

ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ
มาใช้ในการบริหาร

ปริญาพนธ์

ของ

จารึก รัตนวงศ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้า
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

เมษายน ๒๕๓๑

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการที่ปรึกษาประจำตัวนิสิตและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณา
ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาดการศึกษามหาบัณฑิตของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการที่ปรึกษา

.....ประธาน
.....กรรมการ

คณะกรรมการสอบ

.....ประธาน
.....กรรมการ
.....กรรมการ

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ
คนฉลาด ประธานกรรมการที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดา ปรากฏประธานพร
กรรมการที่ปรึกษา และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บรรจง จันทรสา กรรมการสมทบ
ซึ่งได้กรุณาเสียสละเวลาช่วยเหลือให้ข้อคิด แนะนำแนวทางและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง
ต่าง ๆ พร้อมทั้งคอยให้กำลังใจมาโดยตลอด ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาจากท่าน
อาจารย์เป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีทรรศน์ พันธบุรุษย์
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุชีระ ทานควนิช อาจารย์สมศักดิ์ ลีลา คุณสุธีร์ ประณวาลัย
คุณกอบศักดิ์ พงษ์พนรัตน์ คุณวัชรินทร์ สมิตคุปต์ และคุณลดาวัลย์ เวทยบุญกุล ที่กรุณา
ให้คำแนะนำ และตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขอกราบขอบพระคุณผู้จัดการเขตรักษาการกลิกรไทยทุกเขตที่ได้กรุณาช่วยเหลือใน
การเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณผู้จัดการธนาคารกลิกรไทยทุกสาขาซึ่งเป็นกลุ่ม
ประชากรที่ได้กรุณาช่วยเหลือให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดียิ่ง

จารึก รัตนวงศ์

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	4
	ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า	5
	ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า	5
	คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
	ประวัติความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย	8
	นโยบายการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย	9
	โครงสร้างการบริหารสาขาของธนาคารกสิกรไทย	10
	โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสาขา	10
	โครงสร้างการบริหารงานของสาขา	12
	อำนาจและภาระหน้าที่ของผู้จัดการสาขานักธนาคารกสิกรไทย	13
	แผนงานดำเนินการระบบควบคุมคุณภาพของธนาคารกสิกรไทย	16
	นโยบายของธนาคารกสิกรไทยกับการนำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามา ใช้ในการบริหารงานธนาคาร	21
	ความรู้เกี่ยวกับการบริหารระบบควบคุมคุณภาพ	22
	ความหมายของระบบควบคุมคุณภาพ	22
	จุดมุ่งหมายของระบบควบคุมคุณภาพ	23
	องค์การของระบบควบคุมคุณภาพ	24
	สมาชิกกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ	27

เทคนิควิธีการของระบบควบคุมคุณภาพ	29
ขั้นตอนในการจัดตั้งและการดำเนินงานของระบบควบคุมคุณภาพ ..	29
ขั้นตอนในการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ	32
เทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ	39
การบริหารแบบมีส่วนร่วม	51
ภาวะผู้นำกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	52
ระบบควบคุมคุณภาพกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	54
ความหมายและความสำคัญ	54
ปัจจัยที่ทำให้ระบบควบคุมคุณภาพสำเร็จ	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	57
งานวิจัยในประเทศ	57
งานวิจัยต่างประเทศ	59
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า	62
กลุ่มประชากร	62
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	62
ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล	65
การจักรกระทำกับข้อมูล	66
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66

4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล	67
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
	ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า	96
	กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	96
	เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า	96
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	96
	การวิเคราะห์ข้อมูล	97
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	97
	อภิปรายผล	101
	ข้อเสนอแนะ	106
	บรรณานุกรม	108
	ภาคผนวก	112

บัญชีตาราง

ตาราง

หน้า

1	แผนงานค่าเนิการระบบควบคุมคุณภาพของธนาคารกสิกรไทย	17
2	แสดงตัวอย่างการทำตารางบันทึกการสูญเสียกระแสนในการถ่าย เอกสาร	40
3	แสดงตัวอย่างการทำตารางสำหรับการตรวจสอบขั้นตอนและกำหนดเวลา ในการทำกิจกรรมกลุ่ม คิว.ซี.	41
4	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ใน การบริหารทั้งสามด้าน	68
5	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ใน การบริหารด้านระบบควบคุมคุณภาพ	69
6	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ใน การบริหาร ด้านความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา	73
7	คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ใน การบริหาร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม	75
8	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของ ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์	79

9	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความเสี่ยง เบนมาตรฐาน และอันดับที่ของ ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหารค่านระบบควบคุมคุณภาพ จำแนกตามประสบการณ์...	81
10	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความเสี่ยง เบนมาตรฐาน และอันดับที่ของ ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร คำนความสามารถของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามประสบการณ์	86
11	เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความเสี่ยง เบนมาตรฐาน และอันดับที่ของ ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหารค่านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จำแนกตาม ประสบการณ์	90

บัญชีแผนภูมิ

แผนภูมิ	หน้า
1 แสดงโครงสร้างตำแหน่งของสาขาธนาคารกสิกรไทย	11
2 แสดงการจัดองค์การของระบบควบคุมคุณภาพ	26
3 แสดงรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มระบบควบคุม คุณภาพ	28
4 แสดงแผนผังขั้นตอนในการจัดตั้งและดำเนินงานระบบควบคุมคุณภาพ	31
5 แสดงขั้นตอน P.D.C.A หรือวงจร เคมมิง	35
6 แสดงแผนผังขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มและขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มระบบ ควบคุมคุณภาพ	38
7 แสดงตัวอย่างการจำแนกข้อมูล	39
8 ตัวอย่างการ เสนอข้อมูล เป็นกราฟแท่งแสดงจำนวนผู้สมัครงานกับธนาคาร แยกตามวุฒิการศึกษา	42
9 ตัวอย่างการ เสนอข้อมูล เป็นกราฟเส้นแสดงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประเภท ออมทรัพย์ ปี พ.ศ. 2525 – 2529	43
10 ตัวอย่างการ เสนอข้อมูล เป็นกราฟวงกลมแสดงจำนวนพนักงานแยกตาม วุฒิการศึกษาของหน่วยงาน	44
11 ตัวอย่างการ เสนอข้อมูล โดยกราฟแถบ แสดงจำนวนพนักงานแยกตาม วุฒิการศึกษาของหน่วยงาน	45
12 ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโต แสดงการสูญเสียจากการถ่ายเอกสารของ หน่วยงาน	46
13 ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโต แสดงการ เปรียบเทียบการสูญเสียจากการ ถ่ายเอกสารของหน่วยงานก่อนและหลังการทํากิจกรรมกลุ่ม Q.C.....	47

แผนภูมิ	หน้า
14 แสดงตัวอย่างแผนภูมิแกงปลา	48
15 แสดงตัวอย่างแผนภูมิกระจายเพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของข้อมูล	49
16 แสดงตัวอย่างแผนภูมิควบคุมเพื่อตรวจสอบข้อมูลว่าอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้หรือไม่	50
17 แสดงตัวอย่างการกระจายข้อมูลโดยฮิสโตแกรม	51
18 แสดงแบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป	53
19 แผนภูมิแสดงแนวทางการเพิ่มผลผลิต	55

ภูมิหลัง

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาคุณภาพของคน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ ถ้าหากคนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและอย่างมีประสิทธิภาพแล้ว จะยังผลให้เกิดการพัฒนาทรัพยากรคนอื่น ๆ ด้วย เพราะการพัฒนาคุณภาพของคนเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้เกิดความรู้ ความคิด ความสามารถ และความชำนาญ ตลอดจนหาที่ต่าง ๆ เทคนิคอย่างหนึ่งที่ปรากฏผลสำเร็จในวงการธุรกิจก็คือ ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) หรือนิยมเรียกกันย่อ ๆ ว่า คิว.ซี. (Q.C.)

ศุภชัย ยาวะประภาษ และคิน ปรัชญพฤตย์ (ศุภชัย ยาวะประภาษ และคิน ปรัชญพฤตย์ 2529 : 1) กล่าวว่า แนวคิดเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพพัฒนาขึ้นครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่น โดยอาศัยพื้นฐานทางทฤษฎีการบริหารที่แพร่หลายในสหรัฐอเมริกา มาก่อนหน้านั้น ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ญี่ปุ่นเป็นประเทศผู้แพ้สงครามได้พยายามอย่างยิ่งที่จะพัฒนาและฟื้นฟูประเทศของคน เป้าหมายที่เด่นชัดในสายตาของญี่ปุ่น คือ ความพยายามที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูง แต่ราคาไม่แพงนัก เพื่อส่งเป็นสินค้าออกนอกรายได้เข้าประเทศ ความตระหนักถึงคุณภาพดังกล่าว ทำให้ญี่ปุ่นพัฒนาเทคนิคการบริหารที่เรียกว่าการทำงานในรูประบบควบคุมคุณภาพ หรือ คิว.ซี. ขึ้นมา ในปี พ.ศ. 2504 กลุ่มระบบควบคุมคุณภาพกลุ่มแรกก็ได้ถือกำเนิดขึ้น และในปี พ.ศ. 2505 ก็เพิ่มจำนวนขึ้นเป็น 3 กลุ่ม จากนั้นก็เพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ ปัจจุบันประมาณว่ากลุ่มระบบควบคุมคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นมีมากกว่า 1 ล้านกลุ่ม และมีสมาชิกประมาณ 10 ล้านคน ประมาณกลางทศวรรษที่ผ่านมาแนวคิดนี้ได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ หลายประเทศ อาทิ เกาหลี ไต้หวัน ฟิลิปปินส์

สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย บราซิล สาธารณรัฐประชาชนจีน เกาหลีใต้ เม็กซิโก นอร์เวย์ สวีเดน อังกฤษ และประเทศไทย เป็นต้น

สมนึก ทองเอี่ยม (สมนึก ทองเอี่ยม 2528 : 2 - 3) สรุปว่า ระบบควบคุมคุณภาพในประเทศไทย ได้เริ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2518 โดยเริ่มจากบริษัทในเครือของนักธุรกิจญี่ปุ่นก่อน ได้แก่ บริษัทไทยบริจส์โตน จำกัด ซึ่งได้เริ่มศึกษาอบรมและทดลองระบบควบคุมคุณภาพ และในปี พ.ศ. 2519 บริษัทไทยบริจส์โตน จำกัด ก็ได้นำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ทั่วทั้งบริษัท ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2523 ระบบควบคุมคุณภาพได้แพร่หลายไปสู่สถาบันและสมาคมต่าง ๆ ในประเทศไทย และตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา โรงงานอุตสาหกรรม สมาคมประกอบการธุรกิจ ธุรกิจธนาคาร และหน่วยงานทางราชการได้ให้ความสนใจ เริ่มศึกษาและนำเอาระบบควบคุมคุณภาพเข้าไปใช้ในหน่วยงานของตน

บัญชา ลำชา (บัญชา ลำชา 2530 : 1 - 2) ประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหารธนาคารกสิกรไทย ได้กล่าวถึงนโยบายของธนาคารกสิกรไทยว่า ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่งที่ยึดมั่นในนโยบายที่จะพัฒนาคุณภาพของพนักงานอันเป็นทรัพยากรที่มีค่าของธนาคารอย่างคอบเนื่องตลอดมา ระบบควบคุมคุณภาพเป็นเทคนิคใหม่ที่ธนาคาร เล็งเห็นว่า เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาพนักงานของธนาคารให้มีขีดความรู้ความสามารถสูงขึ้น เนื่องจากระบบควบคุมคุณภาพเป็นขบวนการที่ระดมความคิดของคณะบุคคล เพื่อแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอย่างถูกต้องตามหลักเกณฑ์ และผู้รวมระบบควบคุมคุณภาพจะได้รับการปลูกฝังให้รู้จักวางแผนงาน ใช้ความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกที่ควร มีความรับผิดชอบ มีความสามัคคี มีระเบียบวินัย และมีความพึงพอใจในงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้นอกจากจะเป็นการพัฒนาคุณภาพของผู้เข้าร่วมกิจกรรมโดยตรงแล้ว ยังจะก่อให้เกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ต่าง ๆ ของธนาคารโดยส่วนรวมอีกด้วย

โครงการระบบควบคุมคุณภาพได้เริ่มต้นขึ้นที่ธนาคารกสิกรไทยเมื่อเดือนสิงหาคม 2529 โดยคณะกรรมการอำนวยการของธนาคารได้มอบหมายให้ฝ่ายการพนักงานศึกษา และจัดทำแผนงานเพื่อนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร โดยมี ความมุ่งหวังที่จะสร้างและพัฒนาพนักงานให้มีคุณภาพ และสร้างผลงานคุณภาพให้เป็นที่ ยอมรับแก่บุคคลทั่วไป

การดำเนินงานระยะแรก ธนาคารกสิกรไทยได้จัดอบรมเพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับ ระบบควบคุมคุณภาพแก่ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ทั้งในสำนักงานใหญ่และสาขาในช่วง เดือน กันยายน ถึงพฤศจิกายน พ.ศ. 2529 จากนั้นจึงได้จัดทำโครงการระบบควบคุมคุณภาพ ระยะแรกขึ้น โดยใช้ชื่อว่า "โครงการทดลองกิจกรรมคิว.ซี." ขึ้น โดยพิจารณาฝ่าย งานและสาขาที่มีความพร้อม และสนใจที่จะดำเนินการก่อน โดยยึดหลักการกระจายให้ทั่วถึง ทั้งสำนักงานใหญ่และสาขา มีกลุ่มจดทะเบียนทั้งสิ้นรวม 50 กลุ่ม และได้เริ่มทำ กิจกรรมตั้งแต่วันที่ 27 กุมภาพันธ์ ถึง 22 พฤษภาคม 2530 ภายใต้การให้ ความรู้และดูแลโดยใกล้ชิดของ ประวิทย์ จงวิศาล และอัจฉรินทร์ สารสาส์ ซึ่งเป็น ผู้เชี่ยวชาญระบบควบคุมคุณภาพ ผลการทำกิจกรรมของกลุ่มทดลองต่าง ๆ ได้จัดเสนอผลงาน ของกลุ่มต่อผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย เมื่อวันที่ 8 - 16 มิถุนายน 2530 ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2530จ : 1) ได้ประกาศเป็นนโยบายที่แนชัด โดยให้ยังบังคับบัญชาทุกระดับสนับสนุนระบบควบคุมคุณภาพอย่างต่อเนื่อง เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2530

เจริญ วัชรরنگี และไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล (เจริญ วัชรরنگี และไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล 2526 : 34 - 35) กล่าวว่า ระบบควบคุมคุณภาพสามารถนำไปใช้ได้ ในทุกหน่วยงาน ผู้บริหารระดับหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญยิ่งในการที่จะนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหารงาน เพราะเป็นผู้ที่จะทำหน้าที่สนับสนุน ผลักดันและประสานความคิด-เห็นที่ดีต่อกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานในหน่วยงาน ในฐานะ

ผู้บริหารงานของสาขาของธนาคารกสิกรไทยนั้น คือ ผู้จัดการสาขา เป็นผู้ที่จะประสาน และรับนโยบายจากผู้บริหารระดับสูงนำไปสู่ปฏิบัติงานในสาขาที่รับผิดชอบ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามนโยบายโดยลัดคิวที่สุด และเร็วที่สุด ดังนั้นหากผู้จัดการสาขารับนโยบายระบบควบคุมคุณภาพมาแล้ว ไม่สนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง จะทำให้ระบบควบคุมคุณภาพที่นำมาใช้ในการบริหารงานธนาคารกสิกรไทยไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และนโยบายในการพัฒนาคุณภาพงาน

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเพื่อรู้ว่า จากการที่ธนาคารกสิกรไทยได้นำนโยบายสนับสนุนระบบควบคุมคุณภาพ ซึ่งได้จัดอบรมและจัดหลักสูตรพิเศษต่าง ๆ เพื่อเป็นการปูพื้นฐาน เท่าที่ผ่านมานั้นได้ผลหรือไม่เพียงใด และศึกษาทัศนคติของผู้จัดการสาขา ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดของแต่ละสาขา ว่ามีทัศนคติที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในระดับใด จะได้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและแก้ไขปรับปรุงให้ระบบควบคุมคุณภาพบรรลุตามนโยบายต่อไป และส่งผลต่อเป็นแนวทางสำหรับสถาบันอื่นในการที่จะนำเอา ระบบควบคุมคุณภาพเข้าไปช่วยบริหารอีกด้วย

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้จัดการสาขานักธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารงานธนาคาร
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานักธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศ โดยจำแนกตามประสบการณ์

ความสำคัญของการศึกษาค้นคว้า

1. ผลจากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อธนาคารกสิกรไทย ในการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร
2. ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ธนาคารกสิกรไทยจะได้ทราบทัศนคติของผู้จัดการ สาขาเกี่ยวกับการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร เพื่อที่จะได้ พัฒนาผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยให้เข้าใจนำระบบควบคุมคุณภาพมาช่วยบริหาร เพื่อให้เกิด บรรลุผลตามนโยบายของธนาคาร

ขอบเขตของการศึกษาค้นคว้า

1. ขอบเขตของเนื้อหา การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยทั่วประเทศ ที่มีต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารงานธนาคาร กสิกรไทยในต่าง ๆ 3 ด้าน คือ
 - 1.1 ระบบควบคุมคุณภาพ
 - 1.2 ความสามารถของผู้บังคับบัญชา
 - 1.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. กลุ่มประชากร กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการ สาขาธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศ จำนวน 286 คน
3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า
 - 3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศโดย แยกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา แบ่งออกเป็น
 - 3.1.1 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา 5 ปีหรือน้อยกว่า
 - 3.1.2 ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขามากกว่า 5 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ทักษะของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ในด้านการจัดระบบควบคุมคุณภาพ โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

3.2.1 ทักษะเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพ

3.2.2 ทักษะเกี่ยวกับความสามารถของผู้บังคับบัญชา

3.2.3 ทักษะเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำจำกัดความศัพท์เฉพาะ

1. ทักษะ หมายถึง ความคิดเห็นจากประสบการณ์ของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย และมีอิทธิพลในการกำหนดทิศทางต่อปฏิกริยาที่มีต่อ เหตุการณ์หรือ สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่ยุ้จัดการสาขานั้นเกี่ยวข้อง

1.1 ทักษะเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพ หมายถึง ความคิดเห็นของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีต่อระบบควบคุมคุณภาพในการนำ เข้ามาช่วยในการ คำนึงงานในสาขานาการกสิกรไทย

1.2 ทักษะเกี่ยวกับความสามารถของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความคิดเห็นของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีต่อความสามารถของผู้บังคับบัญชา

1.3 ทักษะเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง ความคิดเห็นของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีต่อรูปแบบของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย หมายถึง ผู้จัดการสาขาได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารของธนาคารกสิกรไทย ให้มีหน้าที่บริหารและรับผิดชอบการ คำนึงกิจการของสาขานาการกสิกรไทยในแต่ละสาขา

3. ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทย หมายถึง ระยะเวลาที่ผู้จัดการสาขาได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารธนาคารกสิกรไทย ให้มีหน้าที่บริหารและรับผิดชอบการดำเนินงานกิจการของสาขานาคารกสิกรไทย

3.1 ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา 5 ปี หรือน้อยกว่า หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทย เป็นเวลา 5 ปี หรือน้อยกว่า 5 ปีลงมา

3.2 ประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขามากกว่า 5 ปี หมายถึง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทย เป็นเวลามากกว่า 5 ปี ขึ้นไป

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ประวัติความเป็นมาของธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2530 ค : 1 - 4) ก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 8 มิถุนายน พ.ศ. 2488 โดยนักธุรกิจกลุ่มหนึ่งนำโดยนายโชติ ลำชา ค้วยทุนจดทะเบียนครั้งแรก 5 ล้านบาท มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่ถนนเสือป่า มีนายโชติ ลำชา เป็นกรรมการผู้จัดการคนแรก มีพนักงานชุดเริ่มแรก 21 คน และได้ขยายกิจการเปิดสำนักงานสาขาเป็นแห่งแรกขึ้นที่อำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม พ.ศ. 2488 เรียกว่า ธนาคารกสิกรไทย สาขาหาดใหญ่

นายโชติ ลำชา ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการมาจนถึงปี พ.ศ. 2491 นายเกษม ลำชา จึงได้รับตำแหน่งกรรมการผู้จัดการเป็นคนที่สอง และได้บริหารงานมาจนถึง ปี พ.ศ. 2506 นายบัญชา ลำชา ได้รับตำแหน่งหน้าที่กรรมการผู้จัดการสืบต่อมา ซึ่งในสิ้นปี พ.ศ. 2506 นี้เอง ได้เพิ่มเงินทุนจดทะเบียนเป็น 20 ล้านบาท ขยายเปิดสาขาภายในประเทศรวม 37 สาขา และในปี พ.ศ. 2509 เพื่อเป็นการรองรับการเจริญเติบโตของธนาคาร และให้มีกองทุนสูงเพียงพอสำหรับการขยายสินเชื่อให้กับกิจการได้อย่างกว้างขวาง จึงได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 50 ล้านบาท พร้อมกับได้ย้ายสำนักงานใหญ่จากถนนเสือป่าไปตั้งอยู่ที่ถนนสีลม ณ อาคารสำนักงานสาขาดนสีลม ในปัจจุบัน และในวันที่ 2 ตุลาคม พ.ศ. 2510 ธนาคารกสิกรไทยได้รับพระมหากรุณาธิคุณจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 9 โปรดเกล้าพระราชทานตราครุฑให้ธนาคารกสิกรไทยเป็นธนาคารพาณิชย์ในพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว

ในปลายปี พ.ศ. 2519 นายบัญชา ลำชา ได้รับเลือกจากคณะกรรมการของธนาคารกสิกรไทยให้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร พร้อมกับแต่งตั้งนายบรรยงค์ ลำชา ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้จัดการแทน ธนาคารกสิกรไทย

ได้ดำเนินการขยายงานและเพิ่มทุนจดทะเบียนเรื่อยมาจนถึง ณ วันที่ 30 มิถุนายน พ.ศ. 2530 มีทุนจดทะเบียนทั้งสิ้น 2,000 ล้านบาท ยอดเงินฝาก 104,844 ล้านบาท ยอดเงินกู้ยืม 84,807 ล้านบาท สินทรัพย์ 122,740 ล้านบาท มีสำนักงานสาขาภายในประเทศ จำนวน 286 สาขา สำนักงานสาขาในต่างประเทศ จำนวน 3 สาขา และ 2 สำนักงานตัวแทน มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 10,997 คน และปัจจุบันได้ขยายสำนักงานใหญ่จากถนนสีลม มาอยู่ถนนพหลโยธิน

นโยบายการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2528 : 12) ได้กำหนดนโยบาย และเป้าหมายหลักในการดำเนินงานของธนาคารกสิกรไทยไว้ 5 ประการ คือ

1. เพื่อให้บริการธนาคารมีประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนโดยส่วนรวม อย่างแท้จริง
2. เพื่อสร้างให้ธนาคารมีฐานะมั่นคงที่สุด เป็นที่อุ่นใจของผู้ฝากเงินและผู้ฝาก ทรัพย์สินไว้กับธนาคาร
3. เพื่อให้ผู้ใช้บริการทุกประเภทของธนาคารได้รับบริการที่รวดเร็วที่มี ประสิทธิภาพและประทับใจ
4. เพื่อให้ผู้ถือหุ้นในฐานะผู้ลงทุนได้รับผลตอบแทนในอัตราที่เป็นธรรมและสูง ความสมควร
5. เพื่อให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีความมั่นคงในการ ดำเนินชีวิต ให้โอกาสในการศึกษาและอบรมเพิ่มเติม และได้รับความสนุกสนานตามควรแก่ ทัศนภาพของพนักงานแต่ละระดับชั้น

โครงสร้างการบริหารสาขาของธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2527 : 1 – 5) แบ่งโครงสร้างการบริหารสาขาของธนาคารเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. โครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสาขา

ธนาคารกสิกรไทยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานบุคคลของสาขาออกเป็นตำแหน่งต่าง ๆ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

2. โครงสร้างการบริหารงานของสาขา

ธนาคารกสิกรไทยแบ่งโครงสร้างการบริหารงานของสาขา สรุปได้ดังนี้

2.1 คานงานภายในประเทศ ประกอบด้วย

2.1.1 การรับฝากเงิน ได้แก่ บัญชีเงินฝากกระแสรายวัน บัญชีเงินฝากออมทรัพย์ บัญชีเงินฝากประจำ บัญชีเงินฝากเพื่ออนาคต

2.1.2 การโอนเงินภายในประเทศ ได้แก่ การโอนเงินทางโทรศัพท์
ทางโทรเลข วิทยุ โทรศัพท์ ทางจดหมายไปรษณีย์ เช็คเรียกเก็บค่าจังหวัด และ
เลตเตอร์ออฟเครดิตสำหรับผู้เดินทาง

2.1.3 การใหญ่ขึ้นและให้เครดิต ได้แก่ การกู้เบิกเงินเกินบัญชี เงินกู้ กู้เพื่อที่อยู่อาศัย สินเชื่อเพื่อการเกษตร สินเชื่อเพื่อการศึกษา เงินกู้จำนำสินค้า รับซื้อลคเชีคลงวันที่ล่วงหน้า ซื้อลคควัสดุฎาใช้เงิน ซื้อลคควัสดุฎาใช้เงินที่เกิดจากการ ประกอบอุตสาหกรรม (ประเภทที่ธนาคารแห่งประเทศไทยยอมซื้อลค) ตัวแลกเงิน

2.1.4 การออกหนังสือคำประกัน ได้แก่ ออกหนังสือคำประกันเพื่อ
การปฏิบัติตามสัญญา ออกหนังสือคำประกันทางค่า ออกหนังสือรับรองฐานะการเงิน
การรับรองตัวแลกเงิน

2.1.5 การจ่ายเงินแทน ได้แก่ จ่ายเงินเดือนพนักงานแทนบริษัท
ธนาคารเป็นตัวแทนจ่ายเงินในธุรกิจ ธนาคารเป็นตัวแทนชำระเงินในกิจการค้า

2.1.6 บริการอิเล็กทรอนิกส์แบ่งคั้ง ไ้แก่ ระบบออนไลน์ เงิน
ฝากต้นใจ เอ.ที.เอ็ม. บัทรเครดิต วีซ่าและมาสเตอร์การ์ด ธนาคารทางโทรศัพท์
ธนาคารทางจอภาพ โอนเงิน ณ จุดขาย โอนเงินระบบออนไลน์ จ่ายเงินเดือนแทน
หน่วยงาน คอมพิวเตอร์ปาร์ค ฯลฯ

2.1.7 บริการด้านอื่น ๆ ได้แก่ ออกแชนเจียร์เช็ค เช็คของขวัญ ให้เช่าตู้നിറย ให้คำปรึกษาและแนะนำทางการเงิน จัดการออกหุ้นและ/หรือขายหุ้นให้

ประชาชน จัดหาเงินทุน รับเงินบำเหน็จ - บำนาญแทน จ่ายเงินค่าสาธารณูปโภคแทน
การรับ - จ่ายเงินนอกสถานที่ ฯลฯ

2.2 ค่านางานต่างประเทศ ประกอบด้วย

2.2.1 ค่านการปริวรรตเงินตรา ได้แก่ การโอนเงินไปต่างประเทศ
ทางกราฟท์ ทางโทรเลข วิทยุโทรศัพท์ ทางจดหมายไปรษณีย์ ซื้อขายเช็คเดินทาง
ต่างประเทศ ซื้อขายธนบัตรต่างประเทศ ซื้อขายแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศทั้ง
ปัจจุบันและล่วงหน้า บริการบัตรเครดิตต่างประเทศ และเรียกเก็บเงินตามตราสาร

2.2.2 ค่านการส่งสินค้าออก แจงการเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตให้
ผู้ส่งสินค้าออก รับส่งบิลสินค้าออกไปเรียกเก็บจากผู้ซื้อในต่างประเทศ รับซื้อบิลสินค้า
ขาออก เรียกเก็บเงินตามเช็คที่ส่งจ่าย ณ ต่างประเทศ ใ้เงินเพื่อซื้อสินค้าส่งออก
เมื่อมีสัญญาซื้อขาย หรือเลตเตอร์ออฟเครดิตเปิดมา ใ้เงินโดยรับจำนำสินค้า และ
ติดต่อกับตลาดและสอบถามฐานะเครดิตา ของบริษัท

2.2.3 ค่านการส่งสินค้าเข้า รับเปิดเลตเตอร์ออฟเครดิตในการส่ง
สินค้าเข้า เรียกเก็บเงินตามบิลสินค้าเข้า ค่าประกันการชำระเงินค่าสินค้ายะ
ยาว ออกทรัสทีรีชีท และเป็นตัวแทนจัดหาแหล่งเงินทุน

อำนาจและภาระหน้าที่ของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย

ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2527 : 4 - 5) กำหนดอำนาจ
และภาระหน้าที่ของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย สรุปได้ดังนี้

1. ลงลายมือชื่อในเอกสารและสัญญาต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในหนังสือ มอบอำนาจ
ของธนาคาร
2. กำนเงินฝาก วางแผน กำเนินการ ติดตามและประเมินผลการหาเงินฝาก

3. ค่านบริการลูกค้า รับผิดชอบการควบคุมการดำเนินการให้บริการด้าน
ภายในประเทศ และบริการงานต่างประเทศ

4. ค่านสินเชื่อ

4.1 วางแผน ดำเนินการและพิจารณาอนุมัติและขออนุมัติให้สินเชื่อ

4.2 รับผิดชอบในการจัดทำนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ

4.3 ควบคุม ติดตาม การชำระและเร่งรัดหนี้สิน รวมถึงการดำเนินคดี

5. ค่านเงินสด รับผิดชอบการควบคุมการดำเนินการเกี่ยวกับ เงินสดสำรอง
ประจำวัน การรับ - จ่ายเงินสดและเงินสดคงเหลือประจำวันทั้งที่เป็นเงินบาทและเงิน
ตราต่างประเทศ การรับ - ส่งเงินสดที่เป็นเงินบาทระหว่างสาขากับศูนย์เงินสด หรือ
ธนาคารแห่งประเทศไทย รวมทั้งการรับ - ส่งเงินสดที่เป็นเงินตราต่างประเทศระหว่าง
สาขากับสำนักงานใหญ่ และการเก็บรักษาเงินสดย่อย

6. ค่านการบัญชี รับผิดชอบการอนุมัติและควบคุม การเบิกบัญชีเงินฝากทุก
ประเภท การจัดทำเอกสารทางการบัญชี การบันทึกรายการบัญชี การงบบัญชีทุกประเภท
และการคิดดอกเบี้ยเงินฝาก - เงินกู้ยืม

7. ค่านงบประมาณ

7.1 วางแผน พิจารณา จัดทำ และเสนองบประมาณ

7.2 รับผิดชอบการควบคุมการดำเนินการตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ

8. ค่านภาษี รับผิดชอบการควบคุมการคำนวณและนำส่งภาษี

9. ค่านรายงาน รับผิดชอบการควบคุมการตรวจสอบ จัดทำและเสนอรายงาน
ทุกประเภท

10. ค่านทะเบียน รับผิดชอบการควบคุมการตรวจสอบ จัดทำทะเบียนทุกประเภท

11. ค่านการพนักงาน

11.1 มอบหมาย ติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติของพนักงานให้เป็น
ไปตามระเบียบของธนาคาร

11.2 ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อเสนอต่อสำนักงานใหญ่
ในการพิจารณาความดีความชอบเพื่อการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือเพื่อคำหนิ ลงโทษ

งาน

11.4 พิจารณาชมเชยหรือกำหนดการปฏิบัติงานของพนักงาน

11.5 พิจารณาเส้นอนุมัติเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ ของพนักงาน

11.6 พิจารณาคำเนินการหรือขออนุมัติเกี่ยวกับการพัฒนาและส่งเสริม

ความสามารถของพนักงาน

๑
12. การบริหาร

12.1 รับผิดชอบการควบคุมการดูแลความเรียบร้อยและขออนุมัติ ปรับปรุง
ซ่อมแซมอาคารสำนักงาน

12.2 พิจารณาข้อสมมติและสมมติการเปิดใช้พัสดุครั้งถัดไปต่าง ๆ

12.3 รับผิดชอบการควบคุมการใช้ ซ่อมแซมและเก็บรักษาวัสดุครุภัณฑ์ต่างๆ

12.4 พิจารณาขออนุมัติ เพิ่ม หรือเปลี่ยนยานพาหนะประจำสาขา

12.5 รับผิดชอบการควบคุมการใช้ บำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องมือ

ยานพาหนะประจำสาขา

12.6 รับผิดชอบการควบคุมงานสารบรรณ

13. ด้านการเก็บรักษาสถิติ แจก รหัสนี้ เซฟ รหัสนี้ ประมูลของมันคง รหัสนี้ เงินโอน และเอกสารสำคัญ ดำเนินการให้เป็นไปตามระเบียบของธนาคาร

14. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติ

แผนงานดำเนินการระบบควบคุมคุณภาพของธนาคารกสิกรไทย

ระบบควบคุมคุณภาพได้เริ่มต้นขึ้นที่ธนาคารกสิกรไทย เมื่อเดือนสิงหาคม 2529 ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2530 ช : 14 - 17) โดยคณะกรรมการอำนวยการของธนาคารได้มอบหมายให้ฝ่ายการพนักงานศึกษาและจัดทำแผนการหลักในการดำเนินการโครงการระบบควบคุมคุณภาพ มีขั้นตอนการดำเนินงานสรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 แผนงานดำเนินการระบบควบคุมคุณภาพของธนาคารกสิกรไทย

การดำเนินการ	ปี 2529						ปี 2530				
	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เม.ย.	พค.	มิย. กค.
1. ฝ่ายการพนักงานทำการศึกษาค้นคว้า การดำเนินการ											
2. ให้ความรู้หลักการ Q.C. กับผู้บริหาร และผู้บริหารและปฏิบัติงานระดับ ต่าง ๆ											
3. เตรียมโครงการระยะทดลอง (Pilot Project)											
4. แต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจ โครงการทดลอง ๆ											
5. อบรมสร้างวิทยากรภายใน											
6. ฝ่าย/สาขาต่าง ๆ ในโครงการ ทดลองจะทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม											

ตาราง 1 (ต่อ)

การดำเนินการ	ปี 2529						ปี 2530					
	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.
7. ให้ความรู้หลักการ Q.C. เบื้องต้น (Q.C.Concept) แก่กลุ่มต่าง ๆ												
8. อบรม Q.C. ปฏิบัติการ (Q.C. Workshop) แก่หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ และ สมาชิกกลุ่มละ 1 คน						-						
9. กลุ่มต่าง ๆ ในโครงการทดลองจัดทำระเบียบกิจกรรม							-					
10. กลุ่มต่าง ๆ ดำเนินการทำกิจกรรมตามขั้นตอน												
11. จัดวิทยากรให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการทำกิจกรรม										-		

ตาราง 1 (ต่อ)

การดำเนินการ	ปี 2529						ปี 2530					
	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.
12. จัดตั้งคณะทำงาน — จัดทำคำร่าง และคู่มือการทำกิจกรรม — ประชาสัมพันธ์								—				
13. จัดให้หัวหน้ากลุ่มและสมาชิกชมการเสนอ ผลงานของสถาบันภายนอก								—				
14. อบรมเสริมความรู้ Q.C. เทคนิคใหม่ สมาชิกกลุ่มทุกคน								—				
15. จัดการประชุมและจัดตั้ง Q.C. ของธนาคาร								—				
16. จัดบรรยายเสริมความรู้แก่หัวหน้ากลุ่มและ สมาชิก									—			
17. จัดทำสไลด์ประชาสัมพันธ์										—		
18. จัดบรรยายเสริมความรู้แก่ผู้บริหารและ คณะกรรมการเฉพาะกิจ											—	

นโยบายของธนาคารกสิกรไทยกับการนำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารงานธนาคาร

ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทยสำนักงานใหญ่ 2530 จ : 1-2) ได้ออกระเบียบว่าด้วยการนำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารงานธนาคาร พ.ศ. 2530 ลงวันที่ 21 สิงหาคม พ.ศ. 2530 ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบว่าด้วยกิจกรรมกลุ่ม Q.C. ของธนาคารกสิกรไทย พ.ศ. 2530" โดยมีนโยบายและวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ธนาคารกสิกรไทยถือว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ดังนั้นจึงมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานทุกระดับให้มีความรู้ คุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถสูงขึ้น โดยให้โอกาสพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยการรวมกลุ่มภายในหน่วยงานเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งเรียกว่า กลุ่มกิจกรรม Q.C. เพื่อร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องกับตนด้วยความสมัครใจ ทั้งนี้ให้ผู้บริหารระดับสูงส่งเสริมให้เกิดกลุ่มกิจกรรม Q.C. ขึ้นภายในหน่วยงานของตน โดยธนาคารจะสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มกิจกรรม Q.C. ที่ใดจดทะเบียนไว้แล้วอย่างเต็มที่

2. วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีกิจกรรมกลุ่ม

2.1 เพื่อพัฒนาพนักงานธนาคารกสิกรไทย ให้มีความคิดริเริ่มรู้จักพัฒนาตนเองใช้ความคิดและความสามารถของตนเองในการวางแผน แก้ไขปัญหา ประเมินผล และปรับปรุงงาน รวมทั้งมีทัศนคติที่กว้างไกล รับฟังในเหตุผลของผู้อื่น

2.2 เปิดโอกาสให้พนักงานธนาคารกสิกรไทยได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ โดยการรวมกลุ่มเข้าปรับปรุงงานภายในหน่วยงานของตน รู้จักการปฏิบัติงานร่วมกัน และประสานงานกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน

2.3 ส่งเสริมเพิ่มพูนขวัญและกำลังใจแก่พนักงานธนาคารกสิกรไทย และเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์

2.4 เสริมสร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงคุณภาพงาน กล้าแสดงความคิดเห็น ฝึกการเป็นผู้นำ รู้จักรับผิดชอบตนเองและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น

2.5 พัฒนากิจการของธนาคารกสิกรไทยให้เจริญรุ่งเรือง

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารระบบควบคุมคุณภาพ

ความหมายของระบบควบคุมคุณภาพ

ได้นิยามให้ความหมายของระบบควบคุมคุณภาพไว้หลายท่าน พอจะยกมากล่าวโดยสรุปได้ดังต่อไปนี้

อิชิคาวา (Ishikawa, 1980 : 8 - 10) กล่าวว่า ระบบควบคุมคุณภาพ สร้างขวัญ สร้างสัมพันธภาพให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่สมาชิกทุกคนได้ร่วมมือกันปฏิบัติงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน มองเห็นความสำคัญและยอมรับในความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในปัญหาเดียวกัน เรียนรู้ที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นอกจากนี้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ของระบบควบคุมคุณภาพเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาสภาพการทำงานให้ดีขึ้นอีกด้วย ดังนั้นจึงเป็นที่นิยมในประเทศไทยในขณะนี้

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล (ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล 2527 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ระบบควบคุมคุณภาพ หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก ๆ 3 - 10 คน ในสถานที่ทำงานเดียวกันรวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยไม่มีใครบังคับและกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงานนั้น ๆ

สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ 2526 : 8) ได้ให้ความเห็นว่าระบบควบคุมคุณภาพ หมายถึง กลุ่มพนักงานขนาดเล็กที่ทำงานอย่างเดียวกัน หรือเกี่ยวพันกันที่พบกันเป็นประจำ วิเคราะห์และแก้ปัญหาทางการผลิตและคุณภาพของสินค้า ปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปให้ดีขึ้น กลุ่มค่อนข้างจะเป็นอิสระนำโดยหัวหน้างาน คนงานเหล่านี้มีขอบเขตของความรับผิดชอบร่วมกัน จะพบกันสัปดาห์ละครั้ง เพื่ออภิปรายวิเคราะห์และเสนอแนะทางเลือกในการแก้ปัญหา

วีระพล สุวรรณันต์ (วีระพล สุวรรณันต์ 2528 : 11) ได้กล่าวถึง
ความหมายของระบบควบคุมคุณภาพในอีกแง่มุมหนึ่งว่า เป็นกระบวนการแก้ปัญหาด้วยกลุ่ม
โดยอาศัยหลักของวงจรเคมิง รวมทั้งการใช้เทคนิควิธีการ เป็นเครื่องมือโดยไม่ชัก
วัดอุปประสงค์ของหน่วยงาน

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า ระบบควบคุมคุณภาพ หมายถึง กลุ่มคนจำนวน 3 - 10
คน ในสถานที่ทำงานเดียวกันรวมตัวกันโดยความสมัครใจ เพื่อปฏิบัติกิจกรรมในคำ
การแก้ปัญหาและปรับปรุงงานโดยอาศัย เทคนิควิธีการของระบบควบคุมคุณภาพเป็น
เครื่องมือ ซึ่งส่งผลมาจากการปรับปรุงคุณภาพงาน ทั้งนี้โดยไม่มีการบังคับและไม่ชักค
นโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ

จุดมุ่งหมายของระบบควบคุมคุณภาพ

คาโน (คาโน 2530 : 1 - 6) กล่าวว่า ระบบควบคุมคุณภาพเกิดขึ้น
เพื่อเน้นในเรื่อง "คุณภาพ" และ "ประสิทธิภาพ" ของการทำงาน โดยอาศัยความ
ร่วมมือของพนักงานทุกคนในหน่วยงานช่วยกันปรับปรุงแก้ไขการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
ปลูกฝังความสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบตนเองและองค์กรที่พนักงานสังกัดอยู่ รวม
ไปถึงลูกค้าขององค์กรให้ลูกค้าเกิดความพอใจในสินค้าและบริการ ดังนั้นความพอใจ
ของลูกค้าจึงเป็นตัววัดคุณภาพและประสิทธิภาพของงาน การทำงานเสร็จไม่ได้หมายความว่า
งานมีคุณภาพ แต่งานนั้นหรือบริการนั้นผู้นั้นจะต้องพอใจด้วยพร้อม ๆ กับมีความมุ่งหมาย
ให้เกิดความพึงพอใจในงานของพนักงาน ทำงานด้วยความภาคภูมิใจ รับผิดชอบและมี
ความสุข นอกจากนั้นแล้วแนวความคิดของระบบควบคุมคุณภาพพยายามสร้างนิสัยในเรื่อง
ของปัญหาทั้งทางด้านการค้นหาปัญหาในการทำงานและการแก้ไขปรับปรุงให้เกิดขึ้นในพนักงาน
ทุกคน เพราะในทุก ๆ องค์กรหรือหน่วยงานย่อมต้องมีปัญหาหากไม่มีปัญหาก็การัน
ยอมไม่เจริญ เนื่องจากไม่มีการเคลื่อนไหว ปรับปรุง เพราะคิดว่าของตนดีแล้วเท่ากับ
การทำงานอยู่กับที่ บางครั้งไม่ทราบปัญหาจึงคิดว่าไม่มีปัญหา

๑
๓๓๒.๑๒
๑ ๓/๑๗
๑

จึงสรุปได้ว่า ระบบควบคุมคุณภาพมีแนวความคิดเพื่อ

1. ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการของตน
2. เพื่อให้เกิดความเคารพในการเป็นมนุษย์ด้วยกัน ร่วมกันสร้างชีวิตให้

สถิตและมีความหมาย

3. เพื่อ เปิดเผยความสามารถของพนักงานและถึงความสามารถที่ไม่มีสิ้นสุด
ออกมา

4. สร้างความเป็นผู้นำและยกระดับความสามารถในการควบคุมของทุกคน

องค์การของระบบควบคุมคุณภาพ

ประวิทย์ จงวิศาล (ประวิทย์ จงวิศาล 2530 : 1 – 10) ได้บรรยาย
เรื่อง แนวคิดและการบริหารระบบควบคุมคุณภาพ (Q.C. Concept & Management)
ณ ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ วันที่ 20 ตุลาคม 2530 ความว่า โดย
ปกติระบบควบคุมคุณภาพที่ได้รับการสนับสนุนจากองค์กรนั้น ๆ มักจะประกอบด้วยคณะ
ทำงานต่าง ๆ ดังนี้

1. คณะกรรมการบริหารระบบควบคุมคุณภาพ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง
ขององค์กรหรือระดับกลางจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมระบบ
ควบคุมคุณภาพ มีหน้าที่ดำเนินกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย
ขององค์กร โดย

1.1 กำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพของ
องค์กร

1.2 ติดตามและประเมินผลกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพ

1.3 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพ

1.4 ให้คำปรึกษาและแนะนำในการแก้ปัญหา

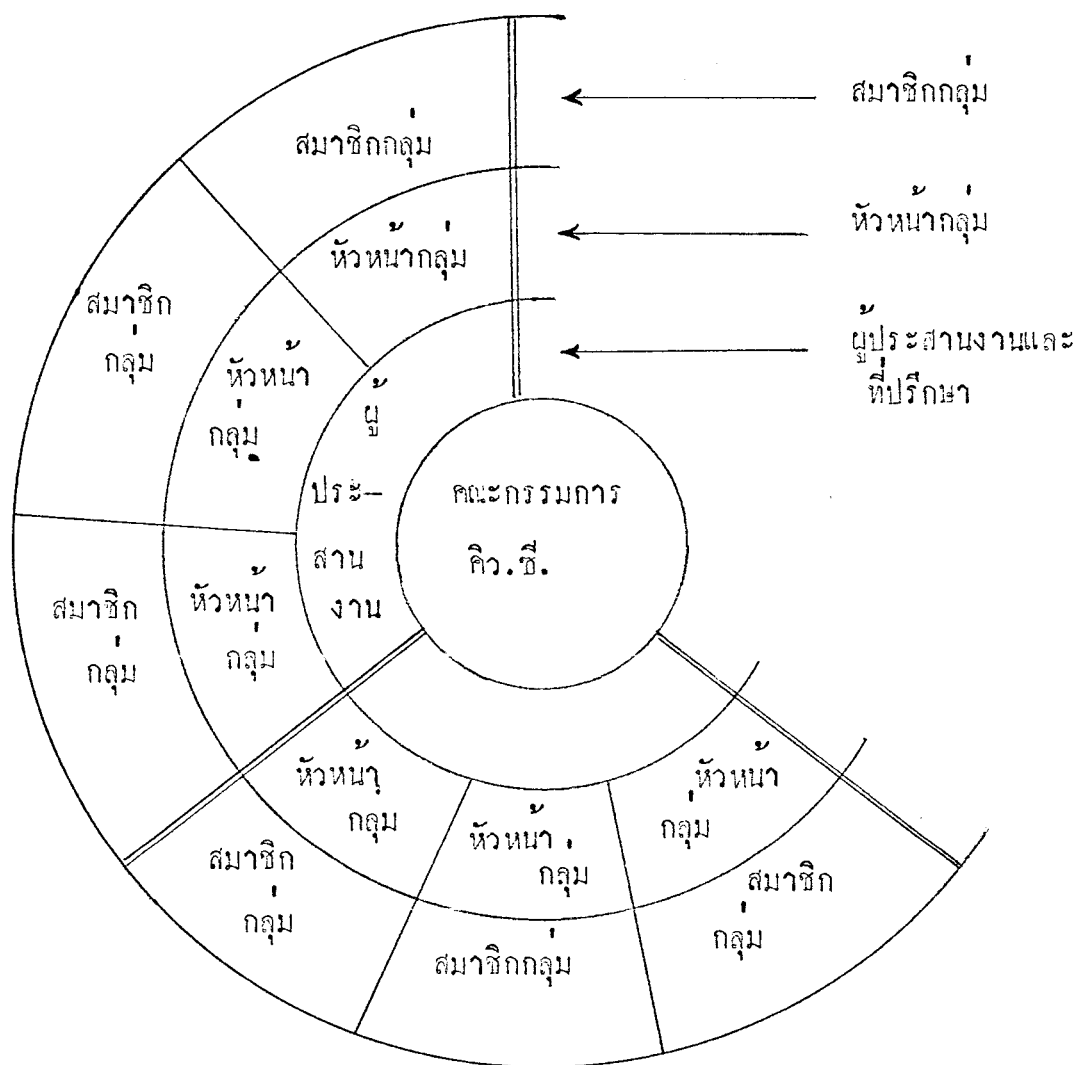
2. คณะประสานงานกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและ
ผู้ควบคุมดูแลจดทะเบียนกลุ่มให้แก่อกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพต่าง ๆ พร้อมกับประสานงาน
ระหว่างกลุ่มกับคณะกรรมการบริหาร บางครั้งทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษากลุ่ม แยกคณะทำงาน
ออกไปเป็นคณะที่ปรึกษากลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าระดับสูงขึ้นไปของหน่วยงานย่อย ๆ
แต่ละแห่ง

3. สมาชิกกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ ซึ่งจัดตั้งขึ้นในแต่ละหน่วยงานมีหัวหน้า
กลุ่มและสมาชิกตามท้องถื่นกำหนด

4. คณะมีกอบรมทำหน้าที่ให้ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของระบบควบคุม
คุณภาพ ทั้งยังให้ความรู้ในเรื่องเทคนิคการใช้แผนภูมิ ตารางการวิเคราะห์ข้อมูล ฯลฯ
หน้าที่นี้บางครั้งก็อยู่ในความดูแลของคณะประสานงานด้วย ถ้าหากว่าองค์กรนั้นมี
บุคลากรไม่มากและยังไม่พร้อม

ถ้าพิจารณาถึงโครงสร้างการบริหารของระบบควบคุมคุณภาพ ก็อาจจะร่างเป็น
แผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิ 2 แสดงการจัดองค์การของระบบควบคุมคุณภาพ



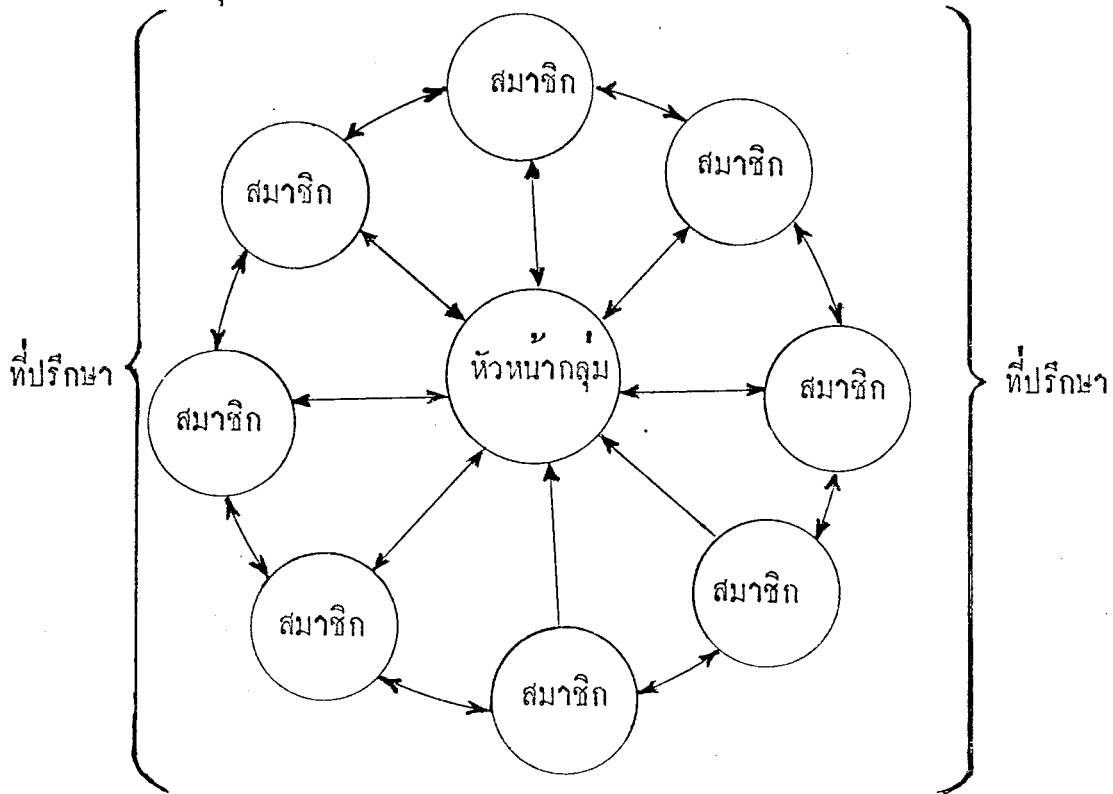
(ที่มา : ประวิทย์ จงวิศาล 2530 : 7)

สมาชิกกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ

ชัยพร วิชชาวุธ (ชัยพร วิชชาวุธ 2526 : 69) ได้กล่าวถึงกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพว่าเป็นกลุ่มพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันเป็นวงหรือ Circle เล็ก ๆ ด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมสร้างเสริมประสิทธิภาพของงานและคุณภาพของผลงานแต่ละกลุ่มมีสมาชิกประมาณไม่เกิน 10 คน สมาชิกของกลุ่มเลือกตั้งหัวหน้ากลุ่มและเลขานุการกลุ่มกันเอง เพื่อเป็นผู้นำและผู้ประสานงานในการทำกิจกรรมกลุ่ม

อัจฉรินทร์ สารสาส (อัจฉรินทร์ สารสาส 2529) ได้บรรยายเรื่อง Q.C. จะช่วยผู้บริหารได้อย่างไร ณ ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ วันที่ 15 สิงหาคม 2529 ได้ให้ความเห็นว่าการที่กำหนดให้กลุ่มระบบควบคุมคุณภาพมีสมาชิกไม่เกิน 10 คน เนื่องจากการทำกิจกรรมของกลุ่มมุ่งเน้นให้เป็นกิจกรรมของคนกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่ในสายงานเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการติดต่อและการร่วมกันแก้ปัญหาซึ่งเป็นปัญหาร่วมกัน จะเห็นได้ว่ากลุ่มคน 3 - 10 คนนี้ เหมาะสมในการประชุมและปฏิบัติกิจกรรมมีประสิทธิภาพมากกว่าคนกลุ่มใหญ่ ๆ ซึ่งมีปัญหายุ่งยาก ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใดมีสมาชิกเป็นจำนวนมากจะนิยมจัดเป็นหลายกลุ่ม แต่ละกลุ่มจะมีการระดมความคิดขอในการปรับปรุงงานเฉพาะด้านของตน รูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม นัยนา ลีสุขสันต์ (นัยนา ลีสุขสันต์ 2528 : 28 - 30) ได้จำแนกบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกในกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพไว้ ดังแผนภูมิ 3

แผนภูมิ 3 แสดงรูปแบบการทำงานและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ



(ที่มา : นิยาม ลีสุขสันต์ 2528 : 28)

1. หัวหน้ากลุ่ม มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้
 - 1.1 บริหารกลุ่มให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
 - 1.2 ดำเนินการประชุมกลุ่มเป็นประจำสม่ำเสมอ
 - 1.3 ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก
 - 1.4 ชักจูง ส่งเสริมและให้กำลังใจสมาชิก
 - 1.5 ช่วยสมาชิกแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำกิจกรรมกลุ่ม
 - 1.6 หาวิธีการและความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
 - 1.7 รายงานความก้าวหน้าและผลของการทำกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ

ให้ผู้รับผิดชอบทราบ

2. เลขานุการกลุ่ม มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้
 - 2.1 จัดบันทึกการประชุมกลุ่ม
 - 2.2 เตรียมรายงานการประชุมกลุ่ม
 - 2.3 นัดหมายและเตือน วัน เวลา และสถานที่ในการประชุมกลุ่ม
 - 2.4 เตรียมวาระการประชุมคราวหน้า ว่าประชุมเรื่องอะไร เพื่อให้สมาชิกมีโอกาสเตรียมตัวล่วงหน้าก่อนมาประชุม
3. สมาชิกกลุ่ม มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้
 - 3.1 ร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มอย่างสมัครใจ
 - 3.2 ให้ความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่ม
 - 3.3 รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มไปปฏิบัติให้สำเร็จอย่างดี
 - 3.4 เคารพและปฏิบัติตามกฎของกลุ่มอย่างเคร่งครัด
 - 3.5 ต้องรับผิดชอบต่อตรงต่อเวลาในการมาประชุมกลุ่ม
4. ที่ปรึกษา มีบทบาทและหน้าที่ ดังนี้
 - 4.1 ให้คำปรึกษาและแนะนำกลุ่มในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - 4.2 ให้กำลังใจกลุ่มในการปฏิบัติงาน
 - 4.3 สนับสนุนและช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ถ้าทางกลุ่มต้องการความช่วยเหลือ

เทคนิควิธีการของระบบควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนในการจัดตั้งและการดำเนินงานของระบบควบคุมคุณภาพ

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล (ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล 2527 : 20 – 35) กล่าวถึงขั้นตอนในการตั้งกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ มีขั้นตอน 4 ประการ คือ

1. องค์การประกาศนโยบายสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

2. เตรียมการเริ่มต้น ได้แก่ การจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มสร้างคุณภาพ กำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบต่างๆ เกี่ยวกับการจัดตั้งกลุ่มและดำเนินการ ตั้งคณะกรรมการกลุ่ม เตรียมหัวหน้างานที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มและเตรียมพนักงานโดยการให้ความรู้ การอบรมแนวความคิดและเทคนิคของระบบควบคุมคุณภาพ

3. เริ่มต้นทำกิจกรรม

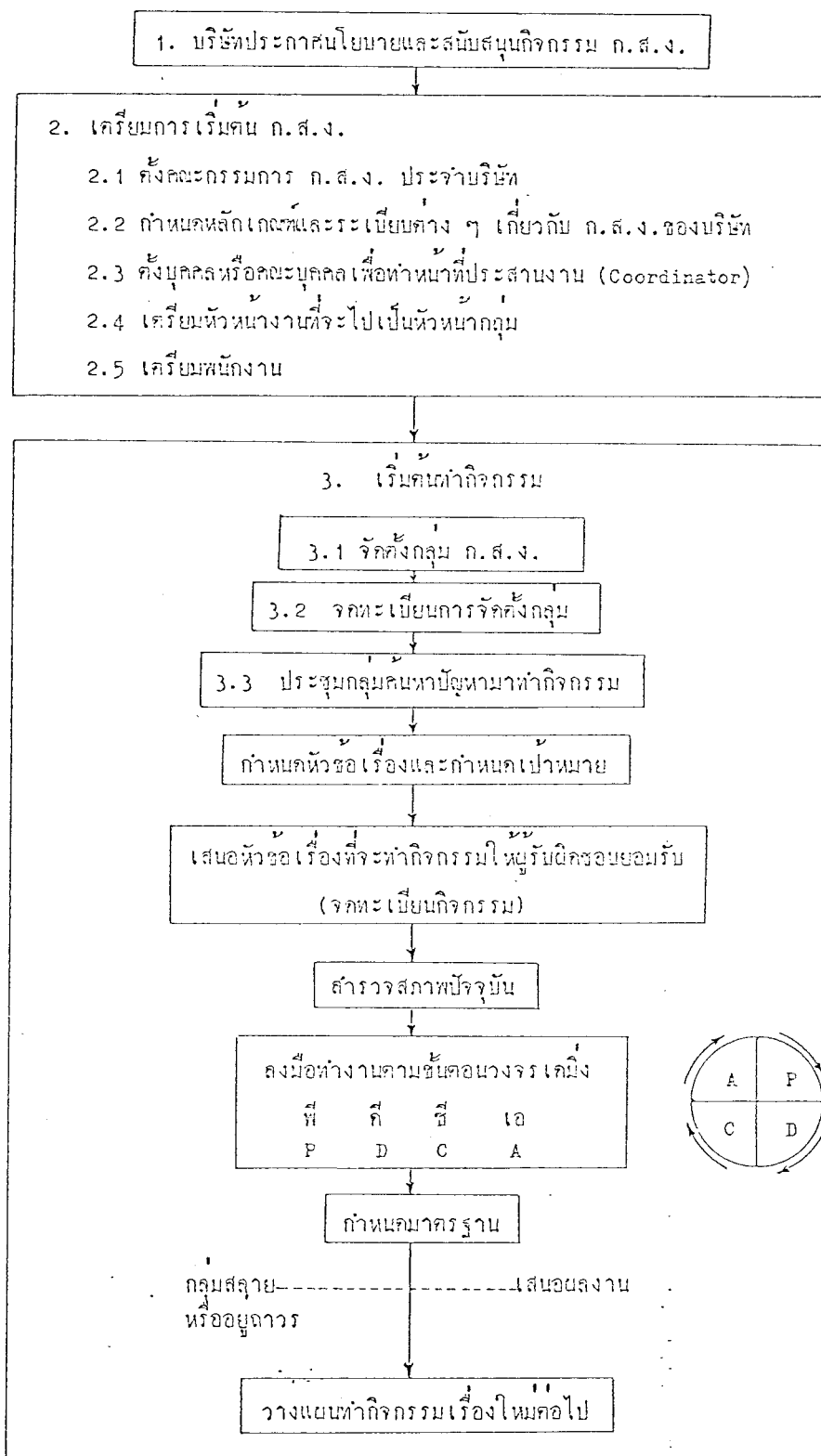
จัดตั้งกลุ่มโดยการจดทะเบียนกลุ่มกับองค์การ และเริ่มการทำกิจกรรมกลุ่ม

4. การเสนอผลงาน

เมื่อแต่ละกลุ่มมีผลงาน องค์การอาจจะจัดการเสนอผลงานกลุ่มแก่คณะกรรมการบริหารระบบควบคุมคุณภาพ

จากขั้นตอนในการจัดตั้งและการดำเนินงานของระบบควบคุมคุณภาพที่กล่าวมา สามารถนำมาแสดงเป็นแผนภูมิประกอบ ดังนี้

แบบภูมิ 4 แสดงแผนผังขั้นตอนในการจัดตั้งและดำเนินงานระบบควบคุมคุณภาพ



(ที่มา : ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล 2527 : 20)

ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ

กิจกรรมของกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพเป็นกิจกรรมการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพในงานที่กลุ่มมีหน้าที่รับผิดชอบร่วมกัน ธนาคารกสิกรไทย (ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 22 - 31) ได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพไว้ ดังนี้

1. ค้นหาปัญหา

หลังจากจัดตั้งกลุ่มและขอจดทะเบียนการจัดตั้งกลุ่มเสร็จเรียบร้อยแล้ว หัวหน้ากลุ่มจะต้องนัดหมายสมาชิกมาประชุมกันเพื่อระดมสมอง (Brain Storming) ค้นหาปัญหามาทำกิจกรรม ซึ่งสมาชิกทุกคนจะต้องช่วยกันเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ใหม่มากที่สุด โดยมีหลักการ สรุปได้ดังนี้

- 1.1 ปัญหาที่ก่อให้เกิดความยากลำบากในการทำงาน
- 1.2 ปัญหาที่ทำให้ชีวิตการทำงานไม่คุ้มค่าที่ควร
- 1.3 ปัญหาที่ทำให้หน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพ

2. เลือกหัวข้อเรื่องสำหรับทำกิจกรรม

เมื่อกลุ่มสามารถค้นหาปัญหาที่จะทำกิจกรรมได้แล้ว ก็จะต้องระดมสมองเลือกปัญหาเพื่อนำไปตั้งเป็นหัวข้อเรื่องนำมาทำกิจกรรมกลุ่ม โดยมีหลักการสรุปได้ ดังนี้

- 2.1 ปัญหาที่สมาชิกมีความต้องการและเต็มใจที่จะแก้ไข
- 2.2 ปัญหาเกี่ยวข้องกับท้าวทำงาน
- 2.3 ปัญหาที่สร้างความยากลำบากให้กับการทำงาน
- 2.4 ปัญหาที่ถ้าไม่รีบแก้ไขจะทำให้เกิดผลเสียหาย
- 2.5 ปัญหาที่สามารถแก้ไขได้เองและไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร
- 2.6 ปัญหาที่คิดว่าแก้ไขได้สำเร็จภายใน 3 - 4 เดือน

ในการกำหนดหัวข้อเรื่อง หัวข้อเรื่องจะต้องสอดคล้องกับปัญหาที่กลุ่มกำลังจะแก้ มีข้อความที่กระชับเข้าใจความและง่ายต่อการอ้างอิง

3. กำหนดเป้าหมาย

กำหนดเป้าหมายในการทำกิจกรรมให้เป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้โดยใช้ประสบการณ์ในการทำงานเป็นบรรทัดฐานและกำหนดให้เหมาะสมกับความสามารถของกลุ่ม เป้าหมายที่ต้องกำหนด คือ

3.1 ความสำเร็จที่คาดว่าจะได้รับ

3.2 เวลาที่ต้องใช้สำหรับการทำกิจกรรม

4. จดทะเบียนการทำกิจกรรม

ก่อนจะลงมือทำกิจกรรมทุกเรื่อง กลุ่มจะต้องจดทะเบียนเรื่องที่จะทำกิจกรรมไว้กับผู้ที่รับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อเสนอหัวข้อเรื่องและเป้าหมายให้ผู้รับผิดชอบได้ทราบและยอมรับ

5. สำรวจสภาพปัจจุบันและวิเคราะห์ปัญหา

เมื่อเลือกหัวข้อเรื่องสำหรับทำกิจกรรมได้แล้ว ก่อนลงมือแก้ไขปัญหาคงทำการสำรวจสภาพปัจจุบันของปัญหามีสาเหตุจากอะไร หรือมีสิ่งใดผิดปกติ การสำรวจสภาพของปัญหามี 2 ขั้นตอน

5.1 สำรวจสภาพของปัญหาจากประสบการณ์หรือความนึกคิดซึ่งมักจะใช้
วิธีการระดมสมองประกอบการทำแผนภูมิกางปลา เพื่อหาสาเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

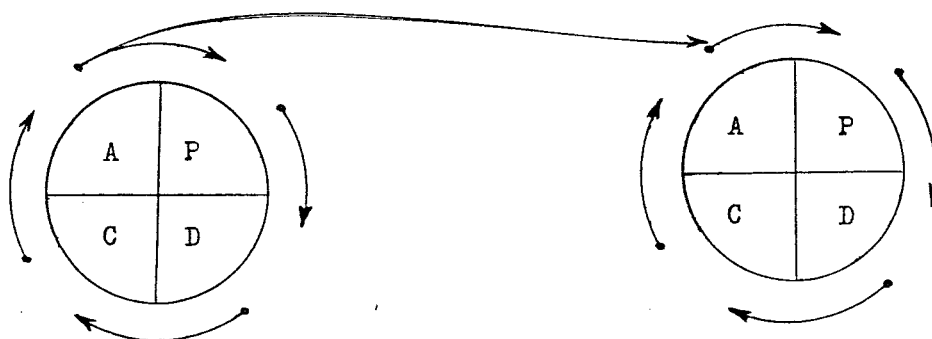
5.2 เลือกสาเหตุของปัญหาที่กลุ่มคิดว่าจะสามารถแก้ไขได้เองมาทำการเก็บ
ข้อมูลและวิเคราะห์ โดยอาศัยเทคนิคการควบคุมคุณภาพทางสถิติ (Statistical Quality Control) เช่น ตารางตรวจสอบ แผนภูมิพาเรโต (Pareto) กราฟ และแผนภูมิควบคุม (Control Chart) เป็นต้น แล้วดำเนินการแก้ไขตามขั้นตอน
พี. ดี. ซี. เอ. (P.D.C.A.)

6. ดำเนินการแก้ไขตามขั้นตอน

เมื่อวิเคราะห์ปัญหาโดยละเอียดแล้ว ให้ดำเนินการแก้ไขตามวงจรการจัดการ หรือวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งมี 4 ขั้นตอน คือ P.D.C.A.

- P : Plan วางแผนแก้ไข
- D : Do ดำเนินการแก้ไขตามแผน
- C : Check ตรวจสอบผลที่ได้จากการแก้ไข เทียบกับเป้าหมายเพื่อดูว่าเป็นไปตามแผนมากน้อยเพียงไรและมีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง
- A : Action ถ้าตรวจสอบแล้วไม่ไ้ผลตามเป้าหมาย ต้องวางแผนแก้ไขใหม่ ดำเนินการแก้ไขใหม่ และตรวจสอบผลใหม่หรือเรียกว่าทำ P.D.C.A. ใหม่
- ถ้าตรวจสอบแล้วได้ผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้จึงจบกิจกรรม พร้อมกับกำหนดวิธีการแก้ไขเป็นมาตรฐานการทำงาน เพื่อถือปฏิบัติเป็นประจำต่อไป

แผนภูมิ 5 แสดงขั้นตอน P.D.C.A. หรือวงจรเกมมิ่ง



P = กำหนดแผน

D = ทำตามแผนที่กำหนด

C = ตรวจสอบผลกับแผน

A = หากไม่บรรลุแผนที่หาสาเหตุ
และวางแผนแก้ไขใหม่

A = หากบรรลุแผนที่รักษามาตรฐานไว้

P = วางแผนใหม่ ตั้งเป้าหมายให้สูงขึ้น

D = ทำตามแผนที่กำหนด

C = ตรวจสอบผลกับแผน

A = หากไม่บรรลุแผนที่วางแผนแก้ไขใหม่

(ที่มา : สุรศักดิ์ นานานุกูล 2529 : 161)

ข้อสังเกตการใช้ขั้นตอน P.D.C.A.

1. การใช้ขั้นตอน P.D.C.A. ไม่ได้หมายความว่าใช้เพียงครั้งเดียวหรือรอบเดียว แต่อาจจะต้องใช้หลายรอบ ดังนั้นจึงเป็นวงกลมหมุน การหมุนของ P.D.C.A. นี้เรียกว่า "วงจรขั้นตอนการทำงาน" หรือ "วงจรเกมมิ่ง"

2. นอกจากจะเป็นการหมุนได้หลายรอบแล้ว แต่ละขั้นของ P หรือ D หรือ C หรือ A นั้น ยังอาจจะมีขั้นตอน P.D.C.A. ย่อยเป็นวงเล็กของแต่ละขั้นด้วย นั่นคือวงเล็กหมุนภายในวงใหญ่ ซึ่งหมายความว่า ในแต่ละขั้นตอนของขั้นตอนใหญ่ เมื่อมีการปฏิบัติ

ก็อาจจะมีการตรวจสอบ มีการปรับปรุงแก้ไข ก่อนจะดำเนินการตามขั้นตอนใหญ่ต่อไป ถ้าทำเช่นนี้เหมือนกันทุกขั้นตอน ก็จะไ้วงจรขั้นตอนเล็กแฝงอยู่ในวงจรขั้นตอนใหญ่แต่ละขั้นตอน ดังนั้นในการปฏิบัติจริง วงจรเคมีจึงอาจจะมีหลายชั้นและหมุนหลายรอบ

3. การหยุดขั้นตอน P.D.C.A. หรือวงจรเคมีจึง จะกระทำไ้คือเมื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือสมาชิกของกลุ่มรู้สึกพอใจในผลของการแก้ไขแล้ว เท่านั้น

7. กำหนดเป็นมาตรฐาน

การกำหนดเป็นมาตรฐาน จะทำหลังจากตรวจสอบผลการแก้ไข (Check) แล้ว ปรากฏว่าไ้ผลตามเป้าหมายหรือมากกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแสดงว่าวิธีการแก้ไข ปัญหาที่ไ้ใช้นั้นมีประสิทธิภาพ ดังนั้นวิธีการแก้ไขปัญหานั้นจึงควร เป็นแนวทางในการทำงาน และปรับปรุงงานต่อไปเพื่อประโยชน์ คือ

7.1 ทำให้มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน (Work Standard) โดยอาศัยแนวทางแก้ปัญหที่ไ้ผลมาแล้วเป็นพื้นฐาน เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหาวนกลับมาอีก

7.2 เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้อื่นที่ประสบปัญหาเดียวกัน นำไปปฏิบัติให้ เกิดประโยชน์ต่อไป

8. สรุปผลและวางแผนกิจกรรมต่อไป

เมื่อคำเป็นกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพเรื่องหนึ่ง ๆ เสร็จเรียบร้อยแล้ว ต้องมีการสรุปผลของกิจกรรม ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเป็นประสบการณ์และแนวทาง ในการทำกิจกรรมเรื่องต่อไปโดยมีหลักเกณฑ์ในการเลือก ดังนี้

8.1 ถ้ากลุ่มไ้ทำแผนภูมิ Pareto ลำดับความสำคัญของปัญหาไว้ ก็จะทราบไ้ทันทีว่า ภายหลังการทำกิจกรรมครั้งนี้แล้ว ปัญหาอะไรมีความสำคัญที่สุด หรือ ปัญหาอะไรที่กลุ่มควร เลือกมาเป็นหัวข้อเรื่องกิจกรรมครั้งต่อไป

8.2 กลุ่มอาจทำการค้นปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น รวมกับปัญหาที่ไ้รวบรวมไว้

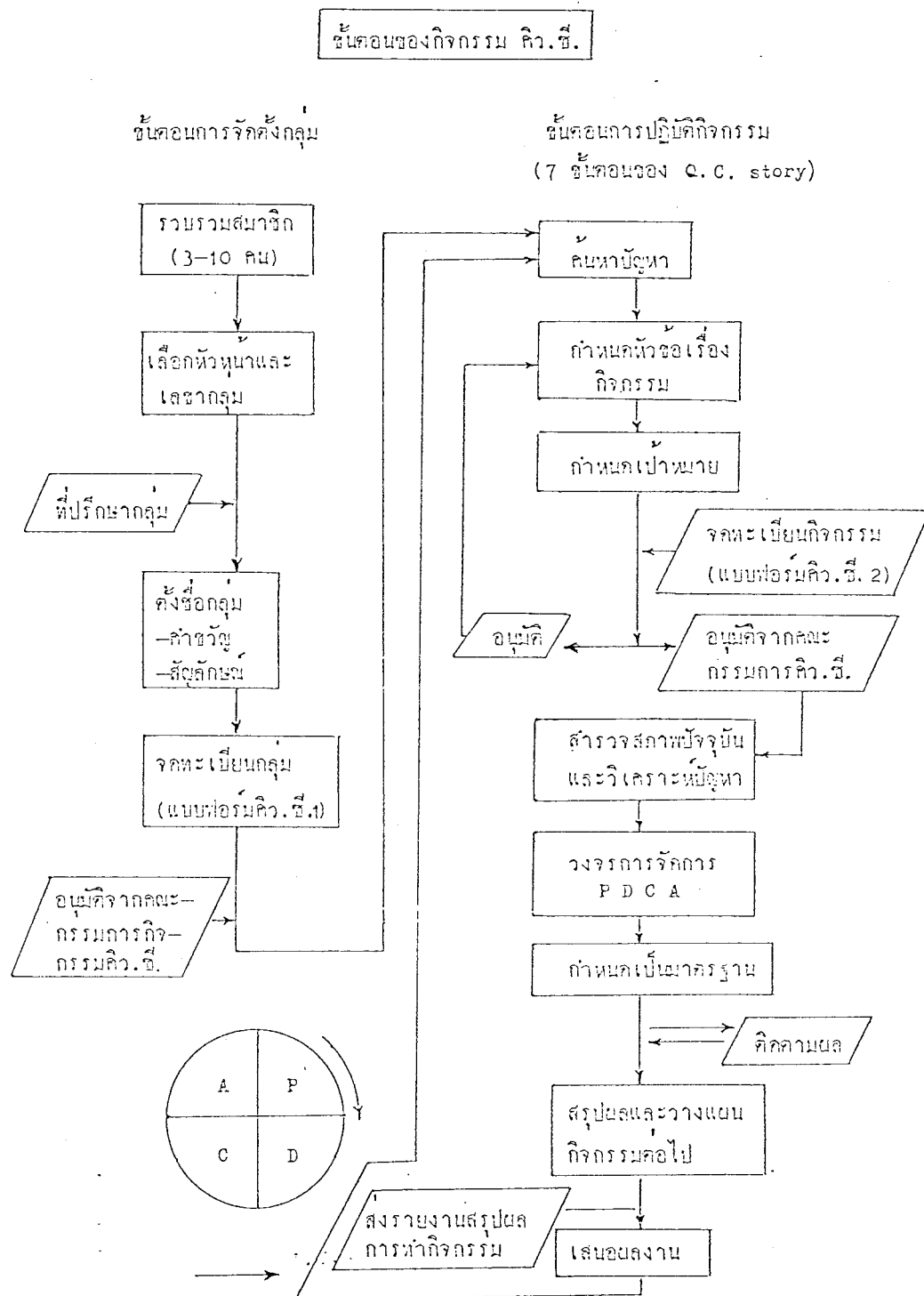
แล้วในกิจกรรมครั้งนี้ แล้วทำการคัดเลือกหัวข้อเรื่องกิจกรรม ตามวิธีการกำหนดหัวข้อเรื่องก็ได้

9. การเสนอผลงาน

สมาชิกกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพเสนอผลงานของกลุ่มในการประชุมทั้งภายในและภายนอกองค์การ เปรียบเสมือนการเสนอผลงานวิจัยของนักวิจัยในที่ประชุมต่าง ๆ เพื่อเผยแพร่และรับข้อคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพต่อไป ในการเสนอผลงานอาจจัดเป็นมหกรรม มีการประกวดและให้รางวัลผลงานดีเด่นเพื่อเป็นการจูงใจ

จากขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพซึ่งธนาคารกสิกรไทยได้กำหนดขั้นตอนดังที่กล่าวมานี้ สามารถนำมาแสดง เป็นแผนภูมิประกอบได้ ดังแผนภูมิ 6

แบบภูมิ 6 แสดงแบบยังขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มและขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มระบบ
ควบคุมคุณภาพ



(ที่มา : ธนาคารฉลิกรไทย 2530 ง : 8)

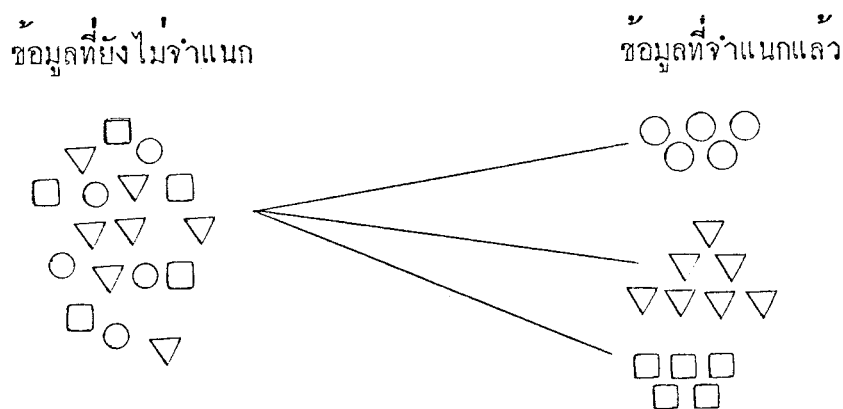
เทคนิคที่จำเป็นสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ

ศุภชัย ยาวะประภาส และคิน ปรัชญพุทธิ (ศุภชัย ยาวะประภาส และคิน ปรัชญพุทธิ 2529 : 14 - 15) ได้อธิบายว่า การทำกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ มีเทคนิคและวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์ที่ค่อนข้างเป็นวิทยาศาสตร์ โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูล การใช้ความคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ การใช้วิจารณ์ในการประเมินการเลือก และที่สำคัญที่สุดคือ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้กลุ่มระบบควบคุมคุณภาพสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นที่สมาชิกของกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพจะต้องเรียนรู้เทคนิคต่าง ๆ กับสถิติบางประการ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับดำเนินการแก้ปัญหา เทคนิคและหลักสถิติดังกล่าวมีดังนี้

1. การจำแนกข้อมูล คือ การนำข้อมูลต่าง ๆ ที่เก็บรวบรวมมาทำการแยกเป็นกลุ่ม ให้ความแตกต่างของข้อมูลในแต่ละกลุ่ม ตามวัตถุประสงค์ เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์

แผนภูมิ 7 แสดงตัวอย่างการจำแนกข้อมูล



(ที่มา : ธนาคารสถิติไทย 2530ก : 37)

2. ตารางตรวจสอบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ตารางสำหรับการบันทึก คือ ตารางสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลโดยมีการจำแนกข้อมูลให้ง่าย เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์

ตาราง 2 แสดงตัวอย่างการทำตารางบันทึกการสูญเสียกระดานในการถ่ายเอกสาร

สาเหตุการสูญเสีย	จำนวนแผ่น	%
1. กระดานติดในเครื่อง	698	37.85
2. ถ่ายไม่ชัด/เบี้ยว	526	28.52
3. ถ่ายเกิน	282	15.29
4. ค้นฉบับไม่ชัด	206	11.17
5. วางค้นฉบับไม่ดี	73	3.96
6. อื่น ๆ	59	3.21
รวม	1,844	100.00

(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 40)

2.2 ตารางสำหรับการตรวจสอบ คือ ตารางสำหรับควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลาที่ได้วางแผนไว้ หรือตารางสำหรับตรวจสอบการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามขั้นตอนที่จำเป็นโดยครบถ้วน

ตาราง 3 แสดงตัวอย่างการทำตารางสำหรับการตรวจสอบขั้นตอนและกำหนดเวลาในการทำกิจกรรมกลุ่ม คิว.ซี.

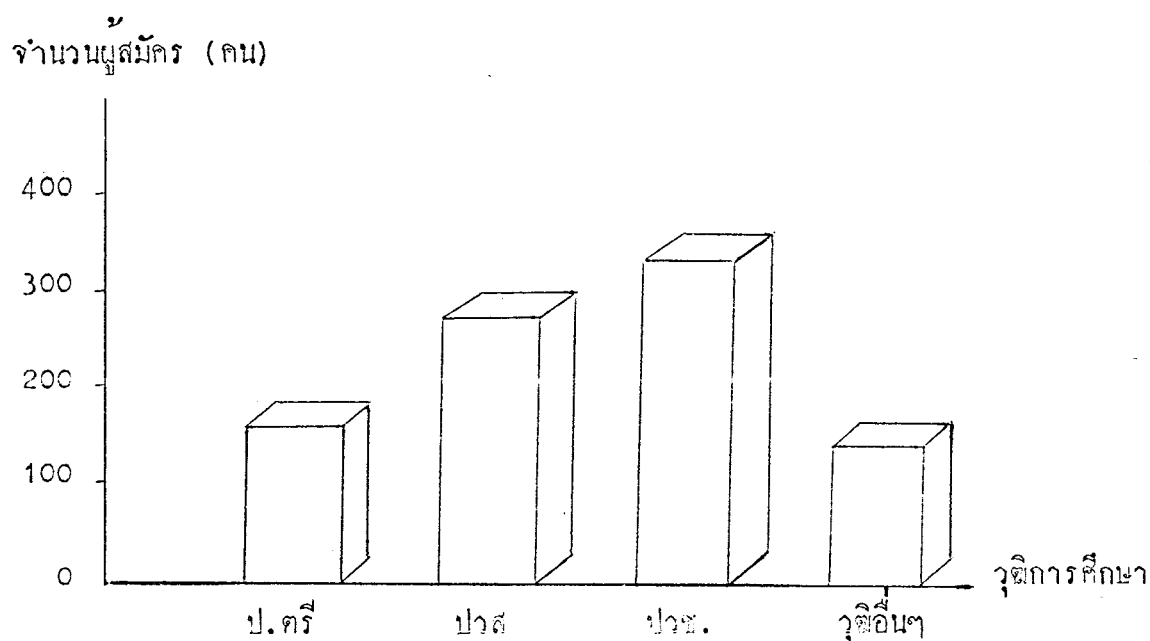
ขั้นตอน	สัปดาห์ที่														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. ค้นหาปัญหา	■														
2. เลือกหัวข้อเรื่อง		■													
3. กำหนดเป้าหมาย		■													
4. สืบเสาะสภาพปัจจุบัน และวิเคราะห์ปัญหา			■	■	■	■									
5. แก้ไขตาม							■	■	■	■	■	■	■		
6. กำหนดเป็นมาตรฐาน													■		
7. สรุปผลและวางแผน กิจกรรมต่อไป														■	
8. เตรียมการสำหรับ การ เสนอผลงาน															■

(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 41)

3. กราฟ คือ รูปภาพในการถ่ายทอดข้อมูลเพื่อให้เข้าใจง่าย รวดเร็ว ชัดเจน และน่าสนใจ กราฟที่มีประโยชน์มาก คือ

3.1 กราฟแท่ง โดยทั่วไปใช้แสดงข้อมูลหลายชนิด ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อเปรียบเทียบขนาดของข้อมูลแต่ละชนิด

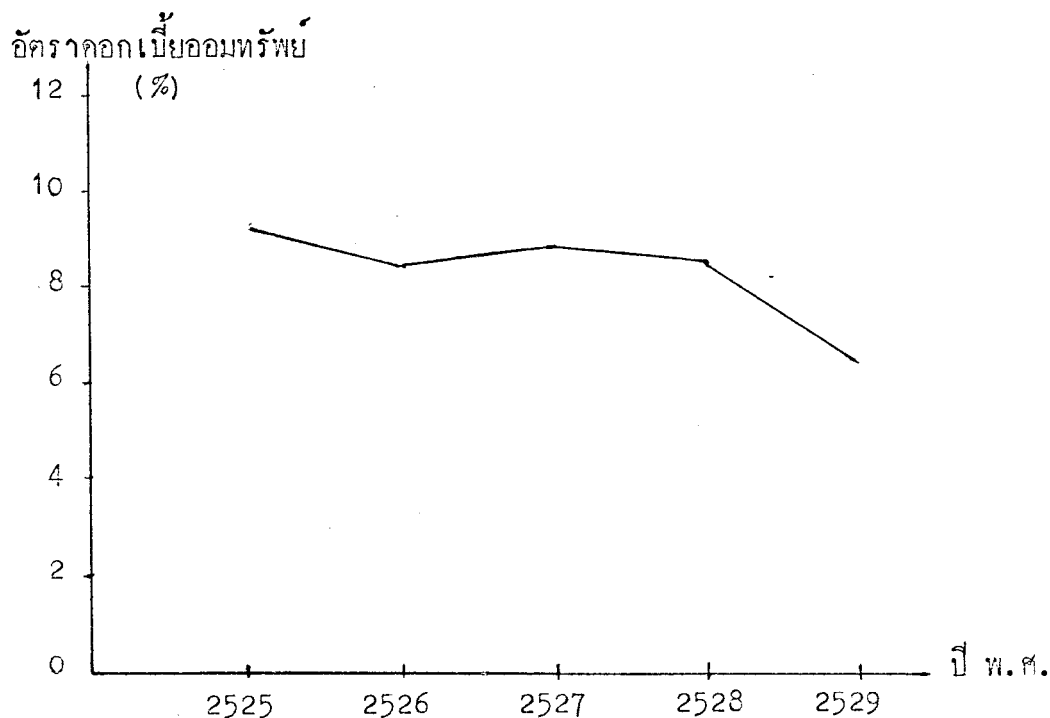
แผนภูมิ 8 ตัวอย่างการเสนอข้อมูล เป็นกราฟแท่งแสดงจำนวนผู้สมัครงานกับธนาคารแยกตามวุฒิการศึกษา



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 44)

3.2 กราฟเส้น โดยทั่วไปใช้แสดงข้อมูลชนิดเดียวกันในหลายช่วงเวลา เพื่อให้เห็นความเปลี่ยนแปลง

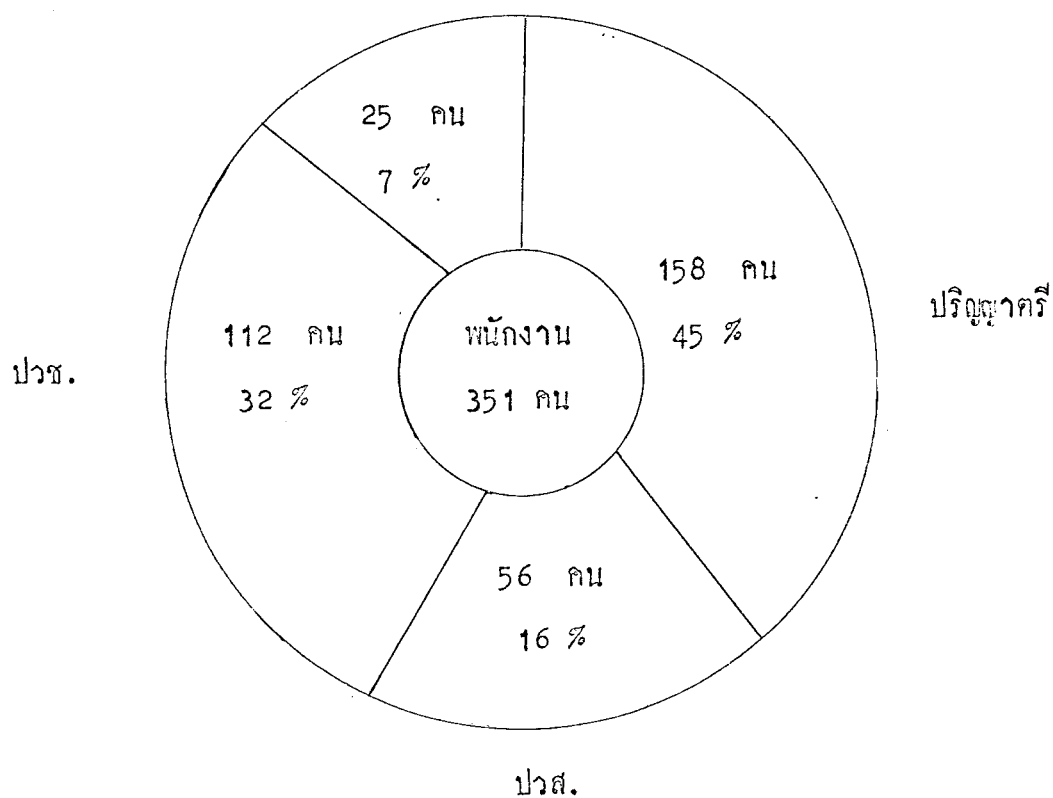
แผนภูมิ 9 ตัวอย่างการเสนอข้อมูลเป็นกราฟเส้นแสดงอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประเภท
ออมทรัพย์ ปี พ.ศ. 2525 - 2529



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 45)

3.3 กราฟวงกลม โดยทั่วไปใช้แสดงข้อมูลหลายชนิด ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง เพื่อแสดงอัตราส่วนของข้อมูลแต่ละชนิด เปรียบเทียบกับยอดรวม

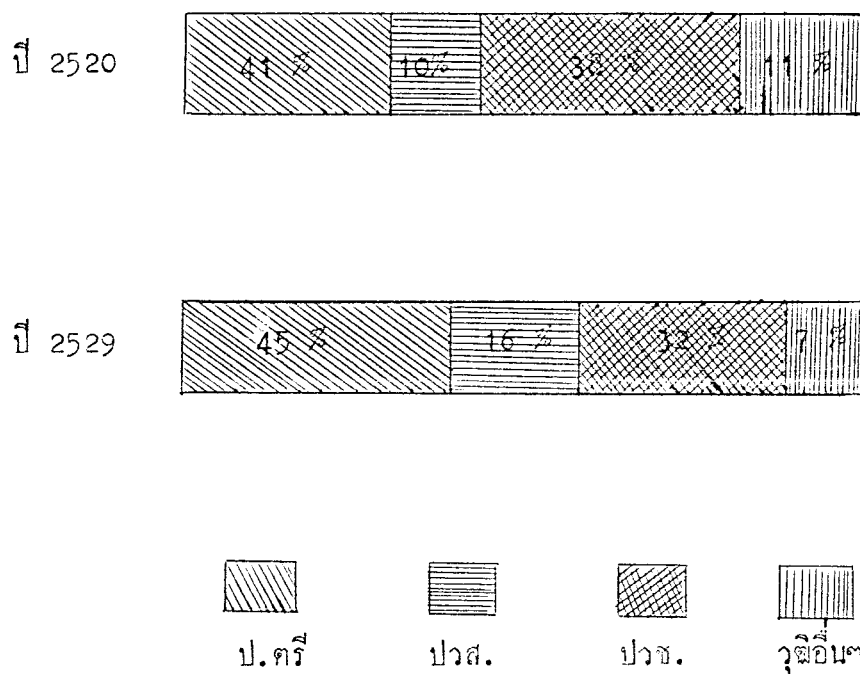
แผนภูมิ 10 ตัวอย่างการเสนอข้อมูลเป็นกราฟวงกลมแสดงจำนวนพนักงานแยกตามวุฒิการศึกษาของหน่วยงาน



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 47)

3.4 กราฟแท่ง โดยทั่วไปใช้แสดงการเปลี่ยนแปลงตามกาลเวลาขององค์ประกอบของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

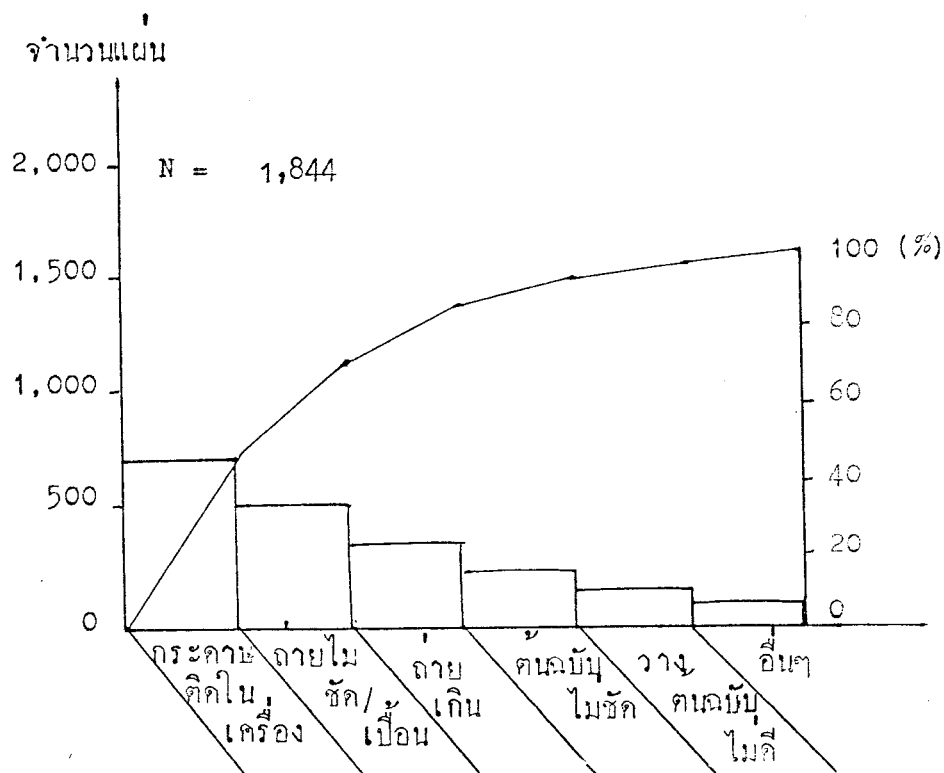
แผนภูมิ 11 ตัวอย่างการเสนอข้อมูลโดยกราฟแท่ง แสดงจำนวนพนักงานแยกตามวุฒิการศึกษาของหน่วยงาน



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 48)

4. แผนภูมิพาเรโต คือ แผนภูมิแสดงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบสาเหตุหรือผลของปัญหาหนึ่ง โดยแสดงด้วยกราฟแท่งและกราฟเส้น

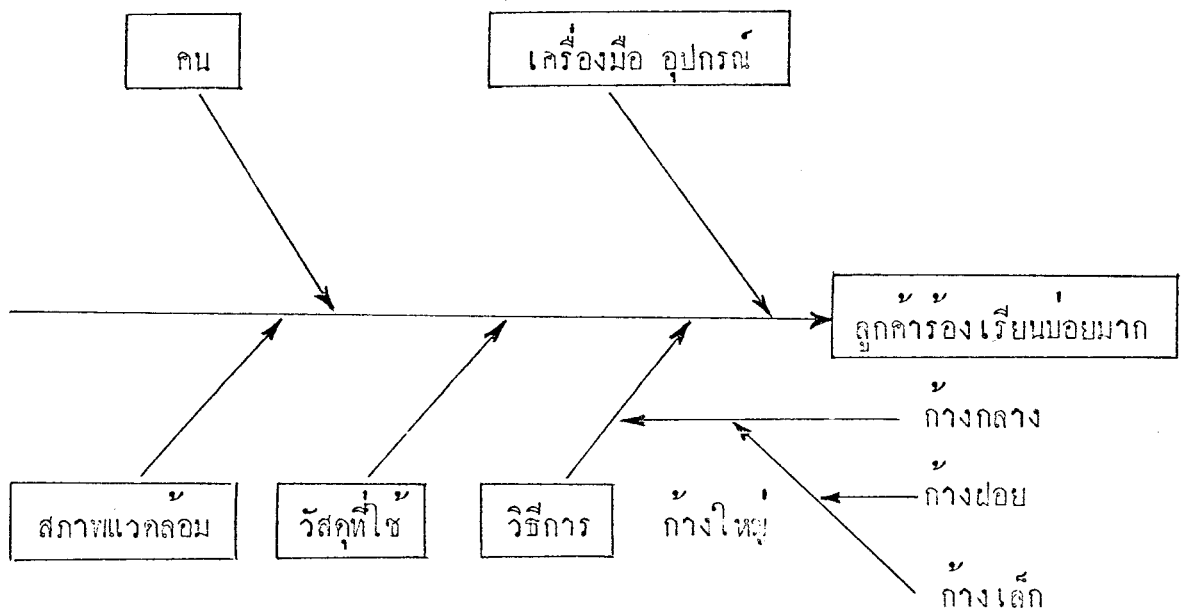
แผนภูมิ 12 ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโต แสดงการสูญเสียจากการจ่ายเอกสารของหน่วยงานประจำเดือน



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 51)

5. แผนภูมิแก้งปลา เป็นเครื่องมือสำคัญชนิดหนึ่งในการทำกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ ใช้ในการระดมสมอง เพื่อหาสาเหตุและวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา อาจทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดอย่างอิสระก่อนแล้วค่อยนำมาจัดระเบียบภายหลัง อีกวิธีหนึ่ง คือ การกำหนดแนวกว้าง ๆ ให้ระดมเจาะลึกลงไปเรื่อยๆ หากนำตัวปัญหามาเขียนเป็นหัวปลา สาเหตุของปัญหาก็จะเป็นแก้งปลา จากแก้งใหญ่สุดแตกแขนงเป็นแก้งย่อย ๆ ลงไปเรื่อย ๆ แก้งใหญ่คือ สาเหตุใหญ่ แก้งย่อยคือ สาเหตุย่อยภายในสาเหตุใหญ่ ดังแสดงเป็นตัวอย่างตามแผนภูมิต่อไปนี้

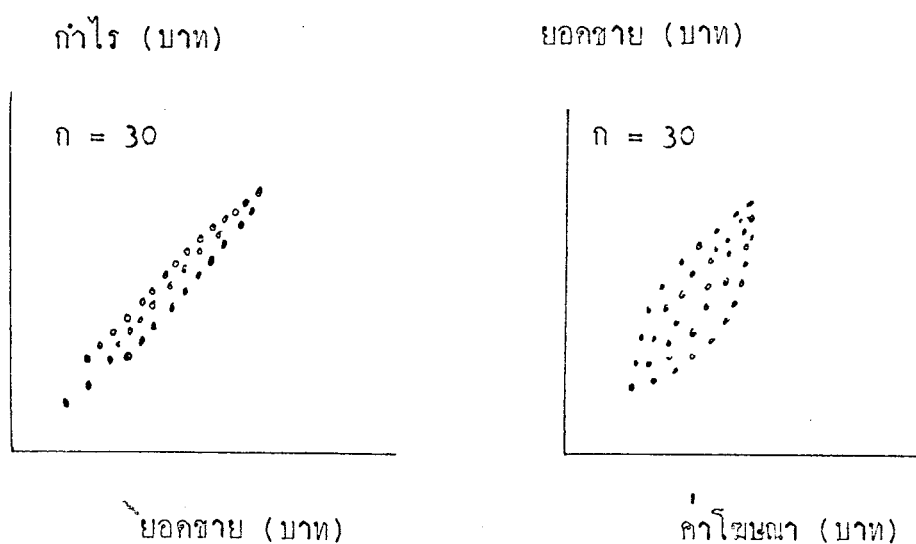
แผนภูมิ 14 แสดงตัวอย่างแผนภูมิแก้งปลา



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 55)

6. แผนภูมิการกระจาย คือ แผนภูมิแสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่อย่างไร

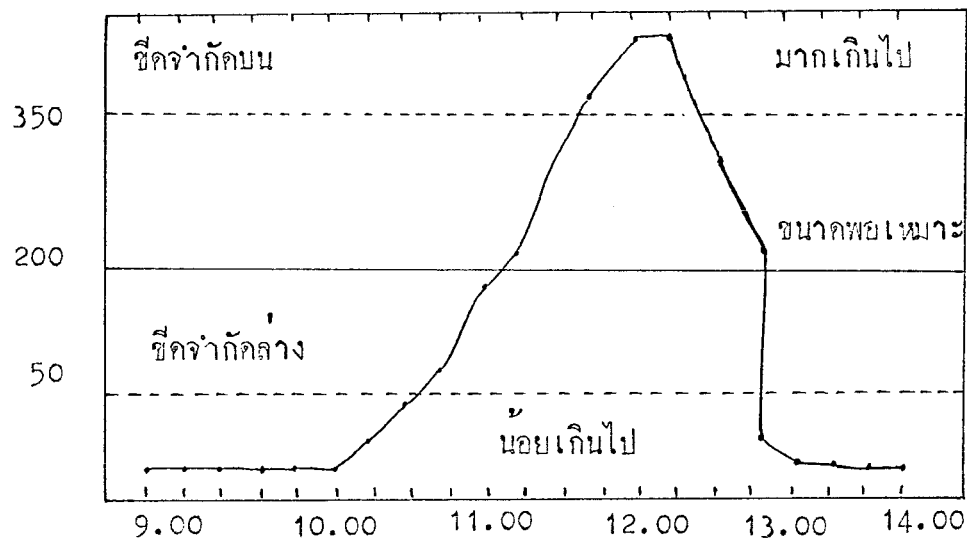
แผนภูมิ 15 แสดงตัวอย่างแผนภูมิกระจาย เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ของข้อมูล



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 59)

7. แผนภูมิควบคุม คือ กราฟเส้นที่แสดงขอบเขต โดยกาหนดค่าสูงและค่าต่ำ เพื่อสะดวกแก่การตรวจสอบข้อมูลว่าอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้หรือไม่

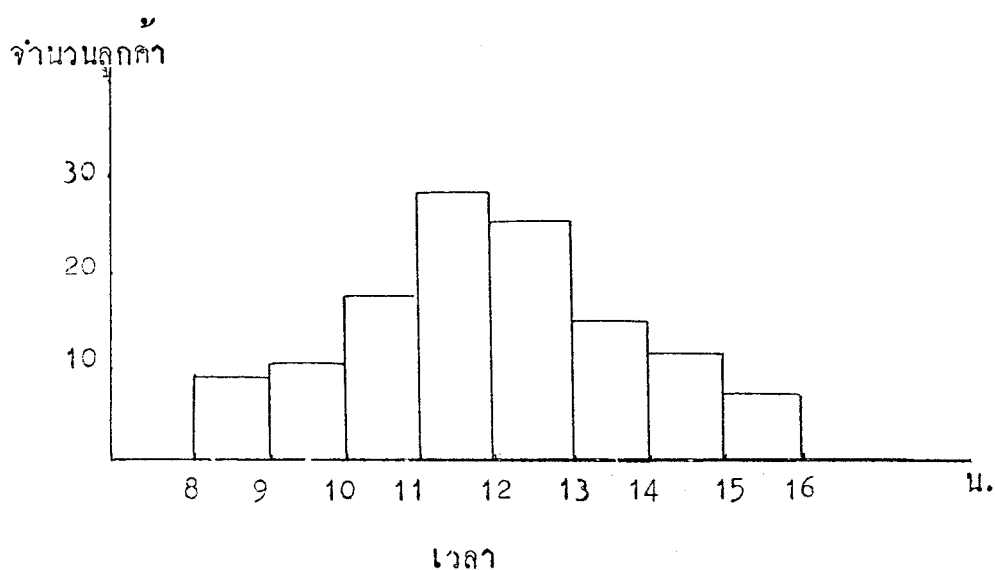
แผนภูมิ 16 แสดงตัวอย่างแผนภูมิควบคุมเพื่อตรวจสอบข้อมูลว่าอยู่ในช่วงที่ยอมรับได้หรือไม่



(ที่มา : ขัณฑ์ วิชาสุข 2526 : 72)

8. ฮิสโตแกรม คือ กราฟแท่งที่แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่อย่างเหมาะสมเพื่อ
ดูการกระจายของข้อมูลชุดนั้นว่า ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ที่บริเวณใด และค่าสูงสุดต่ำสุดของ
ข้อมูลอยู่ในบริเวณใด

แผนภูมิ 17 แสดงตัวอย่างการกระจายข้อมูลโดยฮิสโตแกรม



(ที่มา : ธนาคารกสิกรไทย 2530 ก : 65)

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ 2526 : 47) กล่าวว่า การบริหาร
แบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการของการตัดสินใจ โดยเน้นการมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
การใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของผู้ใต้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหาของ
การบริหารที่สำคัญ การบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานแนวความคิดของการแบ่งอำนาจ
หน้าที่ ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องการ
ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร
โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ "คุณภาพ" และ "ประสิทธิภาพ" ขององค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อเพิ่มคุณภาพเป็นหลักการที่ดี และปัจจุบันก็ได้มีการใช้กันแพร่หลายในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น ระบบควบคุมคุณภาพ และระบบการแก้ปัญหาแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

ภาวะผู้นำกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

อรุณ รักธรรม (อรุณ รักธรรม 2522 : 187) ได้ให้นิยามว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายหมายของคนใด

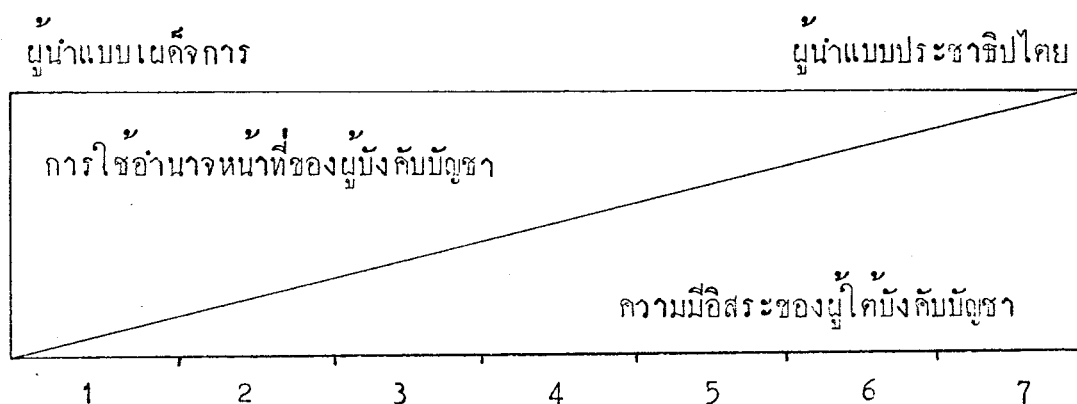
สุเมธ เกียววิศเรศ (สุเมธ เกียววิศเรศ 2527 : 50) ได้ให้ความเห็นว่า การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่อง เกี่ยวกับความสามารถของบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการและบุคคลที่จะได้ชื่อว่า เป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของคนใด

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าผู้นำ เป็นผู้ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานในองค์การให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายขององค์การพร้อมกับเป็นผู้ประสานงานระหว่างองค์การและสมาชิกในองค์การ ดูแลให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสุข การใช้ภาวะผู้นำเป็นศิลปะสำหรับผู้บริหารทุกคน

แบบภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องในเรื่องการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม นั้น สุเมธ เกียววิศเรศ (สุเมธ เกียววิศเรศ 2527 : 68 - 69) ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ทาเนบอม และชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) และได้เสนอแนะตามแนวคิดนั้นว่า ลักษณะของผู้นำตามขนาดการใช้อำนาจหน้าที่ โดยเริ่มจากการ เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ไปสู่การ เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ลักษณะของผู้นำจะแตกต่างกันไปตามวิธีการใช้อำนาจ

หน้าที่และการ เปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงาน ตามแนวความคิดนี้ ผู้นำจะไม่มีพฤติกรรมที่เป็นเผด็จการ เค็มที่หรือมีการปล่อยให้มีอิสระในการทำงานจนเกินไป แต่เป็นพฤติกรรมที่พิจารณาถึงขนาดของการควบคุมหรือเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาว่ามี มากน้อยเพียงใด ดังแผนภูมิ 18

แผนภูมิ 18 แสดงแบบของผู้นำที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไป



(ที่มา : สุเมธ เกียววิศเรศ 2527 : 68)

จากแผนภูมิ 18 สรุปได้ว่า

- 1 หมายถึง ผู้นำตัดสินใจเองโดยตลอดแล้วแจ้งผลให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม
- 2 หมายถึง ผู้นำที่ทำการตัดสินใจด้วยตนเองแล้วชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึงข้อตัดสินใจที่ได้ทำลงไป
- 3 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาได้ทราบถึง เหตุผลที่ตัดสินใจลงไปแล้ว ยอมให้ซักถามได้
- 4 หมายถึง ผู้นำชี้แจงถึงการตัดสินใจที่กำลังจะทำให้ผู้บังคับบัญชาทราบและ รับฟังความคิดเห็นและพร้อมที่จะแก้ไขได้เสมอ
- 5 หมายถึง ผู้นำที่รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้บังคับบัญชาแล้ว รวบรวมข้อมูลนำไปตัดสินใจ

- 6 หมายถึง ผู้นำชี้แจงให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงขอบเขตการตัดสินใจแล้วให้ผู้บังคับบัญชาช่วยกันร่วมตัดสินใจ
- 7 หมายถึง ผู้นำยอมให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจภายในขอบเขตที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไปกำหนดไว้

ผู้นำที่ทาเนอม และชมิทท์ (Tannenbaum & Schmidt. 1958 : 94 - 100) เสนอ เป็นผู้นำที่มีแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ซึ่งจะให้อำนาจแก่ผู้บังคับบัญชาในการร่วมตัดสินใจแตกต่างกันอีกนัยหนึ่งจะให้อำนาจเหนือผู้บังคับบัญชามากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับ การเน้นความสำคัญในเรื่องต่อไปนี้มากน้อยแค่ไหน คือ

1. ภาวะผู้นำที่เน้นผู้บังคับบัญชา
2. ภาวะผู้นำที่เน้นผู้บังคับบัญชา

ผู้บริหารที่เน้นในเรื่องความสำคัญของคนสนับสนุนและให้โอกาสแก่ผู้บังคับบัญชามีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ผู้บริหารประเภทนี้จะให้อำนาจในการสั่งการน้อย และจะส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

จากความหมาย หน้าที่ของผู้นำตามแบบต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลหนึ่งที่สำคัญในการสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคแก่การดำเนินการของกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ผู้นำใช้ในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการอำนวยการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจของผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แก้ไขปัญหาของหน่วยงาน ยิ่งประโยชน์ให้แก่องค์การ และสมาชิกขององค์การให้บรรลุเป้าหมายรวมกันอย่างมีความสุข

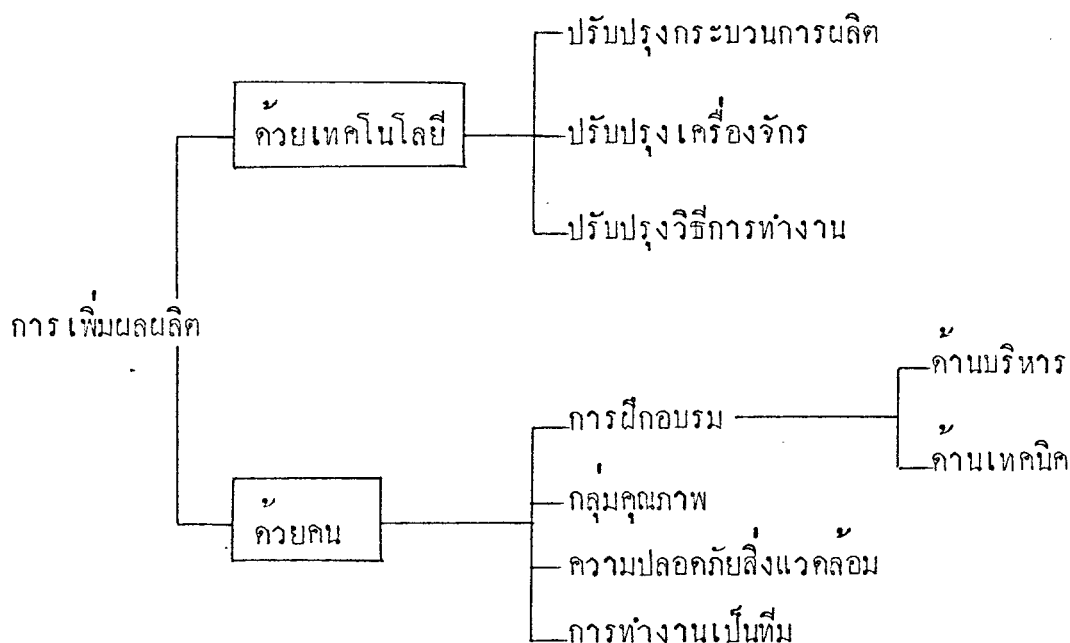
ระบบควบคุมคุณภาพกับการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

ความหมายและความสำคัญ

ทวี บุตรสุนทร (ทวี บุตรสุนทร 2529 : 16 - 17) ได้ให้ความเห็นว่า ระบบควบคุมคุณภาพ เป็นเทคนิคการบริหารงานอย่างหนึ่ง เพื่อพัฒนาบุคคลที่มุ่งหวังผลถึง

การพัฒนาองค์กร และตามที่รัฐบาลได้ประกาศเป้าหมายปี 2529 เป็นปีแห่งการเพิ่มผลผลิตนั้น มิใช่เป็นการเพิ่มผลผลิตในระบบอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่หมายรวมไปถึงงานบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ดังนั้นการเพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพจึงต้องมีการจัดการที่ดี มีเป้าหมาย มีการทำงานเป็นระบบ โดยมีแผนควบคุมและเพื่อให้การทำอย่างต่อเนื่อง และต้องลงมือปฏิบัติจริงตามแผนที่วางไว้ การเพิ่มผลผลิตจึงเกี่ยวข้องกับปัจจัยการผลิต (Input) และผลผลิต (Output) การเพิ่มผลผลิตจำเป็นต้องให้มีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสามารถเพิ่มคุณภาพและทักษะการทำงานของบุคคลได้ ด้วยการฝึกอบรมระบบควบคุมคุณภาพ และการเสริมสร้างความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การทำงานเป็นทีมเป็นกิจกรรมที่มุ่งผลในการเพิ่มคุณภาพและผลผลิตตามปีแห่งการเพิ่มผลผลิตดังกล่าว

แผนภูมิ 19 แผนภูมิแสดงแนวทางการเพิ่มผลผลิต



(ที่มา : ทวี บุตรสุนทร 2529 : 17)

ดังนั้น ระบบควบคุมคุณภาพจึงเป็นการบริหารที่เน้นในเรื่องการทำงานเป็นทีมและการมีส่วนร่วมของพนักงาน เป็นแนวทางการบริหารแบบมีส่วนร่วมวิธีหนึ่งที่ลูกน้องและหัวหน้าร่วมกันเพื่อค้นหาและแก้ปัญหาในการทำงาน โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมของการรวมกลุ่ม ระบบควบคุมคุณภาพมีแนวทางในการปฏิบัติที่เน้นในเรื่องของการรวมกลุ่มพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ทำงานลักษณะเดียวกัน หรือคล้าย ๆ กัน อยู่ในที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระเพื่อร่วมกันทำกิจกรรมในการแก้ปัญหา ลดปัญหา ป้องกันปัญหา หรือปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพงานของหน่วยงาน ทั้งนี้เป็นไปด้วยความสมัครใจและกิจกรรมนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานนั้น ๆ ระบบควบคุมคุณภาพจึงเป็นกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและบริหารงานในสังกัดของตน

ปัจจัยที่ทำให้ระบบควบคุมคุณภาพสำเร็จ

อิชิคาวา (Ishikawa. 1980 : 14 – 15) ได้กล่าวว่า ระบบควบคุมคุณภาพจะสำเร็จได้คงอาศัยปัจจัยหลัก คือ

1. การสนับสนุนขององค์การ โดยการประกาศนโยบายซึ่งผู้บริหารระดับสูงเห็นชอบ
2. การให้การศึกษาอบรมเพียงพอ
3. การสนับสนุนจากหัวหน้างาน
4. การร่วมมือร่วมใจจากพนักงาน

ประวิทย์ จงวิศาล (ประวิทย์ จงวิศาล 2530) ได้บรรยายหลักสูตรที่ปรึกษาฯ.ซี. (Q.C.) ณ ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2530 ความว่า หัวหน้างานเป็นตัวจักรสำคัญในการทำกิจกรรมของกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพ ซึ่งหัวหน้างานจะต้องมีความรู้ความเข้าใจและศรัทธาในระบบควบคุมคุณภาพว่าเป็นสิ่งที่ดีมีประโยชน์และต้องใช้เวลาในการรอนลพอดสมควร

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า องค์การที่สนับสนุนกิจกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงานโดย การตั้งกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพนั้น ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการรับนโยบาย ขององค์การนั้น ๆ ที่จะต้องประสานความเข้าใจแก่ผู้บังคับบัญชาให้เป็นประโยชน์และยอมรับ ระบบควบคุมคุณภาพ เพื่อการปฏิบัติด้วยความสมัครใจ ผู้บังคับบัญชาระดับหัวหน้างานจึง เป็นผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมในกิจกรรมได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิริพงษ์ พรหมรักษ์ และคณินิจ ศิรินิสาทสกุล (ศิริพงษ์ พรหมรักษ์ และ คณินิจ ศิรินิสาทสกุล 2527) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การสำรวจความคิดเห็นของ ข้าราชการ กทม. ที่มีต่อการนำคิว.ซี.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย" พบว่าร้อยละ 60 เห็นว่าการนำ คิว.ซี.ซี. มาใช้ในหน่วยงานกรุงเทพมหานครจะไม่ประสบผลสำเร็จ เพราะไม่มั่นใจในการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร เจ้าหน้าที่ทุกคนมีงานประจำมากอยู่แล้ว การนำเอา คิว.ซี.ซี. มาใช้เป็นภาระเพิ่มภาระ นอกจากนี้การนำมาใช้ก็ขาดความต่อเนื่อง และเมื่อทำกิจกรรมแล้ว ไม่นำผลจากการจัดทำกิจกรรมไปปฏิบัติอย่างจริงจัง สมาชิกก็ไม่ คอยเข้าประชุม เมื่อมีการประชุมมักจะเกรงใจกันไม่กล้าพูด และที่สำคัญคือ เจ้าหน้าที่ ยังขาดความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอ และร้อยละ 40 เห็นว่าการนำคิว.ซี.ซี. มา ใช้ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร จะประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ และทุกฝ่ายต้องร่วมมือกันทั้งฝ่ายบริหารต้องสนับสนุนอย่างจริงจัง ต้องยอมรับเอาผลจาก การทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี. ไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และควรแก้ปัญหาระบบเส้นสาย เน้น ให้ทุกคนเห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี. และที่สำคัญคือ ใช้วิธีที่บังคับ เพื่อให้ทุกคนมีการทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี.

สมนึก ทองเอี่ยม (สมนึก ทองเอี่ยม 2528) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ผลของ การใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ใน

วิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี" พบว่า การใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพในงานเป็นแนวทาง
บวกในกลุ่มครู-อาจารย์ ที่ผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพและทำกิจกรรม
กลุ่มสร้างคุณภาพในสภาพการปฏิบัติงานจริง ๆ นอกจากนี้ยังพบว่า การใช้กิจกรรม
กลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ ในลักษณะของ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์
และผลงานตามการรับรู้ของครู-อาจารย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับอายุของครู-อาจารย์ อายุ
ราชการของครู-อาจารย์และระดับการศึกษาของครู-อาจารย์

นัยนา ลีสุขสันต์ (นัยนา ลีสุขสันต์ 2528) ได้ศึกษาเรื่อง "ปัญหาและ
อุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย" พบว่า
ผู้บริหารในโครงสร้างการบริหารทั่วไป จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโครงสร้างการ
บริหารกลุ่มคุณภาพด้วย ทั้งนี้เพราะจะเป็นการง่ายต่อการบริหารกลุ่มคุณภาพและการ
ประสานงานระหว่างกลุ่มคุณภาพในหน่วยงาน สำหรับอุปสรรคสำคัญในการทำกิจกรรม
คิ.ว.ซี.ซี. ของพนักงาน คือ พนักงานยุ่งกับงานประจำจนไม่มีเวลาทำ คิ.ว.ซี.ซี. และ
ความเข้าใจในวิธีทำกิจกรรมคิ.ว.ซี.ซี. ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา
ของพนักงาน

ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์ (ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์ 2529) ได้ทำการวิจัย
เรื่อง "ปัญหาและอุปสรรคการประยุกต์ คิ.ว.ซี.ซี. ในอุตสาหกรรมไทย" พบว่า ปัญหา
ที่มีมากที่สุดในการทำ คิ.ว.ซี.ซี. คือ ขาดการหาความรู้เพิ่มเติม รองลงมาคือการมีความ
เกรงใจสูงและการขาดความกล้าในการแสดงออก ไม่ค่อยพูดในขณะประชุม ไม่ชอบแสดง
ผลงานในที่ประชุมใหญ่ ขาดความต่อเนื่องในการทำ คิ.ว.ซี.ซี. ไม่ทำอย่างสม่ำเสมอ ขาด
ความรู้ความเข้าใจในเรื่อง คิ.ว.ซี.ซี. และขาดความคิดสร้างสรรค์รวมทั้งความกระตือรือร้น
ในการประชุมกลุ่มไม่ค่อยมีและชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าตามลำดับ

ศุภชัย ยาวะประภาส และติน ปรัชญพฤทธิ์ (ศุภชัย ยาวะประภาส และติน
ปรัชญพฤทธิ์ 2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิ.ว.ซี.ซี.มาใช้ใน
ระบบราชการไทย" พบว่า การนำเอาแนวความคิดคิ.ว.ซี.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทยยังไม่

พร้อม เพราะหากความพร้อมในเรื่องเวลาและงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม ในเรื่อง เวลาผู้บริหารไม่มีเวลาที่จะเข้าร่วมประชุมกลุ่มและคอยติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด ส่วน เจ้าหน้าที่เองไม่มีเวลาที่จะมาทำกิจกรรมกลุ่ม และนอกจากนี้ยังมีปัญหาเรื่องความรู้ความ เข้าใจในกิจกรรมคิวิซี ตลอดทั้งกฎระเบียบราชการก็เป็นปัญหาค้วย

จากการที่ได้ศึกษางานวิจัยในการนำเอาระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน ต่าง ๆ พบว่า การนำเอาระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับ ทัศนคติของการสนับสนุนให้ความสนใจมีทัศนคติที่ดีต่อระบบควบคุมคุณภาพ ร่วมกิจกรรม การดำเนินงาน เป็นกันเองกับผู้ที่บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้บังคับบัญชากล้าแสดงความคิดเห็นในที่ประชุม และจะต้องจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ตลอดทั้งจัดเวลาให้มีการประชุม กลุ่มกันอย่างสม่ำเสมอ จึงจะประสบผลสำเร็จในการนำระบบควบคุมคุณภาพมาช่วยบริหาร ในหน่วยงาน

งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแล้วปรากฏว่าไม่พบงานวิจัยเกี่ยวกับการนำเอาระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน มีแต่เอกสารเกี่ยวกับข้อเสนอแนะและปัญหาในการนำเอาระบบ ควบคุมคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน ดังนี้

อิชิคาวา (Ishikawa. 1980 : 1 - 86) ได้กล่าวว่า วิธีการ ดำเนินกิจกรรมคิวิซี ให้มีชีวิตยืนยาวมั่นคง คือ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีนั่นเอง ซึ่งจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. บุคคลทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหาร่วมกัน
2. องค์กรต้องส่งเสริมให้บุคคลทุกคนมีความรู้ในเรื่องคุณภาพของงาน ปัญหา และแนวทางปรับปรุงงาน

3. การเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มของทุกคนจะต้องเป็นไปด้วยความสมัครใจ เพราะ จะทำให้ทุกคนพอใจ กล้าแสดงความคิดเห็นด้วยตนเอง อันเป็นสิ่งที่ช่วยให้สามารถค้นพบ ปัญหาที่แท้จริงในงานที่บุคคลนั้นรับผิดชอบร่วมอยู่ได้อย่างถูกต้อง

4. องค์การต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคคลแสดงจุดสนใจที่แท้จริงของตน

ออกมา

5. องค์การต้องสนับสนุน ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมผู้นำและสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวิซีของหน่วยงาน ให้สำนึกถึงแนวคิดพื้นฐานของกิจกรรมคิวิซี - สำนึกในคุณภาพและตระหนักถึงความจำเป็นในการเร่งแก้ไขปัญหาของหน่วยงาน

6. ผู้บริหารต้องพัวพันเข้าร่วมกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

7. การจัดให้มีการดำเนินการกิจกรรมกลุ่มโดย

- 7.1 รวมตัวกันในหมู่ผู้บริหารระดับตน

- 7.2 พัวพันปรับปรุงภาวะผู้นำและความสามารถในการจัดการของผู้บริหาร

ระดับตนอยู่เสมอ

- 7.3 พัวพันศึกษาการทำงานอยู่ตลอดเวลา

- 7.4 การริเริ่มควรมาจากสมาชิกกลุ่มโดยตรงและโดยความสมัครใจ

- 7.5 การประชุมกิจกรรมกลุ่มควรทำหลาย ๆ ทาง หลาย ๆ ลักษณะงาน

- 7.6 สมาชิกแต่ละกลุ่ม ควรเรียนรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่มอื่น ๆ ด้วย

- 7.7 ผู้บริหารระดับตน ควรสนับสนุนเอาใจใส่การบริหารงานกิจกรรมของกลุ่ม

8. ระบบอื่น ๆ ในองค์การ ต้องประสานสอดคล้องกันไปในแนวทางที่ส่งเสริมกิจกรรมคิวิซีเป็นอย่างดี

ฟรีค (Frick, 1983 : 4 - 8) ซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายพัฒนา และฝึกอบรมของบริษัทเวสติงเฮาส์ อิเล็กทริก คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาที่นำระบบควบคุมคุณภาพเข้าไปใช้ในการบริหารงาน ได้กล่าวถึงปัจจัยที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมระบบควบคุมคุณภาพไต่ยาวนาน เพราะ

1. ผู้บริหาร สนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมอยู่เสมอ
2. การเลือกผู้บริหารระดับกลางเป็นผู้นำในกิจกรรมกลุ่ม
3. การประชุมเพื่อแจ้งสถานการณ์เป็นจริงให้ทราบอยู่เสมอ

4. การเลือกผู้นำกลุ่มที่มีลักษณะและความสามารถ
5. การจัดองค์การให้เหมาะสม
6. กำหนดโปรแกรมการแข่งขันเสนอผลงานของกลุ่ม เพื่อสร้างความเคลื่อนไหวกับกลุ่มใหญ่ ๆ
7. การเลือกหัวข้อปัญหาควรเลือกง่าย ๆ ก่อน เพราะหัวข้อยาก ๆ จะทำให้สมาชิกกลุ่มท้อถอยและไม่สำเร็จได้
8. โปรแกรมการเปลี่ยนแปลงต้องยืดหยุ่นได้
9. การฝึกอบรม
10. บทบาทของผู้ประสานงานกลุ่ม
11. การให้รางวัลเพื่อเป็นการจูงใจ
12. ความเป็นไปที่มองเห็นได้
13. การวางแผนและการบริหาร

กิลเล็ทท์ (Gillett, 1983 : 19 - 25) ได้กล่าวถึง ปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้น เนื่องมาจาก

1. ผู้บริหารไม่สนับสนุนและไม่ให้ความสนใจ
2. พนักงานไม่สนใจทำกิจกรรมกลุ่ม
3. พนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ไม่ยอมเข้าร่วมทำกิจกรรมกลุ่ม
4. ไม่มีรางวัล ผลตอบแทนให้แก่สมาชิก

จากการที่ได้ศึกษาเอกสารของต่างประเทศเกี่ยวกับการนำเอาระบบควบคุมคุณภาพมาใช้บริหารงานในหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ สรุปได้ว่าหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งมีฐานะเป็นผู้นำมีความสำคัญที่สุด รองลงมาได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมกลุ่มระบบควบคุมคุณภาพและจะต้องเข้าร่วมกลุ่มด้วยความสมัครใจ

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดการกระทำกับข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. กลุ่มประชากร

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศ ในปี 2530 ซึ่งจำแนกเป็น 33 เขต 286 สาขา จำนวน 286 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศ ที่มีการนำเอาระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารงานที่เกี่ยวข้องกับระบบควบคุมคุณภาพเกี่ยวกับความสามารถของผู้บังคับบัญชา และเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

แบบสอบถามครั้งนี้มีลักษณะ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert)

3. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการบริหารระบบควบคุมคุณภาพ และ เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานธนาคารพาณิชย์

3.2 กำหนดขอบเขตในการสร้างแบบสอบถามตามลักษณะของ เนื้อหาที่ต้องการทราบ

3.3 สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 5 ระดับ การตรวจสอบคะแนนคิดจากมากไปหาน้อย ดังนี้

เห็นด้วยอย่างมาก	คิดเป็น	5	คะแนน
เห็นด้วย	คิดเป็น	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	คิดเป็น	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	คิดเป็น	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างมาก	คิดเป็น	1	คะแนน

3.4 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ประธานและกรรมการผู้ควบคุมการทำปริญญาบัตร เพื่อตรวจสอบสำนวนภาษาและความสมบูรณ์ของ เนื้อหา

3.5 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง สำนวนภาษา และความสมบูรณ์ของเนื้อหา จำนวน 7 คน ดังนี้

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. นายกอบศักดิ์ พงศ์พนรัตน์ | รองผู้อำนวยการฝ่ายการ
พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย |
| 2. นายปรีทรรศน์ พันธบุรยงก์ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. น.ส.ลดาวัลย์ เวทยบุญกุล | เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 5 สถาบัน
พัฒนาข้าราชการพลเรือน
สำนักงาน ก.พ. |
| 4. นายวัชรินทร์ สมิตคุปต์ | ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายการ
พนักงาน ธนาคารกสิกรไทย |
| 5. นายสมศักดิ์ ลีลา | ผู้ช่วยคณบดี บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน |
| 6. นายสุธีร์ ประจวบวาลย์ | รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการ
สาขา ธนาคารกสิกรไทย |
| 7. นายสุธีระ ทานทวนิช | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชา
การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
บางแสน |

3.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำไปทดลองใช้กับผู้จัดการสาขาของธนาคารกรุงเทพ จำกัด จำนวน 30 คน เนื่องจากปัจจุบันธนาคารกรุงเทพ จำกัด มีระบบการดำเนินกิจการธนาคารพาณิชย์เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับธนาคารกสิกรไทยภายใต้การควบคุมของธนาคารแห่งประเทศไทย และได้นำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาช่วยบริหารงานธนาคารอยู่แล้ว เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970 : 368) ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	$\sum s_i^2$	แทน	ผลรวมของความแปรปรวนของแบบสอบถามแต่ละข้อ
	s_t^2	แทน	ความแปรปรวนของแบบสอบถามทั้งฉบับ
	n	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม

และในการคำนวณหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ ปรากฏว่าค่าความเชื่อมั่น 0.912

3.7 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษาต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยติดต่อขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน เพื่อขอความร่วมมือจากผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ทั่วประเทศ จำนวน 286 คน ซึ่งเป็นกลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยผู้วิจัยจัดส่งทางไปรษณีย์ลงทะเบียนพร้อมทั้งใส่ซองของเจ้าหน้าที่ผู้วิจัยพร้อมแนบตราไปรษณียากรไว้เรียบร้อย เพื่อใช้ในการส่งแบบสอบถามกลับคืน กรณีที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนเกินกำหนดเวลาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้นั้น

ผู้วิจัยทวงถามด้วยวิธีการส่งสารทางโทรศัพท์ เพื่อขอความร่วมมือให้ส่งแบบสอบถามกลับคืน
จากผลการเก็บแบบสอบถาม ปรากฏว่า ผู้วิจัยได้รับคืนเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ
จำนวนทั้งสิ้น 286 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

5. การจัดกระทำกับข้อมูล

5.1 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมา สำนักรวความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ
และให้คะแนนที่น่าหนักตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติ
โดยการคำนวณด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน

5.2 เพื่อความสะดวกในการวิเคราะห์และแปลข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์
ออกเป็น 5 ระดับ โดยใช้จุดตัดของคะแนนเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ ดังนี้

4.50 – 5.00	หมายถึง	มีทัศนคติเห็นด้วยอย่างมาก
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีทัศนคติเห็นด้วย
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีทัศนคติไม่แน่ใจ
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีทัศนคติไม่เห็นด้วย
1.00 – 1.49	หมายถึง	มีทัศนคติไม่เห็นด้วยอย่างมาก

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 ใช้คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อจัดลำดับความคิดเห็น
เกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย เป็นรายคำและรายข้อ ซึ่งใช้
ค่าสถิติ μ และ σ

6.2 ใช้ค่า μ และ σ เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการ
กสิกรไทย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งผู้วิจัยจะเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นลำดับ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้านระบบควบคุมคุณภาพ ด้านความสามารถของผู้ไต่บังคับบัญชา และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยวิเคราะห์เป็นรายด้าน และรายข้อ

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารทั้งสามด้าน โดยวิเคราะห์เป็นรายด้าน และรายข้อ จำแนกตามประสบการณ์

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ผู้วิจัยใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลนั้น ได้แก่

μ แทน คะแนนเฉลี่ย

σ แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

N แทน จำนวนประชากร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการรวบรวมข้อมูลและจัดกระทำกับข้อมูลตามวิธีการต่าง ๆ ที่ซึ่งได้กล่าวไว้ในบทที่ 3 แล้ว ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้านระบบควบคุมคุณภาพ ด้านความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยพิจารณาเป็นรายด้าน และรายข้อ

ตาราง 4 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารทั้งสามด้าน

ด้าน	ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
1	ระบบควบคุมคุณภาพ	3.92	0.33	2
2	ความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา	3.84	0.38	3
3	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.26	0.32	1
	รวมเฉลี่ย	4.03	0.28	

จากตาราง 4 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน พบว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วยทุกด้านต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร เรียงความลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับแรก ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม อันดับสอง ด้านระบบควบคุมคุณภาพ และอันดับสุดท้าย ด้านความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา

ตาราง 5 คะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจแบบมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของ
 ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร
 การระบบควบคุมคุณภาพ

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
	<u>การระบบควบคุมคุณภาพ</u>			
1	คิ.ว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามี โอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์	4.52	0.57	1
2	กิจกรรม คิ.ว.ซี. ทำให้พนักงานสาขา ได้เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ	4.33	0.57	3
3	คิ.ว.ซี. จะช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน ของสาขาท่านใด	4.02	0.68	8
4	คิ.ว.ซี. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศ ที่ดีในสถานที่ทำงาน	4.04	0.66	5
5	กิจกรรม คิ.ว.ซี. มีขั้นตอนในการทำ กิจกรรมยุ่งยาก	3.18	1.04	17
6	พนักงานสาขามีความรับผิดชอบในการ ทำงานมากขึ้น หลังจากเข้าร่วม กิจกรรม คิ.ว.ซี.	3.83	0.69	15

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขารณาคกรกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
7	กิจกรรม คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงาน สาขาเคารพต่อระเบียบวินัยมากขึ้น	3.87	0.63	14
8	กิจกรรม คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขา รู้จักลดภาระงานของตนได้	3.82	0.69	16
9	คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนา ตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น	4.37	0.56	2
10	คิว.ซี. ควร เป็นกิจกรรมของพนักงาน สาขาเท่านั้น เพราะพนักงานสาขาจะ ได้รับประโยชน์	4.02	0.71	9
11	ถึงแม้ว่าธนาคารจะไม่เป็นนโยบายให้นำ คิว.ซี. เข้ามาใช้บริหาร ก็เห็นควร ให้สนับสนุนการทำกิจกรรมคิว.ซี. กันเอง ในหมู่พนักงานสาขา	4.02	0.60	6
12	เมื่อทำคิว.ซี. พนักงานสาขาจะรู้จักแก้ ปัญหาด้วยตนเองหรือกลุ่มของตน	4.13	0.60	4

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
13	ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับคำกล่าวที่ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญเติบโต ในญี่ปุ่น แต่จะมลายายในเมืองไทย"	2.77	0.91	18
14	ในหน่วยงานสาขาที่ทำกิจกรรม คิว.ซี. จะเกิดความสามัคคีกัน และประสานงาน กันดี	3.88	0.61	13
15	กิจกรรม คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงาน ยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.02	0.62	7
16	กิจกรรม คิว.ซี. จะช่วยให้พนักงาน สามารถปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายได้	3.90	0.58	10
17	กลุ่มกิจกรรม คิว.ซี. ช่วยกันรับผิดชอบ งานในสาขาได้	3.90	0.63	11
18	คิว.ซี. ทำให้ท่านมีความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	3.90	0.65	12
	รวมเฉลี่ย	3.92	0.33	

จากตาราง 5 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกรุงไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ด้านระบบควบคุมคุณภาพ และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก คือ คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ ข้อที่มีทัศนคติที่เห็นด้วยสองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ อันดับแรก คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนาตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น อันดับสอง กิจกรรม คิว.ซี. ทำให้พนักงานสาขาได้เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ และอันดับสุดท้าย กิจกรรม คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขารู้จักผลการงานของตนได้ ส่วนข้อที่มีทัศนคติที่ไม่แน่ใจ เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ กิจกรรม คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำกิจกรรมยุ่งยาก และกล่าวกันว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย"

ตาราง 6 คะแนนเฉลี่ย ความเป็้ง เบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของ
 ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร
 ความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
1	ความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา โดยส่วนมากผู้ไ้บังคับบัญชาของท่าน ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และ ปฏิบัติไ้ทันตามกำหนดเวลา	3.97	0.57	4
2	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านแสดงไ้เห็นว่า มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงานที่ได้รับ มอบหมายจากท่าน	4.06	0.42	1
3	ถ้ามีโอกาสผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านจะ แสดงความคิดเห็นหรือแนวทางที่ช่วย ปรับปรุงแก้ไขงานของสาขา	3.94	0.55	6
4	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านสามารถปฏิบัติ งานโดยที่ท่านไม่ต้องควบคุม	3.54	0.75	8
5	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านมักจะมา ทำงานไ้ทันตามกำหนดเวลา	3.99	0.61	3
6	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความ สามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติ งานในสาขาของท่านไ้ดี	3.84	0.59	7

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
7	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านทำงานโดย มุ่งหวังในเรื่องของผลงาน และความ สำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่า เงินเดือน	3.21	0.77	9
8	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์ กันดี	3.96	0.59	5
9	ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถ ที่จะเข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี. ไค์	4.02	0.56	2
	รวมเฉลี่ย	3.84	0.38	

จากตาราง 6 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วย
ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ด้านความสามารถของผู้ไ้บังคับบัญชา
และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วย เรียงตามลำดับจาก
คะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยสองอันดับแรกและหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรก
ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่องานที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
จากท่าน อันดับสอง ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี.
ไค์ อันดับสุดท้าย ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่านสามารถปฏิบัติงานโดยที่ท่านไม่ต้องควบคุม

ส่วนข้อที่มีทัศนคติในลักษณะที่ไม่แน่ใจ คือ ผู้ไต่บังคับบัญชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวังในเรื่องของผลงาน และความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่าเงินเดือน

ตาราง 7 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		$\bar{x}$	σ	อันดับที่
1	ท่านควรไว้วางใจผู้ไต่บังคับบัญชาให้ ประชุมกันเอง พิจารณาในเรื่องสำคัญ ของหน่วยงาน	3.83	0.82	16
2	ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับ ผู้ไต่บังคับบัญชา	4.54	0.50	1
3	ท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ไต่บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาได้ทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือ ไม่ดีก็ตาม	4.49	0.50	2
4	ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการ ประชุมกลุ่มเพื่อวางแผนและวิจารณ์ การทำงานกลุ่ม	4.41	0.53	4

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		$\bar{x}$	s	อันดับที่
5	ท่านจะขอความคิดเห็นหรือคำวิจารณ์ จากผู้ใต้บังคับบัญชา	4.23	0.53	11
6	ท่านควรคอยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมแสดงความคิดเห็น กำหนด เป้าหมาย และวางแผนในการทำงาน อย่างเต็มที่	4.37	0.53	6
7	ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้ และ กระตุ้นให้ทุกคนต้องทำให้ได้ตามที่ กำหนดไว้	4.19	0.57	13
8	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ตามที่ท่านคิดว่าเขามีความรู้และความ ฉันทะที่จะปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดี	4.19	0.54	12
9	ท่านคิดว่าการส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันมีความสำคัญพอ ๆ กับการ ปรับปรุงงานให้ได้รับความสำเร็จ	4.37	0.52	5
10	ท่านเป็นห่วง เป็นโยในปัญหาส่วนตัวของ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.28	0.58	10

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาราชการกลีกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
11	ท่านพยายามส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานอยู่เสมอ	4.43	0.50	3
12	ท่านคาดหวังว่า เมื่อท่านได้มอบหมายงาน ความรับผิดชอบไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถทำงานประสานงานในกลุ่ม กันได้เอง	3.86	0.58	14
13	ท่านควรประมวลความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา และหาข้อสรุปเพื่อแก้ไขปัญหาคำยัก ท่านเอง	3.84	0.85	15
14	ท่านคิดว่า เป็นหน้าที่ของท่านที่จะช่วย แก้ไขระดับข้อขัดแย้งในระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชาของท่าน	4.36	0.67	7
15	ท่านควรคอยปรับหรือสนองความต้องการ ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยให้อยู่ในกรอบ และแนวนโยบายการบริหารของธนาคาร อยู่เสมอ	4.35	0.60	9

ตาราง 7 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาสหการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	N = 286		
		μ	σ	อันดับที่
16	ท่านควรกำหนดแผนงานหรือกำหนดการ ต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อการควบคุม การทำงานของบุคลากรอย่างมีคุณภาพ	4.35	0.55	8
	รวมเฉลี่ย	4.26	0.32	

จากตาราง 7 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาสหการกสิกรไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม และจากการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก คือ ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับบุคลากรอย่างมีคุณภาพ นอกนั้นมีทัศนคติที่เห็นด้วยทุกข้อ เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย สองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรก ท่านควรหาเวลาคุยกับบุคลากรในสิ่งที่เขาได้ทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือไม่ก็ขอทราบ อันดับสอง ท่านพยายามส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ อันดับสุดท้าย ท่านควรไว้วางใจบุคลากรให้ประเมินกันเอง พิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน

2. วิเคราะห์เปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย จำแนกตามประสบการณ์ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ทั้งสามด้าน โดยวิเคราะห์เป็นรายด้านและรายข้อ

ตาราง 8 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการ สาขานาการกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการ บริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150			มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136		
		μ	σ	อันดับที่	μ	σ	อันดับที่
1	ระบบควบคุมคุณภาพ	3.94	0.34	2	3.89	0.33	2
2	ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชา	3.84	0.39	3	3.83	0.37	3
3	การบริหารแบบมีส่วนร่วม	4.27	0.32	1	4.24	0.31	1
	รวมเฉลี่ย	4.04	0.28		4.01	0.27	

จากตาราง 8 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาครกสิกรไทย ที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน พบว่า ทางมีความเห็นด้วยและสอดคล้องกันทุกด้าน เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านระบบควบคุมคุณภาพ และด้านความสามารถของ ผู้บังคับบัญชา

ตาราง 9 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจแบบมาตรฐาน และอันดับที่ของทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร
กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานระบบควบคุมคุณภาพ จำแนกตามประสบการณ์

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136			
		เฉลี่ย	อันดับที่	เฉลี่ย	อันดับที่		
1	ด้านระบบควบคุมคุณภาพ คิ.ว.ช. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาส ร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิด สร้างสรรค์	4.57	0.54	1	4.47	0.61	1
2	กิจกรรม คิ.ว.ช. ทำให้พนักงานสาขาได้ เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ	4.39	0.62	3	4.26	0.51	3
3	คิ.ว.ช. จะช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของ สาขาทางใด	4.07	0.70	5	3.98	0.66	9
4	คิ.ว.ช. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีใน สถานที่ทำงาน	4.06	0.67	6	4.01	0.64	7

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกรุงไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	6	μ	6
5	กิจกรรม คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำ กิจกรรมยุ่งยาก	3.15	1.09	3.22	0.98
6	พนักงานสาขาที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มากขึ้น หลังจากเข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี.	3.83	0.74	3.82	0.64
7	กิจกรรม คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขา เคารพต่อระเบียบวินัยมากขึ้น	3.89	0.60	3.84	0.66
8	กิจกรรม คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขารู้จัก ลดภาระงานของตนเอง	3.89	0.64	3.74	0.74
9	คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนาตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเองและกล้าแสดง ความคิดเห็น	4.40	0.57	4.33	0.56

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือมียกกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	σ	μ	σ
10	คิ.ว.ช. ควรเป็นกิจกรรมของพนักงาน สาขาเท่านั้น เพราะพนักงานสาขาจะ ประโยชน์	4.03	0.75	4.02	0.66
11	ถึงแม้ว่าธนาคารจะไม่มีนโยบายให้ คิ.ว.ช. เข้ามามีการบริหารก็เห็นควรให้สนับสนุน การทำการกิจกรรม คิ.ว.ช. กันเองในหมู่ พนักงานสาขา	4.00	0.56	4.04	0.65
12	เมื่อทำ คิ.ว.ช. พนักงานสาขาจะรู้จัก ปัญหาด้วยตนเองหรือกลุ่มของตน	4.19	0.60	4.07	0.60
13	ท่านเห็นด้วยหรือไม่กับคำกล่าวที่ว่า "คิ.ว.ช. เกิดขึ้นเพื่ออเมริกา เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่ จะมลายไปในเมืองไทย"	2.75	0.88	2.79	0.94

ตาราง 9 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	σ	μ	σ
14	ในหน่วยงานสาขาที่ "ทำ" กิจกรรม คิว.ซี. จะเกิดความสัมพันธ์ที่ดีขึ้น และประสานงาน กันดี	3.92	0.63	3.83	0.59
15	กิจกรรม คิว.ซี. ส่งเสริม "พัฒนา" งาน ยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน	4.05	0.64	3.99	0.60
16	กิจกรรม คิว.ซี. จะช่วย "พัฒนา" งาน สามารถปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายได้	3.94	0.62	3.85	0.54
17	กลุ่มกิจกรรม คิว.ซี. ช่วยกันรับผิดชอบ งานในสาขาได้	3.95	0.64	3.83	0.62
18	คิว.ซี. ทำให้เกิดความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของพนักงาน	3.92	0.67	3.88	0.63
	รวมเฉลี่ย	3.94	0.34	3.89	0.33

จากตาราง 9 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาสนาครดลกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารด้านระบบควบคุมคุณภาพ และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อปรากฏผล ดังนี้

ผู้จัดการสาขาสนาครดลกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมากในเรื่อง คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และมีทัศนคติที่เห็นด้วย เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยสองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรก คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนาตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็น อันดับสอง กิจกรรมคิว.ซี. ทำให้พนักงานสาขาได้เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ และอันดับสุดท้าย พนักงานสาขามีความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น หลังจากเข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี. ส่วนข้อที่มีทัศนคติในลักษณะที่ไม่แน่ใจ คือ กิจกรรม คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำกิจกรรมยุ่งยาก และกล่าวไว้ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย"

ส่วนผู้จัดการสาขาสนาครดลกรไทยที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติในลักษณะที่ไม่แน่ใจ คือ กิจกรรม คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำกิจกรรมยุ่งยาก และกล่าวไว้ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย" นอกนั้นมีทัศนคติที่เห็นด้วยทั้งหมด เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยสองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรก คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ อันดับสอง คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนาตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น อันดับสุดท้าย กิจกรรม คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขารู้จักลดภาระงานของตนได้

ตาราง 10 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจแบบมาตราส่วน และอันดับที่ของทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร
 กลีกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารความสามารถของผู้บังคับบัญชา จำแนกตามประสบการณ์

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกลีกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	6	μ	6
1	“ความสามารถของผู้บังคับบัญชา โดยส่วนมากได้บังคับบัญชาของท่านตั้งใจ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติได้ ทันตามกำหนดเวลา”	3.98	0.61	3.95	0.53
2	“ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นว่ามี ความรับผิดชอบต่อนาที่การงานที่ได้รับ มอบหมายจากท่าน”	4.08	0.46	4.04	0.37
3	“ถ้ามีโอกาสผู้บังคับบัญชาของท่านจะ แสดงความคิดเห็นหรือแนวทางที่ช่วย ปรับปรุงแก้ไขงานของสาขา”	3.95	0.54	3.93	0.57
			6		6

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150			มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136		
		μ	σ	อันดับที่	μ	σ	อันดับที่
4	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านสามารถปฏิบัติงานโดยที่ท่านไม่ต้องควบคุม	3.54	0.75	8	3.54	0.75	8
5	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมักจะมาทำงานได้ทันตามกำหนดเวลา	4.01	0.61	3	3.97	0.62	4
6	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในสาขาของท่านได้ดี	3.81	0.54	7	3.87	0.65	7
7	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวังในเรื่องของผลงานและความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่าเงินเดือน	3.19	0.74	9	3.22	0.80	9
8	ผู้ได้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์กับค	3.95	0.53	5	3.90	0.65	3

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกรุงไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือมากกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	6	μ	อันดับที่
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถที่จะ เข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี. ดี ได้	4.05	0.59	2	3.99
	รวมเฉลี่ย	3.84	0.39	3.83	0.53
					2

จากตาราง 10 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกรสิทธิ์ไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานความสามารถของผู้ไต่บังคัมภีรชา และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่า ต่างมีทัศนคติในลักษณะที่ไม่แน่ใจในข้อที่ว่า ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวังในเรื่องของผลงาน และความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะไ้รับมากกว่าเงินเดือน นอกนั้นมีทัศนคติที่เห็นด้วย เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย สองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรก ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากท่าน อันดับสอง ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านมีความสามารถที่จะเข้าช่วยกิจกรรม คิว.ซี. ได้ และอันดับสุดท้าย ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านสามารถปฏิบัติงานโดยที่ท่านไม่ต้องควบคุม

ตาราง 11 เปรียบเทียบคะแนนเฉลี่ย ความพึงพอใจแบบมาตรฐาน และอันดับของทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร
กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารการบริการที่มีส่วนรวม จำแนกตามประสบการณ์

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150			มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136		
		μ	σ	อันดับที่	μ	σ	อันดับที่
1	ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ท่านควรไว้วางใจผู้บังคับบัญชาให้ประชุม กันเอง พิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ระหว่างตัวท่านกับผู้บังคับบัญชา	3.73	0.88	16	3.95	0.73	14
2	ท่านควรจัดหาเวลาคุยกับผู้บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาได้ทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือ ไม่ดีต่อธนาคาร	4.59	0.49	1	4.49	0.50	1
3	ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการประชุม กลุ่มเพื่อวางแผนและวิจารณ์การทำงานกลุ่ม	4.53	0.50	2	4.46	0.50	2
4		4.45	0.51	4	4.37	0.56	6

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	σ	μ	σ
5	ท่านจะขอความคิดเห็นหรือคำวิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา	4.23	0.55	4.24	0.51
6	ท่านควรยกย่องกระตุ้นให้ปฏิบัติงานดีรวมแสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมาย และวางแผนในการทำงานอย่างเต็มที่	4.36	0.53	4.39	0.52
7	ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้ และกระตุ้นให้ทุกคนต้องทำให้ได้ตามที่กำหนดไว้	4.18	0.56	4.19	0.58
8	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาทำตามที่เขาคิดว่าเขามีความรู้และความถนัดที่จะปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดี	4.17	0.54	4.19	0.55

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	σ	μ	σ
9	ท่านคิดว่าการส่งเสริมการทำงานร่วมกันมีความสำคัญพอ ๆ กับการปรับปรุงงานให้ได้รับความสำเร็จ	4.37	0.51	4.37	0.53
10	ท่านเป็นห่วง เป็นใยในผู้หาส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	4.32	0.57	4.23	0.60
11	ท่านพยายามส่งเสริมและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ	4.46	0.50	4.40	0.49
12	ท่านคิดว่าเมื่อท่านไดมอบหมายงานความรับผิดชอบไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถทำงานประสานงานในกลุ่มกันได้เอง	3.86	0.58	3.87	0.58

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกรุงไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150		มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136	
		μ	6	อันคืบ	อันคืบ
13	ท่านควรประมวลความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา และหาข้อสรุปเพื่อแก้ไขปัญหาคายตัวท่าน เอง	3.87	0.82	14	16
14	ท่านคิดว่าเป้าหมายที่ของท่านที่จะช่วย แก้ไขระบบข้อขัดแย้งในระหว่าง ผู้บังคับบัญชาของท่าน	4.39	0.67	6	7
15	ท่านควรคอยปรับปรุงหรือเสนอความคิดของ ของผู้บังคับบัญชาโดยไปอยู่ในกรอบและ แนวนโยบายการบริหาร: ของธนาคารอยู่ เสมอ	4.38	0.61	7	8

ตาราง 11 (ต่อ)

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ มาใช้ในการบริหาร	5 ปีหรือน้อยกว่า N = 150			มากกว่า 5 ปีขึ้นไป N = 136		
		μ	6	อันดับที่	μ	6	อันดับที่
16	ท่านควรกำหนดแผนงานหรือกำหนดการ ต่าง ๆ ใดล่วงหน้า เพื่อการควบคุมการ ทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.41	0.52	5	4.29	0.59	9
	รวมเฉลี่ย	4.27	0.32		4.24	0.31	

จากตาราง 11 ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติเห็นด้วยอย่างมาก และเห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ ปรากฏผล ดังนี้

ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมากในเรื่องการสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้ไ้บังคับบัญชา และท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ไ้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาได้ทำไป ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือไม่ก็ต่อธนาคาร นอกนั้นมีทัศนคติที่เห็นด้วยทั้งหมด เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยสองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรกท่านพยายามส่งเสริมและสนับสนุนผู้ไ้บังคับบัญชา เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานอยู่เสมอ อันดับสอง ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการประชุมกลุ่มเพื่อวางแผนและวิจารณ์การทำงานกลุ่ม และอันดับสุดท้าย ท่านควรไว้วางใจผู้ไ้บังคับบัญชาให้ประชุมกันเอง พิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน

ส่วนผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วยทุกข้อ เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อยสองอันดับแรก และหนึ่งอันดับสุดท้าย ดังนี้ อันดับแรก ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้ไ้บังคับบัญชา อันดับสอง ท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ไ้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาได้ทำไป ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือไม่ก็ต่อธนาคาร และอันดับสุดท้าย ท่านควรประมวลความคิดเห็นและขอเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ไ้บังคับบัญชาและหาข้อสรุป เพื่อแก้ไขปัญหาคับตัวท่านเอง

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการศึกษาค้นคว้า

1. เพื่อศึกษาทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกลีกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหารงานธนาคาร
2. เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกลีกรไทยทั่วประเทศ โดยจำแนกตามประสบการณ์

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ผู้จัดการสาขานาการกลีกรไทยทั่วประเทศ จำนวน 286 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกลีกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ในด้านระบบควบคุมคุณภาพ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา และการบริหารแบบมีส่วนร่วม นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นทดลองใช้กับผู้จัดการสาขานาการกลีกรกรุงเทพจำกัด จำนวน 30 คน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.912

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและกำหนดระยะเวลาในการขอรับคืน โดยทางไปรษณีย์ลงทะเบียน ปรากฏว่าจากจำนวนแบบสอบถามที่แจกไป 286 ฉบับ ได้รับคืน 286 ฉบับ

และเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารทั้งสามด้าน คือ ด้านระบบควบคุมคุณภาพ ด้านความสามารถของบุคลากร และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยหาคะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจัดอันดับที่
2. เปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ทั้งสามด้าน โดยใช้คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐานในการเปรียบเทียบ

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในบทที่ 4 นั้น ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ปรากฏว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วย และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละด้าน และเป็นรายชื่อปรากฏผล ดังนี้

ด้านระบบควบคุมคุณภาพ

ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วย เป็นลำดับที่สองและเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อพบว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย และไม่แน่ใจ ดังนี้

อันดับแรก เห็นด้วยอย่างมาก คือ คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาส
ร่วมกันแสดงความคิดเห็น และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

อันดับสอง เห็นด้วย คือ คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนาตนเอง เสริม
สร้างความมั่นใจตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น

อันดับ 17 ไม่แน่ใจ คือ กิจกรรม คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำกิจกรรมยุ่งยาก

อันดับสุดท้าย ไม่แน่ใจ คือ คำกล่าวที่ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญ
เติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย"

ความสามารถของผู้ไต่บังคัมภีรชา

ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาคราภิรไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วยเป็นอันดับที่สาม
และเมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วย และไม่แน่ใจ ดังนี้

อันดับแรก เห็นด้วย คือ ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านแสดงให้เห็นว่ามีความ
รับผิดชอบต่องานที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากท่าน

อันดับสอง เห็นด้วย คือ ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านมีความสามารถที่จะเข้าร่วม
กิจกรรม คิว.ซี. ได้

อันดับแปด เห็นด้วย คือ ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านสามารถปฏิบัติงานโดยที่ท่าน
ไม่ต้องควบคุม

อันดับสุดท้าย ไม่แน่ใจ คือ ผู้ไต่บังคัมภีรชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวังในเรื่อง
ของผลงาน และความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่าเงินเดือน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาคราภิรไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วยเป็นอันดับแรกและ
เมื่อวิเคราะห์เป็นรายข้อ พบว่า มีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก และเห็นด้วย ดังนี้

- อันดับแรก เห็นด้วยอย่างมาก คือ ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้ไ้บังคับบัญชา
- อันดับสอง เห็นด้วย คือ ท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ไ้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาไ้ทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือไม่คือขอธนาคาร
- อันดับ 15 เห็นด้วย คือ ท่านควรประมวลความคิดเห็น และขอเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ไ้บังคับบัญชา และหาข้อสรุปเพื่อแก้ไขปัญหาค้วยตัวท่านเอง
- อันดับสุดท้าย เห็นด้วย คือ ท่านควรไว้วางใจผู้ไ้บังคับบัญชาให้ประชุมกันเองพิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน

2. ผลการเปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์ ปรากฏว่า ต่างมีทัศนคติที่เห็นด้วย และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละท่าน และเป็นรายชื่อ ปรากฏผล ดังนี้

การบริหารควบคุมคุณภาพ

ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วย และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายชื่อ พบว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่ามีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย และไม่แน่ใจ เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

- อันดับแรก เห็นด้วยอย่างมาก คือ คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
- อันดับสอง เห็นด้วย คือ คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาไ้พัฒนาตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเองและกล้าแสดงความคิดเห็น
- อันดับสุดท้าย ไม่แน่ใจ คือ คำกล่าวที่ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกาเจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย"

ส่วนผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วย และไม่แน่ใจ เรื่องความล่าช้าจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

อันดับแรก เห็นด้วย คือ คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์

อันดับสอง เห็นด้วย คือ คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนาตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น

อันดับสุดท้าย ไม่แน่ใจ คือ คำกล่าวที่ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย"

ความสามารถของผู้นำบังคับบัญชา

ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วย และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่าต่างมีทัศนคติที่เห็นด้วย และไม่แน่ใจ เรื่องความล่าช้าจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

อันดับแรก เห็นด้วย คือ ผู้นำบังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากท่าน

อันดับสอง เห็นด้วย คือ ผู้นำบังคับบัญชาของท่านมีความสามารถที่จะเข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี. ได้

อันดับสุดท้าย ไม่แน่ใจ คือ ผู้นำบังคับบัญชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวังในเรื่องของผลงานและความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่าเงินเดือน

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่า และมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วย และเมื่อวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ พบว่าผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปีหรือน้อยกว่า มีทัศนคติ

ที่เห็นด้วยอย่างมาก และเห็นด้วยเรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

อันดับแรก เห็นด้วยอย่างมาก คือ ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้ไ้บังคับบัญชา

อันดับสอง เห็นด้วยอย่างมาก คือ ท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ไ้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาได้ทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือไม่ก็ต่ออนาคต

อันดับสุดท้าย เห็นด้วย คือ ท่านควรไว้วางใจผู้ไ้บังคับบัญชาให้ประชุมกันเองพิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน

ส่วนผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยที่มีประสบการณ์มากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีทัศนคติที่เห็นด้วย เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

อันดับแรก เห็นด้วย คือ ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้ไ้บังคับบัญชา

อันดับสอง เห็นด้วย คือ ท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ไ้บังคับบัญชาในสิ่งที่เขาทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือไม่ก็ต่ออนาคต

อันดับสุดท้าย เห็นด้วย คือ ท่านประมวลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ของผู้ไ้บังคับบัญชาและหาข้อสรุปเพื่อแก้ไขปัญหาคับตัวท่านเอง

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารนั้น ผู้วิจัยมีประเด็นสำคัญที่จะนำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร ($\bar{u} = 4.03$) ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยได้รับการอบรม

เรื่องระบบควบคุมคุณภาพ ได้รับข่าวสารจากสำนักงานใหญ่เรื่อง เนื้อหาสาระของระบบควบคุมคุณภาพ ตลอดจนได้พบปะปรึกษารื้อระหว่างผู้จัดการสาขาด้วยกัน และผู้บริหารในระดับที่สูงขึ้นไป ก่อนที่จะมีการนำเอาระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในธนาคารกสิกรไทย ทำให้ผู้จัดการสาขามีความรู้ความเข้าใจในระบบควบคุมคุณภาพ และจุดประสงค์ของมันเป็นอย่างดี จึงได้มีทัศนคติที่เห็นด้วย

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย มีทัศนคติเห็นด้วยทั้งสามด้าน เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้

- อันดับแรก ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ($\mu = 4.26$)
- อันดับสอง ด้านระบบควบคุมคุณภาพ ($\mu = 3.92$)
- อันดับสาม ด้านความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ($\mu = 3.84$)

การที่ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยมีทัศนคติเห็นด้วยกับด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นอันดับแรก อาจเป็นเพราะว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยส่วนมากเป็นคนรุ่นใหม่ มีอายุอยู่ในวัยโดยเฉลี่ย 33 - 45 ปี และได้รับการศึกษาอบรมในยุคสมัยใหม่ที่สนใจแนวทางการบริหารแบบกระจายอำนาจ (Decentralization) ซึ่งเปิดโอกาสให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร รู้จักการปฏิบัติงานร่วมกันและประสานกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า เป็นการทำงานเป็นทีม หรือที่เรียกกันว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ทั้งนี้ สมยศ นาวิการ (สมยศ นาวิการ 2526 : 47) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการของการตัดสินใจโดยเน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแท้จริง รวมทั้งการใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย ซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนรุ่นใหม่ จึงตระหนักดีว่า ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความรู้สึกรักของคนในองค์กรว่าเขามีทัศนคติเช่นใดต่อองค์กร และเขารู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของเขาหรือไม่

การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้ทุกคนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร อันจะนำมาซึ่งความเข้มแข็งและวิวัฒนาการขององค์กร เพราะฉะนั้น ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยจึงมีทัศนคติที่เห็นด้วยกับด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมในอันดับสูงสุด

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายข้อ ปรากฏผล ดังนี้

3.1 ด้านระบบควบคุมคุณภาพ ข้อที่ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมากก็คือ คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นดังนี้ ก็เพราะผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยส่วนมากมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องพื้นฐานของระบบควบคุมคุณภาพดังที่กล่าวมาแล้วนั่นเอง รวมทั้งได้มีประสบการณ์จากการที่เคยได้รับการฝึกอบรมและเคยเข้าร่วมทำกิจกรรม คิว.ซี. มาแล้ว จึงมีทัศนคติดังกล่าว

ส่วนข้อที่ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยมีทัศนคติที่ไม่แน่ใจก็คือ คำกล่าวที่ว่า "คิว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมลายในเมืองไทย" ที่เป็นดังนี้อาจเป็นเพราะว่า คำกล่าวนี้เป็นคำกล่าวเชิงเปรียบเทียบในความหมายที่ว่า ระบบควบคุมคุณภาพเป็นระบบการบริหารที่ประเทศสหรัฐอเมริกานำเข้าไปช่วยประเทศญี่ปุ่น เมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เพื่อพัฒนาคุณภาพสินค้า และประสิทธิภาพในการผลิต จนประเทศญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จกลายเป็นประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ จากความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่นจึงทำให้ระบบควบคุมคุณภาพแพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ปัจจุบันในประเทศไทยก็มีบริษัท ห้างร้าน ธนาคาร และหน่วยงานทางราชการหลายแห่งได้นำระบบควบคุมคุณภาพมาช่วยในการบริหาร ในขณะนี้ส่วนใหญ่จะอยู่ในระหว่างการดำเนินการยังไม่จบโครงการตามแผนงานที่วางกันไว้ ดังนั้นแต่ละหน่วยงานจึงยังไม่สามารถประเมินผลที่แท้จริงออกมาได้ว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ ต้องใช้ระยะเวลาอีกยาวนานพอสมควร ดังที่ สุภชัย ยาวะประภาส และกนิ ปรัชญพฤทธิ (สุภชัย ยาวะประภาส และกนิ ปรัชญพฤทธิ 2529 : 107) ได้

กล่าวว่า กิจกรรมคิวิ.ซี. เป็นกิจกรรมที่ต้องใช้เวลา ต้องรอคอยอย่างน้อยที่สุดประมาณ 5 ปี จึงจะประเมินได้ว่ากิจกรรมคิวิ.ซี. ประสบความสำเร็จหรือไม่ ดังนั้น จึงยังมีทัศนคติที่ไม่แน่ใจ

3.2 ด้านความสามารถของผู้นำบังคับบัญชา ข้อที่ผู้จัดการสาธารณสุขการกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วย เป็นอันดับแรก คือ ผู้นำบังคับบัญชาของท่านแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงานที่ได้รับมอบหมายจากท่าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการทำงานในธนาคารพาณิชย์ในปัจจุบันมีการแข่งขันสูง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ความมานะอดทน และความเอาใจใส่ต่อน้ำที่การงาน ธนาคารได้คัดเลือกพนักงานด้วยความพิถีพิถัน เพราะงานธนาคารพาณิชย์ส่วนใหญ่จะผิดพลาดไม่ได้ ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยทุกคนได้รับการกำชับกำชามาให้เป็นผู้นำที่ดี และใช้การเสริมแรงที่ถูกต้อง เพื่อให้ผู้นำบังคับบัญชาทำงานด้วยความรับผิดชอบ และเป็นกิจนิสัย ผลจึงออกมาดังกล่าว

ส่วนข้อที่ผู้จัดการสาธารณสุขการกสิกรไทยมีทัศนคติที่ไม่แน่ใจ คือ ผู้นำบังคับบัญชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวังในเรื่องของผลงานและความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่าเงินเดือน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานธนาคารกสิกรไทยที่อยู่ในระดับต่ำกว่าผู้จัดการส่วนมากยังมีการะทางการเงินที่ต้องรับผิดชอบอยู่ และบางส่วนก็อาจยังพัฒนาตนเองไม่ถึงระดับที่ทำงานโดยรักงาน มีความพึงพอใจต่อผลงานโดยมีค่าหนึ่งถึงผลอย่างอื่นได้ ซึ่งก็เป็นเรื่องที่ยุ้บริหารธนาคารกสิกรไทยจะต้องช่วยกันพัฒนาต่อไป

3.3 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ข้อที่ผู้จัดการสาธารณสุขการกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก คือ ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้นำบังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหลังจากที่ธนาคารกสิกรไทยได้ประกาศเป็นนโยบายที่แน่วแน่ให้ผู้นำบังคับบัญชาทุกระดับชั้นสนับสนุน คิวิ.ซี. อย่างต่อเนื่อง ธนาคารก็ได้เริ่มโครงการฝึกอบรมให้ความรู้ในหลักการพื้นฐานของ คิวิ.ซี. และคิวิ.ซี. เทคนิคหรือ

ขั้นตอนในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ให้กับผู้จัดการสาขาทุกสาขาทั่วประเทศ เพื่อทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษากลุ่มกิจกรรม คิว.ซี. ของพนักงานสาขาต่อไป หลักการพื้นฐานของ คิว.ซี. ที่สำคัญ ก็คือ ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม เปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาปรับปรุงและพัฒนาหน่วยงานของตนเอง ร่วมกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งสอดคล้องหรือเรียกได้ว่าเป็นหลักการเดียวกับหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ เป็นหลักการที่ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการบริหาร

จากการที่ผู้จัดการสาขาทุกคนได้รับการศึกษาอบรม จึงทำให้เกิดความเข้าใจและยอมรับว่าการทำงานแบบเป็นกลุ่มของ คิว.ซี. นี้ จะเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในหมู่คณะที่ทำงานร่วมกัน อันเป็นการสร้างระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในหมู่พนักงานทุกคนได้เป็นอย่างดี และก็เป็นการฝึกให้พนักงานรู้จักคิดถึงเหตุผล โดยอาศัยข้อมูลจากความจริง คิว.ซี. จะสร้างความใกล้ชิด และความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ทำงานทุกระดับชั้น ซึ่งเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกระดับสามารถเข้าใจปัญหาต่าง ๆ ของงานได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน อันจะช่วยลดความขัดแย้งระหว่างปฏิบัติงานกับผู้บริหารได้มาก สร้างบรรยากาศแห่งการรับนิชอบในหน้าที่การงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ดังนั้นเมื่อข้อมูลนี้ถูกมองจากทัศนะของผู้จัดการสาขาจึงมีทัศนคติที่ดีกล่าว

ส่วนข้อที่ผู้จัดการสาขารณการกรสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วย เป็นอันดับสุดท้ายคือ ท่านควรไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ประชุมกันเอง พิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้จัดการสาขาเกรงว่า หากผู้ใต้บังคับบัญชาประชุมกันเอง เพื่อพิจารณาเรื่องสำคัญของหน่วยงาน โดยไม่มีผู้บังคับบัญชาอยู่ด้วยแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจเินข้อมูลไม่ครบถ้วน หรือไม่ทราบบางมิติของปัญหาหรือเรื่องสำคัญนั้นๆ อาจทำให้เสียเวลาในการประชุมพิจารณา และในบางเรื่องอาจสร้างความเข้าใจที่ผิดให้เกิดขึ้นได้

4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติผู้จัดการสาขาธนาคาร
กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร จำแนกตามประสบการณ์
ปรากฏว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยที่มีประสบการณ์ 5 ปี หรือน้อยกว่าและ
มากกว่า 5 ปีขึ้นไป ต่างก็มีทัศนคติที่เห็นด้วยในระดับใกล้เคียงกันมาก ($\mu = 4.27$
และ 4.24) ผู้จัดการสาขาทั้งสองกลุ่มต่างมีทัศนคติที่สอดคล้องกันใน 3 อันดับแรก คือ
อันดับแรก อันดับสอง และอันดับสาม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ไม่ว่าจะมีประสบการณ์
ในการดำรงตำแหน่งนานเท่าใด ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยต่างก็มีความรู้ความ
เข้าใจในเรื่องระบบควบคุมคุณภาพทั้งที่กล่าวมาแล้ว และทุกคนต่างก็ผ่านวัฒนธรรม
องค์การของธนาคารกสิกรไทยมาด้วยกัน ดังที่ บัญชา ลำชา (บัญชา ลำชา
2528 : 205) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคคลนั้น สิ่งแรกก็คือ การสร้างให้มีวัฒนธรรม
ขององค์การ คือ ให้เป็นพนักงานที่มีระเบียบวินัย มีความรักกลมเกลียว มีความรอบรู้
ความศรัทธาต่อสถาบัน ... การสร้างการทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ" เพราะฉะนั้น
ประสบการณ์จึงไม่มีผลต่อทัศนคติในเรื่องดังกล่าว

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทย
 - 1.1 ควรมีการฝึกอบรมหรือสัมมนาในสถานต่าง ๆ ของระบบควบคุมคุณภาพ
เพิ่มขึ้นอีก เพื่อขยายผลจากความเข้าใจที่มีอยู่เดิมแล้วให้ฝังรากลึกลงไปยิ่งขึ้น
 - 1.2 ควรมีการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพื่อพัฒนาพนักงานธนาคารกสิกรไทยใน
ทุกระดับให้มีความพึงพอใจในการทำงานโดยมุ่งหวังที่ผลของงานและความสำเร็จของงาน
มากกว่าผลตอบแทนทางการเงิน

1.3 ควรหาทางส่งเสริมให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสนิทสนมมากยิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับผลของการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารธนาคารกสิกรไทย

2.2 ควรมีการวิจัยในเรื่องการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในธนาคารพาณิชย์อื่น และบริษัททางร้านค้าต่าง ๆ

2.3 ควรมีการวิจัยในเรื่องระบบควบคุมคุณภาพ กับระบบสังคมและวัฒนธรรมไทย

ဘဏ္ဍာရန်ကုန်

บรรณานุกรม

- คาโน โนริอากิ การส่งเสริม Q.C. เพื่อคุณภาพสินค้า/บริการและคุณภาพชีวิตการทำงาน
เอกสารประกอบคำบรรยายในมหกรรม Q.C. Circle ครั้งที่ 4 ณ โรงแรม
ไฮแอทเซ็นทรัลพลาซ่า 2530, 6 หน้า อักสำเนา
- เจริญ วัชรরังษี และไพศิษฐ์ พิพัฒน์กุล การบริหารงานโดยให้พนักงานมีส่วนร่วม :
แบบญี่ปุ่นกับแบบเยอรมัน เอกสารทางวิชาการลำดับที่ 3 สภาองค์การนายจ้างแห่ง
ประเทศไทย 2526, 52 หน้า อักสำเนา
- ชัยพร วิชชาวุธ "การนำ Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียน" ครูศาสตร์ 2 :
68 - 84 ตุลาคม - ธันวาคม 2526
- ทวี บุตรสุนทร "บทบาทและความสำคัญในการเพิ่มผลผลิตต่อการอยู่รอดของธุรกิจ"
วารสารเพิ่มผลผลิต 25 : 16 มิถุนายน - กรกฎาคม 2529
- ธนาคารกสิกรไทย คู่มือการจัดทำกิจกรรมกลุ่ม Q.C. ขึ้นเยื่อออฟเซตการพิมพ์ 2530 ก,
75 หน้า
- _____ โครงสร้างและภาระหน้าที่ของสาขา ธนาคารกสิกรไทย 2527, 34 หน้า
อักสำเนา
- _____ งาน Q.C. ธนาคารกสิกรไทย ครั้งที่ 1/2530 โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ 2530 ข,
76 หน้า
- _____ ประวัติธนาคารกสิกรไทย ธนาคารกสิกรไทย 2530 ค, 11 หน้า อักสำเนา
- _____ "มุมมอง คิว.ซี." กิจการสัมพันธ์ 25(8) : 24 กันยายน 2530 ง
- _____ ระเบียบเกี่ยวกับพนักงาน เอกสารประกอบการปฐมนิเทศพนักงานใหม่
ธนาคารกสิกรไทย 2528, 51 หน้า
- _____ ระเบียบธนาคารกสิกรไทยว่าด้วยกิจกรรมกลุ่ม Q.C. ของธนาคารกสิกรไทย
พ.ศ. 2530 ธนาคารกสิกรไทย 2530 จ, 9 หน้า อักสำเนา

ธนาคารกลีกรไทย รายชื่อผู้จัดการ เขต ผู้จัดการสาขาสำนัก และผู้จัดการสาขา

ธนาคารกลีกรไทย 2530 ฉ, 12 หน้า อักสำเนา

ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ "ปัญหาและอุปสรรคการประยุกต์ Q.C.C. ในอุตสาหกรรม
ไทย" ใน เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการจิตวิทยา เรื่อง จิตวิทยา

อุตสาหกรรมกับการเพิ่มผลผลิตในองค์กร หน้า 30 - 37 จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2529 อักสำเนา

นัยนา ลีสุขสันต์ การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจ

อุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย วิทยานิพนธ์ บช.ม. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2528, 267 หน้า อักสำเนา

นิพนธ์ ไทยพานิช การนำระบบ Q.C. Circle มาใช้ในโรงเรียน กรมสามัญศึกษา

2527, 23 หน้า อักสำเนา

บัญชา ลำซำ "การบริหารงานในแนวทางของข้าพเจ้า" ใน ผู้จัดการฉบับพิเศษ

หน้า 201 - 207 ม.ป.ท. 2528

_____ "คำกล่าวประธานกรรมการในงาน Q.C. กลีกรไทย ครั้งที่ 1/2530"

ใน งาน Q.C. กลีกรไทย ครั้งที่ 1/2530 หน้า 1 - 2 โรงพิมพ์ชวนพิมพ์ 2530

ประวิทย์ จงวิศาล "Q.C. Concept & Management" ใน เอกสารประกอบการ

บรรยายหลักสูตรการบริหารโครงการกิจกรรม Q.C. ธนาคารกลีกรไทย สำนักงานใหญ่

2530, 10 หน้า อักสำเนา

ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

พิมพ์ครั้งที่ 2 โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล 2527, 232 หน้า

วีระพล สุวรรณันต์ ทฤษฎีการประยุกต์ของ Q.C.C. ประมวล 2528, 158 หน้า

ศิริพงษ์ พรหมรักษ์ และคณินิจ สิรินิสาทสกุล "การสำรวจความคิดเห็นของข้าราชการ

กทม. ที่มีต่อการนำ คิว.ซี.ซี. มาใช้" ใน คิว.ซี.ซี. แนวความคิดทฤษฎีการนำ

คิว.ซี.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย รายงานการศึกษาวิชาทฤษฎีองค์กรและกระบวนการ

การจัดการ หน้า 80 - 83 สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ 2527, อักสำเนา

ศุภชัย ยาวะประภาส และติน ปรัชญพฤทธิ์ ความเป็นไปได้ของการนำแนวคิด คิว.ซี.

มาใช้ในระบบราชการไทย รายงานการวิจัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2529,
120 หน้า อักสาเนา

สมนึก ทองเอี่ยม ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการ
ปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี วิทยานิพนธ์ ค.ม.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528, 152 หน้า อักสาเนา

สมยศ นาวิการ Q.C. การบริหารแบบมีส่วนร่วม บรรณกิจ 2526, 226 หน้า

สุเมธ เคียวอิศเรศ พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์ 2527,
183 หน้า

สุรศักดิ์ นานานุกูล คู่มือ Q.C. หลักพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่นและไทย
ม.ป.ท. 2529, 254 หน้า

อรุณ วัชรธรรม หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร ไทยวัฒนาพานิช 2522, 420 หน้า

อัจฉรินทร์ สารสาส "Q.C. จะช่วยผู้บริหารได้อย่างไร" เอกสารประกอบการบรรยาย
ให้ความรู้หลักการ Q.C. กับการบริหารงานและผู้บริหารและผู้บริหารระดับต่าง ๆ

ธนาคารกสิกรไทย สำนักงานใหญ่ 2529, 36 หน้า อักสาเนา

Cronbach, Lee J. Essentials of Psychological Testing. 5th ed.,
New York, Harper and Row, 1970. 752 p.

Frick, Joe. 2nd Singapore National Q.C.C. Convention 1983. edited by
National Productivity Board: Singapore, NPB, 1983.

Gillett, Darwin. "Better QCS: A Need for More Manage Action,"
Management Review. 72 : 19 - 25, January, 1983.

Ishikawa, Kaoru. Q.C. Circle Koryo-General Principle of the Q.C. Circle.
Tokyo, TOIN Inc., 1980. 86 p.

Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt. "How to Choose a Leadership
Pattern," Harward Business Review. 36 : 94 - 100, March-April,
1958.

ภาคผนวก

(สำเนา)

ที่ ทม 1013/1019

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

3 มีนาคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัย

เรียน กรรมการผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วย นายจารึก รัตนวงษ์ นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรปริญญาการศึกษา
มหาบัณฑิต วิชาเอกการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ได้รับ
อนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทยต่อการนำระบบ
ควบคุมคุณภาพเข้ามาใช้ในการบริหาร" ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์
ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด ประธานกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศักดา ปรากฏ์ประธานพร
กรรมการ มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน คือ ขออำนวยความสะดวกในการเก็บ
รวบรวมข้อมูลจากผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทยทุกสาขาในสังกัดของท่าน

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบ
พระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

เชาวน์ มณีวงษ์

(นายเชาวน์ มณีวงษ์)

รองอธิการบดี

สำนักงานเลขานุการบัณฑิตวิทยาลัย

โทร.(038) 376060 376163 376182 ต่อ 412

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

29 มกราคม 2531

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน ท่านผู้จัดการธนาคารกสิกรไทย สาขา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด พร้อมซองปิดอากรแสตมป์ส่งแบบสอบถามกลับ

ด้วยข้าพเจ้า นายจารึก รัตนวงศ์ เป็นนิสิตปริญญาโท มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ขณะนี้กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "ทัศนคติของผู้จัดการธนาคารกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร" การวิจัยในครั้งนี้จำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถาม ผลจากการตอบแบบสอบถามของท่านจะนำไปใช้เพื่อการวิจัยโดยสภาพส่วนรวมเท่านั้น และผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานธนาคารต่อไปในอนาคต

จึงเรียนมาเพื่อขอความกรุณาจากท่านในการตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง แล้วโปรดส่งคืนมายัง นายจารึก รัตนวงศ์ ธนาคารกสิกรไทย สาขาถนนวชิรปราการ ชลบุรี เลขที่ 444 ถนนวชิรปราการ ตำบลมะขามหย่ง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 โทร.(038) 285387 - 8, 286565 (ตามซองส่งแบบสอบถามส่งกลับที่แนบ) ขอความกรุณาอย่างช้า ภายในวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2531 ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

จารึก รัตนวงศ์

(นายจารึก รัตนวงศ์)

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง
ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาครกสิกรไทยต่อการนำ
ระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีอยู่ 2 ตอน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาครกสิกรไทยต่อการนำระบบ
ควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ หน้าข้อความเกี่ยวกับตำแหน่งของ
ท่านที่เป็นจริง

ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขานาครกสิกรไทย

☐ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขา 5 ปี หรือน้อยกว่า

☐ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้จัดการสาขามากกว่า 5 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำ
ระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ถามเกี่ยวกับทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารในค่านทัศนคติเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพ ทัศนคติเกี่ยวกับความสามารถของผู้บังคับบัญชา และทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ท่านพิจารณาว่าท่านมีทัศนคติในด้านต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด (เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างมาก) ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริง ผลจากการตอบแบบสอบถามของท่าน ผู้วิจัยจะถือว่าเป็นความลับสูงสุดของผู้วิจัย และจะนำผลการตอบแบบสอบถามของท่านมาวิเคราะห์เป็นส่วนรวมทั้งประเทศ ดังนั้น เมื่อท่านพิจารณาว่ามีทัศนคติอยู่ในระดับใดแล้ว โปรดเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องนั้น ๆ และโปรดตอบทุกข้อ หากขาดข้อใดข้อหนึ่งจะไม่สามารถทำการวิจัยได้

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
1	ความคิดเห็นเกี่ยวกับระบบควบคุมคุณภาพ คิ.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามี โอกาสร่วมกันแสดงความคิดเห็นและ พัฒนาความคิดสร้างสรรค์					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
2	กิจกรรม คิว.ซี. ทำให้พนักงานสาขา ได้เรียนรู้การทำงานอย่างเป็นระบบ					
3	คิว.ซี. จะช่วยแก้ปัญหาในการทำงาน ของสาขาท่านใด					
4	คิว.ซี. ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศที่ดี ในสถานที่ทำงาน					
5	กิจกรรม คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำ กิจกรรมยุ่งยาก					
6	พนักงานสาขามีความรับผิดชอบในการ ทำงานมากขึ้น หลังจากเข้าร่วม กิจกรรม คิว.ซี.					
7	กิจกรรม คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงาน สาขาเคารพต่อระเบียบวินัยมากขึ้น					
8	กิจกรรม คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขา รู้จักผลการงานของตนได้					
9	คิว.ซี. ช่วยให้พนักงานสาขาได้พัฒนา ตนเอง เสริมสร้างความมั่นใจตนเอง และกล้าแสดงความคิดเห็น					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
10	คิ.ว.ซี. ควร เป็นกิจกรรมของพนักงาน สาขาท่าน เพราะพนักงานสาขาจะ ได้รับประโยชน์					
11	ถึงแม้ว่าธนาคารจะไม่มีนโยบายให้ นำ คิ.ว.ซี. เข้ามาใช้บริหาร ก็เห็น ควรให้สนับสนุนการทำกิจกรรม คิ.ว.ซี. กันเองในหมู่พนักงานสาขา					
12	เมื่อทำ คิ.ว.ซี. พนักงานสาขาจะรู้จัก แก้ปัญหาด้วยตนเองหรือกลุ่มของตน					
13	ท่าน เห็นด้วยหรือไม่กับคำกล่าวที่ว่า "คิ.ว.ซี. เกิดขึ้นที่อเมริกา เจริญ- เติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมลายในเมืองไทย"					
14	ในหมู่พนักงานสาขาที่ทำกิจกรรม คิ.ว.ซี. จะเกิดความสามัคคีกันและประสานงาน กันดี					
15	กิจกรรม คิ.ว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงาน ยอมรับในความคิดเห็นซึ่งกันและกัน					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
16	กิจกรรม คิว.ซี. จะช่วยให้พนักงาน สามารถปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายได้					
17	กลุ่มกิจกรรม คิว.ซี. ช่วยกันรับผิดชอบ งานในสาขาได้					
18	คิว.ซี. ทำให้ท่านมีความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของพนักงาน					
	<u>ความคิดเห็น เกี่ยวกับความสามารถของ</u> <u>ผู้บังคับบัญชา</u>					
1	โดยส่วนมากผู้บังคับบัญชาของท่าน ตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายและ ปฏิบัติได้ทันตามกำหนดเวลา					
2	ผู้บังคับบัญชาของท่าน แสดงให้เห็น ว่ามีความรับผิดชอบต่องานที่การงาน ที่ได้รับมอบหมายจากเพื่อน					
3	ถ้ามีโอกาสผู้บังคับบัญชาของท่านจะ แสดงความคิดเห็นหรือแนวทางที่ช่วย ปรับปรุงความคิดเห็น หรือแนวทางที่ ช่วยปรับปรุงแก้ไขงานของตัวเรา					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
4	ผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถปฏิบัติ งานโดยที่ท่านไม่ต้องควบคุม					
5	ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะมาทำงาน ไ้ทันตามกำหนดเวลา					
6	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความรู้ความ สามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติ งานในสาขาของท่านได้					
7	ผู้บังคับบัญชาของท่านทำงานโดยมุ่งหวัง ในเรื่องของผลงานและความสำเร็จหรือ ชื่อเสียงที่จะได้รับมากกว่าเงินเดือน					
8	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสัมพันธ์กันดี					
9	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความสามารถที่ จะเข้าร่วมกิจกรรม คิว.ซี. ได้					
	<u>ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารแบบ</u> <u>มีส่วนร่วม</u>					
1	ท่านควรไว้วางใจผู้บังคับบัญชาให้ประชุม กันเองพิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
2	ท่านสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้ เกิดขึ้นระหว่างตัวท่านกับผู้ใต้บังคับบัญชา					
3	ท่านควรใช้เวลาคุยกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในสิ่งที่เขาได้ทำไปไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือ ไม่ดีคือธนาคาร					
4	ท่านให้ความสำคัญในเรื่องของการประชุม กลุ่ม เพื่อวางแผนและวิจารณ์การทำงาน กลุ่ม					
5	ท่านจะขอความคิดเห็นหรือคำวิจารณ์จาก ผู้ใต้บังคับบัญชา					
6	ท่านควรคอยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วม แสดงความคิดเห็น กำหนดเป้าหมาย และ วางแผนในการทำงานอย่างเต็มที่					
7	ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานอย่างเต็มที่ ท่านตั้งมาตรฐานในการทำงานไว้ และ กระตุ้นให้ทุกคนต้องทำให้ได้ตามที่กำหนดไว้					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
8	ท่านเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ตามที่ท่านคิดว่า เขามีความรู้และความ ถนัดที่จะปฏิบัติงานนั้นได้เป็นอย่างดี					
9	ท่านคิดว่าการส่งเสริมการทำงาน ร่วมกันมีความสำคัญพอ ๆ กับการ ปรับปรุงงานให้ประสบความสำเร็จ					
10	ท่านเป็นห่วง เป็นใยในปัญหาส่วนตัว ของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
11	ท่านพยายามส่งเสริมและสนับสนุน ผู้ใต้บังคับบัญชา เพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานอยู่เสมอ					
12	ท่านคิดว่า เมื่อท่านได้มอบหมายงาน ความรับผิดชอบไปแล้วผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถทำงานประสานงานในกลุ่ม กันได้เอง					
13	ท่านควรประมวลความคิด เห็นและหาข้อ แนะต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาและหา ข้อสรุปเพื่อแก้ไขปัญหาคับตัวท่านเอง					

ข้อ	ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการ กลีกรไทยต่อการนำระบบควบคุม คุณภาพมาใช้ในการบริหาร	ระดับของทัศนคติ				
		เห็นด้วย อย่างมาก (5)	เห็นด้วย (4)	ไม่ แน่ใจ (3)	ไม่เห็นด้วย (2)	ไม่เห็นด้วย อย่างมาก (1)
14	ท่านคิดว่าเป็นหน้าที่ของท่านที่จะช่วย แก้ไขระดับข้อขัดแย้งในระหว่าง ผู้ไ้บังคับบัญชาของท่าน					
15	ท่านควรคอยปรับหรือสนองความ ต้องการของผู้ไ้บังคับบัญชาโดยให้อยู่ ในกรอบและแนวนโยบายการบริหาร ของธนาคารอยู่เสมอ					
16	ท่านควรกำหนดแผนงานหรือกำหนดการ ต่าง ๆ ไว้ล่วงหน้า เพื่อการควบคุม การทำงานของผู้ไ้บังคับบัญชา					

ทัศนคติของผู้จัดการสาขานาการกลีกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพ
มาใช้ในการบริหาร

บทคัดย่อ
ของ
จารึก รัตนวงศ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
เมษายน 2531

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคาร
กสิกรไทยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร และเพื่อ
เปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยทั่วประเทศโดยจำแนกตาม
ประสบการณ์

กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ ผู้จัดการสาขาธนาคาร
กสิกรไทยทั่วประเทศ ในปี พ.ศ. 2530 จำนวน 286 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณ
ค่า 5 ระดับ คือ เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่
เห็นด้วยอย่างมาก แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระบบควบคุมคุณภาพ ด้าน
ความสามารถของผู้บังคับบัญชา และด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม สถิติที่ใช้ในการ
วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลจากการศึกษา พบว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วย
ต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและ
รายข้อแล้ว พบว่า ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วยทุกด้านต่อการ
นำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร เรียงตามลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหา
น้อย ดังนี้ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปรากฏว่า ข้อที่ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกร
ไทยมีทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก คือ การสนับสนุนการสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นระหว่าง
ตัวผู้จัดการสาขา กับผู้บังคับบัญชา และข้อที่เห็นด้วยเป็นอันดับสุดท้าย คือ ผู้จัดการ
สาขาควรไว้วางใจผู้บังคับบัญชาให้ประชุมกันเองพิจารณาในเรื่องสำคัญของหน่วยงาน

ส่วนด้านระบบควบคุมคุณภาพปรากฏว่า ข้อที่ผู้จัดการสาขาธนาคารกสิกรไทยมี
ทัศนคติที่เห็นด้วยอย่างมาก คือ คิว.ซี. ส่งเสริมให้พนักงานสาขามีโอกาสร่วมแสดง
ความคิดเห็นและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และข้อที่มีทัศนคติที่ไม่แน่ใจ คือ กิจกรรม
คิว.ซี. มีขั้นตอนในการทำกิจกรรมยุ่งยาก กับกล่าวได้ว่า "คิว.ซี. เกิดที่อเมริกา

เจริญเติบโตในญี่ปุ่น แต่จะมาตายในเมืองไทย" และความสามารถของ
ผู้ไต้บังคัมภีรชา ขอให้ผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทยมีทัศนคติเห็นด้วยเป็นอันดับแรก
คือ ผู้ไต้บังคัมภีรชาแสดงให้เห็นว่ามีความรับผิดชอบต่อน้ำที่การงานที่ได้รับมอบหมาย
จากผู้จัดการสาขา และขอที่มีทัศนคติที่ไม่แน่ใจ คือ ผู้ไต้บังคัมภีรชาทำงานโดยมุ่งหวัง
ในเรื่องของผลงานและความสำเร็จหรือชื่อเสียงที่ได้รับมากกว่าเงินเดือน

เมื่อเปรียบเทียบทัศนคติของผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทย จำแนกตาม
ประสบการณ์แล้ว พบว่า ทางที่มีทัศนคติที่เห็นด้วยต่อการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการ
การบริหาร และเมื่อพิจารณาเป็นรายค้านักพบว่า ทางที่มีทัศนคติที่เห็นด้วย และสอดคล้อง
กันทุกด้าน เรียงความสำคัญจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ อันดับแรก ด้านการ
บริหารแบบมีส่วนร่วม อันดับสอง ด้านระบบควบคุมคุณภาพ และอันดับสุดท้าย ด้าน
ความสามารถของผู้ไต้บังคัมภีรชา และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่า ทางก็มีทัศนคติ
ที่เห็นด้วยอย่างมาก เห็นด้วย และไม่แน่ใจอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน ซึ่งแสดงว่า ผู้จัดการ
สาขาทั้งสองกลุ่มทางมีทัศนคติที่สอดคล้องกัน ประสบการณ์จึงไม่มีผลต่อทัศนคติในเรื่อง
ดังกล่าว

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้โดยสรุปแล้ว ผู้จัดการสาขานาคารกสิกรไทยมี
ทัศนคติในเชิงสนับสนุนการนำระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานธนาคาร ดังนั้น
หากสำนักงานใหญ่ธนาคารกสิกรไทยส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับระบบควบคุม
คุณภาพให้กับผู้จัดการสาขาเพิ่มขึ้นอีก และอย่างต่อเนื่องแล้ว เชื่อว่าจะส่งผลให้การนำ
ระบบควบคุมคุณภาพมาใช้ในการบริหาร เพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากร และคุณภาพงานของ
ธนาคารกสิกรไทยมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในที่สุด

ATTITUDES OF THAI FARMERS BANK BRANCH MANAGERS
TOWARDS APPLYING Q.C. CIRCLE TO MANAGEMENT

AN ABSTRACT

BY

JARUEC RATANAWONG

Presented in partial fulfillment of the requirements
for the Master of Education degree
at Srinakharinwirot University

Bangsaen Campus

April 1988

The purposes of this research were to study attitudes of Thai Farmers Bank (TFB) branch managers towards applying the Quality Control (Q.C.) Circle to management, and to compare these attitudes by experiences as branch managers, dividing into two groups; less than five years, and five years and up.

The population of this nationwide research was the 286 TFB branch managers. The instrument used to collect data was the questionnaire designed by the researcher with five levels rating scale, namely; strongly agree, agree, uncertain, disagree, and strongly disagree. The average mean scores, standard deviation, and the t-test were used to analyze the data.

The result of the research revealed that the overall attitudes of the TFB branch managers towards applying the Q.C. Circle to management were at the "agree" level. When analyzing by sections and items, it was found that the attitudes of the TFB branch managers in every section were also at the "agree" level, ranging from high to low average mean scores as follows:

In the participative management section, the first ranking item and which the attitudes of the TFB branch managers were at the "strongly agree" level was "promotion of the cordial relationship between branch managers and subordinates," and the last ranking item and which the attitudes of the TFB branch managers were at the "agree" level was "branch managers should trust their subordinates and allow them to conduct meetings on their own, even on important matters."

In the Q.C. Circle section, the first ranking item and which the attitudes of the TFB branch managers were at the "strongly agree" level was "Q.C. gives the staff of the branch opportunities to express ideas and develop creativity," and the last ranking item and which the attitudes of the TFB branch managers were at the "uncertain" level was the saying "Q.C. was born in America, grew up in Japan, but will die in Thailand."

In the subordinates' competence section, the first ranking item and which the attitudes of the TFB branch managers were at the "agree" level was "subordinates show responsibility on work assigned to them by branch managers," and the last ranking item and which the attitudes of the TFB branch managers were at the "uncertain" level was "subordinates work for self-actualization, not money."

The comparison of the overall attitudes of the TFB branch managers by experiences as branch managers showed that the attitudes of both groups towards applying Q.C. Circle to management were at the "agree" level. When analyzing by sections, it was found that the attitudes of both groups were also at the "agree" level, and were similar in every section. The first ranking item was participative management, the second was Q.C. Circle, and the last was subordinates' competence. When analyzing by items, it was found that the attitudes of both groups of managers were also similar at

the strongly agree, agree and uncertain levels. This can be concluded that experiences as branch managers had no effect on the attitudes towards applying the Q.C. Circle to management.

All in all, from this research it can be said that TFB branch managers showed supportive attitudes towards applying the Q.C. Circle to management. Therefore, it is recommended that the TFB Head Office continues to promote and educate branch managers on Q.C. Circle and its useful application to management.