

การมอบอำนาจบุคลากร: เครื่องมือทางการบริหารของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ EMPLOYEE EMPOWERMENT: VISIONARY LEADERS' ADMINISTRATION TACTICS

ดร. กมลวรรณ วรรณธำ

อาจารย์ประจำสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

บทคัดย่อ

ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ โดยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเจริญเติบโตขององค์กรในอนาคตอย่างยั่งยืน บทความนี้มุ่งอธิบายว่าการมอบอำนาจบุคลากรเป็นเครื่องมือทางการบริหารของผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ การมอบอำนาจบุคลากร มีจุดมุ่งหมายเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงความสามารถและสมรรถนะที่ตนเองมีอยู่ แสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำ และนำศักยภาพของตนเองไปใช้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บทความนี้ประกอบด้วย บทนำ แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ แนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจบุคลากร ประโยชน์ของการมอบอำนาจบุคลากร มิติการมอบอำนาจบุคลากร กระบวนการมอบอำนาจบุคลากร แนวทางการมอบอำนาจบุคลากร และบทสรุป

คำสำคัญ: อำนาจ การมอบอำนาจบุคลากร ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ABSTRACT

Organization leaders nowadays are facing various problems because of continuously changing social situations. Leaders must be equipped with some clear visionary thinking which brings about the sustainable organization development. This article explained that employee empowerment was a good tactic for any visionary leaders as it is useful for successfully realizing the visions to the implementation within organizations. Employee empowerment encourages employees to demonstrate their own proficiency, express their leadership and perfectly work with their true ability. This article consists of the abstract, concept of power, concept of employee empowerment, advantages of employee empowerment, dimensions of employee empowerment, employee empowerment process, guidelines on employee empowerment and conclusion.

Keywords : Power, Employee Empowerment, Visionary Leaders

บทนำ

แนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจทางการบริหารจัดการ เนื่องจากมุ่งพัฒนาให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจและจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถ และยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557:91) คุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิง

วิสัยทัศน์ต้องมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมาย กำหนดสาระตามเป้าหมาย และกำหนดวิธีการตามเป้าหมายและสาระนั้น ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงต้องมีความเก่งรอบรู้ มีวิธีการพร้อมกันไม่ใช่ชำนาญเฉพาะวิธีการบริหาร แต่ขาดความรู้ในทิศทางหรือวิสัยทัศน์ (ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553:44) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการเป็นผู้นำ

ที่มีความสามารถคาดการณ์อนาคต สามารถสร้าง วิสัยทัศน์ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และสามารถนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สำหรับกระบวนการทำงานของผู้บริหารวิสัยทัศน์ เริ่มจากผู้บริหารกำหนดวิสัยทัศน์หรือภาพที่ปรารถนา ในอนาคตขององค์กร หลังจากนั้นผู้บริหารสื่อสารวิสัยทัศน์ ให้บุคลากรได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน เพื่อสร้างความตระหนักแก่บุคลากรว่าตนเองมีส่วนร่วมในการทำให้องค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างไร และสุดท้ายผู้บริหารต้องมอบอำนาจให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่งเห็นได้ว่าการมอบอำนาจบุคลากรเป็นแนวคิดหนึ่งที่สำคัญ ในฐานะเป็นขั้นตอนการทำงานหนึ่งที่ขับเคลื่อนให้การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติขององค์กรประสบความสำเร็จตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

นอกจากนี้ บทบาทสำคัญของผู้บริหารวิสัยทัศน์ ประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนการใช้ความสามารถหลักของผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งการพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ จากการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการนำแนวคิดการมอบอำนาจบุคลากร (Employee Empowerment) มาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มีอิสระในการตัดสินใจเพื่อการปฏิบัติงาน มีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

การมอบอำนาจมีแนวคิดพื้นฐานที่ว่า บุคคลที่ได้รับอำนาจในการกำกับตนเองจะก่อให้เกิดผลลัพธ์ การปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการมอบอำนาจเป็นการแบ่งปัน อำนาจระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาลักษณะหนึ่ง (Vecchio et al., 2010:531) ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นอิสระมากขึ้น ส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะการจัดการตนเองมากขึ้น ซึ่งการมอบอำนาจส่งผลให้บุคลากร มีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานมากขึ้นและมีผล การปฏิบัติงานที่ดีขึ้นด้วย (Jalal & Putri, 2015 : 279) จึงกล่าวได้ว่า การมอบอำนาจบุคลากรเป็นเครื่องมือ ที่สำคัญของผู้บริหารวิสัยทัศน์

แนวคิดเกี่ยวกับอำนาจ

อำนาจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์กร ทุกองค์การจำเป็นต้องมีอำนาจอยู่ในองค์การ เพราะว่า หากขาดเรื่องอำนาจแล้วก็จะเป็นอุปสรรคต่อการสั่งการ

ตามสายงานของการบังคับบัญชา การเชื้อฟัง การยอมรับ นับถือ การรวมกลุ่มและการประสานงาน (วิเชียร วิทยอุดม, 2554:363)

อำนาจ หมายถึง ความสามารถในการทำให้ บุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการ หรือความสามารถ ในการทำให้การกระทำสิ่งต่างๆ บรรลุตามความต้องการ ของตนเอง อำนาจมีแหล่งที่มา 3 แหล่ง คือ แหล่งแรก มาจากตำแหน่ง (position) เป็นการให้อำนาจอย่างเป็นทางการจากตำแหน่งระดับใดระดับหนึ่ง แหล่งที่สอง มาจากความสัมพันธ์ (relationship) เป็นอำนาจที่ไม่เป็นทางการเกิดจากความสัมพันธ์กับผู้อื่นบนฐานของ การร่วมมือกัน การพึ่งพาอาศัยกัน กฎอัยที่ถ้อยอาศัย และแหล่งที่สาม มาจากอำนาจในตนเอง (personal) ซึ่งคนบางคนสามารถสร้างอำนาจจากภายในของตนเอง ที่ปราศจากตำแหน่งและความสัมพันธ์กับผู้อื่น ถือเป็น คุณสมบัติอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่ผู้อื่นตระหนักและ รับรู้ได้ (สมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557: 178)

ในการปฏิบัติงาน อำนาจที่ทำให้บุคคลสามารถ กระทำกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีแหล่งที่มา 2 แหล่ง ได้แก่

1. อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ (Position power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการกระทำในตำแหน่งหน้าที่ หรือเป็นอำนาจที่ได้มาจากอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ
2. อำนาจที่มาจากคุณลักษณะของบุคคล (Personal power) เป็นอำนาจที่เกิดจากการที่บุคคลมีความรู้ ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์เฉพาะทาง หรือเป็นความสามารถพิเศษ

อย่างไรก็ตามพบว่าในการปฏิบัติงานบางครั้ง บุคลากรอาจอยู่ในภาวะไร้อำนาจ ที่หมายถึง สภาวะที่ บุคลากรขาดการได้รับการสนับสนุน ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร และโอกาส ส่งผลให้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานลดลง ซึ่งมีที่มาจากการปรับเปลี่ยน นโยบาย ระบบการบริหารงาน ลักษณะงาน ระบบการให้ รางวัล เป็นต้น ทำให้บุคลากรรู้สึกหมดพลัง หรือแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานลดลง ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อประสิทธิผล และประสิทธิภาพขององค์กร (Conger & Kanungo, 1988:473)

แนวคิดเกี่ยวกับการมอบอำนาจบุคลากร

การมอบอำนาจบุคลากรถือเป็นกลยุทธ์การ บริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ เป็นการมอบอำนาจ แก่บุคคลเพื่อให้มีการนำหรือพัฒนาอำนาจที่แฝงอยู่ในตนเอง

ที่มีอยู่ในระดับหนึ่งแล้วให้เพิ่มมากขึ้น หรืออีกลักษณะหนึ่ง ทำให้บุคคลได้ค้นพบอำนาจที่ตนมีและนำมาใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นการมอบ อำนาจจะเกิดขึ้นต่อเมื่อผู้บังคับบัญชาเสริมอำนาจแก่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้อำนาจและความรับผิดชอบ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของและ สามารถควบคุมการปฏิบัติงานของตนเอง

Conger & Kanungo (1988:474) ให้นิยามการ มอบอำนาจเป็นกระบวนการเสริมสร้างความรู้สึกับบุคคล ให้รู้ถึงประสิทธิภาพของตนเอง โดยใช้แนวทางการปฏิบัติ ขององค์การทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่ง คล้ายคลึงกับ Jha (2010:380) ให้นิยามการมอบอำนาจ หมายถึง กระบวนการเสริมสร้างพลังความรู้สึกของการรับรู้ ความสามารถของตนเองแก่สมาชิกในองค์การ ผ่านการ ระบุเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการไร้อำนาจ และเพิ่มพลังอำนาจ อย่างเป็นระบบโดยแนวทางการปฏิบัติที่เป็นทางการและใช้ เทคนิคในการให้ข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ จากความหมาย ข้างต้นเห็นได้ว่าการมอบอำนาจบุคลากรเป็นเครื่องมือ อย่างหนึ่งขององค์การในการเพิ่มศักยภาพของบุคคล ซึ่งแนวคิดหลักของการมอบอำนาจคือการแบ่งปันอำนาจ การตัดสินใจของผู้บริหารสู่ผู้ใต้บังคับบัญชาการมอบ อำนาจจึงเป็นการส่งเสริมบุคลากรให้ได้ใช้ศักยภาพของ ตนเองและเป็นการส่งเสริมประสบการณ์ เพื่อทำให้องค์การ บรรลุผลสำเร็จ

ในขณะที่นักวิชาการบางกลุ่มเห็นว่า การมอบ อำนาจประกอบด้วย 4 มิติของการรับรู้ของบุคคล มิติแรก เป็นการรับรู้ความสำคัญของการปฏิบัติงาน มิติที่สองเป็น การรับรู้ถึงความสามารถของตนเองหรือความเชื่อ ในประสิทธิภาพของตนเอง มิติที่สามเป็นความมุ่งมั่นของ ตนเอง และมิติที่สี่ เป็นการรับรู้ถึงผลกระทบที่เกิดจาก พฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานของบุคคล (Gretchen, 1995:1443-1444)

สำหรับมุมมองของนักวิชาการไทยอย่าง เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2558:279) อธิบายว่าการมอบ อำนาจเป็นการมอบอำนาจให้บุคลากรได้แสดง ความสามารถออกมา เป็นการช่วยให้บุคลากรมีอำนาจ ในการตัดสินใจ เป็นการกระจายงานลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยให้ส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคลผู้รับมอบอำนาจ และอ้อมอารี สุวรรณศรี (2553 : 18) อธิบายการเสริมพลัง อำนาจ หมายถึง การเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยการ กำจัดความรู้สึกไร้อำนาจของบุคคล ด้วยวิธีการการ เปลี่ยนแปลงความเชื่อของบุคคล เพื่อให้เกิดผลลัพธ์

ในตัวบุคคล คือเกิดความเชื่อมั่นในสมรรถนะของตนเอง ในการทำงาน และเกิดความรู้สึกว่ามีความสามารถในการ ควบคุมจัดการเกี่ยวกับงานได้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุ เป้าหมายของบุคคลแต่ละองค์การ

ในทัศนะของ สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552:383) เรียกการมอบอำนาจว่า การให้อำนาจ ซึ่งหมายถึง การที่ผู้บริหารแบ่งอำนาจและความรับผิดชอบให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจ ในงานของตนเอง เพื่อจะได้ทำงานให้สำเร็จลงได้ และยัง ได้ให้หลักการของการมอบอำนาจที่สำคัญว่าสรุปได้ว่า ผู้บริหารต้องแสดงให้บุคลากรเห็นว่าจริงใจ และสนับสนุน นโยบายการมอบอำนาจอย่างแท้จริง ต้องให้อำนาจแก่ บุคลากรให้ได้รับอำนาจ และใช้อำนาจในงานของตนเอง และ ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างและระบบต่าง ๆ ให้ เหมาะสม

จากการศึกษาความหมายของการมอบอำนาจ บุคลากรข้างต้น ผู้เขียนสรุปได้ว่า การมอบอำนาจบุคลากร หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการส่งเสริมและสนับสนุน จากผู้บริหาร ให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของ ตนเอง สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง มีความสามารถ ในปฏิบัติงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จทั้งของ ตนเองและองค์การ รวมทั้งสามารถสร้างปรับปรุงการ ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบได้

ประโยชน์ของการมอบอำนาจบุคลากร

องค์การต่าง ๆ ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือ ภาคเอกชนต้องการกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือเพิ่ม ขีดความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยที่ขับเคลื่อนสำคัญ ที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพขององค์การคือ บุคลากร ดังนั้นในหลายองค์การได้มีการนำแนวคิดการ มอบอำนาจบุคลากรมาใช้ ซึ่งผู้เขียนได้สรุปประโยชน์ทั้ง ต่อผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหาร และองค์การ ดังนี้

ระดับผู้ปฏิบัติงาน

1. ทำให้บุคลากรมีความสามารถในการ

ควบคุมและจัดการกับสถานการณ์ต่าง ๆ อาจที่เกิดขึ้น ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากในองค์การ มักจะเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน ความสามารถจัดการ กับปัญหาของบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการ ปฏิบัติงาน

2. ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนักใน

คุณค่าของตนเอง ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองเป็น ความเชื่อมั่นของบุคคลที่เชื่อว่า ตนเองมีคุณสมบัติ

ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สามารถยอมรับการเห็นคุณค่าที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง กล่าววางแผน ออกแบบการปฏิบัติงาน และตัดสินใจได้ด้วยตนเอง จนกลายเป็นความเชื่อมั่นในตนเอง เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง

3. ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หรือเกิดความรู้สึกที่ดีต่องาน เพราะการมอบอำนาจบุคลากรส่งผลให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมและการศึกษามากขึ้น การขาดงานลดลง รวมทั้งความขัดแย้งกับองค์กรและผู้บริหารลดน้อยลง เพราะบุคลากรสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่าง ๆ ขององค์กร (Venkateswarao, 2013:2) ซึ่งการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อมนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ดี มีประสิทธิภาพในการทำงาน

4. ทำให้บุคลากรพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพราะบุคลากรตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเองว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและองค์กร โดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้และปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

ระดับผู้บริหาร

1. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความร่วมแรงร่วมใจร่วมมือผลัดกันให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการมอบอำนาจจะรู้สึกว่าเป็นคนสำคัญที่รับผิดชอบขององค์กร มีความมั่นใจในตนเอง รวมทั้งมั่นใจในความสามารถของตนเอง ดังนั้น บุคลากรเหล่านี้จะมีความเต็มใจที่จะแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแก่เพื่อนร่วมงาน รวมทั้งเต็มใจในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและวิธีการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน

2. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา และต่อการปฏิบัติงานการมีทัศนคติที่ดีย่อมส่งผลพฤติกรรมการปฏิบัติงาน บุคลากรจะพยายามเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกับองค์กร

3. เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงศักยภาพหรือความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน โดยนำความรู้ความสามารถ และ ประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ก็ยังคงคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

4. การให้อำนาจแก่บุคลากรจะทำให้ผู้บริหารมีเวลาสำหรับงานเชิงกลยุทธ์ และสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรให้เหมาะสมยิ่งขึ้น (สุพานี สฤษฏพานิช, 2552:385)

ระดับองค์กร

1. ช่วยให้มีผลผลิตขององค์กรเพิ่มขึ้น เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจจะมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนได้รับมอบหมายมากขึ้น เพราะตระหนักว่าตนเองเป็นเจ้าของงานนั้น ๆ มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตรงตามกำหนดเวลาและเป้าหมายขององค์กร

2. ทำให้การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรเป็นแบบสองทาง มีการเปิดกว้างมากขึ้น เมื่อผู้บริหารสื่อสารข้อมูลข่าวสารในขอบเขตที่บุคลากรสามารถรับรู้ได้อย่างตรงไปตรงมา บุคลากรจะรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ บุคลากรจะเปิดใจกว้างขึ้นในการแบ่งปันความคิดเห็นของตนเองแก่ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

3. ช่วยให้การหมุนเวียนงาน หรือการเข้าและออกของบุคลากรในองค์กรน้อยลง เนื่องจากการมอบอำนาจบุคลากรอย่างสม่ำเสมอจะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ความสุขในการปฏิบัติงาน ความรักผูกพันยึดมั่นต่อองค์กร และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ (พรสวรรค์ สมเชื้อ และคณะ, 2557:25)

มิติการมอบอำนาจบุคลากร

ก่อนดำเนินการมอบอำนาจบุคลากร ผู้บริหารควรพิจารณาถึงมิติการมอบอำนาจบุคลากรที่สำคัญที่ควรส่งเสริมให้เกิดแก่บุคลากร เพื่อนำไปขับเคลื่อนกระบวนการมอบอำนาจบุคลากรให้เกิดประสิทธิผล ซึ่ง Whetten & Cameron (2007: 429-433) แบ่งการมอบอำนาจบุคลากรเป็น 5 มิติ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การรับรู้ความสามารถของตนเอง

(Self-efficacy) มาจากแนวคิด Bandura (1977:193) ที่ได้คิดค้นทฤษฎีความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy Theory) ขึ้นมาที่ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นกระบวนการคิดของมนุษย์ซึ่งเห็นว่าการส่งเสริมให้มนุษย์เกิดแรงจูงใจ พอใจที่จะกระทำ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานต่างๆ และพบว่าหากบุคคลใดมีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงและมีการคาดหวังผลลัพธ์ที่ได้จากการกระทำสูง บุคคลมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจ กระทำ พฤติกรรมนั้นๆ นอกจากนั้นบุคคลเหล่านี้จะเลือกทำงานที่ท้าทายและใช้ความพยายามสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ถึงแม้ในบางครั้งอาจจะประสบ ความล้มเหลวบ้างก็ตาม โดยจะยอมรับผลที่เกิดขึ้นจาก การกระทำของตน และให้เหตุผลกับความล้มเหลวว่า เป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จต่อไป (จันทนา แสนสุข, 2557:37) ดังนั้น หากบุคคล

มีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถและสมรรถนะอย่างไร ก็จะแสดงออกถึงความสามารถ สมรรถนะ หรือความสามารถพิเศษนั้นออกมา กล่าวได้ว่าการมอบอำนาจเป็นการทำให้บุคลากรที่ปฏิบัติงาน เกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีการรับรู้ความสามารถของตนเองเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

2. การตัดสินใจด้วยตนเอง (Self-determination) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีอิสระในการกำหนดสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง โดยสามารถที่จะกำหนดวิธีการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จ กำหนดระยะเวลาสำหรับการปฏิบัติงาน รวมทั้งกำหนดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของตนเอง ดังนั้นเมื่อบุคคลสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง บุคคลจะมีความสามารถในการกำหนดทางเลือกต่างๆ มีความคิดริเริ่ม และสามารถควบคุมการกระทำของตนเองได้ ซึ่งช่วยให้เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลได้

3. การตระหนักถึงผลส่วนบุคคล (Personal Consequence) หมายถึง การที่บุคลากรตระหนักว่าเมื่อตนเองปฏิบัติงาน จะทำให้เกิดผลผลิต บุคลากรที่ตระหนักถึงผลส่วนบุคคล ย่อมมีความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ และไม่เชื่อว่าอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมจากภายนอกจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้แนวคิดการตระหนักถึงผลส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแนวคิดความเชื่อในอำนาจภายในตนเอง ที่มีแนวคิดพื้นฐานว่า บุคคลจะรับรู้ว่าผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติต่างๆ เป็นผลจากความสามารถ ศักยภาพของตนเอง ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวย่อมมีที่มาจากการกระทำของบุคคล อย่างไรก็ตามบุคลากรจำเป็นต้องตระหนักถึงผลกระทบของงานของตนที่อาจส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ จะได้รับมีรางวัลและใช้อำนาจในการตัดสินใจอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยคำนึงถึงผลกระทบหรือความเกี่ยวข้องกับส่วนงานอื่นๆ ด้วย (สุมาณี สฤงษ์พานิช, 2552:385)

4. การรู้ถึงคุณค่าของงาน (Meaning) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคลากรว่างานที่ตนเองปฏิบัติอยู่มีความสำคัญ ทั้งลักษณะของงานที่ปฏิบัติและ ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน เห็นว่าการปฏิบัติงานมีความคุ้มค่าที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่ตนเองและองค์กร การรู้ถึงคุณค่าของงานจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้เชื่อมต่อการปฏิบัติงานกับมาตรฐานของตนเอง และงานจะต้องสอดคล้องกับค่านิยมและอุดมการณ์ของบุคคลนั้น การรู้ถึงคุณค่าของงานของบุคคลจะสร้างความรู้สึกรักภักดี แก่องค์กร และทำให้บุคคลสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของตนเอง

5. ความไว้วางใจ (Trust) ความไว้วางใจ

เป็นสิ่งที่สำคัญซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์การและการมอบอำนาจบุคลากร ในที่นี้แบ่งความไว้วางใจเป็น 3 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสมัครใจของบุคคลที่จะพึ่งพาผู้อื่น แม้ว่าอาจจะได้รับผลเสียก็ตาม แต่มีพื้นฐานความคาดหวังจะได้รับผลดีจากผู้อื่น ลักษณะที่สอง เป็นความไว้วางใจต่อทีมงาน หมายถึงความเชื่อใจว่าสมาชิกแต่ละคนสามารถทำงานได้สำเร็จ โดยมีพื้นฐานของการยอมรับนับถือระหว่างกันของสมาชิก และลักษณะที่สาม เป็นความไว้วางใจต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกถึงความปลอดภัยของบุคคลว่าจะได้รับการปฏิบัติจากองค์การอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน ดังนั้นความไว้วางใจของบุคลากรจะส่งผลให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีอำนาจ บุคลากรมีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลการดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความราบรื่นและรวดเร็ว นอกจากนี้การมีความไว้วางใจยังส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรด้วย

กระบวนการมอบอำนาจบุคลากร

Robbins et al. (2002:420) ได้อธิบายกระบวนการมอบอำนาจในฐานะที่เป็นตัวแบบเชิงบูรณาการที่แสดงให้เห็นว่ากระบวนการมอบอำนาจบุคลากรมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมของบุคลากรและสภาพแวดล้อมการทำงาน ซึ่งมีทั้งหมด 6 ขั้นตอน สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การสร้างค่านิยมร่วมในองค์กร

โดยทั่วไปค่านิยมร่วมในองค์กรส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่นเดียวกับการมอบอำนาจ ค่านิยมร่วมในองค์กรในลักษณะนี้ คือ ความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการที่มีต่อการมอบอำนาจของผู้บริหาร โดยผู้บริหารต้องมีค่านิยมที่ดีเกี่ยวกับการมอบอำนาจบุคลากร และ มีการดำเนินการที่สอดคล้องกับการมอบอำนาจบุคลากร เช่น การจัดฝึกอบรม การจัดหาทรัพยากร การแบ่งปันข้อมูล การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งการที่องค์กรมีค่านิยมนี้ถือเป็นการมอบอำนาจทางจิตใจแก่บุคลากร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าบุคลากรรับรู้ว่าตนเองมีพลังอำนาจเพื่อการปฏิบัติงานต่างๆในองค์กร

2. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน

ต้องดำเนินการ 2 ด้าน ได้แก่

2.1 โครงสร้างงาน มี 2 องค์ประกอบ

องค์ประกอบแรกคือ การถ่ายโอนอำนาจและหน้าที่ เป็นสิ่งสำคัญหรือเป็นศูนย์กลางของกระบวนการมอบอำนาจ การถ่ายโอนอำนาจสามารถทำได้โดยไปสู่งานหรือโดยตรงไปยังบุคคล การมอบอำนาจทำได้โดยการมอบหมายผ่านงานโดยให้อำนาจและความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งอำนาจในการตัดสินใจ และองค์ประกอบที่สอง คือการแบ่งปันทรัพยากรและข้อมูล ในกระบวนการมอบอำนาจ การแบ่งปันข้อมูลและความรู้ ที่จำเป็นแก่บุคลากรจะช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ ผู้บริหารควรใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีทั้งหมด สื่อสารข้อมูลสำคัญต่างๆแก่บุคลากร เพื่อใช้ในการตัดสินใจให้สอดคล้องกับเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร

2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ มี 3

องค์ประกอบ องค์ประกอบแรก คือ การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาศักยภาพและความสามารถของบุคลากร จะก่อให้เกิดทักษะที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและพฤติกรรมการทำงานที่ดี การฝึกอบรมย่อมทำให้เกิดผลเชิงบวก ที่ทำให้บุคลากรมีการรับรู้การใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบที่สอง เป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับและการประเมินผล การให้ข้อมูลป้อนกลับแก่บุคลากรเป็นการเสริมความรู้สึกให้บุคลากรเห็นว่าตนเองมีความสามารถ และมีคุณค่าต่อองค์กร ทำให้บุคลากรได้รับทักษะใหม่ ทราบถึงข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และทราบถึงพฤติกรรมที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย และองค์ประกอบที่ 3 เป็นการให้รางวัลและระบบวินัย ระบบวินัย เป็นข้อปฏิบัติเพื่อควบคุมความประพฤติและการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร สำหรับระบบการให้รางวัล เป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรได้รับเพื่อเป็นผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน อยู่บนพื้นฐานของความเชื่อว่าบุคลากรมีคุณค่า สามารถเจริญเติบโต มีการเรียนรู้และมีศักยภาพที่ส่งผลความสำเร็จขององค์กร ทั้งในระบบวินัยและระบบการให้รางวัลที่เป็นธรรม ย่อมมีผลต่อความไว้วางใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ซึ่งการให้รางวัลและระบบวินัยที่ดียังมีอิทธิพลต่อการมอบอำนาจเชิงจิตวิทยาแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีพฤติกรรมปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ระบบการให้รางวัลที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีอำนาจอิสระ และมีแนวโน้มที่จะไว้วางใจการบริหารจัดการขององค์กร ในขณะที่ระบบทางวินัยที่ถ่ายทอดแก่บุคลากรได้ปฏิบัติก็จะนำไปสู่ความไว้วางใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้วย

3. การสร้างการรับรู้แก่บุคลากร

มี 4 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรก โอกาส หมายถึงการสร้างการรับรู้ของบุคลากรว่าได้รับโอกาสจากองค์กร เช่น การที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การแนวทางที่ดีที่สุดเพื่อการปฏิบัติงาน หรือการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น องค์ประกอบที่สอง เป็นการสนับสนุน หมายถึง การสร้างการรับรู้ของบุคลากรต่อการสนับสนุนจากองค์กรในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านผลตอบแทนและสวัสดิการ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

สำหรับองค์ประกอบที่สามเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ที่แสดงออกมาในลักษณะการใช้ศักยภาพ ความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มใจเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และองค์ประกอบที่สี่ คือการสร้างความไว้วางใจต่อองค์กร เป็นความรู้สึกหรือความเชื่อมั่นของบุคลากรที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ เช่น ความยุติธรรมในระบบ ความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน ความยุติธรรมในผลตอบแทนและสวัสดิการ สมรรถนะของผู้บริหาร เป็นต้น

4. การมอบอำนาจบุคลากรเชิงจิตวิทยา

ผู้บริหาร ซึ่งแบ่งเป็น 4 มิติได้แก่

4.1 การรู้ถึงคุณค่าของงาน เป็นการ

ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกถึงคุณค่าของเป้าหมายของงาน มีความสัมพันธ์กับอุดมการณ์และมาตรฐานของตนเอง

4.2 การรับรู้ความสามารถของตนเอง

เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความเชื่อว่าตนเองมีความสามารถ บุคลากรก็จะแสดงออกถึงความสามารถนั้นออกมา เช่น คนที่เชื่อว่าตนเองมีความสามารถจะมีความอดทน อดสาเห และจะปฏิบัติงานสำเร็จ

4.3 การตัดสินใจด้วยตนเอง เป็นการ

ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ตนเองมีอิสระ ในการเลือกการตัดสินใจ รวมทั้งการคิดริเริ่มใหม่ที่เกี่ยวกับ การปฏิบัติงาน

4.4 การตระหนักถึงผลส่วนบุคคล เป็น

การสร้างการรับรู้ของบุคลากรต่อผลลัพธ์ที่เกิดจากการปฏิบัติงานของตนเอง

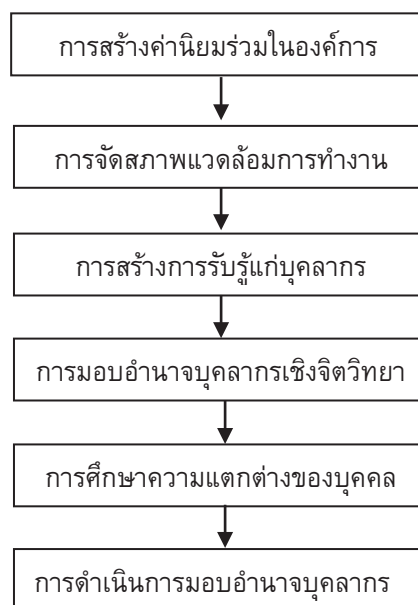
การมอบอำนาจเชิงจิตวิทยาทั้ง 4 มิติ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ขับเคลื่อนสำคัญให้เกิดการมอบอำนาจบุคลากร

5. การศึกษาความแตกต่างของบุคคล

การมอบอำนาจบุคลากร ผู้บริหารต้องคำนึงว่าทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกัน บางส่วนรู้ถึงการมีเสถียรภาพและความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมากขึ้น มีการรับรู้และพึงพอใจต่อโอกาสที่ได้รับ และมีความไว้วางใจต่อองค์กรมากขึ้น ในขณะที่บุคลากรที่ไม่พึงพอใจมีแนวโน้มที่จะรับรู้และมีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานในแง่ลบ ดังนั้น ผู้บริหารควรศึกษาค่านิยมของบุคลากร รวมทั้งความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของบุคลากร เพื่อนำไปสร้างแรงจูงใจแก่บุคลากร

6. การดำเนินการมอบอำนาจบุคลากร

เป็นการให้บุคลากรมีอำนาจหน้าที่ มีอิสระ มีการกำหนดแบบแผนหรือทิศทางการทำงานของตนเองรวมทั้งได้ริเริ่มทำสิ่งใหม่ ทั้งนี้ บุคคลต้องมีความเต็มใจที่จะต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ หรือผลของการปฏิบัติของตนเอง พฤติกรรมการมอบอำนาจมีความสัมพันธ์กับการมอบอำนาจเชิงจิตวิทยา ซึ่งมีการวิจัยพบว่าหากบุคคลได้รับการมอบอำนาจจิตวิทยาย่อมส่งผลต่อการพฤติกรรมการมอบอำนาจเพื่อปฏิบัติงาน บุคลากรจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยให้ความสนใจต่องาน สามารถควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่ความสำเร็จได้ สามารถรับมือกับปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ และส่งผลให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น



ภาพที่ 1 กระบวนการมอบอำนาจบุคลากร
ที่มา : พัฒนมาจาก Robbins et al. (2002:421)

แนวทางการการมอบอำนาจบุคลากร

Whetten and Cameron (2007:433-441)

กำหนดแนวทางการมอบอำนาจบุคลากรของผู้บริหารเป็น 9 ประการ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. การสื่อสารวิสัยทัศน์และ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน (Articulating a Clear Vision and Goals)

การสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้ถึงการมีอำนาจโดยการทำให้บุคลากรได้ทราบและเข้าใจวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งนี้

บุคลากรส่วนใหญ่ต้องการจะทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่ง เพื่อจะได้พัฒนาแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสื่อสารวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์อย่างชัดเจนแก่บุคลากร ซึ่งควรใช้ช่องทางที่หลากหลายและเหมาะสมเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจและรู้สึกถึงการมีพลังอำนาจในการปฏิบัติงาน

2. การส่งเสริมการเรียนรู้ส่วนบุคคล

(Fostering Personal Mastery Experience) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรได้การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้มีความรู้และสามารถในการจัดการกับปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การเรียนรู้ส่วนบุคคลเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาองค์การ ช่วยเพิ่มขีดความสามารถขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรกระตุ้นบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้อยู่เสมอ วิธีการส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การทดลองการปฏิบัติด้วยวิธีการใหม่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการที่มุ่งไปสู่การปฏิบัติ โดยการจำลองสถานการณ์เป็นต้น (สุพานี สฤงษ์วานิช, 2552:63-64)

3. การสร้างตัวแบบ (Modeling)

แนวทางการมอบอำนาจที่สำคัญแนวทางหนึ่งคือการที่ผู้บริหารต้องเป็นตัวแบบที่ดีแก่บุคลากร โดยที่ผู้บริหารต้องมุ่งมั่นทำงาน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ยึดหลักยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ รับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของตนเอง และเอาใจใส่ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ การเป็นตัวแบบที่ดีของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจที่กระตุ้นให้บุคลากรมีพฤติกรรมที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

4. การสนับสนุน (Providing Support)

เป็นการสนับสนุนทางอารมณ์และสังคม โดยผู้บริหารควรยกย่อง ให้คำแนะนำ และสนับสนุนบุคลากร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงการอำนาจ และเป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารควรหาแนวทางที่เหมาะสมเพื่อยกย่องหรือสนับสนุนบุคลากรเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง เช่น การให้ข้อมูลย้อนกลับในลักษณะเป็นข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความสามารถของบุคลากร การสร้างความเชื่อมั่นโดยการตรวจสอบการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดน้อยลง หรือการไม่ตรวจสอบจนกว่าการปฏิบัติงานจะเสร็จสิ้น เป็นต้น

5. การกระตุ้นเกี่ยวกับอารมณ์เชิงบวก

(Emotional Arousal) หมายถึง การเปลี่ยนอารมณ์เชิงลบของบุคลากร เช่น ความกลัว ความวิตกกังวล ความฉุนเฉียว ไปเป็นอารมณ์เชิงบวก เช่น ความตื่นเต้น ความรัก ความคาดหวัง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการทำให้บุคลากรในองค์การมีความสุขในการปฏิบัติงาน โดยการพยายามมุ่งเน้นให้บุคลากรรักตนเอง และตระหนักถึงเป้าหมาย

ของชีวิต (สุรพงษ์ นิ่มเกิดผล, 2558:182) การสร้างบรรยากาศให้เกิดความสุขในการทำงานเป็นประโยชน์ทั้งแก่บุคลากร ผู้บริหาร และองค์การ คนที่มีความสุขหรือองค์การที่มีบรรยากาศแห่งความสุข จะก่อให้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การเพิ่มผลผลิต การเพิ่มคุณภาพ และนวัตกรรม บุคลากรสามารถปรับตัวได้ดี มีความยืดหยุ่นสูง ลดการขาดงานหรือการลางาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้องค์การมีการดำเนินงานอย่างราบรื่น และส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนในฐานะที่เป็นผู้นำ ที่สร้างบรรยากาศการทำงานให้เกิดความสนุกสนานและน่าสนใจ สร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร และสร้างมิตรภาพให้เกิดขึ้นระหว่างเพื่อนร่วมงาน

6. การจัดหาข้อมูลข่าวสาร (Providing Information)

เป็นเครื่องมือที่สำคัญของการมอบอำนาจบุคลากร ข้อมูลข่าวสารจัดเป็นทรัพยากรทางการบริหารประเภทหนึ่ง การมีสิทธิในการรับรู้ข่าวสารเฉพาะบุคคลทำให้บุคคลมีอำนาจมากขึ้น หากบุคลากรมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการตัดสินใจอย่างเพียงพอ จะช่วยให้คุณภาพของการตัดสินใจดีขึ้นและสร้างความรู้สึกรับรองบุคลากรว่าตนมีส่วนร่วมและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้วย จะช่วยเสริมแรงให้ผู้นั้นมีความกระตือรือร้น มีความรับผิดชอบในการสืบค้นข้อมูล เก็บรวบรวม ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตลอดจนเสนอผู้บริหารให้เห็นทางเลือกต่าง ๆ ของการตัดสินใจในเรื่องอื่นๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550:75) ดังนั้น ผู้บริหารต้องเปิดเผยข้อมูลต้องให้องค์การแก่บุคลากรได้เข้าถึงข้อมูล รวมทั้งต้องจัดให้มีระบบสารสนเทศที่เป็นการรวบรวมประมวลผลข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การและสามารถนำข้อมูลที่ประมวลผลแล้วไปใช้ประกอบกับการตัดสินใจเพื่อการบริหารขององค์การ ที่บุคลากรสามารถเข้าถึงสารสนเทศที่จำเป็นได้อย่างรวดเร็ว

7. การจัดหาทรัพยากร (Providing Resources)

ทรัพยากรทางการบริหารนอกจากจะเป็นข้อมูลข่าวสารแล้วยังมีทรัพยากรทางการบริหารประเภทอื่น ที่ผู้นำต้องจัดหาให้แก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ทรัพยากรทางการบริหารเหล่านั้น ได้แก่ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น การมีทรัพยากรทางการบริหารอย่างเพียงพอจะทำให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีพลังอำนาจ และ จะเอื้ออำนวยให้การปฏิบัติงานราบรื่น และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

8. การสื่อสารผลลัพธ์ (Connecting to Outcomes) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นการสื่อสารความต้องการ ความคิด ความรู้สึก ของกลุ่มบุคคลที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถ้าหากองค์กรได้มีการจัดระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ก็จะนำมาซึ่งความสำเร็จในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี การสื่อสารผลลัพธ์ขององค์กรเป็นการที่ผู้บริหารได้ชี้แจงหรือแจ้งผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวังแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักว่าเสมอว่างานที่ตนทำอยู่นั้นก่อให้เกิดผลอย่างไร และผลที่เกิดขึ้นจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างไร การสื่อสารผลลัพธ์จึงส่งผลต่อการมอบอำนาจบุคลากรในแง่ของการทำให้บุคลากรสามารถกำหนดเป้าหมายหรือทิศทางปฏิบัติงานของตนเองได้อย่างชัดเจน และสอดคล้องกับผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง

9. การสร้างความเชื่อมั่น (Creating Confidence) เทคนิคอีกอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารในการมอบอำนาจบุคลากรคือการสร้างความมั่นใจ โดยผู้บริหารต้องพยายามสร้างความรู้สึกละลายให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นภายใต้ความรู้สึกของบุคลากรว่าองค์กรและผู้บริหารมีความน่าไว้วางใจ ผู้บริหารควรสร้างความน่าไว้วางใจแก่บุคลากร ได้แก่ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารต้องรักษาคำพูดและกระทำตามคำพูดของตนเอง และมีความเสมอภาคแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน

บทสรุป

การมอบอำนาจบุคลากรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้เกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ว่ามีความสามารถในปฏิบัติงาน

และแก้ปัญหาต่างๆได้บรรลุผลสำเร็จขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้นำเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การมอบอำนาจบุคลากรถือเป็นขั้นตอนหนึ่งของกระบวนการดำเนินงานของผู้บริหารวิสัยทัศน์ ที่ผู้บริหารต้องมอบอำนาจแก่บุคลากรเพื่อช่วยขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ให้ประสบความสำเร็จ กระบวนการมอบอำนาจบุคลากรมี 6 ขั้นตอน ได้แก่ การสร้างค่านิยมร่วม การจัดสภาพแวดล้อมการทำงาน การสร้างการรับรู้ของบุคลากร การมอบอำนาจบุคลากรเชิงจิตวิทยา การศึกษาความแตกต่างของบุคคล และการดำเนินการมอบอำนาจบุคลากร การมอบอำนาจบุคลากรมีประโยชน์ทั้งแก่บุคลากร ผู้บริหาร และองค์กร สำหรับบุคลากรเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรคจากการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ได้รับการมอบอำนาจจะมีความความมุ่งมั่นและพยายามที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเต็มที่ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของตนเอง เห็นข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานเป็นโอกาสที่ตนเองจะได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น สำหรับประโยชน์แก่ผู้บริหารเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความตั้งใจ มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจึงสามารถขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ขององค์กร และในส่วนขององค์กร การมอบอำนาจบุคลากรทำให้เกิดการปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน ทำให้ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์กรเพิ่มขึ้น และยังส่งผลให้อัตราการลาออกของบุคลากรในองค์กรลดน้อยลง

บรรณานุกรม

- จันทนา แสนสุข. (2557). ปัจจัยที่เป็นเหตุและผลของความสามารถภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ของสถาบันอุดมศึกษาในประเทศไทย, *วารสารสมาคมนักวิจัย*. 19(1): 34-46.
- จิระพงศ์ เรืองกุล. (2556). การเปลี่ยนแปลงองค์กร: แนวคิด กระบวนการ และบทบาท ของนักบริหารทรัพยากรมนุษย์, *วารสารปัญญาภิวัตน์*. 5(1): 94-203.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2558). *การพัฒนาองค์กรและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิล กรุ๊ป จำกัด.
- พรสวรรค์ สมเชื้อ และคณะ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลพุทธชินราชพิษณุโลก, *วารสารการพยาบาลและสุขภาพ*. 8(3): 14-29.

- ไพฑูรย์ สันลารัตน์. (2553). ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และ
ผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่
ทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2554). พฤติกรรมองค์การ.
นนทบุรี: บริษัทธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ.
กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท.
- สุพานี สฤษฏีวานิช. (2552). พฤติกรรมองค์การ
สมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี. กรุงเทพฯ:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพงษ์ นิ่มเกิดผล. (2558). รูปแบบภาวะผู้นำกับ
ความสุขในการทำงานของพนักงานในองค์กรการ
ที่ได้รับรางวัลองค์กรรักษามาตรฐานความเป็น
องค์กรสุขภาวะ. วารสารวิชาการมนุษยศาสตร์
และสังคมศาสตร์. 23(42): 171-192.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์:
แนวคิด ทฤษฎี และกรณีศึกษา. มหาสารคาม:
หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อ้อมอารี สุวรรณศรี. (2553). การพัฒนากลยุทธ์การ
เสริมสร้างพลังอำนาจครูโรงเรียนเอกชน.
ดุษฎีนิพนธ์ คุรุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a
Unifying Theory of Behavioral Change.
*Psychol Rev.*84:191-215.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1988).
The Empowerment process : Integration
Theory and Practice, *Academy of
Management Journal*. 13(3): 471-482.
- Jalal Hanaysha & Putri Rozita Tahir.(2015).
Examining the Effects of Empowerment,
Teamwork, and Employee Training on Job
Satisfaction. *Procedia – Social and
Behavioral Sciences*. 219: 272-282.
- Jha, S. (2010). Need for Growth, Achievement,
Power and Affiliation: Determinants of
Psychological Empowerment. *Global
Business Review*, 11(3): 379 – 393.
- Gretchen, M.S.(1995). Psychological
Empowerment in The Workplace :
Dimensions, Measurement, and
Validation. *Academy of Management
Journal*. 38: 1442-1465.
- Gutierrez, L.M., Parsons, R. J. & Cox, E.O.
(1998). *Empowerment in Social Work
Practice. a Sourcebook*. Pacific
Grove: Brooks / Cole Publishing Co.
- Nanus, Burt. (1992). Visionary Leadership : How to
re-vision the future. *The Futurist*. 26.5: 20.
- Reynolds, L. (1997). *The Trust Effect : Creating
the High Trust High Performance
Organization*. London: Nicholas Brealey.
- Robbins, T.L., Crino, M.D. & Fredendall, L.D.
(2002). An Integrative Model of the
Empowerment Process. *Human Resource
Management Review*, 12:
419-443.
- Vecchio, R.P., Justin, J.E. & Pearce, C.L.
(2010). Empowering Leadership: An
Examination of Mediation Mechanisms
within a Hierarchical Structure. *The
Leadership Quarterly*, 21(3): 530 – 542.
- Venkateswarao, M. (2013). *Employee
Empowerment and Competitive
Advantage*. Retrieved on 30 March 2016,
from [http://worldwidejournals.com
/gra/file.phpval=August_2013_1376745757_
5e8c3_38.pdf](http://worldwidejournals.com/gra/file.phpval=August_2013_1376745757_5e8c3_38.pdf)
- Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2007).
Developing management skill. 7th.
New Jersey: Pearson Education.