

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

โดย

นางสาวนภา ศรีพรธนกุล

วิทยานิพนธ์ เสนอต่อคณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เพื่อเป็นส่วนประกอบของการศึกษา

สำหรับปริญญา

พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)

หัวข้อวิทยานิพนธ์

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

Factors Affecting the success of Quality Control
Circle

โดย

นางสาวนภา ศรีพรรณกุล

คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)

วันที่ 14 ธันวาคม 2533 จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์)

ประธานกรรมการ

วันที่ 14 ต.ค. 33

ดร. สัมพันธ์

(รองศาสตราจารย์ นิตย สัมพันธ์)

กรรมการ

วันที่ 14 ธันวาคม 2533

วรากรณ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ชัย อัครการ)

กรรมการ

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
 ชื่อนักศึกษา นางสาวนภา ศรีพรรณกุล
 สาขาวิชาเอก การวิเคราะห์ทางสังคม
 ปีการศึกษา 2533

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ" มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยต่างๆ 12 ปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ที่นำมาใช้ในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานบริการ และบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม และตัวแปรสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ สมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานบริการ และบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม รวม 364 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายในการคัดเลือกหน่วยงานและกลุ่มตัวอย่าง จากการสุ่มตัวอย่าง ได้สมาชิกกลุ่มคุณภาพ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติ และทำงานด้านบริการ รายได้อยู่ระหว่าง 6,000-8,000 บาท เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพมานาน 1 - 3 ปี และทำกลุ่มคุณภาพมาแล้วจำนวน 1-5 เรื่อง

การเก็บรวบรวมข้อมูล ใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูล ส่วนแรกเป็นสถิติเชิงพรรณนา ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ T-test ส่วนที่สองเป็นการทดสอบสมมติฐาน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนิคัล

ผลการศึกษาพบว่า

1. ด้านความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พบว่า พนักงานของบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ มีความรู้ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกลุ่มคุณภาพ และบุคคลที่ทำงานในหน่วยงานราชการ ส่วนใหญ่มีความรู้น้อย และมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีต่อการทำกลุ่มคุณภาพ
2. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ 3 อันดับแรก พบว่า

2.1 ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานและลักษณะงาน พบว่า ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน เป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และลักษณะงาน มีความสำคัญอันดับ 3 ส่วนระยะเวลาในการทำงานของแต่ละคน และประเภทของหน่วยงาน มีความสำคัญน้อยมาก อย่างไรก็ตามเกี่ยวกับลักษณะงาน พบว่า งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม เหมาะสมที่จะทำกลุ่มคุณภาพมากที่สุด รองลงมาได้แก่ งานบริการ อันดับสาม คืองานธุรการ ส่วนงานด้านวิชาการจะทำกลุ่มคุณภาพได้ผลไม่มากนัก

2.2 ปัจจัยเกี่ยวกับภูมิหลัง และอายุของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ พบว่า ระดับการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญอันดับหนึ่ง รองลงมาได้แก่ ตำแหน่งในหน่วยงาน และอายุเป็นอันดับถัดไป สำหรับรายได้ และเพศ มีความสำคัญน้อยมาก เกี่ยวกับเรื่องอายุ สมาชิกคาดว่า กลุ่มอายุ 21-30 ปี จะทำกลุ่มคุณภาพได้ผลดีที่สุด รองลงมาได้แก่ กลุ่มอายุ 31-40 ปี ส่วนกลุ่มอายุสูงกว่า 40 ปี และต่ำกว่า 20 ปี คาดว่าจะได้ผลไม่มากนัก

2.3 ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบาย และการสนับสนุนการทำกลุ่มคุณภาพ พบว่า นโยบาย และการสนับสนุนที่สำคัญ คือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม อันดับรองลงมาได้แก่ การคำนึงถึงขวัญ และกำลังใจของคนในหน่วยงาน สนับสนุนการทำกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการจัดสรรเวลาให้ สำหรับเรื่องการบริหารงาน ให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน การกระจายอำนาจให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจตัดสินใจ มีความสำคัญเป็นอันดับ 3

2.4 ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่สำคัญ คือ ต้องมีความรู้ในเรื่องการทำกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ ช่วยเหลือและร่วมแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ และควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับผู้บริหารระดับสูงนั้น เพียงให้การสนับสนุนการทำกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง ยึดปรัชญาการทำงานโดยการพัฒนาคน และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกลุ่มคุณภาพก็พอ

2.5 ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่สำคัญอันดับหนึ่ง ได้แก่ การจัดอภิปราย สัมมนา หรือเชิญผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา การจัดให้มีการเสนอผลงาน ให้รางวัลการทำกลุ่มคุณภาพ แต่หน่วยงานราชการให้ความสำคัญในเรื่องนี้น้อยมาก ส่วนแรงจูงใจอันดับสาม คือ การพัฒนาวิทยาการ เทคนิค เครื่องมือ วารสารเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ 3 อันดับแรก พบว่า

3.1 ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มที่เป็นอุปสรรคมากที่สุด คือ สมาชิก

เกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการทำกิจกรรมให้ถูกต้อง สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน เกิดการขัดแย้ง เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน และมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม

3.2 ปัจจัยเกี่ยวกับงานในหน้าที่ที่เป็นอุปสรรค อันดับแรก คือ มีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา เกือบหายในงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ มีการแก่งแย่ง ชิงดี ชิงเด่น และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา

3.3 ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกที่เป็นอุปสรรคสำคัญ คือ สมาชิกส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมรับฟัง คำวิพากษ์วิจารณ์ ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่ยอมรับว่ากลุ่มคุณภาพจะแก้ปัญหาได้ และไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น

4. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานกลุ่มคุณภาพ (จำนวนเรื่องที่ทำ) พบว่า ลักษณะงาน และระดับการศึกษา เป็นปัจจัยสำคัญและอธิบายได้ดีที่สุด รองลงมา ได้แก่ ความรู้ตำแหน่งในหน้าที่ ส่วนตัวแปรอายุ อธิบายเพิ่มได้น้อย แต่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับผลการวิเคราะห์เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พบว่า ระดับการศึกษาอธิบายได้ดีที่สุด รองลงมา ได้แก่ ทัศนคติ และพฤติกรรม ส่วนตำแหน่งในหน่วยงาน อายุ รายได้ แม้จะอธิบายเพิ่มได้น้อย แต่ก็มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผลการวิเคราะห์เรื่องทัศนคติ พบว่า ความรู้ และเพศ อธิบายได้ดีพอ ๆ กัน และตัวแปรรายได้ พฤติกรรม อธิบายได้รองลงมา ทั้ง 4 ตัวแปรนี้มีนัยสำคัญทางสถิติ

ในการวิจัยนี้ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งจะมีประโยชน์ในการดำเนินการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในหน่วยงานอย่างจริงจัง โดยให้การสนับสนุนปัจจัยที่ส่งเสริมการทำกลุ่มคุณภาพให้สำเร็จ และขจัดอุปสรรคที่จะขัดขวางการทำงานกลุ่มคุณภาพให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง ได้แก่ การสร้างศรัทธา การยอมรับ และความเชื่อมั่นว่า กลุ่มคุณภาพสามารถแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ การมีแหล่งรวบรวมข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ ตลอดจนเทคนิควิธีการใหม่ๆ ที่สามารถปรับใช้กับสถานการณ์เฉพาะได้ การจัดการฝึกอบรม ซึ่งต้องมีการวางแผนเป็นขั้นตอน โดยผู้บังคับบัญชาเข้าร่วมอย่างตั้งใจ ให้ความช่วยเหลือ และสามารถให้คำแนะนำได้เป็นอย่างดี มีการเตรียมบุคลากรให้พร้อมก่อนเริ่มลงมือทำกิจกรรม ได้แก่ ผู้บริหาร ผู้นำกลุ่มคุณภาพ ผู้ปฏิบัติงาน และคณะกรรมการดำเนินงาน รวมทั้งมีการจัดสรรเวลา และงบประมาณในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และสุดท้าย คือ การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพควรคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งอาจจะต้องมีการปรับเปลี่ยนเทคนิคบางประการ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Title : Factors Affecting the Success of Quality Control Circle
Name : Miss Napa Sripuntanakul
Major : Social Diagnosis
Academic Year : 1990

Abstract

The objectives of "Factors Affecting the Success of Quality Control Circle" were to study twelve factors that affect the achievement of QCC activities used in government sectors, state enterprises, private service companies, and private industrial companies, and the major variables that could explain the amount of QCC activities, perceptions, and attitudes toward such activities.

The sample of this study consisted of 364 workers who were all member of QCC staff from the government sectors, state enterprises, private service companies, and private industrial companies. Simple sampling was used to select group samples and work places. From the sampling, most of them were male, aged 31-40 years, with an average education of high school or vocational school, operating the jobs in a non-executive service department, having salaries between 6,000 - 8,000 Baht per month, having been members of QCC activities for 1 - 3 years, and having experience with QCC for 1-5 activities.

Questionnaires were used as the tool for collecting data. Data analysis for part one utilized descriptive statistics, percentages, means, standard deviations, and T-tests. Part two was analysed by means of hypothesis testing, correlations, stepwise regression analysis, Anova analysis and Canonical correlations analysis.

The major findings were:

1. QCC knowledge: Workers in private companies, mostly in the industrialized sector, had high scores for knowledge and attitude, but those who worked in government sectors had less knowledge and poor attitudes towards QCC.
2. Sample opinions about important factors that affect the achievement of QCC activities were prioritized from 1 to 3 :

2.1 Factors about work place and working characteristics

Cohesion in the workplace was prioritized first. Second was the chief's support and third was working characteristics. Work durations

and types of work were less important. However, it was found that production work for industry was most suitable for using QCC activities, while service work was second, and secretarial work was third. Academic work was not necessarily good enough.

2.2 Background factors and the age of the QCC members-

The level of education was prioritized first, while second was the working position and third was age of the workers. Income and sex were of least important. The QCC membersthought that the ages between 21-30 years was the most effective age group while the ages between 31-40 was next. However ages more than 40 or less than 20 were not considered effective.

2.3 Policy factors and QCC activities support-

The first priority was QCC policy and significant support for promotion of QCC teamwork training and knowledge, along with the support for workers to participate in QCC activities. The second priority was working morale and incentive of the workers. Continuous QCC support and time given for management were observed to help the worker have bonds to the work place. The third priority was decentralizing the sub-unit of the work place to give more opportunities for decision making.

2.4 The main characteristics of supervisors-

The first priority was good knowledge of QCC methods, to be acceptance of the opinions from all members so as to ensure maximum help and participation in problem solving. They could coordinate with other sections and the maintenance of good relations with subordinates. For the high-level chief, their continuous support in carrying out the QCC activities by abiding by work philosophy in developing human resource, and their positive attitude towards those who were working staff still hold good for the QCC.

2.5 Motivation factors-

The first priority was seminars, discussions or supervision concerning problems solving. Arranging a presentation of QCC work and giving rewards was the second priority, but it was found that this was not very important for government sections. The third priority was QCC supervisor improvement with technique tools for QCC management activities.

3. Sample opinions, while determining the 3 priority levels of obstacle factors affecting achievements of QCC activities:

3.1 Factors which were main obstacles involving member relationships were boredom because of having different schedules, the members did not share the same free time, conflicts arising from misunderstandings of objectives, and personal conflicts among members before joining QCC groups.

3.2 Obstacles arising from factors involving job responsibility were the time of routine work, job boredom, job competition among workers, and bad attitudes towards supervisors or executives.

3.3 Obstacles arising from factors involving members' own characteristics were high self-confidence and the unacceptance of criticism, the fear to present own ideas, not believing others could solve problems, and a dislike for working with others.

4. The results of the analysis about the QCC activities showed that the nature of work and the level of education were the most important and most explanatory factor concerning effectiveness. The other factors in sequence of importance were knowledge and work position. Age could also hold a little importance but statistically significant.

The results of the analysis concerning the knowledge of the QCC activities discovered a strong relation to the level of education. Other relations involved were attitudes and behaviors toward QCC. Work positions, ages and incomes were only slightly influential; however, they were statistically significant. Furthermore, the results found that knowledge and sex had equal effects. Earnings and the amount of activities were less important. However, all the four variables are statistically significant.

The factors discovered in this research are very critical to the work processes of offices. The factors which promote the success of QCC should be emphasized, while the ones which hinder the success should be eliminated. The former factor include faith, acceptance, confidence that QCC could solve the problems in their working place. Besides, sources of information, knowledge of QCC, knowledge of new techniques to adapt to each circumstance, well-planned and supervised training courses, and organization of personnel, time and budget beforehand. The last main concern to the success of QCC concerns the work environment that the techniques might be adapted in harmony with the administrative policy and the performance of tasks.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลง ได้ด้วยความกรุณาของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิระวัฒน์ วงศ์สวัสดิวัฒน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งให้ความร่วมมือ และให้กำลังใจแก่ผู้วิจัย มาโดยตลอด จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ ยังได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ นิตย์ สัมมาพันธ์ และ รองศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ชัย อัทธากร อาจารย์กรรมการที่ปรึกษา ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขวิทยานิพนธ์และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ จึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วย

ขอขอบคุณผู้อำนวยการฝ่ายบุคคล และสมาชิกกลุ่มคุณภาพ 8 หน่วยงาน ที่ให้ความช่วยเหลือ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล รวมทั้งการให้สัมภาษณ์ ส่วนบุคคล เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณหัวหน้าแผนก และขอบคุณวิทยากรแผนกพัฒนาบุคคล สภาภาคไทย ที่ให้ความเข้าใจและความสะดวกด้านต่าง ๆ และขอขอบคุณเพื่อน ๆ ทุกคนที่มีส่วนช่วยเหลือ คอยเป็นกำลังใจตลอดเวลาที่ทำการวิจัย จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้

นภา ศรีพรรณกุล

สารบัญ

		หน้า
<u>บทคัดย่อภาษาไทย</u>		III
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ		VI
กิตติกรรมประกาศ		IX
สารบัญตาราง		X
<u>บทที่ 1</u> บทนำ		1
ที่มาและความสำคัญของปัญหา		1
วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย		8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ		8
ขอบเขตของการวิจัย		9
คำจำกัดความ		9
<u>บทที่ 2</u> แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	c2-1	11
ความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ		11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง		28
<u>ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</u>	c2-2	42
สมมติฐานในการวิจัย		66
<u>บทที่ 3</u> วิธีการวิจัย		
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง		68
การเก็บรวบรวมข้อมูล		69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย		71
การทดสอบแบบสอบถาม		74
การวิเคราะห์ข้อมูล		75

สารบัญ (ต่อ)

		หน้า
<u>บทที่ 4</u>	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล	c4-1 77
	การวิเคราะห์เชิงพรรณนา	77
	<u>การทดสอบสมมติฐาน</u>	c4-2 120
<u>บทที่ 5</u>	สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ	155
	บทสรุปเกี่ยวกับการวิจัย	155
	ข้อจำกัดในการวิจัย	156
	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	157
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	161
	ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย	161
	ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	164
<u>บรรณานุกรม</u>		bi 166
<u>ภาคผนวก</u>		q
	สูตรการประมาณค่าความเชื่อมั่น	171
	แบบสอบถาม	172

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์	71
2	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละส่วน	75
3	แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง	78
4	แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง	78
5	แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง	79
6	แสดงลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง	80
7	แสดงตำแหน่งในหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง	80
8	แสดงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง	81
9	แสดงระยะเวลาในการเป็นสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ของกลุ่มตัวอย่าง	82
10	แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง	83
11	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนความรู้เกี่ยวกับ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพระดับสูงและระดับต่ำ แบ่งตาม ประเภทของหน่วยงาน	85
12	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติที่ดี และมีทัศนคติที่ไม่ดี ต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน	85
13	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับอายุของสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ที่มีผลต่อความสำเร็จ ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	86
14	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับลักษณะของงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	89
15	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับภูมิหลังของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ที่มีผลต่อความสำเร็จ ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	91

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	94
17	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามว่า "ทำกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพเพื่ออะไร"	96
18	แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามว่า "กลุ่มคุณภาพคืออะไร"	97
19	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานที่มีผลต่อความ สำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	98
20	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	102
21	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความสำเร็จของ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	106
22	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความสำเร็จของ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	109
23	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	111
24	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความ สำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	114
25	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับเกี่ยวกับ ความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	117

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่

หน้า

26	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	119
27	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน	124
28	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน	125
29	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน	126
30	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน	127
31	แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน	128
32	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนคน ($\bar{X}$, SD, n) เรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง	130
33	แสดงผลสรุปความแปรปรวนทางเดียว เกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ	130

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
34	แสดงค่าเฉลี่ย และจำนวนคน ($\bar{x}$, n) เรื่องพฤติกรรมในการ ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา และประเภท ของงานของกลุ่มตัวอย่าง	132
35	แสดงผลสรุปวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมในการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีระดับการศึกษาและประเภทของ หน่วยงาน เป็นตัวแปรอิสระ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทัศนคติ เพศ รายได้ ตำแหน่ง และงานบริการ เป็นตัวแปรร่วม	133
36	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม	135
37	แสดงน้ำหนักในการอธิบายได้ของ 8 ตัวแปรที่มีผลต่อพฤติกรรม ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	136
38	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนคน ($\bar{x}$, S.D, n) เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามลักษณะงาน ของกลุ่มตัวอย่าง	138
39	แสดงผลสรุปความแปรปรวนทางเดียว เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ	138
40	แสดงค่าเฉลี่ยและจำนวนคน ($\bar{x}$, n) เรื่องความรู้เกี่ยวกับ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา และประเภท ของงานของกลุ่มตัวอย่าง	140
41	แสดงผลสรุปวิเคราะห์ความแปรปรวน ของความรู้เกี่ยวกับ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีระดับการศึกษา และประเภทของ หน่วยงาน เป็นตัวแปรอิสระ ทัศนคติ อายุ ตำแหน่งในหน่วยงาน รายได้ พฤติกรรมในการทำกิจกรรมและงานบริการเป็นตัวแปรร่วม	141
42	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	143
43	แสดงน้ำหนักในการอธิบายได้ของ 8 ตัวแปรที่มีผลต่อความรู้ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	144

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
44	แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนคน ($\bar{x}$, S.D, n) เรื่องทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนก ตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง	145
45	แสดงผลสรุปความแปรปรวนทางเดียว เรื่องทัศนคติต่อกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ	146
46	แสดงค่าเฉลี่ยและจำนวนคน ($\bar{x}$, n) เรื่องทัศนคติต่อกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน ของกลุ่มตัวอย่าง	147
47	แสดงผลสรุปวิเคราะห์ความแปรปรวน ทัศนคติต่อกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ โดยมีระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน เป็นตัวแปรอิสระ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพศ ตำแหน่ง รายได้ พฤติกรรม และงานบริการ เป็นตัวแปรร่วม	148
48	แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม	149
49	แสดงน้ำหนักในการอธิบายได้ของ 8 ตัวแปรที่มีผลต่อทัศนคติต่อ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	150
50	การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อพฤติกรรม ความรู้ และทัศนคติ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยใช้ Canonical Correlation Analysis	154

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 เป็นต้นมา ได้เน้นการพัฒนา "คน" ทั้งด้านคุณภาพและจิตใจ เพราะถือว่าคุณภาพของ "คน" เป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดในอันที่จะพัฒนาประเทศให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและการที่จะทำให้ "คน" มีคุณภาพนั้น จะต้องมีการวางแผนพัฒนาอย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้มีคุณภาพทั้งร่างกาย สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการประกอบอาชีพ ส่วนทางด้านจิตใจนั้น ให้สามารถดำรงชีวิตอย่างปกติสุขในส่วนบุคคล และเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของชาติในส่วนรวม

เป้าหมายลักษณะของประชากรที่มีคุณภาพ ในแผนพัฒนากำลังคนของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 กล่าวว่าคุณภาพของประชากรจะต้องประกอบด้วย คุณภาพในฐานะปัจเจกบุคคล จะต้องเป็นบุคคลที่มีสุขภาพสมบูรณ์ทั้งกายและใจ มีสติปัญญาที่จะศึกษาหาความรู้ มีความสามารถในการประกอบอาชีพ อีกทั้งเป็นคนที่มีคุณธรรมสูง มีความซื่อสัตย์ อดทน ประหยัด มีเหตุผล มีวินัย รู้จักพึ่งตนเอง มีความรับผิดชอบ ชื่อสัตย์และสุจริต และคุณภาพในฐานะที่เป็นสมาชิกของสังคม ซึ่งได้แก่ การมีเสรีภาพและรู้จักใช้เสรีภาพ การเคารพสิทธิ เสรีภาพ และประโยชน์ของผู้อื่น การรู้จักร่วมมือกันในการกระทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มีจิตใจรับผิดชอบต่อสังคม มีศีลธรรม และมีระเบียบวินัยที่ดี ลักษณะดังกล่าวนี้สามารถสรุปได้ว่า ลักษณะที่สำคัญของแผนพัฒนากำลังคน คือ เป็นการพัฒนาจาก "ปริมาณ" ไปสู่การพัฒนา "คุณภาพ" ซึ่งแสดงให้เห็นว่า รัฐบาลได้มุ่งเน้นให้หน่วยงานของประเทศหันมาให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพของคน งาน และองค์กรให้มีคุณภาพสูงขึ้น เพราะฉะนั้น จึงจำเป็นที่หน่วยงานต่างๆจะต้องหามาตรการและแนวทางที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา เพื่อให้เป็นไปตามแผนพัฒนาดังกล่าว

ในการพัฒนาเท่าที่ผ่านมา ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งในเอเชียที่ได้รับอารยธรรมจากประเทศตะวันตกหลายด้าน โดยเฉพาะด้านอุตสาหกรรม ซึ่งนอกจากจะนำเทคโนโลยีทางการผลิตของประเทศตะวันตกมาใช้แล้ว สิ่งสำคัญ

สิ่งหนึ่งที่นำติดมากับเทคโนโลยีตะวันตก คือระบบการควบคุมคุณภาพที่มีการบริหารงานแบบตะวันตก

แต่เดิมนั้น ระบบการควบคุมคุณภาพ เป็นการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) ที่ใช้ในระบบอุตสาหกรรมการผลิต โดยมุ่งถึงการผลิตสินค้าที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อความอยู่รอดขององค์กรของตน ต่อมาได้มีการแก้ไขจนมาเป็นระบบการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึง (Total Quality Control) ดังที่ได้นำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ซึ่งประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศแรกที่ได้เห็นปัญหาต่างๆของระบบการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ คือ การควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ใช้หลักวิชาสถิติในการควบคุมคุณภาพ โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง (Sampling) สินค้าที่ผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้ว ออกมาตรวจสอบว่าเป็นสินค้าได้มาตรฐานตามที่กำหนดหรือไม่ ถ้าไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด จะถือเป็นสินค้าด้อยคุณภาพ การควบคุมคุณภาพเชิงสถิตินี้จึงมีจุดอ่อน 2 ประการ คือ สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบ ถ้าตรวจสอบไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนดก็ต้องทำลายสินค้าด้อยคุณภาพเหล่านั้น และที่สำคัญ คือ การควบคุมคุณภาพเชิงสถิตินี้ ก่อให้เกิดทัศนคติในแง่ลบระหว่างผู้รับการตรวจสอบและผู้ตรวจสอบ เพราะผู้รับการตรวจสอบจะมองผู้ตรวจสอบว่ามาจับผิดเสมอ นอกจากนี้ ยังมีปัญหาอันเกิดจากการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติอีก ได้แก่ ปัญหาการขัดแย้งระหว่างผู้ปฏิบัติการ เนื่องจากการบริหารงานยึดหลักการสั่งงานให้ผู้อื่นปฏิบัติ โดยสั่งจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง (Top - down Management) และจะมีการสั่งงานเป็นทอดๆ ตามสายการบังคับบัญชาต่อไปจนถึงพนักงานระดับต้น ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่ในองค์กร จากการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามคำสั่งตลอดเวลา ทำให้ไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มนุษย์สัมพันธ์ในหน่วยงานลดลง ขาดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ฯลฯ

จากปัญหาต่างๆดังกล่าวนี้ ประเทศญี่ปุ่นได้พยายามหาวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยมีความเห็นว่า การควบคุมคุณภาพเชิงสถิตินี้ มีเทคนิคที่มุ่งเฉพาะการพัฒนาทางด้านผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว โดยไม่คำนึงถึงการพัฒนา "คน" ที่เป็นทรัพยากรการผลิตที่สำคัญ การจะปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการให้สูงได้นั้น จะต้องพัฒนา "คน" ให้มีคุณภาพสูงขึ้นก่อน จากแนวความคิดนี้ จึงได้มีการเปลี่ยนแปลง

วิธีการใหม่ โดยมุ่งถึงการพัฒนา "คน" โดยการระดมความคิดต่าง ๆ จากทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์กร ให้ช่วยกันคิด และให้โอกาสทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานของตนเอง และให้ชื่อว่า ระบบการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึง (Total Quality Control) ระบบนี้เสริมระบบการตรวจสอบของโรงงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการใช้ระบบการบริหารงาน 2 ทางคือ ระบบการบริหารงานจากบนลงล่าง และระบบการบริหารงานจากล่างขึ้นบน ซึ่งก็ยังมีปัญหาอยู่อีก ทั้งนี้เพราะผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร ยังมีความเคยชินอยู่กับระบบเก่า ที่เป็นระบบการบริหารงานแบบบนลงล่าง จึงเกิดปัญหาที่ว่า ผู้ปฏิบัติงานไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความสามารถต่าง ๆ ออกมา เพราะฉะนั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกระดับได้ใช้ระดับสติปัญญา ความสามารถของตน แสดงความคิดเห็นและแสดงความสามารถต่าง ๆ จึงได้ปรับปรุงวิธีการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึง ด้วยการใช้ทรัพยากร "คน" ที่มีอยู่อย่างไม่จำกัด ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน และได้ใช้สติปัญญาของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ภายใต้ความสำนึกในหน้าที่ของตน แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างอิสระ โดยมีจุดมุ่งหมายอันเดียวกัน คือ เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ จากวัตถุประสงค์นี้ จึงได้สร้างวิธีและเทคนิคในการแก้ปัญหาในรูปแบบของการสร้างกลุ่ม ที่เรียกว่า Quality Control Circle หรือ Q.C.circle

Quality Control Circle ในภาษาไทยนำมาแปลเป็นคำต่าง ๆ มากมาย เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพงาน วงจรคุณภาพ กลุ่มควบคุมคุณภาพ กลุ่มคุณภาพ ฯลฯ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ จะใช้คำว่า "กลุ่มคุณภาพ"

๔ กลุ่มคุณภาพ หมายถึง กลุ่มของพนักงานที่ร่วมกันสร้างคุณภาพ โดยเริ่มจากจุดต่างๆของโรงงาน รวมตัวกันเป็นกลุ่มเข้าร่วมประชุม แสดงความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ เพื่อที่จะสร้างคุณภาพขององค์กรให้ได้รับประโยชน์สูงสุด กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นวิธีการปฏิบัติที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แต่การปฏิบัตินี้มีไว้ใช้ว่าทุกหน่วยงานในองค์กรจะร่วมปฏิบัติพร้อมกัน หากแต่ว่าในแต่ละหน่วยงานขององค์กรนั้นจะเข้าร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของตนเอง โดยที่แต่ละหน่วยในทุกหน่วยงานขององค์กรมุ่งหวังเพียงเพื่อให้ได้ "คุณภาพ" หรือ "ประสิทธิภาพ" ภายใต้ข้อจำกัดว่า การรวมตัวกันนั้นจะต้องกระทำด้วยความสมัครใจ

และไม่ขัดต่อนโยบายขององค์กร (เจริญ วัชรรังษี, 2524, ประวิทย์ จงวิศาล, 2526)

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานโดยยึดหลักการที่บริษัทจัดให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยตัวผู้ปฏิบัติเอง ในลักษณะของการบริหารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน (Bottom - up Management) และจัดเป็นระบบบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) แบบหนึ่ง ซึ่งกล่าวได้ว่าประเทศญี่ปุ่นเป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ขึ้นและปัจจุบันได้แพร่หลายออกไปในประเทศต่าง ๆ มากมาย

ประเทศไทยได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้เป็นครั้งแรกเมื่อปีพุทธศักราช 2518 โดยเริ่มจากบริษัทและองค์กรเอกชนต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานผลิตของอุตสาหกรรม แล้วได้ขยายวงกว้างออกไป ซึ่งได้แก่ธุรกิจการธนาคาร ธุรกิจการขายและบริการต่างๆ โรงแรม โรงพยาบาล ฯลฯ และขณะนี้ได้มีการส่งเสริมให้นำเอาระบบกลุ่มคุณภาพมาใช้ในส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจอย่างกว้างขวางและเกือบทุกวงการ

พरण อิศรเสนา ณ อยุธยา (2530:5-6) กรรมการผู้จัดการใหญ่บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้กับพนักงานของเครือซีเมนต์ไทย เมื่อปี พ.ศ. 2522 และได้กระทำต่อมาจนปัจจุบัน กล่าวว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นวิธีการหนึ่งที่จะเปิดโอกาสให้พนักงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน โดยมีอิสระในการแสดงความคิดเห็น ใช้สติปัญญาและความสามารถจากประสบการณ์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลักในเรื่อง "คน" ของเครือซีเมนต์ไทย คือ ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าของเครือซีเมนต์ไทย กิจกรรมกลุ่มคุณภาพทำให้พนักงานของเครือซีเมนต์ไทยมีคุณภาพสูงขึ้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าแสดงความคิดเห็น รู้จักแก้ปัญหาอย่างมีระบบ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักทำงานที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผลผลิตและการบริการขององค์กรมีคุณภาพดีขึ้น และการทำงานของพนักงานมีความสะดวกสบายขึ้น ทั้งยังก่อให้เกิดความสมัคปรสามัคคีและการทำงานเป็นทีม

สำหรับในหน่วยงานราชการ บรรจง ชูสกุลชาติ (2529:21-22) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า แนวการบริหารปัจจุบันเน้นเรื่องทรัพยากรมนุษย์ จึงต้องดึงศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งกิจกรรมกลุ่ม

คุณภาพจะมีส่วนช่วยเหลือในการพัฒนางาน และถ้าเปิดโอกาสให้คนได้แสดงความสามารถ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมแก้ปัญหา ก็จะเกิดความรักและความผูกพันกับหน่วยงาน เพราะหลักการของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้นเป็นแบบประชาธิปไตย คือต้องมีคารวะ ธรรม เคารพในความเป็นมนุษย์ มีสามัคคีธรรมร่วมกันทำงาน และใช้ปัญญาธรรม โดยมีข้อมูลชัดเจน ปัญหาจึงแก้ไขและประสบผลสำเร็จในการควบคุมคุณภาพ

ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า สามารถช่วยในการพัฒนาทั้งคุณภาพงาน และคุณภาพชีวิต ของคนในองค์กรได้เป็นอย่างดี และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ได้แทรกซึมเข้าไปในหน่วยงานทั้งธุรกิจเอกชน และหน่วยงานราชการต่างๆอย่างมากมาย ดังนั้น ประเด็นสำคัญที่ควรศึกษา คือ จะมีวิธีการอย่างไรที่จะช่วยส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ให้มีประสิทธิภาพ และให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมในหน่วยงาน มิใช่เพียงกระทำตามสมัยนิยม เท่านั้น เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมิใช่ว่าจะกระทำได้สำเร็จในทุกหน่วยงาน หรือทุกสถานการณ์ ซึ่งนอกจากจะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของกลุ่มบุคคลที่ก่อตั้งกลุ่มขึ้นมาแล้ว ยังมีปัจจัยต่าง ๆ อีกมากมายที่มีอิทธิพลทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบ ความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ดังที่ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530:32-36) กล่าวว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะเจริญเติบโตได้ ก็ต่อเมื่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนและเอื้ออำนวยต่อสภาพที่แท้จริงของกิจกรรมเท่านั้น ดังนั้น จึงพบปัญหาอยู่บ่อย ๆ ว่า การกระทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นการเพิ่มภาระหรือเป็น กิจกรรมเพิ่มงาน

นอกจากนี้ คาโอรุ อิชิกาวา (2527 : หน้าพิเศษ) นักวิชาการ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพจากประเทศญี่ปุ่น ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศกำลังพัฒนาว่า ประเทศอินเดียได้เริ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเมื่อ ประมาณปี .ศ. 1950 แต่แม้ว่าจะได้กระทำมานานก็ไม่ประสบผลสำเร็จและ ไม่มีทาง จะสำเร็จแน่นอน เพราะประเทศอินเดียมีแนวโน้มที่จะขอร้องพึ่งพากำลังจาก ที่อื่นอยู่ค่อนข้างสูง ส่วนในประเทศไทย คาโอรุ อิชิกาวา กล่าวว่า "คนไทยนั้น ดูอยากจะทำอะไร ๆ ไปเสียทุกอย่าง เช่น อยากทำเรื่องประหยัดพลังงาน อยากทำเรื่องหุ่นยนต์ ฯลฯ รู้สึกว่าอยากจะทำอะไรๆให้ทันตามกระแสความนิยม ในเวลานั้นอยู่ตลอดเวลา" พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะว่าถ้าอยากจะทำเรื่องกิจกรรม

กลุ่มคุณภาพแล้วจะต้องทุ่มเทและเอาจริง เอาจังกับกิจกรรมเป็นอย่างมาก ถ้าเพียงแต่คิดทำตามกระแสความนิยมแล้ว ไม่มีทางสำเร็จอย่างแน่นอน และยังให้ความเห็นอีกว่าการจะนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้นั้น ผู้บริหารจะต้องมีการศึกษาและมีวิธีการที่จะใช้ในการดำเนินกิจกรรมนั้น และวิธีการดำเนินกิจกรรมจะต้องเป็นวิธีการที่ค้นคิดขึ้นมาด้วยตนเอง เพราะพื้นฐานและสภาพวัฒนธรรม ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เศรษฐกิจของแต่ละประเทศแตกต่างกันอยู่มาก การที่จะลอกเลียนแบบอย่างสำเร็จรูปย่อมไม่เกิดผลสำเร็จได้อย่างแน่นอน

จากคำกล่าวนี้นี้ให้ข้อคิดที่ดีว่า การที่ผู้บริหารไม่จริงจังและไม่มีการศึกษาวิธีการหรือไม่มีการศึกษากระบวนการอย่างลึกซึ้งของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และไม่คำนึงถึงปัจจัยที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จแล้ว ในที่สุดก็จะทำให้เกิดภาพพจน์ในทางลบต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเมื่อพนักงานหรือผู้ปฏิบัติการในหน่วยงานเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมนี้แล้ว ถึงแม้จะเป็นนโยบายของหน่วยงานที่ทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม ก็จะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ยาก ดังที่ จำลอง ศรีเมือง (2530:5-6) กล่าวว่า การสร้างกลุ่มคุณภาพ ต้องการความเสียสละมากและต้องทำจริงๆ ไม่ใช่ทำเล่นๆเพียงเพื่อแสดงผลงานเท่านั้น เสร็จแล้วไม่เกิดผลอย่างจริงจังก็จะไม่เกิดประโยชน์ใดๆ

นอกจากนี้ ลักษณะของงานและลักษณะของหน่วยงานก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ซึ่ง เอกชัย กิสุขพันธ์ (2528:106-107) ได้ทำการทดลองนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาประยุกต์ใช้ในงานของโรงเรียน พบว่า ผู้เข้าอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 มีความเชื่อว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถนำไปใช้กับงานของโรงเรียนได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนเอกชน สำหรับโรงเรียนรัฐบาลนั้นยังมีความไม่แน่ใจอยู่บ้าง เนื่องจากความเคยชินในการทำงานแบบเก่าตามระบบราชการ และการมองถึงผลตอบแทนในรูปของเงินที่จะได้จากการทำงาน ซึ่งไม่เหมือนกับงานด้านธุรกิจอุตสาหกรรมของเอกชน

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นระบบงานที่ประเทศญี่ปุ่นพัฒนาขึ้นมาและปรับใช้จนประสบความสำเร็จ จึงมีผู้เปรียบเทียบกับ สังคม วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิตของคนญี่ปุ่นแตกต่างจากสังคมของคนไทย ประเทศญี่ปุ่นมีขนบธรรมเนียม ประเพณี

ในการร่วมมือปฏิบัติงานและสามารถทำงานเป็นกลุ่มได้ดีกว่า แต่การทำงานเป็นกลุ่มนี้ขัดกับลักษณะนิสัยแท้จริงของคนไทย นอกจากนี้ระบบการจ้างงานในประเทศไทย ถึงแม้จะมีบางแห่งที่มีการจ้างงานอย่างถาวร เช่น หน่วยงานราชการ หรือบริษัทขนาดใหญ่ แต่ส่วนใหญ่ยังเป็นการจ้างงานตามความจำเป็น และมีความมั่นคงในงานน้อย จึงไม่เกิดความผูกพันกับหน่วยงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ประสบผลสำเร็จ

แต่อย่างไรก็ตาม ก็ได้มีหน่วยงานทั้งราชการและเอกชนที่ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการพัฒนา "คน" ในองค์กรอย่างมากมาย และได้ประสบผลสำเร็จทั้งในด้านปัจเจกชนและส่วนรวมขององค์กร เช่น ธนาคารกรุงเทพ จำกัด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย สำนักงานข้าราชการพลเรือน โรงพยาบาลราชวิถี ฯลฯ ซึ่งเห็นได้จากการจัดมหกรรมกลุ่มคุณภาพที่ได้รวบรวมกิจกรรมของกลุ่มคุณภาพต่างๆ ที่ได้รับรางวัลดีเด่น และที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานพิมพ์เผยแพร่เพื่อเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

จากความเป็นมาและสภาพการณ์ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ ทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจถึงการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้เป็นการพัฒนา "คน" ให้เกิดคุณภาพ ซึ่งตรงกับแผนพัฒนากำลังคนในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้กล่าวข้างต้น แต่กิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้จะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ก็ต่อเมื่อได้กระทำตามกระบวนการและกระทำต่อเนื่องต่อกันไประยะยาว อีกทั้งยังต้องมีการปรับปรุงสภาพการณ์ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอุปสรรคต่อกระบวนการของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้เป็นสภาพการณ์ที่เกื้อหนุนและเอื้ออำนวยต่อกระบวนการของกิจกรรม ซึ่งเป็นธรรมดาที่หน่วยงานใดได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้แล้ว ย่อมต้องการให้ประสบผลสำเร็จเพื่อให้เกิดประสิทธิผลแก่หน่วยงานนั้น แต่ถ้าหน่วยงานใดประสบความล้มเหลวในการทำกิจกรรม ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากร และเป็นการสิ้นเปลืองด้านเวลาอีกด้วย เพราะฉะนั้น ในการศึกษาเรื่องนี้ จึงมุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยศึกษาจากหน่วยงาน 4 ประเภท คือ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานด้านบริการและบริษัทเอกชนงานด้านอุตสาหกรรม ที่ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาเป็นนโยบายในการพัฒนา "คน" พัฒนา "งาน" ใน

หน่วยงาน โดยศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริม และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค ต่อความสำเร็จ ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยงานทั้ง 4 ประเภทนี้ มีความแตกต่างกัน ทั้งในด้านการบริหารงาน สายการบังคับบัญชา ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่าน่าจะมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้เกิดผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ในการทำวิจัย

1. เพื่อศึกษา และรวบรวมปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่นำมาใช้ในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน
2. เพื่อศึกษาความสำคัญของแต่ละปัจจัย ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่นำมาใช้ในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน
3. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่นำมาใช้ในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่นำมาใช้ในหน่วยราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน คาดว่าจะได้รับประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาเรื่องนี้จะ เป็นประโยชน์เชิงวิชาการในเรื่องการสร้างกลุ่มคุณภาพ โดยเฉพาะในด้านการส่งเสริมและการขจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ที่นำมาใช้ในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชน
2. เพื่อนำผลของการศึกษา มาเป็นแนวทางในการวางแผนและกำหนดโครงสร้างการบริหารกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่เหมาะสมในหน่วยงานต่างๆขององค์กร แต่ละองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังช่วยลดทอนปัญหา และสามารถดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปฏิบัติ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานขององค์กร
3. เพื่อนำผลการศึกษา มาเสนอแนวทางการพัฒนา "คน" แนวหนึ่ง ที่นำไปสู่เป้าหมายการพัฒนากำลังคนของชาติ

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษารั้งนี้ ได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1. กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัท เอกชนงานบริการ และบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม ที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ เป็น สมาชิกกลุ่มคุณภาพจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่สำนักงานส่งเสริมคาวซีแห่งประเทศไทย ได้รวบรวมไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2517-พ.ศ. 2531
2. ตัวแปรที่ทำการศึกษา คือ ตัวแปรเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีทั้งหมด 12 ปัจจัย ได้แก่ อายุของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ลักษณะองงาน ภูมิหลังของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ หน่วยงาน นโยบายการบริหารงาน ท้าไอบองหน่วยงาน นโยบายส่งเสริม และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา คุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของ สมาชิกในกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจ ในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ

คำจำกัดความ

กลุ่มคุณภาพ หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กๆ ประมาณ 3-10 คน ทำงาน ในลักษณะ เดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน อยู่ในสถานที่เดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง และกิจกรรมนั้นต้อง สอดคล้องกับนโยบายองบริษัทหรือหน่วยงานนั้น

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หมายถึง วิธีการหรือเทคนิคในการดำเนินการของ กลุ่มคุณภาพ

ลักษณะงาน หมายถึง รูปแบบองงาน เช่น งานด้านการผลิต ด้าน บริการ งานธุรการ ฯลฯ

ลักษณะองหน่วยงาน หมายถึง หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ หรือ บริษัทเอกชน

รายได้ หมายถึง รายได้ทั้งหมดซึ่งรวมถึง เงินเดือนและ เบี้ยเลี้ยง

เงินเดือน หมายถึง เงินที่ได้รับเป็นค่าตอบแทนการทำงานในแต่ละ เดือน

ผู้บังคับบัญชา หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่มอบหมายงาน ควบคุมการปฏิบัติงาน ให้คำปรึกษา ตรวจสอบงานของพนักงาน รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่บริหารหน่วยงาน ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงาน

เพื่อนร่วมงาน หมายถึง พนักงาน ในหน่วยงานเดียวกัน ที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน

นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง นโยบายของฝ่ายจัดการที่มีผลต่อหน่วยงาน อันจะมีผลต่อแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หมายถึง การที่ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน แล้วก่อให้เกิดการพัฒนา 4 ด้าน คือ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจในงาน และการทำงานเป็นกลุ่ม

การพัฒนาตนเอง หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองได้ใช้เหตุผล ใช้ความคิด พลังสมอง ความสามารถ กล้าแสดงความคิดเห็น ยอมรับฟังความคิดเห็น เชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ควบคุมอารมณ์ตนเอง และอดทนต่อการรอความสำเร็จ

การพัฒนาซึ่งกันและกัน หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการปรับตัวทำงานร่วมกัน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การสนใจรับฟังและทำความเข้าใจร่วมกัน

ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกรัก ชอบ สนใจ มีส่วนร่วมในการทำงาน

การทำงานเป็นกลุ่ม หมายถึง ความรู้สึกเกี่ยวกับการเต็มใจช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน การชอบทำงานร่วมกัน การมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และเห็นความสำคัญของเพื่อนร่วมงาน

ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หมายถึง ความเข้าใจในแนวความคิดปรัชญา เทคนิคการควบคุมคุณภาพ เทคนิคการทำงานเป็นกลุ่ม เทคนิคการประชุม เทคนิคการระดมสมอง และเทคนิคการเสนอผลงาน

บทที่ 2

แนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่จะกล่าวถึงในบทนี้ ได้แบ่งการเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นเรื่องความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ รวมทั้งวิธีการและขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ตลอดจนผลของการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารองค์กร ตอนที่ 2 เป็นแนวความคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ใช้ในการอธิบายถึงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร และการสนใจในการปฏิบัติงาน และตอนที่ 3 เป็นงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งจะนำทั้ง 3 ตอนนี้ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวแปร และสมมติฐานในการศึกษาครั้งนี้

ตอนที่ 1

ความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้วิวัฒนาการมาจากการที่นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรพยายามที่จะใช้หลักวิชาการ มาปรับปรุงผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรม ให้มีคุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มีการริเริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกา คือ ในปี ค.ศ. 1903 โดย Taylor ได้จัดสอนวิชา Shop Management and Industrial Engineering โดยใช้หลักการของวิธีวิทยาศาสตร์ (Scientific Approach) ต่อมาในปี ค.ศ. 1924 W.A. Shewhart แห่งบริษัท Bell Telephone ได้เสนอให้บริษัทของตนใช้หลักการบริหารงาน และการประเมินคุณภาพเพื่อการควบคุมคุณภาพของบริษัท และได้พิมพ์หนังสือเรื่อง "Economic Control of Quality of Manufactured Products" ในปี ค.ศ. 1931 หนังสือนี้ได้ให้แนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับวิธีการ Approach and Philosophy ของการควบคุมคุณภาพ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปรัชญาทางวิทยาศาสตร์และการใช้วิชาทางสถิติ ซึ่งได้นำมาใช้อยู่จนกระทั่งทุกวันนี้

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้จัดทำเอกสาร "War Standard Complete Quality Control" เพื่อใช้ในการควบคุม

คุณภาพการผลิตอาวุธสงครามและในขณะเดียวกัน H.F. Dodge ได้นำหลักสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพและได้ผลดี จึงได้มีบริษัทห้างร้านนำหลักสถิติมาใช้ในการควบคุมคุณภาพมากขึ้น จนกระทั่งหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศสหรัฐอเมริกาได้เข้าช่วยเหลือการฟื้นฟูทางเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่น โดยส่งผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพ คือ W.E. Deming ไปเผยแพร่วิชาการควบคุมคุณภาพทางสถิติให้แก่ชาวญี่ปุ่น และวิชาการควบคุมคุณภาพในญี่ปุ่น ก็ได้มีวิวัฒนาการควบคู่ไปกับวิวัฒนาการในกลุ่มประเทศตะวันตก

การพัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพของกลุ่มประเทศตะวันตกนั้น ได้เริ่มจากหลัก "การควบคุมคุณภาพทางสถิติ" (Statistical Quality Control; SQC) ซึ่งเป็นการเก็บตัวอย่างสินค้ามาตรวจสอบ (Inspection) วัดค่าคุณสมบัติต่างๆแล้วนำตัวเลขข้อมูล (Data) จากการวัดมาคำนวณและประเมินตามหลักสถิติแล้วเปรียบเทียบกับข้อกำหนด (Specification) หรือมาตรฐาน (Standard) เพื่อที่จะทราบว่ากลุ่มสินค้าที่เก็บตัวอย่างมานั้นจะได้รับการยอมรับ (Accept) หรือจะไม่ได้รับการยอมรับ (reject) หรืออีกนัยหนึ่งว่าสินค้านั้นมีคุณภาพดีหรือไม่ดี ซึ่งถ้าพบว่าคุณภาพไม่ดี ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดหรือมาตรฐาน โรงงานก็จะต้องนำไปปรับปรุงแก้ไข หรือทำซ้ำใหม่อีกครั้ง หรืออาจนำไปขายลดราคาเป็นผลิตภัณฑ์ด้อยคุณภาพ หรือไม่ก็ทำลายทิ้งไป เมื่อเป็นเช่นนี้จึงทำให้เกิดการสูญเสียของส่วนที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดและต้องสูญเสียตัวอย่างที่ต้องนำมาตรวจสอบมากมาย ซึ่งไม่เป็นผลดีต่อเศรษฐกิจของโรงงาน ด้วยเหตุนี้จึงได้มีการปรับปรุงมาเป็นระบบการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึง (Total Quality Control; TQC) ระบบนี้เป็นการรวมกิจกรรมหลายอย่าง เพื่อให้การควบคุมคุณภาพมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง A.V. Feigenbaum ได้ให้ความหมายของระบบควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึงว่า "เป็นกิจกรรมทุกอย่าง รวมทั้งอุปกรณ์และเครื่องมือที่นำมาดำเนินการ เพื่อให้ได้คุณภาพตามวัตถุประสงค์" ตามความหมายนี้ระบบการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึง ได้เน้นถึงอุปกรณ์และเครื่องมือที่นำมาใช้ในการตรวจสอบ ซึ่งเป็นที่นิยมใช้ทั่วไปในประเทศทางตะวันตก

เมื่อประเทศญี่ปุ่นได้นำระบบการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึงมาใช้ ก็ปรากฏว่าได้ผลดีกว่าระบบการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ แต่ก็ยังไม่เป็นที่พอใจ จึงได้

มีการพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้น เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการทำงานและสภาพทางเศรษฐกิจมากขึ้น คาโอริ อิชิกาวา จึงได้ให้ความหมายใหม่ของการควบคุมคุณภาพว่า "กิจกรรมของโรงงานหรือของบริษัทเป็นความรับผิดชอบของบุคคลทุกคนของบริษัท ตั้งแต่ระดับสูงสุดของฝ่ายบริหารลงมาถึงระดับต่ำสุดของพนักงานทั้งโรงงานหรือบริษัทที่จะต้องควบคุมคุณภาพโดยส่วนรวม ตั้งแต่การออกแบบ การจัดซื้อ การผลิต การขาย และการให้บริการ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์คุณภาพดีอย่างสม่ำเสมอ เป็นไปตามความต้องการของผู้ซื้อ อีกทั้งมีต้นทุนการผลิตต่ำและสามารถแข่งขันในตลาดได้" (อ้างใน เจริญ วัชรรังษี, 2524:14) จากความหมายนี้ การควบคุมการผลิตของผู้บ่มได้เน้นความสำคัญของบุคคลที่ต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพราะฉะนั้น การควบคุมคุณภาพตามระบบของผู้บ่ม จึงเป็นกิจกรรมของบุคคลที่ทำหน้าที่ควบคุมทุกขั้นตอนในระหว่างกระบวนการผลิตให้มีคุณภาพดีโดยไม่ปล่อยให้เกิดของเสียที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดการด้อยคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพตามระบบของผู้บ่มนี้เน้นการมีส่วนร่วมของคนทุกระดับ โดยเฉพาะคนในระดับพนักงานซึ่งถือว่าพนักงานเป็นชุมพลที่มีค่า จึงควรให้โอกาสแก่พวกเขาเหล่านั้นได้ใช้ความคิด และความสามารถของเขาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด คนผู้บ่มยอมรับว่าไม่มีมนุษย์คนใดที่จะดีไปเสียทุกอย่าง และไม่มีมนุษย์คนใดที่จะไม่ดีไปเสียทุกอย่าง มีเสียอย่างหนึ่งก็ต้องมีดีอย่างหนึ่ง ถ้าเปิดโอกาสให้เขาเหล่านั้นได้ใช้ความถนัด ความสามารถทางด้านดีของเขา ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ขึ้นอย่างมากมายในหน่วยงานนั้นๆ และการที่พนักงานได้มาร่วมกันใช้ส่วนดีในการพัฒนาตัวเองและพัฒนาบริษัท วิธีการที่ดีที่สุดก็คือการให้พนักงานได้ร่วมกันก่อตั้งกลุ่มขึ้นมาเพื่อร่วมกันคิดหาปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้กลุ่มเป็นหลัก ซึ่งลักษณะกลุ่มนี้เองที่เรียกว่า "กลุ่มคุณภาพ"

หลักการพื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เจริญ วัชรรังษี (2524:8) กล่าวถึงหลักการอันเป็นแนวคิดพื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งแตกต่างจากหลักการของระบบบริหารโดยทั่วไปอยู่ 10 ประการใหญ่ๆ คือ

1. เป็นระบบที่สร้างและปลูกฝังความสำนึกของคนให้พิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาโดยอาศัยเทคนิคคู่มือทางวิทยาศาสตร์ คือ ต้องมีวิธีการเก็บตัวเลขข้อมูลจากการปฏิบัติงานจริงแล้วนำมาวิเคราะห์ตามวิธีวิทยาศาสตร์ แล้วหาสาเหตุที่แท้จริง

และแก้ปัญหาที่สาเหตุตามขั้นตอนทางวิทยาศาสตร์ เป็นการตัดสินใจและการแก้ปัญหาจากข้อเท็จจริงที่มาจากการปฏิบัติงานจริง

2. เป็นระบบที่ยึดหลักการว่า การทำงานทุกอย่าง ถ้าจะให้มีความมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูง ไม่ว่างานเล็กหรืองานใหญ่จะต้องทำเป็นกลุ่ม

3. เป็นระบบบริหารที่มีหลักการว่า การทำงานอะไรก็ตาม ถ้าหากคิดว่างานนั้นไม่มีปัญหา ถือว่างานไม่ก้าวหน้า (No problem ; No progress) ดังนั้นงานที่ก้าวหน้าคือ งานที่เราคิดว่าจะต้องมีปัญหาแฝงอยู่เสมอ การแก้ปัญหาจะเป็นผลทำให้งานก้าวหน้าต่อไปตามลำดับ

4. ในด้านจิตวิทยาและมนุษยศาสตร์ การบริหารระบบนี้ถือว่า มนุษย์ทุกคนเกิดมามีพฤติกรรมที่จะแสดงออก และต้องการจะแสดงออกโดยธรรมชาติอยู่แล้ว แต่ถ้าให้แสดงออกโดยธรรมชาติ พฤติกรรมจะออกมาในด้านการทำลายหรือไม่สร้างสรรค์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเอาความรู้เข้าไปผสมผสานกับพฤติกรรมเดิม แล้วจะได้พฤติกรรมใหม่ที่มีแบบแผนที่จะแสดงออกในทางสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพสามารถนำออกมาใช้ได้โดยไม่มีที่สิ้นสุด

5. ปรัชญาการควบคุมคุณภาพรวมทั้งประสิทธิภาพตามระบบนี้ ถือว่า "คุณภาพจะเกิดขึ้นได้โดยการสร้าง และสอดแทรกเข้าไปในระหว่างกระบวนการปฏิบัติงาน แต่ไม่ใช่โดยวิธีการตรวจสอบ" (Quality must be built in the process but not by inspection)

6. การทำงานเป็นกลุ่มที่มีระบบ จะเป็นการปลูกฝังความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นการสร้างระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นในตัวคนได้เป็นอย่างดี และเป็นการฝึกให้คนรู้จักคิดถึงเหตุและผลโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นจริง

7. ในด้านสังคมและมนุษยสัมพันธ์ ถือว่า การทำงานตามระบบนี้จะสร้างความใกล้ชิดและความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงานทุกระดับ เป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทั่วไป สามารถเข้าใจปัญหาต่างๆของงานได้ถูกต้อง จึงช่วยลดการขัดแย้งระหว่างผู้บริหารกับพนักงานลงได้มาก

8. ในด้านการพัฒนาคน ถือว่า การทำกิจกรรมร่วมกัน และแลกเปลี่ยนความรู้กัน เป็นการช่วยเสริมสร้างความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการพัฒนาคน พัฒนาระบบการทำงาน และพัฒนาเทคโนโลยีไปพร้อมๆกัน

9. การทำกิจกรรมจะให้ผลพลอยได้ออกมาในรูปของคุณภาพ และประสิทธิภาพ เช่น การประหยัด การลดต้นทุน การสร้างขีดความสามารถของคน การสร้างวินัย การเพิ่มมนุษยสัมพันธ์ การสร้างความเชื่อถือ และความนิยมให้แก่ลูกค้า เป็นต้น

10. เป็นแนวความคิดที่ว่าการทำงานตามระบบเก่านั้นเป็นการใช้เครื่องมือที่เป็นเครื่องจักรเครื่องกลเพียงอย่างเดียว ซึ่งจะให้คุณภาพและประสิทธิภาพในขอบเขตที่จำกัดระดับหนึ่ง เท่านั้น แต่การทำงานตามระบบใหม่เป็นการนำเครื่องมือที่เป็นกระดาษ ดินสอ ปากกา ฯลฯ มาใช้ควบคู่กับเครื่องจักรเครื่องกลที่มีอยู่เดิมแล้วจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงกว่าการใช้เครื่องจักรเครื่องกลเพียงอย่างเดียว

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไปปฏิบัติในหน่วยงานหรือองค์กรใด ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ควรดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ประวิทย์ จงวิศาล, 2528:89)

1. ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจหลักการ เป้าหมาย และลักษณะของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และต้องพยายามแสวงหาวิธีการที่จะทำให้กิจกรรมนี้คงอยู่ในลักษณะที่ควรจะเป็นต่อไปนานๆ
2. ผู้บริหารต้องพิจารณาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะและเป้าหมายของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กับลักษณะงานที่แท้จริงในองค์กร หรือหน่วยงานของตน
3. เมื่อผู้บริหารเข้าใจกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างถ่องแท้แล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ ประกาศนโยบายสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
4. เตรียมการเริ่มต้นกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
 - 4.1 ตั้งคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประจำหน่วยงาน
 - 4.2 กำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบต่างๆเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของหน่วยงาน
 - 4.3 ตั้งบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงาน
 - 4.4 เตรียมหัวหน้างานที่จะไปเป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

4.5 เตรียมบุคลากร

5. เริ่มต้นทำกิจกรรม

5.1 จัดตั้งกลุ่ม ผู้นำกลุ่มสร้างแรงจูงใจให้ทุกคนมีส่วนร่วม

5.2 ชี้แจงและทำความเข้าใจให้สมาชิกในกลุ่มรู้วิธีการทำกิจกรรม และวิธีการใช้เทคนิคคู่มือต่างๆ

5.3 เลือกหัวข้อปัญหาหรืองานที่จะต้องปรับปรุง โดยอาศัยข้อมูล ความจริง พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายหรือสมมติฐานของการแก้ปัญหา

5.4 ลงทะเบียนไว้กับหน่วยประสานงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

6. แต่ละกลุ่มลงมือทำงานตามขั้นตอนวงจรเดมิ่ง หรือวงจร พี ดี ซี เอ (PDCA) ซึ่งมีลำดับขั้นตอนดังนี้

P คือ Plan หมายถึงการงานแผนแก้ปัญหา ซึ่งมีขั้นตอนในการวางแผน 6 ขั้นตอน ดังนี้

6.1 เลือกงานที่จะปรับปรุง ซึ่งควรพิจารณาเลือกจากปัญหาที่พบเห็น ไกลตัวในการทำงานประจำวัน หรือเป็นปัญหาที่มีความสำคัญต่อสมาชิกหรือต่อหน่วยงานของกลุ่มหรือต่อส่วนรวม โดยใช้วิธีการระดมสมอง (Brain Storming) จากสมาชิก เมื่อสมาชิกแสดงความคิดเห็น ให้ใช้ตารางตรวจสอบเก็บข้อมูลนั้นมาวิเคราะห์ เพื่อมองเห็นปัญหาจากข้อมูลของการทำงานจริง

6.2 เก็บข้อมูลเพื่อสำรวจสภาพเดิม เมื่อได้ข้อมูลแล้ว นำมาแปลง ในรูปของกราฟซึ่งจะทำให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลได้ชัดเจน เข้าใจง่าย และ สะดวกในการวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

6.3 ตั้งเป้าหมาย เมื่อได้ข้อมูลจากการสำรวจสภาพเดิมแล้ว สมาชิกทุกคนต้องช่วยกันพิจารณาดังเป้าหมาย พร้อมกับกำหนดเวลาในการดำเนิน กิจกรรม โดยแบ่งช่วงเวลาตามขั้นตอน

6.4 มองปัญหาให้ถูกจุด เพื่อให้การปรับปรุงงานบรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ

6.5 ระดมความคิดเห็นสาเหตุ ขั้นตอนนี้สมาชิกในกลุ่มจะต้องใช้ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่แสดงความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุด ซึ่งมีหลักอยู่ว่า งดการวิพากษ์วิจารณ์ความเห็นของผู้อื่นโดยเด็ดขาด

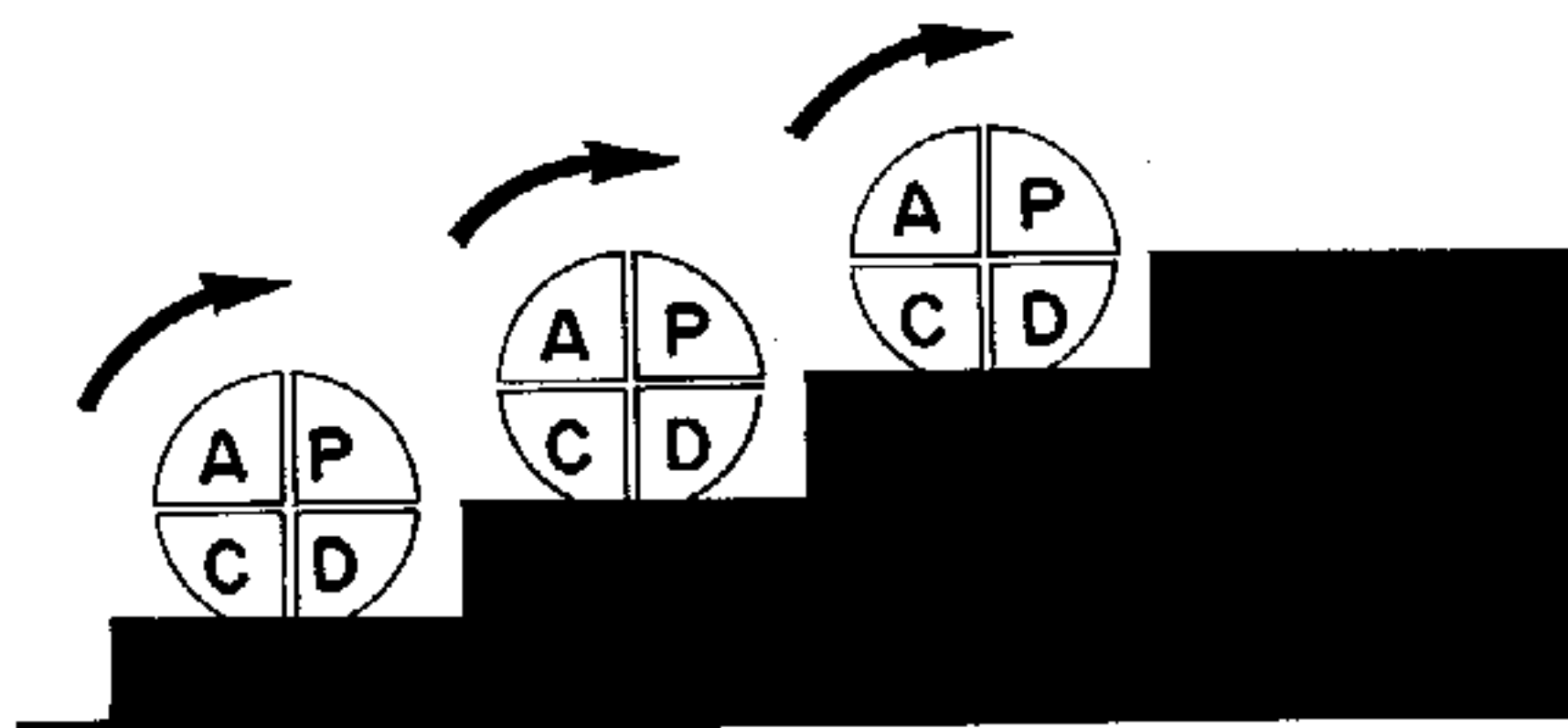
6.6 วางแผนแก้ไข นำสาเหตุต่าง ๆ มาลำดับความสำคัญของสาเหตุ แล้วหาวิธีการแก้ไขในแต่ละสาเหตุ โดยกำหนดวิธีการแก้ไข ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาในการดำเนินการ

D คือ Do หมายถึง การนำแผนแก้ไขมาทดลองปฏิบัติ

C คือ Check หมายถึง การเปรียบเทียบผลก่อนและหลังแก้ไขว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากได้ผลเป็นที่พอใจ ก็ให้จัดทำเป็นมาตรฐาน ถ้าผลที่ได้ไม่เข้าสู่เป้าหมายก็ให้ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงใหม่

A คือ Action หมายถึง การจัดทำมาตรฐานการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย โดยนำวิธีที่ทดลองแก้ไขได้ผลดีนั้นมาเรียบเรียงใหม่ ให้เหมาะสมกับสภาพและวิธีการทำงาน เป็นมาตรฐานการทำงานให้ทุกคนปฏิบัติตาม มาตรฐานที่ดีต้องชัดเจนและปฏิบัติได้จริง จังต่อเนื่องตลอดไป

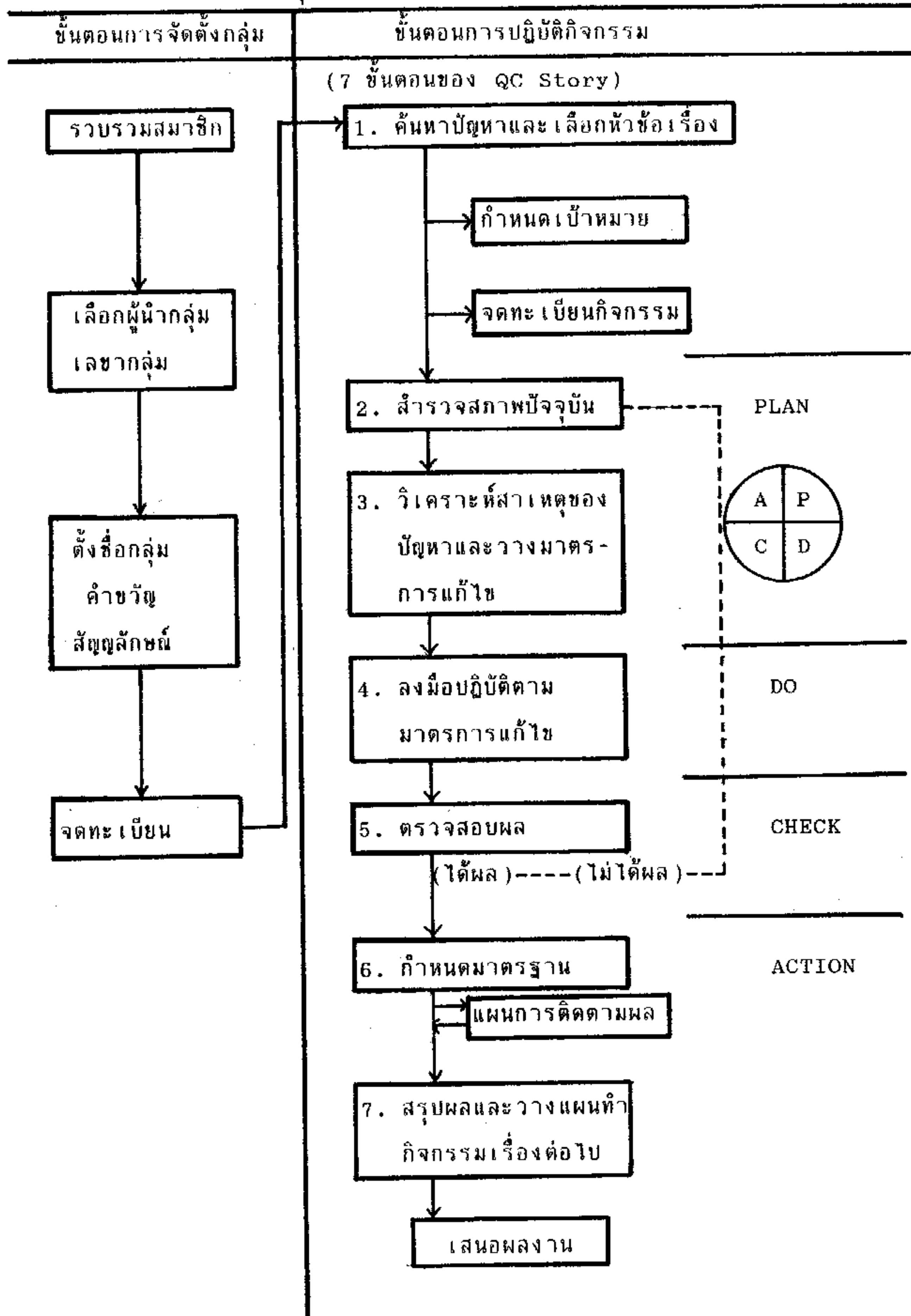
การใช้ขั้นตอน PDCA นี้ ไม่ได้หมายความว่าใช้เพียงครั้งเดียวหรือรอบเดียว ต้องใช้หลายรอบ จึงมักนิยมเขียนเป็นรูปวงกลม ซึ่งจะต้องมีการหมุนเวียนไปรอบๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนา ดังภาพ



วงจรเดมิ่ง หรือ วงจักรเดมิ่ง

7. การประชุมกลุ่มเพื่อกำหนดมาตรฐานคุณภาพของกิจกรรม และ ประเมินผลการทำงานของกลุ่ม เพื่อตัดสินว่ากลุ่มควรสลายตัวหรือคงอยู่ต่อไป จากนั้นควรนำผลงานของกลุ่ม โดยเฉพาะกลุ่มที่ทำได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐาน มาเสนอต่อที่ประชุมของหน่วยงาน

สรุปขั้นตอนการทำงานกิจกรรมได้ ดังนี้



นอกจากนี้ การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีเทคนิคและวิธีการที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ซึ่งเป็นวิธีการที่ค่อนข้างเป็นวิทยาศาสตร์ เน้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูล โดยอาศัยวิธีการทางสถิติเบื้องต้น เน้นการเปิดโอกาสให้ใช้ความคิดวิเคราะห์อย่างสร้างสรรค์ ใช้พิจารณาในการประเมินทางเลือกและที่สำคัญที่สุด คือ เน้นการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มอย่างต่อเนื่อง เทคนิคการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีดังต่อไปนี้

1. เทคนิคทางสถิติ ประกอบด้วยวิธีการพรรณนาข้อมูลและการพยากรณ์จากข้อมูล วิธีการพื้นฐานที่ใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ

1.1) การจัดแบ่งประเภทข้อมูล (Data Classification) เช่น แบ่งประเภทเครื่องใช้ของสำนักงานที่ชำรุดเสียหายว่ามีกี่แบบอะไรบ้าง แบ่งประเภทปัญหาการติดต่อสื่อสารว่ามีกี่ประเภทอะไรบ้าง เป็นต้น

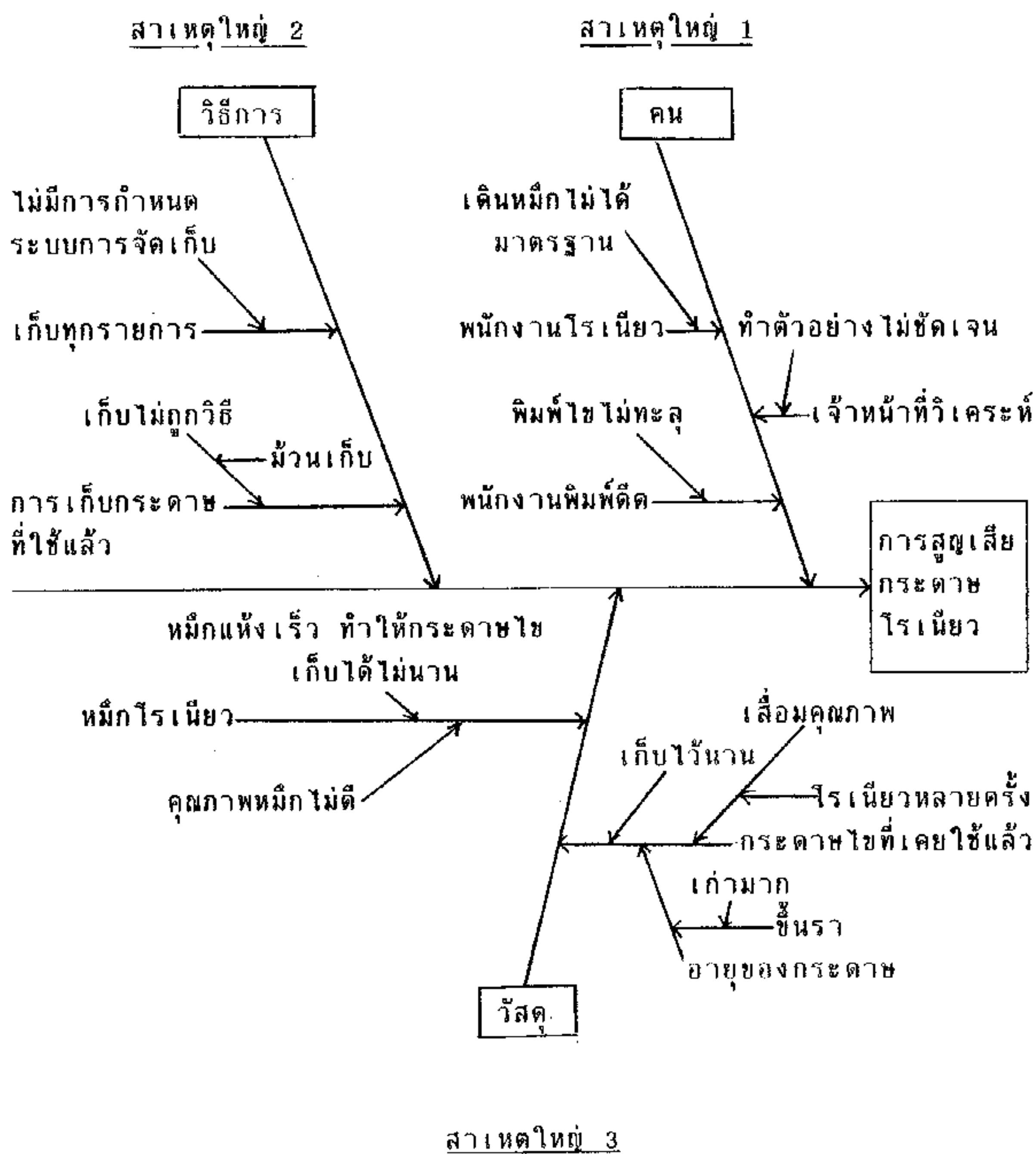
1.2) การแจกแจงความถี่ โดยใช้ตารางบันทึกความถี่ของข้อมูลประเภทต่างๆ เช่น จำนวนเอกสารประกอบวาระการประชุมที่ส่งช้ากว่ากำหนด แยกตามหน่วยงาน จำนวนข้าราชการลาป่วยต่อวัน เป็นต้น ในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเรียกตารางนี้ว่า Check Sheet

1.3) กราฟ เป็นการนำเสนอข้อมูลในลักษณะภาพที่มีความเป็นรูปธรรมง่ายต่อการเข้าใจและเปรียบเทียบ กราฟที่ใช้เป็นส่วนมาก คือ กราฟแท่ง (Histogram) กราฟเส้น กราฟวงกลม และกราฟรูปภาพ

1.4 แผนภูมิ แผนภูมิที่มีประโยชน์สำหรับการวิเคราะห์สภาพปัญหา คือ แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) และแผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram)

2. เทคนิคการระดมสมอง เป็นเทคนิคการระดมข้อคิด ความเห็นจากสมาชิกกลุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งความคิดที่แตกต่างกันในปริมาณมากที่สุด การระดมสมองจำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการดำเนินการประชุมกลุ่มที่สร้างสรรค์ และเป็นกันเอง เป็นประชาธิปไตย ยอมรับความเห็นซึ่งกันและกันโดยไม่มีการประเมินหรือวิจารณ์ ส่งเสริมให้มีการแสดงออกซึ่งความคิดอย่างอิสระโดยไม่ต้องกลั่นกรอง ตลอดจนขยายความคิดของกันและกัน การระดมสมองใช้ในขั้นตอนแรกของการทำกิจกรรม คือ ขั้นการวางแผน

3. เทคนิคแผนภูมิแก้งปลา การระดมสมองเพื่อค้นหาสาเหตุของปัญหา อาจทำได้หลายวิธี วิธีหนึ่ง คือ การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระก่อน แล้วค่อยนำมาจัดระเบียบภายหลังอีกวิธีหนึ่ง คือ การกำหนดแนวทางกว้างๆให้ระดมเจาะลึกลงไปเรื่อยๆ หากนำตัวปัญหามาเขียนเป็นหัวปลา สาเหตุของปัญหาก็นจะเป็น ก้างปลา จากก้างใหญ่สุดแตกแขนงเป็นก้างย่อยๆลงไปเรื่อยๆ ก้างใหญ่คือสาเหตุใหญ่ ก้างย่อยคือสาเหตุย่อยภายในสาเหตุใหญ่ ดังตัวอย่างในภาพ



4. เทคนิคการคิดสร้างสรรค์ ในการระดมสมอง เพื่อค้นหาวิธีแก้ปัญหา จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการคิดสร้างสรรค์ เช่น การสร้างจินตภาพในเชิงสมมติ การใช้อุปมาอุปไมยในการคิด การแจกแจงและการใช้ลักษณะของสิ่งต่างๆ ฯลฯ เทคนิคเหล่านี้ช่วยให้สามารถค้นพบวิธีแก้ปัญหาที่กว้างไกลและลึกซึ้ง มีประสิทธิภาพและได้ผลดี

5. เทคนิคการประเมินและตัดสินใจ เป็นสิ่งที่ต้องใช้ควบคู่ไปกับเทคนิคการระดมสมอง เมื่อระดมสมองจนได้ปัญหา สาเหตุของปัญหาหรือวิธีการแก้ปัญหามาได้แล้ว ขั้นที่จะต้องทำต่อจากนั้น คือ การประเมินและการตัดสินใจว่าจะเลือกปัญหาใด จะแก้ที่สาเหตุใด และจะแก้ด้วยวิธีใด การประเมินและการตัดสินใจต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รวบรวมอย่างมีระบบ มีการนำเสนอที่ง่ายต่อการเข้าใจ นอกจากนี้การประเมินต้องมีการกำหนดเกณฑ์การตัดสินใจไว้ล่วงหน้า การตัดสินใจควรทำอย่างมีระบบและยังต้องพิจารณาตามเกณฑ์ต่างๆ เช่น สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรหรือไม่ ใช้ค่าใช้จ่ายมากน้อยเพียงใด ใช้เวลายาวนานเพียงใด เป็นปัญหาของกลุ่มหรือไม่ ทำได้เองโดยตลอดหรือไม่ ฯลฯ

6. เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีม กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นกิจกรรมกลุ่มทำงานร่วมกันทุกขั้นตอน มีการประชุมสม่ำเสมอทุกสัปดาห์ เพื่อให้การทำงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นทีมจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เทคนิคต่างๆ เช่น เทคนิคการเป็นผู้นำที่ประชุม เทคนิคการดำเนินการประชุม เทคนิคการสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานของกลุ่ม เทคนิคการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม ฯลฯ

จากการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน ทำให้เกิดผลดีต่างๆ ซึ่ง ควาโอรุ อิชิกาวา ได้รวบรวมผลดีที่ได้จากการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารในโรงงานอุตสาหกรรมไว้ 37 ประการ ซึ่งสรุปได้เป็น 6 ลักษณะ ดังนี้ (อ้างใน เจริญ วัชรรังสี, 2524:17)

1. ทำให้ผลผลิตดีขึ้น คือคุณภาพเพิ่มขึ้น ขายได้คล่อง ปริมาณการขายเพิ่มขึ้น
2. การปรับปรุงกระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ คือ ควบคุมคุณภาพได้สม่ำเสมอ ปริมาณของเสียลดลง ประสิทธิภาพเพิ่ม ลดการสูญเสียต่างๆ ได้ดี การบำรุงรักษาเครื่องมือนิด

3. ทำให้เกิดการพัฒนาด้านกระบวนการ ด้านบุคคลและด้านมนุษยสัมพันธ์ ทำให้เกิดสินค้าใหม่ ๆ ขึ้น งานวิจัยและพัฒนาได้ผลดีและรวดเร็ว วิศวกรมีคุณภาพสูงขึ้น และทำงานมีประสิทธิภาพ พนักงาน คนงานสามารถแก้ปัญหาได้ ไม่มีการแยกพวก หน่วยงานต่างๆประสานงานกันได้ดีขึ้น การเสนอความคิดเห็นจากคนงานมีมากขึ้น

4. สินค้ามีคุณค่าเพิ่มขึ้น และต้นทุนการผลิตลดลง ขายได้ราคาดีขึ้น สินค้ามีคุณค่า อะไหล่ต่างๆหาได้ง่ายและราคาถูก

5. ลูกค้านิยมสินค้ามากขึ้น การร้องเรียนต่างๆลดลง มีความเชื่อมั่นในสินค้า

6. การบริหารงานและการวางนโยบายดีขึ้น คือ สามารถวางแผนการผลิตได้ดีของฝ่ายนโยบาย และสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การประชุมต่างๆในโรงงานได้ผลดี ฝ่ายบริหารสนใจในคุณภาพมากขึ้น ทุกคนทุกระดับพูดกันด้วยเหตุผลจากข้อมูลความจริง

นอกจากนี้ ประโยชน์ที่ได้รับจากการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารนอกเหนือจากงานด้านการผลิต มีดังนี้ คือ

1. การพัฒนาบุคคล กิจกรรมกลุ่มคุณภาพสนับสนุนให้บุคคลมีโอกาสดแสดงความคิดเห็น เท่ากับได้ให้โอกาสแสดงความรู้ ความสามารถที่มีอยู่และพัฒนาตัวเอง ไปพร้อมกับปัญหาและการเปลี่ยนแปลงที่มีขึ้นในสังคม

2. การสร้างทีมงานบนพื้นฐานของแนวความคิด ที่สนับสนุนให้มีการทำงานเป็นกลุ่ม ซึ่งเป็นหัวใจหนึ่งของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

3. สนับสนุนการเคารพนับถือระหว่างบุคคลทุกระดับในองค์กร บนความเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ ความสามารถที่จะทำงาน วิเคราะห์และแก้ปัญหาของตน และทุกคนจะใช้ความรู้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

4. เป็นการพัฒนาผู้นำในอนาคต เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเสริมสร้างให้เป็นคนกล้าแสดงออก มีความเชื่อมั่นในตนเองและรับฟังความเห็นของผู้อื่น

5. ลดความไม่พอใจของคนทำงาน เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาและแก้ปัญหาของตนเอง

6. สร้างความผูกพันที่ดีและความจงรักภักดีต่อองค์กร

และ สรุศักดิ์ นานานุกูล (2529:13-14) ได้กล่าวถึงประโยชน์ในวงกว้างของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ

1. ประโยชน์ต่อตัวพนักงาน เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพช่วยพัฒนาเพิ่มความรู้ความสามารถแก่ผู้ศึกษาและผู้ปฏิบัติ ช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น เพราะการทำกิจกรรมต้องทำเป็นกลุ่ม ทุกคนจะต้องร่วมกันช่วยกันหาทางแก้ไขสาเหตุของปัญหา ซึ่งเป็นกระบวนการของประชาธิปไตย

2. ประโยชน์ต่อครอบครัว เพราะความรู้จากการศึกษาและปฏิบัติกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการแก้ปัญหาในครอบครัว เช่น ลดค่าใช้จ่ายในครอบครัว

3. ประโยชน์ต่อสถานที่ทำงาน เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพช่วยสร้างบรรยากาศในสถานที่ทำงานให้อบอุ่น เกิดความรักในเพื่อนร่วมงานและทำให้เกิดความรู้สึกรักอยากทำงานมากขึ้น

4. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพทำให้หัวหน้างานได้มีโอกาสร่วมปฏิบัติงานกับพนักงานทุกคน หัวหน้างานมีโอกาสดูความสามารถ ความถนัดของพนักงานแต่ละคนได้และช่วยลดภาระในการควบคุมงาน ทำให้ผลงานของหน่วยงานสูงขึ้น

5. ประโยชน์ต่อประเทศชาติ การนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพสูง ช่วยส่งเสริมให้เศรษฐกิจของแต่ละกิจการ และของประเทศโดยรวมดีขึ้น

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทย

ในการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเข้ามาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานของประเทศไทยนั้น บรรณาธิการวารสารการบริหาร "คน" (2524:1) กล่าวว่า มักจะมาจากสมมติฐานว่า ต้องเริ่มหรือนำโดยฝ่ายผลิตเท่านั้น กิจกรรมดังกล่าวจึงจะสัมฤทธิ์ผลและมีความเชื่ออีกว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะต้องเริ่มต้นเฉพาะในโรงงานอุตสาหกรรมที่เป็นโรงงานเท่านั้น หากนำไปใช้ในธุรกิจประเภทอื่นแล้วจะไม่ได้ผลจากความเชื่อนี้ ทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่นำเข้ามาใช้ในประเทศไทยในระยะแรกเริ่มและทดลองใช้นั้น จะเป็นเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ดังจะเห็นได้ว่า

เจ้าหน้าที่ที่คลุกคลีกับเรื่องของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมเป็นเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิค หรือเจ้าหน้าที่ควบคุมคุณภาพ แม้แต่การส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานที่ประเทศญี่ปุ่นของบริษัทชั้นนำที่สนใจกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ก็เป็นเจ้าหน้าที่เทคนิคหรือด้านการผลิต เจ้าหน้าที่ด้านการบริหารบุคคลจึงมักจะไม่มียบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมดังกล่าว

แต่อย่างไรก็ดี ปัจจุบันก็ได้มีการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเข้ามามีใช้ในการบริหารงานทั้งในด้านการผลิตและการบริการอื่นๆอย่างแพร่หลาย และทั้งในธุรกิจเอกชน และหน่วยงานราชการ

กล่าวหาญ วรพุทธพร (2528:74-75) ได้สรุปกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทย ว่า สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็นผู้ริเริ่มเผยแพร่การควบคุมคุณภาพและกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขึ้นเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ.2517 โดยการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศและในประเทศ ได้แก่ คาโอรุ อิชิกาวา (Kaoru Ichikawa) โนริอากิ คาโน (Noriaki Kano) โยชิคาซึ จิตะ (Toshikazu Tsuda) ซึ่งเป็นวิทยากรจากประเทศญี่ปุ่นมาให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติ

สำหรับการแพร่กระจายกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทยนั้น สรุปได้ว่า ช่วงปี พ.ศ.2517 - 2521 การแพร่กระจายแนวความคิดของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทยเป็นไปอย่างเชื่องช้า และมีหน่วยงานจำนวนน้อยมากที่สามารถนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเข้าไปใช้ในหน่วยงานได้สำเร็จ

ปี พ.ศ.2518 บริษัทไทยบริดสโตน จำกัด เป็นบริษัทแรกที่ได้นำระบบกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของญี่ปุ่นมาใช้ในการศึกษา อบรมพนักงานของบริษัท

ปี พ.ศ.2519 บริษัทไทยบริดสโตน จำกัด เริ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั่วทั้งบริษัทหลังจากให้การศึกษอบรมพนักงานมาเป็นเวลา 1 ปีเต็ม และบริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทที่ 2 ที่ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการศึกษาอบรมพนักงานของบริษัท และในปีนั้นสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) ได้เชิญ ดร.อิชิกาวา มาบรรยายพิเศษ เพื่อแนะนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งถือว่าเป็นการบรรยายครั้งแรกในประเทศไทย

ปี พ.ศ.2521 บริษัทไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด เริ่มกิจกรรมกลุ่ม

คุณภาพทั่วทั้งบริษัท หลังจากวางแผนและให้การฝึกอบรมพนักงานเป็นเวลาเกือบ 2 ปีเต็ม ทางด้านสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น) ได้เชิญ คาวโน มาบรรยายและนำการสัมมนาสำหรับผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง ในหัวข้อ เรื่อง "เราจะแก้ปัญหาในที่ทำงานได้อย่างไร" และ "การสร้างกำไรด้วยผลสำเร็จด้านคุณภาพสำหรับอุตสาหกรรมไทย"

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้รับความสนใจอย่างจริงจังในปี พ.ศ.2523 และ ในปี พ.ศ.2526 คาดคะเนว่ามีผู้ให้ความสนใจเข้ารับการอบรม สัมมนา หรือทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั่วประเทศประมาณเกือบ 10,000 คน และมีหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ประมาณ 40 แห่ง และเชื่อว่าจำนวนกลุ่มคุณภาพทั่วประเทศจะมีประมาณ 2,500 กลุ่ม จำนวนสมาชิกรวมประมาณ 17,500 คน นั่นคือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพในปัจจุบัน กำลังขยายตัวและเติบโตมากขึ้นตามลำดับ แม้ขยายจากวงการธุรกิจเอกชน เข้าไป ยังรัฐวิสาหกิจและหน่วยงานราชการ

สำหรับในหน่วยงานราชการ ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาทดลองใช้หลังจากที่หน่วยงานเอกชนได้นำไปใช้อย่างได้ผลแล้ว ซึ่งบางหน่วยงานประสบอุปสรรคในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยไม่สามารถทำอย่างต่อเนื่องได้ แต่ก็มีบางหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการนำมาใช้ซึ่งขึ้นอยู่กับกลวิธีในการนำเข้ามา เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน กรุงเทพมหานคร กระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

ตัวอย่างกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทย

บริษัทเอกชน

หน่วยงาน	ชื่อกลุ่ม	หัวข้อปัญหา
บริษัทสยามกลการและนิสสัน จำกัด	กลุ่ม 5 ดาวสยาม	การปรับปรุงแก้ไข กรรไกรตัดเหล็ก
ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด	กลุ่ม ECON	การเพิ่มประสิทธิภาพ ในการใช้เครื่อง คอมพิวเตอร์

หน่วยงาน	ชื่อกลุ่ม	หัวข้อปัญหา
บริษัท เหล็กสยาม จำกัด	กลุ่มจัดซื้อ 85	ควบคุมการส่งของให้ตรงตามกำหนด
บริษัท ไทยน้ำทิพย์ จำกัด	กลุ่มน้ำบริสุทธิ์	ลดปัญหาการเติมสบาบิลอน
บริษัท ไทยเซ็นทรัลเคมี จำกัด	กลุ่มคีมลีด	ลดการเสียของ Rotary Joint
บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด	FA ALPHA-9;84	พัฒนาการทำ QCC ในหัวข้อ "ทำแล้วทิ้ง"
ธนาคารกรุงเทพ จำกัด	KNOCK OUT	สร้างภาพพจน์และสิ่งแวดล้อมที่ดีในที่ทำงาน
บริษัท โรงงานเหล็กกรุงเทพ จำกัด	หยุดโลก	การแก้ปัญหาถังน้ำหล่อเย็น เตาอบ
บริษัท สยามยามาฮา จำกัด	กำลังพัฒนา	ปัญหา NIPPLE หล่นที่เครื่อง N-3
บริษัท ไทยอีโนอุตสาหกรรม จำกัด	คุณภาพ 85	เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจระบบเบรค
บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด	รวมช่าง 28	เพิ่มประสิทธิภาพของเครน ยกตัวบูนผง
ธนาคารแห่งอเมริกา	ช่างหลวง	ลดความผิดพลาดในการทำ Exchange Control Form

ตัวอย่างกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทย

หน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจ

หน่วยงาน	ชื่อกลุ่ม	หัวข้อปัญหา
สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัย เชียงใหม่	กลุ่มชายแดน	การเพิ่มประสิทธิภาพการเตรียม เอกสารเพื่อนำมาวิเคราะห์ เลขหมู่และทำบัตรรายการ
โรงจักรพระนครเหนือ การไฟฟ้า ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย	กลุ่มเคมีพัฒนา	การลดค่าใช้จ่ายสารเคมี ในการผลิตน้ำประปา
บริษัท การบินไทย จำกัด	Green Apple	การป้องกันกระเปาะเกิดการ เสียหาย
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สนง. กพ.	แสงเทียน	การบำรุงรักษาต้นไม้ภายใน สถาบัน
การสื่อสารแห่งประเทศไทย	อภิวัฒน์	ปรับปรุงระบบทะเบียนครุภัณฑ์ ของสำนักงานไปรษณีย์โทรเลข เขต 1
งานทะเบียน เขตดุสิต กรมการ ปกครอง มหาตไทย	ทร.สร้างสรรค์	ลดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ในหมวดทะเบียนราษฎร
ฝ่ายและโครงการต่างๆใน สนง. กพ.	กพง. ไบ๊ยะเขียน	การพัฒนาการใช้กิจกรรมและ เกมประกอบการฝึกอบรม
ฝ่ายบำรุงรักษาอุปกรณ์ ระบบ	ร่วมจิตพิชิตปัญหา	การประหยัดแรงงานและลด เวลาในการถอดและประกอบ oil tank ของ oil swith
กรมสามัญศึกษา กระทรวง - ศึกษาธิการ	คิวชีสร้างสรรค์	พัฒนาประสิทธิภาพการใช้ แผ่นใสของศึกษานิเทศน์

ตอนที่ 2

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร

พฤติกรรมของมนุษย์มีองค์ประกอบ 3 ประการคือ พฤติกรรมที่แสดงออกหรือเกิดขึ้นได้นั้น ต้องมีสาเหตุมาทำให้เกิด (Behavior is caused) พฤติกรรมนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องมีสิ่งจูงใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งมากระตุ้นทำให้เกิด (Behavior is motivated) และพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นจะเป็นไปโดยมีจุดมุ่งหมายใดมุ่งหมายหนึ่ง (Behavior is goal - directed) ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

ความต้องการ —————> พลังขับ —————> เป้าหมาย
(need) (drives) (goals)

ทฤษฎีของ Elton Mayo กล่าวว่า ในการบริหารงานต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกันเอง หรือระหว่างกลุ่มของคนงานในอันที่จะเพิ่มผลผลิตในองค์การ การมีการติดต่ออย่างเปิดเผยกว้างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามาร่วมตัดสินใจอย่างเป็นประชาธิปไตย และจากการทดลองตามแนวคิดของ Mayo สรุปได้ 5 ประการ คือ

1. บทสถาทางสังคม คนงานที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับกฎเกณฑ์อย่างไม่เป็นทางการของกลุ่มคนงานด้วยกันจะมีความสุข และเพิ่มผลผลิตมากกว่าคนงานที่ไม่พยายามปฏิบัติ หรือเห็นด้วยกับบทสถานที่กลุ่มปฏิบัติกับกฎเกณฑ์เหล่านี้ ตกลงกันเองและยึดถือกันภายในกลุ่ม และมีผลให้คนงานมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของพรรคพวก

2. กลุ่ม พฤติกรรมของกลุ่มมีอิทธิพลจูงใจและสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ และกลุ่มย่อมมีอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร โดยอาจเพิ่มผลผลิตหรือลดผลผลิตก็ได้

3. การให้รางวัล และการลงโทษของสังคมในหมู่คนงานด้วยกัน เช่น การให้ความเห็นอกเห็นใจของกลุ่มต่อบุคคล การให้ความนับถือและความจงรักภักดีต่อกันและต่อบุคคล มีอิทธิพลมากกว่าการที่ฝ่ายบริหารจะให้รางวัลเป็นตัวเงินต่อคนงานเหล่านี้

4. การควบคุมบังคับบัญชา ฝ่ายบริหารปรึกษากับกลุ่มและหัวหน้ากลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นนายที่น่ารัก เป็นนักฟังที่ดี เป็นมนุษย์ ไม่ใช่เป็นนาย ต้องให้ข้อคิดแล้วให้คนงานตัดสินใจ มีการสื่อสารความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และให้โอกาสคนงานเข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

5. การบริหารแบบประชาธิปไตย ให้มีการรับผิดชอบงาน โดยมีการควบคุมน้อยที่สุดจากผู้บริหาร หลังจากที่ได้มีการปรึกษาร่วมกันแล้ว

ทฤษฎีองค์การของ K.Lewin เน้นในเรื่องการค้นหา อาการของความผิดปกติ หรือปัญหาของหน่วยงาน และพยายามหาทางแก้ปัญหา โดยมีพื้นฐานอยู่บนความไว้วางใจเชื่อมั่นในระหว่างคนงานด้วยกัน พยายามสร้างบรรยากาศให้เหมาะแก่การทำงาน โดยให้แต่ละฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเสรี ซึ่งจะนำไปสู่การร่วมมือกันในการแก้ปัญหาขององค์การในที่สุด และได้เสนอรูปแบบในการพัฒนาองค์การ คือ

1. การคลายตัว คือ การเตรียมการให้องค์การมีความพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลงหรือเห็นได้ชัดแล้วว่าได้มีปัญหาเกิดขึ้นที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

2. การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเปลี่ยนจากพฤติกรรมเก่าให้ไปสู่พฤติกรรมใหม่ที่ได้เลือกแล้ว และเชื่อว่าจะช่วยให้มีการแก้ไขปัญหขององค์การได้

3. การกลับคงตัวอย่างเดิม คือการพยายามเสริมกิจกรรมต่างๆ เพื่อหล่อหลอมให้พฤติกรรมใหม่มีความมั่นคงถาวร และเข้ากันได้กับระบบพฤติกรรมขององค์การ

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นการกระทำที่จะชักนำผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ หรือในแนวทางที่ต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ต้องมีตัวกระตุ้น หรือมีแรงจูงใจ (Motive) พื้นฐานของการจูงใจ คือ การสร้างให้เกิดความต้องการ เมื่อบุคคลเกิดความต้องการ จะเกิดแรงขับ (Drives) หรือความอยากที่จะทำ จนผลสุดท้ายจะเกิดเป็นพฤติกรรม (Behavior) ถ้าพฤติกรรมที่เกิด หรือ การแสดงออกนั้น สามารถบรรลุเป้าหมายของบุคคลนั้นได้ ก็จะเป็นการผ่อนคลายความเครียดลง (Reduces tension)

การจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งนั้น ต้องเลือกให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคล ลักษณะงาน และบรรยากาศแห่งการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

- การจูงใจในเชิงบวก (Positive motivation) เป็นการจูงใจโดยให้รางวัล หรือส่งเสริมกำลังใจ เช่น ให้รางวัลเมื่อปฏิบัติงานดี เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ตลอดจนจัดสภาพการปฏิบัติงานให้ดีและการยกย่องชมเชยการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- การจูงใจในเชิงลบ (Negative motivation) เป็นการจูงใจโดยการขู่บังคับ และลงโทษ เพื่อให้บุคคลปฏิบัติงาน โดยอาศัยความเกรงกลัว เช่น การลงโทษทางวินัย เป็นต้น

การจูงใจในเชิงลบนั้น นักวิชาการหลายท่านถือว่า ไม่มีการจูงใจเกิดขึ้น โดยเห็นว่า การจูงใจที่แท้จริงนั้น นอกจากจะมุ่งมองที่ผลงานที่ได้รับแล้ว จะต้องพิจารณาที่ตัวคนงานด้วยว่า มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงหรือไม่ แต่การจูงใจในเชิงลบไม่ได้ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คนงาน

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's needs hierarchy theory).

Abraham Maslow ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Maslow's general theory of human motivation) โดยมีสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ ดังนี้

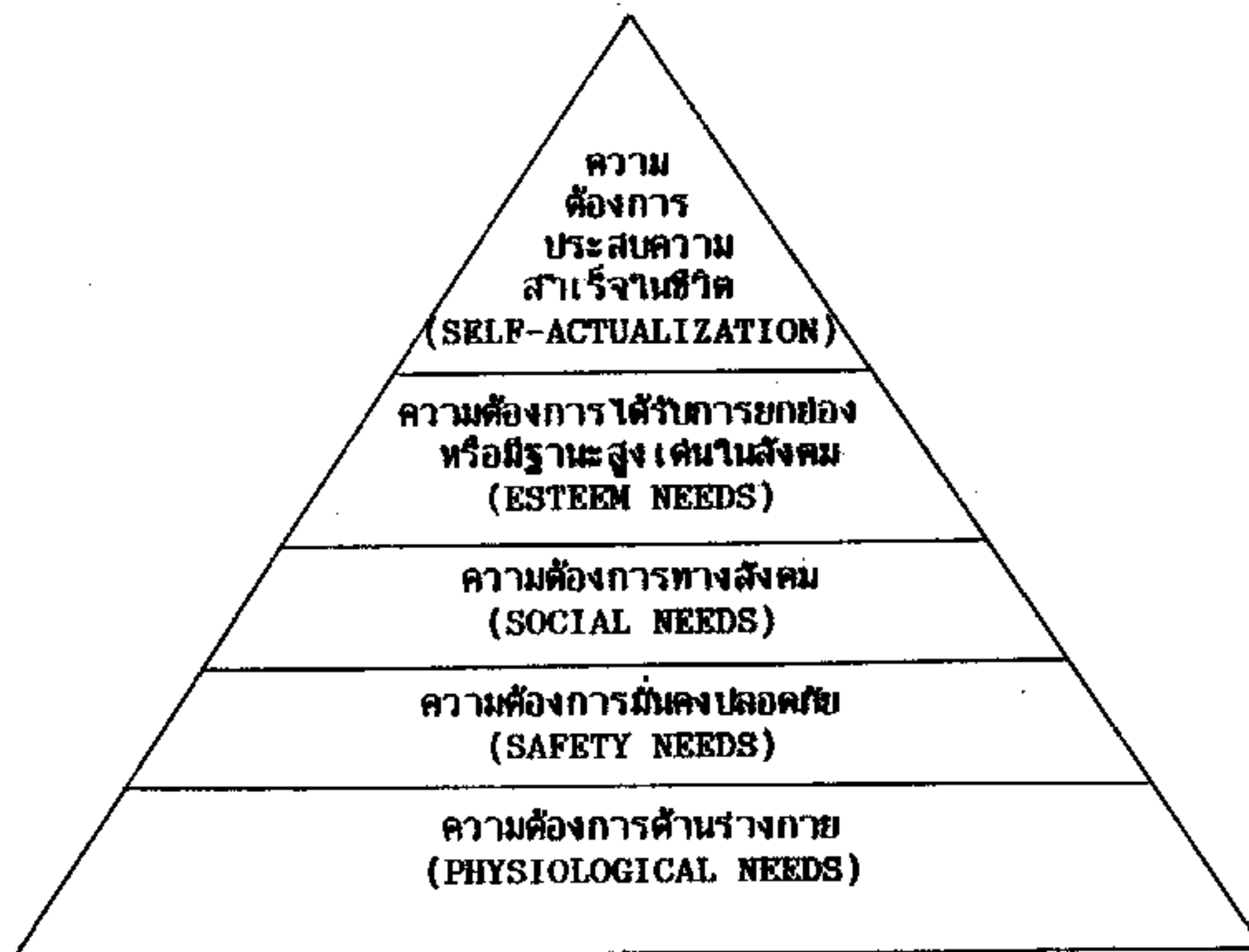
1. มนุษย์มีความต้องการ ความต้องการมีอยู่เสมอ และไม่มีที่สิ้นสุด แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการนั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขามีสิ่งนั้นอยู่แล้วหรือยัง ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอื่นจะเข้ามาแทนที่กระบวนการณ์นี้ไม่มีที่สิ้นสุด และจะเริ่มต้นตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม

3. ความต้องการของมนุษย์มีเป็นลำดับชั้น ตามลำดับความสำคัญ (A hierarchy of need) คือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการ

ดังนี้



1. ความต้องการด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ ฯลฯ มนุษย์จะมีความต้องการในลำดับต่อไปได้ ก็ต่อเมื่อความต้องการชนิดนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ดังนั้น ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อผู้ปฏิบัติงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่าย เพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานของชีวิต เพื่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety of security needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทางร่างกายพอควรแล้ว ความต้องการทางด้านจิตใจก็ตามมา ผู้ปฏิบัติงานจะพยายามแสวงหาความมั่นคงในการทำงาน ต้องการงานที่มีรายได้ดี ต้องการหลักประกัน สวัสดิการ ต้องการสิ่งตอบแทนที่ดี ฯลฯ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาควรคำนึง และตอบสนองในรูปแบบต่างๆตามความเหมาะสม เช่น การให้รางวัล การเลื่อนขั้น ตำแหน่ง การให้เงินเดือนขึ้นเป็นกรณีพิเศษ เป็นต้น

3. ความต้องการด้านสังคม (Social needs or love needs) ขั้นนี้เป็นความต้องการที่สูงขึ้น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ต้องการการยอมรับ ต้องการให้ผู้อื่นรักใคร่ เห็นความสำคัญของตนและเป็นที่รู้จักของคนในสังคม องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ โดยให้ผู้ปฏิบัติมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นกลุ่ม (Group) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่งการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์การเองต้องยอมรับความคิดเห็นและมีการยกย่องชมเชยด้วย

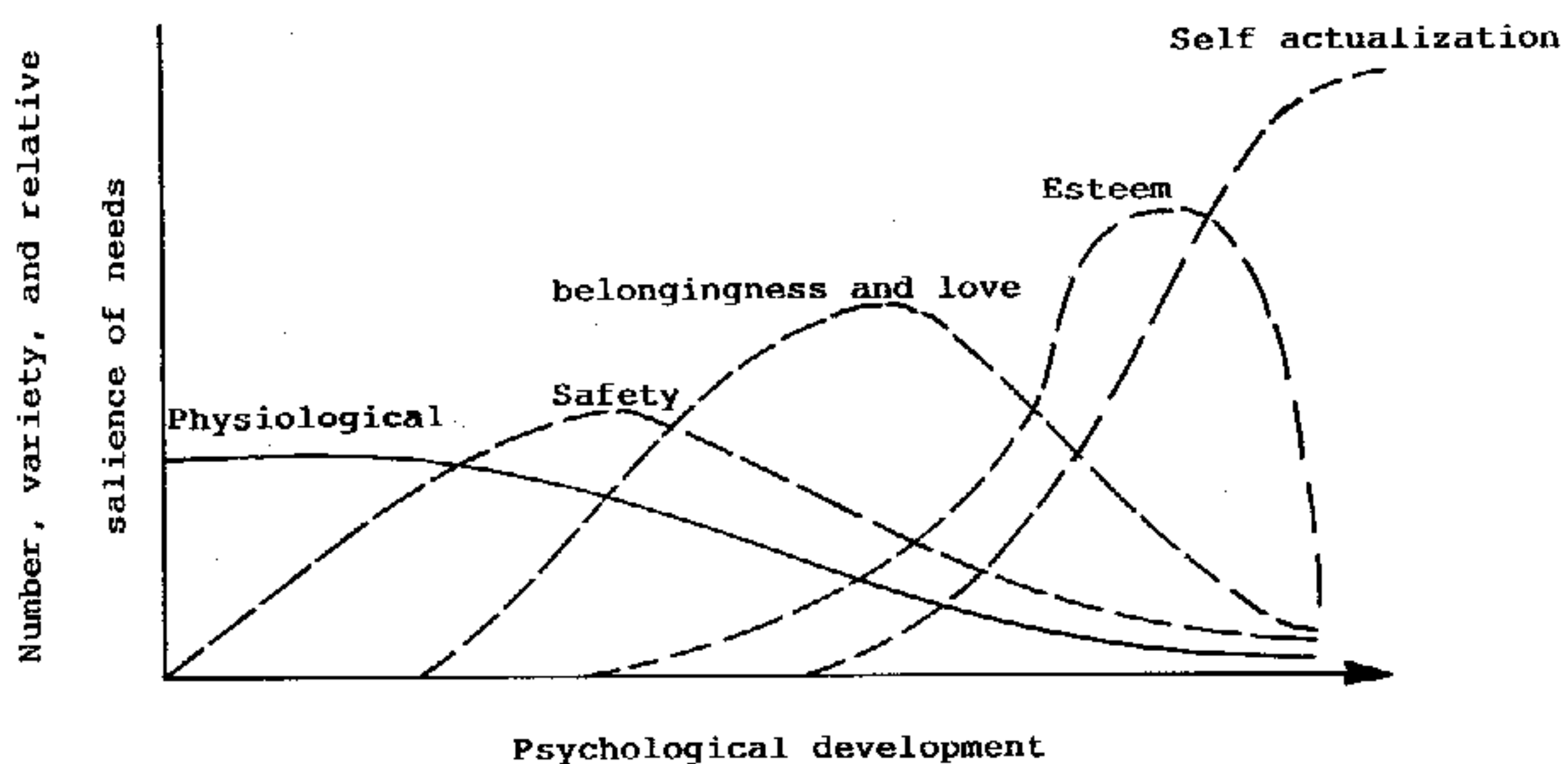
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem needs or status needs) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่พยายามก่อกำเนิดตัวเองขึ้น ทั้งตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น เพื่อความมีชื่อเสียง มีหน้ามีตาได้รับการยกย่องสรรเสริญในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่คิดหวังไว้ (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงสุด เพื่อให้ได้ทุกสิ่งที่ตนปรารถนา เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาส่วนมากมักอยากได้แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ ความพอใจในลักษณะดังกล่าวนี้มีลักษณะกว้างขวางมาก และแตกต่างกันไปในแต่ละคน เช่น ความต้องการที่จะได้รับชื่อเสียงในฐานะที่เป็นคนคิดทฤษฎี เป็นนักกีฬาระดับโลก ฯลฯ ที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

ความต้องการเหล่านี้มีอยู่ตลอดเวลา เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองก็จะเกิดความต้องการอย่างอื่นมาแทน เป็นขบวนการที่ไม่สิ้นสุด Maslow พยายามชี้ให้ผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาได้เห็นแนวความคิดเกี่ยวกับการจูงใจคน คือ การจัดลำดับความต้องการว่าอะไรควรมาก่อนหลัง ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารควรกระทำ คือ นำบัดความต้องการขั้นต้น คือทางกายภาพก่อน แล้วจึงคำนึงถึงความต้องการขั้นสูงต่อไป

สำหรับความต้องการในระดับที่ 5 หรือ Self - actualization need นี้ โดยทั่วไปมักจะเข้าใจกันอย่างคลุมเครือ แม้แต่ Maslow เองก็ยังไม่สามารถหาคำตอบที่แน่ชัดได้ว่า คนชนิดใดจึงจะเรียกว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต

อย่างไรก็ดี สารสำคัญของทฤษฎีความต้องการทั้ง 5 ประเภทของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน และในขณะที่ความต้องการของมนุษย์เคลื่อนจากความต้องการระดับต่ำไปยังระดับสูงขึ้นเรื่อยๆ นั้น ก็ย่อมแสดงว่าความต้องการในระดับต่ำกว่าจะมีความสำคัญต่อบุคคลนั้นน้อยลง ความสัมพันธ์ของความต้องการเหล่านี้แสดงให้เห็นได้ดังภาพ



Curve แสดงความต้องการด้านต่างๆของมนุษย์

ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของความต้องการจากระดับต่ำไประดับสูง และในขณะที่ความต้องการของบุคคลดังกล่าวเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ นั้น จำนวนและชนิดของความต้องการจะเพิ่มมากขึ้น และความต้องการขั้นใดขั้นหนึ่งจะมีความสำคัญสำหรับการจูงใจก็ต่อเมื่อความต้องการของขั้นก่อนได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว นอกจากนี้ ความต้องการประเภทต่างๆเหล่านี้ยังมีลักษณะที่ควบคู่ หรือตามเกี่ยวกันไป และไม่แยกจากกันโดยเด็ดขาด ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการในขั้นต่อไปอาจเริ่มมีขึ้นได้ โดยที่ความต้องการชนิดก่อนหน้านี้ไม่จำเป็นต้องได้รับการตอบสนองเต็มที่ทั้ง 100% เสียก่อน

ทฤษฎีการจูงใจของ Douglas Mc.Gregor(Mc. Gregor's Theory X,Y)

Douglas Mc.Gregor ได้แสดงทัศนะที่เกี่ยวกับลักษณะของคนไว้ในทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎีทั้ง 2 แสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีตัวลักษณะของผู้ปฏิบัติงาน โดยที่ความรู้สึกดังกล่าวจะเป็นสิ่งที่กำหนดแบบของความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาที่จะนำมาใช้ ซึ่งแสดงเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นใน 2 ทัศนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

ทฤษฎี X เชื่อว่า

1. ลักษณะของคนทั่วไปจะไม่ชอบทำงาน และหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้

2. เนื่องจากคนไม่ชอบทำงาน จึงต้องมีการใช้อำนาจควบคุม และใช้วิธีลงโทษเพื่อให้คนทำงาน การวางมาตรการการลงโทษไว้จึงเป็นหลักที่จะให้คนได้ใช้ความพยายามทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

3. คนส่วนมากชอบให้มีคนคอยแนะนำชี้แนวทางในการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการความมั่นคงปลอดภัยมากกว่าอย่างอื่น

ผู้บริหารที่เชื่อทฤษฎีนี้ จะต้องคิดและวางแผนในการมอบหมายงานเป็นอย่างดี ให้งานแต่น้อยและควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด การจูงใจให้ทำงานต้องใช้วิธีบังคับขู่เข็ญให้เกิดความกลัว

ทฤษฎี X เป็นลักษณะการบริหารองค์การตามแบบประเพณีนิยม การใช้ทฤษฎี X ในการบริหารจะมีลักษณะเหมือนกับว่ามีได้มีการจูงใจ ซึ่งจะเป็นผลให้งานต่างๆไม่มีความหมายสำหรับผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานจึงไม่ยากที่จะรับผิดชอบหรือหาพันธะใส่ตัวและพยายามบอกรู้หรือหลีกเลี่ยงงานทั้งโดยตรงและทางอ้อม

ทฤษฎี Y เชื่อว่า

1. ความพยายามของมนุษย์ทางกายและทางใจต่อการทำงานมีมากเท่าๆกับการเล่นและการพักผ่อน

2. การควบคุมและการบังคับจากภายนอกไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้คนทำงาน ด้วยตัวของเขาเองและควบคุมตัวเองจนบรรลุความสำเร็จ

3. คนเรามีความพอใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามความตั้งใจ
4. คนเราไม่เพียงแต่จะเรียนรู้ในการรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นด้วย
5. โดยทั่วไปคนเราจะมีความคิด จินตนาการ ความเฉลียวฉลาดในการคิด ริเริ่มและแก้ปัญหาต่างๆ
6. สังคมปัจจุบัน คนเราแต่ละคนมีโอกาสดisplayความสามารถเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น
7. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จของผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกให้เกิดผลการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์การ
8. การจูงใจอาจเป็นการจูงใจด้วยความต้องการทางด้านสังคม ความมีชื่อเสียงและความต้องการทางด้านความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี Y ดำเนินถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นการมองพฤติกรรมในองค์การจากสภาพความเป็นจริง

ทฤษฎีการจูงใจของ Frederick Herzberg (Two-Factor theory Motivation)

Frederick Herzberg เป็นการศึกษาถึงความต้องการของคนในองค์การหรือการจูงใจในการทำงานโดยเฉพาะ เรียกว่า Two-Factor theory of Motivation หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยบำบัด Herzberg ได้ใช้วิธีการสัมภาษณ์เจ้าหน้าที่ที่เป็นวิศวกรและนักบัญชีจำนวน 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในเมือง Pittsburgh, Pennsylvania โดยหลักสำคัญที่ถามคือ อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาเหล่านั้นรู้สึกว่าจะชอบหรือไม่ชอบงาน ตลอดจนเหตุผลที่ทำให้เขาชอบหรือไม่ชอบงาน และสรุปได้ว่า

ก. จะมีเงื่อนไขบางอย่างที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะทำให้คนไม่พอใจในงานที่ทำ ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่มีความเหมาะสม แต่ทว่าสิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เป็นสิ่งที่จูงใจให้คนทำงานเพิ่มขึ้นอีกถ้ามีอยู่อย่างเหมาะสม Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า Maintenance หรือ Hygiene Factor ซึ่งได้แก่

- นโยบายของบริษัทและการบริหารงาน (Company Policy and

Administration

- การบังคับบัญชา (Supervision)
- ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relation)
- เงินเดือน (Salary)
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition)

ข. จะมีเงื่อนไขที่เกี่ยวกับงานบางอย่าง ซึ่งถ้าหากว่าเงื่อนไขที่ว่านี้มีอยู่ก็จะ เป็นสิ่งที่จูงใจในการทำงานเป็นอย่างมาก แต่ถ้าหากว่าสิ่งเหล่านี้ไม่มีอยู่ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะ ไม่มีความพอใจในงานที่ทำ สิ่งเหล่านี้ Herzberg เรียกว่า Motivation Factors หรือปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่จะนำมาใช้ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ คือ

- ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- การยอมรับนับถือ (Recognition)
- ความก้าวหน้า (Advancement)
- ลักษณะของงาน (The work itself)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)

สรุปได้ว่า Hygiene Factors จะมีผลกระทบต่อความไม่พอใจ ส่วน Motivation Factor เป็นตัวที่มีผลกระทบต่อการจูงใจในการทำงาน Herzberg ได้เสนอแนะว่า การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวกับ Motivator ให้มากขึ้น เพราะจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานก้าวไปสู่ความพร้อมและอยากทำงานอย่างแท้จริง ส่วนปัจจัยทางด้าน Hygiene นั้น เป็นเพียงสิ่งจำเป็นที่ช่วยสร้างบรรยากาศในการเตรียมพร้อมที่จะทำงานเท่านั้น

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2533,80-81) กล่าวถึงสิ่งสำคัญที่เป็นปัจจัยจูงใจได้แก่

1. สัมฤทธิ์ผลของงาน (Achievement) ความสำเร็จในการทำงาน และพอใจในการมีส่วนร่วมสร้างสรรค์งานที่มีความสำคัญให้แก่บริษัท ถ้าผู้บริหารยอมรับในข้อนี้ ก็ย่อมสนับสนุนให้บุคคลได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. การยกย่อง (Recognition) ถ้าผู้บริหารแสดงออกถึงพฤติกรรม การยอมรับในความคิด หรือความสามารถของบุคคล ไม่ว่าจะเป็น คำยกย่องชมเชย หรือการให้ Feedback ที่เหมาะสม จะมีส่วนจูงใจในการทำงานมาก

3. ความก้าวหน้า (Advancement) การได้เผชิญกับงานในสถานการณ์ใหม่ๆที่มีความท้าทาย จะทำให้บุคคลนั้นได้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานอยู่เสมอ

4. ความสนใจ (Interest) คือการให้บุคคลได้มีโอกาสพัฒนาหรือ เสริมสร้างทักษะในการทำงานตามที่สนใจ หรือให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่สนใจ

5. ความรับผิดชอบ (Responsibility) บุคคลที่มีความสามารถมี ไหวพริบและทักษะในการทำงานที่ดี ต้องการที่จะทำงานด้วยอำนาจและความรับผิดชอบ ของตนเอง และไม่ชอบการถูกบังคับให้ทำงาน

6. การมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) การเปิดโอกาส ให้บุคคลได้มีส่วนร่วมในการทำงาน การกำหนดนโยบาย วิธีการทำงาน ตลอดจน การตัดสินใจในการทำงาน จะสร้างให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานและมีโอกาส พัฒนาการทำงานเป็นทีมด้วย

3. แนวความคิดเกี่ยวกับคน

William G. Ouchi นักวิชาการชาวญี่ปุ่นในสหรัฐอเมริกา ได้ทำการ ศึกษาวิธีการบริหารแบบญี่ปุ่น เรียกว่า Theory Z เป็นแนวคิดทางการบริหารที่ เกี่ยวกับคนงาน โดยถือว่า คน คือหัวใจสำหรับการเพิ่มผลผลิต จุดเน้นที่สำคัญคือ ผู้บริหารจำเป็นต้องเรียนรู้ถึงวิธีการบังคับบัญชาคนในการทำงาน เพื่อที่จะทำให้เขา เหล่านั้นทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการนี้สิ่งที่ต้องการทำ คือ การ สร้างเงื่อนไขบรรยากาศขององค์การให้เป็นองค์การ ซึ่งประกอบด้วยบรรยากาศ การทำงาน ดังนี้ คือ

1. การว่าจ้างทำงานระยะยาว โดยให้โอกาสคนงานส่วนใหญ่สามารถ ทำงานตลอดอายุงานในบริษัทเดียวกันได้ตลอด

2. การไว้เนื้อเชื่อใจ โดยให้ทุกคนมั่นใจว่าการเสียสละทุ่มเททั้งเวลา ความพยายาม และเงินทอง จะก่อผลตอบแทนให้ในอนาคต และจะได้รับความเป็น ธรรมในที่สุด

3. การให้การเอาใจใส่ดูแล โดยให้พนักงานมีวิธีทำงานร่วมกันอย่างคล่องตัว โดยมีการปกครองตนเองและต่างฝ่ายต่างช่วยเหลือกันเพื่อผลผลิต

4. การประสานงาน คือ การพยายามให้การกระทำของคนเชื่อมโยงกันไว้ด้วยความไว้น้ำใจเชื่อใจและมีการเอาใจใส่ดูแลระหว่างกัน

5. สร้างความสนิทสนมในทางส่วนตัวระหว่างคนงาน โดยให้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดต่อกัน ซึ่งแสดงถึงการคอยช่วยเหลือกัน สนับสนุนกัน โดยมีทัศนคติที่ไม่เห็นแก่ตัวและเปิดใจกว้างต่อกัน

การบริหารตามแนวทางของทฤษฎี Z นี้ จะช่วยให้เกิดความใกล้ชิด มีความสัมพันธ์ที่กลมกลืน หรือหลอมเข้าด้วยกันและสร้างความพอใจขึ้นในกลุ่ม

จุดมุ่งเน้นของทฤษฎี Z คือ

1. การติดต่อกันทางส่วนตัวระหว่างนักบริหารกับคนงาน
2. ช่วยให้เกิดการพัฒนากลุ่มทำงานที่ดี
3. ช่วยให้การติดต่อสื่อสารระหว่างคนงาน และฝ่ายจัดการเป็นไปโดยสะดวก

4. แนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การมีส่วนร่วมในการบริหาร คือ วิธีบริหารที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการได้เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของนักบริหาร การให้โอกาสและมีอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจทำงานเองภายใต้เป้าหมายและนโยบายที่มอบหมายไว้ให้อย่างกว้างๆ โดยมีความเข้าใจว่า

- ก. มนุษย์ทุกคนต่างก็เป็นคนดี ที่จะมุ่งทำความดี หากได้มีการชักจูงที่ถูกต้อง
- ข. มนุษย์ทุกคนต่างมีความคิดริเริ่มที่ดีที่จะนำมาใช้ประโยชน์ได้ หากได้ให้โอกาส และการปิดกั้นมิให้แสดงออกกลับจะสร้างปัญหาทำให้เกิดความอึดอัดใจ
- ค. หากผู้บริหารได้ให้โอกาสเรียนรู้ และพัฒนาตนเองกับพนักงานแล้ว พนักงานก็จะเติบโต และมีแรงจูงใจที่พร้อมจะรับผิดชอบตนเองในงานที่ตนต้องปฏิบัติมากขึ้นเรื่อยๆ

และประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

1. ช่วยให้มีโอกาสได้รับทราบข้อเท็จจริงของปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ณ จุดปฏิบัติ เพราะพนักงานจะเป็นผู้ปฏิบัติงานจริงๆ ที่ใกล้ชิดกับเหตุการณ์ จึงมีโอกาสได้รับทราบรายละเอียดของปัญหาได้ดีกว่า เมื่อเจ้าของกิจการได้มีโอกาสดำเนินการรับทราบข้อมูลที่แท้จริงแล้ว โอกาสที่จะช่วยแก้ไขปัญหา หรือตัดสินใจดำเนินการต่างๆ จะตรงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากยิ่งขึ้น

2. ช่วยให้มีโอกาสได้รับข้อคิดเห็นใหม่ เพราะผู้บริหารอาจถูกแวดล้อมด้วยงานประจำที่จำเจทำให้การนึกคิดต่างๆ พยายามถูกจำกัดไปโดยปริยาย ดังนั้นเมื่อเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมให้ข้อคิดเห็น ก็จะช่วยให้สามารถได้รับความเห็นใหม่ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดแนวทางการดำเนินงานใหม่ๆ ได้

3. ช่วยส่งเสริมกำลังใจของลูกน้อง เพราะลูกน้องทุกคนที่ทำงานในระยะหนึ่งและมีประสบการณ์ตามสมควรแล้วนั้น ย่อมต้องการการยอมรับและมีโอกาสก้าวหน้า หรือเติบโต รวมทั้งการแสดงออกในฐานะเป็นสมาชิกคนหนึ่งของการดำเนินงาน ดังนั้นการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและมีการแสดงออกซึ่งความตั้งใจและความสามารถ จะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจที่ดี

4. ช่วยให้เกิดการสื่อสารติดต่อที่ดีขึ้น เปลี่ยนสภาพและทิศทางการติดต่อแบบบนลงล่าง เป็นการติดต่อแบบล่างขึ้นบนได้ ทำให้เกิดความเข้าใจที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันและช่วยให้พนักงานซึ่งทำงานในจุดปฏิบัติสามารถทำงานได้ดี ด้วยความสบายใจ

ในการนำเอาการบริหารแบบมีส่วนร่วมมาใช้ ผู้บริหารต้องมีข้อพิจารณา คือ ต้องดูความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าประสบการณ์ และความนึกคิดเกี่ยวกับเรื่องงานมีพอหรือไม่ และพิจารณาว่า ควรให้มีส่วนร่วมในเรื่องใด ในขอบเขตมากน้อยเพียงใด และโดยวิธีการใด

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับระบบราชการ

ทฤษฎีระบบราชการของ Max Weber กล่าวถึงความชอบธรรมของอำนาจว่ามีที่มา 3 ประการ คือ ความชอบธรรมของอำนาจที่มาจากกฎหมาย ความชอบธรรมของอำนาจที่เกิดขึ้นโดยจารีต ประเพณี และความชอบธรรมของอำนาจเกิดขึ้นจากลักษณะพิเศษส่วนตัวของผู้นำและให้ความเห็นว่า อำนาจที่มาจาก

กฎหมายมีความชอบธรรมมากที่สุด เพราะสามารถบังคับเอาความมีเหตุมีผลจากข้าราชการได้ และระบบการบริหารแบบราชการที่ใช้อำนาจของกฎหมายบังคับ จะเป็นระบบที่ดีที่สุด

ลักษณะของระบบราชการ คือ

1. องค์การมีหน้าที่ทำงานกันอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยกฎข้อบังคับเป็นเครื่องผูกมัดให้การปฏิบัติงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน
2. องค์การมีการแบ่งงานออกเป็นงานเฉพาะด้านตามความชำนาญและความสามารถเฉพาะอย่าง
3. มีการปกครองบังคับบัญชา และการควบคุมจากระดับสูงลงมาสู่ระดับล่าง โดยไม่มีการข้ามตอนสายการบังคับบัญชา
4. การเลื่อนตำแหน่ง หรือเลื่อนชั้น จะถือเกณฑ์ผู้ที่มีความสามารถสูง
5. การปฏิบัติงาน การตัดสินใจ และกฎข้อบังคับทั้งหลาย จะต้องบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร และเก็บรักษาไว้เป็นหลักฐาน

บุญเลิศ ไพรินทร์ (2531 : 48-52) ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารบุคคลในภาครัฐและสภาพของข้าราชการของไทย ไว้ดังนี้ คือ

1. มิได้มีการกำหนดนโยบายการบริหารงานบุคคลไว้อย่างชัดเจน แต่ละองค์การกำหนดแนวทางการบริหารงานบุคคลของข้าราชการในสังกัดโดยไม่มีทิศทางและเป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
2. มีการจัดตั้งองค์การกลางบริหารงานบุคคลเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากและเป็นเอกเทศต่อกัน
3. ขนาดและจำนวนเจ้าหน้าที่ของรัฐ ขยายเพิ่มขึ้นอย่างมาก
4. การบริหารงานบุคคล เบี่ยงเบนไปจากหลักการบริหารบุคคล และเจตนารมณ์ของกฎหมาย หรือระเบียบที่กำหนด เช่น ปัญหามาตรฐานการจำแนกตำแหน่งในส่วนราชการต่างๆ ปัญหาการเลื่อนตำแหน่ง และเลื่อนเงินเดือนไม่เป็นธรรมตามความรู้ความสามารถและผลงาน ข้าราชการได้รับเงินเดือนไม่เพียงพอกับค่าครองชีพ ไม่มีการโยกย้ายถ่ายเทข้าราชการที่เกิน ทั้งนี้เนื่องมาจากไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ของเรื่องนั้นๆ อย่างถูกต้อง ขาดเครื่องมือ กลไกและวิธีการช่วยพิจารณาตัดสินใจ ใช้ดุลยพินิจในทางที่ไม่เหมาะสม ขาดการชี้แจงทำความเข้าใจของ

บุคลากรและองค์การกลางบริหารงานบุคคล ขาดเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความชำนาญในงานบริหารงานบุคคล ตลอดจนขาดความตั้งใจจริงของผู้มีอำนาจหน้าที่ที่จะปฏิบัติให้ถูกต้อง เนื่องจากไม่มีอำนาจตรวจสอบ ควบคุมที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ และขาดจิตสำนึกในความถูกต้องซื่อสัตย์

5. การบริหารงานบุคคลยังมิได้ถือปฏิบัติ และให้ความสำคัญว่าเป็นวิชาชีพหนึ่งในงานของราชการ เช่นเดียวกับวิชาชีพอื่นๆ เช่น มีการบรรจุและแต่งตั้งผู้ที่ไม่มีความรู้ในทางการบริหารงานบุคคล ดำรงตำแหน่งบุคลากร บริหารงานอย่างไม่มีเทคนิคหรือเครื่องมือในการใช้พิจารณาเรื่องต่างๆอย่างมีหลักเกณฑ์

6. สภาพทางจิตใจของข้าราชการ มีแนวโน้มไปในทางที่ตกต่ำและถูกบั่นทอนจากปัจจัยแวดล้อมต่างๆและยัง ไม่มีการพัฒนาและบำรุงขวัญเท่าที่ควร

มีความสับสนในเรื่องทางก้าวหน้า การรับเงินเดือนและสิทธิประโยชน์เกี่ยวระหว่างข้าราชการต่างประเทศและพนักงานรัฐวิสาหกิจต่างๆ ทำให้เกิดความรู้สึกเปรียบเทียบระหว่างกัน

จากสภาพการณ์นี้ มีผลกดดันให้ข้าราชการบางคนมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางที่ไม่เหมาะสม เช่น การประพฤติมิชอบ แสวงหาประโยชน์ส่วนตัว การไม่รับผิดชอบที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและคำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมและประชาชนเป็นหลัก มีการกระทำผิดวินัยมากขึ้น ขาดจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

7. เกิดความขัดแย้งระหว่างข้าราชการประจำและข้าราชการการเมืองในการปฏิบัติงานและการบริหารงานบุคคล เช่นการใช้อำนาจของนักการเมืองก้าวล้ำเข้าไปในงานบริหารของข้าราชการประจำ การใช้อำนาจสั่งย้าย หรือบรรจุแต่งตั้งข้าราชการในระดับสูง โดยขาดหลักประกันความเป็นธรรม และข้าราชการประจำบางคนไม่รับผิดชอบที่จะรักษาความเป็นกลางทางการเมือง และสนองตอบนโยบายทางการเมืองที่เหมาะสม

ตอนที่ 3

ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดังที่กล่าวไว้ในตอนที่ 1 ซึ่งเริ่มต้นจากการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติในประเทศสหรัฐอเมริกา และได้มีการแก้ไขปรับปรุงจนกลายมาเป็นการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วถึงตามระบบของผู้ป้อน จนกระทั่งมีหลายประเทศ ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพตามระบบผู้ป้อนมาใช้ในการบริหารองค์กรอย่างแพร่หลาย รวมทั้งประเทศสหรัฐอเมริกาเองด้วย

ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการทดลองใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นครั้งแรกที่บริษัทลอคฮีด ในปี ค.ศ. 1974 และจากความสำเร็จของบริษัทนี้ ก็เป็นที่สนใจของอีกหลายบริษัทในสหรัฐอเมริกา เช่น บริษัทผลิตเครื่องบินฮิวส์ (Hughes Aircraft) บริษัทนอร์ทธรอพ (Northrop) บริษัทสเปอริ วิคเกอร์ (Sperry Vickers) หรือแม้แต่กระทรวงกลาโหมสหรัฐอเมริกาเองก็ได้นำเอากิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาทดลองใช้ นอกจากนี้ประเทศต่างๆ ที่ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารองค์กร ได้แก่ ประเทศไต้หวัน สิงคโปร์ มาเลเซีย อินเดีย ฮังการี ฟินแลนด์ เกาหลี สวีเดน นอร์เวย์ ฯลฯ (อ้างใน ศุภชัย ขาวะประภาส, 2529: 21-24) ซึ่งรวมทั้งประเทศไทยด้วย จึงมีการศึกษาและการวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่จะนำมาเป็นพื้นฐานในการกำหนดตัวแปรต่างๆ ดังนี้

Leonard Cornell (1985; 117-120) ได้ศึกษาและรวบรวมการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะนำมาใช้ในด้านบริการได้หรือไม่ จากการศึกษาการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในโรงพยาบาล การธนาคาร สายการบิน สรุปได้ว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถนำมาดัดแปลงใช้ได้กับทุกหน่วยงาน โดยมีพื้นฐานของทฤษฎีว่า ผู้ที่แก้ปัญหาคือผู้ที่มีปัญหา และวิธีการที่จะให้ประสบผลสำเร็จ คือ ต้องยอมรับศักยภาพของแต่ละบุคคล กิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่มีขอบเขตด้านวัฒนธรรมหรือชนิดของหน่วยงาน

ตัวอย่างการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในโรงพยาบาล จากการศึกษาของ Cornell ศึกษาในโรงพยาบาล Veterans' Medical Center ใน Albany รัฐนิวยอร์ก พบว่าหลังจากได้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทำให้เกิดขวัญในการทำงานเพิ่มขึ้น และการจัดการมีการปรับปรุงมากขึ้น มีการหาวิธีการในการ

จัดแบ่งงานขึ้นใหม่ ซึ่งทำให้พนักงานร้อยละ 55 สามารถทำงานได้ถึงระดับมาตรฐาน และอีกร้อยละ 45 สามารถทำงานได้เหนือระดับมาตรฐาน ในแผนก X-ray พบว่า จะต้องเสียเวลาในการรอผู้ป่วยที่นัดมา X-ray ถึง 25 ชั่วโมงต่อเดือน และหลังจากทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแล้ว พบว่า ไม่ต้องเสียเวลาในการรอผู้ป่วยเลย ส่วนในแผนกโภชนาการ พบว่า ในการจัดเตรียมอาหารให้ผู้ป่วย จะต้องใช้เวลา 25 นาทีต่อการเตรียมอาหารสำหรับผู้ป่วย 1 คน หลังจากทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแล้ว ได้ลดเวลาลงเหลือ 12 นาที ต่อ 1 คน ซึ่งทำให้ประหยัดเวลา 33 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และทำให้ประหยัดเงินให้กับโรงพยาบาล \$ 13,000 ต่อปี

ในโรงพยาบาล Mt.Sinai Medical Center of Greater Miami ในแผนกผ่าตัด เกิดปัญหาที่ว่าพยาบาลเสียเวลาในการหาเครื่องมือบนโต๊ะผ่าตัดที่จัดไว้อย่างไม่เหมาะสม เมื่อนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาแก้ปัญหา ได้ผลทำให้เสียเวลาน้อยลง และสามารถทำการผ่าตัดผู้ป่วยเพิ่มได้อีก 2 รายต่อสัปดาห์ ทำให้ประหยัดเงินให้โรงพยาบาลปีละ \$50,000 และในโรงพยาบาลอื่นๆพบว่ากิจกรรมกลุ่มภาพทำให้ลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ผู้ป่วยได้รับการพยาบาลอย่างมีคุณภาพและส่งเสริมขวัญและสภาพจิตใจในการทำงานของเจ้าหน้าที่

ในด้านการธนาคาร จากการศึกษาที่ Central Bank in Birmingham พบว่า การนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาแก้ปัญหา สามารถทำให้ขั้นตอนเกี่ยวกับแบบฟอร์มต่าง ๆ ลดลง เป็นการประหยัดเวลาประหยัดเงินให้ธนาคารปีละ \$ 20,000

ส่วนงานการบินของสายการบิน Hawaiian Airline ด้านการจองตั๋ว การบริการลูกค้า การเงิน และกลุ่มนักบิน ตลอดจนการบริการด้านกระเป๋าเดินทาง และการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ต่างก็ได้รับประโยชน์จากการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้แก้ปัญหา กลุ่มนักบินได้ทำกิจกรรมการสำรวจการใช้น้ำมัน พบว่า นักบินแต่ละคนที่มีเส้นทางการบินที่เหมือนกันแต่ใช้น้ำมันมากไม่เท่ากัน เพราะนักบินแต่ละคนต่างก็มีเทคนิคในการบินต่างกัน เมื่อได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ ทำให้สามารถกำหนดมาตรฐานเกี่ยวกับการใช้น้ำมันได้ และสามารถลดค่าใช้จ่ายน้ำมันได้ถึง \$ 2,000,000 ต่อปี ในด้านพนักงานเกี่ยวกับการบิน พบปัญหาว่า พนักงานทำงานไม่เป็นเวลา และไม่มีตารางการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย และ

เกิดการป่วยไข้บ่อย ๆ ในสัปดาห์ ซึ่งการหยุดจากการป่วยไข้ ทำให้เพิ่มงานให้กับพนักงานอื่นเพิ่มขึ้น เมื่อได้มีการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแก้ปัญหา โดยจัดให้มีการวางแผนปฏิบัติงาน (ซึ่งรวมถึงวันหยุดพักผ่อน ลาป่วย งานล่วงเวลา ฯลฯ) ซึ่งทำให้พนักงานทั้งหมดเกิดกำลังใจในการทำงานและไม่เบื่องาน

Matthew Goog Fellow (อ้างใน Berkeley Rice ; 1984:27) ได้สำรวจโรงงานอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพจำนวน 29 แห่ง พบว่า มีจำนวนเพียง 9 แห่งเท่านั้นที่ประสบความสำเร็จ และที่ปรึกษาด้านบริหารในสำนักงานของเขา คือ Woodruf Imberman ได้ชี้สาเหตุที่โรงงานอีก 21 แห่ง ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเนื่องจาก

1. คนงานต่อต้าน ไม่ชอบ เพราะเห็นว่าฝ่ายบริหารต้องการเพิ่มผลผลิตโดยการลดค่าล่วงเวลาและลดคนงาน
2. ขาดการประชาสัมพันธ์ให้คนงานทราบ
3. การฝึกอบรมหัวหน้างานหรือผู้นำกลุ่ม ยังไม่เพียงพอให้เขามีความรู้มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับงานในหน่วยงาน
4. ผู้บริหารส่วนมากคิดว่าเป็นเพียงเทคนิคการเพิ่มผลผลิต จึงไม่เตรียมการเปลี่ยนบรรยากาศการบริหารให้มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ

Edmund I Metz (1981:71-76) ได้สรุปการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไปใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาว่าจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยการทดสอบจากปัจจัยต่อไปนี้

1. บรรยากาศการบริหาร และวัฒนธรรมขององค์กร (Management Practices Climate and Culture of an Organization)
2. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับกลาง (Middle Management)
3. การเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารที่เปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participative Manager) ทำให้กิจกรรมสำเร็จมากกว่าผู้บริหารที่ชอบมองคนเป็นเครื่องจักร หรือหุ่นยนต์ (Autocratic Manner)
4. แผนการปฏิบัติการ ความผิดพลาดในการบริหารสืบเนื่องจากการขาดแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ (Poor Implementation Planning)

5. ระบบต่าง ๆ ในการจัดองค์กร เช่นการสื่อสาร (Vertical and Horizontal Formal Communication paths) หรือระบบผลตอบแทนไม่เหมาะสม

6. กรรมการนโยบาย (Steering Committee) ต้องวางแผนเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบายและการสนับสนุน

7. การต่อต้านหรือสนับสนุนของสหภาพแรงงาน

8. ผู้ประสานงานต้องเลือกผู้ที่มีทักษะ มีความตั้งใจทำงานสูง และมีความรู้อื่นๆประกอบด้วย เช่น ทฤษฎีการบริหาร ระบบองค์กร เป็นต้น

9. จุดประสงค์ในการนำเอากิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในองค์กรชัดเจน

นอกจากนี้ John Ewing Chow (1984:97-108) ได้เสนอบทความในงานมหกรรม QCC ที่ประเทศสิงคโปร์ ถึงความสำเร็จของบริษัทอเมริกันที่สามารถปรับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของผู้ป้อนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม โดย

1. บริษัทและผู้บริหารระดับสูงได้ปรับปรุงคุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตโดยใช้ปรัชญาแบบ people oriented

2. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง

3. มีสถาบันที่ให้ความรู้ด้านคุณภาพ และได้พัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้
อย่างดี

4. คนงานรับรู้ประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

5. ให้ผู้เชี่ยวชาญมาอบรมการปรับปรุงทีมงานด้านคุณภาพ

6. ใช้ระบบการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กรช่วยผลักดัน

และได้สรุปปัจจัยที่ทำให้บริษัทอเมริกันประสบความสำเร็จ 4 ประการ

คือ

1. มีปรัชญาปรับปรุงคุณภาพร่วมกัน

2. ระบบบริหารให้การสนับสนุน

3. เน้นหนักการฝึกอบรม

4. พนักงานทุกระดับมีความรู้สึกเป็นเจ้าของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จึง

ร่วมมือกันอย่างเต็มที่

ในงานมหกรรม QCC ในประเทศสิงคโปร์ ปี 1985 Lee Yock Suan (1985:2) กล่าวว่า ประเทศสิงคโปร์ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ใน Productivity Movement เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถเพิ่มคุณภาพด้านสินค้าและบริการ ลดค่าใช้จ่าย และปรับปรุงชีวิตการทำงานอย่างมีคุณภาพมากขึ้น พร้อมทั้งให้ความเห็นว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถพัฒนาคุณภาพการทำงานโดยการใช้องค์กรกลุ่มคุณภาพในการแก้ปัญหา และเพิ่มความมั่นใจในการปรับปรุงการทำงาน และกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ได้ซึมซาบในตัวคนงานทุกคน เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

สำนักงานข้าราชการพลเรือนของประเทศสิงคโปร์ ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ โดยใช้ชื่อว่า "WIT'S" (Work Improvement Team) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนมีโอกาสท้าทายการร่วมมือกันปรับปรุงงานของตนเอง และผลงานของข้าราชการระดับปฏิบัติได้ปรับปรุงคุณภาพของผลิตผลและการบริการทั้งปวง

ผลที่ได้จากการปรับปรุงงานของ WIT'S คือ

1. ด้านการปฏิบัติงาน ได้แก่ คุณภาพการบริหาร การผลิต ผลผลิต
2. ด้านการจูงใจ ได้แก่ การทำงานที่มีความหมาย กระตุ้นให้กระตือรือร้น เปิดช่องทางและประสิทธิภาพการสื่อสารข้อความ มีแนวทางทัศนคติในทางสร้างสรรค์
3. ด้านคุณภาพชีวิตการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน สิ่งแวดล้อมการทำงาน ทีมงานและมนุษยสัมพันธ์

ส่วนปัญหาในการปฏิบัติงานหลังจากนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไปใช้ในระบบราชการในประเทศสิงคโปร์ Low Ah Lee (1984:76-105) ได้สรุปปัญหาว่า

1. ไม่มีเวลาทำ
2. แก้ปัญหากิจกรรมไม่ได้
3. แก้ปัญหาในสำนักงานไม่ได้
4. ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณภาพบังคับ
5. ทำกิจกรรมอย่างเจียมเหนงา
6. ข้าราชการเกลียดหัวหน่วยงาน

7. มีความกดดันจากผู้บริหารให้ผลักดันกลุ่ม ทำให้ผู้ประสานงานไม่สามารถดูแลกลุ่มได้อย่างทั่วถึง

8. มีการโอนย้ายผู้ประสานงานและผู้นำกลุ่มไปช่วยงานอื่น
9. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
10. ทำกิจกรรมเน้นที่ผลกำไร หรือการลดต้นทุนมากเกินไป
11. เน้นการลดค่าเป็นต้นทุน
12. แต่ละกลุ่มแข่งขันกันอย่างรุนแรง
13. มีความกลัวต่อการเสนอผลงาน

และจากประสบการณ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของบริษัท Hewlett Packard ประเทศสิงคโปร์ Ho Yuan Yang (1981:231-236) สรุปถึงปัจจัยที่ทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ คือ

1. คนงานต้องสมัครใจร่วมกันทำกิจกรรม ต้องไม่มีการบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมและต้องไม่มีการลงโทษผู้ไม่เข้าร่วมกิจกรรม
2. ผู้บริหารต้องเข้าร่วม และสนับสนุนกิจกรรมโดยทั่วหน้าทุกคน
3. มีการฝึกอบรมอย่างลึกซึ้ง เพียงพอแก่ผู้นำกลุ่ม ผู้ประสานงาน และสมาชิกกลุ่ม
4. สมาชิกกลุ่มต้องทำงานเป็นกลุ่ม
5. สมาชิกต้องระบุประเด็นปัญหาและแก้ปัญหาเอง
6. กิจกรรมต้องเกี่ยวข้องกับงานของสมาชิกในกลุ่ม
7. ต้องยึดปรัชญาในการพัฒนาคน (people Development Philosophy) นั่นคือ ส่งเสริมการพัฒนาผู้นำกลุ่ม และเพิ่มความรู้พร้อมทักษะแก่คนงาน
8. หลีกเลี่ยงการวางเป้าหมายที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง (Unrealistic goal)
9. ต้องไม่หวังผลตอบแทนในระยะ เวลาสั้นๆ
10. หลีกเลี่ยงการใช้หนังสือในการสื่อข้อความ
11. มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง ผู้นำที่สามารถใช้ประโยชน์จากสมาชิกได้

มากที่สุด

12. ผู้บริหารต้องทำให้สมาชิกกลุ่มรู้ว่าตนตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่ม
ให้การยกย่องและแสดงความพึงพอใจในผลงานของกลุ่ม

ในประเทศฟิลิปปินส์ ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการปรับปรุงงาน
ใช้ชื่อว่า "SIP" (Service Improvement Program) ซึ่งมีปรัชญาว่า "คนมี
ประสิทธิภาพ การบริหารก็มีประสิทธิภาพ" เป็นสมมติฐานในการทำงานระหว่าง
ผู้บริหารกับผู้อยู่ปฏิบัติงานระดับต่างๆที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อการปรับปรุงการเพิ่มผล
ผลิตภายในองค์กร เป็นยุทธศาสตร์ข้อหนึ่งในการปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติมี
ความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ เพื่อปรับปรุงการ
เพิ่มผลผลิต

จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวนี้ ได้นำมาเป็นแนวคิดในการจัดโครงการ
ปรับปรุงงานบริการของประเทศฟิลิปปินส์ ทั้งนี้ต้องการที่จะปรับปรุงบริการของรัฐบาล
ให้มีคุณภาพและเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้บริการ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้คือ

1. เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการบริการที่กำหนดไว้ในระเบียบข้าราชการ
2. เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพของทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. เพื่อสนับสนุนรัฐบาลในการสร้างคุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตของ

ข้าราชการพลเรือน

ประโยชน์ของ SIP คือ

1. ช่องทางการสื่อสารข้อความเปิดกว้าง และได้ปรับปรุงให้ดีขึ้น
2. เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงาน
3. แรงงานสัมพันธ์ดีขึ้น
4. ผลงานบรรลุถึงเป้าหมายรวมขององค์กร
5. สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ด้วยตนเอง
6. ในด้านการบริหาร ลดปัญหาบุคคล บกครองง่ายขึ้น
7. ประโยชน์ต่อหัวหน้างาน ช่วยปรับปรุงความสามารถในการเป็นผู้นำ

เพิ่มทักษะในการแก้ปัญหา ปรับปรุงบุคลิกภาพ เพิ่มความมั่นใจในตนเอง

8. ประโยชน์ต่อผู้อยู่ปฏิบัติงาน ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
พัฒนาทักษะในการแก้ไข้ปัญหา มีจิตสำนึกในการยอมรับการปรับปรุงคุณภาพการบริการ
สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และปัจจัยที่

ทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จนั้น ได้มีผลการศึกษาของหลายๆท่าน เช่น Josephine Tupaz Lagunsad (1984:49-58) ได้สรุปถึงปัจจัยในการเพิ่มคุณภาพของเหมือง Semirara Coal ในเมืองมินลา ประเทศฟิลิปปินส์ ว่าควรพิจารณาถึงปัจจัย 9 ประการ คือ

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน
2. จุดประสงค์ของโครงการต้องชัดเจน และคณะกรรมการต้องดำเนินการตาม
3. การผลักดันการทำกิจกรรม ต้องทำเป็นทีม
4. การเพิ่มกลุ่มต้องพิจารณาตามสภาพแวดล้อมควบคู่ไปด้วย
5. จัดหาสิ่งจูงใจให้คนงานมีความพอใจ
6. การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์แก่กลุ่ม
7. การให้ผู้ประสานงานร่วมประชุมกลุ่ม
8. จัดระบบบริหาร เพื่อพิจารณาข้อมูลป้อนกลับของกลุ่มอย่าง เร่งด่วน
9. พัฒนาระบบประเมินผลของโครงการ

ในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีผู้ศึกษาไว้ดังนี้ คือ

Lau Chee Leong (1985:126-131) กล่าวว่า การให้รางวัล และสิ่งจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้โครงการให้การศึกษาอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการเพิ่มฐานะตนเอง ก็เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่ง และเป็นแผนงานระยะยาวที่บริษัทต้องคำนึงถึง เพื่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การให้การศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่พนักงานของบริษัท เป็นการทำให้พนักงานมีความนับถือในตนเอง และต้องการพัฒนาตนเองให้เกิดความมั่นใจ และภูมิใจ

การให้คำสรรเสริญเยินยอ คำชมเชย การให้เหรียญประกาศเกียรติคุณ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งของการให้รางวัลและสิ่งจูงใจ ซึ่งการให้รางวัลนี้ ทำให้ผู้รับเกิดความภาคภูมิใจ และมีความหวัง มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเองมากขึ้น

การให้การศึกษาและรางวัลนี้ จะไม่เกิดขึ้นถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุน เพราะฉะนั้นจึงเป็นสิ่งที่เกี่ยวโยงกันที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงถึง แต่การให้รางวัลมิใช่เป็นปัจจัยสำคัญในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ สิ่งที่สำคัญ คือ การเรียนรู้สิ่งที่กลุ่มค้นพบและมาตรการใหม่ๆจากกลุ่ม

ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ Zenji Shimada (อ้างใน Lau Chee Leong) ให้ข้อคิดเห็นว่า ควรคำนึงถึงการให้เวลาในการจัดกิจกรรมอย่างเป็นระบบ และถ้าจะให้ผลดีบริษัทควรจัดให้มีสิ่งแวดล้อมและ เงื่อนไขที่เอื้ออำนวยต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ถึงแม้ว่าตามหลักของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแล้ว การประชุมกลุ่มจะใช้เวลานอกจากการทำงาน แต่ความจริงแล้วมันเป็นการยากที่จะกระทำเช่นนั้นได้ เพราะฉะนั้นจึงควรมีการจัดเวลาให้คนงานได้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในเวลาประมาณ 2 ชั่วโมงต่อเดือน โดยแบ่งเป็น 4 ช่วง ให้มีการประชุมครั้งละ 30 นาทีต่อสัปดาห์ ซึ่งควรจะเป็นตอนบ่ายหลังทานอาหารกลางวัน แต่ในประเทศญี่ปุ่นได้มีการออกเสียงถึงการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนอกเวลาทำงาน จากกิจกรรม 290 กลุ่ม มี 76% ได้ลงคะแนนว่าควรทำนอกเวลาทำงาน พร้อมกันนี้ Lau Chee Leong ยังได้อ้างถึงการสำรวจของ Tatsuo Sugimoto ที่ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นว่า ควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลาในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนอกเวลาทำงานหรือไม่ ผลปรากฏว่า จากกลุ่มคุณภาพ 322 กลุ่ม 71% ตอบว่า ควรมีการจ่ายค่าล่วงเวลา 24% ตอบว่าไม่ควรจ่าย อีก 5% ตอบว่าจ่ายหรือไม่จ่ายนั้นขึ้นอยู่กับเรื่องของการประชุม แต่ในประเทศญี่ปุ่น บริษัทส่วนมากจะมีการให้รางวัลเป็นเงินสดสำหรับ Proposal ที่ดี ซึ่งจะนำเงินรางวัลนี้มาใช้ในสิ่งที่จำเป็นในการทำกิจกรรม เช่น การออกไปข้างนอกบริษัท การสัมภาษณ์ เป็นต้น

Tan Tio Hai (1985:121-125) กล่าวว่า ก่อนที่เขาจะไปประเทศญี่ปุ่น เขาเคยคิดว่า ญี่ปุ่นทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้สำเร็จ เพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่นมีส่วนสนับสนุนทำให้คนญี่ปุ่นเป็นคนที่รู้จักมองปัญหา ทัศนคติในการทำงานเพื่อบริษัท ยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลางน้อย ถ้าสิ่งเหล่านี้เป็นจริง เหตุผลสำคัญว่าทำไมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในญี่ปุ่นประสบผลสำเร็จ ก็คือ ระดับผู้จัดการซึ่งรวมถึงระดับสูงในบริษัท คำนึงถึงกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นวิธีการที่จะทำให้คนงานมีศรัทธาต่อบริษัท ต้องงานและความภาคภูมิใจในการทำงานให้สำเร็จ

ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอยู่ในมือของผู้จัดการ เช่น การสนับสนุนของผู้จัดการต่อทุกระดับ เป็นหัวใจสำคัญในการสนับสนุนให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบความสำเร็จ และผู้จัดการจะเป็นผู้ทำให้กิจกรรมได้กระทำทุกขั้นตอน ผู้จัดการต้องมีความมั่นใจว่าสามารถให้ความรู้ในเทคนิคการแก้ปัญหาให้กับพนักงานระดับล่าง ได้ให้ทุกคนได้รับการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ซึ่งจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เหตุที่ผู้จัดการมีส่วนสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะว่า ถ้าผู้จัดการไม่เห็นดีกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ก็จะไม่เกิดกิจกรรมในบริษัทและ เหตุที่กิจกรรมกลุ่มคุณภาพต้องการความสนับสนุนจากผู้จัดการ ก็คือ

1. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะต้องกระทำในช่วงระยะ 6 เดือน - 1 ปี ซึ่งขึ้นอยู่กับเรื่องที่จะทำ
2. ผู้จัดการจะต้องให้เสรีภาพแก่คนงานในความคิดสร้างสรรค์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการตัดสินใจร่วมกันในการแก้ปัญหา
3. ผู้จัดการจะต้องไม่ต่อต้าน หรือคัดค้านความคิดเห็นของกลุ่ม ต้องให้เวลาในการคิดแก้ปัญหาแล้วดูผลที่เกิดขึ้น

Sud Ingle (1982:12-13) มีเหตุผลที่แตกต่างกับท่านอื่น ๆ คือ มีความเห็นว่าเหตุผลที่การบริหารโดยมีส่วนร่วมของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ก่อให้เกิดผลสำเร็จในการบริหารนั้น ประกอบด้วย

1. การนำสถิติพื้นฐานมาใช้ (Use of basic statistics)
2. การทำงานเป็นกลุ่ม (Group dynamic)
3. ความรู้สึกพอใจในงาน (Job satisfaction)

พร้อมทั้งอธิบายว่า การนำสถิติมาใช้ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นจุดเด่นในการแก้ปัญหาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะจะช่วยในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่วนการทำงานเป็นกลุ่ม จะช่วยให้การตัดสินใจเป็นไปด้วยความถูกต้องมากยิ่งขึ้น ช่วยให้มีจิตใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ คำนึงถึงประโยชน์ร่วมกันของกลุ่ม และช่วยให้การติดต่อสัมพันธ์หรือการสื่อสารในองค์การมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งก่อให้เกิดเป้าหมายร่วมกันระหว่างสมาชิกกับองค์การและความรู้สึกพอใจในงาน เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์การจะรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทั้งนี้ เพราะรู้ว่าคุณเห็นและข้อเสนอแนะของพวกเขาได้รับการรับฟัง และนำไปปฏิบัติ ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นที่จะทำงานอยู่ตลอดเวลา และช่วยกันแก้ปัญหาให้กับองค์การด้วยความเต็มใจ

อิชิคาวา (1984 : 12-16) ได้ชี้ถึงจุดอ่อนของปัญหาที่ประเทศกำลังพัฒนาไม่ประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะว่า

1. การมีวิศวกรและผู้นำกลุ่มคุณภาพไม่เพียงพอ
2. สถานะภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเมืองไม่เอื้ออำนวยให้มีการวางแผนในระยะยาว
3. ระดับของอุตสาหกรรมยังไม่สูงพอที่จะใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้ได้ผล
4. ตลาดผู้บริโภคภายในยังต้องการสินค้าราคาถูกมากกว่าคุณภาพ
5. ขาดระบบการจ้างงานระยะยาว
6. กิจกรรมมักดำเนินในระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่มีความรู้และพื้นฐานทางวิชาการเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจน้อย และระดับคนงานก็ไม่มีการศึกษาเพียงพอ
7. หลายประเทศรับเอาปรัชญาการบริหารแบบอเมริกา จึงคุ้นเคยกับการมีฝ่ายตรวจสอบ

และ อิชิคาวา ยังได้ชี้ปัญหาอีกหลายประการที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่ประเทศต่างๆ ได้พยายามเลียนแบบญี่ปุ่น เป็นเพราะว่า

1. เข้าใจผิดคิดว่าทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเดียวก็นพอแล้ว ซึ่งความจริงการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพียงอย่างเดียวประสบความสำเร็จยาก ที่ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จเพราะทำกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Circle ; TQC) ควบคู่กัน
2. ประธานหรือกรรมการของบริษัทไม่เข้าใจกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือ TQC เพียงพอ
3. ไม่เปลี่ยนแปลงการบริหารงานแบบ Top-down เป็นการบริหารงานแบบประชาธิปไตย รวมทั้งแบบ Bottom-up
4. ผู้บริหารงานระดับกลางต่อต้าน เพราะกลัวเสียอำนาจและถูกไล่ออก

5. ผู้ตรวจสอบคุณภาพเดิมต่อต้าน เพราะในประเทศตะวันตกมีความเชื่อในเรื่องอาชีพนิยม (Professionalism) ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพจึงพยายามรักษางานในขอบเขตของตนไว้ เพราะกลัวไม่มีงานทำ

และเป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่า ประเทศญี่ปุ่นเป็นประเทศที่ริเริ่มกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและได้รับความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม เพราะฉะนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาถึงระบบการบริหารงานของญี่ปุ่น ที่มีส่วนทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ ดังนี้

Robert Cole (1980) ได้ศึกษาถึงต้นตอของการจ้างงานตลอดชีวิต โดยเริ่มเกิดจากการพัฒนาอุตสาหกรรม ผสมผสานกับค่านิยมทางสังคมและวัฒนธรรม ทำให้เกิดความผูกพันกับบริษัท เช่นเดียวกับบ้าน และความจงรักภักดีต่อครอบครัว ระบบนิโคะ ซึ่งผูกระบบเงินเดือนค่าจ้างและการเลื่อนตำแหน่งกับอาวุโส และการที่รัฐบาลมีนโยบายที่จะทำให้สหภาพแรงงานอ่อนแอ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยให้ระบบการจ้างงานตลอดชีวิตรุ่งเรือง จนกลายเป็นเอกลักษณ์ของญี่ปุ่น

Cole ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพ ซึ่งได้ผสมผสานกับระบบการจ้างงานตลอดชีวิต ระบบการตัดสินใจร่วมกัน และความจงรักภักดีต่อบริษัท ทำให้ญี่ปุ่นมีสินค้าที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก และเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดการเพิ่มผลผลิต

ลักษณะพิเศษของสภาพสังคมญี่ปุ่น คือญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีลักษณะกลมกลืนกัน (Social Homogeneity) มาก มีลักษณะการดำรงชีวิต การทำงานเป็นหมู่คณะ มีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานการยอมรับของสังคม เพื่อการอยู่รอดของสังคม ดังนั้นแม้ธุรกิจอุตสาหกรรมญี่ปุ่นจะลอกเลียนแบบต่างชาติในการผลิต และการดำเนินธุรกิจการค้าขยายตัวอย่างรวดเร็ว แต่ในการจัดการก็ยังยึดมั่นในค่านิยมธรรมเนียม ประเพณีของญี่ปุ่นเอง การขัดแย้งในสังคมอันเนื่องมาจากการขยายตัวของอุตสาหกรรมจึงเกิดขึ้นน้อยมาก

ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับบริษัทญี่ปุ่น

1. การจ้างงานแบบถาวร บริษัทจะเป็นแหล่งงานของพนักงานตั้งแต่จบการศึกษาใหม่ๆไปจนถึงอายุครบเกษียณอายุ บริษัทให้ความมั่นใจในการที่จะไม่ถูกปลดออกจากงานและไม่ต้องการให้พนักงานลาออก หรือโยกย้ายงาน โดยจัด

สวัสดิการให้มีโอกาสในการเลื่อนชั้น ตำแหน่ง ส่วนพนักงานมีความผูกพันที่จะต้องปฏิบัติตนอยู่ในกรอบ ทั้งระเบียบข้อบังคับของบริษัทจะต้องมีความเคารพเชื่อฟังพนักงานที่อาวุโสหรือมีตำแหน่งสูงกว่า และผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าก็ต้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. ค่าตอบแทนการทำงาน : ให้เป็นเงินค่าจ้างร่วมกับสวัสดิการต่างๆ และเงินรางวัลเงินช่วยเหลืออีกหลายประเภท เช่น ค่าฌาปนกิจสงเคราะห์ เงินช่วยแต่งงาน สวัสดิการเลี้ยงดูบุตร อายุงานยังมีความสำคัญในการได้ค่าตอบแทนจากบริษัท การประเมินผลความดีความชอบจะต้องมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับอย่างแท้จริง เพราะระบบการทำงานเป็นระบบที่มีความเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นกลุ่มเป็นคณะ

3. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแก้ปัญหา : การตัดสินใจใด ๆ มักใช้เวลามาก พนักงานทุกระดับอาจเสนอความเห็นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อให้มีการพิจารณาหากเป็นที่ยอมรับ จะเสนอไปในระดับสูงต่อไป จึงใช้เวลามากในการตัดสินใจ แต่เมื่อตัดสินใจแล้วเวลานำไปปฏิบัติจะทำได้รวดเร็วและถูกต้อง เพราะพนักงานได้มีส่วนรับทราบ และเห็นด้วยกับแนวทางที่นำไปใช้ และข้อเสนอแนะได้ผ่านการกลั่นกรองมาแล้วหลายระดับ

4. พนักงานอุทิศตัวให้กับบริษัท ผูกพันตนเองกับบริษัท : พนักงานผู้บั่นให้ความสำคัญแก่บริษัทที่ตนทำงานอยู่ด้วยมากกว่าตำแหน่งหน้าที่ของตน การทำงานกับบริษัทใดเป็นเครื่องระบุฐานะทางสังคมของคนอีกสิ่งหนึ่งด้วย ลักษณะนี้ทำให้เป็นการลดอัตราการเข้าออกงานได้เป็นอย่างดี

5. พนักงานชายมีความสำคัญสูงกว่า : การที่สตรีผู้บั่นมีภาระสำคัญที่จะต้องเป็นแม่บ้านดูแลบ้านและเด็ก (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เด็กจะได้รับการเอาใจใส่อย่างดีจากทั้งครอบครัวและรัฐบาล เพราะถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของชาติ) ทำให้บริษัทมักไม่จ้างผู้หญิงเข้าทำงานหรือให้รายได้ต่ำ เพราะมีการเข้าออกงานสูง เนื่องจากเมื่อแต่งงานหรือมีบุตรสตรีผู้บั่นส่วนใหญ่จะต้องกลายเป็นแม่บ้านเต็มเวลา

6. การรับพนักงานเข้าทำงาน การฝึกและพัฒนาฝีมือพนักงาน : การรับคนเข้าทำงาน กระทำตามระยะเวลาที่แน่นอน คือ ในช่วงสิ้นปีการศึกษา บริษัท

จะรับผู้สำเร็จการศึกษาเข้ามาพร้อมกันเป็นรุ่น ๆ ให้เข้าทำงานในส่วนต่างๆของโรงงาน เหมือนกับคนงานทั้งหลายเป็นเวลาหลายเดือนก่อนที่จะกำหนดตำแหน่งที่แน่นอน ซึ่งทำให้พนักงานคุ้นเคยกับงานในขั้นตอนต่างๆก่อนที่จะบรรจุในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง สำหรับพนักงานในระดับคนงานของบริษัทก็มีโอกาสได้รับการฝึกอบรมทั้งภายในบริษัทและนอกสถานที่ เพื่อให้ได้มีโอกาสเปลี่ยนงานไปสู่ตำแหน่งหน้าที่และอัตราเงินเดือนที่ดีขึ้น

7. การพบผู้บังคับบัญชาก่อนเริ่มงานและก่อนเลิกงาน : ในโรงงานจำนวนมากและสำนักงานหลายแห่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมาพร้อมกัน รอผู้บังคับบัญชามาทำความเคารวะแก่กันและกัน ชักซ้อมงานและระเบียบปฏิบัติประจำวัน การบริหารงานอย่างสั้นๆก่อนแยกย้ายกันไปทำงานตามหน้าที่ ก่อนเลิกงานก็มีการเคารวะแก่กันและกันก่อนแยกกันกลับ หรือไปร่วมดื่มสังสรรค์กัน สิ่งเหล่านี้ยังคงมีการปฏิบัติต่อกันอยู่อย่างเคร่งครัด ซึ่งช่วยเพิ่มพูนความผูกพันให้กับบริษัทมากยิ่งขึ้น

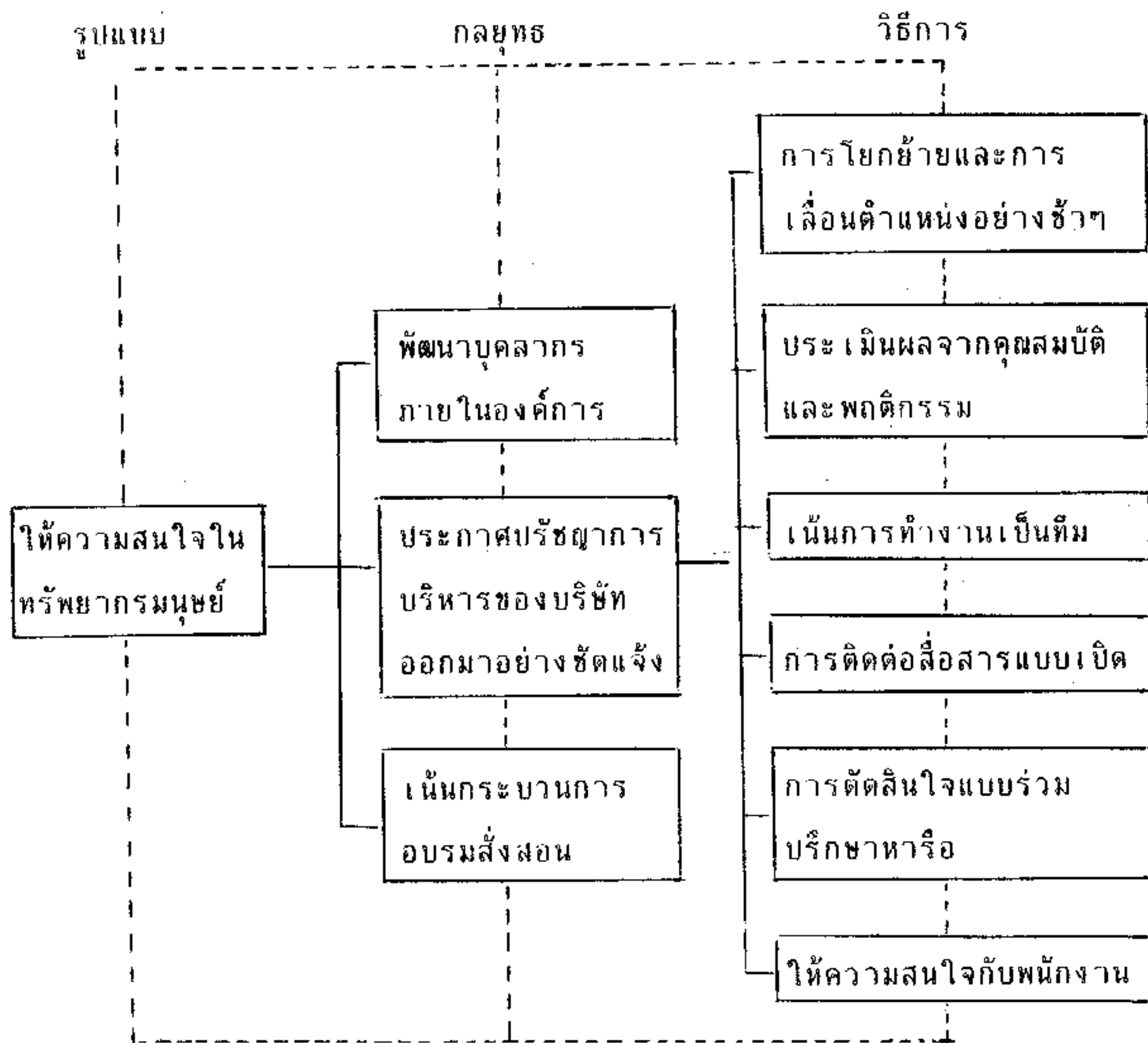
ชัยทวี เสนะวงศ์ (2528:60-63) ได้กล่าวถึงรูปแบบของการบริหารงานระบบญี่ปุ่นว่า บริษัทการบริหารงานระบบญี่ปุ่น จะให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน 3 ลักษณะ คือ

- การสร้างทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร วิธีการนี้จะทำให้ได้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพที่องค์การต้องการและ เป็นการชักจูงให้เขาอยู่กับองค์การนานๆ
- บริษัทการบริหารงานของบริษัทที่เน้นให้ความสนใจถึงความต้องการของพนักงานและการทำงานเป็นทีม
- ให้ความสนใจเป็นพิเศษกับการจ้างงานแบบตลอดชีวิต เริ่มตั้งแต่การคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติที่บริษัทต้องการ ไปจนถึงชีวิตการเป็นพนักงานและเมื่อถึงเวลาปลดเกษียณ

บริษัทการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่างๆไปนี้ จะถ่ายทอดต่อไปเรื่อยๆภายในองค์กร ซึ่งผู้บริหารแต่ละระดับก็จะรับมาปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นเทคนิคพิเศษของการจัดการ โดยเน้นให้ความสำคัญที่การพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง การเลื่อนตำแหน่งจะมีความสำคัญรองลงมา พนักงานจะถูกประเมินผลการทำงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีมมากกว่าตัวบุคคล มีการติดต่อสื่อสารแบบเปิด การให้การช่วยเหลือและการให้รางวัล การตัดสินใจจะใช้วิธีให้ทุกคนมีส่วนร่วม

โดยจะมีการให้ข้อมูลทุกคนที่เกี่ยวข้องแล้วนำมาปรึกษาหารือก่อนที่จะทำการตัดสินใจ
ผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจในตัวของพนักงานทุกคน ดังภาพ

ผังการบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบญี่ปุ่น



สำหรับการศึกษาและงานวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในประเทศไทย
ได้มีการศึกษาพอสมควร ซึ่งจะนำมากล่าวเฉพาะที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้า
เท่านั้น

นิพนธ์ ไทยพานิช (2527) กล่าวถึงการทำงานด้วยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
ไว้ดังนี้

1. กลุ่มดังกล่าวจัดให้มีขึ้น เพื่อความร่วมมือร่วมใจกันเองในการแก้ปัญหา หรือพัฒนาส่งเสริมคุณภาพการปฏิบัติงานและผลงาน

2. กลุ่มดังกล่าวจัดให้มีขึ้นเพื่อส่งเสริมสังคมสัมพันธ์ ทำให้บุคลากรสำนึกในความเป็นหมู่คณะ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น บริกษาหารือกันอย่างอิสระในการปรับปรุงการทำงานประจำด้วยวิธีง่ายๆ ไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร เป็นการเสริมสร้างความสามัคคี และใช้ความสามัคคีให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลและองค์กร

3. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน โดยอาศัยการสร้างบรรยากาศการทำงานในหมู่เพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยกันทำอย่างจริงจัง มีความเข้าใจอันดีต่อกันในการช่วยกันตรวจสอบคุณภาพในการทำงาน และคิดหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงร่วมกัน

4. เพื่อเป็นส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นทีม ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำและผู้ตาม ตลอดจนความสามารถในการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ

5. เป็นการบำรุงขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์กรที่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจในกิจการและภารกิจขององค์กร

6. ก่อให้เกิดระบบการควบคุมคุณภาพในการทำงานในตัวเอง โดยความสมัครใจทั่วทั้งองค์กร

เจริญ วัชรังษี^๒ (2524:4-5) กล่าวว่า หลักของการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้นั้น จะต้องถือว่าทุกคน ทุกระดับ ต้องมีส่วนร่วมด้วยความจริงใจ นั่นคือ ร่วมด้วยความสมัครใจ และแต่ละระดับนั้นก็มีวิธีการของการมีส่วนร่วมแตกต่างกัน และมีความสำคัญเท่าๆกันทุกระดับ และให้ความเห็นระหว่างกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของประเทศไทยกับประเทศไทยว่า ประเทศไทยเริ่มต้นด้วยการสร้างแนวคิดและความเข้าใจในระดับบริหารก่อน โดยเฉพาะนักบริการระดับสูง แล้วจึงเปิดการสัมมนาในระดับกลาง ระดับหัวหน้าคนงาน และระดับพนักงาน ส่วนวิธีการของประเทศไทยนั้น ถ้าเป็นบริษัทที่รับระดับบริหารเป็นชาวญี่ปุ่น ก็มักจะดำเนินการในลักษณะคล้ายกับของญี่ปุ่น แต่ส่วนมากมักจะต้องใช้เวลา และมีหลายกรณีที่ทำไม่สำเร็จ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าพื้นฐาน ภูมิหลัง และแนวความคิดของคนไทยและพนักงานไทย

มีบางอย่างที่แตกต่างจากของผู้อื่นอยู่มาก สุดท้ายได้สรุปหลักสำคัญที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพไปสู่ความสำเร็จ คือ

1. ความเข้าใจและการสนับสนุนอย่างจริงของฝ่ายจัดการ
2. ความรู้ ความเข้าใจของหัวหน้างาน และผู้ประสานงาน
3. ความสามารถ และความตั้งใจของผู้ประสานงานและกรรมการกลุ่มคุณภาพ
4. ความเข้าใจ และความสามารถในการแยกความแตกต่างระบบเก่า และระบบใหม่
5. วิธีการสร้างสิ่งจูงใจที่ถูกต้อง ความเข้าใจในปรัชญาที่ว่า "No problem, No Progress" และขั้นตอนการทำงานตามหลัก/ PDCA

ส่วนอุปสรรคที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ประสบผลสำเร็จ คือ

1. ความไม่เข้าใจและไม่สนใจ
2. ความไม่เข้าใจลึกซึ้ง เพียงพอแล้วนำไปใช้ผิดขั้นตอน
3. การสนับสนุนและการสร้างแรงจูงใจไม่เพียงพอ
4. การยึดหลักบริหารแบบเดิม (แบบตะวันตก) มากเกินไป
5. ประเมินค่าคนไทยต่ำกว่าความเป็นจริง
6. ขาดระบบและวิธีการในการพัฒนาคน
7. การเผยแพร่กิจกรรมกลุ่มคุณภาพยังไม่แพร่หลายเท่าที่ควร
8. ไม่ได้รับการสนับสนุนในระดับส่วนรวม โดยเฉพาะทางราชการ
9. ขาดระบบการศึกษาวิจัยด้านการตลาด โดยเฉพาะตลาดต่างประเทศ

ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

ชัยพร วิชชาวุธ (2526:84) สรุปประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไว้ว่า นอกจากจะมีประโยชน์ในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้ว ยังสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานนี้ ทำให้เกิดความผูกพันในงานและความตั้งใจทำงานมากขึ้น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นประโยชน์ต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน และเป็นการพัฒนาความสามารถของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม ในเชิงคิดเป็น-ทำเป็น-แก้ปัญหาเป็น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528:23-25) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในงานของโรงเรียนว่า ในปัจจุบันมีแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้สูง โดยเฉพาะในเรื่องของเทคนิค ซึ่งสามารถประยุกต์กับงานโรงเรียนได้หลายด้าน เช่น ด้านการเรียนการสอน เพื่อเน้นให้เด็กนักเรียนมีทักษะในการคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น สามารถนำเทคนิคการระดมสมอง การเขียนแผนภูมิแกวบลามาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนการสอนได้ และสำหรับด้านกิจกรรมนักเรียนก็เช่นเดียวกัน โรงเรียนสามารถจัดฝึกอบรมกรรมการนักเรียนของโรงเรียนให้มีความรู้ในแนวคิด หลักการ และเทคนิคของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ เพื่อให้กรรมการนักเรียนนำไปใช้ในการทำกิจกรรมในโรงเรียน และกิจกรรมชมรมต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นการฝึกเด็กนักเรียนให้คิดและพูดอย่างมีข้อมูลและมีเหตุผล

ประวิทย์ จงวิศาล (2528:29-30) ได้เปรียบเทียบกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเสมือนเมล็ดพืชพันธุ์ดีชนิดหนึ่ง ซึ่งเมื่อนำไปปลูกแล้วสามารถงอกได้ทุกแห่ง แต่เมื่องอกแล้ว จะเจริญเติบโตต่อไปจนออกดอกออกผลหรือไม่ขึ้นกับสภาพดิน น้ำ อากาศ บุ๋ม ศัตรูพืช ความเอาใจใส่ของเกษตรกร ฯลฯ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพก็เช่นกันสามารถกระทำได้ทุกแห่ง ไม่ยกเว้นแม้แต่งานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ เพราะคนทำงานเหล่านี้ ก็ต้องการได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐานของการเป็นมนุษย์ เพื่อความพอใจในการทำงาน ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าจะได้รับความร่วมมือและความสนับสนุนเพียงใดที่จะทำให้เกิดประโยชน์มากที่สุด ซึ่งได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ดังนี้

1. ยอมรับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นนโยบายของบริษัท หรือ หน่วยงานด้วยเหตุนี้จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องสนองนโยบาย โดยแสดงความสามารถ ในการที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วยความอิสระและสมัครใจ

2. ยอมรับว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขึ้นอยู่กับความสามารถและความรับผิดชอบของการบริหารนั้นๆ

3. ยอมรับว่าพนักงานทุกระดับ เป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของหน่วยงาน และพร้อมที่จะให้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร

4. ยอมรับว่าหลักการที่สำคัญของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องอาศัยความอดทนที่จะรอผลสำเร็จในระยะยาว

5. เชื่อว่าการลงทุนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้น ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับการลงทุนเป็นอย่างมาก

6. ยอมรับและบริหารให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ ไม่ใช่เป็นการเพิ่มงาน และการบริหารนั้น จะต้องไม่ทำให้สายการบังคับบัญชาเดิมเสียไป

7. ต้องให้ความอิสระ กำลังใจ ติดตามผล และให้ความช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชาในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพตลอดเวลา

8. นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นส่วนเพิ่ม (ทางอ้อม) อย่างหนึ่ง ในการพิจารณาความดีความชอบของผู้ได้บังคับบัญชา

9. ต้องตอบข้อเสนอนะของกลุ่มคุณภาพอย่างรวดเร็ว

10. ไม่เกิดอคติต่อกลุ่มที่นำปัญหามาแก้ไข โดยจะต้องไม่ถือว่าเป็นความบกพร่องของสายงานในอดีต

11. ต้องเชื่อว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เมื่อบริหารได้ถูกต้องตามหลักการแล้ว จะไม่มีผู้ใดสูญเสียอำนาจ หรือเสียระบบการปกครอง

12. มีหน้าที่มาฟังและชมการเสนอผลงานของกลุ่มทุกครั้ง เพื่อรับทราบผลงาน ข้อเสนอแนะ ชักถามปัญหา และให้กำลังใจแก่กลุ่มเพื่อทำกิจกรรมต่อไป

13. ต้องไม่เข้าใจผิดว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ยาบปฏิชีวนะครอบจักรวาล สามารถรักษาโรคได้ทุกชนิด

สรุป สรศักดิ์ นานานุกุล ได้กล่าวถึงปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จากประสบการณ์ในการบริหารกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของธนาคารกรุงเทพ จำกัด สรุปปัญหาต่างๆได้ดังนี้

1. ขาดศรัทธา ผู้ทำกิจกรรมและผู้บริหารบางส่วนยังไม่มีศรัทธาในแนวความคิดเรื่องกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเงื่อนไขที่สำคัญของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ จะต้องมีความศรัทธาและเห็นด้วยกับการพัฒนาคนและการทำงานเป็นทีม

2. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งมีหลายลักษณะ เริ่มตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ไม่มีนโยบายที่ชัดเจนหรือไม่จริงจังกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือระดับหัวหน้า

มิได้ทำงานเป็นทีม มีการแบ่งพรรคแบ่งพวก ทะเลาะเบาะแว้งกัน เป็นต้น หรือ อาจเป็นปัญหาของการไม่มีระบบ คือ ไม่ได้มีการประกาศกฎระเบียบว่าการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภานั้นจะอนุญาตให้พนักงานประชุมกันได้เมื่อใด เวลาไหน นอก เวลาหรือในเวลายางาน มิได้ประกาศให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าตนจะต้องเป็นผู้พิจารณา อนุญาตให้พนักงานทำกิจกรรม และช่วยจัดเวลาการประชุมหรือสถานที่ประชุมให้ ตลอดจนอำนวยความสะดวกต่างๆให้ นอกจากนี้ยังมิได้ประกาศกำหนดการสำหรับการทำกิจกรรมและการเสนอผลงานไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บังคับบัญชาหลายๆระดับไม่ รับทราบของตนเอง และไม่ได้ทำการสนับสนุนกิจกรรมเท่าที่ควร

3. ขาดการฝึกอบรม จากประสบการณ์มักจะพบว่า ถึงแม้โครงการ กิจกรรมกลุ่มคุณภานั้นจะได้อบรมพนักงานทั้งในรูป concept และ workshop ไป มากมายหลายพันคนก็ตาม แต่บ่อยครั้ง เมื่อผู้บริหารได้สัมผัสกับกลุ่มคุณภานาง กลุ่มที่มีผลงานดีเด่นก็จะพบว่าส่วนใหญ่สมาชิกนั้นยังไม่ได้ผ่านการฝึกอบรม จึงเกิด ปัญหาที่ว่า ผู้ที่ได้รับการอบรมกลับไม่ได้ทำกิจกรรม ส่วนผู้ที่ทำกิจกรรมไม่ได้รับการ อบรม ข้อเท็จจริงนี้เกิดขึ้นได้เสมอ เนื่องจากการผิดพลาดในการคัดเลือกบุคคลเข้า อบรม เช่น เลือกบุคคลที่ทำงานยุ่งจนไม่ว่างที่จะทำกิจกรรมอื่นใด หรือเป็นบุคคล ที่ชอบทำงานคนเดียวไม่เหมาะที่จะทำกิจกรรมกลุ่ม หรือส่งคนที่ว่างงานที่มีภาพพจน์ ที่ไม่ดีมาเข้าอบรม นอกจากนี้ ยังมีปัญหาเรื่องการเคลื่อนย้ายและเลื่อนชั้นอยู่ตลอดเวลา ในช่วง 1 หรือ 2 ปีนั้น จะพบว่าในบางหน่วยงานนั้น พนักงานได้เปลี่ยนตัว ไปแล้วครึ่งหนึ่ง

4. หัวหน้างานที่ใกล้ชิดมิได้เข้าร่วม ถึงแม้ว่ากิจกรรมกลุ่มได้ผลเป็นที่ น่าพอใจ แต่เมื่อถามว่าระหว่างทำกิจกรรมมีความรู้สึกอย่างไร มักได้คำตอบว่า มีความยากลำบากมาก บ่อยครั้งที่หัวหน้างานมีประชุมตรงกับการประชุมของกิจกรรม กิจกรรมกลุ่มหลายกลุ่มที่ต้องประสบความล้มเหลวไป โดยเหตุที่หัวหน้างานขัดขวาง หรือไม่ให้การส่งเสริม ทั้งนี้เมื่อได้ศึกษาถึงลงไปจะพบว่า เป็นเพราะหัวหน้างานไม่ มีความเข้าใจในบทบาทของตนเอง

5. กิจกรรมกลุ่มคุณภายังไม่ส่งผลประโยชน์ให้เห็นชัดเจน กิจกรรม กลุ่มคุณภานั้นเมื่อแรกเริ่มจะ เน้นการทำงานเป็นทีมและ เน้นการพัฒนาคน โดยไม่ มุ่งที่จะส่งผลทางด้านประสิทธิภาพงานนัก ดังนั้นจึงเกิดปัญหาในช่วงแรกว่า บางครั้ง

ดูเหมือนกิจกรรมกลุ่มมีประโยชน์น้อย หรือทำเรื่องเล็กน้อย จึงเกิดความท้อถอยที่จะทำต่อไป

นอกจากนี้ ยังได้เสนอเงื่อนไข 6 ประการสำหรับองค์กร ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง คือ

1. องค์กรนั้นจะต้องมีความผูกพัน (หรือ commitment) ที่มั่นคงและจริงจังที่จะปรับปรุงคุณภาพ

2. องค์กรจะต้องสอนเทคนิคการแก้ไขปัญหาให้กับทุกคน ทุกๆระดับ

3. องค์กรจะต้องเปิดโอกาสให้มีการแก้ปัญหา

4. องค์กรนั้นจะต้องแสดงความเป็นผู้นำในการใช้เทคนิคแก้ปัญหา

5. องค์กรจะต้องให้กำลังใจ และผลตอบแทนผู้ที่แก้ปัญหาได้สำเร็จ

6. องค์กรจะต้องบริหารโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพและคุณภาพ ให้ต่อเนื่องในระยะยาว

นัยนา ลีสุขสันต์ (2528) ได้ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมผลิตของประเทศไทย พบว่า ความจำเป็นในการวางแผนเตรียมการ ในการนำเอากิจกรรมกลุ่มคุณภาพเข้ามาใช้ในองค์กร ได้แก่ การอบรมให้ความรู้ในเรื่องกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแก่ผู้บริหาร และพนักงานในองค์กรและควรมีการปรับระดับความคิดของพนักงานให้รักองค์กรและเสริมสร้างให้มีการพัฒนาจิตสำนึกของพนักงานให้มีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่องาน และต่อสังคม ในด้านกำหนดโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพ พบว่า ผู้บริหารในโครงสร้างการบริหารทั่วไป จะดำรงตำแหน่งผู้บริหารในโครงสร้างการบริหารกลุ่มคุณภาพด้วย และสำหรับการกำหนดตัวผู้บริหารกลุ่มคุณภาพในระดับกลุ่มกิจกรรมนั้น กำหนดโดยคำนึงถึงความสามารถและตำแหน่งหน้าที่การงาน สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารและพนักงานต่ออุปสรรคในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เห็นว่า การศึกษาไม่เป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรม และการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้าใจวิธีการทำกิจกรรม แต่อุปสรรคที่สำคัญ คือ การมีผู้บริหารที่ไม่เข้าใจแนวคิดของกิจกรรมอย่างแท้จริงและพนักงานยังไม่พร้อมที่จะรับแนวการบริหารแบบการควบคุมคุณภาพ ในด้านความคิดเห็นต่อผลงานของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้บริหารและพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผลของการทำกิจกรรมกลุ่มมีส่วนช่วยให้คุณภาพงาน สภาพ

แนวคิดการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกดีต่องาน การทำงานเป็นทีม ความรู้สึกผูกพันกับงานและบริษัท ความรู้สึกปลอดภัยในงาน และความร่วมมือร่วมในการบริหารอยู่ในระดับดีขึ้น พนักงานส่วนใหญ่คิดว่า ผลงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของตนประสบความสำเร็จ แต่ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังไม่พอใจกับผลงานการบริหารกิจกรรมของตนเอง และจากการสำรวจความคิดเห็นต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของพนักงาน พบว่า ร้อยละ 68.62 ตอบว่า ตนอยากที่จะทำกิจกรรมกลุ่มต่อไปอีก โดยให้เหตุผลว่าจะช่วยให้ตนเองเข้าใจงานมากขึ้นและตนจะได้มีโอกาสเข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับงานด้วย

สมนึก ทองเอี่ยม (2528) ได้ทำการศึกษาผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี พบว่า การใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีผลบวกในกลุ่มครูอาจารย์ที่ผ่านการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในสภาพการปฏิบัติงานจริงต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในลักษณะความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและผลงานตามการรับรู้ของครูอาจารย์

ศุภชัย ยาวะประภาส และ ดิน รัชฎพฤทธิ (2529) ทำการวิจัยเรื่องความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในระบบราชการไทย โดยศึกษาจากความคิดเห็นของผู้ที่เคยเข้ารับการอบรม เกี่ยวกับแนวคิดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และกรมการปกครอง พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ของทั้ง 2 หน่วยงานคล้ายคลึงกัน คือ ขาดความพร้อมในเรื่องเวลา และงบประมาณสนับสนุนกิจกรรม สำหรับเรื่องเวลานั้น ปัญหาที่บุคลากรทั้ง 2 หน่วยงานคิดเห็นคล้ายกัน คือ ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุมกลุ่มและคอยติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด และเจ้าหน้าที่เองมีปัญหารื่องเวลาที่จะทำกิจกรรมเช่นกัน ซึ่งความเห็นเหล่านี้คล้ายคลึงกับความคิดเห็นที่ผู้เข้าร่วมสัมมนากิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ที่จัดโดยสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีความเห็นเพิ่มเติมว่า ปัญหาเรื่องความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และกฎระเบียบราชการก็เป็นปัญหาที่ต้องระวังเช่นกัน

ธีรศักดิ์ กำบรรณารักษ์ (2529) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคการประยุกต์กิจกรรมกลุ่มคุณภาพในอุตสาหกรรมไทย พบว่า ปัญหาที่มีมากที่สุดในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ขาดการหาความรู้เพิ่มเติม รองลงมาคือการมีความเกรงใจสูงและการขาดความกล้าในการแสดงออก ไม่ค่อยพูดขณะประชุม ไม่ชอบแสดงผลงานในที่ประชุมใหญ่ ขาดความต่อเนื่องในการทำกิจกรรม ไม่ทำอย่างสม่ำเสมอ ขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและขาดความคิด รวมทั้งความกระตือรือร้นในการประชุมกลุ่ม และชอบแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า

วิชัย โกสสุวรรณจินดา (2532, 22-29) ได้วิเคราะห์ปัญหาต่างๆของสหภาพแรงงานและผู้แทนลูกจ้าง อันเกิดจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ

1. ข้อเรียกร้องและข้อเสนอต่างๆของสหภาพแรงงานและผู้แทนลูกจ้าง มักไม่ค่อยได้รับการสนใจจากฝ่ายบริหาร แต่ถ้าเป็นข้อเสนอจากกลุ่มคุณภาพแล้ว ฝ่ายบริหารจะรีบรับไปดำเนินการ
2. ปัญหาที่กลุ่มคุณภาพนำไปพิจารณาแก้ไขนั้น มักเป็นปัญหาเล็กน้อยๆ ในขณะที่ปัญหาใหญ่ ซึ่งแก้ไขยาก ยังคงเป็นภาระของผู้แทนลูกจ้าง หรือสหภาพแรงงาน จึงทำให้เห็นอยู่เสมอว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพแก้ไขปัญหาลำบาก ส่วนผู้แทนลูกจ้างยังประสบความล้มเหลวในการแก้ไขปัญหามาก
3. ผู้ประสานงาน และผู้นำกลุ่มคุณภาพนั้นมักเป็นกระบอกเสียงของฝ่ายบริหาร ในการสร้างอิทธิพลต่อความเห็นของลูกจ้าง
4. ปัญหาและข้อขัดข้องในการทำงานของลูกจ้าง อาจส่งผ่านผู้ประสานงานกลุ่มคุณภาพขึ้นไปตามสายงานบริหารได้ ทำให้สหภาพแรงงานหมดความสำคัญลง
5. มาตรการให้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ที่ฝ่ายบริหารต้องการนั้น อาจมีการเตรียมการไว้ก่อนที่จะให้กลุ่มคุณภาพพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อให้ลูกจ้างยอมรับการตัดสินใจของนายจ้าง
6. ในสถานการณ์ที่มีการว่างงานอยู่มากนั้น ลูกจ้างอาจเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเข้มแข็ง โดยหวังว่าจะ ไม่ถูกเลิกจ้าง เมื่อบริษัทปลดคนงาน ลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการแข่งขันกันมากระหว่างลูกจ้างและ เป็นอุปสรรคต่อการรวมตัวกันของลูกจ้างเพื่อการเจรจาต่อรองกับบริษัท

ปัญหาในการใช้หลักการของกลุ่มคุณภาพ ซึ่งให้ลูกจ้างกำหนดรูปแบบชีวิตการทำงานของตนนั้น โดยเนื้อแท้แล้ว กลับเป็นการกีดกันสหภาพแรงงานออกไป และเป็นการลดบทบาทของผู้แทนลูกจ้าง และผู้แทนสหภาพแรงงาน ทั้งนี้ฝ่ายบริหารหรือนายจ้างนั่นเองจะพยายามเปลี่ยนทัศนคติของลูกจ้าง และพฤติกรรมการทำงานให้ขึ้นชมกับสิ่งจูงใจที่นายจ้างให้ อันเป็นการแข่งขันกับการทำงานของผู้แทนลูกจ้าง และสหภาพแรงงานที่ได้สนใจในระบบกลุ่มคุณภาพอย่างจริงจัง จะเห็นได้ว่ากลุ่มคุณภาพนั้นมุ่งประสิทธิภาพ โดยให้อำนาจนายจ้างในการควบคุม ซึ่งได้แย้งกับหลักการพื้นฐานที่วางไว้แต่แรกว่า กลุ่มคุณภาพจะเป็นการเคลื่อนย้ายอำนาจจากนายจ้างไปสู่การทำงานเป็นทีมของลูกจ้าง

แต่ทั้งสหภาพแรงงานและกลุ่มคุณภาพ มีส่วนเกื้อหนุนกันอยู่เพราะมีกิจกรรมที่เป็นการแบ่งปันผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมจากการเพิ่มผลผลิต เพราะฉะนั้น ก่อนการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในกิจการ ซึ่งมีสหภาพแรงงานอยู่นั้น นายจ้างควรจะได้ปรึกษาทารือกับสหภาพแรงงาน และเปิดโอกาสให้สหภาพแรงงานได้เข้ามีส่วนร่วมในการให้ข้อเสนอ การจัดทำกิจกรรม และการจัดองค์การอย่างเต็มที่ และให้หลักประกันว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อสิทธิและผลประโยชน์ของลูกจ้างตามข้อตกลงสภาพการจ้าง ทั้งไม่ขัดขวางการทำงานของผู้แทนสหภาพแรงงานในการดูแลรักษาผลประโยชน์ของลูกจ้าง ในขณะที่เดียวกันสหภาพแรงงานก็ควรได้เข้ามีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหภาพแรงงานที่จัดตั้งขึ้นในสถานประกอบการ โดยมีสมาชิกเป็นลูกจ้างของนายจ้างคนเดียวกัน

จากประวัติความเป็นมาของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ รวมทั้งเทคนิค วิธีการในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำมาเป็นส่วนประกอบในการวิเคราะห์ถึงพื้นฐานของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และได้้นำแนวคิด ทฤษฎี ผลการศึกษาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ทฤษฎีแรงจูงใจ แนวคิดเกี่ยวกับคน การบริหารแบบมีส่วนร่วม ระบบราชการ เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม และเพื่ออธิบายสภาพการณ์การทำกลุ่มคุณภาพในหน่วยงาน

สมมติฐานในการวิจัย

จากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาใช้เป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐานในการวิจัย และกำหนดตัวแปรต่าง ๆ ที่คาดว่าจะมีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของสมาชิกกลุ่มคุณภาพในหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานด้านบริการ และบริษัทเอกชนงานด้านอุตสาหกรรม ซึ่งตัวแปรได้แก่ อายุ ลักษณะของงาน ภูมิลำเนา นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาในระดับต้น ผู้บังคับบัญชาในระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และทัศนคติต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยตั้งสมมติฐานไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปร ประเภทของหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ

เหตุผล : เนื่องจากประเภทของงาน ซึ่งได้แก่ งานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานบริการและบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีนโยบายการบริหารงาน และตลอดจน แรงจูงใจต่าง ๆ นั้นต่างกัน จึงน่าจะมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษาเป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เหตุผล : เนื่องจากลักษณะของงาน ซึ่งได้แก่ งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม งานธุรการ งานบริการ และงานวิชาการ มีลักษณะงานที่แตกต่างกัน ซึ่งงานบางอย่างเอื้อต่อการทำกลุ่มคุณภาพ คือ มีลักษณะเป็นรูปธรรม สะดวกต่อการเก็บข้อมูล เห็นผลงานได้ชัดเจน เช่น งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ส่วนงานบางอย่างไม่เอื้อต่อการทำกลุ่มคุณภาพ คือ มีลักษณะงานที่วัดไม่ได้ เก็บข้อมูลไม่ได้ ผลงานไม่เป็นมาตรฐานที่เห็นได้เด่นชัด เช่น งานบริการ จึงคิดว่าลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงาน และระดับการศึกษาที่แตกต่างกันน่าจะมีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่ต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษา

เป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เหตุผล : เพราะระดับการศึกษามีส่วนในการรับรู้เกี่ยวกับความรู้ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ลักษณะของงานจะส่งเสริม หรือเป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรม ส่วนประเภทของหน่วยงานจะเป็นปัจจัยสนับสนุนการทำกิจกรรม จึงคิดว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรนี้ น่าจะมีผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

สมมติฐานที่ 4 ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษา

เป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เหตุผล : เนื่องจากทัศนคติมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่ ความรู้ ความรู้สึก และพฤติกรรมและเนื่องจากลักษณะของงานบางอย่างเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งจะก่อให้เกิดทัศนคติในด้านลบได้ และลักษณะงานบางอย่างมีส่วนส่งเสริมการทำกิจกรรมก็สามารถก่อให้เกิดทัศนคติในด้านบวกได้ ซึ่งรวมถึงประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษาด้วย จึงคิดว่าตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปรนี้ น่าจะมีผลต่อทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

บทที่ 3 วิธีการวิจัย

จากแนวความคิด ทฤษฎี ผลการศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้เสนอ
ในบทที่ 2 สามารถนำมาเป็นแนวทางในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา เพื่อการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการหรือพนักงาน
ของหน่วยงาน 4 ประเภท ได้แก่ หน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน
ที่เป็นงานอุตสาหกรรม และงานบริการ ที่ได้ทำหรือกำลังทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
อยู่ในปัจจุบัน โดยการคัดเลือก จากการรวบรวมของ "สำนักงานส่งเสริมค้ำชี
แห่งประเทศไทย"

เหตุผลที่คัดเลือกจากสำนักงานส่งเสริมค้ำชีแห่งประเทศไทย เพราะ
สำนักงานส่งเสริมค้ำชีแห่งประเทศไทย นี้ ได้ก่อตั้งขึ้นด้วยความร่วมมือจากผู้
ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคุณภาพทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน อันประกอบด้วยสถาบัน ชุม
ชนและกลุ่มบุคคล โดยมีเจตนารมณ์เพื่อให้กลุ่มคุณภาพเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว
อย่างมีประสิทธิภาพ และมีวัตถุประสงค์ เพื่อ

- สร้างความร่วมมือระหว่างองค์กรทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ
- เป็นศูนย์กลางเผยแพร่ความรู้ด้านวิชาการ และดำเนินการจัดการ
เสนอผลงานระดับชาติ และระหว่างประเทศ
- ส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรต่าง ๆ นำกลุ่มคุณภาพไปใช้พัฒนาทรัพยากร
บุคคล เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจของประเทศ
- พัฒนาระบบการควบคุมคุณภาพให้เหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อประเทศ
ไทยมากยิ่งขึ้น

โดยมีการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. จัดกิจกรรมเพื่อรวมพลัง เช่น การสร้างความร่วมมือระหว่างสถาบัน
สมาคม ศูนย์ การสร้างเอกลักษณ์ร่วม เป็นศูนย์รวมการจดทะเบียน
 เป็นต้น

2. จัดกิจกรรมเพื่อเผยแพร่ความรู้ เช่น ออกวารสาร จัดอบรมสัมมนาทางวิชาการ และผลิตสื่อการสอน
3. จัดกิจกรรมเสนอผลงานระดับชาติ และระหว่างประเทศ
4. ใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้มีการสนองตอบนโยบาย 3 ประการของรัฐบาล คือการประหยัด การนิยมไทย และส่งเสริมการส่งออก

สำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย ได้รวบรวมกลุ่มคุณภาพไว้ตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 จนถึงปัจจุบัน และสามารถแบ่งตามประเภทของหน่วยงานและลักษณะของงาน ที่ต้องการศึกษาได้ ซึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 62 หน่วยงาน

2. การคัดเลือกหน่วยงาน ผู้วิจัยได้รวบรวมหน่วยงานทั้งหมดที่ได้จดทะเบียนกลุ่มคุณภาพ ต่อสำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทย เลือกเฉพาะหน่วยงานที่นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ไม่ต่ำกว่า 5 ปี เพราะจากสถิติการจดทะเบียนตั้งกลุ่มของแต่ละหน่วยงาน พบว่า หน่วยงานที่นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานบุคคล 5 ปี ขึ้นไป จะมีจำนวนกลุ่มคุณภาพที่คงที่หรือเพิ่มมากขึ้น และจากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัท แห่งหนึ่ง กล่าวว่าจากการประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในบริษัท จะพบว่ามีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานเพิ่มขึ้น เมื่อได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

เมื่อได้หน่วยงานข้างต้นแล้ว แบ่งประเภทของหน่วยงาน เป็นหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานบริการ และบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม นำมาคัดเลือกอีกครั้งหนึ่งโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) เลือกประเภทละ 2 หน่วยงาน ได้ทั้งหมด 8 หน่วยงาน

3. การเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อเก็บข้อมูล ใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ในแต่ละหน่วยงาน หน่วยงานละ 50 คน รวมประชากรที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 400 คน

3.2 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้ใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูล ส่วนการสร้างแบบสอบถามนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

รวมทั้งได้ร่วมจัดตั้งกลุ่มคุณภาพในหน่วยงาน เป็นผู้ประสานงานให้กับแผนกต่างๆและ
จัดวิทยากรในการให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แก่เจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
นอกจากนี้ยังได้ศึกษางานวิจัยต่างๆ และจากการได้สัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องใน
การส่งเสริมการทำกลุ่มคุณภาพ ทั้งจากหน่วยงานราชการและเอกชน เพราะ
ฉะนั้นแหล่งข้อมูลของการศึกษาจึงมาจาก 4 ส่วนด้วยกัน คือ

1. จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารวิชาการ ผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่
เกี่ยวข้อง
2. จากประสบการณ์ของผู้วิจัยในการทำกิจกรรมคุณภาพ
3. จากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ในการส่งเสริมการทำกลุ่ม
คุณภาพ

ทั้ง 3 ส่วนนี้ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ
รวบรวมปัจจัยต่างๆที่จะมีผลต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มาเป็นแนวทางในการสร้าง
ข้อคำถามสำหรับแบบสอบถาม

4. จากการตอบแบบสอบถามของข้าราชการและพนักงานที่เป็นกลุ่ม
ตัวอย่างทั้งหมด

การรวบรวมแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 400
ชุด แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน ประเภทละ 2 หน่วยงาน หน่วยงานละ 50
ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 376 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้ จำนวน
12 ชุด เหลือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ จำนวน 364 ชุด (ดูตารางที่ 1)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์

ประเภท ของ หน่วยงาน	จำนวนแบบสอบถาม (n = 400)			ร้อยละ
	ได้รับคืน	ใช้ไม่ได้	ใช้ในการวิเคราะห์	
ราชการ	90	8	82	
รัฐวิสาหกิจ	97	2	95	
บริษัทเอกชน งานอุตสาหกรรม	94	2	92	
บริษัทเอกชน งานบริการ	95	–	95	
	376	12	364	91

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน มีรายละเอียดดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ลักษณะงาน ตำแหน่งในหน่วยงาน รายได้ และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งได้แก่ ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพ จำนวนเรื่องที่ทำกิจกรรมกลุ่มมาแล้ว ตำแหน่งในกิจกรรมกลุ่ม เป็นต้น

ส่วนที่ 2 เป็นข้อความที่เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยได้ศึกษาแนวความคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยต่างๆ รวบรวม

ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แล้วแยกองค์ประกอบในการศึกษาทั้งหมดเป็น 12 ปัจจัย ได้แก่ อายุ ลักษณะของงาน ภูมิหลัง หน่วยงาน นโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงาน นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ

คำถามส่วนนี้ เป็นการถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยให้จัดอันดับความสำคัญของข้อความในแต่ละปัจจัย ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด เลือกเพียง 3 อันดับ คือ

อันดับ 1 หมายถึง มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด

อันดับ 2 และ อันดับ 3 หมายถึง มีความสำคัญรองลงมา ตามลำดับสำหรับเกณฑ์ในการให้คะแนน หรือค่าน้ำหนักของแต่ละข้อ กำหนดไว้ดังนี้

อันดับ 1 เท่ากับ 3 คะแนน

อันดับ 2 เท่ากับ 2 คะแนน

อันดับ 3 เท่ากับ 1 คะแนน

จากนั้นรวมคะแนนข้อความของแต่ละปัจจัยของกลุ่มตัวอย่าง หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อใดได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง สอง และ สาม ตามลำดับ

หาค่า t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของ 2 ข้อความ ถ้ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ทั้ง 2 ข้อความนั้น มีความสำคัญในอันดับที่ต่างกัน แต่ถ้าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ทั้ง 2 ข้อความมีความสำคัญในอันดับเดียวกัน

ส่วนที่ 3 ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นข้อคำถามแบบให้เลือกตอบ (Multiple choice) ในแต่ละคำถาม มีคำตอบให้เลือก 4 คำตอบ และมีคำตอบที่ถูกเพียงคำตอบเดียว คำถามทั้งหมดมี 18 ข้อ ถ้าตอบถูกให้ 1 คะแนน ในแต่ละข้อ ถ้าตอบผิดไม่ได้คะแนน (ได้ 0 คะแนน)

การแบ่งกลุ่มผู้ได้คะแนนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งเป็น 3 ระดับคือ

ระดับสูง คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมมากกว่า 15 คะแนน

ระดับกลาง คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมระหว่าง 7 - 14 คะแนน

ระดับต่ำ คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมต่ำกว่า 6 คะแนน

ส่วนที่ 4 มาตรวัดทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีจำนวน 30

ข้อ เป็นมาตรวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่า (sammated Rating Scale) จำนวน 5 ค่า ตั้งแต่ค่าที่มีระดับการรับรู้ที่เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง สำหรับคะแนนประจำบางมาตรวัด แต่ละระดับ กำหนดไว้ดังนี้ คือ ถ้าเป็นข้อคำถามที่มีลักษณะทางบวก (Positive Statement) คะแนนในแต่ละช่วงเป็น ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน

ในทางตรงข้าม ถ้าข้อคำถามมีลักษณะทางลบ (Negative Statement) คะแนนในแต่ละช่วงกำหนด ดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	1	คะแนน
เห็นด้วย	เท่ากับ	2	คะแนน
ไม่แน่ใจ	เท่ากับ	3	คะแนน
ไม่เห็นด้วย	เท่ากับ	4	คะแนน
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เท่ากับ	5	คะแนน

การแบ่งกลุ่มผู้ที่มีทัศนคติเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

ผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวมมากกว่า 125 คะแนน

ผู้ที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ผู้ที่ได้คะแนนรวม น้อยกว่า

75 คะแนน

3.4 การทดสอบแบบสอบถาม

เมื่อสร้างแบบสอบถามแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามดังกล่าวไปตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญด้านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และทำการแก้ไขจนแน่ใจว่ามีความครอบคลุมเพียงพอแล้ว จึงนำไปทดสอบ (Pre-test) กับพนักงานบริษัทที่เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพ จำนวน 30 คน ผลการทดสอบแบบสอบถาม ได้พบข้อบกพร่องหลายประการ เช่น การใช้ถ้อยคำที่ทำให้ผู้ตอบเข้าใจผิด เป็นต้น รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้นำมาปรับปรุงแก้ไขเปลี่ยนแปลงใหม่อีกครั้ง จนกระทั่งมีความสมบูรณ์ จึงนำออกใช้

3.5 ความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

3.5.1 ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity) ผู้วิจัยได้ดำเนินการหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัดที่เป็นข้อความตามกระบวนการดังนี้คือ

ข้อความเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ได้รวบรวมจากงานวิจัยต่าง ๆ พร้อมทั้งได้แนวคิดและข้อเสนอแนะจากผู้เชี่ยวชาญในการฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น จากคณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือนสำนักงาน ก.พ. เป็นต้น

ข้อคำถามความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ได้อาศัยเนื้อหาสาระจากหนังสือคู่มือการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และแบบฝึกหัดทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของประวิทย์ จงวิศาล (2527)

นอกจากนี้ ข้อคำถามทั้งหมด ยังได้ถูกนำมาพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาจำนวนข้อ การใช้ถ้อยคำจากเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท คณะพัฒนาสังคม และอาจารย์ที่เชี่ยวชาญในเรื่องนี้ ตรวจสอบอีกครั้ง ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าเครื่องมือวัดที่เป็นแบบสอบถามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ น่าจะมีความเที่ยงตรงในเนื้อหา

3.5.2 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) หลังจากที่ได้นำแบบสอบถามไปทดสอบแล้ว ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่ได้ไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยในส่วนของความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ใช้วิธีแบ่ง

ข้อคำถามออกเป็นสองส่วน (split-half method) และทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพ ใช้วิธีประมาณค่าความเชื่อมั่น Alpha. (ดูสูตรที่แสดงไว้ในภาคผนวก)
จากการประมาณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม พบว่ามาตรวัดที่ใช้ในแต่ละเรื่อง
มีค่าความเชื่อมั่นสูงพอที่จะมั่นใจได้ว่าเป็นมาตรวัดที่เชื่อถือได้ (ดูตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละส่วน

แบบวัด	จำนวนข้อ	ค่าความเชื่อมั่น
1. มาตรวัดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	18	.63
2. มาตรวัดทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ	30	.92

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ได้จัดการลงรหัส
ข้อมูลแล้วนำมาประมวลผลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical
package for the Social Sciences) ในลักษณะต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่ และเพื่อทราบลักษณะพื้นฐาน
ทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ได้ทำการวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่า
เบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. การจัดอันดับความสำคัญ โดยแปลงอันดับเป็นคะแนนและใช้ค่าเฉลี่ย
และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการวิเคราะห์ เพื่อลำดับความสำคัญของตัวแปรเกี่ยวกับ
ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด

3. การวิเคราะห์ด้วย t-test เพื่อดูความแตกต่างระหว่าง 2 ตัว
แปร การวิเคราะห์นี้จะใช้เฉพาะตัวแปรบางตัวที่มีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน

4. การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson product moment correlation) ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา

5. การวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple regression analysis) แบบเลือกตัวแปรอธิบายความผันแปรได้มากที่สุด [Forward (step wise) Selection] เพื่อศึกษาเปรียบเทียบน้ำหนักในการทำนายและ เปอร์เซนต์ การอธิบายได้ของความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หัตถ์คติดต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และพฤติกรรมในการทำกลุ่มคุณภาพ

6. การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance) แบ่งเป็น

6.1 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One - way analysis of variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หัตถ์คติดต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ พฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพกับตัวแปรลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

6.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบสองทาง (Two - way analysis of Variance) เพื่อทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของ ตัวแปรความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หัตถ์คติดต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ พฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพกับตัวแปรระดับการศึกษาและประเภทของ หน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง

7. การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ แคนนอนิคัล (Canonical correlation analysis) เพื่อทดสอบหาความสามารถในการอธิบายและความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ หัตถ์คติดต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ" ผู้วิจัย เสนอผลการศึกษาระดับข้อมูลเป็น 2 ตอน จำแนกตามสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing)

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive Analysis)

ข้อมูลในการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ได้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ลักษณะงาน ตำแหน่งในหน่วยงาน รายได้ ระยะเวลาในการเป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพ คะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (แสดงไว้ในตารางที่ 3 - 12)

ส่วนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งมีทั้งหมด 12 ปัจจัย ได้แก่ อายุ ลักษณะของงาน ภูมิหลัง หน่วยงาน นโยบายการบริหารงาน นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ (แสดงไว้ในตารางที่ 13-26)

ซึ่งวิเคราะห์ได้ดังนี้ คือ

ส่วนที่ 1

ตารางที่ 3 แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่าง

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	235	64.5
หญิง	129	35.5
รวม	364	100

จากตารางที่ 3 แสดงเพศของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น เพศชาย ร้อยละ 64.5 และเพศหญิง ร้อยละ 35.5 ทั้งนี้เนื่องจากกลุ่มคุณภาพ เริ่มนำมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม จึงทำให้มีเพศชายทำกลุ่มคุณภาพมากกว่า เพศหญิง

ตารางที่ 4 แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง

ช่วงอายุ	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	7	2
21 - 30 ปี	139	38.3
31 - 40 ปี	166	45.4
40 ปี ขึ้นไป	52	14.3
รวม	364	100

จากตารางที่ 4 แสดงอายุของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 45.4 รองลงมา มีอายุระหว่าง 21-30 ปี ร้อยละ 38.3 และอายุ 40 ปี ขึ้นไป ร้อยละ 14.3

ตารางที่ 5 แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ประถมศึกษา	5	1.4
มัธยมศึกษาปีที่ 3	41	11.3
มัธยมศึกษาปีที่ 6, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	134	36.3
อนุปริญญา, ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	65	17.9
ปริญญาตรี	118	32.4
ปริญญาโท	1	.3
รวม	364	100

จากตารางที่ 5 แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าร้อยละ 36.8 อยู่ในระดับการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) รองลงมาคือร้อยละ 32.4 อยู่ในระดับปริญญาตรี และร้อยละ 17.9 อยู่ในระดับอนุปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเน้นการตั้งกลุ่มในระดับผู้ปฏิบัติ ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างส่วนมากจึงอยู่ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ปวช.

ตารางที่ 6 แสดงลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

ลักษณะงาน	จำนวน	ร้อยละ
งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม	79	21.7
งานธุรการ	48	13.2
งานบริการ	201	55.2
งานวิชาการ	35	9.5
งานบริหาร	1	.3
รวม	364	100

จากตารางที่ 6 แสดงลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าร้อยละ 55.2 ปฏิบัติงานด้านงานบริการ รองลงมา คือ ร้อยละ 21.7 และ ร้อยละ 13.2 ปฏิบัติงานด้านการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม และงานธุรการ ตามลำดับ

ตารางที่ 7 แสดงตำแหน่งในงานของกลุ่มตัวอย่าง

ตำแหน่งในหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ
หัวหน้าส่วนหรือหัวหน้าแผนก	33	9.07
หัวหน้าระดับต้น	22	6.04
พนักงานระดับปฏิบัติ	309	84.89
รวม	364	100

จากตารางที่ 7 แสดงตำแหน่งในหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 84.49 เป็นพนักงานระดับปฏิบัติ เช่น เจ้าหน้าที่สถิติ พนักงานบัญชี พนักงานสินเชื่อ พยาบาล ช่างเครื่องยนต์ ช่างโลหะ พนักงานบริการเทคนิค ฯลฯ มีเพียงส่วนน้อย คือร้อยละ 9.07 และร้อยละ 6.04 เป็นหัวหน้าส่วน หรือหัวหน้าแผนก และหัวหน้าระดับต้น ตามลำดับ

ตารางที่ 8 แสดงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง

รายได้/เดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 2,000 บาท	-	
2,001-3,000 บาท	45	12.36
3,001-4,000 บาท	46	12.64
4,001-5,000 บาท	75	20.60
5,001-6,000 บาท	75	20.60
6,001-8,000 บาท	102	28.02
8,001-10,000 บาท	19	5.22
10,000 บาท ขึ้นไป	2	.55
รวม	364	100

จากตารางที่ 8 แสดงรายได้ของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 28.02 มีรายได้อยู่ระหว่าง 6,001-8,000 บาท รองลงมา คือร้อยละ 20.60 มีรายได้อยู่ระหว่าง 4,001-6,000 บาท กลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 12.64 และร้อยละ 12.36 มีรายได้อยู่ระหว่าง 3,001-4,000 บาท และ 2,001-3,000 บาท ตามลำดับ มีเพียงส่วนน้อยที่มีรายได้อยู่ระหว่าง 8,001 - 10,000 บาท และ 10,000 บาท ขึ้นไป

ตารางที่ 9 แสดงระยะเวลาในการเป็นสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ระยะเวลา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 1 ปี	72	19.78
1 - 3 ปี	116	31.87
3+ - 5 ปี	107	29.40
5+ - 7 ปี	32	8.79
7+ - 9 ปี	32	8.79
9 ปี ขึ้นไป	5	1.37
รวม	364	100

จากตารางที่ 9 แสดงระยะเวลาในการเป็นสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าร้อยละ 31.87 เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพมาแล้ว 1-3 ปี รองลงมา คือ ร้อยละ 29.40 และร้อยละ 19.78 เป็นสมาชิกกลุ่มนาน 3-5 ปี และต่ำกว่า 1 ปี ตามลำดับ และมีเพียง ร้อยละ 1.37 ที่เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพนาน 9 ปี ขึ้นไป

ตารางที่ 10 แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง

พฤติกรรมในการทำกิจกรรม	จำนวน	ร้อยละ
ไม่เคยทำเลย	27	7.42
1 - 5 เรื่อง	248	68.13
6 - 10 เรื่อง	35	9.62
11 - 15 เรื่อง	26	7.14
16 - 20 เรื่อง	28	7.69
รวม	364	100

จากตารางที่ 10 แสดงพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ร้อยละ 68.13 ได้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำนวน 1-5 เรื่อง ร้อยละ 9.62 ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำนวน 6 - 10 เรื่อง และร้อยละ 7.69 ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำนวน 16 - 20 เรื่อง ส่วนกลุ่มตัวอย่าง ร้อยละ 7.42 ไม่เคยทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเลย

ตารางที่ 11 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
ระดับสูง และระดับต่ำ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน

ประเภทของหน่วยงาน	N	ระดับสูง		ระดับต่ำ	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ราชการ	82	4	4.88	11	13.42
2. รัฐวิสาหกิจ	95	14	14.74	12	12.63
3. บริษัทเอกชน งานบริการ	95	9	9.47	9	9.47
4. บริษัทเอกชน งานอุตสาหกรรม	92	18	19.57	1	1.09
รวม	364	45	12.36	33	.91

จากตารางที่ 11 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในระดับสูงและระดับต่ำ พบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 364 คน ได้คะแนนระดับสูง ร้อยละ 12.36 และได้คะแนนระดับต่ำ ร้อยละ .91 และถ้าแบ่งตามประเภทของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างของบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม ได้คะแนนระดับสูง ร้อยละ 19.57 ระดับต่ำร้อยละ 1.09 รัฐวิสาหกิจ ได้คะแนนระดับสูง ร้อยละ 14.74 ใกล้เคียงกับระดับต่ำ คือร้อยละ 12.63 บริษัทเอกชนงานบริการได้คะแนนระดับสูง และระดับต่ำเท่ากัน คือ ร้อยละ 9.47 ส่วนงานราชการ มีผู้ได้คะแนนระดับสูงเพียง ร้อยละ 4.88 และระดับต่ำ ร้อยละ 13.42

ตารางที่ 12 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติที่ดี และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน

ประเภทของหน่วยงาน	N	ทัศนคติที่ดี		ทัศนคติไม่ดี	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
1. ราชการ	82	3	3.67	8	9.76
2. รัฐวิสาหกิจ	95	10	10.53	1	1.05
3. บริษัทเอกชน งานบริการ	95	7	7.37	1	1.05
4. บริษัทเอกชน งานอุตสาหกรรม	92	12	13.03	5	5.44
รวม	364	32	8.79	15	4.12

จากตารางที่ 12 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่มีทัศนคติที่ดี และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 364 คน มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ร้อยละ 8.79 และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ร้อยละ 4.12 และถ้าแบ่งตามประเภทของหน่วยงานพบว่า บริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพร้อยละ 13.03 และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ร้อยละ 5.44 รัฐวิสาหกิจ มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ร้อยละ 10.53 และมีเพียงร้อยละ 1.05 ที่มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ บริษัทเอกชนงานบริการมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพร้อยละ 7.37 และร้อยละ 1.05 มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ สำหรับหน่วยงานราชการ มีเพียงร้อยละ 3.67 ที่มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และร้อยละ 9.76 มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยให้กลุ่มตัวอย่างจัดอันดับความสำคัญของข้อความในแต่ละปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด เลือกเพียง 3 อันดับ นำอันดับที่ได้มาแปลงเป็นคะแนน แล้วจึงรวมคะแนนของข้อความในแต่ละปัจจัย หาค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ข้อใดได้ค่าเฉลี่ยมากที่สุด แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด เป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา เป็นอันดับ สอง สาม ตามลำดับ หาค่า t-test ทดสอบความแตกต่างของ 2 ข้อความ ถ้ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าทั้ง 2 ข้อความนั้น มีความสำคัญในอันดับที่ต่างกัน แต่ถ้าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ทั้ง 2 ข้อความ มีความสำคัญในอันดับเดียวกัน

ตารางที่ 13 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับอายุของสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับที่	ตัวแปร	X	S.E mean	t - test
1.	อายุเฉลี่ยระหว่าง 21-30 ปี	2.514	.038	8.86**
2.	อายุเฉลี่ยระหว่าง 31-40 ปี	2.044	.037	
3.	อายุเฉลี่ย 41 ปี ขึ้นไป	.676(3)	.041	24.87**
3.	อายุเฉลี่ยต่ำกว่า 20 ปี	.654(3)	.047	

** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01

จากตารางที่ 13 แสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ เรื่องอายุของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด คือ ช่วงอายุเฉลี่ยระหว่าง 21-30 ปี รองลงมาคืออายุเฉลี่ยระหว่าง 31-40 ปี และอันดับสาม คืออายุเฉลี่ย 41 ปี ขึ้นไป และอายุเฉลี่ยต่ำกว่า 20 ปี (หมายเลข 3)

จะเห็นว่าสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่อายุระหว่าง 21-30 ปี เป็นช่วงอายุที่ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จมากที่สุด รองลงมาได้แก่กลุ่มอายุ 31-40 ปี ในช่วงวัยนี้ จะถือว่าเป็นวัยผู้ใหญ่ (นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2515:231) และในช่วงอายุ 21-30 ปี เป็นวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เป็นระยะของการสร้างหลักฐาน จะทำงานประเภทที่ตั้งใจทำไปจนตลอดชีวิต และมักปักหลักอยู่ในสังคม ชุมชนบางแห่งเป็นการถาวร ในวัยนี้ประสิทธิภาพทางสมอง ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ และการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ๆ จะเจริญเต็มที่ สามารถคิดเปรียบเทียบได้ ให้เหตุผลโดยใช้หลักการคล้ายคลึง มีจินตนาการสร้างสรรค์ และไม่ว่าจะมีการศึกษาระดับใด คนในวัยนี้มีความพร้อมที่จะรับความคิดเห็นใหม่ๆ และวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ได้เร็วกว่าคนอายุมาก เพราะฉะนั้น คนในวัยนี้จะสามารถทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้สำเร็จมากกว่าวัยอื่นๆ

ส่วนในวัยกลางคน คือช่วงอายุ 40 - 60 ปี (นวลศิริ เปาโรหิตย์, 2515:243) เป็นระยะของบุคคลที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จสมหวัง หรือความล้มเหลวของชีวิตตามจุดประสงค์ที่ตนเองได้ตั้งขึ้น ในวัยนี้มักมีปัญหาเกี่ยวกับการปรับตัวเข้ากับงาน ซึ่งมีสาเหตุมาจากความเปลี่ยนแปลงของสภาพงานที่ทำ ความเปลี่ยนแปลงของสภาวะงานด้านธุรกิจ และอุตสาหกรรม เทคนิคทันสมัยตลอดจนวิธีผลิตใหม่ และจากการศึกษาเรื่องการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ในงานที่ทำ พบว่าหญิงและชายวัยกลางคนจะเรียนรู้ได้ช้ากว่าคนวัยหนุ่มสาว และมักมีความรู้สึกต่อต้านไม่เห็นด้วยกับการที่จะเรียนรู้ความเปลี่ยนแปลงหรือวิธีใหม่ๆ ลักษณะความคิดแคบ ไม่ยืดหยุ่น (Mental Rigidity) นี้ เป็นลักษณะอย่างหนึ่งซึ่งมักเชื่อว่าวิธีการใหม่ๆ สู้วิธีการเก่าหรือของเก่าไม่ได้ มักมีความรู้สึกว้าของเก่าที่อยู่แล้ว (Deamond, 1956) และปัญหาในการปรับตัวอีกอย่างหนึ่งของคนในวัยนี้ คือความรวดเร็วในการทำงาน จะทำได้ช้ากว่าคนในวัยหนุ่มสาว โดยเฉพาะงานที่ต้องการความคล่องแคล่วรวดเร็วในการใช้มือ (Dopahue, 1953 : 656) ฉะนั้นสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่มีอายุเฉลี่ยในช่วงนี้ มักจะ

มีปัญหากลุ่มคุณภาพสามารถแก้ปัญหาได้จริงหรือไม่ และมักจะมีคำพูดว่า "สมัยก่อนไม่มี QC ก็ทำงานได้" และในช่วงวัยนี้ ส่วนใหญ่มักจะได้เป็นหัวหน้างาน หรือถ้าอยู่ในระดับปฏิบัติก็จะเป็นผู้ปฏิบัติอาวุโส การทำกลุ่มคุณภาพ จะเน้นที่ระดับปฏิบัติ จึงมักจะไม่ค่อยได้รับความร่วมมือจากสมาชิกที่อยู่ในวัยกลางคนนี้ เพราะไม่สามารถยอมรับความเปลี่ยนแปลงได้ ประกอบกับการเรียนรู้ในวัยนี้ เริ่มช้าลง และการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีเทคนิคมากพอสมควร ซึ่งจะทำให้เกิดการสับสนได้

ส่วนในช่วงอายุเฉลี่ยต่ำกว่า 20 ปี นั้น จากการสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มคุณภาพได้ว่า เป็นเพราะประสบการณ์ในการทำงานมีน้อย ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น และไม่มีความมั่นใจในตัวเอง แต่ถ้ามพิจารณาทางด้านพัฒนาการ จะพบว่าคนทำงานในวัยนี้มักจะอยู่ในช่วง อายุ 17-21 ปี ซึ่งเป็นระยะวัยรุ่นตอนปลาย จะเป็นวัยที่ปรับตัวได้เร็ว ต้องการความเป็นอิสระ พยายามหารายได้โดยการทำงาน จะทุ่มเทให้กับงานและในวัยนี้จะเป็นวัยที่เรียนรู้ได้เร็ว และเมื่อพิจารณาถึงความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จะพบว่าผู้ที่มีอายุน้อย จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดีกว่าคนอายุมาก และผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มภาพมาก จะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูตารางที่ 43 และ 50) เพราะฉะนั้นถ้าจะสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ควรจะส่งเสริมให้กับกลุ่มนี้ด้วย เพราะจะสามารถเรียนรู้ได้ดี และพร้อมที่จะปรับตัว เพื่อที่จะทำงานให้มีคุณภาพ ประกอบกับในวัยนี้ เป็นวัยเริ่มต้นของการทำงาน ถ้าได้เริ่มการปลูกฝังการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นหัวใจของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และสอนเทคนิคการทำกลุ่มคุณภาพ ก็จะสามารถทำให้ประสบผลสำเร็จในการทำกลุ่มคุณภาพได้ ซึ่งอาจจะยังไม่เห็นผลในระยะนี้ แต่จะส่งผลต่อไปเมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น และจะไม่มีปัญหาเรื่องการต่อต้านต่อความเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
ลักษณะของงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E. mean	t-test
1.	งานการผลิตในโรงงาน อุตสาหกรรม	2.648	.044	17.15**
2.	งานบริการ	1.569	.045	5.07**
3.	งานธุรการ	1.250	.044	14.32**
4.	งานวิชาการ	.418	.038	

** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01

จากตารางที่ 14 แสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มคุณภาพเกี่ยวกับลักษณะงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด เป็นอันดับแรก คือ งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงมาก รองลงมา คือ งานด้านบริการ และอันดับสาม คือ งานธุรการ อันดับสุดท้าย คือ งานวิชาการ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เหตุผลที่พอสรุปได้ คือ งานการผลิต มีความต่อเนื่องของชิ้นงาน และงานเป็นขั้นตอน ไม่สับสน มีมาตรฐานกำหนดรับรองผลผลิตอยู่แล้ว สามารถ Feed back ข้อมูลกลับมาได้เร็ว ข้อมูลไม่ยากต่อการเก็บรวบรวม เห็นผลสำเร็จได้ชัดเจน นอกจากนี้ยังสามารถเสนอผลงานให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำไปดัดแปลง ประกอบการทำงานของตัวเองได้

ถ้าพิจารณาในด้านการบริหาร เป้าหมายของหน่วยงานด้านการผลิต พบว่าโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆเป็นธุรกิจที่มุ่งสู่ตลาดเป็นปัจจัยสูง และสิ่งจำเป็นของงานประเภทอุตสาหกรรม และงานบริการของรัฐวิสาหกิจ คือ คุณภาพ มาตรฐาน

ของผลิตภัณฑ์เพื่อการแข่งขัน ต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ประโยชน์และกำไรมากที่สุด จึงต้องพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนเอง เพื่อที่จะผลิตสินค้าให้เกิดความพึงพอใจของผู้บริโภค

งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมต้องใช้แรงคนมาก จึงมักมีปัญหาเกี่ยวกับงานมาก ความต้องการลดแรงงานในการทำงาน และการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นเหตุผลหนึ่งที่ทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ เนื่องจากหาปัญหาได้ง่าย การแก้ไขปัญหาดังกล่าวสามารถมองเห็นผลสำเร็จชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจและมีกำลังใจที่จะทำต่อไป และยังสามารถจัดทำออกมาในลักษณะของการแข่งขันได้ง่ายอีกด้วย เนื่องจากการเสนอผลงานกลุ่มคุณภาพจะมีการประกวดแข่งขันกันภายในหน่วยงาน และในการประกวดผลงานกลุ่มคุณภาพ จะเสนอต่อผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชาจะให้ความสนใจมากกว่าหน่วยงานอื่นๆ เพราะมีผลเกี่ยวกับเรื่องทุนของการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์

ความคิดเห็นอื่นๆที่นอกเหนือจากลักษณะงานทั้ง 4 ประเภท คือ งานทุกประเภทสามารถทำกลุ่มคุณภาพได้ โดยได้เหตุผลว่า ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของปัญหาที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานนั้น และทุกคนในหน่วยงานมีความเห็นตรงกันว่า เป็นปัญหาที่ทำให้ทุกคนเกิดความลำบากในการทำงานประจำวัน และในการทำงานทุกประเภททุกหน่วยงานย่อมเกิดการผิดพลาดขึ้นได้ ซึ่งตรงกับหลักการของกลุ่มคุณภาพว่างานทุกประเภท สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ด้วยตัวพนักงานเองเสมอ

ตารางที่ 15 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
ภูมิหลังของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t-test
1.	ระดับการศึกษา	2.352	.043	10.59**
2.	ตำแหน่งในหน่วยงาน	1.604	.056	4.28**
3.	อายุ	1.277	.052	15.21**
4.	รายได้	.316 ⁽⁴⁾	.036	1.35
4.	เพศ	.250 ⁽⁴⁾	.033	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 15 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภูมิหลังของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับแรก คือ ระดับการศึกษา อันดับสอง คือ ตำแหน่งในหน่วยงาน และอันดับสาม คือ อายุ ส่วนรายได้และเพศมีความสำคัญเป็นอันดับสี่

ในเรื่องของระดับการศึกษา มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุดนั้น จากเหตุผลในแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง สรุปได้ว่าระดับการศึกษา สามารถรับรู้และเข้าใจกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ดี สามารถแบ่งแยกปัญหาได้อย่างละเอียดและมีเหตุผล มีความคิดกว้างไกล ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ สมาชิกกลุ่มคุณภาพควรมีความรู้ ความเข้าใจในรายละเอียดแนวทางและจุดมุ่งหมายของกิจกรรม เพราะฉะนั้นการศึกษาจะช่วยให้เข้าใจในสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ง่ายขึ้น การศึกษาสามารถทำให้เข้าใจขั้นตอนการทำกิจกรรมการเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ค้นหาเหตุผลและแนวทางในการแก้ปัญหา

การเก็บรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ค้นหาเหตุผลและแนวทางในการแก้ปัญหา สามารถกำหนดมาตรฐานได้ชัดเจน

"ถ้านำเอาผู้มีระดับการศึกษาต่ำมารวมกลุ่มทำกิจกรรม จะเกิดความ สำเร็จได้ยาก เพราะการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้น ต้องอาศัยฝีมือและมันสมอง เป็นอย่างมาก การทำกราฟต่างๆ ถ้าคนมีการศึกษาน้อยเกินไปเข้าร่วมกลุ่ม ก็จะทำให้ไม่เข้าใจ และเป็นตัวถ่วงของกลุ่มด้วย" แต่มีเหตุผลหนึ่งของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ระดับการศึกษาไม่น่าจะมีผลต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แต่ในสภาพปัจจุบันเป็นการ เริ่มต้นของการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาพัฒนาในหน่วยงาน ระดับการศึกษาจึงมี ส่วนช่วยให้กิจกรรมกลุ่มดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และจากการวิเคราะห์การ ถดถอยที่ศึกษาถึงตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุด ที่สามารถอธิบายความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ คือ ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่าง (ดูตารางที่ 43)

สำหรับปัจจัยที่เกี่ยวกับภูมิหลัง ที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็น อันดับสอง รองลงมาจากระดับการศึกษา คือ ตำแหน่งในหน่วยงาน เนื่องจาก ตำแหน่งในหน่วยงานมีผลต่อการส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้ที่มีตำแหน่ง สูงจะสามารถมองเห็นปัญหาได้ดีที่สุด และมีประสบการณ์ในการแก้ไขปัญหา มีส่วน ช่วยในการเป็นแกนนำกลุ่ม ผลักดันกลุ่มให้กระทำอย่างต่อเนื่องสามารถจัดลำดับ การทำงานให้เป็นระบบได้ และเมื่อกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานจะมีความรับ- ผิดชอบมากกว่าผู้ทำงานที่มีตำแหน่งต่ำกว่า นอกจากนี้ยังมีความเห็นอีกว่าตำแหน่ง ต่างๆอาจจะกระทำเพื่อการพัฒนาตัวเองให้ก้าวหน้า คนทำงานที่มีตำแหน่งต่ำ เมื่อ ต้องการแก้ไขปัญหาในงานของตนเอง จะอาศัยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพช่วยผลักดันและ เนื่องจากเป็นผู้ปฏิบัติงานเอง จึงรู้วิธีแก้ไขและอาศัยการระดมสมองของสมาชิก เพื่อการแก้ไขที่มีมาตรฐาน

ส่วน อายุ มีความสำคัญเป็นอันดับสามในเรื่องของปัจจัยที่เกี่ยวกับภูมิหลัง เพราะอายุมีผลต่อความคิด ความกระตือรือร้นของสมาชิกกลุ่ม ถ้าอยู่ในระหว่างวัย พัฒนา คือช่วงอายุ 20-30 ปี กำลังอยู่ในวัยความคิดสร้างสรรค์ มีความต้องการที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และสามารถยอมรับความคิดเห็นของกลุ่มปรับตัวต่อ การเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าผู้ที่มีอายุมาก ซึ่งมีผู้ให้ความเห็นว่า "เมื่อมีอายุมากทำ งานมาหลายปี เคยยังงี้ก็อยากทำอย่างนั้น ไม่อยากเปลี่ยนแปลงและอีกไม่นานก็

จะปลดหรือออกแล้ว ไม่คิดอยากทำอะไรให้ยากใจ" (ดูผลวิเคราะห์หน้า 87-88)

และปัจจัยที่เกี่ยวกับภูมิหลังอื่นๆที่ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถสรุปได้ดังนี้ คือ

- ความเข้าใจถึงประโยชน์ของกลุ่มคุณภาพ เนื่องจากต้องใช้ประสบการณ์ในการมองปัญหาเข้ามาประกอบ

- ความเชื่อเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมที่ดี เพราะการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดการแบ่งเบาการทำงาน การมีความคิดเสริมระหว่างกันและกัน และเกิดความร่วมมืออย่างจริงจัง

- ความสนใจ ความตั้งใจจริงต่องานนั้น ๆ และความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมร่วมกัน

- การเป็นผู้มีประสบการณ์ในการทำงานมามาก

- ความรอบรู้ในเรื่องที่จะทำในกิจกรรมนั้นๆ

- นโยบายเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพของหน่วยงานนั้นๆ

- รายได้ที่เป็นธรรม ซึ่งจะช่วยให้มีกำลังใจที่อยากจะปรับปรุงงานและอยากเห็นบริษัทเจริญ เพื่อที่ตัวเองจะดีขึ้นด้วย

- ความพึงพอใจในการทำกิจกรรม

และสุดท้าย คือ การถูกอบรมมโนสัยในวัยเด็ก ถ้าถูกอบรมมาให้เป็นคนมีคุณภาพ เมื่อเห็นอะไรที่ไม่มีคุณภาพมักทนไม่ค่อยได้ และคิดแก้ไขปรับปรุงด้วยความรู้ ความเข้าใจที่มีอยู่ แต่จะทำได้เท่าใดนั้น ก็ขึ้นกับตำแหน่งหน้าที่ด้วย

ตารางที่ 16 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
หน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	X	S.E mean	t - test
1.	ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคล ในหน่วยงาน	1.904	.054	2.75*
2.	การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา	1.684	.059	5.26**
3.	ลักษณะของงาน เช่น งานการ ผลิต งานธุรการ ฯลฯ	1.245	.059	8.64**
4.	ระยะเวลาในการทำงานของ แต่ละบุคคล	.566(4)	.052	.64
4.	ประเภทของหน่วยงาน เช่น ราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน เป็นต้น	.563(4)	.045	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 16 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีความ
สำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด อันดับแรก คือ ความสามัคคี
กลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน อันดับสอง คือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา
อันดับสาม คือ ลักษณะของงาน อันดับสี่ (หมายเลข 4) คือ ระยะเวลาในการทำ
งานของแต่ละบุคคล และประเภทของหน่วยงาน

สำหรับความสำคัญอันดับแรก ของปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงาน คือ ความ
สามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เน้นเรื่อง
การทำงานเป็นทีม ต้องร่วมมือกันทำงานและประสานงานกันอย่างมีระบบระเบียบ
มีการติดต่อสื่อสาร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน เพราะฉะนั้น เหตุผลต่างๆที่

ผู้ตอบแบบสอบถามให้หักคิดไว้คือ งานทุกอย่างจะสำเร็จลงได้ ต้องได้รับความร่วมมือช่วยเหลือกันของบุคคลทุกระดับในที่ทำงาน และบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ สามารถขอความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่างได้ ซึ่งลักษณะต่างๆ เหล่านี้ต้องอาศัยความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงานนั้นๆ

ส่วนการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ก็เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะถ้าขาดการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา จะส่งผลให้การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขาดความราบรื่น ขาดปัจจัยพื้นฐานต่างๆ จะไม่มีเวลาในการประชุมกลุ่ม ขาดการให้ความร่วมมือในการแก้ไขกฎระเบียบหรือเพิ่มกฎระเบียบบางอย่าง "กลุ่มคุณภาพ ถ้าขาดการสนับสนุนแล้ว ก็พังตั้งแต่ยังไม่เริ่ม" "กิจกรรมในระยะเริ่มต้น จะต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บังคับบัญชา ต่อไปกิจกรรมจะดำเนินไปเองโดยอัตโนมัติ ถ้าทุกคนคิดว่าทำแล้วได้ประโยชน์และการทำงานสบายขึ้น" และอีกเหตุผลหนึ่งที่น่าสนใจ คือ "วัฒนธรรมไทย ซึ่งฝังอยู่ในจิตใจ เด็กต้องเคารพผู้ใหญ่ ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา เพราะผลประโยชน์เป็นตัวตามมาและแทบทุกคนต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน หัวหน้าเอา ลูกน้องก็มักจะเอาด้วย ยังเป็นระบบสั่งการอยู่นั่นเอง" และมีผู้ให้ความเห็นอีกว่า "ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุน ก็ไม่มีใครอยากทำ" แต่มีข้อคิดหนึ่งที่ควรพิจารณา คือ "ถ้าผู้บังคับบัญชาสนับสนุน แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เต็มใจ หรือไม่พร้อมที่จะทำกิจกรรม แต่ต้องทำด้วยความจำยอม จะทำให้การทำกิจกรรมเป็นไปแบบหลอกกัน" ซึ่งจะพบว่ามีการเก็บข้อมูลที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง หรือพยายามสร้างสถานการณ์ เพื่อจะได้ข้อมูลที่เป็นไปได้ทางสถิติ

ลักษณะของงาน เป็นความสำคัญอันดับสาม ซึ่งถ้าดูตารางที่ 14 จะพบว่างานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม จะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด เพราะสามารถเห็นผลได้ชัดเจนกว่างานในลักษณะอื่น ๆ สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้เด่นชัดมากกว่า และการแก้ปัญหาเป็นจริง ได้มากกว่า

ส่วนความสำคัญอันดับสี่ของปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงาน ได้แก่ ระยะเวลาในการทำงานของแต่ละบุคคล และประเภทของหน่วยงาน นั้น สำหรับระยะเวลาใน

การทำงานของแต่ละบุคคล มีความสำคัญเพราะเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งมีผลทั้งด้านบวกและลบ คือ ผู้ที่ทำงานเป็นเวลานานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมาก มีแนวทางในการแก้ปัญหาได้ดี เพราะผ่านงานมานานและรู้ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนงานได้ดี แต่ถ้าผู้ที่ทำงานเป็นเวลานานจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆก็จะเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ สำหรับประเภทของหน่วยงานมีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีผู้ให้ความเห็นว่า "หน่วยงานราชการ ไม่สมควรนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ เพราะการบังคับบัญชาหรืออำนาจเด็ดขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ต้องปฏิบัติ การทำกลุ่มคุณภาพจึงต้องทำแบบขัดไม่ได้ หรือทำเพื่อสนองความต้องการของผู้ใหญ่ ซึ่งผิดวัตถุประสงค์ของกลุ่มคุณภาพที่ว่า การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อพัฒนาตนเองและถ้าพิจารณาจากแบบสอบถาม ในส่วนที่ 3 ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูตารางที่ 17) พบว่า สมาชิกกลุ่มคุณภาพส่วนใหญ่ ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์กรและข้อที่ว่า กลุ่มคุณภาพคืออะไร (ดูตารางที่ 18) ส่วนใหญ่ตอบว่า เป็นการรวมกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของผู้บริหาร

ตารางที่ 17 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามว่า "ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่ออะไร"

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่ตอบ	33	8.42
2. พัฒนาตนเอง	125	31.89
3. พัฒนาการบริหารงาน	57	14.54
4. พัฒนาผู้ร่วมงาน	43	10.97
5. พัฒนาองค์กร	134	34.18
รวม	392	100

ตารางที่ 18 แสดงจำนวนของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบคำถามว่า "กลุ่มคุณภาพคืออะไร"

ข้อความ	จำนวน	ร้อยละ
1. ไม่ตอบ	37	9.44
2. การรวมตัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างอิสระ	107	27.30
3. การรวมกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อสนอง นโยบายของผู้บริหาร	111	28.32
4. กลุ่มบุคคลที่รักความก้าวหน้า	65	16.58
5. กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง	72	18.37
รวม	392	100

ปัจจัยที่เกี่ยวกับหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพปัจจัยอื่น ๆ ได้แก่ ถ้าหน่วยงานมีความศรัทธา เชื่อมั่นว่า กลุ่มคุณภาพมีประโยชน์ต่อพนักงาน ซึ่งจะส่งผลถึงบริษัทหรือหน่วยงานนั้นๆ จะสนับสนุนและสร้างปัจจัยต่างๆที่เอื้ออำนวยต่อการทำกลุ่มคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจัดสรรเวลา อุปกรณ์เครื่องมือต่างๆ ฯลฯ จากการสัมภาษณ์ผู้จัดการฝ่ายบุคคลของบริษัทแห่งหนึ่งว่า เมื่อกลุ่มคุณภาพเป็นนโยบายของบริษัทแล้ว ฝ่ายบุคคลของบริษัทต้องสร้างปัจจัยต่างๆนอกเหนือจากการฝึกอบรมเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ เช่น สอนพิเศษเกี่ยวกับการใช้ภาษาสำหรับผู้ที่มีการศึกษาน้อย สอนวิชาสถิติพื้นฐาน เป็นต้น

นอกจากนั้นมีความเห็นอื่นๆ คือ "ควรมีการเปิดประชุมแก้ปัญหา หรือให้ข้อเสนอแนะ โดยตรงกับผู้จัดการบริษัท เพื่อที่จะให้ผู้บริหารได้รับทราบลักษณะงานของแต่ละหน่วยงานว่า ควรจะมีการแก้ไข ปรับปรุงหรือไม่เพียงพอ และผู้น้อยก็มีสิทธิที่จะได้ออกความเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท" ข้อความนี้ชี้ให้เห็นถึงความต้องการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ซึ่งตรงกับ แนวความคิดของกลุ่มคุณภาพ ที่เน้นเรื่องการบริหารแบบล่างขึ้นบน (Bottom up) การรับผิดชอบร่วมกัน (Cumula-

tive Responsibility) ผลของงานเป็นผลส่วนรวมขององค์การหรือของกลุ่มทั้งหมด ดังนั้น ถ้ามีความบกพร่องเกิดขึ้น ควรจะหาทางแก้ไข และค้นหาว่าจะทำอย่างไรงานจึงจะดีขึ้น หาสาเหตุของความบกพร่อง มากกว่าการตำหนิลงโทษ พนักงานควรจะมีบทบาทร่วมกันในการบริหาร เพราะฉะนั้นผู้บริหารและคนงานควรมีสติการทำงานไม่แตกต่างกันนัก

ตารางที่ 19 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มคุณภาพตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ
เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t-test
1.	ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการ ปรึกษาร่วมกัน และแบ่งงานกันทำ อย่างเหมาะสม	1.937	.059	7.58**
2.	บริหารงานโดยคำนึงถึงขวัญและ กำลังใจของคนในหน่วยงาน	1.283	.063	2.85*
3.	บริหารงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความ ผูกพันกับหน่วยงาน	1.041(3)	.057	1.84
3.	บริหารงานโดยวิธีกระจายอำนาจ และให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจในการ ตัดสินใจ	.890(3)	.059	3.87**
5.	สนใจพัฒนาคนในหน่วยงาน เพื่อให้ มีตำแหน่งหน้าที่การงานดีขึ้น	.596	.048	5.51**
6.	สนับสนุนคนที่มีความรับผิดชอบและ ตรงต่อเวลา	.269	.035	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 19 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุดอันดับหนึ่ง คือ การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาร่วมกัน และแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม โดยให้เหตุผลว่า การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นเทคนิคอย่างหนึ่งที่จะชักจูงให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในความคิดและความสามารถของเขา จะเป็นตัวผลักดันให้เกิดพลังกายและใจที่จะทำงานและแก้ไขปัญหาลำนำความคิดเห็นต่างๆ เหล่านี้มารวบรวมไว้ และเลือกมาใช้อย่างเหมาะสม และบอกว่า เป็นผลงานจากกลุ่มพนักงานนั้นๆ จะเกิดแรงจูงใจในการต่อสู้ และทำงานดีขึ้นเรื่อย ๆ ขอให้ผู้บริหารรับฟัง อย่าปฏิเสธ แต่การตัดสินใจ ควรจะกำหนดขอบเขตด้วยว่า สามารถทำได้เพียงใด นอกจากนี้ยังมีความเห็นอีกว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เพราะงานบางอย่างไม่สามารถทำได้ด้วยคนเดียว และยังทำให้บรรยากาศทำงานดีขึ้นด้วย อีกทั้งยังสอนให้รู้จักใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันในสังคมได้ดีอีกด้วย ซึ่ง บุญเลิศ ไพรินทร์ (2530:34) ได้กล่าวไว้ว่า "การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้สำเร็จนั้น ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำทุกระดับในองค์การจะต้องมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมร่วมกัน หรือกลุ่มที่มีประสิทธิภาพ" นั่นคือ ผู้นำต่าง ๆ แต่ละคนต้องพยายามที่จะไม่ใช้อำนาจครอบงำทีมงาน พยายามให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน ตั้งแต่การวางแผนเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ในการทำงาน การตัดสินใจร่วมกัน การค้นหาปัญหา หาสาเหตุของปัญหา ตลอดจนการหาแนวทางแก้ไขและร่วมกันแก้ปัญหาโดยอาศัยกระบวนการกลุ่มมากกว่าที่จะใช้อำนาจหรือการตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ซึ่งตรงกับข้อเขียนของสุรศักดิ์ นานานุกูล (2529:73-74) ว่า กลุ่มคุณภาพเป็นระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของกิจกรรมภายในขอบเขตหน้าที่ของตนเอง ให้พนักงานรวมกลุ่มกัน และใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา และประสบการณ์ของแต่ละคนมาร่วมกันปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ซึ่งมีข้อดี คือ ผู้ที่รู้ปัญหาและสามารถแก้ปัญหาได้ดีที่สุด คือผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับงานที่สุด จะได้แก้ปัญหาได้ถูกต้องที่สุด พนักงานได้เรียนรู้การทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการบริหารงานและพนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่ามีความภูมิใจในผลงานของตนและเต็มใจที่จะทำงานเต็มความสามารถ

ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นอันดับสอง คือ การบริหารงานโดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนในหน่วยงาน และอันดับสามคือ การบริหารงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน และการบริหารงานโดยวิธีกระจายอำนาจและให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจในการตัดสินใจ เพราะการคำนึงถึงขวัญและกำลังใจถือว่าเป็นการเอาอกเอาใจคนในหน่วยงาน เมื่อขวัญดี มีกำลังใจ ย่อมทำงานได้ดีขึ้น มีความกระตือรือร้นอยากจะทำงานและร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ เช่นเดียวกับการบริหารงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน เมื่อมีความผูกพัน มีความรักหน่วยงาน ก็ย่อมต้องการให้หน่วยงาน กิจกรรมของงานของตนรุ่งเรือง ทำให้อยากทำงานให้ดีและปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ถ้าไม่มีความผูกพันกับหน่วยงานจะทำงานเพียงแต่พอให้ผ่านเท่านั้น ไม่ได้คำนึงถึงผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ดังที่ Elton Mayo (อ้างใน อรุณ รักธรรม, 2521) ได้ทำการค้นคว้าเกี่ยวกับความรู้สึกการเป็นเจ้าของ พบว่า เมื่อมีการให้เงินค่าจ้างเพิ่มขึ้น คนงานจะทำงานได้ผลดีชั่วระยะหนึ่ง แต่แล้วต่อๆมากลับทำงานได้ผลลดลงเหมือนก่อนเพิ่มค่าจ้าง ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเงินอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้คนงานทำงานได้ผลมากขึ้นเสมอไป แต่เมื่อคนงานมีความรู้สึกของ "การเป็นเจ้าของ" (Sense of belonging) ผลงานกลับดีขึ้น เช่น ให้โอกาสคนงานเลือกเวลาหยุดพักกลางวันได้ตามความพอใจโดยไม่เสียงาน ตลอดจนให้เขามีส่วนในการตัดสินใจผลงานที่บริษัทผลิตออกมาว่ามีข้อบกพร่องมากน้อยประการใด ควรมีการปรับปรุงอย่างไร สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนงานเกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกคล้ายกับว่าหน่วยงานนั้นเป็นของเขาเอง

ส่วนปัจจัยที่รองลงมาเป็นอันดับที่ ห้า และหก คือ สนใจพัฒนาคนในหน่วยงาน เพื่อให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานดีขึ้นและสนับสนุนคนที่มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นตัวเสริมปัจจัย 3 ปัจจัยแรก เพราะถ้าหน่วยงานใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมส่งเสริมการทำงานเป็นทีมนี้ จะต้องมียปัจจัยเสริมต่าง ๆ เหล่านี้ เช่น การกระจายอำนาจและให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้กลุ่มกล้าที่จะทำกิจกรรมเกิดความภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าตัวเองมีความสำคัญต่อองค์กร ส่วนการพัฒนาคนในหน่วยงาน เพื่อให้มีตำแหน่ง

หน้าที่การงานดีขึ้น จะเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีผู้ตอบแบบสอบถามคนหนึ่งให้เหตุผลว่า "โดยธรรมชาติของมนุษย์ ย่อมต้องคำนึงถึงตนเองก่อน แล้วจึงช่วยเหลือส่วนรวมได้" น่าจะหมายถึง เมื่อตนเองมีความก้าวหน้ามั่นคงในการงานแล้ว จึงจะสามารถทำงานเพื่องานได้ ถ้าพิจารณาทฤษฎีการจูงใจของ Maslow จะพบว่า การเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงาน หรือบุคคลในหน่วยงานเป็นแนวทางหนึ่งของการตอบสนองความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความสมหวังของชีวิต เพราะตำแหน่งหน้าที่ระดับสูงจะก่อให้เกิดการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นได้ ถ้าหากว่าบุคคลใดบุคคลหนึ่งได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และไม่มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งเลย การจูงใจบุคคลผู้นั้นเพื่อให้มีผลผลิตสูงขึ้นจะเป็นไปได้ยาก และบางครั้งความผิดหวังต่าง ๆ อาจจะออกมาในรูปของการขาดงาน หรือการลาออกจากงาน ส่วนปัจจัยที่ว่า การสนับสนุนคนที่มีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเป็นทีม เมื่อมีการแบ่งงานกันแล้ว ต้องมีความรับผิดชอบต่องานนั้น ๆ งานจึงจะสำเร็จลงได้ด้วยดี

ตารางที่ 20 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมคุณภาพที่มีผลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	จัดอบรม ให้ความรู้เกี่ยวกับ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม	1.555 ⁽¹⁾	.064	0.14
1.	สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมี ส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพ	1.409 ⁽¹⁾	.062	6.36**
3.	สนับสนุนและติดตามการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง	1.027 ⁽³⁾	.059	0.13
3.	สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพโดยการจัดสรรเวลาให้	1.016 ⁽³⁾	.063	6.51**
5.	มีการประเมินผลและให้รางวัล การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	.516 ⁽⁵⁾	.044	1.21
5.	จัดงบประมาณอย่างพอเพียงใน การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	.440 ⁽⁵⁾	.045	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 20 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริม
และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพ อันดับหนึ่ง (หมายเลข 1) คือ การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม และการสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการ
ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับที่ 3 (หมายเลข 3) คือ การสนับสนุนและติดตาม

การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยการจัดสรรเวลาให้ ส่วนอันดับที่ 5 (หมายเลข 5) ได้แก่ มีการประเมินผล และให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการจัดงบประมาณอย่างพอเพียงในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ในเรื่องของการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับแรกของนโยบายการส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะความรู้เป็นแสงสว่างอันแรกที่จะทำให้เกิดความเข้าใจ วัตถุประสงค์ ประสงค์ คุณประโยชน์ที่จะได้รับ และความต้องการที่จะให้ทุกคนได้เข้ากลุ่มทำกิจกรรม เมื่อพิจารณาไปประเมินผลของการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของหน่วยงานหนึ่ง มีข้อเสนอแนะว่า ควรมีการอบรมก่อนที่จะให้เริ่มทำกิจกรรม และควรมีการอบรมผู้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกคน มิใช่เฉพาะตัวแทนกลุ่ม เพราะเมื่อมีการประชุมกลุ่มจะต้องเสียเวลาชี้แจงถึงการทำกิจกรรม ถ้ามีการสื่อความหมายที่ไม่ถูกต้อง จะทำให้ไม่เข้าใจวัตถุประสงค์และถ้าผู้ถ่ายทอดมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำกิจกรรม จะถ่ายทอดโดยมีความรู้สึกในด้านลบ ซึ่งจะทำให้ผู้ฟัง เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วย และการจัดการอบรมควรจัดตั้งแต่ระดับสูงสุดลงมา ให้เกิดการยอมรับ สนับสนุน อนุญาตให้เข้าประชุม เป็นที่ปรึกษา และขอให้กระทำอย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะเห็นผล นอกจากนี้ ในการฝึกอบรมจะเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งต้องมีอุปกรณ์บางอย่าง เช่น เครื่องคิดเลข ไม้บรรทัด ฯลฯ จึงควรมีการแจ้งล่วงหน้า และคณะวิทยากรที่ให้คำแนะนำควรมีมากกว่า 1 คน เพื่อช่วยให้มีความเข้าใจในการฝึกปฏิบัติดีขึ้น เพราะภาคทฤษฎียังไม่กระจ่างพอ เวลาในการฝึกทำกิจกรรมน้อยทำให้รู้สึกเครียดในการทำกิจกรรม จึงเกิดความรู้สึกว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นเรื่องที่ยาก ต้องคิดมาก ใช้เวลามาก เกิดความท้อถอย และไม่อยากร่วมกลุ่ม เพราะกลัวจะต้องทำงานหนักเพิ่มขึ้นกว่าเดิม ข้อเสนอแนะเหล่านี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของการให้ความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์ ประสงค์ ประโยชน์ที่จะได้รับ รวมถึงเทคนิคต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม เมื่อเกิดความเข้าใจจะเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะร่วมกิจกรรม จากเอกสารการเสนอผลงานวิชาชีพในสัปดาห์เพิ่มผลผลิต ประจำปี พ.ศ. 2533 ของสายการบริหาร

ปีเตอร์ เลียม แห่งประเทศไทย เขียนไว้ว่า "การเริ่มต้นพัฒนาคุณภาพคน โดยเริ่มจากปลายเหตุอย่างเดียว โดยบังคับให้นำแนวความคิด กำหนดแนวทางชีวิตเพื่อพัฒนาตนเอง จะรู้สึกคล้ายสูญเสียอิสรภาพ เพิ่มภาระ ยอมทำตามในระยะแรก แล้วค่อยๆ เลื่อนลงไป นับเป็นการสูญเสียซ้ำแล้วซ้ำอีก"

เมื่อให้ความรู้อย่างเหมาะสมแล้ว ควรมีนโยบายสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพื่อจะได้รับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกระดับในหน่วยงาน ซึ่งจะได้ความคิดเห็นที่หลากหลายและเพื่อการประสานงานที่ดี เมื่อมีความเข้าใจที่ตรงกัน จะให้ความร่วมมือและช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจ การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพต้องมีความต่อเนื่องในตัวของกิจกรรมเอง ต้องใช้เวลา ต้องปฏิบัติจริง และเก็บข้อมูลตามสภาพการณ์ที่เป็นจริง การติดตามประเมินผล จึงเป็นสิ่งจำเป็น และเมื่อทำกิจกรรมสำเร็จแล้ว ต้องเน้นให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งมีผู้ให้เหตุผลไว้ว่า "การทำให้เกิดกลุ่มคุณภาพเป็นจุดสำคัญในเบื้องต้น แต่ขณะเดียวกัน ต้องติดตามและคอยให้การดูแล แนะนำอย่างสม่ำเสมอ เพราะในระยะแรกไม่มีความมั่นใจ จะเกิดความท้อถอยได้ง่าย" ซึ่งจะพบบ่อย ๆ ที่ต้องเลิกทำเพราะ ไม่มีเวลา หรือไม่มีที่ปรึกษา เกิดความสับสนแก้ปัญหาไม่ได้ หรือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติแล้ว แต่ไม่มีผู้ปฏิบัติตาม ยังคงปฏิบัติตามเดิม ก็จะทำให้การสูญเสียเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การติดตามอย่างต่อเนื่อง ยังทำให้กลุ่มเกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหารให้ความสนใจ เกิดกำลังใจที่จะทำต่อไป ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นได้ทางหนึ่ง สूरศักดิ์ นานานุกูล (2529:15) กล่าวถึงการดำเนินการเพื่อสร้างอุดมการณ์กลุ่มคุณภาพ จะต้องถือว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำในหน่วยงาน ไม่ใช่งานที่แยกต่างหากจากงานประจำ ถ้าสามารถนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ได้อย่างได้ผลแล้ว จะทำให้ได้ผู้นำที่มีความสามารถสูง และได้พนักงานที่มีจิตสำนึกในคุณภาพ เพราะฉะนั้น การให้ความสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดสรรเวลาให้ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ "ถ้ากำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงานแล้ว อย่างน้อยก็ให้มีเวลาในการเข้าประชุมกลุ่ม จะได้ไม่มีการพูดถกเถียง เยาะเย้ย หรือล้อเลียนต่าง ๆ นานา" เป็นเหตุผลหนึ่งของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เกิดความท้อถอยในการทำกิจกรรม

สำหรับการประเมินผล และการให้รางวัลในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ นั้น ตามกระบวนการของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จะมีการจัดให้มีการเสนอผลงาน เพื่อให้พนักงานได้แสดงออกและ เป็นบททดสอบว่าสมาชิกกลุ่มคุณภาพได้เข้าใจ กระบวนการกลุ่มคุณภาพอย่างถ่องแท้หรือไม่ และที่สำคัญ คือ ผลงานที่ได้จัดทำขึ้น เป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานได้ผลดี และมีประโยชน์เพียงใดต่อผู้ปฏิบัติงาน และคุณภาพของงาน ซึ่งมีผู้ให้ข้อเสนอแนะว่า ฝ่ายบริหารที่จัดให้มีกลุ่มคุณภาพขึ้นในหน่วยงาน ควรจะมีการประเมินผลว่า แต่ละแห่งที่ทำกลุ่มคุณภาพนั้นได้ผลเพียงไร เจ้าหน้าที่ที่มีความช่วยเหลือ หรือเต็มใจทำมากน้อยเพียงไร เพราะ "เท่าที่ทราบ ทุกคนทำด้วยความเบื่อง่าย บางแห่งข้อมูลเกิดจากการกำหนดขึ้นเอง" และ "การจัดมหกรรมกลุ่มคุณภาพ หลังทำกิจกรรมไม่มีผู้รับผิดชอบ ตรวจสอบการกระทำอย่างต่อเนื่อง เหมือนเล่นการ์ตูนให้เด็กดู ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นมหกรรมโกหก" ซึ่งผู้วิจัยคิดว่าควรมีการพิจารณา และหาวิธีแก้ไขในเรื่องนี้ โดยการจัดตั้งคณะกรรมการเป็นผู้ประสานงานกลุ่มคุณภาพในหน่วยงาน มีการผลิตวิทยากรที่สามารถถ่ายทอดวิชาการเกี่ยวกับการทำกลุ่มคุณภาพ เพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถแก้ปัญหาได้จริง ๆ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการกำหนดข้อมูลขึ้นเองได้ นอกจากนี้มีข้อเสนอแนะอื่นๆ คือ ควรมีการตั้งนโยบายการทำกลุ่มคุณภาพของแต่ละหน่วยงานก่อนว่า คืออะไร ตั้งเป้าหมายไว้ อย่างไร จะได้มีการประเมินผลมากน้อยเพียงไร

ตารางที่ 21 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่อง การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็น อย่างดี	1.651	.068	3.58**
2.	รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ทุกระดับ	1.376	.057	3.52**
3.	ช่วยเหลือ และร่วมแก้ไขปัญห ต่างๆ รวมทั้งร่วมมือประสานงาน กับหน่วยงานอื่นๆ	1.107(3)	.051	.71
3.	มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	1.049(3)	.064	6.86**
5.	เชื่อในประสิทธิภาพของการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	.492	.050	2.87*
6.	ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	.310	.039	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 21 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณสมบัติ
ของผู้บังคับบัญชา ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด อันดับแรก
คือ ผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็น
อย่างดี อันดับสอง คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ อันดับสาม
(หมายเลข 3) คือช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมทั้งประสานงานกับ
หน่วยงานอื่นๆ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อันดับห้าและหก คือ เชื่อใน

ประสิทธิภาพของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและผู้บังคับบัญชาควรให้ความไว้วางใจ
ผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับอันดับแรกของคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความสำเร็จของ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการทำ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี จากเหตุผลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ "ผู้มี
อำนาจต้องมีความรู้และเข้าใจในเรื่องกิจกรรมนั้นๆ จึงจะอำนวยความสะดวกได้ดี"
"ถ้าผู้บังคับบัญชา ไม่มีความรู้ความเข้าใจแล้ว ก็จะไม่ทราบว่า ทำไมต้องทำกลุ่ม
คุณภาพ จะ ไม่ให้การสนับสนุน และการประสานงานที่ดี" และ "ผู้บังคับบัญชา ควร
มีความรู้เกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ เป็นอย่างดี เพื่อสามารถติดตามความเป็นไปของ
กิจกรรมได้ ฯลฯ จากเหตุผลเหล่านี้ ถ้าพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์ถดถอย
(Regression) ในเรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูตารางที่ 37)
พบว่าผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสูง จะมีทัศนคติที่ดีต่อการทำ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และจะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วย
แสดงว่า ถ้าผู้บังคับบัญชามีความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแล้ว จะ
สามารถเป็นผู้นำที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพของหน่วยงานนั้นๆประสบความสำเร็จได้
ซึ่งผู้อำนวยการสถาบันข้าราชการพลเรือน อีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ (2530) กล่าวว่า
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะประสบความสำเร็จได้มากน้อยและยาวนานแค่ไหน ขึ้นอยู่กับ
ความรู้ ความเข้าใจ และความเอาจริงเอาจังของผู้บริหารองค์กร และเจ้าหน้าที่
ที่รับผิดชอบในการส่งเสริมและดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารจะ
ต้องมีความอดทน ใจเย็น และมีความแนบเนียนในการโน้มน้าว ชักจูง และชี้แจง
ให้เห็นประโยชน์ที่จะได้รับในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างชัดเจน ดังนั้นจึงสรุป
ได้ว่า ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของผู้บังคับบัญชา จะเป็น
แกนนำในการเผยแพร่ ความคิด และสร้างทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ให้กับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และความ
สำเร็จของกิจกรรมในที่สุด

การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ยึดหลักการทำงานเป็นทีม การระดมสมอง
ของสมาชิกกลุ่ม เพราะฉะนั้น คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีผลต่อความสำเร็จของ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่มีความสำคัญเป็นอันดับสอง คือการรับฟังความคิดเห็นของ

ผู้ร่วมงานทุกระดับ และอันดับสาม คือ การช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมทั้งร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และผู้บังคับบัญชาควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คุณสมบัติทั้ง 3 นี้ เป็นตัวส่งเสริมการปฏิบัติกิจกรรม เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจ เกิดขวัญและกำลังใจ ความเป็นกันเอง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็นออกมาในทุกๆด้าน กล้าพูด กล้าทำ เต็มใจให้ความร่วมมือ แม้ว่าสิ่งนั้นจะยากหรือง่าย

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชา ต้องเชื่อในประสิทธิภาพของการทำกิจกรรม กลุ่มคุณภาพและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นความสัจจกัณฑ์อันดับห้าและหก มีผู้ให้ความเห็นว่า "ผู้บังคับบัญชาต้องเชื่อก่อน จึงจะสนับสนุนอย่างจริงจัง และขณะเดียวกัน ต้องใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ไม่ฝันว่าความคิดตัวเดียวคนเดียว และต้องเข้าใจการทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อนำลูกน้องได้ ลูกน้องจึงจะเชื่อถือ จริงใจ และเต็มใจ" และอีกความเห็นหนึ่งที่น่าสนใจคือ "นายเห็นว่าดีจริง ทำให้ลูกน้องเกิดความมั่นใจ" แสดงถึงลักษณะประจำชาติไทยที่ให้ความสำคัญกับผู้มีความรู้ คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาจึงต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถในทุกๆด้าน และหากผู้ใต้บังคับบัญชามีความพอใจในผู้บังคับบัญชาแล้ว จะให้ทำงานเป็นทีมอย่างไรก็ย่อมได้

ตารางที่ 22 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
คุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	ผู้บริหารงานระดับสูง ให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง	1.984	.058	8.03**
2.	ยัดปรัชฎาการทํางาน โดยการพัฒนาคณและเพิ่มความรู้ พร้อมทักษะแก่คนในหน่วยงาน	1.308	.061	3.21**
3.	ผู้บริหารระดับสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	1.027 ⁽³⁾	.063	1.5
3.	ใช้ระบบการพัฒนาบุคคลด้วยการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกหน่วยงานทั้งองค์กร	.907 ⁽³⁾	.053	2.49*
5.	สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณเพื่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	.728	.049	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 22 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด อันดับแรก คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง อันดับสอง คือ ยัดปรัชฎาการทํางานโดยการพัฒนาคณ และเพิ่มความรู้ พร้อมทักษะแก่คนในหน่วยงาน อันดับสาม (หมายเลข 3) คือ ผู้บริหารระดับสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและใช้ระบบการพัฒนาบุคคลด้วยการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกหน่วยงาน ทั้งองค์กร อันดับสุดท้าย คือ การสนับสนุน

การจัดสรรงบประมาณเพื่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

โดยมีเหตุผลว่า ถ้าไม่มีการสนับสนุน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพก็จะมีใครอยากจะทำ และถ้าไม่มีการกระทำอย่างต่อเนื่อง ก็จะไม่มีการแก้ไขให้ทุกอย่างสอดคล้องกัน จะทำให้ระบบการควบคุมคุณภาพล้มเหลว และมีอีกความเห็นหนึ่งว่า "ไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมใด ถ้าผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นด้วย และไม่ส่งเสริม โอกาสสำเร็จจะเป็นไปได้ยาก" ซึ่ง เอนก ลิทธิประศาสน์ (2532) ได้กล่าวว่า กลุ่มคุณภาพไม่เกิดขึ้นเอง แต่เกิดเพราะผู้บริหารระดับสูงเห็นคุณค่าว่า คนทำงานต่างๆล้วนมีคุณค่ามากมาย และผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจะเป็นผลดีต่อองค์กร เพราะฉะนั้น การให้ความเอาใจใส่ สนับสนุนอย่างจริงจัง สิ่งที่ได้เป็นมาตรฐานก็จะคงอยู่ต่อไป เพราะฝ่ายปฏิบัติการจะเกิดความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีระบบที่จะให้รางวัล หรือยกย่อง หรือถือเป็นส่วนหนึ่งในการพิจารณาความดี ความชอบ ถ้าทำได้สำเร็จจะเกิดความต่อเนื่อง และถ้าสามารถผลักดันให้เป็นนโยบายใหญ่ของรัฐบาลด้วยจะดีมากและตรงกับความเห็นของ บุญเลิศ ไพรินทร์ (2532) กล่าวถึงสภาพที่เอื้อต่อการนำเอา กลุ่มคุณภาพมาปรับใช้ในราชการ อย่างมีประสิทธิผล ว่า ฝ่ายบริหารสูงสุดของส่วนราชการต่างๆจะต้องเข้าใจ และยอมรับในลักษณะ กระบวนการและประโยชน์อย่างแท้จริงของกลุ่มคุณภาพ นอกจากนี้จะต้องมีความผูกพัน (commitment) ที่จะผลักดัน และส่งเสริมให้มีการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในองค์กรของตนให้จงได้ โดยจะต้องทุ่มเททั้งเวลา งบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ และบุคลากรที่จำเป็นสำหรับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างแท้จริงอีกด้วย นอกจากนี้คุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงอื่น ๆ นอกจาก 5 อันดับข้างต้นแล้ว ผู้บริหารควรมีประสบการณ์ในการจัดทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับบริหาร เพื่อเข้าใจและให้การสนับสนุนที่ถูกหลักการ เช่น การให้อิสระอย่างเต็มที่ในการทำกิจกรรม ซึ่งจากเหตุผลนี้มีตัวอย่างในกลุ่มที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนที่ไม่ถูกหลักการ จนกลายเป็นการบังคับ และบางกลุ่มจะถูกบังคับตั้งแต่การเลือกหัวข้อในการทำกิจกรรม จะเห็นได้จากใบประเมินผลของการจัดกิจกรรมคิวซีของหน่วยงานหนึ่งว่า หัวข้อที่ทำนั้น ต้องจำใจทำ เพราะหัวหน้าสั่งให้ทำเรื่องนี้ ซึ่งไม่ได้เป็นปัญหาของสมาชิกในกลุ่ม แต่เป็นปัญหาของหัวหน้างาน ซึ่งเป็นการแก้ปัญหาไม่ถูกวิธี และจะทำให้สมาชิกในกลุ่มเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการทำกลุ่มคุณภาพด้วย และเห็นว่าผู้บริหารใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อเป็นการส่งเสริมผลงานของผู้บริหารเอง

ตารางที่ 23 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
แรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพโดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือ ผู้เชี่ยวชาญมา แนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา	1.569	.068	4.82**
2.	จัดให้มีการเสนอผลงาน และ ให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	1.135(2)	.059	.90
2.	เสริมสร้างและพัฒนาวิทยาการ เทคนิค เครื่องมือ วัสดุสาร เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	1.060(2)	.058	3.15**
4.	ให้ทุนศึกษาดูงาน อบรมเกี่ยวกับ กลุ่มคุณภาพทั้งในและนอกประเทศ	.808(4)	.057	1.13
4.	นำผลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	.717(4)	.056	1.02
4.	จัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเช่น ปากกา แผ่นใส สไลด์ ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง	.635(4)	.050	

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 23 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับแรงแรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด อันดับหนึ่งและสอง ดังนี้ คือ การสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา การจัดให้มีการเสนอผลงานและให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการเสริมสร้าง และพัฒนาวิทยากร เทคนิค เครื่องมือวารสาร เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ส่วนอันดับที่สี่ (หมายเลข 4) คือ การให้ทุนศึกษาดูงาน อบรมเกี่ยวกับคุณภาพทั้งใน และนอกประเทศ การนำผลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการจัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น ปากกา แผ่นใส สไลด์ ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง

สำหรับในเรื่องของการสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความสำคัญอันดับแรกของปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ สอดคล้องกับปัจจัยด้านนโยบายส่งเสริม และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับแรก คือ การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม (ดูตารางที่ 20) และสอดคล้องกับปัจจัยด้านคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี (ดูตารางที่ 21) นอกจากนี้ จากการวิเคราะห์การถดถอย ตัวแปรที่สามารถอธิบายทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้มากที่สุด คือ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูตารางที่ 49) แสดงว่าผู้มีความรู้ดังกล่าวจะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมในการทำกลุ่มคุณภาพ และจากความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มว่า ถ้ากลุ่มใดมีความรู้ ความเข้าใจในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดี จะสามารถทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพและมีกำลังใจที่จะทำต่อไปได้อีก ไม่ใช่ทำแล้วมีแต่ปัญหาเพิ่มขึ้น แล้วไม่สามารถแก้ได้ การสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา จะทำให้ผู้ทำกิจกรรมมีความรู้กว้างขึ้น ทำให้มีความรู้ใหม่ๆ มาปรับปรุงงาน และจากการสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มคุณภาพ ว่า รู้สึกเบื่อไม่อยากทำ เพราะวิธีการยุ่งยาก การแก้ปัญหาที่เคยปฏิบัติแต่เดิมไม่ต้องมีขั้นตอนของกระบวนการ แต่เมื่อต้องแก้ปัญหา

ตามวิธีการของกลุ่มคุณภาพ ทำให้เกิดความสับสน ความเครียด บางครั้งทำให้เกิดบรรยากาศที่ไม่ดีในการทำงาน จึงคิดว่าผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดีจะสามารถทำกลุ่มคุณภาพได้สำเร็จมากกว่า เพราะฉะนั้นแรงจูงใจที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพและแนวคิดในการแก้ปัญหาให้มากที่สุด

ความสำคัญด้านแรงจูงใจ อันดับสอง คือ การจัดให้มีการเสนอผลงาน และให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งมีผู้ให้เหตุผลว่า เมื่อมีการเสนอผลงานและให้รางวัล จะสร้างความภาคภูมิใจ และมีกำลังใจที่จะพัฒนา ถ้าพิจารณาตามทฤษฎีจูงใจในการปฏิบัติงานของ Maslow การจัดให้มีการเสนอผลงานเป็นการสนองความต้องการทางสังคม คือ ความต้องการที่จะเป็นหรือเข้าร่วมในสังคม และต้องการได้รับการยอมรับ ความเป็นมิตรภาพ และความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะให้เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของตน เพราะฉะนั้นองค์กรควรจะตอบสนองความต้องการของพนักงาน ยอมรับในความคิดเห็นของผลงาน เพื่อสร้างความเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร .

ส่วนแรงจูงใจอื่น ๆ มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ คือ การนำกลุ่มคุณภาพมาแก้ปัญหาในงานได้จริง ๆ ซึ่งหมายถึง ผลงานจากการทำกลุ่มคุณภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและพัฒนาการทำงานได้ดีขึ้น นอกจากนี้ความสามัคคีปรองดองของบุคคลในหน่วยงาน ก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้สมาชิกกลุ่มคุณภาพทำงานได้ราบรื่น และมีความสุขในการทำงาน และสิ่งสำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือการรู้จักนำเอากิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาประยุกต์ใช้ โดยไม่ยึดตามหลักบทเรียนของกลุ่มคุณภาพอย่างเที่ยงตรง ซึ่งตรงกับความเห็นของ อิชิกาวา ว่า การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ควรได้มีการดัดแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมขององค์กร ตลอดจนลักษณะประจำชาติของแต่ละชาติ เช่น การประชุมกลุ่ม อาจเป็นการจัดการประชุมแบบไม่เป็นทางการก็ได้ หรือการแก้ไขอาจใช้ได้ในองค์กรหนึ่ง แต่อาจใช้ไม่ได้ในอีกองค์กรหนึ่ง เป็นต้น

ตารางที่ 24 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการนำ กระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มาใช้ให้ถูกต้อง	1.429	.059	2.43*
2.	สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน	1.212(2)	.067	
2.	สมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของ การทำกิจกรรมคุณภาพไม่ตรงกัน	1.049(2)	.059	1.81
2.	สมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกัน เป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม	1.022(2)	.068	0.3
5.	สมาชิกในกลุ่มมาจากหน่วยงานที่ ต่างกัน	.473	.047	6.64**
6.	สมาชิกในกลุ่มมีตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ต่างกันมาก	.319	.040	2.57*
7.	สมาชิกในกลุ่มมีระดับการศึกษา ที่ต่างกันมาก	.291	.040	4.91**
8.	สมาชิกในกลุ่มมีอายุที่ต่างกันมาก	.115	.025	3.73**

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ 0.1 ตามลำดับ

จากตารางที่ 24 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับแรก คือ สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง อันดับสอง (หมายเลข 2) ได้แก่ สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน สมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกันเนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน และสมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม ส่วนอันดับห้า หก และ อันดับถัดไป ได้แก่ สมาชิกในกลุ่มมาจากหน่วยงานที่ต่างกัน สมาชิกในกลุ่มมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกันมาก สมาชิกในกลุ่มมีระดับการศึกษาที่ต่างกันมาก และสมาชิกในกลุ่มมีอายุที่ต่างกันมาก

สำหรับอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในเรื่องของความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ อันดับแรก คือ สมาชิกเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนกันในการนำกระบวนการกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัยนโยบายส่งเสริม และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูตารางที่ 20) ที่สำคัญอันดับแรก คือ การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อย่างเหมาะสม และปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา (ดูตารางที่ 21) คือ ผู้บังคับบัญชา ควรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (ดูตารางที่ 23) คือ สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา แสดงให้เห็นว่าความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาก เพราะการแก้ปัญหาด้วยกิจกรรมกลุ่มคุณภาพใช้หลักเหตุผลเชิงวิทยาศาสตร์ และมีวิธีการมากพอสมควร บางครั้งการแก้ปัญหานั้นไม่ยาก แต่เมื่อนำมาทำเป็นกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จะต้องมีขั้นตอนมากมาย จึงทำให้เป็นการแก้ปัญหาที่ยากขึ้น และยังทำให้รู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงาน ผลที่ได้ไม่คุ้มค่า และจากการไม่เข้าใจในวิธีการทำกลุ่มคุณภาพ ทำให้สมาชิกกลุ่มคิดว่าเป็นเทคนิคของผู้บริหารสำหรับคนไม่ค่อยมีงานทำ ซึ่งดูได้จากการประเมินผลของการจัดมหกรรมควีซีของหน่วยงานหนึ่งว่า การสร้างมาตรฐานการทำงาน ควรให้ผู้บริหารหรือนักวิชาการ เป็นคนสร้างขึ้นให้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานจะได้ไม่ต้องเสียเวลาจาก

การปฏิบัติงานมาสร้างมาตรฐานให้ตัวเองทำ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการไม่เข้าใจ
ของสมาชิกกลุ่มคุณภาพเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการทำกลุ่มคุณภาพ

สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน เป็นความสำคัญอันดับสองที่เป็นอุปสรรคต่อ
ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เนื่องจากการทำกลุ่มคุณภาพต้องทำงานเป็น
ทีม มีการประชุมกลุ่ม ระดมความคิดร่วมกัน เวลาในการเข้าร่วมประชุมกลุ่มจึง
สำคัญ จากการสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่มคุณภาพ พบว่า ต้องการให้หัวหน้าสนับสนุนอย่าง
จริงจัง ซึ่งถ้าหัวหน้าสนับสนุนก็จะให้เวลาแก่สมาชิกกลุ่มในการประชุมกลุ่ม เกิด
ความร่วมมือที่ดีและมีการประสานงานที่ดีด้วย จะไม่มีการพูดจาเยาะเย้ย กระทบ
กระทบ มองด้วยหางตา แล้วใช้คำเปรียบเปรยให้ระคายหัวใจ เช่น งานของ
ตัวไม่รู้จักทำให้เสร็จ เอาแต่คิวซี คิวซี ก็ไม่เห็นงานจะดีขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว
นี้ มีบางบริษัทเห็นความสำคัญของการจัดสรรเวลาให้พนักงานจึงได้จัดเป็นชั่วโมง
กลุ่มคุณภาพ ให้พนักงานได้ทำกลุ่มคุณภาพพร้อมกันทั้งบริษัทสัปดาห์ละ 40 นาที ซึ่ง
หัวหน้าฝ่ายบุคคลได้กล่าวว่า ทางบริษัทยอมลดการผลิตเพื่อแบ่งเวลาให้พนักงานได้
ประชุมกลุ่ม เพราะนี่ก็ถึงผลประโยชน์ระยะยาวทั้งของพนักงานและของบริษัทด้วย

นอกจากนี้ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อ
ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ สมาชิกเข้าใจว่าเป็นการบังคับในการให้
เข้าร่วมกิจกรรม สมาชิกไม่เห็นคุณค่าหรือประโยชน์ของการทำกลุ่มคุณภาพและยัง
คิดว่าเป็นการเพิ่มงาน เสียเวลา โดยไร้ประโยชน์ และอุปนิสัยส่วนตัวของสมาชิก
กลุ่มบางคน ขาดจิตสำนึก ไม่สนใจที่จะทำงานเพื่อส่วนรวม ไม่สนใจที่จะร่วมมือ
หรืออาสาในการทำกิจกรรมใดๆ และภาพพจน์กลุ่มคุณภาพของบริษัท เน้นในรูปแบบ
ของการเสนอผลงานมากเกินไป ทำให้กลุ่มต้องหาเรื่องนำมาเสนอ ทั้งๆที่ปัญหา
จริงของหน่วยงานอาจจะไม่ถึงกับต้องนำมาเสนอผลงาน หรือปัญหาจริงอาจเป็น
เรื่องละเอียดอ่อน หรือต้องใช้เวลานานมากและเกิดจากหลายระดับชั้นของคนใน
หน่วยงาน ซึ่งต้องใช้การร่วมมือกันมากกว่านี้

ตารางที่ 25 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
ความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรม-
กลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	มีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตาม เวลา	1.879	.064	8.48*
2.	มีความเบื่อหน่ายในงานประจำที่ ต้องรับผิดชอบ	1.146(2)	.058	0.8
2.	มีการแก่งแย่ง ชิงดี ชิงเด่น ในหน่วยงาน	1.080(2)	.059	.25
2.	มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา	1.060(2)	.055	
5.	รู้สึกว่าหน่วยงานเอารัด เอาเปรียบ	.728*	.055	4.15**

*, ** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ

จากตารางที่ 25 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ
ในงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับแรก คือ มี
งานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา ส่วนอันดับที่สอง (หมายเลข 2) คือมีความ
เบื่อหน่ายในงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ มีการแก่งแย่ง ชิงดี ชิงเด่น ในหน่วยงาน
และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา อันดับสุดท้าย คือ รู้สึกว่าหน่วยงานเอารัดเอา
เปรียบ

การมีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา เป็นอุปสรรคอันดับแรก
เพราะคิดว่าการทำกลุ่มคุณภาพเป็นการเพิ่มงานให้กับผู้ร่วมงานเป็นอย่างมาก บาง
ครั้งจำเป็นต้องร่วมประชุมในเวลางาน เพื่อความพร้อมเพรียงกันของสมาชิกกลุ่ม

แต่ถ้างานประจำไม่เสร็จตามเวลา ก็จะถูกตำหนิจากหัวหน้างาน ถ้าทำงานประจำเสร็จตามเวลาที่กำหนด อาจจะได้รับความดีความชอบบ้าง

ปัจจัยด้านความไม่พึงพอใจในงานอื่น ๆ ที่ผู้ตอบแบบสอบถามได้เสนอมาได้แก่ สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่ และผู้ร่วมงานอื่น ๆ เห็นว่า การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่มีความจำเป็นมากสำหรับมาแก้ปัญหา หรือพัฒนาหน่วยงาน เพราะลักษณะงานที่ทำไม่เหมาะสมกับการทำกลุ่มคุณภาพ เช่น งานบริการ งานวิชาการ ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยวิธีอื่น ๆ อีกมากมาย ไม่จำเป็นต้องวุ่นวายกับกระบวนการของกลุ่มคุณภาพ และเห็นว่าการทำกลุ่มคุณภาพมักเน้นรูปแบบมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ กลุ่มที่เสนอผลงานได้เป็นที่ประทับใจของผู้ฟังก็จะได้คะแนนนิยมมาก โดยไม่ได้มีการติดตามผลที่แท้จริง นอกจากนี้ยังมีความรู้สึกที่หน่วยงานเอา راحتเอาเปรียบ เพราะเมื่อทำกลุ่มคุณภาพแล้ว อาจแก้ไขงานได้ แต่โดยส่วนตัวแล้ว ตัวเองไม่ได้รับการพัฒนาให้ดีขึ้น ทำให้ไม่รักหน่วยงาน ไม่อยากจะทำอะไรมากไปกว่างานตามหน้าที่ที่จะต้องทำเพื่อไม่ให้ถูกไล่ออกเท่านั้น และในบางครั้งอาจได้รับคำตำหนิจากหัวหน้างานที่ไม่สนับสนุนการทำกลุ่มคุณภาพ ว่า "จะเอาดีทางคิวซี หรือใจ" และที่สำคัญ คือ เมื่อได้มีการพัฒนารูปแบบหรือมาตรฐานการทำงานขึ้นจากความเห็นของสมาชิกกลุ่มก็ไม่มีประโยชน์ เพราะไม่สามารถเปลี่ยนรูปแบบการทำงานอย่างเดิมได้

ตารางที่ 26 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับ
คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพ

อันดับ ที่	ตัวแปร	$\bar{X}$	S.E mean	t - test
1.	มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของ ผู้อื่น	1.286(1)	.063	1.83
1.	ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	1.121(1)	.063	1.34
1.	ไม่ยอมรับว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จะแก้ปัญหาได้	1.00(1)	.063	1.40
1.	ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น	.879(1)	.059	2.00*
5.	ไม่มีความรับผิดชอบ	.863(5)	.057	0.45
5.	ติดขัดกับระเบียบแบบแผน ไม่ชอบ การเปลี่ยนแปลง	.827(5)	.056	

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

ตารางที่ 26 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับคุณสมบัติของ
สมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง
(หมายเลข 1) คือ สมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์
วิจารณ์ของผู้อื่น ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่ยอมรับว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะแก้
ปัญหาได้ และไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น และอันดับที่ 5 (หมายเลข 5) คือ

สมาชิกกลุ่มไม่มีความรับผิดชอบและคัดค้านระเบียบแบบแผน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

โดยให้ความเห็นสรุปได้ว่า การที่สมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะทำให้ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น เมื่อถึงเวลาประชุม สมาชิกคนอื่นๆ ที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ก็จะยังไม่ออกความเห็น เพราะพูดไม่เก่ง และไม่คุ้นเคยกับการประชุมกลุ่ม เมื่อไม่เห็นด้วยกับกลุ่มก็จะไม่ยอมชี้แจง เพราะฉะนั้นความคิดหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ก็จะไม่มีการทำกิจกรรมก็จะล้มเหลว อาจจะทำเพียงหัวหน้านากลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มเท่านั้น

นอกจากนี้ คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอื่นๆ ได้แก่ การที่สมาชิกกลุ่มคุณภาพไม่รู้ปัญหาที่แท้จริง หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคลในกลุ่มเดียวกัน และการที่สมาชิกกลุ่มไม่ชอบทำงาน ที่ไม่มีผลประโยชน์ต่อตัวเอง

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing)

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปร ประเภทของหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ทำให้การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ

จากปัจจัยทั้งหมด 12 ปัจจัย ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งได้แก่ อายุ ลักษณะของงาน ภูมิหลัง หน่วยงาน นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาาระดับต้น ผู้บังคับบัญชาาระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่แตกต่างกันตามประเภทของหน่วยงานมี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน (ดูตารางที่ 27) พบว่า บุคคลในทุกหน่วยงาน มีความเห็นว่าคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อ

สมาชิกกลุ่มไม่มีความรับผิดชอบและติดขัดกับระเบียบแบบแผน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

โดยให้ความเห็นสรุปได้ว่า การที่สมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะทำให้ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น เมื่อถึงเวลาประชุม สมาชิกคนอื่นๆ ที่ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ก็จะยังไม่ออกความเห็น เพราะพูดไม่เก่ง และไม่คุ้นเคยกับการประชุมกลุ่ม เมื่อไม่เห็นด้วยกับกลุ่มก็จะไม่ยอมชี้แจง เพราะฉะนั้นความคิดหรือข้อเสนอแนะต่างๆ ก็จะไม่มีการทำกิจกรรมก็จะล้มเหลว อาจจะทำเพียงหัวหน้ากลุ่มหรือเลขานุการกลุ่มเท่านั้น

นอกจากนี้ คุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอื่นๆ ได้แก่ การที่สมาชิกกลุ่มคุณภาพไม่รู้ปัญหาที่แท้จริง หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อบุคคลในกลุ่มเดียวกัน และการที่สมาชิกกลุ่มไม่ชอบทำงาน ที่ไม่มีผลประโยชน์ต่อตัวเอง

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน (Hypothesis testing)

สมมติฐานที่ 1 ตัวแปร ประเภทของหน่วยงานจะมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ทำให้การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จ

จากปัจจัยทั้งหมด 12 ปัจจัย ที่ผู้วิจัยได้ตั้งไว้เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งได้แก่ อายุ ลักษณะของงาน ภูมิหลัง หน่วยงาน นโยบายการบริหารงานของหน่วยงาน นโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่แตกต่างกันตามประเภทของหน่วยงานมี 5 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน (ดูตารางที่ 27) พบว่า บุคคลในทุกลักษณะ มีความเห็นว่าคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง ที่มีผลต่อ

ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง และบุคคลในหน่วยงานราชการ ยังเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงควรยึดปรัชญาการทำงานโดยการพัฒนาคน และเพิ่มความรู้พร้อมทักษะแก่คนในหน่วยงานเป็นอันดับแรกอีกด้วย ขณะที่บุคคลในอีก 3 หน่วยงาน เห็นว่ามีความสำคัญเป็นอันดับที่สอง และบุคคลในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงควรมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอันดับสองด้วย ในขณะที่บุคคลในหน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชนงานบริการ เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงควรมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นความสำคัญอันดับสาม แต่บุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีความเห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับสี่

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน (ดูตารางที่ 28) พบว่า บุคคลในทุกหน่วยงานมีความเห็นว่างานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่มีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่ง คือ การสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา และที่สำคัญคือ บุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีความเห็นว่างานควรจัดให้มีการเสนอผลงานและให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นความสำคัญอันดับหนึ่งอีกด้วย ขณะที่บุคคลหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับที่สอง บุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการ เห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับที่สาม และบุคคลในหน่วยงานราชการ เห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับที่สี่ และที่แตกต่างกันมากอีกประการหนึ่ง คือ บุคคลในหน่วยงานราชการ มีความเห็นว่างานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอันดับสอง คือ การจัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น บวกกา แผ่นใส สไลด์ ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง ในขณะที่อีก 3 หน่วยงานมีความเห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับสุดท้าย

3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน (ดูตารางที่ 29) ที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด คือ บุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม เห็นว่า สมาชิกในกลุ่มมาจากหน่วยงานที่ต่างกันมากเป็นความสำคัญอันดับที่สอง ขณะที่บุคคลในอีก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับห้า

และที่แตกต่างกันอีก คือ สมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม บุคคลในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจมีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับหนึ่ง บุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม เห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับสอง บุคคลในหน่วยงานราชการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับสาม และบุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับสี่ ส่วนอุปสรรคที่ว่าสมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน บุคคลในแต่ละหน่วยงาน มีความเห็นต่างกัน คือ บุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับหนึ่ง บุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรมเห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสอง บุคคลในหน่วยงานราชการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสาม และบุคคลในรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสี่

ถ้าพิจารณาในแต่ละหน่วยงาน พบว่า บุคคลในหน่วยงานราชการมีความเห็นต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่ายเนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน สมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน และสมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม ส่วนบุคคลในรัฐวิสาหกิจ มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญ คือ สมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน และสมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง บุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการมีความเห็นต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ได้แก่ สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน และสมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน และบุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคที่สำคัญคือ สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่ายเนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง สมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน

สมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม สมาชิกในกลุ่มมาจากหน่วยงานที่ต่างกันมาก และสมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน

4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน (ดูตารางที่ 30) พบว่า บุคคลในทุกหน่วยงาน เห็นว่า อุปสรรคสำคัญอันดับแรก คือ มีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา สำหรับบุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีความเห็นอีกว่า สมาชิกมีความเบื่อหน่ายในงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ เป็นอุปสรรคอันดับแรกเช่นกัน ขณะที่บุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการ และงานราชการ มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสอง และบุคคลในรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสุดท้าย นอกจากนี้ บุคคลในหน่วยงานราชการมีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับสาม คือ รู้สึกว่าหน่วยงานเอารัดเอาเปรียบ แต่บุคคลในอีก 3 หน่วยงาน มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรค อันดับสุดท้าย

5. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน (ดูตารางที่ 31) พบว่ามีความแตกต่างกันมาก คือ ในเรื่องของ สมาชิกกลุ่ม ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น พบว่า บุคคลในหน่วยงานราชการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นอันดับสุดท้าย ขณะที่บุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับหนึ่ง และบุคคลในรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสอง ส่วนบุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสาม และในเรื่องของสมาชิกกลุ่มไม่มีความรับผิดชอบ พบว่า บุคคลในหน่วยงานราชการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับหนึ่ง ขณะที่บุคคลในรัฐวิสาหกิจ และบริษัทเอกชนงานบริการ มีความเห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับสุดท้าย ในเรื่องของสมาชิกกลุ่มไม่ยอมรับว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะแก้ปัญหาได้ พบว่า บุคคลในหน่วยงานราชการ และบริษัทเอกชนงานบริการ เห็นว่าเป็นอุปสรรคสำคัญอันดับแรก และบุคคลในรัฐวิสาหกิจ เห็นว่าเป็นอุปสรรคอันดับสอง แต่บุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม เห็นว่าเป็นความสำคัญอันดับสุดท้าย

ตารางที่ 27 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่มีผลต่อความสำเร็จของ

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แห่งตามประเภทของหน่วยงาน

ตัวแปร	ราชการ N = 82			รัฐวิสาหกิจ N = 95			บริษัทเอกชนงานบริการ N = 95			บริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม N = 95		
	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean
1. ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง	1	1.793	.128	1	2.221	.009	1	1.947	.114	1	1.946	.124
2. ใช้ระบบการพัฒนาคัดค้านการทำการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกหน่วยงานที่องค์กร	4	.744	.105	4	.853	.107	3	1.000	.103	3	1.011	.109
3. ยึดปรัชญาการทำงานโดยการพัฒนาคนและเพิ่มความรู้พร้อมทักษะแก่คนในหน่วยงาน	1	1.524	.132	2	.979	.106	2	1.295	.121	2	1.467	.120
4. สนับสนุนการจัดสร้างงบประมาณ เพื่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	4	.659	.098	4	.758	.101	5	.705	.093	4	.783	.098
5. ผู้บริหารระดับสูงมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	3	1.256	.139	2	1.158	.122	3	.989	.127	4	.728	.109

ตารางที่ 28 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน

ตัวแปร	ราชการ N = 82			รัฐวิสาหกิจ N = 95			บริษัทเอกชนงานบริการ N = 95			บริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม N = 95		
	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean
1. สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือ ผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการ แก้ปัญหา	1	1.622	.145	1	1.705	.134	1	1.642	.134	1	1.304	.131
2. จัดให้มีการเสนอผลงานและให้ รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	4	.695	.105	2	1.337	.118	3	1.001	.111	1	1.446	.120
3. ให้ทุนศึกษาดูงาน อบรมเกี่ยวกับกลุ่ม คุณภาพทั้งในและนอกประเทศ	4	.707	.117	4	.747	.110	5	.495	.087	3	1.283	.126
4. เสริมสร้างและพัฒนาวิทยากร เทคนิค เครื่องมือ วัสดุสารเกี่ยวกับ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	2	1.098	.122	3	.905	.104	2	1.189	.117	3	1.054	.119
5. นำผลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง	4	.756	.122	4	.768	.116	3	.947	.124	5	.391	.076
6. จัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆใน การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น ปากกา แผ่นใส สไลด์ ฯลฯ อย่าง ต่อเนื่อง	2	.988	.126	5	.484	.075	5	.589	.092	5	.522	.100

ตารางที่ 29 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ที่เป็นอุปสรรค

ต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน

ตัวแปร	ราชการ N = 82			รัฐวิสาหกิจ N = 95			บริษัทเอกชนงานบริการ N = 95			บริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม N = 95		
	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean
1. สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน	1	1.524	.143	1	1.253	.134	1	1.316	.129	2	.783	.119
2. สมาชิกในกลุ่มมีระดับการศึกษาที่ต่างกันมาก	5	.317	.083	5	.326	.088	5	.168	.061	6	.359	.087
3. สมาชิกในกลุ่มมาจากหน่วยงานที่ต่างกันมาก	5	.293	.079	5	.474	.096	5	.274	.068	2	.837	.117
4. สมาชิกในกลุ่มมีอายุที่ต่างกันมาก	8	.061	.036	8	.168	.059	8	.105	.046	8	.120	.051
5. สมาชิกในกลุ่มมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกันมาก	5	.293	.082	5	.305	.075	5	.379	.085	6	.293	.077
6. สมาชิกในกลุ่มมีการจัดอันดับกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม	3	.720	.128	1	1.305	.128	4	.989	.122	2	1.033	.127
7. สมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกันเนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน	3	.902	.113	4	.947	.120	1	1.242	.119	2	1.087	.114
8. สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่ายเนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง	1	1.805	.120	1	1.084	.100	1	1.432	.119	1	1.446	.125

ตารางที่ 30 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในงาน ที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน

คำขอ	ราชการ N = 82			รัฐวิสาหกิจ N = 95			บริษัทเอกชนงานบริการ N = 95			บริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม N = 95		
	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean
1. มีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา	1	1.976	.136	1	1.726	.122	1	2.126	.122	1	1.696	.132
2. มีความเบื่อหน่ายในงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ	2	1.012	.121	4	.874	.110	2	1.032	.107	1	1.663	.108
3. มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา	3	.927	.124	2	1.326	.113	2	.947	.097	3	1.022	.102
4. รู้สึกว่าหน่วยงานเอารัดเอาเปรียบ	3	.939	.121	4	.600	.100	5	.642	.104	4	.761	.113
5. มีการถ่วงหน่วง ชั่งดี ชั่งเด่นในหน่วยงาน	3	.915	.118	2	1.432	.118	2	1.126	.115	4	.815	.115

ตารางที่ 31 แสดงความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ที่เป็นอุปสรรคต่อความ

สำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน

ตัวแปร	ราชการ N = 82			รัฐวิสาหกิจ N = 95			บริษัทเอกชนงานบริการ N = 95			บริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม N = 95		
	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean	อันดับที่	$\bar{X}$	S.E. mean
1. ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น	6	.476	.095	2	1.011	.117	1	1.021	.122	3	.957	.121
2. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น	3	1.061	.133	1	1.642	.124	1	1.126	.123	2	1.283	.121
3. คิดขัดกับระเบียบแบบแผน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	5	.915	.127	4	.863	.104	5	.989	.119	5	.543	.096
4. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น	3	1.024	.129	4	.821	.112	1	1.053	.119	1	1.587	.130
5. ไม่มีความรับผิดชอบ	1	1.183	.131	6	.642	.105	6	.695	.102	3	.978	.112
6. ไม่ยอมรับว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะแก้ปัญหาได้	1	1.366	.138	2	.968	.124	1	1.074	.125	5	.630	.107

สมมติฐานที่ 2 ตัวแปร ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การทดสอบสมมติฐาน ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) ดังนี้

วิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA เรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม งานธุรการ งานบริการ งานวิชาการ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 (ดูตารางที่ 33) แสดงว่า พฤติกรรมในการทำกลุ่มคุณภาพมีความแตกต่างกันตามลักษณะของงาน เมื่อพิจารณาตัวเฉลี่ย (ดูตารางที่ 32) พบว่า สมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานด้านการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม มีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด ส่วนสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานธุรการ งานวิชาการ งานบริการ มีค่าใกล้เคียงกัน และมีค่าต่ำกว่าสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมมาก และสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานบริการมีแนวโน้มว่าจะต่ำกว่ากลุ่มอื่น อาจเป็นเพราะกิจกรรมคุณภาพ เริ่มนำมาใช้ในโรงงานอุตสาหกรรม และมักจะ เป็นนโยบายการบริหารงานบุคคลของบริษัท จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อเป็นผลงาน ประกอบกับ งานการผลิตในโรงอุตสาหกรรมสามารถทำกิจกรรมได้ง่ายกว่า และเห็นผลได้ชัดเจน ซึ่งตรงกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ในการจัดอันดับเกี่ยวกับลักษณะของงานที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูตารางที่ 14) ว่า งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด

ตารางที่ 32 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนคน ($\bar{X}$, S.D., n) เรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

	ลักษณะงาน			
	งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	งานธุรการ	งานบริการ	งานวิชาการ
$\bar{X}$	12.051	2.813	2.647	2.714
S.D	5.149	2.655	2.938	1.979
n	79	48	201	35

ตารางที่ 33 แสดงผลสรุปความแปรปรวนทางเดียวเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARES	F	SIG.F
ระหว่างกลุ่ม	3	5508.613	1836.204	154.812	.000
ภายในกลุ่ม	359	4258.054	11.861		
รวม	362	9766.667			

$\bar{X}$	งาน บริการ	งาน วิชาการ	งาน ธุรการ	งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม
Scheffé งานบริการ	2.647			
งานวิชาการ	2.714			
งานธุรการ	2.813			
งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	12.051	**	**	**

** มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01

ผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA ซึ่งมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน และตัวแปรร่วม 6 ตัว คือ ความรู้ ทักษะ ทัศนคติ เพศ รายได้ ตำแหน่ง และงานบริการ ผลการวิเคราะห์ พบว่า ระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน มีนัยสำคัญทางสถิติเหนือระดับ .01 (ดูตารางที่ 35) แสดงว่าพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีความแตกต่างกันตามระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยในแต่ละกลุ่ม (ดูตารางที่ 34) พบว่า กลุ่มบุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด และกลุ่มบุคคลในงานราชการมีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อยที่สุด เพราะบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม จะกำหนดการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นนโยบายในการบริหารบุคคลของบริษัท รวมทั้งการจัดสรรเวลาให้ในการทำกิจกรรม สนับสนุนให้มีการเสนอผลงาน ให้ความสำคัญต่อการทำกิจกรรม และเน้นให้พนักงานทุกคนได้ทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ ส่วนงานราชการ รัฐวิสาหกิจ ยังไม่มีนโยบายชัดเจนในการดำเนินการเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และลักษณะงานส่วนใหญ่เป็นงานเกี่ยวกับการบริการหรืองานวิชาการ ซึ่งทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ยากกว่าและเห็นผลได้ไม่ชัดเจน จึงไม่เกิดแรงจูงใจที่จะทำต่อเนื่องกันไป

ถ้าพิจารณาระดับการศึกษา จะพบว่ากลุ่มบุคคลที่มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษา มีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด และกลุ่มบุคคลที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อยที่สุด เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมุ่งเน้นให้ระดับปฏิบัติงานได้ทำกลุ่มคุณภาพ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

เมื่อพิจารณาปฏิกริยาร่วม (interaction) ระหว่างระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 (ดูตารางที่ 35) แสดงว่าระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงาน มีผลต่อพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (ดูตารางที่ 34) พบว่ากลุ่มบุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม ระดับการศึกษาอนุปริญญา มีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด และกลุ่มบุคคลในงานราชการ ระดับการศึกษามัธยมศึกษา มีพฤติกรรมในการทำกลุ่มคุณภาพน้อยที่สุด

ตารางที่ 34 แสดงค่าเฉลี่ย และจำนวนคน ($\bar{x}$, n) เรื่องพฤติกรรมในการทำ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาและประเภทของงานของ
กลุ่มตัวอย่าง

		ประเภทของงาน				
		ราชการ	รัฐวิสาหกิจ	บริษัทเอกชน งานบริการ	บริษัทเอกชน งานอุตสาหกรรม	รวม
มัธยมศึกษา	$\bar{X}$	0.91	3.76	2.63	12.28	6.01
	n	23	34	30	47	134
อนุปริญญา	$\bar{X}$	1.20	3.15	2.61	12.57	4.43
	n	20	13	18	14	65
ปริญญาตรี	$\bar{X}$	1.08	2.90	2.29	7.75	2.63
	n	36	29	41	12	118
รวม	$\bar{X}$	1.06	3.33	2.47	11.59	4.43
	n	79	76	89	73	317

ตารางที่ 35 แสดงผลสรุปวิเคราะห์ความแปรปรวนของพฤติกรรมในการทำกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพ โดยมีระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน เป็นตัว
แปรอิสระ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทักษะดี เพศ รายได้
ตำแหน่ง และงานบริการ เป็นตัวแปรร่วม

	SUM OF	DF	MEAN	F	SIG
	SQUARES		SQUARE		OF F
แหล่งความแปรปรวน					
อิทธิพลตัวแปรหลัก	5312.703	11	482.973	61.182	0.000
ระดับการศึกษา	136.050	2	68.025	8.617	0.000
ประเภทของหน่วยงาน	2480.827	3	826.942	104.755	0.000
ความรู้	33.559	1	33.559	4.251	0.040
ทักษะดี	0.028	1	0.028	0.004	0.953
เพศ	1.957	1	1.957	0.248	0.619
รายได้	88.011	1	88.011	11.149	0.001
ตำแหน่ง	4.575	1	4.575	0.580	0.447
งานบริการ	11.241	1	11.241	1.424	0.234
(ตัวแปรร่วม)					
INTERACTIONS	180.472	6	30.079	3.810	0.001
การศึกษา x ประเภทของ	180.472	6	30.079	3.810	0.001
หน่วยงาน					
การผันแปรที่อธิบายได้	5493.176	17	323.128	40.933	0.000
ส่วนที่เหลือ	2360.332	299	7.894		
ความผันแปรทั้งหมด	3060.953	316	9.687		

วิเคราะห์การถดถอย (Regression) เรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

เมื่อศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือสามารถอธิบาย พฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพจาก 5 ตัวแปร ดังนี้ ลักษณะของงาน การศึกษา ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ตำแหน่งในหน่วยงาน อายุ พบว่าทั้ง 5 ตัวแปรนี้ สามารถอธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ประมาณ 35% และบุคคลที่ทำงานบริการและระดับการศึกษาสามารถอธิบายได้ถึง 30% (ดูตารางที่ 37) เพราะฉะนั้น พฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ขึ้นกับลักษณะของงาน คือ กลุ่มบุคคลที่ทำงานบริการเป็นอันดับแรก (ค่า Beta เท่ากับ $-.40$) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ทำงานบริการ ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อยกว่ากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้านอื่น แต่กลุ่มบุคคลที่ทำงานอุตสาหกรรมจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอันดับ 1 (ดูผลวิเคราะห์หน้า 132) ส่วนระดับการศึกษา มีอิทธิพลรองลงมา (ค่า Beta เท่ากับ $-.37$) แสดงว่าคนที่มีความรู้ระดับการศึกษาต่ำ จะทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าคนที่มีความรู้ระดับการศึกษาสูง สำหรับตัวแปร ความรู้ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ ตำแหน่งในหน่วยงาน สามารถอธิบายได้ดีพอๆกัน (ค่า Beta เท่ากับ $.17$ และ $.13$ ตามลำดับ) ตัวแปรที่มีอิทธิพลน้อยที่สุด ได้แก่ อายุ แต่ก็มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$

ผลการวิเคราะห์พอสรุปได้ว่า ลักษณะของงาน คือบุคคลที่ทำงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม และผู้มีความรู้ระดับการศึกษาค่อนข้างต่ำ จะทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าผู้มีการศึกษาสูง และทำงานด้านอื่นอีก 3 กลุ่ม ซึ่งตรงกับการจัดอันดับปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะของงาน พบว่ากลุ่มบุคคลในงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมจะมีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสูง ตำแหน่งในหน่วยงานที่สูงพอสมควรและมีอายุน้อย จะทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากเช่นกัน เพราะฉะนั้น การให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ให้รู้และเข้าใจทั้งวัตถุประสงค์ และ เทคนิคการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งในระยะแรกอาจจะยังไม่บังเกิดเกิดผลดีเท่าที่ควร แต่ต่อไปในอนาคตจะเกิดผลขึ้นเอง เพราะสอดคล้องกับทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งพบว่า ถ้ามีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดี ก็จะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วย ซึ่งจะมีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วย

ตารางที่ 36 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (n = 364)

	งานบริการ	การศึกษา	ความรู้	ตำแหน่ง	อายุ	ทัศนคติ	เพศ	รายได้
พฤติกรรม	-.45	-.28	.20	.14	-.11	.21	.24	.02
งานบริการ		-.03	-.21	-.10	.17	-.15	-.09	-.003
การศึกษา			.29	.16	-.14	-.06	-.34	.15
ความรู้				.24	-.16	.27	.04	.17
ตำแหน่งในหน่วยงาน					.17	.20	.12	.39
อายุ						.06	.04	.53
ทัศนคติ							.24	.20
เพศ								.05

$r = .10$ ถึง $.13$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$

$r > .13$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.01$

ตารางที่ 37 แสดงน้ำหนักในการอธิบายได้ของ 8 ตัวแปร ที่มีต่อพฤติกรรมในการ
ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (n = 364)

ตัวแปร	B	Beta	R ² -Ch.	F	Sig.F	r กับตัวแปรตาม
งานบริการ	-4.18	-.40	.21	81.89	.00	-.45
การศึกษา	-1.78	-.37	.09	68.41	.00	-.28
ความรู้	.29	.17	.04	13.27	.00	.20
ตำแหน่งในหน่วยงาน	1.91	.13	.01	8.39	.00	.14
อายุ	-.06	-.09	.01	4.28	.04	-.11
ทัศนคติ	-					
เพศ	-					
รายได้	-					
ค่าคงที่	1.59					
R	.59 (R ² = .35)					
ค่า F	38.11					
ตัวแปร	B	Beta	R ² -Ch.	F	Sig.F	r กับตัวแปรตาม
งานบริการ	-4.07	-.39	.21	77.11	.00	-.45
การศึกษา	-1.70	-.36	.09	50.86	.00	-.28
ความรู้	.24	.14	.04	8.50	.00	.20
ตำแหน่งในหน่วยงาน	1.45	.10	.01	4.38	.04	.14
อายุ	1.09	-.14	.01	6.15	.01	-.11
ทัศนคติ	.02	.05	-	.91	.34	.21
เพศ	.06	.06	-	1.35	.25	.24
รายได้	2.12	.07	-	1.65	.20	.02
ค่าคงที่	2.18					
R	.60 (R ² = .36)					
ค่า F	24.57					

หมายเหตุ วิเคราะห์ด้วย SPSS* ให้คำสั่ง Forward แล้ว Enter ชื่อตัวแปร
ด้านซ้ายมือ เรียงตามอันดับที่เข้าในสมการ

สมมุติฐานที่ 3 ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญในการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การทดสอบสมมุติฐานใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอย (Regression) ดังนี้

วิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) เรื่องการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA เรื่องการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ ซึ่งได้แก่ งานการผลิต ในโรงงานอุตสาหกรรม งานธุรการ งานบริการ และงานวิชาการ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 (ดูตารางที่ 39) แสดงว่า บุคคลที่ทำงานในกลุ่มข้างต้นมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (ดูตารางที่ 38) พบว่ากลุ่มบุคคลที่ทำงานวิชาการ มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด รองลงมา ที่มีค่าใกล้เคียงกันและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 คือกลุ่มบุคคลที่ทำงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม นั่นคือ สมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานด้านวิชาการ และงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าอีก 2 กลุ่ม ซึ่งงานวิชาการเป็นงานเกี่ยวกับวิชาความรู้โดยตรง จึงทำให้มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสูงกว่างานอื่น ส่วนงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรมเน้นเรื่องการปฏิบัติ จึงทำให้มีความเข้าใจข้อความกลุ่มคุณภาพได้ดีขึ้น

ตารางที่ 38 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและจำนวนคน ($\bar{X}$, S.D, n) เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

	ลักษณะงาน			
	งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	งานธุรการ	งานบริการ	งานวิชาการ
$\bar{X}$	11.684	10.229	10.090	12.371
S.D	2.822	2.460	3.090	3.388
n	79	48	201	35

ตารางที่ 39 แสดงผลสรุปความแปรปรวนทางเดียว เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARES	F	SIG.F
ระหว่างกลุ่ม	3	259.515	86.505	9.692	0.000
ภายในกลุ่ม	359	3204.127	8.925		
รวม	362	3463.642			

	$\bar{X}$	งาน บริการ	งาน ธุรการ	งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	งานวิชาการ
Scheffé งานบริการ	10.090				
งานธุรการ	10.229				
งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	11.684	*			
งานวิชาการ	12.371	*	*		

* มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

ผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA ซึ่งมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว ได้แก่ ระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงานและตัวแปรร่วม 6 ตัว คือ ทักษะ อายุ ตำแหน่ง รายได้ พฤติกรรมและงานบริการ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนพบว่าระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงานมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 และ .05 ตามลำดับ (ดูตารางที่ 41) นั่นคือ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จะแตกต่างกันเนื่องจากระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (ดูตารางที่ 40) พบว่ากลุ่มบุคคลในบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรมและรัฐวิสาหกิจจะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่ากลุ่มบุคคลในบริษัทเอกชนงานบริการ และกลุ่มบุคคลในหน่วยงานราชการ ถ้าดูระดับการศึกษา พบว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าผู้มีการศึกษาระดับ อนุปริญญา และมัธยมศึกษา ทั้งนี้เนื่องจาก การรับรู้ของบุคคล ผู้มีการศึกษาสูงจะมีการรับรู้ได้มากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่า และพบว่าผู้มีการศึกษาระดับปริญญาตรีที่ทำงานบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรมจะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด เพราะ เป็นการส่งเสริมซึ่งกันและกัน คือผู้มีการศึกษาสูงจะสามารถรับรู้ได้ดีกว่าและงานอุตสาหกรรม ทำกลุ่มคุณภาพมากกว่า ส่วนกลุ่มที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อยที่สุด คือ กลุ่มบุคคลในหน่วยงานราชการที่มีระดับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา คงเนื่องจากงานราชการมักเป็นงานบริการ ซึ่งไม่สามารถเสริมให้มีความรู้ความเข้าใจในการทำกลุ่มคุณภาพได้ ประกอบกับระดับการศึกษาต่ำจะมีการรับรู้ได้น้อยกว่า

เมื่อพิจารณาปฏิกริยาร่วม (interaction) ระหว่างระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ หมายถึงประเภทของหน่วยงานไม่ขึ้นอยู่กับระดับการศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวกับความรู้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ตารางที่ 40 แสดงค่าเฉลี่ยและจำนวนคน ($\bar{x}, n$) เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษาและประเภทของงาน ของ
กลุ่มตัวอย่าง

		ประเภทของงาน				
		ราชการ	รัฐวิสาหกิจ	บริษัทเอกชน งานบริการ	บริษัทเอกชน งานอุตสาหกรรม	รวม
มัธยมศึกษา	$\bar{X}$	7.96	10.38	9.27	11.26	10.06
	n	23	34	30	47	130
อนุปริญญา	$\bar{X}$	8.85	12.50	11.28	12.36	11.02
	n	20	13	18	14	65
ปริญญาตรี	$\bar{X}$	10.19	12.76	11.54	14.83	11.76
	n	36	29	41	12	118
รวม	$\bar{X}$	9.20	11.66	10.72	12.05	10.87
	n	79	76	89	73	317

ตารางที่ 41 แสดงผลสรุปวิเคราะห์ความแปรปรวนของความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพ โดยมีระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงานเป็นตัวแปร
อิสระ ทศนคติ อายุ ตำแหน่งในหน่วยงาน รายได้ พฤติกรรมในการทำ
กิจกรรมและการบริการเป็นตัวแปรร่วม

	SUM OF	DF	MEAN	F	SIG
แหล่งความแปรปรวน	SQUARES		SQUARE		OF F
อิทธิพลตัวแปรหลัก	876.078	11	79.643	11.104	0.000
ระดับการศึกษา	235.713	2	117.856	16.432	0.000
ประเภทของหน่วยงาน	68.872	3	22.957	3.201	0.024
ทศนคติ	59.996	1	59.996	8.365	0.004
อายุ	18.494	1	18.494	2.578	0.109
ตำแหน่ง	17.338	1	17.338	2.417	0.121
รายได้	0.590	1	0.590	0.082	0.774
พฤติกรรม	27.488	1	27.488	3.833	0.051
งานบริการ	1.207	1	1.207	0.168	0.082
INTERACTIONS	40.363	6	6.727	0.938	0.468
การศึกษา x ประเภทของ					
หน่วยงาน	40.363	6	6.727	0.938	0.468
ความผันแปรที่อธิบายได้	916.441	17	53.908	7.515	0.000
ส่วนที่เหลือ	2144.512	299	7.172		
ความผันแปรทั้งหมด	3060.953	316	9.687		

การวิเคราะห์การถดถอย (Regression) เรื่องความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การวิเคราะห์ตัวแปร ที่มีอิทธิพลต่อความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพจาก 6 ตัวแปร คือ การศึกษา ทัศนคติ พฤติกรรมในการทำกิจกรรม ตำแหน่งในหน่วยงาน อายุ รายได้ ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปรนี้สามารถอธิบายความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ประมาณ 26% ตัวแปรที่มีอิทธิพลมากที่สุดเป็นอันดับหนึ่ง คือ การศึกษา (ค่า Beta เท่ากับ .29) แสดงว่าผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสูง รองลงมาคือ ทัศนคติ อายุ และพฤติกรรมในการทำกิจกรรม ซึ่งอธิบายได้ใกล้เคียงกัน (ค่า Beta เท่ากับ .21 , .20 และ .19 ตามลำดับ) ส่วนรายได้และตำแหน่งในหน่วยงานอธิบายได้ในอันดับต่อมา (ค่า Beta เท่ากับ .15 และ .11 ตามลำดับ) ดูตารางที่ 43

สรุปผลการวิเคราะห์ ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ ผู้ที่มีความรู้สูง จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาก เพราะการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพต้องใช้เทคนิคทางสถิติ และต้องมีเหตุผลในเชิงวิทยาศาสตร์ เพราะฉะนั้น ผู้มีการศึกษาสูงจะสามารถเรียนรู้และเข้าใจกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้มากกว่า และผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ก็ย่อมสนใจที่จะศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ จึงทำให้เข้าใจกิจกรรมได้ดี และผู้ที่มีอายุน้อย พฤติกรรมในการทำกิจกรรมมาก รายได้สูง และตำแหน่งในหน่วยงานสูงก็เป็นส่วนประกอบทำให้มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสูงขึ้นด้วย

ตารางที่ 42 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (n = 364)

	การศึกษา	ทัศนคติ	พฤติกรรม	ตำแหน่ง	อายุ	รายได้	เพศ	งานบริการ
ความรู้	.29	.27	.20	.24	-.16	.17	.04	-.21
การศึกษา		-.06	-.28	.16	-.14	.15	.34	-.03
ทัศนคติ			.21	.20	.06	.20	.24	-.15
พฤติกรรม				.14	-.11	.02	.24	-.45
ตำแหน่งในหน่วยงาน					.17	.39	.12	.10
อายุ						.53	.04	.17
รายได้							.05	-.003
เพศ								-.09

$r = .10$ ถึง $.13$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.05$

$r > .13$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ $.01$

ตารางที่ 43 แสดงน้ำหนักในการอธิบายได้ของ 8 ตัวแปรที่มีผลต่อความรู้เกี่ยวกับ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ตัวแปร	B	BETA	R ² -ch.	F	Sig. F	r. กับตัวแปรตาม
การศึกษา	.81	.29	.08	30.42	.00	.29
ทัศนคติ	.04	.21	.08	19.23	.00	.27
พฤติกรรม	.11	.19	.06	14.38	.00	.20
ตำแหน่งในหน่วยงาน	.91	.11	.01	4.30	.04	.24
อายุ	-.08	-.20	.01	12.22	.00	-.16
รายได้	2.55	.15	.01	5.97	.02	.17
เพศ	-	-	-	-	-	-
งานบริการ	-	-	-	-	-	-
ค่าคงที่	1.36					
R	.51	(R ² = .26)				
ค่า F	20.63					

ตัวแปร	B	BETA	R ² -ch.	F	Sig. F	r. กับตัวแปรตาม
การศึกษา	.81	.29	.08	27.04	.00	.29
ทัศนคติ	.04	.20	.08	16.98	.00	.27
พฤติกรรม	.10	.16	.06	8.50	.00	.20
ตำแหน่งในหน่วยงาน	.88	.10	.01	3.91	.05	.24
อายุ	-.08	-.19	.01	5.81	.02	-.16
รายได้	2.52	.15	.01	.33	.57	.17
เพศ	.19	.33	-	1.01	.32	.04
งานบริการ	-.33	-.05	-	8.72	.00	-.21
ค่าคงที่	1.42					
R	.51	(R ² = .26)				
ค่า F	15.62					

หมายเหตุ วิเคราะห์ด้วย SPSS* ใช้คำสั่ง Forward แล้ว Enter ชื่อตัวแปรตาม

ซ้ายมือ เรียงตามอันดับที่เข้าในสมการ

สมมติฐานที่ 4 ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงาน และระดับการศึกษา เป็นตัวแปรสำคัญในการอธิบายทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การทดสอบสมมติฐาน ใช้วิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอย (REGRESSION) ดังนี้

ผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA เรื่องทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ ได้แก่ งานการผลิตในโรงงาน อุตสาหกรรม งานธุรการ งานบริการ งานวิชาการ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 (ดูตารางที่ 45) แสดงว่า สมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพแตกต่างกันตามลักษณะของงาน เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (ดูตารางที่ 44) พบว่าบุคคลที่ทำงานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม มีค่าเฉลี่ยทัศนคติสูงที่สุดและใกล้เคียงกับงานวิชาการ และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01 หมายถึงสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานด้านการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม และด้านวิชาการ จะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่ทำงานด้านบริการ และด้านธุรการ ด้วยเหตุที่งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม มีพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาก จากการได้ปฏิบัติมาาก และการเป็นนโยบายของหน่วยงาน จึงทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ ส่วนงานวิชาการ เนื่องจากกลุ่มบุคคลที่ทำงานวิชาการถ้ามีการศึกษา concept ของกลุ่มคุณภาพอย่างจริงจัง ความรู้ที่ได้รับจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อกลุ่มคุณภาพได้

ตารางที่ 44 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และจำนวนคน ($\bar{X}$, S.D, n)

เรื่อง ทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จำแนกตามลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่าง

	ลักษณะงาน			
	งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	งานธุรการ	งานบริการ	งานวิชาการ
$\bar{X}$	110.861	101.104	102.836	109.200
S.D	15.723	13.444	15.610	14.387
n	79	48	201	35

ตารางที่ 45 ผลสรุปความแปรปรวนทางเดียว เรื่องทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแปรอิสระ

SOURCE	DF	SUM OF SQUARES	MEAN SQUARES	F	Sig.F
ระหว่างกลุ่ม	3	5000.474	1656.825	7.162	.0001
ภายในกลุ่ม	359	83551.130	232.733		
รวม	362	88551.603			

	$\bar{X}$	งาน ธุรการ	งาน บริการ	งาน วิชาการ	งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม
Scheffé งานธุรการ	101.104				
งานบริการ	102.836				
งานวิชาการ	109.200				
งานการผลิตใน โรงงานอุตสาหกรรม	110.861	*	*		

ผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA โดยมีตัวแปรอิสระ 2 ตัว คือ ระดับการศึกษาและประเภทของหน่วยงาน มีตัวแปรร่วม 6 ตัว คือ ความรู้ เพศ ตำแหน่ง รายได้ พฤติกรรม และงานบริการ พบว่า ประเภทของหน่วยงาน มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05 (ดูตารางที่ 47) แสดงว่า ประเภทของหน่วยงานมีผลต่อทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ย (ดูตารางที่ 46) กลุ่มบุคคลในรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพใกล้เคียงกัน กลุ่มบุคคลในงานราชการมีทัศนคติค่อนข้างต่ำ ถ้าพิจารณากลุ่มบุคคลในงานราชการจะพบว่า จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้คะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพระดับต่ำ (ดูตารางที่ 11) มีจำนวนมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ คือ กลุ่มบุคคลในรัฐวิสาหกิจและบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นกลุ่มที่ได้คะแนนในระดับสูง ดังนั้นจึงอาจจะสามารถอธิบายได้ว่า ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดี จะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ตารางที่ 46 แสดงค่าเฉลี่ยและจำนวนคน ($\bar{x}$, n) เรื่องทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพ จำแนกตามระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงานของกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของงาน						
		ราชการ	รัฐวิสาหกิจ	บริษัทเอกชน งานบริการ	บริษัทเอกชน งานอุตสาหกรรม	รวม
มัธยมศึกษา	$\bar{x}$	93.52	110.00	100.37	108.91	104.63
	n	23	34	30	47	134
อนุปริญญา	$\bar{x}$	94.95	113.46	101.33	107.29	103.08
	n	20	13	18	14	65
ปริญญาตรี	$\bar{x}$	96.83	112.76	104.17	110.67	104.70
	n	36	29	41	12	118
รวม	$\bar{x}$	95.39	111.64	102.31	108.89	104.34
	n	79	76	89	73	317

ตารางที่ 47 แสดงผลสรุปวิเคราะห์ความแปรปรวน หัตถ์คดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีระดับการศึกษา และประเภทของหน่วยงาน เป็นตัวแปรอิสระ ความรู้ เพศ ตำแหน่ง รายได้ พฤติกรรม และงานบริการเป็นตัวแปรร่วม

	SUM OF	DF	MEAN	F	STG
	SQUARES		SQUARE		OF F
แหล่งความแปรปรวน					
อิทธิพลตัวแปรหลัก	17318.659	11	1574.424	7.326	0.000
ระดับการศึกษา	206.471	2	103.236	0.480	0.619
ประเภทของหน่วยงาน	2291.704	3	763.901	3.554	0.015
ความรู้	1766.755	1	1766.755	8.221	0.004
เพศ	1507.751	1	1507.751	7.015	0.009
ตำแหน่ง	471.609	1	471.609	2.194	0.140
รายได้	39.203	1	39.203	0.182	0.670
พฤติกรรม	0.711	1	0.711	0.003	0.954
งานบริการ	69.311	1	69.311	0.322	0.571
(ตัวแปรร่วม)					
INTERACTIONS	391.450	6	65.242	0.304	0.935
การศึกษา x ประเภทของ	391.450	5	65.242	0.304	0.935
หน่วยงาน					
ความผันแปรที่อธิบายได้	17710.109	17	1041.771	4.847	0.000
ส่วนที่เหลือ	64261.096	299	214.920		
ความผันแปรทั้งหมด	3060.953	316	9.687		

การวิเคราะห์การถดถอย (Regression) เรื่องหัตถ์คดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การวิเคราะห์ตัวแปรที่มีอิทธิพลหรือสามารถอธิบาย หัตถ์คดีที่มีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพจาก 4 ตัวแปร คือ ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพศ รายได้

พฤติกรรมในการทำกิจกรรม พบว่าทั้ง 4 ตัวแปรนี้ สามารถอธิบายทัศนคติที่มีต่อ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ประมาณ 16% และความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ
เพศ สามารถอธิบายได้ดีพอๆกัน (ค่า Beta เท่ากับ .22, .20 ตามลำดับ) ส่วน
รายได้ และพฤติกรรมในการทำกิจกรรมอธิบายได้รองลงมา (ค่า Beta เท่ากับ
.15, .11 ตามลำดับ) ดูตารางที่ 49

ผลการวิเคราะห์พอสรุปได้ว่า ผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาก
เพศชาย มีรายได้สูง และพฤติกรรมในการทำกิจกรรมมาก จะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพ เพราะฉะนั้นการที่จะให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีทัศนคติที่ดี
ต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ก็คือการให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับ
กับพฤติกรรมในการทำกิจกรรมเพราะการที่มีความรู้มาก ก็สามารถทำกิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพได้ดี เมื่อมีความรู้ดีและ ได้ปฏิบัติมากเห็นคุณประโยชน์ก็จะเกิดทัศนคติที่ดีได้
ส่วนตัวแปรเพศชาย มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คงเป็นเพราะคนทำงานใน
โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่เป็นเพศชาย และงานอุตสาหกรรมมีอิทธิพลต่อพฤติกรรม
ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ตารางที่ 48 แสดงค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม (n = 364)

	ความรู้	เพศ	รายได้	พฤติกรรม	ตำแหน่ง	งานบริการ	การศึกษา	อายุ
ทัศนคติ	.27	.24	.20	.21	.20	-.15	-.06	.06
ความรู้		.04	.17	.20	.24	-.21	.29	-.16
เพศ			.04	-.11	.17	.17	-.14	.04
รายได้				.02	.39	-.003	.15	.53
พฤติกรรม					.14	-.45	-.28	-.11
ตำแหน่งในหน่วยงาน						-.10	.16	.17
งานบริการ							-.03	.17
การศึกษา								-.14

$r = .10$ ถึง $.13$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .05

$r > .13$ มีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ .01

ตารางที่ 49 แสดงน้ำหนักในการอธิบายได้ของ 8 ตัวแปรที่มีต่อทัศนคติต่อกิจกรรม

กลุ่มคุณภาพ						
ตัวแปร	B	Beta	R ² -ch.	F	Sig.F.	r กับตัวแปรตาม
ความรู้	1.09	.22	.07	18.43	.00	.27
เพศ	6.57	.20	.06	16.32	.00	.24
รายได้	1.32	.15	.02	9.34	.00	.20
พฤติกรรม	.34	.11	.01	4.89	.00	.21
ตำแหน่งในหน่วยงาน	-	-	-	-	-	
งานบริการ	-	-	-	-	-	
การศึกษา	-	-	-	-	-	
อายุ	-	-	-	-	-	
ค่าคงที่	3.43					
R	0.40	(R ² =.16)				
ค่า F	17.14					
ตัวแปร	B	Beta	R ² -ch.	F.	Sig.F.	r กับตัวแปรตาม
ความรู้	1.14	.23	.07	16.97	.00	.27
เพศ	5.59	.17	.06	10.42	.00	.24
รายได้	1.16	.13	.02	4.27	.04	.02
พฤติกรรม	.17	.06	.01	.91	.34	.21
ตำแหน่งในหน่วยงาน	3.04	.07	-	1.64	.20	.20
งานบริการ	-1.90	-.06	-	1.19	.28	-.15
การศึกษา	-1.24	-.09	-	2.06	.15	-.06
อายุ	.02	.01	-	.02	.88	.06
ค่าคงที่	6.17					
R	.41	(R ² =.17)				
ค่า F	9.11					

หมายเหตุ วิเคราะห์ด้วย SPSS* ให้คำสั่ง Forward แล้ว Enter ชื่อตัวแปร

ด้านซ้ายมือ เรียงตามลำดับที่เข้าในสมการ

ผลการวิเคราะห์เชิงซ้อน (Multivariate analysis)

ในการวิเคราะห์ที่มีตัวแปรมากกว่าหนึ่ง ซึ่งได้แก่ ตัวแปรทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและพฤติกรรมในการทำกิจกรรม และต้องการวิเคราะห์พร้อมกันทั้งสามตัวแปร เพื่อทราบว่าชุดตัวแปรอิสระต่างๆจะสามารถอธิบายทัศนคติ ความรู้และพฤติกรรมเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้มากน้อยเพียงใด และในลักษณะสัดส่วนอย่างไร และตัวแปรอิสระชุดใดมีความสำคัญในการอธิบายได้มากที่สุด (และจะมีความแตกต่างกันหรือไม่ในกลุ่มข้าราชการ พนักงาน รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนที่เป็นงานอุตสาหกรรมและงานบริการ) โดยใช้การวิเคราะห์ด้วย Canonical correlation analysis ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสามชุด ซึ่งตัวแปรแต่ละชุดรวมกันในรูปแบบบวกกำลังหนึ่ง (linear combination) การเลือกชุดตัวแปรจะเป็นในลักษณะที่ทำให้มีความผันแปร (variance) ภายในชุดของตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างชุดก็ต้องสูงสุดด้วย เมื่อเทียบกับคู่อื่น ๆ ฉะนั้น คู่แรกที่ถูกเลือกจึงอาจมีตัวแปรในแต่ละชุดไม่ครบทุกตัว คือ เฉพาะกลุ่มตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันสูง (high intercorrelation) คู่ที่สองคือสมการที่สอง การจัดสรรตัวแปรในแต่ละชุด จะต้องให้ผลบวกกำลังหนึ่งของชุดตัวแปรนั้น ๆ รวมความผันแปรส่วนที่เหลือจากคู่แรกได้มากที่สุด และความสัมพันธ์ระหว่างชุดก็ต้องสูงกว่าทุกคู่ ถ้าค่าสหสัมพันธ์ดังกล่าวมีนัยสำคัญทางสถิติอย่างเชื่อถือได้ ณ ระดับความเชื่อมั่น .05 คู่นี้จะถูกเลือกเป็นสมการที่สอง ในกรณีที่มีตัวแปรจำนวนมากทั้ง 2 ชุด และมีกลุ่มตัวแปรที่สัมพันธ์ซึ่งกันและกัน แบ่งแยกหลายกลุ่ม จะมีคู่ต่อไป ซึ่งวิธีการเลือกดำเนินแบบเดียวกับการเลือกสมการที่สอง

การใช้สถิติข้างต้นในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เนื่องจากตัวแปร ทัศนคติ ความรู้และพฤติกรรมเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และทั้ง 3 ตัวแปรสัมพันธ์กับตัวแปรอิสระทุกตัว ฉะนั้น โอกาสที่ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งในชุดตัวแปรตาม จึงไม่มีที่จะ ไม่ถูกเลือกในสมการและความยุ่งยากในการอธิบายตัวแปรตามทั้ง 3 จะไม่เกิดขึ้น นั่นคือ ทุกสมการที่ได้จากการวิเคราะห์ ตัวแปรตามจะมีครบทั้ง 3 ตัวเสมอ แต่สำหรับชุดตัวแปรอิสระ ตัวแปรที่มีความสำคัญน้อยไม่

สามารถอธิบายตัวแปรตามทั้ง 2 ด้านมากนัก เมื่อเปรียบเทียบกับตัวแปรอื่นอาจจะถูกตัดออก ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ ซึ่งสามารถจะ เน้นการพัฒนาหรือการเปลี่ยนแปลง เฉพาะด้านที่สำคัญและจำเป็น ที่จะช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ฉะนั้น สถิติที่สำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยวิธีนี้ ได้แก่

1. ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างชุดของตัวแปร ซึ่งเมื่อยกกำลังสองแล้วจะหมายถึงจำนวนเปอร์เซ็นต์ ที่ชุดตัวแปรหนึ่งสามารถอธิบายความผันแปรในตัวแปรอีกชุดหนึ่งได้มากน้อยเพียงใด
2. สัมประสิทธิ์ของตัวแปรแต่ละตัว ซึ่งคล้ายกับน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ของการวิเคราะห์ข้างต้น ในส่วนที่จะบอกถึงความสำคัญหรือความสามารถในการอธิบายได้ของตัวแปรนั้นๆ ที่มีต่อตัวแปรอีกชุดหนึ่งในแต่ละสมการ

ผลวิเคราะห์กลุ่มรวมทั้งหมด

พิจารณาผลการวิเคราะห์ รวมทั้ง 3 กลุ่ม สรุปได้ดังนี้

1. ชุดตัวแปรอิสระ สามารถอธิบาย ความผันแปรของพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้มากที่สุด รองลงมาคือทัศนคติ และความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพตามลำดับ
2. ถ้าพิจารณาตัวแปรอิสระทั้งหมด 6 ตัวแปร พบว่า เปอร์เซนต์ในการอธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ได้ประมาณ 36% ซึ่งเป็นเปอร์เซนต์ที่อธิบายได้มากที่สุด รองลงมา คือ ความรู้ และทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอธิบายได้ 19% และ 6% ตามลำดับ
3. ตัวแปรอิสระที่อธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ได้แก่ ลักษณะของงาน คือ ผู้ที่ทำงานด้านการบริการจะทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อยกว่ากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้านอื่นๆ รองลงมาคือ ตัวแปร ระดับการศึกษา พบว่า ผู้มีการศึกษาสูง จะทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อยกว่าผู้มีการศึกษาดำ อาจเป็น

เพราะการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานระดับปฏิบัติ การศึกษาส่วนมากจึงอยู่ในระดับอนุปริญา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ส่วนลักษณะของงาน ถ้าพิจารณาผลการวิเคราะห์ด้วย ANOVA เรื่องพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จะพบว่ากลุ่มบุคคลที่ทำงานการผลิตในโรงงาน-อุตสาหกรรม มีพฤติกรรมในการทำกลุ่มคุณภาพสูงกว่างานอื่นๆ

ส่วนตัวแปรอิสระอีก 4 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายได้ใกล้เคียงกัน คือ ตัวแปรเกี่ยวกับ อายุ รายได้ ตำแหน่งในหน่วยงานและเพศ ทั้ง 4 ตัวแปรนี้อธิบายได้ว่า ผู้ที่มีอายุมาก รายได้ต่ำ ตำแหน่งในหน่วยงานต่ำ และเพศหญิง ได้ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพน้อย คงเป็นเพราะขาดความกระตือรือร้น และส่วนมากเพศหญิงมักจะทำงานด้านบริการเป็นส่วนใหญ่ ซึ่งทำกลุ่มคุณภาพได้ยากกว่า

4. ตัวแปรอิสระ ที่สามารถอธิบายความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้มากที่สุด คือ การศึกษา พบว่า ผู้มีการศึกษาสูง จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดีกว่าผู้มีการศึกษาต่ำ ตัวแปรที่อธิบายได้รองลงมา คือ อายุ และรายได้ ซึ่งอธิบายได้พอๆ กัน เพราะน้ำหนักในการทำนายใกล้เคียงกัน แต่อายุจะอธิบายได้ในทางตรงข้าม คือ ผู้มีอายุน้อย และผู้มีรายได้สูง จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพสูงด้วย

ส่วนตัวแปรอิสระอีก 3 ตัวแปร ที่สามารถอธิบายได้ใกล้เคียงกันอีก คือ ตำแหน่งในหน่วยงาน เพศชาย และลักษณะของงาน คือ งานอุตสาหกรรม ทั้ง 3 ตัวแปรนี้อธิบายได้ว่า ผู้ที่มีตำแหน่งในหน่วยงานสูง เพศชายและทำงานด้านอุตสาหกรรม จะมีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพดี แสดงว่า การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเน้นการปฏิบัติจริงและต่อเนื่อง ประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำกิจกรรม จะทำให้มีความรู้ ความเข้าใจมากขึ้น

5. ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบายทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ได้แก่ เพศ พบว่า เพศชายมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะเพศชายที่ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ส่วนมากทำงานด้านการปฏิบัติ ในโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งงานการผลิตในอุตสาหกรรม สามารถทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ผลมากกว่า เพราะเป็นรูปธรรม เห็นผลได้ชัดเจนและสามารถทดสอบได้ ตัวแปรอิสระที่สามารถอธิบาย

ได้รองลงมา คือ งานบริการ อายุ รายได้ อธิบายได้พอๆกัน เพราะมีน้ำหนักใกล้เคียงกัน ส่วนตัวแปรการศึกษาและตำแหน่งในหน่วยงาน อธิบายได้น้อยมาก เพราะฉะนั้น จึงสามารถสรุปได้ว่า สมาชิกกลุ่มคุณภาพ เพศชาย ทำงานด้านการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม รายได้สูง อายุน้อยจะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับการวิเคราะห์การถดถอยเรื่องทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (ดูผลวิเคราะห์ หน้า 149)

ตารางที่ 50 การวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรต่างๆที่มีผลต่อพฤติกรรม ความรู้และทัศนคติ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยใช้ Canonical Correlation Analysis (n = 364)

ชุดที่	Eigen value	Canonical Correlation	Wilks Lumbar	F	Sig of F
1	.551	.596	.492	15.916	.000
2	.240	.440	.763	10.317	.000
3	.057	.232	.945	5.080	.001

CAN. COEF				CANONICAL COEFFICIENTS			
ตัวแปรตาม	ความรู้	ทัศนคติ	พฤติกรรม	ตัวแปรอิสระ	1	2	3
ชุดที่ 1	-.002	-.264	-.912	เพศ	-.201	-.153	.618
ชุดที่ 2	-1.007	-.037	.280	อายุ	.284	.438	.357
ชุดที่ 3	-.297	1.018	-.399	การศึกษา	.523	-.711	.034
				ตำแหน่ง	-.241	-.260	.081
				รายได้	-.249	-.405	.362
				งานบริการ	.689	.077	.386

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

บทสรุปเกี่ยวกับการวิจัย

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นเทคนิคของการบริหารแบบหนึ่งของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีแนวคิดในการกระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนรับผิดชอบในการบริหารงาน โดยการจัดตั้งกลุ่มระดมความคิดที่จะแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆที่เกี่ยวกับการทำงานของตนให้ดียิ่งขึ้น โดยมีหลักการสำคัญว่า ผู้รู้ปัญหาและแก้ไขปัญหาคือผู้ที่ใกล้ชิดกับงานมากที่สุด ความสำเร็จของงานอยู่ที่การทำงานเป็นทีม และใช้หลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์แก้ปัญหา โดยนำข้อมูลมาพิจารณากถึงเหตุและผล แล้วหาทางแก้ปัญหา ด้วยสติปัญญาของแต่ละคนในการระดมสมอง ในขั้นสุดท้ายของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ การพัฒนาตนเอง การพัฒนาซึ่งกันและกัน ความพึงพอใจในงาน และการทำงานเป็นกลุ่ม

การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้ประสบผลสำเร็จในหน่วยงานนั้น ผู้วิจัยเห็นว่าต้องมีปัจจัยต่าง ๆ มากมายที่จะเอื้ออำนวยให้เกิดผลสำเร็จ ทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน ลักษณะของงาน ตลอดจนคุณสมบัติของสมาชิกในกลุ่มเอง ฯลฯ ฉะนั้น การวิจัย เรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ" นี้ จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อรวบรวมปัจจัยที่ส่งเสริมและที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ คือ

1. คัดเลือกหน่วยงานจากการรวบรวมของสำนักงานส่งเสริมวิชีแห่งประเทศไทย โดยเลือกเฉพาะหน่วยงานที่นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการบริหารบุคคล ไม่ต่ำกว่า 5 ปี แยกประเภทหน่วยงานออกเป็น งานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานบริการ และบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม แล้วสุ่มมาประเภทละ 2 หน่วยงาน โดยวิธีสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) ได้ทั้งหมด 8 หน่วยงาน

2. เลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน ใช้วิธีการสุ่มแบบง่ายเช่นเดียวกับการสุ่มประเภทหน่วยงาน โดยสุ่มมาหน่วยละ 50 คน รวมประชากรที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 400 คน

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ประกอบด้วยข้อคำถาม 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ข้อความที่ถามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยให้จัดอันดับความสำคัญของข้อความในแต่ละปัจจัย เลือกเพียง 3 อันดับ

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับ ความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบ (Multiple Choice) แต่ละข้อมี 4 ข้อเลือก

ส่วนที่ 4 มาตรวัดทัศนคติที่มีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นมาตรวัดแบบประเมินค่าของลิเคิร์ต (Likert Rating Scale) แต่ละข้อมีค่าประเมิน 5 ระดับ

4. ทดสอบแบบสอบถาม ใช้วิธีตรวจสอบกับผู้เชี่ยวชาญด้านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ นำไป Pre - test กับกลุ่มพนักงานที่เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพ จำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้ในส่วนของความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น โดยใช้วิธี แบ่งครึ่งข้อคำถาม (Split-half method) ได้ค่าความเชื่อมั่น .63 และในส่วนของทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ใช้วิธีประมาณค่าความเชื่อมั่นแบบแอลฟา (Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .92

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ได้ส่งแบบสอบถามทั้งหมด จำนวน 400 ชุด แบ่งตามประเภทของหน่วยงาน ประเภทละ 2 หน่วยงาน หน่วยงานละ 50 ชุด ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 376 ชุด เป็นแบบสอบถามที่ใช้ไม่ได้ จำนวน 12 ชุด เหลือแบบสอบถามที่ใช้ในการวิเคราะห์ จำนวน 364 ชุด คิดเป็นร้อยละ 91

6. ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS^x ในลักษณะดังนี้ คือ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดอันดับความสำคัญ t-test ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอย เชิงพหุ การวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แคนนอนิคัล

ข้อจำกัดในการวิจัย

1. เนื่องจากบางหน่วยงานที่ได้ถูกคัดเลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างยังไม่พร้อมที่จะนำข้อมูลมาเปิดเผยอย่างเป็นทางการได้ จึงไม่อนุญาตให้ผู้วิจัยแจ้งชื่อของหน่วยงานลงในงานวิจัยครั้งนี้ ฉะนั้น งานวิจัยนี้ จึงไม่สามารถให้รายละเอียดเกี่ยวกับ

หน่วยงานของกลุ่มตัวอย่างได้

2. จากแบบสอบถามมีข้อความเกี่ยวกับระดับการศึกษาที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เนื่องจากข้อมูลที่รวบรวมมาจากกลุ่มตัวอย่างไม่สามารถนำมาสรุปและอภิปรายได้ จึงตัดข้อนี้ออกไป

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุระหว่าง 31-40 ปี การศึกษาระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 หรือ ประกาศนียบัตรวิชาชีพ(ปวช.) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติ และทำงานด้านบริการ รายได้อยู่ระหว่าง 6,000 - 8,000 บาท เป็นสมาชิกกลุ่มคุณภาพมานาน 1 - 3 ปี และทำกลุ่มคุณภาพมาแล้วจำนวน 1-5 เรื่อง ผลการวิจัยพอจะสรุปได้ ดังนี้

1. คะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างของบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม มีคะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับสูง มากกว่าอีก 3 หน่วยงาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างของหน่วยงานราชการ มีคะแนนความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระดับต่ำ มากกว่าอีก 3 หน่วยงาน

2. ทักษะดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ พบว่าจำนวนกลุ่มตัวอย่างของบริษัท-เอกชนงานอุตสาหกรรม มีทักษะที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าอีก 3 หน่วยงาน และจำนวนกลุ่มตัวอย่างของหน่วยงานราชการ มีทักษะที่ไม่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากกว่าอีก 3 หน่วยงาน

3. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญ เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เรียงตามลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรกได้ดังนี้ คือ

3.1 ปัจจัยเกี่ยวกับหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอันดับหนึ่ง คือ ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน อันดับสอง คือ การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา และอันดับสาม คือ ลักษณะของงาน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ประเภทของหน่วยงาน ได้แก่ งานราชการ รัฐวิสาหกิจ ฯลฯ และระยะเวลาในการทำงานของแต่ละบุคคล มีความสำคัญน้อยที่สุด

3.2 ปัจจัยเกี่ยวกับลักษณะงาน ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอันดับหนึ่ง คือ งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม อันดับสอง คือ งานบริการ และอันดับสาม คือ งานธุรการ ส่วนงานวิชาการค่าเฉลี่ยต่ำมาก เป็นอันดับสุดท้าย

3.3 ปัจจัยเกี่ยวกับอายุของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ อายุเฉลี่ยระหว่าง 21-30 ปี อันดับสอง คือ อายุเฉลี่ย 31-40 ปี และอันดับสาม คือ อายุเฉลี่ย 40 ปีขึ้นไป และอายุเฉลี่ยต่ำกว่า 20 ปี

3.4 ปัจจัยเกี่ยวกับภูมิหลังของสมาชิกกลุ่มคุณภาพที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ ระดับการศึกษา อันดับสอง คือ ตำแหน่งในหน่วยงาน และอันดับสาม คือ อายุ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ รายได้ และ เพศ

3.5 ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงานที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาร่วมกัน และแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม อันดับสอง คือ บริหารงานโดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนในหน่วยงาน อันดับสามคือ บริหารงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน และบริหารงานโดยวิธีกระจายอำนาจให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจในการตัดสินใจ ส่วนการสนับสนุนคนที่มีความรับผิดชอบ และตรงต่อเวลา และการพัฒนาคนในหน่วยงานเพื่อให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานดีขึ้น มีความสำคัญเป็นอันดับสุดท้าย

3.6 ปัจจัยเกี่ยวกับนโยบายส่งเสริม และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ การจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม และสนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับสาม คือ สนับสนุนและติดตามการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดสรรเวลาให้ ส่วนอันดับสุดท้ายที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ การจัดงบประมาณอย่างพอเพียงในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และการประเมินผล และให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

3.7 ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บังคับบัญชาที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ ผู้บังคับบัญชาควรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี อันดับสอง คือ รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ และอันดับสาม คือ ช่วยเหลือ ร่วมแก้ไขปัญหาดังกล่าว รวมทั้งร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

3.8 ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูงที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง อันดับสอง คือ ยึดปรัชญาการทำงานโดยการพัฒนาคนและเพิ่มความรู้พร้อมทักษะแก่คนในหน่วยงาน อันดับสาม คือ ผู้บริหารระดับสูง มีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และใช้ระบบการพัฒนาบุคคลด้วยการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกหน่วยงานทั้งองค์กร ส่วนอันดับสุดท้ายที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ การสนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

3.9 ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ การสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา อันดับสอง คือ จัดให้มีการเสนอผลงานและให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และเสริมสร้างพัฒนาวิทยากร เทคนิค เครื่องมือ วารสาร เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ส่วนปัจจัยที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ การจัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ในการทำกิจกรรมการนำผลการทำกิจกรรมมาพิจารณาเลื่อนขั้น และการให้ทุนศึกษาดูงาน

4. ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในการจัดอันดับความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เรียงตามลำดับความสำคัญ 3 อันดับแรก ได้ดังนี้ คือ

4.1 ปัจจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่มที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง อันดับสอง คือ สมาชิกกลุ่มมีเวลาว่างไม่ตรงกัน เกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน และมีการ

ขัดแย้ง เป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม ส่วนอุปสรรคที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ สมาชิกในกลุ่มมีอายุที่ต่างกันมาก

4.2 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจในงานที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ มีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา อันดับสอง คือ มีความเบื่อหน่ายในงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ มีการแก่งแย่งชิงดี ชิงเด่น ในหน่วยงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา อันดับสุดท้ายที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ รู้สึกว่าหน่วยงานเอา راحتเอาเปรียบ

4.3 ปัจจัยเกี่ยวกับคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ อันดับหนึ่ง คือ สมาชิกกลุ่มมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่ยอมรับว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะแก้ปัญหาได้ และไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น อันดับสุดท้ายที่มีความสำคัญน้อยที่สุด คือ สมาชิกติดยึดกับระเบียบแบบแผน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และ ไม่มีความรับผิดชอบ

สรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ผลการวิจัย สนับสนุนสมมติฐานครึ่งหนึ่ง คือประเภทของหน่วยงานมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพประสบผลสำเร็จเพียง 6 ปัจจัย จาก 12 ปัจจัย นั่นคือ การจัดอันดับความสำคัญในปัจจัยเกี่ยวกับภูมิหลัง คุณสมบัติของผู้บริหารระดับสูง แรงจูงใจ ความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ความไม่พึงพอใจในงาน และคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพ พบว่าแตกต่างกันในหน่วยงานที่ต่างประเภทกัน ส่วนปัจจัยอื่นๆไม่พบความแตกต่าง

สมมติฐานที่ 2 ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือลักษณะของงานประเภทของหน่วยงานและระดับการศึกษา สามารถอธิบายพฤติกรรมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และพบว่ากลุ่มบุคคลที่ทำงานอุตสาหกรรมจะทำกิจกรรมมากกว่ากลุ่มบุคคลที่ทำงานด้านอื่นๆ และกลุ่มระดับการศึกษาต่ำจะทำกิจกรรมมากกว่ากลุ่มที่มีการศึกษาสูง

สมมติฐานที่ 3 ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ ลักษณะของงานประเภทของหน่วยงาน และระดับการศึกษา สามารถอธิบายการรับรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และพบว่าผู้ที่มีการศึกษาระดับสูง ผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ กลุ่มที่มีอายุน้อย ทำกิจกรรมกลุ่มมาก รายได้สูง และตำแหน่งในหน่วยงานสูง

จะมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากด้วย

สมมติฐานที่ 4 ผลการวิจัยสนับสนุนสมมติฐานที่ตั้งไว้เช่นเดียวกัน คือ ลักษณะของงาน ประเภทของหน่วยงาน และระดับการศึกษาสามารถอธิบายทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และพบว่าผู้ที่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาก เพศชาย รายได้สูง และทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาก จะมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ในทางวิชาการ ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ทั้งปัจจัยในด้านการสนับสนุน และปัจจัยด้านอุปสรรค ที่มีผลต่อกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่สำคัญในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ไม่ว่าจะเป็นนโยบายการส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในหน่วยงาน คุณสมบัติของผู้บังคับบัญชา ตลอดจนแรงจูงใจต่างๆ ล้วนแต่ให้ความสำคัญของการต้องการมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี รวมทั้งความต้องการการสนับสนุนให้มีการจัดอภิปราย สัมมนา การพัฒนา เทคนิค เครื่องมือ การจัดทำวารสารเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ส่วนอุปสรรคในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่สำคัญก็คือ ความสับสนในการนำกิจกรรมกลุ่มภาพไม่ตรงกัน สิ่งทั้งหมดนี้ แสดงให้เห็นว่าความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีความสำคัญต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างมาก

2. ในทางปฏิบัตินั้น สามารถนำปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มาสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างจริงจัง การดำเนินการทำกลุ่มคุณภาพจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าได้มีการส่งเสริมและสนับสนุนที่ตรงกับความต้องการที่แท้จริง และการขจัดอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม ก็จะมีประโยชน์เช่นกัน ซึ่งจะทำให้การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในหน่วยงานไม่เป็นการสูญเปล่า และจะสามารถทำให้เกิดขวัญและกำลังใจของสมาชิกกลุ่มคุณภาพอีกด้วย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. คนส่วนมากมักคิดกันว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ประสบความสำเร็จในประเทศญี่ปุ่นและ เหมาะกับสังคมญี่ปุ่น และมีความรู้สึกว่าการนำมาใช้ในประเทศไทยจะไม่เหมาะสม เพราะคนไทยไม่เหมือนคนญี่ปุ่น หรือบางคนไม่เชื่อว่ากิจกรรมกลุ่ม

คุณภาพจะใช้ได้ผล เพราะฉะนั้น การจะนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน จึงต้อง เริ่มต้นด้วยการสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการยอมรับ ศรัทธา และเชื่อมั่นว่า กลุ่มคุณภาพสามารถแก้ปัญหาในหน่วยงานได้ และทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง พัฒนา ซึ่งกันและกัน เกิดความพึงพอใจในงานและการทำงานเป็นกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ลักษณะของงาน มีส่วนส่งเสริม และเป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรม กลุ่มคุณภาพ เช่น ผู้ที่ทำงานด้านการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม จะทำกิจกรรม กลุ่มคุณภาพได้ผลสำเร็จมากกว่าผู้ที่ทำงานด้านอื่น ๆ เพราะงานอุตสาหกรรม สามารถเก็บข้อมูลเป็นรูปธรรมมากกว่า และสามารถเปรียบเทียบผลได้ชัดเจน ฯลฯ เพราะฉะนั้นในการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในหน่วยงาน จึงควรคำนึงถึง ลักษณะของงานและสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงาน รวมทั้งนโยบายในการบริหารงาน ขององค์กรนั้น ๆ ว่า จะมีส่วนส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือไม่อย่างไร สำหรับงานด้านบริการ งานธุรการ ฯลฯ ที่มีปัญหาในเรื่องของการเก็บข้อมูล การ เปรียบเทียบผล จึงควรมีการรวบรวมเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล เช่น เกณฑ์ ประเมินผลต่างๆ การวัดพฤติกรรม แบบสังเกตการณ์ ฯลฯ เพื่อความสะดวก แก่สมาชิกกลุ่มคุณภาพ ในการค้นหา หรือเป็นตัวอย่างในการทำกิจกรรม

3. การจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ซึ่งต้องมีการวางแผน ฝึกอบรมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพขั้นพื้นฐาน แนวคิด และเทคนิคต่างๆ โดยผู้บังคับบัญชา ควรจะ เข้าร่วมอย่างตั้งใจ ช่วยเหลือ และสามารถให้คำแนะนำในการฝึกปฏิบัติได้ เพื่อให้ผู้เข้าอบรมเห็นว่า กิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ใช่เรื่องยาก หรือน่าเบื่อหน่าย ควรจะมีสิ่งจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความอยากรู้ หาความรู้เพิ่มเติม นอกเหนือจาก การฝึกอบรม เช่น การจัดหาหนังสือ วารสาร ในเรื่องเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพ เพราะฉะนั้นจึงควรมีสุนัขกลางของการเรียนรู้ด้วยตนเอง อำนวยความสะดวกใน การจัดหาหนังสือหรือข้อมูลต่างๆที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ควรมีการจัดประชุมเปิดเผย ประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาร่วมกัน โดยขอคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชา หรือเจ้าหน้าที่ ฝ่ายส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือเข้าร่วมประกวดกิจกรรมกับหน่วยงานอื่น เพื่อความตื่นตัว และ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

4. จากการที่สมาชิกกลุ่มคุณภาพเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความ สับสนในการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้อย่างถูกต้อง จึงควรมีการตั้งคณะกรรมการ

กลุ่มคุณภาพขึ้นในหน่วยงาน เป็นตัวประสานงาน ให้คำปรึกษาแก่สมาชิกกลุ่มคุณภาพ
ผลิตวิทยาการที่สามารถถ่ายทอดวิธีการ หรือเทคนิคได้อย่างเหมาะสม

5. จากการที่บุคลากรมีความไม่พร้อมที่จะทำกิจกรรม จึงควรมีการเตรียม
ความพร้อมด้านบุคคล ซึ่งแบ่งเป็น

5.1 ผู้บริหาร ควรประกาศนโยบายการปรับปรุงคุณภาพอย่างชัดเจน
และ เป็นผู้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนเข้าร่วมกระบวนการกลุ่มคุณภาพ รวมทั้งส่งเสริม
โดยการให้ความรู้อย่างกว้างขวาง มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การให้รางวัล
สนับสนุนการทำกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ อำนวยความสะดวกในการติดต่อประสานงาน
กับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง และควรมีการวางระบบงาน เพื่อที่จะเพิ่มระดับคุณภาพ
ต่อไป

5.2 ผู้นำกลุ่มคุณภาพ ซึ่งเป็นตำแหน่งหลักในกลุ่ม ที่สามารถทำให้
กลุ่มประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้ เพราะฉะนั้นผู้นำกลุ่มคุณภาพ จึงควร
เข้าใจหลักการของกลุ่มคุณภาพอย่างลึกซึ้ง ถึงแก่นแท้ของกิจกรรม รวมทั้งเข้าใจ
ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการปฏิบัติงาน หรือการทำกลุ่มคุณภาพ
และสามารถแบ่งงานกันทำได้เหมาะสม ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการ
ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ผู้ปฏิบัติงานทุกคนควรมีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็น
อย่างดี ควรได้รับการฝึกอบรม และฝึกปฏิบัติ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการทำกิจกรรม
เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ไม่ตรงกัน ต้องเข้าใจกระบวนการทำงานเป็นทีม มี
ความคิด ค้นหาปัญหาหรือวิธีการที่จะปรับปรุงคุณภาพ การทำงานให้ดีขึ้น ไม่ใช่รอให้
เกิดปัญหา หรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้า

5.4 คณะกรรมการดำเนินงาน เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็น
งานที่ต้องเนื่องระยะยาว จึงควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน เพื่อเป็นศูนย์
กลางการทำงานของกลุ่มคุณภาพ เป็นศูนย์รวมข้อมูล ข่าวสารต่างๆเกี่ยวกับกิจกรรม
กลุ่มคุณภาพ ตลอดจนผลิตวิทยาการที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้คำปรึกษาแก่
กลุ่มคุณภาพได้เป็นอย่างดี รวบรวมผลงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน
ติดตามประเมินผลกิจกรรมของแต่ละกลุ่ม อำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นอุปกรณ์
เครื่องเขียน เครื่องโสตทัศนอุปกรณ์ รวมทั้งการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ

ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สมาชิกกลุ่มคุณภาพมีความสะดวกในการทำกิจกรรม ไม่เห็นว่าเป็นการเพิ่มงาน และไม่คิดว่าการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นการสูญเปล่า แต่ได้มีการติดตามเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ

6. ความพร้อมด้านงบประมาณ และเวลา การนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในหน่วยงานนั้น จะต้องใช้ค่าใช้จ่ายต่างๆมากมาย เช่น ค่าใช้จ่ายในการจัดการฝึกอบรม การฝึกอบรมปฏิบัติการทำกิจกรรม ซึ่งจะต้องมีวัสดุอุปกรณ์ต่าง เช่น บากกา แผ่นใส สไลด์ ฯลฯ เมื่ออบรมแล้วจะต้องทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง คือมีการประชุมสรุปเพื่อเสนอความคิดเห็น เฉพาะฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการจัดสรรด้านงบประมาณ และจัดสรรเวลา เพื่อให้สมาชิกกลุ่มคุณภาพ ได้มีเวลาเข้าร่วมกลุ่มปรึกษาหารือ เพื่อที่จะ ได้ขจัดปัญหาที่จะต้องทำงานประจำให้เสร็จตามเวลา จนไม่มีเวลาประชุมกลุ่ม

7. ควรมีการฝึกให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความเข้าใจ กระบวนการการทำงานเป็นกลุ่ม และการทำงานแบบมีส่วนร่วม เรียนรู้วิธีการระดมสมอง เพื่อจะได้ความคิดที่หลากหลาย และมีการแบ่งงานกันอย่างเหมาะสม

8. ในกรณีที่หน่วยงาน ได้นำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้เป็นเวลานาน จะเกิดปัญหาว่าท้าวข้อในการทำกิจกรรมไม่ได้ จึงควรที่จะจัดเสริมความรู้ พัฒนาเทคนิคในการทำกิจกรรมและพยายามให้กลุ่มคุณภาพมองปัญหาให้ลึกๆ และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงาน ซึ่งอาจจะเน้นเรื่องความคิดริเริ่ม หรือความคิดสร้างสรรค์ หรือการประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆขึ้นได้

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งต่อไปควรทำการปรับปรุงและศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

1. เนื่องจากสมาชิกกลุ่มคุณภาพ มีจำนวนมากมาย และกระจายตามหน่วยงานต่าง ๆ ผลของการวิจัยครั้งนี้จึงไม่สามารถอธิบายภาพรวมของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้ และอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ได้เต็มที่ในทุกสถานการณ์ หรือทุกหน่วยงาน จึงควรมีการศึกษาเฉพาะกรณีในแต่ละองค์กร หรือหน่วยงาน แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อได้ผลการวิจัยที่เป็นประโยชน์มากขึ้น

2. จากการวิจัย พบว่ามีปัจจัยต่างๆที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จึงควรมีการศึกษาประสิทธิภาพของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยทำการวิจัยแบบทดลอง ซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มควบคุมและกลุ่มทดลองแล้วควบคุมตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น อายุของสมาชิกกลุ่ม ระดับการศึกษา การให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรม เป็นต้น แล้วนำมาเปรียบเทียบว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีประสิทธิภาพจริงหรือไม่

3. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบผลของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ระหว่างหน่วยงานที่ได้กำหนดการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นนโยบายของหน่วยงาน กับหน่วยงานที่ไม่ได้กำหนดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นนโยบายของหน่วยงาน ว่าจะทำให้ประสบผลสำเร็จได้ต่างกันหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก

สูตรการประมาณค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีแบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ส่วน

(split-half method)

วิธีทำ หลังจากให้คะแนนมาตรวัดที่ไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างแล้ว รวมคะแนนระหว่างข้อคู่และข้อคี่ แล้วหาความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนรวมข้อคู่ และคะแนนรวมข้อคี่ดังกล่าว ค่าที่คำนวณได้จะเป็นค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดนั้นเพียงครึ่งหนึ่ง จึงนำมาแก้ด้วยสูตรของ Spearman Brown. จะได้ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัด ดังนี้

$$r_{11} = \frac{2r_{11}}{1 + r_{11}}$$

$$\begin{aligned} \text{เมื่อ } r_{11} &= \text{ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดทั้งฉบับ} \\ \frac{r_{11}}{2} &= \text{ค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดครึ่งฉบับ} \end{aligned}$$

สูตรการประมาณค่าความเชื่อมั่น Alpha (α) เพื่อวัดความคงที่ภายในของมาตรวัด (internal consistency) มีสูตรดังนี้

$$\frac{k}{k-1} \left[\frac{S_x^2 - \sum_{i=1}^n S_i^2}{S_x^2} \right]$$

เมื่อ S_i = ค่าความแปรปรวน (Variance) ของคะแนนในข้อคำถามข้อที่ i

$\sum_{i=1}^n S_i^2$ = ผลรวมของความแปรปรวนของคะแนนในข้อคำถามแต่ละข้อทั้งมาตรวัด

k = จำนวนข้อคำถามในมาตรวัด

S_x^2 = ความแปรปรวนในมาตรวัดทั้งฉบับ หรือ $\frac{\sum (x-x)^2}{N}$

แบบสอบถาม

เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (คิวซี)

คำชี้แจงทั่วไป

แบบสอบถามมีทั้งหมด 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไป ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (คิวซี) ส่วนที่ 3 ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ และ ส่วนที่ 4 ทศนคติเกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

ส่วนที่ 1

ขอให้ท่านตอบคำถามต่อไปนี้ตามความเป็นจริง หรือ ตรงกับตัวท่านมากที่สุด

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ.....ปี
3. การศึกษาสูงสุดของท่าน คือ

☐ ประถมศึกษา	☐ มัธยมศึกษาปีที่ 3
☐ มัธยมศึกษาปีที่ 6, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	
☐ อนุปริญญา, ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	
☐ ปริญญาตรี	☐ ปริญญาโท
☐ อื่น ๆ (ระบุ).....	
4. ลักษณะงานของท่าน

☐ งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม	☐ งานธุรการ
☐ งานบริการ	☐ งานวิชาการ
☐ อื่น ๆ.....	
5. ตำแหน่งในหน่วยงานของท่าน.....ระดับ.....

6. ท่านได้รับเงินเดือน รวมค่าครองชีพ (ถ้ามี) เดือนละ

- | | |
|--|---|
| ☐ ต่ำกว่า 2,000 บาท | ☐ 2,001-3,000 บาท |
| ☐ 3,001-4,000 บาท | ☐ 4,001-5,000 บาท |
| ☐ 5,001-6,000 บาท | ☐ 6,001-8,000 บาท |
| ☐ 8,001-10,000 บาท | ☐ 10,000 บาทขึ้นไป |

7. รายได้พิเศษต่อเดือน ประมาณ.....บาท

8. เป็นสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมานาน.....ปี.....เดือน

9. ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาแล้ว.....เรื่อง, ในตำแหน่งใดบ้าง
.....

10. ปัจจุบันท่านยังคงทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอยู่หรือไม่

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------|
| ☐ ทำ | ☐ ไม่ทำ |
|-----------------------------|--------------------------------|

11. ถ้าทำ ท่านมีตำแหน่งใดในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในปัจจุบัน

- | | |
|---|--|
| ☐ หัวหน้ากลุ่ม | ☐ รองหัวหน้ากลุ่ม |
| ☐ เลขานุการกลุ่ม | ☐ สมาชิกกลุ่ม |

ส่วนที่ 2

ขอให้ท่านเลือกและเรียงลำดับ ข้อความที่ท่านเห็นว่ามีผลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด เลือกเพียง 3 อันดับ โดยใส่หมายเลขไว้ใน () ที่อยู่หน้า
ข้อความ โดยให้ หมายเลข 1 หมายถึง มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
มากที่สุด

หมายเลข 2 และ หมายเลข 3 หมายถึง มีความสำคัญรองลงมา ตามลำดับ

1. ท่านคิดว่าอายุของสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ควรีอายุเท่าใด ที่มีผลต่อความสำเร็จของ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 ลำดับ)

- | |
|--|
| ☐ ก. อายุเฉลี่ยต่ำกว่า 20 ปี |
| ☐ ข. อายุเฉลี่ยระหว่าง 21-30 ปี |
| ☐ ค. อายุเฉลี่ยระหว่าง 31-40 ปี |
| ☐ ง. อายุเฉลี่ย 41 ปี ขึ้นไป |

2. ท่านคิดว่าการศึกษาของสมาชิกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ควรในระดับใด จึงจะมีผลต่อความสำเร็จ
ของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. ประถมศึกษาปีที่ 6 หรือ 7
- () ข. มัธยมศึกษาปีที่ 3
- () ค. มัธยมศึกษาปีที่ 6, ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)
- () ง. อนุปริญญา, ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)
- () จ. ปริญญาตรี
- () ฉ. ปริญญาโท

3. ท่านคิดว่าลักษณะของงานประเภทใด สามารถทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพได้สำเร็จมากที่สุด
(เลือก 3 อันดับ)

- () ก. งานการผลิตในโรงงานอุตสาหกรรม
- () ข. งานธุรการ
- () ค. งานบริการ
- () ง. งานวิชาการ
- () จ. อื่น ๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

.....

4. ท่านคิดว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับภูมิหลัง ปัจจัยใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
มากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. เพศ
- () ข. อายุ
- () ค. ระดับการศึกษา
- () ง. ตำแหน่งในหน่วยงาน
- () จ. รายได้ (เงินเดือนและรายได้พิเศษ)
- () ฉ. อื่น ๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

.....

5. ท่านคิดว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับหน่วยงาน ปัจจัยใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่ม-
คุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. ประเภทของหน่วยงาน เช่น ราชการ รัฐวิสาหกิจ เอกชน เป็นต้น
- () ข. ลักษณะของงาน เช่น งานการผลิต งานธุรการ ฯลฯ
- () ค. การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา
- () ง. ความสามัคคีกลมเกลียวของบุคคลในหน่วยงาน
- () จ. ระยะเวลาในการทำงานของแต่ละบุคคล
- () ฉ. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

.....

6. ท่านคิดว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานทั่วไปของหน่วยงาน ปัจจัยใดมีความสำคัญต่อ
ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. บริหารงานโดยคำนึงถึงขวัญและกำลังใจของคนในหน่วยงาน
- () ข. บริหารงานให้ผู้ร่วมงานเกิดความผูกพันกับหน่วยงาน
- () ค. บริหารงานโดยวิธีกระจายอำนาจ และให้หน่วยงานย่อยมีอำนาจในการ
ตัดสินใจ
- () ง. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการปรึกษาร่วมกัน และแบ่งงานกันทำอย่างเหมาะสม
- () จ. สนใจพัฒนาคนในหน่วยงาน เพื่อให้มีตำแหน่งหน้าที่การงานดีขึ้น
- () ฉ. สนับสนุนคนที่มีความรับผิดชอบและตรงต่อเวลา
- () ช. อื่น ๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

.....

7. ท่านคิดว่าปัจจัยที่เกี่ยวกับนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ปัจจัยใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยการจัดสรรเวลาให้
- () ข. สนับสนุนให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () ค. จัดอบรม ให้ความรู้ เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างเหมาะสม
- () ง. มีการประเมินและให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () จ. จัดงบประมาณอย่างพอเพียงในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () ฉ. สนับสนุนและติดตามการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- () ช. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....
.....

8. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาโดยตรงของท่าน ควรมีคุณสมบัติอย่างไร จึงจะมีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
- () ข. ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- () ค. มีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นอย่างดี
- () ง. เชื่อในประสิทธิภาพของการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () จ. รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานทุกระดับ
- () ฉ. ช่วยเหลือและร่วมแก้ไขปัญหาด่าง ๆ รวมทั้งร่วมมือประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ
- () ช. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....
.....

9. ท่านคิดว่าผู้บริหารระดับสูง ข้อใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด
(เลือก 3 อันดับ)

- () ก. ผู้บริหารระดับสูง ให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทั้งระบบอย่างต่อเนื่อง
- () ข. ใช้ระบบการพัฒนาบุคคลด้วยการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกหน่วยงานทั้งองค์กร
- () ค. ยึดปรัชญาการทำงานโดยการพัฒนาคน และ เพิ่มความรู้พร้อมทักษะแก่คนในหน่วยงาน
- () ง. สนับสนุนการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () จ. ผู้บริหารระดับสูงมีทัศนคติที่ดีต่อการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () ฉ. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

10. ท่านคิดว่าแรงจูงใจข้อใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด
(เลือก 3 อันดับ)

- () ก. สนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยการจัดอภิปราย สัมมนา หรือผู้เชี่ยวชาญมาแนะนำแนวทางในการแก้ปัญหา
- () ข. จัดให้มีการเสนอผลงานและให้รางวัลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () ค. ให้ทุนศึกษาดูงาน อบรมเกี่ยวกับกลุ่มคุณภาพทั้งในและนอกประเทศ
- () ง. เสริมสร้างและพัฒนาวิทยากร เทคนิค เครื่องมือ วารสาร เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ
- () จ. นำผลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
- () ฉ. จัดสรรอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เช่น ปากกา แผ่นใส สไลด์ ฯลฯ อย่างต่อเนื่อง
- () ช. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

11. ท่านคิดว่าความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มคุณภาพ ข้อใดที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. สมาชิกมีเวลาว่างไม่ตรงกัน
- () ข. สมาชิกในกลุ่มมีระดับการศึกษาที่ต่างกันมาก
- () ค. สมาชิกในกลุ่มมาจากหน่วยงานที่ต่างกัน
- () ง. สมาชิกในกลุ่มมีอายุที่ต่างกันมาก
- () จ. สมาชิกในกลุ่มมีตำแหน่งหน้าที่การงานที่ต่างกันมาก
- () ฉ. สมาชิกในกลุ่มมีการขัดแย้งกันเป็นส่วนตัวก่อนมาเข้ากลุ่ม
- () ช. สมาชิกในกลุ่มเกิดการขัดแย้งกัน เนื่องจากเข้าใจวัตถุประสงค์ของการทำ
กิจกรรมกลุ่มคุณภาพไม่ตรงกัน
- () ซ. สมาชิกในกลุ่มเกิดความเบื่อหน่าย เนื่องจากมีความสับสนในการนำกระบวนการ
การกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ให้ถูกต้อง
- () ฌ. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

12. ท่านคิดว่าปัจจัยความไม่พึงพอใจในงานข้อใดเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่ม
คุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. มีงานประจำที่ต้องทำให้เสร็จตามเวลา
- () ข. มีความเบื่อหน่ายในงานประจำที่ต้องรับผิดชอบ
- () ค. มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา
- () ง. รู้สึกว่าหน่วยงานเอา راحتเอาเปรียบ
- () จ. มีการแก่งแย่งชิงดีชิงเด่นกันในหน่วยงาน
- () ฉ. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

13. ท่านคิดว่าคุณสมบัติของสมาชิกกลุ่มคุณภาพข้อใดที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมากที่สุด (เลือก 3 อันดับ)

- () ก. ไม่ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น
- () ข. มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่ยอมรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น
- () ค. ติดยึดกับระเบียบแบบแผน ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง
- () ง. ไม่กล้าแสดงความคิดเห็น
- () จ. ไม่มีความรับผิดชอบ
- () ฉ. ไม่ยอมรับว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะแก้ปัญหาได้
- () ช. อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุผล.....

ส่วนที่ 3

ขอให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ หน้าข้อที่ตรงกับความคิดของท่านมากที่สุด

1. ข้าพเจ้าทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อ

- ก. พัฒนาตนเอง
- ข. พัฒนาการบริหารงาน
- ค. พัฒนาผู้ร่วมงาน
- ง. พัฒนาองค์กร

2. ถ้าข้าพเจ้าเป็นหัวหน้ากลุ่ม ข้าพเจ้าจะ

- ก. แสดงความคิดเห็นให้มากที่สุด
- ข. คอยกระตุ้นให้สมาชิกกลุ่มได้แสดงความคิดเห็น
- ค. ควบคุมให้กลุ่มดำเนินไปตามที่สมาชิกต้องการ
- ง. ทำทุกอย่างที่สมาชิกกลุ่มทำไม่ได้

3. ถ้าข้าพเจ้าทำกลุ่มคุณภาพเรื่องลดเวลาในการค้นหาเอกสาร โดยเก็บข้อมูลที่ต่อเนื่องกัน ข้าพเจ้าจะแสดงข้อมูลโดยวิธี
 - ก. แผนภูมิพาเรโต
 - ข. กราฟแท่ง
 - ค. กราฟเส้น
 - ง. กราฟวงกลม
4. หลังจากทำกลุ่มของข้าพเจ้าวางแผนในการดำเนินการแล้ว สิ่งที่จะทำต่อไปตามวงจรเดมมิง คือ
 - ก. ลงมือปฏิบัติ
 - ข. ตรวจสอบและ เปรียบเทียบผล
 - ค. วางมาตรฐานและปรับปรุง
 - ง. ประเมินผล
5. กลุ่มคุณภาพของข้าพเจ้า ใช้แผนภูมิแกว่งปลาเพื่อ
 - ก. ค้นหาปัญหา
 - ข. ค้นหาแนวทางแก้ปัญหา
 - ค. ค้นหาสาเหตุ
 - ง. ผูกสมอง ทดลองปัญหา
6. ข้าพเจ้าคิดว่า ผู้ที่รู้ปัญหาและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานได้ดีที่สุด คือ
 - ก. ผู้บริหารระดับสูง
 - ข. หัวหน้างาน
 - ค. ผู้ให้บริการ
 - ง. ผู้ปฏิบัติงาน
7. ถ้าข้าพเจ้าเป็นสมาชิกของกลุ่มคุณภาพ ข้าพเจ้าจะ เลือกปัญหาที่
 - ก. เกี่ยวกับการบริหารงานที่มีปัญหามากที่สุด เช่น บุคลากรไม่พอ
 - ข. เป็นปัญหาทั่วไป ไม่ยุ่งยากเกินความสามารถของกลุ่มที่จะแก้ไข
 - ค. เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของหน่วยงานมากที่สุด
 - ง. ทำให้เกิดความคับข้องใจในการทำงานมากที่สุด

8. ในการให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์มากที่สุด ข้าพเจ้าคิดว่าวิธีใดต่อไปนี้จะให้ผลมากที่สุด
- ก. การประชุมกลุ่ม
 - ข. การทำงานเป็นทีม
 - ค. การร่วมมือร่วมใจ
 - ง. การระดมสมอง
9. ข้าพเจ้าคิดว่า กลุ่มคุณภาพ คือ
- ก. การรวมตัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างอิสระ
 - ข. การรวมกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อสนองนโยบายของผู้บริหาร
 - ค. กลุ่มบุคคลที่รักความก้าวหน้า
 - ง. กลุ่มบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง
10. เมื่อกลุ่มคุณภาพทำกิจกรรมเรื่องใดเรื่องหนึ่งแล้ว ข้าพเจ้าคิดว่าสิ่งสำคัญที่จะต้องทำต่อไป คือ
- ก. เลือกเรื่องใหม่ที่จะทำต่อไป
 - ข. ปฏิบัติตามมาตรฐานที่ได้จากเรื่องนั้น ๆ อย่างตกระหน่ำ
 - ค. หยุดทำกิจกรรมชั่วคราวเพื่อให้กลุ่มอื่นได้ทำบ้าง
 - ง. รีบเปลี่ยนกลุ่มทันที จะได้ไม่เกิดความเบื่อหน่าย
11. เมื่อข้าพเจ้าทำกลุ่มคุณภาพเป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ กลุ่มได้ทำมาตรฐานในการปฏิบัติเพื่อ
- ก. ทำให้เกิดผลงานเป็นที่ประจักษ์
 - ข. เสนอผลงานต่อผู้บังคับบัญชา
 - ค. ให้ทุกคนปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างเคร่งครัด
 - ง. เป็นตัวอย่างแก่หน่วยงานอื่น
12. ในการระดมสมอง กลุ่มของข้าพเจ้ามักจะ
- ก. มุ่งปริมาณความคิดมากกว่าคุณภาพ
 - ข. พยายามตัดความคิดเห็นที่ไม่ตรงประเด็นออก
 - ค. พยายามให้ผู้มีการศึกษาสูง ๆ เสนอความคิดเห็น
 - ง. ความคิดเห็นที่ได้จะต้องแก้ปัญหาได้

13. ข้าพเจ้าคิดว่ากลุ่มคุณภาพที่ชนะการประกวด จะต้องเป็นกลุ่มที่
- ก. สามารถเสนอผลงานให้ผู้ฟังเข้าใจง่าย
 - ข. มีการใช้ทัศนูปกรณ์ที่น่าสนใจ ดึงดูดผู้ฟังได้ดี
 - ค. มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหา
 - ง. ผู้เสนอรายงานต้อง เป็นนักพูดที่ดี
14. ข้าพเจ้าคิดว่าสมาชิกกลุ่มคุณภาพไม่ควรมีลักษณะดังนี้
- ก. ให้ความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่มและสมาชิก
 - ข. เคารพและปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ วินัย หรือมติของกลุ่มอย่างเคร่งครัด
 - ค. เสนอความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์
 - ง. พยายามทำงานที่ตนเองรับผิดชอบเป็นอย่างดีเพียงอย่างเดียว
15. กลุ่มคุณภาพของข้าพเจ้า เน้นหลักการทำงานเป็นทีม คือ
- ก. คนที่มีความสามารถสูงได้รับผิดชอบมาก เพราะจะได้ผลงานที่ดี
 - ข. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกันอย่างเหมาะสม
 - ค. เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความไม่เข้าใจกัน ควรจัดการแยกกลุ่ม
 - ง. มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยทุก ๆ คนในกลุ่มช่วยกันทำงานทุกอย่าง
16. ข้าพเจ้าจะใช้แผนภูมิพาเรโต เมื่อ
- ก. ต้องการเปรียบเทียบข้อมูลต่าง ๆ
 - ข. ต้องการเปรียบเทียบสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหาและแก้สาเหตุเล็กก่อน
 - ค. ต้องการเปรียบเทียบสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหาและแก้สาเหตุใหญ่ก่อน
 - ง. ต้องการเปรียบเทียบสาเหตุต่าง ๆ ของปัญหาและแก้สาเหตุไปพร้อม ๆ กัน
- ทุกสาเหตุ
17. ในการทำแผนภูมิวงกลม ข้าพเจ้าจะต้องเทียบจำนวนทั้งหมด 100% เท่ากับ
- ก. 90 องศา
 - ข. 180 องศา
 - ค. 360 องศา
 - ง. 480 องศา

18. ท้าบลลาในแผนภูมิแก้งปลาที่ถูกต้อง คือ

- ก. "การค้นหาเอกสารล่าช้า"
- ข. "เพิ่มประสิทธิภาพการบริการแผนกสินเชื่อ"
- ค. "ลดจำนวนปรอทตกในตู้รักษาพยาบาล"
- ง. "ลดการสิ้นเปลืองของน้ำมันเชื้อเพลิง"

ส่วนที่ 4

การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ แม้จะเป็นวิธีที่ดีมากวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคคล และช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ก็ไม่สามารถพัฒนาได้ดีในทุกด้านและทุกหน่วยงาน ท่านเห็นด้วยมากน้อยเพียงใด โปรดแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพกับข้อความข้างล่างนี้ โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงช่องเดียว

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
1. ทำให้บุคคลใช้เหตุผลในการปฏิบัติงานมากขึ้น					
2. ทำให้บุคคลปรับตัวทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ได้ดียิ่งขึ้น					
3. ทำให้บุคคลยอมรับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงานมากขึ้น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
4. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีปฏิบัติงาน					
5. ไม่ทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเพิ่มขึ้น					
6. ไม่ทำให้บุคคลกล้าแสดงความคิดเห็นในการทำงานเพิ่มขึ้นมากกว่าเดิม					
7. ไม่ช่วยให้บุคคลทุ่มเทความคิดเห็นและพลังสมองในการปฏิบัติงานเต็มที่					
8. ผู้ได้บังคับบัญชา ยังคงไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานเหมือนเดิม					
9. ไม่เหมาะสำหรับใช้พัฒนาการทำงานของคนไทย					
10. ใช้ได้ผลกับโรงงาน บริษัท และธนาคารมากกว่าหน่วยงานอื่น					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
11. ใช้ไม่ค่อยได้ผลกับหน่วยงานราชการ					
12. ไม่เหมาะที่จะใช้ในหน่วยงานด้านวิชาการ					
13. ไม่เหมาะที่จะใช้ในหน่วยงานที่มีระบบ อุปถัมภ์					
14. ช่วยฝึกให้บุคคลรู้จักการทำงานเป็นทีม					
15. ช่วยให้บุคคลมีขวัญและกำลังใจในการ ทำงานดีขึ้น					
16. ได้ผลไม่คุ้มกับเวลาและแรงงานที่เสียไป					
17. หน่วยงานของข้าพเจ้าไม่จำเป็นต้องใช้วิธีนี้ แก้ปัญหา					
18. คนไทยส่วนใหญ่ไม่ชอบทำอะไรตามขั้นตอน วิธีนี้จึงใช้ไม่ได้ผลนัก					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
19. ไม่สามารถแก้ปัญหาใหญ่ ๆ หรือปัญหาหลัก ในหน่วยงานได้					
20. ที่ผ่านมาการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อ เสนอผลงานมากกว่าทำเพื่อพัฒนาการ ทำงานของบุคคล					
21. การเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพิ่ม งานให้กลุ่มโดยไม่จำเป็น					
22. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพสามารถสร้างระ เบียบ วินัย ในการทำงานได้					
23. อย่างไรก็ดี ควรสนับสนุนให้มีการทำ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพทุกหน่วยงาน					
24. กิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีส่วนทำให้การทำงาน เป็นไปอย่างมีความสุขหรือมีชีวิตชีวา					
25. ช่วยเพิ่มคุณภาพของงานและลดปัญหา ต่าง ๆ ได้					

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่ เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
26. ถึงแม้จะยุ่งยากซับซ้อนในการทำกิจกรรม แต่ก็ได้ผลดีในส่วนหนึ่ง					
27. ทำให้รู้บทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น					
28. ข้าพเจ้าปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่แล้ว และจะ ทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเพื่อให้งานพัฒนาเพิ่ม มากขึ้น					
29. ช่วยทำให้บรรยากาศในที่ทำงานดีขึ้น					
30. ยังมีวิธีอื่นมากในการพัฒนาบุคคลที่ดีกว่านี้					

บรรณานุกรม

หนังสือ

- เกษม พิพัฒน์ปัญญานุกูล. การควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
ประกอบเมโทร, 2528.
- จรรยา สุวรรณทัต. ประมวลบทความวิชาการระหว่างปี พ.ศ. 2526 - 2531.
สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มศว. ประสานมิตร, 2531.
- จำเนียร จวงตระกูล. เอกสารวิชาการสภาองค์การนายจ้างแห่งประเทศไทย.
กรุงเทพมหานคร : 2528.
- เจริญ วัชรรังษี. การควบคุมคุณภาพสมัยใหม่. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์
อักษรประเสริฐ, 2524.
- ชัยนันท ศรีสุภินานนท์. การควบคุมคุณภาพ. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตธนบุรี, 2527.
- นวลศิริ เปาโรหิตย์. จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา
ลาดพร้าว, 2515.
- ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรว จงวิศาล. คู่มือการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
(Q.C. Circle). กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญผล, 2527.
- มานพ สวามีชัย. หลักการจัดการ. ฝ่ายฝึกอบรมการพนักงาน, ธนาคารแห่ง-
ประเทศไทย.
- วีระพงษ์ เฉลิมจิระวัฒน์. การบริหารงานแบบญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์
อิมเมจ, 2528.
- สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์. ประมวลบทความวิชาการด้านพฤติกรรมศาสตร์ พศ.
2531. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2531.
- สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ :
แนวคิดและการประยุกต์ใช้. 2531.
- สมพงษ์ เกษลิน. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช,
2519.

- สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น). การอบรมทางวิชาการ Basic Q.C. Circle. กรุงเทพมหานคร, 2525.
- สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่นและไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ภูมิบัณฑิต.
- สุนันทา เลาहनันท์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์รุ่งวัฒนา, 2531.
- อรุณ รักธรรม. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2527.
- อวยชัย ชะบา. ทฤษฎีองค์การ. เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการ, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532.
- อาภรณ์พันธ์ จันทรส์ว่าง. การพัฒนาบุคคล กลุ่ม และชุมชน. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2525.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. QCC. การควบคุมคุณภาพในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาส์นการพิมพ์, 2528.
- ศุภชัย ยาวะประภาษ และ ดิน ปรัชญาพดถ์. ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดซีมาใช้ในระบบราชการไทย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2529.

บทความ

- กล้าหาญ วรพุทธพร. "บทบาทของ สสท. ในการเผยแพร่และส่งเสริมกิจกรรม QCC." วารสารเทคโนโลยี สสท. ปีที่ 13, ฉบับที่ 68, 2528:74-75
- เจริญ วัชรรังษี. "QC.Circle ความหมายและวิวัฒนาการ." วารสารการบริหารคน. ปีที่ 2, ฉบับที่ 3, 2524:1
- ชัยทวี เสนะวงศ์. "การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบญี่ปุ่น." วารสารเทคโนโลยี สสท. ปีที่ 13, ฉบับที่ 68, 2528:60-63
- ชัยพร วิชชาวุธ. "การนำ QC.Circle มาใช้ในโรงเรียน." วารสารครุศาสตร์. ปีที่ 12 (ตุลาคม-ธันวาคม 2526) : 84
- วิชัย ไกลสุวรรณจินดา. "สหภาพแรงงานกับคิวซี." วารสารเชิงวิชาการด้านการจัดการ. ปีที่ 28 (มิถุนายน-กรกฎาคม 2532) : 22-29.

เอกสารอื่นๆ

- ธีรศักดิ์ กำปรรณารักษ์. "ปัญหาและอุปสรรคการประยุกต์ QCC. ในอุตสาหกรรม-ไทย." เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการจิตวิทยา เรื่องจิตวิทยาอุตสาหกรรมกับการเพิ่มผลผลิตในองค์กร, 2529
- นัยนา ลีสุขลันต์. "การศึกษปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย." วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิตคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
- ประวิทย์ จงวิศาล. "บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารต่อความสำเร็จของกิจกรรมคิวซี." เอกสารประกอบการประชุมทางวิชาการและการจัดมหกรรมคิวซี ครั้งที่ 1, สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2528.
- สมนึก ทองเอี่ยม. "การศึกษผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครู - อาจารย์ ในวิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี." วิทยานิพนธ์ ปริญญาโทบัณฑิต คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2528.
- สำนักเสริมศึกษาและบริหารสังคม มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. "สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา กลวิธี QC.Circle ประยุกต์ใช้กับการทำงาน." เอกสารประกอบการฝึกอบรม, 2529.

Articles

- Berkeley Rice. "Square Holes for Quality Circle." Psychology Today 18 (February 1984) : 27.
- Chao Hsiung Chan. "The Characteristics of our People and Development of QC.Circle." IEQCC Singapore'84 Convention Proceedings 14 (November 1984).
- Chung-Pu Chang. "QCC in Digital Equipment (Taiwan) Ltd. (DETL)." International Convention on Quality Control Circles, edited by Rolands L. Anzures. Manila, 1984.
- Demond T.D. "America's unknown middle agers." The New York Times 29(July 1956).
- Edmund J. Metz. "Caution Quality Circle Ahead." Training and Development Journal 35 (August 1981) : 71-76.
- Ho Juan Yang. "Our Experience in QC. Circle Activities." International QC. Circle Convention Proceeding, Tokyo (1981) : 231-236
- John Ewing Chow. "Report of the QC.Circle Study Mission to USA. IEQCC Singapore'84 Convention Proceeding, Singapore (1984) : 97-108.
- Josephine Typaz Lagunzad. "The Role and Experience of a Facilitator in Promoting Quality Control Circle Program." IEQCC Singapore'84 Convention Proceeding, Singapore (1984) : 49-58.
- Joyce L. Roll and David L. Roll. "The Potential for Application of Quality Circle in the American Public Sector." Public Productivity Review (1983).

- Kaoru Ishikawa. "QC.Circle Koryo, General Principles of the QC.Circle." Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE). Tokyo (1970).
- Kaoru Ishikawa. "QC.Circle Activities; Basic Idea and Implementation." Sumitomo Quarterly 18 (Autumn 1984) : 12-16.
- Lau Chee Leong. "Awards and Incentives in QCC. Activities." Productivity Digest (November 1985) : 126-131.
- Leonard Cornell. "Quality Circles in the Services Industries." Productivity Digest (November 1985):117-120.
- Low Ah Lee. "The Implementation of work Improvement Teams in the Singapore Civil Service." International Convention on Quality Control Circles. Manila (1984) : 76-105.
- National Productivity Board. "The vision for the Productivity Movement." (1985).
- National Productivity Board. "Quality control and Quality Control Circle." A Report on a study Trip to Japan (February 1983).
- Noriaki Kano. "TQC. For Management", Technological Promotion Association (Thai-Japan)." 18 (September 1985).
- R.W.Hollman and M.F.Ullrich. "Participative and Flexible Decision Making." Journal of Small Business Management (January 1983).
- Tan Tio Hai. "Management Support and Involment in QC.Circle Activities." Productivity Digest (November 1985) : 121-125.