

# Journal of Social Sciences

---

Volume 2 | Issue 3

Article 1

---

1963-01-01

## การประสานงาน

เกษม สุวรรณกุล

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss>



Part of the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

---

### Recommended Citation

สุวรรณกุล, เกษม (1963) "การประสานงาน," *Journal of Social Sciences*: Vol. 2: Iss. 3, Article 1.  
Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol2/iss3/1>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact [ChulaDC@car.chula.ac.th](mailto:ChulaDC@car.chula.ac.th).



# Chulalongkorn Journal Online

Office of Academic Resources

Chulalongkorn University



Article Information:

To cite this document: ดร. เกษม สุวรรณกุล. (1963). การประสานงาน.  
Faculty of Political Science (JSS), 2(3), 151-160.

Date received:

Date revised:

Date accepted:

License and Terms:

This is an Open Access article under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>). Please note that the reuse, redistribution and reproduction in particular requires that the authors and source are credited.

# การประสานงาน

โดย

ดร. เกษม สุวรรณกุล

## การประสานงาน (Coordination)

การประสานงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์การ ทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่นเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน การประสานงานเป็นงานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง ของการบริหารในองค์การใหญ่หรือสถาบันชั้นสูง ผู้บริหารจะต้องจัดให้ส่วนต่างๆ ขององค์การทำงานประสานกัน เพื่อให้จะได้รับผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ ยิ่งองค์การใหญ่ยิ่งต้องการการประสานงานมากขึ้น ถ้าจะกล่าวโดยเปรียบเทียบกับเครื่องจักร ถ้าหากส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ทำงานประสานกันส่วนอื่น ๆ ของเครื่องจักรนั้นก็หยุดงาน สำหรับองค์การผลของการประสานงานที่ไม่ดี ก็คือสมรรถภาพจะลดลง ระบบการทำงานในโรงงานผลิตรถยนต์ (Assembly line) ในต่างประเทศเป็นตัวอย่งที่ดีของการประสานงาน

ในการศึกษาหลักบริหาร ผู้ศึกษาจะต้องศึกษาถึงเรื่องขององค์การ (organization) การจัดสร้างองค์การก็คือวิธีการที่แบ่งงานออกเป็นหน่วยๆ (operating unit) โดยถือหลักหน้าที่เฉพาะ หรือความชำนาญเฉพาะอย่าง (specialization) เช่น การแบ่งงานออกเป็นกระทรวง กรม กอง แผนกต่าง ๆ เป็นต้น การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization structure) ดังกล่าวนี้เป็นวิธีการประสานงานอย่างหนึ่ง ก็เป็น Coordination of jobs อันเป็นวิธีที่จะแบ่งงานออกเป็นหน่วยๆ และให้อำนาจในการบังคับบัญชาแก่หัวหน้า เพื่อจะได้ออกคำสั่งเพื่อการปฏิบัติงาน และการประสานงาน การประสานงานจะดีหรือไม่ดีอาจขึ้นอยู่กับวิธีการแบ่งองค์การนี้ องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีอำนาจพอเพียง

มีหน้าที่กำหนดไว้ชัดเจนปราศจากการทำ  
งานซ้อนงาน และมีการมอบงานที่ดี จะ  
ช่วยให้มีการประสานงานดีขึ้น ตรงกัน  
ข้ามถ้าหากการแบ่งองค์การไม่ดีแล้วจะเพิ่ม  
ปัญหาของการประสานงาน ตัวอย่างที่  
แสดงให้เห็นข้อบกพร่อง ของการแบ่งองค์  
การและทำให้ขาดการประสานงานมีอยู่มาก  
Tennessee Valley Authority ขณะนี้เป็น  
ตัวอย่างที่ดี ขององค์การซึ่งมีการบริหารที่ดี  
แต่เมื่อเริ่มตั้งในปี ค.ศ. ๑๙๓๓ เกือบจะต้อง  
ล้มเพราะจัดแบ่งองค์การไม่ดี ทำให้ขาดการ  
ประสานงาน เมื่อแรกตั้งนั้น TVA มีผู้บริ  
หารสูงสุด ๓ คน (Board of Directors)  
มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารเท่ากัน รูป  
องค์การเช่นนี้ ทำให้มีการขัดแย้งและขาด  
การประสานงานได้ง่าย เมื่อขาดการประ  
สานงานจึงทำให้การดำเนินงานไม่ได้ผลจึง  
ต้องมาเปลี่ยนรูปองค์การใหม่โดยให้ Board  
of Directors มีหน้าที่แต่เพียงกำหนดนโยบาย  
เท่านั้น ส่วนการบริหารให้เป็นไปตาม  
นโยบายเป็นหน้าที่ของประธานกรรมการแต่  
ผู้เดียว หรือเช่นการบริหารส่วนภูมิภาคของ  
สหรัฐอเมริกาขณะนั้น ก็ยังเกิดปัญหาและ  
ยังหาหลักเกณฑ์ที่ดีไม่ได้ ยังมี การขัดแย้ง  
เสมอ ๆ ระหว่างหัวหน้าของกรม

ต่าง ๆ (bureau) ที่อยู่ในส่วนภูมิภาคกับเจ้า  
หน้าที่ของกระทรวง (department) ที่มีหน้า  
ที่ดูแลหน่วยงานของกรมในส่วนภูมิภาคนั้น  
ในประเทศไทย ปัญหาการประสานงานระ  
หว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค และส่วน  
ภูมิภาคด้วยกันเองก็ยังเป็นปัญหาอยู่ อีก  
ประการหนึ่งเวลาแบ่งงานออกเป็นหน่วย ๆ  
ตามความชำนาญมักจะก่อให้เกิดความรู้สึก  
อิสระแก่หน่วยงานแต่ละหน่วย โดยคิดว่า  
งานของตน สำคัญกว่างานของหน่วยอื่น  
และมุ่งที่จะทำงานของตน โดยไม่สนใจต่อ  
งานของผู้อื่น เช่น การขัดแย้งกันระหว่าง  
หน่วยงานที่มีหน้าที่ปราบปราม และหน่วย  
งานที่มีหน้าที่ป้องกันเป็นต้น หรือตัวอย่าง  
ที่ชัดที่เห็นชัดในสหรัฐอเมริกา คือ การแข่ง  
ขันชิงดีกันระหว่างกองทัพบก ทหารเรือ และ  
อากาศ ซึ่งแต่ละหน่วยคิดว่าตนสำคัญกว่า  
หน่วยอื่น การแก้ปัญหามาจากการขาดการ  
ประสานงานเช่นที่กล่าวมา บางครั้งก็อาจ  
จะแก้ได้ด้วยการจัดองค์การใหม่เพื่อให้มีการ  
ประสานงานดีขึ้น ดังการแก้ใน TVA ที่  
กล่าวมาแล้ว บางครั้งต้องอาศัยวิธีอื่นโดย  
เฉพาะ เครื่องมือทางการบริหารบางอย่างที่  
จะประสานงานระหว่างบุคคลที่ทำงาน คือ  
เป็นการ Coordination of men วิธีกรรม

จะได้กล่าวต่อไป อย่างไรก็ตาม การประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การเป็นความรับผิดชอบโดยตรงที่สำคัญที่สุดอันหนึ่งของผู้บริหาร และการประสานงานจะดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ ความจริงมีอยู่ว่าการแบ่งหรือจัดองค์การออกเป็นหน่วยงานต่าง ๆ จะดีอย่างไรก็ตาม ก็เป็นเพียงเครื่องช่วยหรือส่งเสริมให้มีการประสานงานง่ายขึ้นเท่านั้น แต่ไม่สามารถขจัดปัญหา การประสานงานโดยสิ้นเชิง ทั้งนี้เพราะว่าหน่วยงานแต่ละหน่วยไม่อาจที่จะทำงานโดยโดดเดี่ยว ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือจากหน่วยอื่น หรืออย่างน้อยแต่ละหน่วย ก็ทำงานเพื่อจุดประสงค์ส่วนใหญ่อันเดียวกัน หน้าที่ของบริหารก็คือการหาทางให้หน่วยต่าง ๆ ร่วมงานอย่างเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในกรณีที่มีการแบ่งองค์การไม่ดี อันเป็นผลให้งานซ้อนงาน หรืออำนาจของผู้บริหารมีไม่พอเพียง หรืออำนาจไม่กระจ่างพอแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความพยายาม ในการประสานงานมากขึ้น เช่นในกรณีที่กฎหมายให้ความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ของหน่วยงานต่าง ๆ แก่ผู้บริหาร แต่ไม่ให้อำนาจในการบังคับบัญชาอย่างพอเพียง จะเป็นเหตุให้ผู้

บริหารต้องได้รับความลำบากในการประสานงานอย่างยิ่ง และทำให้ผู้บริหารต้องพยายามใช้อิทธิพลทางอื่น เช่นการวิงวอนข่มขู่ พันธอันเป็นความสามารถส่วนตัวเป็นเครื่องช่วยการประสานงาน เป็นต้น

สิ่งสำคัญที่สุดในการที่จะให้เกิดมีการประสานงานนี้ คือจุดประสงค์หรือ objective ขององค์การ ถ้าผู้ปฏิบัติงานทราบ ยอมรับนับถือและเห็นด้วยกับจุดประสงค์อันเป็นส่วนรวมนั้นแล้ว จะช่วยส่งเสริมการประสานงานอย่างมาก ปัญหาที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ก็คือจุดประสงค์ขององค์การที่กล่าวนี้ ไม่เป็นที่ทราบหรือไม่เป็นที่เข้าใจ หรือไม่เป็นที่ยอมรับนับถือ หรือไม่เป็นที่แน่นอนแก่คนทุกคน ในองค์การ ในกรณีที่ไม่มี การกำหนดจุดประสงค์ให้เป็นที่แน่นอนและทราบกันทั่วไป ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนอาจมีความเข้าใจในจุดประสงค์ขององค์การต่าง กันได้ หรือมีฉะนั้น ก็หันไปสนใจในหน่วยงานของตนอย่างเดียว ไม่สนใจในปัญหาของส่วนรวม ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของบริหาร ที่จะต้องหาทางให้ทุกหน่วยในองค์การ ทุกคนในองค์การทราบจุดประสงค์ หรือเป้าหมายขององค์การ และจะต้องพยายามให้แต่ละหน่วย แต่ละคนเข้าใจ และยอมรับจุดประ

องค์กรนั้น เมื่อทุกหน่วยทราบจุดประสงค์ของส่วนรวมหรือขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องแสดงให้เห็นว่าแต่ละหน่วยมีบทบาทและความรับผิดชอบอย่างไร ในการที่จะให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กรส่วนรวมซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยให้แต่ละหน่วยเห็นความสัมพันธ์ที่ตนมีอยู่กับหน่วยงานอื่น

### การประสานงานโดยใช้ระบบติดต่อ (Coordination by Communication)

การประสานงานที่คณัน จะต้องมียระบบการติดต่อที่ดี (System of administrative communication หรือ Communication in management) ในการบริหารงานการติดต่อและการประสานงาน เป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ อาจกล่าวได้ว่าการประสานที่ดีจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อที่ดี ยิ่งองค์กรใหญ่ขึ้นระบบการติดต่อจะต้องดีขึ้น

ระบบการติดต่ออันอาจแบ่งออกได้เป็นระบบใหญ่ ๆ คือ oral หรือ face-to-face และ written เราจะกล่าวอย่างหลังคือวิธีการใช้ลายลักษณ์อักษรก่อน communication โดยใช้ written medium นี้ มีวัตถุประสงค์ ๒ ประการ คือ ประการแรกเพื่อจะบอกกล่าวหรือ inform ผู้ปฏิบัติงาน รอง ๆ ลงไปให้ทราบสิ่งต่าง ๆ เช่น นโยบาย

บายขององค์กร เพื่อประโยชน์ในการบริหาร และประการที่ ๒ เป็นการใช้อำนาจของผู้บริหาร คือเป็นการออกคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติตามบังคับบัญชาปฏิบัติ หรือกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้ง ๒ อย่างนี้ เป็นการติดต่อจากผู้บังคับบัญชาถึงผู้ปฏิบัติตาม คือ downward communication

การติดต่ออาจเป็นการติดต่อเบื้องล่างถึงเบื้องบนก็ได้ คือ upward communication เช่นระบบรายงาน หรือ reporting ของผู้ปฏิบัติตามบังคับบัญชา ถึงผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับผลของการปฏิบัติงานเป็นต้น การประสานงานที่ดีจะต้องมีระบบการติดต่อ หรือ written communication system ที่ดี เพราะในองค์กรใหญ่ ๆ จะอาศัย face-to-face communication อย่างองค์กรเล็ก ๆ แต่อย่างเดียวไม่ได้

ในการประสานงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้คนทุกคนในองค์กร ทราบถึงจุดประสงค์หรือความมุ่งหมายและนโยบายขององค์กร เพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติงานตามความมุ่งหมาย ที่จะให้บรรลุสิ่งที่เป็นจุดประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้น และผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ควรจะต้องทราบถึง

structure ขององค์การที่ตนทำงานอยู่ คือ ทราบว่าองค์การที่ตนทำงานนั้นมีหน่วยงานอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับอย่างไร ถ้าหากไม่ทราบแล้ว จะมีการประสานงานยาก เพราะจะเป็นการต่างคนต่างทำ นอกจากนี้ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องทราบว่า แต่ละหน่วยมีหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง การทราบในสิ่งเหล่านี้จำเป็นอย่างยิ่งถ้าจะให้มีการประสานงาน ดังนั้น ระบบ communication ที่จะต้องมีวิธีให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบสิ่งเหล่านี้ วิธีที่ใช้ก็คือคู่มือการบริหาร หรือ administrative manual คู่มือการบริหารนี้ในประเทศไทยยังไม่มีการใช้ คู่มืออื่นจะเป็นสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้อ้างอิง และถือเป็นระเบียบในการปฏิบัติงาน สะดวกแก่การค้นหาเพราะรวมอยู่ในที่เดียวกัน ในประเทศเราผู้ปฏิบัติงานอาศัยแต่หนังสือเวียน ระเบียบ คำสั่ง และกฎหมายซึ่งแยกกัน ทำให้ลำบากแก่การค้นหาเพื่อปฏิบัติหรืออ้างอิง นอกจากนี้ อาจตกหล่นขาดหาย ยิ่งในองค์การที่จัดไม่ดี การค้นหาหนังสือเวียนฉบับหนึ่งอาจใช้เวลานานหรืออาจค้นไม่พบ หรืออาจพบฉบับเก่าซึ่งยกเลิกไปแล้ว และนำมาใช้โดยคิดว่ายังมีได้มีการแก้ไข administrative manual นี้ ก็รวบรวมจาก หนังสือเวียน

คำสั่ง และกฎหมาย แต่มาจัดให้เป็นหมวดหมู่เขียนใหม่ให้ง่ายแก่การเข้าใจ และมีวิธีการแก้ไขที่ง่าย เพื่อสะดวกในกรณีที่มีการแก้ไขกฎ หรือระเบียบใหม่

อย่างไรก็ตาม การประสานงานที่ดี ยังจำเป็นต้องอาศัย written media อื่น ๆ เช่น หนังสือเวียน คำสั่ง บันทึก ซึ่งในขั้นตอนนี้จะไม่กล่าวถึง

coordination ที่จำเป็นต้องอาศัยระบบ upward communication ที่ดีเช่นกัน ที่ใช้กันทั่วไป ก็คือ ระบบการรายงาน การรายงานเป็นสิ่งจำเป็น ในการบริหาร เพราะถ้าผู้บริหารจะได้ทราบว่า การปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามคำสั่งได้ผลเป็นอย่างไร และจะได้ทราบถึงอุปสรรคของการปฏิบัติงานว่ามีอย่างไร จะได้แก้ไขวิธีนี้เป็นวิธีที่เราปฏิบัติกันอยู่ทั่วไป จึงจะไม่กล่าวถึงมากกว่านี้ แต่ใครจะเน้นถึง upward communication อีกชนิดหนึ่งคือการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาส แสดงความคิดเห็นและแนะนำ ซึ่งอาจจะนำมาแก้ไขระบบการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่ให้ดีขึ้น การบริหารที่เรียกว่า democratic administration จำเป็นต้องอาศัยวิธีนี้ ข้อสำคัญคือ ผู้บริหารจะต้องมีใจกว้างพอที่จะ

ฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซึ่งอยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอาจจะเป็น oral หรือ written ก็ได้ ในต่างประเทศยังมีระบบ suggestion system อีกด้วย คือการเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แนะนำ โดยเขียนคำแนะนำใส่ suggestion box และอาจมีรางวัลหรือชมเชยเมื่อความคิดเห็นดี

การติดต่อถึงจะมี written communication ที่ดี อย่างไรก็ตามยังจะต้องมีการติดต่อแบบ face-to-face ช่วย การติดต่อแบบ face-to-face นี้ อาจจะเป็น formal คืออย่างเป็นทางการ หรือ informal คืออย่างไม่เป็นทางการก็ได้ การติดต่อชนิดนี้ได้เปรียบวิธิตีติดต่อย่างลายลักษณ์อักษร ในข้อที่ว่าระหว่างบุคคลด้วยกัน จะได้มีการชี้แจงให้เป็นที่เข้าใจทั้ง ๒ ฝ่าย และได้มีการช่อมความเข้าใจกัน เป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้ชี้แจงนโยบาย ทราบถึงอุปสรรค และคิดแก้ไข เพราะฉะนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการติดต่อโดยตรงเช่นนี้ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การบริหารบางแห่งเขาใช้ open-door policy คือนโยบายที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาพบปะได้เสมอ ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถสร้างบรรยากาศ ที่จะให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารู้สึกเป็นสังฆกรรมตา ในการที่จะพบปะผู้บริหาร

เพื่อขอคำชี้แจงเพื่อทราบนโยบาย เพื่อบอกเล่าถึงอุปสรรคและขอคำแนะนำคือต้องส่งเสริมให้เกิด two-way communication ถ้าหากทำได้เช่นนี้จะทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีขวัญ หรือ morale ที่ดี และเป็นวิธีที่จะให้เกิดการประสานงานที่ดี และรวดเร็ว

#### ขวัญของข้าราชการกับการประสานงาน (Employee's morale and coordination)

ตั้งได้กล่าวแล้ว การติดต่อโดยใช้ลายลักษณ์อักษร เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาได้ใช้อำนาจที่จะสั่งให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างหนึ่งอย่างใด และถ้าหากไม่ปฏิบัติตามผู้บังคับบัญชาก็มีอำนาจ ที่จะลงโทษทางวินัย และการมีอำนาจลงโทษเช่นนี้ทำให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามคำสั่ง การที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามคำสั่งเพราะเหตุที่ผู้บังคับบัญชาจะลงโทษเช่นนี้ เป็นวิธีที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารพยายามที่จะให้เกิดการประสานงานแต่ฝ่ายเดียว ซึ่งจะให้เป็นการประสานงานที่ดี และสมบูรณ์ไม่ได้ เพราะเหตุว่า ถ้าหากการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เป็นไปเพราะเกิดความกลัวแล้ว ความร่วมมือหรือการประสานงานก็



จะมีแต่เพียงเท่าที่ผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าจำเป็น ต้องทำ การประสานงานที่นั่น จะต้องเกิด จากความร่วมมือของผู้ที่ปฏิบัติงานเองด้วย และต้องเป็นไปโดยอัตโนมัติคือแต่ละคนมีจิตใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กร และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อ ให้งานบรรลุลงไปด้วยเร็ว การที่จะให้ บรรลุถึงผลดังกล่าวนี้ จะต้องอาศัยวิธีการ และความเป็นผู้นำของผู้บริหาร วิธีการเช่น นี้ไม่ใช่ของง่าย เพราะตามที่กล่าวแล้ว การแบ่งงานออกเป็นหน่วย ๆ ตามความ ขำนาญ มักทำให้หน่วยงานแต่ละหน่วยมี ความรู้สึกเป็นอิสระคิดว่างานของตนสำคัญ กว่างานของคนอื่น และมุ่งที่จะทำงาน ของตนโดยไม่สนใจต่องานของผู้อื่น การที่ จะทำให้คนแต่ละคน หน่วยงานแต่ละหน่วย มุ่งทำงานเพื่อบรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน และให้ความร่วมมือกัน จึงจำเป็นต้อง อาศัยความสามารถของบริหารอย่างยิ่ง

วิธีการที่สำคัญยิ่ง ที่จะส่งเสริมความ ร่วมมือของผู้ปฏิบัติงาน คือวิธีสร้างขวัญ ของคนในองค์กร การสร้างขวัญขึ้นอยู่ กับท่าที (attitude) และวิธีการของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องพยายามทำให้ผู้ร่วม ปฏิบัติงานรอง ๆ ลงมารู้สึกว่าตนเป็นส่วน

หนึ่งขององค์กร ตนมีความสำคัญ งานของ ตนมีความสำคัญ และมีการรับรู้เมื่อทำ งานสำเร็จ จากการทดลองทางจิตวิทยา พิสูจน์ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มุ่งสนใจในคนงาน (employee-centered) มากกว่าสนใจแต่ งาน (task-centered) จะทำให้ผู้ปฏิบัติ งาน ทำงานได้ประสิทธิภาพและได้ผลมาก กว่า ข้อสำคัญผู้บริหารจะต้องระลึกเสมอ ว่า ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นคน (human being) ซึ่งแต่ละคนไม่เหมือนกันทางจิตใจ ทางประวัติส่วนตัว และสภาพแวดล้อมทาง ครอบครัวยุค ๆ ไป สิ่งต่าง ๆ ในชีวิตของ คนงานที่ล่วงมามีอิทธิพล ต่อการปฏิบัติงาน ของเขามาก และเขาใช้ชีวิตภายนอกองค์กร มากกว่าในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารงาน จะต้องให้ความสนใจ แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็น คน ๆ ไป ถ้าผู้บริหารทำได้ดังนั้นก็ทำให้ ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีจิตใจทำงาน และเมื่อ ทุกคนได้ทราบถึง วัตถุประสงค์ขององค์กร ก็จะช่วยให้งานบรรลุจุดประสงค์นั้น สิ่ง ที่กล่าวนี้ ไม่ใช่เป็นสิ่งปฏิบัติไม่ได้ในเมือง ไทย จุดประสงค์ที่จะสร้าง morale นี้มี เหมือนกันในทุกประเทศ แต่วิธีการที่จะใช้ กับผู้ปฏิบัติงานอาจจะต่างกันออกไป ขึ้น อยู่กับวัฒนธรรมและความคิดความอ่านของ คนไทย ความต้องการทางจิตใจของคนทุก

ชาติเหมือนกัน คือต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องการได้รับความยกย่อง ในโอกาสอันควร ต้องการความเห็นอกเห็นใจ ต้องการความเอาใจใส่และความสนใจ ต้องการการกระตุ้นทางใจ ต้องการความมั่นใจ เพียงแต่วิธีที่จะนำมาให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ เหล่านี้ อาจผิดกันบ้าง เพราะสังคมและวัฒนธรรมไม่เหมือนกัน ภายในองค์การมีอากาหลายอย่าง ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกต่าง ๆ ในองค์การของตัวมีขวัญต่ำ หรือ poor morale เช่นการทะเลาะเบาะแว้งในหมู่คนงาน การทำงานล่าช้าและผิดพลาดเสมอ การไม่ร่วมมือกัน การขาดหรือลาบ่อย ๆ การลาออกบ่อย ๆ เมื่อพบสิ่งเหล่านี้ผู้บริหารจะต้องพยายามค้นหาเหตุผลและแก้ไขเสียต้นมือ ถ้าหากผู้บริหารใช้วิธีดังกล่าวนี้ ร่วมกับการที่ตนมีอำนาจที่จะลงโทษในโอกาสอันควร การประสานงานที่ดีก็จะเกิดขึ้น

นอกจากนั้นวิธีการของ personnel administration บางวิธีก็เป็นความช่วยเหลือให้เกิดการประสานงานได้ ที่สำคัญคือ training คือการอบรม การอบรมเพื่อที่จะให้ผู้รับอบรมได้ทราบถึงวิธีการปฏิบัติงาน ทราบถึงนโยบายใหม่ ๆ ก็เป็นวิธีที่จะส่งเสริมการประสานงาน การอบรมผู้บริหารให้ได้เรียนและฝึก

การเป็นผู้นำ และรู้จัก technique ของการสร้าง morale ก็เป็นวิธีช่วยให้เกิดการประสานงานได้ สิ่งที่ต้องกล่าวเป็นพิเศษคือ การอบรมผู้บริหารหรือที่เรียกว่า executive development program นี้ มีได้หมายความว่า การจัดอบรมอย่างเป็นทางการ เช่นการจัดให้มีห้องบรรยาย มีผู้บรรยายแต่เพียงอย่างเดียว ความจริงแล้วการอบรมผู้บริหารให้เป็นผู้บริหารงานที่ต้นนี้ ไม่มีอะไรสำคัญยิ่งไปกว่า การที่หัวหน้าเอาใจใส่อบรมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเป็นคน ๆ ไป โดยการหัดให้แต่ละคนรู้จักรับผิดชอบ มีการมอบงานให้โอกาสแต่ละคน มีโอกาสได้เผชิญปัญหาใหม่ ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ การจัดให้มีการอบรมข้าราชการจากหน่วยต่าง ๆ ก็เป็นวิธีให้แต่ละหน่วย รู้ถึงปัญหาของหน่วยงานอื่น ๆ และของส่วนรวม ซึ่งจะช่วยให้แต่ละหน่วยมองปัญหาในขอบเขตที่กว้างขึ้น เป็นประโยชน์แก่การประสานงาน การอบรมชนิดที่นำข้าราชการจากหน่วยต่าง ๆ มา มีโอกาสอยู่ใกล้ชิดกันและกันอยู่ร่วมกัน เป็นการส่งเสริมให้เกิดความสนิทสนมกันในหมู่ข้าราชการหน่วยต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้มี face-to-face communication มากขึ้น ซึ่งจะช่วยในการประสานงาน

นอกจากวิธีการที่กล่าวมาแล้วก็ยังมามีวิธี

เฉพาะที่ใช้เพื่อสร้างการประสานงานอีก คือ  
 วิธีการประชุมหรือ conference ในองค์กร  
 ใหญ่ ๆ ไม่ว่าจะองค์กรของเอกชน หรือ  
 รัฐบาล ผู้บริหารต้องใช้เวลา  $\frac{1}{2}$  ถึงครึ่งหนึ่ง  
 เพื่อการประชุมประสานงาน การประชุมก็  
 เป็นวิธีการหนึ่งที่จะให้ผู้ประชุมได้มีโอกาส  
 แสดงความเห็น เป็นวิธีที่จะได้ข้แจ้งปัญหาที่  
 เกิดขึ้น ได้ทราบความเห็นหรือ point of view  
 ของผู้อื่น เป็นวิธีการที่จะให้การปฏิบัติงาน  
 อย่างหนึ่งอย่างใดได้เป็นไป ตามความเห็น  
 ของคนส่วนรวม เมื่อเป็นเช่นนี้ผู้ที่ได้ร่วม  
 ประชุม ก็จะได้ตั้งใจปฏิบัติในโครงการที่ตน  
 ได้มีส่วนร่วมให้ความเห็น และเข้าใจปัญหา  
 ของผู้อื่นหรือหน่วยอื่น โดยเฉพาะการประชุม  
 ที่มีผู้ร่วมประชุมจากส่วนงานต่าง ๆ จึง  
 ย่อมจะส่งเสริมการประสานงาน วิธีการที่

ใกล้เคียงกับการประชุมก็คือวิธีใช้คณะกรรมการ  
 (committee) เป็นวิธีที่จะให้ผู้แทน  
 ของหลาย ๆ หน่วยมาร่วมทำงาน เป็นวิธี  
 ที่จะให้เกิดการประสานงานวิธีหนึ่ง

นอกจากนี้การประสานงานอาจเกิด  
 ขึ้นจาก informal way คือการที่รู้จักกัน  
 เป็นส่วนตัว การได้พูดจากัน ได้พบปะกัน  
 ระหว่างรับประทานอาหาร เป็นต้น อย่างไรก็ตาม  
 ก็ตาม coordination แบบนี้จะต้องไม่เกิน  
 ขอบเขตของกฎระเบียบที่มีอยู่

ทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วแสดงให้เห็นว่า  
 การประสานงานที่ดี จำต้องมีการแบ่งหน่วย  
 งานอย่างถูกต้อง อันจะทำให้เกิดการขัดกัน  
 น้อยที่สุด จำต้องมีผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีอันจะ  
 เป็นผู้ที่จะชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนพร้อมที่  
 จะให้ความร่วมมือเพื่อประโยชน์ส่วนรวม



**Title:** Coordination

**Author:** Dr. Kasem Suwangul

**Contents:** Coordination can be defined as a process whereby personnel of different agencies or agencies of different organization can harmoniously work together for a common objective. Though coordination is indispensable in public administration, its achievement depends on a number of significant factors. First of all, there must be a recognition of the common objective. Secondly, there must be a good system of administrative communication among the employees. Finally, the attitude of the executive must be such as to maintain high morale among the employees. A recently-conducted psychological experiment reveals that an executive relying on an employee-centered approach is far more successful in inducing people to work with a high degree of efficiency than an executive who is obsessed by the task-centered method. It must also be kept in mind, that proper division of agencies and the acquisition of an able executive will not only lessen the conflicts among the working units but also foster an ideal atmosphere in which better coordination can be established.

