ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 2

กรอบแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึงแนวความคิด เอกสาร รายงาน และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่นำมาใช้เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งจะแบ่งได้เป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 กล่าวถึงกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. โดยทั่วไป

ส่วนที่ 2 กล่าวถึงกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้สำเร็จ ของ B.G. Dale และ S.G. Hayward

ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. โดยทั่วไป

ก. ความเป็นมาของกิจกรรมคิว.ซี. (Quality Control Circles)

แนวความคิดเกี่ยวกับคิว.ซี. (Q.C. : Quality Control) เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้วตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ในประเทศทุนนิยมใหญ่ ๆ เช่น สหรัฐ และยุโรปตะวันตก แต่เป็นเพียงระบบที่ถูกนำมาใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพของสินค้าขั้นสุดท้ายให้ได้มาตรฐานก่อนที่จะได้มีการออกจำหน่ายในท้องตลาด ในระบบนี้ คนงานจะถูกกำหนดบทบาทให้มีหน้าที่เพียงตรวจสอบสินค้าขั้นสุดท้ายให้ได้มาตรฐาน โดยอาศัยเครื่องมือ เทคนิคของอุปกรณ์การตรวจสอบที่ทันสมัย และมีราคาแพงเท่านั้น ดังนั้น คนงานในระบบนี้จึงถูกแบ่งแยกออกจากการมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าอย่างสิ้นเชิง เราเรียกระบบการควบคุมคุณภาพในลักษณะนี้ว่า Statistical Quality Control (SQC)[1]

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศญี่ปุ่นซึ่งเป็นประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเป็นประเทศผู้แพ้สงครามมากที่สุด มีสภาวะทางเศรษฐกิจที่ตกต่ำย่ำแย่ และอยู่ภายใต้การดูแลของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้มุ่งพยายามพัฒนาประเทศด้วยการพัฒนาอุตสาหกรรม

---

[1] พิพัฒน์ ไทยอารี, "QC CIRCLE ระบบการจัดการแรงงานสมัยใหม่." เอกสารประกอบการเรียนวิชาเทคนิคและวิธีการปรับปรุงการบริหาร คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2526, หน้า 1.

พัฒนาคุณภาพสินค้าให้ดีขึ้นเพื่อการส่งออก ภายใต้สถานการณ์ดังกล่าวนี้ ชาวญี่ปุ่นจึงเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้เทคนิคการบริหารของอเมริกา และคิดว่า วิธีการทางสถิติที่ใช้ในกิจกรรมควบคุมคุณภาพสมัยใหม่จะช่วยในการสร้างอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นที่ถูกทำลายลงในระหว่างสงครามเกือบหมดสิ้นขึ้นมาใหม่ได้ ผลอย่างหนึ่งของการพยายามสร้างวิธีการควบคุมดังกล่าวนี้ขึ้นมา ได้นำไปสู่การจัดตั้งสมาคมนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรของญี่ปุ่นขึ้นมา (Union of Japanese Scientists and Engineers : JUSE) เพื่อเป็นศูนย์ของการศึกษาการควบคุมคุณภาพทางสถิติ ช่วยเหลือพัฒนา สนับสนุนความคิดเห็น และการปฏิบัติเหล่านี้แก่อุตสาหกรรมญี่ปุ่น JUSE ได้เป็นแรงผลักดันที่สำคัญในการสนับสนุน คิว.ซี. ทั่วทั้งอุตสาหกรรมญี่ปุ่น[2]

ญี่ปุ่นเป็นประเทศแรกในเอเชียที่ได้รับการถ่ายทอดแนวความคิดเกี่ยวกับระบบคิว.ซี. จากสหรัฐอเมริกามา สหรัฐอเมริกาได้ให้การสนับสนุนส่งนักวิชาการมาเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ โดยมี Dr. W. Edwards Deming ได้จัดสอนหลักสูตรวิธีการทางสถิติให้แก่ญี่ปุ่น ตั้งแต่ปี 1950 และ Dr. J.M.Juran ได้เริ่มจัดอบรมด้านการบริหารคุณภาพในปี 1954 Deming ได้สร้างความกระตือรือร้นในการใช้การควบคุมคุณภาพทางสถิติกับผู้นำอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก และ Juran ได้แนะนำการให้ความสำคัญกับการควบคุมคุณภาพแบบใหม่แก่ญี่ปุ่น เขาแถลงว่า การควบคุมคุณภาพต้องเป็นส่วนสำคัญของหน้าที่การบริหารทั่วทั้งบริษัท ในทางปฏิบัติ Juran หมายถึงการสอน การควบคุมคุณภาพแก่ฝ่ายบริหารระดับกลาง แต่ชาวญี่ปุ่นตีความ คำว่า "ฝ่ายบริหารระดับกลาง" แตกต่างไปว่า คือบุคคลแต่ละคนและทุกคนในโครงสร้างขององค์การ ตั้งแต่ฝ่ายบริหารระดับสูงสุดลงมาจนถึงคนงานต้องรับรู้วิธีการควบคุมทางสถิติ ผลกระทบจาก Deming, Juran และนักบริหารคนอื่น ๆ ของอเมริกาทำให้คิว.ซี. ได้เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในญี่ปุ่น ปี 1960 โดย Dr. Kaoru Ishikawa เขาได้กระตุ้นให้ฝ่ายบริหารสนใจต่อความสำคัญของการมีส่วนร่วมของกลุ่มคนงานในการปรับปรุงคุณภาพและระบบการผลิตให้ดีขึ้น[3]

---

[2]สมยศ นาวีการ, Q.C. : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, (กรุงเทพมหานคร : อมรการพิมพ์, 2526), หน้า 13.

[3]เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

015897

เมื่อญี่ปุ่นรับแนวความคิดเกี่ยวกับระบบ คิว.ซี. จากสหรัฐอเมริกามา ได้คิดค้นและปรับปรุงระบบให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของญี่ปุ่นเอง โดยระบบคิว.ซี.ของญี่ปุ่นตั้งอยู่บนพื้นฐานความคิดง่าย ๆ ที่ว่า บุคคลเกือบทุกคนจะได้รับความภูมิใจและสนใจในการทำงานของพวกเขามากขึ้น ถ้าหากว่าพวกเขามีโอกาสที่จะมีส่วนช่วยเหลืออย่างมีความหมายที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของพวกเขา ในระบบนี้คนงานในแต่ละหน่วยการผลิตของกระบวนการผลิตจะถูกนำเข้ามามีส่วนรับผิดชอบในคุณภาพของผลผลิต เป็นลักษณะรูปแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเรียกระบบนี้ว่า "ระบบควบคุมคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนงานในกิจกรรมทุกระดับ" หรือ "CWQC" (Company-Wide Quality Control)[4] หรือ"การควบคุมคุณภาพทั้งหมดในสไตล์ของญี่ปุ่น" (Japanese Style Total Quality Control หรือ TQC)[5] กิจกรรมคิว.ซี.เริ่มมีขึ้นในประเทศญี่ปุ่น เมื่อปี 1962 จนถึงปัจจุบันนี้มีกลุ่มคิว.ซี. ทั้งที่จดทะเบียนและไม่จดทะเบียนกับ JUSE ประมาณ 1 ล้านกลุ่ม แนวความคิดเกี่ยวกับกลุ่มคิว.ซี.ได้เจริญก้าวหน้าในประเทศญี่ปุ่นมากว่า 20 ปี สำหรับญี่ปุ่นแล้วความคิดของคิว.ซี. ได้หยั่งรากลึกไปในอุตสาหกรรมของประเทศ ไม่ใช่เป็นเรื่องของแฟชั่นหรือความนิยมชั่วครั้งชั่วคราว

แนวความคิดคิว.ซี.แบบใหม่ของญี่ปุ่นได้แพร่หลายไปยังประเทศต่าง ๆ เช่น เกาหลี ไต้หวัน สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย สวีเดน อังกฤษและประเทศไทย ในประเทศไทยกิจกรรมคิว.ซี.ได้เริ่มดำเนินการประมาณ พ.ศ.2518 โดยเริ่มจากบริษัทในวงการอุตสาหกรรมเอกชนที่เกี่ยวข้องกับประเทศญี่ปุ่น เช่น บริษัทไทยบริดจ์สโตน จำกัด บริษัทไทยฮีในอุตสาหกรรม จำกัด ได้นำแนวคิดนี้ไปใช้ได้ผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ ต่อมาใน พ.ศ. 2524 กิจกรรมคิว.ซี. ได้แพร่หลายออกไป ไม่เฉพาะงานผลิตอุตสาหกรรมเท่านั้น แต่ได้ขยายวงกว้างออกไปเรื่อย ๆ เช่น ในธุรกิจการธนาคารและการเงินต่าง ๆ บริษัทประกันภัย ธุรกิจการขายและบริการต่าง ๆ ห้างสรรพสินค้า โรงแรม โรงพยาบาล การบิน รัฐวิสาหกิจต่าง ๆ[6] จากแนวความคิด

---

[4]พิพัฒน์ ไทยอารี, "QC CIRCLE ระบบการจัดการแรงงานสมัยใหม่", หน้า 2.

[5]นิตยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (กรุงเทพฯ : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทคนิค 19, 2529), หน้า 88.

[6]ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์และทำปก เจริญผล, 2527), หน้า 202.

คิว.ซี. ที่สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็นองค์การที่สำคัญในการเผยแพร่ความคิดนี้มาตั้งแต่ปี 2517 ในปี 2529 มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. กว่า 40 แห่ง และมีกลุ่มกว่า 3,000 กลุ่ม และในปีเดียวกันนี้ รัฐบาลสมัย พลเอก เปรม ติณสูลานนท์ ได้ประกาศให้เป็นปีแห่งการเพิ่มผลผลิต ก็ได้มีกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมคิว.ซี. มาจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน รัฐวิสาหกิจ ราชการ และองค์การ รวม 18 หน่วยงาน ร่วมปรึกษากันว่า การที่จะพัฒนาประเทศด้วยการเพิ่มผลผลิตนั้น เทคโนโลยีและวิธีการที่ใช้ประโยชน์ได้ดี และเริ่มใช้กันอย่างแพร่หลายหลายหน่วยงาน คือ เรื่องของกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. ซึ่งควรที่จะช่วยกันสนับสนุนและเผยแพร่ เพื่อความเข้าใจ และนำไปใช้ประโยชน์อย่างถูกต้อง และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง นอกจากนั้นก็ควรมีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ประสบการณ์ และรวบรวมผลงาน ตลอดจนการแสดงความก้าวหน้า และการร่วมกันทำงาน การรวมกลุ่มอย่างแท้จริงที่จะเป็นพลังในการเพิ่มผลผลิตอันจะเป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจของประเทศชาติต่อไป จึงได้มีมติและดำเนินการจัดตั้ง สำนักงานส่งเสริมคิว.ซี.แห่งประเทศไทยขึ้น (QC Headquaters of Thailand)[7] ปัจจุบันกิจกรรมคิว.ซี.ได้รับความสนใจจากวงการต่าง ๆ มาก มีการขยายตัวและเติบโตเพิ่มขึ้นตามลำดับ

ข. <u>ความหมายของกิจกรรม คิว.ซี.</u>

ในบริษัทหรือองค์การเมื่อใช้หลักการของคิวซี เซอร์เคิล อาจจะเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง.) คิวซี.เซอร์เคิล กลุ่มคิวซี. วงจรควบคุมคุณภาพ กลุ่มพัฒนาคุณภาพ และอื่น ๆ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล กล่าวว่า กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง.) หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็ก ๆ (3-10 คน) ในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างเป็นอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยไม่มีใครบังคับ และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงานนั้น ๆ[8]

---

[7]ทำนุ วะสีนนท์, "ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย กับสำนักงานส่งเสริมคิวซี. แห่งประเทศไทย," <u>วารสารเพิ่มผลผลิต</u> 25 (ตุลาคม - พฤศจิกายน 2529) : 22.

[8]ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, <u>คู่มือทำกิจกรรมสร้างคุณภาพงาน</u>, หน้า 1.

ศาสตราจารย์ สุรศักดิ์ นานานุกูล ให้ความหมายของกลุ่มคิว.ซี. คือ กลุ่มพนักงานจำนวน 3-10 คน ในที่ทำงานเดียวกัน สมัครใจกันตั้งกลุ่ม ประชุมกันเป็นประจำ เลือกปัญหาเกี่ยวกับคุณภาพในงานของตนเอง ที่ตนเองจะแก้ไขได้ด้วยตนเอง ทำการศึกษาและแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยกิจการและผู้บังคับบัญชา[9]

สมยศ นาวีการ ได้กล่าวถึงคิว.ซี. ว่า คือ กลุ่มพนักงานขนาดเล็กที่ทำงานอย่างเดียวกัน หรือเกี่ยวพันกัน ที่พบกันเป็นประจำเพื่อระบุปัญหา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาทางการผลิตและคุณภาพของสินค้า และปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปให้ดีขึ้น กลุ่มค่อนข้างจะเป็นหน่วยอิสระ (ดีที่สุดประมาณ 10 คน) ที่นำโดยหัวหน้างานหรือคนงานอาวุโส คนงานเหล่านี้ที่มีขอบเขตของความรับผิดชอบร่วมกัน จะพบกันสัปดาห์ละครั้งเพื่ออภิปราย วิเคราะห์ และเสนอแนะทางเลือกแก้ปัญหา[10]

กล้าหาญ วรพุทธพร ได้ให้คำจำกัดความของกลุ่มคุณภาพไว้อย่างสั้น ๆ และเข้าใจง่ายว่า กลุ่มคุณภาพ คือ คนกลุ่มน้อย ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยสมัครใจเพื่อทำกิจกรรมปรับปรุงงานอย่างอิสระ ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์กร (วิสาหกิจ)[11]

สำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย มีมติให้ใช้คำว่า กลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. มีความกว้าง ๆ ว่า เป็นกลุ่มบุคคลากรขนาดเล็กในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานของตนเองอย่างอิสระ โดยอาศัยหลักการและเทคนิคแบบคิว.ซี. ทั้งนี้ กิจกรรมนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายหลักขององค์การ[12]

---

[9]สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, TQC : การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในสหรัฐอเมริกา และไทย, (ม.ป.ท., ม.ป.ป.), หน้า 12.

[10]สมยศ นาวีการ, QC : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, หน้า 8.

[11]กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ (วิธีญี่ปุ่น), พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพมหานคร : เอเชียเพรส จำกัด, 2527), หน้า 3.

[12]อ้างใน ศุภชัย ยาวะประภาษ และดิน ปรัชญพฤทธิ์, "รายงานการวิจัยเรื่องความเป็นไปได้ของการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย" เอกสารการวิจัยของสถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2529, หน้า 8.

ค. ปรัชญาพื้นฐานของกิจกรรมคิว.ซี.

การควบคุมคุณภาพเดิมเน้นทางด้านสถิติเป็นสำคัญ เมื่อญี่ปุ่นได้นำมาใช้ได้นำแนวคิดนั้นมาปรับปรุง แทนที่จะควบคุมคุณภาพโดยวิธีการทางสถิติแต่เพียงอย่างเดียว ญี่ปุ่นกลับควบคุมคุณภาพของคนงาน สินค้า และบริการไปพร้อม ๆ กัน โดยให้ความสนใจในเรื่องตัวคนมากกว่าโครงสร้าง ระบบการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) ที่ได้โจมตีแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์การจัดการ (Scientific Management) ว่าลืมมองปัจจัยมนุษย์ในองค์การไป มองมนุษย์เหมือนสิ่งที่ไม่มีชีวิต และนักทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์มีปรัชญาความเชื่อที่สวนทางกับแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์การจัดการ กล่าวคือ เปลี่ยนความสนใจจากการพยายามปรับปรุงองค์การโดยวิธีออกแบบการทำงาน และการวางแผนให้รางวัลตอบแทนตามปริมาณงานที่ทำมา ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์แบบไม่เป็นทางการของกลุ่มลูกจ้าง และการนิเทศงานของฝ่ายหัวหน้าคนงาน[13]

แนวความคิดของการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น ก็คล้ายคลึงทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ศาสตราจารย์ Kaoru Ishikawa ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ให้ความเคารพในสิทธิมนุษยชนของคนงาน และร่วมกันสร้างบรรยากาศของการทำงานในแต่ละหน่วยผลิต ต้องให้ความเคารพต่อความแตกต่างของคนงาน และข้อสำคัญจะต้องให้คนงานแต่ละคนมีโอกาสให้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละด้านของคนอย่างเต็มที่ หลักคิดของระบบคิว.ซี.ในส่วนนี้ คือ

1. จะต้องไม่ปฏิบัติต่อคนงานในกิจกรรมทางเศรษฐกิจราวกับว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร

2. ให้คนงานแต่ละคนใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์งานในกระบวนการผลิตของคนอย่างเต็มที่

3. คนงานจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถของเขาเพื่อให้คนงานได้มีโอกาสใช้สมองของเขาอย่างเต็มที่

---

[13] พิทยา บวรวัฒนา, รัฐประศาสนศาสตร์ ; ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ. 1887-1970), พิมพ์ครั้งที่ 2. (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด เทพนิมิตการพิมพ์, 2528), หน้า 74.

4. คนงานต้องได้รับการจัดระบบการทำงานแบบรวมอยู่ เพื่อสร้างสรรค์มนุษยสัมพันธ์บนพื้นฐานความสามัคคีฉันท์พี่น้อง

5. คนงานจะมีโอกาสได้รับการศึกษาจากการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานท่ามกลางการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต

ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น จะเป็นกลุ่มเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพ สมาชิกของกลุ่มมาร่วมกันโดยสมัครใจ สร้างความร่วมมือกันในระหว่างพนักงาน ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีโอกาสแสดงออกในทางสร้างสรรค์ มีอิสระในการแสดงความคิดเห็น เน้นการมีส่วนร่วมของคนทุกระดับตั้งแต่ฝ่ายบริหารจนถึงพนักงาน เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม จากลักษณะของกลุ่มคิว.ซี.ดังกล่าว ทำให้เราพิจารณาถึงปรัชญาของการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้ว่า เป็นการผสมผสานข้อดีในเรื่องต่าง ๆ ของการบริหาร คือ การทำงานเป็นกลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาคุณภาพแบบวิทยาศาสตร์

1. <u>การทำงานเป็นกลุ่ม</u> ในการทำกิจกรรมคิว.ซี.นั้น ทุกคนจะมาร่วมกันโดยสมัครใจ มีภารกิจและความรับผิดชอบในการที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกัน สมาชิกของกลุ่มมีโอกาสแสดงความรู้ ความสามารถ แสดงความคิดที่สร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ต่อองค์การโดยส่วนร่วม มีทิศทางที่แน่นอน บรรยากาศในการทำงานกลุ่มจะเป็นแบบกันเอง ช่วยกัน ร่วมมือกัน ดีกว่าการทำงานร่วมกันโดยใช้อำนาจหรือระบบบังคับและเป็นการมองพนักงานตามทฤษฎี Y ที่ว่า มนุษย์สามารถพัฒนา รับผิดชอบ ฝ่ายจัดการต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะสนับสนุนให้มนุษย์มีโอกาสได้ใช้และแสดงออกซึ่งคุณลักษณะที่ดีอย่างเต็มที่ ซึ่งเป็นการจูงใจคนงานให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้การทำงานเป็นกลุ่มหรือทีมนี้เป็นเครื่องมือที่มีความสามารถและมีความคล่องตัวมากที่สุด ซึ่งจะเป็นกลยุทธในการบริหารงานที่ดีได้หลายประการ คือ

ก) บริหารงานที่ยุ่งยากได้ ทรัพยากรที่ได้จากกลุ่มสามารถแก้ไขปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ข) ตอบสนองได้ทันเหตุการณ์ กลุ่มที่พัฒนามาอย่างดีจะสามารถดำเนินการได้เร็ว และทันเหตุการณ์

ค) ทำให้ตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพ การตัดสินใจโดยรอบคอบของกลุ่มจะทำให้การตัดสินใจมีคุณภาพมากกว่าการตัดสินใจโดยคนที่เก่งเพียงคนเดียว กลุ่มจะช่วยปรับปรุงคุณภาพทุกอย่างในการตัดสินใจและการตัดสินใจโดยทีม จะได้รับการยอมรับมากกว่า

ง) ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็ง โดยปกติบุคคลจะรู้สึกว่ายากที่จะมีอิทธิพลต่อองค์การ และไม่สามารถที่จะสร้างผลกระทบใด ๆ ให้เกิดขึ้น นอกเหนือขอบเขตของเขาได้ กลุ่มจะช่วยเปลี่ยนแปลงความรู้สึกของบุคคลได้ เขาจะมีความรู้สึกในงาน สมาชิกของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้มากขึ้น[14]

ดังนั้น การจัดกลุ่มคิว.ซี. ได้ให้พนักงานมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น โดยมีจุดหมายเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมร่วมกันในรูปทีมงาน ชมรม หรือกลุ่มเล็ก ๆ จะมีความหมายและมีคุณค่ากว่าความคิดโดยทั่ว ๆ ไป ของพนักงานแต่ละคนตามปกติ การจัดกลุ่มดังกล่าวในระดับหน่วยงานแต่ละระดับบุคคลที่มาร่วมกันโดยสมัครใจย่อมรู้สภาพการทำงาน รู้ปัญหาและจะสามารถช่วยกันคิดหาวิธีการเสริมสร้างสภาพการทำงาน ตลอดจนปรับปรุงคุณภาพการทำงานได้เป็นอย่างดี ในเมื่อทุกคนช่วยกันคิด ช่วยกันวางแผนในการทำงาน ทุกคนจะรู้สึกเป็นเจ้าของงานและร่วมปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ ผลดีก็จะเกิดให้กับงานที่ได้ช่วยกันกำหนดไว้โดยตรง[15] ในขณะที่กลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. ก้าวหน้าอยู่ พนักงานก็จะได้ เรียนรู้ที่จะทำงานกับบุคคลอื่นด้วยความร่วมมือและความเป็นสมาชิกคนหนึ่งของหน่วยสังคมของกลุ่ม ทำให้เกิดความกระตือรือร้นอย่างแท้จริงในการให้ข้อเสนอแนะที่เป็นการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และจากการที่พนักงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับกรรมวิธีการแก้ไขปัญหา ตลอดจนการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม ฝ่ายจัดการทุกระดับก็จะเริ่มมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความรู้ของพนักงานเกี่ยวกับงานที่ทำอยู่นั้น เป็นแหล่งทรัพยากรสำคัญที่ยังไม่ได้มีการนำมาใช้

2. <u>การบริหารแบบมีส่วนร่วม</u> จากแนวคิดการควบคุมคุณภาพแบบ SQC ของดะวันดก ที่เน้นการตรวจสอบที่ได้จากการเก็บตัวอย่างสินค้าที่ผลิตได้ เน้นการทำงานแบบเอกเทศของพนักงาน Q.C. มีการแยกฝ่ายตรวจสอบออกจากฝ่ายอื่น ๆ เมื่อญี่ปุ่นได้นำแนวคิดนี้มาใช้ก็ได้เปลี่ยนแปลงแนวคิดต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของคน ศาสตราจารย์ G.A. Steiner

---

[14] Dave Francis, and Don Young, <u>Improving Work Groups : A Practical Manual for Tean Building</u> (The United States of America : International Authors, B.V., 1979), P. 15.

[15] อุทัย บุญประเสริฐ, "กลุ่มคิว.ซี. : กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ." เอกสารของภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528, หน้า 7.

ได้ทำการวิจัย "ยุทธวิธีขององค์ประกอบความสำเร็จในธุรกิจของญี่ปุ่น และสหรัฐอเมริกา" พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในสหรัฐอเมริกา คือ "งาน" ส่วนองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของญี่ปุ่น คือ "คน" ปรัชญาการบริหารงานของบริษัทญี่ปุ่นจะเน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของคน ผู้บริหารจะพยายามสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน ทำให้ความแตกต่างทางชนชั้นระหว่างผู้บริหารเอง และคนงานมีค่อนข้างน้อย[16] ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสามารถยอมรับและไว้วางใจในความรู้ ความสามารถของคนงานที่จะให้ประโยชน์ต่อบริษัท ดังนั้น แนวคิด Q.C. ของญี่ปุ่นจึงหันมาเน้นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกคนและทุกขั้นตอน เน้นการทำงานรวมหมู่ และประสานกันทุกระดับในวิสาหกิจ ซึ่งเป็นลักษณะแบบ CWQC นั่นเอง

ลักษณะการทำงานของกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. ต้องการให้สมาชิกทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งการเข้ามามีส่วนร่วมนั้น สมาชิกจะเข้ามาร่วมในฐานะสมาชิกของกลุ่ม ในทางปฏิบัติ อาจจะเป็นเรื่องยากลำบาก จึงเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารที่จะต้องคอยให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่พนักงานให้ได้เข้ามามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ ซึ่งอาจจะดำเนินการได้ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ให้คนทั้งหมดซึ่งทำงานร่วมกันในสถานที่เดียวกัน เข้าเป็นสมาชิกของกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. อาจจะมีบางคนที่ต่อต้านไม่เข้ามาร่วม ก็จำเป็นจะต้องอธิบายให้เขาเข้าใจ และชักชวนโน้มน้าวเขาก่อน เพื่อให้เขาได้เข้ามาร่วมในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จะต้องไม่มีการบังคับให้คนเข้าร่วมในกิจกรรมนี้

ขั้นตอนที่ 2 เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เข้าร่วมประชุมกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. กลุ่มกิจกรรมคิว.ซี.ที่มีประสิทธิภาพต้องมีการประชุมและอภิปรายถกเถียงปัญหาอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง หรือสองสัปดาห์ต่อครั้ง การประชุมนี้ควรจะเชิญทุก ๆ คนเข้าร่วม และเพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงการประชุม ควรต้องกำหนดเวลาการประชุมไว้ก่อนล่วงหน้า และเป็นเวลาที่สะดวกกับทุกฝ่าย ไม่ควรกำหนดนอกเวลาทำงาน ฝ่ายบริหารต้องให้ความร่วมมือในการจัดทำหมายกำหนดการของการประชุมกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี.ด้วย

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกทุกคนของกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. จะได้รับการแบ่งสรรงานและมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ในขั้นตอนนี้งานของกลุ่มจะถูกแบ่งแยกให้

---

[16] นิคยา เงินประเสริฐศรี, การบริหารงานธุรกิจของญี่ปุ่น การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์, หน้า 67.

กับทุกคนระบุความรับผิดชอบเฉพาะเจาะจง และผลของความพยายามของแต่ละคนจะถูกนำมารวมกัน เพื่ออภิปรายถกเถียงกันในการประชุมคราวต่อไป

เมื่อพิจารณาถึงการนำ Q.C. มาใช้ก็จะเห็นว่า เป็นไปตามแนวการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นระบบของการจัดการที่พนักงานในองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงาน ซึ่งมีผลกระทบต่อตัวพนักงานและงานของพวกเขาเอง การบริหารแบบนี้มีข้อสมมุติฐานว่า การเข้ามามีส่วนร่วมโดยการลงมือทำ จะตอบสนองต่อความต้องการ และค่านิยมของพนักงานได้ เพราะจะเห็นว่า การที่พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น[17] และ Rensist Likert ได้ทำการวิจัยพบว่า การที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือมีประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับระบบความสัมพันธ์ต่อกัน และระบบการใช้อิทธิพลที่มีประสิทธิผล และระบบองค์การที่น่าจะมีประสิทธิผลที่สุด ก็คือ ระบบการบริหารองค์การที่ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะที่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม หรือที่เรียกว่า Participative Group และ ผู้บังคับบัญชาให้ความสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา (supportive relationship)

ดังนั้น การนำคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ จึงได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคคล โดยให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารคุณภาพขององค์การ ตระหนักในความรู้ ความสามารถของทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของมนุษย์ที่ต้องการให้ได้รับการยอมรับการยกย่อง และเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานของพนักงาน ให้เสียสละต่อกลุ่มต่อองค์การ ซึ่งทำให้ผลผลิตขององค์การมีประสิทธิภาพประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น จึงไม่น่าแปลกใจที่แนวคิดแบบคิว.ซี. ได้ถูกนำไปใช้ในองค์การต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย

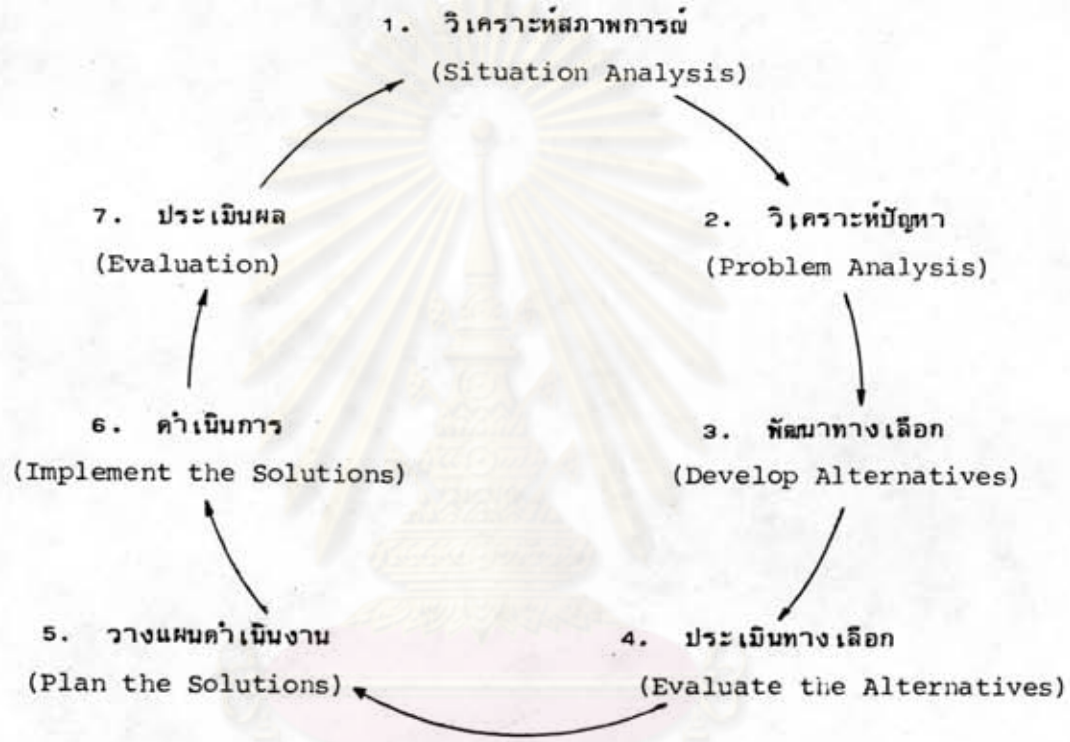
3. <u>การพัฒนาคุณภาพแบบวิทยาศาสตร์</u> ความเจริญก้าวหน้าของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้ญี่ปุ่นให้ความสนใจที่จะนำเทคนิคการบริหารมาใช้ และก็ได้นำแนวคิดแบบ SQC. มาใช้ ซึ่งเป็นการเน้นวิธีการใช้สถิติอันเป็นเทคนิคเชิงปริมาณคิว.ซี. แบบสมัยใหม่ของญี่ปุ่น แม้จะให้ความสำคัญกับ "คน" ก็ไม่ได้ละทิ้งการควบคุมคุณภาพแบบใช้สถิติ ได้ถูกนำมาประยุกต์ใช้อย่างเหมาะสม การทำกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. ถือเป็นกระบวนการแก้ไขปัญหา โดยตระหนักในปรัชญาที่ว่า "ที่ไหนไม่มีปัญหา ที่นั่นไม่มีความเจริญ" (no problem, no progress)

---

[17] Dale S. Beach, <u>Personnel : The Management of People at Work</u>, (New York : Macmillan Publishing Co. INC., 1980), P. 464.

สมาชิกทุกคนจึงต้องเข้าใจในเทคนิคการค้นหาและแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุมีผล ทุกคนต้องยอมรับว่า ปัญหาในการทำงานเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และเป็นหน้าที่ของทุกคนจะต้องร่วมกันแก้ไขปัญหานั้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการในการแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ

กระบวนการในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ



หลักการแก้ปัญหาของกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. นั้น จะมีขั้นตอนที่เรียกว่า "วงจรเดมมิ่ง" หรือวงจรพีดีซีเอ (PDCA) ซึ่งมีลำดับขั้นตอน คือ การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (do) การตรวจสอบผล (check) การปรับปรุงแก้ไข (action) เมื่อสามารถใช้วงจรเดมมิ่งแก้ไขปัญหาจนได้คุณภาพของงานตามที่ต้องการ ต้องจัดตั้งมาตรฐานปฏิบัติงานขึ้นมา เพื่อรักษาคุณภาพนั้นไว้ (maintain) หลังจากรักษาคุณภาพดังกล่าวไว้ได้ระยะหนึ่งแล้ว จะต้องเกิดแรงจูงใจที่จะพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพให้ดียิ่งขึ้นไปอีกเรื่อย ๆ [18] ในการใช้วงจรเดมมิ่งเพื่อแก้ไขปัญหา หรือ

---

[18] ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, หน้า 208-209.

ปรับปรุงงานนั้น จำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือต่าง ๆ มาช่วย และเครื่องมือที่สำคัญก็มีอยู่ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ เครื่องมือทางเทคนิคคิว.ซี. ที่ใช้หลักวิชาสถิติ และเครื่องมือทางพฤติกรรมศาสตร์ หรือสังคมศาสตร์ ดังนั้น จากลักษณะของการแก้ไขปัญหาของกลุ่มกิจกรรมคิว.ซี. จึงเป็นเทคนิคและวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์ของคนเอง เป็นระบบที่สร้างและปลูกฝังความสำนึกของคนให้พิจารณาปัญหา และแก้ปัญหาโดยอาศัยเทคนิค คู่มือทางวิทยาศาสตร์ จึงเป็นการบริหารงานโดยอาศัยหลักวิทยาศาสตร์โดยตรง[19]

ง. กระบวนการทำกิจกรรมคิว.ซี.

การทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบงาน และพนักงาน การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาปฏิบัติในองค์การ ย่อมก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อทุกคน บางครั้งจะมีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เพราะบุคคลที่ทำงานอาจไม่แน่ใจในสถานภาพที่เกิดขึ้นใหม่ ดังนั้น การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ให้เกิดการปฏิบัติได้จริงในองค์การ จึงควรทราบข้อสังเกตที่สำคัญบางประการ และต้องเข้าใจในกระบวนการ ขั้นตอนการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นอย่างดี

1. ข้อสังเกตในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. เข้ามาใช้ในองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การด้านอุตสาหกรรม ด้านธุรกิจ ด้านบริการ องค์การของรัฐบาลหรือเอกชนก็ตาม ต้องคำนึงถึงข้อสำคัญ 2 ประการ คือ

ก) การทำกิจกรรมคิว.ซี. จะต้องได้รับการยอมรับ และได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารโดยตรง ฝ่ายบริหารต้องเข้าใจและเห็นประโยชน์ เนื่องจากกิจกรรมคิว.ซี. มีความจำเป็นต้องประสานผูกพันกับงานของหน่วยงานหรือองค์การ จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรขององค์การ และจำเป็นต้องใช้เวลาส่วนหนึ่งของการทำงานปกติในการดำเนินงานตามระบบคิว.ซี. หากฝ่ายบริหารเห็นด้วย เห็นประโยชน์ ยอมรับและให้การสนับสนุนโอกาสในการใช้ระบบดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพย่อมมีสูง

ข) การดำเนินงานตามระบบคิว.ซี. จะกระจายไปทั้งหน่วยงานหรือองค์การ โดยเน้นกลุ่มในระดับต่ำสุดขององค์การมากที่สุด ให้มีบทบาทและมีส่วนร่วมโดยตรง เน้นการส่งเสริมในระดับต่ำ (grassroot) ในองค์การค่อนข้างมาก หากบุคลากรระดับต่ำ

---

[19] เจริญ วัชระรังษี, คู่มือปฏิบัติการกิจกรรม กสค. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ, ม.ป.ป.), หน้า 12.

ไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมให้มีบทบาทโดยตรงในกลุ่มกิจกรรมประเภทนี้ นอกจากจะขัดกับหลักการของกลุ่มคิว.ซี. แล้ว ระบบคิว.ซี. จะล้มเหลวโดยสิ้นเชิง[20]

2. ขั้นตอนในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ เมื่อเราได้ทราบถึงข้อสำคัญที่ต้องคำนึงแล้ว ก็จะได้นำเอาวิธีทำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ ซึ่งสรุปได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ก) ขั้นตอนการกำหนดนโยบาย

1) การให้ความรู้ความเข้าใจในระบบคิว.ซี. แก่ฝ่ายบริหารโดยตรง เพื่อให้ผู้บริหารได้ทราบหลักการ เป้าหมาย การทำกิจกรรมคิว.ซี. และเห็นประโยชน์ของการนำคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ

2) ให้ฝ่ายบริหารพิจารณาว่า การนำระบบคิว.ซี. มาใช้ในองค์การนั้น เหมาะสมหรือไม่ องค์การมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น เวลา งบประมาณ พนักงาน อย่างไรบ้าง ได้พิจารณาถึงความเป็นไปได้และประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ เพื่อจะตัดสินใจให้แน่นอนว่าจะสนับสนุนหรือไม่

3) เมื่อฝ่ายบริหารเข้าใจในกิจกรรมคิว.ซี. อย่างดี และได้ตัดสินใจให้นำระบบนี้เข้ามาใช้ในองค์การได้ ก็ประกาศเป็นนโยบายสนับสนุนกิจกรรมคิว.ซี. อย่างชัดเจน ให้พนักงานได้ทราบกัน

ข) ขั้นตอนการดำเนินการคิว.ซี. ในระดับองค์การ

1) จัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน (sterring committee) ที่ประกอบขึ้นด้วย ผู้บริหารระดับสูง ทั้งที่เป็นเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการ และเจ้าหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษา คณะกรรมการดำเนินงานจะวางแนวทางการดำเนินงานของโครงการภายหลังจากที่กำหนดเป้าหมาย นโยบาย และระเบียบวิธีปฏิบัติขึ้นมาแล้ว[21]

2) กำหนดหลักเกณฑ์ระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. และรายละเอียดการดำเนินการต่าง ๆ

---

[20] อุทัย บุญประเสริฐ, "กลุ่มคิว.ซี. : กลุ่มสัมพันธ์เพื่อการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพ", หน้า 14-15.

[21] สมยศ นาวีการ, QC : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, หน้า 94.

3) ต้องให้การฝึกอบรมแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อให้เกิดความเข้าใจในกระบวนการคิว.ซี. มีทักษะในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ไม่ว่าจะเป็นผู้ประสาน (coordinator) ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ผู้นำกลุ่ม (leader) และพนักงาน

ค) ขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่มคิว.ซี.

1) จัดตั้งกลุ่มคิว.ซี.

2) การจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มตามที่กำหนดไว้ เพื่อประโยชน์ในการติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม

ง) ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี.

1) ต้องดำเนินการประชุมกลุ่มค้นหาปัญหา

2) แต่ละกลุ่มลงมือทำงานตามขั้นตอนวงจรเดมมิ่ง หรือที่เรียกว่า วงจร P-D-C-A ซึ่งมีการปฏิบัติตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

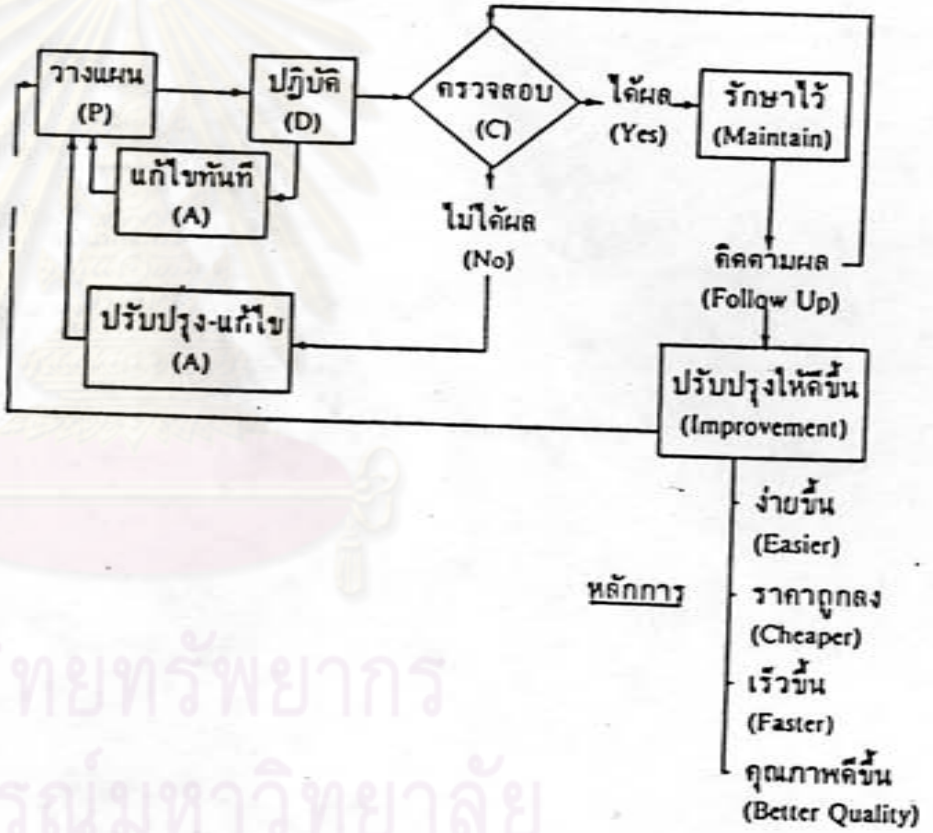
ขั้น P-planning จะประกอบด้วยการกำหนดปัญหา วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา กำหนดเป้าหมาย และ วิธีดำเนินงานการแก้ไขปรับปรุงในเรื่องกิจกรรม ผู้รับผิดชอบ และเวลาที่ใช้ ซึ่งเป็นแผนดำเนินงานเพื่อการแก้ไขปรับปรุงหรือส่งเสริมคุณภาพนั่นเอง

ขั้น D-doing เมื่อวางแผนแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติ โดยดำเนินการตามแผนการที่กำหนดไว้ และประสานงานกับฝ่ายบริหาร และฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ขั้น C-checking เป็นการตรวจสอบผลงาน เมื่อได้ลงมือปฏิบัติไประยะหนึ่ง โดยติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายที่วางไว้ ประชุมพบปะเพื่อรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติ รวบรวมข้อขัดข้องและความคิดเห็นในการแก้ไขปรับปรุงต่อไป และสรุปผลเพื่อกำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุงในช่วงต่อไป

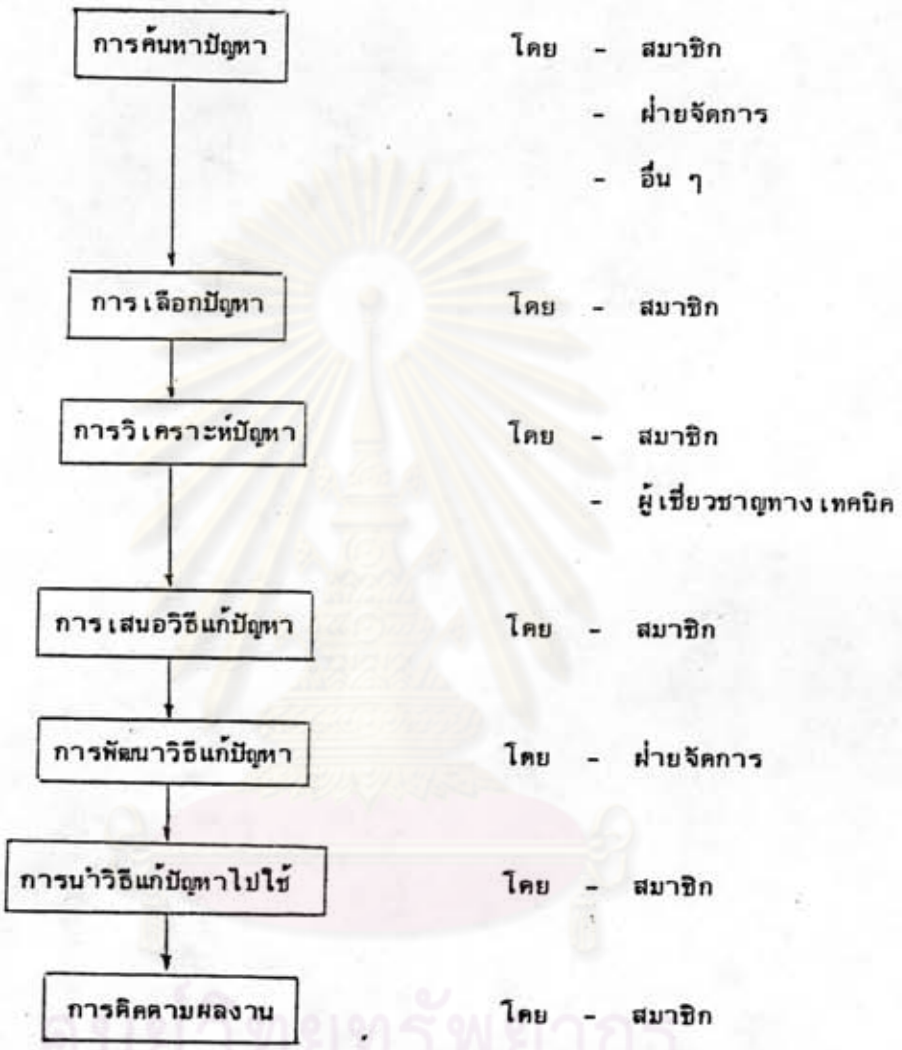
ขั้น A-action เป็นการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะนำผลที่ได้จากการตรวจสอบผลงาน มากำหนดการปฏิบัติการต่อไป คือ ปรับปรุงการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ซึ่งแก้ไขปรับปรุงแล้ว หรือกำหนดเป็นแนวปฏิบัติ หรือเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน หากการวางแผนปรับปรุงนั้นประสบผลดี บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

วงจรเดมิ่ง



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากขั้นตอน PDCA นี้ เราสามารถสรุปขั้นตอนของกลุ่มคิว.ซี. ในการแก้ไขปัญหาให้เข้าใจได้ง่าย ดังนี้



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จ. เทคนิคที่ใช้ในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ในการแก้ไขปัญหาของกลุ่มคิว.ซี. ตาม "วงจรเดมมิ่ง" ต้องอาศัยเครื่องมือ (tools) มาช่วย โดยจะแบ่งได้ 2 พวกใหญ่ ๆ

1. เทคนิคทางคิว.ซี. (QC tools or technics) เทคนิคประเภทนี้มักจะใช้วิธีทางสถิติเป็นหลัก เทคนิคที่สำคัญมีดังนี้

ก) ตารางตรวจสอบ (check sheet) เป็นตารางที่ใช้เก็บหรือรวบรวมข้อมูลในการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลนั้นมาทำกิจกรรมคิว.ซี. และใช้วิเคราะห์ปัญหาติดตามผลการแก้ไขปัญหาได้ด้วย

ข) กราฟธรรมดา (graph) เป็นการเขียนรูปหรือเส้นแทนข้อมูล เพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลได้ง่าย สะดวกต่อการเปรียบเทียบ และทำให้เข้าใจง่าย กราฟที่นิยมใช้ก็มี กราฟเส้น กราฟแท่ง และกราฟวงกลม

ค) แผนภูมิพาเรโต (pareto diagram) เป็นกราฟแท่งที่เรียงลำดับขนาดของข้อมูล เพื่อใช้เปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของผลการปรับปรุงแก้ไข ก่อนและหลังทำกิจกรรมคิว.ซี. และสามารถแยกปัญหาเล็กที่สำคัญออกจากปัญหาใหญ่

ง) แผนภูมิก้างปลา (fishbone diagram หรือ cause & effect diagram หรือ Ishikawa diagram) เทคนิคดังกล่าวนี้จะช่วยให้สามารถค้นหาสาเหตุของปัญหาได้เป็นอย่างดี สาเหตุที่เรียกว่า แผนภูมิก้างปลานั้น เนื่องมากจากการค้นหาสาเหตุของปัญหาจะแตกกระจายออกไปเรื่อย ๆ เพราะสาเหตุของปัญหาหนึ่งอาจจะเป็นผลมาจากอีกสาเหตุหนึ่ง ทำให้แผนผังที่เขียนมาเพื่อหาสาเหตุนั้น มีลักษณะคล้ายก้างปลานั่นเอง[22] ซึ่งเป็นลักษณะของการระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา อาจทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดอย่างอิสระก่อนแล้วค่อยนำมาจัดระเบียบภายหลัง อีกวิธีหนึ่ง คือ การกำหนดแนวทางกว้าง ๆ ให้ระดมเจาะลึกลงไปเรื่อย ๆ

---

[22] เชี่ยวชาญ อาศุวัฒนกุล, มิติใหม่ของการบริหารงานบุคคลในภาครัฐบาล : การเมือง ค่านิยม และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไอเดียนสโตร์, 2530), หน้า 126-127.

จ) การจำแนกข้อมูล (stratification) เป็นหลักการแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลเหล่านั้น เพราะถ้าข้อมูลหลาย ๆ อย่างยังรวมกันอยู่ เราจะไม่ทราบว่าข้อมูลไหนมีความสำคัญหรือเป็นปัญหามากกว่ากัน

ฉ) แผนภูมิการกระจาย (scatter diagram) เป็นแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

ช) ฮิสโตแกรม (histogram) เป็นกราฟแท่งที่แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่ตามขนาดของชั้นที่เหมาะสม เพื่อดูการกระจายของข้อมูลว่ามีมากน้อยเพียงใด มีความผิดปกติหรือไม่ และใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด

ซ) แผนภูมิควบคุม (control chart) เป็นกราฟเส้นที่แสดงเส้นพิกัดควบคุม ใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของขบวนการผลิต เพื่อหาสิ่งผิดปกติ และดูว่าอยู่ภายใต้เกณฑ์กำหนดที่ต้องควบคุมหรือไม่

2. <u>เครื่องมือหรือเทคนิคทางสังคมศาสตร์ หรือพฤติกรรมศาสตร์</u> (behavioral science) ซึ่งมีเทคนิคที่สำคัญ คือ

ก) การทำงานเป็นทีม (team work) กิจกรรมคิว.ซี. เป็นกิจกรรมกลุ่ม ทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอน มีการประชุมกลุ่มอย่างสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เทคนิคต่าง ๆ เช่น เทคนิคการเป็นผู้นำที่ประชุม เทคนิคการดำเนินการประชุม เทคนิคการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของกลุ่ม เทคนิคการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม เทคนิคการเสนอผลงาน เทคนิคการใช้สื่อในการรายงานต่าง ๆ ล้วนเป็นเทคนิคที่จำเป็นต้องฝึกฝนให้ชำนาญเพื่อประสิทธิภาพของการดำเนินกิจกรรม[23]

ข) เทคนิคความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ (creative thinking) การทำกิจกรรมกลุ่มจำเป็นต้องมีความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ เพื่อค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาหรือวิธีปรับปรุงการทำงานแบบใหม่ ๆ วิธีการต่าง ๆ ที่จะนำมาใช้ได้ก็คือ เทคนิคการระดม

---

[23]ศุภชัย ยาวะประภาษ และ คิน ปรัชญพฤทธิ์, "รายงานการวิจัยเรื่อง ความเป็นไปได้ของการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย", หน้า 19.

สมอง เทคนิค why และ why not เทคนิคแยกองค์ประกอบ เทคนิคการเลียนแบบ เทคนิคการตั้งคำถามด้วยเองอย่างเป็นระบบ เทคนิคคนละ 2 ความคิด

ค) เทคนิคการระดมสมอง (brainstorming) เป็นวิธีการรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มคนได้มากที่สุด ภายในระยะเวลาอันสั้น เป็นวิธีการประชุมแบบหนึ่งที่มีประสิทธิภาพมาก สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มากมาย ทั้งในการเลือกปัญหา ค้นหาสาเหตุปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ต้องมีการประชุมระดมสมองตลอดทุกกิจกรรม การระดมสมองจึงจำเป็นและมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. เป็นอย่างมาก

ง) เทคนิคการประเมินและตัดสินใจ (evaluation and dicision making) เป็นสิ่งที่ต้องใช้ควบคู่กับเทคนิคการระดมสมอง เมื่อระดมสมองจนได้ปัญหา สาเหตุปัญหา หรือวิธีแก้ไขปัญหามาได้แล้ว ขั้นที่จำเป็นจะต้องทำต่อจากนั้นคือ การประเมินและการตัดสินใจว่าจะเลือกปัญหาใด จะแก้ที่สาเหตุใด การประเมินและตัดสินใจจำเป็นต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รวบรวมไว้อย่างมีระบบ มีการนำเสนอให้ง่ายต่อการที่จะตัดสินใจ อาจต้องใช้เทคนิคทางสถิติเข้ามาช่วยในการประเมิน และในการประเมินต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะตัดสินใจไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจนอกจากจะดูจากการประเมินทางสถิติแล้ว ต้องคำนึงถึงกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ด้วย เช่น ความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ งบประมาณขององค์การ ระยะเวลา เป็นต้น

<u>ส่วนที่ 2 กรอบแนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของ B.G. Dale และ S.G. Hayward</u>

ในทัศนะของนักวิชาการด้านทฤษฎีการบริหารที่มองว่า องค์การเป็นหน่วยทางสังคม (social unit) ที่รวมเอากระบวนการความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ องค์การถูกสร้างขึ้นมาเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย (goal) เฉพาะบางประการ[24] และองค์การที่มีประสิทธิผล (effective organization) คือ องค์การที่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเฉพาะบางประการได้ ซึ่งเป้าหมายสำคัญที่น่าสนใจประการหนึ่งขององค์การที่มีประสิทธิผล คือ องค์การที่สามารถประสานความต้องการของสมาชิก (individual needs) กับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์การให้ได้ เพราะโดยธรรมชาติแล้ว องค์การกับพนักงานจะมีความขัดแย้งกันอยู่

---

[24] พิทยา บวรวัฒนา, "กรอบการมององค์การ," <u>พัฒนบริหารศาสตร์</u> 18 (มกราคม 2521) : 2.

ประการหนึ่ง คือ องค์การต้องการให้พนักงานสร้างผลิตผลเพิ่มขึ้น ในขณะที่พนักงานก็มีความต้องการส่วนตัวเกี่ยวกับความพอใจในงานเป็นสำคัญ โดยนัยนี้ นักบริหารองค์การจึงพยายามนำหลักการและเทคนิคการบริหารต่าง ๆ เข้ามาใช้เพื่อประสิทธิผลขององค์การ

กิจกรรมคิว.ซี. (Quality Control Circle) เป็นเทคนิคหนึ่งที่ถูกนำมาใช้เพื่อเป็นสะพานเชื่อมโยงความต้องการของสมาชิกและองค์การให้บรรลุไปด้วยกัน โดยมีวัตถุประสงค์หลายประการ คือ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน และวิธีการผลิต ปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วม และสร้างความพึงพอใจในงาน รวมทั้ง เพิ่มผลผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิจกรรมคิว.ซี. เป็นระบบบริหารที่นำความรู้และความคิดของพนักงานระดับล่างมาใช้อย่างแยบยล ทำให้พนักงานใช้ความคิดในการปรับปรุงงานของตนเอง ใช้สมองในการออกแบบและกำหนดวิธีใช้แรงงานของตนเอง อีกทั้งทำให้การสื่อความระหว่างพนักงาน และผู้บริหารดีขึ้นด้วย ผลของความดีหลาย ๆ ด้าน ทำให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน เกิดการพัฒนาตัวบุคคล เกิดความภูมิใจในตนเอง เกิดความเคารพซึ่งกันและกัน และเกิดความมุมานะอันแรงกล้าที่จะสร้างผลงานที่ดีเด่นให้แก่ส่วนรวม[25] นับได้ว่า กิจกรรมคิว.ซี. ได้ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย คือ แก่สมาชิกขององค์การ ช่วยในการพัฒนาบุคคลให้มีคุณภาพชีวิตที่สมบูรณ์ ปรับปรุงทัศนคติและพฤติกรรมของคนให้ดีขึ้น สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี และแก่องค์การ ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต เพิ่มคุณภาพงาน และประหยัดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จากคุณลักษณะที่ดีดังกล่าวของกิจกรรมคิว.ซี. ทำให้องค์การต่าง ๆ นำระบบบริหารแบบนี้ไปใช้กันอย่างแพร่หลาย

อย่างไรก็ตาม ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ ก็เป็นเทคนิคทางการบริหารที่ผู้นำมาใช้ต้องรู้จักใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ เช่นเดียวกับเทคนิคการบริหารงานแบบอื่น ๆ เราอาจสามารถศึกษาหลักการ ขั้นตอนการปฏิบัติ และเทคนิควิธีการทำกลุ่มคิว.ซี. ได้จากหนังสือเอกสารวิชาการต่าง ๆ ที่มีอยู่ทั่วไป ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมคิว.ซี. ได้เป็นอย่างดี แต่การจะนำมาปฏิบัติให้เกิดความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยองค์ประกอบอีกหลายอย่าง

---

[25] สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการ QC ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 12.

ซึ่งผู้บริหารจะต้องศึกษาหาประสบการณ์ สร้างทักษะและศิลปะในการบริหารให้รู้จักใช้องค์ประกอบต่าง ๆ อย่างเหมาะสมที่จะเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

จากประสบการณ์ในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ให้ความสนใจต่อกิจกรรมคิว.ซี. ของประเทศญี่ปุ่นมานานพอสมควร ได้รับเอาเทคนิคนี้ไปใช้ ก็ยังคงมีปัญหา ทั้งนี้ ไม่ใช่เพราะว่าผู้บริหารอเมริกันไม่สนใจต่อกิจกรรมคิว.ซี. หรือคนงานอเมริกันมีความสามารถต่ำกว่าคนงานญี่ปุ่น แต่ปัจจัยสำคัญในความแตกต่างที่มีผลต่อความเจริญก้าวหน้าของกิจกรรมคิว.ซี. ในอเมริกาก็คือ บรรยากาศขององค์การ และลักษณะเฉพาะทางการจัดโครงสร้างองค์การ ตลอดจนระบบการบริหารงานบุคคลที่แตกต่าง[26]

กิจกรรมคิว.ซี. จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อองค์การทุกแห่ง ทั้งเนื่องจากความใหม่ของแนวคิดนี้ และประโยชน์ที่จะได้จากกิจกรรมดังกล่าวแล้ว ยังท้าทายต่อความสามารถของนักบริหารทั้งหลายที่จะบริหารกิจกรรมคิว.ซี. ให้สำเร็จ นักวิชาการหลายท่านจึงได้ทำการศึกษาถึงความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. จากประสบการณ์ขององค์การต่าง ๆ และได้เสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการทำกิจกรรมคิว.ซี. ต่อไป

Edmund J. Metz ได้เน้นถึงการสนับสนุนจากฝ่ายบริหาร ที่จะต้องควบคุมดูแลปัจจัย 4 ประการหลักที่จะมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวในการทำกิจกรรมคิว.ซี. คือ การประเมินความพร้อมของบรรยากาศการบริหารและองค์การ (assessing managerial and organizational readiness for Quality Circles) การเริ่มต้นที่ดีและมีแบบปฏิบัติ (doing adequate start-up and implementation planning) การเลือกผู้อำนวยความสะดวกที่ดี (exercising care in the selection of the facilitator) การตระหนักว่าคิว.ซี. เป็นเครื่องมือพัฒนาองค์การ (recognizing the organization development implication of Quality Control)[27]

---

[26]วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์, "QC Circle จะเดินโลในองค์การบริหารแบบอเมริกันได้หรือไม่," วารสาร สสท 58 (มีนาคม-เมษายน 2527) : 64.

[27]Edmund J. Metz, "Caution Quality Circle Ahead," Training and Development Journal 35 (August 1981) : 71-76.

Walt thompson ได้ศึกษาเอกสารต่าง ๆ ที่สรุปถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. แล้วสร้างตัววัดความพร้อมของการที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การได้สำเร็จ ๙ ตัว คือ การจัดหน่วยงานภายใน (internal project staffing) ความเปิดกว้างของฝ่ายบริหาร (openness from management) ความพร้อมเรื่องเวลา (time commitment) ความพร้อมเรื่องงบประมาณ (financial commitment) สถานการณ์ในองค์การ (crises status in organization) ความพร้อมเรื่องการฝึกอบรม (commitment to skill training) ความสมัครใจของพนักงานในการเข้าร่วมกิจกรรม (voluntariness of employees) อัตราการเติบโตขององค์การ (growth rate) และขนาดขององค์การ (size)[28]

สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การทั้งหลายของอเมริกานี้ ก็ได้เกิดขึ้นในองค์การอื่น ๆ ที่ได้นำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ด้วย ในประเทศอังกฤษ องค์การที่นำระบบกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้แล้วล้มเหลว มีถึง 50%[29] หรือแม้ในประเทศญี่ปุ่นเองก็ประสบปัญหาเช่นเดียวกัน องค์การต่าง ๆ ในญี่ปุ่นที่นำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้มีอยู่เพียง 1 ใน 3 เท่านั้นที่สามารถดำเนินต่อไปได้ด้วยดี[30] และองค์การส่วนใหญ่ในญี่ปุ่นประสบปัญหาต่าง ๆ มากมาย ภายหลังจากที่ได้นำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้แล้ว 3-4 ปี[31]

จากประสบการณ์ของการนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ในองค์การต่าง ๆ นั้น ได้แสดงให้เห็นว่า ความสำเร็จและความล้มเหลวในการทำกิจกรรมดังกล่าว มีโอกาสเกิดขึ้นได้ไม่แตกต่างกัน

---

[28] Walt Thompson, "Is the Organization Ready for Quality Circles ?," Training and Development Journal 36(December 1982) : 115-118.

[29] D. Hutchins, "Quality Circles in Context", Industrial and Commercial training, 15 (May-June, 1983) : 83.

[30] Robert E. Cole อ้างใน Edmund J. Metz., "Caution Quality Circle Ahead," Training and Development Journal 35 (August 1981) : 72.

[31] Robert H. Hayes, "Why Japanese Work", Havard Business Review 59 (July-August 1981) : 57.

I 10302621

ในสภาพเช่นนี้ การจะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้อย่างเป็นสูตรสำเร็จ เลียนแบบกันโดยตรง ก็อาจประสบความล้มเหลวหรือไม่เจริญก้าวหน้าเท่าที่ควร ทั้งนี้เกิดจากสาเหตุเหล่านี้คือ[32]

ก. ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น อาศัยคนเป็นหลัก ซึ่งเมื่อเกี่ยวข้องกับคนแล้ว ก็ไม่สามารถที่จะมีทฤษฎีอะไรกำหนดให้แน่นอนได้

ข. โครงสร้างและหลักการบริหารของแต่ละองค์การอาจไม่เหมือนกัน

ค. พื้นฐานเฉลี่ยของพนักงานแต่ละองค์การไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษา ประสบการณ์ ทัศนคติ อุปนิสัย ตลอดจนขวัญและความจงรักภักดีต่อองค์การแตกต่างกัน

ง. ปัญหาภายในของแต่ละองค์การจะไม่เหมือนกัน

จ. นโยบายของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกันไป

B.G. Dale และ S.G. Hayward ได้ทำการศึกษาถึงการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในอังกฤษและเอกสารงานวิจัยของนักวิชาการต่าง ๆ รวมทั้งได้เสนอแนะปัจจัย 4 ประการสำคัญที่ต้องพิจารณาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความล้มเหลว คือ ความพร้อมขององค์การ (organization readiness) วิธีปฏิบัติที่สำคัญ (key implementation issues) การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. (operational issues) และ การส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง (maintaining long-term viability of Quality Circles)[33]

จากแนวความคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้เสนอแนะถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ควรจะพิจารณาเพื่อป้องกันความล้มเหลวในการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น มักจะเป็นปัจจัยทางด้านองค์การ ระบบการทำงานและตัวบุคคลซึ่งล้วนแต่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะได้ดัดแปลงกรอบความคิดของ B.G. Dale และ S.G. Hayward และเอกสารต่าง ๆ รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย ดังนี้

---

[32]ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, หน้า 14.

[33]B.G. Dale and S.G. Hayward., "Some of the Reasons for Quality Circle Failure : Part I, Part II," Leadership & Organization Development Journal. 5, 1 (1984) : 12.

ก. ความพร้อมขององค์การ (organization readiness)

กิจกรรมคิว.ซี. เป็นเทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ที่เน้นการเข้ามามีส่วนร่วมของพนักงาน ให้พนักงานเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตัวเอง แนวคิดของการบริหารแบบคิว.ซี. เมื่อนำมาใช้ในองค์การย่อมต้องมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวคิดกิจกรรมคิว.ซี. เพราะการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ ถึงแม้จะเป็นเทคนิคการบริหารที่ใช้ได้ผลดีก็ตาม แต่ไม่สามารถจะใช้ได้ผลดีกับทุกองค์การ

ดังนั้น องค์การใดก็ตามที่คิดจะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ จึงควรคำนึงว่า เป็นเทคนิคที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การของตนหรือไม่ มีบรรยากาศที่สนับสนุนการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้หรือไม่[34] เช่น ระบบความไว้เนื้อเชื่อใจกัน มีการกระจายอำนาจ มีฐานะทางการเงินที่สนับสนุนการนำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นต้น ถ้าสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศภายในองค์การมิได้มีลักษณะดังกล่าว การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ย่อมไม่ได้ผล และอาจเกิดผลเสียได้ ความพร้อมขององค์การจึงเป็นปัจจัยประการแรกที่ต้องพิจารณาในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการบริหารขององค์การ ตัวผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจในการตัดสินใจเกี่ยวกับคิว.ซี. และฐานะขององค์การซึ่งมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบการบริหาร (management style) ปัจจุบันนี้ กิจกรรมคิว.ซี. ได้รับความสนใจจากนักบริหารทั้งหลายที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ แนวความคิดเรื่องคิว.ซี. นั้น เป็นการจัดการแบบมีส่วนร่วม (participation) ที่ได้รับการยอมรับว่า เป็นวิธีการที่จะเสริมสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงานและสามารถช่วยเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์การได้ โดยที่ไม่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างขององค์การหรือลงทุนอะไรมากนัก สิ่งที่จำเป็นต้องเปลี่ยนก็คือ รูปแบบการบริหารเท่านั้น

---

[34]นิตยา เงินประเสริฐศรี, "Quality Control Circle : เทคนิคของการจูงใจคนงานในประเทศญี่ปุ่นและการนำมาใช้ในสังคมไทย," เอกสารวิชาการ ไทย-ญี่ปุ่นศึกษา 4 (สิงหาคม 2525) : 82.

รูปแบบการบริหารของแต่ละองค์การมีความแตกต่างกันไป และอาจจัดประเภทได้ตั้งแต่แบบการบริหาร โดยมีส่วนร่วมไปจนถึงการบริหารแบบเผด็จการ การจะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การใดก็ตาม องค์การนั้นต้องแก้ไขรูปแบบการบริหารที่ขัดกับแนวความคิดคิว.ซี. เสียก่อน ซึ่งรูปแบบการบริหารแบบแนวดั้งเดิมที่เน้นหนักการบริหารจากข้างบนลงล่าง (top down) มีลักษณะการทำงานที่อาศัยการสั่งงานโดยผู้ยังคับบัญชา และพนักงานก็ไม่ค่อยจะมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็นหรือรับรู้ความเป็นไปภายในองค์การมากนัก เป็นรูปแบบการบริหารที่ขัดต่อหลักการคิว.ซี. เพราะหลักของคิว.ซี. ต้องอาศัยการบริหารแบบจากข้างล่างขึ้นข้างบน[35] (bottom-up) เพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในด้านต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น

องค์การที่มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม จะมีโอกาสนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ได้ง่ายกว่า เพราะกลุ่มคิว.ซี. สามารถประสานกลมกลืนได้อย่างง่ายดายเข้ากับการทำงานปกติ และฝ่ายบริหารก็มักมองว่า เป็นหนึ่งในหลาย ๆ วิธีในการช่วยสนับสนุนการสื่อความกับพนักงาน และการขยายขอบเขตการมีส่วนร่วมของพนักงาน[36] องค์การที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ ฝ่ายบริหารก็ต้องพิจารณาว่า ได้มีการเตรียมการที่จะให้มีการมอบอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกลุ่มคิว.ซี. อย่างไรบ้าง เช่น สมาชิกของกลุ่มคิว.ซี. สามารถตัดสินใจได้โดยอิสระในการเข้าร่วมกลุ่มคิว.ซี. หรือไม่ กลุ่มคิว.ซี. สามารถเลือกปัญหาเองได้หรือเปล่า สิ่งเหล่านี้จะแสดงให้เห็นว่า ฝ่ายบริหารมีความไว้วางใจในการตัดสินใจของพนักงาน

นอกจากฝ่ายบริหารให้สิทธิในการตัดสินใจมากขึ้นแล้ว ยังต้องมีรูปแบบการบริหารแบบเปิด คือ พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นจากพนักงานระดับล่าง เต็มใจที่จะพิจารณาถึงวิธีการแก้ไขปัญหาที่กลุ่มคิว.ซี. เสนอมา และสามารถให้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นแก่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ได้ตามต้องการ ผู้บริหารระดับสูงต้องพัฒนาตนเอง ยอมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับพนักงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจ ซึ่งสไตล์การ

---

[35]ประวิทย์ จงวิศาล, "ข้อควรระวังในการเริ่มต้น QC Circle," วารสารการบริหารคน 4 (กุมภาพันธ์ - เมษายน 2525) : 16.

[36]สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการ QC ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 42.

บริหารงานเหล่านี้ ล้วนมีส่วนเอื้ออำนวยต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. ทั้งสิ้น การทำกิจกรรมคิว.ซี. ในองค์การใดก็ตามจะล้มเหลว ถ้าองค์การนั้นเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมได้น้อย[37]

2. <u>การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง</u> (senior commitment) การที่องค์การใดจะบริหารงานมีประสิทธิภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของการบริหารทั้ง 3 ระดับ คือ ระดับสูง (top management) ระดับกลาง (middle management) และระดับต้น (first-line management) การบริหารงานตามระบบคิว.ซี. ก็เช่นเดียวกัน ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง[38] ต้องมีศรัทธาในการบริหารด้วยระบบคิว.ซี. และกำหนดนโยบายให้นำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์กรอย่างชัดเจน หลังจากนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรจะเริ่มทำกิจกรรมให้เป็นตัวอย่าง

ความคิดเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระยะแรก ๆ ผู้บริหารอาจจะได้รับการกระตุ้นมาจากองค์การอื่น ๆ โดยการพูดคุยกับผู้บริหาร เยี่ยมเยียนดูงาน หรือจากการประชุมสัมมนาต่าง ๆ ทำให้ได้รับทราบแนวความคิดที่ดี และประโยชน์ที่เกิดขึ้นของคิว.ซี. จึงเกิดความต้องการที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การของตนบ้าง โดยทั่ว ๆ ไป ผู้บริหารระดับสูงจะมีทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มคิว.ซี. เพราะเห็นว่าจะเกิดประโยชน์ที่จะได้ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน แต่ผู้บริหารระดับสูงขององค์การบางแห่ง ก็ยังมีความลังเลที่จะนำระบบคิว.ซี. มาใช้ เพราะเกรงว่า จะต้องเผชิญหน้ากับปัญหานานาประการที่กลุ่มคิว.ซี. ค้นหามาได้จากประสบการณ์ขององค์การที่นำคิว.ซี. ไปใช้ ก็ชี้ให้เราเห็นว่า ความคิดดังกล่าวไม่ถูกต้อง เนื่องจากปัญหาส่วนมากจะถูกแก้ไขในระดับล่าง แนวทางการทำงานของกลุ่มอันหนึ่งก็คือ การเลือกปัญหาที่กลุ่มแก้ไขได้เอง[39]

---

[37] W.B. Werther, "Quality Circles : Key Executive Issues," <u>Journal of Contemporary Business</u> 1 (February 1982) : 17.

[38] อุทัย หิรัญโต, "เทคนิคการบริหารตามระบบคิว.ซี. เชอร์เคิล," <u>วารสารเทศาภิบาล</u> 2 (กุมภาพันธ์ 2531) : 22.

[39] สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, <u>การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย</u>, หน้า 43.

หลังจากที่ผู้บริหารระดับสูงตัดสินใจที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การแล้ว ต้องมีการริเริ่มดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้พนักงานได้เกิดความมั่นใจในการสนับสนุนของผู้บริหาร โดยจะมีการประกาศนโยบายให้ทราบทั่วกัน และต้องเป็นผู้ร่วมทำกิจกรรมคิว.ซี. ด้วยตนเอง Juran ได้ชี้ให้เห็นว่า "ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. ในญี่ปุ่นประการหนึ่งก็คือ การเข้ามีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับสูงสุด และการเข้าเป็นผู้นำด้วยตนเอง[40] ผู้บริหารระดับสูงจะต้องตระหนักว่า กิจกรรมคิว.ซี. เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของคนและงาน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยเวลาและทรัพยากรต่าง ๆ พอสมควร ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนในสิ่งเหล่านี้อย่างเพียงพอ ดังนั้น ความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. จึงต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงในเรื่องต่อไปนี้

ก. ยอมรับคิว.ซี. เป็นนโยบายขององค์การ โดยวางนโยบายกำหนดเป้าหมายและประกาศนโยบายกิจกรรมคิว.ซี. ให้ได้ทราบทั่วกันอย่างชัดเจน

ข. ต้องแสดงความเป็นผู้นำให้ผู้บริหารทุกคนร่วมในขบวนการนี้ โดยการเข้าเป็นกรรมการในกรรมการดำเนินงาน หรือกรรมการปฏิบัติการ (steering committee) เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและพนักงานเกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนกิจกรรมคิว.ซี. อย่างจริงจัง

ค. ยอมรับและบริหารคิว.ซี. เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ให้การอนุมัติชั่วโมงสำหรับจัดการประชุมกลุ่มและอนุญาตให้มีการลดจำนวนชั่วโมงการทำงานของบุคคลได้ตามเวลาที่ได้ใช้ในการประชุมกลุ่ม และให้เวลาในการจัดฝึกอบรมต่าง ๆ

ง. ให้การสนับสนุนด้านเทคนิค ด้านสารบรรณ และอื่น ๆ ที่จำเป็นสำหรับกลุ่มคิว.ซี. ให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณค่าใช้จ่ายอย่างเพียงพอ ในการจัดซื้ออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ต้องใช้ การว่าจ้างวิทยากรที่มีความสามารถ และการจัดหาสถานที่สำหรับการประชุม

จ. การแสดงออกให้เห็นถึงความสนับสนุนอย่างต่อเนื่องต่อกลุ่มคิว.ซี. โดยทำการส่งเสริมให้ความรู้เพิ่มเติมแก่พนักงานทุกระดับอย่างกว้างขวาง มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องให้มีการเสนอผลงานอย่างทั่วถึง และมีการวางระบบงานเพื่อที่จะเพิ่มคุณภาพในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้มากขึ้น

---

[40] เรื่องเดียวกัน, หน้า 18.

จากผลการวิจัยการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การต่าง ๆ ในประเทศไทย เช่น งานวิจัยของศิริพงษ์ พรหมรักษ์ และ คนึงนิจ ศิริสาทสกุล ที่สำรวจความคิดเห็นของข้าราชการกรุงเทพมหานคร และงานวิจัยของฝ่ายแผนงานและติดตามผล กรมพลศึกษา ศึกษาข้าราชการในด้านธุรการ ต่างก็พบว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีส่วนสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างมาก และผลงานวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศไทย ของ สุภชัย ปั้นศิริ ก็พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระดับสูง กล่าวคือ กลุ่มคิว.ซี. ที่ได้รับการสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหารระดับสูงมีแนวโน้มประสบความสำเร็จมากกว่า[41] ผู้บริหารระดับสูงนอกจากสนับสนุนและส่งเสริมโดยการประกาศการทำกิจกรรมเป็นนโยบายอย่างเด่นชัด มีการปรับระบบบริหารภายในให้สอดคล้องกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ต้องอดทนใช้เวลารอคอยผลการทำกิจกรรม ทั้งยังต้องเข้าไปมีส่วนร่วม (participation) กับกลุ่มคิว.ซี. และสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ด้วย[42]

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นกลุ่มแรกที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ การบริหารงานในรูปแบบใดก็ตาม ย่อมต้องอาศัยคนเป็นผู้ที่ริเริ่มและเป็นผู้ใช้ กิจกรรมคิว.ซี. ก็เช่นเดียวกัน ต้องได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงเสียก่อน จึงสามารถนำมาใช้ในองค์การได้ และสามารถดำเนินต่อไปได้จนเป็นผลสำเร็จ ต้องการสนับสนุนของผู้บริหารเหล่านี้

3. <u>ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ</u> (current state of the business) ช่วงเวลาที่เหมาะสมที่สุดที่จะมีการเริ่มโครงการคิว.ซี. คือ ช่วงเวลาที่สภาวะทางเศรษฐกิจในองค์การค้องคงที่ ไม่อยู่ในสภาวะที่วิกฤติ หรือมีการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การมากนัก ถ้าองค์การมีฐานะทางเศรษฐกิจที่ไม่มั่นคง เช่น มีการปรับโครงสร้างองค์การ ถูกตัดทอนงบประมาณ

---

[41] สุภชัย ปั้นศิริ "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย." (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529), หน้า 163.

[42] เรื่องเดียวกัน., หน้า 171.

หรือรายได้ขององค์การตกต่ำลง ทำให้องค์การต้องนำทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้ในด้านอื่นที่มีความจำเป็นมากกว่า จึงขาดงบประมาณที่จะสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และผลของฐานะทางเศรษฐกิจที่ไม่ดี ทำให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความไม่มั่นใจในการทำงาน มีการลาออก โยกย้าย หรือมีการลดจำนวนคนงาน ซึ่งล้วนแต่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. เกิดความระส่ำระสาย กิจกรรมคิว.ซี. ก็ดำเนินไปได้อย่างไม่ราบรื่น และล้มเหลวในที่สุด

ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในส่วนราชการต่าง ๆ ของไทยในปัจจุบันนั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงเรื่องงบประมาณ เพราะงบประมาณเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นมากในการบริหารงานราชการ โดยเฉพาะในปัจจุบันที่รัฐบาลใช้นโยบายการเงินการคลังระบบ Near Zero Growth ทำให้งบประมาณถูกจำกัดลง ซึ่งการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระยะแรกต้องมีการฝึกอบรมคนเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ตระหนักถึงคุณภาพและประโยชน์ของการทำกิจกรรมคิว.ซี. กระบวนการเหล่านี้ต้องใช้ค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ เช่น ค่าที่พัก ค่าเดินทาง ค่าตอบแทนวิทยากร และจากการวิจัยของศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ ก็พบว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็คือ มักมีเงินสนับสนุนน้อย การจัดหางบพิเศษสำหรับทำกิจกรรมทำได้ยาก[43] ดังนั้น ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จึงต้องพิจารณาถึงงบประมาณขององค์การที่จะสามารถสนับสนุนการทำกิจกรรมคิว.ซี. ตั้งแต่ในระยะแรก และสามารถสนับสนุนได้อย่างต่อเนื่องด้วย

องค์การที่จะดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ควรจะหาคำตอบเหล่านี้เสียก่อนว่า ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การในขณะนี้ยังไม่จำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไข องค์การยังไม่มีความจำเป็นต้องปรับปรุงสินค้าหรือธุรกิจ และเสถียรภาพทางธุรกิจการค้าก็อยู่ในเกณฑ์ดี[44]

4. <u>ความแน่นอนของผู้นำ</u> (stability of leadership) ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้สำเร็จนั้น ได้รับการยอมรับกันทั่วไปว่า มีปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้กิจกรรมคิว.ซี. ดำเนินไปได้โดย

---

[43]ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ์, "รายงานการวิจัยเรื่อง ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย", หน้า 83.

[44]Binder, Hamlyn and Fry อ้างใน B.G. Dale and S.G. Hayward, "Some of The Reasons for Quality Circle Failure : Part I," : 13.

จะทำหน้าที่เป็นผู้อุปถัมภ์ คือ เป็นผู้ริเริ่มให้การสนับสนุนในเรื่องต่าง ๆ เนื่องจากกิจกรรมคิว.ซี. นั้น ต้องมีการดำเนินอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกอบรม การพัฒนาวิธีการอยู่ตลอดเวลา ถ้าผู้บริหารมีการโยกย้าย เปลี่ยนแปลงหรือลาออกบ่อย ๆ ความต่อเนื่องของกิจกรรมคิว.ซี. ก็จะหยุดชะงัก บางองค์การมีปัญหาเกิดขึ้นทุกครั้ง เมื่อเปลี่ยนตัวผู้บริหาร แนวความคิดในการสนับสนุนคิว.ซี. ก็อาจเปลี่ยนแปลงไปตามตัวบุคคล

ดังนั้น ในการเปลี่ยนผู้บริหารจึงควรศึกษาถึงทัศนคติ ความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมคิว.ซี. ของเขา สิ่งที่สำคัญ คือ ต้องมีการขายความคิดให้ผู้บริหารคนใหม่เกิดความเชื่อในคุณค่าของกลุ่มคิว.ซี. ด้วยวิธีการเดียวกับที่เคยใช้ในการแนะนำแนวความคิดเรื่องกลุ่มคิว.ซี. ให้กับผู้บริหารคนเดิมด้วย[45] เพื่อให้ผู้บริหารคนใหม่ยอมรับและสนับสนุนกิจกรรมคิว.ซี. ต่อไป

ข. <u>วิธีปฏิบัติที่สำคัญ</u> (key implementation issues)

เมื่อได้สำรวจถึงปัจจัยความพร้อมขององค์การ ก็ต้องพิจารณาถึงปัจจัยทางด้านวิธีปฏิบัติที่สำคัญ เพราะกิจกรรมคิว.ซี. ก็มีหลักการวิธีปฏิบัติที่จะต้องดำเนินอย่างมีขั้นตอน มีระบบ องค์การที่จะบรรลุความสำเร็จในกิจกรรมคิว.ซี. ต้องมีวิธีปฏิบัติดังนี้

1. <u>เริ่มอย่างช้า ๆ และมั่นคง</u> (start slowly and quietly) การจะดำเนินกิจกรรมคิวซี. ให้สำเร็จนั้น จะต้องเริ่มอย่างช้า ๆ ทีละน้อย ไม่ต้องทุ่มเทมากนัก เพราะกิจกรรมคิว.ซี. เมื่อนำมาใช้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานขององค์การทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน โดยฝ่ายบริหารต้องมีรูปแบบการบริหารแบบเปิดกว้างมากขึ้น และพนักงานก็ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักค้นหาปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้นต้องใช้เวลาในการปรับตัวและพัฒนาพอสมควร โครงการคิว.ซี. บางแห่งได้รับการตัดสินใจให้ดำเนินการจากผู้บริหารตอนต้นเดือน พอปลายเดือนก็ให้เริ่มปฏิบัติการได้ทันที ซึ่งเพียงชั่วระยะเวลาสั้น ๆ ก็เริ่มดำเนินการแล้ว สิ่งที่อันตรายมากในการริเริ่มทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็คือ

---

[45] สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, <u>การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี.ในสหรัฐอเมริกาและไทย</u>, หน้า 86.

ทำอย่างรวดเร็ว และหวังผลเร็วเกินไป[46] การทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นกระบวนการที่ต้องใช้เวลานาน ทำอย่างต่อเนื่อง จะรีบร้อนทำไม่ได้

ในการดำเนินโครงการคิว.ซี. อย่างรีบเร่งมักจะทำให้แผนปฏิบัติการที่จำเป็นถูกละเลย ปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ ก็ไม่ได้นำมาพิจารณาหรือมีน้อยมาก บางครั้งโครงการก็ลืมตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน ลืมเป้าหมายของโครงการ นโยบายคิว.ซี. และแนวทางสนับสนุนต่าง ๆ สิ่งที่ควรทำประการแรกในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ คือ ตั้งกลุ่มทดลองขึ้นมา (pilot study)[47] ในองค์การขนาดเล็กควรมี 2 กลุ่มก่อน ส่วนองค์การใหญ่ ๆ ก็ไม่ควรเกิน 6 กลุ่ม และไม่ควรมีเพียงกลุ่มเดียว เพราะจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความรู้สึกกดดันว่า ความสำเร็จของโครงการคิว.ซี. นั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มทดลองนี้ กลุ่มทดลองที่ตั้งขึ้นมานี้จะใช้เพื่อลองนำวิธีต่าง ๆ มาใช้ดูอย่างเหมาะสม และเป็นการรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอก่อนตัดสินใจขยายกลุ่มคิว.ซี. ออกไป[48]

ดังนั้น ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในระยะแรก ๆ ต้องใช้เวลาในการพิจารณาแนวทางและหลักการต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ มีการกำหนดแผนการอย่างระมัดระวัง ไม่มองข้ามรายละเอียดที่สำคัญ และเมื่อสามารถดำเนินการไปได้ด้วยดีแล้ว ก็ต้องดำเนินอย่างช้า ๆ ไม่ควรมีการขยายกลุ่มคิว.ซี. จนมากเกินไป จนไม่สามารถควบคุมดูแลได้อย่างทั่วถึง หรือเกินกว่าที่องค์การจะให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณได้

2. <u>ความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง</u> (involvement of middle management) ความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. นอกจากจะอาศัยการสนับสนุนของฝ่ายบริหารระดับสูงแล้ว ผู้บริหารระดับกลางก็นับว่าเป็นผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดัน เพราะว่าเปรียบเสมือนตัวกลางตัวเชื่อมหรือตัวประสานงาน คลอดจนกำลังความสามารถของบุคคลระดับนี้

---

[46] Binder, Hynlyn and Fry อ้างใน B.G. Dale and S.G. Hayward, "Some of the Reasons For Quality Circle Failure : Part I," : 13.

[47] Edmund J. Metz, "Caution : Quality Circle Ahead," : 74.

[48] M. Robson, <u>Quality Circles : A Practical Guide</u>, (Aldershot : Gower Publishing, Co, Ltd., 1982), p.82.

จะมีผลทางด้านการจัดตั้งเป็นคณะกรรมการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. (Steering Committee) ภายในบริษัท หรืออีกนัยหนึ่ง พนักงานระดับนี้จะเป็นผู้ควบคุมดูแลพนักงานระดับล่าง ทำหน้าที่สำคัญในการชักจูง ส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมให้เกิดขึ้นได้โดยง่ายในองค์การ ซึ่งถ้าผู้บริหารในระดับกลางเหล่านี้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง และอย่างทั่วถึงในการดำเนินกิจกรรมแล้ว พนักงานระดับนี้จะมีบทบาทอย่างสูงในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การ[49]

จากประสบการณ์ของการนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ในองค์การต่าง ๆ นั้น การต่อต้านคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษนั้น มาจากผู้บริหารระดับกลาง[50] สาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารระดับกลางมักไม่ให้ความสนใจกับคิว.ซี. เพราะทำให้ผู้บริหารระดับสูงเข้าใจว่า เขาไม่ได้ทำอะไรเลย[51] จากการสำรวจทัศนคติของผู้บริหารระดับกลางส่วนใหญ่พบว่า เขามีความรู้สึกต่อคิว.ซี. ดังนี้[52]

ก. พวกเขาเกรงว่าจะต้องสูญเสียอำนาจในการตัดสินใจ

ข. พวกเขาเชื่อว่ากลุ่มคิว.ซี. เป็นเรื่องที่เสียเวลาเปล่า

ค. พวกเขามองไม่เห็นผลตอบแทนที่เขาจะได้รับจากกลุ่มคิว.ซี.

ง. พวกเขาไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงและต่อเนื่องกับกิจกรรมกลุ่ม

จ. กลุ่มคิว.ซี. จะมีผลงานอย่างไร ไม่มีผลต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัว

---

[49]ทวีพันธ์ ประชากูล, "การนำคิว.ซี.เซอร์เคิล เข้าไปใช้ในธุรกิจ," คิว.ซี.เซอร์เคิล (กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิคตอรี่เพาเวอร์พอยท์ จำกัด, ม.ป.ป.), หน้า 75-76.

[50]C. Lorenz, "Motivation, Japan's New Export, "Financial Times. (26 January 1981) : 12.

[51]Robert E. Cole, "Will Qc Circles Work in the U.S. ?," Quality Progress. 13 (July 1980) : 31.

[52]สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 44.

ฉ. พวกเขาไม่เข้าใจแนวความคิดของคิว.ซี. อย่างถ่องแท้

ช. พวกเขาไม่ใช่เป็นต้นคิดในการนำเอากลุ่มคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ

จากความคิดที่สำรวจได้ของผู้บริหารระดับกลางนี้ ทำให้องค์การที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาอุปสรรคดังกล่าว แนวทางที่แก้ไขปัญหานี้ได้นั้น ประการแรกให้เขาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องคิว.ซี. อย่างเต็มที่ โดยสรุปถึงแนวคิดดังกล่าว และปรึกษาหารือร่วมกัน ประการที่สอง ให้มีการฝึกอบรมผู้บริหารเหล่านี้เพื่อให้เกิดความเข้าใจในวิธีทำกลุ่มคิว.ซี. และประโยชน์ที่จะได้ ประการสุดท้ายคือ ให้เขามีส่วนร่วมในกิจกรรมคิว.ซี. โดยเป็นคณะกรรมการดำเนินงาน (Steering Committee)[53] ซึ่งการสนับสนุนและการยอมรับจากผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้นับว่าเป็นสิ่งที่จำเป็น เมื่อองค์การใดที่ผู้บริหารระดับสูงมีเจตนารมณ์ที่แน่วแน่ต่อการสนับสนุนกิจกรรมคุณภาพ และประกาศเป็นนโยบายขององค์การแล้ว ก็ต้องสร้างความยอมรับให้เกิดขึ้นแก่ผู้บริหารระดับกลางด้วย เพื่อให้สามารถทำหน้าที่ตอบสนองนโยบายดังกล่าวได้อย่างดีที่สุด และรวดเร็วที่สุดต่อไป

การทำกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การต่าง ๆ ในประเทศไทยนั้น ก็ศึกษาพบว่าบทบาทของผู้บริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.[54] โดยจะเป็นตัวส่งเสริม สนับสนุนและกระตุ้นให้มีการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจพิจารณาความดีความชอบและลงโทษตามวินัย ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานใดไม่สนับสนุนอย่างเด่นชัด สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ในหน่วยงานนั้นก็จะไม่กล้าทำกิจกรรม นอกจากนี้ ปัญหาการไม่สนับสนุนของผู้บริหารในระดับกลางนั้น ก็อาจมีอีกลักษณะหนึ่ง คือ ผู้บริหารเหล่านั้นไม่ได้ทำงานเป็นทีม มีการแบ่งพรรคพวก หรือทะเลาะเบาะแว้ง[55] เมื่อประสบปัญหาเหล่านี้ การทำกิจกรรมคิว.ซี. ควรจะประสานงานกับผู้บริหารที่มีภาพพจน์ที่ดี เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมาสนับสนุนเสียก่อน เพื่อไม่ให้เกิด

---

[53] Robert E. Cole, "Will QC Circles Work In The U.S.A.," : 35.

[54] ลุภชัย ปั้นศิริ "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย", หน้า 163.

[55] สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, TQC การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การในสหรัฐอเมริกาและไทย., หน้า 152.

ภาพพจน์ว่า กิจกรรมคิว.ซี. นั้น เหมาะสมกับหน่วยงานที่ไม่ดี การทำกิจกรรมคิว.ซี. จึงต้องอาศัยความร่วมมือและสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลางอย่างมาก เช่นเดียวกับผู้บริหารระดับสูง

3. การเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ (provision of adequate training) ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในประเทศไทยนั้น ต้องมีการเตรียมตัวให้พร้อมในหลาย ๆ ด้าน และด้านหนึ่งที่สำคัญก็คือ ต้องมีการฝึกอบรมอย่างจริงจัง[56] ในระยะแรกจะเป็นการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดและหลักการของกิจกรรมคิว.ซี. ชี้ให้เห็นถึงผลดีและประโยชน์ของการนำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นการจูงใจให้เกิดความต้องการที่จะทำกิจกรรมดังกล่าว เมื่อยอมรับและตกลงใจที่จะนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การแล้ว ก็ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็นในการทำกิจกรรม และการฝึกอบรมเช่นนี้จะต้องมีการทำบ่อย ๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความเข้าใจตรงกันตลอดเวลา

การฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. ที่เน้นให้เห็นประโยชน์ของคิว.ซี. จำเป็นต้องฝึกอบรมกับทุกคนในหน่วยงาน หลังจากนั้นจึงต้องฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องเทคนิควิธีการและทักษะต่าง ๆ ที่แตกต่างกันไปในแต่ละบทบาทของสมาชิกคิว.ซี. แต่ละคน เช่น ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ผู้นำกลุ่ม (leader) และสมาชิกกลุ่ม (QC members) แต่ละกลุ่มจะมีการฝึกอบรมที่มีวัตถุประสงค์และเนื้อหาแตกต่างกัน วิธีการในการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ให้มีชีวิตยั่งยืนนาน หน่วยงานต้องจัดฝึกอบรมสำหรับผู้นำกลุ่มและสมาชิกกลุ่มอย่างมีจุดหมายแน่นอน[57] ซึ่งจากผลการวิจัยการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศไทย ก็พบว่า ถ้าสมาชิกกลุ่มได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ รวมทั้งได้รับการฝึกอบรมเทคนิคต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้มากกว่า[58] หน่วยงานที่ไม่เน้นการฝึกอบรม ซึ่งการฝึกอบรมสมาชิกคิว.ซี. ที่สำคัญที่จะทำให้การทำกิจกรรมคิว.ซี. มีประสิทธิภาพ คือ

---

[56] ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ์, "รายงานการวิจัยความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย", หน้า 105.

[57] Kaoru Ishikawa, QC Circle Koryo-General Principle of the QC Circle, Trans. YuKo Marsudka. (Tokyo : Toin Inc, 1980), p. 71.

[58] สุภชัย ปั้นศิริ, "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย", หน้า 173.

ก. <u>การฝึกอบรมผู้อำนวยความสะดวก</u> (facilitator training)

ผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จของการนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปปฏิบัติจริง เพราะจะมีหน้าที่ช่วยก่อตั้งกลุ่ม ฝึกอบรมผู้นำกลุ่ม ริเริ่มกลุ่มคิว.ซี. ใหม่ ดูแลการประชุมของกลุ่มคิว.ซี. ต่าง ๆ เป็นที่ปรึกษาของกลุ่ม สนับสนุนความก้าวหน้าและส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ของสมาชิก ซึ่ง Hughes Aircraft ได้สรุปถึงคุณลักษณะของผู้อำนวยความสะดวกไว้ดังนี้[59]

1. เข้ากับคนอื่นได้

ก) สามารถเข้ากับคนได้ทุกระดับ

ข) ทำให้การประชุมมีลักษณะเปิดโดยสมาชิกทุกคนจะได้รับการยอมรับอย่างจริงใจตามสติปัญญาและความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละคน

2. มีลักษณะเป็นผู้นำ

ก) ดำเนินการประชุมให้เป็นไปตามวาระการประชุมที่กำหนดได้โดยที่ทุกฝ่ายและสมาชิกทุกคนเข้าร่วมด้วยความกระตือรือร้น

3. ให้การอบรมผู้อื่นได้

ก) มีความสามารถให้การฝึกอบรมหัวหน้างาน และสมาชิกทุกคนในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับคิว.ซี. ได้

4. มีภูมิหลังด้านการผลิต

ก) มีความรู้เกี่ยวกับการผลิต วิศวกรรม และการควบคุมคุณภาพเป็นต้น

ข) เข้าใจถึงปัญหาด้านการผลิต ซึ่งมีผลกระทบต่อหัวหน้างานในหน่วยผลิตในส่วนที่เกี่ยวกับกำหนดเวลา ค่าใช้จ่าย และสัมฤทธิ์ผลด้านคุณภาพ

---

[59]อ้างใน สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, <u>การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย</u>, หน้า 68-69.

5. มีความรับผิดชอบ

ก) รับรู้และเข้าใจว่าเรื่องของคิว.ซี. อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายจัดการ ในสายการผลิต

ข) ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงสถานการณ์ของฝ่ายจัดการในสายการผลิตอยู่ตลอดเวลา

ค) มีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหัวหน้างานในกลุ่มคิว.ซี. และสมาชิกให้เป็นทีมงานที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. มีเวลาให้อย่างเพียงพอ

ก) สามารถมาเข้าร่วมประชุมกลุ่ม และคอยคิดตามการทำงานได้ (โดยเฉลี่ยแล้วจะใช้เวลา 1-2 ชั่วโมงต่อหนึ่งกลุ่มต่อสัปดาห์)

เมื่อพิจารณาจากคุณลักษณะและหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกแล้ว ก็อาจทำให้เห็นว่า การพัฒนาทักษะเหล่านี้น่าจะมาจากประสบการณ์จริง ๆ แต่ในความเป็นจริงแล้วจะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำคิว.ซี. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลุ่ม การทำกิจกรรมกลุ่ม (group dynamic) ทฤษฎีองค์การ ระบบการบริหาร พฤติกรรมศาสตร์ และมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งล้วนมีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยความสะดวกนั้นมีมากมาย และต้องใช้ทักษะในการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนอกจากจะอาศัยประสบการณ์ส่วนตัวแล้ว การฝึกอบรมก็เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อกลุ่มบุคคลเหล่านี้เช่นเดียวกัน

ข) <u>การฝึกอบรมผู้นำกลุ่ม</u> (circle leader training) ในการฝึกอบรมสำหรับกลุ่มคิว.ซี. นั้น จะแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ สมาชิกกลุ่ม และผู้นำกลุ่ม การฝึกอบรมผู้นำกลุ่มนั้น เป็นพื้นฐานของความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี.[60] เพราะ ผู้นำกลุ่มมีตำแหน่งหลักในกลุ่ม สอนเทคนิคให้กับสมาชิกของกลุ่ม และรับผิดชอบการดำเนินงานของกลุ่มของเขา ความสำเร็จและล้มเหลวของกลุ่มจึงขึ้นอยู่กับทักษะความสามารถของผู้นำกลุ่มเหล่านี้ จึงจำเป็น

---

[60] D. Hutchins, "QC Circle : An Introduction", <u>Industrial and Commercial Training</u> 12 (January - February, 1980) : 9.

ต้องมีการฝึกอบรมโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้พวกเขาทราบถึงวิธีทำหน้าที่ผู้ฝึกสอน ผู้ประสานงาน และผู้ฝึกอบรมในกลุ่มคิว.ซี. ซึ่งการฝึกอบรมจะประกอบด้วย เรื่อง เหล่านี้[61]

1. กิจกรรมกลุ่ม (group dynamic) ผู้นำกลุ่มจะถูกอบรมให้สามารถดำเนินการประชุมกลุ่มให้ได้ข้อยุติ ซึ่งเกิดจากการเห็นชอบของสมาชิกทั้งหมดมากกว่า เกิดจากการใช้เสียงข้างมากในการออกเสียง

2. การจูงใจ (motivation) เน้นความสำคัญในเรื่องที่ว่า แรงจูงใจจะเกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลแต่ละบุคคล การแสดงถึงวิธีที่คิว.ซี. สามารถช่วยสร้างแรงจูงใจด้วยตนเอง พัฒนาความเป็นผู้นำ และการสื่อความกัน มีการเน้นย้ำถึงความสำคัญของการสื่อความในการแสดงออกของความเป็นผู้นำที่ดี มีการนำเอาอุปสรรคต่าง ๆ ของการสื่อความมาอธิบายให้ทราบ และประยุกต์เข้ากับการอภิปราย เพื่อแก้ไขปัญหาในการประชุมกลุ่มต่าง ๆ

3. เครื่องมือต่าง ๆ สำหรับแก้ไขปัญหา ผู้นำกลุ่มจะได้รับการอบรมในเทคนิคคิว.ซี. ที่เป็นเครื่องมือแก้ไขปัญหา

ค) <u>การฝึกอบรมสมาชิกกลุ่ม</u> (circle members) การฝึกอบรมสำหรับกลุ่มคิว.ซี. นั้น มักจะกระทำโดยผู้นำกลุ่ม เพื่อเป็นการเตรียมพนักงานให้พร้อม และมีทักษะในการทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยจะเน้นหนักในการสอนให้สมาชิกรู้จักเครื่องมือจำนวนหนึ่งสำหรับแก้ไขปัญหา ซึ่งมีเนื้อหาที่จำเป็นในการฝึกอบรมดังนี้[62]

1. เนื้อหาโดยตรง เช่น แนวความคิดและหลักการคิว.ซี. ประโยชน์การจัดตั้งกลุ่ม การเลือกปัญหา เทคนิคการควบคุมคุณภาพและหลักสถิติเบื้องต้น และหลักการทำงานตามขั้นตอนของวงจรเดมมิ่ง

2. เนื้อหาที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เช่น เทคนิคการทำงานเป็นทีม เทคนิคการระดมสมอง และพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการเสนอผลงาน

---

[61]สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, <u>การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย</u>, หน้า 72-73.

[62]ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, <u>คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน</u>, หน้า 24.

4. <u>การร่วมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างสมัครใจ</u> (making the programme voluntary) หลักเกณฑ์ที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็คือ จะต้องเข้าร่วมด้วยความสมัครใจไม่ใช่เกิดจากการบังคับ ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกกดดัน ซึ่งจะเกิดความเต็มใจที่จะเข้าร่วมในกิจกรรมคิว.ซี. มากยิ่งขึ้น การให้ร่วมกิจกรรมโดยสมัครใจจะเป็นการพิสูจน์ให้สมาชิกได้เห็นว่า โครงการนี้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อพนักงานและองค์การ ถ้าหากเป็นการเข้าร่วมเพราะถูกบังคับ พนักงานก็จะต่อต้าน เพราะเข้าใจว่า คิว.ซี. ก็เป็นเทคนิคการควบคุมของฝ่ายบริหารอีกวิธีหนึ่ง

ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องส่งเสริมให้ทุกคนเห็นความสำคัญ และความดีของการทำกิจกรรมร่วมกัน ซึ่งจะทำให้ทุกคนเกิดความพอใจและความสบายใจในการทำงานเป็นผลดีต่อองค์การและพนักงาน ทางเลือกที่ใช้ปฏิบัติกันอยู่ก็คือ การให้เข้ามีส่วนร่วมโดยความสมัครใจเต็มที่ หรืออีกวิธีหนึ่งคือ การส่งเสริมและชักชวนให้พนักงานและหัวหน้างานอาสาสมัครเข้ามาร่วม โดยมีความเข้าใจกันว่า จะถอนตัวออกไปเมื่อใดก็ได้ องค์การส่วนใหญ่ใช้วิธีที่สองหรือใช้วิธีผสม คือ ให้พนักงานสมัครใจเอง แต่ขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้หัวหน้างานบางคน ซึ่งเห็นว่า น่าจะทำหน้าที่ผู้นำกลุ่มได้ดีให้เข้าร่วม เพื่อที่หัวหน้างานจะได้ชักชวนให้พนักงานเข้าร่วมได้ดี[63]

ในระยะเริ่มแรก สมาชิกอาจได้รับการชักชวนให้เข้าร่วมกลุ่มคิว.ซี. โดยการชักจูง โน้มน้าว แต่ต้องไม่ใช่เป็นการบังคับ ทุกคนต้องมีอิสระที่จะเลิกหรือร่วมในโครงการคิว.ซี. ความสมัครใจเป็นสิ่งสำคัญ ถ้าขาดสิ่งนี้กิจกรรมคิว.ซี. ก็จะล้มเหลว ซึ่งจากการวิจัยในการทำคิว.ซี. ในประเทศไทยก็พบว่า กลุ่มคิว.ซี. ที่สมาชิกกลุ่มสมัครใจเข้าร่วมทำกิจกรรมเองโดยไม่มีใครบังคับและได้รับการจูงใจอย่างเพียงพอ มีแนวโน้มจะประสบความสำเร็จมากกว่า[64]

---

[63]สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, <u>การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย</u>, หน้า 59.

[64]สุภชัย ปั้นศิริ "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย", หน้า 166.

ค. การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. (operational issues)

การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. เป็นขั้นตอนในการจัดตั้งกลุ่มคิว.ซี. และการปฏิบัติกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งความสำเร็จก็ขึ้นอยู่กับขั้นตอนนี้อย่างมาก ถ้าการจัดตั้งกลุ่มไม่เหมาะสม สมาชิกของกลุ่มทำงานไม่ถูกต้อง และปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ช่วยส่งเสริมแล้ว กิจกรรมคิว.ซี. ก็จะล้มเหลว ปัจจัยการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. มีสิ่งที่ต้องพิจารณาหลายประการ คือ

1. องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มคิว.ซี. (circle composition and size) ลักษณะองค์ประกอบของกลุ่มคิว.ซี. 2 ประการ ที่ทำให้เกิดความล้มเหลว

ก) เมื่อกลุ่มคิว.ซี. นั้น ไม่ได้ประกอบด้วยพนักงานที่ทำงานเหมือนกัน

ข) เมื่อกลุ่มคิว.ซี. นั้น มีผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญรวมอยู่ด้วย

ความล้มเหลวจากสาเหตุประการแรกนั้น เนื่องจากว่า ถ้ากลุ่มคิว.ซี. ประกอบด้วยพนักงานที่มาจากแผนกต่าง ๆ ที่มีลักษณะการทำงานที่ไม่เหมือนกัน เมื่อมาร่วมกันทำกิจกรรม มีการเลือกปัญหาของกลุ่มขึ้นมา ซึ่งปัญหานั้นสมาชิกบางคนไม่ได้รับรู้หรือเกี่ยวข้องมาก่อนเลย ทำให้ไม่สามารถแสดงความคิดเห็นอะไรได้ หรือเห็นว่า ปัญหานั้นไม่ได้ก่อประโยชน์ให้กับตนเอง ก็จะไม่เกิดความสนใจและลาออกจากกลุ่มคิว.ซี. ในที่สุด

สาเหตุประการที่สองนั้น กลุ่มคิว.ซี. ถ้ามีผู้บริหารหรือผู้เชี่ยวชาญเข้าไปรวมอยู่ด้วย โดยมาเป็นหัวหน้ากลุ่ม ก็จะเป็นอุปสรรคต่อการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของสมาชิกทั่วไปในกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญอาจเข้ามาแทรกแซงได้ 2 ลักษณะ คือ ผู้เชี่ยวชาญเข้ามายุ่งเกี่ยว ช่วยทำกิจกรรมต่าง ๆ หรือมาคอยชี้แนะปัญหาต่าง ๆ ให้กับกลุ่มคิว.ซี.[65] ซึ่งจะทำให้สมาชิกไม่เกิดความรู้สึกในการมีส่วนร่วม ไม่รู้สึกว่านี่คือกลุ่มของเขา ทำให้ขาดแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี.

ดังนั้น ลักษณะของกลุ่มคิว.ซี. ควรมีสมาชิกที่มาจากหน่วยงานเดียวกัน เพื่อให้ปัญหาที่เลือกมานั้น สมาชิกทุกคนสามารถรับรู้ พบเห็นด้วยตนเอง และมีข้อมูลข่าวสารดีพอ ทำให้เกิดส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ช่วยจูงใจในการทำกิจกรรมต่อไป ส่วนในด้านผู้นำกลุ่ม

---

[65] Donald L. Dewar, The Quality Circle Handbook, (California : Quality Circle Institute, 1980) : 140.

ควรจะให้หัวหน้างานหรือตัวพนักงาน โดยมากแล้วผู้นำกลุ่มมักจะเป็นหัวหน้างานระดับต้น และสมาชิกกลุ่มก็จะมาจากแผนกที่หัวหน้างานนั้นทำงานอยู่ เหตุผลก็คือ เพื่อให้เกิดความใกล้ชิดในการทำงานร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับลูกน้องในแผนกมากยิ่งขึ้น และมีความรับผิดชอบในงานของแผนกร่วมกัน

ในเรื่องขนาดของกลุ่มคิว.ซี. ก็มีผลกระทบต่อความก้าวหน้าของกิจกรรมคิว.ซี. โดยทั่ว ๆ ไป ควรมีขนาดประมาณ 3-10 คน เพราะ ถ้ามีน้อยเกินไป จะทำให้สมาชิกทำงานหนักมาก หรืออาจทำอะไรไม่ได้เลย ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้กลุ่มดำเนินไปด้วยความยากลำบาก เช่น มีโอกาสขัดแย้ง เอารัดเอาเปรียบกันมากขึ้น และหาโอกาสที่จะพร้อมในการประชุมก็ลำบาก ฯลฯ[66] ดังนั้น ต้องชี้แจงให้พนักงานได้เข้าใจถึงการตั้งกลุ่มให้มีขนาดที่เหมาะสม เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมอย่างทั่วถึง และเมื่อเกิดกรณีมีอาสาสมัครมากกว่าจำนวนที่เหมาะสม ทุกคนก็เข้าใจว่า ควรจะแยกไปตั้งกลุ่มใหม่จะดีกว่า

2. การเลือกปัญหา (selection of problems) สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประการแรกในการเลือกปัญหาที่จะทำให้กิจกรรมคิว.ซี. สำเร็จได้ คือ สมาชิกจะต้องเป็นผู้เลือกปัญหาเอง ถ้าฝ่ายบริหารหรือผู้บังคับบัญชากำหนดปัญหาให้ก็เหมือนกับเป็นการย้ำถึงระบบการทำงานที่ถูกสั่งให้ทำ (top-down) ยังมีอยู่ สมาชิกจะเกิดความรู้สึกต่อต้านไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี.

โดยปกติแล้ว กลุ่มคิว.ซี. จะได้รับอนุญาตให้เลือกปัญหาแก้ได้เอง ซึ่งในตอนแรกพวกเขาจะไม่เลือกปัญหาขององค์การ แต่จะเลือกเอาปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของตัวเอง ส่วนมากแล้วปัญหาเหล่านี้ พวกคนงานจะสามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาอันสั้น โดยที่องค์การต้องเสียค่าใช้จ่ายเล็กน้อย หรืออาจไม่ต้องเสียเลยก็ได้[67] ลักษณะเช่นนี้จะก่อให้เกิดผล 2 ประการ คือ พนักงานเกิดความประทับใจในความสามารถของคนเองในการกำจัดปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ได้

---

[66]ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, หน้า 25.

[67]สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 33.

ทำให้เห็นประโยชน์ของกิจกรรมคิว.ซี. และเกิดแรงจูงใจที่จะร่วมกิจกรรมคิว.ซี. มากยิ่งขึ้น และเมื่อฝ่ายบริหารได้เห็นพนักงานมีขวัญกำลังใจดีขึ้น ก็จะพยายามกระตุ้นและสนับสนุนให้มีกิจกรรมแบบนี้มากขึ้น ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อฝ่ายบริหาร ที่ให้ความสนใจและร่วมมือในการแก้ไขปัญหาของพวกเขา พนักงานจะมีความเชื่อมั่นในองค์การ มีขวัญที่ดี เต็มใจที่จะทำงานให้องค์การมากขึ้นด้วย

กลุ่มคิว.ซี. ที่ประสบความสำเร็จส่วนมาก มักจะเลือกปัญหาที่มีขอบเขตค่อนข้างจำกัด ซึ่งเกิดขึ้นภายในแผนกของสมาชิกกลุ่ม ไม่อยู่นอกเหนือความรู้ ประสบการณ์ของสมาชิก ถ้าปัญหานี้มาจากคนอื่นกำหนดให้ หรือมาจากหน่วยงานอื่น สมาชิกก็ไม่สามารถจะร่วมมือแก้ไขปัญหาได้ เพราะไม่มีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหา และขาดประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าว และการเลือกปัญหาที่ยากเกินไป ทำให้วิเคราะห์หาทางแก้ไขไม่ได้ สมาชิกก็จะท้อถอย ทำให้กลุ่มคิว.ซี. ล้มเหลวได้

ดังนั้น ในระยะแรก ๆ กลุ่มคิว.ซี. ควรจะได้รับการแนะนำให้เลือกปัญหาที่ง่าย ๆ ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ใช้เวลาน้อยในการแก้ไข เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่ และทางที่ดีก็ควรจะเป็นปัญหาที่สมาชิกกลุ่มสามารถนำไปแก้ไขได้ด้วยตนเอง ทั้งนี้ เพื่อช่วยสร้างความเชื่อมั่นในเทคนิคการแก้ไขปัญหาแบบต่าง ๆ และในความสามารถของตัวสมาชิกเองว่าจะสามารถทำงานได้ผลสำเร็จ ทำให้เกิดกำลังใจที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี.ต่อไปอีก[68] ปัญหาที่ควรทำจึงควรมีลักษณะดังนี้[69]

1) เป็นปัญหาที่สมาชิกทุกคนมีส่วนเกี่ยวข้อง มาจากความคิดของสมาชิกเอง และทุกคนให้ความสนใจ

2) เป็นลักษณะปัญหาทั่วไป ไม่ยุ่งยากเกินความสามารถของกลุ่มที่จะแก้ไข

3) เป็นปัญหาที่ทุกคนมองเห็น และควรจะสามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน

4) เป็นปัญหาที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาจากการปฏิบัติงานจริง และเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของกลุ่มเอง

---

[68] เรื่องเดียวกัน, หน้า 96.

[69] เจริญ วัชระรังษี, การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ระบบ กสค., (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรประเสริฐ, ม.ป.ป.), หน้า 361.

5) ปัญหาที่เลือกต้องสอดคล้องกับนโยบายของฝ่ายบริหาร

6) ปัญหาที่เลือก เมื่อแก้ไขได้แล้วควรมีผลกระทบในทางสร้างสรรค์ และเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

3. การให้ความสำคัญ (recognition) ความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. เป็นความพยายามของพนักงานที่จะร่วมกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อให้เขาได้เกิดความภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง ฝ่ายบริหารต้องให้ความสนใจต่อความสำเร็จที่เกิดขึ้น เพื่อเป็นกำลังใจแก่พนักงาน และเป็นการแสดงให้เห็นถึงการสนับสนุน และให้ความสำคัญต่อกิจกรรมคิว.ซี. ได้อย่างชัดเจน ความคิดต่าง ๆ ที่มาจากการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้รับการยอมรับเป็นแบบแผนในการทำงานต่อไป

การให้ความสำคัญต่อกลุ่มคิว.ซี. อาจมีหลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญที่สุด ก็คือ การนำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร โดยที่กลุ่มคิว.ซี. สามารถนำเสนอแนวทางแก้ไขปัญหาที่ค้นพบให้ฝ่ายบริหารเห็นชอบ เป็นการแสดงการยอมรับและให้เกียรติที่สำคัญที่สุดสำหรับสมาชิกกลุ่ม คือ ทำให้เกิดความสำนึกในความสำเร็จ ความสามารถแก้ไขปัญหา และได้เห็นวิธีแก้ไขปัญหานั้นถูกนำไปใช้ปฏิบัติ สมาชิกกลุ่มจะมีความตื่นเต้นที่จะได้แสดงผลงานแห่งความพยายามของตน[70] เกิดความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมมากยิ่งขึ้น ซึ่งประโยชน์ที่เห็นได้จากการนำเสนอผลงานก็คือ ให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงออกถึงความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นการสร้างความภาคภูมิใจ และได้เผยแพร่ผลงาน ช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการจูงใจ ให้กำลังใจแก่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. มากยิ่งขึ้น[71]

การให้ความสำคัญกับกิจกรรมคิว.ซี. วิธีอื่นก็อาจมีการเขียนบทความ ลงภาพถ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. ในวารสารขององค์การ ไปเยี่ยมเยียนการประชุม และการให้รางวัลตามความเหมาะสม จากประสบการณ์ของบริษัท Pentel of America, Limited ในสหรัฐฯ จะใช้วิธีการจัดประกวดผลงานประจำปี และสมาชิกทุกคนของกลุ่มที่ชนะเลิศ จะได้เดินทาง

---

[70] สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 102.

[71] นพพร พยัฆวิเชียร, "แนวขั้นตอนการปฏิบัติของกลุ่มคิว.ซี. เซอร์เคิล," คิว.ซี. เซอร์เคิล (กรุงเทพมหานคร : บริษัทวิคคอรี่เพาเวอร์พอยท์ จำกัด, ม.ป.ป.) หน้า 42.

ไปญี่ปุ่น โดยบริษัทออกค่าใช้จ่ายให้ทั้งหมด เมื่อไปถึงญี่ปุ่นก็จะได้รับการต้อนรับอย่างดีเยี่ยม และได้เข้าร่วมในการประกวดผลงานกับบริษัทในเครือของ Pentel จากนานาชาติด้วย การประกวดผลงานนี้จะเป็นข่าวสำคัญในหน้าหนังสือพิมพ์ใหญ่ของญี่ปุ่น รวมทั้งการประชาสัมพันธ์ภายในสหรัฐด้วย[72] ในประเทศไทยก็เห็นความสำคัญเช่นเดียวกัน มีการจัดเสนอผลงานทั้งในระดับองค์การระดับชาติ เช่น ในงานมหกรรมคิว.ซี. เป็นต้น

การแสดงการยอมรับคุณค่าของกลุ่มคิว.ซี. อย่างเป็นทางการ โดยฝ่ายบริหารต่อความสำเร็จของกลุ่มนั้น เป็นสิ่งจำเป็น แต่ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับรูปแบบที่จะนำมาใช้ให้เหมาะสมและได้ผล วิธีการที่ดีที่จะทำให้ฝ่ายบริหารมีข้อมูลเพียงพอที่จะตัดสินใจในการเลือกรูปแบบการแสดงการยอมรับ และการให้เกียรติได้ก็คือ สอบถามจากพนักงานเอง เพื่อประกอบการเลือกวิธีการที่พวกเขาจะพอใจมากที่สุด[73]

4. <u>การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ</u> (evaluation and feedback) การทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็เหมือนการทำงานวิธีอื่นที่ต้องมีการประเมินผลหลังจากที่ได้ทำไปแล้ว ในการประเมินผลกิจกรรมคิว.ซี. นั้น มีลักษณะเป็นการประเมินผลเพื่อใช้ในการพัฒนาพนักงาน ซึ่งหมายถึงการวัดค่าการปฏิบัติงาน ว่าได้ปฏิบัติโดยเป็นผลที่น่าพอใจหรือไม่ หากไม่เป็นที่น่าพอใจแล้ว มีข้อบกพร่องอย่างไร สมควรได้รับการแก้ไขทางด้านใด เพื่อให้พนักงานปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น หรือประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อทราบการทำงานของพนักงาน และสามารถแนะนำให้ปฏิบัติได้ดีขึ้นกว่าเดิม[74]

ความจำเป็นในการประเมินผลกิจกรรมคิว.ซี. ก็เพื่อให้ทราบคำตอบต่าง ๆ เช่น กลุ่มคิว.ซี. ได้แก้ไขปัญหามากน้อยเพียงใด การทำกิจกรรมคิว.ซี. แล้ว ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายหรือไม่ ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนแปลงดีขึ้นหรือไม่ ภายหลังที่ได้ทำกิจกรรมคิว.ซี.แล้ว คำตอบ

---

[72] สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, <u>การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย</u>, หน้า 102.

[73] เรื่องเดียวกัน, หน้า 103.

[74] ชลิดา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ, <u>การบริหารงานบุคคล</u> (กรุงเทพมหานคร : ศรีเมืองการพิมพ์, 2525), หน้า 178.

เหล่านี้จะนำมาใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ต่อไป ว่ามีปัญหาอย่างไร ควรแก้ไขปรับปรุงอะไรบ้าง หรือควรช่วยเหลือสนับสนุนอะไรอีกบ้าง

ส่วนทางเลือกในการประเมินผลนั้น ก็มีทั้งการประเมินผลอย่างไม่เป็นทางการโดยต่อเนื่องของฝ่ายบริหาร โดยใช้ผลงานจากกิจกรรมกลุ่มเป็นมาตรฐาน จนถึงการประเมินผลอย่างเป็นทางการ ตามช่วยระยะเวลาที่กำหนด โดยมีการเปรียบเทียบเชิงปริมาณในเรื่องของค่าใช้จ่ายลงทุน และผลตอบแทนด้วย แต่องค์การส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ไม่ค่อยใช้การประเมินผลแบบเป็นทางการนัก[75] และถ้าการประเมินผลพบว่า โครงการไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ให้ปรับปรุงแก้ไข โดยพยายามวิเคราะห์หาสาเหตุว่า การไม่ได้ผลนั้นมาจากอะไร จะแก้ไขได้อย่างไร และวิธีที่ดีวิธีหนึ่ง คือ การทำแผนภูมิก้างปลา[76]

5. ความคาดหวัง (expectation) หลักการของการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น อาศัยการพัฒนาคุณภาพของคน ซึ่งต้องใช้เวลานาน และต้องใช้ความอดทนพอสมควร การคาดหวังมากเกินไป หรือการหวังผลตอบแทนเร็วเกินไปของฝ่ายบริหาร ล้วนเป็นผลเสียต่อกิจกรรมคิว.ซี. สมาชิกจะทำงานอย่างมีความกดดัน ไม่อยากที่จะทำงานนั้น กลัวว่าจะทำงานไม่ได้ตามที่มีการคาดหวัง

ถึงแม้ว่าการทำกิจกรรมคิว.ซี. จะก่อให้เกิดประโยชน์กับพนักงาน และกิจการจริง แต่ฝ่ายบริหารไม่ควรสร้างความคาดหวังอะไรจนมากเกินไป ต้องตระหนักว่า หลักฐานต่าง ๆ ทั้งที่เป็นคำพูด หรือสิ่งตีพิมพ์ ที่มาจากผู้ที่กระตือรือร้นในเรื่องนี้ หรือผู้ที่ได้รับความสำเร็จอาจทำให้เกิดความคาดหวังที่เกินความเป็นจริง เกี่ยวกับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้มา ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะ แนวโน้มตามธรรมชาติของคนเราที่จะหยิบยกเอาตัวอย่างโครงการของกลุ่มที่ประสบความสำเร็จอย่างน่าชื่นชมมาอ้างถึงเท่านั้น[77]

---

[75]สุรศักดิ์ นาบานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 64.

[76]ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, หน้า 218.

[77]สุรศักดิ์ นาบานุกูล และคณะ, การริเริ่มและการบริหารโครงการคิว.ซี. ในสหรัฐอเมริกาและไทย, หน้า 35.

ฝ่ายบริหารต้องเข้าใจว่า กิจกรรมคิว.ซี. ไม่ใช่ยาวิเศษที่จะแก้ไขทุกสิ่งทุกอย่างได้เลย ประโยชน์ของกิจกรรมคิว.ซี. อาจต้องใช้เวลานานจึงจะได้มา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาการมีส่วนร่วมของพนักงาน และการปรับปรุงมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานของทุกฝ่ายก็ตาม

6. <u>การประชาสัมพันธ์</u> (publicity) การประชาสัมพันธ์ในเรื่องกิจกรรมคิว.ซี. นั้น ต้องทำอย่างทั่วถึงในองค์การ การประชาสัมพันธ์ที่น้อยเกินไป ทำให้พนักงานไม่ค่อยทราบว่า ได้มีการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในองค์การแล้ว หรือไม่รู้ว่า คิว.ซี. คืออะไร เมื่อไม่มีความรู้ในเรื่องเหล่านี้เลย ก็ยากที่จะให้ความร่วมมือ นอกจากนี้อาจทำให้พนักงานรู้สึกว่า ฝ่ายบริหารไม่ได้ให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง จึงไม่สนใจที่จะทำกลุ่มคิว.ซี.

การประชาสัมพันธ์ที่มากเกินไป ก็อาจจะทำให้เกิดผลเสียได้เช่นเดียวกัน เพราะจะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมคิว.ซี. กันมากมาย รีบร้อนที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี. จนไม่สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสม เช่น ไม่ได้มีการฝึกอบรมคิว.ซี. อย่างเพียงพอ หรือไม่สามารถอำนวยความสะดวกในด้านต่าง ๆ ได้ดีพอ ซึ่งล้วนแต่ส่งผลให้เกิดความล้มเหลวในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

องค์การต้องให้การประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อให้สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ได้ทราบข่าวความเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การ และมีการสื่อสารให้พนักงานทุกระดับรับทราบข่าวนั้น สื่อที่สำคัญก็คือ การประชุม จึงควรกำหนดให้มีการประชุมกันทุกหน่วยงานเป็นประจำ รวมทั้งควรมีสื่อที่สมาชิกสามารถแสดงความคิดเห็นกลับมาได้ เช่น ให้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นต้น ซึ่งหน่วยงานใดก็ตามที่สมาชิกกลุ่มได้รับทราบข่าวสารด้านการทำกิจกรรมคิว.ซี. อย่างสม่ำเสมอ ก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จ[78]

ดังนั้น ในการประชาสัมพันธ์จึงควรทำอย่างเหมาะสม โดยดูความพร้อมขององค์การในด้านต่าง ๆ ทั้งการสนับสนุนในเรื่องเวลา ค่าใช้จ่าย กำลังคน ให้เพียงพอ จึงวางแผนประชาสัมพันธ์

---

[78] สุภชัย ปั้นศิริ "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมกิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย", หน้า 170.

ให้สอดคล้อง วิธีการที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ก็อาจมีได้หลายรูปแบบนอกจากการประชุม คือ การฝึกอบรม การบรรยาย การจัดพิมพ์วารสาร สิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ ซึ่งต้องรู้จักเลือกใช้ตามความเหมาะสม

7. การทราบผลโครงการ (follow-up to projects) กิจกรรมคิว.ซี. เป็นกิจกรรมที่สมาชิกได้ร่วมมือกันเลือกปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ได้พบ ซึ่งปัญหาที่ได้เลือกมานั้น อาจจะเป็นปัญหาง่าย ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของพนักงานเอง หรือข้อขัดข้องที่เกิดจากการทำงานของสมาชิก วิธีแก้ไขปัญหาที่ไม่มีผลกระทบต่อองค์การหรือค่าใช้จ่ายสูงมากนักก็สามารถนำมาใช้ได้เลย แต่ในบางกรณี ปัญหานั้นอาจเป็นปัญหาที่ยุ่งยาก ซับซ้อน เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น ๆ วิธีการแก้ไขปัญหาก็อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานอื่นต่อองค์การ หรือต้องใช้ค่าใช้จ่ายจำนวนมาก ซึ่งนอกเหนืออำนาจหน้าที่และความสามารถของสมาชิกกลุ่มจะเข้าไปดำเนินการได้ กลุ่มคิว.ซี. ก็ต้องเสนอแนวทางแก้ไขปัญหานั้นให้ฝ่ายบริหารเพื่อขอความเห็นชอบในการนำไปปฏิบัติต่อไป

จากความจำเป็นดังกล่าว องค์การต้องมีวิธีการที่เหมาะสมในการพิจารณาเรื่องเหล่านี้ การสนองตอบของฝ่ายบริหารนี้เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญมาก เมื่อกลุ่มคิว.ซี. เสนอแนวคิดต่าง ๆ มา ฝ่ายบริหารต้องรีบดำเนินการในการพิจารณา เห็นชอบให้นำไปปฏิบัติได้เมื่อเห็นว่าดี และถ้ามีการปฏิเสธ ฝ่ายบริหารก็ต้องสามารถให้คำอธิบายที่ดี ให้เหตุผลแก่สมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ได้เข้าใจ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ดีแก่ทั้งสองฝ่าย

8. เวลาและโอกาส (space and time) กิจกรรมคิว.ซี. เป็นกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาตามวงจรเดมมิ่ง ที่ต้องทำอย่างเป็นขั้นตอน เริ่มจากการวางแผน (plan) ปฏิบัติ (do) ตรวจสอบผล (check) และแก้ไข (action) ซึ่งการดำเนินการตามขบวนการเหล่านี้ต้องใช้เวลา และอาศัยการทำงานร่วมกันจากสมาชิก ซึ่งจะเป็นในรูปของการประชุมการระดมสมอง

การประชุมและการระดมสมองเป็นเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ฝ่ายบริหารต้องพร้อมที่จะให้เวลาและโอกาสอย่างเพียงพอที่จะทำกิจกรรมดังกล่าว ซึ่งจะต้องออกมาเป็นนโยบาย ในระยะแรกอาจให้เลือกเวลาประชุมตามสะดวก แต่หลังจากที่มีกลุ่มคิว.ซี. ทั่วองค์การแล้ว ควรจะกำหนดเวลาตายตัว และควรจะกำหนดการประชุมในเวลาทำงาน เพราะต้องถือว่ากิจกรรมคิว.ซี. เป็นส่วนหนึ่งของงาน

ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในหน่วยราชการไทยนั้น มักประสบปัญหากับเรื่องเวลา มักไม่ค่อยมีเวลาเข้าร่วมประชุมกลุ่มกิจกรรม บางครั้งอาจมีเวลาแต่เวลาว่างแต่ละคนไม่ตรงกัน ทำให้นัดประชุมได้ยาก การนัดประชุมหลังเวลาทำงานก็ทำได้ลำบาก[79] ซึ่งการทำกิจกรรมคิว.ซี. เน้นให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม การขาดความพร้อมเพรียง จึงทำให้ความสำเร็จที่เกิดขึ้นไม่สามารถสร้างความภาคภูมิใจให้กับสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วม ความรู้สึกสามัคคีร่วมกันย่อมลดน้อยลง และกิจกรรมคิว.ซี. ต้องการให้ทุกคนได้พัฒนาคนเองร่วมกับผู้อื่น[80] ดังนั้น เวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับกิจกรรมคิว.ซี.

9. การครอบงำของสมาชิกกลุ่ม (unilateral action by group members) หลักการของกิจกรรมคิว.ซี. ประการหนึ่ง ที่สำคัญคือ การร่วมกันทำงานเป็นกลุ่ม โดยมองว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาการดำเนินงาน ถ้าหากพวกเขามีโอกาส[81] กิจกรรมคิว.ซี. จะเปิดโอกาสให้พวกเขาได้ใช้ศักยภาพดังกล่าว และให้ได้ร่วมกันทำงาน ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในความสามารถของคนเอง ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น

วิธีการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มนั้น ในกิจกรรมคิว.ซี. ก็จะใช้เทคนิควิธีการประชุมและการระดมสมองเป็นหลัก เพื่อให้สมาชิกร่วมกันเลือกปัญหา หาสาเหตุของปัญหา และวิธีการแก้ไขปัญหาหรือข้อยุติในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยอาศัยความคิดของกลุ่มบุคคลเป็นเครื่องตัดสิน[82]

ในการประชุมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งบางครั้งการประชุมอาจเกิดการครอบงำโดยบุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่ม ทำให้

---

[79] ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ์, "รายงานการวิจัยความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย" หน้า 84.

[80] สุรชัย ธรรมทวีธิกุล, "การทำให้ทุกคนเข้าร่วมประชุม QC Circle," วารสาร สสท 11 (มีนาคม - เมษายน 2526) : 74.

[81] สมยศ นาวีการ, QC : การบริหารแบบมีส่วนร่วม, หน้า 34.

[82] ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, หน้า 99.

บุคคลอื่นไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น อาจจะเกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย ลาออกจากกลุ่มคิว.ซี. ไปในที่สุด จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำกลุ่มที่จะต้องแก้ไขไม่ให้เกิดการครอบงำสมาชิกกลุ่ม พยายามกระตุ้นให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นทุกคน และสร้างความเข้าใจในการร่วมกันทำงานเป็นกลุ่มให้กับสมาชิกทุกคน

10. การแสดงความคิดเห็น (full of ideas) กิจกรรมคิว.ซี. ได้เปลี่ยนแปลงลักษณะการทำงานของพนักงาน จากแบบเดิมที่เน้นการรับฟังคำสั่ง ปฏิบัติตามแนวทางที่ผู้บริหารได้กำหนดให้ มาเป็นลักษณะการทำงานที่ให้พนักงานรู้จักการทำงานด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้แก้ไขปัญหา หรือปรับปรุงการทำงานจากความสามารถของตนเอง ทำให้พนักงานได้พัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลดีต่อพนักงานและองค์การ

ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ต้องมีการเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ จึงจะทำให้กิจกรรมดำเนินไปได้ พนักงานจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องการระดมสมอง และการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (brainstorming and creative thinking) อย่างเพียงพอ และพยายามส่งเสริมในการสร้างความคิดเห็น เช่น การยกย่องความคิดที่ดีเด่น การให้รางวัลตามเหมาะสม เป็นต้น แนวทางที่จะช่วยส่งเสริมการสร้างความคิดเห็น 3 ประการ ประการแรก กลุ่มคิว.ซี. ที่เพิ่งเริ่มใหม่ ต้องกำหนดปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาในขอบเขตของกลุ่มคิว.ซี. นั้น ประการที่สอง เมื่อกลุ่มคิว.ซี. มีประสบการณ์มากขึ้น ก็ร่วมกับกลุ่มอื่น เพื่อแก้ไขปัญหาทั่วไป และประการสุดท้าย กลุ่มคิว.ซี. ที่มีประสิทธิภาพมาก ก็จะพัฒนาไปด้วยการหาวิธีการป้องกันปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น หรือปรับปรุงวิธีการที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น[83]

ซึ่งแนวทางดังกล่าว ล้วนส่งผลให้สมาชิกของกลุ่มได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นจากระดับง่าย ๆ เฉพาะภายในกลุ่ม ไปสู่การแสดงความคิดเห็นที่มีความยาก ซับซ้อนมากขึ้น ในการร่วมแก้ไขปัญหากับกลุ่มอื่น ๆ จนถึงการคิดริเริ่ม เพื่อหาแนวทางปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ไม่รอปัญหาให้เกิดขึ้นก่อน

---

[83]Donald L. Dewar, The Quality Circle Handbook, p. 143.

ง. <u>การส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง</u> (maintaining long-term viability of Quality Circles)

ปัญหาประการหนึ่ง ที่พูดถึงกันมากในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ก็คือ การมองกิจกรรมคิว.ซี. เป็นแฟชั่นทางการบริหารอีกแบบหนึ่ง เราได้ทราบถึงการนำแนวคิดคิว.ซี. และวิธีการทำกิจกรรมนั้นให้สำเร็จ แต่มักจะมองข้ามการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. ให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่มีประสิทธิภาพจริง ๆ นอกจากจะพิจารณาความพร้อมขององค์การ วิธีการปฏิบัติที่สำคัญ และการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. แล้ว ต้องคำนึงถึงปัจจัยในด้านการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งมีสิ่งที่ต้องคำนึงถึงดังนี้

1. <u>รางวัลตอบแทนภายนอก</u> (extrinsic rewards) นักวิชาการคิว.ซี. ส่วนใหญ่จะเห็นว่า การทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น จะสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน เพราะสามารถตอบสนองความต้องการภายใน (intrinsic rewards) ของพวกเขา แนวความคิดกิจกรรมคิว.ซี. มีพื้นฐานอยู่ที่การสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลภายในแก่พนักงาน เช่น การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้ความสำคัญกับพนักงาน และการเพิ่มความรับผิดชอบ ซึ่งจะทำให้เกิดความพอใจในการทำงานให้กับองค์การมากขึ้น ความเข้าใจดังกล่าวนับว่าไม่ถูกต้องนัก

ฝ่ายบริหารมักมองว่า สิ่งตอบแทนและสิ่งจูงใจภายในเหล่านี้ก็เพียงพอที่จะทำให้พนักงานสนใจและเข้าร่วมในกิจกรรมคิว.ซี. Jones เห็นว่า ผู้บริหารมักจะหลอกตัวเองว่าการที่พนักงานได้ทุ่มเทเวลาและความพยายามในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มาจากรางวัลทางจิตใจเท่านั้น[84] แนวความคิดดังกล่าวนี้ อาจมาจากประสบการณ์คิว.ซี. ในประเทศญี่ปุ่น ที่พนักงานในบริษัทญี่ปุ่นยอมรับว่า ผลกำไรที่เกิดจากกิจกรรมคิว.ซี. ควรจะเป็นของบริษัท ลักษณะแบบนี้อาจเกิดจากปรัชญาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่เป็นการจ้างงานตลอดชีพ (lifetime employment) บริษัทจะให้สวัสดิการทุกอย่างทั้งในด้านการศึกษา การรักษาพยาบาล อาคารสงเคราะห์ ฯลฯ และถ้าบริษัทมีกำไรมาก ก็จะได้รับผลตอบแทนเป็นโบนัสอีกด้วย

---

[84] W.G. Jones "Quality's Vicious Circles, "<u>Management Today</u> 9 (March 1983) : 98.

ในประเทศอื่น ๆ ที่ไม่มีปรัชญาการบริหารงานแบบญี่ปุ่น แนวความคิดกิจกรรม คิว.ซี. ที่ให้รางวัลภายใน (intrinsic rewards) เพียงอย่างเดียวจึงไม่เพียงพอ ต้องพิจารณาถึงการให้รางวัลภายนอก (extrinsic rewards) ไปพร้อมกันด้วย ซึ่งควรจะไม่ใช่เงิน และถ้าเป็นเงินก็ไม่ใช่เงินโดยตรง แต่เป็นเงินทางอ้อมหรือระยะยาว ในรูปของการพิจารณาโบนัส การเลื่อนขั้น การเลื่อนเงินเดือน นอกจากนั้น ควรพิจารณาสิ่งตอบแทนระยะยาว คือ นอกจากโบนัสและการให้ความดีความชอบแล้ว อาจจะสนับสนุนให้ไปเสนอผลงานต่างประเทศหรือระดับนานาชาติกว้างขวางมากขึ้น[85]

ในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ ในประเทศไทยนั้น ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มคิว.ซี. ที่สมาชิกกลุ่มได้รับรายได้ และผลตอบแทนจากการทำกิจกรรม มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จมากกว่า[86] กลุ่มที่ไม่ได้รับ แต่ในส่วนราชการ ทัศนคติของข้าราชการจะเกิดความรู้สึกว่าตนเองได้รับรายได้สวัสดิการยังไม่เป็นธรรม อีกทั้งกลับเพิ่มการ เพิ่มงานอีก และเมื่อทำกิจกรรมคิว.ซี. แล้วไม่ได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น เนื่องจากระเบียบด้านการเงินการคลัง[87] ทำให้ไม่อยากเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้น ในส่วนราชการควรมีการปรับปรุงระเบียบการจ่ายค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้ใกล้เคียงหรือไม่ต่างจากการจ่ายค่าตอบแทนในธุรกิจเอกชนมากนัก[88] อย่างไรก็ตาม ถึงแม้รางวัลตอบแทนจะเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง แต่ก็ควรพยายามสร้างจิตสำนึกของพนักงานให้เกิดความรับผิดชอบในการทำงาน และคุณภาพของงานให้มากยิ่งขึ้น

2. <u>การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง</u> (training overtime) การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือที่มีบทบาทสำคัญ นับตั้งแต่การริเริ่มนำคิว.ซี. เข้ามาใช้ในองค์การ โดยเป็นการอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจในระบบคิว.ซี. (QC concept) แก่ทุกคนในองค์การ เพื่อให้เกิดการ

---

[85] เจริญ วัชระรังษี, <u>การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่ระบบ กสค.</u>, หน้า 403-404.

[86] สุภชัย ปั้นศิริ "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย", หน้า 167.

[87] เรื่องเดียวกัน, หน้า 181.

[88] ศุภชัย ยาวะประภาษ และ คิน ปรัชญพฤทธิ์, รายงานการวิจัยความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย, หน้า 85.

ยอมรับในการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ และเน้นการฝึกอบรมเฉพาะด้านมากขึ้น เฉพาะกลุ่ม เพื่อให้เกิดทักษะในการทำกิจกรรมคิว.ซี. เช่น QC technics แก่สมาชิกกลุ่ม กิจกรรมกลุ่ม มนุษยสัมพันธ์ ทฤษฎีองค์การแก่ผู้อำนวยความสะดวก เป็นต้น และการฝึกอบรมก็เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ที่จะต้องมีอยู่บ่อย ๆ ควบคู่ไปกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ทั้งนี้ เนื่องจากเหตุผล 3 ประการ คือ

ก) ในขณะที่กิจกรรมคิว.ซี. ดำเนินไปตลอดเวลา ลักษณะการทำงานและองค์การก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย การฝึกอบรมจะมีส่วนช่วยให้กลุ่มคิว.ซี. สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

ข) การฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยยืนยันถึงระเบียบและวิธีการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นการสร้างและกระตุ้นความสนใจในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และเมื่อกลุ่มคิว.ซี. มีประสบการณ์ในการกำหนดปัญหา วิเคราะห์และแก้ไขปัญหา ก็จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมในเรื่องเทคนิคต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาศักยภาพในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่ยุ่งยากซับซ้อนต่อไป

ค) การทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งเกิดจากความสมัครใจ ก็จะมีสมาชิกบางคนลาออก มีสมาชิกใหม่เข้ามา สมาชิกใหม่ในระยะแรกยังไม่ค่อยมีประสบการณ์ มีทักษะที่ดีในการทำกิจกรรมคิว.ซี. แม้อาจจะมีการสอนกันในระหว่างกลุ่ม เป็นการฝึกอบรมแบบไม่เป็นทางการโดยกลุ่มก็ตาม ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพดีพอ ประสิทธิภาพของกลุ่มคิว.ซี. ก็จะลดลงและทำให้กลุ่มสลายตัวได้ จึงจำเป็นต้องมีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการให้แก่สมาชิกใหม่เหล่านั้นด้วย

<u>ส่วนที่ 3 ผลการวิจัยและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง</u>

ในส่วนนี้ประกอบด้วยผลการวิจัยและรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งแบ่งได้ 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

ก. <u>ผลการวิจัยในต่างประเทศ</u>

Anne H. Moran ได้ทำการฝึกอบรมผู้นำกลุ่มคิว.ซี. จำนวน 10 คน เป็นเวลา 12 สัปดาห์ เพื่อปลูกฝังลักษณะและทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำกลุ่ม และผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งได้แก่ ความสามารถในการปฏิบัติงานกับบุคคลทุกระดับในบริษัท ความสามารถที่จะฝึกสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ให้เป็นผู้นำและ

รับผิดชอบกลุ่มของตน ความชำนาญในการใช้ขั้นตอนและเทคนิคของกลุ่มคิว.ซี. หลังจากการฝึกอบรมผู้วิจัยพบว่า ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มากขึ้น[89]

Horace Holmes ได้ศึกษาผลของการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในองค์การบริหารของรัฐ (public sector bureaucracies)3 ระดับคือ ระดับรัฐบาลกลาง (federal) ระดับรัฐ (state) และ ระดับท้องถิ่น (local agency) โดยมีเครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดของกลุ่มคิว.ซี. ถูกนำไปใช้และประสบผลสำเร็จมากที่สุดในระดับรัฐบาลกลาง ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จคือ การฝึกอบรมกลุ่มคิว.ซี. ให้แก่ฝ่ายจัดการทุกระดับ รวมทั้งหัวหน้าฝ่ายบุคคลากร และการมีหัวหน้ากลุ่มคิว.ซี. ที่ยึดมั่นในแนวคิดของกลุ่มคิว.ซี. ส่วนปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์การบริหารระดับรัฐ และระดับท้องถิ่นไม่ประสบผลสำเร็จในการทำกลุ่มคิว.ซี. คือ การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง และข้อจำกัดด้านการเงิน[90]

ข. ผลการวิจัยและรายงานต่าง ๆ ภายในประเทศ

ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ตามลักษณะขององค์การที่ได้ทำการวิจัยดังนี้

1. องค์การราชการ

ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญพฤทธิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย โดยศึกษากรณีตัวอย่างจากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมการปกครอง เน้นแยกแยะให้เห็นถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวของการนำแนวคิดคิว.ซี. มาประยุกต์ใช้ โดยพิจารณาความพร้อมต่าง ๆ ในหน่วยงาน คือ ความพร้อมเรื่องการจัดหน่วยงานภายใน ความพร้อมเรื่องการเปิดกว้างของฝ่ายบริหาร ความพร้อมเรื่องเวลา ความพร้อมเรื่องงบประมาณ ความพร้อมเรื่องการฝึกอบรม

---

[89]Anne H. Moran, "Process training Skills For the Quality Circle Leader," Dissertation Abstracts International 43 (June 1983) : 4186-A.

[90]Horace Holmes, "Quality Circle In Public Sector Bureaucracies Will They Work ?," Dissertation Abstracts International 46 (August 1985) : 515-A.

ความพร้อมเรื่องความสมัครใจ ความพร้อมเรื่องอัตราการเติบโต ความพร้อมเรื่องขนาด และพบว่า ปัญหาของกรมการปกครองคล้ายคลึงกับจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คือ ขาดความพร้อมในเรื่องเวลา และงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม และนอกจากนี้ยังได้รวบรวมความเห็นและข้อคิดของบุคคลหลายท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศไทย โดยรวบรวมจากผู้เข้าร่วมสัมมนาเรื่องกิจกรรมคิว.ซี. ที่จัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) พบว่า ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้แก่ ปัญหาเรื่องเวลา ปัญหาเรื่องความรู้ความเข้าใจ ปัญหาเรื่องงบประมาณ ปัญหาเรื่องกฎระเบียบราชการ[91]

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล กรมพลศึกษา ได้ทำการศึกษาการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในกรมพลศึกษาในลักษณะการวิจัยเชิงทดลอง (experimental research) โดยศึกษาประชากร 2 กลุ่ม คือ กลุ่มทดลอง เป็นข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการสังกัดกองต่าง ๆ 8 กอง ที่ผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. และทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. จำนวน 56 คน และกลุ่มควบคุมเป็นข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการสังกัดวิทยาลัยพลศึกษา จำนวน 43 คน ได้ผลสรุปที่น่าสนใจดังนี้

ในส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับการสนับสนุนคิว.ซี. จากผู้บริหารนั้น ในการวิจัยพบว่า กลุ่มทดลองเห็นว่า ผู้บริหารทั้ง 3 ระดับ คือ อธิบดีกรมพลศึกษา (รวมทั้งรองอธิบดีกรมพลศึกษา) ผู้อำนวยการกอง และหัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน ได้ให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. ในระดับมาก[92] ในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. ของกลุ่มทดลอง พบว่า มีปัญหาน้อย ซึ่งปัญหาที่พบก็คือ มีความรู้ ความเข้าใจคิว.ซี. ไม่เพียงพอ การทำกิจกรรมคิว.ซี. ร่วมกันยังมีความเกรงใจกันอยู่มาก ขาดการหาความรู้คิว.ซี. เพิ่มเติม ไม่กล้าเสนอผลงานคิว.ซี. ในที่ประชุมใหญ่ และมีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าบ่อย ๆ

---

[91] ศุภชัย ยาวะประภาษ และ คิน ปรัชญพฤทธิ์, รายงานการวิจัยเรื่องความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดคิว.ซี. มาใช้ในระบบราชการไทย, หน้า 83-84.

[92] กรมพลศึกษา, สำนักงานเลขานุการกรม, ฝ่ายแผนงานและติดตามผล, รายงานการวิจัยเรื่อง การทดลองนำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานมาใช้ในกรมพลศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2529), หน้า 59.

นอกจากนี้กลุ่มทดลองได้เสนอปัญหาที่พบในการทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. ไว้ 2 ประการ ประการแรก ขาดความร่วมมือจากบุคคลอื่น หรือฝ่ายอื่นที่ต้องมาเกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. เพราะบุคคลอื่นหรือฝ่ายอื่นไม่เข้าใจหรือเห็นความสำคัญ หรือเห็นประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. และ ประการที่สอง ไม่มีแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องต่อไป อันเนื่องมาจากผู้บริหารระดับสูงยังไม่เห็นความสำคัญหรือสนับสนุนอย่างแข็งขันต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน[93]

2. องค์การรัฐวิสาหกิจ และองค์การของรัฐ

แผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยขอความร่วมมือจากสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์และโทรคมนาคมในการส่งแบบสอบถามไปถึงผู้อำนวยการสำนักงาน และหัวหน้ากลุ่มคิว.ซี. ในส่วนกลางเมื่อเดือนเมษายน และเดือนพฤษภาคม 2531 ซึ่งสามารถสรุปปัญหาหลักได้ดังนี้[94]

ก. ปัญหาด้านนโยบาย นโยบายคิว.ซี. ของ กสท. กำหนดในลักษณะที่ให้พนักงานสมัครใจทำกิจกรรมคิว.ซี. ไม่ได้ถือเป็นหน้าที่ที่จะต้องทำกิจกรรมคิว.ซี. ฉะนั้นพนักงานจึงยังไม่ให้ความสำคัญกับการทำคิว.ซี. อย่างจริงจัง

ข. ปัญหาด้านการอบรม - การติดตามผล สำนักงานการสื่อสารฯ ขาดบุคลากรที่รับผิดชอบดำเนินงานคิว.ซี. โดยตรง จึงต้องฝากงานคิว.ซี. ไว้กับพนักงานอื่นที่มีงานประจำอยู่แล้ว ทำให้บุคลากรไม่มีเวลาทำงานคิว.ซี. อย่างเต็มที่ ดังนั้น การถ่ายทอดความรู้หรือการติดตามผลหลังการฝึกอบรมจึงยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ส่งผลให้เกิดสภาพความเฉื่อยชาในการทำกิจกรรมของพนักงานในที่สุด

---

[93] เรื่องเดียวกัน, หน้า 53.

[94] การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม, แผนกพัฒนาองค์การ, "บันทึกข้อความที่ กสท. 606 (พฝ) 1818 เรื่อง สรุปปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี." 4 พฤศจิกายน 2531

ค. <u>ปัญหาด้านผู้บังคับบัญชาระดับต้นและหัวหน้ากลุ่มคิว.ซี.</u> ผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่สนใจให้การสนับสนุนกิจกรรมคิว.ซี. อย่างจริงจัง และ/หรือ ขัดขวางการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของพนักงาน รวมทั้งหัวหน้ากลุ่มคิว.ซี. ไม่สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ และรู้สึกเป็นภาระที่จะต้องเป็นหัวหน้ากลุ่มคิว.ซี. จึงไม่อยากจัดตั้งกลุ่มหรือไม่สามารถทำกิจกรรมจนสำเร็จได้

ง. <u>ปัญหาด้านสมาชิกกลุ่ม</u> สมาชิกกลุ่มไม่เข้าใจแนวความคิดและประโยชน์ที่จะได้รับจากกิจกรรมคิว.ซี. อย่างแท้จริง การจัดตั้งกลุ่มบางครั้งจึงไม่ได้เกิดจากความศรัทธาและสมัครใจอย่างจริงจัง เมื่อมีปัญหาระหว่างทำกิจกรรมจึงพร้อมที่จะเลิกล้ม สำหรับสมาชิกกลุ่มที่ไม่ทำกิจกรรมต่อเนื่องนั้น เพราะเห็นว่า ทำกิจกรรมครั้งแรกแล้วไม่เกิดความประทับใจ และรู้สึกเป็นภาระที่ต้องรักษามาตรฐานการทำกิจกรรมไว้ จึงหลีกเลี่ยงไม่อยากทำกิจกรรมต่อ

จ. <u>ปัญหาด้านพนักงานทั่วไป</u> พนักงานทั่วไปไม่เข้าใจแนวความคิดและประโยชน์ที่จะได้จากกิจกรรมคิว.ซี. จึงเกิดความรู้สึกต่อต้านอันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ทั่วไปที่มักไม่ชอบสิ่งใหม่ ๆ หรือการเปลี่ยนแปลง ประกอบกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ไม่มีการบังคับและพนักงานไม่เห็นประโยชน์ที่เป็นรูปธรรม จากการทำกิจกรรมอย่างเด่นชัด จึงรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มภาระให้ตนเองมากเกินไป

ฉ. <u>ปัญหาด้านอุปกรณ์สนับสนุนการทำกิจกรรม</u> สมาชิกกลุ่มหรือพนักงานทั่วไปเข้าใจว่า อุปกรณ์ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. มีไม่เพียงพอ และการขอเบิกก็มีขั้นตอนยุ่งยาก ถ้าจะทำกิจกรรมคิว.ซี. แล้ว อาจจะต้องใช้จ่ายเงินส่วนตัวซึ่งเป็นภาระยิ่งขึ้น พนักงานจึงไม่อยากเริ่มต้นทำกิจกรรมคิว.ซี. หรือทำไปแล้วรู้สึกว่ามีอุปสรรค ทำให้ไม่เกิดความรู้สึกอยากทำกิจกรรมเรื่องต่อไป

นอกจากนี้ แผนกพัฒนาองค์การได้ทำการรวบรวมข้อมูลความเห็นเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ของ กสท. จากพนักงานของ กสท. ที่มาร่วมงานมหกรรมคิว.ซี. กสท. ครั้งที่ 3 (พ.ศ. 2531) ซึ่งจัดขึ้นเมื่อวันที่ 7 กันยายน 2531 โดยได้แจกแบบสอบถามจำนวน 500 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 361 ชุด และสามารถสรุปข้อมูลที่น่าสนใจได้ 3 ส่วนใหญ่ ๆ ดังนี้[95]

---

[95]การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม, แผนกพัฒนาองค์การ, "รายงานเรื่องความเห็นของพนักงานเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ของ กสท.", หน้า 19-20.

ส่วนแรก สอบถามความเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลที่ส่งกลับมาแล้วพบว่า พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมคิว.ซี. คิดว่ากิจกรรมคิว.ซี. ก่อให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อการทำงานของหน่วยงานโดยตรง และประโยชน์ในด้านการพัฒนาพนักงาน ให้มีความรู้ความสามารถ ตลอดจนมีความพึงพอใจในการทำงานยิ่งขึ้น

ส่วนที่สอง สอบถามความเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับการนำระบบคิว.ซี. มาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งเมื่อรวบรวมข้อมูลที่ส่งกลับมาแล้วพบว่า พนักงานคิดว่า กสท. ได้ให้ความรู้เรื่องคิว.ซี. แก่พนักงานมากพอสมควร ในส่วนของพนักงานนั้นมีความเต็มใจที่จะเข้าร่วมกลุ่มทำกิจกรรมคิว.ซี. อีกทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ก็ให้ความสนับสนุนในการทำกิจกรรม แต่ก็มีปัญหาว่าปริมาณงานประจำมีมาก ทำให้พนักงานไม่สามารถหาเวลามาทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้ อย่างไรก็ดีพนักงานก็เห็นว่า ขณะนี้ กสท. ได้มีการนำระบบคิว.ซี. เข้ามาใช้ในการทำงานมากพอสมควรทีเดียว

ส่วนที่สาม สอบถามความเห็นของพนักงาน เกี่ยวกับ ความแตกต่างในด้านการพัฒนาตนเองของพนักงานก่อน และหลังการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งจากข้อมูลที่ส่งกลับมาพบว่า หลังจากเข้าร่วมทำกิจกรรมคิว.ซี. แล้ว พนักงานคิดว่า สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ มีความเป็นผู้นำ กล้าแสดงออก และมีความรอบรู้ในงานของ กสท. ตลอดจนมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากกว่า ก่อนการเข้าร่วมกิจกรรมคิว.ซี.

สำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย ได้ทำการประเมินความก้าวหน้าและความสำเร็จของโครงการคิว.ซี. ของโรงพิมพ์ธนบัตรในด้านการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน รวมทั้งผลกระทบที่เกิดจากโครงการ รวมทั้งแนวโน้มในอนาคตของคิว.ซี. ภายในโรงพิมพ์ธนบัตร ได้ทำการประเมินในช่วงระยะเวลาตั้งแต่เดือนมกราคม 2528 - ธันวาคม 2529 โดยส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานสังกัดกองการผลิตโรงพิมพ์ธนบัตร จำนวนประมาณ 120 ชุด และส่งกลับคืนมา 111 ชุด ซึ่งสามารถสรุปผลการประเมินได้ดังนี้[96]

---

[96] ธนาคารแห่งประเทศไทย, สำนักฝึกอบรมและพัฒนา "รายงานการประเมินผลโครงการ QC Circles ของโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย" เมษายน 2530.

ก. ในเรื่องผลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้กระทำอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่การฝึกอบรมให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ และความรู้เกี่ยวกับเทคนิคคิว.ซี. การลงมือปฏิบัติจริง จนถึงการเสนอผลงานของกลุ่มคุณภาพ

ข. ในเรื่องปัญหาและอุปสรรคมีทั้งเกี่ยวกับตัวผู้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและเทคนิคคิว.ซี. มีปัญหาส่วนตัวหรือท้อใจเมื่อมีปัญหาในการทำกิจกรรม และที่เกี่ยวกับบุคคลผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่ได้รับความร่วมมือ ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารและหัวหน้างาน รวมไปถึงไม่มีเวลาในการทำกิจกรรม ขาดแคลนอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ และสถานที่ ขาดการสนับสนุนในการเสนอผลงาน และขาดการยกย่องในผลสำเร็จของการทำกิจกรรมเท่าที่ควร

ค. ผลกระทบของโครงการมีทั้งที่พึงปรารถนา ได้สร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการทำงานให้พนักงาน เกิดความรับผิดชอบร่วมกันทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน และผลกระทบที่ไม่พึงปรารถนา คือ พนักงานรู้สึกเป็นการเพิ่มงาน เพิ่มภาระ ท้อใจเมื่อทำไม่สำเร็จ

ง. ในเรื่องแนวโน้มของ QC Circle ในโรงพิมพ์ธนบัตรนั้น จะขยายขอบเขตออกไปทั่วทั้งโรงพิมพ์ธนบัตร แต่จะดำเนินการไปอย่างช้า ๆ ยังมีอุปสรรคปัญหาที่ต้องแก้ไขอีกหลายประการ

3. <u>องค์การเอกชน</u>

สำนักแผนงาน ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้สรุปผลการวิจัยเพื่อประเมินผลโครงการคิว.ซี. ของธนาคาร ซึ่งส่วนวิจัยตลาดได้ทำการแจกแบบสอบถามในช่วงเตรียมจัดมหกรรมคิว.ซี. สายต่างจังหวัดช่วงเดือน เมษายน - พฤษภาคม 2531 จำนวน 17,789 ชุด ผลปรากฏว่า มีพนักงานตอบแบบสอบถามกลับมาเพียง 3,178 ชุด คิดเป็นร้อยละ 18 ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด ซึ่งผลการสำรวจที่น่าสนใจ คือ ในหมวดที่ 2 สำหรับทัศนะของพนักงานต่อกระบวนการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในธนาคาร เพื่อทราบว่ามีจุดเด่นหรือจุดอ่อนตรงไหน นายสุรศักดิ์ นานานุกูล ผู้จัดการฝ่ายอาวุโส สำนักแผนงาน ได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการนำคิว.ซี. มาใช้ในธนาคารยังต้องปรับปรุงอีกหลายจุด ดังนี้[97]

---

[97]ธนาคารกรุงเทพ จำกัด, สำนักแผนงาน, "ผลการวิจัยเพื่อประเมินผลโครงการคิว.ซี. ของธนาคาร" เอกสารเผยแพร่ของส่วนพัฒนาระบบคิว.ซี. พฤศจิกายน 2531.

ก. ด้านการให้ความสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของผู้บังคับบัญชา พบว่า มีความสนับสนุนค่อนข้างสูง แต่ก็ยังพบว่า จุดที่ขาดการสนับสนุนยังมีไม่น้อยเลย นับว่าเป็นจุดที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นอีก

ข. ด้านความเต็มใจเข้าร่วมกลุ่มเมื่อมีการจัดทำกิจกรรมคิว.ซี. กลุ่มผู้บริหารและพนักงานเต็มใจในระดับที่น่าพอใจ ทุกสายงาน อย่างน้อยที่สุดก็เกินกึ่งหนึ่ง

ค. ด้านการให้ความสนับสนุนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของเพื่อนร่วมงาน ประมาณครึ่งหนึ่งที่ได้รับความร่วมมืออย่างดี ส่วนอีก 1/4 ถึง 1/3 ได้รับความร่วมมือน้อย ซึ่งนับเป็นอุปสรรคที่สำคัญยิ่งในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

ง. ด้านการให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการนำคิว.ซี. มาใช้ในธนาคาร ในกลุ่มผู้บริหารประมาณครึ่งหนึ่งที่เห็นว่าเพียงพอ และมีอยู่ 14-33% ที่เห็นว่า ธนาคารยังให้ความรู้น้อย ส่วนในกลุ่มพนักงานที่เห็นว่า การให้ความรู้ยังน้อยอยู่มี 21-37% แสดงว่า ธนาคารจำเป็นต้องเร่งอบรมให้ความรู้ในหมู่พนักงานมากยิ่งขึ้น

จ. ด้านปัญหาในการทำกิจกรรมคิว.ซี. อันเนื่องจากปริมาณของงานประจำที่ทำอยู่ ปรากฏว่า พนักงานเกินกว่าครึ่ง คือ 54-56% ยังมีปัญหามาก นับเป็นปัญหาสำคัญที่สุดที่ท้าทายความสามารถของผู้บังคับบัญชา ที่จะต้องปรับกิจกรรมคิว.ซี. ให้เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำต่อไป

การบริหารโครงการคิว.ซี. ของ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด ได้ดำเนินมาจนครบ 7 ปี เต็มแล้ว (เริ่มปี 2524) โดยธนาคารได้กำหนดนโยบายที่จะนำคิว.ซี. มาเป็นระบบบริหารอย่างเป็นทางการ แต่ธนาคารต้องการให้ผู้บริหารและพนักงานยอมรับระบบนี้ และนำระบบนี้ไปใช้โดยความร่วมมือร่วมใจ โดยไม่มีการบังคับ เท่ากับให้เวลาแก่ทุกคนในการปรับเปลี่ยนสไตล์การบริหารตามความพร้อมของคนเอง และให้ทุกคนได้เห็นประโยชน์จากคิว.ซี. เสียก่อน

ในระยะ 5 ปีแรก การบริหารคิว.ซี. จึงประสบปัญหาเนื่องจากผู้บริหารยังไม่พร้อมที่จะปรับเปลี่ยนสไตล์การบริหารอยู่เป็นอันมาก ในขณะที่พนักงานส่วนหนึ่งก็ยังไม่ร่วมมือกับกิจกรรมคิว.ซี. เต็มที่ แต่ถึงกระนั้นก็ตาม กิจกรรมคิว.ซี. ของธนาคารก็ได้ก้าวหน้าฝ่าฟันอุปสรรคมาเป็นอย่างดี จนกระทั่งในปี 2531 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาอย่างเด่นชัด และการเข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจก็เพิ่มมากขึ้น

แต่ปัญหาที่ธนาคารจะต้องปรับปรุงต่อไป คือ ประการแรก ภายใต้นโยบายที่จะนำคิว.ซี. มาเป็นระบบบริหารโดยไม่มีการบังคับนี้ หัวหน้างานยังจะต้องให้การสนับสนุนมากยิ่งขึ้น และก้าวเข้ามาชี้นำให้ระบบคิว.ซี. เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำให้จงได้ เพื่อที่จะแก้ปัญหาที่ว่า ไม่มีเวลาทำคิว.ซี. เพราะมีงานประจำมากเปลี่ยนไปเป็นสถานการณ์ที่ว่าคิว.ซี. ก็คือส่วนหนึ่งของงานประจำ และ คิว.ซี. จะช่วยแก้ปัญหางานประจำให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น และประการที่สอง การฝึกอบรม QC Workshop ของธนาคารยังทำได้น้อยมาก เนื่องจากคิว.ซี. ต้องการสอนให้พนักงานระดับล่างทุกคน เข้ามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาคุณภาพ จึงต้องอบรมเทคนิคให้กับพนักงานทุกคน ปัจจุบันนี้ ธนาคารให้การอบรมพนักงานไปเพียง 15-20% เท่านั้น ทำให้ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานยังต่ำอยู่ เป้าหมายที่เหมาะสมในช่วงปัจจุบัน คือ การยกระดับการฝึกอบรมให้แผ่ขยายไปถึง 50% ของพนักงาน และมุ่งให้พนักงานเข้ามีส่วนร่วมให้ถึง 50%

นัยนา ลีสุขสันต์ ได้ทำการศึกษาวิจัยปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคิว.ซี. มาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย โดยเลือกศึกษาจากบริษัท 5 แห่ง ที่มีลักษณะการบริหารแตกต่างกัน คือ บริษัทสยามกลการ บริษัทสยามคูโบต้าดีเซล บริษัทไทยบริดจสโตน บริษัท ไทยเซโรแกรฟฟิคซิสเท็มส์ และบริษัท เอสโซ่ ได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้บริหารและพนักงานของบริษัทเหล่านี้จำนวน 680 ชุด ได้รับกลับคืนมา 427 ชุด ซึ่งได้ผลสรุปในการวิจัยที่น่าสนใจดังนี้

การริเริ่มนำเอาคิว.ซี. เข้ามาใช้ในองค์การ จำเป็นจะต้องมีการวางแผนเตรียมการในหลาย ๆ ด้าน เช่น การอบรมให้ความรู้ในเรื่องคิว.ซี. แก่ผู้บริหารและพนักงานในองค์การ และควรจะมีการปรับระดับความคิดของพนักงานให้รักองค์การและเสริมสร้างให้มีการพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน และต่อสังคม[98] ในเรื่องอุปสรรคในการทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น ในกลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า ปัญหาในการริเริ่มนำกลุ่มคิว.ซี. เข้ามาใช้ในบริษัท คือ ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวความคิดคิว.ซี. อย่างแท้จริง และคิดว่าพนักงานยังไม่พร้อม

---

[98]นัยนา ลีสุขสันต์ "การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย" (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารธุรกิจบัณฑิตบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528). หน้า ก-ข.

ที่จะรับแนวการบริหารแบบคิว.ซี. และสำหรับอุปสรรคในการบริหารกลุ่มคิว.ซี. นั้น เป็นเพราะผู้บริหารยังไม่ยอมรับแนวการบริหารแบบคิว.ซี. และบริษัทไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบคิว.ซี.โดยตรง

นอกจากนี้ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า อุปสรรคสำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของพนักงาน คือ พนักงานยุ่งกับงานประจำจนไม่มีเวลาทำกลุ่มคิว.ซี. ส่วนในเรื่องข้อจำกัดทางการศึกษา หรือการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงานไม่เป็นอุปสรรคในการทำคิว.ซี.[99]

สุภชัย ปั้นศิริ ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศไทย โดยศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. บทบาทและการบริหารกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงในองค์การที่นำเอากิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้ ว่ามีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. อย่างไร ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปยังตัวอย่างที่คัดเลือกจากบริษัท 35 แห่ง ที่ส่งกลุ่มคิว.ซี. เข้าร่วมเสนอผลงานในงานมหกรรมคิว.ซี. ครั้งที่ 3 และสัมภาษณ์จากบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. จำนวน 4 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ 11 ประการ คือ การฝึกอบรม บทบาทของผู้บริหารระดับสูง บทบาทของผู้นำกลุ่มคิว.ซี. ผู้ประสานงาน ผู้ชำนาญการ ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมและการจูงใจ ความพอใจรายได้และผลตอบแทน วัฒนธรรมประเพณีขององค์การ การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรมคิว.ซี. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ สภาพแวดล้อมขององค์การ รวมทั้งพบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิว.ซี.[100]

นอกจากนี้ยังมีผลงานวิจัยที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์การที่มีลักษณะต่างกันมาเพื่อทำการศึกษาปัญหาโดยทั่วไป คือ

ธีระศักดิ์ กำบรรฉารักษ์ ได้ทำการศึกษาปัญหาด้านบุคลิกภาพที่อาจเกิดจากการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การและอุตสาหกรรมไทย โดยทำการส่งแบบสอบถามจำนวน 100 ชุด

---

[99] เรื่องเดียวกัน, หน้า 239.

[100] สุภชัย ปั้นศิริ "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิว.ซี. (QC Circle) ในประเทศไทย", หน้า ค-ง.

ไปยังองค์การต่าง ๆ ในกรุงเทพมหานคร ทั้งที่เป็นเอกชนและหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ จำนวน 4 แห่งในเขตกรุงเทพมหานคร ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 71 ชุด โดยเป็นแบบสอบถามปัญหาในการทำคิว.ซี. ซึ่งผลจากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาที่พบมากที่สุดในการทำกิจกรรมคิว.ซี. คือ ขาดการหาความรู้เพิ่มเติม และรองลงมาตามลำดับ ดังนี้ การมีความเกรงใจต่อกันสูง ขาดความกล้าในการแสดงออก ไม่ค่อยพูดในขณะประชุม การไม่ชอบแสดงผลงานในที่ประชุมใหญ่ การขาดความต่อเนื่องในการทำกิจกรรมคิว.ซี. การขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องคิว.ซี. และที่อยู่ในอันดับสุดท้ายเท่ากัน คือ การขาดความคิดสร้างสรรค์ การขาดความกระตือรือร้น ในการประชุมกลุ่ม และการชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

นอกจากนี้ ในการวิจัยครั้งนี้ได้เปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้โดยเสรีว่า "ท่านมีวิธีแก้ปัญหาเหล่านี้อย่างไรบ้าง" ซึ่งข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหานั้นไม่สอดคล้องกับปัญหาที่พบ แต่สามารถสรุปได้เป็นหัวข้อใหญ่ ๆ ได้ดังนี้ คือ[101]

ก. <u>ความรู้สึกไม่อยากทำคิว.ซี.ซี. (วิธีจูงใจในการทำคิว.ซี.ซี.)</u>

1. ควรจะมีการประชาสัมพันธ์ ชี้แจง ชักชวน แนะนำให้เห็นถึงประโยชน์ของการทำคิว.ซี.ซี. ตลอดจนจัดกิจกรรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำคิว.ซี.ซี. อย่างถูกวิธีให้กับสมาชิกในกลุ่มอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

2. ผู้บริหารทุกระดับควรจะให้ความสำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี. อย่างจริงใจ และสอดส่องดูแลอย่างใกล้ชิดทั่วถึง

3. ควรจะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับสมาชิกในกลุ่ม และสร้างบรรยากาศให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี. อย่างจริงจัง

4. ควรจะจัดให้มีการประชุมโดยใช้เวลาสั้น ๆ บ่อยครั้ง และรวมไปถึงการสังสรรค์ของกลุ่มด้วยกันในโอกาสที่เหมาะสม

---

[101] ธีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์, การวิจัยเสริมหลักสูตร เรื่อง กลุ่มควบคุมคุณภาพ (คิว.ซี.ซี.) : ปัญหาเชิงจิตวิทยาสำหรับสังคมไทย, เอกสารทางวิชาการของคณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (สิงหาคม 2530) หน้า 44-46.

ข. การขาดความต่อเนื่องในการทำคิว.ซี.ซี.

1. ผู้บริหารทุกระดับชั้นควรจะวางแผนระยะยาวในการทำคิว.ซี.ซี. โดยถือเป็นนโยบายขององค์การ ตลอดจนให้การส่งเสริมสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. ควรจะใช้วิธีการประชาสัมพันธ์ เช่น จัดทำข่าวความเคลื่อนไหว ยกย่องชมเชยกลุ่มที่ประสบความสำเร็จ หรือกระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นที่อยากจะทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี. อยู่ตลอดเวลา

3. ผู้ประสานกลุ่มควรจะติดตามและคอยประสานงานให้การทำคิว.ซี.ซี. เป็นไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่องกันไป

4. สมาชิกในกลุ่มทุกคนควรจะร่วมแรงร่วมใจกันอย่างเต็มที่ โดยมีเป้าหมายอันเดียวกันให้ตลอดรอดฝั่ง ไม่หยุดเสียกลางคันก่อน แม้จะพบกับอุปสรรคหรือปัญหาใด ๆ

ค. การขาดความร่วมมือ

1. ควรจะปรึกษาหารือแบบเปิดใจกัน เพื่อค้นหาสาเหตุในอันที่จะนำไปสู่การแก้ไขร่วมกันต่อไป

2. ควรจะขอความร่วมมือโดยเน้นให้เห็นถึงจิตสำนึกเพื่อส่วนรวมเป็นสำคัญ

3. หัวหน้ากลุ่มควรจะแบ่งสรรงานให้ถูกและทั่วถึง เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกัน

4. ควรจะประชาสัมพันธ์เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมคิว.ซี.ซี.

5. ผู้บริหารควรจะใช้จิตวิทยาในการบริหาร เพื่อก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี.

ง. การไม่พูดในที่ประชุม ไม่แสดงออก

1. ประธานในที่ประชุมควรจะใช้วิธีการตั้งคำถาม เพื่อให้มีการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวาง

2. ควรจะสับเปลี่ยนประธานที่ประชุมทุกครั้ง และมอบหมายงานให้ทำและออกมารายงานผลให้ที่ประชุมทราบ

3. ควรจะสร้างบรรยากาศในการประชุมให้เป็นไปอย่างกันเอง เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นโดยไม่ประหม่า เคอะเขิน

จ. <u>การขาดความรับผิดชอบ</u>

1. หัวหน้ากลุ่มควรจะมอบหมายงานให้สมาชิกอย่างทั่วถึงตามความถนัดและความสามารถของแต่ละคน

2. ควรจะชี้ให้เห็นถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับส่วนรวม หากขาดความรับผิดชอบ โดยใช้จิตวิทยาการรวมกลุ่มควบคู่ไปด้วย

3. ควรจะศึกษาหาสาเหตุและเร่งรีบแก้ไขโดยทันที

ฉ. <u>การเรียกร้องค่าตอบแทนผลงานคิว.ซี.ซี. เป็นเงิน</u>

1. ผู้บริหารควรจะสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างอื่น นอกจากเงิน เช่น ให้รางวัลเป็นสิ่งของ มอบใบ หรือใบประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

2. ควรจะเน้นให้เห็นถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตัวผู้ทำกิจกรรมคิว.ซี.ซี. เองในที่สุด

ในบทที่ 2 นี้ ได้กล่าวถึงกรอบแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นกรอบในการวิจัย กิจกรรมคิว.ซี. เป็นแนวทางในการบริหารงานแบบใหม่ที่ได้รับความสนใจใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การต่าง ๆ ของประเทศไทย ทั้งนี้ เนื่องจากประโยชน์ที่ทำให้เกิดการพัฒนาพนักงาน พัฒนาการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการทำงานมากยิ่งขึ้น การจะนำแนวคิดคิว.ซี. เข้ามาใช้ จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับแนวคิดคิว.ซี. ให้ถูกต้อง และศึกษาถึงขั้นตอนการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ดีเสียก่อน

กิจกรรมคิว.ซี. มีแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงจากแนวความคิดเดิม เน้นการให้โอกาสแก่พนักงานในการแสดงความรู้ ความสามารถ และศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด ผู้บริหารต้องมีใจที่เปิดกว้าง มีบรรยากาศการบริหารที่เป็นประชาธิปไตย อาศัยความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหารและพนักงาน เน้นการทำงานแบบเป็นกลุ่ม ให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมและต้องมีการพัฒนาคุณภาพการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ มีกระบวนการทำงานอย่างมีเหตุมีผล ทำงานอย่างเป็นระบบ จะเห็นได้ว่า การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้นั้น ทุกฝ่ายจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานให้สอดคล้องกับแนวคิดดังกล่าวเสียก่อน จึงจะทำให้การทำกิจกรรมสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

การทำกิจกรรมคิว.ซี. นั้น เกี่ยวข้องกับองค์การ ระบบงาน และพนักงาน ผู้ที่นำกิจกรรมนี้มาใช้ต้องศึกษาถึงขั้นตอนในการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อเข้าใจสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำกิจกรรมที่เหมาะสม โดยมีการกำหนดนโยบายการวางแผน การตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน การกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบการที่จะทำให้กิจกรรมคิว.ซี. สามารถดำเนินไปได้อย่างเป็นระบบ ช่วยให้มีการตรวจสอบการปฏิบัติต่าง ๆ ได้ง่าย สิ่งเหล่านี้เป็นแนวทางที่จะส่งเสริมการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในองค์การให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตาม การนำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งเป็นเทคนิคการบริหารงานแบบใหม่ก็เหมือนกับเทคนิคการบริหารงานอื่น ๆ ที่ได้มีการนำมาใช้กันในองค์การทั้งหลาย บางครั้งก็ได้ผลดี สำเร็จตามวัตถุประสงค์ แต่บางครั้งก็ล้มเหลว ทั้งนี้ อาจเกิดจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันในองค์การต่าง ๆ กิจกรรมคิว.ซี. เป็นเทคนิคการบริหารที่ใช้เป็นครั้งแรกในประเทศตะวันตกแล้วปรับเปลี่ยนไปเป็นกิจกรรมคิว.ซี. ในแบบของประเทศญี่ปุ่น ซึ่งสภาพแวดล้อมขององค์การในประเทศเหล่านั้นก็แตกต่างไปจากประเทศไทย

การนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การต่าง ๆ ของประเทศไทยนั้น จึงเป็นสิ่งที่น่าสนใจ เพราะ การบริหารงานแบบใดก็ตามต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลปะควบคู่กันไป จากประสบการณ์ในองค์การหลาย ๆ แห่งของไทย สามารถนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้อย่างได้ผล ซึ่งอาจเกิดจากการได้เรียนรู้จากประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของประเทศต่าง ๆ ที่ได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลว ทำให้สามารถศึกษาหาแนวทางที่ดีนำมาปรับใช้ได้อย่างเหมาะสมและแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อป้องกันความผิดพลาดล้มเหลว

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของบทที่ 2 นี้ ทำให้เราได้รับประโยชน์จากสิ่งเหล่านี้ สามารถเข้าใจแนวคิด ทราบถึงขั้นตอนและเรียนรู้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ได้เป็นอย่างดี ช่วยให้เราสามารถตัดสินใจและบริหารงานได้อย่างเหมาะสม ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยก็ได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่จะใช้เป็นแนวทางในการศึกษาการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ซึ่งประสบการณ์การทำกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การแห่งนี้จะเป็นประโยชน์ในการศึกษาการทำกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การในประเทศไทย ที่อาจนำไปใช้เป็นแนวทางในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่ดีในองค์การอื่น ๆ ต่อไป

เมื่อเราได้ทราบถึงกรอบแนวความคิดที่จะเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งนี้ การจะศึกษากิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิตให้สมบูรณ์ เราจำเป็นต้องทราบถึงโครงสร้างขององค์การดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็นโรงพิมพ์ธนบัตรและกองการผลิต รวมทั้งการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ขององค์การแห่งนี้ จะช่วยให้เข้าใจและทราบถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในองค์การได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้มากยิ่งขึ้น โดยผู้วิจัยจะกล่าวถึงรายละเอียดของเรื่องดังกล่าวในบทต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย