

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเรื่อง การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ธนาคารพาณิชย์ อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการวิเคราะห์กระบวนการกลยุทธ์จำแนกตามกิจกรรมสามขั้นตอนคือ การศึกษา กลยุทธ์ที่ธนาคารกำหนด การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ และได้ทำการวิเคราะห์ ความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารต่อลักษณะการทำงาน และความสัมพันธ์ของกลยุทธ์

การวิเคราะห์กระบวนการกลยุทธ์ และความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารต่อลักษณะการทำงาน จำแนกการจัดการออกเป็น 5 ส่วนคือ การงบประมาณ การกำหนดกฎระเบียบการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบที่กำหนด การมอบอำนาจแก่พนักงานในการตัดสินใจ และการให้ คำตอบแทน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ที่กำหนดและกลยุทธ์ที่เป็นจริง

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 4 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการกลยุทธ์ จำแนกตามกิจกรรม 3 ขั้นตอนคือ

2.1 การจัดทำกลยุทธ์

2.2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์

2.3 การควบคุมกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์กระบวนการเชิงกลยุทธ์

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรธนาคารต่อลักษณะการทำงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง.

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาเป็นบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ธนาคาร คือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ตำแหน่ง ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้ทำการศึกษา

ข้อมูล เพศ ช่วงอายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในธนาคาร ผลการศึกษาปรากฏดังนี้

เพศ พบว่ากลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 51.5 และเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 48.9

ช่วงอายุ พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.5 อายุระหว่าง 41 – 45 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.0 อายุระหว่าง 26 – 30 ปี และ 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.8 เท่ากัน อายุ 46 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 16.7 และอายุระหว่าง 20 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.2

สถานภาพการสมรส พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่สมรสแล้วคิดเป็นร้อยละ 70.0 โสดคิดเป็นร้อยละ 26.7 และหม้าย/หย่าคิดเป็นร้อยละ 3.3

ระดับการศึกษา พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 66.7 การศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีคิดเป็นร้อยละ 17.8 และการศึกษาระดับอนุปริญญาคิดเป็นร้อยละ 15.5

ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 15 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 37.7 ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร 6 – 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 31.1 และประสบการณ์ 1 – 5 ปี และ 11 – 15 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.6 เท่ากัน แสดงรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 : อัตราส่วนร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคล

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
ชาย	46	51.5
หญิง	44	48.9
<b>ช่วงอายุ</b>		
20 - 25 ปี	2	2.2
26 – 30 ปี	16	17.8
31 – 35 ปี	23	25.5
36 – 40 ปี	16	17.8
41 – 45 ปี	18	20.0
46 ปีขึ้นไป	15	16.7
<b>รวม</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคล	จำนวน	ร้อยละ
<b>สถานภาพการสมรส</b>		
สมรส	63	70.0
โสด	24	26.7
ม่าย/หย่า	3	3.3
<b>ระดับการศึกษา</b>		
อนุปริญญา	14	15.5
ปริญญาตรี	60	66.7
สูงกว่าปริญญาตรี	16	17.8
<b>ประสบการณ์การทำงานในธนาคาร</b>		
1 – 5 ปี	14	15.6
6 – 10 ปี	28	31.1
11 – 15 ปี	14	15.6
15 ปีขึ้นไป	34	37.7
<b>รวม</b>	<b>90</b>	<b>100.0</b>

## ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์กระบวนการกลยุทธ์

กระบวนการกลยุทธ์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารงาน ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy control) การวิเคราะห์กระบวนการกลยุทธ์ในการวิจัยครั้งนี้เพื่อทราบความสำคัญต่อการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ จึงทำการวิเคราะห์จำแนกตามกิจกรรมของกระบวนการกลยุทธ์สามขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 การจัดทำกลยุทธ์
- 2.2 การปฏิบัติตามกลยุทธ์
- 2.3 การควบคุมกลยุทธ์

### 2.1 การจัดทำกลยุทธ์

การจัดทำกลยุทธ์เป็นการศึกษากลยุทธ์ที่ธนาคารกำหนด โดยการวิเคราะห์ถึงการให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายของธนาคาร ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารให้ความสำคัญระดับ

มากที่สุดต่อการกำหนดงบประมาณและการรับ-จ่ายตามงบประมาณ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธนาคารที่กำหนดไว้ และการปรับเงินเดือนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของพนักงาน และธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อนโยบายเงินเดือนของพนักงานแตกต่างกันตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการให้อำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงาน

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน พบว่าบุคลากรระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อการกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธนาคารที่กำหนดไว้ การกำหนดงบประมาณ และการรับ-จ่ายตามงบประมาณ และการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุด การปรับเงินเดือนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของพนักงาน นโยบายเงินเดือนของพนักงานแตกต่างกันตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการให้อำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงาน

บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อการกำหนดงบประมาณและการรับ-จ่ายตามงบประมาณ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อการกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธนาคารที่กำหนดไว้ การตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การปรับเงินเดือนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของพนักงาน และนโยบายเงินเดือนของพนักงานแตกต่างกันตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อการให้อำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงาน

บุคลากรระดับพนักงานมีความคิดเห็นว่า ธนาคารให้ความสำคัญระดับมากที่สุดต่อการกำหนดงบประมาณและการรับ-จ่ายตามงบประมาณ ให้ความสำคัญในระดับมากที่สุดต่อการตั้งกฎระเบียบและขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การกำหนดให้พนักงานปฏิบัติงานตามกฎระเบียบของธนาคารที่กำหนดไว้ และการปรับเงินเดือนขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของพนักงาน และธนาคารให้ความสำคัญในระดับปานกลางต่อนโยบายเงินเดือนของพนักงานแตกต่างกันตามผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และการให้อำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในการทำงานของพนักงาน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า บุคลากรระดับผู้จัดการเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการ และบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าธนาคารให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายระดับสูงกว่าบุคลากรระดับพนักงาน และงรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 : ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อระดับความสำคัญการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

การกำหนดนโยบาย เชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
1.ความสำคัญเกี่ยวกับ การกำหนดงบประมาณ และการรับ-จ่ายตาม งบประมาณ	4.67	0.49	มากที่สุด	4.52	0.51	มากที่สุด	4.51	0.64	มากที่สุด	4.54	0.58	มากที่สุด
2.การตั้งกฎระเบียบ และขั้นตอนในการ ปฏิบัติงาน	4.58	0.51	มากที่สุด	4.37	0.51	มาก	4.37	0.60	มาก	4.42	0.56	มาก
3.การกำหนดให้ ปฏิบัติงานตาม กฎระเบียบของธนาคาร ที่กำหนดไว้	4.75	0.45	มากที่สุด	4.40	0.58	มาก	4.37	0.56	มาก	4.41	0.58	มาก
4.การปรับเงินเดือน ขึ้นอยู่กับปฏิบัติงาน	3.67	1.07	มาก	3.68	0.75	มาก	3.65	0.93	มาก	3.67	0.90	มาก
5.เงินเดือนของพนักงาน แตกต่างกันตามผลการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	3.58	1.00	มาก	3.52	0.77	มาก	3.33	0.95	ปาน กลาง	3.40	0.91	ปาน กลาง
6.การได้รับอำนาจใน การตัดสินใจหรือ แก้ปัญหาในการทำงาน	3.57	0.67	มาก	3.48	0.65	ปาน กลาง	3.06	0.90	ปาน กลาง	3.23	0.84	ปาน กลาง

หมายเหตุ:  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

S.D.= ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

I = การแปรความระดับความสำคัญ (Interpretation)

## 2.2 การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

การวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ ได้ทำการวิเคราะห์ถึงการปฏิบัติงานของธนาคารต่อกลยุทธ์ที่ธนาคารได้กำหนดไว้ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารมีลักษณะการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ระดับมาก ด้านการใช้จ่ายต้องเป็นตามงบประมาณ และการแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบของธนาคารอย่างชัดเจนแก่พนักงาน ธนาคารมีลักษณะการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ระดับปานกลาง ด้านการกำหนดขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อน การให้ความไว้วางใจใน

การปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อพนักงาน การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การประสบความสำเร็จของสาขา ความสามารถในการทำกำไร การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน และความยืดหยุ่น ในการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน พบว่าบุคลากรระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับมากที่สุดต่อการใช้จ่ายต้องเป็นตามงบประมาณ มีลักษณะการปฏิบัติงานระดับมาก ด้านการแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบของธนาคารอย่างชัดเจนแก่พนักงาน การให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อพนักงาน การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด การประสบความสำเร็จของสาขาธนาคาร การกำหนดขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อน และความสามารถในการทำกำไร มีลักษณะการปฏิบัติงานระดับปานกลาง ด้านการกำหนดการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน และความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบ

บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับมากต่อการใช้จ่ายต้องเป็นตามงบประมาณ การแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบของธนาคารอย่างชัดเจนแก่พนักงาน การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด และการให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อพนักงาน มีลักษณะการปฏิบัติงานระดับปานกลางด้านการกำหนดการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน ความสามารถในการทำกำไร การประสบความสำเร็จของสาขาธนาคาร การกำหนดขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อน และความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบ

บุคลากรระดับพนักงานมีความคิดเห็นว่า ธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับมากต่อการใช้จ่ายต้องเป็นตามงบประมาณ มีลักษณะการปฏิบัติงานระดับปานกลางต่อการกำหนดขั้นตอนการทำงานมีความซับซ้อน การแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบของธนาคารอย่างชัดเจนแก่พนักงาน การให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อพนักงาน การบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ความยืดหยุ่นการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบ การประสบความสำเร็จของสาขาธนาคาร ความสามารถในการทำกำไร และด้านการกำหนดการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า บุคลากรระดับผู้จัดการเห็นว่าธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการ และบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับสูงกว่าบุคลากรระดับพนักงาน ยกเว้นการกำหนดขั้นตอนการทำงานบุคลากรระดับพนักงานเห็นว่ามีความ

ซับซ้อนระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการ และบุคลากรทุกระดับมีความคิดเห็นระดับเท่ากันต่อความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบ แสดงรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 : ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อระดับความสำคัญของลักษณะการปฏิบัติงาน จำแนกตามตำแหน่งงาน

ลักษณะการปฏิบัติงาน	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
1.การใช้จ่ายต้องเป็นตามงบประมาณ	4.67	0.49	มากที่สุด	4.44	0.58	มาก	4.29	0.67	มาก	4.39	0.63	มาก
2.พนักงานได้รับการแนะนำเกี่ยวกับกฎระเบียบของธนาคารชัดเจน	4.17	0.72	มาก	3.92	0.76	มาก	3.39	0.90	ปานกลาง	3.63	0.88	มาก
3.ธนาคารกำหนดขั้นตอนการทำงานซับซ้อน	3.50	0.90	มาก	3.32	0.69	ปานกลาง	3.41	0.61	ปานกลาง	3.40	0.67	ปานกลาง
4.ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	3.75	0.62	มาก	3.52	0.59	มาก	3.20	0.83	ปานกลาง	3.36	0.77	ปานกลาง
5.การบรรจุเป้าหมายที่กำหนด	3.58	0.79	มาก	3.56	0.65	มาก	3.18	0.82	ปานกลาง	3.33	0.78	ปานกลาง
6.การประสบความสำเร็จของสาขา	3.50	0.80	มาก	3.40	0.65	ปานกลาง	3.08	0.84	ปานกลาง	3.22	0.78	ปานกลาง
7.ความสามารถในการทำกำไร	3.50	1.00	มาก	3.40	0.58	ปานกลาง	3.06	0.86	ปานกลาง	3.21	0.81	ปานกลาง
8.การให้ผลตอบแทนแก่พนักงานตามผลการปฏิบัติงาน	3.42	1.24	ปานกลาง	3.48	0.71	ปานกลาง	2.98	0.95	ปานกลาง	3.16	0.96	ปานกลาง
9.การปฏิบัติงานตามกฎหมายและระเบียบมีความยืดหยุ่น	3.08	0.79	ปานกลาง	3.08	0.86	ปานกลาง	3.08	0.80	ปานกลาง	3.08	0.80	ปานกลาง

หมายเหตุ :  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

S.D. = ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

I = การแปลความระดับความสำคัญ (Interpretation)

### 2.3 การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์คือการตรวจสอบกิจกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่เกิดขึ้นจริงและสิ่งที่ได้วางแผน การวิจัยครั้งนี้จึงได้ทำการวิเคราะห์การใช้เครื่องมือในการจัดการของธนาคารพาณิชย์ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารมีการใช้เครื่องมือในการจัดการระดับมาก ด้านการกำหนดกฎระเบียบปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบมีความชัดเจน การกำหนดให้ผู้จัดการสาขาต้องบริหารงานตามงบประมาณที่วางไว้หากไม่สามารถบริหารตามเป้าหมายจะประสบปัญหาและผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน ส่วนการใช้เครื่องมือในการจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ พนักงานได้รับความไว้วางใจในงานที่ถูกมอบหมาย งบประมาณถูกจัดทำอย่างเหมาะสม การให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ การให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานดี พนักงานได้รับส่วนร่วมในกำไรของธนาคาร ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายส่วนเกินจากงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน พบว่าบุคลากรระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารมีการใช้เครื่องมือในการจัดการระดับมากที่สุด ด้านการกำหนดให้ปรากฏกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบมีความชัดเจนระดับมากด้านผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน การให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ พนักงานได้รับความไว้วางใจในงานที่ถูกมอบหมาย งบประมาณถูกจัดทำอย่างเหมาะสม การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ การให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานดี และการกำหนดให้ผู้จัดการสาขาต้องบริหารงานตามงบประมาณที่วางไว้หากไม่สามารถบริหารตามเป้าหมายจะประสบปัญหา และการใช้เครื่องมือในการจัดการในระดับปานกลางคือ พนักงานได้รับส่วนร่วมในกำไรของธนาคาร และผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายส่วนเกินจากงบประมาณ

บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารมีการใช้เครื่องมือในการจัดการระดับมาก ด้านการกำหนดให้ปรากฏกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบมีความชัดเจน การกำหนดให้ผู้จัดการสาขาต้องบริหารงานตามงบประมาณที่วางไว้หากไม่สามารถบริหารตามเป้าหมายจะประสบปัญหา พนักงานได้รับความไว้วางใจในงานที่ถูกมอบหมาย ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน และการให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการใช้เครื่องมือในการจัดการในระดับปานกลาง ได้แก่ งบประมาณถูกจัดทำอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับส่วนร่วมในกำไรของธนาคาร การให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานดี การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายส่วนเกินจากงบประมาณ



บุคลากรระดับพนักงานมีความคิดเห็นว่า ธนาคารมีการใช้เครื่องมือในการจัดการระดับมาก ด้านการกำหนดให้ปรากฏกฎระเบียบเป็นลายลักษณ์อักษร กฎระเบียบมีความชัดเจน ระดับปานกลาง ได้แก่การกำหนดให้ผู้จัดการสาขาต้องบริหารงานตามงบประมาณที่วางไว้หากไม่สามารถบริหารตามเป้าหมายจะประสบปัญหา ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน งบประมาณถูกจัดทำอย่างเหมาะสม พนักงานได้รับความไว้วางใจในงานที่ถูกมอบหมาย พนักงานได้รับส่วนร่วมในกำไรของธนาคาร การให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานดี และการให้บุคลากรเป็นผู้กำหนดการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการใช้เครื่องมือในการจัดการในระดับน้อย ได้แก่ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายส่วนเกินจากงบประมาณ และการมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า บุคลากรระดับผู้จัดการเห็นว่าธนาคารมีการนำเครื่องมือในการจัดการมาใช้ในการปฏิบัติงานระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการ และบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าธนาคารมีการนำเครื่องมือในการจัดการมาใช้ในการปฏิบัติงานระดับสูงกว่าบุคลากรระดับพนักงาน แสดงรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 : ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อระดับความสำคัญของการใช้เครื่องมือในการจัดการ จำแนกตามตำแหน่งงาน

การใช้เครื่องมือในการจัดการ	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
1.กฎระเบียบปรากฏเป็นลายลักษณ์อักษร	4.58	0.67	มากที่สุด	4.48	0.65	มาก	4.20	0.85	มาก	4.32	0.78	มาก
2.กฎระเบียบมีความชัดเจน	4.58	0.67	มากที่สุด	4.12	0.73	มาก	3.80	0.94	มาก	3.99	0.88	มาก
3.ผู้จัดการประสบปัญหาหากไม่สามารถบริหารงานตามงบประมาณที่วางไว้	3.75	1.06	มาก	3.80	0.82	มาก	3.47	0.99	ปานกลาง	3.60	0.95	มาก
4.ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน	4.33	0.65	มาก	3.52	0.65	มาก	3.33	1.11	ปานกลาง	3.52	0.99	มาก
5.พนักงานได้รับความไว้วางใจในงานที่ถูกมอบหมาย	4.00	0.60	มาก	3.76	0.52	มาก	3.24	0.84	ปานกลาง	3.49	0.78	ปานกลาง
6.งบประมาณถูกจัดทำอย่างเหมาะสม	3.83	1.19	มาก	3.36	0.86	ปานกลาง	3.31	0.81	ปานกลาง	3.39	0.88	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การใช้เครื่องมือในการจัดการ	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
7.การเป็นผู้กำหนดการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์	4.17	0.72	มาก	3.52	0.65	มาก	2.69	1.17	ปานกลาง	3.12	1.12	ปานกลาง
8.การให้รางวัลเมื่อผลการปฏิบัติงานดี	3.75	0.99	มาก	3.32	0.95	ปานกลาง	2.86	1.11	ปานกลาง	3.11	1.09	ปานกลาง
9.พนักงานได้รับส่วนร่วมในกำไรของธนาคาร	3.25	0.75	ปานกลาง	3.36	0.91	ปานกลาง	2.92	1.26	ปานกลาง	3.10	1.11	ปานกลาง
10.ผู้จัดการต้องรับผิดชอบต่อค่าใช้จ่ายส่วนเกินจากงบประมาณ	2.92	0.90	ปานกลาง	2.84	1.14	ปานกลาง	2.43	1.14	น้อย	2.63	1.12	ปานกลาง
11.การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ	4.00	1.04	มาก	3.08	1.15	ปานกลาง	1.96	0.92	น้อย	2.58	1.25	ปานกลาง

หมายเหตุ:  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

S.D.= ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

I = การแปลความระดับความสำคัญ (Interpretation)

### ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์กระบวนการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการเชิงกลยุทธ์หมายถึงขั้นตอนการกำหนดหรือการจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ปฏิบัติอาจมีความแตกต่างกับกลยุทธ์ที่กำหนด กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ตามที่กำหนด (Deliberate strategies process) และ 2) กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นทันที (Emergent strategy process) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ครั้งนี้ เป็นการประเมินความคิดเห็นบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ต่อกระบวนการเชิงกลยุทธ์ เพื่อวิเคราะห์การปฏิบัติตามกลยุทธ์ของธนาคารมีการปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด โดยทำการประเมินกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในแผนงาน กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในสาขา และกระบวนการเชิงกลยุทธ์ในสาขาภายใต้สภาวะเศรษฐกิจถดถอย ผลการศึกษาพบว่าธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับปานกลาง ทั้งกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับสาขา กระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับสาขาภายใต้สภาวะเศรษฐกิจถดถอย และกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับแผนงาน วิเคราะห์ได้ว่ากลยุทธ์ที่ปฏิบัติมีความสัมพันธ์ระดับปานกลางกับกลยุทธ์ที่กำหนด

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน พบว่าบุคลากรระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นว่า ธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับมากต่อกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับสาขาทั้งสภาวะปกติและภายใต้สภาวะเศรษฐกิจถดถอย และปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับปานกลางต่อกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับแผนงาน

บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการและระดับพนักงานมีความคิดเห็นว่า ธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับปานกลาง ทั้งกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับสาขาทั้งภายใต้ปกติและภายใต้สภาวะเศรษฐกิจถดถอย และกระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับแผนงาน

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า บุคลากรระดับผู้จัดการเห็นว่ากระบวนการเชิงกลยุทธ์ระดับสาขาธนาคารมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ทั้งสภาวะปกติและภายใต้สภาวะเศรษฐกิจถดถอยระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการ แต่บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าธนาคารมีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดในแผนงานระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้จัดการ และบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าธนาคารปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ระดับสูงกว่าบุคลากรระดับพนักงาน แสดงรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 : ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อระดับความสำคัญกระบวนการเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

การปฏิบัติตาม กระบวนการ เชิงกลยุทธ์	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
1. กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในสาขา	3.82	0.40	มาก	3.43	0.93	ปานกลาง	3.33	1.08	ปานกลาง	3.43	0.97	ปานกลาง
2. กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในสาขากภายใต้สภาวะเศรษฐกิจถดถอย	3.82	0.87	มาก	3.43	1.08	ปานกลาง	3.19	1.16	ปานกลาง	3.36	1.10	ปานกลาง
3. กระบวนการเชิงกลยุทธ์ในแผนงาน	3.45	0.69	ปานกลาง	3.48	1.03	ปานกลาง	3.26	0.93	ปานกลาง	3.34	0.92	ปานกลาง

หมายเหตุ :  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

S.D.= ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

I = การแปลความระดับความสำคัญ (Interpretation)

#### ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรต่อลักษณะการทำงานของธนาคารพาณิชย์

การวิเคราะห์ลักษณะการปฏิบัติงานของธนาคารพาณิชย์ ได้ทำการวิเคราะห์ถึงความคิดเห็นของบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ต่อลักษณะการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของธนาคารมีความคิดเห็นว่าลักษณะการทำงานในธนาคารที่ปรากฏระดับมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในสภาพการทำงาน ลักษณะที่ปรากฏระดับมาก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณสามารถทำได้ โดยผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ธนาคารมีกฎระเบียบในการปฏิบัติมากมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีความสำคัญมาก บุคลากรทุกคนถูกกำหนดหน้าที่ชัดเจน พนักงานจะได้รับผลตอบแทนมากขึ้นหากธนาคารมีผลตอบแทนดีขึ้น กิจกรรมที่ระบุไว้มีการวางแผนเสมอ พนักงานถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด งบประมาณมีการใช้จ่ายตามความเหมาะสม และการเห็นว่าการมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และลักษณะที่ปรากฏระดับปานกลางคือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำงบประมาณ

การวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงาน พบว่าบุคลากรระดับผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการทำงานในธนาคารลักษณะที่ปรากฏระดับมากที่สุด ได้แก่ การกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีความสำคัญมาก บุคลากรทุกคนถูกกำหนดหน้าที่ชัดเจน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำงบประมาณคือ ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในสภาพการทำงาน การเปลี่ยนแปลงงบประมาณสามารถทำได้ผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น และพนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ลักษณะที่ปรากฏระดับมาก ได้แก่ ธนาคารมีกฎระเบียบในการปฏิบัติมากมาย การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ พนักงานจะได้รับผลตอบแทนมากขึ้นหากธนาคารมีผลตอบแทนดีขึ้น งบประมาณมีการใช้จ่ายตามความเหมาะสม พนักงานถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด และกิจกรรมที่ระบุไว้มีการวางแผนเสมอ

บุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการมีความคิดเห็นว่าการทำงานในธนาคารลักษณะที่ปรากฏระดับมากที่สุด คือ ความซื่อสัตย์เป็นสิ่งสำคัญในสภาพการทำงาน ลักษณะที่ปรากฏระดับมาก ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณสามารถทำได้ผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น การกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีความสำคัญมาก พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ธนาคารมีกฎระเบียบในการปฏิบัติมากมาย บุคลากรทุกคนถูกกำหนดหน้าที่ชัดเจน พนักงานจะได้รับผลตอบแทนมากขึ้นหากธนาคารมีผลตอบแทนดีขึ้น กิจกรรมที่ระบุไว้มีการวางแผนเสมอ งบประมาณมีการใช้จ่ายตามความเหมาะสม การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำงบประมาณ การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และพนักงานถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด

บุคลากรระดับพนักงานมีความคิดเห็นว่าการทำงานในธนาคารลักษณะที่ปรากฏระดับมากที่สุดคือ การกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีความสำคัญมาก ระดับมากได้แก่ การเปลี่ยนแปลงงบประมาณสามารถทำได้โดยผ่านการพิจารณาจากผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น พนักงานจะต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ธนาคารมีกฎระเบียบในการปฏิบัติมากมาย การกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีความสำคัญมาก พนักงานจะได้รับผลตอบแทนมากขึ้นหากธนาคารมีผลตอบแทนดีขึ้น บุคลากรทุกคนถูกกำหนดหน้าที่ชัดเจน พนักงานถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด และกิจกรรมที่ระบุไว้มีการวางแผนเสมอ และลักษณะที่ปรากฏระดับปานกลางคือ งบประมาณมีการใช้จ่ายตามความเหมาะสม การเห็นว่าควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการจัดทำงบประมาณ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามตำแหน่งงานพบว่า บุคลากรระดับผู้จัดการเห็นว่าลักษณะการปฏิบัติงานของธนาคารมีการวางแผน และมีความชัดเจน ระดับสูงกว่าบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการ และบุคลากรระดับผู้ช่วยผู้จัดการเห็นว่าลักษณะการปฏิบัติงานของธนาคารมีการวางแผน และมีความชัดเจน ระดับสูงกว่าบุคลากรระดับพนักงาน แสดงรายละเอียดข้อมูลตามตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 : ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และความคิดเห็นของบุคลากรต่อระดับความสำคัญ ลักษณะการปฏิบัติงานในธนาคารพาณิชย์ จำแนกตามตำแหน่งงาน

51

ความคิดเห็นต่อ ลักษณะการ ปฏิบัติงาน	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
1.ความซื่อสัตย์เป็นสิง สำคัญในสภาพการ ทำงาน	5.00	0.00	มากที่สุด	4.76	0.52	มากที่สุด	4.82	0.43	มากที่สุด	4.83	0.43	มากที่สุด
2.การเปลี่ยนแปลง งบประมาณสามารถทำได้ โดยผ่านการพิจารณาจาก ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น	4.50	0.67	มากที่สุด	4.44	0.65	มากที่สุด	4.16	0.93	มากที่สุด	4.29	0.83	มากที่สุด
3.พนักงานจะต้อง ปฏิบัติตามกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด	4.50	0.79	มากที่สุด	4.20	0.58	มากที่สุด	4.14	0.63	มากที่สุด	4.24	0.66	มากที่สุด
4.บริษัทมีกฎระเบียบใน การปฏิบัติมากมาย	4.42	0.79	มากที่สุด	4.20	0.58	มากที่สุด	4.14	0.63	มากที่สุด	4.19	0.63	มากที่สุด

## ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

ความคิดเห็นต่อ ลักษณะการ ปฏิบัติงาน	ผู้จัดการ			ผู้ช่วยผู้จัดการ			พนักงาน			รวม		
	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I	$\bar{X}$	S.D.	I
5.การกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจนมีความสำคัญมาก	4.58	0.51	มากที่สุด	4.32	0.56	มาก	3.94	0.97	มาก	4.13	0.84	มาก
6.บุคลากรทุกคนถูกกำหนดหน้าที่ชัดเจน	4.50	0.52	มากที่สุด	4.08	0.64	มาก	3.59	0.85	มาก	3.84	0.82	มาก
7.พนักงานจะได้รับผลตอบแทนมากขึ้นหากธนาคารมีผลตอบแทนดีขึ้น	4.25	0.75	มาก	4.00	0.71	มาก	3.67	0.93	มาก	3.83	0.86	มาก
8.กิจกรรมที่ระบุไว้มีการวางแผนเสมอ	4.00	0.74	มาก	3.84	0.69	มาก	3.55	0.86	มาก	3.68	0.80	มาก
9.พนักงานถูกตรวจสอบอย่างใกล้ชิด	4.17	0.83	มาก	3.64	0.70	มาก	3.57	0.83	มาก	3.66	0.81	มาก
10.งบประมาณมีการใช้จ่ายตามความเหมาะสม	4.25	0.75	มาก	3.80	0.65	มาก	3.43	0.94	ปานกลาง	3.64	0.88	มาก
11.การมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์	4.33	0.65	มาก	3.68	0.80	มาก	3.20	1.04	ปานกลาง	3.50	1.00	มาก
12.การมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ	4.50	0.52	มากที่สุด	3.76	0.78	มาก	2.94	1.03	ปานกลาง	3.40	1.06	ปานกลาง

หมายเหตุ:  $\bar{X}$  = ค่าเฉลี่ย (Arithmetic mean)

S.D.= ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

I = การแปรความระดับความสำคัญ (Interpretation)