บทที่ 4

การจัดการงานบุคลากร

การจัดการบุคลากรเป็นงานสำคัญงานหนึ่งที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงเนื่องจากคนจัดเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดในบรรดาทรัพยากรประเภทต่าง ๆ อีกทั้งคนยังเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งของการจัดการงานต่าง ๆ เพราะคนเป็นผู้ปฏิบัติงานทุกอย่างในหน่วยงาน การจัดจัดการบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์จากคนที่มาร่วมกิจกรรมของหน่วยงานได้อย่างเต็มที่ ในขณะเดียวกันหน่วยงานก็จะเอื้อประโยชน์แก่บุคคลเหล่านั้นให้ได้สิ่งต่าง ๆ ตามที่ต้องการด้วย เช่นกันฉะนั้นการจัดการบุคลากรจึงเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั้งสองฝ่าย คือฝ่ายหน่วยงานและฝ่ายปฏิบัติงาน ห้องสมุดนับเป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบุคลากรจำนวนมากและมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ฉะนั้นผู้บริหารห้องสมุดจึงควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความรู้เรื่องเทคโนโลยีดี และควรบริหารจัดการบุคลากรโดยอาศัยทั้งหลักทฤษฎี และประสบการณ์เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้มากที่สุด อีกทั้งควรสามารถรักษาคนดี คนมีความสามารถ และมีคุณภาพ ให้อยู่กับห้องสมุดและพัฒนาห้องสมุดให้เจริญยิ่ง ๆ ขึ้น

ความหมายของการจัดการงานบุคลากร

การจัดการงานบุคลากร หรือใช้คำว่า การบริหารบุคลากร หรือ การจดการงานบุคคลหรือการเจ้าหน้าที่ หรือการบริหารเจ้าหน้าที่ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Personal Management หรือ Personal Administration (ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุยะพรหม, 2543 : 2) แต่ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “การบิหารงานบุคลากร” ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบิหารงานบุคคล ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 17) กล่าวไว้ว่า การบริหารบุคลหรือการบริหารบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้องค์การสามารถใช้ประโยชน์จากบุคคลที่ร่วมในกิจกรรมขององค์การได้อย่างเต็มที่ และขณะเดียวกันองค์การก็จะเอื้อประโยชน์ให้แก่บุคคล เหล่านั้น

ระวัง เนตรโพธิ์แก้ว (2542 : 179) ให้ความหมายไว้ดังนี้ การบริหารงานบุคคล หมายถึง การจัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความสุขและความพอใจของบุคลากรในหน่วยงานด้วย

พะยอม วงศ์สารศรี (2544: 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลหรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะระและกลยุทธ์ต่าง ๆ พิจารณาบุคคลที่อยู่ในสังคม เพื่อดำเนินการพิจารณา สรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาอยู่ในองค์การ

ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การจัดการบุคลากร หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานเพื่อจัดหาบุคคล โดยสรรหา คัดเลือก บุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเข้ามาทำงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถใช้ประโยชน์ให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด แต่ทั้งนี้บุคคลนั้นต้องทำงานอย่างพึ่งพอใจ และมีความสุข การจัดการงานยุคลากรเริ่มตั้งแต่ก่อนเข้ามาทำงานวิธีการจัดสรร ขณะปฏิบัติงานจนถึงการโยกย้าย และสิ้นสุดการทำงาน ปัจจุบันมีระบบสารสนเทศทางด้านทรัพยากรบุคคล (human resource Information system) เป็นระบบสารสนเทศที่ใช้สำหรับการบริหารเกี่ยวกับบุคลากรที่อยู่ในหน่วยงาน โดยระบบนี้มีหน้าที่ในการวางแผนการทำกิจกรรมต่าง ๆ การฝึกอบรม การทำแฟ้มประวัติ กฎระเบียบต่าง ๆ ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งและเงินเดือนของผู้ปฏิบัติงาน ระบบนี้มีประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน เช่น ทำให้การปฏิบัติงานสะดวก คล่องตัว ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ลดค่าใช้จ่าย ลดการทำงานที่น่าเบื่อและลดความซ้ำซ้อน เป็นต้น ฉะนั้นหากผู้บริหารได้นำระบบนี้มาใช้จะช่วยให้การบริหารงานในด้านบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น (นิภาภรณ์ คำเจริญ, 2545 : 211 ; บุหงา กรวินัย, 2543 : 102-103)

ความสำคัญขอบุคลากร

หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องมีภารกิจหน้าที่ที่จะต้องดำเนินการให้เกิดผลดีและมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรก็คือคน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญกว่าการบริหารทุกประเภท เพราะการบริหารจริง ๆ ก็คือ การบริการตนเอง คนแม้จะอยู่ตามลำพังคนเดียวก็ต้องมีการบริหาร คือ บริหารตัวเองเพื่อทำในสิ่งที่ถูกที่ควร หน่วยงาน ต่าง ๆ ต้องการบุคคลที่มีคุณภาพในปริมาณที่เหมาะสมกับภาระงาน ฉะนั้นบรรดาทรัพยากรการบริหาร 4 อย่างที่เรียกย่อ ๆ ว่า “4Ms” ซึ่งได้แก่ บุคคลหรือบุคลากร (Man) เงินหรืองบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์อาคาร สถานที่ (Materials) และการจัดการหรือเทคนิค การบริหาร (Management) บุคลากรจึงถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารงานต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นเงิน วัสดุอุปกรณ์ และอื่น ๆ ฉะนั้นหน่วยงานใดก็ตามที่เริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความเก่งกล้าสามารถแล้ว ปัจจัยด้านอื่น ๆ จะตามมาเอง (วิจิตร

ศรีสอ้าน และอวยชัย ชบา, 2535: 5) และการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถึงแม้มีการจัดการดี แต่ถ้าคนไม่มีใจให้กับหน่วยงานแล้วถึงแม้ผู้บริหารจะเก่งเพียงใดก็ตามทำให้หน่วยงานนั้น มีประสิทธิภาพลดลงจากที่ควรจะเป็น ฉะนั้นจึงควรเริ่มการจัดการกับคนก่อนด้านอื่น ๆ เพราะคนมักเป็นตัวแปรอันดับแรกขออง ความสำเร็จหรือล้มเหลวของงาน

ด้วยเหตุนี้ถ้าหน่วยงานใดต้องการความสำเร็จก็ควรต้องมีบุคลากรที่เต็มไปด้วยจิตวิญญาณที่รักหน่วยงานนั้น แต่การจะให้คนมีนิสัยและทัศนคติที่ดีมีความจงรักภักดีกับหน่วยงานเป็นเรื่องที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องเห็นความสำคัญของคนก่อนแล้วจึงค่อยให้คนสร้างงาน ควรให้โอกาสทำงานอย่างอิสระสามารถตัดสินใจได้ตามระดับของงานที่รับผิดชอบ จึงจะทำให้บุคคลนั้น ๆ เกิดรู้สึกในความเป็นเจ้าของและตั้งใจ ที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้นตลอกเวลา

ฉะนั้นงานบริหารบุคลากรห้องสมุดจึงมีความสำคัญเพราะการที่ห้องสมุดจะดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับการที่ผู้บริหารจะเป็นผู้จัดวางดูแล และสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่งานห้องสมุด โดยเขามีความพึงพอใจ ซึ่งจันทร์ฉาย วิเศษสุวรรณ (ซีดีรอม, 2544) ได้ให้แนวทางในการสร้างเสริมความพึงพอใจของบุคลากรว่า ได้แก่ ควรควบคุมดูแล แนะนำให้คำปรึกษา ให้คำชี้แนะเมื่อเกิดปัญหา ด้านความก้าวหน้า ได้แก่ ควรมีการสนับสนุนบุคลากรให้มีการศึกษาเพิ่มเติม หรือเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มเติมความรู้และคุณวุฒิ ด้านผลประโยชน์ตอบแทน ควรปรับปรุงสวัสดิการต่าง ๆ ของบุคคลากรให้เพียงพอและเหมาะสม ด้านความพร้อมของเครื่องมือในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ควรเพิ่มอุปกรณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เพียงพอกับงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับทางสังคม ได้แก่ ควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในโครงการ กิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ด้านความมั่นคงในอาชีพ ได้แก่ ควรให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความต้องการอำนาจบารมี ได้แก่ ควรปลูกฝังเรื่องจริยธรรม คุณธรรม ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทำงานอย่างมีความสุข

หลักการบริหารงานบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรควรใช้หลักการทฤษฎี และประสบการณ์มาประกอบกันอย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์ จะช่วยให้งานบริหารบุคลากรประสบความสำเร็จ ซึ่งควรมีหลัก (ทัศนา หาญพล, 2546 : 40-41) ดังนี้

1. หลักการใช้คนให้ถูกกับงาน ผู้บริหารต้องรู้จักเลือกผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละคน จึงจะสามารถได้รับผลงานอย่างเต็มที่ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Put the right man on right job”

2. หลักงานเท่ากันเงินเท่ากัน เป็นหลักการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการกำหนดค่าตอบแทนให้แก่บุคลากรของหน่วยงาน หน่วยงานจึงต้องให้ประโยชน์ตอบแทนอย่างเพียงพอและเป็นธรรม ตำแหน่งงานใดที่มีลักษณะของงานอย่างเดียวกันมีปริมาณและคุณภาพของงานที่เท่าเทียมกัน และต้องการบรรจุแต่งตั้งจากบุคคลที่มีคุณสมบัติด้านต่าง ๆ ในระดับเดียวกันหรือเท่าเทียมกันแล้ว หน่วยงานนั้นต้องกำหนดอัตราเงินเดือน ค่าจ้าง เริ่มแรกที่บรรจุเข้าทำงานในระดับเดียวกัน แต่ถ้าหากเป็นตำแหน่งงานที่มีลักษณะของงานหรือปริมาณและคุณภาพของงานแตกต่างกันก็ควรต้องกำหนดอัตราเงินค่าจ้าง เริ่มแรกให้แตกต่างกันจึงจะเป็นการจูงใจหรือเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

3. หลักหรือระบบอุปถัมภ์ เป็นหลักการทั่วไปของการบริหารงานบุคคลที่พบเห็นกันอย่างมาก ซึ่งมักทำให้เกิดความไม่เป็นทำ และอาจก่อให้เกิดผลเสียต่อการบริหารได้ เพราะ จะอุปถัมภ์ค้ำจุนเฉพาะแต่พวกพ้องของตน เป็นการปิดโอกาสแก่บุคคลอื่นที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริง หน่วยงานจะเต็มไปด้วยการเล่นพรรคเล่นพวกและอาจไม่ประสบผมสำเร็จในการบริหารงานตามเป้าหมายที่ตนต้องการ

4. หลักหรือระบบคุณธรรม เป็นระบบที่ยอมรับและใช้ในการบริหารงานบุคคล มีสาระสำคัญพอสรุปได้ 4 ประการคือ

4.1 ความรู้ความสามารถ เป็นเกณฑ์ตัดสินชี้ขาดโดยอาจมี การสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือก บุคคลใดมีความรู้ความสามารถสูงกว่าและมีผลการปฏิบัติงานที่เด่นกว่าย่อมมีสิทธิ์ได้รับการพิจารณาก่อนผู้ที่มีความรู้ความสามารถด้อยกว่า

4.2 ความเสมอภาคบางโอกาส เป็นการเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการสมัครเข้าโดยไม่มีข้อกีดกันจากฐานะ เพศ ผิวพรรณ และศาสนา หากบุคคลนั้น ๆ มีคุณสมบัติครบถ้วน

4.3 หลักประกันความมั่นคง เป็นการให้หลักประกันแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ จะได้รับการคุ้มครองไม่ให้ถูกกลั่นแกล้ง หรือถูกออกจากงานโดยปราศจากความผิดเพื่อบุคคลจะได้เกิดความมั่นใจ และตั้งใจปฏิบัติงานให้มีความเจริญก้าวหน้าของตนเองและหน่วยงาน

4.4 ความเป็นกลางทางการเมือง มุ่งที่ข้าราชการประจำ เพื่อให้ขาราชการทั้งหลายปฏิบัติหน้าที่อย่างอิสระ ปลอดจากอิทธิพลของนักการเมืองแต่ไม่ได้ถูกจำกัดสิทธิต่าง ๆ ทางการเมือง เช่น สิทธิการออกเสียงเลือกตั้ง สิทธิการเป็นสมาชิกพรรคการเมืองเป็นต้น เพราสิทธิเหล่านี้เป็นสิทธิของประชาชนทุกคน

ขอบข่ายการบริหารงานบุคลากรของห้องสมุด

การบริหารงานเรื่องบุคลากรนับว่าเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหาร ควรจะเลือกทัพยากรที่มีอยู่มาจัดสรรปันส่วนให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานมากที่สุด งานธุรการจะสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับการสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานที่จะเข้ามาทำให้มากที่สุด การคัดเลือกบุคลากรให้ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ก็เป็นการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถซึ่งแท้ที่จริงจะขึ้นอยู่กับตัวบุคคลด้วย การบริหารงานบุคคลนี้เป็นเรื่องที่เกี่ยวพันกับบุคคลหลายฝ่าย แต่ละฝ่ายมีความสำคัญต่อกัน ควรจะต้องยึดหลักการประสานประโยชน์เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในหน่วยงานที่จะต้องพัฒนาบุคคลให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และสามารถใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มความสามารถโดยเฉพาะปัจจุบันหน่วยง่านต่าง ๆ จะนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในงานธุรการ แต่อุปกรณ์เหล่านี้ไม่สามารถทำงานด้วยตนเอง โดยอัตโนมัติ ยังต้องอาศัยคนดูแลและควบคุมอยู่ การบริหารงานธุรการเรื่องบุคลากรในห้องสมุดก็ เช่นเดียวกับการบริหารบุคลากรของหน่วยงานอื่น คือมีหน้าที่จัดคนเข้าทำงานตามที่เคยกล่าวมาแล้ว ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ให้ความช่วยเหลือ เสนอแนะ ร่วมมือ ให้คำปรึกษา และจะต้องรับผิดชอบในเรื่องต่าง ๆ ได้กำหนดนโยบายและแผนงานทางด้านการบริหารบุคคล การจัดคนเข้าทำงานซึ่งเกี่ยวกับการเสาะหา การคัดเลือก และการบรรจุคนเข้าทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ของห้องสมุด การควบคุม ส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ยกย่องชมเชยในการปฏิบัติงาน วางโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล เพื่อให้มีความรู้ก้าวทันกับสมัยปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการวิเคราะห์และประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารงานบุคลากรของห้องสมุดขนาดใหญ่ผู้อำนวยการเป็นผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมปกครองเจ้าหน้าที่ห้องสมุดเองดังนั้นนอกจากผู้บริหารห้องสมุดจะต้องเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านห้องสมุดแล้วยังจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารบุคคลด้วย เพื่อความสำเร็จและความเจริญของห้องสมุด

การบริหารบุคลากรให้ประสบความสำเร็จอยู่ที่ผู้บริหารรู้จักนำวิธีการสร้าง และปลูกฝังความพอใจในการทำงาน เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความเต็มใจเกิดความรับผิดชอบ และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนในเรื่องเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่นำมาใช้ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ผู้บริหารบางคนอาจมีความรู้น้อยในเรื่องเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นการยากต่อการตัดสินใจ เลือกซื้ออุปกรณ์ประเภทนี้ เพราะบางครั้งมีผู้นำมาเสนอขายต่อผู้บริหาร ผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องมีความรู้พอสมควรในระบบห้องสมุดอัตโนมัติ ควรต้องแสวงหาและเรียนรู้ด้วยตนเองด้วยการอ่าน ควรเข้ารับการฝึกอบรมการใช้

อินเทอร์เน็ตการประชุมสัมมนา การเรียนรู้ร่วมกันเพื่อจะได้นำมาใช้ประกอบการตัดสินใจจัดหาเทคโนโลยีเข้ามาดำเนินงาน ซึ่งลักษณะของผู้บริหารขี้เคยกล่าวมาแล้วในตอนต้น

การบริหารบุคลากรห้องสมุด ผู้บังคับบัญชาจะต้องนำกระบวนการบริหารงานบุคคลในแต่ละขั้นตอนมาใช้เพื่อเสริมสร้าง และทำนุบำรุงรักษาให้ทรัพยากรบุคคลของห้องสมุดอยู่นานที่สุดและสามารถปฏิบัติงานได้ดีตามที่ห้องสมุดต้องการ งานที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรภายในห้องสมุดเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานสำนักงานจะต้องดำเนินการในตำแหน่งต่าง ๆ จนกระทั่งให้ออกจากงานหน้าที่เหล่านี้ได้แก่

1. การวางแผนด้านกำลังคน

การวางแผนด้านกำลังคน (human resource planning) ห้องสมุดต้องกำหนดงานในตำแหน่งต่าง ๆ ว่าต้องการบุคลากรมาทำหน้าที่ใดบ้าง ควรจะดูจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันกับปริมาณความต้องการบุคลากรสูงสุดตามแผนบุคลากรที่วางไว้ อาจศึกษาได้จาก มาตรฐานของห้องสมุด ซึ่งตำแหน่งต่าง ๆ ที่ห้องสมุดควรมีคือ

1.1 ผู้อำนวยการ ปฏิบัติหน้าที่ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานฝ่ายต่าง ๆ ทุกฝ่าย จึงทำหน้าที่บริหารงานโดยการสั่งการ ดูแล ตรวจตรา แนะนำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ

1.2 บรรณารักษ์ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบกว้างขวางในงานฝ่ายต่าง ๆ ของห้องสมุด เช่น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ ฝ่ายสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง ฝ่ายบริการตอบคำถาม ฝ่ายวิเคราะห์เลขหมู่ ฝ่ายบริการสิ่งพิมพ์ ฝ่ายบริการโสตทัศนวัตถุฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

1.3 เลขานุการ ปฏิบัติหน้าที่ธุรการชั้นสูงให้แก่ผู้บริหาร คอยดูแลกำหนดการต่าง ๆ ประจำวัน จัดเตรียมบันทึกที่ผู้บริหารต้องใช้เตรียมการประชุม บันทึกการประชุม โต้ตอบหนังสือ คอยติดตามผลการตัดสินใจของผู้บริหารและอื่น ๆ ควรเป็นคนที่มีบุคลิกดี

1.4 เจ้าหน้าที่บัญชี ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการลงบัญชีรายรับ-รายจ่าย ควบคุมงบประมาณ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของห้องสมุด

1.5 เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด ปฏิบัติหน้าที่พิมพ์งานต่าง ๆ ของห้องสมุด เช่น หนังสือราชการ รายงานการประชุม คำสั่ง ระเบียบต่าง ๆ เป็นต้น

1.6 เสมียน ปฏิบัติหน้าที่รับ-ส่งหนังสือ ตรวจสอบเอกสาร โรเนียว รับโทรศัพท์ ส่งพัสดุ หรือหน้าที่อื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

1.7 เจ้าหน้าที่พัสดุหรือจัดซื้อ ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการจัดซื้อพัสดุ การเบิก-จ่ายพัสดุ ทำทะเบียนพัสดุ ดูแลรักษาและซ่อมแซมพัสดุ

1.8 สมุห์บัญชี ปฏิบัติหน้าที่ดูแลเงินสดหรือเช็คที่รับและจ่ายเงิน ควบคุมยอดเงินรับ-จ่าย ตรวจสอบบัญชี จัดทำงบประมาณ ดูแลทรัพย์สินของห้องสมุด และควบคุมเจ้าหน้าที่บัญชี

1.9 เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ ทำหน้าที่ให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรภายในห้องสมุด และบุคคลภายนอกที่มาติดต่อประสานงานกับฝ่ายต่าง ๆ ภายในห้องสมุด เผยแพร่ข้อมูลของห้องสมุด ออกข่าวประชาสัมพันธ์

1.10 เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล ทำหน้าที่วางแผนกำลังคน สรรหา รับสมัครเจ้าที่บรรจุ ฝึกอบรบ เก็บแฟ้มประวัติเจ้าหน้าที่ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับปัญหาบุคลากรในห้องสมุด

1.11 นักการภารโรง มีหน้าที่ทำความสะอาดห้องทำงาน โต๊ะทำงานห้องน้ำ ดูแลสวน เปิด-ปิดห้องสมุดซ่อมแซมสิ่งที่ชำรุดในห้องสมุด

1.12 โปรแกรมเมอร์ ทำหน้าที่เขียนโปรแกรมป้อนข้อมูลเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์

1.13 พนักงานขับรถ ทำหน้าที่ขับรถไปติดต่องานต่าง ๆ ซื้อหนังสือ ส่งของและอื่น ๆ

2. การสรรหา

การสรรหา (recruitment) เป็นกระบวนการเลือกสรรบุคลากรจากตลาดแรงงานมาใช้ประโยชน์ในหน่วยงาน การสรรหาบุคลากรถือได้ว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารบุคคล พูลสุข สังข์รุ่ง (2544 : 214) กล่าวว่าเมื่อหน่วยงานมีตำแหน่งว่างลงหน่วยงานนั้นจำเป็นต้องสรรหาบุคคลใหม่เข้ามาดำรงตำแหน่งแทนซึ่งย่อมต้องการคนดีมีความรู้ ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เหมาะสมมากที่สุดเท่าที่จะหาได้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารงานห้องสมุดต้องหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาทำงานห้องสมุด โดยไม่ควรมีการคิดถึงประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง การสรรหานี้จะมีแหล่งในการสรรหา 2 แหล่งคือ

2.1 การสรรหาจากแหล่งภายใน หมายถึง การค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการจากภายในหน่วยงาน อาจใช้วิธีเลื่อนขั้น หรือคัดเลือกจากเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานแล้วนำมาพัฒนา ซึ่งมีข้อดีคือ ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือกและการฝึกอบรมทั้งทำให้เกิดผลด้านขวัญและกำลังใจแก่เจ้าหน้าที่ที่ทำงานอยู่ในหน่วยงาน และไม่เสียงต่อการเลือกคนผิดเพราะมีโอกาศดูการทำงานของบุคคลนั้นมานานก่อนจะเลือก ส่วนข้อเสียคือ ทำให้หน่วยงานได้บุคคลที่มีประสบการณ์ความรู้และความคิดเห็นแคบเฉพาะในหน่วยงานเดียวกัน ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นอันตรายต่อการดำเนินงานในอนาคตซึ่งสภาพปัจจุบันมักนิยมคนใหม่ที่คิดเป็นและรู้จักทำใหม่เป็น รวมทั้งเก่งเทคโนโลยีมากกว่าการสรรหาภายใน สามารถทำได้ดังนี้

2.1.1 ประกาศรับสมัครบุคคลจากภายในอย่างเป็นทางการ โดยระบุตำแหน่งและคุณสมบัติที่จะได้รับการคัดเลือกทั้งนี้เพื่อให้บุคคลภายในทราบและมาสมัคร

2.1.2 ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกบุคคลภายใน โดยดูจากประวัติและผลงานแล้วประชุมคัดเลือก วิธีนี้เป็นที่นิยมมากและบุคคลที่มีโอกาสได้รับเลือก อาจต้องพัฒนาตนเองเป็นพิเศษ

2.2 การสรรหาจากแหล่งภายนอก หมายถึง การค้นหาบุคคลที่มีคุณสมบัติตรงตามที่ต้องการจากภายนอกหน่วยงาน ได้แก่ จากสถาบันการศึกษา สำนักงานจัดหางาน สถาบัน สมาคมนักวิชาชีพชั้นสูง และจากผู้สนใจทั่วไป ด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 การบอกคนที่รู้จัก เมื่อหน่วยงานต้องการเจ้าหน้าที่ใหม่อาจใช้เจ้าหน้าที่ ที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันช่วยบอกเพื่อนฝูงญาติพี่น้องหรือคนรู้จักให้มาสมัคร วิธีนี้ดีคือ ทำให้หาข้อมูลเกี่ยวกับผู้สมัครได้ง่าย แต่มีข้อเสียคือ ก่อให้เกิดการแบ่งพรรคพวก

2.2.2 การใช้สื่อมวลชน เป็นการประกาศผ่านทางสื่อมวลชนต่าง ๆ ได้แก่ วิทยุ หนังสือพิมพ์ นิตยสารหรือลงบนอินเทอร์เน็ตเป็นวิธีการที่เข้าถึงตลาดแรงงานได้อย่างกว้างขวางแต่ต้องเสียค่าใช้จ่ายมาก

2.2.3 การติดประกาศในสถานที่รับสมัครหรือศูนย์รวมของการประกาศรับสมัคร เช่น สำนักงาน ก.พ. กรมประชาสัมพันธ์ กรมแรงงาน เป็นต้น

2.2.4 การติดต่อจากสถาบันการศึกษา วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย เป็นแหล่งสำคัญในการสรรหาแรงงาน เพราะจะมีนักศึกษาที่สำเร็จการศึกษาในแต่ละรุ่นที่มีผลการเรียนดีเด่นอาจขอจองตัวหรือส่งคณะกรรมการคัดเลือกไปทำการสอบสัมภาษณ์

2.2.5 แนะนำให้ผู้สนใจมายื่นใบสมัครทิ้งไว้ นักศึกษาอาจมาฝึกประสบการณ์วิชาชีพกับหน่วยงานขณะกำลังศึกษาอยู่ให้เขียนใบสมัครทิ้งไว้ เมื่อหน่วยงานต้องการคนก็คัดเลือกจากใบสมัครเหล่านี้ วิธีที่น่านำไปใช้เพราะได้รู้จักนิสัย ความขยัน ความตั้งใจและรู้ความสามารถของผู้สมัครมาก่อน สามารถใช้ในการตัดสินใจเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

2.2.6 การติดต่อผ่านสมาคมแรงงาน สมาคมแรงงานจะให้ความสะดวกในการสรรหา เพราะเป็นที่รวมของแรงงานกลุ่มต่าง ๆ เมื่อต้องการบุคคลประเภทใด สมาคมจะสรรหาให้ และสมาคมจะมีข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลเหล่านี้ ทั้งสมาคมยังอาจจะเป็นผู้ค้ำประกันและรับผิดชอบบุคคลเหล่านี้ด้วย

3. การคัดเลือก

การคัดเลือก (selection) เป็นกระบวนการในการพิจารณาความรู้ สติปัญญา ความสามารถที่ตรงกับงานที่ต้องการและความเหมาะสมของผู้ที่ผ่านการสรรหามาแล้วตามหลักการคัดเลือกบุคคล ควรเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้ตรงกับงานมากที่สุด

ขบวนการคัดเลือก เช่น การกำหนดวัน เวลาสอบ การสัมภาษณ์ การสอบคัดเลือก การสอบประวัติ การตรวจสุขภาพ ตลอดจนการแจ้งผลการคัดเลือกตามวันและเวลาที่กำหนด เป็นต้น

4. การฝึกอบรบและการพัฒนา

การฝึกอบรบและการพัฒนา (training and development) เป็นกระบวนการที่จัดให้มีขึ้นเพื่อพัฒนาเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้เข้ารับการอบรมในด้านความรู้ โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ต้องประยุกต์ใช้เทคโนโลยีกับงานที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลาความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น การฝึกอบรมเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานบุคคล เมื่อมีการรับเจ้าหน้าที่เข้ามาทำงานในฝ่ายต่าง ๆ ของห้องสมุด บุคคลนั้นอาจพบกับวิธีการต่าง ๆ ที่แตกต่างจากที่ตนเคยศึกษามา การฝึกอบรมจะส่งเสริมให้เกิดประโยชน์มากมายแก่หน่วยงาน การฝึกอบรมเน้นการสอนให้เข้าใจงานที่ทำอยู่และช่วยให้มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนการพัฒนาจะเน้นการให้ความรู้และทักษะเพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้ปฏิบัติงาสำหรับความรับผิดชอบและการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ การอบรมโดยมากจะใช้กับผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ส่วนการพัฒนาใช้กับงานระดับผู้บริหารเป็นส่วนใหญ่ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเป็นการฝึกอบรมโดยการทำงานจริงในสถานที่ทำงาน อาจเป็นการสอนงาน การหมุนเวียนงานการฝึกอบรมโดยการทำงานจริงในสถานที่ทำงาน อาจเป็นการสอนงาน การหมุนเวียนงานการฝึกอบรมมีหลายรูปแบบ เช่น การปฐมนิเทศการจำลองเหตุการณ์ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ฯลฯ งานวิจัยบุคลากรของ เฉลียว ปะสิทธิ์วิเศษ (ซีดีรอม, 2539) พบว่าบุคลากรควรมีความรู้ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ควรจัดอบรมด้านการปฏิบัติงานให้สามารถนำระบบสารสนเทศมาใช้ในสำนักงานได้ และจัดอบรมการปลูกจิตสำนึกให้ตระหนักในห้าที่ที่รับผิดชอบและควรปรับปรุงบุคลิกภาพให้เหมาะกับงานที่ทำ จึงคิดว่าควรจัดอบรมเรื่องบุคลิกภาพให้ด้วย อำนวย แสงสว่าง (2544 : 327-328) กล่าวว่าเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานบางคนอาจมีความรู้ความสามารถไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เพราะมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงความรู้ด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วทั่วโลก มีการพัฒนาระบบสารสนเทศและการจัดการระบบสารสนเทศโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ซึ่งผู้บริหารต้องสนับสนุนอย่างจริงใจโดยอาจสนับสนุนค่าใช้จ่ายหรืออำนวยความสะดวกในการจัดโปรแกรมการอบรบให้อย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การอบรมยังทำให้สามารถทำงานได้ตรงจุดที่ต้องการทั้งช่วยแบ่งเบาภาระในการควบคุม ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงานและ

สามารถทำงานได้ดี มีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้น สำหรับผู้ปฏิบัติงานของห้องสมุดนั้นงานวิจัยของ ขัตติยา ทองทา (ซีดีรอม, 2543) พบว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบเป็นทางการที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดต้องการเข้าร่วม คือ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ส่วนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรแบบไม่เป็นทางการ คือ การฝึกปฏิบัติการ เนื้อหาของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่บรรณารักษ์จำนวนมากต้องการที่สุด คือ เนื้อหาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานที่จัดการฝึกอบรมและสัมมานาที่บรรณารักษ์จำนวนมากต้องการให้จัด คือ สมาคมห้องสมุดแห่งประเทศไทย ซึ่งระยะเวลาจัดกิจกรรม การปฐมนิเทศงาน การฝึกอบรม การประชุม การสัมมนา การบรรยาย การอภิปรายทางวิชาการ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ที่บรรณารักษ์จำนวนมากที่สุดเห็นว่าเหมาะสมคือ 1-2 วัน ส่วนการหมุนเวียนกันทำงาน คือ 1-3 วัน ฉะนั้นจึงคิดว่าการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เพื่อการแลกเปลี่ยนแปลง การพัฒนาตนเอง พัฒนาวิชาการ และเพื่อพัฒนาวิชาชีพเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด จะได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคม แต่บรรณารักษ์มักประสบปัญหามากที่สุด คือ งานที่ปฏิบัติมีมากจนไม่มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรม

5. การจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นการกระตุ้น โน้มน้าว เพิ่มขวัญ กำลังใจ ทั้งด้านอารมณ์ ทัศนคติ ความรู้ เพื่อให้เกิดความรักในการทำงาน การจูงใจนับเป็นกุญแจสำคัญที่ผู้บริหารควรนำมาใช้บริหารงานห้องสมุดด้วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและทำให้งานบรรลุเป้าหมาย เพราะการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในห้องสมุดมีกำลังใจ มีความตั้งใจ เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เต็มเวลา และมีความมุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุด การจูงใจให้คนทำงานเป็นการบำรุงรักษาบุคลากรให้ทำงานอยู่นานที่สุดอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด การจูงใจมีทั้งการจูงใจภายใน ซึ่งเป็นสิ่งที่มีอยู่ในตัวบุคคลจะเกิดขึ้นมาเองจากความต้องการทางกายแบะเป็นผลกระทบมาจากสิ่งแวดล้อมหรือสังคมภายนอกมีความแตกต่างกันเป็นแรงจูงใจส่วนบุคคล แก่ ความทะเยอทะยาน ความอยากรู้อยากเห็นความสนใจความคาดหวังของแต่ละบุคคลและอื่น ๆ ส่วนแรงจูงใจภายนอกนั้นเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นตัวคอยกระตุ้นรวมทั้งการถูกหล่อหลอมจากวัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ และค่านิยมของสังคม ได้แก่ อำนาจ เกียรติยศ ความต้องการ การนับถือยกย่องและเป็นที่ยอมรับจากสังคม ความสำเร็จ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การแข่งขัน สภาพ และบรรยากาศของการทำงาน ซึ่งสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ได้มีหลายชนิด (สมคิด บางโม, 2544: 166) ดังนี้

5.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน สิ่งของ ผู้บริหารควรมอบให้ในโอกาสวันเหมาะสม พร้อมทั้งสรรเสริญถึงความดีที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ การเพิ่มเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ เงินโบนัส เงินแบ่งกำไร การให้รางวัลนี้จะมีความสัมพันธ์กับผลงานโดยตรง

5.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส ได้แก่ ให้โอกาสมีชื่อเสียง มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น ได้ตำแหน่งสูงขึ้น ให้โอกาสไปศึกษาต่อ

5.3 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีโต๊ะ เก้าอี้เหมาะกับตำแหน่ง การให้สวัสดิการต่าง ๆ ตามความจำเป็น

5.4 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ ได้แก่ บรรยากาศในที่ทำงานมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน ไม่มีการแบ่งแยก หรือทะเลาะกัน ไม่ชิงดีชิงเด่นซึ่งกันและกัน ไม่แย่งผลประโยชน์กัน ทุกคนอยู่ในฐานะเท่าเทียมกันทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจและการศึกษา

5.5 การบำรุงขวัญ หรือสร้างกำลังใจในการทำงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรักห้องสมุด และเกิดความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมที่สำคัญในการสร้างชื่อเสียง ทั้งทำให้มีกำลังใจในการทำงานมากขึ้น

นอกจากต้องมีสิ่งจูงใจดังที่กล่าวมาแล้ว การจัดสวัสดิการต่าง ๆ เป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารที่ดีต้องคำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ ความเดือดร้อน และต้องการความช่วยเหลือด้านต่าง ๆ เช่น การจ่ายเงินช่วยเหลือบุตร ค่าเช่าบ้าน การหาที่อยู่อาศัย ให้เงินกู้ยืม จัดรถรับส่ง ฝึกอบรม ช่วยค่ารักษาพยาบาล จัดทัศนาจรพาไปเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ จัดสโมสรประกันชีวิต ให้บำเหน็จบำนาญ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นขวัญ กำลังใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยเฉพาะปัจจุบันข่ายงานบุคลากรจะครอบคลุมถึงการดูแลด้านสุขภาพและความปลอดภัย การรักษาทางการแพทย์ด้วย ซึ่งหน่วยงานแต่ละแห่งอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด และนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (performance appraisal) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน เพราะผู้บริหารจำเป็นต้องทราบว่าผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดและควรปรับปรุงแก้ไขจุดใดบ้าง การประเมินผลการปฏิบัติงานนับเป็นเทคนิคหนึ่งที่ช่วยการบริหารจัดการคนให้มีคุณภาพ เป็นการกระตุ้นมาตรฐานการปฏิบัติงาน และถ้ามองการบริหารอย่างเป็นระบบแล้ว การประเมินถือว่าเป็นผลสะท้อนกลับในแง่ของการควบคุมคุณภาพของบุคลากร ซึ่งการประเมินผลการปฏิบัติงานมีประโยชน์ช่วยให้ผู้บริหารใช้ตัดสินใจในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรืออาจใช้เป็นวิธีสับเปลี่ยนงานให้เหมาะสม โดยดูจากผลการประเมินว่าผู้ปฏิบัติงานนั้นมีศักยภาพ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เหมาะกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่ หากไม่เหมาะสมก็จะสับเปลี่ยนให้เหมาะสม นอกจากนี้การประเมินผลจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าตนเองมีข้อบกพร่องอะไรจะได้แก้ไข อีกทั้งยังเป็นการจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเองและเพื่อความสำเร็จในการทำงาน การประเมินผลนี้ควรทำอย่างสม่ำเสมอ แต่อย่าบ่อยมากเกินไป อาจทำให้เกิดความเครียด

และเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับผู้รับการประเมิน ห้องสมุด เป็นหน่วยงานหนึ่งที่มีบุคลากรจำนวนมาก ควรมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรห้องสมุดเป็นคนมีคุณภาพและเพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น การประเมินผลนี้นับว่ามีความสำคัญมาก ทุกหน่วยงานควรต้องมีการประเมินผล จึงขอกล่าวสรุปหัวข้อสำคัญ ๆ เกี่ยวกับการประเมินผลไว้ดังนี้

6.1 กระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2543 : 92 ; สุนันทา เลาหนันทน์ , 2542 : 284-288) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผล ซึ่งหน่วยงานต้องกำหนดไว้เป็นแผนว่าจะประเมินเพื่ออะไร ประเมินอย่างไร เมื่อไร ใครเป็นผู้ประเมินและต้องแจ้งให้ทุกคนทราบ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันระหว่างผู้ประเมิน และผู้รับการประเมิน

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานก่อนทำการประเมินผลให้ชัดเจน มาตรฐานที่กำหนดต้องสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับเงื่อนไขของงานและต้องแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานรับทราบทุกคน

ขั้นตอนที่ 4 การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินผล โดยต้องมีการจัดทำแบบการประเมินที่ประกอบด้วยลักษณะงานที่เห็นว่าสำคัญและควรประเมินเพื่อจะได้ใช้บันทึกผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ลักษณะงานที่ควรประเมิน ได้แก่ ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความสามารถในการปฏิบัติงาน ความรู้เกี่ยวกับงาน ความรับผิดชอบ การปฏิบัติตามคำสั่ง ความเชื่อถือไว้วางใจ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การประสานงานและความร่วมมือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การจัดลำดับงาน การแก้ไขปัญหา การบริการ การพัฒนาตนเอง ทัศนคติ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผล ซึ่งปัจจุบันนิยมใช้แนวคิดการใช้ผู้ประเมินหลายคนดีกว่าผู้บังคับบัญชาประเมินคนเดียว โดยแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการและควบคุมการประเมิน เพื่อให้เป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม ซึ่งผู้ประเมินต้องมีความรู้และเข้าใจรูปแบบของการประเมินอย่างชัดเจน และอาจมีการฝึกอบรมผู้ประเมินให้เข้าใจชัดเจนก่อน ส่วนการกำหนดวิธีการประเมินแล้วแต่ว่าต้องการเน้นด้านใด ควรใช้วิธีการที่เหมาะสม เช่น อาจเป็นการเขียนรายงานการปฏิบัติงาน การให้คะแนนตามสเกล เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อปฏิบัติการเสร็จแล้วควรเก็บรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนตามที่ต้องการและนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติช่วย แต่การวิเคราะห์ข้อมูลจะต้องการรายละเอียดเพียงใดขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการประเมินที่กำหนดไว้

ขั้นตอนที่ 7 การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับผู้ปฏิบัติงาน เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จแล้วต้องแจ้งให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบและพิจารณาแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 8 การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต เมื่อแจ้งผลการประเมินจนเข้าใจตรงกันว่า การปฏิบัติงานใดบ้างที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น ขั้นตอนต่อไปคือทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องต้องร่วมกันวางทิศทางการปฏิบัติงานในอนาคตและกลยุทธ์ต่าง ๆ ควรนำมาอภิปรายประกอบเพื่อการจูงใจและชี้นำการพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสบายใจ และสามารถปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังในอนาคต ดังภาพที่ 4.1 เป็นภาพกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน

การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานในอนาคต	ขั้นตอนที่ 8
การอภิปรายผลการประเมินร่วมกับเจ้าหน้าที่	ขั้นตอนที่ 7
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล	ขั้นตอนที่ 6
การกำหนดตัวบุคคลที่ทำหน้าที่ประเมินผล	ขั้นตอนที่ 5
การกำหนดรูปแบบและลักษณะงานที่ใช้ในการประเมินผล	ขั้นตอนที่ 4
การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานก่อนทำการประเมินผล	ขั้นตอนที่ 3
การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผล	ขั้นตอนที่ 2
การกำหนดนโยบายของหน่วยงานเกี่ยวกับการประเมินผล	ขั้นตอนที่ 1

ภาพที่ 4.1 แสดงกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ที่มา : สุนันทา เลาหนันทน์ , 2542 : 284.

6.2 วิธีการประเมินผลมีหลายวิธี ควรใช้วิธีที่เหมาะสม บางหน่วยงานใช้หลาย ๆ วิธีผสมกัน บางแห่งจะปรับให้สอดคล้องกับสภาพสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานออกรูปแบบในการประเมินผลขึ้นเอง (นพ ศรีบุญนาค, 2545 : 18-19 ; นิสดารก์ เวชยานนท์, 2543 : 95-99 ; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2546 : 300) จึงขอนำวิธีการประเมินผลมากล่าวไว้ดังต่อไปนี้

6.2.1 การเขียนบรรยายความ (written essays) เป็นวิธีการง่าย ๆ ผู้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน จะเขียนบรรยายเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการอิสระโดยเขียนบรรยายจุดอ่อน จุดแข็ง ที่เป็นผลงานที่ผ่านมารวมทั้งศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน บางหน่วยงานมีการกำหนดหัวข้อที่ต้องการให้บรรยายเป็นวิธีที่ปฏิบัติง่าย แต่มีข้อจำกัดเพราะผู้บริหารบางคนถนัดเขียนและบรรยายเก่ง อาจเขียนได้ยาวมากแต่ผู้บริหารบางคนไม่ถนัดการเขียน ทำให้เกิดความได้เปรียบเสียเปรียบ การประเมินด้วยวิธีนี้ยากต่อการเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

6.2.2 การประเมินพฤติกรรม (critical incident) เป็นวิธีที่พิจารณาจากพฤติกรรมการทำงานตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการบันทึกและทบทวนเมื่อถึงเวลาประเมินผล ผู้ประเมินผลจะเขียนบรรยายสั้น ๆ ว่าผู้ปฏิบัติงานมีพฤติกรรมอะไรที่ดีและที่ไม่ดีตลอดช่วงระยะเวลาที่ทำงานมาพิจารณา ประเด็นสำคัญต้องเจาะจงพฤติกรรมออกมาให้ชัดเจน วิธีนี้มีข้อดีที่จะสามารถบรรยายตัวอย่างพฤติกรรมที่ดีและไม่ดีอย่างชัดเจน แต่มีข้อเสียคือค่อนข้างเสียเวลาสำหรับผู้มีหน้าที่ประเมิน เพราะเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพทั้งหมด

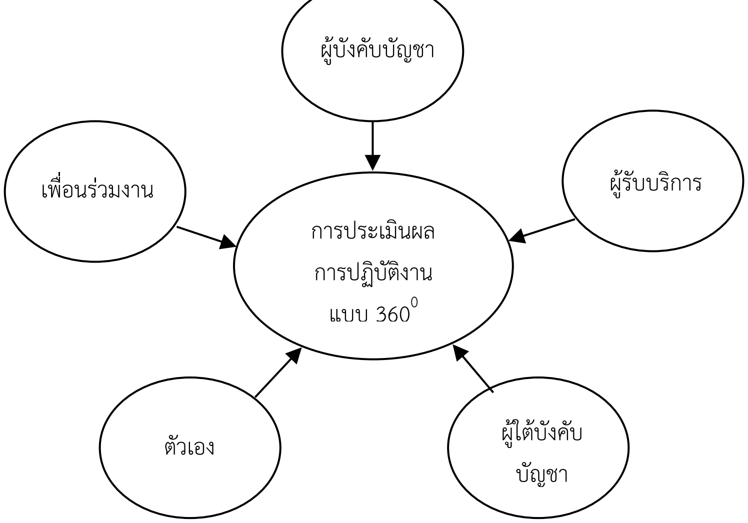
6.2.3 การประเมินผลโดยให้คะแนนตามสเกล (graphic rating scale) เป็นวิธีเก่าแก่ที่นิยมใช้กันมากที่สุด โดยใช้คุณภาพและปริมาณของงานเป็นรายการให้คะแนนในอัตราต่าง ๆ เช่น ปริมาณงาน คุณภาพงาน ความรู้ ความชำนาญ ความร่วมมือ ความสม่ำเสมอในการมาทำงาน ความซื่อสัตย์ ฯลฯ จากนั้นผู้ประเมินจะให้คะแนนปัจจัยเหล่านี้ไปตามสเกลที่กำหนด ข้อดีคือเป็นวิธีที่มีความง่าย และสามารถทำการประเมินผลได้อย่างรวดเร็ว แต่ข้อเสียคือ ผู้ให้คะแนนต้องเข้าใจความแตกต่างของแต่ละสเกล เช่น ดีมาก ดี ปานกลาง พอใช้ ต้องปรับปรุง เป็นต้น วิธีนี้ความเข้าใจของผู้ประเมินที่มีต่อตัววัดผลงานอาจแตกต่างกัน ทำให้เกิดอคติได้

6.2.4 การประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมาย (management by objective : MBO) วิธีนี้มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้ประเมินและผู้รับการประเมินซึ่งหลักการนี้มาจากแนวคิดของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม โดยมีการกำหนดขั้นตอนการประเมิน 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเกี่ยวกับการระบุเป้าหมายความต้องการอาจเกิดจากการเสนอของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยได้รับการรับรองจากหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดเอง ขั้นที่สองผู้ใต้บังคับบัญชาจะรับเป้าหมายนั้นไปปฏิบัติโดยมีการระบุวิธีการปฏิบัติไว้ ขั้นที่สามเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ได้ทำตั้งแต่ต้น ขั้นตอนนี้ผู้รับการประเมินจะเขียนรายงานตนเองว่าได้ปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์เพียงใด มีอุปสรรคอะไรบ้างซึ่งผู้ประเมินจะพิจารณาถึงเหตุผลต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์

ส่วนขั้นตอนสุดท้ายประกอบด้วยการตั้งวัตถุประสงค์ใหม่ และขั้นตอนการปฏิบัติจะซ้ำเหมือนเดิม บางครั้งอาจกำหนดเป้าหมายของงานสูงเกินไปควรมีการปรับลดลงตามความเหมาะสม วิธีนี้ดี เป็นการสร้างการมีส่วนร่วมในการประเมินทั้งส่วนของหัวหน้าและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดี แต่ข้อเสียคือเป็นการประเมินที่เน้นผลลัพธ์เพียงอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงคุณลักษณะที่ดีของการทำงาน

6.2.5 การเปรียบเทียบและจัดลำดับ (multi-person comparisons) เป็นการเปรียบเทียบผลงานของผู้ปฏิบัติงานคนหนึ่งกับอีกคนหนึ่งหรือกับอีกหลาย ๆ คน แล้วจัดลำดับว่าใครมีผลงานเป็นอันดับ 1, 2, 3... วิธีนี้เหมาะกับหน่วยงานที่มีผู้ปฏิบัติงานไม่มากนัก หากมีผู้ปฏิบัติงานจำนวนมากจะทำให้เสียเวลา

6.2.6 การประเมินผลแบบ 360 องศา (360˚ feedback) หรือเรียกว่าการใช้ข้อมูลย้อนกลับ การประเมินวิธีนี้เป็นวิธีการใหม่ล่าสุด ในปัจจุบันนิยมใช้ (Robbin and Coulter. 1999 : 632) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกแง่ทุกมุมจากผู้บังคับบัญชารวมถึงบุคคลภายนอก ได้แก่ ลูกค้าของหน่วยงานห้องสมุด คือ ผู้ใช้บริการนั่นเอง ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ ที่อยู่ในฐานะที่สามารถตีค่างานและประเมินผลงานได้ ซึ่งผู้บริหารต้องแน่ใจว่าผู้ประเมินมีความรู้ สามารถทำการประเมินได้และไม่มีอคติ วิธีนี้ดีทำให้ได้รับข้อมูลอย่างครบถ้วน แต่ข้อเสียคือ เสียเวลามาก ข้อมูลที่ได้จากการประเมินวิธีนี้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ช่วยในการตัดสินใจและกำหนดการกระจายผลตอบแทนทั้งเงินเดือนและโบนัสได้ว่าควรจะปฏิบัติอย่างไรต่อไปตามภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงการประเมินผลแบบ 360 องศา
ที่มา : สุรัสวดี ราชสกุลชัย, 2546 : 302.

6.3 การแจ้งผลการประเมิน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ควรประเมินผลตามความเป็นจริง ไม่ควรมีอคติ และเมื่อประเมินผลแล้วแนวโน้มของการบริหารในปัจจุบันมีลักษณะเปิดเผย ฉะนั้นจึงควรต้องแจ้งผลการประเมินให้ทราบด้วย ซึ่งควรดำเนินการ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2543 : 93 ; อำนวย แสงสว่าง, 2544 :252) ดังนี้

6.3.1 บอกผลการประเมินและพยายามโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ดีขึ้น

6.3.2 ควรฟังเหตุผลและข้อแก้ตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาและควรให้คำปรึกษาให้ข้อแนะนำว่าควรปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สูงขึ้น มีความรวดเร็ว ประหยัด และเพิ่มประสิทธิภาพ

6.3.3ควรวิเคราะห์หาสาเหตุที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยอาจให้การฝึกอบรม การสอนงาน การปรับปรุงงาน

6.3.4 อื่น ๆ เช่น การแจ้งผลการปฏิบัติงานนั้นควรพูดถึงข้อดีของผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนข้อเสีย ควรให้เข้าใจด้วยว่าการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงงานไม่ใช่การจับผิด
การพูดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งควรพูดเป็นการส่วนตัว พูดชัดเจน ควรเน้นที่ตัวผลงาน ไม่ควรเกี่ยวข้องกับเรื่องส่วนตัว และควรจบด้วยการชมเชยหรือการให้กำลังใจแก้ผู้ใต้บังคับบัญชา

6.4 ปัจจัยที่ช่วยให้ระบบการประเมินผลประสบความสำเร็จ เนื่องจากการประเมินผลการปฏิบัติงานประกอบด้วยฝ่ายผู้ประเมิน และผู้รับการประเมินจึงเป็นเรื่องลำบากของทั้งสองฝ่าย หากดำเนินการไม่เหมาะสมก็อาจไม่ได้พัฒนาตามที่ต้องการและเกิดความไม่เข้าใจซึ่งกันและกัน ฉะนั้นปัจจัยที่จะช่วยให้การประเมินผลประสบความสำเร็จ (นิสดารก์ เวชยานนท์, 2543 : 8-9 ; สุนีย์ กาศจำรูญ, 2545 : 51) ประกอบด้วย

6.4.1 การประเมินผลการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน เกณฑ์ที่ใช้ประเมินต้องสามารถแยกระหว่างคนเก่งกับคนไม่เก่งได้ คนตั้งใจทำงานที่มีผลงานกับคนที่ทำงานแบบขอไปทีและไม่มีผลงาน เกณฑ์ในการประเมินต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความสำเร็จของงาน และต้องได้รับการยอมรับทั้งผู้ประเมินและผู้รับการประเมิน และเกณฑ์ต้องไม่สูงมากจนคนทั่วไปไม่สามารถปฏิบัติได้

6.4.2 ระบบการประเมินผลที่ดีต้องออกแบบให้ค้นหาข้อมูลที่สามารถบ่งชี้หรือบอกถึงระดับความรู้ ความสามารถ รวมทั้งศักยภาพของผู้รับการประเมินแต่ละคนได้

6.4.3 ระบบการประเมินผลผู้ปฏิบัติงานต้องมีความน่าเชื่อถือ และไม่ว่าใครจะเป็นผู้ประเมินผลหากใช้แบบทดสอบอย่างเดียวกันก็ควรจะได้ค่าคะแนนที่ใกล้เคียงกัน

6.4.4 ต้องได้รับการยอมรับ และมีความเป็นธรรม ไม่ทำให้เกิดความเสียเปรียบหรือรู้สึกด้อยของผู้รับการประเมิน

6.4.5 ผู้ประเมินผลต้องไม่ใช้ความรู้สึกส่วนตัว และนำความอคติต่าง ๆ มาเป็นเครื่องตัดสินในการประเมิน

6.4.6 การประเมินผลที่ดีต้องไม่สร้างภาระให้กับผู้ประเมิน และสามารถนำไปใช้ได้ง่าย

การประเมินผลนี้สำหรับหน่วยงานห้องสมุด จำทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ตั้งเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าของตนเองและตามวัตถุประสงค์ของห้องสมุด ทั้งยังสามารถปฏิบัติงานห้องสมุดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ฉะนั้นผู้บริหารควรนำความรู้ต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาไปใช้ตามความเหมาะสม

7. การเลื่อนตำแหน่งและการโยกย้าย

เนื่องจากความก้าวหน้าเป็นสิ่งจูงใจสำหรับผลการปฏิบัติงานที่ดี ฉะนั้นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งคือการเลื่อนตำแหน่ง ทั้งยังเป็นการให้กำลังใจกับผู้ปฏิบัติงานด้วย จึงขอแยกกล่าวในประเด็นสำคัญ (ตุลา มหาพสุธานนท์, 2545 : 176-177 ; สมคิด บางโม, 2544 : 168-170 ; สุรัสวดี ราชกุลชัย, 2546 : 302-303) ดังนี้

7.1 การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) การที่หน่วยงานมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น อาจเป็นตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น มีอำนาจและมีความเป็นอิสระในการทำงานมากขึ้น มีสถานที่ทำงานดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งนี้จะเป็นแนวทางที่สำคัญอย่างหนึ่งที่แสดงถึงการยอมรับผลการปฏิบัติงานที่ดีเด่น แต่ผู้บริหารควรพิจารณาให้ดีก่อนมีการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคคลหนึ่งผู้บริหารมีความยุติธรรม หากผู้บริหารเลื่อนตำแหน่งที่ไม่เหมาะสมหรือไม่ยุติธรรม การเลื่อนตำแหน่งอาจทำให้เกิดปัญหา ฉะนั้นจึงขอเสนอหลักการเลื่อนตำแหน่งไว้ดังนี้

7.1.1 หลักความสามารถ (ability) การเลื่อนตำแหน่งโดยถือความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลัก การพิจารณาความรู้ความสามารถ วิธีที่นิยมใช้กันมากคือ การสอบคัดเลือกนับเป็นเครื่องมือการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสมเพราะถือว่าเป็นวิธีที่ขจัดความลำเอียง นอกจากใช้วิธีการสอบคัดเลือกเพื่อพิจารณาความสามารถของคนแล้ว อาจใช้ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันโดยดูจากบันทึกประวัติการทำงานเป็นเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งด้วย แต่ควรมีการตรวจสอบมากพอที่จะทราบความจริง

7.1.2 ความอาวุโสและประสบการณ์ (seniority and experience) ความอาวุโสหมายถึง ระยะเวลาการปฏิบัติงาน การถือความอาวุโสเป็นหลักในการเลื่อนตำแหน่งเพราะยึดถือหลักว่าการที่บุคลากรปฏิบัติงานมานานย่อมมีประสบการณ์ มีแนวทางที่ดีแสดงถึงความจงรักภักดีต่อหน่วยงานจึงตอบแทนด้วยการเลื่อนตำแหน่งเพื่อเป็นกำลังใจและเป็นการหลีกเลี่ยงการชอบพอเป็นส่วนตัวระหว่าง

ผู้บริหารกับผู้ที่ได้รับการคัดเลือกให้เลื่อนตำแหน่ง แต่ข้อนี้อาจมีข้อยกเว้นสำหรับบางคนที่ถึงแม้จะปฏิบัติงานมานานหากขาดคุณสมบัติที่เหมาะสมก็ไม่สมควรได้รับการเลื่อนตำแหน่ง

7.1.3 หลักความสามารถและอาวุโส (capacity and seniority) วิธีนี้เป็นการเลื่อนตำแหน่งจากการพิจารณาความสามารถและความอาวุโส เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องของทั้ง 2 วิธี ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมานาน

7.1.4 หลักระบบอุปถัมภ์ (patronage system) การเลื่อนตำแหน่งวิธีนี้จะเลือกบุคคลที่เป็นพรรคพวก โดยไม่คำนึงถึงความสามารถหรือความเหมาะสมใด ๆ ทั้งสิ้น ส่วนมากใช้ในทางการเมืองซึ่งให้ตำแหน่งเพื่อเป็นสินน้ำใจ วิธีนี้ไม่ควรนำมาใช้หากบุคคลนั้น ๆ ไม่มีความสามารถอย่างแท้จริง เพราะจะทำให้ไม่ผ่านเกณฑ์การประกันคุณภาพ

7.2 การโยกย้าย (transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งจากตำแหน่งหนึ่งไปยังอีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบอยู่ในระดับเดียวกัน การโยกย้ายมีจุดมุ่งหมายหลายอย่าง จุดมุ่งหมายอย่างหนึ่งคือต้องการให้คนมีประสบการณ์ทางด้านการทำงานมากขึ้นและเป็นการพัฒนาบุคคลเหล่านี้ การโยกย้ายจะใช้เมื่อต้องการให้พ้นจากงานที่เป็นไปอย่างไม่ยุติธรรมหรือไม่ต้องการ เช่น ถ้าหากบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติงานได้ดีในตำแหน่งหน้าที่หนึ่งแต่ไม่ได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่ง บุคคลดังกล่าวอาจถูกโยกย้ายไปงานอื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจของการทำงานและความสนใจของพวกเขาให้มากขึ้น นอกจากนี้ผู้ปฏิบัติงานที่ปฏิบัติงานยังไม่ดีพออาจถูกย้ายไปงานอื่น เพราะผู้บริหารจะลดตำแหน่งหรือให้บุคคลนั้นออกจากงาน แต่ควรมีหลักการพิจารณาการย้ายบุคคล ได้แก่ พิจารณาถึงความเหมาะสมในการย้ายทางด้านต่าง ๆ บุคลิกภาพและความเหมาะสมกับสภาพท้องที่ ควรยึดหลักความเป็นธรรม การย้ายควรพิจารณาในแง่การส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า และพิจารณาตามความสมัครใจของบุคคลนั้นประกอบด้วย

7.3 การลดขั้น (demotion) เป็นการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งให้ต่ำลง โดยลดทั้งสถานะและรายได้ ถือเป็นการลงโทษผู้ปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง และเป็นวิธีปรับปรุงผลการทำงานให้บุคคลนั้นแก้ไขตนเองหรือเป็นการแก้ไขวิกฤตการณ์ในยามที่ประเทศกำลังมีเศรษฐกิจตกต่ำ แทนที่จะปลดออกอาจเลือกใช้วิธีการลดขั้นแทน กรณีนี้ผู้บริหารต้องยุติธรรมและรอบคอบในการพิจารณา เพราะจะกระทบต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

7.4 การเลิกจ้างชั่วคราว (lay off) เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานออกจากงานเป็นการชั่วคราว สาเหตุอาจเนื่องจากห้องสมุดไม่มีงานให้ทำ เช่น งดบริการระหว่างปิดภาคเรียน เป็นต้น

7.5 การออกจากงาน (separation) การให้ผู้ปฏิบัติงานพ้นจากงาน อาจอยู่ในหลายลักษณะ ได้แก่ การให้ตัดสินใจลาออก การตาย การปลดเกษียณ และการไล่ออก

การบริหารงานบุคคลนี้ บางครั้งอาจเกิดปัญหาขัดแย้งระหว่างบุคลาการหรือของผู้ร่วมงาน ซึ่งเป็นเรื่องที่แก้ไขได้ ผู้บริหารควรวิเคราะห์หาสาเหตุเพื่อแก้ปัญหาว่าควรเลือกใช้วิธีใด ปัจจุบันสำนักงานต่าง ๆ โดยเฉพาะสำนักงานห้องสมุดจะมีความซับซ้อนและมีงานมาก ฉะนั้นแต่ละฝ่ายควรร่วมมือกัน ผู้บริหารควรต้องสนใจ ดูแล และอุทิศเวลาด้วยความจริงใจก็จะสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ และอาจใช้ความขัดแย้งให้กลายเป็นสิ่งที่มีคุณประโยชน์แก่สำนักงานห้องสมุดได้ฉะนั้นการบริหารบุคลาการของห้องสมุด ผู้บริหารควรคัดเลือกบุคคลที่มีใจรักและศรัทธาในงานห้องสมุดจริง ๆ ควรเลือกคนให้เหมาะกับงานและความสามารถ หากเป็นห้องสมุดขนาดเล็กมักไม่ค่อยมีปัญหา มีบรรณารักษ์ 1 คน เสมียน 1 คน ก็เพียงพอ แต่หากเป็นห้องสมุดขนาดใหญ่ งานการเลือกคนนี้จำเป็นมากควรคิดให้มากที่สุดและยุติธรรมที่สุด ไม่ควรตัดสินใจโดยพละการ ควรมีการประชุมปรึกษาหารือผู้ร่วมงานหรืออาจแต่งตั้งเป็นคณะกรรมการ เพื่อช่วยพิจารณาเลือกบุคคลเข้าทำงาน

การบริหารบุคลากรของห้องสมุด ผู้บริหารควรมีการผูกใจให้คนที่มีความสามารถได้ทำงานอยู่กับห้องสมุดนานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ทุกคนควรได้รับความเป็นธรรม ผู้บริหารไม่ควรเลือกที่รักมักที่ชั่ง ไม่เลือกปฏิบัติเฉพาะคนใกล้ชิด หรือคนที่ตนเองจะได้ประโยชน์ส่วนตนจากผู้นั้นเท่านั้น ควรมีการให้รางวัลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ แต่บางครั้งสาเหตุที่งานในห้องสมุดไม่เจริญเท่าที่ควรอาจไม่ใช่มาจากผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา แต่อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเอง บางครั้งผู้บริหารเก่งทางเทคโนโลยี รู้เรื่องห้องสมุดอัตโนมัติมากพอที่จะบริหารงาน ได้แต่คิดว่ายังไม่เพียงพอควรต้องมีองค์ประกอบอื่น ๆ ได้แก่ ตัวผู้บริหารเองควรมีคุณธรรม ซื่อตรง และควรเป็นผู้มีความจริงใจในการบริหารงาน ควรเป็นคนที่มีลักษณะที่เด่นเฉพาะตัว มีความรู้ในวิชาชีพ มีความคิดริ่เริ่มสร้างสรรค์ มีบารมี มีอำนาจและสามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกเรื่องจึงจะสามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ สามารถนำพาห้องสมุดให้เจริญก้าวหน้าตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่หากผู้บริหารเป็นที่ค่อนข้างอ่อนแอ โลเล พูดจับประเด็นไม่ได้ สับสน คนฟังไม่เข้าใจ ไม่จริงใจในการบริหารงาน เล่นพวกพ้อง ขาดคุณธรรม คิดแต่ผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าหน้าที่การงานที่รับผิดชอบอยู่อาจทำให้เกิดความเสียหาย หรือบางคนมีครอบครัวและใช้ระบบครอบครัวมาบริหารงานก็จะทำให้เกิดความเสียหายแก่ห้องสมุด จะไม่มีทางพัฒนาห้องสมุดให้เจริญไปได้ตามที่มุ่งหวังเช่นกัน ฉะนั้นการที่จะแต่งตั้งใครให้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานห้องสมุด ควรพิจารณาในแง่ต่าง ๆ ตามที่กล่าวมาแล้วประกอบด้วย เพื่อจะได้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาห้องสมุดในยุคปัจจุบัน

อนึ่ง โดยทั่วไปในปัจจุบันสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศในมหาลัยวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ยังมีจำนานบุคลากรที่ปฏิบัติงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ ก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้การพัฒนา สำนักวิทยบริการฯ เป็นไปอย่างล่าช้า ไม่ทัดเทียมห้องสมุดของมหาวิทยาลัยอื่น ๆ จึงคิดว่า

หากสามารถจัดสรรบุคลากรให้มีตามเกณฑ์มาตรฐานตามที่กำหนดไว้ก็คงจะทำให้สามารถพัฒนาสำนักวิทยบริการฯ ให้เจริญได้มากกว่านี้ หรืออีกวิธีหนึ่งที่คิดว่าน่าจะทำได้และอยากฝากไว้ คือ ควรแยกบุคลลากรที่เป็นผู้สอนวิชาบรรณรักษศาสตร์ฯกับบุคลากรผู้ปฏิบัติหน้าที่ในงานห้องสมุดของสำนักวิทยบริการฯ ออกจากกันโดยเด็ดขาดให้เหมือนกับมหาวิทยาลัยทั่วไป ๆ ไป เพื่อผู้สอนจะได้มีโอกาสพัฒนาหน้าที่การสอนของตนเองได้อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องกังวลเรื่องงานห้องสมุด ส่วนผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่งานห้องสมุดและไม่ต้องสอนจะได้มีเวลาปฏิบัติงานและคิดสร้างสรรค์พัฒนาห้องสมุดได้อย่างเต็มที่ เช่นกัน จึงคิดว่าหากใช้วิธีตามที่เสนอมานี้อาจเป็นอีกทางเลือกหนึ่งที่จะทำให้สำนักวิทยบริการฯ ของมหาวิยาลัยราชภัฏทุกแห่งสามารถพัฒนาให้ก้าวหน้าไปตามจุดประสงค์ที่ต้องการได้เหมือนกับห้องสมุดของมหาวิทยาลัยอื่น เช่นกัน

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุด

บุคลากรของห้องสมุดต้องมีกิจกรรมต่าง ๆ หลายด้าน และการปฏิบัติงานในแต่ละวัน ส่วนใหญ่ต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใช้บริการ ดังนั้นผู้ที่ปฏิบัติงานในห้องสมุดนอกจาก ต้องมีความรู้ความชำนาญในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดีแล้ว ยังควรต้องสามารถปรับบุคลิกภาพของตนเองให้เหมาะสมกับผู้มาใช้บริการแต่ละคน ฉะนั้น ในที่นี้ขอกล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด 2 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1. **คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดในปัจจุบัน**

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดในปัจจุบัน ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1.1 องค์ความรู้ หมายถึง ความรู้อื่นนอกจากที่ได้เรียนรู้ในมหาวิทยาลัยเป็นความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ทางการจัดการ ความรู้ทางสภาพเศรษฐกิจทั่วไปอย่างกว้าง ๆ และควรต้องมีความสามารถในการประยุกต์วิชาการที่เรียนมาให้ใช้ได้กับการปฏิบัติงานจริง โดยเฉพาะปัจจุบันหน่วยงานห้องสมุดจะนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนางานต่าง ๆ ของห้องสมุดในทก ๆ งาน ฉะนั้น บุคคลที่เป็นบรรณารักษ์ห้องสมุดจึงควรเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถประสบการณ์ และทักษะพิเศษในการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรเก่งการจัดการระบบสารสนเทศ ทั้งควรเก่งการวางแผนการบริหาร การนำเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาห้องสมุดด้วย ตามการศึกษาค้นคว้าวิจัยของ ฐิติมา หิรัญเวชยางกูร (ซีดีรอม , 2543) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณสมบัติของบรรณารักษ์ในห้องสมุดสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีผลการวิจัยประเด็นหนึ่งเกี่ยวกับคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะพิเศษเกี่ยวกับห้องที่ผู้บริหารห้องสมุดต้องการมากที่สุดคือ ความรู้เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานห้องสมุดในห้องสมุด รวมทั้งความสามารถและประสบการณ์ ทักษะพิเศษเกี่ยวกับการปฏิบัติงานห้องสมุด การบริหารและการจัดการระบบสารสนเทศ ส่วนคุณสมบัติด้านความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะพิเศษ

ด้านอื่น ๆ ที่ผู้บริหารห้องสมุดต้องการมากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับการวางแผนการบริหารและการนำเสนอโครงการ

1.2 บุคลิกภาพ ควรมีบุคลอกภาพที่มีความกระตือรือร้น ผู้ที่จบการศึกษาใหม่ ๆ จะต้องปรับตัวอย่างมากในสังคมการทำงาน ตั้งแต่การแต่งตัว กริยาท่าทาง การแสดงความคิดเห็นตลอดจนมารยาทต่าง ๆ นอกจากนี้การสื่อสารระหว่างบุคคลในหน่วยงานก็มีความสำคัญอย่างมากปัญหาใหญ่ ๆ ในหน่วยงานมักเกิดจากการสื่อสารที่ผิดพลาด ความไม่เข้าใจ การแปลหรอพูดต่อจากสิ่งที่ฟังมาอย่างผิด ๆ การสื่อสารที่ตรงไปตรงมาจะช่วยพัฒนาและสร้างบุคลากรที่ดีในหน่วยงานและสังคม

1.3 ความรู้ทางด้านภาษาไทย ควรมีความรู้ด้านภาษาไทยเป็นอย่างดี เพราะจำเป็นต้องใช้ในการติดต่อหนังสือราชการ หนังสือธุรกิจ มีความสามารถในการเขียนหนังสือได้สั้นที่สุดแต่ได้ความหมายมากที่สุด อีกทั้งควรสามารถพูดให้ผู้ฟังเข้าใจได้ดีควรพูดให้เข้าใจง่าย ไม่ควรเป็นคนที่พูดแล้วผู้ฟังจับประเด็นไม่ได้ หากมีประสบการณ์ในงานเลขานุการด้วยจะสามารถทำให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น

1.4 การใช้ภาษาอังกฤษถือเป็นสิ่งสำคัญนับเป็นภาษาสากลที่ใช้สื่อสารกันทั่วโลกควรมีการเพิ่มทักษะและพูดได้เหมือนภาษาไทยอีกภาษาหนึ่ง เพราะหน่วยงานต่าง ๆ มักต้องติดต่อกับหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.5 การเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลง ในสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีความรู้ใหม่เกิดขึ้นตลอดเวลา ลักษณะของงานหรือธุรกิจยุคใหม่ จึงต้องการคนทำงานที่คิดได้เร็วตื่นตัว และพร้อมที่หาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เพื่อให้ทันการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ มากกว่าการทำงานแบบเดิมที่ทำแบบทำทุกวันเหมือนกันไม่เคยเปลี่ยน ไม่กล้าคิดเปลี่ยนหรือฉีกแนว ควรเป็นคนที่กล้าคิดใหม่ทำใหม่อยู่เสมอ

1.6 ทัศนคติ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด เพราะไม่ว่าจะเรียนสาขาใดผู้เรียนควรต้องมีทัศนคติที่ดีต่องานของตนเอง หน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน และต่อสังคม ควรเรียนเพราะชอบ สนใจ จะได้มีใจรักการทำงานในวิชาชีพนี้ และการทำงานอย่างมีความสุข

1.7 ควรมีสุขภาพดีทั้งร่างกาย และจิตใจ รู้จักกาลเทศะ เป็นคนขยันมีความรับผิดชอบเอาใจใส่หน้าที่ รอบคอบในการทำงาน มีความคล่องตัวในการทำงาน

1.8 ควรมีคุณสมบัติส่วนตัวดี เพราะการทำงานห้องสมุดจะมีความรู้ดีทางวิชาการอย่างเดียวไม่เพียงพอ ควรมีจิตใจดีหรือมีความงามในจิตใจ ได้แก่ เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้อื่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่นและให้คำแนะนำ ไม่แสวงหาแค่ผลประโยชน์ส่วนตน สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น มีความร่วมมือร่วมใจและสามารถทำงานเป็นทีมได้

2. คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดในอนาคต

คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเป็นบรรณารักษ์ในอนาคต กิตติพร เพชรพราว (ซีดีรอม, 2543) ได้สรุปคุณลักษณะและทักษะพื้นฐานทางวิชาชีพบรรณารักษ์ศาสตร์สำหรับบรรณารักษ์ในอนาคตที่สำคัญอันดับแรกในด้านต่าง ๆ ที่ควรเน้นไว้ดังนี้

2.1 คุณลักษณะทางวิชาชีพ ควรเป็นผู้ตระหนักถึงความสำคัญและมีอุดมการณ์ในวิชาชีพของตน ส่วนด้านสถานภาพทางวิชาการ ควรติดตามความเคลื่อนไหวและความก้าวหน้าด้านวิชาการในสาขาวิชาบรรณารักษ์ศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์

2.2 ทักษะทางวิชาชีพ ได้แก่

2.2.1 ด้านการสอน การฝึกอบรม คือ มีทักษะในการถ่ายทอดความรู้ให้เหมาะสมกับผู้บริการและผู้ร่วมงาน

2.2.2 ด้านการศึกษาผู้ใช้ คือ มีทักษะในการวิเคราะห์แยกประเภทกลุ่มผู้ใช้เพื่อจัดบริการให้ตรงตามกลุ่มเป้าหมาย

2.2.3 ด้านการบริการผู้ใช้ คือ มีทักษะในการวิเคราะห์และกลั่นกรองผลของการสืบค้น เพื่อให้ตรงกับเรื่องที่ผู้ใช้ต้องการมากที่สุด

2.2.4 ด้านมนุษยสัมพันธ์ คือต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใช้บริการ และเพื่อนร่วมงาน

2.2.5 ด้านภาษาและการสื่อสาร คือ มีทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล

2.2.6 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ควรสามารถใช้ห้องสมุดอัตโนมัติในการปฏิบัติงานได้ ทักษะเกี่ยวกับเทคโนโลยีสื่อสาร ควรมีทักษะในการเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสม ประหยัด และรวดเร็ว เช่น ใช้ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ โทรศัพท์ โทรสาร เป็นต้น ทักษะเกี่ยวกับการจัดสารสนเทศ ควรมีทักษะในการวิเคราะห์เนื้อหา กำหนดคำค้น จัดทำดรรชนีสาระสังเขป บรรณนิทัศน์

2.2.7 ด้านการจัดการทั่วไป ต้องมีทักษะการทำงานในรูปแบบของการทำงานเป็นทีม และสามารถพัฒนาทีมงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

คุณสมบัติเหล่านี้มีความจำเป็นมากสำหรับผู้ที่จะเข้ามาทำงานในห้องสมุด ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการรับบุคคลเข้าทำงานในห้องสมุด ควรนำมาใช้ช่วยการตัดสินใจ และควรให้ผู้ที่มาสมัครเข้าทำงานสัญญาว่าจะปฏิบัติงานได้ เพราะหากบางคนเข้ามาทำงานแล้วอาจไม่อยากทำงาน เพราะงานห้องสมุดเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบมาก หากไม่มีใจรักจริงอาจทำไม่ได้และบางครั้งอาจอารมณ์ร้อน ทะเลาะหรือพูดไม่สุภาพกับผู้ใช้บริการ จะทำให้เกิดความเสียหายภายหลัง อีกประเด็นหนึ่งที่ต้องนำมา

ประกอบการพิจารณาด้วยคือ ควรเป็นคนที่อยู่ในพื้นที่หรือจังหวัดนั้น เพราะจะได้ไม่คิดย้ายหรือออกจากงานเร็ว จะทำให้เสียเวลาในการหาคนใหม่เข้ามาทำงาน

ปัญหางานบุคลากรห้องสมุด และแนวทางการแก้ไข

งานบุคลากรห้องสมุด มักประสบปัญหาต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาผู้บริหาร ผู้บริหารมักไม่เข้าใจระบบงานของห้องสมุด ผู้บริหารมักเข้าใจเพียงว่าห้องสมุดมีงานแต่การให้ยืมและรับคืนหนังสือเท่านั้น จึงไม่มีความจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่ทำงานธุรการโดยเฉพาะ คิดเองว่างานธุรการเป็นงานประจำที่ต้องทำทุกวัน และเป็นงานที่ไม่สะดุดตา ผลงานก็ไม่ปรากฏเป็นรูปร่างชัดเจนจึงไม่ส่งเสริมและสนับสนุนเท่าที่ควรและจัดสรรคนให้น้อย บุคลากรจึงมีปริมาณงานที่รับผิดชอบมากเกินไป

แนวทางการแก้ไข บรรณารักษ์ควรจัดทำแผนผังตารางหน่วยงานในสำนักงานของห้องสมุดอย่างชัดเจน แจกแจงลักษณะและขอบข่ายของงานแต่ละหน้าที่อย่างละเอียดเขียนงานที่ต้องทำในสำนักงาน และจำนวนบุคลากรที่ต้องเสนอผู้บริหาร พร้อมทั้งรายงานผลการปฏิบัติการให้ทราบเป็นระยะ ๆ ควรเน้นให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นของงานธุรการที่ทำหน้าที่เสมือนอยู่เบื้องหลัง ผู้บริหารที่ดีนอกจากต้องมีความรู้ ความสามารถแล้วยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ไม่ใจแคบ เข้าใจแต่งานที่ทำอยู่ใกล้ตัว ควรทำความเข้าใจงานทุกงานที่ตนเองรับผิดชอบอย่างถ่องแท้ด้วยความยุติธรรม หากผู้บริหารเข้าใจและเห็นความสำคัญของงานธุรการดีแล้ว เชื่อแน่ว่าคงให้ความสนับสนุนและจัดสรรบุคลากรให้ตามที่เหมาะสม หรืออาจให้วิธีจ้างบุคลากรเพิ่มโดยใช้อัตราการจ้างรายวันหรือทำงานล่วงเวลา

2. ปัญหาบุคลากร บางครั้งไม่ได้รับอัตรากำลังตามที่ขอไป โดยส่วนใหญ่ในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ เช่น อาจารย์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏต่าง ๆ ผู้ที่มาทำหน้าที่บรรณารักษ์ คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นอาจารย์ผู้สอนวิชาบรรณารักษศาสตร์หรือวิชาอื่น ๆ ซึ่งต้องทำหน้าที่รับผิดชอบในการสอนและดูแลนักศึกษา เช่นเดียวกับอาจารย์คนอื่น ๆ ทำให้อาจารย์บรรณารักษ์มีภาระหน้าที่หลายด้านจนไม่สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีในทุก ๆ ด้านตามที่ต้องการ

แนวทางการแก้ไข ผู้บริหารควรจัดสรรอัตรากำลังให้เพียงพอกับปริมาณงานหรือตามเกณฑ์มาตรฐานของห้องสมุดมหาวิทยาลัย ถ้าเป็นไปได้ควรมีเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิตรงกับสาขาของงานที่ปฏิบัติ ทั้งควรได้รับการบรรจุให้เป็นลูกจ้างประจำหรือเป็นข้าราชการจะได้ไม่ต้องหางานใหม่ ทั้งจะได้มีขวัญกำลังใจ ตั้งใจทำงาน และพัฒนางานที่รับผิดชอบเต็มที่ การที่ได้รับอัตรากำลังที่เพียงพอและมีวุฒิตรง

ตามตำแหน่งหน้าที่งานที่ทำ จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการแยกให้อาจารย์ผู้สอนไม่ต้องมาปฏิบัติงานในห้องสมุด

3. ปัญหาสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานห้องสมุดมักมีอาการเจ็บป่วยเกิดขึ้นเสมอ เพราะงานในห้องสมุดส่วนใหญ่จะติดต่อกับคนทั่วไปหรือบางงานต้องใช้เวลาปฏิบัตินานจึงมีผลต่อสุขภาพ ซึ่งตรงกับงานวิจัยของ ธนวัฒน์ คงเมือง (ซีดีรอม, 2542) ที่ศึกษาถึงเรื่อง การเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงานตามทัศนะของบุคลากรห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลวิจัยพบว่า สิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อสุขภาพผู้ปฏิบัติงานในบริเวณทำงาน คือ ฝุ่น ซึ่งมีมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ เสียงดัง ความร้อน และอากาศไม่ถ่ายเท ส่วนอาการเจ็บป่วยจากการปฏิบัติงาน แยกตามประเภทของอาการจากงานที่ปฏิบัติ พบว่าอาการป่วยทางจิตโดยรวม อาการที่พบมากที่สุด ได้แก่ ความเครียดพบมากในงานบริการ ความวิตกกังวลพบมากในงานเทคโนโลยีสารสนเทศ และการซึมเศร้าพบมากในงานบริการ งานประเภททางกายโดยภาพรวม อาการที่พบมากที่สุด ได้แก่ ปวดหลังพบมากในงานบริการ สาเหตุส่วนใหญ่มาจากการนั่งปฏิบัติงานในท่าที่ไม่เหมาะสมนาน ๆ ปวดศีรษะส่วนมากพบในงานวิเคราะห์เลขหมู่ และการทำรายการสาเหตุ ส่วนใหญ่มาจากการเพ่งอ่านหนังสือ เขียนจดหมาย และใช้คอมพิวเตอร์

แนวทางการแก้ไข หากผู้ปฏิบัติงานมีอาการเจ็บป่วยดังที่กล่าวมา ผู้บริหารควรช่วยเหลือ เพราะปัจจุบันงานการจัดการด้านบุคลากรมีขอบข่ายงานครอบคลุมถึงการดูแลด้านสุขภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ความปลอดภัย การรักษาทางการแพทย์ การให้หลักความมั่นคงในการทำงาน (Crane. 1986 : 655-656) ฉะนั้น ผู้บริหารจึงควรดูแล เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานด้วย ไม่ควรคิดเฉพาะเรื่องผลสำเร็จของงาน โดยเฉพาะเรื่องสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานเมื่อเจ็บป่วย ไม่สบาย ควรถามและเอาใจใส่ดูแลรักษาให้อย่างเต็มที่

4. ปัญหาบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ส่วนมากเจ้าหน้าที่ของห้องสมุดเป็นลูกจ้างชั่วคราว ซึ่งมหาวิทยาลัยจะประกาศรับสมัครเมื่อเกิดความจำเป็นเป็นครั้งคราว และมีสัญญาจ้างเป็นปี ๆ ส่วนใหญ่ได้รับเงินเดือนต่ำกว่าวุฒิ และไม่มีสวัสดิการใด ๆ ให้เลย จึงเป็นเหตุให้เจ้าหน้าที่เหล่านี้ขาดหลักประกันในการดำเนินชีวิต ไม่มีกำลังใจในการทำงานไม่กระตือรือร้น ไม่ค่อยเสียสละ ขาดความรับผิดชอบ มาสายเป็นประจำ คอยหลบงานบางครั้งไปทำงานส่วนตัวอื่น ๆ หรือคอยหาโอกาสที่จะไปทำงานหน้าที่อื่นที่ดีกว่า ทำให้ห้องสมุดต้องประกาศรับสมัครคนใหม่เข้ามาฝึกงานต่อไป จึงไม่มีโอกาสที่จะได้คนที่ทำงานเป็นไว้ใช้งานเป็นการถาวร ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างล่าช้า และไม่มีโอกาสพัฒนาให้เจริญมากที่สุดตามเป้าหมายที่วางไว้

แนวทางการแก้ไข ผู้บริหารไม่ควรจู้จี้กับผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไป เมื่อมอบหมายงานให้แล้วควรไว้ใจ ควรพูดคุยให้กำลังใจ ควรชมเชยให้ความดีความชอบในกรณีที่เหมาะสม หากผู้ใต้บังคับบัญชามาทำงานสายเป็นประจำ ควรกระตุ้นด้วยการมีสมุดลงเวลามาทำงานและเวลากลับ รวบรวมสถิติของการมาทำงานสายไว้ และเวียนให้ทุกคนรับทราบ และนำสถิตินั้นมาใช้ในการพิจารณาความดีความชอบในโอกาสต่อไป ส่วนผู้ที่คอยหลบงานนั้นผู้บริหารควรต้องคอยหมั่นตรวจตา ควรนำสถิติการทำงานของทุกคนมาตรวจสอบและเรียกมาซักถาม เมื่อเห็นว่าว่างงานต้องรีบจัดหางานมอบหมายให้ทำในลักษณะส่งเสริมกำลังใจ มิใช่ลงโทษโดยผู้บริหารต้องทำอย่างรอบครอบเก็บหลักฐานไว้ ควรมีคนคอยรับผิดชอบตรวจตรา แต่สิ่งที่สำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารต้องปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างให้ดูก่อน หากมีการเรียกมาพูดจาต้องพยายามใช้วิธีพูดให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชารักงานและรู้สึกรับผิดชอบเอง อาจต้องใช้หลักธรรมทางศาสนามาช่วย พร้อมทั้งผู้บริหารควรมีจิตที่เมตตาอย่างแท้จริง จริงใจ และให้ความอบอุ่นเพื่อจะได้เป็นกำลังใจในการทำงานต่อไป

สรุป

การจัดการบุคลากรเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อบุคคลทุกคนที่เข้ามาทำงานในสำนักงานห้องสมุด ผู้บริหารควรรู้หลักการบริหารงานบุคคลเป็นอย่างดี ควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เก่งเทคโนโลยี เพราะปัจจุบันมีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการพัฒนางานต่าง ๆ ทำให้งานเป็นระบบ และสะดวกรวดเร็วมากขึ้น การบริหารจัดการงานบุคลากรควรต้องมีการวางแผนเป็นอย่างดี ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกให้ได้บุคคลที่เหมาะสมกับงานห้องสมุด ควรมีคุณสมบัติที่สามารถปฏิบัติงานในห้องสมุดได้ และสามารถจัดวางหน้าที่ให้ตรงกับความรู้ความสามารถ มีวิธีจูงใจ จัดสวัสดิการ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน และดูแลจนถึงการที่บุคคลนั้นพ้นจากงานจึงจะถือว่าสิ้นสุดความรับผิดชอบ ฉะนั้นเมื่อบุคคลใดได้เข้ามาทำงานแล้วผู้บริหารก็ควรเอาใจใส่ดูแลด้วยความยุติธรรม มีคุณธรรม ควรให้การฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ มีความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี และเพื่อให้สามารถทั้งวิชาการ และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยมาพัฒนางานห้องสมุดให้เจริญรุ่งเรือง อีกทั้งผู้บริหารควรมีการเสริมด้วยการให้บุคคลนั้นมีขวัญและกำลังใจในการทำงานด้วยความสุข และทำนุบำรุงรักษาให้บุคลากรทำงานในห้องสมุดให้นานที่สุด และสามารถปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้