



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัยและการรวบรวมข้อมูล

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาพฤติกรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร หนาคารพาณิชย์ไทย เพื่อทราบว่าในปัจจุบัน ผู้บริหารหนาคารพาณิชย์ใช้ระบบบริหาร หรือแบบของความเป็นผู้นำแบบไหนในการบริหารงาน โดยเปรียบเทียบกับภาคทฤษฎีจาก เอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ซึ่งมีผู้รวบรวมและเรียบเรียงไว้และเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร หรือบุคคลที่กำลังจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหาร ได้พิจารณาว่าลักษณะการบริหารแบบไหนที่ เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ผู้บริหารหนาคารพาณิชย์ที่ จดทะเบียนในประเทศไทย 16 หนาคาร ได้แก่ หนาคารกรุงเทพ จำกัด หนาคารกรุง- ไทย จำกัด หนาคารกลีกรไทย จำกัด หนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด หนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด หนาคารศรีนคร จำกัด หนาคารนครหลวงไทย จำกัด หนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์- การ จำกัด หนาคารมหานคร จำกัด หนาคารทหารไทย จำกัด หนาคารเอเชียทรีสต์ จำกัด หนาคารเอเชีย จำกัด หนาคารไทยทูน จำกัด สหหนาคาร จำกัด หนาคาร- แหลมทอง จำกัด และหนาคารหวังหลี จำกัด การเลือกตัวอย่างใช้วิธีการเลือกตัวอย่าง โดยจัดแบ่งประชากรออกเป็นกลุ่ม (Stratified Sampling) ตามประเภทของหนาคาร ทำเลที่ตั้ง ขนาดของหนาคาร และระดับผู้บริหาร สำหรับการศึกษารายนี้ผู้บริหาร ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง 16 คน ระดับกลาง 80 คน และระดับต่ำ 80 คน รวมทั้งสิ้น 176 คน แต่เมื่อทำการสุ่มตัวอย่างแล้วได้จำนวนรวม 137 คน คิดเป็นอัตรา ร้อยละ 77.84 คือเป็นผู้บริหารระดับสูง 11 คน ระดับกลาง 64 คน และระดับต่ำ 62 คน ส่วนขนาดของหนาคารแบ่งเป็นหนาคารขนาดใหญ่ หนาคารกลาง และขนาดเล็ก รายละเอียดยกต่าง ๆ ของประชากรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ สังเกต

ได้จากตารางที่ 3.1 และ 3.2

การจัดขนาดธนาคารพาณิชย์ที่จดทะเบียนในประเทศไทย

สำหรับสิ่งที่นำมาใช้พิจารณาขนาดของธนาคารพาณิชย์ของไทยในการศึกษารังนี้ จะพิจารณาองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ประการ อันได้แก่ สินทรัพย์รวม ปริมาณเงินฝาก เงินในบัญชี เงินกองทุน จำนวนสำนักงาน และพนักงาน จากตัวเลขเพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2521 ตามตารางที่ 3.3 สามารถสรุปขนาดของธนาคารพาณิชย์ในการศึกษา ในครั้งนี้ได้ดังนี้คือ¹

ธนาคารขนาดใหญ่ มีลักษณะส่วนใหญ่ดังนี้ จำนวนสินทรัพย์รวมกว่า 12,000 ล้านบาท เงินฝากและเงินในบัญชีกว่า 10,000 ล้านบาท เงินกองทุนมากกว่า 800 ล้านบาท มีสำนักงานประมาณ 100 สำนักงานขึ้นไป และมีพนักงานกว่า 2,500 คน จะมีด้วยกัน 5 ธนาคาร คือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ธนาคารกรุงไทย จำกัด ธนาคารกสิกรไทย จำกัด ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด และธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

ธนาคารขนาดกลาง มีลักษณะส่วนใหญ่ดังนี้ ปริมาณสินทรัพย์รวม 6,000-12,000 ล้านบาท เงินฝากและเงินในบัญชี 5,000-10,000 ล้านบาท เงินกองทุน 400-800 ล้านบาท มีสำนักงานสาขาประมาณ 50-100 สำนักงาน และมีพนักงานประมาณ 1,500-2,500 คน จะมีด้วยกัน 5 ธนาคาร คือ ธนาคารศรีนคร จำกัด ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด ธนาคารกรุงเทพฯพาณิชย์การ จำกัด ธนาคารมหานคร จำกัด และธนาคารทหารไทย จำกัด

ธนาคารขนาดเล็ก มีลักษณะส่วนใหญ่ดังนี้ ปริมาณสินทรัพย์รวมต่ำกว่า 6,000 ล้านบาท เงินฝากและเงินในบัญชีต่ำกว่า 5,000 ล้านบาท เงินกองทุนต่ำกว่า

¹ ตรีสัลล จันทรเทียน, "การศึกษาการจัดตั้งสำนักงานเขต/ภาคของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย". (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิตศึกษาด้านบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 28.

ตารางที่ 3.1

แสดงลักษณะประชากรของผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทย

ลักษณะประชากร		จำนวนคน	ร้อยละ
1. เพศ	ชาย	112	81.75
	หญิง	25	18.25
	รวม	137	100.00
2. อายุ	ต่ำกว่า 31 ปี	19	13.87
	31-40 ปี	44	32.12
	41-50 ปี	42	30.65
	51 ปีขึ้นไป	32	23.36
	รวม	137	100.00
3. ประสบการณ์ ในการทำงาน	1 -10 ปี	49	35.77
	11-20 ปี	40	29.20
	21 ปีขึ้นไป	48	35.03
	รวม	137	100.00
4. ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	33	24.09
	ปริญญาตรี	76	55.47
	สูงกว่าปริญญาตรี	28	20.44
	รวม	137	100.00
5. ขนาดของธนาคาร	ใหญ่	45	32.85
	กลาง	42	30.66
	เล็ก	50	36.49
	รวม	137	100.00
6. ระดับผู้บริหาร	สูง	11	8.03
	กลาง	64	46.71
	ต่ำ	62	45.26
	รวม	137	100.00

ตารางที่ 3.2

แสดงลักษณะประชากรแยกตามขนาดของธนาคารและระดับผู้บริหาร

ระดับ ผู้บริหาร	ขนาดของ ธนาคาร	ใหญ่		กลาง		เล็ก		รวม	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
สูง		5	45.46	3	27.27	3	27.27	11	100.00
กลาง		23	35.94	19	29.69	22	34.37	64	100.00
ต่ำ		17	27.42	20	32.26	25	40.32	62	100.00
รวม		45	32.85	42	30.66	50	36.49	137	100.00

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แสดงลักษณะของธนาคารพาณิชย์ไทย

ณ 31 ธันวาคม 2521

ลำดับ	ชื่อธนาคาร	สินทรัพย์รวม		เงินฝากรวม		เงินใหญ่		เงินกองทุน		สำนักงานสาขา		พนักงาน	
		พันล้านบาท	อันต์	พันล้านบาท	อันต์	พันล้านบาท	อันต์	พันล้านบาท	อันต์	แห่ง	อันต์	คน	อันต์
1	กรุงเทพ	88.79	1	60.33	1	72.3	1	4.24	1	204	1	15,077	1
2	กรุงไทย	31.04	2	26.7	2	20.2	2	1.73	2	161	3	6,262	2
3	กสิกรไทย	24.96	3	20.38	3	18.76	3	1.52	3	193	2	6,230	3
4	ไทยพาณิชย์	14.62	4	10.07	5	10.02	4	0.88	5	98	6	2,861	5
5	กรุงศรีอยุธยา	13.54	5	10.6	4	9.16	5	0.93	4	125	4	3,211	4
6	ศรีนคร	11.16	6	7.02	7	7.49	6	0.71	6	52	10	1,939	8
7	นครหลวงไทย	8.88	7	7.16	6	5.82	7	0.54	8	97	7	2,156	6
8	กรุงเทพฯพาณิชย์การ	8.18	8	6.58	8	5.67	9	0.53	9	116	5	2,005	7
9	มหานคร	8.16	9	5.55	9	5.7	8	0.55	7	49	11	1,515	9
10	ทหารไทย	6.11	10	4.77	10	4.26	10	0.36	11	55	9	1,370	10
11	เอเชียทรีสตี	5.03	11	4.13	11	2.75	12	0.45	10	24	12	942	12
12	เอเชีย	4.86	12	3.72	12	3.22	11	0.32	13	22	13	907	13
13	สหธนาคาร	4.23	13	3.09	13	2.6	13	0.32	12	61	8	1,137	11
14	ไทยทุน	2.27	14	1.68	14	1.65	14	0.27	14	14	14	563	14
15	แหลมทอง	1.46	15	1.08	15	1.07	15	0.17	15	3	16	138	16
16	หวังหลี	0.99	16	0.46	16	0.75	16	0.06	16	5	15	157	15

ที่มา : วารสาร "Statistical Data on Commercial Banks in Thailand"

ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 1972-1978.

400 ล้านบาท มีสำนักงานสาขาประมาณไม่เกิน 50 สำนักงาน และมีพนักงานน้อยกว่า 1,500 คน จะมีด้วยกันทั้งหมด 6 ธนาคาร คือ ธนาคารเอเซียทรัสต์ จำกัด ธนาคารเอเซีย จำกัด สหธนาคาร จำกัด ธนาคารไทยทุน จำกัด ธนาคารแหลมทอง จำกัด และธนาคารหวังหลี จำกัด

สมมติฐาน

การบริหารงานธนาคารพาณิชย์ไทยในปัจจุบัน ผู้บริหารส่วนใหญ่ใช้ภาวะความเป็นผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือการใช้อำนาจเด็ดขาดในการจัดระบบบริหาร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ได้นำเอาแบบการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์กร ซึ่ง เรนซิสไลเคอร์ท (Rensis Likert)¹ ได้สร้างไว้เป็นเครื่องมือชี้ทางปฏิบัติในอันที่จะวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์กร ว่าการบริหารเป็นแบบไหน ระบบใด โดยนำแบบการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์กรให้ผู้บริหารธนาคารพาณิชย์ไทยเป็นผู้กรอกลักษณะทั่วไปของแบบสอบถาม การให้คะแนนจะได้น่ามากล่าวต่อไป

ลักษณะทั่วไปของแบบวิเคราะห์ลักษณะการบริหารองค์กร

แบบวิเคราะห์ลักษณะการบริหารองค์กรเป็นแบบการวิเคราะห์ลักษณะหรือสภาพขององค์ประกอบในการบริหารของหน่วยงาน 8 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำ (Leadership) 5 ข้อ
2. สภาพของแรงจูงใจ (Motivational Forces) 7 ข้อ

¹ สุรัฐ ศิลปอนันต์, นักบริหาร (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์เจริญผล, 25๔0), หน้า 190.

- 14 ข้อ
3. กระบวนการติดต่อสื่อสาร (Communication Process)
 4. สภาพการปฏิสัมพันธ์และอิทธิพลที่มีต่อกันและกัน (Interaction-Influence) 6 ข้อ
 5. สภาพของกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ (Decision Making Process) 8 ข้อ
 6. สภาพการกำหนดเป้าหมายหรือการสั่งการ (Goal Setting or Ordering) 3 ข้อ
 7. ลักษณะการควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Process) 5 ข้อ
 8. ลักษณะการกำหนดมาตรฐาน การปฏิบัติงาน และการฝึกอบรม (Performance goals and training) 3 ข้อ

ในองค์ประกอบทั้ง 8 ประการนั้น มีปัจจัยหรือข้อที่จะต้องวิเคราะห์ 51 ข้อด้วยกัน ลักษณะของแต่ละปัจจัยหรือแต่ละข้อแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ซึ่งแต่ละส่วนเรียกว่า ระบบ คือมี ระบบ 1 ระบบ 2 ระบบ 3 และระบบ 4 ในแต่ละระบบยังแบ่งออกเป็นช้อย่อยอีกระบบละ 5 ช้อย รวมเป็น 20 ช้อย

ความหมายของระบบการจ้ดองค์การบริหาร

ระบบการจ้ดองค์การบริหารในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานราชการ (รัฐกิจ) หรือหน่วยงานเอกชน อาจแบ่งสภาพหรือลักษณะการบริหารออกเป็น 4 ระบบ ซึ่งในแบบวิเคราะห์ลักษณะการบริหารองค์การของเรนซิส ไคเกอร์ท์ ก็ได้แบ่งระบบในแต่ละปัจจัยหรือแต่ละข้อดังนี้

ระบบ 1 ระบบการใช้อำนาจเด็ดขาด (Exploitive Authoritative)

ระบบ 2 ระบบการใช้อำนาจและเมตตาธรรม (Benevolent Authoritative)

ระบบ 3 ระบบการปรึกษาหารือ (Consultative)

ระบบ 4 ระบบความร่วมมือ (Participative group)

สำหรับรายละเอียดของการบริหารในแต่ละระบบดูได้จากแบบวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์การซึ่งอยู่ในภาคผนวก และจากผลการวิจัยของศาสตราจารย์ ไคเคอร์ท ปรากฏว่าองค์การที่จัดระบบบริหารค่อนไปทางขวา (ไปทางระบบ 4) เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถบริหารงานได้เป็นผลสำเร็จ คนในหน่วยงานก็พอใจมากกว่าองค์การที่จัดระบบบริหารค่อนมาทางซ้าย (ไปทางระบบ 1)

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีไปส่งแบบสอบถามโดยสัมภาษณ์และชี้แจงเพิ่มเติมด้วยตนเอง และไปปรับค้นด้วยตนเองอีกเช่นกัน โดยมีหนังสือขอความร่วมมือจากผู้วิจัย และหนังสือขอความร่วมมือจากบัณฑิตวิทยาลัยคิดตัวไปด้วยทุกธนาคาร

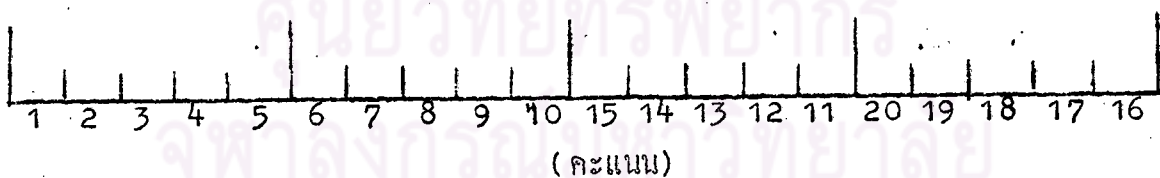
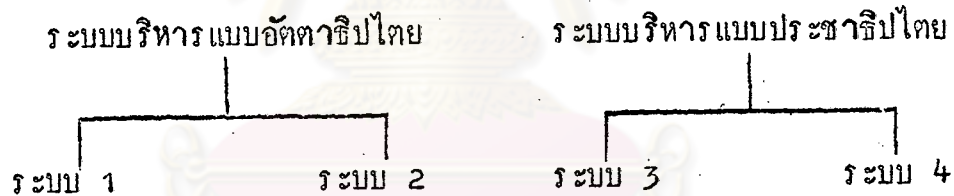
การให้คะแนนและตีความหมายของคะแนน

การให้คะแนนแบบวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์การในที่นี้เป็นรูปเสกลดต่อเนื่องหรือที่เรียกว่า เสกลดค่าประมาณรวม (Likert Scales) การให้คะแนนสามารถคิดเป็นชั้น ๆ ได้ดังนี้

ชั้นที่ 1 เมื่อรับแบบสอบถามคืนมาแล้วก็พิจารณาการให้คะแนนตามช่องที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้กาเครื่องหมายไว้ โดยคำนึงถึงระบบบริหารที่โน้มเอียงมาทางประชาธิปไตย (ระบบที่ 3 กับระบบที่ 4) และระบบบริหารที่โน้มเอียงมาทางอัคราธิปไตย (ระบบที่ 1 กับระบบที่ 2) หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งคือพิจารณาระบบที่ค่อนมาทางบวก (Positive) และระบบที่ค่อนมาทางลบ (Negative)

ขั้นที่ 2 เมื่อพิจารณาถึงระบบเรียบร้อยแล้ว เราก็สามารถให้คะแนนโดยยึดหลักในขั้นที่ 1 โดยในแต่ละระบบจะมีช่องให้เลือกอยู่ 5 ช่อง ซึ่งในแต่ละช่องจะมี 4 ระบบ มีช่องให้เลือกรวม 20 ช่อง ถ้าผู้ตอบกาเครื่องหมายลงในช่องซ้ายมือสุดของระบบใด แสดงว่าผู้ตอบคำถามเห็นด้วยอย่างยิ่งกับระบบนั้น และถ้าผู้ตอบกาเครื่องหมายลงในช่องขวามือสุดของระบบใด แสดงว่าไม่เห็นด้วยอย่างยิ่งกับระบบนั้น

ขั้นที่ 3 เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามกาเครื่องหมายลงในช่องซ้ายมือสุดของระบบที่ 1 เขาจะได้คะแนนเท่ากับ 1 ซึ่งเป็นคะแนนน้อยที่สุด เพราะเขาเห็นว่าการจัดการของเขามีระบบการบริหารที่เป็นแบบอัตตาศิปปไทยอย่างยิ่ง แต่ตามผู้ตอบคนใดกาเครื่องหมายลงในช่องซ้ายมือสุดของระบบที่ 4 เขาจะได้คะแนนเท่ากับ 20 ซึ่งเป็นคะแนนเต็ม เพราะเขาเห็นว่าระบบการบริหารขององค์กรที่เขาทำงานอยู่นั้นเป็นแบบประชาธิปไตยอย่างยิ่ง ดังตัวอย่างข้างล่างนี้



การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมมาได้ โดยใช้วิธีสถิติ

2 วิธีคือ

1. การทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วน

$$\text{โดยใช้สูตร } z = \frac{(P_1 - P_2) - 0}{\sigma_{P_1 - P_2}}$$

$$\text{ให้ } P = \frac{N_1 P_1 + N_2 P_2}{N_1 + N_2}$$

$$Q = 100 - P$$

$$\sigma_{P_1 - P_2} = \sqrt{PQ \left[\frac{1}{N_1} + \frac{1}{N_2} \right]}$$

P คือร้อยละหรืออัตราส่วนของความสำเร็จที่คาดคะเนได้

Q คือร้อยละหรืออัตราส่วนของความล้มเหลวที่คาดคะเนได้

ในการทดสอบความมีนัยสำคัญของความแตกต่างระหว่างอัตราส่วนจะทำการเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ครั้งละ 2 กลุ่ม ของตัวแปรอิสระดังต่อไปนี้คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาดของธนาคาร และระดับผู้บริหาร นอกจากนี้ยังใช้ทดสอบหาแนวโน้มของระบบการบริหารธนาคารว่า โน้มเอียงไปทางระบบใดอีกด้วย ในการทดสอบนี้ใช้สมมติฐานการแจกแจงของประชากรเป็นปกติ

2. การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two-way Analysis of Variance)

การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางในชุดที่ 1 เป็นการหาความสัมพันธ์ของอายุและระดับการศึกษาซึ่งเป็นตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามคือคะแนนที่ได้ทั้งหมดของแต่ละคน ซึ่งหมายถึงคะแนนรวมจากแบบสอบถามการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์กร สำหรับในชุดที่ 2 ตัวแปรอิสระก็คือ ระดับการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน และในชุดที่ 3 ตัวแปรอิสระคือ ขนาดของธนาคารและระดับผู้บริหาร

ดังนั้น คะแนนรวมจากแบบสอบถามการวิเคราะห์ลักษณะการบริหารขององค์กรได้วิเคราะห์โดยใช้รูปแบบ 3×3 และ 4×3

ขั้นตอนการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทางมีดังต่อไปนี้

1. $SSA = \frac{(\sum XA_1)^2}{NA_1} + \frac{(\sum XA_2)^2}{NA_2} + \dots + \frac{(\sum XA_i)^2}{NA_i} - \frac{(\sum Xt)^2}{N}$
2. $SSB = \frac{(\sum XB_1)^2}{NB_1} + \frac{(\sum XB_2)^2}{NB_2} + \dots + \frac{(\sum XB_i)^2}{NB_i} - \frac{(\sum Xt)^2}{N}$
3. $SS_{cells} = \frac{(\sum X_{cell_1})^2}{N_1} + \frac{(\sum X_{cell_2})^2}{N_2} + \frac{(\sum X_{cell_3})^2}{N_3} + \dots + \frac{(\sum X_{cell_i})^2}{N_i} - \frac{(\sum Xt)^2}{N}$
4. $SSAB = SS_{cells} - SSA - SSB$
5. $SS_{total} = \sum X^2 - \frac{(\sum Xt)^2}{N}$
6. $SS_{error} = SS_{total} - SS_{cells}$
7. $MSA = \frac{SSA}{k-1}$
8. $MSB = \frac{SSB}{j-1}$
9. $MSAB = \frac{SSAB}{(k-1)(j-1)}$
10. $MS_{error} = \frac{SS_{error}}{N-k_j}$
11. $F(A) = \frac{MSA}{MS_{error}}$
12. $F(B) = \frac{MSB}{MS_{error}}$
13. $F(AB) = \frac{MSAB}{MS_{error}}$

- NA_i = จำนวนข้อมูลรวมของแต่ละแถวตั้ง
 NB_i = จำนวนข้อมูลรวมของแต่ละแถวนอน
 N_i = จำนวนข้อมูลในแต่ละช่อง
 N = จำนวนข้อมูลรวมทั้งหมด
 XA_i หมายถึง ผลรวมของแต่ละแถวตั้ง
 XB_i หมายถึง ผลรวมของแต่ละแถวนอน
 X_{cell_i} หมายถึง ข้อมูลของแต่ละรายการ
 X_t หมายถึง ผลรวมทั้งหมด

ตารางวิเคราะห์ความแปรปรวนของการแจกแจงสองทางจะเป็นดังนี้
ANOVA Table

แหล่งความผันแปร SOV	องศาความเป็นอิสระ df	ผลรวมกำลังสอง SS	กำลังสองเฉลี่ย MS	อัตราส่วน F F-ratio
A	k-1	SSA	MSA	MSA/MSE
B	J-1	SSB	MSB	MSB/MSE
AB	(k-1)(J-1)	SS(AB)	MS(AB)	MS(AB)/MSE
Error	kJ(n-1)	SSE	MSE	
Total	kJ n-1	SST		