

ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของ สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

Problems and Obstacles in the Implementation of Q.C Activities of Regional  
Telecommunication Bureau [ South ] The Communications Authority of Thailand

จรัส ยกถาวร

Jaras Yokthavorn

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Master of Public Administration Thesis in Public Administration

Prince of Songkla University

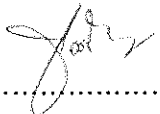
2542


ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทร  
คมนาคมเขตใต้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย

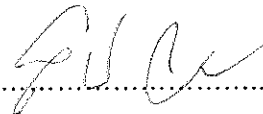
ผู้เขียน นาย จรัส ยกถาวร

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

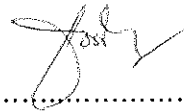
คณะกรรมการที่ปรึกษา


  
..... ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา)

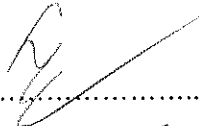
  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา ขวณไชยสิทธิ์)

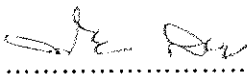
  
..... กรรมการ  
(อาจารย์ พูนศักดิ์ เงินหมื่น)

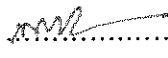
คณะกรรมการสอบ

  
.....ประธานกรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุพจน์ โกวิทยา)

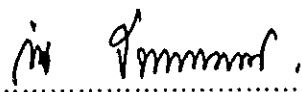
  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา ขวณไชยสิทธิ์)

  
.....กรรมการ  
(อาจารย์ พูนศักดิ์ เงินหมื่น)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์)

  
.....กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์เพชรน้อย สิงห์ช่างชัย)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยฉบับนี้เป็นส่วน  
หนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

  
.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ก้าน จันทร์พรหมมา)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย  
ผู้เขียน นายจรัส ยกถาวร  
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2542

### บทคัดย่อ

การศึกษาในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีประชากรจำนวน 169 คน ได้แก่ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี จำนวน 8 คน หัวหน้าที่ทำการ จำนวน 18 คน หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ จำนวน 11 คน หัวหน้ากลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ จำนวน 13 คน สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ จำนวน 45 คน สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ จำนวน 74 คน สังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ การเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์โดยมีแบบสอบถามนำ (Interview schedule) ในส่วนของการวัดเกี่ยวกับความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ตอบเกี่ยวกับประเด็นปัญหาต่าง ๆ นั้น ใช้มาตรวัดด้วยลิเคอร์ท สเกล (Likert Scale) ข้อมูลทั้งหมดนำมาทำการวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรม SPSS For Windows โดยใช้สถิติเป็นจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

#### ผลการวิจัย

จากการจำแนกระดับความหนักเบาของปัญหาด้วยคะแนนเฉลี่ย โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- 1.00 – 1.50 หมายถึง ปัญหาน้อยที่สุด
- 1.51 – 2.50 หมายถึง ปัญหาน้อย
- 2.51 – 3.50 หมายถึง ปัญหาปานกลาง
- 3.51 – 4.50 หมายถึง ปัญหามาก
- 4.51 – 5.00 หมายถึง ปัญหามากที่สุด

1. จากการศึกษาด้านความพร้อมขององค์การ ตามทัศนะของคณะกรรมการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการพบว่าทั้งสองกลุ่มเห็นว่า ความพร้อมขององค์การมีปัญหาในระดับ "ปานกลาง" แต่ถึงอย่างไรก็ตามค่าเฉลี่ยของระดับปัญหา ทั้งสองกลุ่มค่อนข้างจะแตกต่างกัน กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของระดับปัญหากลุ่มแรกเท่ากับ 2.68 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของอีกกลุ่มเท่ากับ 3.39 เมื่อพิจารณา ระดับปัญหาย่อยด้านความพร้อมขององค์การที่มีปัญหาระดับ "มาก" แล้ว พบว่า คณะกรรมการ

ดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่า มีปัญหามากในเรื่องการประชาสัมพันธ์ในการทำ คิว.ซี ( $\mu=3.63$ ) ในขณะที่หัวหน้าที่ทำการเห็นว่า มีปัญหามากในเรื่องการฝึกอบรม ( $\mu=3.61$ ) และการดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ( $\mu=3.56$ )

2. ด้านบทบาทผู้นำ มี 2 ส่วน คือ 1.บทบาทผู้บริหารระดับสูง ในทัศนะของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่ามีปัญหาระดับ "มาก" ( $\mu=3.83$ ) ในขณะที่หัวหน้าที่ทำการเห็นว่า มีปัญหาระดับ "ปานกลาง" ( $\mu=3.28$ ) เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาย่อยของบทบาทผู้บริหารระดับสูง ที่มีปัญหาระดับ "มาก" แล้ว พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่าปัญหาหลัก คือ การไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการของ คิว.ซี ( $\mu=4.38$ ) การไม่แสดงความเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี ( $\mu=4.00$ ) และการไม่เข้าร่วมฟังการแสดงกิจกรรม คิว.ซี ( $\mu=4.00$ ) ในขณะที่หัวหน้าที่ทำการเห็นว่า การไม่แสดงความเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี ( $\mu=3.50$ ) มีปัญหาเพียงหัวข้อเดียว

2.บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น ในทัศนะของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่ามีปัญหาระดับ "มาก" ( $\mu=3.65$ ) แต่ในทัศนะของหัวหน้าที่ทำการ เห็นว่ามีปัญหาระดับ "ปานกลาง" ( $\mu=3.19$ ) เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาย่อยของบทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น ที่มีปัญหาระดับ "มาก" แล้ว พบว่า มีปัญหาเฉพาะความเห็น ของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ในการที่ผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ให้ความสำคัญต่อ คิว.ซี ( $\mu=4.13$ ) และไม่ส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ( $\mu=4.00$ )

3. ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี มี 2 ส่วน คือ 1.ด้านความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ตามทัศนะของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ และหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ พบว่า ทั้งสองกลุ่มเห็นว่า ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาระดับ "ปานกลาง" โดยมีค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนัก (หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ=3.40 และ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ=3.45) แต่เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาย่อย ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่มีปัญหาระดับ "มาก" แล้ว พบว่า มีปัญหาเฉพาะความเห็นของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ ในเรื่องการทำกิจกรรมประชุม ( $\mu=3.92$ ) และการเป็นผู้นำในที่ประชุม ( $\mu=3.54$ ) "

2.ปัญหาความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ในทัศนะของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จและสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ พบว่า ทั้งสองกลุ่มเห็นว่า มีปัญหาระดับ "ปานกลาง" โดยค่าเฉลี่ยไม่แตกต่างกันมากนัก (สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ=2.98 และกลุ่มคิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ=3.09) เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาย่อยของความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่มีปัญหาระดับ "มาก" แล้ว พบว่า

สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีปัญหาการขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม คิว.ซี ( $\mu=3.78$ ) ในขณะที่สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี ( $\mu=3.64$ )

4. ด้านการดำเนินการ คิว.ซี มี 2 ส่วน คือ 1.ขั้นตอนการทำ คิว.ซี ตามทัศนะของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ และกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ พบว่า ทั้งสองกลุ่มเห็นว่าปัญหา ด้านการดำเนินการ คิว.ซี มีปัญหาระดับ "ปานกลาง" แต่เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับปัญหา ก่อนข้างจะแตกต่างกัน กล่าวคือ ค่าเฉลี่ยของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ=3.07 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ=3.44 เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาย่อยขั้นตอนการทำ คิว.ซี ที่มีปัญหาระดับ "มาก" แล้ว พบว่า มีปัญหามากเฉพาะหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จในหัวข้อ การเขียนรายงาน (3.85) และการบันทึกการประชุม (3.77)

2.เทคนิคการทำ คิว.ซี ตามทัศนะของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ทั้งสองกลุ่ม พบว่า หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีปัญหาระดับ "ปานกลาง" ( $\mu=3.41$ ) ในขณะที่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาระดับ "มาก" ( $\mu=3.71$ ) เมื่อพิจารณาประเด็นปัญหาย่อยของเทคนิคการทำ คิว.ซี แล้ว พบว่า หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาระดับ "มาก" ทุกหัวข้อ ในขณะที่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีปัญหา ในการใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) ( $\mu=3.55$ ) เพียงเรื่องเดียว

5. ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร ปรากฏว่า ไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำ กิจกรรม คิว.ซี



the average level of the problems of the first group equals to 2.68, while the other is 3.39. Considering the detail problems of organization readiness, which have problems in high level, is found as follows ; Q.C committee comment that there are a lot of problems in public relations of Q.C implementation ( $\mu=3.63$ ) ,while supervisors comment that there are a lot of problems in training ( $\mu=3.61$ ), are implementation of Q.C according to the regulations of Communication Authority of Thailand ( $\mu=3.56$ ).

2. Leadership problem can be divided into 2 parts. Firstly, role of top management, which Q.C committee comment that there are a lot of problems ( $\mu=3.83$ ). However, supervisors comment that it is a neutral problem ( $\mu=3.28$ ). Considering the detail problems of role of top management, which have problems in high level, is found as follows ; Q.C committee comment that main problems are that top management do not accept Q.C concept and Q.C principles ( $\mu=4.38$ ) , do not show Q.C implementation leadership ( $\mu=4.00$ ) and do not attend the presentation of Q.C activities ( $\mu=4.00$ ). While supervisors comment that the only serious problem is that top management do not show Q.C implementation leadership ( $\mu=3.50$ ). Secondly, role of entry-level supervisors, which Q.C committee comment that there are a lot of problems ( $\mu=3.65$ ), While supervisors comment as a neutral problem ( $\mu=3.19$ ). Considering the detail problems of role of entry-level supervisors, which have problems in high level, is found as follows; Q.C committee comment that main problems are that entry-level supervisors do not take Q.C into account ( $\mu=4.13$ ) and do not promote Q.C group set up ( $\mu=4.00$ ).

3. Readiness of Q.C group members can be divided into 2 parts. Firstly, readiness of Q.C group leaders, which both Q.C group leaders comment that the readiness of Q.C group leaders is a neutral problem with nearly the same average ( Q.C group leader, who accomplished in implementing Q.C =3.40 and Q.C group leader, who failed in implementing Q.C=3.45). Considering the detail problems of the readiness of Q.C group leaders, which have problem in high level is found that Q.C group leader who failed in implementing Q.C comment that the main problems are how to conduct meeting ( $\mu=3.92$ ) and leadership in the meeting ( $\mu=3.54$ ). Secondly, Q.C group members' readiness, which both Q.C group members have neutral problems with nearly

the same average (the Q.C group members, who accomplished in implementing Q.C=2.98 and Q.C group members, who failed in implementing Q.C=3.09). Considering the detail problems of the readiness of Q.C group members, which have problems in high level is found that the problems of the Q.C group members, who accomplished in implementing Q.C are lack of coordination within Q.C group ( $\mu=3.78$ ), while the problems of the Q.C group members, who failed implementing Q.C are lack of knowledge and understanding in Q.C implementation ( $\mu=3.64$ )

4. Q.C implementation can be divided into 2 parts. Firstly, procedure of Q.C implementation, which both of Q.C group leader, who accomplished in implementing Q.C and one, who failed have neutral problems, nevertheless the average levels of the problems of both groups are rather different, namely, the average level of the Q.C group leader, who accomplished in implementing Q.C=3.07 and the one, who failed =3.44. Considering the detail problems of the procedure of Q.C implementation, which have problems in high level is found that main problems of the Q.C group leader, who failed the implementation, are report writing ( $\mu=3.85$ ), taking minute of meeting ( $\mu=3.77$ ). Secondly, Q.C techniques, which the Q.C group leader, who accomplished in implementing Q.C, has a neutral problem ( $\mu=3.41$ ) and the one, who failed the implementation, has a high problem ( $\mu=3.71$ ). Considering the detail problems of the Q.C technique is found that the Q.C group leader, who failed in implementing Q.C, has high problems in every item, while the one, who accomplished the implementation, has the only problem of the usage of Pareto Diagram ( $\mu=3.55$ ).

5. The organization environment is not a problem and an obstacle in implementing the Q.C activities.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้เพราะผู้วิจัยได้รับคำแนะนำด้านต่างๆ ตรวจสอบจุดบกพร่อง ตลอดจนให้กำลังใจจากอาจารย์ที่ปรึกษาและคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ทั้ง 5 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์. สุพจน์ โกวิทยา, ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา ชวนไชยสิทธิ์, อาจารย์ พูนศักดิ์ เงินหมื่น , รองศาสตราจารย์เพชรน้อย สิงห์ช่างชัยและ ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ ผู้วิจัยรู้สึกเป็นพระคุณอย่างสูง จึงขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอขอบคุณ คุณกิตติศักดิ์ มีมาก วิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้ ที่ได้อนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านทั้งหลายที่ได้กล่าวนามและมีได้กล่าวนามมา ณ ที่นี้ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือในการวิจัยในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

จรัส ยกถาวร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	(3)
Abstract	(6)
กิตติกรรมประกาศ	(9)
สารบัญ	(10)
รายการตาราง	(12)
บทที่	
1 บทนำ	
ความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ในการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
2 กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	
ความเป็นมาของกิจกรรม คิว.ซี	9
ปรัชญา คิว.ซี และหลักการ คิว.ซี	12
องค์ประกอบและวิธีการ คิว.ซี	17
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
รายงานผลการวิจัยต่างประเทศ	29
รายงานผลการวิจัยในประเทศ	39
กรอบแนวคิดในการวิจัย	43
3 กิจกรรม คิว.ซี ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย	
กิจกรรม คิว.ซี ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย	50
กิจกรรม คิว.ซี ในสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้	57
4 วิธีดำเนินการวิจัย	
วิธีการศึกษา	67
	(10)

	สารบัญ(ต่อ)	หน้า
	ประชากรในการวิจัย	67
	เครื่องมือในการวิจัย	68
	แหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล	72
5	ผลการวิจัย	
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	74
6	การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
	สรุปผลการวิจัย	89
	การอภิปรายผล	91
	ข้อเสนอแนะ	106
	บรรณานุกรม	108
	ภาคผนวก	
	ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ	113
	แบบสอบถาม	121
	ระเบียบ คิว.ซี กสท.	129
	แบบฟอร์มการทำกิจกรรม คิว.ซี กสท.	139
	ประวัติผู้เขียน	149

รายการตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนและร้อยละของการแจกแจงแต่ละคุณลักษณะประชากรพื้นฐาน	76
2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพร้อมองค์การตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	78
3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านบทบาทของผู้บริหารระดับสูง ตามความคิดเห็น ของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	80
4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านบทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	82
5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ตาม ความคิดเห็นของ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	84
6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ตาม ความคิดเห็นของ สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	85
7 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านขั้นตอนการทำ คิว.ซี ของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ตามความคิดเห็นของ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	86
8 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านเทคนิคการทำ คิว.ซี ของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ตามความคิดเห็นของ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	87
9 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ ของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ตามความคิดเห็นของ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา	88

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของปัญหา

ในการจัดตั้งหน่วยงานหรือองค์การ ไม่ว่าจะ เป็นทางภาครัฐหรือภาคเอกชนในหลักการบริหารประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญ 4 ประการคือ คน เงิน วัสดุ และการจัดการ แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน เพราะหากว่าคนมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมทำให้หน่วยงานนั้นๆประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ การบริหารในองค์การมีการวิวัฒนาการหลายรูปแบบ และที่ผ่านมาได้พัฒนาปรับปรุงหรือแก้ไขจุดบกพร่องของระบบเดิม จนกระทั่งปัจจุบันได้ค้นพบการบริหารแบบมีส่วนร่วมระบบ คิว.ซี และได้รับความนิยมอย่างมากในประเทศญี่ปุ่น การบริหารแบบมีส่วนร่วมในระบบ คิว.ซี นี้เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในหน่วยงาน ได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเป็นการบริหารที่ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ รู้ว่าตัวเราเองมีความสำคัญต่อหน่วยงานหรือองค์การ เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ดึงความรู้ความสามารถออกมาทำงานอย่างเต็มที่ ทำให้คุณภาพของผลงานมีประสิทธิภาพสูง ( ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตรา จงวิศาล, 2527 : 206) กิจกรรม คิว.ซี (Quality Circle) มีสาระสำคัญมุ่งส่งเสริมให้พนักงานระดับปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยมีหลักการให้ดำเนินการจัดตั้งกลุ่มโดยความสมัครใจ เพื่อแก้ปัญหาปรับปรุงคุณภาพ สร้างคุณภาพ โดยไม่ขัดต่อนโยบายของหน่วยงาน (ระเบียบกลุ่มคุณภาพงาน, 2527 : 1-5) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คิว.ซี ได้แพร่หลายเข้ามาในประเทศไทย เริ่มต้นจากบริษัทของญี่ปุ่นที่เข้ามาลงทุนในประเทศ ต่อมาได้แพร่หลายเข้ามาในหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจต่างๆ โดยเฉพาะการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ ที่ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2519 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2520 โดยแบ่งงานส่วนหนึ่งมาจากกรมไปรษณีย์โทรเลข มีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินกิจการเกี่ยวกับกิจการไปรษณีย์และโทรคมนาคม รวมถึงธุรกิจที่ต่อเนื่องใกล้เคียงกัน หรือเพื่อประโยชน์แก่กิจการไปรษณีย์และกิจการโทรคมนาคม ซึ่งบริการดังกล่าวได้แก่ บริการด้านไปรษณีย์ บริการด้านการเงิน บริการด้านโทรคมนาคม และบริการส่งเสริมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอันเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ (พระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย, 2518 : 1) สำหรับความจำเป็นที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยต้องเปลี่ยนจากระบบราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจก็เพื่อความคล่องตัวในการ

บริหารและคำนึงถึงคุณภาพของการให้บริการที่ดี รวดเร็ว แน่นนอน ปลอดภัย มีคุณภาพทันต่อ  
ความเปลี่ยนแปลง และความเจริญก้าวหน้าของประเทศ สามารถที่จะแข่งขันกับเอกชนได้

การสื่อสารแห่งประเทศไทย เริ่มใช้กิจกรรม คิว.ซี อย่างจริงจัง เมื่อปี พ.ศ. 2527 โดยได้  
กำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และออกระเบียบว่าด้วยกิจกรรมกลุ่มสร้าง  
คุณภาพงาน (คิว.ซี) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใจเป็นนักบริหาร มีความคิดริเริ่ม ตระหนักถึง  
ปัญหา มีความจริงใจต่อกัน รักเพื่อนร่วมงาน เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น มีความคิด  
สร้างสรรค์ ร่วมกันปรับปรุงงานที่ส่งผลให้หน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยมีความเจริญ  
ก้าวหน้าต่อไป ซึ่งสาระสำคัญของการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ได้มีการกำหนด  
ไว้ ดังนี้

1. เป็นนโยบายที่ชัดเจน ที่ให้มีการจัดทำกลุ่มสร้างคุณภาพงาน และผู้บริหาร  
ระดับสูง จะต้องมีส่วนร่วมด้วย เพื่อให้ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับต่างๆยอมรับเป็น  
หน้าที่ที่จะต้อง สนับสนุนส่งเสริมกิจกรรมในหน่วยงาน แต่เป็นกิจกรรมที่ทำด้วยความสมัคร  
ใจไม่บังคับ

2. จัดรูปแบบองค์การบริหาร คิว.ซี ให้มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ระดับต่างๆ มี  
คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี คณะกรรมการประสานงาน  
คิว.ซี และ คณะวิทยากร คิว.ซี

3. มีการฝึกอบรมให้ความรู้ในเรื่องการทำกิจกรรม คิว.ซี และยอมรับแนวความคิด  
ดังกล่าวก่อนที่จะเริ่มต้นทำกิจกรรมหรือให้มีการจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

4. กำหนดให้การทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของงาน ซึ่งการสื่อสารแห่ง  
ประเทศไทยได้มีการกำหนดให้ใช้เวลาทำงานตามปกติ 1 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพื่อดำเนินการ  
ทำกิจกรรม คิว.ซี

5. ให้มีการเสนอผลงานและจัดงานมหกรรม คิว.ซี เพื่อเป็นการส่งเสริมให้กำลัง  
ใจการทำกิจกรรม คิว.ซี

6. มีโครงการส่งเสริมทำกิจกรรม คิว.ซี โดยการจัดทำวารสาร ข่าวสารและหนังสือ  
ต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม คิว.ซี เพื่อเผยแพร่ในหน่วยงาน

การสื่อสารแห่งประเทศไทยถือเอาการทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นนโยบายที่สำคัญกำหนดให้  
หน่วยงานในสังกัดจะต้องนำมาปฏิบัติ เมื่อรัฐบาลได้แต่งตั้ง ศ.ดร. สุรศักดิ์ นานานุกูล มาเป็น  
ประธานคณะกรรมการการสื่อสารแห่งประเทศไทย และมีนโยบายมุ่งเน้นการประกันคุณภาพ  
คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี การสื่อสารแห่งประเทศไทย จึงได้เสนอแนวทางการบริหารคุณภาพ  
ทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management : TQM) โดยเน้นให้พนักงานทุกระดับได้มีส่วนร่วม

ตามนโยบายของคณะกรรมการการสื่อสารแห่งประเทศไทย ดังนั้นการสื่อสารแห่งประเทศไทย จึงได้เริ่มต้นแผนงานดังกล่าว ดังนี้

1. พัฒนาคุณภาพพนักงานระดับสูงและกลาง โดยการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร (TQM) เพื่อผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกอง/สำนักงาน โดยจัดฝึกอบรมในปีงบประมาณ พ.ศ. 2539 จำนวน 201 คน

2. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเรื่องการบริหารคุณภาพ (Quality Management : QM) สำหรับหัวหน้าศูนย์ หัวหน้าที่ทำการและหัวหน้าแผนกในสายด้านไปรษณีย์ ในปีงบประมาณ พ.ศ.2539 จำนวน 328 คน จะดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 จำนวน 2,052 คน

3. จัดฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2540 จำนวน 9 หลักสูตร รวมทั้งเพิ่มกิจกรรม 5 ส มาใช้ในองค์กรควบคู่กันไปด้วย (ประภัสสร คูศิริรัตน์, 2539 : 20-23)

จากแนวนโยบายดังกล่าว การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้จัดตั้งสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้ ขึ้น เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2529 โดยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการให้บริการโทรคมนาคม ในพื้นที่ 12 จังหวัดภาคใต้ ซึ่งเดิมสายการบังคับบัญชาขึ้นต่อสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์ เขต 8 และ เขต 9 มาขึ้นต่อสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้ มีหน้าที่รับผิดชอบการให้บริการด้านโทรคมนาคมในเขตพื้นที่ภาคใต้ โดยมีบริการต่างๆ ดังนี้

1. บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
2. บริการเทเล็กซ์
3. บริการวิทยุคมนาคมประเภทต่างๆ
4. บริการวงจรให้เช่า
5. บริการสื่อสารข้อมูล
6. บริการถ่ายทอดสัญญาณโทรทัศน์
7. บริการวิทยุติดต่อเรือเดินทะเล
8. บริการโทรสาร

สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้ มีหน่วยงานในความรับผิดชอบ 19 ที่ทำการ ในระยะเริ่มต้นของการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน ส่วนใหญ่จะเน้นหนักการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ คิว.ซี และส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ในระยะเริ่มต้นมีเพียง 2 กลุ่ม แต่ไม่ได้มีการทำกิจกรรมแต่อย่างใด ต่อมาในปี พ.ศ.2534 การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มีการจัดสรรอัตราวิทยากร คิว.ซี มารับผิดชอบกิจกรรม คิว.ซี โดยตรง เริ่มมีการจัดฝึกอบรม และส่งเสริมให้จัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี มีผู้ผ่านการฝึกอบรมระหว่าง ปี พ.ศ.2533-ปี พ.ศ.2538 จำนวน 284 คนในหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

หลักสูตร	จำนวนผู้เข้าฝึกอบรม						
	2533	2534	2535	2536	2537	2538	รวม
1.หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี	101	4	79	41	-	4	229
2.ผู้ประสานงาน คิว.ซี	16	2	-	4	-	1	23
3.เทคนิคการส่งเสริมกิจกรรม คิว.ซี	-	2	-	4	2	-	8
4.เทคนิคการศึกษางานกิจกรรม คิว.ซี	2	-	-	4	2	-	8
5.เทคนิค คิว.ซี ชั้นก้าวหน้า	-	-	-	-	1	-	1
6.เทคนิคการให้คะแนนผลงาน กลุ่ม คิว.ซี	-	-	-	-	-	4	4
7.วิทยากร คิว.ซี	10	1	-	-	-	-	11
รวม	129	9	79	53	5	9	284

ที่มา : สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้ : 2539

จากการฝึกอบรมในปี พ.ศ. 2533 และปี พ.ศ. 2534 ได้มีวิทยากร คิว.ซี เข้ามารับผิดชอบในเรื่องนี้โดยเฉพาะ มีการส่งเสริมจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี และเริ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ตั้งแต่นั้นมา โดยมีกลุ่ม คิว.ซี เริ่มดำเนินการได้ในปี พ.ศ.2536 จำนวน 8 เรื่อง และในปี พ.ศ. 2537 จำนวน 4 เรื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2539 เป็นต้นมา ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มและทำกิจกรรม คิว.ซี ตามรายละเอียดดังนี้

รายการ	2533	2534	2535	2536	2537	2538	2539
1.การจัดตั้งกลุ่ม	-	8	26	24	25	27	-
2.การทำกิจกรรม คิว.ซี	-	3	13	5	5	-	-
3.การเสนอผลงานใน ทข.(ต)	-	-	-	8	4	-	-
4.การเข้าร่วมมหกรรม คิว.ซี	-	-	-	1	1	-	-

ที่มา : สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ : 2539

ผลการดำเนินงานกิจกรรม คิว.ซี เริ่มต้นได้มีการจดทะเบียนกลุ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ.2534 เริ่มทำกิจกรรมในปี พ.ศ. 2534 จำนวน 1 เรื่องและปี พ.ศ. 2535 จำนวน 15 เรื่อง แต่ดำเนินการได้ใน ปี พ.ศ.2536 จำนวน 8 เรื่อง และปี พ.ศ. 2537 จำนวน 4 เรื่อง รวมกิจกรรม คิว.ซี ที่ดำเนินการไปแล้ว 12 เรื่อง และปี พ.ศ. 2538 ได้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี อีก 2 กลุ่ม ในปี พ.ศ.2539 กลุ่ม คิว.ซี ทุกกลุ่มไม่มีการเคลื่อนไหวทำกิจกรรม คิว.ซี และไม่มีพนักงานคนอื่นๆ จดทะเบียนทำกิจกรรม คิว.ซี แต่อย่างใด ซึ่งก็ไม่เป็นไปตามนโยบายและเป้าหมายของการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ได้วางไว้

ในฐานะที่ผู้ศึกษาในครั้งนี เป็นผู้ที่รับผิดชอบในเรื่องนี้ จึงการต้องค้นหาสาเหตุ ปัญหาและอุปสรรคที่แท้จริง จากทัศนคติและความคิดเห็นบุคคลที่เกี่ยวข้องในการทำ กิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ เพื่อที่จะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายของการสื่อสารแห่งประเทศไทยต่อไป

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
  - 1.1 ด้านความพร้อมขององค์การ
  - 1.2 ด้านบทบาทผู้นำ
  - 1.3 ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี
  - 1.4 ด้านการดำเนินการ คิว.ซี
  - 1.5 ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ

#### ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษา ครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ตั้งแต่สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ได้นำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน ได้จัดตั้งคณะกรรมการ ขึ้นมารับผิดชอบ มีการจัดฝึกอบรม ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี โดยมีหัวหน้าที่ทำการเป็นที่ปรึกษากลุ่ม คิว.ซี ประชากรดังกล่าวเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี ทั้งหมด จำนวน 169 คน ประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี วิทยากร คิว.ซี หัวหน้าที่ทำการและ กลุ่ม คิว.ซี โดยกำหนดกรอบในการศึกษา คือ บทบาทผู้นำ, ความพร้อมขององค์การ, ความพร้อมของสมาชิก

กลุ่ม คิว.ซี, การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในหน่วยงาน เป็นการศึกษาถึงทัศนคติและความ  
คิดเห็นของปัญหาและอุปสรรคในการทำ กิจกรรม คิว.ซี โดยวิธีสัมภาษณ์กำหนดตามแบบสอบ  
ถาม(Interview schedule) โดยมีระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ตั้งแต่ เดือน กรกฎาคม ถึง เดือน  
กันยายน พ.ศ. 2541เป็นเวลา 3 เดือน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานสังกัด  
สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
2. เพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานสังกัด  
สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
3. ข้อค้นพบจากการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อแนวทางการปรับปรุงการดำเนินงาน  
กิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและจะเป็นประโยชน์  
ต่อการศึกษาวิจัยในมิติหรือประเด็นต่างๆที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรม คิว.ซี ต่อไป

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. กลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กๆ (ประมาณ 3-10 คน) ซึ่งทำงานลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานของตนเองด้วยความสมัครใจ โดยไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร
2. กสท. หมายถึง การสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม
3. ทช.(ต) หมายถึง สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย
4. หัวหน้าแผนก หมายถึง หัวหน้าแผนกในสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
5. หัวหน้าที่ทำการ หมายถึง หัวหน้าที่ทำการ ในสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
6. คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี หมายถึง คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย ให้มีอำนาจในการบริหารกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
7. วิทยากร คิว.ซี หมายถึง เจ้าหน้าที่ คิว.ซี ประจำสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี
8. สิ่งแวดล้อมในองค์กร หมายถึง การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ประสานงาน คิว.ซี รวมถึงความพร้อมเกี่ยวกับอุปกรณ์และสถานที่ในการประชุมทำกิจกรรม คิว.ซี
9. ผู้บังคับบัญชาระดับต้น หมายถึง หัวหน้าที่ทำการในสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้
10. ผู้บริหารระดับสูง หมายถึง พนักงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยผู้ดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้อำนวยการกอง/สำนักงานขึ้นไป ที่รับผิดชอบด้านนโยบาย คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย
11. บทบาทผู้นำ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบกิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย และบทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับต้น ปฏิบัติงานหน้าที่หัวหน้าที่ทำการในสังกัดหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชา โดยตรงของกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ต้องมีบทบาทสนับสนุนให้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี
12. ความพร้อมขององค์กร หมายถึง ความพร้อมในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย

- การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี
- การฝึกอบรมและพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี
- การดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย
- ติดตามผลการทำงานของกลุ่ม คิว.ซี
- ประชาสัมพันธ์ในการทำ คิว.ซี

13. ความพร้อมของกลุ่ม คิว.ซี หมายถึง ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่จะดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งประกอบด้วย

- ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี อันประกอบด้วย การเป็นผู้นำในที่ประชุม การดำเนินการประชุม การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของสมาชิก คิว.ซี การจูงใจสมาชิกในกลุ่ม คิว.ซี และการแบ่งงานภายในกลุ่ม คิว.ซี

- ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี อันประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำกิจกรรม คิว.ซี ความร่วมมือภายในกลุ่ม เวลาในการทำกิจกรรม คิว.ซี ความพร้อมในการประชุม การยอมรับซึ่งกันและกัน

14. การดำเนินการ คิว.ซี หมายถึง ขั้นตอนการทำกิจกรรม คิว.ซี ตามขั้นตอนดังนี้

- การเลือกปัญหา
- การตั้งเป้าหมาย
- การเก็บข้อมูล
- การใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ
- การบันทึกการประชุม
- การจัดทำรายงาน
- การนำเสนอผลงาน

15. ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี หมายถึง ปัญหาและอุปสรรค ด้าน ความพร้อมขององค์กร บทบาทผู้นำ ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในองค์กร ในทัศนคติและความคิดเห็นของประชากร

## บทที่ 2

กรอบแนวความคิดเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

### 1. แนวคิดและความเป็นมาของกิจกรรม คิว.ซี

ความเป็นมาของกิจกรรม คิว.ซี (Quality Control Circles) (แผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย, 2538 : 5-7) เป็นแนวคิดที่มีมานานแล้ว เริ่มต้นได้มีการพัฒนาขึ้นในประเทศญี่ปุ่น หลังจากที่ญี่ปุ่นแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 ทำให้ญี่ปุ่นประสบปัญหาทางเศรษฐกิจเป็นอย่างมาก สหรัฐอเมริกา จึงได้ให้ความช่วยเหลือฟื้นฟูประเทศโดยนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้ามาใช้ในกระบวนการผลิต เพื่อให้มีคุณภาพ โดยได้นำเอาการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control) มาใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของสินค้าให้ได้มาตรฐานโดยใช้เครื่องมือที่ทันสมัย ในระยะแรกญี่ปุ่นไม่มีความรู้ในเรื่องดังกล่าว จึงจัดตั้ง Union of Scientists and Engineers (USE) ขึ้นมาเพื่อรองรับการถ่ายทอดในเรื่องนี้ ในระบบดังกล่าวคนงานได้ถูกแบ่งแยกออกจากการมีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าอย่างสิ้นเชิง

จากการที่ญี่ปุ่นแพ้สงครามเศรษฐกิจย่ำแย่ และอยู่ภายใต้การควบคุมของสหรัฐอเมริกา ทำให้ชาวญี่ปุ่นพร้อมใจกันอย่างเต็มที่ ที่จะทำงานเพื่อประเทศชาติญี่ปุ่นจึงมีความกระตือรือร้นที่จะเรียนรู้วิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติของสินค้า ที่สหรัฐได้นำมาใช้ในกระบวนการผลิตอุตสาหกรรม เมื่อสหรัฐอเมริกาได้ส่งนักวิชาการคือ เอ็ดเวิร์ด เดมมิ่ง (W.Edwards Deming) มาเผยแพร่แนวคิดในเรื่องการควบคุมคุณภาพ จัดสอนหลักสูตรทางสถิติ (Statistical Quality Control) แก่ญี่ปุ่น ในระยะนั้นหากโรงงานใดนำหลักการ SQC ไปใช้ควบคุมคุณภาพของสินค้าและผลิตได้ตามมาตรฐานที่กำหนดแล้ว ก็จะได้รับรางวัลมาตรฐานอุตสาหกรรม เดมมิ่ง (Deming) ในระยะเริ่มต้นการนำ SQC มาควบคุมคุณภาพใช้กับแผนกผลิตเพียงอย่างเดียว ต่อมาได้แพร่หลายนำไปใช้กับทุกๆแผนกในโรงงาน ทำให้จำเป็นต้องมีวิธีการบริหารการควบคุมคุณภาพควบคู่ไปด้วย สหรัฐอเมริกาจึงได้ส่ง จูราน (J.M.Juran) มาอบรมด้านการบริหารคุณภาพ ( QC Management ) และนำมาใช้ควบคู่กันไปด้วย ผลที่ได้จากแนวความคิดของ เดมมิ่งและจูราน และนักบริหารคนอื่นๆ ของสหรัฐอเมริกา ทำให้ญี่ปุ่นเริ่มพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพจาก SQC มาเป็นระบบ QC Circles ขึ้น และในปี 1960 อิชิคาวา (Kaoru Ishikawa) ได้กระตุ้นฝ่ายบริหารให้สนใจต่อ

ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของคนงานเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและระบบการผลิตให้ดีขึ้น มีการคิดค้นปรับปรุงระบบดังกล่าวให้เหมาะสมกับสภาพสิ่งแวดล้อมของญี่ปุ่นเอง และระบบคิว.ซี (Q.C. Circles) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานง่าย ๆ ว่า บุคคลเกือบทุกคนจะได้รับ ความภูมิใจและสนใจในการทำงานมากขึ้น หากพวกเขามีโอกาสที่จะมีส่วนช่วยเหลือและมี อิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลงานของเขา การที่คนงานแต่ละหน่วยมีส่วนเข้ามารับผิด ชอบในการควบคุมคุณภาพของขบวนการผลิตนี้ เป็นลักษณะการบริหารแบบมีส่วนร่วมอีก แบบหนึ่ง ที่เรียกว่า "ระบบควบคุมคุณภาพที่เน้นการมีส่วนร่วมของคนงานในกิจกรรมทุกระดับ" (Company - Wide - Quality) หลังจากนั้นกิจกรรม คิว.ซี เริ่มมีขึ้นและแพร่หลาย ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1962 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน แนวความคิดดังกล่าวได้เจริญก้าวหน้าใน ญี่ปุ่นมากกว่า 20 ปี และได้ฝังรากลึกในอุตสาหกรรมญี่ปุ่นมาจนถึงปัจจุบันนี้ ได้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี ในประเทศญี่ปุ่นมาแล้วประมาณไม่ต่ำกว่า 1 ล้านกลุ่มขึ้นไป การควบคุมคุณภาพแบบใหม่นี้ได้แทรกอยู่ทุกขั้นตอนของกระบวนการทำงาน ซึ่งไม่เพียงแต่การตรวจสอบ เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการให้ทุกระดับ ได้มีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพด้วย จากนั้นแนวความคิดกิจกรรม คิว.ซี ได้มีการขยายอย่างกว้างขวางในญี่ปุ่นและขยายไปยังประเทศ ต่างๆ เช่น เกาหลี สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย อังกฤษและประเทศไทย เป็นต้น

### กิจกรรม คิว.ซี ( QC CIRCLES ) ในประเทศไทย

ประเทศไทยได้มีการติดต่อค้าขายกับประเทศญี่ปุ่น ตั้งแต่ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา และได้มีการขยายเพิ่มขึ้นตามลำดับ ส่วนใหญ่ประเทศไทยเป็นผู้ส่งสินค้าเข้า มากกว่าส่งสินค้าออก ทำให้ประเทศไทยขาดดุลย์การค้าเป็นจำนวนมาก เช่น ปี พ.ศ. 2526 ไทยขาดดุลการค้าถึง 64,000 ล้านบาท ทั้งนี้เนื่องจากสินค้าของญี่ปุ่นราคาไม่แพงและบาง อย่างก็มีคุณภาพมากกว่าสินค้าทางยุโรปเสียอีก นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2528 ประเทศไทยมี นโยบายที่จะให้ต่างชาติได้เข้ามาลงทุนในประเทศ จึงได้มีการกำหนดไว้ในแผนพัฒนา เศรษฐกิจแห่งชาติ ให้สิทธิพิเศษ แก่ต่างชาติ ที่เข้ามาลงทุนประกอบอุตสาหกรรมใน ประเทศ และผู้ที่เข้ามาลงทุนมากที่สุดคือ ประเทศญี่ปุ่น ทำให้ผลผลิตทางอุตสาหกรรมใน เรื่องจักรกล เครื่องไฟฟ้า จากประเทศญี่ปุ่นได้หลั่งไหลเข้ามาในประเทศอย่างมากมาย สินค้าที่ผลิตจากโรงงานของบริษัทจากญี่ปุ่นสามารถผลิตได้มีคุณภาพและสูงขึ้นเรื่อยๆ ส่วน หนึ่งมาจากการนำระบบ คิว.ซี มาใช้ เริ่มต้นในปี พ.ศ. 2513 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด

เป็นบริษัทแรกที่นำเอาระบบ คิว.ซี เข้ามาประเทศไทย โดย บริษัทใช้เวลาอบรมความรู้เกี่ยวกับการทำกิจกรรม คิว.ซี ก่อนเป็นเวลา 1 ปีแล้วจึงเริ่มให้พนักงานทำกิจกรรม คิว.ซี ต่อมา บริษัท ไทยฮีโน่ จำกัด ก็ได้นำมาใช้ ซึ่งมีลำดับ ดังนี้

1) พ.ศ. 2513 บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัด เป็นบริษัทแรก ที่ได้นำระบบ คิว.ซี จากประเทศญี่ปุ่นมาอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นเวลา 1 ปี

2) พ.ศ. 2519 บริษัท ไทยบริดจสโตน เริ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ทั้งบริษัท

3) พ.ศ.2519 บริษัท ไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด เป็นบริษัทที่ 2 ที่นำกิจกรรม คิว.ซี มาอบรมให้ความรู้แก่พนักงานบริษัท

4) พ.ศ.2521 บริษัท ไทยฮีโน่ เริ่มดำเนินการให้พนักงานทำกิจกรรม คิว.ซี

5) พ.ศ.2523 วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมในประเทศไทย เริ่มมีการตื่นตัวเกี่ยวกับระบบ คิว.ซี เป็นอย่างมาก สมาคมและสถาบันต่างๆในประเทศไทยได้มีการจัดสัมมนา เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับ คิว.ซี อย่างกว้างขวาง

6) พ.ศ.2524 นอกจากโรงงานอุตสาหกรรมที่นำระบบ คิว.ซี ไปใช้แล้วกิจการบริการ เช่น ธนาคารก็นำไปใช้ เพื่อการพัฒนาคน และพัฒนาการบริการ เช่น ธนาคารกรุงเทพและธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้น

กิจกรรม คิว.ซี (สุรศักดิ์ นานานุกูล และคณะ, 2532 : 54-56) มาเผยแพร่ในประเทศไทย หลังจากที่ บริษัท ไทยบริดจสโตน จำกัดได้นำกิจกรรม คิว.ซี เข้ามาเป็นบริษัทแรกจากนั้นมา ระหว่างปี พ.ศ. 2519 - พ.ศ. 2524 บริษัทต่างๆ ได้เสนอผลงานแล้ว 312 เรื่อง ขณะเดียวกัน บริษัท ไทยฮีโน่ จำกัด ก็ได้ทำชื่อเสียง โดยการเสนอผลงานที่ประเทศญี่ปุ่นในปี พ.ศ. 2523 จูเส (Juse) ได้ตีพิมพ์ผลงานกลุ่มผลิตภัณฑ์ของ บริษัท ไทยฮีโน่อุตสาหกรรม จำกัด ในวารสารเอ็นจีเนียร์ (Engineer) เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2523 เท่ากับเป็นการยอมรับความก้าวหน้าในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของคนไทย โดยที่สมาชิกมีความรู้แค่ประมาณปีที่ 4 ในปี พ.ศ. 2526 ได้มีบริษัทต่างๆนำกิจกรรม คิว.ซี มาทำกิจกรรมประมาณ 50 บริษัท และระยะหลังจากปี พ.ศ. 2528 มีธุรกิจการค้าธนาคาร บริษัทประกันชีวิต สถาบันการเงิน หน่วยงานราชการรัฐวิสาหกิจต่างๆยังมีอีกหลายสิบหน่วยงานเริ่มทดลองศึกษาและการอบรมพนักงาน จะเห็นว่ากิจกรรม คิว.ซี กำลังแพร่หลายตามหน่วยงานต่างๆในประเทศไทย จนถึงปัจจุบัน เช่น หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มี การประปานครหลวง (พ.ศ.2525) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2526) การสื่อสารแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2527) การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2527) การทำอากาศยานแห่งประเทศไทย

ไทย (พ.ศ.2529) และองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย(พ.ศ.2531) เป็นต้น ในส่วนของราชการมี ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการ,กรมอาชีวศึกษา,กรมสามัญศึกษา (พ.ศ.2528) กรมพลศึกษา,กรมการศึกษานอกโรงเรียน (พ.ศ.2529)

กระทรวงกลาโหม มีกองทัพอากาศและกรมอู่ทหารเรือ (พ.ศ.2526)

ทบวงมหาวิทยาลัย มี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (พ.ศ.2527) มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมหิดล (พ.ศ.2529)

กระทรวงสาธารณสุข มี กรมควบคุมโรคติดต่อ,กรมการแพทย์และโรงพยาบาลราชวิถี (พ.ศ.2527)

กระทรวงมหาดไทย มี สถาบันพัฒนาฝีมือแรงงาน (พ.ศ.2528) กรมการพัฒนาชุมชน,กรมการปกครอง (พ.ศ.2531)

ดังตัวอย่างที่กล่าวมาจนถึงปัจจุบันได้มีการขยายตัวการทำกิจกรรม คิว.ซี ทั้งในหน่วยงานภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย

### ปรัชญาของ กิจกรรม คิว.ซี ( QC. CIRCLES )

ได้มีผู้ให้ความหมายของ กิจกรรม คิว.ซี ไว้หลายท่าน ซึ่งอาจจะมีการเรียกชื่อแตกต่างกันไป เช่น กลุ่มสร้างคุณภาพงาน คิว.ซี เซอร์เคิล กลุ่ม คิว.ซี กลุ่มพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น และได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ประวิทย์ จงวิศาล และ วิจิตรา จงวิศาล (2527 : 1-2) กล่าวว่า "การควบคุมคุณภาพ คือ การจัดระบบการทำงานที่นำเอาวิธีการต่างๆมาเพื่อให้ผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นที่พอใจของผู้บริโภคหรือผู้รับบริการ"

" กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (ก.ส.ง.) หรือ Q.C Circle (Quality Control Circle ) หมายถึงกลุ่มคนขนาดเล็กๆ ( 3-10 คน ) ในสถานที่ทำงานเดียวกัน มีการรวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุงงาน ซึ่งจะส่งผลไปยังการปรับปรุงคุณภาพของหน่วยงาน ทั้งนี้โดยไม่มีการบังคับให้ทำกิจกรรม และกิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงานนั้นๆ "

สุรศักดิ์ นานานุกูลและคณะ (2532 : 105) “ QC Circle คือ กลุ่มคุณภาพ หรือ กลุ่มสร้างคุณภาพงาน หมายถึง กลุ่มคนกลุ่มเล็กๆในแหล่งที่ทำงานเดียวกัน ที่รวมตัวกัน อย่างอิสระ โดยการชี้แนะและส่งเสริมของผู้บังคับบัญชา เพื่อทำกิจกรรมในด้านการปรับปรุง คุณภาพและประสิทธิภาพในงาน ”

อุทัย บุญประเสริฐ (2527 : 10-21อ้างถึงใน สมภพ พานทอง,2535:6) กล่าวว่า ระบบควบคุมคุณภาพเป็นเทคนิคทางด้านกลุ่มสัมพันธ์อย่างหนึ่ง โดยการคิดค้นปัญหาใน หน่วยงาน แล้วนำปัญหาเหล่านั้นมาทำการแก้ไขและปรับปรุงด้วยวิธีการช่วยกันคิด ช่วย กันทำ ช่วยกันปรับปรุงให้การทำงานเกิดผลดี มีประสิทธิภาพ และได้ผลงานที่มีคุณภาพสูง ขึ้น

ระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 88 (2527 : 105) ว่าด้วยกิจกรรมกลุ่ม สร้างคุณภาพงาน ( กสง.หรือ คิว.ซี) พ.ศ. 2527 หมวด 3 ข้อ 6 ระบุว่า” กลุ่มสร้างคุณภาพ งาน หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กๆ (ประมาณ 3-10 คน) ซึ่งทำงานลักษณะเดียวกันหรือ คล้ายคลึงกัน ในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานของตนด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะก่อประโยชน์ต่อตนเอง และการสื่อสาร แห่งประเทศไทยร่วมกัน โดยกิจกรรมที่จะทำนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของ การสื่อสารแห่งประเทศไทย “

กล้าหาญ วรพุทธพร (2527 : 4-5 อ้างถึงใน สมภพ พานทอง,2535:6) ให้คำจำกัด ความว่าของกลุ่มคุณภาพงาน คือ คนกลุ่มน้อย ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกัน โดยความสมัครใจเพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานโดยตนเองอย่างอิสระ ทั้งนี้โดยไม่ ขัดต่อนโยบายขององค์กร

สำนักงานส่งเสริมคิว.ซี แห่งประเทศไทย ให้ความหมายไว้ ดังนี้ กลุ่มกิจกรรม คิว.ซี หมายถึง กลุ่มบุคลากรขนาดเล็ก ในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยความสมัคร ใจเพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานตนเองอย่างมีอิสระ โดยอาศัยหลักการและ เทคนิคแบบคิว.ซี ทั้งนี้กิจกรรมนั้นจะต้องสอดคล้องกับองค์กร

สรุปว่า ความหมายของกิจกรรม คิว.ซี หมายถึง การที่กลุ่มคนขนาดเล็กๆ (ประมาณ 3-10 คน) ซึ่งทำงานลักษณะเดียวกันหรือคล้ายคลึงกัน ในหน่วยงานเดียวกัน รวมตัวกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงงานของตนเองด้วยความ สมัครใจ โดยไม่ขัดกับนโยบายขององค์กร

แนวคิดกิจกรรม คิว.ซี นั้นได้นำเอาทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ในเรื่องของแรงจูงใจต่างๆ ที่เห็นว่าคุณค่าของมนุษย์หากได้รับการยอมรับที่ดี จะเป็นพื้นฐานที่เกิดประโยชน์ต่อสังคมอย่างมาก การเลือกวิธีบริหารที่ถูกต้องแล้ว ย่อมที่จะเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร การได้ จากแนวคิดพื้นฐานของการทำกิจกรรม คิว.ซี มีความคล้ายคลึงหรือนำเอาแนวคิดทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ดังจะเห็นได้จาก วิลเลียม โอชิ (William Ouchi) (อ้างถึงใน พิทยา บวรวัฒนา,ม.ป.ป :105) Theory Z. How American Meet The Japanese Challenge ปัจจัยที่ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพราะผลผลิตของการจัดการแบบญี่ปุ่นมาจากความขยันขันแข็งของแรงงาน โดยมีบรรยากาศบางสิ่งบางอย่างในการทำงานของแรงงานที่เกื้อกูลในการส่งเสริมให้เกิดผลผลิตสูงคือ

- 1) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงานตั้งอยู่บนรากฐานของความเชื่อใจ ซึ่งกันและกันในการทำงานบริษัทเปิดโอกาสให้คนงานนั้นสามารถควบคุมและบริหารได้พอสมควร ซึ่งการเปิดโอกาสให้คนงานได้ปรึกษากันนั้นทำให้เป็นการปรับปรุงตัวเองได้ดีขึ้น
- 2) ผลผลิตที่สูงขึ้นนั้นมาจากความใกล้ชิดสนิทสนมของคนงานที่สัมพันธ์แนบแน่นในบริษัทนั่นเอง

นอกจากนี้ อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa, n.d : 68-72 อ้างถึงใน นัฐชิน ลาภะสัมปโน, 2532 : 19) ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของปรัชญาของกิจกรรม คิว.ซี คือ

- 1) จะต้องไม่ปฏิบัติต่อคนงานในกิจกรรมทางเศรษฐกิจราวกับว่าพวกเขาเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร
- 2) ให้คนงานแต่ละคนใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์งานในกระบวนการผลิตของคนอย่างเต็มที่
- 3) คนงานจะต้องได้รับการพัฒนาความสามารถของเขา เพื่อให้คนงานได้มีโอกาสพัฒนาสมองของเขาอย่างเต็มที่
- 4) คนงานจะต้องได้รับการจัดระบบงานแบบรวมอยู่ เพื่อสร้างสรรค์มนุษยสัมพันธ์บนพื้นฐานความสามัคคีอันที่พี่น้อง
- 5) คนงานจะมีโอกาสได้รับการศึกษาจากการได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับเพื่อนร่วมงานท่ามกลางการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต

จะเห็นได้ว่าการทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นจะต้องมีการรวมกลุ่มปรึกษากันเพื่อแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพของงานเป็นไปด้วยความสมัครใจ สร้างความร่วมมือกันระหว่างพนักงาน ให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม มีโอกาสแสดงออก มีอิสระทางความคิดอย่างเต็มที่ เน้น

การมีส่วนร่วมของพนักงานทุกระดับตั้งแต่ฝ่ายบริหารจนถึงคนงาน เพื่อแก้ปัญหาต่างๆ โดยใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆที่เหมาะสมมาทำกิจกรรม คิว.ซี จนประสบผลสำเร็จ

แนวความคิดพื้นฐานของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานที่สำคัญ 3 ประการ (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2532 : 108) คือ

1) ให้ทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร ตั้งแต่ระดับสูงถึงระดับล่าง ได้มีส่วนร่วมในการส่งเสริมและควบคุมคุณภาพของงานในหน่วยงานของตนเอง

2) เป็นการสร้างสรรค์หน่วยงาน ให้เป็นสถานที่ที่พนักงานทุกคนมีความรู้สึกว่าคุณค่าและทำให้บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น

3) เป็นการเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้แสดงออกเต็มที่และนำมาใช้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด จากแนวความคิดพื้นฐานของการทำกิจกรรม คิว.ซี ผู้ที่ทำกิจกรรม คิว.ซี จะมีความรู้สึกการทำกิจกรรม คิว.ซี ว่าทำให้ชีวิตการทำงานของเขามีชีวิตชีวา และเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน จะส่งผลดีต่อหน่วยงานและผลงานนั้นย่อมส่งผลกลับมายังตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ทั้งความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานและมีความสุขส่วนตัวยิ่งขึ้นไปอีก

#### หลักการการทำกิจกรรม คิว.ซี ( Q.C CIRCLES )

การทำกิจกรรม คิว.ซี (ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตรา จงวิศาล, 2527 : 20-35) เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้คนทุกระดับได้ใช้ความคิดของตนเองที่จะได้แสดงออกในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาในหน่วยงานของตนเอง โดยการรวมตัวกันเป็นกลุ่มขนาดเล็ก เพื่อให้รู้จักในการแก้ปัญหา และปรับปรุงคุณภาพของงานได้ หรืออีกประการหนึ่ง การทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานด้วยตนเองในลักษณะของการบริหารจากล่างสู่บน (Bottom up Management) และให้มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) จากลักษณะดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน จะเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และพัฒนาองค์กร ให้มีคุณภาพได้

หลักยึดถือปฏิบัติของการทำกิจกรรม คิว.ซี

- 1) เป็นกลุ่มคนเล็กๆในหน่วยงาน (ประมาณ 3-10 คน) ในหน่วยงานเดียวกัน
- 2) เป็นการรวมกลุ่มกันอย่างอิสระ

- 3) คิว.ซี มุ่งเน้นที่จะปรับปรุงงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 4) ส่งเสริมและเกื้อหนุนนโยบายของหน่วยงาน
- 5) เป็นการกระทำที่ไม่ขาดตอน

หลักการทำกิจกรรม คิว.ซี ในการใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพมี ดังนี้

ขั้นตอน	วิธีการ	เทคนิค
1. ค้นหาปัญหา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ตรวจสอบสภาพปัจจุบัน</li> <li>- เปรียบเทียบมาตรฐาน</li> <li>- ค้นหาสาเหตุแยกแยะข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Check Sheet</li> <li>Pareto Diagram</li> <li>Histogram</li> </ul>
2. กำหนดเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- พิจารณาปัญหาที่มากที่สุด</li> <li>- พิจารณาเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> <li>- พิจารณาความสามารถแก้ปัญหา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pareto Diagram</li> <li>Check Sheet</li> </ul>
3. ค้นหาสาเหตุ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เลือกสาเหตุที่สำคัญ</li> <li>- มาวิเคราะห์</li> <li>- 4 M (คน, เครื่องมือ, วัสดุ, วิธีการ)</li> <li>- ค้นหาสาเหตุ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stratification</li> <li>Cause &amp; Effect Diagram</li> <li>Scatter Diagram</li> </ul>
4. พิจารณาปรับปรุงวิธีการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางแผนแก้ไขสาเหตุที่ค้นพบ</li> <li>- พิจารณาแก้ไขโดยอาศัยเทคนิคแผนทดลองทำต่างๆ</li> <li>- การระดมสมอง</li> <li>- กำหนดแผนการแก้ไขเป็นเรื่อยๆไป</li> </ul>	
5. ดำเนินการแก้ไข	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำตามแผนที่วางไว้</li> </ul>	

- รายงานผลที่ได้ดำเนินการ

---

6. ตรวจสอบผลที่ได้รับ	- เปรียบเทียบผลก่อนหลัง	Graphs Histogram Pareto Diagram
-----------------------	-------------------------	---------------------------------------

---

7. กำหนดมาตรฐานควบคุม	- กำหนดวิธีการควบคุมและ - กำหนดมาตรฐาน - มาตรฐานอาจต้องเปลี่ยน ตามความจำเป็น	Control Chart Working Standard
-----------------------	---	-----------------------------------

---

8. เริ่มทำกิจกรรมเรื่องใหม่

---

องค์ประกอบ การทำกิจกรรม คิว.ซี

การดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี ได้นั้น ธเนศ ขำเกิด (อ้างถึงใน สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2532 : 46) ว่ามีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ

- 1) กลุ่ม
- 2) กระบวนการของ คิว.ซี ( P.D.C.A.)
- 3) เทคนิค คิว.ซี
- 4) พฤติกรรมศาสตร์

1. กลุ่ม ซึ่งเป็นการรวมตัวกันอย่างมีอิสระในหน่วยงานเดียวกัน เป็นกลุ่มเล็กๆที่มีจุดมุ่งหมายที่จะแก้ปัญหาหรือปรับปรุงหน่วยงาน โดยไม่ขัดกับนโยบายขององค์การ และดำเนินการตามวิธีการของกิจกรรม คิว.ซี

2. กระบวนการของ คิว.ซี (P.D.C.A.) ดำเนินการตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง

P. (Planning) ประกอบด้วย การกำหนดปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของปัญหา กำหนดเป้าหมาย และวิธีการแก้ไขปรับปรุงในเรื่องกิจกรรม กำหนดผู้รับผิดชอบ เวลาที่ใช้ และการวางแผนเพื่อดำเนินการทำกิจกรรม คิว.ซี ต่อไป

D. (Doing) เมื่อได้มีการวางแผนแล้วก็ต้องลงมือปฏิบัติ โดยดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้ ประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

C. (Checking) เป็นการตรวจสอบการปฏิบัติงาน เมื่อได้มีการปฏิบัติงานไปแล้ว ระยะเวลาหนึ่ง ว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้หรือมีข้อปัญหาและอุปสรรคอย่างไรบ้างเพื่อจะได้มีการปรับปรุงต่อไป

A. (Action) เป็นการดำเนินการตามที่ได้มีการปรับปรุงแล้ว มาปฏิบัติและปรับปรุงต่อไปหากว่ายังมีปัญหาอยู่ เมื่อได้มีการปรับปรุงแก้ไขแล้วก็สามารถกำหนดเป็น วิธีปฏิบัติหรือมาตรฐานต่อไปได้

3. เทคนิคการทำกิจกรรม คิว.ซี (สุรศักดิ์ นานานุกูล, 2532 : 172-185) จำเป็นที่ จะต้องอาศัยหลักการสถิติบางประการ เพื่อช่วยในการรวบรวมข้อมูล นำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์ปัญหา และการควบคุมปัญหา ประกอบด้วย

3.1 ใช้ตารางตรวจสอบ

3.2 ใช้กราฟ

3.3 ใช้แผนภูมิพาเรโต

3.4 การใช้แผนภูมิแกงปลา

3.5 การจำแนกข้อมูล

3.6 ใช้แผนภูมิการกระจาย

3.7 ใช้ ฮิสโตแกรม (Histogram)

3.1 ตารางตรวจสอบ ( Check Sheet) คือตารางที่ใช้เก็บหรือรวบรวมข้อมูล ในการผลิตหรือการปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลมาทำกิจกรรม คิว.ซี

ตัวอย่าง

ชื่อผลิตภัณฑ์.....

เลขที่.....

รหัส.....

วันที่.....

จำนวนที่ตรวจสอบ.....

โรงงาน.....

แผนก.....

ผู้ตรวจสอบ.....

ลำดับที่	รายการ	รอยขีด	จำนวน	เปอร์เซ็นต์
1				
2				
รวม				100 %

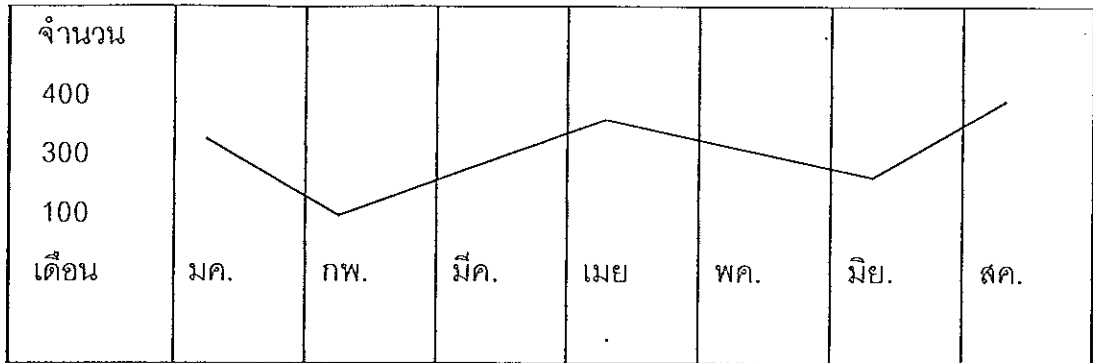
ประโยชน์ของการทำแบบฟอร์มตารางตรวจสอบก็เพื่อ

- 1.) เพื่อรวบรวมข้อมูลตอนเริ่มทำกิจกรรม คิว.ซี เช่น การเลือกหัวข้อปัญหา
- 2.) เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของการปฏิบัติงาน เช่น แผนการควบคุม
- 3.) เพื่อติดตามผลการแก้ปัญหา
- 4.) ใช้วิเคราะห์ปัญหา

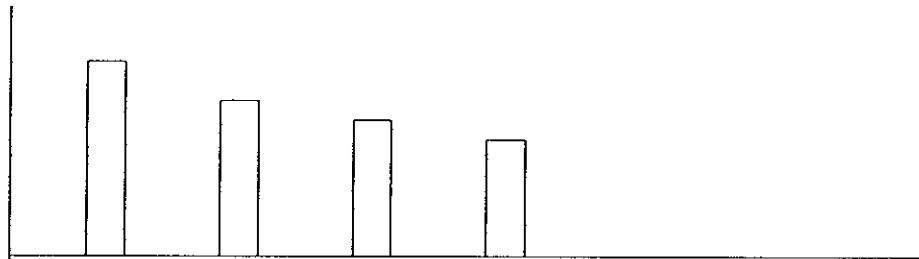
สำหรับตารางตรวจสอบ การออกแบบนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและวัตถุประสงค์ของการทำงาน แต่ควรออกแบบให้ง่ายและสะดวกในการใช้ ควรบันทึก วันที่ หน่วยงาน ผู้ตรวจสอบ หมายเลขสิ่งตรวจสอบและจำนวนสิ่งที่ตรวจสอบ ฯลฯ การประยุกต์ใช้ ควรที่จะสอบสาเหตุของปัญหา เช่น ของเสียหรือไม่ได้คุณภาพ การตรวจตำแหน่งที่เสียหรือบกพร่อง ตรวจสอบการกระจายของคุณลักษณะ ตรวจสอบตามสเปคของสินค้า ตรวจสอบของชนิดที่ไม่มีคุณภาพ ฯลฯ

3.2 กราฟ(Graphs) (ประวิทย์ จงวิศาลและวิจิตรา จงวิศาล, 2527 : 57-74) เป็นการเขียนรูปหรือเส้นแทนข้อมูลเพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลได้ง่ายและเข้าใจง่ายมีอยู่หลายชนิด แต่ที่นิยมใช้กันมี 3 ชนิด คือ

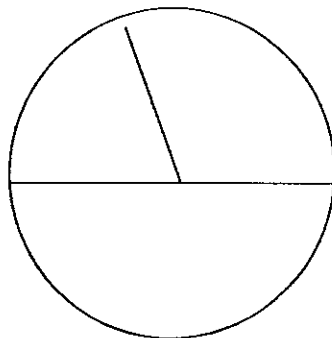
3.2.1. กราฟเส้น (Line Graphs) ใช้เขียนแสดงข้อมูลที่ต่อเนื่องกันเช่น เวลา เพื่อให้เห็นการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลในช่วงเวลาต่างๆได้ชัดเจน ประโยชน์ เพื่อใช้เสนอข้อมูลที่ต่อเนื่อง เช่น วันเวลา เดือน ปี ทำให้เข้าใจง่าย



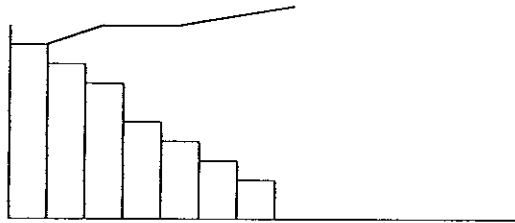
3.2.2. กราฟแท่ง ( Bar Graphs ) เป็นกราฟที่ใช้ความสูงแทนขนาดของข้อมูล ใช้ข้อมูลที่แยกออกจากกัน เพื่อใช้เสนอข้อมูลทำให้เข้าใจง่ายและรวดเร็ว



3.2.3. กราฟวงกลม ( Pie Graphs ) เป็นกราฟที่ใช้วงกลมแทนขนาดของข้อมูล เพื่อให้เข้าใจง่าย ประโยชน์เพื่อให้การนำเสนอข้อมูลเข้าใจง่าย



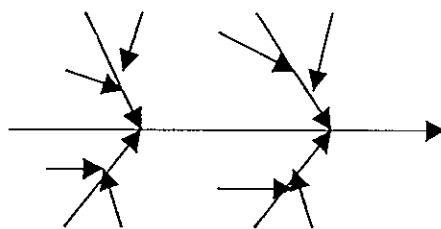
3.3 แผนภูมิพาเรโต ( Pareto Diagram ) เป็นกราฟแท่งที่เรียงลำดับขนาดของข้อมูล เพื่อใช้เปรียบเทียบดูหัวข้อของข้อมูลแต่ละชุดว่ามีความสำคัญมากน้อยเพียงไร เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาเลือกหัวข้อที่สำคัญมาแก้ไขก่อนหลังตามลำดับ



ประโยชน์ของการจัดทำแผนภูมิพาเรโต มีดังนี้

- 1.) แยกปัญหาเล็กที่สำคัญออกจากปัญหาใหญ่( Vital Few, Trivial Many )
- 2.) ชี้ให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลจากมากไปหาน้อยตามลำดับ
- 3.) ใช้เป็นหลักในการเลือกปัญหามาทำการแก้ไขเพื่อทำกิจกรรม คิว.ซี
- 4.) ใช้เปรียบเทียบเพื่อให้เห็นความแตกต่างของผลการปรับปรุงแก้ไขก่อนและหลังทำกิจกรรม คิว.ซี.

3.4 แผนภูมิก้างปลา ( Fishbone Diagram หรือ Cause & Effect Diagram หรือ Ishikawa Diagram ) เป็นแผนภูมิที่ใช้ในการระดมสมองเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุต่างๆ ( Causes ) ที่มีผล ( Effects ) ต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการ



ประโยชน์ของการจัดทำแผนภูมิก้างปลา มีดังนี้

- 1.) ใช้เป็นเครื่องมือในการระดมสมองจากสมาชิกของกลุ่ม
- 2.) ทำให้ทราบสาเหตุที่เกิดขึ้น ซึ่งสาเหตุที่ได้นั้นจะละเอียด ลึกซึ้ง และมีขั้นตอนในการติดตามผล ซึ่งสะดวกในการที่จะนำสาเหตุนั้นๆ ไปพิจารณาแก้ไข
- 3.) เป็นเครื่องมือซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ในการวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ได้มากมาย การเขียนแผนภูมิก้างปลา มีหลักการดังต่อไปนี้

3.1) กำหนดหัวข้อ (ผล) ที่สนใจจะหาสาเหตุของผลนั้น เช่น การขาดงาน สิ้น  
ค้าขาดคุณภาพ ฯลฯ

3.2) เขียนลูกศรหันไปทางใดทางหนึ่งที่นิยมคือหันจากซ้ายไปขวา

3.3) เขียน ผล ไว้ที่ลูกศร (หัวปลา)

3.4) เขียนสาเหตุใหญ่ (สำคัญ) เป็นก้างปลาหันเข้าหาแกนกลาง (ก้างใหญ่)  
ซึ่งสาเหตุใหญ่นี้อาจมีหลายสาเหตุสุดแล้วแต่ลักษณะของผลนั้น

3.5) เขียนสาเหตุย่อยที่ทำให้เกิดสาเหตุใหญ่ โดยทำเป็นลูกศรย่อย (ก้างย่อย)  
หันเข้าหาสาเหตุใหญ่ (ก้างใหญ่)

3.6) เขียนสาเหตุย่อยๆ (ก้างย่อยๆ) ที่ทำให้เกิดสาเหตุย่อย (ถ้าสามารถระดม  
ความคิดต่อไปได้)

3.5 การจำแนกข้อมูล ( Stratification ) เป็นหลักการแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม  
ย่อยๆ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของข้อมูลเหล่านั้น เพราะถ้าข้อมูลหลายๆอย่างยังรวมกัน  
อยู่ เราจะไม่ทราบว่าข้อมูลส่วนไหนมีความสำคัญหรือเป็นปัญหามากกว่ากัน การจำแนกข้อ  
มูล อาจจำแนกตามประเภท ดังนี้

3.5.1. จำแนกตามลักษณะ

3.5.2. จำแนกตามสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย

3.5.3. จำแนกตามผู้ปฏิบัติงาน

3.5.4. จำแนกตามเครื่องจักร

3.5.5. จำแนกตามวัตถุดิบ

3.5.6. จำแนกตาม วัน เวลา

3.5.7. จำแนกตามอุณหภูมิ

3.5.8. อื่นๆ

ประโยชน์ของการจำแนกข้อมูล มีดังนี้

1.) นำไปช่วยในการทำตารางตรวจสอบ ( Check Sheet ) ซึ่งจะเห็นได้ว่าตาราง  
ตรวจสอบนั้นจะอาศัยหลักการจำแนกข้อมูลเข้าช่วยเสมอ

2.) นำไปช่วยทำแผนภูมิพาเรโต เพราะแผนภูมิพาเรโตต้องอาศัยการจำแนก  
ข้อมูลออกเป็นกลุ่มย่อยๆ ซึ่งแสดงโดยกราฟแท่งแต่ละแท่ง

3.) ทำให้ทราบว่าข้อมูลส่วนไหน หรือปัญหาไหนสำคัญกว่ากัน เพื่อเป็นหลักการ  
พิจารณาหาทางแก้ไขก่อนหลัง

4.) ช่วยวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาได้ในบางกรณี

3.6 แผนภูมิการกระจาย ( Scatter Diagram ) เป็นแผนภูมิที่แสดงความสัมพันธ์ของข้อมูล 2 ชุด ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างไร

ประโยชน์ของแผนภูมิกระจาย มีดังนี้

- 1.) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลหรือตัวแปรทั่วไป 2 ชนิด
- 2.) เพื่อตรวจสอบผลอันหนึ่ง ว่ามีผลต่ออีกอันหนึ่งหรือไม่
- 3.) เพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ

3.7 ฮิสโตแกรม ( Histogram ) เป็นกราฟแท่งที่แสดงข้อมูลเป็นหมวดหมู่ ตามขนาดของชั้นที่เหมาะสมเพื่อดูการกระจายของข้อมูล

ประโยชน์ของการจัดทำฮิสโตแกรม มีดังนี้

1.) แสดงการกระจายของข้อมูล ที่ทำให้ทราบความถี่ของข้อมูลในแต่ละช่วงต่างๆ และมีการกระจายข้อมูลมากน้อยเพียงไร

2.) ใช้เปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อให้ทราบว่าข้อมูลนั้นได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ มากน้อยเพียงไร และเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลที่เก็บมากับเกณฑ์ที่กำหนด

แผนภูมิควบคุม ( Control Chart ) เป็นกราฟที่แสดงเส้นพิสัยควบคุม ซึ่งประกอบด้วย

2.1) เส้นพิสัยบน (Upper Control Limit ) หรือ UCL

2.2) เส้นเฉลี่ย ( Central Line ) หรือ CL

2.3) เส้นพิสัยล่าง ( Lower Control Limit ) หรือ LCL

ประโยชน์ มี ดังนี้

2.1) ใช้ติดตามการเปลี่ยนแปลงของกระบวนการผลิต เพื่อหาสิ่งผิดปกติ

2.2) แสดงให้เห็นว่ากระบวนการผลิตอยู่ภายใต้เกณฑ์ที่กำหนดควบคุมหรือไม่

2.3) ใช้เปรียบเทียบผลแก้ปัญหาและหลังแก้ปัญหา

4. พฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งมี ดังนี้

4.1 การทำงานเป็นทีม

4.2 การระดมสมอง

4.3 การนำเสนอผลงาน

4.4 การประชุม

## วิธีการทำกิจกรรม คิว.ซี

ขั้นตอนการจัดทำ ดังนี้ (ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตรา, 2527 : 21)

1. ในขั้นแรกจะต้องมีการวางแผนกำหนดนโยบายการทำกิจกรรม คิว.ซี ผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีอำนาจในการตัดสินใจ จะต้องมีการวางแผนกำหนดหลักเกณฑ์หรือแนวทางในการทำกิจกรรม คิว.ซี เมื่อได้มีการกำหนดหลักเกณฑ์แล้ว ก็ควรที่จะประกาศนโยบายและหลักเกณฑ์เหล่านั้นให้พนักงานในหน่วยงานทราบ และจะต้องมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงานไม่เกิดความรู้สึกว่าการทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นการทำงานเพิ่มขึ้นอีก จะต้องทำให้พนักงานมีเข้าใจว่าการทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นเป็นการปรับปรุงการทำงานของตนเอง ที่จะทำให้ตัวเองสบายขึ้น และเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วม ในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ตนเองและหน่วยงานเจริญยิ่งขึ้น ดังนโยบายของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่ได้กำหนดไว้ในระเบียบ ในเรื่องการทำกิจกรรม คิว.ซี ว่า " การสื่อสารแห่งประเทศไทยถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ดังนั้นจึงมุ่งที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถยิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ด้วยการรวมกลุ่มในหน่วยงานเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งเรียกว่า กลุ่มสร้างคุณภาพงาน ( กสง.หรือ คิว.ซี ) เพื่อร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องกับตนด้วยความสมัครใจ " นอกเหนือจากนโยบายแล้วจะต้องประชาสัมพันธ์ให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม คิว.ซี ด้วย และเมื่อได้ประกาศเป็นนโยบายแล้วหมายความว่า กิจกรรม คิว.ซี เป็นสิ่งสำคัญ หน่วยงานพร้อมที่จะสนับสนุน พนักงานต้องช่วยกันตอบสนองนโยบายอันนี้ต่อไป

2. ตั้งคณะกรรมการ เมื่อได้มีการประกาศนโยบายการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้แล้ว ก็จะต้องมีการตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ ขึ้นมารับผิดชอบ ดังเช่น การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการต่างๆ เช่น

คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ประกอบด้วย ประธาน ที่ปรึกษา กรรมการ ( ตามความเหมาะสม ) เลขานุการ ซึ่งมีหน้าที่

- 1) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงาน คิว.ซี
- 2) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
- 3) ให้คำปรึกษาแนะนำ แนะนำ และประเมินผลกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ

งาน

4) พิจารณามาตรฐานการทำงานที่กลุ่มสร้างคุณภาพงานเสนอขึ้นมา เพื่อ กำหนดมาตรฐานในการทำงานของ กสท.

คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ประกอบด้วย ประธาน ที่ปรึกษา กรรมการ เลขานุการ มีหน้าที่

1) กำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เพื่อ เสนอ คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี อนุมัติ

2) พิจารณากลับกรองและให้การอนุมัติการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม

3) พิจารณากลับกรองและให้การอนุมัติการจดทะเบียน การดำเนินกิจกรรมกลุ่ม สร้างคุณภาพงาน ตามหลักเกณฑ์การดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

4) ติดตามประเมินผลของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน และรายงานให้คณะกรรมการ บริหาร คิว.ซี ทราบ

5) คัดเลือกผลงานที่ดีเด่น

6) ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

7) ให้คำปรึกษาและแนะนำการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

8) แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี คณะอนุกรรมการประสานงาน คิว.ซี และ คณะนักวิชาการ คิว.ซี ซึ่งการจัดตั้งคณะกรรมการนี้ ไม่ได้กำหนดแน่นอนว่าจะเป็นกี่ ชุดแล้วแต่สภาพสิ่งแวดล้อมและความพร้อมของหน่วยงานนั้นๆ

3. การกำหนดหลักเกณฑ์และระเบียบวิธีการปฏิบัติต่างๆ เมื่อได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆแล้ว เพื่อให้การปฏิบัติการทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพก็จะต้องมีการร่างระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์วิธีปฏิบัติจะต้องมีความชัดเจน และสะดวกต่อการทำ กิจกรรม คิว.ซี ต่อไป

4. จัดตั้งผู้ประสานงาน ผู้ประสานงานเป็นกลไกที่สำคัญ ที่จะทำให้การทำกิจกรรม คิว.ซี ในหน่วยงานนั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งคุณสมบัติของผู้ประสานงานควรมี ดังนี้

1) มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี อย่างดี

2) มีมนุษยสัมพันธ์ดี และเป็นคนกว้างขวางสามารถประสานงานได้กับทุกฝ่าย

3) มีศรัทธาจริงใจและทุ่มเวลาให้กับกิจกรรม คิว.ซี

ซึ่งผู้ประสานงานจะเป็นผู้ให้ความสะดวกแก่กลุ่ม เช่น สถานที่และอุปกรณ์ในการประชุม ให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการต่างๆ จะเห็นได้ว่าผู้ประสานงานเป็นตัวเชื่อมระหว่างผู้ควบคุมนโยบายกับผู้ปฏิบัติให้การดำเนินการทำกิจกรรม คิว.ซี ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ หากผู้ประสานงานไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วการดำเนินกิจการ คิว.ซี ในหน่วยงานจะประสบความสำเร็จยาก

5. การจัดตั้งกลุ่มในครั้งแรกผู้บังคับบัญชาระดับต้น ควรจะทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มก่อน เพื่อความสะดวกในการจัดตั้งกลุ่ม ซึ่งเป็นการง่ายกว่าที่จะให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มกันเอง ทั้งนี้เนื่องจากความเป็นหัวหน้านั้นสามารถที่จะจัดตั้งกลุ่มได้ง่าย เมื่อสามารถฝึกสมาชิกในกลุ่มให้เป็นหัวหน้ากลุ่มได้แล้ว ผู้บังคับบัญชาก็ถอยมาให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ทั้งนี้หลังจากที่ทุกคนผ่านการฝึกอบรมการทำกิจกรรม คิว.ซี แล้ว ผู้บังคับบัญชาระดับต้นก็ต้องรวบรวมพนักงานในสังกัดจัดตั้งกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นการเริ่มต้นก่อน

การจัดตั้งกลุ่ม กลุ่มที่จัดตั้งควรประกอบด้วย

- 1) หัวหน้ากลุ่ม (ในระยะแรกเป็นหัวหน้างาน) และอาจมี รองหัวหน้ากลุ่ม
- 2) เลขานุการ (เลือกจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง)
- 3) สมาชิก (พนักงานในหน่วยงานนั้น ที่สมัครเข้าร่วมทำกิจกรรม คิว.ซี )
- 4) ที่ปรึกษา (กลุ่มจะมีที่ปรึกษาหรือไม่มีก็ได้)

จำนวนสมาชิกของกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ทั้งหมด ควรมีขนาดประมาณ 3-10 คน ทั้งนี้เนื่องจากเพื่อความสะดวกในการทำกิจกรรม คิว.ซี หากน้อยไปทำลำบากหรือมากเกินไป อาจมีปัญหาเพราะความคิดหลายหลาก สำหรับหน้าที่ในกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ควรที่จะได้มีการกำหนดให้ชัดเจน เพื่อเป็นการสะดวกในการทำกิจกรรม คิว.ซี

6. การจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม การจัดตั้งกลุ่มจะต้องเป็นไปตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ที่ได้กำหนดขึ้นของหน่วยงานนั้นๆ การจดทะเบียนต่อผู้ที่รับผิดชอบในการจดทะเบียนตามที่ได้มีการกำหนดไว้ในระเบียบของหน่วยงานนั้นๆ การจดทะเบียนกลุ่มนี้เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม ควบคุมให้การทำกิจกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถติดตามผลได้รวมทั้งเป็นการเก็บทะเบียนประวัติของกลุ่มต่างๆไว้ด้วย

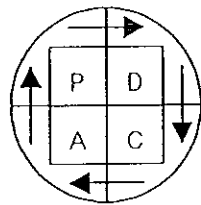
7. ดำเนินการทำกิจกรรมตามหลักเกณฑ์ของกิจกรรม คิว.ซี คือ

1) การค้นหาปัญหา กำหนดหัวข้อและเป้าหมาย เมื่อเลือกปัญหาในการทำกิจกรรมได้แล้ว ก็ต้องกำหนดหัวข้อเรื่องในการทำกิจกรรม หรือหัวข้อปัญหาของกลุ่มที่ต้องการที่จะแก้ไข ให้ชัดเจน ควรที่จะสามารถวัดความสำเร็จได้

2) จัดระเบียบเรื่องที่ทำกิจกรรมไว้กับผู้รับผิดชอบ ตามแต่หน่วยงานนั้นๆ กำหนดไว้ เพื่อที่จะให้การทำกิจกรรมเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถที่จะติดตามผลได้

3) การเก็บข้อมูล การทำกิจกรรม คือ.ที่ นั้น จะต้องมีการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาของสภาพที่ผ่านมาและปัจจุบัน เช่น หากมีการทำกิจกรรมในเรื่อง การลดการใช้กระดาษ กลุ่มจะต้องดำเนินเก็บข้อมูลเกี่ยวกับการใช้กระดาษ ในอดีตที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบันก่อน การรวบรวมข้อมูลอาจในรูปของหลักการสถิติเบื้องต้น เช่น ค่าเฉลี่ย เปอร์เซ็น เป็นต้น การเก็บข้อมูลทั้งอดีตจนถึงปัจจุบัน เพื่อจะได้นำข้อมูลมาเปรียบเทียบสถิติของสภาพปัญหาหลังจากที่กลุ่มได้ทำกิจกรรมแล้ว ว่ามีความแตกต่าง ระหว่างก่อนทำกิจกรรม กับหลังทำกิจกรรม มากน้อยเพียงไร ปัญหาลดลงหรือไม่ เป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้หรือไม่ หากไม่มีการเก็บข้อมูลมาเปรียบเทียบแล้วเราก็ไม่สามารถที่จะเห็นภาพที่แตกต่างชัดเจนได้

4) ลงมือทำตามขั้นตอน พี.ดี.ซี.เอ.(วงจรเดมิ่ง) ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้



8. กำหนดมาตรฐานการทำงาน หลังจากที่ได้มีการตรวจสอบแล้ว ปรากฏว่า ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ก็จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานการทำงานออกมา โดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติมาแล้ว เป็นพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานที่กำหนดซึ่งก็ควรที่จะต้องสามารถวัดได้ เช่นเป็นตัวเลข เป็นต้น สำหรับประโยชน์ของการกำหนดมาตรฐาน มีดังนี้

8.1 เป็นมาตรฐานที่กลุ่มจะต้องยึดถือต่อไปในการปฏิบัติงาน หากไม่มีการกำหนดมาตรฐานแล้วก็อาจจะกลับไปสภาพเดิมอีก

8.2 เป็นแนวทางให้ผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่นนำไปปฏิบัติได้

8.3 เสนอผู้บริหารระดับสูงหากเห็นว่าเป็นข้อที่มีประโยชน์ต่อหน่วยงาน อาจจะได้รับรางวัลก็ได้

9. กลุ่มสลายหรือวางแผนทำกิจกรรมใหม่ เมื่อได้มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและได้มีการสรุปรายงานเรียบร้อยแล้ว หมายถึงกิจกรรมของกลุ่มในเรื่องนั้นเสร็จเรียบร้อยแล้ว กลุ่มก็ควรที่จะมีการวางแผนทำกิจกรรมในเรื่องต่อไป หากหน่วยงานจัดให้มีการเสนอผลงานภายในหรือภายนอก ทางกลุ่มก็ควรที่จะเตรียมการเสนอผลงานให้ดีที่สุด เพื่อแสดงให้เห็นความสำเร็จของกลุ่มและจะส่งผลให้กลุ่มเกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงจูงใจที่จะดำเนินการทำกิจกรรมต่อไป

ประโยชน์ที่ได้รับจากการทำกิจกรรม คิว.ซี

การทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นมีประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงาน ประเทศชาติและส่งผลต่อสังคมเป็นส่วนรวมด้วย ซึ่งพอที่จะแบ่งผลประโยชน์ที่ได้รับ ดังนี้

1. ผลประโยชน์ต่อตนเอง การทำกิจกรรม คิว.ซี ก็เพื่อจะปรับปรุงหรือพัฒนายกระดับความรู้ความสามารถของตนเองให้สูงขึ้น สร้างจิตสำนึกในการปรับปรุงการทำงาน ฝึกให้มีความคิดริเริ่ม กล้าแสดงความคิดเห็น ฝึกการเป็นผู้นำ รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ฝึกการประสานงานระหว่างเพื่อนร่วมงาน สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของระบอบประชาธิปไตย สร้างตนเองเป็นคนที่มีความรู้ นอกจากนั้นยังสามารถที่จะนำไปใช้ในครอบครัวได้ เช่น หลักสถิติเบื้องต้น การเก็บข้อมูลหรือบันทึกข้อมูลต่างๆ การรู้จักรับผิดชอบในครอบครัวมากขึ้น กิจกรรม คิว.ซี บางกิจกรรม เช่น เรื่องความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การลดค่าใช้จ่าย ฯลฯ สิ่งเหล่านี้สามารถนำมาใช้ในชีวิตประจำวันได้

2. ประโยชน์ต่อหน่วยงาน มีหลายอย่างด้วยกัน คือ

2.1 บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้รับการปรับปรุงให้มีความน่าอยู่น่าทำงาน เช่น สถานที่ทำงานสะอาดและเรียบร้อย มีความปลอดภัยยิ่งขึ้น

2.2 พนักงานมีความอบอุ่น มีความเป็นกันเอง มีความสามัคคียิ่งขึ้น

2.3 พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีขึ้นมีโอกาสได้แสดงออกอันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ในเรื่องความสามารถในการทำงาน ทำให้มีความรักหน่วยงานมากขึ้นเป็นสิ่งที่ผูกมัดจิตใจของพนักงานให้มีความรักและผูกพันหน่วยงานมากยิ่งขึ้น

2.4 ประโยชน์ที่พนักงานทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นจะส่งผลให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพของหน่วยงานคุณภาพของงาน ทำให้ในหน่วยงานนั้นมีความเจริญยิ่งขึ้นและจะส่งผลกลับมาสู่พนักงานเอง ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปของโบนัส สวัสดิการต่างๆ

2.5 ในส่วนของพนักงานระดับหัวหน้างาน ทำให้หัวหน้างานมีโอกาสร่วมทำกิจกรรม หรือสนับสนุนหรือให้คำแนะนำ ทำให้มีความใกล้ชิดและสร้างมนุษยสัมพันธ์และสร้างความสามัคคีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน ส่งผลให้ทำการปกครองง่ายขึ้น เมื่อสามารถพัฒนาให้พนักงานมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้ลดการควบคุมมีเวลาที่จะทำงานอื่นๆได้อีก เป็นการฝึกและเปิดโอกาสให้พนักงาน และหัวหน้างานได้มีโอกาสก้าวหน้าในสายงานยิ่งขึ้น

3. มีประโยชน์ต่อประเทศชาติ ในส่วนของประเทศชาติ นั้น มีดังนี้

3.1 เศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น เพราะกิจกรรม คิว.ซี นั้นเป็นการเพิ่มคุณภาพและปริมาณ ทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งให้ภาพรวมเศรษฐกิจของประเทศดีขึ้น

3.2 การทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นเป็นการวางรากฐานของระบอบประชาธิปไตย เพราะกิจกรรมคิว.ซี นั้น มีหลักการในเรื่องของการแสดงออกทำตามเสียงส่วนใหญ่และฟังเสียงส่วนน้อยด้วย

3.3 เป็นการสร้างทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพที่จะส่งผลให้ประเทศมีความเจริญรุ่งเรืองต่อไป

สรุป การทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นมีประโยชน์ทั้งตนเองและส่วนรวม ในการที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพเพิ่มขึ้นตลอดจนส่งผลให้มีความเจริญในทุกๆด้านต่อไป

## 2. เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.1 รายงานผลการวิจัยต่างประเทศ

ในส่วนของการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานนั้นได้มีทฤษฎีและการวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ มีดังนี้

เอ็ดมันด์ เมทซ์ (Edmund J.Metz, 1981 : 71-76 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 35) ได้สรุปการนำกิจกรรม คิว.ซี ใช้ในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังต่อไปนี้

#### 1. บรรยากาศของการบริหารและวัฒนธรรมองค์การ

2. การสนับสนุนของกลุ่มผู้บริหารระดับกลาง
3. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงผู้บริหารที่ขอการมีส่วนร่วม (Participative Manager) ทำให้มีกิจกรรมมากกว่าผู้บริหารที่ขอมองคนเป็นเครื่องจักรหรือหุ่นยนต์ (Autocratic Manner)
4. แผนปฏิบัติการ ความผิดพลาดในการบริหารสืบเนื่องจาก การขาดแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ (Poor Implementation Plans)
5. ระบบต่างๆในการจัดการ เช่น การสื่อสาร (Vertical And Horizontal Formal Communication Paths) หรือระบบผลตอบแทนไม่มีประสิทธิภาพ
6. กรรมการประสานงาน (Steering Committee) ต้องวางแผนเกี่ยวกับเป้าหมาย นโยบาย และการสนับสนุน
7. การต่อต้าน หรือสนับสนุนสภาพแรงงาน
8. ผู้ประสานงาน ต้องเลือกผู้ที่มีทักษะมีความตั้งใจสูงและมีความรู้อื่นๆ ประกอบด้วย เช่น ทฤษฎีการบริหาร ระบบองค์การ เป็นต้น

9. จุดประสงค์ในการนำเอากิจกรรม คิว.ซี มาใช้องค์การต้องชัดเจน

วิลเลียม โอชิ (William Ouchi n.d.อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒนา, ม.ป.ป. : 105) ได้เขียนหนังสือ Theory Z : How American Business Can Meet The Japanese Challenge ปัจจุบันญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการบริหารงานในโรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ ทั้งนี้เพราะ ผลผลิตของการจัดการแบบญี่ปุ่นมาจากความขยันขันแข็งของคนงาน โดยมีบรรยากาศบางสิ่งบางอย่างในการทำงานของคนงานที่เกื้อกูล เป็นการส่งเสริมให้เกิดผลผลิตสูง คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานตั้งอยู่บนรากฐานของความเข้าใจซึ่งกันและกันในการทำงาน
2. บริษัทเปิดโอกาสให้คนงานนั้นสามารถควบคุมและบริหารได้พอสมควร การเปิดโอกาสให้คนงานสามารถปรึกษากันในการปรับปรุงงานของตัวเองให้ดีขึ้น
3. ผลผลิตที่สูงขึ้นนั้นมาจากความใกล้ชิดสนิทสนมของคนงานที่สัมพันธ์แนบแน่นในบริษัทนั่นเอง

จากวัฒนธรรมของประเทศญี่ปุ่นของการทำงานที่ให้โอกาสคนงานได้แสดงออก และมีความสัมพันธ์แนบแน่นในหน่วยงาน และบริษัทในประเทศญี่ปุ่นจะมีการให้สวัสดิการแก่พนักงานในด้านต่างๆหรือการให้โอกาสการเติบโตทางด้านหน้าที่การงาน ตลอดจนทำ

ให้การทำงานในบริษัทเป็นส่วนหนึ่งของตัวเอง ซึ่งสอดคล้องกับกิจกรรม คิว.ซี ที่มีการแพร่หลายในญี่ปุ่น วัฒนธรรมนี้มีส่วนที่เกื้อกูลให้กิจกรรม คิว.ซี ของประเทศญี่ปุ่นเจริญขึ้น

โรเบิร์ต ไฮวแมน และ มัวร์น อุลริช (Robert W.Hollmann And Naureen F. Ullrich, 1983 : 1-7 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 35) กล่าวว่า การให้คนงานมีส่วนร่วมสำหรับธุรกิจขนาดเล็กที่นำเอากิจกรรม คิว.ซี มาใช้ ควรระวังในเรื่อง

1. ไม่ยึดเยียดให้คนงานทำ แต่ทดลองเสนอแผนงานให้ฟังเพื่อประเมินผลก่อน
2. อย่ากลัวการเสียอำนาจและการควบคุม
3. ต้องการให้คนงานรับผิดชอบงานของเขาทั้งหมด
4. ต้องจ่ายผลตอบแทนเพิ่ม
5. อย่าหวังผลรวดเร็วเกินไป
6. ยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ เพราะความคิดที่ได้จากคนงานมีประโยชน์ต่องานมาก

อีเลน เรนดอลล์ (Elaine Rendall, 1981 : 28-31 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 36) ได้กล่าวถึงองค์การที่นำกิจกรรม คิว.ซี จะต้องคำนึงถึงสัมพันธภาพอันดีระหว่างคนงานและฝ่ายจัดการ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของคนงาน จะมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับการใช้ทฤษฎีการจูงใจ หากไม่คำนึงถึงเรื่องนี้แล้ว กิจกรรม คิว.ซี ก็จะทำให้เกิดช่องว่างมากขึ้น และจะต้องคำนึงถึงการต่อต้านหรือขาดการร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลาง อันเนื่องมาจากกลัวว่าตัวเองจะหมดความสำคัญลงไป ความดีความชอบจะถูกมองข้ามไป เพราะความสำเร็จจากงานเป็นผลงานของกลุ่มคนงานไม่ใช่จากผู้บริหารระดับกลางอีกต่อไป

อิชิคาว่า (Kaoru Ishikawa, 1984:P.68-72 อ้างถึงใน ศุภชัย ปันศิริ, 2529 : 15) ได้กล่าวถึงวิธีการที่ให้การดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี ให้มีชีวิตยืนยาวไว้ 8 ประการ คือ

1. พนักงานทุกระดับต้องมีจิตสำนึกในการแก้ปัญหา
2. หน่วยงานต้องส่งเสริมความรู้ของบุคคลในเรื่องคุณภาพ แก้ปัญหาและการปรับปรุง
3. หน่วยงานต้องเข้าใจและยอมรับว่า ความสมัครใจทำให้บุคคลมีความพอใจ
4. บุคคลมีความพอใจ 10 ประการ ที่สำคัญได้แก่ความพอใจที่จะได้รับความเชื่อถือในการทำกิจกรรมของตน ความพอใจที่จะได้แสดงความสามารถในงาน ความพอใจที่จะได้มีเพื่อน และได้รับการรักใคร่จากเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น
5. หน่วยงานต้องจัดฝึกอบรมสำหรับผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่มอย่างมีจุดหมายแน่นอน สำหรับผู้นำกลุ่มควรจะได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้เห็นความสำคัญของความร่วมมือ

มือของสมาชิกทุกคน การปรับปรุงสภาวะผู้นำและการบริหารงานเบื้องต้น และให้มีความสำนึกถึงความสำคัญของคุณภาพ โดยพยายามกระตุ้นให้มีความกระตือรือร้นและริเริ่มปรับปรุงคุณภาพสร้างจิตสำนึกในการพิจารณาปัญหาและหาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

6. ผู้บริหารควรเข้าร่วมในกิจกรรม คิวซี อย่างสม่ำเสมอ เพราะการเข้าร่วมของผู้บริหารเป็นหัวใจที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จ

7. การดำเนินกิจกรรม ควรถือหลัก ต่อไปนี้

7.1 ควรรวมตัวกันโดยผู้บริหารระดับต้น

7.2 ควรปรับปรุงภาวะผู้นำและการจัดการผู้บริหารระดับต้น

7.3 ควรมีการศึกษาการทำงานตลอดเวลา

7.4 กิจกรรมควรริเริ่มด้วยความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม

7.5 การประชุมกิจกรรมควรดำเนินไปหลายๆทาง

7.6 สมาชิกควรปรับปรุงตนเองโดยศึกษาจากสมาชิกกลุ่มอื่น

7.7 ผู้บริหารระดับต้น ควรแนะนำและสนับสนุนการบริหารกิจกรรม

8. ควรรวมระบบต่างๆเพื่อส่งเสริมกิจกรรม คิว.ซี

สำหรับจุดอ่อนและปัญหาของประเทศที่กำลังพัฒนาที่ไม่ประสบผลสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี อธิกว่า ได้สรุปไว้ ดังนี้

1. การมีวิศวกรและผู้นำกลุ่ม คิว.ซี ไม่เพียงพอ

2. สถานภาพทางเศรษฐกิจและความมั่นคงทางการเมืองไม่เอื้ออำนวยให้มีการวางแผนระยะยาว

3. ระดับอุตสาหกรรมยังไม่สูงพอ ที่จะใช้ คิว.ซี ให้ได้ผล

4. ตลาดผู้บริโภคภายในยังต้องการสินค้าราคาถูกมากกว่าคุณภาพ

5. ขาดระบบการจ้างงานระยะยาว

6. กิจกรรมมักดำเนินในระดับกลาง ซึ่งเป็นกลุ่มแรงงานที่มีความรู้และพื้นฐานทางวิชาการเท่านั้น ส่วนผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจน้อยและระดับคนงานก็ไม่มีการศึกษาเพียงพอ

7. หลายประเทศรับเอาปรัชญาการบริหารแบบสหรัฐอเมริกา จึงคุ้นเคยกับการมีฝ่ายตรวจสอบ

และเมื่อมีการพิจารณาอีกหลายปัญหาที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ในประเทศต่างๆ ซึ่งมองรวมๆ ได้ ดังนี้

1. เข้าใจผิดคิดว่า ทำกิจกรรม คิว.ซี อย่างเดียวก็พอแล้ว ซึ่งความจริงการทำกิจกรรม คิว.ซี อย่างเดียวจะประสบความสำเร็จยาก ในญี่ปุ่นที่สำเร็จได้เพราะทำกิจกรรม TQC ควบคู่กันไป

2. ประธานหรือกรรมการบริษัท ไม่เข้าใจกิจกรรม คิว.ซี หรือ TQC

3. ไม่เปลี่ยนแปลงการบริหารแบบ Top Down เป็นการบริหารแบบ Bottom-Up และประชาธิปไตย

4. ผู้บริหารระดับกลางต่อต้าน เพราะกลัวเสียอำนาจและถูกไล่ออก

5. ผู้ตรวจสอบคุณภาพเดิมต่อต้าน เพราะในประเทศตะวันตก มีความเชื่อมั่นในอาชีพนิยม ( Professionalism ) ดังนั้น ผู้เชี่ยวชาญด้านคุณภาพจึงพยายามรักษางานในขอบเขต(Domain) ของตนไว้เพราะกลัวไม่มีงานทำ

เอ็ดวิน เยเกอร์ (Edwin G. Yager, 1981 : 98-105 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะ ภาวษ, 2529 : 37) ได้ติดตามการทำกิจกรรม คิว.ซี ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ การทำกิจกรรม คิว.ซี ประสบความสำเร็จมี ดังนี้

1. ผู้บริหารทุกระดับต้องสนับสนุน ส่งเสริม ติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

2. การบริหารกิจกรรมต้องทำด้วยความสมัครใจ และคิดค้นด้วยความคิดของสมาชิก

3. ต้องใช้เวลารอคอย เพราะกิจกรรมจะไม่แสดงผลออกมาทันที

4. ผู้บริหารต้องรับคำติชม และข้อผิดพลาดต่างๆ อย่างกล้าหาญ

5. ต้องใช้ปรัชญา คิว.ซี ทุกขั้นตอนของกระบวนการ

6. ผู้นำกลุ่มและเจ้าหน้าที่ประสานงาน ต้องได้รับคัดเลือก ฝึกอบรมจนเชื่อถือได้

7. เจ้าหน้าที่ประสานงาน ต้องเสียสละเวลาและรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำกลุ่ม

8. สมาชิกต้องสมัครใจทำ

โทมาซ โมควอสกี (Tomasz Mroczkowski, 1984 : 173-184 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะ ภาวษ, 2529 : 39) ได้สำรวจเอกสารเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ที่มีอยู่อย่างจำกัดพบ

ว่าบทความส่วนมากเน้นเนื้อหาในเรื่องการปฏิบัติ โดยละเลยการให้หลักการดำเนินกิจกรรม เพื่อดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดไป และการดำเนินการมีปัญหาเนื่องจาก

1. การจัดทำแนวทางการบริหารไม่ถูกต้อง
2. การเติบโตอย่างรวดเร็วหรือล่าช้าเกินไป
3. ขาดสื่อสารภายใน
4. สหภาพแรงงานไม่สนับสนุน
5. ผู้บริหารระดับกลางไม่สนับสนุน
6. การหวังผลตอบแทนเร็วไปหรือต้องการผลผลิตสูงมาก

จอห์น อีวิง เซา (John Ewing Chow, 1984 : 97-108 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะ ปรึกษา, 2529 : 37) ได้เสนอบทความในงานมหกรรม QCC ที่ประเทศสิงคโปร์ ถึงความสำเร็จของบริษัทอเมริกันที่สามารถปรับกิจกรรม คิว.ซี.ซี ของประเทศญี่ปุ่นเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี เนื่องจาก

1. บริษัทและผู้บริหารระดับสูงได้ปรับปรุงคุณภาพและการเพิ่มผลผลิต โดยใช้ปรัชญาแบบใช้ความสำคัญแก่พนักงาน
2. ผู้บริหารระดับสูง ให้การสนับสนุนทั้งระบบ อย่างต่อเนื่อง
3. มีสถาบันที่ให้ความรู้ด้านคุณภาพ และได้พัฒนาวิธีการถ่ายทอดความรู้ได้อย่างดี
4. คนงานรับรู้ประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากกิจกรรม คิว.ซี.ซี
5. ใช้ผู้เชี่ยวชาญมาอบรมการปรับปรุงทีมงานด้านคุณภาพ
6. ใช้ TQC ช่วยผลักดัน

ดาร์วิน กิลเล็ทท์ (Darwin Gillett, 1983 : 19-25 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะปรึกษา, 2529 : 40) ได้กล่าวถึงปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี.ซี. ที่ไม่ประสบความสำเร็จมาจากสาเหตุ

1. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
2. พนักงานไม่สนใจทำกิจกรรม
3. พนักงานที่มีความรู้ความสามารถไม่ยอมเข้าร่วม
4. ไม่มีรางวัล ผลตอบแทน

ซึ่งเขาเชื่อว่าความสำเร็จของกิจกรรม คิว.ซี.ซี ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำและได้เสนอให้พัฒนาภาวะผู้นำในการบริหารงานโดยเน้นเป้าหมายและผลลัพธ์เป็นสำคัญ

เจ แดเนียน คูเกอร์ (J. Daniel Couger ,1983 : 135-142 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะ  
ประภาส, 2529 : 38) ได้สำรวจบริษัทคอมพิวเตอร์ ซึ่งใช้กิจกรรม คิว.ซี ในสหรัฐอเมริกา  
และประสบความสำเร็จล้มเหลวมาจาก

1. ขาดการเตรียมการที่ดี
2. มีการบังคับให้ทำกิจกรรม คิว.ซี
3. ปัญหาทางปฏิบัติทั่วไป ซึ่งไม่เกิดจากกิจกรรม คิว.ซี เช่น
  - 3.1 นโยบายของบริษัท
  - 3.2 การแสดงออกของผู้บังคับบัญชา
  - 3.3 การจ่ายเงินเดือนตอบแทน
  - 3.4 สหภาพแรงงาน
4. สภาพองค์การไม่เหมาะสม เช่น ขาดงบประมาณ เป็นต้น
5. การสนับสนุนจากผู้บริหาร

เดล และ ฮาวาร์ด (B.G. Dale And S.G. Hayward,ม.ป.ป.อ้างถึงในนัฐชิน ลาภะ  
สัมปันโน ,2532 : 32) ได้ทำการศึกษาถึงกิจกรรม คิว.ซี ในประเทศอังกฤษและเอกสารวิจัย  
ของนักวิชาต่างๆได้เสนอแนะปัจจัย 4 ประการสำคัญที่ต้องพิจารณาในการทำกิจกรรม  
คิว.ซี ที่ไม่ให้เกิดความล้มเหลวหากนำมาใช้ คือ

1. ความพร้อมขององค์การ ( Organization Readiness )
2. วิธีปฏิบัติที่สำคัญ (Key Implementation Issues )
3. การดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ( Operational Issues )
4. การส่งเสริมกิจกรรม คิว.ซี อย่างต่อเนื่อง (Maintaining Long-Term Viability  
Of Quality Circles )

โจ ฟริก (Joe Frick ,1983 : 4-8 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส,2529 : 32) หัว  
หน้าฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรม ของบริษัท House Electric Corporattion (USA) กล่าวว่า  
ปัจจัยที่สนับสนุนให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมได้ยาวนานว่ามี 13 ประการ

1. ผู้บริหารสนับสนุนและเข้าร่วมทำกิจกรรม
2. การเลือกผู้บริหารระดับกลางที่มีความสามารถ
3. การประชุมบอกสถานะการณ์เป็นจริงให้ทุกคนทราบ
4. การเลือกผู้นำกลุ่ม ที่มีทักษะความสามารถ

5. การจัดองค์การให้เหมาะสม เพราะความสำเร็จบางทีก็เกิดจากหน่วยงานช่วย (Staff Function ) เช่น Human Resources, Quality Assurance

6. กำหนดโปรแกรมการแข่งขัน เพื่อสร้างความเคลื่อนไหวกับกลุ่มใหม่
7. การเลือกหัวข้อปัญหา การเลือกหัวข้อยากๆ ทำให้ห้อยและไม่สำเร็จ
8. โปรแกรมการเปลี่ยนแปลง ต้องยืดหยุ่นให้เหมาะสม
9. มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง
10. บทบาทของผู้ประสานงาน (Facilitator Role )
11. การให้รางวัลตอบแทนอย่างเหมาะสม
12. ต้องมีความเป็นไปได้ที่มองเห็น (Visibility )
13. มีการวางแผนและการบริหารอย่างเหมาะสม

โล อ่า ลี (Low Ah Lee,1984 : 76-105 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 27) ได้สรุปปัญหาในการปฏิบัติงาน หลังจากนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในระบบราชการของ ประเทศสิงคโปร์ ในการประชุมใหญ่กลุ่ม คิว.ซี ณ ประเทศฟิลิปปินส์ ได้แก่

1. ไม่มีเวลาทำ
2. แก้ปัญหาเรื่องในกิจกรรมไม่ได้
3. แก้ปัญหาในสำนักงาน
4. ผู้บริหารรู้สึกว่าคุณบับบังคับ
5. ทำกิจกรรมอย่างเสียบเหงา
6. ข้าราชการเกลียดผู้บังคับบัญชา
7. มีความกดดันจากผู้บริหารให้ผลักดันกลุ่ม ทำให้ผู้ประสานงานไม่สามารถดูแลกลุ่ม ทำให้ผู้ประสานงานไม่สามารถดูแลกลุ่ม ทำให้ผู้ประสานงานไม่สามารถดูแลกลุ่มได้อย่างทั่วถึง
8. มีการโอนย้าย ผู้ประสานงานและผู้นำกลุ่ม ไปช่วยงานอื่น
9. ผู้บริหารไม่สนับสนุน
10. ทำกิจกรรมเน้นที่ผลกำไรหรือการลดต้นทุนมากเกินไป
11. เน้นการลดค่าเป็นตัวเอง ( Hindsight Devaluation)
12. แต่ละกลุ่มแข่งขันกันอย่างรุนแรง (Competition Fever )
13. ไม่กล้าเสนอผลงาน (Fear Of Presentation )

โฮ ยวน หยาง (Ho Juan Yang ,1981 : 231-236 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 27) ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในบริษัท ประเทศสิงคโปร์ ได้แก่

1. คนงานต้องสมัครใจร่วมทำกิจกรรม
2. ผู้บริหารต้องเข้าร่วมและสนับสนุน
3. มีการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
4. ทำงานเป็นทีม
5. สมาชิกต้องแก้ปัญหาตนเอง
6. กิจกรรมต้องทำโดยสมาชิกกลุ่ม
7. มีปรัชญาในการพัฒนาคน (People Developmant Philosophy )
8. หลีกเลี่ยงการวางเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้ยาก (Unrealistic Goal )
9. อย่าหวังผลตอบแทนในระยะเวลาด้านๆ
10. หลีกเลี่ยงการเขียนรายงานที่ไม่จำเป็น
11. มีผู้นำกลุ่มที่เข้มแข็ง
12. มีการยอมรับความสำคัญ โดยไม่ใช่เกิดจากระบบผลตอบแทน

โจเซฟิน ทูปาซ ลากัดซาด ( Josephine Tupaz Lagunzad, 1984 : 49-58 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 29) ได้สรุปว่าปัจจัยในการเพิ่มกลุ่ม คิว.ซี ของในเหมืองมินิลามี ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องสนับสนุน
2. จุดประสงค์ของโครงการต้องชัดเจนและคณะกรรมการต้องดำเนินการตาม
3. การผลักดันทำกิจกรรมต้องทำเป็นทีม
4. การเพิ่มกลุ่มต้องพิจารณาตามสภาพสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย
5. จัดหาสิ่งจูงใจให้คนงานมีความพอใจ(Motivational Aids )
6. การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์แก่กลุ่ม
7. การให้ผู้ประสานงานร่วมประชุมกลุ่ม
8. จัดระบบบริหารเพื่อพิจารณาเสียงสะท้อนของกลุ่มอย่างเร่งด่วน
9. พัฒนาระบบประเมินผลโครงการ

National Productivity Board,( 1983 : 87-88 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส ,2529 : 28) ของประเทศสิงคโปร์ ได้สำรวจการทำกิจกรรม คิว.ซี จาก 85 บริษัท ในประเทศ สิงคโปร์ ปัญหาอุปสรรคที่ทำให้กิจกรรม คิว.ซี ไม่ประสบความสำเร็จ คือ

1. ไม่มีเวลาทำและงานหนัก
2. การอบรมไม่เพียงพอ
3. การศึกษาโดยเฉลี่ยต่ำ
4. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

และได้เสนอแนะแนวทางไว้ 12 ประการ คือ

1. ดำเนินการด้วยความสมัครใจ
2. เน้นหนักการฝึกอบรม
3. ก้าวแรกไปอย่างช้า และเติบโตอย่างช้าๆ
4. มีการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มและการเปลี่ยนแปลง
5. ต้องเปิดรับแนวคิดแบบ Bottom Up
6. ใช้ความกดดันจากระบบบริหาร
7. ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุน
8. พัฒนาการเสนอผลงาน
9. จัดหลักสูตรการพูดในที่สาธารณะ
10. กลุ่มต้องก้าวไปพร้อมๆ กับผู้ประสานงาน
11. มีการดำเนินการประชุมอย่างถูกวิธี
12. แพลคู่มือเป็นภาษาท้องถิ่น

ซู อิล จุง (Soo Il Jung,1981 : 223-230 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 30) ได้สรุปปัญหาการทำกิจกรรม คิว.ซี ในประเทศเกาหลี ไว้ 5 ประการ คือ

1. การออกจากงานและการเปลี่ยนแปลงงานบ่อย (Job Leave And Change )
2. ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับกลาง
3. วิธีการอบรมไม่ถูกวิธี
4. ในอุตสาหกรรมขนาดเล็กและขนาดกลาง มักทำกิจกรรมอย่างเฉื่อยชา
5. การทำกิจกรรมในธุรกิจที่ไม่ใช่การผลิต (Non-Production Sector ) ผู้

ปฏิบัติมักไม่เข้าใจและไม่ค่อยได้ผลเท่าที่ควร

เอส อาร์ อุ๊ดป่า (S.R. Udpa,1983 : 6-8 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 24) ได้ศึกษาถึงปัญหาการพัฒนาต่อผลการพัฒนากิจกรรม คิว.ซี ในบริษัท BHEL มี ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง
2. ผู้บริหารระดับกลางยังขาดความเข้าใจ
3. ภาษาพูดมีหลายภาษา
4. ระดับการศึกษาต่ำ
5. สภาพแรงงานต่อต้าน คัดค้าน
6. บรรยากาศระหว่างฝ่ายบริหารและคนงานที่ระแวงต่อกัน เชื่อว่าสาเหตุเกิดจากสภาพของอุตสาหกรรมและธรรมเนียมดั้งเดิม

ชุง พู ชาง (Chung- Pu Chang,1984 :129-133 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 22) ได้ศึกษาถึงปัญหาในบริษัท Digital Equipment (Taiwan) Ltd(Detl) ในประเทศไต้หวัน มี ดังนี้

1. ผู้บริหารถือเอากิจกรรม คิว.ซี เป็นงานพิเศษ
2. สมาชิกขาดความคิดสร้างสรรค์ในทางบวก
3. สมาชิกชอบพูดมากกว่าทำ
4. สมาชิกแก้ปัญหาไม่เป็น ขาดเครื่องมือที่ดีพอ

## 2.1 รายงานการวิจัยในประเทศ

ศุภชัย ยาวะประภาส ( 2529 : 104 ) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในระบบราชการไทย โดยศึกษาจากแบบอย่างจากต่างประเทศ พบว่าปัจจัยที่อาจจะทำให้การทำกิจกรรม คิว.ซี ล้มเหลว มาจากปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

1. ความสมัครใจ
2. การสนับสนุนจากผู้บริหาร
3. ความรู้ความเข้าใจในกิจกรรม คิว.ซี
4. งบประมาณ
5. การมีส่วนร่วมในกิจกรรม คิว.ซีของฝ่ายบริหาร
6. การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

และได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวคิด คิว.ซี ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและกรมการปกครอง (2529 : 66-83) พบว่า ปัญหาและอุปสรรค คือ

1. ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุมกลุ่มและติดตามอย่างใกล้ชิด
2. ผู้ทำกิจกรรม คิว.ซี ไม่มีเวลาทำกิจกรรม คิว.ซี
3. ขาดงบประมาณ

ซึ่งความเห็นเหล่านี้คล้ายคลึงกับผู้เข้าร่วมสัมมนากิจกรรม คิว.ซี ของสถาบันข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีปัญหาและอุปสรรคได้แก่

1. ปัญหาเรื่องเวลา
2. ปัญหาเรื่องความรู้ความเข้าใจ
3. ปัญหางบประมาณ
4. ปัญหาเรื่องกฎระเบียบข้าราชการ

สมภพ พานทอง (2535 : 4-5) ได้ศึกษาการประเมินผลลัพธ์จากการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพมาใช้ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร โดยศึกษาประเมินผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ของพนักงานที่ทำกิจกรรม คิว.ซี และผ่านการเสนอผลงานอย่างน้อย 1 ครั้ง โดยศึกษาระดับความคิดเห็นหรือการรับรู้การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หลังจากการทำกิจกรรมกลุ่ม คิว.ซี ของพนักงานที่เป็นกลุ่มสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ซึ่งผลการวิจัย การใช้กิจกรรม คิว.ซี ต่อการรับรู้ความคิดเห็นสภาพการปฏิบัติงานในด้าน การพัฒนาตนเอง ความพึงพอใจในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับเรื่อง ดังนี้ เพศ อายุตัว อายุงาน ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน การเข้าอบรม คิว.ซี จำนวนครั้งที่ทำกิจกรรม คิว.ซี และปัญหาอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี (2535:4-5) ส่วนใหญ่เกิดจากงานประจำมีมากทำให้ไม่มีเวลาทำกิจกรรม คิว.ซี

นัยนา ลีสุขสันต์ ( 2528 : 267) ได้ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มคุณภาพมาใช้ในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย พบว่า การศึกษาไม่เป็นอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี แต่มีปัญหาและอุปสรรคการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน คือ ผู้บริหารไม่เข้าใจแนวคิดของการทำกิจกรรม คิว.ซี และพนักงานยังไม่มีความพร้อมที่จะรับแนวการบริหารระบบ คิว.ซี

ศิริพงศ์ พรหมรักษ์ และคณิงนิจ ศิริวินีสาทสกุล (ม.ป.ป. : 80-83) ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างของข้าราชการในกรุงเทพมหานคร ร้อยละ 60 เห็นว่าการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานจะไม่ประสบผลสำเร็จสืบเนื่องมาจากสาเหตุได้แก่

1. ไม่มีมั่นใจเกี่ยวกับผู้บริหารจะสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. ไม่มีเวลาทำกิจกรรมเนื่องจากงานในหน้าที่มีมากอยู่แล้ว
3. เป็นการเพิ่มภาระ
4. สมาชิกขาดความรับผิดชอบ
5. ไม่นำผลงานที่ได้จากกิจกรรม คิว.ซี มาใช้อย่างจริงจัง
6. ขาดความรู้ความเข้าใจในกิจกรรม คิว.ซี

นัฐชิน ลากะสัมปันโน (2532 :1-2) ได้ทำการศึกษาวิจัยในเรื่องเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของกองการผลิตโรงพิมพ์ธนบัตรธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อที่จะศึกษาถึงแนวคิดและเทคนิคเกี่ยวกับการทำกิจกรรม คิว.ซี รวมทั้งเพื่อทราบถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี และปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี

ผลการวิจัย พบว่า

1. โรงพิมพ์ธนบัตรได้มีแนวคิดที่จะนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ตั้งแต่ ปีพ.ศ. 2527 เริ่มโครงการดำเนินงานปีพ.ศ. 2528 มีการประกาศใช้ นโยบายกิจกรรมคุณภาพ และมีผู้จัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี 9 กลุ่ม

2. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี มีสาระที่สำคัญ คือ ปัจจัยความพร้อมขององค์การ วิธีปฏิบัติที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรม คิว.ซี และการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง

3. ปัญหาและอุปสรรค คือ การยอมรับของผู้บริหารระดับสูงยังมีน้อย การฝึกอบรมยังไม่ทั่วถึง องค์ประกอบและขนาดของกลุ่มไม่เหมาะสม การให้ความสำคัญกับผลงานกลุ่ม คิว.ซี ยังมีน้อย เวลาและโอกาสยังมีน้อย

แผนพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป. : 2531 ) ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการสอบถามปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี โดยได้ส่งแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการสำนักงานการสื่อสารด้านไปรษณีย์และด้านโทรคมนาคม หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ระหว่างเดือน เมษายน-พฤษภาคม พ.ศ.2531 สามารถสรุปผลของปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน ดังนี้

1. ปัญหาด้านนโยบาย การทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นนโยบายของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่กำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่แต่ให้ทำด้วยความสมัครใจ พนักงานจึงไม่เห็นความสำคัญในเรื่องนี้

2. ปัญหาด้านการฝึกอบรม สำนักงานการสื่อสารทั้งด้านไปรษณีย์และด้านโทรคมนาคมไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ทำให้ขาดความกระตือรือร้น จึงไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

3. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ไม่ให้ความสนใจและสนับสนุนอย่างจริงจัง บางครั้งขัดขวางการทำกิจกรรม คิว.ซี หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ไม่สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ รวมทั้งการเป็นภาระที่ต้องเป็นผู้นำกลุ่ม

4. ปัญหาสมาชิกกลุ่ม สมาชิกไม่เข้าใจแนวคิดและผลประโยชน์จากการทำกิจกรรมอย่างแท้จริง การจัดตั้งกลุ่มบางครั้งไม่ได้มาจากความศรัทธาอย่างแท้จริง เมื่อมีปัญหาและอุปสรรคก็จะล้มเลิก

5. ปัญหาพนักงานอื่นๆ พนักงานทั่วไปไม่เข้าใจแนวคิดและผลประโยชน์จากกิจกรรม คิว.ซี จึงมีความคิดที่จะต่อต้านซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

6. ปัญหาด้านอุปกรณ์สนับสนุนการทำกิจกรรม สมาชิกเข้าใจว่าอุปกรณ์ไม่เพียงพอ การเบิกขยูกยาก การทำกิจกรรมอาจต้องจ่ายเงินส่วนตัว ซึ่งเป็นภาระยิ่งขึ้น

นอกจากนี้แผนกพัฒนาองค์กร กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย (ม.ป.ป.) ได้รวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามจากพนักงานที่ร่วมงานมหกรรม คิว.ซี ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2531 จากแบบสอบถาม 500 ชุด ส่งกลับมา 361 ชุด มีดังนี้

1. เกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ได้รับจากกิจกรรม คิว.ซี พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อกิจกรรม คิว.ซี ว่ามีประโยชน์ต่อหน่วยงานและการพัฒนาบุคลากร

2. การนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน พนักงานเต็มใจที่จะรวมกลุ่มทำกิจกรรม ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้การสนับสนุน แต่ภาระหน้าที่ในงานประจำมีมาก

3. ความแตกต่างในการพัฒนาตนเอง ก่อนและหลังทำกิจกรรม คิว.ซี พนักงานคิดว่า หลังจากทำกิจกรรม คิว.ซี แล้ว สามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ มีความคิดเป็นผู้นำ กล้าแสดงออกและเป็นผู้มีความรอบรู้งานและกระตือรือร้นในการทำงานมากกว่าก่อนทำกิจกรรม คิว.ซี

ศุภชัย ปันศิริ (2529 : 2-3) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิว.ซี ( QC Circle ) ในประเทศไทย ทั้งนี้ได้ศึกษาถึงปัจจัยต่างๆที่ทำให้การใช้กิจกรรม คิว.ซี แล้วประสบความสำเร็จรวมทั้งบทบาทการบริหารกิจกรรมของผู้บริหารระดับสูงใน องค์การที่นำเอากิจกรรม คิว.ซี ไปใช้ว่ามีผลต่อความสำเร็จของกิจกรรม คิว.ซี อย่างไร โดยได้รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามไปยังตัวอย่างที่คัดเลือกจากบริษัท 35 แห่งที่ส่งกลุ่มทำ กิจกรรม คิว.ซี ที่เสนอผลงาน ในงานมหกรรม คิว.ซี ครั้งที่ 3 ซึ่งจัดโดย สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี จำนวน 4 แห่ง ผลการวิจัย พบว่าความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. การฝึกอบรม
2. บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
3. ผู้ประสานงาน,ผู้ชำนาญการ
4. ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมและการจูงใจ
5. ความพอใจรายได้และผลตอบแทน
6. วัฒนธรรมประเพณีขององค์การ
7. การส่งเสริมและผลักดันในการทำกิจกรรม
8. การสื่อสารและประชาสัมพันธ์
9. สภาพสิ่งแวดล้อมขององค์การ

ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางด้านการฝึกอบรม บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและผู้ ชำนาญการ มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี

#### กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการค้นคว้าได้นำเอาแนวคิดของ ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 : 41) ในการรายงานการวิจัย เรื่อง ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิด คิว.ซี มาใช้ในระบอบราชการ ไทย ซึ่งได้สร้างตัววัด (Indicators) ขึ้นมา 9 ตัว เพื่อวัด ความพร้อมในการนำแนวคิด คิว.ซี มาใช้ในองค์การ ซึ่งตัววัดดังกล่าวได้แก่ การจัดหน่วยงาน ภายใน (Internal Project Staffing) ความเปิดกว้างของฝ่ายบริหาร (Openness From Management )ความพร้อม เรื่องเวลา (Time Commitment) ความพร้อมเรื่องงบประมาณ (Financial Commitment)

สถานการณ์ในองค์กร (Crises Status In Organization) ความพร้อมเรื่องการฝึกอบรม (Commitment To Skills Training) ความสมัครใจในการเข้าร่วมกิจกรรม (Voluntariness Of Employees) อัตราการเติบโตขององค์กร (Growth Rate) และขนาดขององค์กร (Size) และได้นำเอาแนวคิดของ เยเกอร์ (Edwiin G. Yager, 1981:98-105 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:37) ซึ่งได้กำหนดหลักการ เงื่อนไขของความสำเร็จ ไว้ 8 ประการ คือ

1. ผู้บริหารทุกระดับ ต้องสนับสนุน ส่งเสริม ติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ

2. การบริหารกิจกรรม ต้องทำด้วยความสมัครใจ และคิดค้นด้วยความคิดของสมาชิก

3. ต้องใช้เวลาพักผ่อน เพราะกิจกรรมจะไม่แสดงผลทันที

4. ผู้บริหารต้องยอมรับคำติชม และข้อผิดพลาดต่าง ๆ อย่างกล้าหาญ

5. ต้องแก้ไข ปรึกษา คิว.ซี ในทุกขั้นตอนของกระบวนการ

6. ผู้นำกลุ่มและหัวหน้าที่ประสานงาน ต้องได้รับการคัดเลือก ฝึกอบรมจนเชื่อถือได้

7. เจ้าหน้าที่ประสานงาน ต้องเสียสละ และรับผิดชอบในการสนับสนุนและแนะนำกลุ่ม

8. สมาชิกกลุ่มต้องมีความสมัครใจ

รวมทั้งแนวคิดจากการวิจัยของคนอื่นๆตามที่กล่าวมาแล้วนำมาปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับการศึกษาวิจัย นำมาเป็นกรอบในการวิจัย ดังนี้

1. ความพร้อมขององค์กร

2. บทบาทของผู้นำ

3. ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

4. การดำเนินการ คิว.ซี

5. สิ่งแวดล้อมในองค์กร

1. ความพร้อมขององค์กร ในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานจะต้องมีผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานโดยเฉพาะ โดยทำหน้าที่ประสานงาน (Facilitators) จึงมีบทบาทดังนี้

- ความพร้อมในการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี แก่พนักงาน

- การฝึกอบรมและพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี
- ความพร้อมในการดำเนินการ ตามระเบียบการทำ คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

- ติดตามผลการทำ คิว.ซี
- การประชาสัมพันธ์ในการทำ คิว.ซี

2. บทบาทผู้นำ การทำกิจกรรม คิว.ซี ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารจากล่างสู่บนให้มากขึ้น (Bottom - up) และต้องแสดงบทบาทที่สำคัญดังนี้

- ยอมรับแนวคิดและหลักการ คิว.ซี
- การเข้าร่วมรับฟังการแสดงผลงานกิจกรรม คิว.ซี
- การเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม คิว.ซี
- การสนับสนุนกิจกรรม คิว.ซี อย่างต่อเนื่อง
- ความเหมาะสมการตั้งผู้บริหาร คิว.ซี
- ให้ความสำคัญต่อกิจกรรม คิว.ซี
- ชักชวนให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี
- เข้าร่วมประชุมการทำกิจกรรม คิว.ซี ของกลุ่ม
- ให้ความรู้และข้อเสนอแนะแก่กลุ่ม คิว.ซี
- ติดตามความคืบหน้าในการทำกิจกรรม คิว.ซี

3. ความพร้อมของกลุ่ม คิว.ซี การที่จะนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานให้สำเร็จได้นั้น พนักงานซึ่งเป็นผู้ทำกิจกรรม คิว.ซี จะต้องมีความพร้อม ความสนใจที่จะดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี ในหน่วยงาน ซึ่งความพร้อมของกลุ่ม คิว.ซี ประกอบด้วย

- ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี อันประกอบด้วย การเป็นผู้นำในที่ประชุม การดำเนินการประชุม การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกลุ่ม คิว.ซี การจูงใจสมาชิกในกลุ่ม คิว.ซี และการแบ่งงานภายในกลุ่ม คิว.ซี

- ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี อันประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำกิจกรรม คิว.ซี ความร่วมมือภายในกลุ่ม เวลาในการทำกิจกรรม คิว.ซี ความพร้อมในการประชุม การยอมรับซึ่งกันและกัน

4. การดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี กิจกรรม คิว.ซี นั้นจะต้องปฏิบัติตามหลักการของกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งมีการเลือกปัญหา กำหนดเป้าหมาย การจัดเก็บข้อมูล การกำหนด

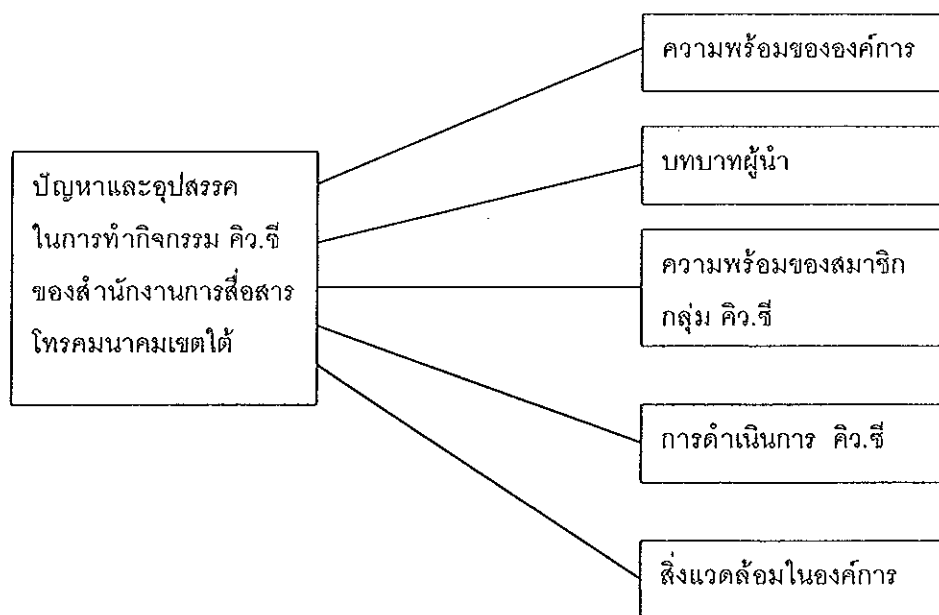
มาตรฐาน ในแต่ละขั้นตอนหากดำเนินการได้ถูกต้องก็จะสามารถทำกิจกรรม คิว.ซี สำเร็จได้ ซึ่งการดำเนินการทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นจะต้องมีขั้นตอนที่สำคัญคือ

- การเลือกปัญหา
- การตั้งเป้าหมาย
- การเก็บข้อมูล
- การใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ
- การบันทึกการประชุม
- การจัดทำรายงาน
- การนำเสนอผลงาน

การดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี นั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและเป็นปัญหาที่แก้ไขได้ด้วยสมาชิกกลุ่ม

5. สิ่งแวดล้อมในองค์การ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมในองค์การเป็นส่วนที่ช่วยเสริมให้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี ได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งแวดล้อมที่สำคัญ ประกอบด้วย การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ประสานงาน คิว.ซี รวมถึงความพร้อมเกี่ยวกับอุปกรณ์และสถานที่ในการประชุมทำกิจกรรม คิว.ซี

จากตัววัดความพร้อม 5 ตัว ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถนำมากำหนดกรอบในการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้



สำหรับเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่เป็นตัวกำหนดในการสร้างคำถามตามกรอบที่กำหนดในการที่จะศึกษา คือ ความพร้อมขององค์กร บทบาทของผู้นำ ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในองค์กรนั้น ใช้แนวคิดของศุภชัย ยาวะประภาส ในรายงานการวิจัย เรื่อง ความเป็นไปได้ของการนำแนวคิด คิว.ซี มาใช้ในระบอบราชการไทย และ อาศัยเนื้อหาสาระจากหนังสือ คู่มือทำกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพงาน (Q.C Circle) ของ ประวิทย์ จงวิศาล,และระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 88 ว่าด้วย กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ ( กสง. หรือ คิว.ซี ) ปรับปรุงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มากำหนดเป็นตัวชี้วัดในการสร้างแบบสอบถาม ดังนี้

ความพร้อมขององค์กร ในการจัดการบริหารกิจกรรม คิว.ซี คือ

- การฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี แก่พนักงาน
- การฝึกอบรมและพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี
- การดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย
- การติดตามผลการทำ คิว.ซี
- การประชาสัมพันธ์ในการทำ คิว.ซี

บทบาทผู้นำ

ผู้บริหารระดับสูง

- การยอมรับแนวคิดและหลักการของ คิว.ซี
- การเข้าร่วมรับฟังการแสดงผลงานกิจกรรม คิว.ซี
- การเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม คิว.ซี
- การสนับสนุนการทำ คิว.ซี อย่างต่อเนื่อง
- ความเหมาะสมในการตั้งคณะกรรมการบริหาร คิว.ซี

ผู้บังคับบัญชาระดับต้น

- ให้ความสำคัญต่อกิจกรรม คิว.ซี
- ชักชวนให้พนักงานจัดตั้งกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี
- เข้าร่วมประชุมกับกลุ่ม คิว.ซี
- การให้ความรู้และข้อเสนอแนะแก่กลุ่ม คิว.ซี
- ติดตามความคืบหน้าในการทำกิจกรรม คิว.ซี

### ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี อันประกอบด้วย

- การเป็นผู้นำในที่ประชุม
- การดำเนินการประชุม
- การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกลุ่ม คิว.ซี
- การจูงใจสมาชิกในกลุ่ม คิว.ซี
- การแบ่งงานภายในกลุ่ม คิว.ซี

ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี อันประกอบด้วย

- ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำกิจกรรม คิว.ซี
- ความร่วมมือภายในกลุ่ม
- เวลาในการทำกิจกรรม คิว.ซี
- ความพร้อมในการประชุม
- การยอมรับซึ่งกันและกัน

### การดำเนินการกิจกรรม คิว.ซี

- การเลือกปัญหา
- การตั้งเป้าหมาย
- การเก็บข้อมูล
- การใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ
- การบันทึกการประชุม
- การจัดทำรายงาน
- การนำเสนอผลงาน

### สิ่งแวดล้อมในองค์การ

- การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น
- การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ประสานงาน คิว.ซี
- ความพร้อมเกี่ยวอุปกรณ์ในการทำกิจกรรม คิว.ซี
- สถานที่ในการประชุมทำกิจกรรม คิว.ซี

สรุป กรอบความคิดในการการศึกษา ครั้งนี้ ได้ศึกษาจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ซึ่งได้ครอบคลุมทั้งการดำเนินการตามนโยบาย อันได้แก่ ความพร้อมขององค์การ บทบาทของผู้นำที่จะผลัก

ต้นให้กิจกรรม คิว.ซี ประสบความสำเร็จ ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติ  
วิธีการปฏิบัติตามขั้นตอนของกิจกรรม คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมอื่นๆ ซึ่งครอบคลุมทั้งระบบใน  
การทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ทั้งหมดแล้ว

### กิจกรรม คิว.ซี ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย

#### กิจกรรม คิว.ซี ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย

กิจกรรม คิว.ซี ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย (แผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย, 2538 : 9-13) จากที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้แยกจากกรมไปรษณีย์โทรเลข ซึ่งเป็นระบบราชการมาเป็นรัฐวิสาหกิจ มีหน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการสาธารณะ ด้านไปรษณีย์และด้านโทรคมนาคม ซึ่งต้องมีการให้บริการที่ดี มีความรวดเร็ว แน่นนอน ปลอดภัย แต่การที่จะให้บริการถึงเป้าหมายดังกล่าวได้นั้น จะต้องมีความคล่องตัวในการบริหาร การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์การ การพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายวิธีการ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรนั้นๆ และกิจกรรม คิว.ซี ก็เป็นระบบบริหารระบบหนึ่ง ที่สามารถพัฒนาบุคลากรได้ ซึ่งการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้นำเอาแนวคิดนี้มาใช้ในหน่วยงาน โดยมุ่งที่จะพัฒนาพนักงานทุกระดับ ในระยะเริ่มต้น กองฝึกอบรมได้เสนอแนวคิดของกิจกรรม คิว.ซี ต่อผู้บริหารระดับสูงของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ระดับผู้ช่วยผู้อำนวยการกองขึ้นไป โดยเชิญ ดร. ประวิทย์ จงวิศาล ผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี จากมหาวิทยาลัยมหิดล มาอธิบายและเสนอแนวคิดดังกล่าวจนเป็นที่พอใจของผู้บริหารระดับสูง และได้มอบหมายให้กองฝึกอบรม ร่วมกับ ดร. ประวิทย์ จงวิศาล จัดทำแผนหลักในการนำกิจกรรม คิว.ซี การพัฒนาพนักงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยทุกระดับ ได้มีการจัดทำรายละเอียดต่างๆ เช่น แผนนโยบาย การจัดการบริหาร ลักษณะกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี รวมทั้งการจัดทำอุปกรณ์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องนำเสนอการสื่อสารแห่งประเทศไทย และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้ให้ความเห็นชอบและมอบหมายให้กองฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบต่อไป

ระยะแรกขั้นเตรียมการ (พ.ศ.2526- 2527) การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้จัดตั้งคณะกรรมการขึ้นมา 3 ชุด คือ

1. คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ทำหน้าที่กำหนดนโยบายเกี่ยวกับ การดำเนินงาน ส่งเสริมและให้คำแนะนำแก่กลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี

2. คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ทำหน้าที่กำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินของกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี พิจารณากลั่นกรองและอนุมัติให้จดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มทำกิจกรรม รวมถึงการติดตามดูแล สนับสนุนและคัดเลือกผลงานของกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ดีเด่น

3. คณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี ทำหน้าที่เป็นนายทะเบียนในการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มและจดทะเบียนกิจกรรมประสานงานกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ภายในการสื่อสารแห่งประเทศไทยและหน่วยงานภายนอก รวมทั้งติดตามประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี และส่งเสริมประชาสัมพันธ์กิจกรรม คิว.ซี

เตรียมสร้างวิทยากร คิว.ซี โดยการจัดฝึกอบรมหลักสูตรวิทยากร คิว.ซี แก่พนักงานเพื่อเตรียมการเป็นวิทยากรภายในของการสื่อสารแห่งประเทศไทย นอกเหนือจากการเตรียมการด้านวิทยากรแล้ว กองฝึกอบรมได้มีการเตรียมจัดทำหลักสูตรต่างๆ ดังนี้

1. หลักสูตรผู้ประสานงาน คิว.ซี สำหรับพนักงานระดับหัวหน้าแผนก
2. หลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี สำหรับระดับหัวหน้างาน
3. หลักสูตรแนวความคิด คิว.ซี สำหรับพนักงาน

ดังนั้นจากการที่กองฝึกอบรมได้มีการเตรียมจัดทำหลักสูตรต่างๆ ดังกล่าวแล้วจึงได้เตรียมการสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรม คิว.ซี เตรียมการประกาศการนำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง. หรือ คิว.ซี) เป็นนโยบายในการพัฒนาพนักงานการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้ประกาศใช้ โดยประกาศใช้ระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 88 ว่าด้วย กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง. หรือ คิว.ซี) พ.ศ. 2527 เมื่อวันที่ 5 พฤศจิกายน 2527 เพื่อให้พนักงานได้ทราบถึงการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้นำกิจกรรม คิว.ซี มาเป็นนโยบายในการพัฒนาพนักงานในหน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งนโยบายได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนว่า

"กสท. ถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ดังนั้นจึงมุ่งที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถยิ่งขึ้นโดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้วยด้วยการรวมกลุ่มภายในหน่วยงานเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งเรียกว่ากลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง. หรือ คิว.ซี) เพื่อร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงงานที่เกี่ยวข้องกับตนด้วยความสมัครใจ ทั้งนี้ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับส่งเสริมให้เกิดกลุ่มสร้างคุณภาพงานขึ้นภายในหน่วยงานของตน โดย กสท. จะสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่ได้จดทะเบียนไว้แล้วอย่างเต็มที่"

ส่วนการประชาสัมพันธ์โดยได้จัดพิมพ์หนังสือกลุ่มสร้างคุณภาพ แจกให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคน จำนวน 19,026 เล่ม และจัดทำข่าวสาร เพื่อเสนอข่าวคราวความเคลื่อนไหวของกิจกรรมให้พนักงานทราบเป็นประจำทุกเดือน เมื่อได้มีการเตรียมการแล้วในช่วง (พ.ศ. 2527-2528) ได้มีการทดลองดำเนินงานโดยได้มีการจัดระเบียบกลุ่มขึ้นเป็นกลุ่มแรก เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2528 จำนวนกลุ่มได้มีการเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ มีการทำกิจกรรมเป็นที่น่าพอใจ การสื่อสารแห่งประเทศไทยจึงขยายขอบเขตไปยังส่วนภูมิภาค โดยเริ่มตั้งแต่ปลายเดือน 2528 เป็นต้นมา ในการขยายไปยังส่วนภูมิกาคนั้น การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้จัดให้มีวิทยากรที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ คิว.ซี ประจำสำนักงานเขตละ 1 คน ได้มีการจัดฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ ให้แก่พนักงาน กิจกรรมของกลุ่ม คิว.ซี ที่ผ่านการคัดเลือกจากการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินการและคณะกรรมการบริหาร คิว.ซี เข้าประกวดเสนอผลงานเป็นประจำทุกปี กลุ่มที่ชนะเลิศ การสื่อสารแห่งประเทศไทยก็ได้จัดส่งงานมหกรรม คิว.ซี รัฐวิสาหกิจแห่งประเทศไทย และงานมหกรรม คิว.ซี แห่งประเทศไทย กลุ่ม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่ส่งเข้าเสนอผลงานได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่ม คิว.ซี ดีเด่นภาครัฐวิสาหกิจและได้รับการส่งเสริมสนับสนุนจากสมาคมส่งเสริม คิว.ซี ประเทศไทย ให้ไปเสนอผลงานยังต่างประเทศได้แก่

ปี 2531 กลุ่ม Development Pattaya ไปเสนอผลงานที่ไต้หวัน

ปี 2533 กลุ่มแสวงหา 85 ไปเสนอผลงานที่ประเทศญี่ปุ่น

ปี 2534 กลุ่มลำโดมน้อยไปเสนอผลงานที่ประเทศอินโดนีเซีย

ปี 2535 กลุ่มอันดามันไปเสนอผลงานที่ประเทศสิงคโปร์

กิจกรรม คิว.ซี เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความสมัครใจ การสื่อสารแห่งประเทศไทย จึงดำเนินการอย่างมีขั้นตอนโดยได้ดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายชัดเจน ได้กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ โดยใช้ชื่อว่า แผนพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เพื่อที่จะสร้างกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้กระจายทั่วหน่วยงาน โดยมีรูปแบบการดำเนินงานเน้นการรวมกลุ่มเพื่อแก้ปัญหาหรือวางแผนขยายแผน ให้แต่ละฝ่ายสามารถประสานงานกัน ให้ครอบคลุมทุกระดับ เพื่อเป็นพื้นฐานสู่การสร้างระบบ TQC (Total Quality Control) หรือการบริหารทั่วทั้งองค์การ ที่ยึดถือคุณภาพเป็นเป้าหมายที่สำคัญขององค์การ

2. การจัดรูปแบบองค์การบริหาร คิว.ซี การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้ร่างระเบียบว่าด้วย "กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน" ได้มีการกำหนดรูปแบบบริหารโดยมีการจัดตั้งคณะกรรมการ และมีโครงสร้างบริหาร ดังนี้

2.1 คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ประกอบด้วย ประธาน และกรรมการ(จำนวนตามความเหมาะสม) โดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทย

หน้าที่ทั่วไป บริหารและควบคุมกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์และระเบียบต่างๆที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนดไว้

หน้าที่หลัก

2.1.1 กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี รับผิดชอบดำเนินการ

2.1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินการ ของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

2.1.3 ให้คำปรึกษาแนะนำ และประเมินผลกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

2.1.4 พิจารณามาตรฐานการทำงานที่กลุ่มสร้างคุณภาพงานเสนอขึ้นมาเพื่อกำหนดมาตรฐานในการทำงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

2.2 คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ประกอบด้วย ประธานและกรรมการ(ตามความเหมาะสม) โดยได้รับจากการแต่งตั้งจากผู้ว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ 2 ใน 3 จะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับตั้งแต่ได้รับแต่งตั้ง

หน้าที่ทั่วไป มีหน้าที่ในการควบคุม ติดตามผล และเผยแพร่กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ให้เป็นไปตามนโยบายของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

หน้าที่หลัก

2.2.1 กำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงานเพื่อเสนอไปยังคณะกรรมการบริหาร คิว.ซี พิจารณานุมัติ

2.2.2 พิจารณากลั่นกรองและให้การอนุมัติการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม

2.2.3 พิจารณากลั่นกรอง และให้การอนุมัติการจดทะเบียนการดำเนินการกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ตามหลักเกณฑ์การดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

2.2.4 ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน และรายงานให้คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ทราบ

2.2.5 คัดเลือกผลงานดีเด่นของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

2.2.6 ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

2.2.7 ให้คำปรึกษาและแนะนำ การทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

2.2.8 แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี และคณะนักวิชาการ

คิว.ซี

สำหรับ สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ มีผู้อำนวยการสำนักงานเป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าแผนกในสำนักงาน หัวหน้าที่ทำการ และวิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงานเป็นเลขานุการ

2.3 คณะกรรมการประสานงาน ประกอบด้วย ประธาน กรรมการและเลขานุการ (จำนวนตามความเหมาะสม) กรรมการ 2 ใน 3 จะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง การคัดเลือกกรรมการเป็นไปตามความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี

หน้าที่ทั่วไป ติดตาม ประเมินผลและเผยแพร่กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้เป็นไปตามนโยบายของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

2.3.1 รับเรื่องการจัดทะเบียนการจัดตั้งกลุ่ม และการจดทะเบียนกิจกรรม เพื่อเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการ อนุมัติ

2.3.2 เป็นนายทะเบียนกลางรวบรวมการจัดตั้งกลุ่มและทะเบียนกิจกรรม

2.3.3 ประสานงานระหว่างกลุ่มสร้างคุณภาพงานด้วยกัน หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง และคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี

2.3.4 รวบรวมรายงานการประชุม ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน การสื่อสารแห่งประเทศไทย

2.3.5 ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์กิจกรรม คิว.ซี

2.3.6 เสนอแต่งตั้งอนุกรรมการการประสานงาน คิว.ซี ตามความเหมาะสมต่อ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี สำหรับสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ มีผู้ช่วยผู้อำนวยการเป็นประธาน กรรมการ(ตามความเหมาะสม) และมีวิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงานเป็นเลขานุการ

2.4 นักวิชาการ คิว.ซี ประกอบด้วย ประธาน วิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงาน  
หน้าที่หลัก

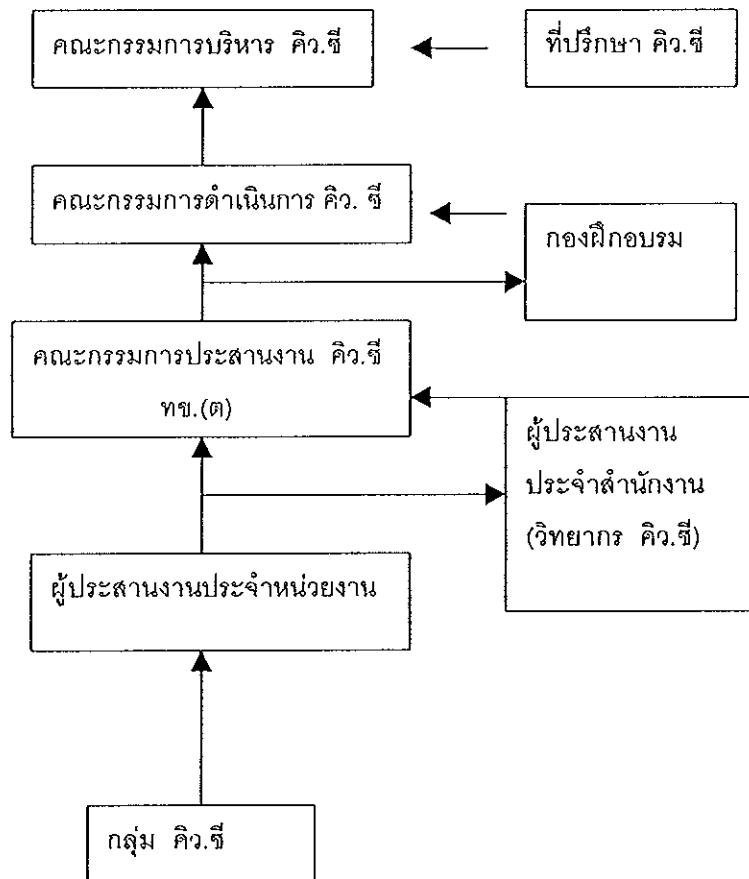
2.4.1 เป็นศูนย์กลางให้คำปรึกษาและแนะนำกิจกรรม คิว.ซี แก่หน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่มีกิจกรรมและประสงค์จะได้รับความช่วยเหลือทาง

วิชาการ เพื่อให้ดำเนินงาน คิว.ซี เป็นไปตามหลักวิชาการและสอดคล้องกับสภาพทำงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

2.4.2 ดำเนินการตามแผนหลักในการพัฒนาพนักงาน ในหลายด้าน คือ บรรยาย ให้คำปรึกษา แนะนำการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน จัดการฝึกอบรม จัดเตรียมเอกสาร ตำรา จัดทำเทป วีดีโอเทปและอุปกรณ์อื่นๆเพื่อสนับสนุน กิจกรรม คิว.ซี จัดหาวิทยากรสำหรับกิจกรรม คิว.ซี

2.4.3 ร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี คณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี ในการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์ กิจกรรม คิว.ซี

โครงสร้างการบริหารกิจกรรม คิว.ซี



3. การฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดหลักสูตรเพื่อเตรียมการที่จะให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการทำกิจกรรม คิว.ซี ที่ถูกต้อง รวมทั้ง

ปลูกฝังให้มีความศรัทธาในกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดหลัก  
สูตร ดังนี้

3.1 หลักสูตรแนวคิดในเรื่อง คิว.ซี

3.2 หลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

3.3 ผู้ประสานงาน คิว.ซี

3.4 หลักสูตรที่ปรึกษา คิว.ซี

4. การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดให้การทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่ง  
ในการปฏิบัติงานโดยกำหนดไว้ในระเบียบ ว่ากลุ่มกิจกรรมสามารถที่จะจัดประชุมเกี่ยวกับ  
กิจกรรม คิว.ซี ในช่วงเวลาปกติได้ สัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง

5. การนำเสนอผลงานและจัดมหกรรม คิว.ซี การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มี  
การกำหนดให้มีการเสนอผลงานภายในประมาณปีละ 2 ครั้ง จัดมหกรรมปีละ 1 ครั้ง

6. การประชาสัมพันธ์และส่งเสริมกิจกรรม คิว.ซี การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้  
มอบหมายกองฝึกอบรมเป็นผู้รับผิดชอบในการส่งเสริมกิจกรรม คิว.ซี ได้แก่

6.1 จัดทำวารสาร ข่าวสาร คิว.ซี นิทรรศการ คิว.ซี บอร์ด คิว.ซี

6.2 จัดทำหนังสือ คู่มือการจัดทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

6.3 จัดตั้งหน่วยโสตทัศนอุปกรณ์ เช่น สไลด์ วีดีโอ เอกสาร

6.4 จัดประกวดคำขวัญ สัญลักษณ์

จากที่กล่าวมาแล้วการสื่อสารแห่งประเทศไทยได้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี ทั้งทั้ง  
องค์การ มีการเสนอผลงานตั้งแต่ปี พ.ศ.2527-พ.ศ.2538 รวมทั้งสิ้น 1,958 เรื่อง และใน  
ปัจจุบันมีกลุ่ม คิว.ซี อยู่ประมาณ 1,100 กลุ่ม ซึ่งได้มีการกระจายทำกิจกรรม คิว.ซี  
ทุกหน่วยงาน รวมทั้งสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้

## สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้

สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้แยกหน่วยงานด้านการให้บริการโทรคมนาคม ซึ่งเดิมสายการบังคับบัญชาขึ้นต่อสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์ เขต 8 และ เขต 9 ในพื้นที่ 14 จังหวัดภาคใต้ เมื่อ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2529 เป็นหน่วยงานใหม่ระดับสำนักงาน ได้มีการกำหนดให้สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารกิจการและบริหารงานบุคคลด้านโทรคมนาคม ตามที่ได้รับมอบหมายในเขตที่รับผิดชอบ ได้แก่ การควบคุมและปรับปรุงการดำเนินงานของที่ทำกรในสังกัด ตรวจสอบการให้บริการ การติดตั้ง และการควบคุมและบำรุงรักษาเครื่องอุปกรณ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบัญชีในสังกัด ตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี การดำเนินงานเกี่ยวกับการขายและให้เช่าใช้บริการ การสอบสวน และแก้ไขข้อบกพร่องเกี่ยวกับการให้บริการ และการดำเนินการของที่ทำกรในสังกัด การประชาสัมพันธ์กิจการและบริการ การส่งเสริมการขายและให้เช่าใช้บริการ การวางแผนงานวิศวกรรม ปรับปรุงระบบงาน ตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง

การแบ่งส่วนงานของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ เป็น 5 แผนก ดังนี้

1. แผนกธุรการ รับผิดชอบ เกี่ยวกับงานสารบรรณทั่วไป การจัดซื้อจัดจ้าง การเงินและงบประมาณ บุคคลและสวัสดิการต่างๆรวมถึงการฝึกอบรมและพัฒนาคุณภาพต่างๆ
2. แผนกการตลาด รับผิดชอบเกี่ยวกับการตลาด การขาย การประชาสัมพันธ์ สนับสนุนประสานงานเกี่ยวกับการขาย เผยแพร่ข่าวสาร สร้างความเข้าใจอันดีในสังคม
3. แผนกตรวจสอบ รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบเอกสารทางการเงินต่างๆ ตรวจสอบการดำเนินงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
4. แผนกกฎหมายและติดตามหนี้ รับผิดชอบเกี่ยวกับ การติดตามหนี้บริการโทรคมนาคมประเภทต่างๆและ ดำเนินงานด้านกฎหมายต่างๆ
5. แผนกวิศวกรรม รับผิดชอบเกี่ยวกับด้านอุปกรณ์ระบบโทรคมนาคมต่างๆ ควบคุมให้ระบบโทรคมนาคมที่ให้บริการอย่างมีคุณภาพ

ที่ทำกรในสังกัด ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล ให้บริการด้านโทรคมนาคมประเภทต่างๆ ติดตั้งและบำรุง

รักษาอุปกรณ์โทรคมนาคมที่อยู่ในความรับผิดชอบ มีที่ทำการในสังกัด มีจำนวน 19 ที่ทำการ ดังนี้

1. ศูนย์โทรคมนาคม มี 3 แห่ง
  - 1.1 ศูนย์โทรคมนาคมขนาดใหญ่
  - 1.2 ศูนย์โทรคมนาคมภูเก็ต
  - 1.3 ศูนย์โทรคมนาคมสุราษฎร์ธานี
2. ที่ทำการประเภท 1 มี 8 แห่ง
  - 2.1 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมนครศรีธรรมราช
  - 2.2 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมทุ่งสง
  - 2.3 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมกระบี่
  - 2.4 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมเกาะสมุย
  - 2.5 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมตรัง
  - 2.6 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมนราธิวาส
  - 2.7 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมยะลา
  - 2.8 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมปาดอง
3. ที่ทำการประเภท 2 มี 5 แห่ง
  - 3.1 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมปัตตานี
  - 3.2 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมสตูล
  - 3.3 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมพัทลุง
  - 3.4 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมตะกั่วป่า
  - 3.5 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมพังงา
4. ที่ทำการประเภท 3 มี 3 แห่ง
  - 4.1 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมสุโขทัย
  - 4.2 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมเบตง
  - 4.3 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมโคกกลอย

หน้าที่รับผิดชอบในการให้บริการด้านโทรคมนาคมในเขตท้องที่ภาคใต้ โดยมีบริการต่างๆ ดังนี้

1. บริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ
2. บริการเทเล็กซ์

3. บริการวิทยุคมนาคมประเภทต่างๆ
4. บริการวงจรให้เช่า
5. บริการสื่อสารข้อมูล
6. บริการถ่ายทอดสัญญาณโทรทัศน์
7. บริการวิทยุติดต่อเรือเดินทะเล
8. บริการโทรสาร

สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ซึ่งได้แยกหน่วยงานออกจากสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์ เขต 8 และเขต 9 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2529 ในระยะแรกการทำกิจกรรม คิว.ซี อยู่ในความรับผิดชอบของแผนกธุรการ สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ไม่มีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง ส่วนใหญ่จะเน้นไปในทางจัดพนักงานเข้าฝึกอบรมตามที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนด ซึ่งจะเห็นได้จากปี พ.ศ.2533 มีพนักงานได้รับการฝึกอบรมทั้งสิ้น 129 คน ต่อมาปี พ.ศ.2534 การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้จัดสรรอัตรากำลังวิทยากรคิว.ซี มาประจำสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ เพื่อที่จะได้รับผิดชอบเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี โดยตรง และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ประจำสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ โดยมีการดำเนินงานกิจกรรม คิว.ซี ในความรับผิดชอบ ตามขั้นตอนต่อไปนี้

จัดทำแผนปฏิบัติประจำปีงบประมาณ พร้อมรายจ่ายเสนอการสื่อสารแห่งประเทศไทย ผ่านกองฝึกอบรม ซึ่งจะประกอบด้วย

1. หลักสูตรฝึกอบรมที่สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ดำเนินการเอง เช่น หลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี หลักสูตรเทคนิค คิว.ซี ชั้นก้าวหน้า สัมมนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี หรือ ที่ปรึกษากลุ่ม เป็นต้น

2. กำหนดการติดตามผลความคืบหน้าของการดำเนินการ

3. กำหนดการจัดงานการเสนอผลงานภายในสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้

4. กำหนดเป้าหมาย ในแต่ละปีงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย จำนวนพนักงานที่เข้าฝึกอบรม การเพิ่มจำนวนกลุ่ม และกลุ่ม คิว.ซี ที่จะเสนอผลงาน การปฏิบัติงานตามแผน เมื่อการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้อนุมัติตามแผนแล้ว สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ก็จะดำเนินการ แจกให้หน่วยงานในสังกัดทราบ รวมทั้งหัวข้อทำกิจกรรม คิว.ซี ที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนด จัดการฝึกอบรมตามหลักสูตรและและระยะ

เวลาที่กำหนด รวมทั้งรวบรวมรายชื่อพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมที่เปิดอบรมในส่วนกลาง สำหรับการติดตามผลการดำเนินการตามแผนมีขั้นตอน ดังนี้

#### 4.1 การจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ดำเนินการตามขั้นตอน

4.1.1 พนักงานที่ประสงค์ขอจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ตามแบบฟอร์ม ที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนด (แบบ กสง.1) โดยยื่นขอจดทะเบียนต่อ ประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้ ผ่านการพิจารณาและเห็นชอบจากผู้ประสานงานประจำหน่วยงาน(หัวหน้าที่ทำกรโดยตำแหน่ง) โดยกลุ่ม คิว.ซี นั้นมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ การจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ของแผนก ที่มีอัตรา กำลังมากและในแผนกดังกล่าวมีพนักงานตั้งแต่ 3คนขึ้นไป ควรตั้งกลุ่ม คิว.ซี ในแผนก ก่อน เพราะเป็นการปรับปรุงในเรื่องที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ของตนเองโดยตรง และการจัด ตั้งกลุ่ม คิว.ซี ในระยะเริ่มต้นหัวหน้าแผนกควรเป็นหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี เมื่อกลุ่ม คิว.ซี ทำกิจกรรม คิว.ซี แล้ว 2-3 เรื่อง ก็อาจให้พนักงานที่เป็นสมาชิกกลุ่มและได้รับการยอมรับ จากสมาชิกเป็นหัวหน้ากลุ่มแทน โดยหัวหน้าแผนกอาจจะเป็นที่ปรึกษากลุ่มหรือเป็น สมาชิกกลุ่ม แต่หากการจัดตั้งกลุ่มของที่ทำกรที่มีอัตรากำลังน้อย ก็จำเป็นจัดตั้งกลุ่มรวม กับแผนกอื่น โดยให้หัวหน้าแผนกใดๆแผนกหนึ่งเป็นหัวหน้ากลุ่ม หรือหัวหน้าที่ทำกร เป็นหัวหน้ากลุ่มก็ได้

4.1.2 เมื่อสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้ ได้รับเรื่องการขอจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี วิทยากรประจำสำนักงาน (ฐานะเลขาคณะกรรมการ คิว.ซี) ตรวจสอบความถูกต้องของเอกสาร และเสนอต่อประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ผ่านประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี เพื่ออนุมัติการจัดตั้งกลุ่ม ต่อไป

4.1.3 เมื่อได้รับการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี แล้ว กลุ่มจะต้องมีการประชุม เพื่อพิจารณาค้นหาหัวข้อปัญหาเพื่อทำกิจกรรม ภายใน 30 วันหลังจากที่ได้รับอนุมัติ จัดตั้งกลุ่ม

#### 4.2 การจดทะเบียนทำกิจกรรม คิว.ซี ดำเนินการตามขั้นตอน คือ

4.2.1 กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำกิจกรรมปรับปรุงคุณภาพงานแต่ละเรื่อง จะต้องได้รับอนุมัติจากประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ก่อน จึงทำกิจกรรมในเรื่องนั้นๆได้ โดยกลุ่ม คิว.ซี สามารถยื่นขอจดทะเบียนทำกิจกรรม คิว.ซี ตามแบบฟอร์มที่การสื่อสาร แห่งประเทศไทยกำหนด (แบบ กสง. 2) ต่อ ประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ผ่าน

การพิจารณาและเห็นชอบในขั้นต้นจากที่ปรึกษากลุ่ม ผู้ประสานงานประจำหน่วยงานและหัวหน้าที่ทำการ

4.2.2 เมื่อสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ได้รับเรื่องขอจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี (แบบ กสง.2) วิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงาน จะตรวจสอบหัวข้อกิจกรรม วัตถุประสงค์ แผนดำเนินการ ระยะเวลาและเป้าหมาย หากเห็นว่าจะต้องปรับปรุงก็จะคืนให้กลุ่ม ดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อเอกสารถูกต้องแล้ว ก็จะเสนอต่อประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี โดยผ่านประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี เพื่ออนุมัติทำกิจกรรม

4.2.3 เมื่อกลุ่มได้รับอนุมัติให้ทำกิจกรรมในเรื่องนั้นแล้ว กลุ่มจะต้องดำเนินการตามแผนงาน ขั้นตอนและระยะเวลาที่กำหนด และในระหว่างการทำกิจกรรม กลุ่มจะต้องรายงานผลการประชุม (แบบ กสง.3) พร้อมเอกสารรายงานผลความคืบหน้าขั้นตอนการทำกิจกรรมทุกครั้งที่มีการประชุม ให้คณะกรรมการดำเนินการทราบ ภายใน 7 วัน หลังจากประชุม

4.2.4 เมื่อสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ได้รับรายงานผลการประชุมและผลความคืบหน้าในการทำกิจกรรม คิว.ซี วิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงานจะตรวจสอบผลความคืบหน้า แล้วสรุปรายงานพร้อมคำแนะนำเพิ่มเติมเสนอต่อประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี ทราบ แล้วสำเนาให้กลุ่ม คิว.ซี ทราบ ต่อไป

4.2.5 เมื่อกลุ่มทำกิจกรรมเสร็จแล้ว จะจัดทำสรุปผลการดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ด้วยแบบ กสง.4 ภายใน 30 วัน นับจากวันที่ทำกิจกรรมเสร็จ พร้อมเอกสารการทำกิจกรรมในเรื่องนั้นๆทุกขั้นตอน ส่งให้สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ผ่านหัวหน้าที่ทำการ (ที่ปรึกษากลุ่ม/ผู้ประสานงานประจำหน่วยงาน)

4.2.6 วิทยากร คิว.ซี จะทำการตรวจสอบรายงานสรุปผลการทำกิจกรรม คิว.ซี หากมีข้อที่จะต้องแก้ไข ก็จะส่งคืนให้กลุ่มดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง เมื่อถูกต้องแล้ว ก็จะรายงานสรุปเสนอประธานดำเนินการ คิว.ซี ผ่านประธานคณะกรรมการประสานงานพิจารณาให้ความเห็นชอบ แล้วแจ้งให้กลุ่ม คิว.ซี ทราบและเตรียมพร้อมในกรณีที่คณะกรรมการชุดต่างๆอาจไปตรวจผลการปฏิบัติงานในที่ทำการนั้นๆ และเตรียมพร้อมที่จะนำเสนอผลงานประจำปีต่อไป

4.3 การเปลี่ยนแปลงสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี กลุ่ม คิว.ซี ที่ได้รับอนุมัติจัดตั้งกลุ่มแล้ว ภายหลังจากมีความประสงค์จะเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม ก็สามารถขอเปลี่ยนแปลง

สมาชิกภายในกลุ่มได้ โดยใช้แบบฟอร์มตามที่มีการสื่อสารแห่งประเทศไทยกำหนด โดยขอ  
ยื่นต่อประธานดำเนินการ คิว.ซี ผ่านการพิจารณาเห็นชอบในขั้นต้นจากหัวหน้าที่ทำการ  
ที่ปรึกษากลุ่ม และผู้ประสานงานประจำหน่วย

4.4 การขอยกเลิกกลุ่ม คิว.ซี กลุ่ม คิว.ซี ที่ได้รับอนุมัติจัดตั้งกลุ่มแล้ว ภาย  
หลังภายหลังสมาชิกภายในกลุ่มมีความไม่พร้อมในการทำกิจกรรม คิว.ซี สามารถขอยก  
เลิกการจัดตั้งกลุ่มได้ โดยจัดทำบันทึกพร้อมเหตุผลประกอบการขอยกเลิกกลุ่ม เสนอต่อ  
ประธานดำเนินการ คิว.ซี ผ่านการพิจารณาเห็นชอบในขั้นต้นจาก หัวหน้าที่ทำการ  
(ที่ปรึกษากลุ่ม/ผู้ประสานงานประจำหน่วยงาน)

4.5 การรายงานผลคืบหน้าการดำเนินการ คิว.ซี ให้การสื่อสารแห่งประเทศไทย  
ไทยทราบ มีการรายงานผลเป็นไตรมาส ตามแบบฟอร์มที่กำหนด และการรายงานผลเมื่อ  
มีการจัดแสดงผลงานภายในสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตได้ โดยมีแบบฟอร์มตาม  
ที่กำหนด

4.6 การจัดงานแสดงผลงานภายในหน่วยงาน เมื่อกลุ่ม คิว.ซี ในสังกัดทำ  
กิจกรรม คิว.ซี เสร็จแล้วจะจัดให้มีการแสดงผลงาน โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้กลุ่ม  
คิว.ซี ได้แสดงผลงานต่อผู้บริหาร เพื่อเผยแพร่ผลการทำกิจกรรม คิว.ซี ให้พนักงานทราบ  
และเป็นการคัดเลือกกลุ่ม คิว.ซี ที่มีผลงานดีเด่นที่สุดส่งเป็นตัวแทนของสำนักงานการสื่อสาร  
โทรคมนาคมเขตได้ เข้าร่วมงานมหกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยต่อไป

จากปี พ.ศ.2533- พ.ศ. 2535 มีพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมจำนวน 217 คน  
และได้มีการจัดตั้งกลุ่มแล้วจำนวน 24 กลุ่ม และ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ได้มีการ  
กำหนดเป้าหมายและแผนงานในปี พ.ศ.2536ไว้ ดังนี้

1. จัดการฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้ากลุ่มคิว.ซี 2 รุ่นๆละ 30 คน รวม 60 คน
2. ให้มีการจัดตั้งกลุ่มเพิ่มขึ้น 10 กลุ่ม
3. ให้กลุ่มแสดงผลงาน 10 กลุ่ม

ทั้งนี้วิทยากร คิว.ซี ดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ และผลการดำเนิน  
การในปี พ.ศ. 2536 ปรากฏว่า ฝึกอบรมจำนวน 28 คนต่ำกว่าเป้าหมาย 32 คนและการ  
มีจัดตั้งกลุ่มเพิ่มขึ้น 3 กลุ่ม ต่ำกว่าเป้าหมาย 7 กลุ่ม และกลุ่มเตรียมแสดงผลงาน 8  
เรื่อง ต่ำกว่าเป้าหมาย 3 เรื่อง และปี พ.ศ. 2537 ได้มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน  
อย่างต่อเนื่อง มีการเป้าหมาย ดังนี้

1. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน 30 คน

- |                                   |   |       |
|-----------------------------------|---|-------|
| 2. เตรียมจัดงานเสนอผลงานในสังกัด  | 8 | กลุ่ม |
| 3. กำหนดสัมมนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี | 1 | ครั้ง |
| 4. ติดตามผลทุกหน่วยงาน            |   |       |

ทั้งนี้ได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานในสังกัด ดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี
2. กำหนดหัวข้อในการทำกิจกรรม คิว.ซี เกี่ยวกับการให้บริการโทรคมนาคมและการบำรุงรักษาอุปกรณ์โทรคมนาคม

3. ให้กลุ่ม คิว.ซี เสนอผลงานอย่างน้อยปีละเรื่อง

ผลการดำเนินงานได้มีการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นทั้งสิ้น 53 คน ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มเพิ่มขึ้น มีการจัดการเสนอผลงานโดยกลุ่มเข้าร่วมเสนอผลงานเพียง 4 กลุ่ม อีก 4 กลุ่มไม่พร้อมที่เสนอผลงาน และมีกลุ่ม คิว.ซี ที่ดำเนินการได้อีก 4 กลุ่ม รวมกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำกิจกรรม คิว.ซี ได้ 12 เรื่อง และเมื่อวิทยากร คิว.ซี ได้มีการติดตามผล ปรากฏว่า มีกลุ่ม คิว.ซี ที่ขอจดทะเบียนตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 เป็นต้นมา การทำกิจกรรม คิว.ซี ของกลุ่มต่างๆ เป็นไปอย่างเชื่องช้าและมีแนวโน้มที่จะดำเนินการได้สำเร็จได้ยาก คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ได้มีการประชุมเพื่อที่จะแก้ปัญหา จึงได้มีการกำหนดแรงจูงใจโดยกำหนดให้กลุ่มสมาชิกใดทำกิจกรรมสำเร็จ ดังนี้

1. กำหนดรางวัลเป็นตัวเงิน
  2. กำหนดด้วยรางวัลเกียรติคุณ
  3. เป็นส่วนหนึ่งของการพิจารณาความดีความชอบ
- และได้กำหนดเป้าหมายและแผนดำเนินงาน ดังนี้

- |                         |    |        |
|-------------------------|----|--------|
| 1. ฝึกอบรมพนักงาน จำนวน | 85 | คน     |
| 2. การจัดตั้งกลุ่ม      | 5  | กลุ่ม  |
| 3. แสดงผลงาน            | 10 | เรื่อง |

ซึ่งผลดำเนินการได้มีการฝึกอบรมจำนวน 14 คน จดทะเบียนกลุ่มเพิ่มขึ้น 2 กลุ่ม ส่วนกิจกรรม คิว.ซี ไม่มีกลุ่มใดทำสำเร็จ จะเห็นว่าตั้งแต่เริ่มมีการจัดตั้งกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ขึ้นมาโดยเริ่มต้นทำกิจกรรม คิว.ซี ตั้งแต่ปี พ.ศ.2534 แต่สามารถดำเนินการได้ในปี พ.ศ.2536 จำนวน 8 เรื่อง และในปี พ.ศ.2537 จำนวน 4 เรื่อง หลังจากนั้นก็ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มใดดำเนินการทำกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จอีก แม้จะมีการจัดตั้งกลุ่มเพิ่มขึ้นก็ตาม และปี พ.ศ.2539 ก็ไม่มีการจัดตั้งกลุ่มและทำกิจกรรมแต่อย่างใด

ผลการดำเนินงานกิจกรรม คิว.ซี เริ่มต้นโดยมีการจดทะเบียนกลุ่มตั้งแต่ ปี พ.ศ.2534 ถึง ปี พ.ศ. 2537 ได้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี 26 เรื่อง แต่ดำเนินการได้ ในปี พ.ศ.2536 จำนวน 8 เรื่อง และปี พ.ศ.2537 จำนวน 4 เรื่อง

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับทางเทคนิค

1. กลุ่ม ไกลตาสามัคคี ของที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมทุ่งสง มีสมาชิกจำนวน 5 คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง "การเพิ่มประสิทธิภาพในการตรวจแก้วิทยุโทรศัพท์ ยู เอช เอฟ" โดยมีเป้าหมาย เพิ่มประสิทธิภาพการตรวจแก้ 20% ระยะเวลาดำเนินการ 4 เดือน 1 สัปดาห์ ผลการดำเนินงาน ลดเครื่องเสียลง 5 ครั้ง คิดเป็น 20% ลดเวลาตรวจซ่อม 1.43 ชม. คิดเป็น 63.19 % เกินเป้า 43.19%

2. กลุ่มตาปี ของ ศูนย์โทรคมนาคมสุราษฎร์ธานี มีสมาชิก 5 คน ทำกิจกรรมเรื่อง ลดจำนวนเครื่องเทเล็กซ์ขัดข้อง 30% โดยมีเป้าหมาย ลดการขัดข้องเครื่องเทเล็กซ์ลง 30% ระยะเวลาดำเนินการ 14 สัปดาห์ ผลการดำเนินการ เครื่องเทเล็กซ์ลดการขัดข้องลง 17 ครั้ง คิดเป็น 65%เกินเป้าหมาย 35%

3. กลุ่ม ดาวกระจาย ของที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมปัตตานี มีจำนวนสมาชิก 10 คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง ลดการตรวจแก้อุปกรณ์โทรคมนาคมล่าช้า (เครื่องเทเล็กซ์) โดยมีเป้าหมายลดการตรวจแก้ล่าช้า 50%ระยะเวลาดำเนินการ 4 เดือน ผลดำเนินการลดเวลาการตรวจแก้ในแต่ละครั้งประมาณ 30 นาที ลดลง 58% เกินเป้าหมาย 8%

4. กลุ่ม ชุมสายสัมพันธ์ ของ ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมนครศรีธรรมราช มีสมาชิก 5 คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง ลดอัตราการขัดข้องของชุมสาย โดยมีเป้าหมายลดการขัดข้องลง 40% ระยะเวลาดำเนินการ 3 เดือน 2 สัปดาห์ ผลการดำเนินงานลดการขัดข้องลงเฉลี่ยเดือนละ 12 ครั้งคิดเป็น 57.14%เกินเป้าหมาย 17.14 %

เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ

1. กลุ่มร้อยเกาะ ของศูนย์โทรคมนาคมสุราษฎร์ธานี มีสมาชิก 9 คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง ลดจำนวนลูกค้าไม่ชำระค่าบริการในระยะเวลาที่กำหนด โดยมีเป้าหมาย ลดจำนวนลูกค้าไม่ชำระค่าบริการในระยะเวลาที่กำหนดลง 20 % ระยะเวลาดำเนินการ 6 เดือน 2 สัปดาห์ ผลการดำเนินงาน ลูกค้าไม่ชำระค่าบริการลดลง 31 ราย คิดเป็น 36.47 % เกินเป้าหมาย 16.47 %

2. กลุ่ม ร่วมใจ ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมพัทลุง มีสมาชิกจำนวน 9 คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง เพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการโทรสารสาธารณะ โดยมีเป้าหมาย เพิ่มจำนวนผู้ใช้

บริการโทรสารสาธารณะ 10% ระยะเวลาดำเนินการ 4 เดือน 3 สัปดาห์ ผลการดำเนินการผู้  
ใช้บริการเพิ่มขึ้น 14.9% เกินเป้า 4.9%

3. กลุ่ม คิว.ซี สีสหายพัฒนา ของที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมทุ่งสง มีสมาชิก 4  
คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง เพิ่มจำนวนผู้ใช้บริการโทรสารสาธารณะ โดยมีเป้าหมาย เพิ่ม  
จำนวนผู้ใช้บริการโทรสารสาธารณะ 20% ระยะเวลาดำเนินการ 9 เดือน ผลการดำเนินการ  
ผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น 55 ครั้ง คิดเป็น 423.55%เกินเป้าหมาย 403.55%

4. กลุ่ม คิว.ซี ดาวล้อมเดือน ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมนครศรีธรรมราช มี  
สมาชิกจำนวน 10 คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง ลดเวลาการรอคอยของลูกค้าในการจองพูด  
โทรศัพท์ระหว่างประเทศ โดยมีเป้าหมาย ลดเวลาการรอคอยของลูกค้าในการจองพูด  
โทรศัพท์ต่างประเทศ 10% ระยะเวลาดำเนินการ 9 เดือน ผลการดำเนินการลดเวลาการรอคอย  
จองโทรศัพท์ลง 260 นาที คิดเป็น 30.86% เกินเป้าหมาย 20.86%

5. กลุ่ม สุโขทัย-ลก ของที่ทำการสุโขทัย-ลก จำนวนสมาชิก 3 คนได้ทำกิจกรรม  
เรื่อง เพิ่มผู้ใช้บริการโทรสารสาธารณะ โดยมีเป้าหมายเพิ่มผู้ใช้บริการ 10% ระยะเวลา  
ดำเนินการ 4 เดือน ผลการดำเนินงานผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น33 รายคิดเป็น 49.25% เกินเป้า  
หมาย 39.25%

กิจกรรมที่เกี่ยวกับเรื่องทั่วไป

1. กลุ่มลำปาก้าวหน้า ของที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมพัทลุง มีสมาชิกจำนวน 5  
คน ได้ทำกิจกรรมเรื่อง ลดเวลาการค้นหาเอกสาร 20% โดยมีเป้าหมายลดเวลาค้นหา  
เอกสารลง 20% ระยะเวลาดำเนินการ 3 เดือน ผลการดำเนินงาน สามารถลดเวลาการค้น  
หาเอกสารลง 291 นาทีคิดเป็น 59.63% เกินเป้าหมาย 39.63%

2. กลุ่ม สหพัฒนา ของที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมยะลา มีสมาชิกจำนวน 5 คน  
ทำกิจกรรมเรื่อง ลดค่ากระแสไฟฟ้า โดยมีเป้าหมายลดค่ากระแสไฟฟ้าลด 10% ระยะเวลา  
ดำเนินการ 4 เดือน ผลการดำเนินงาน ค่ากระแสไฟฟ้าลดลงเฉลี่ยเดือนละ 2,864.38 บาท  
คิดเป็น 13.52%เกินเป้าหมาย 3.52%

3. กลุ่มสามสหายชายแดน ของที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมเบตง มีสมาชิก  
จำนวน 3 คน ทำกิจกรรมเรื่อง ลดค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ขององค์การโทรศัพท์ โดยมีเป้าหมายลดค่า  
ใช้โทรศัพท์ลง 25%ระยะเวลาดำเนินการ 4 เดือน ผลการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายโทรศัพท์ลง  
เฉลี่ยเดือนละ 149 บาท คิดเป็น 58%เกินเป้าหมาย 33% (สำนักงานการสื่อสารโทร  
คมนาคมเขตใต้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย,ม.ป.ป :2538)

ได้มีการส่งผลงานเข้าร่วมงานมหกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย 2  
ครั้ง คือปี 2536 ส่ง 1 เรื่องและปี2537 เข้าร่วม 1 เรื่องแต่ไม่ได้รับรางวัลแต่อย่างใด

## บทที่ 4

### วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาถึงแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ การทำกิจกรรม คิว.ซี มาเป็นแนวทางในการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้ โดยมีระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

#### วิธีการศึกษา

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นการวิจัยสำรวจความเห็นของประชากรที่ศึกษา ต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(Descriptive Research ) ใช้วิธีวิจัยสนาม (Field Research ) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaires ) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งตามขั้นตอน ดังนี้

#### ประชากรในการวิจัย

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มประชากรที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ทั้งหมดจำนวน 169 คน ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาดังวิธี แบบสอบถาม (Interview Schedule) ในการสัมภาษณ์ ของประเด็นปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ทั้งนี้ผู้วิจัยเป็นผู้สัมภาษณ์เองทั้งหมด ตามกรอบที่ศึกษาไว้ 5 ประการ คือ ความพร้อมขององค์การ บทบาทผู้นำ ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในองค์การ โดยศึกษาจากกลุ่มประชากร ดังนี้

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ผู้วิจัยได้พิจารณากลุ่มประชากรที่ทำการศึกษาในบทบาทที่แตกต่างกัน แบ่งออกเป็น 4 กลุ่มในแต่ละกลุ่มจะมีประเด็นปัญหาที่แตกต่างกันไป ปัญหาด้านความพร้อมขององค์การและบทบาทผู้นำ ศึกษาจากข้อคิดเห็นคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ จำนวน 8 คนและหัวหน้าที่ทำการใน

สังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ จำนวน 18 คน ปัญหาด้านความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในองค์การ ศึกษาจากการดำเนินการและข้อคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่มกิจกรรม คิว.ซี จำนวน 24 คน แบ่งเป็นหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ 11 คน หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำไม่สำเร็จ 13 คน ส่วนความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ศึกษาจากการดำเนินงานและข้อคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มกิจกรรม คิว.ซี จำนวน 119 คน แบ่งเป็นกลุ่มที่ทำกิจกรรมสำเร็จ จำนวน 45 คน และกลุ่มที่ทำกิจกรรมไม่สำเร็จ จำนวน 74 คน

### เครื่องมือในการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมของศุภชัย ยาวะประภาส รวมทั้งของเยเกอร์ (Edwin G. Yager) และผลงานของคนอื่นๆ ที่มีผู้ได้ศึกษาไว้ ผู้วิจัยได้มากำหนดกรอบในการศึกษาครั้งนี้และภายใต้กรอบดังกล่าว ผู้วิจัยได้นำมาสร้างแบบสอบถามสำหรับสัมภาษณ์กลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา โดยยึดหลักของเนื้อหาและความสอดคล้องกับนิสัยและประสบการณ์ของผู้ตอบที่พึงจะให้ข้อมูลได้

สำหรับเกณฑ์หรือตัวบ่งชี้ถึงเนื้อหาในการสร้างแบบสอบถาม ตามกรอบที่กำหนด 5 ประการ โดยแต่ละตัวมีองค์ประกอบของตัวแปร มีตัวบ่งชี้มาสร้างข้อถาม ดังนี้

หัวข้อที่กำหนด	ตัวบ่งชี้	ประชากร
1.ความพร้อมขององค์การ	-การฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ คิว.ซี แก่พนักงาน ก่อนจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี -การฝึกอบรมและพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี -การดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบ ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย -การติดตามผลการทำ คิว.ซี -การประชาสัมพันธ์ในการทำ คิว.ซี	คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้า หน้าที่ทำการ
2.บทบาทผู้นำ	<u>บทบาทของผู้บริหารระดับสูง</u> -การยอมรับแนวคิดและหลักการของ คิว.ซี -การเข้าร่วมรับฟังการแสดงผลงาน คิว.ซี	คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้า

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี</li> <li>-การสนับสนุนการทำ คิว.ซี อย่างต่อเนื่อง</li> <li>-ความเหมาะสมในการตั้งผู้คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี</li> </ul> <p><u>ผู้บังคับบัญชาระดับต้น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การให้ความสำคัญต่อ คิว.ซี</li> <li>-การชักชวนให้พนักงานจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-การเข้าร่วมประชุมกับกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-การให้ความรู้และข้อเสนอแนะแก่กลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-การติดตามความคืบหน้าในการทำ คิว.ซี</li> </ul>	หน้าที่ทำการ
ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี	<p><u>ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-การดำเนินการประชุม</li> <li>-การเป็นผู้นำในที่ประชุม</li> <li>-การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานของกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-การจูงใจสมาชิกในกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-การแบ่งงานภายในกลุ่ม คิว.ซี</li> </ul> <p><u>ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ความรู้ความเข้าใจขั้นตอนการทำ คิว.ซี</li> <li>-การยอมรับซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-การร่วมมือภายในกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-เวลาในการทำ คิว.ซี ของกลุ่ม คิว.ซี</li> <li>-ความพร้อมในการประชุม</li> </ul>	<p>หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี</p> <p>สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี</p>
4.การดำเนินการ คิว.ซี	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การเลือกปัญหา</li> <li>-การตั้งเป้าหมาย</li> <li>-การเก็บข้อมูล</li> <li>-การบันทึกการประชุม</li> </ul>	หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การจัดทำรายงาน</li> <li>-การนำเสนอผลงาน</li> <li>-การใช้เทคนิคควบคุมคุณภาพ</li> <li>-การใช้ตารางตรวจสอบ</li> <li>-การใช้กราฟ</li> <li>-การใช้แผนภูมิพาเรโต</li> <li>-การใช้แผนภูมิแกงปลา</li> </ul>	
5. สิ่งแวดล้อมในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>-การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น</li> <li>-การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ประสานงาน คิว.ซี</li> <li>-ความพร้อมเกี่ยวกับอุปกรณ์การทำ คิว.ซี</li> <li>-ความพร้อมของสถานที่ประชุม</li> </ul>	หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

และในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามสำหรับสัมภาษณ์จากตัวบ่งชี้ ตามที่กล่าวมาข้างต้น 4 ชุด ดังต่อไปนี้

1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรทั้งหมด จะเป็นการบรรยายลักษณะทั่วไปของประชากร โดยแสดงจำนวนและค่าร้อยละ จำแนกตาม อายุ การศึกษา ระดับของตำแหน่ง ลักษณะงาน และประสบการณ์ทำงาน

2 ความพร้อมขององค์กร เป็นข้อถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของความพร้อมขององค์กร จำนวน 5 ข้อ สอบถามยังประชากร กลุ่มคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี จำนวน 8 คน หัวหน้าที่ทำการจำนวน 18 คน

3 บทบาทผู้นำ เป็นข้อถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของบทบาทผู้นำ จำนวน 10 ข้อ โดยแบ่งเป็นบทบาทผู้บริหารระดับสูง 5 ข้อ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น 5 ข้อ สอบถามยังประชากร กลุ่มคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี จำนวน 8 คน หัวหน้าที่ทำการจำนวน 18 คน

4 ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี เป็นข้อถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ประกอบด้วย ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำนวน 5 ข้อ สอบถามประชากร คือ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำนวน 24 คน แบ่งเป็นหัวหน้ากลุ่มที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ 11 คน หัวหน้ากลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ 13 คน สำหรับความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี มีข้อ

ถาม จำนวน 5 ข้อ สอบถามไปยังประชากรสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี จำนวน 119 คน ประกอบด้วยสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ จำนวน 45 คน และสมาชิกกลุ่มที่ไม่สำเร็จ จำนวน 74 คน

5 การดำเนินการ คิว.ซี เป็นข้อถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการ คิว.ซี จำนวน 10 ข้อ สอบถามยังประชากร หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำนวน 24 คน แบ่งเป็นหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ 11 คน หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ 13 คน

6 สิ่งแวดล้อมในองค์กร เป็นข้อถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคของสิ่งแวดล้อมในองค์กร จำนวน 4 ข้อ สอบถามยังประชากร คือ หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำนวน 24 คน แบ่งเป็นหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ 11 คน หัวหน้ากลุ่มที่ไม่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ 13 คน

กำหนดให้มาตรวัดแบบชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับ 5 ระดับ ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบของลิคอร์ท (Likert Scale) แล้วนำมาแจกแจงลำดับความสำคัญของปัญหาเปรียบเทียบ เสนอผลเป็นค่ามัธยิมเลขคณิต ( Arithmetic Mean :  $\mu$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) โดยแสดงถึงภาพรวมของน้ำหนักมากไปหาน้อย ของความสำคัญของปัญหา ได้กำหนด ดังนี้

มากที่สุด	โดยให้น้ำหนักคะแนน	5
มาก	โดยให้น้ำหนักคะแนน	4
ปานกลาง	โดยให้น้ำหนักคะแนน	3
น้อย	โดยให้น้ำหนักคะแนน	2
น้อยที่สุด	โดยให้น้ำหนักคะแนน	1

ผู้วิจัยได้กำหนดการแปลผลคะแนนโดยใช้เกณฑ์ (สมชาย ลักษณะานุรักษ์, สมชัย แก้วละเอียดและมนตรีรา โคนพันธ์วงศ์, 2529:49) ดังนี้

4.51 -5.00	หมายถึง มีปัญหามากที่สุด
3.51 -4.50	หมายถึง มีปัญหามาก
2.51 -3.50	หมายถึง มีปัญหาปานกลาง
1.51 -2.50	หมายถึง มีปัญหาน้อย
1.00 -1.50	หมายถึง มีปัญหาน้อยที่สุด

ความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด

ข้อถามเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ผู้วิจัยได้อาศัยเนื้อหาสาระจากหนังสือคู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน และแบบฝึกหัดทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานของ ประวิทย์ จงวิศาล และแบบสอบถามเกี่ยวกับปัญหาปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของแผนกพัฒนาองค์การ กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย มาเป็นกรอบกำหนดข้อถามที่สร้างขึ้น แล้วนำมาให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ทั้ง 3 ท่านและกิตติศักดิ์ มีมาก วิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ตรวจสอบความถูกต้องและปรับปรุงแก้ไขให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความเชื่อถือได้ของเครื่องมือวัด (Reliability) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่ม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์เขต 9 ซึ่งผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรเดียวกัน ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้อภิเคราะห์หาความเที่ยงตรงของมาตรวัด โดยใช้โปรแกรม SPSS for Windows ได้ค่าสัมประสิทธิ์ ของความเชื่อมั่น อัลฟา = .948 มาตรวัดปัญหาและอุปสรรคในการทำ คิว.ซี มีความเชื่อมั่นหรือความเที่ยงตรงอยู่ในระดับสูง

#### แหล่งข้อมูลและวิธีการรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูลโดยการศึกษาจากเอกสาร ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย บันทึกการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี รายงานการจดทะเบียนการติดตามผลวิทยากร คิว.ซี การเก็บข้อมูลเนื่องจากประชากรที่ทำการศึกษานั้นปฏิบัติงานในที่ทำกรสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ซึ่งสำนักงานตั้งอยู่ในพื้นที่ภาคใต้ จึงได้เดินทางไปจัดเก็บข้อมูลตามแบบสอบถามที่กำหนดโดยสัมภาษณ์ ดังนี้ สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมปัตตานี ยะลา นราธิวาส สุโขทัย-ลกและเบตง ระหว่างวันที่ 1-15 สิงหาคม พ.ศ.2541 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมพัทลุง สตูล และศูนย์โทรคมนาคมหาดใหญ่ ระหว่างวันที่ 20-25 สิงหาคม พ.ศ. 2541 ที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมกระบี่ ปัตอง ตะกั่วป่า ระหว่างวันที่ 1-7 กันยายน พ.ศ.2541 และที่ทำการสื่อสารโทรคมนาคมเกาะสมุย หงษ์สง นครศรีธรรมราช และศูนย์โทรคมนาคมสุราษฎร์ธานี ระหว่างวันที่ 10-15 กันยายน พ.ศ 2541 โดยรวบรวมแบบสอบถามได้ทั้งหมด จำนวน 169 ชุด

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For windows โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาค่ามัชฌิมเลขคณิต ( Arithmetic Mean) และ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation :  $\sigma$ ) ในการวิเคราะห์ อธิบายถึงคุณลักษณะต่างๆ ของแต่ละตัวแปร โดยมีสูตรสถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ

1. ค่ามัชฌิมเลขคณิต( Arithmetic Mean :  $\mu$ )

$$\mu = \frac{\sum X_i}{N}$$

เมื่อ  $\sum X_i$  = ผลรวมค่าข้อมูล  
 $N$  = จำนวนประชากร

2. ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard deviation :  $\sigma$ )

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \mu)^2}{N}}$$

เมื่อ  $\mu$  = ค่ามัชฌิมเลขคณิต  
 $\sum X_i$  = ผลรวมค่าข้อมูล  
 $N$  = จำนวนประชากร

## บทที่ 5

### ผลการวิจัย

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสาร โทรคมนาคมเขตใต้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะพรรณนาและวิเคราะห์ ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ด้วยกันตามลำดับ ดังนี้

ส่วนที่ 1 จะเป็นการบรรยายถึงลักษณะทั่วไปของประชากรที่ทำการศึกษา โดย เสนอผล เป็นค่าจำนวน ร้อยละ จำแนกตาม หน้าที่ปฏิบัติงาน การศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุ และประสบการณ์ทำงาน

ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านความพร้อมขององค์การ ของกลุ่มประชากร โดยเสนอผลเป็นค่าเฉลี่ย ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. ด้านบทบาทผู้นำ ของกลุ่มประชากร โดยเสนอผลเป็นค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบน มาตรฐาน
3. ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ของกลุ่มประชากร โดยเสนอผลเป็นค่า เฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
4. ด้านการดำเนินการ คิว.ซี ของกลุ่มประชากร โดยเสนอผลเป็นค่าเฉลี่ย ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน
5. ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ ของกลุ่มประชากร โดยเสนอผลเป็นค่าเฉลี่ย ค่า เบี่ยงเบนมาตรฐาน

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการนำเสนอผลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล อีก ทั้งเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการนำเสนอผล การวิเคราะห์ข้อมูล คือ

$\mu$  แทน ค่ามัชฌิมเลขคณิต

$\sigma$  แทน ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์โดยมีแบบสอบถามนำของกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษ จำนวน 4 กลุ่ม ดังนี้

1. กลุ่มคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี จำนวน 8 คน

2. กลุ่มหัวหน้าที่ทำการ	จำนวน 18 คน
3. กลุ่มหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี	จำนวน 24 คน แบ่งเป็น
หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ	จำนวน 11 คน
หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ	จำนวน 13 คน
4. กลุ่มสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี	จำนวน 119 คน แบ่งเป็น
สมาชิกกลุ่มทำ คิว.ซี สำเร็จ	จำนวน 45 คน
สมาชิกกลุ่มทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ	จำนวน 74 คน

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของประชากรที่ทำการศึกษา มีดังนี้

แยกตามหน้าที่การปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มประชากรปฏิบัติงานด้านช่างเทคนิค และด้านบริหารทั่วไปในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน (ร้อยละ 43.0 และ 41.9) ส่วนผู้ปฏิบัติงานด้านหัวหน้าที่ทำการหรือเทียบเท่าขึ้นไปน้อยที่สุด (ร้อยละ 14.8)

ด้านการศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด ประมาณ 1 ใน 5 รองลงมาด้านอื่นๆ (นักเรียนกรมไปรษณีย์, ป.4., ม.ศ.3) ซึ่งใกล้เคียงกับผู้จบปริญญา ส่วนผู้ที่จบ ม.6. น้อยที่สุด

ด้านระดับตำแหน่ง ผู้มีระดับ 7 มากที่สุด (ร้อยละ 28.3) รองลงมาผู้มีระดับ 6 (ร้อยละ 20.0) ส่วนผู้มีระดับ 9 กับผู้มีระดับ 2 น้อยที่สุดมีเท่ากัน (ร้อยละ 1.0)

ด้านอายุ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 36 – 50 ปี มีจำนวนมากที่สุดและเกินครึ่งหนึ่งของประชากรทั้งหมด และผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด (ร้อยละ 14.8)

ด้านประสบการณ์ทำงาน ปรากฏว่า ผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 15 – 21 ปี มากที่สุดและเกินครึ่งหนึ่งของประชากร ส่วนผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 1 – 7 ปี น้อยที่สุด (ร้อยละ 10.0)

สำหรับรายละเอียดตามตาราง 1.

ตาราง 1. จำนวนและร้อยละของการแจกแจงแต่ละคุณลักษณะของประชากรพื้นฐาน

ลักษณะประชากร	จำนวน N=169	ร้อยละ
1. หน้าที่การปฏิบัติงาน		
หัวหน้าที่ทำการหรือเทียบเท่าขึ้นไป	25	14.8
ด้านช่างเทคนิค	<b>73</b>	<b>43.0</b>
ด้านบริหารทั่วไป	71	41.9
2. ระดับการศึกษา		
ม.6	20	11.8
ปวช.	25	14.8
ปวส.	38	22.4
ปริญญาตรี	<b>45</b>	<b>26.6</b>
อื่นๆ(นักเรียนกรมไปรษณีย์, ป.4,ม.ศ.3)	41	24.2
3. ระดับตำแหน่ง		
ระดับ 2	2	1.0
ระดับ 3	6	3.5
ระดับ 4	32	18.9
ระดับ 5	28	16.5
ระดับ 6	34	20.0
ระดับ 7	<b>48</b>	<b>28.3</b>
ระดับ 8	17	10.0
ระดับ 9	2	1.0
4. อายุ		
20 ปี - 35 ปี	49	28.9
36 ปี - 50 ปี	<b>95</b>	<b>56.0</b>
51 ปี - 60 ปี	25	14.8
5. ประสบการณ์ทำงาน		
1 - 7 ปี	17	10.0
8 - 14 ปี	53	31.3
15 - 21 ปี	<b>99</b>	<b>58.5</b>

## ส่วนที่ 2 ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี

1. ด้านความพร้อมขององค์การ ในทัศนะของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำกร

จากปัญหาความพร้อมขององค์การ เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำกร เห็นว่า ปัญหาด้านนี้มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=2.68 และ3.39 ตามลำดับ ) แต่เมื่อพิจารณาในประเด็นปัญหาย่อย ในแต่ละกลุ่มแล้ว พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่าปัญหาต่างๆ มีปัญหาระดับปานกลาง โดยที่ปัญหาหลัก คือ ปัญหาการประชาสัมพันธ์การทำ คิว.ซี ซึ่งมีระดับปัญหามาก (ค่าเฉลี่ย=3.63) สำหรับ ความเห็นของหัวหน้าที่ทำกร เห็นว่า ปัญหาย่อยในด้านนี้ ส่วนใหญ่มีปัญหาระดับปานกลาง ค่อนข้างด้านมีปัญหามาก โดยปัญหาหลักในทัศนะของกลุ่มนี้ คือ ปัญหาการฝึกอบรม มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 3.61) รองลงมา เกิดจากการดำเนินการทำ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย3.56) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้กำหนด นโยบายเกี่ยวกับ คิว.ซี มีระเบียบวิธีปฏิบัติ แต่ไม่เป็นการบังคับ ก่อนที่พนักงานจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ได้จัดให้มีการฝึกอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี การทำ คิว.ซี จะต้องได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ก่อน ได้มีการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบจะต้องมีการประชุมอย่างน้อย ปีละครั้ง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เป็นต้นมาไม่ได้มีการประชุม การติดตามและประเมินผลการทำ คิว.ซี ได้มีการติดตามผลตามที่ทำการปีละ 1 ครั้ง การประชาสัมพันธ์และขยายกลุ่ม ปรากฏว่า ได้มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องโดยมีเอกสารเผยแพร่เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี เป็นประจำเดือนละ 1 ฉบับ และมีการเผยแพร่ในวารสารการสื่อสารแห่งประเทศไทยอีกส่วนหนึ่ง เดือนละ 1 ครั้ง ส่วนในเรื่องการขยายกลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาเนื่องจาก ขาดการส่งเสริมและสนับสนุนจากที่หัวหน้าที่ทำกรอย่างเพียงพอ ทำให้การขยายกลุ่มเป็นไปด้วยความยากลำบาก

สรุป ปัญหาด้านความพร้อมขององค์การ มีปัญหาระดับปานกลาง โดยมีปัญหาการประชาสัมพันธ์ในการทำ คิว.ซี การฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้เกี่ยวกับ คิว.ซี และการดำเนินการทำ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีปัญหาระดับมาก

รายละเอียดตามตาราง 2

ตาราง 2. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา

ลำดับ ที่	ประเด็นปัญหา	คณะกรรมการ ดำเนินการ คิว.ซี N=8		หัวหน้าที่ทำการ การ N=18	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	ปัญหาเกิดจากการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับคิว.ซี	2.38	0.74	3.61	0.98
2	ปัญหาเกิดจากการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซีให้มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอน คิว.ซี	2.50	0.76	3.22	1.00
3	ปัญหาเกิดจากการดำเนินการทำ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย	2.25	0.89	3.56	1.15
4	ปัญหาเกิดจากการติดตามผลการทำกิจกรรม คิว.ซี	2.63	1.06	3.28	0.75
5	ปัญหาเกิดจากการประชาสัมพันธ์ในการทำกิจกรรม คิว.ซี	3.63	0.92	3.28	1.13
	รวม	2.68	0.55	3.39	0.18

2. ด้านบทบาทผู้นำ ในทัศนะของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ มี 2 ส่วน ดังนี้

### 2.1 บทบาทของผู้บริหารระดับสูง

จากปัญหาและอุปสรรคของบทบาทผู้บริหารระดับสูง พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ เห็นว่า ปัญหานี้ มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.83) ในขณะที่ หัวหน้าที่ทำการ เห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.28) เมื่อพิจารณาในประเด็นปัญหาย่อย ในแต่ละกลุ่มแล้ว พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่า ส่วนใหญ่มีปัญหาระดับมาก โดยมีปัญหาหลัก การไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.38) รองลงมาเป็นปัญหาขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและปัญหาการไม่แสดงความ เป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี อยู่ในระดับที่เท่ากัน ประเมินอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=4.00) สำหรับหัวหน้าที่ทำการ เห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง โดยปัญหาหลัก คือการไม่แสดงความเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี (ค่าเฉลี่ย=3.50) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในความเห็นของประชากร ส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ศรัทธาและมีความรู้ความเข้าใจต่อ คิว.ซี อย่างแท้จริง และผู้บริหารระดับสูงบางส่วนค่อนข้างที่จะไม่เห็นด้วยต่อ คิว.ซี ยังขาดเป็นผู้นำหรือริเริ่มในการทำ คิว.ซี ทำให้พนักงานขาดความมั่นใจต่อผู้บริหารระดับสูงในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานอย่างแท้จริง

สรุป ปัญหาด้านบทบาทผู้บริหารระดับสูง เป็นปัญหามาก ในเรื่องเกี่ยวกับการไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง การไม่แสดงความเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี

รายละเอียดตามตาราง 3

ตาราง 3. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็น ของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา

ลำดับ ที่	ประเด็นปัญหา	คณะกรรมการ ดำเนินการ คิว.ซี N=8		หัวหน้าที่ทำการ N=18	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	ปัญหาเกิดจากไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง	4.38	1.06	3.39	1.24
2	ปัญหาเกิดจากการไม่เข้าร่วมรับฟังการแสดงกิจ กรรม คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง	4.00	0.76	3.00	1.03
3	ปัญหาเกิดจากการไม่แสดงความเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง	4.00	1.07	3.50	1.04
4	ปัญหาเกิดจากการขาดการสนับสนุนทำ คิว.ซี อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง	3.50	1.07	3.44	1.20
5	ปัญหาเกิดจากการตั้งคณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ไม่เหมาะสม	3.25	1.16	3.06	0.87
	รวม	3.83	0.45	3.28	0.23

## 2.2 บทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับต้น

จากปัญหาและอุปสรรคของบทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น เมื่อพิจารณาถึงภาพรวมพบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่า ปัญหานี้ มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.65) ในขณะที่ หัวหน้าที่ทำการ เห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.19) เมื่อพิจารณาในประเด็นปัญหาย่อย ในแต่ละกลุ่มแล้ว พบว่า คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี เห็นว่าส่วนใหญ่มีปัญหาระดับมาก โดยมีปัญหาหลัก การไม่ให้ความสำคัญ คิว.ซี (ค่าเฉลี่ย=4.13) รองลงมาเป็น ปัญหาไม่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี (ค่าเฉลี่ย=4.00) สำหรับหัวหน้าที่ทำการ เห็นว่า มีปัญหาระดับปานกลาง โดยปัญหาหลัก คือ การไม่ติดตามความคืบหน้าในการทำ คิว.ซี ของกลุ่ม (ค่าเฉลี่ย=3.39) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในความเห็นของประชากรส่วนใหญ่ เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ให้ความสำคัญและส่งเสริมให้ทำ คิว.ซี อย่างจริงจัง และไม่เป็นผู้ นำในการทำ คิว.ซี ซึ่งใกล้เคียงกับความคิดเห็นต่อผู้บริหารระดับสูง

สรุป ปัญหาด้านบทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น มีปัญหาระดับมากในเรื่องเกี่ยวกับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่ให้ความสำคัญต่อกิจกรรม คิว.ซี ไม่มีการส่งเสริมการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี

รายละเอียดตามตาราง 4

ตาราง 4. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา

ลำดับ ที่	ประเด็นปัญหา	คณะกรรมการ ดำเนินการ คิว.ซี N=8		หัวหน้าที่ทำการ N=18	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี	4.00	0.53	3.28	1.41
2	ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ให้ความสำคัญต่อกิจกรรม คิว.ซี.	4.13	0.64	3.28	1.32
3	ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่เข้าร่วมประชุมกับกลุ่ม คิว.ซี	3.38	1.30	3.00	1.28
4	ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ให้คำปรึกษา	3.13	1.13	3.00	0.97
5	ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ติดตามความคืบหน้าในการทำ คิว.ซี ของกลุ่ม	3.63	1.19	3.39	0.78
	รวม	3.65	0.42	3.19	0.18

3. ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ในทัศนะของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี และสมาชิก คิว.ซี มี 2 ส่วน ดังนี้

### 3.1 ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว ทั้งสองกลุ่ม คิว.ซี เห็นว่าปัญหาด้านนี้ มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย= 3.40 และ 3.45) แต่กลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหามากกว่า เมื่อพิจารณาในประเด็นปัญหาย่อย ในแต่ละกลุ่มแล้ว พบว่า หัวหน้ากลุ่ม ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีความเห็นในหัวข้อย่อย มีปัญหาระดับปานกลาง แต่กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาปานกลางค่อนข้างไปด้านมีปัญหามาก โดยมีปัญหาหลักในเรื่องการดำเนินการประชุม มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย3.92) รองลงมามีปัญหาการเป็นผู้นำในที่ประชุม มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย3.54) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า การสอนและพัฒนาหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี น้อยเกินไปทำให้ขาดความรู้และความชำนาญในการเป็นผู้นำกลุ่ม และการเห็นหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ส่วนใหญ่มาจากการขอร้องหรือแกมบังคับจากผู้บังคับบัญชา ทำให้หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ขาดความพร้อมพอสมควร

สรุป ปัญหาด้านความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาระดับปานกลาง แต่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหามากกว่า โดยมีประเด็นในเรื่องการดำเนินการประชุมและการเป็นผู้นำในที่ประชุม เป็นปัญหามาก

รายละเอียดตามตาราง 5

ตาราง 5. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ N=11		หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำไม่สำเร็จ N=13	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	การดำเนินการประชุม	3.45	1.04	3.92	1.04
2	การเป็นผู้นำในที่ประชุม	3.27	1.10	3.54	1.45
3	การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อ การทำงานของกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี	3.45	0.93	3.31	1.25
4	การจูงใจสมาชิกในกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี	3.45	0.93	3.31	1.32
5	การแบ่งงานภายในกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี	3.36	1.03	3.15	1.14
	รวม	3.40	0.08	3.45	0.30

### 3.2 ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

จากปัญหาความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว พบว่า สมาชิกทั้งสองกลุ่ม มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=2.98 และ3.09) โดยที่สมาชิกกลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหามากกว่า เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อย ในแต่ละกลุ่มแล้ว พบว่า สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ มีความเห็นส่วนใหญ่ในประเด็นนี้ ในระดับปานกลาง โดยมีปัญหาหลัก ขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.78) ส่วนสมาชิกกลุ่มทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ ส่วนใหญ่มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง เว้นแต่หัวข้อปัญหาสมาชิกขาดความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= 3.64) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในความเห็นของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ส่วนใหญ่ มีความพร้อมในการที่จะทำ คิว.ซี และมอง คิว.ซี ในทางที่ดี แต่ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี และไม่แน่ใจต่อผู้บังคับบัญชาว่าต้องการที่จะให้ทำ คิว.ซี ในหน่วยงานมากน้อยเพียงไร สมาชิกส่วนใหญ่ต้องการที่จะฝึกอบรม คิว.ซี เพิ่มเติม ต้องการให้ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี และควรมีสิ่งจูงใจด้วย

สรุป ปัญหาด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาระดับปานกลาง แต่กลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จมีปัญหามากกว่า โดยมีหัวข้อสมาชิกไม่มี ความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี และขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม คิว.ซี เป็นปัญหามาก

รายละเอียดตามตาราง 6.

ตาราง 6. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี จำแนกลำดับที่ของปัญหา

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	กลุ่มทำสำเร็จ N=45		กลุ่มทำไม่สำเร็จ N=74	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	ขาดความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี	3.31	1.74	3.64	1.56
2	ขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม คิว.ซี	3.78	1.55	3.41	1.61
3	ขาดการยอมรับซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม คิว.ซี	2.62	1.67	3.41	1.62
4	เวลาการทำ คิว.ซี ไม่เพียงพอ	2.87	1.59	2.86	1.58
5	ขาดความพร้อมในการประชุมกลุ่ม	2.31	1.46	2.15	1.51
	รวม	2.98	0.58	3.09	0.60

4. ด้านการดำเนินการ คิว.ซี ในทัศนะของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ขั้นตอนการทำ คิว.ซี

จากปัญหาขั้นตอนการทำ คิว.ซี เมื่อพิจารณาภาพรวมแล้ว พบว่า ทั้งสองกลุ่ม เห็นว่า ปัญหาด้านนี้ มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย= 3.07 และ3.44) แต่กลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จมีปัญหามากกว่า เมื่อพิจารณาในประเด็นปัญหาย่อยแล้ว กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ ส่วนใหญ่ในหัวข้อย่อยมีปัญหาระดับปานกลาง สำหรับกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำไม่สำเร็จ ส่วนใหญ่มีปัญหาระดับปานกลางค่อนข้างไปด้านมีปัญหามาก โดยมีปัญหาการเขียนรายงานอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.85) รองลงมามีปัญหาการบันทึกการประชุม อยู่ในระดับ มาก (ค่าเฉลี่ย3.77) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า ในแต่ละกลุ่ม คิว.ซี ค่อนข้างที่จะมีปัญหาในเรื่องการเสนอเรื่องในแต่ละขั้นตอนในการทำกิจกรรม คิว.ซี นับตั้งแต่ การจดทะเบียนกลุ่ม การขออนุมัติหัวข้อเรื่องในการทำ คิว.ซี การเขียนรายงาน ซึ่งจะต้องถูกต้องตามระเบียบ กลุ่มยังขาดความชำนาญในเรื่องดังกล่าวอยู่มาก

สรุป ปัญหาด้านขั้นตอนการทำ คิว.ซี เป็นปัญหาระดับปานกลาง โดยกลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาการบันทึกการประชุม การเขียนรายงาน มีปัญหาระดับมาก

รายละเอียดตามตาราง 7.

ตาราง 7. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตามลำดับที่ของปัญหา

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	กลุ่มทำ คิว.ซี สำเร็จ N=11		กลุ่มทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ N=13	
		μ	σ	μ	σ
1	การเลือกหัวข้อทำกิจกรรม คิว.ซี	2.45	1.57	3.15	1.21
2	การตั้งเป้าหมายทำกิจกรรม คิว.ซี	3.09	0.94	3.31	1.25
3	การหาข้อมูลในการทำกิจกรรม คิว.ซี	3.09	0.83	3.15	1.28
4	การบันทึกการประชุม	3.36	1.03	3.77	0.93
5	การเขียนรายงาน	3.27	1.01	3.85	0.99
6	การนำเสนอผลงาน	3.18	1.25	3.38	1.26
	รวม	3.07	0.32	3.44	0.31

#### 4.2 เทคนิคการทำกิจกรรม คิว.ซี

จากปัญหาเทคนิคทำกิจกรรม คิว.ซี เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว พบว่า ว่า กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำสำเร็จ มีปัญหาระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย= 3.41) ในขณะที่กลุ่มทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหา ระดับมาก (ค่าเฉลี่ย= 3.71) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยแล้วในแต่ละกลุ่มแล้ว พบว่า กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี เห็นว่าปัญหาต่างๆ มีปัญหาระดับปานกลาง เว้นแต่ปัญหาการใช้แผนภูมิพาเรโต ที่มี ปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.55) สำหรับกลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีความเห็นในปัญหาต่างๆอยู่ ในระดับมาก ทุกหัวข้อ โดยมีหัวข้อปัญหาการใช้แผนภูมิพาเรโตมีปัญหามากที่สุด(ค่าเฉลี่ย=3.85) และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า เทคนิคการทำ คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการทำ คิว.ซี ซึ่งมีปัญหาดังที่กล่าวมาแล้วในขั้นตอนการทำ คิว.ซี.

สรุป ปัญหาเกี่ยวกับเทคนิคการทำ คิว.ซี กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาเกี่ยวกับเทคนิคการทำ คิว.ซี ในระดับมาก ส่วนกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีปัญหาระดับปานกลาง รายละเอียดตามตาราง 8.

ตาราง 8. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็นของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตาม ลำดับที่ของปัญหา

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ สำเร็จ N=11		กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ ไม่สำเร็จ N=13	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	การใช้ตารางตรวจสอบ (Check Sheet)	3.45	0.93	3.62	1.19
2	การใช้กราฟ (Graphs)	3.45	0.93	3.69	1.03
3	การใช้แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)	3.55	0.82	3.85	0.99
4	การใช้แผนภูมิแก๊งปลา (Cause & Effect Diagram)	3.18	0.98	3.69	1.03
	รวม	3.41	0.16	3.71	0.10

5. ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ ในทัศนะของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

จากปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้ว พบว่า กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีปัญหาระดับมาก (ค่าเฉลี่ย=3.53) ในขณะที่กลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีความเห็น ปัญหาในด้านนี้ระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย=3.42) เมื่อพิจารณาในประเด็นย่อยแล้ว พบว่า กลุ่มที่ทำ คิว.ซี สำเร็จมีปัญหามากกว่า และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ พบว่า กลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ ส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีปัญหาในด้านนี้มากนักเนื่องจากกลุ่มส่วนใหญ่เมื่อเริ่มต้นทำกิจกรรมแล้วก็หยุดไม่ดำเนินการต่อ บางกลุ่มประชุมเพียงครั้งเดียวก็ไม่ทำกิจกรรมต่อ จึงทำให้กลุ่มที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จไม่ได้สัมผัสกับด้านนี้มากนัก แสดงให้เห็นว่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมในองค์การไม่ได้มีปัญหาในการทำ คิว.ซี มากนัก

สรุป ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ ไม่ได้มีปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี มากนัก

รายละเอียดตามตาราง 9.

ตาราง 9. ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ตามความคิดเห็น ของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จำแนกตาม ลำดับที่ของปัญหา

ลำดับที่	ประเด็นปัญหา	กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ สำเร็จ N=11		กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ ไม่สำเร็จ N=13	
		$\mu$	$\sigma$	$\mu$	$\sigma$
1	การได้รับความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น	3.27	1.19	3.23	1.17
2	การได้รับความช่วยเหลือจากผู้ประสานงาน คิว.ซี	3.55	1.29	3.46	0.97
3	การใช้สถานที่ในการประชุม	3.73	1.10	3.69	0.95
4	ความพร้อมของอุปกรณ์ต่างๆในการทำ กิจกรรม คิว.ซี	3.55	1.04	3.31	1.03
	รวม	3.53	0.19	3.42	0.20

### การอภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้นำกิจกรรม คิว.ซี มาเป็นนโยบาย โดยออกระเบียบ และวิธีปฏิบัติ กำหนดให้หน่วยงานในสังกัดดำเนินการ คิว.ซี ตั้งแต่ ปีพ.ศ.2527 และสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ซึ่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของการสื่อสารแห่งประเทศไทย จัดตั้งขึ้นเมื่อ ปีพ.ศ.2529 และเริ่มดำเนินการ คิว.ซี ตั้งแต่ ปีพ.ศ.2533 ได้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับ คิว.ซี ให้พนักงาน จำนวน 284 คน มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี 30 กว่ากลุ่ม ทำ คิว.ซี 26 เรื่อง สำเร็จเพียง 12 เรื่อง (ตั้งแต่ปีพ.ศ.2533-ปีพ.ศ.2538) หลังจากนั้นกลุ่ม คิว.ซี ต่างๆ ก็ไม่มีการเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรม คิว.ซี และพนักงานอื่นๆ ก็ไม่ได้มีการจัดตั้งกลุ่มเพิ่มเติมประการใด ในขณะที่การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มีการส่งเสริมการทำ คิว.ซี อย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นที่จะต้องค้นหาสาเหตุของปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ในด้าน ความพร้อมขององค์การ บทบาทผู้นำ ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในองค์การ ผลที่ได้จากการศึกษาจะนำมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงวิธีการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงาน สังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ต่อไป

#### วิธีดำเนินการวิจัย

เป็นการศึกษาสำรวจความเห็นของประชากรผู้ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ทั้งหมด ต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำ คิว.ซี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีประชากรกลุ่มเป้าหมายในการศึกษา จำนวน 169 คน อันประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี 8 คน หัวหน้าที่ทำการ 18 คน หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี 24 คน สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี 119 คน และวิทยากร คิว.ซี เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นการสัมภาษณ์โดยมีแบบสอบถามนำตามที่กำหนด (Interview

schedule) โดยมีกรอบ คือ ความพร้อมขององค์การ บทบาทผู้นำ ความพร้อมสมาชิก  
กลุ่ม คิว.ซี การดำเนินการ คิว.ซี และสิ่งแวดล้อมในองค์การ การเก็บรวบรวมข้อมูลโดย  
การสัมภาษณ์กลุ่มประชากรตามแบบที่กำหนดระยะเวลา 3 เดือน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้  
โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS For Windows ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อ  
หาค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation )  
และร้อยละ (Percentage) ในการวิเคราะห์ อธิบายถึงคุณลักษณะต่างๆของแต่ละตัวแปร

### สรุปผลการวิจัย

กลุ่มประชากรที่นำมาศึกษาใน ครั้งนี้ มีคุณลักษณะต่างๆ ดังต่อไปนี้

แยกตามหน้าที่การปฏิบัติงาน มีส่วนใหญจะเป็นกลุ่มประชากรที่ปฏิบัติงานด้านช่าง  
เทคนิคและด้านบริหารทั่วไป ในสัดส่วนที่ใกล้เคียงกัน ส่วนปฏิบัติงานด้านหัวหน้าที่ทำการหรือ  
เทียบเท่าขึ้นไปน้อยที่สุด

การศึกษา ผู้ที่จบการศึกษาปริญญาตรีมากที่สุด ประมาณ 1 ใน 5 รองลงมาด้านอื่นๆ ซึ่ง  
ใกล้เคียงกับผู้จบปริญญา ส่วนผู้ที่จบ ม.6. น้อยที่สุด

ระดับตำแหน่ง ผู้มีระดับ 7 มากที่สุด รองลงมาผู้มีระดับ 6 ส่วนผู้มีระดับ 9 กับผู้มี  
ระดับ 2 น้อยที่สุด

อายุ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 36 – 50 ปี มีจำนวนมากที่สุดและเกินครึ่งหนึ่งของประชากรทั้ง  
หมด และผู้ที่มีอายุระหว่าง 51 – 60 ปี มีจำนวนน้อยที่สุด

อายุงาน ปรากฏว่า ผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 15-21 ปี มากที่สุดและเกินครึ่งหนึ่งของ  
ประชากร ส่วนผู้ที่มีอายุงานระหว่าง 1 – 7 ปี น้อยที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี

1. ปัญหาและอุปสรรคด้านความพร้อมขององค์การ ผลการวิจัยพบว่า คณะ  
กรรมการดำเนินการ คิว.ซี และหัวหน้าที่ทำการ มีความเห็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมี  
ประเด็น การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้เกี่ยวกับ คิว.ซี การประชาสัมพันธ์ และการ  
ดำเนินทำ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นหัวข้อที่มีปัญหาในระดับ  
มาก

2. ปัญหาและอุปสรรคด้านบทบาทผู้นำ ผลการวิจัยพบว่า คณะกรรมการดำเนิน  
การ คิว.ซี เห็นว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงและบทบาทของผู้บังคับบัญชาระดับต้น มี  
ปัญหาระดับมาก ส่วนหัวหน้าที่ทำการ เห็นว่า บทบาทผู้นำทั้งสองระดับ มีปัญหาระดับปาน

กลาง และหัวข้อที่มีปัญหาระดับมาก คือการไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องและการไม่เป็นผู้ดำเนินการทำ คิว.ซี ส่วนบทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น หัวข้อที่มีระดับมาก คือ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ให้ความสำคัญต่อ คิว.ซี ไม่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี และไม่ติดตามความคืบหน้าในการทำ คิว.ซี ของกลุ่ม

3. ปัญหาและอุปสรรคด้านความพร้อมสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ผลการวิจัย พบว่า หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาความพร้อมระดับปานกลาง โดยหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหามากกว่า โดยมีหัวข้อ การดำเนินการประชุมและการเป็นผู้นำในที่ประชุม เป็นปัญหาสำคัญ สำหรับความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี พบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง แต่ค่อนข้างมาก โดยสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาในเรื่องความรู้ ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี มากกว่ากลุ่มที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ โดยที่กลุ่ม ทำ คิว.ซี สำเร็จมี ปัญหาในเรื่องขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม คิว.ซี เป็นประเด็นสำคัญ

4. ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินการ คิว.ซี ผลการวิจัย พบว่า กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี สำเร็จมีปัญหาระดับปานกลางทุกประเด็น สำหรับกลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาระดับปานกลางแต่ค่อนข้างมาก โดยมี การบันทึกการประชุม การเขียน รายงาน เป็นปัญหามาก ส่วนเทคนิคการทำ คิว.ซี ซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งของการทำ คิว.ซี นั้นกลุ่มที่ทำ คิว.ซี สำเร็จมีปัญหาระดับปานกลาง แต่กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาระดับมาก ทุกประเด็น

5. ปัญหาและอุปสรรคด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มทำ คิว.ซี สำเร็จมีปัญหาระดับมาก แต่กลุ่มทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จมีปัญหาระดับปานกลาง แสดงว่าสิ่งแวดล้อมในองค์การไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำ คิว.ซี มากนัก

## อภิปรายผล

จากการศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ข้อค้นพบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

ด้านความพร้อมขององค์การ ผลการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีความเห็นว่ามีปัญหาระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้นำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในการสื่อสารแห่งประเทศไทย ตั้งแต่ ปีพ.ศ.2527 มีการกำหนด นโยบาย ออกระเบียบเกี่ยวกับการทำกิจกรรม คิว.ซี มีการแต่งตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบกิจกรรม

คิวิ.ซี ด้านต่างๆ กำหนดให้มีการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ มีการจัดงานมหกรรม คิวิ.ซี ประจำปี จัดทำคู่มือ คิวิ.ซี เมื่อมีการเตรียมการแล้ว การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้ดำเนินการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ คิวิ.ซี และส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรม คิวิ.ซี ทั่วประเทศ ตั้งแต่ปีพ.ศ.2527 ถึง ปีพ.ศ.2538 มีการทำ คิวิ.ซี ทั้งหมดจำนวน 1,958 เรื่อง ในส่วนของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ซึ่งได้มีการจัดตั้งขึ้นเมื่อปีพ.ศ.2529 และเริ่มดำเนินการ คิวิ.ซี อย่างจริงจัง ตั้งแต่ปีพ.ศ.2534 การสื่อสารแห่งประเทศไทยได้จัดสรรตำแหน่งวิทยากร คิวิ.ซี มารับผิดชอบกิจกรรม คิวิ.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ และเริ่มดำเนินการ คิวิ.ซี มีการฝึกอบรม ตั้งแต่ปีพ.ศ.2534 ถึงปีพ.ศ.2538 พนักงาน จำนวน 284 คน มีการจัดตั้งกลุ่ม คิวิ.ซี 26 กลุ่ม ทำกิจกรรม คิวิ.ซี สำเร็จเพียง 12 เรื่อง ผลการศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า ด้านความพร้อมขององค์การ หัวข้อ การฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ คิวิ.ซี การประชาสัมพันธ์และการดำเนินการ คิวิ.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีปัญหาระดับมาก ตามความเห็นของประชากรนั้น อาจอธิบายได้ว่า การจัดการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ คิวิ.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ นั้น มีหัวข้อ แนวคิด คิวิ.ซี เบื้องต้น เวลา 3 ชั่วโมง บรรจุไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศ ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวเป็นหลักสูตรสำหรับพนักงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่รับเข้ามาทำงานใหม่ แต่สมาชิกกลุ่ม คิวิ.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานมาก่อนที่การสื่อสารแห่งประเทศไทยจะนำกิจกรรม คิวิ.ซี มาใช้ ทำให้สมาชิก คิวิ.ซี จึงได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวน้อยมาก สมาชิกกลุ่ม คิวิ.ซี ส่วนใหญ่ได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิวิ.ซี มีจำนวน 229 คน และหลักสูตรเทคนิค คิวิ.ซี ขึ้นก้าวหน้า เพียง 1 คน ส่วนผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมอื่นๆ เป็นหลักสูตรที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิวิ.ซี โดยตรง เพื่อพิจารณาถึงหลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิวิ.ซี แล้วปรากฏว่ามีระยะเวลาอบรม 5 วัน เนื้อหาหลักสูตรประกอบด้วย แนวคิด คิวิ.ซี ขั้นตอนการทำ คิวิ.ซี หลักสถิติ และมีการฝึกปฏิบัติ 6 ชั่วโมง จะเห็นว่ามีเวลาน้อยมากเมื่อเปรียบเทียบกับเนื้อหาของหลักสูตรที่มีหลายหัวข้อ และบางหัวข้อจำเป็นที่จะต้องที่จะต้องใช้เวลาทำให้สมาชิกกลุ่ม คิวิ.ซี มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ คิวิ.ซี ไม่เพียงพอ จึงเป็นปัญหาอยู่ในระดับมาก ปัญหาการฝึกอบรมไม่เพียงพอ นั้น ได้สอดคล้องกับนักวิชาการต่างๆ ที่ได้ศึกษา เช่น ณัฐชิน ลาภะสัมพันธ์ (2532 : 199) ได้กล่าวถึง การให้ความรู้ความเข้าใจกิจกรรม คิวิ.ซี ของปัญหาการฝึกอบรมอย่างเพียงพอที่ทำให้กิจกรรม คิวิ.ซี ประสบความสำเร็จนั้น ผลการวิจัยพบว่า สมาชิกเห็นว่า มีการฝึกอบรมไม่เพียงพอ

พอร้อยละ 30.50 ในการทำกิจกรรม คิว.ซี การฝึกอบรมเป็นเทคนิคที่สำคัญ ที่จะทำให้งิจกรรม คิว.ซี ดำเนินการไปได้ การให้ความรู้เพียงพอ ที่จะทำใหักระตุ้นความสนใจ และให้สามารถทำกิจกรรม คิว.ซี ได้ ส่วนข้อมูลของสมาชิก พบว่า มีสมาชิกที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการทำกิจกรรม คิว.ซี ร้อยละ 32.20 ที่ขาดการฝึกอบรมในเรื่องเทคนิคการทำกิจกรรม คิว.ซี ไม่สามารถดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ได้อย่างเป็นระบบถูกต้องตามวิธีการวิทยาศาสตร์ได้ โฮ ยวน หยาง (Ho Juan Yang, 1981 : 231-236 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:27) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการทำ คิว.ซี ในหน่วยงานของบริษัทในประเทศสิงคโปร์ ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือการฝึกอบรม ซู อิล จัง (Soo Il Jung , 1981 : 223-230 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:30) ได้สรุปถึงปัญหาการทำกิจกรรม คิว.ซี ในประเทศเกาหลี ไว้ 5 ประการและประการที่สำคัญประการหนึ่ง คือวิธีการฝึกอบรมที่ไม่ถูกวิธี Nation Productivity Board (1983 : 87-88 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:28) ของประเทศสิงคโปร์ ได้สำรวจการทำ คิว.ซี จาก 85 บริษัท ปัญหาและอุปสรรคในการทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มาจาก การฝึกอบรมไม่เพียงพอ นอกจากนี้ ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 :104) ได้ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในระบบราชการไทย พบว่า ปัจจัยที่อาจจะทำให้การทำ คิว.ซี ล้มเหลวมาจาก ขาดการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง และ ศุภชัย บันศิริ (2529 : 2-3) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง คือการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าแม้สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ได้มีการจัดฝึกอบรมแล้วก็ตามก็ยังมีปัญหาอยู่ ควรที่จะได้มีการปรับปรุงวิธีการฝึกอบรมต่อไป ลำดับต่อมาปัญหาการประชาสัมพันธ์ อธิบายได้ว่า การประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยนั้น ได้เผยแพร่ในวารสาร กสท. แจกให้พนักงานเดือนละ 1 ฉบับ นอกจากนี้มีบทความทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพงาน จัดส่งให้ที่ทำการ 2 เดือนต่อ 1 ฉบับ และทางสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ จัดให้มีวีดีโอ สำหรับที่ทำการในสังกัดเยี่ยม แต่ปรากฏว่าบทความที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี ขาดความสนใจจากพนักงาน และวีดีโอก็ไม่มีที่ทำการใดเยี่ยมไปเพื่อเผยแพร่ อาจกล่าวได้ว่า การประชาสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าวอาจน้อยเกินไปหรือไม่มีจุดที่สนใจและหัวหน้าที่ทำการก็ไม่นำเอกสารดังกล่าวมากระตุ้นให้พนักงานสนใจ ทำให้พนักงานจึงไม่ค่อยรับทราบข่าวเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ทำให้การประชาสัมพันธ์เป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง สอดคล้องกับ โทมัส โมโครสกี (Tomasz

Mroczkowski,1984 : 173-184 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส,2529:39) ได้สำรวจหนังสือและเอกสารเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ที่มีอยู่อย่างจำกัดและพบว่า บทความส่วนมากเน้นเนื้อหาในเรื่องการนำไปปฏิบัติโดยละเลยการให้หลักการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้ดำเนินอยู่อย่างต่อเนื่องตลอดไปและการดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ที่ประสบความสำเร็จเนื่องมาจากส่วนหนึ่งเกิดจากการขาดสื่อสารภายในที่มีประสิทธิภาพ ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 : 31) ได้กล่าวว่า บทความจากประเทศสวีเดน โดยคณะกรรมการ คิว.ซี สวีเดน ได้สรุปเทคนิคการจัดทำกิจกรรม คิว.ซี (QC Circle) ในประเทศตะวันตก จนประสบความสำเร็จ มาจากคณะกรรมการได้ให้การประชาสัมพันธ์ด้านข้อมูล ข่าวสารที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา แก่บรรดานักบริหาร สหภาพแรงงาน บทความจากประเทศนอร์เวย์ จากการสำรวจเพื่อหาปัจจัยความสำเร็จในประเทศ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ต้องมีการกำหนดและให้เวลา มากเพื่อให้ข้อมูล ข่าวสาร และความเข้าใจต่างๆ แก่ผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับก่อนทำกิจกรรม ศุภชัย ปันศิริ (2529 : 2-3) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิว.ซี (QC Circle) ในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี ประการหนึ่งมาจาก การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ส่วนปัญหาการดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย อธิบายได้ ดังนี้ ขั้นตอนการดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทยนั้น สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ เมื่อได้ฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ คิว.ซี แล้ว สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ก็กำหนดให้พนักงานดังกล่าวจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ขึ้นมาก่อนเป็นอันดับแรก โดยจดทะเบียนกลุ่มตามแบบฟอร์ม (กสง.1) เมื่อได้รับอนุมัติให้จดทะเบียนกลุ่มแล้วจะต้องดำเนินการหาหัวข้อทำกิจกรรม ภายใน 30 วันแล้วจัดส่งให้คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี อนุมัติตามแบบฟอร์ม (กสง.2) เมื่อได้รับอนุมัติแล้วจึงดำเนินการทำกิจกรรมได้ การประชุมต้องเป็นไปตามที่กำหนดไว้ หากเปลี่ยนแปลงการประชุม จะต้องขออนุมัติก่อนการประชุม 3 วัน เมื่อมีการประชุมทุกครั้งก็ต้องส่งรายงานการประชุมต่อคณะกรรมการประสานงานภายใน 5 วัน และเมื่อทำกิจกรรม คิว.ซี สำเร็จจะต้องสรุปการปฏิบัติงาน คิว.ซี ตามแบบฟอร์ม (กสง.3) จากระเบียบการดำเนินการ คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย เห็นได้ว่า ในทุกขั้นตอนในการทำกิจกรรม คิว.ซี ต้องจัดทำรายงานให้คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ทุกขั้นตอน ในขณะที่เดียวกันกลุ่มสมาชิก คิว.ซี ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานด้านช่างเทคนิค ขาดความชำนาญในการเขียนรายงาน เมื่อขั้นตอนการดำเนินการ คิว.ซี ตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย มีขั้นตอนมากและทุกขั้นตอนส่วน

ใหญ่ใช้การเขียนรายงานเป็นหลัก ทำให้มีเป็นปัญหาในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 : 32) กล่าวว่า ในสหรัฐอเมริกา กิจกรรม คิว.ซี เริ่มขึ้นครั้งแรก การนำเอาแนวคิดของ คิว.ซี มาปรับปรุงทดลองใช้ แล้วจึงปรับปรุงให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมในบริษัท จึงสามารถนำ คิว.ซี มาใช้ได้ประสบความสำเร็จ และ เอดมุนด์ เจ เมทซ์ (Edmund J.Metz ,1981 : 71-76 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส,2529:35) ได้สรุปการนำกิจกรรม คิว.ซี ไปใช้ในสหรัฐอเมริกาว่า จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว โดยทดสอบจากปัจจัยต่อไปนี้ บรรยากาศบริหารและวัฒนธรรมขององค์กร แผนปฏิบัติการ ความผิดพลาดในการบริหารสืบเนื่องมาจาก การขาดแผน ปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพที่ผิดพลาด

บทบาทผู้นำ การศึกษา พบว่า บทบาทผู้บริหารระดับสูง มีปัญหาระดับมากในทัศนคติของ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี และมีปัญหาระดับปานกลางในทัศนคติของหัวหน้าที่ทำการ และหัวข้อที่มีปัญหาระดับมาก ได้แก่ การไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการของผู้บริหารระดับสูง การไม่เป็นผู้ดำเนินการทำ คิว.ซี และขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ทั้งอาจอธิบายได้ว่า ตามระเบียบการดำเนินการ คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้กำหนดแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ชุดต่างๆ รับผิดชอบการบริหารกิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย การแต่งตั้งดังกล่าวส่วนใหญ่จะมีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไป โดยไม่ได้เป็นไปด้วยความสมัครใจของผู้บริหารผู้นั้น การบริหารกิจกรรม คิว.ซี จากระดับบนสู่ล่าง โดยผ่านกองฝึกอบรม ส่วนใหญ่จะเน้นในเรื่องการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์ บางครั้งมีการกำหนดหัวข้อการทำกิจกรรม คิว.ซี แจ้งให้หน่วยงานของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ทำกิจกรรม คิว.ซี แต่ไม่มีการบังคับหน่วยงานใดจะทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ และผู้อำนวยการส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มีการส่งเสริมอย่างแท้จริง บางท่านแสดงความไม่เห็นด้วย และผู้บริหารระดับสูงส่วนอื่นๆ ก็ไม่ได้เข้ามาชักชวนส่งเสริมในการทำ คิว.ซี หรือเข้ามาเป็นผู้ดำเนินการทำ คิว.ซี ให้เป็นตัวอย่าง นอกจากนี้การติดตามผลส่งเสริมให้ทำ คิว.ซี ไม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จากลักษณะดังกล่าว จะเห็นว่าผู้บริหารทั้งระดับสูง ไม่ได้แสดงออกความเป็นผู้นำในการทำ คิว.ซี หรือเข้าร่วมการทำ คิว.ซี ของกลุ่ม คิว.ซี ต่างๆ มาใช้ในหน่วยงานอย่างแท้จริง ซึ่งผิดหลักการปรัชญาของ คิว.ซี จากประเด็นดังกล่าว ประวิทย์ จงวิศาล (2532 : 50) กล่าวถึง ความสำเร็จของ คิว.ซี กับบริหาร โดยกล่าวว่า จากประสบการณ์ของ ดร. อธิกาว่า และ ดร. คาโน ผู้เชี่ยวชาญ คิว.ซี ชาวญี่ปุ่น ได้รับเชิญมาบรรยายเกี่ยวกับ คิว.ซี ในประเทศไทยหลายครั้ง ท่านกล่าวอย่างหนักใจและเป็นห่วงอนาคตของ คิว.ซี ในประเทศ

ไทย ทั้งนี้เพราะผู้บริหารระดับสูงไม่สนใจ คิว.ซี เท่าที่ควร สาเหตุประการสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ ลักษณะเด่นของผู้บริหารไทย ไม่ค่อยชอบศึกษาเพิ่มเติม หรือให้ความสำคัญน้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับการทำงานตามหน้าที่ประจำ ขาดการบริหารเวลา ใช้เวลามากในการทำงาน (work hard) อีกทั้ง ผู้บริหารไทย ไม่ค่อยยอมรับความจริงว่า ตนไม่รู้เรื่องนั้นๆ หรือเข้าใจตนเองผิดแล้ว จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารระดับสูง จึงไม่ค่อยให้ความสำคัญในการศึกษาในเรื่องกิจกรรม คิว.ซี หรือ ขาดการอบรมที่ถูกต้องและเพียงพอ ทำให้ผู้บริหารระดับสูงขาดความเข้าใจในอุดมการณ์และบทบาทของตนในการบริหาร คิว.ซี นอกจากนั้น ศุภชัย บันศิริ (2529 : 2-3) ได้ศึกษาค้นคว้าถึงบทบาทผู้บริหารระดับสูง พบว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี อยู่มาก การประกาศเป็นนโยบายที่ชัดเจน เข้าร่วมประชุมกับกลุ่ม คิว.ซี แจกรางวัลและการเข้าร่วมชมผลงาน คอยกระตุ้นติดตามผลเป็นระยะ ส่งผลให้หน่วยงานนั้นๆ ประสบความสำเร็จสูงในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน รวมทั้งการศึกษาของ นัฐชิน ลาภะสัมบันโน (2532 :1-2) พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้การทำกิจกรรม คิว.ซี ดำเนินการไปได้ ตั้งแต่การริเริ่ม การนำไปใช้ การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง หากผู้บริหารให้การยอมรับน้อย ก็เป็นปัญหาที่สำคัญในการทำกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งจะต้องรีบแก้ปัญหาต่อไป นอกจากนี้ก็มี รายงานการวิจัยเรื่อง การทดลองนำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน มาใช้ในกรมพลศึกษา พบว่า กลุ่มทดลองเห็นว่า ผู้บริหารระดับสูง คือ อธิบดี,รองอธิบดี,ได้ให้การสนับสนุน อยู่ในระดับมาก โดยการออกคำสั่งที่ชัดเจน แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการ ให้การสนับสนุนค่าใช้จ่าย และเข้าร่วมรับฟังในการเสนอผลงาน เป็นปัจจัยที่นำมาซึ่งความสำเร็จในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน และสอดคล้อง ประวิทย์ จงวิศาล (2532 : 52-53) ที่กล่าวว่า ปัญหาผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องรีบแก้ไข โดยที่ผู้บริหารระดับสูง จะต้องเข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตนเองต่อความสำเร็จของ คิว.ซี ดังนี้

1. ยอมรับ คิว.ซี เป็นนโยบายของบริษัทหรือหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับ ที่จะต้องสนองนโยบาย โดยแสดงความสามารถ ในการที่จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาของตนทำ คิว.ซี ด้วยความอิสระ

2. ยอมรับว่าความสำเร็จ หรือล้มเหลวของ คิว.ซี ขึ้นอยู่กับความสามารถ และความรับผิดชอบของการบริหารในสายงานนั้นๆ

3. ยอมรับว่าพนักงานทุกระดับเป็นทรัพยากร ที่มีค่าสุดของหน่วยงาน และพร้อมที่จะใช้หลักการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในการบริหาร

4. ยอมรับว่าหลักการที่สำคัญของ คิว.ซี คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งต้องอาศัยความอดทนที่จะรอผลสำเร็จในระยะยาว

5. เชื่อว่าการลงทุน (ค่าใช้จ่าย เวลา วัสดุอุปกรณ์ แรงงาน) ในการดำเนินกิจกรรม คิว.ซี นั้นให้ผลตอบแทนคุ้มกับการลงทุนเป็นอย่างมาก โดยในระยะแรกจะต้องมองประโยชน์ในส่วนที่ประเมินผลโดยตรงยังไม่ได้ก่อน ส่วนผลประโยชน์ที่ประเมินผลได้โดยตรงจะตามมาภายหลัง

6. ยอมรับและบริหารให้ คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำ และในการบริหารนั้น จะต้องไม่ทำให้สายบังคับบัญชาเดิมเสียไป

7. ถือว่า คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของ คิว.ซี

8. ต้องให้ความอิสระ กำลังใจ ติดตามผล และความช่วยเหลือผู้ได้ปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี ตลอดเวลา

9. นำกิจกรรม คิว.ซี เป็นส่วนเพิ่มอย่างหนึ่งในการพิจารณาความดีความชอบผู้ได้บังคับบัญชา

10. ในการประชุมผู้บริหารให้มีวาระการติดตามผล คิว.ซี ร่วมด้วยทุกครั้ง

11. ต้องตอบสนองข้อเสนอแนะของกลุ่ม คิว.ซี อย่างรวดเร็ว

12. ไม่เกิดอคติต่อกลุ่มที่นำปัญหามาแก้ไข โดยจะต้องไม่ถือว่าเป็นความบกพร่องของสายงานในอดีต มิฉะนั้นแล้วจะทำให้กลุ่มหยุดค้นหาปัญหาของงานมาแก้ไข โดยจะปกปิดหรือทนกับปัญหา เพราะกลัวผู้บังคับบัญชาทราบความบกพร่องของตนในอดีต

13. ต้องเชื่อว่า กิจกรรมกลุ่ม คิว.ซี เมื่อบริหารได้ถูกต้องตามหลักการแล้ว จะไม่มีผู้ใดสูญเสียอำนาจหรือเสียระบบการปกครอง

14. มีหน้าที่มาฟัง และชมการเสนองานของกลุ่มทุกครั้ง เพื่อรับทราบผลงาน ข้อเสนอแนะซักถามปัญหา และให้กำลังใจแก่กลุ่ม เพื่อทำกิจกรรมต่อไป

15. ต้องไม่ถือว่า การประชุมเพื่อแก้ปัญหาต่างๆกับผู้ได้บังคับบัญชาในอดีตนั้น คือ คิว.ซี แล้วจึงไม่มีความจำเป็นต้องทำ คิว.ซี อีก ซึ่งที่จริงแล้วกิจกรรม คิว.ซี มีวัตถุประสงค์ และประสิทธิภาพมากกว่าการประชุมเพื่อแก้ปัญหาทั่วไปมากนัก

16. ต้องไม่เข้าใจผิดว่า คิว.ซี คือยาปฏิชีวนะครอบจักรวาล โดยสามารถรักษาโรค หรือแก้ปัญหาได้ทุกชนิด

นอกจากนี้ สุรศักดิ์ นานานุกูล (2532 : 135) ได้กล่าววาทะของผู้บริหารระดับสูง มีดังนี้

1. ต้องมีใจผูกพันที่จะปรับปรุงคุณภาพในองค์กรอย่างแท้จริงและอย่างต่อเนื่อง
2. ต้องประกาศนโยบาย ปรับปรุงคุณภาพอย่างชัดเจน
3. ต้องแสดงความเป็นผู้นำให้ผู้บริหารทุกคน ร่วมกระบวนการนี้
4. ต้องประกาศนโยบาย ให้พนักงานระดับล่าง รวมกลุ่มกันเป็นทีม เพื่อเข้าร่วมระบบงาน

5. ทำการส่งเสริม การปรับปรุงคุณภาพ ทั้งในระดับผู้บริหาร และระดับพนักงาน โดยมีการให้ความรู้อย่างกว้างขวาง มีการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง มีการให้รางวัลและชมเชยผู้ที่พัฒนาคุณภาพ และมีการวางระบบงานเพื่อที่จะเพิ่มระดับคุณภาพขึ้นเรื่อยๆ

6. ตั้งคณะกรรมการปรับปรุงคุณภาพงานนั้นๆ

และจากการประเมินผลการพัฒนาองค์กรในประเทศไทย ของ ดิน ปรัชพฤทธิ (2530 : 768-769) ได้กล่าวว่า ปัญหาของผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร ในรัฐวิสาหกิจ มีดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ยังไม่ทุ่มเทให้กับการเปลี่ยนแปลง ตามแนวทางของการพัฒนาองค์กรอย่างแท้จริง และทนไม่ไหวกับการเปลี่ยนแปลงระยะยาว

2. ผู้บริหารระดับสูง ยังไม่เข้าใจแนวคิดการพัฒนาองค์กร จึงยังยึดมั่นอยู่กับการบริหารราชการมากเกินไป

3. ผู้บริหารระดับสูงยังไม่ได้รับรู้องค์ความรู้ ทางพฤติกกรรมศาสตร์อย่างเพียงพอ สำหรับบทบาทของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี. ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลาง จะต้องมึจิตสำนึกที่แน่วแน่ที่จะปรับปรุงคุณภาพ และจะต้องมีหน้าที่ทำตามนโยบายให้ได้ผลดีที่สุด และจะต้องดำเนินการตามบัญญัติ 8 ประการ ตามที่ สุรศักดิ์ นานานุกูล (2532 :137) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

ประการแรก ควรที่จะเริ่มศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพและระบบคิว.ซี (QC Circle) ต่างๆ เพื่อที่ตนเองจะได้มีความรู้ความสามารถถ่ายทอดความรู้เหล่านี้ให้แก่พนักงานของตน

ประการที่ 2 ผู้บริหารระดับกลางที่อยู่สายงานเดียวกันหรือมีงานสัมพันธ์กันและกันควรจะต้องตั้งทีมคุณภาพในระดับบริหารขึ้นมาเรียกว่า QC Team ทีมงานนี้ควรจะต้องประชุมกันเป็นประจำ เพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับปัญหาคุณภาพในงานที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างกว้างขวาง และแบ่งหน้าที่กันเพื่อทำการแก้ไขปัญหาเหล่านี้ในระยะยาว โดยวิเคราะห์

ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบ และเมื่อแก้ปัญหาแล้ว ก็ควรจะวางมาตรการเป็นระบบงาน เพื่อที่จะแก้ปัญหาเหล่านั้นเกิดขึ้นอีก

ประการที่ 3 ผู้บริหารระดับกลางควรส่งเสริมพนักงานในสังกัดของตนเองนั้น รวมกันเป็นทีมเรียกว่า กลุ่ม คิว.ซี เพื่อทำกิจกรรมปรับปรุงงาน เสริมกลุ่ม คิว.ซี ทีมของผู้บริหารระดับกลางด้วย

ประการที่ 4 ผู้บริหารระดับกลาง ควรจะมีจิตผูกพันในเรื่องคุณภาพ โดยดำเนินกิจกรรม QC Team ของตนเองอย่างต่อเนื่อง และส่งเสริมกิจกรรม คิว.ซี ของพนักงานระดับล่างอย่างต่อเนื่อง

ประการที่ 5 ผู้บริหารระดับกลางควรส่งเสริมให้พนักงานแสดงความคิดเห็น

ประการที่ 6 ผู้บริหารระดับกลาง ควรส่งเสริมให้มีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้คุณภาพการปฏิบัติงานสูงขึ้นเรื่อยๆ

ประการที่ 7 ผู้บริหารระดับกลาง ควรที่จะประสานงานกับฝ่ายต่างๆ เพื่อที่จะขจัดปัญหาขัดแย้ง และเสริมสร้างความร่วมมือในระหว่างฝ่าย

ประการที่ 8 ผู้บริหารระดับกลาง ควรจะส่งเสริมกิจกรรมต่างๆเพื่อจะสร้างความสามัคคี และมนุษยสัมพันธ์ในหมู่พนักงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการคนอื่นๆ ได้ศึกษาถึงบทบาทผู้นำ เช่น เอ็ดวิน ยี เยเกอร์ (Edwin G. Yager, 1981 : 98-105, อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:37 ) ได้ติดตามการทำกิจกรรม คิว.ซี ในสหรัฐอเมริกา พบว่า ปัจจัยที่ทำให้การทำกิจกรรม คิว.ซี ประสบความสำเร็จ มาจากผู้บริหารทุกระดับต้องสนับสนุนส่งเสริม ติดตามการดำเนินกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องรับคำติชมและข้อผิดพลาดต่างๆอย่างกล้าหาญ จอร์น อีวิง ชอว์ (John Ewing Chow, 1984 : 97 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:37) ได้เสนอบทความในงานมหกรรม QCC ที่ประเทศสิงคโปร์ ถึงความสำเร็จของบริษัทที่สามารถปรับกิจกรรม คิว.ซี ของประเทศญี่ปุ่นเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี เนื่องจาก ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนทั้งระบบ ศุภชัย บันศิริ (2529 : 2-3) ได้วิจัยเรื่อง ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิว.ซี ( QC Circle) ในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ คือ บทบาทของผู้บริหารระดับสูง จากที่กล่าวมาจะเป็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการทำ คิว.ซี ซึ่งเป็นไปในลักษณะของสังคมไทย ดังที่ อุทัย นิรัญโต (อุทัย นิรัญโต, 2527 : 89) ได้กล่าวว่า ลักษณะยกย่องเจ้านายของสังคมไทยนั้น ทำให้สังคมไทยเป็นสังคมที่มีการทำงานจากเบื้องบน ข้ำ

ราชการชั้นผู้น้อยและประชาชนทั่วไปชอบทำตัวเป็นผู้ตามที่ดี ใครเป็นคนหัวรุนแรงจะมีภัยแก่ตัว เราจะพบเห็นอยู่ทั่วไปว่าความสัมพันธ์ระหว่างกับผู้ใหญ่ ฝ่ายแรกมีตำแหน่งหน้าที่และฐานะทางสังคมที่เหนือกว่า มักจะเป็นฝ่ายที่ถืออำนาจออกความเห็นและบงการ ส่วนฝ่ายหลังเป็นฝ่ายที่เชื่อฟังและเกรงกลัวตลอดเวลา อำนาจในการออกคำสั่งและเสนอความคิดเห็นในสถาบันราชการ จึงมักมาจากผู้ใหญ่ฝ่ายเดียว เปรียบเสมือนน้ำตกซึ่งหมายความว่ากระแสน้ำไหลจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างเท่านั้น ลักษณะเช่นนี้ถูกกำหนดขึ้นในสังคมไทยจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการบริหารราชการสืบเนื่องกันมาจนกระทั่งบัดนี้

บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น พบว่า ในทัศนะของคณะกรรมการ คิว.ซี เห็นว่ามีปัญหาในระดับมาก ส่วนหัวหน้าที่ทำการ เห็นว่า มีปัญหาในระดับปานกลาง และข้อที่เป็นปัญหา มาก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นไม่ให้ความสำคัญต่อกิจกรรม คิว.ซี ไม่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี และไม่ติดตามความคืบหน้าของกลุ่ม คิว.ซี ทั้งนี้อธิบายได้ว่า ผู้บังคับบัญชาระดับต้น เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรงของพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรม คิว.ซี จากการติดตามผลของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ให้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วจะต้องจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจึงต้องดำเนินการ ตามที่ได้รับมอบหมายมา ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจของตนเองที่จะทำ คิว.ซี จึงทำให้ขาดความสนใจหรือไม่ให้ความสำคัญ และไม่ได้ติดตามผลในการทำ คิว.ซี โดยปล่อยให้กลุ่ม คิว.ซี ทำกิจกรรมเองตามลำพัง ทั้งนี้บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ช่วยเหลือกลุ่ม คิว.ซี อย่างมากเพราะอยู่ใกล้ชิด และผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องเป็นผู้เริ่มต้นก่อนคนอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ อิชิคาวา (Ishikawa, n.d อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 22) กล่าวว่าความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาระดับต้น ข้อ 7. ให้มีการรวมตัวกันในผู้บริหารระดับต้น, หมั่นปรับปรุงผู้นำ และความสามารถในการจัดการของผู้บริหารระดับต้นเสมอๆ และผู้บริหารระดับล่าง ควรเอาใจใส่การบริหารงานกิจกรรม และสอดคล้องกับ สุรศักดิ์ นานานุกูล (2529 : 141) ที่นำเสนอว่าผู้บังคับบัญชาระดับต้น จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้พนักงานทุกคนเข้าร่วมในกิจกรรม คิว.ซี
2. ต้องเป็นผู้นำให้กลุ่มเกิดความกระตือรือร้น เกิดความรู้สึกและรับผิดชอบในงานในหน้าที่
3. ช่วยแนะนำวิธีการเก็บข้อมูล

4. แนะนำวิธีวิเคราะห์ และสอนวิธีการทำงานแนะนำสาเหตุของปัญหาสอนเทคนิคในการควบคุมคุณภาพให้แก่พนักงาน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอื่นๆ ที่กล่าวถึง บทบาทผู้บังคับบัญชาระดับต้น เช่น ศุภชัย ยาวะประภาษ (2529 : 66-83) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับแนวคิด คิว.ซี ของ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและกรมการปกครอง พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการทำ คิว.ซี คือ ผู้บริหารไม่มีเวลาเข้าร่วมประชุมกลุ่มและติดตามอย่างใกล้ชิด กองฝึกอบรม การสื่อสารแห่งประเทศไทย (2531:ม.ป.ป.) ได้สอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคไปยังผู้อำนวยการสำนักงานการสื่อสารไปรษณีย์และโทรคมนาคม สรุปผล ประเด็นหนึ่ง คือ ปัญหาเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชาระดับต้นและหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ไม่ให้ความสนใจและสนับสนุนอย่างจริงจัง บางครั้งขัดขวางการทำกิจกรรม คิว.ซี หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ไม่สามารถเป็นผู้นำกลุ่มได้ รวนทั้งเป็นภาวะที่จะต้องเป็นผู้นำกลุ่ม จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมทำกิจกรรม คิว.ซี ของผู้บังคับบัญชาระดับต้นจึงมีความสำคัญมาก หากขาดการส่งเสริมดังกล่าวแล้ว ก็ยากที่นำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จได้ เพราะฉะนั้นบทบาทของผู้บริหารทุกระดับ ควรที่จะได้มีการปรับปรุงตามที่กล่าวมาแล้ว เพื่อที่จะได้สามารถนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานได้

ความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี จากการศึกษา พบว่า ความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาระดับปานกลาง โดยมีหัวข้อการดำเนินการประชุมและการเป็นผู้นำในที่ประชุม มีปัญหาระดับมาก อาจจะอธิบายได้ว่า จากการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี มาจากบนสู่ล่าง ดังที่กล่าวมาแล้วขึ้นต้นเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้ว ก็ถูกกำหนดให้จัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี และจะต้องมีการเลือกหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ส่วนใหญ่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มักจะถูกกำหนดด้วยผู้บังคับบัญชาระดับต้นเสียส่วนใหญ่ ไม่ได้เกิดจากความสมัครใจของตนเอง หรือบางครั้งได้รับมอบหมายโดยตรงให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ทำให้หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จึงขาดความพร้อมในการเป็นผู้นำที่ดี และบางครั้งการตั้งหัวหน้ากลุ่ม ไม่เป็นที่ยอมรับของสมาชิกกลุ่ม และหัวข้อในการฝึกอบรมการเป็นผู้นำนั้น มีน้อยเกินไป ทำให้มีปัญหาตามมา ตามหลักการ คิว.ซี หัวหน้ากลุ่มจะต้องได้รับการคัดเลือกจากสมาชิกกลุ่มและได้การยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม ต้องมีความรู้ความเข้าใจในการทำ กิจกรรม คิว.ซี และมีความเป็นผู้นำอยู่พอสมควรและได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับ เนื้อหาของหลักสูตรของกิจกรรม คิว.ซี เช่น การจัดตั้งกลุ่ม เทคนิคการควบคุมคุณภาพ หลักสถิติเบื้องต้น และ หลักการของ พี.ดี.ซี.เอ และส่วนประกอบที่สำคัญในเรื่อง เทคนิคการประชุม หลักการระดมสมอง หลักการทำงานเป็นทีม ให้

มีความรู้ความเข้าใจก่อนที่จะทำกิจกรรม คิว.ซี จะได้ไม่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ต่อไป ทั้งนี้ได้สอดคล้องกับ เอ็ดวิน ยี เยเกอร์ (Edwin G. Yager, 1981 : 98 - 105 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:37) ได้ติดตามการทำกิจกรรม คิว.ซี ในสหรัฐอเมริกา พบว่าปัจจัยที่ทำให้การทำกิจกรรม คิว.ซี ประสบความสำเร็จ ส่วนหนึ่งมาจาก ผู้นำกลุ่มจะต้องได้รับคัดเลือกและฝึกอบรมจนเชื่อถือได้ นอกจากนี้ อิชิคาวา (Ishikawa, 1984 : 68-72 อ้างถึงใน ศุภชัย บันศิริ, 2529:15) ได้กล่าวถึงวิธีการที่จะให้การดำเนินการ คิว.ซี มีชีวิตยืนยาวไว้ 8 ประการ และประการที่สำคัญประการหนึ่ง คือ หน่วยงานต้องจัดการฝึกอบรมสำหรับผู้นำกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม อย่างมีจุดหมายแน่นอน สำหรับผู้นำกลุ่มควรจะได้รับ การฝึกอบรมให้เห็นความสำคัญของความร่วมมือของสมาชิกทุกคน ปรับปรุงสภาวะผู้นำเบื้องต้น ให้สำนึกถึงความสำคัญของคุณภาพโดยพยายามกระตุ้นให้มีความคิดริเริ่มปรับปรุงคุณภาพ มีจิตสำนึกในการพิจารณาปัญหาและแนวทางแก้ไขอย่างสร้างสรรค์ เพราะฉะนั้นความพร้อมของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี จึงมีความสำคัญระดับหนึ่ง ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 : 26) ได้กล่าวถึงบทเรียนจากประเทศสิงคโปร์ ที่ได้นำเอากิจกรรม คิว.ซี ไปใช้ในปี พ.ศ.2516 และประสบปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งการนำไปใช้ในระบอบราชการมักประสบปัญหาเกี่ยวกับ การติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกกลุ่ม ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากความรู้และภาษาต่างกัน อัตราการเข้าออกจากงานสูง และการอบรมผู้นำกลุ่มไม่เพียงพอ ทำให้ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักการและเทคนิค คิว.ซี โฮ ยวน หยาง (Ho Juan Yang, 1981 : 231-236 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:27) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ทำให้การดำเนินการ คิว.ซี สำเร็จ ประการสำคัญประการหนึ่ง คือ การฝึกอบรมซึ่งอย่างเพียงพอแก่ ผู้นำกลุ่ม ผู้ประสานงาน และสมาชิกกลุ่ม ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 : 31) ได้กล่าวว่า คณะกรรมการ คิว.ซี สวีเดน ได้สรุปเทคนิคการจัดทำกิจกรรม คิว.ซี ในประเทศตะวันตก จนประสบความสำเร็จ มีประการสำคัญ คือ การฝึกอบรมแนวคิด หลักการ และเทคนิค คิว.ซี จะเริ่มอบรมหัวหน้างานและผู้นำกลุ่มย่อยก่อน จึงค่อยขยายถึงระดับคนงาน สำหรับความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี นั้น พบว่ามีปัญหาระดับปานกลาง โดยมีข้อ สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ขาดความรู้ความเข้าใจต่อกิจกรรม คิว.ซี และการขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม มีปัญหาอยู่ในระดับมาก อาจอธิบายได้ว่าสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ได้ดำเนินการตามนโยบายของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มีการจัดการฝึกอบรมให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจในกิจกรรม คิว.ซี เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรม คิว.ซี แล้ว สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ กำหนดให้พนักงานที่ได้รับการฝึก

อบรมแล้ว จัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ก่อน โดยสั่งการผ่านหัวหน้าที่ทำการ หัวหน้าที่ทำการจึงให้พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี การจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ไม่ได้มาจากแนวคิดและความสมัครใจของพนักงานเอง หลังจากได้ที่พนักงานตั้งกลุ่ม คิว.ซี เรียบร้อยแล้ว สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ก็ติดตามผลให้กลุ่ม คิว.ซี ทำกิจกรรม จากการเริ่มต้นดังกล่าวจะเห็นได้ว่า กลุ่ม คิว.ซี เกิดขึ้นโดยการชักชวนหรือชี้แนะของหัวหน้าที่ทำการ โดยไม่มีเป้าหมายที่จะทำกิจกรรมและการรวมกลุ่ม คิว.ซี เอง อาจมาจากต่างแผนกหรือต่างหน่วยงาน หรือบางครั้งหัวเรื่องที่ทำเป็นเรื่องที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสมาชิกเอง ขาดความพร้อมในเรื่องความรู้ความเข้าใจของ คิว.ซี ซึ่งสอดคล้องกับปัญหาด้านความพร้อมขององค์กร ในเรื่องการฝึกอบรมดังกล่าวมาแล้วข้างต้น และนักวิชาการหลายๆท่านได้ศึกษาในประเด็นนี้ไว้ เช่น ศุภชัย ยาวะประภาส (2529 : 31) ได้กล่าวถึง การสำรวจปัจจัยความสำเร็จของ คิว.ซี ในประเทศนอร์เวย์ ประกอบด้วย สมาชิกของกลุ่ม คิว.ซี ทุกคนต่างได้รับการฝึกอบรมเทคนิค และความรู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับกิจกรรมอย่างพอใจ และทำให้สมาชิกนั้นมีความเชื่อมั่นใจว่า มีความรู้มากพอที่จะแก้ไขได้ โดเนลด์ แอล เดวาร์ (Donald L.Dewar,n.d.อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529 : 34) ประธานกลุ่มสถาบันคุณภาพแห่งอเมริกา กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ทำให้กลุ่ม คิว.ซี ที่ตั้งขึ้นในประเทศอเมริกา ประสบความสำเร็จ 8 ประการ คือ

1. ฝ่ายบริหารของหน่วยงานต้องให้การสนับสนุน
2. กลุ่ม คิว.ซี ที่เกิดขึ้น ต้องเกิดจากความสมัครใจของสมาชิกทุกๆ คน
3. สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจปรัชญา คิว.ซี อย่างถ่องแท้และได้รับการปลูกฝังให้มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม
4. มีระบบฝึกอบรมพนักงานและสมาชิกกลุ่มอย่างเพียงพอ
5. มีการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
6. ต้องมีการให้ความสนใจและยกย่อง ต่อผลการทำกิจกรรม คิว.ซี อย่างเหมาะสมและทันเวลา
7. กลุ่ม คิว.ซี แต่ละกลุ่มต้องเรียนรู้ที่จะเลือกทำหัวข้ออย่างถูกต้อง
8. กลุ่ม คิว.ซี ที่จัดตั้งขึ้นนั้น ต้องแก้ปัญหาที่ทำอยู่ให้ลุล่วง จนถึงขั้นปฏิบัติงานได้ มิใช่สรุปตัวปัญหาเท่านั้น

ปัญหาการแบ่งงานในกลุ่ม คิว.ซี อาจอธิบายได้ว่า ตามที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น การรวมกลุ่ม คิว.ซี ไม่ได้ มีการรวมตัวด้วยความสมัครใจ เกิดจากการรวมตัวของกาที่ได้รับ

การฝึกอบรมดังที่กล่าวมาแล้ว ทำให้มีปัญหาขาดการร่วมมือภายในกลุ่มอยู่ในระดับมาก การทำกิจกรรม คิว.ซี จะต้องเกิดจากการรวมตัวกันโดยความสมัครใจ จึงจะทำให้การประสานงานภายในกลุ่ม คิว.ซี เป็นไปอย่างราบรื่น และทำ คิว.ซี สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ โฮยวนหยาง (Ho Juan Yong, 1981 : 231-236 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2529:27) ได้กล่าวว่า ปัจจัยที่ประสบความสำเร็จในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในบริษัท มาจากการทำงานเป็นทีม กิจกรรม ต้องทำโดยสมาชิกกลุ่ม และสมาชิกต้องแก้ปัญหาตนเอง นอกจากนี้ โจเซฟฟิน โทปาซ ลากันซาด (Josephine Tupaz Lagunzad, 1984 : 49-58 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2529:29) ได้สรุปว่าปัจจัยในการเพิ่ม กลุ่ม คิว.ซี ต้องมีการผลักดัน ทำกิจกรรมต้องทำเป็นทีม โดเนลด์ แอล เดวาร์ (Donald L. Dewar อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2529 : 34) ประธานกลุ่มสถาบันคุณภาพแห่งอเมริกา กล่าวไว้ว่าปัจจัยที่ทำให้กลุ่ม คิว.ซี ที่ตั้งขึ้นในประเทศอเมริกา ประสบความสำเร็จ 8 ประการ คือ

1. ฝ่ายบริหารของหน่วยงานต้องให้การสนับสนุน
2. กลุ่ม คิว.ซี ที่เกิดขึ้น ต้องเกิดจากความสมัครใจของสมาชิกทุกๆ คน
3. สมาชิกทุกคนต้องมีความเข้าใจปรัชญา คิว.ซี อย่างถ่องแท้และได้รับการปลูกฝังให้มีจิตสำนึกต่อส่วนรวม
4. มีระบบฝึกอบรมพนักงานและสมาชิกกลุ่มอย่างเพียงพอ
5. มีการสนับสนุนให้มีการทำงานเป็นทีม
6. ต้องมีการให้ความสนใจและยกย่อง ต่อผลการทำกิจกรรม คิว.ซี อย่างเหมาะสมและทันเวลา

กลุ่ม คิว.ซี แต่ละกลุ่มต้องเรียนรู้ที่จะเลือกทำหัวข้ออย่างถูกต้อง

กลุ่ม คิว.ซี ที่จัดตั้งขึ้นนั้น ต้องแก้ปัญหาที่ทำอยู่ให้ลุ่ลวง จนถึงขั้นปฏิบัติงานได้ มิใช่สรุปตัวปัญหาเท่านั้น

ด้านการดำเนินการ คิว.ซี ผลการวิจัย พบว่า มีปัญหาระดับปานกลาง และข้อที่มีปัญหาระดับมาก การเขียนรายงานการบันทึกการประชุม และเทคนิคการทำ คิว.ซี อธิบายได้ว่า พนักงานแม้จะได้รับการฝึกอบรมในการทำกิจกรรม คิว.ซี มาแล้วแต่ยังไม่มีความรู้ความเข้าใจตามที่กล่าวมาแล้ว ทั้งหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ยังมีปัญหาในการเป็นผู้นำกลุ่ม คิว.ซี ย่อมทำให้ การดำเนินการตามขั้นตอน คิว.ซี จึงเป็นปัญหา รวมทั้งหัวหน้าที่ทำการ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาโดยตำแหน่งไม่ได้เข้าร่วมเป็นผู้ชี้แนะและเสนอแนะ การดำเนินการ คิว.ซี จึงเป็นไปด้วยความยากลำบาก และเมื่อได้หัวข้อแล้วบางหัวข้อเกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่น บางหัว

ข้อจะต้องใช้เวลาในการหาข้อมูล และบางหัวข้อสภาพของลักษณะงานไม่เอื้ออำนวยในการ ทำกิจกรรมมากนัก และสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี ส่วนใหญ่เป็นเจ้าหน้าที่ด้านเทคนิคที่มีความ ชำนาญในเรื่องการเขียนน้อย ทำให้มีปัญหามากในเรื่องการบันทึกการประชุมและการเขียน รายงาน การเริ่มต้นทำกิจกรรม คิว.ซี นั้นประวิทย์ จงวิศาล (2532 : 16,24) ได้กล่าวว่าการ เริ่มต้นทำกิจกรรม คิว.ซี ในระยะเริ่มต้น จะต้องมีการลงฝึกหัดทำ คิว.ซี ก่อนอย่างน้อย หนึ่งเรื่อง และจะต้องอยู่ในความดูแลของผู้รู้และมีประสบการณ์พอสมควร และการเริ่มต้น ทำกิจกรรม ครั้งแรกหัวหน้าควรที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มก่อน การค้นหาปัญหา จะต้องเป็น ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการทำงานเท่านั้น ปัญหานั้นจะต้องสามารถแก้ปัญหาได้โดยสมาชิก ส่วนใหญ่ และเป็นความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ ปัญหานั้นจะต้องลดความลำบาก ของกลุ่มเอง และการฝึกอบรมจะต้องเน้นให้หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ฝึกการเขียนรายงานและ บันทึกการประชุม ให้มากขึ้นกว่าเดิม

ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์กร พบว่า กลุ่มที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ มีปัญหาระดับมาก ส่วน กลุ่ม คิว.ซี ที่ทำ คิว.ซี ไม่สำเร็จ มีปัญหาปานกลาง อธิบายได้ว่า กลุ่มที่ทำ คิว.ซี สำเร็จ นั้น ได้ดำเนินการทำ คิว.ซี โดยใช้สถานที่ประชุมและอุปกรณ์ต่างๆ มาก และมากกว่า จึงมี ปัญหาและอุปสรรคมาก ส่วนกลุ่มทำ คิว.ซี ที่ทำไม่สำเร็จ บางกลุ่ม เพียงแต่กำหนดหัวข้อ ปัญหา บางกลุ่มมีการประชุมเพียงครั้งเดียวหรือสองครั้ง จึงทำให้ประสบปัญหาน้อยกว่า ปัญหาสิ่งแวดล้อมองค์กรนั้น มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ในเรื่องนี้ คือ โจเซฟีนโทปาซ ลากัน ซาด (Josephine Tupaz Lagunzad,1984 : 49-58 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส, 2529:29) ได้สรุปว่าปัจจัยในการเพิ่ม กลุ่ม คิว.ซี ประการหนึ่ง จากการสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์แก่กลุ่ม และ การเพิ่มกลุ่มต้องพิจารณาตามสภาพสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปด้วย นอกจากนี้ ชุง พู ชาง (Chung Pu Chang,1984 : 123-133 อ้างถึงใน ศุภชัย ยาวะประภาส,2529:22) ได้ศึกษาถึงปัญหาในบริษัท ในประเทศไต้หวัน มาจาก สมาชิกแก้ปัญหาไม่เป็น ขาดเครื่องมือ ที่ดีพอ

สรุป ปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานสังกัดสำนักงาน การสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ประเด็นหลักพอที่จะสรุปได้ว่าเกิดจาก สมาชิกคิว.ซี ไม่มี ความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี เนื่องจากการฝึกอบรมไม่เพียงพอ ผู้บริหารทุกระดับไม่ได้ มีการส่งเสริมและสนับสนุนอย่างเพียงพอ และภายในกลุ่มสมาชิกเองยังขาดความร่วมมือ กัน

## ข้อเสนอแนะ

ด้านความพร้อมองค์การ พบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับในเรื่องการฝึกอบรม การประชาสัมพันธ์และการดำเนินการตามระเบียบของการสื่อสารแห่งประเทศไทย จากปัญหาดังกล่าวจะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรให้ระยะเวลาสอดคล้องหัวข้อของการฝึกอบรม กำหนดกลุ่มที่เข้าฝึกอบรมให้เหมาะสมและเป็นขั้นตอน ต้องฝึกอบรมพนักงานทุกระดับ ปรับปรุงขั้นตอนของระเบียบการดำเนินการ คิว.ซี ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์การ การประชาสัมพันธ์ให้ทั่วถึงและต่อเนื่อง

ด้านบทบาทผู้นำ มีปัญหาเกี่ยวกับการไม่ยอมรับ คิว.ซี ผู้บริหาร คิว.ซี การไม่เป็นผู้ดำเนินการทำ คิว.ซี และขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ก่อนอื่นผู้บริหารทุกระดับต่างๆ จะต้องยอมรับแนวคิดและเห็นประโยชน์ของทำกิจกรรม คิว.ซี ก่อน แล้วจึงต้องดำเนินการ ดังนี้

- ผู้บริหาร คิว.ซี ทุกระดับ จะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนที่จะต้องให้หน่วยงานในสังกัดได้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายให้หน่วยงานต้องปฏิบัติ และประกาศอย่างชัดเจนและควรกำหนดเป็นนโยบายของหน่วยงาน กำหนดแผนงานติดตามผลอย่างใกล้ชิด ต้องนำผลการทำกิจกรรม คิว.ซี มาประกอบการพิจารณาความดีความชอบประจำปี สำหรับหัวหน้าที่ทำการจะต้องเป็นผู้ดำเนินการทำกิจกรรม คิว.ซี ในระยะเริ่มต้น เมื่อกลุ่ม คิว.ซี มีความชำนาญเพียงพอแล้วจึงค่อยทยอยห่างออกมาเป็นที่ปรึกษากลุ่ม คิว.ซี ต่อไป

ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินการประชุม ควรที่จะฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาระดับต้นก่อน เมื่อมีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องเป็นหัวหน้ากลุ่ม ทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นการเริ่มต้น เมื่อกลุ่มมีประสบการณ์ มีความสามารถในการทำกิจกรรม ด้วยตัวเองได้แล้วจึงค่อยออกมาเป็นที่ปรึกษาต่อไป ส่วนสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาขาดความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี และขาดความร่วมมือภายในกลุ่ม ก็จะต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจ และเห็นประโยชน์ของกิจกรรม คิว.ซี เมื่อตั้งกลุ่ม คิว.ซี ก็จะต้องฝึกฝนจนมีความชำนาญก่อนจึงจะลงมือปฏิบัติจริง ส่วนปัญหาเกี่ยวกับความร่วมมือภายในกลุ่ม เนื่องจากขนบธรรมเนียมของสังคมไทย ไม่เคยชินกับการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงออกในที่ประชุม การยอมรับซึ่งกันและกัน ตามที่กล่าวแล้วข้างต้น เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม ปัญหาดังกล่าวน่าจะ

หมดไป และควรที่จะต้องมีกรอบมในการทำงานเป็นทีม การประชุม การแสดงออกในที่ประชุม การยอมรับมติของคนส่วนใหญ่ ควบคู่กับการฝึกอบรมภาคปฏิบัติในการทำกิจกรรม คิว.ซี

ด้านการดำเนินการ คิว.ซี มีปัญหาเกี่ยวกับการบันทึกการประชุมและการเขียนรายงาน และเทคนิคการทำ คิว.ซี ปัญหาดังกล่าว จะต้องมีการฝึกอบรมให้ความรู้ความเข้าใจในการทำ คิว.ซี และฝึกปฏิบัติจนมีความชำนาญก่อนลงมือทำจริงและจะต้องปรับปรุงลดขั้นตอนการทำ คิว.ซี จากระเบียบวิธีปฏิบัติในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ

ด้านสิ่งแวดล้อมในองค์การ เมื่อผู้บังคับบัญชาระดับต้นเป็นหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี แล้ว การพิจารณาสั่งการในเรื่องสถานที่ประชุมหรืออุปกรณ์ในการทำ คิว.ซี ก็สามารถดำเนินการได้เพราะอยู่ในอำนาจอยู่แล้ว

การวิจัยของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ การสื่อสารแห่งประเทศไทย นี้ เป็นการวิจัยในลักษณะกรณีศึกษาเฉพาะหน่วยงาน และผลที่ได้ก็นำไปเป็นแนวทางในการศึกษาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่น ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป และควรที่จะได้มีการศึกษาในเรื่องดังกล่าวให้มากขึ้นอีกต่อไป เพราะกิจกรรม คิว.ซี เป็นเครื่องมือบริหารอย่างหนึ่งที่สามารถนำมาปรับปรุงพัฒนางานได้ และผลจากการวิจัยจากหน่วยงานต่างๆ สามารถนำมาเปรียบเทียบปรับปรุงเป็นแนวทางในการทำกิจกรรม คิว.ซี ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น ต่อไปอีก

## บรรณานุกรม

- กัลยา วานิชย์บัญชา. 2540. การวิเคราะห์ข้อมูลด้วย SPSS for Windows.  
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. ม.ป.ป. หลักสูตร หัวหน้ากลุ่ม คิว ซี.  
กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2527. ว่าด้วย กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสท.หรือ  
คิว.ซี). ฉบับที่ 88 . กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. 2533. มหกรรม คิว.ซี.กสท. ครั้งที่ 5  
(พ.ศ.2533) . กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. 2536. มหกรรม คิว.ซี.กสท. ครั้งที่ 8  
(พ.ศ.2536) . กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. 2538. มหกรรม คิว.ซี.กสท. ครั้งที่ 10 (พ.ศ  
2538) . กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. 2538. แนวความคิดคิว.ซี . กรุงเทพฯ :  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. 2539. มหกรรม คิว.ซี.กสท. ครั้งที่ 11 พ.ศ  
2539) . กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.
- การสื่อสารแห่งประเทศไทย, กองฝึกอบรม. 2539. "การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร":  
การสัมมนานักบริหารระดับหัวหน้าแผนก ประจำปี 2539 การสื่อสารแห่งประเทศไทย.  
กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. 2537. สถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพฯ : ธนพร.

ชาญชัย อาจिनสมาจาร. 2535. พฤติกรรมในองค์การ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสริม  
กรุงเทพ.

ณรงค์ เล็งประชา. 2539. พื้นฐานวัฒนธรรมไทย. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ดำรงศ ทวีแสงสกุลไทย. 2533. การควบคุมคุณภาพ สำหรับนักบริหารและกรณีศึกษา.  
กรุงเทพฯ : เอเชียเพรส .

ดิน ปรัชญพฤทธิ. 2534. ทฤษฎีองค์การ. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช .

ทศพร ประเสริฐสุข. ม.ป.ป. จิตของการจูงใจในการดำเนินกิจกรรม คิว.ซี. กรุงเทพฯ :  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย.

ธงชัย สันติวงษ์. 2533. องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช .

เกียรติสิทธิ์ สิ้นแสง. 2534. คิว.ซี กับการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : การสื่อสาร  
แห่งประเทศไทย.

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. ม.ป.ป. ปัญหาของ คิว.ซี ในยุคโลกาภิวัตน์. กรุงเทพฯ : การสื่อสาร  
แห่งประเทศไทย.

นฤทัย บู่ทอง. 2534. บรรลุความสำเร็จด้วย คิว.ซี เซอร์เคิล. กรุงเทพฯ : การสื่อสาร  
แห่งประเทศไทย.

นัฐชิน ลากะสัมปันโน. 2532. ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม  
คิว.ซี ของ กองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย, วิทยา  
นิพนธ์ รัฐประศาสน์มหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

นัยนา ลีสุขสันต์. 2528. การศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการนำกลุ่มสร้างคุณภาพมาใช้  
ใน ธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตของประเทศไทย,วิทยานิพนธ์ บริหารธุรกิจมหา  
บัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (ลำเนา)

ประวิทย์ จงวิศาลและ วิจิตรา จงวิศาล. 2527. คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน  
กรุงเทพมหานคร : ทำปกเจริญผล.

ประสิทธิ์ ต้นสุวรรณ. ม.ป.ป. บางมุมมองในเรื่องของ TQM . กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่ง  
ประเทศไทย.

ปัทมรัตน์ พันธุบรรยงก์. 2539. การส่งเสริมคุณภาพในงานบริการ . กรุงเทพฯ : การสื่อสาร  
แห่งประเทศไทย.

พรรณวดี สุทธิภักดี. 2539. การบริหารการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (TQM) . กรุงเทพฯ :  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย.

พิทยา บวรวัฒนา. ม.ป.ป. วิชาทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์ . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2535. การพัฒนาองค์การ Organization  
Development . กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2536. ขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์  
. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

วิเชียร เกตุสิงห์. 2534. การแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากโปรแกรมสำเร็จรูป  
SPSS/PC . กรุงเทพฯ : ชมรมผู้สนใจงานวิจัยทางการศึกษา.

ศุภชัย ยาวะประภาสและ ดิน ปรัชญพฤทธ์. 2529. ความเป็นไปได้ของการนำแนวคิด  
คิว.ซี มาใช้ในระบบราชการไทย . กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมชาย ลักษณะนารักษ์, สมชัย แก้วละเอียดและ มนทิรา โลหพันธ์วงศ์. 2529. การทดลองนำกลุ่มกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงาน มาใช้ในกรมพลศึกษา. กรุงเทพฯ : กรมพลศึกษา.

สมภพ พานทอง. 2535. การประเมินผลลัพธ์ จากการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ มาใช้ในธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ : กรณีศึกษาในฝ่ายกิจการสาขาภาคใต้และภาคตะวันตก 5 สาขา. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์. (สำเนา)

สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี(ไทย-ญี่ปุ่น). 2535. "ผู้บริหารกับการพัฒนาองค์กร", วารสาร สสท. ฉบับที่ 21. กรุงเทพฯ : เคล็ดไทย

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. 2536. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

สุชัย ปันศิริ. 2529. ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรม คิว.ซี (Q.C CIRCLE ) ในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (สำเนา)

สุระศักดิ์ นานานุกูล และคณะ. 2532.2532. คู่มือ Q.C หลักการพื้นฐานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในญี่ปุ่นและไทย. กรุงเทพฯ : ภูมิบัณฑิต.

สุระศักดิ์ นานานุกูล. 2538. ทิศทางการพัฒนา QCC และ TQC ในเอเชียอาคเนย์ในทศวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.

อุทัย หิรัญโต. 2527. ชนชั้นข้าราชการ. กรุงเทพฯ : บารมี.

การสื่อสารแห่งประเทศไทย. 2541. ความสำเร็จของกลุ่ม คิวซี สิงคโปร์: พื้นฐานสำคัญของก้าว  
สู่ TQM .กรุงเทพฯ : การสื่อสารแห่งประเทศไทย.

ภาคผนวก

ข้อเสนอความคิดเห็นของ วิทยากร คิว.ซี จากการสัมภาษณ์ ตามหัวข้อที่กำหนด ตามประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

ถาม การดำเนินการให้ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี แก่พนักงานนั้น มีความพร้อมมากน้อยเพียงใด

ตอบ สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ได้มีการจัดฝึกอบรมพนักงานในสังกัด ก่อนที่จะให้มีการจัดตั้งกลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี โดยกำหนดความพร้อมต่อการให้ความรู้แก่ พนักงานหลายรูปแบบและต่อเนื่องหลายประการ ดังนี้

- ได้มีการจัดฝึกอบรมในแต่ละปีได้กำหนด หัวข้อแนวคิด คิว.ซี เบื้องต้น (3 ชั่วโมง) โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรปฐมนิเทศ เมื่อการสื่อสารแห่งประเทศไทยรับพนักงานใหม่เข้ามา พนักงานดังกล่าวก็จะได้รับความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ในเบื้องต้นด้วย ก่อนที่จะจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ก็จะมีการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับ คิว.ซี และเมื่อจัดตั้งกลุ่มแล้วก็จะมีการฝึกอบรมเพิ่มเติม เช่น หลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับ เทคนิคการประชุม การระดมสมอง การใช้เครื่องมือ 7 Tool ฝึกปฏิบัติ (Case study) ขั้นตอนการทำกิจกรรม คิว.ซี นอกจากนั้นก็ยังมีการ หลักสูตรหลักสูตรเทคนิค คิว.ซี ขึ้นก้าวหน้า หลักสูตรผู้ประสานงาน คิว.ซี และหลักสูตรที่ปรึกษากลุ่ม คิว.ซี รวมทั้งให้ความรู้เกี่ยวกับหัวหน้าที่ทำการ ให้สามารถแนะนำในการทำกิจกรรม คิว.ซี แก่กลุ่ม คิว.ซี ได้

- ให้เข้าร่วมการเสนอผลงาน กลุ่ม คิว.ซี ในหน่วยงานที่ทำกิจกรรม คิว.ซี สำเร็จแล้วในแต่ละปี สำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ กำหนดให้มีการจัดงานประกวดผลงาน โดยให้พนักงานอื่นๆที่ไม่ได้ทำกิจกรรม คิว.ซี เข้าชมด้วย มีการประกวดคัดเลือกกิจกรรม คิว.ซี ที่ดีเด่นเสนอเข้าร่วมงานมหกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยที่ได้มีการจัดขึ้นในแต่ละปี หากชนะการประกวดก็จะได้เข้าร่วมงานมหกรรม คิว.ซี แห่งประเทศไทยอีกต่อไป

- ได้มีการจัดส่งบทความวารสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี ให้ที่ทำการได้ทราบ ข่าวคราวอยู่เสมอ

- ติดตามผลให้ความรู้และข้อเสนอแนะในที่ทำการของกลุ่ม คิว.ซี เอง โดยจะออกติดตามผลทุกๆปี

ถาม ได้มีการประเมินผลหรือคาดการณ์ว่า เมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมแล้ว จะมีความรู้ความเข้าใจต่อกิจกรรม คิว.ซี มากน้อยเพียงใด

ตอบ การฝึกอบรมทุกๆหลักสูตร เมื่อมีการฝึกอบรมแล้วจะมีการประเมินผลทุกครั้งด้วยแบบสอบถาม นอกจากนั้นได้จากการสังเกตของวิทยากร ผลของการประเมิน เกณฑ์ความรู้จะอยู่ในระดับ 2.50-3.00 ซึ่งอยู่ในระดับที่สูง

ถาม การจดทะเบียนของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี มีปัญหามากน้อยเพียงใด

ตอบ มีปัญหาระดับปานกลาง ทั้งนี้เพราะไม่ได้ใกล้ชิดกับพนักงานผู้ปฏิบัติโดยตรง ในความเห็นส่วนตัว เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ มองว่า กิจกรรม คิว.ซี เป็นการเพิ่มงาน เพิ่มภาระจากการปฏิบัติงานประจำวัน และการปฏิบัติในหน้าที่ประจำเป็นการทำกิจกรรม คิว.ซี อยู่แล้ว พนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมแล้ว มักจะเพิกเฉย หัวหน้าที่ทำการก็ไม่ได้ติดตามผลชักชวนให้พนักงานดังกล่าวจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี และพนักงานเข้าใจว่า นโยบายการทำกิจกรรม คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทย เป็นไปด้วยความสมัครใจ ใครทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ ซึ่งความจริงแล้วกิจกรรม คิว.ซี จะต้องเป็นหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ มีอิสระในความคิด ในเรื่องการทำกิจกรรม คิว.ซี

ถาม การประชุมของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม คิว.ซี มากน้อยเพียงใด

ตอบ คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี มีการประชุม 3 เดือนต่อครั้ง คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ของการสื่อสารแห่งประเทศไทยก็มีการประชุม 3 เดือนต่อครั้ง ส่วนคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ มีการประชุม 1 ครั้งต่อปี และปี พ.ศ.2539 และปี พ.ศ.2540 ไม่ได้มีการประชุม

ถาม พนักงานที่จัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี มีปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี มากน้อยเพียงใด

ตอบ มีปัญหามาก เพราะกลุ่ม คิว.ซี ที่ได้มีการจัดตั้งขึ้นมาั้น จำนวนน้อยมากที่จัดตั้งขึ้นมาเพราะเห็นความสำคัญของกิจกรรม คิว.ซี ที่จะนำมาปรับปรุงและพัฒนาองค์กร กลุ่ม คิว.ซี ส่วนใหญ่ประมาณ 64% ถูกจัดตั้งขึ้นมาเพื่อเอาใจผู้บริหารของการสื่อสารแห่งประเทศไทย

ให้เห็นว่าในที่ทำการของตนเองมีการทำกิจกรรม คิว.ซี และกลุ่มดังกล่าวจดทะเบียนกลุ่มแล้วไม่ได้มีการเคลื่อนไหวในการทำกิจกรรม คิว.ซี เลย

ถาม ในความเห็นของท่านหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีความรู้ความสามารถในการทำกิจกรรม คิว.ซี มากน้อยเพียงใด

ตอบ ความรู้ความสามารถของหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี สามารถพิจารณาได้จากการทำกิจกรรม คิว.ซี กลุ่มใดที่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี มีความรู้มีความเข้าใจในการทำกิจกรรม คิว.ซี กลุ่มนั้นก็จะทำกิจกรรม คิว.ซี สำเร็จ และหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ที่ไม่มีความรู้ความสามารถ ส่วนใหญ่จะไม่มี การยอมรับจากสมาชิกกลุ่ม ความร่วมมือจากสมาชิกมีน้อย การทำกิจกรรม คิว.ซี จึงไม่ประสบความสำเร็จ

ถาม ได้มีการส่งเสริมและชักชวนให้พนักงานทำกิจกรรม คิว.ซี มากน้อยเพียงใด

ตอบ การส่งเสริมและชักชวนให้พนักงานทำกิจกรรม คิว.ซี ต้องเป็นหน้าที่โดยตรงของ หัวหน้าที่ทำการ ไม่ได้เป็นหน้าที่โดยตรงของวิทยากร คิว.ซี สำหรับวิทยากร คิว.ซี ประจำสำนักงาน มีหน้าที่เพียงส่งเสริมความรู้และให้คำแนะนำเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี การทำกิจกรรม คิว.ซี ที่ถูกต้อง รับจดทะเบียนและตรวจสอบความถูกต้องเสนออนุมัติต่อไป หัวหน้าที่ทำการ ซึ่งรับผิดชอบหน่วยงานนั้นอยู่แล้ว จึงเป็นหน้าที่โดยตรง ถึงแม้ว่าการสื่อสารแห่งประเทศไทย จะไม่นำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในองค์กร แต่ก็เป็นที่ของหัวหน้าที่ทำการโดยตรงอยู่แล้ว ที่จะต้อง บริหารงาน ปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้าต่อไป และเมื่อการสื่อสารแห่งประเทศไทย ประกาศนำกิจกรรม คิว.ซี เป็นนโยบายที่ชัดเจน จึงเป็นหน้าที่ของหัวหน้าที่ทำการ ที่จะต้องส่งเสริม ชักชวนให้พนักงานได้บังคับบัญชาทำกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งเป็นวิธีการที่จะพัฒนาคุณภาพงานเป็นวิธีการหนึ่ง ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน และปรับปรุงพัฒนาองค์ การต่อไป

ถาม ท่านคิดว่าปัญหาการทำกิจกรรม คิว.ซี ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ มาจากสาเหตุอะไร

ตอบ เป็นธรรมชาติของมนุษย์ โดยพื้นฐานการปฏิบัติงานในองค์การส่วนใหญ่เป็นการปฏิบัติงานแบบเดิมๆ ชอบการแก้ไขเฉพาะหน้า ไม่ค่อยชอบการเปลี่ยนแปลง รูปแบบและขั้นตอนกิจกรรม คิว.ซี ซึ่งมีหลักการและรูปแบบที่แน่นอน ใช้หลัก ด้านพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การประชุม การระดมสมอง การทำงานเป็นทีม ใช้หลักสถิติ มีความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาและการวัดผลสำเร็จด้วยข้อมูลที่เป็นรูปธรรม และกระบวนการดังกล่าวของกิจกรรม คิว.ซี เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในระบบเดิม มาเป็นระบบใหม่ และขั้นตอนของกิจกรรม คิว.ซี จะต้องเป็นไปตามแผนตามระยะเวลาที่กำหนด ทำให้มนุษย์ไม่ต้องการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นปัญหาหลักของการนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน และเหตุผลอีกประการหนึ่งคือการขาดความต่อเนื่องของเวลา

ถาม หากจะนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องดำเนินการอย่างไรหรือมีปัจจัยอะไรบ้าง

ตอบ ปัจจัยที่สำคัญ คือ บุคลากรในหน่วยงานทุกระดับจะต้องปฏิบัติหน้าที่ตามที่ตนรับผิดชอบ มีจิตสำนึกที่จะพัฒนาหน่วยงานอย่างจริงจัง มีความต้องการที่จะปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการทำงานให้ดีขึ้น หากนำกระบวนการ คิว.ซี มาใช้ในทุกระดับการทำงาน ทุกหน่วยงาน ให้มีการทำงานมีมาตรฐานเดียวกัน และการแก้ไขหรือปรับปรุงจะต้องมีการยอมรับกันทุกระดับของหน่วยงาน ระดับหัวหน้าแผนก จะต้องเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม คิว.ซี ในระยะแรกของการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี จะต้องทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี เพราะมีประสบการณ์และเป็นสายการบังคับบัญชา ความรู้ความเข้าใจในงานของแผนก จะช่วยให้การประชุมกลุ่ม คิว.ซี การมอบหมายงานให้สมาชิกไปดำเนินการ ตลอดจนการประสานความคิดที่ขัดแย้งระหว่างสมาชิกได้ดี การจัดตั้งกลุ่มและการทำกิจกรรม คิว.ซี ก็จะเข้มแข็งขึ้น เมื่อกลุ่มทำกิจกรรมผ่านไปแล้ว 2-3 เรื่องแล้ว อาจจะมีการปรับเปลี่ยนให้พนักงานเป็นหัวหน้ากลุ่มแทนได้ เพื่อจะได้ฝึกการทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ได้เรียนรู้หลักการทำงานและการบริหารงานบุคคลจากการทำกิจกรรม คิว.ซี ส่วนหน้าที่ที่ทำการทำหน้าที่ที่ปรึกษากลุ่ม คิว.ซี เป็นผู้ประสานงานโดยตำแหน่ง และต้องยอมรับกิจกรรม คิว.ซี ตลอดจนต้องมีบทบาทมากกว่านี้ ต้องมีการกำหนดนโยบายย่อย มีการดำเนินงานและเป้าหมายขององค์การ มีการติดตามผลเป็นระยะ ต้องมีส่วนช่วยเหลือในฐานะที่ปรึกษากลุ่ม เข้าร่วมประชุมกลุ่ม หรือสังเกตการณ์ การประชุมของกลุ่ม คิว.ซี ให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาแก่กลุ่ม คิว.ซี กรณีที่กลุ่ม คิว.ซี ไม่รู้ว่าจะทำกิจกรรม คิว.ซี เรื่องอะไร หัวหน้าที่ทำการต้องเป็นผู้กำหนดให้

กลุ่มทำกิจกรรม คิว.ซี ในเรื่องที่เราเห็นว่าเป็นปัญหาของแผนกหรือของที่ทำภารกิจได้ สำหรับระดับบริหารของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้และการสื่อสารแห่งประเทศไทย ต้องมีการกำหนดนโยบายและเป้าหมายประจำปีงบประมาณ โดยข้อมูลจะต้องมาจากที่ทำการหรือคณะกรรมการ คิว.ซี ชุดต่างๆมีการประชุมติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมความรู้ให้กับพนักงาน และสมาชิกกลุ่ม กำหนดให้มีวันประชุมเพื่อทำกิจกรรมพัฒนาคุณภาพ

### ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี

#### ด้านความพร้อมองค์การ

- การสื่อสารแห่งประเทศไทย ต้องกำหนดนโยบาย ที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน โดยมอบหมายให้พนักงานปฏิบัติให้การทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของงาน ไม่ควรทำในลักษณะกิจกรรมชั่วคราวชั่วคราว แต่ควรนำมาปฏิบัติควบคู่กับหน้าที่งานจริง มีการส่งเสริมอย่างจริงจัง โดยใช้เครื่องมือหลายอย่างพร้อมๆกัน ไม่ควรใช้กิจกรรม คิว.ซี อย่างเดียว เช่น กิจกรรม 5 ส. เป็นต้น เมื่อพิจารณาถึงหน่วยงานอย่างการสื่อสารแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นหน่วยงานใหญ่ มีหลายหน้าที่ จึงเป็นการยากที่จะทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีความศรัทธาในกิจกรรม คิว.ซี ได้ และจะต้องมีการบังคับให้เป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติในโอกาสต่อไปด้วย

#### ด้านบทบาทผู้นำ

- การที่จะนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน อันดับแรกจะต้องสร้างศรัทธาให้ผู้บริหารระดับสูงยอมรับกิจกรรม คิว.ซี สร้างความเข้าใจให้ผู้บริหารยอมรับว่า กิจกรรม คิว.ซี เป็นเครื่องมือบริหารที่ดีที่สุดในการพัฒนาคนในระยะยาว และเมื่อผู้บริหารระดับสูงยอมรับแล้ว ผู้บริหารระดับสูงควรที่จะเป็นผู้ริเริ่มทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นตัวอย่าง

- สร้างความเข้าใจให้หัวหน้างาน ยอมรับว่ากิจกรรม คิว.ซี เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องปฏิบัติร่วมกันและเป็นเครื่องมือบริหารที่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างหนึ่ง เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้

#### ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

- สร้างจิตสำนึกให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่จะพัฒนางานก่อน แล้วต่อจากนั้นจึงค่อยส่งเสริมให้ทำกิจกรรม คิว.ซี สร้างความเข้าใจให้พนักงานยอมรับว่า กิจกรรม คิว.ซี เป็นเครื่องมือที่จะต้องทำงานร่วมกันอย่างมีขั้นตอนและมีประสิทธิภาพในงานได้

## ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์หัวหน้าที่ทำการ

### ด้านบทบาทผู้นำ

- จะต้องให้ผู้บริหารทุกระดับ มีความรู้ความเข้าใจและยอมรับกิจกรรม คิว.ซี เป็นการเบื้องต้นก่อน โดยผู้บริหารจะต้องทุ่มแรงกายแรงใจให้กับกิจกรรม คิว.ซี ให้เป็นที่ปรากฏชัดเจน เป็นแบบอย่างแก่พนักงานก่อน การกำหนดนโยบายจะต้องมีเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจน การกำหนดเป็นนโยบายที่จะให้หน่วยงานระดับล่างปฏิบัติ นั้น จะต้องมีความตั้งใจ หากผู้ใดไม่ปฏิบัติจะต้องถูกลงโทษ และผู้บริหารจะต้องมีการควบคุมติดตามอย่างใกล้ชิด อย่างต่อเนื่อง

- ผลงานที่ได้จากการทำกิจกรรม คิว.ซี ของกลุ่ม คิว.ซี นั้นผู้บริหารจะต้องแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่ทำกิจกรรม คิว.ซี กับผู้ที่ไม่ทำกิจกรรม คิว.ซี

### ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

- ในส่วนของพนักงานระดับล่างจะต้องมีการสร้างจิตสำนึกให้เกิดมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความคิดที่จะพัฒนาตนเองและองค์กร เมื่อพนักงานมีความพร้อมในเรื่องจิตใจแล้วจึงจะนำกิจกรรม คิว.ซี ให้พนักงานปฏิบัติ

### ด้านอื่นๆ

- กิจกรรม คิว.ซี นั้นเหมาะสมกับงานลักษณะโรงงานหรืออุตสาหกรรมมากกว่างานลักษณะบริการอย่างการสื่อสารแห่งประเทศไทย ที่ควรจะนำกิจกรรม 5 ส. มาใช้จะเหมาะสมกว่า

## ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์หัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

### ด้านบทบาทผู้นำ

- ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเห็นด้วยและยอมรับกิจกรรม คิว.ซี อย่างจริงจังก่อน และจะต้องเป็นผู้ริเริ่มทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นตัวอย่างก่อน และการทำกิจกรรม คิว.ซี ครั้งแรก ไม่ควรที่จะตั้งความหวังไว้สูงนัก

### ด้านความพร้อมของสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

- พนักงานในหน่วยงานนั้นๆจะต้องมีความพร้อมในความคิดที่จะพัฒนาตนเองและหน่วยงาน มีการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้มีการประชุม ให้มีการแสดงออก ให้มีความคิดสร้างสรรค์ เมื่อมีความพร้อมในเรื่อง ดังกล่าวแล้ว จึงค่อยนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงาน

ด้านความพร้อมขององค์การ

- ควรที่จะเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ และจะต้องการพิจารณาความดีความชอบมาประกอบการพิจารณาการทำกิจกรรม คิว.ซี ด้วย

ด้านการดำเนินการ คิว.ซี

- จะต้องปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนของกิจกรรม คิว.ซี ให้มีความกระชับรัด สั้นขึ้นและง่ายต่อก็กิจกรรม คิว.ซี

ข้อคิดเห็นการสัมภาษณ์สมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

ด้านบทบาทผู้นำ

- ผู้บริหารควรที่จะมีความพร้อมในด้านจิตใจยอมรับเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี ก่อนและผู้บริหาร ควรที่จะต้องเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม คิว.ซี ให้เป็นตัวอย่างก่อน นอกจากนั้นผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วม รับผิดชอบและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง จะต้องตั้งคณะกรรมการที่รับผิดชอบโดยตรง มีผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ปรึกษาหรือเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม คิว.ซี เมื่อพนักงานมีความชำนาญแล้ว จึงให้พนักงานทำกิจกรรม คิว.ซี ด้วยตนเอง

ด้านความพร้อมขององค์การ

- จะต้องกำหนดให้ทุกแผนกในหน่วยงานทำกิจกรรม คิว.ซี โดยกำหนดให้กิจกรรม คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำ แต่ทั้งนี้จะต้องสร้างความสามัคคีให้เกิดขึ้นในหน่วยงานก่อน

ด้านการดำเนินการ คิว.ซี

ขั้นตอนการทำกิจกรรม คิว.ซี ควรที่จะลดขั้นตอนให้น้อยลง และจะต้องส่งเสริมด้านอื่นๆประกอบกัน เช่น การให้พนักงานได้มีโอกาสเยี่ยมชมหน่วยงานอื่นที่ทำกิจกรรม คิว.ซี สำเร็จ และจะต้องมีการแบ่งเวลาการทำงานในหน้าที่และกิจกรรม คิว.ซี ให้เหมาะสมต่อไปด้วย

สรุป ความคิดเห็นของประชากร ทั้งหมด จากการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. ความพร้อมด้านองค์การ การสื่อสารแห่งประเทศไทย ได้มีการกำหนดนโยบายและแผนงานที่ชัดเจน มีการออกระเบียบวิธีปฏิบัติ แต่เป็นไปลักษณะไม่บังคับหน่วยงานใดทำก็ได้ไม่ทำก็ได้ จึงต้องปรับปรุงให้การทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำที่ทุกหน่วยงานจะต้องปฏิบัติ พร้อมทั้งมีสิ่งจูงใจทั้งทางบวกและทางลบ

2. บทบาทผู้นำ ผู้บริหารทุกระดับจะต้องยอมรับกิจกรรม คิว.ซี และจะต้องเป็นผู้นำในการทำกิจกรรม คิว.ซี ก่อน มีการทำกิจกรรม คิว.ซี เป็นตัวอย่าง และจะต้องมีการส่งเสริมอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้พนักงานมั่นใจได้ว่าผู้บริหารมีความมุ่งมั่นที่จะนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในหน่วยงานอย่างแท้จริง

3. ความพร้อมของกลุ่ม คิว.ซี ในระยะเริ่มต้น ผู้บริหารจะต้องสร้างให้พนักงานในหน่วยงาน มีความรู้สึกรักหน่วยงาน ต้องการที่จะพัฒนาตนเองและหน่วยงาน เมื่อพนักงานมีความพร้อมในด้านจิตใจและก็จะต้องมีการส่งเสริมให้ทำงานเป็นทีม การทำงานแบบมีส่วนร่วม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ต่อมาก็ริเริ่มฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี มีการฝึกการทำกิจกรรม คิว.ซี โดยมีผู้ควบคุมอย่างใกล้ชิด เมื่อมีการลงมือทำจริงหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องเป็นหัวหน้ากลุ่มก่อน อย่างน้อย 1 เรื่อง จากนั้นเมื่อพนักงานมีความชำนาญ จึงให้พนักงานทำต่อไปแต่ทั้งนี้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาระดับต้นจะต้องเป็นที่ปรึกษาต่อไปด้วย

4. การดำเนินการ คิว.ซี ตามขั้นตอนของ คิว.ซี นั้น มีขั้นตอนที่ชัดเจนอยู่แล้ว แต่ในส่วนอื่นๆ เช่น การจดทะเบียน การเสนอหัวข้อ การจัดรายงานการประชุม และขั้นตอนอื่นๆ ต้องปรับปรุงให้มีขั้นตอนน้อยลงและสะดวกต่อการทำกิจกรรม คิว.ซี ต่อไป

## แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรค ในการทำกิจกรรม คิว.ซี โดยข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และจะนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง การนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้นขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบ สัมภาษณ์ตามสอบถามให้ตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะถูกปกปิดเป็นความลับ โดยไม่มีผลต่อ ตำแหน่งหน้าที่การงานแต่อย่างใด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล
- ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกิจกรรม คิว.ซี

คำถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย X ลงในวงเล็บ ( )

1. อายุ ..... ปี
2. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
3. การศึกษา ( ) ม.6 ( ) ปวช. ( ) ปวส. ( )ปริญญาตรี  
( ) อื่น ๆ ระบุ.....
4. ตำแหน่งปัจจุบัน.....ปฏิบัติงานด้าน.....
5. อายุงาน .....ปี

แบบสอบถามคณะกรรมการ คิว.ซี และ หัวหน้าที่ทำการ

โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) ที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว  
ท่านมีความเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี ตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ปัญหาการฝึกอบรมพนักงานให้มี ความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
2. ปัญหาการฝึกอบรมหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ให้มีความรู้เกี่ยวกับขั้นตอนการทำ คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
3. ปัญหาการดำเนินการทำ คิว.ซี ตามระเบียบ กสท.	( )	( )	( )	( )	( )
4. ปัญหาการติดตามผลการทำกิจกรรม ของกลุ่ม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
5. ปัญหาการประชาสัมพันธ์ให้ทำกิจกรรม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
6. ปัญหาการไม่ยอมรับแนวคิดและหลักการ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง	( )	( )	( )	( )	( )
7. ปัญหาเกิดจากการไม่เข้าร่วมรับฟังการแสดงผลงานกลุ่ม คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง	( )	( )	( )	( )	( )
8. ปัญหาเกิดจากการไม่แสดงความเป็นผู้นำ ในการทำ คิว.ซี ของผู้บริหารระดับสูง	( )	( )	( )	( )	( )
9. ปัญหาเกิดจากขาดการสนับสนุน อย่างต่อเนื่องของผู้บริหารระดับสูง	( )	( )	( )	( )	( )
10. ปัญหาเกิดจากการตั้งคณะกรรมการ บริหาร คิว.ซี ไม่เหมาะสม	( )	( )	( )	( )	( )
11. ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่ส่งเสริมให้มีการจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
12. ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่ให้ความสำคัญกับกิจกรรม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
13. ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่เข้าร่วมประชุมกับกลุ่ม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
14. ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่ให้คำปรึกษาแก่กลุ่ม คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )
15. ปัญหาเกิดจากผู้บังคับบัญชาระดับต้น ไม่ติดตามความคืบหน้าในการทำ คิว.ซี	( )	( )	( )	( )	( )

ท่านมีปัญหาและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรค  
ในการทำกิจกรรม คิว.ซี โดยข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท หลักสูตรรัฐประ  
ศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และจะนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง  
การนำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้นขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบ  
สัมภาษณ์ตามสอบถามให้ตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะถูกปกปิดเป็นความลับ โดยไม่มีผลต่อ  
ตำแหน่งหน้าที่การงานแต่อย่างใด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล
- ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกิจกรรม คิว.ซี

คำถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย X ลงในวงเล็บ ( )

1. อายุ ..... ปี

2. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง

3. การศึกษา ( ) ม.6 ( ) ปวช. ( ) ปวส. ( )ปริญญาตรี

( ) อื่น ๆ ระบุ.....

4. ตำแหน่งปัจจุบัน.....ปฏิบัติงานด้าน.....

5. อายุงาน .....ปี

แบบสอบถามหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี

โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อเท็จจริงเกี่ยวกับตัวท่านมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว  
ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับหัวข้อต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. การดำเนินการประชุม	( )	( )	( )	( )	( )
2. การเป็นผู้นำในที่ประชุม	( )	( )	( )	( )	( )
3. การสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ต่อการทำงานของกลุ่ม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
4. การจูงใจสมาชิกในกลุ่ม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
5. การแบ่งงานภายในกลุ่ม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )

โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของกลุ่มท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว  
กลุ่มของท่านมีปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
6. การเลือกหัวข้อทำกิจกรรม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
7. การตั้งเป้าหมาย	( )	( )	( )	( )	( )
8. การหาข้อมูล การใช้เทคนิค คิว.ซี. (ข้อ 9-12) ต่อไปนี้	( )	( )	( )	( )	( )
9. การใช้ตารางตรวจสอบ (CHECK SHEET)	( )	( )	( )	( )	( )
10. การใช้กราฟ (GRAPHS)	( )	( )	( )	( )	( )
11. การใช้แผนภูมิพาเรโต (PARETO DIAGRAM)	( )	( )	( )	( )	( )
12. การใช้แผนภูมิแกงปลา (CAUSE & EFFECT DIAGRAM)	( )	( )	( )	( )	( )
13. การบันทึกการประชุม	( )	( )	( )	( )	( )
14. การเขียนรายงาน	( )	( )	( )	( )	( )
15. การนำเสนอผลงาน	( )	( )	( )	( )	( )
16. การได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น	( )	( )	( )	( )	( )
17. การได้รับความร่วมมือจากผู้ประสานงาน คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
18. การใช้สถานที่ในการประชุมทำ คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
19. ความพร้อมของอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการทำ คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )

ท่านมีปัญหและข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ อะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

แบบสอบถาม

การวิจัยเรื่อง ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี ของสำนักงานการสื่อสารโทรคมนาคม เขตใต้  
การสื่อสารแห่งประเทศไทย

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาและอุปสรรค  
ในการทำกิจกรรม คิว.ซี โดยข้อมูลที่ได้จะนำมาใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ปริญญาโท หลักสูตรรัฐประ  
ศาสตรศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และจะนำเสนอต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง  
การทำกิจกรรม คิว.ซี มาใช้ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังนั้นขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบ  
สัมภาษณ์ตามสอบถามให้ตรงกับข้อเท็จจริงมากที่สุด ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะถูกปกปิดเป็นความลับ โดยไม่มีผลต่อ  
ตำแหน่งหน้าที่การงานแต่อย่างใด

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

- ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล
- ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นต่อกิจกรรม คิว.ซี

คำถามตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคล

โปรดเติมคำในช่องว่างและทำเครื่องหมาย X ลงในวงเล็บ ( )

1. อายุ ..... ปี
2. เพศ ( ) ชาย ( ) หญิง
3. การศึกษา ( ) ม.6 ( ) ปวช. ( ) ปวส. ( )ปริญญาตรี  
( ) อื่น ๆ ระบุ.....
4. ตำแหน่งปัจจุบัน.....ปฏิบัติงานด้าน.....
5. อายุงาน .....ปี

แบบสอบถามสมาชิกกลุ่ม คิว.ซี

โปรดทำเครื่องหมาย X ลงใน ( ) ที่ตรงกับข้อเท็จจริงของกลุ่มท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว  
 กลุ่มของท่านมีปัญหาในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ตามรายการต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด

	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1. ความรู้ความเข้าใจในการทำกิจกรรม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
2. ขาดการร่วมมือของสมาชิกภายในกลุ่ม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
3. ขาดการยอมรับซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )
4. เวลาในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ไม่เพียงพอ	( )	( )	( )	( )	( )
5. ขาดความพร้อมในการประชุมกลุ่ม คิว.ซี.	( )	( )	( )	( )	( )

ท่านมี ข้อเสนอแนะ อะไรบ้างหากต้องการนำกิจกรรม คิว.ซี. มาใช้ในหน่วยงานสังกัดของสำนักงาน  
 การสื่อสารโทรคมนาคมเขตใต้ ให้ประสบผลสำเร็จ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทย

ฉบับที่ 88

ว่าด้วย กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง. หรือ คิว.ซี)

พ.ศ.2527

เนื่องจากการสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) เห็นว่ากิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานเป็นระบบที่ใช้ในการบริหารงานแบบใหม่ สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีจิตใจเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่ม ตระหนักถึงปัญหา มีความจริงใจต่อกัน รักเพื่อนร่วมงานมีน้ำใจต่อส่วนรวม ทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงออกทางความคิดสร้างสรรค์ร่วมกันทำงานและร่วมกันแสวงหาวิธีการแก้ไขปรับปรุงงาน ตลอดจนวิธีการดำเนินงานบางประการอันอยู่ในวิสัยอันพึงกระทำได้ เพื่อประโยชน์แก่ตนเองและส่วนรวม อันยังผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจ มีขวัญ และกำลังใจที่จะพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

ฉะนั้น กสท. จึงได้นำกลุ่มสร้างคุณภาพงานมาเป็นนโยบายพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีส่วนร่วมในองค์การ และเพื่อให้การดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานเจริญก้าวหน้าสามารถดำรงรักษาให้คงอยู่ตลอดไป อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 34(2) แห่งพระราชบัญญัติการสื่อสารแห่งประเทศไทย พ.ศ.2519 กสท.จึงได้กำหนดระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติ ดังต่อไปนี้

ข้อ1. ระเบียบนี้เรียกว่า "ระเบียบการสื่อสารแห่งประเทศไทย ฉบับที่ 88 ว่าด้วยกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง. หรือ คิว.ซี) พ.ศ.2527"

ข้อ2. ให้ใช้ระเบียบนี้ตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2527 เป็นต้นไป

หมวด 1

นโยบายและวัตถุประสงค์

ข้อ3. กสท. ถือว่าผู้ปฏิบัติงานเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด ดังนั้น จึงมุ่งที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้มี คุณภาพ ประสิทธิภาพ และมีขีดความสามารถยิ่งขึ้น โดยเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีส่วนร่วม ในการบริหาร ด้วยการรวมกลุ่มภายในหน่วยงานเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน ซึ่งเรียกว่ากลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กสง.หรือคิว.ซี) เพื่อร่วมทำกิจกรรมปรับปรุงที่เกี่ยวข้องกับตนด้วยความสมัครใจ

ทั้งนี้ให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับส่งเสริมให้เกิดกลุ่มสร้างคุณภาพงานขึ้นภายใน  
หน่วยงานของตน โดย กสท. จะสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้แก่กลุ่มสร้างคุณภาพ  
งาน ที่ได้จดทะเบียนไว้แล้วอย่างเต็มที่

ข้อ 4. วัตถุประสงค์ของการจัดให้มีกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

1. เพื่อพัฒนาให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่ม รู้จักพัฒนาตนเอง ใช้ความคิดความ  
สามารถของตนเองในการวางแผน แก้ไขปัญหา ประเมินผล และปรับปรุงงาน รวมทั้งมีทัศนคติ  
ที่กว้างไกล รับฟังในเหตุผลของผู้อื่น
2. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ โดยการรวม  
กลุ่มเข้าปรับปรุงงานภายในหน่วยงานของตน รู้จักการทำงานร่วมกันและประสานงานกัน  
ระหว่างเพื่อนร่วมงาน
3. ส่งเสริมและเพิ่มพูนขวัญผู้ปฏิบัติงานและเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์
4. สร้างจิตสำนึกในการสร้างคุณภาพงาน กล้าแสดงความคิดเห็น ฝึกการเป็นผู้  
นำ รู้จักรับผิดชอบต่อตนเองและเพื่อนร่วมงานมากขึ้น
5. พัฒนากิจการของ กสท. ให้เจริญรุ่งเรืองและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

หมวด 2

คณะกรรมการ

ข้อ 5. เพื่อให้การบริหารกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ กสท.  
จึงกำหนดให้มี กรรมการ 4 ชุด คือ

1. คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี
2. คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี
3. คณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี
4. คณะนักวิชาการ คิว.ซี

ข้อ 5.1 คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ประกอบด้วย

ประธาน

ที่ปรึกษา

กรรมการ (จำนวนตามความเหมาะสม)

เลขานุการ

ทั้งนี้ โดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย

คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี มีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการบริหารและควบคุมกิจกรรม กลุ่มสร้างคุณภาพงาน ให้เป็นไปตามนโยบาย วัตถุประสงค์และระเบียบต่างๆที่ กสท. กำหนดไว้

หน้าที่หลัก

1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของ กสท. เพื่อให้คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี รับผิดชอบดำเนินการ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของ กสท.
3. ให้คำปรึกษา แนะนำและประเมินผลกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
4. พิจารณามาตรฐานการทำงานที่กลุ่มสร้างคุณภาพงานเสนอขึ้นมา เพื่อ กำหนดเป็นมาตรฐานในการทำงานของ กสท.

5.2 คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี ประกอบด้วย

ประธาน

ที่ปรึกษา

กรรมการ

เลขานุการ

ทั้งนี้ โดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย กรรมการ 2 ใน 3 จะอยู่ตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่ได้รับการแต่งตั้งการคัดเลือกกรรมการเป็นไปตามความเห็นชอบของ กสท. โดยมีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม ติดตามประเมินผลและเผยแพร่กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้เป็นไปตามนโยบายของ กสท.

หน้าที่หลัก

1. กำหนดระเบียบปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน โดยปรึกษาหารือกับที่ปรึกษา คณะนักวิชาการ คิว.ซี เพื่อเสนอไปยังคณะกรรมการบริหาร คิว.ซี พิจารณา อนุมัติ
2. พิจารณากลับกรองและให้การอนุมัติการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม
3. พิจารณากลับกรองและให้การอนุมัติการจดทะเบียนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ตามหลักเกณฑ์การดำเนินงานกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

4. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มคุณภาพงาน และรายงานให้คณะกรรมการบริหาร คิว.ซี ทราบ

5. คัดเลือกผลงานดีเด่นของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

6. ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

7. ให้คำปรึกษาและแนะนำการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

8. แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี คณะอนุกรรมการประสานงาน

คิว.ซี และคณะนักวิชาการ คิว.ซี

5.3 คณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี ประกอบด้วย

ประธาน

ที่ปรึกษา

กรรมการ (จำนวนตามความเหมาะสมกับปริมาณกลุ่ม)

เลขานุการ

กรรมการ 2 ใน 3 จะอยู่ในตำแหน่งคราวละ 2 ปี นับแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้ง การคัดเลือกกรรมการเป็นไปตามความเห็นชอบของคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี มีหน้าที่ โดยทั่วไปในการติดตามประเมินผลและเผยแพร่กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานให้เป็นไปตามนโยบายของ กสท.

หน้าที่หลัก

1. รับเรื่องการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มและการจดทะเบียนกิจกรรม เพื่อเสนอให้คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี อนุมัติ

2. เป็นนายทะเบียนกลางรวบรวมทะเบียนการจัดตั้งกลุ่มและทะเบียนกิจกรรม

3. ประสานงานระหว่างกลุ่มสร้างคุณภาพงานด้วยกันกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี

4. รวบรวมรายงานการประชุม ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของ กสท.

5. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์กิจกรรม คิว.ซี

6. เสนอแต่งตั้งอนุกรรมการการประสานงาน คิว.ซี ตามความเหมาะสมต่อคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี

5.4 คณะนักวิชาการ คิว.ซี ประกอบด้วย

ประธาน  
ที่ปรึกษา  
กรรมการ (วิทยากร คิว.ซี)  
เลขานุการ  
หน้าที่หลัก

1. เป็นศูนย์กลางให้คำปรึกษาและแนะนำกิจกรรม คิว.ซี แก่หน่วยงานของ กสท. ที่มีกิจกรรมและประสงค์ที่จะได้รับความช่วยเหลือทางวิชาการ เพื่อให้การดำเนินงาน คิว.ซี เป็นไปตามหลักวิชาการและสอดคล้องกับสภาพการทำงานของ กสท.
2. ดำเนินการตามแผนหลักในการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา โดยใช้ คิว.ซี ด้วยการ
  - 2.1 ช่วยบรรยาย ให้คำปรึกษาและแนะนำการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
  - 2.2 จัดการฝึกอบรม
  - 2.3 สร้างเอกสาร ตำรา จัดทำเทป วีดีโอเทป และอุปกรณ์อื่นๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรม คิว.ซี
  - 2.4 สร้างวิทยากรสำหรับกิจกรรม คิว.ซี
3. ร่วมกับคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี คณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี ในการส่งเสริมและประชาสัมพันธ์กิจกรรม คิว.ซี

### หมวด 3

#### กลุ่มสร้างคุณภาพงาน

ข้อ 6. กลุ่มสร้างคุณภาพงาน หมายถึง กลุ่มคนขนาดเล็กๆ (ประมาณ 3-10 คน) ซึ่งทำงานลักษณะเดียวกัน หรือคล้ายคลึงกัน ในหน่วยงานเดียวกัน รวมกันอย่างอิสระ เพื่อทำกิจกรรมในการแก้ปัญหา หรือปรับปรุงงานของตนด้วยความสมัครใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและ กสท. ร่วมกัน โดยกิจกรรมนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายของ กสท.

ข้อ 7. กลุ่มสร้างคุณภาพงาน ประกอบด้วยบุคคลในตำแหน่ง และมีหน้าที่รับผิดชอบดังต่อไปนี้

- 7.1 หัวหน้ากลุ่ม เป็นบุคคลที่มีความรู้ในเรื่องกลุ่มสร้างคุณภาพงานและมีความเหมาะสม

มีหน้าที่

1. บริหารกลุ่มให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
2. จัดให้มีการประชุมกลุ่มตามที่ได้ขอจดทะเบียนไว้
3. ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก
4. ชักจูง ส่งเสริม และให้กำลังใจ
5. ช่วยสมาชิกแก้ไขปัญหาต่างๆ ในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
6. หาวิธีการ และนำความรู้ใหม่ๆ มาช่วยกลุ่มให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
7. รายงานความก้าวหน้าและผลการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

7.2 รองหัวหน้ากลุ่ม คัดเลือกจากสมาชิกภายในกลุ่มที่มีความรู้ในเรื่องกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน และมีความเหมาะสม หน้าที่ความรับผิดชอบเป็นผู้นำที่แทนหัวหน้ากลุ่ม เมื่อไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

7.3 เลขานุการ คัดเลือกจากสมาชิกคนใดคนหนึ่ง

1. หน้าที่และความรับผิดชอบ
  2. นัดหมาย วัน เวลา และสถานที่ประชุม พร้อมทั้งจัดทำวาระการประชุม
  3. จัดบันทึกการประชุม
  4. จัดทำรายงานการประชุมกลุ่ม
  5. แจ้งวาระการประชุมในครั้งต่อไป เพื่อให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้เตรียมตัวล่วงหน้า
- 7.4 สมาชิก เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ที่สมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสร้าง

คุณภาพงาน ในกรณีทำงาน สมาชิกควรในกะเดียวกันหรือคาบเกี่ยวระหว่าง 2 กะ เพื่อความสะดวกในการประชุมกลุ่ม

หน้าที่และความรับผิดชอบ

1. ร่วมทำกิจกรรมของกลุ่ม
2. ให้ความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่ม
3. รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มไปปฏิบัติให้สำเร็จด้วยดี
4. เคารพ และปฏิบัติตามระเบียบวินัยของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

ทั้งนี้ สมาชิกภายในกลุ่มเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกสมาชิกให้ดำรงตำแหน่งดังกล่าวข้างต้น

ข้อ 8. ที่ปรึกษา และผู้ประสานงาน

8.1 ที่ปรึกษา คัดเลือกจากผู้ที่มีประสบการณ์ในกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานที่เคยเป็นหัวหน้ากลุ่ม (กลุ่มจะมีที่ปรึกษาหรือไม่ก็ได้)

#### หน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. ให้คำปรึกษา และแนะนำกลุ่มในการแก้ปัญหาต่างๆ
2. สนับสนุน และช่วยเหลือกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม
- 8.2 ผู้ประสานงาน คัดเลือกจากผู้มีประสบการณ์ในกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจากหน่วยงานต่างๆ

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

1. รับเรื่องการจัดทะเบียนการจัดตั้งกลุ่มและการจดทะเบียนกิจกรรม เพื่อเสนอคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี
2. ส่งผลการประชุมกลุ่ม โดยพยายามเข้าร่วมประชุมกลุ่มเสมอ
3. ให้คำแนะนำ คำปรึกษา และอำนวยความสะดวกแก่กลุ่มในการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน
4. ประสานงานระหว่างกลุ่มสร้างคุณภาพงานด้วยกัน หน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี
5. รวบรวมรายงานการประชุม ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานของ กสท.
6. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์กิจกรรม คิว.ซี

#### หมวด 4

##### การจัดทะเบียน

#### ข้อ 9. การจัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

9.1 การจัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน หัวหน้ากลุ่มจะต้องจัดทำคำขอจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม จำนวน 1 ฉบับพร้อมสำเนา 1 ฉบับ ตามแบบแนบท้ายระเบียบ (แบบ กสง.) เสนอผู้บังคับบัญชาตาม ลำดับชั้น (หัวหน้าแผนก/หัวหน้าที่ทำกร) เพื่อลงนามรับทราบการจัดตั้งกลุ่ม หลังจากนั้นจึงส่งต้นฉบับ แบบ กสง. ให้ผู้ประสานงานประจำหน่วยงานดำเนินการต่อไป (ขั้นตอนการเดินทางของแบบ กสง. ปรากฏอยู่ตอนท้ายของระเบียบ)

9.2 กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่ได้รับการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มแล้ว จะต้องจัดการประชุมกลุ่มภายในระยะเวลา 30 วัน หลังจากวันที่ได้รับอนุมัติการจัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม

9.3 กสท. จะรับรองกลุ่มสร้างคุณภาพงานที่ได้รับอนุมัติการจัดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มจากคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี แล้วเท่านั้น

ข้อ 10. การจดทะเบียนการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

10.1 กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่ได้รับอนุมัติการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มตามข้อ 9 แล้ว จะต้องขอจดทะเบียน การทำกิจกรรมตามแบบขอจดทะเบียน (แบบ กสง.2) โดยดำเนินการตาม ขั้นตอนเช่นเดียวกับที่กล่าวในข้อ 9.1 เว้นแต่ที่ปรึกษาหัวหน้าแผนก/หัวหน้าที่ทำกร ควรให้ความ เห็นตามที่ปรากฏในแบบ กสง. 2

10.2 ภายหลังจากกลุ่มได้เสร็จสิ้นการทำกิจกรรมเรื่องหนึ่งเรื่องใดแล้ว หากมีความ ประสงค์จะทำกิจกรรมเรื่องอื่นต่อไป กลุ่มจะต้องขอความประสงค์ขอจดทะเบียนการทำกิจกรรมตาม ขั้นตอนดังกล่าวข้างต้นอีก

ข้อ 11. การขอเลิก เปลี่ยนแปลงแก้ไขเพิ่มเติมใดๆ ในการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มหรือจด ทะเบียนทำกิจกรรม ให้ หัวหน้ากลุ่มทำหนังสือตามนัยข้อ 9.1

ข้อ 12. การกำหนดหัวข้อการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

12.1 การกำหนดหัวข้อการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานจะต้องเกี่ยวข้องกับงาน กสท. และสอดคล้อง กับนโยบายของ กสท.

12.2 หัวข้อที่จะนำมาทำกิจกรรมควรเป็นเรื่องที่ทางกลุ่มสามารถทำได้ และเสร็จ สิ้นในเวลาที่กำหนด รวมทั้งได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี

12.3 การทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานหัวข้อใด จะต้องดำเนินการเพื่อแก้ไข ปัญหาตลอดกำหนดมาตรฐานการทำงานโดยสมาชิกกลุ่มนั้นๆเอง

12.4 ในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพ หากจะต้องมีการทดลอง เปลี่ยนแปลง แก้ไขใดๆที่ขัด หรือไม่สอดคล้องกับระเบียบหรือวิธีปฏิบัติอยู่เดิมของ กสท. ต้องได้รับอนุมัติจาก กสท.ก่อน

หมวดที่ 5

การประชุม

ข้อ 13. กลุ่มสร้างคุณภาพงานจะต้องประชุมตามกำหนดที่ได้รับแจ้งไว้ในการจดทะเบียน การทำกิจกรรม หากไม่ได้กำหนดไว้หรือไม่สามารถจัดให้มีการประชุมตามที่กำหนดได้ หรือเปลี่ยนแปลงกำหนดการประชุม นอก เนื่องจากที่จดทะเบียนไว้ กลุ่มจะต้องแจ้งกำหนดการประชุมต่อผู้ ประสานงานประจำหน่วยงานก่อนการ ประชุมอย่างน้อย 3 วัน

ข้อ14. การประชุมควรอยู่ในช่วงเวลาทำงานปกติสัปดาห์ละ 1 ชั่วโมง โดยไม่ทำให้เกิดความเสียหายแก่งานประจำ แต่ ไม่สามารถจัดการประชุมในช่วงเวลาทำงานปกติได้ จะขออนุญาตจัดการประชุมนอกเวลาทำงานปกติหรือในวันหยุดก็ได้ โดยปฏิบัติตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

14.1 แจ้งรายละเอียดกำหนดการประชุม รายชื่อผู้เข้าร่วมการประชุมต่อผู้ประสานงานประจำหน่วยงาน เพื่อเสนอขออนุญาตต่อผู้อำนวยการกอง/สำนักงาน อย่างน้อย 5 วันก่อนการประชุม

14.2 เมื่อได้รับอนุญาตให้ประชุมนอกเวลาทำงานปกติ หรือในวันหยุดได้แล้ว ผู้ประสานงานประจำหน่วยงานจะต้องแจ้งให้กลุ่มและผู้บังคับบัญชาของสมาชิกกลุ่มทราบ

ทั้งนี้ กลุ่มสร้างคุณภาพงานต้องจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

ข้อ15. ให้ผู้บังคับบัญชารายงานความสะดวกในเรื่องสถานที่ที่ประชุม เครื่องเขียนและวัสดุที่จำเป็น เพื่อ การจัดกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

ข้อ16. ในกรณีการประชุมนอกเวลาทำงานปกติหรือการประชุมในวันหยุด และใช้เวลาในการประชุมไม่น้อยกว่า 1 ชั่วโมง จะจ่ายค่าส่งเสริมการทำกิจกรรม คิว.ซี ให้ครั้งละ 40 บาทต่อคน ทั้งนี้ ให้เบิกได้ครั้งละ 2 ครั้งต่อเดือน การเบิกจ่ายเงินให้เป็นไปตามวิธีการที่ กสท. กำหนด

#### หมวด 6

##### การทำรายงาน

ข้อ17. กลุ่มสร้างคุณภาพงานจะต้องจัดทำสรุปรายงานการประชุมกลุ่มทุกครั้ง ตามแบบ กสท.3 เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการประสานงานภายใน 5 วัน นับแต่วันประชุม

ข้อ18. เมื่อเสร็จสิ้นการทำกิจกรรมเรื่องหนึ่งเรื่องใด หัวหน้ากลุ่มจะต้องจัดทำรายงานสรุปผลการปฏิบัติงานกิจกรรม คิว.ซี (แบบ กสท.4) เสนอต่อคณะกรรมการประสานงานภายใน 30 วันนับแต่วันที่เสร็จสิ้นการทำกิจกรรมนั้นๆ โดยดำเนินการเช่นเดียวกับข้อ 10.1

#### หมวด 7

##### การเสนอผลงาน

ข้อ19. คณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี จะกำหนดให้กลุ่มสร้างคุณภาพงานเสนอผลงานการทำกิจกรรมปีละ 2 ครั้ง หรือตามความเหมาะสม โดยแจ้งให้กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่เกี่ยวข้องให้ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน

ข้อ 20. กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่เสร็จสิ้นการทำกิจกรรมตามข้อ 19 แล้ว จะรับเชิญให้เสนอผลงานตามประกาศของ กสท.

ข้อ 21. กสท. จะแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาเสนอผลงานขึ้นมาชุดหนึ่งเป็นครั้งคราวเพื่อพิจารณาและตัดสินการทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากภายใน กสท. และในบางกรณีอาจเชิญบุคคลภายนอก ซึ่งมีความเหมาะสมเข้าร่วมเป็นกรรมการร่วมเป็นกรรมการด้วยก็ได้

#### หมวด 8

#### การสนับสนุน

ข้อ 22. ให้ผู้อำนวยการกองหรือผู้อำนวยการสำนักงาน แล้วแต่กรณี มอบหมายให้เจ้าหน้าที่ตามความเห็นสมควรทำหน้าที่สนับสนุนและติดตามการดำเนินกิจกรรม คิว.ซี ของกลุ่มสร้างคุณภาพงานในสังกัด

ข้อ 23. กลุ่มสร้างคุณภาพงานที่ได้รับการตัดสินว่ามีผลงานดีเด่นจากคณะกรรมการตามข้อ 21 จะได้รับรางวัลจาก กสท. เพื่อเป็นเกียรติประวัติแก่กลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม ทั้งนี้ จะได้พิจารณากำหนดเป็นคราวๆไป ส่วนกลุ่มที่ไม่ได้รับรางวัลดีเด่น กสท. จะมอบรางวัลให้ทุกกลุ่มตามความเหมาะสม

ข้อ 24. กสท. จะพิจารณาเผยแพร่ผลงานของกลุ่มสร้างคุณภาพงานที่เห็นว่าเหมาะสม เช่น นำผลงานลงวารสารของกสท. จัดนิทรรศการในโอกาสพิเศษ การเสนอผลงานภายนอก กสท. เป็นต้น

ข้อ 25. กสท. จะให้การสนับสนุนกลุ่มสร้างคุณภาพงานในการดำเนินกิจกรรมทุกวิถีทางตามความเหมาะสม

อนึ่ง การจัดตั้งกลุ่ม คิว.ซี ตามเงื่อนไขของระเบียบนี้ จะจัดตั้งได้เมื่อบุคคลจากหน่วยงานต่างๆในสังกัดกอง หรือสำนักงานไปรษณีย์โทรเลขนครหลวงหรือสำนักงานไปรษณีย์โทรเลขเขต ได้ผ่านขั้นตอนการฝึกอบรมหลักสูตรหัวหน้ากลุ่ม คิว.ซี ไปแล้ว หากมีปัญหาใดๆ นอกเหนือจากที่กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้คณะกรรมการ คิว.ซี เป็นผู้ชี้ขาด

ประกาศ ณ วันที่ 5 พฤศจิกายน 2527

(ลงชื่อ) เซาว์ ทองมา

(นาย เซาว์ ทองมา)

ผู้ว่าการ การสื่อสารแห่งประเทศไทย

แบบขอจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

แบบ กส. 1

.....(เลขลำดับหนังสือของกลุ่ม)

เขียนที่.....

เขียน ผู้ประสานงานประจำหน่วยงาน

ขอส่งคำอนุญาตจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (กส. หรือ คิว.ซี) เพื่อดำเนินการขออนุมัติ

ชื่อกลุ่ม			คำขวัญ			
งานแผนก/ที่ทำการ			วันที่จดทะเบียน			
ชื่อที่ปรึกษากลุ่ม			ชื่อผู้ประสานงานฯ			
ลำดับที่	รายชื่อผู้เข้าร่วมกลุ่ม	ตำแหน่ง	ประวัติผู้เข้าร่วมกลุ่ม			
			การศึกษา	อายุ	อายุงาน(ปี)	
		หัวหน้ากลุ่ม				
		รองหัวหน้ากลุ่ม				
		เลขากลุ่ม				
		สมาชิก				
		.				
		.				
		.				

ผู้รับทราบการขอจัดตั้งกลุ่ม	ลายมือชื่อ/วัน/เดือน/ปี
หัวหน้าแผนก	
หัวหน้าที่ทำกร	
ที่ปรึกษากลุ่ม(ถ้ามี)	
..... หัวหน้ากลุ่ม ...../...../.....	

(2) เรียน ประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี  
 ตรวจสอบแล้วเห็นว่า.....

(5) ผ่านแล้ว  
 .....

ผู้ประสานงานประจำหน่วย  
 ...../...../.....

ประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี  
 ...../...../.....

(3) เรียน ประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี  
 ตรวจสอบแล้วเห็นว่า.....

- (6) สำเนาส่ง
1. ผู้อำนวยการกอง/สำนักงาน.....
  2. หัวหน้าแผนก/หัวหน้าที่ทำกร
  3. หัวหน้ากลุ่ม

(4) เรียน ผู้ประสานงานประจำหน่วยงานผ่านประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.ซี  
 อนุมัติการจดทะเบียนตั้งกลุ่มโดยทะเบียน  
 เลขที่.....ตั้งแต่.....

ผู้ประสานงานประจำหน่วย  
 ...../...../.....

ประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.ซี  
 ...../...../.....

.....(เลขกำกับหนังสือของกลุ่ม) เขียนที่.....

เรียน ผู้ประสานงาน

ตามที่อนุมัติให้จัดตั้งกลุ่มสร้างคุณภาพงาน ทะเบียนที่.....

เมื่อวันที่.....กลุ่มขอตระเตรียมการทำกิจกรรม ดังต่อไปนี้

หน่วยงาน		ชื่อกลุ่ม
ชื่อเรื่อง		กลุ่มทำ คิว.ซี ครั้งที่

ลำดับที่	ชื่อ นามสกุล	ลายมือผู้ เข้ากลุ่ม	ทำหน้าที่	ประวัติผู้เข้าร่วมกลุ่ม			
				การศึกษา	อายุ	อายุงาน	ทำคิว.ซีครั้งที่
			หัวหน้ากลุ่ม				
			รองหัวหน้ากลุ่ม				
			เลขาฯกลุ่ม				
			สมาชิก				
			"				
			"				
			"				
			"				

สาเหตุที่ทำ เรื่องนี้	..... .....
--------------------------	----------------

เป้าหมาย และผล ดำเนินงาน	1. เป้าหมาย.....																		
	2. ระยะ.....																		
	3. แผนดำเนินงาน																		
	ขั้นตอนสัปดาห์		2	3	4	5	6	7	8	9	0	1	2	3	4	5	6	7	
	P	วางแผน																	
	D	ดำเนินการ																	
C	ตรวจสอบ																		
A	จัดทำมาตรฐาน																		

การจัดประชุม	เริ่มวันที่	สิ้นสุดวันที่		
	การประชุมทั้งหมด	ครั้ง	เฉลี่ย	ครั้ง/เดือน
	วัน	เวลาในการประชุม(ถ้ากำหนดได้)		

.....(เลขลำดับหนังสือกลุ่ม) เขียนที่.....  
 เขียน.....

ขอส่งรายงานการประชุม และการนัดประชุมครั้งต่อไปมาดังนี้

การประชุม	ครั้งที่.....เมื่อ เวลา.....ถึง.....รวม.....ชั่วโมง	ชื่อกลุ่ม..... ชื่อเรื่อง.....	
ผู้เข้าร่วมประชุม	จำนวนสมาชิกทั้งหมดของกลุ่ม .....คน	รายชื่อสมาชิกที่ไม่ได้เข้าร่วมประชุม 1.....2..... 3.....4.....	รายชื่อผู้สังเกตการณ์ 1..... 2.....

1.สรุปผลการประชุม

2.กิจกรรมที่มอบหมายให้สมาชิก

3.การประชุมครั้งต่อไป

3.1 วาระการประชุม

3.2 วัน เวลา สถานที่

.....  
 เลขานุการกลุ่ม  
 ผู้จัดบันทึกการประชุม

.....  
 เลขานุการกลุ่ม  
 .....

สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม คิว.ซี

แบบ กสง.4

.....(เลขที่ลำดับหนังสือของกลุ่ม)      เขียนที่.....

เรียนผู้ประสานงานประจำหน่วย

ขอสรุปผลการปฏิบัติกิจกรรม คิว.ซี มาเพื่อทราบ

ชื่อกลุ่ม	ปฏิบัติกิจกรรม คิว.ซี ครั้งที่		
ชื่อหัวหน้ากลุ่ม	จำนวนครั้งที่ประชุม	ครั้ง	
ชื่อที่ปรึกษากลุ่ม	ชื่อผู้ประสานงาน		
เริ่มปฏิบัติ	เสร็จสิ้น	ระยะเวลา	เดือน

เรื่อง	
สาเหตุที่ทำให้เรื่องนี้	
เป้าหมายการจัดทำ	
ผลการจัดทำ	
มาตรฐานที่ได้	
อุปสรรคระหว่างการดำเนินงาน	

สรุปผลการทำงานกลุ่ม

แนะนำหน่วยงาน/แนะนำกลุ่ม

ชื่อกลุ่ม.....ที่ทำการ.....แผนก/งาน.....ปจ/ทช.....

คำขวัญกลุ่ม .....

ที่ปรึกษากลุ่ม .....

ผู้ประสานงานกลุ่ม .....

สมาชิกกลุ่ม

ชื่อ-สกุล	หน้าที่	การศึกษา	อายุ(ปี)	ประสบการณ์(ปี)
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
7.				

หัวข้อกิจกรรม .....

เรื่องที่.....

เป้าหมาย.....

จุดมุ่งใจ 1.....

2.....

แผนทำกิจกรรม

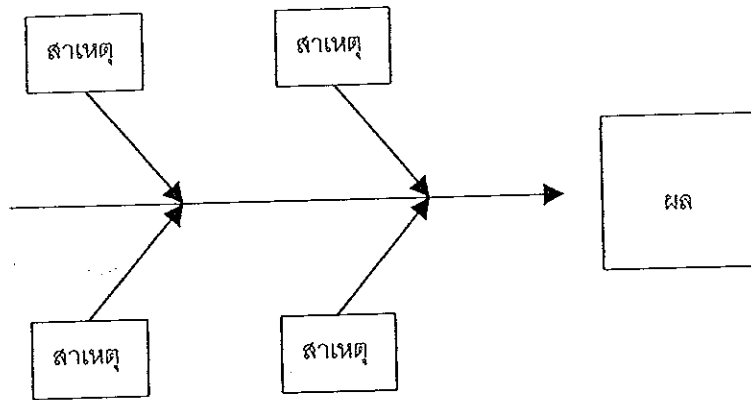
ขั้นตอน/สัปดาห์	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
วางแผน												
Dดำเนินการ												
Cตรวจสอบ												
Aจัดทำรายงาน												

การสำรวจสภาพปัจจุบัน

ข้อมูลก่อนแก้ไข/ปรับปรุง


แสดงกราฟก่อนแก้ไข/ปรับปรุง

การวิเคราะห์สาเหตุ



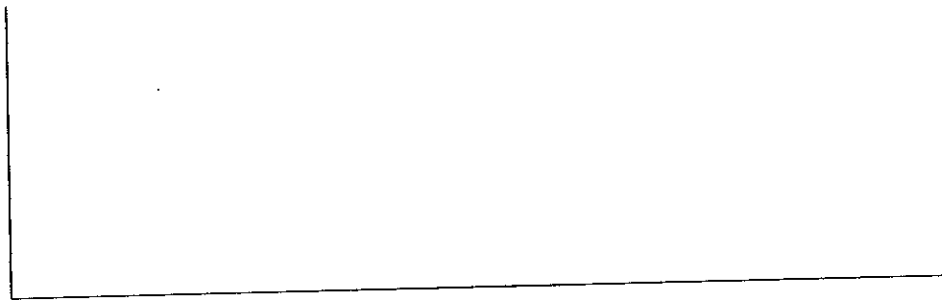
วิธีการแก้ไข/ปรับปรุง

ปัญหา/ข้อบกพร่อง	วิธีการแก้ไข/ปรับปรุง	ผู้รับผิดชอบ

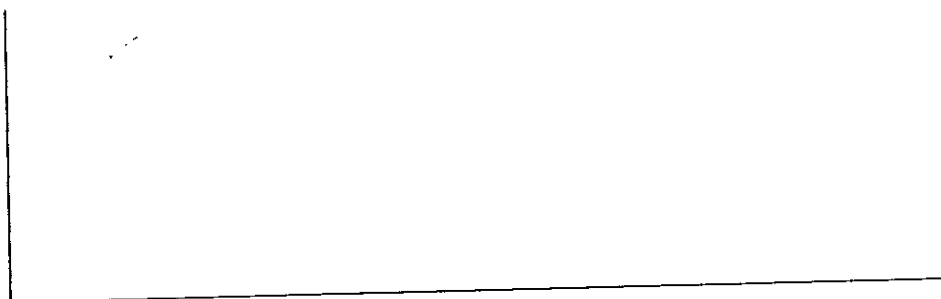
ข้อมูลหลังการแก้ไข/ปรับปรุง



แสดงกราฟ หลังแก้ไข/ปรับปรุง



แสดงกราฟเปรียบเทียบก่อน/หลัง ทำกิจกรรม



สรุปผลการทำกิจกรรม

ผลทางตาราง 1.

2.

3.

ผลทางข้ออม 1.

2.

3.

มาตรฐาน 1.

2.

3.

การติดตามผล

กิจกรรมเรื่องต่อไป

มูลเหตุจูงใจ

แบบขอขอเปลี่ยนแปลงสมาชิกกลุ่มสร้างคุณภาพงาน

.....(เลขลำดับหนังสือของกลุ่ม)

เขียนที่.....

เรียน ผู้ประสานงานประจำ.....

กลุ่ม.....ซึ่งได้รับอนุมัติการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มโดยทะเบียนเลขที่.....

ตั้งแต่วันที่.....บัดนี้ สมาชิกบางท่านประสงค์ลาออก/เพิ่มเติมกลุ่ม จึงใคร่ขออนุมัติเปลี่ยนแปลงสมาชิกของกลุ่มโดยมีรายชื่อใหม่ จำนวน.....คน ดังต่อไปนี้

ชื่อกลุ่ม			คำขวัญ			
งาน/แผนก/ที่ทำกร			วันที่จดทะเบียน			
ชื่อที่ปรึกษากลุ่ม			ชื่อผู้ประสานงานฯ			
ลำดับที่	รายชื่อผู้เข้าร่วมกลุ่ม	ทำหน้าที่	ประวัติผู้เข้าร่วมกลุ่ม			
			ตำแหน่ง	การศึกษา	อายุ	อายุงาน(ปี)
		หัวหน้ากลุ่ม				
		รองหัวหน้ากลุ่ม				
		เลขาฯกลุ่ม				
		สมาชิก				
		"				
		"				

ผู้รับทราบการขอเปลี่ยนแปลงสมาชิก	ลายมือชื่อ วัน เดือน ปี
หัวหน้าแผนก	
หัวหน้าที่ทำกร	
ที่ปรึกษากลุ่ม(ถ้ามี)	
..... หัวหน้ากลุ่ม .....	

(2) เรียน ประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.จี  
ตรวจสอบแล้วเห็นว่า.....

(5) ผ่านแล้ว

ผู้ประสานงานประจำหน่วย

ประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.จี

(3) เรียน ประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.จี  
ตรวจสอบแล้วเห็นว่า.....

(6) สำเนาส่ง

1. ผู้อำนวยการกอง/สำนักงาน.....
2. หัวหน้าแผนก/หัวหน้าที่ทำกร
3. หัวหน้ากลุ่ม

(4) เรียน ผู้ประสานงานประจำหน่วยงานผ่านประธานคณะกรรมการประสานงาน คิว.จี  
อนุมัติเปลี่ยนแปลงสมาชิกกลุ่ม  
เลขที่.....ตั้งแต่.....

ผู้ประสานงานประจำหน่วย

ประธานคณะกรรมการดำเนินการ คิว.จี

รายงานความคืบหน้ากิจกรรมพัฒนาคุณภาพ สังกัด ทช.(ต)  
 ไตรมาสที่.....(เดือน.....) งบประมาณ.....

1. กิจกรรม คิว.ซี

- 1.1 จำนวนกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในไตรมาสนี้.....กลุ่ม  
 1.2 จำนวนกลุ่มที่ยกเลิกในไตรมาสนี้ .....กลุ่ม  
 1.3 จำนวนกลุ่มที่เหลือทั้งหมด .....กลุ่ม  
 มีความคืบหน้า ดังนี้

ทำกิจกรรมเรื่องที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	รวม
จำนวนกลุ่ม											

กิจกรรมที่ทำอยู่ในขั้น	P	D	C	A	รวม
จำนวนกลุ่ม					

ยังไม่ได้ทำกิจกรรมเรื่องที่	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	รวม
จำนวนกลุ่ม											

2. กิจกรรม 5 ส.

- 2.1 จำนวนแผนของกอง/สำนักงาน .....แผนก  
 ทำกิจกรรม 5 ส. แล้ว .....แผนก  
 2.2 จำนวนศูนย์/ที่ทำการในสังกัด .....แห่ง  
 ทำกิจกรรม 5 ส.แล้ว .....แห่ง

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ นายจรัส ยกถาวร

วัน เดือน ปี เกิด 25 เมษายน พ.ศ.2498

วุฒิการศึกษา

วุฒิ

ชื่อสถาบัน

ปีที่สำเร็จการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

พ.ศ.2525

ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

หัวหน้าที่ทำการ ระดับ 8

การสื่อสารแห่งประเทศไทย