

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ OCC ทั้งในภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติของบริษัทต่างๆ สามารถนำมาสรุปเป็นผลการวิจัยได้ดังนี้คือ

จากตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลส่วนตัวของพนักงานที่ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารและพนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 59.78 และ 68.66) เป็นผู้ที่ทำงานในโรงงาน และในจำนวนพนักงานที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เป็นเพศชายร้อยละ 83.28 ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง 25 - 35 ปี (ร้อยละ 62.15) มีการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ร้อยละ 43.86) และมีอายุงานอยู่ในช่วง 5 - 10 ปี (ร้อยละ 34.77)

จากตอนที่ 2 วิเคราะห์โครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพและความคิดเห็นของผู้บริหาร

ที่เกี่ยวกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพ เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า "ปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพ คือตำแหน่งงานภายในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิต"

จากการเปรียบเทียบโครงสร้างการบริหารงานทั่วไป และโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพของทั้ง 5 บริษัท พบว่า ผู้บริหารในโครงสร้างการบริหารทั่วไปนั้น จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพด้วย ทั้งนี้ เพราะจะเป็นการง่ายต่อการบริหารกลุ่มคุณภาพ และการประสานงานระหว่างกลุ่มคุณภาพในหน่วยงานต่าง ๆ

ผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 51.30) คิดว่า ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพ คือโครงสร้างการบริหารงานทั่วไปของบริษัท และในการกำหนดตัวผู้บริหารกลุ่มคุณภาพในระดับกลุ่มกิจกรรมนั้น ร้อยละ 41.07 เห็นว่า กำหนดโดยคำนึงถึงความสามารถ และร้อยละ 32.74 เห็นว่ากำหนดโดยคำนึงถึงตำแหน่งหน้าที่การงาน

จากตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับอุปสรรคในการทำ QCC และการศึกษาของพนักงาน เพื่อเป็นการทดสอบสมมติฐานที่ว่า "ปัจจัยสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ คือ ระดับการศึกษาของพนักงานในองค์กรอุตสาหกรรมการผลิตที่มีอัตราเฉลี่ยต่ำกว่าชั้นประถมศึกษาปีที่ 7"

ผู้บริหารร้อยละ 39.74 มีความเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการริเริ่มนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้ในบริษัทคือ การมีผู้บริหารที่ไม่เข้าใจแนวความคิด QCC อย่างแท้จริง และผู้บริหารร้อยละ 36.42 คิดว่าเป็นเพราะพนักงานยังไม่พร้อมที่จะรับแนวการบริหารแบบ QCC และสำหรับอุปสรรคในการบริหารกลุ่มคุณภาพนั้น ผู้บริหารร้อยละ 20.93 คิดว่าเป็นเพราะผู้บริหารยังไม่ยอมรับแนวการบริหารแบบ QCC และผู้บริหาร ร้อยละ 19.38 คิดว่าเป็นเพราะบริษัทไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบบริหาร QCC โดยตรง

ผู้บริหารและพนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 47.41 และ 54.32) คิดว่า อุปสรรคสำคัญในการทำกิจกรรม QCC ของพนักงานคือ พนักงานยุ่งกับงานประจำจนไม่มีเวลาทำ QCC และมีผู้บริหารเพียง ร้อยละ 8.88 พนักงาน ร้อยละ 8.44 ที่คิดว่าอุปสรรคสำคัญในการทำ QCC คือการที่พนักงานมีการศึกษาคือต่ำกว่าชั้นประถมศึกษาปีที่ 7

ผู้บริหารและพนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 66.30 และ 72.64) คิดว่าข้อจำกัดทางการศึกษา ไม่เป็น อุปสรรคในการทำกิจกรรม QCC และจากการวิเคราะห์ตัวเลขทางสถิติ (ไค - สแควร์) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องนี้ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาของพนักงาน

พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 75.47) มีความเข้าใจวิธีการทำกิจกรรม QCC ในระดับปานกลาง และจากการวิเคราะห์ตัวเลขทางสถิติ (ไค - สแควร์) พบว่า ความเข้าใจในวิธีทำกิจกรรม QCC ของพนักงานนี้ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาของพนักงาน

พนักงานร้อยละ 60.42 มีความเข้าใจในเทคนิค QCC ที่กลุ่มกิจกรรมของตนใช้ใน ระดับปานกลางและจากการวิเคราะห์ตัวเลขทางด้านสถิติ (ไค - สแควร์) พบว่า ความเข้าใจในเทคนิค QCC ที่กลุ่มกิจกรรมใช้ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาของพนักงาน

พนักงานร้อยละ 49.33 คิดว่า การที่สมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมาก จะเป็นสาเหตุให้เกิดอุปสรรคในการทำ QCC ขึ้นได้ในระดับ น้อย (แต่ค่าเฉลี่ย

รวมอยู่ในระดับ ปานกลาง โดยมีส่วนเบี่ยงเบน 0.75) และจากการวิเคราะห์ตัวเลขทางค่านสถิติ (ไค - สแควร์) พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา

จากตอนที่ 4 วิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้บริหารระดับบังคับบัญชา และพนักงานที่มีต่อการทำกิจกรรม QCC และวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพบรรยากาศทั่วไป พร้อมทั้งปัญหาและอุปสรรคในการทำ QCC

พนักงานที่ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่ ทำกิจกรรม QCC มาเป็นเวลานาน 2 - 5 ปี (ร้อยละ 65.51) เป็นจำนวน 2 - 5 เรื่อง (ร้อยละ 64.03)

ผู้บริหารที่ตอบแบบสอบถามทั้งหมด (ร้อยละ 100.00) คิดว่า ก่อนที่จะนำ QC Circle เข้ามาใช้ จำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนเตรียมการในหลายๆ ด้าน เช่น การอบรมให้ความรู้ในเรื่อง QCC แก่ผู้บริหารและพนักงานในระยะยาว ผู้บริหารแสดงความคิดเห็นว่า ควรจะมีการปรับระดับความคิดของพนักงานให้รุดงค์การมากขึ้น และเสริมสร้างให้มีการพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานให้มีความรับผิดชอบตนเอง ต่องาน และต่อสังคม

พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 41.86) เข้าเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรม QCC ด้วยความสมัครใจ และร้อยละ 76.11 ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ตอบว่าสมาชิกจะเป็นผู้เลือกเรื่องที่จะทำกิจกรรม QCC เอง โดยที่กลุ่มกิจกรรม QCC ในโรงงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 22.39) จะทำเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพ สำหรับกลุ่ม QCC ในสำนักงานนั้น ร้อยละ 27.43 จะทำเรื่องเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงการทำงานให้สะดวกสบายขึ้น

ในการเลือกเรื่องที่จะนำมาทำกิจกรรม QCC นี้ พนักงานส่วนใหญ่ (ร้อยละ 94.01) รู้สึกเห็นด้วยกับเรื่องนี้ โดยให้เหตุผลว่าเป็นความคิดเห็นของกลุ่มและทุกคนต่างก็ต้องพบกับปัญหาที่ทางกลุ่มเสนอเป็นเรื่องขึ้นมา สำหรับผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.00) ก็เห็นว่าหัวข้อกิจกรรมที่กลุ่ม QCC ทำนั้น มีประโยชน์มุ่งพัฒนาคนได้ดี

ในการประชุมเพื่อทำกิจกรรม QCC นั้น พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 58.01) รู้สึกว่าการประชุมน่าสนใจ พนักงานร้อยละ 52.92 ตอบว่า จะมีการประชุมกันเดือนละ 4 ครั้ง (ทั้งนี้สำหรับบริษัทสยามคูโบต้า นั้น ทางบริษัทได้กำหนดเวลาการประชุมที่แน่นอนให้กับกลุ่มกิจกรรม QCC เลยว่าให้ประชุมเดือนละ 4 ครั้ง) ครั้งละ 30 - 90 นาที (ร้อยละ 66.13) พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 97.83) ระบุว่าตนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการประชุมกิจ

กรรม QCC ด้วย

ในการตัดสินใจเสนอผลงานนั้น พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 60.90) ตอบว่าตนทราบกฎเกณฑ์การตัดสินใจเสนอผลงาน และร้อยละ 67.15 คิดว่าการตัดสินนั้นยุติธรรมดีแล้ว โดยมีพนักงานร้อยละ 57.00 ระบุว่าตนเคยอยู่ในกลุ่มที่ชนะการประกวด และร้อยละ 77.94 คิดว่าของรางวัลที่ให้สำหรับกลุ่มที่ชนะการประกวดนั้น มีความเหมาะสมดีแล้ว

สำหรับผลของการทำกิจกรรม QCC นั้น พนักงานและผู้บริหารโดยส่วนใหญ่เห็นว่า มีส่วนช่วยให้ คุณภาพงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกดีต่องาน การทำงานเป็นทีม ความรู้สึกผูกพันกับบริษัท ความรู้สึกผูกพันกับงาน ความรู้สึกปลอดภัยในงาน และความร่วมมือร่วมใจในการบริหาร ดีขึ้น พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 63.29) ก็คิดว่าผลงาน QCC ของตนประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 54.35) ยังไม่พอใจกับผลงานการบริหารกิจกรรม QCC ของตนเอง ทั้งนี้เพราะรู้สึกว่าถ้าจะให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางเอาไว้และรู้สึกพอใจ ก็จะต้องใช้เวลามากกว่านี้

พนักงานร้อยละ 83.83 ระบุว่าตนประสบปัญหาในการทำกิจกรรม QCC และส่วนใหญ่ระบุว่าปัญหานั้นก็คือ หาเรื่องมาทำ QCC ไม่ได้ และพนักงานมีงานประจำมากจนไม่มีเวลาทำกิจกรรม QCC

ผู้บริหารและพนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 64.04 และ 63.01) เห็นพ้องกันว่า การกำหนดเป้าหมายให้กลุ่มกิจกรรม QCC ต้องเพิ่มผลผลิตตามเปอร์เซ็นต์ที่บริษัทต้องการนั้น นับว่าเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรม QCC โดยพนักงานส่วนใหญ่คิดว่าการบังคับให้ทำ QCC จึงก่อให้เกิดความรู้สึกต่อต้าน และผู้บริหารโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 45.56) รู้สึกเห็นด้วยว่า ถ้าพนักงานยังไม่พอใจกับเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับแล้วจะเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ การนำกลุ่มกิจกรรม QCC เข้ามาใช้ประสบความสำเร็จล้มเหลว พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 38.64) รู้สึกเห็นด้วยมากที่สุดว่า กลุ่มกิจกรรม QCC จะประสบความสำเร็จล้มเหลว ถ้ามีการมุ่งที่จะแก้ปัญหาคุณภาพสินค้ามากเกินไปในระยะเริ่มต้นทำกิจกรรม QCC (ค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเบี่ยงเบน = 0.97) โดยพนักงานร้อยละ 43.99 คิดว่าความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจกรรม QCC เกิดขึ้นเพราะทุก ๆ คนในกลุ่ม

พนักงานร้อยละ 63.50 คิดว่าตนได้ทุ่มเทเวลาให้กับกิจกรรม QCC ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม อยู่ในระดับ มาก ค่าเบี่ยงเบน = 0.65) สำหรับผู้บริหารในโรงงาน ร้อยละ 46.43 และในสำนักงาน ร้อยละ 56.76 คิดว่าตนได้ทุ่มเทเวลาให้กับกิจกรรม QCC ในระดับ

ปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม ของผู้บริหารในโรงงานอยู่ในระดับ มาก โดยมีค่าเบี่ยงเบน = 0.78 และค่าเฉลี่ยรวมของผู้บริหารในสำนักงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเบี่ยงเบน = 0.65) และจากการวิเคราะห์ตัวเลขทางสถิติ (t - test) พบว่า ไม่มีความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของผู้บริหารในโรงงานและในสำนักงาน

พนักงานร้อยละ 52.80 คิดว่า เวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม QCC กับผลที่ได้รับนั้น ค่อนข้างคุ้มค่าแล้ว และทั้งผู้บริหารและพนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 79.79 และ 53.36) คิดว่าผู้ที่จะได้รับประโยชน์จากการทำกิจกรรม QCC คือทุก ๆ คนในบริษัทและพนักงาน ร้อยละ 66.97 รู้สึกภูมิใจที่ได้เข้าร่วมทำกิจกรรม QCC โดยพนักงานร้อยละ 93.93 คิดว่ากิจกรรม QCC สามารถช่วยแก้ปัญหาให้ตนได้ ทั้งนี้ ได้มีการวิเคราะห์ตัวเลขทางสถิติ (ไค - สแควร์) แล้วพบว่าความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องนี้ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาของพนักงาน

พนักงานโดยส่วนใหญ่ (ร้อยละ 68.62) แสดงความสนใจที่จะทำกิจกรรม QCC ต่อไป โดยให้เหตุผลว่า ช่วยให้ตนเองเข้าใจงานมากขึ้น และตนได้มีโอกาสเข้าร่วมในการตัดสินใจ (ในเรื่องงาน) ด้วย

ข้อเสนอแนะ

1. ก่อนที่จะมีการนำการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Quality Control Circle) เข้ามาใช้ในองค์กร ผู้บริหารควรจะทำความเข้าใจกับแนวความคิดของ QCC ให้ลึกซึ้งเสียก่อน โดยการศึกษา และจัดการอบรม QCC ให้แก่ผู้บริหาร ควรจะดูความพร้อมของสภาพแวดล้อมและพนักงานในองค์กรว่า พร้อมที่จะรับแนวการบริหารแบบนี้หรือไม่ ถ้ายังไม่พร้อมในด้านสวัสดิการ เงินเดือน (ที่สมเหตุสมผล) และสภาพจิตสำนึกที่รับผิดชอบและรับผิดชอบอยู่บ้าง ก็ควรจะมีการปูพื้นฐานสิ่งเหล่านี้เสียก่อน เพราะในการบริหารงานกิจกรรม QCC นั้น ไม่สามารถที่จะทำได้สำเร็จได้ ด้วยการตั้งกฎเกณฑ์เข้มงวดเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตาม แต่ต้องอาศัยน้ำใจ และความรู้สึกดี ๆ ที่จะมิให้แก่กัน ทั้งผู้บริหาร พนักงานและเจ้าของกิจการ จึงจะสามารถดึงเอาประสิทธิภาพสูงสุดของพนักงานทุก ๆ คนออกมาได้

2. ในขั้นตอนของการนำเอากลุ่มคุณภาพเข้าใช้ในองค์กร ก็ควรจะจัดให้มีการอบรมให้ความรู้ในเรื่อง QCC และเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง เช่น จิตวิทยาการทำ

งานรวมกลุ่ม ความรู้ทางค่านสถิติ และการระดมสมองในการประชุม ควรมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและนำมาปฏิบัติตาม แกไขอย่างจริงจัง และจริงจัง

3. จากอุปสรรคที่สำรวจพบในการวิจัยครั้งนี้ ในข้อที่ว่า พนักงานยุ่งกับงานประจำจนไม่มีเวลาทำ QCC นั้น ผู้วิจัยเห็นว่าองค์กรควรจะมีการจัดเตรียมการเพิ่มกำลังคนให้เหมาะสม เพื่อให้พนักงานมีเวลาพอที่จะไตร่ตรองเอาประสิทธิภาพสูงสุด ในการทำงานของตนออกมา ไม่ใช่ มุ่งหวังเอาประสิทธิภาพสูงสุดของงานให้สูงสุดเท่านั้น เพราะถ้ามีการพิจารณาอย่างลึกซึ้งแล้วจะพบว่า ในระยะยาวประสิทธิภาพที่สูงสุดจะก่อให้เกิดประสิทธิผลที่สัมฤทธิ์ผลและสูงสุดในระยะยาวด้วย

4. น่าจะมีการจัดตั้งหน่วยงานที่จะรับผิดชอบการดำเนินการบริหารกลุ่มคุณภาพ ภายในองค์กรโดยตรง โดยหน่วยงานนี้จะต้องเข้าใจลักษณะงานของทุก ๆ แผนกในองค์กร และสามารถที่จะเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไข ให้กับแผนกต่าง ๆ ได้ โดยหน่วยงานนี้มีหน้าที่ที่จะต้อง

- ก. เข้าใจลักษณะงานของทุก ๆ แผนกในองค์กร
- ข. สามารถเสนอแนะปัญหาและแนวทางแก้ไขให้กับแผนกต่าง ๆ ได้
- ค. จัดระบบการสื่อสารปัญหา และแนวทางแก้ไขในเรื่องการงานของแผนกต่าง ๆ ซึ่งอาจมีผลกระทบถึงกันระหว่างหน่วยงาน ให้ทุก ๆ คนในองค์กรได้รับรู้
- ง. รวบรวมข้อเสนอแนะจากพนักงานในองค์กรเพื่อนำมาปรับปรุง และแก้ไข
- จ. พัฒนาจิตสำนึกของความเป็นระเบียบและรับผิดชอบให้แก่พนักงาน

การที่ผู้วิจัยเสนอให้มีการจัดตั้งหน่วยงานอิสระ ที่จะรับผิดชอบการดำเนินการบริหารกลุ่มคุณภาพโดยตรงนั้น ก็มีสาเหตุเนื่องมาจากว่า

- ก. ระดับการศึกษาโดยเฉลี่ยของประชาชนไทยยังไม่อยู่ในระดับมาตรฐานที่น่าพอใจ
- ข. จิตสำนึกของคนไทยโดยส่วนใหญ่ยังขาดระเบียบวินัย ไม่มีความรักและผูกพันกับองค์กรมากพอ และองค์กรโดยส่วนใหญ่ก็ไม่มีระบบการจ้างงานแบบ

ตลอดชีพ พนักงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความมั่นคงให้กับตนเอง
ก่อนสิ่งอื่น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงคิดว่า ถ้าจะมีการนำกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้ในองค์
การ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมดังเช่นองค์การอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย ใน
ปัจจุบันนี้ก็น่าจะมีหน่วยงานอิสระที่จะคอยสนับสนุน ช่วยเหลือ และดูแลกลุ่มคุณภาพภายในองค์การ
เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มคุณภาพมีจิตสำนึกที่จะพัฒนาตนเองและสังคมรอบข้าง

5. สำหรับแผนการบริหารในระยะยาวนั้น ผู้วิจัยเห็นว่า ควรจะมีการ
 - ก. วางแผนรณรงค์ ส่งเสริมให้พนักงานมีจิตสำนึกที่รักงาน มีความรับผิดชอบ
ต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อทุก ๆ สังคม
 - ข. สร้างระบบการสื่อสารในระดับประเทศ เช่น จัดตั้งองค์การที่รับผิดชอบใน
การเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูลเรื่อง QCC โดยตรงเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยน
ข่าวสาร และให้ทุก ๆ คนเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งเป็น
แนวความคิดหนึ่งของ QCC

โดยสรุปแล้ว อาจกล่าวได้ว่า Quality Control Circle เป็นรูปแบบหนึ่งของ
การบริหาร และการพัฒนาคุณภาพชีวิต ซึ่งถ้าจะทำให้รูปแบบการบริหารนี้เป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้
ที่จะนำไปใช้แล้ว ก็ควรจะมีการปรับปรุง พัฒนารูปแบบ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม สังคมและ
วัฒนธรรมนั้น ๆ ด้วย ไม่ควรจะไปยึดติดกับรูปแบบใด ๆ เพราะไม่มีสิ่งใดในโลกที่จะสมบูรณ์และ
ดีพร้อมสำหรับทุกสถานการณ์ สิ่งที่ดี ๆ จะเกิดขึ้นได้จากวิจรรณญาณและความเอาใจใส่ของผู้ที่จะ
นำไปใช้เท่านั้น