

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เป็น เครื่องมือสำคัญประการหนึ่งที่น่ามาใช้ในการสร้าง เสริม ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพการทำงาน กลุ่มสร้างคุณภาพงาน เป็นวิธีการ เพิ่มผลผลิต (Productivity Improvement) ด้วยการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นด้วยการทำงาน เป็นทีม (Team Work) มีการวางแผน(Planning) ลงมือปฏิบัติ(Doing) ตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน (Checking) และการแก้ไข(Action) เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้

ธุรกิจจำนวนมากได้นำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไปใช้ เพื่อพัฒนาหรือยกระดับความรู้ความสามารถของพนักงานให้สูงขึ้น ด้วยการสร้างจิตสำนึกในเรื่องการปรับปรุงประสิทธิภาพงาน ฝึกหัดให้พนักงานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ฝึกความเป็นผู้นำ กล้าแสดงความคิดเห็น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี มีความรับผิดชอบต่องานของตนเอง ต่องานและต่อสังคมโดยคาดหวังไว้ว่า กลุ่มสร้างคุณภาพงาน จะสามารถบันดาลสิ่งต่างๆ เหล่านี้ให้กับธุรกิจ เหมือนกับธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จมาแล้ว แต่ก็ไม่สามารถกระทำได้สำเร็จจนต้องยกเลิกกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไป ทำให้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานค่อยๆ เสื่อมความนิยมลงไปจนถึงที่สุด แต่ไม่ว่าจะนำกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ด้วยสาเหตุใดก็ตามยังไม่มียุทธวิธีที่เด่นชัดว่า เมื่อนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพงานมาใช้ปฏิบัติแล้วผลออกมาเป็นอย่างไร แม้ในปัจจุบันธุรกิจหลายแห่งก็ยังคงดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานอยู่อย่างต่อเนื่อง เช่น สำนักงานภาคเหนือ บริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด ธนาคารไทยพาณิชย์จำกัด ธนาคารกรุงเทพจำกัด บริษัทสยามยามาฮ่าจำกัด สาขาเชียงใหม่ สำนักงานบริการโทรศัพท์เชียงใหม่ 2 สำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์โทรเลข เขต 5 สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตเหนือ เป็นต้น ซึ่งก็ยังไม่สามารถให้คำตอบได้ เช่นเดียวกันว่า หลังจากที่ได้ดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไปแล้วผลเป็นอย่างไร พนักงานของธุรกิจได้ปฏิบัติตามขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานอย่างจริงจังหรือไม่ และได้้นำผลที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างไร พนักงานของธุรกิจมีปัญหากับการทำกิจกรรมอย่างไรและเช่นเดียวกัน ธุรกิจที่นำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ในหน่วยงานของตนเองแล้วไม่ประสบผลสำเร็จ ก็ไม่ทราบว่าเป็นเพราะเหตุใดและไม่ปรากฏว่าได้มีการศึกษา จึงเป็น เรื่องที่น่าสนใจศึกษาว่า

พนักงานของธุรกิจมีความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมากขึ้น  
เพียงใจและอะไร เป็นปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของพนักงานธุรกิจ

#### วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของพนักงานธุรกิจ
2. เพื่อศึกษา เปรียบเทียบความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของพนักงานธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของพนักงานธุรกิจ
4. เพื่อศึกษา เปรียบเทียบปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของพนักงานธุรกิจ

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เนื่องจากการวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพและคาดว่า เมื่อทำการวิจัย เสร็จสิ้นแล้วจะได้ผลดังนี้

1. ทราบปัญหาของการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของพนักงานธุรกิจ
2. นำข้อมูลการศึกษาวิจัยมาดำเนินการวิเคราะห์ เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาดังกล่าว ในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
3. สามารถนำผลการศึกษาวิจัยนี้ไป เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการศึกษาและวางแผน ก่อนที่จะนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไปใช้ในหน่วยงานต่างๆ

#### ขอบเขตของการศึกษา

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้แก่ พนักงานธุรกิจที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานในสำนักงานในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2534 จากกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรม กลุ่มธุรกิจการเงินและกลุ่มรัฐวิสาหกิจ

## สมมติฐานในการศึกษา

1. พนักงานของธุรกิจเงิน เขตอำเภอ เมือง เชียงใหม่ที่ เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน มีความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานแตกต่างกัน
2. พนักงานของธุรกิจเงิน เขตอำเภอ เมือง เชียงใหม่ที่ เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน มี ปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานแตกต่างกัน

### ตัวแปร

ตัวแปรอิสระ ได้แก่ -พนักงานในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรม กลุ่มธุรกิจการเงินและกลุ่ม รัฐวิสาหกิจ

ตัวแปรตาม ได้แก่ -ความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้าง คุณภาพงาน

-ปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

### คำจำกัดความของตัวแปร

พนักงานของธุรกิจ หมายถึง พนักงานในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรม กลุ่มธุรกิจการเงินและกลุ่ม รัฐวิสาหกิจที่ เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานในสำนักงานใน เขตอำเภอ เมือง จังหวัด เชียงใหม่ ปี พ.ศ. 2534

-พนักงานในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์กรรมหมายถึง พนักงานจากสำนักงานภาคเหนือของ บริษัท บุนซี เมนต์ไทยจำกัดและบริษัทสยามยามาย่าจำกัด สาขา เชียงใหม่

-พนักงานในกลุ่มธุรกิจการเงินหมายถึง พนักงานจากธนาคารกสิกรไทยจำกัด ธนาคาร ไทยพาณิชย์จำกัดและธนาคารกรุงเทพจำกัด

-พนักงานในกลุ่มรัฐวิสาหกิจหมายถึง พนักงานจากสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตเหนือ สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขต 5 และสำนักงานบริการโทรศัพท์ เชียงใหม่ 2

กลุ่มสร้างคุณภาพงาน หมายถึง กลุ่มที่ทำงาน เพื่อแก้ไขปัญหาลักษณะหนึ่งด้วยการรวบรวมสมาชิก ที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันประมาณ 3-10 คน ด้วยความสมัครใจมาร่วมกันคิดประเด็นปัญหาการทำ

งานแล้วนำมาวางแผนการแก้ไขประเมินผลการทำงาน กำหนด เป้าหมายและกำหนดมาตรฐานการทำงาน โดยที่การทำกิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกับนโยบาย วัตถุประสงค์ขององค์การ

ปัญหา หมายถึงปัจจัยที่ทำให้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไม่ เป็นไปตาม เป้าหมายและนโยบาย ของผู้บริหารที่นำกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้

ความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน หมายถึง คະแนจจาก การทดสอบของพนักงานแต่ละกลุ่มธุรกิจ เกี่ยวกับความรู้ความ เข้าใจในขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพงานดังปรากฏในหน้า 12

### ทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ทฤษฎี แนวคิด

ในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาวางแผนและพิจารณาถึงความ เกี่ยวข้องกับของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกให้ผสมผสานตามหลักวิชาการบริหาร ที่ต้องอาศัยศาสตร์และศิลป์เป็นตัวนำในการนำวิธีการต่างๆ ไปใช้ ทั้งนี้เพราะกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นวิธีการทำงานร่วมกับระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านสภาพแวดล้อม ครอบคลุม ความรู้ อายุ การศึกษา ฯลฯ ดังนั้นในการศึกษาในครั้งนี้จึงต้องทำการศึกษาทฤษฎี แนวความคิด ใน เรื่องต่อไปนี้

ก. ทฤษฎีทั่วไป ได้แก่ ทฤษฎีการบริหาร พฤติกรรมขององค์การ ภาวะผู้นำ ทฤษฎีแรงจูงใจ

ข. ทฤษฎีและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

#### ก. ทฤษฎีทั่วไป

- ทฤษฎีการบริหาร ผู้บริหารมีหน้าที่สำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้ง เป้า

หมายไว้ โดยทำหน้าที่ประสานทรัพยากรต่างๆ ภายในขององค์การให้ผสมผสานกับสภาพแวดล้อมภายนอก ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยการกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานต่างๆให้เหมาะสม ดังรูปที่ 1

รูปที่ 1



อย่างไรก็ดีการที่ผู้บริหารจะสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่ทางการบริหารต่างๆ ให้สอดคล้องกัน HENRI FAYOL ได้ให้แนวคิดและทฤษฎีหน้าที่ทางการบริหารไว้ 5 ประการดังนี้

1.การวางแผน (Planning)

การวางแผน เป็นวิธีการกำหนดแนววิสัยปฏิบัติไว้ เป็นการล่วงหน้า โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมต่างๆนำมาจัดทำเป็นแผนงานแล้ว กำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของแผนงานตลอดจนแนววิธีการปฏิบัติตามแผน

2.การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ เป็นการจัดเตรียมสรรพกำลังจัดเตรียมทรัพยากรต่างๆ ไว้รองรับการปฏิบัติตามแผนงานโดยพิจารณาจากกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำตามแผนด้วยการมอบหมายงาน(Delegation) ไปในแต่ละส่วนงานเป็นผู้รับผิดชอบ

3.การสั่งการ (Commanding)

เมื่อผู้บริหารดำเนินการจัดสรรทรัพยากรเข้าไปในแต่ละหน่วยงานแล้ว การสั่งการจะเป็นเครื่องมือที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานในโครงสร้างขององค์การ การสั่งการทำให้เกิดการ

เคลื่อนไหวภายในองค์การให้ เป็นไปตามแผนงานที่กำหนดไว้ ซึ่งผู้บริหารทุกคนต้องกระทำตน เป็นผู้นำที่เหมาะสม มีความรู้ความเข้าใจในพฤติกรรมของคน ผู้บริหารต้องเรียนรู้วิธีการสร้างให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การซึ่งมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

#### 4. การประสานงาน (Co-Ordinating)

การประสานงานในองค์การจะก่อให้เกิดขบวนการทำงานของหน่วยงานที่ประสานกัน สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายและทรัพยากรน้อย การประสานงานที่ดีจะทำให้้องค์การสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี มีความสุขกับการทำงานร่วมกับผู้อื่น

#### 5. การควบคุม (Controlling)

เป็นวิธีการดูแลผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมอาจจะทำได้ด้วยการกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือทำการควบคุมตามวัตถุประสงค์ การควบคุมที่ดีทำให้ทราบถึงปัญหาของการทำงานอื่นจะนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหาย่างมีขั้นตอน

#### -พฤติกรรมในองค์การ (Organizational Behavior)

เนื่องจากความแตกต่างกันในด้านสภ. พแวดล้อม โครงสร้างการบริหารงาน คน ฯลฯ เป็นผลให้แต่ละองค์การมีรูปแบบที่เป็นเฉพาะตัว โดดเด่นและแตกต่างจากองค์การอื่นๆ โดยเฉพาะ "คน" ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการดำเนินงาน ในแต่ละองค์การจะมีพนักงานที่แตกต่างกันหรือแม้แต่ในองค์การเดียวกันก็ยังมี ความแตกต่างกัน เป็นหน้าที่อีกประการหนึ่งของผู้บริหารองค์การที่จะพัฒนาบุคลากรของตนให้มีประสิทธิภาพและสามารถต่อสู้แข่งขันได้ซึ่งก็หมายความว่า องค์การจะสามารถพัฒนาไปได้มากน้อยเพียงใด ในส่วนของพฤติกรรมของแต่ละคนแต่ละกลุ่ม (ทั้งในแง่ผู้บริหารและพนักงาน) จะมีส่วนช่วยพัฒนาองค์การได้ในลักษณะของความจงรักภักดีและความสามัคคี ซึ่งจะสะท้อนออกไปสู่ภายนอกในรูปของประสิทธิภาพการทำงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งที่มีส่วนช่วยกำหนดรูปแบบขององค์การก็คือ องค์การที่ไม่เป็นทางการ (Informal Organization) ซึ่งเป็นพลังที่ซ่อนเร้นอยู่ในองค์การ หากมีการพัฒนาองค์การที่ไม่เป็นทางการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ก็จะช่วยอำนวยความสะดวกบรรยากาศในการทำงาน ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การมากที่สุดกว่าปัจจัยใดๆ องค์การที่ไม่เป็นทางการสำหรับคนไทยแล้วจะมีอิทธิพลมากกว่าองค์การที่เป็นทางการ งานบางอย่างเข้ามามีอิทธิพลเห็นองค์การที่เป็นทางการซึ่งก่อให้เกิดปัญหาทางการบริหาร ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีเทคนิคที่สามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

THOMPSON (Jame D. Thomson: pp.157-158) ได้กล่าวไว้ว่า "หน้าที่ของผู้บริหารอยู่ที่การประสานงานสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อดำเนินการไปในแนวทางเดียวกันตามที่บริษัทและพนักงานต้องการ" แต่การที่จะประสานงานสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ ผู้บริหารจำเป็นต้องปรับปรุงสมรรถภาพและความพึงพอใจในการทำงานของคน ด้วยวิธีสร้างคุณค่าในงานให้พนักงาน ภูมิปัญญา งาน ให้โอกาสแก่พนักงานได้ เข้ามามีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหางาน ให้ความดูแลพนักงานอย่างใกล้ชิดรวมทั้งให้การส่งเสริมและประสานงานระหว่างหน่วยงาน

#### -ภาวะผู้นำ (Leadership)

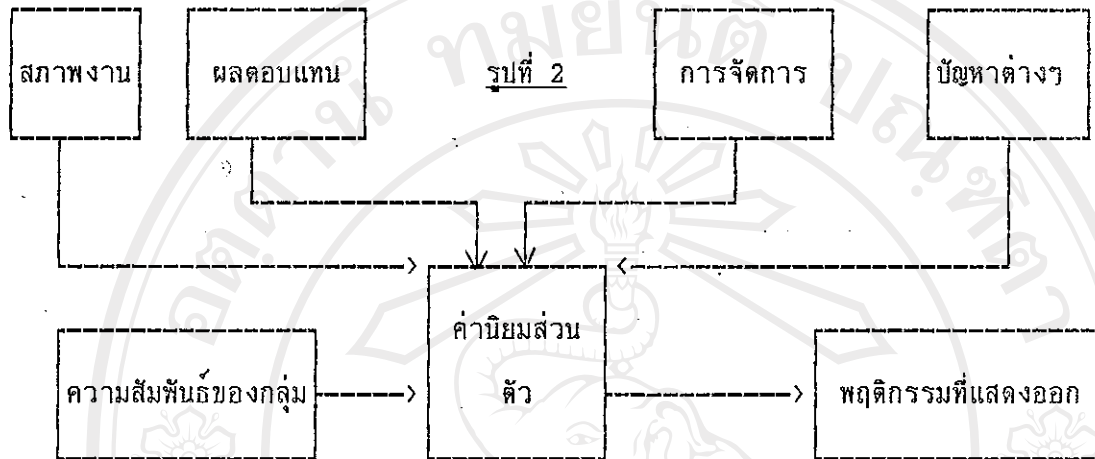
ลักษณะการบริหารของผู้นำมีส่วนสำคัญในการกำหนดผลสำเร็จขององค์การอย่างเด่นชัด ลักษณะของผู้นำจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกๆ ด้านของการทำงาน มีผลต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขวัญ และกำลังใจในการทำงานอย่างไรก็ดีไม่ว่าผู้นำจะมีลักษณะอย่างไร ผู้นำมีภาระหน้าที่ที่จะก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันระหว่างหน่วยงานต่างๆ ให้ประสานกัน ด้วยการรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์จากการร่วมมือร่วมใจผลักดัน เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

โดยทั่วไปแล้วผู้นำมี 2 ประเภทคือ มุ่งงานและมุ่งคน ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีลักษณะการทำงานที่เคร่งเครียดมีการติดตามการทำงานของผู้น้องอย่างใกล้ชิดตลอดเวลา ซึ่งสร้างความอึดอัดในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานขาดความคิดริเริ่ม ขาดความมั่นใจในตนเอง ในขณะที่ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามมุ่งเน้นสนับสนุนส่งเสริมผู้น้องด้วยการจัดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เข้าใจจิตใจผู้น้อง ทำตัวเสมือนเป็นที่เลี้ยงพนักงาน อย่างไรก็ตามดียังมีปัจจัยอื่นที่เป็นตัวกำหนดภาวะผู้นำอีก เช่น สภาพแวดล้อม สถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่และการแข่งขัน เป็นต้น

#### -ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเรื่องของการตอบสนองความต้องการที่เกิดขึ้นภายในของคน ความต้องการจะก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือจูงใจกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อให้ได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายของตนเอง อย่างไรก็ตามที่พฤติกรรมของแต่ละบุคคลจะมีความแตกต่างกันในแง่ความรู้ความสามารถ ทักษะ ความสนใจ ความทะเยอทะยานและความแตกต่างกันของแรงจูงใจในการทำงาน (Motivation to work) ที่เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานและเกี่ยวกับหน้าที่การงาน สำหรับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่การงานได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป ทั้งในทางสังคมและวัฒนธรรมที่อยู่รอบตัว ส่วนปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน

ได้แก่ ทัศนคติ ความเข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่พบเห็นมา เมื่อมีการผสมผสานกันกับสภาพแวดล้อมของการทำงานจะเกิดพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนเอง ดังรูปที่ 2 (ธงชัย สันติวงษ์, 2530: หน้า 382)



"A. H. MASLOW" ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับทฤษฎีแรงจูงใจ โดยมีข้อสมมุติฐานดังนี้

1. คนทุกคนมีความต้องการซึ่งความต้องการนี้จะมีอยู่ตลอดเวลา และไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะไม่ใช่แรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมต่อไป
3. ความต้องการของคนจะมีลักษณะลำดับขั้นจากต่ำไปสูงตามความสำคัญดังนี้
  - 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เครื่องนุ่งห่ม
  - 2 ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงในชีวิต เช่น การทำประกันชีวิต
  - 3 ความต้องการทางด้านสังคม เช่น อยู่ร่วมกัน เข้าไปมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคม
  - 4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม เช่น เข้าสังคมต่างๆ การมีหน้ามีตาในสังคม
  - 5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด

จะเห็นได้ว่าการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้ประสบผลสำเร็จลงได้ตั้งนั้นจำเป็นต้องอาศัยแนวคิดดังกล่าวมาประยุกต์ เช่น ก่อนการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เข้ามาใช้ในสำนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนจัดรูปแบบโครงสร้างของกิจกรรมและการสั่งการไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ล้ำฟ้าแต่การสั่งการจากผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียวก็ไม่สามารถที่จะกระทำได้อย่างมีประสิทธิภาพนัก ต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานในองค์กรนั้นด้วย โดยการสร้างจิตสำนึกร่วมภายในองค์กร ซึ่ง

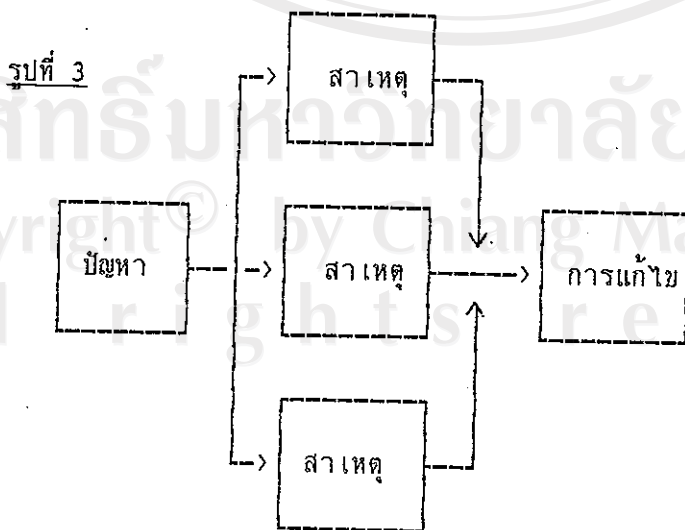


ผู้บริหารต้องศึกษาลักษณะของคนในองค์การมาประกอบการตัดสินใจด้วย สิ่งสูงใจก็นับว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสนับสนุนให้กิจกรรมประสบผลสำเร็จ สิ่งสูงใจอาจจะเป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ภูมิใจในความสำเร็จ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการที่จะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาศาสตร์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องให้เข้าใจอย่างถ่องแท้เสียก่อน

**ข. ทฤษฎีและวิธีทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน**

กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เกิดจากการรวมตัวกันของกลุ่มพนักงานในองค์การที่มีลักษณะงานที่คล้ายกันตั้งแต่ 3-10 คนขึ้นไปมาร่วมกันทำกิจกรรมในเรื่องการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตให้กับหน่วยงานตนเองโดยปราศจากการบังคับและสอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานของหน่วยงาน ด้วยวงจรเดมิ่ง (วงจร เดมิ่ง เป็นขั้นตอนการทำงานที่มีระบบมีการวางแผนการทำงาน การปฏิบัติงาน การตรวจสอบงานและการแก้ไขงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานหรือเป้าหมายที่วางไว้-คิดค้นโดย Dr. เดมิ่ง) เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรม เพื่อพัฒนางานประจำที่ทําอยู่ให้ประสบผลสำเร็จบรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาข้อความดังกล่าวข้างต้นแล้ว สามารถอธิบายความหมายในประเด็นหลักได้ดังนี้

1. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เป็น เครื่องมือประการหนึ่งในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน ซึ่งสามารถอธิบายดังรูปที่ 3 (วีระพล สุวรรณันต์, 2528: หน้า 12)

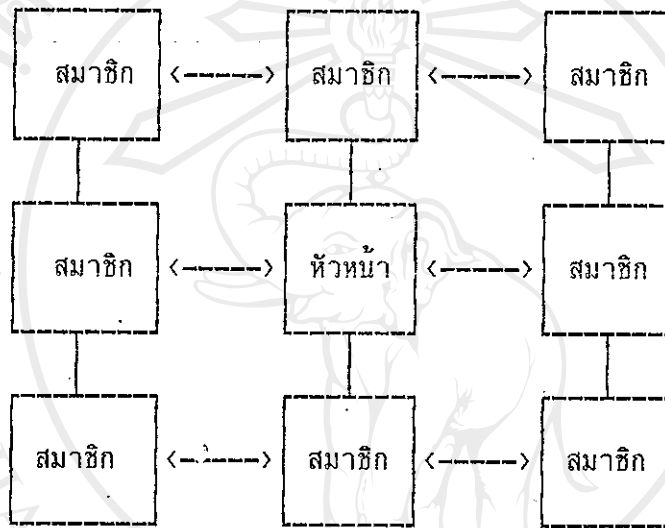


จากรูปสามารถสรุปได้ว่า ปัญหาหนึ่งนั้นประกอบด้วยหลาย ๆ สาเหตุกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะต้องแยกแยะปัญหาให้เป็นระบบจะทำให้เห็นสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจน

2. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานทำงานสอดคล้องกับแนวทางดำเนินงานของหน่วยงาน

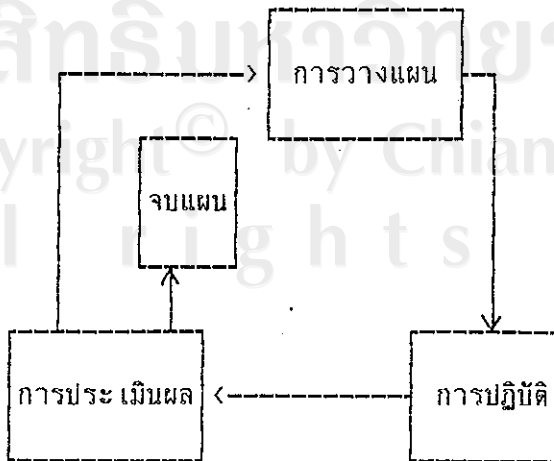
3. กลุ่มสร้างคุณภาพงานมีการทำงานเป็นทีม ทุกคนจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในปัญหาและวิธีการแก้ไข โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในแต่ละแขนงงานดังรูปที่ 4 (ประวิทย์ จงวิศาล, 2529:หน้า25)

รูปที่ 4



4. กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะต้องมีการวางแผนการทำงานก่อนเสมอดังรูปที่ 5 (วีระพล สุวรรณันต์, 2528:หน้า 15)

รูปที่ 5



## อุดมการณ์และหลักการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

อุดมการณ์ดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (นพพร พยัฆวี เชียง: 2532, หน้า 2)

1. เพื่อพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ
2. เพื่อพัฒนาทีมงาน ให้มีความสำคัญต่อกัน
3. เพื่อให้ทุกคนแสดงความสามารถสูงสุด

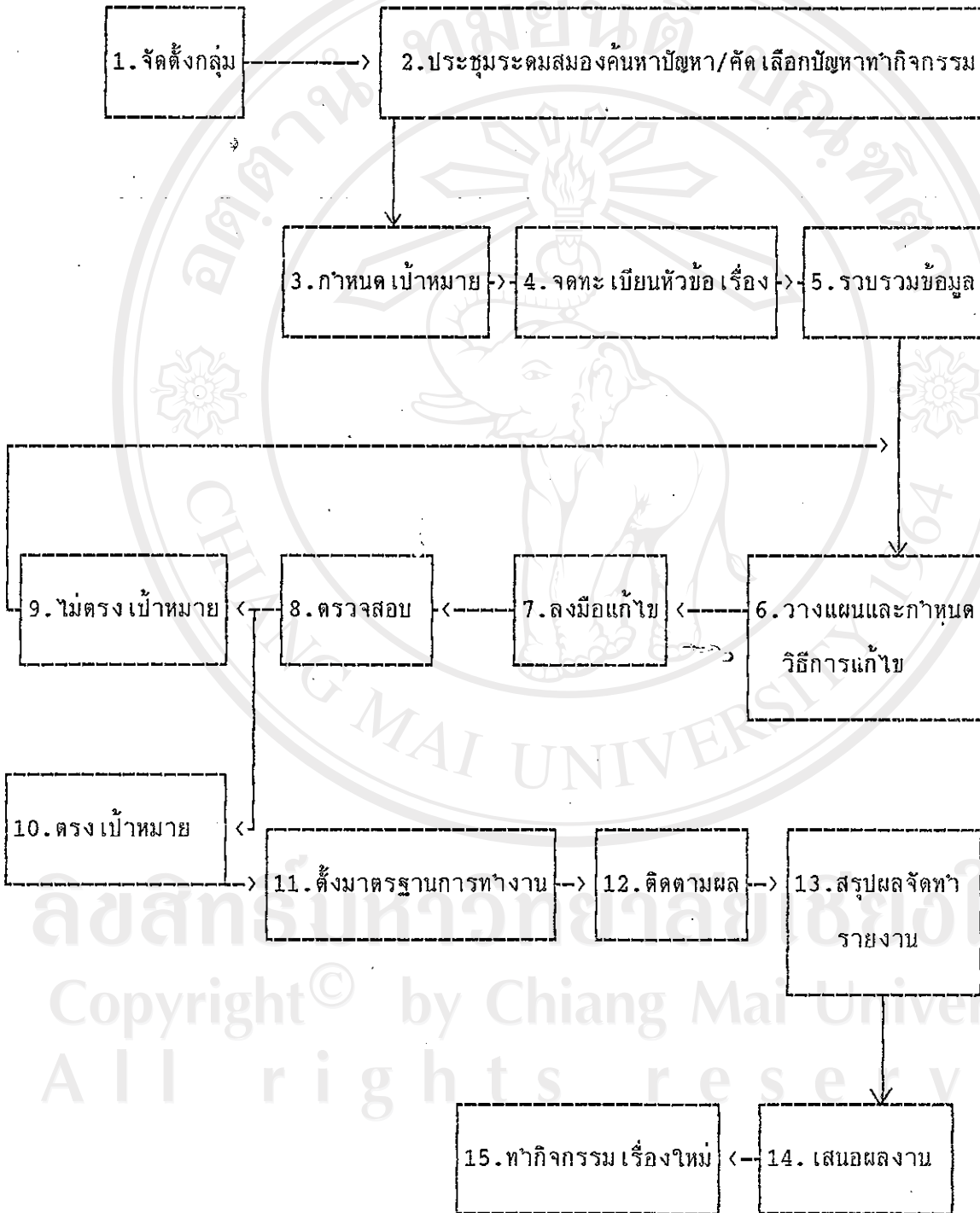
หลักการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (นพพร พยัฆวี เชียง: 2532, หน้า 2)

1. สอดคล้องกับนโยบายหน่วยงาน
2. ปฏิบัติได้เองภายในกลุ่ม
3. ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง

อุดมการณ์การดำเนินงานและหลักการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานนับว่า เป็นหัวใจหลักของการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพอย่างแท้จริง เป็นแก่นที่ผู้บริหารและพนักงานต้องจดจำหลักการไว้ และที่สำคัญผู้บริหารและพนักงานไม่ควรใจร้อนรีบเร่งที่จะเห็นผลการดำเนินงาน ของกลุ่มสร้างคุณภาพ ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไม่ใช่ยาวิเศษหรือย าสารพัดนึกที่นำมาใช้แล้วจะสัมฤทธิ์ผลในทันทีทันใด ควรปล่อยให้ช่วงเวลาดำเนินการไปอย่างต่อเนื่อง โดยที่ผู้บริหารเป็นผู้คอยกระตุ้น เตือนและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตาม ซึ่งวิธีดังกล่าวจะก่อให้เกิดประโยชน์มาก

อย่างไรก็ดีในการนำกลุ่มสร้างคุณภาพงานไปใช้ ผู้บริหารต้องปลูกฝังจิตสำนึกในเรื่องกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานแก่พนักงานโดยชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไม่เป็นการเพิ่มภาระงาน แต่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานสมัยใหม่ซึ่งให้ประโยชน์แก่ทุกๆ ฝ่ายโดยเฉพาะตัวพนักงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างจิตสำนึกให้ศรัทธาในอุดมการณ์ของกลุ่มสร้างคุณภาพงานและให้ความสำคัญต่อบรรยากาศการทำงาน

ขั้นตอนและวิธีการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคณาพงาน



เทคนิคที่ใช้ในการรวบรวม วิเคราะห์ แสดงผล เปรียบเทียบข้อมูล ในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้าง

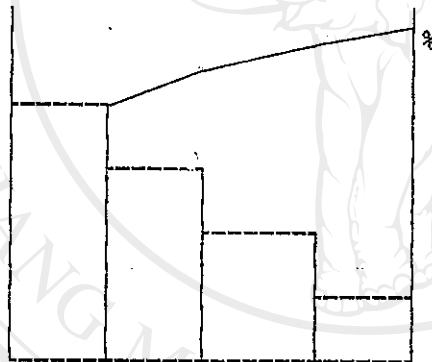
คุณภาพงาน

1. ตารางตรวจสอบ

CHECK SHEET	DATE.....	SPECT.....
TYPE	CHECK	
001	///	

ควรใช้ เมื่อต้องการเก็บรวบรวมข้อมูลในการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่ได้จากการทำตารางตรวจสอบนี้ จะใช้ เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ซึ่งมีประสิทธิภาพมากกว่าการแก้ไขข้อบกพร่องด้วยความรู้สึก

2. แผนภูมิพาเรโต



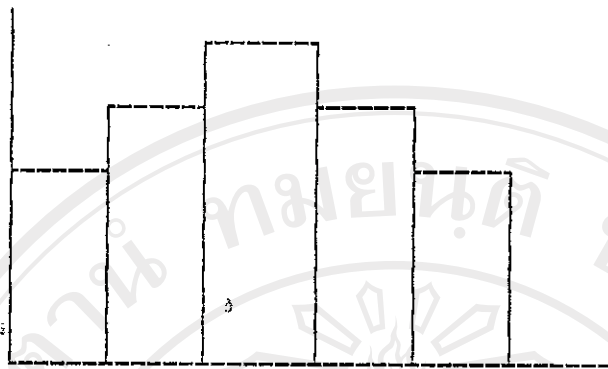
ควรใช้ เมื่อต้องการนำเสนอ เปรียบ เทียบแยกปัญหา เล็กออกจากปัญหาใหญ่และชี้ให้เห็นความแตกต่างของข้อมูล จากมากไปน้อยและใช้เป็นหลักในการ เลือกปัญหามาทำกิจกรรม

3. การจำแนกข้อมูล

***** +++++
----------------

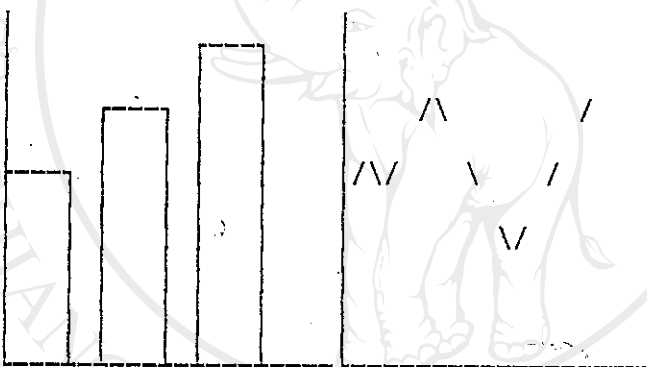
ควรใช้ เมื่อต้องการนำข้อมูลมาแยก เป็นกลุ่มหรือ เป็นประเภทตามสาเหตุหรือลักษณะงาน เพื่อใช้เป็น เครื่องมือช่วยในการหาสาเหตุและแก้ปัญหา

#### 4. ฮิสโตแกรม



ควรใช้เมื่อต้องการแสดงการกระจายของข้อมูล เพื่อทราบความถี่ของข้อมูลแต่ละช่วงและใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกับค่าเฉลี่ยของเกณฑ์ที่กำหนด

#### 5. กราฟต่าง ๆ



ควรใช้เมื่อต้องการเขียนรูปแทนข้อมูลหรือตัวเลข เพื่อให้อ่านความหมายและเห็นข้อแตกต่างของข้อมูลได้ง่าย

#### 6. แผนภูมิกางปลา

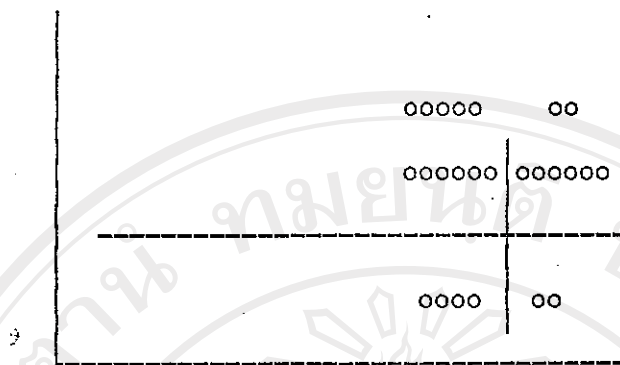
# ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

Copyright © by Chiang Mai University

All rights reserved

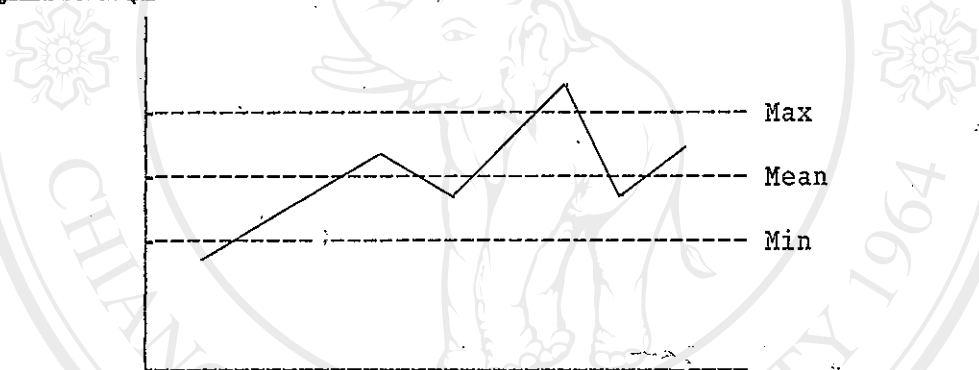
ควรใช้เมื่อต้องการทราบสาเหตุของผลของปัญหาที่เกิดขึ้น ด้วยการระดมสมองค้นหาสาเหตุอย่างละเอียดลึกซึ้ง มีขั้นตอนตามเหตุผล

## 7. แผนภูมิการกระจาย



ควรรู้ใช้ เมื่อต้องการหาความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุดว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างไรหรือต้องการตรวจสอบผลของอันหนึ่งว่ามีผลต่ออีกอันหนึ่งหรือไม่

## 8. แผนภูมิการควบคุม



ควรรู้ใช้ เมื่อต้องการตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง เพื่อหาสิ่งผิดปกติว่าอยู่ภายใต้เกณฑ์กำหนดที่ต้องการควบคุมหรือไม่ ตลอดจนใช้ เปรียบเทียบผลก่อนการแก้ไขและหลังการแก้ไข

ไพโรจน์ สุนทร (QC JOURNAL, มิถุนายน 2534) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า "สิ่งที่ทำให้กลุ่มพบกับความสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากสมาชิกและที่สำคัญก็คือ มองเห็นประโยชน์ในการนำกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ในการพัฒนางาน และผู้บริหารต้องเป็นกำลังผลักดันกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้นและผู้บริหารต้องมีความรู้ เกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพงานมีการพัฒนางานของตนอยู่เสมอ"

ถาวร ชลชัยเรียม (QC JOURNAL, มิถุนายน 2534) ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า "ลักษณะการส่งเสริมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานในประเทศไทยปัจจุบันอยู่ในรูปแบบของ Quality of Working Life (QWL) ซึ่งเป็นช่วงต่อจากการพัฒนากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานเบื้องต้น ถ้าผู้บริหารไม่พยายามผลักดันกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้ไปสู่ Quality of Product&Service (QPS) อย่างจริงจัง

แล้วกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะไม่มีประโยชน์ต่อองค์กรเท่าไรนัก และจะมีผลต่อ เนื่องถึงการเจริญเติบโตของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เป็นอย่างยิ่ง"

ประวิทย์ จงวิศาล: (2529, หน้า 14) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับการนำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมาใช้ในองค์กรว่า "เอกสารตำราวิชาการต่างๆ ที่เกี่ยวกับกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เป็นเพียงหลักการที่วางไว้ อย่างกว้างๆ ไม่สามารถนำไปใช้ เป็นหลักเกณฑ์ตายตัวได้และไม่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ เนื่องจากกลุ่มสร้างคุณภาพงานใช้คนเป็นหลักในการทำกิจกรรม คนย่อมมีความแตกต่างกันและสภาพแวดล้อมแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน มีทรัพยากรและปัญหาการทำงานที่แตกต่างกัน"

สุรศักดิ์ นานานุกุล: (2529, หน้า 14-17) ได้กล่าวไว้ว่าปัญหาต่างๆ ที่ทำให้การทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานไม่ประสบผลสำเร็จสามารถสรุปเป็นแง่คิดอยู่ 4 ลักษณะคือ

1. องค์กรมุ่งหวังผลงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เพียงใด หากองค์กรคาดหวังที่จะนำกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เข้ามาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทันทีทันใดจะก่อให้เกิดปัญหาการปรับตัวของพนักงานกับวิธีการทำงานแบบใหม่ที่ไม่คุ้นเคย ทำให้พนักงานบางส่วน เกิดการต่อต้านการนำกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ในองค์กร

2. วัตถุประสงค์ขององค์กรว่า จะส่งเสริมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้ เป็น เครื่องมือขององค์กร หรือ เพียงแต่จะส่งเสริมให้มีกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เท่านั้น

3. ควรที่จะให้พนักงาน เข้าร่วมด้วยความสมัครใจหรือการบังคับ

4. บทบาทของผู้บริหารควรที่จะสนับสนุนหรือชี้นำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

นิโบล นิมกิงรัตน์: (2529, หน้า 32) ได้ให้แนวคิดในเรื่อง การวัดสภาพของปัญหาในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานว่า ในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานนั้นสิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญอย่างหนึ่งของกลุ่มผู้ทำกิจกรรมก็คือ ไม่รู้ว่าจะวัดสภาพปัจจุบันของปัญหาที่หาอย่างไร จะใช้ เครื่องมือชนิดใดมาเป็นตัววัด เพื่อที่จะได้ เป็นแนวทางในการจัดปัญหานี้ให้หมดไป

## 2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นิยนา ลีสวยสันต์: (2528, หน้า 629-630) ได้ทำการศึกษาถึง ปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทยพบว่า การริเริ่มนำเอากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เข้ามาใช้ในองค์กรนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนในหลายๆ ด้าน



เช่น การฝึกอบรมพนักงานและผู้บริหารให้เข้าใจหลักการของกลุ่มสร้างคุณภาพงานและควรที่จะมีการปรับระดับความคิดของพนักงานในเรื่อง ความรับผิดชอบตนเอง ต่อองค์การและต่อสังคม นอกจากนี้ก็ยังควรมีการปรับความคิดของพนักงานให้รักองค์การมากขึ้น ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพมีอิทธิพลต่อโครงสร้างการบริหารกลุ่มสร้างคุณภาพงานด้วยนอกจากนี้ยังพบว่า การศึกษาไม่ เป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน มีอุปสรรคบ้างในเรื่องงานประจำที่ทำอยู่ทำให้ไม่สามารถทำได้มากนัก พนักงานในองค์การส่วนใหญ่มีความเห็นว่ากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมีประโยชน์ ช่วยให้สภาพแวดล้อมการทำงานดีขึ้น มีการทำงานเป็นทีม รู้สึกผูกพันกับบริษัทมากขึ้น สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ในระยะแรกคือ ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวความคิดกลุ่มสร้างคุณภาพงานอย่างแท้จริง และพนักงานยังไม่พร้อมที่จะรับแนวการบริหารแบบกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

สุทธิชัย บัณฑิตศิริ: (2528, หน้า 747-748) ได้ทำการศึกษา บัณฑิตกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวิซีในประเทศไทยพบว่า บัณฑิตที่เป็นตัวกำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิซีได้แก่ การฝึกอบรมบทบาทผู้บริหารระดับสูง บทบาทผู้นำกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ผู้ประสานงาน ผู้ชำนาญการ ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรม และการรู้จักความพอใจ รายได้และผลตอบแทน วัฒนธรรมประเพณีองค์การ การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน การสื่อสารและการประชาสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมขององค์การ

นอกจากนี้ผู้บริหารระดับสูงควร เป็นผู้ประกาศนโยบายให้การสนับสนุนและส่งเสริมการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน คอยกระตุ้นและติดตามผลการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานอย่างสม่ำเสมอ

สมชาย ลักขณานุรักษ์และคณะ: (2529, หน้า 61) ศึกษาพบว่า การสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้ประสบผลสำเร็จและถือ เป็นเงื่อนไขที่ต้องจัดให้มีขึ้นก่อนกระบวนการใดซึ่งถ้าปราศจาก เสียซึ่งการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชา ระดับสูงสุดขององค์การแล้ว ความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลย อย่างไรก็ตามการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาระดับสูงต่อการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของกรมพลศึกษา ที่ได้ศึกษาพบว่ามีอยู่ในระดับ"มากที่สุด"นั้น ผู้วิจัยถือว่ายังไม่เพียงพอที่จะทำให้นักกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาใช้ในกรมพลศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ เป็นที่แพร่หลาย เพราะการสนับสนุนที่ผู้บริหารให้กับการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานในครั้งนี้อาจถือได้ว่า เป็นการสนับสนุนทางวัตถุ (Material Support)

ซึ่งยังไม่เพียงพอ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องเข้าไปปรากฏตัวในที่ประชุมของกลุ่มต่างๆ ที่ทำกิจกรรมกลุ่ม สร้างคุณภาพงานบ้าง เพื่อแสดงออกถึงความสนใจและความห่วงใยต่อสมาชิกกลุ่มสร้างคุณภาพงานอื่น เป็นการสนับสนุนทางใจ (Morale Support) ที่สำคัญยิ่งซึ่งสอดคล้องกับความคิดของ Robinson (M. Robinson, 1982) ที่ว่า "ถ้าจะให้ภารกิจของสมาชิกในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานมี ความสำเร็จรออยู่เบื้องหน้าแล้ว ควรต้องสร้างความผูกพันของผู้บริหารระดับสูงต่อกิจกรรมกลุ่ม สร้างคุณภาพงานให้เกิดขึ้นให้ได้ เป็นอันดับแรกจะทำให้สมาชิกที่ทำกลุ่มสร้างคุณภาพงานมีขวัญและกำลังใจในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานอย่างมีชีวิตชีวาและอย่างต่อเนื่อง"

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved