

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิเคราะห์ ผลการวิจัยในบทที่ ๓ สรุปผลได้ดังนี้

๑. ผลการวิเคราะห์ลักษณะพื้นฐานทั่วไป

เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๑๐๒ คน แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ในหอสมุดกลาง ๓๑ คน ห้องสมุดคณะ ฯ ๗๑ คน ในจำนวนนี้เป็นเจ้าหน้าที่หอสมุดกลางเพศหญิง ๒๗ คน (๘๗.๑๐ %) และชาย ๔ คน (๑๒.๙๐ %) ส่วนห้องสมุดคณะ ฯ มีเจ้าหน้าที่เพศหญิง ๒๓ คน (๘๘.๙๓ %) และชาย ๔ คน (๑๑.๐๗ %) รวมเป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเพศหญิง ๕๐ คน (๘๘.๒๔ %) ชาย ๑๒ คน (๑๑.๗๖ %) และในจำนวนเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเหล่านี้ กลุ่มที่มีอายุระหว่าง ๒๐ - ๒๙ ปี มีจำนวนมากที่สุด คือ ๕๑ คน (๕๐ %) เป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๑๘ คน และห้องสมุดคณะ ฯ ๓๓ คน

สำหรับระดับการศึกษานั้น เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีวุฒิประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.ศ.๓) มีจำนวนมากที่สุด คือ ๒๖ คน (๒๕.๔๙ %) เป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๘ คน และห้องสมุดคณะ ฯ ๑๘ คน รองลงมา คือ วุฒิอนุปริญญาวิชาการศึกษาระดับสูง สาขาบรรณารักษศาสตร์ จำนวน ๒๔ คน (๒๓.๕๓ %) เป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๘ คน และห้องสมุดคณะ ฯ ๑๕ คน

ในด้านการส่งเสริมเจ้าหน้าที่ใหม่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการส่งไปอบรมเกี่ยวกับงานห้องสมุดนั้น ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ซึ่งเคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับงานห้องสมุดมีจำนวน ๕๐ คน (๔๙.๐๒ %) และไม่เคยผ่านการอบรม ๕๒ คน (๕๐.๙๘ %) ในจำนวนผู้เคยผ่านการอบรมนี้ เป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางเพียง ๗ คน และห้องสมุดคณะ ฯ ๔๓ คน

เจ้าหน้าที่ห้องสมุดเมื่อแยกตามตำแหน่งแล้ว ปรากฏว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยกลุ่มที่มีจำนวนมากที่สุดคือตำแหน่งเจ้าหน้าที่ห้องสมุด มี ๓๔ คน (๓๓.๓๓ %) แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๒ คน และห้องสมุดคณะ ฯ ๒๒ คน รองลงไปคือ กลุ่มลูกจ้างประจำ มีจำนวน ๒๕ คน (๒๔.๕๑ %) แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๑๐ คน และห้องสมุดคณะ ฯ

เจ้าหน้าที่ห้องสมุดร้อยละ ๔๔.๐๔ หรือ ๔๕ คน เป็นผู้มีประสบการณ์ในห้องสมุดที่ตนสังกัดอยู่ประมาณ ๑ - ๕ ปี ในจำนวนนี้แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๑๔ คน และห้องสมุดคณะ ๗ ๓๕ คน ส่วนเจ้าหน้าที่ผู้มีประสบการณ์ในกลุ่มอื่น ๆ มีไม่มากนัก

ในค่านายได้นั้น ครึ่งหนึ่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หรือ ๕๐ % ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทั้งหมดมีระดับเงินเดือนระหว่าง ๒,๑๐๐ - ๓,๐๐๐ บาท แบ่งเป็นเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ๑๕ คน และห้องสมุดคณะ ๗ ๓๒ คน และรายได้พิเศษของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดส่วนใหญ่ หรือ ๕๖ คน (๕๔.๕๐ %) จะมีรายได้พิเศษอยู่ในระดับ ๑๐๐ - ๕๐๐ บาท

## ๒. ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในแต่ละปัจจัย

จากการวิเคราะห์สภาพความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ๒๐ ปัจจัย พบว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุดเหล่านั้นมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ๓ ปัจจัย คือ ความสำเร็จในการทำงาน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๓.๕๘) ด้รวมงาน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๓.๖๔) และการบริการสังคม (คามัชฌิม เลขคณิต = ๓.๕๘) และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ๔ ปัจจัย คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายและการปฏิบัติในห้องสมุด และความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ส่วนปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาแยกกลุ่มห้องสมุดปรากฏดังนี้

หอสมุดกลาง เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเพียงปัจจัยเดียว คือ ด้รวมงาน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๓.๘๕) และมีความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ๓ ปัจจัย คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๒.๓๙) นโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด (คามัชฌิม เลขคณิต = ๒.๓๗) และความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (คามัชฌิม เลขคณิต = ๒.๕๑) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ห้องสมุดคณะ ๗ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๗ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ๒ ปัจจัย คือ ความสำเร็จในการทำงาน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๓.๕๙) และการบริการสังคม (คามัชฌิม เลขคณิต = ๓.๖๐) สำหรับปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำมี ๒ ปัจจัยเช่นกัน คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๒.๔๗) และค่าตอบแทน (คามัชฌิม เลขคณิต = ๒.๔๐) ส่วนปัจจัยอื่น ๆ ล้วนแต่อยู่ในระดับปานกลางทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่กระทบความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดใน

ระดับค่อนข้างต่ำตรงกันทั้ง ๒ กลุ่ม คือ ความพึงพอใจในปัจจัยความก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีค่ามัธยิมเลขคณิตต่างกันไม่มากนัก (หอสุมคกลาง = ๒.๓๔ และห้องสุมคคณะ ฯ = ๒.๔๔)

ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจการทำงานของเจ้าหน้าที่หอสุมคในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ความสำเร็จในการทำงาน ผู้ร่วมงาน และการบริการสังคม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ควรรักษาให้อยู่ในระดับนั้นต่อไป ส่วนปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความไม่พึงพอใจในการทำงาน คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายและการปฏิบัติงานในหอสุมค และความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นปัจจัยที่ต้องแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น

๓. ผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจส่วนรวมของเจ้าหน้าที่หอสุมคในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากผลรวมของระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หอสุมคในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยตอบปัจจัยต่าง ๆ นั้น สรุปได้ว่า เจ้าหน้าที่หอสุมคเหล่านั้นมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง (ค่ามัธยิมเลขคณิต = ๓.๐๗) และความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ของหอสุมคกลางและห้องสุมคคณะ ฯ ต่างอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน (ค่ามัธยิมเลขคณิต = ๒.๕๔ และ ๓.๑๑ ตามลำดับ) โดยที่ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ในหอสุมคคณะ ฯ สูงกว่าของเจ้าหน้าที่ในหอสุมคกลางเล็กน้อย (ค่ามัธยิมเลขคณิตต่างกัน ๐.๑๓)

สำหรับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หอสุมคของหอสุมคทั้ง ๒ กลุ่มรวมกันและจำแนกตามตำแหน่งแล้วพบว่า ความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางทุกตำแหน่ง และมีความเฉลี่ยของความพึงพอใจแตกต่างกันไม่มากนัก โดยที่เจ้าหน้าที่หอสุมคอยู่ในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น เจ้าหน้าที่เทคนิค มีความพึงพอใจ (ค่ามัธยิมเลขคณิต = ๓.๒๔) สูงกว่าเจ้าหน้าที่หอสุมคที่เหลือ และเจ้าหน้าที่ธุรการมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำที่สุดในกลุ่มเจ้าหน้าที่หอสุมคในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ค่ามัธยิมเลขคณิต = ๒.๔๒)

๔. ผลการวิเคราะห์ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการตอบแบบสอบถามในส่วนที่ ๓ (รายละเอียดในภาคผนวกหน้า ๑๒๔) ของเจ้าหน้าที่หอสุมค ๕๑ คน (จากจำนวนเจ้าหน้าที่หอสุมคทั้งสิ้น ๑๐๒ คน) คิดเป็นร้อยละ ๕๐ เป็นเจ้าหน้าที่ของหอสุมคกลาง ๑๑ คน และห้องสุมคคณะ ฯ ๔๐ คน พบว่า สาเหตุของความไม่พึงพอใจในการทำงานได้แก่ ผู้บังคับบัญชา การยอมรับนับถือในผลงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ระเบียบวินัยในการทำงานที่เคร่งครัด

ค่าตอบแทน สถานที่และบรรยากาศในที่ทำงานไม่เหมาะสม (ห้องสมุดคณะ ฯ) และเครื่องมือไม่เพียงพอ ในจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ ๓ นี้ มีความไม่พึงพอใจในการทำงานสูงสุดในสาเหตุตรงกัน คือ ผู้บังคับบัญชา

### อภิปรายผลและเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง และระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ สูงกว่าความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ของห้องสมุดกลางเพียงเล็กน้อย นอกจากนี้ ยังพบว่าปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานมีเพียง ๓ ปัจจัย คือ ผู้ร่วมงาน การบริการสังคม และความสำเร็จในการทำงาน สำหรับปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานมีถึง ๘ ปัจจัย คือ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และค่าตอบแทน

จากการสำรวจความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ยังได้ความคิดเห็นบางส่วนที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจ คือพบว่าสิ่งที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจ อันเป็นปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ความก้าวหน้าในการทำงาน จำนวนเจ้าหน้าที่ไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ระเบียบวินัยในการทำงานที่เคร่งครัด ค่าตอบแทน เป็นต้น แม้จะมีผู้แสดงความคิดเห็นเพียงร้อยละ ๕๐ ของจำนวนเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก็ตาม แต่ก็พอจะทำให้ทราบถึงปัญหาของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเหล่านั้นได้

สิ่งที่กล่าวมาแล้วนั้น แสดงว่าการบริหารงานบุคคลของห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีปัญหาคือต้องการการปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น เพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดให้สูงขึ้น อันจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นการจูงใจให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารงานห้องสมุดได้



ผลการวิจัยที่ปรากฏ สามารถแยกกล่าวได้เป็น ๒ ประเด็น คือ

๑. ปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ได้แก่

ผู้ร่วมงาน การบริการสังคม และความสำเร็จในการทำงาน

### ๑.๑ ผู้ร่วมงาน

จากผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงาน หรือปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีเพียงปัจจัยเดียว คือ ผู้ร่วมงาน ในขณะที่เจ้าหน้าที่หอสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในปัจจัยนี้อยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อการทำงาน เพราะการทำงานในห้องสมุดเป็นการทำงานที่ต้องร่วมมือกันทำงานเป็นหมู่คณะ จึงจะเกิดเป็นผลของงานได้ หากมีความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานก็ย่อมก่อให้เกิดพลังกลุ่ม ซึ่งมีได้หมายถึงร่างกายเท่านั้น ยังรวมถึงแรงใจและแรงรักต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งก่อให้เกิดพลังความเจริญก้าวหน้าขององค์การได้

(อรุณ รักธรรม ๒๕๒๒ : ๑๔๕)

เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในผู้ร่วมงานสูงกว่าระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่หอสมุดคณะ ฯ นั้นอาจเนื่องจากหอสมุดกลางเป็นหน่วยงานใหญ่ มีการบริหารงานภายในอย่างมีแบบแผน และแบ่งงานต่าง ๆ เป็นแผนก ซึ่งเจ้าหน้าที่ในแต่ละแผนกมีหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบเฉพาะอย่างที่เด่นชัด และมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ลักษณะงานเดียวกัน จึงก่อให้เกิดความเข้าใจสภาพของงาน บางครั้งงานอาจหนัก บางครั้งงานจะเบา จึงมีความเห็นอกเห็นใจ และร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้น ดังจะเห็นได้จากตารางที่ ๒๕ ข้อ ๗๒ พบว่า เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานแทนเพื่อนในบางโอกาสอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นข้อที่ปรากฏระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่หอสมุดกลางสูงที่สุดในจำนวนข้อต่าง ๆ ทั้งหมด คือความมีขุมใจเลขาณัติ =

๔.๑๐

อนึ่ง ลักษณะโครงสร้างของหอสมุดกลาง ซึ่งเป็นหน่วยงานใหญ่และค่อนข้างจะโดดเด่นอยู่ในสถาบันวิทยบริการ ซึ่งมีหน่วยโสต และมีหอเอกสารเป็นส่วนประกอบ จากลักษณะโครงสร้างเช่นนี้ ทำให้เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีกลุ่มของตนโดยเฉพาะ จึงสามารถทำให้ร่วมงานกันได้ดีกว่าเจ้าหน้าที่หอสมุดคณะ ฯ

นอกจากนี้ หากพิจารณาจากตารางที่ ๔ พบว่า เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง

ส่วนใหญ่หรือร้อยละ ๕๘.๐๖ มีอายุระหว่าง ๒๐-๒๕ ปี ซึ่งอยู่ในวัยที่ไม่ห่างกันนัก จึงทำให้ปัญหาระหว่างวัยมีน้อย ทั้งนี้เพราะวัยนั้นเป็นสิ่งที่มีความสอดคล้องกิจกรรมของบุคคล (เนื้องวัย) พงษ์สามารถ ๒๕๑๕ : ๔๓) คือวัยต่างกันพฤติกรรมย่อมแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น การที่เจ้าหน้าที่อยู่ในวัยใกล้เคียงกัน จึงเป็นผลดีที่จะช่วยสร้างความสามัคคีในหน่วยงานได้ ซึ่งพบว่าการที่ความพึงพอใจในข้อ ๓๑ คือความมีสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงเป็นอันดับรองจากข้อ ๓๒ ดังกล่าวแล้ว (ค่ามัธยฐานเลขคณิต = ๓.๕๔)

ส่วนห้องสมุดคณะ ฯ มีเจ้าหน้าที่ห้องสมุดน้อย การทำงานส่วนใหญ่มีได้แบ่งเป็นแผนก จึงไม่สามารถชี้ชัดว่าใครอยู่แผนกงานใด งานหลาย ๆ อย่างอาจทำโดยคน ๆ เดียว บางครั้งอาจเกิดการก้าวร้าวกัน บางครั้งจะมีการได้เปรียบหรือเสียเปรียบในงานบ้าง ความร่วมมืออาจลดลงได้ เมื่อพิจารณาถึงเรื่องวัยของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ จากตารางที่ ๔ พบว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ จะมีความแตกต่างในเรื่องของวัย คือเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่มีอายุ ๒๐-๒๕ ปี และอายุ ๓๐-๓๕ ปี มีจำนวนเกือบเท่า ๆ กัน และทั้ง ๒ กลุ่มนี้มีอยู่ในห้องสมุดคณะต่าง ๆ ควบคู่กันไป ดังนั้น ความแตกต่างในเรื่องวัยอาจก่อให้เกิดปัญหาได้ ทั้งนี้เพราะวัยต่างกัน ความคิดเห็น คตินิยม และบุคลิกภาพ มักจะแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น สัมพันธภาพและความร่วมมือในการทำงานจึงอาจน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ในหอสมุดกลาง อันเป็นเหตุให้ความพึงพอใจในความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ อยู่ในระดับที่ต่ำกว่าความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางในปัจจุบันเล็กน้อย อย่างไรก็ตาม ระดับความพึงพอใจต่อความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ ยังอยู่ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มที่จะสูงขึ้นได้ จึงจัดว่าเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานได้

### ๑.๒ การบริการสังคม

ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ การบริการสังคม ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในปัจจุบันอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้งานบริการถือเป็นงานหลักของห้องสมุด ซึ่งเป็นงานที่จะบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของห้องสมุดแต่ละแห่งได้

สาเหตุที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีความพึงพอใจในการบริการสังคมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงนั้น อาจเนื่องมาจากงานบริการนั้นเป็นงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่อาจารย์และนิสิตผู้มาใช้บริการของห้องสมุด ซึ่งเป็นความรู้สึกพอใจที่ได้ทำประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ใช้ จากตารางที่ ๒๔ ข้อ ๔๓ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพอใจที่มีโอกาสให้ความช่วยเหลือผู้ใช้บริการ

ในห้องสมุดค่อนข้างสูง (คามัชฌิม เลขคดีต = ๓.๕๘) และการให้บริการอยู่เสมอ นั้น ทำให้เกิดความคุ้นเคยกันระหว่างเจ้าหน้าที่ห้องสมุดกับผู้ใช้บริการ และมีการยอมรับนับถือในงานบริการขึ้น โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ จะมีความใกล้ชิดกับผู้ใช้มากกว่าเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง เพราะผู้ใช้ห้องสมุดคณะ ฯ มักเป็นอาจารย์และนิสิตภายในคณะนั้น ความคุ้นเคยและการยอมรับนับถือในงานจึงมีมาก ดังนั้น ในตารางที่ ๒๔ ข้อ ๔๕ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ จึงมีความพึงพอใจที่ผู้ใช้ห้องสมุดรู้จักและเป็นกันเองอยู่ในระดับค่อนข้างสูง (คามัชฌิม เลขคดีต = ๓.๓๗) การที่สามารถให้บริการแก่ผู้ใช้ได้ตามความต้องการนั้นถือเป็นความภาคภูมิใจอย่างหนึ่งของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด

โดยทั่วไปแล้ว มนุษย์มีความต้องการทางสังคมตามแนวความคิดของ มาสโลว์ คือ ต้องการมิตรภาพ ความรัก และการยอมรับจากกลุ่มสังคมที่มาใช้บริการของห้องสมุด รวมทั้งมิตรภาพจากผู้ใช้บริการ ย่อมเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดต้องการในระหว่างการทำงาน ดังนั้น งานบริการจึงเป็นงานที่มีโอกาสจะได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ อันจะยังผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้

### ๑.๓ ความสำเร็จในการทำงาน

ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับค่อนข้างสูงอีกปัจจัยหนึ่ง คือ ความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้อยู่ในระดับปานกลาง

ความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยที่เกิดจากความต้องการทางจิตใจ (Psychological needs) ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกันไปตามความสามารถในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๒๓ : ๘๗) บางคนจะรู้สึกพอใจเมื่อทำงานเสร็จทุกชิ้นโดยไม่ค้าง และถือว่าเป็นความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่บางคนอาจถือว่าการทำงานที่ไม่เคยได้รับคำติเตียนเกี่ยวกับความบกพร่องในงาน เป็นความสำเร็จในการทำงานที่น่าจะพอใจได้

ดังกล่าวในข้อ ๑.๒ แล้วว่า งานบริการเป็นงานหลักของห้องสมุด หากเจ้าหน้าที่ห้องสมุดสามารถปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานหลักของหน่วยงานจนเป็นที่พอใจของผู้ใช้บริการแล้ว ก็ควรถือเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งในการทำงาน นอกจากนั้นงานอื่น ๆ เช่น งานพิมพ์บัตรรายการ งานลงทะเบียน การจัดหนังสือ ฯลฯ ถือเป็นงานที่ช่วยส่งเสริมหรือสนับสนุนงานบริการให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีนั้น หากเจ้าหน้าที่สามารถทำงานให้เสร็จโดยไม่ค้าง ซึ่งยังผลให้งานบริการของห้องสมุดเป็นที่ยอมรับนับถือแล้ว ก็ถือเป็นความสำเร็จที่น่าพึงพอใจ

สำหรับปฏิบัติงานได้

การที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในความสำเร็จในการทำงานค่อนข้างสูง เป็นอันดีรองจากการบริการสังคม จึงเป็นสิ่งที่สอดคล้องและต่อเนื่องกัน เพราะเหตุที่ประสบความสำเร็จในงานบริการ จึงมีความพึงพอใจในการบริการสังคม และความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงควบคู่กัน

สาเหตุอีกประการหนึ่งพิจารณาได้จากกรณีที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในงานที่อยู่ในความรับผิดชอบมาก และมีโอกาสทำงานด้วยความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งจะเห็นได้จากตารางที่ ๑๔ ข้อ ๑๖ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในโอกาสรับผิดชอบงานที่ทำอยู่ และข้อ ๑๘ มีความพึงพอใจที่ได้มีโอกาสตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง ค่อนข้างสูง (ค่ามัธยฐานเลขคณิต = ๓.๖๐ และ ๓.๖๓ ตามลำดับ) จากตารางที่ ๑๖ ข้อ ๒๔ พบว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจที่มีโอกาสริเริ่มวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ด้วยตนเอง อยู่ในระดับค่อนข้างสูงเช่นกัน (ค่ามัธยฐานเลขคณิต = ๓.๖๕) ด้วยเหตุดังกล่าว เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ จึงมีความพึงพอใจในผลงานที่ปรากฏ ซึ่งเป็นงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบและสร้างสรรค์ด้วยตนเองมากกว่า เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลาง ซึ่งมีความพึงพอใจในข้อ ๑๘ และ ๒๔ ดังกล่าว อยู่ในระดับต่ำกว่าความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ เล็กน้อย (ค่ามัธยฐานเลขคณิต = ๓.๕๘ และ ๓.๕๒ ตามลำดับ) ความพึงพอใจในความสำเร็จของเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางจึงอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ในขณะที่ความพึงพอใจในความสำเร็จในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ทั้งนี้เนื่องจากความภาคภูมิใจในผลงานที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดมีโอกาสร่วมสร้างสรรค์ผลงานด้วยความคิดเห็นของตนเอง ซึ่งถือเป็นความสำเร็จในการทำงานได้

งานต่าง ๆ ในห้องสมุดไม่ว่าจะเป็นงานของบุคลากรในระดับบรรณารักษ์ หรือเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ล้วนแต่เป็นงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงและเกี่ยวเนื่องกันทั้งสิ้น ดังนั้น ผลของการวิจัยครั้งนี้ จึงสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อูโรพรณ หล่อศิริ (๒๕๒๔ : ๑๒๔) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ทำให้บรรณารักษ์ทั้งฝ่ายจัดหามาและทำบัตรรายการหนังสือ และฝ่ายบริการตอบคำถาม มีความพึงพอใจในการทำงานสูง คือการร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์ในการทำงาน ฯลฯ และพบว่า บรรณารักษ์บริการตอบคำถามมีความพึงพอใจในการบริการสังคมสูงกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหามาและทำบัตรรายการหนังสือ และจากผลการวิจัยของ สตีเวน ซีโอโกะ ชิว (Chwe ๑๙๙๖ : ๑๙๘) พบว่า บรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถาม มีความพึงพอใจในการบริการสังคมสูงกว่าบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหามาและทำบัตรรายการหนังสือ



๒. ปัจจัยที่กระทบกระเทือนความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด คือ ปัจจัยที่เป็นสาเหตุให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และ ค่าตอบแทน

### ๒.๑ ความก้าวหน้าในการทำงาน

ในบรรดาปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำนั้น ความก้าวหน้าในการทำงานเป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุด ทั้ง ๒ กลุ่ม มีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำตรงกัน แสดงว่าปัจจัยนี้เป็นปัญหาในห้องสมุดเกือบทุกแห่งในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย หากจะวิเคราะห์สาเหตุ อาจพิจารณาได้ดังนี้

ก. ลักษณะพื้นฐานของเจ้าหน้าที่ อันได้แก่ วุฒิการศึกษาและตำแหน่งหน้าที่ เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า จากตารางที่ ๕ จะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดส่วนใหญ่ คือ ร้อยละ ๗๖.๘๗ ไม่มีความรู้หรือวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ ดังนั้นตำแหน่งที่ดำรงอยู่จึงเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เจ้าหน้าที่ธุรการ และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด เป็นต้น ซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งภายใต้ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification หรือ P.C.) จะก้าวหน้าจากระดับ ๑-๓ เท่านั้น โอกาสที่จะก้าวสู่ระดับ ๔ นั้นทำได้ยาก นอกจากผู้ที่มีวุฒิ ปกศ.สูง สาขาบรรณารักษศาสตร์ ซึ่งดำรงตำแหน่งพนักงานห้องสมุด จึงจะมีโอกาสก้าวหน้าในระดับ ๒-๔ ได้โดยอัตโนมัติด้วยตนเอง และความก้าวหน้าในตำแหน่งจากระดับ ๑-๓ หรือ ๒-๔ นั้น มักเป็นไปตามขั้นของระดับเงินเดือน คือ เมื่อเงินเดือนก้าวถึงระดับใด ก็จะได้ดำรงตำแหน่งในระดับนั้น ทั้ง ๆ ที่สามารถสอบข้ามขั้นเพื่อเลื่อนระดับได้หากผู้บังคับบัญชาเห็นสมควรให้มีการสอบ แต่มักจะไม่มี การสอบเลื่อนระดับสำหรับเจ้าหน้าที่ในระดับนี้ (ศจี รัตติชอุณหิชาติ, สัมภาษณ์) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะยังขาดผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม หรือ เป็นนโยบายของห้องสมุด หรือคณะและสถาบันต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเมื่อพิจารณาจากขั้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับอายุการทำงานแล้ว พบว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยก้าวหน้าช้ามาก จากตารางที่ ๔ พบว่า ผู้ที่ทำงานเกิน ๑๕ ปีขึ้นไป มีร้อยละ ๑๒.๗๔ และจากตารางที่ ๕ พบว่าผู้ที่มีเงินเดือนเกินกว่า ๔,๐๐๐ บาทขึ้นไป มีเพียงร้อยละ ๕.๕๐ เท่านั้น โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางซึ่งทำงานเกินกว่า ๑๕ ปีขึ้นไป มีร้อยละ ๒๒.๕๘ แต่ผู้ที่ได้รับเงินเดือนเกินกว่า ๔,๐๐๐ บาทนั้น มีเพียงร้อยละ ๖.๘๖ เท่านั้น จึงเป็นที่น่าสังเกตว่า

ผู้ที่ทำงานนานแต่เงินเดือนน้อยนั้น มีเป็นจำนวนมาก

สำหรับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนระดับจาก ๓ เป็น ๔ นั้น ต้องทำการประเมินผลงาน ภายใต้เงื่อนไขซึ่งเป็นมติของ ก.ม. ว่า เจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งจะได้รับการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งดังกล่าว จะต้องโอนไปสังกัดสถาบันวิทยบริการก่อน จึงจะได้รับการพิจารณาการกำหนดตำแหน่งในระดับสูงขึ้นได้ (ทบวงมหาวิทยาลัย, จดหมายราชการ) ซึ่งในการโอนไปสังกัดสถาบันวิทยบริการ โดยที่เจ้าหน้าที่ยังคงปฏิบัติงานในห้องสมุดคณะ ฯ นี้ ทำให้เกิดความเหลื่อมล้ำในการพิจารณาความดีความชอบ อันเป็นผลต่อกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะกล่าวถึงรายละเอียดในข้อ ง. ต่อไป

ด้วยสาเหตุที่ติดขัดในการเลื่อนตำแหน่งและปรับระดับดังกล่าว จึงทำให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดไม่พึงพอใจในความก้าวหน้าดังกล่าว

ข. นโยบายของห้องสมุดไม่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดหาความรู้เพื่อเสริมประสบการณ์ที่มีอยู่ จากตารางที่ ๕ ดังกล่าวแล้วว่า ร้อยละ ๗๖.๘๗ ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ไม่มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ และจากตารางที่ ๖ พบว่า ผู้ที่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการทำงานในห้องสมุดมีเพียงร้อยละ ๔๙.๐๒ เท่านั้น โดยเฉพาะหอสมุดกลาง ผู้ที่ไม่มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์มีถึงร้อยละ ๗๐.๘๗ แต่มีผู้เคยผ่านการอบรมเกี่ยวกับงานห้องสมุดเพียงร้อยละ ๒๒.๕๘ เท่านั้น จึงว่าห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดพัฒนาความรู้ของตนเท่าที่ควร

ในการบริหารบุคคลสมัยใหม่นั้น การพัฒนาบุคลากร โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น เป็นสิ่งสำคัญซึ่งปรากฏอยู่ในทฤษฎีการบริหารงานบุคคลทั่วไป หากเจ้าหน้าที่ห้องสมุดขาดการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองแล้ว การที่จะสามารถเพิ่มคุณภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจึงทำได้ยาก เป็นเหตุให้โอกาสที่จะก้าวหน้าจากการพิจารณาเลื่อนขั้นปรับตำแหน่งน้อยลงด้วย

ค. โครงสร้างของห้องสมุด เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้กำลังคน หรืออัตรากำลังของเจ้าหน้าที่ในห้องสมุดมีน้อย เพราะในอดีต หอสมุดกลางมีฐานะเป็นแผนกในสำนักงานอธิการบดีเท่านั้น การขออัตรากำลังเจ้าหน้าที่จึงทำได้ยาก เช่นเดียวกับห้องสมุดคณะ ฯ ซึ่งเป็นเพียงหน่วยงานหนึ่งในคณะ ขอบเขตของงานบริการอยู่ในวงจำกัด จำนวนเจ้าหน้าที่จึงมีน้อย เป็นเหตุให้ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เกิดปัญหาจำนวนเจ้าหน้าที่

ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน จะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเกี่ยวกับจำนวนเจ้าหน้าที่ในห้องสมุดไม่สอดคล้องกับปริมาณงาน ซึ่งปรากฏในตารางที่ ๒๒ ข้อ ๕๕ นั้น อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๑.๕๕) แม้ในปัจจุบันห้องสมุดกลางได้รับการยกฐานะเป็นหน่วยงานหนึ่งของสถาบันวิทยบริการและมีอัตรากำลังเพิ่มขึ้น แต่ก็ยังไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เพราะปริมาณงานขยายขึ้น ดังนั้น ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยยังคงมีปัญหาค่านบุคลากร เช่น เคย ค่ายเหตุนี้ การที่จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่พัฒนาตนเองด้วยการอนุมัติให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ หรือเพิ่มวุฒิ เพื่อปรับตำแหน่งและระดับจึงทำได้ยาก ทั้งนี้เพราะขาดบุคลากรที่จะทำงานประจำ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดจึงมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าเท่าที่ควร และไม่พึงพอใจต่อความก้าวหน้าในอาชีพเท่าที่เป็นอยู่ ในปัจจุบัน จะเห็นได้จากตารางที่ ๒๐ ข้อ ๕๔ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพึงพอใจในโอกาสที่ได้รับการสนับสนุนให้สอบเลื่อนขั้นหรือเรียนต่อเพื่อปรับวุฒิ ปรับตำแหน่งอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๒.๒๒)

ง. การบริหารงานบุคคลในห้องสมุดในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลงานและการพิจารณาความดีความชอบนั้น ยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดได้อย่างเด่นชัด และวิธีการประเมินผลในปัจจุบันไม่เป็นที่พึงพอใจของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จากตารางที่ ๒๐ ข้อ ๕๔ พบว่า ความพึงพอใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๒.๕๑) เพราะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่โดยทั่วไปในขณะนี้ คือ การพิจารณาความดีความชอบตามความเห็นของผู้บังคับบัญชา บางแห่งอาจมีคณะกรรมการพิจารณาความเห็นของผู้บังคับบัญชาก่อนการตัดสินใจ การพิจารณาความดีความชอบในลักษณะเช่นนี้ มักเกิดปัญหาและคำครหาได้ และยังผลให้เกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา จึงเป็นจุดที่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้

ในห้องสมุดคณะบางคณะ การพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดทำโดยคณะกรรมการห้องสมุด หรือ เลขาธิการคณะ โดยมีใ้คณาจารย์เสนอแนะจากบรรณารักษ์ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ในกรณีเช่นนี้ นอกจากจะไม่สามารถเลือกบุคคลที่เหมาะสมแก่การได้รับความดีความชอบ เพราะคณะกรรมการห้องสมุด หรือ เลขาธิการคณะมิได้เป็นผู้ใกล้ชิดและร่วมงานกับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดแล้ว ยังทำให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นควบคุมงานโดยตรงของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเหล่านั้น ไม่สามารถให้เหตุผลหรือโทษแก่เจ้าหน้าที่ในปกครอง

ของตน จะยังผลให้เกิดความล้มเหลวในการควบคุมงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานบุคคล

นอกจากนี้ ยังมีเจ้าหน้าที่ในท้องสมุคคณะ ๆ อีกจำนวนหนึ่ง ซึ่งสังกัดหอสมุคกลาง สถาบันวิทยบริการ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นยังคงปฏิบัติงานอยู่ในท้องสมุคคณะ ๆ ต่อไป เจ้าหน้าที่ดังกล่าว ได้แก่ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่หอสมุคซึ่งเป็นอัตราค้างฝาก\* ไว้ที่หอสมุคกลาง และตำแหน่งซึ่งจะขอให้ ก.ม.พิจารณากำหนดตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ตามมติของ ก.ม.จะต้องโอนไปสังกัดหอสมุคกลางก่อนการพิจารณาดังกล่าว ทั้ง ๆ ที่เจ้าหน้าที่ผู้นั้นยังคงปฏิบัติงานในท้องสมุคคณะอย่างเดิม นโยบายดังกล่าวนี้ ก่อให้เกิดปัญหาในการพิจารณาความดีความชอบ เพราะการโอนเจ้าหน้าที่และการมีตำแหน่งค้างฝากนี้ เป็นเหตุให้ตัวเจ้าหน้าที่หอสมุคเหล่านั้นไกลจากผู้บังคับบัญชาตามสายงานในสังกัดมากกว่าเจ้าหน้าที่ของหอสมุคกลางเอง จึงเกิดความเหลื่อมล้ำในการพิจารณาความดีความชอบ และทำให้เกิดโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบน้อยลง และอาจไม่ได้รับความสนใจจากผู้บังคับบัญชาตามสายงานเท่าที่ควร

จากปัญหาดังกล่าว ทำให้เจ้าหน้าที่หอสมุคมีความพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ปัญหาเหล่านี้บางอย่างเป็นสิ่งที่หอสมุคในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง เช่น การเพิ่มอัตรากำลัง การพิจารณา กำหนดตำแหน่ง ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาล หากจะแก้ปัญหานี้จะต้องมีโครงการหรือแผนงานระยะยาวในการพัฒนาหอสมุค เพื่อผลักดันให้มีการเพิ่มอัตรากำลังแก่หอสมุคต่าง ๆ ในอนาคต ส่วนปัญหาที่หอสมุค และคณะหรือสถาบันที่หอสมุคเหล่านั้นสังกัดอยู่สามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น คือ การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิ หรือการอบรมระยะสั้น เพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสมาคมหอสมุคแห่งประเทศไทยจัดให้มีขึ้นทุกปี และใช้เวลาอบรมเพียง ๑-๒ เดือนในระหว่างปีภาคเรียนนั้น เป็นวิธีที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก สำหรับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อนั้น ควรมีการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานก็

\* อัตราค้างฝาก คือ อัตรากำลังเจ้าหน้าที่ใหม่ซึ่งท้องสมุคคณะ ๆ ขอไว้ แต่การอนุมัติอัตราดังกล่าวนี้ จะอนุมัติให้กับหอสมุคกลาง ดังนั้น อัตรากำลังที่ขอใหม่นี้ จึงสังกัดหอสมุคกลาง แต่ตัวเจ้าหน้าที่ให้ปฏิบัติงานในท้องสมุคที่ทำการขออัตราดังกล่าว





สำหรับการพิจารณาความดีความชอบนั้น คือการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาคุณค่าของบุคคลในแง่การปฏิบัติงานและสมรรถภาพในการพัฒนาตนเอง โดยปกติผู้ที่ประเมินผลงานก็คือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการประเมินผลงานนั้น (เสนาะ ตีเขี้ยว และ คณะ ๒๕๒๕: ๑๔๔) การประเมินผลการปฏิบัติงานนี้มีหลายวิธี จากการที่ผู้เขียนได้ค้นคว้าและเห็นว่า เป็นวิธีการที่สามารถใช้ในการพิจารณาความดีความชอบได้อย่างยุติธรรม มีดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๒๓: ๑๕๗-๑๖๑)

ก. การให้คะแนน (Graphic rating) เป็นวิธีการที่ได้รับความนิยมและยังคงใช้โดยสถิติในปัจจุบัน การให้คะแนนจะทำโดยกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่และตั้งเกณฑ์การให้คะแนน สำหรับงานของเจ้าหน้าที่ของสมุด ซึ่งลักษณะงานในแต่ละแผนกมีรายละเอียดปลีกย่อยที่แตกต่างกัน วิธีการนี้จึงต้องใช้ความละเอียดรอบคอบอย่างยิ่ง

ข. การประเมินผลโดยผู้ประเมินมากกว่า ๑ คน (Multiple rating) วิธีนี้ถือหลักที่จะให้เกิดความเป็นธรรมโดยให้บุคคลหลายบุคคลร่วมกันพิจารณา อาจใช้หัวหน้างาน ๓-๔ คน ซึ่งเป็นผู้ทราบถึงการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่เป็นอย่างดี ร่วมกันประเมินผลงานของเจ้าหน้าที่แต่ละคน แล้วจึงเสนอต่อหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในการตัดสินครั้งสุดท้ายอาจเป็นคณะกรรมการ ของหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเฉพาะกิจ หรือผู้บังคับบัญชาระดับสูงเป็นผู้พิจารณา

ค. การประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง (Self appraisal) วิธีนี้มุ่งให้เจ้าหน้าที่แต่ละคนพิจารณาผลงานของตนเอง และวิเคราะห์ผลงานนั้นโดยกำหนดแบบฟอร์มขึ้น และนำผลการพิจารณานี้ เสนอผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานในชั้นสูงพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง วิธีนี้อาจใช้ประกอบกับวิธีอื่น ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรมมากที่สุด

ง. การประเมินผลตามผลปฏิบัติงาน (Appraisal by result) วิธีนี้ถือเอาผลการปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา และเป็นวิธีที่ช่วยให้เกิดสัมพันธภาพระหว่างเจ้าหน้าที่และบรรณารักษ์ได้อย่างดี โดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมกันศึกษาถึงลักษณะและปริมาณงาน พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดหรือประเมินผลงาน โดยร่วมกันประเมินผลจากเกณฑ์และวัตถุประสงค์ด้วยการคำนึงถึงผลงานเป็นหลักและไม่คำนึงถึงวิธีการ กระบวนการดังกล่าวจะต้องทำโดยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเห็นสอดคล้องกันและไม่ขัดกับวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงาน จึง

จะเกิดความยุติธรรมได้

ผู้ที่ทำการประเมินผลงานเพื่อพิจารณาความดีความชอบนั้น ต้องศึกษาในรายละเอียดต่อไป และผู้ทำการตัดสินประเมินผลขั้นสุดท้ายนี้ จากการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการบริหารพบว่า การประเมินผลอย่างยุติธรรมขึ้นอยู่กับความสามารถ การศึกษา ความมีอารมณ์แน่นอน ความชำนาญ ความสนใจ และพบว่ามีความรบกวนทางจิตวิทยาที่มีการตัดสินใจ ผู้ที่ทำงานโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์ไม่ได้ นอกจากนี้ยังพบว่าความสามารถในการใช้ดุลยพินิจ ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุหรือเพศ (เสนาะ ทิเยาว์ และ คณะ ๒๕๒๕ : ๑๔๗) ดังนั้น การพิจารณาความดีความชอบ จึงควรทำโดยคณะกรรมการและพิจารณาถึงคุณสมบัติของกรรมการผู้ทำหน้าที่ประเมินผลที่ดังกล่าวแล้ว ส่วนวิธีการประเมินผลนั้น อาจเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธีร่วมกันโดยนำหลักการของแต่ละวิธีมาประยุกต์ใช้ได้ หากมีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรมแล้ว จะทำให้เกิดผลดีต่อการบริหารบุคคลในแง่ของการตั้งใจและกำลังใจในการทำงาน นอกจากนี้ ยังก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ต่องาน และหน่วยงานของคนที่เกี่ยวข้อง

## ๒.๒ นโยบายและการปฏิบัติงานในหอสมุด

นโยบายและการปฏิบัติงานในหอสมุด เป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำที่สุดในบรรดาปัจจัยต่าง ๆ ในขณะที่เจ้าหน้าที่หอสมุดคณะ ๆ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๒๒ พบว่า เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางพอใจในข้อที่กล่าวว่า "จำนวนเจ้าหน้าที่สมมูลกับงาน" ค่าที่สุด แสดงให้เห็นว่าจำนวนเจ้าหน้าที่ซึ่งไม่เพียงพอกับปริมาณงาน เป็นปัญหาของหอสมุดกลาง เป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่ต้องทำงานหนัก หรืออีกประการหนึ่งอาจเป็นไปได้ว่า การกระจายงานอย่างยุติธรรม คือ การมอบหมายงานโดยมิให้เจ้าหน้าที่ในแผนกใดแผนกหนึ่งต้องรับงานหนักมากกว่าแผนกอื่น ๆ นั้น ยังมิได้รับการเอาใจใส่เท่าที่ควร จะเห็นได้จากตารางที่ ๒๒ ข้อ ๕๗ ว่า เจ้าหน้าที่หอสมุดไม่พึงพอใจในนโยบายการมอบหมายและกระจายงานของบรรณารักษ์ (คามัชฌิม เลชคณิต = ๒.๔๕) อย่างไรก็ตาม หากมีจำนวนเจ้าหน้าที่พอเพียงแล้ว การแบ่งงานหรือกระจายงานจะทำได้ดีขึ้น และปัญหาจะน้อยลงได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจากตารางที่ ๒๒ เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางไม่พึงพอใจในการบริหารงานในทางปฏิบัติของหน่วยงานเป็นอันดับรอง ทั้งนี้อาจเป็นสาเหตุ

จากโครงสร้างและการบริหารงานในระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะพิเศษอยู่ ๔ ประการ คือ การทำงานตามลักษณะเฉพาะในระดับสูง (High specialization) มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด (Rigid hierarchy of authority) กฎเกณฑ์และการควบคุมอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Elaborate rules and controls) และความเป็นทางการ (Impersonality) ดังนั้น นโยบายและการปฏิบัติงานในส่วนราชการจึงถูกกำหนดขึ้นอย่างเข้มงวดและแน่นอน ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำต้องทำตามกฎเกณฑ์มากกว่าผู้อยู่ในระดับสูง และทุกอย่างต้องทำอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อป้องกันตนเอง (อภินันท์ วัชรธรรม ๒๕๒๒ : ๑๖๕) เจ้าหน้าที่ซึ่งทำงานภายใต้ระเบียบการบริหารงานที่เข้มงวดเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ โดยเฉพาะหอสุมคกลางมีเจ้าหน้าที่เป็นจำนวนมากนั้น ยากแก่การควบคุม จึงมักต้องมีระเบียบที่รัดกุมและเคร่งครัด เช่น การใช้เวลาราชการเพื่อประกอบกิจส่วนตัวหรือพักผ่อนนั้น ในตารางที่ ๑๘ ข้อ ๔๐ พบว่า เจ้าหน้าที่ของหอสุมคกลางมีความพึงพอใจต่อความมีอิสระที่จะใช้เวลาบางส่วนในการทำงาน เพื่อพักผ่อน สันทนาการ หรือประกอบกิจส่วนตัวโดยไม่เสียงานนั้น อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยิมเลขคณิต = ๒.๐๐)

นอกจากนี้ การทำงานที่ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะในงานที่ทำนั้น เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน จากตารางที่ ๑๗ ข้อ ๓๒ และ ๓๕ พบว่าความพึงพอใจในการเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานในที่ทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยิมเลขคณิต = ๒.๑๖ และ ๒.๑๐ ตามลำดับ) ในขณะที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในกรณีดังกล่าวอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะงานห้องสมุดเป็นงานที่มีระบบ ต้องเป็นไปตามขั้นตอนของระเบียบการทำงาน การที่จะทำตามแนวความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจึงทำได้ยาก โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่วุฒิค่า และไม่มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ การเสนอแนะความคิดเห็นนั้นอาจเป็นผลเสียต่องานได้

จากสาเหตุที่กล่าวข้างต้นนี้ อาจเป็นสาเหตุทำให้เจ้าหน้าที่ของหอสุมคกลางมีความพึงพอใจในนโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุดอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำได้ ด้วยข้อจำกัดในเรื่องของอัตรากำลังตามนโยบายของรัฐบาล การที่หอสุมคจะเพิ่มบุคลากรในระดับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคงทำได้ยาก ดังนั้น การแก้ปัญหาที่ผู้เขียนมีความเห็นว่า

ก. ควรใช้เงินผลประโยชน์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยจางนิตติช่วยงาน

หรือลจจางรายวัน เพื่อช่วยเก็บและจัดเรียงหนังสือ ขอมหนังสือ โดยให้ความรู้แก่บุคลากร  
เหล่านี้และทำการทดสอบก่อนการปฏิบัติงานจริง ส่วนบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ควร  
กระจายให้รับผิดชอบในแผนงานเทคนิคต่าง ๆ ให้มากขึ้น คงไว้เฉพาะผู้ที่จะดูแลควบคุมการ  
ทำงานของนิสิตช่วยงาน หรือลจจางรายวัน เพียง ๑-๒ คนเท่านั้น

ข. ใช้วิธีเวียนเจ้าหน้าที่ห้องสมุดให้ทำงานเป็น ๒ ผลัด โดยทำงาน  
ผลัดละ ๙ ชั่วโมงเท่ากัน ผลัดแรกทำงานในเวลาราชการตามปกติ ผลัดที่ ๒ ทำงานตั้งแต่  
เวลา ๑๑.๐๐ น. - ๑๕.๐๐ น. (พัก ๑ ชั่วโมง) ซึ่งเป็นวิธีที่ห้องสมุดขนาดใหญ่และมีบุคลากร  
มากอย่างหอสมุดกลางสามารถจะทำได้ เพื่อแก้ปัญหาในกรณีที่เจ้าหน้าที่ผู้ต้องการประกอบกิจ  
ส่วนตัวในเวลาราชการ เช่น ไปโรงพยาบาล เป็นต้น สามารถปลีกตัวไปได้โดยไม่เสียงาน  
และเสียระเบียบการทำงาน หากผลัดที่ ๒ เป็นเจ้าหน้าที่กลุ่มใหญ่ ก็จะเป็นประโยชน์ทั้ง ๒  
ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ห้องสมุดทำงานถึง ๑๕.๐๐ น. โดยถือเป็นเวลาราชการ มหาวิทยาลัย  
ไม่ต้องจ่ายเงินค่าล่วงเวลาแก่เจ้าหน้าที่กลุ่มนั้น ฝ่ายเจ้าหน้าที่ซึ่งมีภารกิจที่ต้องทำค้าง  
ข้างต้น หรือผู้มีการกิจที่มีมาทำงานสาย ก็สามารถใช้เวลาส่วนนั้นได้เต็มที่ โดยทำงาน  
ชดเชยจนถึง ๑๕.๐๐ น. ครบ ๙ ชั่วโมงการทำงาน

ส่วนนโยบายการบริหารงานนั้น ผู้บริหารงานห้องสมุดควรศึกษาถึงปัญหา  
ที่แท้จริงและหาทางพิจารณาแก้ไข หากเนื่องมาจากสาเหตุของระเบียบการบริหารงานราชการ  
ที่เข้มงวดตามแบบแผนของระบบราชการ ก็ควรมีการยืดหยุ่นตามความเหมาะสม เพื่อให้  
เจ้าหน้าที่เกิดทัศนคติที่ดีต่องานและหน่วยงานของตน อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ  
ทำงานได้

### ๒.๓ ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำอีก  
ปัจจัยหนึ่ง คือ ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชานั้นยอมเป็นไปได้ เพราะลักษณะโครงสร้าง  
ของสายการบังคับบัญชาในหอสมุดกลางนั้น มีผู้บังคับบัญชามากหลายระดับ คือ ระดับสูงสุด ได้แก่  
ผู้อำนวยการสถาบัน ต่อมาคือบรรณารักษ์หอสมุดกลาง จากนั้นจึงเป็นบรรณารักษ์หัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ  
รองลงมาเป็นบรรณารักษ์ปฏิบัติการ และเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ตามลำดับ ทำให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุด  
อยู่ไกลจากผู้บังคับบัญชาในระดับสูงและผู้บังคับบัญชาชั้นต้นมากกว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ  
ความใกล้ชิดกันน้อย บุคลากรมาก การควบคุมงานจึงต้องระมัดระวังและเข้มงวดกว่าหอสมุดคณะ ๆ



ซึ่งมักมีบรรณารักษ์เพียงคนเดียวเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้นที่ เกี่ยวข้องโดยตรงกับเจ้าหน้าที่หอสมุด  
 ดังนั้น การสั่งการ มอบหมายงาน การพิจารณาความดีความชอบ และการแก้ปัญหาในการทำงาน  
 ต่าง ๆ จึงทำได้โดยตรงและใกล้ชิดกว่าหอสมุดกลาง ดังนั้น เจ้าหน้าที่หอสมุดคณะ ๆ จึงมี  
 ความพึงพอใจในความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาอยู่ในระดับปานกลางและมีแนวโน้มอยู่ใน  
 ระดับค่อนข้างสูงได้ ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในัจจุบันค่อนข้างต่ำ

จากการวิจัยพบว่าสาเหตุจากการที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึง-  
 พอใจในัจจุบันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำนั้น เนื่องจากสัมพันธภาพระหว่างบรรณารักษ์กับเจ้าหน้าที่  
 หอสมุดในด้านการทำงาน เช่น ความเอาใจใส่และให้ความช่วยเหลือในการทำงาน และ  
 การให้กำลังใจแก่เจ้าหน้าที่นั้น ยังไม่เป็นที่พอใจ จากตารางที่ ๒๔ ข้อ ๕๔ เจ้าหน้าที่  
 ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในเรื่องเอาใจใส่และปกป้องเจ้าหน้าที่หอสมุด และจาก  
 ตารางที่ ๒๓ ข้อ ๒๓ ในเรื่องความช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ในด้านการงานและส่วนตัว อยู่ในระดับ  
 ค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๒.๕๒ และ ๒.๑๖ ตามลำดับ) แสดงว่า การเอาใจใส่  
 และให้ความช่วยเหลือในด้านการงานแก่เจ้าหน้าที่นั้น ยังไม่เป็นที่พอใจ

ในการทำงาน เจ้าหน้าที่ย่อมต้องการความสำเร็จและคำชมเชยเมื่อทำ  
 ความดี เพื่อแสดงว่าเป็นที่ยอมรับนับถือในผลงานที่ทำนั้น แต่เมื่อพิจารณาจากตารางที่ ๑๒  
 ข้อ ๑๐ และตารางที่ ๒๖ ข้อ ๔๐ พบว่าความพึงพอใจที่ได้รับคำชมในผลงานเมื่อทำงานก็  
 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๒.๔๕ และ ๒.๓๕ ตามลำดับ) เป็นสิ่งที่ทำให้  
 เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางขาดกำลังใจในการทำงาน ส่วนความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่  
 หอสมุดคณะ ๆ ในกรณีเดียวกันนี้อยู่ในระดับปานกลาง (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๒.๗๔ และ  
 ๒.๕๘ ตามลำดับ)

นอกจากนี้ วิธีการบังคับบัญชาของบรรณารักษ์ยังเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่  
 ของหอสมุดกลางไม่พึงพอใจในความมีมนุษยสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา จะเห็นได้จากตาราง  
 ที่ ๒๔ ข้อ ๒๕ เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางพอใจในวิธีการบังคับบัญชาของบรรณารักษ์อยู่ใน  
 ระดับค่อนข้างต่ำ (ค่ามัธยัมเลขคณิต = ๒.๕๒) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่หอสมุดกลางเป็น  
 หน่วยงานใหญ่ ประกอบด้วยบุคลากรจำนวนมากและมีหลายระดับ บางครั้งการบริหารงาน  
 ให้ได้ประสิทธิภาพตามเป้าหมายนั้นทำได้ยาก อาจต้องอาศัยหลักบริหารราชการที่เข้มงวด  
 ดังกล่าวในข้อ ๒.๒ และเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาก็อาจต้องใช้นโยบาย

๔ ประการ คือ

- ก. งานที่ทำได้โดยลึกลับที่สุด
- ข. ใช้เวลาสั้นที่สุด
- ค. ใช้แรงงานในน้อยที่สุด
- ง. เปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

หลักการดังกล่าวนี้ นักวิชาการบริหารงานบุคคลกล่าวว่า เป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาที่ควรจะทำ แต่การมุ่งหวังผลตามนโยบายนี้ ย่อมกระทบกระเทือนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงจำเป็นต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจนโยบายและจุดประสงค์ และทำงานด้วยความเต็มใจ (นภาพร โภคสวัสดิ์ ๒๕๒๑ : ๓๑-๓๓)

ดังนั้น เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาย่อมตระหนักดีว่า มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งสำคัญอยู่ในลำดับแรกที่เกี่ยวกับความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบอยู่ (อรุณ วัชรธรรม ๒๕๒๒ : ๔๓) แต่การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานมิใช่เรื่องที่ย่าง่าย โดยเฉพาะหอสมุดกลาง ซึ่งงานของบรรณารักษ์ หรือผู้บังคับบัญชาตามสายงานนั้น อยู่ห่างไกลจากเจ้าหน้าที่ห้องสมุดดังกล่าวในช่วงต้นแล้ว การเริ่มต้นสร้างสัมพันธภาพจึงต้องเริ่มจากบรรณารักษ์ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา เพราะเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเป็นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โอกาสที่จะเริ่มสร้างสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชานั้นมีน้อย

ในขั้นแรกนั้น ผู้บังคับบัญชาควรศึกษาจากพฤติกรรม และปัญหาในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาและ ขจัดอคติของเจ้าหน้าที่ที่มีต่อผู้บังคับบัญชาต่องาน และหน่วยงานของตน โดยจัดให้มีการสื่อสารที่ดีภายในหน่วยงาน ด้วยการจัดการประชุมเจ้าหน้าที่ในระหว่างปิดภาคเรียนอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบและเข้าใจถึงเหตุผลในการกระทำของผู้บังคับบัญชา เช่น เป้าหมายของหน่วยงาน นโยบาย วิธีประเมินผลการปฏิบัติงาน ฯลฯ และให้เจ้าหน้าที่ได้ทราบว่า งานที่ได้รับมอบหมายเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยให้งานของห้องสมุดบรรลุเป้าหมายได้

นอกจากนี้ การที่บรรณารักษ์มีโอกาสใกล้ชิดกับเจ้าหน้าที่ จะทำให้สามารถทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน ซึ่งอาจเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้งานขาดประสิทธิภาพได้ และบรรณารักษ์หรือผู้บังคับบัญชาจะได้แก้ไขปัญหานั้นได้ทันที่ อันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการทำงาน และยังทำให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง รวมทั้งการบ่งชี้ความคิดเห็นความชอบด้วยการพิจารณาขึ้นเงินเดือน ๒ ชั้น ค่าชมเชย และปรับระดับ หรือปรับตำแหน่งให้แก่ผู้ที่มีความเหมาะสม

การให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ในการเสนอความคิดเห็น รวมทั้งระบายนโยบาย และข้อข้องใจอันเกี่ยวเนื่องจากปัญหาการบริหารงานบุคคล และพยายามแก้ไขนั้น เป็นวิธีการหนึ่งในวิธีการปกครองบังคับบัญชาโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ (นาพร โภคสวัสดิ์ ๒๕๒๑: ๓๓) ผู้วิจัยเห็นว่า การจัดสัมมนาออกสถานที่เป็นวิธีหนึ่งซึ่งสามารถช่วยให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบรรณารักษ์และเจ้าหน้าที่ได้ในกรณีดังกล่าว แต่การจัดสัมมนานั้นต้องใช้งบประมาณมากพอควร ดังนั้น จึงควรเป็นการแก้ปัญหาในระยะยาว คือต้องมี การเสนอโครงการ เพื่อให้มหาวิทยาลัยจัดสรรเงินส่วนหนึ่งสำหรับการดำเนินการ หรือจัดหางบประมาณสำหรับค่าใช้จ่ายด้วยตนเอง

๒.๔ คำตอบแทน

เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจในความก้าวหน้าในการทำงาน และคำตอบแทนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ โดยเฉพาะปัจจัยคำตอบแทนนี้ เป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมด ๒๐ ปัจจัย ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้อยู่ในระดับปานกลาง จากตารางที่ ๒๑ พบว่า สาเหตุแห่งความพึงพอใจค่อนข้างต่ำของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ นั้น เนื่องจากอัตราเงินเดือนค่า รายได้จากการทำงานล่วงเวลาน้อย รายได้ไม่เพียงพอแก่การครองชีพ และปริมาณงานมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับ

จากตารางที่ ๕ พบว่าร้อยละ ๗๐.๔๒ ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือ ร้อยละ ๒๕.๓๕ ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีอัตราเงินเดือนระหว่าง ๑,๐๐๐-๒,๐๐๐ บาท และร้อยละ ๔๕.๐๗ ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ มีอัตราเงินเดือนระหว่าง ๒,๐๐๐-๓,๐๐๐ บาท ซึ่งนับว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับแรงงานรับจ้างในปัจจุบัน ซึ่งได้รับอัตราแรงงานขั้นต่ำเป็นเงิน ๒๔ บาทต่อวัน เจ้าหน้าที่ซึ่งมีอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีเพียงร้อยละ ๕.๗๐ เท่านั้น

สำหรับรายได้จากการทำงานล่วงเวลานั้น จากตารางที่ ๑๐ พบว่า เจ้าหน้าที่ของหอสมุดกลางส่วนใหญ่ มีรายได้สูงกว่าเจ้าหน้าที่ในห้องสมุดคณะ ฯ และร้อยละ ๓๘.๐๓ ของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ ไม่มีรายได้พิเศษ เพราะไม่เปิดทำการนอกเวลาราชการ เนื่องจากมีผู้เข้าใช้นอกเวลาราชการน้อย สาเหตุที่รายได้จากการทำงานล่วงเวลาของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ฯ ต่ำกว่าของเจ้าหน้าที่หอสมุดกลางนั้น เพราะการทำงานล่วงเวลาของห้องสมุดคณะ ฯ มีระยะสั้นกว่าหอสมุดกลาง ส่วนใหญ่จะเปิดบริการเวลา ๑๖.๐๐-

๑๘.๐๐ น. และบางแห่งเปิดเฉพาะระยะที่ใกล้สอบเพียง ๑ เดือน และการจ่ายค่าตอบแทน  
 วิชาชีพที่นำมาจ่ายในอัตราค่า ส่วนหอสมุดกลางจะเปิดทำการจนถึง ๑๘.๐๐ น. จากสาเหตุ  
 ดังกล่าวทำให้รายได้พิเศษของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ ต่ำลง โดยเฉพาะอัตราที่มหาวิทยาลัย  
 กำหนดจ่ายให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดนั้น ใช้ระเบียบของกระทรวงการคลัง เมื่อเจ้าหน้าที่ทำงาน  
 ครบ ๓ ชั่วโมง และถ้าทำงานไม่ครบ ๓ ชั่วโมง มหาวิทยาลัยจ่ายค่าตอบแทนโดยอิงระเบียบ  
 ของกระทรวงการคลัง คือ จ่ายในอัตราชั่วโมงละ ๑๑.๖๖ บาท สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ ๒-๔  
 และชั่วโมงละ ๑๐ บาท สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ ๑ ถ้าทำงานในวันธรรมดา ๒ ชั่วโมง ก็  
 จะมีรายได้เพียงวันละ ๒๓.๓๒ และ ๒๐.๐๐ บาทเท่านั้น หากเป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งมีครอบครัว  
 หรือมีภารกิจส่วนตัวที่ต้องรับผิดชอบแล้ว การทำงานนี้ จึงไม่คุ้มกับการเสียเวลา มหา-  
 วิทยาลัยไม่ควรคิดว่าแรงงานของเจ้าหน้าที่ไม่ควรค่าแก่การเพิ่มอัตราค่าจ้างให้สูงกว่านี้  
 เพราะนอกจากแรงงานแล้ว เวลาของทุกคนมีค่าเสมอกัน

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ มีความพึงพอใจใน  
 ค่าตอบแทนค่อนข้างต่ำ คือ ปริมาณงานมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับ ทั้งนี้เป็นเพราะอัตรา  
 ค่าจ้างของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ มีน้อย จากตารางที่ ๑ จะเห็นว่าห้องสมุดคณะ ๆ ๖ แห่ง  
 จาก ๑๘ แห่ง มีเจ้าหน้าที่เพียง ๑-๒ คนเท่านั้น ในขณะที่กระบวนการทำงานของห้องสมุด  
 มีขั้นตอนการทำงานคล้ายคลึงกันทุกแห่ง ดังนั้น เจ้าหน้าที่ ๑-๒ คนนี้ จึงต้องทำงานหลาย  
 หน้าที่ หากเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่มาทำงาน เจ้าหน้าที่อีกคนต้องรับภาระหน้าที่หนักขึ้นอีก  
 เท่าตัว ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ ส่วนหนึ่งรู้สึกว่างานหนักมาก ประกอบ  
 กับรายได้อยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นผลให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ มีความรู้สึก ว่า รายได้  
 ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ

ปัญหาในเรื่องค่าตอบแทนเป็นปัญหาสำคัญที่มหาวิทยาลัยควรให้ความสนใจ  
 และหาทางแก้ไข เพราะในบรรดาสິงจูงใจต่าง ๆ นั้น ค่าจ้างนับเป็นสิ่งจูงใจที่มีอิทธิพล  
 ต่อทาทิและการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่มากที่สุด (สมพงษ์ เกษมสิน ๒๕๒๓ : ๑๒๖)

ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับอัตราเงินเดือนที่ไม่เป็นที่พึงพอใจของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดนั้น  
 มหาวิทยาลัยคงไม่สามารถแก้ไขได้ เพราะเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเป็นข้าราชการ ซึ่งรับอัตรา  
 เงินเดือน เช่นเดียวกับข้าราชการในหน่วยงานอื่น ๆ ตามอัตราที่ทางราชการกำหนด สำหรับ  
 ค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา ซึ่งห้องสมุดส่วนใหญ่ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเปิดบริการ  
 ประมาณ ๒-๓ ชั่วโมงในวันธรรมดา และประมาณ ๕-๖ ชั่วโมงในวันเสาร์นั้น มหาวิทยาลัย



ควรปรับอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน ซึ่งอาจทำในรูปคณะกรรมการเฉพาะกิจ ศึกษาถึงความเหมาะสมระหว่างรายได้และค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมทั้งวิธีการคำนวณค่าตอบแทนที่เหมาะสมอย่างมีหลักเกณฑ์ ทั้งนี้เพราะปัจจุบันนี้ค่าครองชีพสูงขึ้น อัตราค่าจ้างขั้นต่ำในกรุงเทพฯก็ได้รับการปรับเป็น ๒๔ บาทต่อวัน เฉลี่ยเป็นรายชั่วโมง ๆ ละ ๔ บาท ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของสมคซึ่งมีพินความสูงกว่าแรงงานธรรมดา ได้รับค่าตอบแทนนอกเวลาทำการเพียงชั่วโมงละ ๑๑.๒๒ บาทเท่านั้น โดยปกติแล้วการทำงานนอกเวลาทำการควรจะได้รับค่าตอบแทนในอัตราสูงกว่าเงินเดือนปกติ ในภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจแล้ว อัตราค่าตอบแทนนอกเวลาทำการจะเป็น ๑ $\frac{1}{2}$  - ๒ เท่าของเงินเดือนปกติ ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่า การคิดอัตราค่าตอบแทนควรคำนวณดังนี้

ก. เจ้าหน้าที่ระดับ ๑-๒ คิดจากอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของเจ้าหน้าที่ระดับ ๑ คือ ๑,๕๕๐ บาท คิดเฉลี่ยเป็นรายชั่วโมงโดยใช้อัตรา ๒๑๐ ซึ่งเป็นชั่วโมงการทำงานใน ๑ เดือน หารอัตราเงินเดือน ผลหารคือ ๕.๒๔ บาท ดังนั้น ค่าตอบแทน ๑ $\frac{1}{2}$  เท่าของเงินเดือน คือ ชั่วโมงละ ๑๓.๘๓ บาท

หรือ ใช้ระดับเงินเดือนขั้นต่ำของเจ้าหน้าที่ระดับ ๒ คือ ๒,๒๐๕ บาท เป็นหลักในการคำนวณตามวิธีการดังกล่าว จะได้อัตราค่าตอบแทน คือ ชั่วโมงละ ๑๕.๓๕ บาท

ข. เจ้าหน้าที่ระดับ ๓-๔ คิดจากอัตราเงินเดือนขั้นต่ำของเจ้าหน้าที่ระดับ ๓ คือ ๒,๓๖๕ บาท คิดเฉลี่ยเป็นรายชั่วโมงโดยใช้อัตรา ๒๑๐ หารเช่นเดียวกัน ผลหารจะได้อัตราเงินเดือนรายชั่วโมงเป็น ๑๓.๑๗ บาท ดังนั้น ค่าตอบแทน ๑ $\frac{1}{2}$  เท่าของเงินเดือน คือ ชั่วโมงละ ๑๙.๗๕ บาท

หรือ ใช้ระดับเงินเดือนขั้นต่ำของเจ้าหน้าที่ระดับ ๔ คือ ๓,๓๔๕ บาท เป็นหลักในการคำนวณ จะได้อัตราค่าตอบแทน ชั่วโมงละ ๒๖.๓๕ บาท

ผู้วิจัยได้เสนอทางเลือก ๒ ทาง และเห็นว่าวิธีที่คำนวณจากอัตราขั้นต่ำของเงินเดือนเจ้าหน้าที่ระดับ ๒ และ ๔ เป็นหลักนั้น เป็นทางเลือกที่ยุติธรรม คือ คำนวณจากระดับกลางระหว่างเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ระดับ ๑-๒ และ ๓-๔ ตามลำดับ แต่อัตราค่าตอบแทนสูงจะเป็นภาระแก่มหาวิทยาลัยมาก ดังนั้น วิธีที่ใช้อัตราเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ระดับ ๑ และ ๓ เป็นหลักในการคำนวณ จึงเป็นวิธีที่สามารถประนีประนอมได้

สำหรับการเบิกจ่ายค่าตอบแทนตามที่เสนอมาข้างต้นนั้น หากทำงานครบ ๓ ชั่วโมงตามระเบียบกระทรวงการคลัง ส่วนหนึ่งเจ้าหน้าที่ของสมคสามารถเบิกจ่ายเงิน

งบประมาณแผ่นดินไปตามอัตราค่าตอบแทนที่กระทรวงการคลังกำหนด และส่วนที่เหลือมหาวิทยาลัยควรอนุมัติเงินผลประโยชน์สมทบให้แก่เจ้าหน้าที่เหล่านั้น สำหรับห้องสมุดที่เปิดไม่ครบ ๓ ชั่วโมง มหาวิทยาลัยควรจัดสรรเงินผลประโยชน์จ่ายให้หมด เพราะค่าใช้จ่ายเหล่านี้แม้จะเป็นภาระแก่มหาวิทยาลัย แต่ก็มีได้มากเกินความสามารถในการบริหารการเงินของมหาวิทยาลัย เพราะเจ้าหน้าที่ที่ทำงานล่วงเวลาส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุดซึ่งมีเพียง ๑๑๐ คนเท่านั้น การแก้ปัญหาดังกล่าวนี้ จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างจริงจังจากมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นการจูงใจและยกระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดให้สูงขึ้น

ผลการวิจัยซึ่งพบว่า ปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และค่าตอบแทนนั้น สอดคล้องกับการวิจัยของ เฟรดเคอริก เฮอรัชเบิร์ก (Frederick Herzberg) ซึ่งทำการวิจัยและศึกษาค้นคว้าจากชีวิตการทำงานของบุคคลในหลายอาชีพและหลายประเทศ พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene) ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การควบคุมผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน เป็นต้น (Beach ๑๙๗๐ : ๔๔๕-๔๕๖) และจากการวิจัยของ วาฮาบา แพทเทอร์สัน วาฮาบา (Wahba 1978 : 6376-A) ซึ่งสำรวจความพึงพอใจของบรรณารักษ์งานเทคนิค งานบริการ และผู้บริหารห้องสมุดจากห้องสมุดเพื่อการศึกษาศึกษา ๒๓ แห่ง พบว่าบรรณารักษ์ดังกล่าวไม่พึงพอใจอย่างมากต่อความก้าวหน้า ค่าจ้าง และความรู้สึกไม่มั่นคง ส่วนงานวิจัยในประเทศไทยนั้น อรุโพรหม หล่อศิริ (๒๕๒๕ : ๑๒๔) พบว่าปัจจัยที่กระทบกระเทือนความพึงพอใจในการทำงานของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือและบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถาม ได้แก่ สถานภาพทางสังคม ความก้าวหน้าในฐานะตำแหน่ง ค่าตอบแทนที่เหมาะสม นโยบายของห้องสมุด การยอมรับนับถือ และหัวหน้าที่สามารถและยุติธรรม จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถเกิดขึ้นกับบุคคลในอาชีพต่าง ๆ ได้ เพราะผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น ต่างก็มีความต้องการเบี่ยงปลุกชนทั่วไป

ผู้วิจัยถือว่า ปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ซึ่งได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน นโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และค่าตอบแทน เป็นปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือปัจจัยที่เป็นสาเหตุ

ให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดไม่พึงพอใจต่อการทำงาน และเป็นปัญหาของห้องสมุดในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นหน้าที่ของแม่ทัพที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จนถึงบรรณารักษ์ผู้บริหารงานในห้องสมุด ต้องให้ความร่วมมือกันแก้ไข และปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดให้เกิดความพึงพอใจและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ก่อนที่จะพัฒนางานของห้องสมุดในท่านอื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายในทางเดียวกัน

ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนั้น บางอย่างสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น เช่น การพัฒนาบุคลากรโดยให้มีการอบรมความรู้เกี่ยวกับงานห้องสมุด การปรับปรุงนโยบายและการปฏิบัติงานในห้องสมุด การแก้ปัญหาคนไม่เพียงพอกับปริมาณงานโดยการจ้างนิสิตช่วยงาน เป็นต้น สำหรับปัญหาที่ต้องใช้เวลาในการพิจารณา หรืองานที่อยู่นอกเหนืออำนาจหน้าที่ซึ่งบรรณารักษ์จะเป็นผู้ตัดสินใจได้ เช่น การขจัดเงื่อนงำที่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ ๆ ต้องโอนไปสังกัดหอสมุดกลางเมื่อต้องการให้ ก.ม. พิจารณากำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น การแก้ปัญหาตำแหน่งตั้งฝาก การสร้างเกณฑ์พิจารณาความคิดความชอบ การเพิ่มอัตรากำลัง การเพิ่มอัตราค่าตอบแทน เป็นต้น ควรจัดทำเป็นแผนระยะยาว และเตรียมโครงการโดยให้ความสนใจและติดตามผลอย่างจริงจัง และควรมีจุดเริ่มต้นแก้ปัญหาเมื่อพบปัญหานั้นในห้องสมุด โดยบรรณารักษ์ผู้บริหารงานห้องสมุดเป็นผู้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบราชการต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการอภิปรายผลและเสนอแนะที่กล่าวมาแล้วนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยหรือผู้บังคับบัญชาในระดับสูงของคณะและสถาบัน และผู้บังคับบัญชาชั้นต้นในท้องสมุคของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย แต่ละแห่ง ควรพิจารณาปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่ท้องสมุค และพยายามให้ความสนใจ รวมทั้งแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างจริงจัง ส่วนปัจจัยที่เจ้าหน้าที่ท้องสมุค มีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ควรส่งเสริมและให้ความสนใจดูแลให้ระดับความพึงพอใจนั้นลดลง

ผู้วิจัยขอสรุปขอเสนอแนะเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับที่เกี่ยวข้องกับท้องสมุคในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยพิจารณาดังต่อไปนี้

๑. ควรส่งเสริมความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่ท้องสมุค โดยการสนับสนุนผู้ที่มีความตั้งใจทำงาน หรือผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านความรู้ความสามารถ เช่น ฝึกอบรมตามที่ต้องการ เพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น หรือให้โอกาสศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิ ปรับตำแหน่ง และปรับระดับโดยขจัดเงื่อนไขที่เจ้าหน้าที่ท้องสมุคต้องโอนไปสังกัดหอสมุคกลาง สถาบันวิทยบริการ ก่อนการพิจารณากำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น

๒. ในการพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ท้องสมุค ควรหาวิธีสร้างเกณฑ์มาตรฐานที่สามารถวัดผลงานและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเด่นชัด หรือจัดระบบการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม ด้วยการศึกษหาวิธีการที่เหมาะสม โดยชี้แจงให้เจ้าหน้าที่ท้องสมุคทราบถึงวิธีการประเมินผลงาน และเหตุผลให้ทราบโดยทั่วถึงกัน พร้อมทั้งแจ้งคุณสมบัติหรือผลงานของผู้ที่ได้รับการพิจารณาความดีความชอบให้เป็นที่ปรากฏในหมู่เจ้าหน้าที่ในสังกัด เพื่อป้องกันคำครหา

นอกจากนี้ควรคำนึงถึงเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งซึ่งตั้งฝาก หรือโอนไปสังกัดหอสมุคกลาง โดยที่ยังคงปฏิบัติงานในท้องสมุคคณะต่าง ๆ ในการพิจารณาความดีความชอบ ควรให้ความยุติธรรม หรือแก้ปัญหาให้แก่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นด้วยการโอนกลับสังกัดเดิม หรือจัดอัตราความดีความชอบ ๒ ชั้นไว้สำหรับเจ้าหน้าที่เหล่านั้น

๓. ควรปรับปรุงนโยบายและการบริหารงานบุคคลของท้องสมุคต่าง ๆ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะหอสมุคกลางซึ่งเจ้าหน้าที่ท้องสมุคมีความพึงพอใจในปัจจัยนี้ค่อนข้างต่ำ โดยวิธีการต่อไปนี้

ก. นโยบายและระเบียบปฏิบัติบางอย่างควรยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม และแก้ไขบรรยากาศในการทำงานภายในท้องสมุคให้ดีขึ้น



ข. กระจายงานแก่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดอย่างยุติธรรม

ค. แก้ปัญหาจำนวนเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอกับปริมาณงาน โดยการจัดหางบประมาณสำหรับจ้างนิสิตช่วยงาน หรือลูกจ้างรายวัน เพื่อช่วยงานเจ้าหน้าที่ห้องสมุด เช่นเดียวกับห้องสมุดในมหาวิทยาลัยอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เป็นต้น

๔. พยายามขจัดอคติของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดที่มีต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อมิให้เกิดปัญหาในการทำงานจนกระทบกระเทือนต่อปัจจัยอื่น ๆ โดยการสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ทั้ง ๒ ฝ่าย ด้วยวิธีการต่อไปนี้

ก. จัดให้มีการติดต่อสื่อสารที่กระชับและรวดเร็วในหน่วยงาน โดยแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบถึงเป้าประสงค์ และเหตุผลของนโยบาย หรือเหตุผลในการกระทำของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา เพื่อให้เจ้าหน้าที่เหล่านั้น เข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองและหน่วยงาน และให้เขารู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งที่จะต้องพัฒนาหน่วยงาน ด้วยการจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง

ข. ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ห้องสมุด โดยการตรวจตราดูแลทุกข์สุขของเจ้าหน้าที่และช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน รวมทั้งให้เกิดเกียรติแก่เจ้าหน้าที่ตามสมควรในฐานะที่ร่วมงานกัน เพื่อให้เจ้าหน้าที่เกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับนับถือในหน่วยงานของตน

ค. จัดให้มีการสัมมนาเป็นประจำทุก ๑-๒ ปี เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเพื่อทราบปัญหาที่อาจเกิดขึ้น หรือเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นหรือเลวลงได้

๕. ควรปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนแก่เจ้าหน้าที่ผู้ทำการนอกเวลาราชการให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยเพิ่มเป็นอัตราชั่วโมงละ ๑๓.๕๓ บาท สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ ๑-๒ และ ๑๔.๗๕ บาท สำหรับเจ้าหน้าที่ระดับ ๓-๔ เพื่อจูงใจให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความเต็มใจ เพราะเจ้าหน้าที่ห้องสมุดบางคนทำงานนอกเวลาราชการด้วยความจำเป็นที่ได้รับมอบหมายเป็นหน้าที่เท่านั้น