

บทที่ 6

การจัดคนเข้าทำงาน

ทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญในองค์กร เพราะองค์-การจะบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้ที่ปฏิบัติงานที่มุ่งปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

บุคลากร ผู้ทำหน้าที่บริการสารสนเทศในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศ ได้แก่ บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักศูนย์สนเทศ นักคอมพิวเตอร์ นักวิชาการ นักจดหมายเหตุ เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ ดังนั้น การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ในตำแหน่งและหน้าที่ที่เหมาะสมจึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญ และต่อจากการจัดองค์การโดยตรง กล่าวคือ ห้องสมุดต้องมีการจัดตำแหน่งงาน และกำหนดขอบเขตของแต่ละงาน ซึ่งสถาบันบางแห่งมีแผนกหรือหน่วยงานที่ดูแลหรือมีหน้าที่มุ่ง ปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงสุดเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ หน่วยงานนี้เรียกว่า การบริหารงานบุคคล (Personnel management) ส่วนประกอบที่สำคัญของการบริหารงานบุคคล ประกอบด้วยกิจกรรมต่อไปนี้

การออกแบบงาน (Job design) เป็นงานที่ต่อเนื่องจากการวางแผนซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และการจัดองค์การ เนื่องจากต้องมุ่งพิจารณาเกี่ยวกับคนที่ทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในโครงสร้างขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องศึกษาถึงการไหลของงาน (Work flow) การออกแบบงานเป็นกิจกรรมที่สัมพันธ์กับการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้แก่

1. พิจารณาวัตถุประสงค์ของห้องสมุด (Organization objectives) คือการดูขนาดประเภทของห้องสมุด และผู้ใช้บริการ ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของห้องสมุด

2. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job descriptions) หมายถึง การเขียนคำบรรยายเกี่ยวกับงานที่บุคคลต้องทำหน้าที่ในแต่ละงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ในงานที่เกี่ยวข้อง การทำคำบรรยายในหน้าที่ของงานไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน สถาบันต่างๆ จัดทำขึ้นตามความต้องการของสถาบัน โดยทั่วไปมีส่วนประกอบดังนี้

- 2.1 ชื่อสถาบัน แผนก งาน
- 2.2 วันที่รับสมัคร
- 2.3 ชื่องานที่เปิดรับสมัคร
- 2.4 วัตถุประสงค์ และ ขอบเขตของงาน
- 2.5 งานที่ทำมีหน้าที่อะไรบ้าง
- 2.6 การศึกษา ประสบการณ์ ความรู้ หรือความสามารถพิเศษ

3. การกำหนดคุณสมบัติของบรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักศูนย์สนเทศ หรือ เจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ (Job specifications) คือ การแปลความจากคำบรรยายลักษณะของงานต่างๆ ว่าต้องการผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติประการใด

4. การกำหนดมาตรฐานของงาน (Performance standards) คือ การพิจารณาและกำหนดเป็นมาตรฐานว่าแต่ละตำแหน่งควรจะทำงานเป็นมาตรฐานเท่าใดและอย่างไร ซึ่งหน่วยงานที่ได้รับการประกันคุณภาพในปัจจุบันมักกำหนดมาตรฐานของงานขึ้น

การวิเคราะห์งาน (Job analysis) คือ กระบวนการกำหนดลักษณะ ขอบเขต ของงานต่างๆ โดยการสำรวจและศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง เกี่ยวกับรายละเอียดของงาน เช่น ความชำนาญ ความรู้ที่ต้องใช้ ความสามารถที่ต้องมี ความรับผิดชอบที่จะต้องมี ทำให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

การวางแผนกำลังคน (Manpower planning) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบจำนวนของตำแหน่งงาน และบุคคลที่ต้องการ เพื่อจัดเป็นแผนกำลังคนขององค์กรซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

การสรรหาและคัดเลือก (Recruitment and selection) หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลายอย่างที่มี เพื่อมุ่งที่จูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ ความสามารถและมีทัศนคติที่ดี ตรงกับความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน การสรรหาบุคลากรอาจทำได้โดย การสรรหาจากแหล่งภายใน ได้แก่ การเลื่อนขั้น ส่วนแหล่งภายนอกได้แก่ วิธีการโฆษณาในหนังสือพิมพ์ประกาศหาจากสถาบันการศึกษา หรือแนะนำจากผู้อื่น ส่วนการคัดเลือกหมายถึง กระบวนการที่องค์การดำเนินการคัดเลือกจากการกรอกใบสมัคร โดยมีกฎเกณฑ์ของคุณสมบัติที่ต้องการล่วงหน้า เพื่อจะได้คนที่ดี หรือมีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนกระบวนการคัดเลือก ได้แก่ การกรอกใบสมัคร การทดสอบ

จิตวิทยาและข้อเขียน การสัมภาษณ์ การตรวจคุณสมบัติพื้นฐาน การคัดเลือกเพื่อบรรจุ และตรวจร่างกาย

การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ ข้อมูลที่ผู้บริหารงานบุคคล ช่วยให้บุคลากรใหม่ได้รับความรู้ และความเข้าใจที่ถูกต้องในระยะแรกที่เข้ามาทำงาน การปฐมนิเทศนี้จะได้ผลเพียงใดขึ้นอยู่กับ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องมีการปฐมนิเทศ ข้อมูลที่ปฐมนิเทศ ได้แก่ นโยบายและระเบียบปฏิบัติ รวมถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ตามสถาบัน

การพัฒนาและการฝึกอบรม มี 2 วิธี คือ การฝึกอบรม โดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง กับ การฝึกอบรมภายในและภายนอกสถาบันที่มีการกำหนดหลักสูตร

1. การฝึกอบรมจริงหรือการลงมือปฏิบัติงาน การฝึกอบรมลักษณะนี้ ผู้ที่ทำหน้าที่ฝึกอบรมหรือหัวหน้างาน ซึ่งมีการอบรมโดยใช้สิ่งแวดล้อมจริงหรือสาธิตงานให้ดู นอกจากนี้ ยังมีวิธีการอื่นๆ

- 1) การหมุนเวียนงานเปลี่ยนงานจากแผนกหนึ่งไปอีกแผนกหนึ่ง
- 2) การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง "ผู้ช่วย"
- 3) การเลื่อนตำแหน่งชั่วคราว
- 4) การสอนงาน

2. การฝึกอบรมภายในและภายนอกองค์กรที่มีการกำหนดหลักสูตร ได้แก่

- 1) การอบรมด้วยการจัดประชุม สัมมนา
- 2) การอบรมโดยบุคลากรภายนอก
- 3) การอบรมในห้องบรรยาย
- 4) การจัดทำแผนการศึกษา
- 5) การส่งบุคลากรไปศึกษา หรืออบรมภายนอก

การบริหารค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทน

ค่าจ้าง เงินเดือน หรือการจ่ายค่าตอบแทน หมายถึง รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนที่หน่วยงานจ่ายให้กับบรรณารักษ์หรือบุคลากร การประเมินค่าจ้างอาจใช้เกณฑ์มาตรฐาน หรือคิด

คำนวณโดยดูจากงาน การศึกษา ประสิทธิภาพของบุคลากร ส่วนผลประโยชน์หรือค่าตอบแทน
อื่นๆ ขึ้นอยู่กับห้องสมุดที่เป็นหน่วยงานของรัฐ หรือ เอกชน

ความมั่นคง และการจัดระบบความปลอดภัย

สภาพแวดล้อมของงานมีผลกระทบต่อขวัญ กำลังใจ ของพนักงาน วิลเลียม แฮมเมอร์
(William Hammer) ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ ระบบความปลอดภัย ได้กล่าวว่า การที่องค์กรจัดระบบ
ความปลอดภัยทำขึ้นด้วยเหตุผล 3 ประการ คือ

1. เหตุผลเกี่ยวข้องกับศีลธรรม
2. เหตุผลเกี่ยวกับกฎหมาย
3. เหตุผลเกี่ยวกับเศรษฐกิจ

การปฏิบัติทางวินัย และการร้องทุกข์

การดำเนินการถูกต้องในขั้นตอนของการคัดเลือก และการมอบหมายหน้าที่การงาน
ตลอดจนการฝึกอบรมที่ดี และถูกต้องแล้ว บุคลากรส่วนใหญ่จะปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ
พอสมควร อย่างไรก็ตามปัญหาเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่ ที่ปัญหาอาจจะเป็นเรื่องหลีกเลี่ยงไม่
ได้ บุคลากรที่มีปัญหาอาจแบ่งออกได้เป็นดังนี้คือ

1. ผู้ปฏิบัติที่มีผลงานและคุณภาพ ตลอดจนปริมาณงานอยู่ในระดับที่ไม่น่าพอใจ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่มีปัญหาส่วนตัวไม่เกี่ยวกับงาน แต่มีผลกระทบต่อหน้าที่การงาน
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มักจะชอบทำผิดกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงาน
4. ผู้ปฏิบัติที่ชอบปฏิบัติฝืนกฎเกณฑ์ โดยไม่ยึดถือปฏิบัติตามแนวทางการทำงาน หรือ

ระเบียบของสถาบัน

การร้องทุกข์ (Grievance) หมายถึง ข้อร้องทุกข์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการไม่พึงพอใจ หรือ
รู้สึกว่าจะเกิดความไม่เป็นธรรมอันเกิดจากสภาพการทำงาน ซึ่งผู้ร้องทุกข์อาจจะส่งไปให้ผู้มีอำนาจ
หน้าที่พิจารณา

การประเมินผลงาน

การประเมินผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การตรวจสอบผลงานของบุคลากรว่า สามารถปฏิบัติงานได้ผลหรือมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด วิธีการที่นิยมใช้ได้แก่ การประเมินผลงานตามเกณฑ์มาตรฐาน การประเมินผลโดยการกำหนดเป้าหมาย หรือการประเมินผลโดยเขียนคำบรรยาย การประเมินผลมีข้อดีดังนี้ คือ

1. ผลงานของบุคลากร วัดได้จาก การเขียนงานในหน้าที่ที่บรรยายไว้ล่วงหน้า
2. การประเมินผลงานขึ้นอยู่กับเอกสาร ถ้าบุคลากรทำงานไม่ได้ตามเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาสามารถตรวจสอบหรือว่ากล่าวตักเตือน
3. คุณภาพของงานเป็นเครื่องชี้แนะว่าระหว่างบุคลากรทำงานอยู่ในระดับใด
4. ถ้าทำอย่างถูกต้องการประเมินผลทำให้บุคลากรแสดงความสามารถในการทำงาน
5. การประเมินผลทำให้บุคลากรตั้งเป้าหมายในการพัฒนาความก้าวหน้าของตนเอง

ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ข้อจำกัดในการประเมินผล

1. อย่าใช้ความรู้สึกส่วนตัว ประเมินคุณภาพของงาน
2. อย่านำความอคติต่างๆ เช่น เชื้อชาติ ศาสนา เพศ เป็นเครื่องตัดสินในการประเมินผล
3. การประเมินผลที่ไม่เที่ยงธรรม เป็นภาวะสะท้อนของการปกครองที่ไม่ดี
4. ถ้าผู้ประเมินผลไม่ได้ใช้วิจารณญาณที่เหมาะสม หรือรู้จักบุคคลที่อยู่ภายใต้บังคับ

บัญชาดีพอ อาจเกิดข้อผิดพลาดในการประเมินผล

5. บุคลากรที่มีผลงาน บางครั้งมีการทำงานผิดพลาด
6. การประเมินผลอาจเกิดความผิดพลาด เช่น ผู้ประเมินอยู่ในอารมณ์ไม่ดี ร่างกาย

เหน็ดเหนื่อย ตัดสินใจเร็ว โดยมิได้พิจารณาให้รอบคอบ

7. การประเมินผลไม่มีรูปแบบที่เป็นมาตรฐาน ขึ้นอยู่กับหน่วยงานแต่ละแห่งจะจัดทำขึ้น ดังนั้นจึงควรให้เกิดความเที่ยงธรรม และครอบคลุมมากที่สุด

8. การประเมินผล อาจเป็นเครื่องมือที่ไม่สมบูรณ์ แต่จะเกิดผลดีถ้าหากได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

9. การประเมินผลที่ถูกต้อง ช่วยให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาเข้าใจว่า ตนอยู่ส่วนใด และการกระทำของตนเองอยู่ในระดับใด

10. การประเมินผล เป็นสิ่งที่จำเป็น แต่หากมีการประเมินบ่อยครั้งทำให้เกิดความตึงเครียดและขัดแย้งระหว่างผู้ประเมินและผู้อยู่ได้บังคับบัญชา

การโยกย้าย หมายถึง การเปลี่ยนตำแหน่งงาน การโยกย้ายถือเป็นการเปลี่ยนตำแหน่งงาน จากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากการเลื่อนชั้น การโยกย้ายอาจจะเป็นการเปลี่ยนงานชั่วคราว หรือ โยกย้ายที่กระทำโดยถาวร

การเลื่อนชั้น หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งในระดับสูงขึ้น โดยปกติมักจะมีควมรับผิดชอบมากขึ้นและหน้าที่งานที่แตกต่างไปจากเดิม

การลดชั้นตำแหน่ง ได้แก่ การเปลี่ยนตำแหน่ง พนักงานในทางต่ำลงทั้งในแง่ฐานะและการจ่ายค่าตอบแทน

การให้ออก หมายถึง การให้บุคลากรออกจากงาน หรือหยุดการจ้างบุคลากรในห้องสมุด

บุคลากรตำแหน่งต่างๆ ในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศ

งานบริหารและงานธุรการ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการห้องสมุด รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ จบปริญญาตรี หรือ ปริญญาโท บรรณารักษศาสตร์ และสารนิเทศศาสตร์

หัวหน้าฝ่าย ประกอบด้วยหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เช่น ฝ่ายพัฒนาทรัพยากร ฝ่ายจัดหมวดหมู่ และทำรายการทางบรรณานุกรม ฝ่ายบริการ ฝ่ายบริการตอบคำถามและช่วยค้นคว้า ฝ่ายวารสาร เป็นต้น จบปริญญาตรีหรือปริญญาโท บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

บรรณารักษ์ นักเอกสารสนเทศ นักศูนย์สนเทศ หรือนักจดหมายเหตุ ทำหน้าที่รับผิดชอบงานในฝ่ายต่างๆ จบปริญญาตรีหรือปริญญาโท บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

บรรณารักษ์งานวิเคราะห์ระบบ มีหน้าที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์ จบปริญญาตรีหรือปริญญาโท บรรณารักษศาสตร์และสารนิเทศศาสตร์

ตำแหน่งที่ไม่ใช่บรรณารักษ์ ได้แก่ เลขานุการบริหาร นักวิชาการ นักคอมพิวเตอร์ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่สารบรรณ นักการภารโรง และอื่นๆ

คุณสมบัติของบรรณารักษ์ ผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุด และศูนย์สารสนเทศที่เหมาะสมในปัจจุบัน ควรมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ความสามารถในด้านการวิเคราะห์ ได้แก่ การวิเคราะห์เนื้อหา การวิเคราะห์ระบบ การวิเคราะห์ความต้องการของผู้ใช้ และวิจัย
2. ความรู้ในด้านการจัดการ ได้แก่ ความเข้าใจวิธีการวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงงาน การทำนโยบาย และการควบคุม
3. ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการฐานข้อมูล การสืบค้นสารสนเทศเทคโนโลยีเครือข่าย ระบบอัตโนมัติและอินเทอร์เนต
4. ความรู้ทางการสื่อสาร สามารถทำงานเป็นทีม มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะในการสื่อสาร และภาวะความเป็นผู้นำ
5. ความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาต่างๆ ได้แก่ วิทยาศาสตร์ และภาษาต่างประเทศ
6. ความรู้ในวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ในเรื่องสารสนเทศ มีทักษะในการเข้าถึงข้อมูล คิดตามข่าวสารในวิชาชีพ

สรุป

ทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญต่อห้องสมุด และศูนย์สารสนเทศทุกประเภท ปัญหาของการจัดการข้อมูลข่าวสารที่มีจำนวนมาก การเลือกสารสนเทศที่ติดตามความต้องการของผู้ใช้ ความรู้ทางด้านเทคโนโลยี และงบประมาณที่จำกัด ทำให้บุคลากรในห้องสมุดและศูนย์สารสนเทศ ต้องเผชิญกับภาวะบีบคั้นในหลายๆ ด้าน ดังนั้นบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานในห้องสมุด และศูนย์สารสนเทศจึงจำเป็นต้องมีความรู้และความสามารถในการจัดการข้อมูลทั้งด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และภาษาต่างประเทศ เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

หนังสืออ่านประกอบ

- ซีล, ปีเตอร์. 2537. **บุคลากรหัวใจแห่งความสำเร็จของธุรกิจ : คู่มือการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร** : The staff development handbook. แปลโดย สมชาย ไตรรัตนภิรมย์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2535. **การบริหาร = Personnel management**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- Armstrong, Michael. 1992. **Strategies for human resources management**. London : Kogan Page.
- Davis, Keith and John W. Newstrom. 1989. **Human behavior at work : organizational behavior**. 8 th ed. New York : McGraw-Hill.
- Hackman, J.R. and G.R. Oldham. 1980. **Work redesign**. Reading, MA : Addison -Wesley.
- Lawler, Edward E. 1971. **Pay and organizational effectiveness : a psychological view**. New York : McGraw-Hill.
- Odiorne, George, S. 1987. **The human side of management by integration and self - control**. Lexington, MA : Lexington Book.
- Rubin, Richard E. 1991. **Human resource management in libraries : theory and practice**. New York : Neal-Schuman.
- White, Herbert S. 1985. **Library personnel management**. White Planes, NY : Knowledge Industrial Publication.

แบบฝึกหัดทบทวน

1. ผลกระทบของเทคโนโลยี ทำให้การปฏิบัติงานของบรรณารักษ์ต้องเปลี่ยนไป จงอธิบายว่าบทบาทของบรรณารักษ์ในปัจจุบันแตกต่างไปจากเดิมอย่างไร
2. บรรณารักษ์ในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีคุณสมบัติอย่างไร
3. การประเมินผลงานมีข้อดี และข้อเสียอย่างไร ในทรรศนะของท่าน