



สถาบันพัฒนาผลสัมฤทธิ์
THE ASIA PRODUCTIVITY INSTITUTE

การมอบหมาย กระจายงาน

ทำอย่างไรให้ได้ผล

อภิวุฒิ พิมลแสงสุริยา
cpiwut.p@slingshot.co.th

งานวิจัยหลายสถาบันยืนยันตรงกันว่า การให้อำนาจพนักงาน ได้คิดและตัดสินใจเอง (Empowerment) จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และก่อให้เกิดความผูกพัน (Engagement) ต่อองค์กรมากขึ้น

ในปัจจุบันผู้บริหารหลายคนจึงกระจายอำนาจ ให้พนักงาน มีอิสระภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะหากเปรียบเทียบกับแนวทางในการทำงานยุคก่อนๆ ที่เน้นการควบคุม สั่งการ และรวบอำนาจในการตัดสินใจไว้ที่หัวหน้า เป็นหลัก

แต่ข้อมูลล่าสุดที่จัดทำขึ้นโดยนักวิจัย 3 ท่าน ได้แก่ Allan Lee, Sara Wills และ Amy Wei Tian พบว่าการมอบหมาย กระจายงานจะช่วยสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงาน บางประเภทเท่านั้น

งานวิจัยชิ้นนี้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 105 กลุ่ม ซึ่งประกอบไปด้วยพนักงานกว่า 30,000 คน กระจายอยู่ในธุรกิจต่างๆ จำนวนกว่า 30 ประเทศ เพื่อตอบคำถามว่า “การกระจายอำนาจให้พนักงานมีความเชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น หรือไม่”

นอกจากนั้นยังมองถึงผลกระทบที่มีต่อปัจจัยอื่นๆ อีก เช่น ความแตกต่างระหว่างการมอบหมายงานใหม่กับการให้อำนาจในการตัดสินใจมากขึ้นในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ (Routine Works) และพฤติกรรมเชิงบวกที่แสดงออกเองโดยไม่ได้ถูกบังคับเป็นต้น

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการกระจายอำนาจให้พนักงาน พบข้อสรุปสำคัญ 3 ประการ คือ ...

1. พนักงานที่ได้รับการมอบหมาย กระจาย อำนาจในงานใหม่ๆ **จะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีพฤติกรรมแสดงออกดีกว่า** ผู้ที่ไม่ได้รับ การมอบหมาย

การวิจัยทำการเปรียบเทียบประสิทธิภาพระหว่างผู้นำที่กระจายอำนาจกับผู้นำที่ไม่กระจายอำนาจ พบว่าผู้นำที่กระจายอำนาจ มีแนวโน้มรับฟังความคิดเห็นของพนักงานมากกว่า จึงเป็นการส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ๆ ในการทำงานที่แตกต่างไปจากเดิม และมีความมั่นใจมากขึ้นที่จะตัดสินใจด้วยตนเอง



2. พนักงาน **รู้สึกเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ที่ให้อำนาจกับพวกเขา** มากกว่าผู้นำคนอื่นๆ

เมื่อหัวหน้าเชื่อใจและไว้วางใจ กล้ามอบหมายอำนาจหรืองานใหม่ๆ ให้ได้ทดลองทำ ส่งผลให้พนักงานรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบงานที่ทำมากขึ้นและอยากทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ดีกว่ากรณีที่ถูกบังคับหรือถูกสั่งให้ทำ นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่มอบหมายกระจายงานอย่างจริงจัง โดยไม่ปล่อยให้พนักงานรู้สึกเหมือนกับที่กำลังถูกตัดหางปล่อยวัด แต่ยังคงคอยช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุนและเฝ้าดูอยู่ห่างๆ ยิ่งก่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับที่สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด

3. การกระจายอำนาจส่งผลดีต่อการทำงาน และผลการทำงานของคน ในซีกโลกตะวันออก มากกว่าโลกตะวันตก

เหตุผลหนึ่งเป็นเพราะสังคมตะวันออกอย่างไทย จีน อินเดีย ญี่ปุ่น และเกาหลี เป็นต้น ผู้นำถูกคาดหวังให้ช่วยเหลือ แนะนำ สนับสนุน คนทำงานที่มีสถานะต่ำกว่า ในขณะที่พนักงานก็ถูกคาดหวังให้ต้องเคารพ เชื่อฟัง และภักดีต่อผู้ใหญ่ วัฒนธรรมแบบนี้ส่งผลต่อความรู้สึกที่ดีเมื่อได้รับการบริหารจากหัวหน้าแบบเชื่อใจ และมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจให้

ในขณะที่วัฒนธรรมตะวันตกอย่าง อเมริกา อังกฤษ และเยอรมัน เป็นต้น พนักงานส่วนใหญ่คาดหวังอิสรภาพในการทำงานจากผู้นำอยู่แล้ว ดังนั้นเมื่อมีการดูแลและเอาใจใส่ใกล้ชิดจากหัวหน้า จึงมักรู้สึกเหมือนกับว่ากำลังถูกรุกล้ำเส้นความเป็นส่วนตัวและมักมองว่าหัวหน้ากำลังจู้จี้จ้าน (Micro Managed) มากเกินไป ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้การบริหารแบบมอบหมายกระจายอำนาจ ส่งผลกระทบต่อเชิงบวกมากกว่าในสังคมตะวันออก



ผู้นำต้องสามารถปรับเปลี่ยน
แนวทางในการบริหาร
ให้ยืดหยุ่นอย่างเหมาะสม
ในแต่ละสถานการณ์
แบบนี้จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำ
ที่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง

อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยพบว่าการมอบหมายกระจายอำนาจในงานที่ต้องทำอยู่เป็นประจำ (Routine Works) มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานและการเรียนรู้น้อยกว่าการมอบหมายงานใหม่ๆ ให้ได้ทดลองทำ

นอกจากนั้นยังพบว่า การมอบหมายงานไม่ได้เหมาะกับพนักงานทุกคน พนักงานที่มีประสบการณ์น้อย มักต้องการความช่วยเหลือและคำแนะนำจากหัวหน้ามากกว่าการกระจายอำนาจ ในขณะที่พนักงานที่มากประสบการณ์ หากได้รับความไว้วางใจด้วยการมอบหมายงานหรืออำนาจให้ จะสร้างผลงานที่ดีได้ อย่างมีนัยสำคัญมากกว่า

ดังนั้นบทสรุปของงานวิจัยนี้ ต้องการสื่อให้เห็นว่าการมอบหมายกระจายอำนาจ (Empowerment) แม้จะมีข้อดีหลายประการ แต่ไม่ได้เหมาะกับทุกสถานการณ์ หัวหน้าที่ดีไม่ใช่ผู้ที่ตั้งหน้าตั้งตาจะ Empower พนักงานในสังกัดเพียงอย่างเดียว หากแต่ต้องดูความพร้อมและความเหมาะสมเป็นที่ตั้ง