



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง "ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนของห้องสมุดมหาวิทยาลัย" ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ และระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน พร้อมกับลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน เป็นเชิงการสำรวจ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศไทย 25 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 145 คน จากจำนวนประชากรที่ได้ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 145 ฉบับ ได้รับกลับคืนและเป็นฉบับที่สมบูรณ์ สามารถใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้ 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 82.0

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามซึ่งแบ่งเป็น 3 ตอน

- ตอนที่ 1 สถานภาพของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยคำถาม 14 ข้อ
- ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน มี 10 ปัจจัย ประกอบด้วยข้อคำถาม 50 ข้อ
- ตอนที่ 3 ลำดับความสำคัญของปัจจัย 10 ปัจจัย จากปัจจัยซึ่งก่อให้เกิดผลต่อความพึงพอใจมากไปหาน้อย ตลอดจนความคิดเห็นเพิ่มเติมในการที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจาก 10 ปัจจัย และข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน

แบบสอบถามทั้ง 3 ตอน ครอบคลุมเนื้อหาสาระของขอบเขตที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์อย่างเพียงพอ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน เลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที-เทสต์ และการทดสอบแบบสองทาง เพื่อศึกษาสภาพความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน โดยพิจารณาแต่ละปัจจัยเป็นรายข้อและโดยส่วนรวม จัดลำดับปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน และสรุปความคิดเห็นเพิ่มเติม และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ผลการวิจัยในบทที่ 4 สรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ส่วนตัวของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน

เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 119 คน ในจำนวนนี้เป็นชายร้อยละ 29.4 เป็นหญิงร้อยละ 70.6 และเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนร้อยละ 34.5 อายุอยู่ในช่วง 26-30 ปี และร้อยละ 52.9 สมรสแล้ว สำหรับระดับการศึกษาร้อยละ 26.9 จบปริญญาตรี สาขาต่าง ๆ กัน เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนที่มีประสบการณ์ปฏิบัติงานในห้องสมุดมาแล้ว 6-10 ปี มีร้อยละ 37.8 และปฏิบัติงานมาแล้ว 16-20 ปีมีเพียงร้อยละ 4.2 เมื่อแยกเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนตามตำแหน่งแล้ว ปรากฏว่าร้อยละ 46.2 เป็นข้าราชการ และเป็นเจ้าหน้าที่ห้องสมุดร้อยละ 35.3

เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนส่วนใหญ่ปฏิบัติหน้าที่ดังต่อไปนี้ คือ ลงทะเบียนสมาชิกและทำบัตรสมาชิก หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 47.9 จัดเก็บและรักษาทะเบียนสมาชิกห้องสมุด หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 37.8 ต่ออายุสมาชิก หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 63.0 ให้ยืมและรับหนังสือคืน หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 53.8 จัดเก็บและรักษาค้นหาหลักฐานการยืม หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 47.9 สำรองหนังสือ หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 42.9 รับจองหนังสือ หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 57.1 การยืมระหว่างห้องสมุด หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 33.6 เก็บสถิติการยืม หน้าที่ประจำร้อยละ 38.6 ทวงหนังสือที่ยืมเกินกำหนด หน้าที่ประจำร้อยละ 37.0 ปรับหนังสือที่ยืมเกินกำหนด หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 56.3 จัดหนังสือชั้นชั้น หน้าที่ประจำร้อยละ 47.1 คัดเลือกหนังสือส่งซ่อมหรือเย็บเล่ม หน้าที่หมุนเวียนร้อยละ 47.9 ช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุดเมื่อผู้ใช้ประสบปัญหาในการใช้ห้องสมุด มีจำนวนเท่ากันทั้งผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ประจำและหน้าที่หมุนเวียน คือ ร้อยละ 44.5 สรุปได้ว่าหน้าที่ส่วนใหญ่ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนปฏิบัติงานกัน ในลักษณะหมุนเวียนกันมาทำมากกว่าที่จะปฏิบัติเป็นหน้าที่ประจำ

ในด้านรายได้ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนร้อยละ 33.6 ได้รับเงินเดือนในระดับ 1,501-2,500 บาท รองลงมาร้อยละ 26.1 ได้รับเงินเดือนในระดับ 2,501-3,500 บาท และมีรายได้จากการทำกิจกรรมพิเศษ 100-500 บาทต่อเดือน ร้อยละ 40.3 รองลงมาได้รับ 501-1,000 บาทต่อเดือน ร้อยละ 28.6

ในด้านการส่งเสริมเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการส่งไปอบรมเกี่ยวกับการทำงานในห้องสมุดนั้น ปรากฏว่าเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนร้อยละ 58.0 เคยผ่านการอบรมมาแล้ว และในจำนวนเดียวกันมีประสบการณ์การดูงานตามห้องสมุดอื่น ๆ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนร้อยละ 50.4 มีผู้บังคับบัญชาโดยตรงมีตำแหน่งเป็นหัวหน้าฝ่าย/หน่วย และร้อยละ 68.9 ต้องทำงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2. ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน

ในงานวิจัยนี้ได้ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg โดยศึกษา 10 ปัจจัย คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในปัจจัยต่าง ๆ ของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน 10 ปัจจัย พบว่าเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงต่อ 4 ปัจจัยตามลำดับดังนี้ คือ ความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{x} = 3.82$) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ($\bar{x} = 3.69$) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{x} = 3.59$) และความรับผิดชอบ ($\bar{x} = 3.57$) และมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง 6 ปัจจัย คือ การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{x} = 3.46$) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.43$) นโยบายและการบริหาร ($\bar{x} = 3.43$) วิธีการปกครองบังคับบัญชา ($\bar{x} = 3.32$) ความก้าวหน้า ($\bar{x} = 3.04$) และเงินเดือน ($\bar{x} = 2.84$) และโดยส่วนรวมเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจต่อ 10 ปัจจัย ในระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.38$)

3. ผลการวิเคราะห์สภาพความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน

พบว่ามีปัจจัย 7 ปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันหรือเท่ากัน คือ ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยความรับผิดชอบ ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยนโยบายและการบริหาร มีเพียง 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยความก้าวหน้า และปัจจัยเงินเดือนเท่านั้นที่

ทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ หรือไม่เท่ากัน คือ ค่าเฉลี่ยที่ได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาตรฐาน เมื่อทดสอบค่าทีและแบบสองหาง พบว่าปัจจัยทั้ง 3 ปัจจัยมีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากปัจจัยอื่น หรือไม่เท่ากันกับปัจจัยอื่น

4. ผลการวิเคราะห์ลำดับความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน

เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเลือกปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุดจนถึงน้อยที่สุด 10 ลำดับ สรุปได้ดังนี้คือ

1. เงินเดือน
2. ความก้าวหน้า
3. ความสำเร็จในการทำงาน
4. -
5. ความรับผิดชอบ
6. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
7. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
8. -
9. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
10. การได้รับการยอมรับนับถือ, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, วิธีการปกครองบังคับบัญชาและนโยบายการบริหาร

5. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเพิ่มเติมในการที่จะสร้างความพึงพอใจนอกเหนือจาก 10 ปัจจัย

ความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเพิ่มเติมในการที่จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานนอกเหนือจาก 10 ปัจจัย สรุปได้ดังนี้คือ เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, สวัสดิการ, การประชุม, ผู้ให้บริการ, อัตราค่าจ้าง, การแนะนำงาน, ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และวัสดุอุปกรณ์

6. ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืน ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน สรุปได้ดังนี้คือ เกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา, ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, การฝึกอบรม, สวัสดิการ, สภาพการทำงาน, อัตรา กำลัง, วัสดุอุปกรณ์ และผู้ใช้บริการ

การอภิปรายผลการวิจัย

จากผลของการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานไว้ว่า ปัจจัยแต่ละปัจจัยมีผลทำให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน หรือเท่ากันทุกปัจจัยและระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนของห้องสมุดมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับต่ำ ผู้วิจัยขอแยกอภิปรายสมมุติฐานออกเป็น 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่หนึ่ง ปัจจัยแต่ละปัจจัยมีผลทำให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน หรือเท่ากันทุกปัจจัย ซึ่งผลที่ได้จากการวิจัย โดยส่วนใหญ่เป็นไปตามสมมุติฐาน คือ จากปัจจัย 10 ปัจจัย มี 7 ปัจจัยที่มีผลทำให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานไม่แตกต่างกันหรือเท่ากัน ได้แก่ ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยความรับผิดชอบ ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับค่ามัธยฐาน เลขคณิตรวม การที่ผลของการวิจัยออกมาไม่แตกต่างกันหรือเท่ากันเพราะเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนมีความพึงพอใจทั้ง 7 ปัจจัยเหมือนกัน ส่วนอีก 3 ปัจจัยไม่ตรงตามสมมุติฐาน คือ ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยความก้าวหน้า และปัจจัยเงินเดือน เป็นปัจจัยที่มีผลทำให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจาก 7 ปัจจัยหรือไม่เท่ากับ 7 ปัจจัย สามารถพิจารณาที่ละปัจจัยได้ดังนี้

1. ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง เป็นปัจจัยที่เกิดจากความต้องการทางจิตใจ ซึ่งมีความต้องการแตกต่างกันไปตามความสามารถในการปฏิบัติงาน (สมพงษ์ เกษมสิน 2516: 439) บางคนจะรู้สึกพอใจเมื่อทำงานเสร็จทุกชิ้นโดยไม่คั่งค้าง และถือว่าเป็นความสำเร็จในการทำงาน ในขณะที่บางคนอาจถือว่าการที่ไม่เคยได้รับคำติเตียนเกี่ยวกับความบกพร่องในงาน เป็นความสำเร็จในการทำงานที่น่าจะพอใจได้

งานบริการถือเป็นงานหลักของห้องสมุด หากเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนสามารถปฏิบัติงานซึ่งเป็นงานหลักของหน่วยงานจนเป็นที่พอใจของผู้ใช้บริการแล้ว ก็ควรถือเป็นความสำเร็จอย่างหนึ่งในการทำงาน และการที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนสามารถทำงานได้สำเร็จเสร็จสิ้นไปตามกฎระเบียบของการยืม-คืนในแต่ละวัน ไม่มีงานค้างค้าง เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนแต่ละคนหมุนเวียนกันมาทำได้ เป็นผลให้งานบริการของห้องสมุดเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ใช้บริการ ก็ถือว่าประสบความสำเร็จในการทำงาน เป็นที่น่าพึงพอใจสำหรับเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน จึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนี้ และมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในลักษณะงานที่ทำลำดับต่อไปด้วย

การที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจต่อปัจจัยนี้อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของเสาวนีย์ นุชนาฎนนท์ (2526) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะและสถาบันของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจสูงต่อความสำเร็จในการทำงาน ที่สอดคล้องกันอาจเป็นเพราะลักษณะงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดต้องขึ้นอยู่กับบรรณารักษ์เป็นส่วนใหญ่ บรรณารักษ์เป็นผู้กำหนดระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงาน และมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ห้องสมุดปฏิบัติ ดังนั้น การปฏิบัติงานไปตามกฎเกณฑ์ จึงถือได้ว่าเป็นความสำเร็จในการทำงานของเจ้าหน้าที่ที่สามารถดำเนินงานห้องสมุดให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่จึงพอใจในปัจจุบันนี้

2. ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ สาเหตุที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืน มีความพึงพอใจปัจจัยนี้อยู่ในระดับสูง อาจเนื่องมาจากลักษณะงานยืม-คืนเป็นงานบริการที่ให้ความช่วยเหลือแก่อาจารย์และนิสิตผู้มาใช้บริการของห้องสมุด ซึ่งเป็นความรู้สึกพอใจที่ได้ทำประโยชน์โดยตรงแก่ผู้ใช้ และการให้บริการอยู่เสมอ นั้น ทำให้เกิดความคุ้นเคยกันระหว่างเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนกับผู้ใช้บริการ และมีการยอมรับนับถือในงานบริการขึ้น การที่สามารถให้บริการแก่ผู้ใช้ได้ตามความต้องการนั้นถือเป็นความภาคภูมิใจอย่างหนึ่งของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน

โดยปกติมนุษย์มีความต้องการทางสังคม ต้องการมิตรภาพ ความรัก และการยอมรับจากกลุ่มสังคมที่มาใช้บริการของห้องสมุด รวมทั้งมิตรภาพจากผู้ใช้บริการย่อมเป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนต้องการในระหว่างการทำงาน ดังนั้น งานยืม-คืนจึงเป็นงานที่มีโอกาสจะได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ อันจะยังผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

การที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจที่ได้มีโอกาสทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อผู้อื่นอยู่ในระดับสูง (ตารางที่ 24 ข้อ 4) ถือได้ว่าเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพอใจที่ได้มีโอกาสให้บริการสังคม พื่อใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Azad (1979) ที่พบว่า ผู้ช่วย

บรรณารักษ์ฝ่ายบริการมีความพอใจที่ได้มีโอกาสบริการสังคมสูงกว่าผู้ช่วยบรรณารักษ์ฝ่ายอื่น และผลงานวิจัยของเสาวนีย์ นุชนาฎนนท์ (2526) ที่พบว่าเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะ สถาบันในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยมีความพึงพอใจสูงต่อปัจจัยการบริการสังคม ที่สอดคล้องกันอาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่งานบริการพอใจต่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เนื่องจากลักษณะของงานบริการมีความแตกต่างจากงานอื่นเพราะงานบริการต้องติดต่อกับผู้ใช้บริการจำนวนมาก และตลอดเวลา จึงสร้างความรู้สึกที่ภาคภูมิใจที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้บริการ

และเหตุผลอีกประการหนึ่ง อาจเป็นเพราะงานยืม-คืนเป็นงานที่มีลักษณะสามารถทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่ผู้เดียว เป็นงานที่เป็นระบบ มีกฎเกณฑ์แน่นอน จึงง่ายต่อการปฏิบัติ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงพอใจกับลักษณะงานแบบนี้ ได้มีโอกาสระในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องคอยดูแลควบคุมอย่างใกล้ชิด งานยืม-คืนจึงเป็นงานที่น่าสนใจ น่าพอใจสำหรับเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน

การที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ เป็นอันดับรองจากความสำเร็จในการทำงาน เป็นสิ่งที่สอดคล้องและต่อเนื่องกันเพราะเนื่องมาจากประสบความสำเร็จในงานบริการ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ปัจจัย 2 ปัจจัยนี้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงพอใจในระดับสูงควบคู่กันไป

3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยค่าจูนหรือปัจจัยกลุ่มที่ 2 ตามทฤษฎีของ Herzberg ที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในองค์การบุคคลจะเกิดความไม่ชอบ ไม่พอใจงานขึ้น สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นสภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสภาพที่ผู้ปฏิบัติงานต้องพบอยู่ทุกวันในการทำงาน เป็นสิ่งแรกที่เมื่อเข้ามาในที่ทำงานต้องพบก่อนสิ่งอื่นใด เมื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในสภาพที่ดี หรือดีพอใช้ ไม่เป็นอุปสรรคในการทำงาน เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงเกิดความพึงพอใจในระดับสูงต่อปัจจัยนี้ จะเห็นได้จากเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน มีความพึงพอใจสูงที่หน่วยงานของตนมีเครื่องใช้ในการทำงานที่ทันสมัย มีทำเลที่ตั้งเหมาะสม มีการจัดบริเวณที่ทำงานเป็นสัดส่วนเหมาะสมและสะดวกต่อการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการทำงานอย่างเพียงพอ (ตารางที่ 23)

4. ปัจจัยความรับผิดชอบ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงในความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เพราะการที่ได้รับความไว้วางใจ และได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงาน มีอำนาจในการรับผิดชอบงานยืม-คืนอย่างเต็มที่ มีโอกาสทำงานด้วยความคิดเห็นของตนเอง โดยไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด เนื่องจากมีการกำหนดระเบียบการยืม-คืนไว้แล้ว ทำให้มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นตัวของตัวเองอย่างเต็มที่ ซึ่งจะเห็นได้ว่าเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงที่จะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากหน้าที่ประจำเสมอ พอใจสูงที่ได้มี อำนาจและความรับผิดชอบในงานที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้ทำอย่างเต็มที่ พอใจสูงที่มีการแบ่งหน้าที่และขอบเขตความรับผิดชอบของบุคลากรห้องสมุดไว้อย่างละเอียด และชัดเจน และพอใจสูงที่มีอำนาจหน้าที่ที่ได้มีส่วนร่วมกับความรับผิดชอบ (ตารางที่ 21) ด้วยเหตุดังกล่าว เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงมีความพึงพอใจในผลงานที่ปรากฏ ซึ่งเป็นงานที่ตนเป็นผู้รับผิดชอบและสร้างสรรค์ด้วยตนเอง จึงเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่มีโอกาสสร้างสรรค์ด้วยความคิดเห็นของตนเอง

ใน 4 ปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว มี 3 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกลุ่มที่ 1 ตามทฤษฎีของ Herzberg คือ ปัจจัยความสำเร็จในการทำงาน ปัจจัยลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยความรับผิดชอบ ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงานโดยตรง ที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เมื่อเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนพอใจในปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกลุ่มที่ 2 ก็มีผลต่อไปถึงความพึงพอใจในงานที่ทำโดยส่วนรวมด้วย แต่ก็เป็นความพึงพอใจงานโดยส่วนรวมในระดับปานกลางเท่านั้น

5. ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ งานยืม-คืนเป็นงานบริการที่มีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้มาติดต่อขอรับบริการไม่ว่าจะเป็นอาจารย์ นักศึกษา หรือบุคคลทั่วไป ทั้งในและนอกหน่วยงาน งานบริการนี้ถือว่าเป็นงานหน้าด่านของห้องสมุด เป็นงานหลักของห้องสมุด เป็นงานที่บ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวของห้องสมุดแต่ละแห่งได้ และการให้บริการอยู่เสมอทำให้เกิดความคุ้นเคยระหว่างเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนกับผู้ใช้บริการ และมีการยอมรับนับถือในงานบริการขึ้น เป็นการสร้างความรู้สึกที่ภาคภูมิใจที่ได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใช้บริการ เมื่อได้ทำงานจนบรรลุความสำเร็จแล้ว ย่อมมีโอกาสได้รับคำยกย่องชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้รับบริการเสมอ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงพึงพอใจปัจจัยนี้ระดับปานกลาง จะเห็นได้จาก เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนพึงพอใจในงานห้องสมุดเป็นงานที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี (ตารางที่ 15 ข้อ 4)

6. ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน จากผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำของห้องสมุดมหาวิทยาลัย พบว่า เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำพึงพอใจปัจจัยนี้ในระดับปานกลาง และมีแนวโน้มอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งนับว่าเป็นผลดีต่อการทำงาน เพราะการทำงานในห้องสมุดเป็นการทำงานที่ต้องร่วมมือกันทำงาน เป็นหมู่คณะ จึงจะเกิดเป็นผลของงานได้ หากมีการร่วมแรงร่วมใจกันทำงานก็ย่อมก่อให้เกิดพลังของกลุ่ม ซึ่งมิได้หมายถึงแรงกายเท่านั้น ยังรวมถึงแรงใจและแรงรักด้วย จึงจะก่อให้เกิดเป็นพลังให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้ (อรุณ รักธรรม 2527: 152)

การที่เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำพอใจในปัจจัยนี้ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากห้องสมุดมหาวิทยาลัยมีการบริหารงานภายในอย่างมีแบบแผน และแบ่งงานต่าง ๆ เป็น ฝ่าย/งาน/แผนก โดยเฉพาะ และผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำส่วนใหญ่เป็นหัวหน้าฝ่าย/หน่วย จึงทำให้การทำงานมีความใกล้ชิดกับผู้บังคับบัญชาพอสมควร (ตารางที่ 12) และการที่เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำมีหน้าที่การงานที่ต้องรับผิดชอบเฉพาะอย่างที่เด่นชัด แม้ว่าจะเป็นการหมุนเวียนกันมาทำก็ตาม ทำให้การทำงานมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ลักษณะงานเดียวกัน จึงก่อให้เกิดความเข้าใจสภาพของงานที่ต้องติดต่อกับผู้ใช้บริการจำนวนมาก และหลากหลาย บางครั้งงานอาจจะหนัก บางครั้งงานอาจจะเบา จึงมีความเห็นอกเห็นใจ และร่วมแรงร่วมใจกันมากขึ้น จะเห็นได้จากเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงที่บรรยากาศในที่ทำงานมีความสนิทสนม และเป็นกันเองใน ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (ตารางที่ 19 ข้อ 5)

7. ปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า การมอบหมายงานและการกระจายงานเป็นไปอย่างยุติธรรมพอสมควร คือ การมอบหมายงานโดยมิให้เจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งต้องรับงานหนักมากเกินไป และเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ในนโยบายห้องสมุดจึงสามารถปฏิบัติตามได้อย่างเต็มที่ และเป็นอย่างดี (ตารางที่ 22) เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-ค้ำจึงพึงพอใจในปัจจัยนี้ในระดับปานกลาง

แต่การที่ความพึงพอใจในปัจจัยนี้ ไม่สูงเท่าที่ควร อาจเป็นสาเหตุมาจากโครงสร้างและการบริหารงานในระบบราชการ ซึ่งมีลักษณะพิเศษอยู่ 4 ประการ คือ การทำงานตามลักษณะเฉพาะในระดับสูง (High Specialization) มีสายการบังคับบัญชาที่เข้มงวด (Rigid Hierachy of Authority) กฎเกณฑ์และการควบคุมอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Elaborate Rules and Controls) และความเป็นทางการ (Impersonality) ดังนั้นนโยบายและการ

ปฏิบัติงานในส่วนราชการจึงถูกกำหนดขึ้นอย่างเข้มงวดและแน่นอน ผู้ที่อยู่ในระดับต่ำต้องทำตามกฎเกณฑ์มากกว่าผู้อยู่ในระดับสูง และทุกอย่างต้องทำอย่างละเอียดถี่ถ้วนเพื่อป้องกันตนเอง (อรรถกรธรรม 2512: 170) เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนซึ่งทำงานภายใต้ระเบียบการบริหารงานที่เข้มงวดเช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดความพึงพอใจที่ไม่สูงเท่าที่ควรจะเป็น

จาก 7 ปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูงใน 4 ปัจจัยแรก และพึงพอใจในระดับปานกลางอีก 3 ปัจจัยต่อมา แต่สรุปได้ว่ามีความพึงพอใจทั้ง 7 ปัจจัย แม้ว่าจะเป็นความพึงพอใจที่ไม่สูงนัก ดังนั้นความต้องการหรือความคาดหวังของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนในท้องสมุทมหาวิทยาลัยทั้ง 25 แห่งจึงไม่แตกต่างกัน และการได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจที่คล้ายกัน เพราะอยู่ในระบบราชการเช่นเดียวกัน จึงทำให้ผลสรุปที่ปรากฏออกมาเหมือนกัน คือ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนพึงพอใจต่อปัจจัย 7 ปัจจัยไม่แตกต่างกัน

แต่มีอยู่เพียง 3 ปัจจัยเท่านั้น คือ ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยความก้าวหน้า และปัจจัยเงินเดือน ที่มีผลทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน แตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ 7 ปัจจัยที่กล่าวมาแล้ว คือ มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง แต่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาตรฐานซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้

8. ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยนี้มีผลทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างจากปัจจัยอื่น ซึ่งเป็นปัจจัยที่น่าพิจารณาอยู่ไม่น้อย เพราะเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนพึงพอใจในระดับปานกลาง ค่อนมาทางต่ำ ในเรื่องความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน การรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การกระจายอำนาจงาน การให้คำแนะนำสั่งสอนงาน ความรับผิดชอบต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา รวมทั้งความยุติธรรมในการบริหาร ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง เพราะเป็นปัจจัยค่าจุนหรือปัจจัยกลุ่มที่ 2 ตามทฤษฎีของ Herzberg

การที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนพึงพอใจในปัจจัยนี้ระดับปานกลาง ค่อนข้างต่ำอาจเป็นเพราะงานยืม-คืนเป็นงานที่มีระบบ ต้องเป็นไปตามขั้นตอนของระเบียบการทำงาน การที่จะเสนอแนะข้อคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เพื่อให้ทำตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่แต่ละคนจึงทำได้ยาก และแม้ว่าเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนส่วนใหญ่จะจบการศึกษาในระดับปริญญาตรี (ตารางที่ 4) แต่เมื่อพิจารณาจุดตรองลงมาจุดของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนอีกส่วนหนึ่งจบเพียงระดับ

ประกาศนียบัตรมัธยมศึกษาตอนปลายเท่านั้น ซึ่งการที่จะเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในเรื่องนโยบายและการบริหารงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างลำบาก และจากความคิดเห็นเพิ่มเติมและข้อเสนอแนะ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามากที่สุด ซึ่งแสดงว่า วิธีการปกครองบังคับบัญชาและการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา บรรยากาศในการปกครองบังคับบัญชา มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานมาก และการมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจ คือ ทำให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นด้วย ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญมากในองค์การ ควรที่จะพิจารณาปรับเปลี่ยนเทคนิควิธีการบริหารของตนให้เป็นไปตามหลักการบริหาร และในขณะเดียวกันให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ด้วย

9. ปัจจัยความก้าวหน้า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ค่อนข้างต่ำ แสดงว่าปัจจัยนี้เป็นปัญหาในห้องสมุดเกือบทุกแห่ง หากวิเคราะห์หาสาเหตุ อาจพิจารณาได้ดังนี้

ก. สถานภาพส่วนตัวของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน อันได้แก่ วุฒิการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่เป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้า ซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งภายใต้ระบบการจำแนกตำแหน่ง (Position Classification หรือ P.C.) ของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน จะก้าวหน้าจากระดับ 1-3 หรือ 2-4 (กรณีผู้ที่จบวุฒิ ปวส. และเข้ามาในตำแหน่งพนักงานต่าง ๆ) เท่านั้น โอกาสที่จะก้าวสู่ระดับ 4 หรือ 5 แล้วแต่กรณีนั้นทำได้ยาก นอกจากผู้ที่มีความรับผิดชอบในงานสูงจริง ๆ โดยตำแหน่งใดจะกำหนดเป็นระดับใดให้คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในมหาวิทยาลัย (กม.) พิจารณาเป็นราย ๆ ไป โดยคำนึงถึง ลักษณะ ปริมาณ และคุณภาพของงาน รวมทั้งความจำเป็นของหน่วยงาน (ทบทวนมหาวิทยาลัย 2526: ว.7) ความก้าวหน้าในตำแหน่งจากระดับ 1-3 หรือ 2-4 นั้น มักเป็นไปตามขั้นของระดับเงินเดือน คือ เมื่อเงินเดือนก้าวถึงขั้นต่ำของระดับใด หัวหน้าหน่วยงานจะเสนอขอเลื่อนระดับโดยวิธีการคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับได้ โอกาสที่จะสอบคัดเลือกเพื่อเลื่อนระดับมีได้ 1 ครั้ง แต่ก็ต้องเป็นไปตามระเบียบที่ว่า ต้องทำงานครบ 2 ปี จึงจะมีสิทธิ์สอบคัดเลือก และตามกฎหมาย การปรับขึ้นเงินเดือนจะปรับได้ไม่เกิน 3 ขั้นเท่านั้น ส่วนที่เหลือถ้ายังไม่ถึงขั้นต่ำ จะได้รับการปรับในปีงบประมาณต่อ ๆ ไปได้ไม่เกินปีละ 3 ขั้น ทั้งนี้ให้เลื่อนเงินเดือนประจำปีก่อนปรับจนกว่าจะได้รับเงินเดือนถึงขั้นต่ำของตำแหน่ง (ทบทวนมหาวิทยาลัย 2526: ว.9) (สุจินดา เรืองรุ่งโสม, สัมภาษณ์)

ดังนั้นจึงเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ความก้าวหน้าของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน เมื่อพิจารณาจากขึ้นเงินเดือนเปรียบเทียบกับอายุการทำงาน พบว่าเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนก้าวหน้าช้ามาก ผู้ที่ทำงานเกิน 15 ปีขึ้นไป มีร้อยละ 4.2 (ตารางที่ 5) และ ผู้ที่มีเงินเดือนเกินกว่า 4,500 บาทขึ้นไป มีเพียงร้อยละ 9.2 (ตารางที่ 9) จึงเป็นที่น่าสังเกตว่าผู้ที่ทำงานนานแต่เงินเดือนน้อยนั้น มีเป็นจำนวนมาก

ด้วยสาเหตุที่ติดขัดในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งและปรับระดับ จึงทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืน ไม่พึงพอใจในความก้าวหน้า ประกอบกับเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยที่เจ้าหน้าที่เหล่านั้นมาเรียนเพิ่มวุฒิการศึกษาภายหลังจากเข้าทำงานแล้ว ก็เป็นไปได้ว่าวุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น แต่ต้องทำงานในหน้าที่และตำแหน่งเดิมไม่สามารถปรับวุฒิหรือเปลี่ยนสายงานได้ ทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความคับข้องใจและในจำนวนผู้จบปริญญาตรี 32 คนนั้น เป็นผู้จบทางด้านบรรณารักษศาสตร์ถึง 18 คน (ตารางที่ 4) เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจำนวนนี้จึงมุ่งหวังที่จะได้บรรจุในตำแหน่งบรรณารักษ์ที่จะว่างลงในโอกาสอันใกล้ และเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปี ซึ่งเป็นช่วงอายุที่ถือว่าเป็นระยะเริ่มต้นของการสร้างรากฐานชีวิตให้กับตนเองและครอบครัว ทำงานในห้องสมุดมาแล้ว 1-10 ปีเป็นส่วนมาก ทำให้มีความชำนาญในหน้าที่การงานพอสมควร และส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ตำแหน่งพนักงานห้องสมุดและเจ้าหน้าที่ห้องสมุด ซึ่งทำงานตรงกับสายงาน แต่ได้รับเงินเดือนสูงสุดอยู่ในช่วง 1,501-3,500 บาท และมีรายได้พิเศษมาเสริมเงินเดือนอยู่ในช่วง 100-1,000 บาท ซึ่งนับว่ายังไม่ค่อยเกินไป เมื่อเทียบกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน ซึ่งนับวันจะสูงขึ้น

สภาพภาพส่วนตัวของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเหล่านี้จึงมีผลต่อความต้องการในความก้าวหน้าที่สูงขึ้นเป็นพิเศษ แต่เมื่อปัจจัยนี้ไม่สามารถสนองตอบความต้องการของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนได้ จึงสร้างความคับข้องใจให้กับเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน เป็นผลให้ผลจากการวิจัยในด้านความพึงพอใจต่อปัจจัยความก้าวหน้าแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ

ข. ปริมาณที่เพิ่มมากขึ้น โดยมีทั้งงานประจำ และงานหมุนเวียน เมื่อเทียบกับอัตรากำลังบุคลากรที่มีน้อย ไม่เหมาะสมกัน การขออัตรากำลังเพิ่มเป็นไปได้ยากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการหมุนเวียนเจ้าหน้าที่งานต่าง ๆ มาช่วย และการที่พบว่าไม่มีเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนถึงร้อยละ 74.79 ที่ยังไม่มีวุฒิทางบรรณารักษศาสตร์ (ตารางที่ 4) และมีผู้ที่ไม่เคยได้รับการอบรมเกี่ยวกับการทำงานในห้องสมุดร้อยละ 41.2 และมีผู้ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์การดูงานตามห้องสมุดอื่น ๆ ยังมีอยู่เป็นจำนวนมากถึงร้อยละ 42 (ตารางที่ 11) แต่การที่จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่พัฒนา

เองด้วยการอนุมัติให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้หรือเพิ่มวุฒิ เพื่อปรับตำแหน่งและระดับจึงทำได้ยาก ทั้งนี้เพราะขาดบุคลากรที่จะทำงานประจำ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงมีความรู้สึกว่าจะไม่ได้รับการสนับสนุนให้ก้าวหน้าเท่าที่ควร (ตารางที่ 17 ข้อ 1) และพึงพอใจในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ต่อความก้าวหน้าในอาชีพเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

ในการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งปรากฏอยู่ในทฤษฎีการบริหารงานบุคคลทั่วไป หากเจ้าหน้าที่ห้องสมุดขาดการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองแล้ว การที่จะสามารถเพิ่มคุณภาพของงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นจึงทำได้ยาก เป็นเหตุให้โอกาสที่จะก้าวหน้าจากการพิจารณาเลื่อนชั้น ปรับตำแหน่งน้อยลงด้วย

ค. การบริหารงานบุคคลในห้องสมุดในเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลงาน และการพิจารณาความดีความชอบนั้น ยังไม่มีเกณฑ์มาตรฐานที่ใช้วัดผลงานของเจ้าหน้าที่ได้อย่างเด่นชัด และวิธีการประเมินผลงานในปัจจุบันยังไม่เป็นที่พึงพอใจของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน โดยพบว่าความพึงพอใจในหลักเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง (ตารางที่ 17 ข้อ 3) เพราะวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่โดยทั่วไปในขณะนี้ คือ การพิจารณาความดีความชอบตามความเห็นของผู้บังคับบัญชา บางแห่งอาจมีคณะกรรมการพิจารณาความเห็นของผู้บังคับช้ญชาก่อนการตัดสินใจ การพิจารณาความดีความชอบในลักษณะเช่นนี้ มักเกิดปัญหาและคำครหาได้ และยังผลให้เกิดความเสื่อมศรัทธาในตัวผู้บังคับบัญชา จึงเป็นจุดที่ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้

ในห้องสมุดบางแห่ง การพิจารณาความดีความชอบของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดอาจทำโดยบุคคลอื่น ซึ่งมีได้เป็นผู้ใกล้ชิด และร่วมงานกับเจ้าหน้าที่ห้องสมุดโดยตรง โดยมีได้ผ่านการเสนอแนะจากบรรณารักษ์ ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ในกรณีเช่นนี้นอกจากจะไม่สามารถเลือกบุคคลที่เหมาะสมแก่การได้รับความดีความชอบแล้วยังทำให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นผู้ควบคุมงาน โดยตรงของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนเหล่านั้น ไม่สามารถให้คำหรือโทษแก่เจ้าหน้าที่ในปกครองของตน และยังผลให้เกิดความล้มเหลวในการควบคุมงาน ซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานบุคคล

10. ปัจจัยเงินเดือน เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจในปัจจัยเงินเดือนในระดับปานกลาง แต่ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในบรรดาปัจจัยทั้งหมด 10 ปัจจัย โดยพบว่าสาเหตุแห่งความพึงพอใจในระดับปานกลางของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน เนื่องมาจากอัตราเงินเดือนต่ำ รายได้

จากการทำงานล่วงเวลาน้อย รายได้ไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ และปริมาณงานมากเมื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับ (ตารางที่ 18) และพบว่าร้อยละ 33.6 ของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ คือ ระหว่าง 1,501-2,500 บาท และร้อยละ 26.1 ของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน มีอัตราเงินเดือน ระหว่าง 2,501-3,500 บาท (ตารางที่ 9) ซึ่งนับว่าน้อยมากเมื่อเทียบกับแรงงานรับจ้างในปัจจุบัน ซึ่งได้รับอัตราแรงงานขั้นต่ำเป็นเงิน 73 บาทต่อวัน (แรงงานกรม 2531: 1) ส่วนเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนซึ่งมีอัตราเงินเดือนอยู่ในระดับค่อนข้างสูงมีเพียงร้อยละ 1.7 เท่านั้น

สำหรับรายได้จากการทำงานล่วงเวลานั้น พบว่าร้อยละ 16 ของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนไม่มีรายได้พิเศษ (ตารางที่ 10) และการจ่ายค่าตอบแทนใช้วิธีเหมาจ่ายในอัตราร้อย โดยกำหนดจ่ายตามระเบียบของกระทรวงการคลัง คือ ถ้าปฏิบัติงานล่วงเวลาตามเวลาราชการปกติเต็มวันจาก 8.30-16.30 น. ในวันเสาร์หรืออาทิตย์ ได้วันละ 45 บาท สำหรับระดับ 2 ขึ้นไป แต่ถ้าต่ำกว่าระดับ 2 ได้เพียงวันละ 35 บาท และถ้าปฏิบัติงานล่วงเวลาในวันราชการไม่น้อยกว่า 3 ชั่วโมง ได้ในอัตรา 40 บาท และ 30 บาทตามลำดับ จากสาเหตุดังกล่าวทำให้รายได้พิเศษของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนต่ำ หากเป็นเจ้าหน้าที่ซึ่งมีครอบครัวหรือมีภารกิจส่วนตัวที่ต้องรับผิดชอบแล้วการทำงานนี้จึงไม่คุ้มกับการเสียเวลา มหาวิทยาลัยควรคิดว่าแรงงานของเจ้าหน้าที่ควรค่าแก่การเพิ่มอัตราค่าจ้างให้สูงกว่านี้ เพราะนอกจากแรงงานแล้ว เวลาของทุกคนมีค่าเสมอกัน

สาเหตุอีกประการหนึ่งที่ทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจในปัจจุบันเดือนในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ คือ ปริมาณงานมากเพื่อเทียบกับรายได้ที่ได้รับ (ตารางที่ 8) ทั้งนี้เป็นเพราะอัตรากำลังของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนบางแห่งมีน้อย (ตารางที่ 14) จะเห็นห้องสมุดถึง 8 แห่งมีเจ้าหน้าที่เพียง 1-2 คนเท่านั้น ในขณะที่กระบวนการทำงานยืม-คืนของห้องสมุดมีขั้นตอนการทำงานคล้ายคลึงกันทุกแห่ง จึงต้องมีการหมุนเวียนกันมาทำงานยืม-คืน และต้องทำงานหลายหน้าที่ หากเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่งไม่มาทำงาน เจ้าหน้าที่อีกคนต้องรับภาระหน้าที่หนักขึ้นอีกเท่าตัว ด้วยเหตุนี้จึงทำให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนส่วนหนึ่งรู้สึกว่างานหนักมาก ประกอบกับรายได้อยู่ในระดับต่ำ จึงเป็นผลให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความรู้สึกว่ารายได้ที่ได้รับไม่เหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ

สรุปได้ว่าปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัยความก้าวหน้าและปัจจัยเงินเดือน เป็นปัจจัยที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความต้องการหรือความหวังไว้สูง 3 ปัจจัยนี้จึงเป็นปัจจัยที่สร้างความเครียดให้กับเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนอย่างมาก เมื่อมีความเครียดมากทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ

ใจในการทำงานหรือพึงพอใจการทำงานในระดับปานกลาง ก่อนข้างต่ำ จึงเกิดปฏิกิริยาเรียกร้อง

ปัจจัยความก้าวหน้าและปัจจัยเงินเดือนเป็น 2 ปัจจัยสุดท้ายที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจน้อยกว่าปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับข้อค้นพบจากผลงานวิจัยของเสาวนีย์ นุชนาฎนนท์ (2526) ที่ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในห้องสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเจ้าหน้าที่ใน ห้องสมุดกลางจุฬาฯ มีความพึงพอใจในระดับต่ำต่อความก้าวหน้าในการทำงาน และเจ้าหน้าที่ห้องสมุดคณะและสถาบันจุฬาฯ มีความพึงพอใจในระดับต่ำต่อความก้าวหน้าและค่าตอบแทน

ตามทฤษฎีของ Herzberg ปัจจัยความก้าวหน้าเป็นปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกลุ่มที่ 1 ให้คนชอบและรักงาน เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและปัจจัยเงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยกลุ่มที่ 2 เป็นปัจจัยที่เป็นข้อกำหนดเบื้องต้น เพื่อป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ แต่มีผลกระทบต่อความไม่พอใจในงานที่ทำ เมื่อเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนคิดว่าตน ไม่มีโอกาสก้าวหน้าเท่าที่ควรและได้รับเงินเดือนที่ไม่สอดคล้อง ไม่เหมาะสมกับงานที่ทำ เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนจึงเกิดความพึงพอใจงานในระดับปานกลาง ก่อนข้างต่ำ ผู้บริหารควรให้ความสนใจ 2 ปัจจัยนี้เป็นพิเศษ และพยายามหาทางแก้ไขเท่าที่เป็นไปได้

ประเด็นที่สอง จากผลของการวิจัยพบว่า ระดับความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($x = 3.43$) ไม่ตรงตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ว่าต่ำ การที่ผู้วิจัยตั้งสมมุติฐานไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน โดยส่วนรวมอยู่ในระดับต่ำ เพราะตามข้อค้นพบของ Lynch and Verdin (1983; 1987) ที่พบว่าความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนอยู่ในระดับต่ำ และระดับของการบังคับบัญชาหรือระดับของการทำงานหรือตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบกับผู้วิจัยคิดว่า การที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนต้องปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะงานที่จำเจ ซ้ำซาก ทำงานแต่ละวันเป็นไปตามกฎเกณฑ์ ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ใด ๆ จึงน่าจะมีความเบื่อหน่าย ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ประกอบกับจากการพิจารณาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานทั้ง 10 ปัจจัย ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมในการทำงาน และลักษณะของงานที่ปฏิบัติที่ซ้ำซาก จำเจ วิธีการปกครองบังคับบัญชาที่เจ้าหน้าที่ต้องรอรับคำสั่งเป็นส่วนใหญ่ ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการทำงานเท่าที่ควร การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใช้ห้องสมุดและบุคคลภายในองค์การที่ไม่ค่อยมีความจริงจังและจริงใจ ประกอบกับนโยบายและการบริหารจากเบื้องบนที่มักจะสั่งจากระดับบนสู่ระดับล่างเพียงอย่างเดียว ความสัมพันธ์กับผู้บริหารบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่ไม่ค่อยจริงจังกัน

การมอบหมายงานให้อยู่ในความรับผิดชอบที่ค่อนข้างจำกัด รวมทั้งความสำเร็จในการทำงานที่มองแล้วไม่น่าจะได้รับความสำเร็จ เพราะเป็นงานที่ไม่ได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ โอกาสก้าวหน้าที่มีน้อย และเงินเดือนก็มีค่อนข้างต่ำ ปัจจัยเหล่านี้ น่าจะเป็นสาเหตุให้ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นที่คาดไว้อยู่ในระดับต่ำ

แต่ผลของการวิจัยกลับพบว่า ความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งไม่รับกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง ซึ่งมีความคาดหวังและความต้องการไม่สูงเท่าเพศชายที่เป็นหัวหน้าครอบครัว ส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 26-35 ปี และเป็นเพศหญิงส่วนใหญ่ที่สมรสแล้ว ดังนั้นการที่จะทุ่มเทตนเองให้กับงานจะน้อยกว่าการทุ่มเทตนเองให้กับครอบครัว จึงไม่มีความคาดหวังในหน้าที่การงานมากนัก ซึ่งส่งผลถึงความพึงพอใจในการทำงานที่ปรากฏออกมาว่าอยู่ในระดับปานกลาง

ประกอบกับการพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ในประเด็นที่หนึ่ง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เป็นสิ่งจูงใจเป็นแรงผลักดันที่ทำให้ระดับความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้น ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าต่ำนั้น ยก ระดับขึ้นในระดับปานกลาง

ข้อค้นพบนี้ สอดคล้องกับข้อค้นพบของเสาวนีย์ นุชนาฎนนท์ (2526) ซึ่งทำวิจัยในเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ในท้องสมุดจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกันอาจเป็นเพราะเป็นการศึกษาผู้ปฏิบัติงานในท้องสมุดระดับเจ้าหน้าที่เหมือนกัน แม้ว่าเป็นการศึกษาเจ้าหน้าที่โดยส่วนรวม ไม่เฉพาะเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นก็ตาม จากการที่เจ้าหน้าที่ในท้องสมุดต้องทำงานอยู่ภายใต้การดูแลควบคุมของบรรณารักษณ์นั้น มีผลต่อความคิดคำนึงในเรื่องสถานภาพของเจ้าหน้าที่ว่ายังต่ำอยู่ แต่ความพอใจลักษณะงานที่ว่างานท้องสมุดเป็นงานให้บริการสังคม จึงทำให้เจ้าหน้าที่คิดว่าตนเองพอใจงานในระดับปานกลาง ไม่พอใจในระดับสูงหรือต่ำ แต่มีความคิดก้าวกันและกันที่ทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นไม่สูง คงเพราะเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นต้องทำงานหลายงาน หลายหน้าที่มาก จนไม่รู้ว่หน้าที่ประจำของตนเองคืออะไรกันแน่ และแม้ว่าจะพอใจในการให้บริการผู้อื่น บริการสังคม แต่ก็เชื่อว่าการติดต่อกับผู้ใช้ บริการหลายประเภท หลายอารมณ์ หลายความต้องการ การจะสนองความต้องการอันหลากหลายนั้น ยากลำบากมากที่จะทำให้ผู้ใช้ทุกคนพึงพอใจ เจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นคงต้องพบกับอารมณ์หลายรูปแบบ อันมีผลกระทบต่อความพึงพอใจของเจ้าหน้าที่งานเย็บ-คั้นเอง ทำให้วีความพึงพอใจในการทำงานไม่สูงเท่าที่ควร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งาน ยืม-คืน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน และเงินเดือน สอดคล้องกับการวิจัยของนักวิจัยที่ใช้ ทฤษฎี Herzberg ซึ่งทำการวิจัยและศึกษาค้นคว้าจากชีวิตการทำงานของคนในหลายอาชีพและ หลายประเทศ พบว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจเรียกว่า ปัจจัยต่ำหรือปัจจัยกลุ่มที่ 2 ได้แก่ นโยบายและการบริหาร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือน เป็นต้น (Beach 1985: 445-456) จึงกล่าวได้ว่า ปัจจัยที่กระทบกระเทือนต่อ ความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนดังกล่าวข้างต้นนั้น สามารถเกิดขึ้นกับบุคคล ในอาชีพต่าง ๆ ได้ เพราะผู้ปฏิบัติงานเหล่านั้น ต่างก็มีความต้องการเพียงบุคคลทั่วไป จึงเป็น หน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายตั้งแต่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย จนถึงบรรณารักษ์ผู้บริหารงานในห้องสมุด ต้องให้ความร่วมมือกันแก้ไข และปรับปรุงปัจจัยต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการของเจ้าหน้าที่งาน ยืม-คืน ให้เกิดความพึงพอใจและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ก่อนที่จะพัฒนางานของห้องสมุดในด้าน อื่น ๆ ให้บรรลุเป้าหมายในทางเดียวกัน

ข้อเสนอแนะการปรับปรุง

การสร้างและส่งเสริมเพื่อยกระดับความพึงพอใจในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับผู้บริหารในทุกๆระดับ ซึ่งจะต้องก่อให้เกิดขึ้นในหน่วยงานของตนเพราะสิ่งนี้เป็นกุญแจดอก สำคัญของการที่จะให้เจ้าหน้าที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสบายใจ และเป็นการจูงใจให้ เกิดความร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายของการบริหารงานห้องสมุดได้ด้วยดี สำหรับ วิธีการในการสร้างและส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานนั้น ผู้บริหารงานห้องสมุดหรือผู้บังคับ บัญชาควรปรับปรุงแก้ไขปัจจัยที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจน้อย ($\bar{x} < 3.50$) เป็นลำดับ เรื่อยมา ได้แก่ ปัจจัยเงินเดือน ปัจจัยความก้าวหน้า ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา ปัจจัย นโยบายและการบริหารงาน ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยการ ได้รับการยอมรับนับถือ ดังนี้

ปัจจัยเงินเดือน สำหรับปัจจัยเงินเดือนนี้ปรับปรุงแก้ไขยากมาก เนื่องจากในระบบ ราชการไทย การจะปรับเงินเดือนต้องปรับไปตามขั้นของเงินเดือน ผู้บริหารจึงสามารถทำได้เพียง

1. ส่งเสริมให้มีรายได้พิเศษเพิ่มเติมนอกจากเงินเดือนประจำอีกทางหนึ่ง

2. สำหรับค่าตอบแทนจากการทำงานล่วงเวลา มหาวิทยาลัยควรปรับอัตราค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยมหาวิทยาลัยควรอนุมัติเงินผลประโยชน์สมบทให้แก่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืน นอกเหนือจากการเบิกจากงบประมาณแผ่นดินตามระเบียบกระทรวงการคลัง

3. จัดให้มีสวัสดิการหรือสิทธิผลประโยชน์ที่แตกต่าง ๆ แก่เจ้าหน้าที่ห้องสมุดอย่างยุติธรรมและเพียงพอแก่ความต้องการ นอกเหนือจากสวัสดิการของข้าราชการ เช่น ในด้านสินทนาการ การพักผ่อนระหว่างการทำงาน กีฬา ที่อยู่อาศัย การเดินทางในขณะปฏิบัติราชการ (มีรถรับ-ส่ง หรือค่าใช้จ่ายในการเดินทาง) มีการทัศนศึกษาสถานที่ระหว่างปี เป็นต้น

ปัจจัยความก้าวหน้า การปรับปรุงแก้ไขสำหรับปัจจัยนี้บางอย่าง เป็นสิ่งที่ห้องสมุดไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง เช่น การเพิ่มอัตรากำลัง การพิจารณากำหนดตำแหน่ง ซึ่งเป็นนโยบายของรัฐบาล หากจะแก้ปัญหานี้จะต้องมีโครงการหรือแผนงานระยะยาวในการพัฒนาห้องสมุด เพื่อผลักดันให้มีการเพิ่มอัตรากำลังแก่ห้องสมุดต่าง ๆ ในอนาคต ส่วนปัญหาที่ห้องสมุดสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น คือ

1. การพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ เพิ่มวุฒิ ปรับระดับ หรือการอบรมระยะสั้น เพื่อพัฒนาความรู้และประสบการณ์ ซึ่งสมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทยจัดให้มีขึ้นทุกปี และใช้เวลาอบรมเพียง 1-2 เดือน ในระหว่างปิดภาคเรียน เป็นวิธีที่สามารถทำได้ไม่ยากนัก สำหรับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อนั้น ควรมีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเป็นรางวัลในการปฏิบัติงานดี เพื่อสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สามารถปรับวุฒิ ปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงานได้

2. เปิดโอกาสและสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนได้เข้ารับการอบรม/ประชุมสัมมนา และดูงานห้องสมุดแห่งอื่น ๆ ตามความเหมาะสม หรือมีการสลับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป

3. กำหนดมาตรฐานและสร้างเครื่องมือสำหรับวัดผลสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น จัดให้มีระบบการประเมินผลงานที่รัดกุม และเป็นระบบเปิดให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่ากำลังถูกประเมินโดยใครและประเมินอย่างไร เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน สลับเปลี่ยน โยกย้ายตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นต้น ซึ่งสามารถป้องกันความลำเอียงและข้อครหาอันเป็นทางนำไปสู่การเสื่อมขวัญในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรได้

ปัจจัยวิธีการปกครองบังคับบัญชา

1. กำหนดหน้าที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนแต่ละคน
2. ให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีอิสระในการทำงานและเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการทำงาน โดยยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืนด้วย โดยจัดให้มีการพบปะ หรือประชุมร่วมกันเดือนละครั้ง เพื่อรับรู้ปัญหาในการปฏิบัติงานและหาทางแก้ไข หรือประสานความเข้าใจซึ่งกันและกัน
3. พยายามกระจายอำนาจ/งานให้ทั่วถึง และยุติธรรม พร้อมทั้งให้คำแนะนำ สอนงานแก่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืน รวมทั้งต้องรับผิดชอบต่อคำสั่งของตนด้วย
4. สร้างความเป็นผู้นำในงานให้เหมาะสมกับลักษณะงาน เช่น ต้องมีความรู้ ความสามารถในงานที่ทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น
5. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุด ให้โอกาสเจ้าหน้าที่ได้แสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน และมีส่วนร่วมในความสำเร็จของงาน
6. สร้างและปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพอใจ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความรักงาน และกระตือรือร้นในการทำงาน โดยผู้บริหารต้องทำตนเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืน ต้องแสดงว่าตนมีความพอใจรักงาน แม้ว่าจะเหน็ดเหนื่อยหรือท้อถอยหมดกำลังใจก็ไม่ควรแสดงให้เจ้าหน้าที่เห็น
7. ให้โอกาสหรือมีระบบที่เที่ยงธรรมในการร้องทุกข์ของเจ้าหน้าที่งานยืม-คืน ถ้าเป็นเรื่องที่สามารถแก้ไขได้ก็ควรดำเนินการทันที แต่ถ้าไม่สามารถจะทำได้ก็ควรชี้แจงหรืออธิบายให้เจ้าหน้าที่ทราบ

ปัจจัยนโยบายและการบริหารงาน

1. เตรียมแผนงานก่อนจะทำงานทุกครั้ง และมีการวางแผนงานที่ดี ยึดแผนเป็นหลักในการดำเนินการใด ๆ

2. กำหนดนโยบาย วางแผนงาน และจัดแบ่งงานในท้องสมุติให้ถูกต้อง โดยผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ท้องสมุติจะต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของท้องสมุติไปในการทำงานเดียวกัน โดยแผนของการดำเนินงานสามารถยืดหยุ่นได้ และพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เข้ากับสภาวะในหน่วยงานที่สังกัดอยู่ เพื่อให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืบเกิดทัศนคติที่ดีต่องานและหน่วยงานของตน

3. เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืบได้มีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และรับผิดชอบงานบ้าง เช่น มีการประชุมเตรียมร่างแผนงานในระดับฝ่าย ท้องสมุติ ให้เจ้าหน้าที่เสนอความคิดเห็น และรับเป็นแนวทางการทำแผนงานของท้องสมุติ จากนั้นนำไปเสนอในที่ประชุมระดับสูง และควรมีการแจ้งผลการดำเนินงานแต่ละขั้นตอนให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืบ ได้มีโอกาสทราบเป็นระยะด้วย โดยจัดให้มีการสื่อสารที่ดีภายในหน่วยงาน

4. การกำหนดระเบียบวินัยในการทำงานนอกจากจะคำนึงถึงระเบียบที่สามารถควบคุมการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ยังควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจึงควรเป็นระเบียบที่ยืดหยุ่นได้ในบางกรณี และจัดให้มีเวลานักกระหว่างการทำงานเพื่อเปลี่ยนอิริยาบถหรือสันทนาการ

5. อาจสลับเปลี่ยนงานในลักษณะที่จำเจให้เป็นงานหมุนเวียน ถ้าเป็นงานหมุนเวียนอยู่แล้ว ก็ควรทำตารางเวรที่มีช่วงเวลายืดหยุ่น กำหนดเวลาพักผ่อนให้แน่นอน เพราะการพักผ่อนชั่วระยะหนึ่งจะเป็นการลดความเบื่องานได้

ปัจจัยความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1. ดูแลเอาใจใส่และให้ความสนิทสนมแก่เจ้าหน้าที่พอสมควร โดยการทักทาย ได้ถามข่าวคราวและทุกข์สุขของเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืบในโอกาสอันควร

2. ช่วยแก้ปัญหาทางด้านการปฏิบัติงานให้เจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืบเมื่อเกิดอุปสรรค เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ดี โดยเฉพาะงานหลักของท้องสมุติ คืองานบริการ ซึ่งเป็นงานที่ยากที่จะสร้างความพอใจแก่ผู้ใช้ทุกคนได้

3. สร้างและสนับสนุนให้เกิดความสามัคคี และความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มผู้ร่วมงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารกับเจ้าหน้าที่งานเยี่ยม-คืบ หรือในกลุ่มเพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน

4. วางตัวเป็นกลางและพยายามไกล่เกลี่ยหากเกิดมีกรณีพิพาทระหว่าง
เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานชั้น

ปัจจัยการได้รับการยอมรับนับถือ

ชมเชยและยกย่องให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำความดีความชอบ โดยชมให้ถูกกาลเทศะ
มีเหตุผล และจริงใจ และให้ทุกคนในห้องสมุดได้รับการยกย่องในผลสำเร็จของงานร่วมกัน

ส่วนปัจจัยที่เจ้าหน้าที่งานยืม-คืนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{x} > 3.50$)
ผู้บริหารงานห้องสมุดหรือผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมและให้ความสนใจดูแลให้ระดับของความพึงพอใจ
นั้นลดลง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยครั้งต่อไป
ควรศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่งานอื่น ๆ แล้วนำมาเปรียบเทียบกันว่า
เจ้าหน้าที่แต่ละงานมีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างไรบ้าง และปัจจัยใดมีผลกระทบต่อความพึงพอใจบ้าง
และเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานระหว่างเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค
ซึ่งนอกจากการศึกษาเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐแล้วยัง
อาจศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่ห้องสมุดมหาวิทยาลัยในภาคเอกชนได้อีกด้วย

ศูนย์วิทยพัชร์พยากรณ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย