

บทที่ 1

บทนำ

1. แนวคิดเบื้องต้นและมูลเหตุจูงใจ

สำนักงานแรงงานจังหวัด เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลและประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด เป็นผู้แทนกระทรวงแรงงาน ประสานการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดด้านแรงงานและแผนพัฒนาอื่น ๆ เป็นศูนย์กลางบริการข้อมูลข่าวสารด้านแรงงาน เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงแรงงาน ซึ่งมีอัตรากำลังหลักในการปฏิบัติงาน คือ นักวิชาการแรงงาน ตั้งแต่ระดับ 3-8 จำนวนอย่างละอัตรา ซึ่งไม่มากนัก จากอำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่าบทบาทของนักวิชาการแรงงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานจริงของสำนักงานแรงงานจังหวัดทุกจังหวัดต้องเกี่ยวข้องกับการบูรณาการและประสานงานเป็นหลัก เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับภารกิจของสำนักงานแรงงานจังหวัด จากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนักวิชาการแรงงานของสำนักงานแรงงานจังหวัดที่ผ่านมา ทำให้ผู้เขียนทราบถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ณ ตรงนี้ดีกว่า มิได้เพียงแต่ศึกษา วิเคราะห์ จัดทำแผนหรือโครงการเท่านั้น หากแต่มีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งที่สำคัญไม่น้อยกว่า คือ การติดต่อประสานงานและการบูรณาการการทำงานทั้งกับหน่วยงานในสังกัดกระทรวงเดียวกัน กับส่วนราชการระดับจังหวัด และส่วนราชการส่วนกลาง และกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เพื่อเป็นการรวบรวมการจัดทำแผนจัดทำข้อมูลด้านแรงงาน จากองค์กรย่อยให้ออกมาในภาพรวมของกระทรวงแรงงาน จากการทำที่ต้องติดต่อประสานงานกับหลาย ๆ หน่วยงาน และหลากหลายภารกิจนั้น หลายครั้งที่ผู้เขียนยอมรับว่าการติดต่อประสานงานล้มเหลว ไม่ได้มาซึ่งข้อมูลหรือรายงานที่ต้องการ หรือได้มาแต่ไม่อยู่ภายในระยะเวลาที่กำหนด มีหนังสือเชิญประชุม แต่ผู้รับเชิญไม่เข้าประชุม โดยไม่มีเหตุผลอันควร และการไม่ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามที่ร้องขอ เหล่านี้ล้วนแต่เป็นปัญหาที่เกิดจากการประสานงาน ซึ่งสาเหตุอาจเป็นเพราะต่างคนต่างคิด ต่างคนต่างมีมุมมอง ต่างคนต่างไม่ชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความสับสนในวัตถุประสงค์ของการประสานงาน ระยะเวลาในการประสานงานกระชั้นชิด และที่สำคัญคือต่างคนต่างขาดหลักการประสานงานที่ดี จึงทำให้ไม่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการปฏิบัติงาน เป็นสาเหตุในการไม่ให้ความร่วมมือ ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้ ผู้ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งและฐานะเดียวกับผู้เขียนต้องประสบบ้างไม่มากก็น้อย โดยเฉพาะในการทำงานลักษณะเชิงบูรณาการประสานแผน ผู้เขียนได้สังเกตเห็นถึงความสำคัญในเรื่องนี้ จึงได้คิดจัดทำเอกสารผลงานเรื่อง "การประสานงานเชิงบูรณาการในตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน สำนักงานแรงงานจังหวัด" ฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ได้ศึกษาถึงหลักและเทคนิคการติดต่อประสานงาน ตลอดจนการบูรณาการงาน

ต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน ซึ่งผู้เขียนเชื่อว่าการติดต่อประสานงาน เป็นเรื่องที่ต้องศึกษาสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน เพราะการทำงานในองค์กรย่อมหนีไม่พ้นการติดต่อประสานงาน ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพ ความชัดเจนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน การติดต่อประสานงานที่ดีย่อมมีผลดีต่อองค์กร และในทางตรงกันข้ามการติดต่อประสานงานที่ไม่ดีก็ย่อมส่งผลเสียหายต่อองค์กรเช่นเดียวกัน ดังนั้น การได้ศึกษาถึงหลักและเทคนิคในการติดต่อประสานงาน ตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามามีความสัมพันธ์ และมีผลต่อการติดต่อประสานงาน อันได้แก่ เรื่องของพื้นฐานพฤติกรรมมนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนได้รวบรวมไว้ในเอกสารผลงานฉบับนี้ ให้เข้าใจและยอมรับความเป็นจริง แล้วนำมาแก้ไขข้อบกพร่อง พร้อมประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง จะสามารถทำให้การติดต่อประสานงานในแต่ละครั้งได้รับผลตามจุดมุ่งหมายมากที่สุด ซึ่งจะเป็นผลดีต่อตนเองและองค์กร อันจะก่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดต่อไป

2. วัตถุประสงค์

มุ่งเน้นที่ผู้ประสานงานของสำนักงานแรงงานจังหวัด เพื่อ

1. ศึกษาให้เข้าใจถึงการติดต่อประสานงานอย่างมีหลักการและระบบ เอกภาพ ความชัดเจน
2. เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง นำไปสู่การปฏิบัติงานร่วมกัน และได้รับการสนองตอบที่ตรงกัน มีการบูรณาการทางความคิด ความเข้าใจในจุดประสงค์เดียวกัน
3. ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อประสานงานระหว่างหน่วยงาน และให้เกิดแนวคิดในการติดต่อสื่อสาร การประสานงานอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
4. นำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อการติดต่อสื่อสาร และการประสานงานของสำนักงานแรงงานจังหวัด หรือหน่วยงานที่มีบทบาทภารกิจในลักษณะเดียวกันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันจะส่งผลต่อเป้าหมายความสำเร็จของงาน

3. ขอบเขตเนื้อหา

ผู้เขียนได้รวบรวมเรื่องที่เห็นว่าผู้ประสานงานจำเป็นต้องรู้ เพื่อนำไปสู่แนวคิดและแนวปฏิบัติในการติดต่อประสานงาน ดังนี้

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

- ความแตกต่างระหว่างบุคคล
- บุคลิกภาพ
- การรับรู้
- ทักษะ
- การเรียนรู้

2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

2.4 มนุษย์สัมพันธ์

2.5 การติดต่อสื่อสาร

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เป็นแนวทางในการปรับปรุงระบบการติดต่อประสานงานของผู้ประสานงานสำนักงานแรงงานจังหวัด และของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน ให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม เกิดเอกภาพในการทำงาน ลดปัญหาการขัดแย้ง เพื่อบรรลุเป้าหมายในนโยบายของกระทรวงแรงงาน และทำให้สำนักงานแรงงานจังหวัดเกิดศักยภาพ มีพลวัตในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการเป็นผู้แทนกระทรวงแรงงานในพื้นที่ส่วนภูมิภาค

5. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการเขียนเอกสารผลงานฉบับนี้ ผู้เขียนได้กำหนดคำนิยามศัพท์ในการเขียน โดยให้มีขอบเขตและความหมายเฉพาะเพื่อง่ายต่อการเข้าใจไว้ ดังนี้

"สำนักงานแรงงานจังหวัด" หมายถึง หน่วยงานราชการบริหารส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล ประสานการปฏิบัติงานกับหน่วยงานในสังกัดในเขตพื้นที่จังหวัด เป็นผู้แทนกระทรวงแรงงาน ประสานการจัดทำกรอบนโยบาย การจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด ประสานการดำเนินโครงการด้านแรงงาน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานกับหน่วยงานในสังกัดและหน่วยงานอื่น รับเรื่องราวร้องทุกข์ บริหารข้อมูลข่าวสารด้านแรงงาน ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานด้านแรงงาน ตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่กระทรวงแรงงานมอบหมาย

"นักวิชาการแรงงาน" หมายถึง นักวิชาการแรงงานของสำนักงานแรงงานจังหวัด ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบวิเคราะห์นโยบายและแผนงานวิชาการด้านแรงงาน โดยปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประสานแผน ประมวลแผน ประสานข้อมูล ประสานการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด พิจารณาเสนอแนะเพื่อประกอบการกำหนดนโยบาย จัดทำแผนหรือโครงการ

ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการต่าง ๆ และอื่น ๆ โดยในคู่มือฉบับนี้ขอใช้คำว่า “ผู้ประสานงาน” แทนคำว่า “นักวิชาการแรงงานของสำนักงานแรงงานจังหวัด”

“การติดต่อประสานงาน” หมายถึง การติดต่อประสานงานของนักวิชาการแรงงาน เกี่ยวกับการเชิญการประชุม การจัดฝึกอบรม การศึกษาวิเคราะห์ การประสานนโยบาย การจัดทำแผน การติดตามประเมินผล และการสรุปรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผน และอื่น ๆ โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการก่อให้เกิดการร่วมกันปฏิบัติงานการบูรณาการด้วยการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ประสานงาน กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ให้เข้าใจในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน เพื่อลดความขัดแย้งในความคิด การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความสอดคล้อง เกิดเอกภาพ ได้รับความร่วมมือ ความช่วยเหลือในการทำงาน อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเนื่องจากการประสานงานเป็นเรื่องที่ต้องมีกระบวนการติดต่อสื่อสารเข้ามาเกี่ยวข้อง ดังนั้นในคู่มือฉบับนี้บางครั้งอาจใช้คำว่า การติดต่อประสานงาน หรือการประสานงาน แทนกัน ซึ่งจะเป็นไปในรูปเชิงบูรณาการ

“ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน” หมายถึง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในฐานะผู้ประสานงานของสำนักงานแรงงานจังหวัด

“บูรณาการ” หมายถึง การรวมกันเข้าอย่างมีรูปแบบ และมีระบบ

“การบริหารแบบบูรณาการ” หมายถึง การวางแผนอย่างเป็นระบบ มีวัตถุประสงค์เดียวกัน การมีส่วนร่วม รวมทรัพยากรมนุษย์จากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และปัจจัย

ที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงานเชิงบูรณาการ

การติดต่อประสานงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้เกิดความเป็นเอกภาพและบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะเราไม่สามารถทำงานเพียงคนเดียว หรือหน่วยงานเดียวได้ โดยหลักการปฏิบัติงานในองค์กรต้องมีการติดต่อประสานงาน อย่างไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่ มีความสลับซับซ้อนในระบบการบริหารงานมากเท่าไร การประสานงานยิ่งมีความจำเป็นและมีปัญหา มากเท่านั้น เพราะฉะนั้นการประสานงานจะเป็นไปด้วยความราบรื่นได้ ผู้ประสานงานจำเป็นต้องเข้าใจ ถึงหลักและเทคนิค ตลอดจนเงื่อนไขปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงาน ซึ่งก่อนจะกล่าว ถึงหลักและเทคนิคการประสานงาน รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ นั้น ผู้เขียนขอทำความเข้าใจกับความหมายของ การประสานงาน ดังนี้

การประสานงาน (Coordination)

มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้หลายท่าน ดังนี้

ทูลดี สัตยมาณะ (2517 : 57) กล่าวว่า การประสานงานหมายถึง การจัดระเบียบการทำงาน เพื่อให้ส่วนต่าง ๆ เข้ามาพร้อมกัน และให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ร่วมมือปฏิบัติเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ นโยบายขององค์กรนั้น ๆ

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

เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล (2510 : 305) กล่าวว่า การประสานงานเป็นเรื่องของการที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน

เนาวรัตน์ วิฒนชอบ (2535 : 13) กล่าวว่า การประสานงาน หมายถึง การจัดระเบียบการทำงานให้มีความสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถรับกันได้ในจังหวะเวลาที่เหมาะสมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การประสานนโยบายและแผน การประสานงานและโครงการ ตลอดจนการประสานทรัพยากรการบริหาร อันได้แก่ คน เงิน และวัสดุ

จากความหมายของการประสานงานดังกล่าว จะเห็นได้ว่าการประสานงานหมายถึง กระบวนการหรือขั้นตอนในการก่อให้เกิดการร่วมกันปฏิบัติงาน โดยมีการติดต่อสื่อสารกันระหว่างบุคคลกับบุคคล

หรือระหว่างบุคคลกับองค์กร หรือระหว่างองค์กรกับองค์กร ให้เข้าใจในจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตรงกัน หรือจะมีการบูรณาการงานร่วมกันอย่างไร ทำร่วมกันอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งในความคิด การปฏิบัติ ทำให้เกิดความสอดคล้อง นำไปสู่ความร่วมมือ เกิดผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ทั้งในเรื่องของเวลา ทรัพยากร คุณภาพงาน งบประมาณ และวัตถุประสงค์ของงาน

หลักการประสานงาน

ปัญหาที่เกี่ยวข้องเนื่องจากการประสานงาน มักเกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารไม่เข้าใจหลักการ วิธีการ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการประสานงาน ซึ่งในเรื่องหลักการประสานงานนั้น ได้มีกล่าวไว้ในเอกสาร การสอนชุดวิชา "ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหาร" หน่วยที่ 8-15 (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2526 : 288-292) ดังต่อไปนี้

1. การประสานงานเป็นการประสานนโยบาย (Policy) เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพของการบริหาร ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนงาน รวมทั้งประสานการปฏิบัติให้บรรลุเจตนารมณ์ขององค์กร

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

3. การประสานงานจะต้องมีอยู่ทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา (Chain of command) ปัญหาที่มักเกิดขึ้นกับหน่วยงานก็คือ การจัดสายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน ทำให้ไม่สะดวกแก่การปฏิบัติงาน เช่น ไม่มีการแสดงให้รู้ว่าใครเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งงาน ใครเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อป้องกันมิให้เกิดการก้าวก่ายซ้ำซ้อนกันขึ้น หรือมีผู้สั่งงานหลายคนในงานอย่างเดียวกัน การแก้ปัญหาในเรื่องนี้ก็คือ จะต้องใช้วิธีการประสานงานกัน ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ (formal & informal)

4. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร (Communication) การประสานงานที่ดีนั้นมักมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดีเสมอ เพราะระบบการติดต่อสื่อสารเป็นสื่อกลางที่เชื่อมโยงบุคคลภายใน และระหว่างหน่วยงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ และโดยปกติแล้วบุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือหรือประสานงานด้วยก็ต่อเมื่อเขาได้เข้าใจถึงวัตถุประสงค์หรือความต้องการของหน่วยงานนั้นชัดเจนดีแล้ว ซึ่งลักษณะของการติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (two-way communication) ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

5. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหารในรูปแบบของกระบวนการแปรรูป (Conversion process) หมายถึง กระบวนการที่ทำให้ส่วนที่ป้อนหรือใส่เข้าไป (input) ออกมาดี ส่วนที่ป้อนเข้าไป ได้แก่ ทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ เวลา ความ

ตั้งใจในการทำงาน และความแตกต่าง ๆ ดังนั้นการประสานงานที่ดีจะต้องอาศัยเทคนิคการบริหารในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การวางแผนที่ดี การจัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น นั่นคือ แผนนั้นจะทำให้รู้ว่าใครทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร ซึ่งจะทำให้ความขัดแย้งลดลง และการประสานงานดีขึ้น

6. การประสานงาน เป็นการควบคุมทางอ้อมวิธีหนึ่ง (Coordination & control) โดยการคอยประคับประคองการปฏิบัติงานของผู้ที่เกี่ยวข้องให้ประสานกันไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกัน รวมทั้งคอยจัดอุปสรรคที่จะทำให้การประสานงานต้องหยุดชะงัก

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

- Koontz และ Donell (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 17) ได้ให้หลักการประสานงานไว้ดังนี้

1. การประสานงานนั้นต้องก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล ในความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์การ ทั้งในแนวตั้งและแนวนอน โดยการใช้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์การได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น อุดมการณ์ ความมุ่งหมาย และช่องทางความก้าวหน้าขององค์การ

2. การประสานงานต้องเริ่มจากการวางแผน และกำหนดนโยบายและจะต้องกำหนดให้กระจ่างชัดก่อนที่จะปฏิบัติตามแผน

3. จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบและสถานการณ์รอบด้าน เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่อบุคคล หน่วยงานต่อหน่วยงาน ซึ่งมีผลกระทบกระเทือนกันและกัน

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

1. มีการติดต่อประสานงานทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา ซึ่งหมายถึงการติดต่อประสานงานระหว่างระดับชั้น และภายในระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เป็นการแก้ปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน โดยมีการติดต่อประสานงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การติดต่อประสานงาน จะมีความสำคัญขึ้น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น เพราะสายการบังคับบัญชามีความซับซ้อนขึ้น ปัญหาการปฏิบัติงานซ้ำซ้อนและล่าช้าจะเกิดขึ้น

2. การติดต่อประสานงานนั้น เป็นการประสานระหว่างนโยบาย หรือระหว่างวัตถุประสงค์กับการปฏิบัติงาน และเป็นการประสานระหว่างวัตถุประสงค์หลัก วัตถุประสงค์รอง และวัตถุประสงค์ปลีกย่อยเฉพาะองค์การ จะต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์นั้นด้วย

3. มีฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ฝ่ายช่วยอำนวยความสะดวกมีหน้าที่วางแผน ทบทวน เสนอแนะ วิจัย กำหนดระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ และที่สำคัญคือจะต้องประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน

4. การประสานงานต้องควบคู่กับการควบคุม เพราะการควบคุมจะช่วยให้งานดำเนินไปในทิศทางที่ต้องการ มิใช่เป็นไปตามยถากรรม

5. การวางแผนในการติดต่อประสานงาน โดยกำหนดขั้นตอนในการติดต่อประสานงาน และดำเนินการประสานงานโดยใช้การติดต่อสื่อสาร

6. การติดต่อประสานงานเป็นความร่วมมือของบุคคล แต่ละฝ่ายที่เต็มใจทำงานร่วมกัน ความร่วมมือดังกล่าวต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดี

7. การติดต่อสื่อสาร เป็นปัจจัยสำคัญในการติดต่อประสานงาน ที่ต้องอาศัยการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ชัดเจน เพื่อให้แต่ละฝ่ายเข้าใจตรงกัน

จากหลักการประสานงานที่กล่าวมานั้น สรุปว่าหลักการประสานงานจะต้องมีการประสานงานในทุกระดับชั้นของสายการบังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดเอกภาพเกิดความร่วมมือ โดยต้องมีการติดต่อสื่อสารกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อเท็จจริง และความคิดเห็นระหว่างกันเพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเกิดความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และยอมรับข้อเสนอในการประสานงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

เทคนิคการประสานงาน (Techniques of coordination)

โดยปกติการประสานงานนั้นนับได้ว่าเป็นการปฏิบัติที่องค์การต่าง ๆ ต้องกระทำทั้งภายในและภายนอกหรือระหว่างองค์การอยู่แล้ว แต่การประสานงานดังกล่าวอาจจะมีอุปสรรคหรือมีเหตุให้การประสานงานเป็นไปโดยไม่ราบรื่น อันสืบเนื่องมาจากการขาดความเข้าใจในเทคนิคการประสานงาน ซึ่งจะไปสู่ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน หรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลที่อยู่ภายใต้องค์การ หรือความขัดแย้งระหว่างองค์การ

- สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ (2526 : 75-79) ได้จำแนกเทคนิคการประสานงานที่สำคัญออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

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

1.1 การจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่การงาน (Organization structure and functional) หมายถึง การจัดแบ่งแยกงานให้เป็นไปตามลักษณะเฉพาะของงาน รวมทั้งกำหนดหน้าที่ให้ชัดเจน

1.2 จัดให้มีระเบียบการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Efficiency communication system) โดยจัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่ดี ให้ทุกฝ่ายจัดสายบังคับบัญชาให้เลื้อยอำนาจต่อการติดต่อที่รวดเร็ว ชัดเจน มีการป้อนกลับข้อมูล (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 contracts) การปฏิบัติราชการนั้นในบางครั้งหากใช้วิธีปฏิบัติตามแบบแผนทางราชการอาจทำให้งานล่าช้า และก่อให้เกิดผลเสียแก่ทางราชการได้ การติดต่ออย่างไม่เป็นทางการจะเข้ามามีส่วนช่วยในการแก้ปัญหาเรื่องนี้ได้มาก

1.6 การติดตามสอดส่องการปฏิบัติงาน (Follow up) เป็นการติดตามเพื่อให้ทราบว่าเกิดข้อผิดพลาดหรือข้อขัดข้องอย่างไรบ้างในงานนั้น ๆ สามารถเสร็จทันตามกำหนดเวลาหรือไม่ หรือล่าช้าเพราะเหตุใด ก็จะช่วยให้สามารถประสานงานเพื่อแก้ไขข้อขัดข้องดังกล่าว

1.7 การใช้เจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ (Liaison officer) การเลือกคนที่เหมาะสมสามารถปรับตัวเข้ากับทุกคนได้ดี มีความรู้และบุคลิกที่เหมาะสมกับงาน จะมีส่วนช่วยให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างดี

1.8 การจัดให้มีการประชุม (Meeting) ทั้งนี้เพื่อประโยชน์แก่การประสานงานโดยตรง และยังเป็นการสร้างบรรยากาศแห่งความสนิทสนม และความสามัคคีให้เกิดขึ้น ทำให้เกิดความเต็มใจที่จะทำงาน ปรับปรุงให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

1.9 จัดให้มีหน่วยงานแนะแนวทางวิชาการ เพื่อศึกษาค้นคว้าปัญหาข้อขัดแย้ง ตลอดจนวิธีการปรับปรุงให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นในหน่วยงาน

1.10 จัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร (Training officer) เป็นกระบวนการเพื่อพัฒนาการทำงาน ความรู้ความสามารถ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น อันจะนำไปสู่การประสานงานที่ดี

1.11 การจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ (Delegation of authority) เป็นการจัดให้มีการมอบอำนาจหน้าที่แก่ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรับไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ และเสริมสร้างความเข้าใจอันดี และเป็นประโยชน์แก่การประสานงาน

1.12 การจัดให้มีการบำรุงขวัญ (Moral) เพื่อก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน และเป็นพลังสำคัญที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือ และการประสานงานขึ้นได้ทางหนึ่ง

2. การประสานงานระหว่างองค์การ Coordination outside our activity)

สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การนี้ จะได้พิจารณาเฉพาะวิธีการที่เป็นหลักสำคัญเท่านั้น เพราะเทคนิคบางประการที่ใช้สำหรับการประสานงานในองค์การนั้น อาจนำมาใช้ในการประสานงานระหว่างองค์การได้ด้วย เทคนิคการประสานงานระหว่างองค์การที่ควรทราบ ได้แก่

2.1 การประสานงานระหว่างองค์การ การกำหนดอำนาจและหน้าที่ขององค์การแต่ละองค์การ ควรให้ชัดเจนและเข้าใจง่าย อย่ากำหนดหน้าที่ให้กว้างขวาง หรือข้อความที่กำกวม ซึ่งอาจตีความและเข้าใจความหมายไปได้หลายทาง อันอาจนำไปสู่การทำงานเหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน และเกิดความขัดแย้งกันได้ในที่สุด

2.2 การใช้คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง (Joint committee or interdepartmental committee) คณะกรรมการดังกล่าวนี้จะช่วยถ่วงดุล และขจัดมูลเหตุที่อาจทำให้เกิดการขัดแย้งลงได้มาก และจะทำให้มีการประสานงานที่ดีขึ้น โดยเฉพาะในกิจกรรมบริหารที่มีความมุ่งหมายกว้างขวาง และต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากหลายฝ่ายหลายสังกัด

2.3 การใช้วิธีการงบประมาณ (Budgeting) การใช้วิธีการงบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานนั้น นอกจากจะใช้สำหรับการประสานงานภายในองค์การแล้ว ยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการประสานงานระหว่างองค์การด้วย เพราะในการพิจารณางบประมาณเพื่อขออนุมัติจัดตั้งยอดเงินดำเนินการตามแผนงานขององค์การต่าง ๆ อันได้แก่ กระทรวง ทบวง กรม และหน่วยงานอื่น ๆ นั้น โดยวิธีการงบประมาณจะสามารถพิจารณาและป้องกันปัญหาเรื่องการทำงานซ้ำและซ้อนกันได้ดีที่สุด

2.4 การประชาสัมพันธ์ ในการที่จะเสริมสร้างความเข้าใจอันดีให้เกิดขึ้น แต่ละองค์การควรจะได้มีการเผยแพร่ผลงาน ความรู้ความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบขององค์การของตนให้ทั่วถึง โดยเฉพาะกับองค์การที่ตนจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกันตลอดเวลา ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลกับหน่วยงานภายนอกกับองค์การนั้น ๆ ดังนั้นการประชาสัมพันธ์จึงไม่เพียงแต่จะให้ประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานเท่านั้น หากยังให้ประโยชน์ทางอ้อมแก่การประสานงานระหว่างองค์การด้วย

เมื่อวิเคราะห์จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้นำเอาหลักการประสานงานที่เป็นเรื่องของการประสานนโยบายและแผน เพื่อก่อให้เกิดความเป็นเอกภาพของการบริหารตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผน รวมทั้งการประสานกาปฏิบัติงานให้บรรลุเจตนารมณ์ขององค์การ และจากประสบการณ์ที่ผู้เขียนได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้ประสานงาน ซึ่งต้องประสานงานกับหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน ทั้งกับหน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง พบว่าบางครั้งไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานที่ต้องติดต่อประสานงานด้วยเท่าที่ควร สาเหตุของปัญหามาจากหลาย ๆ อย่างตามที่ได้กล่าวแล้วในตอนต้น ซึ่งปัญหาเหล่านั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน ดังนั้นผู้ประสานงานจำเป็นต้องศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับการประสานงาน อันได้แก่ พื้นฐานของพฤติกรรม

มนุษย์ ความพึงพอใจในงาน ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ มนุษย์สัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร ซึ่งผู้เขียนขอกล่าวถึงผลการศึกษาเพื่อสนับสนุนปัจจัยดังกล่าว ดังนี้

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับติดต่อการประสานงานที่ควรศึกษา 5 ปัจจัย คือ

1. พื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์

สร้อยตระกูล (ดิวยานนท์) อรรถมานะ (2541 : 49-80) กล่าวว่า ปัจจัยพื้นฐานของพฤติกรรมมนุษย์ที่สำคัญทางจิตวิทยา คือความแตกต่างระหว่างบุคคล บุคลิกภาพ การรับรู้ ทักษะ และการเรียนรู้

1.1 ความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual difference) บุคคลแต่ละคนหรือเอกบุคคล เป็นหน่วยพื้นฐานสำคัญขององค์การ หากปราศจากเอกบุคคลทั้งหลายองค์การจะเกิดขึ้นไม่ได้ โดยทั่วไปบุคคลจะแตกต่างกันทางร่างกาย ทางสติปัญญา ทางสังคม และทางอารมณ์ ซึ่งมีสาเหตุสำคัญมาจากพันธุกรรมและสภาพแวดล้อม และความแตกต่างเหล่านั้นทำให้บุคคลแต่ละคนมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนใคร (Uniqueness) ในแง่ของการทำงานอาจแตกต่างกัน ในแง่ความสามารถในการแก้ปัญหาความรวดเร็ว ความแม่นยำในการเห็น การฟัง ความสามารถที่จะทนต่อความเคลือบแคลงสงสัย ต่อความเครียด ทักษะในการพูด การเขียน เป็นต้น และที่สำคัญคือมีระดับพลังงาน และความสามารถทนต่อความเหนื่อยล้าต่างกัน มีความต้องการต่างกัน จึงทำให้มีความแตกต่างในการจูงใจ (Motivation)

1.2 บุคลิกภาพ (Personality) การศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ ช่วยทำให้เกิดความเข้าใจในความสลับซับซ้อนของบุคคล เพราะบุคลิกภาพมีผลต่อพฤติกรรมมนุษย์ การศึกษาจะช่วยให้เกิดความเข้าใจไม่เพียงแต่พฤติกรรมของบุคคลเท่านั้น แต่ยังขยายไปยังระดับองค์การได้อย่างถูกต้องมากยิ่งขึ้น

บุคลิกภาพ หมายถึง การรวมตัวของระบบร่างกายและจิตใจ อันมีลักษณะเป็นพลวัตในเอกบุคคล ระบบกายภาพและจิตภาพนี้จะกำหนดลักษณะการปรับตัวของเขาผู้นั้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

- (1) ตัวกำหนดทางด้านชีววิทยา อาทิ พันธุกรรม พันธุกรรมเป็นตัวกำหนดลักษณะทางสรีระภาพ หรือกายภาพ
- (2) ตัวกำหนดทางด้านการเป็นสมาชิกของกลุ่มต่าง ๆ เช่น ครอบครัว สถานศึกษา กลุ่มเพื่อนในที่ทำงาน ฯลฯ
- (3) ตัวกำหนดทางด้านวัฒนธรรม วัฒนธรรมเป็นแนวความคิด เป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพที่สำคัญ บุคคลต่างเชื้อชาติจะมีความแตกต่างในความประพฤติปฏิบัติ และอยู่ภายใต้อิทธิพลของวัฒนธรรมในสังคมตน

- (4) ตัวกำหนดทางสถานการณ์ สถานการณ์มีลักษณะไม่แน่นอน เปลี่ยนแปลงเสมอ ดังนั้นบุคคลจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น สถานการณ์จึงมีบทบาทกลายเป็นตัวกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล

1.3 การรับรู้ (Perception) ความหมายการรับรู้ มนุษย์มีความสามารถตามธรรมชาติที่จะรู้สึกในรูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส หรือที่เรียกว่าสัมผัสทั้ง 5 ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องมีสิ่งเร้าภายนอก (Outside stimuli) และสิ่งเร้าภายใน (Inside stimuli) จากการที่บุคคลรู้สึกในสิ่งเร้าต่าง ๆ รอบตัวนั้นเท่ากับว่าความรู้สึกนั้นได้ส่งข้อมูลดิบแล้วจึงเกิดการรับรู้หรือจิตภาพขึ้น ดังนั้นกระบวนการรับรู้จึงเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนของการคัดเลือก (Selection) การจัดระเบียบ (Organization) และการตีความ (Interpretation) ข้อมูลดิบต่าง ๆ หรือความรู้สึกต่าง ๆ ของบุคคลนั้น

กระบวนการย่อยของการรับรู้แบ่งได้ดังนี้ คือ

- (1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) ในที่นี้หมายถึง สิ่งเร้าหรือสถานการณ์ซึ่งการรับรู้ไม่อาจเกิดขึ้นได้โดยหากไม่มีสิ่งเร้ามากระทบตัวบุคคล
- (2) การเผชิญหน้า (Confrontation) การรับรู้ของบุคคล เริ่มเมื่อบุคคลนั้นได้เผชิญหน้า กับสิ่งเร้าทางกายภาพอย่างหนึ่งอย่างใดโดยเฉพาะ หรือเผชิญกับสถานการณ์ทางสังคม วัฒนธรรม สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง
- (3) การคัดเลือก (Selection) เมื่อผ่านขั้นตอนการเผชิญหน้ากับสิ่งเร้าและสถานการณ์ และรับรู้ด้วยประสาทสัมผัสทั้ง 5 แล้ว ในท่ามกลางสิ่งเร้ามากมาย และสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น บุคคลจะเลือกให้ความสนใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างตามทัศนะของบุคคลนั้น ขั้นตอนนี้เรียกว่าการคัดเลือก
- (4) การจัดระเบียบของการรับรู้ (Perceptual organization) เมื่อบุคคลได้คัดเลือกรับรู้สิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ก็จะมีการจัดระเบียบของการรับรู้ เพื่อจะเป็นการปูทางให้ขั้นตอนที่จะเกิดขึ้นต่อไป
- (5) การตีความ (Interpretation) สิ่งเร้าที่บุคคลรับเข้ามา และจัดระเบียบแล้วการตีความถือเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในบรรดาขั้นตอนทั้งหลาย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตีความก็คือ ลักษณะของสิ่งเร้า และลักษณะส่วนตัวของบุคคลผู้นั้น

1.4 ทัศนคติ (Attitude) ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานของความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ซึ่งออกมาในรูปของการประเมินค่า อันอาจเป็นการยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น ดังนั้นพฤติกรรมของมนุษย์ก็คือ การแสดงออกซึ่งทัศนคติของเขาอันเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้ และประสบการณ์

องค์ประกอบของทัศนคติ

- (1) องค์ประกอบด้านความคิดความเข้าใจ (Cognitive component) เป็นการแสดงออกซึ่งความรู้หรือความเชื่อ ซึ่งเป็นผลมาจากการเรียนรู้ในประสบการณ์ต่าง ๆ
- (2) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective component) เป็นสภาพทางอารมณ์ (Emotion) ประกอบกับการประเมิน (Evaluation) ในสิ่งต่าง ๆ อันเป็นผลจากการเรียนรู้ในอดีต เป็นการแสดงออกซึ่งการยอมรับหรือปฏิเสธ เช่น ชอบ ถูกใจ หรือเกลียด โกรธ เป็นต้น
- (3) องค์ประกอบด้านแนวโน้มพฤติกรรม (Behavioral Tendency component) หมายถึงแนวโน้มของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรม หรือปฏิบัติต่อสิ่งที่ตนชอบหรือเกลียด อันเป็นการตอบสนอง หรือการกระทำในทางใดทางหนึ่ง ซึ่งเป็นผลมาจากความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งเหล่านั้น ๆ

1.5 การเรียนรู้ (Learning) การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ ทั้งที่มีลักษณะแสดงออกและซ่อนเร้น ซึ่งเป็นผลจากการฝึกฝนอบรม และยังมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวในลักษณะค่อนข้างถาวร การเรียนรู้จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ ทั้งพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก หรือที่เรียกกันว่าพฤติกรรมเปิดเผย (Overt behavior) เช่นพฤติกรรมของคนที่เปลี่ยนแปลงไปหลังเข้ารับการฝึกอบรม และพฤติกรรมที่ได้เรียนรู้และเก็บไว้เป็นความรู้สึกในใจ ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมซ่อนเร้น (Covert behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีในจิตใจบุคคลก่อนที่จะแสดงพฤติกรรมเปิดเผย เช่น บุคคลที่ทราบว่าการขาดงานบ่อย ๆ จะเป็นเหตุทำให้ได้รับการลงโทษ อาจโดยการตักเตือนด้วยวาจา หรือถูกดำเนินการทางวินัย จากการเรียนรู้ทำให้เกิดพฤติกรรมซ่อนเร้น ที่ทราบถึงเหตุและผลของการกระทำ คือเหตุขาดงานจะทำให้เกิดผล คือ ถูกลงโทษ ดังนั้นบุคคลจึงมีพฤติกรรมเปิดเผยในลักษณะงดเว้นการกระทำ คือไม่ขาดงาน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญทางจิตวิทยา ซึ่งผู้ศึกษาจะมีความเข้าใจในพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ องค์การซึ่งมีสมาชิกมากมาย แต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันไป ผู้เขียนเห็นว่าการได้เรียนรู้และศึกษาถึงพฤติกรรมของบุคคล จะทำให้ได้ทราบถึงบุคลิก ลักษณะธรรมชาติ ข้อจำกัด และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนบริหารองค์การ และพัฒนาบุคคลในองค์การ และสามารถให้หลักการประสานงานได้อย่างเหมาะสม ทำให้การประสานงานเป็นไปได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ เกิดผลสำเร็จของงาน

2. ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction)

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, (2541 : 133-149) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบโดยเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน อาจกล่าวได้ว่าคำนิยามของ "ความพึงพอใจในงาน" ซึ่งเป็นที่ยอมรับในหมู่นักจิตวิทยา ก็คือ คำจำกัดความของ เอ็ดวิน เอ. ลีช

(Edwin A. Locke) ผู้ได้นิยามความพึงพอใจในงานไว้ว่า “เป็นภาวะทางอารมณ์ ซึ่งเป็นผลจากการรับในผลงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือประสบการณ์ในงานของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง”

ภาวะทางอารมณ์ที่ชื่นชอบ หรือภาวะอารมณ์ทางบวกนี้จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานตามค่านิยมบรรลุผลได้ และค่านิยมเหล่านี้จะสอดคล้องกับความต้องการของเขาด้วย

ตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายตัว ได้แก่ อายุ ระดับอาชีพ ระดับการศึกษา และเพศ เป็นต้น

(1) อายุ เมื่อผู้ปฏิบัติงานอายุมากขึ้น ตำแหน่งหน้าที่การงานมักสูงตามขึ้นไปด้วย เขาจึงมีแนวโน้มที่จะพอใจในงานมากขึ้น ซึ่งมีเหตุผลประกอบคือ ความคาดหวังในระดับต่ำ การปรับตัวกับสภาวะการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ปรากฏว่าบุคคลวัยกลางคนอาจวันไหน มีความไม่แน่ใจในตำแหน่งที่ตนครองอยู่ ทั้งนี้เพราะสถานการณ์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับเขา ทำให้รู้สึกถึงความสำคัญสำหรับผู้ที่มีอายุการทำงานน้อยแนวโน้มที่จะมีความพอใจน้อยกว่า ทั้งนี้เพราะมีความคาดหวังมาก มีการปรับตัวน้อย

(2) ระดับอาชีพ บุคคลผู้มีระดับอาชีพสูง มีค่าจ้างและมีสภาพการทำงานที่ดี มีเกียรติ และได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ เป็นเหตุผลที่ดีที่ทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้น

(3) ระดับการศึกษา บุคคลที่มีการศึกษาสูง มักได้งานในระดับสูง มีความพึงพอใจในงานสูง

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

(5) ขนาดขององค์กร ในที่นี้หมายถึงหน่วยปฏิบัติงาน พบว่า ขนาดขององค์กรที่ขยายขึ้น ความพึงพอใจมีแนวโน้มที่จะลดลง ทั้งนี้เพราะว่าอำนาจในการตัดสินใจนั้นค่อยห่างออกไป ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกว่าตนไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ที่อาจมีผลกระทบต่อถึงงานได้ สภาพแวดล้อมการทำงานเปลี่ยนไป เช่น ความใกล้ชิดระหว่างบุคคล มิตรภาพ และการทำงานเป็นกลุ่มขนาดเล็กค่อย ๆ หายไป ในขณะที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีความสำคัญต่อความพึงพอใจของบุคคล

สาเหตุของความพึงพอใจในงานสำหรับผู้ปฏิบัติงานโดยทั่วไป จะมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับว่าความต้องการของตนได้รับการตอบสนองมากน้อยเพียงใด หากได้รับการตอบสนองมากก็จะมีความตั้งใจในกากรปฏิบัติหน้าที่มาก หากได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะมี ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่น้อยลงไป สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่

2.1 ผลของความพึงพอใจและไม่พอใจในงาน

(1) การลาออกจากงาน บุคคลที่ไม่ชอบงานมีแนวโน้มจะขาดงาน (Absenteeism) บ่อย ๆ และอาจหนักถึงลาออกจากงาน (Turnover) การลาออกจากงานทำให้องค์การสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีค่า โดยเฉพาะเมื่อบุคคลนั้นเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ

(2) การขาดงาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความพึงพอใจน้อยมีแนวโน้มการขาดงานบ่อยอย่างไม่มีเหตุอันสมควร หรือมากกว่าคนที่มีความพึงพอใจในงาน

(3) การเป็นขโมย แม้การขโมยจะมีสาเหตุหลายประเด็นก็ตาม แต่ผู้ปฏิบัติงานบางคนก็ขโมยเพราะคับข้องใจ หงุดหงิดใจ คับแค้นผู้บังคับบัญชาที่ไม่ให้การปฏิบัติดูแลตามที่ควรจะเป็น

(4) ผลผลิต หรือการปฏิบัติงานนั้นจะผันแปรไปตามระดับความพึงพอใจในงาน

(5) สุขภาพทางกายและการมีอายุยืนนาน งานซึ่งไม่เป็นที่พึงพอใจจะส่งผลเสียต่อสุขภาพของบุคคล จะทำให้เกิดความเครียด นำไปสู่สุขภาพที่ไม่ดี ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีความพึงพอใจในงาน จะมีความสุข ทำให้สุขภาพดี มีอายุยืนนาน

(6) สุขภาพจิต ความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในชีวิต ผูกสัมพันธ์กันอย่างแยกไม่ออก ผู้ปฏิบัติงานที่มีความครุ่นแค้น จะเป็นผู้มีประสบการณ์ของความไม่พึงพอใจในงานกระทบไปถึงชีวิตส่วนตัว และคุณภาพชีวิต เป็นเหตุให้สุขภาพจิตเสื่อมโทรม

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Smith (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 23) อธิบายว่า ความพึงพอใจเป็นการร่งถึงระดับความพึงพอใจมากน้อยของเจ้าหน้าที่ที่มีต่องานนั้นว่า ตอบสนองความต้องการของเขาได้มากน้อยเพียงใดทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ และสภาพแวดล้อม

ปราณี อารยะศาสตร์ (2519 : 21) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในงานคือ ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจมากก็จะมีประสิทธิภาพสูงคนแรงกายแรงใจ แรงปัญญาให้กับงานมาก ผู้ใดมีความพึงพอใจในงานน้อยก็จะทำเพียงตามหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับส่วนประกอบที่เป็นสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

Stuass และ Sayles (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 33) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกพอใจในงานที่ทำ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ คนจะรู้สึกพอใจในงานที่ทำ เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งในด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของเขาได้ คำนิยามนี้เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจกับผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน

สรุปความหมายของความพึงพอใจว่า ความพึงพอใจในงานหมายถึง ความรู้สึกในทางที่ดีของบุคคลที่มีต่องานที่ทำอยู่ ถ้าบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานมากก็จะเสียสละในการทำงานมาก

ผู้ใดมีความพึงพอใจในการทำงานน้อยก็จะทำตามเพียงหน้าที่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งประกอบของสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในงานนั้น

เจลิมพล ศรีห่งษ์ (2520 : 239-41) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็นเครื่องช่วยสนับสนุนให้การประสานงานดำเนินไปด้วยดีมีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ ขวัญของคนในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของปราณี พรรณวิเชียร (2528 : 146) ที่กล่าวว่า การประสานงานจะดำเนินไปได้ด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยขวัญของคนในองค์การ โดยผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้ผู้ร่วมงานในระดับรอง ๆ ลงมา รู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความสำคัญต่องานและองค์การ

วันสุรีย์ พรหมภัทร (2524 : ก) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานภายในกระทรวงสาธารณสุข พบว่า การเสริมสร้างกำลังใจและการบำรุงขวัญ มีผลต่อปัญหาการประสานงานระหว่างกองการเจ้าหน้าที่กับโรงพยาบาลจังหวัด

จากแนวคิดต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าความพึงพอใจในงานจะมีผลทำให้บุคคลมีกำลังใจ และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มิใช่ทำงานตามหน้าที่ ซึ่งผลของงานที่ได้รับจะต่างกัน ผู้ประสานงานที่มีความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ย่อมทำหน้าที่ด้วยความทุ่มเท การแสดงออกต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความคิด หรือการกระทำย่อมเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ซึ่งมีผลต่อการประสานงาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะหาวิธีในการสร้าง ความพึงพอใจในงานให้กับบุคคลในองค์การของตน เพื่อรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าให้ทุ่มเทกับการทำงาน และผลสำเร็จที่มีประสิทธิภาพของงาน

3. ความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่

3.1 ทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ

ประสาธ อิศรปริดี (2520 : 127-187) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจจากนักจิตวิทยาชาวเยอรมัน Max Wertheimer ซึ่งเป็นผู้ให้กำเนิดทฤษฎีนี้ขึ้น โดยเรียกแนวความคิดของตนในรูปศัพท์ภาษาเยอรมันว่า Gestalt ซึ่งหมายถึง การจัดระบบแบบแผน (Organized pattern) เขาเชื่อว่าการเรียนรู้เกิดจากการรับรู้ (Perception) ที่จัดรูปแบบโครงสร้างต่าง ๆ ในลักษณะรวมเข้าด้วยกันทั้งหมด การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้ตกไป สิ่งที่น่ามาช่วยแก้ปัญหาได้ คือความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง หรือหยั่งเห็น (Insight)

Bernard (อ้างในเนาวรัตน์, 2535 : 30) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้ง หรือการหยั่งเห็น ดังนี้

- 1) สมรรถวิสัย (Capacity) ของแต่ละบุคคล ซึ่งแตกต่างกันไปตามความพร้อม ระดับอายุ และระดับความสามารถทางสติปัญญา
- 2) ประสบการณ์เก่า ๆ จะมีอิทธิพลต่อความรู้ความเข้าใจ หรือการหยั่งเห็นได้มาก เพราะสามารถนำเอาความรู้เดิมไปใช้แก้ปัญหาใหม่ ๆ ที่คล้าย ๆ กันได้

3) โครงสร้างขององค์ประกอบในสถานการณ์ของปัญหา ถ้าโครงสร้างของปัญหานั้นประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ได้เตรียมไว้อย่างเป็นระเบียบและพร้อมมูล ก็ย่อมทำให้ผู้เรียนสามารถมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนย่อย ๆ ได้เร็วขึ้น

4) ความพยายามค้นหาวิธีแก้ปัญหาด้วยการลองผิดลองถูก เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้าใจ หรือการหยั่งเห็นขึ้นได้ เพราะมีการทดลองหาข้อผิดพลาดจนกว่าจะพบความสัมพันธ์ที่แท้จริงของปัญหา การหยั่งเห็นก็จะเกิดขึ้นในที่สุด

สรุปได้ว่าความรู้ความเข้าใจก็คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ โดยอาศัยประสบการณ์เก่า ๆ การลองผิดลองถูกที่เกิดจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถเกิดการหยั่งเห็นได้ว่า สิ่งใดผิดสิ่งใดถูก

3.2 ทฤษฎีบทบาท

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2529 : 56) ได้ให้ความหมายของบทบาท คือการปฏิบัติตามตำแหน่งหน้าที่ หรือสถานภาพของบุคคลซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังของสังคมหรือบุคคลทั่วไป

Biesanz (อ้างในเนาวรัตน์, 31) กล่าวว่า บทบาท คือแบบแผนของพฤติกรรมอันเป็นที่คาดหวัง หรือเป็นที่ต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งนั้น

ทฤษฎีของ Nadel (อ้างในสงวน, 2529 : 56-57) กล่าวว่าบทบาท คือส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือส่วนประกอบที่เสริมบทบาท เช่น ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาท หรือขาดมิได้ เช่น ผู้นำต้องรู้จักตัดสินใจ สิ่ง หรือแผนงาน และส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น เป็นผู้นำต้องรู้ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ

จากความหมายและแนวคิดทฤษฎีบทบาทข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาท หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของบุคคลจะเป็นไปตามตำแหน่งที่ตนได้รับจากสังคม ซึ่งบทบาทหน้าที่ในที่นี้ก็คือ บทบาทของการเป็นผู้ประสานงานในตำแหน่งเจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน สำนักงานแรงงานจังหวัด ถ้าจะตีความตามทฤษฎีบทบาทของนาเดล ก็เทียบได้กับบทบาทที่เป็นส่วนสำคัญหรือขาดมิได้ คือผู้ประสานจะต้องรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในฐานะผู้ประสานงานว่าจะต้องทำอะไรบ้าง และทำอย่างไร จึงจะแสดงพฤติกรรมได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับตำแหน่งที่ได้รับ

ภิญโญ สาร (2514 : 158-160) ได้กล่าวว่าการประสานงานมีกระบวนการที่พึงระลึกถึง คือ ให้ทุกคนรู้และเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมด หรือบางส่วนที่จำเป็น คือรู้กันให้ทั่วว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้

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

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้นพอสรุปได้ว่า บุคคลใดเมื่อได้รับมอบตำแหน่งหน้าที่อย่างไรก็ควร จะได้มีความรู้ความเข้าใจที่จะแสดงบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่นั้นได้อย่างถูกต้อง นั่นคือถ้าบุคคลใดได้ รับมอบตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างไร ย่อมส่งผลให้ประสิทธิ ภาพของงานนั้นสูงตามไปด้วย เช่นเดียวกันผู้ประสานงานต้องรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างชัดเจน รู้ถึงขอบเขตความรับผิดชอบในกากรปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่

4. มนุษยสัมพันธ์

มีผู้ให้ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ไว้หลายหลาก ดังนี้

Dubrin (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 254 : 3) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ศิลปะ และการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับเพื่อให้บรรลุจุด ประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

นิพนธ์ คันธเลวี (2525 : 4) ให้ความหมาย มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สภาพความสัมพันธ์ ของมนุษย์ที่เอื้ออำนวยต่อการดำรงชีวิตร่วมกันอย่างราบรื่น หรือทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ และทุกฝ่ายต่างก็มีความพึงพอใจทุกด้าน

โยธิน คันสนยุทธ์ (2525 : 1) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยว ข้องกันเพื่อเป็นสะพานทอดไปสู่ความเป็นมิตร รวมทั้งการพัฒนาตนเองให้เป็นที่รักใคร่ชอบพอ และด้ รับความร่วมมือสนับสนุนจากผู้อื่น

Davis (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 4) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง การรวม คนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

Flippo (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 4) ให้ความหมายว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการ รุ่งใจให้คนทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ สமானฉันท์ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

Gelleman (อ้างในสมพร, ม.ร.ว. 2544 : 4) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์หมายถึง ความ สัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การใดองค์การหนึ่ง ถ้าเป็นความสัมพันธ์ที่ดีก็จะก่อให้เกิดความรักใคร่ และความเข้าใจอันดีต่อกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน แต่ถ้ามนุษยสัมพันธ์ไม่ดีก็จะทำ ให้เกิดความขัดแย้ง ไม่เข้าใจ และส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำงานได้

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2544 : 31) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยว ข้องกันระหว่างบุคคลในสังคมทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและที่เกี่ยวข้องกับงาน ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทาง การ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ มีความศรัทธา ช่วยเหลือและร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากความหมายที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนมีความเห็นว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องการสร้าง ความประทับใจให้เกิดขึ้นในระหว่างที่บุคคลมีการติดต่อสื่อสารกัน เพื่อก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี อยากรให้

ความร่วมมือ และยินดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียอมทำให้บุคคลนั้นประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การดำเนินชีวิตส่วนตัว ได้ง่ายกว่าผู้ที่ไม่มีความร่วมมือ จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่าจุดมุ่งหมายของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ก็เพื่อให้เกิดความร่วมมือ การเต็มใจให้การช่วยเหลือ ได้รับการยอมรับ เพื่อบรรเทาในวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับจุดมุ่งหมายในการประสานงาน และต้องยอมรับว่าบางครั้งบางโอกาสการติดต่อประสานงานจำเป็นต้องใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เข้าช่วย เพื่อให้การประสานงานง่ายขึ้น ดังนั้นผู้ประสานงานที่ดีควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วย และถึงแม้ว่าการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีอาจเกิดขึ้นได้ก็ตาม ความรู้สึกและจิตใจสำนึกของเอกบุคคล แต่ถึงกระนั้นก็ต้องศึกษาถึงการให้หลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นระบบ เพื่อครองใจคนให้เขายอมรับ ซึ่งผู้เขียนจะสรุปถึงหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ดังนี้

4.1 หลักมนุษยสัมพันธ์

มีผู้ให้หลักมนุษยสัมพันธ์ไว้หลากหลาย ดังนี้

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

1. หลักพื้นฐานเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย

1.1 หลักวิทยาศาสตร์การแพทย์ โดยการให้หลักวิทยาศาสตร์วิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความปกติ หรือผิดปกติของสมอง ร่างกายและประสาท ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมบุคคล ทำให้พฤติกรรมแปรปรวนและเบี่ยงไปจากมาตรฐานได้

1.2 วิชาจิตวิทยา เป็นการให้จิตวิทยาศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในแง่ต่าง ๆ เช่น ความต้องการพื้นฐาน อารมณ์ ความรู้สึก การรับรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพการใช้หลักจิตวิทยาศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ ทำให้เข้าใจและเห็นใจมนุษย์มากขึ้น การใช้หลักจิตวิทยาจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมอันเป็นพื้นฐานในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่อไป

1.3 หลักปรัชญาและหลักจริยศาสตร์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ต้องอยู่บนพื้นฐาน “มนุษย์มีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และมีคุณความดี” การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงต้องยึดหลักการยกย่องให้เกียรติ ซื่อสัตย์จริงใจ ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยาม หรือทำให้ผู้อื่นรู้สึกด้อยค่าลง

1.4 หลักวิชาสังคมวิทยา ศึกษาถึงสภาพธรรมชาติของกลุ่มคนเข้าใจว่ามนุษย์ต้องอยู่เป็นกลุ่มสังคม มีการจัดระบบ อำนาจ คือต้องมีผู้นำและลูกน้อง

1.5 หลักมนุษยวิทยา ทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่าง ๆ ได้แก่ วัฒนธรรมทางความคิด ประเพณี และวัฒนธรรมทางวัตถุ

2. หลักทั่วไปของมนุษยสัมพันธ์ตามที่เสนอของ เดล คาร์เนกี (อ้างในกาญจนา คุณารักษ์, 2527 : 6) กล่าวว่า หลักมนุษยสัมพันธ์ทั่วไป คือ “หลักการให้ในสิ่งที่เขาต้องการ” (give people what they

want and then you can get what you want) หมายความว่า เมื่อท่านให้ในสิ่งที่เขาต้องการ ท่านจะจะได้ในสิ่งที่ท่านต้องการ

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

- 3.1 หลักตนเองและผู้อื่นมีความสุข
- 3.2 หลักการยอมรับซึ่งกันและกัน
- 3.3 หลักการให้ประโยชน์ซึ่งกันและกัน

หลักมนุษยสัมพันธ์ พิจารณาได้หลายแนวทาง เป็นการพิจารณาโดยยึดหลักวิชาการ หลักทั่ว ๆ ไป ซึ่งอาจสรุปเป็นหลักมนุษยสัมพันธ์แบบผสมผสานได้ ดังนี้

- (1) หลักการรู้จักและเข้าใจตนเอง
- (2) หลักมนุษยสัมพันธ์มีความคล้ายคลึงกัน
- (3) หลักการให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่ผู้อื่น
- (4) หลักการจงใจ
- (5) หลักการศึกษาบุคคลทั้งตัว
- (6) หลักการประโยชน์ร่วมกัน
- (7) หลักการทำงานให้ตนเองมีความสุข ผู้อื่นมีความสุข และสังคมมีประสิทธิภาพ

4.2 กระบวนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่สำคัญ คือ

(1) การศึกษาตนเองและผู้อื่น การศึกษาตนเองทำให้บุคคลรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง ยอมรับตนเอง ทั้งส่วนดีและส่วนบกพร่อง ทั้งนี้ต้องใจกว้างยอมรับความจริง ไม่เข้าข้างและโกหกตัวเอง ยอมรับข้อเสีย และพร้อมที่จะแก้ไข อาจศึกษาโดยวิธีตอบแบบสอบถาม ส่วนการศึกษาผู้อื่นก็ใช้วิธีเดียวกัน

(2) การแก้ไขปรับปรุงตนเอง จากการศึกษาตนเองทำให้ทราบส่วนดีและส่วนบกพร่อง ขั้นตอนต่อไปคือการแก้ไขปรับปรุงตนเอง โดยการวางแผนอย่างมีระบบ และอดทน

(3) ศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณีและสังคม รวมถึงสภาพธรรมชาติ ซึ่งย่อมมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลอย่างยิ่ง ดังนั้นจึงต้องศึกษาสภาพวัฒนธรรม ประเพณี ให้เข้าใจ และนำไปเป็นองค์ประกอบในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

(4) ศึกษาหลักการและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ แล้วผสมผสานวิธีการต่าง ๆ เข้ากับความสามารถส่วนตัว

(5) นำหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ไปใช้ในชีวิตประจำวัน หลังจากแก้ไขปรับปรุงตนเอง เข้าใจผู้อื่น เข้าใจวัฒนธรรมประเพณี และรู้หลักวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์แล้ว

4.3 วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลักมนุษยสัมพันธ์แบบผสมผสาน

1. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การรู้จักและเข้าใจตนเอง” การสร้างมนุษยสัมพันธ์นั้น ต้องเริ่มที่ตนเองก่อน จะต้องรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง พร้อมทั้งต้องพัฒนาตนเองเพื่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยการศึกษาตนเองให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ว่าตนเองเป็นคนอย่างไร ยอมรับข้อตำหนิและพร้อมที่จะแก้ไข ปรับปรุง รู้จักประมาณตนและไม่หลงตน พิจารณาว่าตนเองเป็นที่ยอมรับของสังคมแค่ไหน พิจารณาสุขภาพ ลักษณะนิสัยของตนเอง ก่อนร่วมกิจกรรมทางสังคม

2. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “มนุษย์มีความคล้ายคลึงกัน” โดยธรรมชาติมนุษย์ จะมีบางอย่างร่วมกัน เช่น มีความต้องการพื้นฐาน มีอารมณ์ ความรู้สึก รัก โลก โกรธ หลง มีความสุข ความทุกข์ การกระทำอย่างหนึ่งเราไม่ชอบก็ต้องตระหนักว่าผู้อื่นก็คงไม่ชอบด้วยเช่นกัน

3. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “มนุษย์มีความแตกต่างกัน” แม้ว่าบุคคลจะมี ลักษณะร่วมกันลักษณะใหญ่ ๆ แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายคนแล้ว จะพบว่ามนุษย์มีลักษณะแตกต่างกัน หลายประการ วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “มนุษย์มีความแตกต่างกัน” คือ การแสดงความเข้าใจ และเห็นใจผู้อื่น และแยกออกมาเมื่อไม่สามารถยอมรับความแตกต่างนั้นได้ รู้จักสังเกตความต้องการ ของผู้อื่น ให้อภัยผู้อื่นพอใจ มิใช่ให้ในสิ่งที่เราพอใจ พยายามปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นเสมอ

4. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่ผู้อื่น” มนุษย์ชอบการ ชมเชยกยกย่องให้เกิดเกียรติ ชอบสิ่งที่ดี ๆ ไม่ชอบการดูถูกเหยียดหยาม หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์ตาม ข้อนี้ คือการให้คุณค่าและศักดิ์ศรีแก่มนุษย์โดยการจดจำชื่อและนิสัยใจคอสุขภาพ พุดจาชมเชยกยกย่อง ศึกษาในส่วนดีเด่น และกล่าวถึงในที่ชุมชน พุดในสิ่งที่ทำให้ผู้อื่นภาคภูมิใจ ยอมรับความคิดเห็น รู้จัก ขอบคุนและขอโทษตามโอกาส

5. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การจูงใจ” จากความเชื่อที่ว่า พฤติกรรมมนุษย์เป็น สิ่งที่ก่อให้เกิดขึ้นได้และจูงใจได้ การจูงใจในที่นี้หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยใช้สิ่ง จูงใจ ซึ่งมีวิธีการ คือรักที่จะเข้าไปหาผู้อื่นก่อน รักที่จะต้อนรับ บริการ ชมเชยกยกย่อง ยืมทักทายปราศรัย มีน้ำใจ ให้ความไว้วางใจ ให้ความสนใจผู้อื่นมากกว่าตนเอง

6. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การศึกษาบุคคลทั้งตัว” บุคคลทั้งตัวรวมถึงสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นกับบุคคลนั้นด้วย การสร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ตามหลักการนี้ คือพิจารณาถึงอารมณ์ ความรู้สึก นอกเหนือจากคำนี้ถึงความสามารถเพียงอย่างเดียว พิจารณาอารมณ์ ศึกษาภูมิหลังของบุคคลที่ต้อง ติดต่อสัมพันธ์ด้วย

7. วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์ตามหลัก “การมีผลประโยชน์ร่วมกัน” โดยการแบ่งปันทั้งสิ่งของ และความคิด ให้และรับตามควรแก่โอกาส มีความเอื้อเฟื้อ รู้จักตอบแทนความดีของผู้อื่น

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

จากหลักมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้เขียนมีความเห็นว่าหลักมนุษยสัมพันธ์ คือ หลักการเอาใจเขามาใส่ใจเรา หมายถึงว่า หากการกระทำใดที่เราไม่ชอบ เราก็ไม่ควรแสดงการกระทำนั้นต่อผู้อื่น ถึงแม้ว่ามนุษย์จะมีความแตกต่างกัน แต่ความต้องการพื้นฐานแล้วมนุษย์ยังมีความต้องการที่คล้ายคลึงกัน ดังนั้นให้พึงระลึกเสมอว่าสิ่งใดที่เราไม่ชอบบุคคลอื่นก็ย่อมไม่ชอบเช่นเดียวกัน ซึ่งหลักและวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่กล่าวมาทั้งหมด หากผู้ศึกษาได้ศึกษาให้เข้าใจและรู้จักนำไปเป็นแนวทางปรับปรุงตนเอง ในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องในชีวิตประจำวัน เชื่อว่าจะสามารถทำให้ทำงานประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานและชีวิตประจำวัน ได้รับความร่วมมือและสามารถประสานงานได้อย่างราบรื่น ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายได้เป็นอย่างดี

5. การติดต่อสื่อสาร

ความหมายและความสำคัญของการติดต่อสื่อสาร

สมพร สุทัศน์ีย์, ม.ร.ว. (2544 : 282) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนความต้องการ อารมณ์ความรู้สึก จากผู้ส่งไปยังผู้รับ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน จากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การติดต่อสื่อสารเกิดจากบุคคล 2 ฝ่ายมาติดต่อเกี่ยวข้องกัน โดยการสื่อความด้วยการพูด การเขียน แสดงกิริยาท่าทาง รูปภาพ สัญลักษณ์ หรือสิ่งที่เป็นผลผลิตของเทคโนโลยีต่าง ๆ เช่น วิทยุ โทรทัศน์ โทรสาร ฯลฯ ผู้รับก็จะรับข้อมูลต่าง ๆ แล้วแปลความหมายจากสื่อเหล่านั้น ๆ

Redfield (อ้างใน เนาวรัตน์, 2535 : 38) ได้ให้ความหมายของการติดต่อสื่อสารว่าเป็นกระบวนการถ่ายทอดข่าวสารที่เลือกสรรแล้ว จากต้นตอของข่าวสารไปยังปลายทาง ซึ่งองค์การใดที่ระบบการติดต่อสื่อสารมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ย่อมมีช่องทางที่จะประสบความสำเร็จได้มาก เพราะทำให้คนมีความคิด มีความเข้าใจตรงกัน ย่อมส่งผลให้การบริหารงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุตามเป้าหมาย

ปทานุกรมสังคมศาสตร์ (อ้างใน วันสุรีย์, 2524 : 26) ได้ให้ความหมายการติดต่อสื่อสารว่า หมายถึงการติดต่อส่งข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น และทำที่ต่าง ๆ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายคน ไปยังบุคคลหนึ่งหรือหลายคน โดยมีผู้นำสาร (sender) สาร (Message) และผู้รับสาร (receiver)

อุทัย นิธิภูโต (2519 : 135-142) ได้แบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ (Formal Communication) ได้แก่ การติดต่อสื่อสารโดยทำเป็นหนังสือราชการ เสนอมาเป็นลำดับขั้น ในรูปแบบของการเสนอรายงาน บันทึก คำสั่ง และหนังสือเวียน

2) การติดต่อสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ (Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่อาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัวระหว่างบุคคล ได้แก่ การติดต่อทางโทรศัพท์ จดหมายส่วนตัว และการเดินทางไปพบด้วยตนเอง การเจรจาปรึกษาหารือ

5.1 ช่องทางการติดต่อสื่อสาร

สามารถกำหนดช่องทางเดินของการติดต่อสื่อสารได้เฉพาะการติดต่อสื่อสารแบบเป็นทางการ เท่านั้น ซึ่งจำแนกออกได้เป็น 3 ช่องทาง คือ

1) การติดต่อสื่อสารจากบนมาล่าง (Downward Communication) เป็นการติดต่อโดยการออกคำสั่ง วางระเบียบข้อบังคับ การกำหนดนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ โดยผู้ใต้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามเท่านั้น คือเป็นการติดต่อสื่อสารแบบทางเดียว มักก่อให้เกิดปัญหา การขาดความสมบูรณ์ เพราะอาจเกิดการตีความหมายของคำสั่งผิดไปจากความเป็นจริง เนื่องจากไม่มีโอกาสซักถาม

2) การติดต่อสื่อสารจากล่างไปบน (Upward Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น หรือขายความคิดต่อผู้บังคับบัญชาได้อย่างเต็มที่ ซึ่งจะทำให้การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชารุดกุ่มขึ้น ได้แก่ การเสนอรายงาน การปรึกษาหารือ การประชุม ถือเป็นวิธีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เป็นวิธีที่จะช่วยให้เกิดความเข้าใจ และความร่วมมือระหว่างกันมากขึ้น

3) การติดต่อสื่อสารตามแนวราบ (Horizontal Communication) เป็นการติดต่อระหว่างเจ้าหน้าที่ในระดับเดียวกันภายในองค์การ หรือระหว่างองค์การ ซึ่งกระทำได้โดยการจัดตั้ง คณะกรรมการ เพื่อให้มีการมาร่วมประชุมประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ หรือการใช้หนังสือเวียน ส่งไปให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้รับทราบโดยทั่วถึงกัน

การติดต่อสื่อสารที่ดีจะต้องมีลักษณะสำคัญ คือ (อ้างใน วันสุรีย์, 2524 : 27)

1) มีความสอดคล้องกับความต้องการและลักษณะขององค์การ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจ และความเชื่อมั่นระหว่างกัน

2) มีระบบที่ต่อเนื่องทั่วถึงทุกหน่วยงานขององค์การหรือระหว่างองค์การ

3) มีความสะดวกรวดเร็ว

4) มีลักษณะจูงใจ ให้ผู้รับการติดต่อสื่อสารเห็นด้วย เต็มใจให้ความร่วมมือ และกล้าแสดงความคิดเห็น

5) มีลักษณะสะท้อนให้ทราบถึงนโยบาย และความเคลื่อนไหวขององค์การ เพื่อให้สมาชิกรู้สึก ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สามารถแจ้งให้ทุกคนทราบถึงบทบาทของตน หรือแก้ไขปัญหา ช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาได้

6) สายการเดินทางของข่าวสารต้องเป็นแนวทาง สะดวก และสั้นที่สุด เพื่อแก้ปัญหาความล่าช้า และป้องกันการผันแปรของความหมายที่แท้จริง

พจน เพชรบูรณิน (2513 : 82) กล่าวถึงปัจจัยที่ช่วยให้การประสานงานที่ดีปัจจัยหนึ่ง คือ การมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับ เจลิมพล ศรีหงษ์ (2520 : 239-240) และ ปราณิ พรรณวิเชียร (2528 : 146) ที่กล่าวว่าปัจจัยที่เป็นเครื่องสนับสนุนให้การประสานงานดำเนินไปด้วยดีปัจจัยหนึ่งก็คือ ต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี อันได้แก่ การพบปะเผชิญหน้า หรือด้วยคำพูด และแบบใช้ลายลักษณ์อักษร เช่น หนังสือเวียน คำสั่ง บันทึก เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 52-53) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถใช้เทคนิคการประสานงานในการปฏิบัติงานได้ คือความขัดแย้งในรูปของการติดต่อ ซึ่งอาจเกิดจากความบกพร่องในการติดต่อสื่อสาร ทำให้เกิดความเข้าใจผิดระหว่างกัน และการไม่ให้ความสำคัญกับการประชุม ซึ่งถือได้ว่าเป็นการติดต่อสื่อสารซึ่งหน้า เป็นการติดต่ออย่างเป็นทางการ ที่จะทำให้ผู้มีหน้าที่ความรับผิดชอบงานแต่ละฝ่ายได้มีโอกาสแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่เกิดจากการปฏิบัติงานร่วมกัน อันจะทำให้เกิดความร่วมมือในระดับสูง

ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา (2521 : 144, 162) ได้ศึกษาปัญหาการประสานงานของกรมทางหลวง พบว่า ปัญหาหนึ่งที่ทำให้การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงไม่ราบรื่น คือ การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ มานิตย์ กุลดิลกสัมพันธ์ (2528 : 91) ที่พบว่าการประสานงานระหว่างตำรวจเทคนิคกับเขตปัญหาหนึ่งก็คือ การขาดความคุ้นเคยในลักษณะส่วนตัว ทำให้ต้องใช้การติดต่อสื่อสารแบบทางเดียวเป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อสื่อสาร

วีระ สิงหนะเนตร (2511 : 91) ได้ศึกษาการประสานงานด้านพัฒนาชุมชนของข้าราชการระดับอำเภอ พบว่า การติดต่อสื่อสารมีผลต่อความสำเร็จและการประสานงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ วิจิตร ธนะวิศาล (2522 : 122-125) ที่พบว่า ประสิทธิภาพของการประสานงานที่ดีส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการจัดระบบการติดต่อสื่อสาร

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

5.2 หลักในการติดต่อสื่อสาร

สมพร สุทัศนีย์, ม.ร.ว. (2544 : 293) เนื่องจากมีปัญหาและอุปสรรคในการติดต่อสื่อสารหลายประการ ดังนั้นควรยึดหลักบางประการในการติดต่อสื่อสาร ดังนี้

1. ผู้สื่อสารต้องเข้าใจตนเอง ก่อนที่จะสื่อสารกับผู้ใดต้องเข้าใจว่าตนเองมีศักยภาพเป็นอย่างไร มีทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความต้องการอย่างไร มีความบกพร่องทางกายและจิตใจอย่างไร และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองเพื่อช่วยให้การติดต่อสื่อสารมีประสิทธิภาพ
2. พิจารณาจุดประสงค์ในการติดต่อสื่อสารว่าควรติดต่ออย่างไร ตรงไปตรงมาหรือเก็บข้อมูลบางส่วนเอาไว้เพื่อมิให้เกิดความเสียหาย
3. รู้จักลักษณะของผู้ที่จะติดต่อสื่อสารด้วย คือศึกษาคนที่เราจะต้องติดต่อดูว่าเขาเป็นอย่างไร เช่น ควรรู้ว่าเขาเป็นคนชอบพูดตรงไปตรงมาหรือไม่ ประการสำคัญต้องรู้ว่าเขาชอบอะไร
4. ใช้วิธีการติดต่อสื่อสารทางเดียวและสองทาง การติดต่อสื่อสารทางเดียวเป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่เปิดโอกาสให้ผู้รับข้อมูลได้โต้ตอบ ไม่สนใจที่จะตรวจสอบความเข้าใจของผู้รับข้อมูล วิธีนี้เหมาะสำหรับการแจ้งข่าวสาร การรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนวิธีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นการติดต่อสื่อสารที่ผู้ส่งสารเปิดโอกาสให้ผู้รับสารได้ซักถามได้ตอบ ตรวจสอบความเข้าใจ ซึ่งการติดต่อสื่อสารวิธีนี้จะทำให้ผู้รับข่าวสารได้ข้อมูลที่ถูกต้องตรงกับเจตนาารมณ์ของผู้ส่ง
5. รู้จักใช้กลวิธีในการสื่อสาร เช่น รู้จักใช้คำพูด สีน้าท่าทาง หรือน้ำเสียงประกอบการพูด
6. เลือกใช้สื่อให้เหมาะกับเรื่องราว สถานการณ์ และบุคคล
7. การสื่อสารควรมีลักษณะจูงใจ เช่น ใช้ น้ำเสียงนุ่มนวล ใช้อุปมาอุปมัย พูดในสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้ฟัง
8. ใช้สื่อสารโดยตรงกับผู้ฟัง ถ้าเป็นคำพูด ไม่ควรส่งผ่านบุคคลหลายคน และควรมีการจดบันทึกถ้อยคำไว้เป็นหลักฐาน
9. รู้จักใช้ภาษาที่ถูกต้อง โดยเฉพาะภาษาพูดควรเป็นภาษาที่ชัดเจน สุภาพ เหมาะกับกาลเทศะ และบุคคล

จากแนวคิดและการวิจัยเบื้องต้น จะเห็นว่าการติดต่อสื่อสารมีความสัมพันธ์โดยตรงต่อการประสานงาน ซึ่งหากผู้ประสานงานมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ก็จะทำให้การประสานงานประสบความสำเร็จมากกว่าผู้ประสานงานที่ขาดหลักในการติดต่อสื่อสาร

ในความคิดเห็นของผู้เขียน จากที่ได้ศึกษามาจากตำราที่กล่าวถึงในคู่มือฉบับนี้ และจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา เห็นว่าปัจจัยทุกปัจจัยที่กล่าวมามีส่วนสนับสนุนในการติดต่อประสานงานให้ความราบรื่น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะส่งผลให้การติดต่อประสานงานได้รับความร่วมมือและได้รายละเอียดของงานมากขึ้น และปัจจัยที่จะส่งเสริมให้บุคคลเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ก็คือ การที่บุคคลได้ศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวมีส่วนเชื่อมโยงซึ่งกันและกันดังที่ได้กล่าวแล้ว

บทที่ 3

เทคนิคการติดต่อประสานงานเชิงบูรณาการ ในตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน สำนักงานแรงงานจังหวัด

การติดต่อประสานงานในตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน สำนักงานแรงงานจังหวัดนั้น มีความหลากหลายทั้งในเรื่องภารกิจ หน่วยงาน และบุคคล ลักษณะการติดต่อประสานงานจึงมีความแตกต่างกันไปตามสภาวะการณ์นั้น ๆ ผู้ประสานงานจำเป็นต้องมีเทคนิคในการติดต่อประสานงาน ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษาจากแนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการติดต่อประสานงาน มาวิเคราะห์เพื่อประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง กับบทบาทในตำแหน่งหน้าที่การงาน และในบทนี้จะขอกล่าวถึงการนำเทคนิคการติดต่อประสานงานในบทบาทของนักวิชาการแรงงาน สำนักงานแรงงานจังหวัดในเชิงบูรณาการที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน และข้อผิดพลาดที่เกิดจากการประสานงานที่ขาดระบบ โดยนำแนวคิด ทฤษฎี และปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการติดต่อประสานงาน ตลอดจนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจริงของผู้เขียน มาวิเคราะห์เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งก่อนจะกล่าวถึงการนำเทคนิคการติดต่อประสานงานมาใช้ในบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการแรงงานนั้น ผู้เขียนขอกล่าวถึงเรื่องที่คุณประสานงานต้องรู้และเข้าใจ นั่นคือเรื่อง บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัด และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค หรือภายในจังหวัดต่าง ๆ ดังนี้

บทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัด และหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานในส่วนภูมิภาค

1. ความเป็นมา

สืบเนื่องจากการประกาศใน พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติม พ.ร.บ. ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และ พ.ร.บ. ปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 ที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2545 บัญญัติให้มีทั้งการถ่ายโอนภารกิจและโอนข้าราชการของส่วนราชการที่ถูกยุบเลิกไปเป็นข้าราชการของกรมอื่น รวมทั้งการจัดตั้งกรมใหม่

ในส่วนของกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ได้ตัดโอนงานของกรมประชาสงเคราะห์ ไปเป็นของกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ ทำให้กระทรวงแรงงานมีภารกิจหลักเฉพาะด้านการบริหารแรงงาน โดยกระทรวงแรงงานเป็นหน่วยยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศของรัฐบาล มีหน้าที่ในการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เน้นการทำงานในเชิงยุทธศาสตร์ และมีภารกิจเป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 86 กำหนดแนวนโยบายแห่งรัฐต้องส่งเสริมประชากรวัยทำงาน คู่ครองแรงงาน โดยเฉพาะการใช้แรงงานเด็กและแรงงานหญิง จัดระบบแรงงานสัมพันธ์ การประกันสังคม รวมทั้งค่าตอบแทนแรงงานให้เป็นธรรม และเพื่อ

ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนที่ต้องการให้มีกระทรวงแรงงานที่เป็นที่พึ่งในการบริหารจัดการด้านแรงงานและปัญหาผู้ใช้แรงงาน (กองการเจ้าหน้าที่, 2545 : 1)

- วิสัยทัศน์ของกระทรวงแรงงาน

“กระทรวงแรงงานเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของประเทศ มุ่งเน้นให้แรงงานเป็นแรงงานที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะส่งเสริม และสนับสนุนขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศและอยู่บนพื้นฐานของความเป็นหลักประกันในอาชีพและความมั่นคงในชีวิต มีสภาพแวดล้อม มีคุณภาพชีวิตที่ดี” (กองการเจ้าหน้าที่, 2545 : 1)

โครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัดราชบุรี

โครงสร้างของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัดราชบุรี

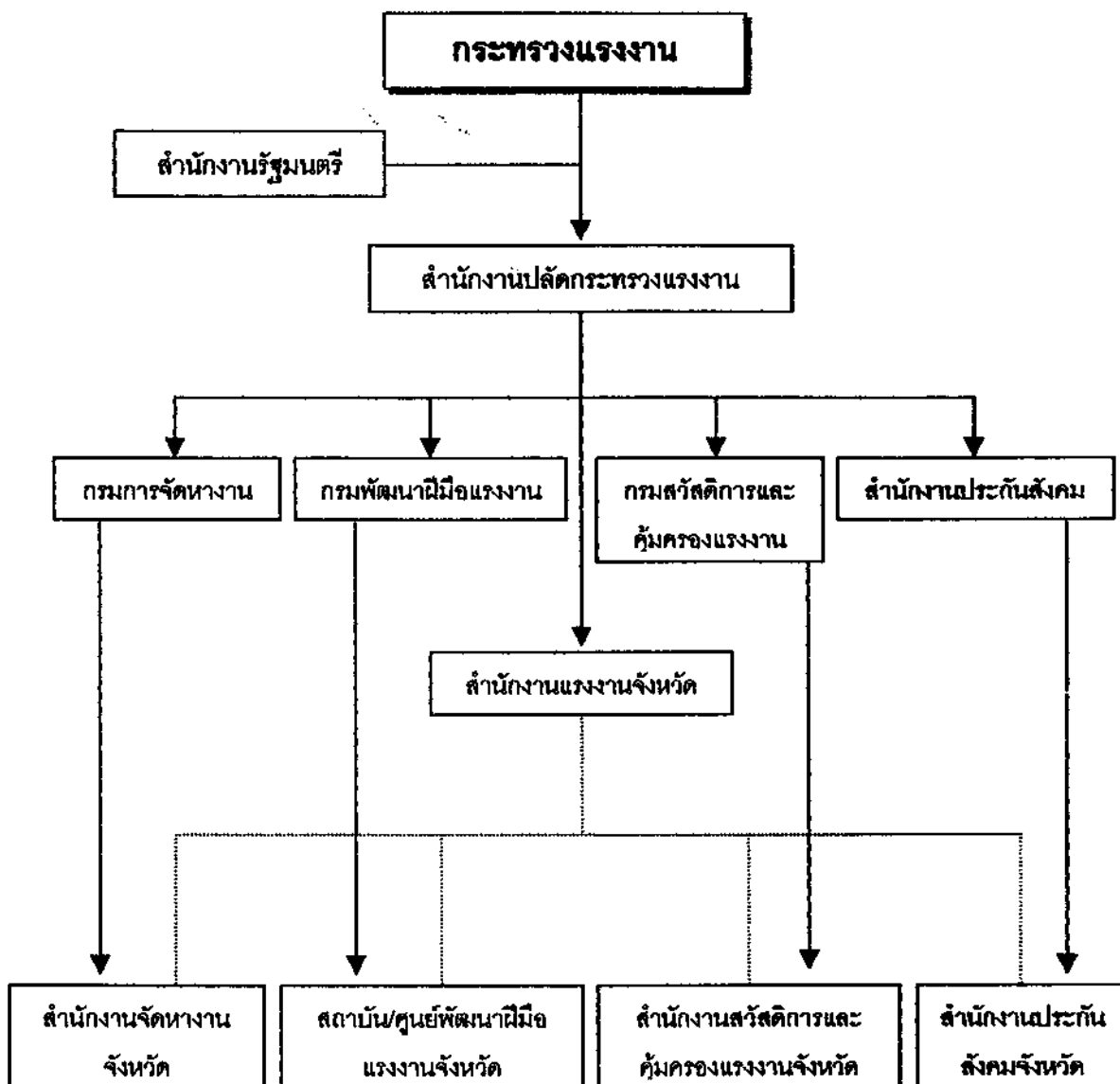
กระทรวงแรงงานได้กำหนดให้มีโครงสร้างการบริหารราชการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานในระดับจังหวัด เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

หน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัดราชบุรี ประกอบด้วย 7 หน่วยงาน คือ

1. สำนักงานแรงงานจังหวัดราชบุรี
2. สำนักงานจัดหางานจังหวัดราชบุรี
3. สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดราชบุรี
4. สำนักงานประกันสังคมจังหวัดราชบุรี
5. สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 4 ราชบุรี
6. ศูนย์ข่าวสารตลาดแรงงานจังหวัดราชบุรี
7. ศูนย์ความปลอดภัยในการทำงาน พื้นที่ 4

โครงสร้างของหน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัด ดังแสดงไว้ในแผนภูมิที่ 1

แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารราชการของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัด



หมายเหตุ ————— สายการบังคับบัญชา

----- สายการประสานงาน

อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานสังกัดกระทรวงแรงงานจังหวัดราชบุรี

ราชกิจจานุเบกษา, เล่ม 119 ตอนที่ 103 ก วันที่ 9 ตุลาคม 2546 (เล่มที่ 2) กฎกระทรวง แบ่งส่วนราชการ กำหนดให้ส่วนราชการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดราชบุรี

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้สำนักงานแรงงานจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของกระทรวงแรงงานในความรับผิดชอบของส่วนราชการสังกัดกระทรวงในเขตพื้นที่จังหวัด

(2) ดำเนินการเกี่ยวกับงานยุทธศาสตร์ งานนโยบายและแผนงานพัฒนา เป็นศูนย์สารสนเทศด้านแรงงานในเขตพื้นที่จังหวัด

(3) ประสานและดำเนินการโครงการพิเศษด้านแรงงานในเขตพื้นที่จังหวัด

(4) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานจัดหางานจังหวัดราชบุรี

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการจัดหางาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้สำนักงานจัดหางานจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติการและประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมการจัดหางาน ในเขตพื้นที่จังหวัด

(2) รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่อกรมการจัดหางาน และสำนักงานแรงงานจังหวัด

(3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัดราชบุรี

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้สำนักงานสวัสดิการและคุ้มครองแรงงานจังหวัด มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(1) ปฏิบัติการและประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน ในเขตพื้นที่จังหวัด

(2) รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่อสำนักงานแรงงานจังหวัด

(3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับ

มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของสำนักงานประกันสังคมจังหวัดราชบุรี

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานประกันสังคม กระทรวงแรงงาน พ.ศ. 2545 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2545 กำหนดให้สำนักงานประกันสังคม มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ปฏิบัติการและประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของสำนักงานในเขตพื้นที่จังหวัด
- (2) รายงานผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย แผนงานและโครงการต่อสำนักงานจังหวัด
- (3) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของสถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 4 ราชบุรี

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน กำหนดให้สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงานภาค 4 มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

- (1) ดำเนินการฝึกอบรมฝีมือแรงงาน เพื่อพัฒนาฝีมือและศักยภาพแรงงานก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงาน
- (2) ดำเนินการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงาน และแข่งขันฝีมือแรงงาน
- (3) ยกกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงานที่มีอยู่แล้วให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- (4) พัฒนาฝีมือแรงงานให้ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานและสภาพท้องถิ่น
- (5) พัฒนาฝีมือแรงงานในพื้นที่ยากจนมีอาชีพและรายได้ที่ดีขึ้น
- (6) ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับ

มอบหมาย (กลุ่มการเจ้าหน้าที่, 2546 : 35)

อำนาจหน้าที่ศูนย์ข่าวสารตลาดแรงงานจังหวัดราชบุรี มีดังนี้

- (1) เป็นฝ่ายวิชาการของงานจัดหางานในภาคตะวันตก ได้แก่ จังหวัดราชบุรี เพชรบุรี สุพรรณบุรี กาญจนบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม และประจวบคีรีขันธ์
- (2) เป็นศูนย์กลางวิเคราะห์ภาวะตลาดแรงงาน แนวโน้มตลาดแรงงานระดับภาค และจัดทำข่าวสารเผยแพร่
- (3) เป็นกลไกของตลาดแรงงานทั้งในและนอกภาคที่รับมอบหมาย โดยศูนย์ทำหน้าที่ดำเนินการให้ตลาดแรงงานมีความคล่องตัวและเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง
- (4) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

อำนาจหน้าที่ของศูนย์ความปลอดภัยในการทำงานพื้นที่ 4 มีดังนี้

- (1) ปฏิบัติการและประสานงานที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรมในเขตพื้นที่ 4 ได้แก่ จังหวัดราชบุรี เพชรบุรี สุพรรณบุรี กาญจนบุรี นครปฐม สมุทรสาคร สมุทรสงคราม และประจวบคีรีขันธ์ ในด้านคุ้มครองดูแลลูกจ้างให้มีสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยและไม่เกิดโรคจากการทำงาน ส่งเสริมและพัฒนาระบบความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน อบรมเผยแพร่ พัฒนา และ

ให้ความรู้ด้านความปลอดภัยและการป้องกันโรคจากการทำงาน แก่นายจ้าง ลูกจ้าง นักเรียน นักศึกษา และประชาชนทั่วไป

(2) ปฏิบัติงานร่วมกันหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทหน้าที่ของนักวิชาการแรงงานในการติดต่อประสานงาน

ดังได้กล่าวในตอนต้น และในนิยามศัพท์เฉพาะแล้วว่า สำนักงานแรงงานจังหวัดมีบทบาทหน้าที่อย่างไร ในที่นี้จะกล่าวถึงรายละเอียดบทบาทหน้าที่ในการติดต่อประสานงานของนักวิชาการแรงงาน โดยทั่วไปมี 2 ด้าน คือ ด้านภารกิจ และด้านหน่วยงาน ซึ่งการประสานงานต้องทำความคุ้นกันไปไม่สามารถแยกกันได้ กล่าวคือ ติดต่อประสานงานเพื่อภารกิจกับหน่วยต่าง ๆ และติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อภารกิจ ดังนี้

1. การติดต่อประสานงานในเรื่องของนโยบาย

เรื่องของนโยบายเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางตามที่คุณวางนโยบายได้กำหนดไว้ ดังนั้นผู้รับมอบนโยบายจำเป็นต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจน สำนักงานแรงงานจังหวัดในฐานะผู้แทนกระทรวงฯ ในระดับจังหวัด ซึ่งมีบทบาทเป็นทั้งผู้รับและผู้ส่งมอบนโยบาย ทั้งนโยบายของจังหวัดและของกระทรวงฯ ดังนั้นผู้ประสานงานจึงจำเป็นต้องเข้าใจในวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติของนโยบายเป็นอย่างดี จึงจะสามารถนำไปชี้แจงหรือถ่ายทอดให้กับผู้ที่ต้องรับนโยบายไปปฏิบัติให้ได้เข้าใจตรงกัน โดยมีขั้นตอนการประสานงาน ดังนี้

(1) รับนโยบายจากกระทรวง หรือจังหวัด

(2) ประสานงานกับหน่วยงานในสังกัดให้ได้รับทราบนโยบาย โดยการ

(2.1) แจกด้วยหนังสือราชการ การประสานงานด้วยวิธีนี้อาจประหยัดเวลา รวดเร็ว มีความชัดเจนในระดับหนึ่ง แต่มีข้อเสียใช้ข้อความที่กำกวม อาจทำให้ผู้รับตีความหมายแตกต่างกันไป ดังนั้นนโยบายในเรื่องเดียวกัน อาจปฏิบัติไปคนละทาง ซึ่งจะก่อให้เกิดผลเสียหายตามมาในภายหลัง

(2.2) แจกนโยบายด้วยการเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุมรับทราบนโยบาย การประสานงานด้วยวิธีนี้ทำให้ทั้งผู้ส่งมอบและผู้รับนโยบายมีโอกาสชี้แจงรายละเอียด ชักถามข้อสงสัย และแสดงความคิดเห็น โอกาสเกิดความผิดพลาดในการตีความ หรือสื่อความหมายไม่ตรงกันมีน้อย ลดปัญหาความเข้าใจผิดแย้ง และเข้าใจไม่ตรงกัน ทำให้สามารถทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนข้อเสียของการเชิญประชุม คือเพิ่มขั้นตอนในการประสานงาน ทำให้ต้องเสียเวลา และต้องเตรียมการจัดประชุม ซึ่งจะมีความยุ่งยากในการประสานงานมากกว่าวิธีแรก

ถึงแม้การเชิญประชุมเพื่อรับทราบนโยบาย จะมีความยุ่งยากมากกว่าการแจกด้วยหนังสือราชการ แต่นโยบายเป็นเรื่องที่ต้องการความเข้าใจ และมีความชัดเจน ดังนั้นการติดต่อประสานงาน

จึงน่าจะใช้วิธีการเชิญประชุม เพื่อจะได้มีการติดต่อสื่อสารแบบ two way communication หรือการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง กล่าวคือ ผู้รับมอบนโยบายควรได้มีโอกาสซักถามข้อสงสัย และผู้ส่งมอบนโยบายก็ควรได้มีโอกาสชี้แจงวัตถุประสงค์และแนวทางการปฏิบัติให้เข้าใจตรงกัน เพื่อสามารถนำไปปฏิบัติงานได้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้วางนโยบาย

2. การติดต่อประสานงานการจัดทำแผน

เป็นการประสานงานเพื่อให้เกิดการจัดทำแผนซึ่งมีเป้าหมายเดียวกัน มิให้เกิดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงาน โดยบทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัดจะต้องประสาน รวบรวมแผนงาน/โครงการของหน่วยงานในสังกัด แล้วจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการพัฒนาจังหวัด ในส่วนของกระทรวงแรงงาน ซึ่งต้องสอดคล้องกับนโยบายและแผนความต้องการของจังหวัดประจำปี โดยต้องมีการติดต่อประสานงานกับจังหวัดในขั้นต้น ให้แต่งตั้งแรงงานจังหวัดในฐานะผู้แทนกระทรวงฯ เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาจังหวัด ส่วนขั้นตอนการประสานงานการจัดทำแผน ซึ่งในที่นี้จะขอยกตัวอย่างเรื่องการประสานการจัดทำแผนความต้องการของจังหวัดประจำปี สรุปได้ดังนี้

(1) ประชุมเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อ

- กำหนดงาน/โครงการ ตามแผนงานหลักและยุทธศาสตร์ของกระทรวง/จังหวัด
- พิจารณาทบทวนแผนงานปีที่ผ่านมาว่า โครงการใดไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณ

โดยให้มีความสอดคล้องกับกรอบนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวง/กรม และปัญหาความต้องการของจังหวัดตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด

(2) นำผลการพิจารณาตามข้อ (1) จัดทำเป็นแผนความต้องการของจังหวัดประจำปี โดยจัดทำตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้ คือสรุปคำขอของงบประมาณจังหวัดประจำปี หรือแผนความต้องการจังหวัดประจำปี ตามยุทธศาสตร์ของจังหวัด

(3) จำแนกรายแผนงาน/โครงการ

- จำแนกเป็นรายแผนงาน/โครงการ
- จำแนกเป็นรายการ

(4) เสนอแผนความต้องการของจังหวัด ในส่วนของกระทรวงแรงงาน ต่อสำนักงานจังหวัด ซึ่งมีการจำแนกเป็นรายแผนงาน/โครงการ ในรายการ กำหนด/บรรจุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม และระบุแนวทาง (แนวทางที่ 1-4) ของแต่ละโครงการไว้อย่างชัดเจน

แผนถือเป็นตัวกำหนดการปฏิบัติงาน ภายใต้นโยบายที่ได้วางไว้ ซึ่งจะมีรายละเอียดในเรื่องของกิจกรรม เป้าหมาย งบประมาณ ตัวชี้วัด โดยเฉพาะในปัจจุบันรัฐบาลได้ให้ความสำคัญในเรื่องการบูรณาการโครงการ หรือกิจกรรมที่มีความซ้ำซ้อนเข้าด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อประหยัดเวลา งบประมาณ และลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติ ดังนั้นการประสานงานที่ดีที่สุดในการจัดทำแผนทุกแผน คือการเชิญ

เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้าประชุมพร้อมกัน เพื่อได้มีโอกาสชี้แจงรายละเอียดของข้อมูล ข้อสงสัย หาข้อสรุป และกำหนดแผนการปฏิบัติร่วมกัน

ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการไม่ได้เชิญเจ้าหน้าที่แผนเข้าประชุมเพื่อจัดทำแผน ที่ผ่านมามีคือ ไม่สามารถส่งแผนได้ทันภายในเวลาที่จังหวัดกำหนด สาเหตุเพราะแต่ละหน่วยงานจัดทำแผนไปคนละทิศทาง เนื่องจากไม่เข้าใจในแนวทางการปฏิบัติที่ตรงกัน ทั้งนี้เพราะขาดการชี้แจงที่ถูกต้อง ทำให้แผนที่ส่งเข้ามารวบรวมยังสำนักงานแรงงานจังหวัดต้องส่งกลับไปให้หน่วยงานแก้ไขใหม่ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติตามแผน

3. การติดต่อประสานงานในการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการที่ได้จัดทำไว้

เมื่อได้จัดทำแผนและดำเนินโครงการใด ๆ แล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผล เพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน/โครงการ หรือไม่มีความก้าวหน้าหรืออุปสรรคปัญหาอย่างไร โดยมีขั้นตอนการประสานและการติดตามผลการดำเนินงาน ดังนี้

1. การรายงานผล เป็นหน้าที่ของผู้ประสานงาน ซึ่งเป็นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน
2. การตรวจและติดตามผล เป็นการตรวจและติดตามผลเป็นครั้งคราว เพื่อดูความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค และนำผลมาเร่งรัด กำกับ การดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
3. การรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานในโครงการต่าง ๆ เป็นการสรุปผลการจากการตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงานและโครงการ โดยรายงานผลการปฏิบัติงานประจำเดือนทุกเดือน และเมื่อสิ้นปีงบประมาณจึงสรุปผลการปฏิบัติงานประจำปีเสนอกระทรวงแรงงาน

การติดต่อประสานงานในการติดตามผลการปฏิบัติงานฯ เพื่อรายงานความก้าวหน้าของผลการดำเนินงาน ผู้ประสานงานอาจใช้วิธีการออกสำรวจด้วยตนเองเป็นครั้งคราว หรือสำรวจโดยการส่งแบบรายงานผลให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบกรอกแบบรายงานแล้วส่งกลับมาก็ได้ ซึ่งจะเลือกใช้วิธีไหนก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของโครงการ แต่หากเลือกสำรวจโดยการส่งแบบรายงานผล ไม่ติดตามด้วยตนเอง ก็ควรใช้หนังสือราชการชี้แจงแบบรายงานให้ผู้รายงานเข้าใจแบบรายงานฯ อย่างชัดเจน และข้อควรระวังในการติดตามผลด้วยวิธีนี้คือ รายละเอียดของข้อมูลในแบบรายงานที่เราต้องการทราบผลว่ามีครบถ้วนตามที่ต้องการหรือไม่ ดังนั้นก่อนส่งแบบรายงานไปยังหน่วยงานที่มีหน้าที่รายงานผล ควรสำรวจไต่ตรองความเรียบร้อยของแบบรายงานให้ดีเสียก่อน

สำหรับข้อผิดพลาดในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนงาน หรือโครงการต่าง ๆ ที่ผ่านมามีคือ ความไม่ชัดเจนของแบบรายงาน มีข้อมูลที่ต้องการไม่ครบถ้วน ทำให้ต้องเสียเวลาในการติดตามครั้งที่สอง

ในการประสานนโยบาย การจัดทำแผน และการติดตามผลการดำเนินงานฯ สื่อที่ใช้มี คำสั่ง หนังสือราชการ และที่สำคัญคือ การเชิญประชุม ทั้งนี้เพราะการประสานงานในลักษณะนี้ต้องการความเข้าใจที่ชัดเจนและถูกต้องตรงกัน มีโอกาสเสนอความคิดเห็น เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. การติดต่อประสานงานเรื่องข้อมูลด้านแรงงาน

ข้อมูลด้านแรงงานอันได้แก่ คือข้อมูลผู้ว่างงาน ผู้ถูกเลิกจ้าง ตำแหน่งงานว่าง แรงงานไปทำงานต่างประเทศ จำนวนแรงงานต่างด้าว ฯลฯ และข้อมูลเหล่านี้ของจังหวัดถือเป็นข้อมูลพื้นฐานในการใช้วางแผนพัฒนา รวมทั้งสำนักงานแรงงานจังหวัดต้องทำการเก็บรวบรวมให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ผู้ประสานงานจึงต้องติดต่อประสานการจัดเก็บข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปจะใช้วิธีส่งแบบสำรวจไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นอกจากข้อมูลด้านแรงงานแล้วยังต้องจัดเก็บข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การศึกษา การเกษตร และอื่น ๆ ซึ่งต้องติดต่อประสานงานหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน นอกเหนือจากหน่วยงานในสังกัดแล้ว เช่น สำนักงานพาณิชย์จังหวัด อุตสาหกรรมจังหวัด เกษตรจังหวัด ศึกษาธิการจังหวัด ฯลฯ ซึ่งการประสานงานกับหน่วยงานหลาย ๆ หน่วยงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนดนั้น บางครั้งก็ไม่ใช่ว่าจะง่าย ดังนั้นผู้ประสานงานต้องสามารถทำให้หน่วยงานต่าง ๆ เหล่านั้นเห็นประโยชน์และความสำคัญในการรายงานข้อมูล ด้วยการชี้แจงให้เข้าใจในวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนว่า ข้อมูลเหล่านี้มีความสำคัญและเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวางแผนพัฒนาสังคมในภาพรวมของกระทรวงแรงงาน ซึ่งหากมีข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนทุกด้าน ก็จะสามารถนำมาเป็นฐานวิเคราะห์การวางแผนได้อย่างถูกแนวทาง อันจะส่งผลประโยชน์ต่อประชาชน และเกิดผลดีต่อเศรษฐกิจตามมาในอนาคต การรายงานข้อมูลนั้น หากเจ้าของข้อมูลไม่ชัดเจนในวัตถุประสงค์ของเรา เขาก็มีสิทธิ์ที่จะไม่รายงาน ซึ่งเราไม่มีอำนาจบังคับได้ ในจุดนี้นอกจากผู้ประสานงานต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองและของหน่วยงานเจ้าของข้อมูลเป็นอย่างดีแล้ว ยังต้องอาศัยเรื่องของมนุษยสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้องในการประสานงาน ต้องศึกษาตนเอง และผู้ที่เราต้องติดต่อประสานงานแบบรู้รู่เข้า มีการจัดเก็บข้อมูลที่ดี นอกจากใช้แบบสำรวจแล้วเราควรออกไปติดต่อด้วยตนเองบ้าง ทั้งนี้เพื่อสร้างสัมพันธภาพ สร้างความคุ้นเคยและความรู้สึกที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งหากผู้ประสานงานสามารถสร้างบรรยากาศแบบนี้ให้เกิดขึ้นได้ระหว่างหน่วยงานแล้ว ก็จะทำให้การประสานข้อมูลเป็นไปอย่างราบรื่น สามารถเก็บข้อมูลได้ในรายละเอียดมากขึ้น และได้รับข้อมูลทุกช่วงระยะเวลาที่ต้องการ สามารถนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนได้อย่างถูกต้อง ทันเวลา และหน่วยงานต่าง ๆ จะให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี

สำหรับข้อผิดพลาดที่เกิดจากการติดต่อประสานงานในเรื่องการจัดเก็บข้อมูลที่ผ่านมา คือ การไม่ให้ความร่วมมือในการรายงานข้อมูลหรือรายงานข้อมูลล่าช้า ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ซึ่งมีสาเหตุมาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น การขาดสัมพันธภาพที่ดีระหว่างหน่วยงาน หน่วยงานเจ้าของข้อมูลไม่ได้รับแบบรายงาน หรือได้รับแบบรายงานแล้วแต่ไม่รายงาน หรือรายงานข้อมูลเก่า ๆ ผู้นำหน่วยงานเกิด

ความขัดแย้ง ทั้งนี้เพราะไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของการรายงาน จึงไม่ได้ให้ความสำคัญ สาเหตุเหล่านี้สามารถแก้ไขได้ด้วยตัวของผู้ประสานงานเอง โดยการนำเทคนิคต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้วในตอนต้น มาใช้ในการแก้ปัญหา ข้อสำคัญคือผู้ประสานงานควรได้มองย้อนดูเสมอว่าสิ่งที่เราขอความร่วมมือเรื่องใด ๆ จากผู้อื่นแล้วไม่ได้รับความร่วมมือนั้นมีสาเหตุมาจากอะไร ต้องหาสาเหตุให้ได้ แล้วแก้ไขที่สาเหตุนั้น อย่ยามองว่าการไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้อื่นเป็นข้อบกพร่องของเรา ต้องมองดูตัวเองด้วยว่าเรามีข้อบกพร่องอะไรเราจึงไม่ให้ความร่วมมือ

5. การติดต่อประสานงานในการจัดอบรม

การจัดอบรมที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานแรงงานจังหวัดที่ผ่านมา ได้แก่

- (1) การจัดอบรมคณะกรรมการศูนย์ส่งเสริมสหกรณ์รายหมู่บ้าน
- (2) การจัดอบรมบัณฑิตอาสา
- (3) การจัดอบรมอาสาสมัครแรงงาน
- (4) การจัดอบรมตามโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการยาเสพติด

การจัดอบรมแต่ละครั้งจะมีขั้นตอนการดำเนินการและการติดต่อประสานงานกับบุคคลหลายฝ่าย โดยเริ่มตั้งแต่

- (1) การเขียนโครงการอบรม เพื่อเสนอของบประมาณในการจัดอบรม (กรณีการจัดอบรมที่ไม่ได้อยู่ในแผนปกติ) ต่อหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานเจ้าของงบประมาณ เพราะฉะนั้นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการเขียนโครงการคือ ความชัดเจนไม่ว่าจะเป็นหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ พื้นที่ดำเนินการ กลุ่มเป้าหมาย ระยะเวลาการอบรม หน่วยงานรับผิดชอบ งบประมาณ และที่สำคัญคือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
- (2) การติดต่อสื่อสารในการจัดอบรมแต่ละครั้งต้องมีการติดต่อสื่อสาร ประสานงานกันหลายฝ่าย ดังนี้
 - หน่วยงานต้นสังกัด/หน่วยงานเจ้าของงบประมาณ เพื่อของบประมาณในการจัดอบรม
 - หัวหน้าส่วนราชการ เพื่ออนุมัติให้ดำเนินการจัดอบรม
 - กลุ่มเป้าหมายที่กำหนด
 - เจ้าของพื้นที่/สถานที่ ตลอดจนอุปกรณ์ที่ต้องใช้ในการจัดอบรมในแต่ละครั้ง
 - วิทยากร
 - ประธานพิธีเปิดและพิธีปิด
 - การเชิญแขกผู้มีเกียรติร่วมพิธีเปิดและพิธีปิด

จากขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมแต่ละครั้ง จะเห็นได้ว่าสื่อที่เข้ามาเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานของผู้ประสานงานนั้นหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นหนังสือราชการ คำสั่ง โทรศัพท์ เพราะเริ่มตั้งแต่ต้อง

ติดต่อกับผู้บริหารระดับสูงไปจนถึงกลุ่มเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งหากการอบรมครั้งนั้นกลุ่มเป้าหมายเป็นชาวบ้านธรรมดา ผู้ประสานงานยิ่งจำเป็นต้องใช้เทคนิคและมนุษยสัมพันธ์เข้ามาเกี่ยวข้อง การใช้หนังสือราชการประสานกับชาวบ้านย่อมเป็นการยากที่จะเข้าใจทั้งในเรื่องของถ้อยคำ ลำนวน และการตีความ ดังนั้นผู้ประสานงานอาจต้องไปติดต่อพบปะกับชาวบ้านหรือผู้นำชุมชนด้วยตนเอง ใช้ความเป็นกันเอง และความผสมกลมกลืนในเรื่องของการวางตัว บุคลิกท่าทาง การใช้คำพูดให้เหมาะสม จึงจะสามารถทำให้ชาวบ้านได้เข้าใจในวัตถุประสงค์ และยินดีให้ความร่วมมืออย่างขึ้น

สำหรับข้อผิดพลาดในการจัดอบรมที่เกิดจากการติดต่อประสานงานที่ผ่านมา คือเรื่องของความล่าช้าในการประสานงาน ไม่ว่าจะเป็นการเชิญกลุ่มเป้าหมาย การเชิญวิทยากร ทำให้เกิดปัญหาในการเบิกจ่ายงบประมาณ กลุ่มเป้าหมายไม่มาอบรมตามจำนวนที่กำหนด ทั้งนี้เพราะขาดการวางแผนที่ดีในการเตรียมการดำเนินงาน การแบ่งงานหรือมอบหมายความรับผิดชอบไม่ชัดเจน ว่าใครมีหน้าที่อะไร ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถตัดสินใจได้ถูกต้อง เหล่านี้คือสาเหตุของปัญหาที่ก่อให้เกิดความล่าช้าในการติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ

6. การติดต่อประสานงานในการเชิญประชุม

การเชิญประชุมถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งในการประสานงานของสำนักงานแรงงานจังหวัดทุกจังหวัด ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการตัดสินใจเพื่อการทำงานร่วมกัน โดยปกติการประชุมที่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานแรงงานจังหวัด มีดังนี้

- 6.1 การประชุมประจำเดือนหัวหน้าหน่วยงานในสังกัด
- 6.2 การประชุมจัดทำแผนและงบประมาณของหน่วยงานในสังกัด
- 6.3 การประชุมคณะกรรมการอัตราค่าจ้างขั้นต่ำจังหวัด
- 6.4 การประชุมตามโครงการและนโยบายที่จังหวัดหรือกระทรวงแรงงานกำหนด

ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารในการเชิญประชุม คือ

(1) ร่างหนังสือเชิญประชุม ข้อสำคัญในการร่างหนังสือเชิญประชุมคือ ต้องระบุวัน เวลา และสถานที่ประชุม รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการเชิญประชุมแต่ละครั้งให้ชัดเจน การใช้สำนวน คำขึ้นต้น และคำลงท้ายต้องเหมาะสมกับตำแหน่งของผู้ที่เราเชิญเข้าประชุม และหากมีประเด็นที่จะให้ผู้ถูกเชิญเข้าประชุมรายงานหรือตอบข้อซักถามต่อที่ประชุม จะต้องแจ้งประเด็นนั้นในหนังสือเชิญประชุม (ซึ่งโดยทั่วไปจะมีการส่งระเบียบวาระการประชุมไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม) และให้เวลาในการจัดส่งประเด็นที่ผู้ถูกเชิญประชุมต้องการแจ้งให้ที่ประชุมทราบ พร้อมทั้งบรรจุประเด็นนั้นลงในระเบียบวาระการประชุมด้วย

(2) การส่งหนังสือเชิญประชุม เมื่อร่างหนังสือเชิญประชุม และเสนอผู้บังคับบัญชาลงนามตามลำดับแล้วให้ส่งหนังสือเชิญประชุมถึงผู้รับอย่างน้อย 3 วันก่อนมีการประชุม (กรณีประชุมปกติ) แต่ถ้าเป็นกรณีเร่งด่วนอาจจะใช้วิธีอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

(3) หลังจากส่งหนังสือเชิญประชุมแล้ว ก่อนการประชุม 1 วัน ให้ผู้ประสานงานโทรศัพท์สอบถามไปยังบุคคลหรือหน่วยงาน เพื่อยืนยันการเข้าร่วมประชุม

จากขั้นตอนในการเชิญประชุมดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสื่อที่เข้ามามีบทบาทคือหนังสือเชิญประชุม โทรสาร และโทรศัพท์ การใช้หนังสือเชิญประชุม และโทรสาร ค่อนข้างได้ข้อมูลที่ชัดเจน ส่วนการใช้โทรศัพท์มีข้อควรระวังคือ การใช้คำพูด ควรมีน้ำเสียงที่เหมาะสม และในกรณีที่เป็นเรื่องสำคัญ ต้องติดต่อกับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโดยตรง ไม่ควรติดต่อโทรศัพท์ผ่านบุคคลหลายคน ไม่ควรฝากข้อความ และควรสอบถามชื่อผู้ที่เราติดต่อกับทุกครั้ง

ข้อผิดพลาดที่เกิดจากการติดต่อประสานงานในการเชิญประชุม คือผู้เชิญประชุมขาดการตรวจสอบความเรียบร้อยในการส่งหนังสือเชิญประชุม ทำให้หนังสือเชิญประชุมส่งไม่ถึงมือของผู้รับหรือส่งหนังสือเชิญประชุมในระยะเวลากระชั้นชิด ทำให้ผู้ถูกเชิญประชุมไม่สามารถเตรียมตัวได้ทัน จึงเป็นเหตุให้การประชุมไม่ครบองค์ประชุม หรือหากครบองค์ประชุม แต่การเสนอข้อคิดเห็นก็ไม่ได้เต็มที่ ทั้งนี้เพราะผู้เข้าประชุมไม่มีโอกาสได้เตรียมข้อมูล หรือความพร้อมเท่าที่ควร

7. การติดต่อประสานงานเรื่องการรับเรื่องราวร้องทุกข์

การรับเรื่องราวร้องทุกข์ ถือเป็นอีกหน้าที่หนึ่งของสำนักงานแรงงานจังหวัด ผู้ร้องทุกข์มีอยู่ 2 ประเภท คือ ข้าราชการและประชาชน ซึ่งในเรื่องการรับเรื่องราวร้องทุกข์นี้ บทบาทหน้าที่ของนักวิชาการแรงงาน ที่ต้องติดต่อประสานงาน คือเมื่อมีผู้มาร้องทุกข์ ผู้ประสานงานต้องพิจารณาตรวจสอบเรื่องที่ร้องทุกข์ดูว่าเป็นเรื่องร้ายแรงสำคัญหรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นเรื่องที่อยู่ประสานงานสามารถชี้แจงทำความเข้าใจได้ก็ให้ทำความเข้าใจกับผู้ร้องทุกข์ แต่หากเป็นเรื่องที่อยู่ประสานงานไม่สามารถให้คำแนะนำหรือทำความเข้าใจได้ ก็ให้ดูว่าเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานไหน แล้วแนะนำให้ผู้ร้องทุกข์ไปร้องเรียนที่หน่วยงานเจ้าของเรื่อง หรืออาจทำหนังสือประสานไปยังหน่วยงานนั้น จากนั้นก็ทำบันทึกเสนอเรื่องให้ผู้บังคับบัญชาทราบตามลำดับ

การประสานงานในลักษณะนี้ ผู้ประสานงานต้องประสานทั้งกับผู้ร้องทุกข์ ซึ่งส่วนมากเป็นประชาชนและหน่วยงานราชการหรือหน่วยงานเอกชน ผู้ประสานจะต้องสร้างความเข้าใจและให้คำตอบเบื้องต้นได้ ทั้งเป็นการประสานด้วยหนังสือหรือวาจา ทั้งนี้เพราะผู้ร้องทุกข์ซึ่งมีความเดือดร้อนและไม่พอใจอยู่ในระดับหนึ่งแล้ว หากผู้ประสานงานแสดงกิริยา คำพูด หรือการโต้ตอบที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะของการไม่ประนีประนอม ก็จะมีผลสร้างความไม่พอใจให้กับผู้ร้องทุกข์มากขึ้น อันจะมีผลเสียตามมา การปฏิบัติงานในเรื่องนี้ ถือเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ซึ่งต้องมีเรื่องของจิตวิทยาเข้ามาเกี่ยวข้อง ผู้ประสานงานจึง

ต้องมีการเรียนรู้และเข้าใจพฤติกรรมของบุคคล นอกเหนือจากเข้าใจในบทบาทของตนเอง จึงจะสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจของทุกฝ่ายได้

จากลักษณะการปฏิบัติงานที่ผู้เขียนได้กล่าวถึงในบทนี้มีข้อสังเกตว่า การติดต่อประสานงานแต่ละอย่างจะใช้สื่อและเทคนิคไม่เหมือนกันแล้วแต่เรื่องและสถานการณ์ บุคคล และเงื่อนไข ดังนั้นการเลือกใช้สื่อและหลักเทคนิคต่าง ๆ ในการติดต่อประสานงานอย่างเหมาะสมกับภารกิจ และกาลเทศะเป็นสิ่งจำเป็น เพราะเป็นส่วนสำคัญในการทำให้การปฏิบัติงานราบรื่น ได้รับความร่วมมือ ไม่เกิดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน ซึ่งจะมีผลทำให้สามารถบริหารบุคลากรและงบประมาณได้อย่างสมเหตุสมผล นำไปสู่ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

บทที่ 4

สรุปและข้อเสนอแนะ

สรุป

การติดต่อประสานงานในตำแหน่งนักวิชาการแรงงานของสำนักงานแรงงานจังหวัด ตามบทบาทหน้าที่นั้นมีความหลากหลายทั้งในด้านของภารกิจและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

1. การติดต่อประสานงานในด้านของภารกิจ ได้แก่
 - 1.1 เรื่องนโยบาย
 - 1.2 เรื่องการจัดทำแผน/และยุทธศาสตร์
 - 1.3 เรื่องการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ
 - 1.4 เรื่องข้อมูลด้านแรงงาน
 - 1.5 เรื่องการจัดอบรม
 - 1.6 เรื่องการเชิญประชุม
 - 1.7 เรื่องการรับเรื่องราวร้องทุกข์
2. การติดต่อประสานงานด้านหน่วยงานหรือองค์การที่เกี่ยวข้อง โดยทั่วไปได้แก่
 - 2.1 หน่วยงานในส่วนภูมิภาค/ส่วนกลาง ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัด
 - 2.1.1 จังหวัด และสำนักงานจังหวัด
 - 2.1.2 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงแรงงาน
 - 2.1.3 หน่วยงานในสังกัดกระทรวงอื่น ๆ
 - 2.1.4 หน่วยงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
 - 2.1.5 องค์กรเอกชน และอื่น ๆ
 - 2.2 หน่วยงานในส่วนกลาง
 - 2.2.1 สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน
 - 2.2.2 กองต่าง ๆ ในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงแรงงาน ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะติดต่อ

ประสานงานผ่านสำนักบริหารกลาง สำนักนโยบายยุทธศาสตร์ สำนักตรวจและประเมินผล กลุ่มงานประสานเครือข่ายภูมิภาค

จากการติดต่อประสานงานที่มีความหลากหลายทั้งในเรื่องของภารกิจ และกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะสามารถปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ง่ายนัก ดังนั้นผู้ประสานจึงจำเป็นต้องนำทั้งเทคนิคและหลักการประสานงาน ตลอดจนศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสัมพันธ์และมีผลกับการประสานงานในตอนต้นให้เข้าใจ แล้วมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบุคคล จังหวะเวลา

สถานที่และสถานการณ์ด้วย ซึ่งบางสถานการณ์มีความจำเป็นต้องปฏิบัติการอย่างเร่งด่วน หากไม่ปฏิบัติการในทันทีทันใดก็จะเกิดความเสียหายอย่างมาก เช่น กรณีเกิดอุทกภัยตามธรรมชาติ น้ำท่วม ไฟไหม้ ประชาชนได้รับความเดือดร้อน และต้องการความช่วยเหลืออย่างเร่งด่วน การประสานงานในลักษณะนี้เป็นการประสานงานเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการให้การช่วยเหลือ มิใช่เป็นการประสานนโยบาย ฉะนั้นการติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการจะเข้ามามีบทบาทเพราะต้องการความรวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์ การเรียกประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรใช้การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ การร่างหนังสือเพื่อเชิญประชุม โดยเสนอผู้บังคับบัญชาลงนามตามชั้นตอน อาจล่าช้าเกินไป ไม่ได้ว่าเป็นการประสานงานที่เหมาะสมกับเหตุการณ์ แต่ในขณะเดียวกันสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารหรือการประสานงานลักษณะไหนคือความถูกต้อง ชัดเจนของข้อมูล และวัตถุประสงค์ของเรื่องที่ต้องประสานงานในแต่ละครั้ง เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติตามที่ต้องการได้มากที่สุด

จากรายละเอียดเกี่ยวกับเรื่องการติดต่อประสานงานที่ได้นำเสนอมาทั้งหมดในเอกสารผลงานฉบับนี้ พอสรุปได้ว่าการติดต่อประสานงานเป็นเรื่องที่ไม่สามารถวางกฎเกณฑ์ตายตัวในการปฏิบัติได้ เช่นบางครั้งการประสานงานในเรื่องเดียวกัน แต่คนละเวลา หรือประสานกับคนละกลุ่มกัน ลักษณะการติดต่อประสาน ในการใช้สื่อต่าง ๆ ก็จะแตกต่างกันไป ไม่สามารถกำหนดได้ว่าการประสานงานวิธีใดต้องใช้กับเหตุการณ์ใดได้ดี และแน่นอนเสมอไป ทุกอย่างขึ้นอยู่กับเหตุการณ์ องค์ประกอบ ปัจจัยรอบด้าน และตัวแปรต่าง ๆ ซึ่งไม่แน่นอนว่าจะเข้ามามีบทบาทตอนไหน แต่ถึงกระนั้นผู้ประสานงานก็สามารถทำหน้าที่ของผู้ประสานงานที่ดีได้ด้วยการใช้ทักษะส่วนตัว ประกอบกับการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักวิชาการมาวิเคราะห์ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานให้ลุล่วงไปได้อย่างเกิดผลดีมากที่สุด ซึ่งการประสานที่ดีคือการประสานงานที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน การได้รับความร่วมมือตามที่ร้องขอ มีการวางแผนการบริหารที่ดี มีความชัดเจนในสายการบังคับบัญชา และชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนที่เป็นผู้ปฏิบัติ เพื่อลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในหน่วยงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในเรื่องของโครงสร้างเหล่านี้ การประสานงานจึงจะก่อให้เกิดสัมฤทธิ์ตามความมุ่งหมาย

ปัญหาในการติดต่อประสานงานของผู้ประสานงานในระดับจังหวัด

1. การขาดความชัดเจนและความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบทบาทหน้าที่ และภารกิจของสำนักงานแรงงานจังหวัด การเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติงานจากส่วนกลางบ่อยครั้ง ระยะเวลาสั่งการ กระชั้นชิด ทำให้เกิดสภาพการทำงานที่ขาดระบบ เกิดความสับสนทั้งกับเจ้าหน้าที่ผู้ประสานงาน และต่อเนื่องไปถึงหน่วยงานที่ต้องเกี่ยวข้องในจังหวัดด้วย เมื่อเกิดความไม่ชัดเจน ก็มีผลทำให้การติดต่อประสานงานไม่ราบรื่น ล่าช้า และเกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

2. การมุ่งใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ ในการติดต่อสื่อสาร ในขณะที่ไม่มุ่งเน้นการอบรมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้เพื่อรองรับการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น ทำให้ไม่เกิดประโยชน์ที่จะมีเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัย เกิดช่องว่างระหว่างเทคโนโลยีกับบุคลากร

3. ระบบการบริหารงานบุคคลตามกรอบอัตรากำลังของสำนักงานแรงงานจังหวัด มุ่งเน้นที่ตำแหน่งนักวิชาการแรงงาน ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงหลายจังหวัดที่นักวิชาการแรงงานต้องปฏิบัติงานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานพัสดุ งานโครงการ และงานบริหารงานทั่วไปเป็นหลัก ทำให้เกิดความสับสนและขัดแย้งกับบทบาทตามตำแหน่งของตนเอง ทำให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน เนื่องจากตนเองไม่มีความถนัดในงานด้านดังกล่าว แต่ต้องปฏิบัติ จึงมีผลทำให้การปฏิบัติงานเป็นเพียงงานที่ต้องทำไปตามหน้าที่ ไม่ทุ่มเทการปฏิบัติ ทำให้งานไม่ได้ประสิทธิภาพเต็มที่

4. ระบบข้อมูลของหน่วยงานในสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ไม่เป็นฐานข้อมูลหรือระบบเดียวกัน ต่างคนต่างทำในส่วนข้อมูลของตนเอง ทำให้มีข้อมูลไม่ถูกต้องตรงกัน ก่อให้เกิดความล่าช้าในการประสานงาน

5. ความไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานบางหน่วยงานในสังกัด ว่ามีบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกับสำนักงานแรงงานจังหวัดอย่างไร เป็นสาเหตุในการไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการรายงานผลการปฏิบัติงาน การให้ข้อมูล หรือการเข้าร่วมประชุม และรวมถึงการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ในส่วนของกระทรวงแรงงานและตามแผนยุทธศาสตร์จังหวัด

6. ขาดสื่อในการประชาสัมพันธ์หน่วยงาน และข้อมูลข่าวสารด้านภารกิจ ทำให้หน่วยงานในสังกัดกระทรวงอื่น ๆ และประชาชนในจังหวัดยังสับสนกับบทบาทหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัด ทำให้การติดต่อประสานงานไม่ราบรื่น

7. ปัจจุบันการประสานงานในพื้นที่ โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การประสานงานจะต้องใช้ความระมัดระวังเฉพาะอาจมีเรื่องการเมืองท้องถิ่นเข้ามาเกี่ยวข้องได้

8. งบประมาณ การกำหนดงบประมาณที่จำกัดเฉพาะเป็นการล่วงหน้าในส่วนของงานนโยบายและแผนนั้น ทำให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว และมีข้อจำกัดในการดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ ไม่เกิดการอ่อนตัวในทางปฏิบัติ

ข้อเสนอแนะและแนวทางแก้ไข

1. กำหนดบทบาทหน้าที่ ภารกิจ และแนวทางปฏิบัติของสำนักงานแรงงานจังหวัดในปัจจุบันให้ชัดเจน รัดกุม ที่แน่นอนมากยิ่งขึ้น รวมทั้งแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานส่วนกลาง ควรมีการวางแผนที่แน่นอน ชัดเจน ก่อนที่จะวางระบบในการปฏิบัติงานไปสู่ระบบจังหวัด ซึ่งจะมีผลในการสร้างความเชื่อถือ ให้กับหน่วยงานที่สำนักงานแรงงานจังหวัดต้องประสานงานด้วย ลดความรู้สึกว่าสำนักงานแรงงานจังหวัด ขาดแนวทางการปฏิบัติงานที่แน่นอน ไม่มีนโยบายที่ชัดเจน มีเรื่องเร่งด่วนเข้าซ้อนอยู่เสมอ

2. จัดอบรมให้ความรู้แก่เจ้าหน้าที่ของสำนักงานแรงงานจังหวัด ในเรื่องการติดต่อสื่อสารยุค ข้อมูลข่าวสาร รวมถึงเรื่องโครงสร้างของส่วนราชการ หรือองค์การเอกชน ในการประสานการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับเทคโนโลยี เครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยตามความเหมาะสมกับระบบข้อมูลข่าวสารที่กระทรวง แรงงานได้วางแผนไว้ในอนาคต

3. ควรเพิ่มตำแหน่งเจ้าหน้าที่ธุรการหรือเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ในกรอบอัตรากำลังของ สำนักงานแรงงานจังหวัดทุกจังหวัดอีก 1 ตำแหน่ง เพื่อปฏิบัติงานด้านธุรการและงานบริหารงานทั่วไป ของสำนักงานฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้ตรงต็มตำแหน่ง อันจะเป็นการสร้างความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานให้กับทุกฝ่าย และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

4. ควรวางมาตรการหรือกำหนดความชัดเจนในการให้สำนักงานแรงงานจังหวัด เป็นผู้จัดเก็บ รวบรวมข้อมูลด้านแรงงาน หรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในภาพรวมของกระทรวง และให้ใช้ข้อมูลที่สำนักงาน แรงงานจังหวัดเก็บรวบรวม เป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานเพียงฐานข้อมูลเดียว

5. กระทรวงแรงงาน ควรพิจารณาทำความเข้าใจกับหน่วยงานราชการในสังกัดที่ตั้งอยู่ในส่วน ภูมิภาคให้ชัดเจน ในบทบาทหน้าที่ที่ต้องประสานงาน และให้ความร่วมมือด้านต่าง ๆ กับสำนักงาน แรงงานจังหวัด

6. ควรจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เช่น โปสเตอร์ แผ่นพับ ซึ่งถือเป็นสื่อที่ง่ายในการประชาสัมพันธ์ มากที่สุด โดยให้มีเนื้อหาเกี่ยวกับภารกิจของกระทรวงแรงงาน และรวมภารกิจของสำนักงานแรงงาน จังหวัดให้อยู่ในแผ่นเดียวกัน เน้นให้มีลักษณะโดดเด่น สะดุดตา น่าสนใจ และใช้ข้อความที่สั้นได้ใจความ สามารถเข้าใจได้ง่าย โดยส่วนกลางควรเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำ แล้วส่งให้กับสำนักงานแรงงานใน ทุกจังหวัด ทั้งนี้เพื่อเป็นการประหยัดงบประมาณ

7. ควรจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานให้เหมาะสมกับภารกิจของสำนักงานแรงงานจังหวัด เพื่อ เป็นการเพิ่มบทบาทให้กับสำนักงานแรงงานจังหวัด เพื่อเป็นการเพิ่มบทบาทให้กับสำนักงานแรงงาน จังหวัดในการใช้งบประมาณเป็นเครื่องมือในการประสานงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

8. ปัจจุบันจังหวัดต่าง ๆ จะมีผู้ว่า CEO ซึ่งต้องมีบทบาทเบ็ดเสร็จ หรืองานยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่ ต้องเข้าไปมีส่วนร่วม ส่วนกลางควรให้การสนับสนุนชี้แจงบทบาทให้สำนักงานแรงงานจังหวัดให้ชัดเจน ยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กลุ่มการเจ้าหน้าที่, กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานในสังกัดกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. มีนาคม 2546 (อัดสำเนา).
- กองการเจ้าหน้าที่, สำนักงานปลัดกระทรวง. บทบาท ภารกิจ และโครงสร้างของกระทรวงแรงงาน. 11 ตุลาคม 2545. (อัดสำเนา).
- เกษม อุทยานินทร์ และเกษม สุวรรณกุล. "การประสานงาน". น. 305 หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น, 2510.
- เฉลิมพล ศรีหงษ์. "การประสานงานและการนิเทศงาน". น. 239-240. การบริหารรัฐกิจเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.
- ชูป กาญจนประกร. "การประสานงาน". วารสารรัฐประศาสนศาสตร์. 2 (พฤษภาคม 2528) : 67.
- เนาวรัตน์ วัฒนชอบ. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการประสานงานป้องกันยาเสพติดระดับจังหวัดในเขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2535.
- นิพนธ์ คันธเสวี. มนุษย์สัมพันธ์เพื่อการพัฒนาลังคม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์โรงเรียนนิตศึกษา, 2525.
- ปราณี พรรณวิเชียร. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : สุวรรณสาส์นการพิมพ์, 2528.
- ปิยะรัตน์ สุวรรณจินดา. ปัญหาการประสานงานของกรมทางหลวง : ศึกษาเฉพาะกรณีการดำเนินงานตามโครงการก่อสร้าง และบูรณะทางหลวง (โครงการห้าปี). กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521.
- ปรีชา เรืองจันทร์. การบริหารงานของสำนักงานจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานจังหวัดเพชรบูรณ์. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.
- ปัญญา บูรณเหตุ. ปัญหาการบริหารงานประชาสัมพันธ์ของรัฐ : ศึกษาเฉพาะกรณีของประชาสัมพันธ์เขตลำปาง. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2513.
- ผั่น จันทร์ปาน. การประสานงานระดับจังหวัด. เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่อง "การบริหาร รส. จังหวัด". สถาบันพัฒนาการแรงงานและสวัสดิการสังคม, 2537.
- มุสดี สัตยมานะ. การบริหารรัฐกิจ. กรุงเทพฯ : มงคลการพิมพ์, 2517.
- พจน์ เพชรบูรณ์. "การประสานงาน". อุอมสินสาร. 20 (พฤศจิกายน - ธันวาคม 2513) : 82, 2513.
- ภิญโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2514.

มานิตย์ กุลดิลกสัมพันธ์. ปัญหาการประสานงานระหว่างตำรวจเทศกิจกับเขต. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์
ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2528.

โยธิน ศันสนยุทธ์. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ, 2525.

วีระ สิงหนนทร. การประสานงานด้านพัฒนาชุมชนของข้าราชการระดับอำเภอ ในเขตอำเภอกำแพงแสน
จังหวัดนครปฐม และอำเภอแก่งคอย จังหวัดสระบุรี. กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท.
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2511.

วิจิตรา ธนะวิศาล. การประสานงานภายในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณีกรมวิสาหการกระทรวงศึกษาธิการ.
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.

วันสุรีย์ พรหมภัทร. ปัญหาการบริหารภายในกระทรวงสาธารณสุข : ศึกษาเฉพาะกรณีปัญหาการ
ประสานงานระหว่างสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงสาธารณสุข กับโรงพยาบาลในส่วนภูมิภาค.
กรุงเทพฯ : วิทยานิพนธ์ปริญญาโท. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2525.

วิทยา เทพยา. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดเจริญการพิมพ์, 2527.

วนิดา เสนีเศรษฐ และชอบ อินทรประเสริฐกุล. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์,
2530.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2519.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ และสุธี สุทธิสมบุญ. 2526. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : อักษรสาส์นการ
พิมพ์, 2526.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : สำนัก
พิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2541.

สวัสดิ์ สมานพันธ์. มนุษย์สัมพันธ์กับการประชาสัมพันธ์. รูปแบบการอบรมครูในโรงเรียนผู้ใหญ่ ระดับ
3-4. กทม. กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2520.

สมพร สุทัศน์ีย์, ม.ร.ว. มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

สำนักงานปลัดกระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม. คู่มือปฏิบัติงานสำนักงานแรงงานและสวัสดิการ
สังคม. 2537.

สงวน สุทธิเลิศอรุณ. ทฤษฎีและปฏิบัติการทางจิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์อักษรบัณฑิต,
2539.

เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2522.