

บทที่ 6

สรุปและขอเสนอแนะ

การวิจัยปัญหาการบริหารงานบุคคลขององค์การที่ตั้งใหม่ โดยศึกษาเฉพาะกรณีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับพฤติกรรม การสรรหาบุคคลในระยะดำเนินการก่อตั้ง คือระหว่างปี พ.ศ. 2514-2515 โดยศึกษาถึงการวางโครงสร้างขององค์การและระบบการบริหารงาน การสรรหาบุคคลเข้าทำหน้าที่ ตลอดจนปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานร่วมกันของบุคคลที่เข้ามาทำงานในองค์การซึ่งมาจากแหล่งต่าง ๆ กัน

วิธีการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยได้ศึกษาและติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตั้งแต่เริ่มก่อตั้งองค์การ มีทั้งการศึกษาจากหลักฐานต่าง ๆ และสังเกตการณ์ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของผู้นปฏิบัติงานในองค์การแห่งนี้ เพราะฉะนั้น วิธีการที่ผู้วิจัยใช้ในการแสวงหาและรวบรวมข้อมูล ตลอดจนพิจารณาปัญหาต่างๆ จึงประกอบไปด้วย

1. การสังเกตการณ์ การดำเนินงานขององค์การโดยทั่วไป
2. สอบถาม สัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและปัญหาที่เกิดขึ้น
3. รวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องและปัญหาที่ทำการ

วิจัย

4. ศึกษาข้อเท็จจริงจากเอกสารทางราชการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้นว่าระเบียบ กฎหมาย หนังสือ คำสั่งและรายงานการประชุม ตลอดจนเอกสารจากบทความในวารสารต่าง ๆ และตำรา เพื่อใช้เป็นหลักและแนวทางในการพิจารณาปัญหาและศึกษาข้อเท็จจริง

ลักษณะทั่วไปของปัญหา

จากการวิจัยดังกล่าวนี้ จะเห็นได้ว่า การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งนี้ เป็นการริเริ่ม โดยฝ่ายนิติบัญญัติตามความเรียกร้องต้องการทางด้านการศึกษาของประชาชน ซึ่งเป็นการพิจารณา เฉพาะค่านโยบาย โดยผู้ริเริ่มมิได้มองปัญหาทางด้านการวางแผนและการบริหารแต่อย่างใด และ เนื่องจากการจัดตั้งมหาวิทยาลัยเป็นการดำเนินงานในลักษณะที่มีเวลาค่อนข้างจำกัด เพราะฉะนั้น จึงมีปัญหากับความพร้อมที่มหาวิทยาลัยจะสามารถดำเนินการได้ทันตามเวลาที่กำหนดได้เพียง ใดหรือไม่ และเท่าที่ปรากฏในระยะเวลาที่เตรียมการจัดตั้งมหาวิทยาลัยอยู่นั้น ก็ได้มีผู้แสดงความวิตกกังวลต่าง ๆ นานา เพราะการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในลักษณะเช่นนี้ ย่อมต้องการเวลาและความพร้อม หลายประการ เป็นต้นว่าการจัดหาสถานที่ตั้งที่เหมาะสม การวางแผนและจัดระบบงาน การสรรหาบุคคล เข้าทำหน้าที่ ตลอดจนการวางโครงสร้างของระบบการสื่อสารติดต่อที่มีประสิทธิภาพ

ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้าศึกษา ไว้อย่างกว้างขวางดังที่กล่าวมาแล้ว และปรากฏว่าในปีแรกที่มหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการได้มีผู้ สนใจมาสมัคร เข้าศึกษาถึง 45,377 คน ผู้ที่สนใจสมัครไว้เหล่านั้นได้มาลงทะเบียนเรียนตาม ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้จำนวน 39,977 คน และเมื่อเปิดภาคเรียนภาคแรกแล้วเหลืออยู่ประมาณ 37,198 คน ซึ่งก็นับว่าเป็นจำนวนที่มากเกินกว่าที่ใดคาดหมายไว้

โดยเหตุที่การให้บริการทางด้านการศึกษาเป็นเรื่องที่จะต้องดำเนินการให้ทันตามเวลา และเขาหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพราะฉะนั้นภาระในการจัดระบบงานภายในองค์กร การให้การ ศึกษาและบริการนักศึกษาเป็นจำนวนมาก ทั้ง ๆ ที่องค์กรก็ยังไม่ได้รับการจัดตั้งให้เสร็จเรียบร้อย จึงเป็นเรื่องที่น่าจะเหลือวิสัยที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สูงได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับสมมติฐานที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้ตั้งแต่ต้น แต่จากการศึกษาเรื่องนี้โดยละเอียดแล้ว ปรากฏว่าการดำเนินการในด้านการบริหารบุคคลดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพพอสมควร ทั้งนี้ โดย พิจารณาจากเหตุผลที่ว่า แม้มหาวิทยาลัยยังสรรหาบุคคลได้ไม่ครบตามอัตรากำลังที่ตั้งไว้ก็ตาม แต่ผู้

ปฏิบัติงานเท่าที่มีอยู่และได้บรรจุเพิ่มเติมเข้ามาเรื่อย ๆ นั้น ก็สามารถดำเนินงานต่าง ๆ ได้จนทำให้มหาวิทยาลัยเจริญรุดหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ แต่ทั้งนี้ก็มีใ้หมายความว่า การบริหารงานบุคคลที่ได้กำหนดอัตรามาแล้วจะไม่มีข้อบกพร่องเสียเลยเพราะการวัดผลสำเร็จของการบริหารงานนั้น

นอกจากจะพิจารณาในด้านการสรรหาบุคคลแล้ว ยังจะต้องให้ความสำคัญกับการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลที่ได้มาแล้วให้เพิ่มมากขึ้น และขณะเดียวกันก็จะต้องหาทางให้บุคคลเหล่านี้ อยู่ในองค์การให้มากที่สุดควย การปรับปรุงและแก้ไขข้อบกพร่องในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้วิจัยได้ขอเสนอแนะไว้ในอันตัมสุดท้ายของการศึกษาวิจัยนี้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าปัญหาในการจัดตั้งองค์การใหม่ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง จะมีมากอยู่แล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคคลเพียงด้านเดียว เท่านั้นก็มีปัญหาอยู่หลายประการปัญหาดังกล่าวมี ดังนี้

1. การจัดการศึกษาแบบตลาดวิชา ไม่ต้องสอบคัดเลือก มหาวิทยาลัยต้องรับนักศึกษาโดยไม่จำกัดจำนวน และส่วนใหญ่คือประมาณ 60% ไม่สามารถมาเรียนตามปกติ มหาวิทยาลัยจะต้องรับจัดบริการแนะนำทางวิชาการ ซึ่งเป็นภาระหนักแก่อาจารย์นอกเหนือจากหน้าที่สอน เพราะฉะนั้น ผู้ที่เข้ามาทำงานจะต้องเป็นผู้มีความอดทนและพร้อมที่จะทำงานหนัก อีกประการหนึ่งก็คือ การเปิดรับนักศึกษามีขอบเขตกว้างขวาง ไม่มีการสอบคัดเลือกจึงไม่มีโอกาสเลือกเฟ้นนักศึกษาได้เลย บุคคลที่เข้ามาจึงมีความพร้อมที่จะศึกษาเล่าเรียนแตกต่างกัน ซึ่งองค์การจะต้องคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมทั้งทางวิชาการและประสบการณ์ เพื่อมาแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้

2. ระบบการศึกษาและการจัดการ การจัดสอนแบบสหศาสตร์ (Interdisciplinary program) คือมีการประสานงานด้านวิชาการระหว่างสาขาวิชา ในหนึ่งปีการศึกษาแบ่งเป็นสองภาคเรียนปกติ ระบบการจัดการศึกษาแบบนี้แม้จะช่วยในการประหยัดตัว

บุคคลใด แต่ผู้สอนบางวิชาจะต้องรับผิดชอบในการสอนและการสอนนักศึกษาทุกคณะ ทำให้เป็นภาระหนัก ไม่มีเวลาในการศึกษาเล่าเรียน คนคว่ำและวิจัยเพิ่มเติมเพื่อจะให้เกิดความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาที่ตนรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้น การพิจารณาในด้านการพัฒนาตัวบุคคลจึงเป็นเรื่องลำบากและจำเป็นที่จะต้องแสวงหาอาจารย์ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาต่าง ๆ อย่างแท้จริง

3. การปฏิบัติงานหลายอย่างในขณะเดียวกัน เนื่องจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง อยู่ในระยะดำเนินการก่อตั้งองค์การใหม่ จึงประสบปัญหาการขาดแคลนตัวบุคคลเพราะอยู่ในระหว่างการสรรหา ดังนั้นผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานในระยะแรก อาจจะต้องช่วยปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงด้วย

4. การบริหารการสอน การประเมินผลในแต่ละภาคเรียนเป็นงานสำคัญและจำเป็น การบริหารการสอนในระยะแรก คือภาคหนึ่งและภาคสอง ปีการศึกษา 2514 มหาวิทยาลัยประสบปัญหาการขาดแคลนตัวบุคคลที่จะเป็นกรรมการควบคุมการสอนได้เป็นจำนวนมาก ต้องอาศัยบุคคลภายนอก โดยเฉพาะจากกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งการขอความร่วมมือจากบุคคลภายนอกก่อให้เกิดปัญหาในการปกครองบังคับบัญชาอยู่บ้าง แต่อย่างไรก็ตาม ในระยะต่อมาปัญหาการขาดแคลนตัวบุคคลก็คลี่คลายลง

5. สภาพของนักศึกษา การรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวนและไม่ต้องมาฟังคำบรรยายนั้น จึงมีผู้สมัครเข้าศึกษากระจัดกระจายอยู่ทั่วประเทศ และมีคุณสมบัติแตกต่างกันหลายอย่าง การให้บริการแก่นักศึกษาเหล่านี้ก่อให้เกิดช่องว่างในการใช้กฎ ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัย ซึ่งบางอย่างไม่เหมาะสมในการปฏิบัติ ผู้บริหารจึงยึดหยุ่นเพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น การเปลี่ยนแปลงและยึดหยุ่นกฎ ระเบียบในทางปฏิบัติใดทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงานและเป็นสิ่งบั่นทอนขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นอย่างมากในเวลาต่อมา

6. ปัญหาสถานที่ตั้ง ในปี พ.ศ. 2514 อันเป็นปีแรกของการก่อตั้ง มหาวิทยาลัย ไคโซสถานที่ตั้งเคยเป็นที่แสดงสินค้านานาชาติ ณ ตำบลหัวหมาก เป็นสถานที่ชั่วคราว แม้จะมีการปรับปรุงแก้ไขแต่ก็เป็นการที่ทำให้พออยู่ได้ บางอาคารที่ใช้เป็นที่ปฏิบัติงานของ อาจารย์ เจ้าหน้าที่ จึงคับแคบ อากาศถ่ายเทไม่สะดวก แม่มหาวิทยาลัยไคโซสถานที่เดิมเป็นที่ถาวรตั้งแต่วันที่ 10 ตุลาคม 2515 แต่การปรับปรุงสถานที่เพื่อให้อากาศแวดล้อมในการทำงานดีขึ้นก็ยังไม่อาจจะทำได้ เพราะการจัดบริการในเรื่องห้องเรียนเป็นเรื่องที่จำเป็น และสำคัญกว่าเพราะเป็นปัญหาเฉพาะหน้า

ปัญหาเกี่ยวกับการจัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระยะแรก เป็นผลสืบเนื่องโดยตรงมาจากมีเวลาจำกัดในการวางแผนและดำเนินงาน การขาดแคลนตัวบุคคลในระยะแรกก็เพราะมหาวิทยาลัยอยู่ในระหว่างการสรรหา เนื่องจากจะต้องหาบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชาเป็นจำนวนมากและจากแหล่งต่าง ๆ กัน

ปัญหาของการบริหารงานบุคคล

ปัญหาของการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป ในระยะที่มหาวิทยาลัยดำเนินการก่อตั้งก็คือเวลาเตรียมงาน วางแผนและสรรหาบุคคลมีน้อย และระเบียบราชการก็ไม่อำนวยความสะดวกในการสรรหาบุคคลในลักษณะรีบด่วน เพราะขาดความยืดหยุ่น การขอเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขในการบรรจุบุคคลต้องใช้เวลานานในการดำเนินการ จึงทำให้พลาดโอกาสที่จะได้บุคคลที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสม การหาคนที่มีความรู้ความสามารถภายในเวลาจำกัดก็เป็นเรื่องยากและเป็นปัญหาสำคัญของการบริหารงานบุคคล

การที่มหาวิทยาลัยเปิดพร้อมกันถึง 4 คณะ จำนวนนักศึกษาและวิชาที่เปิดสอนมีมาก มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องบรรจุอาจารย์ผู้มีความรู้ตามความต้องการทางวิชาการของมหาวิทยาลัยโดยเร็วที่สุด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ที่ได้รับมอบหมายงานเตรียมตัวได้ทัน การก่อตั้ง

องค์การ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยไม่มีเวลาพอที่จะศึกษาประวัติผู้สมัครได้ทั่วถึง บางราย รู้จักกันในฐานะศิษย์อาจารย์ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง หรือโดยการแนะนำของบุคคลบางคน เท่านั้นก็ได้รับการบรรจุให้เข้าทำงาน ทำให้เกิดการขัดแย้งกับผู้บริหารมหาวิทยาลัยใน เวลาต่อมา บางรายถึงกับมีการปลดออก และโดยเหตุที่มหาวิทยาลัยมีความจำเป็นอย่าง ได้รับความที่จะต้องบรรจุบุคคลเข้าปฏิบัติงาน จึงทำให้ไม่สามารถคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถได้อย่างกว้างขวาง นับได้ว่าระบบอุปถัมภ์ และความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ได้มีอิทธิพลต่อการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหงอยู่มากพอสมควร

ในระยะเวลาต่อมา บุคคลที่มีคุณวุฒิสอง เช่นผู้ได้รับปริญญาเอกหรือเทียบเท่า นั้น หายากเพราะมหาวิทยาลัยไม่มีตำแหน่งที่เหมาะสมพอที่จะเป็นเครื่องล่อใจให้บุคคลเหล่านั้น เข้ามาปฏิบัติงาน ประกอบกับปริมาณงานมีมาก เพราะต้องขยายงานให้เหมาะสมกับจำนวน นักศึกษา ผู้มีคุณวุฒิสองเหล่านั้นบางรายจึงไม่ประสงค์ที่จะมาเสี่ยงกับงานที่หนักขึ้นกว่าเดิม ทั้งที่รายได้หรือผลประโยชน์ตอบแทนอย่างอื่นก็ไม่แตกต่างกับหน่วยงานอื่นมากนัก

การที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถหาตัวบุคคลที่มีคุณวุฒิสองแตกต่างกันภายใน ระยะเวลาเตรียมงานประมาณ 4 เดือนก็เพราะมีปัจจัยส่งเสริมหลายประการ เป็นคนว่า ลักษณะของงานเป็นงานบุกเบิก ทำหายความสามารถ จึงมีผู้ให้ความสนใจเป็นจำนวนมาก มีตำแหน่งงานมากและไม่ติดกัน มีผลประโยชน์ตอบแทนในระยะเริ่มตนมากพอสมควร ความ สามารถและภูมิหลังของคณะกรรมการ เตรียมการ เปิดมหาวิทยาลัยที่เคยเป็นผู้บรรยายใน มหาวิทยาลัยต่าง ๆ มาก่อน ตลอดจนแรงจูงใจทางค่านิยม เมือง ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ช่วยให้ มหาวิทยาลัยสามารถหาตัวบุคคลได้ภายในระยะเวลาเตรียมการดังกล่าวแล้ว

การสรรหามุคคละเข้าทำหน้าที่

การสรรหามุคคละเข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยมีนโยบายสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานสองประการ คือ ประการแรก ความเชื่อถือไว้วางใจของผู้นำขององค์การ ซึ่งเป็นความจำเป็นเพราะเป็นงานใหม่ ต้องอาศัยความพร้อมเพรียงเป็นหลักสำคัญ ประการที่สอง ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถทั้งในด้านการสอนและการบริหาร บางตำแหน่งยังจะต้องเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานในระบบราชการอีกด้วย

การระดมบุคคลระดับต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก มหาวิทยาลัยดำเนินการหลายวิธี เป็นต้นว่า การโอน การคัดเลือกและสอบคัดเลือก การสอบแข่งขัน การจ้างประจำ การจ้างเป็นรายชั่วโมง การบรรจุผู้ชกกลับเข้ารับราชการใหม่ การดำเนินการตามวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้มีการสอบคัดเลือกและการสอบแข่งขันเท่านั้นที่มีการเปิดรับเป็นการทั่วไป ส่วนวิธีอื่นคณะกรรมการใช้วิธีการติดต่อเป็นส่วนตัวเกือบทั้งหมด และผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างแท้จริงในการตัดสินใจในการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ คืออธิการบดี

การรับโอนบุคคลจากหน่วยราชการต่าง ๆ เป็นวิธีที่องค์การสามารถได้ตัวบุคคลที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและมีชื่อเสียงในสาขาวิชาการแขนงต่าง ๆ จากหน่วยราชการหลายแห่ง การดำเนินการโอนได้กระทำโดยวิธีการให้คณะกรรมการ ๆ ทำการติดต่อกับข้าราชการในสังกัดต่าง ๆ ตามสายงานที่กรรมการผู้นั้นเคยมีความสัมพันธ์อยู่ แต่ก็มีข้าราชการบางรายมาติดต่อขอโอนด้วยตนเอง จำนวนผู้ที่มหาวิทยาลัยรับโอนมาดำรงตำแหน่งทางวิชาการในปี พ.ศ. 2514 เมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนที่ได้รับอนุมัติให้สรรหาตั้งแต่ขั้นตรีถึงขั้นพิเศษ ทั้งหมด 28๗ คน จะเป็นประมาณ 21.4 % ปี พ.ศ. 2515 ยอดรวมทั้งหมด 207 โอนมาประมาณ 6.3 % และเฉลี่ยผู้ที่โอนมาในระยะ 2 ปีเป็นประมาณ 14.9 %

การคัดเลือกและการสอบคัดเลือก เป็นวิธีการใช้บรรจุบุคคลผู้สำเร็จปริญญาตรี และปริญญาโท ปริญญาโทมีการคัดเลือกโดยการสัมภาษณ์อย่างเดียว ส่วนปริญญาตรีมีการทดสอบบางวิชา แต่ก็มีบางกรณีมีการคัดเลือกเช่นเดียวกับปริญญาโท จำนวนผู้ที่ทำหน้าที่ทางด้านวิชาการวุฒิปริญญาตรีทั้งหมด 135 คน เป็นผู้ที่ได้รับการบรรจุโดยการสอบคัดเลือก ประมาณ 77.0 % และจากวุฒิปริญญาโท 161 คน เป็นผู้ได้รับการบรรจุโดยการคัดเลือก ประมาณ 64.6 %

การจ้างลูกจ้างประจำให้ทำหน้าที่ทางด้านการสอน กระทำโดยการพิจารณาบรรจุผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ในการทำงานในสาขาวิชาต่าง ๆ ตลอดจนชาวต่างประเทศ ในสองปีแรก มหาวิทยาลัยได้จ้างลูกจ้างประจำประเภทนี้เป็นจำนวน 9 คน ซึ่งเป็นชาวต่างประเทศเสีย 3 คน

การจ้างผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกให้ทำการสอนเป็นรายชั่วโมง เป็นการพิจารณาเฉพาะผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์และชื่อเสียงในการใช้วิชาชีพแต่ละสาขาวิชา อย่างแท้จริง ในระหว่างปี พ.ศ. 2514-2515 มหาวิทยาลัยจ้างผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก จำนวน 19 คน ในจำนวนนี้เป็นผู้มีวุฒิปริญญาเอก 6 คน

การยืมตัวชั่วคราว วิธีการนี้ถูกนำมาใช้มากในระยะเตรียมงานก่อตั้งครั้งแรก เพราะวิธีการอื่น ๆ ไม่อาจจะกระทำได้นี้เนื่องจากองค์การยังไม่มีการจัดแบ่งหน่วยงานและตำแหน่งที่แน่นอน จำนวนผู้ที่ถูกยืมตัวในระยะแรกมีประมาณ 20 คน อย่างไรก็ตาม แม้มหาวิทยาลัยจะได้เปิดดำเนินการแล้ว วิธีการนี้ก็ยังไม่ปฏิบัติอยู่ เพราะช่วยให้ได้ตัวบุคคลมาปฏิบัติงานในระยะที่การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องโอนยังไม่เรียบร้อยและช่วยให้ทั้งสองฝ่ายคือฝ่ายผู้ขอโอนและฝ่ายผู้รับโอนมีเวลาในการตัดสินใจ

การใช้วิธีการอื่น ๆ เช่น การบรรจุผู้ขอกลับเข้ารับราชการก็มีบ้าง แต่มีจำนวนน้อยมาก คือบรรจุเจ้าหน้าที่ธุรการ ชั้นจัตวา 2 คน ชั้นตรี 1 คน และชั้นโท 2 คน และบรรจุเจ้าหน้าที่ทางคานวิชาการซึ่งมีวุฒิปริญญาโท เป็นชั้นโท 3 คน ชั้นพิเศษ 1 คน รวมผู้ที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการใหม่ทั้งสิ้น 9 คน สำหรับการสอบแข่งขัน เป็นวิธีการที่มหาวิทยาลัยใช้เพื่อสรรหาเจ้าหน้าที่ฝ่ายธุรการในระดับชั้นตรีและจัตวา เป็นการเปิดสอบแข่งขันโดยทั่วไป และเป็นไปตามระบบคุณวุฒิพอสมควร เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ ดังกล่าวแล้ว

ปริมาณและคุณภาพของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ ภายในระยะเวลาสองปี มหาวิทยาลัยสามารถระดมบุคคลที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ในสาขาวิชาการต่าง ๆ ได้เป็นจำนวนมาก คือ ทางคานวิชาการ จำนวน 308 คน ซึ่งสามารถแจกแจงรายละเอียดโดยการเปรียบเทียบได้ดังนี้ คือ ปริญญาตรี 38.6 % ประกาศนียบัตรที่สูงกว่าปริญญาตรีหรือเทียบเท่า 5.2 % ปริญญาโทในประเทศ 10.7 % ปริญญาโทจากต่างประเทศ 41.6 % และปริญญาเอก 3.9 % เมื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างอาจารย์ประจำต่อนักศึกษาแล้ว จะเห็นได้ว่า คณะที่มีอัตราส่วนสูงสุด ประมาณ 1 : 36 และต่ำสุดประมาณ 1 : 550 และเฉลี่ยทุกคณะจะเป็นประมาณ 1 : 261 ส่วนจำนวนเจ้าหน้าที่ทางฝ่ายธุรการมีจำนวน 265 คน และตั้งแตระดับชั้นตรีขึ้นไปเป็นผู้สำเร็จปริญญาตรี 16.7 %

การที่มหาวิทยาลัยสามารถสรรหาบุคคลเข้าทำหน้าที่ได้อย่างรวดเร็วก็เพราะมีปัจจัยภายในองค์การเป็นเครื่องส่งเสริม เป็นคนว่า สภาวะที่มีลักษณะจูงใจ เป็นองค์การใหม่ มีตำแหน่งงานมาก และมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงาน นอกจากนี้ บทบาทของผู้นำในองค์การได้ช่วยให้การดำเนินงานทั้งหมดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น บุคคลที่ไ้มาส่วนใหญ่ก็ได้ตรงกับความต้องการและเงื่อนไขที่ตั้งไว้ ยกเว้นบางตำแหน่งที่เงื่อนไขตั้งไว้กับผู้สำเร็จปริญญาเอกหรือรับโอนส่วนใหญ่ได้ตามเงื่อนไขประการหลัง บางที่ก็จำเป็นต้องขอเปลี่ยนแปลง

เงื่อนไขของการบรรจุ เพื่อว่าจะได้บรรจุบุคคลที่ผู้บริหารเห็นว่าเหมาะสม ส่วนบุคคลที่
องค์การไม่สามารถดึงตัวมาได้มีจำนวนน้อยมาก ซึ่งเป็นปัญหาเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล
มากกว่าปัญหาอันเกิดจากการดำเนินการสรรหา

การปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้าทำหน้าที่ตามวิธีการต่าง ๆ
มีลักษณะเป็นการสรรหาตามแบบเก่า โดยมีความผูกพันกับตัวบทกฎหมายและได้อาศัย
ระเบียบกฎหมายสร้างความชอบธรรมให้แก่ระบบอุปถัมภ์ โดยเฉพาะการคัดเลือกบุคคลใน
ระดับปริญญาโทขึ้นไป กระบวนการทางกฎหมายไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยเลือกเฟ้นบุคคล
ที่ดีที่สุดอย่างแท้จริง ในส่วนที่เกี่ยวกับการบรรจุแต่งตั้งส่วนใหญ่ อ.ก.ม.มหาวิทยาลัย
รวมค่าแห่งมีบทบาทเพียงทำให้การตัดสินใจของอธิการบดีเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลมี
ความชอบธรรมตามกฎหมายเท่านั้น และการบรรจุแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งระดับต่าง ๆ
ตั้งแต่ชั้นตรีขึ้นไป อธิการบดีมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นส่วนมาก

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่พอจะนับได้ว่ามีส่วนเกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล
หรือกลุ่มบุคคลที่มหาวิทยาลัยสรรหามาได้นั้น ประกอบไปด้วย

ก. การปรับตัวของบุคคลในองค์การใหม่

ถ้าหากพิจารณาโดยส่วนรวมของการปรับตัวหรือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ
บุคคลในระยะแรกดำเนินไปในลักษณะที่เป็นการส่งเสริมหรือเป็นไปในทางบวก กล่าวคือ
เป็นผลดีต่อการจัดตั้งองค์การใหม่ เช่น การปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ
ซึ่งเป็นการแสดงออกในรูปของความขยันขันแข็ง ทุมเทและรับผิดชอบกับงานที่ได้รับมอบหมาย
การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะของงานในองค์การใหม่ ในระยะแรกที่เดียว องค์การอยู่ในภาวะ

การขาดแคลนตัวบุคคล เพราะอยู่ในระหว่างการสรรหา เพราะฉะนั้น ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนในระหว่างเวลาดังกล่าวจึงมีภาระหน้าที่มาก ในขณะเดียวกัน ก็จะต้องปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้ทันเวลาด้วย ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จึงอุทิศและทุ่มเทตนเพื่องานอย่างจริงจัง ส่วนการปรับตัวอีกแบบหนึ่ง ได้แก่ การปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานภาพและบทบาทใหม่ เช่น ผู้ได้รับการบรรจุใหม่ส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนฐานะจากผู้ศึกษาเล่าเรียนมาเป็นผู้รับผิดชอบงาน คำนการสอนบาง ข้าราชการบาง สำหรับผู้เข้ามาโดยการโอนจากหน่วยราชการต่าง ๆ ส่วนหนึ่ง ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงกว่าเดิม และส่วนหนึ่งเป็นการเปลี่ยนสถานภาพจากการปฏิบัติงานประจำมารับผิดชอบทางคำนการสอน เหล่านี้เป็นต้น การปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานภาพและบทบาทใหม่นี้มีผลดีต่อการปฏิบัติงาน คือ เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังเป็นการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและบทบาท ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความกระตือรือร้น มีความอยากก้าวหน้าเห็น การเปลี่ยนพฤติกรรมต่าง ๆ ดังที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ได้มีส่วนผลักดันให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุสู่จุดหมายภายในเวลาอันจำกัด

ข. การสื่อสารติดต่อภายในองค์การ

การสื่อสารติดต่อในระยะแรกแห่งการดำเนินการก่อตั้ง มีลักษณะเป็นการสื่อสารติดต่อที่กลุ่มผู้บริหารชั้นสูงเป็นศูนย์กลางแห่งข่าวสารอย่างแท้จริง เพราะเป็นผู้ทราบข้อเท็จจริงและปัญหาขององค์การโดยตลอด การติดต่อที่อยู่ในระยะระหว่างการสรรหาตัวบุคคล ลักษณะทางเดินของข่าวสารไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เพราะยังไม่สามารถบรรจุบุคคลในตำแหน่งต่าง ๆ ได้ครบถ้วน ตำแหน่งที่ว่างเพราะอยู่ในระหว่างการสรรหาทำให้การติดต่อข้ามชั้นและเป็นไปด้วยความรวดเร็ว บทบาทของการสื่อสารติดต่อแบบไม่เป็นทางการมีความสำคัญช่วยให้การติดต่อแบบเป็นทางการมีประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์การใหม่ ผู้นำองค์การมีความจำเป็นจะต้องศึกษาและควบคุมการปฏิบัติงานที่สำคัญ ๆ และเร่งด่วน ทำให้เกิดความใกล้ชิดระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศ

แห่งความเป็นกันเอง ซึ่งเป็นผลดีต่อการสื่อสารติดต่อ นอกจากจะทำให้การสื่อสารติดต่อเป็นไปด้วยความรวดเร็วแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เป็นผลดีต่อการพิจารณาตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นด้วย นอกจากนี้ การที่ผู้นำขององค์การใช้นโยบายตั้งคณะกรรมการพิเศษ ซึ่งคัดเลือกบุคคลจากทุกหน่วยขึ้น และการระดมบุคคลที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อการปฏิบัติงานสำคัญ ๆ นั้น ทำให้บุคคลในองค์การมีโอกาสพบปะกันเป็นส่วนตัวได้มากขึ้น นับว่าเป็นประโยชน์ในการสื่อสารติดต่อภายในองค์การได้อีกทางหนึ่ง

ปัญหาการสื่อสารติดต่อภายในที่สำคัญ ประกอบด้วยปัญหาการสื่อสารติดต่ออันเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งองค์การระดมมาจากแหล่งต่าง ๆ กัน แตกต่างกันทั้งวัยวุฒิ คุณวุฒิและประสบการณ์ ปัญหาการสื่อสารติดต่อภายในอีกประการหนึ่ง เป็นผลเกิดจากการขยายตัวขององค์การ ได้มีส่วนทำให้การสื่อสารติดต่อแบบที่ไม่เป็นทางการลดน้อยลง เมื่อเปรียบเทียบกับระยะแรก ๆ เพราะการปรับปรุงและขยายหน่วยงานออกไป ทำให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละหน่วยไม่มีโอกาสจะพบปะกันเป็นส่วนตัวได้ทั่วถึงและขาดสถานที่ที่พอจะเป็นศูนย์กลางที่พอจะพบปะสังสรรค์กันได้ สภาพการทำงานจึงมีลักษณะคล้ายกับว่า ต่างคนต่างอยู่ จะติดต่อสื่อสารกันบ้างก็เฉพาะแต่ผู้มีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวอยู่บ้างแล้ว หรือตามความจำเป็นของงานในหน้าที่

เมื่อมหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการครบหนึ่งปีการศึกษา การปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่วนใหญ่ได้เริ่มเข้ารูป ผู้บริหารงานชั้นสูงก็ไม่มีเวลาที่จะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดอีกต่อไป ประกอบกับมีภาระหน้าที่มากขึ้นทั้งในด้านการสอนและการบริหารงานด้วย ดังนั้น โอกาสที่ผู้บังคับบัญชาจะได้พบปะกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ กันน้อยลง ขาดบรรยากาศแห่งความเป็นกันเองที่จะมีส่วนช่วยให้การสื่อสารติดต่อมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ค. การประสานงาน

การประสานงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงระหว่างดำเนินการจัดตั้ง คำเนินไปด้วยดีพอสมควร เพราะมีปัจจัยส่งเสริมหลายประการที่สำคัญ ได้แก่ การสื่อสารติดต่อภายในมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นระบบการสื่อสารซึ่งส่วนใหญ่เป็นแบบตัวต่อตัว (face to face communication) หน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัยก็ยังไม่ซับซ้อนเพราะเป็นการเริ่มต้นจากหน่วยเล็กก่อนแล้วค่อยขยายออกไป ความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานที่จะประสานงานกันก็เป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีส่วนต่อการประสานงานภายใน ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดเป็นผู้เข้าใหม่และพบกับสภาพแวดล้อมใหม่ จึงมีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น และในขณะเดียวกัน ผลตอบแทนทั้งที่เป็นรายได้และสวัสดิการโดยทั่วไปอยู่ในเกณฑ์ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ทั้งตำแหน่งงานว่างก็มีอยู่มาก จึงเป็นการเปิดโอกาสให้แก่วัยที่มีความสามารถสูงอย่างเต็มที่ การจัดตั้งและขยายหน่วยงานเป็นขั้น ๆ ตามความจำเป็นและปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น นับว่าเป็นผลดีต่อการประสานงานของแต่ละหน่วยงานอีกทางหนึ่ง

ปัญหาของการประสานงานโดยส่วนรวมก็มีบ้าง โดยเฉพาะส่วนหนึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากคนใหม่ยังไม่คุ้นเคยกับงานขององค์การ เพราะฉะนั้น จึงยังไม่ทราบฐานะและหน้าที่ความรับผิดชอบของตนในองค์การ เพราะบางครั้งไม่อาจจะมอบหมายให้แน่นอนได้ การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบเป็นไปตามปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น เมื่อเกิดปัญหาใหม่ ๆ ขึ้น ซึ่งบางครั้งก็เป็นปัญหาความเกี่ยวกับหลายหน่วย เลยไม่ทราบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายใดเป็นผู้รับผิดชอบ มอครั้ง จึงทำให้เกิดความซุกซลักทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ ซึ่งก็นับได้ว่าเป็นปัญหาของการประสานงานของการดำเนินการครั้งแรก ๆ และเป็นไปในลักษณะชั่วคราว เท่านั้น แต่หลังจากที่มหาวิทยาลัยตั้งมาได้ระยะหนึ่ง หน่วยงานต่าง ๆ ก็ได้ขยายและแยกตัวออกไปซึ่งก่อให้เกิดสภาพการทำงานของแต่ละหน่วย มีลักษณะต่างคนต่างอยู่มากขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานต่อหน่วยมีน้อยลง สิ่งเหล่านี้ อาจจะเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาการประสานงานภายในในอนาคตต่อไป

การทำงานในลักษณะ team work

ผลสำเร็จของการดำเนินการก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง ที่สำคัญส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการทำงานที่เรียกว่า team work แม้ว่าองค์การได้บุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ ก็มีความแตกต่างกันทั้งวัย คุณวุฒิและประสบการณ์ แต่ก็สามารถร่วมงานกันได้ดี ทำให้มหาวิทยาลัยเปิดได้ทันตามกำหนดและเจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ

ปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนทำให้เกิด team work ในการปฏิบัติงาน คือ กลุ่มบุคคลที่เป็นตัวจักรสำคัญในการก่อตั้งองค์การเคยรู้จักหรือเคยร่วมงานกันมาก่อน การแบ่งงานในกันต่าง ๆ จึงเหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล การดำเนินการในระดับคณะในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลก็ดำเนินการทำนองเดียวกัน คือผู้ปฏิบัติงานในระยะแรก ๆ ส่วนหนึ่งเคยปฏิบัติงานรวมกันหรือรู้จักกันมาก่อน

การที่ผู้นำองค์การใช้อำนาจเด็ดขาดในการปกครองบังคับบัญชาที่มีส่วนช่วยให้การทำงานแบบ team work มีประสิทธิภาพภายในเวลาอันรวดเร็ว การวิพากษ์วิจารณ์การก่อตั้งมหาวิทยาลัยในลักษณะที่เป็นไปในทางนิเสธก็เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มความสามารถ ประกอบกับในระหว่างการสรรหามูลค่ามาปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยได้เปิดดำเนินการแล้ว ผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความเสมอภาคในการปฏิบัติงานหนักและเบ่งยากรวมกันทำให้เกิดความรู้สึกเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ทำให้การทำงานเป็น team work เกิดขึ้นในระยะแรกที่ก่อตั้งมหาวิทยาลัย

ขอเสนอแนะ

การปรับปรุงแก้ไขการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยรามคำแหง อาจจะทำได้ในขณะนี้หลังจากการดำเนินงานมานานพอสมควรแล้ว โดยพิจารณาปรับปรุงเกี่ยวกับการสรรหาบุคคล การส่งเสริมขวัญปฏิบัติงาน การพัฒนาความสามารถของบุคคล และการจัดสวัสดิการต่าง ๆ

การปรับปรุงวิธีการสรรหาบุคคล

ลักษณะของการดำเนินงานสรรหาบุคคล ระหว่างปี พ.ศ. 2514-2515 เป็นที่น่าสังเกตว่า ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวกับกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรในมหาวิทยาลัยและระบบอุปถัมภ์ได้เป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาตัวบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้เข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ การแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลที่มีคุณวุฒิในตำแหน่งทางวิชาการจำนวนมากเป็นการดำเนินการเพื่อให้ถูกต้องตามตัวบทกฎหมายเท่านั้น เพราะผู้รับบทบาทในการตัดสินใจที่แท้จริงคือผู้นำขององค์การ หรืออธิการบดีนั่นเอง อย่างไรก็ตามการสรรหาบุคคลตามวิธีการดังกล่าวนี้ ในระยะที่ก่อตั้งองค์การใหม่ อาจจะมีความสำเร็จและความจำเป็น และหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพราะการระดมบุคคลเป็นจำนวนมากและจากแหล่งต่าง ๆ กันก็จำเป็นจะต้องอาศัยความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นด้วยการรู้จักและคุ้นเคยกันมาก่อน ตลอดจนการที่มีผู้รับรองที่ทางมหาวิทยาลัย เชื่อถือกันว่ามีส่วนช่วยให้การมอบหมายงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และเป็นทางหนึ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยได้บุคคลมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ เป็นจำนวนมากภายในเวลาไม่นานนัก

แต่การสรรหาโดยวิธีการดังที่กล่าวนี้ ได้ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน กล่าวคือ ความสัมพันธ์หรือความใกล้ชิดกันเป็นส่วนตัวหาได้สิ้นสุดลงแต่การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งเพียงเท่านั้น การปฏิบัติงานต่าง ๆ ก็เป็นไปในลักษณะที่มีความผูกพันกันอยู่ ความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกันนี้มีส่วนทำให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นการแตกแยกภายในขององค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ขึ้น อันเป็นเครื่องบั่นทอนความสามัคคีระหว่างผู้ปฏิบัติงาน

ด้วยกัน กลุ่มต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ ทำให้เกิดการชิงดีชิงเด่น อิจฉาริษยาและความขัดแย้ง ที่ละน้อย จนกระทั่งกลายเป็นปัญหาแตกแยกและปัญหาต่าง ๆ ที่เห็นได้ชัดในเวลาต่อมา ปัญหาเหล่านี้พอจะกล่าวได้ว่าเป็นผลสืบเนื่องมาจากระบบและวิธีการสรรหาที่มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการมาแล้วนั่นเอง

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงควรจึงควรที่จะปรับปรุงแก้ไขระบบและวิธีการสรรหาบุคคล เพื่อเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเสียใหม่ โดยพิจารณาให้ความสำคัญกับระบบคุณธรรม (merit system) อย่างแท้จริง การใช้ระบบอุปถัมภ์และการให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนตัว ควรนำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในระยะแรกของการก่อตั้งองค์กร การสรรหาบุคคลในลำดับต่อไป มหาวิทยาลัยมีเวลาเตรียมการและวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลได้พอสมควร การนำระบบคุณธรรมมาใช้เพื่อการสรรหาบุคคล จึงไม่น่าจะมีอุปสรรคแต่อย่างใดและจะเป็นผลดีต่อองค์กรโดยรวมด้วย เพราะเป็นระบบที่ให้โอกาสเสมอภาคกัน

การปรับปรุงวิธีการสรรหาโดยยึดหลักคุณธรรม ควรจะปรับปรุงตั้งแต่การประกาศรับสมัครโดยเปิดดำเนินการให้กว้างขวางและให้ถึงแหล่งที่จะได้บุคคลที่มีคุณสมบัติตามต้องการ การทดสอบมาตรฐานความรู้และคุณสมบัติอื่น ๆ อันเป็นรากฐานของระบบคุณธรรม ควรเป็นการสอบเพื่อวัดความสามารถของบุคคลที่จะทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งที่จะบรรจุ และควรที่จะแยกแยะงานในแต่ละตำแหน่งโดยละเอียด หรือที่เรียกว่า job analysis เพื่อจะได้ทราบว่ามืงานที่จะต้องทำอะไรบ้าง และจำเป็นจะต้องมีความรู้และคุณสมบัติอย่างไรเป็นพิเศษบ้าง

การคัดเลือกผู้มีคุณวุฒิสูงเพื่อบรรจุในตำแหน่งทางวิชาการก็ควรให้ดำเนินการเพื่อคัดเลือกอย่างแท้จริง ไม่ใช่เป็นการคัดเลือกที่จนวนบุคคลที่เข้าทำการคัดเลือกเท่ากับจำนวนตำแหน่งที่จะบรรจุ เหมือนกับที่เคยทำมาแล้ว การแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อคัดเลือกบุคคลควรพิจารณาผู้ที่เหมาะสมและมีคุณวุฒิที่สามารถจะเลือกเฟ้นบุคคลได้อย่างแท้จริงและขณะเดียวกันก็ควรจะให้อำนาจในการพิจารณาตามกฎหมายด้วย ไม่ใช่เป็นการแต่งตั้งขึ้นเพื่อ

ใหญ่ที่ต้องตามกฎหมาย การประกาศผลการสอบคัดเลือกและการคัดเลือก ควรจะดำเนินการในลักษณะที่คล้ายคลึงกันกับการสอบแข่งขัน คือ ควรจะประกาศรายชื่อบุคคลที่สอบได้ หรือที่เรียกว่า **eligible list** มีใบประกาศเฉพาะบุคคลที่จะได้รับการบรรจุเท่านั้น

ในกรณีที่ทางสาขาวิชาเปิดรับสมัครบุคคลโดยทั่วไปแล้วปรากฏว่าไม่อาจจะหาตัวบุคคลมาได้ มหาวิทยาลัยก็ควรให้ความสนใจกับการผลิตบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการเสียเอง เช่น อาจจะส่งเสริมให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วและมีคุณสมบัติที่เหมาะสมมีโอกาสไปศึกษาต่อเพิ่มเติม หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถให้ทุนใดทั้งหมดก็ควรจะให้เป็นบางส่วนหรือไม่ก็ควรจะช่วยเหลือในรูปเงินกู้โดยให้ออนชำระได้ และในขณะที่ยังไม่มีตำแหน่งว่าง มหาวิทยาลัยก็ควรที่จะเปิดโอกาสให้มีการสมัครงานก่อนมีตำแหน่งว่างได้ (**anticipatory recruitment**) โดยมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยเฉพาะ

ในการดำเนินการสอบแข่งขันและสอบคัดเลือกแต่ละครั้งควรจะให้ผู้ที่มีความชำนาญในด้านการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้วย

ปัจจัยที่บั่นทอนขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยพอจะนับได้ว่ามีส่วนบั่นทอนขวัญของผู้ปฏิบัติงาน คือ

1. ระบบและวิธีการสรรหาตลอดจนการบรรจุแต่งตั้งตามที่ใดพิจารณาแล้วนั้น ได้มีส่วนทำให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ในลักษณะที่ไม่เป็นทางการขึ้น บางกรณีได้ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน ผลของการรวมกลุ่มนั้นได้มีส่วนบั่นทอนขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ในบางหน่วยในเวลาต่อมา

2. ความยืดหยุ่นของนโยบายและวิธีปฏิบัติอันเป็นผลมาจากการดำเนินงานขององค์การที่จัดตั้งขึ้นใหม่ กฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติบางอย่างได้กำหนดหรือวางไว้โดยแน่ชัดก่อนการเปิดมหาวิทยาลัย เมื่อมหาวิทยาลัยเปิดดำเนินการมาได้ระยะหนึ่ง จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นโดยฉับพลันโดยเหตุที่ลักษณะของการดำเนินการศึกษาและสภาพของนักศึกษาแตกต่างจากมหาวิทยาลัยอื่นโดยทั่วไป เพราะฉะนั้น การดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหามิอาจบางกรณีได้ก่อให้เกิดช่องว่างในการปฏิบัติตามกฎระเบียบและ

ข้อบังคับที่วางไว้ สิ่งเหล่านี้ได้มีส่วนทำให้ปฏิบัติการมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บริหาร โดยเฉพาะผู้ที่ปฏิบัติงานใหม่บางรายเกิดความเฉื่อยชาและเบื่อหน่ายต่องานที่ปฏิบัติอยู่ วิชาทฤษฎีการตัดสินใจนั้นหาผู้บังคับบัญชาในระดับสูงขึ้นไป เหล่านี้เป็นต้น

3. สภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงานบางหน่วยยังไม่ได้รับการปรับปรุงเท่าที่ควร โดยเฉพาะในด้านความสะดวกสบาย และการถ่ายเทของอากาศ เพราะเป็นอาคารเก่าซึ่งสร้างขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อื่น เพราะฉะนั้น ในบางวันที่อากาศร้อน โดยเฉพาะในภาคบ่าย ประกอบกับความทรุดโทรมและอุดุดของตัวอาคาร ทำให้ปฏิบัติการขาดความกระตือรือร้น และเฉื่อยชาในการปฏิบัติหน้าที่ จนถึงกับบางคนหนีงานหรือย้ายสถานที่ทำงานชั่วคราวเพราะสภาพแวดล้อมของสถานที่ไม่เอื้ออำนวย การปรับปรุงสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ มหาวิทยาลัยจะให้ความสนใจอยู่บ้าง แต่ก็ให้ความสำคัญน้อยกว่าปัญหาอื่น ๆ เนื่องจากมีปัญหาที่สำคัญมากกว่านี้อยู่อีกหลายประการ เช่น ห้องเรียนที่จะบริการนักศึกษาซึ่งจะต้องแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างรีบด่วน

4. ปัญหาของรายได้และผลประโยชน์ตอบแทน รายได้ในที่นี้หมายถึงรายได้พิเศษที่ได้รับนอกเหนือจากเงินเดือนซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันส่วนหนึ่ง และลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับที่เคยได้รับในระยะแรกอีกส่วนหนึ่ง รายได้ที่แตกต่างกัน คือ ระหว่างกลุ่มผู้ทำหน้าที่งานธุรการและวิชาการ ในกลุ่มผู้ทำหน้าที่การสอนเหมือนกันก็มีลักษณะที่แตกต่างกันออกไปอีกตามจำนวนของนักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในแต่ละสาขาวิชาของแต่ละภาคเรียน รายได้ดังกล่าวนี้เป็นรายได้ตอบแทนจากการจำหน่ายตำราเรียน การตรวจข้อสอบ การจัดทำแผนปฐวีค่าบรรยาย เหล่านี้เป็นต้น สำหรับรายได้ที่ลดลงจากที่เคยได้รับในระยะแรก ได้แก่ ค่าพาหนะ ซึ่งเคยจ่ายให้ข้าราชการชั้นจัตวาคนละ 100 บาท ชั้นตรีคนละ 125 บาท ชั้นโทคนละ 150 บาท และชั้นเอกคนละ 175 บาท เป็นประจำทุกเดือนนั้น ได้งดจ่ายให้ข้าราชการตั้งแต่ชั้นตรีขึ้นไปตั้งแต่เดือนกันยายน พ.ศ. 2515 เป็นต้นมา ส่วนชั้นจัตวา งดจ่ายให้เดือน

พฤษภาคม พ.ศ. 2516 นอกจากนี้ได้แก่การให้คาตอบแทนในการตรวจสอบก็ได้เปลี่ยนวิธีการไป โดยในระยะแรก ภาคเรียนที่ 1 และ 2 ปีการศึกษา 2514 มหาวิทยาลัยใช้วิธีนำรายไคทั้งหมดมารวมกันแล้วเฉลี่ยให้แก่อาจารย์และข้าราชการฝ่ายธุรการตั้งแต่ชั้นตรีขึ้นไปไคมากน้อยลดหลั่นกันไปตามลำดับชั้น ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้ทำให้ผู้สอนจำนวนมากเห็นว่าไม่เป็นธรรม ต่อมาผู้บริหารจึงได้เปลี่ยนแปลงวิธีการใหม่ คือ พิจารณาให้คาตอบแทนโดยถือผู้ทำหน้าที่สอนที่แท้จริงเป็นหลัก วิธีนี้ทำให้ผู้สอนส่วนใหญ่ได้รับคาตอบแทนมากขึ้นกว่าเดิม และก็มีผู้สอนอีกจำนวนหนึ่งได้รับคาตอบแทนลดลงจากเดิม สำหรับผู้ที่มีไคมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการสอนนั้น ก็ได้รับคาตอบแทนน้อยลงกว่าเดิมอีกเช่นเดียวกัน การให้คาตอบแทนตามวิธีใหม่นี้มีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานอีกส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้ที่ได้รับคาตอบแทนลดน้อยลง ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความขอยหยอนและไม่เต็มใจอุทิศตนให้แก่หน่วยงานเต็มที่เหมือนแต่ก่อน

5. ระบบการสื่อสารติดตอกภายในในระยะต่อมาไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ทั้งนี้เป็นเพราะองค์การต้องขยายตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อสนองความต้องการในคานการให้บริการและให้การศึกษาแก่นักศึกษา ซึ่งมีปริมาณมากอยู่แล้วและยังรับนักศึกษาเข้าใหม่เพิ่มเติมอีกปีละมาก ๆ ทุกปีอีกด้วย เมื่อปริมาณงานและจำนวนบุคคลในองค์การเพิ่มมากขึ้น ผู้บังคับบัญชายอมไม่มีโอกาสจะพบปะกับผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ไคทั่วถึง เพราะต้องรับผิดชอบงานทั้งคานการสอนและการบริหารไปพร้อมกัน การสื่อสารติดตอกคงปล่อยให้คานไปตามสายการบังคับบัญชา บางกรณีทำให้เกิดความลาซา ไม่ทันกับเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานขาดความมั่นใจในการปฏิบัติหน้าที่ เพราะความสับสนและลาซาของระบบการสื่อสารติดตอกภายในนั่นเอง

6. สภาพการทำงานด้วยความตึงเครียด ในลักษณะที่ต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน และความแตกต่างในสัดส่วนของปริมาณงานในแต่ละหน่วย โดยเฉพาะในฝ่ายธุรการทุกคน มีจำนวนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันมากนัก แต่ปริมาณงานของแต่ละหน่วยแตกต่างกันมาก เจ้าหน้าที่ที่อยู่ในคณะที่มีนักศึกษาเป็นจำนวนมากกว่าก็ต้องปฏิบัติงานหนักกว่า ดังนั้นจึงทำให้หน่วยงานบางหน่วยต้องปฏิบัติงานหนักตลอดปี ทั้งนี้รวมทั้งอาจารย์ผู้สอนด้วย ซึ่งบางคนจะต้องสอนวิชาบังคับที่นักศึกษาทุกคนจะต้องเรียน เพราะฉะนั้น จึงมีนักศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบในบางภาคเรียนนับเป็นจำนวนหมื่น ในขณะที่ผู้สอนบางคนมีนักศึกษาเพียง 10 คน โดยเหตุที่สภาพการทำงานของผู้ที่สอนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเพิ่มขึ้นตามจำนวนนักศึกษา เพราะฉะนั้น จึงไม่ก่อให้เกิดปัญหาข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานมากนัก แต่สำหรับตำแหน่งอื่น สภาพของการทำงานที่ตึงเครียดในลักษณะที่ต่อเนื่องกันตลอดทั้งปี รวมทั้งสภาพของความรับผิดชอบที่แตกต่างกันมากระหว่างหน่วยงานและตัวบุคคล ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคนเกิดความเบื่อหน่ายต่องานที่หนักและจำเจ เกิดความรู้สึกว่าผู้ที่ดำรงตำแหน่งเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันและได้รับเงินเดือนเท่ากันหาได้มีปริมาณงานเท่ากันไม่ ความจำเจของงานเกิดขึ้นเพราะปริมาณงานมีมาก จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีโอกาสคิดที่จะปรับปรุงงานให้ดีกว่าที่ควร

7. ผู้บังคับบัญชาบางคนขาดประสบการณ์และความเจนจัดในด้านการบริหาร ยังฝังอยู่กับทัศนะเก่า ๆ ไม่ยอมเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานของตนให้เหมาะสมกับลักษณะงานใหม่ที่ศึกษาน เพราะงานบางอย่างยังไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ลักษณะของงานที่ทำบางอย่างเป็นงานใหม่ ผู้บังคับบัญชาไม่มีประสบการณ์ ขาดมนุษยสัมพันธ์และความเจนจัดในงานที่รับผิดชอบ ประกอบกับไม่มีเวลาในการวางแผนอย่างรัดกุม เพราะฉะนั้นจึงทำให้การวินิจฉัยสั่งการบางอย่างผิดพลาด ก่อให้เกิดปัญหาแทรกซ้อนขึ้นมาอีก บางกรณีทำให้ผู้บังคับบัญชาขาดความเลื่อมใสศรัทธา มีความรู้สึกเบื่อหน่ายงานที่ปฏิบัติ และเอือมระอา ผู้บังคับบัญชาของตน

8. ปัญหาเกี่ยวกับนักศึกษา การดำเนินนโยบายในด้านการบริหารงานบางอย่างผิดพลาดก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกันขึ้น และได้ขยายขอบเขตออกไปสู่นักศึกษา จนกระทั่งกลายเป็นความขัดแย้งและเกิดความไม่สงบขึ้นภายในมหาวิทยาลัย ทำให้เกิดความระส่ำระสายในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน สภาวะดังกล่าว ทำให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วเสียขวัญและกำลังใจ ขาดความรับผิดชอบที่มั่นคงในการปฏิบัติงาน แม้กระทั่งผู้ที่ถูกทรมานตามให้รับตำแหน่งผู้บริหารชั้นสูงบางตำแหน่งยังเกิดความลังเลใจ

9. การบรรจุบุคคลให้ดำรงตำแหน่งไม่ตรงหรือเหมาะสมกับคุณวุฒิของแต่ละบุคคล เป็นความจำเป็นในระยะแรกเพราะบางตำแหน่งไม่อาจจะกลั่นกรองบุคคลให้ได้เหมาะสมกับลักษณะของงานที่แท้จริง เพราะมีความจำเป็นที่จะใช้คนที่ได้มาในทันที ประกอบกับการบรรจุบุคคลบางหน่วยหรือบางตำแหน่งไม่ได้มีการวิเคราะห์งานก่อน ดังนั้น จึงไม่อาจจะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งงานบางตำแหน่งหรือบางกรณีก็บรรจุให้ดำรงตำแหน่งหนึ่งกลับให้ไปปฏิบัติงานอีกอย่างหนึ่ง หรือไม่ก็ให้ไปช่วยงานบางหน่วยไปพลางก่อน ในขณะที่ขาดแคลนบุคคล แม้เวลาล่วงเลยมาแล้วก็หาได้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นการบำรุงขวัญกันตามสมควรไม่ คงปล่อยให้เป็นเรื่องเลยตามเลย เพราะฉะนั้น บางคนจึงตกอยู่ในสภาพที่จำเป็นต้องทนอยู่ เพราะไม่อาจจะโยกย้ายไปที่อื่นได้

การปรับปรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงาน

1. ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและวิธีปฏิบัติต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงและปัญหาที่เกิดขึ้น การปรับปรุงหรือแก้ไขกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ดังกล่าวนี้ควรจะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในมากที่สุด โดยจัดให้มีการประชุมปรึกษาหารือหรือจัดสัมมนาปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทั้งฝ่ายธุรการและฝ่ายวิชาการ ไม่ใช่ให้ผู้บริหารชั้นสูงเป็นผู้ตัดสินใจและกำหนดกฎเกณฑ์แต่ฝ่ายเดียว และหากจะให้ นักศึกษามีส่วนร่วมด้วยโดยการสัมภาษณ์หาข้อเท็จจริงซึ่งอาจจะทำได้ในระหว่างที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้นักศึกษามาลงทะเบียนเรียน หรือออกแบบสอบถาม เป็นต้น วิธีการเหล่านี้ย่อมจะทำให้ได้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานมากยิ่งขึ้น

2. การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน โดยคำนึงถึงความ สะดวกสบาย ถูกสุขลักษณะ สง่างามที่กึกก้องและมีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่เหมาะสม และ เกื้อกูลต่อการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมเพื่อจะได้ผลิตผลงานทางวิชาการอันเป็นงานสร้างสรรค์ การให้บริการ ตลอดจนความสัมพันธ์กับนักศึกษา

3. ปรับปรุงระบบการสื่อสารติดต่อให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะระบบ (downward communication) การตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง นโยบายที่สำคัญ ๆ ของผู้บริหาร ควรจะให้ผูปฏิบัติกรได้รับข่าวสารโดยรวดเร็ว เพราะ การอาศัยการสื่อสารตามระบบ คือ ถูกระเบียบแบบแผนและสายการบังคับบัญชามากเกินไป เหมือนกับองค์การที่ตั้งมั่นคงถาวรแล้วนั้น ในองค์การใหม่อาจทำให้เกิดช่องว่างของการ สื่อสารติดต่อซึ่งไม่เป็นผลดีกับองค์การที่มีลักษณะต้องเปลี่ยนแปลงโครงสร้างให้สอดคล้องกับ ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจความสัมพันธ์ระหว่าง ผูปฏิบัติงานภายในองค์การ และควรส่งเสริมให้ผูปฏิบัติงานแต่ละหน่วยได้มีโอกาสพบปะ กันบ้าง มีช่องทางคนต่างอยู่ การพบปะกันเป็นส่วนตัว อาจจะทำได้โดยการจัดกิจกรรม ต่าง ๆ เช่น การประชุม สัมมนา และกิจกรรมที่สนุกเพลิดเพลินอื่น ๆ เป็นต้น เป็นการ สร้างบรรยากาศให้ผูปฏิบัติงานตามหน่วยต่าง ๆ มีโอกาสได้พบปะกันเป็นส่วนตัวด้วยความ สัมผัสใจได้เป็นครั้งคราว นอกจากนี้ ควรปรับปรุงการสื่อสารติดต่อทั้งในแง่เนื้อหา รูปแบบ ใหน่าอ่าน และระบบการส่งข่าวสารที่สำคัญ ๆ ซึ่งควรจะให้รวดเร็วกว่าที่เป็นอยู่

4. การปรับปรุงสภาพหรือระบบการทำงาน โดยที่มหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษา ไม่จำกัดจำนวน ในขณะที่เดียวกันขีดความสามารถและจำนวนผูปฏิบัติงานมีจำกัด ไม่สมคูลย์ กับจำนวนนักศึกษาที่มีอยู่และเพิ่มขึ้น เพราะฉะนั้น จึงควรพิจารณาขยายอัตราเพื่อเพิ่มจำนวน ผูปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับปริมาณงานของแต่ละหน่วย เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาการทำงาน หนักตลอดทั้งปี และยังคงช่วยลดความตึงเครียดในการปฏิบัติงานด้วย ในกรณีของการปฏิบัติงาน

ที่จำใจ ช้ำซาก อาจจะทำให้มีการผลักดันเปลี่ยนแปลงหน่วยงานที่ปฏิบัติกันบ้างในบางระดับ ทั้งภายในและระหว่างหน่วยงาน สำหรับอาจารย์ผู้สอนควรจะได้มีเวลาหยุดพักเพื่อพิจารณาผลงานของตน และจะได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้า วิจัยเพิ่มเติม ช่วยให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

5. การปรับปรุงรายได้พิเศษ ควรจะให้มีการแบ่งปันกันโดยทั่วถึงและไม่มีความแตกต่างกันมากเกินไป โดยเฉพาะในตำแหน่งที่มีหน้าที่คล้ายคลึงกันในทางวิชาการ ควรจะกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำที่ทุกคนจะต้องได้รับโดยเท่าเทียมกัน เช่น คติกาตอบแทนให้ตามจำนวนหน่วยกิตที่สอนเหมือนกับที่จ่ายให้ในภาคฤดูร้อน เป็นต้น ส่วนรายได้ขั้นสูงก็ควรกำหนดให้พอสมควรในแต่ละภาค มีไข่อ้อยให้คนที่ได้มากก็คงได้อยู่นั้นตลอดไปในขณะที่คนอื่น ๆ ไม่มีโอกาสได้รับหรือจะได้รับบ้างก็แค่เพียงเล็กน้อย

สำหรับค่าตอบแทนในการจำหน่ายตำราเรียน ควรจะได้แก้ไขปรับปรุงการจ่ายใหม่ คือมหาวิทยาลัยควรจ่ายเป็นเงินก้อนจำนวนหนึ่งเพื่อตอบแทนให้สำหรับอาจารย์ผู้ยากมันเขียนตำราหรือวิจัย ส่วนลิขสิทธิ์ในการพิมพ์เป็นของมหาวิทยาลัย รายได้หรือผลกำไรในโอกาสต่อ ๆ ไปควรจะให้เขาเป็นเงินสวัสดิการในด้านต่าง ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดตามความเหมาะสม ปัจจุบันหากอาจารย์ผู้สอนคนใดได้รับมอบหมายให้สอนภาคละหนึ่งหรือสองวิชาก็มีรายได้จากส่วนแบ่งการจำหน่ายตำราเรียนที่ตนเป็นผู้เขียนในวิชานั้น ๆ ด้วย ก็นับว่ามีรายได้พอสมควร ยิ่งไปกว่านั้น หากได้สอนวิชาบังคับรวมทั้งนักศึกษาทุกคนจะต้องเรียนด้วยแล้ว ก็จะมีรายได้ตอบแทนพิเศษอยู่ในเกณฑ์ที่เดียว

การพัฒนาศักยภาพของบุคคล

การที่มหาวิทยาลัยสามารถสรรหาบุคคลได้ตามเงื่อนไขและความต้องการเป็นส่วนใหญ่แล้วก็ตาม แต่บุคคลที่องค์การได้มาเหล่านี้ก็มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถต่อไปอีก ซึ่งอาจจะดำเนินการได้เกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้



1. การปรับปรุงหน่วยงานบริหารงานบุคคลให้หันหน้ามารับผิดชอบในขอบเขตที่กว้างขวางกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งให้ความสำคัญเฉพาะการบรรจุแต่งตั้ง เลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน ฯลฯ ซึ่งเป็นแบบเก่าตามตัวบทกฎหมายให้เป็นไปในลักษณะค่านส่งเสริมตัวบุคคล (positive) เพื่อจะได้เป็นหน่วยงานกลางสำหรับการวางแผนและปรับปรุงงาน ตลอดจนการประสานงานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลที่องค์การสามารถสรรหาได้ และในขณะเดียวกันก็จะให้มีโอกาสศึกษาหาวิธีการที่ดีที่สุดที่จะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเพิ่มเติมอีกในอนาคต

2. การให้ทุนศึกษาต่อเพิ่มเติม โดยที่มหาวิทยาลัยมีนโยบายที่จะให้ผู้สำเร็จการศึกษาชั้นมหาบัณฑิตขึ้นไป เป็นผู้บรรยายในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องหรือถ้ามีคุณวุฒิที่ต่ำกว่านั้นก็จะต้องมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและมีชื่อเสียงในการใช้วิชาชีพนั้น ๆ มาพอสมควร นโยบายดังกล่าวมีส่วนทำให้ผู้ดำรงตำแหน่งทางวิชาการในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำเป็นต้องคืนเงินชดเชยเพื่อการศึกษาต่อเพิ่มเติม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมในด้านการพัฒนาบุคคลและเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดจากตัวผู้ปฏิบัติงานเอง เพราะฉะนั้น มหาวิทยาลัยควรจะสนองความต้องการในการที่จะศึกษาต่อเพิ่มเติมให้ได้อย่างทั่วถึง

เพราะมหาวิทยาลัยมีจำนวนอาจารย์ไม่ได้สัดส่วนกับจำนวนนักศึกษา ดังนั้น จึงไม่อาจจะอนุญาตให้ลาศึกษาต่อเป็นจำนวนมากได้ทั้งภายในและต่างประเทศ การให้ทุนศึกษาต่อในต่างประเทศนอกจากจะมีทุนของมหาวิทยาลัย ปีละประมาณ 4-5 ทุนคงที่เคยดำเนินการมาแล้ว มหาวิทยาลัยควรจะแสวงหาแหล่งให้ทุนจากภายนอกมหาวิทยาลัยทั้งในและต่างประเทศด้วย สำหรับการศึกษาคือในมหาวิทยาลัยภายในประเทศ ในกรณีที่มีมหาวิทยาลัยไม่สามารถอนุญาตให้ลาศึกษาต่อในเวลาราชการเป็นจำนวนมากได้ ก็ควรสนับสนุนผู้ที่ศึกษาเพิ่มเติมนอกเหนือเวลาราชการ โดยให้ความช่วยเหลือทางด้านการเงินหรือสวัสดิการอย่างอื่น เช่น ช่วยเหลือในเรื่องค่าธรรมเนียมการศึกษา ค่าพาหนะเดินทาง ตลอดจนเวลาปฏิบัติราชการซึ่งไม่ควรถูกระเบียบเคร่งครัดเหมือนกับผู้ปฏิบัติงานประจำมากมายนัก และแต่ละหน่วยก็ควรจะต้องปฏิบัติในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

3. การฝึกอบรม โดยเฉพาะการอบรมปฐมนิเทศผู้เข้ารับราชการใหม่ ในโอกาสต่อไปเมื่อแต่ละหน่วยสรรหาบุคคลมาได้ ก็ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศผู้เข้าใหม่ทั้งหมดในแต่ละปี ซึ่งนอกจากเป็นการแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การแล้ว ควรจะให้ปฏิบัติงานใหม่ได้ทราบลักษณะของงานของทุกหน่วยในมหาวิทยาลัย การฝึกอบรมระดับหัวหน้างานตลอดจนระดับผู้บริหารก็ควรจะให้ความสนใจบ้าง โดยเฉพาะหัวหน้างานหรือผู้บริหารบางคนที่จะเข้ารับตำแหน่งใหม่จะได้มีโอกาสเพิ่มพูน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ และทัศนคติกับบุคคลอื่น ๆ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน ตลอดจนการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ทั้งนี้รวมถึงการจัดการประชุมหรือสัมมนาปัญหาต่าง ๆ ในทางวิชาการด้วย ซึ่งแต่ละคณะอาจจะเป็นผู้ดำเนินการได้ในเรื่องที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมการประชุมหรือสัมมนา ควรจะจัดให้มีขึ้นอย่างน้อยปีละครั้ง และหากจะจัดขึ้นภายนอกมหาวิทยาลัยได้ก็จะเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและจะช่วยลดความตึงเครียดในการทรากร่างงานหนักในแต่ละภาคหรือแต่ละปีการศึกษาด้วย

4. การวิจัย แม้ว่าจะเป็นงานที่ไม่ถึงกับจะต้องรีบดำเนินการอย่างรีบด่วนก็ตาม เพราะในปัจจุบันจะต้องแก้ไขปัญหาเรื่องตำราเรียนก่อน เท่าที่ปรากฏ มีผู้สอนบางคนเขียนตำราไม่ทันตามกำหนด อย่างไรก็ตาม ในขณะนี้ก็ควรที่จะเริ่มต้นให้ความสำคัญกับการวิจัยด้วย เพราะการเป็นผู้สอนในมหาวิทยาลัยนั้น นอกจากจะเป็นผู้มีความชำนาญหรือรู้แจ้งในทางทฤษฎีแล้ว ก็ควรจะได้มีโอกาสศึกษาค้นคว้าหาความจริงเพิ่มเติมในแต่ละสาขาวิชา ทั้งยังเป็นการหาประสบการณ์จากสังคมภายนอก และยังจะเป็นการช่วยผ่อนคลายปัญหาของผู้ที่ไม่มีโอกาสในการศึกษาเล่าเรียนต่อในชั้นสูงได้หันเหมาสนใจเกี่ยวกับงานวิจัย ซึ่งจะเป็นการช่วยสร้างชื่อเสียง เป็นประโยชน์ต่อการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนได้อีกทางหนึ่งเช่นเดียวกัน การส่งเสริมงานวิจัยนับว่ามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาบุคคล และทั้งยังเป็นการประหยัดกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับการให้ทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ ซึ่งมหาวิทยาลัยไม่สามารถจัดให้แก่ทุกคนได้อย่างทั่วถึง การริเริ่มงานวิจัยจึงเป็นการเตรียมลูทางไว้สำหรับแก้ปัญหาในอนาคต

การจัดสวัสดิการ

ปัญหาที่ควรจะแก้ไขในค่านสวัสดิการ ประกอบด้วย

1. การจัดให้มีสถานที่รับประทานอาหาร โดยเฉพาะสำหรับอาจารย์และข้าราชการไม่ควรจะให้ปะปนย้อย่างกับนักศึกษาและสถานที่ดังกล่าวนี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นสถานที่หรูหราโอโถงมากนัก ขอเพียงแต่จัดให้เป็นสัดส่วนและมีสง่า สมเกียรติบ้างตามสมควร และอาจจะใช้เพื่อวัตถุประสงค์อื่นอีก เช่นเป็นสถานที่พบปะ สังสรรค์ ประชุมปรึกษาหารือ ตลอดจนสัมมนาปัญหาต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อการสื่อสารติดต่อและช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ในระยะต่อไปอาจจะจัดเป็นรูปสโมสรและสวัสดิการในรูปต่าง ๆ เช่น จำหน่ายสินค้าที่จำเป็นแก่การครองชีพในราคาถูก เหล่านี้เป็นต้น

2. การจัดยานพาหนะรับส่ง ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากประสบปัญหา คือไม่มีพาหนะเดินทางมาปฏิบัติงาน จะอาศัยเพียงรถประจำทางก็เป็นเรื่องลำบาก เพราะมีนักศึกษาจำนวนมาก หากมหาวิทยาลัยจะจัดยานพาหนะรับส่ง เป็นกรณีพิเศษเหมือนกับที่บางองค์การกระทำอยู่ก็อาจจะช่วยบรรเทาความเดือดร้อนได้มาก

3. ในระยะยาว ควรวางแผนเพื่อริเริ่มขยายงานในเรื่องที่เกี่ยวกับสวัสดิการ ในรูปอื่นเพิ่มขึ้น เป็นต้นว่า การจัดสวัสดิการเงินกู้ โดยให้ผ่อนชำระในระยะยาวแก่อาจารย์ ผู้ประสงค์จะศึกษาต่อเพิ่มเติมหรือเพื่อบรรเทาความเดือดร้อนต่าง ๆ รวมถึงการจัดโครงการที่อยู่อาศัย ตลอดจนการจัดบริการ เกี่ยวกับสุขภาพให้กว้างขวางและสะดวกสบายยิ่งขึ้น

ขอเสนอแนะบางประการดังที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดนี้ มหาวิทยาลัยอาจจะดำเนินการได้ทันที แต่บางอย่างอาจจะต้องอาศัยเวลาในการดำเนินการบ้าง เพราะมหาวิทยาลัยจะต้องแก้ไขปัญหาในส่วนที่เกี่ยวกับนักศึกษาอีกซึ่งเป็นปัญหาสำคัญและเร่งด่วนอยู่มาก แต่ขณะเดียวกันหากผู้บริหารจะให้ความสนใจในส่วนที่เกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไปด้วยก็จะช่วยแก้หรือผ่อนคลายปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้ในอนาคต