

## การมอบอำนาจ (EMPOWERMENT)

สุมาลี ทองดี \*

### บทนำ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ซึ่งจะเป็นเช่นนั้นได้ก็ต่อเมื่อ พนักงานในองค์กรมีอิสระที่จะคิดและทำสิ่งต่างๆได้ สามารถซักถามถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการบริหารงาน หรือแม้กระทั่งได้มีโอกาสทดลองและประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เราเรียกวิธีการนี้ว่า Self -Empowerment คือการให้พนักงานมีอำนาจในตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจ หรือทำสิ่งต่างๆโดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป ผู้บริหารจะต้อง มีความเชื่อมั่นในพนักงานของตนให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูล และมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร โดยที่ฝ่ายบริหารรับฟังและนำความคิดของเขามาใช้ด้วย ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ใช้ความคิดความอ่าน ประสบการณ์ การหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของเขาเองเพื่อช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

ใครก็ตามที่เคยเป็นผู้บริหาร กำลังเป็น หรืออาจจะได้เป็นผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารระดับใดก็ตาม ปัญหาประจำตำแหน่งอย่างหนึ่งที่จะได้รับมาพร้อมกับตำแหน่งหน้าที่และผลตอบแทน คือ ปัญหาการบริหารคน ผู้บริหารทุกคนย่อมหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าคน และการบริหารคน ถือเป็นความสามารถเฉพาะตัว ไม่สามารถถ่ายทอดหรือมรดกตกทอดได้ ดังนั้น ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องศึกษาด้วยตัวเอง ไม่มีหลักสูตรไหนที่กินเข้าไปแล้วจะเพิ่มความสามารถในการบริหารคนได้ภายในชั่วข้ามคืน ผู้บริหารหลายคนเสียเวลากับการบริหารคนไปมาก เลยทำให้พลาดโอกาสในการใช้เวลาเพื่อวางแผนพัฒนาองค์กรในด้านอื่นๆ ไป ทั้งนี้เพราะผู้บริหารทุกคน จะมีช่วงเวลาสูญเสียสำหรับการเริ่มต้นในการเรียนรู้และแก้ปัญหาคนในองค์กร ถ้าเป็นกระบวนการผลิต เวลาที่สูญเสียเปรียบเสมือนของเสียที่เกิดจากช่วงเวลาที่เริ่มเดินเครื่องจักร (Start Run) เนื่องจากปริมาณวัตถุดิบที่เข้ามายังไม่มากพอ หรือเนื่องจากการปรับลักษณะฟังก์ชันต่างๆ ยังไม่นิ่งในอีกมุมหนึ่งที่ผู้บริหารมักจะประสบปัญหาคือ **ไม่สามารถดึงเอาศักยภาพที่แท้จริงของคนในองค์กรออกมาใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ** ดังนั้นความท้าทายที่สำคัญของผู้บริหารทุกองค์กรคือ มีเวลาจำกัดในการเรียนรู้ศาสตร์การบริหารคนในขณะที่เดียวกันก็เป็นเวที ที่ขาด พี่เลี้ยงต้องเสียตลอดเวลา เพราะกลยุทธ์ในการบริหารคนที่ได้ผลกับองค์กรหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลกับ องค์กรหนึ่ง กลยุทธ์การบริหารคนที่ได้ผลในเวลาหนึ่งอาจจะไม่ได้ผลในบางช่วงเวลา กลยุทธ์การบริหารคนที่ได้ผลสำหรับคนบางคน แต่คงจะใช้ไม่ได้ผลกับคนทุกคน (<http://www.person.rtaf.mi.th/doc> (ค้นเมื่อ 15 มกราคม 2551 เวลา 16.30 น.)

\* วิทยานิพนธ์ “การวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร” ภาควิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

ดังนั้น การดึงเอาศักยภาพในตัวบุคคลออกมาให้มากที่สุดจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น นำไปสู่การมอบอำนาจหน้าที่หรือการกระจายอำนาจ (Empowerment) เพื่อให้ให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

#### ความหมายและคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

**"EMPOWERMENT"** หมายความว่า การให้อำนาจ การให้ความสามารถ การทำให้สามารถ การอนุญาต หรือการเปิดโอกาสให้ (<http://th.wikipedia.org> ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2551 เวลา 16.30 น.)

**"INFLUENCE"** หมายความว่า อำนาจชักจูง อำนาจบังคับ อำนาจวาสนา หรืออิทธิพล ซึ่งเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่ง ทำให้มีผลกระทบต่อคนอื่น ต่อการที่บุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่นคิด หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ([www.joe.org](http://www.joe.org) ค้นเมื่อ 6 เมษายน 2551 เวลา 17.00 น.)

**"POWER"** หมายความว่า กำลัง ความสามารถ หรืออำนาจ ซึ่งเป็นศักยภาพ ที่บุคคลคนหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น หรือกลุ่มอื่น หรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ([www.joe.org](http://www.joe.org) ค้นเมื่อ 6 เมษายน 2551 เวลา 17.00 น.)

**"AUTHORITY"** หมายความว่า อำนาจบังคับบัญชา เป็นอำนาจพิเศษชนิดหนึ่ง ซึ่งให้แก่บุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มหนึ่งอย่างเป็นทางการ เพราะตำแหน่งหน้าที่ หรือบทบาท ซึ่งมีอยู่ในองค์กรแห่งนั้น เช่น ผู้จัดการ มีอำนาจบังคับบัญชาฝ่ายต่างๆ ในองค์กร หรือคณะกรรมการบริหาร มีอำนาจบังคับบัญชา ที่จะตัดสินใจเรื่องบางอย่าง ในองค์กรแห่งนั้น (<http://advisor.anamai.moph.go.th>. EMPWERMENT. รศ. นพ.เมืองทอง เขมมณี (ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2551 เวลา 12.00 น.)

**สรุป การมอบอำนาจ(Empowerment)** หมายถึง การแบ่งอำนาจของคุณกับบุคคลที่คุณมีอำนาจเหนือสมาชิก ทีมงานได้รับมอบอำนาจตัดสินใจ ซึ่งก่อนหน้านี้เป็นสิ่งที่สงวนไว้สำหรับผู้บริหาร

#### แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่

อำนาจหน้าที่ (Authority) หมายถึง ความถูกต้องชอบธรรมในการสั่งการให้พนักงานปฏิบัติตามคำสั่งได้ อำนาจหน้าที่มีอิทธิพลต่อการสั่งการและมอบหมายงานให้ผู้อื่นและมีอำนาจในการใช้ทรัพยากรได้เพื่อให้การทำงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานจะยอมรับในอำนาจหน้าที่เมื่อมีการยอมรับสภาพดังต่อไปนี้ (เคนบลอง ชาร์ด และคณะ: 2544)

1. พนักงานเข้าใจในคำสั่ง มีการสื่อสารที่ดีเข้าใจชัดเจน
2. พนักงานเชื่อว่าคำสั่งนั้นสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. พนักงานได้รับผลประโยชน์จากการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายไม่เสียผลประโยชน์ส่วนตัว
4. พนักงานมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จ และมีสภาพที่พร้อมจะทำงานได้

Chester Barnard (อ้างถึงใน เคนบลอง ชาร์ด และคณะ, 2544). เชื่อว่าการยอมรับในอำนาจหน้าที่เกิดจากองค์ประกอบทั้ง 4 ประการนี้ นอกจากนี้เขายังเสนอว่าอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารจะเกิดขึ้นในระยะยาวหากผู้บริหารรู้จักใช้ประโยชน์จากการสื่อสารและความคุ้นเคยกับพนักงาน พนักงานแต่ละคนได้รับ

การสื่อสารอย่างเป็นทางการในการมอบหมายงานและคำสั่งอย่างเป็นทางการ สายการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บริหารและพนักงานโดยตรง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ผู้บริหารมีทักษะในการสื่อสารที่ดี ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสมซึ่งเขาได้กล่าวไว้ว่า **ความสำเร็จของผู้นำทางการบริหาร (Authority should be equal to responsibility)** หมายถึง **อำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบ** หมายความว่า ผู้บริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการมอบหมายงานไปเพียงใด ย่อมต้องรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นต่างๆ กับอำนาจหน้าที่ของตนรับผิดชอบในความสำเร็จ ความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยจะโยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นไม่ได้

เห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) มากมายหลายประการ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภาระงานมากผู้บริหารไม่สามารถรับภาระงานทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทนโดยผู้บริหารเป็นผู้มอบอำนาจให้ การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับ ความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่นั้น ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยหลักการที่เรียกว่า “การกระจายอำนาจ” (Decentralization) จึงเป็นที่มาของการ **มอบอำนาจ(Reasons for Empowerment)** โดยที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการมอบอำนาจ คือ ผู้นำสามารถทำงานอื่นที่สร้างสรรค์องค์กรให้มีประสิทธิภาพ มากขึ้น การมอบอำนาจมีประโยชน์อย่างมหาศาลเนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้ (วารสารแรงงานสัมพันธ์ฉบับ, 2547)

1. การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จคนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงานที่ดีและการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี

2. การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำที่ให้อำนาจแก่พนักงานคือการที่ผู้นำได้แบ่งปันอำนาจที่มีอยู่แก่ผู้อื่น ทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานในการควบคุมการทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถและความสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่างๆ

3. ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการมอบอำนาจ คือการที่พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้น ในการสร้างวิสัยทัศน์และการคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์กรการมอบอำนาจทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่ม สิ่งใหม่ ๆ ได้อย่างเต็มที่

**องค์ประกอบของการมอบอำนาจ(Elements of Empowerment)** ที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จนั้นจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้ (เคนบลอง ชาร์ค และคณะ, 2544)

1. พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

2. พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ องค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

3. พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้ คือการให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์กร โดยมีการควบคุมตนเอง

4. พนักงานเข้าใจความหมาย ความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

5. พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

จากองค์ประกอบของการมอบอำนาจข้างต้น องค์กรจะต้องยึดหลักในการมอบอำนาจโดยคำนึงถึงหลักการที่เกี่ยวกับ “ตัวผู้รับมอบ” ว่าจะต้อง 1) มอบงานที่ถนัดหรือมีความรู้มีความสามารถ 2) มอบให้พอดีกับความสามารถและประสบการณ์ของผู้รับมอบ 3) สร้างบรรยากาศที่ดีและใช้วิธีการมอบหมายที่เหมาะสม 4) ผู้รับมอบต้องยินยอมเต็มใจที่จะทำ 5) มอบแล้วต้องควบคุมดูแลติดตามผล และ “หลักการที่เกี่ยวกับงานที่ควรมอบ และไม่ควรมอบ” ผู้บริหารจะต้องมอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้มากที่สุดเท่าที่จะมอบได้ โดยผู้บริหารจะต้องไม่ทำงานเองนอกจาก 1) งานด้านนโยบาย 2) การวางแผนงาน 3) งานลับเฉพาะ 4) งานที่ผู้บังคับบัญชาสั่งให้ทำเองโดยเฉพาะ หรือตามกฎหมายระเบียบแบบแผนระบุว่าต้องทำเอง หรืองานที่ระบุตัวบุคคล และ 5) งานอื่นที่มีความสำคัญเป็นพิเศษ โดยมีลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546)

1. เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือผลกอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงานผู้มอบอำนาจ มีสิทธิจะเรียก หรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือ โอนอำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้น ไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป

2. ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจ มีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบหมาย

3. อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา

4. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลย์กัน

5. เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

ในการมอบอำนาจ (EMPOWERMENT) นอกจากจะต้องคำนึงถึงตัวผู้รับมอบอำนาจ และลักษณะงานที่ควรมอบฯ แล้ว ยังต้องมีความรู้เกี่ยวกับการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเสียก่อน จึงจะทำให้การมอบอำนาจได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ โดยกลยุทธ์ในการใช้อำนาจให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังต่อไปนี้คือ (อาร์เธอร์ อาร์, เพลล์ แพลและเรียบเรียงโดย สุนันทา วัฒนากทอง: 2542)

1. กลยุทธ์ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งด้านทหาร จะเป็นการออกคำสั่ง แต่ด้านพลเรือน มักจะเป็นการขอร้อง หรือการเสนอแนะ ทั้งนี้เพื่อให้งานเสร็จสิ้นไป

2. กลยุทธ์การผลักดัน หรือ "PUSH" STRATEGIES โดยใช้วิธีการข่มขู่ ซึ่งจะมีอิทธิพลมากขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ และทรัพยากร ที่มีความสามารถควบคุมได้ การใช้กลยุทธ์แบบนี้ ถ้าใช้พร่ำเพรื่อไป จะทำให้เกิดบรรยากาศแห่งความกลัว และความไม่ไว้วางใจกัน ซึ่งจะนำไปสู่การไม่เชื่อฟังการทำงานที่ไม่ได้ผล และความขัดแย้ง ระหว่างบุคคลในองค์กรได้

3. กลยุทธ์การให้รางวัล หรือ "PULL" OR "REWARD" STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพล โดยการให้รางวัล ในลักษณะต่างๆ เช่น เป็นวัตถุสิ่งของ เป็นคำชมเชย เป็นการยอมรับความสำเร็จ หรือการให้กำลังใจเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งถ้าปราศจากความเป็นธรรมชาติ ในการให้แล้ว จะก่อให้เกิดความอิจฉาริษยา หรือไม่พอใจ ซึ่งกันและกัน

4. กลยุทธ์เกลี้ยกล่อม หรือชักชวน หรือ PERSUASION STRATEGIES โดยใช้เหตุผล ทำให้เชื่อถือ และปฏิบัติตาม ซึ่งอาจถูกแปลความหมายไปในทางที่ผิดว่า เป็นการผลักดันบังคับ กดขี่ให้ทำก็ได้ นอกจากนั้น การเกลี้ยกล่อม หรือชักชวน อาจเชื่อมโยง กับการตอรอง หรือการให้รางวัลก็ได้

5. กลยุทธ์การเตรียมการ หรือ PREPARATORY STRATEGIES เพื่อการมีอิทธิพลในวันข้างหน้า โดยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การช่วยเหลือ โดยหวังว่า จะนำไปสู่การยอมรับอิทธิพล ที่จะมีต่อกันในวันข้างหน้า

6. กลยุทธ์การป้องกัน หรือ PREVENTIVE STRATEGIES เป็นการสร้างอิทธิพล โดยใช้วิธีการป้องกันบางอย่าง เช่น ป้องกันการตั้งคำถาม เก็บข้อมูลบางอย่างไว้ หรือป้องกันความไม่พอใจไว้ล่วงหน้า ซึ่งจะต้องทำ ในลักษณะที่แนบเนียน ไม่เปิดเผยโจ่งแจ้งจนเกินไป

## สรุป

อำนาจ และอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่มิอยู่ในตัวของผู้นำทุกคน เพื่อให้ผู้นำปฏิบัติหน้าที่ได้โดยการใช้อำนาจและอำนาจหน้าที่ในการทำให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตาม การใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ถูกต้องของผู้นำส่งเสริมให้ผู้รับได้รับการยอมรับนับถือ และสนับสนุนการทำงาน ผู้นำอาจมอบอำนาจบางส่วนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ เพื่อเป็นการสร้างงานใหม่ให้สำเร็จมากขึ้นและลดภาระของผู้นำได้มากขึ้น ทำให้ผู้นำใช้เวลาไปในการกำหนดแนวคิดที่เป็นประโยชน์และนำองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าในที่สุด ซึ่งในการให้อำนาจจะต้องมีความเข้าใจ ถึงคำที่เกี่ยวข้อง ได้นำอำนาจ หน้าที่ และอิทธิพล ความสัมพันธ์กัน

ระหว่างการให้อำนาจด้านจิตใจ และการให้อำนาจด้านโครงสร้าง การให้อำนาจแก่บุคคล หรือกลุ่มการให้อำนาจภายใน หรือภายนอกองค์กร แหล่ง หรือฐานของอำนาจมีอะไรบ้าง และกลยุทธ์การให้อำนาจ ให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ซึ่งเมื่อประมวลเข้าแล้ว จะทำให้การให้อำนาจเกิดประโยชน์สูงสุด ต่อบุคคล หรือองค์กร โดยสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามมี ข้อควรคำนึงบางประการ ในการให้อำนาจ ดังนี้คือ

1. คนบางคน หรือกลุ่มบางกลุ่ม อาจไม่ต้องการได้รับอำนาจ
2. การให้อำนาจ เป็นเพียงด้านหนึ่งของการบริหาร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดขอบเขต ที่จะให้คนมีอิสระ ในการกระทำเมื่อได้รับอำนาจ บางครั้ง อาจต้องใช้การบังคับ ด้วยระเบียบวินัย แทนการให้อำนาจก็ได้
3. การให้อำนาจคนใดคนหนึ่ง หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง อาจทำให้อำนาจ หรือความมีอิสระของผู้อื่น หรือกลุ่มอื่นถูกลดลง หรือถูกจำกัด

-----\*\*\*-----

อาร์เธอร์ อาร์, เฟลล์. (2542). **เทคนิคการจัดการคนในองค์กร**. สุรนันทา วัฒนาคงทอง แปลและเรียบเรียง. กรุงเทพฯ : เอ อาร์ บิสซิเนส เฟลส.

เคนบลอง ชาร์ค และคณะ.(2544). **The 3 Keys To Empowerment : องค์กรกระจายอำนาจ**.แปลโดย วรณพร ไกลเลิศ. สยามศิลป์ พรินท์ แอนด์ แพ็ค จำกัด :กรุงเทพฯ.

วารสารแรงงานสัมพันธ์ฉบับ. (2547). **พัฒนามาตรฐานแรงงาน ปีที่ 46 ฉบับที่ 3 พฤษภาคม – มิถุนายน**.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช.(2546). **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**.บริษัทเซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส จำกัด: กรุงเทพฯ.

<http://www.person.rtaf.mi.th/doc> (Guide to the Management Guru เขียนโดย คาร์อล เคนเนดี กลยุทธ์การบริหารคน แปลโดย. ณรงค์วิทย์ คั่นเมื่อ 15 มกราคม 2551 เวลา 16.30 น.)

แสนทอง

<http://th.wikipedia.org> (ค้นเมื่อ 3 เมษายน 2551 เวลา 16.30 น.)

<http://advisor.anamai.moph.go.th> . EMPWERMENT. รศ.นพ.เมืองทอง เขมมณี. (ค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2551 เวลา 12.00 น.)

[www.joe.org](http://www.joe.org) (ค้นเมื่อ 6 เมษายน 2551 เวลา 17.00 น.)