



สรุปผลการวิจัย

จากการที่ผู้วิจัยได้เลือกทำการศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ศึกษาราชการพาณิชย์ในประเทศไทย เฉพาะที่จดทะเบียนในประเทศไทย 16 ศึกษาร ก็เนื่องจาก ผู้วิจัยพบว่า จากการศึกษาผลการวิจัยเท่าที่ผ่านมา ยังไม่เคยมีใครทำการศึกษาเรื่องนี้ มาก่อน อีกประการหนึ่งกิจการศึกษาราชการพาณิชย์ไทยในปัจจุบันมีจำนวนพนักงาน เจ้าหน้าที่ และ หน่วยงานสาขาเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมาก การที่จะบริหารงานให้ศึกษารของตนบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ที่ต้องการนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะระบบการบริหารของผู้บริหารในแต่ละศึกษาร ที่มีต่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงเป็นเหตุจูงใจให้ผู้วิจัย สนใจและทำการศึกษาในเรื่องนี้ โดยผู้วิจัยได้ทำการ สุ่มตัวอย่างผู้บริหารศึกษาราชการพาณิชย์ไทย ทั้ง 16 ศึกษาร

จากผลการศึกษาเรื่องนี้ ปรากฏว่า ผู้บริหารศึกษาราชการพาณิชย์ไทยทั้ง 16 ศึกษาร มีลักษณะระบบการบริหารงานที่มีแนวโน้มไปทางประชาธิปไตย คือเปิดโอกาสให้ผู้บริหาร ระดับรอง ๆ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนมีบทบาทมากขึ้นในการแสดงความคิดเห็น ให้คำปรึกษาหารือ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจปัญหาของหน่วยงาน

สำหรับเหตุผลที่ผู้บริหารศึกษาราชการพาณิชย์ไทยซึ่งเป็นผู้นำในหน่วยงานมีพฤติกรรม ในการบริหารงานไปทางประชาธิปไตย เป็นอัตราส่วนมากกว่าการบริหารงานไปทางอัตตาธิปไตยนั้น อาจเนื่องมาจากว่า ผู้บริหารศึกษาราชการพาณิชย์ไทยได้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นของ สภาพแวดล้อมตามธรรมชาติการขยายตัวของธุรกิจการศึกษาร ซึ่งนับวันจะขยายตัวมากขึ้น ดังนั้นการที่จะให้ตนเป็นผู้วินิจฉัยและแก้ปัญหา หรือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาการตัดสินใจจากตน เพียงผู้เดียวนั้น ย่อมจะทำให้การดำเนินงานชักช้าขาดความคล่องตัว ประกอบกับเวลาของผู้บริหาร ก็มีอยู่จำกัด จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารศึกษารต้องแบ่งเบาภาระในการปฏิบัติงาน และการ

ทัศนคติประจำวันให้ลดน้อยลงไป เพื่อที่ตนจะไ้มีเวลาใช้สติปัญญาและความสามารถไปในการอื่นที่จำเป็นและมีคุณค่าสูงกว่า สาเหตุอีกอันหนึ่งซึ่งไม่เกี่ยวกับความจำเป็นของการขยายตัวของธุรกิจการธนาคารก็คือความคิดที่ว่า ถ้าให้พนักงานหรือผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปมีความคิดเห็นและการตัดสินใจเองภายในขอบเขตอันสมควรเพิ่มมากขึ้น การดำเนินงานย่อมจะได้รับผลดีมากขึ้น นอกจากนั้นยังจะทำให้พนักงานในระดับรอง ๆ ลงไปได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มมากขึ้นด้วย

อีกประการหนึ่งก็คือ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยได้สังเกตเห็นว่า พนักงานเป็นทรัพย์สินอันหนึ่งของธนาคาร ซึ่งธนาคารได้ปลูกสร้างขึ้นมาเป็นเวลาแรมปี ตลอดจนกระทั่งความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารกับพนักงานเหล่านั้น ก็นับได้ว่า ได้รับความประทับใจมาเป็นเวลาแรมปี เช่นเดียวกัน ดังนั้นการที่ธนาคารจะต้องสูญเสียพนักงานหรือผู้ใดกับบัญชีไป โดยการลาออกก็ดี หรือการทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเสื่อมทรามลงก็ดี เป็นการสูญเสียอย่างใหญ่หลวง ถึงแม้ว่าการสูญเสียเหล่านี้จะมองกันเป็นตัวเลขไม่ได้ ทั้งนี้เพราะสินทรัพย์เหล่านี้ไม่แสดงค่าของมันเองในรายงานทางการเงิน เช่น งบดุล เป็นต้น ด้วยเหตุนี้เองจึงทำให้ผู้บริหารธนาคารได้คำนึงถึงความต้องการด้านอื่น ๆ ของพนักงาน ไม่ว่าจะเป็นกรณีได้รับความภูมิใจหรือการได้รับความนับถือ และรู้สึกตนว่ามีเกียรติพอสมควรในการที่มีส่วนรับรู้ในแผนการปฏิบัติงานนอกเหนือไปจากผลตอบแทนที่ได้รับเป็นตัวเงินแล้ว เพราะจะทำให้พนักงานเหล่านั้นมีปฏิกิริยาตอบโต้ในทางที่มีผลดีแก่ธนาคาร อันหมายถึงการทำให้เกิดผลงานเพิ่มขึ้น เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยเห็นว่า การจัดสภาพองค์การบริหารที่มีลักษณะแนวโน้มไปในทางประชาธิปไตยเท่านั้น ที่จะเป็นเครื่องช่วยมิให้ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บริหารธนาคารเสื่อมทรามลง

เหตุผลประการสุดท้ายก็คือ ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรู้ทางด้านการบริหาร โดยมีการจัดส่งผู้บริหารของตนให้เข้ารับการฝึกอบรมหรือให้เข้ามีส่วนร่วมในการประชุมสัมมนาทางด้านการบริหาร ซึ่งความรู้ต่าง ๆ เหล่านี้อาจมีผลกระทบบต่อแนวความคิดความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยให้มีแนวโน้มในการจัดระบบบริหารไปทางประชาธิปไตย

จากการศึกษาผลงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ผลของการศึกษาคั้งนี้ได้สอดคล้องกับ, ผลงานวิจัยของไคน์ล วอร์ริค (1973) ที่ได้ทำการศึกษาลักษณะผู้นำแบบต่าง ๆ และความสามารถในการปรับตัวที่ส่งผลต่อความพอใจในการปฏิบัติงานของคณงานในธุรกิจเอกชน พบว่า การบริหารงานโดยใช้ระบบประชาธิปไตยกับการบริหารงานแบบอัคราธิปไตยและแบบเสรีนิยม มีค่านัยสำคัญของความแตกต่างทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้นำแบบประชาธิปไตยส่งผลต่อการทำงานและความพอใจในการทำงานของคณงานมากกว่า และจากการวิจัยของแอนครูว์ คัมบลิว ฮาร์พิน (1959) พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นจะให้ความสำคัญกับงานและบุคคลพร้อมกันไป จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1947 ภายใต้การอำนวยการของศาสตราจารย์ โลเคอร์ท. ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับผลการปฏิบัติงาน โดยทำการสำรวจกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัยและหน่วยงานของรัฐบาล พบว่า ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคณงานจะมีผลผลิตของงานสูงกว่าผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน นั่นก็คือ ลักษณะระบบการบริหารมีแนวโน้มไปทางประชาธิปไตย นอกจากนี้ ผลของการศึกษาคั้งนี้ก็ได้ให้ผลเช่นเดียวกับการวิจัยของคานและแคทซ์ (1953) ฮาร์พินและวินเนอร์ (1952) แมนนและเคนท์ (1954) และจากการศึกษาของพฤทธิศิริบรรณพิทักษ์ (1978) พบว่า พฤติกรรมทางการบริหารที่เป็นจริงของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาในกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ ผู้บริหารกับนิสิต นักศึกษา และอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการวิจัยของเขาได้สอดคล้องกับการศึกษาคั้งนี้ โดยการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัคราส่วนแนวโน้มของลักษณะระบบการบริหารในการวิจัยครั้งนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่ระดับต่างกันจะมีแนวโน้มของความคิดเห็นในการจัดสภาพองค์การบริหารที่ต่างกัน เหตุผลที่น่าจะเป็นไปได้ก็คือ นโยบายในการบริหารหรือแผนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยมากมักจะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารขนาดการระดับรอง ๆ ลงมาเป็นแต่เพียงผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ ดังนั้นความคิดเห็นที่ผู้บริหารขนาดการระดับสูงมีค่อนโยบายที่กำหนดไว้ อาจจะไม่เป็นไปตามนั้น ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติหรือผู้บริหารขนาดการระดับรอง ๆ ลงมามีส่วนร่วมรับรู้ในการกำหนดนโยบาย

น้อยมาก จึงทำให้ผู้บริหารธนาคารระดับสูงกับผู้บริหารธนาคารระดับรอง ๆ ลงมา มีความคิดเห็นต่อสภาพการจ้ดองค์การบริหารที่แตกต่างกัน

แต่ก็มีผลงานวิจัยบางส่วนที่ขัดแย้งกับผลการวิจัยครั้งนี้คือ การวิจัยการจัดตั้งอุตสาหกรรมในไนจีเรีย ปรากฏว่า หัวหน้างานที่มีผลผลิตสูงนั้นเป็นหัวหน้างานที่ให้ความสำคัญกับงานมากกว่าให้ความสำคัญกับคน และกิ.เอ.บี.เค.เตอร์ฟีลด์ กับจี.เอฟ.พาร์ริส (1974) ได้วิจัยธนาคารในบราซิลก็พบเช่นเดียวกับการวิจัยการจัดตั้งอุตสาหกรรมในไนจีเรีย

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่า ผลการวิจัยส่วนมากให้ผลสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้มีเพียงบางส่วนเท่านั้นที่ให้ผลขัดแย้ง เหตุผลที่น่าจะอธิบายได้คือที่สคัญก็คือ การวิจัยเกี่ยวกับลักษณะการบริหารงานของผู้นำนั้นไ้กระทำในประเทศที่ต่างกัน ซึ่งแต่ละประเทศต่างก็มีวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี และระดับการศึกษาที่ไม่เหมือนกัน นอกจากนี้การใช้กลุ่มตัวอย่างวิธีการวิจัยและการวางรูปแบบการวิจัยที่ต่างกันก็อาจจะทำให้ผลการวิจัยที่ออกมาแตกต่างกันได้

อย่างไรก็ตาม เราพอจะกล่าวได้ว่าลักษณะของระบบบริหารธุรกิจจะมีแนวโน้มไปในทางเป็นประชาธิปไตยมากขึ้นเมื่อเวลาไ้ล่วงเลยไปในอนาคต

ปัญหาในการวิจัย

ปัญหาหรืออุปสรรคในการวิจัยครั้งนี้ก็คือ ปัญหาในการรวบรวมข้อมูลที่เป็นเช่นนี้เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้อยู่ในระดับผู้บริหารธนาคาร จึงเป็นการยากที่ผู้วิจัยจะไปติดต่อขอพบเพื่อทำการสัมภาษณ์และสอบถามไ้ทันที เพราะผู้บริหารธนาคารต่างมีเวลาน้อยและมีภารกิจของตนเองมาก ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องแจ้งความประสงค์โดยติดต่อผ่านทางเลขาก่อนทุกครั้ง ซึ่งบางครั้งผู้วิจัยก็มีโอกาสเข้าพบผู้บริหารธนาคารไ้ทันที แต่โดยมากแล้ว ผู้บริหารธนาคารมักไม่ค่อยมีเวลาและจะนัดเวลาให้มาติดต่อภายหลัง สำหรับการจะไปรับแบบสอบถามคืนก็จะมีการนัดหมายไว้ล่วงหน้าว่าจะให้มารับคืนเมื่อไหร่ ซึ่งบางครั้งเมื่อถึงกำหนดไปรับคืนผู้บริหารธนาคารก็ยังไม่เสร็จ ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องให้เวลา

ต่อไปอีก ภัยเหตุนี้จึงเป็นอุปสรรคอย่างหนึ่งของผู้วิจัย ในด้านเวลาที่ใช้ในการรวบรวม ข้อมูล อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารในแต่ละธนาคารส่วนมากแล้วต่างก็ให้ความร่วมมือด้วยดี จะมีก็เพียงบางธนาคารเท่านั้นที่ผู้บริหารไม่ให้ความร่วมมือเท่าที่ควรหรือให้ความสนใจน้อย เพราะอาจเป็นไปได้ในแง่ที่ว่า หากให้ข้อมูลไปแล้วจะเป็นการเปิดเผยความลับของธนาคาร อันเนื่องมาจากภาวะการแข่งขันและนโยบายของแต่ละธนาคาร ทั้ง ๆ ที่ผู้วิจัยได้ชี้แจงเพิ่มเติมและอธิบายเนื้อหาของแบบสอบถามให้ผู้บริหารธนาคารทราบแล้วก็ตาม

ข้อเสนอแนะ

พิจารณาจากการวิจัยครั้งนี้มาโดยตลอด ผู้ทำการวิจัยขอตั้งข้อสังเกตและข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่อาศัยแนวความคิดของแบบสอบถามการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารองค์การของไลเคอร์ท (Organizational and Performance Characteristics of Different Management Systems Based on a Comparative Analysis) ซึ่งจำเป็นที่จะต้องทำการวิเคราะห์ในคราวต่อไป เพื่อให้ได้แบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นที่สูงถึงขั้นนั้นก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงความเที่ยงตรงตามสภาพ (Face Validity) แล้วก็สามารถนำมาวิเคราะห์ระบบบริหารและวิเคราะห์สภาพการจังกองการได้

2. การศึกษาครั้งนี้ได้ใช้กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น หากจะมีการศึกษาวิจัยเรื่องนี้เพิ่มเติมก็ควรจะใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการสาขาในต่างจังหวัด อีกทั้งควรพิจารณาออกแบบสอบถามให้ครอบคลุมถึงความคิดเห็นของพนักงานในธนาคารเพื่อที่ทดสอบผลการวิจัยนั้นกับการศึกษาครั้งนี้

3. การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ ควรจะได้รับการค้นคว้าวิจัยในแง่ข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural Study) โดยอาจจะเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยกับประเทศใดประเทศหนึ่งในกลุ่มประเทศ

อาเซียน (ASIAN)

4. การวิเคราะห์ทางสถิติในการศึกษาค้างนี้ ควรจะได้ทำการวิเคราะห์เพิ่มเติม ในค่านการวิเคราะห์ขั้นสูงต่อไป เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบ 8 ประการ ที่ได้รวบรวมไว้ในแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ว่าเหมาะสมหรือไม่เพียงไร

5. การวิจัยค้างนี้เป็นการวิจัยในเชิงสำรวจ หากผู้บริหารธนาคารหรือเจ้าของกิจการธุรกิจสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับการจัดสภาพองค์การบริหารในหน่วยงานของตน และพยายามคิดค้นรูปแบบการวิจัยเชิงทดลอง (Experimental Research) ก็จะทำให้ทราบถึงสภาพการทำงานในหน่วยงานของตนได้เป็นอย่างดี และนอกจากนั้นจะเป็นการส่งเสริมให้วิทยาการทางค้างนี้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลที่เป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นผู้บริหารของวงการธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย ตลอดจนผู้ที่สนใจงานค้างนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการเลือกใช้ระบบการบริหารให้ได้รับผลสำเร็จค้างที่ไคตั้งจุดมุ่งหมายไว้ต่อไป

ศูนย์วิทยพัทพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย