



หลักการบริหารโดยใช้กลุ่มคุณภาพ

ควบคู่ไปกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีในด้านอื่น ๆ ของโลก มนุษย์ก็ได้พัฒนาความสามารถทางด้านการบริหารมาพร้อมกันด้วย โดยมีการศึกษาจากข้อดีและข้อผิดพลาดของการปฏิบัติในอดีต ประกอบกับการคำนึงถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แล้วจึงมากำหนดเป็นหลักการบริหารที่สอดคล้องและเหมาะสมกับกาลเวลาซึ่งได้รับการพัฒนามาเรื่อย ๆ นับแต่สมัยการจักรวรรดิที่มีหลักเกณฑ์สมัยแรกเริ่ม จนกระทั่งปัจจุบัน หลักการบริหารที่สามารถเรียกร้องความสนใจจากผู้บริหารและนักวิชาการได้มากคือการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งให้ความสำคัญแก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร มีการดึงเป้าหมายขององค์กรและของปัจเจกบุคคลเข้าหากัน มีแนวทางการบริหารจากล่างขึ้นบนพร้อมทั้งมีการคำนึงถึงความมีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วย เพราะในสภาพธุรกิจที่มีการแข่งขันกันสูงภายใต้ระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดภาวะที่ไม่มีการเสียเปรียบกัน ในด้านวัตถุดิบอื่น ๆ ที่เป็นปัจจัยการผลิตและการดำเนินงานมากนัก ดังนั้นการที่ธุรกิจจะสามารถยืนหยัดสู้กับคู่แข่งได้ก็ต้องมีการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรทุกชนิดขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าประสิทธิภาพที่ยังถูกแอบแฝงอยู่นั้นคือประสิทธิภาพในทรัพยากรมนุษย์นั่นเอง ดังข้อเท็จจริงที่ว่า

บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกำไร โดยส่วนใหญ่มักจะตระหนักดีว่า สิ่งที่เป็นไปได้มากที่สุดในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตจะอยู่ที่ การสร้างแรงจูงใจและการดึงเอาความสามารถที่แอบแฝงของพนักงานออกมาใช้ แม้กระทั่งผู้เชี่ยวชาญทางเศรษฐกิจก็ได้ชี้ให้เห็นว่าในอนาคตการลงทุนในทรัพยากรมนุษย์จะได้ผลที่ดีกว่า การลงทุนในโรงงานและอุปกรณ์

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

มีผู้รู้หลายท่านได้นิยามความหมายของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมไว้ ดังนี้ คือ หมายถึง ¹ กระบวนการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ โดยการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมจะ เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล การใช้ความคิดสร้างสรรค์และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหารที่สำคัญ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม อยู่บนพื้นฐานของแนวความคิดของการแบ่งอำนาจหน้าที่ที่ถือว่าผู้บริหารแบ่งอำนาจหน้าที่การบริหารงานของพวกเขาให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา และต้องการให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงในกระบวนการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ไม่ใช่เพียงแต่สัมผัสปัญหาหรือแสดงความห่วงใย

และในการทำกิจกรรม QCC ก็เป็นวิธีการปฏิบัติของระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยวิธีการที่จะมีส่วนร่วมได้ก็คือให้แต่ละคนที่อยู่ในหน่วยงานต่าง ๆ ทำงานรับผิดชอบในส่วนที่ตนเกี่ยวข้อง โดยมีจุดมุ่งหมายรวมกันคือ "คุณภาพ" และ ประสิทธิภาพขององค์การหรือของบริษัท

หลักปรัชญาของการบริหารแบบมีส่วนร่วมอยู่บนพื้นฐานความคิดที่ว่า พนักงานจะมีความสนใจในการทำงานของเขามากขึ้น ถ้าเขามีส่วนสร้างสรรค์และคิดค้นในงานนั้น

จากข้อสรุปข้างต้นจะเห็นได้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเพื่อเพิ่มคุณภาพเป็นหลักการที่ดี ² และในปัจจุบันก็ได้มีการใช้กันแพร่หลายในรูปแบบต่าง ๆ กัน และใช้ชื่อต่าง ๆ กัน เช่น Quality Control Circles (QCC) และ Participative Quality Problem solving

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 47

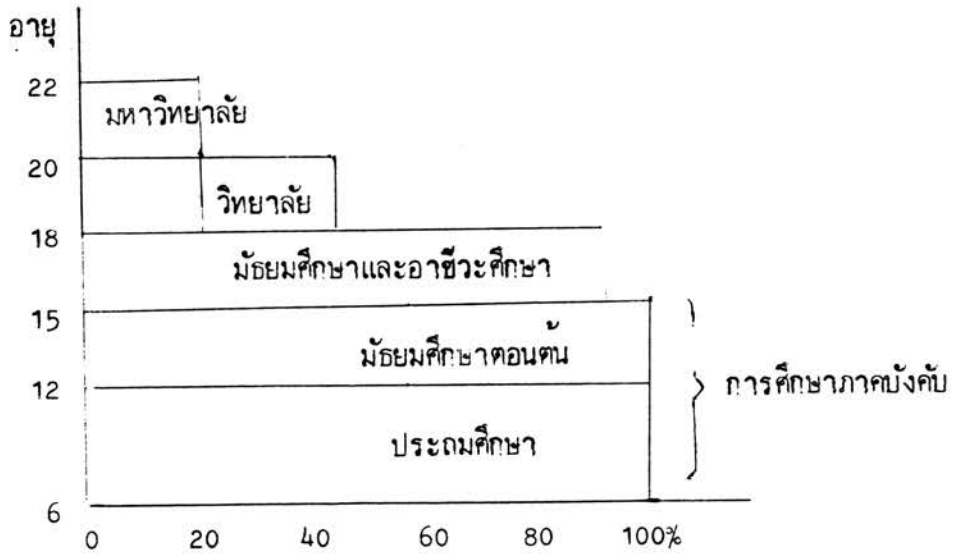
² C.R. Davis, A Strategy for Improving Product Quality Through Quality Awareness and Participative Management, Quality Assurance, (Michigan), P 23

ซึ่งในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยจะหมายถึงการบริหารระบบมีส่วนร่วมใน
รูปแบบของ Quality Control Circles เท่านั้น

ปัจจัยที่กำหนดแนวทางการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในญี่ปุ่น

หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Quality Control Circles) ได้รับความ
การพัฒนามาในประเทศญี่ปุ่น โดยมีประวัติการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการจัดตั้งสมาคมนักวิทยาศาสตร์
และวิศวกรของญี่ปุ่นที่ใช้ชื่อว่า JUSE และนอกจากนี้ยังมีปัจจัยแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับลักษณะเฉพาะ
ที่สำคัญของญี่ปุ่น ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมดังนี้ คือ

1. ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่แพ้สงคราม ระบบเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมถูกทำลาย
ประชาชนเกิดความรู้สึกสูญเสีย และญี่ปุ่นยังถูกจำกัดไม่ให้มีการพัฒนาทางด้านกำลังทหารและ
อาวุธยุทธโหนุภรณ์ จากภาวะบีบคั้นเช่นนี้ทำให้ชาวญี่ปุ่นต้องต่อสู้ดิ้นรนและมีความขยันกระตือ
รือร้นที่จะทำงานเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจแทนและได้มีการร่วมมือร่วมใจกันทำงานเพื่อให้เกิดคุณภาพ
และประสิทธิภาพสูงสุดในการผลิตและการทำงานโดยมุ่งหวังให้ "ของเสียเป็นศูนย์"
2. ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ไม่มีปัญหาในด้านความแตกต่างทางศาสนาเชื้อชาติ และ
ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นสามารถยอมรับข้อเสนอที่ว่าคนงานไม่ได้แตกต่าง จากพวกเขา ซึ่งทำให้
นายจ้างชาวญี่ปุ่นเต็มใจที่จะลงทุนในการฝึกอบรมคนงานและมอบหมายความรับผิดชอบให้กับ
พวกเขา ซึ่งทำให้การควบคุมคุณภาพได้เปลี่ยนแปลงจากการเป็นสิทธิพิเศษของวิศวกรเพียง
ไม่กี่คนมาเป็นความรับผิดชอบของพนักงานทุกคนที่ต้องร่วมมือกัน
3. ระดับการศึกษาของประชาชนญี่ปุ่นโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับที่สูง จากภาพระบบ
การศึกษาของญี่ปุ่น เราจะเห็นได้ว่า 95 % ของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ได้เรียน
ต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ซึ่งแสดงให้เห็นว่า พนักงานส่วนใหญ่ มีการศึกษาระดับ
มัธยมศึกษาตอนปลายหรืออาชีวศึกษา



ภาพที่ 1 ระบบการศึกษาของญี่ปุ่น

ที่มา : Sugimoto QC Circle Koryo

สิ่งเหล่านี้ช่วยให้พนักงานสามารถอ่านออกเขียนได้และมีความรู้ทางด้านคณิตศาสตร์มากเพียงพอที่จะรับการอบรมเกี่ยวกับควบคุมคุณภาพด้วยสถิติหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่จำเป็น

4. ระบบการจ้างงานแบบตลอดชีพของญี่ปุ่น¹ ผนวกกับระบบการประเมินผลงานโดยยึดตามอาวุโส มีผลโดยตรงในทางเกื้อหนุนต่อกิจกรรมการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม คือไม่ทำให้เกิดบรรยากาศของการชิงดีชิงเด่นและการแสดงฝีมือเป็นรายบุคคล แต่กลับจะส่งเสริมให้มีการทำงานแบบรวมกลุ่มและมีบรรยากาศของการร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อผลประโยชน์ของบริษัทร่วมมือ

แนวความคิดและนิยามกลุ่มคุณภาพ

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ประกอบกับสภาพภูมิประเทศของญี่ปุ่นที่เป็นเกาะมีพื้นที่น้อยไม่ค้อมีทรัพยากรธรรมชาติมากนักและยังมีภัยคุกคามจากธรรมชาติอีกมากมาย สิ่ง

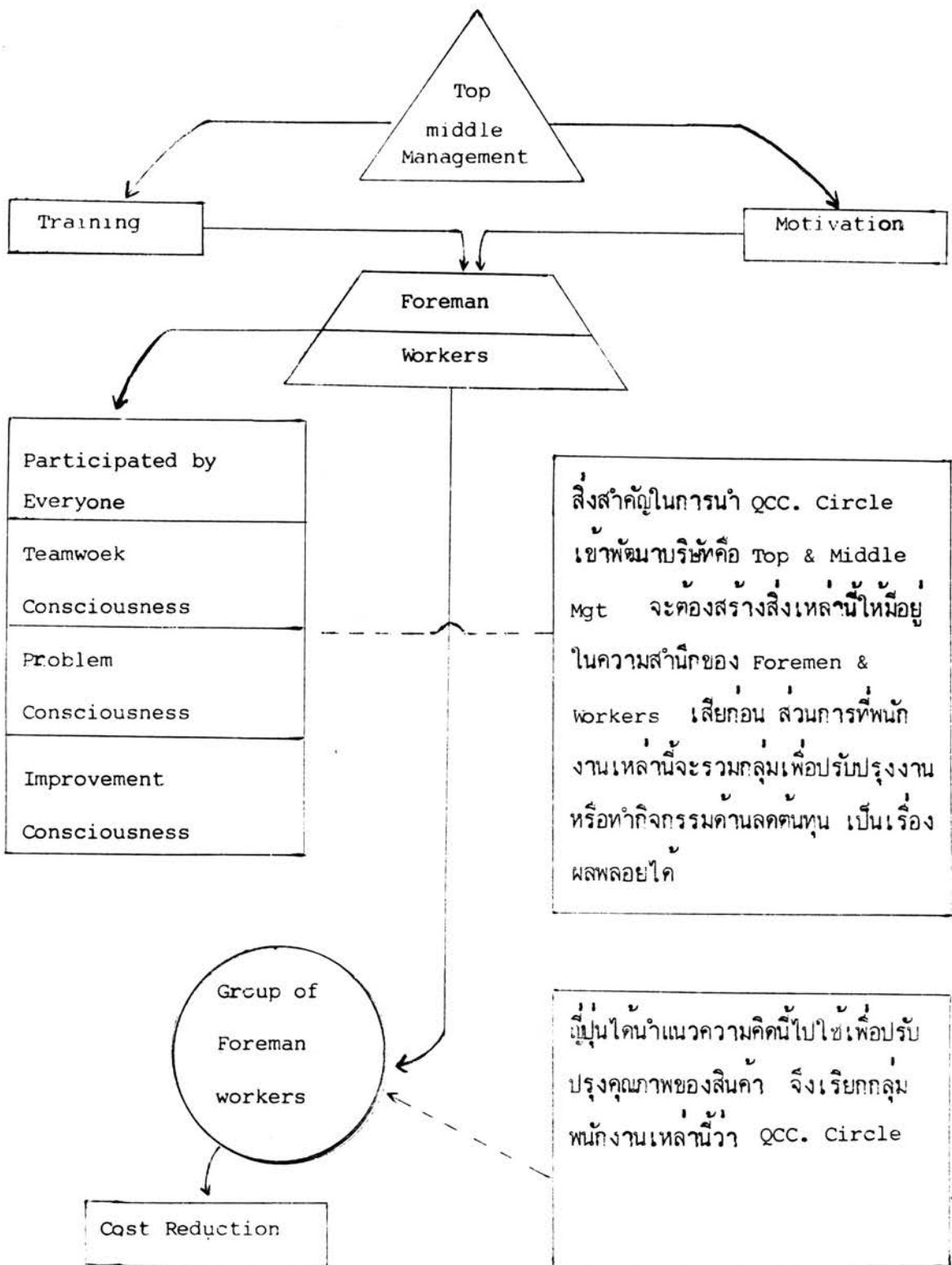
¹วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. บริหารงานแบบญี่ปุ่น. (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ อิมเมจ) พิมพ์ครั้งที่ 2. 2526, หน้า 233

เหล่านี้บีบบังคับให้ชาวญี่ปุ่นต้องผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีและมีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุดโดยถือว่าเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คนในทุกขั้นตอนของการผลิตที่จะต้องรับผิดชอบให้ของเสียเป็นศูนย์ให้ได้รูปแบบการรับผิดชอบกระทำโดยมีการรวมตัวกันเป็น "กลุ่มคุณภาพ" หลาย ๆ กลุ่มในแต่ละองค์การตามแนวความคิดของ QCC ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ คือ

1. ต้องการให้พนักงานระดับ หัวหน้างาน และ พนักงานคนงาน :

- มีส่วนร่วมในการบริหารงาน
- รู้จักการทำงานเป็นกลุ่ม
- รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้า
- รู้จักปรับปรุงงานด้วยตนเอง

¹ สุชาติ เจริญรัตน์, Basic Concept Management Behind QC. Circle, คิวซี เซอร์เคิล รูปแบบหนึ่งของการบริหารงาน, (กรุงเทพมหานคร, 2528) หน้า 17 - 18



ภาพที่ 2 Basic Concept Management Behind QCC. Circle

ที่มา : คิวซีเซอร์เคิล : รูปแบบหนึ่งของการบริหารงาน

ไคมีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย คำว่า "กลุ่มคุณภาพ" ไว้ดังนี้ คือ

กลุ่มคุณภาพ หมายถึง กลุ่มพนักงานขนาดเล็กที่ทำงานอย่างเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกันที่พบกันเป็นประจำเพื่อระบุปัญหา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาทางการผลิตและคุณภาพของสินค้าและปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปให้ดีขึ้น กลุ่มค่อนข้างจะเป็นหน่วยอิสระ (ดีที่สุดในประมาณ 10 คน) ที่นำโดยหัวหน้างานหรือคนงานอาวุโส คนงานเหล่านี้ที่มีขอบเขตของความรับผิดชอบร่วมกันจะพบกันสัปดาห์ละครั้ง เพื่ออภิปรายวิเคราะห์และเสนอแนะทางเลือกแก้ปัญหา

ผู้มีส่วนร่วมจะได้รับการอบรมเทคนิคเบื้องต้นของการแก้ปัญหาและเทคนิคของการวัดต่าง ๆ เช่น แผนภูมิพาเรโต แผนผังก้างปลา ฮิสโตแกรมและรูปภาพแบบต่าง ๆ

ความพยายามบางอย่างในการปรับปรุงวิธีการผลิตให้ดีขึ้นคือการลดของเสีย ของชำรุดและเวลาที่สูญหายไปที่ถูกคาดหวังว่าสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การลดต้นทุนและการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

นอกเหนือจากข้างต้นแล้ว กลุ่มมีจุดมุ่งอยู่ที่การพัฒนาตนเองของคนงานและสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยกระบวนการดังกล่าวนี้ แรงจูงใจ และกำลังใจของคนงานจะสูงขึ้น กระตุ้นการทำงานเป็นทีม และการยกย่องความสำเร็จของคนงาน

วิธีการแก้ปัญหาที่เสนอแนะจะถูกเสนอต่อฝ่ายบริหาร รวมทั้งผลของการรวบรวมข้อมูลโดยสมาชิกของกลุ่ม แผนผังและกราฟ และตัวเลขเกี่ยวกับการปรับปรุงให้ดีขึ้นของคุณภาพและประสิทธิภาพการผลิตที่คาดคะเนไว้ เมื่อฝ่ายบริหารเห็นด้วย ข้อเสนอแนะจะถูกดำเนินการ

Imaizumi and Sugimoto ไคกล่าวไว้ใน QC Circle Koryo ว่ากลุ่มคุณภาพ หมายถึง

¹ สมยศ นาวิกาน . QCC : การบริหารแบบมีส่วนร่วม . (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์บรรณกิจ) 2526 หน้า 8

¹ พนักงานกลุ่มเล็ก ๆ ซึ่งสังกัดในหน่วยงานเดียวกัน ทำกิจกรรมปรับปรุงและพัฒนางานร่วมกันด้วยความสมัครใจ

- สมาชิกกลุ่มพนักงานทุกคนร่วมกันดำเนินกิจกรรม
- ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
- กิจกรรมเป็นส่วนหนึ่งของ Company wide quality Control (C.W.Q.C) ซึ่งเป็นหลักการที่ต้องการให้พนักงานทุกระดับ และทุกหน่วยงานเข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพ

- ทำการพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน
- ทำการควบคุมและพัฒนางาน
- ดำเนินกิจกรรมภายในหน่วยงานเดียวกัน
- ดำเนินกิจกรรมโดยใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพ

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ มีจุดมุ่งหมายดังนี้²

1. ลดข้อบกพร่องในการทำงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพของงาน
2. ส่งเสริมและสร้างสร้างการทำงานเป็นทีม
3. ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมในการบริหาร
4. ฝึกฝนให้พนักงานมีความสามารถในการแก้ปัญหา
5. สร้างทัศนคติในการ "ป้องกันปัญหา"
6. สร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีกลมเกลียวกันระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่าย

แรงงาน

7. พัฒนาให้เกิดจิตสำนึกต่อสวัสดิภาพและความปลอดภัยในการทำงาน

¹ Ilaizumi and Sugimoto. QC. Circle Koryo แปลโดย วิชัย เทลาอารีย์ และคนอื่น ๆ. กรุงเทพมหานคร ; สมาคมส่งเสริมการควบคุมคุณภาพ, หน้า 1

² วีรพงษ์ เฉลิมจิระรัตน์. การบริหารงานแบบญี่ปุ่น. (กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ อิมเมจ) พิมพ์ครั้งที่ 2 2526, ภาคผนวก หน้า ผ 1 - 2 / ผ 1 - 3

นอกจากนี้ยังมีผู้กล่าวถึงแนวความคิด¹ ของ "กลุ่มคุณภาพ" ไว้ว่า

1. เป็นปรัชญาการบริหารที่มนุษย์สร้างขึ้นโดยมีหลักการที่ฝ่ายบริหารจะต้องมีความจริงจังและมุ่งหวังให้พนักงานของเขาได้รับการพัฒนา
2. การเข้าหรือไม่เข้าร่วมกับกลุ่มคุณภาพจะต้องเป็นไปโดยอิสระตามความสมัครใจของพนักงาน
3. สมาชิกของกลุ่มคุณภาพทุกคนมีสิทธิที่จะออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกลุ่ม
4. สมาชิกทุกคนต้องช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้รู้มากกว่าต้องคอยดูแลและอธิบายให้ผู้อื่นเข้าใจและได้รับการพัฒนาไปด้วย
5. กิจกรรมทุกอย่างจะต้องถูกกระทำโดยกลุ่มไม่ใช่ใครคนใดคนหนึ่งและผลสำเร็จก็ต้องเป็นของกลุ่มด้วย
6. ต้องมีการฝึกอบรมเทคนิค และวิธีการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานเพื่อช่วยให้พวกเราสามารถแก้ปัญหาได้ดีขึ้น และฝ่ายบริหารเองก็ต้องได้รับการอบรมในบทบาทที่เขาควรจะทำ เช่น เขาควรจะมีบทบาทในการสนับสนุนไม่ใช่ครอบงำกลุ่ม
7. ต้องมีการสนับสนุนให้เกิดบรรยากาศที่กล้าแสดงความคิดเห็นและเสนอความคิดสร้างสรรค์
8. กิจกรรมของกลุ่มคุณภาพจะต้องเกี่ยวข้องกับงานที่สมาชิกกลุ่มทำอยู่
9. ฝ่ายบริหารต้องให้ความสนับสนุนและขอแนะนำแก่กลุ่มคุณภาพ
10. กลุ่มจะต้องตระหนักถึงภาระหน้าที่ที่จะต้องมีการพัฒนาคุณภาพและลดข้อผิดพลาด
11. ถ้ามีการพัฒนาคุณภาพอย่างถูกต้องแล้ว จะช่วยลดปัญหาการแบ่ง "เขา" แบ่ง "เรา" ในบริษัท เพราะทุกคนจะมีส่วนร่วมและทุกคนจะต้องช่วยกันเพื่อผลิตสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด

1

Sud Ingle. Quality Circle Maste Guide. (New Jersey, 1982)

ขั้นตอนของการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้

จากคำนิยามต่าง ๆ ของกลุ่มคุณภาพเราคงจะได้ภาพคร่าว ๆ ว่า การบริหารกลุ่มคุณภาพหรือการนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้นั้นต้องอาศัยหลักที่เน้นการให้คุณค่าและความสำคัญแก่พนักงานทุกคน และในที่นี้ผู้วิจัยจะขอแจกแจงขั้นตอนการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้เป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

1. ระยะเวลาวางแผน ก่อนนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้
2. ระยะเวลาของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
3. ระยะเวลาปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

1. ระยะเวลาวางแผน ก่อนนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้

ในขณะนี้ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาถึงแนวความคิด ของ QCC ให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ทำการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบในทุกขั้นตอนและวางรากฐานบางประการเพื่อจะเป็นปัจจัยที่เอื้อประโยชน์ต่อการนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้ เพราะการที่จะรับเอาหลักการ QCC เข้าไปใช้โดยไม่คำนึงถึงสภาพความพร้อมของบริษัทและของพนักงานก็อาจจะส่งผลในทางลบได้

สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงก็มีอยู่หลายประการดังนี้ คือ

ปัจจัยที่ต้องคำนึงถึง

ก. พนักงานในบริษัทจะต้องรู้สึกมั่นคงในการทำงาน เพราะถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่ามีปัญหาเมื่อมีการนำ QCC มาใช้แล้วได้ผลดี อาจจะส่งผลให้มีการใช้จำนวนพนักงานน้อยลงและตนเองอาจจะถูกไล่ออกก็ได้ พนักงานจะต่อต้าน

ข. ในการจัดตั้งกลุ่ม QCC ขึ้นภายในองค์กร ไม่ควรใช้วิธี "ส่งลงไป" ให้มีการจัดตั้งกลุ่ม เพราะการนำ QCC เข้ามาใช้ในบริษัทจะสำเร็จได้ก็เพราะพนักงานได้เห็นประโยชน์และความจำเป็นที่จะต้องทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และเพราะพนักงานเกิด "จิตสำนึกต่อคุณภาพ" แล้วจึงเกิดความพึงพอใจที่จะจัดตั้งกลุ่มคุณภาพของตนเองขึ้นมา โดยฝ่ายบริหารทำหน้าที่คอยสนับสนุนช่วยเหลือ

ค. ผู้บริหารทุกระดับในองค์กรต้องให้ความสนับสนุนและเข้าใจแนวความคิดของ QCC ก็เพียงพอที่จะไม่ทำตัวเป็นอุปสรรคต่อ QCC ดังเช่น

1) ไม่เร่งรัดให้เกิดผลดีในระยะสั้น ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาบุคคลหรือการลดค่าใช้จ่ายที่เป็นตัวเงิน เพราะการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้นต้องอาศัยเวลาที่จะเรียนรู้ให้ลึกซึ้งกับปรัชญาของหลักการ QCC นี้ และในระยะแรก ๆ นั้นกลุ่มอาจจะยังขาดประสบการณ์และความชำนาญ ถ้ามีการบีบคั้นให้ทำกิจกรรมที่ยากและเสี่ยงผลเสีย จะทำให้กลุ่มมีโอกาสร่วมกับความล้มเหลวได้มาก ซึ่งเมื่อประสบความล้มเหลวแล้วก็จะหมกค้ำลังใจที่จะทำต่อ

2) ในการประชุมหรือทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทุกคนควรจะให้ความเคารพในความคิดของกันและกัน ไม่เอาตำแหน่งหน้าที่การงานเข้ามาเป็นเครื่องข่มขู่ความคิดของคนอื่น ๆ และผู้บริหารควรระวังไว้เสมอว่า ความสำเร็จของตนเองจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกลุ่มและกล้าแสดงความคิดเห็นที่เป็นของตนเอง ความสำเร็จของผู้บริหารจึงไม่ใช่สถานะที่ตนสามารถครอบงำความคิดของสมาชิกได้ และผู้บริหารต้องมีความใจกว้างมากพอที่จะเห็นความก้าวหน้าของลูกน้อง ไม่ใช่กลัวว่าลูกน้องจะโค่นล้มงานแล้วจะเป็นการข้ามหน้าตนไป

3) ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น เพราะการเริ่มนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้ในระยะเวลาแรก ๆ นั้น แน่แน่นอนเหลือเกินว่าจะต้องประสบกับปัญหามากมาย ปัญหาเหล่านั้นจะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าใครวางแผนในการเตรียมตัวไว้ดีเพียงใด แต่ถึงแม้จะเตรียมตัวไว้ดีก็ย่อมจะประสบกับปัญหาบ้าง เพราะการนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้นั้นก็คือการนำเอาเครื่องมืออย่างหนึ่งเข้ามาเพื่อค้นหาปัญหาที่แฝงเร้นอยู่เงียบ ๆ และค่อย ๆ ก่อความไม่ประสีประสาภายในองค์กร เหมือนกับคำพูดที่ว่า "ที่ไหนไม่มีปัญหาที่นั่นไม่มีความก้าวหน้า"

ง. ควรมีการแก้ไขหลักการบริหารแนวดั้งเดิมของบริษัทบางอย่างซึ่งขัดกับหลักการของ QCC เช่น

1) การบริหารแบบจากข้างบนลงล่างเพียงอย่างเดียว นั้นขัดกับหลักของ QCC เพราะหลักของ QCC นั้นต้องอาศัยการบริหารแบบจากข้างล่างขึ้นข้างบนด้วย

2) การควบคุมคุณภาพแบบเดิมเน้นเน้นหนักที่การตรวจสอบ โดยอาศัยหลักสถิติแต่หลักของ QCC นั้นไม่เน้นที่การตรวจสอบแต่เน้นการควบคุมคุณภาพของงานทุกขั้นตอน

3) การควบคุมคุณภาพแบบเดิมเน้นการควบคุมคุณภาพเฉพาะสินค้าที่ผลิตเท่านั้น แต่หลักการของ QCC นั้น การควบคุมคุณภาพจะต้องทำทุกงาน คือจะต้องสอดแทรกอยู่ทุกขั้นตอนในการทำงานทุกงานและจะต้องร่วมมือกันทุกฝ่ายแม้แต่ระดับพนักงาน ไม่ใช่ควบคุมกันเฉพาะฝ่ายควบคุมการผลิตของบริษัทเท่านั้น

4) การทำงานแบบเดิมที่เน้นความสามารถเฉพาะบุคคล ก็ควรได้รับการแก้ไข เพราะหลักของ QCC นั้น เน้นความสามารถของกลุ่มเป็นหลัก

5) ฝ่ายควบคุมคุณภาพเดิมของบริษัทจะต้องไม่เข้าใจว่า QCC นั้นจะเข้ามาทำให้ฝ่ายตัวเองมีความสำคัญน้อยลง เพราะทุกแผนกเขามีการควบคุมคุณภาพโดย QCC หมดแล้ว แต่ตรงข้ามจะต้องเข้าใจใหม่ว่า QCC นั้น จะมาช่วยให้งานทุกอย่างของบริษัทมีคุณภาพมากขึ้น แม้แต่งานของฝ่ายควบคุมคุณภาพเองก็สามารถใช้ QCC มาปรับปรุงงานของตนได้

จ. บรรยายการดำเนินงานสัมพันธ์ในองค์การควรจะต้องพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารและพนักงานควรจะต้องและราบรื่น ระบบการจ่ายค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ ควรจะเป็นเรื่องเป็นราวหรือดีพอสมควร

สภาพที่ทำงาน สภาพการทำงาน ความปลอดภัยในงาน ความมั่นคง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ควรจะต้องได้รับการวิเคราะห์ว่าอยู่ในสภาพที่สมเหตุสมผล เพราะถ้าพนักงานยังไม่ได้รับการตอบสนองในความจำเป็นขั้นพื้นฐานก็จะเป็นการยากที่จะให้เขามีภาพพจน์ที่ดีต่อบริษัท และยอมมาทุ่มเทความสนใจให้กับงานบริษัท อีกประการหนึ่งก็คือ ถ้าบรรยายการดำเนินงานสัมพันธ์ในองค์การไม่ดีพอแล้ว ฝ่ายสหภาพอาจจะมองเห็นว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่ฝ่ายบริหารจัดทำขึ้นในบริษัทนั้นเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ของฝ่ายบริหาร ในการเพิ่มผลผลิตโดยไม่ต้องเพิ่มค่าแรง และฝ่ายสหภาพมักจะระงับคัดค้านหรือสั่งให้คนงานวางเฉยหรือไม่ให้ความร่วมมือแก่กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเท่าที่ควร

การดำเนินการ

เมื่อได้มีการพิจารณาถึงข้อมูลต่าง ๆ ในเบื้องต้นแล้ว ก็ต้องมาวางแผนในองค์ประกอบปลีกย่อยที่จะต้องจัดเตรียมขึ้นเพื่อกำหนดเป็นหน้าที่และโครงสร้างในการบริหารกลุ่มคุณภาพ ดังนี้คือ

ก. ประกาศนโยบายสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ¹ ซึ่งก่อนการประกาศนโยบาย

¹ ประวิทย์และวิจิตรา จงวิศาล, คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2527) หน้า 21

บริษัทควรจะได้จัดให้มีการสัมมนาและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้คนในบริษัทได้ทราบอย่างทั่วถึงก่อน เพื่อที่จะไม่ทำให้คนในบริษัทเกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกยัดเยียดให้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ข. จัดตั้งคณะกรรมการ QCC ซึ่งบุคคลที่เป็นกรรมการควรประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง เพราะจะได้ทำหน้าที่ในการกำหนดหรือวางนโยบายเป็นหลักการกว้าง ๆ ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น

- 1) มีการกำหนดว่าควรจะให้ประชุมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในเวลางานหรือนอกเวลางานและถ้านอกเวลางานจะจ่ายเงินค่าล่วงเวลาหรือไม่
- 2) ควรจะมีการเสนอผลงานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือไม่ และถ้าจะมีการมีปฐะก็ครั้ง
- 3) ควรมีขั้นตอนให้การศึกษหรือสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่อง QCC แก่พนักงานอย่างไร
- 4) การจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มและจดทะเบียนขอทำกิจกรรมนี้ให้ปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างไร
- 5) หัวข้อที่ ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพใต้นั้น อาจจะทำหนดไว้ว่าจะต้องเกี่ยวข้องกับงานเท่านั้น ห้ามนำเรื่องอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานมาทำ เช่น เรื่องปัญหาค่าจ้างสวัสดิการ โบนัส ฯ

ค. จัดการฝึกอบรม ให้การศึกษาแก่ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ผู้บริหารระดับกลางควรได้รับการฝึกอบรมในด้านทฤษฎีและประโยชน์ที่จะได้รับ โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของ QCC (ซึ่งขั้นนี้ควรจะครอบคลุมไปถึงผู้บริหารระดับสูงด้วย)
- 2) หัวหน้างานหรือหัวหน้าแผนกควรได้รับการอบรมหรือสัมมนาเกี่ยวกับหลักการของ QCC ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติอย่างแท้จริงก่อน เพราะในระยะแรก ๆ นั้นหัวหน้างานจะต้องทำหน้าที่ เป็นหัวหน้ากลุ่ม ไปก่อนจนกว่าจะมีสมาชิกของกลุ่มที่จะสามารถทำหน้าที่แทนหัวหน้ากลุ่มได้ หัวหน้างานจึงจะถอยออกมาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนกลุ่มอยู่เบื้องหลัง

ซึ่งการให้ความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับ QCC แก่หัวหน้างานนี้อาจจะใช้วิธีต่าง ๆ ดังนี้ เช่น

- ก) การอบรมหรือสัมมนา
- ข) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- ค) คุุ้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพนอกสถานที่ ฯลฯ
- ง) อ่านเอกสารเกี่ยวกับ QCC

¹ เนื้อหาที่จำเป็นในการฝึกอบรมหรือสัมมนามีดังนี้ คือ

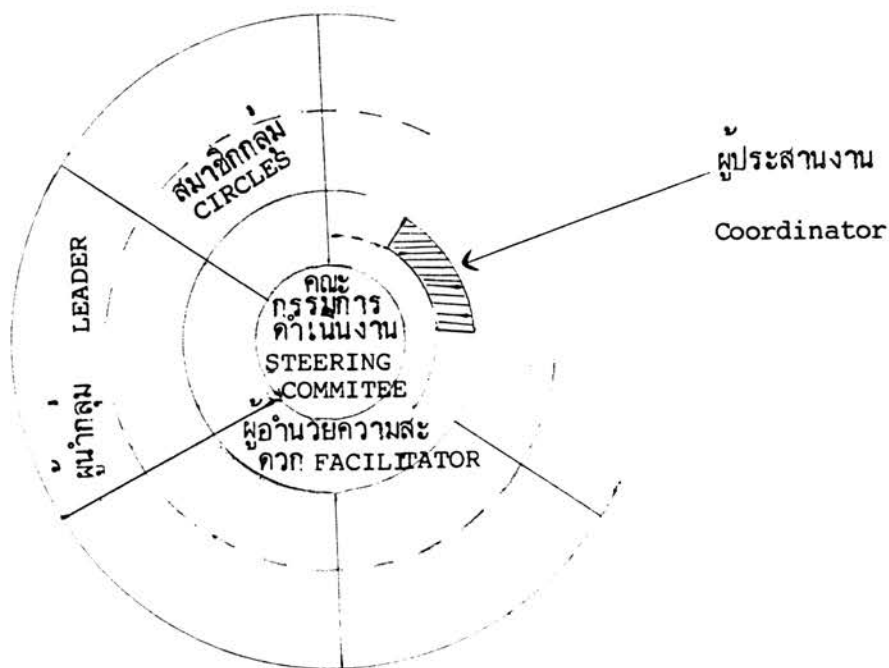
- ก) เนื้อหาโดยตรง เช่น
 - แนวความคิดและหลักการของ QCC
 - ประโยชน์
 - การจัดตั้งกลุ่ม
 - การเลือกปัญหา
 - เทคนิคการควบคุมคุณภาพและหลักสถิติเบื้องต้น
 - หลักการทำงานตามขั้นตอนของวงจรเดมิง
- ข) เนื้อหาที่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ เช่น
 - เทคนิคการทำงานเป็นทีม
 - เทคนิคการระดมสมองและพัฒนาความคิดสร้างสรรค์
 - เทคนิคการประชุมอย่างมีประสิทธิภาพ

3) พนักงานระดับล่าง สำหรับพนักงานที่พร้อมและสมัครใจจะทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้นก็ควรจะได้รับ การอบรม โดยให้หลักอันเดียวกับการอบรมหัวหน้างาน แต่ไม่ต้องลึกซึ้งมาก ยกเว้นในการให้แนวความคิดและชี้ให้เห็นประโยชน์นั้น จะต้องกระตุ้นให้มาก

¹ ประวิทย์ และวิจิตรา จงวิศาล, คู่มือกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพมหานคร, โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล, 2527) หน้า 24

ดังนี้

ถ้าพิจารณาถึง โครงสร้างการบริหารของ QCC ก็อาจจะร่างเป็นแผนผังได้



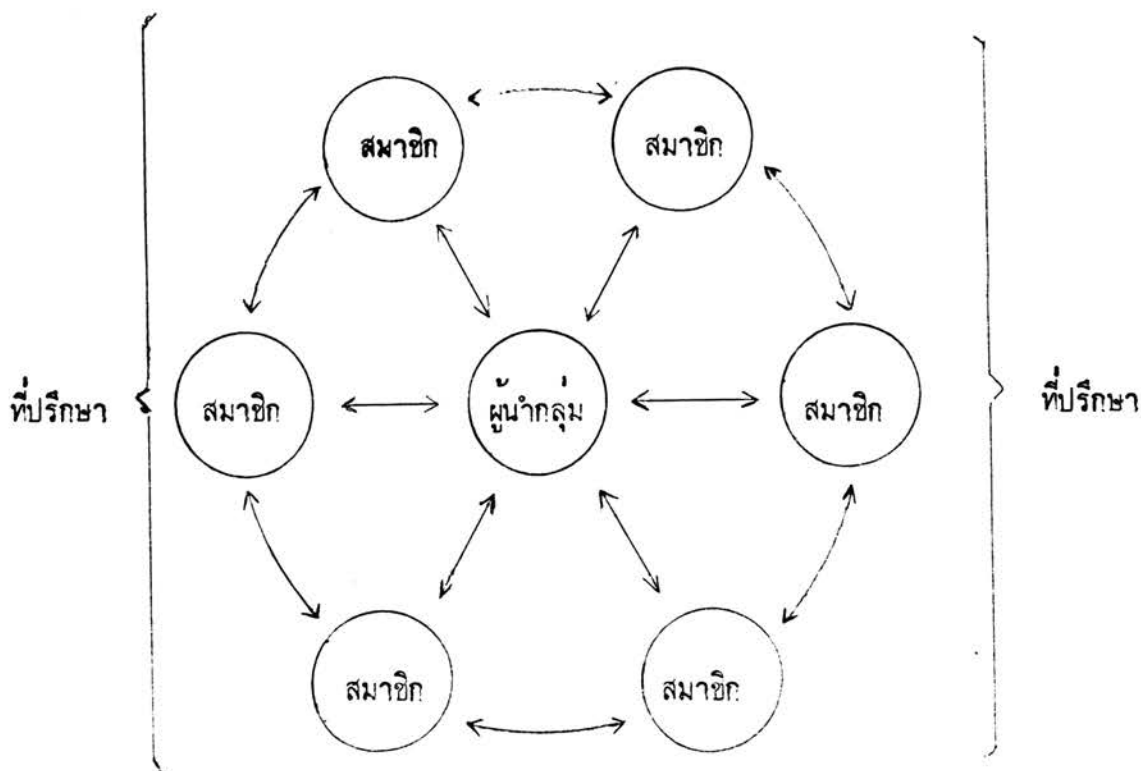
ภาพที่ 3 การจัดองค์การของ QCC

ที่มา Sud Ingle. Quality Circle Master Guide. (New Jersey, 1982) p 25

ในแต่ละกลุ่มคุณภาพก็จะประกอบด้วย บุคคลต่าง ๆ ดังนี้คือ

- ผู้นำกลุ่ม
- เลขานุการ (เลือกจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง)
- สมาชิก
- ที่ปรึกษา

โดยแต่ละคนจะมีความสัมพันธ์กันดังนี้ คือ



ภาพที่ 4 แสดงโครงสร้างและความสัมพันธ์ของกลุ่ม QCC

เราสามารถกำหนดบทบาทและหน้าที่ของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับ QCC ในระดับต่าง ๆ ได้ดังนี้

1) คณะกรรมการ มีหน้าที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของบริษัท โดย .-

- ก. กำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบต่าง ๆ เกี่ยวกับ QCC ของบริษัท
- ข. ติดตามและประเมินผลกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- ค. ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- ง. ให้คำปรึกษาและแนะนำในการแก้ปัญหา

2) ผู้ประสานงานจะบังคับบัญชาผู้อำนวยการและดูแลการบริหารงานโดยส่วนรวมของโครงการ โดยขึ้นอยู่กับขนาดของบริษัทและจำนวนกลุ่มคุณภาพ ถ้าบริษัทมีขนาดเล็กและจำนวนกลุ่มคุณภาพมีน้อย ผู้ประสานงานอาจจะไม่จำเป็น หน้าที่ของเขาจะถูกปฏิบัติโดยผู้อำนวยการ

3) ผู้อำนวยการมีหน้าที่ดังนี้ คือ

- ก. ให้ความสะดวกแก่กลุ่มคุณภาพ เช่น จัดหาสถานที่และอุปกรณ์ในการประชุม
- ข. ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่กลุ่ม เช่น เทคนิคการควบคุมคุณภาพต่าง ๆ
- ค. ประสานงานกลุ่มคุณภาพกับฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ง. ประสานงานระหว่างกลุ่ม (กรณีจำเป็น)
- จ. รวบรวมผลงานและติดตามผลงานของกลุ่มต่าง ๆ มาเสนอต่อคณะกรรมการ โดยพยายามเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มเสมอ
- ฉ. ศึกษาหาความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาช่วยการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและแพร่หลายมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องคอยให้การกระตุ้นหรือให้กำลังใจแก่กลุ่มคุณภาพด้วย
- ช. เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกลุ่มในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

4) ผู้นำกลุ่มมีหน้าที่ดังนี้ คือ

- ก. บริหารกลุ่มให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ข. ดำเนินการประชุมโดยจะต้องเป็นผู้ดูแลให้เป็นไปโดยราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการเตรียมตัวล่วงหน้าพอสมควร
- ค. ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก
- ง. ชักจูง ส่งเสริมและให้กำลังใจสมาชิก
- จ. ช่วยสมาชิกแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- ฉ. หาวิธีการและความรู้ใหม่ ๆ มาช่วยกลุ่ม ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- ช. รายงานความก้าวหน้าและผลของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้ ผู้รับผิดชอบ

ขอบทราบ

- 5) สมาชิกกลุ่มมีหน้าที่ดังนี้ คือ
- ร่วมทำกิจกรรมของกลุ่ม อย่างสมัครใจ
 - ให้ความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่ม
 - รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มไปปฏิบัติให้สำเร็จอย่างดี
 - เคารพและปฏิบัติตามกฎของกลุ่มอย่างเคร่งครัด
 - ต้องรับผิดชอบต่อและตรงต่อเวลาในการมาประชุมกลุ่มคุณภาพ
- 6) เลขานุการกลุ่มมีหน้าที่ดังนี้ คือ
- จัดบันทึกการประชุมกลุ่ม
 - เตรียมรายงานการประชุมกลุ่ม
 - นัดหมายและเตือน วัน เวลาและสถานที่ในการประชุมกลุ่ม
 - เตรียมวาระการประชุมคร่าวหน้า ว่า จะประชุมเรื่องอะไร เพื่อให้สมาชิก

มีโอกาสเตรียมตัวล่วงหน้าก่อนมาประชุม

- 7) ที่ปรึกษามีหน้าที่ดังนี้ คือ
- ให้คำปรึกษาและแนะนำกลุ่ม ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ
 - ให้กำลังใจกลุ่มในการปฏิบัติงาน
 - สนับสนุนและช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม ถ้าทางกลุ่มต้องการความช่วยเหลือ

ช่วยเหลือ

2. ระยะของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เมื่อพนักงานในบริษัทมีการรวมตัวกันเป็นกลุ่มคุณภาพตามความสมัครใจ ภายใต้เงื่อนไขดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ละกลุ่มก็อาจจะมีการเริ่มต้น คือ การตั้งชื่อกลุ่มและอาจมีคำขวัญหรือสัญลักษณ์ประจำกลุ่ม เพื่อช่วยให้เกิดแรงจูงใจและความสามัคคีภายในกลุ่ม หลังจากนั้นก็จะทำตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้ คือ

- 1) จัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มที่ถูกตั้งขึ้นมานั้นถูกต้องตามกฎระเบียบของบริษัท ซึ่งการจัดทะเบียนกลุ่มนี้มีประโยชน์ในด้านการติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม การจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มนี้ ถ้าเป็นกลุ่มชนิดถาวรก็ไม่จำเป็นต้องมาจดทะเบียนใหม่ภายหลังทำกิจกรรม

แต่ละเรื่องเสร็จสิ้นแล้ว แต่ถ้าเป็นกลุ่มแบบชั่วคราว คือพอทำกิจกรรมเรื่องหนึ่งเสร็จกลุ่มก็จะสลายตัวไป กลุ่มแบบนี้พอจะทำกิจกรรมเรื่องใหม่ ก็จะต้องมาขอจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มใหม่ทุกครั้ง

2) ผู้นำกลุ่มจะนัดหมายสมาชิกมาประชุมกัน เพื่อค้นหาปัญหาการทำกิจกรรมการประชุมครั้งแรกนี้ มักจะเป็นเรื่องการแจ้งกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของกลุ่มให้สมาชิกทราบ และถือปฏิบัติ และจะมีการระดมสมอง เพื่อค้นหาปัญหาการทำกิจกรรมซึ่งปัญหานั้นต้องเป็นปัญหาที่สมาชิกส่วนใหญ่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย

หลักในการเลือกปัญหาที่จะนำมาทำกิจกรรมมีดังนี้

ก) เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัญหาที่เกี่ยวกับสวัสดิการค่าจ้าง ฯ

ข) ปัญหานั้นต้องสามารถแก้ไขได้โดยสมาชิกของกลุ่มเอง ไม่ใช่เป็นการแจ้งปัญหาและผลักภาระให้บริษัทหรือผู้บริหารเป็นผู้แก้ปัญหา

ค) ควรเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ในระยะเวลาที่ไม่มากนัก เช่น ภายใน 4 หรือ 6 เดือน เพราะถ้าใช้เวลานานกว่านั้นจะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความท้อถอย

ง. เป็นปัญหาที่เกี่ยวกับสภาพการทำงาน คือมุ่งแก้ไขให้มีสภาพการทำงานที่สะดวกสบายขึ้น

3) กำหนดหัวข้อเรื่องและเป้าหมาย เมื่อได้ปัญหาที่ควรจะได้รับแก้ไขแล้วก็ต้องมาระดมสมองกันว่า ปัญหานั้นเกิดจากสาเหตุอะไรและควรจะได้รับแก้ไขตรงจุดไหนก่อน และกำหนดเป็นหัวข้อเรื่องใหม่ข้อความที่กระชับได้ใจความและง่ายต่อการอ้างอิง ในการดำเนินการกิจกรรมกลุ่ม แล้วจึงกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จให้เป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ เช่น "กลุ่มต้องการลดของเสียจากการผลิตลง 15 เปอร์เซ็นต์" นอกจากนี้ยังต้องมีการกำหนดเป้าหมายของเวลา เพื่อให้กลุ่มทำงานอย่างมีแผนและมีเป้าหมาย

4) จดทะเบียนการทำกิจกรรมกับผู้ที่รับผิดชอบเรื่องนี้ ซึ่งอาจเป็นผู้ประสานงาน ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นเหมาะสมและผู้ประสานงานสามารถติดตามความคืบหน้าของการทำกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5) สํารวจเพื่อเก็บข้อมูลสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อทราบรายละเอียดของสภาพปัญหา และจะเป็นการรวบรวมสถิติตัวเลขของสภาพปัญหาในอดีตและปัจจุบัน เพื่อที่จะนำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับสถิติตัวเลขของสภาพปัญหาภายหลังจากที่กลุ่มได้ช่วยกันแก้ปัญหาแล้ว ทั้งนี้ทำโดยใช้เทคนิคการควบคุมภาพของ QCC เช่น ตารางตรวจสอบ กราฟ

6) เลือกปัญหาที่สำคัญมาแก้ไขก่อน โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจในข้อ 5 มาสร้างผังพาเรโต (วิธีการลำดับความสำคัญของข้อมูลโดยใช้วิธีการทางสถิติเข้าช่วย) เพื่อจะได้ทราบความสำคัญของสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหา แล้วจึงเลือกปัญหาที่สำคัญมาแก้ไขก่อน

7) ทหาสาเหตุของปัญหาโดยนำปัญหาที่ได้ในข้อ 6 มาพิจารณาระดมสมองหาสาเหตุ โดยใช้ผังก้างปลาเข้าช่วย

8) หาวิธีการแก้ปัญหา แล้วทำตารางแผนปฏิบัติงานโดยระบุชื่อผู้รับผิดชอบการแก้ปัญหา นั้น ๆ ด้วยดังนี้ คือ

ปัญหา	วิธีการแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	วัน เดือน ปี		ผล
			เริ่ม	สิ้นสุด	

ตารางที่ 1 แสดงตารางแผนปฏิบัติงาน

ที่มา : คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

9) ตรวจสอบดูว่าภายหลังการแก้ปัญหาหนี้ สภาพของปัญหาลดลงจนถึงเป้าหมาย ที่ทางกลุ่มตั้งไว้หรือไม่ โดยการใช้กราฟช่วย

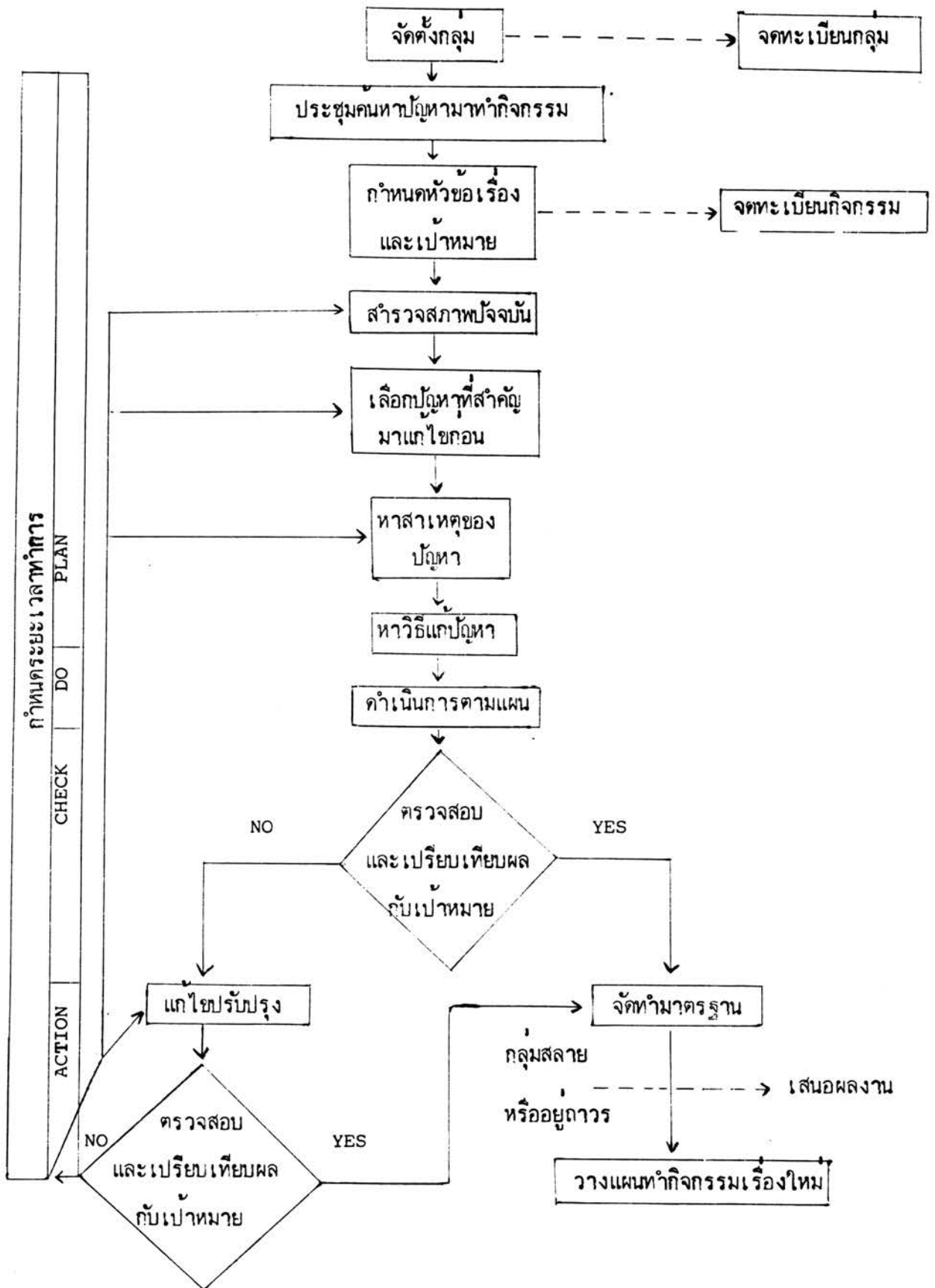
10) ถ้าผลการปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ก็จะต้องมีการแก้ไขแผนใหม่ แต่ ถ้าบรรลุตามเป้าหมายก็จะจัดทำมาตรฐานการทำงานและทำสรุปรายงาน

11) กำหนดมาตรฐานการทำงาน ถ้าภายหลังจากที่ตรวจสอบผลแล้วปรากฏว่าได้ผล ตรงตามที่ใ้คว่างไว้แล้ว ก็ให้กำหนดมาตรฐานการทำงานออกมาเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม การ กำหนดมาตรฐานทำโดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่กลุ่มได้ทำมาแล้ว

12) ทำการเสนอผลงาน ในกรณีทางบริษัทได้จัดให้มีการเสนอผลงานภายในบริษัท ขึ้นมา เพื่อเป็นการประกาศความสำเร็จในการทำกิจกรรมของกลุ่ม ซึ่งจะเป็นการสร้าง ความภูมิใจให้กับสมาชิกของกลุ่มด้วย

13) ถ้ากลุ่มนั้นเป็นกลุ่มชั่วคราวก็จะสลายไปภายหลังจากเสร็จสิ้นการทำกิจกรรมเรื่อง หนึ่ง ๆ และถ้าทำกิจกรรมใหม่ก็จัดระเบียบกลุ่มใหม่ แต่ถ้าเป็นกลุ่มถาวร ก็จะไม่ต้องจัดระเบียบ กลุ่มใหม่

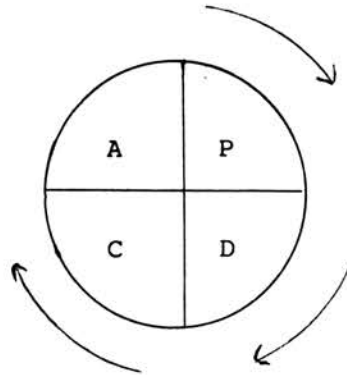
กระบวนการดังกล่าวข้างต้นอาจจะเขียนได้เป็นแผนผังดังนี้คือ .-



ภาพที่ 5 ขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ที่มา : คู่มือการจัดทำ QCC. Circle บริษัทปูนซิเมนต์ไทยจำกัด

หลักการดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นนี้ และแผนผังดังภาพที่ 5 เป็นการทำตามขั้นตอน PDCA ของวงจรเดมिंग ซึ่งมีลักษณะดังนี้



PM= Plan

D = Do

C = Check

A = Action

หมายถึงการวางแผนแก้ปัญหา

คือ การลงมือแก้ปัญหาตามแผนที่วางไว้

หมายถึง การตรวจสอบผลก่อนและหลังการแก้ปัญหาว่าสภาพของปัญหาได้ลดลงจนถึงเป้าหมายหรือไม่

หมายถึง การลงมือวางแผนใหม่ แก้ไขใหม่ในกรณีที่แผนการกระทำที่ผ่านมาไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย แต่ตรวจสอบแล้วได้ผลตามเป้าหมาย กลุ่มก็จัดทำมาตรฐานการทำงานและจัดทำสรุปรายงาน

3. ระยะปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ

เมื่อมีการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาถึงขั้นตอนนี้แล้ว ทุกคนที่เกี่ยวข้องก็คงจะเข้าใจถึงแนวความคิดหรือหลักปฏิบัติของ QCC อยู่บ้าง แต่ในระดับความรู้ที่ต่างกันของคนนั้นอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน และสภาพความรู้สึกของแต่ละคนมีต่อหลัก QCC ก็อาจจะต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะก่อให้เกิดปัญหาในขั้นตอนต่อไปของการทำกิจกรรมกลุ่มขึ้นผู้บริหารจึงควรที่จะหาทางแก้ปัญหาพร้อมทั้งปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพให้ก้าวรุดหน้าไปโดยมุ่งให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทด้วย

โดยในระยะของการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพ มีสิ่งที่จะต้องกระทำดังนี้

1. ประเมินผลและสภาพบรรยากาศทั่วไปของการทำกิจกรรม QCC ทั้งนี้ผู้บริหารต้องระลึกไว้เสมอว่า

ก. ประโยชน์ของการทำกิจกรรม QCC นั้น มักจะเป็นประโยชน์ในทางค่านามธรรม ซึ่งจะไม่สามารถส่งผลให้บริษัทเพิ่มตัวเลขกำไรหรือลดต้นทุนได้ในระยะสั้น

ข. การทำกิจกรรม QCC ในระยะเริ่มต้นนั้น พนักงานและทุกคนที่เกี่ยวข้องอาจต้องการเวลาในการเรียนรู้และฝึกฝน ดังนั้นผู้บริหารไม่ควรที่จะเร่งรัดให้เกิดความก้าวหน้าหรือผลประโยชน์จากการทำกิจกรรม QCC ในระยะอันสั้นควรจะปล่อยให้การทำกิจกรรม QCC พัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่มันคงจะเป็นการดีกว่า

2. สำรวจปัญหา อุปสรรคและความคิดเห็นจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม QCC แล้วหาทางสนับสนุนช่วยเหลือ และแก้ปัญหานั้น ๆ

3. จัดทำวารสารที่บอกข่าวเกี่ยวกับกิจกรรม QCC ภายในบริษัทและนอกบริษัท เพื่อให้พนักงานมีหูตาที่กว้างไกล และยังเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ของพนักงานอีกทางหนึ่งด้วย

4. ให้ความรู้และการอบรมแก่พนักงานเป็นระยะ ๆ ตามความเหมาะสม เช่น อาจจะจัดการอบรมการฝึกพูดเพื่อเป็นประโยชน์ต่อพนักงานเวลาเข้าร่วมประชุมในกลุ่ม หรือเสนอผลงาน และอาจจะส่งพนักงานเข้าร่วมสัมมนา QCC ในระดับชาติในที่ต่าง ๆ แล้วยำความรู้ที่ได้มาถ่ายทอดให้เพื่อนร่วมงานด้วย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนา QCC ในระยะยาว

5. ในด้านการปรับปรุงและพัฒนาในระดับประเทศ ก็อาจจะช่วยกันสนับสนุนให้มีการจัดตั้งองค์การที่ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับกิจกรรม QCC ภายในประเทศขึ้น โดยองค์การนี้จะทำหน้าที่ประสานงานและคิดสร้างสรรค์งานที่มีประโยชน์ต่อกิจกรรม QCC ในประเทศ เช่น อาจจะจัดให้มีการสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้อำนวยการฝ่ายความสะอาด ของบริษัทต่าง ๆ หรือประกาศให้มีเดือนแห่งคุณภาพขึ้นเพื่อกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกร่วมกันแห่งคุณภาพ

เมื่อได้มีการแก้ไขปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กรแล้วก็จะเป็นการเอื้ออำนวยให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พัฒนาและเจริญได้ในองค์กรนั้น ๆ อันจะส่งผลให้มีการพัฒนาสิ่งต่าง ๆ ตามมาเช่น การพัฒนาคน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการทำงาน และสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้มีการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มกำไรขององค์กรได้ภายในระยะยาว