



เอกสารผลงาน

เรื่อง

เทคนิคการติดต่อประสานงาน
ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน
สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

ของ

นางสาวอารีย์ การธิโร

ผู้ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง
เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 6 ว.
สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดนราธิวาส

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

06459

คำนำ

เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด มีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งที่นอกเหนือจากการ วิเคราะห์ จัดทำแผน โครงการ และติดตามผล คือ การติดต่อประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อประสานงานในการจัดทำแผน ติดต่อประสานงานเรื่องข้อมูล ติดต่อประสานงานในการเชิญประชุม และอื่น ๆ การติดต่อประสานงานที่ดี และไม่ดี ย่อมมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ หรือเอกชน ดังนั้น ผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน จึงน่าจะเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่ดีในการติดต่อประสานงาน แต่ปัญหาอยู่ที่ว่าจะเป็นผู้ติดต่อประสานงานที่ดีได้อย่างไร เพราะ การติดต่อประสานงาน เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับความยุ่งยากหลาย ๆ อย่าง ซึ่งบางครั้งเราไม่สามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่เราต้องการได้ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงหลักและเทคนิคการประสานงานอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถควบคุมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดได้มากที่สุด ผู้เขียนได้เห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้มีความคิดจัดทำเอกสารผลงาน เรื่อง "เทคนิคการติดต่อประสานงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด" ฉบับนี้ขึ้น โดยได้รวบรวมหลักการ ปัจจัยที่มีผลกับการติดต่อประสานงาน จากเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริง มาจัดทำเป็นรูปเล่มขึ้น เพื่อให้ผู้ที่ศึกษาหรือปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน ได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้บ้างตามสมควร

ผู้เขียนขอขอบคุณ แรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดนราธิวาส จัดหางาน จังหวัดนราธิวาส นายอาทร อมตเวทย์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดนราธิวาส และ นางสาวเนาวรัตน์ วัฒนชอบ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน 7 สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดสระบุรี ที่ได้ให้คำแนะนำในการเขียน และ ค้นหาตำราอ้างอิง ตลอดจนขอขอบคุณเจ้าของตำราต่าง ๆ ที่ผู้เขียนได้อ้างถึง ในเอกสารผลงานฉบับนี้ ทำให้เอกสารผลงานฉบับนี้ เสร็จสมบูรณ์ ว่าง ณ โอกาสนี้

อารีย์ การธิโร

กุมภาพันธ์ 2545

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
บทที่ 1 บทนำ	1
- แนวคิดเบื้องต้นและมูลเหตุจูงใจ	1
- ขอบเขตเนื้อหา	2
- วัตถุประสงค์	3
- ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	3
- นิยามศัพท์เฉพาะ	4
-	
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน	6
- การประสานงาน	6
- หลักการประสานงาน	7
- เทคนิคการประสานงาน	11
- ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน	14
บทที่ 3 เทคนิคการติดต่อประสานงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบาย	33
และแผน สำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด	
- บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด	33
และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	
ในส่วนภูมิภาค	
- ความเป็นมา	33
- อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด	34
- แนวทางการปฏิบัติงานของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม	35
จังหวัด	
- หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม	41
ในส่วนภูมิภาค	

(3)

- บทบาทหน้าที่ของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน ในการติดต่อประสานงาน	46
บทที่ 4 สรุปและข้อเสนอแนะ	56
- สรุป	56
- ปัญหาในการติดต่อประสานงานของผู้ประสานงานในระดับจังหวัด	58
- ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข	59
บรรณานุกรม	61
ภาคผนวก	
ภาคผนวก ก	
- การประสานงานระดับจังหวัด	63
- การประสานงานโดยใช้หนังสือราชการ	67
- การประสานงานโดยใช้คำสั่ง	69
ภาคผนวก ข	
- แผนภูมิโครงสร้างการประสานงานราชการระหว่างกระทรวงแรงงานฯ กับหน่วยงานในสังกัดระดับจังหวัด	72
- ขั้นตอนการประสานงานการจัดทำแผน	73

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 เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์การทุกคน เพราะการทำงานในองค์การ ย่อมหนีไม่พ้นการติดต่อประสานงาน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การติดต่อประสานงานที่ดีย่อมมีผลดีต่อองค์การและในทางตรงกันข้ามการติดต่อประสานงานที่ไม่ดีก็ย่อมส่งผลเสียหายต่อองค์การเช่นเดียวกัน ดังนั้น การได้ศึกษาถึงหลักและเทคนิคในการติดต่อประสานงาน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามามีความสัมพันธ์ และมีผลต่อการติดต่อประสานงาน อันได้แก่ เรื่องของ พื้นฐานพฤติกรรมมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมไว้ในเอกสารผลงานฉบับนี้ให้เข้าใจ และยอมรับความเป็นจริง แล้วนำมาแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง จะสามารถทำให้การติดต่อประสานงาน ในแต่ละครั้งได้รับผลตามจุดมุ่งหมายมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อตนเอง และองค์การต่อไป

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 เพื่อบรรลุเป้าหมายนโยบายของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม

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 ศึกษา วิเคราะห์ 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 การประสานงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นได้ ผู้ประสานงานจำเป็นต้องเข้าใจถึงหลักและเทคนิค ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการประสาน ซึ่งก่อนจะกล่าวถึง หลักและเทคนิคการประสานงาน รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ นั้น ผู้เขียนขอทำความเข้าใจกับความหมายของการประสานงาน ดังนี้

การประสานงาน (coordination)

มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ซูบ 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 เพื่อให้งานสมบูรณ์และสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด

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

ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการประสานงาน 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 การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ 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 และความสะดวกต่าง ๆ ดังนั้น การประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นต้น นั่นคือ แผนนั้นจะทำให้รู้ว่าใครทำอะไรที่ไหนเมื่อไหร่ ซึ่งจะช่วยให้ความขัดแย้งลดลง และการประสานงานดีขึ้น

6. การประสานงานเป็นการควบคุมทางอ้อมวิธีหนึ่ง (coordination & control) โดยการคอยระดับระบองการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมทั้งคอยขจัดอุปสรรคที่จะทำให้การประสานงานต้องหยุดชะงัก

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 โดยการใช้อยู่สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ
2. การประสานงานต้องเริ่มจากการวางแผน และกำหนดนโยบายและจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน
3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

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

1. มีการติดต่อประสานงานทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงการติดต่อประสานงานระหว่างระดับชั้น และภายในในระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อเป็นการแก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน 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 ตลอดจนวิธีแก้ปัญหิต่าง 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 อันสืบเนื่องมาจากากการขาดความเข้าใจในเทคนิคการประสานงาน 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 การจัดทำมีแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (organization structure and functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

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

1.3 การใช้คณะกรรมการ (committee) ซึ่งประกอบด้วยบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารสาขาต่าง ๆ ในโครงการเดียวกันหรือในโครงการที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อให้มีหน้าที่ประสานงานโดยตรง

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

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 และความสามัคคีให้เกิดขึ้น ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงาน ปรับปรุงให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

1.9 จัดให้มีหน่วยงานแนะแนวทางวิชาการ เพื่อศึกษาค้นคว้าปัญหาข้อขัดข้อง ตลอดจนวิธีการปรับปรุงให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร (training officer) เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาการทำงาน ความรู้ความสามารถ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดี

1.11 การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (delegation of authority) เป็นการจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ และเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นประโยชน์แก่การประสานงาน

1.12 การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morel) เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และเป็นพลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานขึ้นได้ทางหนึ่ง

2. การประสานงานระหว่างองค์การ (coordination outside our activity)

สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้ จะได้พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การ ที่ควรทราบ ได้แก่

2.1 การประสานงานระหว่างองค์การ การกำหนดอำนาจ และหน้าที่ขององค์การ แต่ละองค์การ ควรให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่ากำหนดหน้าที่ให้กว้างขวาง หรือข้อความที่กำกวม ซึ่งอาจตีความและเข้าใจความหมายไปได้หลายทางอันอาจนำไปสู่การทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด

2.2 การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (joint committee or interdepartmental committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยถ่วงดุล 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 และความแตกต่างเหล่านั้นทำให้บุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร (uniqueness) ในแง่ของการทำงานอาจแตกต่างกัน ในแง่ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็ว ความแม่นยำในการเห็น การฟัง ความสามารถที่จะอดทนต่อความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความเครียด ทักษะในการพูด การเขียน เป็นต้น และที่สำคัญคือมีระดับพลังงาน และ ความสามารถทนต่อความเหนื่อยล้าต่างกัน มีความต้องการต่างกัน จึงทำให้มีความแตกต่างในการจูงใจ (motivation)

1.2 บุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบุคคลเพราะบุคลิกภาพมีผลต่อการพฤติกรรมมนุษย์ การศึกษาจะช่วยให้เกิดความเข้าใจไม่เพียงแต่พฤติกรรมของบุคคล เท่านั้น แต่ยังขยายไปยังระดับองค์การได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

บุคลิกภาพหมายถึง การรวมตัวของระบบร่างกาย และจิตใจอันมีลักษณะเป็น พลวัตภายในเอกบุคล ระบบกายภาพ และ จิตภาพนี้ จะกำหนดลักษณะการปรับตัวของเขาผู้นั้น ให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ตัวกำหนดบุคลิกภาพ

- (1) ตัวกำหนดทางด้านชีววิทยา อาทิ พันธุกรรม พันธุกรรมเป็นตัวกำหนดลักษณะทางสรีระภาพ หรือกายภาพ
- (2) ตัวกำหนดทางการเป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ เช่นครอบครัว สถานศึกษา กลุ่มเพื่อนในที่ทำงาน ฯลฯ
- (3) ตัวกำหนดทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นแนวความคิด เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญ 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 บุคคลจะเลือกให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามที่สนใจของบุคคล นั้น ขั้นตอนนี้เรียกว่าการคัดเลือก

(4) การจัดระเบียบของการรับรู้ (perceptual organization) เมื่อบุคคลได้คัดเลือกรับรู้สิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ก็จะเกิดการจัดระเบียบของการรับรู้ เพื่อจะเป็นการปูทางให้ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไป

(5) การตีความ (interpretation) สิ่งเร้าที่บุคคลรับเข้ามา และจัดระเบียบแล้วการตีความถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในบรรดาขั้นตอนทั้งหลาย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความ ก็คือ ลักษณะของสิ่งเร้า และลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นั้น

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

องค์ประกอบของทศนคติ

(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 เช่นบุคคลทราบว่า การขาดงานบ่อย ๆ จะเป็นเหตุทำให้ได้รับการลงโทษ อาจโดยการตักเตือนด้วยวาจา หรือถูกดำเนินการทางวินัย จากการเรียนรู้ทำให้เกิดพฤติกรรมซ่อนเร้น ที่ทราบถึงเหตุและผลของการกระทำ คือเหตุขาดงานจะทำให้เกิดผล คือ ถูกลงโทษ ดังนั้น บุคคลจึงมีพฤติกรรมเปิดเผย ในลักษณะงดเว้นการกระทำ คือไม่ขาดงาน

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

2. ความพึงพอใจในงาน (job satisfaction)

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

ภาวะทางอารมณ์ที่ชื่นชอบ หรือ ภาวะอารมณ์ทางบวกนี้จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยมบรรลุผลได้ และค่านิยมเหล่านี้จะสอดคล้องกับความต้องการของเขาด้วย

ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว ได้แก่ อายุ ระดับอาชีพ ระดับการศึกษา และเพศ เป็นต้น

(1) อายุ เมื่อผู้ปฏิบัติงานอายุมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานมักสูงตามขึ้นไปด้วย ด้วย เขาก็มีแนวโน้มที่จะพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งมีเหตุผลประกอบคือ ความคาดหวังในระดับต่ำ การปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตามปรากฏว่าบุคคลวัยกลางคนอาจวันไหน มีความไม่แน่ใจในตำแหน่งที่ตนครองอยู่ ทั้งนี้ เพราะสถานภาพเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา ทำให้รู้สึกว่ามีค่าสำคัญ สำหรับผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยแนวโน้มที่จะมีความพอใจน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะมีความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อย

(2) ระดับอาชีพ บุคคลผู้มีระดับอาชีพสูง มีค่าจ้าง และมีสภาพการทำงานที่ดี มีเกียรติ และได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นเหตุผลที่ดีที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

(3) ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูง มักได้งานในระดับสูง มีความพึงพอใจในงานสูง

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

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

สาเหตุของความพึงพอใจในงาน สำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป จะมากน้อยเพียงใด 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 พรธณวิเชียร (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 (อ้างในเนเวร์ตัน, 2535 : 30) ได้กล่าว ถึงองค์ประกอบ ที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง หรือการหยั่งเห็น ดังนี้

- 1) สมรรถวิสัย (capacity) ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันไปตามความพร้อม ระดับอายุ และระดับความสามารถทางสติปัญญา
- 2) ประสบการณ์เก่า ๆ จะมีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจ หรือการหยั่งเห็นได้มากเพราะสามารถนำเอาความรู้เดิมไปใช้แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่คล้าย ๆ กันได้
- 3) โครงสร้างขององค์ประกอบในสถานการณ์ของปัญหา ถ้าโครงสร้างของปัญหานั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้เตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบและพร้อมมูล ก็ย่อมทำให้ผู้เรียนสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อย ๆ ได้เร็วขึ้น
- 4) ความพยายามค้นหา วิธีแก้ปัญหาด้วยการลองผิดลองถูก เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ 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 สิ่ง หรือแผนงาน และส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น เป็นผู้นำต้องรู้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

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

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

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

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นพอสรุปได้ว่า บุคคลใดเมื่อได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่อย่างไร ก็ควรจะมีความรู้ความเข้าใจที่จะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่นั้นได้อย่างถูกต้อง นั่นคือ ถ้าบุคคลใดได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่าง

ถูกต้อง ย่อมส่งผลให้ประสิทธิภาพของงานนั้นสูงตามไปด้วย เช่นเดียวกันผู้ประสานงาน ต้องรู้ และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน รู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

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

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนมีความเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์ เป็นเรื่องของ การสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างที่บุคคล มีการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อก่อให้เกิด ความรู้สึกที่ดี อยากรให้ความร่วมมือ และ ยินดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การ ดำเนินชีวิตส่วนตัว ได้ง่ายกว่าผู้ที่ไม่ได้มีมนุษยสัมพันธ์ จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่าจุด มุ่งหมายของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ก็เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การเต็มใจให้การช่วยเหลือ ได้รับการยอมรับ เพื่อบรรลุในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับจุดมุ่งหมายในการ ประสานงาน และ ต้องยอมรับว่าบางครั้ง บางโอกาส การติดต่อประสานงาน จำเป็นต้องให้ หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย เพื่อให้การประสานงานง่ายขึ้น ดังนั้น ผู้ประสานงานที่ดี ควร เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย และ ถึงแม้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี อาจเกิดขึ้นได้ตาม ความรู้สึก และ จิตใต้สำนึก ของเอกบุคคล แต่ถึงกระนั้น ก็ต้องศึกษาถึงการให้หลักและวิธี การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นระบบ เพื่อครองใจคนให้เขายอมรับ ซึ่งผู้เขียนจะสรุปถึงหลักและ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ 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 เช่น ความปกติ หรือผิดปกติ ของ สมอง ร่างกายและประสาท ซึ่งมี อิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคลทำให้ พฤติกรรมแปรปรวน และเบี่ยงไปจากมาตรฐานได้

1.2 วิชาจิตวิทยา เป็นการใช้จิตวิทยาศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ในแง่มุมต่าง ๆ

เช่นความต้องการพื้นฐาน อารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ ทักษะ 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) หลักการศึกษาบุคคลทั้งตัว
- (6) หลักการผลประโยชน์ร่วมกัน

(7) หลักการทำงานให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ คือ

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

(2) การแก้ไขปรับปรุงตนเอง จากการศึกษาดูตนเองทำให้ทราบส่วนดีและส่วนบกพร่อง ขึ้นต่อไป คือ การแก้ไข ปรับปรุงตนเอง โดยการวางแผนอย่างมีระบบ และอดทน

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

(4) ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ แล้วผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้ากับความสามารถส่วนตัว

(5) นำหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไปใช้ในชีวิตรประจำวัน หลังจากแก้ไขปรับปรุงตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจวัฒนธรรมประเพณี และรู้หลักวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แล้ว

วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลักมนุษยสัมพันธ์แบบผสมผสาน

1. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "การรู้จักและเข้าใจตนเอง" การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้นต้องเริ่มที่ตนเองก่อน จะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง พร้อมทั้งต้องพัฒนาตนเอง เพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยการศึกษาตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่า ตนเองเป็นคนอย่างไร ยอมรับข้อตำหนิ และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง รู้จักประมาณตนและไม่หลงตน พิจารณาว่าตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคมแค่ไหน พิจารณาสุขภาพ ลักษณะนิสัยของตนเอง ก่อนร่วมกิจกรรมทางสังคม

2. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "มนุษย์มีความคล้ายคลึงกัน" โดยธรรมชาติมนุษย์จะมีบางอย่างร่วมกัน เช่น มีความต้องการพื้นฐาน มีอารมณ์ความรู้สึก รัก โกรธ หลง มีความสุข ความทุกข์ การกระทำอย่างหนึ่งเราไม่ชอบ ก็ต้องตระหนักว่าผู้อื่นก็คงไม่ชอบด้วยเช่นกัน

3. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "มนุษย์มีความแตกต่างกัน" แม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะร่วมกันลักษณะใหญ่ ๆ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายคนแล้ว จะพบว่ามนุษย์มีลักษณะแตกต่างกันหลายประการ วิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "มนุษย์มีความแตกต่างกัน" คือ การแสดงความเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่น และแยกออกมาเมื่อไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ รู้จักสังเกตความต้องการของผู้อื่น ให้อะไรที่ผู้อื่นพอใจมิใช่ให้ในสิ่งที่เราพอใจ พยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นเสมอ

4. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "การให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่ผู้อื่น" มนุษย์ชอบการชมเชยกยกย่องให้เกียรติ ชอบสิ่งที่ดี ๆ ไม่ชอบการดูถูกเหยียดหยาม หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามข้อนี้ คือ การให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่มนุษย์ โดยการ จดจำชื่อ และ นิสัยใจคอ สุภาพ พุดจาชมเชยกยกย่อง ศึกษา ในส่วนดีเด่น และกล่าวถึงในที่ชุมชน พุดในสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นภาคภูมิใจ ยอมรับความคิดเห็น รู้จักขอบคุณและขอโทษตามโอกาส

5. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "การจงใจ" จากความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมมนุษย์เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นได้และจงใจได้ การจงใจในที่นี้ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยใช้สิ่งจูงใจ ซึ่งมีวิธีการ คือรักที่จะเข้าไปหาผู้อื่นก่อน รักที่จะต้อนรับ บริการ ชมเชยกยกย่อง ยิ้ม ทักทายปราศรัย มีน้ำใจ ให้ความไว้วางใจ ให้ความสนใจผู้อื่นมากกว่าตนเอง

6. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก "การศึกษาบุคคลทั้งตัว" บุคคลทั้งตัว รวมถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นด้วย การสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักการนี้ คือ พิจารณาถึงอารมณ์ ความรู้สึก นอกเหนือจากคำนี้ถึงความสามารถเพียงอย่างเดียว พิจารณาอารมณ์ ศึกษาภูมิหลังของบุคคลที่ต้องติดต่อสัมพันธ์ด้วย

7. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ ตามหลัก "การมีผลประโยชน์ร่วมกัน" โดยการแบ่งปันทั้งสิ่งของและความคิด ให้และรับตามควรแก่โอกาส มีความเอื้อเฟื้อ รู้จักตอบแทนความดีของผู้อื่น

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

จากหลักมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนมีความเห็นว่าหลักมนุษยสัมพันธ์คือหลักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึงว่า หากการกระทำใดที่เราไม่ชอบ เราก็ไม่ควรแสดงการกระทำนั้นต่อผู้อื่น ถึงแม้ว่ามนุษย์จะมีความแตกต่างกัน แต่โดยความต้องการพื้นฐานแล้วมนุษย์ยังมีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้น ให้พึงระลึกเสมอว่าสิ่งใดที่เราไม่ชอบบุคคลอื่น ก็ย่อมไม่ชอบเช่นเดียวกัน ซึ่งหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมด หากผู้ศึกษาได้ศึกษาให้เข้าใจและรู้จักนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงตนเอง ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน เชื่อว่าจะสามารถทำให้ท่านประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน และ ชีวิตประจำวัน ได้รับความร่วมมือ และสามารถประสานงานได้อย่างราบรื่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายได้เป็นอย่างดี

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 เสนอมาเป็นลำดับขั้น ในรูปแบบของการเสนอรายงาน บันทึก คำสั่ง และหนังสือเวียน

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

ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

สามารถกำหนดช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสารได้เฉพาะการติดต่อสื่อสาร แบบเป็นทางการเท่านั้น ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 3 ช่องทาง คือ

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

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

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวนราบ (horizontal communication) เป็นการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกันภายในองค์การ หรือ ระหว่างองค์การ ซึ่งกระทำได้ โดยการ จัดตั้งคณะกรรมการ เพื่อให้มีการมาประชุมประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือการใช้หนังสือเวียนส่งไปให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน

การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ (อ้างในวันสุรีย์, 2524 : 27)

- 1) มีความสอดคล้องกับความต้องการ และลักษณะขององค์การ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ และความเชื่อมั่นระหว่างกัน
- 2) มีระบบที่ต่อเนื่องทั่วถึงทุกหน่วยงานขององค์การหรือระหว่างองค์การ
- 3) มีความสะดวกรวดเร็ว
- 4) มีลักษณะจูงใจ ให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารเห็นด้วย เต็มใจให้ความร่วมมือ และกล้าแสดงความคิดเห็น
- 5) มีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบาย และ ความเคลื่อนไหวขององค์การ เพื่อให้สมาชิก รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สามารถแจ้งให้ทุกคนทราบถึงบทบาทของตน หรือแก้ไขปัญหาของว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้
- 6) สายการเดินทางของข่าวสาร ต้องเป็นแนวตรง สะดวก และสั้นที่สุด เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้าและป้องกันการผันแปรของความหมายที่แท้จริง

พจน เพชรบูรณิน (2513 : 82) กล่าวถึงปัจจัย ที่ช่วยให้การประสานที่ดีปัจจัยหนึ่ง คือ การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้อง กับ เจลิมพล ศรีหงษ์ (2520 : 239 – 240) และ ปราณิ พรรณวิเชียร (2528 : 146) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นเครื่องสนับสนุนให้การประสานงานดำเนินไปด้วยดีปัจจัยหนึ่ง ก็คือ ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีอันได้แก่ การพบปะเผชิญหน้า หรือด้วยคำพูด และแบบใช้ลายลักษณ์อักษร เช่นหนังสือเวียน คำสั่ง บันทึก เป็นต้น

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

ทางการ ที่จะทำให้ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายได้มีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในระดับสูง

ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา (2521 : 144,162) ได้ศึกษาปัญหาการประสานงานของกรมทางหลวงพบว่า ปัญหาหนึ่ง ที่ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงไม่ราบรื่น คือ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัย ของมานิตย์ กุลดิลกสัมพันธ์ (2528 : 91) ที่พบว่าการประสานงานระหว่างตำรวจเทศกิจ กับเขตปัญหาหนึ่ง ก็คือ การขาดความคุ้นเคยในลักษณะส่วนตัว ทำให้ต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว เป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร

วีระ สิงหนะเนตร (2511 : 91) ได้ศึกษาการประสานงานด้านพัฒนาชุมชนของข้าราชการระดับอำเภอ พบว่า การติดต่อสื่อสารมีผลต่อความสำเร็จ และการประสานงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วิจิตรา ธนะวิศาล (2522 : 122 – 125) ที่พบว่าประสิทธิภาพของการประสานงานที่ดีส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

วันสุรีย์ พรหมภัทร (2524 : ก) ได้ศึกษาปัจจัยเกี่ยวกับปัญหาการบริหารงานภายในกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อปัญหาการประสานงานในทุกด้าน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ปรีชา เรืองจันทร์ (2523 : บทคัดย่อ) และปัญญา บุรณะเหตุ (2521 : บทคัดย่อ) ที่พบว่าปัญหาของการประสานงานปัญหาหนึ่ง คือการไม่มีระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

หลักในการติดต่อสื่อสาร

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

1. ผู้สื่อสารต้องเข้าใจตนเอง ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้อื่น ต้องเข้าใจว่าตนเองมีนิสัยใจคอเป็นอย่างไร มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการอย่างไร มีความบกพร่องทางกายและจิตใจอย่างไร และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองเพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ
2. พิจารณาจุดประสงค์ ในการติดต่อสื่อสารว่าควรติดต่ออย่างไร ตรงไปตรงมา หรือเก็บข้อมูลบางส่วนเอาไว้เพื่อมิให้เกิดความเสียหาย
3. รู้จักลักษณะของผู้ที่จะติดต่อสื่อสารด้วย คือ ศึกษาคนที่เราจะต้องติดต่อด้วยว่า

เขาเป็นใครอย่างไร เช่นควรรู้ว่าเขาเป็นคนชอบพูดตรงไปตรงมาหรือไม่ ประการสำคัญต้องรู้ว่าเขาชอบอะไร

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

5. รู้จักใช้กลวิธีในการสื่อสาร เช่น รู้จักใช้คำพูด สีหน้าท่าทาง หรือน้ำเสียงประกอบ การพูด

6. เลือกใช้สื่อให้เหมาะกับเรื่องราว สถานการณ์ และบุคคล

7. การสื่อสารควรมีลักษณะจูงใจ เช่น ใช้ น้ำเสียงนุ่มนวล 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 ผู้เขียนขอกล่าวถึงเรื่องของผู้ประสานงานต้องรู้และเข้าใจ นั่นคือ เรื่อง บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด
และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคมใน ส่วนภูมิภาค

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. เจ้าพนักงานการเงิน 2-4

2. อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด

1. กำกับ ดูแลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่อยู่ภายในเขตพื้นที่จังหวัดให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม
2. บริหารข้อมูลข่าวสารด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้งข้อมูลการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. ประสานการจัดทำกรอบนโยบายการพัฒนาชนบทในส่วนที่เกี่ยวข้อง และการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม รวมทั้ง แผนโครงการพัฒนาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
4. อำนวยการ และประสานการดำเนินโครงการด้านแรงงานและสวัสดิการสังคม ที่ดำเนินการในเขตพื้นที่จังหวัดให้บรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด
5. บริหารงบประมาณ งานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และงานบริหารงานบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ

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

7. ประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ข่าวสาร การดำเนินงานด้านแรงงานและสวัสดิการสังคมที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจถูกต้อง

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 เข้าร่วมเป็นกรรมการในคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด เพิ่มขึ้นด้วย การจัดทำแผนงาน/โครงการ ที่จะบรรจุเข้าไว้ในแผนพัฒนาจังหวัดประจำปี นั้น จะต้องสอดคล้องกับนโยบายแนวทางการพัฒนาจังหวัดประจำปี ที่กระทรวงฯ กำหนด (สำนักงานเลขาธิการ กชช.ภ. จะเป็นผู้แจ้งให้ทราบ) และสอดคล้องกับสภาพปัญหาความต้องการของประชาชน สำหรับขั้นตอนและระยะเวลาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด สำนักงานจังหวัดจะเป็นผู้ประสานกับส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัด โดยมีขั้นตอนดังนี้

- กำหนดแนวทางการพัฒนาจังหวัด
- จัดทำคำขอขบประมาณประจำปี

- 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 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับงานด้านเรื่องราร้องทุกข์

นิยามศัพท์ :

(1) เรื่องราร้องทุกข์ มีความหมายแบ่งได้ 2 ประการ คือ

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