

การบริหารงานบุคคลขององค์การที่ตั้งใหม่  
: กรมี่มหาวิทยาลัยรามคำแหง



นายเสถียร หอมขจร

006210

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
แผนกวิชาการปกครอง

บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พ.ศ. 2517

PERSONNEL ADMINISTRATION IN A NEWLY ESTABLISHED ORGANIZATION  
: THE CASE OF RAMKHAMHAENG UNIVERSITY

Mr. Sathian Homkachorn

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Political Science

Department of Government  
Graduate School  
Chulalongkorn University

1974



หัวข้อวิทยานิพนธ์      การบริหารงานบุคคลขององค์การที่ต้งใหม่ : กรณีมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ชื่อ                              นายเสถียร หอมขจร                      แผนกวิชา      การปกครอง  
ปีการศึกษา                      2516

บทคัดย่อ

มหาวิทยาลัยเป็นแหล่งผลิตผู้มีความรู้ระดับสูงในสาขาวิชาการต่าง ๆ เพื่อไปปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ของสังคมที่เป็นองค์การรัฐบาลและเอกชน ผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของบรรดาอาจารย์ผู้ทำการสอนและวิจัย การจะทำหน้าที่ดังกล่าวนี้ได้ดี บรรดาอาจารย์จำเป็นต้องมีคุณวุฒิสูง มีสติปัญญาเฉียบแหลมและกว้างขวาง และหากจะเป็นผู้มีความชำนาญและประสบการณ์ในแต่ละสาขาวิชาที่ตนทำการสอนด้วยก็จะเป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น คุณสมบัติเหล่านี้จะต้องใช้เวลาในการศึกษาอบรมนานพอสมควร นอกจากนี้ อาจารย์ยังจะต้องเป็นผู้มีใจรักงานด้านการสอนอีกด้วย การแสวงหาหรือผลิตบุคคลประเภทนี้จึงเป็นเรื่องยากเพราะต้องใช้เวลาและค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมาก

การวิจัยเรื่องนี้ ผู้ทำการวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการดำเนินงานและปัญหาการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งนับว่าสามารถหาตัวบุคคลใดคนหนึ่งจะรวดเร็ว โดยจะเน้นหนักในแง่ปัญหาของการจัดตั้งองค์การใหม่ เฉพาะสองปีแรก คือ พ.ศ. 2514-2515 วิธีดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตั้งแต่ระยะแรกของการดำเนินงานก่อตั้งองค์การ โดยการศึกษาจากหลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและสังเกตการณ์พฤติกรรมและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในฐานะที่ผู้วิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของผู้ปฏิบัติงานในองค์การนี้

การสรรหาบุคคล ใช้วิธีการโอน การคัดเลือก และสอบคัดเลือก การจ้างลูกจ้างประจำ การจ้างผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก การบรรจุผู้ขอกลับเข้ารับราชการใหม่ วิธีการที่องค์การสามารถได้บุคคลที่มีคุณวุฒิสูงจำนวนมากที่สุด ได้แก่ การคัดเลือกและสอบคัดเลือก

การสรรหาตามวิธีการต่าง ๆ มีลักษณะเป็นการสรรหาตามแบบเก่าโดยมีความผูกพันกับคัมภ  
ภฏหมาย และโคอัสัยระเบียบกฎหมายสร้างความชอบธรรมให้แก่ระบบอุปถัมภ์โดยเฉพาะการ  
คัดเลือกบุคคลในระดับปริญญาโทขึ้นไป กระบวนการทางกฎหมายไม่ไ้เป็นเครื่องมือที่จะ  
ช่วยเลือกเฟ้นบุคคลที่ดีที่สุดอย่างแท้จริง

การปรับปรุงการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง อาจจะกระทำไ้  
ในขณะนี้เกี่ยวกับวิธีการสรรหาโดยให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม การส่งเสริมขวัญของผู  
ปฏิบัติงาน การพัฒนาศักยภาพของบุคคลที่ไ้มาและการจัดสวัสดิการ สำหรับการส่งเสริมขวัญ  
ของผูปฏิบัติงาน ควรจะมีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน การแบ่งปันรายได้  
พิเศษไม่ควรให้แตกต่างกันมากเกินไป การปรับปรุงสภาพการทำงานของแต่ละหน่วยโดยการ  
เพิ่มตำแหน่งทั้งทางคานธุการและวิชาการให้เหมาะสมกับจำนวนนักศึกษาของแต่ละคณะ  
สำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน  
บริหารงานบุคคลให้กว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่ การให้ทุนศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ  
โดยเฉพาะผู้ศึกษาเพิ่มเติมภายในประเทศ มหาวิทยาลัยควรให้ความช่วยเหลือในด้านกา  
บำรุงการศึกษา ควรส่งเสริมและริเริ่มงานการวิจัยในสาขาวิชาการต่าง ๆ ส่วนการจัด  
สวัสดิการ ควรให้มีสถานที่รับประทานอาหารสำหรับอาจารย์และข้าราชการเป็นสัดส่วนโดย  
เฉพาะซึ่งอาจจะเป็นในรูปแบบสโมสรหรืออย่างอื่น และควรจัดตั้งสหกรณ์เพื่อจำหน่ายสินค้า  
ที่จำเป็นในการครองชีพในราคาถูกลง ตลอดจนการให้บริการกู้ยืมเงินแก่อาจารย์และข้าราชการ  
โดยคิดดอกเบี้ยในอัตราต่ำและให้ผ่อนส่งในระยะยาว เหล่านี้เป็นต้น

Thesis Title Personnel Administration in a Newly Established  
Organization : The Case of Ramkhamhaeng University

Name Mr. Sathian Homkachorn Department Government

Academic Year 1973

#### ABSTRACT

Universities should aim at producing highly qualified personnel in various fields to fulfill the need of enterprises government and private, in the community. It can be seen that the success of a university depends greatly on the capability of the staff in teaching and doing research, which can be obtained through academic qualification earned and above all, experience in their field. Besides being a born teacher, intelligence is important attribute of university staff.

The objectives of this research are to find out some facts concerning personnel management and its relevant problems at Ramkhamhaeng University. This interest is inspired by the fact that the university was able to recruit enough staff in spite of the limited time. Emphasis is placed on the management during the first two years (1971-1972) during which the university was confronted with problems as a new institution. Data have been obtained through the analysing of documents used in the recruitment of the staff in the pioneer group, through observing behavior of all concerned, and studying the problems occurred within the period.

These personnel are recruited by transference, selection, competitive examination and employment for authorities of special fields from outside. By far those enter the university by means of selection and competitive examination constitute the largest group. Although all

procedure used in recruitment are outwardly legitimate but in reality, nepotism and favoritism are used to a great extent, especially in the selection of those who hold master's degrees and above. Formal rules and regulations are not the real tools in selecting the best personnel.

Personnel management of Ramkharhaeng University may be improved through elevation of the morale, development of potentiality of personnels, and offering help in form of welfare. Improvements of surroundings, giving chances for fair share of extra income, the lightening of the teaching load of the teaching staff by recruiting more personnels for office work and academic affairs proportional to the number of students in each faculty; all these can elevate the morale of university personnels. Concerning development of potentiality of personnel, the work of the division responsible for personnel management should be broadened. Offering of scholarships for furthering education in local and foreign universities, especially offering of financial assistance to those studying in local universities should be given immediate attention by administrators and the University should encourage faculty members to do research in their fields of interest.

The university should arrange special canteen for staff members and others office workers. Other services such as selling low-price goods in a co-operative should be initiated, the system of giving low-interest and long term loans to the staff member should be immediately introduced by the university administrators. All these services would certainly help all of them feel more secure economically and result in the better contribution to the university as a whole.

## กิติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ศาสตราจารย์ ดร.เกษม สุวรรณกุล อาจารย์ผู้ควบคุม  
การวิจัย ศาสตราจารย์บุญญวัฒน์ วิสกุล ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไขขอบกรอบต่าง ๆ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรพต วีระสัย ได้กรุณาตรวจแก้ไขขอบกรอบ ให้คำแนะนำ  
ในการค้นหาข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้อง อาจารย์บุญเย็น วอทอง ที่ได้กรุณาให้ยืมตำรา และ  
ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ยิ่ง คุณสุวิมล บุญอยู่ คุณสุนิศา ศิริมงคล คุณอุบล อังควานิช  
คุณพิชญ์ สมพงษ์ และคุณวิวิฐี หลอตระกูล ที่ได้ช่วยเหลือในการรวบรวมข้อมูล คุณวีณา  
อภิญญาสวัสดิ์ ที่ได้ช่วยตรวจแก้ตารางต่าง ๆ คุณปราชญา กลางจัญ ช่วยพิมพ์โดยไม่เห็นแก่  
เหน็ดเหนื่อย คุณภาณุวัฒน์ ศรีชัยและคุณพรชัย รวยทรัพย์ ช่วยโรเนียว คุณประคิษฐ์  
คุณสนอง คุณถม ทรัพย์เจริญ ที่ได้ช่วยเหลือในคานต่าง ๆ สำหรับหน่วยงานที่ผู้วิจัยขอ  
ถือโอกาสขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย คือ หอสมุดคณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
หอสมุดกลางและแผนกการเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ .....	ญ
รายการตารางประกอบ .....	ฎ
รายการแผนภาพ .....	ฏ

## บท

1. บทนำ .....	1
1.1 การริเริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง .....	9
1.2 มหาวิทยาลัยรามคำแหงและปัญหาที่เกิดขึ้น .....	12
1.3 การวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	13
1.4 วัตถุประสงค์และขอบเขตของการวิจัย .....	14
1.5 ประโยชน์ที่จะได้จากการวิจัย .....	14
1.6 วิธีที่จะดำเนินการวิจัย .....	15
2. ปัญหาเกี่ยวกับการจัดตั้งและลักษณะพิเศษ ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง .....	16
2.1 การดำเนินการจัดตั้ง .....	20
2.2 สถานที่ตั้ง .....	23
2.3 ลักษณะของการดำเนินการศึกษา .....	26



2.4 ลักษณะพิเศษที่มีผลต่อการบริหารงานบุคคล

2.5 สรุปปัญหา ..... 39

3. ปัญหาทั่วไปของการบริหารงานบุคคล

ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ..... 41

3.1 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป .... 49

3.2 การบริหารงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ... 54

3.3 วิธีการหาตัวบุคคลในระยะเริ่มก่อตั้ง ..... 63

3.4 ปัจจัยส่งเสริมในการสรรหาบุคคล ..... 64

3.5 อุปสรรคของการบริหารงานบุคคล ..... 66

3.6 สรุปปัญหา ..... 68

4. การสรรหาบุคคลเข้าทำหน้าที่ ..... 70

4.1 นโยบายในการสรรหาตัวบุคคล ..... 74

4.2 หลักและวิธีการสรรหาบุคคล ..... 76

4.3 ปัญหาเรื่องปริมาณและคุณภาพ ..... 90

4.4 ปัญหาเรื่องความคาดหวังและแรงจูงใจ ..... 95

4.5 บทบาทของผู้นำในองค์กร ..... 98

4.6 สรุปปัญหา ..... 105

5. ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ..... 106

5.1 การปรับตัวของบุคคลในองค์กรใหม่ ..... 107

5.2 การสื่อสารติดต่อภายในองค์กร ..... 114

5.3 การประสานงาน ..... 123

5.4 การทำงานร่วมกันเป็น team work ..... 132

5.5 สรุปปัญหา ..... 134

6. สรุปและขอเสนอแนะ .....	135
บรรณานุกรม .....	161
ประวัติการศึกษา .....	166

รายการตารางประกอบ

ตารางที่

หน้า

1.	จำนวนอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหา ระหว่างปี พ.ศ. 2514-2515.....	71
2.	จำนวนผู้ที่โอนมาดำรงตำแหน่งในคานการสอนระหว่าง พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามชั้นและหน่วยงานที่สังกัด.....	79
3.	จำนวนผู้โอนมาดำรงตำแหน่งในคานการสอน ระหว่าง พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัด.....	80
4.	จำนวนผู้โอนมาดำรงตำแหน่งในคานการ สอนเปรียบเทียบกับ จำนวนอัตรากำลังที่ได้รับอนุมัติระหว่าง พ.ศ.2514-2515 จำแนกตามชั้น.....	81
5.	จำนวนอาจารย์ที่สอบคัดเลือกและคัดเลือกระหว่างปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามชั้น.....	84
6.	จำนวนอาจารย์ที่สรรหาโดยการสอบคัดเลือก และการคัดเลือก ระหว่างปี พ.ศ.2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิ.....	85
7.	จำนวนอาจารย์ที่สรรหาโดยการสอบคัดเลือกและคัดเลือก เปรียบเทียบจำนวนอาจารย์ทั้งหมดตั้งแต่ปีงบประมาณ 2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิ .....	86
8.	จำนวนผู้สอนที่เป็นลูกจ้างประจำตั้งแต่ปี พ.ศ.2514-2515 จำแนกตามเพศและคุณวุฒิ.....	88
9.	จำนวนอาจารย์ที่เศษจากภายนอกตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัด.....	89

10.	จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ทางวิชาการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามเพศและหน่วยงานที่สังกัด.....	90
11.	จำนวนผู้ดำรงตำแหน่งหรือทำหน้าที่ทางวิชาการตั้งแต่ปี พ.ศ. 2514-2515 จำแนกตามคุณวุฒิและหน่วยงานที่สังกัด.....	91
12.	จำนวนข้าราชการและลูกจ้างที่ทำหน้าที่คานธุรกร ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง จนถึง 30 เมษายน 2516 จำแนกตามชั้นและหน่วยงานที่สังกัด.....	94

รายการแผนภาพ

แผนภาพที่

หน้า

- 1 จำนวนอัตรากำล้างที่ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการสรรหา  
ระหว่างปีงบประมาณ 2514-2515 จำแนกตามชั้น.....72