



บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาของประเทศญี่ปุ่นที่ผ่านมา นับตั้งแต่สงครามโลกครั้งที่สอง จนถึงปัจจุบัน อาจกล่าวได้ว่าญี่ปุ่นประสบความสำเร็จอย่างมากจนกลายเป็นยักษ์ใหญ่ในวงการเศรษฐกิจของโลก สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของประเทศญี่ปุ่นคือ ญี่ปุ่นได้พัฒนาเทคนิคการบริหารงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กร โดยคัดแปลงแนวความคิดเรื่องการควบคุมคุณภาพจากการที่ให้หน่วยงาน "ตรวจสอบ" เป็นผู้รับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว มาเป็นให้พนักงานในหน่วยงานผลิตร่วมกันรับผิดชอบต่อสินค้า โดยการรวมกลุ่มเข้าแก้ปัญหาด้านคุณภาพต่าง ๆ และเรียกคนเหล่านี้ว่า Quality Control Circle หรือเรียกสั้น ๆ ว่า QC Circle <sup>1</sup>

-----  
<sup>1</sup>QC Circle มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยได้หลายอย่าง เช่น กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กิจกรรม กสค. เป็นต้น แต่ปัจจุบันสำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย ได้มีมติตกลงกันให้ใช้คำว่า "กิจกรรมคิวซี" ดังนั้นในการเขียนวิทยานิพนธ์นี้ ต่อไปจะใช้คำว่ากิจกรรมคิวซี หรือกลุ่มคิวซี ซึ่งหมายถึง พนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งสังกัดหน่วยงานเดียวกัน ทำกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกันด้วยความสมัครใจ โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกันในหน่วยงานของตน โดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดอ่าน Kaoru Ishikawa, QC Circle Koryo - General Principles of the QC Circle, Trans. Yuko Marsuoka (Tokyo: Toin Inc, 1980) และ กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ(วิธีญี่ปุ่น) QC Circle Concept, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ยูไนเต็ดโปรดักชั่น, 2526)

หลังจากที่ประเทศญี่ปุ่นได้นำกิจกรรมคิวซีไปใช้ แล้วประสบความสำเร็จอย่างงดงาม ทำให้หลายประเทศทั่วโลกสนใจศึกษาความสำเร็จของกิจกรรมนี้ ดังเช่น กลุ่มประเทศในยุโรปตะวันตก สหรัฐอเมริกา สิงคโปร์ และเกาหลีใต้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่ากิจกรรมคิวซีจะได้รับการยกย่องและพิสูจน์แล้วว่ามีความคุ้มค่าทั้งในประเทศญี่ปุ่น หรือสหรัฐอเมริกา และกว่า 50 ประเทศทั่วโลก เนื่องจากหลักการที่เข้าใจง่ายไม่มีปัญหายุ่งยากและไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัว แต่ความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีต้องอาศัยมนุษย์เป็นหลัก การปฏิบัติจึงมักเกิดปัญหาซับซ้อนมาก ในประเทศสหรัฐอเมริกา สมาคมกิจกรรมคิวซีนานาชาติที่ซินซินนาติพบว่า สมาชิกของสมาคมประมาณ 2000 บริษัทใช้กิจกรรมคิวซีแล้ว แต่การวิจัยของ Robert Cole<sup>2</sup> แห่ง The Center for Japanese Studies มหาวิทยาลัยมิชิแกนเกี่ยวกับกิจกรรมคิวซีที่นำมาใช้ในสหรัฐอเมริกาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1976 พบว่าบริษัทอเมริกันที่สำรวจจำนวน 176 บริษัทนั้นร้อยละ 60 กำลังอยู่ในสภาพกลืนไม่เข้าคายไม่ออก ส่วนอีก 7% ได้ตัดสินใจยุติกิจกรรมดังกล่าวโดยสิ้นเชิงแล้ว

กิจกรรม คิวซี ได้เผยแพร่ในประเทศไทยเป็นเวลานานกว่า 10 ปี โดยเริ่มจากบริษัทในวงการอุตสาหกรรมเอกชนหลายแห่ง มี บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด บริษัทไทยฮิโนอุตสาหกรรม จำกัด เป็นอาทิ ได้นำไปใช้และประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจ อีกทั้งธุรกิจบริการซึ่งไม่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น ธนาคารกรุงเทพ ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้น ได้นำไปใช้และประสบความสำเร็จอย่างน่าพอใจทำให้มีการตื่นตัวมากขึ้น เพราะแนวความคิดเดิมเชื่อว่ากิจกรรมคิวซีสามารถใช้ได้ผลแต่ในโรงงานอุตสาหกรรมเท่านั้น การตื่นตัว

<sup>1</sup> ประวิทย์ จงวิศาลและฉั่มพร รังสิติยากร, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ, ไม่ปรากฏที่พิมพ์, หน้า 7.

<sup>2</sup> อ้างใน Jeremy Main, "The trouble with Managing Japanese-style," Fortune 109 (2 April 1984): 10.

ในเรื่องกิจกรรมคิวซีนี้ หากได้จำกัดแค่บริษัทหรือธุรกิจเอกชนเท่านั้น หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้หันมาสนใจในเรื่องนี้กันอย่างมาก ตัวอย่างเช่น การปราบปรามครหลวง วิทยาลัยช่างกลปทุมวัน กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย กองทัพอากาศ กรุงเทพมหานคร เป็นต้น

การเร่งด่วนนำเอากิจกรรมคิวซีเข้ามาใช้ในประเทศไทย โดยไม่ได้มีการศึกษาวิจัยอย่างรอบคอบก่อนว่า มีความเหมาะสมเพียงใดหรือไม่ อาจส่งผลเสียหายทั้งแรงงาน กำลังทรัพย์และแรงใจ อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันไม่ใช่เวลาที่จะพิสูจน์ทฤษฎีของชาวญี่ปุ่นว่ามีความเหมาะสมเพียงใด หรือไม่เสียแล้ว เพราะบริษัทในวงการอุตสาหกรรมเอกชนหลายแห่ง ได้นำกิจกรรมคิวซีมาใช้เป็นเวลา กว่า 10 ปี แล้วและยังคงดำเนินการต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งย่อมเป็นข้อยืนยันว่าบริษัทเหล่านั้นจะต้องพัฒนา ปรับปรุงหลักการของกิจกรรมคิวซีให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรแล้ว ในขณะที่เดียวกันบริษัทหรือหน่วยงานราชการ หรือรัฐวิสาหกิจ หลาย ๆ แห่ง กำลังจะพยายามดำเนินการคิวซีนี้ แม้ว่าจะเกิดปัญหาและอุปสรรคก็ตาม นอกจากนี้ ยังมีอีกหลายหน่วยงานนำกิจกรรมนี้ไปทดลองใช้ หว่าไม่สามารถจะดำเนินการต่อไปได้อีกแม้ว่าจะมีการเริ่มต้นที่ดีในระยะแรกก็ตาม

บทเรียนจากบริษัทและหน่วยงานต่าง ๆ เหล่านี้ ทั้งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ น่าจะเป็นบทเรียนที่มีประโยชน์ต่อบริษัท หน่วยงานราชการ และรัฐวิสาหกิจที่ดำริจะนำเอากิจกรรมนี้ไปใช้ในหน่วยงานหรือเริ่มดำเนินการมาแล้วระยะเวลาหนึ่ง ปัจจุบันไม่ปรากฏว่ามีการศึกษาวิจัยเรื่องใดที่ได้นำเอาบทเรียนเช่นนี้ มาสรุปให้เห็นข้อดีข้อเสียและชี้แนวปฏิบัติที่เหมาะสม

ด้วยเหตุดังกล่าว ผนวกกับความสนใจของผู้วิจัยซึ่งได้รับการอบรมแนวทางการบริหารกิจกรรมคิวซีมาหลายครั้ง รวมทั้งมีส่วนร่วมปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีในประเทศไทย นี้

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษา ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้การนำเอากิจกรรมคิวซี ไปใช้แล้วประสบความสำเร็จ
2. ศึกษาบทบาทและการบริหารกิจกรรมคิวซี ของผู้บริหารระดับสูง ในองค์การที่ใช้กิจกรรม ว่ามีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิวซี อย่างไร

### สมมุติฐานในการวิจัย

จากการสำรวจปัจจัยกำหนดความสำเร็จและล้มเหลวของการทำกิจกรรมคิวซี ตามที่จะกล่าวไว้ต่อไปอย่างละเอียดในบทที่ 2 สามารถกำหนดสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ได้ 14 ประการ คือ

1. การฝึกอบรมมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
3. บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
4. ผู้ประสานงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
5. ผู้ชำนาญการมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
6. รูปแบบองค์การผลักดันมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
7. สภาพแรงงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
8. ความสมัครใจและการรูงใจมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
9. ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
10. สภาพแวดล้อมขององค์การ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี

11. บทบาทของผู้นำกลุ่ม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
12. วัฒนธรรม ประเพณี มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี
13. การส่งเสริมผลิตภัณฑ์กิจกรรม มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการ  
ทำกิจกรรมคิวซี
14. การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ  
ในการทำกิจกรรมคิวซี

### ตัวแปรในการวิจัย

จากสมมุติฐานที่ตั้งไว้ข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการวิจัยดังนี้

#### 1. ตัวแปรอิสระ มี 14 ตัว คือ

- 1) การฝึกอบรม
- 2) บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
- 3) บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง
- 4) ผู้ประสานงาน
- 5) ผู้ชำนาญการ
- 6) รูปแบบองค์กรผลิตภัณฑ์
- 7) สภาพแรงงาน
- 8) ความสมัครใจและการจงใจ
- 9) ความพอใจ รายได้และผลตอบแทน
- 10) สภาพแวดล้อมขององค์กร
- 11) บทบาทของผู้นำกลุ่ม
- 12) วัฒนธรรม ประเพณี
- 13) การส่งเสริมผลิตภัณฑ์กิจกรรม
- 14) การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์

#### 2. ตัวแปรตาม มี 1 ตัวคือ

ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี (QC Circle)

### ขอบเขตของการวิจัย

ปัจจุบันมีบริษัท หน่วยราชการและรัฐวิสาหกิจหลายแห่งได้ทำกิจกรรม คิวซีนี้ การจะศึกษาจากทุก ๆ แห่งต้องใช้เวลาและงบประมาณอย่างมากมาย ดังนั้นในการศึกษาคั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการ ทำกิจกรรมคิวซี (QC Circle) เท่านั้น โดยเลือกศึกษาจาก 3 กลุ่มตัวอย่าง คือ

1. ศึกษาความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มคิวซี และสมาชิกกลุ่มคิวซีซึ่งเป็น ตัวแทนที่บริษัทฯ ส่งมาร่วมแสดงผลงานในงานมหกรรม QC Circle ครั้งที่ 3 ระหว่างวันที่ 22-24 พฤศจิกายน 2528 ณ หอประชุมใหญ่ จุฬาลงกรณ์มหา วิทยาลัย

2. หัวหน้ากลุ่มคิวซี และสมาชิกกลุ่มคิวซีของบริษัทที่ได้รับการยอมรับ ว่า ประสบความสำเร็จ 4 แห่งคือ

- 1) บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด
- 2) บริษัท ไทยซีโนอุตสาหกรรม จำกัด
- 3) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด
- 4) บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด

3. ผู้บริหารของบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จ 4 แห่ง ดังกล่าวข้างต้น

### ข้อตกลงเบื้องต้น

เนื่องจากการทำกิจกรรมคิวซีในประเทศไทย มีลักษณะที่แตกต่างกัน และมีความหลากหลายในเรื่องต่าง ๆ กัน ผู้วิจัยจึงขอกำหนดข้อตกลงต่อไปนี้เพื่อ ความเข้าใจที่ตรงกันคือ

1. สภาพแวดล้อมทางภูมิหลังที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลที่นอกเหนือ จาก เพศ อายุ ลักษณะงานที่ทำ ประสบการณ์ในการทำงาน ประสบการณ์ ในการทำกิจกรรมคิวซี สถานภาพภายในกลุ่มคิวซี ระดับการศึกษา ลักษณะ งานของบริษัท ขนาดของบริษัท จำนวนกลุ่มคิวซี อัตราส่วนการเข้าร่วมของ พนักงาน ลักษณะการลงทุนในบริษัท และอายุการนำเอากิจกรรมคิวซีมาใช้แล้ว

ถือว่าไม่มีผลต่อการเปรียบเทียบ ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยกำหนดความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิวซี

2. เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องมาตรการวัดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงวัดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีจากความเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อคำถามที่ว่า ความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิวซีในบริษัทของเขามาก หรือ น้อยอยู่ในระดับใด

3. เนื่องจากการขาดข้อมูลในเรื่องปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลเฉพาะเอกสาร รายงาน การวิจัยที่เกี่ยวข้องเท่าที่ศึกษาได้ โดยจะนำเสนอในบทที่ 2 เป็นตัวแบบเพื่อนำเอาตัวแบบมาทดสอบกับข้อมูลในประเทศไทย

4. ข้อความหรือคำบางคำ ที่ใช้ในการเขียนวิทยานิพนธ์ ดังต่อไปนี้ ถือว่ามีความหมายเดียวกัน คือ

- ก. กิจกรรม QC Circle หรือกลุ่มคิวซี หรือกิจกรรมคิวซี
- ข. พนักงาน หรือ คนงาน
- ค. ผู้นำกลุ่มคิวซี หรือหัวหน้ากลุ่มคิวซี

#### ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

1. แหล่งข้อมูลในปัจจุบันยังไม่เพียงพอ หนังสือและเอกสารเกี่ยวกับกิจกรรมคิวซีส่วนใหญ่เป็นภาษาญี่ปุ่นซึ่งยังไม่มีแปลเป็นภาษาไทย ส่วนที่เป็นภาษาอังกฤษก็ค่อนข้างหายาก สำหรับเอกสารเผยแพร่กิจกรรมคิวซีของแต่ละบริษัทก็ไม่มีเปิดเผยแพร่อะไรหลาย ยิ่งกว่านั้นยังมีอยู่อย่างกระจัดกระจาย ผู้วิจัยจึงใช้ข้อมูลเฉพาะเอกสารที่หาได้อย่างจำกัดมาศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อเอาตัวแบบมาทดสอบกับข้อมูลในประเทศไทย

นอกจากนี้ ยังไม่มีหน่วยงานศูนย์กลางเกี่ยวกับกิจกรรมคิวซีที่สมบูรณ์ ทำให้ไม่สามารถหารายละเอียดของสถานการณ์การทำกิจกรรมได้ เช่น มีกี่หน่วย

งานกำลังทำกิจกรรมอยู่ แต่ละบริษัทหรือหน่วยงานนั้น มีกี่กลุ่ม ชื่ออะไรบ้าง เป็นต้น ทำให้ต้องใช้เวลาในการรวบรวมข้อมูลพื้นฐานนานพอสมควร

2. ข้อจำกัดด้านเวลาและงบประมาณ การทำวิจัยในหัวข้อเรื่องนี้ หากจะให้ได้อย่างสมบูรณ์แล้ว ควรแยกศึกษาตามประเภทและขนาดของกิจการ เช่น อุตสาหกรรม ขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ เป็นต้น และจะต้องเพิ่มตัวอย่างในการวิจัยให้มากขึ้น ซึ่งก็หมายถึงการเพิ่มเวลาและงบประมาณในการทำวิจัยเพิ่มขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม เนื่องจากเป็นการวิจัยระดับมหัพภาคซึ่งมีเวลาในการทำวิจัยจำกัด ประกอบกับผู้วิจัยไม่มีแหล่งเงินทุนที่จะใช้ในการทำวิจัยเพียงพอ ผู้วิจัยจึงกำหนดตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ให้จำกัดอยู่เฉพาะบริษัทที่กำหนดไว้

3. การขาดมาตรฐานกลางในการกำหนดความสำเร็จขององค์การ เพราะว่าองค์การแต่ละแห่งมีสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแตกต่างกัน อีกทั้งสภาพการดำเนินงานขององค์การที่แตกต่างกัน ทำให้แต่ละองค์การต่างก็มีวิธีวัดความสำเร็จที่แตกต่างกัน และยังให้ความหมายของคำว่า "ประสบความสำเร็จ" แตกต่างกัน บางองค์การกำหนดเป็นเป้าหมายว่าต้องมีกลุ่มเกิดขึ้นกี่กลุ่มหรือเพิ่มขึ้นร้อยละเท่าใด บางองค์การถือเอาอัตราการเข้าร่วมของพนักงานเป็นเป้าหมายของความสำเร็จโดยถือว่าใน 1 ปี ต้องทำกิจกรรมกี่เรื่องและทำถึงขั้นเสนอผลงานได้กี่เรื่อง บางองค์การถือเอาการทำกิจกรรมต่อเนื่องเป็นเป้าหมายของความสำเร็จ บางองค์การถือว่าต้องให้พนักงานเข้าร่วม 100 % จึงจะสำเร็จ บางองค์การกำหนดวัตถุประสงค์ในทางนามธรรมเช่น ให้มีมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น ให้มีความสามัคคีมากขึ้น ให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้น ยกระดับพนักงานให้แสดงความคิดเห็นและความสามารถมากขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ ในแต่ละปีบางองค์การอาจมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายหรือจุดประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ และบางองค์การยังมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายบางอย่างที่บดบังหรือไม่แสดงออกอย่างชัดเจน เช่น เพื่อการเพิ่มผลผลิต การลดต้นทุนหรือลดค่าใช้จ่าย การลดชั่วโมงสูญเสีย (Down-Time) การลดอัตราสินค้าเสียหาย (Rejection Rate) เป็นต้น ซึ่งในการเก็บรวบรวมข้อมูล อาจจะ



ไม่ได้ได้รับความร่วมมือหรือได้รับข้อมูลที่ไม่ตรงตามความจริงเนื่องจากข้อมูลเหล่านี้ เป็นความลับทางธุรกิจเอกชนซึ่งมีการแข่งขันกันสูง ในทางกลับกัน บางองค์การ ที่ทำกิจกรรมคิวซีมานานจนมีชื่อเสียงรู้จักกันดี กลับบอกว่าองค์การของตนยังไม่ ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยไม่สามารถวัดความสำเร็จของแต่ละองค์การได้

4. ผู้วิจัยไม่สามารถควบคุมตัวแปรเกินอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพลต่อการตอบแบบสอบถาม เช่น ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ของแต่ละบุคคลและแต่ละบริษัทได้ อันอาจทำให้ผลการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนได้

#### ความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดความหมายของคำที่จะใช้ในการวิจัย ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี หมายถึง การที่องค์การนำเอากิจกรรมคิวซีไปใช้แล้วสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตามความมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้ ความสำเร็จนี้สามารถวัดได้ทั้งทางรูปธรรมและทางนามธรรม เช่น ทางรูปธรรมได้แก่การลดต้นทุน การลดค่าใช้จ่าย การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต ทางนามธรรมได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้น การมีความสามัคคีมากขึ้น การมีขวัญและกำลังใจที่ดีขึ้น คุณภาพของผลิตภัณฑ์สูงขึ้น เป็นต้น รวมทั้งองค์การต้องสามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างต่อเนื่อง

2. การฝึกอบรม หมายถึง การให้การศึกษา อบรม แก่พนักงานให้มีความรู้ในการทำกิจกรรมคิวซี โดยเน้นการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และเพียงพอรวมทั้งการเพิ่มเทคนิคที่จำเป็นบางอย่างสำหรับการทำกิจกรรมคิวซี เช่น เทคนิคการทำงานเป็นทีม เทคนิคการเสนอผลงาน เป็นต้น

3. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง หมายถึง บทบาทของผู้บริหารระดับกรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการใหญ่ หรือผู้บริหารที่รับผิดชอบโครงการกิจกรรมคิวซี ที่สนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมคิวซีอย่างสม่ำเสมอ โดยประกาศเป็นนโยบายอย่างเด่นชัด ปรับระบบบริหารภายในให้เอื้อ

อำนาจต่อการทำกิจกรรม มีความอดทนและรอคอยผลการทำกิจกรรม และเมื่อมีข้อบกพร่อง ดิขมิให้แก้ไขก็รีบนำไปแก้ไขทันที

4. บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง หมายถึง บทบาทของผู้บริหารในระดับหัวหน้าส่วน หัวหน้าแผนก ที่ให้การส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำการทำกิจกรรมคือ

5. ผู้ประสานงาน หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานด้านกิจกรรมคือ ระหว่างคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการกิจกรรมคือ กับพนักงานที่ปฏิบัติกิจกรรมคือ เป็นผู้ที่ยุติหได้คัดเลือกจากผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ

6. ผู้ชำนาญการ หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญในการทำกิจกรรมคือ ที่ทำหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรีกษา และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกกลุ่มคือ โดยบริษัทกำหนดให้มีจำนวนที่เหมาะสมและเพียงพอแก่ความต้องการ

7. รูปแบบองค์กรผลัดกัน หมายถึง หน่วยงานที่บริษัทตั้งขึ้นมาในรูปแบบของคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการเพื่อทำหน้าที่ผลัดกันการทำกิจกรรมคือ

8. สภาพแรงงาน หมายถึง สภาพแรงงานภายในบริษัท ที่มีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมคือ เช่น การวางตัวเฉยไม่ต่อต้าน เป็นต้น

9. ความสมัครใจและการรูงใจ หมายถึง การเข้าทำกิจกรรมเอง โดยไม่มีใครบังคับให้ทำ โดยที่พนักงานเข้าร่วมกิจกรรมมีปรีชญาและจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหา รวมทั้งมีการขานรับและได้รับการรูงใจอย่างเพียงพอ

10. ความพอใจรายได้และผลตอบแทน หมายถึง การได้รับรายได้และผลตอบแทนจากการทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นรวมทั้งมีความมั่นคงในตำแหน่งงานที่ทำ

11. สภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง การโอนย้ายสมาชิกกลุ่มคือไปหน่วยงานอื่น และสภาพเศรษฐกิจภายนอกเช่น สินค้า ค่าครองชีพที่สูงขึ้น เป็นต้น

12. บทบาทของผู้นำกลุ่ม หมายถึง การที่มีผู้นำกลุ่มที่มีความเข้มแข็ง มีความรู้ ความสามารถในการทำกิจกรรม โดยบริษัทจะนำเอาไปฝึกอบรมก่อนรวมทั้งเป็นผู้มีส่วนสำคัญในการกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรม

13. วัฒนธรรม ประเพณี หมายถึง บรรยากาศขององค์การในการที่พนักงานมีความรักและความมั่นใจในบริษัท รวมทั้งการมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานด้วยกันและกับผู้บริหารระดับสูงในองค์การ

14. การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรม หมายถึง การที่องค์การมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีแผนปฏิบัติการที่ดี มีงบประมาณสนับสนุน รวมทั้งมีกิจกรรมอื่นเสริมด้วย นอกจากนี้ยังมีการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้าร่วมได้ทุกโอกาส

15. การติดต่อสื่อสารและประชาสัมพันธ์ หมายถึง การที่บริษัทได้ให้ข้อมูลข่าวสารในการทำกิจกรรมควบคู่กับพนักงานอย่างสม่ำเสมอ และพนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างสม่ำเสมอเช่นกัน

#### ขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การเลือกกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การการศึกษาครั้งนี้คือ สมาชิกกลุ่มวิชาชีพของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมวิชาชีพจำนวน 35 บริษัท รวมทั้งผู้บริหารระดับสูงและสมาชิกกลุ่มวิชาชีพที่ประสบความสำเร็จจากบริษัททั้ง 4 แห่ง ซึ่งใช้วิธีการเลือกโดยการสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ทางด้านวิชาชีพและสมาชิกกลุ่มที่ประสบความสำเร็จที่เป็นตัวแทนของบริษัท 35 แห่ง ซึ่งใช้วิธีการเลือกโดยถือว่าเป็นตัวแทนบริษัทที่ประสบความสำเร็จเพราะมาเสนอผลงานระดับประเทศในงานมหกรรมวิชาชีพ ครั้งที่ 3 ของสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 173 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ในการวิจัยนี้จะใช้เครื่องมือ 2 แบบคือ

2.1 แบบสอบถาม ซึ่งมี 2 ชุด คือ ชุดแรกจะถามผู้เชี่ยวชาญว่าบริษัทใดบ้างที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมวิชาชีพ ชุดที่สองถามกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีคำถาม 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับสถานภาพ หรือข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการทำ  
กิจกรรมคิวซีมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า  
ระดับ 1 ถึง 5 แบบลิเคอร์ต (Likert)

ตอนที่ 3 คำถามความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีของบริษัท

2.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์แบบตามจุด คำถาม  
เกี่ยวกับปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี และการเข้ามีส่วนร่วม  
ของผู้บริหารระดับสูงและสมาชิกกลุ่มคิวซี

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง โดย  
ขอความร่วมมือจากผู้บริหารระดับสูงทั้ง 4 บริษัทและผู้ตอบแบบสอบถาม

4. การวิเคราะห์ข้อมูล การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ข้อมูล  
ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ จากสถาบันบริการคอมพิวเตอร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะมีประโยชน์ ดังต่อไปนี้

1. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารงานภาคเอกชนในการปรับปรุงกิจกรรม  
คิวซี ให้ดีขึ้น โดยพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จ และแก้ไขปัจจัยที่ส่ง  
ผลให้เกิดความล้มเหลว

2. เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารงานในภาครัฐบาลใช้เป็นเครื่องมือช่วย  
ประกอบการตัดสินใจว่าจะนำเอามาใช้ในหน่วยงานของรัฐบาลหรือของ  
รัฐบาล และหากนำไปใช้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งผลให้เกิด  
ความสำเร็จ

3. เพื่อให้หน่วยงานที่สนใจหรือกำลังเริ่มใช้กิจกรรมคิวซีนำไปปฏิบัติ  
อย่างถูกต้อง อันเป็นการประหยัดเวลาและงบประมาณ

4. เป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจทั่วไป หรือใช้เป็นพื้นฐานในการทำ  
วิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมคิวซี ต่อไป

ในบทต่อไป ผู้วิจัยจะได้นำกล่าวถึงทฤษฎี แนวความคิด เอกสารรายงาน  
และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยกำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซี