

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานของสภาสังคมสงเคราะห์ โดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มได้แก่

1. กลุ่มที่เป็นกรรมการ ได้เลือกศึกษาเฉพาะกรรมการอำนวยการ และกรรมการบริหาร ชุคปัจจุบัน (ปี พ.ศ. 2521 - 2523) รวมทั้งสิ้น 34 คน (เป็นกรรมการอำนวยการ 32 คน กรรมการบริหาร 9 คน และดำรงตำแหน่งทั้ง 2 กรรมการ 7 คน) เหตุผลที่เลือกศึกษาเฉพาะกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารนั้น เนื่องจากกรรมการทั้งสองชุดนี้มีภาระหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและหน้าที่ในการควบคุมดูแลกิจการบริหารของสภาสังคมสงเคราะห์โดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรรมการบริหารมีหน้าที่คอยควบคุมการปฏิบัติงานประจำวันของเจ้าหน้าที่สภาสังคมสงเคราะห์อย่างใกล้ชิด ประกอบกับกรรมการสองชุดนี้มีความผูกพันใกล้ชิดกันมาก เนื่องจากกรรมการบริหารส่วนหนึ่งมาจากการแต่งตั้งของคณะกรรมการอำนวยการ¹ ดังนั้นผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการทั้งสองชุดนี้จะต้องมีนิสัย แนวนโยบาย และวิธีปฏิบัติงานที่เข้ากันได้ จึงมีลักษณะเป็นกรรมการแกนกลางที่มีความสำคัญต่อการบริหารงานของสภาสังคมสงเคราะห์มากที่สุด

¹ ข้อบังคับและระเบียบสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2519 ข้อ 37 "คณะกรรมการบริหารมีจำนวนไม่เกิน 9 คน ประกอบด้วยเลขาธิการ เภรณิกิจ ประธานกรรมการประสานงานส่วนภูมิภาคไม่น้อยกว่า 1 คน และกรรมการอำนวยการอื่นไม่น้อยกว่า 2 คน กรรมการนอกจากนี้ให้แต่งตั้งจากกรรมการหรือสมาชิกขององค์การสมาชิก

ประธานกรรมการบริหารให้แต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการ

ให้เลขาธิการ เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริหารโดยตำแหน่ง

ให้ประธานสภาเสนอรายชื่อกรรมการบริหาร เพื่อให้คณะกรรมการอำนวยการพิจารณา

(แก้ไขวันที่ 25 เม.ย. 2519)

2. กลุ่มที่เป็นเจ้าหน้าที่ของสภาสังคมสงเคราะห์ ได้เลือกศึกษาผู้ที่ป็นหัวหน้างาน จำนวน 16 คน และนอกจากนี้ยังได้เลือกศึกษาผู้ที่มีฐานะเทียบเท่าหัวหน้าแผนกอีก รวมทั้งสิ้น 50 คน โดยผู้ที่ได้รับเลือกนี้จะต้องมีลักษณะดังนี้

- ก. มีภาระหน้าที่รับผิดชอบแน่นอน
- ข. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
- ค. มีผู้บังคับบัญชา หรือมีผู้ร่วมงานที่มีฐานะค้อยกว่า

กลุ่มตัวอย่างทั้งสองที่เลือกมาจึงไม่คำนึงถึงเพศ อายุ และการศึกษา แต่จะพิจารณาจากตำแหน่งหน้าที่ในทางการงานเป็นสำคัญ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้แบบทดสอบแบบของความเป็นผู้นำในทางการบริหาร ซึ่งสร้างโดยวิลเลียม

เจ. เรดคิน (William J. Reddin) ที่เรียกว่า Management Style Diagnosis Test (MSDT - MA) แบบทดสอบนี้สร้างขึ้นโดยการพัฒนาจากความเชื่อตามทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของเรดคินเอง

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของเรดคินเป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงแบบในทางการบริหาร¹ ที่ว่านักบริหารสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 พวกใหญ่ ๆ คือ

-
- ¹ ทฤษฎี 3 มิติ (3-D Theory) ของเรดคิน (William J. Reddin) เป็นทฤษฎีในทางการบริหารที่กล่าวถึงความสำคัญใน 3 ด้านได้แก่
1. ด้านผลงาน หรือ Task Orientation (TO) โดยจะพิจารณาโดยดูว่านักบริหารผู้นั้นให้ความสำคัญที่จะให้งานสำเร็จมากน้อยเพียงไร
 2. ด้านการให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือ Relationship Orientation (RO)
 3. ด้านประสิทธิผลในการทำงาน (Effectiveness) ให้ความสนใจว่าผลงานที่ได้นั้นจะมีประสิทธิผลมากน้อยแค่ไหน

1. พวกที่มุ่งแต่งงาน (Task to be done) พวกนี้จะมุ่งแต่งงานเป็นประการสำคัญโดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในทางจิตใจ
2. พวกที่ให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Relationship with other people)

ความแตกต่างของนักบริหารที่ให้ความสำคัญในงานกับความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพ (มนุษยสัมพันธ์) แต่ละคนไม่เท่ากัน บางคนมุ่งแต่งงานอย่างเดียว บางคนให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธภาพมากเกินไปจนไม่ได้แต่งงาน แต่บางคนให้ความสำคัญของงานกับความสำคัญของสัมพันธภาพได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิธีการทำงานของคนแต่ละคน

เรคคิน ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 แบบคือ

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้นำทางการบริหารที่มีนิสัยระมัดระวัง ชอบทำอะไรตามระเบียบกฎเกณฑ์
2. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบผู้นำทางการบริหารที่เน้นด้านคนสูง แต่เน้นด้านงานต่ำ
3. แบบเอางาน (Dedicated) เป็นแบบของผู้นำทางการบริหารที่เน้นความสำเร็จในด้านการงานสูงมาก มีความมั่นใจในการทำงาน กล้าเสี่ยงและมีความรับผิดชอบสูง และขณะเดียวกันให้ความสำคัญในด้านการคนต่ำ
4. แบบประสาน (Integrated) เป็นแบบของผู้นำในทางการบริหารที่พยายามจะลุ่มอล่วยให้มีการเข้ากันได้ระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ชอบให้ทุกคนมีส่วนร่วมรับผิดชอบในงานด้วยกัน จึงเป็นบุคคลที่เน้นความสำคัญทั้งงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคลเข้าด้วยกันอย่างเหมาะสม

ลักษณะทั้ง 4 ประการนี้ เป็นลักษณะแม่แบบตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรคคิน นอกจากนี้จากแม่แบบ 4 แบบ เรคคินได้แบ่งขยายลงไปอีก 8 ลักษณะ เป็นลักษณะที่เป็นไปในทางบวก 4 แบบ และลักษณะที่เป็นไปในทางลบ 4 แบบ ดังนี้คือ

ลักษณะที่เป็นไปในทางบวก

1. แบบผู้สอนแนะ (Developer) เป็นลักษณะผู้นำทางบริหารที่ชอบฟังความคิดเห็นของคนอื่น ชอบพัฒนาคนอื่นให้เกิดสติปัญญา และให้ความไว้วางใจผู้อื่น
2. แบบผู้คุมกฎ (Bureaucrat) มีลักษณะการทำงานตามระเบียบกฎเกณฑ์โดยเคร่งครัด เป็นคนที่ทำงานเชื่อถือไว้วางใจได้
3. แบบผู้นำทีม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำทางบริหารที่ชอบทำงานเป็นทีม สามารถชักจูงให้ผู้อื่นบังคับบัญชาผูกพันตัวเองเข้ากับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ชอบประสานผู้อื่นเข้าด้วยกันเพื่อการทำงาน
4. แบบผู้ปฏิบัติงาน (Benevolent Autocrat) มีลักษณะที่ชอบแสดงความคิดริเริ่ม มีมานะขยันขันแข็ง และชอบทำงานให้สำเร็จ

ลักษณะที่เป็นไปในทางลบ

1. แบบผู้เอาใจ (Missionary) เป็นลักษณะของผู้นำทางบริหารที่ชอบหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งต่าง ๆ ชอบทำเรื่องต่าง ๆ ให้เป็นเรื่องง่าย แต่เป็นคนไม่กังวลห่วงใยในเรื่องผลงานหรือมาตรฐานการควบคุมงาน
2. แบบผู้หนีท่า (Deserter) ชอบทำงานตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ หลีกเลี่ยงการรับผิดชอบและไต่ผลงานน้อย
3. แบบผู้ยอมความ (Compromiser) มีลักษณะชอบยอมตาม เป็นคนอ่อน และมักจะไม่เป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น
4. แบบผู้คุมงาน (Autocrat) มีลักษณะของคนช่างตีข้างว่า ชอบดูลูกน้อง ชอบตัดสินใจเองทั้งหมด ชอบให้มีการลงมือปฏิบัติ และชอบให้ไต่ผลงานที่นอกเหนือใจ แต่มักเป็นที่เกรงกลัวของลูกน้อง และลูกน้องไม่ชอบหน้า

ลักษณะทั้งหมด 8 ลักษณะตามทฤษฎี 3 มิติ (3 - D Theory) ของวิลเลียม เจ. เรดคิน
 นี้ เรดคินได้สร้างแบบทดสอบและเครื่องมือเพื่อใช้วัดแบบผู้นำในการบริหารในองค์กร บริษัท
 ห้างร้าน และสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ขึ้นเรียกว่า Management Style Diagnosis Test
 (MSDT - MA) ในส่วนแรกจะเป็นคำถามรวม 64 ข้อ และในส่วนหลังจะเป็นเครื่องมือการวินิจฉัย
 แบบบริหาร คำถามในแบบ MSDT - MA นี้ได้นำไปทดสอบในองค์กรธุรกิจ องค์กรของรัฐบาล
 และมหาวิทยาลัยรวมทั้งสิ้นกว่า 100,000 คนมาแล้ว

ในแต่ละข้อมีข้อย่อยให้เลือก 2 ข้อ ข้อย่อยทั้ง 2 ข้อจะมีลักษณะต่างกันไปตามคนละแนว ผู้
 ทอบจะต้องพิจารณาว่าข้อใดมีลักษณะที่ตรงกับกรกระทำของตนมากที่สุด

เรดคิน สร้างแบบทดสอบ MSDT - MA นี้ขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือฝึกอบรมในงานบริหาร
 โดยเฉพาะ ไม่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อสำหรับใช้วัดกับตัวบุคคลว่าผู้ตอบนั้น ๆ เป็นคนเช่นไร ดังนั้นแบบ
 ทสอบจึงเป็นการหยิบยกปัญหาเพียงบางแง่มุมในงานด้านบริหารมาถามมากกว่าการที่จะพยายาม
 หาคำตอบเกี่ยวกับความคิดความเห็นในการเป็นผู้นำในงานบริหารทั้งหมด แต่เรดคิน ก็ได้ให้ความ
 มั่นใจว่าแบบทดสอบนี้มีความเที่ยงตรงที่เชื่อถือได้ เพราะความมุ่งหมายในการทดสอบเพื่อต้องการทราบ
 แนวความคิดและความเข้าใจในแบบการบริหารของผู้ตอบในขณะตอบเท่านั้น ไม่ได้มุ่งหมายจะวัดเพื่อ
 หาคำตอบออกมาว่าบุคคลผู้ใดผู้หนึ่งมีลักษณะเป็นคนทำงานแบบเอาใจ (Missionary) แบบทนทำ
 (Deserter) แบบยอมความ (Compromiser) ฯลฯ อะไรทำนองนี้ แต่เป็นการวัดพฤติกรรม
 เฉพาะในขณะตอบเท่านั้นว่าเขามีแนวการบริหารงานแบบใด¹ ใน 8 ลักษณะ ซึ่งแนวการปฏิบัติเหล่านี้
 อาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลาเลยไประยะเวลาหนึ่ง หรือปริมาณงาน หรือลักษณะของงานเปลี่ยน
 ไปย่อมจะทำให้เขาเปลี่ยนแนวการบริหารงานไปได้

1

William J. Reddin, Managerial Effectiveness (New York : Mc
 Graw-Hill Book Co., 1970), pp. 11-17.

การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ส่งแบบทดสอบ MSDT-MA ไปให้ผู้ที่ได้รับเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบโดยแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ

1. คณะกรรมการอำนวยการ และคณะกรรมการบริหารรวม 34 คน ได้รับแบบทดสอบคืน 26 ชุด หลังจากตรวจสอบแล้วแบบทดสอบสมบูรณ์ 23 ชุด แบบทดสอบที่ส่งไปให้กับคนกลุ่มแรกนี้ ข้อความทั้งหมดแปลมาจากแบบทดสอบ MSDT - MA ของเรดคิน ซึ่งแปลเป็นไทยโดยอาชวัน วายวานนท์¹ ผู้วิจัยได้ทำการคัดแปลงบ้างเล็กน้อยโดยสมมติให้มีบุคคลที่ 3 อยู่ในข้อความ แล้วให้ผู้ตอบวินิจฉัยว่าพฤติกรรมของบุคคลที่ 3 แบบไหนจะดีกว่ากัน แต่ยังคงความหมายเดิมไว้ เหตุผลที่ต้องคัดแปลงเพราะคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการบริหารเป็นคณะกรรมการสูงสุดของสภาสังคมสงเคราะห์ฯ ไม่มีผู้บังคับบัญชาที่สูงกว่าอีกแล้ว และเพื่อผลทางค่านิจใจ จะทำให้รู้สึกว่าได้เป็นการทดสอบเพื่อหาความจริงอะไรบางอย่างในตัวผู้ตอบ

2. เจ้าหน้าที่ในระดับหัวหน้างานและต่ำกว่าหัวหน้างาน ใช้แบบทดสอบของเรดคิน ซึ่งแปลโดยอาชวัน วายวานนท์² โดยคงข้อความทั้งหมดไว้ไม่มีการคัดแปลง และได้รับแบบทดสอบคืนมาทั้งสิ้น 33 ชุด หลังจากตรวจสอบแล้วสมบูรณ์ 27 ชุด

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบทดสอบที่ได้รับคืนทั้งหมด จะใช้เครื่องมือที่สร้างโดยเรดคิน โดยตลอด เพื่อจะวินิจฉัยลักษณะของผู้บริหารงานในเรื่องต่าง ๆ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles)
2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)
3. แบบรวมในการบริหาร (Style Synthesis)

¹ อาชวัน วายวานนท์, ภาวะผู้นำและประสิทธิภาพ (กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ม.ป.ป.) ไม่มีเลขหน้า. (อัครสำเนา)

² เรื่องเดียวกัน

4. ความแตกต่างในแบบทางการบริหารที่เน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิผลของงานระหว่างเจ้าหน้าที่และกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์

ในการวินิจฉัยแบบทดสอบนี้ นอกจากจะใช้เครื่องมือที่สร้างโดยเรคคินเป็นหลักแล้ว จะใช้การรอยละศึกษาเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ ตามความเหมาะสมด้วย

เครื่องมือการวินิจฉัยแบบบริหารตามทฤษฎี 3 มิติ¹

- ขั้นที่ 1 ให้พิจารณาแบบทดสอบทุกข้อว่าผู้ตอบเลือกข้อ ก. หรือ ข. แล้วลอกอักษร ก. หรือ ข. ลงในช่องแต่ละช่องที่มีเลขกำกับไว้
- ขั้นที่ 2 รวมจำนวนเฉพาะ ก. ตามแนวนอนของแต่ละแถว มาใส่เป็นตัวเลขไว้ในช่อง _____ ซ้ายมือให้ครบทุกแถว

¹ William J. Reddin, "Management Style Diagnosis Test," The 3-D Theory (n.p.), pp. 1-6 และอาชวัน วายวานนท์, เรื่องเดียวกัน.

		แนวนอน →							
		1	2	3	4	5	6	7	8
A	_____	9	10	11	12	13	14	15	16
B	_____	17	18	19	20	21	22	23	24
C	_____	25	26	27	28	29	30	31	32
D	_____	33	34	35	36	37	38	39	40
E	_____	41	42	43	44	45	46	47	48
F	_____	49	50	51	52	53	54	55	56
G	_____	57	58	59	60	61	62	63	64
H	_____								

แนว
ตั้ง ↓

ชั้นที่ 3 รวม ข.
ตามแนวตั้ง

A	B	C	D	E	F	G	H

ชั้นที่ 4 ยกออกมา
จากชั้น 2 ไส้บรรทัด
นี้

ชั้นที่ 5 บวกตัวเลข
ในชั้นที่ 3 และ 4
ไส้บรรทัดนี้

	A	B	C	D	E	F	G	H	
ชั้นที่ 6 ยกยอด จาก 5 มาใส่									รวม 64
ตัวประกอบปรับออก ¹	+ 1	+ 2	+ 1	0	+ 3	- 1	0	- 4	
ชั้นที่ 7 ผลลัพธ์ เป็นค่าคะแนนที่ปรับแล้ว									รวม 66

¹ อาชวัน วายวานนท์, สัมภาษณ์, 8 มีนาคม 2522.

การวินิจฉัยแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบหลักและแบบที่ใ้สนับสนุน

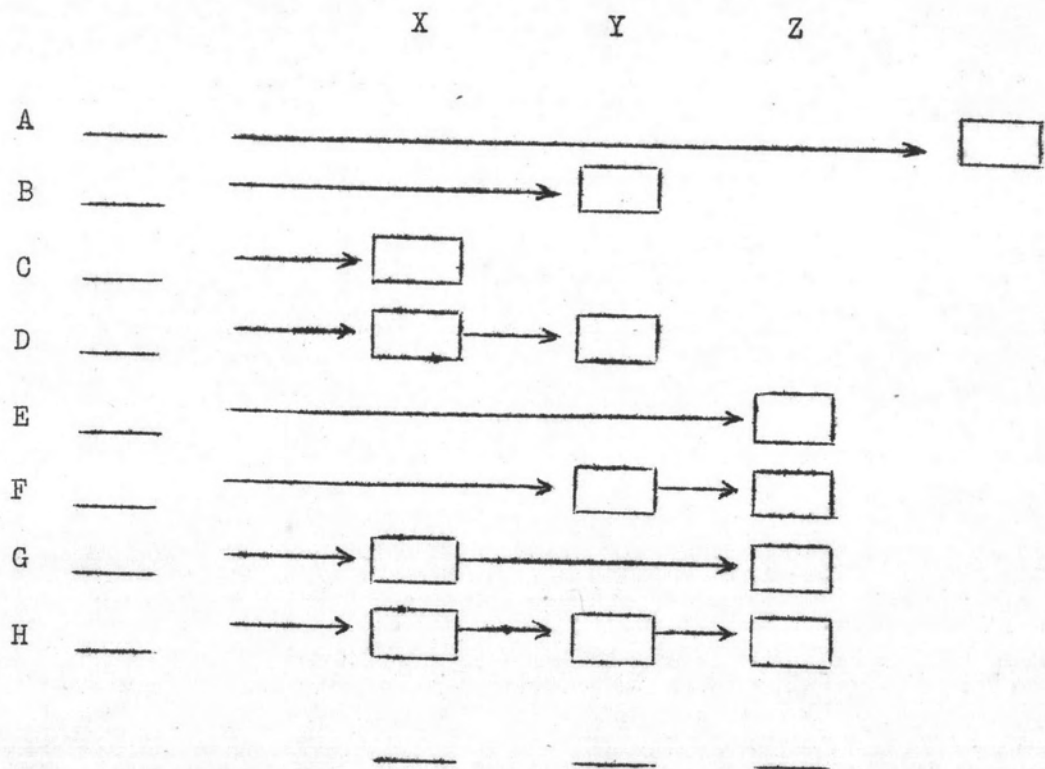
	A	B	C	D	E	F	G	H
15								
14								
13								
12								
11								
10								
9								
8								
7								
6								
5								
4								
3								
2								
1								
0								
	พนักงาน	เอาใจ	คุณภาพ	ยอมรับ	คนเก่ง	สอนแนะ	บุกรุก	นำทีม

ขั้นที่ 8 นำค่าคะแนนของแต่ละแถวตามแนวตั้งในขั้นที่ 7 มาเฉลี่ยลงแต่ละช่องในตารางข้างบนนี้ ค่าที่ได้จะบ่งชี้ออกมาให้ทราบว่าผู้ตอบแบบทดสอบนั้นมีแบบบริหารหลักและสนับสนุนแบบใด

ถ้าของใดมีคะแนนสูง แสดงว่ามีแนวโน้มที่จะใช้แบบบริหารดังกล่าว ของที่มีคะแนนตั้งแต่ 11 ขึ้นไป แสดงถึงแบบบริหารที่เป็นแบบหลัก (Dominant Styles) ของที่มีคะแนน 10 คะแนน แสดงถึงแบบบริหารที่ใช้เป็นแบบสนับสนุน (Supporting Styles)

ถ้าของใดที่มีคะแนนต่ำสุด อยู่ต่ำกว่าของที่มีคะแนนต่ำรองลงมาตั้งแต่ 3 คะแนนขึ้นไป แบบบริหารของของที่ต่ำสุดเรียกว่า แบบที่ไม่ค่อยใช้ (Overrejected Styles) คือใช้น้อยที่สุดเมื่อเทียบกับผู้อื่นโดยทั่วไป

คะแนนสามมิติ



ขั้นที่ 9 ให้นำค่าของแต่ละตัวอักษรในขั้นที่ 7 มากรอกลงในช่องสี่เหลี่ยม ให้ตรงกับอักษรนั้น ๆ ถ้ามีมากกว่า 1 ช่องก็ให้เติมเลขเหมือนกันให้ครบทุกช่อง

ขั้นที่ 10 บวกคะแนนลงมาตามแนวตั้งแล้วใส่ผลรวมในช่องใบบรรทัดสุดท้าย คะแนนที่ได้เป็นคะแนนมิตินิที่ยังไม่ได้เทียบ

ขั้นที่ 11 ลอกคะแนนมิตินิในขั้นที่ 10 ลงในช่องข้างล่างนี้

X	Y	Z

ตารางเทียบคะแนนมิติ

คะแนนมิตินิ	0 - 29	30-31	32	33	34	35	36-37	38 ขึ้นไป
คะแนนมิติที่เทียบแล้ว	0	.6	1.2	1.8	2.4	3.0	3.6	4.0

X ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นค่านงาน

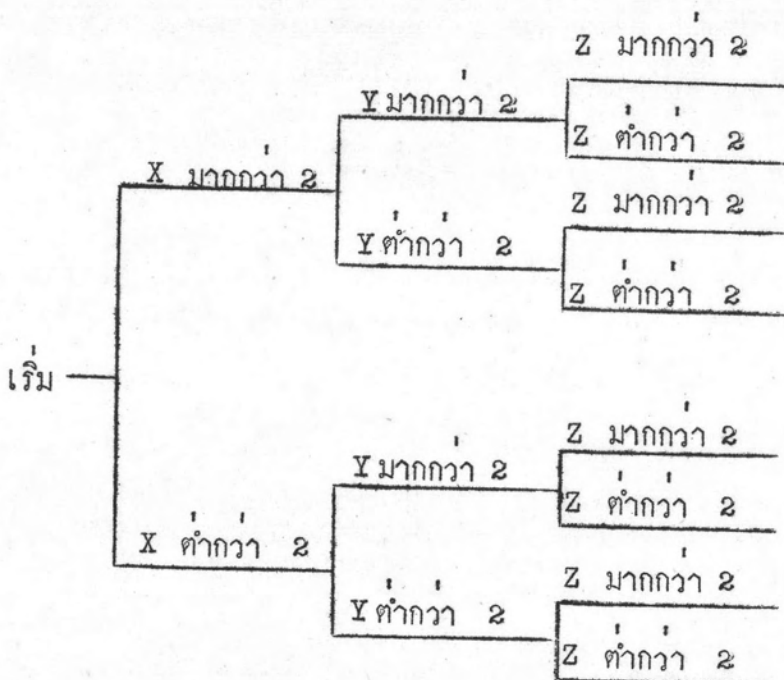
Y ระดับของการใช้แบบบริหารที่เน้นค่านคน

Z ระดับประสิทธิผล (ความสำเร็จตามเป้าหมายของงานในหน้าที่)

ลักษณะรวมของแบบบริหาร

ลักษณะรวมของแบบบริหาร คือลักษณะโดยรวมของบรรดาแบบบริหารต่าง ๆ ที่ใช้อยู่
 นั้นเอง

ขั้นที่ 12 ให้นำคะแนนที่เทียบแล้วในตารางเทียบคะแนนมิติ เพื่อพิจารณาทิศทางของค่า X, Y
 และ Z ตามลำดับ ผลที่ได้จะทราบว่า มีลักษณะรวมของแบบบริหารเป็นแบบใด



ตารางชี้ทิศทางแบบรวมในการบริหาร

X หมายถึงระดับซึ่งผู้บริหารได้ตั้งเข็มมุ่งให้ผู้นับตั้งกับบัญชาปฏิบัติงานไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการวางแผน การจัดรูปงาน และการควบคุมงาน

- Y หมายถึงระดับซึ่งผู้บริหารมีความสัมพันธ์ในงานกับผู้ใ้บังคับบัญชาเป็นส่วนบุคคล แสดงลักษณะให้เห็นในเรื่องของการไว้วางใจซึ่งกันและกัน การยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ใ้บังคับบัญชา และการคำนึงถึงความรู้สึกของคนเหล่านั้น
- Z หมายถึงระดับซึ่งผู้บริหารได้บรรลุตามความต้องการผลงานในตำแหน่งหน้าที่ของตน