

หน้าต่างความคิด 'มอบอำนาจ' อย่างไรให้ได้ผล



● **เกียรติอนันต์ ส้วนแก้ว**
คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ผู้ นำที่ดีจะรู้ว่าต่อให้ตัวเองแค่ไหน ก็ไม่มีทางทำอะไรทุกอย่างได้เอง ด้วยเหตุนี้ การมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับลูกน้อง จึงเป็นหนึ่งในศาสตร์และศิลป์ที่สำคัญของการเป็นผู้นำ การมอบอำนาจมีความหมายกว้างกว่าการมอบหมายงานให้ทำตามทีบอก ก็คือการบริหารด้วยการชี้แนะ พอมีปัญหาที่ต้องเรื่องมาให้ตัดสินใจอยู่ๆไป มีลูกน้องสิบคน วันหนึ่งเจอปัญหาคนละห้าเรื่อง ก็ต้องแก้ปัญหาห้าสิบเรื่อง สุดท้ายเลยกลายเป็นศูนย์รับแจ้งเรื่องร้องทุกข์ประจำบริษัทไปโดยปริยาย

จากการศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจตั้งแต่ขนาดเล็กลงถึงบริษัทข้ามชาติที่มีสาขาอยู่ทุกมุมโลก พบว่า ไม่ว่าจะบริษัทธุรกิจขนาดใหญ่ ก็จะมีปัญหาจากบริหารแบบดั้งเดิม เพราะบุคลากรลดหลั่นลงไปตามลำดับขั้นการบังคับบัญชา มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างจำกัด เมื่อต้องเจอกับสถานการณ์ที่อยู่นอกเหนือความรับผิดชอบ

ก็ไม่สามารถตัดสินใจได้ทันที ต้องรายงานขึ้นไปให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานเป็นผู้ตัดสินใจทำให้เกิดความล่าช้าไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา บางครั้งความล่าช้านี้ส่งผลถึงความล้มเหลวขององค์กรได้เลยทีเดียว

หนทางหนึ่งในการแก้ปัญหาดังกล่าวคือการมอบอำนาจให้บุคลากรของบริษัทที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นๆ โดยตรงเป็นผู้ตัดสินใจเสียเอง เพราะผู้ที่อยู่หน้างานเหล่านี้เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในด้านนั้นอยู่แล้ว จึงสามารถตัดสินใจได้ดีกว่าหัวหน้าที่ไม่รู้ว่าสถานการณ์จริงในตอนนั้นเป็นอย่างไร

แม้ว่าแนวคิดนี้จะดูดี แต่ระดับความสำเร็จในการนำไปใช้จริงแตกต่างกันซึ่งงานวิจัยเรื่องนี้จากทั่วทุกมุมโลกได้ข้อสรุปที่ตรงกันว่า มีปัจจัย 4 อย่างที่ส่งผลต่อระดับความสำเร็จในการมอบอำนาจ มีรายละเอียดดังนี้

ประการแรก ความตั้งใจจริงของผู้บริหาร

ความท้าทายคือตัวของผู้บริหารเองว่าจะ "ใจถึง" พอหรือไม่ เพราะการที่ผู้บริหารมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับบุคลากรนั้น ทำให้อำนาจในการตัดสินใจของตนเองลดลง



ซึ่งสำหรับบางคนแล้ว การสูญเสียอำนาจนี้เป็นเรื่องทำใจลำบาก เพราะความเชื่อที่ว่าบุคลากรในระดับล่างมีความสามารถไม่เพียงพอที่จะตัดสินใจได้ หรืออาจเกิดจากความรู้สึกส่วนตัวว่าตนมีความสำคัญลดลง

นอกจากจะสามารถตัดสินใจปล่อยอำนาจออกไปแล้ว บททดสอบสำคัญอีกประการหนึ่งของก็คือ การขมใจตนเองไม่ให้เข้าไปรู้ลี้กับบุคลากรที่ได้รับมอบอำนาจไปนอกเสียจากจะเป็นเรื่องขอขาดบาดตายจริงๆ เพื่อมิให้เขารู้สึกว่าตนเองเป็นเพียงหุ่นกระบอกที่โดนขีดเท่านั้น

ประการที่สอง ความรู้ความสามารถของบุคลากร

คุณสมบัติของบุคลากรเองก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่ง การมีอำนาจในการตัดสินใจแต่ไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม ทำให้บุคลากรไม่กล้าตัดสินใจ หรือหากตัดสินใจไปก็มีโอกาสที่จะผิดพลาดขึ้นได้

ดังนั้น การเลือกว่าจะมอบอำนาจในการตัดสินใจให้กับใครนั้น จะต้องประเมินคุณสมบัติของผู้ที่จะได้รับมอบอำนาจควบคู่ไปด้วย เพื่อให้แน่ใจว่าเขามีความสามารถในการตัดสินใจและทำงานในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมายได้จริง

สิ่งที่ต้องทำไปพร้อมกับการเลือกคนให้ถูก คือการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งความรู้ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำทักษะการเป็นผู้นำ และความสามารถในการตัดสินใจ เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการรับมอบอำนาจในการตัดสินใจที่เพิ่มขึ้นในอนาคตได้

ประการที่สาม ระบบการประเมินผลการทำงาน

การที่บุคลากรของบริษัทมีอำนาจในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้น ย่อมหมายถึงโอกาสที่จะ

เกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจเพิ่มมากขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม การประเมินผลการทำงานไม่ควรวัดจากความสำเร็จหรือความผิดพลาดในการทำงานเท่านั้น แต่ควรดูจากพัฒนาการของเขาด้วยว่าได้มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้มากน้อยแค่ไหน

ถ้าคนที่ได้รับมอบอำนาจรู้ถึงความผิดพลาดเกิดขึ้นจากเหตุสุดวิสัยแล้ว หรือความผิดพลาดในขณะที่เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง จะไม่ส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงานของตน เขาก็จะมีความเต็มใจที่รับมอบอำนาจในการตัดสินใจจากผู้บังคับบัญชาและกล้าที่จะตัดสินใจมากขึ้น

ประการสุดท้าย ให้ลูกค้าช่วยประเมิน

ลูกค้าคือผู้ที่มีความสำคัญต่อบริษัทที่สุด ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างทันท่วงทีจึงเป็นสิ่งสำคัญ หากลูกค้ามีความพึงพอใจต่อคุณภาพของสินค้าและการให้บริการแล้ว เขาก็จะกลับมาซื้อสินค้าและบริการของบริษัทอีกในโอกาสต่อไป ดังนั้น การมอบอำนาจในการตัดสินใจ

ให้กับบุคลากรของบริษัทที่ต้องติดต่อกับลูกค้า ก็ควรให้ลูกค้าเป็นผู้ร่วมประเมินว่าเขาทำงานได้ตามที่ลูกค้าคาดหวังไว้หรือไม่ มีอะไรที่ทำได้ดีอยู่แล้ว ส่วนใดควรได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น

จะเริ่มที่ไหนดี?

การมอบอำนาจนั้น ควรทำอย่างค่อยเป็นค่อยไป เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรมีเวลาในการปรับตัว โดยเริ่มจากการขยายขอบเขตในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคลากรคนนั้นโดยตรง ที่ประเมินแล้วว่าเขาสามารถแก้ปัญหาได้ เมื่อเขาสามารถทำได้จริง แล้วมีความมั่นใจมากขึ้น จึงค่อยขยายขอบเขตของการทำงานของเขาออกไปอีก สิ่งที่ต้องตระหนักคือ ช่วงเริ่มต้นนั้น

กรุงเทพธุรกิจ

Krungthep Turakij
Circulation: 200,000
Ad Rate: 2,400

Section: First Section/ทัศนะวิจารณ์

วันที่: ศุกร์ 10 มิถุนายน 2559

ปีที่: 29

ฉบับที่: 10123

หน้า: 10(ล่าง)

Col.Inch: 57.08

Ad Value: 136,992

PRValue (x3): 410,976

คลิป: สีสี่

คอลัมน์: หน้าต่างความคิด: 'มอบอำนาจ' อย่างไร ให้ได้ผล

เป็นช่วงที่ยากที่สุด อาจมีปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย ผู้บริหารไม่ควรมองว่าสิ่งเหล่านี้คือความล้มเหลว ต้องขมใจไม่ไปเข้าไปจู้จ้นเกินงาม ไม่เช่นนั้นการมอบอำนาจจะ “แป้ก” แบบกู่ไม่กลับ

ผลการศึกษาคำกรที่ประสบความสำเร็จ การมอบอำนาจพบว่า ผู้บริหารควรจะได้รับรู้ความเสียหายที่เกิดขึ้นว่าไม่ใช่ความสูญเสียเปล่า แต่เป็นการลงทุนเพื่อให้คนของเราได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ความเก่งที่เพิ่มขึ้น ก็คือกำไรที่เพิ่มขึ้นของเรานั่นเอง