

วงสร้างคุณภาพ

นิตย สัมภาษณ์*

1. ความหมายและความสำคัญของคุณภาพ

ในปัจจุบัน "คุณภาพ" กำลังเป็นเรื่องที่กล่าวถึงกันมาก ที่สำคัญที่สุด คือ คุณภาพชีวิตของประชากรในแต่ละท้องถิ่น ตำบล อำเภอ แต่ละเมือง แต่ละประเทศ ตลอดจนคุณภาพชีวิตของประชากรโลกโดยส่วนรวม การที่มนุษย์จะมีคุณภาพชีวิตในยุคนั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติแล้ว ยังขึ้นกับสภาพแวดล้อมทางสังคม และทางกายภาพที่เป็นผลจากการกระทำของมนุษย์ เช่น มลพิษ มลภาวะต่างๆ เป็นต้น เอกสารนี้มีจุดประสงค์ที่จะกล่าวถึงคุณภาพชีวิตที่เป็นผลจากการได้รับผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพเพื่อการดำรงชีวิตที่ดีกว่า คุณภาพชีวิตทางด้านเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL หรือ Quality of Work Life)

ชีวิตมนุษย์เราจำเป็นต้องอาศัยคุณภาพของสินค้าและบริการ ที่เป็นผลงานของคนอื่น ๆ มากขึ้นทุกที ความผิดพลาดบกพร่องในคุณภาพอาจก่อให้เกิดผลเสียหายได้เป็นอย่างมากต่อมนุษย์ ทั้งในด้านความไม่สะดวก การสูญเสียทางเศรษฐกิจ และอาจก่อให้เกิดการสูญเสียชีวิตได้ในบางกรณี

สำหรับความหมายของ "คุณภาพ" ได้มีนักวิชาการให้คำอธิบายเอาไว้มากมาย เช่น มีผู้อธิบายว่าส่วนสำคัญของคุณภาพมี 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ¹

*รองศาสตราจารย์ คณะบริหารธุรกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

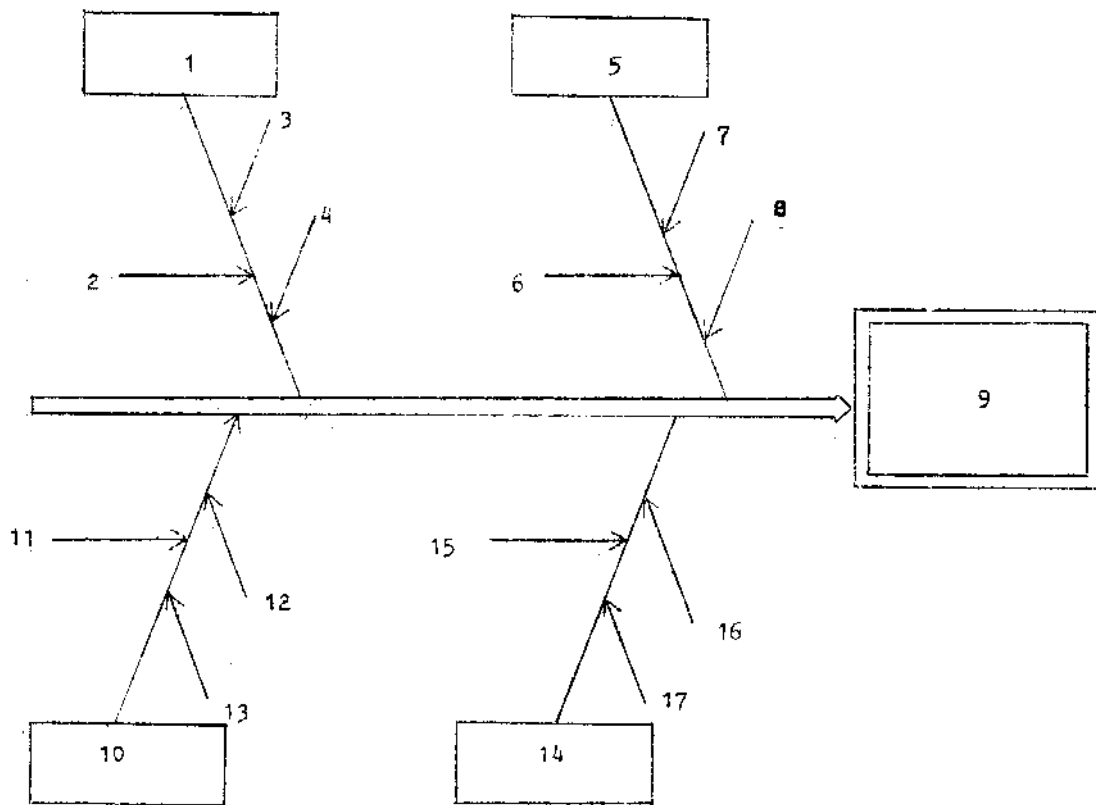
- (1) **คุณภาพเกี่ยวกับหน้าที่ (Functional Qualities)** หมายถึง
- (ก) ประโยชน์ตามจุดประสงค์ของสิ่งนั้น เช่น แก้วมีไว้ดื่ม รถยนต์มีไว้สำหรับเดินทาง ฯลฯ
 - (ข) ความเชื่อถือได้ตามหน้าที่ (Functional Reliability) ได้แก่
 - ความคงทน อายุการใช้งาน
 - โอกาสล้มเหลวในหน้าที่
 - ค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงรักษา
 - การประกันคุณภาพ
 - (ค) องค์ประกอบด้านมนุษย์ ได้แก่
 - ความปลอดภัย
 - ความสะดวก
 - ความสบาย
- (2) **คุณภาพที่ไม่เกี่ยวกับหน้าที่** หมายถึง
- (ก) สไตส์และรูปลักษณ์ที่ดึงดูดใจ
 - (ข) การส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ใช้
 - ค่านับถือภาพ
 - ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม
 - (ค) การออกแบบที่ทันสมัยหรือน่าสมัย
 - (ง) การมีให้เลือกได้มากแบบ

จูแรน (J.M.Juran)³ ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพ (Q.C. หรือ Quality Control) ชาวอเมริกัน ได้ให้ความหมายของคุณภาพว่า เป็น “ความเหมาะสมที่จะใช้” ซึ่งเป็นผลจากทิวแปรที่เป็นสาเหตุสำคัญ 4 ประการ และมีสาเหตุย่อยๆ อีกหลายประการ ดังแสดงไว้ในแผนภูมิอิชิคาวา (Ishikawa Diagram) หรือ “ผังก้างปลา” ในรูปที่ ๑ :

เมื่อได้ทำความเข้าใจในต้นความหมายของ “คุณภาพ” แล้ว ก็สมควรที่จะ ทบทวนความสำคัญและการพัฒนาในเรื่องนี้ ทั้งในประเทศอื่นๆ และในประเทศไทย

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า กลุ่มประเทศตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สหรัฐอเมริกา ได้เป็นผู้นำในเรื่องคุณภาพมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามหลังจากที่ประเทศ ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในสงครามโลกครั้งที่ 2 การพัฒนาประเทศได้หันเหทิศทางการมุ่ง ทางด้านเศรษฐกิจการค้าเป็นหลัก และภายในระยะเวลาอันสั้นสินค้าญี่ปุ่นได้สร้างภาพพจน์ ใหม่ในวงการธุรกิจระหว่างประเทศ และประชากรโลกต่างหันมาให้ความเชื่อถือนิยมสินค้า ญี่ปุ่นกันจนมีผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจของชาวตะวันตกไม่น้อย

สำหรับประเทศไทย เราได้เร่งรัดการพัฒนาประเทศมาเป็นเวลานานกว่า 20 ปีแล้ว โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาเศรษฐกิจ ต่อมาก็เพิ่มเติมการพัฒนาสังคมด้วย การพัฒนาประเทศที่ผ่านมาเป็นการมุ่งเน้นที่การพัฒนาตัวปริมาณเป็นส่วนใหญ่ จะเห็นได้ว่า สินค้าที่ผลิตในประเทศไทยส่วนใหญ่จะสู้คุณภาพสินค้าชนิดเดียวกับที่ผลิตจากประเทศที่ ก้าวหน้าทางเศรษฐกิจอุตสาหกรรมไม่ได้ แม้จะเป็นสินค้ายี่ห้อเดียวกัน เช่น รถยนต์ฝรั่ง รถยนต์ญี่ปุ่น ชื่อเดียวกัน รุ่นเดียวกัน รถยนต์ที่ประกอบจากนอกมีคุณภาพดีกว่า เป็นต้น อย่างไรก็ตาม แนวโน้มในเรื่องนี้ดีขึ้นมากในวงการอุตสาหกรรมบางประเภท แต่ยังมีช่องว่าง ให้ปรับปรุงได้อีกมาก จะเห็นได้ว่าจุดอ่อนของเราคือ “คุณภาพ” นับเป็นที่น่ายินดีว่า รัฐบาลไทยได้พิจารณาเห็นความสำคัญในเรื่องนี้ และการพัฒนา “คุณภาพ” จึงเป็นทิศทาง และเป้าหมายหลักของการพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฉบับที่ 6



- | | |
|---|--|
| 1. คุณภาพของแบบ | 9. คุณภาพของสินค้าและ/หรือบริการ คือ "ความเหมาะสมที่จะใช้" |
| 2. คุณภาพของการวิจัยตลาด | 10. ความพร้อมที่จะให้ใช้ |
| 3. คุณภาพของแนวความคิด | 11. ความเชื่อถือไว้ใจได้ (Reliability) |
| 4. คุณภาพของรายละเอียดของมาตรฐานคุณภาพ (เป้าหมาย) | 12. ความยากง่ายที่จะซ่อมบำรุงรักษา |
| 5. คุณภาพของการผลิต | 13. การสนับสนุนส่งกำลังบำรุง |
| 6. เทคโนโลยี | 14. การให้บริการหลังจากซื้อ |
| 7. ทรัพยากรบุคคล | 15. ความฉับไวและตรงเวลา |
| 8. การจัดการ | 16. ชีตความสามารถในการให้บริการ |
| | 17. ความซื่อสัตย์ |

รูปที่ ๑ : ผังกว้างปลา แสดงสาเหตุของการได้มาซึ่งคุณภาพของสินค้าและบริการที่ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคและผู้รับบริการ

สรุปได้ว่า คุณภาพเป็นเรื่องที่กำลังกล่าวขวัญกันมากในยุคนี้ ที่สำคัญที่สุดคือคุณภาพชีวิต แต่คุณภาพชีวิตจะเกิดขึ้นได้ด้วยเหตุ 3 ประการ คือ ประการแรก จากสภาพแวดล้อม ทั้งทางธรรมชาติและที่เกิดจากมนุษย์ ประการที่สอง จากคุณภาพของสินค้าและบริการที่เป็นพื้นฐานของระดับการครองชีพ และประการสุดท้าย จากคุณภาพชีวิตการทำงาน (QWL หรือ Quality of Work Life) ซึ่งหมายถึง การได้มีงานทำและได้ทำงานที่มีความหมาย มีคุณค่า และได้รับการตอบแทนที่เหมาะสมทั้งในทางเศรษฐกิจและในทางจิตใจและสังคม ได้มีผู้ให้ความหมายของ "คุณภาพ" ในเชิงธุรกิจไว้มากมาย รวมความได้ว่า คุณภาพ คือ คุณลักษณะต่างๆ ของสินค้าและบริการที่เหมาะสม คือ ตรงกับความต้องการ หรือ ความจำเป็นของผู้ใช้ ทำให้เกิดความพึงพอใจ อันเป็นการเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชากรเป้าหมายนั่นเอง ดังนั้น องค์กรธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนส่วนราชการ จะดำรงอยู่ได้นานและเจริญรุ่งเรืองก็ด้วยขีดความสามารถในการบริหารและควบคุมคุณภาพของการทำงาน และผลงานของตนเอง ของหน่วยงาน และขององค์กร เมื่อมองภาพรวมทั้งประเทศ การพัฒนาประเทศจะก้าวไปได้ไกล การลดการเสียดุลการค้า ดุลการชำระเงิน จะต้องประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน ถ้าเราหันมาเร่งรัดพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงานและคุณภาพของผลงานทุกประเภทโดยพร้อมเพรียงกันทั้งประเทศ ซึ่งผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาและน่าชื่นชมก็คือ การยกระดับคุณภาพชีวิตของชาวไทยโดยส่วนรวมนั่นเอง

2. การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น

ในระลอกก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 กล่าวได้ว่า เกือบจะไม่มีการใช้ระบบการควบคุมคุณภาพในประเทศญี่ปุ่นเลย ในปี พ.ศ. 2489 (หรือ ค.ศ. 1946) ดร. เดมิง (W.E. Deming) ผู้เชี่ยวชาญชาวอเมริกันได้เดินทางสู่ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งกำลังอยู่ในฐานะผู้แพ้สงครามโลกโดยได้รับความเสียหายมาก ดร. เดมิง ได้ช่วยสอนวิชาการควบคุมคุณภาพให้แก่ชาวญี่ปุ่นซึ่งในระยะแรกๆ นั้นเป็นการเน้นการใช้สถิติเพื่อการควบคุมคุณภาพ (SQC หรือ Statistical Quality Control)

ต่อมาชาวญี่ปุ่นได้ความรู้และความคิดเห็นในเรื่องการควบคุมคุณภาพนี้ไปปรับปรุงให้เหมาะสมและเกิดผลดียิ่งขึ้น โดยมี ดร. อิชิกาวา (Kaoru Ishikawa) เป็นนักวิชาการชาวญี่ปุ่นที่มีบทบาทสำคัญระดับชาติคนหนึ่ง ในการพัฒนาคุณภาพในประเทศญี่ปุ่น ประกอบกับสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย (JUSE หรือ Union of Japanese Scientists and Engineers) ได้มีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม ในการพัฒนาและเผยแพร่ความรู้ให้แก่วงการธุรกิจอุตสาหกรรมญี่ปุ่น ญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการใช้ระบบควบคุมคุณภาพเป็นอย่างดี แต่เป็นการเน้นที่การบริหารคุณภาพ ที่เริ่มจากการวางแผน การจัดรูปองค์กรและภาวะผู้นำ แล้วจึงมาถึงการควบคุม แทนที่จะมุ่งการควบคุมคุณภาพแบบชาวตะวันตก

การบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น เป็นการเน้นหลักเหตุและผล ซึ่งเป็นแนววิทยาศาสตร์และวิศวกรรมผสมกับหลักวิชาการบริหารยุคใหม่ และการเข้าถึงจิตใจของพนักงานอย่างแท้จริงตามหลักจิตวิทยา กลไกคล้ายด้วยบรรยากาศของวัฒนธรรมญี่ปุ่นทำให้ระบบการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่นมีเอกลักษณ์เด่นชัดที่ไม่เหมือนใคร และปัจจุบันชาวโลกทั้งทางตะวันตกและตะวันออกก็พากันยอมรับว่า ระบบการควบคุมคุณภาพของญี่ปุ่น (ซึ่งควรจะเรียกว่าระบบ "สร้าง" คุณภาพ) มีสัมฤทธิ์ภาพมากที่สุด และรู้จัก "คิวซี เซอร์เกิ้ล" (QC Circles) ในฐานะที่เป็นระบบงานที่เด่นมากระบบหนึ่งของระบบการบริหารงานแบบญี่ปุ่นที่มีชื่อเสียงในยุคนี้

๘. วงสร้างคุณภาพคืออะไร

วงสร้างคุณภาพ หรือ คิวซี เซอร์เกิ้ล เป็นกลุ่มพนักงานระดับแรงงานของบริษัทที่รวมตัวกับหัวหน้างานของตน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำการแก้ไขปัญหาที่เฉพาะเจาะจงของการควบคุมคุณภาพ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับงานของแผนกหรือหน่วยงานของตนในโรงงาน แนวความคิดในการรวมตัวกันเป็นกลุ่มควบคุมคุณภาพนี้เริ่มขึ้นในประเทศญี่ปุ่น และได้ขยายตัวออกไปอย่างรวดเร็วในบรรดาโรงงานต่างๆ ทั่วประเทศ ดร. จูแรน ผู้เชี่ยวชาญด้านการควบคุมคุณภาพชาวอเมริกัน ได้แสดงทรรศนะเกี่ยวกับกลุ่มเหล่านี้ไว้ว่า

“การเคลื่อนไหวเกี่ยวกับกลุ่มต่างๆ ที่ช่วยกันควบคุมคุณภาพนี้ นับได้ว่าเป็นความสำเร็จที่ชาญฉลาดอย่างยิ่ง อันเป็นการแสดงถึงความสามารถในภาวะผู้นำทางการบริหาร ข้าพเจ้าไม่เคยเห็นบริษัทธุรกิจอุตสาหกรรมใดๆ จะประสบความสำเร็จเช่นนี้ในการดึงดูดความสนใจ เวลา และสมองของพนักงานมาใช้ประโยชน์ในทางสร้างสรรค์ ก็กับการเผชิญปัญหาระหว่างแผนกจำนวนมากมายมหาศาล..... ไม่เพียงแต่ปัญหาการควบคุมเท่านั้น แต่รวมถึงปัญหาการบุกเบิกอีกด้วย”⁸

วิธีการรวมกลุ่มพนักงาน เพื่อการบริหารและควบคุมคุณภาพแบบญี่ปุ่นซึ่งกำลังโด่งดังอยู่ทั่วโลกในปัจจุบัน มีชื่อว่า “คิวซี เซอร์เคิล” (Quality Control Circle) ถ้าแปลตามศัพท์ทีละคำจะได้ความหมายว่า “วงกลมควบคุมคุณภาพ” แท้ที่จริงคำว่า “วงกลม” ในที่นี้หมายถึง “กลุ่ม” ในประเทศไทยจึงนิยมเรียก คิวซี เซอร์เคิล เป็นภาษาไทยว่า “กลุ่มสร้างคุณภาพ” (ก.ส.ค.) บ้าง “กลุ่มสร้างคุณภาพงาน” (ก.ส.ง.) บ้าง ที่ใช้คำว่า “สร้าง” แทน “ควบคุม” เพราะระบบนี้เป็นการทำให้เกิดคุณภาพในขณะที่พนักงานระดับปฏิบัติการลงมือสร้างผลผลิตแต่ละชิ้นส่วน แต่ละขั้นตอนในสายงานการผลิตสินค้าหรือบริการ ผู้เขียนมีความเห็นว่า คิวซี เซอร์เคิล เป็น “วิธีการบริหารคุณภาพแบบญี่ปุ่น” ที่สำคัญมากวิธีหนึ่ง มิได้เป็นเพียงการควบคุม แต่เป็นการแก้ปัญหาโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ของกลุ่ม แล้วนำมาวางแผนดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยละเอียด และเมื่อลงมือทำตามแผนไปไครยะหนึ่งจะมีการตรวจสอบวัดผล แล้วนำมาพิจารณาทัศนคติ ซึ่งนำไปสู่การวางแผนในรอบต่อไป สรุปได้ว่าเป็นการรวมกลุ่มพนักงานทำงานเป็นที่มออย่างมีระบบ โดยเป็น (1) การตัดสินใจแก้ปัญหาและวางแผน (2) การจัดแบ่งและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ (3) การอำนวยความสะดวกหรือภาวะผู้นำ และ (4) การควบคุม จึงมิได้เป็นเพียง “การควบคุมคุณภาพ” เท่านั้น หากมีลักษณะเป็น “การบริหารคุณภาพเชิงสร้างสรรค์” อย่างสมบูรณ์และเป็นการบริหารงานอุตสาหกรรมแบบประชาธิปไตย (ID หรือ Industrial Democracy) อีกด้วย

เมื่อพิจารณาคำว่า “เซอร์เคิล” ซึ่งแปลว่า “วงกลม” อันหมายถึงกลุ่มคนแล้ว จะเห็นได้ว่าในภาษาไทยเรามีคำว่า “วง” ในธรรมเนียมไทยเมื่อมีการรวมกลุ่มคนเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน เรามักเรียกว่า “วง” เช่น วงหมากรุก วงเหล้า วงไฟ วงดนตรี เป็นต้น ผู้เขียนจึงเห็นว่าเหมาะสมที่จะเรียก คิวซี เซอร์เคิล เป็นภาษาไทยว่า “วงสร้างคุณภาพ”

นอกจากนี้ คำว่า “วง” ยังสื่อความหมายถึง แนวความคิดหลักของวงสร้างคุณภาพได้อย่างลึกซึ้งกว่า เป็นการ “ตีวง” ขอบเขตของปัญหาที่ “เรารู้อันปัญหา—เราอาสา—เรากล้าทำกล้ารับผิดชอบ” คำว่า “เรา” ในที่นี้ คือสมาชิกของ “วง” ที่พยายามแก้ไขปัญหากลุ่มด้วยตนเองในลักษณะเป็นทีม แทนที่จะซ้สาเหตุของปัญหาออกไปนอก “วง” อันเป็นการกล่าวโทษคนอื่น อย่างที่พบเห็นกันอยู่โดยทั่วไป แนวความคิดนี้ตรงกับหลักธรรมในพระพุทธศาสนาที่ว่า “ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน” การแปลศัพท์ “เซอร์เคิล” ว่า “วง” จึงให้ความหมายได้ดีมาก ด้วยประการฉะนี้

รวมความว่า วงสร้างคุณภาพ คือ “คนกลุ่มน้อย ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกันด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานโดยตนเองอย่างอิสระ ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์การ” แต่ถ้าจะไปร่วมกิจกรรมระดับชาติและระหว่างชาติแล้ว วงสร้างคุณภาพ (ว.ส.ค.) จะต้องประกอบด้วยคุณสมบัติ 10 ประการดังนี้

- (1) คนกลุ่มน้อย
- (2) ดำเนินกิจกรรมเพิ่มพูนคุณภาพ
- (3) โดยตนเองอย่างอิสระ
- (4) ณ สถานที่ทำงานเดียวกัน และคนกลุ่มน้อยนี้ดำเนินการ
- (5) ร่วมกันทุกคน
- (6) อย่างต่อเนื่อง
- (7) ปรับปรุง และควบคุมดูแลสถานที่ทำงานให้สะอาด แจ่มใส น่าอยู่

(8) โดยวิธีการ คิวซี (QC)

(9) พัฒนาตนเอง และพัฒนาร่วมกันด้วย

(10) โดยถือว่ากิจกรรมควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

แต่ละหัวข้อนี้ ควรจะได้มีการพิจารณาดกเถียงและแสดงความคิดเห็นร่วมกันทุกคน ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญมาก วงสร้างคุณภาพ หรือ ว.ส.ค. ที่แท้จริงจะต้องมีครบทั้ง 10 ข้อ จะขาดไม่ได้แม้แค่เพียงข้อเดียว ในการทำความเข้าใจร่วมกันนั้นจะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษตามหัวข้อทั้ง 10 กล่าวคือ

- (1) ในกรณีที่มีสมาชิกมากให้แบ่งเป็นกลุ่มย่อย (Sub-Circle) และกลุ่มจิ๋ว (Mini-Circle)
- (2) ให้คุณภาพเป็นหลัก และครอบคลุมเรื่อง ประสิทธิภาพ ต้นทุนค่าใช้จ่าย ความปลอดภัย ชวัญกำลังใจ สภาพแวดล้อม ตลอดจนปัญหาการปฏิบัติงาน
- (3) โดยตนเองอย่างอิสระก็จริง แต่ต้องได้รับคำแนะนำและความช่วยเหลือตามสายการบังคับบัญชาด้วย
- (4) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ใต้บังคับบัญชาของเขา
- (5) ต้องพยายามและหาวิธีการให้ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม ว.ส.ค.
- (6) สายบังคับบัญชา หน่วยเหนือ วางแผน และดำเนินการส่งเสริมสนับสนุน ส่วน ว.ส.ค. วางแผนและดำเนินกิจกรรมเพิ่มพูนคุณภาพอย่างต่อเนื่องทุกระดับ
- (7) กิจกรรมปรับปรุง เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการเพิ่มพูนคุณภาพเท่านั้น การพัฒนานุกเบิกสิ่งใหม่ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก
- (8) คิวซีเทคนิค เช่น ตารางตรวจสอบ, ผังพาเรโท, ผังก้างปลา, กราฟต่างๆ เป็นต้น

- (9) อย่างน้อยต้องมีการศึกษาวารสารที่เกี่ยวข้องกับว.ส.ค. การควบคุมคุณภาพ และเทคนิคอื่น ๆ ร่วมกัน
- (10) ต้องไม่ลืมว่า กิจกรรมควบคุมคุณภาพในสายการบังคับบัญชาปกติก็ยัง คงมีอยู่ และต้องสร้างระบบความร่วมมือซึ่งกันและกันขึ้นมาให้จูงใจ

4. ประวัติย่อของวงสร้างคุณภาพ

โดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า การเริ่มต้นของ วงสร้างคุณภาพ ในประเทศญี่ปุ่น เป็นผลมาจากโครงการที่บรรณาธิการวารสาร Quality Control ของญี่ปุ่นได้จัดการประชุม เรื่อง “ปัญหาบางประการที่กำลังเผชิญหน้าหัวหน้างาน” ขึ้นในปี พ.ศ. 2504 ผลของการ ประชุมก่อให้เกิดแนวความคิด 2 ประการ คือ

- (1) มีความต้องการวารสารควบคุมคุณภาพที่ “แตะพื้นโลก” (down to earth) มากกว่าสิ่งพิมพ์ที่มีอยู่ในขณะนั้น
- (2) หัวหน้างานขาดโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นนอกโรงงาน

ทั้งนี้ คณะบรรณาธิการของวารสาร Quality Control จึงได้จัดให้มีการแก้ ปัญหาเรื่อง “หน้าที่ของหัวหน้างานในการรักษาคุณภาพ” ในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการประชุมประจำปีเกี่ยวกับการควบคุมคุณภาพ ซึ่งได้จัดให้มีขึ้นในเดือนพฤศจิกายน 2504 และได้เชิญหัวหน้างานให้มาร่วมเป็นองค์อภิปราย

ขั้นต่อมา คณะบรรณาธิการได้จัดทำหนังสือชื่อ “The Foreman and QC” สำหรับผู้ที่ทำงานในโรงงาน เริ่มปรากฏฉบับแรกเมื่อกรกฎาคม 2505 โดยระยะแรกเป็น ไตรมาส ต่อมาจึงเปลี่ยนเป็นวารสารประจำเดือน รูปแบบของวารสารจัดทำเพื่อส่งเสริม การศึกษาและการฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน ขึ้นต้นออกวางจำหน่ายในราคาถูก เพื่อให้ หัวหน้างานสามารถซื้อหาได้ด้วยเงินของตนเอง นอกจากนั้น ยังได้มีการจัดให้มี คิวซี เซอร์เคิล ภายใต้การนำของหัวหน้างาน เพื่อให้เป็นแกนนำ (Nucleus) ของกิจกรรม ควบคุมคุณภาพในโรงงาน

ในระยะแรกเริ่มมีผู้มาลงทะเบียนเป็นจำนวน 3 กลุ่ม กับสมาพันธ์นักวิทยาศาสตร์และวิศวกรแห่งประเทศไทย ในเดือนธันวาคม 2505 จำนวนกลุ่มที่ลงทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 20 กลุ่ม ซึ่งมีสมาชิกทั้งสิ้น 400 คน และได้เติบโตอย่างรวดเร็วจนมีจำนวน 16,000 กลุ่ม (สมาชิกประมาณ 2 แสนคน) ในเดือนกันยายน 2511 ในเดือนสิงหาคม 2512 มีจำนวนวงสร้างคุณภาพถึง 24,000 วง และสมาพันธ์ (JUSE) ได้รายงานว่า อัตราการเพิ่มวงสร้างคุณภาพอยู่ระหว่าง 700 ถึง 1,000 วงต่อเดือน

ในเดือนธันวาคม 2522 มีวงสร้างคุณภาพที่ลงทะเบียนในประเทศไทยเกินกว่า 100,000 วง และได้มีการประมาณว่า จำนวน ว.ส.ค. ที่ไม่ได้ลงทะเบียนมีมากกว่า หนึ่งล้านวง⁹

“วงสร้างคุณภาพ” กำลังเป็นที่นิยมแพร่หลายไปในบรรดานานาชาติทั่วโลก กิจกรรมกลุ่มประเภทนี้ขยายวงกว้างออกไปอย่างรวดเร็ว ประสิทธิภาพการปลงรักมีของดวงอาทิตย์ยามรุ่งอรุณทั้งทางซีกโลกตะวันออกและตะวันตก พร้อมทั้งก่อให้เกิดผลดีขึ้นเรื่อยๆ อย่างมั่นคง

ในระยะแรกๆ ไม่น่าเป็นไปได้ที่ “วงสร้างคุณภาพ” ซึ่งเติบโตขึ้นในบรรยากาศและลักษณะประเพณีของญี่ปุ่น จะสามารถนำไปปลูกฝังบนดินแดนอื่นที่มีพื้นฐานทางสังคมที่แตกต่างกัน ในราว พ.ศ. 2512 ได้มีการนำกิจกรรมนี้เข้าสู่ไต้หวันและเกาหลี ทำให้เกิดความเชื่อว่า “ดิน” ที่เหมาะสมในการปลูก “วงสร้างคุณภาพ” ก็คือจริยธรรมแบบตะวันออกซึ่งในประเทศไทยก็ได้เริ่มมีการพัฒนา “วงสร้างคุณภาพ” ขึ้นในองค์กรประเภทต่างๆ ทั้งในภาคธุรกิจเอกชน ส่วนราชการ และรัฐวิสาหกิจ มาเป็นเวลาประมาณ 10 ปีแล้ว

5. หลักการและวิธีการของ ว.ส.ค.

ในตอนนี้ จะได้กล่าวถึงหลักการและวิธีการของวงสร้างคุณภาพ โดยแบ่งหัวข้อย่อยออกเป็น 6 ข้อ คือ (1) จุดประสงค์ (2) โครงสร้างองค์กร (3) ขั้นตอนใน

การนำกิจกรรม ว.ส.ค. เข้าสู่องค์กร (4) เครื่องมือหรือเทคนิค ว.ส.ค. (5) หลักการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. และ (6) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 จุดประสงค์ เนื่องจากหลักการบริหารยุคใหม่ชี้ให้เห็นว่า ในบรรดาปัจจัยหรือทรัพยากรในการบริหารงาน. (Management Resources) ใดๆก็ตามที่เรียกว่า “6เอ็ม” (6M's) ได้แก่ (1) คน (Manpower) (2) เงิน (Money) (3) วัสดุ (Materials) (4) เครื่องจักร (Machines) (5) วิธีการ (Methods) และ (6) ข้อมูลข่าวสารการบริหาร (Management Information) นั้น “เอ็ม” ตัวแรกคือ “มนุษย์” เป็นปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารที่มีความสำคัญมากที่สุด หลักการของวงสร้างคุณภาพได้ยึดตามหลักสำคัญข้อนี้ โดยมีจุดประสงค์ระดับสูงที่เป็นอุดมการณ์ของกิจกรรม ว.ส.ค. 3 ประการ คือ

- (1) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนช่วยในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
- (2) เพื่อให้ความเคารพในความเป็นมนุษย์ และเสริมสร้างให้องค์กรเป็นสถานที่ทำงานที่มีความหมาย มีความสุข และมีความสว่างในจิตใจสำหรับทุกคน และ
- (3) เพื่อนำพลังความสามารถของมนุษย์ที่มีอยู่อย่างไม่มีขอบเขตจำกัดออกมาใช้อย่างเต็มที่ อันเป็นการนำคำว่า “ทรัพยากรมนุษย์” มาประพศิปฏิบัติอย่างเต็มภาคภูมิ

เมื่อได้พิจารณาโดยละเอียด อาจแบ่งจุดประสงค์ของการพัฒนาวงสร้างคุณภาพ ในลักษณะเฉพาะเจาะจงออกได้เป็น 9 ประการ คือ

- (1) เพื่อให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน และเพื่อพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งขึ้น

- (2) เพื่อเน้นให้เห็นคุณค่าของคน คุณค่าของงาน และการสร้างบรรยากาศ ในสถานที่ทำงานให้มีคุณภาพชีวิตในการทำงาน (QWL : Quality of Work Life)
- (3) เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม
- (4) เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถแก้ไขปัญหา และพัฒนาการปฏิบัติงาน อย่างมีระบบด้วยกลุ่มพนักงานเอง
- (5) เพื่อปลูกฝังความสำนึกในคุณภาพ (Q.C. Mind) ทั้งของการทำงาน ผลผลิต และการให้บริการ
- (6) เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงาน
- (7) เพื่อลดช่องว่างระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร
- (8) เพื่อรักษาและพัฒนาภาพพจน์ขององค์กร ในด้านคุณภาพของผลผลิต และการให้บริการ
- (9) เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย และลดการสิ้นเปลืองในระยะยาว

รวมความว่า จุดประสงค์ของการพัฒนาระบบวงสร้างคุณภาพ ก็เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ทุกๆ ฝ่าย ได้แก่ ผู้ปฏิบัติกิจกรรม ว.ส.ค. เอง หน่วยงานและองค์กร ตลอดจนประชาชนเป้าหมายและสังคมประเทศชาติโดยส่วนรวม

5.2 โครงสร้างองค์กร ว.ส.ค. แต่ละกลุ่มประกอบไปด้วยสมาชิก ตั้งแต่ 3 ถึง 20 คน (ส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 5 ถึง 10 คน) กับหัวหน้ากลุ่มเรียกว่า "ผู้นำ" (Leader) อีก 1 คน ซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้าแผนก หัวหน้างาน หรือผู้นำกลุ่ม หรือแม้แต่พนักงานธรรมดาก็ได้ การเริ่มก่อตั้งกลุ่มมักจะมาจากหัวหน้างาน ส่วนการเลือกปัญหาเพื่อทำกิจกรรม ว.ส.ค. เป็นโครงการระยะสั้นๆ นั้น อาจมาจากข้อเสนอของพนักงานเอง หรือจากหัวหน้างาน หรือฝ่ายบริหาร เมื่อได้มีการรวมตัวกันเป็นวงสร้างคุณภาพแล้ว จะมีการลง

ทะเลียนกับแผนกของบริษัทที่ทำหน้าที่ด้านนี้ ซึ่งมักจะเป็นแผนกควบคุมคุณภาพ ซึ่งอาจจะมีการลงทะเบียนกับสำนักงานใหญ่ของวงสร้างคุณภาพระดับชาติ (ซึ่งในประเทศไทยมีอยู่ หมายถึง ที่สำนักงานของ JUSE) อีกด้วย

งานแรกของกลุ่มที่จัดตั้งใหม่ได้แก่ การฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าโครงการที่เลือกจะทำอยู่ในขีดความสามารถของกลุ่ม บทบาทของผู้นำกลุ่มมีความสำคัญมาก เพราะเขาจะต้องนำการประชุมคอยดูแลให้โครงการก้าวหน้าไปตามที่มุ่งหมาย และมักจะต้องช่วยฝึกอบรมเทคนิคการควบคุมคุณภาพให้แก่สมาชิก ด้วยเหตุนี้ ตำแหน่งผู้นำกลุ่มจึงมักจะถูกอยู่กับหัวหน้างาน และแม้ว่าในบางกรณีพนักงานได้รับเลือกเป็นผู้นำกลุ่ม หัวหน้างานก็จะยังคงต้องติดตามการพัฒนาอย่างระมัดระวัง ในฐานะที่ปรึกษาหรือผู้ประสานงาน ผู้นำกลุ่มได้รับโอกาสที่ไม่เพียงแต่จะเป็นการพัฒนาความชำนาญในการจัดการของคนเท่านั้น แต่ยังเป็นการแสดงผลให้เห็นอย่างเด่นชัดอีกด้วย

เมื่อกลุ่มได้กำหนดหัวข้อและขอบเขตของโครงการ รวมทั้งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายจัดการแล้ว กลุ่มจะทำการกำหนดเป้าหมาย เช่น "ลดเปอร์เซ็นต์ของเสียในการประกอบชิ้นส่วน ก. ลงจาก 5% ให้เหลือ 2.5%" เป็นต้น แล้วทำการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งจะเป็นการค้นหาสาเหตุของการเกิดของเสีย ต่อจากนั้นจะมีการศึกษาข้อเสนอแนะเปรียบเทียบทางเลือกต่างๆ แล้วเลือกทางเลือกที่เฉพาะเจาะจง และดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องให้ประสบผลสำเร็จ

ภายหลังจากที่โครงการ ว.ส.ค. ได้เสร็จสิ้นลงแล้ว มักจะมีการสรุปทำรายงานเสนอฝ่ายจัดการแล้วกลุ่มก็อาจเลือกทำโครงการต่อไป ระยะเวลาของแต่ละโครงการมักจะอยู่ระหว่าง 3 ถึง 4 เดือน สำหรับโครงการยาวๆ ก็อาจนานถึง 6 เดือน

ในระหว่างโครงการกลุ่มอาจจะประชุมทุกสัปดาห์หรือทุกเดือน และในช่วงระหว่างการประชุม สมาชิกแต่ละคนอาจได้รับมอบหมายให้ทำงานบางอย่างในบางบริษัท

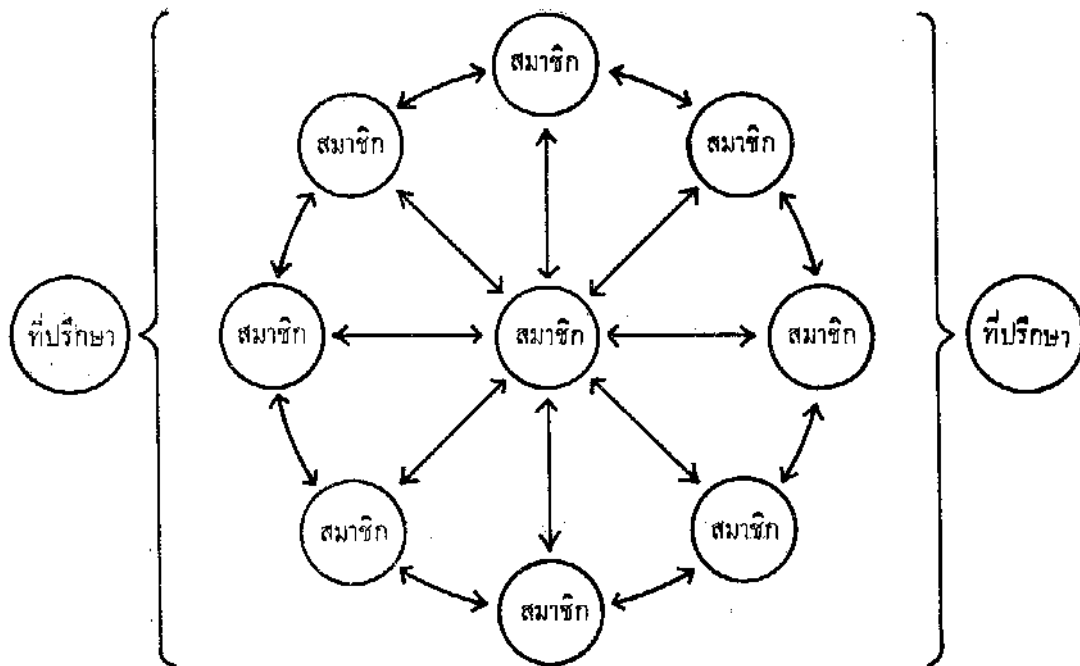
การประชุมเหล่านี้กระทำในเวลางานของบริษัท ส่วนบางบริษัทจะให้ใช้เวลาของพนักงานบริษัทประเภทที่สามใช้ส่วนผสมของสองประเภทแรก คือใช้เวลาของบริษัทบ้างประกอบกับการใช้เวลาของพนักงานบ้าง

โครงการต่างๆ ของ กิวซี เซอร์เคิล ไม่จำเป็นจะต้องจำกัดวงอยู่แต่เฉพาะปัญหาการควบคุมคุณภาพเท่านั้น ได้มีการประมาณการว่ามีเพียงประมาณ 50% ของจำนวนโครงการเท่านั้นที่เกี่ยวกับคุณภาพ อีก 40% เป็นเรื่องการเพิ่มผลผลิตและลดค่าใช้จ่าย และ 10% ที่เหลือเกี่ยวกับความปลอดภัยและหัวข้ออื่นๆ

องค์การทั่วไปมักบริหารงาน “จากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง” (Top—down) เป็นการทำงานตามนโยบายและคำสั่งลงมาตามลำดับชั้น ระบบงานแบบนี้ใช้ประโยชน์จาก “ทรัพยากรมนุษย์” ระดับปฏิบัติค่อนข้างจำกัด โดยให้ทำงานตามคำสั่งไปวันหนึ่งๆ มีโอกาสแสดงความคิดเห็นน้อย ทำงานซ้ำซาก ในลักษณะค่อนข้างคล้ายเครื่องจักร ซึ่งไม่มีชีวิตจิตใจมากเช่นทุกที

เพื่อให้พนักงานพ้นสภาพดังกล่าวในชีวิตการทำงาน จึงได้มีการจัดตั้งวงสร้างคุณภาพ ซึ่งมีรูปแบบการทำงานคล้ายกับชมรมหรือสโมสร มีผู้ร่วมวงซึ่งอาจจะเป็นพนักงานในระดับเดียวกัน สมาชิกมาร่วมทำงานกันเป็นทีม ผลงานที่เกิดขึ้นเป็นของทุกคน และมีลักษณะทำงานในรูปโครงการระยะสั้น ซึ่งจะมีโครงสร้างในทำนองการจัดรูปองค์การแบบ “แนวตั้งและแนวนอน” (Matrix Organization) แต่เน้นการจัดโครงการที่ระดับปฏิบัติเป็นหลัก⁸

รูปที่ 2 แสดงโครงสร้างของวงสร้างคุณภาพแต่ละวง เมื่อมองจากด้านบน (Top—view) ซึ่งถ้ามองจากด้านข้างจะมีลักษณะเป็นแนวราบ เพราะผู้นำจะมีระดับเสมอกับสมาชิกในการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. เช่นเดียวกับหัวหน้าทีมฟุตบอลล์ ส่วนหัวหน้าโดยตรงของกลุ่มจะเปลี่ยนบทบาทจากผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษา



รูปที่ 2 แสดงโครงสร้างของวงสร้างคุณภาพ เมื่อมองจาก
ด้านบน (Top-View)

วงสร้างคุณภาพ เป็นองค์การชนิดหนึ่ง ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ (Informal Organization) และเป็นองค์การประเภทอาสาสมัคร (Voluntary Organization) อย่งไรก็ตาม การดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. จำเป็นจะต้องมีการจัดรูปองค์การเพื่อการส่งเสริมและสนับสนุนในระดับเหนือ ว.ส.ค. ขึ้นไป ดังนั้น การจัดรูปองค์การที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาระบบ ว.ส.ค. มักจะมีโครงสร้าง 3 ชั้นซ้อนอยู่ด้วยกัน กล่าวคือ (1) องค์การตามสายงานปกติที่เป็นทางการ (Formal Organization) (2) องค์การวงสร้างคุณภาพ และ (3) องค์การในรูปคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม ว.ส.ค. (โปรดดูรูปที่ 3)^๑

๕.๓ ขั้นตอนในการนำกิจกรรม ว.ส.ค. เข้าสู่องค์การ สำหรับบริษัท หรือองค์การที่ไม่เคยทำกิจกรรมวงสร้างคุณภาพมาก่อน ควรพิจารณาคำแนะนำการเริ่มต้นกิจกรรมตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ (1) เตรียมความเข้าใจของผู้บริหารระดับสูง และบุคคลที่เกี่ยวข้อง (2) สำหรับองค์การขนาดใหญ่ควรจัดทำเป็นโครงการทดลอง (Pilot Project) ในบางหน่วยงานเสียก่อน (3) ประกาศเป็นนโยบายที่เป็นทางการว่าจะทำกิจกรรม ว.ส.ค.

และจัดให้มีการเสนอผลงาน หรือมหรพรมประจำปี หรือบ่อยกว่านั้น และ (4) เตรียมการเบื้องต้น อันจะนำไปสู่การดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. เป็นประจำต่อไป (โปรดดูรูปที่ 4)

ในประเทศญี่ปุ่น แต่ละบริษัทที่เริ่มต้นทำกิจกรรม ว.ส.ค. มักจะประสบกับความสับสนวุ่นวายในระยะแรกเป็นอันมาก ปรัชญาการณ้ที่เกิดขึ้นในแต่ละแห่งแตกต่างกันไปสำหรับแต่ละวงการธุรกิจอุตสาหกรรม ในฐานะที่เราเป็นผู้ดำเนินการตามแนวทางของญี่ปุ่น ควรจะได้รับประโยชน์จากบทเรียนและข้อผิดพลาดที่ผ่านมา ซึ่งมีคำแนะนำที่เป็นแนวทางกว้าง ๆ ดังนี้

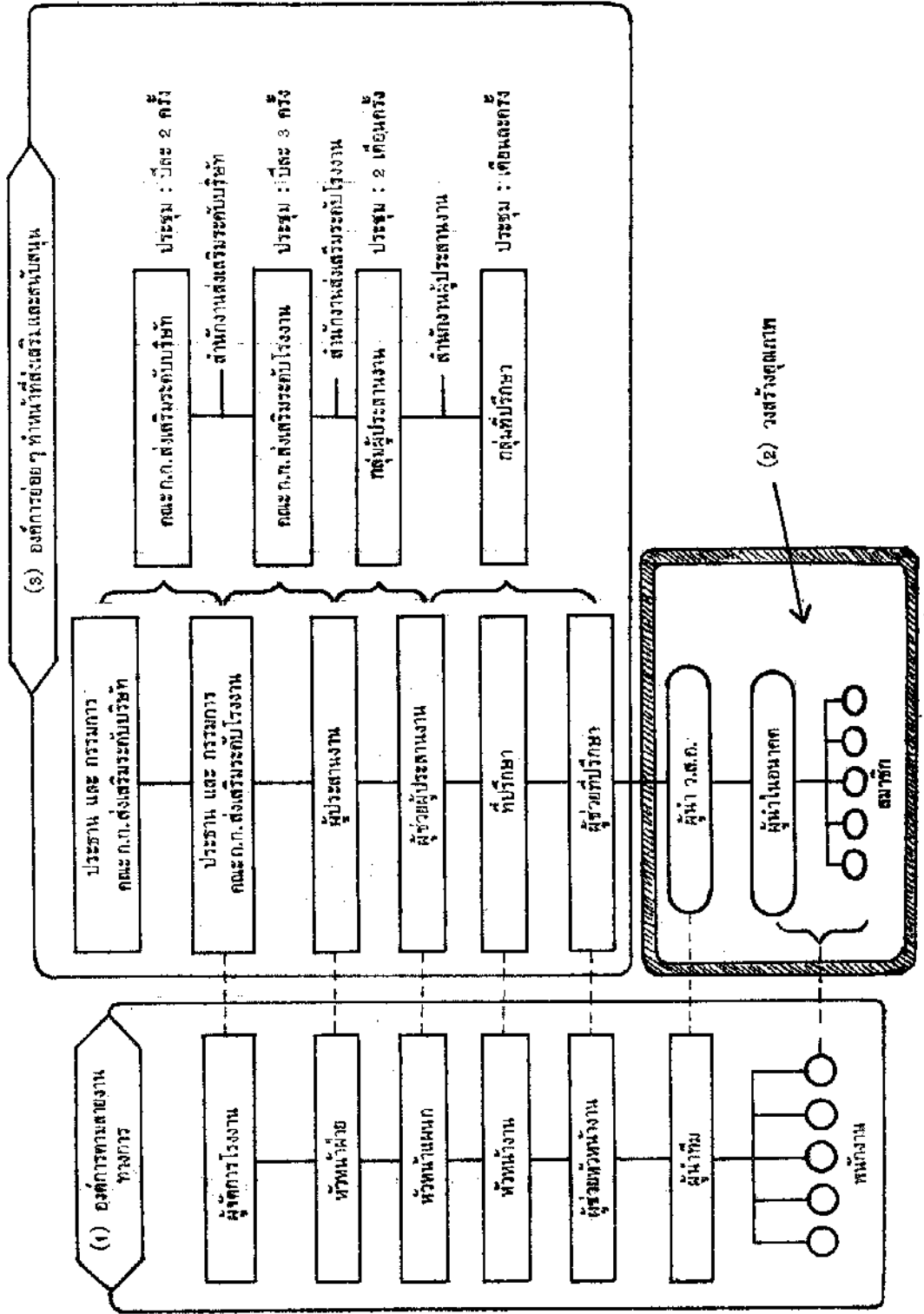
ธ.ธ.๑ การเตรียมความเข้าใจในระยะเริ่มต้น ระยะแรกผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายบริหารและพนักงานรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องในเรื่องพนักงานสัมพันธ์ จะต้องทำความเข้าใจ ความสำคัญของความเคลื่อนไหวในเรื่องวงสร้างคุณภาพกันอย่างถ่องแท้เสียก่อน แม้ว่า ว.ส.ค. จะเป็นกิจกรรมที่เน้นที่ระดับฐานขององค์การก็ตาม แต่องค์การมีลักษณะเป็นระบบที่จะต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันหมด เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่ระดับใด ๆ ก็ตาม ถ้าเบื้องบน ในระดับที่มีอำนาจสั่งการไม่ให้ความสนใจและขาดความเข้าใจที่ถ่องแท้ กิจกรรมใด ๆ ก็ตาม ย่อมมีอาจจะเจริญเติบโตได้เต็มตามศักยภาพ คงมีลักษณะเหมือน "ต้นไม้แคระ" นั่นเอง

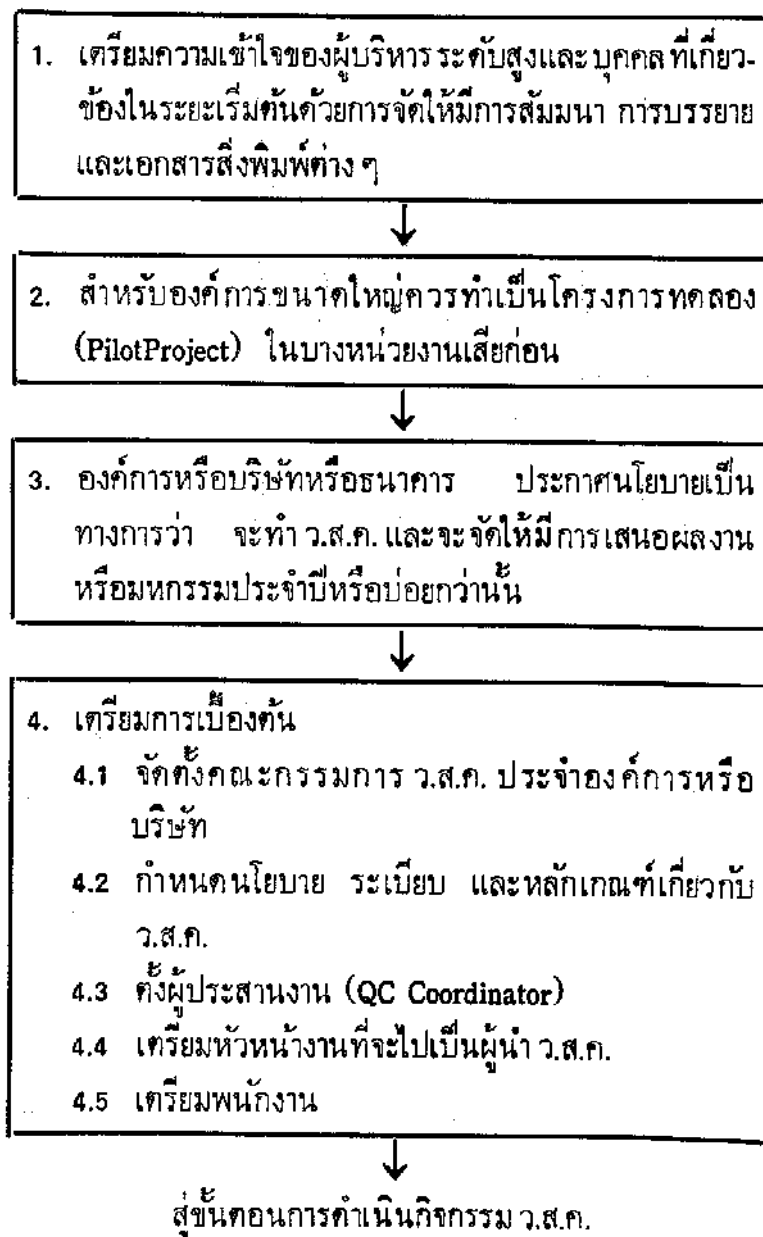
ในบริษัทหรือองค์การที่ขาดประสบการณ์ในเรื่องนี้ ควรเริ่มด้วยการจัดให้มีการบรรยายและสัมมนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยผู้บริหารระดับสูง ฝ่ายบริหาร และหัวหน้างานส่วนใหญ่ จะต้องมีส่วนร่วมในจุดเริ่มต้นนี้

การประชุมเหล่านี้ เป็นการเปิดโอกาสให้มีการ สาธิตอย่างชัดเจนถึงระดับกิจกรรมของหัวหน้างานของบริษัทคู่แข่งและสิ่งนี้แหละจะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการก่อกำเนิด "แกน" (Nucleus) ของวงสร้างคุณภาพในโรงงานหรือองค์การที่ขาดประสบการณ์นั้น

รูปที่ ๓ แสดงการตีรูปแบบองค์การ ๓ ชนิด ซ้อนรูปด้วยกัน คือ (1) องค์การตามสายงานปกติ (2) วงสร้างคุณภาพ และ (3) องค์การในรูปแบบคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน

(3) องค์การในรูปแบบคณะกรรมการและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมและสนับสนุน





รูปที่ 4 แสดงขั้นตอนของกระบวนการนำกิจกรรม ว.ส.ค. เข้าสู่องค์กร

ในประเทศญี่ปุ่น มีบางบริษัทใช้วิธีเริ่มต้นด้วยการออกคำสั่งบัญชาการ (Command) จากเบื้องบน แต่การใช้คำพูดหรือข้อความที่เป็นสิ่งพิมพ์แต่เพียงอย่างเดียวไม่สามารถก่อให้เกิดผลในทันที และมักจะเป็นการสร้างความระแวงและสงสัยในบรรดาพนักงานต่อความเคลื่อนไหวทั้งหมด วิธีการที่ได้ผลคือการแสดงสิ่งพิมพ์ที่เป็นผลงานที่เป็นความสำเร็จของบริษัทอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่อยู่ในวงการเดียวกัน จะก่อให้เกิดปฏิกิริยาได้แรงมาก ทั้งนี้เป็นไปตามภาษิตที่ว่า “การกระทำส่งเสียงดังกว่าคำพูดใดๆ” (Actions speak Louder than words) เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ไม่ต้องการถูกทิ้งห่างไว้เบื้องหลัง¹⁰

5.3.2 การจัดทำโครงการทดลอง สำหรับองค์การขนาดใหญ่ควรจัดทำเป็นโครงการทดลอง (Pilot Project) ในบางหน่วยงานเสียก่อน ที่ฝ่ายบริหารเห็นดีเห็นชอบ และหัวหน้างานทราบล่วงหน้าว่าอะไรจะเกิดขึ้น คงจะเป็นความคิดที่ดีทีเดียวถ้าจะเริ่มต้นด้วยการจัดทำโครงการทดลองในระดับหัวหน้าเท่านั้นเสียก่อน เพื่อเป็นที่เข้าใจและยอมรับโดยทั่วถึงแล้ว “วง” ต่าง ๆ จะเริ่มก่อตัวโดยมีหัวหน้าเป็นแกนกลาง

อาจมีการใช้วารสารและเอกสารสิ่งพิมพ์รวมทั้งโสตทัศนอุปกรณ์ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการเริ่มต้นกิจกรรม ว.ส.ค.

เมื่อมีการวางแผนที่จะนำ ว.ส.ค. เข้าสู่องค์การจะต้องมีการพิจารณาคุณลักษณะและเงื่อนไขสภาพแวดล้อมต่างๆ ขององค์การเสียก่อน มักจะมีความเข้าใจผิด และประพฤตินิยต์ ในเรื่องหลักการ “เรารู้ปัญหา—เราอาสา—เรากล้าทำกล้ารับผิดชอบ” ของวงสร้างคุณภาพ เช่นเดียวกับความเข้าใจผิดและการแสดงบทบาทที่ไม่เหมาะสมในเรื่อง “ประชาธิปไตย” อีกประการหนึ่ง ทุกคนจะต้องทำความเข้าใจในความหมายของคำว่า “คุณภาพ” ให้ถ่องแท้เสียก่อน และฝ่ายบริหารระดับต่างๆ จะต้องร่วมกันสร้างระบบอาสาสมัครขึ้นในหมู่พนักงาน เพื่อให้บรรดาพนักงานสร้างคุณภาพขึ้นในผลงานและการให้บริการของตนด้วยเจตนารมณ์ของตนเอง แทนที่จะเป็นเพียงการปฏิบัติตามคำสั่งไปวันหนึ่งๆ

ความสำเร็จในการนำกิจกรรม ว.ส.ค. เข้าสู่องค์กรจะเกิดขึ้นได้ก็ด้วยการแพร่ขยาย “การจูงใจตนเอง” (Self-motivation) ในบรรดาบุคคลต่างๆ ในองค์กรเท่านั้น

นอกจากนั้น บุคคลในระดับต่างๆ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย หัวหน้าส่วน จนถึงหัวหน้าแผนก รวมทั้งบุคลากร ที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาระบบควบคุมคุณภาพเชิงรวม (TQC หรือ Total Quality Control) ตลอดจนผู้นำสหภาพแรงงาน จะต้องทำความเข้าใจให้ต้องแท้เสียก่อนว่า “ว.ส.ค. คือ อะไร” ด้วยการศึกษาหลักการ วิธีการและเทคนิคต่างๆ ของ ว.ส.ค. และหาประสบการณ์เสียก่อน ประการสำคัญ คือ บุคคลดังกล่าวควรพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองในเรื่องนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อำนาจหน้าที่และออกคำสั่งอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งความสามารถที่จะพัฒนา “ความนิยมการอาสาสมัคร” (Voluntarism) และการรู้จักบริหารตนเอง (Self-management) ในบรรดาสมาชิกของ ว.ส.ค. ในการนี้ ผู้นำจะต้องสามารถชักนำสมาชิกของ “วง” ให้เกิดความเชื่อมั่นในความถูกต้องของความคิด และสามารถชักจูงสมาชิกไปในทิศทางที่ผู้นำปรารถนา¹¹

5.3.3 การประกาศนโยบายเป็นทางการว่าจะทำ ว.ส.ค. องค์กร บริษัท ธนาคาร หรือ ส่วนราชการที่มีการวางแผนที่จะทำกิจกรรม ว.ส.ค. ควรประกาศเป็นนโยบายว่าจะทำกิจกรรม ว.ส.ค. หรือจะพัฒนาระบบวงสร้างคุณภาพขึ้น และจัดให้มีการเสนอผลงานหรือมหกรรมคิว ซี ซี ประจำปี หรือบ่อยกว่านั้น เช่น ทุก 6 เดือน เป็นต้น

การประกาศเป็นนโยบายให้พนักงานรับทราบโดยทั่วกัน มีจุดประสงค์ที่จะให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถดำเนินกิจกรรมไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถประสานงานกันได้ด้วยความร่วมมือเพื่องาน นอกจากนั้น ยังมีผลในด้านจิตวิทยาและสังคม อันเป็นการปูพื้นฐานที่จะเอื้ออำนวยต่อการเจริญเติบโตของกิจกรรม ว.ส.ค. ต่อไป ทั้งนี้ การประกาศเป็นนโยบายจะต้องไม่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าคุณยัดเยียดให้ทำกิจกรรมนี้ เพราะขัดกับหลักของ ว.ส.ค. ที่ว่าจะต้องทำด้วยความสมัครใจ วิธีที่จะไม่ทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ไม่ดีนั้นควรประกาศเป็นนโยบาย ภายหลังจากที่ได้มีการสัมมนาและประ-

ความสัมพันธ์เกี่ยวกับหลักการและประโยชน์ของ ว.ส.ค. ให้คนในบริษัทหรือองค์การทราบอย่างทั่วถึงแล้ว เมื่อมีการประกาศนโยบายแล้ว แสดงว่า ว.ส.ค. เป็นเรื่องสำคัญเรื่องหนึ่งที่องค์การพร้อมจะให้การส่งเสริมและสนับสนุน ดังนั้น พนักงานจะต้องให้ความร่วมมือช่วยกันตอบสนองนโยบายนี้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ¹²

นอกจากการประกาศนโยบายอย่างเป็นทางการแล้ว การแสดงออกของผู้บริหารระดับสูงและบุคคลสำคัญ ๆ ในองค์การที่มีอิทธิพลต่อพนักงานส่วนใหญ่ก็มีลักษณะของการประกาศนโยบายเช่นเดียวกัน (Unwritten Policy) ซึ่งบางครั้งการกระทำและการแสดงออกของผู้ใหญ่ในองค์การจะมีน้ำหนักมากกว่าคำพูด หรือตัวอักษรที่ประกาศออกไปเสียอีก ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงควรเอาใจใส่ในเรื่องนี้ โดยเสริมการประกาศนโยบายด้วยการแสดงออกถึงความสนใจและเจตนารมณ์ที่จะส่งเสริมกิจกรรม ว.ส.ค. อย่างจริงจังและจริงจัง

5.3.4 การเตรียมการเบื้องต้น ประกอบด้วย (1) การจัดตั้งคณะกรรมการ ว.ส.ค. ระดับต่าง ๆ (2) การกำหนดนโยบายระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับ ว.ส.ค. (3) การตั้งผู้ประสานงาน (4) การเตรียมหัวหน้างานที่จะไปเป็นผู้นำวงสร้างคุณภาพ และ (5) การเตรียมพนักงาน ซึ่งมีคำอธิบายดังต่อไปนี้

(1) การจัดตั้งคณะกรรมการ ว.ส.ค. ระดับต่าง ๆ อาจมีได้หลายชุดในหลายระดับ ดังแสดงไว้ในส่วนที่ 3 ของรูปที่ 3 ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับใหญ่ ๆ¹³ คือ (1) ระดับคณะกรรมการอำนวยการ (Executive Committee) ว.ส.ค. ก็คือ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การนั่นเอง มีบทบาทในการกำหนดและอนุมัตินโยบายและแผนงานต่าง ๆ เกี่ยวกับ ว.ส.ค. เพื่อให้กิจกรรม ว.ส.ค. ดำเนินไปภายในกรอบของนโยบายบริษัท และมีหน้าที่ดำเนินการบางส่วน เช่น เข้าร่วมประชุม ว.ส.ค. บ่อย ๆ ทำความเข้าใจหลักการและเทคนิค ว.ส.ค. เสนอแนะปัญหาเป็นระยะ ๆ และส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรม ว.ส.ค. ในบรรดาผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และบุคคลสำคัญ ๆ ในองค์การ เป็นต้น (2) ระดับคณะ

กรรมการปฏิบัติการ (Operating or Steering Committee) ในตอนเริ่มต้นการฝึกอบรมควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการปฏิบัติการ ซึ่งมักจะมีผู้จัดการโรงงานเป็นประธาน ขึ้นมาทำหน้าที่วางระเบียบวาระและวิธีดำเนินการของคณะกรรมการอำนวยการ ว.ส.ศ. และกำกับดูแลกิจกรรม ว.ส.ศ. พร้อมทั้งให้การส่งเสริมสนับสนุน แต่ที่จริงแล้วคณะกรรมการปฏิบัติการ ก็คือ “วงสร้างคุณภาพ” อีกรวงหนึ่งนั่นเอง

(2) การกำหนดนโยบายระเบียบและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับ ว.ส.ศ. เป็นบทบาทแรก ๆ ของคณะกรรมการ ว.ส.ศ. เพื่อความเป็นระเบียบสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และเป็นการป้องกันปัญหาความยุ่งยากต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในภายหลัง ตัวอย่างของนโยบาย ระเบียบและหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ๆ ได้แก่

- ให้มีการประชุม ว.ส.ศ. ในเวลาทำงาน หรือนอกเวลาทำงาน
- มีค่าตอบแทนสำหรับการประชุมนอกเวลาหรือไม่อย่างไร
- ขั้นตอนการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มและจดทะเบียนขอทำกิจกรรม
- ใบประเมินผลและรายงาน สรุปผลการทำกิจกรรม มีแบบฟอร์มอย่างไร ส่งที่ใคร เมื่อใด
- ขอบเขตของการกำหนดหัวข้อเรื่องกิจกรรม ว.ส.ศ.
- หลักเกณฑ์การประเมินผลและการประกวดผลงาน

ฯลฯ

นโยบายและระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้เหมาะสมและชัดเจน จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสัมฤทธิ์ผล นอกจากนั้น ยังเป็นการเปิดโอกาสให้บุคคลในระดับต่าง ๆ ในองค์กรสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมภายใต้ขอบเขตนโยบายที่พิมพ์แจกออกไป

อย่างไรก็ดี จะต้องจำไว้เสมอว่า จำเป็นจะต้องมีการทบทวนและปรับปรุงนโยบาย และระเบียบเป็นระยะ ๆ ทั้งนี้ เพื่อสัมฤทธิ์ผลของนโยบายให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อยู่เสมอ

(3) การตั้งผู้ประสานงานคุณภาพ (QC Coordinator) ควรกำหนดบทบาท และหน้าที่ ดังนี้

- เป็นผู้นำนโยบายจากคณะกรรมการ ว.ส.ศ. สู่ภาคปฏิบัติ
- เป็นบุคคลที่เป็นหมุดเชื่อมระหว่างคณะกรรมการกับวงต่าง ๆ และพนักงานสนับสนุน (Staff)
- เป็นที่ปรึกษา และครูฝึกให้แก่ผู้นำ ว.ส.ศ.
- ติดตามความก้าวหน้า และเก็บบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ที่เหมาะสม

(4) การเตรียมหัวหน้างานที่จะไปเป็นผู้นำ ว.ส.ศ. เริ่มจากการคัดเลือกตัวผู้นำ ซึ่งทำได้หลายวิธีทั้งเป็นการอาสาสมัครหรือการเกณฑ์ซึ่งมักจะได้ผลดีในระยะเริ่มต้นที่ยังขาดความเข้าใจและศรัทธาใน ว.ส.ศ. หลังจากนั้นก็เป็นการศึกษาอบรม ทั้งความรู้เกี่ยวกับหลักการและเทคนิค ว.ส.ศ. โดยตรง และความรู้ที่ช่วยเสริมภาวะผู้นำ

“ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสามารถที่จะทำให้ผู้นำ ว.ส.ศ. มีคุณภาพ 7 ประการ ดังนี้

- สามารถคิดได้ชัดเจน
- สามารถเข้าถึงจิตใจของสมาชิกด้วยมีอำนาจการรับรู้สูง และมีวิจารณ์ญาณที่ดี
- สามารถทำให้สมาชิกใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่
- ต้องมีความเชื่อมั่นในสมาชิก และมีใจกว้างพอที่จะปล่อยให้สมาชิกเป็นผู้ตัดสินใจ และดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ
- ต้องไม่โอ้อวดความสามารถของตนเอง
- ต้องไม่ผลัดกันอะไร ก่อนที่จะสามารถทำให้สมาชิกทั้งหมดสนับสนุนตน
- ควรมีความกล้าหาญพอที่จะยืนยันให้การสนับสนุนกลุ่มของตนในทางที่ถูกต้อง

โปรดตั้งข้อสังเกตว่า ผู้ที่อยู่ในระดับเหนือผู้นำ ว.ส.ค. ขึ้นไปจนถึงผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ก็ควรพัฒนาคุณภาพของภาวะผู้นำไปในแนวเดียวกันนี้ด้วย

(5) การเตรียมพนักงานที่พร้อมและสมัครใจจะทำกิจกรรม ว.ส.ค. นั้นก็ใช้หลักการเดียวกันกับการเตรียมหัวหน้างาน แต่ไม่ต้องละเอียดลึกซึ้งมาก เป็นการให้แนวความคิดเกี่ยวกับหลักการและวิธีการ และชี้ให้เห็นประโยชน์พร้อมทั้งกระตุ้นให้เกิดความสนใจและแรงจูงใจให้มากขึ้น การเตรียมตัวภาคทฤษฎีควรอบรมแต่หลักใหญ่ๆ เพราะผู้ประสานงาน และผู้นำ ว.ส.ค. จะทำหน้าที่ช่วยกันถ่ายทอดการทำ ว.ส.ค. ให้แก่พนักงานในการฝึกปฏิบัติจริงๆ ในลักษณะ (OJT หรือ On-the-job training) อยู่แล้ว

5.4 เครื่องมือ หรือ เทคนิค ว.ส.ค. การดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. มักจะต้องใช้หลักสถิติเบื้องต้น และเทคนิค หรือ เครื่องมือ (Tools) หลายชนิด เช่น

- (1) การเก็บรวบรวมข้อมูล
- (2) การหาค่าเฉลี่ย
- (3) การหาค่าร้อยละ
- (4) การใช้ตารางตรวจสอบ (Check Sheet)
- (5) การใช้กราฟชนิดต่างๆ
- (6) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram)
- (7) ผังก้างปลา (Cause & Effect Diagram)

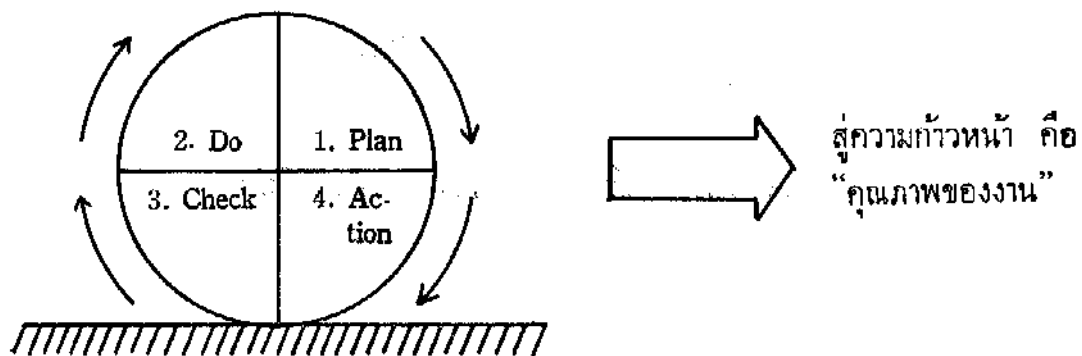
จากการศึกษาตัวอย่างในภาคผนวก จะช่วยให้ผู้อ่านรับความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะและการใช้เทคนิคเหล่านี้ ตามความเหมาะสมในการดำเนินการตามขั้นตอนของกิจกรรม ว.ส.ค.

5.5 หลักการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. การดำเนินกิจกรรมวงสร้างคุณภาพในการแก้ไขปัญหาแต่ละโครงการย่อยๆ นั้น มีหลักการที่สำคัญ 5 ประการ คือ

- (1) การปฏิบัติตามขั้นตอนของวงจรเดมมิง (Deming Cycle)
- (2) การนำหลักการถาม 6 คำถาม (5 W 1 H) มาใช้ให้ได้ผล

- (3) การหาค่าต่าง ๆ เป็นตัวเลขที่แน่นอน
- (4) การควบคุมตรวจจุดสำคัญต่าง ๆ
- (5) การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้เพื่อป้องกันปัญหาเดิมกลับคืน
ซึ่งมีคำอธิบายดังต่อไปนี้

5.5.1 การปฏิบัติตามวงจรเดมิ่ง (PDCA) เป็นกิจกรรมหลักของวง
สร้างคุณภาพ วงจรเดมิ่งมี 4 ขั้นตอนเปรียบเทียบ 4 ส่วน ของวงล้อที่หมุนไปเรื่อยๆ
ตลอดระยะเวลาของโครงการ 3—4 เดือน สู่ความก้าวหน้า คือ “คุณภาพของงาน”



รูปที่ 5 วงจรเดมิ่ง¹⁸

P (ผ) = PLAN (แผน) หมายถึง การวางแผน ซึ่งควรประกอบด้วย

- (1) เลือกหัวข้อปัญหาในการปรับปรุงงาน
- (2) หาดองค์ประกอบใหญ่ ๆ ของปัญหาโดยวิธีระดมสมอง
- (3) เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของปัญหา
- (4) เลือกแก้ไของค์ประกอบสำคัญของปัญหา โดยใช้แผนภูมิ
พาเรโต
- (5) วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาโดยวิธีระดมสมอง และผังก้างปลา

- (6) ตั้งเป้าหมายที่แน่นอนในการปรับปรุงงาน
- (7) ทาวิธีแก้ไข้ปัญหา โดยกำหนดเป็นตารางแผนดำเนินการ
- D (ท) = DO (ทำ) หมายถึง การลงมือทำการแก้ไข้ปัญหาตามแผนที่ได้วางไว้ในตาราง
- C (ต) = CHECK (ตรวจ) หมายถึง การตรวจวัดผลจากการแก้ไข้ปัญหาว่าได้ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
- A (ป) = ACTION (ปรับ) หมายถึง ในกรณีที่ตรวจเช็คพบว่ายังไม่ได้ผลตามเป้าหมาย จะต้องดำเนินการปรับปรุง 2 กรณี คือ (1) แก้ไข้ปัญหาปัจจุบัน และ (2) ป้องกันปัญหาในอนาคต จนได้ผลเป็นที่น่าพอใจ แล้วจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) ไว้เพื่อป้องกันปัญหาเดิมกลับคืน

5.5.2 การนำหลักการ 8 คำถาม มาใช้ให้ได้ผล

5 W ได้แก่ WHAT WHY WHEN WHERE WHO

1 H ได้แก่ HOW

ในการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. เรามักจะต้องตอบคำถามเหล่านี้

จะทำอะไร

จะทำไปทำไม (คำตอบคือ จุดประสงค์)

จะทำที่ไหน

จะทำเมื่อไหร่ (เริ่มเมื่อใด เสร็จเมื่อใด)

จะให้ใครเป็นคนทำ

จะทำอย่างไร (วิธีการ)

5.5.3 การหาค่าต่างๆ เป็นตัวเลขที่แน่นอน การกำหนดเป็นตัวเลขที่แน่นอน ย่อมช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องในการแก้ไข้ปัญหา ดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนั้น ยังเป็นประโยชน์ในการเสนอผล

งานให้ผู้พึงเข้าใจชัดเจน และสามารถสร้างความเชื่อถือได้มาก เช่น การเพิ่มผลผลิตขึ้นจาก 1,400 เป็น 1,700 หน่วยต่อวัน หรือ ลดของเสียลงจาก 10% เหลือเพียง 5% เป็นต้น ในการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. จะต้องมีการหาข้อมูลตัวเลขต่างๆ มาเปรียบเทียบก่อนและหลังการปรับปรุงงานทุกครั้ง

5.5.4 การควบคุมตรวจจุดสำคัญต่างๆ ในการดำเนินงานทุกชนิดมักจะมีจุดที่ควรตรวจควบคุมมากมาย แต่ถ้าพิจารณาให้ถี่จุกกลยุทธ์ในการควบคุม (Strategic Control Points) จะมีเพียงไม่กี่แห่ง เช่น ตรวจเครื่องจักรและวัสดุก่อนเดินเครื่อง ตรวจสต็อกพัสดุ เป็นต้น จุดเหล่านี้หากขาดการตรวจสอบควบคุมอย่างสม่ำเสมออาจก่อให้เกิดความเสียหายมาก

5.5.5 การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้ เมื่อดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. ตามหัวข้อที่ได้เลือกทำโครงการย่อย บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้แล้วตามขั้นตอนของวงจรเดมिंग และหลักการอื่นๆ ดังกล่าวมาแล้ว หลักการสุดท้ายที่ไม่ควรละเลย คือ การนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับจากการแก้ไขปัญหาคิวซี มาจัดทำเป็นมาตรฐานทำงานเอาไว้ให้ผู้เกี่ยวข้องยึดถือปฏิบัติต่อไป เพื่อมิให้สิ่งต่างๆ กลับคืนสู่สภาพเดิมก่อนที่จะมีการปรับปรุง เช่น การจัดทำกิจกรรม ว.ส.ค. เรื่องความสะอาด ระหว่างโครงการ 3 เดือน จะพร้อมเพรียงกันรักษาความสะอาดดี แต่เมื่อจบโครงการไปแล้ว จะค่อยๆ คืนสู่สภาพเดิม หากไม่มีการตั้งมาตรฐานและไม่มีความพยายามที่จะรักษามาตรฐานนั้นไว้

5.6 ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม ภายหลังจากที่ได้มีการนำกิจกรรม ว.ส.ค. เข้าสู่องค์การเสร็จจนถึงขั้นเตรียมผู้นำและพนักงานเรียบร้อยแล้ว การเริ่มต้นทำกิจกรรม ว.ส.ค. แต่ละกลุ่มมีขั้นตอนต่างๆ ดังแสดงไว้ในรูปที่ 6 ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

5.6.1 การเริ่มต้นกิจกรรม ว.ส.ค. ประกอบด้วย

- (1) การจัดตั้งกลุ่ม ว.ส.ค. กลุ่ม ว.ส.ค. ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้
 - (ก) ผู้นำ ว.ส.ค.

- (ข) เลขานุการ
- (ค) สมาชิก
- (ง) ที่ปรึกษา

กลุ่มอาจมีคำขวัญหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม เพื่อการสร้างบรรยากาศให้เกิดความสนุก และแรงจูงใจ รวมทั้งเป็นการปูพื้นฐานความสามัคคีและเป็นกันเอง สำหรับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลประเภทต่างๆ ในวงสร้างคุณภาพ มีดังนี้

(ก) ผู้นำ ว.ส.ค. มีหน้าที่

- บริหาร “วง” ให้ดำเนินกิจกรรมตามหลักการและวิธีการของ ว.ส.ค. และตามนโยบาย ระเบียบหลักเกณฑ์ขององค์การ
- ทำเนิการประชุม ว.ส.ค. โดยพยายามไม่แสดงความกีดกันของตน แต่จะคอยทำหน้าที่ชักชวนสมาชิกทุกคนให้แสดงข้อมูลความคิดเห็นของตน ออกมาทั่วหน้าอย่างเสรี หลังจากนำ ว.ส.ค. เข้าสู่โดยองค์การเสร็จแล้ว
- แสดง “ภาวะผู้นำ” ที่มีคุณภาพ 7 ประการ (ดูเรื่อง “การเตรียมหัวหน้างาน”)
- หาข้อมูล วิธีการ และความรู้ใหม่ๆ มาช่วยให้กลุ่มมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
- ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก ตามมติที่ประชุมกลุ่ม
- รายงานความก้าวหน้าและผลการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. ต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ประสานงาน หรือคณะกรรมการ ว.ส.ค. ทราบ

- รับผิดชอบในการประกาศ หรือแสดงผลงานของ “วง” ตามโอกาสที่เหมาะสม

(ข) **เลขานุการ มีหน้าที่**

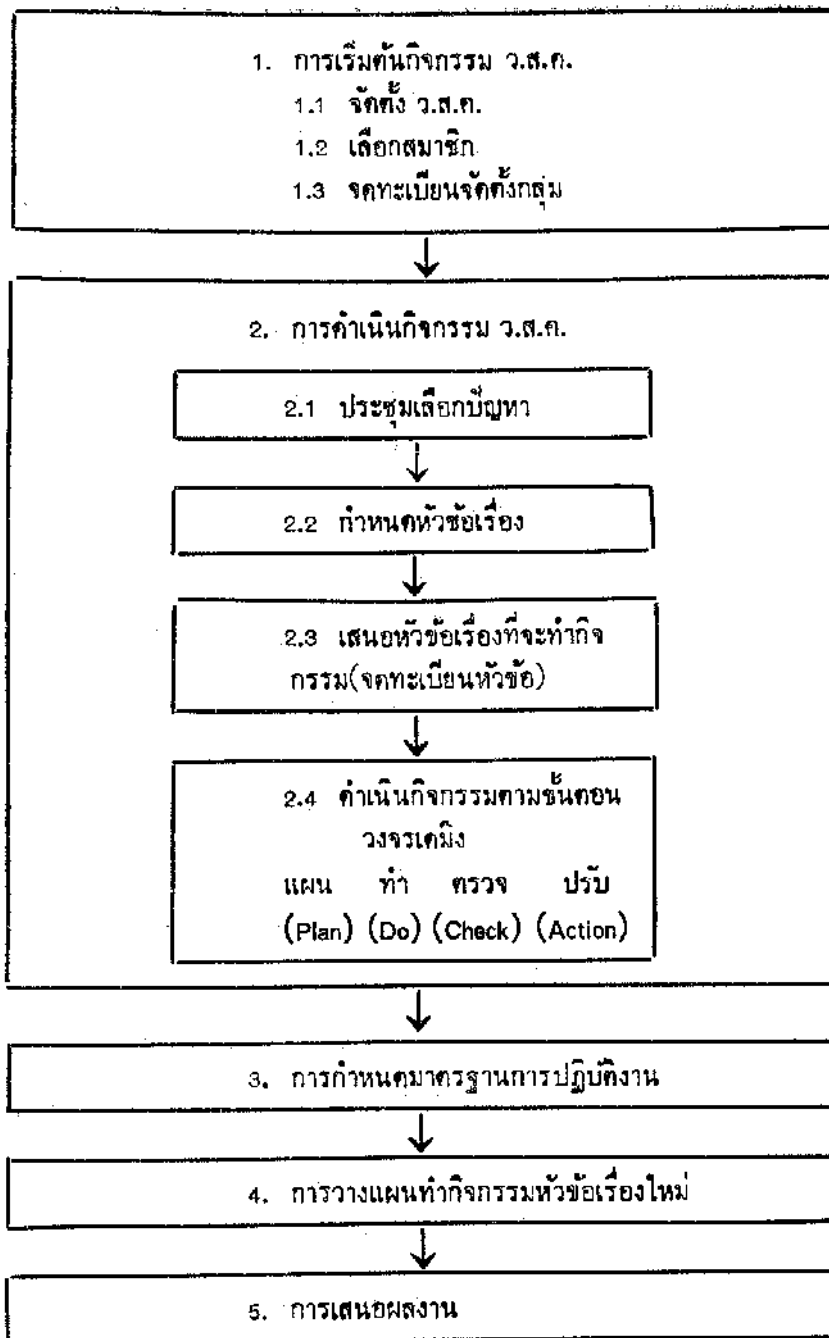
- เตรียมวาระและเอกสารข้อมูลการประชุม
- นัดหมายและเตือน วัน เวลา และสถานที่ประชุม
- จัดบันทึกการประชุม แล้วจัดทำรายงานการประชุม แจกส่งหน้า อย่างน้อยก่อนการประชุมครั้งต่อไป 2–3 วัน

(ค) **สมาชิก มีหน้าที่**

- สนับสนุนกิจกรรมของกลุ่มอย่างเต็มที่
- ให้เกียรติและความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่ม
- เคารพและปฏิบัติตามกฎและมติของกลุ่มอย่างเคร่งครัด
- มีมารยาทในการประชุม และไม่ถือโอกาสใช้ที่ประชุมสนองความต้องการส่วนตัว
- ตรงต่อเวลาในการมาประชุม
- ไม่เอาเปรียบกันแรงเพื่อน รับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบจากมติของกลุ่มไปปฏิบัติอย่างเต็มที่และภาคภูมิใจ
- ยินดีปฏิบัติตามมติของกลุ่ม แม้ว่าบางครั้งจะขัดกับความคิด หรือความรู้สึกของตน

(ง) **ที่ปรึกษา มีหน้าที่**

- สนับสนุนให้กำลังใจกลุ่ม
- ช่วยรักษาความสามัคคีของสมาชิก
- ให้คำปรึกษา แนะนำ และช่วยกิจกรรมบางอย่างของวง เมื่อมีคำขอร้องต้องการจากกลุ่ม



รูปที่ ๒ แสดงขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค.

(2) การเลือกสมาชิก มี 2 ทางเลือกใหญ่ๆ คือ (1) เลือกสมาชิกจากพนักงานในหน่วยเดียวกันหรือที่ทำงานคล้ายๆ กัน และ (2) เลือกสมาชิกจากหลายหน่วยงานเป็น “วงร่วมสร้างคุณภาพ (Joint QC Circle)”

โดยทั่วไป ในระยะแรกๆ ควรเลือกสมาชิกจากพนักงานที่ทำงานในแผนกหรือหน่วยงานเดียวกันก่อน เพราะสมาชิกของกลุ่มแบบนี้มักจะมีปัญหาคล้ายกัน หรือผลเสีย ความเคียดแค้นร่วมกัน จึงเป็นแรงกระตุ้นหรือจูงใจให้สมาชิกของ ว.ส.ค. แบบนี้ช่วยกันแก้ไข้ปัญหา และสามารถเผชิญปัญหาาร่วมกันได้ง่าย

ปัญหาบางอย่าง ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย หรือ หลายหน่วยงาน มาช่วยกันแก้ไข้ปัญหา ควรเลือกหัวข้อปัญหาประเภทนี้มาจัดทำกิจกรรม ว.ส.ค. ในระยะหลัง เมื่อพนักงานมีความชำนาญแล้ว โดยจัดตั้งกลุ่มเป็นแบบ “ว.ส.ค. ร่วม” ซึ่งมักจะไม่เป็นกลุ่มถาวร เมื่อจบโครงการย่อยนั้นแล้วก็จะสลายตัว

(3) การจดทะเบียนจัดตั้งวง การจดทะเบียน ว.ส.ค. มีไว้เพื่อการติดตามความก้าวหน้าของกลุ่ม และเป็นการป้องกันมิให้มีกลุ่มเถื่อนเกิดขึ้น การจดทะเบียนจะทำให้ที่สำนักงานของคณะกรรมการ ว.ส.ค. หรือ เจ้าหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการนี้ ซึ่งลงทะเบียนได้ 2 ชนิด คือเป็นวงถาวร หรือวงชั่วคราว เช่น “ว.ส.ค. ร่วม” ก็จะสลายตัวไป เมื่อสิ้นโครงการ ว.ส.ค. เมื่อจะทำโครงการใหม่ จะต้องมาขอจดทะเบียนใหม่ทุกครั้ง

5.6.2 การดำเนินกิจกรรมว.ส.ค. ประกอบด้วย

(1) การประชุมเลือกปัญหา เมื่อได้จัดตั้งและจดทะเบียน ว.ส.ค. แล้ว ในการประชุมครั้งแรก ผู้นำ ว.ส.ค. ในฐานะประธานที่ประชุมควรชี้แจงนโยบาย และระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ตลอดจนจุดประสงค์ของการทำงาน ว.ส.ค. แล้วนำการประชุมให้สมาชิกทุกคนช่วยกันค้นหาปัญหาที่กิจกรรมด้วยวิธีการระดมสมอง (BrainStorming) เพื่อให้สมาชิกทุกคน ช่วยกันระบปัญหาที่จะทำเป็นหัวข้อเรื่องกิจกรรม ว.ส.ค. ให้ได้มากที่สุด แล้วจึงทำการเลือกปัญหาที่จะนำมาทำหัวข้อโครงการระยะสั้นๆ แก้ไขปัญหาแบบ ว.ส.ค. ต่อไป

หลักการเลือกปัญหาทำกิจกรรม ว.ส.ศ. มีดังนี้

- (ก) เป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการทำงาน ผลผลิต และการให้บริการ เท่านั้น ไม่ใช่ปัญหาเกี่ยวกับ ค่าจ้าง สวัสดิการ การเรียกร้องสิทธิหรือร้องเรียนต่าง ๆ
- (ข) เป็นปัญหาที่สามารถแก้ไขได้ภายในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน จึงควรมีลักษณะเป็นปัญหาที่เฉพาะเจาะจง และเป็นเรื่องภายในสถานที่ทำงานของ "วง" ที่กลุ่มสามารถแก้ไขได้ด้วยความร่วมมือร่วมใจและการประสานงานภายใน ว.ส.ศ. นั้นเอง ไม่เป็นการที่สาเหตุของปัญหาไปที่หน่วยงานอื่น หรือหน่วยเหนือ (ซึ่งถือว่าอยู่นอก "วง") เป็นผู้แก้ปัญหา
- (ค) ควรเป็นปัญหาที่เมื่อแก้ไขแล้วเป็นการเพิ่มพูน "คุณภาพชีวิตการทำงาน" (QWL) ให้แก่ตนเองและเพื่อนร่วม "วง" ก่อน อันจะเป็นผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวมในภายหลัง
- (ง) ควรเป็นปัญหาที่กลุ่มเลือกเอง โดยมีหลักเกณฑ์ของกลุ่มที่ชัดเจน สามารถให้เหตุผลได้ หรืออธิบายได้ว่ามีเหตุจูงใจอะไรที่ "วง" เลือกปัญหานั้นมาเป็นหัวข้อโครงการย่อย²⁰

(2) การกำหนดหัวข้อเรื่องและตั้งเป้าหมาย หัวข้อเรื่องเปรียบเสมือนปรอทวัดกำลังใจในการทำกิจกรรม ว.ส.ศ. เปรียบเสมือน "ธงนำทาง" ในระหว่างทำกิจกรรม ดังนั้น จำเป็นต้องกำหนดหัวข้อเรื่องให้เหมาะสมเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ว.ส.ศ. นั้นทุกคน อย่างจริงใจและกระตือรือร้น

หลักการสำคัญ 5 ประการในการกำหนดหัวข้อเรื่องคือ

- (ก) ขอบข่ายกิจกรรมอยู่ในสถานที่ทำงานของตนเอง

- (ข) พยายามสร้างนิสัยจดและเก็บข้อมูลในประเด็นที่รู้สึกว่าจะ เป็นปัญหาสะสมไว้ให้เป็นระเบียบแล้วทำการวิเคราะห์ที่จะ ช่วยให้พบหัวข้อเรื่องที่
- (ค) เลือกหัวข้อตามความสามารถของ "วง" หรือกลุ่ม (โปรด ดูรูปที่ 7)
- (ง) ต้องเป็นหัวข้อเรื่องที่สมาชิกทุกคนอยากจะทำ
- (จ) สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ เช่น หัวข้อ "ยกระดับ ความสามารถของพนักงานแผนก ก." เป็นการสอดคล้อง กับเป้าหมายและนโยบายขององค์การด้วย¹⁷

การรู้จักปัญหา หรือ การประเมินปัญหาด้วยตนเอง ก็นับว่าเป็น วิธีการที่จะทำให้สมาชิกทุกคนเข้าใจ และยอมรับเมื่อเลือกปัญหาแล้วนำมากำหนดเป็นหัว- ข้อเรื่อง ควรระวังการใช้คำพูดในการแสดงออกด้วย เพราะหัวข้อเรื่องเป็นสัญลักษณ์ แห่งการกระทำ เปรียบเสมือนธงที่โบกสะบัดอยู่เหนือหัวเบื้องหน้าสมาชิก ทำให้สมาชิก ทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันซึ่งช่วยเอาชนะปัญหา ภายใต้ร่มธงนี้ทุกคนจะรู้สึกอบอุ่นใจ กึกกัก มีชีวิตชีวา พร้อมทั้งจะก้าวแรงรุกไปข้างหน้า

ดังนั้น ควรยึดหลักการแสดงหัวข้อเรื่อง ดังนี้

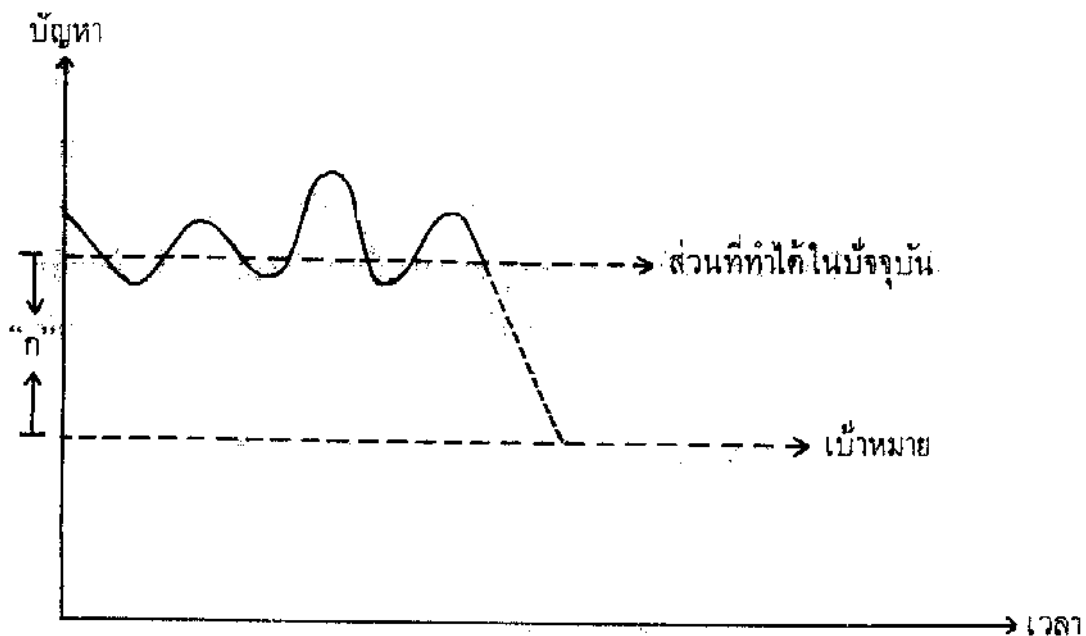
- (ก) เข้าใจง่าย
- (ข) ใช้ข้อความสั้นที่สุด
- (ค) สรุปเนื้อหาของกิจกรรมไว้ในหัวข้อ ทำให้ทราบที่ "ทำ อะไร" เช่น ลดของเสีย ขยายตลาดสินค้า ก. เป็นต้น
- (ง) กัดสินด้วยความเห็นของ "วง" จะทำให้หัวข้อเรื่องนั้นมี เส้นที่ดึงดูดสมาชิก¹⁸

หัวข้อเรื่องที่กำหนดไว้ได้ดีแล้วนั้น จะเป็นคำตอบของคำถามที่ ว่า "จะทำอะไร" หรือ "จุดประสงค์คืออะไร" นั่นเอง จากหัวข้อเรื่องจะนำไปสู่การตั้ง

เป้าหมายว่า "จะทำมากน้อยเพียงใด จะไปได้ไกลสักแค่ไหน" และจะต้องมีเป้าหมายตามระยะเวลาด้วยว่า "จะทำเสร็จเมื่อใด" เช่น กำหนดหัวข้อเรื่องเอาไว้ว่า "ลดอุบัติเหตุในแผนก ก." เป้าหมายควรมีลักษณะบ่งชี้ว่า "ลดอุบัติเหตุในแผนก ก. ให้เป็นศูนย์" และควรบอกไว้ด้วยว่า ภายในเวลาที่กี่เดือน ซึ่งจะต้องไม่เกิน 6 เดือน

วิธีตั้งเป้าหมาย ควรตั้งจากมาตรฐานที่มีเหตุผลเป็นไปได้จริง โดยใช้สูตรง่ายๆ ว่า

$$\text{เป้าหมาย} = \text{ส่วนที่ทำได้ในปัจจุบัน} + "ก"$$



รูปที่ 7 แสดงวิธีการตั้งเป้าหมาย

ค่า "ก" คือ ส่วนเพิ่มพิเศษอันได้มาจากความสามารถ และความพยายามที่เป็นผลจากการทำกิจกรรม ว.ส.ค. ในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือนนั่นเอง (โปรดดูรูปที่ 7) จะเห็นได้ว่ามักจะต้องมีการสำรวจหรือเก็บข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัญหาในปัจจุบันย้อนหลังไปนานพอสมควรเพื่อหา "ส่วนที่ทำได้ในปัจจุบัน" เสียก่อน ที่จะกำหนดเป้าหมาย

(3) การจดทะเบียนหัวข้อเรื่อง เมื่อการประชุม ว.ส.ศ. ได้ผลคือขึ้นกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรมและตั้งเป้าหมายเสร็จแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการเสนอหัวข้อเรื่องและเป้าหมายให้ผู้รับผิดชอบทราบและให้ความเห็นชอบหรือยอมรับ ก่อนที่จะลงมือดำเนินกิจกรรม ว.ส.ศ. ตามหัวข้อเรื่องและเป้าหมายนั้นทุกครั้งที่ทำเรื่องใหม่ หัวหน้าวง ว.ส.ศ. จะต้องจดทะเบียนหัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรมไว้กับผู้รับผิดชอบ ทั้งนี้ แล้วแต่รายละเอียดของนโยบายและระเบียบกฎเกณฑ์ของแต่ละองค์กร การจดทะเบียนนี้มีไว้เพื่อช่วยกันพิจารณาหลายๆ ฝ่ายหลายๆ ระดับ ว่าหัวข้อเรื่องนั้นมีความเหมาะสม และเป้าหมายนั้นมีความเป็นไปได้ไม่มากไม่น้อยเกินไป และเพื่อให้ผู้ประสานงานสามารถติดตามดูแลได้โดยไม่มีกิจกรรมเดือนเกิดขึ้น แบบฟอร์มในการจดทะเบียนหัวข้อเรื่อง ควรมีรายละเอียดของประเด็นต่อไปนี้

- (ก) ชื่อ ว.ส.ศ.
- (ข) รายชื่อและหน่วยงานของหัวหน้าวงและสมาชิก
- (ค) หัวข้อเรื่องที่จะทำกิจกรรม
- (ง) เป้าหมาย—ทำอะไร แก้อะไร
 - เสร็จเมื่อใด
 - มีค่าใช้จ่ายในการนี้หรือไม่ ถ้ามีเท่าใด
- (จ) เหตุผลหรือแรงจูงใจที่ทำให้เลือกหัวข้อเรื่องนี้
- (ฉ) วัน เวลา สถานที่ที่จะประชุม และดำเนินกิจกรรม ว.ส.ศ.
- (ช) ผลดีอื่นๆ ที่คาดว่าจะได้รับ เช่น การช่วยองค์กรประหยัดเป็นวงเงินประมาณเท่าใด ฯลฯ ถ้าหากยังไม่ได้ ก็เอาไว้ระบุตอนเสนอผลงาน

(4) การดำเนินกิจกรรม ว.ส.ศ. ขั้นตอนต่อไปหลังจากการจดทะเบียนหัวข้อเรื่องแล้ว ก็เป็นการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ศ. ตามวงจรเดมิ่งคือ “แผน—ทำ—ตรวจ—ปรับ” (Plan—Do—Check—Action) หรือ “พ—ท—ค—ป” นั่นเอง ซึ่งได้กล่าวถึงเรื่องนี้เอาไว้บ้างแล้วในหัวข้อ 5.5.1 “การปฏิบัติตามวงจรเดมิ่ง” (โปรดดู หัวข้อ 5.5 หลักการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ศ.)

การดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. คงจะหมุนเร็วหรือช้าแล้วแต่ลักษณะของหัวข้อ เรื่องที่เลือกทำกิจกรรม บางเรื่องอาจต้องรอตรวจสอบตัวเลขทุกเดือน ก็หมุนเดือนละ สอง บางเรื่องตรวจสอบได้บ่อยกว่านั้นก็อาจหมุนสัปดาห์ละรอบ หรือแม้แต่วันละรอบก็ อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งนี้ ขึ้นกับลักษณะงานของสมาชิกด้วยว่าจะมีเวลาพอที่จะหมุนวงได้กี่เพียง ใด อย่างไรก็ตามก็ ควรหมุนอย่างน้อยเดือนละรอบสำหรับโครงการ 3—4 เดือน จนกระทั่ง สามารถบรรลุเป้าหมายได้ภายในระยะเวลาตามเป้าหมาย

5.6.3 การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน เมื่อเสร็จสิ้นโครงการย่อย ของหัวข้อเรื่องกิจกรรม ว.ส.ค. ที่ได้จดทะเบียนเอาไว้แล้ว ให้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Performance Standards) บนพื้นฐานของการวางแผนแก้ไข้ปัญหา และแนวทางการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค.

มาตรฐานการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยป้องกันมิให้ระดับของ ปัญหาที่ได้แก้ไขสำเร็จแล้วในระยะเวลาของโครงการ กลับสู่สภาพเดิมอีก ซึ่งเป็นปัญหา ใหญ่สำหรับโครงการต่างๆในประเทศไทย ประโยชน์ของมาตรฐานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อ สมาชิกของ ว.ส.ค. ยึดถือปฏิบัติต่อไปอย่างเคร่งครัด รวมทั้งการตรวจ (Audit) ติดตาม อย่างใกล้ชิดจากผู้ประสานงานและคณะกรรมการ ว.ส.ค.

5.6.4 การวางแผนทำกิจกรรมหัวเรื่องใหม่ ภายหลังจากที่ได้กำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว ควรมีการประมวลแผนเตรียมทำกิจกรรม หัวข้อเรื่องต่อไป ทันที เพราะตามธรรมเนียมของการดำเนินกิจกรรม ว.ส.ค. มักจะนิยมเสนอผลงานโดยระบุ หัวข้อเรื่องต่อไปด้วย เพื่อเป็นการเน้นความต่อเนื่องของกิจกรรมสำหรับ “วง” ที่จดทะเบียนจัดตั้งอย่างถาวรแล้ว

การวางแผนทำเรื่องต่อไป จะมีลักษณะเหมือนการประชุมครั้งแรก แต่ควร ทำได้รวดเร็วกว่า เพราะมีประสบการณ์ และข้อมูลอยู่ในมือมากแล้ว แต่ก็ควรเปิดใจกว้าง รับการเปลี่ยนแปลง และรับข้อมูลใหม่ๆ ด้วย

5.6.5 การเสนอผลงาน เมื่อได้กำหนดมาตรฐานและวางแผนทำกิจกรรม เรื่องต่อไปแล้วควรจัดทำสรุปรูปงานให้ดีที่สุดเพื่อเตรียมพร้อมที่จะแสดงผลงานในมหกรรม

คิวซี หรือ ในโอกาสอื่น จุดสำคัญเพื่อให้สมาชิกทุกคนมองเห็นและทบทวนความสำเร็จของกลุ่มได้อย่างชัดเจน และเกิดความภาคภูมิใจ เป็นแรงจูงใจที่สำคัญในการรักษามาตรฐานความดีในเรื่องนั้นเอาไว้ และเป็นกำลังใจที่จะคิดและลงมือทำกิจกรรม ว.ส.ค. ในหัวข้อเรื่องต่อไป

6. ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ในการใช้ ว.ส.ค.

ปัญหาและอุปสรรคที่บริษัทและธนาคารต่าง ๆ ได้เผชิญมาแล้วในการทำกิจกรรม ว.ส.ค. ในประเทศไทย มีดังนี้

ธ.1 ปัญหาจากพนักงานระดับปฏิบัติ พนักงานไทยเมื่อเทียบกับญี่ปุ่นมีข้อแตกต่างกันหลายประการ ซึ่งล้วนมีผลกระทบต่อความสำเร็จของ ว.ส.ค. ไม่มากนักน้อย พนักงานไทยมักมีปัญหาต่อไปนี้

(1) พื้นความรู้ต่ำไม่สามารถเข้าใจหลักและวิธีการทำกิจกรรม คิว ซี ซี มีการข้ามขั้นตอน สลับขั้นตอนบ้าง และอาจถือว่าเขาทำงานได้ผลก็ใช้ได้ ไม่ต้องอาศัยหลักวิธีการเลยก็ทำได้

(2) ไม่สามารถเข้าใจเครื่องมือต่าง ๆ ในการทำกิจกรรม คิว ซี ซี เช่น กราฟต่าง ๆ ฮิสโตแกรม แผนภูมิต่าง ๆ และการใช้หลักสถิติง่าย ๆ เพื่อการวิเคราะห์ปัญหา วางแผนการแก้ปัญหาและการประเมินผล

(3) ความไม่เข้าใจจุดประสงค์ของกิจกรรมว่า จะมีประโยชน์มหาศาลเพียงใดในระดับชาติ เพราะส่วนใหญ่จะรู้สึกว่าเป็นเรื่องห่างตัวเกินไป

(4) ความรู้สึกหรือความคิดว่า คิว ซี ซี เป็นการเพิ่มงานจากหน้าที่ประจำ ทำให้งานล้นมือ ต้องเหน็ดเหนื่อยกว่าแต่ก่อนโดยไม่ได้รับผลตอบแทนคุ้มค่า ทำให้จิตใจมีความรู้สึกต่อต้านกิจกรรมนี้ ทั้งโดยเปิดเผย และ/หรือ โดยแอบแฝง

(5) ความรู้สึกของบริษัทเอาเปรียบเขาอยู่ตลอดเวลา และเข้าใจว่าจะพยายามเอาเปรียบมากขึ้นโดยใช้กิจกรรม คิว ซี ซี เป็นเครื่องมือขูครัดแรงงาน

6.2 ปัญหาในระดับหัวหน้างาน หัวหน้างานเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในระดับฐานขององค์การ เปรียบเสมือนเป็นเพลากลางรถยนต์ที่จะผลักดันให้ล้อหมุน แต่หัวหน้างานก็เป็นลูกจ้างที่มีฐานะใกล้เคียงกับพนักงานระดับปฏิบัติงาน จึงมักจะมีปัญหาเหมือนลูกน้องของตน นอกจากนั้นหัวหน้างานอาจมีปัญหาเพิ่มเติม คือ

(1) กลัวจะสูญเสียฐานะในการไปคลุกคลีกับลูกน้องในกิจกรรม ว.ส.ค. โดยมีฐานะเป็นเพียงที่ปรึกษากลุ่ม ส่วนลูกน้องคนใดคนหนึ่งกลับเป็นผู้นำกลุ่มแทนตน

(2) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบความสัมพันธ์กับลูกน้อง เพราะเป็นการฝืนบุคลิกภาพหรือความเคยชินของตน โดยเฉพาะรูปแบบเก่ายังเป็นที่ยึดของตนเองอยู่มาก

6.3 ปัญหาจากคณะกรรมการ คณะกรรมการ คิว ซี ซี มักประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งมีฐานะเป็นลูกจ้างบริษัทเช่นเดียวกับ 2 ประเภทแรก อาจมีปัญหาลักษณะเดียวกัน แต่มักจะดีกว่า มีความเข้าใจและมีความตั้งใจมากกว่า แต่ก็อาจประกอบด้วยผู้ที่ผ่านปัญหาทางและปัญหาเกี่ยวกับคนมานาน จนหมดความกระตือรือร้นต่อการพัฒนา โดยเฉพาะการพัฒนาคนอาจเป็นเรื่องที่ตนหมดศรัทธาเสียแล้ว อุปสรรคของกิจกรรม ว.ส.ค. โดยเฉพาะที่เกิดจากระดับนี้ มีดังต่อไปนี้

(1) คณะกรรมการไม่มีโอกาสหรือไม่ได้ตั้งใจศึกษาหลักและกระบวนการต่าง ๆ ของ ว.ส.ค. ให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงขั้นที่จะเป็นครูคนอื่น ๆ ในการเพิ่มขีดความสามารถและความตั้งใจจริงของพนักงานระดับรอง ๆ ลงไป และไม่สามารถชี้แจงให้เบื้องบนทราบในสิ่งที่ควรจะทราบได้ ปัญหาจะลดลงหรือหมดไป ถ้า “บุคคลสำคัญ” ในองค์การนั้นเป็นประธานคณะกรรมการ คิว ซี ซี เสียเอง

(2) ขาดหรือย่อหย่อนในการติดตามผล เพราะขาดแรงจูงใจหรืออ่อนสมรรถภาพ หรือไม่มีเวลาติดตามให้ทราบว่ากลุ่มต่างๆ ได้ดำเนินกิจกรรมไปถึงไหน ควรให้ความสนับสนุนและข้อเสนอแนะแก่แต่ละกลุ่มอย่างไร

(3) ขาดการประชาสัมพันธ์หรือทำการประชาสัมพันธ์ในจังหวัดที่เฉื่อยชา ล่าช้ากว่าเหตุการณ์มากเกินไป ทำให้ทุกอย่างดำเนินไปอย่างเนือยๆ ขาดการประสานงาน และการกระตุ้นในจังหวัดที่ควรมีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มและระหว่างระดับ

(4) ละเลยการจัดงานแสดงผลงาน หรือเมื่อจัดงานก็ขาดการเตรียมพนักงานที่จะขึ้นพูดไม่มีการฝึกอบรมวิธีการพูดและเสนอผลงานด้วยการเขียนเตรียมไว้ล่วงหน้า เมื่อถึงเวลาเสนอผลงานของแต่ละกลุ่มก็ขาดการควบคุมเวลาทำให้คลาดเคลื่อนจากกำหนดการ ก่อให้เกิดความรู้สึกในทางลบต่อกิจกรรมนี้

(5) การให้คะแนนการแสดงผลงาน อาจทำได้ไม่ดี ใครพูดเก่งก็ให้คะแนนมาก ได้รับรางวัลทั้งๆ ที่เพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกันรู้ดีว่ากลุ่มนี้ “พูดเก่งแต่ทำไม่จริง” คณะกรรมการที่มีประสิทธิภาพจะต้องสามารถเข้าถึงสภาพความเป็นจริงของแต่ละกลุ่ม ซึ่งจะต้องมีเวลามากพอที่จะติดตามความเคลื่อนไหวของแต่ละกลุ่ม

6.4 ปัญหาจากองค์การ บริษัทหรือธนาคารที่ดำเนินกิจกรรม คิว ซี ซี จะประสบผลสำเร็จก็เพราะมีผู้บริหารระดับสูงที่เข้าใจและให้การสนับสนุนกิจกรรมนี้อย่างจริงจังและจริงจังมากพอ กล่าวคือ กำหนดเป็นนโยบาย แผนงาน และงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ บริษัทจะต้องพร้อมที่จะลงทุนในมนุษย์ (Investment in man) เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เจ้าของและผู้จัดการระดับสูงควรสามารถทุ่มเทลงทุนลงแรงเสียสละเวลาอันมีค่าของตน รวมทั้งยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติบางประการที่เป็นระบบ “เก่า” ที่จะต้องขจัดทิ้งเสียก่อนที่จะเริ่มต้นดำเนินกิจกรรม คิว ซี ซี เพราะตัวผู้บริหารระดับสูงมีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของคนในองค์การเป็นอย่างมาก จนมีนักวิชาการการบริหารบางคนกล่าวว่า “พฤติกรรมในองค์การเป็นเสมือนเงาของผู้นำที่ระดับยอดขององค์การ”¹⁶

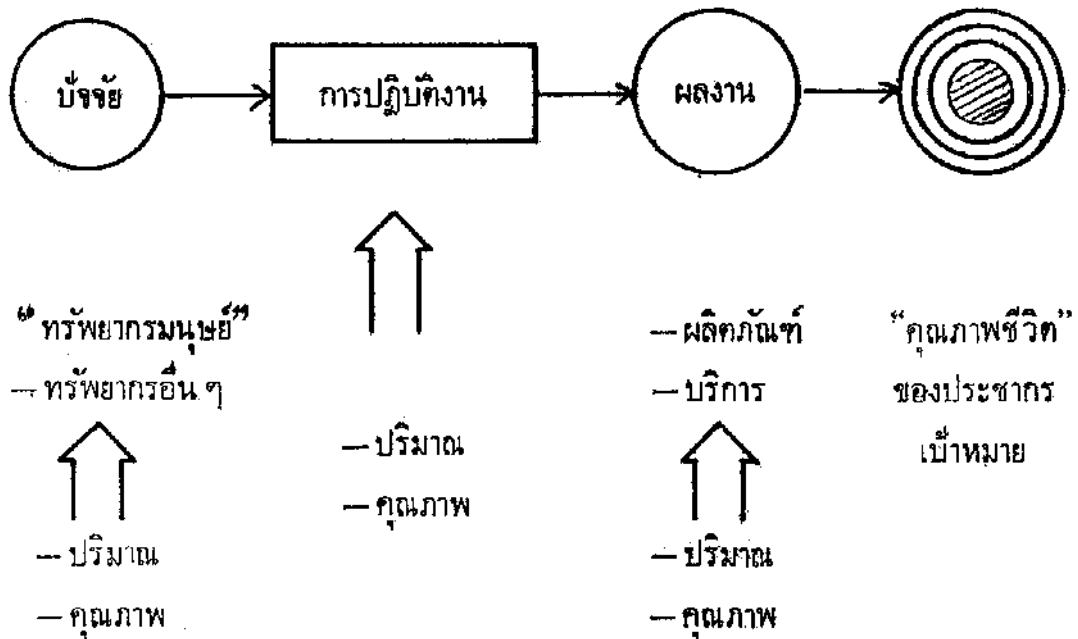
7. ข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบวงสร้างคุณภาพ

สถาบันใดก็ตามที่พิจารณาที่จะเริ่มทำ “วงสร้างคุณภาพ” หรือ ว.ส.ก.มาใช้ในหน่วยงานของตน ควรทำความเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้เสียก่อน

7.1 ความไม่แน่นอนในหลักการ ว.ส.ค. ต้องอาศัย “มนุษย์” เป็นหลัก ซึ่งคนมีความไม่แน่นอนยากที่จะทำให้เป็นวิทยาศาสตร์ได้เต็มที่ ยังคงต้องมีส่วนที่เป็น “ศิลปะ” อยู่ค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังมีความแตกต่างระหว่างองค์การต่างๆ ที่ใช้หรือกำลังจะใช้ ว.ส.ค. ดังนี้

- (1) นโยบายแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน
- (2) โครงสร้างและรูปแบบการบริหารแตกต่างกัน
- (3) ปัญหาภายใน สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี ทางลักษณะงาน และทางค่านิยมอื่น ๆ มักจะไม่เหมือนกัน
- (4) พื้นฐานโดยเจตีย์ และวัฒนธรรมประจำองค์การ (Microculture within organization) ของคนในแต่ละองค์การไม่เหมือนกัน

7.2 การพัฒนาคุณภาพกับการพัฒนาคน สมัยนี้เรานำในเรื่องการพัฒนา “คุณภาพชีวิต” (Quality of Life) ซึ่งส่วนหนึ่งของการพัฒนาในเรื่องนี้ขึ้นอยู่กับการพัฒนา “คุณภาพของผลงาน” และ “คุณภาพของการปฏิบัติงาน” อันสืบเนื่องมาจากคุณภาพของคน หรือ “ทรัพยากรมนุษย์” อันเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานให้ได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพดังแสดงในรูปที่ ๘ ข้างล่าง



รูปที่ 8 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาคุณภาพชีวิต คุณภาพการทำงานกับการพัฒนาคน

หลักการของ คิวซี เซอร์เกิล ต้องอาศัยการพัฒนาคุณภาพของคนขึ้นมาก่อน โดยคนจะต้องมีจิตใจที่สำนึกถึงความสำคัญของคุณภาพในผลงาน และการปฏิบัติงานของตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีจิตสำนึกที่จะให้ผลงานที่ดีแก่ “ลูกค้า” โดยยึดมั่นในหลักการว่า “ลูกค้า คือ ผู้ยิ่งใหญ่” ทั้งลูกค้าภายนอก และภายในองค์กร (หมายถึง ผู้ที่รับผลงานของตนไปเป็นปัจจัย) การพัฒนาคนนั้นต้องใช้เวลา ความอดทน และความเข้มข้นของแรงพยายาม ถ้า “ผู้ใหญ่” ในสถาบันไม่เข้าใจหลักการนี้แล้ว ท่านอาจหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับจาก คิว ซี ซี เร็วเกินไป

หนึ่ง การที่พนักงานจะเริ่มทำกิจกรรม ว.ส.ค. นี้ จะต้องเกิดจากความสมัครใจมากกว่าถูกบังคับ และอย่าได้มุ่งเน้นผลงานในระยะแรก ควรเน้นการพัฒนาคนเสียก่อน โดยใช้วงสร้างคุณภาพเป็นเครื่องมือที่สำคัญชนิดหนึ่งสำหรับการให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ทำกิจกรรมนี้และได้ผลดี ควรเน้นค่านามธรรมมากกว่ารูปธรรมแต่ก็ต้องมีทั้งสองอย่าง แต่ต้องระวังว่าโครงการนี้จะกลายเป็นการยั่วให้เกิดความโลภและขยายกองกิเลสทั้งหลายให้พุ่งชนมา

7.3 การจัดของเก่าที่ขัดกับหลักการของ ว.ส.ค. จำเป็นจะต้องกระทำสิ่งเหล่านี้ก่อนที่จะเริ่มใช้ ว.ส.ค. ในองค์กรของท่าน

(1) เลิกระบบการบริหารแบบเก่าที่เน้นการสั่งงานและสั่งแก้ปัญหาจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง เพราะ ว.ส.ค. อาศัยหลักแนวความคิดจากล่างสู่บน (Bottom-up)

(2) หัวหน้างานและผู้บริหารระดับกลาง จะต้องไม่เข้าใจว่า การที่ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เมื่อได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพสูงขึ้นแล้วจะทำให้ตนเองตกต่ำลง มีความสำคัญลดลง ในทางตรงกันข้ามควรมี “มุกิตาจิต” ควรมองเห็นว่าเป็นเรื่องดี เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ ทั้งแก่ตัวลูกน้อง ตัวหัวหน้าเอง และหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ รวมทั้งประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวม ตลอดจนสังคมประเทศชาติ

(3) การทำงานแบบเต็มอาชีพหรือเน้นหนักที่ความสามารถเฉพาะตัวของแต่ละเอกบุคลิก แต่หลักของ ว.ส.ค. เน้นที่ความสามารถของทีมงานหรือของวง

(4) การควบคุมคุณภาพแบบเก่า เป็นการเน้นที่การตรวจสอบ (Inspection) ทำให้เกิดปัญหาการเล่นเกม “โพลิศัจขโมย” ในหน่วยงาน ต้องเลิกแนวคิดนี้ เปลี่ยนเป็นความรับผิดชอบของทุกคนร่วมกันในฐานะที่ทุกคนเป็น “พลเมืองดี” โดยเท่าเทียมกัน การควบคุมคุณภาพจะสอดแทรกอยู่ทุกชั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงาน ซึ่งจะต้อง “สร้าง” ไม่ใช่ควบคุมคุณภาพ โดยอาศัยความร่วมมือและประสานงานกันทุก ๆ ฝ่าย²⁰ และต้องระลึกเสมอว่าคุณภาพที่สร้างขึ้นมามีได้ขึ้นเป็นผลงานของ “เรา”

เชิงอรรด

¹Martin K, Starr, *Systems Management of Operations* (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1971), pp. 364-6.

²J.M. Juran, Frank M. Gryna, Jr., and R.S. Bingham, Jr., *Quality Control Handbook* (3 rd ed : New York : McGraw-Hill, 1974), Section 2, p. 3.

³Powell Niland, *The Quality Control Circle : An Analysis* (Jurong, Singapore : McGraw-Hill Far Eastern Publishers, 1971), p. 1.

⁴กล้าหาญ วรพุทธพร, *กลุ่มคุณภาพ (วิธียุ่บุ่น)* (กรุงเทพฯ) : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2528), หน้า 22-24.

⁵Powell Niland, *op. cit.*, pp. 1-3.

⁶Union of Japanese Scientists and Engineers. QC Circle Headquarters, *General Principle for the QC Circle.* (Tokyo : JUSE, 1980), pp. iii-iv.

⁷Powell Niland, *op.cit.*, p.9.

⁸นิทย์ สัมมาพันธ์, “คิวซี เซอร์เก็ด,” *NIDA Business Review*, 1,1 (กันยายน 2528), หน้า 27-28

⁹Atsushi Ootaki, "QC Circles," *Kenshu, The AOTS Quarterly*, NO. 99 (Spring, 1986), pp. 7-8.

AOTS ย่อมาจาก The Association for Overseas Technical Scholarship สำนักงานอยู่ที่เมืองโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น

¹⁰Yasuo Sugimoto, "The Advancing QC Circle Movement," *Japan Quality Control Circles* (2nd ed.; Tokyo; Asian Productivity Organization, 1982), pp. 7-8.

¹¹Atsushi Ootaki, *op. cit.*, p.6.

¹²ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล, **คู่มือทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน** (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์เจริญผล, 2526) หน้า 21.

¹³Sud Ingle, *Quality Circles Master Guide : Increasing Productivity With People Power* (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982), pp. 41-43,

¹⁴Atsushi Ootaki, *op. cit.*, p. 6.

¹⁵รูปวงจรมีดังนี้ ผู้เขียนสลับทที่ A กับ D จากของเดิม โดยมีเจตนารมณ์ที่จะแสดงให้เห็นการหมุนเวียนของวงล้อ เคลื่อนที่ไปข้างหน้า "สู่ความก้าวหน้า" โดย P (การวางแผน) จะเป็นขั้นแรก เมื่อบรรยากาศหมุนไปข้างหน้า P จะลงไปอยู่ที่ตำแหน่งของ A ส่วน D จะหมุนเข้ามาแทนที่ P ฯลฯ

¹⁶ประวิทย์ จงวิศาล และวิจิตร จงวิศาล, เรื่องเดิม, หน้า 29-30.

¹⁷คาเมมัทซึ มัทซึตะ, **เทคนิคการตั้งหัวข้อเรื่อง : กิจกรรม ถิวชิ เซอร์เคิล** (กรุงเทพฯ : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), 2527), แปลโดย สุจริต กุณเรนกุลวงศ์ เรียบเรียงโดย ชัยฉลอง อิศวเสนา, หน้า 52-54.

¹⁸คาเมมัทซึ มัทซึตะ, เรื่องเดิม, หน้า 59-61.

¹⁹นิตย สัมมาพันธ์, เรื่องเดิม, หน้า 31-33.

²⁰นิตย สัมมาพันธ์, เรื่องเดิม, หน้า 30-31.