

เทคนิคการประสานงานในองค์กร Techniques in Organization Coordination

จักรวาล สุขไมตรี¹

Jagraval Sukmaitree¹

บทคัดย่อ

การประสานงาน เป็นการร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กร โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการประสานงานนั้น ประกอบด้วย คน การสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุตามที่กำหนดไว้ ประหยัดเงิน เวลา ลดความขัดแย้ง สำหรับปัญหาในการประสานงานมาจากคนในองค์กร ซึ่งมีอยู่ 4 ประการ คือ 1) ขาดการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 2) ขาดการพูดด้วยถ้อยคำที่สุภาพ ไพเราะ อ่อนหวาน 3) ขาดการทำประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ 4) ขาดความเสมอต้นเสมอปลาย โดยมีการปฏิบัติต่อกันน้อย และมีอคติต่อกัน ดังนั้น เทคนิคการประสานงานในองค์กร สามารถกระทำได้ ดังนี้ 1) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม มีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน 2) ใช้ภาษาในการสื่อสาร ด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีเหตุผล ใช้คำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะ 3) บำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นคนใจกว้าง ละเว้นการทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน 4) มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสม ละเว้นการมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ไม่ชอบกัน และละเว้นอบายมุขทั้งปวง

คำสำคัญ: เทคนิค การประสานงาน องค์กร

Abstract

Coordination is the collaboration of the people in organization with their good relationship to work together. The components of coordination consist of people, communication, time, place, role, responsibility, and

¹ อาจารย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย นครปฐม

¹ Lecturer, Graduate School, Mahamakut Buddhist University, Nakhon Pathom

good relationship towards the organization achievements such as to save cost, time, and reduce the conflict. The problem in coordination is mainly from people which there are lacking and bias in 4 points; 1) lack of devotion and generous 2) lack of nice and polite communication 3) lack of the Social contribution to colleagues, and 4) lack of continuity, less activity and bias. Therefore, techniques in organization coordination are as follows: 1) practice to be giver, devote for others, and courtesy 2) have a clear communication, reasonable, polite, proper for the space and time 3) helping each other, opened minds, no encroachment 4) consistency, no bias from love or hate, and avoid from all temptation.

Keywords: Techniques, Coordination, Organization

บทนำ

การทำงานร่วมกันในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในหน่วยงานของรัฐ หรือ หน่วยงานของเอกชน มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรนั้น บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์การ อันประกอบด้วย คน (Men) เงิน (Money) วัสดุ (Material) หลักการบริหาร (Management) เครื่องจักร อุปกรณ์ (Machine) วิธีปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ (Methods) โดยคนในองค์กรถือได้ว่าเป็นหัวใจขององค์กร และเป็นทรัพยากรในการบริหารจัดการที่สำคัญในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม คนในองค์กรนั้นมีความแตกต่างกันทั้งด้าน อารมณ์ความรู้สึก จิตใจ พฤติกรรม ทักษะ ความคิดริเริ่ม ความมีใจรักในการทำงาน ทุ่มเท กำลังกายใจ ให้กับงาน ความชำนาญที่จะปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุทำให้การทำงานร่วมกันของคนในองค์กรเกิดปัญหาความขัดแย้งทางความคิด ความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน การประสานงานในการทำงานร่วมกัน กลายเป็น การประสานงาน (Crashing) ระหว่างกันทันที

การประสานงาน (Co-ordination) เป็นองค์ประกอบหนึ่งทางการบริหาร ซึ่งมีอยู่ 5 ประการ ตามแนวคิดของ Henri Fayol (อ้างใน ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543 : 29-30) อันได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา

(Commanding) การประสานงาน (Co-ordination) การควบคุม (Controlling) ซึ่งถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการ โดยการประสานงานทำหน้าที่เป็นตัวเชื่อมโยงให้การบริหารจัดการทั้งหลายมีความเหมาะสม กลมกลืน ไม่ซ้ำซ้อน ไม่ขัดแย้ง มีการดำเนินงานอย่างราบรื่น เกิดประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพราะความร่วมมือร่วมใจของทุกๆ คนในองค์การ จะทำให้คนในองค์การรู้บทบาท หน้าที่ของตนเอง ละเอียดรอบคอบรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ดังนั้น เราคงต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเบื้องต้นเสียก่อนว่า การประสานงานนั้นคืออะไร องค์ประกอบของการประสานงานมีอะไรบ้าง รวมถึงการประสานงานมีความสำคัญอย่างไรต่อองค์การ หลักของการประสานงานมีอะไรบ้าง ตลอดจนปัญหาในการประสานงานนั้นเกิดจากสาเหตุอะไร และการประสานงานในองค์การควรเป็นอย่างไร ซึ่งมีรายละเอียด ต่อไปนี้

การประสานงาน คืออะไร

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556 : 713) นั้น ได้ให้ความหมายของการประสาน หมายถึง ทำให้เข้ากันสนิท เชื่อม นอกจากนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า การประสานงาน ไว้อย่างมากมาย เช่น การประสานงาน หมายถึง กระบวนการของการทำให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกิจกรรม และเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ขององค์กรที่แยกจากกัน เพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิการ, 2544 : 202) หรือเป็นการจัดระเบียบวิธีการทำงานเพื่อให้เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ลดข้อขัดแย้งในการทำงานลง ลดความซับซ้อนของการทำงาน ทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีความราบรื่น บรรลุเป้าหมาย (ปราณี พรณวิเชียร, 2530 : 123 - 131) หรือเป็นการจัดให้คนในองค์กรทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก (ศิริธร ชันธหัตถ์, 2531 : 134)

อาจกล่าวได้ว่า การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์การตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการร่วมกันทำงานให้สอดคล้องกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้

องค์ประกอบของการประสานงาน

จากความหมายตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น เราจะพบว่าการประสานงานนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ หลายประการ โดยองค์ประกอบของการประสานงานนั้นมี ดังนี้

1. คน หรือผู้ประสานงาน โดยจะต้องมีคนในการประสานงานระหว่างกันไม่ว่าจะเป็นการประสานงานภายในองค์การระหว่างเพื่อนร่วมงาน หรือการประสานงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นการประสานงานกับบุคคลภายนอกองค์การ นอกจากนี้ ในบางกรณี บางองค์การต้องมีผู้ประสานงานเพื่อให้การทำงานของทุกฝ่ายเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่ได้วางไว้ หรือเป็นตัวกลางในการแก้ไขข้อขัดแย้งที่จะเกิดขึ้น

2. ข้อความในการสื่อสาร โดยข้อความในการสื่อสารระหว่างกันต้องมีความชัดเจน สั้น กระชับ ไม่กำกวม หรือตีความไปได้หลายทาง สามารถเข้าใจได้ง่าย

3. เวลา และสถานที่ โดยเวลา และสถานที่นั้นถือได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญเหมือนกัน หากเวลา และสถานที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ก็เป็นผลทำให้การประสานงานไม่สามารถประสบความสำเร็จได้

4. บทบาท และหน้าที่ โดยบทบาทและหน้าที่ของบุคคลในการปฏิบัติงานก็ถือว่าเป็นสิ่งสำคัญเช่นกัน หากบุคคลแต่ละบุคคลรู้จักบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนเอง ไม่ไปก้าวร่ายบทบาท หน้าที่ของบุคคลอื่น ความขัดแย้งก็จะไม่เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นผลทำให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5. ความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน โดยบุคคลควรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ซึ่งกันและกัน มีความจริงใจต่อกัน มีน้ำใจต่อกัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่มีอคติต่อกัน ไม่กล่าวร้าย หรือพูดจาที่ไม่ดีต่อกัน ก็จะทำให้การประสานงานระหว่างกันเป็นไปด้วยความมีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลอย่างแน่นอน

ความสำคัญของการประสานงาน

การประสานงาน มีความสำคัญ ดังนี้ (สุชาติ ประชากุล, 2512 : 343 - 345)

1. เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทุกคนหรือทุกหน่วยงานได้ทราบและเห็นด้วยเป็นส่วนรวมแล้ว จะช่วยส่งเสริมการประสานงานได้มาก ถ้าวัตถุประสงค์ไม่เป็นที่แน่นอนหรือไม่ทราบไม่เข้าใจของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน แต่ละหน่วยงานก็จะมีคามเข้าใจต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้วัตถุประสงค์ก็ไร้ผล ดังนั้น จึงต้องอาศัยการประสานงานเป็นสื่อในการสร้างความเข้าใจ

2. ประหยัดเงินและประหยัดเวลา การประสานงานที่ดีจะช่วยตัดปัญหาการปฏิบัติงานซ้อนกัน ซึ่งจะทำให้ไม่สิ้นเปลืองกำลังคน กำลังเงิน และไม่เสียเวลาโดยใช่เหตุ

3. ลดปัญหาการขัดแย้งระหว่างเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ความเห็นหรือประโยชน์ ซึ่งแต่ละบุคคลหรือแต่ละหน่วยงานอาจจะเห็นไม่ตรงกันและอาจจะขัดกัน หรืออาจจะไม่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ งานย่อมจะก้าวถอยกัน ถ้ามีการประสานงานที่ดีแล้ว จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นและความเข้าใจในหน้าที่ของแต่ละฝ่ายดีขึ้น จะลดการก้าวถอยอันเป็นชนวนทำให้เกิดความขัดแย้งความแตกแยกซึ่งอาจจะเป็นผลเสียหายแก่งานได้

จะเห็นว่า ความสำคัญของการประสานงานนั้น จะทำให้เป้าหมายขององค์การหรืองานที่วางไว้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงทำให้เกิดการประหยัดเงิน ประหยัดเวลาในการบริหารจัดการ ตลอดจน ลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์การ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่เกิดการงานที่ซ้ำซ้อน หรือการขัดแย้งทางความคิด หรือการขัดแย้งในทางปฏิบัติ

หลักของการประสานงาน

สำหรับหลักในการประสานงานนั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ แนวทางในการนำไปสู่การบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม เกิดประสิทธิภาพต่อองค์การ และบรรลุเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ ซึ่งหลักในการประสานงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 155 - 157) มีดังนี้

1. การประสานงานเป็นอุปกรณ์สำคัญในการที่จะก่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงานตามความมุ่งหมายหลักการของการบริหารงาน เพราะการจัดระบบและ

การแบ่งงานนั้น จะต้องดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบายและแผนการประสานงานจึงเป็นการประสานการปฏิบัติงานกับนโยบายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การเข้าด้วยกัน

2. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับคน งาน และจิตใจ เพราะการประสานงานต้องนำเอาคน คือ ผู้ปฏิบัติงานเข้ามาร่วมทำงานกันอย่างสมานฉันท์เป็นทีมเวิร์ค จึงเห็นว่าการตกลงที่สำคัญยิ่งของการประสานงาน คือ ความร่วมมือซึ่งเป็นเรื่องของจิตใจในการทำงานร่วมกัน

3. ธาตุแท้ของการประสานงานคือเวลา ซึ่งจัดว่าเป็นหัวใจของการประสานงาน เพราะจังหวะระยะเวลา ตลอดจนการกำหนดแผนและการคาดคะเนมีความสำคัญต่อการประสานงานยิ่ง

4. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับเทคนิคการบริหาร เช่น จัดให้มีการวางแผนที่ดี จัดให้มีแผนผังขององค์การ แผนผังที่เกี่ยวกับหน้าที่การงาน แสดงสถานที่ทำงาน เป็นต้น

5. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร หลักสำคัญประการหนึ่งในการบริหารงาน คือ บุคคลอื่นหรือหน่วยงานอื่นจะให้ความร่วมมือหรือประสานงานกับหน่วยงานของเราได้ก็ต่อเมื่อเขามีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนดีแล้ว โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารเป็นเครื่องมือในการประสานงาน

6. การประสานงานเป็นการประสานความคิดเห็นเพื่อนำมาหรือประสานความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่ม หรือผู้ร่วมงานให้มีความสอดคล้องต้องกันอันเป็นปัจจัยสำคัญของการประสานงาน

7. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา ทั้งในรูปพิธีการและไม่เป็นพิธีการ

8. การควบคุมก็มีบทบาทสำคัญต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นการควบคุมในลักษณะใด ระดับใด

9. การประสานงานมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อม ไม่ว่าจะเป็นโครงการของรัฐหรือเอกชนก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมขององค์การอยู่เสมอ นักบริหารจึงควรเป็นผู้ที่ไวต่อปัญหาและความเปลี่ยนแปลงอันจำเป็นในการประสานงาน

ปัญหาในการประสานงาน

การปฏิบัติงานในองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน หรือหน่วยงานไหนก็ตาม ปัญหาที่เกิดจากการประสานงานระหว่างกัน เช่น ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา ระหว่างเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน หรือระหว่างหน่วยงานก็ตาม เป็นต้น มักมีสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงมาจากคนทั้งสิ้น ซึ่งพอสรุปได้เป็น 4 ประการ คือ

1. การเสียสละ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน ให้ความรู้ ให้อำนาจหน้าที่ เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติหน้าที่ หรือการแสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วม การแก้ไขปัญหา ข้อมูลในการทำงาน ความจริงใจต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย จึงเป็นเหตุทำให้การประสานในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ

2. การใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นการพูดด้วยถ้อยคำ หรือปฏิบัติอย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวานอย่างมีประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย เนื่องจากบางครั้งมีการใช้คำพูดที่หยาบคาย พูดโกหก พูดส่อเสียด พูดเพื่อเจตนาหาสาระไม่ได้ จึงเป็นเหตุทำให้การประสานในการปฏิบัติหน้าที่ในด้านต่างๆ ไม่ประสบผลสำเร็จ

3. การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ การให้ข้อเสนอแนะ ข้อมูลข่าวสาร ไม่ว่าจะได้รับการร้องขอหรือไม่ก็ตาม ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย มีอคติต่อกัน จึงเป็นเหตุทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานร่วมกัน

4. การประพฤติปฏิบัติตนขาดความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเหลื่อมล้ำกัน แบ่งแยก แบ่งกลุ่ม เลือกรักที่รักมักที่ชัง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน หรือเรื่องส่วนตัว

สอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ เรือนยศ (2553) ที่พบว่า วัฒนธรรมในการทำงานของบุคลากรในองค์กรต่างคนต่างทำเพื่อให้มีผลงานของตนเอง ขาดการประสานงานในเรื่องแผนการใช้เงินงบประมาณกันอย่างจริงจัง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติมา พักเพียง (2557) ที่พบว่า ผู้บริหารบางท่านยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทและอำนาจหน้าที่ทำให้ใช้อำนาจไปในทางที่ไม่ถูกต้อง ไม่ชัดเจนในการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ แบบแผน ไม่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีอคติลำเอียงไม่ใช้เหตุผลในการพิจารณาตัดสินใจ ไม่มีคุณธรรม และหลักเมตตาธรรม ไม่ค่อยมีการให้อภัยกัน

ไม่พัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ วางตนไม่เหมาะสม ไม่ตั้งมั่นหรือยึดมั่น อยู่ในศีลธรรมอันดี ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นศรัทธาของคนในองค์กร รวมถึง จิตสำนึกของคนในองค์กรส่วนใหญ่มุ่งประโยชน์ส่วนตน ต่างคนต่างทำงาน ไม่มีความรักความสามัคคี การเสียสละและอุทิศเวลาให้กับการทำงาน ไม่ค่อยให้ความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่ค่อยมีความรัก ความเมตตาแก่ผู้ร่วมงาน มีการอิจฉาริษยานินทาว่าร้ายกันไม่เคารพในสายการบังคับบัญชา ไม่มีการสอนแนะนำงานระหว่างรุ่นพี่รุ่นน้อง หรือบางส่วน ไม่ยอมรับการสอนแนะนำงานทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไม่เหมาะสม ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ไม่ส่งเสริมคนดี คนเก่ง คนมีความรู้ความสามารถให้ได้รับความก้าวหน้า มักใช้ระบบอุปถัมภ์มากกวาระบบคุณธรรม ตลอดจนบุคลากรในองค์กรบางส่วนไม่มีความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ไม่เอาใจใส่ในงานที่ทำ ไม่มีใจรักในงานที่ทำ ไม่เข้าใจงานที่ตัวเองทำอย่างดีพอ ไม่มีการคิดพิจารณาไตร่ตรองในการปฏิบัติงานและการแก้ไขปัญหา การวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการทำงานมีน้อย

เทคนิคการประสานงานในองค์กร

จากการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบในการประสานงาน อันได้แก่ คน หรือผู้ประสานงาน ข้อความในการสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาท หน้าที่ และความสัมพันธ์สภาพที่ติดต่อกัน รวมถึงปัญหาในการประสานงานตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะพบว่า ต้นตอหรือต้นเหตุของปัญหาที่แท้จริงนั้นเกิดจากคนทั้งสิ้น เนื่องจากคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาให้องค์กรได้เกิดความเจริญก้าวหน้าไปในทิศทางที่กำหนดไว้ และในมุมกลับกัน คนก็เป็นศูนย์กลางที่ทำให้้องค์การไม่สามารถพัฒนาต่อไปได้ กอปรกับคนทุกคนในองค์กรมีพื้นฐานมาแตกต่างกันไม่ว่าจะพื้นฐานทางครอบครัว สถานภาพทางเศรษฐกิจ ความเชื่อ วัฒนธรรม และที่สำคัญคือมีพื้นฐานในการเรียนรู้มาแตกต่างกัน โดยผ่านตัวกลางในการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน โรงเรียน หรือสถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน เป็นต้น (จำรอง เงินดี, 2552 : 30 - 34) ซึ่งการเรียนรู้ทางสังคมนี้นี้สามารถกระทำได้ 2 ทาง คือ 1) การเรียนรู้ทางสังคมโดยตรง โดยที่พ่อ แม่ ฝึกอบรมเด็กให้รู้จักพูด รู้จักกิจกรรมารยาททางสังคม ครูอาจารย์สอนหนังสือนักเรียน เป็นต้น 2) การเรียนรู้ทางสังคมโดยทางอ้อม โดยได้เข้าฟัง

การอภิปราย ฟังปาฐกถา การอ่านหนังสือตามห้องสมุด ฟังวิทยุ ดูโทรทัศน์และภาพยนตร์ การเข้ากลุ่มกับเพื่อนฝูงทั้งในที่ทำงานและในสถานศึกษา เป็นต้น (จํานงค์ อติวัฒนสิทธิ และคณะ, 2543 : 43 - 44) โดยจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ในสังคมเพื่อให้คนในสังคมนั้นๆ ปฏิบัติตามบรรทัดฐานของสังคม ปลุกฝังระเบียบวินัยให้แก่สมาชิกในสังคม ปลุกฝังความมุ่งหวังในชีวิตที่สังคมยอมรับหรือคาดหวังให้แก่สมาชิกในสังคม ให้สมาชิกในสังคมรู้จักสถานภาพบทบาทหน้าที่ของตน รวมถึงสร้างความชำนาญหรือทักษะในการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสังคมให้แก่สมาชิกในสังคม และสร้างบุคลิกภาพที่ดีให้แก่สมาชิกในสังคม (ณรงค์ เสงี่ยมประชา, 2537 : 46) จึงเป็นผลทำให้คนในองค์กรมีทัศนคติ ความคิดเห็น การประพฤติปฏิบัติในเรื่องต่างๆ แตกต่างกัน และความแตกต่างกันนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด หรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันเกิดขึ้น

นอกจากนี้ สอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีของแบนดูรา (Bandura Albert, 1977) เห็นว่าสภาพสิ่งแวดล้อม ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการตัดสินใจพฤติกรรมของมนุษย์ และเชื่อว่าเด็กเกิดมานั้นเขาจะมีพฤติกรรมเบื้องต้นติดมาด้วย และต่อมาเขาก็จะเรียนรู้พฤติกรรมต่างๆ เพิ่มขึ้นจากการเรียนรู้โดยการสังเกต (Observational Learning) หรือการเลียนแบบจากตัวแบบ (Modeling) ซึ่งสิ่งที่จะเรียนรู้ ต้องมีวิธีการที่จะเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากประสบการณ์ตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อมก็ตาม โดยผลจากการเรียนรู้ของมนุษย์ก็จะออกมาในรูปของความเชื่อ และมีผลต่อเนื่องไปถึงการประพฤติปฏิบัติของบุคคล รวมถึง ต้นกำเนิดของพฤติกรรมคือ 1) เรียนรู้จากผลการตอบสนอง (Learning by Response Consequences) อันประกอบด้วยรูปแบบให้ข้อมูล รูปแบบการจูงใจ การเสริมแรงโดยตรง และ 2) เรียนรู้โดยตัวแบบ (Learning Through Modeling) โดยมีกระบวนการในการเลียนแบบ คือ กระบวนการความตั้งใจ กระบวนการจดจำ กระบวนการสร้างพฤติกรรม และกระบวนการจูงใจพรรณทิพย์ ศิริวรรณบุษย์ (2553 : 147 - 149)

ดังนั้น การประสานงานในองค์กร เราควรต้องแก้ไขที่เหตุมิใช่แก้ไขที่ผลที่เกิดขึ้น ซึ่งการแก้ไขที่เหตุก็คือ การแก้ไขที่คนในองค์กรนั่นเอง และไม่ต้องแก้ที่ผู้อื่น แต่ต้องแก้ที่ตัวเราเองให้ตัวเราเองนั้นมีจิตสำนึก มีความละเอียดต่อการปฏิบัติในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง ไม่ดีงาม ผิดบรรทัดฐานทางสังคมหรือองค์กร มีสติรู้ทันว่า สิ่งไหนเป็นสิ่งที่ดี สิ่งไหน

เป็นสิ่งที่ไม่ดี สิ่งไหนเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หรือไม่ถูกต้อง สมควรทำ หรือไม่สมควรทำ เพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุงตัวของเราเองให้การประสานงานในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยควรปรับปรุงแก้ไข ดังนี้

1. ประพฤติปฏิบัติตน เป็นผู้รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน รู้จักการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เพื่อส่วนรวม และการแสดงถึงคามมีอริยาศยไมตรีต่อกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก ให้กำลังใจ ให้อภัยซึ่งกันและกัน ให้ความรู้ ความสามารถ มีความจริงใจต่อกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง มีจิตสำนึกในการสร้างขวัญกำลังใจให้ซึ่งกันและกัน

2. ประพฤติปฏิบัติตน โดยใช้ภาษาในการสื่อสาร ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน หรือต่างหน่วยงาน เป็นไปด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือ มีเหตุมีผล สามารถเข้าใจได้โดยง่าย ถ้อยคำควรเป็นคำที่สุภาพ อ่อนโยน น่ารัก มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะซึ่งจะก่อให้เกิดความรักใคร่ นับถือให้เกียรติซึ่งกันและกัน ละเว้นการใช้ภาษาในการสื่อสารที่ผู้ฟังเกลียดชังผู้พูด เช่น การพูดโกหก ส่อเสียด หยาบคาย เพ้อเจ้อไร้สาระ หรือพูดให้ร้าย ดินินทาว่าร้ายบุคคลอื่น เป็นต้น

3. ประพฤติปฏิบัติตน โดยบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยทำตนให้เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ใช้กำลังกาย กำลังความคิด กำลังปัญญา เป็นต้น ในการช่วยเหลือผู้อื่น เป็นคนใจกว้าง ไม่เป็นคนที่เห็นแก่ตัว ช่วยเหลือผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานถึงแม้ว่าจะไม่ใช่หน้าที่ของตน หรือในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานในสิ่งที่ติดตาม และละเว้นจากการกระทำทั้งมวลที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานต้องเดือดร้อน

4. ประพฤติปฏิบัติตน โดยให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสม ทั้งต่อหน้าและลับหลัง รู้ว่าสิ่งใดควรกระทำ หรือไม่ควรกระทำ สิ่งใดเป็นสิ่งที่ผิด และสิ่งใดเป็นสิ่งที่ไม่ผิด ปรับปรุงตนเองอยู่เสมอ ละเว้นการเย่อหยิ่งจองหอง การมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน และละเว้นอบายมุขทั้งปวง เช่น การเสพสิ่งเสพติด ดมน้ำเมา เที่ยวกลางคืน เล่นการพนัน ชู้สาว คบคนไม่ดีเป็นมิตร และเกียจคร้านในการทำงาน เป็นต้น

บทสรุป

การประสานงาน หมายถึง การร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจ ในการปฏิบัติหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์กรตั้งแต่สองคนขึ้นไป โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการร่วมกันทำงานให้สอดคล้องกัน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้ สำหรับองค์ประกอบของการประสานงานนั้น จะต้องประกอบด้วย คน ผู้ประสานงาน ข้อความในการสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน นอกจากนี้ การประสานงานมีความสำคัญต่อการคือ จะทำให้เป้าหมายขององค์การ หรืองานที่วางไว้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ รวมถึงทำให้เกิดการประหยัดเงิน ประหยัดเวลาในการบริหารจัดการ ตลอดจนลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรในการปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่เกิดการงานที่ซ้ำซ้อน หรือการขัดแย้งทางความคิด หรือการขัดแย้งในทางปฏิบัติ

นอกจากนี้ หลักในการประสานงานนั้น บุคลากรในองค์กรจะต้องตระหนัก และพยายามปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดำเนินไปตามความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ นโยบาย และแผน หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน จัดสรรเวลาให้มีความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ รวมถึงมีเทคนิคในการบริหารจัดการองค์การที่ดี ประหยัดคน ประหยัดเวลา ประหยัดสถานที่ ประหยัดทุน ตลอดจนมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ชัดเจน กระชับรัดกุม เข้าใจง่าย ไม่กำกวมในการตีความหมาย และประสานความคิดเห็นเพื่อนำไปสู่บทสรุปร่วมกัน ขจัดข้อขัดแย้งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

สำหรับปัญหาในการประสานงานที่แท้จริงมีสาเหตุมาจากคนในองค์กรทั้งสิ้น โดยคนทุกคนในองค์กรมีพื้นฐานที่มาแตกต่างไม่ว่าจะเป็นพื้นฐานทางครอบครัว สถานภาพทางเศรษฐกิจ ความเชื่อ วัฒนธรรม และมีพื้นฐานในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันอีกเช่น โดยผ่านตัวกลางในการเรียนรู้ทางสังคม (Socialization) เช่น ครอบครัว กลุ่มเพื่อน โรงเรียนหรือสถาบันการศึกษา และสื่อมวลชน เป็นต้น จึงเป็นผลทำให้คนในองค์กรมีทัศนคติ ความคิดเห็น การประพฤติปฏิบัติในเรื่องแตกต่างกัน และความแตกต่างกันนี้ทำให้เกิดความขัดแย้งทางความคิด หรือเกิดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกันเกิดขึ้น โดยปัญหาของการประสานงานพอสรุปได้ 4 ประการ คือ 1) การเสียสละช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ แบ่งปัน ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อย 2) การใช้ภาษาในการสื่อสารระหว่างกัน ยังมีการปฏิบัติต่อกันน้อยในเรื่องของการพูดด้วยถ้อยคำ หรือการปฏิบัติ

อย่างสุภาพ ไพเราะ อ่อนหวานอย่างมีประโยชน์กับเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจ
3) การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจ ยังมี
การปฏิบัติต่อกันน้อย มีอคติต่อกัน และ 4) การประพฤติปฏิบัติตนขาดความเสมอต้น
เสมอปลาย มีความเหลื่อมล้ำกัน แบ่งแยก แบ่งกลุ่ม เลือกที่รักมักที่ชัง

ดังนั้น เทคนิคการประสานงานในองค์กร เราต้องแก้ที่คนในองค์กร และไม่ต้อง
แก้ที่ผู้อื่น แต่ต้องแก้ที่ตัวเราเอง เพื่อที่จะพัฒนาปรับปรุงตัวของเราเองให้การประสาน
งานในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรนั้นประสบความสำเร็จ โดยควรปรับปรุงแก้ไข คือ
1) ประพฤติปฏิบัติตน โดยเป็นผู้รู้จักให้ รู้จักแบ่งปัน รู้จักการเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
เพื่อส่วนรวม แสดงถึงความมีอัธยาศัยไมตรีต่อกัน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน คำนึงถึง
ผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก 2) ประพฤติปฏิบัติตน โดยใช้ภาษาในการสื่อสาร ที่เป็นไป
ด้วยความชัดเจน ไม่คลุมเครือมีเหตุผล ถ้อยคำควรเป็นคำพูดที่สุภาพ อ่อนโยน น่ารัก
มีสัมมาคารวะ ถูกกาลเทศะ 3) ประพฤติปฏิบัติตน โดยบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือ
ซึ่งกันและกัน โดยทำตนให้เป็นบุคคลที่มีประโยชน์ต่อองค์กร เป็นคนใจกว้าง และ
ละเว้นจากการกระทำที่มัวผลที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานต้องเดือดร้อน
และ 4) ประพฤติปฏิบัติตน ให้มีความเสมอต้นเสมอปลาย วางตัวเหมาะสม ละเว้น
การมีอคติในการลำเอียงเพราะรักใคร่กัน ลำเอียงเพราะไม่ชอบกัน และละเว้นอบายมุข
ทั้งปวง

เอกสารอ้างอิง

- จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ และคณะ. (2543). *สังคมวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Adiwatthanathasith, Chamnong & Associate. (2000). *Sociology*. (9th ed.).
Bangkok: Kasetsart University.
- จำรอง เงินดี. (2552). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- Ngerndee, Jamlong. (2009). *Social Psychology*. Bangkok: Odean Store.
- จิตติมา พักเพียง. (2557). *รูปแบบการบริหารงานตามหลักพุทธธรรมาภิบาลขององค์กร
บริหารส่วนจังหวัดในเขตภาคกลางตอนล่าง*. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต,
สาขาวิชารัฐ ประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย.

Pakpieng, Jittima. (2014). *The Management Model in Line with Buddhist Good Governance of the Provincial Administration Organization in the Lower Central Province*. Dissertation of Doctor of Philosophy (Public Administration). Graduate School: Makachulalongkornrajawittaya University.

ณรงค์ เส้งประชา. (2537). *สังคมวิทยา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.

Sengpracha, Narong. (1994). *Sociology*. (2nd ed.). Bangkok: Pitakaksorn.

ปราณี พรณวิเชียร. (2530). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ประกายผลึก.

Panwichian, Pranee. (1987). *Principles of Management*. Bangkok: Prakrapaluk.

พรณทิพย์ ศิริวรรณบุญ. (2553). *ทฤษฎีจิตวิทยาพัฒนาการ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Siriwannabut, Panthip. (2010). *Developmental Psychology Theory*. (5th ed.). Bangkok: Chulalongkorn University.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2556). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554*. กรุงเทพฯ: ศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์.

Royal Academy. (2013). *Royal Academy Dictionary 2011*. Bangkok: Srirattana Interprint.

วราภรณ์ เรือนยศ. (2553). *การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทางด้านสาธารณสุขภาคโดยสิทธิการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษา: องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงตาล จังหวัดลำปาง. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยโยนก : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.*

Ruenyos, Waraporn. (2010). *Best Practices in Local Government Administration in Public Health with the Public Participation Rights. Case Study: Wiengtan Subdistrict Administrative Organization, Lampang*. Yonok University, Thai Health Promotion Foundation.

- ศิริธร ชันธหัตถ์. (2531). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- Khanthahat, Sirithorn. (1988). *Organization and Management*. Bangkok: Aksornbundit.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2543). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- Pongsripairoj, Siriporn. (2000). *Organization and Management*. (9th ed.). Bangkok: Dhurakij Pundit University.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). *การบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- Kasemsin, Sompong. (1980). *Administration*. (7th ed.). Bangkok: Thaiwattanapanich.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- Naweekarn, Somyos. (2001). *Administration*. Bangkok: Bannakij.
- สุชาติ ประชากุล. (2512). *หลักการบริหารแผนใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เจริญธรรม.
- Prachakul, Suchart. (1969). *New Administration Principles*. (2nd ed.). Bangkok: Charoentham.
- Bandura, Albert. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs. N J: Prentice-Hall.