

เทคนิคการออกแบบงาน การประสานงาน การสื่อสารการทำงาน
ในกิจกรรมของโครงการ
**Design techniques, coordination, and communication
of work in project activities**

พิไลลักษณ์ สมทรง

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

Philailak Somsong

Nakhon Ratchasima Rajabhat University, Thailand

E-mail: smthrngphililaksn@gmail.com

Received: December 23, 2024; Revised: February 27, 2025; Accepted: February 28, 2025

บทคัดย่อ

การบริหารองค์กรสมัยใหม่ต้องอาศัยแนวคิดและรูปแบบการบริหารจัดการเพื่อจัดการกับกิจกรรมที่มีความซับซ้อน การบริหารองค์การในรูปแบบโครงการ จะช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากขึ้น โดยเฉพาะโครงการที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ และกิจกรรมในโครงการต้องสามารถที่จะบริหารจัดการได้ เทคนิคการออกแบบงานจึงเป็นกระบวนการกำหนดปริมาณงานที่เหมาะสมสำหรับงานใดงานหนึ่ง การออกแบบงานจะต้องสอดคล้องกับลักษณะส่วนบุคคล หรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการออกแบบงาน คือ เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ลดความยุ่งยากและความซับซ้อนในงาน สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และไม่ให้ปริมาณงานที่ทำมากหรือน้อยจนเกินไปและให้สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน การออกแบบงานจะประสบความสำเร็จได้จะต้องมีการประสานงานที่ดี และมีการสื่อสารในองค์การที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อให้องค์การสามารถนำโครงการหรือกิจกรรมไปปฏิบัติได้อย่างบรรลุเป้าหมายสูงสุด

องค์ความรู้ การออกแบบงาน เป็นการวิเคราะห์ระบบงานเพื่อมุ่งไปสู่การดำเนินงานกิจกรรมภายใต้โครงการขององค์การ เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการวิเคราะห์งาน ในการค้นหาสาเหตุและความสัมพันธ์ของส่วนงานโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จนั้น จะต้องมิตัวแปรที่สนับ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการสื่อสารภายในองค์การ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ กับตัวแปรด้านการประสานงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ลดความขัดแย้งของการทำงาน การใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด และลดความซ้ำซ้อนของงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมโครงการให้เกิดขึ้น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลลัพธ์ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิผล

สรุปโดยย่อ การออกแบบงาน เป็นการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญกลุ่มของปัญหา กำหนดภาระหน้าที่งานในตำแหน่งงาน การที่จะบรรลุผลสำเร็จของงานในหน่วยงานหรือองค์กร จะต้องมีการ ประสานงานที่ดีคือ มีความเข้าใจตรงกันในความร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้อง กระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ จึงเป็นกระบวนการของการบริหารจัดการ นอกจากนี้จะต้องมีการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์กร เครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ ที่ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจมีผลกระทบ ทั้งในทางบวกหรือทางลบต่อองค์กร

คำสำคัญ : การออกแบบงาน; การประสานงาน; การสื่อสารในองค์กร

Abstract

Modern organization management requires management concepts and formats to manage complex activities. Project-based organization management will help organizations achieve their objectives more, especially projects that involve the use of various resources. Project activities must be manageable. Therefore, job design techniques are a process of determining the appropriate amount of work for a given job. Job design must be consistent with the characteristics of individuals or groups working in that position. The objectives of job design are to increase work efficiency, work safety, reduce work complexity, be consistent with changes in technology, create job satisfaction for workers, and not allow the amount of work to be too much or too little and to be consistent with the capabilities of the employees. For job design to be successful, there must be good coordination and effective communication within the organization so that the organization can implement the project or activity to achieve its highest goals.

Knowledge Work design is the analysis of work systems to proceed with the implementation of activities under the organization's project. It is the next step after the work analysis. In searching for causes and relationships of work units aiming for success, there must be 2 supporting variables, consisting of internal communication variables, namely formal communication and informal communication, and coordination variables. The objectives are to reduce work conflicts, use administrative resources economically, and reduce work redundancy, which will affect the implementation of project activities to occur in 3 elements: results, performance, and effectiveness.

In brief, job design is a problem analysis to prioritize groups of problems and determine job responsibilities in job positions. In order to achieve success in a department or organization, there must be good coordination, i.e., there must be a common understanding in cooperation to work in accordance with both time and activities to be performed to achieve the objectives. Therefore, it is a management process. In addition, there must be communication within the organization, a communication network. Communication within the organization is divided into 2 types: formal communication according to the chain of command and informal communication that does not follow the chain of command structure, which affects the

efficiency of the organization's work, which may have both positive and negative effects on the organization.

Keywords: job design; coordination; organizational communication

บทนำ

การออกแบบงานกิจกรรมโครงการเป็นการวางแผนและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ภายในโครงการ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล และรายละเอียดของกิจกรรม โดยการคาดการณ์ทิศทางและระยะเวลาของโครงการ ตั้งแต่เริ่มต้นโครงการจนถึงสิ้นสุดโครงการ รวมถึงการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ภายในโครงการเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และสามารถประมาณต้นทุนได้ (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2559) องค์กรจะใช้โครงการเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมหรือโครงการที่ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานเฉพาะกิจ องค์กรจะใช้โครงการเป็นตัวขับเคลื่อนกิจกรรมหรืองานที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นการดำเนินการเฉพาะกิจ มีการกำหนด จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของงานเป็นลำดับ โครงการต่าง ๆ มักมีข้อจำกัดหรือความเสี่ยงที่อาจทำให้ เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จ ซึ่งการมีวิธีการจัดการที่ดีจะทำให้มีกรอบในการทำงานสำหรับการระบุ การประเมิน และการลดความเสี่ยงที่จะเกิดความล้มเหลวของโครงการและความสูญเสียที่เกี่ยวข้อง การจัดการโครงการเป็นการดำเนินงานที่มีความแตกต่างจากการดำเนินงานที่ปฏิบัติอยู่ประจำ เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนความสำเร็จ ผู้จัดการโครงการใช้หลักการ ทักษะ เทคนิค และ เครื่องมือต่างๆ วางแผน ดำเนินงาน ติดตาม ควบคุม และปิดโครงการ และเป็นสิ่งที่สะท้อนว่า โครงการจะเสร็จตรงเวลา ภายในงบประมาณ และเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้อบรมเป้าหมายระยะยาว และรักษาความสามารถ ในการแข่งขันขององค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงการที่มีความสลับซับซ้อน หรือกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้อง กับการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย จะต้องวางแผนและจัดการโครงการเพื่อใช้ทรัพยากรทางการบริหาร ที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์กรที่มีประสบการณ์ในการจัดการโครงการ จะมีความได้เปรียบ และสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ภายใต้เงื่อนไขด้านสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และปัจจัยด้านเวลา ซึ่งเป็นข้อดีเมื่อเทียบกับองค์กรที่ไม่เคยมีประสบการณ์ ในด้านการจัดการโครงการมาก่อน (จักรวาล ไมตรีสุข, 2561) ทั้งนี้การจัดการโครงการอย่างเป็นระบบจะทำให้ ขอบเขตของโครงการมีความชัดเจน สามารถกำหนดกิจกรรมหรืองานที่ต้องดำเนินการได้ไม่ขาดไม่เกิน จะเห็นได้ว่าการจัดการโครงการนั้นมีความจำเป็น เพราะหากไม่ได้บริหารโครงการอย่างเป็นระบบแล้ว โครงการอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งก็จะทำให้เป้าประสงค์ขององค์กรเสียไปด้วย จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการจัดการโครงการ กล่าวคือ หากจัดการโครงการด้วยความเข้าใจว่าทำโครงการนี้ไปเพื่ออะไร มีเงื่อนไขอะไรบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จจะทำให้กำหนดขอบเขตของงานที่จะต้องทำในโครงการเข้าใจเนื้องานสามารถนำเนื้องานที่ต้องทำไปประมาณการอย่างถูกต้อง หาขั้นตอนวิธีการ คนและของที่จะต้อง

ใช้ในโครงการได้อย่างสมเหตุผลทำให้วางแผนงานทั้งแผนเวลา แผนค่าใช้จ่าย แผนคุณภาพ แผนความเสี่ยง (ประเวศ มหารัตน์สกุล, 2554) บทความนี้ ผู้เขียนจะชี้ให้เห็นถึงเทคนิคการออกแบบงาน การประสานงาน การสื่อสารการทำงานที่ส่งผลต่อการดำเนินงานในกิจกรรมโครงการ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการออกแบบงาน

กิตติทัช เขียวอ่อน (2567) ให้ความหมายของการออกแบบงาน (Job Design) เป็นกระบวนการกำหนดปริมาณงานที่เหมาะสมสำหรับงานใดงานหนึ่ง ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง โดยการออกแบบงานจะสอดคล้องกับลักษณะส่วนบุคคล หรือกลุ่มที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น โดยมีวัตถุประสงค์ของการออกแบบงาน คือ 1) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) เพื่อความปลอดภัยในการทำงาน 3) เพื่อลดความยุ่งยากและความซับซ้อนในการทำงาน 4) เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี 5) เพื่อสร้างความพึงพอใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และ 6) เพื่อไม่ให้ปริมาณงานที่ทำมากหรือน้อยจนเกินไปและให้สอดคล้องเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน

เจริญชัย กุลวัฒนาพร (2562 : 63) ได้กล่าวว่า กระบวนการออกแบบงาน เป็นรูปแบบวิเคราะห์งานเป็นขั้นตอนหลังจากที่ได้ทำการวิเคราะห์งานเสร็จเรียบร้อยแล้ว ซึ่งจะทำให้การสรุปงาน หน้าที่ และความรับผิดชอบในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของตำแหน่งงานนั้นๆ ในการบูรณาการคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน จะช่วยให้ในการพิจารณาผู้ที่มีคุณสมบัติ มีประสบการณ์ และความสามารถเชี่ยวชาญได้ การออกแบบระบบงาน (Work system design) ยังเป็นการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานของตำแหน่งงานที่วิเคราะห์ หรือภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และทำการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์งานเหล่านั้น นอกจากนั้นก็นำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับและแบ่งกลุ่มของปัญหาเพื่อจัดพวกของกลุ่มปัญหาและทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาว่ามีปัญหาใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กันของงาน และอะไรเป็นสิ่งที่มีความเฉพาะเจาะจงสำหรับงานนั้นๆ ที่จะต้องแปรผันไปตามการวิเคราะห์งาน (Work Analysis) และข้อมูลทั้งหมดที่ผ่านการวิเคราะห์และสรุปผลแล้ว มาทำการออกแบบระบบงาน ให้ได้คำตอบเพื่อนำไปกำหนดเป็นนิยามและกำหนดภาระหน้าที่งานในตำแหน่งนั้น หรือหน่วยงานนั้นๆ ที่จะต้องกระทำให้บรรลุผลสำเร็จของงานในหน่วยงานหรือองค์กร

สรุป การออกแบบงาน เป็นการวิเคราะห์ปัญหา เพื่อมาจัดลำดับความสำคัญกลุ่มของปัญหา กำหนดภาระหน้าที่งานในตำแหน่งงาน การที่จะบรรลุผลสำเร็จของงานในหน่วยงานหรือองค์กร

กระบวนการออกแบบงาน ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเก็บรวบรวมรายละเอียดของข้อมูล องค์ประกอบ ปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม และเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับงานที่จะต้องดำเนินการ รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบ แนวคิด ทฤษฎี ตัวอย่าง หรือประสบการณ์ที่ประสบความสำเร็จ ที่อาจจะสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการออกแบบงาน (Job Design) ตามที่ต้องการที่จะออกแบบนั้น ๆ

ขั้นตอนที่ 3 การออกแบบงานหรือระบบงาน (Job Design) ตามลักษณะของงานหรือระบบงาน ที่จะต้องมีการออกแบบ โดยอาจจะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การออกแบบองค์กร (Organization Design) การแสดงรายละเอียดของงาน (Job Description) การระบุลักษณะเฉพาะของงาน (Job Specification) การกำหนดลำดับความสำคัญของงาน (Prioritization) สร้างแผนผังของการทำงาน (Work Flow Chart) การกำหนดเวลา (Scheduling) และมาตรฐานผลงาน (Performance standard) เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 การถ่ายทอดออกมาในรูปแบบรายละเอียด แบบแผนการปฏิบัติ แผนผัง คำบรรยาย เอกสารรายละเอียดของงาน โครงสร้างของงาน สายการบังคับบัญชา สายการกำกับควบคุม กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ ความสัมพันธ์ของงานและผู้รับผิดชอบ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การให้ความเห็นชอบและการใช้ประโยชน์ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถนำข้อเสนอจากการออกแบบงาน ไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ในการทำงานได้ ตั้งแต่การวางแผนการปฏิบัติงาน การวางแผนด้านบุคคล การควบคุม การติดตาม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

การออกแบบงานนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดงานย่อยหรือกิจกรรมโครงการ (Tasks) ที่ประกอบขึ้นเป็นงาน (Job) ซึ่งงานย่อยที่พนักงานจะต้องทำ เพื่อให้เกิดงานนั้นเรียกว่า ส่วนประกอบของงาน (Job content) แต่การกำหนดส่วนประกอบที่ว่านี้ มีความยากง่ายไม่เหมือนของแต่ละงาน เช่น งานที่เกี่ยวข้องกับสายการผลิตหรือสายการประกอบ เราจะกำหนดส่วนประกอบของงานได้ง่ายกว่างานจำพวกการให้คำปรึกษา แก่ลูกค้า งานลักษณะหลังนั้นจะมีผลผลิตที่ได้มาค่อนข้างมีความหลากหลาย

ตามที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า การออกแบบงาน (Job design) คือ การกำหนดงานย่อย (Task) หรือกิจกรรม (Activity) ของงานหนึ่งๆ รวมทั้งการกระทบของงานภายในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ในการออกแบบงานคือ การจัดให้งานนั้นมีองค์ประกอบที่มีลักษณะที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่จะมาปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด

หลักการของการออกแบบงาน (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2539)

1. ความเฉพาะเจาะจงของงาน (Job Specialization) เป็นงานที่มีการทำงานอยู่ในช่วงแคบๆ ลักษณะของงานจะทำซ้ำๆ ซึ่งมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

- 1) ลดระยะเวลาและต้นทุนในการฝึกอบรม
- 2) การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วเนื่องจากมีความชำนาญ
- 3) ต้นทุนค่าแรงงานไม่สูงนัก เนื่องจากไม่ใช้ความรู้และทักษะ

แต่อย่างไรก็ตาม การออกแบบงานที่มีความเฉพาะเจาะจงก็มีข้อจำกัด ดังนี้

- 1) การหมุนเวียนงานสูง คุณภาพของงานต่ำเนื่องจากต้องเบื่องาน
- 2) ขวัญและกำลังใจบุคลากรต่ำ เนื่องจากมองไม่เห็นโอกาสในการพัฒนา
- 3) ขาดความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลงหรือการมอบหมายงานทดแทน
- 4) ผู้บริหารต้องตัดสินใจและแก้ปัญหาของการปฏิบัติงานส่งผลให้เสียเวลาทำงาน

2. การขยายขอบเขตของงาน (Job enlargement) เป็นการขยายงานย่อยให้กับพนักงานในแนวนราบ กล่าวคือ ลูกจ้างจะได้รับการมอบหมายภาระหน้าที่งานย่อยเพิ่มมากขึ้น ณ ระดับเดิมที่เขาได้อยู่ เช่น ในธนาคารนั้น พนักงานสินเชื่อต้องทำได้ทั้งการวิเคราะห์สินเชื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อรถยนต์ และสินเชื่อธุรกิจ เป็นต้น

3. การเพิ่มคุณค่างาน (Job enrichment) เป็นการมอบหมายงานย่อยให้แก่พนักงานมากขึ้นในแนวดิ่ง เช่น มีการอนุญาตให้คนงานผลิตสินค้าที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการออกแบบงานกระบวนการผลิต หรือให้พวกเขามีความรับผิดชอบในการทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การกระทำเช่นนี้ นอกจากจะเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจให้คนงานแล้ว ยังเป็นการนำเอาบุคลากรที่สัมผัสกับกระบวนการผลิต และปัญหาคุณภาพอย่างใกล้ชิดมาช่วยในการแก้ไขปรับปรุงสิ่งต่างๆ ร่วมกับบุคลากรระดับการจัดการระดับชั้นกลางขององค์กรได้

4. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) คือ การแบ่งคนงานเป็นทีม โดยงานของคนงานในแต่ละทีมจะมีลักษณะความหลากหลาย แต่ละงานต้องการทักษะในการทำงานที่เหมือนกัน เมื่อคนงานทำงานได้สักช่วงเวลาหนึ่ง ก็จะมีการผลัดเปลี่ยนหน้าที่การงานกันทันที เพื่อเป็นการทำให้คนงานมีความสนใจกับหน้าที่ใหม่ของงาน และมีความสุขในการทำงานมากกว่าที่จะทำงานในลักษณะที่ไม่เป็นไปตามกระบวนการ อย่างไรก็ตาม คนงานในองค์กรที่ใช้ความคิดนี้ จำเป็นต้องผ่านการอบรมข้ามหน้าที่ เพื่อช่วยให้พวกเขามีทักษะที่จะทำงานหลายแบบ

หากแรงงานเป็นเฉพาะเจาะจงมาก จะเน้นความสำคัญของสินค้า (Product Focused) มีประโยชน์ในการแข่งขัน (Competitive Priorities) คือ ต้นทุนต่ำ คุณภาพแน่นอนและสินค้ามีจำนวนน้อยชนิด สามารถควบคุมมาตรฐานได้ง่าย แต่การทำงานมีแรงงานแบบเฉพาะทางน้อย จะเน้นความสำคัญด้านกระบวนการ (Process - focused) มีประโยชน์ในการแข่งขัน คือ ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า การออกแบบการทำงาน มีสภาพคล่องตัว และมีปริมาณการผลิตที่มากขึ้น

มิติของการออกแบบงานขององค์การ

การออกแบบงานเป็นส่วนหนึ่งของการออกแบบองค์การ เนื่องจากการปฏิบัติงานต้องอยู่ภายใต้บริบทขององค์การ ที่จะช่วยอธิบายให้เข้าใจเรื่องการออกแบบงาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ มิติทางโครงสร้าง และมิติทางบริบท (นิตยา ศรีเงินประเสริฐ, 2562) ดังนี้

1. มิติทางโครงสร้าง เป็นการอธิบายลักษณะในขององค์การ ที่ประกอบด้วย

1.1 การทำให้เป็นทางการ (Formalization) หมายถึง ในองค์การได้กำหนดเป็นเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ได้แก่ ระเบียบปฏิบัติ (procedures) คำบรรยายลักษณะงาน (job descriptions) กฎข้อบังคับ (regulations) และคู่มือด้านนโยบาย (policy manuals) เป็นต้น เอกสารที่กล่าวมาข้างต้นได้อธิบายให้เห็นถึงพฤติกรรมและกิจกรรมต่างๆ ในองค์การขนาดใหญ่ และมีเอกสารที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษรจำนวนมาก ในขณะที่องค์การขนาดเล็กที่เขียนด้วยลายลักษณ์อักษรจำนวนน้อยกว่า

1.2 ความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) หมายถึง ภารกิจ (tasks) ขององค์การได้ถูกแบ่งแยกออกเป็นงานต่างๆ (jobs) ถ้าความชำนาญเฉพาะด้านสูง แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจแคบๆ ความชำนาญเฉพาะด้านต่ำแสดงว่าผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติภารกิจกว้างๆ ประกอบด้วยงานต่างๆ ที่มีความหลากหลาย

1.3 สายการบังคับบัญชาของอำนาจหน้าที่ (hierarchy of authority) มิติด้านนี้ เป็นการอธิบายว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรายงานต่อหัวหน้า และหัวหน้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาก็คนจึงจะควบคุมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (span of control) ถ้าขนาดของการควบคุมแคบ หรือหัวหน้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาไม่กี่คนที่จะควบคุมดูแล จะทำให้มีสายการบังคับบัญชาหลายๆ ระดับ ในทางตรงกันข้าม ขนาดของการควบคุมดูแลกว้าง หรือหัวหน้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก จะทำให้มีสายการบังคับบัญชาเหลืออยู่ไม่กี่ประดับ

1.4 การรวมอำนาจ (centralization) หมายถึง ระดับของสายการบังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจ ถ้าผู้บริหารทำหน้าที่ในการตัดสินใจแสดงว่าองค์กรมีการรวมอำนาจถ้าการตัดสินใจเกิดขึ้นในระดับล่างขององค์การ แสดงว่าองค์กรมีการกระจายอำนาจ (decentralization)

1.5 ความเป็นมืออาชีพ (professionalism) หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษาและฝึกอบรมอย่างน้อยเพียงใด ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้รับการศึกษามีการฝึกอบรมมาก แสดงว่ามีความเป็นมืออาชีพ

1.6 อัตราส่วนของคน (personnel ratio) หมายถึง การจัดสรรคนให้ทำหน้าที่ต่างๆ และทำอยู่ในแผนกต่างๆ อัตราส่วนของคนรวมถึงอัตราส่วนของผู้บริหาร อัตราส่วนของเจ้าหน้าที่ธุรการ และอัตราส่วนของเจ้าหน้าที่มีอาชีพ และอัตราส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จ้างโดยตรง (direct employees) กับผู้ปฏิบัติงานจ้างทางอ้อม (indirect employees) การวัดอัตราส่วนของคน วัดโดยแบ่งผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่มๆ เปรียบเทียบกับผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร

2. มิติทางบริบท แบ่งเป็นมิติดังต่อไปนี้

2.1 ขนาดขององค์กร (size) เนื่องจากองค์กรเป็นระบบสังคม ขนาดขององค์กรจึงวัดด้วยจำนวนของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ

2.2 เทคโนโลยีขององค์กร (organizational technology) หมายถึง เครื่องมือ เทคนิค และการกระทำต่างๆ เพื่อเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเป็นปัจจัยนำออก

2.3 สภาพแวดล้อม (Environment) เป็นส่วนประกอบที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กร (boundary of the organization) ส่วนประกอบของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อองค์กร

2.4 เป้าหมายและกลยุทธ์ (goals and strategy) เป้าหมายที่เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร แสดงถึงความมุ่งมั่นขององค์กร ในขณะที่แผนกลยุทธ์เป็นแผนของการกระทำ (plan of action) อธิบายถึงการจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2.5 วัฒนธรรมองค์กร (organizational culture) หมายถึง คนในองค์กรมีค่านิยม ความเชื่อ ความเข้าใจ และบรรทัดฐานร่วมกัน ซึ่งค่านิยมและบรรทัดฐานจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเชิงวัฒนธรรม (ethical behavior) ความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ การให้บริการแก่ลูกค้า และทำให้สมาชิกขององค์กรมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน

มิติของการออกแบบองค์กร ทั้งมิติทางโครงสร้างและมิติทางบริบทมีความสัมพันธ์ต่อกัน ยกตัวอย่างเช่น องค์กรขนาดใหญ่ ใช้เทคโนโลยีงานประจำ (routine technology) และมีสภาพแวดล้อมที่แน่นอน จะทำให้องค์กรมีความเป็นทางการสูง การแบ่งงานกันทำและรวมอำนาจ

แนวคิดเกี่ยวกับการประสานงาน

สถาบันดำรงราชานุภาพ (2553) ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า หมายถึง การติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในความร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงานหรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากร ในทางราชการนั้น ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ว่า การประสานงาน หมายถึง การจัด

ระเบียบวิธีการทำงาน เพื่อให้งานและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ร่วมมือปฏิบัติงานเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ไม่ทำงานซ้อนกัน ขัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำ ทั้งนี้เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกันและนโยบายขององค์กรนั้นอย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพ ส่วนทางธุรกิจนั้น นิยมที่จะให้ความหมายว่า การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิดและเข้าใจตรงกันในการร่วมมือการปฏิบัติงานดำเนินต่อไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการทำงานซ้ำซ้อน ขัดแย้งหรือเหลื่อมล้ำกัน

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554) ให้ความหมายของการประสานงาน ว่าหมายถึง การประสานงานในองค์การมีจุดมุ่งหมายเพื่อ มิให้เกิดความขัดแย้งในขบวนการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้การทำงานในทุกขั้นตอนเป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อป้องกันมิให้เกิดความขัดแย้ง หรือเพื่อช่วยในการบรรเทา หรือแก้ไขข้อขัดแย้งในการทำงานได้

จักรวาล ไผตรีสุข (2561) ให้แนวคิดของการประสานงาน ไว้ว่า การประสานงานเป็นความร่วมมือกันในการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์การ โดยมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันในการทำงานร่วมกัน ซึ่งองค์ประกอบของการประสานงานนั้น ประกอบด้วย บุคลากร การสื่อสาร เวลา สถานที่ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลตามที่กำหนดไว้ ส่งผลให้ประหยัดทรัพยากรการบริหาร และลดความขัดแย้ง

แนวคิดเกี่ยวกับสื่อสารการในองค์การ

ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้หากปราศจากข้อมูล ข้อมูลจะต้องได้มาจากการติดต่อสื่อสาร และเมื่อผู้บริหารได้ตัดสินใจแล้วก็ต้องสื่อสารการตัดสินใจไปสู่ผู้ที่เกี่ยวข้องอีกมิฉะนั้นก็จะมีผู้ใดทราบที่ผู้บริหารตัดสินใจอย่างไร ดังนั้น การติดต่อสื่อสาร (Communication) คือ การถ่ายทอดและทำความเข้าใจในความหมาย จะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถส่งต่อความหมาย และผู้รับเกิดความเข้าใจอย่างถูกต้อง การติดต่อสื่อสารอาจแบ่งเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการติดต่อสื่อสารขององค์การ (วิรัช สงวนวงวานศ์, 2559)

หน้าที่ในการติดต่อสื่อสาร

การติดต่อสื่อสาร มีความสำคัญต่อผู้บริหารและต่อองค์การ เพราะการติดต่อสื่อสาร จะทำหน้าที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การควบคุม (Control) การควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในสายการบังคับบัญชาทุกองค์การ การปฏิบัติงานของพนักงานตามที่กำหนดไว้ในคำอธิบายลักษณะงาน จะต้องมีการติดต่อสื่อสารและอยู่ภายใต้การควบคุมบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาตามลำดับถัดขึ้นไป การติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ จึงเป็นการควบคุมพฤติกรรมของพนักงานไปในตัว ในขณะที่เดียวกันการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

ในกลุ่มเพื่อนร่วมงาน หรือภายในทีมงานที่ต้องรับผิดชอบงานร่วมกัน ก็อาจจะมีการจัดแบ่งงานและควบคุมดูแลพฤติกรรมระหว่างพนักงานด้วยกันเองด้วย

2. การจูงใจ (Motivation) การจูงใจพนักงานในการมอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องอธิบายรายละเอียดของงาน เป้าหมายของงาน ลักษณะของผลงานที่ดี และวิธีการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้น รวมทั้งผลตอบแทนที่จะได้หากผลงานดีขึ้น การดำเนินงานดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างผู้บริหารและพนักงาน

3. การทำงานร่วมกัน (Emotional Expression) การทำงานร่วมกันของพนักงานภายในองค์กร หน่วยงาน หรือทีมงาน เป็นสังคมเล็ก ๆ ที่พนักงานมีความร่วมมือผูกพัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และมีการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันจึงเป็นสถานที่ซึ่งพนักงานจะได้พูดคุยแสดงความรู้สึกต่างๆ ปรับทุกข์สุขกันตามธรรมชาติของสังคมมนุษย์

4. สารสนเทศข้อมูลข่าวสาร (Information) พนักงานแต่ละคนแต่ละกลุ่มจำเป็นต้องได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ เกี่ยวกับงาน เกี่ยวกับหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน สิทธิประโยชน์ ข้อมูลข่าวสารอื่นๆ ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือด้วยวาจา หรือรูปแบบการติดต่อสื่อสารอื่นๆ

การติดต่อสื่อสารขององค์กร

การติดต่อสื่อสารขององค์กร ประกอบด้วย 2 เรื่อง คือ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา หรือการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร

2. การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication) หมายถึง การติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา เช่น การสนทนากันในเรื่องส่วนตัว หรือเรื่องอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของพนักงานในองค์กร การติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ อาจทำให้เกิดผลตามมา 2 ประการ คือ (1) พนักงานได้มีโอกาสพูดคุยกันหรือสร้างสรรค์ตามครรลองของสังคม และ (2) อาจมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งในทางบวกหรือทางลบต่อองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโครงการ

การบริหารโครงการมีความสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญของการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ เครื่องมือ เทคนิค และทรัพยากรต่างๆ ในการดำเนินกิจกรรมของโครงการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ในเวลาที่จำกัด ภายใต้เงื่อนไข 3 ประการ ตามที่กำหนดไว้ คือ เวลา งบประมาณ และคุณภาพ ฉะนั้นการบริหารโครงการต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมหรืองาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปมากกว่าบริหารแบบทั่วไป เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการจัดลำดับงาน

ต่างๆ และสร้างภาพเครือข่ายที่แสดงความสัมพันธ์ของงานต่างๆ และเน้นเฉพาะงานที่มีความจำเป็นที่ช่วยในการจัดลำดับความสำคัญของงานต่างๆ ทำให้ผู้บริหารสามารถนำรูปแบบการบริหารโครงการมาใช้ในการดำเนินงานและวางแผน ควบคุมโครงการให้สามารถใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีกว่าให้ความพึงพอใจที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ โดย Harold Kerzner (2018) อ้างถึงใน ชาญ ศักดิ์ เกิดสุข (2567 : 289-290) ได้กล่าวถึง แนวโน้มของการบริหารโครงการไว้ว่า เป็นการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงของตลาดโลก เทคโนโลยี การศึกษา และการแข่งขันในระดับโลกกำลังจะสร้างความกดดันในเรื่องราคา เวลา และนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์/บริการ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีการสื่อสาร พร้อมกับการขยายตัวด้านการศึกษา การแข่งขันในระดับโลกกำลังจะสร้างความกดดันในเรื่องของราคา เวลา และนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์/บริการ คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยี การสื่อสาร พร้อมกับการขยายตัวด้านการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ช่วยให้การบริหารโครงการมีความสำคัญในการนำมาใช้สำหรับโครงการประเภทต่างๆ ที่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้ การบริหารโครงการจำเป็นต้องประยุกต์ความรู้ ทักษะ เครื่องมือและเทคนิคในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ของโครงการ (Project objective) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินโครงการจนเสร็จแล้ว โดยทั่วไปผู้บริหารโครงการ มักจะเน้นวัตถุประสงค์ด้านเวลา เพราะวิธีการควบคุมเวลาโดยใช้โครงข่ายอย่างเป็นระบบ เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และมีความชัดเจนมากที่สุด

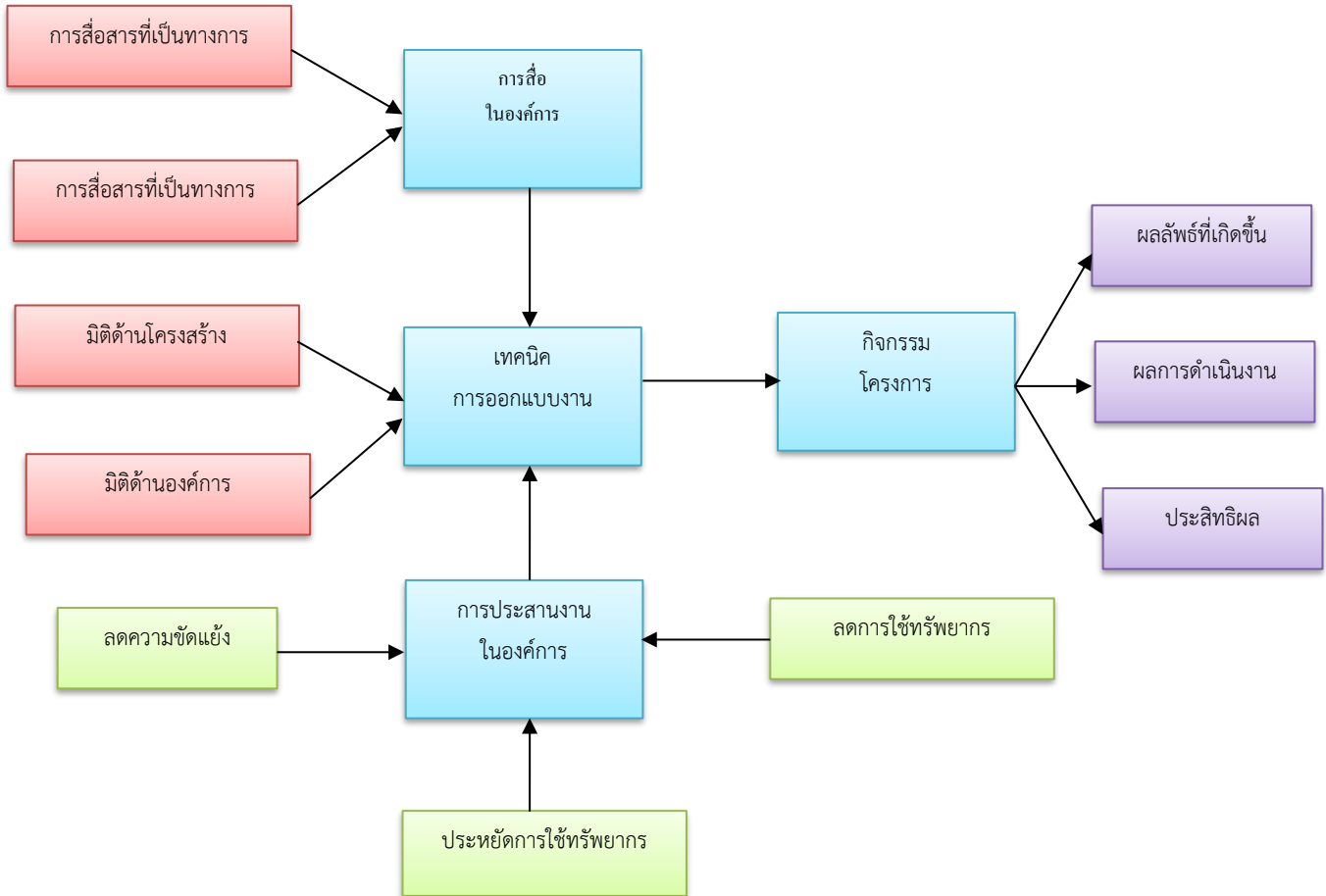
2) กระบวนการบริหาร (Management process) หมายถึง กระบวนการบริหารที่นำมาใช้ในการดำเนินงานต้องสอดคล้องกับโครงการที่มีลักษณะเฉพาะกิจ มีสองแนวทาง คือ หลักการบริหารตามวงจร PDCA ซึ่ง P (Plan) หมายถึง การวางแผนออกแบบโครงการเพื่อใช้เป็นแนวทางดำเนินการ D (Do) หมายถึง การดำเนินการตามแผนที่วางไว้ C (Check) หมายถึง การตรวจวัดผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ระยะห่างระหว่างเป้าหมายที่ตั้งไว้กับผลที่ได้รับ A (Act) หมายถึง ออกแบบการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติม (เพื่อแก้ไขปัญหาในกรณีที่ผลการดำเนินการไม่บรรลุเป้าหมาย) และพัฒนาให้ผลการดำเนินการดีขึ้นในรอบต่อไป (ในกรณีที่ผลการดำเนินการบรรลุเป้าหมาย) และใช้หลักวงจรบริหารโครงการ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นริเริ่ม (Project Initiation) คือ การระบุขอบเขตและคุณสมบัติเฉพาะโครงการ กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโครงการ ระบุความสำคัญที่ต้องทำ กำหนดผู้รับผิดชอบ จัดกลุ่มคน ร่วมงาน จัดตั้งทีมโครงการ ที่ประกอบด้วยคนและทรัพยากรที่เหมาะสม ขั้นการวางแผน (Project Planning) คือ การจัดทำแผนโครงการ การกำหนดเวลาของงาน ทรัพยากรที่ต้องการ คุณภาพของงาน และงบประมาณที่ต้องการ โดยระบุว่าจะงานชิ้นใดจะต้องทำให้เสร็จ ประเมินเวลาที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นให้เสร็จ แล้ววางกำหนดการให้กับงานตามลำดับขั้นตอน ขั้นการดำเนินการ (Project Execution) คือ การปฏิบัติงานในโครงการมีมาตรการในการควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามเวลา (Time) ต้นทุน (Cost) และคุณภาพ (Quality) และ

ขั้นปิดโครงการ (Project Closure) คือ การส่งมอบโครงการ ประกอบด้วยงานที่สำคัญ คือ งานที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตให้ลูกค้า (Customer) หรือผู้ใช้ (User) และงานที่เกี่ยวข้องกับการปิดหรือยุติโครงการ

3) ระดับการบริหารพื้นฐาน (Fundamental levels) หมายถึง การบริหารงานในแต่ละระดับขององค์กร โดยบทบาทความรับผิดชอบของผู้บริหาร 3 ระดับ ได้แก่ ระดับ คือ ระดับบูรณาการ (Integrative level) มีบทบาทในการกำหนดวัตถุประสงค์ในโครงการให้สอดคล้องกันกับสภาพแวดล้อมขององค์กรและโครงการ 2 ระดับ คือ ระดับกลยุทธ์ (Strategic level) มีบทบาทในด้านการประสานกิจกรรมของโครงการและหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ให้สามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง และระดับ 3 คือ ระดับยุทธวิธี (Tactical level) มีบทบาทในด้านการกำกับควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่างๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารงานทั้ง 3 ระดับ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสานกันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของโครงการ มีความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ภายใต้งบประมาณที่ตั้งไว้ และตอบสนองต่อความต้องการคุณภาพตามที่กำหนด ส่วนเกณฑ์ในการวัดความสำเร็จในโครงการ ประกอบด้วย ค่าใช้จ่าย เวลา และคุณภาพ โดยที่โครงการที่ส่งมอบตรงเวลาภายในค่าใช้จ่ายที่กำหนด และตรงตามขอบเขตของคุณภาพ โครงการจะประสบผลสำเร็จโดยการสร้างสมดุลระหว่างความต้องการที่แข่งขันกันในด้านของเวลา คุณภาพ และค่าใช้จ่าย ซึ่งทั้งสามด้านยังเกี่ยวข้องพึ่งพากันและกัน เช่น การเพิ่มคุณภาพอาจจะต้องเพิ่มระยะเวลา ซึ่งอาจจะไปสร้างการเพิ่มค่าใช้จ่ายด้วย

องค์ความรู้

การออกแบบงาน เป็นการวิเคราะห์ระบบงานเพื่่มุ่งไปสู่การดำเนินงานกิจกรรมภายใต้โครงการขององค์กร เป็นขั้นตอนที่ต่อจากการวิเคราะห์งาน ในการค้นหาสาเหตุและความสัมพันธ์ของส่วนงานโดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จนั้น จะต้องมิตัวแปรที่สนับ 2 ตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรด้านการสื่อสารภายในองค์กร คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ กับตัวแปรด้านการประสานงาน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ลดความขัดแย้งของการทำงาน การใช้ทรัพยากรบริหารอย่างประหยัด และลดความซ้ำซ้อนของงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินกิจกรรมโครงการให้เกิดขึ้น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ผลลัพธ์ ผลการดำเนินงาน และประสิทธิผล ตามแผนภาพ ที่ได้แสดงดังนี้



สรุป

การออกแบบงาน เป็นการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานของตำแหน่งงานหรือภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และทำการค้นหาสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์งานเหล่านั้น แล้วนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับและแบ่งกลุ่มของปัญหา กำหนดภาระหน้าที่งานในตำแหน่งงาน การที่จะบรรลุผลสำเร็จของงานในหน่วยงานหรือองค์กร จะต้องมีการประสานงานที่ดี เพื่อให้เกิดความคิดความเข้าใจตรงกันในความร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการซ้ำซ้อนในการทำงานหรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากร นอกจากนี้จะต้องมีการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และเครือข่ายของการติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา หรือการติดต่อสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร และการติดต่อสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ

(Informal Communication) เป็นการติดต่อสื่อสารที่ไม่ได้เป็นไปตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดผลตามมา 2 ประการ คือ พนักงานได้มีโอกาสพูดจากันหรือสร้างสรรค์ตามครรลองของสังคม และมีผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การซึ่งอาจมีผลกระทบทั้งในทางบวกหรือทางลบต่อองค์การ

เอกสารอ้างอิง

- กิตติทัต เขียวฉออ่อน. (2567). *การวิเคราะห์และออกแบบงาน*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- จักรวาล ไมตรีสุข. (2561). เทคนิคการประสานงานในองค์การ. *วารสารแพรวากาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*. 5 (2), 263-276.
- เจริญชัย กุลวัฒนาพร. (2562). การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อความสำเร็จและการจัดการองค์การ. *วารสารปัญญาปนิธาร*. 4 (2), 50-64.
- ชาญศักดิ์ เกิดสุข. (2567). การบริหารโครงการให้สำเร็จสู่มืออาชีพ. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*. 10 (1), 285-298.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2562). *ทฤษฎีองค์การและการออกแบบองค์การ ในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน.
- มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (2539). *การออกแบบงาน*. กรุงเทพมหานคร: คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- วิรัช สงวนวงวานศ์. (2559). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ท็อปจำกัด.
- สถาบันดำรงราชานุภาพ. (2553). *เทคนิคการประสานงาน*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย.