

บทที่ 5

ปัจจัยที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

การพิจารณาปัญหาและการดำเนินงาน เกี่ยวกับการจัดตั้งและลักษณะพิเศษขององค์การ ปัญหาทั่วไปของการบริหารงานบุคคล ตลอดจนการสรรหาบุคคล เข้าทำหน้าที่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ในบทก่อน ๆ มาแล้วนั้น โดยส่วนรวมจะเห็นได้ว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหงสามารถดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้คือพอควร การวางโครงสร้างขององค์การแม้จะมีเวลาเตรียมการน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบการก่อตั้งองค์การแบบเดียวกัน แต่คณะกรรมการเตรียมการเปิดมหาวิทยาลัยก็สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้คลี่คลายลงไปได้ ตามที่กล่าวนี้เป็นเพียงการพิจารณาการดำเนินงานในระยะสั้น ส่วนในระยะยาว ผลอาจจะไม่เกิดขึ้นในทันองเดียวกันก็เป็นได้ ผลที่เกิดขึ้นในอนาคตที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับกลุ่มบุคคลที่ปฏิบัติงานในชั้นต้นนี้จะกำหนดแนวทางและดำเนินการต่อไปอย่างไร

แม้ว่าองค์การสามารถสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถและคุณวุฒิสูงได้ตามเป้าหมายเป็นจำนวนมากแล้วก็ตาม แต่ถาหากไม่สามารถใช้ทรัพยากรบุคคลที่ได้มาอย่างมีประสิทธิภาพ ผลจากการที่ได้คนดี มีความรู้ความสามารถก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การเท่าที่ควร แต่ถาพิจารณาสภาพโดยทั่วไปในมหาวิทยาลัยรามคำแหง พอจะกล่าวได้ว่า การทำงานของบุคคลที่องค์การสรรหามาได้จากแหล่งต่าง ๆ กัน และในเวลาที่ไม่พร้อมเพรียงกันนั้น บุคคลสามารถร่วมกันทำงานได้ จนทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นสำคัญ ประเด็นสำคัญที่ใครจะพิจารณาในอันดับต่อไปก็คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานดังกล่าวมาแล้ว ซึ่งได้แก่

1. การปรับตัวของบุคคลในองค์การใหม่
2. การสื่อสารติดต่อภายในองค์การและการอบรมปฐมนิเทศ
3. การประสานงาน
4. การทำงานร่วมกันเป็น teamwork

ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะได้นำมาพิจารณาในรายละเอียดเป็นลำดับไป

1. การปรับตัวของบุคคลในองค์การใหม่

มนุษย์ในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตที่ย่อมมีความจำเป็นในการแสวงหาสิ่งที่จะสามารถบำบัดความตองการของตน ในขั้นต้นอาจจะเป็นเพียงเพื่อการบำบัดความตองการทางร่างกายเท่านั้น ในขั้นสูงขึ้นมา มนุษย์ก็มีความปรารถนาที่จะปรับตัวให้เข้ากับปัจจัยที่มีอิทธิพลเหนือต่าง ๆ เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม และสภาพแวดล้อมทางจิตใจ เป็นต้น การปรับตัวเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะสนองความตองการในการสร้างความมั่นคงทางอารมณ์ ความมั่นใจในตนเอง ตลอดจนการนับถือตนเอง หรือสิ่งอื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เพราะฉะนั้น กระบวนการปรับตัวของบุคคลจึงเกิดขึ้นในลักษณะที่เป็น "...ความกกคั่นทางจิตใจต่าง ๆ เป็นต้นว่า ความวิตกหวง ความกังวลและความขัดแย้ง นอกจากนี้ยังเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบทางบุคคลิกภาพกับสิ่งที่เกิดขึ้นที่มีลักษณะทำลาย เป็นการตอบสนองในคานต่าง ๆ เช่น การก้าวร้าว การป้องกัน หรือการช่วยเหลือตนเอง หรือไม่ก็เป็นความขัดแย้งทางอารมณ์" ¹ สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นดังกล่าวนี้พอจะนำมาประกอบการพิจารณาการปรับตัวของบุคคลโดยทั่วไป

การปรับตัวของบุคคลจะเป็นผลดีหรือบรรลุผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นกับปัจจัย 2 ประการคือ "... (1) สิ่งกระตุ้นรอบ ๆ ตัวที่มีผลต่อบุคคลในระหว่างการเจริญเติบโต โดยเฉพาะอย่างยิ่งในวัยเด็กและวัยรุ่น (2) สิ่งที่ดีที่ตัวและได้รับมาซึ่งอาจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคล ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นรากฐานเชิงสร้างสรรค์ในทางความคิด ความรู้สึก และการกระทำต่าง ๆ...." ² ตามที่กล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมปรับตัวของบุคคลขึ้นอยู่กับสิ่ง

¹ Kurt Hass, Understanding Adjustment And Behavior, (New Jersey : Prentice-Hall Inc., 1970), p. 230

² Lester D. Crow, Psychology of Human Adjustment, (New York : Alfred A. Knopf, 1968), p.4

ที่เขาได้รับมาเริ่มตั้งแต่เกิด เพราะฉะนั้นบุคคลแต่ละคนจึงมีความสามารถในการปรับตัวได้แตกต่างกัน แม้แต่ที่เขาทำงานในองค์กรแล้ว บุคคลยังได้นำสิ่งที่เขาได้รับมาจากภายนอกมาควย

แต่ถ้าจะพิจารณาในแง่ขององค์กร โดยที่องค์กรเป็นที่รวมของบุคคลที่ทำงานร่วมกันและเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเดียวกัน "บางครั้งเราลืมไปว่า องค์กรเป็นผลรวมความประพฤติ (behaving) ของบุคคล บุคคลเหล่านี้ไม่ได้เป็นทั้งเครื่องมือและเครื่องจักร เพราะมีความรู้สึก ความหวัง และความกลัว มีความเจ็บป่วย ทิว โกรธ นึกหวัง สุขและโศกเศร้า การแสดงพฤติกรรมนั้นขึ้นอยู่กับอิทธิพลต่าง ๆ ซึ่งได้รับช่วงมาตั้งแต่เกิด และกระทบจากทุกทางอยู่ตลอดเวลา...." ³

โดยเหตุที่สำคัญที่จะกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้น คือสิ่งที่เขาได้รับมาก่อนการเข้ามาทำงานในองค์กร เพราะฉะนั้น เมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรแล้ว จึงไม่อาจจะแยกออกจากกันได้เด็ดขาด เพราะการอยู่ในองค์กรนั้น บุคคลก็อยู่เฉพาะเวลาส่วนหนึ่ง เวลาที่เหลือส่วนใหญ่อีกยังคงอยู่นอกองค์กรอยู่นั่นเอง เพราะฉะนั้น การรับอิทธิพลจากภายนอกจึงเป็นสิ่งที่บุคคลไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ และบางครั้งก็เป็นการรับมาโดยไม่รู้ตัวเสียด้วยซ้ำ อิทธิพลต่าง ๆ เหล่านี้หากจะพูดอีกนัยหนึ่ง ก็คือวัฒนธรรมของสังคมนั่นเอง การที่วัฒนธรรมได้มีบทบาทหรือมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลซึ่งได้ปฏิบัติงานในองค์กรก็เพราะเหตุว่า

ผู้ทำงานในองค์กรในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ย่อมได้รับอิทธิพลต่าง ๆ จากสังคมนั้น คุณค่า (values) ที่ค่านิยมแบบอย่างการใช้ชีวิตและนิสัยในการทำงานที่เป็นประเพณีในสังคมนั้นจะมีอิทธิพลเหนือการใช้ชีวิตและการทำงาน

³ Herbert A. Simon, et. al., Public Administration, (New York : Alfred A. Knopf, 1966), p.55

ของบุคคลในองค์การ ความประพฤติของบุคคลย่อมเป็นไปตามการอบรมที่เขาได้รับความเคยชินที่เขาเคยกระทำอยู่ และตามแบบอย่างหรือบรรทัดฐานทั่วไปที่เขาเห็นมีการปฏิบัติกันอยู่ในสังคม ทั้งนี้บุคคลมักจะกระทำไปโดยถือเป็นเรื่องปกติธรรมดา ไม่สงสัยในความถูกต้องเหมาะสม⁴

ตามที่กล่าวนี้ แสดงให้เห็นถึงวัฒนธรรมของสังคมได้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล และทั้ง ๆ ที่บุคคลเป็นสมาชิกหรืออยู่ในสังคมเดียวกันก็ตาม แต่พฤติกรรมของแต่ละคนก็ทำได้เหมือนกันเสียทีเดียวไม่ ทั้งนี้เป็นเพราะระดับการสังวัตวัฒนธรรมของแต่ละบุคคลแตกต่างกัน อันเป็นผลทำให้พฤติกรรมที่แสดงออกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ตามแต่บุคลิกภาพของบุคคล ความแตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพของบุคคลได้กลายมาเป็นส่วนหนึ่งในปัญหาของการบริหารงานของทุกองค์การ

แม้ว่าบุคคลจะได้รับหรือสังวัตวัฒนธรรมของสังคมมากน้อยเพียงใดก็ตาม แต่ครั้งเมื่อมาอยู่ในองค์การแล้ว เขาก็ไม่อาจจะแสดงพฤติกรรมได้โดยเสรี เพราะเหตุว่าภายในองค์การก็ย่อมจะมีกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ ไว้เพื่อจะกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในขณะที่ทำงานร่วมกัน จริงอยู่ ตามความเป็นจริงแล้วเราไม่อาจจะแยกบุคลิกภาพและปัญหาส่วนตัวต่าง ๆ ของบุคคลออกไปจากการทำงานในองค์การ แต่การที่บุคคลเข้ามาอยู่ในองค์การใด ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมใหม่ บุคคลก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตน เพราะว่า "..... การปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมก็เพราะสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปและพฤติกรรมชุดเดิมของเราอาจจะไม่เข้าเกี่ยวด้วยดีกับสิ่งแวดล้อม..."⁵ และในกรณีที่บุคคลไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันได้ "...บุคคลอาจจะออกจากองค์การไปเป็นการชั่วคราวหรือ

⁴ ประเสริฐ แยมกลินฟุง, "ความสัมพันธ์ของบุคคลในหน่วยงาน : การศึกษาการบริหารในแง่พฤติกรรมศาสตร์", วารสารสังคมศาสตร์ ฉบับที่ 2 (เมษายน 2515), หน้า 48.

⁵ คุ้ม ชุมสาย, จิตวิทยาในชีวิตประจำวัน, (พระนคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2508), หน้า 372.

ถาวรหากการขัดแย้งไม่รุนแรง เขาก็อาจจะพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง หรือไม่ก็ย้ายไปทำงานอย่างอื่นภายในองค์กร ซึ่งเป็นการแสวงหาโอกาสในลักษณะชั่วคราว เพื่อสร้างความพอใจให้แก่ตนเอง" ⁶ จากเหตุผล ความจำเป็น และปัญหาของการปรับปรุงตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อม ดังที่กล่าวนี้ พอจะนำมาประกอบการพิจารณาการปรับตัวของบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งมีส่วนส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน โดยจะแยกพิจารณา ดังนี้

1. การปรับตัวให้เข้ากับผู้นบังคับบัญชา ผู้นบังคับบัญชาในที่นี้หมายถึง ผู้มีอำนาจทั้งโดยตรงและโดยอ้อมในการที่จะให้คุณและโทษแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานที่เข้ามาโดยการบรรจุใหม่ ซึ่งจะต้องได้รับการบรรจุให้ทดลองปฏิบัติราชการตามระเบียบเสียก่อน และผู้นบังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ จะเป็นผู้เสนอความเห็นในการทดลองปฏิบัติราชการเพื่อจะได้เปลี่ยนฐานะเป็นข้าราชการพลเรือนสามัญต่อไป การทดลองปฏิบัติราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีความสำคัญไม่น้อยทีเดียว โดยเฉพาะผู้ทำหน้าที่ทางด้านธุรการ ปรากฏว่าบางคนได้ทดลองปฏิบัติราชการจนครบปี และบางคนต้องออกไปเพราะไม่ได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการสามัญ สำหรับผู้ที่ขอโอนมาจากหน่วยราชการอื่น ผู้นบังคับบัญชาในระดับผู้บริหารก็มีส่วนในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ คว

การที่ผู้นบังคับบัญชาและผู้บริหาร หรือผู้นำขององค์กร มีบทบาทสำคัญที่จะให้คุณและโทษแก่ผู้ใ้บังคับบัญชานี้เอง ย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ในองค์กรจำเป็นต้องพยายามปรับปรุงตนเองให้ผู้นบังคับบัญชารักใคร่เชื่อถือ และไว้วางใจ หรืออย่างน้อยที่สุดก็พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

⁶ Chris Argyris, Personality And Organization, (New York : Harper & Row, Publishers, 1957), pp. 77 - 78.

พฤติกรรมที่แสดงออกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ส่วนหนึ่งแสดงให้เห็นคล้ายกับว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่หัวอ่อน ยอมเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาด้วยดี ช่วยให้เกิดความพร้อมเพรียงในการปฏิบัติงาน ถึงแม้จะมีบางคนอาจจะไม่เห็นด้วย แต่ในระยะแรก ๆ นั้น ยังไม่มีผู้ใดแสดงพฤติกรรมขัดแย้ง งานที่ได้รับมอบหมายก็พยายามทุ่มเท ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ในกรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติ ก็จะรายงานให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบอย่างรีบด่วน งานที่รับผิดชอบ ด้วยเหตุที่เป็นงานใหม่ ผู้ปฏิบัติงานก็มีอิสระในการเลือกวิธีปฏิบัติ โดยพยายามหาวิธีการที่ดีและเหมาะสมที่สุด ซึ่งเป็นการช่วยให้เกิดและเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน พฤติกรรมเหล่านี้นับว่าเป็นผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรใหม่

จากการสังเกตเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในบางหน่วย ประกอบกับคำกล่าวที่ว่า "...มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้เผชิญกับปัญหาอาจารย์หัวรุนแรง... โดยเหตุที่มหาวิทยาลัยไม่มีโอกาสศึกษาประวัติเกี่ยวกับอาจารย์ผู้สมัคร คณะเอียงหรือทั่วถึง ลำพังเพียงแต่คุณวุฒิ ผลการเรียน และผนวกเข้ากับความรู้จักในแง่ศิษย์อาจารย์ในระยะหนึ่งระยะใด หรือจากการแนะนำของบุคคลบางคน ก็จะไม่เพียงพอสำหรับบางกรณี" ⁷ ผู้วิจัยพอจะเชื่อได้ว่า ปัญหาของการปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชานั้นมีบ้าง และโดยการศึกษาจากเอกสารอื่น ตลอดจนสอบถามข้อเท็จจริงจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือใกล้ชิดกับผู้ที่เราออก หรือย้ายหน่วยงาน เพิ่มเติมพบว่า มีผู้ที่ออกจากองค์กรไป 5 ราย ในจำนวนทั้งหมด 8 ราย เป็นชั้นจัตวา 2 ราย ชั้นโท 5 ราย และเทียบเท่าชั้นโทอีก 1 ราย ซึ่งบุคคลเหล่านี้ได้ออกจากองค์กรหรือย้ายงานภายใน เพราะเกิดความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ หรือบุคคลอื่นหนึ่ง ก็คือบุคคลบางคนมีปัญหาในการปรับตัวในองค์กรใหม่ และจำนวนบุคคลที่เราออกหรือย้ายหน่วยงานที่กล่าวถึงนี้ เป็นเพียงจำนวนที่สามารถจะยืนยันได้ทั้งทางหลักฐานและข้อเท็จจริง และไม่ได้หมายความว่า บุคคลอื่น

⁷ อภิรมย์ น นคร, เอกสารอัดสำเนา, หน้า 5

ที่ไม่อาจจะยืนยันตามที่กล่าวแล้ว จะเป็นผู้ไม่มีปัญหาแต่ประการใด

2. การปรับตัวให้เข้ากับลักษณะของงาน โดยเหตุที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็น
องค์การที่ต้งใหม่ในลักษณะที่ไม่มีโอกาสใ้วางแผนอย่างรัดกุม เพราะมีเวลาเตรียมการน้อย
เพราะฉะนั้น ลักษณะของการทำงานในองค์การจึงมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์การทั่ว ๆ ไป
และแม้แต่มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นองค์การประเภทเดียวกันก็ตาม เพราะไม่เคยมีการก่อตั้ง
มหาวิทยาลัยใดในลักษณะเช่นเดียวกันกับมหาวิทยาลัยรามคำแหง มหาวิทยาลัยอื่น ๆ ที่ต้งใหม่
ก็มีเวลาเตรียมการและวางแผนในช่วงเวลานานพอสมควร เป็นการเริ่มต้นไปที่ละน้อยแล้ว
ค่อยขยายตัวออกไป การตั้งคณะหรือภาควิชาใหม่ก็ต้งดำเนินไปในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป คือ
มีการเสนองานไปตามลำดับขั้น และเป็นการขยายงานไปตามแผนและความก้าวหน้าของมหา
วิทยาลัย

ในกรณีของมหาวิทยาลัยรามคำแหง มีลักษณะตรงกันข้าม คือ ฝ่ายนิติบัญญัติได้ตราพระ
ราชบัญญัติให้จัดตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหงขึ้น โดยให้เปิดพร้อมกันถึง 4 คณะ และสำนักงาน
ที่เทียบเท่าคณะอีก 2 สำนัก การก่อตั้งจึงต้งดำเนินการจัดตั้งหน่วยงานทั้งหมดพร้อมกันเพื่อ
จะให้มหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษาได้ทันตามกำหนด งานในระยะแรกจึงเป็นงานควน เป็นงาน
หนัก เพราะวาปริมาณงานไม่สมมูลย์กับจำนวนบุคคลที่แต่ละหน่วยได้มา คืองานมากคนน้อย
เพราะอยู่ในระหว่างการสรรหา เป็นงานใหม่ ไม่มีใครชำนาญงานหรือรู้ปัญหาได้ดีกว่ากันเป็น
พิเศษ การวางแผนการปฏิบัติงานจึงนับว่าเป็นเรื่องยุ่งยาก

ผู้ที่เข้ามาทำงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ทั้งผู้ที่ขอโอนและผู้ที่ไม่เคยรับราชการ
ก็ตาม ก็จะต้องพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการทำงานดังที่กล่าวมาแล้ว เช่น
การปฏิบัติงานหนัก ผู้ปฏิบัติก็จะต้องมีความอดทนเป็นพิเศษ จะต้องเตรียมพร้อมอยู่เสมอเพื่อ
รับงานเร่งควน หากมีการระดมคนก็สามารถปฏิบัติงานได้ทันที แม้แต่นอกเหนือเวลาราชการ
ก็ตาม การปฏิบัติงานใหม่ บางทีก็อาจจะไม่ได้ใช้ความรู้ตรงตามที่เล่าเรียนมา ก็ต้งกล้าที่จะ

ทัศนปัญหาเฉพาะหน้าได้ การวางแผน การคาดคะเนผลและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น และการคิดปรับปรุงงาน โดยพยายามหาวิธีที่ดีที่สุดที่มีความจำเป็น โดยเหตุที่มีผู้มาสมัครเข้าเรียนมากเกินไปที่คาดหมายไว้ เพราะฉะนั้น การทำงานในระยะนี้ จะถือหลักเข้าขามเย็นขามตามที่มีผู้กล่าวถึงระบบราชการไทยโดยทั่วไป ย่อมไม่ได้

จากการสังเกต ผู้ปฏิบัติงานส่วนหนึ่ง โดยเฉพาะผู้ที่ขอโอนมาจากหน่วยราชการอื่นในระยะแรกก็มีความรู้สึกอึดอัดและหนักใจกันอยู่บ้าง เพราะยังไม่คุ้นเคยกับลักษณะของงาน ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมใหม่ แต่ก็ได้เป็นปัญหาถึงกับจะปรับเข้ากับสภาพการทำงานดังกล่าวนี้ไม่ได้ เพราะทุกคนมีความหวังและเข้าใจว่า ลักษณะงานแบบนี้ เป็นไปอย่างชั่วคราวเท่านั้น ถ้าองค์การได้คนมาเพิ่มมากขึ้น ปัญหาดังกล่าวนี้ก็คงจะหมดไป

3. การปรับปรุงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานภาพและบทบาทใหม่ การปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในข้อนี้ ได้แก่ กลุ่มที่ไ้รับการบรรจุใหม่ ส่วนใหญ่หรือเกือบทั้งหมด เป็นการเปลี่ยนสถานภาพจากการเป็นนักศึกษา มาเป็นผู้ทำหน้าที่การสอน เช่น เป็นผู้บรรยาย หรือผู้ทบทวนวิชา และเป็นผู้ทำหน้าที่ทางด้านธุรการส่วนหนึ่ง การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของกลุ่มนี้ เป็นไปในลักษณะที่ค่อนข้างจะรวดเร็ว

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เหมาะสมกับสถานภาพและบทบาทใหม่ของบุคคลกลุ่มนี้มีทั้งการเปลี่ยนพฤติกรรมส่วนตัว ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงทางด้านบุคลิกภาพ ทัศนคติ และค่านิยมต่าง ๆ เป็นต้น และการเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ซึ่งพอจะเห็นได้จากความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การใช้อำนาจเพื่อให้เป็นที่ยำเกรงและเป็นประโยชน์ต่อการปกครองบังคับบัญชา การตรงต่อเวลา และกระตือรือร้นในการทำงาน การสื่อสารติดต่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นทางการมากขึ้น เหล่านี้เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้ ถ้าพิจารณาในแง่ผลที่มีต่อการบริหารงานในองค์การ อาจจะแยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ เป็นผลดี และเป็นผลเสีย ผลดีนั้นก็คือ ทำให้บุคคลมีความ

กระตือรือร้นในการทำงาน มีความอดุสาหะและเสียสละให้ทำงานอย่างจริงจัง เพื่อจะพิสูจน์ความสามารถของตน คุณสมบัติเหล่านั้นนับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการบุกเบิกงานใหม่ในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนผลเสียส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่ยังไม่คุ้นเคยกับงานในหน้าที่ ทำให้การตัดสินใจปัญหาบางอย่างไม่รวดเร็วเท่าที่ควร การปฏิบัติงาน ขาดความยืดหยุ่น เพราะยึดระเบียบราชการมากเกินไป โดยเฉพาะทางด้านการสื่อสารติดต่อกภายในองค์กร บางครั้งก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานได้

ผลที่มีต่อบุคคลผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เท่าที่สังเกต บางรายเกิดความขัดแย้งในตัวเอง ซึ่งเป็นผลจากความไม่สมคูลย์ทางเศรษฐกิจกับสภาพและบทบาทใหม่ ในบางกรณี ก็ก่อให้เกิดความขัดแย้งส่วนตัวกับเพื่อนร่วมงานในหน่วยเดียวกัน และระหว่างหน่วยงาน

การสื่อสารติดต่อกภายในองค์กร

การสื่อสารติดต่อก นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดต่อการปฏิบัติงานในองค์กร ทั้งนี้เพราะเหตุว่า องค์กรเป็นที่รวมของบุคคลเป็นจำนวนมาก การทำงานในรูปขององค์กร จึงดำเนินไปในลักษณะที่มีการแบ่งงานกันทำ เพื่อให้เหมาะสมกับความถนัดและความสามารถของแต่ละบุคคล ตลอดจนก่อให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างทั่ว และในขณะเดียวกัน ในการดำเนินงานนั้น จะต้องให้มีการประสานงานระหว่างบุคคลและหน่วยงานที่แบ่งออกไปเหล่านั้นด้วย เพราะฉะนั้น จึงอาจจะกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของการทำงานในองค์กร จึงขึ้นอยู่กับผลแห่งความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งหมด ความร่วมมือระหว่างบุคคลและหน่วยงานภายในองค์กรจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดจึงขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารติดต่อกภายในองค์กร ว่าจะมีประสิทธิภาพมากน้อยแค่ไหน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งบุคคลไม่มีโอกาสที่จะพบปะพูดจากันตัวต่อตัวได้ทั่วถึงแล้ว การสื่อสารติดต่อกก็ยิ่งมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้น

จริงอยู่ แม้ว่าการสื่อสารติดต่อกภายในองค์กรจะเป็นเพียงเครื่องมือที่จะทำการบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เท่านั้น ก็ตาม แต่ถ้ามองการสื่อสารติดต่อกภายในองค์กรขาด

ประสิทธิภาพ ผลที่เกิดขึ้นตามมาย่อมกระทบกระเทือนต่อการประสานงานภายในองค์การ
ขวัญและกำลังใจของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนผลผลิตขององค์การโดยรวมในที่สุด เพราะ
ฉะนั้น บทบาทของการสื่อสารติดต่อภายในองค์การ "...จึงเป็นเสมือนสายใยที่จะรวม
บุคคลในองค์การให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ค่านิยม และวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์การ
จะต้องได้รับการบอกกล่าว..."⁸ ตามนัยแห่งความหมายนี้ แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการ
สื่อสารติดต่อภายในองค์การอย่างกว้าง ๆ แต่ถ้าวิจารณาในรายละเอียดแล้ว จะเห็นได้ว่า
การสื่อสารติดต่อภายในองค์การนั้น ทำหน้าที่โคธ่ายคาน เป็นต้นว่า"...1. เป็นการถ่ายทอด
ข่าวสารและความรู้จากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง ทำให้การประสานงานเกิดขึ้น 2. เป็นการ
จูงใจและกำหนดคิบุคคลปฏิบัติงานบางอย่าง เช่น เมื่อผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน
ตามโครงการต่าง ๆ 3. เพื่อสร้างทัศนคติและความเชื่อ เพื่อจะชักจูงให้เห็นประจักษ์และมี
อิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล 4. เพื่อช่วยเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมทางกายภาพและสังคม
ของบุคคล..."⁹ ตามที่กล่าวนี้ ก็แสดงให้เห็นว่า บทบาทและขอบเขตของการสื่อสารติดต่อ
มีลักษณะกว้างขวางและสำคัญต่อการปฏิบัติงานในองค์การเพียงใด

ระบบการสื่อสารติดต่อภายในองค์การ

ลักษณะการสื่อสารติดต่อภายในองค์การโดยทั่วไป อาจจะจำแนกออกได้เป็น 2 ประเภท
ใหญ่ ๆ คือ การติดต่อที่เป็นลายลักษณ์อักษรส่วนหนึ่ง และที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรอีกส่วนหนึ่ง การ
สื่อสารติดต่อทั้ง 2 ลักษณะดังที่กล่าวนี้ หากพิจารณาในแง่ระบบการส่งข่าวสาร โดยให้ความสำคัญ

⁸ John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, Public Administration,
(New York : The Ronald Press Company, 1960), p.133.

⁹ Dale S. Beach, Personnel The Management of People At work, (London :
Collier-Mcmillan Limited, 1970), p.580.

กับผู้นั้นต้นตอของข่าวสารพอจะแบ่งการติดต่อสื่อสารออกไปเป็น 3 แบบ คือ

1. การติดต่อจากบนลงล่าง ซึ่งหมายถึง การสื่อสารติดต่อที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงส่งข่าวสารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผ่านไปตามสายการบังคับบัญชา หรือบางระดับของการบังคับบัญชา เป็นการติดต่อในลักษณะที่เป็นการสั่งการ หรือแจ้งให้ทราบ มีทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและไม่เป็นลายลักษณ์อักษร
2. การติดต่อแบบล่างขึ้นบน เป็นการติดต่อที่มีลักษณะเป็นตรงกันข้ามกับแบบแรก ซึ่งข่าวสารจะเริ่มต้นจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงตามลำดับไป การติดต่อสื่อสารแบบนี้ เป็นไปในลักษณะเป็นการรายงานผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ การเสนอความคิดเห็น และการร้องทุกข์ เป็นต้น
3. การสื่อสารติดต่อระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน หรือที่เรียกว่า Lateral Communication การติดต่อแบบนี้เกิดขึ้น "...ระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกัน โดยถือจากสายการบังคับบัญชา หรือระหว่างบุคคลที่อยู่คนละระดับ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันแบบที่ไม่อยู่ในฐานะผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ตามแบบนี้ อาจจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และไม่ได้อาศัยอยู่เฉพาะความสัมพันธ์ภายในหน่วยต่าง ๆ ..." ¹⁰ ลักษณะความสัมพันธ์หรือการสื่อสารติดต่อตามแบบนี้มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ เพราะจะทำให้แต่ละหน่วยที่แบ่งออกไปตามลักษณะของงานมีโอกาสและสามารถทราบได้ว่า หน่วยงานของตนมีความสัมพันธ์กับหน่วยอื่น และหน่วยอื่นมีความสัมพันธ์กับหน่วยของตนอย่างไรบ้าง

¹⁰ Felix A. Nigro, Modern Public Administration, (New York : Harper & Row, Publishers, 1965), p. 197.

การสื่อสารติดต่อของมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงนับว่าเป็นองค์การขนาดใหญ่และมีลักษณะพิเศษ คือ เป็นองค์การที่ตั้งขึ้นใหม่ ตัวบุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การได้รับการสรรหาใหม่ทั้งหมด และการดำเนินงานสรรหาเป็นการระดมบุคคลผู้มีทั้งคุณวุฒิและประสบการณ์แตกต่างกันจากหลายแหล่ง เนื่องจากมีเวลาดำเนินงานค่อนข้างจำกัด จึงไม่มีเวลาเพียงพอที่จะคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมตามที่องค์การต้องการได้ทั้งหมด ถ้าพิจารณาคุณสมบัติของบุคคลที่องค์การสรรหาได้ในบทก่อน จะเห็นได้ว่า บุคคลเหล่านั้นมีคุณสมบัติแตกต่างกันหลายประการ เป็นต้นว่า ภูมิหลัง ประสบการณ์ คุณวุฒิ วัย ฯลฯ ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ถ้าจะเป็นปัญหาของการสื่อสารติดต่อภายในองค์การใหม่ แต่เมื่อพิจารณาการปฏิบัติงานของบุคคลที่องค์การสรรหาได้ ในส่วนที่เกี่ยวกับการที่มหาวิทยาลัยสามารถเปิดรับนักศึกษาได้ทันตามกำหนดก็ดี และการที่มหาวิทยาลัยได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับก็ดี อาจจะกล่าวได้ว่า การดำเนินงานมีประสิทธิภาพพอสมควร ผลสำเร็จดังกล่าวนี้ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับระบบการสื่อสารติดต่อภายในองค์การ ซึ่งจะดำเนินไปอย่างไร ดังจะได้แยกพิจารณาเป็นลำดับไป

ลักษณะของการสื่อสารติดต่อ

1. เป็นการสื่อสารติดต่อที่ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำเป็นศูนย์กลางของข่าวสาร โดยเป็นผู้สั่งการในการปฏิบัติงานทุกอย่าง ทั้งนี้เพราะเหตุว่า กลุ่มบุคคลเหล่านี้ เป็นผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัย เพราะฉะนั้น จึงเป็นผู้ขอเท็จจริงและปัญหาขององค์การได้ดีกว่าผู้อื่น การปฏิบัติงานในระยะแรกเป็นการระดมบุคคลที่มีอยู่ทั้งหมดให้ช่วยกันปฏิบัติงานที่เร่งด่วน ลักษณะของกลุ่มเป็นกลุ่มเล็ก ๆ การปฏิบัติงานทุกอย่าง ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดและตัดสินใจปัญหาด้วยตนเอง มีความใกล้ชิดระหว่างผู้กำหนดนโยบายและผู้ปฏิบัติงาน เพราะฉะนั้น การสื่อสารติดต่อจึงเน้นหนักในลักษณะจากบนลงล่างเกือบตลอดเวลา ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำ ใดมีส่วนใดใกล้ชิดกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทำให้การตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง เพราะทราบข้อมูลและปัญหาในรายละเอียดอยู่แล้ว

2. การสื่อสารติดต่อไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เนื่องจากอยู่ในระหว่างการสรรหาบุคคลมาบรรจุในตำแหน่งต่าง ๆ การบรรจุบุคคลยังไม่ครบตามอัตรากำลังขององค์การ นอกจากนี้ การแบ่งหน่วยงานภายในองค์การยังไม่แน่นอน การดำเนินงานในระยะแรก บุคคลอาจจะต้องปฏิบัติหน้าที่อื่นอันนอกเหนือไปจากหน้าที่ในตำแหน่งที่บรรจุ เช่น ผู้บรรจุในตำแหน่งทางวิชาการบางคนอาจจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหน้าที่ทางฝ่ายธุรการด้วย เพราะฉะนั้นกระบวนการสื่อสารติดต่อแบบเป็นทางการในระยะก่อตั้งจึงยังไม่แน่นอนตายตัวตามที่องค์การกำหนด เพราะตำแหน่งต่าง ๆ มีมากกว่าบุคคล การสื่อสารติดต่อภายในทั้งที่จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่บน และระหว่างบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกัน อาจจะมีลักษณะเป็นการข้ามชั้น ทางเดินข่าวสารสั้นช่วยให้การสื่อสารติดตอรวดเร็ว ทันทับเหตุการณ์และปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะไม่ดำเนินการไปตามขั้นตอนของการบังคับบัญชา

3. การสื่อสารแบบที่ไม่เป็นทางการมีบทบาทสำคัญมากกว่าแบบที่เป็นทางการตามที่องค์การกำหนด ในระยะของการก่อตั้งองค์การใหม่ บุคคลที่องค์การได้มาก็มีจำนวนไม่มากนัก คือสามารถติดต่อสื่อสารกันเป็นส่วนตัวได้ทั่วถึงในลักษณะที่เป็นการติดต่อกันโดยตรง หรือที่เรียกว่า face to face communication เป็นการช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกัน เพราะเป็นการติดต่อที่มีลักษณะเป็น two way communication ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการสื่อสารติดต่อที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

บทบาทของการสื่อสารติดต่อในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการได้ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลกลุ่มแรก ๆ ซึ่งเริ่มต้นจากคณะกรรมการเตรียมการ เปิดมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะเป็นการติดต่อแบบส่วนตัว เป็นกลุ่มขนาดเล็ก ที่เคยปฏิบัติงานร่วมกันมาก่อน

4. ลักษณะงานขององค์การใหม่ เป็นประโยชน์ต่อการสื่อสารติดต่อภายใน เนื่องจากปัญหาของการปฏิบัติงานมีมากมาย เพราะเป็นลักษณะของการก่อตั้งองค์การใหม่ ผู้นำจะต้องควบคุมดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างใกล้ชิด และจะต้องติดตามผลอยู่ตลอดเวลา การที่ผู้นำและคณะผู้บริหาร จำเป็นจะต้องออกมาพบปะผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ อยู่เสมอ หากมีปัญหาและข้อข้องใจ

งานว่าเป็นอย่างไร เป็นการส่งเสริม Horizontal communication ใต้อีกทางหนึ่ง

ลักษณะของการสื่อสารติดต่อกภายในของมหาวิทยาลัยรามคำแหงดังที่กล่าวนี้ เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีส่วนกำหนดระบบการสื่อสารติดต่อกภายในและเป็นการมองระบบการสื่อสารด้านส่งเสริม แต่ตามความเป็นจริง ปัญหาต่าง ๆ ของการสื่อสารติดต่อกภายในขององค์กรใหม่นั้นย่อมจะมีอยู่บ้าง แม้จะไม่รุนแรงจนถึงกับเป็นปัญหาต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กรก็ตาม แต่ผู้วิจัยก็ควรจะนำมาประกอบการพิจารณาระบบการสื่อสารติดต่อกภายในของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปัญหาดังกล่าวพอจะจำแนกได้ดังนี้.-

1. ปัญหาการติดต่อกอันเกิดจากความแตกต่างของบุคคล เป็นการมองปัญหาในเชิงตรรกวิทยา เพราะถือว่ามหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นใหม่ และองค์กรได้ระดมบุคคลมาจากแหล่งต่าง ๆ กันเป็นจำนวนมาก บุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่จะต้องเป็นผู้มีคุณวุฒิสูง เพราะเหตุว่าเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาระดับสูงของชาติ แมว่าบุคคลจะมีความแตกต่างกันอันเป็นปัญหาสำคัญส่วนหนึ่งของการสื่อสารติดต่อกก็ตาม แต่โดยเหตุที่ผู้ที่มีบทบาทสำคัญในองค์กรส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาอบรมในระดับที่ใกล้เคียงกันหรือเหมือนกัน เพราะฉะนั้นจึงมีแนวโน้มที่ช่วยให้บุคคลสามารถติดต่อสื่อสารกันได้ง่ายขึ้น ดังนั้นปัญหาการสื่อสารติดต่อกอันเกิดจากความแตกต่างระหว่างบุคคลจึงไม่แสดงออกมาให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและรุนแรง

2. ปัญหาการสื่อสารติดต่อกที่เกิดจากกลุ่มบุคคลที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน กลุ่มดังกล่าวนี้ประกอบด้วย กลุ่มผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการประจำกลุ่มหนึ่ง และกลุ่มที่ไม่เคยปฏิบัติราชการซึ่งเป็นบุคคลที่องค์การสรรหามาบรรจุใหม่อีกกลุ่มหนึ่ง กลุ่มแรกคือผู้ที่เคยปฏิบัติงานในระบบราชการนั้น จำนวนมากปฏิบัติงานในลักษณะที่ยึดระเบียบกฎเกณฑ์เป็นหลักตายตัว การติดต่อกจะต้องเป็นแบบลายลักษณ์อักษร บางครั้งก็ขาดความยืดหยุ่น เพราะให้ความสำคัญในเรื่องปลีกย่อยเกินความจำเป็น ยึดถือระเบียบแบบแผนทางราชการมากเกินไป ส่วนกลุ่มผู้ที่ไม่ม่ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการนั้น เป็นกลุ่มของคนหนุ่ม ปฏิบัติงานโดยอาศัยหลักความสะทกรวดเร็ว และประสิทธิภาพของงานเป็นสำคัญ บางครั้งก็ไม่ถูกระเบียบแบบแผน การติดต่อกบางครั้งอาจจะข้ามชั้น

ไม่เป็นไปตามสายการบังคับบัญชา และไม่ให้ความสำคัญแก่การติดต่อที่เป็นลายลักษณ์อักษร การติดต่อสื่อสารในการปฏิบัติงานที่แรงควนระหว่างบุคคลสองกลุ่มนี้ บางครั้งจึงก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบุคคลหรือหน่วยงานขึ้น แม้จะไม่ถึงกับเป็นปัญหารุนแรง แต่ก็ถือได้ว่าเป็นอุปสรรคในการสื่อสารภายใน อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ส่วนตัวได้มีส่วนช่วยแก้ปัญหาความขัดแย้งในการสื่อสารติดต่อระหว่างสองกลุ่มนี้ไ้มาก

3. ปัญหาการสื่อสารติดต่อที่เกิดขึ้นเพราะขาดเครื่องมือหรือสถานที่ที่จะช่วยสร้างความเข้าใจภายใน เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะองค์การขยายตัวเพิ่มขึ้นและอาจจะเป็นปัญหารุนแรงในอนาคต ในระยะแรกของการก่อตั้งมหาวิทยาลัย บุคคลปฏิบัติงานในองค์การมีน้อย มีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว เพราะมีโอกาสพบปะพูดคุยกันได้ทั่วถึง ปัญหาการติดต่อจึงมีน้อย ครั้นเมื่อองค์การขยายตัว มีคนเพิ่มมากขึ้น หน่วยงานต่าง ๆ ก็จำเป็นต้องแยกตัวออกไปตามความเหมาะสม ระยะทางได้มีส่วนที่จะเป็นอุปสรรคในการสื่อสารติดต่อ ปัญหาที่เกิดขึ้น คือผู้ที่เข้ามาในระยะหลัง ๆ ไม่มีโอกาสพบปะกับบุคคลในหน่วยงานอื่น การสื่อสารระหว่างหน่วยงานจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เป็นทางการมากขึ้น และไม่รวดเร็วเหมือนแต่ก่อน เครื่องมือหรือสถานที่ที่จะช่วยสร้างเสริมความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การซึ่งจะช่วยให้การติดต่อภายในมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นยังไม่มี เพราะมีปัญหาอื่นสำคัญกว่าที่จะต้องแก้ไข

4. ปัญหาการสื่อสารที่เกิดจากผู้นำหรือคณะผู้บริหารไม่มีเวลาพอที่จะสื่อสารติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับปฏิบัติงานประจำ ทั้งนี้เพราะเหตุว่ามีงานที่จะต้องรับผิดชอบมากขึ้น มีคนมาก และมีนักศึกษาเพิ่มมากขึ้น กลุ่มผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในด้านการสอนและการบริหารไปพร้อมกัน การปฏิบัติงานขององค์การบางอย่างพอจะวางมือได้และไม่จำเป็นจะต้องควบคุมอย่างใกล้ชิด การพบปะระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่อาจจะทำได้ทั่วถึง แม้แต่การประชุมชี้แจงนโยบายก็เป็นเรื่องที่ทำไม่ได้ไม่ง่ายนัก

การที่ผู้บริหารมีภาระหน้าที่มากขึ้นเช่นนี้ บางครั้งจึงละเลยการติดต่อหรือบอกกล่าวนโยบายบางประการที่ผู้ปฏิบัติงานควรจะทราบ เพราะฉะนั้นจึงเกิดช่องว่างของการสื่อสารติดต่อระหว่างผู้

กำหนดนโยบายและปฏิบัติ บางครั้งปฏิบัติงานก็ปฏิบัติอย่างที่เคยทำ เพราะไม่ทราบนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เสียกำลังใจในการปฏิบัติงาน ปัญหาการสื่อสารติดต่องานที่กล่าวมาแล้วนี้ เริ่มปรากฏเมื่อมหาวิทยาลัยเป็ครับนั้กศึกษารุ่นที่สอง และมีแนวโน้มที่จะรุนแรงในอนาคตหากไม่ได้รับการแก้ไขเสียแต่แรก

ระบบการสื่อสารติดต่องานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่กล่าวมาแล้วนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทของการสื่อสารติดต่องานที่ไม่เป็นทางการได้มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานในระยะการก่อตั้งองค์การบรรลุเป้าหมาย แต่การสื่อสารติดต่องานแบบไม่เป็นทางการ ก็อาจจะนำมาใช้ไม่ได้เมื่อองค์การได้ขยายตัวใหญ่ขึ้น บุคคลที่ปฏิบัติงานมีมากขึ้น ไม่อาจจะติดต่อกันเป็นส่วนตัวได้ทั่วถึง แนวโน้มของการสื่อสารติดต่องานจึงเปลี่ยนจากแบบที่ไม่เป็นทางการไปสู่แบบที่เป็นทางการ และปัญหาของการติดต่องานภายในนั้นเป็นเพราะองค์การขยายตัวอย่างรวดเร็ว นั้นเอง

การฝึกอบรมปฐมนิเทศ

การอบรมปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการสื่อสารติดต่องานในองค์การ แต่ที่ได้แยกพิจารณาต่างหาก ก็เพราะว่าการอบรมปฐมนิเทศสำหรับผู้ปฏิบัติงานในองค์การใหม่ และโดยที่เป็นคนใหม่ควยนั้น จึงนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะว่า "...พนักงานที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่โดยถือว่าคุณคนที่ยังไม่คุ้นเคยกับงาน ความสามารถทั่ว ๆ ไปเพียงพอแก่การปฏิบัติงานแล้ว แต่เพราะเหตุว่ายังเป็นผู้นมาใหม่ ไม่คุ้นเคยต่อสถานที่และเหตุการณ์ ตลอดจนการศึกษาอบรมมาแต่เดิมอาจไม่ตรงกับงานในหน้าที่...." ¹¹ เพราะฉะนั้น การฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อ "...ช่วยพนักงานใหม่ให้มีความรู้สึกเป็นกันเองเร็วขึ้น และยังเป็นการให้ข่าวสารเกี่ยวกับองค์การ ซึ่งได้แก่นโยบายและระเบียบต่าง ๆ" ¹² ตามที่กล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่า การอบรม

¹¹ อมร รัชศาสตร์, "หลักการฝึกอบรม", การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย, เรียบเรียงโดย อมร รัชศาสตร์ และ โสรัจ สุจริตกุล, (พระนคร : ร.ท.มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2505), หน้า 365-366.

¹² Kasem Suwanagul, Nature and Concepts of Modern Public Personnel Administration, (Bangkok : The Social Science Association of Thailand Press, 1962), pp. 41 - 42.

ปฐมนิเทศมีความสำคัญและเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาอย่างยิ่งในหน่วยงานที่จัดใหม่ดังเช่นมหาวิทยาลัยรามคำแหง ซึ่งสรรหามุคคผลมาใหม่ทั้งหมด และบางคนไม่ได้บรรจุในตำแหน่งที่ต้องใช้ความรู้ตามที่ได้อศึกษาเล่าเรียนมา เช่น ผู้เล่าเรียนมาทางรัฐศาสตร์ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการจัดการารเรียนและการสอบไล่ของนักศึกษา ผู้สำเร็จปริญญาทางสาขาภูมิศาสตร์ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในหน่วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เพราะฉะนั้น การอบรมปฐมนิเทศบุคคลที่เข้าใหม่เพื่อให้ทราบนโยบายและวิธีปฏิบัติงานยังช่วยให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยประสานงานกัน

การปฐมนิเทศข้าราชการในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ระยะเริ่มต้นก็ได้ดำเนินการไปบ้างแต่มีลักษณะเป็นการชี้แจงนโยบายทั่ว ๆ ไปซึ่งใช้เวลาเพียงเล็กน้อย และเป็นงานที่ไม่มีวางแผนมาก่อน เพราะเหตุที่มีเวลาจำกัด เพราะฉะนั้นจึงไม่อาจจะดำเนินการให้กว้างขวางกว่านี้ได้ และอีกประการหนึ่ง เป็นปัญหาเฉพาะของมหาวิทยาลัยที่ไม่อาจจะจัดการฝึกอบรมได้กว้างขวาง กล่าวคือ ในขณะที่มหาวิทยาลัยยังไม่ได้เปิดรับนักศึกษาและอยู่ในระหว่างเตรียมการเปิดมหาวิทยาลัยนั้น การหาผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการยังไม่อาจจะหาได้อย่างกว้างขวาง เพราะยังไม่มีหน่วยราชการที่จะรับโอน เมื่อมหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษารุ่นแรกแล้วจึงสามารถรับโอนบุคคลให้เข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ได้ ผู้ที่โอนมารุ่นแรก ๆ และรับสมัครใหม่จึงเข้าปฏิบัติงานในเวลาไล่เรี่ยกัน ถ้าพิจารณาในแง่ของการปฏิบัติงานแล้ว เกือบทุกคนจึงเป็นคนใหม่สำหรับมหาวิทยาลัยรามคำแหง ดังนั้นจึงไม่มีผู้ใคร่ปัญหาขององค์การใดดีกว่าผู้อื่น และเมื่อเข้ามาแล้ว งานที่จะต้องปฏิบัติมีมาก บางครั้งเป็นการระดมบุคคลเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะหน้า สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการฝึกอบรมปฐมนิเทศในระยะแรก แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ในระยะต่อมา การดำเนินงานเรื่องนี้ก็ยังคงไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควร

3. การประสานงาน

การที่องค์การต่าง ๆ เกิดขึ้นโดยทั่วไปนั้น ก็เพราะมนุษย์ไม่สามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ เหล่านั้นให้ลุล่วงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยตัวคนเดียวตามลำพัง เพราะฉะนั้นจึงเกิดความจำเป็นต้องรวมกับบุคคลอื่นเพื่อร่วมมือกันปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุตามเป้าหมาย การที่คนมารวมกันทำงานเป็น

จำนวนมาก หากไม่มีการแบ่งงานกันทำแล้ว งานนั้นก็ย่อมสำเร็จลุล่วงไปได้โดยยากเช่นเดียวกัน ลักษณะสำคัญของการทำงานตามแบบขององค์กร ก็คือ ต้องมีการแบ่งงานกันทำ และเหตุผลที่มีการแบ่งงานกันทำก็เพราะว่า "ธรรมชาติ ความสามารถและความชำนาญของบุคคลนั้น แตกต่างกัน และการทำงานเฉพาะอย่างทำให้เกิดความชำนาญมากยิ่งขึ้น คน ๆ เดียวไม่สามารถจะอยู่ในที่สองแห่งในเวลาเดียวกัน คน ๆ เดียวไม่สามารถทำงานสองอย่างในเวลาเดียวกัน พิสัย (range) ของความรู้และทักษะมีมากมายมหาศาล ในช่วงชีวิตของคนนั้น ไม่สามารถรู้มากเกินไปกว่าส่วนย่อย ๆ ของความรู้ต่าง ๆ เหล่านั้น ในความหมายอย่างอื่น ก็คือ เป็นปัญหาของธรรมชาติของมนุษย์ เวลา และสถานที่ (space) " 13

เหตุผลดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นว่า การแบ่งงานกันทำในขณะที่คนมารวมกันทำงาน ก็เพื่อให้สอดคล้องกับความสามารถของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างจำกัดนั่นเอง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถและความชำนาญของแต่ละบุคคลแล้วก็ตาม แต่โดยเหตุที่การทำงานแต่ละอย่าง ที่ได้แบ่งออกไปนั้น เป็นการดำเนินการเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ เพราะฉะนั้น การปฏิบัติงานของแต่ละคน แต่ละหน่วยงานที่แบ่งออกไป จึงต้องดำเนินไปในลักษณะที่ประสานงานกันด้วย เพราะฉะนั้น การประสานงานภายในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้อง

การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กรทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่น หรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้บรรลุถึงจุดประสงค์เดียวกัน การประสานงานเป็นงานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของการบริหาร ในองค์กรขนาดใหญ่หรือสถาบันชุมชน ผู้บริหารจะต้องจัดให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์กรทำงานประสานงานกัน เพื่อให้จะได้บรรลุผลที่สมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ องค์กรยิ่งใหญ่ง่ายต้องการการประสานงานมากขึ้น ถ้าจะกล่าวโดยเปรียบเทียบ

13

Luther Gulick, "The Division And Coordination Of Work", Basic Issues in Public Administration, Edited by Donald C. Rowat, (New York : The Mcmillan Company, 1961), p.49.

เครื่องจักร ถ้าหากส่วนหนึ่งส่วนใดไม่ทำงานประสานกับส่วนอื่น ๆ เครื่องจักรนั้นก็จะมี
 หยุดงาน สำหรับองค์การ ผลการประสานงานที่ไม่ดีก็คือ สมรรถภาพจะลดลง... 14

จากความหมายของการประสานงานดังกล่าวนี้ แสดงให้เห็นลักษณะและความสำคัญ
 ของการประสานงานภายในองค์การได้พอสังเขป การแบ่งงานภายในองค์การ "ในบางครั้ง
 ผู้บริหารเชื่อว่าสามารถได้ประโยชน์จากความชำนาญเฉพาะอย่างเพิ่มขึ้นอันเป็นสิ่งที่ได้มาโดย
 ไม่ต้องเสียอะไรเลย เพราะเป็นผลเกิดจากการแบ่งงานที่ซับซ้อนออกเป็นงานย่อย ๆ หรือการ
 จ้างผู้เชี่ยวชาญในงานแต่ละอย่าง แต่ผู้บริหารก็ละเลยปัญหาของการประสานงาน ซึ่งอาจจะเกิด
 ขึ้นมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพราะเหตุว่า การแบ่งงานเป็นสิ่งที่ได้ทำได้ง่ายกว่าการรวม
 ส่วนที่แบ่งนั้นเข้าด้วยกันอีก..." 15

การแบ่งงานกันทำแม้ว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์การ คือทำให้บุคคล
 มีความชำนาญเฉพาะอย่างเพิ่มมากขึ้น แต่ขณะเดียวกัน "....การแบ่งงานกันทำเป็นสิ่งที่ปรากฏ
 ให้เห็นเองเลยว่า ยิ่งแบ่งมากเท่าใด ก็ยิ่งจะเป็นอันตราย เพราะความสับสนมีมากขึ้น และก็ยัง
 จำเป็นจะต้องควบคุมงานกันอย่างใกล้ชิด และจัดให้มีการประสานงานเพิ่มมากขึ้น การประสาน
 งานมีใช้สิ่งที่พัฒนาขึ้นได้โดยบังเอิญ หากแต่สามารถเอาชนะได้โดยใช้สติปัญญา ความพยายามที่
 เป็นระเบียบ เข้มแข็ง และอดทน" 16 อย่างไรก็ตาม "ปัญหาของการประสานงานในการบริหาร
 ซึ่งเป็นเรื่องที่สามารถเข้าใจได้ง่ายกว่าการดำเนินการแก้ปัญหาอื่น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากปัจจัยหลาย
 ประการ รวมทั้งขนาดขององค์การ การแบ่งหน้าที่การทำงานเฉพาะอย่างภายในองค์การ ตลอดจน

14 เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล, "การประสานงาน", หลักบริหาร,
 (พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น, 2510), หน้า 305.

15 George Strauss and Leonard R. Sayles, Personnel The Human Problems
 of Management, (New Jersey : Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1967), p.372.

16 Luther Gulick, op.cit., pp. 52-53.

ความจำเป็นที่จะเปลี่ยนแปลงนโยบายในการปฏิบัติที่ต่อเนื่องกัน" 17 ตามที่กล่าวมาแล้วนี้แสดงให้เห็นว่า ยิ่งแบ่งงานเฉพาะอย่างมากขึ้นเท่าใดก็ยิ่งจะเกิดปัญหาในการประสานงานมากยิ่งขึ้นเท่านั้น และการปฏิบัติงานขององค์การจะมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใดส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับระบบการประสานงานของแต่ละหน่วยภายในนั่นเอง

ลักษณะการประสานงาน

ดังที่ได้พิจารณามาแล้วว่า องค์การนั้นเป็นผลของระบบการประสานงานภายใน ถ้าดูจากลักษณะโครงสร้างขององค์การแล้วพอจะแบ่งวิธีการประสานงานออกได้เป็น 2 ลักษณะ กล่าวคือ

1. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน (Coordination of job)
2. การประสานงานระหว่างบุคคล (Coordination of men)

1. การประสานงานระหว่างหน่วยงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นจากการจัดองค์การ ซึ่ง ".... เป็นวิธีที่จะแบ่งออกเป็นหน่วย ๆ และให้อำนาจในการบังคับบัญชาแก่หัวหน้า เพื่อจะได้ออกคำสั่งเพื่อการปฏิบัติงานและการประสานงาน การประสานงานจะดีหรือไม่ดีอาจจะอยู่ที่การแบ่งองค์การนี้ องค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน มีอำนาจพอเพียง และมีการมอบงานที่ดี จะช่วยให้มีการประสานงานดีขึ้น...." 18

2. การประสานงานระหว่างบุคคล เป็นการประสานงานที่เกิดจากระบบการสื่อสารติดต่อภายในองค์การ ถ้าหากองค์การมีระบบการสื่อสารติดต่อภายในดี ย่อมทำให้การประสานงานภายในดีด้วย ทั้งนี้เพราะเหตุว่า

17 William J. Siffin, O & M An Introduction, (Bangkok : Visuth Printing Press, 1961), p.117.

18 เกษม อุทยานิน และ เกษม สุวรรณกุล, เรื่องเดิม, หน้า 306.

ในการประสานงานนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะให้ทุกคนในองค์กรทราบถึงจุดประสงค์ หรือความมุ่งหมายและนโยบายขององค์กร เพื่อว่าทุกคนจะได้ปฏิบัติงานเพื่อความมุ่งหมายที่จะใ้บรรลุสิ่งที่ เป็นจุดประสงค์และนโยบายขององค์กรนั้น และปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร ควรจะตกลงทราบ, structure ขององค์กรที่ตนทำงานอยู่ คือ ทราบว่า องค์กรที่ตนทำงานอยู่นั้น มีหน่วยงานอะไรบ้าง และเกี่ยวข้องกับอย่างไร ถ้าหากไม่ทราบแล้วจะมีการประสานงานกันยาก เพราะจะเป็นการต่างคนต่างทำ นอกจากนั้น ปฏิบัติงานจะต้องทราบว่าจะแต่ละหน่วยมีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไรบ้าง การทราบ สิ่งเหล่านี้จำเป็นอยู่อย่างยิ่งถ้าจะให้มีการประสานงาน: ดังนั้น ระบบ Communication ที่ดีจะต้องมีวิธีใหญ่ปฏิบัติงานใดทราบสิ่งเหล่านี้.... 19

ความหมาย ลักษณะ และบทบาทของการประสานงานภายในองค์กรดังที่ได้พิจารณา มาแล้วนี้ก็มีวัตถุประสงค์เพื่อนำมาเป็นหลักและแนวทางในการพิจารณาปัญหาและขอบเขตของ การศึกษาในรายละเอียดเกี่ยวกับการประสานงานในระหว่างการค้าและการก่อตั้งมหาวิทยาลัย รามคำแหง ซึ่งจะได้อภิปรายต่อไป

การประสานงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ลักษณะทั่วไปของการประสานงาน

การก่อตั้งองค์กรขนาดใหญ่ ภายในเวลาจำกัด ดังเช่นมหาวิทยาลัยรามคำแหง การ ประสานงานจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จของการทำงานร่วมกัน การที่ระบบการสื่อสาร ติดต่อกภายในองค์กรมีประสิทธิภาพตามที่ได้อภิปรายมาแล้ว นั้น ย่อมเป็นผลทำให้การประสานงาน มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน แต่ทั้งนี้เป็นการพิจารณาจากผลงานโดยส่วนรวมของมหาวิทยาลัยราม คำแหงทั้งหมดในระยะ 2 ปีแรก คือ ปี พ.ศ. 2514- 2515

การที่ผู้วิจัยสรุปเอาว่า การประสานงานภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหงโดยส่วนรวมมี ประสิทธิภาพดีพอสมควรนั้น ก็เป็นการสรุปที่ถือเกณฑ์มหาวิทยาลัยสามารถเปิดดำเนินการรับนักศึกษา

19 เรื่องเดียวกัน, หน้า 307 - 308.

ได้ทันตามกำหนด ทั้งที่มีเวลาเตรียมการน้อยมาก เมื่อมหาวิทยาลัยเปิดรับนักศึกษาแล้ว ก็ปรากฏว่ามีนักศึกษามายื่นใบสมัคร เป็นจำนวนมากเกินกว่าที่คาดหมายไว้ คือประมาณ 45,000 คน และมหาวิทยาลัยก็สามารถดำเนินงานไปได้ด้วยดี แม้จำนวนนักศึกษาจะลดลงในเวลาต่อมา ก็ตาม แต่เป็นผลที่เกิดจากตัวนักศึกษาเอง มีไขปัญหาเกิดจากการบริหารงานแต่อย่างใด นอกจากนี้ องค์การก็ได้เจริญก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ สิ่งเหล่านี้ย่อมพอที่จะถือเป็นเกณฑ์พิจารณาผลสำเร็จของการประสานงานในองค์การไคมาง

แต่ถ้าพิจารณาจากวิธีการประสานงานภายในองค์การที่กล่าวมาแล้วทั้งสองลักษณะ กล่าวคือ การประสานงานระหว่างหน่วยงานและระหว่างบุคคลภายในองค์การแล้ว จะเห็นได้ว่า การประสานงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะแตกต่างจากลักษณะที่กล่าวนี้ออกไปอีกเนื่องจากเป็นปัญหาขององค์การใหม่ การประสานงานระหว่างหน่วยงานมีลักษณะที่ยืดหยุ่น เพราะจะกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยในรายละเอียดแน่นอนยังไม่ได้เพราะขาดตัวบุคคล จะจัดตั้งหน่วยงานย่อยออกไป เช่น รัศมีแผนกทั้งหมดพร้อมกันไม่ได้ อีกประการหนึ่ง ปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นอาจจะไม่เป็นไปตามแผนหรือการคาดคะเนจึงจำเป็นต้องปรับปรุงการปฏิบัติให้สอดคล้องกับปัญหาที่เกิดขึ้น ส่วนการประสานงานระหว่างบุคคลนั้นถ้าจะกล่าวว่าทุกคนที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์การ ทรราชวัตถุประสงค์ และโครงสร้างขององค์การที่ตนทำงานได้ก็ คงจะเป็นเฉพาะกลุ่มที่เป็นคณะกรรมการเตรียมการ เปิดมหาวิทยาลัยและกลุ่มที่ช่วยปฏิบัติงานของคณะกรรมการนี้ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 20 คนเศษ บุคคลอื่น ๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานนอกจากนี้ เป็นไปในลักษณะปฏิบัติงานและศึกษางานตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน การประสานงานระหว่างบุคคลส่วนใหญ่จึงเกิดขึ้น เพราะองค์การกำหนดและเมื่อมีปัญหากการปฏิบัติงาน แต่เท่าที่ผู้วิจัยได้สังเกตการประสานงานทั้งสองวิธีนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นเป็นลำดับในเวลาต่อมา

ปัจจัยที่เอื้อต่อการประสานงาน

ครั้งที่ได้พิจารณาแล้วว่า การประสานงานภายในของมหาวิทยาลัยรามคำแหงดำเนินไปในลักษณะที่มีประสิทธิภาพ แต่จากการพิจารณาลักษณะการประสานงานแล้ว อาจจะกล่าวได้ว่า การประสานงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหงมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวซึ่งเป็นปัญหาของการจัดตั้งองค์การ

เต็มแมจะมีลักษณะแตกต่างจากองค์การทั่ว ๆ ไปก็ตาม แต่ผลสำเร็จของการประสานงานภายในเป็นประเด็นที่น่าพิจารณา ซึ่งผู้วิจัยเชื่อว่าปัจจัยที่เอื้อต่อการประสานงานหลายประการ ปัจจัยที่สำคัญดังกล่าวจะแยกพิจารณาได้ดังนี้

1. ความปรารถนาของผู้ปฏิบัติงานในองค์การมีความต้องการที่จะประสานงานกัน เพราะสภาพแวดล้อมที่ทุกคนเข้ามาอยู่เป็นสภาพแวดล้อมใหม่ ความใคร่รู้และใฝ่ศึกษาค้นคว้า ของคนก่อให้เกิดการสื่อสารติดต่อกันระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล นับว่าเป็นผลดีต่อการประสานงานโดยทางอ้อม ผลงานที่ปรากฏออกมาทุกคนมีความรู้สึกว่าเป็นผู้มีส่วนร่วมในผลงานนั้น ๆ เพราะเป็นกลุ่มที่มีขนาดไม่ใหญ่โตนัก ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคลมีน้อย เพราะแต่ละคนชอบเรียนรู้พฤติกรรมที่แท้จริงของตน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้เป็นประโยชน์ต่อการประสานงานทั้งระหว่างบุคคลและหน่วยงานอื่นทางหนึ่ง
2. ขวัญในการทำงานดีเยี่ยม เพราะทุกคนรู้สึกถึงความเสมอภาคในการปฏิบัติงานหนัก เพราะมีเวลาจำกัด งานเร่งควมมีมาก แมแต่คณะผู้บริหารเองเมื่อมีงานเร่งควมก็ปฏิบัติงานนอกเหนือเวลาราชการ เช่นเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ การสื่อสารติดต่อกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชารวดเร็ว เพราะมีโอกาสได้ปฏิบัติงานร่วมกัน มีความคุ้นเคยใกล้ชิดกันพอควร ผลตอบแทนทั้งที่เป็นรูปธรรม เป็นต้นว่า รายได้และสวัสดิการต่าง ๆ ส่วนใหญ่ก็ได้รับความพอใจ แมแต่ที่เป็นนามธรรม เช่นการยกย่องชมเชยก็ได้รับกันโดยทั่วหน้า เมื่อการปฏิบัติงานสำคัญ ๆ ดูลวงไป นอกจากนี้การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใหม่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นจากเดิมสำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานราชการก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะช่วยบำรุงขวัญของผู้ปฏิบัติงานด้วย
3. มีระบบการสื่อสารติดต่อกันภายในดี ทั้งนี้เป็นการพิจารณาจากระบบการสื่อสารติดต่อกันภายในองค์การโดยทั่วไป ซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารติดต่อกันที่มีลักษณะจากบนลงสู่ล่าง จากล่างขึ้นสู่บน และที่เรียกว่าแบบ lateral โดยเหตุที่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในองค์การเป็นกลุ่มที่เริ่มตนจากกลุ่มขนาดเล็กแล้วค่อยขยายตัวออกไป และในขณะเดียวกันบุคคลก็สามารถสื่อสารติดต่อกันได้ทั่วถึง ความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัวได้ก่อให้เกิดระบบการสื่อสารติดต่อกันที่ไม่เป็นทางการ ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยส่งเสริมให้ระบบการสื่อสารตามแบบที่องค์การกำหนดมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่มีปัญหาเร่งควม ผู้นำขององค์การสามารถเรียกประชุมได้รวดเร็ว

การคุ้นเคยและเป็นกันเองระหว่างผู้นำหรือคณะผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชามีมาก โดยเฉพาะในระยะที่ดำเนินการก่อตั้งองค์การใหม่ เพราะผู้บริหารจะต้องออกมาควบคุมการปฏิบัติงานที่วุ่นวาย โดยใกล้ชิด นอกจากนี้ นโยบายการแต่งตั้งคณะกรรมการพิเศษเพื่อปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งพิจารณาบุคคลจากหลายหน่วยงาน ก็มีผลช่วยให้การสื่อสารติดต่อภายในดีขึ้นด้วย เมื่อการสื่อสารติดต่อภายในดำเนินไปควยก็ช่วยให้การประสานงานภายในองค์การมีประสิทธิภาพ

4. การจัดตั้งและขยายหน่วยงาน โดยเฉพาะหน่วยงานย่อยซึ่งปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง เป็นไปตามลักษณะของปัญหา โดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของการทำงานเป็นหลัก ผู้ที่องค์การสรรหาเข้ามาในระยะแรก ๆ จึงสามารถเข้าใจปัญหาและผลที่มิต่อการจัดตั้งและขยายตัวของบางหน่วยงาน เพราะฉะนั้นจึงเป็นผู้รู้ทั้งปัญหาพื้นฐานแห่งการเกิดและการขยายตัว ตลอดจนหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย ในบางกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่และความรับผิดชอบของบางหน่วย เช่น การโอนงานจากแผนกหนึ่งไปให้อีกแผนกหนึ่งรับผิดชอบเป็นเพราะเหตุผลอะไรนั้น ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยอื่น ๆ ก็มีโอกาสร่วมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้

ปัญหาการประสานงาน

ปัญหาการประสานงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ส่วนใหญ่เกิดขึ้นเนื่องมาจากงานใหม่ ผู้เข้าปฏิบัติงานในองค์การก็ได้รับการสรรหาใหม่ทั้งหมด การพิจารณาปัญหาการประสานงานจึงพอจะแยกได้ดังนี้

1. ปัญหาที่เกิดขึ้นจากคนใหม่ ทำงานใหม่ ในแง่ของคนใหม่ ก็คือ ต่างคนต่างเข้ามาจากแหล่งและโดยวิธีการต่าง ๆ กัน แต่ละฝ่ายก็ยังไม่ทราบสถานภาพและบทบาทในการปฏิบัติงานของกันและกัน ในส่วนที่เกี่ยวกับงานใหม่ มีปัญหาทั้งผู้ที่มีประสบการณ์ในการบริหารการ และผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษา เพราะยังไม่ทราบรายละเอียดและปัญหาของงานที่จะรับผิดชอบ เพราะฉะนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาทั้งงานในหน้าที่ ทั่วบุคคล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกันด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าตนจะต้องประสานงานกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น และคนอื่นหน่วยงานอื่นจะต้องประสานงานกับ

ตอนอย่างไบบ้าง การศึกษาทำงานไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง ๆ ในระยะแรก จึงมีปัญหาการประสานงานทั้งระหว่างหน่วยงานและตัวบุคคล ปัญหาที่คลี่คลายลงไปหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานผ่านไป 1 ภาคหรือ 1 ปีการศึกษา เพราะแต่ละคนพอจะทราบแล้วว่า ตนมีบทบาทต่อการปฏิบัติงานในองค์การอย่างไร ในกรณีผู้ที่เข้ามาทำงานในระยะหลังไม่สู้จะมีปัญหานี้ เพราะมีโอกาสได้สอบถามกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ก่อนแล้ว

2. ปัญหาที่เกิดจากความไม่รู้ว่าหน่วยไหนจะเป็นผู้รับผิดชอบกับงานหรือปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ เพราะระเบียบบางอย่างก็ออกมาในลักษณะกว้าง ๆ และไม่ใคร่ระบุว่าใคร หรือหน่วยไหนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง บางกรณี ก็เป็นปัญหาความเกี่ยวระหว่างหน่วยงาน บางทีก็เป็นเรื่องที่ผู้ปฏิบัติงานคาดไม่ถึง เช่น ปัญหาเกี่ยวกับการยกเว้นเข้ารับราชการทหาร ปัญหาการลดค่าโดยสารรถไฟ ปัญหาการใช้อาคารสถานที่ ฯลฯ ในการแก้ปัญหาเนื่องจากยังไม่ทราบผู้รับผิดชอบเพราะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นใหม่ แต่ละหน่วยจึงปัดความรับผิดชอบไปให้หน่วยอื่น ๆ ต่อๆ ไป บางครั้งก็วกวนกลับมาที่เดิมอีก จึงคลี่คลาย ๆ กันว่า เป็นการปัดสวะหรือโยนกลอง อันที่จริงไม่ใช่ ที่แท้ก็คือปัญหาของการประสานงานไม่คืบหน้าเอง ปัญหานี้ในระยะแรก ๆ มีมาก และค่อย ๆ หมกไปในเวลาต่อมา

ปัญหาดังที่กล่าวนี้ อันที่จริงก็เป็นเพียงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในระยะที่อยู่ในระหว่างการก่อตั้งองค์การใหม่ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยก็ได้แก้ไขปัญหานี้ให้สำเร็จลุล่วงไปแล้ว แม้จะหลงเหลืออยู่บ้างก็นับว่าเป็นส่วนน้อย อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัยเชื่อว่า ปัญหาการประสานงานจะเกิดขึ้นอีกได้เพราะว่าขนาดขององค์การขยายตัวออกไป การแบ่งซอยหน่วยต่าง ๆ ที่ปฏิบัติงานเฉพาะอย่างมีมากขึ้น ด้าระบบการสื่อสารติดต่อภายในไม่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การแล้ว ปัญหาการประสานงานในองค์การก็อาจจะเกิดขึ้น และรุนแรงมากกว่าที่แล้วมากก็ได้

การทำงานร่วมกันเป็น Teamwork

สิ่งที่น่าพิจารณาอีกประการหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับปัญหาของการประสานงานดังกล่าวแล้วนั้น ก็คือ การที่องค์กรสามารถสรรหามุขพลมาจากแหล่งต่าง ๆ กัน แล้วกำหนดให้บุคคลเหล่านั้นปฏิบัติงานที่เร่งควรรวมกัน และผลที่เกิดขึ้นแล้วนั้นอาจจะกล่าวได้ว่า การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายก็พอควร เพราะฉะนั้น สิ่งที่จะได้พิจารณาถึงในอันดับต่อไปก็คือว่า บุคคลที่องค์กรสรรหามาจากแหล่งต่าง ๆ กันเหล่านั้น สามารถทำงานร่วมกันภายในเวลาที่รวดเร็วได้อย่างไร การทำงานร่วมกันดังกล่าวนี้หมายถึงการรวมกันแบบเป็นทีมหรือที่เรียกว่า teamwork ซึ่งหมายถึง "การที่มีการประสานงานกันอย่างดี (well-coordinated) และมีความสอดคล้องต่อกันอย่างมีประสิทธิภาพ (effectively synchronized) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน...." ²⁰ แต่การรวมงานเป็นทีมจะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ สิ่งจำเป็นขั้นต้นประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายร่วมกันซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องยอมรับ
2. มีคนจำนวนไม่มากนัก (สามารถทำความเข้าใจกันได้ระหว่างบุคคล)
3. ความสามารถของสมาชิกแต่ละคนที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างเดียวกัน
4. มีความใกล้ชิดกันและมีโอกาสที่จะติดต่อสื่อสารกันแบบตัวต่อตัวอย่างไม่เป็นทางการบ่อย ๆ ...
5. มีการปฏิบัติงานโดยสม่ำเสมอ เพียงแต่โดยการทำงานที่มีความสัมพันธ์กันอย่างจริงจังและต่อเนื่องกันกับบุคคลเดิม ก็จะทำให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีความรู้สึกแน่ใจว่า ตนสามารถทำสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อกลุ่มได้... ²¹

²⁰ Paul Pigors and Charles A. Myers, Personnel Administration, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1969), p.161.

²¹ Ibid., pp. 161-162.

หลักการดังกล่าวนี้ พอนำมาประกอบการพิจารณาลักษณะการทำงานแบบร่วมมือร่วมกันอย่างแท้จริง ในมหาวิทยาลัยรามคำแหงในระยะเริ่มการก่อตั้งองค์การได้ ดังเช่นในเรื่องเกี่ยวกับเป้าหมายร่วมกัน จะมีมากที่สุดในกลุ่มแรก ๆ ที่มาบุกเบิกงานใหม่ เป็นกลุ่มที่เริ่มต้นจากคนจำนวนเพียงไม่กี่คน ในด้านความสามารถของสมาชิกแต่ละคน มีการกระตุ้นกรองตัวบุคคลในเรื่องนี้พอสมควร จะเห็นได้ชัดจากกลุ่มคณะกรรมการเตรียมการเปิดมหาวิทยาลัย เป็นผู้มีคุณวุฒิสูง มีชื่อเสียงและประสบการณ์ในการทำงาน ความใกล้ชิดและสามารถติดต่อสื่อสารกันได้เป็นส่วนตัวมีมากในระยะแรกเพราะมารวมปฏิบัติงานในที่แห่งเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน การจัดสวัสดิการพิเศษ เช่น มีการเลี้ยงอาหารกลางวันแก่ผู้ร่วมงานทั้งหมดก็เป็นส่วนหนึ่งที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมได้อย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานโดยสม่ำเสมอ มีการระดมบุคคลทั้งหมดเป็นครั้งคราวระหว่างมีการขาดแคลนตัวบุคคลเพราะอยู่ในระหว่างการสรรหา ก็ยอมทำให้บุคคลได้แสดงความสามารถเต็มที่ ทำให้แต่ละคนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยประการอื่น ๆ อีก ที่ได้ช่วยให้การทำงานในลักษณะของกลุ่มดำเนินไป ด้วยดี ซึ่งนับได้ว่าเป็นลักษณะขององค์การโดยเฉพาะ ดังเช่น การวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับการก่อตั้งมหาวิทยาลัยรามคำแหง คือ มีทั้งเห็นด้วยและไม่เห็นด้วย การวิพากษ์วิจารณ์การจัดตั้งมหาวิทยาลัยทางสื่อสารมวลชนต่าง ๆ ที่มีจำนวนไม่น้อยเห็นไปว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้สำเร็จได้โดยยาก เพราะถ้าพิจารณาจากปัจจัยส่งเสริมในการจัดตั้งมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ไม่น่าจะทำได้ในสถานการณ์เช่นนั้น การวิพากษ์วิจารณ์โดยเฉพาะในทางลบได้มีส่วนทำให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานร่วมกันได้เหนียวแน่นภายในเวลารวดเร็ว เพื่อจะได้ลบล้างข้อคัดค้านโดยการแสดงผลงานออกมาให้ปรากฏแก่สาธารณะ

ลักษณะสำคัญอีกประการหนึ่งที่ช่วยให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ในกลุ่มผู้บุกเบิกกลุ่มแรกโดยเฉพาะกลุ่มผู้บริหาร ส่วนหนึ่งที่เคยร่วมงานกันมาก่อน และแม้แต่ในระดับผู้ปฏิบัติงานรองลงมา ซึ่งทำหน้าที่สำคัญ ๆ โดยเฉพาะทางด้านการบริหาร ส่วนหนึ่งเคยทำงานร่วมกันกับผู้นำขององค์การในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเคยเป็นศิษย์อาจารย์ที่ใกล้ชิดกันมาก่อน ดังนั้น ผู้นำองค์การจึงสามารถใฝ่คนให้เหมาะสมกับงานได้ ช่วยให้การดำเนินงานของกลุ่มดำเนินไปได้โดยราบรื่น



การที่ผู้นำองค์กรใช้อำนาจเด็ดขาดในการปกครองบังคับบัญชาที่มีส่วนช่วยผลักดันกำลังของ
ผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันได้ในระยะแรกแห่งการก่อตั้งมหาวิทยาลัย

สรุปปัญหา

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการปฏิบัติงานซึ่งมีส่วนทำให้การปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคำแหง
บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ประกอบไปด้วย การปรับตัวของบุคคลในองค์กรใหม่ การสื่อสารติดต่อ
ภายในองค์กร การอบรมปฐมนิเทศ และการประสานงาน ตลอดจนการทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม
ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าพิจารณาในแง่ของการปฏิบัติงานของบุคคลที่องค์กรสรรหาใหม่ทั้งหมดแล้ว
ก็จะมีปัญหามากกว่าที่จะเป็นปัจจัยส่งเสริม แต่ขอเท็จจริงปรากฏว่า การปรับตัวของบุคคลใน
องค์กรใหม่ ส่วนหนึ่งเกิดจากความขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชา แต่เมื่อเทียบกับจำนวนทั้งหมดก็นับว่ามี
จำนวนน้อย คือส่วนใหญ่นั้นสามารถปรับตัวได้และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในองค์กรหลายประการ
ส่วนปัญหาการสื่อสารติดต่อภายในองค์กรเกิดขึ้นเพราะความแตกต่างระหว่างบุคคลมีมาก ทั้งทาง
ประสบการณ์และคุณวุฒิ เมื่อองค์กรขยายตัวออกไป ทำให้บุคคลติดต่อกันในแบบที่เป็นทางการมาก
ยิ่งขึ้น ทำให้การติดต่อขาดความยืดหยุ่นและมีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การรับนักศึกษาเพิ่มขึ้นในแต่ละปี
ทำให้ผู้บริหารไม่มีโอกาสสื่อสารติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทั่วถึง ขาดบรรยากาศแห่งความเป็นกัน
เอง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการสื่อสารติดต่อภายใน สำหรับปัญหาของการประสานงานเกิดขึ้นเพราะ
คนใหม่ ทำงานใหม่ ยังไม่ทราบสถานภาพและบทบาทของตน ระเบียบต่าง ๆ ออกมาในลักษณะ
กว้าง ๆ และไม่ใคร่ระบุว่าหน่วยไหนเป็นผู้รับผิดชอบ ตลอดจนบางกรณีเป็นปัญหาคาบเกี่ยวระหว่าง
หน่วยงาน สิ่งเหล่านี้ได้เป็นปัญหาของการประสานงานขององค์กรใหม่ ผลสำเร็จของการทำงาน
แบบกลุ่มหรือทีมในระยะแรก ประการสำคัญที่สุดได้แก่ กลุ่มผู้รับผิดชอบงานสำคัญ ๆ เคยทำงานร่วม
กันมาก่อน และลักษณะของงานในองค์กรที่ส่งเสริมและก่อให้เกิดความสัมพันธ์กันแบบส่วนตัวอย่าง
รวดเร็ว การใช้อำนาจเด็ดขาดในการปกครองบังคับบัญชา และการวิพากษ์วิจารณ์การก่อตั้งมหา
วิทยาลัย ก็เป็นส่วนหนึ่งที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกลุ่ม