



แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลเป็นงานชั้นมูลฐานของการบริหารงานที่สำคัญอย่างหนึ่ง หรือเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งซึ่งมีอยู่ในการบริหารงานระดับต่าง ๆ นับตั้งแต่การบริหารสูงสุด ลงมาจนถึงระดับต่ำสุด ผู้บริหารจะต้องสร้างคณะทำงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปฏิบัติงานได้มาตรฐานและบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

จากการศึกษาประวัติศาสตร์ย้อนหลังไปยังสมัยต้นอารยธรรมตะวันตกของพวก เมโสโปเตเมีย (Mesopotamia) เมื่อประมาณปี ค.ศ. 1200 ปรากฏว่าบรรดาหัวหน้า กลุ่มต่าง ๆ ได้ใช้หลักการบริหารในการปกครองผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นแบบแผนพอสมควร เช่น มีการแบ่งงานกันทำโดยแบ่งอำนาจการปกครองออกเป็นกลุ่มย่อยลงไป และจัดให้มีหัวหน้ากลุ่มบังคับบัญชาน้อยอยู่ใต้การปกครองของตน เพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้ากลุ่มใหญ่ซึ่งเปรียบประดุจผู้บริหารสูงสุดขององค์กรนั่นเองและตามประวัติศาสตร์กรีกและจักรวรรดิโรมันก็พบว่า มีการใช้ความรู้ทางบริหารในการปกครอง ในทาง ศาสด ในทางราชการ ในทางการทหาร และแม้แต่ในทางศาสนา ต่อมาในราวคริสต์ศตวรรษที่ 18 ชาวยุโรปตะวันตกก็ได้ดำเนินรอยตามด้วย จนกระทั่งถึงปลายคริสต์ศตวรรษที่ 19 ได้มีการปฏิวัติทางอุตสาหกรรมขึ้นซึ่งมีการนำเอาเครื่องจักรเข้าไปใช้แทนแรงงานอันเป็น เหตุให้คนงานที่ไร้ฝีมือไม่มิงงานทำ และอุตสาหกรรมประเภทต่าง ๆ ก็ขาดแคลนคนงานที่มีฝีมือ และยังขาดวิธีปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย จึงได้มีผู้คิดค้นหาวิธีการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นกว่าเดิม บุคคลที่มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันต่อมามีหลายคน¹ อาทิเช่น

¹ วีรนาถ มานะกิจ และ พรณี ประเสริฐวงษ์, การจัดองค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519), หน้า 15.

เฟเดอริค คิมบลิว เทเลอร์ (Federick W. Taylor) เป็นบุคคลแรกที่ริเริ่มค้นคว้าหาหลักและกฎเกณฑ์ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ จนได้รับสมญานามว่าเป็นบิดาของการบริหารตามหลักวิทยาศาสตร์ เทเลอร์ เป็นชาวอเมริกันมีบิดาเป็นคนร่ำรวย แต่เขาไม่ได้เข้าเรียนในมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ตามที่ได้ตั้งใจไว้ เพราะเกิดตาเจ็บเนื่องจากอ่านหนังสือด้วยแสงตะเกียงน้ำมันก๊าด หมอแนะนำไม่ให้ทำงานที่ต้องใช้สายตามาก ดังนั้นในปี ค.ศ. 1870 เขาจึงไปทำงานเป็นพนักงานฝึกหัดที่โรงผลิตเครื่องจักรเล็ก ๆ แห่งหนึ่งในเมือง Philadelphia ต่อมาไม่นานก็ได้เป็นหัวหน้าช่างเครื่องจักร และหลังจากนั้น 5 ปี ก็ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นเป็นช่าง จากการทำงานเป็นหัวหน้างานนั้นเอง เทเลอร์ ได้พยายามหาวิธีทำงานเพื่อให้ลูกน้องทำงานให้ได้ผลงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ในวันหนึ่ง ๆ เขาได้พยายามหาทางที่จะทำให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยศึกษาวิธีทำงานของคนงานและเครื่องจักร ด้วยการจับเวลาที่ใช้ในการทำงานชิ้นหนึ่ง ๆ ศึกษาเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Time and Motion Study) เพื่อกำหนดมาตรฐานของงานซึ่งถือว่าเป็นการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์ ก็ได้เสนอให้กำหนดอัตราค่าจ้างแบบรายชิ้น (A Piece Rate System) เพื่อช่วยให้คนงานทำงานโดยได้รับผลตอบแทนสูงสุด และขณะเดียวกันก็ช่วยให้ต้นทุนของนายจ้างต่ำสุดด้วย หน้าที่ของผู้บริหารตามแนวความคิดของเทเลอร์มีดังนี้

1. กำหนดวิธีทำงานโดยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Method) แทนที่จะปล่อยให้คนงานทำงานแบบตามถนัด
2. ใช้หลักวิชาในการคัดเลือกและฝึกอบรมคนงาน
3. ประสานงานกับฝ่ายคนงานเพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบวิทยาศาสตร์
4. ผู้บริหารจะต้องวางแผนงานและวางแผนปฏิบัติให้คนงานถือเป็นหลักปฏิบัติ

โดยสรุปแล้วระบบของเทลอร์ได้เน้นด้านการวัดผลงาน (Work Measurement) เพื่อประโยชน์ในการคิดคำนวณค่าจ้างแรงงานเป็นประการสำคัญ¹

แฟรงค์ บี. กิลเบรธ (Frank B. Gilbreth) และภรรยาชื่อ ลิลเลียน (Lillian) ซึ่งมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันโดยทั่วไปจากหนังสือและภาพยนตร์เรื่อง "เหมาน้อยกว่า" (Cheaper by the Dozen) ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่เขาทั้งสองมีบุตรถึง 12 คน เขาจึงได้นำหลักการทางงานตามแบบวิทยาศาสตร์ไปใช้ในครอบครัวด้วย กิจการในบ้านของเขาจึงดำเนินไปได้ด้วยดี และทำให้ลิลเลียน มีเวลาช่วยกิลเบรธสามีของเธอทั้งในด้านการเขียนหนังสือและทำงานต่าง ๆ เมื่อ กิลเบรธสิ้นชีวิตไปแล้ว ลิลเลียนก็ดำเนินธุรกิจต่อมาในฐานะผู้เชี่ยวชาญทางด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่เดิมนั้นครอบครัวของกิลเบรธต้องการให้เขาศึกษาในมหาวิทยาลัยที่สถาบันเทคโนโลยีแห่งแมสซาชูเซตส์ (MIT) แต่ตัวเขาเองต้องการหาเงินให้ได้เร็วที่สุด ดังนั้นเมื่อจบชั้นมัธยมศึกษาเขาจึงเข้าทำงานเป็นช่างฝึกหัดเรียงอิฐ เนื่องจากเป็นผู้มีความกระตือรือร้น และสนใจที่จะทำงานให้ได้ดีและรวดเร็ว เช่นเดียวกับเทลอร์ เขามักจะค้นหาวิธีเรียงอิฐให้ได้เร็วที่สุด โดยการสอบถามคนงานอื่น ๆ ซึ่งได้รับคำตอบที่แตกต่างกัน เขาจึงนำเอาคำตอบเหล่านั้นไปคิดหาวิธีที่ดีที่สุด (One Best Way) โดยศึกษาถึงวิธีการเคลื่อนไหว (Motion Study) ในการทำงาน วิธีของเขานั้นไม่คำนึงถึงเวลาที่ใช้ไปในการทำงานว่าจะกินเวลานานเพียงใด หากแต่สนใจที่จะให้มีการใช้แรงงานน้อยที่สุดโดยให้มีการเคลื่อนไหวน้อยที่สุด และให้การทำงานนั้นอยู่ในท่าที่สะดวกสบาย เพื่อไม่ให้เกิดความเมื่อยล้าอันจะทำให้ได้ผลงานน้อย แนวความคิดเกี่ยวกับการเคลื่อนไหว (Motion Study) ที่สำคัญสรุปได้ 3 ข้อ คือ

1. ค้นหาและจำแนกประเภทวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด

¹พรณี ประเสริฐวงศ์, วิจารณ์ มานะกิจ และ ประทุมวรรณ สุพรรณโอชากุล, การจัดองค์การและการบริหาร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2515),

2. พยายามลดกฎเกณฑ์ในการทำงานให้น้อยลง

3. ประยุกต์กฎเกณฑ์ให้เข้ากับมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงานทั้งนี้เพื่อจะเพิ่มผลผลิต แต่ลดชั่วโมงการทำงานให้น้อยลง โดยสรุปแล้วระบบของกิลเบรธ เน้นถึงวิธีการทำงาน โดยใช้แรงงานน้อยที่สุดแต่ให้ได้ผลผลิตมากที่สุด¹

องรี ฟาโยล (Henri Fayol) วิศวกรเหมืองแร่ชาวฝรั่งเศสแห่งบริษัท ถ่านหินและเหล็กกล้าแห่งหนึ่ง ซึ่งได้นำบริษัทพ้นจากการล้มละลายได้ด้วยความสามารถในการจัดองค์การและการบริหาร ทั้งนี้เนื่องจาก ฟาโยล ได้คลุกคลีกับงานด้านหลักและเทคนิคในการทำงานตามหลักวิทยาศาสตร์จนรู้ดูทางในการทำงานให้ดีขึ้น เมื่อได้เป็นผู้จัดการก็ได้ค้นพบหลักการบริหารซึ่งอาจนำไปใช้กับงานทั่ว ๆ ไป ในองค์การทุกประเภทได้เป็นอย่างดี เขาจึงน่าจะได้รับการยอมรับว่าเป็นบิดาของการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ยิ่งกว่า เทเลอร์

ฟาโยล กล่าวว่า หลัก (Principle) นั้นมีไว้ใช้เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงานไม่ใช่กฎหมาย หากเป็นแต่เพียงสิ่งที่คิดขึ้นมาเพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็นเท่านั้น สำหรับตัวผู้บริหารนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ในทางการบริหาร เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ยิ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเพียงใดก็ยิ่งจำเป็นต้องมีความรู้ในการบริหารมากขึ้นเพียงนั้น แต่ความรู้ด้านเทคนิคเกี่ยวกับงานต่าง ๆ อาจมีความจำเป็นน้อยลง

ฟาโยล ได้วางหลักการบริหารไว้ 14 ข้อ ได้แก่

1. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)

ฟาโยล เห็นว่าอำนาจหน้าที่ที่ต้องควบคู่กันไปกับความรับผิดชอบจะแยกออกจากกันไม่ได้ หมายความว่าผู้ที่มีอำนาจหน้าที่ออกคำสั่งจะต้องมีความรับผิดชอบในผลงานที่ตนสั่งให้ทำ

2. เอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) การทำงานใดๆ

ก็ตามคนงานควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (ตรงข้ามกับหลักของเทเลอร์ที่

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 10-12.

ว่าควรให้คนงานมีหัวหน้างานที่เชี่ยวชาญในงานแต่ละอย่าง)

3. เอกภาพในการอำนวยการ (Unity of Direction) การทำงานควรให้หัวหน้าเพียงคนเดียว มีแผนงานเพียงแผนเดียวและมีจุดประสงค์อันเดียว
4. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command or Scalar Chain) ควรจัดให้เหมาะสม ไม่ควรให้ช่วงการบังคับบัญชาทางหรือทอดยาวมากเกินไป
5. การแบ่งงานกันทำ (Division of Work or Specialization) การทำงานควรแบ่งงานกันทำเพื่อก่อให้เกิดความชำนาญงานเฉพาะอย่าง
6. ระเบียบวินัย (Discipline) การทำงานจะต้องมีระเบียบวินัยเพื่อให้มีการเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา
7. ประโยชน์ส่วนบุคคล (Personnel Profit) ต้องรองจากประโยชน์ของส่วนรวม ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาต้องประพฤติปฏิบัติให้เห็นเป็นตัวอย่าง
8. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) เช่น เงินเดือน ค่าจ้าง ควรจะถือตามหลักความยุติธรรม โดยคำนึงถึงค่าครองชีพ ภาวะเศรษฐกิจทั่วไป ความต้องการด้านแรงงาน และสถานภาพทางเศรษฐกิจเป็นหลักในการพิจารณา
9. การรวมอำนาจไว้ในส่วนกลาง (Centralization) หมายความว่าในการบริหารควรจะมีการรวมหรือกระจายอำนาจมาจกน้อยเพียงใดนั้นควรจะต้องถือประโยชน์รวมสูงสุดเป็นหลักในการพิจารณา
10. ระเบียบข้อบังคับ (Order) ควรมีระเบียบข้อบังคับวางไว้เพื่อให้คนงานหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การยึดเป็นหลักในการปฏิบัติหน้าที่การงาน
11. ความเสมอภาค (Equity) หมายความว่าผู้บริหารต้องมีความยุติธรรมด้วยการให้ความเมตตากรุณาแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน
12. ความมั่นคงในการทำงาน (Stability of Tenure of Personnel) หมายความว่า การดำรงอยู่ในตำแหน่งของผู้บริหารหรือคนงานย่อมต้องการเวลาเพื่อที่จะได้เรียนรู้งานจนสามารถทำงานได้ดี ฉะนั้นจึงไม่ควรให้คนงานออกจากงาน หรือย้ายงานก่อนเวลาอันสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของทั้งฝ่ายคนงานและขององค์การ

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) ผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มในการเสนอแผนงาน และข้อคิดเห็นอื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ ขององค์การ

14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ให้ความสามัคคีสมานสามัคคีกัน¹

เทเลอร์ และ ฟาโยล มีจุดสนใจที่ต่างกัน แต่มีเป้าหมายที่ตรงกันในการกำหนด วิธีการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ขึ้น เทเลอร์มุ่งศึกษาถึงการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ส่วนฟาโยลมุ่งศึกษาหน้าที่ของงานที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ซึ่งให้เห็นหน้าที่ สำคัญและหลักบริหารสำหรับผู้บริหาร ส่วนแฟรงค์ กิลเบรธ และภรรยามีส่วนช่วยคิดค้น เกี่ยวกับการเคลื่อนไหวและเวลาที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งเป็นส่วนช่วยเหลือในด้านสวัสดิการแก่คน งานมาก²

ในระยะปลายยุคแห่งการบริหารงานอย่างมีหลักเกณฑ์ทำให้ผู้บริหารไม่คำนึงถึง ความสำคัญของคน ประกอบกับความก้าวหน้าทางเทคนิคในการผลิต คนงานจึงเปรียบเสมือน ปัจจัยการผลิตที่เป็นหน่วยคงที่ ต้องการผลตอบแทนในรูปตัวเงินเป็นสำคัญ³

ประมาณปี ค.ศ. 1930 ผู้บริหารได้เริ่มเน้นถึงปัญหาที่เกี่ยวกับตัวคน ให้ความสำคัญ กับคนว่าเป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจและเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง ยุคนี้เป็นการศึกษาการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์

จอร์จ เอลตัน มาโย (George Elton Mayo) เป็นบุคคลแรกที่ทำให้

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 13-16.

² ชงชัย สันติวงศ์, องค์การและการบริหาร การศึกษา การจัดการในทางธุรกิจ, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 29-34.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 40.

แนวความคิดทางการบริหาร เปลี่ยนไป ผลงานที่สำคัญของเขาคือ "Hawthorne . Experiments" ตามแนวความคิดของมาโย การบริหารที่มีประสิทธิภาพคือการรู้จักชักนำคนให้ทำงาน และความต้องการทางด้านสังคมภายในกลุ่มต่าง ๆ มีส่วนทำให้คนงานพอใจและทำงานได้ดี ข้อเสนอแนะของมาโยคือหาทางเข้าใจปัญหาเกี่ยวกับตัวคนให้ดีที่สุด และใช้ประโยชน์ของวิชาความรู้จากสาขาต่าง ๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ มาแก้ไขปัญหาคัดแย้งมาโย เชื่อว่าถ้าสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ทุกฝ่ายเข้ากันได้ คนงานจะได้รับความพอใจสูงขึ้น และกำลังความสามารถทางการผลิตก็จะเพิ่มมากขึ้น¹

การค้นคว้าของนักมนุษยสัมพันธ์ในระยะแรก มุ่งสนใจศึกษาเฉพาะความพอใจของคนงานและขวัญของคนงาน จากการทดลองของมาโยเป็นการรับรองหลักการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ว่าเป็นระบบหนึ่งในการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ

ราวปี ค.ศ. 1950 ได้มีการประสานแนวความคิดทางการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์กับการบริหารตามแนวมนุษยสัมพันธ์ระยะนี้เป็นระยะของการปรับปรุง คิดค้นขยายความ และรวบรวมเพื่อหาข้อสรุป โรเบิร์ต โรเจอร์ เบลค (Robert Rogers Blake) และเจน เอส. มูตัน (Jane S. Mouton) ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถไม่ควรให้ความสำคัญกับคนอย่างมาก หรือให้ความสำคัญกับงานผลิตมากเกินไป แต่ควรให้ความสำคัญแก่ผู้บริหาร และมุ่งถึงการผลิตเป็นหลัก² ระยะนี้จึงเป็นระยะการจัดการตามทฤษฎีแผนใหม่ ได้แก่การศึกษาการจัดองค์การในลักษณะที่เป็นระบบ โดยศึกษาถึงองค์ประกอบและสิ่งแวดล้อมซึ่งถือว่าเป็นระบบรวมขององค์การ ลักษณะแห่งความสัมพันธ์อันเป็นระบบที่สำคัญที่สุดที่จะเชื่อมโยงระเบียบการจัดองค์การ เข้ากับระบบสิ่งแวดล้อมและการปรับตัวเข้าหาระหว่างกันและกัน การศึกษาเกี่ยวกับระบบและความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่างๆ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 41-43.

² Robert Rogers Blake, and Jane S. Mouton, Group Dynamics : Key to Decision Making (Houston : Gulf Publishing Co., 1961), pp.27-38.

โดยมีบุคคลเป็นองค์ประกอบเด่นที่ต้องศึกษาพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความมุ่งหมายของปัจเจกชนในองค์การ และความมุ่งหมายขององค์การ ตลอดจนความขัดแย้งและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของระบบรวมขององค์การ¹ สำหรับการบริหารตามทฤษฎีแผนใหม่ที่สำคัญได้แก่ การบริหารงานตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective, MBO) กับการพัฒนาองค์การ (Organization Development, OD)

การบริหารงานตามวัตถุประสงค์เป็นแนวทางการบริหารงานที่คำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือผลงานเป็นหลัก เป็นระบบที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถเชื่อมโยงเครื่องมือและวิธีการทำงานให้สอดคล้องเข้ากันได้เป็นอย่างดีกับวัตถุประสงค์ของงาน ขั้นตอนของการบริหาร คือ กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน กำหนดคุณลักษณะของงานที่มุ่งหวังจะให้ เป็นเป้าหมายในการดำเนินงาน ใช้เป้าหมายที่กำหนดขึ้นเป็นเครื่องนำทางสำหรับการปฏิบัติงาน² ผู้บริหารจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยกิจกรรมการบริหาร 4 อย่าง คือ การวางแผน การจัดรูปงาน การอำนวยความสะดวก และการควบคุม การบริหารงานตามวัตถุประสงค์จะเน้นเรื่อง การวางแผน และการควบคุมงานเพราะมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ในการบริหารงานผู้บริหารจะต้องให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องที่จะมีผลกระทบถึงเขา นอกเหนือจากเรื่องคุณภาพและปริมาณของงาน ค่าใช้จ่ายและเวลาที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ³

การพัฒนาองค์การ (OD) เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ โดยมุ่งถึงความเจริญเติบโตขององค์การ เป็นส่วนรวม และแก้ปัญหาขององค์การทุกส่วนพร้อมกันมิใช่การแก้ปัญหาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งตามแนวความคิดในแบบเดิม ซึ่งอาจพิจารณาแต่เพียงโครงสร้างขององค์การ หรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ⁴

¹สมพงศ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2519), หน้า 12.

²สมาน รังสิโยภษณ์ และ สุชี สุธิสมบุญณ์, หลักการบริหารเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2522), หน้า 102.

³เรื่องเดียวกัน, หน้า 102-107.

⁴เรื่องเดียวกัน, หน้า 115.

การบริหารงานตามแนวทฤษฎีแผนใหม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าทางด้านการบริหารงานบุคคลมาก ที่สำคัญคือการทำงานตามลักษณะเฉพาะ ทำให้เกิดผลในด้านการสรรหาบุคคลให้มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ มีระบบการจำแนกตำแหน่งตามความรู้ความสามารถ มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเท่าทันกับความเปลี่ยนแปลงของวิทยาการแผนใหม่ และความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม มีการรักษาสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน มีการจูงใจให้ทำงาน ทั้งนี้เพื่อเป็นการทะนุบำรุงรักษาทรัพยากรกำลังคนให้มีประสิทธิภาพที่สุด¹

วิวัฒนาการของการบริหารงานห้องสมุด

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดคล้ายคลึงกับการบริหารงานธุรกิจ แต่เริ่มต้นช้ากว่ามาก พอจะแบ่งช่วงเวลาของวิวัฒนาการได้เป็น 3 สมัยคือ

1. สมัยก่อนปี ค.ศ. 1937 การบริหารงานในช่วงนี้เป็นแบบเก่าซึ่งได้รับการถ่ายทอดถือปฏิบัติกันต่อ ๆ มา จึงเป็นการยากที่จะเปลี่ยนวิธีการดำเนินงาน แนวความคิดหรือวัตถุประสงค์ เพราะงานห้องสมุดในยุคนั้นอยู่ในวงแคบ งบประมาณและผู้ปฏิบัติงานยังมีจำนวนน้อย จำนวนหนังสือและจำนวนผู้ใช้ยังมีไม่มากนัก ดังนั้นนโยบายการจัดและบริหารงานห้องสมุดจึงยังไม่จำเป็นนัก

การฝึกอบรมบรรณารักษ์ส่วนใหญ่จะเน้นหนักทางการดูแลเก็บรักษาหนังสือ การใช้จ่ายภายในห้องสมุด โรงเรียนบรรณารักษศาสตร์ส่วนใหญ่มีหลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุด (Library Administration) แต่หลักสูตรเกี่ยวกับการบริหารการจัดงานห้องสมุด (Library Management) มีจำนวนน้อยมาก การบริหารงานห้องสมุดที่เปิดสอนจะเน้นหนักไปที่รูปแบบของงานภายในห้องสมุดว่าควรจะมีแผนงานอะไรบ้าง เช่น งานบริการชุมชน แผนกบริการตอบคำถาม ห้องอ่านหนังสือหายาก แผนกจ่าย-รับ แผนกหนังสือเด็ก แผนกหนังสือจอง เป็นต้น แต่ไม่ได้กล่าวถึงการวางแผนในการปฏิบัติงาน การจัดสรร

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 12.

เงินงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นปัจจัยการบริหารงานเบื้องต้นที่ควรจะนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานทุกรูปแบบ

หัวหน้าบรรณารักษ์มีหน้าที่เพียงตัดสินใจปัญหาและดำเนินงานภายในห้องสมุด ถ้าห้องสมุดขยายตัวมากขึ้น เช่นห้องสมุดรัฐสภาอเมริกัน หรือห้องสมุดมหาวิทยาลัยใหญ่ ๆ ในสหรัฐอเมริกา ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรหลายฝ่าย จำนวนหนังสือก็เพิ่มมากขึ้น และเป็นธรรมดาที่งบประมาณจะต้องเพิ่มมากขึ้นด้วย การบริหารงานแบบเก่าย่อมนำมาใช้ไม่ได้ อีกประการหนึ่งผู้บริหารงานห้องสมุดในยุคนั้นนิยมการไปชมงานห้องสมุดต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐานแล้ว และนำข้อดีต่าง ๆ มาใช้กับห้องสมุดของตนเป็นการเลียนแบบ โดยไม่คำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ ผู้บริหารควรจะใช้เวลาดังกล่าวศึกษาความต้องการของชุมชนจะได้ปรับปรุงห้องสมุดได้ตรงเป้าหมาย และสนองความต้องการของชุมชนนั้น บางทีอาจจะทำให้งานห้องสมุดก้าวไปไกลกว่าที่เคยปฏิบัติมาแล้ว

2. การบริหารงานแบบมีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) ตั้งแต่ปี ค.ศ.1937-1955 งบประมาณปลายปี ค.ศ.1930 ในวงการห้องสมุดได้เริ่มมีการเรียนการสอนถึงระดับปริญญาเอกเกี่ยวกับการบริหารงานห้องสมุดแบบมีหลักเกณฑ์ มีการศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การเงินของห้องสมุด งานเทคนิคของห้องสมุด(Technical Service) การทำบัตรรายการ เป็นต้น จึงเริ่มให้ความสนใจผลงานของเทเลอร์ ของกิลเบรธ ของแกนต์ (Gantt) และของคนอื่น ๆ เพื่อจะนำหลักการและวิธีการมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับสภาพห้องสมุด

ในช่วงระหว่างปลายสงครามโลกครั้งที่ 2 (สงครามโลกครั้งที่ 2 ค.ศ.1939-1945) การบริหารการจัดงานอย่างมีหลักเกณฑ์ (Scientific Management) สามารถแบ่งได้เป็น 2 ระยะ ระยะแรกเริ่มราว ๆ กลางปี ค.ศ.1930 ถึง ค.ศ.1955 ในระยะนี้ได้มีการศึกษาการบริหารงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์พร้อมไปด้วย ระยะที่สองเริ่มกลางปี ค.ศ.1960 ระยะนี้มีการนำคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ มีการวิเคราะห์ระบบ การบริหารการจัดงานห้องสมุดระยะที่ 2 นี้ ได้เน้นแนวความคิดทางการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์มากขึ้น

แรกทีเดียวแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์ของห้องสมุดจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมและวัตถุประสงค์มากกว่าตัวบุคคล ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดของ เทเลอร์ เกี่ยวกับการบริหารแบบมีหลักเกณฑ์จะพิจารณาที่ตัวบุคคล เน้นถึงการผลิต ประสิทธิภาพ การจัดหาบุคคลที่มีความสามารถพอที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารงานแบบมีหลักเกณฑ์ทางค่านห้องสมุดจะเน้นที่การดำเนินงานอย่างคล่องตัว ไม่คำนึงถึงตัวบุคคล แต่ไม่หมายความว่าละเลยความสำคัญของบุคคล เพียงแต่ว่าไม่คำนึงถึงการจับบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ไม่มีการวิเคราะห์ผลการทำงาน กล่าวคือไม่สามารถจะคำนวณได้ว่า งานต่าง ๆ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ของห้องสมุด จะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติเพียงใด เพื่อจะได้จับบุคคลให้พอเหมาะกับการงาน

3. การบริหารงานตามแนวมุขยสัมพันธ์ได้เริ่มเมื่อประมาณปี ค.ศ. 1955 ถึงปัจจุบัน การศึกษาการบริหารงานตามแนวมุขยสัมพันธ์ได้เริ่มเมื่อปี ค.ศ. 1955 และเริ่มมีอิทธิพลต่อการบริหารงานห้องสมุดตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน ควบคู่ไปกับการบริหารการจัดงานแบบมีหลักเกณฑ์และการวิเคราะห์ระบบงาน ช่วงเวลาการบริหารงานตามแนวมุขยสัมพันธ์ ผู้บริหารงานห้องสมุดแทนที่จะนำเอาแนวความคิดบางอย่างของมาโยมาประยุกต์ใช้กับห้องสมุด แต่กลับนำมาใช้ฝึกความมุ่งหมายที่มาโยตั้งไว้ การบริหารงานตามแนวมุขยสัมพันธ์ของห้องสมุดส่วนใหญ่ หมายถึงการบริหารแบบประชาธิปไตย คือ การให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มีคณะกรรมการบริหารงาน¹

การบริหารงานห้องสมุดที่มีประสิทธิภาพ ควรจะใช้หลักการบริหารงานแบบมีหลักเกณฑ์ควบคู่ไปกับหลักการบริหารงานตามแนวมุขยสัมพันธ์ ขั้นแรกคือการวางแผนงาน และการจัดองค์การ ขั้นที่สองคือนำหลักการบริหารงานตามแนวมุขยสัมพันธ์มาใช้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญมากในการที่จะทำให้งานดำเนินไปด้วยดี

¹G. Edward Evans, Management Techniques for Librarians

(New York : Academic Press, 1976), pp.29-32.

ความพอใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้ให้คำนิยามเกี่ยวกับ "ความพอใจในการปฏิบัติงาน" (Job Satisfaction) ดังนี้

ความพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นผลรวมทางจิตวิทยา: ธีรวิทยาและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะทำให้ผู้ทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ พுகได้อย่างจริงจังว่า เขาพอใจในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารพอใจในการทำงานหรือการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพอใจในการปฏิบัตินั้นจะต้องมีวิธีทำให้บุคลากรสมความปรารถนาทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสิ่งแวดล้อม ให้อยู่ในสัดส่วนที่พอดี จึงจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานได้

พอล เอฟ. ซีคอร์ด (Paul F. Secord) และคาร์ล คัมบลิว.แบคแมน (Carl W. Backman) ให้ความเห็นว่า ความพอใจในการทำงานนั้นเกิดจากความต้องการของบุคลากรในองค์กร บางคนอาจพอใจเนื่องจากผลงานที่ได้ทำสำเร็จ บางคนพอใจเพราะลักษณะการปฏิบัติงาน แต่บางคนก็พอใจเพราะเพื่อนร่วมงาน²

เดล โยเดอร์ (Dale Yoder) และคณะ ได้ให้ความหมายของความพอใจในการปฏิบัติงานว่า เป็นความพอใจในงานที่ปฏิบัติ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนทำงานจะรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางค่านิยม และค่านิยม และสามารถสนองความต้องการพื้นฐานของเขา³

¹ Henry Clay Smith, Psychology of Industrial Behavior (New York : McGraw-Hill Book Co., 1955), p.114.

² Paul F. Secord, and Carl W. Backman, Social Psychology (N.Y.: McGraw-hill Book Co., 1964), p.391.

³ Dale Yoder et al., Handbook of Personnel Management and Labor Relations (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1958), p.6.

เวนเดล เฟรนช์ (Wendell French) กล่าวว่า คนทำงานจะเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานได้ถ้าสภาพของงานดี หมายถึงการบริหารงานดี ทั้งนี้เพราะลักษณะของงานที่ดีก่อให้เกิดสถานภาพทางสังคมสูง และทำให้บุคคลสามารถปรับบุคลิกภาพของตนให้เข้ากับสภาพสังคมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรได้ ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ก็ย่อมมีความพอใจในการปฏิบัติงาน¹

แนนซี ซี.มอสส์ (Nancy C. Morse) ได้ให้ความเห็นว่า ความพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างที่สามารถลดความตึงเครียดของผู้ปฏิบัติงานให้ต่ำลง เมื่อความตึงเครียดต่ำลง เขาก็ย่อมเกิดความพอใจ ดังนั้นความตึงเครียดจึงเป็นบ่อเกิดของความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งความตึงเครียดนี้ย่อมมีผลเกี่ยวเนื่องมาจากความต้องการของมนุษย์ (Human Needs) ถ้าบุคคลใดได้รับการสนองตอบตามความต้องการ ก็จะทำให้ความตึงเครียดลดลง เกิดความพอใจขึ้นได้²

ฟิลลิป บี.แอปเปิลไวท์ (Phillip B. Applewhite) ให้ความหมายของความพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความสุขที่ได้รับจากสภาพแวดล้อมทางกายภาพในที่ทำงาน ความสุขที่ได้รับจากการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน การมีทัศนคติที่ดีต่องาน และความพอใจเกี่ยวกับรายได้³

ความพอใจในการทำงาน กล่าวโดยทั่วไปแล้วการทำงานแต่ละอย่างนั้นหากทุกคนได้ฝึกฝนมาแล้วย่อมทำงานได้ทัดเทียมกันเสมอ แต่ความทัดเทียมกันย่อมมีความแตกต่างกัน ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ผลงานแตกต่างกัน คือ ความสามารถในการทำงาน และสิ่งที่มีอิทธิพลเสริมสร้างการทำงานคือความพอใจในการทำงานนั้น ๆ คนเราหากได้ทำงานที่

¹Wendell French, The Personnel Management Process (Boston : Houghton Mifflin Co.,1964), p.28-29.

²Morse, Satisfaction in White Collar Job, p.27.

³Phillip B. Applewhite, Organization Behavior (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, 1965), p.6.

คนพอใจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ มีความสุขในการทำงาน ผลงานย่อมจะดีกว่า ถ้าเปรียบเทียบกับผลงานของผู้ที่ทำงานด้วยความจำใจ หรือเพียงปฏิบัติตามหน้าที่¹

ความพอใจในการปฏิบัติงานยังเข้าไปเกี่ยวข้องกับขวัญของผู้ปฏิบัติงานด้วย ทั้งนี้ เพราะมีนักทฤษฎีบางท่านใช้คำว่า "ความพอใจในการปฏิบัติงาน" แทนคำว่า "ขวัญ" โรเบิร์ต เอ็ม. กียอง (Robert M. Guion) กล่าวว่า ขวัญ คือ ทัศนคติที่มีต่องาน ขวัญเป็นเรื่องของความต้องการของแต่ละคนซึ่งถูกสนองตอบ และเป็นเรื่องของความพอใจในการปฏิบัติงานด้วย²

อาร์เธอ คัมบลิว เชอร์แมน (Arthur W. Sherman) และ เฮอรัลด์ ไอ. ครูดิน (Herbert I. Chruden) ได้อธิบายคำว่าของนักทฤษฎีบางท่านว่า "ขวัญ" หมายถึงทัศนคติของแต่ละบุคคลที่มีต่อหน้าที่กระทำ ความพอใจในงานที่ทำ และการปรับตัวของเขาเอง ดังนั้น ความหมายที่กล่าวถึง "ความพอใจในการปฏิบัติงาน" และ "ขวัญ" จึงเป็นการยากที่จะแยก เพราะมีความหมายคาบเกี่ยว และ ครอบคลุมกันอยู่³

ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจ ความรู้สึกทำดีหรือพฤติกรรมของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่ชี้ให้เห็นความตั้งใจที่จะร่วมมือ ร่วมแรงอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ⁴

จากพฤติกรรมของคน เอ.เอช.มาสโลว์ (A.H. Maslow) กล่าวว่า "โดยปกติมนุษย์จะอยู่ในภาวะที่จูงใจตลอดเวลา และการจูงใจนี้มีลักษณะขึ้น ๆ ลง ๆ และซับซ้อน

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 275-276.

² Robert M. Guion, "Some Definitions of Moral," in Studies in Personal and Industrial Psychology, ed. by Edwin A. Fleishman (Homewood, Ill.: - The Dorsey Press, 1961), pp. 303-304.

³ Arthur W. Sherman and Herbert J. Chruden, Personnel Management, 3 d ed. (Chicago: South-Western Publishing Co., 1968), p. 434.

⁴ มุสสตี สัตยมานะ, การบริหารรัฐกิจ หนังสือว่าด้วยการบริหารงาน การจัดการ การบริหารงานบุคคล การปกครองบังคับบัญชา และมนุษยสัมพันธ์ (พระนคร: โรงพิมพ์มณฑล-การพิมพ์, 2514), หน้า 89-93.

แต่โอกาสที่มนุษย์จะประสบความสำเร็จโดยสมบูรณ์นั้นน้อยมาก และจะอยู่ในภาวะนั้นชั่วคราวเท่านั้น แล้วระดับความพอใจดังกล่าวก็จะจางลง เป็นเช่นนี้เรื่อย ๆ จนเวียนไปอย่างไม่มีความสิ้นสุด¹

กล่าวโดยสรุป ความพอใจในการปฏิบัติงานเกิดจากองค์ประกอบหลายประการ ดังที่หลายท่านได้กล่าวไว้ว่า ความพอใจในการปฏิบัติงานเป็นผลรวมของความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน หรือ กลุ่มคนทำงานที่เขากระทำทั้งทางด้านสรีรวิทยา จิตวิทยา และสิ่งแวดล้อม ถ้าผู้ปฏิบัติงานได้สิ่งที่เขาต้องการ ก็จะลดความตึงเครียด เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานผู้บริหารจึงควรศึกษาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อจะได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

องค์ประกอบของความพอใจในการปฏิบัติงาน

ราล์ฟ ซี. เดวิส (Ralph C. Davis) กล่าวว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญหรือความพอใจในการปฏิบัติงานในการทำงานที่ประกอบด้วย

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงานที่ดี คือ ความสำเร็จของหน่วยงานนั้น ๆ
2. ความพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะในการปฏิบัติงานนั้นถ้าได้ทำงานที่ตนพอใจย่อมเกิดผลดีมากกว่าทำงานที่ตนไม่พอใจ
3. ความพอใจต่อวัตถุประสงค์ หลักและนโยบาย การดำเนินงานของหน่วยงาน เจ้าหน้าที่ พนักงาน ตลอดจนการจัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการที่

¹A.H. Maslow, Motivation and Responsibility (N.Y.: Harper and Row, 1968), p.69.

ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจระบบงาน เป้าหมาย ขอบอุทิศตนแก่งานอย่างเต็มความสามารถ

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ ชยัน และกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

5. สภาพแวดล้อมในการทำงาน ควรให้ถูกสุขลักษณะ มีการถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอ และมีเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ คีพอ

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพราะสุขภาพเป็นผลต่ออารมณ์ ร่างกาย และจิตใจ¹

อัลเฟรด เอ็ม. คูเปอร์ (Alfred M. Cooper) กล่าวว่าความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้นมีหลายอย่างคือ

1. ทำงานที่ตนสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและสถานที่ทำงานที่เหมาะสม

6. ความสะดวกในการไป-กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุม ปกครอง และเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ²

อี.เอฟ.แอล. เบรช (E.F.L. Brech) เห็นว่าสิ่งที่คนงานหวังจะได้รับได้แก่

¹Ralph C. Davis, The Fundamentals of Top Management (N.Y.: Harper and Brothers Co., 1971), p.553.

²Alfred M. Cooper, How to Supervise People (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1958), pp.31-33.

ความมั่นคงปลอดภัย ค่าจ้างที่ดี โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความยุติธรรม ตำแหน่งที่ดี การรู้ว่ากำลังทำอะไรถึงตอนไหน ผู้นำที่ดี ความสำเร็จในการทำงาน ความภูมิใจในผลงาน การมีส่วนร่วมในการแนะนำ วางแผน ให้ความเห็นและให้คำปรึกษา

ในทางตรงกันข้ามคนงานไม่ต้องการถูกบังคับ ไม่ต้องการคนที่มายุ่งในเรื่องส่วนตัว ไม่ต้องการผู้บังคับบัญชาที่หยาบกระด้าง หรือไม่ฉลาดรอบรู้ในการทำงาน¹

มาสโลว์ กล่าวว่า สิ่งจูงใจมนุษย์ขึ้นอยู่กับความต้องการของมนุษย์เองซึ่งประกอบไปด้วย

1. ความต้องการด้านกายภาพ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ที่จำเป็นมากสำหรับการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม และที่อยู่อาศัย มนุษย์ต้องการสิ่งเหล่านี้ก่อนสิ่งอื่นใด เมื่อพอใจแล้วจึงเสาะแสวงหา หรือมีความต้องการในสิ่งอื่นต่อไป
2. ความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย เพื่อเป็นหลักประกันในการทำงานหรือการดำรงชีวิต ซึ่งต้องเร่งหางานที่ดี มีรายได้ดี มีสวัสดิการ และมีหลักประกันที่มั่นคง เช่น การขึ้นเงินเดือน
3. ความต้องการด้านสังคม ได้แก่การเป็นที่รักใคร่ชอบพอก และสังคมมองเห็นความสำคัญของตน
4. ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม เช่น ตำแหน่งการงาน การเคารพนับถือ และการยกย่อง
5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด²

¹E.F.L. Brech et al., The Principles of Practice of Management (London : Longsman, 1965), p.508.

²A.H. Maslow, Motivation and Responsibility, p.58.

ความต้องการที่ผู้บริหารต้องตอบสนองแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความพอใจในงานนั้น อับราฮัม ซาเลนิก (Abraham Zelenik) และคณะ ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 2 อย่าง โดยอาศัยทฤษฎีเกี่ยวกับการให้รางวัลคือ

1. ความต้องการภายนอกเป็นความต้องการเกี่ยวกับ
 - 1.1 รายได้ตอบแทน
 - 1.2 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน
 - 1.3 สภาพแวดล้อมทางกายภาพ
 - 1.4 ตำแหน่งหน้าที่
 - 1.5 การให้ทำงานตามความถนัด

ความต้องการเหล่านี้ ผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการตอบสนองให้

2. ความต้องการภายใน ได้แก่
 - 2.1 ความต้องการเซ้าหมูพวก
 - 2.2 ความต้องการแสดงความรู้สึกทางจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน และความรักใคร่
 - 2.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลอื่น
 - 2.4 ความต้องการในศักดิ์ศรีของตนเอง

ความต้องการเหล่านี้ จะได้รับจากหมู่คณะ¹

คือ วิทยุ สาร ใต้จำแนกความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์ออกเป็น 8 ประการ

¹ Abraham Zelenik et. al., . Motivation Productivity and Satisfaction of Workers (Massachusetts : Division of Research, Harvard University, 1958), p.14.

1. ต้องการความรัก 2. ต้องการความมั่นคง และ การคุ้มครอง 3. ต้องการที่จะอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะเป็นสังคม 4. ต้องการให้สังคมยอมรับนับถือ 5. ต้องการความสำเร็จ 6. ต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและ ยารักษาโรค 7. ต้องการเป็นอิสระ 8. ต้องการพักผ่อนและความสนุกสนานต่าง ๆ¹

บี ฟอน ฮอลเลอร์ กิลเมอร์ (B. Von Haller Gilmer) และคณะได้สรุปองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีผลต่อความพอใจไว้ 10 อย่าง คือ

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) หมายถึง ความมั่นคงในการทำงาน การได้ทำงานตามหน้าที่อย่างเต็มความสามารถได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา คนที่มีพื้นความรู้ต่ำ หรือขาดความรู้เห็นว่าความมั่นคงในงานมีความสำคัญสำหรับเขา แต่คนที่มีความรู้สูงจะรู้สึกว่าจะไม่มีความสำคัญมากนัก

2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for Advancement) ได้แก่การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินการตามความสามารถในการทำงานของเขา จากงานวิจัยหลายเรื่องสรุปว่า การไม่มีโอกาสก้าวหน้าในการงานย่อมก่อให้เกิดความไม่ชอบงาน

3. สถานที่ทำงาน และการดำเนินงาน (Company and Management) หมายถึงความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ชื่อเสียง และการดำเนินงานของสถาบัน

4. ค่าจ้าง (Wages) มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 4 ขององค์ประกอบทั้งหมด ผู้ทำงานในโรงงานเห็นค่าจ้างสำคัญมากกว่าผู้ทำงานในสำนักงานหรือหน่วยงานของรัฐบาล

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติ ถ้าได้ทำงานที่ตนถนัดจะเกิดความพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision) ผู้นิเทศงานมีส่วนทำให้ผู้ทำงานมีความ

¹ วิทยุ สาทร, หลักการบริหารการศึกษา (พระนคร: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2514), 1:73.



รู้สึกพอใจหรือไม่พอใจทำงานได้ และการนี้เทศงานที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน และลาออกจากงานได้ ผู้หญิงจะมีความรู้สึกไวต่อองค์ประกอบนี้มากกว่าผู้ชาย

7. ลักษณะทางสังคม (Social aspect of the job) งานใดผู้ปฏิบัติทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขจะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การติดต่อสื่อสารจะมีความสำคัญมากต่อผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง

9. สภาพการทำงาน (Working Condition) ได้แก่ แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ ห้องสุขา ชั่วโมงการทำงาน และการจัดสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ

10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ หรือสิ่งตอบแทนที่ได้ในการทำงาน (Benefits) เช่น เงินบำเหน็จบำนาญตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการ การรักษาพยาบาล สวัสดิการ อาหาร ที่อยู่อาศัย วันหยุด เป็นต้น¹

นอกจากองค์ประกอบต่าง ๆ ดังกล่าวแล้ว ยังมีสิ่งสูงใจอีกหลายอย่างที่ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เช่น สภาพแวดล้อมของการทำงานที่ถูกสุขลักษณะ มีเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานครบถ้วนเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานมีสุขภาพทางกายและสุขภาพจิตดี มีความพอใจต่อวัตถุประสงค์และนโยบายดำเนินงานขององค์การ ของพนักงานเจ้าหน้าที่และเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนการจัดองค์การและระบบงานที่มีประสิทธิภาพ²

¹B.Von Haller Gilmer and Others, Industrial Psychology (N.Y.: McGraw-Hill Book Co., 1966), p.p.280-283.

²สมพงษ์ เกษมสิน, "การสร้างขวัญและความพอใจในงาน," วารสารข้าราชการ 14 (เมษายน 2512) : 20.

ทฤษฎีการจูงใจที่แพร่หลายมากคือการวิจัยของเฟรเดอริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ที่เรียกว่าทฤษฎีการจูงใจสองปัจจัย เขาได้ระบุองค์ประกอบต่าง ๆ ของงานที่ทำให้เกิดความพอใจหรือไม่พอใจ ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความพอใจเรียกว่าปัจจัยจูงใจ หมายถึงความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ได้แก่ ลักษณะงาน การยกย่อง ความก้าวหน้า โอกาสเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ และความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจเรียกว่าปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึงความรู้สึกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่กำลังทำอยู่ ได้แก่ เงิน การบังคับบัญชา สถานะ ความมั่นคง สภาพแวดล้อมการทำงาน นโยบายและการบริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล¹

ทฤษฎีจูงใจสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์กอาจเปลี่ยนไปบ้างเนื่องจากความแตกต่างด้านอาชีพของประชากร

จากการศึกษาเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความพอใจในการปฏิบัติงานระหว่างบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามกับบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในประเทศสหรัฐอเมริกา 94 แห่ง โดย ชิว เขาได้นำแบบสอบถามเกี่ยวกับความพอใจในการปฏิบัติงานของ MSQ - test ไปทดสอบกับบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามจำนวน 183 คน กับบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือจำนวน 170 คน ของห้องสมุดมหาวิทยาลัย 94 แห่งในประเทศสหรัฐอเมริกา เพื่อสำรวจสภาพความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ผลปรากฏว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจสูงสำหรับบรรณารักษ์ทั้งสองฝ่ายคือ คุณค่าทางจริยธรรม กิจกรรม การให้บริการแก่สังคม ความสัมพันธ์ผลในการปฏิบัติงาน การเข้ากับเพื่อนร่วมงาน การได้ทำอะไรแตกต่างออกไปตลอดเวลา ความรับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน การใช้ความสามารถ ความมั่นคงในงาน อำนาจหน้าที่ และการคิดสร้างสรรค์

¹ สมยศ นาวิการ, การบริหารตามสถานการณ์ (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ, 2523), หน้า 217 - 219.

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจต่ำคือ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายของห้องสมุด และการปฏิบัติ เงินชดเชย สภาพการทำงาน สถานภาพทางสังคม ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เทคนิคการบังคับบัญชา การยอมรับนับถือ¹

สรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งในการที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานต้องประกอบไปด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง บุคคลใดจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมากหรือน้อยย่อมเกิดจากความพอใจในการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ความพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอันทัน เป็นทัศนคติของแต่ละบุคคล และกลุ่มบุคคล ทัศนคตินี้เกิดจากอารมณ์ ความรู้สึกของจิตใจอาจแสดงออกทางพฤติกรรมต่าง ๆ โดยมีปฏิกริยาต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน เช่น ผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา การดำเนินงานของหน่วยงาน เป็นต้น อาจก่อให้เกิดผลดีหรือผลเสียต่อหน่วยงานได้ สภาพความพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะไม่คงที่ อาจมีระดับสูงชั่วระยะเวลาหนึ่ง และอาจตกลงมาสู่ระดับต่ำได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่อาจมากระทบ การเปลี่ยนแปลงของสภาพความพอใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อการดำเนินงานมาก ผู้บริหารไม่ควรจะละเลยสิ่งนี้เพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ควรจะส่งเสริมให้บุคคลเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานคงได้กล่าวมาแล้วอาจรวบรวมเข้าด้วยกัน หรือเพิ่มให้มากขึ้นก็ได้ ทั้งนี้แล้วแต่สภาพของหน่วยงาน ผู้วิจัยได้พิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวแล้วและนำมาสรุปรวมเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงานของบรรณารักษ์รวม 16 ปัจจัย คือ

1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึงการที่ได้ทำงานตามที่ตนถนัดและมีความสนใจ นำความรู้ความสามารถมาใช้ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงานได้เต็มที่ ปฏิบัติงานแล้วเสร็จตามกำหนดเวลา

¹Chwe, "A Comparative Study of Librarians' Job Satisfaction . . .," 178 p.

2. ความสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงาน คือ สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย สำเร็จลุล่วง มีความภาคภูมิใจในผลงาน สามารถสังเกตเห็นผลในการปฏิบัติงาน และมีโอกาสที่จะปฏิบัติงานให้ดีที่สุดตลอดเวลา

3. ความก้าวหน้าในฐานะและตำแหน่ง หมายถึง ตำแหน่งงานได้รับการปรับปรุงให้ดีขึ้น ได้มีโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามฐานานุกรม การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเป็นไปโดยยุติธรรม ไม่มีการติดขัด สามารถนำความรู้ที่เรียนไปปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ตน

4. ความมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ หมายถึง การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน วางแผนงาน ทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างอิสระ มีการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่การงาน มีสิทธิในการตัดสินใจ มีสิทธิในการบังคับบัญชาผู้อื่น มีอำนาจที่ได้สัดส่วนพอกับความรับผิดชอบ

5. นโยบายของห้องสมุดและการปฏิบัติ คือ มีความเข้าใจในนโยบายของห้องสมุดได้ดี สามารถปฏิบัติตามได้ มีการวางแผนในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพอใจในนโยบาย

6. ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีจุดมุ่งหมายอย่างเดียวกันคือ ต้องการค่าจ้างตอบแทนที่คุ้มค่าและเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าจ้าง และเงินเดือนที่ไม่เป็นธรรม นอกจากจะไม่จูงใจให้คนปฏิบัติงาน ยังเป็นการทำลายน้ำใจและผลงานของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้น เงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับควรจะเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เงินเดือนต้องสมดุลกับค่าครองชีพจึงจะจูงใจให้คนอุทิศตนให้กับการงาน มีความพอใจที่จะทำงาน

7. การร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน คือ การร่วมมือและมีความสัมพันธ์ภาพในการทำงานที่ดีต่อกันทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ที่อยู่ใต้อำนาจบังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานหน่วยอื่น ๆ

8. ความคิดริเริ่ม หมายถึง โอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อหน่วยงาน และหน่วยงานให้ความสนับสนุนความคิดริเริ่มต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด

9. ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน คือ มีอิสระในการปฏิบัติงานและใช้วิจารณญาณ

ของตนเอง สามารถแสดงความคิดเห็นในที่ประชุมได้อย่างเต็มที่ นอกจากนี้ยังมีอิสระที่จะใช้เวลานอกเวลาราชการเพื่อตนเองและครอบครัวได้

10. การยอมรับนับถือ หมายถึงผู้มาใช้บริการห้องสมุดทุกระดับเห็นคุณค่าและความสำคัญในงานที่ปฏิบัติ ทำให้บรรณารักษ์รู้สึกภูมิใจในอาชีพตน นอกจากนั้นผู้ใช้ห้องสมุดให้เกียรติเท่าที่ควร

11. ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน คือ เสถียรภาพในการทำงาน ผู้ทำงานไม่หวังเกรงว่าจะถูกโยกย้าย หรือ ปลดออกจากตำแหน่ง หรือ ถูกตัดสิทธิ์ในการขึ้นเงินเดือน โดยไม่เป็นธรรม

12. การให้บริการแก่สังคม คือ การที่มีโอกาสให้บริการและช่วยเหลือบุคคลที่มาใช้บริการห้องสมุดทุกระดับ

13. สถานภาพทางสังคม หมายถึง การที่สังคมนั้นเห็นความสำคัญและยอมรับสถานภาพทางวิชาชีพ เช่นเดียวกับที่สังคมนั้นยอมรับสถานภาพของการเป็นอาจารย์ และถ้าหากว่าบรรณารักษ์มีความเชื่อว่างานที่เขาทำอยู่มีสถานภาพทางวิชาชีพต่ำ คนที่มีความรู้น้อยก็สามารถปฏิบัติงานได้ เขาจะไม่พอใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น คือ กำลังขวัญต่ำ ทั้งนี้เพราะว่าผู้ที่ทำงานมีสถานภาพต่ำจะไม่เป็นที่ยอมรับนับถือของบุคคลทั่วไป โดยคนทั่วไปเห็นว่า การยอมรับนับถือหรือรับคำสั่งจากผู้ที่อยู่ในตำแหน่งที่มีสถานภาพของงานต่ำจะทำให้เสียหน้า และเกิดความรู้สึกว่าคุณค่าความสำคัญลด ้วยเหตุนี้ผู้ปฏิบัติงานที่มีสถานภาพสูงกว่า เช่น อาจารย์ จะมีความพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่า

14. ความมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา คือ การได้รับความเอาใจใส่ในค่านิสัยดีภาพ และได้รับความเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาร่วมที่จะรับฟังความคิดเห็น

15. หัวหน้างานที่สามารถและยุติธรรม หมายถึง หัวหน้างานที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในความสามารถ วิธีที่มอบหมายงาน และการตัดสินใจ นอกจากนั้นยังพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบปัญหาในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการกล่าวชมเชยหรือตำหนิ มีความยุติธรรมไม่ลำเอียง

16. สภาวะแวดล้อมและความสะดวกต่าง ๆ หมายถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งทางค่านิจใจ หรือขวัญ ซึ่งมีส่วนในการกำหนดพฤติกรรมและกิจกรรมต่าง ๆ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในงานและเพิ่มความพอใจในงานได้ สภาพแวดล้อมในที่ทำงานทำให้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกสะดวกสบาย เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนี้มีอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดจนเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานพร้อมและทันสมัย

งานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

การจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือเป็นงานหลักที่สำคัญสำหรับห้องสมุดสมัยใหม่ หน้าที่หลักของการจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ คือ การจัดทรัพยากรทุกชนิดของห้องสมุดให้เป็นระเบียบแบบแผน โดยอาศัยการควบคุมทางบรรณานุกรมที่เหมาะสมเพื่อให้ผู้ใช้ห้องสมุดเข้าถึงทรัพยากรทุกชนิดได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว¹ เอส.เอ็ม.ทริปที (S.M. Tripathi) กล่าวว่า "หน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งของห้องสมุดก็คือ การจัดเตรียมหนังสือที่ผู้อ่านต้องการ และหน่วยงานที่ต้องรับผิดชอบในฐานะเป็นสื่อกลางระหว่างผู้อ่านกับทรัพยากรทุกชนิดของห้องสมุด ก็คือ งานในด้านการจัดหมู่ และทำบัตรรายการหนังสือ"²

การจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสืออำนวยความสะดวกให้แก่บุคคล 2 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มผู้ใช้ห้องสมุด บัตรรายการหนังสือที่เรียงลำดับในตู้บัตรรายการจะช่วยตอบคำถามพื้นฐาน 3 ประการคือ

¹Rutherford D. Roger and David C. Welber, University Library Administration (New York : H.W. Wilson Co., 1971), p.168.

²S.M. Tripathi, Modern Cataloguing : Theory and Practice (Agra; Shiva La Agarwala, 1969), p.5.

- 1.1 ห้องสมุดมีหนังสือชื่อนั้น ๆ หรือไม่
- 1.2 ห้องสมุดมีหนังสือแต่งโดยคน ๆ นั้นหรือไม่
- 1.3 ห้องสมุดมีหนังสือเกี่ยวกับเรื่องนั้น ๆ หรือไม่¹

2. กลุ่มบรรณารักษ์ บัณฑิตรายการทุกชนิดที่เรียงอยู่ในตู้บัตรรายการก็คือบัญชีรายชื่อ หรือบรรณานุกรมของหนังสือทุกเล่มที่มีอยู่ในห้องสมุด เปรียบเสมือนเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับงานฝ่ายต่าง ๆ ของห้องสมุด เช่น งานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้างานเลือกซื้อหนังสือใหม่เข้าห้องสมุด งานจ่ายรับหนังสือ² ตลอดจนนโยบายอื่นในการสำรวจหนังสือ³

หน้าที่ของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานโดยเรียงตามลำดับขั้นตอนการทำงานดังนี้ คือ

1. ลงทะเบียน คือ การบันทึกรายละเอียดเกี่ยวกับ ชื่อผู้แต่ง ชื่อเรื่อง สำนักพิมพ์ ปีที่พิมพ์ และราคาลงในสมุดทะเบียนหรือในใบตั้งชื่อหนังสือ
2. คัดเลือกหนังสือและวัสดุชนิดต่าง ๆ เพื่อแยกหนังสือตามความริบควนหนังสือที่มีคู่มือประกอบการจัดหมู่และทำบัตรรายการ ฯลฯ

¹ สุทธิลักษณ์ อัมพันวงศ์, หลักเกณฑ์การทำบัตรรายการหนังสือภาษาไทยฉบับสมบูรณ์และตัวอย่างบัตร (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มอบให้พิมพ์จำหน่ายที่ไทยวัฒนาพานิช, 2510), หน้า 2.

² อัมพร ทีชะระ, การทำบัตรรายการภาษาไทย (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 55-56.

³ G. Stecher, "Central Cataloguing; Some Considerations in the Light of Experiments in Victoria," Australian Library Journal 17 (May 1968) : 130.

3. ค้นและตรวจสอบทางบรรณานุกรม โดยอาศัยคู่มือประกอบการจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ รายการบัตรห้องสมุดก่อนนำมาจัดหมู่และทำบัตรรายการ
4. จัดหมู่และทำบัตรรายการด้วยตนเอง บรรณารักษ์จะต้องอ่านหนังสือนั้นอย่างมีเทคนิค เพื่อให้ทราบว่า เป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร เพื่อจะได้กำหนดเลขหมู่และกำหนดหัวเรื่องได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ต้องลงรายละเอียดของหนังสือลงในบัตรรายการ
5. พิมพ์ต้นฉบับบัตรรายการที่เป็นบัตรหลัก (Master copy) และตรวจสอบความถูกต้อง อัดสำเนาบัตรหลัก พิมพ์รายการเพิ่มต่าง ๆ ในบัตรหลัก
6. จัดเตรียมหนังสือก่อนขึ้นชั้น ได้แก่ ประทับตราห้องสมุดลงบนหนังสือ ปักป้ายเลขเรียกหนังสือ หรือเขียนเลขเรียกหนังสือที่สันหนังสือ เขียนเลขเรียกหนังสือที่ด้านหลังของปกในด้วยดินสอ พิมพ์หรือเขียนซองบัตร บัตรหนังสือและบัตรวันกำหนดส่ง
7. นำหนังสือขึ้นชั้น
8. ดูแลรักษารายการบัตร ได้แก่ การเรียงบัตรรายการ ตรวจสอบการเรียงบัตร การขยายบัตร การเปลี่ยนและรักษาป้ายที่ติดหน้าสันชั้นบัตร การแก้ไขหรือเพิ่มบัตร โยง เก็บบัตรครบชุดของหนังสือที่ล่าสมัยหรือจำหน่ายออก จัดทำบัตรแบ่งตอนเพิ่มเติม เป็นต้น
9. จัดทำรายชื่อหนังสือใหม่
10. เก็บสถิติการปฏิบัติงานของฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ เช่น สถิติปริมาณงานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือประจำเดือน สถิติการเตรียมหนังสือขึ้นชั้น เป็นต้น

¹ศุภลักษณ์ รัตนมณีฉัตร, "การบริหารงานการจัดหมู่หนังสือและทำบัตรรายการของห้องสมุดมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 21-22.

คุณสมบัติของบรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือประกอบด้วยบรรณารักษ์ (Professional Librarians) 2 ประเภท คือ หัวหน้าฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ กับบรรณารักษ์ที่ทำหน้าที่จัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

หัวหน้าฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นนักวิชาการ มีความรอบรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ รวมทั้งให้ความสนใจพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ และควรมีความรู้ภาษาต่างประเทศตั้งแต่ 2 ภาษาขึ้นไป¹
2. มีความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ในงานเทคนิคเป็นอย่างดี
3. มีความสามารถในทางการบริหารคือ
 - 3.1 ความเป็นผู้นำ ซึ่งจะต้องมีการตัดสินใจที่ดี มีความคิดริเริ่ม มีความกระตือรือร้น
 - 3.2 มีความสามารถในการคัดเลือก ฝึก ควบคุม และดูแลเจ้าหน้าที่ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในงานสาขาวิชาต่าง ๆ
 - 3.3 สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานและเสนอคำแนะนำสำหรับปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
 - 3.4 ประสานงานกับหัวหน้าฝ่ายอื่น ๆ ของห้องสมุด เพื่อร่วมกันดำเนินงานของแต่ละฝ่ายให้สอดคล้องกัน²
 - 3.5 มีความสามารถในด้านการปกครองบังคับบัญชาบุคลากร³

¹Donald L. Foster, Managing the Catalog Department (Metuchen, N.J.: Scarecrow Press, 1975), p.23.

²Maurice F. Tauber et al., Technical Services in Libraries (New York : Columbia University Press, 1955), pp.14-15.

³Magaret Mann, Introduction to cataloging and the Classification of Books, 2 d ed. (Chicago : American Library Association 1943), p.240.

บรรณารักษ์ฝ่ายจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ ควรมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีคุณวุฒิ ระดับปริญญาตรีทางบรรณารักษศาสตร์
2. มีความรู้ในเรื่องกฎเกณฑ์การลงรายการบัตรและจัดหมู่หนังสือ
3. มีความรู้ภาษาต่างประเทศหนึ่งภาษา หรือ มากกว่านั้น
4. มีพื้นฐานความรู้ รู้จักใช้รายการบัตร บรรณานุกรม และรายชื่อหนังสืออื่นๆ
5. มีความเข้าใจในเรื่องการจัดองค์การของห้องสมุดสมัยใหม่ ระเบียบ

นโยบาย วัตถุประสงค์และบริการที่มีผลเกี่ยวข้องกับงานจัดหมู่และทำบัตรรายการหนังสือ

6. มีคุณสมบัติส่วนบุคคลในเรื่อง การตัดสินใจถูกต้องละเอียด แม่นยำ ทำงานเป็นระเบียบ มีความรอบรู้ (resourceful) และมีความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้ดี¹

งานบริการตอบคำถาม

บริการตอบคำถามเป็นหน้าที่โดยตรงของบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าของห้องสมุด ซึ่งจะต้องคอยช่วยเหลือผู้มาใช้ห้องสมุดในการจัดหาและจัดระเบียบข่าวสารเพื่อการศึกษา การค้นคว้า และการวิจัยโดยผู้ใช้ห้องสมุดจะได้รับความสะดวกและประโยชน์อย่างยิ่งในการใช้ห้องสมุด² นอกจากนี้บรรณารักษ์บริการตอบคำถามจะต้องร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ปรับปรุงรายการบัตร แนะนำหนังสืออ้างอิงประเภทต่างๆ แนะนำแผนงานต่าง ๆ ของห้องสมุด ตลอดจนการสอนการใช้หนังสือและห้องสมุด³

¹Guy R. Lyle, The Administration of the College Libraries, p.54.

²James I. Wyer, Reference Work (Chicago : ALA, 1930),p.4.

³Samuel Rothstein, "References : The New Dimension in Librarianship," Wilson Library Bulletin 37 (January 1963) : 411.

หน้าที่ของบรรณารักษ์ฝ่ายบริการตอบคำถาม

1. คุณแลความเรียบร้อยทั่วไปของแผนก คุณแลหนังสือและวัสดุอ้างอิงในห้องสมุด ให้อยู่ในสภาพที่ดี อยู่ในที่ที่ควร และผู้ใช้สามารถหยิบใช้ได้สะดวก หนังสืออ้างอิงควรได้รับการจัดหมู่ตามสาขาวิชา ตามแผนการจัดหมวดหมู่หนังสือของห้องสมุดมีสัญลักษณ์ให้ทราบว่า เป็นหนังสืออ้างอิง ไม่ใช่หนังสือทั่วไปที่จะนำออกไปนอกห้องสมุดได้ วัสดุอื่น ๆ ที่ใช้ตอบคำถามหรือใช้อ้างอิงได้ เช่น จุลสาร ไมโครฟิล์ม แผนที่จะควรได้รับการจัดระเบียบเช่นเดียวกัน นอกจากนี้บรรณารักษ์จะต้องดูแลให้ช่วยหรือเจ้าหน้าที่ของแผนกให้ทำงานในหน้าที่อย่างดี ด้วยการแบ่งงานให้รับผิดชอบและอบรมให้เข้าใจในงานที่มอบหมายและรู้จักประสานงานกับงานฝ่ายอื่น ๆ ของห้องสมุด¹

2. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการอ่าน คือ ให้บริการแนะนำหนังสือ วารสารหรือสิ่งพิมพ์ที่ดี ซึ่งผู้ถามหรือผู้ใช้ห้องสมุดควรจะได้อ่านเพื่อสนองความต้องการในเรื่องที่เขาสนใจอยากจะทำหรือศึกษา โดยที่หนังสือที่แนะนำให้อ่านนี้ต้องพิจารณาถึงความสนใจและความสามารถในการอ่าน คุณค่าเนื้อหาของหนังสือนั้น ๆ เหมาะสมกับระดับความสามารถในการอ่านของผู้ถามนั้น ๆ ด้วย²

3. บริการตอบคำถาม (Fact Finding Question Service) คือการช่วยค้นหาคำตอบเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่มีผู้ถามมา โดยบริการตอบคำถามแก่ผู้ที่ถามว่าจะหาคำตอบเหล่านั้นได้จากหนังสือเล่มใดบ้าง และให้ศึกษาค้นหาคำตอบเอาเอง และในกรณีที่ไม่สามารถจะค้นหาคำตอบได้จากหนังสือหรือวัสดุในห้องสมุดของตน ก็จะติดต่อค้นหาคำตอบจากที่อื่น ๆ

4. บริการช่วยในการวิจัย (Research Service) คือ การให้ความ

¹ สุนทรีย์ หังสสุต, "บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าของห้องสมุด," ในบรรณารักษ์ 20, (กรุงเทพมหานคร: แผนกวิชาบรรณารักษศาสตร์ คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 69.

² W.S.Gray, and Munroe Ruth, Reading Interests and Habits of Adults (New York : Macmillan, 1959), p.5.

ช่วยเหลือในการค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ที่ผู้ใช้ห้องสมุดกำลังทำการศึกษาวิจัย โดยการรวบรวมข้อความรู้จากหนังสือ เอกสาร และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ในแขนงวิชาที่ผู้ใช้ห้องสมุดกำลังทำการศึกษาและวิจัย ซึ่งการบริการนี้เป็นไปในลักษณะที่เป็นการสอนให้ผู้ใช้ห้องสมุดรู้จักวิธีค้นคว้าด้วยตนเองอย่างถูกวิธี¹ ซึ่งอาจจะออกมาในรูปของการให้บริการคำย่อ หรือสาระสังเขป ซึ่งให้รายละเอียดทางบรรณานุกรมอย่างเพียงพอที่จะทำให้ผู้ใช้ห้องสมุดสามารถติดตามหาสิ่งพิมพ์หรือบทความที่ต้องการนั้น ๆ ได้ บริการจัดทำครรชนี ซึ่งถือว่าเป็นเหมือนกุญแจที่ไขค้นคว้าหาความรู้ได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ก็มีบริการยืมระหว่างห้องสมุดในกรณีที่มีหนังสือเล่มที่ผู้ใช้ห้องสมุดต้องการใช้ ซึ่งบรรณารักษ์ก็จะให้บริการยืมระหว่างห้องสมุดมาให้

5. การให้ความรู้ในการใช้หนังสือและห้องสมุดเป็นหน้าที่อีกอย่างของบรรณารักษ์ฝ่ายนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น การสอนทางตรง และทางอ้อม ทางตรงก็คือการสอนวิธีใช้ห้องสมุด และนำชมห้องสมุดให้แก่ นักศึกษาทุกคน ส่วนการสอนทางอ้อมนั้นบรรณารักษ์จะให้แก่ผู้ใช้ห้องสมุดที่มาขอความช่วยเหลือ โดยการแนะนำให้รู้จักวิธีใช้บัตรรายการ ครรชนีของสารานุกรม และระบบจัดหมู่หนังสือที่ห้องสมุดของตนใช้

6. บริการจัดทำบรรณานุกรม หมายถึง การรวบรวมบรรณานุกรมในหัวข้อวิชาต่าง ๆ ที่มีผู้ต้องการ ผู้ที่ศึกษาค้นคว้ามักต้องการรายชื่อหนังสือในเรื่องราวที่กำลังศึกษาค้นคว้าอยู่ ผู้ใช้อาจจะให้หัวข้อเรื่องที่ต้องการแก่บรรณารักษ์ไว้ บรรณารักษ์จะใช้เวลารวบรวมและคัดเลือกหนังสือและเขียนรายชื่อหนังสือในรูปของบรรณานุกรมไว้ให้ ในบางโอกาสบรรณารักษ์จะนำผู้อ่านไปยังชั้นหนังสือ และที่เก็บวัสดุในการค้นคว้าเพื่อค้นหาเรื่องราวที่ผู้อ่านต้องการแล้วรวบรวมเป็นบรรณานุกรมให้ การใช้ครรชนีและสาระสังเขปช่วยในการค้นเรื่องราวใหม่ ๆ นับเป็นบริการทางบรรณานุกรม บางโอกาสทางแผนกอาจจัดพิมพ์บรรณานุกรม

¹ Hugh Pritchard, "Reference Work at Amherst College Library,"

ของเรื่องราวหรือหัวข้อที่น่าสนใจไว้แจกแก่ผู้มาใช้ห้องสมุด ตลอดจนจัดพิมพ์รายชื่อหนังสือที่
 ใ้ค้มาใหม่ ก็นับว่าเป็นบริการทางบรรณานุกรมเช่นกัน¹

คุณสมบัติที่ดีของบรรณารักษ์ตอบคำถาม

บรรณารักษ์บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะทำให้
 ประสิทธิภาพของบริการนี้ เป็นผู้รับผิดชอบงานฝ่ายบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า
 ทั้งงานบริหารและงานวิชาการ คือ เป็นผู้จัดหน่วยงานของฝ่าย คัดเลือกและพัฒนาบุคลากร
 ของฝ่าย วางนโยบายการให้บริการ ประเมินค่าหนังสืออ้างอิงรวมทั้งสิ่งพิมพ์ประเภทอื่นๆ
 และโสตทัศนวัสดุเพื่อการคัดเลือกมาใช้ในบริการของตน เป็นตัวกลางระหว่างผู้ใช้ห้องสมุด
 กับทรัพยากรของห้องสมุด เป็นนักวิชาการคนหนึ่งที่มีส่วนในการทำให้ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
 และวิทยาลัยได้ชื่อว่าเป็นหน่วยงานระดับการสอนและการวิจัย (Teaching and research
 level) ในขอบเขตจำกัดขอบเขตหนึ่ง คือแม้จะไม่ได้เป็นผู้ทำการสอนวิชาการต่าง ๆ ตาม
 หลักสูตรการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยและวิทยาลัย แต่ก็เป็นผู้ช่วยเหลือนักศึกษาและ
 อาจารย์ในการศึกษาและวิจัย² ดังนั้นบรรณารักษ์ตอบคำถามผู้มีคุณสมบัติเหมาะสมจะเป็น
 กำลังสำคัญนำความสำเร็จให้เกิดแก่บริการตอบคำถามของห้องสมุดอื่น ๆ และจะเป็นผู้ทำให้
 ผู้ถามมีความเข้าใจ นิยมใช้บริการนี้ของห้องสมุดอย่างเต็มที่ คุณสมบัติที่เหมาะสมที่บรรณา-
 รักษ์ตอบคำถามพึงมี คือ³

¹ วลัยพร เหมะรัชตะ, การบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า (กรุงเทพมหานคร:
 คณะอักษรศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2521), หน้า 7.

² วิสิทธิ์ จินตวงศ์ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าของห้องสมุด (เชียงใหม่:
 สำนักพิมพ์ศูนย์หนังสือเชียงใหม่, 2521), หน้า 103.

³ พิมพ์พรณ ประเสริฐวงศ์ เรพเพอร์, การบริการตอบคำถามเพื่อช่วยการค้นคว้า
 (กรุงเทพฯ: ภาควิชาบรรณารักษศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519), หน้า 25.

1. รั้งงานบริการ มีความกระตือรือร้นและเต็มใจที่จะช่วยเหลือผู้อื่น
2. มีความรู้เกี่ยวกับหนังสืออ้างอิงเป็นอย่างดี มีความเข้าใจและคุ้นเคยกับธรรมชาติของแหล่งความรู้ที่มีอยู่ในห้องสมุดทั้งที่เป็นหนังสือ วารสาร หรือวัสดุอุปกรณ์อื่น ๆ
3. เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์อันดี มีลักษณะที่น่าเข้าใกล้ เป็นคนมีหน้าตายิ้มแย้มแจ่มใส มีความกระตือรือร้น และตั้งใจที่จะช่วยผู้ใช้ห้องสมุดอยู่เสมอ **ไม่**มัวก้มหน้าทำงานหรือแสดงความไม่พอใจเมื่อมีผู้ถามปัญหา
4. เป็นผู้มีความรู้และสนใจในวิทยาการสาขาต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะบรรณารักษะบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในอนาคตต้องเป็นผู้ทรงความรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ ทั้งแนวกว้างและแนวลึก คือ รู้มากและรู้ละเอียดลึกซึ้ง อย่างน้อยที่สุดเท่ากับผู้ที่มาขอรับบริการ ทั้งต้องสามารถทำการสื่อสารติดต่อกับผู้ถามอย่างมีประสิทธิภาพด้วย¹ ดังนั้นจึงควรจะเป็นผู้ที่หมั่นศึกษาหาความรู้ในวิชาการทั่วไปและเรื่องราวใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น
5. มีความอดทน พากเพียร ช่วยหาคำตอบอย่างมูมานะอดทนไม่ว่าจะมีแนวทางเพียงเล็กน้อยแค่ไหน
6. มีไหวพริบในการที่จะรวบรวมและวิเคราะห์ปัญหาว่าอยู่ในแนวใดควรหาคำตอบจากคู่มือประเภทใด
7. มีความจำดี
8. มีจินตนาการดี ช่างนึกคิด หาเส้นทางช่วยผู้อ่าน รู้จักการยืดหยุ่น ไม่ฝงความคิดไว้ในค่านเสี้ยว
9. มีความเป็นระเบียบ
10. ช่างสังเกต ละเอียตรอบคอบ เป็นที่เชื่อถือได้
11. มีการตัดสินใจที่ดี รู้จักเลือกแหล่งคำตอบได้เหมาะสม

¹Jesse Shera, "The Future, Too, Is Prologue," Wilson Library Bulletin (November 1964) : 253.

12. เป็นผู้รู้จักวิธีจัดการความเกรงใจของผู้ถามบางคน แสดงให้เห็นว่าเป็นหน้าที่ของบรรณารักษ์ที่จะต้องคอยช่วยเหลือผู้ใช้ห้องสมุดทุกคน
13. มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยผู้อ่านอยู่เสมอ รู้จักเสนอตัวเข้าช่วยเหลือผู้อ่านทันที เมื่อเห็นว่าผู้อ่านมีท่าทีต้องการความช่วยเหลือ
14. มีความรู้ทางวิชาบรรณารักษศาสตร์

นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ดังได้กล่าวแล้ว บรรณารักษ์ตอบคำถามควรจะต้องฝึกฝนทักษะที่จะช่วยการให้บริการตอบคำถามมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทักษะเหล่านี้คือ

1. ความสามารถที่จะเข้าใจว่าผู้ถามต้องการอะไร
2. ความสามารถในการที่จะวิเคราะห์ แยกประเภทของคำถามเพื่อหาแนวทางตอบให้เหมาะสม
3. ความสามารถในการเปลี่ยนความหมายของคำถามให้เข้ากับระบบภาษาของแหล่งที่จะต้องค้นคว้าคำตอบ เช่น ภาษาที่ใช้ในบัตรรายการ โดยเฉพาะบัตรหัวเรื่องหรือในบรรณานุกรมหรือในครรชนีวารสาร ครรชนีในสารานุกรม เป็นต้น
4. ความสามารถในการตัดสินใจว่าจะค้นหาข้อเท็จจริงจากแหล่งอ้างอิงประเภทใด
5. ความสามารถในการประเมินว่าข้อเท็จจริงที่จัดหาให้ผู้ถามนั้นเหมาะสมกับความต้องการของผู้ถามมากน้อยเพียงใด

ศูนย์ทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย