

เอกสารผลงานทางวิชาการ

เรื่อง การประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

โดย

นางกุลปรีญา ไพบูลย์

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6

ผู้ขอรับการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 6 ว

กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ สำนักบริหารกลาง

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

ส. 3 1๙๙๑.



1 12.05.6
๗27๗
2548
๑.1

ห้องสมุดกระทรวงแรงงาน



10634

การประสานงานในสำนักงาน



คำนำ

การประสานงานถือเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เมื่อมีการประสานงานที่ดี และมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ประหยัดเวลา ประหยัดงบประมาณ ลดความขัดแย้งในการทำงาน และป้องกันการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งช่วยให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่น เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการศึกษาเรื่อง การประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อศึกษาระบบการประสานงาน การปรับปรุงเทคนิคและวิธีการปฏิบัติงานให้ทันสมัย มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี มีการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน เน้นหลักการใช้นุชนุษย์สัมพันธ์ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

การจัดทำเอกสารผลงานชิ้นนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะเป็นประโยชน์ต่อท่านผู้สนใจ ไม่มากก็น้อย หากมีข้อผิดพลาด หรือขาดตกบกพร่องประการใด ต้องขออภัยไว้ ณ ที่นี้

กุลปรียา ไพบูลย์

กุมภาพันธ์ 2548

สารบัญ

คำนำ

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหา 1
2. มุลเหตุจูงใจในการศึกษา 2
3. วัตถุประสงค์ 3
4. ขอบเขตของการศึกษา 3
5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 4

บทที่ 2

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการประสานงาน

1. ความหมายของการประสานงาน 5
2. นิยามศัพท์ 6
3. ความสำคัญของการประสานงาน 7
4. ลักษณะของการประสานงาน 8
5. หลักการประสานงาน 8
6. องค์ประกอบของการประสานงาน 12
7. รูปแบบของการประสานงาน 14
8. เทคนิควิธีการประสานงาน 16
9. บุคลิกภาพของผู้ประสานงาน 20
10. ประโยชน์ของการประสานงาน 21
11. ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน 22
12. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน 24
13. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 28

บทที่ 3

การประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

1. บทบาทภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 31
2. องค์ประกอบของการประสานงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 42
3. รูปแบบการประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 43
4. วิธีการประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน 44

บทที่ 1

บทนำ

1. ความสำคัญของปัญหา

องค์การเป็นหน่วยสังคมที่ประกอบด้วยบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งทำหน้าที่ที่มีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกัน โดยถือเกณฑ์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน แต่ก็เป็นที่ยอมรับกันว่าการบริหารงานของทุกองค์การย่อมมีปัญหาในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การขนาดใหญ่ที่มีความซับซ้อน และความแตกต่างของงานอย่างสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน รวมทั้งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ภูมิหลังการศึกษา บุคลิกภาพ ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม แนวความคิด และแนวความเชื่อถือต่าง ๆ ตลอดจนวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลที่แตกต่างกัน และยากจะหลอมหลอมให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ก่อให้เกิดความยุ่งยากและความขัดแย้งในการทำงาน จึงจำเป็นต้องมีกระบวนการในการบริหารงานเพื่อช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น แนวคิดทฤษฎีที่นิยมใช้กันโดยทั่วไปก็คือของ กุลลิค และเฮอริวิก (Gullick and Urwic) ซึ่งมีองค์ประกอบ 7 ขั้นตอน คือ การวางแผน การจัดรูปงาน การบริหารงานบุคคล การอำนวยความสะดวก การประสานงาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การงบประมาณ ในบรรดากระบวนการบริหารงานทั้งหลายจำเป็นต้องมี “การประสานงาน” เข้าไปเกี่ยวข้องด้วยเสมอ เพื่อให้ทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานขององค์การได้รับรู้ และเกิดความเข้าใจในสิ่งเดียวกัน สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและสอดคล้องจนงานประสบผลสำเร็จ

ในการปฏิบัติงานของภาครัฐเรามักจะพบว่ามีปัญหาในเรื่องของการประสานงานโดยเฉพาะในเรื่องของการทำงานมักจะมีข้อขัดแย้งกันอยู่เสมอ เช่น ในงานเรื่องเดียวกันมีหลายหน่วยงานทำ และต่างคนต่างทำ โดยไม่มีการวางแผนร่วมกันเลย จึงทำให้เกิดปัญหาการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน เป็นการสิ้นเปลืองแรงงานและงบประมาณโดยไม่จำเป็น หรืออาจจะมีปัญหาในเรื่องของงานไม่สอดคล้องกัน อันเนื่องมาจากหน่วยงานนั้นมีการจัดโครงสร้างหรือระบบการติดต่อสื่อสารไม่ดีเท่าที่ควรประกอบกับบุคลากรในหน่วยงานนั้นไม่ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานว่ามีอะไรบ้าง ทำให้ไม่ทราบว่าจะต้องมีการติดต่อประสานงานกันอย่างไร ซึ่งลักษณะปัญหาดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการประสานงาน ซึ่งเป็นเทคนิคในการดำเนินงานที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารงานที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาวิธีการ

ที่จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและประสบผลสำเร็จ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องแก้ไขปัญหาคือขัดแย้งต่าง ๆ ให้หมดไปด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีหลักการหรือกระบวนการในการบริหารงานซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยจะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ คน เงิน วัสดุของสิ่งของ และวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นอุปกรณ์สำคัญเป็นพื้นฐานในการบริหารงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานเป็นส่วนราชการระดับกรม สังกัดกระทรวงแรงงานมีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงให้เป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวงแรงงาน

ดังนั้นสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน จึงเป็นหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องกับองค์การต่าง ๆ มากมาย จึงทำให้การประสานงานเป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงาน เพื่อเป็นการลดปัญหาความขัดแย้ง และเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการประสานงานภายในองค์การ หากการประสานงานไม่ดีขององค์การก็ไม่สามารถทำหน้าที่เป็นตัวกลางในการประสานงานระหว่างองค์การต่าง ๆ ได้ ดังนั้นการประสานงานภายในจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานควรจะศึกษาต่อไป

2. มูลเหตุจูงใจในการศึกษา

การประสานงานถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย การประสานงานที่เป็นกระบวนการ มีแบบแผนการดำเนินงานจะก่อให้เกิดการทำงานที่บรรลุจุดมุ่งหมายเดียวกัน และเป็นการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนด รวมถึงการแสดงความเป็นเอกภาพขององค์การอีกด้วย ผู้เขียนในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติงานจึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงระบบการประสานงาน ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการประสานงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้ดีขึ้นต่อไป

3. วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาถึงหลักการและวิธีการติดต่อประสานงานที่ถูกต้อง
2. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อประสานงาน

4. ขอบเขตของการศึกษา

ผู้เขียนได้รวบรวมเรื่องที่เห็นว่าผู้ประสานงานจำเป็นต้องรู้ เพื่อนำไปสู่แนวคิดและแนวปฏิบัติในการติดต่อประสานงานดังนี้

1. บทบาทภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
2. องค์ประกอบของการประสานงานในสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
3. รูปแบบการประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
4. วิธีการประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
5. เครื่องมือที่ใช้ในการประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
6. ปัญหาและอุปสรรคของการประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
7. บทบาทหน้าที่ในการติดต่อประสานงาน

5. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการติดต่อประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานให้สอดคล้อง เหมาะสม ลดปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายภารกิจหลักของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

2. เป็นข้อมูลประกอบในการตัดสินใจใช้เทคนิคในการติดต่อประสานงานเพื่อให้สอดคล้องกับความพอใจในการปฏิบัติงาน รวมทั้งทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อประสานงานและทราบถึงข้อบกพร่องของตนเอง และสามารถนำเทคนิคและวิธีการที่ได้จากการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงานต่อไป

บทที่ 2

ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการประสานงาน

1. ความหมายของการประสานงาน

นักวิชาการทางการบริหารหลายท่านได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ ดังนี้

1) กุลิก (เสริมสุข สุวรรณกิจ, 2531 : 37; อ้างอิงมาจาก Gulick, 1936 : 37) ได้ให้ความหมายการประสานงาน หมายถึง การสร้างสื่อสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานหรือตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพไม่ซ้ำซ้อนหรือขัดกัน

2) นุชจรินทร์ รัชชกุล (2538, น.14) การประสานงาน หมายถึง การที่เจ้าหน้าที่ขององค์การได้ใช้ความพยายามร่วมกันทั้งกำลังใจ และทรัพยากรในการทำงานไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนกัน

ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วสอดคล้องกลมกลืนกันอย่างเป็นระบบและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ในระยะเวลาที่กำหนด

3) สมพงศ์ เกษมสิน (2521, น.155) การประสานงาน หมายถึง ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติ จัดระเบียบงานให้เรียบร้อย และสอดคล้องกลมกลืนกันเพื่อให้งานสมดุลงและสำเร็จตามเป้าหมายในเวลาที่กำหนดไว้

4) กนกทิพย์ อินทรสุขศรี (2529, น.20) การประสานงาน หมายถึง การที่จะทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ การกำหนดวิธีการ และระเบียบแบบแผน การกำกับดูแลให้การปฏิบัติของเจ้าหน้าที่มีความสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความราบรื่นและบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

5) สยาม คำปรีดา (2535, น.9) การประสานงาน หมายถึง การจัดกลไกต่าง ๆ ขององค์การและทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้งานสอดคล้องต้องกันดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ไม่ซ้ำซ้อนกัน ไม่ขัดแย้งกัน รวมทั้งการจัดทัศนคติของคน เครื่องมือ เงิน และเวลา ให้เหมาะสมเจาะกัน และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การตามปรารถนา

6) สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2542, น.72) การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกัน ขัดแย้งกันหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

7) ชูบ กาญจนากร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2530 : 105 : อ้างอิงมาจาก ชูบ กาญจนากร) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบงานเพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายได้ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อนกันขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่นสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์การอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ

8) สิริธร ชันธหัตถ์ (2531 : 134) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดให้คนในองค์การทำงานให้สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์การเป็นหลัก

9) Yehezkel (1982, p. 707) การประสานงาน คือ กระบวนการที่ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินกิจกรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ

สรุป การประสานงาน หมายถึง การสร้างความร่วมมือร่วมใจในการจัดระเบียบการปฏิบัติงาน และการจัดกลไกต่าง ๆ ขององค์การ รวมถึงทรัพยากรทางการบริหารให้สอดคล้องกลมกลืนกัน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และราบรื่นบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายในเวลาที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

2. นิยามศัพท์

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรที่มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ การแปลงนโยบายของกระทรวงให้เป็นแผนปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อให้การดำเนินงานของกระทรวงบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป หมายถึง เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไป โดยการควบคุมจัดการงานต่าง ๆ เช่น งานธุรการ งานบุคคล งานจัดระบบงาน งานการเงินและบัญชี และพัสดุ งานเลขานุการ งานประชุมต่าง ๆ การโต้ตอบหนังสือ การติดต่อหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ

นอกจากงานต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปยังต้องทำหน้าที่ติดต่อประสานงาน วางแผนงาน มอบหมายงาน ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา ติดตามประเมินผลและแก้ไขปัญหาและข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบด้วย

3. ความสำคัญของการประสานงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 143 – 145) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการประสานงานไว้ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์หรือจุดประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้ทราบ และเห็นด้วยเป็นส่วนรวมแล้ว จะช่วยส่งเสริมการประสานงานได้มาก ถ้าวัตถุประสงค์เป็นที่ไม่แน่นอนหรือไม่ทราบไม่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละหน่วยงานก็จะมี ความเข้าใจร่วมการประสานงานเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจ

2. ประหยัดเงินและประหยัดเวลา การประสานงานที่ดีช่วยตัดปัญหาการปฏิบัติซ้อนกัน ซึ่งจะทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคน กำลังเงิน และไม่เสียเวลาโดยใช่เหตุ

3. ลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเห็นที่ดี ประโยชน์ที่ดี แต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานอาจจะเห็นไม่ตรงกัน อาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ งานย่อมจะ สับสนก้าวถ่างกัน ถ้ามีการประสานงานที่ดีแล้วจะช่วยให้เจ้าหน้าที่มีความเห็นและความเข้าใจในหน้าที่ ของแต่ละฝ่ายดีขึ้น จะลดการก้าวถ่างกันเป็นชนวนให้เกิดความขัดแย้งและความแตกแยก ซึ่งอาจจะเป็น ผลเสียหายแก่งานได้

จะเห็นได้ว่าความสำคัญของการประสานงานนั้น สามารถช่วยให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ประหยัดเวลา ประหยัดเงิน และลดการขัดแย้ง ป้องกันการซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งช่วยให้การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นไปด้วยความราบรื่น

4. ลักษณะของการประสานงาน

ลักษณะของการประสานงาน สามารถแบ่งลักษณะการประสานงานได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1) มีการร่วมมือซึ่งกันและกันระหว่างเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ทั้งระดับบนและระดับล่าง และระดับเสมอกัน โดยทำงานร่วมกันในลักษณะที่สอดคล้องกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันเพื่อการทำงานเป็นทีม (Team Work) มีการเรียนรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน จะเกิดเป็นองค์แห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งทำให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัว รวดเร็ว ราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการทำงาน อันจะนำมาซึ่งความผูกพันระหว่างผู้ร่วมงาน ส่งผลให้เกิดการรักองค์การ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การจึงทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ นำไปสู่การเป็นองค์การที่ทันสมัยและพัฒนา

2) มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างเดียวกัน การทำงานทุกฝ่าย ทุกกอง บุคลากร จะต้องยึดมั่นในวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจหลักหรือพันธกิจขององค์การ (Mission) เพื่อให้การทำงาน ขององค์การประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ฉะนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักอยู่เสมอ ว่าองค์การมีหน้าที่อะไร และต้องมีความชัดเจนว่าภารกิจของหน่วยงานตอบสนองภารกิจขององค์การด้านใด และพัฒนางานของตนให้สอดคล้อง เมื่อทุกฝ่ายมีเป้าหมายจุดเดียวกัน ก็จะส่งผลให้การทำงานราบรื่น และปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ อย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถ

3) มีกำหนดเวลาที่แน่นอนในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย การประสานงาน ด้านต่าง ๆ ต้องมีระยะเวลาที่กำหนดที่ชัดเจน เพื่อที่จะได้สามารถประเมินความสำเร็จของงานอย่างถูกต้อง และชัดเจน

5. หลักการประสานงาน

การบริหารงานของหน่วยงานราชการ ปัญหาที่พบบ่อยอยู่เสมอ คือ การทำงานโดย ไม่มีการร่วมมือประสานงานกัน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานไม่มีการยึดหลักการประสานงานกัน แต่เป็นการที่ต่างคนต่างคิดต่างทำ จึงทำให้ผลการปฏิบัติงานไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เกิดปัญหา ความล่าช้า ความซ้ำซ้อนของงานและสิ้นเปลืองกำลังแรงงาน ตลอดจนทรัพยากรของประเทศ ดังนั้นการที่

จะทำให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นได้นั้น จำเป็นจะต้องนำหลักการประสานงานมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานด้วย มีหลักการดังต่อไปนี้

1) ประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายและแผนงานหลัก ถ้าประสานงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติตามนโยบายแนวทางต่าง ๆ ที่กำหนดตามแผนงานหลักขององค์การ ซึ่งองค์การควรจะต้องปฏิบัติเพื่อลดขั้นตอนการทำงานและความราบรื่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ การประสานงานต่าง ๆ จะเกี่ยวข้องกับระหว่างผู้ปฏิบัติงาน (คน) งาน และจิตใจ ซึ่งผู้ที่ทำหน้าที่ประสานจะต้องมีความเข้าใจในเนื้อหาที่จะประสานขอความช่วยเหลือ นอกจากนี้การประสานงานยังต้องคำนึงถึงจิตใจของผู้ที่กำลังติดต่อกด้วย กล่าวคือ ควรจะมีการติดต่อประสานงานในลักษณะขอความร่วมมือ ด้วยคำพูดที่ไพเราะน่าฟัง มากกว่าที่จะใช้อำนาจในการสั่งการจากผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่าหรือในลักษณะข่มผู้ด้อยกว่า

3) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร การติดต่อประสานงานมีหลายระดับ จากระดับบนสู่ล่าง หรือในระดับเดียวกัน ซึ่งในแต่ละระดับจะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้สิ่งหนึ่งที่สำคัญของการประสานงานคือ คำพูดที่สามารถสื่อสารให้อีกฝ่ายทำตามวัตถุประสงค์ที่เราต้องการ ซึ่งการที่จะพูดให้อีกฝ่ายยอมให้ความร่วมมือได้นั้น ผู้พูดจะต้องมีศิลปะในการพูด ซึ่งขึ้นอยู่กับเทคนิคและสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

4) การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็นทุกระดับชั้น การทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้อย่างเกิดความร่วมมือของทุกฝ่าย ฉะนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องประสานงานกับผู้ปฏิบัติหลายระดับเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 155 – 157) ได้กล่าวถึงหลักของการประสานงานที่สำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

1) การประสานงานกับการประสานนโยบาย การประสานงานเป็นอุปกรณ์สำคัญในอันที่จะก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหารงาน (Unit of Administration) ตามความมุ่งหมายหลักของการบริหารองค์การ เพราะการจัดระบบและแบ่งงานนั้นจักต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน ดังนั้นการประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน

2) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคนงานและจิตใจ ทั้งนี้ก็เพราะว่าการประสานงานนั้นมิได้เพียงแต่หมายความว่า จัดให้มีการประสานงานกันเท่านั้น หากแต่ต้องนำเอา "คน" คือ ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายให้เข้ารวมกันทำงานอย่างเป็น "ทีมเวิร์ค" โดยนัยนี้จึงเห็นได้ว่าข้อตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือความร่วมมือ (Cooperation) ซึ่งเป็นเรื่องของ "จิตใจ" ในการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้จึงมีผู้นิยมเรียกการประสานงานกับการร่วมมือคู่กันไปว่า "การร่วมมือประสานงาน"

3) ธาตุแท้ของการประสานงานคือ เวลา เวลาจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะและระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเน นับว่ามีความสำคัญต่อการประสาน มีตัวอย่างเป็นอันมากที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จของการประสานงาน โดยอาศัยเวลาเป็นปัจจัยสำคัญ เช่น การประกอบรถยนต์ในโรงงานที่ใช้สายพาน (Assembly Line) จะเห็นได้ชัดว่า การกำหนดเวลาของชิ้นส่วนประกอบแต่ละชิ้นแต่ละช่องให้เหมาะสมพอดีกันนั้น ช่วยให้การดำเนินงานประสานสอดคล้องกัน งานก็จะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

4) การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร ซึ่งมีลักษณะเป็นส่วนที่ใส่เข้าไป (Input) กับส่วนที่เป็นผลออกมา (Output) สำหรับส่วนที่ใส่เข้าไป ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร (Resource of Administration) เช่น คน (People) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) อันเป็นหลักสำคัญ นอกจากนั้นยังมิผู้ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า ทรัพยากรทางการบริหารนั้น ควรจะมีอำนาจหน้าที่ (Authority) เวลา (Time) ความตั้งใจในการทำงาน (Will) และความสะดวกต่าง ๆ (Facilities) รวมอยู่ด้วย ทั้งนี้เพื่อหวังที่จะให้ได้ผลออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การประสานงานที่ดีต้องอาศัยการใช้เทคนิคในการบริหารรูปต่าง ๆ เช่น การจัดให้มีการวางแผน (Planning) ที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ (Organization Charts) แผนผังเกี่ยวกับหน้าที่การงาน (Functional Charts) แผนผังเกี่ยวกับการเคลื่อนไหวของงาน (Process or Work Flow Charts) และแผนผังแสดงสถานที่ทำงาน (Space and Physical Layout) เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นเครื่องช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบแบบแผนและลักษณะของงาน การขัดแย้งจะลดน้อยลง ขณะเดียวกันการประสานงานก็ย่อมจะดีขึ้นด้วย

5) การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการสื่อข้อความ หลักการสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือประสานงานกับเราได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือความต้องการนั้น ๆ กระจ่างแจ้งดีแล้ว ทั้งนี้ไม่จำกัดว่าจะเป็นการร่วมมือ

ประสานงานภายในหน่วยงานหรือระหว่างหน่วยงานก็ตาม ดังที่พูดในเชิงปรัชญาเสมอว่า "ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ ก็หมายความว่า ผู้บังคับบัญชาไม่ทราบเรื่อง ก็หมายความว่าผู้บังคับบัญชาขาดการสื่อสารข้อความ และถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานไม่ได้ ก็หมายความว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้สอนงาน" จากคำกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า อุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดความร่วมมือและเกิดการประสานงานขึ้น คือ การสื่อสารข้อความ ลักษณะของการสื่อสารข้อความที่ดีจะต้องเป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-way Communication) ทั้งนี้ ก็เพื่อจะได้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เพราะถ้าการสื่อสารข้อความไม่ดี เกิดการเข้าใจผิดพลาด นั้น การประสานงานก็จะไม่บังเกิดผลดี

6) การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็น การน้อมนำหรือผสมผสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้มีความเห็นสอดคล้องต่อกัน เป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของนักบริหารที่จะผสมผสานความคิดเห็นของกลุ่ม จึงเป็นเรื่องสำคัญและมีใช้เพียงแต่จะน้อมนำให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องตามเท่านั้น หากแต่ต้องพยายามก่อให้เกิดความพอใจในสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย การประสานงานจึงบังเกิดผลเต็มที่

7) การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น การประสานงานย่อมมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการ (Formal) และไม่เป็นพิธีการ (Informal) การประสานงานจะทวีความสำคัญยิ่งขึ้น ถ้าองค์กรขยายใหญ่โตขึ้นและการประสานงานก็ควรจะต้องจัดให้มีขึ้นทุกระดับชั้น เพราะการขาดความร่วมมือประสานงานแม้เพียงในระดับใดระดับหนึ่งก็ย่อมจะมีผลกระทบกระเทือนไปถึงส่วนรวมได้ด้วยเสมอ

8) การประสานงานกับการควบคุม การควบคุมมีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานมาก ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในรูปแบบลักษณะใดก็ตาม เพราะการประสานงานมาอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา การบังคับบัญชานั้นก็ย่อมมีความสำคัญผูกพันกับลักษณะและภาวะผู้นำของหัวหน้างาน อยู่ไม่น้อย โดยนัยนี้การควบคุมจึงมีความสำคัญต่อการประสานงานอยู่เป็นอันมาก

9) การประสานงานกับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะป็นองค์การของรัฐหรือเอกชนก็ตาม ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่ห่อหุ้มองค์การนั้น อยู่โดยชอบได้เสมอ แม้ว่าองค์การนั้นจะมีแผนที่วางไว้อย่างดีและสามารถพยากรณ์อนาคตได้แม่นยำเพียงใดก็ตาม หากแต่เหตุการณ์เปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้เสมอ โดยนัยนี้ผู้บริหารที่ดีจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและจับพลัดต่อการเปลี่ยนแปลง อันจำเป็นในอันที่จะดำเนินให้มีการประสานงานสอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้ควรได้กระทำด้วยความมีเหตุมีผลเหมาะสมกับจังหวะเวลา ตลอดจนการวางแผนการควบคุมโดยรัดกุมและเหมาะสม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า หลักของการประสานงานมีความสำคัญเพราะเป็นเรื่องของการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ ความคิดเห็น ความร่วมมือ ภาวะแวดล้อม การติดต่อสื่อสาร เทคนิคการบริหาร โดยเฉพาะเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคน เวลา และที่สำคัญจะต้องเป็นการประสานงานที่มีอยู่ทุกระดับชั้น

6. องค์ประกอบของการประสานงาน

ผู้บริหารซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบความสำเร็จของหน่วยงาน จะต้องจัดให้มีการประสานงานขึ้นในหน่วยงานนั้น และมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง จะต้องใช้ศิลปะและเทคนิค วิธีการบริหารเพื่อให้เกิดการประสานงานขึ้น ผู้ที่จะสามารถทำให้เกิดการประสานงานได้ดีควรจะต้องทราบถึงองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน จะต้องประกอบด้วย (ซูป กัญจนกร อ้างถึงใน มสธ., น.112 – 115)

1) ตัวบุคคล ตัวบุคคลนับได้ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการประสานงาน การประสานงานจะเกิดขึ้นหรือไม่อยู่ที่ตัวบุคคล เพราะบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญของการบริหาร หากหน่วยงานหรือองค์การใดมีคนดีก็พร้อมด้วยความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน การบริหารงานในหน่วยงานนั้นจะมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหน่วยงานใดมีปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ไม่สนใจ ไม่รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน มีปัญหาความขัดแย้งระหว่างการเกี่ยวข้องกันการทำงาน ไม่มีระเบียบวินัย หน่วยงานนั้นก็ยากที่จะมีความร่วมมือประสานงานในการปฏิบัติงาน

2) การจัดองค์การ ปัจจัยสำคัญในการบริหารงานที่จะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีนั้น การจัดองค์การนับว่ามีส่วนสำคัญอย่างมาก การจัดองค์การเป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานทั้งหมดออกเป็นส่วนต่าง ๆ โดยแต่ละส่วนกำหนดหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน และกำหนดความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างหน้าที่การงานที่แบ่งออกไป กำหนดสายการบังคับบัญชาตั้งแต่หน่วยงานที่เล็กที่สุดตามตำแหน่งต่าง ๆ จนถึงหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีอำนาจครอบคลุมหน่วยงานนั้นทั้งหมดในการจัดองค์การเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในหน่วยงานนั้น มีสาระสำคัญที่จะต้องดำเนินการดังนี้

2.1) กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การไว้ให้ชัดเจน การจัดองค์การที่ดีผู้ร่วมปฏิบัติงานจะต้องทราบว่าหน่วยงานมีนโยบายอย่างไร มีวัตถุประสงค์อย่างไร เมื่อผู้ร่วมงานทราบ

ถึงนโยบายที่แน่ชัดของหน่วยงาน หรือองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ การปฏิบัติงานก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2) มีผู้บริหารในระดับหัวหน้าทำหน้าที่รับผิดชอบและอำนวยความสะดวกโดยตรง กล่าวคือ องค์การนั้นจะต้องมีผู้บริหารรับผิดชอบโดยตรง เช่น ระดับกระทรวงมีปลัดกระทรวงรับผิดชอบบริหารงาน ระดับกรมมีอธิบดีรับผิดชอบบริหารงาน เป็นต้น บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดของแต่ละองค์การจะทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการอำนวยความสะดวกบริหารงานนั้น

3) แบ่งงานออกเป็นส่วนต่าง ๆ และระบุหน้าที่การงานไว้ให้ชัดเจน มีการแบ่งแยกงานกันปฏิบัติให้เหมาะสมสอดคล้องกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ งานทุกตำแหน่งในองค์การต้องระบุอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบไว้ให้ชัดเจน รวมทั้งจะต้องจัดความสะดวกและสภาพะสิ่งแวดลอมต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับหน้าที่ของหน่วยงานเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น

4) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและได้สัดส่วนกับงาน บุคคลใดที่ยังไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ หากจำเป็นต้องให้ปฏิบัติหน้าที่นั้นควรจะได้มีการฝึกอบรมให้มีความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่การงานเสียก่อน และบุคคลในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีจำนวนเหมาะสมกับงาน

5) จัดระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์การ การวางระเบียบปฏิบัติงานที่เคร่งครัดจนเกินไป ผู้ปฏิบัติงานอาจเกิดความอึดอัดและทำงานด้วยความไม่สบายใจเหมือนกับถูกบังคับให้ต้องกระทำ แต่ถ้าระเบียบของหน่วยงานใดไม่มีความรัดกุมเหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานอาจขาดระเบียบวินัยที่ดี ทำให้เสียงานได้ จึงต้องถือหลักเป็นกลาง คือ วางระเบียบปฏิบัติพอเหมาะพอควรกับลักษณะของหน่วยงานนั้น

6) ควบคุมกำกับงานที่ดี องค์การใดที่มีผู้บริหารที่มีความรับผิดชอบในใจเอาใจใส่ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการควบคุมกำกับงานที่ดี เมื่อมีปัญหาอุปสรรคก็รับเร่งปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ก็จะเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

7) ควรจัดองค์การให้มีลักษณะพร้อมที่จะปรับให้เป็นไปตามสถานการณ์ได้ องค์การนั้นประกอบด้วยบุคคลหลายแบบ และอยู่ภายใต้นโยบายของผู้บริหารสูงสุดที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย ถ้าเป็นหน่วยงานราชการก็จะมีรัฐบาลและรัฐมนตรีเป็นผู้กำหนดนโยบาย เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลนโยบายการปฏิบัติก็อาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย หน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ จึงต้องมีความสามารถในการปรับหน่วยงานให้สามารถอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าต่อไป

โดยสรุป องค์ประกอบของการประสานงานที่จะก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงานนั้นประกอบด้วย ตัวบุคคล การดำเนินการในเรื่องของการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้ชัดเจน การมีผู้บริหารในระดับหัวหน้างานทำหน้าที่รับผิดชอบและอำนวยความสะดวกโดยตรง การแบ่งงานออกเป็นส่วนต่างๆ และระบุนหน้าที่การงานไว้ให้ชัดเจน การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและได้สัดส่วนกับงาน การจัดระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับองค์การ การควบคุมกำกับงานที่ดี และการจัดองค์การให้มีลักษณะพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ ซึ่งการดำเนินการในเรื่องดังกล่าวข้างต้นถือเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์การอีกด้วย

7. รูปแบบของการประสานงาน

การประสานงานกระทำได้ 2 รูปแบบ คือ การประสานงานจากระดับบนลงสู่ล่าง (Vertical Coordination) และการประสานงานในระดับเดียวกัน (Horizontal Coordination) (ปรัชญา โกรเล็ค, 2526, น. 187 - 188)

1. การประสานงานจากระดับบนลงล่าง หรืออาจเรียกว่าการประสานงานในแนวตั้งเป็นการประสานงานต่างระดับสายการบังคับบัญชาจากระดับบนลงสู่ระดับล่าง ได้แก่ การสั่งการหรือการมอบหมายนโยบายลงมาตามลำดับจนถึงระดับล่างสุด เช่น การประสานงานของส่วนราชการจากระดับชาติ (ราชการบริหารส่วนกลาง) ลงสู่ระดับภูมิภาค (จังหวัด อำเภอ ตำบล และหมู่บ้าน) แต่ในทางตรงกันข้ามการประสานงานแนวตั้งนี้อาจมีการประสานงานจากระดับล่างขึ้นสู่ระดับบนตามลำดับชั้นก็ได้ โดยทำรูปแบบการปรึกษาหารือ การทำความเข้าใจในนโยบายหรือคำวินิจฉัยสั่งการ โดยเริ่มต้นจากระดับหมู่บ้าน ประสานงานกับระดับตำบล ระดับตำบลประสานงานกับระดับอำเภอ ระดับอำเภอประสานงานกับระดับจังหวัด ระดับจังหวัดประสานงานระดับกระทรวง/กรม และระดับกระทรวงประสานงานกับระดับรัฐบาลหรือระดับชาตินั้นเอง การประสานงานระดับบนลงล่างอาจกระทำได้โดย

- 1.1) กำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานให้ชัดเจน และควรกระทำเป็นลายลักษณ์อักษร
- 1.2) หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องมีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการและประสานงาน
- 1.3) การสั่งการและการประสานงานควรดำเนินการตามลำดับ จากระดับบนลงมาระดับล่าง คือ จากระดับกระทรวงลงมา กรม กอง และฝ่ายต่าง ๆ ตามลำดับ

2. การประสานงานในระดับเดียวกันหรืออาจเรียกว่า การประสานงานในแนวนอน การประสานงานประเภทนี้ หน่วยงานในระดับต่าง ๆ ที่มีฐานะเท่าเทียมกัน ประสานงานกันเอง การประสานงานระดับเดียวกัน อาจกระทำในรูปแบบเป็นทางการ (Formal) หรือไม่เป็นทางการ (Informal) ก็ได้

สมพงษ์ เกษมสิน (2521, น. 32) ได้แบ่งการประสานงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การประสานงานโดยความสมัครใจ (Voluntary Coordination) จากแนวความคิดที่ว่าบุคคลต่าง ๆ ในองค์การประสานงานกันได้โดยความสมัครใจนั้นจะมีเกิดขึ้นก็แต่ในบางระดับของแต่ละองค์การเท่านั้น สำหรับในองค์การขนาดใหญ่การประสานงานในลักษณะนี้มักจะไม่เกิดขึ้น ทั้งนี้การประสานงานโดยความสมัครใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลแต่ละบุคคลรู้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ตำแหน่งหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ และสภาวะการณ์ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การเป็นอย่างดี การประสานงานโดยความสมัครใจมีหลักสำคัญว่า จะต้องให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งหรือหน่วยงานหนึ่งขององค์การ และมีความพึงพอใจและพร้อมที่จะทำงานให้เกินกว่าในส่วนตัวตนรับผิดชอบอยู่ ดังนี้

1.1) การยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (Individual Identification with the Organization) การที่พนักงานยอมรับว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ คือ การที่นำเอาตัวเองเข้าไปมีความผูกพันกับองค์การและยอมเสียสละเวลาส่วนตัวในการทำงาน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้ตนมีความปิติที่จะมีความพยายามทำงานมากกว่าปกติ

1.2) การประสานงานโดยกลุ่ม (Group – Coordination) กลุ่มมีอิทธิพลมากในด้านการประสานงานโดยความสมัครใจ ดังที่กล่าวมาแล้วว่าผลกระทบจากปทัสสถาน (Norms) เช่น ลักษณะการมีจิตใจที่จะช่วยเหลือกัน เป็นปฏิกิริยาอย่างหนึ่งที่กลุ่มจะช่วยส่งข่าวสารเกี่ยวกับงานไปให้ใครคนหนึ่งในกลุ่มได้ และมักจะพบว่าบุคคลที่อยู่ในกลุ่มจะถือว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มได้ง่ายกว่าที่จะถือว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังนั้น บุคคลมักจะยอมเสนอตัวเพื่อการประสานงานให้แก่กลุ่มมากกว่าให้องค์การ เพราะเมื่อกลุ่มมีความสำคัญในการสนับสนุนการประสานงาน การประสานงานในลักษณะนี้จึงมีอยู่แต่เฉพาะภายในขอบเขตของกลุ่มเท่านั้น หรือหากจะมีการขยายออกไปจะมีก็ต่อเมื่อได้เห็นความสำคัญในการประสานงานขององค์การเท่านั้น เพราะสมาชิกภายในกลุ่มต่างมีความเข้าใจกัน

2. การประสานงานตามสายการบังคับบัญชา (Directive Coordination) การประสานงานตามสายการบังคับบัญชานี้ มีความแตกต่างกับการประสานงานโดยความสมัครใจในประการที่สำคัญที่ว่าการประสานงานตามสายการบังคับบัญชานั้น หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานจะต้องได้รับคำสั่งหรือคำสั่งให้ทราบว่าจะต้องทำอะไรและทำเมื่อใด วิธีนี้สามารถพิจารณาได้เป็น 2 ประการ คือ

2.1 การประสานงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชา (Hierarchy coordination) การประสานงานตามลำดับชั้นของการบังคับบัญชาเป็นกิจกรรมการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในลักษณะที่เชื่อมโยงเป็นลูกโซ่ และอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดจะต้องมาจากแหล่งแห่งเดียวกับการควบคุมการรายงาน และการประสานงานจะต้องทำไปตามลำดับชั้นของตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่จะต้องอยู่ภายใต้การอำนวยการโดยตรงหรือทางอ้อมจากผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดเพียงตำแหน่งเดียวในองค์การ

2.2 การประสานงานตามระบบบริหาร (Administration System) ระบบการบริหารเป็นเรื่องใหญ่ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการประสานงานขององค์การ มีข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำขององค์การ ระบบบริหารเป็นรูปแบบของแนวทางการปฏิบัติงานขององค์การที่ถูกกำหนดไว้ เพื่อให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ มีการประสานงานอยู่ในตัว

ตามความเป็นจริงแล้ว องค์การส่วนใหญ่จะใช้วิธีการประสานงานแบบผสมผสาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน แต่ในระบบบริหารงานที่มีความละเอียดซับซ้อนมากก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การประสานงานโดยความสมัครใจอยู่ หรือหากสมาชิกขององค์การจะตั้งใจประสานงานด้วยความสมัครใจเพียงใดก็ตาม องค์การส่วนใหญ่ก็ยังคงมีความซับซ้อนมากจนไม่สามารถจะใช้วิธีการประสานงานโดยความสมัครใจเพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีก็ได้ ดังนั้น จึงกล่าวได้ว่าปัญหาการประสานงานนี้เป็นปัญหาดั้งเดิมของการบริหารงาน จึงยากที่จะเลือกวิธีใดวิธีหนึ่งของการประสานงานมาใช้เพียงวิธีเดียว นอกจากเลือกแบบผสมผสานจากหลาย ๆ วิธีที่เห็นว่าดีที่สุดนำมาใช้ เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. เทคนิควิธีการประสานงาน

โดยปกติแล้ว ผู้ปฏิบัติงานจะต้องปฏิบัติงานตามระเบียบแบบแผนและธรรมเนียมในการบริหารงานอยู่แล้วจนก่อให้เกิดความเคยชินต่อการปฏิบัติ ดังนั้น จึงถือว่าการปฏิบัติดังกล่าวเป็นการ

ประสานงานกันโดยอัตโนมัติ แต่ในทางทฤษฎี นักวิชาการได้พยายามค้นคว้า รวบรวมและคิดค้นหาวิธีการที่จะแก้ไขตลอดจนส่งเสริมให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน ริงสิโยกฤษฎ์ (2542, น. 75 – 79) ได้กล่าวถึงเทคนิคหรือวิธีการประสานงานไว้ดังนี้

1. วิธีการประสานงานภายในองค์การ (Coordination within our activity) ซึ่งอาจแยกกล่าวเป็นหัวข้อย่อย ๆ พอสังเขป ดังนี้

1.1) การจัดทำแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization Structure and Function) หมายถึง การแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งการกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานที่ก้าวร้าวและซ้ำซ้อนกัน ซึ่งเมื่อการดำเนินงานเป็นไปตามลักษณะและหน้าที่ที่กำหนดไว้แล้ว งานก็ย่อมจะสอดคล้องและประสานกัน

1.2) จัดให้มีการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency communication system)

ดังได้กล่าวแล้วว่า การติดต่อหรือการสื่อข้อความ เป็นมรรคของการประสานงาน และมีความสำคัญอย่างแยกไม่ออกประดุจคนและเงา เพราะฉะนั้นจึงควรจัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพป้องกันอย่าให้ไปไหลไปรวมอยู่ ณ ที่หนึ่งทีใดโดยเฉพาะ เพราะจะทำให้งานคั่งค้าง ชักช้า นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาถึงสายการบังคับบัญชาด้วยว่า มีลักษณะที่อำนวยความสะดวกต่อการประสานงานหรือไม่ รวมทั้งระบบการติดต่อสื่อสารนั้นมีการป้อนกลับ และเป็นการติดต่อสองทางหรือไม่ด้วย

1.3) การใช้คณะกรรมการ (Committee) การจัดให้มีการประชุมหารือเพื่อกำหนดระเบียบวิธีการบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปในลักษณะของการประสานงานที่ดีโดยคณะกรรมการนี้อาจเป็นคณะกรรมการที่อำนวยความสะดวกโดยตรงหรือโดยปริยายแก่การประสานงานก็ได้

1.4) การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) วิธีการงบประมาณ การบัญชีที่คุมการใช้จ่ายหรือวิธีการควบคุมอื่น ๆ ทางการเงิน เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมให้การปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ของแต่ละโครงการให้ประสานงานกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีเอกภาพ โดยเฉพาะระบบการงบประมาณแบบปฏิบัติการ (Performance budgeting) และระบบงบประมาณแบบโครงการ (Program budgeting) อาจจะช่วยให้ทราบถึงโครงการขององค์การ ผลการดำเนินงาน และช่วยให้เกิดการประสานงานกันได้เป็นอย่างดี

1.5) การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow up) การติดตามงานในหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบว่ามีข้อขัดข้องผิดพลาดอย่างไรบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเวลา เช่น ปฏิบัติงานในเรื่องใดสำเร็จเรียบร้อยตามกำหนดเวลาหรือไม่หรือล่าช้าเพราะเหตุใด และจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ทั้งนี้เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ประสานงานกันมากขึ้น

1.6) การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการ (Informal contacts) ในการปฏิบัติงานในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนมากเกินไป ก็อาจทำให้งานล่าช้าเกิดผลเสียได้หรืออาจไม่เป็นผลดีต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความล่าช้าที่เกิดจากการติดต่อแบบเป็นทางการตามปกติ และเพื่อก่อให้เกิดการประสานงานที่ดี การใช้ติดต่ออย่างไม่เป็นทางการจะช่วยได้มาก และดูจะเป็นที่นิยมกันแพร่หลายด้วย

1.7) การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อเฉพาะ (Liaison officer) งานบางประเภทมีลักษณะพิเศษหรือเป็นงานซับซ้อนซับซ้อน หากใช้บุคคลธรรมดาติดต่อดำเนินงานอาจไม่ได้ผล และโดยที่คนเราแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางคนเหมาะสำหรับปฏิบัติงานติดต่อโดยเฉพาะ เพราะมีความนุ่มนวลและแบบเนียนไม่แก้งก้างหรืออย่างที่เราเรียกว่า "มีพรสวรรค์" บุคคลประเภทนี้เหมาะสำหรับเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อ ยิ่งกว่านั้นงานติดต่อบางอย่างยังต้องการความชำนาญพิเศษ เช่น ความรู้ทางภาษาต่างประเทศ เป็นต้น เพื่อให้การประสานงานและงานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ จึงต้องเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน และความสำเร็จของงานก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของเจ้าหน้าที่ที่ติดต่อโดยเฉพาะนี้มาก

1.8) การจัดให้มีการประชุมหรือประชุมผู้ได้บังคับบัญชา (Meeting) ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบโดยชัดเจน ถึงการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อการประสานงานได้โดยตรง โดยมีความจำเป็นอย่างมากเมื่อหน่วยงานนั้น ๆ จะต้องปฏิบัติงานตามโครงการใหม่ ๆ

1.9) การจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล (Training) การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความเข้าใจและรอบรู้เกี่ยวกับงาน ให้มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์และมีกำลังใจรักงาน ความสำคัญของการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาอยู่ที่ว่า ทำอย่างไรผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และทำอย่างไรสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานจึงจะดีมีความเข้าใจต่อกัน อันจะนำไปสู่ความร่วมมือประสานงานที่ดี

1.10) การจัดให้มีหน่วยแนะนำทางวิชาการ (Technical staff) เพื่อทำการศึกษา ค้นคว้าข้อขัดข้อง และหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงให้มีการประสานงานในหน่วยงานนั้น ๆ ให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

1.11) การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) การมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเพื่อรับไปปฏิบัติจัดทำ นอกจากจะเป็นการกระจายงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและสามัคคีธรรมในหมู่ผู้ร่วมงาน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการประสานงานเป็นอย่างดี

1.12) การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Morale) การจัดให้มีผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานได้มีขวัญในการทำงานที่ดี เป็นพลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือและการประสานงานขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพในองค์การ

2. วิธีการประสานงานระหว่างองค์การ (Coordination outside our activity)

สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้จะได้พิจารณาเฉพาะเรื่องที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะวิธีการบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย วิธีการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบได้แก่

2.1) การประสานงานโดยการกำหนดสิทธิและหน้าที่ (Function) การกำหนดสิทธิและหน้าที่ขององค์การควรให้ชัดเจน และไม่มี การเข้าใจความหมายไปได้หลายทางอันอาจจะนำไปสู่การเหลื่อมล้ำ ข้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด

2.2) การประสานงานโดยใช้คณะกรรมการผสม หรือคณะกรรมการกลาง (Joint committee หรือ Interdepartmental committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยคลี่คลายและขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้มีการขัดแย้งลงได้มากและจะทำให้มีการประสานงานดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจการบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวางและต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจหลายฝ่ายหลายสังกัด

2.3) การประสานงานโดยใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์การแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การด้วย เพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์การต่าง ๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ นั้น วิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาแยกและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานที่ซ้ำซ้อนกันได้ดีที่สุด

กล่าวโดยสรุป เทคนิควิธีการประสานงานที่จะนำมาใช้เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จนั้นมีอยู่หลายวิธี แต่ละวิธีก็มีความเหมาะสมแตกต่างกันไปตามสภาพและลักษณะของการทำงาน ซึ่งในบางครั้งก็ต้องนำเอาเทคนิคหรือวิธีการประสานงานหลาย ๆ อย่างมาผสมผสานใช้ร่วมกัน จึงจะสามารถทำให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นได้ แต่เทคนิคหรือวิธีการประสานงานที่ผู้เขียนจะนำมาใช้ในการประสานงาน สรุปได้ดังนี้

1. การจัดให้มีการบำรุงขวัญ
2. การจัดให้มีระบบการติดต่อที่มีประสิทธิภาพ
3. การพัฒนาบุคลากร
4. การมอบอำนาจหน้าที่
5. การจัดทำแผนผังและหน้าที่การงาน
6. การใช้เทคนิคในการปฏิบัติงาน
7. การใช้เจ้าหน้าที่ติดต่อโดยเฉพาะ
8. การใช้ระบบคณะกรรมการ
9. การใช้วิธีการงบประมาณ

9. บุคลิกภาพของผู้ประสานงาน

สำหรับบุคลิกภาพของเจ้าหน้าที่ผู้ทำหน้าที่ประสานงานนั้น ควรจะมีบุคลิกภาพดังต่อไปนี้ (จิตนา บุญบงการ, 2530 : 22)

1. มีลักษณะเป็นมิตรกับทุก ๆ คน
2. มีมรรยาทดี
3. ยิ้มแย้มแจ่มใส
4. ชอบช่วยเหลือผู้อื่น

นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ประสานงาน ควรให้การต้อนรับแก่ผู้ที่มาติดต่อด้วยวิธีการ

ต่อไปนี้

1. เมื่อมีผู้มาติดต่อต้องกล่าวทักทายอย่างยิ้มแย้มแจ่มใสด้วยใบหน้าที่แสดงความเป็นมิตร

2. ควรไต่ถามทุกข์สุขตามสมควรในกรณีที่ผู้มาติดต่อมีความสนิสนมกันมาก่อน
3. กระตือรือร้นในการให้ความช่วยเหลือผู้มาติดต่อ
4. ถ้าผู้มาติดต่อจำเป็นต้องรอคอย จะต้องแจ้งให้ผู้มาติดต่อทราบว่าต้องรอเป็นเวลานานเท่าใด และแจ้งสาเหตุของความล่าช้าให้ทราบ

เจ้าหน้าที่ประสานงานนั้นควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ดังนั้นจึงต้องมีพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ดังนี้ (กิติมา ปรีดีดิลก. 2529 : 101)

1. ให้การยอมรับนับถือคนอื่น ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามคนอื่น
2. รู้จักตน รู้จักประมาณตน
3. เข้าใจคนอื่น เห็นอกเห็นใจคนอื่น
4. ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น
5. มีความอดทนและมีความมั่นคงในอารมณ์
6. มีความจำดี
7. มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขันผ่อนคลายเป็นปรายกาตติงเครียดได้ดี
8. มั่นใจ มีความจริงใจต่อคนอื่นให้การช่วยเหลือเมื่อมีโอกาส
9. เป็นคนเที่ยงตรงเปิดเผยและตรงไปตรงมา
10. มีความแนบเนียนในการติดต่อและถ่อมตน

จะเห็นได้ว่าการใช้เจ้าหน้าที่ประสานงาน โดยเฉพาะนั้นจะทำให้การประสานงานของหน่วยงานดีขึ้น เจ้าหน้าที่ประสานงานนั้นจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีมีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน ยิ้มแย้มแจ่มใส ชอบช่วยเหลือผู้อื่น และเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

10. ประโยชน์ของการประสานงาน

1. เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมาย หากมีการประสานงานเป็นการภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า เพื่อเตรียมตัวหรือเตรียมที่จะทำงานร่วมกับเรา จะทำให้งานสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว มีความราบรื่น และมีช่วงเวลาที่จะได้คิดไตร่ตรองงานได้มากขึ้น

2. เพื่อเป็นการประหยัดทรัพยากรในเรื่องของวัสดุสำนักงาน อาทิ กระดาษต่าง ๆ หมึกพิมพ์ บุคลากรพิมพ์ดีด เป็นต้น เนื่องจากได้มีการประสานงานเบื้องต้นด้วยวาจาแล้ว จึงไม่ต้องทำเป็นฟอร์มหนังสือราชการชี้แจงผู้เกี่ยวข้อง

3. เพื่อช่วยลดความขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสได้พูดแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเรื่องงานและหลักการต่าง ๆ ในเบื้องต้น จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องนั้น ๆ มีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน สามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี แต่หากผู้ที่เกี่ยวข้องขาดการประสานงานในบางครั้ง จะทำให้เกิดความไม่เข้าใจและปฏิบัติไม่ถูกต้อง อันอาจจะนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานได้

4. เพื่อขจัดความซ้ำซ้อนของงาน เป็นการที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ประสานกันก่อนลงมือปฏิบัติจริง จะทำให้ทุกฝ่ายเข้าใจเป้าหมายของงานชัดเจนและถูกต้อง ไม่มีผิดพลาด

11. ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงาน

หน่วยงานราชการไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานใหญ่หรือหน่วยงานเล็ก ย่อมมีเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานรวมกันอยู่เป็นจำนวนมาก บุคคลเหล่านี้มีลักษณะอุปนิสัยแตกต่างกัน มีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน มีตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้เป็นสาเหตุพื้นฐานประการหนึ่งที่ทำให้เกิดปัญหาและอุปสรรคในการร่วมมือประสานงานกัน

ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานนั้น พอจะสรุปได้เป็นหัวข้อดังนี้

1. ขาดการวางแผนการดำเนินงานที่ดี การวางแผนเป็นเรื่องที่เราสามารถกำหนดแนวทางการดำเนินงานได้ และสามารถกำหนดแนวทางการประสานงานได้ด้วย หน่วยงานใดที่มีการวางแผนการดำเนินงานดี จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังคน ทรัพยากรและเวลา เพราะการมีแผนงานที่ดีจะสามารถระดมกำลังคนและทรัพยากรต่าง ๆ ของหน่วยงานมาใช้ได้อย่างได้ผล หน่วยงานใดที่ทำงานแบบไม่มีแผน ชอบแก้ปัญหาเฉพาะหน้าและทำงานเท่าที่ส่งให้ทำเท่านั้น หน่วยงานนั้นจะมีปัญหาอุปสรรคทั้งในด้านการบริหารงานและการประสานงาน

2. ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในระหว่างผู้ร่วมงาน มนุษย์สัมพันธ์เป็นทั้งหลักการและวิธีการที่สำคัญ ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือประสานงานขึ้นในหมู่ผู้ร่วมงานด้วยกัน ดังนั้นถ้าหน่วยงานใดมีผู้ร่วมงานที่ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ หน่วยงานนั้นก็จะมีปัญหาความขัดแย้ง ไม่มีความสามัคคีกลมเกลียว และไม่มีการร่วมประสานกันในการปฏิบัติงาน

3. ขาดการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสาร การพบปะพูดคุยกันจะช่วยให้เกิดความเข้าใจในหน่วยงานและผู้ร่วมงานที่ดีขึ้น การติดต่อสื่อสารเป็นสื่อสำคัญที่ก่อให้เกิดการประสานงาน เมื่อหน่วยงานขาดการติดต่อสื่อสารที่ดีแล้ว จึงเป็นการยากที่จะให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยมีการประสานงานกันได้ดีได้

4. นโยบายของหน่วยงานต่างกัน นโยบายของหน่วยงานที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้แต่ละหน่วยงานปฏิบัติตามที่ตนสังกัดอยู่เท่านั้น โดยมีได้คำนึงถึงนโยบายของหน่วยงานอื่น จึงทำให้ไม่มีการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานทั้งสองนั้น

5. ขาดการควบคุมกำกับงานที่ดี หน่วยงานที่ขาดการควบคุมกำกับที่ดี ผู้ปฏิบัติงานอาจดำเนินงานไม่ตรงตามนโยบายและแผนที่กำหนดไว้ การปฏิบัติงานอาจมีปัญหาอุปสรรคและไม่ได้รับการช่วยเหลือปรับปรุงแก้ไข ทำให้เกิดปัญหาทั้งด้านการบริหารงานและการประสานงาน

6. การกำหนดอำนาจหน้าที่ไม่ชัดเจน ทำให้การปฏิบัติงานก้าวถ่วงซ้ำซ้อนกัน เกิดความขัดแย้งแย่งงานกันทำ ยากที่จะประสานงานกันได้

7. เทคนิควิธีการปฏิบัติงานที่ไม่ดี หน่วยงานที่มีเจ้าหน้าที่ใช้หลักเทคนิคการปฏิบัติงานที่ดีมีประสิทธิภาพ การบริหารงานจะบรรลุวัตถุประสงค์อย่างรวดเร็วและเรียบร้อย ตรงกันข้ามหน่วยงานที่ขาดเทคนิควิธีการที่ดีในการปฏิบัติงาน ไม่รู้จักกลวิธีการดำเนินงาน ไม่รู้จักปรับปรุงแก้ไข เปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ หน่วยงานนั้นจะมีปัญหาทางด้านการบริหาร รวมทั้งมีปัญหาด้านการประสานงานด้วย

8. ทัศนคติของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ทัศนคติ และความรู้สึกนึกคิดของผู้ร่วมงานนับว่ามีความสำคัญต่อการประสานงานมาก

9. ผู้ร่วมงานที่มีแนวความคิด มีทัศนคติคล้ายคลึงกัน ใกล้เคียงกัน มักจะคบหาสมาคมกันได้ดี แต่ถ้ามีทัศนคติแตกต่างกันมาก การพบปะคบหาสมาคมระหว่างกันจะมีน้อยลง เป็นเหตุให้การร่วมมือประสานงานในหน่วยงานนั้นลดน้อยลงไปด้วย

10. ประสิทธิภาพของหน่วยงานแตกต่างกันก็เป็นปัญหาในการประสานงานหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูง จะทำงานเสร็จได้อย่างรวดเร็ว แต่บางหน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงานค่อนข้างต่ำ จะทำงานล่าช้า จึงทำให้องค์กรทั้งสองทำงานประสานกันไม่ได้

11. สาเหตุส่วนตัวทำให้ไม่มีการประสานงานกัน หน่วยงานหลายแห่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในระดับไม่ลงรอยกัน ไม่ชอบกันเป็นการส่วนตัว หรือเคยมีปัญหาส่วนตัวระหว่างกัน จะเป็นเหตุให้งานในความรับผิดชอบของผู้บริหารทั้งสองหน่วยงานนั้นไม่ประสานงานกันด้วย

12. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงานที่ควรศึกษา 5 ปัจจัย คือ

1. พื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์

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

1.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual difference) บุคคลแต่ละคนหรือเอกบุคคลเป็นหน่วยพื้นฐานสำคัญขององค์การ หากปราศจากเอกบุคคลทั้งหลายองค์การเกิดขึ้นไม่ได้ โดยทั่วไป บุคคลจะแตกต่างกันทางร่างกาย ทางสติปัญญา ทางสังคม และทางอารมณ์ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากพันธุกรรม และสภาพแวดล้อม ซึ่งความแตกต่างเหล่านั้นทำให้บุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร (Uniqueness) ในแง่ของการทำงาน ในแง่ความสามารถในการแก้ปัญหา ความรวดเร็ว ความแม่นยำในการเห็น การฟัง ความสามารถที่จะอดทนต่อความเคลือบแคลงสงสัยต่อความเครียด ทักษะในการพูด การเขียน เป็นต้น และที่สำคัญคือมีระดับพลังงานและความสามารถทนต่อความเหนื่อยล้าต่างกัน มีความต้องการต่างกัน จึงทำให้มีความแตกต่างในการจูงใจ (Motivation)

1.2 บุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบุคคล เพราะบุคลิกภาพมีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ การศึกษาจะช่วยให้เกิดความเข้าใจ ไม่เพียงแต่พฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น แต่ยังขยายไปยังระดับองค์การได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

1.3 การรับรู้ (Perception) ความหมายการรับรู้ มนุษย์มีความสามารถตามธรรมชาติที่จะรู้สึกในรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส หรือที่เรียกว่าสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสิ่งเร้าภายนอก (Outside Stimuli) และสิ่งเร้าภายใน (Inside Stimuli) จากการที่บุคคลรู้สึกในสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวเท่ากับว่าความรู้สึกนั้น ได้ส่งข้อมูลดิบแล้วจึงเกิดการรับรู้ หรือจิตภาพขึ้น ดังนั้นกระบวนการรับรู้จึงเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของการคัดเลือก (Selection) การจัดระเบียบ (Organization) และการตีความ (Interpretation) ข้อมูลดิบต่าง ๆ หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลนั้น

1.4 ทักษะคติ (Attitude) คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ ความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปของการประเมินค่า อันอาจเป็นการยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้ มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง ดังนั้นพฤติกรรมมนุษย์ก็คือการแสดงออกซึ่งทัศนคติของเขา อันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้ และประสบการณ์

1.5 การเรียนรู้ (Learning) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลมาจากการฝึกอบรม และยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร การเรียนรู้ จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ทั้งพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกหรือที่เรียกว่า พฤติกรรมเปิดเผย (Overt behavior) เช่น พฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไปหลังเข้ารับการฝึกอบรม และพฤติกรรมที่มีในจิตใจบุคคลก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมเปิดเผย เช่น บุคคลทราบว่าการทำงานบ่อย ๆ จะเป็นเหตุให้ได้รับการลงโทษ อาจโดยการตักเตือนด้วยวาจา หรือถูกดำเนินการทางวินัย จากการเรียนรู้ทำให้เกิดพฤติกรรมซ่อนเร้น ที่ทราบถึงเหตุและผลของการกระทำ คือ เหตุขาดงานจะทำให้เกิดผลคือ ถูกลงโทษ ดังนั้นบุคคลจึงมีพฤติกรรมเปิดเผยในลักษณะงดเว้นการกระทำ คือ ไม่ขาดงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญทางจิตวิทยา ซึ่งผู้เขียนจะมีความเข้าใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ องค์กรซึ่งมีสมาชิกมากมาย แต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ผู้เขียนเห็นว่าการได้เรียนรู้และศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคล จะทำให้ได้ทราบถึงบุคลิกลักษณะ ธรรมชาติ ข้อจำกัด และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารองค์การ พัฒนาบุคลากรในองค์การ และสามารถใช้นักการประสานงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้การประสานเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

2. การติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข่าวที่เป็นคำสั่ง ความคิด คำอธิบาย และ
ถามจากบุคคลหนึ่งไปถึงบุคคลหนึ่ง หรือจากหน่วยงานหนึ่งไปถึงหน่วยงานหนึ่ง (ภิญโญ สาร.2514: 152)

ซารี มณีศรี (2521 : 188) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารไว้ 2 ลักษณะ คือ

1. การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว (One – Way Communication) เป็นการส่ง
ข่าวสารจากผู้ส่งไปถึงผู้รับ โดยที่ผู้รับไม่มีโอกาสที่จะตอบสนองไปยังผู้ส่งสารได้ การติดต่อสื่อสารแบบนี้
ต้องระวางว่าข่าวสารที่ส่งกับข่าวสารที่ได้รับจะต้องเหมือนกัน

2. การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two – Way Communication) การติดต่อสื่อสาร
สองทางเป็นการโต้ตอบระหว่างผู้รับกับผู้ส่ง คือ ผู้รับข่าวสารมีส่วนร่วมในกระบวนการรับข่าว และ
ก่อให้เกิดการป้อนกลับไปยังผู้ส่ง การติดต่อสื่อสารแบบนี้แต่ละฝ่ายจะเป็นทั้งผู้รับและผู้ส่ง การ
ป้อนกลับจากผู้รับ จะช่วยให้ผู้ส่งได้ให้ความหมายในสิ่งที่ได้ส่งแจ่มชัดขึ้น การติดต่อสื่อสารสองทาง ผู้ส่งนั้นที่ผู้รับ
มากกว่าตนเอง

จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารที่จะนำมาใช้ในการประสานงานมีอยู่หลายวิธี แต่ที่นิยม
ในปัจจุบัน ก็คือ การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

3. ความพึงพอใจ

กิติมา ปริติดิลก (2529 : 321) ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึกที่ชอบ
หรือพอใจที่มีต่อองค์ประกอบและสิ่งจูงใจในด้านต่าง ๆ ของงาน และผู้ปฏิบัติงานนั้นได้รับการ
ตอบสนองตามความต้องการของเข้าได้

ซารี เพชรนุด (2530 : 89 – 90) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก
เจตคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติงาน ถ้าคนมีความรู้สึกที่ดีต่องานในลักษณะบวก จะมีผลทำให้
เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีการเสียสละอุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาในการทำงานเป็นอย่างดี
มาก ในทางตรงกันข้ามถ้าคนมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะต่ำไม่มีความ
กระตือรือร้น ปฏิบัติงานตามหน้าที่ไปวัน ๆ เท่านั้น

4. มนุษย์สัมพันธ์

มีผู้ให้ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ไว้หลายความหมาย ดังนี้

กิตติมา ปรีดีดิถ (2529 : 1) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องกับ เพื่อเป็นสะพานทอดไปสู่ความเป็นมิตร รวมทั้งการพัฒนาตนเองให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอ และได้รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้อื่น

อารี เพชรมุด (2530 : 24) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ของมนุษย์ ที่เชื้ออำนาจต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายต่างมีความพึงพอใจทุกด้าน

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนมีความเห็นว่ามนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องของการสร้างความประทับใจให้เกิดขึ้น ในระหว่างที่บุคคลมีการติดต่อสื่อสารต่อกัน เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี อยากร่วมมือและยินดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงาน การดำเนินชีวิตส่วนตัว ผู้ที่มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีย่อมทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จได้

5. ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

Bernard (อ้างในเนมาวรัตน์, 2535 : 30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งหรือการหยั่งเห็น ดังนี้

1. สมรรถวิสัย (Capacity) ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันไปตามความพร้อมระดับอายุ และระดับความสามารถทางสติปัญญา

2. ประสบการณ์เก่า ๆ จะมีอิทธิพลต่อความเข้าใจหรือการหยั่งเห็นได้มากเพราะสามารถนำเอาความรู้เดิมไปใช้แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่คล้าย ๆ กันได้

3. โครงสร้างขององค์ประกอบในสถานการณ์ของปัญหา ถ้าโครงสร้างของปัญหานั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้เตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบและพร้อมมูล ก็ย่อมทำให้ผู้เรียนสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อย ๆ ได้เร็วขึ้น

4. ความพยายามค้นหา วิธีการแก้ไขปัญหาด้วยการลองผิดลองถูก เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจหรือหยั่งเห็นได้ เพราะมีการทดลองหาข้อผิดพลาดจนกว่าจะพบความสัมพันธ์ที่แท้จริงของปัญหา การหยั่งเห็นก็จะเกิดขึ้นในที่สุด

สรุปได้ว่า ความรู้ความเข้าใจ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ โดยอาศัยประสบการณ์
เก่า ๆ การลองผิดลองถูกที่เกิดจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถเกิดการหยั่งเห็นได้ว่า สิ่งใดผิดสิ่งใดถูก

13. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สมชัย สุชาติเจริญยิ่ง (2535) ได้ศึกษารูปแบบการประสานงานและปัญหาและอุปสรรคใน
การประสานงาน ภายในและระหว่างกองสิ่งแวดล้อมโรงงาน กรมโรงงานอุตสาหกรรมกับกองวิเคราะห์
กระทบสิ่งแวดล้อม สำนักงานคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

1. รูปแบบของการประสานงานอย่างเป็นทางการภายในองค์การ ส่วนใหญ่ใช้การประชุม
และหนังสือติดต่อกัน

2. รูปแบบของการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการภายในองค์การ ส่วนใหญ่ใช้ความ
สัมพันธ์ส่วนตัวติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับเดียวกัน เป็นเพราะต่างมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและ
ลักษณะงานอยู่ในกลุ่มหรือระดับเดียวกัน จึงจำเป็นต้องเกี่ยวข้องและประสานงานกัน

3. รูปแบบการประสานงานอย่างเป็นทางการภายนอกองค์การ ส่วนใหญ่ใช้หนังสือติดต่อกัน
อย่างเดียว และหรือใช้การประชุมร่วมกับการใช้หนังสือติดต่อกันทั้งสองอย่าง ซึ่งเป็นเพราะลักษณะของ
เรื่องหรือปัญหาที่เกิดขึ้น หากจำเป็นก็ต้องใช้ทั้งการประชุมและหนังสือในการติดต่อประสานงาน

4. รูปแบบของการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการภายนอกองค์การ ส่วนใหญ่มีการ
ประสานกันโดยมีการใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ระดับเดียวกัน นอกนั้นก็มีการใช้
โทรศัพท์ติดต่อ หรือติดต่อโดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวกับเจ้าหน้าที่ระดับสูงกว่า

5. ปัญหาที่พบมากที่สุดในการประสานงานภายในองค์การส่วนใหญ่ พบว่ามีปัญหา
ทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ระบบการบริหารทรัพยากรด้านบุคคล วัสดุอุปกรณ์ เงินงบประมาณ และระบบ
วิธีการบริหารงานสิ่งแวดล้อม ปัญหาด้านการติดต่อสื่อสารข้อมูล และปัญหาเกี่ยวกับการประชุม ซึ่งปัญหา
ต่าง ๆ ส่วนมากเกิดจากปัญหาด้านตัวบุคคลที่มีสถานภาพส่วนบุคคลแตกต่างกัน ปัญหานโยบายองค์การ
ในการกำหนดแบ่งสรรทรัพยากร ปัญหาความบกพร่องในระบบการติดต่อสื่อสาร และการขาดการเอา
ใจใส่ของผู้บริหารในการจัดหรือร่วมประชุม

6. ปัญหาที่พบมากที่สุดในการประสานงานภายนอกองค์การ ส่วนใหญ่มีปัญหาในการ
ประสานงานในด้านระบบการติดต่อสื่อสาร การขาดมนุษยสัมพันธ์ ปัญหาการเข้าร่วมประชุม และปัญหา

ลักษณะงานที่ใกล้เคียงกันจนเหมือนจะซ้ำซ้อนกัน ซึ่งอาจเป็นเพราะการขาดการฝึกอบรมสัมมนา การประชาสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานให้เข้าใจลักษณะงาน ขอบเขตงาน และลักษณะการประสานงานกัน ให้เป็นที่เข้าใจต่อกัน และความบกพร่องในระบบการติดต่อสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

นุชรินทร์ รัชชกุล (2538) ศึกษาเรื่องการประสานงานภายใน : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมและประสานงานเยาวชนแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

1. อายุและระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการ ประเมินความสำเร็จในการประสานงานภายใน
2. ความชัดเจนและความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ แผนการดำเนินงาน ประจำปี กฏระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงาน ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมและ ประสานงานเยาวชนแห่งชาติ อยู่ในระดับปานกลาง และความสำเร็จในการประสานงานก็มีอยู่ในระดับ ปานกลางเช่นเดียวกัน
3. ความชัดเจนและความเหมาะสมของโครงสร้างองค์การ แผนการดำเนินงานประจำปี กฏระเบียบ และข้อบังคับในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการ ประสานความสำเร็จในการประสานงานภายใน
4. การได้รับการฝึกอบรมด้านการประสานงาน มีความสัมพันธ์กับการประเมินความ สำเร็จในการประสานงานภายใน
5. การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี การมีเครื่องมือใช้ในการติดต่อที่เพียงพอและการติดต่อ สื่อสารแบบสองทางจะทำให้ระดับความสำเร็จในการประสานงานภายในสูงขึ้น
6. การใช้ระบบคณะกรรมการ การทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมี ความสัมพันธ์กับการประเมินความสำเร็จในการประสานงาน

กษิต รินทพล (2528) ได้กล่าวถึง การประสานงานว่าเป็นเทคนิคการบริหารที่สำคัญยิ่ง โดยเฉพาะในวงราชการ มักจะเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานหรือหน่วยงานต่อประชาชนและปัญหา การประสานงานอาจเกิดขึ้นได้เสมอ จะแตกต่างกันที่ข้อขัดแย้งนั้นจะรุนแรงเพียงใด เพราะฉะนั้นผู้บริหารงาน จะต้องสร้างความเข้าใจและความร่วมมือเพื่อให้เกิดการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน เพราะการ ประสานงานเป็นเสมือนตัวกลางให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปโดยความสอดคล้องกลมกลืนราบรื่น และ เรียบร้อยบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

กล่าวโดยสรุป การประสานงานเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวบุคคลเป็นสำคัญ และเป็นสิ่งที่นักบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศของความร่วมมือ ร่วมใจ ให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน เพื่อความสำเร็จตาม เป้าหมาย ภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และการประสานงานถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญ ที่สุดตอนหนึ่งของกระบวนการบริหารงาน และก็จะป็นอุปสรรคที่มักเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๆ ในเกือบทุกองค์การ

จากแนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนต้องการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการประสานงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน การประสานงานที่ดีและมีคุณภาพ จะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกันและกัน มีแนวทางการทำงานที่สอดคล้องกัน สามารถลดความขัดแย้ง การทำงานซ้ำซ้อนและความเหลื่อมล้ำในการดำเนินงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานด้านแรงงานแนวใหม่ในยุคปฏิรูประบบราชการ

บทที่ 3

การประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

การประสานงานของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีความหลากหลายในเรื่อง ภารกิจ หน่วยงาน บุคคล ภารกิจ แผนงาน/โครงการ ต้องทำให้บรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องประสานกับหน่วยงานทั้งส่วนราชการ เอกชน และประชาชนทั่วไป จึงต้องใช้ลักษณะการติดต่อประสานงานที่หลายหลายต่างกันไปตามสภาวะการณ์นั้น ๆ ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานจึงจำเป็นต้องอาศัยเทคนิค วิธีการต่าง ๆ ในการติดต่อประสานงาน โดยการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษา แนวคิดทฤษฎีและปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงานมาวิเคราะห์ เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง ปัญหาการติดต่อประสานงานที่เกิดขึ้นคือการขาดระบบการจัดการ ซึ่งอาจนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานจริงของผู้เขียนมาวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ผู้เขียนขอกล่าวถึงเรื่องและผู้ประสานงานทุกคนต้องรู้ และเข้าใจนั่นคือเรื่อง "บทบาทภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน" ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

1. บทบาทภารกิจของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์ แปลงนโยบายของกระทรวงให้เป็นแผนปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร และบริหารราชการประจำทั่วไปของกระทรวง เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเกิดผลสัมฤทธิ์ตามภารกิจของกระทรวง ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูล เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และผลสัมฤทธิ์ของกระทรวง
- (2) พัฒนายุทธศาสตร์การบริหารของกระทรวง
- (3) แปลงนโยบายเป็นแนวทางและแผนการปฏิบัติราชการ
- (4) จัดสรรและบริหารทรัพยากรของกระทรวง เพื่อให้เกิดการประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์
- (5) กำกับ เร่งรัด ติดตาม และประเมินผล รวมทั้งประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการในสังกัดกระทรวง
- (6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อใช้ในการบริหารงานและการบริการของหน่วยงานในสังกัดกระทรวง

- (7) ดูแลงานประชาสัมพันธ์ การต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัย
 - (8) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
 - (9) วิจัยและพัฒนาด้านแรงงาน
 - (10) ดำเนินการเกี่ยวกับการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง และเรื่องราวร้องทุกข์ที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง
 - (11) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงานปลัดกระทรวง หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย
- การแบ่งส่วนราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีดังนี้

1. ราชการบริหารส่วนกลาง ประกอบด้วย 4 สำนัก และ 1 ศูนย์ ได้แก่ สำนักบริหารกลาง สำนักตรวจและประเมินผล สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ และศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

อำนาจหน้าที่ของแต่ละสำนักมีบทบาทและภารกิจที่แตกต่างกัน โดยแต่ละสำนักมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

สำนักบริหารกลาง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับ

- 1) ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรและจัดระบบงาน
- 3) บริหารแผนงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน บัญชี งบประมาณ พัสดุ และอาคารสถานที่ของกระทรวง
- 4) บริหารแผนคน ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลและการเสริมสร้างวินัยและระบบคุณธรรม
- 5) พัฒนาและฝึกอบรมความรู้ด้านแรงงานแก่ข้าราชการของกระทรวงผู้บริหารองค์กรด้านแรงงานและบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานกฎหมายและระเบียบในความรับผิดชอบของกระทรวง และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความรับผิดชอบในทางแพ่ง งานบริการทางกฎหมาย และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์ที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง

- 7) ดำเนินการเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์ และดำเนินการประมวล สรุป วิเคราะห์ ประเมินข่าวสาร ภาพลักษณ์ของกระทรวง
- 8) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งกลุ่มงานในสำนักบริหารกลาง ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน กลุ่มงานคลังและพัสดุ กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ และกลุ่มงานกฎหมาย ซึ่งแต่ละกลุ่มงานมีอำนาจหน้าที่และภารกิจดังนี้

1) กลุ่มงานช่วยอำนวยความสะดวกและงานสารบรรณ มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณของกระทรวง สำนักงานปลัดกระทรวง และสำนักบริหารกลาง งานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการผู้บริหารของสำนักงานปลัดกระทรวง งานพระราชพิธี งานรัฐพิธี และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การจัดประชุมกระทรวงและการจัดประชุมสำนักงานปลัดกระทรวง ตลอดจนปฏิบัติงานที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการหรือหน่วยงานใดในสังกัดกระทรวงโดยเฉพาะ

2) กลุ่มงานพัฒนาองค์กรและระบบงาน มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการในการพัฒนา ปรับปรุงโครงสร้างองค์การและจัดระบบงานของสำนักงานปลัดกระทรวง งานด้านการบริหารงานบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง และของกระทรวง การเสริมสร้างวินัยและระบบคุณธรรม การพัฒนาและฝึกอบรมความรู้ด้านแรงงานแก่ข้าราชการของกระทรวง ผู้บริหารองค์การด้านแรงงาน และบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ปัญหาความต้องการด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวง และกระทรวง การดำเนินการจัดทำแผนการพัฒนากุศลกรของกระทรวง ติดตาม ประเมิน และรายงานผล การสร้างและพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของกระทรวงทุกระดับ

3) กลุ่มงานคลังและพัสดุ มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการด้านการบริหารงานการเงิน การงบประมาณ การบัญชี การพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะของสำนักงานปลัดกระทรวง ทั้งหน่วยงานในส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และในต่างประเทศ วิเคราะห์และประสานการจัดทำงบประมาณรายจ่ายและประสานการจัดทำงบประมาณรายจ่าย และประมาณการรายได้ประจำปี บริหารการใช้จ่ายและการจัดสรรเงินงบประมาณ เงินนอกงบประมาณ ติดตาม และรายงานผลการเบิกจ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณของกระทรวง งานจัดซื้อ จัดจ้าง เก็บรักษา บำรุงรักษา และซ่อมแซมพัสดุ ครุภัณฑ์ ยานพาหนะ อาคารสถานที่ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

4) กลุ่มงานเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการประมวล วิเคราะห์ เหตุการณ์ด้านแรงงาน ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ข่าว บทความ ภาพข่าว ประชาสัมพันธ์ นโยบาย ภารกิจ และผลการดำเนินงาน ประสานการจัดทำแผนประชาสัมพันธ์ในภาพรวมของกระทรวง ประสานและพัฒนาเครือข่ายการประชาสัมพันธ์ ตลอดจนเป็นศูนย์กลางข้อมูลข่าวสารแก่สื่อมวลชน ต่าง ๆ

5) กลุ่มงานกฎหมาย มีภารกิจเกี่ยวกับการงานด้านกฎหมาย และระเบียบใน ความรับผิดชอบของกระทรวงและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง งานนิติกรรมและสัญญา งานเกี่ยวกับความ รับผิดชอบในทางแพ่ง งานบริการทางกฎหมาย งานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวง ดำเนินการ เกี่ยวกับการอุทธรณ์คำสั่งหรือคำวินิจฉัยตามกฎหมายที่อยู่ในความรับผิดชอบของกระทรวง ดำเนิน การทางวินัย การอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามกฎหมายของข้าราชการที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของ กระทรวง ปฏิบัติงานในลักษณะและฐานะที่ปรึกษาระดับกระทรวงหรือกรม หรือหน่วยงานอื่นด้าน กฎหมาย ระเบียบ คดี นิติกรรมสัญญา วินัย อุทธรณ์หรือร้องทุกข์

สำนักตรวจและประเมินผล มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ติดตาม ตรวจสอบ รายงานผลความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของส่วนราชการ
- 2) ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเพื่อให้เป็นไปและ สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ และขั้นตอนที่กำหนด
- 3) ติดตาม ตรวจสอบการให้ทรัพยากรเพื่อให้มีการจัดสรร การเกลี่ย และประสาน ระหว่างส่วนราชการให้เกิดความประหยัด คุ่มค่า และสมประโยชน์
- 4) ประเมินผลสัมฤทธิ์ของงานตามภารกิจของส่วนราชการ
- 5) สนับสนุนการตรวจราชการและดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของกระทรวง
- 6) พัฒนา สนับสนุน และส่งเสริมเครือข่ายให้บริการประชาชนในภูมิภาคตามภารกิจ ของกระทรวง รวมทั้งติดตามและวิเคราะห์สถานการณ์ที่มีผลกระทบต่อภารกิจ ด้านแรงงาน
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

การแบ่งงานภายในสำนักตรวจและประเมินผล ประกอบด้วย 3 กลุ่มงาน และ 1 งาน ได้แก่ กลุ่มงานตรวจราชการ กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล กลุ่มสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค และงานบริหารทั่วไป โดยงานต่าง ๆ มีภารกิจดังนี้

1. กลุ่มงานตรวจราชการ มีภารกิจเกี่ยวกับการตรวจราชการและรับเรื่องราวร้องทุกข์ในความรับผิดชอบของกระทรวงแรงงาน การปฏิบัติหน้าที่ช่วยอำนวยความสะดวกการผู้ตรวจราชการกระทรวง การศึกษา วิเคราะห์เพื่อกำหนดประเด็นการตรวจราชการ การจัดทำแผนการตรวจราชการ และรายงานผลการตรวจราชการประจำปี ติดต่อบริษัทต่าง ๆ จัดเตรียมข้อมูลและออกตรวจราชการร่วมกับผู้ตรวจราชการกระทรวง จัดทำรายงานผลการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวง และประสานแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตามผลการตรวจราชการ ดำเนินการเกี่ยวกับการรับเรื่องราวร้องทุกข์และประสานแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการแก้ไขหรือให้การช่วยเหลือตามข้อร้องทุกข์ และติดตามรายงานผลการดำเนินงาน

2. กลุ่มงานวิเคราะห์และประเมินผล มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาระบบการประเมินผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติราชการของสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน และส่วนราชการระดับกรมในกระทรวง ที่กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ เป้าหมาย หรือตัวชี้วัดแล้วให้ทันสมัยและเป็นมาตรฐานเดียวกัน ติดตาม เปรียบวัด วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานและจัดทำรายงานตามแนวนโยบาย งาน และโครงการต่าง ๆ ในภาพรวมของกระทรวง ประสานจัดทำข้อมูลด้านแรงงานเพื่อการตอบสนองและชี้แจงข้อซักถามด้านแรงงาน

3. กลุ่มสนับสนุนเครือข่ายและประสานภูมิภาค มีภารกิจเกี่ยวกับการประสานสนับสนุนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ งบประมาณ และรายงานผลการดำเนินงาน ปัญหา ข้อเสนอแนะของสำนักงานแรงงานจังหวัด เป็นศูนย์กลางรับและรายงานข้อมูลสถานการณ์ความเคลื่อนไหวด้านแรงงานที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของกระทรวง ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาเครือข่ายเพื่อขยายบริการด้านแรงงาน งานการประชุมคณะกรรมการบริหารศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน และคณะอนุกรรมการข่าวศูนย์ปฏิบัติการกระทรวงแรงงาน

4. งานบริหารทั่วไป มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านสารบรรณ รุกรการงานบุคคล งานการเงินและพัสดุ งานช่วยอำนวยความสะดวก การประชุม และบริหารงานทั่วไปของสำนัก ติดต่อบริษัทต่าง ๆ กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก ปฏิบัติงานที่ไม่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานในสังกัดสำนักตรวจและประเมินผล

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อมูลในการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ จัดทำแผนงาน โครงการ รวมทั้งจัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกระทรวง
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับการงบประมาณ การกำหนดเป้าหมายบริการสาธารณะ การจัดทำ แผนกลยุทธ์และจัดสรรงบประมาณตามกรอบความรับผิดชอบของกระทรวง
- 3) จัดทำและพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ ประสานนโยบายและแผนไปสู่การปฏิบัติให้ สอดคล้องกับนโยบายและแผนแม่บทของกระทรวง
- 4) แปลงนโยบายระดับชาติ ระดับกระทรวงเป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการ ของกระทรวง
- 5) ศึกษา วิเคราะห์ และวิจัยภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างกำลังแรงงาน ของกิจการด้านแรงงาน รวมทั้งจัดทำดัชนีและระบบเตือนภัยด้านแรงงาน
- 6) ดำเนินการเกี่ยวกับงานเลขานุการของคณะกรรมการค่าจ้างและสภาพที่ปรึกษาเพื่อ พัฒนาแรงงานแห่งชาติ รวมทั้งการศึกษาวิเคราะห์ และเสนอแนะแนวการพัฒนา ระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ
- 7) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ ได้รับมอบหมาย

การแบ่งงานภายในสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 5 กลุ่มงาน และ 1 งาน ได้แก่ กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ กลุ่มแผนงานและงบประมาณ กลุ่มงานวิจัย กลุ่มงานเลขานุการสภาพที่ ปรึกษาแรงงาน กลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ และงานบริหารทั่วไป โดยกลุ่มงาน และงานต่าง ๆ มีภารกิจดังนี้

1. กลุ่มพัฒนายุทธศาสตร์ มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการศึกษา วิเคราะห์ จัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย การกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำ และพัฒนาแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวง ติดตามการปฏิบัติตามนโยบายและรายงานผลการดำเนินงานเชิงนโยบาย การจัดประชุมระดมความคิดเห็นจากภาคีร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์เพื่อแก้ไขปัญหา แรงงาน การประสานงานด้านนโยบายและยุทธศาสตร์กับส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก กระทรวง จัดทำคำชี้แจงข้อร้องเรียนในเชิงนโยบาย การจัดทำคำชี้แจงต่อข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย และ จัดทำเอกสารทางวิชาการ

2. กลุ่มแผนงานและงบประมาณ มีภารกิจเกี่ยวกับการวิเคราะห์ประมวล และจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของสำนักงานปลัดกระทรวง และของกระทรวง การวิเคราะห์และประยุกต์ใช้แผนงบประมาณระยะปานกลาง (3-5ปี) เชื่อมต่อนโยบาย/ยุทธศาสตร์ ผลสำเร็จ ผลผลิต ต้นทุน ค่าใช้จ่ายเข้าด้วยกัน การวิเคราะห์กำหนดเป้าหมายให้บริการสาธารณสุขและดัชนีชี้วัดของสำนักงานปลัดกระทรวง และระดับกระทรวง การวิเคราะห์แผนงาน/โครงการ และประสานการจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาระดับรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณของหน่วยงานภูมิภาคในสังกัดกระทรวง การอำนวยการ ส่งเสริมและสนับสนุนแผนงาน โครงการพิเศษ การวิเคราะห์และจัดทำแผนปฏิบัติการกระทรวง

3. กลุ่มงานวิจัย มีภารกิจเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ภาวะเศรษฐกิจ ที่มีผลกระทบต่อโครงสร้างกำลังแรงงานและกิจการด้านแรงงาน รวมทั้งจัดทำดัชนีและระบบเตือนภัยด้านแรงงาน ประสาน ประมวล สนับสนุน ส่งเสริม และพัฒนางานวิจัย งานวิชาการด้านแรงงาน เพื่อบูรณาการทั้งในระดับกระทรวงและหน่วยงานภายนอก จัดทำนโยบายและยุทธศาสตร์งานวิจัยของกระทรวง จัดตั้งงบประมาณเกี่ยวกับงานวิจัย การประสานแผนปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกกระทรวง พิจารณาวិธีการหาทุนบำรุงการวิจัยด้านแรงงาน เป็นแม่ข่ายและประสานเครือข่าย ข้อมูลงานวิจัยด้านแรงงาน รับผิดชอบงานเลขานุการคณะกรรมการระดับนโยบาย คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน

4. กลุ่มงานเลขานุการสภาที่ปรึกษาแรงงาน มีภารกิจเกี่ยวกับงานเลขานุการคณะกรรมการสภาที่ปรึกษาแรงงานแห่งชาติ การจัดประชุมคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ รวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ข้อมูล/ข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านแรงงาน และเสนอความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาแนวทางแก้ไขหรือกำหนดนโยบายด้านแรงงานของคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน จัดทำแผนงาน โครงการ ข้อเสนอของสภาที่ปรึกษา เสนอกระทรวงหรือคณะรัฐมนตรี จัดประชุมสัมมนาเพื่อรวบรวมข้อมูล ข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็น ไปประกอบการพิจารณาแก้ไขปัญหาแรงงาน เสนอรัฐบาล และจัดทำคำสั่งและระเบียบที่อยู่ในความรับผิดชอบของกลุ่มงาน

5. กลุ่มงานพัฒนาระบบรายได้และค่าจ้างขั้นต่ำ มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดเตรียมข้อมูล การจัดทำแผนงาน โครงการ และกำกับดูแลกรอบการปฏิบัติงานและองค์ประชุมของคณะกรรมการ ค่าจ้างและคณะอนุกรรมการค่าจ้าง กำกับดูแล และประสานงานการแต่งตั้ง การประชุม และจัดทำเครือข่ายข้อมูลระหว่างคณะกรรมการค่าจ้าง คณะอนุกรรมการค่าจ้างขั้นต่ำจังหวัด 75 คณะ และคณะอนุกรรมการในส่วนกลาง จัดทำกรอบแนวทาง มาตรการ ประกาศ และระเบียบที่คณะกรรมการค่าจ้างมอบหมาย ปฏิบัติหน้าที่ในฐานะหน่วยงานหลักของกระทรวงแรงงานในการรายงานคณะรัฐมนตรีและ

รัฐมนตรีเรื่องนโยบายค่าจ้างให้ข้อเสนอแนะด้านวิชาการและแนวทางการประสานประโยชน์แก่ภาคเอกชน และหน่วยงานต่าง ๆ เป็นหน่วยงานเลขานุการของคณะกรรมการค่าจ้างในการรายงานผลงานต่อ กระทรวงและคณะรัฐมนตรี

6. งานบริหารทั่วไป มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวก งานบริหารทั่วไปของกลุ่มงานในสังกัดสำนัก งานสารบรรณ ธุรการ งานบุคคล งานการเงิน พัสดุ งาน ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก งานจัดประชุม และจัดเตรียม เอกสารประกอบการประชุม/สัมมนา ปฏิบัติงานที่ไม่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบของกลุ่มงานในสังกัด สำนัก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

สำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

- 1) เสนอแนวนโยบายความร่วมมือต่างประเทศด้านแรงงาน
- 2) ดำเนินการเกี่ยวกับกรรมสารและข้อตกลงระหว่างประเทศด้านแรงงาน รวมทั้ง เร่งรัดการปฏิบัติตามพันธกรณีด้านแรงงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรักษา ผลประโยชน์ของประเทศ
- 3) ประสานงาน ติดตามและแลกเปลี่ยนความร่วมมือด้านวิชาการและความช่วยเหลือด้านแรงงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศ ดำเนินการเกี่ยวกับงานทุนสิทธิ การรับรอง งานประชุม การเจรจาระหว่างประเทศ รวมทั้งวิเคราะห์การดำเนินงาน ของกลุ่มและองค์การต่างประเทศ
- 4) ประสาน ติดตามสิทธิประโยชน์ ให้ความช่วยเหลือแก่แรงงานและครอบครัวของ แรงงานไทยที่ไปทำงานในต่างประเทศ และประสานการดำเนินการเพื่อรักษาและ ส่งเสริมการขยายตลาดแรงงานไทยในต่างประเทศ รวมทั้งสนับสนุนการดำเนินงานของ สำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ
- 5) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือ ที่ได้รับมอบหมาย

การแบ่งงานในสำนักประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ แบ่งเป็น 3 กลุ่มงาน และ 1 งาน ได้แก่ กลุ่มแรงงานในต่างประเทศ กลุ่มวิเทศสัมพันธ์ กลุ่มงานประสานความร่วมมือ ระหว่างประเทศ และงานบริหารทั่วไป โดยกลุ่มงานและงานต่าง ๆ มีภารกิจดังนี้

1. กลุ่มงานแรงงานในต่างประเทศ มีภารกิจเกี่ยวกับ รักษาและส่งเสริมการจ้างแรงงานไทยในต่างประเทศ อาทิ การติดตาม แสวงหาตลาดแรงงาน ศึกษาความต้องการแรงงานทั้งด้านประเภทอาชีพ เงื่อนไขการจ้าง อัตราค่าจ้าง สภาพการจ้าง และข้อบังคับตามกฎหมาย รวมถึงการพิจารณารับรองเอกสารจ้างแรงงานไทยให้เกิดความเป็นธรรม คຸ້ມครอง ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ และดูแลสิทธิประโยชน์ของคนงานไทยในต่างประเทศ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพแรงงานและสวัสดิการสังคมของแรงงานไทยในต่างประเทศ อาทิ การตรวจเยี่ยม ให้ความรู้เกี่ยวกับระเบียบ ประเพณี และข้อบังคับต่าง ๆ ของประเทศที่ทำงานอยู่ และการประสานหน่วยงานราชการและเอกชนในต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง เป็นศูนย์กลางข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์และแนวโน้มความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวข้องด้านแรงงาน เพื่อการวางแผนพัฒนากำลังแรงงานไทยให้สอดคล้องกับความต้องการแรงงานในต่างประเทศ

2. กลุ่มวิเทศสัมพันธ์ มีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนวนโยบายความร่วมมือต่างประเทศ ด้านแรงงาน ศึกษา วิเคราะห์ พันธกรณีระหว่างประเทศด้านแรงงาน รวมทั้งติดตามและรายงานผลการปฏิบัติตามพันธกิจดังกล่าว ดำเนินการด้านพิธีการ การต้อนรับ งานรับรอง การดูงาน การสัมมนา เจรจา งานการประชุมระหว่างประเทศ และงานทุนต่าง ๆ การแปล ศึกษา วิเคราะห์กรมสารระหว่างประเทศ และข่าวสารข้อมูลความเคลื่อนไหวด้านแรงงาน เศรษฐกิจสังคม เพื่อเสนอกระทรวงและเผยแพร่ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

3. กลุ่มงานประสานความร่วมมือระหว่างประเทศ มีภารกิจเกี่ยวกับการประสานแลกเปลี่ยนความร่วมมือระหว่างประเทศในกรอบทวิภาคี พหุภาคี ภูมิภาค อนุภูมิภาค และองค์การระหว่างประเทศ เจรจา ส่งเสริม และพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประเทศ การแสวงหาแหล่งความช่วยเหลือจากต่างประเทศ และการจัดทำข้อเสนอโครงการขอรับความช่วยเหลือ อำนวยการโครงการเงินกู้และความร่วมมือระหว่างประเทศ ประสานการดำเนินกิจกรรมตามมติและข้อตกลงระหว่างประเทศในกรอบต่าง ๆ ปฏิบัติงานสนับสนุน ช่วยอำนวยความสะดวก และประสานการปฏิบัติงานของสำนักงานแรงงานไทยในต่างประเทศ การจัดทำแผนงานและงบประมาณ รวบรวมสถิติข้อมูล ประมวลวิเคราะห์ สรุปสถานการณ์การจ้างงาน หรือกรณีฉุกเฉินเร่งด่วนของสถานการณ์แรงงานในต่างประเทศ งานรับเรื่องราวร้องทุกข์ของคนงานที่ไปทำงานต่างประเทศ และการประสานงานให้ความช่วยเหลือ ติดตาม ดูแลสิทธิประโยชน์ที่พึงได้รับ

4. งานบริหารทั่วไป มีภารกิจเกี่ยวกับการดำเนินการงานบริหารทั่วไป งานสารบรรณ รุจรการ การเงิน พัสดุ งานติดต่อประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง งานจัดประชุม และงานช่วยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ