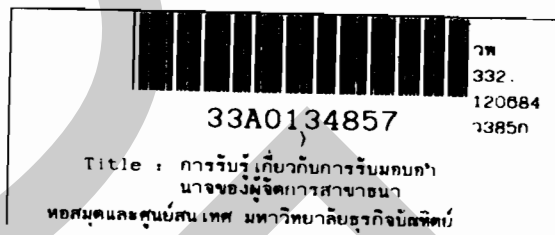


**การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจ
ของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย**



นางสาววัชรภรณ์ ภูมิภัทรพงศ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์

พ.ศ. 2542

ISBN 974-281-336-1

**THE PERCEPTION ON DELEGATION
OF COMMERCIAL BANK BRANCH MANAGERS
IN BANGKOK**

VACHRAPORN PUMIPATTRAPONG

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULLFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL DHURAKIJPUNDIT UNIVERSITY**

1999

ISBN 974-281-336-1



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

ชื่อวิทยานิพนธ์ การรับรู้เกี่ยวกับการรับมืออำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย

โดย น.ส.วัชรภรณ์ ภูมิภัทรพงศ์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.สิทธิชัย ต้นศรีสกุล

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ศ.ดร.ประชุม สุวัคคิ

ได้พิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์แล้ว

..... ประธานกรรมการ
(ดร.อติลล้า พงศ์ยี่หล้า)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.สิทธิชัย ต้นศรีสกุล)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศ.ดร.ประชุม สุวัคคิ)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(ศ.ดร.เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)

..... กรรมการ
(ดร.รังสิมา โอราวัฒน์)

..... กรรมการผู้แทนทบวงมหาวิทยาลัย
(รศ.สมจิตร ล้วนจำเริญ)

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.พรพันธุ์ พาลุสุข)

วันที่ 15 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2542

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยดี ทำให้ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในพระคุณของอาจารย์ที่ปรึกษา ผศ. ดร. สิทธิชัย ตันศรีสกุล ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้คำแนะนำ และตรวจแก้วิทยานิพนธ์ ตลอดจนท่าน ศ.ดร. ประชุม สุวดี ที่ให้เกียรติมาเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และผู้เขียนยังขอกราบขอบพระคุณท่าน ดร. อติลา พงศ์ยี่หล้า ประธานกรรมการวิทยานิพนธ์ พร้อมทั้งคณะกรรมการทุกท่าน ศ.ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ดร. รังสิมา ไอรากันวัฒน์ รศ. สมจิตร ล้วนจำเริญ ที่ได้ตรวจวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำอันมีค่าทางวิชาการต่าง ๆ เพื่อให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ บิดา มารดา และทุก ๆ คนในครอบครัว ตลอดจนท่านผู้จัดการ สาขาธนาคารทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

อนึ่ง หากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีคุณค่า และมีประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของผู้สนใจ ผู้เขียนขออุทิศให้แก่บุพการี และผู้มีพระคุณทุกท่าน ส่วนความผิดพลาดและข้อบกพร่องใด ๆ ผู้เขียนขอน้อมรับไว้แต่เพียงผู้เดียว

วิชาภรณ์ ภูมิภัทรพงศ์

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย	ม
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฎ

บทที่

1. บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
สมมติฐานของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
ขอบเขตด้านตัวแปร	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	8
นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ	8

2 แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการรับรู้	10
แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการมอบอำนาจ	14
ความหมายการมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ การรวมอำนาจ	20
แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับหน้าที่ของนักบริหาร	22
แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารพนักงาน	26
การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ	34
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	42

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่		
3 .	ระเบียบวิธีวิจัย	
	กรอบแนวความคิดในการวิจัย	44
	สมมติฐาน.....	45
	วิธีการดำเนินการวิจัย.....	45
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	45
	วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	47
	ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	49
	การแปรค่าคะแนนเฉลี่ย.....	50
	การทดสอบเครื่องมือวัด.....	51
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
	การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้.....	51
4 .	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	
	ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของตัวอย่าง	56
	ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน	58
5 .	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
	สรุปผล	71
	การดำเนินการวิจัย	71
	สรุปผลการวิจัย	72
	อภิปรายผล	73
	ข้อเสนอแนะจากการวิจัย	75
	ข้อเสนอแนะที่จะศึกษาต่อไป	76
	บรรณานุกรม	77
	ภาคผนวก	82
	แบบสอบถาม	83

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
สภาพโดยทั่วไปของธนาคารพาณิชย์	87
นโยบายและทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารของธนาคารพาณิชย์	92
การจัดองค์กรและการบริหารสาขาของธนาคารพาณิชย์	97
บทบาทของผู้จัดการธนาคารสาขา.....	100
ความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา.....	104
ประวัติผู้เขียน	109

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนสินทรัพย์ ขนาด และประเภทของธนาคารพาณิชย์	5
2 จำนวนสาขาที่มีและจำนวนสาขาที่ล่มจำแนกตามประเภทธนาคาร.....	48
3 ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม.....	51
4 จำนวนสาขาที่มีและจำนวนสาขาที่ล่มจำแนกตามขนาดธนาคาร.....	54
5 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล ของผู้จัดการสาขา.....	56
6 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามขนาด ประเภทของธนาคาร และจำนวนพนักงานของสาขาธนาคาร.....	57
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับมอบอำนาจในการพิจารณา อนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขา.....	58
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับมอบอำนาจในการบริหาร พนักงานในสาขาของผู้จัดการสาขา.....	59
9 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคาร จำแนกตามการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา.....	61
10 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับ การรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ.....	62
11 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับ การรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา.....	63
12 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับ การรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ.....	64
13 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับ การรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา.....	65
14 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการ รับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่

15	การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหาร พนักงานในสาขา.....	69
----	---	----

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1. กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
2. กระบวนการบริหารงานบุคคล.....	31
3. กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์.....	33
4. ขั้นตอนการอำนวยความสะดวก.....	36
5. ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ.....	38
6. การวิเคราะห์สินเชื่อ.....	40
7. กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	44
8. การจัดองค์การของสาขานาครพณิชย.....	99

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา ธนาคารพาณิชย์ไทย
ชื่อนักศึกษา	นางสาววัชรภรณ์ ภูมิภัทรพงศ์
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผศ. ดร. สิทธิชัย ตันศรีสกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	ค.ดร. ประชุม สุวัตถิ
สาขาวิชา	บริหารธุรกิจ (เอกการจัดการและบริหารองค์กร)
ปีการศึกษา	2541

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1. การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในเรื่องการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา 2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาด ประเภท คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงสำรวจตัวอย่างที่ศึกษาคือ ผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย 12 ธนาคาร การวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ตามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลคือ ธนาคารที่ทำงาน เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน จำนวนพนักงาน ส่วนที่ 2 ตามเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ส่วนที่ 3 ตามเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าไค-สแควร์

ผลการศึกษาพบว่า ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา ส่วนประเภทของธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา สำหรับคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ธนาคารพาณิชย์ของไทยเป็นสถาบันทางการเงินที่มีบทบาท และอิทธิพลอย่างสำคัญ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ รวมทั้งมีบทบาทสำคัญในการรักษาเสถียรภาพหรือความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งนี้เนื่องจากเป็นสถาบันการเงินที่มีความสำคัญยิ่งในการระดมเงินฝากและการให้สินเชื่อในระบบเศรษฐกิจไทย ซึ่งในปี พ.ศ. 2532 ธนาคารพาณิชย์สามารถระดมเงินออมจากประชาชนสูงถึงร้อยละ 73 ของสถาบันการเงินทั้งระบบ ส่วนในด้านการให้สินเชื่อธนาคารพาณิชย์ปล่อยสินเชื่อประมาณร้อยละ 75 ของสถาบันการเงินทั้งระบบ (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม, 2536 : 51) อาจกล่าวได้ว่าระบบธนาคารพาณิชย์มีบทบาท และอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการจัดสรรทรัพยากรของสังคมและกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

อย่างไรก็ตามภายใต้สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ ที่เปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีแรงกดดันจากการแข่งขันในระบบการเงินให้มีการเปิดเสรีทางการเงินตามข้อตกลงของแกตต์ (General Agreement on Tariffs and Trades - GATTs) ที่ทำให้โครงสร้างการเงินเปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) กระแสการเรียกร้องจากลูกค้าที่ต้องการได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วจากระบบการชำระเงิน และระบบธนาคารผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์และธนาคารครบวงจร ธนาคารจึงจำเป็นต้องมีการปรับปรุงตนเองให้มีการทำงานที่เป็นมาตรฐานสากล หรือให้สามารถแข่งขันกับมาตรฐานระดับโลกได้ นอกจากนี้ธนาคารพาณิชย์ไทยยังต้องเผชิญกับสภาพทางเศรษฐกิจที่มีลักษณะถดถอยหรือชะลอตัวลง ต้องเผชิญกับการปรับเปลี่ยนนโยบายของรัฐบาล โดยเฉพาะนโยบายที่จะให้บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ต่าง ๆ รวมกิจการเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจจะกลายเป็นคู่แข่ง ที่สำคัญต่อไป นโยบายรัฐบาลที่ต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางการเงินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ การต่อสู้ในสภาพของการแข่งขันของธนาคารพาณิชย์ภายใต้ความกดดันทั้งจากสภาพแวดล้อมระดับโลก สภาพแวดล้อมภายในประเทศ รวมทั้งนโยบายรัฐบาลดังกล่าวทำให้การพัฒนา

ประสิทธิภาพของระบบบริหารธนาคารพาณิชย์เป็นเงื่อนไขสำคัญที่จะทำให้อยู่รอดและประสบผลสำเร็จได้

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันที่เป็นกลไกทางเศรษฐกิจที่สำคัญอย่างมากในการพัฒนาประเทศ แต่การที่สถาบันธนาคารพาณิชย์จะดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น คงเช่นเดียวกับองค์กรอื่น ๆ ทั้งหลาย ซึ่งจะต้องอาศัยทรัพยากรต่าง ๆ โดยคนเป็นทรัพยากรควบคุมที่สำคัญ ธนาคารตระหนักถึงปัญหาการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก (อำนาจ วีรวรรณ , 2532 : 4) โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ตามสาขาของธนาคารที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ผู้จัดการสาขาต้องคอยดูแลควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ภายใต้นโยบายอย่างหนึ่งของธนาคารมาจากการให้บริการสินเชื่อ ดังนั้น การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขาต่าง ๆ จึงมีความสำคัญต่อการบริหารกิจการธนาคารและการบริหารสาขาที่คล่องตัวก็ขึ้นอยู่กับที่ได้รับมอบอำนาจมากน้อยแค่ไหนจากสำนักงานใหญ่

นอกจากนั้น การบริหารบุคคลโดยทั่วไปของธนาคารก็มีความจำเป็นไม่แพ้กัน จึงเป็นประเด็นสำคัญ 2 เรื่องที่ผู้วิจัยต้องการหยิบยกมาศึกษาว่า ผู้จัดการธนาคารแต่ละสาขามีการรับรู้ว่าตนเองได้รับมอบอำนาจให้จัดการด้านสินเชื่อและด้านบริหารงานบุคคลในระดับใด

การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทยทำให้มีการกระจายงานและอำนาจในการตัดสินใจ และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงพร้อมทั้งช่วยตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เรื่องการรับมอบอำนาจจึงทวีความสำคัญมากขึ้น ผู้จัดการสาขากล่าวได้ว่าเป็นผู้บริหารที่สำคัญ ซึ่งรู้ปัญหาและเทคนิคในทางปฏิบัติที่ดีที่สุดหากได้รับมอบอำนาจการตัดสินใจที่มากขึ้น โดยเหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทและ ภารกิจของสาขาธนาคารพาณิชย์ ซึ่งผู้จัดการสาขาจะเป็นกำลังสำคัญยิ่งที่จะผลักดันองค์การใน ที่นี้ก็คือธนาคารพาณิชย์ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้บริหารระดับสูงหรือคณะกรรมการนโยบาย และคณะกรรมการบริหารที่วางไว้ ทั้งนี้ เนื่องจากผู้จัดการสาขาหรือหัวหน้างานคือผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งในการประสานเชื่อมโยงระหว่างความต้องการขององค์การและความต้องการของกลุ่มผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างกลมกลืน ดังคำกล่าวที่ว่า "หัวหน้า งานคือผู้จัดการที่มีภารกิจหลักอยู่ที่การเป็นผู้นำการประสานงาน การสั่งงาน และการควบคุมดูแลงาน เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ" (จิฑูรย์ สิมะโชคดี , 2538 : 18)

ผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญ และให้ความสนใจที่จะดำเนินการวิจัยในการศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งจะมีขอบเขตในการ

ทำการวิจัย โดยคำนึงถึงขนาดคือ ขนาดใหญ่ กลาง เล็ก และประเภทของธนาคาร คือ ธนาคารรัฐวิสาหกิจกับเอกชนว่าจะมีความแตกต่างในการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์หรือไม่ โดยกำหนดขอบเขตของพื้นที่ที่จะศึกษาอยู่ในกรุงเทพฯ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดขอบเขตการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับงบประมาณ เครื่องมือเครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งมีอย่างอย่างจำกัด เพราะว่าผู้วิจัยไม่สามารถศึกษาผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ได้ทั่วประเทศ

นอกจากนี้ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่า การศึกษาเปรียบเทียบระดับของการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา ในด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา น่าจะมีความสัมพันธ์กับขนาดของธนาคาร ประเภทของธนาคารและคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในเป็นภาระหน้าที่ของหัวหน้างานหรือผู้บริหารระดับผู้จัดการสาขา ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานหรือดำเนินการทางการเงิน ซึ่งในที่นี้เกี่ยวข้องกับ อำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขาว่ามีมากน้อยเพียงใด ส่วนเรื่องอำนาจในการดำเนินการบริหารพนักงานในสาขานักวิชาการของผู้จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานในการรับคนพัฒนาและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขานักวิชาการรวมทั้งการดำเนินงานเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบและหนทางความก้าวหน้าและการลงโทษอย่างเหมาะสมซึ่งการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานดังกล่าว น่าจะส่งผลให้ธนาคารสามารถแก้ไขปัญหาในระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะการให้บริการลูกค้าได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษา

1. เพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในเรื่องการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างขนาด ประเภท คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา

สมมติฐานของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มีสมมติฐานในการศึกษาดังนี้

1. ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
2. ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา
3. ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
4. ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา
5. คุณสมบัตินส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
6. คุณสมบัตินส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย มีขอบเขตการวิจัยในการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารที่ได้รับจากสำนักงานใหญ่ ในเรื่องการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา โดยเป็นสาขาธนาคารที่อยู่ในเขตกรุงเทพ ฯ ซึ่งจะเป็นการศึกษาเฉพาะ “ธนาคารพาณิชย์ไทย” ที่เป็นธนาคารที่จดทะเบียนไว้ในประเทศไทย โดยไม่รวมถึงธนาคารที่จดทะเบียนในต่างประเทศแต่มีสำนักงานอยู่ในประเทศไทย รวมทั้งธนาคารอื่นที่ไม่ใช่ธนาคารพาณิชย์ เช่น ธนาคารออมสิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ และธนาคารแห่งประเทศไทย ปัจจุบันธนาคารพาณิชย์ไทยดังกล่าวมีอยู่จำนวนทั้งสิ้น 12 ธนาคาร (ดูตารางที่ 1)

ในการจำแนกขนาดของธนาคารตามจำนวนสินทรัพย์นั้นสามารถจำแนกตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. ธนาคารขนาดใหญ่คือธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ 700,000 ล้านบาทขึ้นไป
2. ธนาคารขนาดกลางคือธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ 160,000 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 700,000 ล้านบาท

3. ธนาคารขนาดเล็กคือธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมน้อยกว่า 160,000 ล้านบาท

ตารางที่ 1 จำนวนสินทรัพย์ ขนาด และประเภทของธนาคารพาณิชย์

หน่วย : ล้านบาท

ชื่อธนาคาร	1 จำนวนสินทรัพย์	2 ขนาดธนาคาร	3 ประเภทธนาคาร
1. กรุงเทพ	1,373,273	ใหญ่	เอกชน
2. กรุงไทย	862,167	ใหญ่	รัฐวิสาหกิจ
3. กสิกรไทย	760,012	ใหญ่	เอกชน
4. ไทยพาณิชย์	704,303	ใหญ่	เอกชน
5. กรุงศรีอยุธยา	489,831	กลาง	เอกชน
6. ทหารไทย	366,947	กลาง	เอกชน
7. นครหลวงไทย	243,414	กลาง	รัฐวิสาหกิจ
8. ศรีนคร	195,610	กลาง	รัฐวิสาหกิจ
9. เอเชีย	164,427	กลาง	เอกชน
10. ไทยท努	145,869	เล็ก	เอกชน
11. นครธน	74,216	เล็ก	เอกชน
12. รัตนสิน	5,477	เล็ก	รัฐวิสาหกิจ

ที่มา : ธนาคารแห่งประเทศไทย

1. ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2541
2. ตามเกณฑ์การจัดขนาดของธนาคารแห่งประเทศไทยตามสินทรัพย์ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม 2541
3. ตามมาตรการแก้ปัญหาสถาบันการเงิน ณ วันที่ 14 สิงหาคม 2541

ขอบเขตด้านตัวแปร

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรและกรอบแนวคิดในการศึกษาไว้ ดังนี้

ตัวแปรอิสระ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ขนาดของธนาคาร

(1) ขนาดใหญ่

(2) ขนาดกลาง

(3) ขนาดเล็ก

2. ประเภทของธนาคาร

(1) ธนาคารรัฐวิสาหกิจ

(2) ธนาคารเอกชน

3. คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา

(1) เพศ

(2) อายุ

(3) การศึกษา

(4) ประสบการณ์ในการทำงาน

ตัวแปรตาม คือ การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารในด้าน

(1) การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

(2) การบริหารพนักงานในสาขา ใช้แนวความคิดเรื่องการบริหารงานบุคคลของ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ เฉพาะในประเด็นสำคัญ ๆ ดังต่อไปนี้

- การสรรหาบุคคลเข้าทำงาน (แบบสอบถามข้อ 1)
- การปรับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน (แบบสอบถามข้อ 2)
- การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน (แบบสอบถามข้อ 3 และ 4)
- การจัดสวัสดิการ (แบบสอบถามข้อ 5)
- การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง (แบบสอบถามข้อ 6 และ 7)
- การพิจารณาลงโทษ (แบบสอบถามข้อ 8)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นแนวทางให้กับผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่ของธนาคารนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้แก้ไขตัดสินใจปรับปรุงการปฏิบัติงานในองค์กร ให้เหมาะสมยิ่งขึ้นอันจะส่งผลดีต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารองค์กรต่อไป

2. เป็นเอกสารทางวิชาการที่ใช้ประโยชน์ในการค้นคว้าอ้างอิงหรือเพื่อวิจัยในเรื่องที่เกี่ยวข้องต่อไป

นิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

การรับรู้ หมายถึง การแปลความหมายหรือการแสดงความคิดเห็นทัศนคติหรือความเข้าใจของผู้จัดการสาขา ซึ่งจะสะท้อนถึงขนาดหรือระดับของการมอบอำนาจจากผู้บริหารในสำนักงานใหญ่ให้กับผู้จัดการสาขาว่าเหมาะสมกับการปฏิบัติงานในฐานะผู้จัดการสาขา ทั้งในด้านการพิจารณาสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขาเพียงใด

การรับมอบอำนาจ หมายถึง การมอบหมายงาน พร้อมกับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่จะเป็นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งการมอบอำนาจจะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบจากระดับหนึ่งขององค์กรไปสู่ระดับต่ำกว่า และมีลักษณะการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับล่างสุดเท่าที่จะเป็นไปได้

ประเภทของธนาคาร หมายถึง ประเภทของธนาคารพาณิชย์ไทยที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2504 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มตามลักษณะของผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ของธนาคาร คือ ธนาคารรัฐวิสาหกิจและธนาคารเอกชน

ขนาดของธนาคาร หมายถึง การจัดกลุ่มของธนาคารตามขนาดของสินทรัพย์ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่ม ตามเกณฑ์ของธนาคารแห่งประเทศไทย ดังนี้

1. ธนาคารขนาดใหญ่เป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ 700,000 ล้านบาทขึ้นไป
2. ธนาคารขนาดกลางเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์ตั้งแต่ 160,000 ล้านบาท แต่ไม่เกิน 700,000 ล้านบาท
3. ธนาคารขนาดเล็กเป็นธนาคารที่มีสินทรัพย์น้อยกว่า 160,000 ล้านบาท

ผู้จัดการสาขา หมายถึง ผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับต้น
เพศ หมายถึง เพศของผู้จัดการสาขา

อายุ หมายถึง อายุปัจจุบันของผู้จัดการสาขา
การศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดที่ผู้จัดการสาขาได้รับ
ประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง อายุการทำงานหรือระยะเวลาการทำงานของผู้จัดการสาขา

การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจ หมายถึง ผู้จัดการสาขานาครที่ศึกษารับรู้
ว่า ตนเองได้รับความรับผิดชอบและได้รับมอบอำนาจหน้าที่ ในเรื่องของการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา มากน้อยแค่ไหนจากสำนักงานใหญ่

การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ หมายถึง การให้สินเชื่อซึ่งสาขานาครจะต้องพิจารณา
โดยที่ถ่วงถึงฐานะการเงิน วัตถุประสงค์ในการใช้เงินและหลักประกันของผู้ขอกู้ เพื่อให้แน่ใจว่า
เมื่อให้กู้ยืมหรือให้เครดิตไปแล้วจะได้รับชำระคืนครบจำนวนตามกำหนด และอัตราดอกเบี้ยที่จะ
เรียกเก็บจากการให้สินเชื่อ

การบริหารพนักงานในสาขา หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้า
ทำงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน การจัดสวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบใน
การเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่งและการพิจารณาลงโทษอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ทั้ง
นี้เพื่อให้มีการรับคนพัฒนาและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขานาครที่ศึกษา

บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการรับรู้

ความหมายของการรับรู้

การรับรู้ (perception) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชุมพร ยงกิตติกุล และคณะ (2539 : 2-3) ได้ให้ความหมายของการรับรู้ว่า "การรับรู้ (perception) หมายถึง กระบวนการซึ่งสมองได้รับข่าวสารต่าง ๆ เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมจากอวัยวะรับสัมผัส และสมองใช้วัตถุดิบนี้เพื่อการทำความเข้าใจกันสิ่งแวดล้อม" รวมทั้งให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า คนเรารับรู้โดยผ่านระบบสัมผัส ซึ่งได้แก่ ตา หู จมูก ลิ้น ผิวหนัง และกล้ามเนื้อ ข่าวสารที่ระบบสัมผัสจากสิ่งแวดล้อมจะถูกส่งต่อไปยังสมองเพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นการเห็น การได้ยิน การได้กลิ่น การได้รส ความรู้สึกร้อนหนาว เจ็บ ปวด ฯลฯ ความรู้สึก (sensation) เป็นการตอบสนองขั้นแรกสุดของคนเราต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สมองจะตีความสิ่งที่รู้สึกต่อไปอีกขั้นหนึ่งเป็นการรับรู้ (perception) ว่าสิ่งที่เห็น ได้ยิน หรือรู้สึกนั้นคืออะไร กระบวนการรับรู้จึงเป็นการตีความข่าวสารที่สมองได้รับ การตีความนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปรหลายอย่าง เช่น ประสบการณ์เดิมหรือการเรียนรู้เดิม ความคาดหวังในขณะนั้น ทักษะคิด ค่านิยม และสิ่งแวดล้อมรอบของสิ่งเร้าที่เรารับรู้

โยธิน ศันสนยุทธ และคณะ (2533 : 43) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า "การรับรู้คือการตีความหมายการรับสัมผัส ออกเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย ซึ่งการตีความนั้นจะต้องอาศัยประสบการณ์หรือการเรียนรู้" นอกจากนี้ยังได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการรับรู้เป็นสิ่งที่เรียนรู้ (perception is learned) ถ้าปราศจากการเรียนรู้หรือประสบการณ์จะไม่มีกรรับรู้มีแต่เพียงการรับสัมผัสเท่านั้น รวมทั้งการรับรู้เป็นสิ่งเลือกสรร (perception is selective) เนื่องจากเราอยู่ท่ามกลางสิ่งเร้ามากมาย ในขณะที่ขณะหนึ่งเราไม่ได้รับรู้ไปหมดทุกอย่างแต่เราเลือกรับรู้สิ่งเร้าเป็นบางอย่าง

ถวิล ธาราโภชน (2535 : 156) กล่าวว่า “การรับรู้เป็นลักษณะที่บุคคลมองเห็นหรือเข้าใจเกี่ยวกับสถานการณ์ต่าง ๆ”

กมลรัตน์ หล้าสูงษ์ (2527 : 224) ได้กล่าวถึง ความหมายของการรับรู้ว่า “การรับรู้ หมายถึง การตีความหรือแปลความหมายจากการใช้วิถีวิธีสัมผัสส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งห้าส่วน ได้แก่ หู ตา จมูก ลิ้น และผิวหนังสัมผัสกับสิ่งเร้าต่าง ๆ”

จิตรา วุฒิสัทติกุลกิจ (2535 : 37) ให้ความหมายของการรับรู้ว่า “การรับรู้ หมายถึง การสร้างความหมายจากประสบการณ์ โดยการถอดรหัสสิ่งกระตุ้นที่ได้รับจากสิ่งแวดล้อม เพื่อให้ได้ข้อมูลบางอย่าง อาจขยายความได้ว่าการรับรู้มันเกิดจากการที่เราสัมผัสกับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ รอบตัวเรา และจากการรับรู้นี้เอง ที่เราได้สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของเราขึ้นมา ทั้งนี้โดยผ่านกระบวนการทำงานของระบบประสาทสัมผัสและประสบการณ์ต่าง ๆ ในอดีต และสภาพความสนใจของแต่ละคนที่แตกต่างกัน ซึ่งรวมเรียกว่า เป็นกระบวนการรับรู้ โดยนัยนี้ความเป็นจริงของสิ่งหนึ่งสำหรับแต่ละคนจึงอาจแตกต่างกันออกไป เพราะแต่ละก็มีกรรับรู้ที่แตกต่างกัน และเมื่อการรับรู้มีความแตกต่างกันมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้น และสิ่งนี้ส่งผลต่อประสิทธิผลของการสื่อความเข้าใจและพฤติกรรมที่แสดงออก ถ้าการรับรู้ของบุคคลสองคนต่อของสิ่งเดียวกันใกล้เคียงกัน โอกาสที่จะเข้าใจกันและลงรอยกันจะเกิดมาก ในขณะที่เดียวกันถ้าการรับรู้ของบุคคลสองคนนั้นต่อสิ่งของสิ่งเดียวกัน เป็นไปคนละทิศทางการอาจก่อให้เกิดปัญหา และก่อให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานร่วมกันได้ในที่สุด”

จำเนียร ช่างโชติ และคณะ (2519 : 81-83) ให้ความหมายของการรับรู้อย่างกว้างขวางและน่าสนใจว่า “การรับรู้เป็นผลของความรู้เดิมบวกกับการสัมผัส หรือเป็นผลของการเรียนรู้บวกกับความรู้สึกรู้จักจากการสัมผัส” รวมทั้งให้ความหมายของการรับรู้หลายความหมายด้วยกัน คือ การรับรู้ หมายถึง ความรู้สึกจากการสัมผัสที่มีความหมาย (sensation) ซึ่งตามความหมายนี้การรับรู้จะเป็นการแปลหรือการตีความหมายของการสัมผัส หรืออาการสัมผัสที่คนได้รับออกมากเป็นหนึ่งสิ่งใดที่มีความหมาย หรือที่เรารู้จักเข้าใจกัน ในการแปลความหรือตีความคนจะต้องใช้ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิมหรือความชัดเจนที่เคยมีมาแต่ก่อนเป็นเครื่องช่วยแต่การจะรับรู้ได้ดีเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับประสบการณ์เดิม ความต้องการในขณะนั้นและชนิดและธรรมชาติของสิ่งเร้าอีกด้วย หากพิจารณาในแง่ของพฤติกรรมแล้ว การรับรู้เป็นกระบวนการ

ที่เกิดแทรกอยู่ระหว่างสิ่งเร้าและการสนองตอบต่อสิ่งเร้านั้นเองคือ stimulus - perception - response ซึ่งแยกความหมายการรับรู้ได้ คือ การรับรู้หมายถึง กระบวนการที่คนเรามีประสบการณ์กับวัตถุหรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยอาศัยอวัยวะรับสัมผัส การรับรู้หมายถึง กระบวนการที่คนเรารู้จักสิ่งแวดล้อมโดยใช้สัมผัสต่าง ๆ ที่อินทรีย์มีอยู่ การรับรู้หมายถึง ภาพของโลกภายนอกที่บุคคลแต่ละคนมองเห็นใน จินตนาการของตนเอง และมีอิทธิพลนำไปสู่การกระทำต่าง ๆ ของบุคคล จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการรับรู้เกิดขึ้นตามลำดับขั้น ดังนี้คือ

1. สิ่งเร้ากระทบอวัยวะรับสัมผัสของอินทรีย์
2. กระแสประสาทสัมผัสจะวิ่งไปยังระบบประสาทส่วนกลางซึ่งมีศูนย์กลางที่สมอง
3. จะมีการแปลความหมายออกมาเป็นความรู้ความเข้าใจ โดยอาศัยปัจจัย ดังนี้
 - 3.1 ความจำ ความรู้หรือประสบการณ์เดิม
 - 3.2 ความต้องการ คุณค่า ทศนคติและบุคลิกภาพของบุคคล

กล่าวโดยสรุปอาจให้ความหมายของการรับรู้ได้ว่าเป็นการแปลความหมาย หรือแสดงความคิดเห็นของบุคคลหรือกลุ่มคนต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง โดยประสบการณ์ ทศนคติ หรือจินตนาการของตนเอง

กระบวนการรับรู้

องค์ประกอบของการรับรู้ซึ่งได้ปรับปรุงมาจาก จำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2519 : 83-85) จะมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. อากาการสัมผัส หมายถึง อากาการที่อวัยวะรับสัมผัสรับสิ่งเร้า หรือสิ่งเร้าผ่านเข้ามากระทบกับอวัยวะรับสัมผัสต่าง ๆ เพื่อให้คนเรารู้ภาวะแวดล้อมรอบตัว
2. การแปลความหมายจากอากาการสัมผัส ซึ่งส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การแปลความดีหรือถูกต้องเพียงใดนั้นต้องอาศัย

(1) สติปัญญาหรือความเฉลียวฉลาด เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เป็นสิ่งเกื้อหนุนการรับรู้สิ่งเร้าต่าง ๆ ของบุคคลได้เป็นอย่างดี เพราะช่วยให้บุคคลเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ซึ่งผู้มีสติปัญญาสูงย่อมได้เปรียบในเรื่องการรับรู้ดีกว่าหรือเร็วกว่าผู้ที่มีระดับสติปัญญาต่ำ

(2) การสังเกตพิจารณาจะช่วยให้คนเรารู้ในสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้แม่นยำละเอียดยิ่งขึ้น

(3) ความสนใจและความตั้งใจหรือคุณภาพจิตใจในขณะนั้น ก็เป็นส่วนสำคัญไม่

น้อยในการแปลความหมายจากอาการสัมผัส หากความตั้งใจของคนเราไม่แน่วแน่หรือขาดสมาธิคุณภาพของจิตใจไม่ดีพอ ไม่ผ่อนคลาย การจะแปลความหมายให้ถูกต้องและละเอียดก็ว่าย่อมเป็นการยากมาก

3. ความรู้เดิมหรือประสบการณ์เดิม ซึ่งได้แก่ ความคิด ความรู้ และการกระทำที่เคยปรากฏแก่ผู้นั้นมาแล้วในอดีต มีความสำคัญมากสำหรับช่วยในการตีความหรือแปลความหมายของอาการสัมผัสได้โดยแจ่มชัด ซึ่งความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมที่ได้สะสมไว้สำหรับช่วยในการแปลความหมายได้ดีจะต้องมีคุณลักษณะเป็นความรู้ที่แน่นอน ถูกต้อง ชัดเจน และมีปริมาณมากพอ

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ข้อสรุปของโยธิน คັນสนยุทธ และคณะ (2533 : 43-45) และจำเนียร ช่วงโชติ และคณะ (2519 : 142-155) แบ่งออกได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ โดยมีสาระในแต่ละประเภท ดังนี้

1. กลุ่มปัจจัยอันเนื่องมาจากสิ่งเร้า ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

(1) คุณลักษณะของสิ่งเร้าที่มีโครงสร้างและแบบแผนกับสิ่งเร้าที่ไม่มีโครงสร้าง และแบบแผน ซึ่งการรับรู้สิ่งเร้าที่มีโครงสร้างและแบบแผนค่อนข้างจะมีความชัดเจนมากกว่าสิ่งเร้าที่ไม่มีโครงสร้างและแบบแผน (Perception in structured stimulus situations V.S. Perception in unstructured stimulus situation)

(2) ความเปลี่ยนแปลงของสิ่งเร้า (change of stimulus) ซึ่งสิ่งเร้าที่กำลังเปลี่ยนแปลงย่อมดึงดูดความสนใจของคนได้ เช่น เปลี่ยนความสว่างของไฟ

(3) ความเคลื่อนไหวของสิ่งเร้า (movement of stimulus) เป็นคุณสมบัติอีกประการหนึ่งที่มักดึงดูดความสนใจของคนได้ดี

(4) ขนาดของสิ่งเร้า (size of stimulus) ซึ่งวัตถุที่มีขนาดใหญ่มากหรือเล็กมากมักดึงดูดความสนใจของคนเราได้มากกว่าวัตถุขนาดปกติธรรมดา

(5) การเกิดซ้ำซากของสิ่งเร้า (repetition of stimulus) สิ่งเร้าที่เกิดซ้ำซากกันบ่อย ๆ ย่อมเรียกร้องคนสนใจได้มาก

(6) ความเข้มหรือความหนักเบาของสิ่งเร้า (intensity of stimulus) สิ่งเร้าที่มีความเข้มข้นสูงกว่าปกติย่อมทำให้คนเราเกิดความใส่ใจได้

2. กลุ่มปัจจัยอันเนื่องมาจากบุคคลหรือผู้รับรู้ ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

(1) บุคลิกภาพของบุคคล (personality) ซึ่งรวมทั้งเพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ทัศนคติ (attitude) และการปรับตัวส่วนบุคคล (personal adjustment) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของคนทั้งสิ้น

(2) แรงขับหรือความต้องการ (drive or need) ซึ่งจะทำหน้าที่เหมือนพลังไปเพิ่มให้การตอบสนองเข้มแข็งขึ้น

(3) ความใส่ใจ (attention) ช่วยทำให้คนเราสามารถเลือกสรรสิ่งเร้าที่อยู่ในความสนใจและมีความพร้อมที่จะสนองตอบได้ดี

(4) ความคาดหวัง (expectancy) ซึ่งถ้าเราคาดหวังสิ่งใดไว้การรับรู้ก็มักจะเป็นไปตามที่คาดหวัง

(5) การเห็นคุณค่า (value) การเห็นคุณค่าของสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่แตกต่างกันย่อมก่อให้เกิดความรับรู้ที่ต่างกัน

แนวความคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการมอบอำนาจ

ความหมายและความสำคัญ

การมอบอำนาจ (delegation) มีนักวิชาการหลายท่านที่ให้ความหมายและความสำคัญไว้ ดังนี้

Kathryn M. Bartol and David C. Martin (1977 : 354) กล่าวว่า "การมอบอำนาจคือการมอบหมายงานในส่วนของผู้จัดการให้กับผู้อื่น พร้อมกับความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งการมอบอำนาจจะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของอำนาจในการตัดสินใจและความรับผิดชอบจากระดับหนึ่งขององค์การไปสู่ระดับต่ำกว่า และมีลักษณะการผลักดันให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระดับล่างสุดเท่าที่จะเป็นไปได้"

William M. Pride and Kapoor (1992 : 169) คนะได้กล่าวถึงความหมายของการมอบอำนาจว่า "การมอบอำนาจเป็นการแจกจ่ายอำนาจจากผู้บริหารให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับการรวมอำนาจ (centralization) หรือการกระจายอำนาจ (decentralization) สามารถกำหนดได้จากรูปแบบของการมอบอำนาจในองค์การ" และกล่าวอีกว่า การมอบอำนาจมีความสำคัญต่อความสัมพันธ์ทางธุรกิจทั้งฝ่ายผู้จัดการและผู้ปฏิบัติงานอันเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่ลื่นไหล

Barry L. Reece และ James P. O'Grady (1991 : 160) กล่าวว่า “การมอบอำนาจเป็นการมอบหมายอำนาจหน้าที่ (assignment of authority) เพื่อปฏิบัติงานตามหน้าที่ ซึ่งผู้มอบอำนาจจะต้องรับผิดชอบต่อผลการมอบอำนาจดังกล่าว”

John A. Pearce II และ Richard B. Robinson, Jr. (1991 :319) ได้ให้ความหมายการมอบอำนาจว่า “การมอบอำนาจเป็นกระบวนการที่ผู้จัดการมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบงานเหล่านั้น” และให้ความเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับความสำคัญของการมอบอำนาจว่าอย่างน้อยมีเหตุผลที่สำคัญที่สุดด้วยกัน 4 ประการ โดยประการแรก การมอบอำนาจเป็นการขยายขีดความสามารถหรือศักยภาพของผู้จัดการ โดยมอบอำนาจในการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถผู้จัดการจะสามารถปฏิบัติงานหรือโครงการอื่นที่ท้าทายหรือปฏิบัติงานอื่นได้มากยิ่งขึ้น ประการที่สอง การมอบอำนาจเป็นการฝึกอบรมหรือการทดสอบที่ดีเยี่ยมต่อศักยภาพของผู้จัดการ รวมทั้งเป็นการสนับสนุนและเพิ่มทักษะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่ได้รับมอบหมายงาน ประการที่สาม การมอบอำนาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้หรือทักษะในส่วงานย่อยดีกว่าผู้จัดการสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัว และประการที่สี่ การมอบอำนาจช่วยส่งเสริมให้เกิดความชำนาญการเฉพาะด้าน (specialization)

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าคำว่า การมอบอำนาจ (delegation) มีความหมายคล้ายคลึงกับการกระจายอำนาจ (decentralization) มากอาจใช้ผสมผสานกันได้โดยเฉพาะหากพิจารณาความหมายของการกระจายอำนาจเพิ่มเติมจาก Judith R. Gordon ซึ่งได้กล่าวถึงความหมายของการกระจายอำนาจว่า “การกระจายอำนาจเป็นการมอบอำนาจหน้าที่ที่มากพอให้กับผู้ปฏิบัติงานระดับล่าง กล่าวอีกนัยหนึ่งขอบเขตของอำนาจหน้าที่ในการที่จะตัดสินใจและปฏิบัติงานของผู้จัดการ และพนักงานค่อนข้างจะมีความกว้างขวางในองค์การที่มีการกระจายอำนาจ” (Gordon and others, 1990 : 248) และ บรรจบ เนียมมณี ที่ได้ให้ความหมาย การกระจายอำนาจว่า “เป็นความหมายที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ส่วนใหญ่ให้ผู้บริหารระดับรองๆ ลงไปให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ยกเว้นแต่อำนาจหน้าที่บางประการ ซึ่งจำเป็นต้องสงวนเอาไว้ที่ส่วนกลาง”(บรรจบ เนียมมณี, 2525 : 117)

เมื่อพิจารณาจากความหมายและความสำคัญของการมอบอำนาจที่ได้กล่าวมาแล้วนั้นจะเห็นถึงความสำคัญของการมอบอำนาจ ซึ่งเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารมิให้ต้องดำเนินการทุกสิ่งทุกอย่าง และเป็นการสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การพัฒนาความรู้ความ

สามารถความคิดริเริ่มและร่วมมือกับทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และโดยที่การมอบอำนาจมีผลดีต่อองค์กร คือ

1. มีความคล่องตัวหรือรวดเร็วในการตัดสินใจ หรือปฏิบัติงานในจุดที่ไม่ต้องการคำปรึกษาแนะนำจากระดับที่สูงกว่า
2. ผลของการตัดสินใจค่อนข้างจะมีความสอดคล้องกับข้อเท็จจริงในการปฏิบัติ
3. ผลของการมอบอำนาจจะเป็นการกระตุ้น หรือมีประโยชน์ต่อผู้ได้บังคับบัญชาเป็นการเพิ่มเนื้องาน รวมทั้งให้ประสบการณ์ในการพัฒนาบุคคลที่ดีเลิศ และสนับสนุนการเลื่อนระดับตำแหน่งให้สูงขึ้น
4. ผู้บริหารระดับสูงจะสามารถใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ในการพิจารณาทบทวนเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการขององค์กรมากขึ้น ประกอบกับสภาพในปัจจุบันยุคโลกาภิวัตน์ที่มีกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว การมอบอำนาจการบริหารเป็นเงื่อนไขสำคัญประการหนึ่งของความอยู่รอดขององค์กร ดังนั้นการมอบอำนาจของผู้บริหารระดับสูงให้กับผู้จัดการระดับรอง ๆ ลงมาหรือพนักงานให้เหมาะสมกับหน้าที่และความรับผิดชอบ หรือภารกิจที่ปฏิบัติจึงทวีความสำคัญเพิ่มสูงยิ่งขึ้น นอกจากนี้ในสภาพสังคมปัจจุบันที่บุคลากรขององค์กรต่าง ๆ มีระดับการศึกษาที่ค่อนข้างสูงมากขึ้น มีการเรียกร้องหรือแสดงความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหรือยกระดับขีดความสามารถขององค์กรมากขึ้นเรื่อย ๆ ทำให้การมอบอำนาจเป็นหลักการที่ทวีความสำคัญยิ่งขึ้นตามไปด้วย เพราะเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีอำนาจในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ สามารถปรับกลยุทธ์หรือวิธีการปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น มีการทำงานเป็นทีม ตลอดจนเป็นการเพิ่มคุณภาพของงานและคุณภาพของคนหรือผู้ปฏิบัติให้สูงมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงก็จะมีเวลาที่จะพิจารณาไตร่ตรองเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ บทบาท ภารกิจขององค์กรรวมทั้งนโยบาย แผนงาน งาน/โครงการ เพื่อให้มีทิศทางปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงองค์กรได้อย่างชัดเจน กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้บริหารมีเวลาที่จะวางแผนกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ หรือปฏิบัติงานในฐานะนักบริหารที่จะตัดสินใจ กำกับ ดูแล หรือปฏิบัติงานในเรื่องต่าง ๆ เพื่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ปัจจัยที่กำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ

ปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องในการกำหนดลักษณะขอบเขต หรือระดับของการมอบอำนาจ มีนักวิชาการได้ศึกษาไว้หลายท่านและมีความเห็นทั้งที่เหมือนหรือคล้ายคลึงกันและแตกต่างกันไป ดังนี้

Judith R. Gordon (1990 : 249-250) เห็นว่าปัจจัยที่กำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจที่สำคัญมี 5 ประการด้วยกัน คือ

1. ขนาดและความสลับซับซ้อนขององค์การ (Size and Complexity of the Organization) ยิ่งขนาดขององค์การใหญ่มากขึ้นเพียงใดผู้บริหารก็จะถูกกดดันให้มอบอำนาจมากขึ้น เนื่องจากมีบทบาทและภารกิจที่มีมากยิ่งขึ้นยากที่จะดูแลได้อย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง และถ้าบริษัทได้ดำเนินการธุรกิจหลายประเภทโดยทั่วไปก็จะทำให้มีการมอบอำนาจมากขึ้น เนื่องจากมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนมากขึ้น ยิ่งหากกลุ่มสินค้าหลักมีปัญหาที่แตกต่างกันไป มีลูกค้าที่หลากหลายและช่องทางในการดำเนินการทางตลาดแตกต่างกันไป รวมทั้งความรวดเร็วที่จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อผลสำเร็จขององค์การหรือบริษัทแล้วการมอบอำนาจเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ

2. การกระจายโครงสร้างองค์การ (Dispersion of the Organization) ถ้าหากขนาดขององค์การก่อให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติ และมีการกระจายโครงสร้างองค์การออกไปตามสภาพภูมิศาสตร์แล้วระดับของการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจจะยิ่งมีสูงมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามงานบางอย่างอาจจำเป็นต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เช่น การเงิน นโยบายทางด้านแรงงานสัมพันธ์ เนื่องจากต้องการความมีระเบียบแบบแผนเดียวกัน แต่สำหรับการควบคุมการปฏิบัติงานอาจจะกระจายไปสู่ระดับล่างขององค์การได้

3. ระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร (Competence of Personnel Available) ข้อจำกัดของการรวมอำนาจขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคลากร ถ้าหากบริษัทหนึ่งโตขึ้นมากภายใต้การรวมศูนย์อำนาจในการตัดสินใจและควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชามักจะมีผู้ใช้ที่จะตัดสินใจและควบคุม ผู้ได้บังคับบัญชามักจะมีผู้ใช้ที่จะตัดสินใจสั่งการได้ดีมักจะดำเนินการสั่งการได้ดีมักจะดำเนินการตามระเบียบหรือมาตรฐานที่มีอยู่

4. ความเพียงพอของระบบการติดต่อสื่อสาร (Adequacy of the Communication System) หากมีต้องการที่จะมอบอำนาจหรือหลีกเลี่ยงการกระจายอำนาจ การพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารให้มีข้อมูลข่าวสาร ที่ถูกต้อง รวดเร็ว ตรงกับความต้องการของผู้บริหารก็จะทำให้ผู้บริหารสามารถรวมศูนย์การควบคุมไว้ได้

5. เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์ (Computer Technology) ความแพร่หลายในการใช้คอมพิวเตอร์ในธุรกิจต่าง ๆ จะทำให้ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจว่าจะมอบอำนาจหรือไม่ แม้ว่าโครงสร้างขององค์การจะกระจายไปตามสภาพภูมิศาสตร์ก็ตาม แต่คอมพิวเตอร์จะช่วยให้ผู้บริหารได้รับข่าวสารสำคัญในเวลาที่รวดเร็ว ซึ่งทำให้สามารถรวมศูนย์ในการตัดสินใจสั่งการได้โดยมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น

Ernest Dale และ Alfred D. Chandler อ้างใน (สมัยศ นาวิการ , 2525 : 258-260) เห็นว่าการมอบอำนาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเมื่อขนาดของการมอบอำนาจ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จในเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และในการมอบอำนาจที่เหมาะสมกับองค์การจะพิจารณาปัจจัยดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์และสภาพแวดล้อมของธุรกิจ เช่น ลักษณะของตลาด แรงกดดันของการแข่งขัน และการจัดหน่วยธุรกิจ ซึ่ง Chandler พบว่า กลยุทธ์ขององค์การใดองค์การหนึ่งมีอิทธิพลต่อแบบของตลาด สภาพแวดล้อมทางวิชาการและการแข่งขันที่องค์การต้องเผชิญ ในทางกลับกันปัจจัยเหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อขนาดของการมอบอำนาจด้วย ซึ่งพบว่าหน่วยธุรกิจที่ขยายสายผลิตภัณฑ์จะเลือกรูปแบบขององค์การที่มีการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจ บริษัทอื่น ๆ ที่ดำเนินงานอยู่ภายในอุตสาหกรรมที่ตลาดค่อนข้างแน่นอน มีกระบวนการผลิตที่วิทยาการไม่ค่อยจะเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันอยู่กับที่ องค์การจะมีแนวโน้มมอบอำนาจมากขึ้น

2. ขนาดและอัตราของความเจริญเติบโต ในองค์การขนาดเล็กผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจที่สำคัญทุกอย่าง (การเงิน การผลิต และการตลาด) แต่การมอบอำนาจกลายเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้นเมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น เป็นไปไม่ได้ทั้งทางกายภาพและสมองในองค์การขนาดใหญ่ที่อำนาจหน้าที่ทุกอย่างอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นอำนาจหน้าที่จะถูกโยกย้ายจากระดับการบริหารหนึ่งลงมายังระดับการบริหารอื่นๆ ในองค์การจนกระทั่งอำนาจหน้าที่บางอย่างอยู่ที่ระดับการบริหารต่ำสุด แต่ระดับการบริหารควรจะรักษาอำนาจหน้าที่การตัดสินใจไว้เฉพาะที่มีประสบการณ์และมีคุณสมบัติเหมาะสม และควรจะมอบหมายการตัดสินใจใด ๆ ลงมาที่ระดับต่ำกว่าเท่าที่จะทำได้ เมื่อองค์การเจริญเติบโตทางด้านขนาดและความสลับซับซ้อน แนวโน้มของกระบวนการมอบอำนาจจะดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ อัตราความเจริญเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้ผู้บริหารระดับสูงถูกผลักดันให้ทำการมอบอำนาจหน้าที่ไปยังระดับต่ำมากขึ้น

3. ลักษณะขององค์การอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจถูกรวมอำนาจไว้มากน้อยแค่ไหน ได้รับอิทธิพลจากลักษณะภายในของบริษัด้วย ได้แก่

(1) ต้นทุนและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ผู้บริหารจะระมัดระวังการมอบหมายอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจ ที่อาจจะก่อให้เกิดผลกระทบเป็นอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์การโดยส่วนรวม การตัดสินใจยิ่งมีความสำคัญมากเท่าไร จะกระทำที่ระดับสูงขององค์การมากยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่งผู้บริหารระดับสูงจะรักษาอำนาจหน้าที่ที่มีผลกระทบต่อองค์การโดยส่วนรวมไว้

(2) ความพอใจของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับความมากน้อยของการเกี่ยวข้องในรายละเอียดและความเชื่อมั่นของผู้ปฏิบัติงาน

(3) ประวัติความเป็นมาขององค์การ องค์การบางแห่งมีประสิทธิภาพความเป็นมาทางด้านการควบคุมอย่างเข้มงวด และการรวมอำนาจไว้ที่ระดับสูง องค์การบางแห่งอาจจะตรงกันข้าม ประเพณีขององค์การมีอิทธิพลไม่เพียงแต่การเลือกผู้บริหารเท่านั้น แต่จะมีอิทธิพลต่อแบบของความเป็นผู้นำของผู้บริหารอีกด้วย หน่วยธุรกิจที่วิวัฒนาการมาจากการดำเนินงานโดยบุคคลคนเดียวอาจจะมีโครงสร้างที่รวมอำนาจไว้อย่างมาก

บรรจบ เนียมมณี (2525 : 119-220) ได้ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยที่กำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ ดังนี้

1. ขนาดขององค์การ ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มีสายการบังคับบัญชาหลากหลายรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางแล้วจะทำให้งานเกิดความล่าช้า จึงนิยมมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจออกไป ถ้าเป็นองค์การขนาดเล็กอาจมีลักษณะตรงข้ามกัน

2. ความสำคัญของปัญหาในปัญหาที่สำคัญ ๆ หรือเกี่ยวกับความอยู่รอดขององค์การหรือปัญหาที่กฎหมายห้ามมอบหมายอำนาจยอมกระจายอำนาจออกไปไม่ได้ เพราะความรับผิดชอบนั้นไม่สามารถจะทำการมอบหมายกันได้

3. นโยบายต้องการที่จะมีแบบอย่างหรือแนวปฏิบัติเหมือน ๆ กัน เช่น องค์การเห็นว่าลูกค้าขององค์การทุกคนควรได้รับสิทธิจากองค์การเท่า ๆ กัน จึงกำหนดนโยบายขึ้นเป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงไม่ค่อยมีการมอบอำนาจ

4. พัฒนาการขององค์การ ถ้าองค์การพัฒนามาจากผู้บริหารจำนวนน้อยหรือกิจการขยายตัวมาจากภายในมักมีการรวมอำนาจ แต่ถ้าองค์การพัฒนาเจริญขึ้นด้วยการรวมกิจการของหลาย ๆ หน่วยงานเข้าด้วยกัน มักมีแนวโน้มเอียงที่จะมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการบริหารงาน

5. เทคนิคและความสามารถในการควบคุมงาน ถ้าผู้บริหารมีสมรรถภาพที่จะควบคุมได้ดีย่อมส่งเสริมให้มีการมอบอำนาจได้ดี หากการควบคุมไม่สามารถทำได้อย่างมีผลดี มักจะมีแนวโน้มให้เกิดการรวมอำนาจ

6. ปรัชญาส่วนตัวของผู้บริหาร ถ้าผู้บริหารมองเห็นคุณค่าและยอมรับการมอบอำนาจย่อมจะส่งเสริมให้เกิดการกระจายอำนาจได้วิธีหนึ่ง

7. ความสามารถของนักบริหารระดับรอง ๆ ลงมา ถ้าผู้บริหารระดับรองลงมา มีความสามารถพร้อมที่จะรองรับการมอบอำนาจ ของผู้บริหารที่เห็นคุณค่าของการมอบอำนาจย่อมจัดการกระจายอำนาจได้ง่ายขึ้น

8. ลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ ถ้าเป็นกิจกรรมที่กระจายไปตามสภาพภูมิศาสตร์ ท้องถิ่น ลูกค้า หรือสถานที่ผลิตอยู่ห่างไกลกัน ฯลฯ ย่อมจะส่งเสริมให้เกิดการมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจได้ดียิ่งกว่ากิจกรรมที่กระทำรวมกันเป็นกลุ่มหรืออยู่ในที่แห่งเดียวกัน

9. อิทธิพลของสภาพแวดล้อม สภาพแวดล้อมที่ต่างกันไปย่อมมีอิทธิพลต่อการมอบอำนาจแตกต่างกันด้วย

10. อัตราการเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ ในการบริหารงานในองค์การที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงสูงมาก ต้องวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเฉียบพลันมากมาย หากรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางแล้วอาจจะทำให้การแก้ปัญหาเหล่านั้นสายเกินไปจึงนิยมการมอบอำนาจ แต่ในทางตรงกันข้ามหากกิจกรรมขององค์การที่ได้กระทำต่อเนื่องกันมานานแล้ว และไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นมากนัก ธุรกิจดังกล่าวมักมีแนวโน้มที่จะถูกรวมอำนาจมาไว้ในส่วนกลางมากกว่าที่จะมอบอำนาจ

ความหมายการมอบอำนาจ (Delegation) การกระจายอำนาจ (Centralization) การรวมอำนาจ (Decentralization)

ธงชัย สันติวงศ์ (2536 : 282-293) กล่าวถึง การมอบอำนาจ การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ดังนี้

การมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (assignment of responsibility and authority) โดยตั้งผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

การกระจายอำนาจ หมายถึง ความพยายามที่จะมอบอำนาจหน้าที่ทั้งหมด ไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจหน้าที่บางอย่างที่จำเป็นจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

การรวมอำนาจ หมายถึง การส่งมอบหรือรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์การอย่างมีระบบและสม่ำเสมอ การรวมอำนาจจะแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจส่วนใหญ่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่าง ๆ นั้น มิได้กระทำโดยผู้ปฏิบัติงานจริง ๆ แต่จะขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชาที่อยู่ระดับสูงกว่าขึ้นไปจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 131) กล่าวถึง การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจ และการรวมอำนาจ ดังนี้

การมอบอำนาจ เป็นวิธีการที่ผู้บริหารกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถัดไป

การกระจายอำนาจ หมายถึง การกระจายการปฏิบัติการไปยังภูมิภาคต่าง ๆ มอบหมายอำนาจให้ส่วนภูมิภาคดำเนินการได้

การรวมอำนาจ หมายถึง การปฏิบัติการต่าง ๆ ของหน่วยงานธุรกิจจะมีขอบเขตเน้นที่ศูนย์กลาง

Louis A. Allen (1964 : 162) ให้ความหมายการกระจายอำนาจ หมายถึงความพยายามที่จะมอบหมายหน้าที่ทั้งหมดไปยังผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ที่อยู่รองลงมาให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ยกเว้นแต่อำนาจหน้าที่บางอย่าง ซึ่งจะเป็นจะต้องสงวนไว้ที่ส่วนกลาง

Earnest Dale (1952 : 107) อธิบายไว้ว่า “การกระจายอำนาจเป็นระบบในการบริหารงานที่มีมอบอำนาจในการตัดสินใจให้แก่ผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

John Child (1977 : 120) ให้ความหมายว่า “การรวมอำนาจ หมายถึง สภาวะขององค์การซึ่งในระดับสูง ๆ ของสายการบังคับบัญชาได้รวมอำนาจหน้าที่ไว้ทั้งนี้เพื่อการตัดสินใจส่วนใหญ่ (Most decisions) จะได้กระทำการระดับสูงนั้น”

Earnest Dale (1952 : 107) ให้ความหมายว่า “การรวมอำนาจเป็นระบบการบริหาร ซึ่งการตัดสินใจส่วนใหญ่กระทำโดยผู้บริหารระดับสูง”

Koontz and O'Donnel (1972 : 350) อธิบายว่า “เมื่อพูดถึงเรื่องการรวมอำนาจ (Centralization) จะมีลักษณะของการอธิบายถึงแนวโน้ม (Tendencies) ในการมอบหมายอำนาจหน้าที่องค์การว่ามีลักษณะของการรวมอำนาจในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด

Louis A. Allen (1964 : 148) ให้ความหมายว่า “การรวมอำนาจหมายถึงการส่งมอบหรือรักษาอำนาจไว้ที่ส่วนกลางขององค์การอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

แนวความคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับหน้าที่ของนักบริหาร

ความหมายโดยทั่วไปของนักบริหาร

นักบริหารหรือผู้จัดการอาจให้ความหมายได้หลายประการด้วยกัน ดังนี้

Joseph L. Massie และ John Douglas (1992 : 2) ได้ให้ความหมายว่า “นักบริหารคือคนในองค์การซึ่งรับผิดชอบดูแลให้คนอื่นใช้ความพยายามที่จะทำงาน”

Chester I. Barnard (1960 : 215) ให้ความหมายว่า “นักบริหารคือผู้ที่มีหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคง และพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

Peter F. Drucker (1954 : 6) ให้ความหมายว่า “นักบริหารคือผู้ซึ่งทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้โดยความเรียบร้อย”

Leon C. Megginson (1992 : 6) และคณะให้ความเห็นว่า “นักบริหารทุกระดับในองค์การไม่ว่าจะเป็นองค์การภาคธุรกิจ ภาครัฐ โรงเรียน หรือองค์การอื่นใดก็ตามจะเป็นผู้รับผิดชอบผลสำเร็จของงาน รวมทั้งมีบทบาทและเกี่ยวข้องอย่างสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ” จะเห็นได้ว่าความหมายของนักบริหารมีอยู่หลากหลาย แต่ความหมายดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่านักบริหารซึ่งมีหลายระดับชั้นในองค์การเป็นบุคคลสำคัญยิ่งที่จะรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์การ ซึ่งเป็นความหมายที่จะสนับสนุนความหมายของการบริหารที่ว่าการบริหารเป็นกระบวนการ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ถูกดำเนินการโดยการใช้ความพยายามของบุคคลอื่น

หน้าที่ของนักบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงหน้าที่ที่นักบริหารจะต้องดำเนินการไว้ดังนี้

Henri Fayol อ้างใน (สมัยศ นาวิกการ 2525 : 29) ได้สรุปหน้าที่ของนักบริหารโดยย่อว่ามีหน้าที่เกี่ยวกับการวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชา (Commanding) การประสานงาน(Coordinating) และการควบคุมงาน (Controlling)

Luther Gulick และ Lyndall Urwick (1936 : 13) ได้สรุปหน้าที่ของนักบริหารไว้ 7 ประการ ที่เรียกง่าย ๆ ว่า POSDCORB ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือการเตรียมโครงการก่อนการทำงานโดยการวางโครงการให้งานต่าง ๆ ดำเนินไปอย่างมีระเบียบ ไร้ความสับสน ตรงไปสู่เป้าหมายด้วยวิธีการทำงานที่เหมาะสม ในเวลาที่เหมาะสม และมีการประเมินผลงานเป็นระยะ ๆ

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือการจัดวางระเบียบแบบแผนให้กิจกรรมทั้งหมดของหน่วยงานสมดุลกัน มีแผนผังตำแหน่งงานและหน้าที่ประจำตัวบุคคลที่แน่ชัดว่าใครมีหน้าที่ทำอะไร มีสายการบังคับบัญชาและการประสานงานที่ชัดเจน เพื่อจะได้ทำให้งานขององค์การดำเนินไปสู่เป้าหมายโดยราบรื่น มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้องค์การนั้นสามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้า รับผิดชอบต่อสังคมและสังคมได้ตลอดเวลา

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) หมายถึง ศิลปะเพื่อการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และบริการจากการปฏิบัติงานของบุคคลเหล่านั้นมากที่สุดทั้งปริมาณและคุณภาพ โดยอาศัยเทคนิคในการเลือกบุคคลที่เข้ามาทำงาน และเทคนิคในการพัฒนาคนที่มีอยู่แล้วให้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานให้เกิดประโยชน์แก่องค์การ ขณะเดียวกันก็ส่งเสริมให้คนเหล่านั้นมีความเจริญก้าวหน้า ได้รับผลตอบแทนจากองค์การเป็นที่น่าพอใจ

4. การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การควบคุม นิเทศงาน การวินิจฉัยสั่งการ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างเหมาะสม ถูกต้อง ตรงเป้าหมาย ไร้ความสับสนและความซ้ำซ้อน การอำนวยการจึงเป็นหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของนักบริหารซึ่งจะต้องใช้ศิลปะของตนเพื่อใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไร จะสร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างไร จึงจะจูงใจและทำความพอใจให้แก่ผู้ร่วมงาน จะใช้เทคนิคการประสานงานอย่างไร จึงจะทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นธรรม ประหยัด สมศักดิ์ศรี

5. การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การติดต่อสัมพันธ์ให้เกิดความรู้ความเข้าใจทุกคน ทุกหน่วยงาน เพื่อลดความขัดแย้ง ลดความซ้ำซ้อนของงาน แต่ส่งเสริมให้มีความประสานสอดคล้องต่อกัน เกิดความพอดีในผลงาน มีความสามัคคีกันในหน่วยงาน

6. การเสนอรายงาน (Reporting) หมายถึง การสรุปผลงานแต่ละขั้นตอนเพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นให้ทราบผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ พร้อมด้วยข้อเสนอแนะและแนวปฏิบัติใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ถ้ามีข้อขัดข้องใด ๆ ควรต้องรายงานให้ทราบด้วยจะได้มีข้อมูลเพื่อช่วยนักบริหารให้สามารถตัดสินใจสั่งการได้โดยถูกต้องแม่นยำ

7. การจัดทำงบประมาณ (Budgeting) หมายถึง การจัดทำรายรับและรายจ่าย การกำหนดยอดเงินที่ต้องใช้จ่ายไว้เป็นระยะ ๆ ของแต่ละหน่วยงานหรือโครงการ ซึ่งแตกต่างกันไปตามตำแหน่งที่ต้องทำ โดยปกติงานกับเงินงบประมาณมักจะต้องมีอยู่คู่กันเสมอเพราะถ้าหากขาดเงินย่อมจะเป็นความยากลำบากมากที่จะทำให้งานสำเร็จลงได้ กล่าวได้ว่าเงินเป็นทรัพยากรในการบริหารที่สำคัญยิ่ง ซึ่งนักบริหารจะต้องจัดหามาและใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Harold D. Koontz อ้างใน (บรรจบ เนียมมณี 2525 : 7) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของนักบริหารสรุปได้ 5 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การบริหารงานบุคคล (Staffing)
4. การอำนวยการ (Directing)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

Ernest Dale (1973 : 4-7) ได้กำหนดหน้าที่ของนักบริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. การวางแผน (Planning) คือ การเตรียมการเพื่อปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าก่อนจะปฏิบัติจริง เพื่อแสวงหาเส้นทางทำให้งานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ การวางแผนที่ดีผู้บริหารจะต้องมีความสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าถึงภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองรวมถึงภาวะแวดล้อมและทรัพยากรต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ประกอบการบริหาร เพื่อทำให้งานเดินไปสู่เป้าหมาย การวางแผนย่อมจะเกี่ยวโยงไปถึงปัจจัยด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น การจัดทำงบประมาณ

2. การจัดองค์การ (Organizing) คือ การที่ผู้บริหารตกลงใจว่าจะจัดรูปแบบโครงสร้าง

ขององค์การแบบไหน จะกำหนดขอบเขตอำนาจ ความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การอย่างไร จึงจะทำให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด จะวางรูปแบบการประสานงานอย่างไรจึงจะเกิดผลดีที่สุด

3. การบริหารงานบุคคล (Staffing) นักบริหารจะต้องกำหนดอำนาจหน้าที่การทำงานกับความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การไว้ทุกตำแหน่ง การบริหารงานบุคคลจะเป็นการจัดให้มีการบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งต่าง ๆ รวมทั้งการดูแลให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของเขาอย่างเหมาะสม ถูกต้องและได้ผลดีที่สุดแก่องค์การ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการต่อเนื่องจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนด้านกำลังคนเพื่อแสวงหาคนใหม่ และใช้คนเท่าที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ การพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพสูง การให้ประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม การบำรุงขวัญในกรทำงานที่ดี ฯลฯ

4. การอำนวยการ (directing) เป็นการดำเนินการการแก้ปัญหาขององค์การเพื่อทำให้งานขององค์การสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ดี นักบริหารที่มีความสามารถสูงต้องสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานที่จูงใจให้สมาชิกขององค์การมีความปรารถนา และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถกระทำได้

5. การควบคุม (Controlling) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อดูแลว่าได้ทำงานก้าวหน้าไปเพียงใด หากมีการทบทวนผลเคลื่อนไปจากแผนนักบริหารก็จะต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้งานดำเนินไปสู่เป้าหมายตามแผน

6. การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Innovation) เป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของนักบริหารเพราะองค์การไม่ใช่สิ่งหยุดนิ่งอยู่กับที่ ต้องมีการพัฒนาให้ก้าวหน้าอยู่ในท่ามกลางของสังคมที่แปรเปลี่ยนตลอดเวลา

7. การเป็นตัวแทนขององค์การ นักบริหารต้องมีหน้าที่เป็นตัวแทนองค์การของตนในการติดต่อสัมพันธ์กับกลุ่มบุคคลหรือองค์การภายนอก เพราะองค์การหนึ่ง ๆ ย่อมจะเกี่ยวข้องกับองค์การอื่น ๆ ได้เสมอ

Leon C. Megginson and Pietri (1992 : 19-21) เห็นว่าหน้าที่ของนักบริหารนั้นหากไม่คำนึงถึงรูปแบบของอุตสาหกรรม ระดับขององค์การและหน้าที่ขององค์การแล้ว หน้าที่หลักซึ่งจะต้องกระทำโดยนักบริหารอย่างน้อยที่สุดได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) ภาวะผู้นำ (Leading) และการควบคุมกิจกรรมขององค์การ (Controlling) ซึ่งได้กล่าวในรายละเอียดไว้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการเลือกหรือกำหนดภารกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการพิจารณาเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน โครงการ กระบวนการ วิธีการ ระบบมาตรฐาน กลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการค่อนข้างมาก กล่าวอีกนัยหนึ่งการวางแผนเป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะกำหนดเป้าหมายขององค์การและหาทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

2. การจัดองค์การ เป็นการกำหนดทรัพยากรและกิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยการรวมทรัพยากรและกิจกรรมในกลุ่มทีมงาน รวมทั้งการมอบหมาย ความรับผิดชอบให้กับผู้ปฏิบัติงาน และมอบหมายอำนาจที่จำเป็นเพื่อดำเนินกิจกรรมตามที่ได้รับ (รวมการบริหารงานบุคคลไว้ด้วย)

3. ภาวะผู้นำ เป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้ดำเนินการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับคุณภาพของผู้นำ รูปแบบ และอำนาจ รวมทั้งกิจกรรมของผู้นำเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร ชักจูง และการดำเนินการเกี่ยวกับวินัยโดยอาจเรียกเป็นการอำนวยความสะดวก (directing) การสั่งการ (actuating) และการใช้อิทธิพล (influencing)

4. การควบคุม เป็นหน้าที่ของนักบริหารที่จะทำให้แน่ใจว่าแนวทางและวิธีการตามที่ได้วางแผนไว้สามารถที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างจริงจัง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน การกำหนดเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงาน การวัดผลการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ และปรับปรุงการปฏิบัติงานหากจำเป็นเพื่อให้เกิดเอกภาพและมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารพนักงาน

แนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารพนักงานหรือการบริหารงานบุคคล (Staffing or Personnel Management) มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

Joseph L. Massie และ John Douglas (1992 : 192-193) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารพนักงาน (Staffing) คือการคัดเลือก (selecting) การฝึกอบรม (training) และการประเมินผลพนักงาน (evaluating people) และการจัดพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของโครงสร้างองค์การ (matching people with the requirements of organizational structure)

Ernest Dale (1973 : 4-7) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล (Staffing) ว่าเป็นการกำหนดอำนาจหน้าที่การทำงานกับความรับผิดชอบของสมาชิกในองค์การไว้ทุกตำแหน่ง การบริหารงานบุคคลจะเป็นการจัดให้มีการบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารจะต้องดูแลให้บุคคลเหล่านั้นได้ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม ถูกต้อง และได้ผลดีที่สุดแก่องค์การ นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการต่อเนื่องจึงจำเป็นต้องมีการวางแผนกำลังคน เพื่อแสวงหาคนใหม่ และใช้คนเท่าที่มีอยู่แล้วให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ การพัฒนาบุคคลให้มีสมรรถภาพสูง การให้ประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม การบำรุงขวัญในการทำงานที่ดี

Felix A. Nigro (1958 : 86) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคลหมายถึงศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้คนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงาน และการบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

สุกิจ จุลละนันท์ (2510 : 118) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการวางนโยบาย การวางแผนโครงการ ระเบียบและวิธีดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคล หรือเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง เพื่อให้ได้มาได้ใช้ประโยชน์ และบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีปริมาณเพียงพอเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมพงษ์ เกษมสิน (2516 : 6) ได้ให้ความหมายว่าการบริหารงานบุคคลเป็นการจัดการเกี่ยวกับบุคคลนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลเข้าปฏิบัติงาน การดูแลบำรุงรักษา จนกระทั่งพ้นไปจากการปฏิบัติงาน

สำราญ ถาวรายุศม์ (2524 : 154) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคลเป็นศิลปะในการเลือกบุคคลเข้าทำงาน และใช้บุคคลที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำได้ผลผลิตหรือบริการรวมทั้งปริมาณและคุณภาพของงานสูงสุด

วุฒิชัย จ่านงค์ (2514 : 144) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเริ่มตั้งแต่สรรหาบุคคลเข้ามาทำงาน จนกระทั่งเขาออกจากงานไป

ศิริวรรณ ลัญชานนท์ และ เจริญ โชไชย (2529 : 93) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึงการปฏิบัติเกี่ยวกับตัวบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ในองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอันประกอบด้วยการวางแผนด้านกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม เงินเดือนและค่าจ้าง การเลื่อนตำแหน่ง โยกย้าย ข้าราชการและการบำรุงรักษา การมุ่งใจบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

วาริ หนะวานนท์ (2539 : 26-30) ได้กล่าวถึงความหมายของการพนักงานหรือการบริหารงานบุคคลในธนาคารพาณิชย์ไว้ว่า เป็นการวางแผนอัตรากำลังเพื่อจัดเตรียมอัตรากำลังไว้ล่วงหน้าให้เหมาะสมเพื่อมิให้การดำเนินงานของธนาคารต้องหยุดชะงัก สรรหาพนักงาน โดยควรพิจารณาบุคคลภายในก่อนเพื่อให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีความภักดีต่อองค์การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้ความเข้าใจในงาน ช่วยให้การประสานงานระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ช่วยแบ่งเบาภาระผู้บังคับบัญชาในการควบคุมและสอนงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะของพนักงาน การกำหนดเงินเดือน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญที่จะมุ่งใจพนักงานให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยควรกำหนดโครงสร้างเงินเดือนต่ำและหลักเกณฑ์การพิจารณาขึ้นเงินเดือนไว้อย่างแน่ชัด จัดสวัสดิการพนักงานและการมุ่งใจอื่น เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน ทুমเหตุความสามารถในการปฏิบัติงานได้เต็มที่

สมคิด บางโม (2538 : 126) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารบุคคลตามกระบวนการจัดการงานบุคคลว่า งานของผู้บริหารที่เกี่ยวกับคนมีขอบเขตตั้งแต่การวางแผนรับคนเข้าทำงานจนถึงการให้พ้นจากงาน ขอบข่ายการจัดการงานบุคคลที่สำคัญมีเพียง 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มา การบำรุง การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน แต่ถ้าพิจารณาให้ละเอียดลงไป กระบวนการจัดการงานบุคคลอาจแบ่งเป็นขั้นตอนดังนี้ (1) การวางแผนกำลังคนและตำแหน่ง (2) การแสดงหาบุคคล ได้แก่ การสรรหา การเลือกสรร การบรรจุ (3) การบำรุงรักษาและการจัดสวัสดิการ (4) การประเมินผลการปฏิบัติงาน (5) การพัฒนาบุคคล (6) การให้พ้นจากงาน

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533 : 2) ได้ให้ความหมายของการจัดการทรัพยากรคนหรือการบริหารงานบุคคลว่าเป็นงานจัดการในส่วนที่เกี่ยวกับคนทำงาน เกี่ยวกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในดานการวางแผนกำลังคน การจัดหาและคัดเลือกคนทำงาน การพัฒนา การ

จ่ายค่าตอบแทน การประสานสัมพันธ์เพื่อการบำรุงรักษากำลังคน และการฟื้นฟูสภาพการทำงาน
 อย่างเป็นธรรมชาติ เพื่อความมุ่งมั่นหมายให้คนทำงานอยู่ดีและเป็นส่วนสำคัญในความสำเร็จขององค์กร

กระบวนการบริหารงานบุคคล (Staffing Process)

สมยศ นาวิกาน (2538 : 449-452) เน้นว่ากระบวนการบริหารงานบุคคลประกอบด้วย
 ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติบนพื้นฐานของความต่อเนื่อง (ดูภาพที่ 2) ดังต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. การสรรหา
3. การคัดเลือก
4. การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ
5. การฝึกอบรมและการพัฒนา
6. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
7. การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง
8. การพ้นจากงาน

การวางแผนกำลังคน (Human Resources Planning) การวางแผนกำลังคนถูก
 กำหนดขึ้นมาเพื่อเป็นหลักประกันว่า ความต้องการกำลังคนขององค์กรจะเป็นไปโดยไม่มี
 อุปสรรค การวางแผนต้องอาศัยการวิเคราะห์ความต้องการทักษะในขณะนี้และที่คาดการณ์ไว้
 ตำแหน่งหน้าที่ที่ว่าง และการขยายและการลดขนาดของแผนงาน ผลที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์
 เหล่านี้คือ แผนงานจะถูกพัฒนาขึ้นมาเพื่อการดำเนินการของขั้นตอนอื่น ๆ ของกระบวนการ
 บริหารงานบุคคล โดยปกติการวางแผนกำลังคนจะครอบคลุมระยะเวลาตั้งแต่ 6 เดือนถึง 5 ปี
 ในอนาคต

การสรรหา (Recruitment) การสรรหาเกี่ยวกับการสรรหากำลังคนที่เป็นไปตามแผน
 งานกำลังคนขององค์กร โดยการประกาศในหนังสือพิมพ์และวารสารวิชาชีพต่าง ๆ การสรรหา
 จากสำนักจัดหางาน และสถาบันการศึกษา

การคัดเลือก (Selection) กระบวนการคัดเลือกเกี่ยวข้องกับการประเมินและการคัด
 เลือกผู้สมัครงาน ในสมัครงาน ประวัติ การสัมภาษณ์ และการตรวจสอบการอ้างอิง เป็นเครื่อง
 มือของการคัดเลือกที่ใช้กันโดยทั่วไป

การแนะนำเข้าทำงานและการปฐมนิเทศ (Induction and Orientation) ขั้นตอนนี้
 ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อช่วยให้บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกแล้วมีความคุ้นเคยกับองค์กร ผู้มาใหม่จะ

ได้รับการแนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ และการรับรู้เป้าหมายและนโยบายขององค์การ

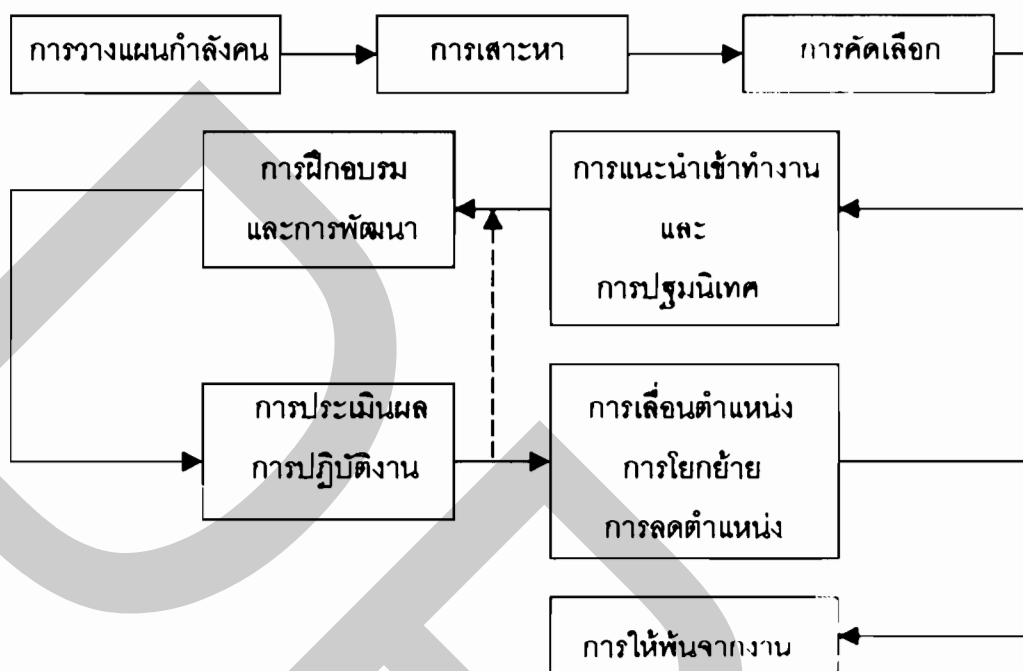
การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนามีความมุ่งหมายคือ การเพิ่มความสามารถของบุคคลและกลุ่มคนเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ การฝึกอบรมถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อปรับปรุงทักษะของการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารอาจจะได้รับคำแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคของการตัดสินใจ หรือระบบการประมวลข้อมูลแบบใหม่ โครงการพัฒนาถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้การศึกษากับพนักงาน นอกเหนือจากความต้องการของตำแหน่งหน้าที่ในขณะนี้ของพวกเขา เพื่อเป็นการเตรียมตัวพวกเขาในการเลื่อนตำแหน่ง และให้มีทัศนคติที่กว้างขึ้นเกี่ยวกับบทบาทของพวกเขาภายในองค์การ

การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ขั้นตอนนี้จะเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลกับมาตรฐานหรือเป้าหมายที่ได้พัฒนาขึ้นมาสำหรับตำแหน่งหน้าที่ของบุคคล ถ้าหากว่าผลการปฏิบัติงานดีเด่น บุคคลจะได้รับผลตอบแทน (เช่น โบนัส หรือการมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากขึ้น) ถ้าหากว่าผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่ต้องการ

การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง การลดตำแหน่ง (Transfer, Promotion, Demotion) การโยกย้าย คือ การที่บุคคลโยกย้ายจากงาน ระดับขององค์การ หรือสถานที่หนึ่งไปยังงาน ระดับขององค์การ หรือสถานที่อื่น ๆ โดยทั่วไปการโยกย้ายมี 2 แบบ คือ การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงกว่าโดยมีเงินเดือน สถานภาพ และอำนาจหน้าที่มากขึ้น และการลดตำแหน่ง การเลื่อนไปสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่ต่ำกว่าเดิม

การพ้นจากงาน (Separations) ตามความหมาย คำว่าการพ้นจากงานแสดงให้เห็นเป็นนัยถึงการลาออก การปลดออก การไล่ออก หรือการปลดเกษียณ แบบและจำนวนของการพ้นจากงานแสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การอย่างหนึ่ง เช่น การลาออกจากงานมากเกินไปอาจจะแสดงให้เห็นว่าผลตอบแทนอาจจะต่ำ การปลดออกจากการเกิดขึ้นอยู่เสมอจะชี้ให้เห็นถึงการขาดการประสานงานระหว่างการผลิตและความต้องการของตลาด การไล่ออกเป็นจำนวนมากอาจจะชี้ให้เห็นถึงการคัดเลือกหรือการฝึกอบรมที่ไม่ดี และการปลดเกษียณมากเกินไปอาจแสดงให้เห็นถึงการจัดการที่ไม่ดีเกี่ยวกับสัดส่วนของอายุสมาชิกขององค์การ (ดูภาพที่ 2) แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารงานบุคคล)

ภาพที่ 2 กระบวนการบริหารงานบุคคล



แหล่งที่มา : สมยศ นาวิการ 2539

กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ The human resource management process

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 314-329) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (The human resource management process) ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้
ขั้นที่ 1 การวางแผนทรัพยากรมนุษย์

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ (Human resource planning) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยแผนกลยุทธ์จะกำหนดขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการ นอกจากนั้นแผนจะประกอบด้วย การพยากรณ์ความต้องการของพนักงานที่จะสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ และตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่มีความจำเป็นต่อเป้าหมาย ตลอดจนลักษณะของพนักงานที่เหมาะสมกับงานแต่ละชนิด พนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานจะต้องมีความรับผิดชอบต่อเป้าหมายขององค์การ
ขั้นที่ 2 การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน : การสรรหา และการคัดเลือก

การจัดหาบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) การจัดหาบุคคลเข้าทำงานเป็นกระบวนการในการดึงดูดและคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การโดยการสรรหาจากผู้สมัครงานและคัดเลือกผู้สมัครงานให้เหมาะสมกับงาน

ขั้นที่3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) ผู้บริหารจะต้องมีการประเมินผลการทำงานของผู้จัดการ และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นที่4 การบริหารค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทน (Compensation management) วิธีที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน ก็คือ การบริหารค่าตอบแทนที่ให้กับพนักงาน ซึ่งรวมถึงการจ่ายค่าจ้างแรงงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักผ่อน การลาภิก และรายได้พิเศษ ผลประโยชน์ (Benefits) เป็นส่วนหนึ่งของการจ่ายค่าตอบแทนที่นอกจากค่าจ้างแรงงาน ซึ่งรวมถึงการประกันสุขภาพ ในบางองค์การมีการจ่ายส่วนของผลประโยชน์มากกว่า 30 เปอร์เซ็นต์ ของเงินเดือน ซึ่งถือว่าเป็นต้นทุนขององค์การ

ขั้นที่5 การประเมินผลพนักงาน

การประเมินผลพนักงาน (Employee evaluation) การประเมินผลพนักงานเป็นการยากสำหรับองค์การที่จะรับรู้ว่าการดำเนินงานไปทางไหน ถ้าองค์การไม่รู้ว่ากำลังจะเกิดอะไรขึ้น จึงเป็นเหตุผลที่ทำให้้องค์การต้องมีระบบประเมินผลพนักงาน ผู้บริหาร และแม้กระทั่งองค์กร การประเมินผลพนักงานเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการประเมินคุณภาพในการทำงานและการสื่อสารของพนักงานภายในองค์การว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ซึ่งสิ่งนี้จะมีผลสะท้อนกลับไปที่พนักงาน อาจเป็นการปรับตำแหน่ง หรือ จ่ายเงินโบนัส โดยทั่วไป้องค์การต่าง ๆ จะมีการประเมินและแจ้งให้พนักงานทราบในการประชุมประจำปี

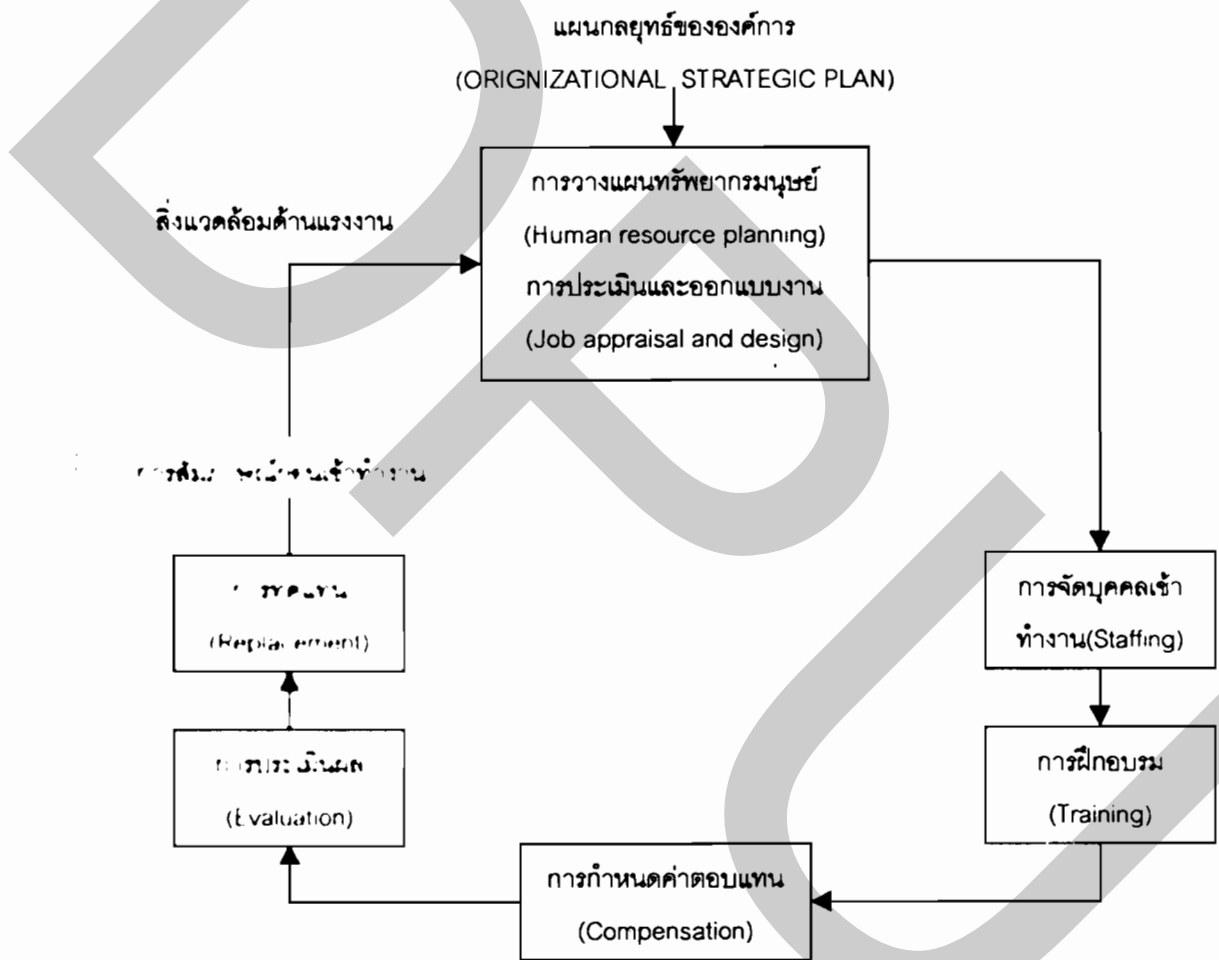
ขั้นที่6 การย้ายพนักงานและการแทนที่

การย้ายพนักงานและการแทนที่ (Employee movement and replacement) พนักงานที่ผลจากตำแหน่งในการทำงานใน้องค์การจะถูกทดแทนโดยบุคคลอื่นถ้าไม่เช่นนั้น้องค์การก็จะเลิกลง พนักงานที่ผลจากตำแหน่งจะมีคุณค่าต่อการป้อนข้อมูลกลับเกี่ยวกับ้องค์การและกระบวนการเข้าสู่้องค์การของพนักงาน โดยการปรับย้ายข้อมูลอันมีค่าต่อ้องค์การ ในการวิเคราะห์งาน พนักงานที่ผลจากตำแหน่งงานมิได้หลายสาเหตุ ได้แก่

1. การเลื่อนตำแหน่ง(Promotion)
2. การย้าย(Transfer)

3. การลดตำแหน่ง(Demotion)
4. การสมัครใจ(Voluntary severance)
5. การเลิกจ้าง(Termination)

ภาพที่ 3 กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ The human resource management process



แหล่งที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปความหมายของการบริหารพนักงานในสาขานาคา
พาณิชย์ได้ว่าเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการสรรหาบุคคลเข้าทำงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียนการ
ทำงาน การจัดสวัสดิการ การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนและเลื่อน

ตำแหน่ง และการพิจารณาลงโทษอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้มีการรับคนพัฒนาและใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสาขาธนาคาร

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเรื่องการบริหารพนักงานผู้จัดการสาขาธนาคารต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญสำหรับธุรกิจธนาคาร มีดังนี้ คือ

1. การสรรหาบุคคลเข้าทำงานโดยเข้ามามีส่วนร่วมในการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความซื่อสัตย์สุจริตหรือมีคุณสมบัติเหมาะสมกับตำแหน่งหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติในสาขาธนาคาร เพื่อบรรจุบุคคลเป็นพนักงานสาขาต่อไป

2. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนการทำงาน เพื่อให้พนักงานได้รับการเรียนรู้และหาประสบการณ์ในการทำงานหลายด้าน เพื่อเตรียมรองรับการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของพนักงานต่อไป หรืออาจมีวัตถุประสงค์เพื่อสับเปลี่ยนพนักงานให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถหรือคุณสมบัติของพนักงาน

3. การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงาน เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานสาขา มีความรู้ ความเข้าใจในงาน ช่วยให้การประสานงานระหว่างบุคคลและระหว่างหน่วยงานมีประสิทธิภาพ ช่วยแบ่งเบาภาระผู้บังคับบัญชาหรือผู้จัดการสาขาในการควบคุมและสอนงาน รวมทั้งช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะของพนักงาน

4. การจูงใจที่ดี การซึ่งมิใช่เงินเดือนและโบนัสแต่เป็นผลประโยชน์อื่น เพื่อช่วยเหลือและจูงใจให้พนักงานมีความมั่นใจในการทำงาน ทুমเทความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

5. การพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนเงินเดือนและเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นการตอบแทนผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างเป็นธรรมและเหมาะสม รวมทั้งการมีโอกาที่จะมีส่วนร่วมในการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งพนักงานให้สูงขึ้น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานให้มีหนทางความก้าวหน้าในอาชีพการงานอย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลการปฏิบัติงาน

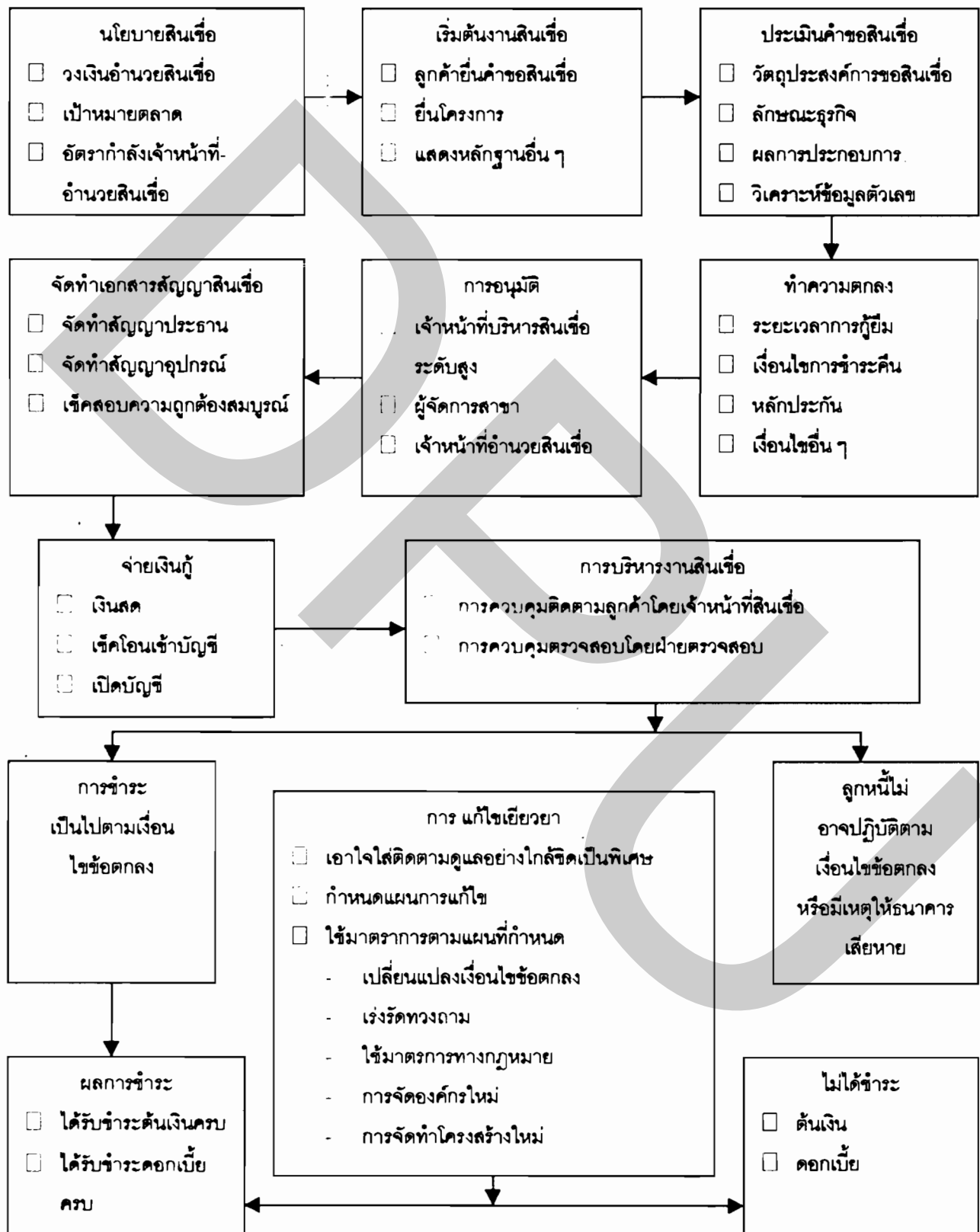
6. การพิจารณาลงโทษ เพื่อให้ผู้จัดการสาขา มีอำนาจในการลงโทษพนักงานเมื่อมีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือฝ่าฝืนข้อบังคับของธนาคารในระดับที่เหมาะสมกับความผิดและเป็นธรรมต่อพนักงานทุกคน

การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

ธนาคารพาณิชย์เป็นสถาบันการเงินที่ประกอบธุรกิจประเภทรับฝากเงินจากพ่อค้าและประชาชน แล้วนำเงินไปใช้ประโยชน์ในรูปต่าง ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซื้อขายตัวแลกเปลี่ยนหรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด และการซื้อขายเงินปริวรรตต่างประเทศ สำหรับการให้สินเชื่อนับได้ว่าเป็นธุรกิจที่สำคัญที่สุดของธนาคาร เพราะนอกจากจะอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าแล้ว ยังก่อให้เกิดรายได้หลักแก่ธนาคาร การให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์มีบทบาทสำคัญต่อเศรษฐกิจของประเทศเป็นอันมาก เนื่องจากสถาบันการธนาคารเป็นแหล่งระดมทุนจากเงินออมของประชาชน แล้วจัดสรรแบ่งไปให้แก่ธุรกิจ อุตสาหกรรม เกษตร ในรูปของการให้สินเชื่อประเภทต่าง ๆ ตามความต้องการอันเหมาะสมของตลาดการเงิน เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้เจริญยิ่งขึ้น

อำนาจ ลียาทิพย์กุล (2531 : 244) กล่าวถึงการให้สินเชื่อหรือการให้เครดิตแก่ลูกค้าเป็นการบริหารเงินทุนที่สำคัญยิ่งของธนาคาร ฉะนั้นการปฏิบัติทั่ว ๆ ไป (ดังภาพที่ 4) ธนาคารต้องวางนโยบายในการ "ปล่อยสินเชื่อ" ให้เหมาะสมกับปริมาณเงินของธนาคาร ความต้องการของตลาด โดยคำนึงถึงความปลอดภัยจากผลสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น รายได้ที่ธนาคารจะได้รับ ตลอดจนบริการที่จะอำนวยความสะดวกแก่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ

ภาพที่ 4 ขั้นตอนการอำนวยความสะดวก



แหล่งที่มา : เจริญ เจษฎาวัลย์ 2526.

การพิจารณาเกี่ยวกับภาวะของลูกค้ำก่อนที่จะตัดสินใจให้สินเชื่อ

อำนาจ สียาทิพย์กุล (2531 : 246-247) ก่อนที่ธนาคารจะให้สินเชื่อแก่ลูกค้ำ ธนาคารจะต้องพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ในการกู้ยืมหรือการขอรับสินเชื่อ และความสามารถในการชำระหนี้คืนของลูกค้ำเป็นสิ่งสำคัญ การรวบรวมรายละเอียด และวิเคราะห์ว่าควรจะอนุมัติการให้สินเชื่อ หรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับการรวบรวม สืบสวน พิจารณา และตัดสินใจ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้ การสัมภาษณ์ (Interview) การสอบสวนเครดิต (Credit Investigation) และการตัดสินใจ (Credit Decision) ตลอดจนการบริหารงานสินเชื่อของธนาคารให้มีประสิทธิภาพ

การสัมภาษณ์

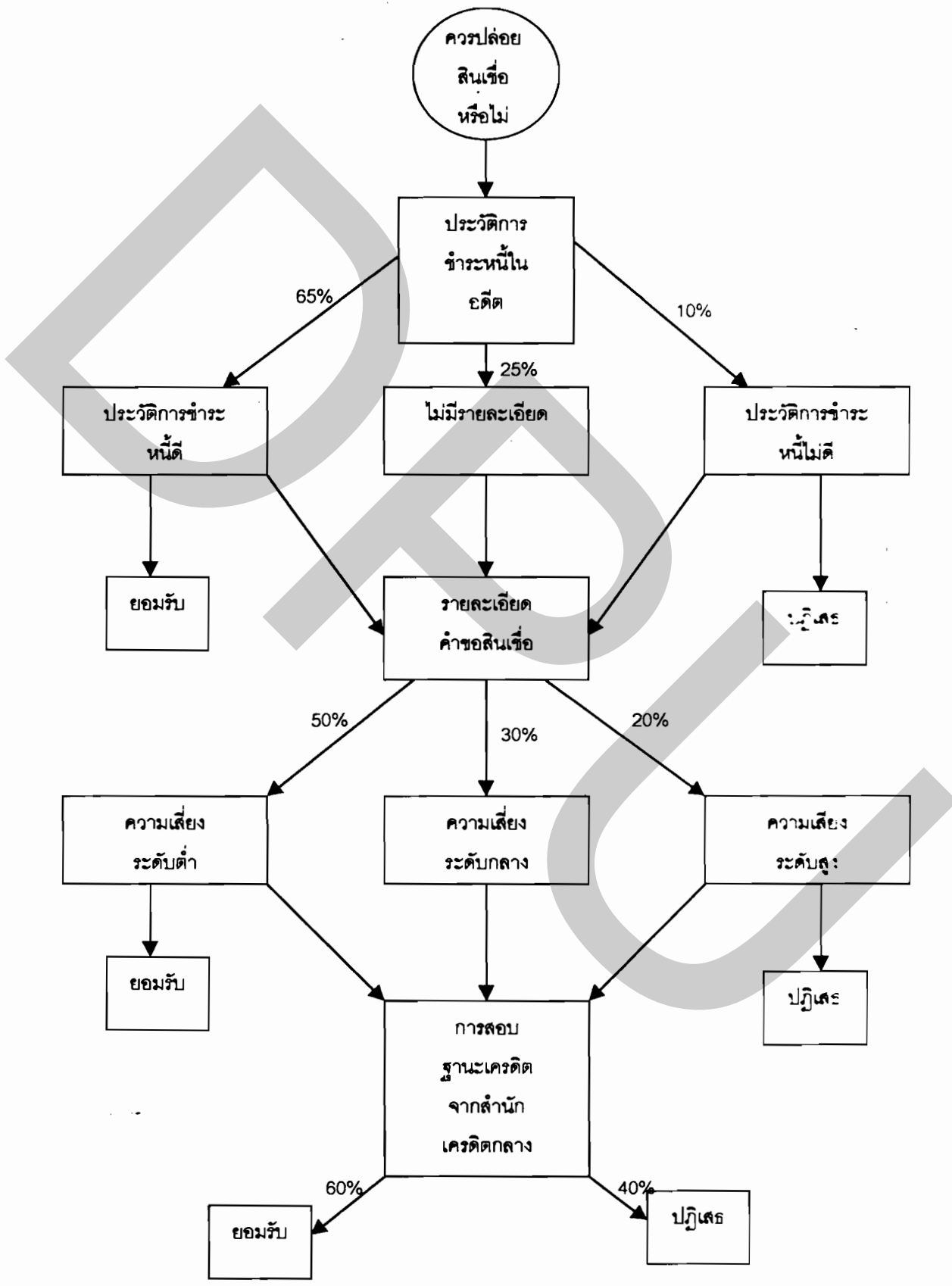
การสัมภาษณ์ลูกค้ำจะทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างธนาคารกับลูกค้ำดี และช่วยให้ธนาคารเลือกความเสี่ยงภัยได้ถูกต้อง วัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์เพื่อให้ได้รายละเอียดที่จำเป็นแก่ผู้จัดการสาขาพิจารณาเงินกู้ สามารถสอบสวนเครดิต วินิจฉัยเงินกู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ และจะเป็นประโยชน์ต่อการเรียกเก็บหนี้ในภายหลัง

การสอบสวนเครดิต

วัตถุประสงค์ของการสอบสวนเครดิต เพื่อพิสูจน์รายละเอียดตามคำขอเงิน และเพื่อค้นหารายละเอียดเพิ่มเติมที่จะช่วยให้พนักงานวิเคราะห์เงินกู้ตัดสินใจได้ถูกต้อง

หลังจากการสัมภาษณ์และสอบสวนเครดิตแล้ว ผู้จัดการสาขาจะต้องวัดความเสี่ยง (Evaluation of the Credit Risks) ของลูกค้ำว่ามีเพียงใด (ดังภาพที่ 5) นอกจากนี้ จะต้องพิจารณาและมีความเชื่อมั่นว่า เมื่อให้สินเชื่อไปแล้ว ผู้ขอสินเชื่อจะต้องมีความสามารถ (Can) มีความตั้งใจ (Will) มีกำหนดระยะเวลาชำระหนี้คืนได้เมื่อใด (When) และโดยวิธีใด (How)

ภาพที่ 5 ขั้นตอนการวิเคราะห์สินเชื่อ



แหล่งที่มา : เจริญ เจษฎาวัลย์ 2526.

อำนาจ ติยาทิพย์กุล (2531 : 249-250) กล่าวถึงในการวัดความเสี่ยง ธนาคารจะพิจารณาถึง

1. ภาวะส่วนตัว โดยพิจารณาดังนี้

1) ด้านศีลธรรม โดยพิจารณาถึงภาวะทางครอบครัว ความประพฤติ การสังคม และความซื่อสัตย์ของผู้ขอู้ ระยะเวลาที่พำนักในท้องถิ่นนั้น ระยะเวลาทำงาน วัตถุประสงค์ของการกู้เงิน

2) ด้านความสามารถชำระหนี้ จะพิจารณาจากเงินเดือนหรือรายได้อื่น ค่าใช้จ่ายและเงินที่เหลือ ซึ่งถ้าเป็นธุรกิจห้างร้าน จะต้องพิจารณางบการเงิน (Financial Statements) ของธุรกิจนั้น ๆ ว่า มีสมรรถภาพในการดำเนินงาน และความสามารถในการชำระหนี้ ตลอดจนฐานะความมั่นคงของธุรกิจนั้นมีเพียงไร

2. ภาวะเศรษฐกิจ พิจารณาว่า งานหรือธุรกิจของผู้ขอู้นั้นมีมั่นคง และยังคงดำเนินการอยู่ เงินกู้สามารถจะช่วยให้เขาดำเนินงานต่อไปได้โดยพิจารณาภาวะเศรษฐกิจโดยทั่ว ๆ ไป เพราะภาวะเศรษฐกิจมีความสำคัญมาก ถ้าไม่ดีอาจจะทำให้ภาวะทางด้านศีลธรรมเลวลงได้

3. ภาวะหลักประกัน โดยหลักการธนาคาร หลักประกันนั้น ถ้ามีก็เป็นแต่เพียงเครื่องสนับสนุนปัจจัยอื่น ๆ เพื่อจะให้เป็นหนี่ที่ค้ำยันขึ้นเท่านั้น

หลังจากได้พิจารณารายละเอียดต่าง ๆ ตามที่ปรากฏในคำขอสินเชื่อ จากการสัมภาษณ์และการสอบฐานะเครดิตแล้ว (ดังภาพที่ 6) การตัดสินใจว่าจะให้สินเชื่อหรือไม่ยังขึ้นอยู่กับปัญหาดังต่อไปนี้

1. ผู้ขอสินเชื่อเป็นคนมีศีลธรรมดีหรือไม่
2. รายละเอียดต่าง ๆ ตามคำขอสินเชื่อได้ตรวจสอบโดยละเอียดแล้วหรือไม่
3. ผู้ขอสินเชื่อมีรายได้พอที่จะชำระหนี้สินได้หรือไม่
4. งานหรือธุรกิจของผู้ขอสินเชื่อมีมั่นคงหรือไม่
5. ผู้ขอเชื่อเป็นผู้ที่ชำระหนี้ตรงตามเวลาหรือไม่
6. เงินที่ขอสินเชื่อจะทำไปใช้เพื่อ Constructive Purposes หรือไม่
7. ถ้ามีหลักประกัน หลักประกันมีมูลค่าคุ้มเงินที่ขอสินเชื่อหรือไม่ในทางปฏิบัติ

ลูกค้ำที่ธนาคารพิจารณาเห็นสมควรจะให้สินเชื่อ มีดังนี้

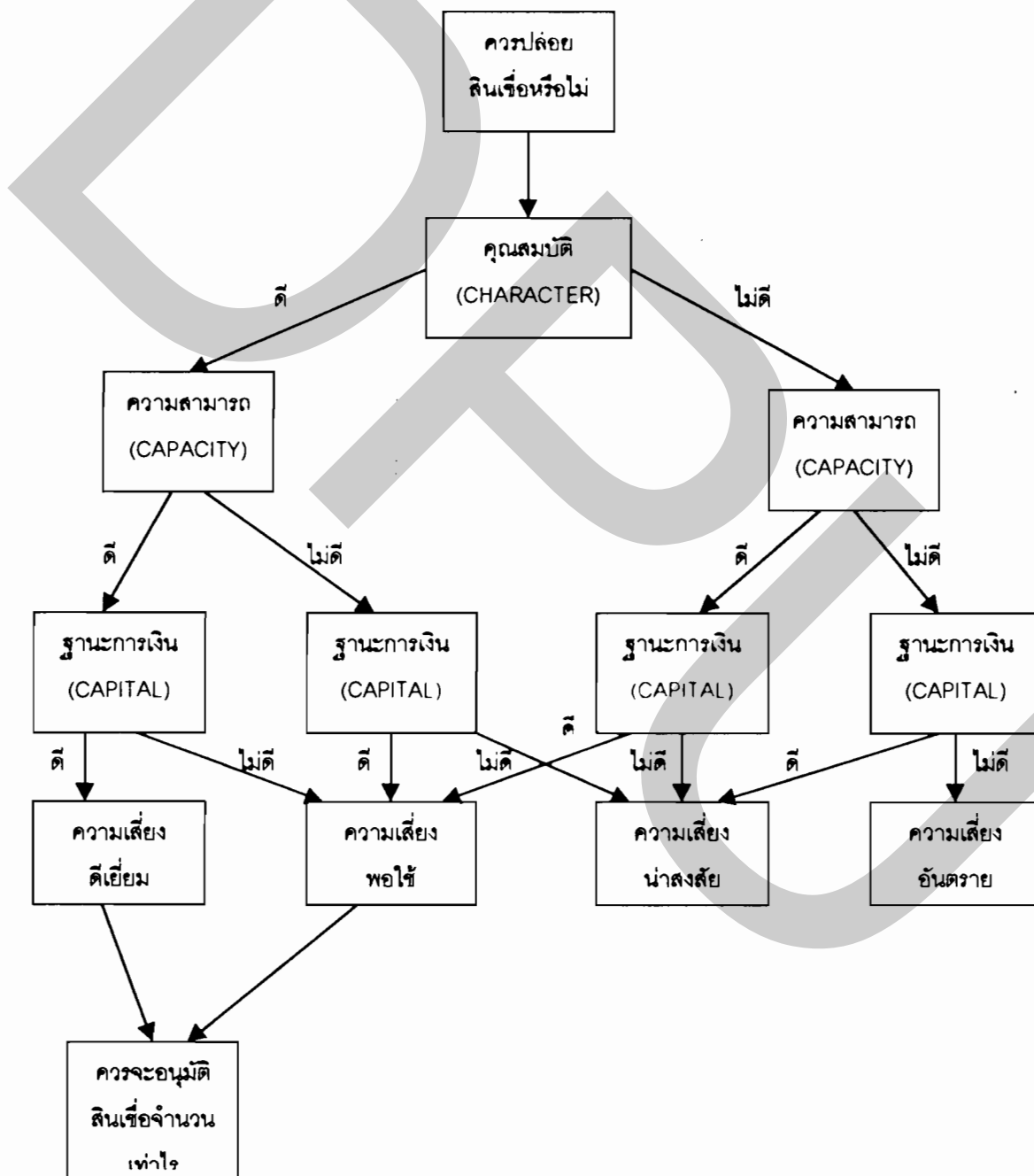
1. เป็นลูกค้ำที่ดีของธนาคารมาก่อนในระยะเวลาพอสมควร
2. การเงินในบัญชีเงินฝากหมุนเวียนดี ไม่มีการใช้เช็คที่ไม่มีเงิน หรือมีแต่น้อยครั้ง

และไม่เจตนา

3. เงินที่จะขอสินเชื่อ จะนำไปใช้ในทางที่เกิดดอกออกผล ธุรกิจของลูกค้ำมั่นคง และดำเนินการไปด้วยดี

4. หลักประกันดี คู้มวงเงิน

ภาพที่ 6 การวิเคราะห์สินเชื่อ



แหล่งที่มา : เจริญ เจษภวาลัย 2526.

เมธี ดุลยจินดา (2519 : 32) กล่าวถึง หลักการให้เครดิตและการให้กู้ยืม

หลัก 5C คือ

CHARATER	=	อุปนิสัย (ดี)
CAPACITY	=	(มี) ความสามารถ
CAPITAL	=	(มี) เงินทุน
CONDITIONS	=	ภาวะการณ์แวดล้อม (ดี)
COLLATERLS	=	(มี) หลักประกัน

หรือ

หลัก 5P คือ

PEOPLE	=	(ตัว) ผู้ขอเครดิต (เชื่อถือได้)
PURPOSE	=	(มี) จุดมุ่งหมาย (ดี)
PAYMENT	=	(มี) ความสามารถชำระเงินคืน
PROSPECT	=	(มี) อนาคต (สดใส)
PROTECTION	=	(มี) หลักประกัน (ดี)

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ผู้จัดการสาขาธนาคารต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีดังนี้ คือ

ผู้จัดการสาขาธนาคารควรจะเข้ามามีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการบริหารสินเชื่อที่กระจายอยู่ภายใต้ขอบเขตและอำนาจหน้าที่ที่สำนักงานใหญ่ให้ เพื่อให้การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของสาขาธนาคาร ซึ่งเป็นรายได้ที่สำคัญโดยส่วนใหญ่มาจากเงินฝากจึงต้องดำเนินการด้วยความรอบคอบเพื่อมิให้เกิดผลเสียหายส่งผลกระทบต่อสาขาธนาคารหรือฐานะของธนาคารในที่สุด โดยที่ควรมีความยืดหยุ่นในการมอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขาธนาคารในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในระดับที่เหมาะสมเนื่องจากผู้จัดการสาขาจะเป็นผู้ทราบรายละเอียดและข้อเท็จจริงเกี่ยวกับฐานะผู้กู้ยืม ความสามารถในการชำระหนี้มีความใกล้ชิดลูกค้า ซึ่งผลของการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อที่ดีทั้งรอบคอบและรวดเร็วสอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของธนาคารและสาขาธนาคารในแต่ละพื้นที่ จะทำให้ผลประกอบการของธนาคารโดยรวมมีกำไรดียิ่งขึ้น กิจกรรมธนาคารก็จะมีผลเจริญรุ่งเรืองมากยิ่งขึ้นตามไปด้วย

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องการรับรู้เกี่ยวกับการมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญ มีดังนี้

นิคม เขียวจำ (2538 : 1-154) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการมอบอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า ในส่วนที่เป็นกรปฏิบัติผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายการมอบอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างได้ระดับมาก ในขั้นตอนการรายงานขอซื้อขอจ้าง ขั้นตอนการอนุมัติสั่งซื้อหรือสั่งจ้าง ขั้นตอนการทำสัญญาข้อตกลงซื้อหรือจ้าง ขั้นตอนการเบิกจ่ายเงิน ส่วนขั้นตอนการดำเนินการจัดซื้อหรือจัดจ้าง ขั้นตอนการตรวจรับพัสดุหรือตรวจการจ้างผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติได้ในระดับปานกลาง

สถาพร พุกศิริกุล (2537 : 1-172) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การมอบอำนาจการบริหารงานบุคคลของ ก.พ.ให้กับส่วนราชการ ศึกษากรณี การกำหนดตำแหน่งและการปรับปรุงกำหนดตำแหน่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. การประเมินการเตรียมการของสำนักงาน ก.พ.ในส่วนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์และเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการในภาพรวมนั้นสอดคล้องกันคือ มีความเห็นว่าเหมาะสมในระดับปานกลาง

2. การประเมินความรู้ ความเข้าใจของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลและเจ้าหน้าที่ในส่วนของราชการในภาพรวมนั้นสอดคล้องกัน คือ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการมอบอำนาจอย่างเหมาะสมในระดับปานกลาง

3. การประเมินกระบวนการมอบอำนาจพบว่า ทั้ง 2 กลุ่ม มีความเห็นเกี่ยวกับการประเมินกระบวนการมอบอำนาจในภาพรวมสอดคล้องกันคือ เหมาะสมในระดับปานกลาง

4. การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ มอบอำนาจพบว่า ทั้ง 2 กลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน คือในส่วนของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลเห็นว่า การมอบอำนาจของ ก.พ.บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับปานกลาง ในขณะที่เจ้าหน้าที่ของส่วนราชการเห็นว่า บรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับสูง

ชนะ เสริมพงศ์ (2540 : 1-159) ได้ทำการวิจัยเรื่อง บทบาทการจัดการของผู้จัดการธนาคารสาขา ของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าผู้จัดการ

ธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร มีบทบาทการจัดการทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับมาก คือ บทบาทด้านเทคนิควิธีการทำงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสอง บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นอันดับสาม และบทบาทด้านความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อเปรียบเทียบบทบาทการจัดการตัวแปรต่าง ๆ ได้ผลดังนี้

1. บทบาทด้านเทคนิควิธีการทำงาน ที่มีความแตกต่างกันตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน และขนาดธนาคาร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุมีความคิดเห็นแตกต่างกัน

2. บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ ที่มีความแตกต่างกันตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน และขนาดธนาคาร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันส่วนตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

3. บทบาทด้านความคิด ที่มีความแตกต่างกันตามเพศ ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน และขนาดธนาคาร มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันส่วนอายุ และตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

4. บทบาทด้านเทคนิควิธีการทำงาน บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ และบทบาทด้านความคิด ที่มีความแตกต่างกันตามเพศ ระดับการศึกษา อายุการปฏิบัติหน้าที่ในการทำงาน และขนาดธนาคาร มีความคิดเห็นต่อการจัดการทั้ง 3 ด้าน ไม่แตกต่างกันส่วนอายุ และตำแหน่งงานมีความคิดเห็นต่อการจัดการทั้ง 3 ด้านแตกต่างกัน

บทที่ 3

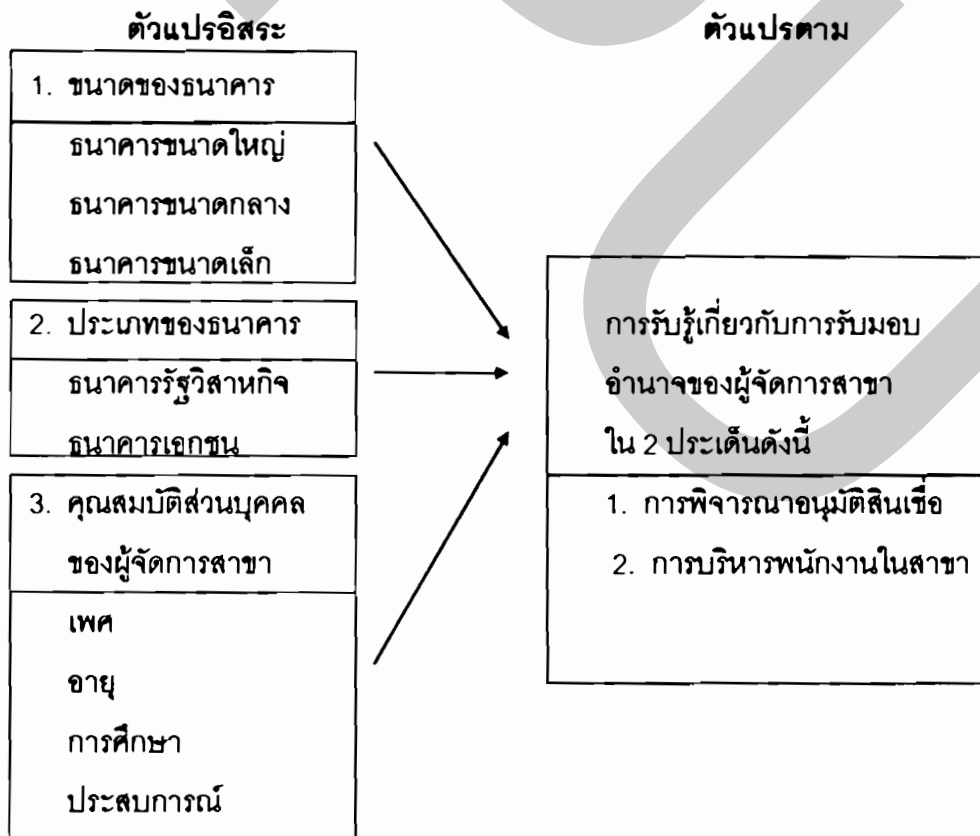
ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมุ่งศึกษาถึงการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ซึ่งมีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

กรอบแนวความคิดในการวิจัย

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้ช่วยให้ผู้วิจัยเกิดความเข้าใจไปประเด็นต่าง ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการสร้างกรอบแนวความคิดในการวิจัย สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสามารถสร้างกรอบแนวความคิดสำหรับการวิจัยได้ดังนี้ คือ

ภาพที่ 7 กรอบแนวคิดในการวิจัย



สมมติฐาน

1. ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในสาขา
2. ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา
3. ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในสาขา
4. ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา
5. คุณสมบัตินิสัยบุคลิกของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อในสาขา
6. คุณสมบัตินิสัยบุคลิกของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ได้ใช้แบบแผนการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) และได้กำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การวิจัย ดังกล่าวข้างต้น โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากแหล่งข้อมูล 2 ประเภท ดังนี้ คือ

1. การศึกษาจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Source) โดยทำการศึกษาจากเอกสารรายงานของธนาคารแห่งประเทศไทย บทความ หนังสือ รายงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำความเข้าใจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการศึกษาภาคสนามเป็นไปอย่างมีระบบมากขึ้น
2. การศึกษาจากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Source) เป็นแหล่งข้อมูลที่ได้โดยออกแบบสอบถามไปยังตัวอย่าง จำนวน 275 ชุด

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรเป้าหมายที่ทำการศึกษาในหัวข้อ การศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทย ในที่นี้จะศึกษาจากธนาคารพาณิชย์ไทย ธนาคารรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ธนาคารเอกชนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก ในเขต

กรุงเทพ ฯ ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้มีการจัดแบ่งกลุ่มธนาคารพาณิชย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดของสินทรัพย์ โดยยึดหลักเกณฑ์ตามธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันที่ 31 สิงหาคม 2541 ดังนี้

1. ธนาคารขนาดใหญ่ คือ ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ 700,000 ล้านบาทขึ้นไป
2. ธนาคารขนาดกลาง คือ ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ 160,000 ล้านบาทขึ้นไป แต่ไม่เกิน 700,000 ล้านบาท

3. ธนาคารขนาดเล็กคือ ธนาคารที่มีสินทรัพย์รวมน้อยกว่า 160,000 ล้านบาท ประเภทของธนาคารออกเป็น 2 ประเภท คือ ธนาคารรัฐวิสาหกิจและธนาคารเอกชน โดยยึดหลักเกณฑ์แบ่งตามมาตรการแก้ปัญหาสถาบันการเงิน ณ วันที่ 14 สิงหาคม 2541

ผู้วิจัยได้แจกแจงรายละเอียดดังนี้

ธนาคารรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่

1. กรุงเทพ มี 122 สาขา (รวมสาขาธนาคารมหานคร)

ธนาคารรัฐวิสาหกิจขนาดกลาง

1. นครหลวงไทย มี 43 สาขา
2. ศรีนคร มี 56 สาขา

ธนาคารรัฐวิสาหกิจขนาดเล็ก

1. รัตนสิน มี 20 สาขา (รวมสาขาธนาคารแหลมทอง)

รวมสาขาธนาคารรัฐวิสาหกิจทั้งสิ้น 241 สาขา

ธนาคารเอกชนขนาดใหญ่

1. กรุงเทพ มี 116 สาขา
2. กสิกรไทย มี 118 สาขา
3. ไทยพาณิชย์ มี 110 สาขา

ธนาคารเอกชนขนาดกลาง

1. กรุงศรีอยุธยา มี 106 สาขา
2. ทหารไทย มี 81 สาขา
3. เอเชีย มี 38 สาขา

ธนาคารเอกชนขนาดเล็ก

1. ไทยท努 มี 36 สาขา
2. นครธน มี 37 สาขา

รวมสาขาธนาคารเอกชนทั้งสิ้น 642 สาขา

รวมธนาคารรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ กลาง เล็ก และธนาคารเอกชนขนาดใหญ่
กลาง เล็ก ทั้งสิ้น 883 สาขา

วิธีการสุ่มตัวอย่าง

จำนวนสาขาของธนาคารที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างคำนวณได้จากสูตร
$$n = \frac{N}{1+e^2 N}$$

โดยที่

n คือ ขนาดของตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา

e คือ ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดไว้ที่ร้อยละ 5

N คือ จำนวนสาขาของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานครที่มีทั้งหมด 883 สาขา

$$\begin{aligned} \text{ดังนั้น } n &= \frac{883}{1+(.05)^2 883} \\ &= 275 \text{ สาขา} \end{aligned}$$

ดังนั้นผู้วิจัยจะได้ขนาดตัวอย่างทั้งหมด 275 สาขา และทำการสุ่มหาจำนวนสาขาแต่ละสาขา ตามขนาดของสัดส่วน ดังแสดงในตารางที่ 2 หลังจากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างในแต่ละสาขาโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตารางที่ 2 จำนวนสาขาที่มีและจำนวนสาขาที่สุ่มจำแนกตามประเภทธนาคาร

ธนาคารเอกชน	จำนวนสาขาที่มี	จำนวนสาขาที่สุ่มตัวอย่าง
ธนาคารขนาดใหญ่		
กรุงเทพ	116	36
กสิกรไทย	118	37
ไทยพาณิชย์	110	34
ธนาคารขนาดกลาง		
กรุงศรีอยุธยา	106	33
ทหารไทย	81	25
เอเชีย	38	12
ธนาคารขนาดเล็ก		
ไทยท努	36	11
นครธน	37	12
รวม	642	200
ธนาคารรัฐวิสาหกิจ	จำนวนสาขาที่มี	จำนวนสาขาที่สุ่มตัวอย่าง
ธนาคารขนาดใหญ่		
กรุงไทย	122	38
ธนาคารขนาดกลาง		
นครหลวงไทย	43	14
ศรีนคร	56	17
ธนาคารขนาดเล็ก		
รัตนสิน	20	6
รวม	241	75
รวมทั้งสิ้น	883	275

หมายเหตุ รวมจำนวนสาขาธนาคารที่มีทั้งหมด จำนวน 883 สาขา จำนวนสาขาที่จะต้องสุ่มตัวอย่างทั้งหมด 275 สาขา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยและเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย ที่ปฏิบัติงานในกรุงเทพฯ โดยอาศัยกรอบจากแนวความคิด ทฤษฎี ตลอดจนผลการศึกษาวิจัยต่าง ๆ ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเพื่อทำการศึกษาวิจัยดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ

1. ขนาดของธนาคาร (ใหญ่ กลาง เล็ก)
2. ประเภทของธนาคาร (รัฐวิสาหกิจ เอกชน)
3. คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา (เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน)

2. ตัวแปรตาม คือ การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาของธนาคารในด้าน :

1. การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
2. การบริหารพนักงานในสาขา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยอาศัย แนวความคิด ทฤษฎี โดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา

ส่วนที่ 2 การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา จำนวน 8 ข้อ

จำนวนของแบบสอบถามครั้งนี้ผู้ทำการวิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งหมดจำนวน 275 ชุด ซึ่งได้ทำการสอบถามผู้จัดการสาขาธนาคาร 12 ธนาคาร แต่ได้รับแบบสอบถามจริง จำนวน 220 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80

ในการให้คะแนนตามแบบสอบถาม (Questionnaire) ผู้วิจัยจะนำข้อมูลในแบบสอบถาม โดยแยกแต่ละเรื่องมารวมคะแนน แล้วนำมาหารจำนวนข้อ ได้หาคะแนนเฉลี่ย หลังจากนั้นผู้วิจัยจะแบ่งเป็นการรับรู้เกี่ยวกับการมอบอำนาจออกเป็น 3 ระดับ คือ ระดับต่ำ ปานกลาง สูง สำหรับตัวแปรตามคือ การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ไทย

ในประเด็นดังนี้ คือ การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และการบริหารพนักงานในสาขา จะใช้มาตราวัดแบบ Likert Scale เป็นเครื่องมือ ซึ่งมีวิธีการให้คะแนนดังนี้

กำหนดการให้คะแนนเป็น 5 ระดับ คือ

เห็นด้วยอย่างมาก	ให้	5	คะแนน
เห็นด้วย	ให้	4	คะแนน
เฉย ๆ	ให้	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	ให้	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยเลย	ให้	1	คะแนน

การแปรค่าคะแนนเฉลี่ย

ในการแบ่งระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจ โดยอิงกลุ่มสามารถแบ่งระดับการรับรู้ออกเป็น 3 ระดับดังนี้

$$1 \text{ การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ จากสูตร } \frac{\text{MAX} - \text{MIN}}{3} = \frac{5.0 - 1.5}{3} = 1.17$$

สามารถแบ่งระดับการรับรู้ได้ดังนี้ 1.50 – 2.67 เป็นช่วงระดับการรับรู้ต่ำ 2.68 – 3.85 ระดับการรับรู้ปานกลาง และ 3.86 – 5.00 ระดับการรับรู้สูง

$$2 \text{ การบริหารพนักงานในสาขาจากสูตร } \frac{\text{MAX} - \text{MIN}}{3} = \frac{5.0 - 2.13}{3} = 0.96$$

สามารถแบ่งระดับการรับรู้ได้ดังนี้ 2.13 – 3.09 เป็นช่วงระดับการรับรู้ต่ำ 3.10 – 4.06 ระดับการรับรู้ปานกลาง และ 4.07 – 5.00 ระดับการรับรู้สูง

ผลการวิเคราะห์ค่าต่ำสุดสูงสุด ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีค่าต่ำสุดคือ 1.50 ค่าสูงสุด คือ 5.00 ส่วนการบริหารพนักงานในสาขามีค่าต่ำสุดคือ 2.13 ค่าสูงสุดคือ 5.00 ส่วนค่าเฉลี่ยการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 4.12 ส่วนการบริหารพนักงานในสาขามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางลงมา คือ 3.08

การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.50-2.67 เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในระดับต่ำ

ระดับคะแนน 2.68-3.85 เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 3.86-5.00 เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในระดับสูง

การบริหารพนักงานในสาขาออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- ระดับคะแนน 2.13-3.09 เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในระดับต่ำ
 ระดับคะแนน 3.10-4.06 เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในระดับปานกลาง
 ระดับคะแนน 4.07-5.00 เป็นการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในระดับสูง

การทดสอบเครื่องมือวัด

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดสอบ (Pre-Test) ทดสอบการเก็บข้อมูลจริง รวมทั้งได้ทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยทดสอบจากผู้จัดการสาขาธนาคาร จำนวน 220 ชุด แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีการของ Cronbach ได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของแบบสอบถาม ดังแสดงในตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 ความน่าเชื่อถือของแบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย	ค่าความน่าเชื่อถือ (α)
1) แบบสอบถามเกี่ยวกับการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ	.6697
2) แบบสอบถามเกี่ยวกับพนักงานในสาขา	.7302

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ขออนุญาตและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากผู้จัดการสาขาธนาคาร
2. ส่งแบบสอบถามไปยังตัวอย่าง จำนวน 275 ชุด โดยผู้วิจัยแจกแบบสอบถามโดยตัวเอง และส่งแบบสอบถามผ่านผู้จัดการสาขาธนาคาร

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

หลังจากที่ได้ทำการรวบรวมข้อมูลแล้ว จะตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยทำการลงรหัสข้อมูลและประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์มีดังนี้ สถิติเชิงพรรณนา

(Descriptive Statistics) เพื่อให้ทราบลักษณะของประชากรและคุณสมบัติอื่น ๆ ของผู้จัดการ สาขา ระดับการรับรู้ การรับมืออำนาจ โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต รวมทั้งส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานโดยวิธี Chi-Square



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานดังนี้ ขนาดของธนาคาร (ใหญ่ กลาง เล็ก) ประเภทของธนาคาร (เอกชน รัฐวิสาหกิจ) คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา (เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในประเด็นดังต่อไปนี้ 1. การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ 2. การบริหารพนักงานในสาขา

เพื่อความสะดวกในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางต่าง ๆ ผู้วิจัยจึงกำหนดสัญลักษณ์เครื่องหมายและอักษรย่อทางสถิติมาใช้กับงานวิจัยในครั้งนี้ ดังต่อไปนี้

n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่างประชากร
x	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	หมายถึง	ชั้นแห่งความอิสระ
P	หมายถึง	ความน่าจะเป็น (Propbability) ของค่าสถิติที่คำนวณได้ถ้าสมมติฐานเป็นจริง
χ^2	หมายถึง	ค่า Chi-Square

สำหรับการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลของตัวอย่าง ได้แบ่งหัวข้อการนำเสนอออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้คือ

ส่วนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลลักษณะทั่วไปของตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนจำแนกตามขนาดและประเภทของธนาคารและจำนวนพนักงานในสาขาธนาคาร

ส่วนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ทั้ง 12 แห่ง จำนวน 275 ชุด ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามกลับจำนวน 220 ชุด

ตารางที่ 4 จำนวนสาขาที่มีและจำนวนสาขาที่สุ่มจำแนกตามขนาดธนาคาร

ขนาด	ธนาคาร	จำนวนสาขา	ตัวอย่าง
ใหญ่	กรุงเทพ	116	28
	กรุงไทย	122	31
	กสิกรไทย	118	27
	ไทยพาณิชย์	110	26
	รวม	466	112
กลาง	กรุงศรีอยุธยา	106	26
	ทหารไทย	81	22
	นครหลวงไทย	43	13
	ศรีนคร	56	14
	เอเชีย	38	9
	รวม	324	84
	ไทยท努	36	9
	นครธน	37	9
	รัตนสิน	20	6
รวม	93	24	
รวมทั้งหมด		883	220

จากตารางที่ 4 ธนาคารขนาดใหญ่ในเขตกรุงเทพได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ ซึ่งมีจำนวนสาขา 116 สาขา, 122 สาขา, 118 สาขา, และ 110 สาขาตามลำดับ ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างสาขาธนาคารตามสัดส่วนจะได้ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ 28 สาขา, 31 สาขา, 27 สาขา, และ 26 สาขา ตัวอย่างตามลำดับ

ธนาคารขนาดกลางในเขตกรุงเทพได้แก่ ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารทหารไทย ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารศรีนคร ธนาคารเอเชีย ซึ่งมีจำนวนสาขา 106 สาขา, 81 สาขา, 43 สาขา, 56 สาขา, และ 38 สาขาตามลำดับ ผู้วิจัยได้สุ่มตัวอย่างสาขาธนาคารตามสัดส่วนจะได้

ธนาคารกรุงศรีอยุธยา ธนาคารนครหลวงไทย ธนาคารศรีนคร ธนาคารเอเชีย 26 สาขา, 22 สาขา, 13 สาขา, 14 สาขา, และ 9 สาขา ตัวอย่างตามลำดับ

ธนาคารขนาดเล็กในเขตกรุงเทพ ได้แก่ธนาคารไทยธนุ ธนาคารนครธน ธนาคารรัตนสิน ซึ่งมีจำนวนสาขา 36 สาขา, 37 สาขา, และ 20 สาขาตามลำดับ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่าง สาขาธนาคารตามสัดส่วน จะได้ธนาคารไทยธนุ ธนาคารนครธน ธนาคารรัตนสิน 9 สาขา, 9 สาขา, และ 6 สาขาตัวอย่างตามลำดับ

ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้จะได้ขนาดตัวอย่างทั้งสิ้น 220 สาขา

ตารางที่ 5 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา

คุณลักษณะส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	191	86.8
หญิง	29	13.2
อายุ		
น้อยกว่า 45 ปี	41	18.6
46 ปีขึ้นไป	179	81.4
ระดับการศึกษา		
ปวส. - ปริญญาตรี	190	86.4
สูงกว่าปริญญาตรี	30	13.6
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 20 ปี	137	62.3
21 ปีขึ้นไป	83	37.7

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง คือ เป็นเพศชาย 191 คน คิดเป็นร้อยละ 86.8 เป็นเพศหญิง 29 คน คิดเป็นร้อยละ 13.2 มีอายุ 46 ปีขึ้นไปมากที่สุด จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4 ส่วนอายุที่น้อยกว่า 45 ปี มีจำนวน 41 คนคิดเป็นร้อยละ 18.6 ระดับการศึกษา ปวส. - ปริญญาตรีจำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 86.4 สูงกว่าปริญญาตรีจำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6 ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 20 ปี มีมากที่สุด จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 ประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7

หมายเหตุ การศึกษาระดับ ปวส. - ปริญญาตรี จะมีผู้จัดการสาขาที่จบปริญญาตรีถึง 182 คน

ตารางที่ 6 จำนวนและร้อยละของตัวอย่างจำแนกตามขนาด ประเภทของธนาคารและ
จำนวนพนักงานของสาขาธนาคาร

ขนาด ประเภท และจำนวนพนักงาน	จำนวน	ร้อยละ
ขนาด		
ใหญ่	112	50.9
กลาง	84	38.2
เล็ก	24	10.9
รวม	220	100.0
ประเภท		
เอกชน	156	70.9
รัฐวิสาหกิจ	64	29.1
รวม	220	100.0
จำนวนพนักงาน		
น้อยกว่า 15 คน	43	19.5
16-30 คน	146	66.4
31 คนขึ้นไป	31	14.1
รวม	220	100.0

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละ แสดงให้เห็นว่า ขนาดของธนาคารส่วนใหญ่เป็นธนาคารขนาดใหญ่จำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 เป็นธนาคารขนาดกลางจำนวน 84 คนคิดเป็นร้อยละ 38.2 เป็นธนาคารขนาดเล็กจำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9 ส่วนประเภทของธนาคารมาจากธนาคารเอกชน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 70.9 สำหรับมาจากธนาคารรัฐวิสาหกิจจำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1 สำหรับจำนวนพนักงานในสาขาผู้จัดการสาขามาจากจำนวนพนักงานในสาขาน้อยกว่า 15 คน จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 จำนวนพนักงาน 16-30 คน จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 จำนวนพนักงาน 31 คนขึ้นไปจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐาน

การวิเคราะห์และนำเสนอผลการทดสอบสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ จะแสดงถึงระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ การบริหารพนักงานในสาขา

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของการรับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขา

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ท่านได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่ออย่างเพียงพอ	4.10	0.54	สูง
2. ท่านได้รับการสนับสนุนในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ	4.03	0.55	สูง
3. สำนักงานใหญ่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจท่านในเรื่องการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ	4.13	0.55	สูง
4. ท่านได้รับอำนาจการตัดสินใจอย่างเพียงพอเพื่อพิจารณาอนุมัติสินเชื่อโดยอิสระ	3.94	0.70	สูง
ค่าเฉลี่ยรวม	4.12	0.41	สูง

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การรับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อของผู้จัดการสาขา เมื่อพิจารณาผลรวมพบว่าอยู่ในระดับสูง ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.41)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้การรับมอบอำนาจในการบริหารพนักงานในสาขาของผู้จัดการสาขา

ข้อความ	\bar{X}	S.D.	ระดับการรับรู้
1. ธนาคารได้เปิดโอกาสให้ท่านคัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามาทำงานในสาขาอย่างเต็มที่	3.41	1.08	ปานกลาง ลงมา
2. ท่านมีโอกาสในการแสดงความคิดเห็นในการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนของพนักงานจากที่อื่นมายังสาขาท่าน	3.85	0.82	ปานกลาง ลงมา
3. ท่านได้รับมอบอำนาจให้สนับสนุนให้มีการพัฒนาพนักงานโดยมักจะส่งพนักงานไปอบรมเสมอ ๆ	4.12	0.53	สูง
4. หากมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานในสาขา ท่านก็จะขออนุมัติเพื่อจัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาจากสำนักงานใหญ่เป็นกรณีพิเศษซึ่งมักจะได้รับการสนับสนุนจากสำนักงานใหญ่ตามสมควร	3.67	0.80	ปานกลาง ลงมา
5. หากท่านสามารถจัดสวัสดิการใหม่ ๆ เช่น มุมอ่านหนังสือ ชมรมวิชาการ ชมรมกีฬา กองทุนเงินกู้ฉุกเฉินให้กับพนักงานในสาขาแล้ว ท่านจะได้รับความยินยอมจากสำนักงานใหญ่	3.59	0.62	ปานกลาง ลงมา
6. ผลการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานในสาขามักเป็นไปตามที่ท่านเสนอ	4.22	0.58	สูง
7. ผลการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสาขาให้สูงขึ้นมักเป็นไปตามคำแนะนำของท่านที่ให้ต่อสำนักงานใหญ่	4.24	0.55	สูง
8. ท่านมีอำนาจในการลงโทษพนักงานในสาขาที่กระทำ ความผิดไม่ร้ายแรงมากนัก เช่น ลงโทษด้วยการว่ากล่าว ตัดเตือน ภาคทัณฑ์ และตัดเงินเดือน ได้อย่างเต็มที่	3.34	0.91	ปานกลาง ลงมา
ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.44	ปานกลาง ลงมา

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับการรับรู้การรับมอบอำนาจในการบริหารพนักงานในสาขาของผู้จัดการสาขา เมื่อพิจารณาผลรวมพบว่าอยู่ในระดับปานกลางลงมา ($\bar{X} = 3.80$, S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า การรับมอบอำนาจในการบริหารพนักงานในสาขาในระดับสูง ได้แก่ ได้รับมอบอำนาจให้สนับสนุนให้มีการพัฒนาพนักงานโดยมักจะส่งพนักงานไปอบรมเสมอ ๆ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.53) ผลการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขึ้นเงินเดือนของพนักงาน ในสาขามักเป็นไปตามที่ท่านเสนอ ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.58) ผลการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานในสาขาให้สูงขึ้นมักเป็นไปตามคำแนะนำของท่านที่ได้ต่อสำนักงานใหญ่ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.55)

ตารางที่ 9 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาธนาคารจำแนกตามการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา

หน่วย : คน

การรับมอบอำนาจ	ระดับการรับรู้		
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม
การพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ (ร้อยละ)	133 (60.5)	87 (39.5)	220 (100)
การบริหารพนักงานในสาขา (ร้อยละ)	161 (73.2)	59 (26.8)	220 (100)

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์ค่าร้อยละ แสดงให้เห็นว่า ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อส่วนใหญ่ ผู้จัดการสาขาธนาคารมีระดับการรับรู้การรับมอบอำนาจระดับปานกลางลงมา จำนวน 133 คน คิดเป็นร้อยละ 60.5 รองลงมามีระดับการรับรู้สูงจำนวน 87 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 ส่วนการบริหารพนักงานในสาขาส่วนใหญ่ผู้จัดการสาขาธนาคารมีระดับการรับรู้การรับมอบอำนาจระดับปานกลางลงมา จำนวน 161 คน คิดเป็นร้อยละ 73.2 รองลงมามีระดับการรับรู้การรับมอบอำนาจระดับสูง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 26.8

หมายเหตุ จากการสำรวจข้อมูลพบว่า ระดับการรับรู้ปานกลางจริงๆ มีจำนวนถึง 130 คน คิดเป็นร้อยละ 59.1 และการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 แต่ผู้วิจัยยกการรับรู้ระดับต่ำรวมกับการรับรู้ระดับปานกลาง เพื่อความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 10 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

ขนาดของธนาคาร	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ					
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม	χ^2	df	P
ใหญ่ (ร้อยละ)	55 (49.10)	57 (50.90)	112	13.641	2	0.005*
กลาง (ร้อยละ)	60 (71.42)	24 (28.58)	84			
เล็ก (ร้อยละ)	18 (75.00)	6 (25.00)	24			
รวม (ร้อยละ)	133 (60.45)	87 (39.55)	220			

$p \leq .05$

สมมติฐานสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : ขนาดของธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

H_1 : ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

จากตารางที่ 10 ผลการทดสอบพบว่า ขนาดของธนาคาร (ใหญ่ กลาง เล็ก) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
หมายเหตุ จากการสำรวจข้อมูลพบว่าธนาคารขนาดใหญ่ผู้จัดการสาขา มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 54 คน คิดเป็นร้อยละ 48.21 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.89 ธนาคารขนาดกลางผู้จัดการสาขา มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 59 คน คิดเป็นร้อยละ 70.24 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.19 ธนาคารขนาดเล็ก ผู้จัดการสาขา มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 70.83 และ

มีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 แต่ผู้วิจัยยอมรับรู้ระดับต่ำรวมกับการรับรู้ระดับปานกลางเพื่อความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 11 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา ในการบริหารพนักงานในสาขา

ขนาดของธนาคาร	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในการบริหารพนักงานในสาขา					
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม	χ^2	df	P
ใหญ่ (ร้อยละ)	71 (63.40)	41 (36.60)	112	12.500	2	0.014*
กลาง (ร้อยละ)	69 (82.15)	15 (17.85)	84			
เล็ก (ร้อยละ)	21 (87.5)	3 (12.5)	24			
รวม (ร้อยละ)	161 (73.18)	59 (26.82)	220			

$p \leq .05$

สมมติฐานสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างขนาดของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : ขนาดของธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

H_1 : ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

จากตารางที่ 11 ผลการทดสอบพบว่า ขนาดของธนาคาร (ใหญ่ กลาง เล็ก) มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

หมายเหตุ จากการสำรวจข้อมูล พบว่า หนาคารขนาดใหญ่ ผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 64 คน คิดเป็นร้อยละ 57.14 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 6.25 หนาคารขนาดกลางผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 77.38 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 4 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 หนาคารขนาดเล็กผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 4.17 แต่ผู้วิจัยประกอบการรับรู้ระดับต่ำรวมกับการรับรู้ระดับปานกลาง เพื่อความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 12 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของหนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

ประเภทของหนาคาร	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ					
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม	χ^2	df	P
เอกชน (ร้อยละ)	96 (61.54)	60 (38.46)	156	1.415	1	0.493
รัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ)	37 (57.82)	27 (42.18)	64			
รวม (ร้อยละ)	133 (60.45)	87 (39.55)	220			

$p \leq .05$

สมมติฐานสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของหนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : ประเภทของหนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

H_1 : ประเภทของหนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

จากตารางที่ 12 ผลการทดสอบพบว่า ประเภทของธนาคาร (เอกชน รัฐวิสาหกิจ) ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

หมายเหตุ จากการสำรวจข้อมูลพบว่า ธนาคารเอกชนผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 93 คน คิดเป็นร้อยละ 59.62 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 ธนาคารรัฐวิสาหกิจผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 37 คน คิดเป็นร้อยละ 57.81 และมีการรับรู้ระดับต่ำไม่มี แต่ผู้วิจัยขยู่บการรับรู้ระดับต่ำรวมกับการรับรู้ระดับปานกลางเพื่อความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 13 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

ประเภทของธนาคาร	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในการบริหารพนักงานในสาขา					
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม	χ^2	df	P
เอกชน (ร้อยละ)	118 (75.65)	38 (24.35)	156	1.671	1	0.434
รัฐวิสาหกิจ (ร้อยละ)	43 (67.18)	21 (32.82)	64			
รวม (ร้อยละ)	161 (73.18)	59 (26.82)	220			

$p \leq .05$

สมมติฐานสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของธนาคารกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : ประเภทของธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

H_1 : ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

จากตารางที่ 13 ผลการทดสอบพบว่า ประเภทของธนาคาร (เอกชน รัฐวิสาหกิจ) ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

หมายเหตุ จากการสำรวจพบว่า ธนาคารเอกชนผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 109 คน คิดเป็นร้อยละ 69.8' และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 9 คน คิดเป็นร้อยละ 5.77 ธนาคารรัฐวิสาหกิจ ผู้จัดการสาขามีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 40 คน คิดเป็นร้อยละ 62.5 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.69 แต่ผู้วิจัยยุบการรับรู้ระดับต่ำรวมกับการรับรู้ระดับปานกลางเพื่อความเหมาะสม ในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 14 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้
เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

คุณสมบัติส่วนบุคคล	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ					
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม	χ^2	df	P
เพศ						
ชาย (ร้อยละ)	114 (59.68)	77 (40.32)	191	0.905	1	0.636
หญิง (ร้อยละ)	19 (65.52)	10 (34.48)	29			
อายุ						
น้อยกว่า 45 ปี (ร้อยละ)	25 (60.98)	16 (39.02)	41	7.511	1	0.111
46 ปีขึ้นไป (ร้อยละ)	108 (46.66)	71 (39.66)	179			
ระดับการศึกษา						
ปวส.-ปริญญาตรี (ร้อยละ)	119 (62.64)	71 (37.36)	190	3.207	1	0.524
สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ)	14 (46.66)	16 (53.34)	30			
ประสบการณ์ทำงาน						
น้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ)	84 (61.32)	53 (38.68)	137	6.967	1	0.138
21 ปีขึ้นไป (ร้อยละ)	49 (59.04)	34 (4.096)	83			
รวม (ร้อยละ)	133 (60.45)	87 (39.55)	220			

$p \leq .05$

สมมติฐานคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาเกี่ยวกับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

H_0 : คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

H_1 : คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

จากตารางที่ 14 ผลการทดสอบ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา ในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

หมายเหตุ จากการสำรวจข้อมูล พบว่า คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาเพศชาย มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 111 คน คิดเป็นร้อยละ 58.12 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.57 เพศหญิง มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 19 คน คิดเป็นร้อยละ 65.52 และมีการรับรู้ระดับต่ำไม่มี อายุน้อยกว่า 45 ปี มีการรับรู้ปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 23 คน คิดเป็นร้อยละ 56.10 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.88 และอายุ 46 ปีขึ้นไปมีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 107 คน คิดเป็นร้อยละ 59.78 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.56 ระดับการศึกษา ปวส - ปริญญาตรี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 116 คนคิดเป็นร้อยละ 61.05 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.58 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 14 คน คิดเป็นร้อยละ 46.67 และมีการรับรู้ระดับต่ำไม่มี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 20 ปี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 82 คน คิดเป็นร้อยละ 59.85 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.46 ประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 48 คน คิดเป็นร้อยละ 57.84 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.20 แต่ผู้วิจัยยอมรับรู้ระดับต่ำรวมกับระดับการรับรู้ปานกลาง เพื่อความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 15 การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

คุณสมบัติส่วนบุคคล	การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจในการบริหารพนักงานในสาขา					
	ปานกลางลงมา	สูง	รวม	χ^2	df	P
เพศ						
ชาย (ร้อยละ)	140 (73.30)	51 (26.70)	191	1.938	1	0.380
หญิง (ร้อยละ)	21 (72.42)	8 (27.58)	29			
อายุ						
น้อยกว่า 45 ปี (ร้อยละ)	24 (58.54)	17 (41.46)	41	8.776	1	0.067
46 ปีขึ้นไป (ร้อยละ)	137 (76.54)	42 (23.46)	179			
ระดับการศึกษา						
ปวส.-ปริญญาตรี (ร้อยละ)	144 (75.78)	46 (24.22)	190	6.015	1	0.198
สูงกว่าปริญญาตรี (ร้อยละ)	16 (53.34)	13 (46.66)	30			
ประสบการณ์ทำงาน						
น้อยกว่า 20 ปี (ร้อยละ)	101 (73.72)	36 (26.28)	137	0.796	1	0.939
47 ปีขึ้นไป (ร้อยละ)	60 (72.28)	23 (27.72)	83			
รวม (ร้อยละ)	161 (73.18)	59 (26.82)	220			

$P \leq .05$

* มีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

สมมติฐานสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

Ho : คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

H1 : คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

จากตารางที่ 16 ผลการทดสอบ พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

หมายเหตุ จากการสำรวจข้อมูล พบว่า คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาเพศชาย มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 128 คน คิดเป็นร้อยละ 67.02 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6.28 เพศหญิง มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 21 คน คิดเป็นร้อยละ 72.41 และมีการรับรู้ระดับต่ำไม่มี อายุน้อยกว่า 45 ปี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 22 คน คิดเป็นร้อยละ 53.66 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 2 คน คิดเป็นร้อยละ 4.88 และอายุ 46 ปีขึ้นไปมีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 127 คน คิดเป็นร้อยละ 70.95 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 10 คน คิดเป็นร้อยละ 5.59 ระดับการศึกษา ปวส - ปริญญาตรี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 133 คนคิดเป็นร้อยละ 70 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 11 คน คิดเป็นร้อยละ 5.79 ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 16 คน คิดเป็นร้อยละ 53.33 และมีการรับรู้ระดับต่ำไม่มี ประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 20 ปี มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 94 คน คิดเป็นร้อยละ 68.61 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 7 คน คิดเป็นร้อยละ 5.11 ประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป มีการรับรู้ระดับปานกลางจริง ๆ มีจำนวนถึง 55 คน คิดเป็นร้อยละ 66.26 และมีการรับรู้ระดับต่ำจำนวนเพียง 5 คน คิดเป็นร้อยละ 6.02 แต่ผู้วิจัยประกอบการรับรู้ระดับต่ำรวมกับการรับรู้ระดับปานกลาง เพื่อความเหมาะสมในการทดสอบสมมติฐาน

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

สรุปผล

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา ธนาคารพาณิชย์ไทย โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1. เพื่อศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในเรื่องการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา 2. เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างขนาด ประเภท คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขา และตั้งสมมติฐานการวิจัยดังนี้ 1. ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ 2. ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา 3. ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ 4. ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา 5. คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ 6. คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาที่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ได้สุ่มตัวอย่าง โดยมีประชากรคือ ผู้จัดการสาขาธนาคาร จำนวน 12 ธนาคาร ขนาดตัวอย่างที่จะต้องสุ่มจำนวน 275 สาขา แต่ได้รับการตอบแบบสอบถามกลับจำนวน 220 ชุด คิดเป็นร้อยละ 80 การวิจัยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา การดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ทำหนังสือขอความร่วมมือจากมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม โดยตัวเองและส่งผ่านผู้จัดการสาขาธนาคารและไปรษณีย์ด้วยตนเอง ข้อมูลที่ได้รับคืนแล้วนำมา วิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรม SPSS (Statistical Package for the Social Science) โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและ ค่า ไค-สแควร์

สรุปผลการวิจัย

สาระสำคัญของการวิจัยที่ได้รับสามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. คุณลักษณะทั่วไปของตัวอย่าง

- เพศ ตัวอย่างส่วนมากเป็นเพศชาย จำนวน 191 คน คิดเป็นร้อยละ 86.8 เป็น เพศหญิง จำนวน 29 คน หรือร้อยละ 13.2

- อายุ ตัวอย่างมีอายุน้อยกว่า 45 ปี จำนวน 41 คน คิดเป็นร้อยละ 1.4 และตัวอย่างอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 81.4

- การศึกษา ปวส. -ปริญญาตรี จำนวน 190 คน (ส่วนใหญ่จบปริญญาตรี) คิด เป็นร้อยละ 86.4 สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 13.6

- ประสบการณ์ทำงาน ตัวอย่างมีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 20 ปี จำนวน 137 คน คิดเป็นร้อยละ 62.3 และ 21 ปีขึ้นไปจำนวน 83 คน คิดเป็นร้อยละ 37.7

- ขนาดของธนาคาร ซึ่งแบ่งตามสินทรัพย์ โดยขนาดใหญ่มีสินทรัพย์รวมตั้งแต่ 700,000 ล้านบาทขึ้นไป ขนาดกลางตั้งแต่ 160,000 - ไม่เกิน 700,000 ล้านบาท และขนาดเล็ก น้อยกว่า 160,000 ล้านบาท แล้ว ตัวอย่างธนาคารขนาดใหญ่ มีจำนวน 112 คน คิดเป็นร้อยละ 50.9 ธนาคารขนาดกลาง จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 38.2 และธนาคารขนาดเล็ก จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 10.9

- ประเภทของธนาคาร จะมีตัวอย่างในธนาคารภาคเอกชน จำนวน 156 คน คิดเป็น ร้อยละ 70.9 ธนาคารรัฐวิสาหกิจ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 29.1

- จำนวนพนักงานในสาขาธนาคาร ซึ่งมีจำนวนพนักงานน้อยกว่า 15 คน มี 43 คน คิดเป็นร้อยละ 19.5 จำนวนพนักงาน 16-30 คน มี 146 คน คิดเป็นร้อยละ 66.4 และจำนวน พนักงาน 31 คนขึ้นไปจะมี 31 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1

2. ระดับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง คือ 4.12 ด้านการบริหารพนักงานในสาขามีค่าเฉลี่ยระดับการรับรู้ในระดับปานกลาง คือ 3.80

4. ผลการทดสอบ สมมติฐาน มีดังนี้

4.1 ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

4.2 ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

4.3 ประเภทของธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

4.4 ประเภทของธนาคารไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

4.5 คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ

4.6 คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขาไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา

อภิปรายผล

จากการสุ่มตัวอย่างโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสาขาธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพฯ ฯ มีสาระสำคัญที่ควรอภิปรายผลดังนี้

1 สมมติฐานที่ 1 ซึ่งกำหนดไว้ว่าขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และสมมติฐานที่ 2 ที่กำหนดว่า ขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าสอดคล้องกับ Judith R. Gordon ที่กล่าวถึงปัจจัยที่กำหนดขอบเขตการมอบอำนาจที่สำคัญประการหนึ่งคือ ขนาดขององค์กรใหญ่มากขึ้นเพียงใดก็จะถูกกดดันให้มอบอำนาจมากขึ้น (Gordon , and others , 1990:249-250) Ernest Dale และ Alfred D. Chandler ได้กล่าวว่าในการมอบอำนาจที่เหมาะสมกับองค์การจะต้องพิจารณาถึงขนาดและอัตราของความเจริญเติบโต และกล่าวว่า ในองค์การขนาดเล็กผู้บริหารระดับสูงทำการตัดสินใจที่

สำคัญทุกอย่าง (การเงิน การผลิต การตลาด) แต่การมอบอำนาจกลายเป็นสิ่งจำเป็นมากขึ้น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่มากขึ้น (สมยศ นาวิกการ, 2525 : 258-260) รวมทั้งบรรจบ เนียมมณี ซึ่งเห็นว่าปัจจัยที่กำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจประการหนึ่งคือ ขนาดขององค์การ ถ้าเป็นองค์การขนาดใหญ่มีสายการบังคับบัญชามาก หากรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางแล้วจะทำให้งานเกิดความล่าช้า จึงนิยมมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจออกไป (บรรจบ เนียมมณี, 2525 : 119-120)

2. สมมติฐานที่ 3 ซึ่งกำหนดว่า ประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและ สมมติฐานที่ 4 ซึ่งกำหนดว่าประเภทของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าวพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากประเภทของธนาคารคือธนาคารเอกชนและธนาคารรัฐวิสาหกิจมีมาตรฐานและวิธีการทำงานที่ใกล้เคียงกัน จากการวิจัยเอกสารพบว่า ธนาคารรัฐวิสาหกิจบางแห่ง เช่น นครหลวงไทย หรือ รัตนสิน ก็เคยเป็นธนาคารเอกชนมาก่อน ธนาคารมหาชน ซึ่งเคยเป็นธนาคารเอกชนก็ได้รวมกิจการอยู่ในธนาคารกรุงไทย ซึ่งเป็นธนาคารรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในเรื่องดังกล่าวไม่ว่า ธนาคารรัฐวิสาหกิจ หรือธนาคารเอกชนจึงมีการรับรู้ที่ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้จากความเห็นของ บรรจบ เนียมมณี ที่กล่าวถึงพัฒนาการขององค์การว่า ถ้าองค์การพัฒนามาจากผู้บริหารจำนวนน้อยหรือกิจการขยายตัวมาจากภายในมักมีการรวมอำนาจ แต่ถ้าองค์การพัฒนาเจริญขึ้นด้วยการรวมกิจการของหลาย ๆ หน่วยงานเข้าด้วยกัน มักมีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจหรือกระจายอำนาจในการบริหาร (บรรจบ เนียมมณี, 2525 : 115-120)

3. สมมติฐานที่ 5 ซึ่งกำหนดว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขา มีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและสมมติฐานที่ 6 ซึ่งกำหนดว่า คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขามีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา ผลการทดสอบสมมติฐานดังกล่าว พบว่าไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่ปัจจัยที่กำหนดขอบเขตของการมอบอำนาจ ที่สำคัญประการหนึ่งคือ ระดับความรู้ความสามารถของบุคลากรที่จะรับมอบอำนาจ (Gordon, and others, 1990 : 247-250) รวมทั้งยังขึ้นกับปัจจัยในด้านความพอใจของผู้บริหารระดับสูง และความเชื่อมั่นต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา (สมยศ นาวิกการ, 2525 : 258-260) ตลอดจนความสามารถหรือความพร้อมของนักบริหารระดับรอง ๆ ลงมา (บรรจบ เนียมมณี, 2525 : 115-120) ผู้วิจัยเห็นว่าคุณสมบัติส่วนบุคคลโดยเฉพาะ การศึกษา และประสบการณ์ของผู้จัด

การสาขานาคาร อาจจะเป็นพื้นฐานสำคัญของความรู้ ความสามารถของบุคคลซึ่งในที่นี้ คือ ผู้จัดการสาขานาคาร หรือมีความสัมพันธ์ต่อความเชื่อมั่นของผู้บริหารที่มีต่อผู้จัดการสาขา หรือ ความพร้อมของบุคคล อย่างไรก็ตามจากการพิสูจน์สมมติฐาน แล้วพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างคุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้จัดการสาขากับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาทั้งในด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

จากการวิจัยการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขานาคารพาณิชย์ไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากการวิจัย ดังนี้

1. ด้านการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ ซึ่งมีการรับรู้ในระดับสูงนั้นเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้วแต่ก็ควรระวังไม่ประมาทและควรหาวิธีการควบคุมที่มีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา เพื่อไม่ให้ธนาคารมีปัญหาเหมือนที่ผ่านมา

2. ด้านการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขาซึ่งมีการรับรู้ยังอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยเห็นว่าผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่อาจมีแนวโน้มที่จะวางระเบียบหรือแนวทางในการบริหารพนักงานไว้ เพื่อให้มีระบบหรือมาตรฐานการปฏิบัติงานเดียวกัน ควรเพิ่มมีแนวโน้มที่จะมอบอำนาจให้ผู้จัดการสาขาพอสมควรในการคัดเลือก สับเปลี่ยนหมุนเวียนการปฏิบัติงาน ฝึกอบรม เลื่อนตำแหน่ง และลงโทษพนักงานอย่างเพียงพอ ซึ่งการศึกษาและพัฒนาในระดับรูปแบบและแนวทางการมอบอำนาจดังกล่าวให้เหมาะสมกับความจำเป็นในการปฏิบัติงานของผู้จัดการสาขา ผู้บริหารระดับสูงในสำนักงานใหญ่จึงจำเป็นต้องให้การสนับสนุนให้มีการศึกษาและพัฒนาดังกล่าวให้ชัดเจนยิ่งขึ้นต่อไป

3. จากการพิสูจน์สมมติฐานที่ยอมรับว่าขนาดของธนาคารมีความสัมพันธ์กับการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานในสาขา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งหมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาต้องเปลี่ยนไปตามขนาด ดังนั้น แนวโน้มการดำเนินงานของธนาคารในยุคโลกาภิวัตน์ ก็ควรจะมีแนวโน้มในการมอบอำนาจด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ และการบริหารพนักงานให้เหมาะสมยิ่งขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะที่จะศึกษาต่อไป

1. การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาด้านการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงานนั้น ยังมีเนื้อหาสาระที่สำคัญตามบทบาทและภารกิจของผู้จัดการสาขาที่ควรศึกษาวิจัยเพิ่มเติม เช่น อำนาจในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมธุรกิจด้านต่างประเทศ ซึ่งนับเป็นกิจกรรมที่สาขาของธนาคารพาณิชย์ต้องปรับตัวในยุคโลกาภิวัตน์ที่จะต้องมีการดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับการเงินการธนาคารจากต่างประเทศอันยากที่จะหลีกเลี่ยง

2. เพื่อให้ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริงจากการรับมอบอำนาจในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อและการบริหารพนักงาน ควรจะพิสูจน์หรือหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจดังกล่าวกับความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของผู้จัดการสาขาธนาคาร ซึ่งเป็นเรื่องน่าสนใจที่ควรที่จะศึกษาและวิจัยต่อไป เพื่อจะปรับปรุงการให้บริการและการดำเนินงานของสาขาธนาคารพาณิชย์ให้มีความรวดเร็วมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

หนังสือ

- กมลรัตน์ หล้าสูงษ์. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-
วิโรฒประสานมิตร , 2527.
- เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม. วิชาการของระบบธนาคารพาณิชย์ไทย. กรุงเทพฯ : สำนัก
พิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2536.
- จรินทร์ เทศวานิช. เงิน ตลาดการเงินและสถาบันการเงิน. กรุงเทพฯ : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น
จำกัด , 2535.
- จำเนียร ช่วงโชติและคนอื่น ๆ. จิตวิทยาการรับรู้และเรียนรู้. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง , 2519.
- เจริญ เจษฎาวัดย์. ระบบการควบคุมภายในของธนาคารและสถาบันการเงิน. กรุงเทพฯ :
บริษัท บพิตรการพิมพ์ จำกัด , 2526.
- ชุมพร ยงกิตติกุล เพ็ญพิไล ฤทธาคนานนท์ และ นิรมล ชยุตตานิก. การรับรู้ภาพพจน์เกี่ยว
กับญี่ปุ่นและไทยของนักเรียนไทยและนักเรียนญี่ปุ่นในประเทศไทย. กรุงเทพฯ :
ภาควิชา จิตวิทยา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2539.
- ถวิล ธาราโภชน. จิตวิทยาสังคม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์ , 2532.
- ธงชัย สันติวงษ์. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช , 2536.
- บรรจบ เนียมมณี. หน้าที่นักบริหาร. กรุงเทพฯ : คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร-
วิโรฒ , 2525.
- บุญทัน ดอกโรสง. การจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ,
2540.
- พยอม วงศ์สารศรี. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ
วิทยาลัยครูสวนดุสิต, 2534.
- เพ็ญศรี วายวานนท์. การจัดการทรัพยากรคน. พิมพ์ครั้งที่ 1 กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์, 2533.
- ไพลิน ผ่องใส. การจัดการสมัยใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย, 2536.

- เมธี ดุลยจินดา. การบริหารธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา , 2529.
- เมธี ดุลยจินดา. หลักการหาผลประโยชน์ของธนาคารพาณิชย์. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์พิมพ์เนต , 2519.
- โยธิน ศันสนยุทธและคณะ. จิตวิทยา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2533.
- วารี หะวานนท์. การบัญชีธนาคารการปฏิบัติงานธนาคารพาณิชย์. พิมพ์ครั้งที่ 6.
กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์ชวนพิมพ์ , 2539.
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน. กรุงเทพฯ : บริษัท
ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด , 2538.
- วุฒิชัย จำนงค์. การกระจายการควบคุมในองค์การ. กรุงเทพฯ : สำนักวิจัย สถาบันบัณฑิต
พัฒนบริหารศาสตร์ , 2520.
- ศิริพร ชันธหัตถ์. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธ์, 2536.
- สมคิด บางโม. หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช , 2516.
- สมยศ นาวิการ. การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์บรรณกิจ , 2525.
- สมยศ นาวิการ. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า , 2538.
- สุกิจ จุลละนันท์. หลักบริหาร. พระนคร : โรงพิมพ์สวนทองถิ่น , 2510.
- สุโขทัยธรรมาราช , มหาวิทยาลัย. ตลาดการเงิน สถาบันและนโยบายการเงิน.
นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช , 2534.
- อำนวยการ ลียาทิพย์กุล. การธนาคารพาณิชย์ การดำเนินงานและเทคโนโลยี. กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ , 2531.

วารสาร

- "ฝ่าวิกฤตการเงินธนาคารแห่งปี 2540 ไทยพาณิชย์แชมป์ กรุงเทพฯ ภาพพจน์ยอดเยี่ยม."
การเงินธนาคาร. 16 , 185. กันยายน 2540.
- "มรสุมแบ่งกึ่ง." การเงินธนาคาร. 16 , 187. พฤศจิกายน 2540.
- "รายงานสถานะธนาคารพาณิชย์." การเงินธนาคาร. 16 , 181. พฤษภาคม 2540.

วิทยานิพนธ์

นิคม เขียวจ๋า. "ปัญหาการปฏิบัติตามนโยบายการมอบอำนาจการจัดซื้อจัดจ้างของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรดิตถ์." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , 2538.

สถาพร พุกศิริกุล " การมอบอำนาจการบริหารบุคคลของ ก.พ. ให้กับส่วนราชการ ศึกษากรณีการกำหนดตำแหน่งและการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง " วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย , 2537.

ชนะ เสริมพงศ์. "บทบาทการจัดการของผู้จัดการธนาคารสาขา ของธนาคารพาณิชย์ไทยในเขตกรุงเทพมหานคร." วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น, 2540.

ภาษาอังกฤษ

Barnard , Chester I. *The Function of the Executive*. Cambridge : HarvardUniversity Press , 1966.

Bartol , Kathryn M. and Martin David C. *Management*. San Francisco : McGraw -Hill , Inc. 1997.

Child, John. *Organization : A Guide to Problems and Praeties*. London : Harper & Row Publishers, 1977.

Dale , Ernest. *Planing and Developing the Company Organization structure*. Research Report No.20 New York : 1952.

Dale , Ernest. *Management : Theory and Practice*. 4 th ed. Auckland : McGraw Hill International , 1978.

Drucker , Peter F. *Managing for the Future : The 1990s and Beyond*. New York : Truman Talley Books , 1992.

Drucker , Peter F. *Managing in a Time of Great Change*. Oxford :

- Butterworth Heinemann , 1995.
- Drucker , Peter F. **The Practice of Management**. New York : Harper & Row , 1954.
- Fayol , Henri. **General and Industrial Management**. London : Sir Issac Pitman & Son , 1947.
- Gordon , Judith R. and others. **Management and Organizational Behavior**. Massachusetts : Allyn and Bacon a Division of Simon & Schuster , Inc. , 1990.
- Gulick , Luther and Urwick , L. **Papers on the Science of Administration**. New York : Institute of Public Administration Columbia University , 1937.
- Hick , Herbert G. and Gullett , Ray C. **Organizations : Theory and Behavior**. New York : McGraw-Hill Book , 1975.
- Koontz and O'Donnel. **Principles of Management : An Analysis of Managerial Functions**. New York : Mc Graw-Hill Book Company, 1972.
- Louis A. Allen. **Management of Organization**. New York : Mc Graw-Hill Book Company, Inc, 1964.
- Massie , Joseph L. and Douglas , John. **Managing a Contemporary Introduction**. 5 th ed. New Jersey : Prentice-Hall Inc. , 1992.
- Meggison , Leon C., Mosley , Donald C. and Pietri , Paul H. **Management : Concepts and Applications**. 4 th ed. New York : Harper Collins Publisher Inc., 1992.
- Naisbitt , John. **Megatrends**. New York : Warner Books , 1982.
- Nigro , Felix A. **Public Personnel Administration**. New York : Henry Holt B.Co., 1958.
- Pearce II , John A. and Robinson , Jr., Richard B. **Management**. New York : McGraw-Hill Book Company , 1991.

Pfiffner , John M. and Presthus , Robert V. **Public Administration**. New York :
The Ronald Press , 1960.

Pride , William M. , Hughes , Robert J., and Kapoor , Jack R. **Business**. 2 nd
ed., Boston : Houghton Mifflin Company , 1992.

Reece , Barry L. , O'Grady James P. **Business**. Boston : Houghton
Mifflin Company , 1991.

Simon , Herbert A. **The New Science of Management Decision**. New York
: Harper & Row , 1960.



ภาคผนวก



แบบสอบถาม

เรื่อง การรับรู้เกี่ยวกับการรับมืออำนาจของผู้จัดการสาขาของธนาคารไทยพาณิชย์ไทย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดเติมเครื่องหมาย ✓ ลงใน () หรือเติมข้อความ หรือค่าในช่องว่างต่อไปนี้ตามความเป็นจริง

1. สถาบันที่ทำงานธนาคาร

- | | | |
|--------------|--------------|-------------|
| () กลุ่ม A | () กลุ่ม B | () กลุ่ม C |
| - กรุงเทพ | - กรุงเทพฯ | - ไทยท努 |
| - กรุงเทพ | - ทหารไทย | - นครนน |
| - กสิกรไทย | - นครหลวงไทย | - รัตนสิน |
| - ไทยพาณิชย์ | - ศรีนคร | |
| | - เอเชีย | |

2. เพศ () ชาย

() หญิง

3. อายุ () น้อยกว่า 35 ปี

() 35 - 45 ปี

() มากกว่า 45 ปี

4. การศึกษาสูงสุด

() ต่ำกว่าปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาตรี

() ปริญญาเอก

5. ท่านทำงานในธนาคารแห่งนี้มานาน _____ ปี

6. จำนวนพนักงานในสาขา _____ คน

ช่องนี้สำหรับผู้วิจัย

ส่วนที่ 2 การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการพิจารณาอนุมัติสินเชื่อ
คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนที่ 2 มีทั้งหมด 4 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

โปรดแสดงความคิดเห็นกับข้อความต่อไปนี้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดโดยการเขียน
เติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคำตอบ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่าง มาก	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
1. ท่านได้รับมอบอำนาจความ รับผิดชอบในการพิจารณา อนุมัติสินเชื่ออย่างเพียงพอ						<input type="checkbox"/>
2. ท่านได้รับการสนับสนุนในการ พิจารณาอนุมัติสินเชื่อ						<input type="checkbox"/>
3. สำนักงานใหญ่มีความเชื่อมั่น ไว้วางใจท่านในเรื่องการ พิจารณาอนุมัติสินเชื่อ						<input type="checkbox"/>
4. ท่านได้รับอำนาจการตัดสินใจ อย่างเพียงพอ เพื่อพิจารณา อนุมัติสินเชื่อโดยอิสระ						<input type="checkbox"/>

ส่วนที่ 3 การรับรู้เกี่ยวกับการรับมอบอำนาจของผู้จัดการสาขาในการบริหารพนักงานในสาขา
คำชี้แจง แบบสอบถามส่วนที่ 3 มีทั้งหมด 8 ข้อ กรุณาตอบทุกข้อ

ข้อความ	เห็นด้วย อย่าง มาก	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
1. ธนาคารได้เปิดโอกาสให้ท่าน คัดเลือกพนักงานที่จะเข้ามา ทำงานในสาขาอย่างเต็มที่						<input type="checkbox"/>
2. ท่านมีโอกาสในการแสดง ความเห็นในการสับเปลี่ยน หมุนเวียนของพนักงานจาก ที่อื่นมายังสาขาท่าน						<input type="checkbox"/>
3. ท่านได้รับมอบอำนาจให้ สนับสนุนให้มีการพัฒนา พนักงาน โดยมักจะส่ง พนักงานไปอบรมเสมอ ๆ						<input type="checkbox"/>
4. หากมีความจำเป็นต่อการ ปฏิบัติงานในสาขา ท่านก็จะ ขออนุมัติเพื่อจัดให้มีการ ฝึกอบรมหรือสัมมนาจาก สำนักงานใหญ่เป็นกรณีพิเศษ ซึ่งมักจะได้รับการสนับสนุน จากสำนักงานใหญ่ตามสมควร						<input type="checkbox"/>

ข้อความ	เห็นด้วย อย่าง มาก	เห็น ด้วย	เฉย ๆ	ไม่เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย เลย	ช่องนี้สำหรับ ผู้วิจัย
5. หากท่านสามารถจัดสวัสดิการ ใหม่ ๆ เช่น มุมอ่านหนังสือ ชมรมวิชาการ ชมรมกีฬา กองทุนเงินกู้ยืมเงินให้กับ พนักงานในสาขาแล้ว ท่านจะ ได้รับความยินยอมจาก สำนักงานใหญ่						<input type="checkbox"/>
6. ผลการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนชั้น เงินเดือนของพนักงานใน สาขามักเป็นไปตามที่ท่าน เสนอ						<input type="checkbox"/>
7. ผลการเลื่อนตำแหน่งของ พนักงานในสาขาให้สูงขึ้น มักเป็นไปตามคำแนะนำของ ท่านที่ติดต่อสำนักงานใหญ่						<input type="checkbox"/>
8. ท่านมีอำนาจในการลงโทษ พนักงานในสาขาที่กระทำ ความผิดไม่ร้ายแรงมากนัก เช่น ลงโทษด้วยการว่ากล่าว ตักเตือน ภาคทัณฑ์ และตัด เงินเดือน ได้อย่างเต็มที่						<input type="checkbox"/>

สภาพโดยทั่วไปของธนาคารพาณิชย์ไทย

ความหมายของธนาคารพาณิชย์

ตามพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2522 มาตรา 4 ได้ให้ความหมายของการธนาคารพาณิชย์และธนาคารพาณิชย์ไว้ว่า การธนาคารพาณิชย์คือธนาคารที่ประกอบ ธุรกิจประเภทรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนดไว้ และใช้ประโยชน์จากเงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น

1. การให้กู้ยืม
2. ซื้อขายหรือเก็บเงินตัวเงิน หรือตราสารเปลี่ยนมืออื่นใด
3. ซื้อหรือขายเงินตราต่างประเทศ

ทั้งนี้จะประกอบธุรกิจประเภทอื่น ๆ อันเป็นประเพณีของธนาคารพาณิชย์ด้วยก็ได้

ส่วนธนาคารพาณิชย์คือ ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ และหมายรวมถึงสาขาของธนาคารต่างประเทศที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบกิจการธนาคารพาณิชย์ด้วย (จรินทร์ เทควานิช , 2535 : 106-107)

หน้าที่ของธนาคารพาณิชย์

ปัจจุบันสามารถจำแนกประเภทธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ที่สำคัญออกได้เป็น เก้า ประเภท ดังนี้ (วาริ ะหวานนท์ , 2539 : 2-12)

1. การรับฝากเงิน เป็นธุรกิจที่สำคัญที่สุดของธนาคารพาณิชย์ เพราะเงินฝากเป็นแหล่งที่มาส่วนใหญ่ของเงินที่ธนาคารจะนำไปใช้ในการให้สินเชื่อหรือลงทุน และการดำเนินงานอื่น ๆ การที่ประชาชนฝากเงินกับธนาคาร นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อตัวผู้ฝากเอง ในด้านความสะดวกปลอดภัย และได้ผลประโยชน์ตอบแทนด้วยแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศด้วย ในการรับฝากเงินธนาคารพาณิชย์และผู้ฝากเงินมีความสัมพันธ์กันในฐานะลูกหนี้และเจ้าหนี้ เงินที่รับฝากเป็นของธนาคาร ซึ่งจะนำไปใช้ในทางใดก็ได้ตามความเห็นของธนาคารเอง ซึ่งผู้ฝากไม่มีสิทธิควบคุมการใช้เงินนั้น แต่ธนาคารมีพันธะที่จะต้องจ่ายเงินคืนให้เมื่อผู้ฝากมีคำสั่งภายใต้เงื่อนไขที่ตกลงกัน

2. การให้สินเชื่อ คือการให้กู้ยืมและให้เครดิตซึ่งเป็นธุรกิจหลักที่ทำรายได้ส่วนใหญ่ให้แก่ธนาคารพาณิชย์ เช่น เงินเบิกเกินบัญชี เงินให้กู้การซื้อ ซื้อลด หรือรับช่วงซื้อลดตัวเงิน

3. การลงทุนในหลักทรัพย์ คือการลงทุนซื้อพันธบัตร หรือตัวเงินคลังของรัฐบาล หุ้น หรือหุ้นกู้บริษัทจำกัด ตราสารแห่งหนึ่ง

4. การโอนเงิน เป็นบริการของธนาคารพาณิชย์ที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ที่จะส่งเงินจากห้องที่แห่งหนึ่งไปให้ผู้รับยังห้องที่อีกแห่งหนึ่ง

5. การเรียกเก็บเงินตามตราสารเพื่อลูกค้า เป็นบริการที่อำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า โดยเมื่อลูกค้าได้รับตัวเงิน เช่น เช็ค ดราฟท์ ตัวแลกเงิน หรือตัวเงินอื่นที่มีลักษณะทำนองเดียวกัน แทนที่จะต้องนำตัวเงินนั้นไปเรียกเก็บเงินจากผู้จ่ายเงินโดยตรง ก็สามารถมอบให้ธนาคารเรียกเก็บเงินให้

6. การรับอวัลตัวเงิน การรับรองตัวเงิน การค้ำประกัน คือการที่ธนาคารยอมผูกพันตน เข้ารับรองหรือค้ำประกันการจ่ายเงินตามตัวเงินที่ลูกค้าเป็นผู้จ่ายเงิน หรือการปฏิบัติตามสัญญาที่ลูกค้าจะต้องกระทำให้แก่คู่กรณี หากลูกค้าไม่จ่ายเงินหรือไม่ปฏิบัติตามสัญญาธนาคาร ก็จะต้องจ่ายเงินหรือชดใช้ค่าเสียหายแทน

7. ธุรกิจต่างประเทศ เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจด้านต่าง ๆ ที่กล่าวถึงข้างต้น แต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับเงินตราต่างประเทศ ได้แก่ การรับฝากเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ การให้กู้ยืมเงินตามตัวเงิน ค่าสินค้าออกและสินค้าเข้า การโอนเงินระหว่างประเทศ การเรียกเก็บเงินจากธนาคารในต่างประเทศ การซื้อขายพันธบัตร เช็คเดินทาง ตัวเงินที่เป็นเงินตราต่างประเทศ

8. ธุรกิจอื่น ธนาคารพาณิชย์อาจให้บริการอย่างอื่นนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว เพื่อประโยชน์ของลูกค้า เช่น การรับฝากของมีค่าโดยการให้เช่าตู้นิรภัยสำหรับเก็บสิ่งของมีค่า บริการชำระค่าน้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ ค่าภาษีหรือค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ให้แก่ส่วนราชการหรือองค์กรต่าง ๆ เช็คของขวัญ บัตรเครดิต การรับฝากและถอนเงินผ่านเครื่องอิเล็กทรอนิกส์ (ATM) และการทำธุรกิจวานิชธนกิจต่าง ๆ เช่น การซื้อขายพันธบัตรรัฐบาล การให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ที่ธนาคารพาณิชย์มีไว้ การให้บริการวิเคราะห์โครงการเพื่อการลงทุน

9. การประกอบกิจการวิเทศธนกิจ (International Banking Facilities) เป็นการให้บริการและอำนวยความสะดวกให้กับเงินทุนที่จะไหลเข้าสู่ประเทศไทยและภูมิภาคใกล้เคียง ทำให้ประกอบการของไทยสามารถระดมทุนได้สะดวกขึ้นและมีต้นทุนที่ต่ำลง เช่น กิจการวิเทศธนกิจเพื่อการให้กู้ยืมในต่างประเทศ กิจการวิเทศธนกิจเพื่อการให้กู้ยืมในประเทศ การซื้อขายเงินปริวรรตต่างประเทศ

วิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์

วิวัฒนาการหรือความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์ไทย สามารถสรุปสาระสำคัญโดยย่อโดยแบ่งตามช่วงเวลาเป็น ดังนี้

1. ความเป็นมาของธนาคารพาณิชย์ก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง (ปี 2403-2483)
 2. การก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง (ปี 2484-2488)
 3. การก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (ปี 2489-ปัจจุบัน)
- (จรินทร์ เทควานิช , 2535 : 117-138)

ช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สอง

ประวัติความเป็นมาของระบบธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย เริ่มก่อตั้งโดยพ่อค้าชาวตะวันตกที่ได้เข้ามาทำการค้าขายกับประเทศไทย นับตั้งแต่ประเทศไทยถูกบังคับให้เปิดทำการค้าเสรีกับต่างประเทศโดยสนธิสัญญาบาวริงในสมัยรัชกาลที่ 4 ผลของสนธิสัญญาบาวริงได้ทำให้การค้าระหว่างประเทศไทยมีความจำเป็นต้องใช้บริการของธนาคารพาณิชย์เกิดขึ้น ซึ่งการก่อตั้งสาขาธนาคารของชาติตะวันตก 4 แห่ง โดยเฉพาะเป็นธนาคารของอังกฤษถึง 3 แห่งนั้น กล่าวได้ว่าเป็นรากฐานของระบบธนาคารพาณิชย์ไทยในสมัยต่อมา (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม , 2536 : 8)

การก่อตั้งธนาคารพาณิชย์ของไทยนั้นมีการก่อตั้งขึ้นโดยพระราชวงศ์กล่าวคือ พระเจ้าน้อยยาเธอกรมหมื่นมหิศราชนนฤทัยทรงเป็นผู้ริเริ่มเพื่อให้ประเทศไทยมีระบบการเงินและธนาคารที่ดีเป็นของชาวไทยเอง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่การประกอบธุรกิจของคนในประเทศและเพื่อรักษามลประโยชน์ของประเทศชาติในอันที่จะปกป้องผลประโยชน์และแข่งขันกับอิทธิพลของจักรวรรดินิยมตะวันตกที่เป็นแนวคดดันทั้งทางเศรษฐกิจและทางการเมือง จึงทรงจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ของไทยขึ้น โดยขนานนามว่าบุคคลลภย์ (Book Club) ซึ่งต่อมาเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทแบงก์สยามกัมมาจล (พ.ศ. 2498) และปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (จรินทร์ เทควานิช , 2535 : 121-122)

ธนาคารพาณิชย์ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สองจะสังเกตได้ว่าชาวจีนได้เข้ามามีบทบาทในธุรกิจธนาคารพาณิชย์มาก ซึ่งกล่าวได้ว่าแม้ชาวตะวันตกเป็นผู้เริ่มต้นธุรกิจธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย แต่ชาวจีนก็เป็นกำลังหลักในการประกอบธุรกิจธนาคารและเป็นรากฐานของระบบธนาคารพาณิชย์ในสมัยนั้นและสืบเนื่องมาถึงปัจจุบัน ทั้งนี้ เนื่องจากชาวจีนเป็นชนชั้นผู้ประกอบการที่สำคัญของประเทศและสามารถผสมกลมกลืนเข้ากับคนไทยและวัฒนธรรมไทยได้อย่างดีเยี่ยม การประกอบธุรกิจการค้าเกือบทุกแขนงจะต้องมีชาวจีนเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสรีธรรม , 2536 : 13)

กล่าวโดยสรุปการจัดตั้งธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่สองมีทั้งการตั้งสาขาของธนาคารพาณิชย์ต่างประเทศ และการตั้งธนาคารพาณิชย์ของคนไทย สำหรับการก่อตั้งสาขาของชาวตะวันตก ต่อมาก็เปลี่ยนมาอยู่ในรูปของธนาคารสาขาของต่างประเทศโดยตรง ทั้งนี้ เพื่ออำนวยความสะดวกทางการค้าและการเงินของชาวต่างชาติ เมื่อความเจริญทางด้านการเงินและการค้าของประเทศไทยขยายตัวมากขึ้น ประกอบกับความรู้สึกด้านชาตินิยม จึงมีการจัดตั้งธนาคารของไทยขึ้นเอง แต่การดำเนินงานยังขาดประสิทธิภาพ จึงเป็นเหตุให้ธนาคารหลายแห่งของไทยต้องล้มเลิกกิจการไป และมีการออกพระราชบัญญัติธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2480 เพื่อให้ธนาคารพาณิชย์ของไทยที่จัดตั้งขึ้นมีความเข้มแข็งและมีประสิทธิภาพมากขึ้น (จรินทร์ เทศวานิช , 2535 : 125)

ช่วงระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง

การเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่สองโดยร่วมเป็นพันธมิตรกับประเทศญี่ปุ่น ทำให้ประเทศไทยขาดการติดต่อกับประเทศตะวันตก รัฐบาลเข้ายึดกิจการธนาคารพาณิชย์ของชาติตะวันตก ทำให้การค้าต่างประเทศเปลี่ยนรูปแบบจากการค้ากับประเทศตะวันตก เป็นการค้าที่ถูกจำกัดภายในบริเวณทวีปเอเชีย โดยเฉพาะกับประเทศญี่ปุ่น (จรินทร์ เทศวานิช , 2536 : 127)

การเข้าควบคุมและยึดโอนธนาคารของชาติตะวันตกดังกล่าว นอกจากจะเป็นการจัด การครอบงำและลดอิทธิพลทางด้านการเงินของชาติตะวันตกแล้ว รัฐบาลยังถือเป็นโอกาสอันดีในการสร้างรากฐานความเป็นเอกราชทางด้านการเงินและธนาคารของไทยอีกด้วย โดยได้มีการ ก่อตั้งธนาคารแห่งประเทศไทยเพื่อเป็นธนาคารกลางทำหน้าที่ควบคุมดูแลการเงินและ การธนาคารของประเทศไทยในปี 2485 ด้วยการออกกฎหมายจัดตั้งธนาคารแห่งประเทศไทยขึ้นเรียก ว่า พระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2485 (เกริกเกียรติ พิพัฒน์เสวีธรรม , 2535 : 14-15)

กล่าวโดยสรุปผลของธนาคารโลกครั้งที่สองทำให้รัฐบาลไทยสามารถดำเนินนโยบาย เศรษฐกิจที่เน้นความเป็นเอกราชทางเศรษฐกิจได้มากขึ้น ธนาคารพาณิชย์ไทยได้ทำหน้าที่อย่าง สำคัญในทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแก้ปัญหาเงินเฟ้อและการรักษาเสถียรภาพทาง เศรษฐกิจของประเทศ ตลอดจนเป็นแหล่งกลางในการรวบรวมและกระจายเงินทุนเพื่อการพัฒนา เศรษฐกิจอีกด้วย

ช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง

การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยของระบบการธนาคารพาณิชย์ไทย ถือเป็นช่วงเวลาที่สำคัญมาก เนื่องจากประเทศไทยต้องประสบปัญหาทางการเมืองในประเทศ ปัญหาทางการเมืองระหว่างประเทศ ตลอดจนภาวะการตื่นตัวด้านการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย ส่งผลให้กิจการของธนาคารไทยเข้าสู่ยุคการธนาคารสมัยใหม่ (Modern Banking Phase) เพราะเป็นยุคที่เศรษฐกิจเริ่มเข้าสู่การมีระเบียบกฎเกณฑ์มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติควบคุมการแลกเปลี่ยนเงิน พ.ศ. 2498 ยกเลิกระบบอัตราแลกเปลี่ยนหลายอัตราใน พ.ศ. 2505 มีการปรับปรุงพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ พ.ศ. 2488 และได้ใช้พระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ ฉบับ พ.ศ. 2505 แทน (จรินทร์ เทศวานิช , 2536 : 129)

เมื่อสงครามโลกครั้งที่สองยุติลงประเทศไทยได้ประสบกับเหตุการณ์ผันผวนอย่างมาก ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม เมื่อฝ่ายสัมพันธมิตรเป็นผู้ชนะสงครามโลกครั้งที่สอง ธนาคารพาณิชย์ของชาวตะวันตกที่ถูกปิดกิจการไปได้กลับเข้ามาเปิดกิจการต่อไปอีก หลังจากนั้นอีก 4 ปี เกิดสงครามเกาหลี ซึ่งมีส่วนทำให้เกิดการขยายตัวในทางการค้าในระบบเศรษฐกิจไทย เนื่องจากไทยส่งสินค้าที่เป็นยุทธปัจจัย ได้แก่ ข้าว ยาง ดีบุก และสินค้าเกษตรอื่น ๆ ได้มาก ส่งผลให้ระบบธนาคารพาณิชย์ของไทยมีการขยายตัวควบคู่ไปด้วย มีการตั้งธนาคารพาณิชย์ไทยเพิ่มขึ้นอีกหลายแห่ง ทางด้านการเมืองของไทยมีการทำรัฐประหาร ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากการปกครองระบอบประชาธิปไตย เข้าสู่ระบอบเผด็จการทหาร ทหารได้เข้ามามีบทบาททางด้านเศรษฐกิจของประเทศ และมีความโน้มเอียงที่เน้นการสร้างระบบเศรษฐกิจที่เรียกว่าทุนนิยมโดยรัฐขึ้นอย่างกว้างขวาง (จรินทร์ เทศวานิช , 2536 : 129-130)

กล่าวโดยสรุปวิวัฒนาการของธนาคารพาณิชย์ไทยในช่วงปี พ.ศ. 2489-ปัจจุบัน เป็นยุคที่เข้าสู่ยุคการธนาคารสมัยใหม่ การเปลี่ยนแปลงของระบบการธนาคารพาณิชย์ของไทยเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม กล่าวคือธนาคารพาณิชย์ของไทยมีโอกาสแข่งขันกับธนาคารต่างประเทศได้มากขึ้น มีการจัดตั้งธนาคารและขยายสาขาของธนาคารมากยิ่งขึ้นการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ในระยะแรกของช่วงเวลาดังกล่าวอยู่ภายใต้อิทธิพลของกลุ่มทหาร ต่อมาเกิดความผันผวนทางเศรษฐกิจ มีภาวะเงินฝืดติดต่อกันยาวนาน ตลอดจนมีการขึ้นราคาน้ำมันดิบทำให้เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำและเกิดภาวะเงินเฟ้อในอัตราสูง ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ทุกแห่งต้องเพิ่มอัตราดอกเบี้ย ซึ่งทำให้ต้นทุนของธนาคารสูงขึ้น ธนาคารพาณิชย์บางแห่งไม่สามารถปรับตัวได้ก่อให้เกิดการขาดทุน ระบบของธนาคารพาณิชย์แปรปรวนไป ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงต้องมีการแก้ไขพระราชบัญญัติการธนาคารพาณิชย์ เพื่อช่วยแก้ไข

ปัญหาของธนาคารพาณิชย์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว ซึ่งต่อมาอีกระยะหนึ่งเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตหรือรุ่งเรืองดีขึ้นอีกครั้งหนึ่งกิจการธนาคารพาณิชย์ก็มีเสถียรภาพและมีความเจริญรุ่งเรืองตามไปด้วย จนในภาวะปัจจุบันที่เกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจเกิดปัญหาทางเศรษฐกิจมากมาย ทั้งในด้านการไหลออกของเงินทุนจากต่างประเทศ ปัญหาเสถียรภาพของค่าเงินบาท ปัญหาอัตราเงินเฟ้อที่สูงมากขึ้น ปัญหาการบริหารงานของรัฐบาลด้านการเงินการคลังภายใต้กรอบหรือการดูแลตามเงื่อนไขของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund - IMF) ปัญหาที่อัตราดอกเบี้ยเงินฝากสูงเกินไป ปัญหาการขาดสภาพคล่องในการใช้จ่ายเงินในระบบเศรษฐกิจของประเทศ การเผชิญกับปัญญาทุนแรงดังกล่าว ส่งผลให้ธนาคารพาณิชย์ไทยต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด มีการยุบรวมธนาคารบางแห่งที่ไม่สามารถปรับตัวหรือมีภาระหนี้เสียสูง จนไม่สามารถประกอบกิจการต่อไปได้ มีความพยายามที่จะระดมทุนทั้งจากภายในและต่างประเทศเพื่อดำเนินกิจการต่อไป ซึ่งรัฐบาลก็ได้พยายามผลักดันออกมาตรการและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการธนาคารเพิ่มขึ้นหลายฉบับ เพื่อจะแก้ไขระบบการเงินและการธนาคารของประเทศให้มีเสถียรภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีความมั่นคงยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาระบบเศรษฐกิจให้มีเสถียรภาพและมีอัตราการเจริญเติบโตที่เหมาะสมต่อไป

นโยบายและทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารของธนาคารพาณิชย์

ในภาพรวมอนาคตเศรษฐกิจการเงินของประเทศไทยจะเปิดเสรีมากขึ้น มีการผ่อนคลายข้อจำกัดทางการเงิน ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้ระบบการเงินของประเทศต่าง ๆ มีความเชื่อมโยงเป็นระบบสากลมากขึ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่ทางการจะต้องเข้ามาเร่งพัฒนาระบบการเงินให้มีการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรองรับการขยายตัวของระบบเศรษฐกิจและเพื่อให้สถาบันการเงินในประเทศมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้ดีขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริโภคหรือผู้ใช้บริการทางการเงินได้รับบริการอย่างทั่วถึงด้วยต้นทุนที่ต่ำ และสนับสนุนให้สถาบันการเงินไทยสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ (จรินทร์ เทควานิช , 2535 : 484-485)

อย่างไรก็ตามเพื่อให้มีความชัดเจนในนโยบายและทิศทางการเปลี่ยนแปลงการบริหารของธนาคารพาณิชย์ภายใต้การเปิดตลาดเสรีทางการเงินตามนโยบายของรัฐบาล รวมทั้งภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในยุค IMF ของไทย นโยบายและมาตรการต่าง ๆ ของรัฐบาลที่เกิดขึ้นตามข้อตกลงกับกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund - IMF) นับเป็นเครื่องชี้ที่สำคัญในการพัฒนาการบริหารธนาคารพาณิชย์ของไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคตอันใกล้นี้จึงจะ

ขอกล่าวถึงเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ กล่าวคือ ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ส่วนที่ 2 เป็นหนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงิน ฉบับที่ 6 และส่วนที่ 3 มาตรการตามแผนปฏิบัติการตามประกาศวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ว่าด้วยการปรับโครงสร้างระบบการเงิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ส่วนที่ 1 วัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนการเงินระหว่างประเทศ

การจัดตั้งกองทุนการเงินระหว่างประเทศมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ สรุปสาระสำคัญ ได้ดังนี้

1. เพื่อเป็นการส่งเสริมความร่วมมือทางการเงินระหว่างประเทศ โดยผ่านสถาบันการเงินระหว่างประเทศที่ถาวร
2. เพื่ออำนวยความสะดวกให้การค้าระหว่างประเทศขยายตัวและเจริญเติบโตในสภาพที่สมดุล อันจะเป็นรากฐานส่งเสริมและรักษาระดับการจ้างงาน รวมทั้งระดับรายได้ของประชากรทั่วโลกให้อยู่ในเกณฑ์สูง
3. เพื่อส่งเสริมให้อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศมีเสถียรภาพ และเป็นการหลีกเลี่ยงการแข่งขันกันลดอัตราแลกเปลี่ยน
4. เพื่อสนับสนุนให้เกิดการชำระหนี้หลายฝ่าย (multilateral system of payment) ในขณะเดียวกันก็จัดการควบคุมการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ซึ่งเป็นการกระทำที่ขัดขวางความเจริญทางการค้าของโลก
5. เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นแก่บรรดาประเทศสมาชิก และให้ประเทศสมาชิกมีสิทธิ์ได้ใช้ทรัพยากรของกองทุนฯ ในการนำไปปรับปรุงดุลการชำระเงินโดยปราศจากการใช้มาตรการที่จะขัดขวางหรือทำลายความเจริญรุ่งเรืองทางเศรษฐกิจภายในประเทศ
6. เพื่อช่วยให้สภาพไม่สมดุลของดุลการชำระเงินมีขนาดเล็กลง และช่วยให้ประเทศสมาชิกสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องนี้ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น (จรินทร์ เทศวานิช , 2535 : 404)

ส่วนที่ 2 หนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงิน ฉบับที่ 6

รัฐบาลไทยได้ขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงินจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ โดยประเทศไทยจะได้รับเงินกู้จำนวนทั้งสิ้น 17.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งประเทศไทยได้เบิกจ่ายเงินกู้ไปแล้ว 5 งวด เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น 11.95 พันล้านเหรียญสหรัฐ ทั้งนี้ยังคงเหลือการเบิกจ่ายเงินกู้อีกจำนวน 7 งวด คณะรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 1 ธันวาคม 2541 เห็นชอบในหลักการและเงื่อนไขการขอรับความช่วยเหลือจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศตามหนังสือแจ้งความจำนงฯ ฉบับที่ 6 และมอบหมายให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังและผู้ว่าการธนาคาร

แห่งประเทศไทยเป็นผู้ลงนามในหนังสือดังกล่าว เพื่อที่จะได้จัดส่งให้คณะกรรมการกองทุนการเงินระหว่างประเทศพิจารณาการอนุมัติเบิกจ่ายเงินกู้ วงศ์ที่ 6 ให้กับประเทศไทย ซึ่งมีจำนวนประมาณ 480 ล้านดอลลาร์สหรัฐ (Internet , 1998 : 1)

ทิศทางของนโยบายที่ระบุในหนังสือแจ้งความจำนงฯ ฉบับที่ 6 ที่เกี่ยวข้องกับธนาคารพาณิชย์ มีสาระสำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. แนวทางการดำเนินนโยบายเศรษฐกิจของรัฐบาลไทย ซึ่งรัฐบาลไทยมีความเชื่อมั่นว่าภายใต้ภาวะการเงินที่มีเสถียรภาพมากขึ้น ประกอบกับการดำเนินมาตรการต่างๆ รวมทั้งการเร่งปรับโครงสร้างหนี้ภาคเอกชนและโครงสร้างระบบการเงินจะช่วยผลักดันให้การฟื้นตัวของเศรษฐกิจเป็นไปได้เร็วขึ้น

การปรับโครงสร้างระบบการเงินและโครงสร้างหนี้ภาคเอกชนถือเป็นหลักสำคัญของแผนการฟื้นฟูเศรษฐกิจ นอกจากนี้ยังได้มีการดำเนินมาตรการเพื่อฟื้นฟูภาคเศรษฐกิจจริงอีกหลายประการ เช่น

- ให้การช่วยเหลือด้านสินเชื่อโดยเฉพาะแก่อุตสาหกรรมขนาดย่อมและผู้ส่งออกโดยอาศัยเงินทุนจากต่างประเทศ
- ขยายโครงการลงทุนสาธารณูปโภคพื้นฐานในชนบท และสนับสนุนการให้สินเชื่อแก่ภาคเกษตร
- ปรับโครงสร้างการกู้ยืมของกองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบสถาบันการเงินเพื่อยืดอายุการกู้ยืมและลดการบิดเบือนในตลาดเงิน

2. นโยบายการเงินและอัตราแลกเปลี่ยน เนื่องจากการดำเนินนโยบายการเงินในช่วงที่ผ่านมาส่งผลดีอย่างมาก ทำให้อัตราแลกเปลี่ยนแข็งขึ้นและมีเสถียรภาพ อัตราดอกเบี้ยในตลาดเงินลดลงมากและอัตราเงินเฟ้อลดลง นโยบายการเงินเอื้ออำนวยต่อการฟื้นฟูเศรษฐกิจมาก แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมของธนาคารพาณิชย์ได้เริ่มปรับตัวลดลง แต่การที่จะลดอัตราดอกเบี้ยและช่วงต่างระหว่างอัตราดอกเบี้ยเงินฝากและเงินให้กู้ยืมให้ได้นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถในการเงินทุนของธนาคารพาณิชย์เป็นสำคัญ

นอกจากนี้ได้ผลักดันหรือดำเนินการหลายประการที่จะให้ธนาคารพาณิชย์ที่ยังลังเลในการให้สินเชื่อ ให้ปล่อยสินเชื่อแก่ธุรกิจที่ยังมีศักยภาพ รวมทั้งขจัดอุปสรรคในการใช้เงินกู้ร่วมของธนาคารพัฒนาเอเชียที่ให้แก่ภาคการส่งออก

3. นโยบายเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างสถาบันการเงินตามมาตรการ 14 สิงหาคม 2541 และการปฏิรูปทางการเงินอื่น ๆ ได้นำข้อเสนอแนะของคณะกรรมการปรับโครงสร้างธนาคารแห่ง

ประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วยคณะผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศและคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงินมาใช้ประกอบการพิจารณาทบทวน ซึ่งรัฐบาลเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่วางไว้เป็นไปได้ด้วยดี แต่การดำเนินการกับสถาบันการเงินที่ถูกแทรกแซงอาจต้องใช้เวลามากกว่าที่เคยคาดไว้ แต่รัฐบาลก็ได้มอบอำนาจให้กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนา ระบบ สถาบันการเงินดำเนินการรวบรวมกิจการ และการขายสถาบันการเงินที่ถูกแทรกแซงให้เสร็จสมบูรณ์โดยเร็วต่อไป

นอกจากนี้เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงให้ระบบธนาคารได้มีนโยบายที่จะดำเนินการให้มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจร่วมกันกับสถาบันการเงินที่จำเป็นต้องเพิ่มทุนตามมาตรฐานที่ได้ตั้งไว้ ซึ่งสถาบันการเงินแต่ละแห่งสามารถใช้เงินทุนของทางการภายใต้โครงการเพิ่มเงินกองทุน ชั้นที่ 1 และชั้นที่ 2 ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นได้ ตลอดจนมีแนวทางดำเนินการให้พิจารณาทบทวนกรอบของกฎหมายที่ดำเนินการอยู่ให้เสร็จสมบูรณ์ภายในวันที่ 31 มีนาคม 2542 ซึ่งเมื่อกฎหมายผ่านรัฐสภากลางปี 2542 แล้ว จะเสริมสร้างกลไกการกำกับดูแลสถาบันการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพ โดยเริ่มมีผลในไตรมาส 3 ของปี 2542

4. นโยบายเกี่ยวกับการปรับโครงสร้างหนี้ธุรกิจเอกชน ทางการได้มีการจัดทำหลักการปรับโครงสร้างหนี้โดยความสมัครใจตามกลไกตลาด ซึ่งรัฐบาลได้ขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ของการปรับโครงสร้างหนี้ และมีการจัดตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนกระบวนการปรับโครงสร้างหนี้ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปรับโครงสร้างหนี้

5. นโยบายเกี่ยวกับการปฏิรูปกฎหมาย การแปรรูปรัฐวิสาหกิจและการเปิดตลาดเสรี ซึ่งรัฐบาลยึดมั่นในการดำเนินมาตรการปรับปรุงกฎหมายในเรื่องสำคัญ ๆ เพื่อเร่งรัดการปรับโครงสร้างธุรกิจและสถาบันการเงินเพื่อสนับสนุนการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งมาตรการดังกล่าวรวมถึงการแก้ไขพระราชบัญญัติล้มละลาย ประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความแพ่ง กฎหมายว่าด้วยการประกอบธุรกิจของคนต่างด้าว ส่วนการแปรรูปรัฐวิสาหกิจรัฐบาลได้กำหนดขั้นตอนสำคัญ ๆ ไว้ในแผนแม่บทการปฏิรูปรัฐวิสาหกิจ รวมทั้งพิจารณาปรับปรุงกฎหมายเพื่อกำกับให้มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นในภาคสำคัญ ๆ เช่น โทรคมนาคมและพลังงาน มาตรการในการเปิดตลาดดังกล่าวเป็นไปตามหลักการค้าเสรีที่รัฐบาลยึดมั่น และสอดคล้องกับพันธกรณีภายใต้องค์การการค้าโลก (WTO) และเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) (Internet, 1998 : 1-11)

ส่วนที่ 3 มาตรการตามแผนปฏิบัติการตามประกาศวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ว่าด้วยการปรับโครงสร้างระบบการเงิน

รัฐบาลได้ดำเนินการตามมาตรการตามแผนปฏิบัติการว่าด้วยการปรับโครงสร้างระบบการเงิน ที่ประกาศเมื่อวันที่ 14 สิงหาคม 2541 มีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้

1. มาตรการกำหนดธนาคารที่ทางการเข้าแทรกแซงเพื่อกำหนดการชำระบัญชี การควบรวมและขายกิจการ ได้แก่ ธนาคารศรีนครและธนาคารนครหลวงไทยแปรรูปเป็นสถาบันการเงิน เอกชน ธนาคารกรุงเทพฯ พาณิชยกรรมแปรรูปเป็นสถาบันการเงินที่มีธนาคาร (บริษัทบริหารสินทรัพย์) และชำระบัญชีธนาคาร ธนาคารมหานครรวมกิจการกับธนาคารกรุงไทย ธนาคารสหธนาคารรวมกิจการกับบริษัทเงินทุนหลักทรัพย์กรุงไทยธนกิจ ธนาคารแหลมทองรวมกิจการกับธนาคารรัตนสิน

2. มาตรการการปรับโครงสร้างธนาคารกรุงไทย โดยแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่ (ดำเนินการแล้ว) จัดทำแผนการปรับโครงสร้างการดำเนินงานของธนาคาร ที่ได้ควบรวมกิจการแล้วให้เสร็จสมบูรณ์ และเพิ่มเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยงของธนาคารกรุงไทยซึ่งอยู่ในระหว่างดำเนินการ

3. มาตรการรวมกิจการบริษัทเงินทุน โดยธนาคารแห่งประเทศไทยได้วางหลักเกณฑ์การปรับฐานะบริษัทเงินทุนให้เป็นธนาคารพาณิชย์

4. มาตรการเพื่อจัดทำแผนการเพิ่มเงินกองทุนชั้นที่ 1 และ 2 ซึ่งได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการที่ปรึกษาเพื่อการปฏิรูประบบสถาบันการเงินเพื่อดูแลแผนการเพิ่มเงินกองทุนชั้นที่ 1 และ 2 และดำเนินการด้านอื่น ๆ ในการปรับโครงสร้างภาคการเงิน

5. มาตรการทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งรัฐบาลได้ดำเนินการแล้วในหลายเรื่อง เช่น การออกพระราชกำหนดเพื่อแก้ไขกฎหมายการประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์ เพื่อให้การควบกิจการธนาคารและการโอนสินทรัพย์เป็นไปได้อย่างสะดวก ออกกฎหมายเพื่อรองรับการจัดตั้งบริษัทบริหารสินทรัพย์เอกชน ให้ธนาคารแห่งประเทศไทยเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎเกณฑ์เกี่ยวกับอัตราส่วนความเพียงพอของเงินกองทุนต่อสินทรัพย์เสี่ยง เปลี่ยนแปลงเกณฑ์การจัดสินทรัพย์ การกันสำรอง และการประណอนนี้ ฯลฯ (Intemet , 1998 : 11-15)

ผู้วิจัยเห็นว่าวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งกองทุนการเงินระหว่างประเทศ หนังสือแจ้งความจำนงขอรับความช่วยเหลือทางวิชาการและการเงิน ฉบับที่ 6 ของรัฐบาลไทยต่อกองทุนการเงินระหว่างประเทศ รวมทั้งมาตรการตามแผนปฏิบัติการตามประกาศวันที่ 14 สิงหาคม 2541 ว่าด้วยการปรับโครงสร้างระบบการเงินสามารถสะท้อนให้เห็นถึงนโยบายและทิศทางของรัฐบาลไทยที่จะดำเนินการอันส่งผลต่อการบริหารและดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ไทยได้

ชัดเจนยิ่งขึ้น ทั้งนี้แม้ว่าบางส่วนจะดำเนินการเสร็จแล้ว แต่ก็ยังมีอีกหลายส่วนหลายมาตรการที่จะต้องดำเนินการให้เกิดความต่อเนื่องต่อไป เพื่อให้ประเทศไทยมีระบบธนาคารพาณิชย์ที่เป็นสากลสามารถแข่งขันกับต่างประเทศได้ มีระบบธนาคารและสถาบันการเงินที่มั่นคงและช่วยกระตุ้นหรือกอบกู้ภาวะวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรงกว้างขวาง ตามนโยบายรัฐบาลที่ให้มีการค้าอย่างเสรีและปล่อยเสรีทางการเงินเพื่อพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าแบบยั่งยืนต่อไป

การจัดองค์การและการบริหารของสาขานาการพาณิชย์

การปฏิบัติงานของสาขาอยู่ในความรับผิดชอบของผู้จัดการสาขา ซึ่งได้รับมอบหมายอำนาจในการจัดการแทนจากสำนักงานใหญ่ตามความเหมาะสม เช่น การอนุมัติเงินให้กู้ยืม การค้าประกัน และการทำสัญญาต่าง ๆ เป็นต้น และพนักงานชั้นบริหารที่สำคัญของสาขา ได้แก่ ผู้ช่วยผู้จัดการสาขา สมุหบัญชี ควบคุมงานด้านการบัญชีและด้านการบริหารงานด้วย กับผู้รักษาเงิน (Cashier) ซึ่งจะควบคุมการเงินของสาขา

สำหรับการปฏิบัติที่สาขา จะปฏิบัติหน้าที่ในลักษณะทำนองเดียวกับหน้าที่ของฝ่ายต่าง ๆ ที่สำนักงานใหญ่ เพียงแต่มีขนาดเล็กกว่า หน้าที่สำคัญของสาขาอาจจัดแบ่งเป็นหน่วยงานซึ่งจะมีมากขึ้นอยู่กับขนาดและลักษณะของสาขา ว่าเป็นสาขาหลักเต็มรูปแบบหรือสาขาย่อย ถ้าสาขาเต็มรูปแบบก็จะมีหน่วยงานหลายหน่วย ถ้าสาขาย่อยซึ่งเป็นสาขาสับสนุนสาขาเต็มรูปก็ จะมีหน่วยงานเพียง 2-3 หน่วย สำหรับสาขาเต็มรูปแบบ อาจแบ่งออกได้ดังนี้

1. หน่วยการเงิน
2. หน่วยสินเชื่อ
3. หน่วยบัญชี
4. หน่วยธุรกิจต่างประเทศ
5. หน่วยธุรการ

1. หน่วยการเงิน

มีหน้าที่ในการรับจ่ายและเก็บรักษาเงินสด หน่วยนี้จะต้องรับผิดชอบในการดำรงเงินสดไว้ให้มีจำนวนเพียงพอเพื่อการรับ-จ่ายประจำวัน หากมีเงินสดเหลืออยู่เป็นจำนวนสูงกว่าที่กำหนดไว้ จะต้องนำส่วนเกินไปส่งสำนักงานใหญ่ หรือสาขาใหญ่ใกล้เคียง หรือนำฝากธนาคารแห่งประเทศไทย หรือในกรณีที่เป็นสาขาต่างจังหวัดที่ไม่มีสาขานาการแห่งประเทศไทย

ตั้งอยู่ จะนำฝากที่คลังจังหวัด ซึ่งได้รับแต่งตั้งเป็นตัวแทนของธนาคารแห่งประเทศไทย และเมื่อสาขามีเงินสดไม่เพียงพอที่จะจ่ายให้ลูกค้า ก็ดำเนินการถอนเงินมาจากธนาคารแห่งประเทศไทย หากเงินฝากมีอยู่ไม่เพียงพอก็อาจขอให้สำนักงานใหญ่โอนเงินมาให้

2. หน่วยสินเชื่อ

มีหน้าที่เกี่ยวกับการให้กู้ยืมเงินแก่ลูกค้า ดำเนินการตั้งแต่รับคำขอกู้ยืมเงินและหลักฐานประกอบวิเคราะห์และประเมินฐานะของลูกค้า เสนอความเห็นให้ผู้จัดการหรือสำนักงานใหญ่พิจารณาอนุมัติตามอำนาจที่กำหนดไว้ หลังจากการให้กู้ยืมเงินไปแล้ว หน่วยนี้จะคอยติดตามดูแลฐานะการเงินของลูกค้า ความเคลื่อนไหวทางบัญชี และการปฏิบัติตามสัญญา ดำเนินการทวงถามให้ลูกหนี้ชำระหนี้เมื่อครบกำหนดชำระ และส่งเรื่องให้ฝ่ายกฎหมายสำนักงานใหญ่ดำเนินการทางกฎหมายต่อไป เมื่อสาขาทวงถามเองไม่ได้ผล

3. หน่วยบัญชี

มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดทำบัญชี งบการเงิน และรายงานต่าง ๆ ทางการเงินที่ต้องส่งให้ผู้เกี่ยวข้องและสำนักงานใหญ่ หน่วยบัญชีอาจแบ่งหน้าที่ในการลงบัญชีย่อยรายตัวลูกค้าตามประเภทบัญชี คือ บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน ซึ่งรวมถึงบัญชีลูกค้าที่เบิกเงินเกินบัญชีด้วย บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ และบัญชีเงินฝากประจำนอกจากบัญชีย่อยดังกล่าวแล้ว ก็มีหน้าที่ในการจัดทำบัญชีแยกประเภทของสาขา

4. หน่วยธุรกิจต่างประเทศ

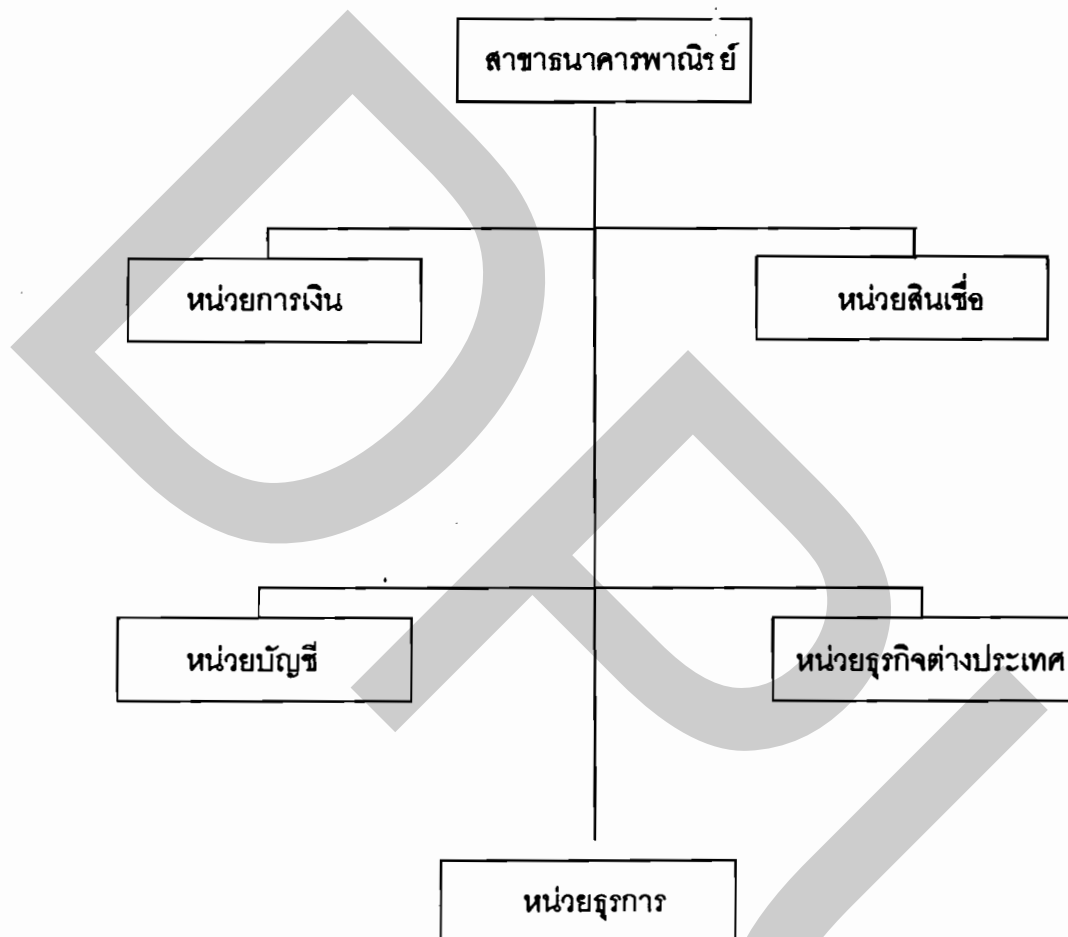
มีหน้าที่รับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รับซื้อเช็คเดินทาง รับโอนเงินไปต่างประเทศ หรือจ่ายเงินที่โอนจากต่างประเทศมาให้ลูกค้าของสาขา เปิดเลตเตอร์ออฟเครดิต (L/C) รับซื้อตั๋วเงินค่าสินค้าและตั๋วเงินค่าสินค้าออก ตามเลตเตอร์ออฟเครดิตที่ธนาคารต่างประเทศเปิดมายังธนาคาร จัดทำรายงานต่าง ๆ เกี่ยวกับธุรกิจต่างประเทศ เพื่อให้สำนักงานใหญ่จัดทำรายงานรวมส่งให้ธนาคารแห่งประเทศไทย สาขาบางแห่งอาจไม่มีหน่วยนี้ กล่าวคือ นอกจากการรับแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศแล้ว สาขาอาจเป็นเพียงผู้รับคำขอเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตจากลูกค้าแล้วส่งให้สำนักงานใหญ่เป็นผู้ดำเนินการ

5. หน่วยธุรการ

มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดสถานที่ทำงาน จัดหาเครื่องมือเครื่องใช้ และการอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้า ควบคุมดูแลทะเบียนทรัพย์สินของสาขา และบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพดี เก็บรักษาเอกสาร และอาจกำหนดให้หน่วยนี้ทำหน้าที่ควบคุมดูแลตู้নিরภัยที่ให้ลูกค้าเช่าด้วยก็ได้

(วาริ หนะวานนท์ , 2539 : 23-24)

ภาพที่ 8 การจัดองค์การของสาขานาครพาณิชย์



บทบาทของผู้จัดการธนาคารสาขา

บทบาทของผู้จัดการธนาคารสาขา (วิชาญ ฤทธิรงค์ , 2534 : 53) มีดังนี้

1. เป็นตัวแทนธนาคารในการแสดงตนต่อบุคคลภายนอกทั้งด้านนิติบัญญัติและพหุติบัญญัติ

ด้านนิติบัญญัติ คือ การทำนิติกรรมต่าง ๆ ในนามาของธนาคารจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อผู้จัดการหรือบุคคลที่ผู้จัดการมอบหมายเป็นผู้ลงนามในสัญญาพร้อมกับประทับตราของธนาคารนั้น ตัวอย่าง การทำสัญญาให้กู้ยืมเงิน การทำสัญญาจดทะเบียนจำนอง โฉกอนจำนอง หรือการฟ้องร้องคดีในศาล การร้องทุกข์ต่อเจ้าพนักงานในคดีอาญา หรือการเป็นคู่สัญญากับบุคคลหรือนิติบุคคลอื่น

ด้านพหุติบัญญัติ คือ ผู้จัดการจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนธนาคารทั้งในด้านธุรกิจและด้านสังคม ตัวอย่าง การเจรจาทางธุรกิจ การประชุมหารือ การเข้าไปเป็นผู้แทนในชมรมหรือสมาคม การเข้าไปร่วมในกิจกรรมทางสังคมอื่น ๆ

2. เป็นผู้ควบคุมนโยบายและเป็นผู้นำทางด้านบริหาร

ผู้จัดการเป็นผู้นำนโยบายของคณะกรรมการมาปฏิบัติและถ่ายทอดไปยังพนักงานในระดับต่าง ๆ การปฏิบัติงานจะบรรลุผลจะต้องมีผู้ปฏิบัติตามหลักการที่วางไว้ และในฐานะที่เป็นผู้นำทางด้านบริหาร จึงต้องคอยติดตามสอดส่องดูการปฏิบัติงานของพนักงานในระดับต่าง ๆ โดยผ่านทางสายการบังคับบัญชาและสายงานที่มีหน้าที่ทางด้านตรวจสอบ

ตัวอย่าง การเรียกเก็บชำระหนี้สินเชื่อหรือผลงานด้านเงินฝาก นอกจากดูรายงานของหน่วยงานแล้ว ยังดูได้จากรายงานของฝ่ายตรวจสอบที่ได้ไปตรวจผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วเสนองานมาให้ทราบ ก็จะสามารถประเมินผลงานการปฏิบัติตามนโยบายและสั่งการแก้ไขตามควรแก่กรณีได้

3. เป็นผู้บริหารสินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สินทรัพย์ที่ให้รายได้ที่สำคัญของธนาคาร ได้แก่ เงินให้สินเชื่อ เงินลงทุนในหลักทรัพย์ อสังหาริมทรัพย์ที่ได้จากการชำระหนี้ และสินทรัพย์ของธนาคารที่ดินสิ่งปลูกสร้างที่ไม่ใช่ประโยชน์แล้ว

ตัวอย่าง การให้สินเชื่อการอนุมัติต้องพิจารณาคุณสมบัติของผู้กู้และความเป็นไปได้ของธุรกิจ คือ ผู้กู้ต้องมีความสามารถในการชำระเงินคืนครบถ้วนพร้อมดอกเบี้ย ในกรณีไม่มั่นใจในความสำเร็จของธุรกิจของลูกค้า ก็ต้องเรียกหลักประกันให้ค้ำประกัน และเงินให้กู้ยืมนั้นจะต้องให้ผลตอบแทนในรูปดอกเบี้ยอยู่ในเกณฑ์ดี ลูกหนี้ที่มีปัญหาในการเรียกเก็บ จะต้องรีบดำเนินการ

ตามกระบวนการของกฎหมายอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ได้รับชำระหนี้ครบถ้วนหรือใกล้เคียง โดยดูแลให้ธนาคารเสียหายน้อยที่สุด

4. เป็นผู้วางหลักเกณฑ์และบริหารสาขาให้ได้กำไร

เพื่อให้การบริหารงานของธนาคารบรรลุเป้าหมายสูงสุด ผู้จัดการจะต้องจัดตั้งและบริหารสาขาให้ได้กำไรโดยควบคุมรายรับรายจ่ายให้เป็นไปตามแผน และควรจัดให้แต่ละหน่วยงานที่เป็นหน่วยงานหารายได้โดยกำหนดเป้าหมายให้แต่ละหน่วยงานรับไปปฏิบัติจะกระตุ้นให้พนักงานในระดับรอง ๆ ลงไปมีความกระตือรือร้นอยากทำกำไรของตนเข้าเป้าตามที่ผู้บังคับบัญชากำหนด บางธนาคารอาจจัดให้มีรางวัลสำหรับหน่วยงานที่กำไรได้เกินเป้าด้วย ซึ่งนับได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง

ตัวอย่าง การรณรงค์หาเงินฝากให้ได้ตามเป้าหมาย โดยจัดทีมงานหรือหน่วยงานแต่ละหน่วยงานแต่ละทีมหาเงินฝากให้ได้ตามเป้าหมายของแต่ละทีม ทีมใดหาเงินฝากได้ตามเป้าหมายติดต่อกันเป็นระยะเวลาที่วัดบัญชีไตรมาสตามที่ผู้บริหารสาขานั้น ๆ กำหนด ก็จะได้รับรางวัลหรือได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ถ้าทำไม่ได้ก็ถูกประเมินผลงานต่ำกว่าเป้าหมายอาจมีการดพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

5. ดูแลการให้บริการแก่ประชาชนให้ได้รับความสะดวก ปลอดภัย และรวดเร็ว

บริการขั้นพื้นฐานของธนาคารพาณิชย์ ได้แก่ บริการรับฝากเงิน ถอนเงิน เรียกเก็บเงินตามเช็คและตัวเงิน บริการโอนเงิน บริการรับหักบัญชีค่าสิ่งสาธารณูปโภคและรับชำระภาษีอากรแทนกรมสรรพากร บริการดังกกล่าวเป็นบริการที่ลูกค้าประชาชนผู้ติดต่อกับธนาคารจะต้องใช้เป็นประจำ ผู้จัดการจะต้องดูแลการให้บริการดังกล่าวเป็นไปอย่างรวดเร็วและสะดวกปลอดภัยแก่ผู้ใช้บริการพื้นฐานเหล่านี้ได้มีการพัฒนาก้าวไปไกลกว่าในอดีต โดยการนำเครื่องมือเครื่องใช้ทางด้านอิเล็กทรอนิกส์เข้ามาอำนวยความสะดวกให้กับผู้ใช้บริการ

ตัวอย่าง การฝากเงินและถอนเงิน ได้นำตู้ ATM มาติดตั้งทั้งภายในที่ทำการธนาคารและนอกที่ทำการในชุมชนใหญ่ ๆ ลูกค้าสามารถจะถอนเงินหรือฝากเงินได้ทั้งวันทำการธนาคารและวันหยุด หรือบริการโอนเงินได้นำระบบการโอนเงินทางคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า ระบบสวิฟท์ (SWIFT) มาใช้ ผู้รับเงินไม่ว่าจะอยู่ ณ จุดใดของโลกจะได้รับเงินในเวลาใกล้เคียงกับเวลาโอนเงิน

6. หน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาเศรษฐกิจ

ธนาคารเป็นแหล่งรวบรวมทรัพยากรรายใหญ่ของประเทศ ถ้าผู้จัดการใช้ทรัพยากรไปไม่ถูกทางก็ทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจซบถหรือช้าลง แต่ถ้าผู้จัดการใช้ทรัพยากรถูกทางก็ทำให้การพัฒนาเศรษฐกิจขยายตัว

ตัวอย่าง ถ้าให้กู้ยืมแก่ธุรกิจที่มีความสำคัญต่อเศรษฐกิจน้อย เศรษฐกิจของประเทศก็จะได้เจริญรุดหน้าเท่าที่ควร เช่น สนามกอล์ฟ คอนโดมิเนียม การสนับสนุนทางการเงินแก่ธุรกิจ ควรต้องให้ประสานกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาลด้วย โดยดูว่ารัฐส่งเสริมการพัฒนาในด้าน ไหน เช่น รัฐส่งเสริมด้านการส่งออก ด้านการอุตสาหกรรม ด้านพืชผลเกษตร ก็ควรให้การสนับสนุนแก่กิจการเหล่านั้น

1. หน้าที่ต่อสังคม

ผู้จัดการธนาคารถือว่าเป็นบุคคลชั้นผู้นำในระดับท้องถิ่น ถ้าท้องถิ่นมีงานกิจกรรมในด้านใดควรเข้าไปมีส่วนร่วมกิจกรรมเหล่านั้น ซึ่งอาจมีทั้งงานบุญงานกุศล หรืองานสงเคราะห์ หรืองานหาทุนเพื่อกิจกรรมส่วนร่วม จึงมีความจำเป็นต้องเข้าไปร่วมอย่างจริงจังรวมทั้งทางกำลังคน โดยส่งพนักงานเข้าไปร่วมกิจกรรม

ตัวอย่าง การจัดโครงการรับบริจาคหนังสือเก่ากาญจนภิเษก อาจร่วมทางกำลังทรัพย์ โดยการบริจาคหรือทั้งกำลังทรัพย์และกำลังคนในการร่วมรับบริจาคหรือเชิญชวน การทำกิจกรรมดังกล่าวจะสร้างความคุ้นเคย และชื่อเสียงให้แก่ธนาคารในสังคมนั้น ธนาคารก็จะเป็นที่ยอมรับนับถือและไว้วางใจ จะช่วยดึงให้ชุมชนต่าง ๆ มาใช้บริการของธนาคารมากขึ้น นับเป็นการขยายธุรกิจของธนาคารอีกทางหนึ่ง

2. ดูแลการปฏิบัติงานของธนาคารให้เป็นไปตามกฎหมาย

ผู้จัดการสาขาจะต้องดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติของธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อก่อให้เกิดความมั่นคงต่อระบบธนาคาร หน้าที่สำคัญที่จะต้องดูแล คือ

2.1 ความเพียงพอของสินทรัพย์สภาพคล่อง ได้แก่ เงินสด เงินฝากธนาคาร พันธบัตรรัฐบาลที่ปลอดภาระผูกพัน และสินทรัพย์ที่เปลี่ยนเป็นเงินสดได้ง่าย ผู้จัดการจะต้องดูแลสินทรัพย์เหล่านี้ให้พอเพียงสำหรับการจ่ายตามข้อผูกพันต่าง ๆ ธนาคารต่างประเทศโดยปกติจะดำรงไว้ไม่น้อยกว่า 30% ของเงินฝาก การปฏิบัติของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทยถึงเกณฑ์ 20% ของเงินฝากขึ้นไปจัดว่าพอเพียงเว้นแต่ในเทศกาลที่สำคัญ เช่น ปีใหม่ ตรุษจีน อาจจัดให้มีสูงกว่าเกณฑ์ปกติ

2.2 ความพอเพียงของเงินกองทุน เป็นเครื่องชี้วัดความมั่นคงของธนาคารและผู้ฝากเงินตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่น ๆ ธนาคารแห่งประเทศไทยจึงใช้เงินกองทุนเป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงานของธนาคารพาณิชย์ เช่น ในกรณีการเปิดสาขา ธนาคารแห่งประเทศไทยอนุญาตให้

ธนาคารพาณิชย์ซื้อที่ดินเพื่อเป็นที่ทำการในเขตกรุงเทพมหานครได้ไม่เกิน 200 ตารางวา และ สาขาภูมิภาคไม่เกิน 400 ตารางวา

2.3 การดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องตามกฎหมาย ตามกฎหมายประกอบด้วย เงินสดในมือของธนาคารไม่เกิน 2.5 ของเงินฝากทั้งสิ้น เงินฝากธนาคารแห่งประเทศไทยไม่ต่ำกว่า 2% ของเงินฝากทั้งสิ้น และหลักทรัพย์รัฐบาลในส่วนของที่ทางการอนุญาตให้ถือเป็นสินทรัพย์สภาพคล่องได้เท่ากับจำนวนสินทรัพย์สภาพคล่องที่ขาดปัจจุบันธนาคารแห่งประเทศไทยกำหนดให้ธนาคารพาณิชย์ดำรงสินทรัพย์สภาพคล่องด้วยเฉลี่ยเป็นรายปีไม่น้อยกว่า 7% ของยอดเงินฝากรวมในช่วงปีปีก่อน ผู้จัดการจะต้องดูแลการปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด

3. เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงาน

ผู้จัดการเป็นผู้นำนโยบายของคณะกรรมการมาปฏิบัติ โดยสั่งการผ่านทางสายการบังคับบัญชาตลอดขึ้นไปตามลำดับ ผู้จัดการมีหน้าที่ทั้งให้คุณและให้โทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ จะปูนบำเหน็จแก่พนักงานผู้ปฏิบัติงานดี และงดบำเหน็จหรือลงโทษผู้ไม่ให้ความร่วมมือ หรือฝ่าฝืนหรือทุจริตต่อหน้าที่

บทบาทอื่น ๆ ที่ผู้จัดการธนาคารสาขาควรมี ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและลูกค้า มีความคิดริเริ่ม เช่น มีการปรับปรุงสภาพในธนาคารให้ดี มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำโดยสามารถนำพาหรือจูงใจผู้ร่วมงานซึ่งเผชิญปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เช่น หาเงินฝากและหาสินเชื่อได้ตามเป้าหมายซึ่งส่งผลต่อกำไรและการประเมินผลงานของสาขา เอาใจใส่ลูกค้าเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจในบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีแก่ลูกค้าและเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่ธนาคาร

ความรับผิดชอบของผู้จัดการธนาคาร

ความรับผิดชอบของผู้จัดการธนาคารสาขาที่มีทั้งงานบริหารและงานเฉพาะตำแหน่ง ความรับผิดชอบของผู้จัดการธนาคารสาขาต่อบุคคล (วิชาญ ฤทธิรงค์, 2534 : 57) มีดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น

ธนาคารได้ทุนมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร โดยได้จากผู้ถือหุ้นซึ่งได้เข้ามาซื้อหุ้น ณ วันที่ธนาคารก่อตั้งและซื้อในครั้งต่อมาในคราวที่ธนาคารเพิ่มทุน ผู้ลงทุนย่อมมีความต้องการได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนเหมือนกับการประกอบธุรกิจอื่น ๆ สิ่งที่ผู้ลงทุนต้องการจำแนกได้ 4 ประการ คือ ส่วนแบ่งกำไรจากการลงทุน กำไรจากการจำหน่ายหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ ความพึงพอใจที่ได้รับจากการเป็นเจ้าของธุรกิจ และความมั่นใจจะได้รับเงินทุนคืนครบถ้วน

2. ความรับผิดชอบต่อเจ้าหนี้และลูกค้า

ธนาคารพาณิชย์จะมีเจ้าหนี้เงินฝากประเภทต่าง ๆ ประมาณร้อยละ 80 อีกร้อยละ 10-15 เป็นเจ้าหนี้จากการกู้ยืมเงินทั้งจากธนาคารในประเทศและจากต่างประเทศ เจ้าหนี้ที่เหลือประมาณร้อยละ 5 - 10 เป็นเจ้าหนี้ค่าใช้จ่ายค้ำจ่ายและภาระผูกพันอื่น ๆ เจ้าหนี้ที่กฎหมายให้ความคุ้มครองมากกว่าประเทศอื่นก็คือ เจ้าหนี้ประเภทผู้ฝากเงิน เนื่องจากเป็นชมกลุ่มใหญ่ และมีบุคคลหลายประเภทเข้ามาเกี่ยวข้อง ซึ่งบุคคลดังกล่าวไม่มีทางป้องกันตนเองได้จึงต้องอาศัยทางการเป็นผู้ดูแลผลประโยชน์แทน กฎหมายจึงต้องให้ความคุ้มครองในเบื้องต้น โดยให้ธนาคารพาณิชย์กับสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นร้อยละของเงินฝากทั้งสิ้น พร้อมทั้งจะจ่ายเงินผู้ฝากได้จำนวนหนึ่งในเบื้องแรกก่อนสินทรัพย์สภาพคล่องเป็นร้อยละของเงินฝากทั้งสิ้น ขั้นตอนไปธนาคารจะต้องมีสินทรัพย์ประเภทใกล้เคียงเงินสดพร้อมที่จะนำมาชำระหนี้ได้ในลำดับรอง ๆ ลงไป สำหรับหนี้สินประเภทอื่นโดยเฉพาะเงินกู้ยืม มักจะหาทางป้องกันตนเองโดยเรียกหลักประกันหรือข้อผูกพันอื่น ๆ จากธนาคารไว้ก่อนแล้ว จึงไม่ค่อยหวังพึ่งขั้นตอนทางด้านกฎหมายมากนัก การบริหารงานธนาคารผู้จัดการควรมีความรับผิดชอบต่อเจ้าหนี้ทั้งหลาย ต้องดำเนินการให้เกิดความมั่นคงและจัดการธุรกิจด้วยความรอบคอบ ต้องดูแลให้เจ้าหนี้ทุกประการได้รับชำระหนี้คืนครบถ้วน สำหรับลูกค้าและผู้ให้บริการธนาคารนั้นจะต้องดูแลให้ได้รับบริการที่รวดเร็วและปลอดภัยแก่ผู้ใช้

ตัวอย่าง กาให้บริการโอนเงินไปต่างท้องถิ่นจะต้องดำเนินการให้ผู้ได้รับเงินปลายทางได้รับเงินนั้นโดยไม่ชักช้าตามบริการที่เลือกใช้ บริการเรียกเก็บเงินในประเทศหรือต่างประเทศเมื่อเก็บได้แล้วจะต้องจ่ายเงินให้ผู้ฝากได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

3. ความรับผิดชอบต่อพนักงานและเจ้าหน้าที่ของธนาคาร

ผู้จัดการถือว่าเป็นหัวหน้าผู้บริหาร ซึ่งได้รับมอบหมายจากผู้ถือหุ้นและคณะกรรมการธนาคารให้เป็นผู้นำทางด้านบริหาร การปฏิบัติงานธนาคารจะบรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมายจะต้องอาศัยพนักงานของธนาคารเป็นกลไกที่สำคัญร่วมปฏิบัติงานนั้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าเป็นเครื่องจักรตัวผู้จัดการจะเป็นฟันเฟืองหลักและมีเฟืองเพื่อลดหลั่นลงไปตามลำดับ ผู้จัดการจะต้องเป็นผู้นำที่ดี คือ ดูแลเอาใจใส่พนักงานให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พนักงานในระดับรอง ๆ ลงไปก็รับนโยบายการปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ไปปฏิบัติ ผู้จัดการเข้ามาเกี่ยวข้องกับพนักงานของธนาคารตั้งแต่วาระแรกที่พนักงานเข้าทำงานจนถึงขั้นสุดท้าย ขั้นตอนการเข้ามาเกี่ยวข้องและรับผิดชอบต่อผู้จัดการจำแนกได้ ดังนี้

3.1 การคัดเลือกพนักงาน ต้องดูแลให้มีการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ความสามารถ

มีความซื่อสัตย์สุจริตเข้ามาปฏิบัติงานในสายงานที่ถนัด การคัดเลือกทำได้ 2 วิธี คือ สรรหาภายในสาขา และสรรหาจากภายนอก ตัวอย่าง การปฏิบัติงานในสายบัญชีต้องมีความสามารถหรือวุฒิในสายบัญชี สถานสินเชื่อควรคัดเลือกผู้มีความรู้หรือวุฒิทางด้านกฎหมาย สายคอมพิวเตอร์ควรมีความรู้ด้านคอมพิวเตอร์พื้นฐานหรือด้านโปรแกรม

3.2 ให้ค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม การที่ธนาคารจะดึงคนที่มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในธนาคารได้ หรือเมื่อเข้ามาแล้วในเขามีความตั้งใจปฏิบัติงานกับธนาคารด้วยความอุตสาหวิริยะและซื่อสัตย์สุจริตอยู่กับธนาคารเป็นเวลานาน ธนาคารจะต้องจ่ายค่าจ้างในอัตราที่เหมาะสม คือ ค่าจ้างต้องไม่ต่ำกว่าสถาบันอื่นในสายงานและคุณวุฒิเดียวกัน และต้องมีการปรับปรุงให้เหมาะสมกับกาลเวลาและปัจจัยในการดำรงชีพอยู่ตลอด ซึ่งอาจดูจากดัชนีค่าครองชีพ หรือดูการปรับปรุงอัตราเงินเดือนของทางราชการหรือสถาบันอื่น ธนาคารก็จะต้องปรับปรุงให้เท่าหรือใกล้เคียงกับสถาบันเหล่านั้นด้วย และเมื่อมีการปรับตำแหน่งพนักงานสูงขึ้น ก็ควรต้องปรับเงินเดือนให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความรับผิดชอบด้วย

3.3 สภาพะการทำงาน มีการแบ่งหน่วยงานมีหัวหน้างานบังคับบัญชาไม่ก้าวก่ายกัน อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้จัดให้เหมาะสมตามภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เมื่อมาถึงที่ทำการธนาคาร พนักงานจะรู้สึกอบอุ่นและอยากทำงาน มีความรักที่ทำงานเหมือนบ้าน สภาพแวดล้อมทั่วไปโปร่งใสสะอาดสบาย มีสิ่งอำนวยความสะดวกครบถ้วน ผู้จัดการจะต้องดูแลให้พนักงานได้รับการแจกจ่ายเครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์ที่กล่าวมาตามตำแหน่งงานอย่างครบถ้วน สภาพะที่ทำงานแต่ละธนาคารจะแตกต่างกันบ้างทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแต่ละท้องถิ่น จารีตประเพณีหรือสภาพแวดล้อม แต่ขั้นพื้นฐานพนักงานส่วนใหญ่จะต้องพอใจกับสภาพที่ได้รับและความเป็นอยู่

3.4 ความมั่นคงของการทำงาน ความมั่นคงและความแน่นอนในการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานลูกจ้างทุกคนมีความต้องการ พนักงานส่วนใหญ่ประสงค์จะเปลี่ยนงานบ่อย ถ้ารายได้อยู่ในเกณฑ์ดี สภาพะของที่ทำงานดี มีอนาคตมีความมั่นคงในงานที่ทำ ทุกคนก็อยากจะฝากชีวิตการทำงานไว้กับสถาบัน ผู้จัดการต้องแสดงให้เห็นถึงความมั่นคงในการทำงาน กล่าวคือ ถ้ามีการยุบเลิกตำแหน่งงานหรือหน่วยงานใดก็ต้องมีตำแหน่งงานรองรับในหน่วยงานอื่นแทนในอัตราเท่าเทียมกันหรือสูงกว่า นอกจากนั้นการเลิกจ้างจะต้องมีกฎระเบียบแน่ชัดว่าพนักงานทำผิดจะถูกสอบสวน และมีขั้นตอนจนถึงขั้นเลิกจ้าง เช่น ธุรกิจภาคเอกชนอื่น ๆ ปฏิบัติอยู่

3.5 การให้การศึกษาอบรมเพิ่มเติม พนักงานทุกระดับชั้นควรได้รับการอบรมเป็นระยะไปเกี่ยวกับงานใหม่ หรือเมื่อได้รับแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้น หรือเมื่อเกิดธุรกิจใหม่ ๆ ในวงการธนาคารพาณิชย์ ผู้จัดการควรจัดให้มีอบรมหรือส่งพนักงานออกไปศึกษา สัมมนา และนำมา

ถ่ายทอดให้กับผู้ปฏิบัติ ตัวอย่าง บางธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานที่อยู่วัยศึกษา มีโอกาสได้รับการคัดเลือกศึกษาต่อในวิชาชีพที่ธนาคารยังขาดบุคลากรทางด้านนั้น ๆ อยู่ โดยมีข้อผูกพันว่าเมื่อจบการศึกษาแล้วจะต้องชดใช้อยู่กับธนาคารเป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี เท่าของเวลาการศึกษา โครงการศึกษาต่อสำหรับพนักงานอาวุโส ขณะนี้หลายธนาคารเปิดโอกาสให้พนักงานที่ปฏิบัติงานกับธนาคารมาในระยะ 5 - 10 ปี เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท โดยธนาคารสนับสนุนทางด้านค่าใช้จ่ายตลอด 2 ปี แต่ก็มีข้อผูกพันเช่นเดียวกับกรณีแรก นับเป็นการพัฒนาพนักงานในระดับสูง นอกจากนี้ธนาคารยังจัดให้มีปราชญ์กาพิเศษ โดยเชิญวิทยากรภายนอกมาบรรยายในโอกาสเทศกาลต่าง ๆ เช่น วันครบรอบเปิดดำเนินงานของธนาคาร วันประชุมสาขา

3.6 ด้านสวัสดิสังเคราะห์ สวัสดิการเป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งนอกเหนือจากเงินเดือน โบนัสที่พนักงานจะได้รับแล้ว ด้านสวัสดิสังเคราะห์ที่ธนาคารให้แก่พนักงานจะมี 2 ระดับ คือ ระดับพื้นฐาน และระดับสูง ตัวอย่างสวัสดิการระดับพื้นฐาน คือ ค่ารักษาพยาบาลตัวพนักงานและบุตร ภรรยาหรือสามี ซึ่งทุกที่จะให้ความช่วยเหลือใกล้เคียงกัน ส่วนสวัสดิการอีกระดับหนึ่งที่สูงขึ้นมา ระดับนี้จะมีเกณฑ์มากขึ้น เช่น กำหนดระยะเวลาทำงาน ระดับเงินเดือน ตัวอย่างเช่น สวัสดิการเพื่อซื้อสิ่งอำนวยความสะดวก สวัสดิการเพื่อซื้อที่อยู่อาศัยซึ่งมักจะกำหนดอายุทำงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป การให้กำหนดเป็นจำนวนที่เท่าของเงินเดือนการผ่อนจะนาน 15-20 ปีและอัตราดอกเบี้ยจะต่ำกว่าสินเชื่อทั่วไป สำหรับสวัสดิการอื่น ๆ นั้นแต่ละธนาคารก็จะมีกฎเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป สวัสดิการเหล่านี้นอกจากจะช่วยดึงพนักงานให้อยู่ปฏิบัติงานกับธนาคารได้นาน หรืออยู่ตลอดไปแล้ว ยังช่วยแก้ปัญหาการโยกย้ายงานของบุคลากรและการขาดแคลนบุคลากรที่เหมาะสมได้ส่วนหนึ่ง และช่วยให้มีโอกาสคัดเลือกบุคลากรที่มีคุณสมบัติตรงสายงานได้มากขึ้นด้วย

4. ความรับผิดชอบต่อประเทศ

ผู้จัดการธนาคารจะต้องรับผิดชอบในการจัดการและการบริหารงานของตนที่มีต่อประเทศ ดังต่อไปนี้

4.1 ความรับผิดชอบในด้านการใช้ทรัพยากร ธนาคารแห่งประเทศไทยจะเป็นผู้กำหนดทิศทางของการให้สินเชื่อ แก่ธนาคารพาณิชย์ว่าสินเชื่อที่ให้กับธุรกิจประเภทใดที่รัฐส่งเสริมและธุรกิจประเภทใดรัฐไม่สนับสนุน การกำหนดประเภทของธุรกิจที่ให้การสนับสนุนจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติของรัฐบาล และธนาคารพาณิชย์จะต้องให้ความร่วมมือกำหนดทิศทางของการให้สินเชื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลด้วย ผู้จัดการธนาคารจะต้องดูแลให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลซึ่งดำเนินการโดยธนาคารแห่งประเทศไทย ตัวอย่างเช่น รัฐสนับสนุนการให้สินเชื่อการเกษตร สินเชื่อชนบท และสินเชื่อที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้น้อย สิน

เชื่ออุตสาหกรรม รัฐไม่สนับสนุนสินเชื่อก่อสร้างประเภทคอนโดมิเนียมหรือบ้านที่อยู่อาศัยประเภทราคาสูง สินเชื่อการก่อสร้างสนามกอล์ฟ สินเชื่อซื้อที่ดินแก๊งกำไร ในการขอความร่วมมือจากธนาคารพาณิชย์ ธนาคารแห่งประเทศไทยได้กำหนดประเภทสินเชื่อออกเป็นดังนี้ สินเชื่อที่ให้แกภาคเศรษฐกิจที่สำคัญ สินเชื่อที่ให้แกภาคเศรษฐกิจทั่วไป สินเชื่อที่ให้แกภาคเศรษฐกิจที่มีความสำคัญน้อย และสินเชื่อที่ให้แกธุรกิจที่ไม่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติของธนาคาร

4.2 การเสียภาษีอากร เมื่อการประกอบการมีกำไร ธุรกิจจะต้องเสียภาษีอากรให้กับรัฐบาล ผู้จัดการจะต้องดูแลให้การเสียภาษีเป็นไปอย่างถูกต้อง และยุติธรรม ในฐานะเป็นผู้จ่ายเงินได้ให้กับบุคคลอื่น ธนาคารจะต้องหักภาษี ณ ที่จ่าย ตามอัตราที่กฎหมายกำหนด แล้วนำส่งกรมสรรพากร ซึ่งเป็นภารกิจและความรับผิดชอบของธุรกิจจะต้องปฏิบัติ นอกจากนี้ธนาคารยังให้ความร่วมมือในการเป็นตัวแทนของกรมสรรพากร โดยการรับชำระภาษีอากรจากผู้เสียภาษีผ่านระบบธนาคารไปยังกระทรวงการคลังและรับชำระสิ่งสาธารณูปโภค เช่น ค่าไฟฟ้า น้ำประปา หรือโทรศัพท์ แทนองค์การของรัฐ

5. ความรับผิดชอบต่อประชาชน

ธนาคารพาณิชย์เป็นธนาคารที่ประชาชนให้ความเชื่อถือและไว้วางใจในการเก็บรักษาทรัพย์สินการให้ผลประโยชน์ การให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่นักธุรกิจ การให้บริการแก่ประชาชน และการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ ความรับผิดชอบต่อประชาชน อาจแบ่งเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

5.1 ในฐานะเป็นสถาบันรับฝากเงินประชาชนให้ความเชื่อถือธนาคารเป็นสถาบันรับฝากเงิน ธนาคารจึงเป็นแหล่งรวบรวมเงินออม หรือแหล่งเก็บรักษาเงินของประชาชนโดยจ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามประเภทของการรับฝากนั้น เช่น รับฝากประเภทออมทรัพย์ผู้ฝากก็จะได้รับดอกเบี้ยอีกอัตราหนึ่งถ้ารับฝากประเภทประจำก็จะได้รับดอกเบี้ยในอัตราที่สูงขึ้นจากประเภทแรก และสุดท้ายรับฝากประเภทกระแสรายวัน ผู้ฝากไม่ประสงค์จะรับดอกเบี้ย แต่ประสงค์จะใช้บริการโดยการใช้เช็คและอื่น ๆ ของธนาคาร ผู้จัดการธนาคารพาณิชย์จะต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ฝากทั้งในด้านความปลอดภัยของเงินที่นำฝาก ผลประโยชน์และบริการที่เขาจะได้รับเป็นไปตามประเภทและบริการของธนาคารอย่างสมบูรณ์

5.2 ในฐานะเป็นสถาบันให้กู้ยืมเงิน นักธุรกิจหรือประชาชนผู้ต้องการจะลงทุนประกอบธุรกิจต่าง ๆ แหล่งที่จะให้ความช่วยเหลือด้านเงินทุนได้ก็คือธนาคาร ซึ่งส่วนใหญ่จะหมายถึงธนาคารพาณิชย์เพราะเป็นแหล่งที่รวบรวมเงินออมรายใหญ่ที่สุดของประเทศ เพราะมีสาขา

กระจายอยู่ทั่วไป การติดต่อก็สะดวกกว่าสถาบันอื่น ในฐานะเป็นสถาบันให้กู้ยืมเงิน ผู้จัดการจะต้องพิจารณาสินเชื่อแต่ละประเภทด้วยความเป็นธรรมและให้สินเชื่อกระจายไปยังธุรกิจหรือประชาชนผู้ลงทุนอย่างทั่วถึงในอัตราดอกเบี้ยที่เหมาะสมไม่จำกัดอยู่เฉพาะหมู่คณะ ทั้งนี้เป็นการกระจายความเสี่ยงของธนาคารด้วย : สินเชื่อที่ให้ควรเป็นสินเชื่อในภาคเศรษฐกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เช่น สินเชื่อเพื่อภาคเกษตร การผลิตในภาคอุตสาหกรรม สินเชื่อเพื่อการส่งออก สินเชื่อเหล่านี้จะช่วยสร้างและสร้างความมั่งคั่งได้เงินตราเข้าประเทศ และช่วยให้ประชาชนมีรายได้และมีมาตรฐานการครองชีพสูง

5.3 ในฐานะเป็นสถาบันให้บริการ ผู้จัดการธนาคารจะต้องดูแลให้ประชาชนทุกระดับให้ได้รับบริการจากธนาคารพาณิชย์อย่างทั่วถึง โดยเฉพาะผู้ที่มาติดต่อจะต้องได้รับบริการที่พึงพอใจสะดวกรวดเร็วและปลอดภัย และได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมกัน บริการของธนาคารมีทั้งให้เปล่าและบริการที่ธนาคารคิดค่าใช้จ่ายจากผู้ไ้ เช่น บริการเรียกเก็บเงินตามเช็ค บริการโอนเงินไปต่างท้องถิ่น ฯลฯ ผู้ใช้จะต้องเสียค่าธรรมเนียมตามอัตราที่ธนาคารกำหนด บริการที่เรียกเก็บเงินควรเสมอภาคกัน ไม่เลือกลูกค้ารายใหญ่รายเล็ก

ประวัติผู้เขียน

นางสาววัชรภรณ์ ภูมิภัทรพงศ์ เกิดวันที่ 6 มิถุนายน 2509 ที่จังหวัดกรุงเทพฯ สำเร็จปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จังหวัดกรุงเทพฯ เมื่อปี พ.ศ. 2531 และเข้าศึกษาในระดับปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (M.B.A.) ภาควิชาบริหารธุรกิจ วิชาเอก การจัดการ เมื่อปี พ.ศ. 2537