

บทที่ 4

การสรรหามุคคลงเข้าทำหน้าที่

คนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดของการทำงานในรูปขององค์การ การจัดการเกี่ยวกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลนับได้ว่าเป็นเรื่องที่มีลักษณะและขอบเขตที่กว้างขวางยุ่งยากและซับซ้อน แตกต่างไปจากการดำเนินงานที่เกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการบริหารประเภทอื่น โดยเหตุที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และในฐานะที่คนเป็นสมาชิกของสังคม เพราะฉะนั้น การเปลี่ยนแปลงของสังคมย่อมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลด้วย การแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การ นับว่าเป็นเรื่องที่ได้ได้รับความสนใจและได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะหาทางให้วัตถุประสงค์ของบุคคลและขององค์การใกล้เคียงกันให้มากที่สุด

ดังที่ได้พิจารณาปัญหาการจัดตั้งและลักษณะพิเศษของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ทางด้านการบริหารงานบุคคลอย่างกว้าง ๆ ในบทก่อนแล้วนั้น พอจะเห็นได้ว่าการดำเนินการจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้ประสบปัญหานานาประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินการซึ่งเป็นไปในลักษณะที่รีบด่วน เพื่อให้มหาวิทยาลัยเปิดไถ่ทันตามกำหนด อันที่จริงปัญหาที่เกิดจากการตั้งองค์การใหม่ โดยทั่วไปก็เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่พ้น ยิ่งการจัดตั้งอย่างรีบด่วนและมีเวลาดำเนินงานอย่างจำกัด ดังเช่น กรณีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง นั้น นอกจากจะมีปัญหาต่าง ๆ ขององค์การโดยทั่วไปแล้ว ยังจะต้องเผชิญกับปัญหาพิเศษแตกต่างออกไป อันเป็นปัญหาเฉพาะขององค์การที่มีลักษณะพิเศษตามที่ได้พิจารณาแล้ว

อย่างไรก็ตาม ปัญหาสำคัญที่สุดของการจัดตั้งหน่วยงานชั้นแรก ได้แก่ การสรรหา เพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสม และในจำนวนที่พอเพียงจนองค์การสามารถเปิดดำเนินการได้ตามเป้าหมาย แต่จำนวนบุคคลดังกล่าวที่องค์การจัดสรรหามาได้นั้น ยังขึ้นอยู่กับเงื่อนไขที่องค์การได้รับอนุมัติให้ดำเนินการโดย ก.ม. ด้วย ซึ่งในระยะแรก คือในปีงบประมาณ 2514 และ 2515 อัตรากำลังที่จะสรรหาได้ แสดงให้เห็นจากตารางที่ 1 และแสดงการเปรียบเทียบจากแผนภาพที่ 1

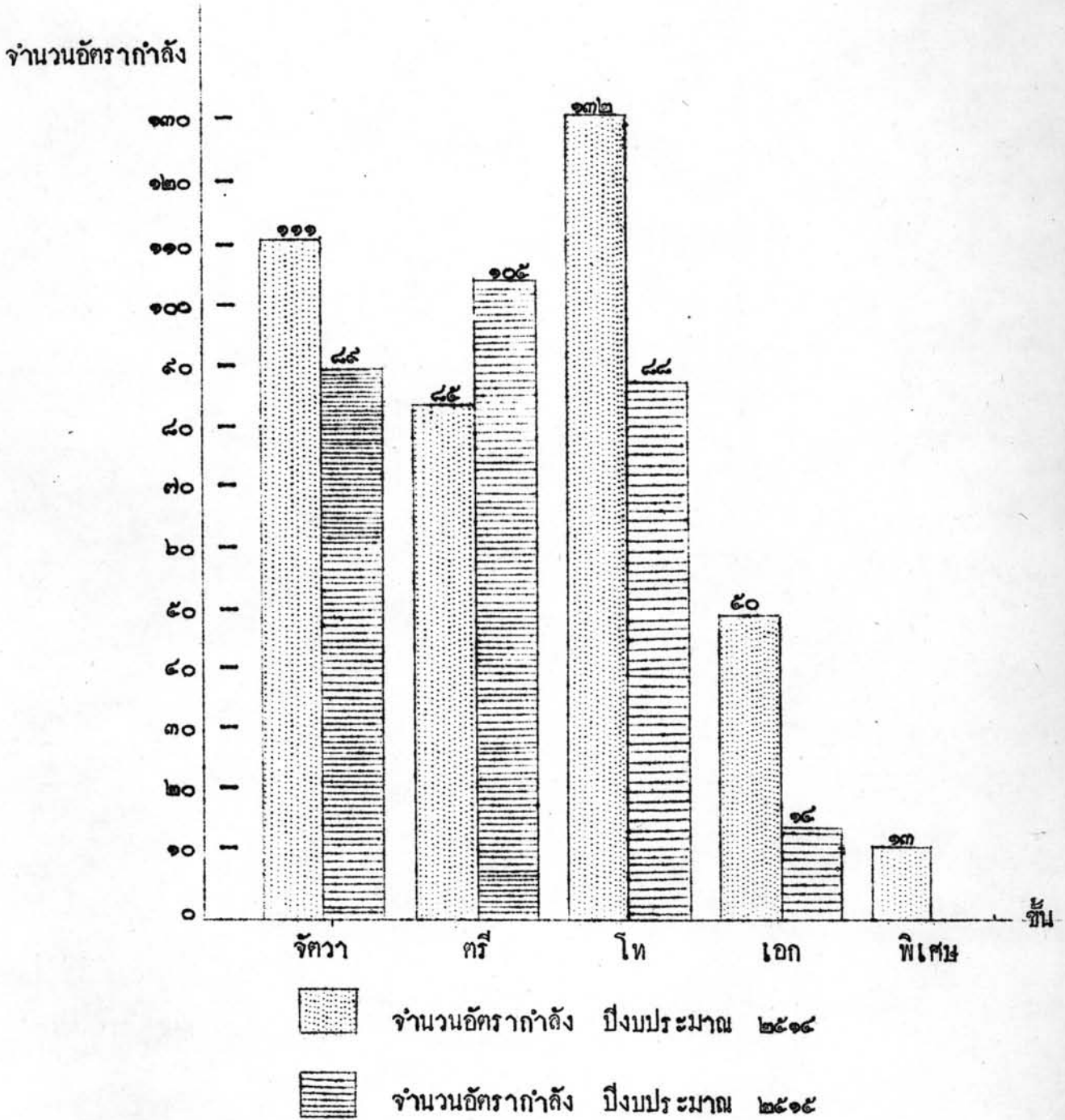
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหาระหว่างปี
2514 - 2515 จำแนกตามชั้น

หน่วยงาน	งบประมาณปี 2514					งบประมาณปี 2515				
	จัตวา	ตรี	โท	เอก	พิเศษ	จัตวา	ตรี	โท	เอก	พิเศษ
สำนักงานอธิการบดี	51	24	10	3	4	36	6	-	-	-
คณะนิติศาสตร์ (รวมโครงการรัฐศาสตร์)	8	11	26	10	1	4	6	15	-	-
คณะบริหารธุรกิจ (รวมโครงการเศรษฐศาสตร์)	9	11	31	10	2	8	10	20	6	-
คณะมนุษยศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์	6	12	25	9	2	4	12	10	4	-
(รวมโครงการวิทยาศาสตร์)	10	16	30	13	2	10	50	29	4	-
สำนักบริการทางวิชาการ และทดสอบประเมินผล	27	11	10	5	2	27	21	14	-	-
รวม	111	85	132	50	13	89	105	88	14	-

คณะศึกษาศาสตร์ได้เริ่มโครงการโรงเรียนมัธยมสาธิตในปีงบประมาณ 2515

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำตาราง
โดยผู้วิจัย

แผนภาพที่ ๑ แสดงจำนวนอัตรากำล้างที่ไ้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหา ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๑๔ - ๒๕๑๕ จำแนกตามชั้น



ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำแผนภาพโดยผู้วิจัย.

จากตารางที่ 1 อัตรากำลังของปี พ.ศ. 2514 อันเป็นปีแรกของการจัดตั้ง เป็นที่น่าสังเกตว่าจำนวนข้าราชการและเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ ที่ได้รับอนุมัตินั้น ได้พิจารณาจากการเปิดรับนักศึกษา และประมาณจำนวนนักศึกษาไว้น้อยกว่าที่มาสมัครจริง เพราะฉะนั้น เมื่อมหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการรับนักศึกษาได้แล้ว ในระยะแรกจึงเกิดปัญหาการขาดแคลนเจ้าหน้าที่สำหรับให้บริการแก่นักศึกษา และอาจารย์ซึ่งทำหน้าที่ทางด้านการสอน ประกอบกับการสรรหาข้าราชการบางชั้น เช่น ชั้นเอกและชั้นพิเศษ ซึ่งถือได้ว่าเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ เป็นเรื่องที่กระทำได้ยาก และเกือบทั้งหมดกระทำได้โดยวิธีโอน ซึ่งต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการพอสมควร แม้จะใช้วิธีการยืมตัวมาช่วยปฏิบัติงานก่อนได้ แต่ก็มีเป็นจำนวนไม่มากนัก ซึ่งเมื่อรวมข้าราชการทุกชั้นที่ขอยืมตัวในระยะแรก มีจำนวนประมาณ 20 คน หากคิดเทียบอัตราส่วนระหว่างอาจารย์และนักศึกษาก่อนการเปิดภาคเรียนภาคแรก จะเป็นอัตราส่วน 1 : 315

ส่วนอัตรากำลังของปี พ.ศ. 2515 ที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการได้ในปีต่อมา มีลักษณะแตกต่างไปจากปีแรกบ้างเล็กน้อย ทั้งนี้เพราะมีจุดประสงค์ที่จะให้สอดคล้องหรือเหมาะสมกับปัญหาของหน่วยงาน กล่าวคือ ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ คือตั้งแต่ชั้นเอกขึ้นไปมีจำนวนลดลงมาก ข้าราชการชั้นพิเศษไม่มีเลย และเป็นที่น่าสังเกตว่า ข้าราชการชั้นพิเศษที่ได้รับอนุมัติใหม่บรรจุหรือรับโอนตั้งแต่ปีแรก ปรากฏว่ายังไม่อาจจะหาบุคคลบรรจุได้ครบ คือบรรจุและรับโอนได้เพียง 2 ตำแหน่ง ส่วนตำแหน่งที่เหลือได้บรรจุข้าราชการชั้นเอกครองตำแหน่งไปก่อน เช่น ตำแหน่งคณบดี รองอธิการบดี และผู้อำนวยการสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล ส่วนตำแหน่งรองคณบดีบางคณะและตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนัก ยังอยู่ในระหว่างการพิจารณาหาตัวบุคคล

สำหรับเงื่อนไขที่ตั้งไว้ในการบรรจุบุคคลผู้มีปริญญา มีลักษณะกว้างขวางกว่าเดิม ทั้งนี้เพื่อให้มีการยืดหยุ่นในการบรรจุบุคคลที่เหมาะสมได้ ตำแหน่งทางวิชาการซึ่งจะต้องบรรจุผู้สำเร็จปริญญาโทมีจำนวนเพิ่มขึ้นบางเป็นบางคณะ ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนนักศึกษา

ในกรณีของคณะศึกษาศาสตร์ที่ได้รับอนุมัติให้บรรจุข้าราชการชั้นโทและตรีเพิ่มมากกว่าหน่วยอื่น ๆ เนื่องจาก คณะมีโครงการเปิดโรงเรียนมัธยมศึกษา ถึงแม้ว่ายังไม่ได้เปิดทำการสอน แต่เป็นการหาตัวบุคคลไว้เพื่อเตรียมงานให้ทันเปิดสอนในปี พ.ศ. 2516 ส่วนโครงการที่จะเปิด คณะใหม่ก็คงดำเนินการเช่นเดียวกัน เป็นต้นว่า โครงการวิทยาศาสตร์ก็บรรจุบุคคลโดยอาศัย อัตราของคณะศึกษาศาสตร์และสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล โครงการเศรษฐศาสตร์อยู่ในคณะบริหารธุรกิจ และโครงการรัฐศาสตร์อยู่ในคณะนิติศาสตร์

ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีข้อที่ควรพิจารณา คือ นับตั้งแต่การก่อตั้งจนถึงปัจจุบัน โดยเฉพาะในช่วงเวลาการดำเนินการก่อตั้งระหว่างปี พ.ศ. 2514 - 2515 การจัดการเกี่ยวกับตัวบุคคลจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ปัญหาดังกล่าวนี้มีทางที่จะพิจารณาได้ดังต่อไปนี้

ก. นโยบายในการสรรหาตัวบุคคล

การดำเนินการในด้านการสรรหาบุคคลให้บรรลุตามจุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าเป็นงานที่ยากมิใช่น้อย การวางแผนอย่างมีระบบเป็นเรื่องจำเป็น "....โดยเหตุที่มีเงื่อนไขที่สำคัญที่สุด 2 ประการ ก่อนการดำเนินการคัดเลือกตัวบุคคลเพื่อให้ได้ผลผลิตสูงสุด นั้น ประกอบด้วย (1) การวิเคราะห์ตำแหน่งและการวางแผน (2) การกำหนดนโยบายการสรรหาบุคคลและดำเนินการ เพื่อให้ได้บุคคลมาปฏิบัติงาน..."¹ การวางแผนและการวิเคราะห์ตำแหน่งนั้น เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานในขั้นต่อไป อันได้แก่ การหาแหล่งทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะเป็นประโยชน์หรือมีความสำคัญมากยิ่งขึ้นสำหรับหน่วยงานที่ศึกษา ขั้นใหม่ที่จะจำเป็นต้องแสวงหาบุคคลที่มีคุณวุฒิแตกต่างกันเป็นจำนวนมากและภายในเวลาอันจำกัด ดังเช่นการก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง

¹ O. Glenn Stahl, Public Personnel Administration, (New York : Harper & Row, 1971), pp. 97-98

สำหรับนโยบายการสรรหาบุคคลก็มีความจำเป็นสำหรับการดำเนินงานเช่นเดียวกัน เพราะวาทโยบายคือแนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าจะทำอะไร และเพราะเหตุใด

ในการสรรหาตัวบุคคลเพื่อมาทำหน้าที่ต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง จำเป็นจะต้องอาศัยนโยบายเฉพาะของมหาวิทยาลัยเป็นแนวทาง เนื่องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นองค์กรที่ได้รับการจัดตั้งใหม่อย่างรีบด่วน ทุกอย่างจะต้องดำเนินไปโดยอาศัยความพร้อมเพียงและการประสานงานอย่างดีของบุคคล ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยจึงได้วางนโยบายในการสรรหาตัวบุคคลไว้ ซึ่งพอสรุปเป็นหลักสำคัญได้ 2 ประการ คือ.-²

1. ความเชื่อถือไว้วางใจของผู้นำในองค์กร หมายถึง ผู้ที่เข้ามาทำงานในองค์กรจะต้องเป็นบุคคลที่ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำขององค์กรเชื่อถือ ไว้วางใจพอสมควร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลในตามบรรณภาพของการปฏิบัติงาน อันเป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการดำเนินงานขององค์กรใหม่ เป็นการช่วยให้เกิดความพร้อมเพียงในการปฏิบัติงาน

นโยบายดังกล่าว เป็นสิ่งจำเป็นและมีข้อดี คือช่วยให้การดำเนินงานสะดวกและรวดเร็ว แต่ก็มีข้อเสียอยู่ที่ว่า บุคคลอื่น เช่นผู้นำหรือกลุ่มผู้นำไม่รู้จัก แต่เป็นคนที่มีความรู้ความสามารถ อาจจะไม่ได้รับการพิจารณา หรือไม่มีโอกาสที่จะเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะผู้นำหรือกลุ่มผู้นำไม่ไว้วางใจ ในทำนองเดียวกัน ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานสำคัญ ๆ โดยไม่ได้รับความไว้วางใจตามนโยบายดังกล่าวอาจจะไม่มีความสามารถเพียงพอก็ได้ สำหรับกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหงจะได้พิจารณาปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ในตอนต่อไป

² ศักดิ์ ภาสุชนิรันต์, สัมภาษณ์, 15 สิงหาคม 2515

2. ความรู้และความสามารถในการในด้านต่าง ๆ เนื่องจากมหาวิทยาลัยนี้เป็นองค์กรใหม่ การกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับความรู้ความสามารถของบุคคลจึงยังไม่แน่นอนตายตัว แต่โดยหลักทั่วไปแล้ว ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการสอนและการบริหารด้วย เหตุที่ทางมหาวิทยาลัยมีนโยบายเช่นนี้ ก็เพราะว่าคนที่เข้ามาทำงานในระยะนี้มีจำนวนไม่เพียงพอ เนื่องจากไม่สามารถจะระดมตัวบุคคลมาพร้อมกันทั้งหมดได้ เพราะฉะนั้น คน ๆ หนึ่งอาจจะต้องทำหน้าที่หลายอย่าง ทางมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องพิจารณาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวนี้ก่อน

นโยบายดังกล่าวนี้ย่อมมีความเหมาะสมตามความจำเป็นขององค์กรดังที่ได้พิจารณามาแล้ว แต่การที่จะได้บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติดังกล่าวอย่างเพียงพอ ย่อมจะเป็นเรื่องไม่ง่ายนัก เพราะโดยปกติคนที่มีความรู้ความสามารถในทางวิชาการและทางการบริหาร ก็ย่อมจะเป็นที่ต้องการของหน่วยงานอื่น ๆ เช่นเดียวกัน บุคคลที่ทางมหาวิทยาลัยได้มาบางคนอาจจะเป็นผู้ที่ประสบปัญหาบางประการในหน่วยงานอื่นมาแล้ว กล่าวคือ เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ จริง แต่ในการปฏิบัติงาน อาจเกิดความขัดแย้งโดยเหตุผลส่วนตัวกับผู้นบังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดิมก็ได้ บุคคลประเภทนี้มักจะมีปมค้อยติดตัวมา ซึ่งเป็นผลให้เกิดความระแวงสงสัยและขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานในเวลาต่อไป หรือไม่ก็อาจจะทำให้บุคคลที่มีปัญหาเหล่านี้มีพฤติกรรมบางอย่างซึ่งมีผลต่อความเชื่อถือไว้วางใจในองค์กร ตามนโยบายประการแรกดังกล่าวแล้ว ซึ่งก็นับว่าเป็นปัญหาสำคัญไม่น้อยทีเดียว

ข. หลักและวิธีการสรรหาตัวบุคคลในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า นโยบายเป็นแต่เพียงแนวทางในการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ การที่จะปรับปรุงหรือถอดถอนนโยบายนั้นให้เป็นผลขึ้นมาอย่างจริงจัง ต้องอาศัยหลักและวิธีการที่มีประสิทธิภาพ และในการดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้ ทางมหาวิทยาลัยรามคำแหงได้กำหนดหลักและวิธีปฏิบัติดังต่อไปนี้

การพิจารณาแหล่งที่มาของบุคคล โดยที่คำนึงว่า การแสวงหาแหล่งทรัพยากรบุคคลเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เมื่อได้พิจารณาถึงความจำเป็นดังกล่าวแล้ว ทางฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงได้วางหลักไว้ว่า จำเป็นจะต้องเสาะแสวงหาบุคคลจากแหล่งต่าง ๆ กันโดยกว้างขวาง แต่การดำเนินการในเรื่องนี้ ก็ปรากฏว่ายังมีปัญหาบางประการ คือ

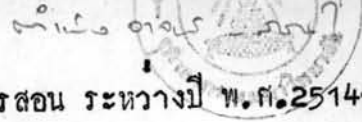
แหล่งที่มาของตัวบุคคล ถ้าพิจารณาตามนโยบายที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่า การที่จะได้ตัวบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามนโยบายทั้ง 2 ประการ นั้น มีข้อเรื่องที่ยากนัก ทั้งนี้เพราะเหตุว่าทรัพยากรบุคคลมิได้รวมกันอยู่ ณ ที่แห่งหนึ่งแห่งใดโดยเฉพาะ หากแต่กระจัดกระจายอยู่ตามแหล่งต่าง ๆ ในวงการธุรกิจเอกชนและวงราชการทั่ว ๆ ไป รวมทั้งในมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ด้วย บุคคลเหล่านี้ย่อมเป็นที่ต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ดังกล่าวโดยไม่ตองสงสัย เพราะส่วนใหญ่คนที่มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านวิชาการและการบริหาร จะต้องไม่ว่างงานอยู่เป็นแน่ เมื่อเป็นเช่นนี้ การที่จะไปชักชวนให้เขามารวมงานในองค์กรใหม่จึงเป็นเรื่องลำบาก แต่เมื่อมีความจำเป็นที่จะต้องหาบุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวให้ได้ ทางฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดวิธีการสรรหาบุคคลเหล่านี้ไว้หลายวิธี คือ³

1.1 การรับโอนบุคคลจากหน่วยราชการ เป็นการสรรหาตัวบุคคลที่มีความรู้และประสบการณ์ในการรับราชการ เป็นสำคัญ โดยการแบ่งงานกันหาตัวบุคคลในคณะกรรมการ เตรียมการเปิดมหาวิทยาลัย โดยแยกเป็นสายตามคณะ ซึ่งมีลักษณะเป็นการแบ่งภายใน เมื่อพิจารณาเห็นว่าบุคคลใดมีคุณสมบัติเหมาะสมทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีชื่อเสียงในสาขาต่าง ๆ โดยไม่คำนึงถึงเพศและอายุ บุคคลเหล่านี้หากคณะกรรมการรู้จักเป็นส่วนตัวก็หาทางติดต่อ พมปะเพื่อ

³ คคมติทุกคณะ, สัมภาษณ์ ระหว่างวันที่ 25 - 27 เมษายน 2516

ชักชวนให้มาร่วมงานกัน หรือถ้าหากไม่รู้จักกันเป็นส่วนตัว คณะกรรมการก็พยายามหาบุคคล
ที่รู้จักบุคคลเหล่านั้นทั้งในทางส่วนตัวหรือทางสายการบังคับบัญชา เพื่อเป็นตัวแทนในการติดต่อ
ใหม่บุคคลที่เป็นตัวแทนนั้นจะต้องเป็นบุคคลที่คณะกรรมการเชื่อถือด้วย เช่น ในหน่วยงานสังกัด
สำนักนายกรัฐมนตรี ก็มี ๗ พลโทแสง เสนาะรงค์ และกระทรวงศึกษาธิการ ก็มี ดร. กอ
สวัสดิ์พาณิชย์ เป็นต้น การติดต่อชักชวนกันเป็นส่วนตัว ช่วยใหม่หาวิทยาลัยได้บุคคลตามความต้องการ
ได้มากพอสมควรภายในเวลาอันจำกัด และแม้ว่าจะได้รับการปฏิเสธบ้างแต่ก็โดยเหตุผลอื่น
หรือไม่ก็เป็นเพราะระยะเวลาของการติดต่อยังจำกัด ทำให้บุคคลที่มหาวิทยาลัยต้องการปรับตัว
ไม่ทันหรือไม่พร้อมที่จะโอนมาในระยะนั้น

การได้บุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาอีกทางหนึ่ง ก็คือ ในระยะที่มีข่าวเกี่ยวกับ
การเปิดมหาวิทยาลัยรามคำแหง นั้น ปรากฏว่าได้รับความสนใจจากบุคคลในหน่วยราชการหลาย
แห่ง ซึ่งเห็นได้จากการที่บุคคลเหล่านั้นได้มาติดต่อเพื่อขอโอนด้วยตนเอง บางคนมาโดยรู้จักกับ
คณะกรรมการคนใดคนหนึ่งเป็นส่วนตัว ซึ่งส่วนใหญ่เคยเป็นที่รู้จักกันมาก่อน หรือไม่ก็เป็นการมา
ติดต่อเพื่อขอโอนแบบเสียงโศก หากมีตำแหน่งที่เหมาะสมตามที่ต้องการก็จะขอโอน บุคคลผู้มา
ติดต่อด้วยตนเองเหล่านี้ หากคณะกรรมการเห็นว่ามีความเหมาะสมก็มักจะรับไว้พิจารณาโดยขอ
เวลาไว้ระยะหนึ่งเพื่อสืบประวัติส่วนตัว ประวัติการทำงาน ตลอดจนเหตุผลในการขอโอนในหน่วย
งานเดิมของบุคคลเหล่านั้น ให้เป็นที่พอใจเสียก่อน จึงจะตกลงรับโอน หากผู้ขอโอนเป็นบุคคลที่
มีปัญหาเข้ากับใครไม่ได้ในหน่วยงานเดิม จะมีโอกาสที่ได้รับการพิจารณาอย่างมาก แต่อย่างไร
ก็ตาม ถ้าหากผู้มาติดต่อด้วยตนเองเหล่านั้น เป็นบุคคลที่คณะกรรมการคนหนึ่งคนใดรับรองหรือ
ถ้าเป็นบุคคลภายนอกที่มหาวิทยาลัยเชื่อถือ เกณฑ์การพิจารณารับโอนประการอื่น ๆ ก็ไม่สู้จะ
เข้มงวดเท่าใดนัก นอกจากนี้ ถ้ามีคุณสมบัติที่เหมาะสมตามความต้องการและมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติ
งานหนักก็นับว่าเป็นการเพียงพอ ตารางแสดงผู้ที่โอนดังต่อไปนี้



ตารางที่ 2.1 แสดงจำนวนผู้ที่โอนมาดำรงตำแหน่งในคณาจารย์ ระหว่างปี พ.ศ.2514-2515
จำแนกตามชั้นและหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ปี พ.ศ.2514				ปี พ.ศ.2515			
	ตรี	โท	เอก	พิเศษ	ตรี	โท	เอก	พิเศษ
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-	-	-	-	-
คณะนิติศาสตร์	-	6	5	-	-	2	1	-
คณะบริหารธุรกิจ	-	8	3	1	-	1	-	-
คณะมนุษยศาสตร์	1	3	4	-	-	1	-	-
คณะศึกษาศาสตร์	-	7	6	-	-	3	-	-
สำนักบริการทาง วิชาการและทดสอบ ประเมินผล	-	3	3	-	4	1	-	-
รวม	1	37	21	1	4	8	1	-

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

ตาราง 2.2 แสดงจำนวนผู้โอนมาดำรงตำแหน่งในตำแหน่งการสอน ระหว่างปี พ.ศ.2514-2515
จำแนกตามคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ปี พ.ศ.2514			ปี พ.ศ.2515		
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-	-	-
คณะนิติศาสตร์	4	3	4	-	2	1
คณะบริหารธุรกิจ	3	8	1	1	-	-
คณะมนุษยศาสตร์	4	11	3	-	1	-
คณะศึกษาศาสตร์	1	10	2	2	1	-
สำนักบริการทางวิชาการ และทดสอบประเมินผล	3	3	-	5	-	-
รวม	15	35	10	8	4	1

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

ตารางที่ 2.3 แสดงจำนวนผู้โอนมาดำรงตำแหน่งในคณาจารย์สอน เปรียบเทียบกับจำนวนอัตราค่าจ้างที่ได้รับอนุมัติระหว่างปี พ.ศ. 2514 - 2515 จำแนกตามชั้น

ชั้น	ปี พ.ศ. 2514		ปี พ.ศ. 2515		รวม	
	ได้รับอนุมัติ	โอนมา	ได้รับอนุมัติ	โอนมา	ได้รับอนุมัติ	โอนมา
ตรี	85	1	105	4	195	5
โท	132	37	88	8	220	45
เอก	50	21	14	1	64	22
พิเศษ	13	1	-	-	13	1
รวม	280	60	207	13	487	73
คิดเป็นร้อยละ	100	21.4	100	6.3	100	14.9

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

ตารางที่ 2.1, 2.2 และ 2.3 แสดงให้เห็นเฉพาะผู้โอนมาทำหน้าที่ทางด้านการสอน ในตำแหน่งอาจารย์ตรี, โท, เอกและพิเศษ เท่านั้น ไม่รวมข้าราชการที่ทำหน้าที่ธุรการแต่เพียง อย่างเดียว เช่น ตำแหน่งหัวหน้าแผนก ผู้ช่วยเลขานุการคณะ ฯลฯ อย่างไรก็ตาม ผู้ที่โอนมา ส่วนหนึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ทางด้านการบริหารคหบดี เป็นคนว่า ตำแหน่งหัวหน้าภาควิชา หัวหน้ากอง และเลขานุการคณะ แต่รวมข้าราชการทั้งหมดที่โอนมาจนถึงวันที่ 10 มกราคม 2516 แล้ว จะมีจำนวนซึ่งแยกตามชั้นของข้าราชการได้ดังนี้ คือ "ชั้นตรี จำนวน 26 คน ชั้นโท จำนวน 57 คน ชั้นเอก จำนวน 29 คน และชั้นพิเศษ จำนวน 2 คน"⁴ และในจำนวน ผู้ที่โอนทั้งหมดนี้ถือตามเรื่องที่ชอบอนุมัติโอน

1.2 การยืมตัวบุคคลเป็นการชั่วคราว วิธีการเช่นนี้ทางผู้บริหารของมหาวิทยาลัยได้นำ มาใช้โดยมีความมุ่งหมาย 2 ประการ คือ ประการแรก เพื่อให้ได้บุคคลที่สมควรกับตาม ความต้องการมาช่วยปฏิบัติงานไปพลางก่อนในขณะที่ยังไม่มี การจัดแบ่งหน่วยงานและตำแหน่งที่แน่นอน และการรับโอนตัวบุคคลตามวิธีการในข้อที่กล่าวแล้วยังไม่จะกระทำได้ ประการที่สอง เพื่อให้ทั้งสองฝ่ายมีเวลาพิจารณาและตัดสินใจในการที่จะโอนหรือรับโอนมาในภายหลังได้ ในกรณีที่ ทางฝ่ายต่างพอใจและในขณะที่รอการตัดสินใจดังกล่าว ก็จะได้มีการปฏิบัติงานติดต่อกันไปโดยตลอด

วิธีการดังกล่าวนี้ว่าเป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการขาดแคลนตัวบุคคลได้บ้างตาม สมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติงานในระยะเริ่มต้นที่เกี่ยว มีการยืมตัวบุคคลจากหน่วย ข้าราชการต่าง ๆ ประมาณ 20 คน และบรรดาผู้ปฏิบัติงานในระดับสูงส่วนใหญ่ก็เป็นผู้ที่ทางมหาวิท- ยาลัยขอยืมตัวมาชั่วคราวก่อน แล้วจึงโอนมาทำงานประจำที่หลังด้วยความพอใจของทั้งสองฝ่าย

⁴ แผนกการเจ้าหน้าที่ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ซึ่งก็มีบุคคลบางคนที่ยกกลับไปยังหน่วยงานเดิม โดยไม่คิดใจที่จะโอนมาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย
แห่งนี้ ทั้งนี้ก็ย่อมหมายความว่าบุคคลดังกล่าวไคว่ินิจฉัยแล้วว่า ตนได้รับความสะดวกสบายและมี
ทางก้าวหน้าในการปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิมของตนมากกว่า

จากการเปรียบเทียบตารางที่ 1 และการแสดงจำนวนและคุณวุฒิของผู้ที่โอนมาทำ
หน้าที่ทางวิชาการ จะเห็นได้ว่า จำนวนบุคคลที่รับโอนมาในขั้นต้นนั้น ไม่พอแก่ความต้องการใน
คานกำลังคนของทางมหาวิทยาลัย และโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงที่ว่า มหาวิทยาลัยมีความจำเป็น
ที่จะต้องขยายตัวเพื่อสนองความต้องการของนักศึกษาที่เพิ่มขึ้นปีละประมาณหมื่นคนคายนแล้ว ความ
ต้องการกำลังคนก็ย่อมจะมีมากขึ้น ทางมหาวิทยาลัยจึงพิจารณาเห็นว่า การที่จะได้ตัวบุคคลพอ
เพียงกับความต้องการ ก็จะต้องอาศัยการ เปิดรับสมัครใหม่เป็นการทั่วไป ทั้งนี้เพื่อเปิดโอกาสให้
บุคคลที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาในระดับกลางและระดับสูง ทั้งจากภายในและภายนอกประเทศและ
บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ซึ่งกระจายอยู่ตามวงการธุรกิจเอกชนที่มีความสนใจในงานสอนและ
งานบริหารการศึกษา มีโอกาสสมัคร เขามาทำงานตามความต้องการของมหาวิทยาลัย

1.3 การรับสมัครใหม่โดยการคัดเลือกและการสอบคัดเลือก เนื่องจากวิธีการสอง
ประการที่กล่าวมาแล้วในตอนต้น เป็นแก่วิธีการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระยะที่เริ่มก่อตั้งและจัด
ระบบงานในองค์กร ซึ่งการสรรหาบุคคลโดยวิธีดังกล่าวนี้ ก็ได้บุคคลในระดับต่าง ๆ ในจำนวน
จำกัด ด้วยเหตุนี้ มหาวิทยาลัยจึงได้ทำการรับสมัครใหม่ในระยะแรก ๆ อยู่เกือบตลอดเวลา
และโดยวิธีนี้ ทำให้มหาวิทยาลัยมีโอกาสพิจารณาคัดเลือกตัวบุคคลได้เป็นจำนวนมาก และค่อนข้าง
จะได้ผลดี เพราะบุคคลที่ได้รับการบรรจุเข้ามาในลักษณะนี้ต่างก็ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
เป็นผลดีเป็นส่วนใหญ่ และในระยะเวลา 2 ปีแรก ทางมหาวิทยาลัยสามารถรับสมัคร คัดเลือก
สอบคัดเลือก ทดลองปฏิบัติราชการ และบรรจุแต่งตั้งผู้ดำรงตำแหน่งทางด้านการสอนเป็นอาจารย์
ตรี และโท ซึ่งแสดงให้เห็นในตารางที่ 3.1, 3.2 และ 3.3

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนอาจารย์ที่สรรหาโดยการสอบคัดเลือกและคัดเลือกระหว่าง
ปี พ.ศ.2514-2515 จำแนกตามชั้น

หน่วยงาน	ปีงบประมาณ 2514		ปีงบประมาณ 2515	
	อาจารย์ตรี	อาจารย์โท	อาจารย์ตรี	อาจารย์โท
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-
คณะนิติศาสตร์	7	6	6	6
คณะบริหารธุรกิจ	8	5	9	12
คณะมนุษยศาสตร์	6	9	4	14
คณะศึกษาศาสตร์	8	18	33	34
สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประ ประเมินผล	8	3	8	4
รวม	37	41	60	70

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ตารางโดยผู้วิจัย

ตารางที่ 3.2 แสดงจำนวนอาจารย์ที่สรรหาโดยการสอบคัดเลือกและคัดเลือก ระหว่าง
ปี พ.ศ.2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิ

หน่วยงาน	ปีงบประมาณ 2514		ปีงบประมาณ 2515	
	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท	ปริญญาตรี หรือเทียบเท่า	ปริญญาโท
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-
คณะนิติศาสตร์	8	5	7	5
คณะบริหารธุรกิจ	8	5	10	11
คณะมนุษยศาสตร์	7	8	6	12
คณะศึกษาศาสตร์	9	17	33	34
สำนักงานบริการทางวิชาการ และทดสอบประเมินผล	8	3	8	4
รวม	40	38	64	66

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนอาจารย์ที่สรรหาโดยการสอบคัดเลือกและคัดเลือก เปรียบเทียบ
จำนวนอาจารย์ทั้งหมดตั้งแต่ปีงบประมาณ 2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิ

หน่วยงาน	ปริญญาตรี		ปริญญาโท		ปริญญาเอก	
	ทั้งหมด	สอบคัดเลือก	ทั้งหมด	สอบคัดเลือก	ทั้งหมด	สอบคัดเลือก
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-	1*	-
คณะนิติศาสตร์	25	15	20	10	5	-
คณะบริหารธุรกิจ	22	18	26	16	1	-
คณะมนุษยศาสตร์	20	13	40	20	3	-
คณะศึกษาศาสตร์	46	42	65	51	2	-
สำนักบริการทางวิชาการ และทดสอบประเมินผล	22	16	10	7	-	-
รวม	135	104	161	104	12	-
คิดเป็นร้อยละ (%)	100	77.0	100	64.6	100	0

* คือ อธิการบดี

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง
จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

จากตาราง 3.1 และ 3.2 หอแสดงให้เห็นจำนวนและคุณภาพผู้เข้ามาดำรงตำแหน่งทางวิชาการในตำแหน่งอาจารย์ตรีและโท ในกรณีของการบรรจุอาจารย์ตรีนั้น มีการเปิดรับสมัคร เพื่อสอบคัดเลือกเป็นการทั่วไป คือ ในปี พ.ศ.2514 รับเฉพาะผู้สำเร็จปริญญาตรีเกียรตินิยม ซึ่งมีผู้มีสิทธิเข้าทำการคัดเลือกถึง 151 คน และบรรจุได้เพียง 31 ตำแหน่ง ในปี พ.ศ.2515 ได้กำหนดคุณสมบัติเพิ่มเติมคือ โดคะแนนเฉลี่ยไม่น้อยกว่า 75 % หรือจุดอันดับขั้นเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 3.00 ซึ่งในคราวนี้ มีผู้มีสิทธิเข้าทำการคัดเลือก 136 คน มีตำแหน่งที่จะสามารถบรรจุได้เพียง 28 ตำแหน่ง โดยไม่ับรวมโครงการมัธยมสาธิต

การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการสรรหากบุคคลเข้ารับราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง แม้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยจะมีโอกาสบรรจุพรรคพวกให้เข้ารับราชการได้ก็ตาม แต่เท่าที่ปรากฏ คณะผู้บริหารให้ความสำคัญและใช้ระบบนี้น้อยมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งทางวิชาการ ผู้สมัครที่มีผลการเรียนดีเกิน และสามารถผ่านการทดสอบโดคะแนนก็ได้ได้รับการพิจารณาบรรจุก่อนบุคคลอื่น ๆ แต่การสอบเพื่อบรรจุตำแหน่งอาจารย์ตรีสองครั้งดังที่โลกความมาแล้ว มีบางคนที่สอบคัดเลือกได้ สละสิทธิ ผู้บริหารจึงได้พิจารณาบรรจุจากที่ปฏิบัติงานดีเกิน ซึ่งได้ช่วยงานมาตั้งแต่ระยะแรกก่อตั้งองค์การจึงจะเห็นได้จากจำนวนอาจารย์ตรีที่เพิ่มเติมมานั้น เป็นการพิจารณาคัดเลือกโดยใช้ระบบอุปถัมภ์ สำหรับการคัดเลือกเพื่อบรรจุในตำแหน่งอาจารย์โท ในระยะแรกแม้ว่าไม่มีการเปิดรับสมัครเป็นการทั่วไป ยกเว้นคณะนิติศาสตร์แต่บุคคลเหล่านี้ก็ต้องพิสูจน์ความสามารถ โดยได้รับการบรรจุให้เป็นลูกจ้างชั่วคราวก่อนเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ที่ได้รับการบรรจุให้เป็นลูกจ้างในปีแรก ก็ได้รับการบรรจุให้เป็นข้าราชการเกือบทั้งหมดในเวลาต่อมา จากการสังเกตการบรรจุผู้สำเร็จปริญญาโท ตำแหน่งอาจารย์โท ได้มีการใช้ระบบอุปถัมภ์เพื่อคัดเลือกด้วยบุคคลเข้ารับราชการจำนวนไม่น้อย ทั้งนี้ โดยพิจารณาจากระบบอุปถัมภ์ในความหมายเพียงแต่เป็นผู้รู้จักกับผู้บริหาร หรือบุคคลอื่นที่ผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชื่อถือเท่านั้น

1.4 การจ้างลูกจ้างประจำทำการสอน

บุคคลที่ทางมหาวิทยาลัยรับสมัครเข้ามาใหม่ นอกจากจะเป็นผู้ที่เข้ามาเป็นข้าราชการประจำแล้ว ยังมีประเภทลูกจ้างประจำ ซึ่งส่วนใหญ่เคยเป็นข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ที่ลาออกหรือครบเกษียณอายุแล้ว นอกจากนี้ยังมีลูกจ้างประจำที่เป็นชาวต่างประเทศอีกจำนวนหนึ่ง บุคคลประเภทนี้ทั้งหมดปฏิบัติหน้าที่ในด้านการสอนเพียงอย่างเดียวและมีจำนวนไม่มาก ซึ่งแจกแจงได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนผู้สอนที่เป็นลูกจ้างประจำ ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามเพศและคุณวุฒิ

หน่วยงาน	ปริญญาตรี		ประกาศนียบัตร ชั้นสูงกว่า ปริญญาตรี		ปริญญาโท ต่างประเทศ		รวม	
	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง	ชาย	หญิง
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-	-	-	-	-
คณะนิติศาสตร์	3	-	2	-	-	-	5	-
คณะบริหารธุรกิจ	-	-	-	-	1	-	1	-
คณะมนุษยศาสตร์	-	1	-	-	2	-	2	1
คณะศึกษาศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	-
สำนักบริการทาง วิชาการและทดสอบ ประเมินผล	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	3	1	2	-	3	-	8	1

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

1.5 การจ้างผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาสอนเป็นรายชั่วโมง

วิธีการนี้ เป็นการแก้ปัญหาขั้นสุดท้ายเกี่ยวกับบุคคลที่ทำหน้าที่ทางด้านการสอน ในกรณีที่ต้องการผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์พิเศษบางประการ และทางมหาวิทยาลัยไม่สามารถที่จะได้บุคคลประเภทนี้มาปฏิบัติหน้าที่ด้วยการสรรหาตามวิธีต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้ว เพราะบุคคลเหล่านั้นต่างก็มีหน้าที่การงานประจำ มีรายได้และมีเกียรติสูงอยู่แล้ว ทั้งในหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชน แต่บุคคลเหล่านี้มีความสนใจที่จะแบ่งเวลามาช่วยทำการสอน โดยเห็นแก่ประโยชน์ของสังคม ดังนั้น ทางมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องใช้วิธีว่าจ้างเป็นรายชั่วโมง และส่วนใหญ่เป็นผู้สอนทางด้านวิชากฎหมาย ซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคคลที่มหาวิทยาลัยสรรหามาโดยวิธีการอื่น

ตารางที่ 5 แสดงจำนวนบุคลากรพิเศษจากภายนอก ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ปริญญาตรี	ประกาศนียบัตร สูงกว่าปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-	-
คณะนิติศาสตร์	1	2	4	3	10
คณะบริหารธุรกิจ	-	-	-	-	-
คณะมนุษยศาสตร์	-	1	1	1	3
คณะศึกษาศาสตร์	-	1	3	2	6
สำนักบริการทางวิชาการและ ทดสอบประเมินผล	-	-	-	-	-
รวม	1	4	8	6	19

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

1.6 วิธีการอื่น เป็นต้นว่า การบรรจุผู้ชกกลับเข้ารับราชการ เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่องค์การได้บุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ แต่มีจำนวนน้อยมาก คือ บรรจุผู้ชกกลับเข้ารับราชการทำหน้าที่ธุรการในระดับชั้นตรี 1 คน ชั้นโท 2 คน ทางด้านวิชาการ ชั้นโท 3 คน และชั้นพิเศษ 1 คน ซึ่งเป็นผู้วุฒิได้รับปริญญาโท ทั้งหมด

ส่วนการสอบแข่งขัน เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อคัดเลือกเจ้าหน้าที่ทางด้านธุรการในชั้นจัตวา ตำแหน่งเสมียนพนักงานและพนักงานพิมพ์ดีด และชั้นตรีในตำแหน่งประจำแผนก เป็นการเปิดสอบแข่งขันโดยทั่วไปแต่ผู้ที่สอบได้โดยเฉพาะชั้นจัตวา ส่วนมากเป็นผู้ที่ได้ปฏิบัติงานในองค์การในฐานะลูกจ้างอยู่แล้ว

2. ปัญหาเรื่องปริมาณและคุณภาพของบุคคล

เมื่อพิจารณาจากจำนวนอาจารย์และเจ้าหน้าที่ เฉพาะส่วนที่ทางมหาวิทยาลัยสรรหาและบรรจุเข้ามาเป็นข้าราชการและลูกจ้างประจำ ปรากฏผลซึ่งพอจะแจกแจงได้ตามตารางที่ 6.1 และ 6.2 ดังนี้

ตารางที่ 6.1 แสดงจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ วิชาการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามเพศและหน่วยงาน กค

หน่วยงาน	เพศ		รวม
	ชาย	หญิง	
สำนักงานอธิการบดี	1	-	1
คณะนิติศาสตร์	43	7	50
คณะบริหารธุรกิจ	21	28	49
คณะมนุษยศาสตร์	17	46	63
คณะศึกษาศาสตร์	51	62	113
สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล	18	14	32
รวม	151	157	308
คิดเป็นร้อยละ	49.0	51.0	100

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

ตารางที่ 6.2 แสดงจำนวนผู้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ทางวิชาการ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2514-2515
จำแนกตามคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ปริญญาตรี	ประกาศนียบัตร ชั้นสูงกว่าปริญญา ตรี	ปริญญาโท ในประเทศ	ปริญญาโท ต่างประเทศ	ปริญญาเอก	รวม
สำนักงานอธิการบดี	-	-	-	-	1	1
คณะนิติศาสตร์	18	7	4	16	5	50
คณะบริหารธุรกิจ	22	-	7	19	1	49
คณะมนุษยศาสตร์	13	7	4	36	3	63
คณะศึกษาศาสตร์	46	-	17	48	2	113
ผู้อำนวยการทาง วิชาการและ ทดสอบประเมินผล	20	2	1	9	-	32
รวม	119	16	33	128	12	308
คิดเป็นร้อยละ(%)	38.6	5.2	10.7	41.6	3.9	100

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

จากตารางที่ 6.1 และ 6.2 จะเห็นได้ว่า คณะนิติศาสตร์ ซึ่งเป็นคณะใหญ่ มีนักศึกษาในปีการศึกษา 2514-2515 ถึง "27,356 คนและทางคณะได้กำหนดอัตราอาจารย์ตรี โท เอก และพิเศษ จำนวน 64 คน แต่หากนับบรรจุได้เพียง 50 อัตรา และในจำนวนนี้ ทางคณะก็ไม่สามารถหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการ" เช่น กรณีที่ทางคณะต้องการบุคคลผู้มีคุณวุฒิปริญญา LL.M จากต่างประเทศเป็นจำนวนมาก แต่ปรากฏว่าหาไม่ใคร่แมแต่คนเดียว แม้จะได้ติดต่อกับนักศึกษาในต่างประเทศโดยผ่านทาง ก.พ. และประกาศรับสมัคร เป็นการทั่วไปแล้วก็ตาม ทางคณะจึงจำเป็นต้องบรรจุบุคคลที่มีคุณวุฒิ ปริญญา M.C.L. เข้าบรรจุแทนไว้ถึง 5 ตำแหน่ง⁵

เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาแล้ว ก็จะเป็นประมาณ อาจารย์หนึ่งคนต่อนักศึกษา 550 คน ถ้าเปรียบเทียบกับมาตรฐานโดยทั่วไปแล้ว จะเห็นได้ว่าอัตราเฉลี่ยดังกล่าวยังอยู่ในเกณฑ์ต่ำมาก กล่าวคือ "อัตราส่วนระหว่างอาจารย์และนักศึกษาทั่ว ๆ ไป ไม่ควรมีอาจารย์น้อยกว่า 1 ต่อ 10 ในวิชาการทั่ว ๆ ไป ในวิชาชีพที่ละเอียดของปฏิบัติการไม่ควรน้อยกว่า 1 ต่อ 5"⁶ แม้จะคิดว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงไม่ได้มีดังค์ในเรื่องเวลาเข้าฟังการบรรยายโดยตรงก็ตาม แต่เมื่อคำนึงถึงว่า อาจารย์ผู้สอนยังมีหน้าที่เป็นผู้แนะนำทางวิชาการของนักศึกษาโดยทั่วถึงแล้ว จำนวนอาจารย์ที่มีอยู่ก็นับว่าไม่พอเพียงอยู่นั่นเอง

สำหรับคณะอื่นใดแก่ คณะบริหารธุรกิจ ซึ่งมีนักศึกษาประมาณ "10,865 คน"⁷ ทางคณะได้กำหนดจำนวนอาจารย์ประจำตั้งแต่ชั้นตรีถึงชั้นพิเศษไว้ถึง 86 อัตรา แต่สามารถหาบุคคล

⁵ สัมภาษณ์ สว่าง ฉันทะสมิต คณบดีคณะนิติศาสตร์ เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2516

⁶ กำแหง พลงกรู, "หลักการและความมุ่งหมายของการศึกษาชั้นมหาวิทยาลัย", ปัญหาและบทบาทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย, (พระนคร : หอสมุดส่วนจำกัดศิพร, 2507), หน้า

⁷ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล

มาบรรจุได้เพียง 49 อัตรา ในจำนวนนี้ส่วนใหญ่ คือประมาณ 49% เป็นอาจารย์ที่สำเร็จชั้นปริญญาตรี และมีผู้สำเร็จปริญญาเอกเพียงคนเดียว ซึ่งยังเป็นสาขาวิชาที่ไม่ตรงกับความต้องการจากทางคณะเสียทีเดียว สำหรับอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ประจำต่อนักศึกษา จะเป็นประมาณ 1 : 380 ซึ่งนับว่าเป็นอัตราส่วนที่ค่อนข้างต่ำโดยเหตุผลที่กล่าวมาแล้ว เป็นที่น่าสังเกตว่าจำนวนอัตรากำลังอาจารย์ประจำของคณะนี้กับจำนวนบุคคลที่บรรจุนั้นแตกต่างกันมาก ทั้งนี้ อาจจะเป็นเพราะเหตุว่า คณะเป็นผู้มีส่วนในการกำหนดเงื่อนไขในการบรรจุบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมในตำแหน่งที่บรรจุ หากคุณสมบัติไม่ตรงตามเงื่อนไขที่ตั้งไว้ก็ไม่ยึดหยุ่นหรือขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไข เป็นต้น

คณะมนุษยศาสตร์ ซึ่งมีนักศึกษาประมาณ "2,258 คน" ⁸ ได้กำหนดจำนวนอัตราอาจารย์ประจำตั้งแต่ชั้นตรีถึงชั้นพิเศษ ระหว่าง 2 ปีนั้นไว้ถึง 70 คน และสามารถหาบุคคลมาบรรจุได้ 67 คน ส่วนใหญ่เป็นอาจารย์ที่สำเร็จปริญญาโทจากต่างประเทศ ส่วนผู้สำเร็จปริญญาเอก มีจำนวนถึง 3 คน สำหรับอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาจะเป็นประมาณ 1 : 36 คน ซึ่งนับได้ว่าเป็นอัตราที่สูงสุด เมื่อเปรียบเทียบกับคณะอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัยนี้

คณะศึกษาศาสตร์มีนักศึกษาประมาณ "5,507 คน" ⁹ ทางคณะได้กำหนดจำนวนอัตราอาจารย์ประจำตั้งแต่ชั้นตรีถึงชั้นพิเศษในระหว่าง 2 ปีไว้ประมาณ 100 คน แต่ถารวมโครงการมัธยมสาธิตด้วยก็ประมาณ 140 คน คณะสามารถหาบุคคลมาบรรจุได้ 113 คน แต่หากหักอัตราสำหรับโครงการมัธยมสาธิตออกแล้วจะเหลือเพียง 73 อัตรา สำหรับอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนักศึกษา จะเป็นประมาณ 1 : 76

8 เรื่องเดียวกัน

9 เรื่องเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีอีกหน่วยงานหนึ่งคือ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล ซึ่งถ้าหากพิจารณาถึงลักษณะของงานที่รับผิดชอบแล้ว จะเห็นว่าส่วนใหญ่เป็นงานด้านธุรการ แต่ในการกำหนดอัตราค่าจ้างก็มีลักษณะคล้ายคลึงกับคณะต่าง ๆ กล่าวคือ มีผู้บรรจุในตำแหน่งทางธุรการส่วนหนึ่ง และผู้บรรจุในตำแหน่งทางวิชาการ คือ เป็นอาจารย์ตรี โท เอก และพิเศษไว้อีกส่วนหนึ่ง ผู้บรรจุตำแหน่งในทางวิชาการ หากมีคุณวุฒิที่เหมาะสม ก็จะได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บรรยายอีกควย ในระยะ 2 ปีแรก ผู้ที่บรรจุในตำแหน่งทางวิชาการของสำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผลตั้งแต่ชั้นตรีถึงชั้นเอก มีจำนวนถึง 34 คน

แม้ว่าการสรรหามัคคณผู้ทำหน้าที่ด้านการสอนจะมีความสำคัญดังที่ได้พิจารณามาแล้วทั้งหมดก็ตาม แต่เนื่องจากการวิจัยนี้มีขอบเขตครอบคลุมถึงการบริหารงานบุคคลขององค์การทั้งหมด ประกอบกับการก่อตั้งองค์การใหม่นั้นฝ่ายธุรการก็มีบทบาทสำคัญเช่นเดียวกัน ในการสรรหามัคคณเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ธุรการ จึงแสดงให้เห็นได้พอสังเขปจากตารางต่อไปนี้ ตารางที่ 7 แสดงจำนวนข้าราชการและลูกจ้างที่ทำหน้าที่ด้านธุรการตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง จนถึง 30 เมษายน 2516 จำแนกตามชั้นและหน่วยงานที่สังกัด

หน่วยงาน	ลูกจ้างประจำเทียบชั้นจัตวา	จัตวา	ตรี	โท	เอก	รวม
สำนักงานอธิการบดี	16	72	25	8	2	123
คณะนิติศาสตร์	1	12	4	1	-	18
คณะบริหารธุรกิจ	-	15	3	1	-	19
คณะมนุษยศาสตร์	-	8	2	2	-	12
คณะศึกษาศาสตร์	3	18	5	2	-	28
สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล	7	47	7	3	1	65
รวม	27	127	46	17	3	265

ที่มา : แผนกการเจ้าหน้าที่ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยรามคำแหง จัดทำตารางโดยผู้วิจัย

อัตราค่าจ้างของสำนักงานอธิการบดี มีตำแหน่งที่แตกต่างไปจากหน่วยงานอื่น คือ
 จำแนกตำแหน่งออกเป็น หัวหน้ากอง นายแพทย์เอก นายแพทย์โท หัวหน้าแผนก ประจำแผนก
 พยาบาลตรี บรรณารักษ์ตรี ข้าราชการ และพนักงานบัญชีตรี ฯลฯ และจากตารางที่ 7 แสดงจำนวน
 ทั้งหมดของฝ่ายธุรการ ที่สรรหามาโดยการสอบคัดเลือก การสอบแข่งขัน การโอน และการบรรจุ
 ผู้ขอกลับเข้ารับราชการใหม่ โดยไม่ได้รวมตำแหน่งเลขานุการคณะต่าง ๆ เพราะเหตุว่า บุคคล
 เหล่านั้นได้ครองตำแหน่งทางวิชาการอยู่แล้ว

กล่าวโดยสรุป การสรรหาบุคคลในระยะแรก ๆ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ก็ยังมีปัญหา
 ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ดังกล่าวมาแล้ว และปัญหาเหล่านี้อาจจะเนื่องมาจากสภาพโดยทั่วไป
 ของแรงงานด้านนี้ในประเทศไทย ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น ผู้วิจัยเรื่องนี้ยังไม่พบหลักฐานที่แสดงว่า
 ความบกพร่องที่เกิดขึ้นเป็นผลจากความบกพร่องในเรื่องการสรรหาดังกล่าวมาแล้วแต่อย่างใด

3. ปัญหาเรื่องความคาดหวังและแรงจูงใจ

ปัญหานี้เนื่องมาจากหลักธรรมชาติเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ในการประกอบ
 การงานใด ๆ คนเราย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้า สำหรับกรณีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง
 ในตอนแรก ๆ เหตุการณ์ในเรื่องนี้ดูเหมือนจะมีผลในทางบวกเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้เพราะเหตุว่า
 เป็นองค์การที่ตั้งใหม่ ย่อมมีตำแหน่งงานที่สำคัญ ๆ วางอยู่มาก บุคคลที่โอนมาจากหน่วยงานอื่น
 หรือแม่แต่สมัครเข้ามาใหม่ก็ย่อมมีโอกาสที่จะครองตำแหน่งเหล่านั้นได้มาก แม้ว่า เงินเดือนที่
 ได้รับจะยังไม่ถึงอัตราดังกล่าวนั้นก็ตาม

ถ้าเป็นผู้มีคุณสมบัติตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ ก็ย่อมได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการใน
 ตำแหน่งหรือให้ทำหน้าที่ไปพลางก่อน ซึ่งนับได้ว่าเป็นโอกาสอันหาได้ยาก ในหน่วยงานอื่น ๆ ซึ่ง
 ตั้งมานานแล้ว นอกจากนั้น บุคคลเหล่านี้ยังมีโอกาสได้รับประโยชน์เกื้อกูลหรือผลตอบแทนในเรื่อง
 อื่น ๆ พอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากโครงการผลิตตำรา แต่เหตุการณ์ก็ได้เปลี่ยนไปในตอน
 หลัง เมื่อบุคคลเขามาทำงานมากขึ้น แม้ว่าจะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดีกว่าตอนแรกในบางกรณีก็ตาม

แต่โอกาสที่บุคคลเรานี้จะไ้รับไม่ว่าตำแหน่งหรือประโยชน์เกิดคนอื่น ๆ ก็ลดน้อยลง ก็จะเห็นได้จากกรณีที่มีบุคคลซึ่งเข้ามาทำงานในจุดแรกหลายคนที่เป็นเพียงข้าราชการพลเรือนสามัญชั้นเอก ใ้รับการบรรจุแต่งตั้งให้รักษาการตำแหน่งคณบดีหรือตำแหน่งสูง ๆ อื่น ๆ ในระดับเดียวกัน ในการบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งดังกล่าวนี้ มีไขเพราะว่าไม่มีคนอื่นปรารถนามาตำแหน่งสูง ๆ เหล่านี้ แต่เป็นเพราะผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารหรือตัวจักรสำคัญในการก่อตั้งคือ ศาสตราจารย์ ดร. สักดิ์ ยาสุชิริรันต์ มีนโยบายที่จะให้คนหนุ่มเข้มาบริหารงาน ต่อมาในระยะหลัง ๆ มหาวิทยาลัยไ้รับโอนข้าราชการชั้นเอกหรือชั้นพิเศษเข้ามาทำงาน มหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถหาตำแหน่งที่สำคัญ ๆ ในทางบริหารไ้ได้ เพราะฉะนั้น ตามสายการบังคับบัญชาแล้วจึงมีฐานะที่ค่อนกว่า แต่ถ้ามองในค่านโยบายของผู้ว่าขององค์การและคุณสมบัติประการอื่น ๆ เช่น คุณวุฒิ เพศ วัย และความพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งทางบริหาร อาจจะมีเหมาะสมน้อยกว่าผู้ที่โอนมาในตอนแรก ๆ เช่นตำแหน่งต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วไ้ได้ เป็นเหตุให้บุคคลที่เข้ามาในรุ่นหลัง ๆ ต้องทำงานในตำแหน่งหน้าที่นอกเหนือจากตำแหน่งทางวิชาการ ซึ่งต่ำกว่าบุคคลที่ไ้โอนมาในตอนแรก ๆ

จริงอยู่ อาจจะมีการคิดว่า คนที่เข้ามาทำงานในด้านการสอนไม่ว่าจะถือตำแหน่งในทางบริหาร เป็นเรื่องสำคัญกว่าตำแหน่งทางวิชาการ แต่ความคิดเช่นว่านี้อาจจะมีทางเป็นไ้ได้ ในกรณีเกี่ยวกับวงการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในต่างประเทศ แต่สำหรับกรณีของประเทศไทย "...การจั้ระบบสถานะอาจารย์ อนุโลมตามการจั้ระบบข้าราชการพลเรือน ถึงแม้ว่าจะมีการแบ่งระดับอาจารย์ออกเป็น ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์ก็ตาม แต่การแบ่งระดับเช่นนี้ก็มักจะมีระดับเงินเดือนเป็นเครื่องพิจารณา..."¹⁰ และเมื่ออาจารย์มหา

¹⁰ สมศักดิ์ ชูโต, "คุณวุฒิ การคัดเลือก และการจั้ระบบสถานะอาจารย์ประจำ", รายงานสัมมนาเรื่องปัญหาและบทบาทมหาวิทยาลัยในประเทศไทย, เรื่องเดิม, หน้า 109

วิทยาลัยส่วนใหญ่มีฐานะเป็นข้าราชการประจำ ฉะนั้นส่วนหนึ่งจึงมักยังคงมีความรู้สึกนึกคิดแบบข้าราชการประจำทั่ว ๆ ไป คือ มีความผูกพันอยู่กับตำแหน่งและอำนาจ เพราะฉะนั้น ข้าราชการที่มีเงินเดือนสูงกว่า แต่มิได้ทำงานในตำแหน่งที่สำคัญกว่าก็อาจเกิดความขัดแย้งระหว่างสถานภาพและบทบาทได้ อย่างไรก็ตาม แมว่าปัญหานี้ยังไม่ปรากฏให้เห็นอย่างเด่นชัดในมหาวิทยาลัยรามคำแหง แต่ไม่อาจจะปฏิเสธได้ว่าจะไม่มีความรู้สึกนึกคิดเช่นนี้ ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาในการบริหารงานในโอกาสต่อไปก็ได้

เหตุดังกล่าวนี้ อาจเกิดขึ้นได้ในบางหน่วย ทำให้ความคาดหวังของบุคคลบางคนดังที่กล่าวแล้วลดลง ซึ่งเป็นผลให้ลาออกในเวลาต่อมา คือ ตั้งแต่ปลายปีแรกของการดำเนินการจริงอยู่ แมว่าการลาออกของบุคคลเหล่านี้ จะไม่มีผลกระทบกระเทือนต่อองค์กรมากนัก เพราะมีบุคคลมาติดต่อบริการเข้าทำงานใหม่อยู่เรื่อย ๆ แต่การลาออกในระยะเวลาที่กล่าวถึงนี้อาจจะเกิดจากการเปลี่ยนแปลงในเรื่องความคาดหวังหรือมูลเหตุจูงใจนั่นเอง สำหรับบุคคลที่มาสมัครใหม่ ซึ่งมีจำนวนค่อนข้างมาก ทั้งนี้เพราะมีผู้สำเร็จการศึกษาจากทั้งภายในและต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น และต้องการหางานทำก่อน หรือไม่ประสงค์จะออกไปทำงานในต่างจังหวัด

จากการที่ได้ศึกษามาแล้วโดยลำดับ จะเห็นได้ว่า การสรรหาตัวบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระยะเริ่มแรกกอนั้น นับว่าได้ผลดีอยู่มาก และถึงแม้ว่าจะมีปัญหาข้อขัดข้องอยู่บางประการดังกล่าวแล้วก็ตาม ทางมหาวิทยาลัยก็สามารถแก้ปัญหาในเรื่องนี้ให้ลุล่วงไปได้ ทั้งนี้เนื่องมาจากมีปัจจัยภายในขององค์กรที่เป็นเครื่องส่งเสริมความสำเร็จดังกล่าว ซึ่งได้แก่

1. โอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานในระยะกอนี้และภาวะตลาดแรงงาน
2. บทบาทของผู้นำในองค์กร

1. โอกาสในความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานและภาวะตลาดแรงงาน

จะเห็นได้ว่า ในระยะแห่งการก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาในบางสาขาวิชา โดยเฉพาะทางด้านสังคมศาสตร์ในระดับอุดมศึกษา ไม่อยู่ในฐานะที่จะเลือกตำแหน่งงานได้มากนัก เพราะงานหายาก ประกอบกับในระยะแรกของการก่อตั้งองค์การนี้ โอกาสต่าง ๆ เกี่ยวกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้มีอยู่อย่างกว้างขวาง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลจำนวนหนึ่งได้เข้ามาทำงานในฐานะผู้บุกเบิกและได้ใช้ความอดุสาหะวิริยะอย่างเต็มที่ เพื่อจะพิสูจน์ว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถเหมาะสมแก่ตำแหน่งหน้าที่สำคัญซึ่งมีอยู่ หรือที่จะตั้งขึ้นใหม่ เป็นเหตุให้บุคคลกลุ่มนี้ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเข้มแข็งและอดทนจนสามารถช่วยกันผลักดันให้การดำเนินงานในองค์การก้าวหน้าด้วยดีโดยสามารถแก้ปัญหาบางอย่างที่เกิดขึ้นให้คลี่คลายไปได้จริงอยู่ แม้อัตนะของโอกาสและความคาดหวังในโอกาสดังกล่าวนี้จะเปลี่ยนแปลงไปในตอนหลัง และก่อให้เกิดปัญหาบางประการดังกล่าวแล้วก็ตาม แต่ปัญหานั้นมิได้กระทบกระเทือนถึงบุคคลชุดแรกหรือชุดบุกเบิกนั้น แต่กลับทำให้บุคคลกลุ่มนี้มีความมั่นใจที่จะแก้ปัญหาและแสดงความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการชดเชย

บทบาทของผู้นำในองค์การ

ปัจจัยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การอีกอย่างหนึ่ง ได้แก่ บทบาทของผู้นำในองค์การ ซึ่งการศึกษาพฤติกรรม การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะสะดวกและเข้าใจง่ายยิ่งขึ้นนั้น หากได้ศึกษาบทบาทและพฤติกรรม การปฏิบัติงานของผู้นำในองค์การแห่งนี้ ทั้งนี้ เพราะเหตุว่า ผู้นำองค์การโดยทั่วไป ย่อมเป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การอยู่แล้ว ยิ่งจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นสำหรับการจัดตั้งองค์การใหม่ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือว่า องค์การที่ตั้งขึ้นใหม่จะเจริญก้าวหน้าต่อไปมากน้อยเพียงใดโดยขึ้นอยู่กับนโยบายและวิธีการจัดการ เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถในระยะเริ่มต้นดังกล่าวแล้ว (แต่สิ่งเหล่านี้ก็ขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้นำขององค์การอีกต่อหนึ่ง)

คำว่า ผู้นำ "คือบุคคลที่สามารถรวมบุคคลในการดำเนินงานเพื่อไปสู่จุดหมาย..."¹¹
 ซึ่งหมายความว่า บทบาทที่สำคัญของผู้นำ ย่อมมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกัน คุณสมบัติ
 ของการเป็นผู้นำขององค์การ ใดแก่ลักษณะบางส่วนของหรือทั้งหมดของบุคคลอีกฝ่าย ภายใต้สถานการณ์
 ใดอย่างใดอย่างหนึ่ง ทำให้บุคคลมีส่วนร่วมทำให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมายได้ เป็นการช่วยให้กลุ่มนั้น
 กำลังกัน..."¹²

ตามนัยแห่งความหมายนี้ แสดงให้เห็นว่า การที่บุคคลจะเป็นผู้นำได้ จะต้องมียุทธศาสตร์บาง
 อย่างแตกต่างไปจากบุคคลอื่น ๆ ภายในกลุ่ม ลักษณะพิเศษนี้จะมีส่วนช่วยให้กลุ่มรวมพลังกันได้
 และตามปกติ ผู้นำหรือผู้บริหารงานในองค์การย่อมมีบทบาทอย่างน้อยสำคัญ 3 ประการ คือ
 "ประการแรก เป็นผู้จัดหาระบบการสื่อสารติดต่อภายในองค์การ ประการที่สอง ส่งเสริมให้มีความ
 พยายามที่จำเป็นต่อองค์การ และประการสุดท้ายคือ เป็นผู้กำหนดและจำกัดขอบเขตเป้าหมายของ
 องค์การ..."¹³ แม้ว่าหน้าที่ดังกล่าวจะไม่ระบุว่าผู้นำในองค์การมีหน้าที่ต่อการศึกษาบุคคลโดย
 ตรงก็ตาม แต่เพื่อที่จะให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ก็จำเป็นต้องมีผู้นำในองค์การ
 จะต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อที่จะให้ได้ว่าบุคคลที่เหมาะสมมา

ในกรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องพยายามเสาะแสวงหาบุคคลที่
 เหมาะสมทุกตำแหน่ง ซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งวัยและคุณวุฒิ ตลอดจนประสบการณ์ ดังที่ได้พิจารณา
 มาแล้วว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวหลายประการ สิ่งเหล่านี้จะมีผลโดยตรง

11 Herbert A. Simon, et.al., Public Administration, (New York : Alfred A. Knopf, 1966), p. 103

12 Paul F. Secord and Carl W. Man, Social Psychology, (New York, Mc Graw-Hill, 1964), p. 354

13 Chester I. Barnard, The Functions of The Executive, (Massachusetts : Harvard University Press, 1964), p. 217



ต่อวิธีสรรหาบุคคล ก็ที่จะเห็นได้ว่า บางตำแหน่งนอกจากจะต้องใช้คนที่มีความรู้ความสามารถแล้ว ยังจะต้องมีคุณสมบัติบางประการอื่นด้วย เป็นต้นว่า ความสามารถที่จะเข้ากับบุคคลอื่น ความตั้งใจ และรักงานสอน ความไว้วางใจจากผู้นำขององค์กร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้จะเป็นการเพิ่มปัญหาในการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีลักษณะแตกต่างออกไปจากองค์การโดยทั่วไป โดยถือว่า ผู้มีความรู้ความสามารถนั้นจะเป็นการเพียงพอสำหรับการบรรจุบุคคลเข้าทำงานในองค์การ ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง บางตำแหน่งจะต้องมีคุณสมบัติอื่นดังกล่าวดังกล่าวแล้วอีกด้วย

ถ้าเปรียบเทียบบทบาทสำคัญ ๆ ของผู้นำโดยทั่วไปกับผู้นำของมหาวิทยาลัยรามคำแหงแล้ว พอจะกล่าวได้ว่า การใช้ประมุขศิลป์ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นลักษณะของผู้นำแบบที่บางท่านเรียกว่า "ไอพระเคซ" ซึ่งหมายถึงลักษณะที่ "...ผู้เป็นหัวหน้าใครมาซึ่งอำนาจในการปกครองบังคับบัญชา จากตัวบทกฎหมาย มีอำนาจตามกฎหมาย มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์แบบตามฐานะตำแหน่งหน้าที่ราชการ..."¹⁴ ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะเหตุว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นองค์การใหม่ บทบาทซึ่งผู้นำในองค์การยังไม่มีโอกาสสร้างความเป็นผู้นำแบบขารมีชนหรือผู้นำที่มีเสน่ห์หุงใจ (Charismatic Leader) ซึ่งต้องการเวลานานพอสมควร แต่เนื่องจากการดำเนินงานขององค์การแห่งนี้เป็นการเริ่มต้น ซึ่งต้องการความร่วมมือเพรียงและรวดเร็วโดยบุคคลซึ่งยังไม่สนิทสนมคุ้นเคยกันเท่าที่ควร จึงจำเป็นต้องใช้ระเบียบข้อบังคับ หรืออำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเป็นเครื่องนำทางเป็นส่วนมาก อย่างไรก็ตามก็มิได้หมายความว่า ผู้นำในองค์การนี้จะขาดเสียซึ่งคุณสมบัติของผู้นำแบบขารมีชนหรือแบบที่มีเสน่ห์หุงใจก็ตาม เพราะเท่าที่

¹⁴ ชุม กาญจนประกร, "แบบของผู้นำ", วารสารรัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับพิเศษ 2507, (พระนคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2509), หน้า 75

ปรากฏ ศึกษะในการเป็นผู้นำแบบบารมีชนของผู้นำในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ก็พอจะมีอยู่อย่าง
พร้อมมูล ซึ่งในเรื่องนี้สมควรจะนำมาพิจารณาเพื่อเป็นตัวอย่าง 2 กรณี คือ กรณีของอธิการบดี
และรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ทั้งนี้เพราะเหตุว่า บุคคลที่ดำรงตำแหน่งทั้งสอง นับได้ว่าเป็น
ตัวจักรสำคัญในการวางโครงสร้างขององค์การ ในระยะแรกในระยะต่อมา โดยจะได้พิจารณา
ตามลำดับ ต่อไปนี้

ก. กรณีของอธิการบดี ซึ่งหมายถึง ศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์ ฆาสุขนิรันต์ ในฐานะ
ประธานกรรมการ เตรียมการ เปิดมหาวิทยาลัย และได้รับพระบรมราชโองการโปรดเกล้า ฯ
ให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีคนแรกของมหาวิทยาลัยรามคำแหง การพิจารณาเรื่องนี้จะไม่สมบูรณ์
พอเพียงถ้ามิได้ศึกษาถึงภูมิหลังเกี่ยวกับชีวิตและประสบการณ์ที่มีอยู่ตามสมควร เพราะภูมิหลัง
เหล่านี้เป็นปัจจัยอันเป็นรากฐานที่จะให้เกิดความเป็นผู้นำแบบบารมีชนเป็นอย่างมาก เรื่องที่
เกี่ยวกับภูมิหลังที่น่าจะนำมาพิจารณาในตอนนี้ได้แก่การศึกษา ชีวิตการงาน และความเกี่ยวเนื่อง
ในวงการต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาถึงคุณสมบัติของอธิการบดีมหาวิทยาลัยรามคำแหงคนแรก ในด้านการศึกษา
ก็เป็นบุคคลที่อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม คือ สำเร็จปริญญาคุุณภูมิบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ จากประเทศ
สหรัฐอเมริกา สำหรับประสบการณ์ในการทำงานและการบริหารนั้น นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง
สำหรับบุคคลที่จะเป็นผู้นำในองค์การขนาดใหญ่เช่นนี้ การมีความรู้ทางด้านวิชาการแต่เพียงอย่าง
เดียวนั้นหาได้เพียงพอไม่ การบริหารงานนอกจากจะอาศัยกฎเกณฑ์และระเบียบข้อบังคับของ
ราชการทั่ว ๆ ไปแล้ว ยังมีปัญหาพิเศษต่าง ๆ ซึ่งต้องอาศัยความสันตติจิตเจตนาในการปฏิบัติงาน
มากมายเขาช่วยแก้ไขปัญหาดัง ๆ และสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่เคยผ่านงานหรือมีประส
การณ์ในการทำงานในระดับต่าง ๆ มาแล้วพอสมควร ถ้าพิจารณาประธานกรรมการ เตรียมการ
เปิดมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอธิการบดีในเวลาต่อมาจะเห็นว่า
เป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานระดับต่าง ๆ มาแล้วพอสมควร ทั้งในทางวิชาการและบริหาร

กล่าวคือ เคยเป็นข้าราชการชั้นผู้น้อยในระคับเสมียนพนักงาน อาจารย์ผู้บรรยาย ตลอดจนผู้บริหารงานด้านวิชาการระดับสูงอยู่เป็นเวลาถึง 6 ปี คือเป็นคณบดีคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระหว่างปี พ.ศ.2508-2510 และเลขาธิการมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ.2510-2512 ประสบการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะถือว่า เป็นการเพียงพอสำหรับการที่จะเป็นผู้นำขององค์กรและจะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในทางการบริหารงานของหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่นั้นมีปัญหานานาประการดังที่กล่าวมาแล้ว

ความกว้างขวางและเกี่ยวข้องกับวงการต่าง ๆ จากที่ได้ศึกษาประสบการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลผู้นี้ จะเห็นได้ว่าเคยมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ในทั้งวงงานด้านวิชาการและการบริหารในระดับสูง ประสบการณ์ดังกล่าวนอกจากจะนำมาซึ่งความเข้าใจและความสันตติจิตใจในด้านต่าง ๆ ดังที่ได้พิจารณามาแล้ว ยังเป็นโอกาสให้ใคร่จึกและเป็นที่รู้จักในวงการต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วอย่างไม่ต้องสงสัย

สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเป็นปัจจัยส่งเสริมความเป็นผู้นำในองค์กรได้เป็นอย่างดี เพราะนอกจากจะก่อให้เกิดความเชื่อถือในด้านวิชาการแล้ว ยังนำมาซึ่งความเชื่อถือและความไว้วางใจในทางบริหารจากผู้ร่วมงานและผู้นำของฝ่ายบริหารซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในวงการบริหารของไทยในปัจจุบัน เพราะปรากฏว่ามีบุคคลบางคนซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ผู้บริหารระดับสูงไม่ไว้วางใจ จึงขาดโอกาสที่จะได้แสดงความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้

สำหรับผู้นำของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปัจจัยดังกล่าวนี้ว่าได้มีส่วนสนับสนุน จึงสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เป็นที่เชื่อถือของผู้ร่วมงาน สิ่งเหล่านี้สามารถสร้างเสริมการเป็นผู้นำให้เกิดขึ้น และจะเป็นผลดี ต่อการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะในด้านการสรรหาให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นด้วย

ข. กรณีของรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ ซึ่งหมายถึง อาจารย์ อนุกาญจน์ ภัทรกาญจน์ ในระยะเตรียมการ เปิดมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้รับแต่งตั้งให้เป็นเพียงกรรมการ ท่านหนึ่งเท่านั้น แต่ในข้อเท็จจริงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากคนหนึ่งโดยเฉพาะเกี่ยวกับ

(1) การวางโครงสร้างเกี่ยวกับการจัดระบบการศึกษา การวางโครงสร้างดังกล่าวนี้ หมายถึง การดำเนินการเพื่อใช้ระบบการศึกษาแบบทวิภาค การวางระบบหรือการปฏิบัติเกี่ยวกับการลงทะเบียนเรียน การดำเนินการสอบไล่ ระบบการวัดผลการศึกษา โดยการให้ค่าตัวขึ้นแบบ G(good), P(pass), F(failure) ตลอดจนการเตรียมเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามที่กล่าวมานี้

(2) การวางรากฐานหน่วยงานทะเบียนรวมของมหาวิทยาลัย หน่วยงานทะเบียนรวมของมหาวิทยาลัย คือ สำนักบริการทางวิชาการและทดสอบประเมินผล ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการรับสมัครและการลงทะเบียนเรียนของนักศึกษา การทำทะเบียนประวัติและสถิติเกี่ยวกับนักศึกษาทั้งหมด การจัดทำประกาศวิชาที่เปิดสอนในแต่ละภาค (Announcement of courses) งานดังกล่าวนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งโดยเฉพาะในระยะแรกที่เปิดมหาวิทยาลัย หากหน่วยงานทะเบียนรวมนี้ล้มเหลว ย่อมทำให้หน่วยอื่นไม่อาจจะดำเนินงานต่อไปได้ เนื่องจากได้มีการวางรากฐานหน่วยงานนี้ไว้ดีพอสมควร แมว่าจะมีผู้สมัครเข้าเรียนเกินกว่าที่คาดหมายไว้มากก็สามารถดำเนินงานต่อไปได้ดังที่เห็นอยู่ในปัจจุบัน

(3) การจัดตั้งโรงพิมพ์มหาวิทยาลัย อันเป็นโครงการที่ช่วยให้การผลิตตำราและเอกสารทางวิชาการของอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชาการต่าง ๆ เป็นไปอย่างกว้างขวางและสะดวกรวดเร็ว เป็นแรงกระตุ้นให้อาจารย์ได้แสดงความสามารถอันเป็นผลงานทางด้านวิชาการซึ่งเป็นการสร้างชื่อเสียงให้แก่หน่วยงานและตนเองได้อีกทางหนึ่ง ทั้งยังได้รับผลประโยชน์ตอบแทนอันเป็นการช่วยให้อาจารย์มีสวัสดิการดีขึ้นด้วย

สำหรับภูมิหลังทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานนั้นก็เป็นผู้ศึกษามาทาง
 ด้านวิทยาศาสตร์ โดยสำเร็จปริญญาโทจากสหรัฐอเมริกา เคยเป็นผู้บรรยายในจุฬาลงกรณ์มหา
 วิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เคยเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่ไปร่วม
 มุกเบิกและวางรากฐานการจัดระบบการศึกษาให้กับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นผู้คลุกคลีและ
 สนใจกับงานการจัดระบบการศึกษามาพอสมควร จริงอยู่สิ่งเหล่านี้ แม้จะไม่มีบทบาทเกี่ยวกับการ
 บริหารงานบุคคลโดยตรงก็ตาม แต่ก็ป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จหรือล้มเหลวของ
 การก่อตั้งองค์การใหม่เช่นเดียวกัน

ในการเปิดมหาวิทยาลัยรามคำแหง บุคคลผู้นี้จึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการวางโครง
 สร้างขององค์การดังกล่าวแล้ว ในด้านการทำงานในส่วนที่เกี่ยวกับการศึกษาของนักศึกษา
 ทั้งที่เป็นหลักการใหญ่โดยทั่วไป ตลอดจนรายละเอียดปลีกย่อยต่าง ๆ การที่ได้มีประสบการณ์จาก
 การก่อตั้งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ นั้นนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ทำให้ปัญหาต่าง ๆ ของการ
 ดำเนินงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงคลี่คลายลงไปไ้มาก ช่วยให้ผู้นำขององค์การมีเวลาที่จะ
 แก้ไขปัญหาอื่น ๆ ที่เร่ร่อนไ้มากขึ้น เพราะมีผู้รับภาระดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องนี้ดังกล่าวแล้ว

การที่ได้พิจารณาเกี่ยวกับบทบาทของบุคคลทั้งสองดังกล่าวนี้ ก็เพื่อที่จะแสดงให้เห็นเฉพาะ
 ผู้มีบทบาทหรือเป็นตัวจักรสำคัญในส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายในการบริหารงานบุคคล
 ตลอดจนการพิจารณาคัดเลือกบุคคลในระดับต่าง ๆ เพื่อเข้ามาทำงานในองค์การส่วนหนึ่ง และ
 ผู้มีส่วนในการวางโครงสร้างขององค์การอันเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการก่อตั้งองค์การใหม่บรรลุตาม
 จุดมุ่งหมายอีกส่วนหนึ่ง มิได้หมายความว่า บุคคลอื่น ๆ ในคณะกรรมการเตรียมการเปิด ตลอดจน
 กระทั่งคณะที่คณะต่าง ๆ ไม่มีส่วนช่วยเหลือในเรื่องนี้แต่ประการใด ยิ่งไปกว่านั้น จากการที่ผู้วิจัย
 ได้สัมภาษณ์คณะที่คณะต่าง ๆ ก็พอจะเชื่อได้ว่า บุคคลเหล่านั้นนับได้ว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอยู่ด้วย
 โดยเฉพาะการหาแหล่งทรัพยากรบุคคลอันเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งขององค์การที่ตั้งขึ้นใหม่และ
 การคัดเลือกตัวบุคคลในสาขาวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง คณะที่แต่ละคณะก็นับว่าเป็นผู้มีบทบาท
 สำคัญอยู่ด้วยเช่นเดียวกัน

กล่าวโดยสรุปแล้ว การสรรหามุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระยะแรก กล่าวคือ พ.ศ. 2514-2515 นับได้ว่าได้รับผลดีตามสมควร ดังจะเห็นได้จากการที่มหาวิทยาลัยสามารถ เปิดดำเนินการได้ในลักษณะที่ค่อนข้างเรียบร้อยภายในเวลาอันรวดเร็ว ทั้งนี้ นอกจากจะอาศัย ความเหมาะสมในด้านนโยบายและวิธีดำเนินงานซึ่งได้ศึกษามาแล้ว ก็อาจจะเกิดจากปัจจัยภายใน บางอย่าง เช่น สภาวะที่มีลักษณะจูงใจภายในของคณาจารย์ และบทบาทของผู้นำ จริงอยู่ แม้ว่าการ ดำเนินงานดังกล่าวจะประสบปัญหาข้อขัดข้องของบางประการในระยะหลัง ๆ แต่ข้อขัดข้องนี้ก็มีได้ กระทบกระเทือนต่อส่วนสำคัญของการบริหาร จนถึงกับทำให้การดำเนินงานโดยส่วนรวมเป็นผล เสียแต่อย่างใด ฉะนั้น อาจจะกล่าวได้ว่า การสรรหามุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระยะ 2 ปีแห่งการก่อตั้งมีประสิทธิภาพพอสมควร แต่อย่างไรก็ตามปัญหาในด้านการบริหารงานบุคคล หาได้สิ้นสุดลงแค่นี้ไม่ ยังมีประเด็นสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลที่องค์การสรรหามาทั้งหมด อีกดังจะได้พิจารณาในบทต่อไป