



บทที่ 2

แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวความคิด เอกสาร รายงาน และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยกำหนดความสำเร็จและล้มเหลวของการทำกิจกรรมวิชาชีพ

ปัจจัยกำหนดความสำเร็จและล้มเหลวของการทำกิจกรรมวิชาชีพนั้น มีนักวิชาการและผู้รู้ทั้งต่างประเทศและในประเทศไทยเองได้ให้ข้อคิดเห็นไว้มากมาย อย่างไรก็ตาม สิ่งแรกที่ควรเข้าใจก่อนคือ ความหมายของคำว่าความสำเร็จของกิจกรรมวิชาชีพคืออะไร ในเรื่องนี้ วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์ ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง ความสามารถดำรงอยู่ต่อไป และพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง¹ ความสำเร็จนี้สามารถวัดได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม²

ทางรูปธรรม ได้แก่ การลดต้นทุน การเพิ่มประสิทธิภาพและการเพิ่มคุณภาพ เป็นต้น

ทางนามธรรม ได้แก่ ความสามารถทำความเข้าใจเรื่องต่าง ๆ ดีขึ้น มีมนุษยสัมพันธ์ดีขึ้น อัตราการมาทำงานสูงขึ้น มีจิตสำนึกเรื่องคุณภาพมากขึ้น และมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น เป็นต้น

¹ วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, พิมพ์ครั้งที่ 2.

(กรุงเทพ: สำนักพิมพ์อิมเมจ, 2526), หน้า ผ 2/3-4.

² กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ(วิธีญี่ปุ่น), หน้า 97.

นอกจากนี้ ความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีขององค์กรสามารถวัดได้จากวัตถุประสงค์ของการนำกิจกรรมคิวซีมาใช้ในองค์กร ในหนังสือหลักการทำกิจกรรมคิวซี ของ Dr. Ishikawa ¹ ซึ่งถือว่าเป็นต้นฉบับของการทำกิจกรรมคิวซีของประเทศญี่ปุ่นได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการในการนำเอากิจกรรมไปใช้และผลที่จะได้รับ 11 ประการคือ

1. หน่วยงานมีความแข็งแกร่งมากขึ้น
2. หน่วยงานมีมาตรฐานในการควบคุมดีขึ้น
3. ช่วยส่งเสริมขวัญของพนักงาน
4. ช่วยสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น
5. ช่วยยกระดับพนักงาน
6. กิจกรรมอาสาสมัคร
7. ส่งเสริมความคิดและปัญญาไปในทางที่ดี
8. ส่งเสริมให้เปิดแนวความคิดให้กว้างขึ้น
9. พนักงานหรือบริษัทมีรายได้เพิ่มขึ้น
10. การประกันคุณภาพดีขึ้น
11. วิศวกรมีเวลาทำงานมากขึ้น

กล่าวหาญ วรหุทธพร ² ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายทั่วไปของกลุ่มคิวซีไว้อย่างกว้าง ๆ 22 ประการ ที่สำคัญได้แก่ เพื่อให้มีการเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ณ ที่ทำงานนั้น เพื่อเพิ่มขวัญ และวินัย เพื่อให้มีการยึดหลักการที่ตั้งบนพื้นฐานแห่งความเคารพนับถือความเป็นคน เพื่อให้มีการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเองร่วมกัน และเพื่อสร้างให้เกิดภาวะผู้นำ เป็นต้น

¹ Kaoru Ishikawa, QC Circle Koryo-General Principle of the QC Circle, Trans. Yuko Marsuoka (Tokyo: Toin Inc, 1980), pp. 26-34.

² กล่าวหาญ วรหุทธพร, กลุ่มคุณภาพ(วิธีญี่ปุ่น), หน้า 21-22.

จากวัตถุประสงค์ของการนำกิจกรรมคิวงิมาใช้ดังกล่าว หอสรุปเป็นแนวทางในการกำหนดความสำเร็จและล้มเหลวของการทำกิจกรรมคิวงิ ได้ว่า หากหน่วยงานใดสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากกว่าก็ถือว่าประสบความสำเร็จในทางกลับกัน หากหน่วยงานใดไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ก็ถือว่าล้มเหลว

ถ้าความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวงิ หมายถึงการดำรงอยู่ต่อไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่องแล้ว Dr. Ishikawa¹ ได้กล่าวถึงวิธีการในการดำเนินกิจกรรมคิวงิให้มีชีวิตที่ยืนนานไว้ 8 ประการคือ

1. พนักงานทุกระดับต้องมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหา
2. หน่วยงานต้องส่งเสริมความรู้ของบุคคลในเรื่องคุณภาพ การแก้ปัญหาและการปรับปรุง
3. หน่วยงานต้องเข้าใจและยอมรับว่า ความสมัครใจทำให้บุคคลมีความพอใจ
4. บุคคลมีความพอใจในกิจกรรมอยู่ 10 ประการ ที่สำคัญได้แก่ ความพอใจที่ได้รับความเชื่อถือในการทำกิจกรรมของตน ความพอใจที่ได้แสดงความสามารถของงาน ความพอใจที่ได้มีเพื่อน และได้รับการรักใคร่จากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
5. หน่วยงานต้องจัดฝึกอบรมสำหรับผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มอย่างมีจุดมุ่งหมายแน่นอน สำหรับผู้นำกลุ่มควรจะได้รับ การอบรมเพื่อให้เห็นความสำคัญของความร่วมมือของสมาชิกทุกคน การปรับปรุงภาวะผู้นำและการบริหารงานเบื้องต้น และให้สำนึกถึงความสำคัญของคุณภาพโดยพยายามกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นและให้ริเริ่มปรับปรุงคุณภาพ สร้างจิตสำนึกในการพิจารณาปัญหา และหาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

¹Kaoru Ishikawa, QC Circle Koryo-General Principle of the QC Circle, pp. 68-72.

6. ผู้บริหารควรเข้าร่วมในกิจกรรมควิซอย่างสม่ำเสมอ เพราะ การเข้าร่วมของผู้บริหารเป็นหัวใจที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ

7. การดำเนินกิจกรรมควิซหลัก ต่อไปนี้

- 7.1 ควรรวมตัวกันโดยผู้บริหารระดับต้น
- 7.2 ควรปรับปรุงภาวะผู้นำและการจัดการผู้บริหารระดับต้น
- 7.3 ควรมีการศึกษาการทำงานตลอดเวลา
- 7.4 กิจกรรมควิซริเริ่มด้วยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม
- 7.5 การประชุมกิจกรรมควิซดำเนินไปในหลาย ๆ ทาง
- 7.6 สมาชิกควรปรับปรุงตนเองโดยศึกษาจากสมาชิกกลุ่มอื่น
- 7.7 ผู้บริหารระดับต้น ควรแนะนำและสนับสนุนการบริหารกิจกรรม

8. ควรรวมระบบต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมกิจกรรมควิซ

Dr. Ishikawa¹ ได้ชี้ให้เห็นจุดอ่อนและปัญหาที่ประเทศกำลังพัฒนา ไม่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมควิซ มีดังต่อไปนี้

1. การมีวิศวกรและผู้นำกลุ่มควิซไม่เพียงพอ
2. สถานะภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเมืองไม่เอื้ออำนวยให้มีการวางแผนระยะยาว
3. ระดับของอุตสาหกรรมยังไม่สูงพอ ที่จะใช้กิจกรรมควิซให้ได้ผล
4. ตลาดผู้บริโภคภายในยังต้องการสินค้าราคาถูกมากกว่าคุณภาพ
5. ขาดระบบการจ้างงานระยะยาว
6. กิจกรรมมักดำเนินในระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่มีความรู้ และพื้นฐานทางวิชาการเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจน้อยและระดับคนงานก็ไม่มีการศึกษาอย่างเพียงพอ
7. หลายประเทศรับเอาปรัชญาการบริหารแบบสหรัฐอเมริกา จึงคุ้นเคยกับการมีฝ่ายตรวจสอบ

¹ วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, หน้า 236-237.

และ Dr. Ishikawa¹ ได้ชี้ปัญหาอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจกรรมทวิซี ให้เป็นไปอย่างราบรื่นในประเทศต่าง ๆ กว่า 50 ประเทศทั่วโลกที่เลียนแบบกิจกรรมทวิซีของญี่ปุ่น ซึ่งรวมทั้งไต้หวัน เกาหลีใต้ จีน สหรัฐอเมริกา และอังกฤษ ว่ามีดังต่อไปนี้

1. เข้าใจผิดคิดว่า ทำกิจกรรมทวิซี อย่างเดียวก็พอแล้ว ซึ่งความจริงการทำกิจกรรมทวิซี อย่างเดียวจะประสบความสำเร็จยากที่ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเพราะทำกิจกรรม TQC² ควบคู่กัน
2. ประธานหรือกรรมการบริษัท ไม่เข้าใจกิจกรรมทวิซี หรือ TQC
3. ไม่เปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบ Top-Down เป็นการบริหารงานแบบ Bottom-up และประชาธิปไตย
4. ผู้บริหารงานระดับกลางต่อต้าน เพราะกลัวเสียอำนาจและถูกไล่ออก
5. ผู้ตรวจสอบคุณภาพเคิมต่อต้าน เพราะในประเทศตะวันตก มีความเชื่อในเรื่องอาชีพนิยม (Professionalism) ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพจึงพยายามรักษางานในขอบเขต (Domain) ของตนไว้เพราะกลัวไม่มีงานทำ

¹Kaoru Ishikawa, "QC Circle Activities : Basic Idea and Implementation," Sumitomo Quarterly 18 (Autumn 1984) : 12-16.

²TQC เป็นกิจกรรมการแก้ปัญหาทางงานของพนักงานทุกระดับ กิจกรรมนี้ได้พัฒนามาจาก QC Circle (The adaption of QC Circle activities at the corporate level poses many problems)

นอกจากข้อคิดและความเห็นที่ปรากฏอยู่ในหนังสือและเอกสารการวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ในทางปฏิบัติประเทศในภาคพื้นยุโรป สหรัฐอเมริกา ประเทศตะวันตกอื่น ๆ อีกหลาย ๆ ประเทศ ที่รับเอากิจกรรมคิวิซีของประเทศญี่ปุ่นไปใช้ ได้กล่าวถึงความสำเร็จและความล้มเหลวไว้ดังนี้

Donald L. Dewar ¹ ประธานกลุ่มสถาบันคุณภาพแห่งอเมริกา กล่าวว่า วัฏจักรปัจจัยที่ทำให้กลุ่มคิวิซี ที่ตั้งขึ้นในประเทศสหรัฐอเมริกาประสบความสำเร็จ มี 8 ประการคือ

1. ฝ่ายบริหารของหน่วยงานต้องให้การสนับสนุน
2. กลุ่มคิวิซีที่เกิดขึ้นต้องเกิดจากความสมัครใจของสมาชิกทุก ๆ คน
3. สมาชิกกลุ่มทุกคนต้องมีความเข้าใจปรัชญากิจกรรมคิวิซี อย่างถ่องแท้ และได้รับการปลูกฝังให้มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม
4. มีระบบฝึกอบรมพนักงานและสมาชิกกลุ่มอย่างเพียงพอ
5. มีการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
6. ต้องมีการให้ความสำคัญ (Recognition) ต่อผลการทำกิจกรรมคิวิซี อย่างเหมาะสมและทันเวลา
7. กลุ่มคิวิซี แต่ละกลุ่มต้องเรียนรู้ที่จะเลือกทำหัวข้อเรื่องอย่างถูกต้อง
8. กลุ่มคิวิซี ที่จัดตั้งขึ้นแล้วนั้น ต้องสามารถแก้ปัญหาที่ทำอยู่ได้ลุล่วง จนถึงขั้นปฏิบัติงานได้ มิใช่สรุปตัวปัญหาเท่านั้น



¹ วีรพงษ์ เจริญจิระรัตน์, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, หน้า ๘2/1-3.

Edwin G. Yager ¹ ได้ติดตามการทำกิจกรรมคิวิซี ในประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าม็ชัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากจนน่าเป็นห่วง เขากำหนดหลักการเป็นเงื่อนไขของความสำเร็จไว้ 8 ประการคือ

1. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องสนับสนุน และติดตามการดำเนินงานกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ
2. การบริหารกิจกรรมต้องทำด้วยความสมัครใจและคิดค้นด้วยความกติกขของสมาชิก
3. กิจกรรมจะไม่แสดงผลออกมาทันทีเพราะต้องใช้เวลารอคอยพอสมควร
4. ผู้บริหารต้องยอมรับคำติชมและข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างกล้าหาญ
5. การบริหารกิจกรรมต้องให้ปรัชญากิจกรรมคิวิซี ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ
6. ผู้นำกลุ่มและเจ้าหน้าที่ประสานงาน (Facilitator) ต้องได้รับการคัดเลือก และมีอบรมจนมีความชำนาญในระดับที่เชื่อถือได้
7. เจ้าหน้าที่ประสานงาน ต้องเสียสละเวลาและรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำกลุ่ม
8. สมาชิกกลุ่มต้องเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความสมัครใจ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Edwin G. Yager, "The Quality Control Circle Explosion," Training and Developing Journal 35 (April 1981): 98-105.

Edmund J. Metz ¹ ได้สรุปการนำกิจกรรมคิวงชีไปใช้ในประเทศ
สหรัฐอเมริกาว่า จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

1. บรรยากาศการบริหารและวัฒนธรรมขององค์การ
2. การสนับสนุนของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
3. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่ชอบการมีส่วนร่วม (Participative Manager) ทำให้กิจกรรมสำเร็จมากกว่า ผู้บริหารที่ชอบมองคนเป็นเครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ (Autocratic Manner)
4. แผนปฏิบัติการ ความผิดพลาดในการบริหารสืบเนื่องจาก การขาดแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ (Poor Implementation Plans)
5. ระบบต่าง ๆ ในการจัดองค์การ เช่น การสื่อสาร (Vertical and Horizontal formal Communication paths) หรือระบบผลตอบแทนไม่มีประสิทธิภาพ
6. กรรมการประสานงาน (Steering Committee) ต้องวางแผนเกี่ยวกับ เป้าหมาย นโยบาย และการสนับสนุน
7. การต่อต้าน หรือสนับสนุนของสหภาพแรงงาน
8. ผู้ประสานงาน ต้องเลือกผู้ที่มีทักษะมีความตั้งใจสูงและมีความรู้อื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น ทฤษฎีการบริหาร ระบบองค์การฯ เป็นต้น
9. จุดประสงค์ในการนำเอากิจกรรมคิวงชี มาใช้ในองค์การต้องชัดเจน

¹ Edmund J. Metz, "Caution Quality Circle Ahead,"

Kathleen C. Brannen and Jo Anne Hranac ¹ พบว่าธุรกิจขนาดเล็กลงในอเมริกาที่ใช้กิจกรรมคิวิซีแล้วประสบความสำเร็จ ส่วนมากขึ้นกับแบบของผู้นำและสภาพของธุรกิจนั้น ว่าให้ความสำคัญแก่พนักงานอย่างเพียงพอ (People Orientation) หรือเน้นแต่งานเพียงอย่างเดียว (Task Orientation) ส่วนใหญ่ถ้าเป็น People Orientation จะประสบความสำเร็จมากกว่า

Robert W. Hollmann and Naureen F. Ullrich ² กล่าวถึงการให้คนงานมีส่วนร่วมสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่จะเอากิจกรรมคิวิซีมาใช้ว่าควรระวังในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

1. ไม่ยึดเยียดให้คนงานทำ แต่ลองเสนอแผนงานให้เขาฟังเพื่อประเมินผลก่อน
2. อย่ากลัวการเสียอำนาจและการควบคุม
3. ต้องการให้คนงานรับผิดชอบงานของเขาทั้งหมด
4. ต้องจ่ายผลตอบแทนเพิ่มขึ้น
5. อย่าหวังผลรวดเร็วเกินไป
6. ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ เพราะความคิดที่ได้จากคนงานมีประโยชน์ต่องานมาก

¹Kathleen C. Brannen and Jo Anne Hranac, "Quality Control Circle for Small Business," Journal of Small Business Management 21 (January 1983): 21-27.

²Robert W. Hollman and Maureen F. Ullrich, "Participative and Flexible Decision Making," Journal of Small Business Management 21 (January 1983): 1-7.

คณะกรรมการคิวซีของสวีเดน¹ ได้สรุปเทคนิคการจัดการห้ากิจกรรมคิวซีในประเทศตะวันตกจนประสบความสำเร็จดังนี้

1. คณะกรรมการได้ให้การประชาสัมพันธ์ด้านข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องแก่ทุก ๆ คน ที่เกี่ยวข้องในบริษัท
2. คณะกรรมการ ได้พัฒนาหลักสูตรอบรมหัวหน้างานเป็นการเฉพาะขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของบริษัท
3. เขาจะเริ่มอบรมซูเปอร์ไวเซอร์และผู้นำกลุ่มย่อยก่อน ถึงขยายไปถึงระดับแรงงาน

สำหรับประเทศตะวันตกอย่างนอร์เวย์ ใช้เวลารอคอยเพื่อสรุปผลความสำเร็จหรือล้มเหลวถึง 2 ปี จากการสำรวจเพื่อหาปัจจัยความสำเร็จในนอร์เวย์ว่า²

1. ก่อนเริ่มทำกิจกรรม มีการกำหนดและให้เวลามากเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร และความเข้าใจต่าง ๆ แก่ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ
2. ผู้บริหารระดับสูงเข้าไปมีส่วนร่วม ไม่ใช่เพียงแค่ให้การสนับสนุน (Supportion) เท่านั้น
3. การเริ่มต้นอย่างนุ่มนวล ไม่ถึงผลเลิศว่าต้องได้รับผลตอบแทนคุ้มทุน
4. การมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างฝ่ายบริหารกับสหภาพแรงงาน

¹ วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์, "บทเรียนคิวซี ในสแกนดิเนเวีย "

ธุรกิจการเงิน 3 (สิงหาคม 2527): 66-68.

² วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์, "ความสำเร็จ ล้มเหลว คิวซีในนอร์เวย์,"

ธุรกิจการเงิน 3 (พฤษภาคม 2527): 52-54.

5. สมาชิกของกลุ่มควิชี ทุกคนต่างได้รับการฝึกอบรมเทคนิคและ
ความรู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับทำกิจกรรมอย่างพอใจและทำให้
สมาชิกมีความมั่นใจว่า มีความรู้มากพอที่จะแก้ไขปัญหาได้

สำหรับความล้มเหลว ในนอกรเวคือ

1. การขาดความร่วมมือและสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหารระดับสูง
2. การที่ฝ่ายสหภาพแรงงานและฝ่ายบริหารมีความขัดแย้งและไม่ลง
รอยกันมาก่อน
3. การเริ่มทำกิจกรรม ทำหัวข้อปัญหาที่ยาก เช่น เงื่อนไขการจ้าง
การเลื่อนขั้น สวัสดิการ ฯ ทำให้หาข้อสรุปไม่ได้

Matthew Goodfellow ได้สำรวจโรงงานอุตสาหกรรมในอเมริกา
ที่ดำเนินกิจกรรมควิชี จำนวน 29 แห่ง พบว่า มีจำนวนเพียง 9 แห่ง เท่านั้นที่
ประสบความสำเร็จและที่ปรึกษาด้านบริหารในสำนักงานของเขาชื่อ Wooddruff
Imberman¹ ได้ชี้สาเหตุที่โรงงานอีก 21 แห่งไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจาก

1. คนงานต่อต้าน ไม่ชอบ บางทีก็เกลียดที่เดียว เพราะเห็นว่าฝ่าย
บริหารต้องการเพิ่มผลผลิตโดยการลดค่าล่วงเวลาและลดคนงาน
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้คนงานทราบ
3. การฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่มยังไม่เพียงพอให้เขามีความ
รู้มาปรับปรุงให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงาน
4. ผู้บริหารส่วนมากคิดว่าเป็นเพียงเทคนิคการเพิ่มผลผลิต จึงไม่ได้
เตรียมการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศการบริหาร ให้มีความสัมพันธ์
อันดีระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ

¹Berkeley Rice, "Square Holes for Quality Circles,"
Psychology Today 18 (February 1984): 17.

Elaine Rendall ¹ กล่าวถึงองค์การที่จะใช้กิจกรรมคิวซีว่าต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพขั้นพื้นฐานระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ เพราะการนำเอากิจกรรมคิวซีมาใช้ก็เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน และปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ ซึ่งองค์การได้รับผลประโยชน์เต็มที่ ดังนั้น ควรที่จะให้ผลประโยชน์แก่คนงานและพนักงานบางส่วนจะให้มากน้อยแค่ไหนก็ขึ้นอยู่กับนโยบายการใช้ทรัพยากรที่สนใจขององค์การ หากองค์การไม่คำนึงถึงเรื่องนี้แล้ว กิจกรรมคิวซีจะสร้างช่องว่างระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการและหากมีช่องว่างเช่นน้อยแล้วก็จะยังมีช่องว่างห่างมากขึ้น

การต่อต้านหรือขาดการร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลางเนื่องจาก ² เขากลัวว่าจะหมดความสำคัญลงไปและกลัวว่าความดีความชอบของตนจะถูกมองข้ามเพราะความสำเร็จเป็นผลงานของกลุ่มไม่ใช่เกิดจากผู้บริหารระดับกลางอีกต่อไปแล้ว ซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะมองข้ามปัญหานี้ไปไม่ได้

Robert E. Cole ³ กล่าวถึงผู้บริหารระดับกลาง ที่ชอบอ้างว่าไม่มีเวลา ไม่ค่อยมาร่วมประชุมกลุ่ม ทำให้งานประจำแตกแยก และต้นทุนการบริหารงานสูงขึ้นว่า เป็นจุดอ่อนของกิจกรรมคิวซีอย่างมาก สาเหตุที่เป็นเช่นนี้

¹ Elaine Rendall, "Quality Circles A "Third Wave" Intervention," Training and Developing Journal 35 (March 1981): 28-31.

² วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์, "QC Circle จะเติบโตในองค์การบริหารแบบอเมริกันได้หรือไม่," เทคโนโลยี 11 (มีนาคม-เมษายน 2527): 64-68.

³ Robert E. Cole, "A Japanese Management Import Comes Full Circles," Technology Review 86 (May/June 1983): 53.

เพราะผู้บริหารในระดับสูงขาดการเตรียมการในการเปลี่ยนแปลงเรื่องระบบผล
ตอบแทน (Reward System) และเปลี่ยนสไตล์การบริหารงานของเขาให้
เหมาะสมกับกิจกรรมและความอยู่รอดในอนาคต นอกจากนี้จากการสำรวจพบว่า
อุปสรรคที่เกิดจากทัศนคติของคนงานทั่วไปในอเมริกา มีสาเหตุมาจากมีช่องว่าง
ระหว่างข้อมูลข่าวสารและความเข้าใจกันระหว่างพนักงาน ฝ่ายพนักงานไม่เกิด
ความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจการ ดังนั้นจึงไม่มีความผูกพันต่ออนาคตของบริษัท

W. Edwards Deming ¹ กล่าวว่า อย่าไปโทษคนงานเลยเพราะ
จำนวนกว่า 94 % ของความล้มเหลวในการควบคุมคุณภาพ เกิดจากระบบ
(System) นั่นคือ การบริหารงาน (Management)

Tomasz Mroczkowski ² ได้สำรวจหนังสือและเอกสารเกี่ยว
กับกิจกรรมคิวซี ที่มีอยู่อย่างจำกัดและพบว่า บทความส่วนมากมักเน้นเนื้อหาใน
เรื่องการนำไปปฏิบัติ โดยละเลยการให้หลักการดำเนินกิจกรรมเพื่อความดำรง
อยู่อย่างต่อเนื่องตลอดไป และการดำเนินกิจกรรมคิวซีที่ประสบปัญหาเนื่องจาก

1. การจัดทำแนวทางการบริหารไม่ถูกต้อง
2. การเติบโตอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าเกินไป
3. ขาดการสื่อสารภายใน
4. สหภาพแรงงานไม่สนับสนุน
5. ผู้บริหารระดับกลางไม่สนับสนุน
6. การหวังผลตอบแทนเร็วไปหรือต้องการผลผลิตสูงมาก

¹ อ้างใน Jeremay Main, "The Curmudgeon Who Talks
Tough on Quality," Fortune 109 (25 June 1984): 78-82.

² Tomasz Mroczkowski, "Quality Circle, Fine-What Next?"
Personnel Administrator 29 (June 1984): 173-184.

7. ผู้บริหารขาดการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะของกลุ่ม
8. การเลือกหัวข้อปัญหาไม่เหมาะสม
9. ขาดการเก็บบันทึกข้อมูล

Mroczkowski เสนอให้พัฒนากิจกรรมคิวซีให้สัมพันธ์กับระบบบริหารอื่น เพื่อความอยู่รอดในอนาคต เช่น สัมพันธ์กับระบบปันผลกำไร (Gain Sharing) การพัฒนาทีมงาน (Autonomous work Teams) ทฤษฎี Z (Theory Z) เป็นต้น

John Ewing Chow¹ ได้เสนอบทความในงานมหกรรม QCC ที่ประเทศสิงคโปร์ ถึงเรื่องความสำเร็จของบริษัทอเมริกันที่สามารถปรับกิจกรรมคิวซีของญี่ปุ่นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้ ว่ามีสาเหตุมาจาก

1. บริษัทและผู้บริหารระดับสูงได้ปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ปรัชญาแบบใช้ความสำคัญแก่พนักงาน
2. ผู้บริหารระดับสูง ให้การสนับสนุนทั้งระบบ อย่างต่อเนื่อง
3. มีสถาบันที่ให้ความรู้ด้านคุณภาพ และได้พัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี
4. คนงานรับรู้ประโยชน์ที่เขาคouldได้รับจากกิจกรรมคิวซี
5. ใช้ผู้เชี่ยวชาญมาอบรมการปรับปรุงทีมงานด้านคุณภาพ
6. ใช้ TQC ช่วยผลักดัน

¹John Ewing Chow, "Report of the QC Circle Study Mission to USA (9-20 July 1984)," in IEQCC Singapore'84 Convention Proceeding 12 November 1984 : 97-108.

Chow สรุปว่าปัจจัยที่ทำให้บริษัทอเมริกันประสบความสำเร็จมี 4 ประการคือ

1. มีปรัชญาปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน (Corporate Philosophy with Quality)
2. ระบบบริหารให้การสนับสนุน
3. เน้นหนักการฝึกอบรม
4. พนักงานทุกระดับมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจกรรมคิวซี จึงร่วมมือกัน

J. Daniel Couger ¹ ได้สำรวจบริษัทคอมพิวเตอร์ซึ่งใช้กิจกรรมคิวซี ในสหรัฐอเมริกาและประสบความสำเร็จล้มเหลวว่ามีสาเหตุมาจาก

1. ขาดการเตรียมการที่ดี
2. มีการบังคับให้ทำกิจกรรมคิวซี
3. ปัญหาทางปฏิบัติทั่วไป ซึ่งไม่เกิดจากกิจกรรมคิวซี เช่น
 - 3.1) นโยบายของบริษัท
 - 3.2) การแสดงออกของผู้บังคับบัญชา
 - 3.3) การจ่ายเงินเดือนตอบแทน
 - 3.4) สหภาพแรงงาน
4. สภาพองค์การไม่เหมาะสม เช่น ขาดงบประมาณ เป็นต้น
5. การสนับสนุนจากผู้บริหาร



¹J. Daniel Couger, "Circular Solutions," Datamation 29 (January 1983): 135-142.

Darwin Gillett ¹ กล่าวถึงปัญหาในการทำกิจกรรมคิวซี
ที่ไม่ประสบความสำเร็จว่ามีสาเหตุเนื่องจาก

1. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
2. พนักงานไม่สนใจทำกิจกรรม
3. พนักงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ยอมเข้าร่วม
4. ไม่มีรางวัล ผลตอบแทน

ซึ่งเขาเชื่อว่าความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและได้เสนอให้
พัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายและผลลัพธ์เป็นสำคัญ
(goals and results)

Chris Lewis and Jim Rooney ² ได้เสนอแนวทาง 8 ประ
การ ในการดำเนินกิจกรรมให้ประสบความสำเร็จ โดยเขาอาศัยประสบการณ์
ทำงานจากบริษัท Rolls-Royce และบริษัท STC ดังนี้

1. พัฒนาการทำกิจกรรมคิวซีโดยใช้ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน
ให้เหมาะสม
2. ตั้งผู้บริหารระดับสูงเป็นคณะกรรมการถาวร
3. เปิดโอกาสให้สหภาพเข้าร่วมด้วยในโอกาสแรก
4. เมื่อบรรยากาศในแผนกใดเหมาะสม ก็ให้ดำเนินกิจกรรมทันที
5. ดำเนินการอย่างช้า ๆ (Low Key Approach) ในขั้นแรกเพื่อ
หลีกเลี่ยงปัญหาที่คาดไม่ถึง
6. พยายามให้ผู้บริหารระดับกลาง หัวหน้างาน และกลุ่มคนงานสนับสนุนอย่างสมัครใจ
7. ต้องลงทุนเรื่องเวลา และจำนวนเงินใช้ในการฝึกอบรม
8. ผู้บริหารระดับหัวหน้าต้องสนับสนุนและสนใจในกลุ่มในแผนกของตน

¹Darwin Gillett, "Better QCs: A Need for More
Manager Action," Management Review 72 (January 1983): 19-25.

²Chris Lewis and Jim Rooney, "Quality Circles in Situ,"
Personnel Management 13 (October 1981): 56-59.

Joe Frick¹ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรม ของบริษัท Westing House Electric Corporation (USA) ซึ่งเป็นบริษัทชั้นนำของ อเมริกาที่ ทำกิจกรรมทวิชี เขากล่าวถึง ปัจจัยที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรม ได้ยาวนานกว่า 5 ปีว่ามี 13 ประการได้แก่

1. ผู้บริหารสนับสนุนและเข้าร่วมทำกิจกรรม
2. การเลือกผู้บริหารระดับกลางที่มีความสามารถ
3. การประชุมบอกสถานะการดำเนินงานเป็นจริงให้ทุกคนทราบ
4. การเลือกผู้นำกลุ่ม ที่มีทักษะความสามารถ
5. การจัดองค์การให้เหมาะสม เพราะความสำเร็จบางทีก็เกิดจาก หน่วยงานช่วย (Staff function) เช่น Human resources, Quality assurance
6. กำหนดโปรแกรมการแข่งขัน เพื่อสร้างความเคลื่อนไหวกับกลุ่ม ใหม่ ๆ
7. การเลือกหัวข้อปัญหา การเลือกหัวข้อยาก ๆ ทำให้ท้าทายและ ไม่สำเร็จ
8. โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง ต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสม
9. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
10. บทบาทของผู้ประสานงาน (Facilitator role)
11. การให้รางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม
12. ต้องมีความเป็นไปได้ที่มองเห็น (Visibility)
13. มีการวางแผนและการบริหารอย่างเหมาะสม

¹Joe Frick, in 2nd Singapore National QCC Convention 1983, ed.NPB (Singapore: NPB, 1983), pp. 4-8.

Wayne S. Rieker ¹ กล่าวถึงปัญหาในการทำกิจกรรมคิวซีของสหรัฐอเมริกาซึ่งมีปัญหาหลายประการแตกต่างกัน แต่สามารถจำแนกออกเป็นกลุ่มปัญหาได้ดังนี้

1. ขาดการสนับสนุนของสหภาพแรงงาน
2. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างเต็มที่
3. โดยทั่วไปขาดผู้เชี่ยวชาญในการควบคุมคุณภาพ
4. ขาดการสนับสนุนจากระบบการตรวจสอบแบบเก่า
5. ขาดการอบรมอย่างต่อเนื่อง
6. เน้นบทบาทของผู้ประสานงานมากเกินไป

ประเทศแถบเอเชีย ใกล้เคียง ๆ ประเทศไทย มีการนำเอากิจกรรมคิวซีไปใช้แล้วในหลายประเทศ อาทิเช่น ประเทศสิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ เกาหลีใต้ ฮองกง อินเดีย มาเลเซีย ไต้หวัน การทำกิจกรรมคิวซีในประเทศต่าง ๆ เหล่านี้ บ้างประสบความสำเร็จ บ้างเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคดังจะกล่าวต่อไปดังนี้

ศูนย์วิทยุทรัพยากร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹Wayne S. Rieker, "The Status of the QC Circles Movement in the U.S.A. 1983 Update," International Convention on QC Circle September 18-19, 1983, ed. Association of Pioneer Quality Control Research, (Taipei: 1983), pp. 5/2-5/10.

ในประเทศสิงคโปร์ ได้นำเอากิจกรรมคิวซี ไปใช้ในปี พ.ศ. 2516 และประสบปัญหาในการทำกิจกรรมเช่นกัน ซึ่งในการนำไปใช้กับระบบราชการ มีกประสบปัญหาเกี่ยวกับ ¹

1. การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเนื่องจากความรู้และภาษาต่างกัน
2. อัตราการเข้าและออกจางานสูง
3. การอบรมผู้นำกลุ่มไม่เพียงพอ

Low Ah Tee ² ได้สรุปอาการและปัญหาในการปฏิบัติงาน หลังจากนำกิจกรรมคิวซีไปใช้ในระบบราชการของประเทศสิงคโปร์ ในการประชุมใหญ่กลุ่มคิวซี ณ ประเทศฟิลิปปินส์ ว่าได้แก่

1. ไม่มีเวลาทำ
2. แก้ปัญหาเรื่องในกิจกรรมไม่ได้
3. แก้ปัญหาในสำนักงาน
4. ผู้บริหารรู้สึกว่าถูกบีบบังคับ
5. ทำกิจกรรมอย่างเงิบเบง
6. ข้าราชการเกลียดผู้บังคับบัญชา
7. มีความกดดันจากผู้บริหารให้ผลักดันกลุ่ม ทำให้ผู้ประสานงานไม่สามารถดูแลกลุ่มได้อย่างทั่วถึง
8. มีการโอนย้าย ผู้ประสานงานและผู้นำกลุ่ม ไปช่วยงานอื่น

¹Lim Yu Been, "Implementing the QC Activity in Singapore," Management Development 32 (July 1981): 4-5.

²Low Ah Tee. "The Implementation of Work Improvement Teams in The Singapore Civil Service," in International Convention on Quality Control Circles Sept 9-11, 1984 (Manila: PICA of the Phillipines, 1984), pp. 76-105.

9. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
10. ทำกิจกรรมนั้นที่ผลกำไรหรือการลดต้นทุนมากเกินไป
11. เน้นการลดค่าเป็นตัวเงิน (Hindsight Devaluation)
12. แต่ละกลุ่มแข่งขันกันอย่างรุนแรง (Competition fever)
13. ไม่กล้าเสนอผลรายงาน (Fear of Presentation)

Ho Juan Yang ¹ ได้กล่าวถึงประสบการณ์ทำงานด้านกิจกรรมคิวซีในบริษัท Hewlett Packard ประเทศสิงคโปร์ ว่ามีปัจจัยทำให้ดำเนินกิจกรรมประสบความสำเร็จได้แก่

1. คนงานต้องสมัครใจร่วมทำกิจกรรม
2. ผู้บริหารต้องเข้าร่วมและสนับสนุน
3. มีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
4. หน่วยงานเป็นทีม
5. สมาชิกต้องแก้ปัญหาตนเอง
6. กิจกรรมต้องทำโดยสมาชิกกลุ่ม
7. มีปรัชญาในการพัฒนาคน (People Development Philosophy)
8. หลีกเลี่ยงการวางเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ยาก (Unrealistic Goal)
9. อย่าหวังผลตอบแทนในระยะเวลาสั้น ๆ
10. หลีกเลี่ยงการเขียนรายงานที่ไม่จำเป็น (Unnecessary Paperwork)
11. มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง
12. มีการยอมรับความสำคัญ โดยไม่ใช่เกิดจากระบบผลตอบแทน

¹Ho Juan Yang, "Our Experience in QC Circle Activities," in International QC Circle Convention Proceeding (Tokyo: 1981) at September 30 to October 2 1981, pp. 231-236.

National Productivity Board¹ ของประเทศสิงคโปร์ได้
สำรวจการทำกิจกรรมคิวซี จาก 85 บริษัท ในประเทศสิงคโปร์ พบว่ามี
อุปสรรคที่ทำให้การทำกิจกรรมคิวซีไม่ประสบความสำเร็จมีดังนี้

1. ไม่มีเวลาทำและงานหนัก
2. การอบรมยังไม่เพียงพอ
3. การศึกษาโดยเฉลี่ยต่ำ
4. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

และได้เสนอแนะแนวทางไว้ 12 ประการคือ

1. ดำเนินการด้วยความสมัครใจ
2. เน้นหนักการฝึกอบรม
3. ก้าวแรกไปอย่างช้า และเติบโตอย่างช้า ๆ
4. มีการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มและการเปลี่ยนแปลง
5. ต้องเปิดรับแนวความคิดแบบ Bottom Up
6. ใช้ความกดดันจากระบบบริหาร
7. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน
8. พัฒนาการเสนอผลงาน
9. จัดหลักสูตรการพูดในที่สาธารณะ
10. กลุ่มต้องก้าวไปพร้อม ๆ กับผู้ประสานงาน
11. มีการดำเนินการประชุมอย่างถูกวิธี
12. แพลตฟอร์มเป็นภาษาท้องถิ่น

¹National Productivity Board, QC Circle Survey
1983, (Singapore: NPB Publication, 1983), pp. 87-88.

ในประเทศฟิลิปปินส์ M. Josephine Tupaz Lagunzad¹ ได้
สรุปถึงปัจจัยในการเพิ่มกลุ่มวิชาชีพ ของเหมือง Semirara Coal ในเมือง
มินิลาว่า ควรพิจารณาปัจจัย 9 ประการคือ

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน
2. จุดประสงค์ของโครงการต้องชัดเจนและคณะกรรมการต้อง
ดำเนินการตาม
3. การผลักดันการทำกิจกรรมต้องทำเป็นทีม
4. การเพิ่มกลุ่มต้องพิจารณาตามสภาพแวดล้อมควบคู่ไปด้วย
5. จัดหาสิ่งจูงใจให้คนงานมีความพอใจ (Motivational aids)
6. การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์แก่กลุ่ม
7. การให้ผู้ประสานงานร่วมประชุมกลุ่ม
8. จัดระบบบริหารเพื่อพิจารณาเสียงสะท้อนของกลุ่มอย่างเร่งด่วน
9. พัฒนาระบบประเมินผลของโครงการ



ศูนย์วิทยพัชการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹M. Josephine Tupaz Lagunzad, "The Role and Experience of a Facilitator in Promoting Quality Circle Program," IEQCC Singapore'84 Convention Proceeding November 14, (Singapore: NPB., 1984), pp. 49-58.

ในประเทศเกาหลี Soo Il Jung¹ ได้สรุปปัญหาการทำกิจกรรม
คิวซี ไว้ 5 ประการคือ

1. การออกจากงานและการเปลี่ยนงานบ่อย (Job leave and Change)
2. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง
3. วิธีการอบรมไม่ถูกวิธี
4. ในอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง มักทำกิจกรรมอย่าง
เฉื่อยชา
5. การทำกิจกรรมในธุรกิจที่ไม่ใช่การผลิต (Non-production
sector) ผู้ปฏิบัติมักไม่เข้าใจและไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร

ในประเทศฮ่องกง รัฐบาลได้จัดตั้ง Hong Kong Productivity
Centre (HKPC) และเริ่มศึกษาเรื่องกิจกรรมคิวซี ตั้งแต่ ค.ศ. 1981 จาก
การสำรวจองค์การต่างๆ ที่ทำกิจกรรมคิวซี 160 แห่งพบว่า² ปัญหาในการ
ปฏิบัติตามสาเหตุเนื่องจาก

1. ปัญหาของสมาชิกและคนงาน
 - 1.1) ขาดการจูงใจให้ร่วมกิจกรรม (Lack of Motivation)
 - 1.2) ยังไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และประโยชน์ของกิจกรรม

¹Soo Il Jung, "QC Circle Activities in Korea,"
International QC Circle Convention Proceedings 1981 -
Tokyo, Sept 30-Oct 2 1981, (Tokyo: JUSE., 1981),
pp. 223-230.

²M.K.Cheung and Alfred F.P.Chau, "Quality Control
Circles in Hong Kong," in International Convention on
QC Circles, September 18-19, 1983, ed. Association of
Pioneer Quality Control Research, (Teipei: 1983),
pp. 7/4/1-7/4/8.

- 1.3) มีความรู้สึกไม่ดีต่อองค์กร (bear negative feeling)
2. การศึกษาโดยเฉลี่ยต่ำ (Low education)
3. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน
4. ปัญหาอื่น ๆ
 - 4.1) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
 - 4.2) ใช้เวลาน้อยเกินไปในการสนับสนุนกิจกรรม
 - 4.3) ไม่เต็มใจที่จะร่วมประชุม
 - 4.4) ขาดแคลนทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิก หัวหน้ากลุ่ม และผู้ประสานงาน

ในประเทศอินเดีย บริษัท Bharat Heavy Electricals Limited (BHEL) ได้พยายามนำกิจกรรมคิวซีมาใช้ในปี ค.ศ.1980 จากการศึกษาของ S.R.Udpa¹ พบว่าปัญหาที่มีผลต่อการพัฒนากิจกรรมคิวซีในบริษัท (BHEL) คือ

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับกลางยังขาดความเข้าใจ
3. ภาษาพูดมีหลายภาษา
4. ระดับการศึกษาต่ำ
5. สหภาพแรงงานต่อต้าน ักัดค้าน
6. บรรยากาศระหว่างฝ่ายบริหารและคนงานที่ระแวงต่อกัน เชื่อว่าสาเหตุเกิดจากสภาพของอุตสาหกรรมและธรรมเนียมดั้งเดิม

¹S.R. Udpa, "Quality Circles for Enrichment of QWL - Indian Experience," in International Convention on QC Circle, September 18-19, 1983, ed. Association of Pioneer Quality Control Research, (Teipei : 1983) pp. 7/8/1 -7/8/6.

ต่อมา K.Gapi Raju¹ ผู้จัดการทั่วไปของ BHEL ได้เสริมว่ายังมีปัญหาอื่น ๆ อีกคือ

1. ความศรัทธาและยอมรับของผู้บริหารระดับสูง
2. ทรรศนะของผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานที่ยอมรับอย่างเสียไม่ได้
3. ความกังวลเรื่องการให้การสนับสนุนทั่วไป
4. ขาดแคลนข่าวสารที่ได้รับจากฝ่ายบริหาร
5. การหึ่งพียงสถาบันอื่นที่ช่วยประสานงานมากขึ้นไป
6. การจูงใจและการยอมรับยังไม่เพียงพอ

ในประเทศมาเลเซีย ซึ่งมีคนหลายชาติหลายภาษา มีความแตกต่างกันในเรื่องภาษา ขนบธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรม ได้เริ่มนำกิจกรรมทิวซีเข้าไปใช้เมื่อต้นปี ค.ศ.1982 โดยรัฐบาลจัดตั้ง The National Productivity Centre (NPC) เพื่อดูแลและพัฒนากิจกรรมทิวซี ซึ่งมีบริษัทใหญ่ที่เป็นผู้นำกิจกรรมด้านนี้ 3 บริษัทคือ

- 1) Hewlett Packard (Malaysia) Sdn. Bhd.
- 2) Dunlop Malaysian Industries Berhad
- 3) Selangor Pewter Company Sdn. Bhd.

¹K. Gapi Raju, "Stabilization of Quality Circle in the Indian Milier," in International Convention on Quality Control Circles, September 9-11, 1984, ed. Rolando L. Anzures (Manila: Productivity Development Center, 1984), p. 230.

Yong Kok Seng¹ กล่าวว่าปัญหาทั่วไปในการทำกิจกรรมทิวซีที่
องค์การส่วนใหญ่มักประสบคือ

1. การศึกษาของคณงานอยู่ในระดับต่ำ
2. มีการสลับเปลี่ยน ย้ายงานกันสูง
3. การเข้าร่วมและความผูกพันของผู้บริหารมีระดับต่ำ

และจากการนำเอากิจกรรมนี้ไปใช้ในบริษัท Selangor Pewter
M'Sia Sdn Bhd ซึ่งเป็นธุรกิจการเงินแห่งแรกที่ใช้กิจกรรมนี้ เขาพบว่ามี
ปัญหาสำคัญ 4 ประการคือ ²

1. ขาดความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม (Voluntary Participation)
2. คณงานไม่มีความมั่นใจ (Convincing Employees)
เช่นขาดระบบการฝึกอบรมที่ดี เป็นต้น
3. ผู้บริหารระดับกลางไม่สนับสนุนและเข้าร่วม
4. การเปลี่ยนงานและโยกย้ายงานบ่อย (High Mobility of
Staff)

¹Yong Kok Seng, "QC Circle Movement in the
Multi-Racial Society of Malaysia," in International
Convention on QC Circles, September 18-19, 1983 ed.
Association of Pioneer Quality Control Research, (Teipei:
1983) pp. 7.14.1-7.14.5.

²Yong Kok Seng, "Implementing QC Circle in A Large
Financial Institution in Malaysia," in IEQCC Singapore
'84 Convention Proceedings November 14 (Singapore: 1984)
pp. 59-74.

ในประเทศไต้หวัน เริ่มใช้กิจกรรมคิวซี ตั้งแต่ ค.ศ. 1968
 Chung - Pu Chang ¹ ได้กล่าวถึงปัญหาที่พบในบริษัท Digital Equipment
 (Taiwan) Ltd. (DETL) มีอยู่ 4 ประการคือ

1. ผู้บริหารถือเอากิจกรรมคิวซี เป็นงานพิเศษ(Extra Burdan)
2. สมาชิกขาดความคิดสร้างสรรค์ในทางบวก (Positive Thinking)
3. สมาชิกชอบพูดมากกว่าทำ
4. สมาชิกแก้ปัญหาไม่เป็น ขาดเครื่องมือที่พอ

ในประเทศไทย วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์ ² สรุปว่า คนงานส่วนใหญ่
 เป็นผู้ใช้แรงงานระดับต่ำและไม่มีความเชี่ยวชาญ ขาดทักษะ โดยเฉพาะธุรกิจ
 อุตสาหกรรมขนาดเล็ก มาตรฐานการครองชีพจัดว่าอยู่ในระดับต่ำ ความต้อง
 การในขั้นแรกในเรื่องปัจจัย 4 (ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ
 A.M.Maslow) ยังไม่ได้รับการตอบสนอง ขณะที่กิจกรรมคิวซีเป็นเสมือนหนึ่ง
 ปัจจัยในขั้นสูง (ขั้นที่ 3 และ 4) ดังนั้นกิจกรรมคิวซี จึงไม่น่าจะใช้ได้ผลใน
 หน่วยงานที่คนงานยังรู้สึกว่าคุณเองยังไม่ได้รับความเป็นธรรมและสภาพการจ้าง
 ยังไม่มั่นคง ส่วนบริษัทใหญ่ ๆ พนักงานส่วนมากเมื่อเข้าร่วมกิจกรรมแล้วก็
 หวังจะได้รับผลตอบแทนเป็นโบนัสของแต่ละคนเพิ่มขึ้น

ปัญหากิจกรรมคิวซีในประเทศไทย ไม่ใช่ปัญหาทางเทคนิค แต่เป็น
 ปัญหาทางด้านการบริหารงานโดยตรง โดยเฉพาะการบริหารเพื่อให้กิจกรรม
 คิวซี อยู่ต่อไป ซึ่งยากกว่าการจัดตั้งเสียอีก

¹ Chung-Pu Chang, "QCC in Digital Equipment(Taiwan)
 ltd.(DETL)," in International Convention on Quality Control
 Circles, September 9-11, 1984 ed. Rolando L. Anzures
 (Manila: PICAP, 1984), pp. 129-133.

² วีรพงษ์ เจลิมจิระรัตน์, การบริหารงานแบบญี่ปุ่น, หน้า ๘/4-23.

ประวิทย์ จงวิศาล¹ กล่าวถึงการนำเอากิจกรรมคิวิซี ไปใช้ในบริษัท ใดก็ตาม ต้องพิจารณาปัจจัยต่อไปนี้

1. ในระยะต้น ผู้บริหารต้องรีบขจัดของเก่าบางสิ่งซึ่งขัดกับหลักการ ออกไปเสียก่อน ของเก่าดังกล่าวคือ การบริหารตามแนว Top-Down การ ควบคุมคุณภาพที่เน้นการตรวจสอบ (Inspection) และการให้ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพ เติมยอมรับในหลักการของกิจกรรมคิวิซีเสียก่อน ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารระดับกลางต้อง ยอมรับในกิจกรรมนี้ด้วย

2. ผู้บริหารต้องออกหน้า อย่างหวังผลเลิศ หรือไม่ยอมลงทุน

3. มีการวางแผนที่เหมาะสม

4. มีขั้นตอนการเตรียมหัวหน้ากลุ่มให้เหมาะสม มีการฝึกอบรม ฝึก ฝนอย่างเพียงพอ

5. ต้องเปิดโอกาสให้ทุกคนในบริษัทได้ เรียนรู้และทำกิจกรรม อย่า เลือกเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง เพราะจะเกิดทัศนคติที่ไม่ดี

6. มีการให้รางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม

7. สภาพแรงงานให้การสนับสนุน

8. พนักงานที่ทำกิจกรรมมีความมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่งงาน

9. พนักงานสมีครใจทำกิจกรรม

10. หัวข้อเรื่องกิจกรรม ในระยะแรกอย่ามุ่งเน้นเรื่องผลผลิต

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

¹ประวิทย์ จงวิศาล และอัมพร รังสิศิษยากร, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่ม สร้างคุณภาพ, ไม่ปรากฏสถานที่พิมพ์, หน้า 7.

กล่าวโดยสรุป จากเอกสาร รายงาน และผลงานวิจัยดังกล่าวมาแล้วข้างต้นอาจสรุปได้ว่าปัจจัยสำคัญที่มีส่วนกำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคือ มีทั้งสิ้น 43 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. การสนับสนุนและเข้าร่วมกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูง
2. ปรับระบบการบริหารงานภายในให้เหมาะสม
3. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานสนับสนุนการทำกิจกรรม
5. ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมของพนักงาน
6. สภาพแรงงานสนับสนุนหรือขัดแย้ง
7. การให้รายได้และผลตอบแทนแก่พนักงาน
8. การให้ข้อมูลข่าวสาร และช่องทางสื่อสาร
9. ผู้บริหารต้องอดทนและใช้เวลารอคอย
10. การเลือกผู้ประสานงานที่มีความสามารถและเสียสละ
11. การเลือกผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง
12. พนักงานมีปรัชญา เข้าใจ และมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหา
13. คนงานมีความรู้ค่า
14. มีแผนปฏิบัติการที่สามารถปฏิบัติได้และมีการวางแผนที่ดี
15. วัตถุประสงค์ที่ใช้กิจกรรมต้องชัดเจนและเป็นไปได้
16. การเลือกหัวข้อเรื่องถูกต้อง
17. ผู้บริหารต้องยอมรับข้อติชม ข้อบกพร่อง และรีบแก้ไขทันที
18. สร้างบรรยากาศการบริหารให้มีสัมพันธภาพที่ดี
19. เน้นการทำงานเป็นทีม
20. กลุ่มต้องดำเนินการเองจนเสร็จกิจกรรม โดยไม่มีใครบงการ
21. พนักงานรักองค์กรและมีความมั่นใจในองค์กร
22. การเข้าออกจางานและการโยกย้ายงานสูง
23. มีงบประมาณสนับสนุน
24. พนักงานไม่ต่อต้านการทำกิจกรรม
25. พนักงานยอมรับความสำคัญของกิจกรรม

26. หัวข้อกิจกรรมไม่เน้นการทำเรื่องผลกำไร หรือการลดต้นทุน
27. บริษัทเปิดโอกาสให้คนงานเข้าร่วมตลอดเวลา
28. บริษัทให้การจูงใจอย่างเพียงพอ
29. พนักงานไม่ต่อต้าน หรือมีความรู้สึกที่ไม่ดี
30. มีกิจกรรมอื่นเข้าเสริมช่วย
31. ผู้ตรวจสอบเก่าไม่ต่อต้าน
32. กลุ่มตัวชี้มีการแข่งขันกัน แต่ไม่รุนแรง
33. พนักงานมีเวลาทำกิจกรรม
34. บริษัทต้องประกาศการทำกิจกรรมเป็นนโยบาย
35. พนักงานมีความมั่นใจในความมั่นคงของตำแหน่ง
36. บริษัทมีการประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง
37. การฝึกอบรมไม่พึ่งสถาบันอบรมภายนอกมากเกินไป
38. บริษัทมีผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพเพียงพอ
39. สภาพเศรษฐกิจภายนอกไม่เป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรม
40. พนักงานไม่เกลียดผู้บังคับบัญชา
41. พนักงานกล้าเสนอผลงาน
42. การรายงานผลต้องหลีกเลี่ยงรายงานยาว ๆ
43. คนงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น

จากปัจจัยทั้ง 43 ข้อ ข้างต้นสามารถสรุปเป็นกลุ่มปัจจัยใหญ่ ๆ ได้ 14 ปัจจัย ดังนี้

1. การฝึกอบรม (Training)
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง (Top-Management Role)
3. บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management Role)
4. ผู้ประสานงาน (Facilitator)
5. ผู้ชำนาญการ (Specialist)
6. รูปแบบองค์กรหลักต้น (Functional Organization)
7. สหภาพแรงงาน (Labour Unions)

8. ความสมัครใจ การจูงใจ (Volunteer & Motivation methods)
9. ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน (Approval & Rewards)
10. สภาพแวดล้อมขององค์การ(Organization Environment)
11. บทบาทของผู้นำกลุ่ม (Leader Role)
12. วัฒนธรรม ประเพณี (Tradition)
13. การส่งเสริมและผลักดัน (Promotion)
14. การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ (Communication)

ในการกำหนดสมมุติฐานการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้ปัจจัยทั้ง 14 ข้อที่สรุปมาจากรายงานการศึกษาดังกล่าวข้างต้น เป็นพื้นฐานในการกำหนดสมมุติฐานโดยกำหนดสมมุติฐานรวม 14 ข้อ ดังนี้

1. การฝึกอบรม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
3. บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
4. ผู้ประสานงาน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
5. ผู้ชำนาญการ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
6. รูปแบบขององค์กรผลักดัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
7. สหภาพแรงงาน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
8. ความสมัครใจ การจูงใจ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
9. ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
10. สภาพแวดล้อมขององค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
11. บทบาทของผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

12. วัฒนธรรม ประเพณี มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมควีซี
13. การส่งเสริมและผลักดัน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมควีซี
14. การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จใน
การทำกิจกรรมควีซี

ในบทต่อไป จะได้กล่าวถึงระเบียบวิธีวิจัยที่จะใช้ในการศึกษาคั้งนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย