

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในบทนี้ ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้ตามระเบียบวิธีวิจัยตามที่ได้ อธิบายแล้วในบทที่ 3 มาวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมุติฐาน 14 ข้อ ที่กล่าวแล้วใน บทที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลอาศัยเครื่องคอมพิวเตอร์จากสถาบันบริการ คอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSSx สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้คือ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) การสร้างตารางไขว้ (Crosstabulation tables) การทดสอบค่าไคสแควร์ (Chi-Square) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) และ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) โดย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05


การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกันคือ

1. การวิเคราะห์ภูมิหลัง หรือสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 92 ท่าน ซึ่งจะแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม ใน 14 ด้าน คือ หน่วยงานที่สังกัด เพศ อายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบ การณ์การทํากิจกรรมกีฬาวี สถานภาพภายในกลุ่มกีฬาวี ระดับการศึกษา สาขาวิชา ที่สำเร็จการศึกษา ประเภทธุรกิจของบริษัท จำนวนกลุ่มกีฬาวีในบริษัท จำนวน พนักงานของบริษัท อัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน ประเภทของ การร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการนำกิจกรรมกีฬาวีเข้ามาใช้ในบริษัท โดยจะ แสดงให้เห็นในรูปแบบแผนภูมิแท่ง

2. การวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งจะแสดงรายละเอียด เกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 14 ตัวแปรคือ การฝึกอบรม บทบาทของ ผู้บริหารระดับสูง บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ผู้ประสานงาน ผู้ชำนาญการ รูปแบบองค์กรผลิตภัณฑ์ สภาพแรงงาน ความสมัครใจทำ ความพอใจรายได้และ

ผลตอบแทน สภาพแวดล้อมขององค์การ บทบาทของผู้นำกลุ่ม วัฒนธรรมประเพณี การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรม และ การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ โดยจะแสดงให้เห็นในรูปของตารางไขว้ (Crosstabulation Tables) รวมทั้ง การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่ละตัว กับ ภูมิหลังของผู้ตอบแบบสอบถาม กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

3. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการประมาณค่าความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิวซี

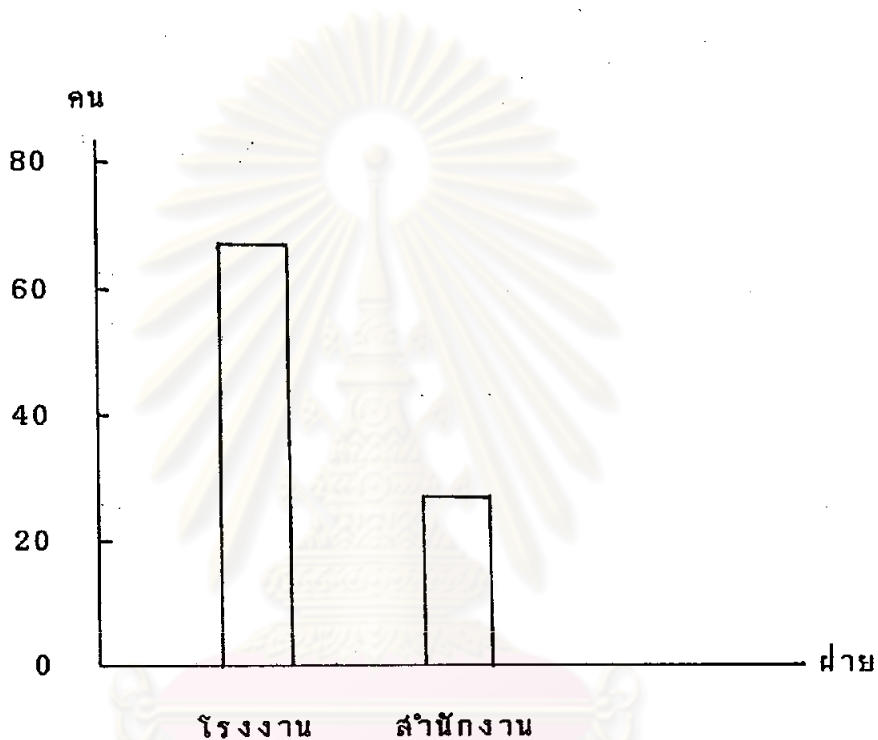


คุรุวิทยาลัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. ภูมิหลัง หรือสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 หน่วยงานที่สังกัด

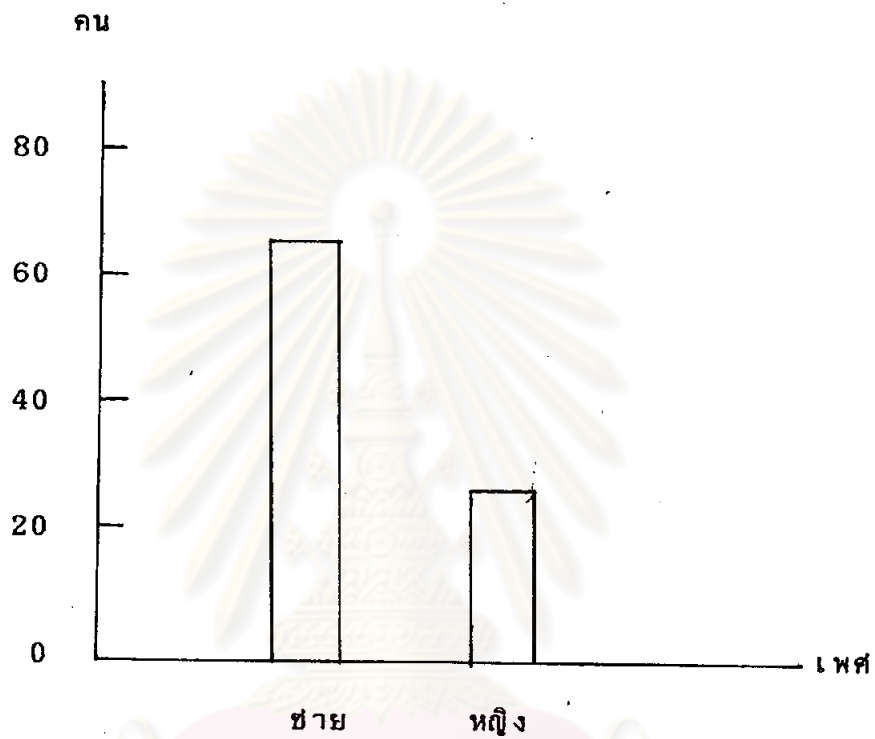
แผนภูมิที่ 1 แสดงหน่วยงานที่สังกัด



ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ทำงานในสังกัดฝ่ายโรงงาน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 67 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 72.80 * ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่สังกัดฝ่ายสำนักงานมีจำนวนเพียง 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.20

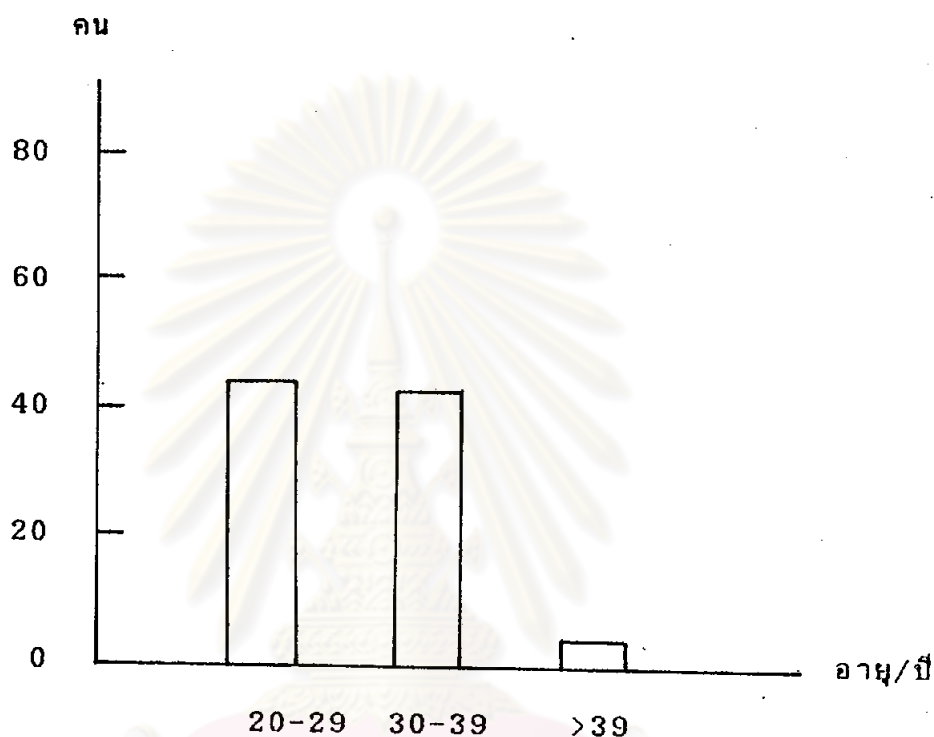
* ร้อยละที่จะกล่าวถึงต่อไป คือร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

แผนภูมิที่ 2 แสดงเพศของผู้ตอบ



ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 67 คน คิดเป็นร้อยละ 72.80 ในขณะที่ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศหญิงมีจำนวนเพียง 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.20

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

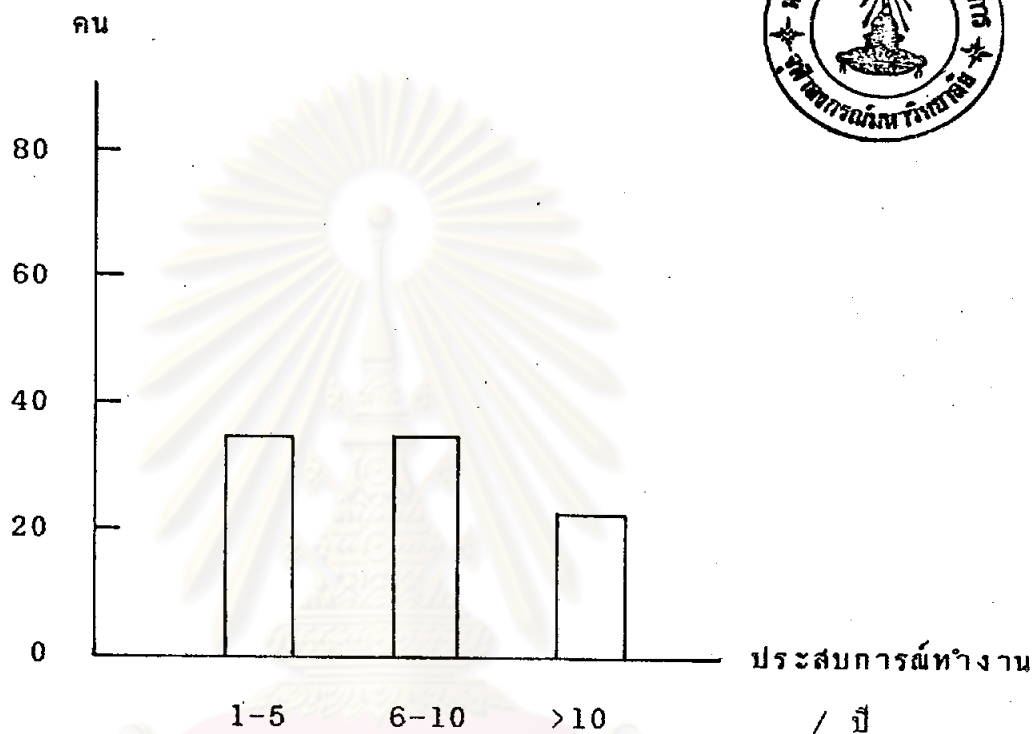
1.3 อายุแผนภูมิที่ 3 แสดงอายุของผู้ตอบ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 39 ปี โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 85 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 95.50 ที่เหลือมีอายุ 41 ปี ขึ้นไป โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.50 โดยผู้ที่มีอายุสูงสุดคือ 44 ปี และมีอายุต่ำสุดคือ 21 ปี

สำหรับผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-39 ปีนั้น เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จำนวน 43 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 48.31 และเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 42 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 47.19

1.4 ประสบการณ์ในการทำงาน

แผนภูมิที่ 4 แสดงประสบการณ์ในการทำงาน

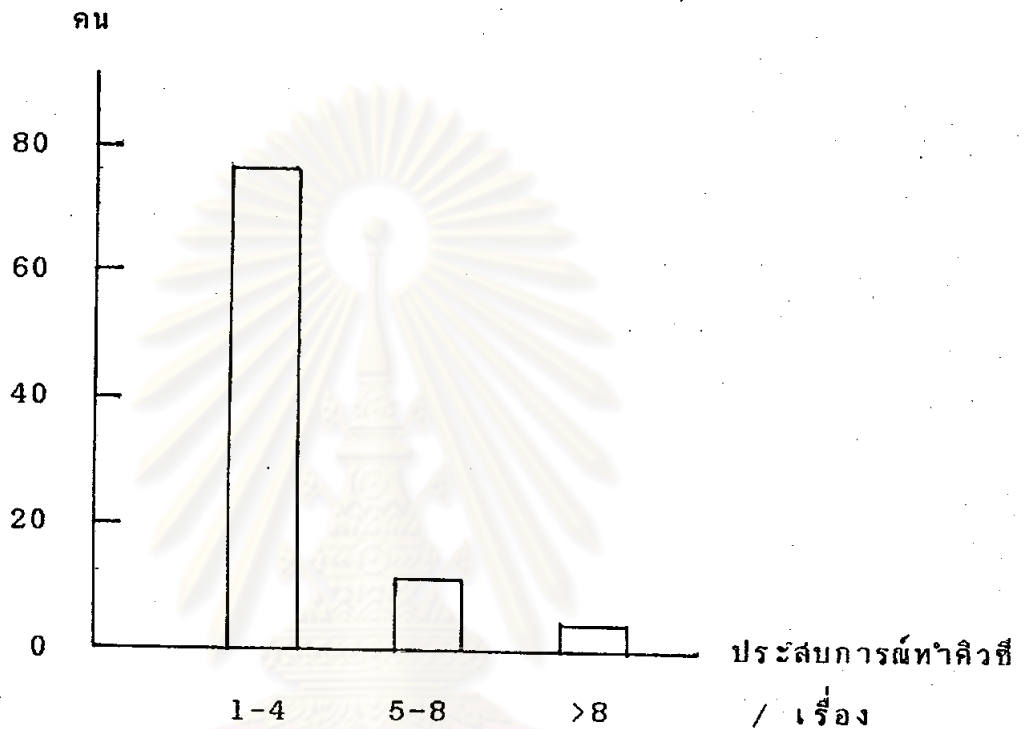


ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-10 ปี โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 70 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 76.08 โดยแยกเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปี กลุ่มละ 35 คน เท่า ๆ กัน รองลงมาได้แก่ ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 22 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 23.92

สำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสูงสุดคือ 19 ปี และมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำสุดคือ 1 ปี

1.5 ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิ่วซี

แผนภูมิที่ 5 แสดงประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิ่วซี

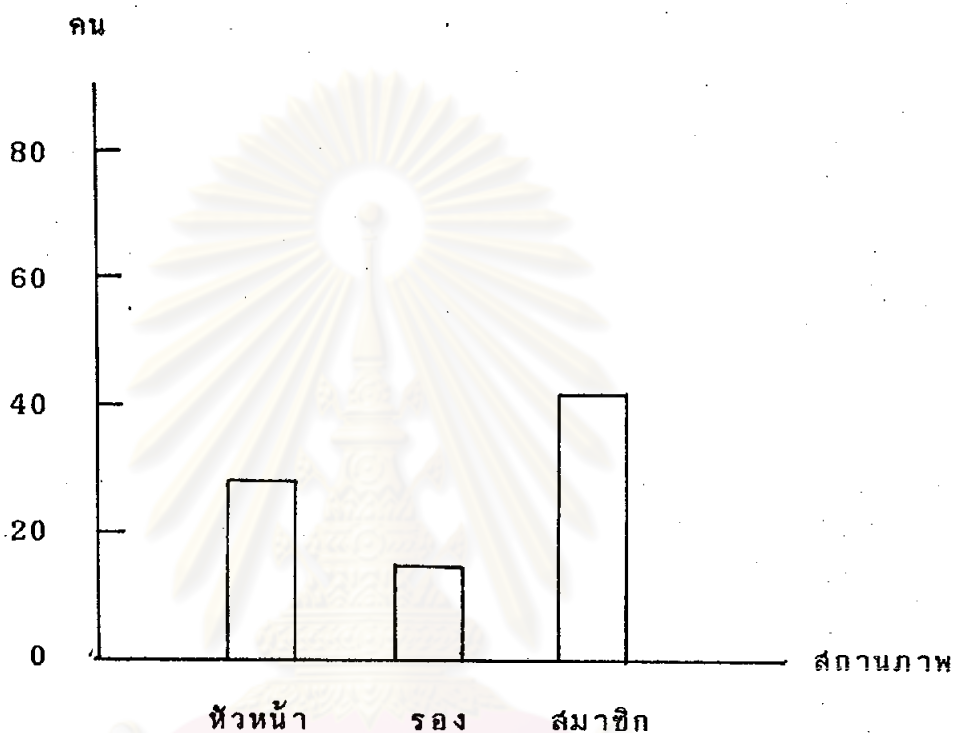


ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิ่วซีระหว่าง 1-4 เรื่อง จำนวนทั้งสิ้น 76 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 82.60 รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิ่วซีมาแล้วระหว่าง 5-8 เรื่อง มีจำนวน 12 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 13.00 ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิ่วซีมากกว่า 8 เรื่อง มีจำนวน 4 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 4.40

สำหรับผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิ่วซีสูงสุดคือ 12 เรื่อง และมีประสบการณ์ทำกิจกรรมคิ่วซีต่ำสุดคือ 1 เรื่อง

1.6 สถานภาพภายในกลุ่มศิวิล

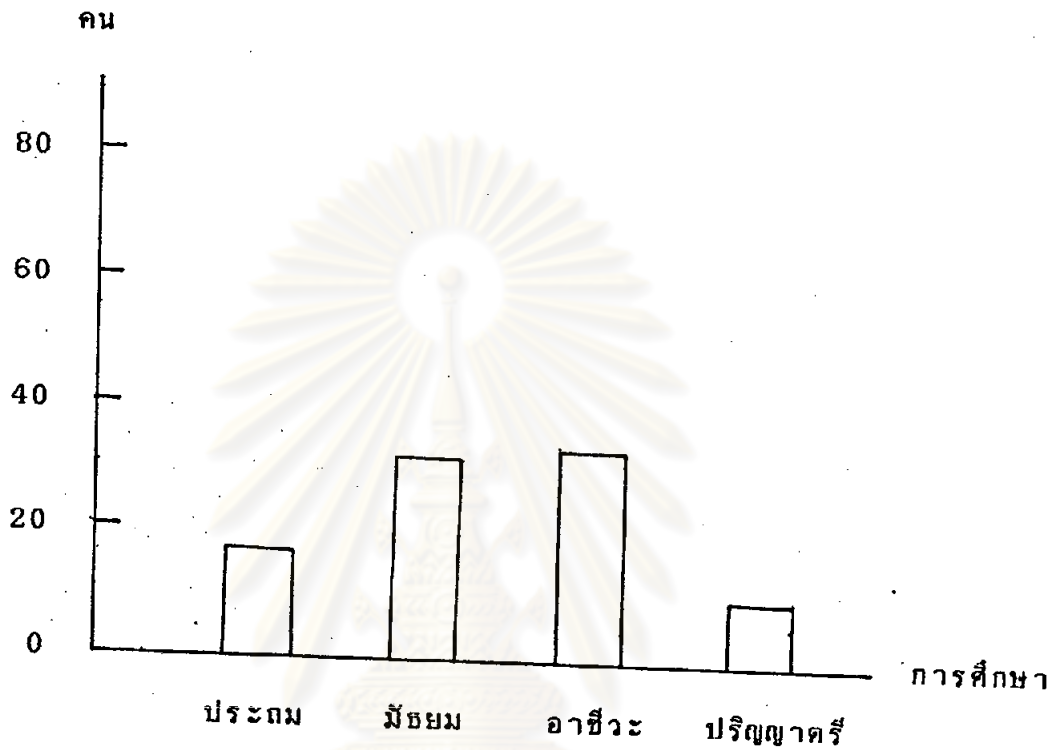
แผนภูมิที่ 6 แสดงสถานภาพภายในกลุ่มศิวิล



สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นสมาชิกกลุ่มศิวิลโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 42 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 45.70 รองลงมาได้แก่ผู้ที่ เป็นหัวหน้ากลุ่มศิวิลมีจำนวน 29 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 31.50 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นรองหัวหน้ากลุ่มมีจำนวน 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.40

1.7 ระดับการศึกษา

แผนภูมิที่ 7 แสดงระดับการศึกษา

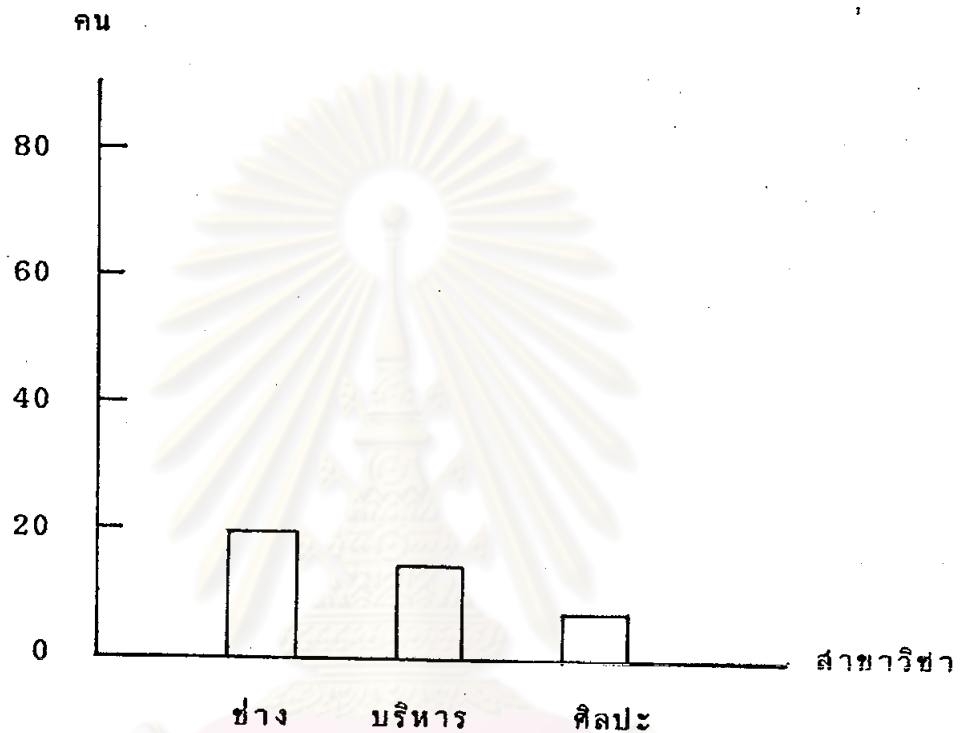


ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ จำนวนทั้งสิ้น 32 คน หรือร้อยละ 34.78 จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา รองลงมาได้แก่ผู้ที่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 31 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 33.70 นอกนั้นเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับประถมศึกษา และปริญญาตรี โดยมีจำนวน 16 และ 9 คน ตามลำดับ

ระดับการศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามคือจบปริญญาตรี มีจำนวน 9 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 9.8 และระดับการศึกษาค่ำสุดคือจบระดับประถมศึกษา มีจำนวน 16 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 17.40

1.8 สาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา

แผนภูมิที่ 8 แสดงสาขาวิชาที่สำเร็จการศึกษา

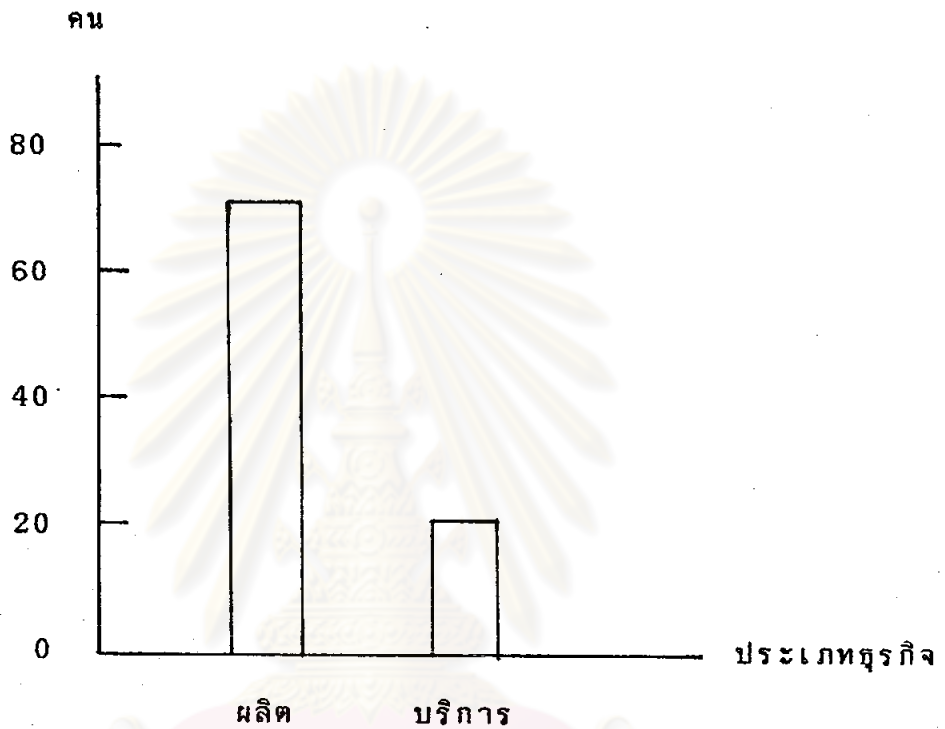


ผู้ตอบแบบสอบถามที่สำเร็จการศึกษาระดับ อาชีวศึกษาและปริญญาตรี เมื่อแยกตามสาขาวิชาที่จบการศึกษาแล้ว ส่วนใหญ่จบทางสาขาวิชาช่างและ วิศวกรรมโดยมีจำนวนทั้งสิ้น 19 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.70 รองลงมาได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาทางสาขาวิชาบริหารธุรกิจจำนวน 14 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 15.20 ที่เหลือจำนวน 7 คน สำเร็จทางสาขาวิชาศิลปศาสตร์และเศรษฐศาสตร์

สำหรับผู้ตอบแบบสอบถามที่สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวนทั้งสิ้น 52 คน ไม่สามารถแยกสาขาวิชาได้

1.9 ประเภทธุรกิจ

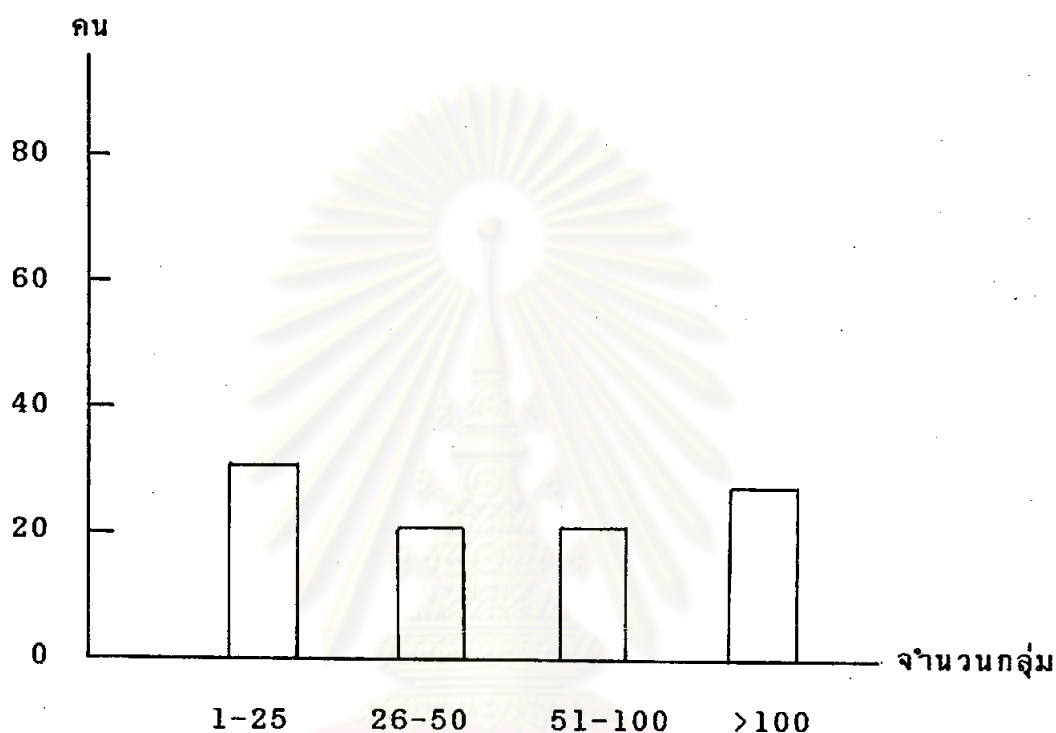
แผนภูมิที่ 9 แสดงประเภทธุรกิจของบริษัท



บริษัทหรือหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ดำเนินกิจการประเภทโรงงานอุตสาหกรรมการผลิต โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 74 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 80.40 ในขณะที่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่ทำงานในบริษัทหรือหน่วยงานที่ดำเนินธุรกิจบริการ มีจำนวน 18 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.60

1.10 จำนวนกลุ่มคิวซี ในบริษัท

แผนภูมิที่ 10 แสดงจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท

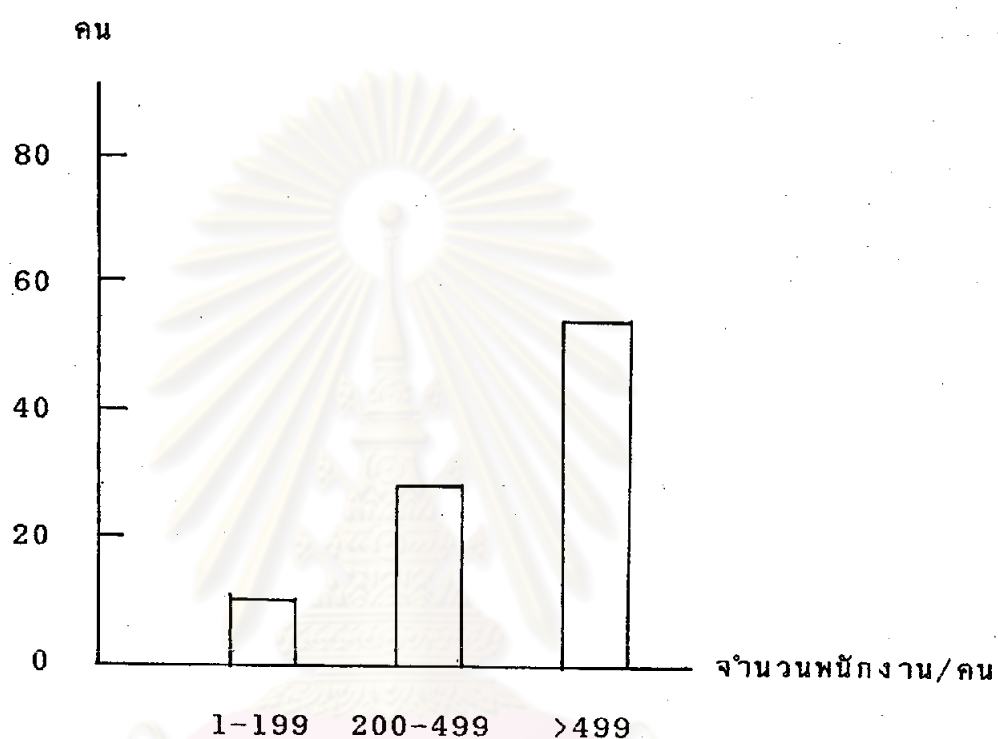


จำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทหรือหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่คือ 29 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 31.52 มีกลุ่มคิวซีระหว่าง 1-25 กลุ่ม รองลงมาได้แก่ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทหรือหน่วยงานที่มีกลุ่มคิวซีมากกว่า 100 กลุ่ม มีจำนวน 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.28 นอกนั้นมีกลุ่มคิวซีระหว่าง 26-50 กลุ่ม และ 51-100 กลุ่ม โดยมีจำนวนเท่ากันคือ 19 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 20.65

สำหรับกลุ่มคิวซีในบริษัทหรือหน่วยงานของผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนสูงสุดคือมีจำนวน 858 กลุ่ม และมีกลุ่มจำนวนต่ำสุดคือ 6 กลุ่ม

1.11 จำนวนพนักงานของบริษัท

แผนภูมิที่ 11 แสดงจำนวนพนักงานของบริษัท

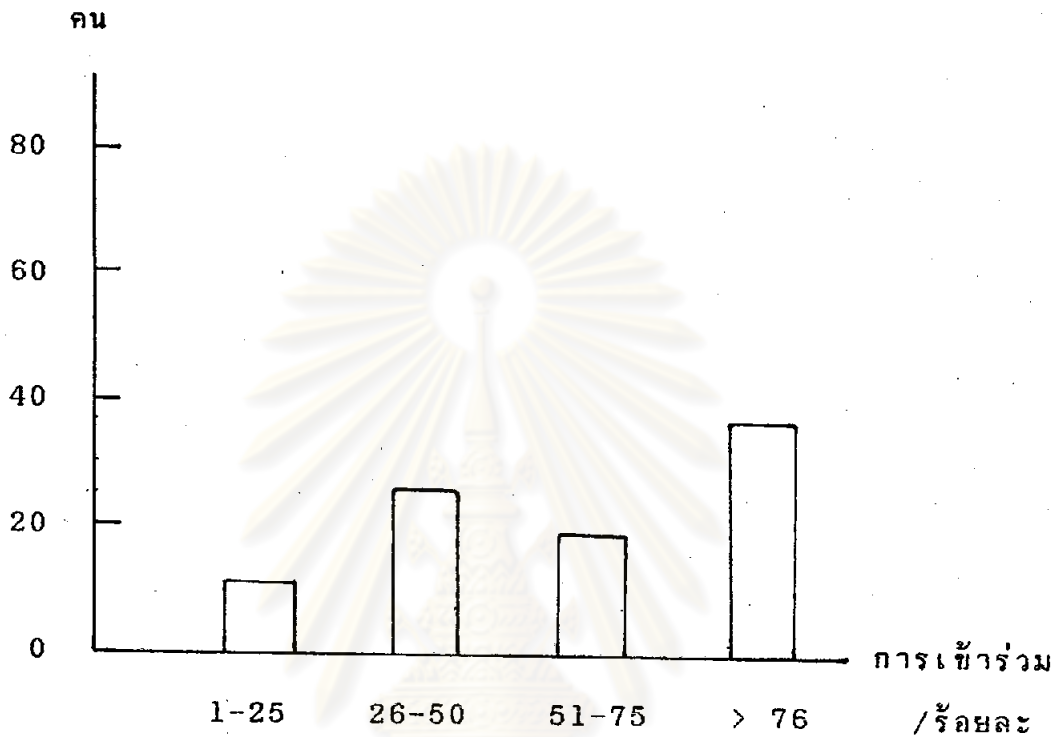


เมื่อเปรียบเทียบขนาดขององค์กรจากจำนวนพนักงานของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม ปรากฏว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานมากกว่า 499 คน โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 54 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 58.70 รองลงมาได้แก่ผู้ที่อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานระหว่าง 200-499 คน จำนวน 28 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 30.44 และเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานระหว่าง 1-199 คน มีจำนวน 10 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 10.86

บริษัทหรือหน่วยงานที่มีพนักงานมากที่สุดคือ 20,006 คน และมีจำนวนพนักงานต่ำที่สุดคือ 54 คน

1.12 อัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน

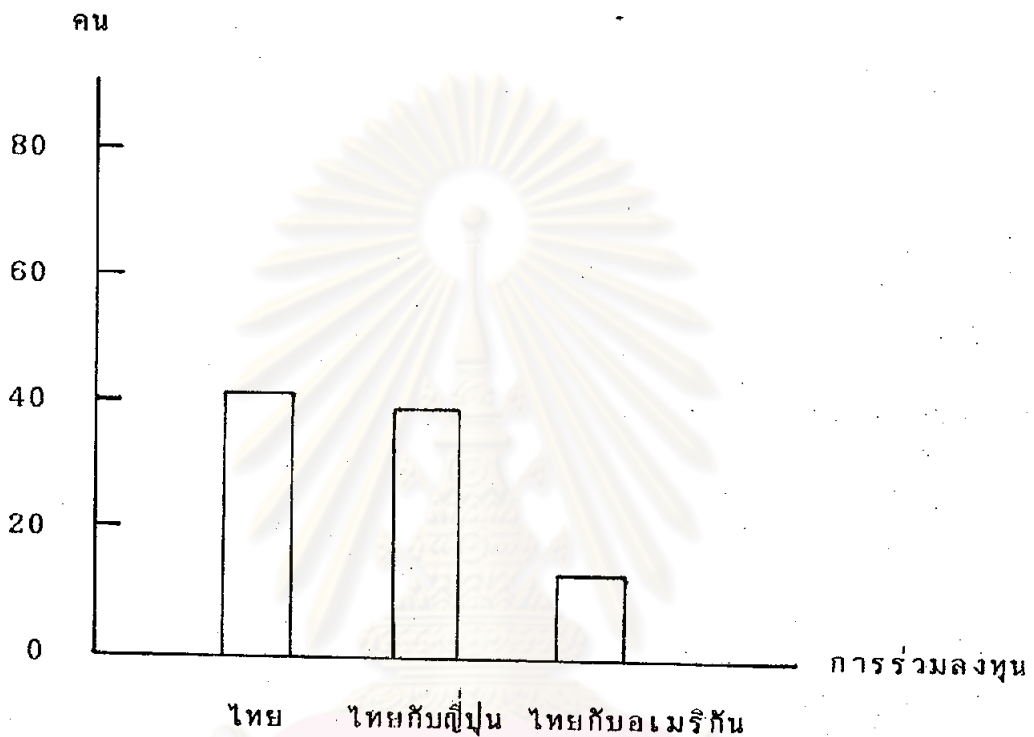
แผนภูมิที่ 12 แสดงอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน



จำนวนพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมคือในบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามอยู่ในบริษัทที่มีอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมระหว่าง ร้อยละ 76-100 มีจำนวน 37 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 40.22 รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมระหว่างร้อยละ 26-50 ซึ่งมีจำนวน 25 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 27.17 นอกนั้นเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมระหว่างร้อยละ 51-75 และร้อยละ 1-25 จำนวน 19 และ 11 คน ตามลำดับ

1.13 ประเภทของการร่วมลงทุนในบริษัท

แผนภูมิที่ 13 แสดงประเภทของการร่วมลงทุนในบริษัท

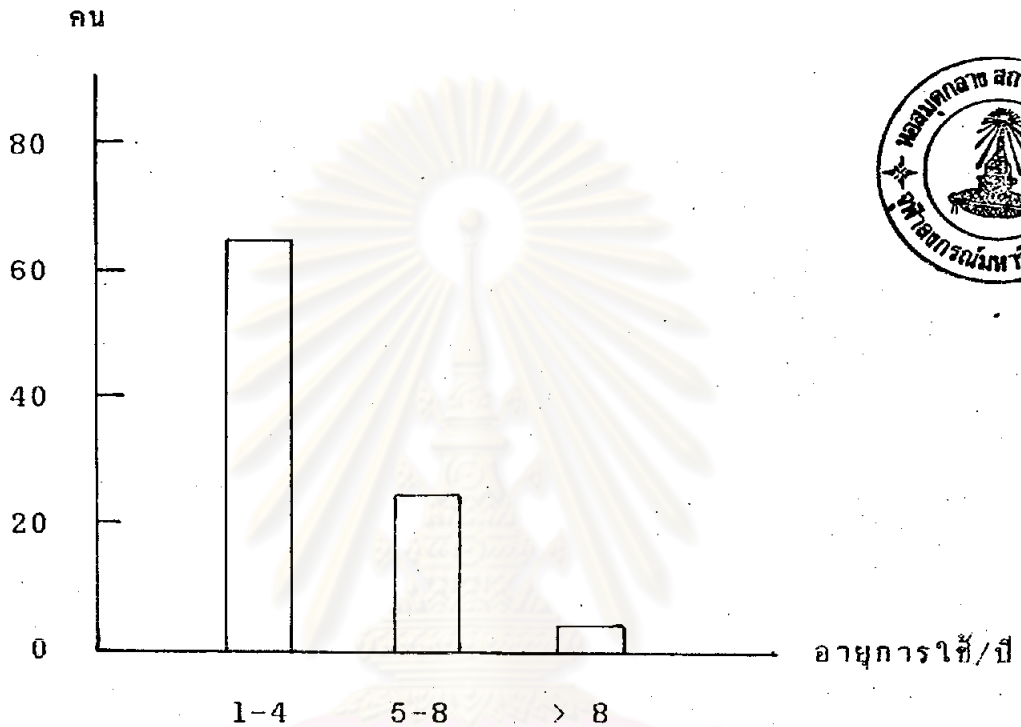


ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทที่มีการร่วมลงทุนของคนไทยและต่างชาติ ปรากฏว่า ส่วนใหญ่ เป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทร่วมลงทุนโดยคนไทย และระหว่างคนไทยกับญี่ปุ่น โดยมีสัดส่วนไม่แตกต่างกันมากนัก กล่าวคือผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทคนไทยที่ถือหุ้นทั้งหมดจำนวน 41 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 44.56 และเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทร่วมลงทุนระหว่างไทยกับญี่ปุ่น จำนวน 39 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 42.40

ส่วนที่เหลือเป็นผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทร่วมลงทุนระหว่างไทยกับสหรัฐอเมริกา จำนวน 12 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 13.04

1.14 อายุการนำกิจกรรมคิวซีเข้ามาใช้ในบริษัท

แผนภูมิที่ 14 แสดงอายุการนำกิจกรรมคิวซีเข้ามาใช้ในบริษัท



ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่คือจำนวน 64 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 69.50 อยู่ในบริษัทที่เริ่มทำกิจกรรมคิวซีประมาณ 1-4 ปี รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทที่ทำกิจกรรมคิวซีมาแล้ว 5-8 ปี โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 24 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 26.09 โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามที่อยู่ในบริษัทที่ทำกิจกรรมคิวซีเกินกว่า 8 ปี จำนวนทั้งสิ้น 4 คนหรือคิดเป็นร้อยละ 4.35

เป็นที่น่าสังเกตว่า บริษัทที่ทำกิจกรรมคิวซีสูงสุดคือทำมานาน 11 ปี และบริษัทที่เพิ่งเริ่มทำกิจกรรมคิวซีทำนานแค่ 2 ปี

2. ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

สมมุติฐานที่ 1 : การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมควีซี

ตารางที่ 2 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมควีซี
กับการฝึกอบรม

COUNT TOT PCT	TAIN 2	3	4	5	ROW TOTAL
SUCCESS					
2 DISAGREE		3 3.3	1 1.1		4 4.4
3 NEUTRAL	1 1.1	7 7.6	7 7.6	3 3.3	18 19.6
4 AGREE		6 6.5	15 16.3	10 10.9	31 33.7
5 STRONGLY AGREE		4 4.3	12 13	22 23.9	38 41.3
9 MISSING				1 1.1	1 1.1
COLUMN TOTAL	1 1.1	20 21.7	35 38	36 39.1	92 100

CHI-SQUARE = 24.7408 SIGNIFICANCE = .0161
PEARSON'S R = .43980 SIGNIFICANCE = .0000
KENDALL'S TAU C = .35161 SIGNIFICANCE = .0000

จากตารางที่ 2 ผลการวิจัยพบว่าร้อยละ 77.10 ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างต่อเนื่องและเพียงพอเป็นอยู่ที่ดี โดยในจำนวนนี้มีผู้ได้รับการฝึกอบรมอย่างดีที่สุดจำนวนร้อยละ 39.10 และได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีเป็นจำนวนร้อยละ 38.00

สำหรับผู้ที่ไม่แน่ใจ หรือได้รับการฝึกอบรมอย่างปานกลางมีจำนวนร้อยละ 21.70 ในขณะที่ผู้ที่ตอบว่าไม่เห็นด้วยมีจำนวนเพียงร้อยละ 1.10

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือ ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า การฝึกอบรมมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือ ($Tau C=0.35161$, $P=.0000$) กล่าวคือ กลุ่มคิวิซีที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอมีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จมากกว่า จากตารางดูไขว้ พบว่า ในบรรดาผู้ที่ตอบว่าได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเพียงพอร้อยละ 64.10 เห็นว่ากลุ่มคิวิซีของตนประสบความสำเร็จ ในขณะที่ผู้ตอบว่าไม่แน่ใจว่ากลุ่มคิวิซีของตนได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอร้อยละ 10.80 เท่านั้นที่เห็นว่าการฝึกอบรมของตนประสบความสำเร็จ

เพื่อให้แน่ใจว่าความสัมพันธ์ที่คำนวณได้เป็นความสัมพันธ์แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซี สถานภาพในกลุ่มคิวิซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวิซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวิซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำงานคิวิซี (ดูตารางที่ 3)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน $Tau C=0.4464$, $P=.0053$ ในโรงงาน $Tau C=0.3505$, $P=.0001$)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยจำแนกตามเพศ พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทั้ง 2 เพศ (เพศชาย $Tau C=0.3356$, $P=.0003$ เพศหญิง $Tau C=0.4608$, $P=.0041$)

ตารางที่ 3 ตารางคุณไช้ของการฝึกอบรม เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.3505	0.0001
	OFFICE	0.4464	0.0053
SEX	MALE	0.3356	0.0003
	FEMALE	0.4608	0.0041
AGE	20-29 Y	0.4835	0.0002
	30-39 Y	0.3038	0.0060
	>39 Y	0.3750	0.2873
WORK EXP	1-5 Y	0.4041	0.0028
	6-10 Y	0.4963	0.0001
	>10 Y	0.1426	0.2239
QC EXP	1-4	0.4031	0.0000
	5-8	0.1458	0.2695
	>8	0.0000	0.2873
QCSTATUS	LEADER	0.4249	0.0023
	VICE	0.2930	0.0823
	MEMBER	0.4116	0.0010
EDUCATE	FIRST	0.4805	0.0118
	SECOND	0.2029	0.0946
	CERTIFICAT	0.4375	0.0007
	DEGREE	0.4444	0.2048
TYPE	PRODUCTION	0.3535	0.0001
	SERVICE	0.4074	0.0258
NO. CIRCLE	1-25	0.3888	0.0117
	26-50	0.4487	0.0162
	51-100	0.4654	0.0191
	>100	0.2832	0.0399
SIZE	1-199	0.5700	0.3753
	200-499	0.4247	0.0059
	>499	0.3027	0.0021
PAR RATE	1-25 %	0.4959	0.0364
	26-50 %	0.1296	0.2258
	51-75 %	0.4487	0.0069
	>75 %	0.4690	0.0005
INVEST	THAIS	0.0839	0.2604
	T&JAPANESE	0.5621	0.0001
	T&AMERICAN	0.5000	0.0199
LAUNCH	1-5 Y	0.3640	0.0000
	>5 Y	0.2367	0.1373

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณี ยกเว้นเมื่อผู้ตอบมีอายุสูงกว่า 39 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นจริง (อายุ 20-29 ปี Tau C=0.4835, P=.0002; อายุ 30-39 ปี Tau C=0.0308, P=.0060; อายุ >39 ปี P=.2873)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อผู้ตอบมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี แต่ถ้ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (1-5 ปี Tau C=0.4041, P=.0028; 6-10 ปี Tau C=.4963, P=.0001 และ > 10 ปี P=.2239)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซี พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมอยู่ระหว่าง 1-4 เรื่อง (Tau C=.4031, P=.0000) แต่จะไม่เป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง P=0.2695; >8 เรื่อง P=.2873)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวิซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้ที่ เป็นหัวหน้ากลุ่มคิวิซีและสมาชิกกลุ่มคิวิซี แต่ถ้าเป็นรองหัวหน้ากลุ่มคิวิซีความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (หัวหน้ากลุ่ม Tau C=0.4249, P=.0023 สมาชิกกลุ่ม Tau C=0.4116, P=.0010 รองหัวหน้ากลุ่ม P=.0823)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาและอาชีวศึกษา แต่ถ้าจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาหรือปริญญาตรี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา Tau C=0.4805, P=.0118 มัธยมศึกษา P=.0946, อาชีวศึกษา Tau C=0.4375, P=.0007 ปริญญาตรี P=.2048)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกประเภทของบริษัท (การผลิต Tau C=0.35354, P=.0001; การบริการ Tau C=0.40741, P=.0258)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะบริษัทจะมีกลุ่มคิวซีกี่กลุ่มก็ตาม (1-25 กลุ่ม Tau C=0.3888, P=.0117; 26-50 กลุ่ม Tau C=0.4487, P=.0162; 51-100 กลุ่ม Tau C=0.4654, P=.0191; >100 กลุ่ม Tau C=0.2832, P=.0399)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป (200-499 คน Tau C=0.4247, P=.0059; >499 คน Tau C=0.3027, P=.0021) แต่ถ้าบริษัทมีพนักงานไม่ถึง 200 คน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นความจริง (P=.3753)

เมื่อได้แยกพิจารณา ตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในกรณีบริษัทนั้นมีพนักงานเข้าร่วมน้อยกว่าร้อยละ 26 หรือมากกว่าร้อยละ 50 ขึ้นไป และความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงถ้าเป็นบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมระหว่างร้อยละ 26-50 (1-25% Tau C=0.4959, P=.0364; 26-50% P=.2258; 51-75% Tau C=0.4487, P=.0069; >75% Tau C=0.4690, P=.0005)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในกรณีเป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนกับคนต่างชาติ แต่ถ้าเป็นบริษัทที่คนไทยร่วมลงทุนด้วยกันแล้วความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (คนไทย P=.2604 ร่วมกับญี่ปุ่น Tau C=0.5621, P=.0001 ร่วมกับอเมริกัน Tau C=0.5000, P=.0199)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในกรณีเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมเพียง 1-5 ปี ($Tau C=0.3640$, $P=.0000$) แต่ถ้าบริษัทมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากกว่า 5 ปีแล้ว ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง ($P=.1373$)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการฝึกอบรมกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีแล้ว พบว่าการฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีในทุกกรณี ยกเว้น กรณีที่ผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงานนานกว่า 10 ปี ปัจจุบันมีอายุสูงกว่า 39 ปี สถานภาพภายในกลุ่มคิวซีเป็นรองหัวหน้ากลุ่มคิวซีซึ่งทำกิจกรรมมาแล้วมากกว่า 4 เรื่อง เป็นบริษัทที่คนไทยลงทุนเอง มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และนำเอากิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัทเกินกว่า 5 ปี โดยมีอัตราส่วนพนักงานเข้าร่วมกิจกรรมระหว่างร้อยละ 26-50 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มคิวซี และสมาชิกกลุ่มคิวซี

การฝึกอบรมในบริษัทที่ทำกิจกรรมมานานกว่า 10 ปี¹ เมื่อมีการเริ่มนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในครั้งแรก บริษัทจะมีแนวมองคัดเลือกเอาผู้มีบุคลิกลักษณะที่พร้อมจะเป็นผู้นำกลุ่มคิวซี เพื่อนำไปฝึกอบรมให้เป็นผู้นำกลุ่มและให้ผู้นำกลุ่มเหล่านี้นำเอาความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรมกลับไปสอน แนะนำสมาชิกภายในกลุ่มของตน จนในปัจจุบันสามารถอบรมพนักงานได้ทั่วทั้งหมดทั้งโรงงานแล้ว สำหรับบริษัทที่ประสบความสำเร็จซึ่งทำกิจกรรมคิวซีมา 5 ปีขึ้นไป

¹ สัมภาษณ์ อัจฉรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยซีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529 และสัมภาษณ์ ปทุม เทียนเทพ, บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

ผลการวิจัยพบว่า มีทั้งการคัดเลือกเอาพนักงานที่มีแนวลักษณะจะเป็นผู้นำกลุ่มมาอบรม¹ และใช้การอบรมพนักงานพร้อมกันทุกคนทั้งบริษัท²

นอกจากนี้ ในการให้การอบรมด้านความรู้ในการทำกิจกรรมคิวซีแต่เพียงอย่างเดียว ทั้ง 4 บริษัทมีความเห็นเหมือนกันว่ายังไม่เพียงพอ จะต้องมีการเสริมหลักสูตรอื่น ๆ เข้าไปด้วย โดยจะต้องอบรมที่ละหลักสูตรพร้อมทั้งให้มีการปฏิบัติควบคู่กันไป สำหรับบางหลักสูตรที่เสริมให้กับพนักงานนั้นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมมานานกว่า 10 ปี มุ่งเน้นใน 2 แนวทาง คือ

ก) มุ่งให้ใช้เครื่องมือทั้ง 7 อย่าง³ ในการค้นหาปัญหาและวิเคราะห์ข้อมูลในชั้นสูงขึ้น แต่การจะให้เครื่องมือใดแก่พนักงาน บริษัทจะมีการทดสอบความรู้ของพนักงาน รวมทั้งมีการนำเอาผลจากการออกแบบสอบถามของบริษัทมาประมวลผลทุกปี เพื่อให้ทราบว่าบริษัทควรจะให้เครื่องมือชั้นใดจึงจะเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น ผลการวิจัยของบริษัทในอดีตพบว่า พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจในขั้นตอนในการทำกิจกรรมดีมาก เป็นอัตราส่วนถึงร้อยละ 85.70 และพนักงานมีความรู้ในการใช้เครื่องมือ 4 อย่าง เป็นอัตราส่วนถึงร้อยละ 80.00 ดังนั้น ในปัจจุบันบริษัทจึงได้มุ่งเน้นให้พนักงานมีความรู้ในเครื่องมือที่พนักงานต้องการใช้คือเรื่อง Histogram และ Control Chart เป็นต้น⁴

¹ สัมภาษณ์ ชำนาญ รัตนากร, ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักแผนงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, วันที่ 31 มกราคม 2529

² สัมภาษณ์ เอนก ดันคณิศ, ประธานคณะกรรมการประสานงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ สายบริการกลาง บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด, วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2529

³ เครื่องมือ 7 อย่าง เป็นเครื่องมือการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคิวซี มี Check Sheet, Pareto Diagram, Fishbone Diagram, Graph & Control Chart, Histogram, Stratification, และ Scatter Diagram

⁴ สัมภาษณ์ จิตรา จารุอรียานนท์, เลขานุการคณะกรรมการคิวซี บริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

ข) มุ่งเน้นให้ใช้เครื่องมือ 7 อย่าง ในการค้นหาปัญหา วิเคราะห์ปัญหาและตัดสินใจแก้ปัญหา เนื่องจากความรู้คนงานต่ำมากจึงไม่มุ่งให้ความรู้ทางสถิติที่สูงมาก โดยใช้เพียง 2-3 เครื่องมือ เท่านั้น ¹

สำหรับบริษัทประสบความสำเร็จที่ทำกิจกรรมมากกว่า 5 ปี เมื่อนำกิจกรรมเข้ามาใช้ได้มีการอบรมพนักงานโดยส่งไปรับการอบรมที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) แล้วเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาปรับปรุงหลักสูตรการฝึกอบรม ส่วนหนึ่งของหลักสูตรจะมีรายละเอียดกว้าง ๆ เกี่ยวกับการใช้เครื่องมือดังกล่าว แต่หลังจากที่มีการอบรมครั้งแรกแล้วไม่มีการอบรมการใช้เครื่องมือให้แก่พนักงานอีกเลย

แนวทางการฝึกอบรม ส่วนมากจะมุ่งเน้นให้ปฏิบัติกิจกรรมเป็น โดยใช้เทคนิคการอบรมเชิงปฏิบัติการ สถานที่ฝึกอบรมจะใช้ทั้งภายในและภายนอกตามเนื้อหาหลักสูตร และระหว่างการศึกษาจะมีการประเมินผลการฝึกอบรมทุกครั้งโดยใช้การประเมินแบบสังเกตการณ์และแบบสอบวัด เพื่อศึกษาพฤติกรรมและระดับการรับรู้ของพนักงานผู้เข้ารับการอบรม

บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือมีมากกว่า 10 ปี มักจะจัดฝึกอบรมภายใน โดยใช้วิทยากรภายในบริษัทและสถานที่ฝึกอบรมก็จะใช้ภายในบริษัท สำหรับเมื่อบริษัทประสบปัญหาในการทำกิจกรรมคือ ส่วนมากจะศึกษาจากตำราของประเทศญี่ปุ่น เนื่องจากไม่มีคู่มือภาษาไทยในขณะนั้นหรือปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญชาวญี่ปุ่นที่มาทำงานในบริษัท ²

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ ปทุม เทียนเทพ, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ อัจฉรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

ในทางปฏิบัติจริง บริษัทและหน่วยงานหลายแห่งจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ ดังนั้นจึงเชื่อได้ว่าในข้อเท็จจริงเรื่องการฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรภายในนั้น ในบางครั้งจำเป็นต้องเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์การมาให้การอบรมแก่พนักงานเพื่อเป็นการกระตุ้นและยกระดับการทํากิจกรรมควิซี

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทํากิจกรรมควิซี



ศูนย์วิทยพัทยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สมมุติฐานที่ 2 : บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ
ทำกิจกรรมคivic**

**ตารางที่ 4 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคivic กับ
บทบาทของผู้บริหารระดับสูง**

COUNT TOT PCT	TOP 3	4	5	ROW TOTAL
SUCCESS				
2 DISAGREE	3 3.3		1 1.1	4 4.4
3 NEUTRAL	2 2.2	12 13	4 4.3	18 19.6
4 AGREE		16 17.4	15 16.3	31 33.7
5 STRONGLY AGREE		9 9.8	29 31.5	38 41.3
9 MISSING		1 1.1		1 1.1
COLUMN TOTAL	5 5.4	38 41.3	49 53.3	92 100



CHI-SQUARE = 57.75109 SIGNIFICANCE = .0000
 PEARSON'S R = .41120 SIGNIFICANCE = .0000
 KENDALL'S TAU C = .37819 SIGNIFICANCE = .0000

จากตารางที่ 4 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 94.60 เห็นด้วยกับบทบาทของผู้บริหารระดับสูงในการสนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมคivic โดยแยกเป็นผู้เห็นด้วย(Agree) ร้อยละ 41.30 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) ร้อยละ 53.30 ในขณะที่มีผู้ไม่แน่ใจหรือได้รับการสนับสนุนปานกลางร้อยละ 5.40 และเป็นที่น่าสังเกตว่าไม่มีผู้ไม่เห็นด้วยหรือไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเลย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารระดับสูง กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ($Tau C=0.3782, P=.0000$) กล่าวคือกลุ่มคิวซีที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จมากกว่า จากตารางดูไขว้พบว่า ในบรรดาผู้ที่ตอบว่าได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูงร้อยละ 75.00 เห็นว่าการทำกิจกรรมคิวซีของตนประสบความสำเร็จ

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี สถานภาพในกลุ่มคิวซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัทและอายุการทำกิจกรรมคิวซี

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารระดับสูง กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (ดูตารางที่ 5) เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวยังเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นผู้ทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน $Tau C=0.4896, P=.0014$; ในโรงงาน $Tau C=0.3422, P=.0004$)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทั้งสองเพศ (เพศชาย $Tau C=0.3361, P=.0006$; เพศหญิง $Tau c=0.6720, P=.0008$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง สำหรับผู้มีอายุระหว่าง 20 ถึง 39 ปี แต่ในกรณีที่มีอายุมากกว่า 39 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (อายุ 20-29 ปี $Tau C=0.4754, P=.0001$ อายุ 30-39 ปี $Tau C=0.3163, P=.0073$ อายุ >39 ปี $P=.0916$)

ตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.3422	0.0004
	OFFICE	0.4896	0.0014
SEX	MALE	0.3361	0.0006
	FEMALE	0.6720	0.0008
AGE	20-29 Y	0.4754	0.0001
	30-39 Y	0.3163	0.0073
	>39 Y	0.1870	0.0916
WORK EXP	1-5 Y	0.4996	0.0002
	6-10 Y	0.2547	0.0378
	>10 Y	0.4153	0.0093
QC EXP	1-4	0.4856	0.0000
	5-8	0.4444	0.0728
	>8	1.0000	0.1353
QCSTATUS	LEADER	0.4816	0.0016
	VICE	0.4687	0.0375
	MEMBER	0.3690	0.0016
EDUCATE	FIRST	0.3047	0.0638
	SECOND	0.1498	0.2168
	CERTIFICAT	0.5098	0.0002
	DEGREE	0.6914	0.1396
TYPE	PRODUCTION	0.3627	0.0001
	SERVICE	0.4630	0.0096
NO.CIRCLE	1-25	0.4566	0.0031
	26-50	0.3324	0.0450
	51-100	0.3324	0.0425
	>100	0.3840	0.0267
SIZE	1-199	0.3000	0.1736
	200-499	0.3775	0.0335
	>499	0.4455	0.0000
PAR RATE	1-25 %	0.5702	0.0188
	26-50 %	0.3840	0.0116
	51-75 %	0.5540	0.0060
	>75 %	0.2323	0.0415
INVEST	THAIS	0.2998	0.0063
	T&JAPANESE	0.3511	0.0054
	T&AMERICAN	0.5000	0.0150
LAUNCH	1-5 Y	0.4254	0.0000
	>5 Y	-0.0237	0.4565

เมื่อได้แยกพิจารณา ตามประสมการณ์ในการทำงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะมีประสมการณ์ในการทำงานเท่าใดก็ตาม (1-5 ปี Tau C=0.4996, P=.0002; 6-10 ปี Tau C=.2547, P=.0378 และ > 10 ปี Tau C=0.4153, P=.0093)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสมการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสมการณ์ในการทำกิจกรรมอยู่ระหว่าง 1-4 เรื่อง (Tau C=.4856, P=.0000; 5-8 เรื่อง P=0.0728; >8 เรื่อง P=.1353)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ไม่ว่าจะป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซี รองหัวหน้ากลุ่ม หรือสมาชิกกลุ่มคิวซี ก็ตาม (หัวหน้า Tau C=0.4816, P=.0016 สมาชิกกลุ่ม Tau C=0.3690, P=.0016 รองหัวหน้ากลุ่ม Tau C=0.4687, P=.0375)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้ที่จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา แต่ถ้าจบการศึกษาในระดับอื่นความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา P=.0638; มัธยมศึกษา P=.2168; อาชีวศึกษา Tau C=0.5098, P=.0002; ปริญญาตรี P=.1396)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกประเภทธุรกิจของบริษัท (การผลิต Tau C=0.3627, P=.0001 การบริการ Tau C=0.4630, P=.0096)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะบริษัทจะมีกลุ่มคิวซีเท่าใดก็ตาม (1-25 กลุ่ม Tau C=0.4566, P=.0031; 26-50 กลุ่ม Tau C=0.3324, P=.0450; 51-100 กลุ่ม Tau C=0.3324, P=.0425, >100 กลุ่ม Tau C=0.3840, P=.0267)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป (200-499 คน $Tau C=0.3775$, $P=0.0335$; >499 คน $Tau C=0.4455$, $P=0.0000$ แต่ถ้าบริษัทมีพนักงานไม่ถึง 200 คน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นความจริง ($P=.1736$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณี ไม่ว่าจะบริษัทมีพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมเท่าใดก็ตาม (1-25% $Tau C=0.5702$, $P=.0188$; 26-50% $Tau C=0.3840$, $P=.0116$; 51-75% $Tau C=0.5540$, $P=.0060$; >75% $Tau C=0.2323$, $P=.0415$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นการลงทุนเอง หรือเป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนกับต่างชาติ (คนไทย $Tau C=0.2998$, $P=.0063$, ร่วมกับญี่ปุ่น $Tau C=0.3511$, $P=.0054$ ร่วมกับอเมริกัน $Tau C=0.5000$, $P=.0150$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมไม่เกิน 5 ปี ($Tau C=0.4254$, $P=.0000$) แต่ถ้าบริษัทมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากกว่า 5 ปีแล้ว ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง ($P=.4565$)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารระดับสูงกับ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี แล้ว พบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีทุกกรณี ยกเว้นกรณีที่ผู้ตอบไม่ได้จบการศึกษาระดับอาชีวศึกษา อายุปัจจุบันสูงกว่า 39 ปี มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากกว่า 4 เรื่อง ในบริษัทของผู้ทำกิจกรรมมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และทำกิจกรรมมานานกว่า 5 ปีแล้ว ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มคิวิซี และสมาชิกกลุ่มคิวิซี

ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศการทำให้กิจกรรมควีซี เป็นนโยบายอย่างเด่นชัด มีการกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรม โดยผ่านคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการบริหารกิจกรรม และผ่านหน่วยงานกลาง เพื่อทำรายงานเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการระดับสูงของบริษัท¹ โดยแยกตามแผนกต่าง ๆ เพื่อเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับเป้าหมายที่ฝ่ายจัดการได้วางไว้

นอกจากนี้ ผู้บริหารระดับสูงยังต้องเข้าไปมีส่วนเข้าร่วมด้วยโดยเข้าไปสนทนากลุ่มกับพนักงานและหัวหน้างานระดับต่าง ๆ เพื่อหาข้อเท็จจริงที่เกิดขึ้น อันอาจเป็นประโยชน์ต่อการแก้ไขปัญหาที่จะเกิดขึ้น หรือเรียกว่าต้องใช้ Management by Walk Around²

เมื่อมีการประชุมเสนอผลงานกลุ่มควีซีในระดับบริษัท นอกจากผู้บริหารระดับสูงเข้าไปร่วมเปิดประชุม แจกรางวัล และร่วมชมผลงานแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังต้องคอยกระตุ้นและติดตามผลเป็นระยะด้วย³

ในบริษัทที่ทำงานมานานกว่า 10 ปี ในระยะแรกที่นำกิจกรรมเข้ามาซึ่งถือว่าเป็นขั้นเตรียมตัว บริษัทได้จัดตั้งองค์การพิเศษขึ้นมาบริหารกิจกรรม แต่ต่อมาถือว่ากิจกรรมควีซีเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ ดังนั้นในการบริหาร

¹ สัมภาษณ์ ปทุม เทียนเทพ, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ บริษัทไทยบริคจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ อัจฉรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

³ สัมภาษณ์ ชำนาญ รัตนากร, ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักแผนงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, 31 มกราคม 2529

กิจกรรมคิวซีซึ่งได้แทรกการบริหารไว้ในองค์การตามสายการบังคับบัญชาโดยใช้
นโยบาย เข้าผลักดันการทํากิจกรรม ¹ คือถือว่าเป็นนโยบายของบริษัทที่
พนักงานต้องปฏิบัติตามเหมือนงานประจำทั่วไป

และการที่ถือว่าเป็นนโยบายของบริษัททำให้พนักงานทุกระดับต้องตอบ
สนองต่อนโยบายให้ได้ ² นโยบายดังกล่าวเช่น กำหนดว่าหัวหน้างาน 1 คน
ต้องส่งกิจกรรมเข้าเสนอผลงานที่เรื่องต่อปี หรือต้องบริหารกลุ่มคิวซีที่กลุ่ม
เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า บทบาทของผู้บริหาร
ระดับสูงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทํากิจกรรมคิวซี



ศูนย์วิทยพัทยากร

จฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ อัจฉรินทร์ สารสาส, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน
บริษัทไทยฮีโน้ดอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ ปทุม เทียนเทพ, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ บริษัทไทย
บริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

**สมมุติฐานที่ 3 : บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน
การทํากิจกรรมคิวิซี**

**ตารางที่ 6 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทํากิจกรรมคิวิซี กับ
บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง**

COUNT TOT PCT	MID					ROW TOTAL
	1	2	3	4	5	
SUCCESS						
2		1		3		4
DISAGREE		1.1		3.3		4.4
3	1	1	5	7	4	18
NEUTRAL	1.1	1.1	5.4	7.6	4.3	19.6
4		1	5	10	15	31
AGREE		1.1	5.4	10.9	16.3	33.7
5		1	2	10	25	38
STRONGLY AGREE		1.1	2.2	10.9	27.2	41.3
9			1			1
MISSING			1.1			1.1
COLUMN	1	4	13	30	44	92
TOTAL	1.1	4.3	14.1	32.6	47.8	100

CHI-SQUARE = 29.4795 SIGNIFICANCE = .0209

PEARSON'S R = .26126 SIGNIFICANCE = .0059

KENDALL'S TAU C = .25284 SIGNIFICANCE = .0004

จากตารางที่ 6 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 80.40 เห็นด้วยกับการที่ผู้บริหารระดับกลางมีส่วนสนับสนุนและส่งเสริมการทํากิจกรรมคิวิซี โดยแยกเป็นผู้ที่เห็นด้วยอย่างมากร้อยละ 47.80 และผู้ที่เห็นด้วยร้อยละ 32.60 รองลงมาได้แก่ผู้ที่ยังไม่แน่ใจร้อยละ 14.10 และมีผู้ไม่เห็นด้วยคือไม่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารระดับกลางเลยร้อยละ 5.40

การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (Tau C=0.25284, P=.0004) กล่าวคือ กลุ่มคิวซีที่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง มีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จมากกว่าตารางดูไขว้พบว่าในบรรดาผู้ที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารระดับกลางร้อยละ 65.20 เห็นว่ากลุ่มคิวซีของตนประสบความสำเร็จ ในขณะที่ ผู้ที่ไม่แน่ใจว่ากลุ่มคิวซีของตนได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางร้อยละ 7.60 เห็นว่ากลุ่มคิวซีของตนประสบความสำเร็จ

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี สถานภาพในกลุ่มคิวซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานการณ์ของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวซี (ดูตารางที่ 7)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน Tau C=0.3168, P=.0314; โรงงาน Tau C=0.2484, P=.0028)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทั้งสองเพศไม่ว่าจะเป็นเพศชายหรือเพศหญิง (เพศชาย Tau C =0.2100, P=.0100 เพศหญิง Tau c=0.4464, P=.0042)

ตารางที่ 7 ตารางคุณไชวของบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง เมื่อได้
ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.2484	0.0028
	OFFICE	0.3168	0.0314
SEX	MALE	0.2100	0.0100
	FEMALE	0.4464	0.0042
AGE	20-29 Y	0.3807	0.0006
	30-39 Y	0.1686	0.0683
	>39 Y	0.1870	0.0916
WORK EXP	1-5 Y	0.4114	0.0019
	6-10 Y	0.2199	0.0510
	>10 Y	0.1928	0.1200
QC EXP	1-4	0.2774	0.0004
	5-8	0.0556	0.3996
	>8	0.7500	0.2873
QCSTATUS	LEADER	0.1776	0.1146
	VICE	0.3516	0.0467
	MEMBER	0.4235	0.0007
EDUCATE	FIRST	0.1562	0.1912
	SECOND	0.1779	0.1219
	CERTIFICAT	0.3906	0.0011
	DEGREE	0.1481	0.8936
TYPE	PRODUCTION	0.2757	0.0006
	SERVICE	0.2222	0.1395
NO.CIRCLE	1-25	0.1046	0.2465
	26-50	0.6316	0.0013
	51-100	0.1773	0.2143
	>100	0.2400	0.0565
SIZE	1-199	0.5333	0.1223
	200-499	0.3367	0.0210
	>499	0.3146	0.0011
PAR RATE	1-25 %	0.2204	0.1869
	26-50 %	0.3792	0.0164
	51-75 %	0.3324	0.0317
	>75 %	0.2415	0.0280
INVEST	THAIS	0.1642	0.0931
	T&JAPANESE	0.2840	0.0136
	T&AMERICAN	0.2917	0.1185
LAUNCH	1-5 Y	0.2780	0.0004
	>5 Y	-0.1420	0.1874

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณี ยกเว้นเมื่อมีอายุสูงกว่า 29 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (อายุ 20-29 ปี $Tau C=0.3807$, $P=.0006$; อายุ 30-39 ปี $P=.0683$; อายุ >39 ปี $P=.0916$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี แต่ถ้ามีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (1-5 ปี $Tau C=0.4114$, $P=.0019$; 6-10 ปี $P=.0510$; และ >10 ปี $P=.1200$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมอยู่ระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.2774$, $P=.0004$) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=0.3996$; >8 เรื่อง $P=.2873$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้ที่ เป็นรองหัวหน้ากลุ่มคิวซีและสมาชิกกลุ่มคิวซี แต่ถ้าเป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซีความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (หัวหน้ากลุ่ม $P=.1146$; สมาชิกกลุ่ม $Tau C=0.4235$, $P=.0007$; รองหัวหน้ากลุ่ม $Tau C=0.3516$, $P=.0467$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้ที่จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา เท่านั้น (ประถมศึกษา $P=.1912$; มัธยมศึกษา $P=.1219$; อาชีวศึกษา $Tau C=0.3906$, $P=.0011$; ปริญญาตรี $P=.8936$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม (การผลิต $Tau C=0.2757$, $P=.0006$ การบริการ $P=.1395$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มคิวซีระหว่าง 26-50 กลุ่มเท่านั้น (1-25 กลุ่ม $P=.2465$; 26-50 กลุ่ม $Tau C=0.6316$, $P=.0013$; 51-100 กลุ่ม $P=.2143$; >100 กลุ่ม $P=.0565$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในกรณีมีพนักงานจำนวนตั้งแต่ 200 คน ขึ้นไป (200-499 คน $Tau C=0.3367$, $P=.0210$; >499 คน $Tau C=0.3146$, $P=.0011$; 1-199 คน $P=.1223$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมมากกว่าร้อยละ 25 ขึ้นไป (1-25% $P=.1869$; 26-50% $Tau C=0.3792$, $P=.0164$; 51-75% $Tau C=0.3324$, $P=.0317$; >75% $Tau C=0.2415$, $P=.0280$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่คนไทยร่วมลงทุนกับคนญี่ปุ่น (คนไทย $P=.0931$ ร่วมกับญี่ปุ่น $Tau C=0.2840$, $P=.0136$ ร่วมกับอเมริกัน $P=.1185$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมาไม่เกิน 5 ปี (1-5 ปี $Tau C=0.2780$, $P=.0004$; >5 ปี $P=.1874$)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีในทุกกรณี ยกเว้นกรณีที่ ผู้ไม่ได้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา ปัจจุบันมีอายุสูงมากกว่า 29 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า

5 ปี ทำกิจกรรมมาแล้วเกินกว่า 4 เรื่อง เป็นบริษัททำธุรกิจบริการที่คนไทยลงทุนเองหรือลงทุนร่วมกับคนอเมริกัน มีพนักงานไม่เกิน 200 คน ทำกิจกรรมคิวิซีในบริษัทมากกว่า 5 ปี อัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงานไม่เกินร้อยละ 25 และมีกลุ่มคิวิซีน้อยกว่า 26 กลุ่ม หรือมากกว่า 50 กลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มคิวิซี และสมาชิกกลุ่มคิวิซี

ผลการวิจัยพบว่า ในระยะแรกที่ทำกิจกรรมประสบปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลางมาก กล่าวคือ ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงนำเอากิจกรรมคิวิซีเข้ามาใช้ในองค์การ เพื่อผลในการพัฒนาในระยะยาว ในอนาคต แต่ผู้บริหารระดับกลางมองภาพใกล้ และค่อนข้างเป็นคนขาดวินัยในการขานรับค่านโยบายของผู้บริหารระดับสูง ¹

แต่ในปัจจุบันได้มีการแก้ไขปัญหาคือเกี่ยวกับความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลางแล้วคือ ให้ผู้บริหารระดับกลางได้มีส่วนร่วมในการบริหารกิจกรรม กล่าวคือ ในคณะกรรมการบริหารกิจกรรมแต่เดิมประธานคณะกรรมการจะเป็นผู้บริหารระดับสูง นั้น บริษัทจะค่อย ๆ ลดระดับลงมาจนปัจจุบันเป็นผู้บริหารระดับกลาง ระดับแผนก หรือหัวหน้างาน และมีแนวโน้มจะให้เป็นพนักงานปฏิบัติงานเข้าร่วมบริหารด้วย ²

การที่บริษัทประกาศการทำกิจกรรมคิวิซีเป็นนโยบายของบริษัท พร้อมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชาในระดับกลางจึงให้ความร่วมมือมาก เพราะถือว่าเขาต้องสนองนโยบายบริษัท อันหมายถึงอนาคตในความก้าวหน้าในการทำงานของเขา และนโยบายของบริษัทที่มีการ

¹ สัมภาษณ์ อัจฉรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ จิตรา จารุอริยานนท์, เลขานุการคณะกรรมการคิวิซี บริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

เปลี่ยนตัวบุคคลในคณะกรรมการส่งเสริม จากผู้บริหารระดับสูงมาเป็นผู้บริหารระดับกลาง ทำให้ผู้บริหารระดับกลางทำหน้าที่อย่างดียิ่งเพราะเขามีความใกล้ชิดกับคนงานมาก จึงรับปัญหาเป็นอย่างดี¹

สำหรับบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่ทำกิจกรรมมานานกว่า 5 ปี นั้น ก็ประสบปัญหาเรื่องผู้บริหารระดับกลางเช่นกัน ส่วนมากในด้านความร่วมมือในการสนองตอบต่อนโยบายของบริษัท² เนื่องจากทัศนคติในด้านลบเพราะบริษัทได้เปลี่ยนแบบการบริหารใหม่ คือให้ลดการสั่งการลง และใช้การมีส่วนร่วมให้มากขึ้น แต่ผู้บริหารระดับกลางไม่สามารถปรับสไตล์การบริหารของเขาได้

เมื่อได้พิจารณาความเห็นของกลุ่มคิวิซีในบริษัททั้ง 4 แห่งที่ถือว่าประสบความสำเร็จเพราะมีผลงานเข้าเส้นในระดับประเทศมาแล้ว พบว่าเขาได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าของเขาอย่างดีมาก คิดเป็นร้อยละ 96.97 ในขณะที่ผู้ตอบว่าได้รับการสนับสนุนบ้างมีเพียงจำนวนร้อยละ 3.03

เป็นที่น่าสังเกตว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีความสำคัญต่อการทำกิจกรรมคิวิซีมาก เพราะเป็นผู้ที่ทำให้กิจกรรมดำเนินต่อไปได้หรือหยุดอยู่กับที่ แม้ว่าจะมีการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเท่าใดก็ตาม หากผู้บริหารระดับกลางไม่ให้ความร่วมมือ หรือทำวางเฉยเสียแล้ว ก็อาจเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมคิวิซีได้ เช่น หัวหน้าไม่สั่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมโดยอ้างว่ากำลังมีงานมากจำเป็นต้องรีบเร่งให้เสร็จ หรือมอบงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำมาก ๆ เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีในระดับไม่สูงมากนัก ($Tau C = .25284$) ทั้งนี้ผลการสัมภาษณ์กลุ่มคิวิซีในบริษัทที่ประสบความสำเร็จพบว่ากลุ่ม

¹ สัมภาษณ์ สำอางค์ คุ้มวงศ์, ผู้ช่วยผู้ประสานงานกิจกรรมคิวิซี บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ ชำนาญ รัตนากร, ผู้ช่วยผู้จัดการสำนักแผนงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, วันที่ 31 มกราคม 2529

ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาระดับกลางเป็นอย่างดีเยี่ยม (ร้อยละ 96.97) ซึ่งอาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้เป็นกลุ่มที่ได้รับความสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางเป็นอย่างดีมาโดยตลอด จนคิดว่าเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่จะต้องสนับสนุนอยู่แล้ว หรือคิดว่าการที่ผู้บริหารระดับกลางจะสนับสนุนหรือไม่สนับสนุนก็ตาม กลุ่มคิวิซีของตนก็จะทำกิจกรรมคิวิซีให้ได้จนถึงขั้นเสนอผลงาน ดังนั้น จึงอาจมองไม่เห็นความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมติฐานที่ว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สมมุติฐานที่ 4 : ผู้ประสานงานกิจกรรมคิ้วที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ
ทำกิจกรรมคิ้ว**

**ตารางที่ 8 ตารางถ้อยไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ้ว กับ
ผู้ประสานงาน**

COUNT TOT PCT	FACT					ROW TOTAL
	1	2	3	4	5	
SUCCESS						
2 DISAGREE		2 2.2			2 2.2	4 4.4
3 NEUTRAL	2 2.2	1 1.1	8 8.7	4 4.3	3 3.3	18 19.6
4 AGREE	2 2.2	2 2.2	8 8.7	11 12	8 8.7	31 33.7
5 STRONGLY AGREE			4 4.3	15 16.3	19 20.7	38 41.3
9 MISSING	1 1.1					1 1.1
COLUMN TOTAL	5 5.4	5 5.4	20 21.7	30 32.6	32 34.8	92 100

CHI-SQUARE = 52.8628 SIGNIFICANCE = .0000 ✓
 PEARSON'S R = .1866 SIGNIFICANCE = .0374
 KENDALL'S TAU C = .26435 SIGNIFICANCE = .0004

จากตารางที่ 8 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 67.40
เห็นด้วยกับการที่มีผู้ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถ โดยแยกเป็นผู้ที่เห็น
ด้วยอย่างมากจำนวนร้อยละ 34.80 และตอบว่าเห็นด้วยร้อยละ 32.60
รองลงมาได้แก่ผู้ที่ไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยปานกลางจำนวนร้อยละ 21.70 และ
มีผู้ไม่เห็นด้วยจำนวนร้อยละ 10.80

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประสานงานกิจกรรมคิวิซี กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 พบว่าผู้ประสานงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี (Tau C=0.26435, P=.0004) กล่าวคือกลุ่มคิวิซีที่มีผู้ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถมีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จมาก จากตารางดูไขว้พบว่า ในบรรดาผู้ที่เห็นว่ามีผู้ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถ ร้อยละ 57.70 เห็นว่ากลุ่มคิวิซีของตนประสบความสำเร็จ สำหรับผู้ที่ยังไม่แน่ใจว่ากลุ่มคิวิซีของตนมีผู้ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถหรือไม่ ร้อยละ 13.00 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี และผู้ที่ไม่เห็นด้วยหรือไม่ผู้ประสานงานที่มีความรู้ความสามารถ ร้อยละ 4.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซี สถานภาพในกลุ่มคิวิซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวิซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวิซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวิซี (ดูตารางที่ 9)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ประสานงานคิวิซีกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (สำนักงาน Tau C=0.4800, P=.0032 โรงงาน Tau C=0.2339, P=.0055)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทั้งสองเพศ (เพศชาย Tau C=0.2033, P=.0141; เพศหญิง Tau c=0.5232, P=.0018)

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.2339	0.0055
	OFFICE	0.4800	0.0032
SEX	MALE	0.2033	0.0141
	FEMALE	0.5232	0.0018
AGE	20-29 Y	0.4803	0.0000
	30-39 Y	0.1828	0.0603
	>39 Y	0.7500	0.3679
WORK EXP	1-5 Y	0.3984	0.0012
	6-10 Y	0.1531	0.1217
	>10 Y	0.3126	0.0197
QC EXP	1-4	0.3095	0.0002
	5-8	-0.1458	0.2721
	>8	0.3750	0.2873
QCSTATUS	LEADER	0.0476	0.3706
	VICE	0.2461	0.1201
	MEMBER	0.5340	0.0000
EDUCATE	FIRST	0.1250	0.2624
	SECOND	0.1280	0.2092
	CERTIFICAT	0.3955	0.0012
	DEGREE	0.7770	0.2427
TYPE	PRODUCTION	0.2538	0.0018
	SERVICE	0.5000	0.0084
NO. CIRCLE	1-25	0.2170	0.0698
	26-50	0.2651	0.1031
	51-100	0.6648	0.0024
	>100	0.2448	0.0678
SIZE	1-199	0.8000	0.0591
	200-499	0.4056	0.0094
	>499	0.2652	0.0068
PAR RATE	1-25 %	0.3526	0.0773
	26-50 %	0.2784	0.0601
	51-75 %	0.2742	0.0637
	>75 %	0.2063	0.0436
INVEST	THAIS	0.2784	0.0189
	T&JAPANESE	0.2482	0.0213
	T&AMERICAN	0.0417	0.4321
LAUNCH	1-5 Y	0.2552	0.0014
	>5 Y	0.2840	0.0901



เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณี ยกเว้นผู้ที่มียุ่มีอายุสูงกว่า 29 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (อายุ 20-29 ปี $Tau C=0.4803$, $P=.0000$; อายุ 30-39 ปี $P=.0603$; อายุ >39 ปี $P=.3679$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานอยู่ระหว่าง 1-5 ปีและเกินกว่า 10 ปี แต่ถ้ามีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (1-5 ปี $Tau C=0.3984$, $P=.0012$; 6-10 ปี $P=.1217$; และ >10 ปี $Tau C=0.3126$, $P=.0197$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีอยู่ระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.3095$, $P=.0002$) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=.2721$; >8 เรื่อง $P=.2873$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้เป็นสมาชิกกลุ่มคิวซีเท่านั้น (หัวหน้ากลุ่ม $P=.3706$; สมาชิกกลุ่ม $Tau C=0.5340$, $P=.0000$; รองหัวหน้ากลุ่ม $P=.1201$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริงสำหรับผู้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา แต่ถ้าจบการศึกษาในระดับอื่น ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา $P=.2624$; มัธยมศึกษา $P=.2092$; อาชีวศึกษา $Tau C=0.3955$, $P=.0012$; ปริญญาตรี $P=.2427$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกประเภทธุรกิจ (การผลิต $Tau C=0.2538$, $P=.0018$; การบริการ $Tau C=0.5000$, $P=.0084$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวิซีในบริษัท พบว่าความ
สัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มคิวิซีระหว่าง 51-100 กลุ่ม
(1-25 กลุ่ม $P=.0698$; 26-50 กลุ่ม $P=.1031$; 51-100 กลุ่ม Tau
 $C=0.6648$, $P=.0024$; > 100 กลุ่ม $P=.0678$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า
ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีจำนวนพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป
(200-499 คน Tau $C=0.4056$, $P.0094$; >499 คน Tau $C=0.2652$,
 $P=.0068$; 1-199 คน $P=.0591$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน
พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมกิจกรรม
มากกว่าร้อยละ 75 ขึ้นไป (1-25% $P=.0773$; 26-50% $P=.0601$; 51-75%
 $P=.0637$; >75% Tau $C=0.2063$, $P=.0436$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดัง
กล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่คนไทยร่วมลงทุนเองและเป็นบริษัทที่คนไทยร่วม
ลงทุนกับคนญี่ปุ่น แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงถ้าคนไทยลงทุนกับคน
อเมริกัน (คนไทย Tau $C=0.2784$, $P=.0189$; ร่วมกับญี่ปุ่น Tau
 $C=0.2482$, $P=.0213$; ร่วมกับอเมริกัน $P=.4321$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท
พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำ
กิจกรรมคิวิซีไม่เกิน 5 ปี (1-5 ปี Tau $C=0.2552$, $P=.0014$);
>5 ปี $P=.0901$)

ดังนั้น เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์
ระหว่างผู้ประสานงานกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีแล้ว พบว่าผู้ประสาน
งานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีในทุกกรณี ยกเว้นกรณี
ที่ผู้ไม่ได้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง

6-10 ปี ปัจจุบันมีอายุสูงมากกว่า 29 ปี เป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซีหรือรองหัวหน้า
กลุ่มคิวซี ที่ทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง บริษัทของผู้ตอบเป็นบริษัทร่วมลงทุน
ระหว่างคนไทยกับคนอเมริกัน มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน เป็นบริษัทที่
ทำกิจกรรมมานานกว่า 5 ปี มีอัตราส่วนการเข้าร่วมทำกิจกรรมของพนักงาน
ไม่เกินร้อยละ 75 ปัจจุบันมีจำนวนกลุ่มน้อยกว่า 51 กลุ่มและมากกว่า 100 กลุ่ม

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิจัยยืนยันสมมติฐานที่ว่า ผู้ประสานงานมี
อิทธิพลต่อการความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สมมติฐานที่ 5 : ผู้ชำนาญการในการทำกิจกรรมคิวิซีที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน
การทำกิจกรรมคิวิซี**

ตารางที่ 10 ตารางไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับ
ผู้ชำนาญการในการทำกิจกรรมคิวิซี

COUNT TOT PCT	SPEC					ROW TOTAL
	1	2	3	4	5	
SUCCESS						
2		2	1		1	4
DISAGREE		2.2	1.1		1.1	4.4
3	1	6	5	6		18
NEUTRAL	1.1	6.5	5.4	6.5		19.6
4	1	2	11	12	5	31
AGREE	1.1	2.2	12	13	5.4	33.7
5	1		5	12	20	38
STRONGLY AGREE	1.1		5.4	13	21.7	41.3
9			1			1
MISSING			1.1			1.1
COLUMN TOTAL	3	10	23	30	26	92
	3.3	10.9	25	32.6	28.3	100

CHI-SQUARE = 42.0718 SIGNIFICANCE = .0004
PEARSON'S R = .39416 SIGNIFICANCE = .0001
KENDALL'S TAU C = .3878 SIGNIFICANCE = .0000

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากตารางที่ 10 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 60.90
เห็นว่าในบริษัทมีผู้ชำนาญการด้านกิจกรรมคิวิซีเพียงพอสำหรับการแก้ไขปัญหา
ให้คำแนะนำ และให้คำปรึกษาแก่กลุ่มคิวิซีได้ โดยแยกเป็นผู้ที่เห็นด้วยร้อยละ
32.60 และเห็นด้วยอย่างมากร้อยละ 28.30 รองลงมาได้แก่ผู้ที่ยังไม่แน่ใจ
ร้อยละ 25.00 และมีผู้ไม่เห็นด้วยจำนวนร้อยละ 14.20

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.3687	0.0000
	OFFICE	0.5136	0.0013
SEX	MALE	0.3637	0.0001
	FEMALE	0.5136	0.0019
AGE	20-29 Y	0.5004	0.0000
	30-39 Y	0.2905	0.0070
	>39 Y	0.7500	0.3679
WORK EXP	1-5 Y	0.4724	0.0002
	6-10 Y	0.4347	0.0004
	>10 Y	0.1377	0.1983
QC EXP	1-4	0.3839	0.0000
	5-8	0.3518	0.0607
	>8	0.7500	0.4060
QCSTATUS	LEADER	0.3835	0.0042
	VICE	-0.0417	0.4175
	MEMBER	0.6599	0.0000
EDUCATE	FIRST	0.3021	0.0622
	SECOND	0.5151	0.0006
	CERTIFICAT	0.4609	0.0005
	DEGREE	0.1111	0.2694
TYPE	PRODUCTION	0.4104	0.0000
	SERVICE	0.3056	0.0574
NO. CIRCLE	1-25	0.4185	0.0034
	26-50	0.7728	0.0002
	51-100	0.0222	0.4634
	>100	0.4704	0.0022
SIZE	1-199	0.1867	0.0352
	200-499	0.5816	0.0004
	>499	0.3859	0.0002
PAR RATE	1-25 %	0.7438	0.0033
	26-50 %	0.4704	0.0056
	51-75 %	0.2825	0.0607
	>75 %	0.3835	0.0011
INVEST	THAIS	0.5015	0.0001
	T&JAPANESE	0.3731	0.0013
	T&AMERICAN	0.2500	0.1630
LAUNCH	1-5 Y	0.3465	0.0000
	>5 Y	0.6568	0.0025

การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชำนาญการด้านกิจกรรมคิวซี กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้น พบว่าผู้ชำนาญการด้านกิจกรรมคิวซี มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ($Tau C=0.38782, P=.0000$) กล่าวคือกลุ่มคิวซีที่ได้รับคำแนะนำปรึกษา และแก้ไขปัญหาค้าง ๆ จากผู้ชำนาญการมักจะประสบความสำเร็จ จากตารางดูไขว้พบว่า ในบรรดาผู้ที่เห็นด้วยกับการมีผู้ชำนาญการเพียงพอ ร้อยละ 53.10 เห็นด้วยกับความสัมพันธของความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ในขณะที่ผู้ที่ไม่แน่ใจว่ามีผู้ชำนาญการเพียงพอสำหรับการให้คำแนะนำ ส่งเสริมกลุ่มคิวซี ร้อยละ 17.40 เห็นว่ากลุ่มคิวซีของตนประสบความสำเร็จ สำหรับผู้ที่เห็นว่าไม่มีผู้ชำนาญการด้านกิจกรรมคิวซีเพียงพอ ร้อยละ 4.40 เห็นว่ากลุ่มคิวซีของตนประสบความสำเร็จ

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี สถานภาพในกลุ่มคิวซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวซี (ดูตารางที่ 11)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชำนาญการคิวซีกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน $Tau C=0.5136, P=.0013$; ในโรงงาน $Tau C=0.3687, P=.0000$)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทั้งสองเพศ (เพศชาย $Tau C=0.3637, P=.0001$ เพศหญิง $Tau C=0.5136, P=.0019$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณี ยกเว้นผู้ที่มียุสสูงกว่า 39 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (อายุ 20-29 ปี $Tau C=0.5004$, $P=.0000$; อายุ 30-39 ปี $Tau C=0.2905$, $P=.0070$; อายุ >39 ปี $P=.3679$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี แต่ถ้าทำงานมานานกว่า 10 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (1-5 ปี $Tau C=0.4724$, $P=.0002$; 6-10 ปี $Tau C=.4347$, $P=.0004$; และ > 10 ปี $P=.1983$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีอยู่ระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.3839$, $P=.0000$) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=0.0607$; >8 เรื่อง $P=.4060$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซีและสมาชิกกลุ่มคิวซี (หัวหน้ากลุ่ม $Tau C=0.3835$, $P=.0042$ สมาชิกกลุ่ม $Tau C=0.6599$, $P=.0000$ รองหัวหน้ากลุ่ม $P=.4175$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา แต่ถ้าจบการศึกษาในระดับประถมศึกษาหรือปริญญาตรี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา $P=.0622$ มัธยมศึกษา $Tau C= 0.5151$, $P=.0006$ อาชีวศึกษา $Tau C=0.4609$, $P=.0005$ ปริญญาตรี $P=.2694$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม (การผลิต $Tau C=0.4104$, $P=.0000$, การบริการ $P=.0574$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มคิวซีน้อยกว่า 51 กลุ่มและมากกว่า 100 กลุ่ม (1-25 กลุ่ม Tau C= 0.4185, P=.0034; 26-50 กลุ่ม Tau C=0.7728, P=.0002; 51-100 กลุ่ม P=.4634; >100 กลุ่ม Tau C=0.4704, P=.0022)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าบริษัทจะมีพนักงานจำนวนเท่าใด (200-499 คน Tau C=0.5816, P=.0004; >499 คน Tau C=0.3859, P=.0002; 1-199 คน Tau C=0.1867, P=.0352)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในกรณีบริษัทนั้นมีพนักงานเข้าร่วมน้อยกว่าร้อยละ 51 หรือมากกว่าร้อยละ 75 ขึ้นไป และความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงถ้าเป็นบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมระหว่างร้อยละ 51-75 (1-25% Tau C=0.7438, P=.0033; 26-50% Tau C=0.4704, P=.0056; 51-75% P=.0607; >75% Tau C=0.3835, P=.0011)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่คนไทยร่วมลงทุนเอง และเป็นบริษัทที่คนไทยร่วมลงทุนกับคนญี่ปุ่น (คนไทย Tau C=0.5015, P=.0001; ร่วมกับญี่ปุ่น Tau C= 0.3731, P=.0013; ร่วมกับอเมริกัน P=.1630)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากี่ปีก็ตาม (1-5 ปี Tau C=0.3465, P=.0000) >5 ปี Tau C=0.6568, P=.0025)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ชำนาญการกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า

ผู้ชำนาญการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีในทุกกรณี ยกเว้นกรณีที่อยู่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาหรือปริญญาตรี มีอายุเกินกว่า 39 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มีสถานภาพเป็นรองหัวหน้ากลุ่มคิวซี มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมาแล้วมากกว่า 4 เรื่อง เป็นบริษัททำธุรกิจบริการที่ร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับคนอเมริกัน มีอัตราส่วนการเข้าร่วมของพนักงานระหว่างร้อยละ 51-75 มีกลุ่มคิวซีระหว่าง 51-100 กลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารหัวหน้ากลุ่มคิวซี และสมาชิกกลุ่มคิวซี

ในบริษัทที่ทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 10 ปี จะมีวิทยากรที่เป็นผู้ชำนาญการอยู่ในบริษัทประมาณ 6-10 คน เฉลี่ยแล้วดูแลกลุ่มคิวซีประมาณคนละ 5-8 กลุ่ม โดยผู้ชำนาญการเป็นพนักงานหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับที่บริษัทได้สร้างขึ้นมาจากพนักงานที่เป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซี และอบรมขึ้นมาเฉพาะโดยคัดเลือกจากหลักเกณฑ์ ความสนใจของพนักงาน การถ่ายทอดความรู้เป็น มีทัศนคติที่ดี มีความสมัครใจ มีมนุษยสัมพันธ์ และมีตำแหน่งงานที่เหมาะสม

สิ่งที่น่าสนใจก็คือ บริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 10 ปี มักจะใช้วิทยากรจากผู้ชำนาญการในการทำกิจกรรมคิวซีของบริษัทเอง นอกจากนี้ ยังมีการนำเอาวิทยากรบุคคลที่มีประสบการณ์ในการทำงานคิวซี โดยเป็นกลุ่มดีเด่นที่เคยเดินทางไปประเทศญี่ปุ่นมาแล้วมาฝึกเป็นวิทยากร ซึ่งบุคคลเหล่านี้แม้ว่ามีระดับการศึกษาต่ำ แต่มีเทคนิคในการถ่ายทอด การสื่อสารได้อย่างถูกต้อง ชัดเจนและตรงประเด็น รวมทั้งมีความใกล้ชิดคลุกคลีกับคนงานมาก จึงรู้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติกิจกรรมมากกว่า โดยบริษัทจะนำเอามาฝึกอบรมเทคนิคก่อน ๆ ที่จำเป็นก่อนที่จะส่งเป็นวิทยากรในระดับปฏิบัติการ¹

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผลการวิจัยพบว่าผู้ชำนาญการมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี อาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่

¹ สัมภาษณ์ จิตรา จารุอริยานนท์, เลขานุการคณะกรรมการคิวซี บริษัทไทยอีโคโนมิคส์ จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

ร้อยละ 82.60 ทำกิจกรรมคิวซีเพียง 1-4 เรื่อง จึงมองเหตุการณ์ใกล้ตัว
ว่าเมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดข้อง เขาต้องการคนคอยให้คำแนะนำ ปรีกษาหรือแก้ไข
ปัญหาให้ ดังนั้นผลจึงปรากฏว่าให้ความสำคัญกับผู้ชำนาญการมาก

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ผู้ชำนาญการมี
อิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี



**สมมุติฐานที่ 6 : รูปแบบองค์กรผลักดัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำ
กิจกรรมคิวซี**

จากการสัมภาษณ์ เรื่องรูปแบบองค์กรผลักดันกิจกรรมคิวซี พบว่า รูปแบบ
ขององค์กรผลักดันของทั้งบริษัทที่ประสบความสำเร็จทั้ง 4 แห่ง ไม่มีรูปแบบที่
แตกต่างกันนัก กล่าวคือ รูปแบบองค์กรผลักดันจะแต่งตั้งเป็นรูปของคณะกรรมการ
และคณะกรรมการ โดยอิงกับสายการบังคับบัญชาของบริษัท ซึ่งมีชื่อเรียก
แตกต่างกันตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เช่นคณะกรรมการคิวซี คณะ
กรรมการประสานงานกิจกรรมคิวซี คณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมคิวซี เป็นต้น

คณะกรรมการและคณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งนี้เป็นผู้ที่มีตำแหน่ง
ตามสายการบังคับบัญชา เช่นคณะกรรมการจะมีผู้จัดการใหญ่เป็นประธาน โดยมี
ผู้จัดการโรงงาน / ฝ่าย ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงเป็นกรรมการ สำหรับคณะอนุ
กรรมการจะประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูงเป็นประธาน และผู้บริหารระดับ
กลางเป็นกรรมการ เป็นต้น

สิ่งสำคัญของรูปแบบองค์กรผลักดัน คือ การบริหารงานให้เป็นไปตาม
วัตถุประสงค์ ซึ่งบริษัทที่ประสบความสำเร็จได้เพราะว่า คณะกรรมการและคณะ
อนุกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้ง ถือว่าเป็นหน้าที่ตามตำแหน่งที่จะบริหารและผลัก

ต้นการทํากิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้¹ นอกจากนี้ประธานกรรมการที่เป็นผู้บังคับบัญชาระดับสูงให้ความสนใจ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ และการมีรูปแบบขององค์กรที่ปรับให้เหมาะสมตามสภาพการณ์ของบริษัท²

เป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ตอบไม่สามารถยืนยันได้อย่างชัดเจนว่ารูปแบบองค์กรผลักดันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทํากิจกรรมคิวซีในระดับใดมากหรือน้อยแค่ไหน ซึ่งเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารจนเกิดความเคยชิน จนไม่คิดว่ารูปแบบขององค์กรมีความสำคัญ

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิจัยไม่สามารถยืนยันได้ว่ารูปแบบขององค์กรผลักดันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทํากิจกรรมคิวซี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ เอนก ตันคณิต, ประธานคณะอนุกรรมการส่งเสริมกิจกรรมคิวซี สายบริการกลาง บริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด, วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ ชัชวรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยซีเมนต์อุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

สมมุติฐานที่ 7 : สหภาพแรงงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

ตารางที่ 12 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี กับ สหภาพแรงงาน

COUNT TOT PCT	UNIN					ROW TOTAL
	1	2	3	4	5	
SUCCESS						
2		2	1		1	4
DISAGREE		2.2	1.1		1.1	4.4
3	6	5	2	5		18
NEUTRAL	6.5	5.4	2.2	5.4		19.6
4	4	6	11	6	4	31
AGREE	4.3	6.5	12	6.5	4.3	33.7
5	12	3	4	8	11	38
STRONGLY AGREE	13	3.3	4.3	8.7	12	41.3
9			1			1
MISSING			1.1			1.1
COLUMN	22	16	19	19	16	92
TOTAL	23.9	17.4	20.7	20.7	17.4	100

CHI-SQUARE = 27.4293 SIGNIFICANCE = .0370
 PEARSON'S R = .12607 SIGNIFICANCE = .1156
 KENDALL'S TAU C = .11401 SIGNIFICANCE = .0781

จากตารางที่ 12 ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 38.10 เห็นด้วยว่า สหภาพแรงงานสนับสนุนการทำกิจกรรมคิวซี ในขณะที่ผู้เห็นว่าสหภาพแรงงานไม่สนับสนุนการทำกิจกรรมคิวซีร้อยละ 41.30 และมีผู้ตอบว่าสหภาพแรงงานสนับสนุนอย่างปานกลางมีจำนวนร้อยละ 20.70

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงาน กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้น ผลการวิจัยพบว่าสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี อย่างไม่มีระดับนัยสำคัญที่ .05 (Tau C=0.11401, P=.0781)

ตารางที่ 13 ตารางคุณไช้ของสหภาพแรงงาน เมื่อได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.1001	0.1433
	OFFICE	0.1392	0.2220
SEX	MALE	0.1186	0.1056
	FEMALE	0.1056	0.2831
AGE	20-29 Y	0.2437	0.0252
	30-39 Y	0.0921	0.2211
	>39 Y	-0.3750	0.2873
WORK EXP	1-5 Y	0.2003	0.0707
	6-10 Y	0.1816	0.0851
	>10 Y	-0.1432	0.1981
QC EXP	1-4	0.1281	0.0743
	5-8	0.1296	0.2871
	>8	0.7500	0.2873
QCSTATUS	LEADER	0.1486	0.1567
	VICE	0.1250	0.2702
	MEMBER	0.0935	0.2517
EDUCATE	FIRST	0.0625	0.3784
	SECOND	0.0874	0.2932
	CERTIFICAT	0.1636	0.1030
	DEGREE	0.0741	0.7523
TYPE	PRODUCTION	0.1241	0.0839
	SERVICE	0.0556	0.3992
NO. CIRCLE	1-25	0.1219	0.2026
	26-50	0.5651	0.0047
	51-100	-0.3324	0.0830
	>100	0.0000	0.5000
SIZE	1-199	0.0800	0.1538
	200-499	0.2946	0.0476
	>499	0.0320	0.3867
PAR RATE	1-25 %	0.0661	0.3948
	26-50 %	0.1488	0.2140
	51-75 %	0.1246	0.2514
	>75 %	0.1169	0.1773
INVEST	THAIS	0.0482	0.3637
	T&JAPANESE	0.2334	0.0317
	T&AMERICAN	0.2917	0.1255
LAUNCH	1-5 Y	0.1434	0.0501
	>5 Y	-0.1598	0.2619

เพื่อให้ทราบว่าผลการคำนวณดังกล่าวมีความสัมพันธ์กันอย่างไรมีระดับนัยสำคัญที่ .05 จริง จึงได้ควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างสหภาพแรงงาน กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ผลการวิเคราะห์ (ดูตารางที่ 13) พบว่า บทบาทของสหภาพแรงงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี อย่างไรก็ดีไม่มีระดับนัยสำคัญที่ .05 จริง ยกเว้นในกรณีต่อไปนี้คือ

ก) เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่าถ้าเป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 20-29 ปี จะมีความสัมพันธ์กัน (Tau C=0.2437, P=.0252)

ข) เมื่อได้แยกพิจารณาตามจำนวนกลุ่มในบริษัท พบว่า ถ้าเป็นบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มระหว่าง 26-50 กลุ่ม จะมีความสัมพันธ์กัน (Tau C=0.5651, P=.0047)

ค) เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของกิจการ พบว่า ถ้าเป็นบริษัทที่มีจำนวนพนักงานระหว่าง 200-499 คน จะมีความสัมพันธ์กัน (Tau C=0.2946, P=.0476)

ง) เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมทุนของบริษัท พบว่าในบริษัทที่มีการร่วมทุนกันระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น จะมีความสัมพันธ์กัน (Tau C=0.2334, P=.0317)

บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีทั้ง 4 แห่ง เป็นที่น่าสังเกตว่า ทั้ง 4 บริษัทมีสหภาพแรงงาน แต่สหภาพแรงงานก็ไม่ได้ขัดขวางการทำกิจกรรมคิวซีอย่างเปิดเผย อย่างไรก็ตาม มีบริษัท 3 แห่งส่งกลุ่มคิวซีที่ได้รับการคัดเลือกว่ามีผลงานดีเด่นเป็นตัวแทนของบริษัทไปเสนอผลงานและศึกษางานที่ประเทศญี่ปุ่น ปรากฏว่าในจำนวนพนักงานของบริษัททั้ง 3 แห่งที่ส่งไปประเทศญี่ปุ่น เคยมีสมาชิกสหภาพแรงงานที่ทำกิจกรรมคิวซีดีเด่นร่วมเดินทางไปด้วย

เป็นที่น่าสนใจที่สังเกตว่า ผลจากการวิจัยชี้ให้เห็นว่า หน่วยงานที่ไม่ประสบปัญหาด้านแรงงาน หรือประสบปัญหาด้านแรงงานในระดับไม่สูงมากนักสามารถ

ค่าเป็นกิจกรรมควิซีต่อไปได้ จากกลุ่มตัวอย่างในบริษัทที่ประสบความสำเร็จ
ทั้ง 4 แห่ง พบว่าในบริษัทหนึ่งมีการให้รายได้และผลตอบแทนรวมทั้งสิ่งจูงใจแก่
พนักงานในระดับค่อนข้างสูง จึงไม่ค่อยเกิดปัญหาด้านแรงงาน สำหรับบริษัทอื่น
แม้ว่าจะประสบปัญหาด้านแรงงานบ้างก็ตาม แต่ก็สามารถค่าเป็นกิจกรรมควิซีไป
ได้อย่างต่อเนื่อง เพราะว่าได้นำเอาการทำกิจกรรมควิซีไปประกอบการประเมิน
ผลการพิจารณาขึ้นค่าจ้างประจำปีและการเลื่อนตำแหน่ง รวมทั้งส่งผู้นำแรงงาน
เป็นหัวหน้าคณะนำกลุ่มควิซีดีเด่นของบริษัทไปเสนอผลงาน และศึกษางานใน
ประเทศญี่ปุ่น

กล่าวโดยสรุป ผลจากการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า สภาพแรงงาน
มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมควิซีอย่างไม่มีระดับนัยสำคัญที่ .05



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สมมุติฐานที่ 8 : ความสมัครใจและการลงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน
การทำกิจกรรมคิวซี**

**ตารางที่ 14 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี กับ
ความสมัครใจและการลงใจ**

COUNT	TOT PCT	VOLA			ROW TOTAL
		3	4	5	
SUCCESS					
2			4		4
DISAGREE			4.3		4.4
3		2	12	4	18
NEUTRAL		2.2	13	4.3	19.6
4			28	3	31
AGREE			30.4	3.3	33.7
5			15	23	38
STRONGLY AGREE			16.3	25	41.3
9			1		1
			1.1		1.1
		2	60	30	92
		2.2	65.2	32.6	100

RE = 32.32048 SIGNIFICANCE = .0000
 S R = .33713 SIGNIFICANCE = .0005
 S TAU C = .34062 SIGNIFICANCE = .0000

งที่ 14 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 96.70

รใจทำกิจกรรมคิวซี ในจำนวนนี้แยกเป็นผู้สมัครใจทำ

4.10 และผู้สมัครใจทำอย่างมาก (Strongly Agree)

นที่เหลือเป็นผู้ที่ยังไม่แน่ใจจำนวนร้อยละ 2.20 และเป็นที่

บังคับหรือไม่สมัครใจทำกิจกรรมเลย

าระห์ความสัมพันธ์ระหว่างความสมัครใจ การลงใจในการ

ทำกิจกรรมคิวซี กับ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่

0.05 นั้น พบว่า ความสมัครใจ การลงใจในการทำกิจกรรมคิวซีมีความสัมพันธ์

ตารางที่ 15 ตารางคูณไขว้ของความสมัครใจและการสูงใจ เมื่อได้
ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.4473	0.0003
	OFFICE	0.4224	0.0020
SEX	MALE	0.3402	0.0003
	FEMALE	0.3744	0.0055
AGE	20-29 Y	0.4640	0.0000
	30-39 Y	0.2398	0.3000
	>39 Y	-	-
WORK EXP	1-5 Y	0.4286	0.0005
	6-10 Y	0.2669	0.0259
	>10 Y	0.3967	0.0333
QC EXP	1-4	0.3516	0.0000
	5-8	0.3333	0.1376
	>8	0.5000	0.5134
QCSTATUS	LEADER	0.2533	0.0458
	VICE	0.4844	0.0273
	MEMBER	0.5000	0.0000
EDUCATE	FIRST	0.3984	0.0059
	SECOND	0.2998	0.0595
	CERTIFICAT	0.3242	0.0279
	DEGREE	0.5185	0.2873
TYPE	PRODUCTION	0.3304	0.0002
	SERVICE	0.4259	0.0073
NO. CIRCLE	1-25	0.0571	0.3168
	26-50	0.5097	0.0220
	51-100	0.7313	0.0004
	>100	0.4928	0.0066
SIZE	1-199	-	-
	200-499	0.4707	0.0013
	>499	0.3663	0.0003
PAR RATE	1-25 %	0.1083	0.1958
	26-50 %	0.1536	0.1635
	51-75 %	0.5319	0.0079
	>75 %	0.5318	0.0009
INVEST	THAIS	0.3641	0.0132
	T&JAPANESE	0.3728	0.0010
	T&AMERICAN	0.2500	0.1051
LAUNCH	1-5 Y	0.3182	0.0001
	>5 Y	0.4734	0.0438



ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (Tau C=0.34062, P=.0000) กล่าวคือ กลุ่มคิวซีที่สมัครใจทำกิจกรรมเองโดยไม่มีใครบังคับและผู้ที่เกี่ยวข้องทำกิจกรรมได้รับการลงใจอย่างเพียงพอมีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จมากกว่า จากตารางดูไขว้พบว่า ผู้ที่สมัครใจทำกิจกรรมจำนวนร้อยละ 75.00 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ในจำนวนนี้เป็นผู้ที่ไม่เห็นด้วยร้อยละ 33.70 และตอบว่าเห็นด้วยอย่างยิ่งร้อยละ 41.30

เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัย จึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี สถานภาพในกลุ่มคิวซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สอง เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวซี

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสมัครใจในการทำกิจกรรมกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (ดูตารางที่ 15) เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าจะเป็นผู้ทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน Tau C=0.4224, P=.0020; ในโรงงาน Tau C=0.4473, P=.0003)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทั้งสองเพศ (เพศชาย Tau C=0.3402, P=.0003; เพศหญิง Tau c=0.3744, P=.0055)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณี ยกเว้นผู้ที่มีอายุสูงมากกว่า 39 ปี (อายุ 20-29 ปี Tau C=0.4640, P=.0000; อายุ 30-39 ปี Tau C=0.2398, P=.0300)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะมีประสบการณ์ในการทำงานเท่าใดก็ตาม (1-5 ปี Tau C=0.4286, P=.0005; 6-10 ปี Tau C=.2669, P=.0259 และ >10 ปี Tau C=0.3967, P=.0333)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมอยู่ระหว่าง 1-4 เรื่อง (Tau C=.3516, P=.0000) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง P=.1376; >8 เรื่อง P=.5134)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวิซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มคิวิซี รองหัวหน้ากลุ่ม หรือสมาชิกกลุ่มคิวิซี ก็ตาม (หัวหน้ากลุ่ม Tau C=0.2533, P=.0458; สมาชิกกลุ่ม Tau C=0.5000, P=.0000; รองหัวหน้ากลุ่ม Tau C=0.4844, P=.0273)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาและอาชีวศึกษา แต่ถ้าจบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา หรือปริญญาตรีความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา Tau C=0.3984, P=.0059; มัธยมศึกษา P=.0595; อาชีวศึกษา Tau C=0.3242, P=.0279; ปริญญาตรี P=.2873)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกประเภทธุรกิจของบริษัท (การผลิต Tau C=0.3304, P=.0002, การบริการ Tau C=0.4259, P=.0073)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวิซีในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มมากกว่า 26 กลุ่ม แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงถ้าบริษัทมีกลุ่มน้อยกว่า 26 กลุ่ม (1-25 กลุ่ม P=.3168;

26-50 กลุ่ม Tau C=0.5097, P=.0220; 51-100 กลุ่ม Tau C=0.7313, P=.0004; >100 กลุ่ม Tau C=0.4928, P=.0066)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป (200-499 คน Tau C=0.4707, P.0013; >499 คน Tau C=0.3663, P=.0003 แต่ถ้าบริษัทมีพนักงานไม่ถึง 200 คน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นความจริง

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมมากกว่าร้อยละ 50 แต่ในกรณีที่มีอัตราส่วนพนักงานเข้าร่วมน้อยกว่าร้อยละ 50 ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (1-25% Tau C=0.1983, P=.1958; 26-50% Tau C=0.1536, P=.1635; 51-75% Tau C=0.5319, P=.0079; > 75% Tau C=0.5318, P=.0009)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่ลงทุนของคนไทยเองหรือเป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนกับคนญี่ปุ่นซึ่งเป็นคนเอเชียด้วยกัน แต่ถ้าเป็นลักษณะการร่วมลงทุนกับคนอเมริกัน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่จริง (คนไทย Tau C=0.3641, P=.0132; ร่วมกับญี่ปุ่น Tau C=0.3728, P=.0010; ร่วมกับอเมริกัน P=.1051)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าบริษัทนั้นมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมเท่าใดก็ตาม (1-5 ปี Tau C=0.3182, P=.0001; ถ้า >5 ปี Tau C=0.4734, P=.0438)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสมัครใจ การมุ่งใจในการทำกิจกรรมคิวิซี กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี แล้ว พบว่า ความสมัครใจ การมุ่งใจ มีความสัมพันธ์กับ

ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีในทุกกรณี ยกเว้น ในกรณีที่ผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาหรือปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง เป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับคนอเมริกัน มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน มีอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมคิวซีไม่เกินร้อยละ 50 และมีจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทไม่เกิน 26 กลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มคิวซี และสมาชิกกลุ่มคิวซี

บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีจะสร้างปรัชญาประจำบริษัทเพื่อปลูกฝังให้พนักงานตระหนักถึงคุณภาพของสินค้าและบริการของบริษัทอยู่ตลอดเวลา โดยปลูกฝังให้รู้จักคุณภาพตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรมคิวซีใหม่ ๆ เพื่อผลิตของที่มีคุณภาพและเน้นความรับผิดชอบต่อผู้ใช้บริการและลูกค้า เช่น มีสโลแกนว่าขบวนการผลิต/หน่วยงานถัดไปคือลูกค้าของเรา ลูกค้าคือราชาของเรา (Next Process is Our Customer) ซึ่งปลูกฝังมานานกว่า 10 ปีแล้ว หรือกำหนดค่าขวัญประจำปีไว้ เช่น ปี 2527, 2528 เป็นปีแห่งวินัยและคุณภาพ ปี 2529 เป็นปีแห่งคุณภาพเพื่อการเพิ่มผลผลิต เป็นต้น

ผลการวิจัย¹ พบว่า บริษัทมักใช้การส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมโดยให้ผู้บังคับบัญชากระตุ้น ชักชวนให้ทำกิจกรรมมากกว่าให้สมาชิกสมัครใจเข้าทำกิจกรรมด้วยตนเอง กล่าวคือ ร้อยละ 73.73 ถูกผู้บังคับบัญชาชักชวน ในจำนวนนี้แยกเป็นถูกผู้บังคับบัญชาชักชวนให้ทำจำนวนร้อยละ 51.52 และถูกผู้บังคับบัญชาชักชวนแกมบังคับร้อยละ 21.21 สำหรับผู้สมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมเองเพียงร้อยละ 27.27

สำหรับการมีจิตสำนึกในเรื่องความรับผิดชอบต่อการทำกิจกรรมคิวซีของพนักงานจากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มคิวซีและสมาชิกกลุ่มคิวซี พบว่า สมาชิก

¹ รายละเอียด อยู่ในภาคผนวก ข

มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากการประชุมกลุ่มคิวิซีมากที่สุด คือร้อยละ 66.67 ยอมรับและปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจที่สุด และทำด้วยความตั้งใจจำนวนร้อยละ 33.33

ความรับผิดชอบต่อการเข้าร่วมประชุมกลุ่มคิวิซี พบว่า สมาชิกส่วนมากมีความรับผิดชอบต่อการเข้าร่วมประชุมมาก กล่าวคือ ถ้าสมาชิกขาดประชุม ร้อยละ 72.73 จะมีความรู้สึกกังวลใจอย่างมากและสมาชิกอีกร้อยละ 18.18 จะมีความรู้สึกว่่าเสียใจมากที่ขาดประชุม

เมื่อให้ผู้ตอบมีโอกาสเลือกทางเลือกระหว่างการเข้าร่วมประชุมกลุ่มคิวิซี กับการไปงานสังคมส่วนตัว พบว่า สมาชิกส่วนใหญ่จะเข้าร่วมประชุมก่อนถึงร้อยละ 75.76 โดยในจำนวนนี้ร้อยละ 24.24 จะอยู่จนปิดการประชุม ส่วนที่เหลือร้อยละ 51.52 ตอบว่าจะเข้าประชุมให้สมาชิกเห็นหน้าก่อนหรือจนหมดวาระการประชุมที่สำคัญ จึงจะขอตัวไปงานสังคมส่วนตัว

นอกจากนี้ ยังพบว่า การนัดประชุมของกลุ่มคิวิซี¹ ถ้าบริษัทไม่ได้กำหนดเวลาประชุมที่แน่นอนไว้ สมาชิกจะถามความพร้อมกันก่อนว่าจะประชุมในวันใด กรณีถ้าใครจะไปงานสังคม สมาชิกส่วนใหญ่ก็จะเลื่อนประชุมออกไป

และเมื่อให้เลือกระหว่างการประชุมกลุ่มคิวิซี กับการที่สมาชิกทราบว่าครอบครัวของตนเกิดไม่สบายกระชั้นชิด แต่ไม่ถึงขั้นอันตรายร้ายแรงถึงแก่ชีวิตสมาชิกจะตัดสินใจอย่างไร พบว่าสมาชิกส่วนใหญ่ร้อยละ 78.78 จะไม่มาประชุมกลุ่มคิวิซี โดยจะแก้ปัญหาล่วงหน้าคือฝากเรื่องในความรับผิดชอบให้กับคนอื่นมาประชุมแทนสมาชิกอีกส่วนหนึ่งจะพาครอบครัวไปพบแพทย์ก่อนเมื่อแน่ใจว่าปลอดภัยจึงมาประชุมและผู้ตอบที่เหลือจะขอหยุดงาน 1 วันเพื่อพาครอบครัวไปพบแพทย์ โดยมีจำนวนร้อยละ 39.39, 24.24 และ 15.15 ตามลำดับ สำหรับผู้ตอบร้อยละ 21.21 จะมาร่วมประชุมตามปกติก่อน ถ้าไม่มีวาระการ

¹ สัมภาษณ์ พันธุ์ศักดิ์ ราตรี, หัวหน้ากลุ่มคิวิซี บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

ประชุมที่สำคัญจึงขอตัวพาครอบครัวไปพบแพทย์ โดยให้เหตุผลว่า เป็นการทำกิจกรรมที่ได้รับประโยชน์ต่อตนเองมาก จึงไม่อยากขาดประชุมโดยไม่จำเป็น

สำหรับความรับผิดชอบต่อการทำกิจกรรมในเรื่องต่อไป พบว่า กลุ่มคิวซีในบริษัทที่ประสบความสำเร็จมักทำกิจกรรมคิวซีอย่างต่อเนื่อง กล่าวคือ ผู้ตอบร้อยละ 96.97 ตอบว่า เมื่อทำกิจกรรมเรื่องแรกเสร็จแล้วจะทำเรื่องต่อไปอย่างแน่นอน

จากการวิจัยครั้งนี้พบว่า มีอยู่จุดหนึ่งที่น่าคิดและน่าให้ความสนใจคือ กิจกรรมคิวซี เป็นกิจกรรมหนึ่งที่ทำให้คนไทยมีความรับผิดชอบต่อหมู่คณะและส่วนรวม คือเมื่อทำกิจกรรมร่วมกันร้อยละ 91.91 จะมีความรับผิดชอบต่อการเข้าร่วมประชุม ร้อยละ 100 จะมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุม และเมื่อเปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกระหว่างการเข้าร่วมประชุมกับการไปงานสังคมส่วนตัว ร้อยละ 75.76 จะเข้าร่วมประชุมตามปกติและเมื่อให้เลือกทางเลือกระหว่างการเข้าร่วมประชุมกับทราบว่าสมาชิกในครอบครัวป่วย คำตอบสูงถึงร้อยละ 21.21 จะเข้าร่วมประชุมกลุ่มคิวซีตามปกติ

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ความสมัครใจและการลงใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สมมุติฐานที่ 9 : ความพอใจ รายได้และผลตอบแทนมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ
ในการทำกิจกรรมคิวซี**

**ตารางที่ 16 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี กับ
ความพอใจรายได้และผลตอบแทน**

COUNT TOT PCT	REWD					ROW TOTAL
	1	2	3	4	5	
SUCCESS						
2	1		2	1		4
DISAGREE	1.1		2.2	1.1		4.4
3	1	1	7	8	1	18
NEUTRAL	1.1	1.1	7.6	8.7	1.1	19.6
4		2	12	12	5	31
AGREE		2.2	13	13	5.4	33.7
5	1	5	6	18	8	38
STRONGLY AGREE	1.1	5.4	6.5	19.6	8.7	41.3
9				1		1
MISSING				1.1		1.1
COLUMN TOTAL	3	8	27	40	14	92
	3.3	8.7	29.3	43.5	15.2	100

CHI-SQUARE = 17.68455 SIGNIFICANCE = .3427
 PEARSON'S R = .19136 SIGNIFICANCE = .0338
 KENDALL'S TAU C = .14444 SIGNIFICANCE = .0310

จากตารางที่ 16 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 58.70 เห็นด้วยกับการได้รับรายได้และผลตอบแทน ในจำนวนนี้ร้อยละ 15.20 ด้รับรายได้และมีความมั่นคงมากที่สุด รองลงมาได้แก่ผู้ที่ได้รับในชั้นปานกลาง ร้อยละ 29.30 และที่เหลือร้อยละ 12.00 ด้รับรายได้เพิ่มขึ้นน้อย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจรายได้และผลตอบแทน กับการสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้น พบว่า รายได้และผลตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (Tau C=0.1444, P=.0310) กล่าวคือ กลุ่มคิวซีที่ด้รับรายได้และผลตอบแทน

ตารางที่ 17 ตารางคุณไชว์ของความพอใจรายได้และผลตอบแทน เมื่อได้
ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ 124

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.1275	0.0807
	OFFICE	0.2688	0.0625
SEX	MALE	0.1008	0.1311
	FEMALE	0.3312	0.0331
AGE	20-29 Y	0.3591	0.0015
	30-39 Y	0.0269	0.4084
	>39 Y	0.1870	0.0916
WORK EXP	1-5 Y	0.3069	0.0094
	6-10 Y	0.0306	0.4057
	>10 Y	0.1322	0.2163
QC EXP	1-4	0.1541	0.0360
	5-8	0.2407	0.1384
	>8	0.3750	0.2873
QCSTATUS	LEADER	0.2021	0.0691
	VICE	0.1289	0.2773
	MEMBER	0.1718	0.1042
EDUCATE	FIRST	0.0117	0.4783
	SECOND	0.1061	0.2495
	CERTIFICAT	0.2148	0.0453
	DEGREE	0.2592	0.4779
TYPE	PRODUCTION	0.1589	0.0329
	SERVICE	0.1389	0.2523
NO.CIRCLE	1-25	0.2527	0.0379
	26-50	0.0997	0.3156
	51-100	0.3656	0.0588
	>100	0.1104	0.2520
SIZE	1-199	0.2133	0.5909
	200-499	0.2219	0.0956
	>499	0.1216	0.1281
PAR RATE	1-25 %	0.2204	0.1778
	26-50 %	0.0096	0.4786
	51-75 %	0.1163	0.2636
	>75 %	0.3123	0.0051
INVEST	THAIS	0.0161	0.4521
	T&JAPANESE	0.2367	0.0262
	T&AMERICAN	0.0208	0.4648
LAUNCH	1-5 Y	0.1983	0.0083
	>5 Y	-0.2485	0.1470

แทนจากการทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นและมีความเชื่อมั่นในตำแหน่งงานที่ทำ มีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่า จากตารางดูไขว้ พบว่า ผู้ที่ได้รับรายได้และผลตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 46.70 เห็นว่ากิจกรรมคิวิซีของตนประสบความสำเร็จ ในขณะที่ผู้ที่ยังไม่แน่ใจว่าตนเองได้รับรายได้หรือผลตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือไม่ จำนวนร้อยละ 19.60 เห็นว่ากลุ่มคิวิซีของตนประสบความสำเร็จ และเป็นที่น่าสังเกตว่า ผู้ที่ได้รับรายได้น้อยหรือได้รับรายได้เท่าเดิมร้อยละ 8.70 ดังกล่าวข้างต้นเห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีในหน่วยงานตน

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซี สถานภาพในกลุ่มคิวิซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวิซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวิซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวิซี (ดูตารางที่ 17)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้และผลตอบแทนในการทำกิจกรรมคิวิซีกับ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นจริงไม่ว่าผู้ตอบจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน $P=.0807$; ในโรงงาน $P=.0625$)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในกรณีที่เป็นเพศหญิง เท่านั้น (เพศชาย $P=.1311$; เพศหญิง $Tau C=0.3312$, $P=.0331$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณี ยกเว้นผู้มีอายุสูงกว่า 29 ปี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (อายุ 20-29 ปี $Tau C=0.3591$, $P=.0015$; อายุ 30-39 ปี $P=.4084$; อายุ >39 ปี $P=.0916$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกกรณี ยกเว้นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 5 ปี (1-5 ปี $Tau C=0.3069$, $P=.0094$; 6-10 ปี $P=.4057$ และ >10 ปี $P=.2163$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.1541$, $P=.0360$) แต่ไม่เป็นจริงเมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=.1384$; >8 เรื่อง $P=.2873$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซี รองหัวหน้ากลุ่ม หรือสมาชิกกลุ่มคิวซี ก็ตาม (หัวหน้ากลุ่ม $P=.0691$; รองหัวหน้ากลุ่ม $P=.2773$ สมาชิกกลุ่ม $P=.1042$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา แต่ ถ้าจบการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา หรือปริญญาตรี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา $P=.4783$; มัธยมศึกษา $P=.2495$; อาชีวศึกษา $Tau C=0.2148$, $P=.0453$; ปริญญาตรี $P=.4779$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อเป็นบริษัททำธุรกิจประเภทอุตสาหกรรม (การผลิต $Tau C=0.1589$, $P=.0329$; การบริการ $P=.2523$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มระหว่าง 1-25 กลุ่ม แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงถ้าบริษัทมีกลุ่มมากกว่า 25 กลุ่มขึ้นไป (1-25 กลุ่ม $Tau C=0.2527$, $P=.0379$; 26-50 กลุ่ม $P=.3156$; 51-100 กลุ่ม $P=.0588$; >100 กลุ่ม $P=.2520$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าบริษัทนั้นจะมีพนักงานเท่าใด ก็ตาม (1-199 คน $P=.5909$; 200-499 คน $P=.0956$; >499 คน $P=.1281$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรม มากกว่าร้อยละ 75 แต่ในกรณีที่มีอัตราส่วนพนักงานเข้าร่วมน้อยกว่าร้อยละ 75 ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (1-25% $P=.1778$; 26-50% $P=.4786$; 51-75% $P=.2636$; >75% $\text{Tau } C=0.3123$, $P=.0051$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่ร่วมลงทุนกับชาวญี่ปุ่นซึ่งเป็นคนเอเชียด้วยกัน แต่ ถ้าเป็นลักษณะการร่วมลงทุนกับคนไทยด้วยกันหรืออเมริกันแล้ว ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่จริง (คนไทย $P=.4521$; ร่วมกับญี่ปุ่น $\text{Tau } C=0.2367$ $P=.0262$; ร่วมกับอเมริกัน $P=.4648$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำ กิจกรรมไม่เกิน 5 ปี (1-5 ปี $\text{Tau } C=0.1983$, $P=.0083$; ถ้า >5 ปี $P=.1470$)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่าง ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน กับความสำเร็จในการทำ กิจกรรมคิวิซีแล้ว พบว่า ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีในทุกกรณี ยกเว้นกรณีที่ผู้ที่ไม่ได้จบการศึกษา ในระดับอาชีวศึกษา เป็นผู้ขาย มีอายุสูงมากกว่า 29 ปี ทำงานในสำนักงาน และในโรงงาน มีประสบการณ์ในการทำงานนานกว่า 5 ปี สถานภาพในกลุ่ม คิวิซีเป็นทั้งหัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้ากลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม ทำกิจกรรมคิวิซีมาแล้ว กว่า 4 เรื่อง บริษัทเป็นธุรกิจบริการ ที่คนไทยลงทุนเองหรือลงทุนร่วมกับคน

อเมริกัน ไม่ว่าจะ มีพนักงานกี่คนก็ตาม ทำกิจกรรมควีซีมานานกว่า 5 ปี โดยมี อัตราส่วนพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมน้อยกว่าร้อยละ 75 และมีจำนวนกลุ่มควีซี มากกว่า 25 กลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้สอดคล้องกับ ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มควีซี และสมาชิกกลุ่มควีซี

ในบริษัทที่ทำกิจกรรมมานานกว่า 10 ปี บริษัทหนึ่งได้ใช้เงินเป็นผลตอบแทนในการทำกิจกรรมควีซี กล่าวคือ ใน 4 ปีแรกของการทำกิจกรรมจะไม่ให้เงินเป็นผลตอบแทนในการทำกิจกรรม แต่ในปีที่ 5 จนถึงปัจจุบันทุกกิจกรรมให้ผลตอบแทนเป็นเงินทั้งหมด กิจกรรมดังกล่าวคือ 4S, QC, ความคิดริเริ่ม, การประหยัดพลังงาน, ความปลอดภัย, วิศวกรรมคุณค่า, และการปรับปรุงสภาพการทำงาน ¹

ในขณะที่ยังอีก 3 บริษัทไม่ให้เงินเป็นผลตอบแทนจากการทำกิจกรรมควีซี แต่เล็งงไปให้ผลตอบแทนที่เป็นเงินในกิจกรรมอื่น เช่น ระบบข้อเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นต้น ซึ่งสามารถเอาความคิดจากการทำกิจกรรมควีซีมาเสนอได้ ² เป็นต้น

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมควีซีทั้ง 4 แห่งไม่ปรากฏว่าเคยมีพนักงานยื่นข้อเรียกร้องขอผลตอบแทนเพิ่มขึ้น โดยอ้างเหตุว่าเพราะพนักงานทำกิจกรรมควีซี ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่าบริษัททั้ง 4 แห่งได้ให้รายได้และสวัสดิการแก่พนักงานในระดับสูงกว่าปกติ จึงอาจเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจและเข้าร่วมทำกิจกรรมควีซี

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ สัมภาษณ์ จิตรา จารุอรียานนท์, เลขานุการคณะกรรมการควีซี บริษัทไทยซีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

² สัมภาษณ์ ปทุม เทียนเทพ, หัวหน้าแผนกควบคุมคุณภาพ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

นอกจากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์กลุ่มคิวิซีที่ประสบความสำเร็จของบริษัททั้ง 4 แห่ง ว่าเขาเหล่านั้นทำกิจกรรมคิวิซี เพื่อต้องการผลตอบแทนอะไรจากบริษัท ปรากฏว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ไม่ตั้งใจในผลตอบแทนที่จะได้รับจากบริษัทเลยเพราะร้อยละ 36.40 ตอบว่าได้ก็ดี ไม่ได้ก็ดี ส่วนอีกร้อยละ 36.40 ตอบว่าถือว่าได้รับการพัฒนาตนเองก็เพียงพอแล้ว ส่วนที่เหลือตอบว่าต้องการบ้าง แต่ความต้องการของเขาเป็นในรูปของ ต้องการให้บริษัทอบรมความรู้เพิ่มขึ้น ต้องการให้ผู้ใหญ่เห็นความสำคัญของเขา และหน่วยงานของเขา รวมทั้งให้หน่วยงานอื่นเห็นความสำคัญของงานของเขา เพื่อที่จะได้มีกำลังใจทำกิจกรรมคิวิซีต่อไป

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า ความพอใจ รายได้ และผลตอบแทน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**สมมติฐานที่ 10 : สภาพแวดล้อมขององค์กรมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ
ทำกิจกรรมคิวิซี**

**ตารางที่ 18 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับ
สภาพแวดล้อมขององค์กร**

COUNT	ENVO					ROW
TOT PCT	1	2	3	4	5	TOTAL
SUCCESS						
2		2	2			4
DISAGREE		2.2	2.2			4.4
3	1	2	8	5	2	18
NEUTRAL	1.1	2.2	8.7	5.4	2.2	19.6
4		3	20	8		31
AGREE		3.3	21.7	8.7		33.7
5	1	3	15	14	5	38
STRONGLY AGREE	1.1	3.3	16.3	15.2	5.4	41.3
9		1				1
MISSING		1.1				1.1
COLUMN	2	11	45	27	7	92
TOTAL	2.2	12	48.9	29.3	7.6	100

CHI-SQUARE = 23.46918 SIGNIFICANCE = .1018
 PEARSON'S R = .10362 SIGNIFICANCE = .1628
 KENDALL'S TAU C = .13144 SIGNIFICANCE = .0418

จากตารางที่ 18 ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 48.90 ตอบว่า
ไม่แน่ใจ รองลงมาร้อยละ 36.90 เห็นว่าสภาพเศรษฐกิจที่ค่าครองชีพแพงขึ้น
กลับทำให้รู้สึกอยากทำกิจกรรมมากขึ้น ส่วนที่เหลือร้อยละ 14.20 เห็นว่าทำให้
ไม่อยากทำกิจกรรมคิวิซี

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์กร กับ
ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 นั้น พบว่า
สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสำเร็จในการทำ

ตารางที่ 19 ตารางดัชนีชี้ของสภาพแวดล้อมขององค์การ เมื่อได้ควบคุม

ตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.1153	0.1003
	OFFICE	0.2160	0.1008
SEX	MALE	0.1832	0.0197
	FEMALE	0.0288	0.4347
AGE	20-29 Y	0.1124	0.1771
	30-39 Y	0.1035	0.1727
	>39 Y	0.7500	0.1353
WORK EXP	1-5 Y	0.1110	0.2012
	6-10 Y	0.1041	0.1956
	>10 Y	0.1763	0.1143
QC EXP	1-4	0.1099	0.1038
	5-8	0.1111	0.3173
	>8	0.7500	0.4060
QCSTATUS	LEADER	0.1015	0.2508
	VICE	0.1667	0.2011
	MEMBER	0.1122	0.1933
EDUCATE	FIRST	0.3633	0.0441
	SECOND	0.2372	0.0558
	CERTIFICAT	-0.1488	0.1388
	DEGREE	0.0000	0.3958
TYPE	PRODUCTION	0.0986	0.1247
	SERVICE	0.3426	0.0433
NO. CIRCLE	1-25	0.0919	0.2743
	26-50	0.1163	0.2928
	51-100	0.2770	0.0620
	>100	0.0144	0.4625
SIZE	1-199	0.0900	0.4748
	200-499	0.2602	0.0602
	>499	0.1664	0.0510
PAR RATE	1-25 %	0.2479	0.1735
	26-50 %	0.1440	0.2016
	51-75 %	0.2992	0.0438
	>75 %	0.0475	0.3500
INVEST	THAIS	0.1892	0.0692
	T&JAPANESE	0.0723	0.2749
	T&AMERICAN	0.0208	0.4663
LAUNCH	1-5 Y	0.1005	0.1109
	>5 Y	0.3373	0.0822

กิจกรรมคิวซี (Tau C=0.13144, P=0.0418) ในระดับต่ำมากและมีแนวโน้มว่าจะไม่มีความสัมพันธ์กัน (Pearson's Cor. P=0.1628)

ความสัมพันธ์ดังกล่าว เมื่อได้แยกพิจารณาตามตัวแปรควบคุมที่เกี่ยวข้องกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว (ดูตารางที่ 19) พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมขององค์การกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ดังกล่าวจะมีความสัมพันธ์จริง เฉพาะในกรณี ดังนี้

ก) เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่า ถ้าเป็นเพศชาย (Tau C=0.1832, P=.0197)

ข) เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ถ้าเป็นผู้ที่จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา (Tau C=0.3633, P=.0441)

ค) เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่า ถ้าเป็นบริษัทที่ทำธุรกิจบริการ (Tau C=0.3426, P=.0433)

ง) เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราการมีส่วนร่วมของพนักงาน พบว่าถ้าเป็นบริษัทที่มีอัตราส่วนพนักงานเข้าร่วมระหว่างร้อยละ 51-75 (Tau C=0.2992, P=.0438)

เป็นที่น่าสังเกตว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าว ไม่เป็นความจริง แม้ว่าจะได้แยกพิจารณาตามจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท ขนาดของบริษัท ลักษณะการร่วมลงทุน อายุการนำกิจกรรมคิวซีเข้ามาใช้ในบริษัท ลักษณะงานที่ทำ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี และสถานภาพในกลุ่มคิวซี แล้วก็ตาม



สมมุติฐานที่ 11 : บทบาทของผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำ

กิจกรรมคิวิซี

ตารางที่ 20 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี กับ บทบาทของผู้นำกลุ่มคิวิซี

COUNT TOT PCT	LEAD				ROW TOTAL
	2	3	4	5	
SUCCESS					
2		2		2	4
DISAGREE		2.2		2.2	4.4
3		7	8	3	18
NEUTRAL		7.6	8.7	3.3	19.6
4	1	3	17	10	31
AGREE	1.1	3.3	18.5	10.9	33.7
5	2	7	15	14	38
STRONGLY AGREE	2.2	7.6	16.3	15.2	41.3
9				1	1
MISSING				1.1	1.1
COLUMN TOTAL	3 3.3	19 20.7	40 43.5	30 32.6	92 100

CHI-SQUARE = 14.50506 SIGNIFICANCE = .2696
 PEARSON'S R = .14671 SIGNIFICANCE = .0814
 KENDALL'S TAU C = .11216 SIGNIFICANCE = .0855

จากตารางที่ 20 ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่ร้อยละ 76.10 เห็นด้วยกับการมีผู้นำกลุ่มที่มีความเข้มแข็งมีความรู้ ความสามารถ รองลงมาร้อยละ 20.70 ยังไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำกลุ่มและมีผู้ไม่เห็นด้วยร้อยละ 3.30

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้นำกลุ่ม กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า บทบาทของผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี อย่างไม่มีระดับนัยสำคัญที่ .05 (Tau C=0.1122, P=.0855)

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.0748	0.2200
	OFFICE	0.2112	0.1089
SEX	MALE	0.1556	0.0550
	FEMALE	0.0576	0.3689
AGE	20-29 Y	0.0058	0.4805
	30-39 Y	0.2388	0.0268
	>39 Y	0.0000	0.5134
WORK EXP	1-5 Y	0.0283	0.4148
	6-10 Y	0.2547	0.0421
	>10 Y	0.2479	0.0954
QC EXP	1-4	0.2493	0.0030
	5-8	-0.3889	0.0256
	>8	0.7500	0.4060
QCSTATUS	LEADER	0.2640	0.0597
	VICE	-0.1992	0.1626
	MEMBER	0.0799	0.2738
EDUCATE	FIRST	0.1873	0.1940
	SECOND	0.0250	0.4330
	CERTIFICAT	0.4375	0.0007
	DEGREE	0.0000	0.4060
TYPE	PRODUCTION	0.1178	0.1001
	SERVICE	0.0741	0.3591
NO. CIRCLE	1-25	0.0571	0.3480
	26-50	0.0914	0.3285
	51-100	0.0443	0.4233
	>100	0.2160	0.0831
SIZE	1-199	0.4200	0.0884
	200-499	-0.2487	0.0530
	>499	0.2186	0.0200
PAR RATE	1-25 %	-0.3967	0.0590
	26-50 %	0.3312	0.0334
	51-75 %	0.0831	0.3189
	>75 %	0.0214	0.4333
INVEST	THAIS	0.2409	0.0343
	T&JAPANESE	0.0614	0.2997
	T&AMERICAN	-0.1250	0.3022
LAUNCH	1-5 Y	0.1205	0.0863
	>5 Y	-0.0355	0.4401

เมื่อได้แยกพิจารณา โดยควบคุมตัวแปรบางตัวที่คาดว่าอาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้นำกลุ่มกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (ดูตารางที่ 21) พบว่าบทบาทของผู้นำกลุ่มมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีอย่างไม่มีระดับนัยสำคัญที่ .05 จริง แต่จะมีความสัมพันธ์กันในกรณี ต่อไปนี้

ก) เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ถ้ามีอายุระหว่าง 30-39 ปี (Tau C=0.2388, P=.0268)

ข) เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ถ้าผู้มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี (Tau C=0.2547, P=.0421)

ค) เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า ถ้ามีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมระหว่าง 1-8 เรื่อง (1-4 เรื่อง Tau C=0.2493, P=.0030; 5-8 เรื่อง Tau C=0.3889, P=.0256)

ง) เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ถ้าเป็นผู้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษา (Tau C=0.4375, P=.0007)

จ) เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัท พบว่า ถ้าบริษัทมีจำนวนพนักงานมากกว่า 499 คน (Tau C=0.2186, P=.0200)

ฉ) เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ถ้ามีอัตราส่วนการเข้าร่วมระหว่างร้อยละ 26-50 ต้องอาศัยหัวหน้ากลุ่มคิวซีที่มีความรู้ความสามารถมาก (Tau C=0.3312, P=.0334)

ช) เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า บริษัทที่ร่วมลงทุนด้วยคนไทยทั้งหมด ต้องอาศัยความร่วมมือจากหัวหน้ากลุ่มคิวซีเป็นอย่างมาก (Tau C=0.2409, P=.0343)

ในการเลือกผู้นำกลุ่มคิวซี บริษัทจะคัดเลือกและกำหนดตัวผู้นำกลุ่มคิวซีในระยะแรกที่นำกิจกรรมคิวซีเข้ามาใช้ใหม่ ๆ เท่านั้น หลังจากนั้นจะให้สมาชิกภายในกลุ่มคิวซีเลือกกันเอง โดยใช้ความเห็นของสมาชิกภายในกลุ่มคิวซีสำหรับบริษัทจะมีบทบาทเพียงกำหนดนโยบายไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า จะต้องมีการสลับเปลี่ยน หมุนเวียน ให้สมาชิกในกลุ่มขึ้นมาเป็นผู้นำกลุ่มคิวซีบ้าง

ซึ่งสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่มคิวซีและสมาชิกกลุ่มคิวซี¹ คือ ส่วนมากร้อยละ 75.76 กำหนดการเลือกหัวหน้ากลุ่มคิวซีเป็นไปตามคะแนนเสียงของสมาชิกส่วนใหญ่ ในขณะที่มีผู้เลือกตามตัวบุคคลคือคนที่มีความรู้มีจำนวนเพียงร้อยละ 24.24

บางครั้ง บางบริษัทมีการกำหนดเวลาเป็นหลักเกณฑ์ไว้เช่น ภายใน 1 ปี หรือทำกิจกรรมประมาณ 2-3 เรื่อง ต้องเปลี่ยนผู้นำกลุ่มใหม่² แต่บางแห่งก็ไม่ได้กำหนดเวลาให้ แต่เป็นไปตามความสมัครใจของสมาชิกกลุ่มคิวซี

นอกจากนี้ หลังจากมีการเลือกพนักงานที่มีแววเข้ามารับการอบรมเป็นหัวหน้ากลุ่ม เพื่อให้หัวหน้ากลุ่มไปสอนและแนะนำสมาชิกกลุ่ม ปรากฏว่ายังมีพนักงานบางคน ที่ปัจจุบันเป็นหัวหน้ากลุ่มอยู่ ไม่เคยได้รับการฝึกอบรมจากบริษัทเลย แต่อาศัยการฝึกอบรมภายในกลุ่มของตนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับกลุ่มคิวซีอื่น ๆ³

เป็นที่น่าสังเกตว่า ส่วนมากในกลุ่มคิวซีของบริษัทที่ประสบความสำเร็จ มักจะใช้การสับเปลี่ยนหมุนเวียน (Rotation) หัวหน้ากลุ่มคิวซี จนสมาชิกกลุ่มคิวซีเกิดความเคยชินและยอมรับ ทำให้เกิดความสามัคคี พร้อมใจกันและมีความร่วมมือกันในระดับสูง ซึ่งสมาชิกทุกคนมีโอกาสเป็นหัวหน้ากลุ่มเมื่อมีการตัดสินใจ จึงเป็นการตัดสินใจแบบภาวะผู้นำร่วมกัน (Collective Leadership) ไม่ขึ้นกับภาวะผู้นำของผู้นำกลุ่มคิวซีเพียงคนเดียว (Individual Leadership) ดังนั้น ในการออกแบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ สมาชิกจึงอาจมองไม่เห็นความจำเป็นและความสำคัญของผู้นำกลุ่มคิวซี

¹ รายละเอียด อยู่ในภาคผนวก ข

² สัมภาษณ์ จิตรา จารุอรยานนท์, เลขานุการคณะกรรมการคิวซี บริษัทไทยอีสโตนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

³ สัมภาษณ์ พันธุ์ศักดิ์ ราตรี, หัวหน้ากลุ่มคิวซี บริษัทบริดจสโตน จำกัด, วันที่ 6 กุมภาพันธ์ 2529

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า บทบาทของผู้นำกลุ่ม
มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีอย่างไม่มีระดับนัยสำคัญที่ .05



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมุติฐานที่ 12 : วัฒนธรรม ประเพณีมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำ
กิจกรรมคิวซี

ตารางที่ 22 ตารางถ้อยไขระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี กับ
วัฒนธรรมประเพณี

COUNT TOT PCT	TRAD				ROW TOTAL
	1	3	4	5	
SUCCESS					
2		2	1	1	4
DISAGREE		2.2	1.1	1.1	4.4
3	1	6	6	5	18
NEUTRAL	1.1	6.5	6.5	5.4	19.6
4	1	2	12	16	31
AGREE	1.1	2.2	13	17.4	33.7
5	1		5	32	38
STRONGLY AGREE	1.1		5.4	34.8	41.3
9			1		1
MISSING			1.1		1.1
COLUMN TOTAL	3 3.3	10 10.9	25 27.2	54 58.7	92 100

CHI-SQUARE = 34.53412 SIGNIFICANCE = .0006
PEARSON'S R = .33415 SIGNIFICANCE = .0006
KENDALL'S TAU C = .34720 SIGNIFICANCE = .0000

จากตารางที่ 22 ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 85.90 มีความรักและมั่นใจในองค์กรและมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานด้วยกันและกับผู้บริหารระดับสูง ซึ่งในจำนวนนี้เป็นผู้ที่เห็นด้วยอย่างมากที่สุดร้อยละ 58.70 รองลงมาได้แก่ผู้ที่ไม่แน่ใจร้อยละ 10.90 ส่วนที่เหลือร้อยละ 3.30 ไม่เห็นด้วย

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม ประเพณี กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมประเพณีมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.3047	0.0004
	OFFICE	0.5136	0.0008
SEX	MALE	0.3148	0.0002
	FEMALE	0.5616	0.0006
AGE	20-29 Y	0.5264	0.0000
	30-39 Y	0.2262	0.0315
	>39 Y	0.0000	0.1353
WORK EXP	1-5 Y	0.4898	0.0001
	6-10 Y	0.2591	0.0166
	>10 Y	0.2851	0.0530
QC EXP	1-4	0.4100	0.0000
	5-8	0.0185	0.4653
	>8	0.7500	0.1353
QCSTATUS	LEADER	0.3424	0.0122
	VICE	0.4102	0.0236
	MEMBER	0.5000	0.0000
EDUCATE	FIRST	0.1354	0.2246
	SECOND	0.2185	0.0499
	CERTIFICAT	0.4687	0.0002
	DEGREE	0.7400	0.1074
TYPE	PRODUCTION	0.5556	0.0013
	SERVICE	0.3112	0.0002
NO. CIRCLE	1-25	0.2727	0.0356
	26-50	0.3324	0.0466
	51-100	0.3324	0.0425
	>100	0.4608	0.0006
SIZE	1-199	0.2700	0.2349
	200-499	0.3865	0.0072
	>499	0.3951	0.0000
PAR RATE	1-25 %	0.3223	0.1005
	26-50 %	0.5760	0.0004
	51-75 %	0.2410	0.0638
	>75 %	0.3233	0.0048
INVEST	THAIS	0.2909	0.0024
	T&JAPANESE	0.3261	0.0051
	T&AMERICAN	0.3333	0.0883
LAUNCH	1-5 Y	0.3820	0.0000
	>5 Y	-	-

(Tau C=0.3472, P=.0000) กล่าวคือ ผู้ที่ความรักและมั่นใจในองค์การรวมทั้งมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างพนักงานด้วยกัน และกับผู้บริหารระดับสูง มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมมากกว่า จากตารางดูไขว้ พบว่าผู้ที่รักและมั่นใจในองค์การรวมทั้งเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีร้อยละ 70.60 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี โดยแยกเป็นผู้ที่เห็นด้วย (Agree) ร้อยละ 30.40 และเห็นด้วยอย่างยิ่ง (Strongly Agree) ร้อยละ 40.20

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวิซี สถานภาพในกลุ่มคิวิซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวิซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวิซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวิซี (ดูตารางที่ 23)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม ประเพณีกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงไม่ว่าจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (สำนักงาน Tau C=0.3047, P=.0004 ในโรงงาน Tau C=0.5136, P=.0008)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทั้งสองเพศ (เพศชาย Tau C=0.3148, P=.0002; เพศหญิง Tau C=0.5616, P=.0006)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณี ยกเว้นผู้ที่มีอายุสูงกว่า 39 ปี (อายุ 20-29 ปี Tau C=0.5264, P=.0000, อายุ 30-39 ปี Tau C=0.2262, P=.0315; อายุ >39 ปี P=.1353)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี (1-5 ปี Tau

$C=0.4898$, $P=.0001$; 6-10 ปี $Tau C=.2591$, $P=.0166$ และ
> 10 ปี $P=.0530$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.4100$, $P=.0000$) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=0.4653$; >8 เรื่อง $P=.1353$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าจะเป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซี รองหัวหน้ากลุ่ม หรือสมาชิกกลุ่มคิวซี ก็ตาม (หัวหน้ากลุ่ม $Tau C=0.3424$, $P=.0122$; สมาชิกกลุ่ม $Tau C=0.5000$, $P=.0000$; รองหัวหน้ากลุ่ม $Tau C=0.4102$, $P=.0236$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา แต่ถ้าจบการศึกษาในระดับประถมศึกษา หรือปริญญาตรี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง (ประถมศึกษา $P=.2246$; มัธยมศึกษา $Tau C=0.2185$, $P=.0499$; อาชีวศึกษา $Tau C=0.4687$, $P=.0002$; ปริญญาตรี $P=.1074$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกประเภทธุรกิจของบริษัท (การผลิต $Tau C=0.5556$, $P=.0013$, การบริการ $Tau C=0.3112$, $P=.0002$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ไม่ว่าบริษัทจะมีจำนวนกลุ่มคิวซีเท่าใดก็ตาม (1-25 กลุ่ม $Tau C=0.2727$, $P=.0356$; 26-50 กลุ่ม $Tau C=0.3324$, $P=.0466$; 51-100 กลุ่ม $Tau C=0.3324$, $P=.0425$; >100 กลุ่ม $Tau C=0.4608$, $P=.0006$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป (200-499 คน Tau C=0.3865, P.0072; >499 คน Tau C=0.3951, P=.0000) แต่ถ้าบริษัทมีพนักงานไม่ถึง 200 คน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นความจริง (P=.2349)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริงในบริษัทที่มีพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมระหว่างร้อยละ 26-50 และมากกว่าร้อยละ 75 (1-25% Tau C=0.3223, P=.1005; 26-50% Tau C=0.5760, P=.0004; 51-75% Tau C=0.2410, P=.0638; >75% Tau C=0.3233, P=.0048)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในกรณีเป็นการลงทุนของคนไทยเอง หรือร่วมลงทุนกับคนญี่ปุ่น เท่านั้น (คนไทย Tau C=0.2909, P=.0024 ร่วมกับญี่ปุ่น Tau C=0.3261, P=.0051, ร่วมกับอเมริกัน P=.0883)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมไม่เกิน 5 ปี (Tau C=0.3820, P=.0000)

เมื่อได้ควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม ประเพณี กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีแล้ว พบว่า วัฒนธรรม ประเพณี มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีในทุกกรณี ยกเว้นกรณีที่ ผู้จบการศึกษาในระดับประถมศึกษาหรือปริญญาตรี มีอายุสูงมากกว่า 39 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมานานกว่า 10 ปี ทำกิจกรรมคิวิซีมากกว่า 4 เรื่อง เป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับคนอเมริกัน มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน และมีอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงานไม่เกินร้อยละ 25 หรือระหว่างร้อยละ 51-75 ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มคิวิซี และสมาชิกกลุ่มคิวิซี

เมื่อพิจารณาในแง่ความรู้สึกของพนักงานต่อบริษัทของเขา ส่วนใหญ่ ร้อยละ 87.90 มีความรักและภูมิใจมาก โดยในจำนวนนี้ร้อยละ 42.40 พร้อม จะทำทุกสิ่งทุกอย่างเพื่อความเจริญก้าวหน้าของบริษัท ส่วนที่เหลือร้อยละ 12.10 มีความรู้สึก เจຍ ๗

นอกจากนี้ ในเรื่องของการเคารพผู้ใหญ่ หรือผู้มีอาวุโส หลังจาก ทำกิจกรรมคิวิซีแล้วก็ยังมีการเคารพอยู่เหมือนเดิม สำหรับการร่วมกันทำงาน เป็นทีมปรากฏว่าหลังจากบริษัทได้เริ่มทำกิจกรรมคิวิซี และมีการอบรมให้เน้น หนักการทำงานเป็นทีมทุกกิจกรรม ปรากฏว่าทุกบริษัทต่างก็ได้รับความร่วมมือ จากพนักงานด้วยดี

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า วัฒนธรรมประเพณีมี อิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซี



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมุติฐานที่ 13 : การส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมจิตวิชีมีอิทธิพลต่อ

ความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิชี

ตารางที่ 24 ตารางดูไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิชี กับ การส่งเสริมและผลักดัน

COUNT TOT PCT	PUSH			ROW TOTAL
	3	4	5	
SUCCESS				
2	2	2		4
DISAGREE	2.2	2.2		4.4
3	2	14	2	18
NEUTRAL	2.2	15.2	2.2	19.6
4	1	19	11	31
AGREE	1.1	20.7	12	33.7
5	1	21	16	38
STRONGLY AGREE	1.1	22.8	17.4	41.3
9		1		1
MISSING		1.1		1.1
COLUMN TOTAL	6 6.5	57 62	29 31.5	92 100

CHI-SQUARE = 20.42866 SIGNIFICANCE = .0088
 PEARSON'S R = .28151 SIGNIFICANCE = .0033
 KENDALL'S TAU C = .23854 SIGNIFICANCE = .0023

จากตารางที่ 24 ผลการวิจัยพบว่าส่วนใหญ่ร้อยละ 93.50 เห็นด้วยกับการส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมจิตวิชี โดยในจำนวนนี้แยกเป็นผู้ที่เห็นด้วยจำนวนร้อยละ 62.00 และเห็นด้วยอย่างมากจำนวนร้อยละ 31.50 ส่วนที่เหลือร้อยละ 6.50 ยังไม่แน่ใจหรือเห็นว่ามี การส่งเสริมผลักดันในระดับปานกลาง

การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์ระหว่าง การส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมจิตวิชีกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิตวิชี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ตารางที่ 25 ตารางดูไขว้ของการส่งเสริมและผลิตภัณฑ์ เมื่อได้ควบคุม
ตัวแปรต่าง ๆ

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.2840	0.0026
	OFFICE	0.1584	0.1271
SEX	MALE	0.2593	0.0052
	FEMALE	0.2304	0.0594
AGE	20-29 Y	0.2872	0.0107
	30-39 Y	0.2398	0.0258
	>39 Y	-	0.5134
WORK EXP	1-5 Y	0.2106	0.0607
	6-10 Y	0.3771	0.0027
	>10 Y	0.0682	0.3473
QC EXP	1-4	0.2664	0.0020
	5-8	0.0278	0.4643
	>8	0.5000	0.5134
QCSTATUS	LEADER	0.3567	0.0122
	VICE	0.0469	0.4032
	MEMBER	0.1888	0.0651
EDUCATE	FIRST	0.1523	0.2231
	SECOND	0.2622	0.0808
	CERTIFICAT	0.2519	0.0357
	DEGREE	0.2963	0.4779
TYPE	PRODUCTION	0.2575	0.0031
	SERVICE	0.1759	0.1807
NO. CIRCLE	1-25	0.2140	0.0671
	26-50	0.4238	0.0153
	51-100	0.1662	0.2159
	>100	0.0864	0.2840
SIZE	1-199	0.4500	0.3623
	200-499	0.2487	0.0498
	>499	0.1986	0.0364
PAR RATE	1-25 %	0.0000	0.5000
	26-50 %	0.2448	0.0710
	51-75 %	0.2493	0.0637
	>75 %	0.2016	0.0683
INVEST	THAIS	0.1142	0.1832
	T&JAPANESE	0.2761	0.0152
	T&AMERICAN	0.2083	0.1114
LAUNCH	1-5 Y	0.2288	0.0040
	>5 Y	0.1183	0.2924

ผลการวิจัยพบว่า การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรมจิตที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิต (Tau C=0.23854, P=0.0023) กล่าวคือ ผู้ที่ได้รับการส่งเสริมและผลักดันจากบริษัทอย่างเพียงพอมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า จากตารางดูไว้ พบว่าสมาชิกกลุ่มที่ตอบว่าได้รับการส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมร้อยละ 77.90 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิต ในจำนวนนี้แยกเป็นผู้ที่ตอบว่าเห็นด้วย (Agree) ร้อยละ 32.70 และเป็นผู้ที่เห็นด้วยอย่างมาก (Strongly Agree) ร้อยละ 40.20

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมจิต สถานภาพในกลุ่มจิต และระดับการศึกษา ในส่วนที่สองเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มจิตในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมจิต ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมจิต (ดูตารางที่ 25)

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมจิต กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมจิต เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมเท่านั้น (ในสำนักงาน P=.1271; ในโรงงาน Tau C=0.2840, P=.0026)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในเพศชาย (เพศชาย Tau C=0.2593, P=.0052; เพศหญิง P=.0594)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณี ยกเว้นเมื่อมีอายุสูงมากกว่า 39 ปี (อายุ 20-29 ปี Tau C=0.2872, P=.0107; อายุ 30-39 ปี Tau C=0.2398, P=.0258; อายุ >39 ปี P=.5134)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 6-10 ปี (1-5 ปี $P=.0607$; 6-10 ปี $Tau C=.3771$, $P=.0027$, และ >10 ปี $P=.3473$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.2664$, $P=.0020$) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=0.4643$; >8 เรื่อง $P=.5134$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มคิวซี พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มคิวซีคือการส่งเสริมผลักดันมักจะกระทำผ่านหัวหน้ากลุ่มเสมอ เช่นการฝึกอบรม เป็นต้น (หัวหน้ากลุ่ม $Tau C=0.3567$, $P=.0122$ รองหัวหน้ากลุ่ม $P=.4032$ สมาชิกกลุ่ม $P=.0651$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับอาชีวศึกษาเท่านั้น (ประถมศึกษา $P=.2231$; มัธยมศึกษา $P=.0808$; อาชีวศึกษา $Tau C=0.2519$, $P=.0357$; ปริญญาตรี $P=.4779$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทธุรกิจประเภทอุตสาหกรรมการผลิต (การผลิต $Tau C=0.2575$, $P=.0031$, การบริการ $P=.1807$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีขนาดของกลุ่มระหว่าง 26-50 กลุ่ม (1-25 กลุ่ม $P=.0671$; 26-50 กลุ่ม $Tau C=0.4238$, $P=.0153$; 51-100 กลุ่ม $P=.2159$; >100 กลุ่ม $P=.2840$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป (200-499 คน $Tau C=0.2487$, $P=.0498$; >499 คน $Tau C=0.1986$, $P=.0364$, แต่ถ้าบริษัทมีพนักงานไม่ถึง 200 คน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นความจริง ($P=.3623$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวไม่เป็นจริงในทุกกรณี ไม่ว่าจะบริษัทนั้นมีพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมเท่าใดก็ตาม (1-25% $P=.5000$; 26-50% $P=.0710$; 51-75% $P=.0637$; >75% $P=.0683$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริงในบริษัทร่วมทุนระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่นเท่านั้น (ร่วมกับญี่ปุ่น $Tau C=0.2761$, $P=.0152$; คนไทย $P=.1832$; อเมริกัน $P=.1114$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมไม่เกิน 5 ปี ($Tau C=0.2288$, $P=.0040$) แต่ถ้าบริษัทมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากกว่า 5 ปีแล้ว ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง ($P=.2924$)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการส่งเสริมและผลักดันกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี แล้ว พบว่าการส่งเสริมและผลักดันมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีในทุกกรณี ยกเว้น กรณีผู้ที่จบการศึกษาในระดับอื่นที่ไม่ใช่ระดับอาชีวศึกษา เป็นเพศหญิง ทำงานในสำนักงาน มีอายุสูงมากกว่า 39 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วไม่เกิน 5 ปี หรือนานกว่า 10 ปี สถานภาพภายในกลุ่มคิวซีเป็นรองหัวหน้ากลุ่มคิวซีหรือสมาชิกกลุ่มคิวซี มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมมากกว่า 4 เรื่อง เป็นบริษัทร่วมลงทุนระหว่างคนไทยกับเองหรือคนไทยกับคนอเมริกัน เป็นธุรกิจบริการ มีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คน มีจำนวน

กลุ่มคิวซีไม่เกิน 25 กลุ่มหรือมากกว่า 50 กลุ่ม ไม่ว่าจะมีส่วนการเข้าร่วมของพนักงานเท่าใดก็ตาม และทำกิจกรรมมาแล้วกว่า 5 ปี ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มคิวซีและสมาชิกกลุ่มคิวซี

ในการส่งเสริมและผลักดันการทำกิจกรรมคิวซี พบว่า การเริ่มทำกิจกรรมใหม่ ๆ ควรจะผลักดันให้เกิดกลุ่มในหลาย ๆ แผนกให้ได้จำนวนมากพอแล้วจึงดำเนินการผลักดันไปพร้อม ๆ กัน¹ ซึ่งมีประโยชน์ที่ว่าไม่เสียเวลาและความยุ่งยากในการฝึกอบรมหรือส่งเสริมผลักดัน ในทางตรงกันข้ามหากบริษัทใดมีการเกิดกลุ่มไม่พร้อมกัน จะต้องเสียเวลาและความยุ่งยากในการอบรมเทคนิคการทำกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งต้องเสียเวลารอคอยผู้ที่ทำกิจกรรมใหม่จนในที่สุดอาจทำให้บริษัทประสบปัญหาในการทำกิจกรรมคิวซีได้

เมื่อได้พิจารณาการกระตุ้นให้พนักงานแข่งขันกันทำกิจกรรมคิวซี โดยบริษัทจัดรางวัลให้กับกลุ่มคิวซีที่ชนะการประกวดนั้น กลุ่มคิวซีที่ประสบความสำเร็จในบริษัททั้ง 4 แห่ง จะแข่งขันกันเพื่อให้ได้รับรางวัลจากบริษัท แต่เป็นการแข่งขันที่ไม่รุนแรงมากนัก กล่าวคือร้อยละ 39.39 ให้ความเห็นว่ากลุ่มของตนมีการแสดงออกบ้างในบางโอกาส และอีกร้อยละ 39.39 เห็นว่ากลุ่มของตนจะไม่แสดงออกให้รู้ว่ากำลังแข่งขันเพื่อที่จะได้รับรางวัล แต่ถ้าชนะได้ก็ดี ในขณะที่ร้อยละ 18.18 ต้องการได้รับรางวัลและมีการแสดงออกอย่างเด่นชัด

นอกจากนี้ เมื่อศึกษาถึงผลที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากกลุ่มคิวซีที่ไม่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันอาจเสียความรู้สึก หมดกำลังใจและจะไม่ทำกิจกรรมเรื่องต่อไปนั้นพบว่า ร้อยละ 81.82 จะทำกิจกรรมต่อไปแม้ว่าจะไม่ได้รับรางวัลจากการแข่งขันดังกล่าว ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 18.18 เห็นว่าควรปรึกษาขอความเห็นจากสมาชิกภายในกลุ่มคิวซีก่อน

¹สัมภาษณ์ ธีจจรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยซีเมนต์อุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า การส่งเสริมและ
ผลักดันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมวิชาชีพ



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สมมุติฐานที่ 14 : การสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน
การทํากิจกรรมควีซี

ตารางที่ 26 ตารางถ่วงไขว้ระหว่างความสำเร็จในการทํากิจกรรมควีซี
การสื่อสารและประชาสัมพันธ์



COUNT TOT PCT	COMU 2	3	4	5	ROW TOTAL
SUCCESS					
2	2		1	1	4
DISAGREE	2.2		1.1	1.1	4.4
3	3	10	3	1	18
NEUTRAL	3.3	10.9	4.3	1.1	19.6
4	1	5	14	11	31
AGREE	1.1	5.4	15.2	12	33.7
5		2	11	25	38
STRONGLY AGREE		2.2	12	27.2	41.3
9		1			1
MISSING		1.1			1.1
COLUMN TOTAL	6 6.5	18 19.6	30 32.6	38 41.3	92 100

CHI-SQUARE = 52.31703 SIGNIFICANCE = .0000
PEARSON'S R = .43491 SIGNIFICANCE = .0000
KENDALL'S TAU C = .42533 SIGNIFICANCE = .0000

จากตารางที่ 26 ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบส่วนใหญ่ร้อยละ 73.90 เห็นด้วยกับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ โดยแยกเป็นผู้ที่เห็นด้วยร้อยละ 32.60 และเห็นด้วยอย่างมากร้อยละ 41.30 รองลงมาได้แก่ผู้ที่ยังไม่แน่ใจหรือเห็นด้วยปานกลาง ร้อยละ 19.60 ในขณะที่ไม่เห็นด้วย ร้อยละ 6.50

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและการประชาสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทํากิจกรรมควีซี ณ ระดับนัยสำคัญที่ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทํากิจกรรมควีซี

ตารางที่ 27 ตารางคุณประโยชน์ของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ เมื่อได้
ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ

152

FACTOR		KENDALL'S TAU C	SIGNI- FICANCE
DEPT.	FACTORY	0.3766	0.0000
	OFFICE	0.6624	0.0001
SEX	MALE	0.3980	0.0000
	FEMALE	0.6048	0.0003
AGE	20-29 Y	0.6028	0.0000
	30-39 Y	0.2782	0.0123
	>39 Y	0.0000	0.4060
WORK EXP	1-5 Y	0.6008	0.0000
	6-10 Y	0.4136	0.0011
	>10 Y	0.1598	0.1715
QC EXP	1-4	0.4898	0.0000
	5-8	0.0625	0.3975
	>8	0.7500	0.2873
QCSTATUS	LEADER	0.3995	0.0044
	VICE	0.1289	0.2729
	MEMBER	0.5476	0.0000
EDUCATE	FIRST	0.3437	0.0363
	SECOND	0.3059	0.0238
	CERTIFICAT	0.5208	0.0001
	DEGREE	0.7037	0.1822
TYPE	PRODUCTION	0.4003	0.0000
	SERVICE	0.5926	0.0024
NO. CIRCLE	1-25	0.4185	0.0035
	26-50	0.5568	0.0039
	51-100	0.1219	0.2954
	>100	0.3744	0.0076
SIZE	1-199	0.2400	0.2261
	200-499	0.6811	0.0000
	>499	0.3887	0.0001
PAR RATE	1-25 %	0.4408	0.0357
	26-50 %	0.5808	0.0006
	51-75 %	0.4654	0.0052
	>75 %	0.2922	0.0107
INVEST	THAIS	0.4319	0.0004
	T&JAPANESE	0.3208	0.0068
	T&AMERICAN	0.7292	0.0021
LAUNCH	1-5 Y	0.4119	0.0000
	>5 Y	0.4970	0.0047

กิจกรรมคิวซี (Tau C=0.42533, P=.0000) กล่าวคือ กลุ่มคิวซีที่ได้รับทราบข่าวสารด้านกิจกรรมคิวซีจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ มีแนวโน้มที่ประสบความสำเร็จมากกว่า จากตารางดูไขว้พบว่า ผู้ที่ได้รับข่าวสารการทำกิจกรรมคิวซีจากบริษัทอย่างสม่ำเสมอร้อยละ 66.40 เห็นด้วยกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

เพื่อให้ทราบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นเป็นความสัมพันธ์ที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงได้ควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้คือ ส่วนแรกเป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามคือ เพศ อายุ ลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมคิวซี สถานภาพในกลุ่มคิวซี และระดับการศึกษา ในส่วนที่สอง เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของบริษัทของผู้ตอบแบบสอบถามคือ ลักษณะงานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวซีในบริษัท อัตราส่วนที่พนักงานมีส่วนร่วมทำกิจกรรมคิวซี ลักษณะของการร่วมลงทุนในบริษัท และอายุการทำกิจกรรมคิวซี (ดูตารางที่ 27)

ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ กับ ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณี ไม่ว่าจะทำงานในสำนักงานหรือในโรงงาน (ในสำนักงาน Tau C=0.6624, P=.0001; ในโรงงาน Tau C=0.3766, P=.0000)

เมื่อได้แยกพิจารณาโดยแยกตามเพศ พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทั้งสองเพศ (เพศชาย Tau C=0.3980, P=.0000; เพศหญิง Tau C=0.6048, P=.0003)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณี ยกเว้นผู้ที่มีอายุสูงกว่า 39 ปี (อายุ 20-29 ปี Tau C=0.6028, P=.0000; อายุ 30-39 ปี Tau C=0.2782, P=.0123; >39 ปี P=.4060)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำงานพบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 10 ปี (1-5 ปี $Tau C=0.6008$, $P=.0000$; 6-10 ปี $Tau C=.4136$, $P=.0011$ และ >10 ปี $P=.1715$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควิซ พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมระหว่าง 1-4 เรื่อง ($Tau C=.4898$, $P=.0000$) แต่ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริง เมื่อมีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมควิซมากกว่า 4 เรื่อง (5-8 เรื่อง $P=.3975$; >8 เรื่อง $P=.2873$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามสถานภาพภายในกลุ่มควิซ พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มควิซ และสมาชิกกลุ่มควิซ (หัวหน้ากลุ่ม $Tau C=0.3995$, $P=.0044$, สมาชิกกลุ่ม $Tau C=0.5476$, $P=.0000$, รองหัวหน้ากลุ่ม $P=.2729$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามระดับการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง สำหรับผู้จบการศึกษาในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา แต่ ถ้าจบการศึกษาปริญญาตรี ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นจริงหรืออาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ที่ทำให้การดำเนินงานกิจกรรมควิซจะประสบความสำเร็จเมื่อใช้กับกลุ่มคนที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี (ประถมศึกษา $Tau C=0.3437$, $P=.0363$; มัธยมศึกษา $Tau C=0.3059$, $P=.0238$; อาชีวศึกษา $Tau C=0.5208$, $P=.0001$; ปริญญาตรี $P=.1822$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะงานของบริษัทพบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในทุกประเภทธุรกิจของบริษัท (การผลิต $Tau C=0.4003$, $P=.0000$, การบริการ $Tau C=0.5926$, $P=.0024$)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดจำนวนกลุ่มควิซในบริษัท พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีจำนวนกลุ่มน้อยกว่า 51 กลุ่มและมากกว่า

100 กลุ่ม (1-25 กลุ่ม Tau C=0.4185, P=.0035; 26-50 กลุ่ม Tau C=0.5568, P=.0039; 51-100 กลุ่ม P=.2954; >100 กลุ่ม Tau C=0.3744, P=.0076)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามขนาดของบริษัทจากจำนวนพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง ในบริษัทที่มีพนักงานตั้งแต่ 200 คนขึ้นไป (200-499 คน Tau C=0.6811, P.0000; >499 คน Tau C=0.3887, P=.0001 แต่ถ้ายบริษัทมีพนักงานไม่ถึง 200 คน ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะไม่เป็นความจริง (P=.2261)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอัตราส่วนการเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริงในทุกกรณีไม่ว่าบริษัทจะมีพนักงานเข้าร่วมทำกิจกรรมในอัตราส่วนเท่าใดก็ตาม (1-25% Tau C=0.4408, P=.0357; 26-50% Tau C=0.5808, P=.0006; 51-75% Tau C=0.4654, P=.0052; > 75% Tau C=0.2922, P=.0107)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามลักษณะการร่วมลงทุน พบว่า ความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าเป็นการลงทุนของคนไทยเอง หรือเป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนกับคนต่างชาติ (คนไทย Tau C=0.4319, P=.0004; ร่วมกับญี่ปุ่น Tau C=0.3208, P=.0068; ร่วมกับอเมริกัน Tau C=0.7292, P=.0021)

เมื่อได้แยกพิจารณาตามอายุของการนำกิจกรรมเข้ามาใช้ในบริษัท พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวจะเป็นจริง ในทุกกรณีไม่ว่าเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมเท่าใดก็ตาม (1-5 ปี Tau C=0.4119, P=.0000, ถ้า >5 ปี (Tau C=0.4970, P=.0047)

กล่าวโดยสรุป เมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีแล้ว พบว่า การสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีในทุกกรณี ยกเว้น กรณีที่ผู้จบการศึกษาในระดับปริญญาตรี

มีอายุมากกว่า 39 ปี มีประสบการณ์ในการทำงานนานกว่า 10 ปี ปัจจุบันเป็นรองหัวหน้ากลุ่ม ทำกิจกรรมคิวซีมาแล้วมากกว่า 4 เรื่อง บริษัทมีจำนวนพนักงานไม่เกิน 200 คนและมีจำนวนกลุ่มคิวซีระหว่าง 51-100 กลุ่ม ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามนี้ สอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ผู้บริหาร หัวหน้ากลุ่มคิวซี สมาชิกกลุ่มคิวซี

สำหรับเครื่องมือที่ใช้ประชาสัมพันธ์ที่ได้ผลดีที่สุดคือ การส่งข่าวความเคลื่อนไหวของกิจกรรมคิวซีผ่านการประชุมตามสายการบังคับบัญชา¹ ซึ่งจะถึงทุกกลุ่มทั่วถึงแน่นอน ถ้าบริษัทมีการประชุมอย่างสม่ำเสมอ เช่น มีการประชุมประจำเดือนของกรรมการบริษัท ของฝ่ายผลิต ฝ่ายเทคนิค ฝ่ายควบคุมคุณภาพ การผลิต การประชุมรายสัปดาห์ของผู้จัดการแผนกและกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการประชุมตอนเช้า ทุกวัน ๆ ละ 5-10 นาที ของทุกหน่วยงาน

นอกจากนี้พบว่า ถ้าเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จที่ทำการเกินกว่า 5 ปี จะใช้การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อกลางคือ การออกวารสาร หนังสือพิมพ์ ประกาศบริษัท วิทยุสื่อสาร โปสเตอร์ และชักชวนด้วยการแวะตามหน่วยงาน

จากการวิจัย¹ พบว่า สมาชิกกลุ่มคิวซีส่วนใหญ่จำนวนร้อยละ 69.70 ได้รับข่าวสารการทำกิจกรรมคิวซีจากบริษัทเป็นประจำทุกครั้งและร้อยละ 27.27 ได้รับทราบบ้างนาน ๆ ครั้ง ที่เหลือร้อยละ 3.03 ได้รับทราบบ้างแต่นานมาแล้ว

กล่าวโดยสรุป ผลการวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ว่า การสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

¹ สัมภาษณ์ อัจฉรินทร์ สารสาส์, กรรมการและผู้จัดการโรงงาน บริษัทไทยซีโนอุตสาหกรรม จำกัด, วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2529

¹ รายละเอียด อยู่ในภาคผนวก ข

3. การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

การวิเคราะห์การถดถอย เพื่อให้ทราบว่ากลุ่มตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือจำนวน 11 ตัว ดังที่กล่าวมาแล้วนั้นตัวแปรใดที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือมากที่สุด

จากการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือมี 3 ตัวคือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรม และผู้เชี่ยวชาญ สำหรับตัวแปรอื่น ๆ ที่เหลือไม่มีผลอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ .05

ตารางที่ 28 แสดงค่าสัมถการถดถอย

Variables	B	Beta
Top Mgt	0.364926	.216241
Training	0.296076	.232483
Specialist	0.226158	.243329
(Constant)	0.480473	-

จากสมการ Success = a + b1 + b2 + b3 + ...

แทนค่าสมการจากค่าในตารางที่ 28 ดังนี้

$$\text{SUCCESS} = .4805 + .3649\text{TOP} + .2961\text{TAIN} + .2261\text{SPEC}$$

จากสมการ สามารถพยากรณ์ได้ว่าค่าความสำเร็จในการทำกิจกรรม
 คิวซีขององค์การจะมีค่าเท่ากับผลบวกของค่าคงที่คือ .4805 หน่วย กับค่าตัวแปร
 อื่น 3 ตัวคือ

- ก) 0.3649 หน่วย ของระดับการมีผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนและส่งเสริม
- ข) 0.2961 หน่วย ของระดับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
- ค) 0.2261 หน่วย ของระดับการมีผู้อำนวยการที่มีความรู้ ความสามารถ

กรณีตัวอย่างที่ 1

องค์การ ก มีการฝึกอบรมการทำกิจกรรมคิวซีอย่างต่อเนื่องโดยมี
 การสอนเทคนิคการทำกิจกรรมคิวซีอย่างดีมากที่สุด แต่ผู้บริหารระดับสูงของ
 องค์การสนับสนุนการทำกิจกรรมคิวซีในระยะแรกเท่านั้น ต่อมาก็สนับสนุนบ้าง
 ไม่สนับสนุนบ้าง เพราะถือว่าองค์การมีผู้อำนวยการในการทำกิจกรรมคิวซีที่มี
 ประสิทธิภาพสูงอยู่มากมาย ดังนั้น องค์การ ก ประสบความสำเร็จในการทำ
 กิจกรรมคิวซีหรือไม่ อย่างไร

การคำนวณค่าความสำเร็จ ในที่นี้

การฝึกอบรมขององค์การ ก ในระดับมากที่สุด	จึงมีค่าเท่ากับ	5
บทบาทของผู้บริหารระดับสูง ในระดับปานกลาง	จึงมีค่าเท่ากับ	3
ผู้อำนวยการในการทำกิจกรรมในระดับสูง	จึงมีค่าเท่ากับ	5

เมื่อแทนค่าในสมการทดถอย จะได้ค่าดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{SUCCESS} &= .4805 + .3649(3) + .2961(5) + .2261(5) \\
 &= .4805 + 1.0947 + 1.4805 + 1.1305 \\
 &= 4.1862
 \end{aligned}$$

จากค่าความสำเร็จที่ได้จากสมการ แสดงว่าองค์การ ก ประสบ
 ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ในระดับสูง



กรณีตัวอย่างที่ 2

องค์การ ข มีการฝึกอบรมครั้งแรกเพียงครั้งเดียวตั้งแต่เริ่มนำกิจกรรมมาใช้ และไม่มีการสร้างผู้ชำนาญการในการทำกิจกรรมเลย ผู้บริหารระดับสูงที่เป็นผู้ริเริ่มนำกิจกรรมเข้ามาใช้ก็ไม่มีความรู้ว่าจะต้องส่งเสริมอย่างไรและเมื่อมีการขอเรื่องจากพนักงานก็สนับสนุนเป็นครั้ง ๆ ไป ดังนั้นองค์การ ข จะประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมควิซีหรือไม่ อย่างไร

การคำนวณค่าความสำเร็จ ในที่นี้

การฝึกอบรมขององค์การ ข ในระดับน้อยมาก	จึงมีค่าเท่ากับ	1
ผู้ชำนาญการในองค์การอยู่ในระดับน้อย	จึงมีค่าเท่ากับ	2
การส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูงระดับปานกลาง	จึงมีค่าเท่ากับ	3

เมื่อแทนค่าในสมการถดถอย จะได้ค่าดังนี้

$$\begin{aligned} \text{SUCCESS} &= .4805 + .3649(3) + .2961(1) + .2261(2) \\ &= .4805 + 1.0947 + .2961 + .4522 \\ &= 2.3235 \end{aligned}$$

จากค่าความสำเร็จที่ได้จากสมการ แสดงว่าองค์การ ข ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมควิซีในระดับค่อนข้างต่ำ นั่นคือมีแนวโน้มว่าจะไม่ประสบความสำเร็จ

สำหรับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมควิซีที่เหลืออีก 8 ตัวคือ การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ความสมัครใจและการตั้งใจ วัฒนธรรม ประเพณี บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง การส่งเสริมผลักดัน ผู้ประสานงาน ความพอใจรายได้และผลตอบแทน และสภาพแวดล้อมขององค์การ จากการวิเคราะห์การถดถอย พบว่าปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมควิซีในระดับรองลงมา (ดูตารางที่ 29)

ตารางที่ 29 แสดงค่าตัวแปรที่ไม่อยู่ในสมการถดถอย

Variable	Tau C	Pearson Corr
communication	.4253	.4349
voluntary	.3406	.3371
tradition	.3472	.3341
mid management	.2528	.2613
push	.2385	.2815
facilitator	.1866	.1866
reward system	.1444	.1914
environment	.1314	.1036

เป็นที่น่าสังเกตว่า ในทางปฏิบัติบทบาทของผู้บริหารระดับกลางถือว่ามีความสำคัญมาก แต่ผลการวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอย พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางไม่มีความสัมพันธ์ที่ระดับนัยสำคัญที่ .05 นั้น อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดของสมการถดถอย กล่าวคือตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงซึ่งส่งผลให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า ค่าบางค่าซึ่งไม่ปรากฏในสมการ เช่น การสื่อสารและประชาสัมพันธ์มีค่าความสัมพันธ์ (Pearson Correlation) กับตัวแปรตัวอื่นในระดับสูงมากคือมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารระดับสูง (.6489) กับการฝึกอบรม (.5577) กับความสมีครใจและจงใจ (.4302) กับวัฒนธรรมประเพณี (.4454) กับการส่งเสริมและผลักดัน (.5398) กับบทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (.4876) ปรากฏว่าค่าความสัมพันธ์ของการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ไม่ปรากฏค่าในสมการถดถอยดังกล่าว สำหรับบทบาทของผู้บริหารระดับกลางก็มีความสัมพันธ์กับตัวแปรในระดับสูง กล่าวคือ มีความสัมพันธ์กับการฝึกอบรม (.5215) กับบทบาทของผู้บริหารระดับ

สูง (.5621) กับวัฒนธรรมประเพณี (.4170) กับการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (.4876) จึงไม่ปรากฏค่าในสมการถดถอย หรืออาจเป็นเพราะว่ากลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางเป็นอย่างมากตลอด ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างอาจมองไม่เห็นความสำคัญของผู้บริหารระดับกลาง จึงทำให้บทบาทของผู้บริหารระดับกลางไม่ปรากฏค่าในสมการถดถอย

กล่าวโดยสรุป จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมุติฐานทั้ง 14 ข้อดังกล่าวมาแล้วในบทนี้ พบว่า ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีขึ้นอยู่กับอิทธิพลของตัวแปร 11 ตัวคือ การฝึกอบรม บทบาทของผู้บริหารระดับสูง บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ผู้ประสานงาน ผู้ชำนาญการ ความสมัครใจและการตั้งใจ ความพอใจรายได้และผลตอบแทน วัฒนธรรมประเพณี สภาพแวดล้อมขององค์กร การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรม และการติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ โดยเมื่อควบคุมตัวแปรบางตัวที่อาจมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีกับตัวแปรทั้ง 11 ตัว พบว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นจริง

เมื่อนำตัวแปรทั้ง 11 ตัวที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีมาวิเคราะห์การถดถอย พบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ .05 มี 3 ตัวคือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง การฝึกอบรม และผู้ชำนาญการ ซึ่งองค์กรใดมีการส่งเสริมในปัจจัยทั้ง 3 ตัวในระดับสูงจะมีโอกาสที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีมาก

อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาดังกล่าวข้างต้น มีข้อสรุปและข้อเสนอแนะบางประการที่อาจมีประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมคิวซี ซึ่งผู้วิจัยจะกล่าวไว้ในบทต่อไป