



การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

โดย

นางสาววิรัฐพร พันเทศ

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2557

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

โดย

นางสาววิรัฐพร พันเทศ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม

คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ปีการศึกษา 2557

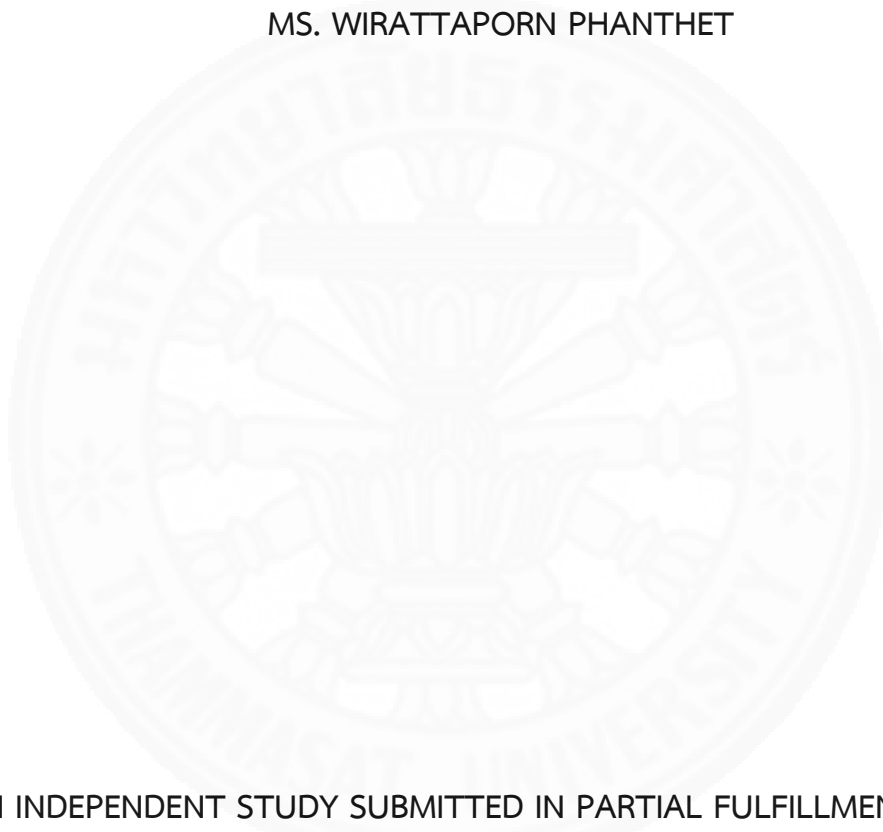
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



KEY SUCCESS FACTORS OF THE QUALITY CONTROL CIRCLE
IMPLEMENTATION IN THE ORGANIZATION

BY

MS. WIRATTAPORN PHANTHET



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF ENGINEERING IN
INDUSTRIAL DEVELOPMENT

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
FACULTY OF ENGINEERING
THAMMASAT UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2014

COPYRIGHT OF THAMMASAT UNIVERSITY

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

คณะวิศวกรรมศาสตร์

การค้นคว้าอิสระ

ของ

นางสาววิรัชพร พันเทศ

เรื่อง

การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

ได้รับการตรวจสอบและอนุมัติ ให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต

เมื่อ 25 มิถุนายน พ.ศ. 2558

ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. เสมอจิตร หอมรสสุคนธ์)

กรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ



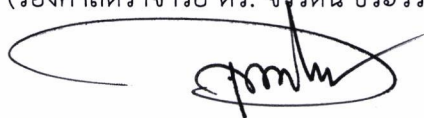
(รองศาสตราจารย์ ดร. ดนุพันธ์ วิสุวรรณ)

กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ



(รองศาสตราจารย์ ดร. จิรรัตน์ ชีระวราพฤกษ์)

คณบดี



(รองศาสตราจารย์ ดร. ประภัสสร วังศกาญจน์)

หัวข้อการค้นคว้าอิสระ	การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร
ชื่อผู้เขียน	นางสาววิรัฐพร พันเทศ
ชื่อปริญญา	วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชา/คณะ/มหาวิทยาลัย	สาขาวิชาการพัฒนางานอุตสาหกรรม คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ	รองศาสตราจารย์ ดร. ดนุพันธ์ วิสุวรรณ
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle; QCC) ภายในองค์กร” มีวัตถุประสงค์การค้นคว้าเพื่อศึกษาถึงปัจจัยความสำเร็จที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร เพื่อนำปัจจัยที่ได้นั้น มาทำการพัฒนาและปรับปรุงให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษามีอัตราความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้น ผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์ โดยใช้คำถามปลายเปิดตามหลักแนวคิดของโมเดล McKinsey 7S Framework และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา จำนวน 22 ท่าน หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์แล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่ได้ไปทำการวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างกลุ่มที่สามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีความสำเร็จต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา และเมื่อได้ปัจจัยความสำเร็จจากการวิเคราะห์ช่องว่างดังกล่าว ผู้ศึกษาได้นำเอาปัจจัยที่ได้มาทำการพัฒนาและปรับปรุง ซึ่งหลังจากการปรับปรุงในระยะเวลา 3 เดือน พบว่าอัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษามีอัตราที่เพิ่มมากขึ้น และนอกจากนี้ผลการศึกษายังสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพขององค์กรในด้านอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี เช่น การพัฒนาบุคลากร, แผนการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องขององค์กร เป็นต้น

คำสำคัญ: กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ, ปัจจัยความสำเร็จ, ปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กร

Independent Study Title	KEY SUCCESS FACTORS OF THE QUALITY CONTROL CIRCLE IMPLEMENTATION IN THE ORGANIZATION
Author	Ms. Wirattaporn Phanthet
Degree	Master of Engineering
Department/Faculty/University	Industrial Development Faculty of Engineering Thammasat University
Independent Study Advisor	Assoc.Prof. Dr. Danupun Visuwan
Academic Years	2014

ABSTRACT

The purposes of this research are to study the key success factors of the Quality Control Circle implementation in the organization and to improve the success rate of its implementation in the case study company. The research started by interviewing the twenty two respondents who directly related the Quality Control Circle implementation in the case study company. The open-end questions following the McKinsey 7S framework model were employed. The gap between the successful groups and the unsuccessful groups was analyzed to identify the key success factors of the Quality Control Circle implementation in the case study company. These key success factors were used to develop the implementation process such as improving the employee understanding, improving the action plan for continuous improvement. The result after improving for three months shows that the development increased the success rate of Quality Control Circle implementation in the case study company significantly.

Keywords: : Quality Control Circle, Key Success Factors, Implementation in the Organization

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้ไม่สามารถสำเร็จลงได้ ถ้าหากไม่ได้รับความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากบุคคล และหน่วยงานต่างๆ ดังต่อไปนี้

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ดนุพันธ์ วิสุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ได้สละเวลามาเป็นผู้ให้ความรู้ คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ รวมถึงคอยตรวจสอบข้อบกพร่องต่างๆ ตั้งแต่เริ่มต้นจนแล้วเสร็จ ซึ่งมีคุณค่าอย่างยิ่งต่อการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ และขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.เสมอจิตร์ หอมรสสุคนธ์ ประธานกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ และ รองศาสตราจารย์ ดร.จิรรัตน์ อีระวรพาฤกษ์ กรรมการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้สละเวลาร่วมให้ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ทำให้การค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณองค์กรการศึกษาและพนักงานทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือกับนักศึกษาในการสัมภาษณ์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลในการค้นคว้าอิสระฉบับนี้เป็นอย่างดี ซึ่งข้าพเจ้าไม่สามารถกล่าวถึงชื่อของท่านเหล่านั้นได้ เนื่องจากเป็นข้อมูลซึ่งถือเป็นความลับ ข้อมูลของท่านมีค่าและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการค้นคว้าอิสระฉบับนี้ หากมิได้รับความช่วยเหลือจากท่านทั้งหลาย การค้นคว้าอิสระฉบับนี้คงไม่สามารถสำเร็จลุล่วงลงได้

นอกจากนี้ขอขอบพระคุณ คุณชมพูนุช พิกุล เจ้าหน้าที่ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหการ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ที่ช่วยเหลือ แนะนำ และตรวจทานรูปแบบการจัดรูปแบบการค้นคว้าอิสระมาโดยตลอด

สุดท้ายนี้ ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณ บิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนและคอยเป็นกำลังใจในการศึกษา จนข้าพเจ้าสามารถจัดทำการค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

นางสาววิรัชพร พันเทศ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญตาราง	(7)
สารบัญภาพ	(8)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์	3
1.3 ขอบเขตงานวิจัย	3
1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย	3
1.5 แผนการดำเนินงาน	4
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	6
2.1 แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพภายในองค์กร	6
2.1.1 การจัดการคุณภาพ (Quality Management)	6
2.1.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management; TQM)	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	9
2.2.1 หลักการเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	9
2.2.2 วัตถุประสงค์ของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	9

2.2.3 ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	10
2.2.4 ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	11
2.2.5 หลักการจัดตั้งและขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	12
2.2.6 หลักการสืบทอดเบื้องต้นและเทคนิคการควบคุมคุณภาพที่ใช้ ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	21
2.3 การวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานภายในองค์กรด้วยแนวคิด McKinsey 7S Framework	27
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	30
บทที่ 3 วิธีการดำเนินงานวิจัย	32
3.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรกรณีศึกษา	32
3.2 กระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา	33
3.3 วิธีการศึกษาและเก็บข้อมูล	34
3.3.1 กลุ่มตัวอย่าง	34
3.3.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล	34
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	35
3.5 กำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	39
3.6 แผนการดำเนินงาน	41
บทที่ 4 ผลการดำเนินงานวิจัย	42
4.1 การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	46
4.2 ผลการดำเนินงานวิจัย	47
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในอนาคต	49
5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของ การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา	49
5.1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)	49
5.1.2 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	49

5.1.3 ด้านระบบในการดำเนินงาน (System)	50
5.1.4 ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา (Style)	50
5.1.5 ด้านสมาชิก (Staff)	50
5.1.6 ด้านความรู้ความสามารถ (Skill)	50
5.1.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	51
5.2 สรุปผลการดำเนินการตามแนวทางในการแก้ไข	51
5.3 ข้อเสนอแนะในอนาคต	52
รายการอ้างอิง	53
ภาคผนวก	54
ก แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร	55
ข การวิเคราะห์เพื่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ภายในองค์กรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)	60
ประวัติผู้เขียน	70

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 แผนการดำเนินงาน	5
2.1 ตารางลำดับความสำคัญของปัญหา	24
3.1 สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร และวิเคราะห์สาเหตุปัญหาที่พบจากกรณีศึกษา	37
3.2 กำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง	44
4.1 การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการ (Workshop)	42
4.2 การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการปรับปรุงกระบวนการ ดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร	44
4.3 การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการตั้งเป็นตัวชี้วัด (Key Performance Index; KPI) ของผู้บังคับบัญชา	45
4.4 การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการเพิ่มการสื่อสารเกี่ยวกับ ความสำคัญและประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพให้มากขึ้น	46
4.5 การเปรียบเทียบอัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กร ก่อนและหลังการปรับปรุง	47
5.1 การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอัตราความสำเร็จของการดำเนิน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กรก่อนและหลังการปรับปรุง	53

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
2.1 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TQM	8
2.2 แผนผังขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	14
2.3 วงจรเดมมิง หรือ วงจร PDCA	21
2.4 ใบตรวจสอบ (Check Sheet)	25
2.5 แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)	26
2.6 แผนภูมิแก๊งปลา (Cause and Effect Diagram)	26
2.7 แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram)	27
2.8 ฮิสโตแกรม (Histogram)	27
2.9 แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram)	28
2.10 ความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	29
4.1 แสดงกระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา (หลังการปรับปรุง)	48

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นที่ยอมรับอย่างทั่วไปว่าเป็นยุคที่ทุกคนในองค์กรต้องช่วยเหลือและร่วมมือกันค้นหาจุดที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรมและรวดเร็ว เพื่อก่อให้เกิดคุณภาพงานและความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะมีความแตกต่างกับยุคอดีตที่ต้องรอรับคำสั่งจากหัวหน้าก่อน จึงจะสามารถลงมือปฏิบัติได้ และในปัจจุบันกิจกรรมที่พนักงานในองค์กรจะต้องร่วมมือร่วมใจกันปรับปรุงคุณภาพงานที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในองค์กรกิจกรรมหนึ่งก็คือ “กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle; QCC)” ซึ่งองค์กรที่มีการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา มักจะได้เปรียบมากกว่าองค์กรที่ไม่ได้ทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเลย เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพจะทำให้พนักงานได้รับการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานและปลูกฝังแนวคิดทางด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องอยู่เสมอ กล่าวคือพนักงานในองค์กรจะมีความรู้พื้นฐานและมีกระบวนการสื่อสารภายในฝ่ายหรือองค์กร เพื่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจกันดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเมื่อพบปัญหา และการแก้ไขนี้จะถูกดำเนินการทันทีโดยไม่ต้องรอคำสั่งจากหัวหน้า

การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นอย่างมากในการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความร่วมมือร่วมใจในการช่วยกันปรับปรุงคุณภาพงาน และยังเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงานอีกทางด้วย ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแก้ไขปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง โดยอาศัยหลักการ PDCA และการประยุกต์ใช้เครื่องมือ QC 7 Tools ในการค้นหาต้นตอของสาเหตุปัญหา เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขและปรับปรุง

องค์กรกรณีศึกษาเป็นองค์กรที่ได้มีการดำเนินกิจกรรมด้านบริหารคุณภาพภายในองค์กรมาตั้งแต่ปี 2535 ไม่ว่าจะเป็นระบบบริหารคุณภาพ ISO9001, กิจกรรม 5ส. และในปี 2554 ผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการปรับปรุงงานโดยตัวผู้ปฏิบัติงานเอง และต้องการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน จึงได้มีนโยบายให้จัดกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้นภายในองค์กร โดยให้เริ่มต้นจากสายงานด้านการสนับสนุน 1 ก่อน ซึ่งกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่จัดขึ้น องค์กรกรณีศึกษาจะเรียกกิจกรรมนี้ว่า “กิจกรรม Process Improvement”

การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในช่วงแรก เป็นการดำเนินการที่เน้นการให้ความรู้กับพนักงานกลุ่มเป้าหมายก่อน โดยจัดผ่านการจัดฝึกอบรมความรู้พื้นฐาน เช่น การใช้เครื่องมือ QC 7 Tools เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้และแนวคิดในการปรับปรุงคุณภาพงาน และกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพก็ได้ถูกพัฒนาขึ้นในทุกๆ ปี ไม่ว่าจะเป็นการขยายการมีส่วนร่วมในกิจกรรมไปยังสายงานอื่นๆ โดยในปัจจุบันได้ขยายกิจกรรมไปแล้ว 3 สายงานทั่วทั้งสำนักงานกลาง มีการจัดอบรมความรู้พื้นฐาน จัดที่ปรึกษาประจำกลุ่มที่จะช่วยให้คำปรึกษาตลอดการทำกิจกรรม และมีการจัดให้มีการนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการที่มีคุณวุฒิและประสบการณ์ด้านการปรับปรุงคุณภาพภายในองค์กร โดยการนำเสนอนี้จะเปิดให้พนักงานทุกคนภายในองค์กรได้เข้าร่วมรับฟังการนำเสนอ เพื่อเป็นการกระตุ้นและสร้างบรรยากาศของการปรับปรุงการทำงานอย่างเนื่อง อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้กับพนักงานได้นำสิ่งที่ได้จากการรับฟังไปต่อยอดความคิดและพัฒนางานของตนให้ดีขึ้นอีกด้วย

ซึ่งจากการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมาทั้งสิ้น 3 ปี การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขององค์กรกรณีศึกษาก็ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร เนื่องจากมีอัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ต่ำและไม่ได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ ซึ่งจากการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นในองค์กรกรณีศึกษาพบว่า ในปีงบประมาณ 2557 มีกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ที่สามารถดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จได้มีเพียง 12 กลุ่ม จากจำนวนกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมทั้งสิ้น 22 กลุ่ม หรือคิดเป็นอัตราความสำเร็จเพียง 54.54% ซึ่งไม่ได้ตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ คือ จะต้องมียอดความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมากกว่า 70%

ด้วยเหตุนี้จึงมีแนวคิดที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร และปรับปรุง พัฒนาเพื่อขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร โดยอาศัยหลักการแนวคิดของ McKinsey 7S Framework มาวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร เพื่อจะได้นำปัจจัยที่มีผลเหล่านั้นไปปรับปรุงและพัฒนา ให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรมียอดความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้น

1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยความสำเร็จที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

1.2.2 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรให้มีอัตราความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้น

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

1.3.1 นำเอาแบบสอบถามที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรตามกรอบแนวคิดของ McKinsey 7S Framework ไปสัมภาษณ์กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ประสบผลสำเร็จและกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ จำนวน 22 ท่าน เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จและเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

1.3.2 ทำการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา โดยผู้ศึกษาจะทำการศึกษาเฉพาะในส่วน of สำนักงานกลาง พร้อมทั้งดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัจจัยดังกล่าว เพื่อเพิ่มอัตราความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น

1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัย ประกอบด้วยรายละเอียด ต่อไปนี้

1.4.1 ศึกษาหลักการและแนวคิดของการจัดกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ โดยเน้นเรื่องการบริหารจัดการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพและแนวคิด McKinsey 7S Framework รวมไปถึงการศึกษางานวิจัยและทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 ศึกษากระบวนการ และการจัดการต่างๆ ภายในองค์กรกรณีศึกษา

1.4.3 เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลขององค์กรกรณีศึกษา เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ทราบถึงหลักการของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle; QCC) เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินกิจกรรมควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

1.6.2 ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพและได้ปรับปรุง พัฒนาการดำเนินกิจกรรมควบคุมคุณภาพภายในองค์กรให้มีอัตราความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้น

1.6.3 เป็นแนวทางในการพัฒนาการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือกิจกรรมอื่นๆ ภายในองค์กรต่อไป



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เรื่อง การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle; QCC) ภายในองค์กร ผู้ศึกษาค้นคว้าได้ทำการศึกษา รวบรวมจากตำรา ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวมข้อมูลและนำมาสรุปเป็น ประเด็นสำคัญ เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เพื่อศึกษา พัฒนาและปรับปรุงการดำเนิน กิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา ดังประเด็นต่อไปนี้

2.1 แนวคิดเรื่องการบริหารคุณภาพภายในองค์กร

2.1.1 การจัดการคุณภาพ (Quality Management)

การสร้างคุณภาพในองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ไม่ได้เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารคุณภาพ ฝ่ายพัฒนาคุณภาพหรือฝ่ายประกันคุณภาพขององค์กรเพียงฝ่ายเดียว แต่เป็นงานที่พนักงานทุกคนภายในองค์กรจะต้องมีส่วนร่วมในการค้นหา แก้ไขปัญหา และพัฒนาคุณภาพงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์กร ในการค้นหา แก้ไขและพัฒนาคุณภาพนั้น ไม่ใช่เรื่องที่จะทำกันเล่นๆ แต่เป็นเรื่องที่ต้องเกิดจากความเข้าใจ และลงมือปฏิบัติอย่างจริงจัง เพื่อให้เห็นผลลัพธ์ที่สร้างสรรค์ จึงจำเป็นต้องดำเนินการผ่านกระบวนการวางแผน ดำเนินงาน และควบคุมอย่างเป็นระบบ หรือที่เรียกว่า “การจัดการคุณภาพ” ซึ่งการจัดการที่ว่่านี้ประกอบไปด้วยสิ่งที่สำคัญ 3 ประการ ดังต่อไปนี้

2.1.1.1 การวางแผนคุณภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Quality Planning)

เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และการวางแผนคุณภาพ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการบริหารคุณภาพ โดยที่การจัดการคุณภาพจะต้องบูรณาการให้เข้ากับการดำเนินงานในทุกๆระดับ ตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ตลอดจนไปถึงการลงมือปฏิบัติ ที่จะต้องตระหนักถึงความจำเป็น และให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพที่เป็นรูปธรรม และเข้าถึงทุกภาคส่วนขององค์กร

2.1.1.2 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)

การแก้ไขปัญหาและการพัฒนาคุณภาพขององค์กร จะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ด้วยความรอบคอบและความเข้าใจในข้อจำกัดขององค์กรและ

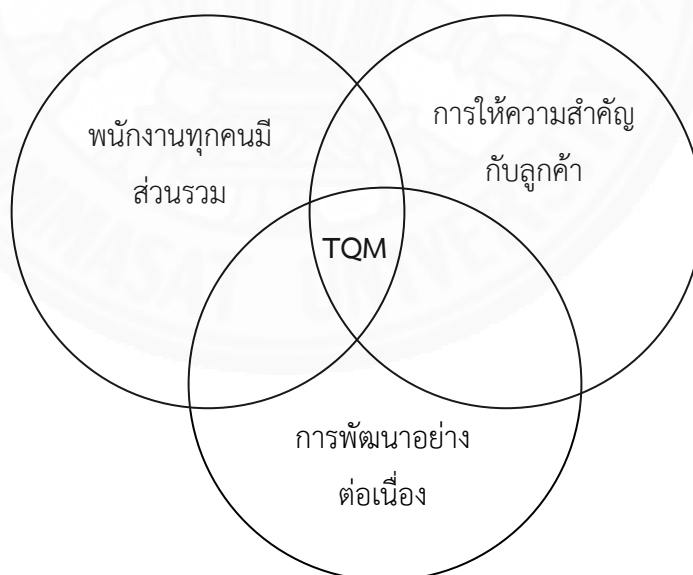
สถานการณ์ โดยผู้ที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพของงานได้นั้น จะต้องศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นตามหลักการของเหตุผล และหลักการทางวิทยาศาสตร์ โดยพยายามหาวิธีแก้ไขที่เรียบง่าย แต่มีประสิทธิภาพที่สุด (Simple but Efficient) มาใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของงาน

2.1.1.3 การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)

เป็นกระบวนการจัดระบบการทำงานและปฏิบัติการ เพื่อให้แน่ใจว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ผลิตขึ้นมานั้น มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับที่กำหนดไว้ การควบคุมคุณภาพจะเป็นทั้งงานพื้นฐานและเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าองค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างคงเส้นคงวา และสามารถส่งมอบงานได้ตรงตามเวลาและอย่างสม่ำเสมอ

2.1.2 การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management; TQM)

การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือที่หลายคนรู้จักในชื่อของ TQM เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานทุกคนในองค์กรต่างให้ความสำคัญและร่วมมือกันพัฒนา ดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ซึ่ง TQM นี้จะสร้างโอกาสทางธุรกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และพัฒนาการที่ยั่งยืนขององค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้จากภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 แบบจำลองความสัมพันธ์ของ TQM (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, 2545)

จากภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่า TQM ประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่สำคัญ คือ

2.1.2.1 การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Oriented)

สามารถกล่าวได้ว่า ลูกค้าคือคุณภาพ ดังนั้นพนักงานในองค์กรทุกคนจะต้องมีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในทุกขั้นตอน เพราะต้องสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับลูกค้า ไม่ใช่เพื่อเอาใจหัวหน้าเท่านั้น ดังนั้นลูกค้าจึงมีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งในทุกๆ องค์กร ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องเรียนรู้และพยายามคิดอย่างลูกค้า ตลอดจนให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาของธุรกิจ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าอย่างแท้จริง

2.1.2.2 การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ในยุคที่โลกพัฒนาก้าวหน้าขึ้นทุกวินาที นวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง องค์กรที่หยุดการพัฒนาเปรียบเสมือนการก้าวถอยหลังกลับ และมีผู้อื่นก้าวแซ่งอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพราะการพัฒนาอย่างต่อเนื่องนี้จะก่อให้เกิดโมเมนตัม (Momentum) ซึ่งจะทำให้การก้าวไปข้างหน้าขององค์กรทำได้สะดวก คล่องตัว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถแก้ไขปัญหาและพัฒนางานได้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่องสามารถดำเนินการได้ดังวิธีต่อไปนี้

- (1) ศึกษา วิเคราะห์ และทบทวนข้อมูลดำเนินงานและสภาพแวดล้อม เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของงานอย่างสร้างสรรค์และต่อเนื่อง
- (2) พยายามหาวิธีในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางานอย่างเรียบง่ายแต่ให้ผลลัพธ์ของการพัฒนาที่สูงขึ้น
- (3) ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานอย่างเป็นระบบ

2.1.2.3 พนักงานทุกคนมีส่วนร่วม (Employee Involvement)

การมีส่วนร่วมต้องเริ่มต้นตั้งแต่พนักงานระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหาร ที่ต้องมีส่วนร่วมอย่างจริงจัง ต้องมีความเข้าใจและยอมรับในวิธีการสร้างคุณภาพให้เกิดผลสูงสุด ไม่เฉพาะแค่บุคคลในหน่วยงาน แต่ทุกคนในหน่วยงานจะต้องร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพของงาน ซึ่งการร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพงานของพนักงานภายในองค์กรอาจร่วมมือกันผ่านกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพก็ได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

2.2.1 หลักการเกี่ยวกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือ Quality Control Circle สามารถกล่าวได้ว่าเป็นระบบคุณภาพที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก และได้มีหลายหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนก็ได้นำหลักการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพไปประยุกต์ใช้ในองค์กรอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่เกิดจากการรวมกลุ่มของพนักงานจำนวนตั้งแต่ 3 – 10 คนโดยสมัครใจ เพื่อร่วมกันค้นหาปัญหาและดำเนินการแก้ไขปัญหหรือปรับปรุงคุณภาพงานอย่างต่อเนื่องร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ดีมากยิ่งขึ้น โดยการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพนี้ จะต้องไม่ขัดต่อกฎระเบียบขององค์กร

ดังนั้นกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จึงถือได้ว่าเป็นกิจกรรมของพนักงานทุกคน และทุกหน่วยงานภายในองค์กร เพื่อก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการดำเนินการค้นหาปัญหาและปรับปรุงคุณภาพงานในหน่วยงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดเป็นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

2.2.2 วัตถุประสงค์ของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อจะช่วยค้นหาปัญหาและทำการแก้ไขปัญหและเพิ่มคุณภาพในการทำงานให้มากขึ้น ซึ่งจะต้องอาศัยความร่วมมือจากพนักงานภายในองค์กร โดยวัตถุประสงค์ของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีดังต่อไปนี้

2.2.2.1 เพื่อให้เกิดความร่วมมือจากพนักงานทุกคนในการปรับปรุงและพัฒนางานของตนเองให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น

2.2.2.2 เพื่อให้เกิดการเคารพในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน สร้างความสุขและความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้อยู่เสมอ

2.2.2.3 เพื่อให้พนักงานทุกคนได้แสดงศักยภาพและความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่

2.2.3 ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

दनัย เทียนพุ่ม (2534) กล่าวว่า ประโยชน์ของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ นั้นมีมากมาย แต่จะขอสรุปเป็นสังเขปดังนี้

2.2.3.1 กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ สามารถที่จะผลักดันให้พนักงานหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งทรัพยากรต่างๆ อย่างดำเนินการจนเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี โดยพนักงานทุกคนต้องช่วยกันทำงานเพื่อที่จะมุ่งไปสู่จุดหมายที่ได้ช่วยกันกำหนดขึ้นไว้ และทุกคนก็จะได้ช่วยกันทุ่มเทแรงกาย แรงใจไปสู่ความสำเร็จในภายภาคหน้า

2.2.3.2 มีการทำงานเป็นทีม โดยเริ่มตั้งแต่การร่วมกันวางแผน – กำหนดปัญหา – การวิเคราะห์สาเหตุแห่งปัญหา – การปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา – สรุปและเสนอแนะ – เริ่มต้นปัญหาสำหรับกิจกรรมใหม่ ซึ่งจะมีการมอบหมายความรับผิดชอบให้ทั่วถึงทุกคนและจะไม่มีใครรู้สึกว่าตนเองอยู่โดดเดี่ยว หรือตัวเองเด่นมีความสามารถคนเดียว

2.2.3.3 บรรยากาศในการทำงานมีลักษณะเป็นแบบให้ความร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเป็นไปอย่างอิสระโดยไม่มีการบังคับ ทุกคนพร้อมที่จะรับและให้ความช่วยเหลือ ในขณะเดียวกันทั้งตัวพนักงานและกลุ่มกิจกรรมก็จะแข่งขันกันอย่างยุติธรรม โดยการแข่งขันจะเป็นลักษณะที่จะนำไปสู่เป้าหมายของหน่วยงาน องค์กรหรือบริษัทเท่านั้น

2.2.3.4 พนักงานในองค์กรจะมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา พนักงานจะรู้สึกพร้อมที่จะร่วมกันทำงานทุกชนิดตามความถนัด และจะรู้สึกว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่น่าทำงาน เป็นที่จะก่อให้เกิดผลอันเป็นประโยชน์ต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ ขณะเดียวกันก็รู้สึกสนุกและมีความสุขในขณะที่ทำงาน

2.2.3.5 การบริหารแบบมีส่วนร่วม เมื่อลักษณะการทำงานเป็นทีม ทุกคนก็จะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือแผนงานต่างๆ และทุกคนจะขึ้นอยู่กับกลุ่มซึ่งจะไม่มีใครเหนือใคร

2.2.3.6 การวินิจฉัยปัญหาของพนักงานในกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จะมุ่งไปที่การแก้ที่สาเหตุของปัญหา จะไม่แก้ที่อาการของปัญหาอย่างเด็ดขาด ผู้บริหารทุกระดับจะทราบว่าอะไรคือปัญหาที่ต้องรีบแก้ไขให้ทันที่ อะไรเป็นปัญหาหลัก ปัญหารอง ซึ่งจะได้มาจากการเสนอแนะของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

2.2.3.7 กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จะก่อให้เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์ พนักงานทุกคนจะมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ในลักษณะของการระดมความคิด (Brainstorming) และเป็นความคิดที่มีเหตุผล จะค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ ให้ดีกว่าเดิมอยู่เสมออย่างต่อเนื่อง

2.2.3.8 เมื่อสามารถสร้างให้เกิดกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้นได้ ทุกคนในองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือพนักงาน จะกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ จะให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งเป็นหัวใจอันสำคัญยิ่งในการสร้างให้องค์กรมีความก้าวหน้ากับโลกของการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่

2.2.3.9 กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จะสร้างให้พนักงานคำนึงถึงอนาคตขององค์กร และพยายามหาช่องทางอยู่เสมอเพื่ออนาคตขององค์กร เพราะถ้าองค์กรเจริญก้าวหน้า ผลที่ได้ก็จะมาสู่ตัวพนักงานเอง ในรูปผลประโยชน์ตอบแทน เงินเดือน โบนัสและอื่นๆ

2.2.3.10 กิจกรรมควบคุมคุณภาพจะทำให้ฝ่ายจัดการมุ่งที่จะให้การทำงานมีประสิทธิภาพ โดยเน้นคุณภาพที่ดีของผลผลิตหรือบริการ ขณะเดียวกันก็ยังมุ่งมั่นให้พนักงานได้มีคุณภาพของชีวิตการทำงานที่ดี (Quality of Work Life; QWL) ทุกคนที่ทำงานในองค์กรจะตระหนักดีว่า เขามีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และเกิดความภาคภูมิใจในผลงานที่เป็นส่วนหนึ่งของตนและกลุ่มกิจกรรมรวมถึงองค์กรของเขา

2.2.4 ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2549) กล่าวว่า การจะทำให้กิจกรรมกลุ่ม QCC หรือกิจกรรมทุกอย่างในองค์กรสำเร็จ ขึ้นอยู่กับ 3 ปัจจัย คือ

2.2.4.1 **ผู้บริหารและโครงสร้างขององค์กรต้องเอื้ออำนวย** ผู้บริหารระดับสูงต้องจริงจัง ไม่ใช่พูดครั้งเดียวแล้วก็เลิก หมายความว่า ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่าง คอยติดตาม สอบถาม ประเมินผล เรียกประชุม และสนับสนุนกิจกรรมคุณภาพอย่างจริงจังในทุกรูปแบบ

2.2.4.2 **การให้เวลาและงบประมาณ** ให้เวลา คือ เปิดโอกาสให้พนักงานได้มานั่งคุยกันมีการประชุม QCC ได้บ้าง เหมือนกับการให้เวลากับกิจกรรม 5ส และมีงบประมาณเกื้อหนุนเต็มที่

2.2.4.3 **การสร้างวัฒนธรรมและปรับเปลี่ยนวิธีทำงาน** พนักงานต้องร่วมมือกันอย่างจริงจัง ทุกวันนี้หลายองค์กรไปไม่รอด เพราะไม่เกิด Team Spirit ที่แท้จริง ไม่เกิดการทำงานที่ร่วมมือกันอย่างจริงจังแท้จริง ทำงานไปตามคำสั่งเท่านั้น ตรงนี้ขึ้นอยู่กับหัวหน้างาน และ Facilitator ที่จะต้องมีความสามารถในการกระตุ้นและผลักดันให้คนเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจัง

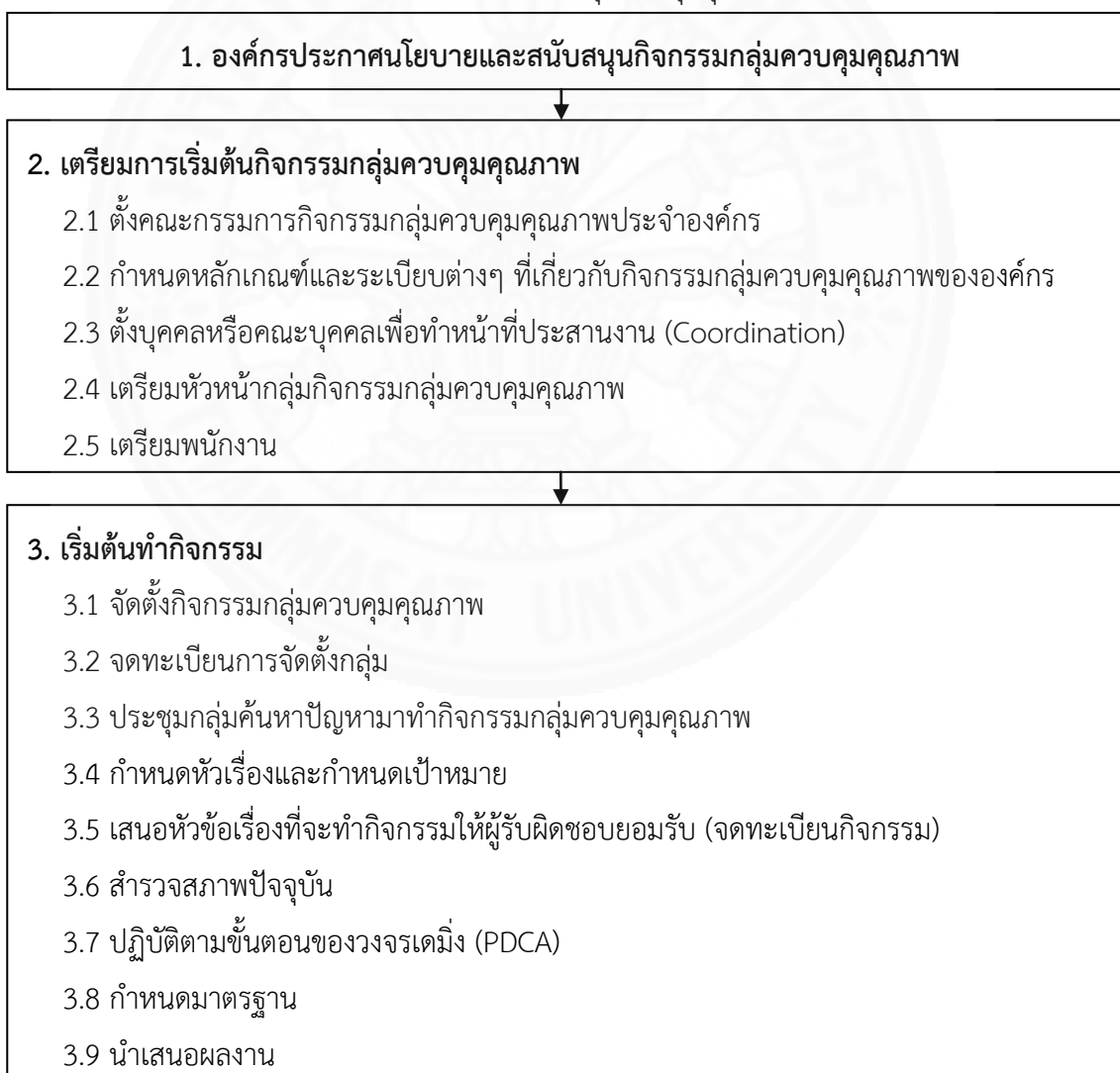
สุรศักดิ์ นานานุกูล (2534) กล่าวว่า พนักงานจะมีความพึงพอใจในกิจกรรม QCC ด้วยแรงจูงใจต่างๆ คือ ได้รับความเชื่อมั่นในกิจกรรมของตน ได้แสดงความสามารถของตน ได้รับการยอมรับและมองเห็นผลสำเร็จในความสามารถของตน การทำกิจกรรม QCC จะเจริญรุ่งเรือง

ถ้าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ริเริ่มและผลักดัน ผู้บริหารควรที่จะถือว่ากิจกรรม QCC นั้นเป็นโครงการของตนเอง จึงต้องเข้าร่วมอย่างเต็มที่ และมีจิตสำนึกที่จะทำกิจกรรมให้สำเร็จ

दन्य तेयनपुम् (2534) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงและส่วนกลางมีส่วนอย่างมากในการที่จะทำให้กิจกรรม QCC ก้าวหน้าหรือล้มเหลว เพราะหัวใจของกิจกรรม QCC คือ สนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหาร ระบบ QCC มีข้อเด่นชัดที่ว่า ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการเป็นผู้ตรวจสอบตนเอง เป็นการแก้ไขปัญหาที่ถูกรู้ กล่าวคือ กิจกรรม QCC จะแก้ปัญหาตั้งแต่สาเหตุโดยผู้ที่รู้ดีที่สุด ซึ่งก็คือผู้ที่ใกล้ชิดกับปัญหาเหล่านั้นเป็นผู้แก้ไข

2.2.5 หลักการจัดตั้งและขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ดังแสดงตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 แผนผังขั้นตอนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (ประวิทย์ จงวิศาล, 2527)

รายละเอียดของแผนผังขั้นตอนในภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.2.5.1 องค์การประกาศนโยบายและสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ก่อนที่จะมีกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเข้ามาปฏิบัติในองค์กรใดๆ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการวางแผนต่างๆ เกี่ยวกับขั้นตอนการเริ่มต้นของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพไว้ เมื่อได้วางแผนไว้ดีแล้วจึงจะประกาศเป็นนโยบายออกไป และการประกาศนั้นจะต้องไม่ทำให้พนักงานภายในองค์กรเกิดความรู้สึกบังคับหรือถูกยัดเยียดให้ร่วมกิจกรรม เพราะจะขัดกับหลักของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่จะต้องทำด้วยความสมัครใจ และจะต้องมีการประชาสัมพันธ์นโยบายให้พนักงานในองค์กรรับทราบอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการตระหนักว่ากิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพนี้เป็นนโยบายขององค์กร เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรพร้อมจะให้การสนับสนุน ดังนั้นพนักงานจะต้องช่วยกันตอบสนองนโยบายนี้

2.2.5.2 เตรียมการเริ่มต้นกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ โดยมีขั้นตอนย่อยในการเตรียมการเริ่มต้นกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ดังต่อไปนี้

(1) ตั้งคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพประจำองค์กร

หน้าที่ของคณะกรรมการ คือ ดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยคณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพนี้จะประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับสูงหรือระดับกลางจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยคณะกรรมการจะมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

- กำหนดกฎเกณฑ์และระเบียบต่างๆ
- ติดตามและประเมินผลกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
- ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
- ให้คำปรึกษาและแนะนำในการแก้ปัญหา

(2) กำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขององค์กร

คณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขององค์กรจะเป็นผู้ร่างหลักเกณฑ์และระเบียบต่างๆ ขึ้นมาเพื่อให้ทางกลุ่มกิจกรรมได้ยึดถือและปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

(3) ตั้งบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อทำหน้าที่ประสานงาน

คุณสมบัติของผู้ประสานงาน ที่ดินั้น ควรมีดังต่อไปนี้

- มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นอย่างดี

- มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้เป็นอย่างดี
- มีเวลาว่างจากงานประจำ มาทำงานนี้ได้อย่างเต็มที่
- เป็นที่รู้จักและสามารถขอความร่วมมือจากหน่วยงานได้

หน้าที่ของผู้ประสานงาน คือ

- อำนวยความสะดวกแก่กลุ่ม เช่น สถานที่และอุปกรณ์ในการ

ประชุม

- ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการแก่กลุ่มกิจกรรม เช่น เทคนิค

การควบคุมคุณภาพต่างๆ, QC 7 Tools เป็นต้น

- ประสานงานระหว่างกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพกับหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้อง

- ประสานงานระหว่างกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพด้วยตนเอง
- ประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมและคณะกรรมการฯ
- รวบรวมผลงานและติดตามผลงานกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
- ศึกษาหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อนำมาช่วยในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม

ควบคุมคุณภาพ ให้มีประสิทธิภาพและแพร่หลายมากขึ้น นอกจากนี้ยังต้องช่วยกระตุ้นและให้กำลังใจกลุ่มกิจกรรมอีกด้วย

- เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกลุ่มกิจกรรมในเรื่องที่เกี่ยวข้อง

กับกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ หรือเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(4) เตรียมหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ในระยะแรกหัวหน้างานจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม (Group Leader) ไปก่อนจนกว่าจะมีพนักงานที่สามารถจะทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ หัวหน้างานจึงจะถอยออกมาทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาและสนับสนุนกลุ่มกิจกรรมอยู่เบื้องหลัง

ก่อนที่หัวหน้างานจะเริ่มไปรวบรวมสมาชิกภายในหน่วยงานของตนเอง จำเป็นต้องที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เรียนรู้และรับทราบถึงหลักการของการทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพอย่างแท้จริงก่อน ซึ่งการฝึกอบรมก็สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- การอบรมหรือสัมมนา
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และการทำแบบฝึกหัด
- ดูตัวอย่างการทำกิจกรรมควบคุมคุณภาพ
- ศึกษาดูงานนอกสถานที่

- ศึกษาจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุม

คุณภาพ

(5) เตรียมพนักงาน

การเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมและสนใจเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพนั้น ควรได้รับการเตรียมความพร้อมเช่นเดียวกับการเตรียมหัวหน้ากลุ่ม แต่ไม่ต้องลึกซึ้งมาก ยกเว้นการให้กรอบแนวความคิด ต้องชี้ให้เห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรม และต้องกระตุ้นให้มาก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดประสบการณ์หลังจากได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

2.2.5.3 เริ่มต้นทำกิจกรรม

(1) จัดตั้งกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ในการเริ่มต้นทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพนั้น สิ่งแรกที่จะต้องกระทำ คือ การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมขึ้นมาภายในหน่วยงานนั้นๆ โดยครั้งแรกจะมีหัวหน้างานทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มไปก่อน ต่อไปในอนาคตถ้ามีพนักงานคนไหนสามารถที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มได้ หัวหน้างานก็จะถอยออกมาเป็นที่ปรึกษา และให้การสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอยู่เบื้องหลัง

ภายหลังจากที่หัวหน้างานและพนักงานได้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเรียบร้อยแล้ว หัวหน้างานก็จะรวบรวมสมาชิกภายในหน่วยงานของตน แล้วจัดตั้งเป็นกลุ่มกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขึ้นมา โดยจำนวนสมาชิกของกลุ่มทั้งหมด ควรมีขนาดประมาณ 3-10 คน เพราะถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้ลำบาก หรืออาจจะทำอะไรไม่ได้เลย ถ้ามีมากเกินไปก็จะทำให้กลุ่มดำเนินกิจกรรมไปได้ลำบากเช่นกัน เนื่องจากอาจเกิดการขัดแย้ง เกิดการเอารัดเอาเปรียบกัน และหาโอกาสในการประชุมลำบาก เป็นต้น

การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพจะประกอบไปด้วยบุคคลต่างๆ ดังต่อไปนี้

หัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- บริหารกลุ่มให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ดำเนินการประชุมกลุ่ม
- ติดตามผลปฏิบัติงานของสมาชิก
- ชักจูง ส่งเสริม และให้กำลังใจสมาชิก
- ช่วยสมาชิกแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในการทำกิจกรรมกลุ่ม

- ทหาวิธีการและความรู้ใหม่ๆ มาช่วยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- รายงานความก้าวหน้าของการทำกิจกรรมต่อคณะกรรมการ

เลขานุการ มีหน้าที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- จัดบันทึกการประชุมกลุ่ม
- เตรียมรายงานการประชุมกลุ่ม
- นัดหมายและเตือนกำหนดการการประชุมแก่สมาชิก
- เตรียมวาระการประชุมล่วงหน้า เพื่อให้สมาชิกได้เตรียมตัว

สมาชิก มีหน้าที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- ร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มอย่างสมัครใจ
- ให้ความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่ม
- รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มไปปฏิบัติให้สำเร็จ
- เคารพและปฏิบัติตามกฎหรือระเบียบวินัยของกลุ่ม
- เห็นด้วยกับความคิดเห็นส่วนใหญ่ แม้จะขัดกับความคิดของตน
- ไม่เอารัดเอาเปรียบเพื่อนสมาชิกในกลุ่ม
- รับผิดชอบและตรงต่อเวลาในการมาประชุม

ที่ปรึกษา มีหน้าที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

- ให้คำปรึกษา และแนะนำกลุ่มในการแก้ปัญหาต่างๆ
- ให้กำลังใจกลุ่มในการปฏิบัติงาน
- สนับสนุน ช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม

(2) จดทะเบียนการจัดตั้งกลุ่ม

เพื่อให้การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมควบคุมคุณภาพมีความถูกต้องตามกฎหมายขององค์กร ทางกลุ่มจำเป็นต้องยื่นขอจดทะเบียนกลุ่มไว้กับผู้รับผิดชอบ เช่น ผู้ประสานงาน หรือ คณะกรรมการกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขององค์กร ซึ่งการจดทะเบียนกลุ่มนี้จะมีประโยชน์ในด้านการติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม สามารถควบคุม ติดตามผลได้ เป็นต้น

(3) ประชุมกลุ่มค้นหาปัญหามาทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

หลังจากที่มีการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมและจดทะเบียนแล้ว หัวหน้ากลุ่มจะต้องนัดหมายสมาชิกมาเพื่อประชุมและค้นหาปัญหาที่จะนำมาทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

การนัดประชุมครั้งแรกนี้ จะเป็นการชี้แจงเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่สมาชิกทุกคนจะต้องยึดถือและปฏิบัติตาม รวมถึงชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งกลุ่ม และสิ่งที่สำคัญที่สุดของการนัดประชุมครั้งแรก คือ การระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อค้นหาปัญหา ซึ่ง

สมาชิกทุกคนจะต้องช่วยกันระดมสมองและเสนอความคิดเห็นต่างๆ ให้มากที่สุด จนเมื่อสิ้นสุดการประชุมควรจะได้ปัญหา เพื่อที่จะได้นำไปวิเคราะห์หาสาเหตุและหาทางแก้ไขต่อไป

หลักการค้นหาปัญหามาทำกิจกรรม มีหลักสำคัญในการค้นหา

ดังต่อไปนี้

- จะต้องเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานเท่านั้น ไม่ใช่ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสวัสดิการ ค่าจ้าง กิฬาสี ฯลฯ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานของตนโดยตรง
- ปัญหานั้นต้องสามารถแก้ไขได้ส่วนใหญ่โดยสมาชิกของกลุ่มเอง ไม่ใช่ผลักภาระไปให้แผนกหรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้แก้ปัญห โดยสมาชิกในกลุ่มจะต้องร่วมมือกันแก้ปัญหากันเอง โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ในมือขณะนั้น ซึ่งถ้าจะเปลี่ยนแปลงหรือแก้ไขอะไรก็ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาก่อน
- ปัญหานั้นควรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องหรือเป็นความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ของกลุ่ม ซึ่งถ้าปล่อยปัญหานั้นไว้แล้วจะเกิดผลกระทบต่อการทำงานหรือสมาชิกส่วนใหญ่ แต่ถ้าได้ร่วมมือกันแก้ปัญหานั้นแล้วจะเกิดผลดีต่อการทำงานหรือสมาชิกส่วนใหญ่ ปัญหาชนิดนี้จะได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในกลุ่มสูงและทำได้สำเร็จง่ายกว่าปัญหาที่เกี่ยวข้องกับคนเพียงบางคนเท่านั้น
- ควรเป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้สำเร็จภายใน 6 เดือน เพราะถ้าใช้เวลานานอาจทำให้สมาชิกหมดกำลังใจก่อนที่จะได้เห็นความสำเร็จของการทำกิจกรรม
- หลังจากการประชุมเพื่อค้นหาปัญหาที่จะแก้ไขได้แล้ว ก่อนที่จะลงมือแก้ไขปัญหานั้น จะต้องแจ้งหัวข้อปัญหาให้ผู้รับผิดชอบทราบและยอมรับก่อน (จดทะเบียนกิจกรรม)
- ทางกลุ่มจะต้องให้เหตุผลหรือมูลเหตุจูงใจได้ว่าทำไมจึงเลือกปัญหานี้มาทำการแก้ไข
- ในกรณีที่กลุ่มบางกลุ่มไม่สามารถหาปัญหามาทำกิจกรรมได้ โดยเฉพาะในระยะแรกๆ ที่เริ่มทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เพราะมองไม่เห็นปัญหา เนื่องจากคุ้นเคยกับปัญหาไปแล้ว ในกรณีนี้ผู้บริหารอาจจะทำรายชื่อปัญหาต่างๆ ขององค์กรแล้วเสนอแนะไปยังทางกลุ่มกิจกรรม เพื่อให้ทางกลุ่มได้เลือกปัญหาด้วยความสมัครใจ ไม่ถูกบังคับหรือถูกยัดเยียดให้แก้ปัญหานั้น
- ในการค้นหาปัญหาในการทำกิจกรรม อาจใช้หลักการ 5W+H ค้นหาปัญหา ซึ่งหลักการ 5W+H จะประกอบไปด้วย What ปัญหาคืออะไร, Why ทำไมต้องแก้ไข

ปัญหา, When ทำเมื่อไหร่ (ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุด), Where ปัญหาเกิดที่ไหน, Who ใครคือผู้รับผิดชอบดำเนินการแก้ไข และ How ปัญหาเป็นอย่างไร

(4) กำหนดชื่อเรื่องและกำหนดเป้าหมาย

หลังจากที่กลุ่มสามารถเลือกปัญหาที่จะนำมาทำกิจกรรมได้แล้ว ก็ต้องกำหนดหัวเรื่องหรือชื่อเรื่องของกิจกรรมที่ต้องการจะแก้ไข พร้อมกับเป้าหมายของการทำกิจกรรม

ชื่อเรื่อง มีหลักในการกำหนด ดังต่อไปนี้

- ชื่อเรื่องจะต้องสอดคล้องกับปัญหาที่ทางกลุ่มกำลังจะแก้ไข
- ชื่อเรื่องจะต้องไม่ยืดเยื้อและไม่สั้นจนเกินไป
- เมื่อกำหนดชื่อเรื่องได้แล้ว ก็ต้องกำหนดเป้าหมาย ซึ่งมีหลาย

ละเอียดดังต่อไปนี้

กำหนดเป้าหมายของความสำเร็จ กลุ่มกิจกรรมจะต้องกำหนดเป้าหมายของความสำเร็จเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้ เช่น เป็นเปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

เป้าหมายเวลา กลุ่มกิจกรรมจะต้องกำหนดเป้าหมายเวลาไว้ให้ชัดเจนว่ากิจกรรมเรื่องนี้หรือปัญหานี้จะต้องใช้เวลาทำทั้งหมดนานเท่าไร เพื่อให้สมาชิกในกลุ่มสามารถวางแผนการทำงานได้ถูกต้อง อีกทั้งยังเป็นการใช้ติดตามความก้าวหน้าและกระตุ้นสมาชิกได้อีกทาง ตัวอย่างของการกำหนดเป้าหมายเวลา เช่น 1 เดือน, 3 เดือน, 6 เดือน หรือตามความเหมาะสมของกิจกรรมนั้นๆ เป็นต้น

(5) เสนอหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรมให้ผู้รับผิดชอบยอมรับ (จดทะเบียนกิจกรรม)

ทะเบียนกิจกรรม)

หลังจากที่ทางกลุ่มได้จดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม และได้ค้นหาหัวข้อปัญหาที่จะนำมาแก้ไข ตลอดจนกำหนดชื่อเรื่องและเป้าหมายเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก่อนที่จะเริ่มดำเนินการแก้ไขปรับปรุง ทางกลุ่มจะต้องจดทะเบียนกิจกรรม กล่าวคือ ทางกลุ่มจะต้องนำเสนอหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรมให้ผู้รับผิดชอบยอมรับ เพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสม และผู้ประสานงานสามารถติดตามผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

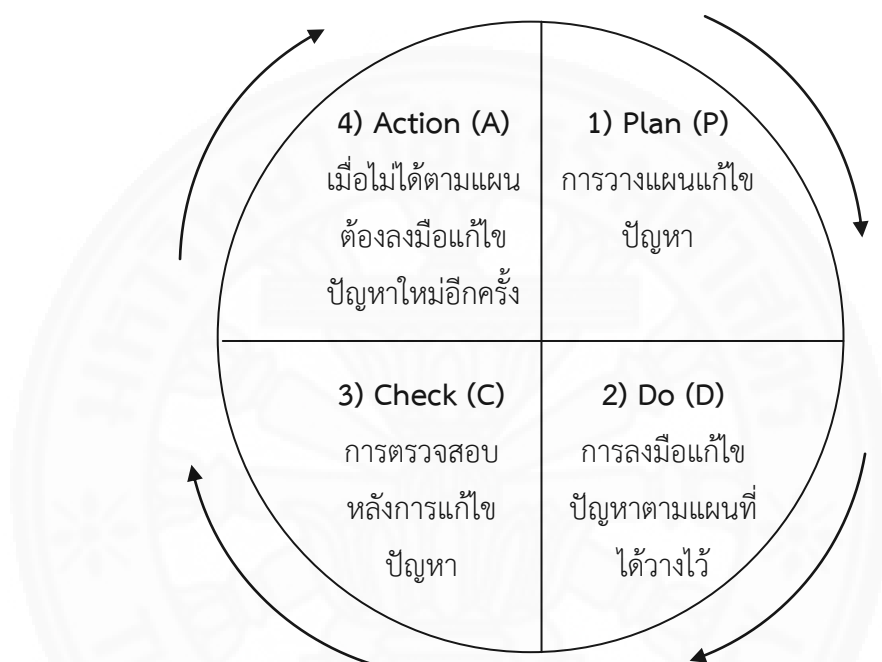
(6) สรุปรวสภาพปัจจุบัน

ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความจำเป็นที่จะต้องเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อที่จะได้นำข้อมูลนั้นมาเปรียบเทียบกับสถิติตัวเลขของสภาพปัญหาภายหลังการปรับปรุง ทั้งนี้เพื่อให้เห็นความแตกต่างว่า ภายหลังที่สมาชิก

ช่วยกันแก้ไขปัญหานั้น สภาพปัญหาลดน้อยลงหรือไม่ และสภาพปัญหานั้นได้ลดลงถึงเป้าหมายที่ทางกลุ่มได้ตั้งไว้หรือไม่ เป็นต้น

(7) ปฏิบัติตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง (PDCA)

การทำงานของกลุมนั้นจะต้องอาศัยขั้นตอน PDCA หรือ วงจรเดมมิง ที่ประกอบไปด้วย Plan – Do – Check – Action ดังแสดงในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.3 วงจรเดมมิง หรือ วงจร PDCA (ประวิทย์ จงวิศาล,2527)

P= Plan หมายถึง การวางแผนแก้ไขปัญหา ซึ่งประกอบไปด้วย

- การเลือกหัวข้อปัญหาโดยใช้วิธีระดมสมอง
- เก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาก่อนการแก้ไข
- วิเคราะห์องค์ประกอบของปัญหา และจัดความสำคัญของปัญหาเพื่อ

คัดเลือกปัญหาที่สำคัญมาแก้ไขก่อน

- วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา โดยใช้การระดมสมองและ QC 7 Tools
- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการปรับปรุง
- หาแนวทางในการปรับปรุงและกำหนดแผนดำเนินการแก้ไข

D = Do หมายถึง การลงมือแก้ปัญหากล่าวคือการแก้ปัญหตามแผนที่ได้วางไว้ในตารางปฏิบัติงาน

C = Check หมายถึง การตรวจสอบดูว่าภายหลังการแก้ไขปัญหาแล้ว สภาพของปัญหานั้นได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่ทางกลุ่มได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการที่จะทราบได้ว่าหลังการแก้ไขปัญหาได้ผลหรือไม่นั้น จะต้องมีการเก็บข้อมูลภายหลังการปรับปรุง เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลที่เก็บก่อนการปรับปรุง และควรใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพอย่างเดียวกัน เพื่อความสะดวกในการเปรียบเทียบ

A = Action หมายถึง ในกรณีภายหลังการตรวจสอบพบว่าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทางกลุ่มจะต้องมีการแก้ไขใหม่อีกครั้ง กล่าวคือ ก็ต้องวนไปเริ่มวงจร ณ Plan ใหม่อีกครั้ง และวิเคราะห์สาเหตุอื่นๆ เพื่อนำมาแก้ไขอีกครั้ง และในกรณีที่ได้ตามเป้าหมาย ต้องมีการจัดทำเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

(8) กำหนดมาตรฐาน

ภายหลังที่ตรวจสอบผลแล้วพบว่าได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้กำหนดมาตรฐานการทำงานออกมา โดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติมาแล้วเป็นพื้นฐานในการกำหนด ซึ่งมาตรฐานที่กำหนดขึ้นมานั้น สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

- เป็นมาตรฐานให้ทางกลุ่มยึดถือปฏิบัติต่อไปในการทำงาน เพราะถ้าไม่มีมาตรฐานการทำงานให้ถือปฏิบัติ สภาพปัญหาเดิมก็จะกลับมา
- เป็นแนวทางเพื่อให้ผู้อื่นนำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อไป
- ถ้าองค์กรเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อองค์กร อาจจะมีการพิจารณาเพื่อให้รางวัลแก่กลุ่ม ซึ่งถือได้ว่าเป็นผลพลอยได้อันหนึ่งจากการทำกิจกรรม

(9) การนำเสนอผลงาน

หลังจากมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและจัดทำรายงานสรุปผลการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเรียบร้อยแล้ว ซึ่งทางกลุ่มควรที่จะวางแผนทำกิจกรรมเรื่องใหม่อีกต่อไป แต่ในระหว่างนั้นถ้าองค์กรได้จัดให้มีการนำเสนอผลงานภายในองค์กรขึ้นมา ทางกลุ่มก็ต้องจัดเตรียมการนำเสนอผลงานให้ดีที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นความสำเร็จของกลุ่ม ซึ่งจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และเป็นแรงบันดาลใจให้อยากที่จะทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพต่อไป

2.2.6 หลักการสถิติเบื้องต้นและเทคนิคการควบคุมคุณภาพที่ใช้ในการทำกิจกรรม กลุ่มควบคุมคุณภาพ

2.1.6.1 หลักการสถิติเบื้องต้น

ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยหลักการทางด้านสถิติเบื้องต้น เพื่อใช้ประกอบกับเทคนิคการควบคุมคุณภาพวิธีต่างๆ ที่จะได้กล่าวในลำดับต่อไป

หลักการสถิติเบื้องต้นที่จำเป็นในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ มี 4 อย่าง ดังต่อไปนี้

(1) การเก็บรวบรวมข้อมูล (Data Collection) หมายถึง เก็บข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลตัวเลข ข้อเท็จจริงที่เก็บรวบรวมมาจากเรื่องราวต่างๆ ที่เราต้องการค้นคว้า และเพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ผู้เก็บข้อมูลจะต้องเก็บข้อมูลดังต่อไปนี้

- ต้องเข้าใจจุดประสงค์ในการเก็บข้อมูลนั้น
- จะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่จะจัดเก็บข้อมูลให้เหมาะสม
- ต้องเก็บตัวอย่างข้อมูลให้สามารถเป็นตัวแทนของข้อมูลทั้งหมด

ได้

- ตรวจสอบเครื่องมือวัดว่ามีความเชื่อถือและถูกต้องหรือไม่
- ต้องมีการบันทึกรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับข้อมูลลงไปด้วย เช่น

จุดประสงค์ของการเก็บข้อมูล ชื่อข้อมูล วัน เวลา สถานที่ บุคคลที่เก็บข้อมูล เครื่องมือ วิธีการเก็บข้อมูล และแหล่งที่มาของข้อมูล

(2) ค่าเฉลี่ย (Mean) เป็นค่าตัวเลขตัวหนึ่งที่ใช้แทนข้อมูลชุดหนึ่ง กล่าวคือ อาจจะเป็นการไม่สะดวกหากจะต้องมีการเสนอข้อมูลหรือตัวเลขทั้งหมดทุกตัว ดังนั้นจึงใช้ค่าเฉลี่ยตัวเดียวเป็นตัวแทนของตัวเลขทั้งหมด ซึ่งค่าเฉลี่ยสามารถคำนวณได้จากผลบวกของข้อมูลตัวเลขทั้งหมด หารด้วยจำนวนของข้อมูลนั้นๆ ตามสมการด้านล่าง

$$\text{ค่าเฉลี่ย} = \frac{\text{ผลบวกของข้อมูลทั้งหมด}}{\text{จำนวนของข้อมูลทั้งหมด}}$$

(3) การหาเปอร์เซ็นต์ (ร้อยละ) หมายความว่า “ต่อร้อย” ซึ่งสามารถเขียนง่ายๆ ว่า “%” การหาเปอร์เซ็นต์ของอะไร ก็หมายถึงเทียบกับ “100” และวิธีคำนวณเปอร์เซ็นต์ที่ง่ายที่สุดคือ การเทียบบัญญัติไตรยางศ์

(4) การจัดลำดับความสำคัญของข้อมูล (Priority Setting) ในการตัดสินใจที่จะเลือกปัญหาใดไปแก้ไขก่อนหลังนั้น จำเป็นที่จะต้องทราบว่าปัญหาต่างๆ เหล่านี้มีความสำคัญมากน้อยต่างกันอย่างไร โดยต้องพิจารณาปัญหาที่สำคัญที่สุดไปแก้ไขก่อนเป็นอันดับแรก ซึ่งการจะทราบว่าปัญหาใดเป็นปัญหาที่มีลำดับความสำคัญมากน้อยเพียงใด มีการหลักการพิจารณาดังต่อไปนี้

- กรณีที่มีข้อมูลทางสถิติสนับสนุน ให้ใช้หลักการของแผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) ในการพิจารณาความสำคัญ

- กรณีที่ไม่มีข้อมูลทางสถิติสนับสนุน ให้ใช้การโหวตเสียงภายในกลุ่มกิจกรรม โดยกำหนดหัวข้อดังต่อไปนี้

1) ความเป็นไปได้ในการแก้ไขปัญหา (Feasibility)

2) ความรุนแรงของปัญหา (Severity)

3) ความถี่ในการเกิดปัญหา (Frequency)

และนำทั้ง 3 หัวข้อมาสร้างเป็นตารางลำดับความสำคัญของปัญหา และกำหนดคะแนนสูงสุดเป็น 4 คะแนน ตามตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1

ตารางลำดับความสำคัญของปัญหา (ประวิทย์ จงวิศาล, 2527)

หัวข้อปัญหา	ความเป็นไปได้				ความรุนแรง				ความถี่				คะแนนรวม
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1.													
2.													
3.													
4.													
ฯลฯ													

เมื่อทำการโหวตให้คะแนนในแต่ละหัวข้อแล้ว ให้เอาคะแนนของแต่ละหัวข้อของแต่ละแถวคูณกัน แล้วใส่ผลคูณของแต่ละคะแนนไว้ในช่องคะแนนรวม จากนั้นให้นำเอาคะแนนรวมเป็นเครื่องตัดสินว่าปัญหาใดมีความสำคัญมากที่สุด แล้วเลือกปัญหานั้นมาทำการแก้ไข

2.2.6.2 เทคนิคการควบคุมคุณภาพ

การแก้ไขปัญหาหรือควบคุมคุณภาพตามหลักการการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคควบคุมคุณภาพ เพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูล นำเสนอข้อมูล วิเคราะห์สาเหตุ และควบคุมปัญหา โดยเทคนิคการควบคุมคุณภาพที่สำคัญและถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ QC 7 Tools

QC 7 Tools ประกอบไปด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้

(1) ใบตรวจสอบ (Check Sheet) คือ ตารางที่ใช้แสดงการเก็บหรือรวบรวมข้อมูล โดยใบตรวจสอบนี้จะถูกออกแบบให้ง่ายต่อการบันทึกข้อมูล และสะดวกต่อการจำแนกและวิเคราะห์ข้อมูล ดังภาพที่ 2.3

Paint Job Quality Control Checklist

Job: 629555

Inspector: Al Kyder

Problem	Frequency
Chip	
Bubble	
Run	
Scrape or scratch	
Inadequate coverage	
Other	

ภาพที่ 2.4 ใบตรวจสอบ (Check Sheet)

(ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Check_sheet Check sheet)

(2) กราฟ (Graphs) เป็นเครื่องมือที่ใช้แสดงข้อมูลเพื่อให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจได้ง่ายและชัดเจนมากขึ้น ผ่านการเขียนรูปหรือเส้นแทนข้อมูลที่ต้องการจะสื่อสาร ทำให้สามารถมองเห็นข้อมูล หรือความแตกต่างของข้อมูลได้ชัดเจนมากขึ้น อีกทั้งยังง่ายต่อการวิเคราะห์ แปลความหมายของข้อมูล กราฟจึงเหมาะสำหรับการใช้แสดงหรือนำเสนอข้อมูลที่มีจำนวนมาก กราฟมีหลายประเภท แต่ที่นิยมใช้อยู่มีทั้งสิ้น 4 ชนิด ดังต่อไปนี้

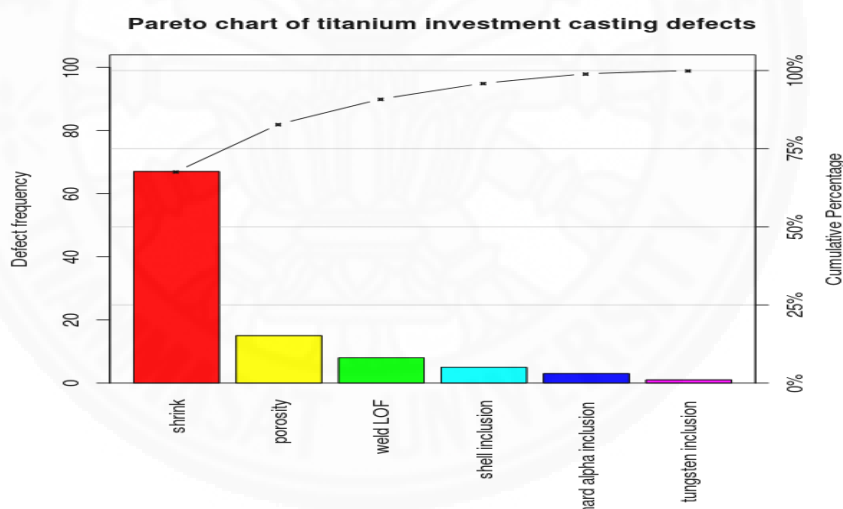
- กราฟแท่ง เหมาะสำหรับการแสดงการเปรียบเทียบค่าของข้อมูลว่ามีขนาดใหญ่-เล็ก หรือปริมาณมาก-น้อย โดยใช้ความสูงหรือความยาวของแท่งกราฟ แทนขนาด หรือปริมาณ

- กราฟเส้น เหมาะสำหรับ การใช้ในกรณีที่ต้องการแสดงหรือสังเกตการณ์ถึงเปลี่ยนแปลงของข้อมูลตามช่วงเวลาต่างๆ ซึ่งกราฟเส้นนี้จะสามารถชี้ให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มของค่าข้อมูลได้อย่างต่อเนื่อง

- กราฟวงกลม เหมาะสำหรับ ใช้ในกรณีที่ต้องการเปรียบเทียบสัดส่วนของข้อมูล ด้วยการแบ่งพื้นที่ในวงกลมออกเป็นส่วนๆ

- กราฟเรดาร์ เหมาะสำหรับ ใช้ในกรณีที่ต้องการแสดงการเปรียบเทียบค่าของข้อมูล 2 ชุด ที่มีหลายมิติ ซึ่งมักเป็นข้อมูลแสดงสภาพก่อนและหลังการปรับปรุง

(3) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เป็นเครื่องมือที่เรียงลำดับความถี่ของปัญหาที่พบจากมากไปน้อย โดยจะแสดงขนาดของความถี่ด้วยกราฟแท่ง และจะแสดงความถี่สะสมในรูปของกราฟเส้นควบคู่กันไป แผนภูมิพาเรโตเป็นเครื่องมือที่เรียงลำดับขนาดของข้อมูลเพื่อใช้เปรียบเทียบว่าข้อมูลแต่ละชุดมีความสำคัญมากน้อยเพียงใด โดยอาศัยหลักการที่ว่า ปัญหาที่สำคัญมีไม่กี่ประการ กล่าวคือ “ประมาณร้อยละ 80 ของปัญหา เกิดจากสาเหตุเพียงไม่กี่ประการเท่านั้น”

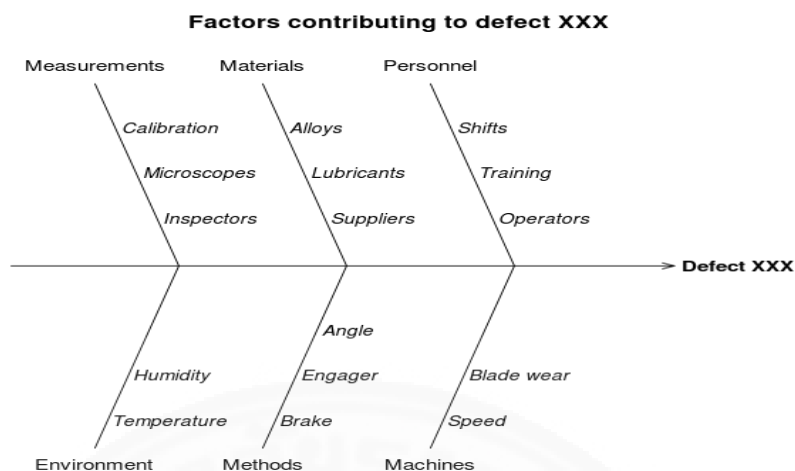


ภาพที่ 2.5 แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)

(ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality

Seven Basic Tools of Quality)

(4) แผนภูมิแก๊งปลา (Cause and Effect Diagram) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการระดมสมอง เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาต่างๆ ที่มีผลต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ



ภาพที่ 2.6 แผนภูมิแก๊งปลา (Cause and Effect Diagram)

(ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality

Seven Basic Tools of Quality)

(5) แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) เป็นเครื่องมือที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร ถ้าความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชนิดเป็นบวก จะหมายความว่าข้อมูลมีความสัมพันธ์ที่แปรผันตามกัน แต่ถ้าความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชนิดเป็นลบ นั้นจะหมายความว่า ข้อมูลแปรผกผันต่อกัน

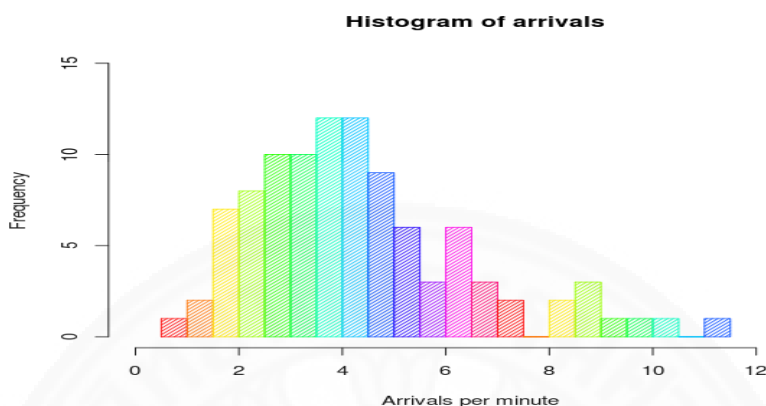


ภาพที่ 2.7 แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram)

(ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality

Seven Basic Tools of Quality)

(6) ฮิสโตแกรม (Histogram) เป็นกราฟแท่งที่แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่ ตามขนาดชั้นที่เหมาะสม เพื่อดูการกระจายของข้อมูล โดยฮิสโตแกรมจะเป็นกราฟแท่งที่มีขนาดความกว้างที่เท่ากันและติดกัน ดังแสดงในภาพที่ 2.7

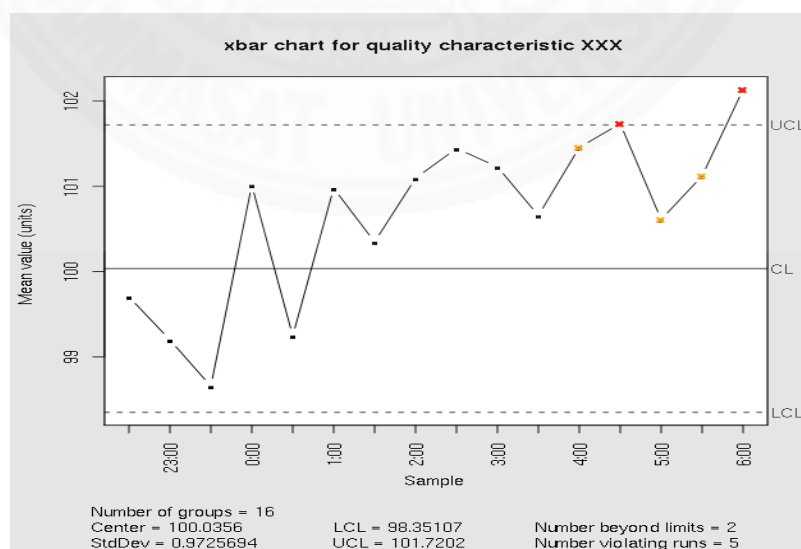


ภาพที่ 2.8 ฮิสโตแกรม (Histogram)

(ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Seven_Basic_Tools_of_Quality

Seven Basic Tools of Quality)

(7) แผนภูมิควบคุม (Control Chart) เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับเฝ้าระวังและติดตาม (Monitoring) ความเปลี่ยนแปลงไปของกระบวนการ เพื่อที่จะได้สามารถแก้ไขปัญหาด้านคุณภาพได้อย่างรวดเร็ว และไม่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อการให้บริการ หรือสินค้าที่ผลิต



ภาพที่ 2.9 แผนภูมิควบคุม (Control Chart)

(ที่มา: http://en.wikipedia.org/wiki/Control_chart Control chart)

2.3 การวิเคราะห์ศักยภาพการดำเนินงานภายในองค์กรด้วยแนวคิด McKinsey 7S Framework

ก่อนที่จะมีการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการปรับปรุง พัฒนาภายในองค์กรนั้น จะต้องมีการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ว่ามีสภาพและลักษณะอย่างไร มีจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาวะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรอย่างไร เพื่อที่จะได้นำความสามารถหรือจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการสร้างโอกาส และสำหรับสิ่งที่เป็นจุดอ่อนก็ต้องรับนำมาดำเนินการแก้ไข โดยเฉพาะจุดอ่อนในเรื่องที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร ซึ่งการวิเคราะห์ศักยภาพจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร เพื่อช่วยให้สามารถส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง

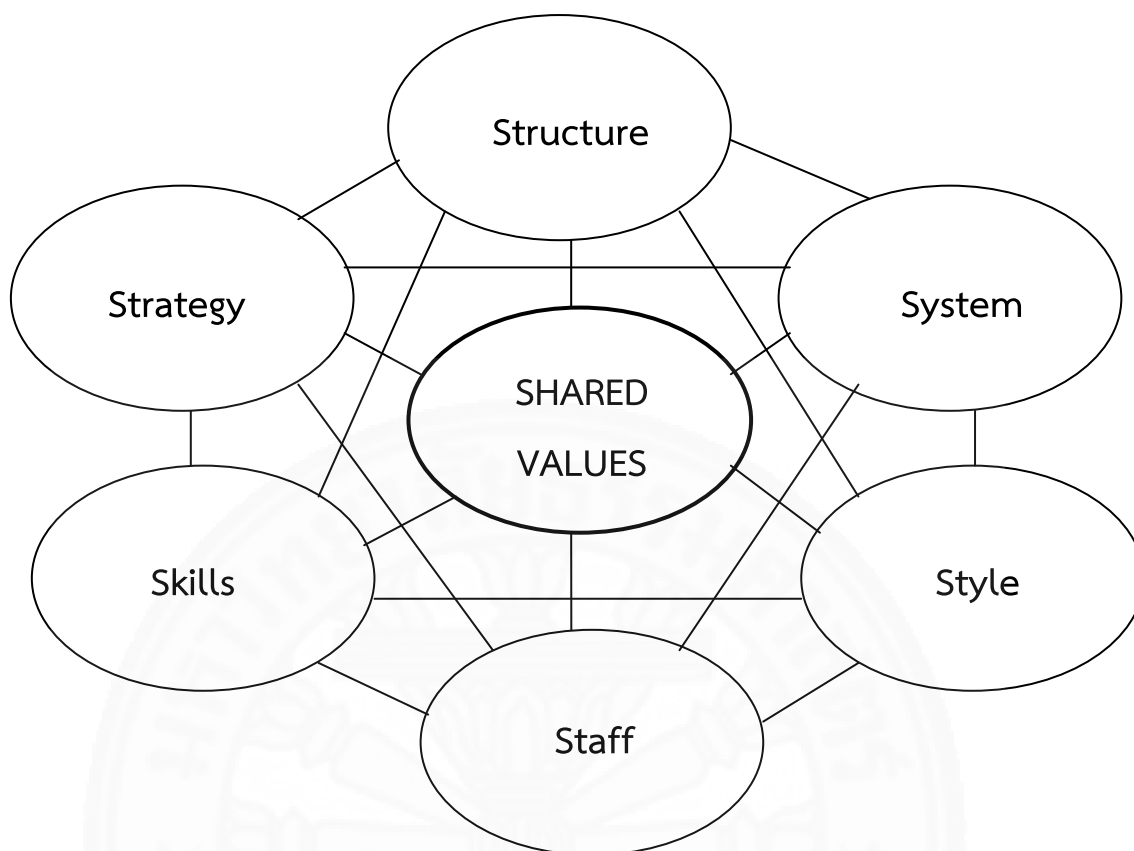
ในการวิเคราะห์หาปัจจัยภายในขององค์กรนั้น มีวิธีในการวิเคราะห์ได้หลายแนวคิดด้วยกัน แต่แนวคิดที่ได้รับความนิยมแนวคิดหนึ่ง คือ แนวคิดของ McKinsey 7S Framework

แนวคิด McKinsey 7S Framework ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรกในปี ค.ศ. 1980 โดย Robert Waterman, Tom Peters และ Julien Phillips ซึ่งในขณะนั้นพวกเขาเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการชื่อ McKinsey โดยเริ่มแรกแนวคิดนี้ต้องการนำเสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ การที่องค์กรใดๆ จะสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและไปสู่ความสำเร็จได้ ปัจจัยทั้ง 7 ประการจะต้องมีความสัมพันธ์และสอดคล้องกัน

(เกริกยศ ชลายนเดชะ, 2553) กล่าวว่า แนวคิด McKinsey 7S Framework สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างกว้างขวาง และในหลายๆ กิจกรรมการทำงานภายในองค์กร ที่จะสามารถได้ประโยชน์จากหลักการของความสอดคล้องภายในองค์กร เช่น

- การพัฒนาหรือปรับปรุงผลการดำเนินงานภายในองค์กร
- การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ควรจะเป็นของการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กร
- การสร้างความสอดคล้องของหน่วยงานต่างๆ และกระบวนการต่างๆ ในขณะที่มีรวมบริษัท หรือ ควรรวมองค์กร
- ใช้ในการวิเคราะห์หาช่องว่างหรือปัจจัยทางด้านศักยภาพการดำเนินการภายในองค์กร เพื่อการนำเอากลยุทธ์เข้ามาใช้ ในการปิดช่องว่างต่างๆ และเพื่อให้องค์กรมีความพร้อมในการนำเอากลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นมาใหม่ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิด McKinsey 7S Framework ประกอบไปด้วยปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันทั้ง 7 ประการ ตามแสดงในภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัย 7 ประการ ตามแนวคิด McKinsey 7S Framework
(พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2542)

1) โครงสร้างองค์กร (Structure)

โครงสร้างองค์กรเป็นวิธีที่องค์กรวางความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในรูปแบบของแผนผัง ซึ่งการพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์กร จะมีประโยชน์อย่างมากต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้นั้นก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะกลายเป็นจุดอ่อนขององค์กรทันที

ลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีมากมายหลายแบบ แต่โครงสร้างองค์กรที่ส่วนใหญ่ นิยมนำมาใช้มีอยู่ไม่กี่แบบ และลักษณะแต่ละแบบก็สนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรที่ไม่เหมือนกัน โดยมีโครงสร้างองค์กรแบบพื้นฐานที่พบเห็นได้ทั่วไปอยู่ 3 แบบ คือ

- โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)
- โครงสร้างที่แบ่งตามหน้าที่ (Functional Structure)
- โครงสร้างที่แบ่งตามสายงาน (Divisional Structure)

2) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

กลยุทธ์ขององค์กรเป็นการวางแผนเพื่อใช้เครื่องมือในการสร้างความสามารถในการแข่งขันให้เหนือกว่าคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรที่ได้วางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กร เพื่อที่การจัดทำโครงสร้างขององค์กรจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร (Structure Follows Strategy)

3) ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)

เป็นกิจกรรมหรือกระบวนการที่พนักงานร่วมกันรับผิดชอบให้งานบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งกระบวนการและลำดับขั้นตอนเหล่านั้นจะต้องเป็นระบบที่ต่อเนื่องและสอดคล้องกันในทุกๆ ระดับระบบภายในองค์กร ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและบัญชี ระบบสรรหาและคัดเลือกพนักงาน เป็นต้น

4) ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูง (Style)

เป็นรูปแบบการบริหารจัดการซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละองค์กร และมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมขององค์กรในรูปแบบภาวะผู้นำที่คนในองค์กรให้การยอมรับ โดยรวมถึงบุคลิกของผู้นำด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้นำ

5) สมาชิกในองค์กร (Staff)

ประกอบไปด้วยพนักงานทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่างๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงาน เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลด้านพนักงานทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

6) ความรู้ความสามารถขององค์กร (Skill)

สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน ซึ่งความรู้ ความสามารถของพนักงานนี้จะต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ รูปแบบและระบบการทำงานขององค์กร

7) ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ได้แก่ แนวคิด ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางที่ทุกคนในองค์กรถือปฏิบัติร่วมกัน เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และค่านิยมหรือเป้าหมายเดียวกันนี้จะช่วยให้ทุกคนในองค์กรมุ่งไปสู่จุดหมายเดียวกันอย่างเป็นทีม

การที่องค์กรจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้ ปัจจัยทั้ง 7 ประการนี้จะต้องมีความสอดคล้องและส่งเสริมประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน ดังนั้นเมื่อมีปัจจัยใดเปลี่ยนแปลง แนวคิด McKinsey 7S Framework จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปวิเคราะห์ได้ว่าปัจจัยที่เหลือนี้อาจต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง จึงจะทำให้ปัจจัยทั้งหมดมีความสอดคล้องกันและสามารถนำไปสู่ผลการปฏิบัติที่ดีขึ้นขององค์กร

2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องการขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle; QCC) ภายในองค์กร ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัย และนำมาประกอบการอ้างอิง ดังต่อไปนี้

วิบูลย์ ฉัตรจิตรกรกุล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยความสำเร็จของระบบบริหารคุณภาพแบบควอลิตี้ คอนโทรล เซอร์เคิลและแบบซิกซ์ ซิกม่า” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญและปัจจัยความสำเร็จของการบริหารคุณภาพแบบแบบควอลิตี้ คอนโทรล เซอร์เคิล (QCC) มีบริษัท แอลทีซี จำกัด เป็นกรณีศึกษา และศึกษาลักษณะสำคัญ และปัจจัยความสำเร็จของระบบบริหารคุณภาพแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) มีบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นกรณีศึกษา ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพในบริษัทฯ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงด้วยแบบสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิดตามโมเดล McKinsey 7S Framework ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลระบบบริหารคุณภาพ บริษัทละ 3 ท่าน จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มาออกแบบแบบสอบถามแบบมาตรวัดลิเคิร์ตวัดระดับความสำคัญที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูล นำไปประเมินปัจจัยความสำเร็จ ประชากรที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC คือ ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงจำนวน 17 ท่าน และประชากรที่ทำการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของระบบบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma คือ ผู้บริหารและพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงจำนวน 12 ท่าน

จากการศึกษาลักษณะสำคัญของระบบบริหารคุณภาพแบบ QCC จากกรณีตัวอย่างบริษัท แอลทีซี จำกัด พบว่าวัตถุประสงค์ในการนำระบบ QCC มาใช้ คือ ความต้องการให้มีการต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีหน่วยงาน FPS ที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสนับสนุน QCC อย่างครบวงจร เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จพบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ QCC ที่มีความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก เรียงตามลำดับดังนี้

1) การที่ผู้บริหารจัดให้มีเวทีการนำเสนอผลงานที่แสดงต่อพนักงานและผู้บริหารทุกระดับเป็นโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถในการทำกิจกรรม

2) แผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแลโดย FPS ที่ชัดเจน

3) กระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละกิจกรรม โดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง

4) QCC ถูกกำหนดไว้เป็นกิจกรรมของทุกส่วนงานและทุกระดับ

5) ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน

เอมอร์ ทราย์คำ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “การปรับปรุงการบริหารจัดการระบบกิจกรรมคิวิซีซีของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ด้วยเทคนิค การกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากิจกรรมการบริหารจัดการกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ โดยนำเอาเทคนิคการกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพ มาออกแบบระบบการจัดการเพื่อปรับปรุงให้กิจกรรมมีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาคือ กลุ่มสมาชิกคิวิซีซีในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ จำนวน 300 คน ใช้แบบสอบถามสำรวจความต้องการของกลุ่มคิวิซีซีในการทำให้บรรลุผลสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็นระดับความสามารถโดยรวมของกลุ่ม และความมีชีวิตชีวาและความพยายามของกลุ่ม จากการศึกษาพบว่าปัจจัยที่กลุ่มตัวอย่างให้ระดับความสำคัญมากที่สุด คือ การกระตุ้นเพื่อปรับปรุงความรู้และทักษะที่จำเป็นเพื่องาน และการควบคุมคุณภาพ รองลงมาคือ ความถี่และคุณภาพของการประชุมคิวิซีซี และการจัดการการปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรมคิวิซีซี (ความเป็นผู้นำ) ที่ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญเท่ากับ 3.83, 3.60 และ 3.45 ตามลำดับ หลังจากนั้นทำการออกแบบตาราง QFD เพื่อเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้เห็นถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหาร ก่อให้เกิดผลต่อปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มสมาชิกพบว่า ปัจจัยด้านการบริหารที่จะต้องนำมาจัดทำแนวทางปรับปรุงเน้นหนักไปที่ นโยบาย, โครงสร้างการบริหารคิวิซีซี และความต่อเนื่อง จึงมีการออกแนวทางปรับปรุงงานและนำไปบรรจุในแผนงานประจำปีของโรงงาน

บทที่ 3

วิธีการดำเนินงานวิจัย

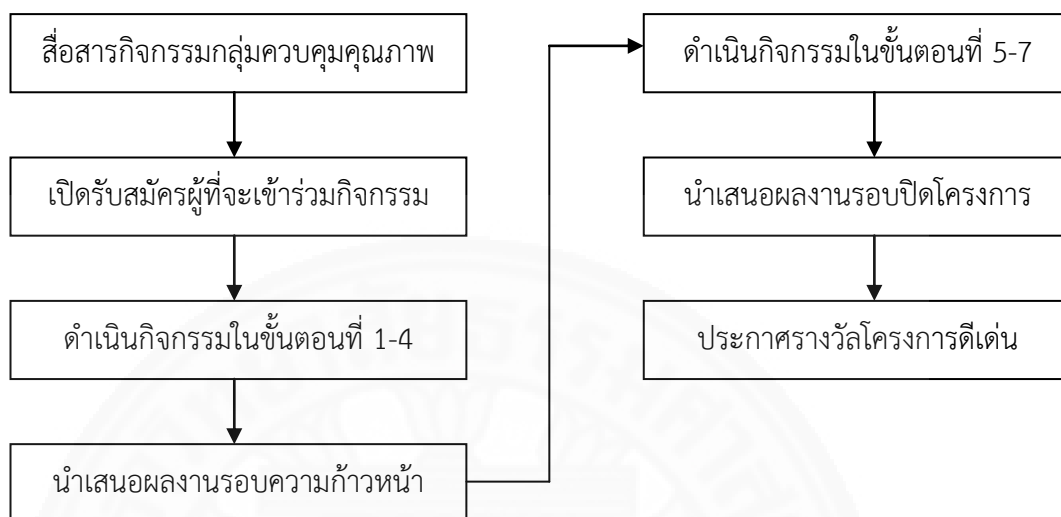
การศึกษาการขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร โดยใช้แบบสอบถามตามหลักแนวคิดของ McKinsey 7S Framework ในการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างภายในองค์กรกรณีศึกษา ซึ่งได้แก่ กลุ่มที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ

3.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรกรณีศึกษา

องค์กรกรณีศึกษาเป็นองค์กรภายใต้ระบบราชการ ที่มีการจัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ คือ มุ่งผลักดันให้ประเทศไทยมีความแข็งแกร่งและมีความเจริญรุ่งเรืองบนเวทีเศรษฐกิจระดับโลก โดยนำเอาความสามารถทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีมาช่วยในการพัฒนาในภาคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรมให้สามารถดำเนินงานได้ดีและมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น โดยองค์กรกรณีศึกษาจะดำเนินกิจกรรมในด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่สังคมไทย การพัฒนาบุคลากรด้านวิทยาศาสตร์ และสร้างเสริมโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของประเทศไทย

องค์กรกรณีศึกษาเป็นองค์กรที่มุ่งสร้างเสริมการวิจัย พัฒนา ออกแบบ และวิศวกรรม จนสามารถถ่ายทอดไปสู่การใช้ประโยชน์ พร้อมส่งเสริมด้านการพัฒนากำลังคน และโครงสร้างพื้นฐานด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่จำเป็นเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน โดยจัดให้มีการบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนับสนุนทุกส่วนภายในองค์กรให้สามารถขับเคลื่อนไปยังเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

3.2 กระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา



ภาพที่ 3.1 กระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา

กระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา

1) สื่อสารกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ : เป็นกระบวนการที่งานพัฒนาองค์กรซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร ได้เข้าไปสื่อสารเพื่อเล่าถึงที่มา ความสำคัญ และประโยชน์ที่ได้รับจากการทำกิจกรรม โดยจะทำการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ผ่านการประชุมสายงานต่างๆ ทั่วทั้งสำนักงานกลาง

2) เปิดรับสมัครผู้ที่จะเข้าร่วมกิจกรรม : เป็นกระบวนการที่งานพัฒนาองค์กรจะทำการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมอีกครั้งผ่านช่องทางอีเมล แผ่นป้ายประชาสัมพันธ์ เพื่อประกาศถึงกำหนดการรับสมัครผู้ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ โดยผู้ที่จะเข้าร่วมกิจกรรมจะต้องรวมกลุ่มกับเพื่อนภายในฝ่ายของตน กลุ่มละ 5-10 คน เพื่อสมัครเข้าร่วมกิจกรรม

3) ดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนที่ 1-4 : หลังจากที่รวมกลุ่มและได้สมัครเข้าร่วมกิจกรรมแล้ว ทางกลุ่มจะต้องดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในขั้นตอนที่ 1-4 ดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ค้นหาหัวข้อปัญหาและกำหนดดัชนีวัดผลการปรับปรุง
- ขั้นตอนที่ 2 สืบหาสภาพปัญหาปัจจุบัน
- ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์สาเหตุ
- ขั้นตอนที่ 4 กำหนดและจัดทำแผนการแก้ไขปรับปรุง

4) นำเสนอผลงานรอบความก้าวหน้า : หลังจากที่ได้ดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่ 1- 4 แล้ว ทุกกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมจะต้องนำเสนอผลงานรอบความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการ เพื่อเป็นการพิจารณาถึงความเหมาะสมของหัวข้อปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา

5) ดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนที่ 5-7 : หลังจากที่ได้นำเสนอผลงานรอบความก้าวหน้าต่อคณะกรรมการแล้ว จะต้องดำเนินกิจกรรมในขั้นตอนที่ 5-7 ดังต่อไปนี้

- ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้
- ขั้นตอนที่ 6 ตรวจสอบผล
- ขั้นตอนที่ 7 กำหนดเป็นมาตรฐาน

6) นำเสนอผลงานรอบปิดโครงการ : เป็นการนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการถึงผลลัพธ์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรว่าได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ อย่างไร

7) ประกาศรางวัลโครงการดีเด่น : เป็นการให้รางวัลแก่กลุ่มที่ได้รับรางวัลดีเด่น เพื่อเป็นการให้กำลังใจและสร้างแรงบันดาลใจให้กับกลุ่มที่ยังไม่ได้รับรางวัล

3.3 วิธีการศึกษาและเก็บข้อมูล

3.3.1 กลุ่มตัวอย่าง

ในปีงบประมาณ 2557 มีกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในองค์กรกรณีศึกษาทั้งสิ้น 22 กลุ่ม โดยมีกลุ่มที่สามารถทำกิจกรรมแล้วประสบผลสำเร็จ 12 กลุ่ม และไม่ประสบผลสำเร็จ 10 กลุ่ม ซึ่งในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรนั้น ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์กลุ่มที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพจำนวน 22 กลุ่ม คิดเป็น 100% ของกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรทั้งหมด

3.3.2 ข้อมูลและแหล่งข้อมูล

3.3.2.1 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีตัวอย่าง ผู้ศึกษาใช้หลักการ McKinsey 7S Framework เป็นแนวคิดในการสร้างแบบสอบถามโดยกำหนดเป็นคำถามลักษณะปลายเปิด (ตามภาคผนวก ก.) เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งผู้ที่ให้สัมภาษณ์จะเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการ

ดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์ไปวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในลำดับต่อไป

3.3.2.2 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ

ผู้ศึกษาได้รวบรวมข้อมูลจากหนังสือ บทความ และเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพและปัจจัยความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) มาทำการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา ซึ่งการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์จากกลุ่มเป้าหมายโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ช่องว่างนั้น ผู้เขียนได้แสดงในภาคผนวก ข. ซึ่งจากการวิเคราะห์สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในกรณีศึกษาได้ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1

สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร และวิเคราะห์สาเหตุปัญหาที่พบจากกรณีศึกษา

ปัจจัยตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์สาเหตุและปัญหา ที่พบจากกรณีศึกษา
1) ด้านโครงสร้าง (Structure)	- การแบ่งโครงสร้างกลุ่มและหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน	- จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่มีการแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรมตั้งแต่เริ่มแรกส่งผลให้ทางกลุ่มมีผู้ดำเนินกิจกรรมหลักๆ เพียง 1-2 คน จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมมีความล่าช้า และไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

ปัจจัยตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์สาเหตุและปัญหา ที่พบจากกรณีศึกษา
2) ด้านกลยุทธ์ (Strategy)	- การวางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมกลุ่ม ควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน - การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในทำ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน - การกำหนดขั้นตอนและแผนการ ดำเนินงานในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุม คุณภาพ และการติดตามการดำเนินงานตาม แผนที่สม่ำเสมอ	- จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่า กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่มีการวางกล ยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมไว้ตั้งแต่เริ่มทำ กิจกรรม แต่จะดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ - จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่า กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการกำหนด เป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรม ที่ไม่เหมาะสมกับระยะเวลาในการทำ โครงการ ทำให้ไม่สามารถวัดผลหลังการ ปรับปรุงได้ อีกทั้งทางกลุ่มก็ไม่ทราบว่ การตั้งเป้าหมายและแนวทางการ ดำเนินงานที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีการ กำหนดอย่างไร เพราะไม่มีคนที่คอย ช่วยเหลือและให้คำแนะนำ - จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่า กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่มีการติดตาม การดำเนินงานที่สม่ำเสมอ เนื่องจาก สมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญ เพราะหัวข้อ ปัญหาไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานของ สมาชิก ทางกลุ่มจึงจะร่วมกันทำกิจกรรม เมื่อใกล้ถึงกำหนดส่ง ส่งผลให้ไม่เกิดการ ติดตามการดำเนินงานที่สม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง

ปัจจัยตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์สาเหตุและปัญหา ที่พบจากกรณีศึกษา
3) ด้านระบบในการ ดำเนินงาน (System)	- การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของหัวข้อ ปัญหาที่จะปรับปรุง ว่าจะสามารถดำเนิน กิจกรรมได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่ กำหนด - กระบวนการควบคุมและติดตามให้การทำ กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นไปตาม แผนที่วางไว้ - การที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการ ผลักดันให้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นไปตามแผนงานที่วางไว้	- จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่ากลุ่ม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมีการพิจารณา ความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่ไม่ ครอบคลุม ว่าจะสามารถวัดผลได้ภายใน ระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ จึงทำให้ไม่ สามารถดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ ได้ตามระยะเวลาดังที่กำหนด - จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่ากลุ่ม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการควบคุมและ ติดตามที่ล่าช้าและไม่สม่ำเสมอ เนื่องจาก สมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่มีเวลาใน การทำกิจกรรม เพราะว่าปัญหาที่ปรับปรุง ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ ส่งผลให้ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ - จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่ากลุ่ม ที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีผู้บังคับบัญชาที่ไม่ ค่อยช่วยผลักดันกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสำคัญ กับการทำกิจกรรมเท่าที่ควร ในกรณีที่เกิด ปัญหาระหว่างการดำเนินกิจกรรม ทางกลุ่ม จะใช้วิธีระดมสมอง ซึ่งนัดหมายได้ยาก จึง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าและไม่เป็นไปตาม แผนดำเนินงานที่วางไว้

ปัจจัยตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์สาเหตุและปัญหา ที่พบจากกรณีศึกษา
4) ด้านลักษณะแบบ แผนหรือ พฤติกรรม ของผู้บังคับบัญชา (Style)	- การที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ - การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่าผู้บังคับบัญชาของกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นไม่มีเวลาและไม่ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเท่าที่ควร อีกทั้งยังได้มอบหมายให้พนักงานภายในหน่วยงานได้ร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาจึงไม่มีส่วนร่วมและไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นไปด้วยความลำบากและไม่ราบรื่นเท่าที่ควร
5) ด้านสมาชิก (Staff)	- การให้ความร่วมมือที่ดีของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ - การที่สมาชิกในกลุ่มมีเวลาที่เพียงพอสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- จากวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่าสมาชิกของกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่ได้ให้ความร่วมมือและไม่มีความตั้งใจพอในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เนื่องจากสมาชิกมองว่าไม่ใช่งานประจำ จึงทำให้สมาชิกมองไม่เห็นประโยชน์ที่จะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม
6) ด้านความรู้ ความสามารถ (Skill)	- มีสมาชิกที่มีประสบการณ์และรู้ถึงปัญหาที่จะปรับปรุงอยู่ในกลุ่มกิจกรรมควบคุมคุณภาพด้วย - มีความเข้าใจและสามารถนำความรู้หลังจากที่องค์กรมีการจัดให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมของกลุ่มตนเองได้	- จากการวิเคราะห์สาเหตุพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกมาจากทุกงานภายในฝ่ายคละกัน ทำให้มีสมาชิกมีประสบการณ์และถึงปัญหาที่แท้จริงเพียงไม่กี่คนในกลุ่ม เมื่อสมาชิกท่านนั้นไม่ให้ความมือ ก็ทำให้สมาชิกท่านอื่นต้องรอ จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างล่าช้า อีกทั้งสมาชิกยังไม่สามารถนำความรู้จากการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างชำนาญ เนื่องจากการจัดฝึกอบรมเป็นลักษณะของทฤษฎีและมีกิจกรรม Workshop ที่ไม่ใกล้เคียงกับปัญหาที่จะนำมาปรับปรุง จึงทำให้ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ปัจจัยตามแนวคิด McKinsey 7S Framework	ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	วิเคราะห์สาเหตุและปัญหา ที่พบจากกรณีศึกษา
7) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)	- การที่องค์กรมีการสร้างความเข้าใจในระบบกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ให้กับพนักงานได้รับทราบอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง - การมองเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- จากการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาพบว่า กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จยังมองไม่เห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรม เนื่องจากหัวข้อปัญหาไม่ได้มาจากปัญหาที่พบในงานประจำ จึงยังไม่เห็นประโยชน์จากการทำกิจกรรมที่ชัดเจน อีกทั้งการสร้างความเข้าใจขององค์กรยังไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกบางส่วนไม่เข้าใจถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งทำให้สมาชิกไม่ค่อยให้ความสำคัญและความร่วมมือในการทำโครงการ

3.5 กำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง

ซึ่งจากการวิเคราะห์สาเหตุและปัญหาที่พบจากกรณีศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทางในการแก้ไขสาเหตุและปัญหาดังกล่าว เพื่อเป็นการเพิ่มอัตราความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2

กำหนดแนวทางการแก้ไขปรับปรุง

ลำดับ	แนวทางการแก้ไข	ระยะเวลาดำเนินการแก้ไข			
		พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.
1	จัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพื่อให้ทุกกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมได้ร่วมอบรมและได้ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ร่วมกัน 1 วัน โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอน - การให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ - การแบ่งโครงสร้าง หน้าที่ความรับผิดชอบภายในกลุ่มให้ชัดเจน - การวางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน - การระดมสมองของสมาชิกเพื่อค้นหาหัวข้อปัญหาที่จะนำมาปรับปรุง - การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา - ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงและกำหนดแนวทางในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่เหมาะสมกับหัวข้อปัญหาและระยะเวลาที่กำหนดในการทำโครงการ โดยกิจกรรม Workshop ที่จัดขึ้นนี้จะมียุทธศาสตร์ที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร โดยตรงมาให้ความรู้และคำแนะนำตลอดการทำ Workshop	↔			
2	เพิ่มกระบวนการติดตามสถานะการดำเนินกิจกรรมลงไปในระบบการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขององค์กร โดยจะให้มีการติดตามในทุกๆ 2 เดือน		↔		↔
3	ตั้งเป็นตัวชี้วัด (KPI) ของผู้บังคับบัญชาว่าจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพตั้งแต่กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop), การประชุมติดตามสถานะความก้าวหน้าโครงการ, การนำเสนอผลงาน และจะต้องเป็นผู้ผลักดันให้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายใต้หน่วยงานของตนแล้วเสร็จตามกำหนดการที่วางไว้	↔			
4	เพิ่มการสื่อสารเรื่องความสำคัญและประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ซึ่งจากเดิมสื่อสารแค่เพียงในที่ประชุมสายงานเพิ่มเป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ผู้บริหารจะต้องสื่อสารกับพนักงานโดยตรงผ่านกิจกรรมสื่อสารประจำปีของสายงาน ที่พนักงานทุกคนจะต้องเข้าร่วมรับฟัง	↔			

3.6 แผนการดำเนินงาน

เมื่อได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ศึกษาการดำเนินงานขององค์กรกรณีศึกษา วิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) เปรียบเทียบกันระหว่างกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ วิเคราะห์สาเหตุปัญหาและวางแผนการปรับปรุงแล้วนั้น ผู้ศึกษาจึงจะดำเนินการ ดังต่อไปนี้

- 1) นำแนวทางการแก้ไขปรับปรุงไปปฏิบัติจริง เป็นระยะเวลา 4 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557 ถึง กุมภาพันธ์ 2558
- 2) ติดตามผลและประเมินผลการปรับปรุง เป็นระยะเวลา 1 เดือน คือ ภายในเดือนมีนาคม 2558
- 3) สรุปผลและเรียบเรียงการค้นคว้าอิสระ เป็นระยะเวลา 1 เดือน คือ ภายในเดือนเมษายน 2558

บทที่ 4

ผลการดำเนินงานวิจัย

จากการวิเคราะห์ช่องว่างเพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษานั้น ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์หาสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความสำเร็จนั้นๆ ทำให้ผู้ศึกษาเกิดเข้าใจในสาเหตุปัญหาและสามารถระบุเป็นประเด็นที่ควรจะนำพัฒนาได้ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษามีอัตราความสำเร็จที่เพิ่มมากขึ้น โดยในกรณีศึกษา ผู้ศึกษาได้กำหนดตัวชี้วัด KPI (Key Performance Index) คือ อัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา จะต้องมียอดที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม คือ มากกว่าปีงบประมาณ 2557 และจะต้องมากกว่าที่องค์กรกรณีศึกษาตั้งไว้ คือ 75%

4.1 การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง

จากการวิเคราะห์และสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรตามบทที่ 3 (ตารางที่ 3.1) และได้มีการกำหนดแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงตามตารางที่ 3.2 นั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงในแต่ละปัจจัย ดังแสดงในตารางที่ 4.1-4.4

ตารางที่ 4.1

การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการจัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

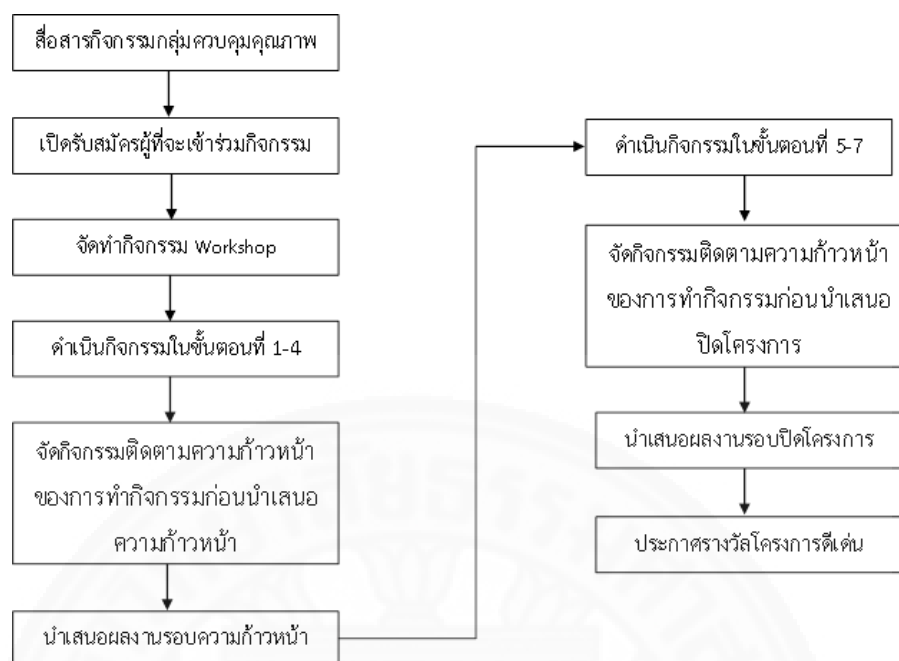
ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
1	- การแบ่งโครงสร้างกลุ่มและหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน	- กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จไม่มีการแบ่งโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรมตั้งแต่แรก ส่งผลให้ทางกลุ่มมีผู้ทำกิจกรรมหลักๆ เพียง 1-2 คน จึงทำให้มีความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผน	การจัดกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทุกกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ฝึกอบรมและทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพร่วมกัน 1 วัน โดยกิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนี้ได้

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
2	- การวางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน	- กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่มี การวางกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมไว้ตั้งแต่เริ่มทำกิจกรรม แต่จะดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้	จัดขึ้นในวันที่ 12 พฤศจิกายน 2557 โดยมีวิทยากรซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญ ทางด้านการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร มาเป็นผู้ให้ความรู้และคำแนะนำตลอดการฝึกอบรมตั้งแต่ขั้นตอนดังต่อไปนี้
3	- การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน	- กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมที่ไม่เหมาะสมกับระยะเวลาในการทำโครงการ ทำให้ไม่สามารถวัดผลหลังการปรับปรุงได้ อีกทั้งทางกลุ่มก็ไม่ทราบว่าการตั้งเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีการกำหนดอย่างไร เพราะไม่มีคนที่คอยช่วยเหลือและให้คำแนะนำ	1. การให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ 2. การให้สมาชิกแต่ละกลุ่มได้ทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพร่วมกันในขั้นตอนดังต่อไปนี้ - แบ่งโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบภายในกลุ่มให้ชัดเจน - วางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน - การระดมสมองของสมาชิกเพื่อค้นหาหัวข้อปัญหาที่จะนำมาปรับปรุง
4	- การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่จะปรับปรุง ว่าจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	- กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมีการพิจารณาความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่ไม่ครอบคลุมว่าจะสามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	- การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้เครื่องมือ QC 7 Tools - ตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงและกำหนดแนวทางในการปรับปรุงให้มีความเหมาะสมกับหัวข้อปัญหาและระยะเวลาที่กำหนดไว้ในการทำโครงการ
5	- มีความเข้าใจและสามารถนำความรู้หลังจากที่องค์กรมีการจัดให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมของกลุ่มตนเองได้	- พนักงานยังไม่สามารถนำความรู้จากการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นไปประยุกต์ใช้ได้ อย่างชำนาญ เนื่องจากการจัดฝึกอบรมเป็นลักษณะของทฤษฎี และมีกิจกรรม Workshop ที่ไม่ใกล้เคียงกับปัญหาที่จะนำมาปรับปรุง จึงทำให้ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้	

ตารางที่ 4.2

การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม
ควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
1	- กระบวนการควบคุมและติดตามให้การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นไปตามแผนที่วางไว้	- กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการควบคุมและติดตามที่ล่าช้าและไม่สม่ำเสมอ เนื่องจากสมาชิกไม่ได้ให้ความสำคัญและไม่มีเวลาในการทำกิจกรรม เพราะว่าปัญหาที่ปรับปรุงไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงานที่ทำ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้	กำหนดให้มีการดำเนินการปรับปรุงกระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร กรณีศึกษา โดยเพิ่มขั้นตอนการติดตามสถานะการดำเนินกิจกรรมลงไปในการดำเนินการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพขององค์กร กรณีศึกษา โดยกำหนดให้มีการกระบวนการติดตามก่อนที่จะมีการนำเสนอความก้าวหน้าในแต่ละครั้ง ดังแสดงในภาพที่ 4.1 เพื่อเป็นการติดตามว่าแต่ละกลุ่มสามารถดำเนินกิจกรรมได้ตามกำหนดการที่วางไว้หรือไม่ และยังเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับทุกกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพก่อนที่จะมีการนำเสนอผลงานต่อคณะกรรมการ
2	- การให้ความร่วมมือที่ดีของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- สมาชิกของกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่ได้ให้ความร่วมมือและไม่มีเวลาที่เพียงพอในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ	
3	- การที่สมาชิกในกลุ่มมีเวลาเพียงพอสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- เนื่องจากสมาชิกมองว่าไม่ใช่งานประจำ จึงทำให้สมาชิกมองไม่เห็นประโยชน์ที่จะให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม	



ภาพที่ 4.1 กระบวนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา
(หลังการปรับปรุง)

ตารางที่ 4.3

การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการตั้งเป็นตัวชี้วัด (Key Performance Index; KPI) ของผู้บังคับบัญชา

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
1	- การที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ - การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จนั้นไม่มีเวลาและไม่ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเท่าที่ควร อีกทั้งยังได้มอบหมายให้พนักงานภายในหน่วยงานได้ร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาจึงไม่มีส่วนร่วมและไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุม	นำเสนอต่อผู้บริหารสายงานเพื่อขอให้ผู้บริหารสายงานได้กำหนดให้การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นตัวชี้วัด (Key Performance Index; KPI) ของผู้บังคับบัญชาหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพคอยให้ความช่วยเหลือหรือคำแนะนำต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
1 (ต่อ)		คุณภาพอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่นและไม่ราบรื่นเท่าที่ควร	เพื่อให้การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพสามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทางด้วย โดยตัวชี้วัดนี้จะกำหนดให้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพตั้งแต่กิจกรรมฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) , กิจกรรมการติดตามความก้าวหน้า, เข้าร่วมในวันนำเสนอผลงาน และผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ผลักดันให้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในหน่วยงานของตนเองแล้วเสร็จตามกำหนดการที่วางไว้

ตารางที่ 4.4

การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุงโดยการเพิ่มการสื่อสารเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพให้มากขึ้น

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
1	- การที่องค์กรมีการสร้างความเข้าใจในระบบกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ให้กับพนักงานได้รับทราบอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง - การมองเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- กลุ่มที่ไม่ประสบความสำเร็จยังมองไม่เห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรม เนื่องจากหัวข้อปัญหาไม่ได้มาจากปัญหาที่พบในงานประจำ จึงยังไม่เห็นประโยชน์จากการทำกิจกรรมที่ชัดเจน - อีกทั้งการสร้าง ความเข้าใจขององค์กรยังไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกบางส่วนไม่	กำหนดให้การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องสื่อสารไปให้ถึงพนักงานระดับปฏิบัติการให้เพิ่มมากขึ้น โดยกำหนดเป็น 1 ประเด็นที่ผู้บริหารจะต้องสื่อสารกับพนักงานโดยตรงผ่านกิจกรรมสื่อสารประจำปีของสายงาน ที่พนักงานทุกคนจะต้องเข้าร่วมรับฟัง โดยการสื่อสารในครั้ง

ลำดับ	ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ	สาเหตุและปัญหา	การดำเนินการตามแนวทางการแก้ไขปรับปรุง
1 (ต่อ)		เข้าใจถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งทำให้สมาชิกไม่ค่อยให้ความสำคัญและความร่วมมือในการทำโครงการ	นี้ได้มีการสื่อสารไปเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2557

4.2 ผลการดำเนินงานวิจัย

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการแก้ไขปรับปรุงไปปฏิบัติจริง ในระยะเวลาทั้งสิ้น 4 เดือน โดยเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2557 ถึง กุมภาพันธ์ 2558 พบว่าผลการปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรมีอัตราความสำเร็จที่เพิ่มขึ้น ดังแสดงผลในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5

การเปรียบเทียบอัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กร ก่อนและหลังการปรับปรุง

การดำเนินการ	จำนวนกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	จำนวนกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ	% อัตราความสำเร็จ
ก่อนการปรับปรุง	12	10	54.54%
หลังการปรับปรุง	22	3	88.00%

ซึ่งอัตราความสำเร็จหลังการปรับปรุงนี้ ผู้วิจัยได้วัดจากกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในปีงบประมาณ 2558 ที่สามารถดำเนินกิจกรรมให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด (ระยะเวลาในการดำเนินโครงการตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557 – 31 มีนาคม 2558) และ

สามารถแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ของการปรับปรุงปัญหาที่ส่งเข้าร่วมกิจกรรม ว่ามีผลลัพธ์อย่างไร ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่

ซึ่งจากตารางจะเห็นได้ว่าหลังจากการปรับปรุง อัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษามีอัตราที่เพิ่มสูงขึ้นจากเดิม (ปีงบประมาณ 2557) ถึง 33.46% และได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ถึง 18% (องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ที่ 70%)

และจากการศึกษาพบว่าหลังการปรับปรุงยังมีกลุ่มที่ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพให้สำเร็จได้จำนวน 3 กลุ่ม ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า สาเหตุที่ทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ประสบผลสำเร็จนั้นมี 2 สาเหตุ ดังต่อไปนี้

1) ไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพได้ครบตามเป้าหมายที่ทางกลุ่มตั้งไว้ตั้งแต่เริ่มต้น ซึ่งมีจำนวน 2 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

- กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จกลุ่มที่ 1 เป็นกลุ่มที่ต้องเดินทางไปปฏิบัติงานนอกสถานที่บ่อยครั้งและต้องอยู่ปฏิบัติงานนอกสถานที่เป็นเวลานาน ทำให้ไม่สามารถเข้าร่วมกิจกรรมตามแผนแนวทางการแก้ไขที่ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ได้ อีกทั้งสมาชิกในกลุ่มก็ไม่มีเวลาที่ตรงกันมากนัก จึงทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ส่งผลให้กลุ่มที่ 1 นี้ไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ได้ครบตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

- กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จกลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มที่มีไม่สามารถดำเนินการปรับปรุงปัญหาตามที่กลุ่มกำหนดไว้ในแผนการปรับปรุงในบางส่วนได้ด้วยตนเอง จึงต้องพึ่งพาหน่วยงานอื่นทำให้ไม่สามารถควบคุมให้งานส่วนนั้นแล้วเสร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้เกิดความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผน จึงไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ของการปรับปรุงได้ครบตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) ไม่สามารถวัดผลหลังการปรับปรุงได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด เนื่องจากกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จติดภารกิจ มีงานด่วนซึ่งเป็นงานประจำของหน่วยงานตนเองเข้ามาฉุกเฉิน ทำให้มีเวลาไม่เพียงพอในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ทำให้ไม่สามารถวัดผลการปรับปรุงก่อนที่จะมีการนำเสนอปิดโครงการได้

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะในอนาคต

การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้เป็นการศึกษา เรื่อง “การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร” โดยอาศัยแนวคิดของ McKinsey 7S Framework มาใช้ในการออกแบบเป็นแบบสัมภาษณ์และนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์หาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา

จากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) ทำให้ผู้ศึกษาได้ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา ผู้ศึกษาจึงได้นำปัจจัยความสำเร็จที่ได้จากการศึกษานั้น มากำหนดเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนา เพื่อให้อัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษามีอัตราความสำเร็จที่เพิ่มมาจากเดิม และได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ คือ มากกว่า 75%

5.1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา

จากการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) สามารถสรุปเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา ตามแนวคิดของ McKinsey 7S Framework ได้ดังต่อไปนี้

5.1.1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.1.1 การแบ่งโครงสร้างกลุ่มและหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน

5.1.2 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.2.1 การวางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน

5.1.2.2 การกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน

5.1.2.3 การกำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงานในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ และการติดตามการดำเนินงานตามแผนที่สม่ำเสมอ

5.1.3 ด้านระบบในการดำเนินงาน (System)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.3.1 การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่จะปรับปรุงว่าจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด

5.1.3.2 กระบวนการควบคุมและติดตามให้การทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นไปตามแผนที่วางไว้

5.1.3.3 การที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนช่วยในการผลักดันให้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นไปตามแผนงานที่วางไว้

5.1.4 ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา (Style)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.4.1 การที่ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

5.1.4.2 การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

5.1.5 ด้านสมาชิก (Staff)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.5.1 การให้ความร่วมมือที่ดีของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

5.1.5.2 การที่สมาชิกในกลุ่มมีเวลาที่เพียงพอสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

5.1.6 ด้านความรู้ความสามารถ (Skill)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.6.1 มีสมาชิกที่มีประสบการณ์และรู้ถึงปัญหาที่จะปรับปรุงอยู่ในกลุ่มกิจกรรมควบคุมคุณภาพด้วย

5.1.6.2 มีความเข้าใจและสามารถนำความรู้หลังจากที่องค์กรมีการจัดให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมของกลุ่มตนเอง

5.1.7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

มีปัจจัยความสำเร็จที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

5.1.7.1 การที่องค์กรมีการสร้างความเข้าใจในระบบกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพให้กับพนักงานได้รับทราบอย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

5.1.7.2 การมองเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

5.2 สรุปผลการดำเนินการตามแนวทางในการแก้ไข

จากที่ผู้ศึกษาได้นำแนวทางการแก้ไขปรับปรุงไปปฏิบัติจริง เป็นระยะเวลาทั้งสิ้น 4 เดือน จึงสามารถสรุปผลการดำเนินการและเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการปรับปรุง ได้ในตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1

การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างอัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กรก่อนและหลังการปรับปรุง

กิจกรรมที่ปรับปรุง	ก่อนการปรับปรุง	หลังการปรับปรุง	ความแตกต่าง
อัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา	54.54%	88.00%	33.46%

จากตารางจะเห็นได้ว่าหลังจากการปรับปรุง มีอัตราความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษาที่เพิ่มสูงขึ้นมากกว่าก่อนการปรับปรุง คิดเป็น 33.46% และได้มากกว่าเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ถึง 18% (จากที่องค์กรตั้งเป้าหมายไว้ที่ 70%)

จากสรุปผลการดำเนินการแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรที่ได้จากการศึกษานี้ เมื่อนำไปจัดทำเป็นแผนในการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแล้วนั้น สามารถเพิ่มอัตราความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.3 ข้อเสนอแนะในอนาคต

5.3.1 สามารถนำผลการศึกษาค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หรือกลยุทธ์ในการบริหารและพัฒนาองค์กรในด้านอื่นให้สอดคล้องกับนโยบายคุณภาพขององค์กรได้

5.3.2 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดแผนเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในเรื่องอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้

5.3.3 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่องภายในองค์กรในเรื่องอื่นๆ ได้

รายการอ้างอิง

- เกริกยศ ชลาชนเดช และคณะ. (2554). การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และคณะ. (2545). TQM กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ. บริษัท เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด
- दनัย เทียนพุด. (2534). การบริหารแบบระบบ QCC กลุ่มควบคุมคุณภาพ. กรุงเทพฯ. สำนักพิมพ์ โอเดียนสโตร์
- ประวิทย์ จงวิศาล และคณะ. (2527). คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Q.C. Circles). กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์และทำปกเจริญผล
- พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และคณะ. (2542). การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- วิฑูรย์ สิมะโชคดี. (2550). TQM คู่มือพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ. เนชั่นบุ๊คส์
- วิบูลย์ ฉัตรจิตกรกุล. (2547). ปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบควอลิตี้ คอนโทรล เซอร์เคิลและแบบซิกซ์ ซิกม่า. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เอมอร ทราaylor. (2553). การปรับปรุงการบริหารจัดการระบบกิจกรรมคิวิซีซีของโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ด้วยการกระจายหน้าที่การทำงานเชิงคุณภาพ. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่ม
ควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นแบบสัมภาษณ์คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับแบบปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร โดยอาศัยแนวคิด McKinsey 7S Framework

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 - 1.1 ชื่อกลุ่ม.....
 - 1.2 ท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

2. ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในกลุ่มของท่าน อย่างไรบ้าง
 - 2.1 ปัจจัยโครงสร้าง (Structure)
 - 2.1.1 องค์กรมีหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพของท่านหรือไม่ ถ้ามีคือหน่วยงานอะไร

 - 2.1.2 กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทีมงานภายในฝ่ายของท่านหรือไม่ หากถูกกำหนดกำหนดอย่างไร

 - 2.1.3 ในกลุ่มของท่านมีการแบ่งโครงสร้างกลุ่มอย่างไร มีการแบ่งหน้าที่การทำงานที่ชัดเจนหรือไม่

2.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ (Strategy)

2.2.1 กลุ่มของท่านมีการวางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างไร

.....

.....

2.2.2 กลุ่มของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่มีความชัดเจนหรือไม่

.....

.....

2.2.3 กลุ่มของท่านมีการกำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงานในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างไร และมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างไร สม่่าเสมอหรือไม่

.....

.....

2.3 ปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงาน (System)

2.3.1 ในแต่ละขั้นตอนของการทำกิจกรรมของกลุ่มท่าน เช่น การค้นหาคำข้อปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา เป็นต้น นั้นเกิดจากระบบการระดมสมองร่วมกันของสมาชิก ไม่ใช่มาจากความคิดเห็นของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.3.2 กลุ่มของท่านได้มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของหวัข้อปัญหาที่จะปรับปรุง ว่าจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่

.....

.....

2.3.3 กลุ่มของท่านมีกระบวนการควบคุมและติดตามให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นไปตามแผนที่วางไว้ในแต่ละระยะหรือไม่

.....

.....

2.3.4 กลุ่มของท่านมีวิธีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนอย่างไร และการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่วางไว้หรือไม่

.....

.....

2.3.5 กลุ่มของท่านมีที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความสามารถของกลุ่มท่านหรือไม่

.....

.....

2.3.6 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนช่วยในการผลักดันกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพของท่านให้เป็นไปตามแผนงานหรือไม่

.....

.....

2.4 ปัจจัยด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา (Style)

2.4.1 ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไม่

.....

.....

2.4.2 กลุ่มของท่านมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไม่

.....

.....

2.5 ปัจจัยด้านสมาชิก (Staff)

2.5.1 กลุ่มของท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกในกลุ่มหรือไม่

.....

.....

2.5.2 กลุ่มของท่านได้เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือไม่

.....

.....

2.5.3 สมาชิกในกลุ่มของท่านมีเวลาที่เพียงพอสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพร่วมกันหรือไม่

.....

.....

2.6 ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถ (Skill)

2.6.1 กลุ่มของท่านทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพโดยมีสมาชิกที่เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์และรู้ถึงปัญหาที่ทำอยู่หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.6.2 กลุ่มของท่านมีการเลือกปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาคำนึงถึงความรู้ความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม ว่าสมาชิกนั้นสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาได้ด้วยตัวเอง โดยที่ไม่ต้องพึ่งพิงหน่วยงานอื่นหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

2.6.3 กลุ่มของท่านมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ทางเทคนิคคอยให้คำปรึกษา ช่วยเหลือ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอหรือไม่

.....

.....

2.6.4 องค์กรได้มีการให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่อง PDCA, QC 7 Tools และความรู้อื่นๆที่จำเป็น ก่อนการเริ่มทำกิจกรรมหรือไม่ และเพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มท่านหรือไม่

.....

.....

2.6.5 หลังจากที่มีการให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมแล้ว ท่านมีความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมได้หรือไม่

.....

.....

2.7 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

2.7.1 ท่านคิดว่าองค์กรมีการสร้างความเข้าใจในระบบกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพให้กับพนักงานได้รับทราบอย่างเพียงพอและต่อเนื่องหรือไม่

.....

2.7.2 ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร

.....

2.7.3 ท่านมองเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไม่

.....

2.7.4 ท่านคิดว่าการนำเสนอผลงานนั้นเป็นเวทีในการแสดงความสามารถของพนักงานหรือไม่ และท่านคิดว่าการประกวดรางวัลดีเด่นระหว่างกลุ่มนั้น สามารถเป็นหน้าเป็นตาให้กับหน่วยงานในการสะท้อนความสามารถในการทำกิจกรรม หรือไม่ อย่างไร

.....

.....

ภาคผนวก ข

**การวิเคราะห์เพื่อปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ภายในองค์กรโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis)**

การวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ผู้ศึกษาได้เลือกใช้วิธีการวิเคราะห์ช่องว่าง (Gap Analysis) มาทำการวิเคราะห์ระหว่างกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ เพื่อค้นหาปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา ดังแสดงข้อมูลในตารางที่ 1 – 8

ตารางที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ปัจจัยที่ 1 ด้านโครงสร้าง (Structure)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) องค์กรมีหน่วยงานที่ช่วยสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพของท่านหรือไม่	- มีงานพัฒนาองค์กร ช่วยสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ โดยจะช่วยเหลือและสนับสนุนในเรื่องของการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมฯ	- มีงานพัฒนาองค์กร ช่วยสนับสนุนการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ โดยจะช่วยเหลือและสนับสนุนในเรื่องของการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมฯ
2) กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกงานภายในฝ่ายของท่านอย่างไรบ้าง	- ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกงานภายในฝ่าย โดยกำหนดเป็น KPI ของฝ่ายและ KPI ของพนักงานทุกคนภายในฝ่าย	- ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกงานภายในฝ่าย โดยกำหนดเป็น KPI ของฝ่ายและ KPI ของพนักงานทุกคนภายในฝ่าย
3) ในกลุ่มของท่านมีการแบ่งโครงสร้างกลุ่มอย่างไร มีการแบ่งหน้าที่การทำการกิจกรรมที่ชัดเจนหรือไม่	- มีการแบ่งโครงสร้างกลุ่มและหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกที่ชัดเจน โดยสมาชิกในกลุ่มทุกคนจะได้รับการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบตามความถนัดและใกล้เคียงกับงานประจำของตนเอง	- ในบางกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะมีการแบ่งโครงสร้างกลุ่มและหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกที่ไม่ชัดเจน จึงทำให้มีผู้ที่ดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพจะมีผู้ดำเนินการเพียง 1-2 คน แต่สมาชิกคนอื่นก็จะช่วยในระดมสมอง

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพบว่าในบางกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในประเด็นเรื่องปัจจัยโครงสร้างที่สำคัญ คือ กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จในบางกลุ่มจะไม่มีแผนผังโครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน จะมีผู้ดำเนินกิจกรรมเพียง 1-2 คน จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมมีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ประเด็นนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญในเรื่องโครงสร้าง ที่มีผลต่อความสำเร็จของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กรกรณีศึกษา

ตารางที่ 2

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ปัจจัยที่ 2 ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) กลุ่มของท่านมีการวางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างไร	- มีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยวางกลยุทธ์ โดยการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานมาปรับปรุง เพื่อที่จะได้ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น และเพื่อที่จะได้เห็นประโยชน์จากการทำกิจกรรมที่ชัดเจนมากขึ้น	- ไม่ได้วางกลยุทธ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพตั้งแต่ต้น เป็น การดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้
2) กลุ่มของท่านมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่มีความชัดเจนหรือไม่	- มีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน เหมาะสมกับระยะเวลาในการทำกิจกรรม	- มีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพที่ชัดเจน แต่ยังไม่เหมาะสมกับระยะเวลาในการทำกิจกรรม จึงทำให้การทำกิจกรรมของกลุ่มไม่แล้วเสร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
3) กลุ่มของท่านมีการกำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงานในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างไร และมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนอย่างไร สม่ำเสมอหรือไม่	- มีการกำหนดขั้นตอนและแผนการดำเนินงานผ่านการระดมสมองร่วมกันภายในกลุ่ม และมีการติดตามการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้อย่างสม่ำเสมอ คือ เดือนละ 1 ครั้ง	- มีการกำหนดตามปฏิทินกิจกรรมที่งานพัฒนาองค์กรกำหนดไว้ผ่านการระดมสมอง แต่ไม่มีการติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อใกล้ถึงกำหนดที่จะต้องนำเสนอผลงาน จึงจะมีการนัดหมายประชุมติดตามงาน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของปัจจัยกลยุทธ์ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จจะมีการวางกลยุทธ์ที่ชัดเจน โดยการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากการทำงานมาปรับปรุง แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้มีการวางกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรม จะดำเนินกิจกรรมไปเรื่อยๆ ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้

2) ทั้งสองกลุ่มมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินกิจกรรมที่ชัดเจน แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะมีการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินกิจกรรมที่ไม่เหมาะสม คือไม่สามารถวัดผลหลังการปรับปรุงได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดได้

3) กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จจะมีการติดตามการดำเนินงานที่สม่ำเสมอ คือ เดือนละ 1 ครั้ง แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ กล่าวคือ จะมีการติดตามก็ต่อเมื่อใกล้ถึงกำหนดการนำเสนอผลงาน

ตารางที่ 3

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ปัจจัยที่ 3 ด้านระบบในการดำเนินงาน (System)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) ในแต่ละขั้นตอนของการทำกิจกรรมของกลุ่มท่าน เช่น การค้นหาข้อปัญหา การวิเคราะห์ปัญหา เป็นต้น นั้นเกิดจากระบบการระดม	- เกิดจากการระดมสมองของสมาชิกทุกคนในกลุ่ม โดยทุกคนจะนำปัญหาจากงานที่ตนรับผิดชอบอยู่มานำเสนอในที่ประชุม เพื่อระดมสมอง	- การค้นหาข้อปัญหาไม่ได้มาจากการระดมสมอง แต่มาจากผู้บังคับบัญชา แต่ขั้นตอนอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์สาเหตุ หรือ การจัดทำ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
สมองร่วมกันของสมาชิก ไม่ใช่มาจากความคิดเห็นของสมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือไม่ อย่างไร 2) กลุ่มของท่านได้มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่จะปรับปรุง ว่าจะสามารถดำเนินกิจกรรมได้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ 3) กลุ่มของท่านมีกระบวนการควบคุมและติดตามให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นไปตามแผนที่วางไว้ในแต่ละระยะหรือไม่ 4) กลุ่มของท่านมีวิธีการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสมในแต่ละขั้นตอนอย่างไร และการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนที่กำหนดไว้เป็นไปตามกำหนดระยะเวลาที่วางไว้หรือไม่ 5) กลุ่มของท่านมีที่ปรึกษาที่คอยให้ความช่วยเหลือหรือแก้ปัญหาที่อยู่นอกเหนือความสามารถของกลุ่มท่านหรือไม่	เลือกหัวข้อที่จะนำมาปรับปรุง - มีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของระยะเวลา โดยพิจารณาว่าจากระยะเวลาที่กำหนดไว้ กับหัวข้อปัญหาที่เลือกมานั้นสามารถเก็บข้อมูลก่อนและหลังการปรับปรุงเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นผลลัพธ์ได้หรือไม่ - มีกระบวนการในการควบคุมและติดตามการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนอย่างสม่ำเสมอผ่านการประชุมกลุ่ม - มีการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนโดยพิจารณาจากขั้นตอนการทำงานจริง ว่าการทำงานจริงนั้นใช้เวลาในการทำงานเท่าใด แล้วนำมาระดมสมองร่วมกัน เพื่อประมาณการณั้ระยะเวลาการทำการกิจกรรม และสามารถดำเนินกิจกรรมได้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ - มีงานพัฒนาองค์กรให้ความช่วยเหลือในเรื่องของแนวคิด เทคนิค และวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	แผนการดำเนินการเกิดจากการระดมสมองจากสมาชิกในกลุ่ม - มีการพิจารณาความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่ไม่ครอบคลุม ว่าจะสามารถวัดผลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด - มีกระบวนการในการควบคุมและติดตามการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผน แต่ล่าช้าและไม่สม่ำเสมอ จึงทำให้การไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ - ใช้การระดมสมองในการกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม และการดำเนินกิจกรรมมีความล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากสมาชิกมีเวลาไม่ตรงกันและไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร - มีงานพัฒนาองค์กรให้ความช่วยเหลือในเรื่องของแนวคิด เทคนิค และวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
6) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนช่วยในการผลักดันกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพของท่านให้เป็นไปตามแผนงานหรือไม่	- มีส่วนช่วยผลักดันกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะในกรณีที่เกิดปัญหา ระหว่างการดำเนินกิจกรรม ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยในการให้คำแนะนำและช่วยเหลือจนผ่านพ้นไปได้ด้วยดีเสมอ	- ไม่ได้ช่วยผลักดันกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเท่าที่ควร หัวหน้ากลุ่มต้องเป็นผู้ผลักดันเอง และสมาชิกในกลุ่มบางคนก็ไม่ได้ให้ความสำคัญ จึงไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของปัจจัยด้านระบบในการดำเนินงานที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1) ทั้งสองกลุ่มมีการทำกิจกรรมของกลุ่มควบคุมคุณภาพโดยใช้การระดมสมอง แต่ในขั้นตอนการค้นหาหัวข้อปัญหา กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นไม่ได้เกิดจากการระดมสมอง แต่มาจากผู้บังคับบัญชามอบหมายให้นำไปปรับปรุง

2) ทั้งสองกลุ่มมีการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ของหัวข้อปัญหาที่จะปรับปรุง แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นพิจารณาไม่ครอบคลุม จึงทำให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จได้ตามระยะเวลาที่กำหนด

3) ทั้งสองกลุ่มมีกระบวนการในการควบคุมและติดตามการดำเนินกิจกรรมว่าเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมีการควบคุมและติดตามที่ล่าช้าและไม่สม่ำเสมอ ส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้

4) ทั้งสองกลุ่มใช้การระดมสมองในการกำหนดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอน แต่กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จมีการกำหนดระยะเวลาโดยพิจารณาจากขั้นตอนการทำงานจริงแล้วนำมาระดมสมองเพื่อประมาณการณ์ระยะเวลาที่เหมาะสม แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จนั้นมีการดำเนินกิจกรรมที่ล่าช้ากว่ากำหนดเวลาที่กำหนดไว้ เนื่องจากสมาชิกมีเวลาไม่ตรงกันและไม่ได้ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

5) กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จมีผู้บังคับบัญชาคอยผลักดันอย่างเต็มที่ แต่กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จผู้บังคับบัญชาไม่ค่อยช่วยในการผลักดัน ในกรณีที่เกิดปัญหาระหว่างการดำเนินกิจกรรม ทางกลุ่มจะใช้วิธีระดมสมอง ซึ่งนัดหมายได้ยาก จึงส่งผลให้เกิดความล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนดำเนินงานที่วางไว้

ตารางที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ปัจจัยที่ 4 ด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา (Style)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไม่	- มีส่วนร่วมอย่างมากในการทำกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นการช่วยในการระดมสมองหรือให้คำแนะนำตลอดการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ	- มีส่วนร่วมเล็กน้อย เนื่องจากไม่มีเวลาและไม่ให้ความสำคัญกับการทำกิจกรรมเท่าที่ควร เนื่องจากได้มอบหมายให้พนักงานภายในหน่วยงานได้ร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพไปแล้ว ผู้บังคับบัญชาจึงไม่มีส่วนร่วมและไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างเต็มที่
2) กลุ่มของท่านมีผู้บังคับบัญชาที่สามารถแนะนำและให้ความช่วยเหลือแก้ไขปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไม่	- มีผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำ และให้ความช่วยเหลือเป็นอย่างดี	- มีผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำ แต่ยังไม่เต็มที่เท่าที่ควร ในกรณีที่เกิดปัญหาขึ้น ทางกลุ่มจะทำการระดมสมองจากสมาชิกในกลุ่มในการแก้ไขปัญหามากกว่า

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของปัจจัยด้านลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่สำคัญ คือ ผู้บังคับบัญชาของกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จจะไม่มีส่วนรวมและไม่ได้ให้ความช่วยเหลือในการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพอย่างเต็มที่ จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มเป็นไปด้วยความลำบากและไม่ราบรื่นเท่าที่ควร

ตารางที่ 5

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ปัจจัยที่ 5 ด้านสมาชิก (Staff)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) กลุ่มของท่านได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกในกลุ่มหรือไม่	- ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากสมาชิกในกลุ่ม เพราะหัวข้อปัญหาที่เลือกมาปรับปรุงนั้นมาจากงานที่มีผลกระทบต่อทุกคน สมาชิกในกลุ่มจึงให้ความสำคัญและร่วมมือเป็นอย่างดี	- ไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในกลุ่มเท่าที่ควร เนื่องจากสมาชิกในกลุ่มมองว่าไม่ใช่งานประจำของตนเอง
2) กลุ่มของท่านได้เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมกันระดมสมองเพื่อค้นหาปัญหาและแก้ไขปัญหาร่วมกันหรือไม่	- เปิดโอกาส	- เปิดโอกาส
3) สมาชิกในกลุ่มของท่านมีเวลาเพียงพอสำหรับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพร่วมกันหรือไม่	- มีเพียงพอ เพราะเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานประจำที่ต้องได้รับการแก้ไข และเมื่อได้นำปัญหานั้นเข้ามาทำเป็นกิจกรรมกลุ่ม คุณภาพก็สามารถนำไปปรับปรุงในระหว่างเวลาทำงานได้	- ไม่เพียงพอ เนื่องจากหัวข้อปัญหาเป็นปัญหาที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการทำงานประจำของสมาชิกมากนัก จึงไม่ได้ให้เวลาและความสำคัญเท่าที่ควร

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของปัจจัยด้านสมาชิกที่สำคัญ คือ สมาชิกของกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จไม่ได้ให้ความร่วมมือและไม่มีเวลาเพียงพอในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เนื่องจากสมาชิกมองว่าไม่ใช่การงานประจำในหน้าที่ของตนเอง จึงไม่ได้ให้ความสำคัญในการให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมเท่าที่ควร

ตารางที่ 6

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
ปัจจัยที่ 6 ด้านความรู้ความสามารถ (Skill)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) กลุ่มของท่านทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพโดยมีสมาชิกที่เป็นพนักงานที่มีประสบการณ์และรู้ถึงปัญหาที่ทำอยู่หรือไม่ อย่างไร	- มีสมาชิกที่ประสบการณ์และรู้ถึงปัญหา เพราะเป็นงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสมาชิกทุกคนในกลุ่ม	- เนื่องจากการจัดกลุ่มเป็นการจัดกลุ่มที่ละพนักงานแต่ละหน่วยงานภายในฝ่ายเข้าด้วยกัน ไม่ได้มาทำงานเดียวกัน จึงทำให้มีสมาชิกที่ประสบการณ์และรู้ถึงปัญหามีเพียงไม่กี่คนในกลุ่ม ซึ่งในบางกลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จพบว่าสมาชิกคนนั้นก็ไม่ได้ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรมเท่าที่ควร
2) กลุ่มของท่านมีการเลือกปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหาคำนี้ถึงความรู้ความสามารถของสมาชิกในกลุ่ม ว่าสมาชิกนั้นสามารถแก้ไขหรือปรับปรุงปัญหาได้ด้วยตัวเองโดยไม่ต้องพึ่งหน่วยงานอื่นหรือไม่ อย่างไร	- มีการเลือกปัญหาจากการทำงานจริงมาเป็นหัวข้อปัญหา เพราะเป็นสิ่งที่สมาชิกในกลุ่มมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับปัญหานั้นโดยตรง จึงทำให้สมาชิกสามารถวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางในการปรับปรุงได้ด้วยตัวเอง	- การเลือกหัวข้อปัญหามีการพิจารณาแล้วว่าสมาชิกในกลุ่มสามารถปรับปรุงปัญหาได้ด้วยตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งหน่วยงานอื่น
3) กลุ่มของท่านมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ทางเทคนิคคอยให้คำปรึกษาช่วยเหลือ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอหรือไม่	- มีงานพัฒนาองค์กรเป็นที่ปรึกษา	- มีงานพัฒนาองค์กรเป็นที่ปรึกษา
4) องค์กรได้มีการให้ความรู้และพัฒนาทักษะในเรื่อง PDCA, QC 7 Tools และความรู้อื่นๆที่จำเป็นก่อนการเริ่มทำกิจกรรมหรือไม่ และเพียงพอต่อความต้องการของกลุ่มท่านหรือไม่	- เพียงต่อความต้องการ	- เพียงต่อความต้องการ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
5) หลังจากที่มีการให้ความรู้และพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการทำกิจกรรมแล้ว ท่านมีความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำกิจกรรมได้หรือไม่	- มีความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้เป็นอย่างดี เพราะในการทำงานจริงและเมื่อเกิดปัญหานั้น ทุกคนภายในฝ่ายก็จะช่วยระดมสมองและหาแนวทางตามหลักแนวคิดของกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมาประยุกต์ใช้อยู่เสมอจนเกิดเป็นความชำนาญ	- สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ แต่ยังไม่ชำนาญ เนื่องจากยังไม่มีประสบการณ์ในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของปัจจัยด้านความรู้ความสามารถที่สำคัญ คือ กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จมีการจัดกลุ่มสมาชิกที่มีการจัดกลุ่มคละกัน ทำให้มีสมาชิกมีประสบการณ์และถึงปัญหาที่แท้จริงเพียงไม่กี่คน เมื่อสมาชิกท่านนั้นไม่ให้ความร่วมมือก็ทำให้ในกลุ่มขาดสมาชิกที่มีประสบการณ์และรู้ถึงปัญหาที่แท้จริง จึงทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปได้อย่างล่าช้า อีกทั้งสมาชิกยังไม่สามารถนำความรู้จากการพัฒนาทักษะพื้นฐานที่จำเป็นไปประยุกต์ใช้ได้อย่างชำนาญ เนื่องจากการจัดฝึกอบรมเป็นลักษณะของทฤษฎีและมีกิจกรรมการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการที่ไม่ใกล้เคียงกับการทำงานของตน จึงทำให้ไม่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

ตารางที่ 7

การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ

ปัจจัยที่ 7 ด้านค่านิยมร่วม (Shared Value)

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
1) ท่านคิดว่าองค์กรมีการสร้างความเข้าใจในระบบกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ ให้กับพนักงานได้รับทราบอย่างเพียงพอและต่อเนื่องหรือไม่	- ยังไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง เพราะพนักงานบางส่วนยังเข้าใจไม่ถึงเวลาที่องค์กรสื่อสาร เนื่องจากเวลาสื่อสารมักจะสื่อสารผ่านผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประสานงาน จึงทำให้พนักงานไม่เข้าใจว่ากิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีความสำคัญอย่างไรกับการพัฒนาองค์กร	- ยังไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง เพราะพนักงานยังไม่เข้าใจว่าทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพเพื่ออะไร ยังมองไม่เห็นประโยชน์และคิดว่าเป็นการเพิ่มภาระงาน

ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	กลุ่มที่ประสบผลสำเร็จ	กลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ
2) ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร	- เป็นกิจกรรมที่ดีที่สามารถกระตุ้นให้หน่วยงานภายในองค์กรเห็นความสำคัญของการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดีขึ้นและมีประโยชน์ต่อคนทำงานเป็นอย่างมาก	- ถ้ากิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมาจากปัญหาจากการทำงานจริง ก็จะทำให้เห็นประโยชน์มากกว่านี้
3) ท่านมองเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพหรือไม่	- มองเห็นประโยชน์ เพราะกิจกรรมนี้เป็นกิจกรรมที่ช่วยผลักดันให้เกิดการปรับปรุงการทำงานภายในฝ่ายสามารถทำงานได้มีคุณภาพที่ดีและสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในฝ่าย	- ยังมองไม่เห็นประโยชน์ เพราะหัวข้อปัญหาไม่ได้มาจากปัญหาจากการทำงานจริง จึงมองไม่เห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ
4) ท่านคิดว่าการนำเสนอผลงานนั้นเป็นเวทีในการแสดงความสามารถของพนักงาน หรือไม่ และท่านคิดว่าการประกวดรางวัลดีเด่นระหว่างกลุ่มนั้น สามารถเป็นหน้าเป็นตาให้กับหน่วยงานในการสะท้อนความสามารถในการทำกิจกรรมหรือไม่ อย่างไร	- สามารถสะท้อนถึงความสามารถของพนักงานภายในฝ่ายนั้นๆ เป็นอย่างมาก และถ้าได้รางวัลดีเด่นมาก็สามารถเป็นหน้าเป็นตาให้กับหน่วยงานได้เป็นอย่างดี	- มองว่าเป็นการแสดงความสามารถและเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน และถ้าได้รับรางวัลก็สามารถเป็นหน้าเป็นตาให้หน่วยงานได้

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ

จากข้อมูลพบว่ากลุ่มที่ไม่ประสบผลสำเร็จ มีความแตกต่างกับกลุ่มที่ประสบผลสำเร็จในเรื่องของปัจจัยด้านค่านิยมร่วมที่สำคัญ คือ สมาชิกภายในกลุ่มไม่มีประสบผลสำเร็จยังมีค่านิยมด้านลบกับการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพ เนื่องจากยังมองไม่เป็นประโยชน์ของการทำกิจกรรม เพราะหัวข้อปัญหาไม่ได้มาจากกระตมสมองจากปัญหาที่พบจากงานประจำ จึงยังไม่เห็นผลจากการทำกิจกรรมที่ชัดเจน อีกทั้งการสร้างความสำเร็จขององค์กรยังไม่เพียงพอและไม่ต่อเนื่อง ทำให้สมาชิกบางส่วนไม่เข้าใจถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการทำกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร ซึ่งทำให้สมาชิกไม่ค่อยให้ความสำคัญและความร่วมมือในการทำโครงการเท่าที่ควร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นางสาววิรัชพร พันเทศ
วันเดือนปีเกิด	10 ธันวาคม 2532
ตำแหน่ง	นักพัฒนางานองค์กร
ทุนการศึกษา (ถ้ามี)	-
ผลงานทางวิชาการ	การขับเคลื่อนกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพภายในองค์กร (การประชุมวิชาการด้านการพัฒนาการดำเนินงานทาง อุตสาหกรรมแห่งชาติ ครั้งที่ 6 ประจำปี 2558)
ประสบการณ์ทำงาน	พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน: นักพัฒนางานองค์กร พ.ศ. 2555 – 2556: วิศวกรควบคุมคุณภาพ