

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย ข้อค้นพบ และ ข้อเสนอแนะ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ มีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อศึกษา โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (Total Quality Service , TQS.) ของ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)
2. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ
3. เพื่อศึกษาถึง ปัจจัยที่มีผลช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และ ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS โดยมีการหาข้อมูลดังนี้

ส่วนที่ 1. ศึกษาถึงการดำเนินโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ (TQS) ของ ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) จากเอกสารต่าง ๆ ที่ธนาคารได้นำเสนอแก่พนักงานอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2536 จนถึงเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2541

ส่วนที่ 2. ออกแบบสอบถามความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย ทั้งหมด จำนวน 72 คน ที่ทำงานสังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ รวม 5 สาขา ได้แก่ สาขาเชียงใหม่ สาขาตลาดหนองหอย-เชียงใหม่ สาขาเชียงใหม่พลาซ่า สาขาถนนห้วยแก้ว-เชียงใหม่ สาขาตลาดวโรรส-เชียงใหม่ ที่มีต่อโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ ระดับตำแหน่ง อายุการทำงาน และระยะเวลาที่เข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ในด้าน

2.1 ความรู้ ความเข้าใจ ความเต็มใจ และความต้องการ

2.2 การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และ ศูนย์ TQS

2.3 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติกิจกรรม

2.4 ความสนใจในการประเมินผล และ ผลตอบแทนจากการปฏิบัติกิจกรรม

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมในโครงการแต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกับกัน คือ

- กิจกรรมใดที่มีความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมมากที่สุด

วัตถุประสงค์ของโครงการ TQS

1. เพื่อให้ลูกค้าทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับความพึงพอใจสูงสุด จากการได้รับบริการที่มีคุณภาพ
2. เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารธนาคาร
3. เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงานทุกระดับ อย่างมีระบบ
4. เพื่อเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ที่ดี

ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม ในโครงการ TQS

1. หน่วยงานศึกษา และวิเคราะห์งานที่รับผิดชอบ
2. ค้นหาปัญหา ระบุปัญหา จัดลำดับความสำคัญของปัญหา
3. ตั้งทีม/กลุ่มคุณภาพ เพื่อทำกิจกรรม (QS ทีม)
4. เลือกกิจกรรมที่มีในโครงการ TQS และลงมือปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งมีแนวทางการเลือกกิจกรรม ดังนี้
 - กิจกรรม 5 ส เมื่อต้องการจัดสถานที่ทำงานให้สะอาด เรียบร้อย สะดวกปลอดภัย และสวยงามอย่างต่อเนื่อง
 - กิจกรรมข้อเสนอแนะ เมื่อต้องการแนะแนวทางแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงงาน ในหน่วยงานของตนเองหรือหน่วยงานอื่น
 - กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี เมื่อต้องการแก้ไขปัญหา หรือ ปรับปรุงงานที่มีอยู่ในความรับผิดชอบของทีมเอง อย่างเป็นทางการและระบบ โดยอาศัยข้อมูลที่เป็นตัวเลข (คิวซี) หรือ ไม่จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่เป็นตัวเลข (มินิคิวซี)
5. การเสนอผลงานและมอบรางวัล อย่างน้อยที่สุดปีละ 1 ครั้ง

ส่วนที่ 2. การออกแบบสอบถามความคิดเห็นของ พนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ที่ทำงานสังกัดสาขาในเขต อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้ผล ดังนี้

ตอนที่ 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 72 คน มีดังนี้

- เพศชาย ร้อยละ 45.84 เพศหญิง ร้อยละ 54.16
- ระดับตำแหน่ง ระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 77.78 ระดับบริหาร ร้อยละ 22.22
- อายุการทำงาน 10 ปี ขึ้นไปมีมากที่สุด คือ ร้อยละ 45.84 รองลงไป คือ ระหว่าง 1 - น้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 31.94 ระหว่าง 5 - น้อยกว่า 10 ปี ร้อยละ 22.22

โดยไม่มีใครอายุงานน้อยกว่า 1 ปี โดยที่ระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่มีอายุการทำงาน ระหว่าง 1 - น้อยกว่า 5 ปี ในขณะที่ระดับบริหารทุกคน มีอายุการทำงาน 10 ปี ขึ้นไป

- ระยะเวลาที่เข้าร่วมโครงการ TQS 3 ปี ขึ้นไป มากที่สุด ร้อยละ 47.22 รองลงไป คือ ระหว่าง 2 - น้อยกว่า 3 ปี ร้อยละ 38.89 ระหว่าง 1 - น้อยกว่า 2 ปี ร้อยละ 12.50 และ น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 1.39 โดยที่ระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ เข้าร่วมโครงการ TQS ระหว่าง 2 - น้อยกว่า 3 ปี ในขณะที่ ระดับบริหารส่วนใหญ่ เข้าร่วมโครงการ TQS 3 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2. ความคิดเห็นต่อโครงการ TQS ในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความเต็มใจ และความต้องการ การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และจากศูนย์ TQS การมีส่วนช่วยเหลือและมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานต่อการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม การประเมินผลและผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติกิจกรรม โดย ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ มีความคิดเห็น ดังนี้

ความรู้ความเข้าใจ ในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมทุกประเภทในโครงการ TQS อันประกอบด้วย กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมีความรู้ความเข้าใจมาก โดยกิจกรรมที่มีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติมากอันดับหนึ่ง คือ กิจกรรม 5 ส รองลงไป คือ กิจกรรมข้อเสนอแนะ และ กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี

ธนาคารได้รับประโยชน์จากโครงการ TQS ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และภาพพจน์ที่ดีขึ้น มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับได้รับประโยชน์มาก

ความเต็มใจ สมารถใจ เข้าร่วมโครงการ TQS มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมีความเต็มใจสมารถใจมาก

ทราบถึง วัตถุประสงค์ของการดำเนินโครงการ TQS และ การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผน การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การปฏิบัติกิจกรรมสอดคล้องกับงานในหน้าที่ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับทราบมาก

ความต้องการให้ดำเนินโครงการ TQS ต่อไป และ ได้นำเอากิจกรรมในโครงการไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต้องการมาก

มีความต้องการความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต้องการมาก

พบว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมให้สำเร็จ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมีผลมาก โดยผู้บังคับบัญชาระดับสาขามีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุดลำดับแรก รองลงไป คือ ระดับสำนักงานเขต และสำนักงานใหญ่ ตามลำดับ

การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ในทุกด้าน มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับได้รับมาก

การติดต่อขอคำแนะนำจาก ศูนย์ TQS มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมีการติดต่อน้อย การช่วยเหลือกันในการปฏิบัติกิจกรรม และ การเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมีผลมาก

ความสนใจในการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับสนใจมาก แต่ทราบขั้นตอนการประเมินผลและการตัดสินใจของคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรม มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับทราบน้อย

พบว่าผลตอบแทนจากการปฏิบัติกิจกรรมช่วยจูงใจ และผลตอบแทนเป็นสิ่งสำคัญ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมีผลน้อย และประเภทผลตอบแทนที่ควรให้เป็นรางวัล อันดับแรก คือ ผลงานประจำปี รองลงไป คือ การประกาศเกียรติคุณ และ เงิน ตามลำดับ

ตอนที่ 3. ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมในโครงการ TQS แต่ละกิจกรรมเปรียบเทียบกัน ดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมมากที่สุดแต่ละประเภท มีคะแนนเฉลี่ยเรียงตามลำดับ ดังนี้ กิจกรรม 5 ส มากที่สุด รองลงไป คือ กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี ตามลำดับ โดยที่ไม่มีผู้ใดไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส แต่ กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี เป็นกิจกรรมที่ไม่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติมากที่สุด

ผู้ตอบแบบสอบถามระดับบริหารส่วนใหญ่ เห็นว่า ทุกกิจกรรมมีประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรง ในขณะที่ ระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ เห็นว่า กิจกรรม 5 ส มีประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรง มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่ากิจกรรมประเภทอื่น ๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ เห็นว่า กิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ชัดเจนเป็นรูปธรรม ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรม และ เป็นกิจกรรมที่ควรปฏิบัติต่อไป มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด ในขณะที่กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี เป็นกิจกรรมที่มีปัญหาในการปฏิบัติ มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด แต่ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ เห็นว่า ไม่มีกิจกรรมใดเลยที่ควรยกเลิกการปฏิบัติ

ถ้าพิจารณาถึงเหตุผลของผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มที่มีต่อกิจกรรมแต่ละประเภทว่าควรปฏิบัติต่อไป หรือ ควรยกเลิก (ตามตารางที่ 16) มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดมากกว่าเหตุผลอื่น ๆ สามอันดับแรก ดังนี้

- ด้านกิจกรรม 5 ส

พบว่า ร้อยละ 55.56 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าควรปฏิบัติต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- ธนาคารได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง
- เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
- การนำเสนอผลงานง่าย

สำหรับกิจกรรม 5 ส ไม่มีใครต้องการยกเลิก

- ด้านกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี

พบว่า ร้อยละ 5.56 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าควรปฏิบัติต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- ธนาคารได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง
- มีความชอบ
- เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การประเมินผลงานง่าย และ รางวัลผลตอบแทนเป็นที่พอใจ

พบว่า ร้อยละ 23.61 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าควรยกเลิกการปฏิบัติต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- วิธีการปฏิบัติยุ่งยากซับซ้อน ไม่เข้าใจ
- พนักงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ
- การประเมินผลกิจกรรมทำได้ยาก และไม่ชอบ

- ด้านกิจกรรมข้อเสนอแนะ

พบว่า ร้อยละ 8.33 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าควรปฏิบัติต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- ใช้เงินทุนน้อย และ การนำเสนอผลงานง่าย
- ธนาคารได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง และ การประเมินผลงานง่าย
- เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และ เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติ

พบว่า ร้อยละ 4.17 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าควรยกเลิกการปฏิบัติต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- ไม่มีประโยชน์ต่อธนาคารอย่างแท้จริง พนักงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ และ การประเมินผลกิจกรรมทำได้ยาก
- วิธีการปฏิบัติยุ่งยากซับซ้อน ไม่เข้าใจ
- ใช้เงินทุนในการปฏิบัติสูง และ การนำเสนอมีขั้นตอนยุ่งยาก

- ด้านกิจกรรมทุกกิจกรรมในโครงการ

พบว่า ร้อยละ 29.17 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติทุกกิจกรรมในโครงการต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับ ดังนี้

- ธนาคารได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง
- ใช้เงินทุนน้อย
- เข้าใจขั้นตอนการปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติ และ มีความชอบ

พบว่า ร้อยละ 1.39 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด มีความคิดเห็นควรยกเลิกการปฏิบัติทุกกิจกรรมในโครงการต่อไป ให้เหตุผลตามลำดับดังนี้

- พนักงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ และไม่ชอบ
- วิธีการปฏิบัติยุ่งยากซับซ้อน ไม่เข้าใจ การนำเสนอมีขั้นตอนยุ่งยาก และการประเมินผลกิจกรรมทำได้ยาก
- ไม่มีประโยชน์ต่อธนาคารอย่างแท้จริง และใช้เงินทุนในการปฏิบัติสูง

ตอนที่ 4. ปัจจัย ที่มีผลช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และ ปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อบรรยากาศที่ช่วยส่งเสริมให้มีการปฏิบัติกิจกรรม ค่ะแนแนเฉลี่ยมีผลในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้

- พนักงานต้องมีความรักต่อสถาบันของตนเอง
- ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติกิจกรรมที่เห็นชัดเจน เป็นรูปธรรม
- มีความเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรม
- ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าทีมเป็นตัวอย่างที่ดี
- มีความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเต็มที่
- มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และควบคุมอย่างใกล้ชิด
- การให้ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมอย่างถูกต้อง
- มีการประเมินผลงานในการปฏิบัติกิจกรรมทุกขั้นตอน
- มีเวลาในการทำกิจกรรมเพียงพอ

สำหรับด้านปัญหาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นต่อปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS มีคะแนนเฉลี่ยที่มีปัญหาในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้

- ไม่มีเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมเพียงพอ เนื่องจากมีงานประจำวันมาก
- ขาดความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมที่ถูกต้อง

- ขาดความร่วมมือ และความรับผิดชอบของพนักงาน
- ทราบปัญหา แต่ไม่สามารถนำเสนอแก้ไขโดยการปฏิบัติกิจกรรม
- ขาดความเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรม
- ไม่เคยเห็นตัวอย่างการปฏิบัติกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จจริง
- มีการประชุมระดมความคิดเห็นน้อยครั้ง
- กำหนดปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมกว้างเกินไป
- ปฏิบัติกิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จริง
- คิดว่าการปฏิบัติกิจกรรมเป็นเพียงหน้าที่เท่านั้น

จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นที่เหมือนกันและแตกต่างกันระหว่าง พนักงานระดับบริหาร และ ระดับปฏิบัติการ สรุปได้ดังนี้

ความคิดเห็นในด้านความรู้ ความเข้าใจ ความเต็มใจ และความต้องการ ต่อโครงการ TQS ในด้านต่าง ๆ

| ความคิดเห็นด้านต่าง ๆ | ระดับพนักงาน | | ระดับความคิดเห็นเหมือนกัน/ต่างกัน |
|---|--------------|------------|-----------------------------------|
| | บริหาร | ปฏิบัติการ | |
| ความรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ความรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ความรู้ในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมข้อเสนอแนะ | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ธนาคารได้รับประโยชน์ในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ธนาคารได้รับประโยชน์ในด้านภาพพจน์ดีขึ้น | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ทราบถึงวัตถุประสงค์ ของการดำเนินโครงการ | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| การดำเนินโครงการเป็นไปตามแผนที่กำหนด | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| การดำเนินโครงการประสบผลสำเร็จตามเป้า | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| การปฏิบัติกิจกรรมสอดคล้องกับงานในหน้าที่ | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ความเต็มใจ สม่ครใจ ในการเข้าร่วมโครงการ | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ความต้องการให้มีโครงการต่อเนื่องต่อไป | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| นำเอากิจกรรม ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ต้องการความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมในโครงการ** | น้อย | มาก | ต่างกัน |

ความคิดเห็นต่อผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ และการได้รับการสนับสนุนด้านต่าง ๆ และ การติดต่อขอคำแนะนำจากศูนย์ TQS

| ความคิดเห็นด้านต่าง ๆ | ระดับพนักงาน | | ระดับความคิดเห็น เหมือนกัน/ต่างกัน |
|---|--------------|------------|---------------------------------------|
| | บริหาร | ปฏิบัติการ | |
| ผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อการปฏิบัติกิจกรรมให้ ประสบผลสำเร็จ | | | |
| - ระดับสาขา | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| - ระดับสำนักงานเขต | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| - ระดับสำนักงานใหญ่ | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา | | | |
| - การควบคุมอย่างเข้มงวด ** | น้อย | มาก | ต่างกัน |
| - การมีภาวะผู้นำ ปฏิบัติเป็นตัวอย่าง ** | น้อย | มาก | ต่างกัน |
| - การเข้าร่วมปฏิบัติกิจกรรมด้วย ** | น้อย | มาก | ต่างกัน |
| - การให้คำปรึกษาแนะนำ | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| การติดต่อขอคำแนะนำจากศูนย์ TQS | น้อย | น้อย | เหมือนกัน |

ความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมช่วยเหลือในการปฏิบัติกิจกรรม การเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม และต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานมีส่วนร่วมส่งเสริมในการปฏิบัติกิจกรรม

| ความคิดเห็นด้านต่าง ๆ | ระดับพนักงาน | | ระดับความคิดเห็น เหมือนกัน/ต่างกัน |
|---|--------------|------------|---------------------------------------|
| | บริหาร | ปฏิบัติการ | |
| การมีส่วนร่วมช่วยเหลือกันในการปฏิบัติกิจกรรม | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| การเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีส่วนช่วยส่งเสริมใน การปฏิบัติกิจกรรม | มาก | มาก | เหมือนกัน |

ความคิดเห็นต่อด้านการประเมินผล และด้านผลตอบแทน

| ความคิดเห็นด้านต่าง ๆ | ระดับพนักงาน | | ระดับความคิดเห็น เหมือนกัน/ต่างกัน |
|--|--------------|------------|---------------------------------------|
| | บริหาร | ปฏิบัติการ | |
| ด้านการประเมินผล | | | |
| ท่านให้ความสนใจในการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| ท่านทราบขั้นตอนของการประเมินผล และการตัดสิน ของคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรม ในโครงการ ** | มาก | น้อย | ต่างกัน |
| ด้านผลตอบแทน | | | |
| ผลตอบแทน ช่วยจูงใจปฏิบัติกิจกรรม | น้อย | น้อย | เหมือนกัน |
| ผลตอบแทน เป็นสิ่งสำคัญ | น้อย | น้อย | เหมือนกัน |
| ประเภทของผลตอบแทน ที่ควรให้เป็นรางวัล | | | |
| - เงิน ** | น้อย | มาก | ต่างกัน |
| - ผลงานประจำปี | มาก | มาก | เหมือนกัน |
| - การประกาศเกียรติคุณ | มาก | มาก | เหมือนกัน |

ความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ในโครงการ TQS

| ความคิดเห็นด้านต่าง ๆ | ระดับพนักงาน | | ความคิดเห็น เหมือนกัน/ ต่างกัน |
|--|------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| | บริหาร | ปฏิบัติการ | |
| กิจกรรมที่เข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติ มากที่สุด | กิจกรรม 5 ส | กิจกรรม 5 ส | เหมือนกัน |
| กิจกรรมที่ไม่เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติ มากที่สุด | กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี | กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี | เหมือนกัน |
| กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรง มากที่สุด ** | ทุกกิจกรรม | กิจกรรม 5 ส | ต่างกัน |
| กิจกรรมที่มีประโยชน์ชัดเจนเป็น “รูปธรรม” มากที่สุด | กิจกรรม 5 ส | กิจกรรม 5 ส | เหมือนกัน |
| กิจกรรมที่มีปัญหาในการปฏิบัติ มากที่สุด | กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี | กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี | เหมือนกัน |
| กิจกรรมที่ไม่มีปัญหาในการปฏิบัติ มากที่สุด | กิจกรรม 5 ส | กิจกรรม 5 ส | เหมือนกัน |
| กิจกรรมที่ควรปฏิบัติต่อไปอย่างต่อเนื่อง มากที่สุด | กิจกรรม 5 ส | กิจกรรม 5 ส | เหมือนกัน |
| กิจกรรมที่ควรยกเลิก มากที่สุด | ไม่มีกิจกรรม | ไม่มีกิจกรรม | เหมือนกัน |

การอภิปรายผล

การศึกษาความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ได้นำเอา แนวคิด มาประกอบการอภิปรายผล ดังนี้

ด้านหลักเกณฑ์ของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินโครงการคุณภาพ การให้บริการเต็มรูปแบบ หรือ โครงการ TQS ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการดังนี้

1. กิจกรรม 5 ส
2. กิจกรรมข้อเสนอแนะ
3. กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี

พบว่า พนักงานของธนาคารส่วนใหญ่ มีความรู้ ความเข้าใจ ความเต็มใจ และความ ต้องการในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ และเห็นว่าได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติกิจกรรม มีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม สภาพแวดล้อมการทำงานมีส่วนช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติกิจกรรม ให้ความสนใจในการปฏิบัติกิจกรรม แต่ทราบ ขั้นตอนการประเมินผลและการตัดสินของคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมน้อย สำหรับผลตอบแทนเห็นว่าไม่จูงใจและไม่ใช่ว่าสิ่งสำคัญ

การดำเนินโครงการ TQS ให้ประสบผลสำเร็จ ตามแนวคิดของ ทวี บุตรสุนทร ผู้บริหารจะต้องดำเนินการ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานทุกคนและทุกระดับให้เข้าใจถึงเหตุผลว่าทำไมต้องมีโครงการและคาดหวังความร่วมมืออะไรจากพนักงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม

ทุกระดับตำแหน่ง ร้อยละ 73.61 ทราบถึงวัตถุประสงค์การนำเอาโครงการ TQS เข้ามาพัฒนาองค์กร มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. องค์กรจะต้องกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับโครงการ TQS ให้แน่ชัด และผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับสูงจะต้องแสดงออกเป็นรูปธรรม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารในแต่ละระดับมีการสนับสนุน และเข้าร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

3. ต้องพยายามเปลี่ยนแปลงแนวความคิดเก่า ๆ ของพนักงานทุกคนในเรื่องการบริหารคุณภาพ ปลุกฝังแนวความคิดใหม่ ๆ ให้พนักงานทุกคนยอมรับ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความยอมรับการนำเอาโครงการ TQS เข้ามาปรับปรุงพัฒนาการทำงาน โดยมีความเห็นควรดำเนินโครงการต่อเนื่องต่อไป มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีโครงการ TQS ให้ประสบผลสำเร็จ

กิจกรรม 5 ส

หลักสำคัญในการดำเนิน กิจกรรม 5 ส ของหน่วยงาน ตามแนวความคิดของ K. Tsuchiya มีดังนี้

1. ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรม
2. ผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญ
3. ทุกฝ่ายต้องให้ความสำคัญ และสนับสนุนกัน
4. ต้องมีกิจกรรมที่กระตุ้นส่งเสริมให้มีการดำเนินกิจกรรม 5 ส
5. การดำเนินกิจกรรม 5 ส ควรคู่ไปกับกิจกรรมปรับปรุงงาน หรือกิจกรรมข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าตนเองเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม และพนักงานต่างก็มีการช่วยเหลือและร่วมมือกันในการปฏิบัติกิจกรรม และยังได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับบัญชาที่ให้คำปรึกษาแนะนำและเข้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม สภาพแวดล้อมในการทำงานยังมีส่วนส่งเสริมให้มีการปฏิบัติกิจกรรมด้วย

กิจกรรมข้อเสนอแนะ

ตามแนวคิดของ โตโย โตโยซาวา เห็นว่าการดำเนินกิจกรรมข้อเสนอแนะไม่ประสบผลสำเร็จเนื่องมาจากสาเหตุ 3 ประการ คือ

1. ขาดการให้การศึกษแก่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับระบบข้อเสนอแนะ บริษัทเรียกร้องให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะ โดยไม่คำนึงถึงหลักความจริง ไม่ได้ชี้แจงให้พนักงานทราบถึงวัตถุประสงค์ ตลอดจนความสำคัญของกิจกรรมนี้ ผลก็คือไม่มีพนักงานที่ร่วมกิจกรรมนี้อย่างจริงจัง

2. พนักงานมักจะคิดว่า “งานก็ยุ่งออกอย่างนี้ทำไมต้องส่งข้อเสนอแนะอีกด้วย เสียเวลาเปล่า ๆ”

3. มีหลายคนคิดว่า “การเสนอข้อเสนอนั้น เป็นเรื่องยาก” ความคิดเช่นนี้เปรียบเสมือนกำแพงขวางกั้น ซึ่งทำให้ไม่ก่อให้เกิดความคิดเห็นในการทำกิจกรรม

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า ตนเองมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมข้อเสนอแนะ และต้องการให้ดำเนินกิจกรรมนี้ต่อไปโดยมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีผู้ต้องการให้ยกเลิกการปฏิบัติกิจกรรมข้อเสนอแนะ เพียงร้อยละ

4.17 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี

ข้อควรระวังในการเริ่มต้นการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี ตามแนวคิดของ ดร.ประวิทย์ จงวิศาล มีสิ่งที่จะต้องคำนึง เช่น การปฏิบัติกิจกรรมคิวซีเป็นเรื่องยาก ต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ผลที่ได้จากการทำกิจกรรม อาจจะไม่เหมือนที่หวังไว้ และเป็นการหวังผลระยะยาว ผู้ปฏิบัติจะต้องลงทุนทั้งค่าใช้จ่าย และกำลังใจ การเอาใจใส่ อย่างเต็มที่ ต้องรอคอยผลสำเร็จอย่างใจเย็น ปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอนอย่างถูกต้องและต่อเนื่อง ผู้ปฏิบัติต้องมีความสนใจ

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีความเต็มใจเข้าร่วมในการปฏิบัติกิจกรรม และมีความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติ มีคะแนนเฉลี่ยในระดับมีความรู้ความเข้าใจมาก แต่น้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับ กิจกรรม 5 ส และ กิจกรรมข้อเสนอแนะ และเนื่องจากการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี มีขั้นตอนการปฏิบัติที่ยุ่งยาก จึงทำให้พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า มีปัญหาในการปฏิบัติมากกว่ากิจกรรมอื่น ๆ ในโครงการ TQS พนักงานที่ต้องการให้ยกเลิกการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี ให้เหตุผลว่า เนื่องจากมีวิธีการปฏิบัติยุ่งยากซับซ้อน ไม่เข้าใจ แต่อย่างไรก็ตาม พนักงานส่วนใหญ่ยังเห็นว่า ไม่ควรยกเลิกการปฏิบัติกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งในโครงการ TQS เนื่องจากเห็นว่า ธนาคารได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง

การนำเอาโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ หรือโครงการ TQS เข้ามาพัฒนาองค์กรของธนาคารทหารไทย จากผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับนโยบายของธนาคาร และ มีความรู้ ความเข้าใจ ในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ อันได้แก่ กิจกรรม 5 ส กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี เพราะเห็นว่า ธนาคารได้รับประโยชน์จากการดำเนินโครงการ จึงควรดำเนินโครงการนี้อย่างต่อเนื่องต่อไป โดยมีปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้มีการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ พนักงานจะต้องมีความรักต่อสถาบันของตนเอง และผลที่ได้จากการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องเห็นชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่วนปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด พบว่าในระดับบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า มีการประชุมเพื่อระดมความคิดเห็นน้อยครั้ง ส่วนพนักงานในระดับปฏิบัติการเห็นว่า ไม่มีเวลาในการปฏิบัติกิจกรรม เนื่องจากมีงานประจำวันมาก

ข้อค้นพบ

จากการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อ โครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ได้พบสิ่งที่น่าสนใจนำมาพิจารณาหาสาเหตุที่เกิดขึ้น ดังนี้

พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วย ถึงการนำเอาโครงการ TQS มาใช้พัฒนาการทำงานของธนาคาร และมีความต้องการให้ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการต่อไป โดยที่ กิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมที่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติมากที่สุด แต่กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี มีความรู้ความเข้าใจน้อยที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรม 5 ส และ กิจกรรมข้อเสนอแนะ และเมื่อถามถึงความต้องการความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมในโครงการ พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการยังมีความต้องการมาก ในขณะที่พนักงานระดับบริหารมีความต้องการน้อย

การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา พนักงานในระดับปฏิบัติการเห็นว่าได้รับการสนับสนุนในทุกด้านมาก ในขณะที่พนักงานในระดับบริหารเห็นว่า มีเพียงการให้คำปรึกษาแนะนำเท่านั้นที่ได้รับการสนับสนุนมาก สำหรับระดับของผู้บังคับบัญชา พบว่าผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นมีผลในการดำเนินกิจกรรมในโครงการ TQS ให้ประสบผลสำเร็จมีผลมาก โดย ผู้บังคับบัญชาระดับสาขา มีผลมากกว่าระดับอื่น ๆ ในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสำนักงานใหญ่ มีผลน้อยที่สุด แต่พนักงานระดับบริหารเห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับสำนักงานเขต มีผลน้อยที่สุด

สำหรับการติดต่อขอคำแนะนำจาก ศูนย์ TQS พนักงานทุกระดับตำแหน่งมีการติดต่อขอคำแนะนำน้อย

ด้านการประเมินผล พบว่า พนักงานทุกระดับตำแหน่งให้ความสนใจในการประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรม แต่พนักงานระดับปฏิบัติการทราบขั้นตอนการประเมินผลและการตัดสินของคณะกรรมการตรวจสอบการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการในระดับน้อย ในขณะที่พนักงานระดับบริหารทราบในระดับมาก สำหรับด้านผลตอบแทนมีผลช่วยจูงใจให้มีการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS และ เป็นสิ่งสำคัญ พนักงานทุกระดับตำแหน่งเห็นว่ามีผลน้อย โดยประเภทผลตอบแทนที่ควรให้เป็นรางวัล ที่มีผลน้อยกว่าประเภทอื่น ๆ คือ เงิน โดยเฉพาะความคิดเห็นของพนักงานระดับบริหาร

กิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อธนาคารโดยตรงมากที่สุด พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นว่า คือ กิจกรรม 5 ส แต่ พนักงานระดับบริหารเห็นว่า ทุกกิจกรรม

กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี เป็นกิจกรรมที่พนักงานทุกระดับตำแหน่งเห็นว่าเป็นกิจกรรมที่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด เป็นกิจกรรมที่ไม่เข้าใจขั้นตอนในการปฏิบัติมากที่สุด และเป็นกิจกรรมที่ควรยกเลิกมากที่สุด โดยให้เหตุผลเรียงตามลำดับ ดังนี้

- วิธีการปฏิบัติยุ่งยากซับซ้อน ไม่เข้าใจ
- พนักงานส่วนใหญ่ไม่ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ
- การประเมินผลกิจกรรมทำได้ยาก
- ไม่ชอบ
- การนำเสนอขั้นตอนการปฏิบัติยุ่งยาก
- ใช้เงินทุนในการปฏิบัติสูง
- ไม่มีประโยชน์ต่อธนาคารอย่างแท้จริง

ปัญหาที่มีผลต่อพนักงานทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ ด้านการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS มีปัญหาในระดับปัญหามากตามลำดับ คือ

- ไม่มีเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมเพียงพอ เนื่องจากมีงานประจำวันมาก
- ขาดความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมที่ถูกต้อง
- ขาดความร่วมมือ และความรับผิดชอบของพนักงาน
- ทราบถึงปัญหา แต่ไม่สามารถนำเสนอแก้ไขโดยการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS ได้
- ขาดความเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรม
- ไม่เคยเห็นตัวอย่างการปฏิบัติกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จจริง
- มีการประชุมระดมความคิดเห็นน้อยครั้ง
- กำหนดปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมกว้างเกินไป
- ปฏิบัติกิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จริง
- คิดว่าการปฏิบัติกิจกรรมเป็นเพียงหน้าที่เท่านั้น

มีปัญหาในระดับมีปัญหาน้อยเรียงตามลำดับ คือ

- ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม ยุ่งยาก ซับซ้อน
- เห็นว่าไม่ได้รับประโยชน์อย่างแท้จริง
- การปฏิบัติกิจกรรมเป็นการเพิ่มภาระในการทำงาน
- อุปกรณ์ เครื่องมือ เงินทุน ไม่เพียงพอ
- ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- เงินรางวัล ผลตอบแทนน้อย

ข้อเสนอแนะ

การให้ความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ TQS ควรอย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง รวมทั้งมีการเผยแพร่ตัวอย่างผลงานของการปฏิบัติกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร โดยเฉพาะกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นกิจกรรมที่มีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด ไม่เข้าใจมากที่สุด และ ควรรยกเลิกมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับกิจกรรม 5 ส และ กิจกรรมข้อเสนอแนะ เนื่องจากกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซีเป็นกิจกรรมที่มีขั้นตอนการปฏิบัติซับซ้อน ตลอดจนต้องใช้ระยะเวลาานจึงจะเห็นผล ควรจะมีการให้ความรู้ที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพร้อมที่จะปฏิบัติ เหมือนเช่น กิจกรรม 5 ส ที่ธนาคารนำมาปฏิบัติเป็นกิจกรรมแรกของโครงการ TQS และประสบผลสำเร็จมาแล้ว

จากการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ ติดต่อขอคำแนะนำจากศูนย์ TQS น้อยมาก ซึ่งอาจจะเกิดจากระยะทางการติดต่อ เนื่องผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานในส่วนของภูมิภาค ดังนั้น ส่วนใหญ่จึงมีการขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชาในระดับสาขามากกว่า ดังนั้น ศูนย์ TQS อาจจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้เข้าไปติดต่อกับพนักงานที่อยู่ห่างไกลจากสวนกลางเองมากขึ้น และจะต้องทำให้พนักงานเห็นความสำคัญของ ศูนย์ TQS มากขึ้นกว่าเดิม โดยมีการติดต่อให้ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ

พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสนใจในการประเมินผล แต่กลับไม่ทราบขั้นตอนของการประเมินผล และการตัดสินของคณะกรรมการ ดังนั้นการตัดสินผลการปฏิบัติกิจกรรมของพนักงานควรที่จะแจ้งให้พนักงานทราบถึงเหตุผลของการตัดสิน จุดที่ควรปรับปรุงแก้ไข จะช่วยให้พนักงานสนใจ โครงการ TQS มากขึ้นกว่าเดิม

ผลตอบแทน หรือ รางวัล พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ใช่สิ่งที่สำคัญ และไม่จูงใจให้แข่งขันปฏิบัติกิจกรรมให้ดีที่สุดเพื่อชนะการประกวด ธนาคารควรพิจารณาถึงผลตอบแทนที่จะสร้างความภาคภูมิใจ และเป็นผลตอบแทนระยะยาว ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่ต่างเห็นว่า ถ้าได้รับรางวัลรางวัลที่อยากได้ คือ ผลงานประจำปี มากกว่า เงิน ดังนั้นถ้าธนาคารกำหนดรางวัลที่ตรงกับความต้องการของพนักงานจะช่วยจูงใจให้พนักงานมีการแข่งขันที่จะปฏิบัติกิจกรรมให้ดีที่สุดมากขึ้นได้

กิจกรรมที่พนักงานส่วนใหญ่ เห็นว่ามีปัญหาในการปฏิบัติมากที่สุด คือ กิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี ซึ่งมีพนักงานที่ต้องการให้ยกเลิกการปฏิบัติต่อไปถึงร้อยละ 23.61 ดังนั้น ธนาคารจะต้องชี้แจงให้พนักงานทราบถึงการนำเอากิจกรรมนี้เข้ามาปรับปรุงองค์กร ส่วนใหญ่แล้วจะประสบปัญหามากกว่ากิจกรรมประเภทอื่น ๆ ดังนั้นการที่จะมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง จะต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงปัญหาต่าง ๆ ที่ต้องเกิดขึ้นเสมอ ธนาคารจะต้องทำความเข้าใจและแก้ปัญหาบางอย่างให้ได้ ดังนี้

1. จะต้องเข้าใจสภาวะของกลุ่มคิวซี
2. จะต้องเข้าใจจุดประสงค์ของกลุ่มคิวซี จุดประสงค์ของคณะอนุกรรมการส่งเสริมคิวซี และจุดประสงค์หลักของธนาคาร
3. จะต้องเข้าใจความเกี่ยวข้องกันระหว่าง ลักษณะเฉพาะของการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี กับการปฏิบัติงานประจำวัน
4. เหตุผลของการนำเอากิจกรรมคิวซีมาใช้ จะต้องประยุกต์วิธีการหลายอย่างหลายแง่มุม
5. วิธีการดำเนินกิจกรรมคิวซี จะต้องเหมาะสมกับสภาพและลักษณะขององค์กร และมีข้อควรระวังในการเริ่มต้นทำกิจกรรมคิวซี เช่น
 - การทำกิจกรรมคิวซีไม่ง่าย เพราะต้องอาศัยเทคนิคต่าง ๆ หลายด้าน
 - คิวซี เป็นการปฏิบัติที่ต้องหวังผลระยะยาว เพื่อการพัฒนาบุคคล
 - ต้องมีการลงทุนอย่างเต็มที่ (เวลา ค่าใช้จ่าย กำลังใจ การเอาใจใส่ ฯลฯ)
 - ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมตามขั้นตอนอย่างถูกต้อง
 - ต้องปฏิบัติตามกิจกรรมด้วยความสมัครใจ และทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน
 - ใช้หลักการ P - D - C - A

นอกจากนี้ ธนาคารควรที่จะมีการศึกษาถึงปัญหาในการปฏิบัติกิจกรรมคิวซี/มินิคิวซี ของพนักงานอย่างละเอียด เพื่อสามารถนำมาแก้ไขได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติกิจกรรมข้อเสนอแนะเพิ่มมากขึ้น เพราะจากการศึกษาเห็นว่า พนักงานยังมีความรู้ ความเข้าใจน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับ กิจกรรม 5 ส ในขณะที่กิจกรรมข้อเสนอแนะ เป็นกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมพนักงานให้เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยค้นหาปัญหาจากการทำงาน และมีการลงทุนน้อยมาก ธนาคารควรที่จะให้ความรู้แก่พนักงานถึงวิธีการเขียนข้อเสนอแนะที่ถูกต้องมากกว่าที่จะกำหนดให้พนักงานส่งข้อเสนอแนะให้ได้จำนวน ตามเป้าหมายที่กำหนด

ปัญหาต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม ที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าเป็นปัญหาในมาก ซึ่งธนาคารควรนำมาพิจารณาแก้ไข ดังนี้

1. ไม่มีเวลาในการทำกิจกรรมเพียงพอ เพราะงานประจำวันมีมาก

ธนาคารควรจะพยายามเปลี่ยนแปลงความคิดของพนักงานให้เกิดความรู้สึกว่าการ ปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS ก็คืองานประจำ โดยการกำหนดเวลาให้มีการปฏิบัติกิจกรรม ซึ่งเมื่อมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอแล้ว จะช่วยให้การทำงานประจำวันมีประสิทธิภาพมากขึ้น และจะช่วยลดภาระในการปฏิบัติงานประจำวันในด้านต่าง ๆ ด้วย

2. ขาดความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมที่ถูกต้อง

ธนาคารควรจะให้ความสำคัญในการทำความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรม เช่น โดยการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น การเผยแพร่เอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรม การมีที่ปรึกษาเพื่อให้คำชี้แจงแนะนำอย่างใกล้ชิดมากขึ้น

3. ขาดความร่วมมือ และความรับผิดชอบของพนักงาน

ธนาคารควรจะมุ่งส่งเสริมให้พนักงานมีการทำงานเป็นทีม มีการให้ผลตอบแทนหรือผลประโยชน์แก่พนักงานเป็นทีมหรือมีกิจกรรมที่จะช่วยสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน

4. ทราบถึงปัญหา แต่ไม่สามารถนำเสนอแก้ไขโดยการปฏิบัติกิจกรรม

ธนาคารควรจะเพิ่มตัวอย่างของการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ใช้กิจกรรมที่มีอยู่ในโครงการ ซึ่งประสบผลสำเร็จทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร ให้พนักงานได้ทราบมากขึ้น เพื่อพนักงานจะได้มีแนวทางที่ถูกต้องในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อแก้ไขปัญหาของตนเอง และเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอแก้ไข

5. ขาดความเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรม

ธนาคารควรสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมากขึ้นในการปฏิบัติกิจกรรม โดยวิจัยหาความต้องการของพนักงานว่าต้องการอะไรจากการปฏิบัติกิจกรรมที่แท้จริงและธนาคารต้องการอะไรจากการปฏิบัติกิจกรรม จะมีผลดีกลับมาสู่พนักงานอย่างไร ซึ่งควรจะเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนด้วย

6. มีการประชุมระดมความคิดเห็นน้อยครั้ง

ธนาคารควรส่งเสริมให้มีการประชุมกันบ่อยครั้งมากขึ้น ทั้งอาจจะเป็นทางการ หรือไม่เป็นการ หรือให้มีการประชุมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ ระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อความสะดวกมากขึ้น แล้วจึงมีการสรุปการประชุมย่อย ๆ ของสมาชิกทั้งหมดในทีมเป็นระยะ ๆ

7. กำหนดปัญหาในการทำกิจกรรมกว้างเกินไป

ในระยะแรกธนาคารควรกำหนดขอบเขตของปัญหาที่แน่นอนให้พนักงานก่อน เพื่อที่จะได้สามารถควบคุมและให้ความรู้แก่พนักงานได้ถูกต้อง รวมทั้งสามารถนำไปเปรียบเทียบกับกิจกรรมที่ประสบผลสำเร็จมาแล้วจากการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

8. ปฏิบัติกิจกรรมไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จริง

ธนาคารควรมีการวางแผน ควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติกิจกรรมทุกขั้นตอนตามแผนระยะเวลาที่กำหนดไว้แล้ว ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาในขั้นตอนใดก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา

9. คิดว่าการปฏิบัติกิจกรรมเป็นเพียงหน้าที่เท่านั้น

ธนาคารควรจะต้องปลูกฝังความคิดพนักงานให้มีความสำนึกเสมอว่า การปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ ไม่ใช่เป็นเพียงหน้าที่เท่านั้น ควรปลูกฝังให้เป็นนิสัยที่จะนำเอา กิจกรรมต่าง ๆ ในโครงการ TQS มาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ปัจจัยที่มีผลช่วยส่งเสริมในการทำกิจกรรมในโครงการ TQS ที่มีผลมาก ได้แก่

- พนักงานต้องมีความรักต่อสถาบันของตนเอง
- ได้รับประโยชน์จากการปฏิบัติกิจกรรมที่เห็นชัดเจน เป็นรูปธรรม
- มีความเต็มใจในการปฏิบัติกิจกรรม
- ผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าทีมเป็นตัวอย่างที่ดี
- มีความร่วมมือกันระหว่างสมาชิกทุกคนในทีมอย่างเต็มที่
- มีการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และควบคุมอย่างใกล้ชิด
- การให้ความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมอย่างถูกต้อง
- มีการประเมินผลงานในการปฏิบัติกิจกรรมทุกขั้นตอน
- มีเวลาในการทำกิจกรรมเพียงพอ

อย่างไรก็ตามธนาคารจะต้องพิจารณาถึงความคิดเห็นที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานระดับบริหาร และระดับปฏิบัติการ เพราะการแก้ไขปัญหาดัง ๆ ในการทำกิจกรรม หรือการส่งเสริมต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมในโครงการประสบผลสำเร็จมากขึ้น อาจจะต้องใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปด้วย