



บทที่ 5

บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ของกองการผลิต ซึ่งเป็นหน่วยงานแรกของธนาคารแห่งประเทศไทยที่ได้ทำกิจกรรมคิ.ช. มาใช้ในการปฏิบัติงานตั้งแต่ปี 2528 และมีกลุ่มกิจกรรมคิ.ช. (กลุ่มคุณภาพ) ที่จดทะเบียน 9 กลุ่ม ได้ทำกิจกรรมจนสามารถนำเสนอผลงานได้ นอกจากนี้ สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ทำการประเมินผลโครงการคิ.ช. ของโรงพิมพ์ธนบัตรในช่วงปี 2528 - 2529 และพบว่า กิจกรรมคิ.ช. ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาพนักงานและการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมคิ.ช. ซึ่งถือได้ว่าประสบผลสำเร็จพอสมควร โรงพิมพ์ธนบัตรจึงมีนโยบายจะได้นำกิจกรรมคิ.ช. ไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงพิมพ์ธนบัตรอีกต่อไป ผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาถึงความสำคัญดังกล่าว และเพื่อทราบว่าปัจจัยใดที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จนั้น รวมทั้งเพื่อทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคของการทำกิจกรรมคิ.ช. ในกองการผลิต และวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. ของกองการผลิตกับองค์การอื่น เพื่อนำผลที่ได้มา เป็นแนวทางในการปรับปรุงการทำกิจกรรมคิ.ช. ของโรงพิมพ์ธนบัตรต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวมเอกสารเกี่ยวกับแนวความคิดการทำกิจกรรมคิ.ช. โดยทั่วไป ผลการวิจัยและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิ.ช. ในองค์การต่าง ๆ รวมทั้งได้ยึดกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ช. 4 ประการสำคัญของ B.G. Dale และ S.G. Hayward คือ ปัจจัยความพร้อมขององค์การ ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิ.ช. และปัจจัยส่งเสริมกิจกรรมคิ.ช. อย่างต่อเนื่อง มาใช้เป็นหลักในการศึกษา เนื่องจากมีการศึกษารวบรวมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมคิ.ช. ให้สำเร็จได้อย่างเป็นระบบและง่ายต่อการนำมาใช้ศึกษาต่อไป

ในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม เป็น เครื่องมือในการศึกษา โดยศึกษาจาก กลุ่มประชากรที่เป็นพนักงานสังกัดกองการผลิต และเป็นสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ทั้ง 9 กลุ่ม จำนวน 74 คน แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนแรก สอบถามเกี่ยวกับภูมิหลังหรือสถานภาพส่วนบุคคล ตำแหน่งงาน ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่สอง สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต และปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จทั้ง 4 ประการสำคัญ

ส่วนที่สาม สอบถามความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่อาจเป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้ ในส่วนการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการแจกแจงความถี่หาค่าร้อยละ และใช้ตารางคู่ไขว้ หาค่าสหสัมพันธ์ สำหรับทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ

ผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล และทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

ก. ลักษณะของกลุ่มประชากรที่ศึกษา 74 คน คอบแบบสอบถามกลับมา 59 คน คิดเป็นร้อยละ 79.93 เมื่อพิจารณาในเรื่องอายุ ส่วนใหญ่มีอายุ 25-39 ปี คิดเป็นร้อยละ 94.92 เพศส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 57.63 การศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง และปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 71.19 ระดับตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับ ก.3 (พนักงานตรวจสอบผลผลิต) และ ข.3 (พนักงานเครื่องผลิตฉบับคร) คิดเป็นร้อยละ 59.32 และประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.19

ข. ในการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้ตารางคู่ไขว้ หาค่าสหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปร 2 ตัว (Pearson's $R:r_{xy}$) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. พบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. มีความเห็นว่า กองการผลิตประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ตามวัตถุประสงค์ และการทำกิจกรรมคิว.ซี. ช่วยพัฒนาพนักงาน และพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้นในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15)

2. ในเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ก) ผลการวิจัยทดสอบสมมุติฐานที่หนึ่ง พบว่า ปัจจัยความพร้อมขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับปานกลาง กล่าวคือ กองการผลิตมี ปัจจัยความพร้อมขององค์การเหมาะสมที่จะทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. สำเร็จได้มากพอสมควร ซึ่งผลการวิเคราะห์ยืนยันสมมุติฐานที่หนึ่งว่า ปัจจัยความพร้อมขององค์การเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และสามารถแยกพิจารณาแต่ละตัวแปรของปัจจัยความพร้อมขององค์การได้ดังนี้

1) ผลการวิจัยตัวแปรรูปแบบการบริหารในองค์การ พบว่า รูปแบบการบริหารที่เหมาะสมมีแนวโน้มที่จะทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. ประสบผลสำเร็จได้มากพอสมควร

2) ผลการวิจัยตัวแปรการยอมรับของผู้บริหารระดับสูงพบว่า การทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง จะมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากพอสมควร

3) ผลการวิจัยตัวแปรฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ พบว่า ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับปานกลาง กล่าวคือ ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การที่สามารถให้การสนับสนุน ส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. ได้ดี มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จได้มากพอสมควร

ข) ผลการวิจัยทดสอบสมมุติฐานที่สอง พบว่า ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับปานกลาง กล่าวคือ กองการผลิตมีปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเหมาะสม มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร ซึ่งผลการวิเคราะห์ยืนยันสมมุติฐานที่สองว่า ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และสามารถแยกพิจารณาแต่ละตัวแปรของปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญได้ดังนี้

1) ผลการวิจัยตัวแปรการเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง พบว่า การเริ่มโครงการคิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคงมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

2) ผลการวิจัยตัวแปรความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง พบว่า การทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่ได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้มากพอสมควร

3) ผลการวิจัยตัวแปรการเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ พบว่า การฝึกอบรมอย่างเพียงพอ เกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้บ้างพอสมควร

4) ผลการวิจัยตัวแปรการร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจ พบว่า การที่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. เข้าร่วมทำกิจกรรมโดยสมัครใจ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

ค) ผลการวิจัยทดสอบสมมุติฐานที่สาม พบว่า ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรม คิว.ซี. มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับปานกลาง กล่าวคือ กองการผลิต ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเหมาะสม มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร ซึ่งผลการวิเคราะห์ยืนยันสมมุติฐาน ที่สามว่า ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และสามารถแยกพิจารณาแต่ละตัวแปรได้ดังนี้

1) ผลการวิจัยตัวแปรองค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม พบว่า องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มคิว.ซี. ที่เหมาะสม มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

2) ผลการวิจัยตัวแปรการเลือกปัญหา พบว่า การเลือกปัญหาได้ดี และเหมาะสม มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

3) ผลการวิจัยตัวแปรการให้ความสำคัญ พบว่า การให้ความสำคัญ ต่อผลงานของกลุ่มคิว.ซี. ที่ทำได้จนสำเร็จ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำ กิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

4) ผลการวิจัยตัวแปรการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ พบว่า การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับในการทำกิจกรรมคิว.ซี. แต่ละครั้ง มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้บ้างแต่ไม่มากนัก

5) ผลการวิจัยตัวแปรการประชาสัมพันธ์ พบว่า การประชาสัมพันธ์ ข่าวสารเกี่ยวกับคิว.ซี. อย่างสม่ำเสมอ มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ได้มากพอสมควร

6) ผลการวิจัยตัวแปร เวลาและโอกาส พบว่า การมีเวลาและ โอกาสในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเพียงพอ มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำ กิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

7) ผลการวิจัยตัวแปรการแสดงความคิดเห็น พบว่า การร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จได้มากพอสมควร

ง) ผลการวิจัยทดสอบสมมุติฐานที่สี่ พบว่า ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับปานกลาง กล่าวคือ กองการผลิคมียุทธศาสตร์ส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องเพียงพอทำให้มีแนวโน้มที่จะเกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้ ยืนยันสมมุติฐานที่สี่ว่า ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และสามารถแยกพิจารณาตัวแปรแต่ละตัวได้ดังนี้

1) ผลการวิจัยตัวแปรรางวัลตอบแทนภายนอก พบว่า การมีรางวัลตอบแทนภายนอกในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

2) ผลการวิจัยตัวแปรการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง พบว่า การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องภายหลังการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้บ้างพอสมควร

ค. ในการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการวิจัยของกองการผลิตกับการศึกษาและวิจัยในองค์การต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐบาล บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจและองค์การของรัฐ ซึ่งสรุปได้ในประเด็นที่สำคัญดังนี้

1. การศึกษาถึงบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ได้มีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอยู่ที่หน่วยงานราชการและบริษัทเอกชนดังนี้ กรมพลศึกษาได้ทำการวิจัยการทดลองนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในกรม และศึกษาถึงการสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของผู้บังคับบัญชา พบว่า กลุ่มทดลองเห็นว่าผู้บริหารระดับสูง คืออธิบดี และรองอธิบดีกรมพลศึกษา ให้การสนับสนุนอยู่ในระดับมาก โดยการออกคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการเกี่ยวกับคิว.ซี. ให้การสนับสนุนในเรื่องค่าใช้จ่าย และเข้าร่วมฟังการนำเสนอผลงานของกลุ่มคิว.ซี. ด้วย ในบริษัทเอกชนที่ประสบผลสำเร็จในการทำคิว.ซี. นั้น สุภชัย มั่นศิริ ได้ศึกษาวิจัยบทบาทผู้บริหารระดับสูงพบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อยู่มาก โดยมีการประกาศนโยบายการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเด่นชัด เข้าไปคลุกคลีมีส่วนร่วมกับ

พนักงาน ต้องเข้าร่วมเปิดประชุม แจกรางวัล ร่วมชมผลงาน และต้องคอยกระตุ้นติดตามผลเป็นระยะด้วย ในการวิจัยของกองการผลิตนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงการยอมรับในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของผู้บริหารระดับสูง คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการโรงพิมพ์ธนบัตร พบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การยอมรับในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างมากมีเพียงร้อยละ 27.20 นับว่าอยู่ในระดับต่ำ แต่พบว่า การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มากพอสมควร สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูง มีส่วนเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การต่าง ๆ ได้มาก

2. การศึกษาเรื่องฐานะทางเศรษฐกิจหรืองบประมาณ มีการศึกษาในเรื่องนี้ในหน่วยงานราชการ คือ การศึกษาความพร้อม เรื่องงบประมาณของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมการปกครอง พบว่า ความพร้อมของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและกรมการปกครองในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อทำกิจกรรมคิว.ซี. มีน้อยมาก หรือไม่มีเลย นับ เป็นปัญหาที่สำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เข้าร่วมสัมมนา เรื่องกิจกรรมคิว.ซี. ที่จัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. พบว่า ปัญหาเรื่องงบประมาณเป็นปัญหาหนึ่งที่สำคัญ มักมีเงินสนับสนุนให้น้อย การจัดหางบพิเศษสำหรับทำกิจกรรมทำได้ลำบาก การอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. จึงทำได้ยาก แม้ในผลการวิจัยของกองการผลิตครั้งนี้ พบว่า หน่วยงานมีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง สามารถให้งบประมาณในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร และฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การที่ให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณได้ดังนี้ ก็เอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก ดังนั้น เมื่อเปรียบเทียบผลการวิจัยของกองการผลิตและหน่วยราชการ จะพบว่า หน่วยราชการมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ ทั้งนี้อาจเพราะจำเป็นต้องมีการจัดหางบประมาณที่ยุ่งยาก มีระเบียบปฏิบัติต่าง ๆ ในการเบิกจ่าย และหน่วยราชการส่วนใหญ่เน้นด้านบริการ ไม่มุ่งหาผลกำไร ทำให้มีรายจ่ายในด้านอื่นอยู่มาก ยากที่จะจัดสรรมาสนับสนุนกิจกรรมคิว.ซี. ได้อย่างเพียงพอ ส่วนของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตรสามารถบริหารฐานะการเงินอย่างมีอิสระ และมีรายได้จากการพิมพ์ธนบัตร สิ่งพิมพ์อื่น ๆ ทำให้สามารถให้การสนับสนุนงบประมาณในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก

3. การศึกษาเรื่องบทบาทของผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บังคับบัญชา มีการศึกษาประเด็นนี้กันทั้งในหน่วยงานราชการ บริษัทเอกชน รัฐวิสาหกิจ สรุปได้ดังนี้ กรมพลศึกษา ศึกษาการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาในระดับผู้อำนวยการกอง และหัวหน้างานต่อการทำกิจกรรม

คิว.ซี. พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็น เพราะเป็นผู้รับนโยบายของผู้บริหารระดับสูง ลงมาตามลำดับ ซึ่งเป็นลักษณะการทำงานในระบบราชการ อนาคตกรุงเทพ จำกัด ได้ทำการ ประเมินผลโครงการคิว.ซี. ของอนาคต ในปี 2531 ก็พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน ค่อนข้างสูง และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้สำรวจความเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการ ดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ของ กสท. พบว่า ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ค่อนข้างมาก และ สุภชัย บัณฑิต ก็ศึกษาบทบาทของผู้บริหารระดับกลางในบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ค่อนข้างต่ำ ซึ่งอาจเป็น เพราะได้รับการสนับสนุนที่อยู่แล้ว จนถึง เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง หรืออาจเห็นว่า แม้ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับ กลาง ก็ทำกิจกรรมให้สำเร็จได้ เมื่อ เปรียบเทียบกับผลการวิจัยของกองการผลิต พบว่า ความ ร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง เอื้ออำนวยความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก ซึ่ง สอดคล้องกับการศึกษาในกรมพลศึกษา อนาคตกรุงเทพ จำกัด และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่ต่างประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็พบว่า ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับ กลาง หรือผู้บังคับบัญชาในระดับค่อนข้างมาก

4. การศึกษาในเรื่องการฝึกอบรมได้รับความสนใจจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้ง ภาคราชการ บริษัทเอกชน และรัฐวิสาหกิจ เช่นเดียวกัน การศึกษาความพร้อมเรื่องการฝึกอบรม ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย พบว่า ความพร้อมในการเตรียมฝ่ายบริหารและบุคลากรให้รู้จัก เข้าใจกิจกรรมคิว.ซี. นั้น มีต่ำกว่าระดับปานกลาง ในขณะที่พบว่า ความพร้อมของกรมการ ปกครองในการจัดฝึกอบรมแก่ฝ่ายบริหารและข้าราชการอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูง ใน อนาคตกรุงเทพ จำกัด ก็พบว่า ด้านการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำคิว.ซี. มาใช้ ในอนาคต กลุ่มผู้บริหารครึ่งหนึ่งที่เห็นว่าเพียงพอ ส่วนพนักงาน เห็นว่า การให้ความรู้ยังน้อย อยู่ มีถึงร้อยละ 21-37 แสดงว่า อนาคตจำเป็นต้องเร่งอบรมให้ความรู้ในหมู่พนักงานมากยิ่งขึ้น การสื่อสารแห่งประเทศไทย ก็สำรวจพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า กสท. ได้ให้ความรู้ความ เข้าใจเกี่ยวกับคิว.ซี. ในระดับปานกลาง และ สุภชัย บัณฑิต ศึกษาพบว่า การฝึกอบรมมี อิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้สูงมาก ในลุ่มงาน การวิจัย ของ กองการผลิตก็พบว่า การฝึกอบรมอย่างเพียงพอ เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ได้บ้างพอสมควร

5. การศึกษาเรื่องความสมัครใจในการทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยมีหน่วยงานที่ทำการศึกษาคือ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด สํารวจพบว่า กลุ่มผู้บริหารและพนักงานมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมทำกิจกรรมกลุ่มในระดับที่น่าพอใจ และการเพิ่มเปอร์เซ็นต์ความเต็มใจเข้าร่วมกิจกรรม โดยอาศัยการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา นับเป็นกลยุทธ์สำคัญ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ก็สำรวจได้ว่า พนักงานมีความเต็มใจเข้าร่วมกลุ่มคิว.ซี. ในระดับค่อนข้างมาก สุกชัย บัณฑิตวิจิตร ก็วิจัยพบว่า กลุ่มคิว.ซี. ที่สมัครใจทำกิจกรรมเอง โดยไม่มีใครบังคับ มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกองการผลิตที่พบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เข้าร่วมทำกิจกรรมเองโดยสมัครใจ ไม่ได้ถูกใครบังคับ และมีอิสระในการถอนตัวได้เมื่อต้องการ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

6. การศึกษาเรื่องการประชุมสัมมนา สุกชัย บัณฑิตวิจิตร ได้ศึกษาถึงปัจจัยการสื่อสารประชุมสัมมนา มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างไร พบว่า กลุ่มคิว.ซี. ที่ได้รับทราบข่าวสารด้านกิจกรรมคิว.ซี. จากบริษัทอย่างสม่ำเสมอ มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของกองการผลิตในเรื่องการประชุมสัมมนา ก็พบว่า การที่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ได้รับทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยเอื้ออำนวยให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร

7. การศึกษาในเรื่องเวลา ซึ่งนับเป็นเรื่องที่น่าสนใจอีกประการหนึ่งในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้สำเร็จ การศึกษาความพร้อมเรื่องเวลาของหน่วยราชการ คือ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมการปกครองพบว่า การเปิดโอกาสให้ใช้เวลาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ การสื่อสารแห่งประเทศไทยก็สำรวจพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ปริมาณของงานประจำที่ทำอยู่ ทำให้เกิดปัญหาเรื่องพนักงานไม่สามารถหาเวลาทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับค่อนข้างมาก เช่นเดียวกับการศึกษาของ นัยนา ลีสุขสันต์ ถึงอุปสรรคในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็พบว่า พนักงานยุ่งกับงานประจำจนไม่มีเวลาทำกลุ่มคิว.ซี. และ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ก็ประสบปัญหาเนื่องจากปริมาณงานประจำที่ทำอยู่ ส่วนผลการวิจัยของกองการผลิต พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ไม่แน่ใจหรือเห็นว่า มีเวลาทำกิจกรรมคิว.ซี. ปานกลาง ถึงร้อยละ 49.00 ที่เห็นว่า มีเวลาทำกิจกรรมมากมี 39.00 และผลการวิจัยก็พบว่า กลุ่มคิว.ซี. ที่มีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างเพียงพอ มีแนวโน้ม

ที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จได้มาก สรุปได้ว่า องค์การส่วนใหญ่จะประสบปัญหาเรื่องเวลาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. คล้ายกัน นับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญจะต้องหาทางแก้ไขต่อไป

ง. จากการศึกษาวิจัยการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต โดยพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ทั้งปัจจัยความพร้อมขององค์การ ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. และปัจจัยการส่งเสริมการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง ก็พบว่า ปัจจัยเหล่านี้ล้วนเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้มากพอสมควร ซึ่งหมายถึงว่า ถ้ากองการผลิตมีปัจจัยเหล่านี้อยู่มากเท่าใด ก็จะทำให้แนวโน้มของการทำกิจกรรมคิว.ซี. สำเร็จได้มากยิ่งขึ้นไปด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาถึงตัวแปรในแต่ละปัจจัยแล้ว จะพบว่า บางตัวแปรมีอยู่น้อยมาก นับเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ทำให้กิจกรรมคิว.ซี. ไม่ประสบผลสำเร็จได้ สามารถสรุปปัญหาหรืออุปสรรคที่สำคัญได้ดังนี้

1. ปัญหาการยอมรับของผู้บริหารระดับสูงในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกที่เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงให้การยอมรับในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างมาก มีเพียงร้อยละ 27.20 ส่วนผู้ที่เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การยอมรับน้อยถึงร้อยละ 30.50 ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่จะทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. ดำเนินไปได้ ตั้งแต่การริเริ่มนำมาใช้ การสนับสนุน การส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้บริหารระดับสูงให้การยอมรับน้อยก็เป็นปัญหาที่สำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่ต้องรีบแก้ไขต่อไป

2. ปัญหาการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี. ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกเห็นว่า มีการฝึกอบรมไม่เพียงพอร้อยละ 30.50 ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. การฝึกอบรม เป็นเทคนิคที่สำคัญที่จะทำให้กิจกรรมคิว.ซี. ดำเนินไปได้ โดยการให้ความรู้เกี่ยวกับคิว.ซี. อย่างเพียงพอ เพื่อกระตุ้นความสนใจ ให้ความรู้ เทคนิควิธีการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อสามารถปฏิบัติกิจกรรมคิว.ซี. ได้ และจากข้อมูลของสมาชิกพบว่า มีสมาชิกที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ถึงร้อยละ 32.20 ซึ่งการขาดอบรมในเรื่องเทคนิคการทำกิจกรรมคิว.ซี. จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. ได้อย่างเป็นระบบถูกต้องตามวิธีการที่เป็นวิทยาศาสตร์ อาจก่อให้เกิดผลเสียได้

3. ปัญหาองค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. เห็นว่าองค์ประกอบและขนาดของกลุ่มคิว.ซี. ไม่เหมาะสมถึงร้อยละ 30.50 เมื่อพิจารณาจากขนาดของกลุ่มคิว.ซี. จะมีสมาชิกอยู่ระหว่าง 5-11 คน ซึ่งน่าจะเหมาะสม แต่ในทางปฏิบัติ อาจเป็นไปได้ว่า กลุ่มที่มีขนาดเกิน 5-6 คน ไม่ค่อยสะดวกต่อการที่สมาชิกจะมาประชุมทำกิจกรรม คิว.ซี. กันพร้อมเพรียง และองค์ประกอบของกลุ่มในเรื่องความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม มักจะมีผู้บังคับบัญชา เป็นหัวหน้ากลุ่ม อาจทำให้เกิดปัญหาการไม่กล้าแสดงความคิดเห็นของสมาชิกคนอื่น ๆ กลัวความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

4. ปัญหาการให้ความสำคัญ ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ที่เห็นว่าผู้บริหารไม่ค่อยได้ให้ความสำคัญกับผลงานของกลุ่มคิว.ซี. ถึงร้อยละ 35.60 กิจกรรมคิว.ซี. อาศัยแรงจูงใจที่เกิดจากความสำเร็จในผลงาน โดยสมาชิกต้องการแสดงออกถึงศักยภาพ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ในกรณีที่ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจต่อผลงานของกลุ่ม ย่อมจะทำให้สมาชิกขาดขวัญกำลังใจ เกิดความรู้สึกไม่สนใจในความสำเร็จของตนเอง และคิดว่า ผู้บริหารไม่ได้ให้ความสนใจกิจกรรมคิว.ซี. อย่างจริงจัง จากข้อมูลของสมาชิกพบว่า สมาชิกเห็นว่า ผลงานกิจกรรมคิว.ซี. ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ถึงร้อยละ 57.63 ซึ่งอาจทำให้สมาชิกไม่เกิดแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี. ต่อไปอีก

5. ปัญหาในเรื่องเวลาและโอกาส ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ส่วนใหญ่ร้อยละ 49.20 ไม่แน่ใจหรือเห็นว่าไม่มีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ปานกลาง ซึ่งในการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น เวลาและโอกาสเป็นปัจจัยที่สำคัญ เพราะการทำกิจกรรมคิว.ซี. ต้องการความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนร่วมมือกันทำงานอย่างเป็นระบบตามแนวทางแบบวงจร เคมมิ่ง การดำเนินการตามขั้นตอนเหล่านี้ย่อมต้องใช้เวลาพอสมควร ผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า กิจกรรมคิว.ซี. ทำให้เสียเวลา ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์อะไร เมื่อพิจารณาถึงผลในระยะยาวแล้ว เราจะเห็นว่า กิจกรรมคิว.ซี. จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์การและพนักงานเอง และการจะให้เกิดผลอย่างนี้ ต้องใช้เวลาพอสมควร กิจกรรมคิว.ซี. จะสำเร็จได้ยากถ้าไม่ค่อยมีเวลาในการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งเป็นปัญหาและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยในกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อทราบถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งสามารถนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในการเตรียมหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงพิมพ์ธนบัตร ให้พร้อมและเหมาะสมที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. เข้าไปใช้ ตามนโยบายของโรงพิมพ์ธนบัตรที่มุ่งจะขยายการทำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงพิมพ์ธนบัตร อย่างทั่วถึง และเพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต จะได้หาแนวทางแก้ไขต่อไป รวมทั้งเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานอื่นที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะบางประการที่จะทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

1. ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การใดก็ตาม ผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากก็คือผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะ เป็นผู้ริเริ่มคัดลิจใจผลักดันให้มีการนำคิว.ซี. เป็นนโยบายขององค์การ และต้องคอยให้การสนับสนุน ส่งเสริมอย่างจริงจังต่อเนื่อง จากประสบการณ์การทำคิว.ซี. ในองค์การต่าง ๆ ทุกองค์การจะมีนโยบายที่ดี ชัดเจน แต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารระดับสูงไม่ได้ให้ความสนใจต่อกิจกรรมเหล่านี้มากนัก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากการนำกิจกรรมคิว.ซี. เข้ามาใช้ในลักษณะของแพชชั่นการบริหาร เห็นว่าเป็นสิ่งใหม่ที่ควรมี โดยไม่เข้าใจในแนวคิดคิว.ซี. อย่างลึกซึ้ง ทำหน้าที่แค่เพียงผู้วางนโยบายเท่านั้น ดังนั้น ในการเตรียมการนำคิว.ซี. ไปใช้ในองค์การ สิ่งแรกต้องมีการฝึกอบรมผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ให้ตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของกิจกรรมคิว.ซี. อย่างดีเสียก่อน เพื่อให้เกิดการยอมรับ และสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องว่าผู้บริหารระดับสูงไม่ได้เป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายคิว.ซี. ต้องเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง โดยการเข้าร่วม เป็นกรรมการคณะทำงานต่าง ๆ พร้อมทั้งจะสละเวลาให้กับงานคิว.ซี. เสมือนงานหลักอย่างอื่น เข้าร่วมประชุม เปิดการฝึกอบรม การนำเสนอผลงาน ติดตามดูความก้าวหน้าของกิจกรรมคิว.ซี. อย่างสม่ำเสมอ และพร้อมที่จะให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องงบประมาณ เวลาของพนักงาน สถานที่ อุปกรณ์เครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ บทบาทเหล่านี้ของผู้บริหารระดับสูง เป็นสิ่งที่มีค่า สร้างแรงจูงใจต่อพนักงานที่จะทำให้มีการทำกิจกรรมคิว.ซี. กันอย่างจริงจัง เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าการบริหารระดับสูงไม่สนับสนุนอย่างแท้จริง ก็จะทำให้เกิดความท้อถอย เกิดอุปสรรค ทำให้กิจกรรมคิว.ซี. ล้มเหลวได้ ดังนั้น การนำคิว.ซี. เข้ามาใช้ในองค์การ

ต้องมั่นใจว่า ผู้บริหารระดับสูงยอมรับในกิจกรรมคิว.ซี. และพร้อมจะให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง อาจใช้การฝึกอบรมชี้แจง หรือการนำชมผลงานคิว.ซี. ในหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ

จากปัญหาในกองการผลิตนั้น ผู้บริหารระดับสูงต้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม คิว.ซี. อย่างจริงจัง ให้เวลาที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมคิว.ซี. ทั้งการประชุมในฐานะกรรมการ การเข้าร่วมเป็นประธานในงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับคิว.ซี. ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่าย และ เปิดโอกาสให้เวลาในการทำกิจกรรมนี้เพียงพอ และเมื่อใดก็ตามที่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร ระดับสูงของโรงพิมพ์ธนบัตร ต้องมั่นใจได้ว่า ผู้บริหารที่จะมารับตำแหน่งใหม่นั้น พร้อมทั้งจะเป็น ผู้นำในการทำคิว.ซี. ขององค์การต่อไป ซึ่งจะทำให้กิจกรรมคิว.ซี. ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารจึงต้อง เพิ่มบทบาทในกิจกรรมนี้ให้มากขึ้น

2. กิจกรรมคิว.ซี. เป็น เทคนิควิธีการทำงานที่มีปรัชญาแนวความคิดแบบใหม่ เน้น การทำงานเป็นทีม มีการปรับปรุงคุณภาพการทำงานอย่างเป็นระบบแบบวิทยาศาสตร์ ซึ่ง พนักงานหรือผู้บริหารทุกระดับจะต้อง เรียนรู้ การฝึกอบรมจึง เป็นสิ่งที่จำเป็นในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ต้องมีการให้ความรู้เกี่ยวกับคิว.ซี. แก่พนักงานอย่างทั่วถึง อบรมให้พนักงาน เกิดทักษะ ใน เทคนิควิธีการทำงานคิว.ซี. พนักงานทุกคนควรมีความรู้ในเรื่องนี้อย่างครบถ้วน ผู้บริหาร ก็ต้อง เรียนรู้ เพื่อจะสามารถแก้ไขปัญหาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาได้ การฝึกอบรมแต่ภาคทฤษฎีไม่ได้ อบรมภาคปฏิบัติ จะก่อให้เกิดปัญหาเมื่อทำงานจริง ๆ จะรู้สึกสับสนไม่สามารถเข้าร่วมทำ กิจกรรมได้ตลอด เมื่อมีวิธีการทำที่ซับซ้อนขึ้น เกิดความ เบื่อหน่ายและลาออกในที่สุด ซึ่งอาจ ทำให้การดำเนินงานคิว.ซี. หยุดชะงักและล้มเหลวในที่สุด

สำหรับปัญหาในกองการผลิตนั้น โรงพิมพ์ธนบัตรควรสนับสนุนและ เตรียมการให้มีการ จัดหลักสูตรการฝึกอบรมที่ให้ความรู้เกี่ยวกับ เทคนิคและวิธีการทำงานกลุ่มคุณภาพ เพิ่มขึ้น ให้มาก หรืออาจส่งไปเข้ารับการฝึกอบรม ณ สถานภายนอก เช่น ที่สถาบันพัฒนาข้าราชการ พลเรือน สำนักงาน ก.พ. หรืออาจใช้วิธีการจัดทำเป็นวิดีโอเทปชุด ในเรื่องหลักการและ เทคนิคของคิว.ซี. ซึ่งพนักงานสามารถศึกษาด้วยตนเองได้ตลอดเวลา เป็นการประหยัดค่าใช้จ่าย และได้รับประโยชน์สูง นอกจากนี้ โรงพิมพ์ธนบัตรควรมีการจัด เตรียมพนักงานให้ เป็นวิทยากร คิว.ซี. เพื่อให้สามารถจัดการฝึกอบรม ถ่ายทอดความรู้แก่พนักงานด้วยกัน โดยการส่งไปฝึกอบรม ณ สถานภายนอกให้มาก เพื่อนำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอด และ เป็นการแก้ไขปัญหาการขาดแคลน วิทยากรคิว.ซี. จากสถานภายนอก ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคในการฝึกอบรมเกี่ยวกับคิว.ซี. ได้

3. ในขั้นตอนของการปฏิบัติกิจกรรมคิ.ซี. เป็นขั้นตอนของการทำงาน เป็นกลุ่มองค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำกิจกรรมคิ.ซี. ได้อย่างราบรื่น ควรมีขนาดที่เหมาะสมไม่ใหญ่เกินไปจนยากที่จะควบคุมได้ หรือหาโอกาสมาประชุมพร้อมกันได้ลำบาก การทำกิจกรรมคิ.ซี. ต้องการความรู้ความสามารถของสมาชิกกลุ่มทุกคน ถ้าขนาดของกลุ่มใหญ่จนสมาชิกไม่สามารถออกความคิดเห็นได้ทั่วถึง ทำให้การทำกิจกรรมคิ.ซี. ไม่ได้ช่วยพัฒนาพนักงาน หรือน้อยเกินไปก็ทำให้ไม่ได้ความคิดเห็นที่หลากหลาย ขนาดที่เหมาะสมจึงขึ้นอยู่กับโอกาสและสถานที่ในแต่ละแห่ง ในเรื่ององค์ประกอบของกลุ่มก็ควรให้พนักงานในระดับเดียวกัน เป็นผู้นำกลุ่ม ไม่ควรใช้หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจในการให้คุณให้โทษ เป็นผู้นำกลุ่ม ซึ่งจะทำให้บรรยากาศการประชุมกลุ่มไม่เป็นอิสระ สมาชิกไม่กล้าแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ กลายเป็นการประชุมเพื่อรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา สมาชิกกลุ่มจะไม่เห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรมคิ.ซี. และไม่เข้าร่วมกลุ่มคิ.ซี. อีกในภายหลัง

4. การทำกิจกรรมคิ.ซี. เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างมีขั้นตอน มีเงื่อนไขต่าง ๆ ที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้การทำกิจกรรมคิ.ซี. ประสบผลสำเร็จ มีผลงานอันเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของสมาชิกทุกคน เป็นสิ่งที่มีคุณค่า การทำกิจกรรมคิ.ซี. เป็นการแก้ไขปัญหา ซึ่งผลที่ได้ย่อมเป็นประโยชน์ในการทำงาน ผู้บริหารต้องให้ความสนใจในผลงานและข้อเสนอแนะจากการทำกิจกรรมคิ.ซี. พร้อมทั้งให้มีการนำไปใช้ปฏิบัติได้เหมาะสม และถ้าเห็นว่าไม่ควรนำไปใช้ ก็ควรชี้แจงเหตุผลให้กลุ่มคิ.ซี. ได้ทราบ อย่างนี้เฉยให้กลุ่มคิ.ซี. รู้สึกว่าถูกละเลยไม่ได้รับความสนใจ ทำให้สมาชิกเกิดความท้อถอยไม่อยากทำต่อไป กิจกรรมคิ.ซี. เป็นการบริหารงานที่ยอมรับในการพัฒนาคน ยอมรับในความรู้ความสามารถของพนักงาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสนใจตามองผลงานต่าง ๆ อย่างจริงจัง และมีแนวทางที่จะช่วยส่งเสริมให้ความสำเร็จคือความสำเร็จของกลุ่ม เช่น เปิดโอกาสให้ไปแสดงผลงานในที่ต่าง ๆ การชมเชย เป็นต้น การแสดงออกดังกล่าว ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจที่จะทำกิจกรรมคิ.ซี. ให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

5. การสนับสนุนการทำกิจกรรมคิ.ซี. ที่มีผลคือความสำเร็จของการทำกิจกรรมประการหนึ่ง คือ ต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกกลุ่มได้มีเวลาในการทำกิจกรรมอย่างค่อเนื่อง เพราะการทำกิจกรรมคิ.ซี. เป็นวิธีการทำงานที่ต้องใช้เวลาในการค้นหาปัญหา หาสาเหตุของปัญหา การหาทางเลือกเพื่อแก้ไขปัญหา การตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งขั้นตอนต่าง ๆ นี้ต้องอาศัยเวลา ไม่ควรเร่งรัด ทำให้สมาชิกไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และให้สมาชิกได้ทำกิจกรรมนี้

อย่างสม่ำเสมอ ให้เวลาแก่กิจกรรมคิ.ซี. เหมือนเป็นงานประจำ ประสิทธิภาพในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ขององค์การต่าง ๆ นั้น มักจะไม่ให้ใช้เวลาในระหว่างทำงาน โดยใช้เวลาเลิกงานและมักไม่เปิดโอกาสให้มีการทำกิจกรรมคิ.ซี. มากนัก มักอ้างว่ามีงานมาก การทำกิจกรรมคิ.ซี. หลังเลิกงานก็ยากที่สมาชิกจะอยู่กันอย่างพร้อมเพรียง ดังนั้น องค์การใดที่ตกลงใจที่จะนำกิจกรรมคิ.ซี. เข้ามาใช้ ก็ต้องพร้อมที่จะเปิดโอกาส ให้เวลาแก่พนักงานในเวลาทำงานปกติด้วยช่วงหนึ่ง เป็นช่วงที่ให้มีการทำกิจกรรมกลุ่มคิ.ซี. จึงจะทำให้การทำกิจกรรมคิ.ซี. ดำเนินไปได้ด้วยดี

6. องค์การที่จะนำกิจกรรมคิ.ซี. ไปใช้ ต้องคำนึงถึงภาระค่าใช้จ่ายที่ตามมา มักจะเข้าใจกันว่า การทำกิจกรรมคิ.ซี. ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่าย เป็นการประหยัดลดค่าใช้จ่าย ซึ่งนั่นอาจจะ เป็นผลที่เกิดขึ้นมาภายหลังที่ทำกิจกรรมคิ.ซี. จนประสบความสำเร็จ ย่อมต้องใช้เวลาเป็นปีหรือหลายปี ในช่วงที่มีการดำเนินกิจกรรมนี้ต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เป็นภาระ ทั้งในเรื่องการจัดฝึกอบรม การจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ การประชาสัมพันธ์ ซึ่งองค์การจะต้องมีฐานะทางเศรษฐกิจที่มั่นคง สามารถให้การสนับสนุนได้อย่างสม่ำเสมอ จนกว่าการทำกิจกรรมคิ.ซี. จะประสบผลสำเร็จ ถ้าไม่สามารถให้การสนับสนุนจนเป็นผลสำเร็จ ก็เป็นการสูญเปล่า ดังนั้น องค์การที่จะนำกิจกรรมคิ.ซี. ไปใช้ ต้องพิจารณาในเรื่องความสามารถทางการเงินให้เสียก่อน

7. การทำกิจกรรมคิ.ซี. ต้องมีการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้พนักงานตื่นตัวอยู่เสมอ ได้รับรู้ข่าวสารความเคลื่อนไหว มีการแลกเปลี่ยนทรรศนะในการทำกิจกรรมคิ.ซี. ในระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ให้มีการนำเสนอผลงานอย่างสม่ำเสมอ เป็นการสร้างความสนใจในกิจกรรมนี้อย่างค่อเนื่อง อาจจะใช้ในรูปแบบของวารสาร การประชุม การจัดนิทรรศการ หรือการกระจายเสียง โดยเลือกใช้อย่างเหมาะสม ทำให้การดำเนินกิจกรรมคิ.ซี. มีอายุยาวนาน

8. ทศนคติเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิ.ซี. ในประเทศไทยนั้น แนวความคิดของคิ.ซี. ที่เน้นเฉพาะการให้รางวัลตอบแทนภายใน (intrinsic rewards) แก่พนักงานเป็นหลัก คาดว่าพนักงานจะเกิดความพึงพอใจ อยากทำกิจกรรมคิ.ซี. เพราะสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล จะได้รับการยกย่องชมเชย สามารถรับผิดชอบในการทำงานด้วยตนเอง มีโอกาสเข้าร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นการเคารพและตระหนักในคุณค่าศักยภาพของบุคคล ซึ่งแนวคิดนี้จะละเลยรางวัลและผลตอบแทนภายนอก (extrinsic rewards)

ถือว่าไม่ใช่สิ่งสำคัญ ความเข้าใจดังกล่าวอาจไม่เหมาะสมสำหรับประเทศไทย ซึ่งเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา และเป็นสังคมบริโภคนิยม มีการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมมาเป็นสังคมอุตสาหกรรม คนไทยมีการแข่งขันกันมากเพื่อความสำเร็จ แต่ความสำเร็จของคนไทยนั้นเป็นไปในลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจและตำแหน่ง ฐานะทางเศรษฐกิจ จึงอาจแตกต่างกับความสำเร็จทางตะวันตกที่หมายถึง ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จ เมื่อทำสำเร็จก็เกิดความภาคภูมิใจ ความสำเร็จของคนไทยจึงเปรียบเทียบเสมือนการเลื่อนฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม จะเห็นได้จากคำขวัญในการทำงานว่า "งานคือเงิน เงินคืองาน บันดาลสุข" และการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศไทยโดยส่วนใหญ่จะเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติการ ที่ความต้องการทางเศรษฐกิจยังเป็นสิ่งสำคัญอยู่

ดังนั้น การทำกิจกรรมคิว.ซี. ในสังคมไทย จะต้องให้ความสำคัญต่อรางวัลตอบแทนภายนอกด้วย ทั้งในรูปของผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินหรือการพิจารณาความดี ความชอบ ซึ่งจากการศึกษาในบริษัทเอกชนก็พบว่า ธุรกิจเอกชนมีการให้รายได้และผลตอบแทนแก่การทำกิจกรรมคิว.ซี. ทั้งทางตรงและทางอ้อม ส่วนในระบบราชการนั้น ไม่ค่อยได้รับในสิ่งนี้ ทำให้ข้าราชการรู้สึกเป็นการเพิ่มงาน ทำให้ไปก็ไม่ได้ประโยชน์ เกิดการต่อต้านไม่ให้ความร่วมมือ จากประสบการณ์ดังกล่าว ย่อมชี้ให้เห็นได้ว่า องค์การใดที่มุ่งหวังจะให้เกิดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนภายนอกควบคู่ไปกับรางวัลตอบแทนภายในด้วยเสมอ

๑. การวิจัยของกองการผลัด โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย นี้ เป็นการศึกษาวิจัยในลักษณะกรณีศึกษาเฉพาะหน่วยงาน ซึ่งผลที่ได้ก็นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติม เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น โดยกองการผลัดจะมีลักษณะการบริหารงานคล้ายรัฐวิสาหกิจ มีฐานะเป็นองค์การอิสระของรัฐ มีการบริหารงบประมาณของตนเอง ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งควรจะมีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวให้มากขึ้น เพราะ ในปัจจุบันมีหน่วยงานที่นำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้มากมาย บางหน่วยงานก็ประสบผลสำเร็จ บางหน่วยงานก็ไม่ประสบผลสำเร็จ อาจเกิดจากเงื่อนไขปัจจัยต่าง ๆ ที่ไม่เหมาะสม และผลการศึกษาที่ได้จากหน่วยงานอื่น ๆ ในอนาคต จะสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ประสบผลสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น