

# เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique)



เอกสารความรู้ สดร.

ลำดับที่ 18/ปีงบประมาณ 2553

สถาบันดำรงราชานุภาพ

สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

# คำนำ

เพื่อพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) อันเป็นการสนับสนุนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงของกระทรวงมหาดไทย ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สถาบันดำรงราชานุภาพ จึงได้จัดทำ “เอกสารความรู้ สดร.” ลำดับที่ 18 /ปีงบประมาณ 2553 เรื่อง “เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique)” เพื่อแจกจ่าย เผยแพร่ ให้ข้าราชการในสังกัดกระทรวงมหาดไทย ได้รับทราบข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติราชการต่อไป

เอกสารความรู้ สดร. ฉบับนี้ นำลงเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของสถาบันดำรงราชานุภาพ ([www.stabundamrong.go.th](http://www.stabundamrong.go.th)) ด้วย

สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

# เทคนิคการประสานงาน (Cooperation Technique)

รัตนาภรณ์ ศรีพิยัคฆ์<sup>1</sup>

## “การประสานงาน” คืออะไร?

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การประสานงาน” ไว้ดังนี้

“การประสานงาน” หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกันตลอดเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากร

การประสานงานเกิดจากความต้องการให้งานที่ทำประสบผลสำเร็จ โดยผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรับผิดชอบที่จะทำงานเหล่านั้นเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด และจะต้องมีความสอดคล้องกันอย่างเหมาะสม มีการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น จะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดหมายเดียวกันตาม

---

<sup>1</sup> นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย

วัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้ และต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนด ระยะเวลาและทรัพยากร<sup>2</sup>

**“การประสานงาน”** หมายถึง การจัดให้คนในองค์กรทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันโดยจะต้องตระหนักถึงความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติขององค์กรเป็นหลัก ต้องมีการจัดระเบียบ วิธีการทำงาน อีกทั้งความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องตลอดเวลา และกิจกรรมที่ต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่ทำให้เกิดความสับสน ขัดแย้ง หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ทำให้ได้มาซึ่งงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>3</sup>

ในทางราชการได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ว่า **การประสานงาน** หมายถึง “การจัดระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว ไม่ทำให้งานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์ และมีประสิทธิภาพ”

ส่วนทางธุรกิจนิยมที่จะให้ความหมายว่า **การประสานงาน** หมายถึง “การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องตลอดเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน”<sup>4</sup>

<sup>2</sup> วัลภา ทับแก้ว, ทักษะการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ. (เอกสารเชิงวิเคราะห์)

<sup>3</sup> ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์, การประสานงาน. <http://sosk.pres.tsu.ac.th/research/files/250820090325520825-2.pdf>

<sup>4</sup> สมิต สัจฉกร, ทักษะการประสานงาน. [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.php?passTo=aed1da5c127a1f81eac9398d9e0c80eb&pageid=3&bookID=394&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?passTo=aed1da5c127a1f81eac9398d9e0c80eb&pageid=3&bookID=394&read=true&count=true)

**การประสานงาน** คือ การจัดระเบียบการทำงานให้งานและคนทำงานสอดคล้องกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แต่การทำงานไม่ซ้ำซ้อนกัน และเป็นการประสานหลายเรื่องไปพร้อมๆ กัน เช่น เป้าหมาย แรงงาน ข้อมูล ความคิดเห็น จิตใจ ทรัพยากร วิธีการ ที่จะเข้าสู่เป้าหมายของโครงการ<sup>5</sup>

## ทำไมต้องมีการประสานงาน?

การประสานงานเกิดจากความต้องการที่จะให้งานที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จ โดยปฏิบัติอย่างสอดคล้องในจังหวะ เวลาเดียวกัน ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เป็นไปตามข้อกำหนด ประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน โดยก่อนการประสานงาน ควรกำหนดความต้องการให้แน่ชัดว่าจะประสานงานให้เกิดอะไรหรือเป็นอย่างไร หรือจะทำให้ได้ผลรับอย่างไร เพราะหากไม่มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนก็อาจจะประสานงานไปผิดจากที่ควรจะเป็น ซึ่งโดยทั่วไปจะประสานงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสะดวกราบรื่นไม่เกิดปัญหาข้อขัดแย้ง แต่ในการประสานงานในแต่ละครั้งหรือในแต่ละกรณี ประสานงานโดยวัตถุประสงค์เฉพาะ ดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
2. เพื่อขอความช่วยเหลือ และเพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์

อันดี

3. เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
4. เพื่อขจัดข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อใช้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร
6. เพื่อช่วยให้การดำเนินการเป็นไปตามแผน และทำให้มี

การวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบ

7. เพื่อตรวจสอบอุปสรรคและสภาพปัญหา

<sup>5</sup> จดหมายข่าว ก.พ.ร. เรื่อง การประสานงาน วิธีการจัดการที่ถูกล้ม. (ฉบับที่ 4/2549) [http://www.fda.moph.go.th/governance/Databashtml\\_link/](http://www.fda.moph.go.th/governance/Databashtml_link/)

## องค์ประกอบของการประสานงาน<sup>6</sup>

การประสานงานอาจพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ ได้ดังนี้

1. **ความร่วมมือ** จะต้องสร้างสัมพันธภาพในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย โดยอาศัยความเข้าใจ หรือการตกลงร่วมกัน มีการรวบรวมกำลังความคิด วิธีการ เทคนิค และระดมทรัพยากร มาสนับสนุนงานร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เต็มใจที่จะทำงานร่วมกัน
2. **จังหวะเวลา** จะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบของแต่ละคน ตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา
3. **ความสอดคล้อง** จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน
4. **ระบบการสื่อสาร** จะต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจตรงกัน อย่างรวดเร็ว และราบรื่น
5. **ผู้ประสานงาน** จะต้องสามารถดึงทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงาน เพื่อตรงไปสู่จุดหมายเดียวกัน ตามที่กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของงาน

---

<sup>6</sup> อ้างถึงแล้ว (3)

## ลักษณะของการประสานงาน

จากความหมายของการประสานงานที่กล่าวถึงข้างต้น จะเห็นได้ว่าการประสานงานมีลักษณะ ดังนี้

1. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดให้งานสอดคล้องกันโดยปราศจากการขัดแย้ง
2. การประสานงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความร่วมมือของผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย
3. การประสานงานเป็นเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่ในทางจัดการ
4. การประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-Way Communication) จะช่วยให้มีความเข้าใจตรงกัน
5. การประสานงานมีอยู่ทุกระดับชั้น ของสายการบังคับบัญชาทั้งในรูปที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ
6. การประสานงานมีได้ทั้งระหว่างหน่วยงานต่างๆ ระดับเดียวกัน และระหว่างหน่วยงานที่อยู่ต่างระดับกัน

### วิธีที่จะให้ได้รับความร่วมมือในการประสานงาน

การประสานงานไม่ควรจะกระทำโดยใช้อำนาจสั่งการแต่อย่างใด ควรใช้ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นหลัก เพราะความมีน้ำใจต่อกัน ใ่วางใจกันจะเป็นผลให้เกิดการร่วมมือมากกว่าการใช้อำนาจหน้าที่พยายามผูกมิตรตั้งแต่ต้นและป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกเป็นปฏิปักษ์ มีความหวาดระแวงหรือกินแหนงแคลงใจกัน ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ไม่นินทาว่าร้ายกัน ไม่นินทาความผิดให้แก่ผู้อื่น เมื่อมีสิ่งใดจะช่วยเหลือแนะนำกันได้ก็อย่าลังเล และพร้อมจะรับฟังคำแนะนำของผู้เกี่ยวข้องแม้จะไม่เห็นด้วยก็อย่าแสดงปฏิกริยาโต้ตอบ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็ต้องแจ้งให้ทราบ

## ปัญหาในการติดต่อประสานงาน<sup>7</sup>

โดยส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานมักจะเป็นเรื่องของการบริหารคน ซึ่งไม่สามารถบังคับให้ใครทำอะไรตามใจได้ คนเป็นเรื่องที่ควบคุมค่อนข้างลำบาก เรื่องหนักใจอยู่ที่ว่า จะต้องไปติดต่อประสานงานกับคนที่คุยกันแล้วจนกันไม่ติด พูดกันไม่รู้เรื่อง คิดกันคนละอย่าง และที่ซ้ำร้ายหากต้องไปติดต่อประสานงานกับคนที่ไม่ถูกชะตากัน รับรองว่าใครก็ใคร จะต้องคิดมาก กลุ้มใจ หรือมีปัญหาก่อขึ้นตามมาสารพัด

ไม่มีใครที่ไม่เคยเจอปัญหาในการติดต่อประสานงาน แต่สิ่งสำคัญคือ จะเอาชนะปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้อย่างไร ซึ่งพบว่าส่วนใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการติดต่อประสานงานนั้นหนีไม่พ้นสาเหตุของเรื่องรุ่นๆ ดังต่อไปนี้

- **ให้ข้อมูลล่าช้าเกินไป** – การที่ติดต่อประสานงานกับอีกหน่วยงานหนึ่งล่าช้า นั้นอาจจะเป็นเพราะว่ามีแต่รอข้อมูลจากอีกหลายหน่วยงาน จึงทำให้ส่งข้อมูลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องล่าช้าตามไปด้วย ปัญหานี้เกิดขึ้นบ่อยครั้ง
- **รับ - ส่งข้อมูลผิดพลาด** – การรับ และส่งมอบข้อมูลรายงาน เอกสารที่ผิดพลาด ย่อมนำไปสู่การติดต่อประสานงานที่ไม่รู้จบ คนบางคนยังไม่ทันฟัง กลับด่วนสรุปตามอำเภอใจ หรือคนบางคนเอาเร็วไว้ก่อน ส่งข้อมูลให้ด้วยความรวดเร็ว แต่ข้อมูลที่นำส่งให้ กลับพบแต่ข้อผิดพลาด

<sup>7</sup> อภรณ์ ภูริทยพันธุ์, เม้าท์เรื่องงาน กับ อลิส ปัญหาวุ่น ๆ ของการประสานงาน.



- **เพิกเฉย และหลงลืม** – การเพิกเฉย ไม่สนใจว่าเป็นหน้าที่ของตนเองที่จะต้องติดตาม ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ คิดว่าไม่ใช่เรื่อง ไม่ใช่หน้าที่ ไม่เห็นความจำเป็น หรือไม่เห็นความสำคัญของการติดต่อประสานงาน คิดเสียแต่ว่ารอให้อีกฝ่ายติดต่อมาเองไม่ดีกว่าหรือ และบางคนยิ่งซ้ำร้ายใหญ่ นัดแล้ว แต่กลับลืมนัดที่รับปากไว้

- **ไม่ได้รับความร่วมมือ** – มีสาเหตุมาจาก มีความคิดที่แตกต่างกัน มือคติดต่อกัน ไม่ชอบกัน หรือปิดบังข้อมูล ทำให้ไม่เกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง

## ปัจจัยในการประสานงาน

ปัจจัยที่จำเป็นต่อการประสานงานไม่ว่าจะเป็นองค์การ หรือหน่วยงานประเภทใด มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. **คน** หมายถึง ผู้ซึ่งจะทำให้งานเป็นผลขึ้นมา การประสานงานที่แท้จริง คือ การประสานคนให้ร่วมมือร่วมใจร่วมกำลังงานด้วยการนำเอาความสามารถของคนมาทำให้เกิดผลงานในจุดมุ่งหมายเดียวกัน ความสามารถของคนพิจารณาได้สองด้านคือทางด้านความรู้และด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้ประสานงานต้องมีความรู้ความสามารถและการมองการณ์ไกล มีมนุษย-สัมพันธ์ดี มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ผู้ร่วมงานทุกฝ่ายเข้ากันได้ดี มีการพบปะหารือกันอยู่เสมอ

2. **เงิน** หมายถึง ตัวเงินและสิ่งอื่นซึ่งสามารถใช้เป็นสื่อกลางในการแลกเปลี่ยนได้ ในการประสานงานจะต้องมีกำลังเงินสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3. **วัสดุ** หมายถึง สิ่งของเครื่องมือและเครื่องใช้ต่างๆ ในการประสานจะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ช่วยในการประสานงานอย่างพอเพียง

4. **วิธีการทำงาน** หมายถึง การบริหารงานให้สามารถบรรลุผลสำเร็จตามจุดประสงค์ที่กำหนดเป็นเป้าหมายไว้ มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้ชัดเจน มีการมอบหมายงาน และการควบคุมงาน การติดต่อสื่อสารที่ดี

การประสานงานอาจทำได้หลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีย่อมให้ผลแตกต่างกันไปสุดแต่เงื่อนไขของสถานการณ์ที่ผิดแผกแตกต่างกันอาจมีการประสานงานด้วยระบบ หรือประสานงานด้วยคน หรืออาจใช้ทั้งระบบและคนควบคู่กันไป

การประสานงานอาจมีบุคคลคนเดียวเป็นผู้ประสานเพื่อความคล่องตัวและการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็วฉับไว แต่ถ้าเป็นงานที่มีระบบซับซ้อนและมีขอบเขตกว้างขวางเกินกว่าที่คนเพียงคนเดียวจะประสานงานได้ก็ต้องจัดตั้งเป็นคณะผู้ประสานงาน

การประสานงาน อาจกระทำได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. **การประสานงานอย่างเป็นทางการ** หมายถึง การประสานงานแบบมีพิธีรีตรองที่ต้องปฏิบัติ เช่น มีหนังสือติดต่อหรือแจ้งเป็นลายลักษณ์อักษร หรือเสนอรายงานเป็นลำดับขั้น เป็นต้น

2. **การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ** หมายถึง การประสานงานแบบไม่มีพิธีรีตรองเพียงแต่ทำความตกลงให้ทราบถึงการที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามจังหวะเวลาเดียวกัน และด้วยจุดประสงค์เดียวกัน การดำเนินการต้องอาศัยความใกล้ชิดสนิทสนมเป็นส่วนตัว

ระหว่างบุคคล ไม่มีแบบแผน เป็นการติดต่อแบบเผชิญหน้าซึ่งกันและกัน ผลดีก็คือ สามารถมีความเข้าใจที่ตรงกันและชัดเจนที่สุด เช่น การประสานงานด้วยวาจาทางโทรศัพท์ หรือการเข้าพบผู้ที่ติดต่อโดยตรง<sup>8</sup>

### **ผู้เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกัน ควรมีสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติดังนี้**

1. เต็มใจที่จะติดต่อกับผู้อื่นก่อน
2. แสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่นก่อน สร้างสัมพันธที่ดี มีความไว้วางใจกัน
3. ฟังผู้อื่นพูดให้มาก
4. หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง
5. ชักชวนการทำงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกัน
6. ทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติและจังหวะเวลาให้รับกัน
7. เสริมสร้างมิตรไมตรี และความเป็นกันเอง
8. ติดตามตามสายงาน และช่องทางสื่อสารที่ถูกต้อง
9. จะต้องประสานวัตถุประสงค์และนโยบายตามแผนงาน โดยพิจารณาถึงระเบียบวิธีปฏิบัติงาน การใช้เวลา วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน กำลังเงิน และวิธีการสื่อสาร

<sup>8</sup> วัลภา ทับแก้ว, การประสานงานในองค์กร. <http://www.kutong.th.gs/web-k/utong/km/7pasy.html>.

## สิ่งที่ต้องประสาน

การประสานงานนั้น มีความหลากหลายในเรื่องที่จะประสานกัน ซึ่งจะต้องพิจารณารูปแบบของการประสานงานให้เหมาะสม โดยทั่วไปมีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการประสานงานในแต่ละกรณี ดังต่อไปนี้

1. **วัตถุประสงค์** การประสานงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ต้องอาศัยความร่วมมือและจังหวะเวลาในการปฏิบัติจากผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่าย

2. **กระบวนการ** การประสานงานในเรื่องที่มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเป็นทางการ จะต้องกระทำให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นเรื่องที่จะต้องระมัดระวังอย่างยิ่ง เพราะงานที่มีวัตถุประสงค์ดีแต่มีการปฏิบัติผิดขั้นตอน ก็จะทำให้ไม่ได้รับผลตามต้องการ

3. **เจ้าหน้าที่กับเจ้าหน้าที่** การประสานงานระหว่างคนต้องคำนึงถึงความเข้าใจและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ในเบื้องต้นจะต้องมีการยอมรับระหว่างกันเพื่อจะได้มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ความร่วมมือก็จะเกิดตามมา เจ้าหน้าที่ซึ่งรับผิดชอบในงานที่ต้องร่วมกันทำเป็นทีมก็ต้องให้ความร่วมมือกันโดยลักษณะของการทำงานอยู่แล้ว แต่เจ้าหน้าที่ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันมักจะเข้าใจว่าอยู่ต่างทีมงานกัน แท้ที่จริงผู้ซึ่งอยู่ต่างหน่วยงานกันแต่ต้องติดต่อประสานงานกันก็คือ เป็นทีมงานเดียวกันได้ ทั้งนี้จะต้องทำความเข้าใจวัตถุประสงค์ให้ตรงกันและรู้บทบาทหน้าที่ของตนในงานที่จะประสานกัน มีความร่วมมือให้แก่กัน

4. **หน่วยงานต่อหน่วยงาน** การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน

5. **นโยบายกับการปฏิบัติ** นโยบายถูกกำหนดขึ้นโดยผู้บริหารสูงสุด การปฏิบัติด้วยวิธีการใดๆ จะต้องไม่ขัดกับนโยบายแม้

จะให้ผลตรงตามวัตถุประสงค์ และบรรลุเป้าหมาย โดยมีการประสานนโยบายอันได้แก่ หลักการที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อใช้เป็นกรอบหรือแนวทางปฏิบัติ ซึ่งจะต้องทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้รับรู้มีความเข้าใจ และปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน เป็นการประสานนโยบายกับการปฏิบัติ

6. การปฏิบัติกับการปฏิบัติ ในการประสานงานใดๆ จะมีการปฏิบัติหลายกิจกรรมซึ่งแต่ละกิจกรรมก็จะดำเนินไปในแนวทางที่จะให้เกิดประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด แต่ถ้าไม่มีการประสานการปฏิบัติก็อาจจะไม่สอดคล้องกัน ไม่ถูกจังหวะเวลา และเป็นผลให้งานโดยส่วนรวมเสียหายได้

## เทคนิควิธีในการประสานงาน

ผลลัพธ์ที่ดีเกิดจากการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

### การใช้เครื่องมือสื่อสาร

การใช้เครื่องมือสื่อสาร เช่น โทรศัพท์ โทรสาร จดหมาย อิเล็กทรอนิกส์ เป็นเครื่องมือสื่อสารที่รวดเร็ว ประหยัดเวลา มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ก่อนเริ่มประสาน คิดก่อนว่า เราต้องการอะไร เมื่อไร ที่ไหน อย่างไร ควรติดต่อใคร หน่วยงานใด
- ควรมีบัญชีโทรศัพท์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไว้เป็นส่วนตัว และส่วนกลาง
- เมื่อติดต่อกับผู้ใด ควรจดชื่อและเบอร์โทรศัพท์ของผู้นั้นไว้ใช้ติดต่อในโอกาสต่อไป บางครั้งทำเป็นบัญชีไว้ในปกแฟ้มเรื่องนั้นๆ

- ควรประสานกับระดับเดียวกัน หรือต่ำกว่าก่อน
- ใช้คำพูดสุภาพ ให้เกียรติคู่สนทนาแม้รู้ว่าเขามีตำแหน่งต่ำกว่า ไม่พุดยกตนข่มท่าน
  - อาจหาข้อมูลก่อนว่า ผู้ที่เราจะโทรติดต่อ เป็นผู้ใด ตำแหน่งหน้าที่ใด อายุเท่าใด เมื่อสนทนากัน อาจเรียก พี่ น้อง ท่าน จะทำให้เขารู้สึกดี
  - การอ่อนน้อมถ่อมตนด้วยความจริงใจ มักเป็นที่พอใจของผู้อื่น
  - ในการประสานงานครั้งที่ 2 หลังจากรู้จักกันแล้ว อาจทักทายหรือซักถามด้วยความห่วงใย จริงใจ เกี่ยวกับเรื่อง สุขภาพ การงาน ฯลฯ ก่อนประสานเรื่องงาน
    - กล่าวคำขอบคุณทุกครั้ง ก่อนจบการสนทนา
    - เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งโทรสารไปให้ จะรีบทำหนังสือไป

## การประสานด้วยหนังสือ

การประสานงานด้วยหนังสือใช้ในกรณีที่เป็นการประจำที่ทั้งสองหน่วยงาน ทราบระเบียบปฏิบัติอยู่แล้ว มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- หากเป็นเรื่องใหม่ ควรประสานทางโทรศัพท์ก่อนเสมอ
- ตัวอย่างเรื่องที่ต้องมีหนังสือไป หลังจากโทรติดต่อด้วยวาจาแล้ว เช่น ขอรทราบข้อมูล ขอรทราบหรือ ขอรทราบความต้องการ ขอรรับการสนับสนุน ขอรความอนุเคราะห์ ฯลฯ
  - การร่างหนังสือ ควรให้ ถูกหลักการ ถูกต้อง ถูกใจ (ผู้รับ)
  - การร่างหนังสือขอรรับการสนับสนุน หรือขอรความอนุเคราะห์ ควรประกอบด้วย (1) เหตุที่มีหนังสือมา (2) ยกย่องหน่วยงานที่จะ

ขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ (3) เรื่องราวที่ต้องการขอรับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ (4) ตั้งความหวังที่จะได้รับการสนับสนุน/ขอความอนุเคราะห์ และ (5) ขอขอบคุณ

- การร่างหนังสือขอความร่วมมือ ควรประกอบด้วย (1) เหตุที่มีหนังสือมา (2) ความจำเป็นและเรื่องที่จะขอความร่วมมือ (3) เรื่องราวที่ต้องการขอความร่วมมือ (4) ตั้งความหวังที่จะได้รับความร่วมมือ และ (5) ขอขอบคุณ

- เมื่อได้รับการสนับสนุน การอนุเคราะห์ แล้ว ควรมีหนังสือไปขอบคุณหน่วยงานนั้นๆ เสมอ เพื่อสานความสัมพันธ์ไว้สำหรับโอกาสต่อไป

## การพบปะด้วยตนเอง

การพบปะด้วยตนเอง เป็นการประสานงานที่ดีที่สุดเพราะได้พบหน้า ได้เห็นบุคลิกลักษณะ สีหน้าท่าทาง ของผู้ติดต่อทั้งสองฝ่าย มีเวลาในการซักถามทำความเข้าใจกันได้อย่างพอเพียง เพราะทั้งสองฝ่ายต้องวางมือจากงานอื่นๆ ทั้งหมด มีข้อเสีย คือ ใช้เวลามาก มักใช้การพบปะในกรณีที่เป็นเรื่องนโยบาย เป็นเรื่องสำคัญ หรือมีรายละเอียดมาก หรือต้องการให้เกียรติให้ความสำคัญแก่อีกฝ่ายหนึ่ง หรือต้องการสร้างความรู้สึกที่ดีแก่อีกฝ่ายหนึ่ง ให้เขารู้สึกว่า เราให้ความสำคัญแก่เขาด้วยการมาพบด้วยตนเอง มีแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ควรเตรียมหัวข้อหารือไปให้พร้อม และจดบันทึกไว้ หากอีกฝ่ายไม่ได้บันทึก เราอาจบันทึกสั้นๆ ใส่กระดาษโน้ตไว้ให้เขา หรือเตรียมพิมพ์รายการไปล่วงหน้า เพื่อให้เขามีบันทึกช่วยจำ และใช้สิ่งกระตุ้นแก่บุคลากรในหน่วยงานของเขาได้

- เมื่อรับปากเรื่องใดไว้ ต้องรีบทำ เช่น จะรีบส่งเอกสารไปให้ หรือ จะรีบทำหนังสือไป<sup>9</sup>

## สรุป

การประสานงาน เป็นศิลปะอย่างหนึ่ง ซึ่งต้องอาศัยความสุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน ความจริงใจ ความอดทนอดกลั้น ความยิ้มแย้มแจ่มใส ในการติดต่อกับบุคคลอื่น เพื่อขอรับการสนับสนุน ขอความร่วมมือ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน

การประสานงานที่ดี ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นและรวดเร็ว ทุกคน ทุกฝ่ายมีความเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดียิ่งขึ้น ช่วยประหยัดเวลา เงิน วัสดุ และสิ่งของต่างๆ ในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของงานมากขึ้น และยังสร้างความกลมเกลียว ความเข้าใจอันดีและความสามัคคี อีกทั้งช่วยจัดข้อขัดแย้งในการทำงาน ป้องกันการก้าวร้าวหน้าที่ ขจัดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อนหรือเหลื่อมล้ำกัน ก่อให้เกิดการทำงานเป็นทีม สร้างความสำนึกในการรับผิดชอบร่วมกัน รวมถึงเข้าใจข้อเท็จจริงและปัญหาของหน่วยงานอื่นนำไปสู่การกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และรู้หนทางการปรับปรุงงานต่อไป

---

<sup>9</sup> อ้างถึงแล้ว (3)



## บรรณานุกรม

- วัลภา ทับแก้ว, **ทักษะการประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ**.  
(เอกสารเชิงวิเคราะห์)
- สมิต สัจฉกร, **ทักษะการประสานงาน**. [http://www.tpa.or.th/writer/read\\_this\\_book\\_topic.=php?passTo=aed1da5c127a1f81eac9398d9e0c80eb&pageid=3&bookID=394&read=true&count=true](http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.=php?passTo=aed1da5c127a1f81eac9398d9e0c80eb&pageid=3&bookID=394&read=true&count=true)
- ปวีณา จันทร์ประดิษฐ์, **การประสานงาน**. <http://sosk.pres.tsu.ac.th/research/files/250820090325520825-2.pdf>
- จดหมายข่าว ก.พ.ร. เรื่อง **การประสานงาน วิธีการจัดการที่ถูกलिम**.  
(ฉบับที่ 4/2549) [http://www.fda.moph.go.th/governance/Database/html\\_link/](http://www.fda.moph.go.th/governance/Database/html_link/)
- อเนก แสงสุก, **เทคนิคการประสานงาน**. <http://www.anegsangsoog.com/>
- วัลภา ทับแก้ว, **การประสานงานในองค์กร**. <http://www.kutong.th.gs/web-k/utong/km/7pasy.html>.

# คณะผู้จัดทำ

## บรรณาธิการบริหาร

นายศุภโชค เลหาพะพันธุ์ ผู้อำนวยการสถาบันดำรงราชานุภาพ

## ที่ปรึกษาของบรรณาธิการ

นายสงวน ธีระกุล ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านนโยบายและแผน

## หัวหน้ากองบรรณาธิการ

นางนิทฐา แสงทอง ผู้อำนวยการส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้

## กองบรรณาธิการ

นางวันเพ็ญ ทรงวิวัฒน์

นางนิรมล เกิดแก้ว

นางรัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์

นางกาญจนา แจ่มมินทร์

นายกิจชัย กุลสัมฤทธิ์

นายธนวรรษต์ สุภาพันธ์

นายคมสัน วรวิวัฒน์

## ศิลปินกรรม / จัดทำรูปเล่ม

นางสาวอัจนา เตชะพันธุ์

ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้ สถาบันดำรงราชานุภาพ  
สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โทร. 0-221-5958, 50557 (สี่สาร สป.มท.)

“ บทความหรือข้อคิดเห็นใดๆ ที่ปรากฏในเอกสารความรู้ สดว.  
เป็นวรรณกรรมของผู้เขียนโดยเฉพาะ สถาบันดำรงราชานุภาพและกองบรรณาธิการ  
ไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย”