต่หากเป็นเรื่องที่ผู้ประสานงาน ไม่สามารถให้คำแนะนำหรือทำความเข้าใจได้ ก็ให้ดูว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหน แล้วแนะนำให้ผู้ร้องทุกข์ไปร้องเรียนที่หน่วยงานเจ้าของเรื่อง หรืออาจทำหนังสือประสานไปยังหน่วยงานนั้น จากนั้น ก็ทำบันทึกเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

การประสานงานในลักษณะนี้ ผู้ประสานงานต้องประสานงาน ทั้งกับผู้ร้องทุกข์ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นประชาชน และกับหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชนที่ถูกพาดพิงถึง ดังนั้น ผู้ประสานอาจต้องใช้ทักษะหลาย ๆ อย่าง ในการปฏิบัติ ไม่ว่าจะเป็นคำพูด น้ำเสียง ท่าที

หรือวาทา ทั้งนี้ เพราะผู้ร้องทุกข์ซึ่งมีความเดือดร้อนและไม่พอใจอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว หากผู้ประสานงาน แสดงกิริยา คำพูด หรือการโต้ตอบ ที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะของการไม่ประณีต ประนอม ก็จะมีสร้างความไม่พอใจให้กับผู้ร้องทุกข์มากขึ้น อันจะมีแต่ผลเสียตามมา การปฏิบัติงานในเรื่องนี้ ถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งต้องมีเรื่องของจิตวิทยา เข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้ประสานงานจึงต้องมีการเรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล นอกเหนือจากเข้าใจในบทบาทของตนเอง จึงจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายได้

จากลักษณะการปฏิบัติงานที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงในบทนี้มีข้อสังเกตว่า การติดต่อประสานงานแต่ละอย่างจะใช้สื่อ และ เทคนิคไม่เหมือนกัน ดังนั้น การเลือกใช้สื่อและหลักเทคนิคต่าง ๆ ในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสม กับภารกิจ และกาลเทศะ เป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น ได้รับความร่วมมือ ไม่เกิดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งจะมีผลทำให้สามารถบริหารบุคคลากร และ งบประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล นำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การติดต่อประสานงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ตามบทบาทหน้าที่นั้น มีความหลากหลายทั้งในด้านของภารกิจและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การติดต่อประสานงานในด้านของภารกิจ ได้แก่
 - 1.1 เรื่องนโยบาย
 - 1.2 เรื่องการจัดทำแผน
 - 1.3 เรื่องการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ
 - 1.4 เรื่องข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม
 - 1.5 เรื่องการจัดอบรม
 - 1.6 เรื่องการเชิญประชุม
 - 1.7 เรื่องการรับเรื่องราวร้องทุกข์
2. การติดต่อประสานงานด้านหน่วยงาน หรือองค์การที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปได้แก่
 - 2.1 หน่วยงานในส่วนภูมิภาค/ส่วนกลาง ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัด
 - 2.1.1 จังหวัด และสำนักงานจังหวัด
 - 2.1.2 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
 - 2.1.3 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงอื่น ๆ
 - 2.1.4 หน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 2.1.5 องค์การเอกชน และอื่น ๆ
 - 2.2 หน่วยงานในส่วนกลาง
 - 2.2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
 - 2.2.2 กองต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะติดต่อประสานงานผ่านกองประสานราชการ

จากการติดต่อประสานงานที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องของภารกิจ และกับหน่วยงานเกี่ยวข้องนั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ง่ายนัก ดังนั้น ผู้ประสานจึงจำเป็นต้องนำทั้งเทคนิคและหลักการประสานงานตลอดจน

ศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์ และมีผลกับการประสานงานในตอนต้นให้เข้าใจ แล้ว มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับ บุคคล ฐานะ เวลา สถานที่ และสถานการณ์ด้วย ซึ่งบางสถานการณ์มีความจำเป็นต้องปฏิบัติการอย่างเร่งด่วน หากไม่ปฏิบัติการในทันทีทันใด ก็จะทำให้เกิดความเสียหายอย่างมาก เช่น กรณีเกิดอุทกภัยตามธรรมชาติ น้ำท่วม ไฟไหม้ ประชาชนได้รับความเดือดร้อน และต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน การประสานงานในลักษณะนี้ เป็นการประสานงาน เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการให้การช่วยเหลือ มิใช่เป็นการประสานนโยบาย ฉะนั้น การติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะเข้ามามีบทบาท เพราะต้องการความรวดเร็ว และ ทันต่อเหตุการณ์ การเรียกประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรใช้การติดต่อสื่อสาร ทางโทรศัพท์ การร่างหนังสือเพื่อเชิญประชุม โดย เสนอผู้บังคับบัญชาลงนามตามขั้นตอน อาจล่าช้าเกินไป ไม่ถือว่าเป็นการประสานงานที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสาร หรือ การประสานงานลักษณะไหน คือ ความถูกต้อง ชัดเจนของข้อมูล และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ต้องประสานงานในแต่ละครั้ง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามที่ต้องการได้มากที่สุด

จากรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อประสานงานที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดในเอกสารผลงานฉบับนี้ พอสรุปได้ว่า การติดต่อประสานงาน เป็นเรื่องที่ไม่สามารถวางกฎเกณฑ์ตายตัวในการปฏิบัติได้ เช่น บางครั้งการประสานงานในเรื่องเดียวกัน แต่คนละเวลา หรือประสานกับคนละกลุ่มกัน ลักษณะการติดต่อประสาน ในการใช้สื่อต่าง ๆ ก็จะแตกต่างกันไป ไม่สามารถกำหนดได้ว่าการประสานงานวิธีใดต้องให้กับเหตุการณ์ใดได้ดี และแน่นอนเสมอไป ทุกอย่างขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ องค์ประกอบ ปัจจัยรอบด้าน และตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งไม่แน่นอนว่าจะเข้ามามีบทบาทตอนไหน แต่ถึงกระนั้นผู้ประสานงานก็สามารถทำหน้าที่ของผู้ประสานงานที่ดีได้ด้วยการใช้ทักษะส่วนตัว ประกอบกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักวิชาการ มาวิเคราะห์ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานให้ลุล่วงไปได้อย่างเกิดผลดีมากที่สุด ซึ่งการประสานงานที่ดี คือ การประสานงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน การได้รับความร่วมมือตามที่ร้องขอ มีการวางแผนการบริหารที่ดี มีความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา และชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่เป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้ง และความซ้ำซ้อนในหน่วยงาน นอกจากนี้ ยังต้องมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างเหล่านี้ การประสานงานจึงจะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมาย

ปัญหาในการติดต่อประสานงานของผู้ประสานงานในระดับจังหวัด

1. การขาดความชัดเจนและความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบทบาทหน้าที่ และภารกิจของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานจากส่วนกลางบ่อยครั้ง ทำให้เกิดสภาพการทำงานที่ขาดระบบ เกิดความสับสนทั้งกับเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน และต่อเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องในจังหวัดด้วย เมื่อเกิดความไม่ชัดเจน ก็มีผลทำให้การติดต่อประสานงานไม่ราบรื่น ล้าช้า และ เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

2. การมุ่งใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่ไม่มุ่งเน้นการอบรมให้เจ้าหน้าที่ มีความรู้เพื่อรองรับการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น ทำให้ไม่เกิดประโยชน์ที่จะมีเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย

3. ระบบการบริหารงานบุคคล ตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด มุ่งเน้นที่ตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงหลายจังหวัดที่เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผนต้องปฏิบัติงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ และงานบริหารงานทั่วไปเป็นหลัก ทำให้เกิดความสับสนและขัดแย้งกับบทบาทตามตำแหน่งของตนเอง ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตนเองไม่มีความถนัดในงานด้านดังกล่าว จึงมีผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นเพียงงานที่ต้องทำไปตามหน้าที่ ไม่ทุ่มเทการปฏิบัติ ทำให้งานไม่ได้ประสิทธิภาพเต็มที่

4. ระบบข้อมูลของหน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นฐานข้อมูลหรือระบบเดียวกัน ทำให้มีข้อมูลไม่ถูกต้องตรงกัน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน

5. ความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานบางหน่วยงานในสังกัด ว่ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกับสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมอย่างไรเป็นสาเหตุในการไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการรายงานผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูล หรือการเข้าร่วมประชุม

6. ขาดสื่อในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และข้อมูลข่าวสารด้านภารกิจ ทำให้หน่วยในสังกัดกระทรวงอื่น ๆ และประชาชนในจังหวัดยังสับสนกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ทำให้การติดต่อประสานงานไม่ราบรื่น

7. งบประมาณ การกำหนดงบประมาณที่จำกัดเฉพาะ เป็นการล่วงหน้าในส่วนของงานนโยบายและแผนนั้น ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และมีข้อจำกัดในการดำเนินงาน

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

1. กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจ และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดให้ชัดเจน รวมทั้ง แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนกลาง ควรมีการวางแผนที่แน่นอน ชัดเจน ก่อนที่จะวางระบบในการปฏิบัติงานไปสู่ระดับจังหวัด ซึ่งจะมีผลในการสร้างความเชื่อถือ ให้กับหน่วยงานที่สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ต้องประสานงานด้วย ลดความรู้สึกว่าสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ขาดแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอน ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน

2. จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ในเรื่องการติดต่อสื่อสารบุคคลข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเรื่องโครงสร้างของส่วนราชการ หรือองค์การ เอกชนในการประสานการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับเทคโนโลยี เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยตามความเหมาะสมกับระบบข้อมูลข่าวสาร ที่กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้วางแผนไว้ในอนาคต

3. ควรเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการ ในกรอบอัตรากำลัง ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ทุกจังหวัด อีก 1 ตำแหน่ง เพื่อปฏิบัติงานด้านธุรการ และงานบริหารงานทั่วไปของสำนักงานฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ตรงตามตำแหน่ง อันจะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้กับทุกฝ่าย

4. ควรวางมาตรการหรือกำหนดความชัดเจน ในการให้สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เป็นผู้จัดเก็บรวบรวมข้อมูลด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และให้ใช้ข้อมูลที่สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เก็บรวบรวมเป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานเพียงฐานข้อมูลเดียว

5. กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ควรพิจารณาทำความเข้าใจกับหน่วยงานราชการในสังกัด ที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ให้ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ ที่ต้องประสานงาน และให้ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ กับสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

6. ควรจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น โปสเตอร์ แผ่นพับ ซึ่งถือเป็นสื่อที่ง่ายในการประชาสัมพันธ์ มากที่สุด โดยให้มีเนื้อหาเกี่ยวกับภารกิจของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการ และรวมภารกิจของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมให้อยู่ในแผ่นเดียวกัน เน้นให้มีลักษณะโดดเด่น สะดุดตา น่าสนใจ ทันสมัย และใช้ข้อความที่สั้น ได้ใจความสามารถเข้าใจได้ง่าย โดยส่วนกลางควรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ แล้วส่งให้กับสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมในทุกจังหวัด ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ

7. ควรจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด เพื่อเป็นการเพิ่มบทบาทให้กับสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด ในการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

บรรณานุกรม

- เกษม อุทยานินทร์ และ เกษม สุวรรณกุล. "การประสานงาน". น. 305. หลักการบริหาร.
กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. "การประสานงานและการนิเทศงาน". น. 239-240. การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- ชุบ กาญจนประกร. "การประสานงาน". วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. 2 (พฤษภาคม 2528): 67.
- เนาวรัตน์ วัฒนชอบ. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการประสานงานป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัดในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2535.
- นิพนธ์ คันธเสวี. มนุษย์สัมพันธ์เพื่อการพัฒนาสังคม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โรงเรียนเนติศึกษา, 2525.
- ปราณี พรรณวิเชียร. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สุวรรณสาส์นการพิมพ์, 2528.
- ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา. ปัญหาการประสานงานของกรมทางหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีการดำเนินงานตามโครงการก่อสร้าง และบูรณะทางหลวง (โครงการห้าปี). กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.
- ปรีชา เรืองจันทร์. การบริหารงานของสำนักงานจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานจังหวัดเพชรบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- ปัญญา นุรณเหตุ. ปัญหาการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของรัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีของประชาสัมพันธ์เขตลำปาง. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2513.
- ฝัน จันทรปาน. การประสานงานระดับจังหวัด. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง "การบริหารรัฐ. จังหวัด". สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2537.
- สุชาติ สัตยมานะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517.
- พจน์ เพชรบุรณิน. "การประสานงาน". ออมสินสาร. 20 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2513) : 82, 2513.
- ภิญโญ สาธร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2514.
- มานิตย์ กุลดิลกสัมพันธ์. ปัญหาการประสานงานระหว่างตำรวจเทศกิจกับเขต. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

- โยธิน คັນสนยุทธ์. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2525.
- วีระ สิงหนัตร. การประสานงานด้านพัฒนาชุมชนของข้าราชการระดับอำเภอ ในเขตอำเภอ
กำแพงแสน จังหวัดนครปฐม และอำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี. กรุงเทพฯ :
วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2511.
- วิจิตร ณะวิศาล. การประสานงานภายในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมวิชาการกระทรวง
ศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
2525.
- วันสุรีย์ พรหมภัทร. ปัญหาการบริหารภายในกระทรวงสาธารณสุข : ศึกษาเฉพาะกรณีปัญหา
การประสานงานระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข กับโรง
พยาบาลในส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์-
มหาวิทยาลัย, 2525.
- วิทยา เทพยา. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เจริญการพิมพ์, 2527.
- วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทรประเสริฐกุล. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไอเดียเน-
สโตร์, 2530.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, 2519.
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุรณ์. 2526. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษร
สาส์นการพิมพ์, 2526.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.
- สวัสดิ์ สมานพันธ์ มนุษยสัมพันธ์กับการประชาสัมพันธ์. รูปแบบการอบรมครูในโรงเรียนผู้ใหญ่
ระดับ 3 – 4. กทม. กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2520.
- สมพร สุทัศน์ย์.ม.ร.ว. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544
- สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานแรงงานและ
และสวัสดิการสังคม. 2537.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษร
บัณฑิต, 2539.
- เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2522.