

บทที่ 1

บทนำ



ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สภาพของสังคมไทยปัจจุบัน ในขณะที่คนกลุ่มหนึ่งมีความเป็นอยู่อย่างสุขสบาย แต่คนอีกกลุ่มหนึ่งอาจจะมีอาหารกิน ไม่มีที่อยู่อาศัย ไม่มีเสื้อผ้าจะนุ่งห่มและไม่มีเงินพอที่จะซื้อยามารักษาโรค ทั้งที่บางคนก็พยายามช่วยเหลือตนเองอย่างสุดความสามารถ แต่ก็ไม่มีโอกาสเหลือเงินพอที่จะเก็บออม ทำให้ต้องเดือดร้อนในยามที่จำเป็นต้องใช้เงินมากกว่าปกติ

สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นหน่วยงานที่ตั้งขึ้นเพื่อช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ¹

1. ส่งเสริมและประสานการดำเนินงานสังคมสงเคราะห์ทั้งของรัฐและเอกชน
2. ส่งเสริมการจัดตั้งองค์กรและจัดให้มีการบริการสังคมสงเคราะห์
3. ส่งเสริมและดำเนินการสำรวจและวิจัยปัญหาสังคม
4. เผยแพร่ความรู้ด้านสังคมสงเคราะห์
5. จัดหาทุนเพื่อดำเนินงานของสภาฯ และอุดหนุนองค์กรสมาชิก
6. เป็นตัวแทนองค์กรสังคมสงเคราะห์ในประเทศไทย ในการติดต่อและให้ความร่วมมือกับองค์กรสังคมสงเคราะห์ระหว่างประเทศหรือต่างประเทศทั้งนี้ไม่เกี่ยวข้องกับการเมือง

¹สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, ข้อบังคับและระเบียบ สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทยฯ พุทธศักราช 2519, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สงเคราะห์หญิงปากเกร็ด, 2519) หน้า 2.

วัตถุประสงค์เหล่านี้ สภาสังคมสงเคราะห์ได้ยึดถือหลักของนักสังคมสงเคราะห์ที่ว่าช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ด้วยกันให้สามารถช่วยเหลือตัวเองได้ อาจจะทำให้ความช่วยเหลือในด้านการเงินเช่นให้เงินทำทุนค้าขาย หรืออาจจะให้ความช่วยเหลือในด้านจิตใจ เช่นให้การศึกษา ครอบครัวยุติธรรม ภารกิจเหล่านี้ล้วนว่าสภาสังคมสงเคราะห์ ได้ช่วยเหลือแบ่งเบาภาระของรัฐบาลในด้านนี้ลงไปมาก

สภาสังคมสงเคราะห์ เป็นองค์การเอกชนที่ก่อตั้งขึ้นในรูปของมูลนิธิ มีฐานะเป็นองค์การกลาง ทำหน้าที่ส่งเสริมและประสานงานสังคมนสงเคราะห์ทั้งส่วนราชการและเอกชนทั่วไป ส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดเป็นสภาสังคมสงเคราะห์ขึ้นมาก็คือ องค์การสมาชิกซึ่งมีอยู่ทั่วราชอาณาจักรรวมทั้งสิ้น ๕๒๘ องค์การ¹ สภาสังคมสงเคราะห์ จะทำหน้าที่กำหนดนโยบาย การปฏิบัติงานแก่องค์การสมาชิก และจะทำหน้าที่สนับสนุนเงินทุน และวิชาการให้แก่สมาชิกเหล่านี้ โดยองค์การสมาชิกจะต้องให้ความร่วมมือในการรณรงค์หาทุนประจำปี ซึ่งจะกำหนดขึ้นในแต่ละปีอย่างเต็มความสามารถ เพื่อที่จะทำการขอบริจาคเพียงปีละครั้งให้ได้เงินเพียงพอแก่การปฏิบัติงานตลอดปี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของกองทุนสงเคราะห์ชุมชน ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งในสภาสังคมสงเคราะห์

ฉะนั้น สภาสังคมสงเคราะห์ จึงมีฐานะหรือบทบาทเป็นผู้นำขององค์การสมาชิกทั้งหมด และเป็นผู้นำในด้านการบริหารงานด้วย

ถ้าสภาสังคมสงเคราะห์ มีความเป็นผู้นำในการบริหารงานดี ก็ย่อมจะส่งผลให้ผลงานขององค์การสมาชิกที่ทำงานด้านสังคมนสงเคราะห์มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าสภาสังคมสงเคราะห์ มีความเป็นผู้นำในการบริหารไม่ดี ผลงานขององค์การสมาชิกย่อมจะมีลักษณะในทางตรงกันข้าม

จริงอยู่ ผลงานขององค์การสมาชิกจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบอีกหลายอย่าง อาทิเช่นความรับผิดชอบในการทำงานขององค์การสมาชิกเอง ความกระตือรือร้น ความสามารถขององค์การสมาชิก ความถนัด บุคคลากรขององค์การสมาชิก ฯลฯ แต่ก็ไม่อาจจะปฏิเสธได้ว่าความสามารถในการนำของผู้ผู้นำในสภา เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง

¹สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, ทำเนียบองค์การสมาชิก ๒๕๒๑, (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์รุ่งเรืองการพิมพ์), หน้าคำนำ.

ภาระหน้าที่ในการ เป็นผู้นำของสภาสังคมสงเคราะห์ ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. การกำหนดนโยบายการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ประจำของสภาสังคมสงเคราะห์ และแก่องค์กรสมาชิก
2. การจัดหางบประมาณ และการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน
3. การควบคุมและประสานการดำเนินงานขององค์กรสมาชิก ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค

เนื่องจากสภาสังคมสงเคราะห์ มีรูปแบบการบริหารงานในรูปของคณะกรรมการโดยมีเจ้าหน้าที่ประจำของสภาสังคมสงเคราะห์ เป็นผู้รับนโยบายในการปฏิบัติ และทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางในการติดต่อและประสานงานกับองค์กรสมาชิก การศึกษาความเป็นผู้นำของสภาสังคมสงเคราะห์ ก็คือการศึกษาความเป็นผู้นำของคณะกรรมการนั่นเอง ถ้าแบบผู้นำ (Leadership Style) ของคณะกรรมการ เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานในด้านสังคมสงเคราะห์ ก็ย่อมจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ และสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเนื่องจากสภาสังคมสงเคราะห์ เป็นองค์กรสาธารณกุศลที่ไม่ได้มุ่งผลกำไร ยังไม่เคยมีการศึกษาความเป็นผู้นำในองค์กร เช่นนี้มาก่อน จึงทำให้เกิดความสนใจที่จะศึกษา

วัตถุประสงค์และขอบเขตของการศึกษา

ผู้นำในการบริหารงานของสภาสังคมสงเคราะห์ สามารถแบ่งได้เป็น 2 พวกคือ

1. กรรมการ ซึ่งเป็นอาสาสมัครเข้ามาทำงานโดยไม่ได้รับค่าตอบแทน
2. เจ้าหน้าที่ประจำ ทำงานโดยมีเงินเดือนประจำ

กรรมการของสภาสังคมสงเคราะห์ ประกอบด้วยคณะกรรมการต่าง ๆ มากมาย ที่สำคัญที่สุดได้แก่กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร กรรมการอำนวยการมีจำนวนไม่น้อยกว่า 10 คน แต่ไม่เกิน 18 คน โดยองค์กรสมาชิกในที่ประชุมใหญ่เป็นผู้เลือกตั้งประธาน 1 คน และรองประธาน 3 คน . . . ให้ประธานคณะกรรมการอำนวยการดำรงตำแหน่งประธานสภา

และรองประธาน 3 คน ดำรงตำแหน่งรองประธานสภา . . . ให้เชิญผู้แทนองค์การรัฐบาลที่
เกี่ยวข้องกับงานสังคมสงเคราะห์เป็นกรรมการตามที่เห็นสมควร¹ . . . ให้คณะกรรมการอำนวยการ
การเลือกตั้งบุคคลในคณะเป็นเลขาธิการ เภรวัณโรค และตำแหน่งอื่นตามความเหมาะสม²

คณะกรรมการบริหารมีจำนวนไม่เกิน 9 คน ประกอบด้วยเลขาธิการ เภรวัณโรค ประธาน
กรรมการประสานงานส่วนภูมิภาคไม่น้อยกว่า 1 คน และกรรมการอำนวยการอื่นไม่น้อย
กว่า 2 คน กรรมการนอกนั้นให้แต่งตั้งจากกรรมการหรือสมาชิกขององค์การสมาชิก
ประธานกรรมการบริหารให้แต่งตั้งจากกรรมการอำนวยการ ให้เลขาธิการเป็นเลขา-
นาการคณะกรรมการบริหารโดยตำแหน่ง ให้ประธานสภาเสนอรายชื่อกรรมการบริหาร เพื่อ
ให้คณะกรรมการอำนวยการพิจารณา³

ส่วนอำนาจหน้าที่ของกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารที่สำคัญมีดังนี้

คณะกรรมการอำนวยการมีอำนาจตราระเบียบต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามข้อบังคับ คณะ
กรรมการอำนวยการมีอำนาจแต่งตั้งและกำหนดหน้าที่คณะกรรมการสาขาต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ
งานของสภาเป็นการประจำและคณะกรรมการเฉพาะเรื่องเพื่อปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราว⁴

คณะกรรมการบริหารมีหน้าที่เกี่ยวกับการแบ่งส่วนงานของสภา และการบริหารงานบุคคล
เช่นการจ้าง ถอดถอน เลื่อนเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม และพิจารณาความ
ผิดทางวินัยแก่เจ้าหน้าที่สภาและมีหน้าที่พิจารณาเรื่องอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการอำนวยการ
หรือประธานสภามอบหมาย⁵

¹ สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, ข้อบังคับและระเบียบ
สภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์ 2519, หน้า 12.

² เรื่องเดียวกัน

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 18 - 19

⁴ เรื่องเดียวกัน, หน้า 15.

⁵ เรื่องเดียวกัน, หน้า 19.

จะเห็นได้ว่ากรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร ทั้งในค่านักบุคคลและหน้าที่
ความรับผิดชอบมีความใกล้ชิดกันมาก

สำหรับเจ้าหน้าที่สภา มีการแบ่งส่วนงานดังนี้ ¹

ก. ฝ่ายตรวจสอบและติดตามผล

1. งานตรวจสอบและติดตามผล

ข. ฝ่ายธุรการ

1. งานธุรการ
2. งานพัสดุ
3. งานการประชุม
4. งานการประชาสัมพันธ์

ค. ฝ่ายวิชาการและส่งเสริมงานวิชาการ

1. งานวิชาการ
2. งานส่งเสริมและประสานงาน

ง. ฝ่ายสังคมสงเคราะห์

1. หน่วยสวัสดิการครอบครัวและเด็ก
2. ศูนย์อาสาสมัครต่อต้านยาเสพติดให้โทษ
3. งานสงเคราะห์ผู้มีปัญหา
4. งานสตรีและเยาวชน
5. งานอาสาสมัคร

¹ คำสั่งสภาสังคมสงเคราะห์แห่งประเทศไทย ในพระบรมราชูปถัมภ์, การแบ่งส่วนงาน
สภาสังคมสงเคราะห์ฯ 2521.

6. งานพัฒนาชุมชน

7. งานด้านศีลธรรมและจิตใจ

จ. ฝ่ายการเงิน

1. งานการเงินและงบประมาณ

2. งานหารายได้

ผู้ที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งที่เป็นกรรมการสภา และเจ้าหน้าที่สภา จึงถือได้ว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญในการบริหารงานของสภาสังคมสงเคราะห์

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาแบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ โดยศึกษาผู้นำใน ๒ ระดับคือระดับกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารพวกหนึ่ง กับระดับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนกอีกพวกหนึ่ง โดยนำทฤษฎี 3 มิติของวิลเลียม เจ. เรดดีนมาประยุกต์ใช้
2. เพื่อศึกษาในแง่ของสังคมวิทยาว่าสถานภาพและบทบาทและลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกันจะทำให้ผู้นำทำงานมีประสิทธิภาพสูงและต่ำแตกต่างกันอย่างไร
3. เพื่อวิเคราะห์ดูว่าลักษณะทางประชากรของบุคคลมีส่วนสัมพันธ์กับแบบผู้นำอย่างไรบ้าง

ขอบเขตของการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาแบบผู้นำในทางการบริหารของกรรมการและเจ้าหน้าที่สภา ในเรื่องต่าง ๆ คือ

1. แบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles)¹ คือลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารใช้อยู่เป็นประจำ นักบริหารบางคนจะสามารถเห็นได้ชัดว่าเขามีลักษณะการบริหารใดเป็นแบบหลัก บางคนอาจจะสังเกตได้ยาก นอกจากจะต้องพยายามดูให้ละเอียดจริง ๆ สักระยะ

¹ William J. Reddin, *Managerial Effectiveness* (New York: McGraw-Hill Book Co., 1970), p. 46.

หนึ่ง แบบหลักในการบริหารนี้จะเป็นสิ่งบังคับให้เห็นว่านักบริหารผู้นั้นมีวิธีการทำงานแบบเน้นภารกิจการทำงาน (Task Orientation) หรือเน้นสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) มากน้อยเพียงไร นักบริหารอาจจะมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะ¹ ในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

2. แบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles)² คือลักษณะของแบบการบริหารที่นักบริหารมักจะไขว่คว้ารองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะการบริหารทุกลักษณะมีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนได้ด้วยกันทั้งนั้น และนักบริหารอาจจะมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

3. แบบรวมในการบริหาร (Style Synthesis)³ คือลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมรวมของนักบริหารต่อภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ไปประสบในการทำงาน โดยคิดแยกเป็นคะแนนการเน้นค่านางาน ค่านคน และค่านประสิทธิภาพแล้วจึงมาพิจารณาารวมกันออกมาเป็นแบบรวมแบบเดียว แม้ว่าแบบรวมจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถบอกพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ และโดยเฉพาะอย่างยิ่งแบบรวมสามารถบอกลักษณะการบริหารโดยส่วนรวมของนักบริหารทั้งหมดในองค์การอีกด้วย

¹เรดดีน (Reddin) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี 3 มิติว่าในการบริหารนี้มีผู้นำอยู่ 4 อย่าง คือสัมพันธ เอากณฑ์ ประสาน และเอางาน แต่ละอย่างแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ รวมทั้งสิ้น 8 ลักษณะ ใน 8 ลักษณะนี้ประกอบด้วยลักษณะที่มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง 4 ลักษณะคือ คุมกฎ สอนแนะ บุกงานและนำทีม อีก 4 ลักษณะจะมีประสิทธิภาพในการทำงานต่ำได้แก่ ทนทำ เอาใจ คุมงานและยอมความ จากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน นักบริหารจึงมีลักษณะการบริหารไม่เหมือนกัน โดยอาจจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดอยู่ในแบบหลักหรือแบบสนับสนุนในการบริหาร หรืออาจจะมีหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้ จากการที่แต่ละคนมีลักษณะการบริหารในแบบหลักและแบบสนับสนุนต่างกันและโดยที่ต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างกัน จึงทำให้พฤติกรรมของแต่ละคนต่างกันไป และจากพฤติกรรมเหล่านี้ตามทฤษฎี 3 มิติ สามารถชี้ให้เห็นได้ว่านักบริหารผู้นั้นจะมีแบบรวมในลักษณะใด รายละเอียดดูหน้า 11 - 13 ของวิทยานิพนธ์นี้

² William J. Reddin, Managerial Effectiveness, pp. 46-47.

³ William J. Reddin, Managerial Effectiveness, p. 242.

4. ความแตกต่างในการบริหารงานที่เน้นค่านางาน ค่านคน และประสิทธิผลระหว่าง
เจ้าหน้าที่และกรรมการสภาสังคมสงเคราะห์

ทั้งนี้จะใช้แบบทดสอบที่สร้างโดยวิลเลียม เจ. เรดคิน¹ (William J. Reddin)
ซึ่งได้สมมติสถานการณ์ต่าง ๆ ในทางบริหารไว้ 64 อย่าง แต่ละอย่างมีพฤติกรรมสองแบบให้เลือก
ว่าแบบไหนดีกว่ากันเป็นเกณฑ์ในการศึกษาครั้งนี้โดยจะใช้แบบสอบถาม 2 แบบคือ

ก. ใช้แบบสอบถามของวิลเลียม เจ. เรดคินมาทดสอบกับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก
โดยไม่มีการคัดแปลงเนื้อความ นอกจากจะแปลเป็นภาษาไทย

ข. แบบทดสอบที่ใช้กับกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร จะคัดแปลงบ้างเล็กน้อย
เพราะไม่มีผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไป แต่ยังคงความหมายเดิมไว้ ทั้งนี้จะสมมติให้มีบุคคลที่ 3 อยู่ใน
ข้อความ แล้วให้ผู้ตอบวินิจฉัยว่าพฤติกรรมของบุคคลที่ 3 แบบไหนจะดีกว่ากัน

ในการประเมินผลหรือคำตอบจากแบบทดสอบทั้ง 2 ชุดจะใช้เครื่องมือ Management
Style Diagnosis Test ที่สร้างโดยวิลเลียม เจ. เรดคิน² (William J. Reddin)
แนวเหตุผลสำคัญของทฤษฎี 3 มิติ (3-D THEORY)

ทฤษฎี 3 มิติ (3-D THEORY) ของวิลเลียม เจ. เรดคิน³ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำในทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็น
ผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้น จะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบผู้นำของแต่ละคนไม่เหมือนกันและ
ลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะยึดมั่นแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดตลอดไป แต่
บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงาน
ที่รับผิดชอบ

มิติทั้ง 3 ของเรดคินนั้นได้แก่

1. ผลงาน (Task Orientation)
2. สัมพันธภาพ (Relation Orientation)
3. ประสิทธิภาพ (Effectiveness)

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

2. Ibid., pp. 1-10.

3. William J. Reddin, Managerial Effectiveness, pp. 11-17.

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และโต้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ ๒ ประการคือ

1. มุ่งแต่งงาน (Task to be done) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ
2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย (Relationship with other people)

ความแตกต่างของผู้ผู้นำในการบริหารงาน ในการให้ความสำคัญต่องาน (Task to be done) กับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ (Relationship with other people) จึงมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจจะให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล และตามทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดคิน ได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะคือ¹

1. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นพวกอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำตามกฎเกณฑ์ของบังคับที่วางไว้ ชอบอะไรก็ตามที่เป็นข้อเท็จจริง มักจะมองหาว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ค้างไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกระตือรือร้นแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้องสมบูรณ์แล้วจึงค่อยไปมีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ

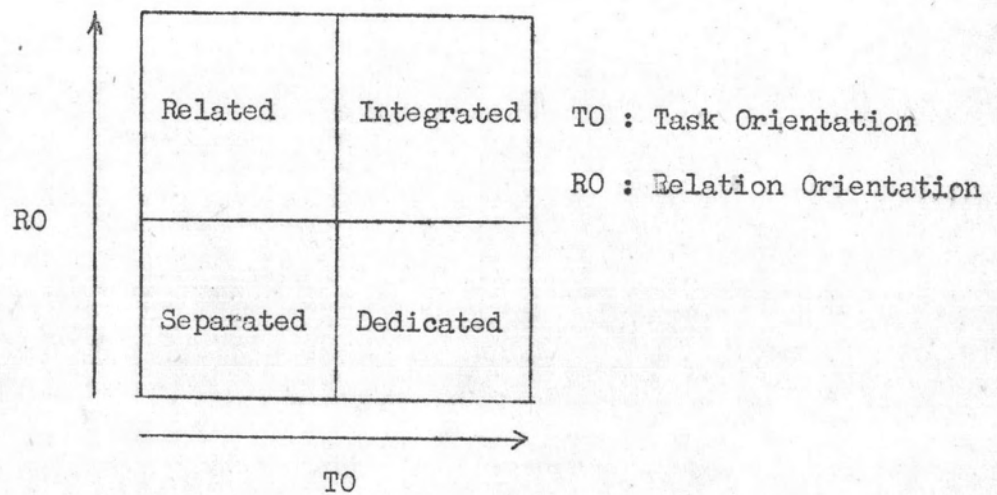
นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่ศึกษานแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น หรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

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

2. แบบสัมพันธ์ (Related) เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคน แต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบเป็นกันเอง เจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้อื่นง่าย มีอิริยาศยเป็นมิตร ชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัย มั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบเอางาน (Dedicate) จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็ได้ให้ได้ เป็นคนที่จะออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงแก่ขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นคนขยันทำงาน ชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัว ค่อนข้างทะเยอทะยานในการทำงาน งานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ

4. แบบประสาน (Integrated) เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามที่จะรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์การให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามามีส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง



แผนภูมิที่ 1 แบบผู้นำในทางบริหารตามทฤษฎี 3 - D THEORY

บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มีงาน (Task Orientation) มากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้ง จะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน (Relation Orientation)

ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจจะมีลักษณะใดลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะถูกมองในรูปที่ดี หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แนววิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้นตามลักษณะของแม่แบบซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะจึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้

- | | |
|----------------------------|--|
| 1. แบบสัมพันธ์ (Related) | + ลักษณะผู้สอนแนะ (Developer)
- ลักษณะผู้เอาใจ (Missionary) |
| 2. แบบเอาเกณฑ์ (Separated) | + ลักษณะผู้คุมกฎ (Bureaucrat)
- ลักษณะผู้หนีท่า (Deserter) |
| 3. แบบประสาน (Integrated) | + ลักษณะผู้นำทีม (Executive)
- ลักษณะผู้ยอมความ (Compromiser) |
| 4. แบบเอางาน (Dedicated) | + ลักษณะผู้มุ่งงาน (Benevolent Autocrat)
- ลักษณะผู้คุมงาน (Autocrat) |

ลักษณะการบริหารใดที่มีเครื่องหมายบวก ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลสูง (More Effective) ลักษณะการบริหารที่มีเครื่องหมายลบ ลักษณะการบริหารนั้นเรียกว่าลักษณะที่มีประสิทธิผลต่ำ (Less Effective)

ลักษณะต่าง ๆ ของนักบริหารทั้ง 8 แบบ

1. ลักษณะผู้สอนแนะ (Developer) เป็นนักบริหารที่มีลักษณะชอบเปิดโอกาส และช่องทางให้มีการติดต่อสื่อสารข้อความกันได้ทั่วถึง ชอบฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ชอบที่จะพัฒนาคนอื่นให้เกิดสติปัญญาความสามารถเพิ่มขึ้น ชอบสอนแนะอบรม เป็นคนที่เข้าใจคน ชอบสนับสนุนคนอื่น เป็นคนที่ทำงานกับคนอื่นได้ดี ชอบให้ความร่วมมือ เป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจ และตัวเองก็ชอบไว้วางใจผู้อื่น

2. ลักษณะผู้เอาใจ (Missionary) เป็นนักบริหารที่ชอบหลีกเลี่ยงข้อขัดแย้งต่าง ๆ ปกติเป็นคนร่าเริง เมตตาากรุณา เป็นคนที่อยากให้คนอื่นยอมรับนับถือตน ชอบฟังคนอื่น ชอบทำให้เรื่องต่าง ๆ เป็นเรื่องง่าย หลีกเลี่ยงการคิดริเริ่ม มักจะยอมตามคนอื่น ไม่พยายามที่จะสั่งการใคร เป็นคนที่ไม่กังวลห่วงใยในเรื่องผลงาน มาตรฐานงาน หรือการควบคุมงาน

3. ลักษณะผู้คุมกฎ (Bureaucrat) มีลักษณะการทำงานตามคำสั่งระเบียบวิธีการโดยเคร่งครัด เป็นผู้ทำงานเชื่อถือไว้วางใจได้ พยายามรักษาระบบงานและงานประจำ ชอบเฝ้าดูตรวจตราในรายละเอียด เป็นคนที่ทำงานมีประสิทธิภาพ มีเหตุมีผล เป็นคนที่ควบคุมตนเองได้ในเรื่องงาน เป็นคนที่มีความยุติธรรมให้โอกาสคนอื่นเท่าเทียมกัน

4. ลักษณะผู้หนีท่า (Deserter) มีลักษณะของการทำงานตามกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ปกติมักจะได้ผลงานน้อย และบ่อยครั้งก็มีการเลิกล้มความตั้งใจ มีลักษณะหลีกเลี่ยงการข้องเกี่ยวกับผู้อื่น เลี่ยงความรับผิดชอบ หรือการที่จะผูกพันตัวเข้ากับเรื่องใด ๆ

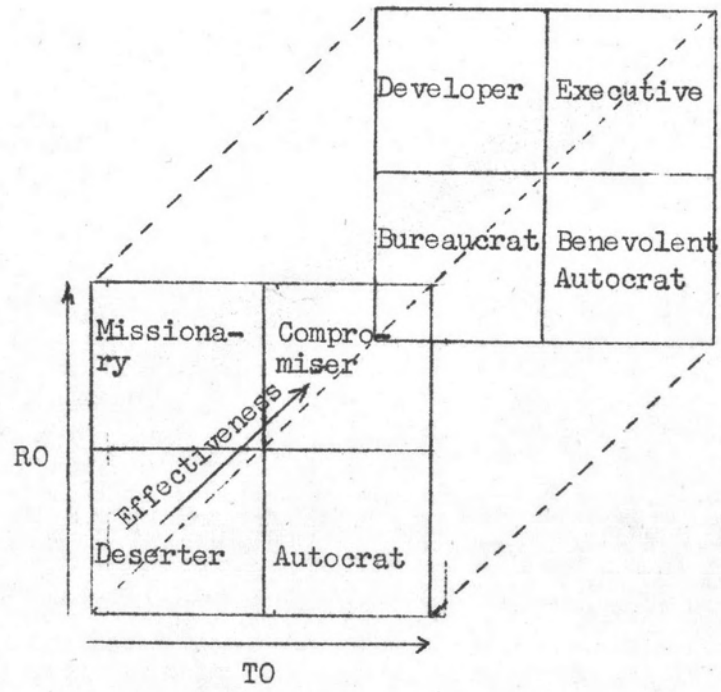
5. ลักษณะผู้นำทีม (Executive) เป็นแบบที่ชอบใช้การทำงานเป็นทีม เป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจ ชอบให้ลูกน้องเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ลูกน้องเข้าผูกพันตัวเองกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เป็นผู้ส่งเสริมให้กำลังใจเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนเป็นผู้ที่ขอประสานผู้อื่นเข้าด้วยกันเพื่อการทำงาน

6. ลักษณะผู้ยอมความ (Compromiser) เป็นแบบที่ชอบให้ลูกน้องเข้ามีส่วนร่วมในงานมากจนเกินไป มีนิสัยชอบยอมตาม และค่อนข้างจะเป็นคนอ่อนหรือถึงขั้นอ่อนแอ เป็นผู้ที่ชอบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ หรือเมื่อตัดสินใจออกมา ก็ยากที่คนอื่นจะยอมรับโดยสนิทใจ มีลักษณะเน้นให้ความสำคัญ

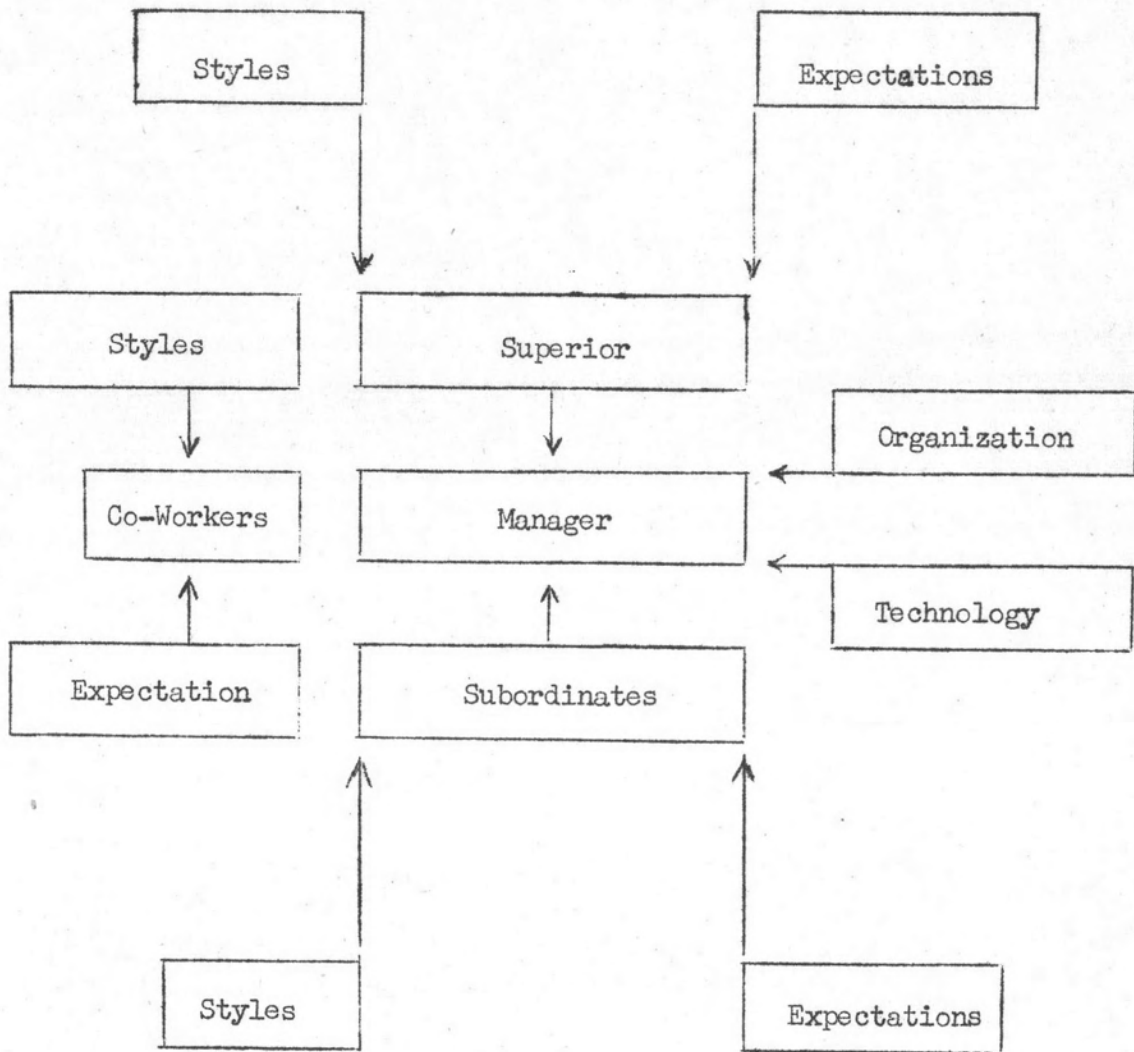
สำคัญทั้งค่านางาน และค่านคนทั้งสองประการ ทั้ง ๆ ที่ไม่มีความจำเป็นหรือเหมาะสมกับเหตุการณ์ ชอบเป็นนักอุดมคติ มักจะเป็นคนที่ไม่กระฉ่าง คือคลุม ๆ เกรือ ๆ และมักจะไม่ได้รับการไว้วางใจจากผู้อื่น

7. ลักษณะผู้ร่วมงาน (Benevolent Autocrat) มีลักษณะเป็นนักตัดสินใจ ชอบแสดงความคิดริเริ่ม เป็นผู้ที่มีมานะขยันขันแข็ง กระฉับกระเฉงว่องไว เป็นผู้ที่ชอบทำงานให้เสร็จ และผูกพันตนเองกับงาน เป็นคนที่ชอบประเมินทั้งในค่านปริมาณ คุณภาพของงาน ความสูญเสีย ตลอดจนเวลาที่เสียไปอยู่เสมอ เป็นผู้ที่ชอบคำนึงถึงเรื่องค่าใช้จ่าย ผลกำไร เรื่องการขาดหรือการให้บริการต่าง ๆ และเป็นผู้ทำงานแล้วได้ผลงาน

8. ลักษณะผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นลักษณะเป็นผู้วางทิศทางว่า ชอบขู่ลูกน้อง ชอบตัดสินใจเองทั้งหมด ต้องการการเชื่อฟังทำตาม ชอบให้มีการลงมือปฏิบัติ และก็ชอบให้ได้ผลงานทันอกทันใจ เป็นผู้ที่จะติดข้อสื่อสารข้อความลงไปทางเดียว ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้มีการติดต่อขึ้นมา ชอบปฏิบัติงานโดยไม่ปรึกษาหารือใคร และก็จะทำให้ลูกน้องเกรงกลัวและไม่ชอบหน้า



แผนภูมิที่ 2 ลักษณะการบริหาร 8 ลักษณะ



แบบที่ 3

องค์ประกอบ 5 ประการที่ผู้บริหารควรคำนึงถึง¹

¹ William J. Reddin, Managerial Effectiveness, p. 65

ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีองค์ประกอบต่าง ๆ นอกเหนือจากตัวผู้นำในการบริหารเองแล้ว การเข้ากันได้ระหว่างตัวผู้นำกับผู้บริหารงานในระดับรองลงไป และลักษณะการบริหารก็มีความสำคัญควบคู่กัน

จากแผนภูมิที่ 3 เรดคีนได้กล่าวว่า นักบริหารควรจะคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการคือ

1. องค์การ (Organization)
2. เทคโนโลยีในการทำงาน (Technology)
3. ผู้บังคับบัญชา (Superior)
4. ผู้ร่วมงาน (Co-workers)
5. ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates)

005126

องค์การ (Organization) หมายถึงปรัชญาของการทำงานในลักษณะที่องค์การต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบหนึ่งแบบใด ทั้งนี้ย่อมเกี่ยวข้องไปถึงวัฒนธรรม บรรยากาศการทำงาน และค่านิยมด้วย

เทคโนโลยีในการทำงาน (Technology) หมายถึงวิธีการทำงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพในสถานการณ์หนึ่ง ๆ อาจต้องการวิธีการทำงานที่แตกต่างกันไป

ผู้บังคับบัญชา (Superior) คือผู้ที่มีฐานะสูงขึ้นไป มีอำนาจในการบริหารและสั่งงาน

ผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) คือผู้ที่มีฐานะในหน้าที่การงานต่ำกว่า และผู้บริหารมีอำนาจสั่งการและรับผิดชอบในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ

ผู้ร่วมงาน (Co-workers) คือผู้ที่ทำงานร่วมกัน โดยปกติมักจะมีฐานะทัดเทียมกัน

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการดังกล่าว จะเป็นสิ่งกำหนดแบบการบริหารของนักบริหารว่าจะเป็นในลักษณะใด ตามทฤษฎี 3 มิติ ถือว่านักบริหารจะมีลักษณะเป็นผู้ทำ (Active) มากกว่าจะเป็นผู้ถูกทำ (Passive) และเชื่อว่างานที่ผู้บริหารทำออกมานั้นจะเป็นตัวคุมสถานการณ์ (Job to Control the Situation)

สมมติฐานของการวิจัย

ตามทฤษฎี 3 มิติของเรคคินเชื่อว่า สถานการณ์ (ซึ่งได้แก่ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา เทคโนโลยี และองค์กร) ทำให้ผู้บริหารทำงานมีประสิทธิภาพสูงต่ำต่างกัน การใช้แบบบริหารหรือวิธีการทำงานที่ตรงกับสถานการณ์จะทำให้ผลงานของนักบริหารผู้นั้นมีประสิทธิภาพสูง และในทางตรงกันข้ามการใช้แบบบริหารที่ไม่ตรงกับสถานการณ์จะทำให้ผลงานของผู้นำนั้นมีประสิทธิภาพต่ำ

ส่วนในทางสังคมวิทยาเชื่อว่า สถานภาพ (Status) บทบาท (Role) และลักษณะทางประชากรที่แตกต่างกันทำให้คนมองปัญหา สถานการณ์และเลือกวิธีการทำงานต่างกัน จึงอาจจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละคนแตกต่างกันไปด้วย

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาทางสังคมวิทยา เพื่อนำทฤษฎี 3 มิติของเรคคินซึ่งเป็นทฤษฎีในทางบริหารมาใช้ ทฤษฎีของเรคคินมิได้พิจารณาถึงความแตกต่างในสถานภาพ (Status) และบทบาท (Role) ของผู้บริหารเอาไว้เลย ดังนั้นการศึกษานี้จึงเป็นการพยายามนำทฤษฎีทางบริหารมาประยุกต์เข้ากับวิชาสังคมวิทยา

ในการศึกษาเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้คำนึงถึงข้อเท็จจริงดังต่อไปนี้

1. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร ดำรงตำแหน่งวาระละ 3 ปี ส่วนเจ้าหน้าที่เป็นตำแหน่งประจำ และอยู่ในตำแหน่งคล้ายกับข้าราชการประจำ ดังนั้นเจ้าหน้าที่จึงมีโอกาสทำงานอยู่ในสถานานานกว่ากรรมการ
2. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร มีหน้าที่เป็นฝ่ายวางนโยบาย วิธีการทำงานของกรรมการแต่ละคนต่างกัน บางคนจะทำหน้าที่เฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายเท่านั้น เช่นการร่วมประชุมวางระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เป็นต้น ส่วนบางคนจะมาร่วมบริหารงานกับเจ้าหน้าที่ เช่นการมานั่งทำงานเป็นประจำ จึงทำให้ความสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ของกรรมการสองพวกนี้ไม่เท่ากัน
3. อายุโดยเฉลี่ยของกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารจะสูงกว่าเจ้าหน้าที่
4. ระดับการศึกษาของกรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารโดยเฉลี่ยต่ำกว่าของเจ้าหน้าที่
5. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารส่วนใหญ่มักมีประสบการณ์ในการบริหารงานระดับสูงมาก่อนไม่ว่าจะเป็นงานราชการ รัฐวิสาหกิจ งานองค์กรระหว่างประเทศ หรือธุรกิจส่วนตัว

เพราะฉะนั้นจึงตั้งสมมติฐานการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้คือ

1. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารฝ่ายหนึ่ง กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก อีกฝ่ายหนึ่งมีสถานภาพ และบทบาทต่างกัน จึงย่อมมองเห็นสถานการณ์ในการทำงานได้ไม่เหมือนกัน ทำให้มีการเลือกใช้แบบบริหารได้เหมาะสมต่างกัน อันเป็นผลให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน สูงต่ำไม่เท่ากัน

2. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารจะใช้แบบการบริหารแตกต่างไปจาก หัวหน้างานและหัวหน้าแผนก

3. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหาร กับหัวหน้างานและหัวหน้าแผนก ของ สภาสังคมสงเคราะห์ฯ ทำงานโดยให้ความสำคัญโน้มเอียงไปในด้านสัมพันธภาพ (Relationship Orientation) มากกว่าในด้านการกิจการงาน (Task Orientation)

4. กรรมการอำนวยการและกรรมการบริหารจะมุ่งไปในทางด้านสัมพันธภาพมากกว่า หัวหน้างานและหัวหน้าแผนก

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. การศึกษาครั้งนี้จะเป็นการพิสูจน์ว่าทฤษฎีและเครื่องมือที่สร้างโดยนักวิชาการต่างชาติ จะนำมาประยุกต์ใช้กับปรากฏการณ์ในประเทศไทยได้หรือไม่

2. เนื่องจากเป็นการศึกษาแบบผู้นำในองค์กรที่ไม่ได้มุ่งผลกำไร และยังมีผู้สนใจศึกษาน้อย การศึกษาครั้งนี้จะทำให้ทราบลักษณะบางอย่างที่จะเป็นประโยชน์ในทางวิชาการและเป็นแนวทางสำหรับผู้สนใจทำการศึกษาต่อไป

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

- | | |
|------------------------|--|
| ผู้นำ | : ผู้ซึ่งรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ประสงค์ของกลุ่ม |
| ภาวะผู้นำ | : กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ |
| ประสิทธิผล | : ระดับความสำเร็จตามเป้าหมาย |
| ประสิทธิผลของผู้บริหาร | : ชอบเขตที่ผู้บริหารสามารถบรรลุความต้องการผลงานที่กำหนดไว้สำหรับตำแหน่งหน้าที่ของตน |

ผู้บริหาร

๖ ผู้ที่ใ้ภาวะผู้นำในการทำงานกับบุคคลหรือกลุ่มเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
ประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อจำกัดของการวิจัย

เนื่องจาก เป็นการศึกษาเฉพาะกรณี กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนน้อย ประกอบกับเป็นการ
ประยุกต์ใช้ทฤษฎีที่สร้างโดยชาวตะวันตกที่มีสภาพทางสังคมต่างไปจากสภาพของสังคมไทย จึง
อาจจะทำให้การวิจัยไม่สมบูรณ์นัก แม้จะมีข้อจำกัดดังกล่าว แต่ผลจากการศึกษาภาวะผู้นำ และ
แบบผู้นำในสภาสังคมสงเคราะห์ ครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ให้ผู้สนใจในเรื่องผู้นำได้ทำการศึกษา
ค้นคว้าต่อไป