

การมอบอำนาจ (Empowerment)

อิศเรศ จินนาริธิ

Issares Jinnarith

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตอัยเย็ด

บทนำ

การได้เป็นผู้มีอำนาจเป็นสิ่งที่ต้องการของมนุษย์โดยธรรมชาติเป็นส่วนใหญ่ เพราะเป็นภารกิจที่ท้าทายต่อความสามารถและทำให้ได้ใช้ศักยภาพที่ตนมีอยู่ได้อย่างเต็มที่ แต่การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคนซึ่งจะเป็นเช่นนั้นได้ก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรมีอิสระที่จะคิดและทำสิ่งต่างๆ ได้สามารถซักถามถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการบริหารงานหรือแม้กระทั่งได้มีโอกาสทดลองและประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เราเรียกวิธีการนี้ว่า Self –Empowerment คือการให้พนักงานมีอำนาจในตัวเองมีอำนาจในการตัดสินใจหรือทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป อีกมุมหนึ่งที่นักปกครองหรือผู้บริหารมักจะประสบปัญหาคือไม่สามารถดึงเอาศักยภาพที่แท้จริงของคนในองค์กรออกมาใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพดังนั้นความท้าทายที่สำคัญของทุกองค์กรคือมีเวลาจำกัดในการเรียนรู้ศาสตร์การบริหารคนในขณะที่เดียวกันก็เป็นเวลาที่ขาดที่เลี้ยงต้องเสียงตลอดเวลาเพราะกลยุทธ์ในการบริหารคนที่ได้ผลกับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลกับอีกองค์กรหนึ่งกลยุทธ์การบริหารคนที่ได้ผลในเวลาหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลในบางช่วงเวลากลยุทธ์การบริหารคนที่ได้ผลสำหรับคนบางคนแต่คงจะใช้ไม่ได้ผลกับคนทุกคน

Empowerment คืออะไร

Em ส่งมอบ + อำนาจดำเนินการ (Authority) การควบคุมผลสำเร็จของงาน(Accountability) การส่งมอบ อำนาจดำเนินการ ไปยังบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสใช้อำนาจนั้นในการตัดสินใจจนทำให้เขารู้สึก เป็นเจ้าของและควบคุมผลสำเร็จของงาน

ความหมายและคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

“EMPOWERMENT” หมายความว่า การให้อำนาจการให้ความสามารถการทำให้สามารถ การอนุญาตหรือการเปิดโอกาส

“INFLUENCE” หมายความว่า อำนาจชักจูงอำนาจบังคับอำนาจวาสนาหรืออิทธิพลซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งทำให้มีผลกระทบกระเทือนต่อการที่บุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นคิดหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

“POWER” หมายความว่า กำลังความสามารถหรืออำนาจซึ่งเป็นศักยภาพที่บุคคลคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มอื่นหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

“AUTHORITY” หมายความว่าอำนาจบังคับบัญชาเป็นอำนาจพิเศษชนิดหนึ่งซึ่งให้แก่บุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งอย่างเป็นทางการเพราะตำแหน่งหน้าที่หรือบทบาทซึ่งมีอยู่ในองค์กรแห่งนั้นเช่น ผู้จัดการมีอำนาจบังคับบัญชาฝ่ายต่างๆในองค์กรหรือคณะกรรมการบริหารมีอำนาจบังคับบัญชาที่จะตัดสินใจเรื่องบางอย่างให้องค์กรแห่งนั้น

Empowerment Principles of Leadership

1. ปลอ่ยกงานให้คนอื่นทำในสิ่งที่เขาทำได้
2. กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยงตัดสินใจทำ
3. ทำให้ผู้ร่วมทีมรับรู้เป้าหมายของทีมงาน
4. กระจายงานที่มีความท้าทาย เพื่อพัฒนาความสามารถ และให้บุคลากรมีอำนาจดำเนินการ
5. โค้ชงานเพื่อช่วยให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ
6. ให้กำลังใจและชื่นชมผลงานที่มีคุณภาพ หรือความพยายามในการทำงาน
7. แลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้และทักษะที่ตนรู้กับคนอื่น
8. เห็นคุณค่าให้ความเคารพ และไว้วางใจทุกๆคน
9. ให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ โดยไม่กล่าวโทษ ปฏิบัติตนดังเช่นสอนคนอื่น

อำนาจตัดสินใจในการมอบหมายงาน

1. งานบางชนิดอาจต้องกำหนดให้อำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ อยู่ที่หัวหน้างาน
2. งานบางชนิดอาจต้องกำหนดให้อำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ อยู่ที่ผู้เชี่ยวชาญ
3. งานที่ต้องทำเป็นทีม ควรกำหนดให้อำนาจตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ อยู่ที่หัวหน้าทีม
4. งานนอกเหนือจากนี้ ควรกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเองได้มากที่สุด
5. งานที่มีการย้ายเข้าออกของบุคลากรบ่อย
6. งานที่มีการใช้บุคลากรชั่วคราว หรือบุคลากรใหม่จำนวนมากทำให้ไม่สามารถอบรมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพียงพอได้อย่างทันทั่วทั้งที่
7. งานที่ต้องอาศัยประสบการณ์ในการทำงานสูง
8. งานที่ต้องใช้ความรู้เฉพาะด้าน ที่ผู้ปฏิบัติงานไม่เชี่ยวชาญ
9. เพื่อเป็นผู้ชี้ขาด ในกรณีที่สมาชิกในทีมมีความเห็นไม่ตรงกัน

อุปสรรคในการมอบหมายงาน

ด้านผู้มอบหมาย – ผู้บังคับบัญชา

1. ไม่เชื่อว่าจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดจะทำงานที่จะได้รับมอบหมายให้ได้ดีเท่าตนเอง
2. คิดไปเองว่าลูกน้องมีงานเต็มมืออยู่แล้ว
3. ไม่รู้ว่าเรื่องใดที่ควรมอบหมาย และเรื่องใดไม่ควรมอบหมาย

4. ไม่รู้งานที่จะมอบหมายดีพอ จึงไม่รู้ว่ามอบหมายอย่างไร
5. ไม่มีแผนการมอบหมายงานที่ชัดเจน
6. ไม่อธิบายรายละเอียดให้ผู้รับมอบให้ชัดเจน ไม่สอนงาน
7. รู้สึกว่าการมอบงานบางส่วนเป็นการลดอำนาจของตนเอง
8. กลัวว่าผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่สำเร็จ แล้วตนเองจะถูกตำหนิและตนเองต้องรับผิดชอบอยู่ดี
9. ไม่อยากเสียเวลา ทำเองไปเลยเร็วกว่า ไม่ต้องเสียเวลามาตรวจสอบ
10. อยากให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีงานยุ่ง มีความรับผิดชอบมาก

ด้านผู้รับมอบงาน – ผู้ใต้บังคับบัญชา

1. ขาดความเชื่อมั่นตนเอง
2. ขาดความรู้ ความสามารถไม่สามารถตัดสินใจโดยลำพัง
3. ไม่สอบถามรายละเอียดของงานให้เข้าใจเสียก่อน
4. ขาดทักษะในการพัฒนาตนเอง
5. ถูกตำหนิ กล่าวโทษเสมอเมื่อทำงานผิดพลาด
6. ไม่อยากเสี่ยงรับผิดชอบเพิ่ม จากงานที่ทำอยู่แล้วตามปกติ

ประโยชน์ของการมอบหมายงาน

หัวหน้างาน

1. งานสำเร็จตามกำหนด เครียดน้อยลง ลูกทีมมีความพอใจ
2. บริหารเวลาได้ดีขึ้น มีเวลาทำงานสำคัญๆ หรือจำเป็นมากขึ้น
3. เป็นการพัฒนาความสามารถในเชิงการบริหารของตน

ลูกน้อง

1. มีแรงจูงใจในการทำงาน
2. มีโอกาสในการพัฒนาความสามารถ สร้างประสบการณ์ในการทำงาน
3. รู้จุดเด่นจุดที่ต้องปรับปรุงของตนเอง
4. เคารพศรัทธาผู้บังคับบัญชา และมีสัมพันธภาพที่ดี

ประเภทของงานและลักษณะงานที่ไม่ควรมอบหมาย

1. งานเขียนนโยบาย
2. งานลับเฉพาะ
3. งานที่ให้คุณให้โทษขั้นสุดท้าย
4. งานที่ระบุว่าเป็นเรื่องเฉพาะ
5. งานจัดองค์กรหรือส่วนงาน

ทัศนคติต่อการมอบหมายงานที่ผู้บังคับบัญชาควรมีต่อการนำไปปฏิบัติ

ทัศนคติต่อการไม่มอบหมายงาน

1. รู้สึกลำบากใจถ้าจะขอให้ลูกน้องทำงานแทน
2. คิดว่าลูกน้องขาดความรู้ที่จำเป็น หรือเหมาะสมในการทำงานนั้น
3. คิดว่าสามารถทำงานเองเสร็จเร็วกว่า ที่จะอธิบายงานให้คนอื่นทำให้
4. คิดว่าลูกน้องขาดความรู้และประสบการณ์ ตนเองสามารถทำได้ดีกว่า
5. คิดว่าลูกน้องมีงานยุ่งมากอยู่แล้ว
6. หากมอบหมายงานให้ลูกน้อง อาจทำให้ตนเองสูญเสียอำนาจในการควบคุม
7. หากลูกน้องทำงานผิดพลาดตนเองต้องรับผิดชอบอยู่ดี
8. รู้สึกดีหากมีคนมองว่า ตนเองเป็นคนทำงานหนักกว่าปกติ
9. ไม่สบายใจที่ต้องพึ่งพาการใช้ดุลยพินิจ และการตัดสินใจของลูกน้อง
10. ไม่เข้าใจงานดีพอ ที่จะมอบหมายให้คนอื่นทำแทน
11. คิดว่าเป็นการไม่เหมาะสมถ้าให้ลูกน้องทำงานบางอย่างแทน

ทัศนคติต่อการมอบหมายงาน

1. ผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ต้องมอบหมายงานที่ไม่จำเป็นต้องทำเอง ให้ลูกน้องทำแทน ถ้าลูกน้องเข้าใจหลักข้อนี้ เขาก็จะไม่ปฏิเสธเมื่อถูกมอบหมายงาน
2. หากลูกน้องขาดความรู้ ที่เหมาะสมหรือที่จำเป็นต่องานนั้น ย่อมสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บังคับบัญชากำลังบกพร่องต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สำคัญของหัวหน้า
3. ความคิดดังกล่าวนั้นอาจถูกต้องและดูเหมือนเป็นวิธีการที่ดี แต่มีงานในลักษณะนี้มากมาย เชี่ยวหรือ
4. ถ้าลูกน้องขาดความรู้ความชำนาญ ต้องสนับสนุนให้เข้ารับฝึกอบรมเพื่อพัฒนา
5. งานมาก จะช่วยให้ลูกน้องได้เรียนรู้เรื่อง “การจัดลำดับความสำคัญของงาน” และ “การบริหารเวลา” ได้ดีขึ้น
6. การควบคุมอาจน้อยลง แต่จะทำให้มีเวลามากขึ้น
7. การทำงานบนความเสี่ยง อาจมีข้อผิดพลาดบ้าง และการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นเพื่อไปสู่ระดับที่สูง
8. การทำงานหนักแต่ไม่มีประสิทธิภาพ เป็นการแบกรับงานมากโดยลำพังอาจเป็นจุดอ่อน
9. การให้ความไว้วางใจลูกน้อง เป็นทักษะของผู้บังคับบัญชาจะช่วยพัฒนาให้ลูกน้องเกิดความพร้อม

มอบงานให้สร้างสรรค์

1. เพื่อฝึกทักษะและพัฒนาลูกน้อง
2. เหมาะสมกับความสามารถแต่ละคน
3. มีแบบแผน กำหนดเป้าหมายเวลาผู้รับผิดชอบ

4. เปิดโอกาสให้ลูกน้องวางแผนการทำงานในรายละเอียดเอง
5. ติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ ให้คำแนะนำและสนับสนุน
6. พร้อมจะแก้ปัญหา รับคำตำหนิแทนลูกน้อง
7. ให้ผลสำเร็จของงาน เป็นผลงานของลูกน้อง

ข้อควรคำนึงในการให้อำนาจ

อย่า มอบงานเพราะงานล้นมือ(เร่งด่วน)

อย่า มอบงานให้คนเก่งเพียงคนเดียว

อย่า มอบงานซ้ำซ้อน

อย่า ก้าวถอยงานที่มอบหมายไปแล้ว

อย่า มอบงานขาดลอย

อย่า หวังผลเต็มที่ร้อยเปอร์เซ็นต์โดยเฉพาะการมอบหมายครั้งแรก

อย่า เห็นแก่ตัว

สรุป

การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึงการแบ่งอำนาจบางส่วนของผู้บริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติ ตัดสินใจ เพื่อเป็นการสร้างงานใหม่ให้สำเร็จและรวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วยลดภาระของผู้บริหาร ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นสิ่งที่ไม่ดีสำหรับผู้บริหาร การให้อำนาจจะต้องมีความเข้าใจและควรคำนึงถึงข้อจำกัดบางประการ ดังนี้

1. บางคนหรือบางกลุ่มอาจไม่ต้องการได้รับอำนาจ
2. การให้อำนาจแก่บางคนหรือบางกลุ่มอาจทำให้อีกบางคน บางกลุ่มมีอำนาจลดลง หรือถูกจำกัด
3. การให้อำนาจ อยู่ภายใต้ขอบเขตของการบริหาร บางครั้งอาจใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ

ผู้บริหารที่ยึดแนวทางการมอบอำนาจการตัดสินใจ หรือ Empowerment นั้น ต้องรู้จักการแบ่งปันอำนาจให้กับบุคคลอื่นได้มีโอกาสเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อผลสำเร็จขององค์กร และร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักเชื่อเชิญบุคคลต่างๆ ให้มีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ เหล่านี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่รู้จักการให้เกียรติ ให้ความนับถือและเห็นคุณค่าของผู้อื่น และสร้างเครือข่ายกับบุคคลอื่นเช่นนี้มีส่วนสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ส่งผลให้คนเหล่านี้ได้รับความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องและมีประสบการณ์เชิงบวกต่อองค์กร ก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีมีความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานเหล่านั้นขึ้นแก่ทุกคนว่า องค์กรที่เราเคยคิดว่าเป็นของผู้บริหาร แท้จริงแล้วคือ “ชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Learning Community) ของพวกเราทุกคน” นั่นเอง

เอกสารอ้างอิง

รศ.สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. มาเป็น “ผู้นำที่ EMPOWERMENT” กันเถอะ <http://suthep.ricr.ac.th> (ค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2558)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2546). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. บริษัทเซ็นทรัลเอ็กเพรสจำกัด : กรุงเทพฯ.
www.op.mahidol.ac.th/orga/file/EMPOWERMENT1.pdfdoc (ค้นเมื่อ 27 มีนาคม 2558)
<http://www.person.rtaf.mi.th/doc> (ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2558 เวลา 16.30 น.
<http://advisor.anamai.moph.go.th>. EMPWERMEN. รัต.นพ. เมืองทอง เขมมณี (ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2558)