

การสำรวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

จากการสำรวจหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประสานงาน พบว่ามีผู้ที่เคยทำการศึกษายู่บ้าง แต่ก็ไม่ไ้ได้มากหรือเป็นที่แพร่หลาย ดังนั้นการหาหลักทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องนี้จึงเป็นไปค่อนข้างจำกัด แต่ทั้งนี้ทั้งนั้นผู้วิจัยขอได้สรุปทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานดังต่อไปนี้

2.1 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานในองค์กรแยกประเด็นการศึกษาโดยสรุปได้คือ

1. ความหมายของการประสานงาน
2. วัตถุประสงค์ของการประสานงาน
3. การกึ่งในการประสานงาน
4. หลักการประสานงาน
5. รูปแบบของการประสานงาน
6. วิธีการประสานงาน
7. ประสิทธิภาพการประสานงาน
8. กลไกเพื่อการประสานงานและการควบคุม
9. หลักการบริหาร
10. ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต

2.1.1 ความหมายของการประสานงาน

จากการสำรวจหนังสือตำราต่าง ๆ รวมทั้งผลงานวิจัยที่ผ่านมาในอดีต ได้มีผู้ให้ความหมายของการประสานงานไว้มากมาย ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยได้นำมาเสนอเพียงบางส่วน ดังต่อไปนี้

ศิริอร ชันรหัตถ์ (2541) หนังสือองค์กรและการจัดการ (O&M) ได้อธิบายความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นการจัดให้คนในองค์กรทำงานให้สัมพันธ์และสอดคล้องกัน โดยจะต้องตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และมาตรฐานการปฏิบัติของ

องค์กรเป็นหลัก ยกตัวอย่างเช่นในการแสดงดนตรีหรือการเล่นในลักษณะวงหรือทีมก็ตาม เช่น วงดนตรี วงมโหรี วงลำตัด คณะโยน หรือทีมฟุตบอล เป็นต้น การแสดงหรือการเล่นย่อมต้องอาศัยการประสานงานเป็นสำคัญ ถ้ามีการประสานที่ดี การแสดงหรือการเล่นย่อมดีเสมอ ดังนั้นในการจัดองค์กร จำเป็นต้องจัดระบบการประสานงานที่ดีด้วย

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539) หนังสือการบริหารองค์กรยุคใหม่ได้ให้ความหมายของการประสานไว้ว่า การประสานงานได้แก่การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ ตามเวลาที่กำหนดไว้

บุญขรงค์ นิลวงศ์ (2537) หนังสือหัวข้อหลักการบริหารทั่วไปได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงาน คือ การดำเนินงานที่ร่วมกันทำงานของผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย มีการตรวจตราปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมีลักษณะการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นหมู่คณะ มีความเข้าใจ ร่วมมือ โดยปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ รวดเร็ว การประสานงานเป็นการทำที่ขจัดความขัดแย้ง สร้างเสริมความสอดคล้องเกื้อกูลกันเพื่อให้ได้ทั้งประสิทธิภาพ ผลงาน ประหยัด บรรลุเป้าหมายขององค์กรตามที่ต้องการ

สุชาติ ประชากุล (2512) หนังสือหลักบริหารแผนใหม่ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานคือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรทำงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือ หน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์เดียวกัน

Dugdale (1968) หนังสือ Fundamental of Modern Management ได้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่า การประสานงานเป็นกระบวนการที่จะช่วยทำให้เจ้าหน้าที่ขององค์กรใด ๆ ได้ใช้กลุ่มพลัง (group effect) ร่วมกันในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ด้วยความกลมเกลียวสมานฉันท์ (harmony) และสอดคล้องต้องกัน (synchronization) ภายในระยะเวลาที่เหมาะสมหรือตามที่กำหนดไว้

2.1.2 วัตถุประสงค์ของการประสานงาน

ในส่วนวัตถุประสงค์ของการประสานงาน ผู้รู้ได้แสดงวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของการประสานงาน ดังต่อไปนี้

ศิริอร ชันฆหัตต์ (2541) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประสานงานไว้ว่า ในการประสานงานขององค์การ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
- เพื่อให้งานมีคุณภาพตามมาตรฐานการปฏิบัติที่กำหนดไว้
- เพื่อเป็นการประหยัดเวลาและทรัพยากรในการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีแก่ผู้เกี่ยวข้อง

บุญรงค์ นิลวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประสานงานไว้ว่า ในการประสานงานขององค์การ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

- ต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยให้ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจในจุดหมายเดียวกัน มีความคิดเห็นสอดคล้องต้องกัน
- ต้องการให้ประสิทธิภาพของงาน ประหยัดเงินและเวลา การประสานงานที่ดีจะช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ซ้ำซ้อน
- ลดปัญหาการปฏิบัติงานที่ขัดแย้งกัน

2.1.3 ภารกิจในการประสานงาน

โดยทั่วไปภารกิจในการประสานงาน ได้มีการสรุปไว้ดังต่อไปนี้

(1) นโยบาย ตามปกติองค์การจะกำหนดนโยบายไว้ แต่ละหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การย่อมจะต้องประสานนโยบายระหว่างหน่วยงานเพื่อให้บรรลุผลตามนโยบายขององค์การ

(2) ใจ สมาชิกในองค์การล้วนมีชีวิตจิตใจทั้งสิ้น ในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือร่วมกัน ย่อมต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจ ตลอดจนความจริงใจที่มีต่อกัน การประสานใจจึงเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่ง

(3) แผน องค์การโดยทั่วไปจะกำหนดแผนงานและโครงการไว้ตามประเภทของแผนและโครงการ ผู้ปฏิบัติงานอาจจะต้องประสานแผนที่มีลักษณะเกี่ยวข้องกัน ตลอดจนการประสานโครงการที่เกี่ยวข้องด้วย

(4) งานที่รับผิดชอบ นอกจากแผนและโครงการแล้ว จะพบว่าในองค์การจะมีงานย่อย ๆ ทั้งในโครงการและนอกโครงการ ผู้ประสานงานจะต้องเตรียมประสานที่เกี่ยวข้องให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

(5) คน ในการปฏิบัติงานในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับคน จึงจำเป็นต้องประสานงานกับคน ทั้งคนในองค์การและนอกองค์การ ถ้าประสานงานดี ทุกอย่างจะสำเร็จเรียบร้อย ถ้าประสานงานผิดพลาด ปัญหาจะตามเสมอ

(6) ทรัพยากร การปฏิบัติงานในองค์การ ผู้ปฏิบัติงานจะต้องเกี่ยวข้องกับทรัพยากร เช่น เงิน อาคารสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ อาจจะขอยืม ขอบริก ขออนุญาตใช้ ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้เตรียมจัดประสานงานที่ดี ทุกอย่างจะสำเร็จเรียบร้อย ถ้าประสานงานไม่ดีปัญหาจะตามมาให้ต้องคิดแก้ปัญหาอยู่ตลอดเวลา

2.1.4 หลักการประสานงาน

มีการศึกษาและกำหนดหลักของการประสานงานไว้ดังต่อไปนี้

ศิริอร ชันรหัตต์ (2541) กล่าวถึงหลักการประสานงานไว้ว่า การประสานงานมีหลักที่สำคัญดังต่อไปนี้

(1) จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างคนในองค์การหรือคนในองค์การกับคนนอกองค์การก็ตาม ควรได้มีการกำหนดตัวบุคคล เครื่องมือสื่อสาร วัน เวลา และสถานที่ ตลอดจนหมายเลขโทรศัพท์ (ถ้ามี) ในการติดต่อสื่อสาร เช่น บางองค์การจัดให้มีจดหมายข่าวประจำวัน หรือประจำเดือน บางองค์การจัดให้มีระบบโทรศัพท์ภายใน และกำหนดให้พนักงานติดต่อสื่อสารกันทางโทรศัพท์ได้ แม้กระทั่งพนักงานชั้นผู้น้อยกับผู้ใหญ่ โดยถือหลักการว่าการติดต่อสื่อสารจะช่วยให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานได้ (Communication Leads to Understanding and Coordination)

(2) จัดให้มีระบบของความร่วมมือที่ดี คือ “ ความร่วมมือและประสานงาน ” โดยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การมีความเต็มใจที่จะร่วมมือ (Willing to cooperation) ในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีน้ำใจไมตรีต่อกัน เพื่อให้งานขององค์การดำเนินไปได้ด้วยดีและบรรลุเป้าหมายขององค์การ สิ่งที่ยังระวังก็คือ พฤติกรรมการวางเฉย (Ignore) หรือพฤติกรรมต่อต้าน เปรียบเสมือนมือไม่พายแล้ว

ยังเอาเท่าไรน้ำ อันจะเป็นอุปสรรคต่อการสร้างระบบความร่วมมือที่ดี นอกจากการกระตุ้นให้สมาชิกมีความเต็มใจที่จะร่วมมือแล้วสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งได้แก่การฝึกทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill to work) ให้แก่สมาชิกขององค์การด้วย เพราะเพียงแต่การมีจิตใจที่อยากจะร่วมมือยังไม่เพียงพอ ยังต้องอาศัยทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานเสมอ

(3) จัดให้มีระบบการประสานงานที่ดี การประสานงานในองค์การควรจัดให้เป็นระบบทั้งการประสานงานจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง จากเบื้องล่างสู่เบื้องบน และในระดับเดียวกัน เช่น จัดให้มีการประชุม การเลี้ยงน้ำชา หรือการเลี้ยงสังสรรค์เป็นครั้งคราว เพื่อประสานความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกในองค์การ สำหรับการประสานงานระหว่างองค์การก็อาจจัดทำได้ในลักษณะเดียวกันนี้

(4) จัดให้มีการประสานนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องกัน เพราะตามปกติทุกองค์การจะมีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ไว้ เป็นการยากที่สมาชิกในองค์การจะเข้าใจได้ อันเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานอย่างยิ่ง ดังนั้นเพื่อให้เกิดเอกภาพในการบริหารงาน จำเป็นต้องจัดให้มีการประสานงานระหว่างนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การให้สอดคล้องต้องกัน และง่ายต่อการปฏิบัติ

(5) จัดให้มีการประสานงานในรูปกระบวนการบริหารที่ครบวงจร กล่าวคือในการบริหารจะประกอบด้วย ตัวป้อน (Input) กระบวนการ (Process) และผลผลิต (Output) ดังนั้นในการประสานงานที่ดีจะต้องเริ่มต้นด้วยการวางแผนที่ดี กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติตามกำหนดเวลาและสถานที่ตลอดจนผู้รับผิดชอบ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบว่าเป็นวันเวลาใด ใครทำอะไร ที่ไหน และทำอย่างไร เป็นการสะดวกแก่ทุกฝ่ายในการติดต่อประสานงานเกี่ยวกับกระบวนการของการผลิตและผลผลิตต่อไป

เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์ (2539) หนังสือกล่าวถึงหลักการประสานงานไว้ว่า หลักการประสานงานมีดังต่อไปนี้

(1) ผู้มีอำนาจสั่งงานชัดเจน ไม่ก้าวก่ายกัน ในการดำเนินงานประสานงานระหว่างหน่วยงานหรือกลุ่มบุคคลนั้น ทุกคนต่างมีความคิดเห็นเป็นของตนเอง ซึ่งแต่ละคนจะเห็นว่าสิ่งที่ตนคิดนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง หากทุกคนต่างคนต่างทำงานที่เกิดขึ้นจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของการทำงาน ดังนั้นการประสานงานกันจำเป็นต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจหรือการสั่งการที่ชัดเจนสำหรับองค์การที่มีขนาดใหญ่การกำหนดสายการบังคับบัญชาอาจทำให้งานล่าช้า จึงจำเป็นต้องกำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับขั้น และทุกระดับชั้น เพื่อให้แต่ละระดับมีความรับผิดชอบและตัดสินใจได้ทันต่อเหตุการณ์

(2) การติดต่อสื่อสาร การประสานงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งหน่วยงานที่อยู่คนละองค์กรหรือคนละบริษัท หากไม่มีการติดต่อสื่อสารที่ดีถึงกันแล้วจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดต่อกันได้และจะไม่สามารถทราบได้ว่าแต่ละหน่วยงานที่รับผิดชอบทำงานไปได้มากน้อยเพียงไร ซึ่งจะเปรียบเสมือนการต่างคนต่างทำไม่ประสานงานกัน ดังนั้นการประสานงานที่ดีจำเป็นต้องมีระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี

(3) การร่วมมือซึ่งกันและกัน เจือใจของการประสานงานกันเพื่อบรรลุผลตามความมุ่งหมาย ผู้ร่วมประสานจะต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน เพราะการประสานงานมิใช่เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดงานให้ประสานงานกันเท่านั้น หากแต่เป็นการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายงานให้สอดคล้องกันและเพื่อเสริมให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้น

(4) การวางแผนและกำหนดวิธีการทำงาน การที่จะให้เกิดการประสานงานกันระหว่างหน่วยงานหรือระหว่างกลุ่มงาน จำเป็นจะต้องมีการกำหนดชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติได้ทราบถึงแนวทางหรือวิธีการทำงานเพื่อจะได้ประสานงานได้สอดคล้องกัน การกำหนดแผนงานดังกล่าวได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ และนโยบายของแผน ขั้นตอนการทำงาน แผนงานและระยะเวลาปฏิบัติงาน เช่น ผังองค์กร ผังฟังก์ชันหน้าที่และการบริหารงาน แผนผังแสดงการกระจายงาน และหากเป็นไปได้ควรเตรียมแผนที่เกี่ยวกับระเบียบวิธีการประสานงานของฝ่ายงานต่าง ๆ

(5) การประสานนโยบาย การปฏิบัติงานร่วมกัน ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ตาม แต่ละหน่วยงานจะมีวัตถุประสงค์และนโยบายที่แตกต่างกัน ดังนั้นการทำงานร่วมกันหรือการประสานกัน จะต้องมีการประสานระหว่างนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กรนั้นให้สอดคล้องกัน จึงจะเป็นการประสานการปฏิบัติงานของทั้งสองให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

2.1.5 รูปแบบของการประสานงาน

ในด้านรูปแบบของการประสานงานได้มีการจัดรูปแบบและสรุปได้ดังนี้

ศิริอร ชันธหัตถ์ (2541) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการประสานงานไว้ว่า ในการประสานงานในองค์กร หรือระหว่างองค์กรโดยทั่วไปนั้น อาจแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบคือ

(1) การประสานงานนอกแบบ ดังได้กล่าวแล้วว่าภารกิจในการประสานงานมีมากมาย เช่น การประสานนโยบาย ประสานใจ ประสานแผน ประสานงานที่รับผิดชอบ ประสานคน และประสานทรัพยากร สำหรับรูปแบบการประสานงานที่จะได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องใช้การประสานงานนอกแบบ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่มีในรูปแบบที่แน่นอน อาจจัดทำได้ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การประสานงานสำเร็จด้วยดี เช่น รัฐบาลจัดงานเลี้ยง ส.ส. ในสังกัดพรรครัฐบาลก่อนวันประชุมสภาฯ เพื่อลงมติ

กรณีการส่งตัวแทนไปเจรจา การหาหนทางการพูดคุยกัน ตลอดจนการเลี้ยงดูปู่เฒ่าก็เป็นรูปแบบของการประสานงานนอกแบบทั้งสิ้น

(2) การประสานงานในแบบ การประสานงานในแบบนี้จะเป็นการปฏิบัติงานตามปกติ ไม่ว่าในส่วนราชการหรือองค์การธุรกิจ ผู้บริหารหรือผู้จัดการจะต้องดำเนินการเองหรืออาจมอบผู้รับผิดชอบดำเนินการแทนก็ได้ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเป็นสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้จัดการอาจให้รูปแบบการประสานงานโดยใช้วาจา หรือลายลักษณ์อักษรหรือเชิญมาพบก็ได้ นอกจากนี้ อาจใช้การตรวจเยี่ยมหน่วยงานและบุคลากรในสังกัดก็ได้

2.1.6 วิธีการประสานงาน

มีการกำหนดรูปแบบวิธีการประสานงานไว้ต่าง ๆ ดังนี้

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2524) ได้กล่าวถึงวิธีการประสานงานในองค์การไว้ดังนี้

(1) กำหนดแผนงานหรือโครงการสำหรับทุกคนในหน่วยงาน หรือสำหรับหน่วยงานทุกหน่วยงานขึ้นมาก่อน

(2) ให้ทุกคนหรือหน่วยงานทุกหน่วยเข้าใจแผนงานหรือโครงการทั้งหมดหรือบางส่วนที่จำเป็น คือ ให้ทราบกันโดยทั่วไปว่า ใครหรือหน่วยงานใดมีหน้าที่อะไร และกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ ตลอดจนในอนาคตกำลังจะทำอะไรต่อไป โดยจัดทำแผนภูมิองค์การ (Organization Chart) และรายละเอียดของงาน (Job Description) ของบุคคลและหน่วยงาน ไว้ให้ ชัดเจน

(3) ให้ทุกคนหรือทุกหน่วยงานเต็มใจทำงานที่ได้รับมอบหมายจริง ๆ และจะได้ผลจริง ๆ ด้วย

(4) การประสานงานกับแนวความคิดของผู้บริหาร ผู้บริหารหรือผู้นำจะมีแนวความคิดและการยึดถือในหลักของความเป็นผู้นำที่แตกต่างกันออกไป ผู้บริหารบางท่านยึดว่าการบริหารคือการบริการ ผู้ได้บังคับบัญชาคือผู้ร่วมงาน การได้ปรึกษาหารือและการทำงานใช้เหตุผลและสติปัญญาร่วมกันแล้วก็จะทำให้งานสำเร็จได้ดีขึ้น บางท่านก็ยึดว่าปล่อยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำกันไปเรื่อย ๆ ก็จะสามารถเอง ใครจะทำอย่างไรก็ตามใจ ดังนั้นการประสานงานจึงมักขึ้นอยู่กับรูปแบบของผู้นำหรือนักบริหาร

พวกที่ยึดแนวความคิดว่า การบริหารคือการบริการ ก็จะใช้รูปแบบการประสานงานที่จะต้องอำนวยความสะดวก อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการทำงานให้กับผู้ได้บังคับบัญชา รับฟังความคิดเห็น และความคิดริเริ่มของผู้ได้บังคับบัญชา การทำงานต้องอาศัยการที่ให้นักเลงการมีความเข้าใจ

ตรงกัน มีการปรึกษาหารือกันก่อนลงมือกระทำการ ผู้นำในลักษณะนี้จะทำให้งานที่สำเร็จออกมาเป็นที่ยอมรับและบุคลากรเกิดความภูมิใจในผลงานร่วมกัน การทำงานจึงต้องมีการประสานความคิดเห็นร่วมกัน

ส่วนผู้บริหารประเภทที่สองที่ยึดอำนาจและแนวความคิดของตนเป็นหลัก มักจะใช้วิธีการประสานงานโดยการออกคำสั่งให้ปฏิบัติเลย การประสานงานจึงเป็นเพียงการรับคำสั่งไปปฏิบัติ ไม่มีการฟังความคิดเห็น ไม่มีข้อโต้แย้งใด ๆ ทั้งสิ้น เมื่อสั่งแล้วต้องปฏิบัติตาม ผลของงานจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารเพียงผู้เดียว ผู้ร่วมงานไม่เกิดความภูมิใจในผลงาน แต่จะเกิดระบบที่เรียกว่า “เลียแข้งเลียขา” และการยกย่องเอ็นเอให้ผู้บริหารเหลือ การทำงานจะมีแต่การเกรงใจ เอาใจ และประจบสอพลอต่อผู้บังคับบัญชา

ประเภทที่สาม คือผู้นำที่ปล่อยปละละเลยให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำกันเองไปเรื่อย ๆ การประสานงานอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นเลยก็ได้ งานจะดีหรือจะสำเร็จอย่างไรขึ้นอยู่กับความพอใจ ความสามารถและความเอาใจใส่ของผู้ได้บังคับบัญชา งานจะสำเร็จทันเวลาหรือไม่ไม่สำคัญ ประเภทนี้จะทำให้งานล่าช้าและกระทบกระเทือนต่อแผนดำเนินงานของผู้อื่นและหน่วยงานอื่นซึ่งจะก่อให้เกิดความขัดแย้งและความเอือมระอากันขึ้น

(5) การประสานงานกับตำแหน่งต่าง ๆ ทางการบริหาร (Hierarchy of Authority) การประสานงานมิใช่ว่าจะกระทำกันแต่เพียงบุคคลระดับตำแหน่งสูงเท่านั้น จริง ๆ แล้ว การประสานงานจะต้องมีอยู่ในทุกระดับชั้นของการบังคับบัญชา เพราะถ้าขาดความร่วมมือประสานงานในระดับหนึ่ง ก็จะส่งผลกระทบกระเทือนไปสู่ส่วนรวมได้ ในองค์การหรือหน่วยงานขนาดใหญ่ที่มีลักษณะงานแตกต่างกันมาก เช่น กระทรวงมหาดไทย การประสานงานมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้พื้นเพียงพอของเครื่องจักรกลทุกขนาดทำงานประสานงานสัมพันธ์กัน ดังนั้นการประสานความเข้าใจในระบบการทำงานจะต้องดำเนินให้เกิดขึ้นในทุกระดับ การอบรม การให้ความรู้และข่าวสารในการทำงานให้ทราบโดยทั่วถึงกันอย่างถูกต้องย่อมจะให้ประโยชน์อย่างยิ่ง หน่วยงานกลางและหน่วยงานประชาสัมพันธ์จะต้องมีบทบาทอย่างมากในการที่จะต้องจัดบริการในด้านนี้

อย่างไรก็ตามนักบริหารหรือผู้นำที่เตรียมตัวจะเป็นผู้ประสานงานที่ดี ควรปฏิบัติตนดังนี้

- วางตนดี ในการติดต่อระหว่างบุคคลต่อบุคคล
- รู้งานดี ในการติดต่อระหว่างบุคคลกับกลุ่ม
- ทำให้เกิดศรัทธา ในการติดต่อระหว่างบุคคลกับระหว่างกลุ่ม
- หลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างบุคคลและหน่วยงาน
- รับฟังความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

- สร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง
- สร้างความเชื่อถือและไว้วางใจ
- ใช้หลักการร่วมพลัง ร่วมคิด ร่วมเห็น และร่วมทำ
- ติดตามผลอยู่เสมอ

2.1.7 ประสิทธิภาพการประสานงาน

มีการพิจารณาองค์ประกอบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการประสานงานได้ต่าง ๆ ดังนี้

ศิริอร ชันชหัตต์ (2541) ได้กล่าวถึงการการประสานงานจะมีประสิทธิภาพและรวดเร็ว
เมื่อมีสิ่งดังต่อไปนี้

- (1) โครงสร้างของการบริหารได้จัดไว้อย่างเป็นระเบียบแบบแผนชัดเจนและรัดกุม
- (2) มีแผนภูมิแสดงสายการบังคับบัญชา และสายงานติดต่อสื่อสารที่ชัดเจนเข้าใจง่าย
พร้อมด้วยคำบรรยายกำหนดอำนาจหน้าที่ประจำตำแหน่งโดยละเอียด มีรายชื่อผู้ปฏิบัติในตำแหน่ง
หน้าที่นั้น ๆ อยู่ด้วยอาจทำในผังเดียวกันหรือแยกกันก็ได้
- (3) มีการเขียนนโยบาย กฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
อ้างอิงได้และแจกจ่ายให้ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ทราบทั่วกัน
- (4) มีระบบเสนอรายงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งยึดเป็นหลักปฏิบัติได้แน่นอน
- (5) มีเครื่องมือและระบบสื่อสารที่เพียงพอและใช้การได้ดีและรวดเร็ว
- (6) มีบุคคลที่ทำหน้าที่การประสานงานที่มีความรู้สูงทำหน้าที่โดยเฉพาะ และ
บุคลากรนั้นจะต้องมีน้ำใจในการให้บริการ (Sense of Service) สูง อดทน รู้จักแก้ปัญหา มีความ
ตื่นตัว อยู่เสมอ และมีมนุษยสัมพันธ์ดี
- (7) มีคณะกรรมการอันประกอบด้วยตัวแทนของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งประชุมกัน
เป็นประจำ เป็นการเปิดโอกาสให้ได้พบปะทำความเข้าใจกันในที่ประชุมคณะกรรมการนั้น ๆ อยู่เสมอ
- (8) มีการเขียนโครงการแผนงานและวิธีการทำงานต่าง ๆ ขึ้นไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
ให้ทุกคนได้ทราบและเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ได้ทำงานต่อเนื่องได้ถูกต้อง
- (9) มีทะเบียนและบันทึกรายงานต่าง ๆ จัดไว้เป็นระบบ และสะดวกแก่การค้นคว้า
- (10) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้พบปะสังสรรค์กันนอกเวลาปฏิบัติงาน เพื่อสร้างไมตรี
สัมพันธ์อันดีต่อกัน เช่น เล่นกีฬาด้วยกัน ทักทายเรียนร่วมกัน และรับประทานอาหาร ร่วมกันเป็นต้น

(11) มีปฏิทินกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ ไว้ชัดเจนว่าวันใดเดือนใด จะปฏิบัติงานเรื่องอะไร และมีการกระตุ้นเตือนเป็นครั้งคราว

(12) จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรระดับต่าง ๆ ให้เข้าใจและมีความรู้เกี่ยวกับงานเสมอ อาจจัดในรูปต่าง ๆ เช่น การประชุมการสัมมนา การอบรม การประชุมปฏิบัติการ เป็นต้น

บุญรงค์ นิลวงศ์ (2537) ได้กล่าวถึงการประสานงานที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพ ไว้ว่า เราจะทราบอย่างไรว่า การประสานงานที่มีอยู่นั้นมีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพ โดยอ้างถึง เงื่อนไขที่ Henry Fayol (1930) นักทฤษฎีการบริหารได้กล่าวไว้ว่า เงื่อนไขของการประสานงานที่ดี มีดังนี้

(1) แต่ละส่วนของหน่วยงานหรือแผนก จะต้องประสานงานกับแผนกอื่น ๆ มีการ รับช่วงงานกับเป็นทอด ๆ ไป

(2) ในแต่ละส่วนของหน่วยงานจะต้องมีแนวทางปฏิบัติที่แน่นอนและแต่ละส่วนของ หน่วยงานจะต้องรู้หน้าที่ของตนเองว่าจะประสานงานกับหน่วยงานอื่นอย่างไร เป็นหน้าที่ที่แน่ชัด

(3) แผนงานของแต่ละส่วนของหน่วยงานจะต้องทันสมัยอยู่เสมอ

(4) ความขัดแย้งระหว่างส่วนของหน่วยงานจะต้องได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิภาพ ความขัดแย้งที่ยังไม่รับการแก้ไขภายในหน่วยงานหรือองค์กร ได้รับการยอมรับว่าเป็นสัญญาณของการ ประสานงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้กล่าวถึงการสร้างกลไกเพื่อการประสานงานและการควบคุม ไว้ดังนี้

การประสานงาน เป็นสิ่งที่อยู่เหนือกว่าการควบคุม และเกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดความมั่นใจ ในอีกแบบหนึ่งที่ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งหลาย ที่ซึ่งต้องแยกกันทำและต้องทำงานเกี่ยวข้อง กันตลอดเวลา สามารถกระทำอย่างสอดคล้องหรือเข้ากันได้ดังที่นี้เพื่อให้งานขององค์กร โดยรวม สามารถปฏิบัติไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประสานงานและการควบคุมนับว่าเป็นภารกิจที่มีความสำคัญยิ่ง ทั้งนี้ด้วยเหตุผล สันับสนุนหลายประการด้วยกัน ในประการแรกที่ย่างที่สุดก็คือ การที่องค์กรซึ่งมีหน่วยงานย่อยต่าง ๆ มากมายรวมอยู่ด้วยกันนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่ยากอยู่แล้วที่จะให้ทุกหน่วยงานเหล่านั้นดำเนินการ ไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสานสอดคล้องกัน สภาพปกติโดยทั่วไปหน่วยงานต่าง ๆ ที่อยู่ในองค์กร ส่วนมากต่างก็จะมีทิศทางเป้าหมายของการปฏิบัติงานของตน โดยหน่วยงานหนึ่งอาจจะทำงานมุ่งไป

ในทางหนึ่ง ซึ่งจะต่างกับอีกหน่วยงานหนึ่งที่มีผลประโยชน์ไปในอีกทางหนึ่งได้เสมอ ดังเช่น ฝ่ายตลาดที่มุ่งจะทุ่มโฆษณาและเพิ่มยอดขาย ในขณะที่ฝ่ายการผลิตก็จะมุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ โดยพยายามดึงเงินลงทุนในเครื่องจักรใหม่ โดยในเวลาเดียวกันนั้น ฝ่ายการเงินกลับต้องการจะบริหาร การขายให้มีกำไรสูง มากกว่าการมียอดขายสูงเพียงอย่างเดียว ทำนองเดียวกันก็จะพยายามให้หน่วยงาน ผลิตมีการลงทุนที่สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับผลประโยชน์ในแง่การบริหารการเงินขององค์กรก็ได้ ปัญหาข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในสภาพดังกล่าว จึงมีโอกาสดังกล่าว ได้คลอบคลำโดยเฉพาอย่างยิ่งในขณะที่ องค์กรโดยรวมจะต้องดำเนินการบริหารกิจกรรมทุกด้านให้มีการสัมพันธ์สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นยิ่งที่ผู้บริหารต้องมั่นใจได้ว่ากิจกรรมของหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เหล่านั้น ประสานกันอย่างดีแล้ว

ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าทุก ๆ กลุ่มของหน่วยงานย่อยที่อยู่รวมกันในองค์กร ต่างก็จะมีปัญหาความจำเป็นที่จะต้องได้ข้อมูลมาประกอบการประมวลเพื่อวิเคราะห์และตัดสินใจ ในการนี้ผู้บริหารย่อมจะต้องสร้างกลไกบางอย่างที่จำเป็น ที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่า ข้อมูลที่จำเป็นและต้องการเหล่านั้นได้มีการไหลผ่านไปมา ตรงตามเวลาและมีความถูกต้องในระหว่าง หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งความจริงจากรูปแบบข้างต้นนี้ชี้ชัดว่า องค์กรจำเป็นต้องมีการพัฒนากลไก บางอย่างขึ้นมา เพื่อให้กระแสข้อมูลได้มีการไหลไปในจุดต่าง ๆ อย่างทั่วถึง

ประการสุดท้าย การประสานงานและการควบคุม นับเป็นเรื่องที่มีเหตุผลความจำเป็นมาจาก อีกด้านหนึ่งก็คือ ปัญหาความขัดแย้ง นั่นเอง ทั้งนี้เพราะสภาพการณ์ที่เปลี่ยนไปในองค์กรต่าง ๆ นั้น กลุ่มต่าง ๆ ที่อยู่ใ้ในองค์กรส่วนมาก เมื่อทำงานไประยะหนึ่งแล้วโดยมากมักจะมีแนวโน้มที่จะกลายเป็น ความขัดแย้งขึ้นได้ง่าย เบื้องหลังของการเกิดข้อขัดแย้งที่มักจะเป็นส่วนมากก็คือ เกิดจากหน่วยงาน ต่าง ๆ ที่อยู่ใ้ในองค์กรไม่ได้มีการร่วมมือหรือประสานงานกับหน่วยอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ในบางกรณี บางหน่วยที่ไม่ชอบพอกัน อาจขยายผลความไม่พอใจจนกลายเป็นการบ่อนทำลายกันด้วย ผลเสียจากการขัดแย้งที่เห็นได้นี้เอง ที่จะเป็นเครื่องชี้ชัดถึงเหตุผลว่า ทำไมผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญ ต่อการประสานงานและการควบคุม

2.1.8 กลไกเพื่อการประสานงานและการควบคุม

โดยที่หน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กรต่างก็มีความจำเป็นที่จะต้องประสานกับหน่วยงานอื่น แตกต่างกันไป และในเวลาเดียวกัน แต่ละหน่วยเหล่านั้นต่างก็มีความต้องการด้านข้อมูล ไม่เหมือนกันด้วย และดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่า ความต้องการด้านข้อมูลจะเป็นอย่างไร ขนาดไหน ย่อมจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง คือ ลักษณะสภาพของงานที่ทำ สภาพแวดล้อมและขนาดของความ เกี่ยวข้องถึงกันและของงานที่ทำอยู่นั้นด้วย

กลไกการประสานงานและการควบคุมจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะคอยทำหน้าที่เชื่อมโยงหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ให้เข้ากันได้ ทั้งนี้โดยจะคอยช่วยสนับสนุนในเรื่องการประมวลข้อมูลในระหว่างกันของหน่วยงานหรือก็คือการช่วยผ่านข้อมูลไปมาในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การติดต่อสื่อสารที่ใช้สำหรับการแก้ไขปัญหา และการร่วมกันพัฒนางานของทั้งระดับหน่วยและองค์การโดยรวมให้มีประสิทธิภาพ ลักษณะของความต้องการด้านการประมวลข้อมูลระหว่างกันและกัน และในบรรดาหน่วยงานทั้งหมด จึงเป็นกุญแจสำคัญในการกำหนดชนิดของกลไกการประสานงานและการควบคุมที่เมื่อใดก็ตามที่ความต้องการด้านการประมวลข้อมูลเพิ่มสูงขึ้น ความต้องการที่จะต้องมีกลไกเพื่อการประสานงานที่สลับซับซ้อนและการควบคุมที่ยุ่ยากก็จะเพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว

เครื่องมือต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้เพื่อช่วยสนับสนุนการติดต่อด้านข้อมูลที่มีต่อกันในการบริหารงานในโครงสร้างที่สำคัญมี 5 ชนิดด้วยกัน คือ

- (1) อำนาจหน้าที่ในสายบังคับบัญชา (Hierarchy of Authority)
- (2) กฎและระเบียบต่าง ๆ (Rule & Procedures)
- (3) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย (Planning and Goal Setting)
- (4) ระบบข้อมูลที่จัดตามแนวดิ่ง (Vertical Information Systems)
- (5) ความสัมพันธ์ระหว่างกันด้านข้างหรือตามแนวราบ (Lateral Relations)

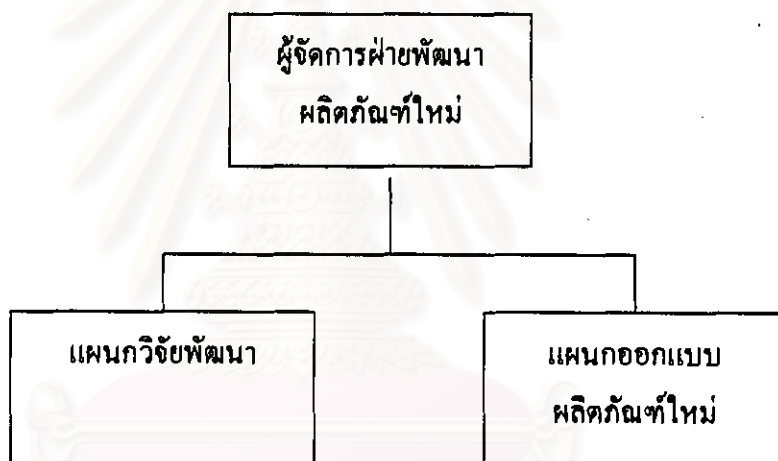
เครื่องมือทั้ง 5 ชนิดข้างต้นนี้ แต่ละชนิดต่างก็จะเป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารเพื่อการประมวลข้อมูลระหว่างกลุ่มและภายในกลุ่มดำเนินไปได้ ดังนั้นองค์การแต่ละแห่งจึงสามารถที่จะพิจารณาเป็นกลไกนำมาใช้สร้างให้การติดต่อสื่อสารเพื่อการแก้ไขปัญหาและการทำงานภายในองค์การเป็นไปโดยมีประสิทธิภาพซึ่งเท่ากับจะทำให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปโดยราบรื่นอย่างดีด้วย

เครื่องมือต่าง ๆ เหล่านี้จะมีกลไกอย่างไร และสมควรจะนำมาใช้ได้ในกรณีไหน และทำอย่างไรจึงจะเหมาะสมต่อการจัดออกแบบให้เข้ากับระบบการประมวลข้อมูลขององค์การใหญ่ด้วยนั้นจะได้พิจารณาตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

(1) การใช้อำนาจหน้าที่ตามสายงานบังคับบัญชา

ในกรณีที่หน่วยงานบางหน่วยงานที่มีงานที่ต้องทำต่างกันแต่มีความเกี่ยวข้องกันในการสร้างความสำเร็จของงาน เช่น งานการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งเป็นงานที่มีความไม่แน่นอนหรือไม่ชัดเจน เพราะจะผันแปรไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงนั้น กรณีเช่นนี้หน่วยงานภายในตองหน่วย สมมุติว่าเป็นงานด้านวิจัยค้นคว้าและงานด้านออกแบบผลิตภัณฑ์ ทั้งสองหน่วยที่ต้องร่วมกันทำงานภายใต้ความไม่แน่นอนนี้ จะมีความต้องการด้านข้อมูลระหว่างกันเป็นอย่างมาก

ในสภาพเช่นนี้ ถ้าให้ทั้งสองหน่วยงานคือ แผนกวิจัยพัฒนาและแผนกออกแบบผลิตภัณฑ์ต่างเป็นอิสระ ขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูงแล้ว โอกาสจะประสานงานหรือร่วมกันทำงานก็จะเป็นไปได้ยาก เพราะผู้บริหารระดับสูงจะไม่มีเวลาหรือให้ความสนใจช่วยประสานงานให้กับทั้งสองหน่วยนี้ได้ดี ดังนั้นหากให้มีการเพิ่มตำแหน่งใหม่ คือ ตำแหน่ง “ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่” ขึ้นมา ก็จะช่วยให้การติดต่อกันระหว่างสองแผนกเป็นไปโดยสะดวกและคล่องตัวขึ้น โดยแต่ละแผนกจะสามารถติดต่อผ่านผู้จัดการฝ่ายที่ตั้งขึ้นมานี้ไปยังอีกฝ่ายหนึ่งได้เร็ว และโดยที่ผู้จัดการฝ่ายคนใหม่มีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อผลสำเร็จที่เป็นผลรวมของทั้งสองแผนกนี้เอง จึงทำให้ตัวผู้จัดการฝ่ายต้องทำตัวเป็นช่องทางและคอยกำกับการติดต่อสื่อสารระหว่างสองกลุ่ม ให้เข้าใจและร่วมกันทำงานให้สำเร็จได้ ทำนองเดียวกับธนาคารสาขาโดยทั่วไป ซึ่งแต่เดิมให้รายงานขึ้นตรงต่อสำนักงานใหญ่ นั้น เมื่อจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็น “ผู้จัดการภาค” หรือ “ผู้จัดการเขต” ก็จะช่วยให้การประสานงานกิจกรรมระหว่างสาขาในพื้นที่กระทำได้ดีขึ้น



รูปที่ 2.1 วิธีการประสานงานและการควบคุมตามสายงานบังคับบัญชา

โดยวิธีการเพิ่มระดับชั้นการบังคับบัญชา เพื่อช่วยให้การติดต่อและประสานงานนั้น ในทางปฏิบัตินับว่ามีข้อจำกัดอยู่บางประการ กล่าวคือ สำหรับในบางสถานการณ์ที่ซึ่งค่อนข้างคงที่ วิธีการนี้จะใช้ได้ผลตามสมควร แต่กรณีที่ขนาดของข้อมูลการติดต่อสื่อสารมีปริมาณมากเกินกว่าที่คนใดคนหนึ่งจะกระทำได้แล้ว ดังนั้นการใช้กลไกชนิดอื่นเพิ่มเติมเข้ามาก็จำเป็นว่าเป็นสิ่งจำเป็นด้วย

(2) กฎและระเบียบต่าง ๆ

วิธีการหนึ่งที่ใช้ในการประสานงานและควบคุมกิจกรรม คือ การกำหนดพฤติกรรม ที่ควรประพฤติปฏิบัติเอาไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้โดยการจัดให้มีข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบของกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติ และนโยบายต่าง ๆ ทั้งหมด ซึ่งจะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่า แบบพฤติกรรมที่ต้องการ จะเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม กฎระเบียบที่มีการประกาศใช้นั้น จะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกฎระเบียบ นั้น ๆ ได้ถูกกำหนดขึ้นมาอย่างสมเหตุสมผล ซึ่งการปฏิบัติตามจะช่วยให้เกิดผลดีโดยได้รับคำชมเชย หรือได้รับผลตอบแทน และการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามจะเกิดผลเสียหรือถูกลงโทษ ดังนั้น ประสิทธิภาพของกฎระเบียบที่ใช้อยู่ จึงขึ้นอยู่กับระบบการให้รางวัล ผลตอบแทนที่องค์การให้อยู่ รวมทั้งขึ้นอยู่กับลักษณะของการคาดหมายต่าง ๆ ที่ได้มีการพัฒนาขึ้นมาควบคู่กับกลไกของโครงสร้าง องค์การต่าง ๆ ที่กำหนดไว้แล้วด้วย ถ้าหากสถานการณ์ของงานที่ทำมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นแล้ว กฎระเบียบต่าง ๆ ก็จะใช้ไม่ได้ผลเพราะหลายปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้นั้น จะส่งผลกระทบทำให้ ไม่สามารถจัดวางหรือกำหนดเป็นกฎระเบียบปฏิบัติขึ้นมาใช้ได้ประการหนึ่ง หรือหากจะมีการแก้ไข สถานการณ์ที่ควบคุมไม่ได้นั้น ให้สามารถดำเนินไปได้โดยไม่ติดขัด การต้องดำเนินการผิดจาก กฎระเบียบที่วางไว้ก็เป็นสิ่งที่จำเป็น ซึ่งเมื่อมีการยกเว้นมาก ๆ เช่นนี้กฎระเบียบที่วางไว้ก็จะใช้ไม่ได้ อีกต่อไป

(3) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย

โดยอาศัยการกำหนดเป้าหมายและการจัดทำแผน หน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำการจัดทำแผน หน่วยงานต่าง ๆ ที่ทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกันจะสามารถประสานงานกันได้ ทั้งนี้เพราะโดยวิธี การวางแผนดังกล่าวนี้เอง โอกาสที่จุดมุ่งทั้งหลายจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันก็จะมีได้ หลังจากนั้น เมื่อการวางแผนสิ้นสุดลงแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งหมดก็มักจะได้รับอิสระในการที่จะทำงานให้บรรลุ ตามเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งวิธีการจะกระทำได้โดยการลดการไหลขึ้นและลงของข้อมูลภายในสายการ บังคับบัญชาให้น้อยลง ทั้งนี้โดยทำการกระจายจุดตัดสินใจต่าง ๆ ในองค์การให้ เคลื่อนต่ำลงไป ในระดับต่าง ๆ ที่อยู่ข้างล่าง ภายใต้สภาพดังกล่าวนี้ที่ได้มีการเห็นชอบตรงกันในเป้าหมายการทำงาน ต่าง ๆ แล้ว และได้มีการพิจารณาวางกรอบระเบียบวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสมแล้วนี้เอง การตัดสินใจ ต่าง ๆ ก็จะสามารถกระจายลงไปยังระดับต่าง ๆ ขององค์การได้ และเมื่อมีการกระจายให้การตัดสินใจ สามารถกระทำได้ในระดับต่ำแล้วเช่นนี้ ความจำเป็นต้องส่งข้อมูลขึ้นไปในระดับสูงก็หมดไป สภาพเช่นนี้นับว่าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่สุด โดยเฉพาะสำหรับกรณีที่ถูกอย่างมีการเปลี่ยนแปลงและ

เกิดความไม่แน่นอนสูง ซึ่งความจำเป็นต้องตัดสินใจอย่างรวดเร็วโดยบุคคลที่อยู่ใกล้ที่จะต้องเป็นผู้ปฏิบัติเป็นสิ่งจำเป็นสูงสุด

การใช้วิธีตั้งเป้าหมายและให้โอกาสผู้ปฏิบัติที่จะตัดสินใจได้เองนี้ จะเป็นผลดีที่ทำให้สภาพของงานที่กำหนดเป็นงานที่มีสภาพการสูงใจสูง สามารถใช้ดุลยพินิจ มีอิสระในการดำเนินการ พร้อมกับเป็นงานที่ท้าทายไม่จำเจอีกด้วย และนอกจากนี้การวางแผนในตัวเองยังเป็นเครื่องมือที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมในขอบเขตที่จำกัดอีกด้วย

ในขณะที่องค์กรได้มีการใช้อำนาจหน้าที่ตามสายบังคับบัญชา และมีการนำเอากฎระเบียบและแผนงานเข้ามาช่วย จะมีผลทำให้ผู้บริหารต้องเลือกทางเลือกหลาย ๆ ทางในการเผชิญกับความไม่แน่นอนที่เพิ่มสูงขึ้น และความต้องการด้านข้อมูลที่เพิ่มมากขึ้นนั้นด้วย วิธีการหนึ่งที่ช่วยได้ก็คือ การปรับเปลี่ยนตัวองค์กรเสียใหม่ เพื่อที่จะให้ความจำเป็นด้านการประมวลข้อมูลมีน้อยลง และอีกวิธีการหนึ่งก็คือ การใช้วิธีการประสานงานที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งต้องมีต้นทุนค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น เพื่อที่จะทำให้ความสามารถในการประมวลข้อมูลของโครงสร้างองค์กรเป็นไปได้โดยมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

กลไกสองชนิดที่สามารถใช้เพิ่มกำลังความสามารถในการประมวลข้อมูลก็คือ

- ระบบข้อมูลตามตามแนวคิด ที่จะช่วยเพิ่มความสามารถของโครงสร้างในการเคลื่อนย้ายข้อมูลตามแนวคิด ทั้งขึ้นและลงให้ตรงตามเวลาและมีประสิทธิภาพสูง
- ความสัมพันธ์ตามแนวราบที่จะเข้ามาช่วยเคลื่อนย้ายข้อมูลระหว่างหน่วยต่าง ๆ ที่อยู่ในระดับต่างให้เป็นไปโดยคล่องตัวและทั่วถึงยิ่งขึ้น

(4) การวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย

วิธีการที่จะสามารถนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานวิธีหนึ่งก็คือ การหาทางให้การติดต่อสื่อสารที่ดำเนินไปภายในโครงสร้างที่มีลำดับชั้นต่าง ๆ ให้เป็นไปโดยมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้โดยการจัดเป็นระบบข้อมูล (Information System) ขึ้นมาในระบบนั่นเอง

ระบบข้อมูลต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะเป็นกลไกที่สำคัญในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำงานขององค์กรที่กำลังดำเนินอยู่ และจะกระจายข้อมูลเหล่านั้นไปยังจุดต่าง ๆ ของสมาชิกที่ทำงานอยู่ในเครือข่ายขององค์กรที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ล่วงหน้าแล้ว ตัวอย่างเช่นระบบงบประมาณจะเป็นระบบข้อมูลที่สามารถช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงความเป็นไปต่าง ๆ ของค่าใช้จ่าย โดยสามารถเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ได้มีการกำหนดไว้ล่วงหน้า และจะเป็นเครื่องเตือนให้ผู้บริหารทราบอาการปัญหา แล้วทำการแก้ไขในกรณีที่ยงบประมาณผิดจากที่คาดการณ์ไว้

โดยปกติแล้วในองค์กรมักจะมีการจัดระบบข้อมูลหลายชนิดขึ้นใช้ในองค์กรของตน แต่ไม่ว่าจะเป็นชนิดใดก็ตาม จุดมุ่งส่วนใหญ่ต่างก็จะพยายามให้สนับสนุนต่องานการประสานงานและการควบคุมต่าง ๆ ที่ปรากฏในองค์กร ซึ่งระบบเหล่านี้มักจะมีชื่อเรียกกันว่า ระบบควบคุม (Control Systems) หรือระบบควบคุมทางการบริหาร (Management Control Systems) ที่ซึ่งจะมีส่วนประกอบสำคัญคือ การเทียบผลที่ติดตามได้กับมาตรฐานที่วางไว้ เพื่อให้ผู้บริหารทราบผลงานที่ปรากฏออกมาแล้วดำเนินการแก้ไขด้วยกระบวนการตัดสินใจ เพื่อกำกับให้งานที่ผิดไปจากที่ตั้งใจไว้กลับเข้าสู่แนวทางปกติที่วางไว้

อย่างไรก็ตาม ในการปฏิบัติการจัดระบบข้อมูลนี้ มักจะมีค่าใช้จ่ายสูงมาก ในบางกรณีมีการผลิตข้อมูลรายงานออกมามากมาย แต่ปรากฏว่าผู้บริหารไม่รู้จักใช้ สิ่งที่ทำออกมาก็ไร้ค่าและเกิดการสูญเปล่า หรือบางครั้งข้อมูลที่ส่งผ่านไปจุดใดจุดหนึ่งมากเกินไป ก็จะทำให้ผู้บริหารต้องมีการอ่านและใช้ข้อมูล จนบางครั้งอ่านและใช้ไม่ทัน ข้อมูลก็จะเริ่มทับถมและล้าสมัย ประโยชน์ที่จะได้จากข้อมูลก็พลอยหมดไปด้วย นอกจากนี้หากข้อมูลออกแบบไม่ดีและการใช้ประโยชน์ทำได้ไม่ถูกต้องแล้ว ข้อมูลอาจเป็นผลร้าย ทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดความกลัวและต่อต้านได้ด้วย เช่น การเกรงกลัวว่าจะเป็นการจับผิด หรืออาจเป็นการวัดผลเฉพาะหน้าในระยะสั้น โดยไม่มีการประมวลเพื่อสะท้อนเป็นผลงานในระยะยาว เป็นต้น

(5) ความสัมพันธ์ตามแนวนอน

อีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบข้อมูลตามแนวดิ่งเพิ่มสมบูรณ์ขึ้น และมีข้อมูลพร้อมมากขึ้นได้คือ การเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลกันได้โดยตรง และให้มีการประสานกิจกรรมระหว่างกันในรูปแบบให้ตกลงกันเอาเอง ทั้งนี้โดยพยายามเลี่ยงไม่ใช้วิธีเดิมที่บังคับให้ข่าวสารข้อมูลต้องวิ่งขึ้นและลงตามสายการบังคับบัญชาตามปกติที่เคยใช้กัน

การอนุโลมให้มีการใช้ดุลยพินิจเองและลดการควบคุมลงไปในระดับข้างล่างขององค์กรนี้ ผลที่ตามมา คือ จะมีผลทำให้การควบคุมทางตรงขาดหายไป รวมทั้งอาจมีผลทำให้ข้อมูลที่เคลื่อนย้ายไปมา ขาดความถูกต้องแน่นอน และทำให้ต้องเกี่ยวพันกันมากกว่าเดิมด้วย

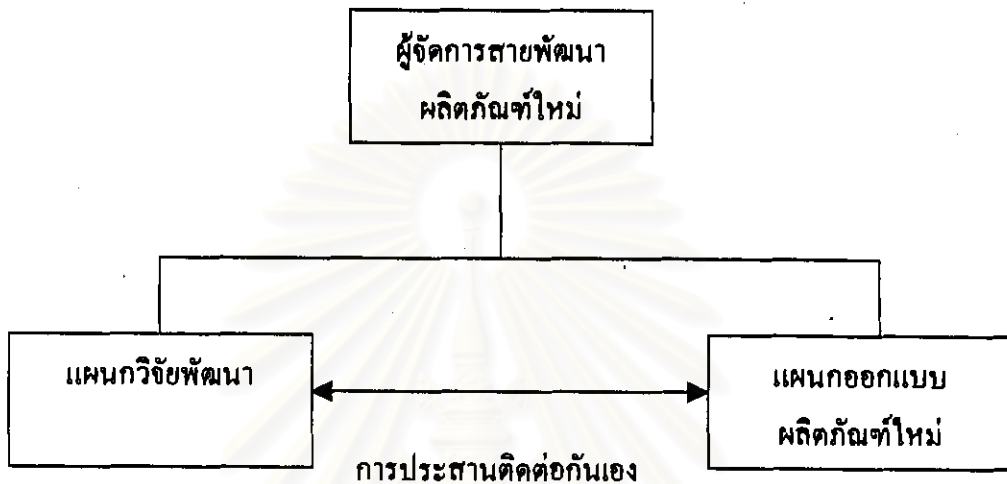
ด้วยเหตุนี้เอง หนทางที่จะช่วยให้เกิดการประสานงานตามแนวนอนได้มากขึ้น โดยพยายามระมัดระวังแก้ไขข้อเสียดังนั้น วิธีการอาจทำได้โดย

ก) การให้ติดต่อกันเองโดยตรง (Direct Contact) ระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่อยู่ต่างหน่วยงานกัน ทั้งนี้อาจอนุโลมให้ทำกันเองโดยตรง หรือติดต่อโดยอาศัยผ่านคนกลางก็ได้

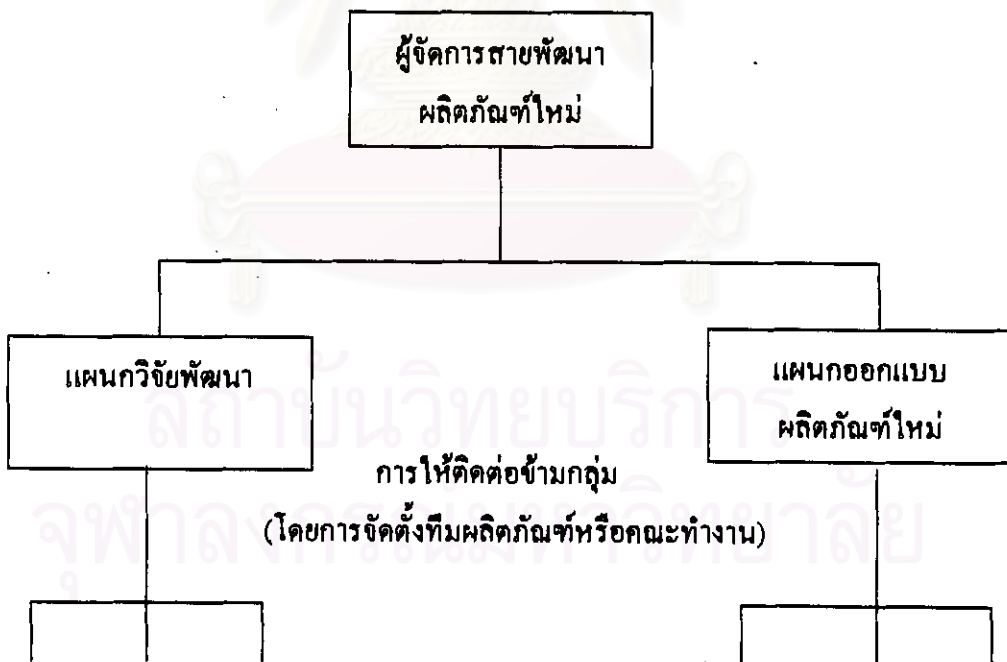
ข) การให้ติดต่อข้ามไปมาระหว่างกลุ่ม (Cross-Unit Groups) กลุ่มต่าง ๆ ที่จัดให้ติดต่อกันได้นี้ อาจเป็นกลุ่มงานถาวรหรือชั่วคราวก็ได้ ทั้งนี้โดยให้รวมทำงานเป็นกลุ่มที่มาจากหน่วยต่าง ๆ

ตัวอย่างของการแสดงวิธีการจัดให้มีการประสานงานและควบคุมตามแนวนอน ทั้ง 2 วิธีได้แสดงในรูปที่ 2.2

ก.



ข.



รูปที่ 2.2 วิธีการจัดให้มีการประสานงานและการควบคุมตามแนวนอน 2 วิธี คือ การติดต่อกันเอง และการติดต่อข้ามกลุ่ม

กลุ่มที่จัดขึ้นนี้จะกลายเป็นแหล่งกลางที่มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน เพื่อการประสานงานกันและการแก้ไขข้อขัดแย้งที่มีอยู่ระหว่างกันเองของกลุ่มต่าง ๆ ด้วย

แต่อย่างไรก็ตาม ขณะที่ปัญหาความไม่ชัดเจนของงานที่ทำให้ได้เกิดมีขึ้นมาก และทำให้การตัดสินใจที่คาบเกี่ยวกับหลาย ๆ หน่วย ต้องมีการปล่อยให้ตกลงไปตัดสินใจในระดับล่างมากขึ้นนั้น ในบางครั้งอาจทำให้ปัญหาคลับไปกระจุกอยู่ที่ตัวผู้นำมากกว่าปกติได้ ทั้งนี้เพราะการเข้ามาาร่วมกันแก้ปัญหา โดยเอากลุ่มกับกลุ่มเข้ามาร่วมกันเช่นนี้ จะมีผลทำให้ขาดบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบงานอย่างชัดเจน หรือในหลาย ๆ ครั้ง เมื่อมีข้อขัดแย้งและตกลงกันไม่ได้ การต้องมีคนกลางเข้ามาช่วยแก้ปัญหาคัดแย้งให้ถูกลงไปก็เป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุด ซึ่งทางออกที่มีการเสนอแนะให้ทำกันก็คือ การใช้วิธีแต่งตั้งผู้ประสานงานกลุ่ม (Integrator) โดยมอบหมายให้รับผิดชอบโดยตรงในการทำหน้าที่ประสานการทำงานหรือประสานกิจกรรมของหน่วยงานต่าง ๆ โดยให้มุ่งเน้นไปที่จุดมุ่งของงานที่ทำ เช่น การตั้งหัวหน้าโครงการ หรือผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์บางอย่าง หรือภาระกิจเฉพาะเรื่อง เป็นต้น

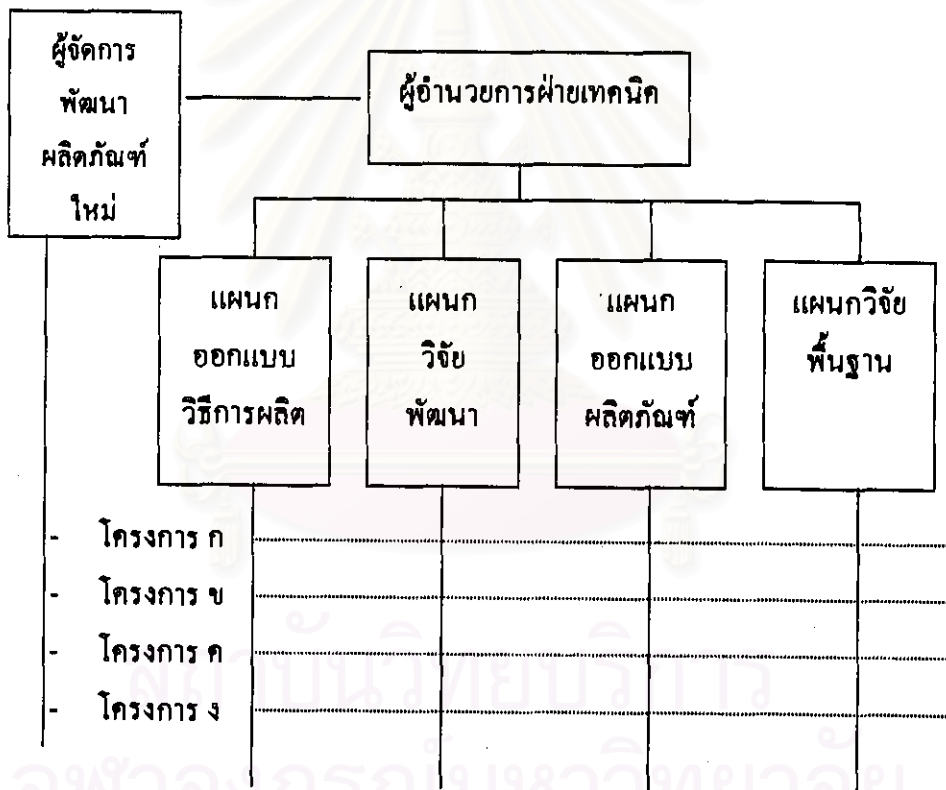


รูปที่ 2.3 การประสานงานและควบคุม โดยอาศัยบทบาทผู้ประสานงานกลุ่ม (Integrator) ที่จะเข้ามาช่วยประสานงานของหน่วยงานต่าง ๆ

ผู้ประสานตามที่กล่าวนี้ หากตั้งขึ้นแล้วในทางปฏิบัติก็ยังคงมีปัญหาอีกที่ว่าผู้ประสานงานจะไม่สามารถมีอำนาจให้รางวัล หรือลงโทษ เพราะคนที่มาจากกลุ่มต่าง ๆ ต่างกลุ่มต่างก็มีนายของตนเองอยู่ ทางออกจึงต้องมีการมอบหมายบางอย่างให้เพื่อให้สามารถใช้เป็นอำนาจในการก่อให้เกิดการประสานงานได้ และตามที่กล่าวมานี้เองจะเห็นว่าผู้ประสานงานดูจะเป็นปัจจัยที่จำเป็นที่ต้องนำมาใช้สำหรับการประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ แต่ผลที่ได้จะออกมาอย่างไรนั้น อาจไม่สามารถประกันได้แต่อย่างใด

การจัดองค์การด้วยความสัมพันธ์เชิงไขว้ (Matrix Organization)

ในสภาพแวดล้อมที่ซึ่งมีความไม่แน่นอนสูงและเกี่ยวโยงกันมาก ๆ นั้น แรงกดดันให้ต้องมีการประสานและการควบคุมก็จะมีมาก ทั้ง 2 ทาง คือ ทั้งจากแผนกจากที่ต่างแบ่งหน้าที่กันทำ และจากผู้รับผิดชอบในผลรวม เช่นผู้บริหารผลิตภัณฑ์ (ที่จะเป็นผลสำเร็จจากแผนกต่าง ๆ ที่จะต้องช่วยกันทำออกมา) ในกรณีเช่นนี้ การจะช่วยให้การประสานงานดีขึ้นอาจต้องใช้วิธีให้มีการถ่วงดุลอำนาจกันจากทั้งสองฝ่าย นั่นคือ แผนกที่เป็นเจ้าของเรื่องอาจใช้วิธีแบ่งอำนาจบางส่วนไปให้กับผู้บริหารผลิตภัณฑ์ที่เป็นผู้บริหารตามโครงการ ให้สามารถสั่งการคนที่ได้อยู่ในทีมงานตามโครงการได้ ซึ่งการให้จะมีใช้ให้อำนาจไปทั้งหมด เพราะคนดังกล่าวยังคงต้องรายงานต่อหัวหน้าแผนกของตนอยู่ในสภาพเช่นนี้สมาชิกที่ไปอยู่ในทีมหรือกลุ่มทำงานตามโครงการก็จะมีสายการบังคับบัญชามาจาก 2 ทาง คือ มีนาย 2 คนนั่นเอง



รูปที่ 2.4 การประสานงานและการควบคุมโดยใช้วิธีการความสัมพันธ์เชิงไขว้แบบ Matrix

จากรูปที่ 2.4 ด้านขวาจะประกอบด้วยแผนกงานต่าง ๆ เช่นเดิม ซึ่งองค์การยังคงสามารถรักษาข้อดีที่มีอยู่ คือ ให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลและสามารถควบคุมได้ด้วยการรวมเอากลุ่มคนนี้ไว้กับสายงานตามหน้าที่ ในเวลาเดียวกัน ทางด้านซ้ายก็จะเป็นสายการบังคับบัญชาที่มาจาก

อีกด้านหนึ่ง คือ ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ของแต่ละผลิตภัณฑ์ใหม่ ที่ซึ่งจะมีการประสานงานกันระหว่างบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มาจากแต่ละกลุ่มแผนก ดังนั้นผู้ทำงานในแต่ละหน้าที่ ต่างก็จะต้องรายงานขึ้นตรงต่อทั้ง 2 ทางด้วย ในเวลาเดียวกัน คือ ต่อนายตามหน้าที่งาน และต่อนายตามผลิตภัณฑ์ด้วย ซึ่งในสภาพเช่นนี้ข้อมูลมีการไหลผ่านไปมาทั้ง 2 ทาง คือ ทั้งภายในกลุ่มที่แบ่งตามหน้าที่งาน และข้ามหน้าที่งานที่ต่างกันด้วย การประสานงานโดยมุ่งตามผลิตภัณฑ์จากหน้าที่งานที่ต่างกันจึงเกิดขึ้นได้

2.1.9 หลักการบริหาร

หลักการบริหารโดยทั่วไปแบ่งได้เป็น 5 ประการ คือ

- (1) การวางแผนงาน
- (2) การจัดองค์กร
- (3) การจัดคนเข้าทำงาน
- (4) การอำนวยความสะดวก
- (5) การควบคุมงาน

การวางแผนงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้บริหาร เป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร ผู้บริหารจะต้องเลือกทางเดิน เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายปลายทาง

การจัดองค์กร หมายความว่ารวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุ การแบ่งงานให้ผู้ร่วมงาน การรับมอบหมายอำนาจหน้าที่แก่ผู้อื่นให้ทำงาน การแบ่งหมวดหมู่งานเป็นประเภทต่าง ๆ รวมถึงการประสานงานด้วย

การจัดคนเข้าทำงาน หมายถึง การหาคน การเลือกคน การจ้าง การวางคนในตำแหน่งต่าง ๆ การฝึกอบรมคนด้วย ผู้บริหารจะต้องมีโครงสร้างขององค์กรขึ้นก่อนที่จะจัดคนเข้าทำงาน ผู้บริหารจะต้องมองดูสถานการณ์ข้างหน้า จะต้องทำบัญชีคน ประเมินผล และเลือกคนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ

การอำนวยความสะดวก หมายถึง การแนะแนวทาง และควบคุมตรวจตราคนทำงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำ จะต้องรู้จักกระตุ้นให้คนทำงานและประสานงาน ด้วยหน้าที่นี้เกี่ยวกับคน โดยเฉพาะ ผู้บริหารต้องมีรายชื่อของคณงาน ตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคน และต้องให้แต่ละคนเข้าใจเป้าหมายของงานด้วย

การควบคุมงาน การควบคุมงานนั้นจำเป็นต้องกำหนดมาตรฐานของการทำงาน เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายแต่ละอัน ต้องวัดผลงานนำมาเทียบกับมาตรฐาน ถ้าการทำงานไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็ต้องตั้งเข้ามาอยู่ในแนวทางที่ถูกต้อง

2.1.10 ระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต

การวางแผนและควบคุมการผลิต เป็นเครื่องมือในการจัดการ (Management Tool) ที่นำมาใช้เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจเกี่ยวกับความต้องการทรัพยากร (คน เครื่องจักร วัตถุดิบ) ในอนาคต สำหรับการดำเนินการผลิต (Manufacturing Operation) การจัดสรร (Allocation) ทรัพยากร และการจัดตารางการผลิต (Scheduling) ทั้งนี้เพื่อให้ได้ผลผลิตที่เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ในเชิงคุณภาพ (Qualitative) ปริมาณ (Quantitative) และเวลา (Time) โดยมีต้นทุนการผลิตต่ำสุด

การผลิตเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการสร้างสิ่งหนึ่งสิ่งใดขึ้นมา จากการใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ การดำเนินการผลิตจะเป็นไปตามลำดับขั้นตอนของการกระทำก่อนหลัง กล่าวคือจากวัตถุดิบที่มีอยู่ จะถูกแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตที่อยู่ในรูปตามความต้องการ เพื่อให้การผลิตบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวนั้น จึงจำเป็นต้องมีการจัดการให้อยู่ในรูปของระบบการผลิต ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่สำคัญ 3 ส่วน คือ ปัจจัยการผลิต (Input) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) และผลผลิต (Output) ที่อาจเป็นสินค้าหรือบริการ ดังแสดงได้ตามรูปที่ 2.5



รูปที่ 2.5 ระบบการผลิต

การผลิตที่มีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านปริมาณ คุณภาพ เวลา และราคา ซึ่งทั้งหมดนี้จะต้องนำมารวมไว้ในระบบการผลิต โดยมีการวางแผนและควบคุมการผลิตเป็นแกนกลาง กิจกรรมต่าง ๆ ที่อยู่ในระบบการผลิตนั้น สามารถจัดจำแนกได้เป็น 3 ขั้นตอน คือ การวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Operation) และการควบคุม (Control)

(1) การวางแผน (Planning) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ และวางแผนการใช้ทรัพยากรให้ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในแผนการผลิต

จะกำหนดเป้าหมายย่อยไว้ในแต่ละต่าง ๆ ในเทอมของเวลาที่กำหนดไว้ก่อนล่วงหน้า และจากเป้าหมายย่อย ๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นเหล่านี้ ถ้าประสบผลสำเร็จก็จะส่งผลไปยังเป้าหมายหลักที่ต้องการ

(2) การดำเนินงาน (operation) เป็นขั้นตอนของการดำเนินการ จะเริ่มต้นได้ก็ต่อเมื่อรายละเอียดต่าง ๆ ในขั้นตอนของการวางแผนได้ถูกกำหนดไว้ในแผนการผลิตเรียบร้อยแล้ว

(3) การควบคุม (Control) เป็นขั้นตอนของการตรวจตรา ให้คำแนะนำและติดตามผลเกี่ยวกับการดำเนินงาน โดยใช้การป้อนกลับของข้อมูล (Feedback Information) ในทุก ๆ ระยะเวลาที่กำหนดไป ผ่านกลไกการควบคุม (Control Machine) โดยที่กลไกนี้จะทำหน้าที่ปรับปรุงแผนงาน และเป้าหมาย เพื่อให้เป็นที่เชื่อแน่ว่าจะบรรลุเป้าหมายหลัก

2.2 การสำรวจงานวิจัย

เนื่องจากงานวิจัยสำหรับในเรื่องการประสานงานมีค่อนข้างน้อยทำให้การสำรวจงานวิจัยในเรื่องนี้มีความจำกัดค่อนข้างมาก แต่งานวิจัยที่มีแนวทางซึ่งเกี่ยวข้องในเรื่องการประสานงานก็พอที่จะมีบ้างซึ่งมีดังนี้

จันทร์เพ็ญ อนุรัตนานนท์ (2535) ได้นำเสนอระบบสารสนเทศเพื่อการควบคุมต้นทุนการผลิตในอุตสาหกรรมเครื่องประดับ การออกแบบระบบเอกสารเพื่อบันทึกข้อมูลด้านการผลิต เพื่อนำเสนอไปยังผู้บริหาร เพื่อประโยชน์ในการวางแผน และตัดสินใจเรื่องการควบคุมต้นทุนการผลิต

ชัยรัตน์ ตรีวิศตพานิช (2534) ได้ทำการศึกษากระบวนการบริหารการผลิตเพื่อควบคุมความสูญเสียในโรงงานผลิตแผ่นโพธิ์วีเอ มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการผลิตของโรงงานตัวอย่าง โดยอาศัยการจัดองค์กร การวางแผนและควบคุมการผลิต การควบคุมคุณภาพ และการควบคุมวัสดุคงคลังเพื่อลดการสูญเสีย

นุชตรา รักอำนาจกิจ (2537) ได้ศึกษาปัญหาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงระบบการควบคุมการผลิตในโรงงานเครื่องประดับ เพื่อพัฒนาระบบการควบคุมการผลิตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยการจัดโครงสร้างองค์กร การควบคุมการผลิต การประชุมติดตามปัญหาการผลิต การออกแบบปรับปรุงเอกสารทางการผลิตที่จำเป็น รวมทั้งการพัฒนาระบบการควบคุมเกี่ยวกับวัตถุดิบ งานระหว่างทำ และสินค้าสำเร็จรูป

สมชาย หัวจินดาเนตร (2529) ได้ศึกษาสภาพทั่วไปของอุตสาหกรรมเม็ดพลาสติกพีวีซี ระบบงานเอกสาร และแบบบันทึกที่สำคัญซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงานในฝ่ายผลิตตลอดจนการศึกษา รายงานข้อสนเทศทางการผลิตในปัจจุบัน และได้ทำการออกแบบระบบงานเอกสาร แบบบันทึก และ รายงานข้อสนเทศทางการผลิตที่เหมาะสม พร้อมทั้งกำหนดความต้องการของข้อมูลและรายงานผล ด้านการผลิตที่สำคัญสำหรับผู้บริหารงานผลิต

สมนึก วิสุทธิแพทย์ (2528) ทำการศึกษาเพื่อหาแนวทางปรับปรุงแผนการผลิตของโรงงาน ผลิตกระป๋องโลหะขนาดเล็กในประเทศไทย ที่มีการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง ผลการศึกษาวิจัยพบว่า โรงงานมีปัญหาที่สำคัญอยู่ 3 ประการคือ ด้านการจัดการ การผลิต และการควบคุมคุณภาพ ผู้วิจัยได้ เสนอแนวทางปรับปรุงดังนี้คือ ปรับปรุงผังโครงสร้างองค์กร โดยเปลี่ยนช่วงบังคับบัญชา ปรับปรุง การจัดกลุ่มหน่วยงาน การจัดแยกประเภทสินค้า การกำหนดกำลังการผลิต และการวางแผนการผลิต รวมทั้งการควบคุมคุณภาพ

อุบลรัตน์ อุ้นประเสริฐพงษ์ (2532) ทำการจัดการระบบควบคุมการผลิตในโรงงาน อุตสาหกรรมผลิตรถไถนาขนาดเล็ก ศึกษาปัญหาด้านการผลิตการผลิตที่ผลทำให้ชั่วโมงแรงงานการทำงานล่วงเวลาสูง เปรอร์เซ็นต์การขาดงานสูงปัญหาด้านการควบคุมพัสดุคงคลังทำให้สินค้าขาดแคลน อยู่เสมอ ปัญหาด้านการควบคุมคุณภาพรวมทั้งการเกิดจุดคอคอดในการผลิตซึ่งยังผลทำให้การผลิต ล่าช้า ประสิทธิภาพการผลิตของโรงงานต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง การใช้ระบบควบคุมการผลิตจะเน้น ที่ระบบเอกสาร การใช้ใบสั่งผลิต การประชุมติดตามปัญหาการผลิต การประเมินผลการทำงาน

เจริญ สุนทรวานิชย์ (2530) เป็นการศึกษาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาทางด้านการ วางแผนการผลิตและวัสดุคงคลังสำหรับโรงงานกระดาษเหนียว โดยวิธีทำการคัดเลือกผลิตภัณฑ์ที่มี ปริมาณการจำหน่ายสูง เพื่อมาพยากรณ์หาปริมาณความต้องการ จากนั้นใช้เทคนิคการควบคุมพัสดุ คงคลังสำหรับพัสดุหลายรายการมาใช้ทำการวางแผน ส่วนของการจัดการวัตถุดิบได้ใช้วิธีการคำนวณ การสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด ทั้งนี้คาดว่าจะสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ลงได้ ประมาณ 70 เปอร์เซ็นต์

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย