

องค์ความรู้จากการถอดบทเรียน/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
ของบุคลากรในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค ๗
เรื่อง การสื่อสารและการประสานงาน

โดยใช้หลักการ

"จะประสานหน่วยงาน ต้องประสานคน จะประสานคน ต้องประสานใจ"

ขั้นตอนการจัดทำ KM ของสำนักงานศึกษาธิการภาค ๗

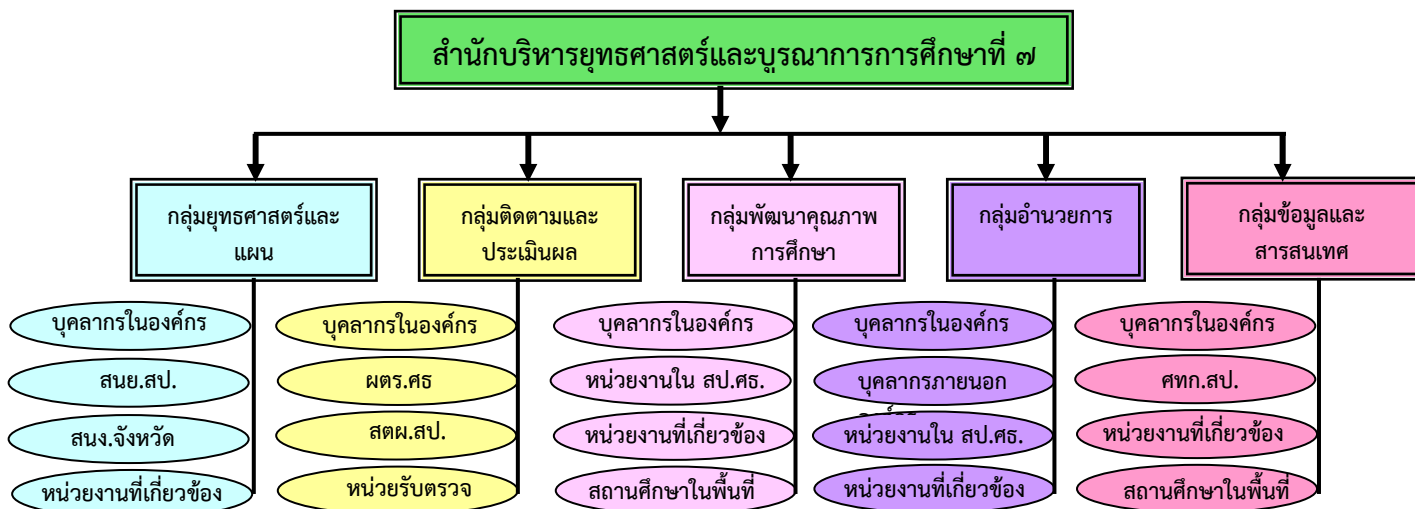
๑. ผู้อำนวยการฯ ประชุมเพื่อให้บุคลากรเสนอแนะปัญหาในการดำเนินงานของโครงการที่ผ่านมาในแต่ละกลุ่ม แล้วให้เสนอว่าแต่ละกลุ่มมีงานอะไรบ้าง/มีองค์ความรู้อะไรที่สำคัญ ๆ ของแต่ละงานหรือแต่ละภารกิจ



๒. จัดลำดับความสำคัญ (Priority) ร่วมกันซึ่งแต่ละกลุ่มได้แสดงองค์ความรู้ที่มีความจำเป็นที่แตกต่างกันออกไป แต่สิ่งที่มีเหมือนกันทุกกลุ่มจากการหาค่าความถี่แล้ว คือ การสื่อสารและการประสานงาน ทั้งนี้ เนื่องจากภารกิจหลักของหน่วยงานคือ เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่มจังหวัด ดังนั้นการติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจ รวมถึงการชี้แจงนโยบายเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกลุ่มงานใน ศรภ. ๗ ประกอบด้วย

- กลุ่มยุทธศาสตร์และแผน
- กลุ่มติดตามและประเมินผล
- กลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- กลุ่มอำนาจการ
- กลุ่มข้อมูลและสารสนเทศ

แผนผังแสดงการประสานงานของกลุ่มต่าง ๆ



การสื่อสารและการประสานงาน

๑. วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

- ๑) เพื่อแจ้งให้ผู้ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องทราบ
- ๒) เพื่อรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์อันดี
- ๓) เพื่อขอคำยินยอมหรือความเห็นชอบ
- ๔) เพื่อขอความช่วยเหลือ
- ๕) เพื่อจัดข้อขัดแย้งที่อาจมีขึ้น
- ๖) เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- ๗) เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

๒. องค์ประกอบของการประสานงาน

- ๑) ความร่วมมือ จะต้องมีความเข้าใจหรือมีการตกลงร่วมกัน มีการระดมความคิด วิธีการเทคนิค การจัดหาทรัพยากรมาสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
- ๒) จังหวะเวลา ผู้ที่ปฏิบัติงานต้องมีความรับผิดชอบ ทำให้งานนั้นเป็นไปตามกำหนดเวลาที่ตกลงกันให้ตรงเวลา
- ๓) ความสอดคล้องกัน จะต้องพิจารณาความเหมาะสมพอดี ไม่ทำงานซ้อนกัน เพื่อให้การบริหารงานประสบความสำเร็จ
- ๔) ระบบการสื่อสารที่ตรงกันอย่างรวดเร็วและราบรื่น
- ๕) ผู้ประสานจะต้องสามารถทำให้ทุกฝ่ายเข้าร่วมทำงานอย่างมีจุดมุ่งหมายเดียวกันตามวัตถุประสงค์ของงานที่กำหนดไว้

๓. ประโยชน์ของการประสานงาน

- ๑) ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้อย่างราบรื่นรวดเร็ว
- ๒) ช่วยประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- ๓) ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจถึงนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

- ๔) ช่วยสร้างความสามัคคีและความเข้าใจในหมู่คณะ
- ๕) เสริมสร้างขวัญของผู้ปฏิบัติงาน
- ๖) ลดอันตรายจากการทำงานให้น้อยลง
- ๗) ช่วยลดข้อขัดแย้งในการทำงาน
- ๘) ช่วยให้ปฏิบัติงานเป็นหมู่คณะ และเพิ่มผลสำเร็จของงาน
- ๙) ช่วยเกิดความคิดใหม่ๆ และปรับปรุงอยู่เสมอ
- ๑๐) ป้องกันการทำงานซ้ำซ้อน
- ๑๑) การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ประเภทของการประสานงาน หลายวิธีแตกต่างกันไปได้แก่

- ๑) การประสานงานอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
- ๒) การประสานงานภายในองค์กรและภายนอกองค์กร
- ๓) การประสานงานในแนวดิ่ง (Top- Down Bottom-up) และแนวนราบ

การประสานงาน เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังนี้

- ๑) นโยบาย ให้แต่ละหน่วยขององค์กรต้องประสานนโยบายเพื่อบรรลุผลขององค์กร
- ๒) ใจ สมาชิกในองค์กรล้วนมีชีวิตจิตใจในการปฏิบัติงานร่วมกันย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง
- ๓) แผน องค์กรจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ ผู้ปฏิบัติต้องประสานแผนประสานโครงการที่เกี่ยวข้องกันด้วย
- ๔) งานที่รับผิดชอบ งานย่อย ๆ ในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานต้องเตรียมประสานที่เกี่ยวข้องให้ลุล่วงไปด้วยดี
- ๕) คน ในการปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับคน จึงต้องประสานคนทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
- ๖) ทรัพยากร อาคาร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ อาจต้องขอยืมขอเบิก

สิ่งสำคัญเบื้องต้นของการประสานงาน

- ๑) การจัดวางหน่วยงานที่ง่าย (Simplified Organization)
 - การแบ่งแผนก
 - การแบ่งแยกงานตามหน้าที่
 - การจัดวางรูปงานและระเบียบการที่ชัดเจน
- ๒) การมีโครงการและนโยบายอันสอดคล้องต้องกัน
- ๓) การมีวิธีติดต่อกันภายในองค์กรที่ทำไว้ดี
- ๔) เหตุที่ช่วยให้มีการประสานงานโดยสมัครใจ
- ๕) ประสานงานโดยวิธีการควบคุม

๕. เครื่องมือที่ช่วยในการติดต่อสื่อสาร
- ๑) แบบฟอร์มในการปฏิบัติงาน (Working Paper)
 - ๒) รายงานเป็นหนังสือ (Written Report)
 - ๓) เครื่องมือ เช่น โทรศัพท์ คอมพิวเตอร์ FAX
๖. การทำงานที่ต้องมีการประสานงาน
- ๑) พยายามผูกมิตรในโอกาสแรก
 - ๒) หลีกเลี่ยงการนินทาว่าร้ายหัวหน้าคนงาน
 - ๓) ไม่โยนความผิดไปให้ผู้อื่น
 - ๔) สรรเสริญหัวหน้าคนงานอื่นเมื่อเขาทำความดี
 - ๕) ช่วยเหลือเมื่อมีเหตุฉุกเฉิน
 - ๖) เมื่อมีงานเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ควรแจ้งให้เขาทราบ
 - ๗) รับฟังคำแนะนำ
 - ๘) ความเห็นของคนอื่น แม้เราจะไม่เห็นด้วยก็ควรฟัง

๗. องค์ความรู้จากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของคนในองค์กร

สาเหตุของปัญหาเกี่ยวกับการประสานงาน

ปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือ

๑. ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน
๒. ไม่สนใจงานที่ต้องทำร่วมกัน
๓. ไม่ยอมรับว่างานนั้น ๆ เป็นหน้าที่
๔. ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของงาน
๕. ไม่เห็นด้วยในวิธีการ หรือรูปแบบการทำงาน

ปัญหาเกี่ยวกับจังหวะเวลา

การประสานงานนอกจากการให้ความร่วมมือกันแล้วจะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติให้ถูกจังหวะเวลาด้วย การประสานงานที่พลาดจังหวะเวลามีสาเหตุ ดังนี้

๑. ไม่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
๒. ไม่ตัดสินใจทำให้พลาดจังหวะ
๓. ไม่ลงมือทำทันทีที่รอจนใกล้กำหนด
๔. ไม่ได้รับข่าวสารทันเวลา
๕. ไม่ได้กำหนดเวลาให้แน่นอน

ปัญหาเกี่ยวกับความสอดคล้อง

การประสานงานแม้จะให้ความร่วมมือทำงานอย่างดีถูกจังหวะเวลาก็ตาม จะต้องคำนึงถึงการปฏิบัติให้สอดคล้องกันตามวัตถุประสงค์ของงาน สาเหตุที่การปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน มีดังนี้

๑. ขาดความเข้าใจในวัตถุประสงค์
๒. ไม่ได้รับคำสั่งแจ้งในแผนงาน
๓. ไม่คุ้นเคยกับงานที่จะปฏิบัติ
๔. ไม่พอใจจะปฏิบัติตามวิธีการที่ได้รับคำสั่ง
๕. ไม่มีความสามารถในงานที่ต้องปฏิบัติอย่างเพียงพอ

ปัญหาเกี่ยวกับการสื่อสาร

การประสานงานแม้จะได้รับความร่วมมือด้วยดี หากแต่การสื่อสารระหว่างกันไม่เป็นที่เข้าใจตรงกัน ต่างฝ่ายต่างมีประสบการณ์ที่ต่างกัน ไม่มีขอบข่ายแห่งการรับรู้ (Frame of Reference) ร่วมกันทำให้ปฏิบัติไม่ตรงตามจังหวะเวลา และไม่สอดคล้องกันด้วยสาเหตุดังนี้

๑. ข่าวสารส่งช้าไม่ถึงผู้รับสารตามกำหนดเวลา
๒. ข่าวสารตกหล่นสูญหายเพราะการสื่อสารผิดช่องทาง
๓. ข่าวสารไม่เป็นที่เข้าใจหรือตีความได้เป็นหลายความหมาย
๔. ข่าวสารก่อให้เกิดความเข้าใจผิด

ปัญหาเกี่ยวกับผู้ประสานงาน

การประสานงานจำเป็นต้องมีบุคคลผู้ทำหน้าที่ประสานงานที่มีลักษณะประจำตัวอันเหมาะสมในการที่จะช่วยให้การประสานงานเป็นไปด้วยดี แต่ผู้ประสานงานขาดคุณสมบัติด้วยสาเหตุ ดังนี้

๑. ไม่มีความรับผิดชอบ
๒. ไม่รู้ข้อมูลที่แท้จริง
๓. ไม่เข้าใจระเบียบแบบแผนประเพณีปฏิบัติ
๔. ไม่ตรวจสอบข้อมูลให้ครบถ้วน
๕. ไม่มีมนุษยสัมพันธ์

การป้องกันปัญหาของการประสานงาน

ในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาการประสานงานนอกจากจะมีการจัดทำระบบการประสานงานไว้เป็นพื้นฐานแล้ว จะต้องคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นล่วงหน้า และจัดให้มีมาตรการป้องกันหรือแก้ไขปัญหาไว้ให้พร้อม ดังนี้

๑. จัดทำแผนปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้มีการปฏิบัติที่เข้าใจตรงกัน ในบางกรณีจะต้องจัดทำตารางเวลาการปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดที่ครบถ้วนสมบูรณ์
๒. กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติไว้เป็นบรรทัดฐานในการปฏิบัติงาน
๓. กำหนดจุดติดต่อประสานงานให้เป็นที่รู้และเข้าใจโดยแน่ชัด
๔. จัดทำบันทึกข้อตกลงในความร่วมมือเพื่อความเข้าใจและไม่ให้ข้อมูลตกหล่น จนอาจเกิดความขัดแย้งในภายหลัง
๕. จัดให้มีการประชุมก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนงานทุกครั้งเพื่อกำหนดขอบเขตงานและผู้รับผิดชอบ
๖. มีการฝึกซ้อมการปฏิบัติและแก้ไขข้อบกพร่อง เขียนแนวทางการปฏิบัติหลังการแก้ไขและยืนยันให้ปฏิบัติตามที่เขียนไว้
๗. ชี้แจงข้อปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่จะต้องทำร่วมกันให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจอย่างชัดเจน
๘. จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้เพียงพอและมีอุปกรณ์เสริมเพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้โดยเรียบร้อย
๙. ยืนยันกำหนดเวลาในการปฏิบัติงานให้แน่นอน
๑๐. มีการติดตามผลเป็นระยะ หากมีข้อขัดข้องจะต้องมีการดำเนินการแก้ไขโดยทันที

ข้อบกพร่องที่มักเกิดขึ้นในการประสานงาน

๑. ไม่ทำความเข้าใจในวัตถุประสงค์ให้แน่ชัด
๒. ไม่กำหนดเป้าหมายที่ต้องได้ให้ชัดเจน
๓. ไม่พิจารณาคัดเลือกผู้ประสานงานให้ถูกต้อง
๔. ไม่ให้แนวทางปฏิบัติในการประสานงานอย่างเป็นขั้นตอน
๕. ไม่ให้อำนาจหน้าที่แก่ผู้ประสานงานอย่างเพียงพอ
๖. ไม่ใช้วิธีประสานงานให้เหมาะสม
๗. ไม่ใส่ใจจริงจังกับการประสานงาน

วิธีสร้างความร่วมมืออาจใช้แนวทางปฏิบัติ ดังนี้

๑. ชี้ให้เห็นประโยชน์ร่วมกัน ทำให้บุคคลที่เกี่ยวข้องต้องมีความรู้สึกต่องานตรงกันด้วยการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง และทำความเข้าใจถึงผลงานที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกัน การชักจูงให้เห็นประโยชน์ของส่วนรวมอาจใช้ไม่ได้กับคนบางคน จึงต้องชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ทางอ้อมที่ผู้เกี่ยวข้องในการประสานงานจะได้รับด้วย

๒. ผูกมิตรไมตรีต่อกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีน้ำใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยวิธีให้ผู้เกี่ยวข้องร่วมแสดงความคิดเห็นถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จให้จงได้และย้ำให้เห็นว่าเป็นความสำเร็จร่วมกัน

๓. แนะนำกัน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกันมีความสามารถทัดเทียมกันด้วยการพิจารณาความสามารถของผู้ร่วมปฏิบัติในการประสานงาน ทั้งด้านความสามารถในการสื่อสาร ความสามารถเฉพาะด้านหรือความถนัดในงาน และให้ข้อแนะนำที่จะเป็นแนวทางทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความสามารถในระดับเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อจะได้ทำงานไปด้วยกันได้

๔. มีการสื่อสารที่ดี ทำให้ได้ประสบการณ์ร่วมกันหรือสร้างสภาวะคล้ายคลึง ด้วยการร่วมกันคิด หากสามารถร่วมวางแผนปฏิบัติการด้วยกันตั้งแต่ต้นก็จะช่วยให้มีกรอบแห่งการอ้างอิง (Frame of reference) ร่วมกันทำงานอยู่ในวงประสบการณ์ที่มีสภาวะคล้ายคลึงกัน

๕. เพิ่มความใกล้ชิด ทำให้มีการพบปะหรือกันอยู่เสมอเพื่อให้ไว้วางใจกัน เพราะความใกล้ชิด จะช่วยให้ได้และเปลี่ยนความคิดเห็นและถ่ายทอดความรู้สึกถึงกันยิ่งใกล้ชิดกันมากเท่าใดก็จะเกิดความเข้าใจและรู้จักคุ้นเคยกันมากขึ้น ถ้ามีความหวังดีต่อกัน มีเจตนาที่บริสุทธิ์และจริงใจก็จะเพิ่มความเชื่อถือไว้วางใจกันยิ่งขึ้น

ผู้เกี่ยวข้องในการทำงานร่วมกันควรมีสิ่งที่จะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติดังนี้

๑. เต็มใจที่จะติดต่อกับผู้อื่นก่อน
๒. แสดงความมีน้ำใจต่อผู้อื่นก่อน สร้างสัมพันธที่ดี มีความไว้วางใจกัน
๓. ฟังผู้อื่นพูดให้มาก
๔. หลีกเลี่ยงการโต้แย้ง
๕. ชักชวนการทำงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ตรงกัน
๖. ทำความเข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติและจังหวะเวลาให้รับกัน
๗. เสริมสร้างมิตรไมตรี และความเป็นกันเอง
๘. ติดตามตามสายงาน และช่องทางสื่อสารที่ถูกต้อง
๙. ไม่รับการติดต่อในเรื่องที่ไม่เกี่ยวกับงานจากผู้ได้บังคับบัญชาหน่วยงานอื่น

แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในหน่วยงาน

ปัญหาที่ทำให้การประสานงานล้มเหลว

๑. การสื่อสาร อาจเกิดจากภาษา / การถ่ายทอด / การสั่งการ
๒. เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
๓. เกิดอคติ ขาดการรับฟัง
๔. ความเข้าใจของแต่ละบุคคลไม่ตรงกัน
๕. มีความเป็นตัวของตัวเองสูง

ปัญหาของส่วนนโยบายและแผน

๑. ความเข้าใจของแต่ละบุคคลไม่ตรงกัน
๒. มีความเกรงใจ ทำให้ไม่กล้าพูด หรือไม่กล้าแสดงความคิดเห็น

๘. ผลสำเร็จที่ได้รับจากการประสานงาน

- ๑) งานมหรกรรมการศึกษา ประเพณี วัฒนธรรม เพื่อเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- ๒) โครงการศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอุดรธานี

๙. หลักการ/ทฤษฎีที่ใช้

- ๑) การสื่อสารและประสานงาน
- ๒) แรงจูงใจและการโน้มน้าวใจ
- ๓) การยินดี/ชื่นชม
- ๔) ผลประโยชน์ร่วมกัน
- ๕) คำตอบแทน/ขอขอบคุณ
- ๖) การบังคับบัญชา
- ๗) การมีส่วนร่วม
- ๘) ความเป็นกันเอง
- ๙) การเจรจาต่อรอง
