

วิเคราะห์เปรียบเทียบระหว่างหลักการกับแนวปฏิบัติจริงในการประสานงาน
สำหรับงานโครงการห้าปีของกรมทางหลวง

จากกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงที่ได้กล่าวมาแล้วแสดงให้เห็นว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงด้วยกันเองนั้น มีบทบาทมากกว่าการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีอยู่บางงานเช่น งานวางโครงการซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเรืงรัดคัฒนาชนบท เป็นต้น งานสำรวจและออกแบบซึ่งเกี่ยวข้องกับการรถไฟแห่งประเทศไทย กรมชลประทาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค การประปานครหลวง เป็นต้น และงานจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับกรมที่ดินและกรมการปกครอง เป็นต้น ในทางปฏิบัติแล้ว การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกเหล่านี้ ส่วนใหญ่จะเป็นไปอย่างราบรื่นไม่ค่อยเกิดปัญหาเท่าใดนัก จะมีเพียงบางครั้งที่อาจจะเกิดความซุกซลัก คึกซัด หรือล่าช้า ซึ่งก็มักจะมีสาเหตุมาจากปัญหาภายในของหน่วยงานภายนอกเหล่านั้น ซึ่งกรมทางหลวงไม่อาจเข้าไปยุ่งเกี่ยวได้ เพียงแต่พยายามให้การประสานงานเป็นไปอย่างราบรื่นที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ดังนั้นในการวิเคราะห์การประสานงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่างๆ ของกรมทางหลวง ในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีนั้น จึงสามารถวิเคราะห์ควบคู่กันไปได้ทั้งการประสานงานภายในและการประสานงานภายนอก โดยจะวิเคราะห์ให้เห็นทั้งข้อดีและข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่มีผลต่อการประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้เป็น 3 ประเด็นคือ

1. ลักษณะและเทคนิคบางประการของการประสานงานที่สอดคล้องกับหลักการทางทฤษฎี

2. ข้อบกพร่องที่มีผลต่อการประสานงานซึ่งควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข
3. เทคนิคต่าง ๆ ของการประสานงานที่ไม่ได้จัดให้มีขึ้น ทำให้การดำเนินงานตามโครงการห้าปีไม่เป็นไปอย่างราบรื่นและคล่องตัวเท่าที่ควร

1. ลักษณะและเทคนิคบางประการของการประสานงานที่สอดคล้องกับหลักการทางทฤษฎี

สำหรับส่วนที่เป็นข้อดีของการประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีนั้น ก็คือลักษณะและเทคนิคบางประการที่สอดคล้องกับหลักการทางทฤษฎีของการประสานงาน ซึ่งจะได้อธิบายให้เห็นเป็นข้อ ๆ ไป ดังต่อไปนี้

1.1 การแบ่งส่วนราชการและการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ กรมทางหลวงนั้นมีการจัดแบ่งส่วนราชการที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือในการแบ่งส่วนราชการภายในกรมนั้น ได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน เช่นการจัดแบ่งส่วนราชการของกองวางแผน¹ และการจัดแบ่งส่วนราชการของกองสำรวจและออกแบบ² เป็นต้น นอกจากนั้นกรมทางหลวงยังได้มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานแต่ละตำแหน่งไว้อย่างแจ่มชัดพอสมควรด้วย ดังตัวอย่างในภาคผนวก จ. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบดังกล่าวนี้ทำให้ปัญหาการขัดความรับผิดชอบมีน้อย

ทั้งการจัดแบ่งส่วนราชการที่เหมาะสมถูกต้อง ตลอดจนการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจนนี้ ถือว่าเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งของการประสานงานเพราะเมื่อโครงสร้างขององค์การโดยส่วนรวมเป็นระบบที่ดี มีระเบียบ และสอดคล้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งได้มีการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานและแต่ละตำแหน่งไว้อย่างแจ่มชัด จะมีผลทำให้การประสานงานอย่างเป็นทางการเป็นไปอย่างมี

¹ กรมทางหลวง, กองการเจ้าหน้าที่, "การแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังของหน่วยงานต่าง ๆ ของกรมทางหลวง" พิมพ์เอกสารการปฏิบัติงาน.

² เรื่องเดียวกัน.

ประสิทธิภาพ

1.2 การจัดระบบงาน ตามหลักของการบริหารนั้น การจัดระบบงานมีความสำคัญต่อการดำเนินงานของทุกองค์การ สำหรับกรมทางหลวงก็ได้เล็งเห็นความสำคัญของการจัดระบบงานเป็นอย่างมาก จึงได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้ตลอดมา โดยการพยายามจัดระบบงานให้ประสานสอดคล้องกัน และให้ปริมาณงานกระจายไปอย่างทั่วถึงเพื่อมิให้เกิดปัญหางานจุกแน่นอยู่ที่ใดที่หนึ่งนานเกินควร (Bottle neck) ตัวอย่างของการจัดระบบงานของกรมทางหลวงได้แก่

- การจัดระบบงานธุรการของหน่วยงานต่าง ๆ ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน¹
- การรวบรวมงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือมีลักษณะการดำเนินงานเป็นไปในแนวเดียวกันเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งเป็นการแก้ไขหรือป้องกันมิให้เกิดปัญหาการปฏิบัติงานที่เหลื่อมล้ำซ้ำซ้อนกัน (Duplicating)
- การวิเคราะห์ระบบงานเพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้เป็นไปอย่างสะดวกคล่องตัวและรวดเร็ว ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นเช่น การปฏิบัติงานที่ก้าวก่ายกัน (Overlapping) เป็นต้น
- การปรับปรุงแบบฟอร์มต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การปฏิบัติงานมากที่สุด² และทำให้ทางไหลของเอกสาร (Paper-work Flow) สะดวก คล่องตัว และรวดเร็วขึ้น

การจัดระบบงานของกรมทางหลวงตามที่ได้ยกตัวอย่างมานี้ ก่อให้เกิดประโยชน์แก่การประสานงานตามโครงการห้าปีเป็นอย่างมาก เพราะสามารถลดปัญหาหรือป้องกัน

¹กรมทางหลวง, กองการเจ้าหน้าที่, "คู่มือปฏิบัติงานธุรการของหน่วยงานในภูมิภาค" เอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน.

²คำสั่งกรมทางหลวงที่ จ.1.1/35/2520 ลงวันที่ 29 มีนาคม 2520 เรื่อง การปรับปรุงแบบฟอร์มพัสดุ.

มิให้เกิดปัญหาบางอย่างขึ้น ในทางตรงข้ามกับส่งเสริมให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เมื่องานโดยส่วนรวมมีการวางระบบที่ดีทำให้เกิดปัญหาทางด้านบริหารน้อยก็ยอมทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างสะดวกและราบรื่น

1.3 ลักษณะของการประสานงานโดยความสมัครใจ เนื่องจากงานหลักของกรมทางหลวง คืองานตามโครงการก่อสร้างและบูรณะทางนั้น เป็นงานที่จำเป็นต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialist) เป็นส่วนใหญ่เช่น วิศวกรโยธา นายช่างโยธา ช่างโยธา ช่างเทคนิค และช่างสำรวจ เป็นต้น เจ้าหน้าที่เหล่านี้มักจะมาจากสถาบันเดียวกันหรืออย่างน้อยก็มีความรู้ความสามารถในเรื่องเดียวกัน เมื่อปฏิบัติงานร่วมกันไปเป็นเวลานานก็จะเกิดความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว และมักจะใช้ความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เป็นประโยชน์แก่การปฏิบัติงานด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงระเบียบปฏิบัติบางประการที่ยังยากซับซ้อนและทำให้งานล่าช้า ด้วยเหตุนี้ลักษณะของการประสานงานตามโครงการทำปีจึงมีส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นโดยความสมัครใจอันเนื่องมาจากความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อการดำเนินงานตามโครงการทำปีของกรมทางหลวงเป็นอย่างมาก

1.4 การประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ การดำเนินงานตามโครงการทำปีของกรมทางหลวงในปัจจุบัน อาศัยเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งของการประสานงานเข้าช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยาก เทคนิคดังกล่าวก็คือการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ตัวอย่างเช่นในการจัดส่งแผนที่เขตทางไปให้กองจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน เพื่อดำเนินการด้านจัดกรรมสิทธิ์ที่ดินนั้น ได้มีคำสั่งกรมทางหลวง¹ กำหนดวิธีปฏิบัติไว้ว่ากองสำรวจและออกแบบจะต้องส่งแผนที่ก่อสร้างซึ่งกรมลงนามอนุมัติแล้วไปให้กองเจ้าของงานผู้รับผิดชอบสายทางนั้น ๆ จากนั้นหากกองเจ้าของงานเห็นว่าจำเป็นต้องมีการจัดกรรมสิทธิ์เขตทาง กองเจ้าของงานจึงจะส่งแผนที่ก่อสร้างดังกล่าวไปให้กองจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน ซึ่งตามคำสั่งนี้แสดงว่า

¹คำสั่งกรมทางหลวงที่ คค.0607/ม.1/6/2520 ลงวันที่ 26 มกราคม 2520 เรื่อง การส่งแผนที่แนวทางเพื่อจัดกรรมสิทธิ์เขตทาง.

หน่วยงานที่จะเป็นผู้จัดตั้งแผนที่เขตทางไปให้กองจักรกรรมสิทธิ์ที่ดินนั้น ควรจะเป็นกองเจ้าของงานโดยตรง ไม่ใช่หน้าที่ของกองสำรวจและออกแบบ นอกจากนั้นแล้วแผนที่เขตทางที่จะจัดส่งไปนี้จะต้องเป็นแผนที่ซึ่งเรียบร้อยสมบูรณ์ทุกประการ แต่เนื่องจากงานออกแบบเป็นงานที่ใช้ความปรารถนาอย่างมากจึงเกิดความล่าช้า เมื่อแผนที่เขตทางออกมาช้า การจักรกรรมสิทธิ์ที่ดินก็จะพลอยล่าช้าไปด้วย อันจะทำให้เกิดผลเสียหายต่อการดำเนินงาน เช่น เกิดการฟ้องร้องในระหว่างก่อสร้าง ซึ่งจะทำให้งานต้องหยุดชะงัก ดังนั้นเพื่อให้การจักรกรรมสิทธิ์ที่ดินซึ่งเป็นงานที่ใช้เวลามากได้เริ่มดำเนินการเสียแต่เนิ่น ๆ กองสำรวจและออกแบบโดยงานสำรวจทางจึงได้รับกำหนดเขตทางตามแนวสำรวจไว้อย่างคร่าว ๆ เพื่อให้กองจักรกรรมสิทธิ์ที่ดินได้อาศัยเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานไปพลางก่อน ซึ่งช่วยแก้ปัญหาความล่าช้าในการจักรกรรมสิทธิ์ที่ดินไปได้ชั้นตอนหนึ่ง ดังนั้นกระบวนการปฏิบัติงานช่วงนี้จึงเกิดการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการขึ้นระหว่างกองสำรวจและออกแบบกับกองจักรกรรมสิทธิ์ที่ดิน สำหรับข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานบางชั้นตอน เช่น ความล่าช้าในการออกแบบนั้น เนื่องจากขาดการประสานงานอย่างเป็นทางการตามระบบบริหารระหว่างหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานโครงการห้าปี คงจะได้อธิบายต่อไปในหัวข้อที่ 3

1.5 คณะกรรมการประสานงานระหว่างหน่วยงาน ในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงนั้น จำเป็นจะต้องมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ และเนื่องจากโครงการก่อสร้างและบูรณะทางหลวงของกรมทางหลวงมีความเกี่ยวข้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศเป็นอย่างมาก ดังนั้นเพื่อให้การจัตวางโครงการก่อสร้างและบูรณะทางหลวงสอดคล้องกับนโยบายหลักของประเทศ คณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการปรับปรุงและประสานงานการสร้างทางหลวงขึ้น ประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานทาง เช่น กรมทางหลวง สำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบท กรมโยธาธิการ และกรมการปกครอง เป็นต้น โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ควบคุมมาตรฐานงานทางให้

ถูกต้องตามหลักวิชา และควบคุมการก่อสร้างทางให้เป็นการเสริมสร้างโครงข่ายทางหลวงของประเทศ สำหรับวัตถุประสงค์ที่สำคัญในการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าวขึ้นก็คือ เพื่อให้ให้มีการประสานงานระหว่างส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับก่อสร้างทาง อันจะช่วยป้องกันมิให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ซ้ำซ้อนกัน และเปิดโอกาสให้หน่วยงานต่าง ๆ ใกล้เคียงเปลี่ยนความคิดเห็น ปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนเทคนิคการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน และช่วยกันแก้ไขอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อหน่วยงานนั้น ๆ และต่องานทางของประเทศโดยส่วนรวมด้วย นอกจากคณะกรรมการดังกล่าวนี้แล้ว ยังมีคณะกรรมการประสานงานวางแผนทางหลวงซึ่งประกอบด้วยผู้แทนจากส่วนราชการต่าง ๆ เช่น เกี่ยวกับคณะกรรมการปรับปรุงและประสานงานการสร้างทางหลวง โดยคณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่หลักในการจัดทำแผนงานและวางระบบทางหลวงให้เป็นโครงข่ายที่สมบูรณ์ของประเทศ ตลอดจนพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของสายทาง และกำหนดมาตรฐานทาง เพื่อให้หน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบนำไปปฏิบัติ จะเห็นได้ว่าวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าวก็เน้นเรื่องการประสานงานเช่นเดียวกันคือ เพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้องได้ร่วมกันวางแผนทางหลวงของประเทศซึ่งคณะกรรมการปรับปรุงและประสานงานการสร้างทางหลวง และคณะกรรมการประสานงานวางแผนทางหลวงนั้นต่างก็ทำให้เกิดการประสานงานอย่างเป็นทางการระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกัน การประสานงานดังกล่าวนี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง ทำให้เกิดการประสานนโยบายในระดับชาติ ซึ่งมีผลกระทบลงมาถึงนโยบายหลักของกรมทางหลวงด้วย เมื่องานหลักของกรมทางหลวงประสานสอดคล้องกับนโยบายส่วนรวมของประเทศ การดำเนินงานตามโครงการห้าปีซึ่งเป็นงานหลักของกรมทางหลวง จึงเป็นงานที่ถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของรัฐบาลในการสนองนโยบายหลักของประเทศ

2. ข้อบกพร่องที่มีผลต่อการประสานงานซึ่งควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข

ถึงแม้ว่าการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงจะมีลักษณะและเทคนิคบางประการของการประสานงานที่สอดคล้องกับหลักการทางทฤษฎีตามที่ไควี เคราเซห์

ไว้ในข้อ 1 ก็ตามแต่การประสานงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงก็ยังมีข้อบกพร่องที่ควรได้รับการพิจารณาแก้ไขปรับปรุงอยู่หลายประการ ดังจะกล่าวต่อไป

2.1 ในระบบบริหารนั้น มีเทคนิคที่สำคัญอย่างหนึ่งซึ่งมีผลต่อการประสานงานเป็นอย่างมากนั่นก็คือการประชุม เนื่องจากการประชุมเป็นโอกาสที่บุคคลผู้รับผิดชอบงานต่าง ๆ จะมาพบปะชี้แจงและแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำให้ผู้ที่เข้าประชุมได้ร่วมรับรู้งานและปัญหาอุปสรรคของหน่วยงานอื่น ซึ่งจะทำให้ความเคลือบแคลงสงสัยที่เคยมีอยู่หมดไป ขณะเดียวกันก็จะมีใจในงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมากขึ้น เป็นผลให้เกิดความร่วมมือซึ่งกันและกัน อันเป็นรากฐานที่ดีของการประสานงาน ด้วยเหตุนี้การประชุมจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการประสานงานไม่ว่าจะเป็นการประสานงานภายในหรือการประสานงานภายนอก สำหรับการประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงนั้นมีข้อบกพร่องในเรื่องนี้อยู่มาก เพราะทั้ง ๆ ที่การดำเนินงานตามโครงการห้าปีถือว่าเป็นงานหลักของกรมทางหลวง แต่ก็มิได้มีการประชุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีระหว่างผู้แทนของหน่วยงานหลักต่าง ๆ แต่อย่างใด ดังนั้นการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง จึงเสมือนเป็นการทำงานของคนตาบอดและหูหนวก คือแต่ละหน่วยงานต่างก็มุ่งทำงานในหน้าที่ของตนให้เป็นไปตามโครงการที่วางไว้เท่านั้น โดยไม่มีโอกาสได้ร่วมรับรู้งานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนั้นยังไม่มีโอกาสทราบปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของหน่วยงานอื่น ๆ ด้วย เมื่อแต่ละหน่วยงานต่างทำงานกันอย่างเป็นเอกเทศงานโดยส่วนรวมจึงไม่อาจประสานกันอย่างมีระบบได้ ทำให้ขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ด้วยเหตุนี้การขาดการประชุมระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงในการดำเนินงานตามโครงการห้าปี โดยเฉพาะการประชุมในเรื่องที่มีผลต่อการดำเนินงานจึงเป็นข้อบกพร่องที่สมควรได้รับการพิจารณาเป็นประการแรก

2.2 เทคนิคที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประสานงานตามที่กล่าวไว้แล้วในบทที่ 2 ก็คือการสัมมนา ซึ่งโดยปกติแล้วมักจะทำให้ประโยชน์อย่างมากต่อการประสานงานระหว่างองค์การ แต่สำหรับกรมทางหลวงนั้นการสัมมนามีบทบาทที่สำคัญต่อการประสานงานภายใน

ค่าย เพราะเหตุที่กรมทางหลวงมีทั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ในส่วนกลาง และหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาค ซึ่งกระจายกันอยู่ทั่วประเทศ ดังนั้นการสัมมนาจึงเป็นโอกาสที่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานทั้งในส่วนกลางและในภูมิภาคได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และมีโอกาสร่วมกันแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เป็นการรวมกำลังความคิด (Brain Pool) ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และเป็นการส่งเสริมการประสานงานอันจะนำไปสู่ความราบรื่นในการดำเนินงานโดยส่วนรวม สำหรับกรมทางหลวงนั้น ถึงแม้ว่าจะได้จัดให้มีการสัมมนาอยู่เสมอก็ตาม เช่นการสัมมนานายช่างโครงการศูนย์เครื่องมือกล การสัมมนานายช่างและช่างสำรวจประจำปี การสัมมนานายช่างและช่างงานสะพาน และการสัมมนาเจ้าหน้าที่ของกองวิเคราะห์และวิจัย เป็นต้น แต่การสัมมนาดังกล่าวนี้มิได้อยู่ในรูปแบบและลักษณะของการสัมมนาอย่างแท้จริง เพราะตามหลักวิชาแล้วการสัมมนาจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงต่อเมื่อมีผู้เข้าร่วมสัมมนาเป็นจำนวนพอสมควรที่จะสามารถแบ่งกลุ่มพิจารณาโต้เถียงปัญหาต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาแต่ละคนมีโอกาสพูดและแสดงความคิดเห็นซึ่งจะทำให้การแก้ปัญหาแต่ละเรื่องเป็นไปอย่างสุขุมรอบคอบ เพราะผ่านการกลั่นกรองมาเป็นอย่างดี การสัมมนาที่ถูกต้องตามทฤษฎีดังกล่าวนี้ นอกจากจะทำให้เกิด Brain Pool ทำให้เกิดความริเริ่มและสร้างสรรค์แล้วยังทำให้เกิดลักษณะของ Two-way Communication ค่าย คือผู้เข้าร่วมสัมมนาไม่ได้รับฟังอย่างเดียว แต่มีโอกาสดูตอบโต้อย่างเป็นเรื่องเป็นราวได้ ซึ่งลักษณะของ Two-way Communication นี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่อการประสานงาน สำหรับการสัมมนาของกรมทางหลวงเท่าที่ผ่านมา มีลักษณะเป็นเพียงการบรรยายหรือการอภิปรายเท่านั้น คือเป็นเพียง One-way Communication ทั้งนี้เนื่องจากผู้เข้าร่วมสัมมนามีจำนวนมากไม่สะดวกที่จะแบ่งกลุ่มร่วมกันพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงมีโอกาสดูเพียงแต่รับฟังเป็นส่วนใหญ่ ถึงจะมีการซักถามข้อข้องใจบ้างแต่ก็เป็นเรื่องที่ค้างประเด็นกันออกไปมากมายหลายประการ สรุปแล้วการสัมมนาของกรมทางหลวงเท่าที่เป็นอยู่มีประโยชน์เพียงเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในบางเรื่องที่ยุ้เข้าร่วมสัมมนายังไม่เคยทราบมาก่อน กับ

ช่วยแก้ไขข้อข้องใจบางอย่างเท่านั้น การสัมมนาในลักษณะนี้จึงไม่แตกต่างไปจากการอบรมเท่าใดนัก นอกจากนี้ยังเป็นการสัมมนาด้วยเทคนิคเป็นส่วนใหญ่ ส่วนการสัมมนาด้านการบริหารมีน้อย ดังนั้นการสัมมนาที่ไม่ถูกต้องตามหลักวิชาประกอบกับการขาดการสัมมนาทางด้านการบริหารที่เพียงพอ จึงเป็นข้อบกพร่องประการหนึ่งที่กรมทางหลวงควรพิจารณาแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการประสานงานและคุ้มค่าที่จะจัดให้มีการสัมมนาขึ้น เพราะการสัมมนาแต่ละครั้งผู้เข้าร่วมสัมมนาที่ปฏิบัติงานอยู่ในภูมิภาคจะต้องเสียเวลาจากการปฏิบัติงานประจำเพื่อเดินทางมาเข้าร่วมสัมมนา ฉะนั้นหากการสัมมนาไม่ก่อให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควรแล้ว ก็จะได้ผลตรงข้ามคือเป็นการดึงงานให้ล่าช้าลง โดยการเรียกผู้ปฏิบัติงานมาพบปะสังสรรค์กันเท่านั้น และหากเป็นการสัมมนาเจ้าหน้าที่ในระดับสูงด้วยแล้วก็ยิ่งทำให้เกิดผลเสียต่องานมากกว่าผลดี เพราะเจ้าหน้าที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบงานอยู่ในภูมิภาคต้องเสียเวลาเข้ามาเข้าร่วมสัมมนา ทำให้งานบางอย่างอาจจะต้องหยุดชะงักหรือล่าช้า เนื่องจากผู้มีอำนาจพิจารณาวินิจฉัยและตัดสินใจไม่อยู่ปัญหาเรื่องการสัมมนาของกรมทางหลวงนี้หากปล่อยให้เป็นอย่างที่เป็นอยู่ปัจจุบัน นอกจากจะทำให้เสียเวลาในการทำงาน ซึ่งบางครั้งมีผลให้เสียงานแล้ว ยังทำให้เสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นอีกด้วย เพราะในระหว่างการสัมมนาก็มักมีการจัดเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่ม ในบางครั้งเมื่อการสัมมนาเสร็จสิ้นก็มีการเลี้ยงสังสรรค์เป็นการปิดสัมมนาอีกด้วย การสัมมนาที่ทำให้เกิดการสิ้นเปลืองทั้งเวลาและค่าใช้จ่ายโดยได้รับผลตอบแทนเพียงเล็กน้อยอย่างนี้ไม่คุ้มค่าดังกล่าวนี จึงเป็นเรื่องที่ควรได้รับการพิจารณาเพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.3 สำหรับการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีนั้น มีข้อบกพร่องที่มีผลต่อการประสานงานมีใช้น้อยนั่นก็คือการประชาสัมพันธ์ ในปัจจุบันกรมทางหลวงยังขาดการประชาสัมพันธ์ที่ทำให้หน่วยงานภายนอกไม่ค่อยได้รับทราบและเข้าใจในงานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเท่าใดนัก นอกจากนี้การประชาสัมพันธ์ผลความก้าวหน้าของงานโครงการห้าปีต่อสื่อมวลชนต่าง ๆ ก็มีน้อย ทำให้ทั้งประชาชนและหน่วยงานภายนอกไม่เล็งเห็นถึง

ความสำคัญของงานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเท่าที่ควร การดำเนินงานหลักของกรมทางหลวงจึงขาดการสนับสนุนที่เพียงพอจากประชาชนและหน่วยงานภายนอก การขาดการประชาสัมพันธ์ที่พอจึงเป็นข้อบกพร่องอีกประการหนึ่งที่กรมทางหลวงควรจะได้พิจารณาแก้ไขปรับปรุง

2.4 ข้อบกพร่องที่สำคัญประการสุดท้ายที่มีผลต่อการประสานงาน สำหรับการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงก็คือระเบียบปฏิบัติที่ยุงยากซับซ้อนและรัดกุมจนเกินไปทำให้เกิดความไม่สะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น ทางเดินของเอกสารต่าง ๆ มีระยะทางยาวและต้องผ่านหลายจุด ทำให้งานล่าช้าและในบางครั้งเกิดการจุกแน่นของงาน ณ ที่ใดที่หนึ่งนานเกินควร (Bottle neck) ระเบียบปฏิบัติที่มีข้อบกพร่องดังกล่าวนี้มีผลต่อการประสานงานอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชา ทำให้เกิดการติดขัดไม่ราบรื่นและอาจจะกระทบกระเทือนไปถึงการประสานงานในลักษณะอื่นด้วย

3. เทคนิคต่าง ๆ ของการประสานงานที่ไม่ได้จัดให้มีขึ้นทำให้การดำเนินงานตามโครงการห้าปีไม่เป็นที่ราบรื่นและคล่องตัวเท่าที่ควร

3.1 ดังได้กล่าวแล้วว่าการประสานงานเป็นเครื่องมือที่สำคัญทางด้านการบริหารในอันที่จะช่วยให้กลไกการดำเนินงานต่าง ๆ เคลื่อนไปอย่างสอดคล้อง, สนับสนุน และอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความราบรื่นในการปฏิบัติงานซึ่งมีผลต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงนั้นจากกระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ดังได้กล่าวไว้ในบทที่ 7 แสดงให้เห็นที่ประจักษ์ชัดว่า หน่วยงานหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานโครงการห้าปีจำเป็นที่จะต้องติดต่อเกี่ยวข้องกันรวมทั้งจะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกด้วย ดังนั้นการประสานงานจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ควรจะต้องเอาใจใส่ให้มาก จากสายการดำเนินงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ของกรมทางหลวงตามบทที่ 6 แสดงให้เห็นว่าหลังจากที่โครงการห้าปีซึ่งกองวางแผนรับผิดชอบในการจัดวางได้รับอนุมัติแล้ว หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องจะรับโครงการดังกล่าวไปดำเนินการในลักษณะที่เป็นเอกเทศคือ ต่าง

ฝ่ายต่างก็มุ่งทำงานของตนโดยมีโครงการห้าปีเป็นแนวทาง ตรงจุดนี้จึงมีขั้นตอนของงานที่สำคัญขั้นตอนหนึ่งขาดหายไป และเป็นขั้นตอนของงานที่จำเป็นและสมควรอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีขึ้นนั่นก็คือการวางแผนการดำเนินงานตามโครงการห้าปี หลังจากที่โครงการห้าปีได้รับการอนุมัติและพิมพ์ออกมาในรูปเล่มแล้ว การขาดแผนการดำเนินงานทำให้ไม่มีการประสานนโยบายตั้งแต่แรกเริ่ม เพราะไม่มีการวางแผนล่วงหน้าว่าแต่ละหน่วยงานควรจะทำเนิงานอย่างไร ภายในกำหนดระยะเวลาเท่าใด ทำให้ขาดจุดเริ่มต้นของการประสานงานอย่างเป็นทางการตามระบบบริหารเพื่อการดำเนินงานในขั้นตอนต่อไป

3.2 สืบเนื่องมาจากปัญหาในข้อ 3.1 คือการขาดการวางแผนการดำเนินงานที่จะก่อให้เกิดการประสานงานอย่างเป็นทางการตามระบบบริหารดังกล่าวข้างต้น เมื่อไม่มีจุดเริ่มต้นของการประสานงานก็ย่อมจะไม่มีก้าวเดินในขั้นตอนต่อ ๆ ไปด้วย ทำให้การดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง ขาดลักษณะที่เป็นเทคนิคสำคัญของการประสานงานไปหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดให้มีคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลาง ซึ่งเป็นลักษณะของการประสานงานที่จะเป็นมันสมองของการดำเนินงาน เพราะคณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางนี้ จะประกอบด้วยผู้แทนของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานตามโครงการ รวมทั้งจะร่วมกันติดตามผลความก้าวหน้าของงานในแต่ละขั้นตอนด้วย เพื่อเร่งรัดให้งานแล้วเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด ซึ่งในปัจจุบันกรมทางหลวงยังมิได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าวเพื่อเป็นแกนกลางประสานงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะให้การทำงานตามโครงการห้าปีเป็นไปอย่างราบรื่น คล่องตัว และบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ การประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงเท่าที่เป็นอยู่ในขณะนี้ มีลักษณะเป็นการประสานงานแบบไม่เป็นทางการเป็นส่วนใหญ่ คือเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานมักจะอาศัยความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวในการติดต่อประสานงานดังได้กล่าวไว้ในข้อ 1.3 และ 1.4 เพื่อเร่งรัดและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้เนื่องมาจากไม่มีการประสานงานในลักษณะที่เป็นทางการซึ่งควรที่จะจัดให้มีขึ้น คือในรูปของ

คณะกรรมการผสมหรือคณะกรรมการกลางนั่นเอง ปัญหาในข้อนี้จึงเป็นปัญหาหลักข้อที่ต่อเนื่องมาจากปัญหาในข้อ 3.1 คือ เมื่อขาดจุดเริ่มต้นของการประสานงานแล้วก็ย่อมจะขาดการประสานงานที่เป็นแกนกลางของการดำเนินงานในชั้นต่อ ๆ ไปด้วย

3.3 เทคนิคที่สำคัญของการประสานงานอีกประการหนึ่ง ซึ่งจะทำให้การประสานงานเป็นไปอย่างสะดวก เทคนิคดังกล่าวได้แก่การฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทั้งความรู้ทางด้านวิชาการ ด้านการบริหาร ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เป็นการพัฒนาตัวบุคคลผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความสามารถมากขึ้น เพื่อประโยชน์แก่การปฏิบัติงานในการพิจารณาตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ และการแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น สำหรับการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงนั้นยังมีการฝึกอบรมน้อยมาก โดยเฉพาะการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการบริหาร เพราะเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ของกรมทางหลวงมักจะเป็นเจ้าหน้าที่ ๆ ที่ความชำนาญเฉพาะอย่าง จึงไม่ค่อยเข้าใจในเรื่องของการบริหารเท่าใดนัก เมื่อกลไกที่เป็นตัวประกอบของระบบบริหารขาดความเข้าใจและไม่เล็งเห็นความสำคัญของการบริหาร โดยเฉพาะเรื่องการประสานงานแล้ว ก็จะทำให้การดำเนินงานติดขัด ไม่สะดวก และล่าช้า เพราะขาดความร่วมมือ ขาดการประสานงานกัน ในปัจจุบันการฝึกอบรมของกรมทางหลวงจึงเป็นไปเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านของผู้ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากงานหลักของกรมทางหลวงคืองานก่อสร้าง บูรณะและบำรุงรักษาทางหลวง ซึ่งจำเป็นต้องใช้ความชำนาญเฉพาะด้าน ตัวอย่างของการฝึกอบรมดังกล่าวนี้ เช่น การอบรมนายช่างโยธาระดับต่าง ๆ การอบรมนายช่างงานสะพาน การอบรมช่างสำรวจ การอบรมพนักงานขับเครื่องจักร เป็นต้น ส่วนการฝึกอบรมทางด้านการบริหารนั้นจะจัดให้มี เฉพาะเจ้าหน้าที่ระดับสูงเท่านั้น ดังนั้นข้อบกพร่องที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประสานงานตามโครงการห้าปีก็คือ การขาดการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับรอง ๆ ลงมาให้มีความรู้ความเข้าใจทางด้านการบริหาร ซึ่งในบางครั้งทำให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความลำบากในการติดต่อสั่งการเพราะผู้ใต้บังคับบัญชามองไม่เข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวกับการบริหารนั่นเอง การประสานงานอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชาจึงไม่เป็นไปอย่างราบรื่น

3.4 สำหรับการประสานงานภายนอกนั้น หน่วยงานหลักของกรมทางหลวงที่ปฏิบัติงานตามโครงการห้าปี จำเป็นที่จะต้องติดต่อกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องซึ่งในบางครั้งอาจเกิดปัญหาหรือข้อขัดข้องซึ่งเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานร่วมกัน ดังนั้นจึงควรใช้เทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งของการประสานเข้าช่วยนั่นก็คือ การสัมมนา แต่ในปัจจุบันนี้ปรากฏว่าสำหรับการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงนั้นยังไม่เคยมีการสัมมนาระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานหลักของกรมทางหลวงเลย ทั้ง ๆ ที่งานโครงการห้าปีอันเป็นงานหลักของกรมทางหลวงเป็นงานที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งเป็นนโยบายหลักของรัฐบาล และเป็นงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกต่าง ๆ อยู่ไม่น้อย เมื่องานโครงการห้าปีมีความสำคัญดังที่กล่าวนี้ การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็นและควรจะต้องคำนึงถึงให้มาก ดังนั้นการขาดการสัมมนาเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบงานทางของประเทศจึงมีผลต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง ทำให้การประสานงานภายนอกต้องประสบกับปัญหาหรือข้อขัดข้องต่าง ๆ ในบางครั้ง อันมีผลกระทบมาถึงการดำเนินงานภายในของกรมทางหลวงสำหรับงานโครงการห้าปี

สรุปและขอเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์จุดเด่นที่สำคัญของการประสานงานตามโครงการห้าปีทั้งส่วนที่เป็นข้อดีและส่วนที่เป็นข้อบกพร่องตามที่ได้อธิบายมาแล้วข้างต้นนั้น พอจะสรุปปัญหาที่สำคัญ ๆ ของการประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการห้าปี ซึ่งกรมทางหลวงควรจะได้นำไปพิจารณาเพื่อแก้ไขปรับปรุง ดังต่อไปนี้

1) ปัญหาที่สำคัญที่สุดของการประสานงานในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงก็คือ การขาดจุดเริ่มต้นของการประสานงานซึ่งได้แก่การวางแผนเพื่อดำเนินงานตามโครงการ ทำให้ขาดการประสานนโยบายตั้งแต่เริ่ม อันถือว่ามี ความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นขอเสนอแนะประการแรกซึ่งมีผลโดยตรงต่อการประสานงาน

ระหว่างหน่วยงานหลักต่าง ๆ ของกรมทางหลวง และมีผลอย่างมากต่อความสำเร็จของงานก็คือการวางแผนการดำเนินงาน ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของการประสานงาน โดยจะมีการประสานนโยบายตั้งแต่แรกเริ่ม เพื่อให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบนโยบายวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป้าหมายของงานให้แน่ชัดก่อนที่แต่ละฝ่ายจะเริ่มดำเนินงานของตน แผนการดำเนินงานนั้นจะทำให้การดำเนินงานทั้งหมดเป็นไปอย่างมีระบบและคล่องตัว โดยผู้มีส่วนรับผิดชอบในการวางแผนควรจะมาจากหน่วยงานหลักทุกหน่วยงานที่มีหน้าที่โดยตรงต่องานโครงการห้าปี ซึ่งก็คือกองวางแผน กองสำรวจ และออกแบบ กองวิเคราะห์และวิจัย กองจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน กองก่อสร้างทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงพิเศษ กองก่อสร้างทางหลวงจังหวัด และศูนย์เครื่องมือกล โดยจัดตั้งเป็นคณะกรรมการเพื่อวางแผนการดำเนินงาน สำหรับคณะกรรมการนี้จะได้กล่าวต่อไปในข้อ 3) ในการวางแผนการดำเนินงานนั้นหลังจากที่โครงการห้าปีได้รับอนุมัติแล้วก็สามารถดำเนินการได้ทันที โดยการประชุมร่วมกันเพื่อย้ำถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของงานเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นการประสานนโยบายนั้นเองอันจะเป็นผลดีต่อการวางแผนการดำเนินงานต่อไป อนึ่ง เนื่องจากหน่วยงานหลักแต่ละหน่วยซึ่งมีบทบาทเกี่ยวข้องโดยตรงต่องานโครงการห้าปีนั้น เกิดขึ้นตามกระบวนการปฏิบัติงานตามโครงการ ดังนั้นการดำเนินงานของหน่วยงานหลักทั้งหมดจึงมีส่วนสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิด ควบเหตุนี้ในการวางแผนการดำเนินงานจึงกล่าวจึงควรใช้เทคนิคบางอย่างเข้าช่วยสำหรับงานโครงการห้าปีนั้นเหมาะสมที่จะใช้ C.P.M. (Critical Path Method) ในการวางแผนการดำเนินงาน เพราะ C.P.M. เป็นเทคนิคที่ใช้กับงานโครงการเป็นส่วนใหญ่ดังเช่น โครงการห้าปีของกรมทางหลวง ซึ่งจะต้องวางโครงข่ายการปฏิบัติงานตามกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดของโครงการ และกำหนดเวลาของงานในแต่ละขั้นตอนเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นนอกจาก C.P.M. จะช่วยในการวางแผนการดำเนินงานแล้ว ยังช่วยในการควบคุมโครงการอีกด้วย

การวางแผนการดำเนินงานดังที่ได้กล่าวมานี้ เป็นจุดเริ่มต้นของการประสานงานอย่างเป็นทางการตามระบบบริหารทำให้เกิดการประสานความคิดเห็นและแนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ และทำให้แต่ละหน่วยงานมีโอกาสรับทราบและเข้าใจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่นมากขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานนั้น ๆ เป็นอย่างมาก ด้วยเหตุนี้ข้อเสนอแนะที่จะให้มีการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้งานโครงการห้าปีบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่กรมทางหลวงควรจะไปพิจารณาและดำเนินการต่อไป

2) ปัญหาที่สำคัญประการที่สองของการประสานงานตามโครงการห้าปีก็คือการติดตามผลโครงการ ซึ่งถือว่าการควบคุมการดำเนินงานไปในตัว ดังนั้นข้อเสนอแนะประการที่สองซึ่งสืบเนื่องมาจากข้อเสนอแนะประการแรกก็คือ การจัดให้มีการติดตามผลงาน คือหลังจากได้วางแผนการดำเนินงานไปแล้ว ก็ควรจะมีการติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ในลักษณะของการประสานงานเช่นเดียวกับกับการวางแผนการดำเนินงาน คือให้อยู่ในรูปของคณะกรรมการคงจะได้อีกในข้อ 3) เพื่อให้หน่วยงานหลักทุกหน่วยได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานทุกขั้นตอน การติดตามผลงานนี้ก็อาศัยเทคนิคที่ใช้ในการวางแผน ซึ่งก็คือ C.P.M. เข้าช่วย โดยการติดตามทั้งผลงาน ปัญหา อุปสรรค และเวลา เพื่อเร่งรัดให้งานแล้วเสร็จตามที่กำหนดไว้ในแผน หากมีเหตุสุดวิสัยหรือภัยธรรมชาติอันไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ทำให้งานขั้นตอนหนึ่งขั้นตอนใดต้องล่าช้าไปกว่าที่กำหนด ซึ่งมีผลกระทบไปถึงเวลาของงานในขั้นตอนอื่น ๆ ด้วย หน่วยงานหลักต่าง ๆ ก็จะได้ร่วมกันพิจารณาแก้ไขเวลาในโครงข่ายการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานทุกขั้นตอนดำเนินต่อไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นการติดตามผลงานจึงทำให้เกิดลูกโซ่ของการประสานงานอย่างเป็นทางการตามระบบบริหารต่อเนื่องจากข้อ 1) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานตามโครงการห้าปีบรรลุผลสำเร็จอย่างราบรื่น

3) ปัญหาการประสานงานที่สำคัญประเด็นที่สามซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัญหาในข้อแรกและข้อที่สองก็คือ การจัดให้มีคณะกรรมการประสานงานวางแผนการดำเนินงาน

ตามโครงการห้าปีและคณะกรรมการประสานงานการติดตามผลโครงการ เพื่อให้มีแกนกลางของการประสานงานที่จะวางแผนการดำเนินงาน และแกนกลางของการประสานงานที่จะกระตุ้นหรือเร่งรัดการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามแผนที่ได้วางไว้

สำหรับคณะกรรมการชุดแรกคือคณะกรรมการประสานงานวางแผนการดำเนินงานตามโครงการห้าปีนั้น ควรจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

1. พิจารณารายละเอียดและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง ซึ่งหน่วยงานหลักต่าง ๆ จะรวบรวมและนำเสนอต่อคณะกรรมการได้แก่

ก. รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองสำรวจและออกแบบ

ข. รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองวิเคราะห์และวิจัย

ค. รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองจัดการมลพิษที่คิน

ง. รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองก่อสร้างทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงพิเศษ

จ. รายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะและขั้นตอนการปฏิบัติงานของกองก่อสร้างทางหลวงจังหวัดและศูนย์เครื่องมือกล

2. พิจารณากำหนดมาตรฐานของงานเพื่อใช้ในการประมาณเวลาของการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน ตัวอย่างเช่น มาตรฐานการสำรวจทาง

- ทางเขาป่ารดเข้าไม่ถึง (ใช้คนงาน 17 คน) สำรวจได้ 4 - 6 ก.ม.
คอเคื่อน

- ทางเขาป่ารดเข้าถึง (ใช้คนงาน 13 คน) สำรวจได้ 5 - 7 ก.ม.
คอเคื่อน

- ทางเขาหลังถนน (ถนนมีอยู่เต็มแล้ว ใช้คนงาน 11 คน) สำรองได้ 12 - 14 ก.ม. ต่อเดือน
- ทางรามป่ารดเข้าไม่ถึง (ใช้คนงาน 14 คน) สำรองได้ 10 - 12 ก.ม. ต่อเดือน
- ทางรามป่ารดเข้าถึง (ใช้คนงาน 12 คน) สำรองได้ 11 - 13 ก.ม. ต่อเดือน
- ทางรามหลังถนน (ถนนเต็มมีอยู่แล้ว ใช้คนงาน 10 คน) สำรองได้ 15 - 18 ก.ม. ต่อเดือน

3. ประมาณเวลา (Time Estimation) ที่ใช้ในการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน โดยจะประมาณเวลาที่คาดว่าจะงานนั้นจะแล้วเสร็จ ในกรณีที่วัสดุอุปกรณ์พร้อม เวลาที่ประมาณมี 3 กรณีคือ

ก. เวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุด (Optimistic Time) คือระยะเวลาที่งานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ จะเสร็จสมบูรณ์ในกรณีที่ทุกอย่างดำเนินไปอย่างราบรื่นที่สุดโดยปราศจากข้อยุ่งยากหรืออุปสรรคใด ๆ

ข. เวลาแล้วเสร็จใกล้เคียงที่สุด (Most Likely Time) คือระยะเวลาที่สมควรและเป็นไปได้มากที่สุดที่งานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ จะเสร็จสมบูรณ์ ในกรณีที่ทุกอย่างดำเนินไปอย่างเป็นปกติธรรมดา ซึ่งอาจมีปัญหาหรืออุปสรรคที่ทำให้งานล่าช้าได้พอสมควร แต่ไม่มากนัก

ค. เวลาแล้วเสร็จล่าช้าที่สุด (Pessimistic Time) คือระยะเวลาที่งานในขั้นตอนหนึ่ง ๆ เสร็จสมบูรณ์ล่าช้ากว่าปกติ ในกรณีที่ทุกสิ่งทุกอย่างไม่ได้ดำเนินไปตามที่ได้กำหนดไว้ เพราะมีปัญหาและอุปสรรคหรือข้อยุ่งยากบางประการเกิดขึ้นโดยไม่ได้อาคาหมายมาก่อน หรือเกิดภัยธรรมชาติซึ่งเป็นอุปสรรคอย่างร้ายแรงต่อการปฏิบัติงาน

การประมาณเวลาทั้ง 3 กรณีนี้ จะยึดถือมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ในข้อ 2 เป็นหลัก เวลาที่ประมาณแล้วจะเขียนลงในโครงข่ายการปฏิบัติงาน (Network Diagram) ตามแผนภูมิ ที่ 11 และแผนภูมิ ที่ 12 โดยเขียนเรียงตามลำดับกรณี

คือเวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุด เวลาแล้วเสร็จใกล้เคียงที่สุดและเวลาแล้วเสร็จช้าที่สุด เช่น 12 - 15 - 19 หมายถึงเวลาแล้วเสร็จเร็วที่สุดของงานชิ้นตอนนี้คือ 12 วัน เวลาแล้วเสร็จใกล้เคียงที่สุด 15 วัน และเวลาแล้วเสร็จช้าที่สุด 19 วัน เป็นต้น

4. พิจารณาตรวจสอบข่ายการปฏิบัติงานที่ได้ประมาณเวลาแล้ว เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันอย่างมีระบบระหว่างกระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดกับเวลาที่คำนวณไว้ในแผนภูมิแสดงข่ายการปฏิบัติงาน

5. จัดทำเอกสารรายละเอียดเพื่อชี้แจงประกอบแผนภูมิข่ายการปฏิบัติงานเพื่อนำเสนอผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติในหลักการ

6. พิจารณาแก้ไขเปลี่ยนแปลงแผนงานตามที่ยุ้บังคับบัญชาเสนอแนะ และให้สอดคล้องกับงบประมาณประจำปีที่ได้รับอนุมัติ

7. คำเนิการเสนอแผนงานซึ่งได้ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอนุมัติให้เป็นแผนงานหลักของกรม ซึ่งมีความสมบูรณ์พร้อมที่จะนำไปปฏิบัติได้

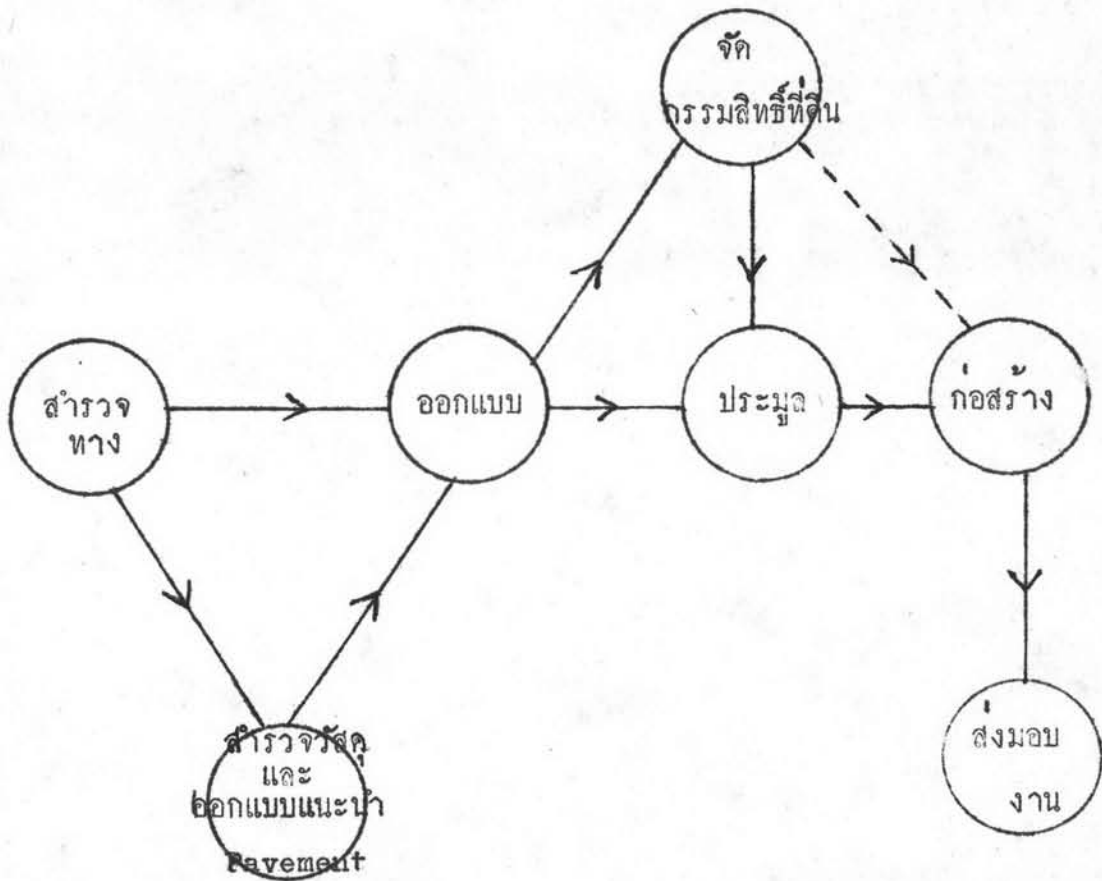
จะเห็นได้ว่ากว่าที่คณะกรรมการชุดนี้จะกำหนดแผนการดำเนินงานออกมาได้นั้น จะต้องพิจารณารายละเอียดต่าง ๆ มากมายประกอบกับการใช้เทคนิคต่าง ๆ ที่ถูกต้องตามหลักวิชา ซึ่งทำให้เกิดการแลกเปลี่ยน และเสนอแนะความคิดเห็นต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานโดยส่วนรวม ทำให้เกิดการประสานความคิดเห็นนอกเหนือไปจากการประสานนโยบาย

ส่วนคณะกรรมการประสานงานการติดตามผลโครงการนั้น ควรจะมีหน้าที่และความรับผิดชอบดังนี้

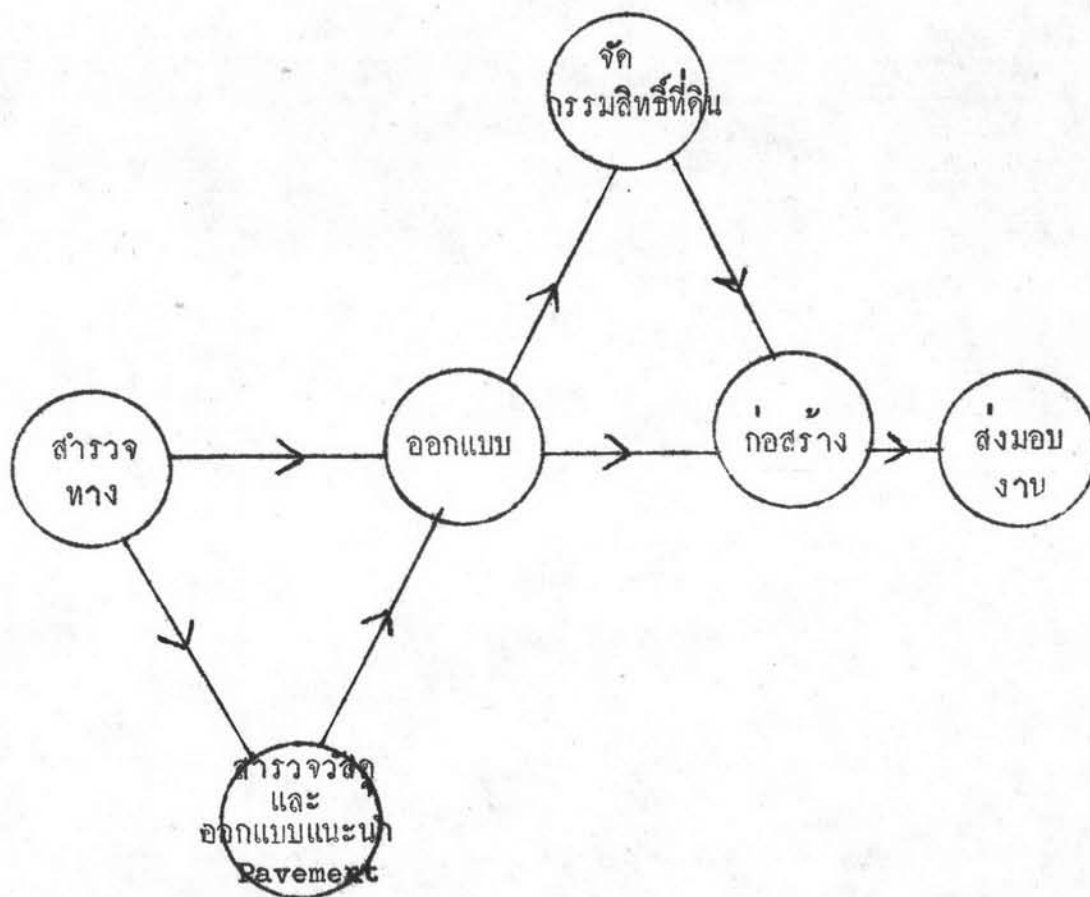
1. พิจารณากลับกรองรายงานผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานโครงการห้าปี

2. พิจารณาเรื่องราวร้องเรียนที่ได้รับจากแหล่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามโครงการห้าปี เช่นหนังสือร้องเรียนของเจ้าของทรัพย์สินเกี่ยว

แผนภูมิที่ 11 แสดงโครงข่ายการปฏิบัติงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง (สำหรับงานตามสัญญาจ้างเหมา)



แผนภูมิที่ 12 แสดงโครงข่ายการปฏิบัติงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง (สำหรับงานดำเนินการเอง)



กับงานจักรกรรมสิทธิ์ที่ดิน บทความเอกสารต่าง ๆ ในหนังสือพิมพ์ และบทความที่กระจายเสียงทางวิทยุหรือโทรทัศน์ ซึ่งหาพิงมาถึงการดำเนินงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ ของกรมทางหลวงสำหรับงานโครงการห้าปี

3. ติดตามเร่งรัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักต่าง ๆ เพื่อให้งานแล้วเสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผน

4. พิจารณาแก้ไขเวลาในโครงข่ายการปฏิบัติงานที่ได้กำหนดไว้เดิม ในกรณีที่เกิดอุปสรรคที่พ้นวิสัยจะแก้ไขได้ทันการ หรือเกิดภัยธรรมชาติที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ทำให้งานขั้นตอนหนึ่งขั้นตอนใดต้องล่าช้าไปกว่าที่กำหนดไว้ อันเป็นเหตุให้กระทบไปถึงเวลาของงานขั้นตอนอื่น ๆ ด้วย จึงต้องมีการแก้ไขเวลาทั้งหมดในโครงการข่ายการปฏิบัติงาน

5. พิจารณาแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และเสนอแนะการแก้ไขปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องเหล่านั้นด้วย

คณะกรรมการชุดที่สองนี้จะติดตามและเร่งรัดการดำเนินงานตามโครงการให้เสร็จทันเวลาที่กำหนดไว้ในแผน ซึ่งจะช่วยลดปัญหาความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานลงได้มาก เพราะมีคณะกรรมการชุดนี้คอยกระตุ้นอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นคณะกรรมการประสานงานการติดตามผลโครงการ จึงถือว่าเป็นแกนกลางของการประสานงานที่จำเป็นและควรจะต้องจัดให้มีขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการห้าปีบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

ข้อเสนอแนะในการจัดตั้งคณะกรรมการนี้ จะอำนวยความสะดวกแก่หน่วยงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเป็นอย่างมาก เพราะการจัดตั้งคณะกรรมการดังกล่าวขึ้นทำให้เกิด Brain Pool ที่มีผลดีต่อการวางแผนและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการดำเนินงานและเป็นการประสานงานที่มีลักษณะเป็นทางการตามระบบบริหารนอกเหนือไปจากการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา ซึ่งเมื่อพูดถึงลักษณะการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงแล้ว การประสานงานตามระบบบริหารมีความสำคัญมาก

กว่าการประสานงานตามสายการบังคับบัญชา เพราะงานโครงการทำป็นมีลักษณะเป็นงานโครงการ (Project Work) ซึ่งต้องมีการกำหนดโครงข่ายของการดำเนินงานตามแผนภูมิที่ 11 และแผนภูมิที่ 12 ซึ่งได้แสดงไว้แล้วข้างต้น และโครงข่ายการปฏิบัติงานนี้ถือเป็นหัวใจของการดำเนินงานตามโครงการ ดังนั้นการประสานงานตามระบบบริหาร ซึ่งก็คือการประสานงานตามกระบวนการปฏิบัติงานของโครงข่ายดังกล่าวจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของโครงการทำป็นของกรมทางหลวง นอกจากนั้นการจัดตั้งคณะกรรมการทั้งสองชุดตามข้อเสนอแนะข้างต้น ในทางทฤษฎีถือว่าเป็นเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะ ซึ่งเป็นเทคนิคที่สำคัญประการหนึ่งของการประสานงาน ทำให้การประสานงานตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อที่ประเด็นที่สำคัญที่สุดของการจัดตั้งคณะกรรมการทั้งสองชุดนี้ดังกล่าวก็คือทำให้เกิดการประสานการติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ทาง (Three-way Communication) ซึ่งเป็นรากฐานของการประสานงานทุกอย่าง เพราะคณะกรรมการประสานงานทั้งสองชุดนี้จะช่วยให้การติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ทางเป็นไปอย่างสะดวกราบรื่นและคล่องตัวมากขึ้น อันได้แก่การติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) การติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) และการติดต่อสื่อสารในระดับเดียวกัน (Horizontal Communication) เพราะการพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ร่วมกันเป็นเวลานาน ๆ จะทำให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจต่อกันดีขึ้นเรื่อย ๆ ทั้งทางด้านระบบงานและปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และความเข้าใจอันดีนี้จะทำให้การติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ทางเป็นไปอย่างสะดวกและราบรื่นมากขึ้น ซึ่งทำให้การประสานงานในลักษณะอื่น ๆ มีความคล่องตัวและได้ผลดีตามไปด้วย

4) สำหรับปัญหาปลีกย่อยที่เกี่ยวข้องกับการประสานงานซึ่งควรได้รับการปรับปรุงแก้ไขพอสรุปได้เป็น 4 ประเด็นคือ :

1. การสัมมนา ดังได้กล่าวแล้วว่าการสัมมนาของกรมทางหลวงที่เป็นอยู่ในปัจจุบันยังไม่ถูกต้องตามหลักวิชา ทำให้ไม่ได้รับประโยชน์เท่าที่ควร ดังนั้นข้อเสนอแนะสำหรับเรื่องนี้จึงเกี่ยวกับการปรับปรุงการสัมมนาเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่การดำเนิน

งานหลักของกรมทางหลวงมากขึ้น โดยควรจะจัดให้มีการสัมมนาผู้ปฏิบัติงานในระดับที่สำคัญ ๆ ของทุกหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบโดยตรงต่องานโครงการห้าปี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้มีโอกาสพบปะปรึกษาหารือและแสดงความคิดเห็นตลอดจนพิจารณาแก้ไขปัญหาคุอุปสรรคต่าง ๆ ร่วมกัน โดยกำหนดจำนวนผู้เข้าสัมมนาคราวละไม่เกิน 15 - 20 คน เพื่อให้มีโอกาสแบ่งกลุ่มพิจารณาปัญหาต่าง ๆ ได้ และควรจัดสัมมนาให้ทั่วถึง โดยให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานหลักดังกล่าวผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันมาสัมมนาเพื่อไม่ให้งานเสียหาย นอกจากนี้ยังควรจัดให้มีการสัมมนาทางด้านการบริหารให้มากขึ้นนอกเหนือไปจากการสัมมนาทางด้านวิชาการหรือเทคนิคเฉพาะด้านที่มีอยู่ในปัจจุบัน สำหรับวิธีการสัมมนาควรจะได้แบ่งกลุ่มพิจารณาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปวิธีการแก้ปัญหาคุอุปสรรคต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานโดยส่วนรวมและเป็นการพัฒนาตัวบุคคลไปในขณะเดียวกันด้วย การสัมมนาที่ถูกต้องตามหลักวิชาจะเป็นการมุ่งแนวทางของการประสานงานที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับต่าง ๆ ในโอกาสต่อไป

สำหรับการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกนั้น ก็ควรจะจัดให้มีการสัมมนาในลักษณะเดียวกัน โดยเฉพาะการดำเนินงานตามโครงการห้าปีซึ่งจำเป็นต้องติดต่อเกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานแรงงานระหว่างประเทศ กรมโยธาธิการและกรมการปกครอง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น จึงควรจัดให้มีการสัมมนาระหว่างเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานดังกล่าว เพื่อร่วมกันพิจารณาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน และหาวิธีการแก้ไขปัญหาคุเหล่านั้นตลอดจนเสนอแนะวิธีการหรือเทคนิคใหม่ ๆ ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของทุกหน่วยงานและทำให้เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ มีโอกาสรู้จักและใกล้ชิดกัน อันจะก่อให้เกิดการประสานงานอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานเป็นอย่างมาก

2. การฝึกอบรม เพื่อที่จะให้การประสานงานในระดับต่าง ๆ เป็นไปอย่างราบรื่นยิ่งขึ้น กรมทางหลวงควรที่จะจัดให้มีการฝึกอบรมทางด้านการบริหารให้

แก่เจ้าหน้าที่ในระดับต่าง ๆ ไม่เฉพาะแต่เจ้าหน้าที่ระดับสูงเท่านั้น เพราะการบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ลงไปจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในหลักของการบริหารบ้างพอสมควร เพื่อความสะดวกในการที่ผู้บังคับบัญชาจะติดต่อสั่งการ และเพื่อให้การประสานงานในระดับต่าง ๆ เป็นไปอย่างสะดวกคล่องตัวยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานหลักของกรมทางหลวงนั้นจำเป็นจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ที่มีความชำนาญเฉพาะด้านเป็นส่วนใหญ่ และเจ้าหน้าที่เหล่านี้มักจะไม่เข้าใจในเรื่องการบริหารเท่าใดนัก จึงควรที่จะให้ความรู้ความเข้าใจแก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในเรื่องดังกล่าวโดยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเทคนิคของการประสานงานอีกประการหนึ่งที่ทำให้เกิด Three-way Communication เพราะเมื่อผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ มีความเข้าใจในสายการบังคับบัญชา เข้าใจในระบบงาน และเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน ก็จะทำให้การติดต่อสื่อสารทั้ง 3 ทางประสานสอดคล้องกันง่ายขึ้น เมื่อการประสานการติดต่อสื่อสารเป็นไปอย่างมีระบบและสอดคล้องต้องกันเป็นอันดีเช่นนี้ จะมีผลทำให้การประสานงานทั้งหมดในการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การประชาสัมพันธ์ สำหรับการประชาสัมพันธ์นั้น มีผลกระทบต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวงในแง่ของการประสานงานภายนอกระหว่างหน่วยงานหลักซึ่งรับผิดชอบโดยตรงต่องานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงกับประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง ถึงแม้จะให้ผลทางอ้อมก็ตาม แต่การประชาสัมพันธ์ก็เป็นเรื่องที่กรมทางหลวงไม่ควรจะมองข้ามไป เพราะผลทางอ้อมนี้เป็นประโยชน์อย่างมากต่องานหลักของกรม ดังนั้นกรมทางหลวงจึงควรแก้ไขปรับปรุงระบบการประชาสัมพันธ์ให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยการเผยแพร่ผลงานความก้าวหน้าของงานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงทุกระยะ เพื่อให้ประชาชนและหน่วยงานภายนอกได้ทราบและตระหนักถึงความรับผิดชอบของกรมทางหลวง นอกจากนั้นยังควรจะต้องติดตามชี้แจงปัญหาข้อข้องใจของประชาชนและหน่วยงานภายนอกเกี่ยวกับงานของกรมทางหลวง เพื่อแก้ไขความเข้าใจผิดและอคติที่บุคคลภายนอกมีต่อกรมทางหลวง การประชาสัมพันธ์ที่เข้าถึงหลัก

การอย่างแท้จริงนั้น นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่การประสานงานภายนอกแล้ว ยังเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการติดตามผลการดำเนินงานอีกด้วย เพราะปัญหาและข้อข้องใจที่หน่วยประชาสัมพันธ์รวบรวมและเสาะแสวงหามาได้นั้น จะต้องนำเสนอคณะกรรมการประสานงานการติดตามผลโครงการ เพื่อพิจารณาแก้ไขข้อบกพร่องตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือเพื่อติดตาม เฝ้าระวังการดำเนินงานต่อไป

4. ระเบียบปฏิบัติที่ยุ่ยากและรัดกุมจนเกินไป เพื่อที่จะให้การประสานงานอย่างเป็นทางการตามสายการบังคับบัญชาเป็นไปอย่างสะดวกและคล่องตัวยิ่งขึ้น กรมทางหลวงควรที่จะได้แก้ไขระเบียบปฏิบัติบางประการที่รัดกุมจนเกินไปให้มีความยืดหยุ่นขึ้นหรือตัดระเบียบปฏิบัติบางประการที่ยุ่ยากซับซ้อนในส่วนที่ไม่จำเป็นออก เพื่อให้ทางเดินของเอกสารคล่องตัวและรวดเร็วขึ้น อันจะทำให้การประสานงานอย่างเป็นทางการคล่องตัวตามไปด้วย

จากสรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาการประสานงานของกรมทางหลวงในการดำเนินงานตามโครงการห้าปี แสดงให้เห็นว่าการประสานงานเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันของกรมทางหลวงในการดำเนินงานดังกล่าวยังมีข้อบกพร่องหลายประการ อันเป็นสาเหตุที่ทำให้กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดไม่ประสานสอดคล้องกันไปในทิศทางที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่งานโครงการห้าปีของกรมทางหลวงเท่าที่ควร แต่อย่างไรก็ดีปัญหาการประสานงานที่เกิดจากข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่ได้วิเคราะห์มาแล้วนั้น ไม่เหลือวิธีที่จะปรับปรุงแก้ไขได้ ซึ่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ก็ได้เสนอแนะข้อคิดเห็นในการปรับปรุงวิธีการบางอย่างที่มีอยู่แล้วแต่ยังบกพร่อง ให้เป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักวิชามากขึ้นและมีลักษณะที่สนับสนุนการประสานงานทุกรูปแบบ นอกจากนี้ยังเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ อันจะก่อให้เกิดการประสานงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง ขอเสนอแนะดังกล่าวข้างต้นมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการประสานงานของกรมทางหลวงทั้งการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงด้วยกันเอง และการประสานงานระหว่างหน่วยงานหลักของกรมทางหลวงกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องให้เป็นไปในลักษณะที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดแก่การดำเนินงานตามโครงการห้าปีของกรมทางหลวง