

1966-01-01

หัวหน้ากิจการมอชงาน

เกษม สุวรรณกุล

Follow this and additional works at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss>



Part of the [Social and Behavioral Sciences Commons](#)

Recommended Citation

สุวรรณกุล, เกษม (1966) "หัวหน้ากิจการมอชงาน," *Journal of Social Sciences*: Vol. 4: Iss. 2, Article 4.

Available at: <https://digital.car.chula.ac.th/cujss/vol4/iss2/4>

This Article is brought to you for free and open access by the Chulalongkorn Journal Online (CUJO) at Chula Digital Collections. It has been accepted for inclusion in Journal of Social Sciences by an authorized editor of Chula Digital Collections. For more information, please contact ChulaDC@car.chula.ac.th.



Chulalongkorn Journal Online

Office of Academic Resources

Chulalongkorn University



Article Information:

To cite this document: เกษม สุวรรณกุล. (1966). หัวหน้ากับการมอบงาน.
Faculty of Political Science (JSS), 4(2), 72-75.

Date received:

Date revised:

Date accepted:

License and Terms:

This is an Open Access article under the terms of the Creative Commons Attribution License (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0>). Please note that the reuse, redistribution and reproduction in particular requires that the authors and source are credited.

หัวหน้ากับการมอบงาน

เกษม สุวรรณกุล

หลักเบื้องต้นของการบริหารหลักหนึ่ง ที่มีการกล่าวถึงเสมอ ๆ คือ การดำเนินการบริหารที่ถูกต้องมีการมอบงาน แต่ทั้ง ๆ ที่เป็นหลักเบื้องต้น และเป็นหลักปฏิบัติธรรมดาที่ตาม เรายังพบเสมอ ๆ ว่า หัวหน้าบางคนไม่ต้องการมอบงาน แต่พยายามทำทุกสิ่งทุกอย่างด้วยตัวเอง หรือบางครั้งก็มีการ เข้าใจผิดถึง ความมุ่งหมาย ของ การมอบงาน

เหตุที่ต้องมีการมอบงานในการบริหารนี้ ก็เพราะในการดำเนินงานหน้าที่ หรืองานของแต่ละหน่วยงานมีมากกว่าที่คนเดียวจะทำได้ จึงต้องมีหัวหน้า และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตกลงกันตามสายบังคับบัญชา เป็นหลักธรรมดาที่กำลังภายใน กำลังความนึกของผู้บริหารมีอยู่จำกัด หัวหน้าจึงจำต้องมอบงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนปฏิบัติ ตามความเหมาะสม ทว่าหัวหน้าเองนอกจากงานบางอย่างที่อาจเหลือไว้ทำเอง ก็ยังมีหน้าที่เป็นของหัวหน้าโดยเฉพาะ จะมอบให้ผู้ใดไม่ได้ งานที่หัวหน้าจะมอบให้ผู้ใดไม่ได้เป็นสิ่งสำคัญ และมักจะใช้เป็นเครื่องตัดสิน

ความเป็นผู้นำของหัวหน้าว่าดีหรือไม่ดี เราจะได้กล่าวเรื่องนี้ต่อไปในบทความนี้

การมอบงานไม่ใช่การบังคับ งานจะถูกมอบ และจำเป็นต้องมอบ แต่ความรับผิดชอบจะมอบไม่ได้เป็นอันขาด แม้ว่าหัวหน้าที่มอบงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปแล้วก็ตาม แต่ความรับผิดชอบในงานที่หัวหน้าได้มอบไปให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้วยังอยู่ที่หัวหน้า นั่นหมายความว่า ถึงแม้ว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะไม่ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบมาก็ดี หรือปฏิบัติผิดพลาดก็ดี ความรับผิดชอบในความสำเร็จของงานนั้นยังอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า โดยจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบผลของความผิดพลาด ในการปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของตนเสมอ

เมื่อความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่มอบกันไม่ได้เช่นนั้น หัวหน้าที่ดี จึงต้องปฏิบัติงานบางอย่าง เพื่อช่วยให้งานที่ตนมอบหมายไปนั้นสำเร็จด้วยดี การปฏิบัติงานเช่นว่าเป็นหน้าที่ และความรับผิดชอบโดยตรงของหัวหน้า และความเป็นผู้นำของหัวหน้าแต่ละคน จะถูก ตัดสิน จาก ความ สามารถ ใน

การปฏิบัติงานที่กล่าวนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้างาน อาจกล่าวสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

๑. การควบคุม เมื่อหัวหน้าได้มอบงานให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว หน้าที่โดยตรงของหัวหน้า ก็จะต้องดูแลให้แน่ใจว่า ผู้ที่ได้รับมอบหมายได้นำไปปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย และจะต้องดูแลด้วยว่าได้มีการปฏิบัติไปอย่างจริงจัง มิใช่ว่าสัก ๆ ทำท่า หรือทำแต่เพียงเป็นพิธี การควบคุมดูแลว่าได้มีการปฏิบัติงานจริงจังนั้น เป็นสิ่งจำเป็น แต่การควบคุมดูแลจะใกล้ชิดมากน้อยเพียงไรย่อมแล้วแต่สภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป และความสามารถ ตลอดจนความฉลาดไหวพริบของหัวหน้า งานบางอย่างอาจจะต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด เช่นงานใหม่ ผู้ปฏิบัติยังไม่มีความชำนาญ อาจทำผิดพลาด อาจจะต้องดูแลอย่างใกล้ชิดกว่างานที่เคยทำหรือทำได้แล้ว งานบางอย่างที่อาจก่อให้เกิดปัญหาได้ เช่น มีผลกระทบกระเทือนต่อสาธารณชน หรือกระทบกระเทือนทางการเมือง อาจจะต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิดกว่างานที่เป็นงานประจำและไม่มีผลทางการเมืองหรือทางอื่นที่สำคัญ ทว่าผู้ปฏิบัติงานเองก็อาจทำให้ต้องมีการดูแลอย่างใกล้ชิด เช่น ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบยังใหม่ต่อ

งานก็ หรือเป็นผู้ที่ไม่ค่อยรับผิดชอบหรือไม่ค่อยเอาใจใส่ต่องานก็ หัวหน้าอาจมีความจำเป็นต้องควบคุมดูแลอย่างใกล้ชิดมากกว่าผู้ปฏิบัติงานมานาน และเป็นผู้ที่มีความรู้ดีกับฝึก ขอบ ขยัน ขันแข็ง ในการทำงาน อย่างไรก็ตามเราอาจจะกล่าวหลักทั่วไปอย่างกว้าง ๆ ว่าการควบคุมดูแลจำเป็นต้องมี แต่การควบคุมอย่างใกล้ชิดนั้นควรจะมิในกรณีจำเป็น โดยทั่วไปแล้วการควบคุมไม่ควรจะใกล้ชิดจนเกินไปจนผู้ปฏิบัติไม่เป็นตัวของตัวเอง ถ้าแน่ใจว่าผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติได้ดีการควบคุมควรมีแต่เล็กน้อย และการควบคุมนี้ควรมุ่งไปในทางส่งเสริมมากกว่าจับผิด ก็ควรมีจุดประสงค์ให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติได้ดีขึ้น

๒. การใช้ความพยายามของ หัวหน้า เพื่อให้ทราบอุปสรรค หรือปัญหาที่ผู้ใต้รับมอบหมายงานประสบอยู่ และช่วยพยายามหาทางบัดเบื้ออุปสรรคนั้น หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ โดยตรงที่สำคัญยิ่งของ หัวหน้างาน ทั้งนี้เพราะการมอบงานไม่ใช่เป็นการบังคับงานให้พ้น ๆ ไปจากตัว แต่มอบเพราะจำเป็น และยังมีความรับผิดชอบให้งานนั้นดำเนินไปด้วยดีอีกด้วย ทั้งนี้จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของหัวหน้าผู้มอบงานที่จะต้องพยายามให้ทราบว่าผู้ที่ได้รับมอบงานไปนั้น เผชิญ

กับอุปสรรคในการปฏิบัติอย่างไรบ้าง และเขาแก้ไขอุปสรรคนั้นได้ ด้วยตัวเองหรือไม่ และถ้าหากเขาไม่สามารถแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยตัวเอง หัวหน้าจำเป็นต้องร่วมช่วยแก้ไขปัญหานั้นให้หมดไป เพื่องานนั้นจะได้ดำเนินไปอย่างดีที่สุด ถ้าหากหัวหน้ามีความคิดว่าได้มอบหมายงานไปแล้ว ผู้มอบมีหน้าที่จะต้องแก้ไขปัญหานั้น จะก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนถูกทอดทิ้ง และสิ้นกำลังใจในการปฏิบัติงาน การที่จะต้องทราบปัญหาของการปฏิบัตินี้ มิใช่หัวหน้าจะต้องรอให้ผู้ปฏิบัติมาบ่นหรือปรึกษา แต่หัวหน้าจะต้องพยายามสนใจไปตามเอง ถ้าหากปล่อยให้ผู้ปฏิบัติมาหาเอง ผู้ปฏิบัติอาจท้อใจ เพราะไม่กล้าปรึกษาโดยตรงว่าจะถูกหาว่าหย่อนสมรรถภาพ หรือหากหาตัวหัวหน้าไม่พบอาจทำให้เสียงาน หรือไม่ก็เบื่อ และเกิดความรู้สึกว่าหัวหน้าไม่เอาใจใส่

๓. การให้กำลังใจ ในการ ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานที่ดี ผู้ปฏิบัติจะต้องปฏิบัติ ด้วยความเต็มใจ และมีจิตใจแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ ลุล่วง โดยเร็ว และดีที่สุด สภาพเช่นนี้ จะมีได้ หรือไม่ ขึ้นอยู่กับตัวหัวหน้ามาก หัวหน้าที่คอยแต่จะควบคุมจับผิด กีดกัน หัวหน้าที่คิดแต่จะบังคับงานให้พ้นตัวเอง

กีดกัน หัวหน้าที่ไม่พยายามจะรับทราบปัญหาของผู้ปฏิบัติ กีดกัน รังแต่จะก่อให้เกิดความท้อใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนั้นการส่งเสริมกำลังใจให้หัวหน้าจะต้อง พยายามสนองความต้องการทางจิตใจ ของผู้ปฏิบัติงานด้วย เช่น ชี้ให้เห็น ความสำคัญ ของงาน ที่ปฏิบัติ ชมเชยถ้าหากปฏิบัติงานด้วยดี เห็นใจถ้าต้องเสียสละ และช่วยเหลือเมื่อจำเป็น เป็นต้น การที่หัวหน้าจะปฏิบัติเช่นนี้ได้ หัวหน้า จะต้อง มีความ สำคัญ ในความรับผิดชอบ ในความเป็นผู้นำของคนอยู่ตลอดเวลา

๔. การคำหิ หรือลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่เป็น หน่วยงานแต่ละหน่วยเป็นสังคมย่อยๆ ในตัวเอง สังคมนี้นประกอบด้วยคนที่มีจิตใจ มีความคิดมีความรู้สึก ไม่ใช่แต่ละคนมีอิสระโดยตัวของตัวเอง การที่คนจะมีชีวิตที่ดีหรือไม่เพียงไร การปฏิบัติของหัวหน้าและผู้ร่วมงานย่อมมีผลกระทบกระเทือนมาก ถ้าหากในหน่วยงานมีคนไม่รู้สึกรับผิดชอบ เกียจคร้าน หลบหลีกงาน แต่หัวหน้าปล่อยให้คนเหล่านั้นดำเนินชีวิตของตน ภายในองค์การอย่างปกติสุข เพราะไม่กล้าว่า ไม่กล้าคำหิ ไม่กล้าทำโทษ เพราะเกรงจะกระทบกระเทือนน้ำใจกัน ผลของการปฏิบัติ

เช่นนี้ จะทำให้กระทบกระเทือนจิตใจคนดี คนขยันค้ำย และจะพลอยให้คนดีเหล่านี้ เสียขวัญ และไม่รู้สึกมีความจำเป็นจะต้อง ขยันทำงาน การรู้สึกมีความรับผิดชอบในการทำหนี หรือลงโทษผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และกล่าวโทษกล่าวลงโทษ จึงเป็นคุณสมบัติ อันหนึ่งของผู้นำ

คุณสมบัติ ๔ ข้อที่กล่าวมานี้ดูๆ ก็เป็น ของธรรมดา แต่ทุกคนที่เคยเกี่ยวข้องกับ

ระบบบริหารมาแล้ว ย่อมจะเห็นว่าคุณสมบัติ ของผู้นำเหล่านั้น หาได้ไม่่ง่ายนักในหัว หน้าที่ส่วนใหญ่ เมื่องาน ๔ ประการที่ กล่าวมาข้างต้น เป็นหน้าที่และ ความรับผิดชอบ โดยตรงของหัวหน้างาน โดยจะมอบ ให้แก่ผู้หนึ่งผู้ใดไม่ได้ เช่นนี้ จึงเห็นได้ว่า การบริหารงาน หรือการเป็นหัวหน้า หรือ ผู้นำที่ดีเป็นงานเต็มเวลา หัวหน้า Part-time จึงเป็นหัวหน้าที่ดีไม่ได้