

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน มี ดังนี้

ส่วนที่ 1 ทฤษฎี 7S ของ McKinsey (McKinsey 7S Framework)

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบ คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)

แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ

2.1 ลักษณะของคิวซีเซอร์เคิล

2.2 โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการดำเนินการด้านคิวซีเซอร์เคิล

2.3 การฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร

2.4 ขั้นตอนในการจัดทำคิวซีเซอร์เคิล

2.5 กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา “คิวซีสตอรี่”

ส่วนที่ 3 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg)

ส่วนที่ 4 คู่มือในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือเอส จี เอ ของบริษัท ฮานาไมโคร อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน

ส่วนที่ 5 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

5.1 ลักษณะการดำเนินงานตามคู่มือการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือเอส จี เอ ของบริษัท ฮานาไมโคร

อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน

5.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่ 1 ทฤษฎี 7S ของ McKinsey (McKinsey 7S Framework)

Robert Waterman, Tom Peters และ Julien Philips (1980) ได้นำเสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิภาพของการดำเนินการขององค์กร โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ 7 ประการ ชื่อว่า McKinsey 7-S Framework ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทางที่จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคลากรภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ
3. ระบบ (System) หมายถึง การจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม จะช่วยในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ
4. รูปแบบ (Style) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร
5. พนักงาน (Staff) หมายถึง การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ในการกำหนดคุณลักษณะการคัดเลือกและการจัดวางบุคลากรที่เหมาะสม ช่วยผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินการไปตามทิศทางและกลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ได้
6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบ บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม และทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) ซึ่งเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์กรคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน (อำนาจ วัดจินดา. 2550)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร

กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ จัดว่าเป็นการบริหารงานรูปแบบหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้น การวิเคราะห์ ปัจจัยดังกล่าวจะสามารถประเมินถึงความสำเร็จและความล้มเหลวของการดำเนินการได้

ส่วนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบ คิวซีเซอร์เคิล (QC Circle)

2.1 ลักษณะของคิวซีเซอร์เคิล

Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) (1980) (อ้างใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ได้กล่าวถึงการบริหารคุณภาพแบบ “คิวซีเซอร์เคิล” ว่ามีลักษณะของการบริหารแบบกลุ่มย่อยสำหรับการดำเนินการควบคุมคุณภาพในสถานที่ทำงานด้วยความสมัครใจ

“คิวซีเซอร์เคิล” คือกลุ่มย่อยกลุ่มหนึ่งที่ดำเนินการควบคุมคุณภาพภายในสถานที่ทำงานเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งกลุ่มย่อยมีลักษณะเฉพาะดังนี้ คือ

- ทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง
- เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
- เป็นการพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน
- ดำเนินการควบคุมและปรับปรุง
- ดำเนินการภายในหน่วยงานหรือสถานที่ทำงาน
- ใช้ประโยชน์จากกลวิธีการควบคุมคุณภาพ
- ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกทุกคน

เป้าหมายของการบริหารคุณภาพแบบคิวซีเซอร์เคิลที่สำคัญมี 11 ประการด้วยกันคือ

1. เพื่อสร้างสถานที่ทำงานที่เข้มแข็ง
2. เพื่อให้กระบวนการอยู่ภายใต้สภาวะการควบคุม
3. เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจ
4. เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. เพื่อปรับปรุงคุณภาพงานในระดับปฏิบัติการ
6. เพื่อให้มีการแก้ปัญหาหน้างานอย่างสมัครใจ
7. เพื่อให้พนักงานพัฒนาวิธีคิดและดึงความเฉลียวฉลาดออกมาใช้
8. เพื่อขยายแนวความคิดของพนักงานให้กว้างขึ้น
9. เพื่อให้พนักงานมีรายได้เพิ่มขึ้น
10. เพื่อการปรับปรุงการประกันคุณภาพ
11. เพื่อให้วิศวกรสามารถทำงานด้านวิศวกรรมได้อย่างแท้จริง

การที่ผลการดำเนินการคิวซีเซอร์เคิลจะบรรลุตามเป้าหมายดังกล่าวได้ จำเป็นต้องดำเนินการภายใต้แนวคิดพื้นฐาน 3 ประการ ซึ่งเป็นแนวคิดในการควบคุมและปรับปรุงองค์กรหน่วยงานที่สังกัด และพนักงานที่ทำคิวซีเซอร์เคิลเอง โดยลำดับ

1. การสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร
 2. เคารพในความเป็นมนุษย์และสร้างสรรค์สถานที่ทำงานให้มีชีวิตชีวา นำริ่นรมย์ เพื่อให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี
 3. สร้างโอกาสให้พนักงานได้แสดงออกซึ่งความสามารถอย่างเต็มที่ และดึงความสามารถที่ซ่อนเร้นที่มีอยู่อย่างไม่จำกัดออกมาใช้ประโยชน์
- ภายใต้แนวความคิดพื้นฐาน 3 ประการที่กล่าวมาแล้วนี้ กิจกรรมคิชีเซอร์เคิลจะต้องได้รับการดำเนินการด้วยหลักการ 10 ประการดังนี้ คือ

1. การพัฒนาตนเอง
2. การดำเนินการอย่างสมัครใจ
3. การดำเนินการแบบกลุ่ม
4. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
5. การประยุกต์กลวิธีด้านการควบคุมคุณภาพ
6. การปลูกฝังกิจกรรมคิชีเซอร์เคิลในสถานที่ทำงาน
7. การกระตุ้นและสนับสนุนให้การทำกิจกรรมคิชีเซอร์เคิลเป็นไปอย่างต่อเนื่องไม่รู้จบ
8. การพัฒนาซึ่งกันและกัน
9. การมีความคิดริเริ่ม
10. การมีจิตสำนึกต่อคุณภาพ ปัญหาและการปรับปรุง

ภายใต้แนวความคิดและหลักการดังกล่าวนี้จะทำให้การบริหารแบบคิชีเซอร์เคิลบรรลุเป้าหมายที่ระบุ ทำให้มีผลโดยตรงต่อการเพิ่มผลิตภาพขององค์กรอย่างไม่รู้จบ เพราะว่าเป็นการเพิ่มผลิตภาพโดยอาศัย “พลังขับ” ที่หมายถึงความเฉลียวฉลาดและวิญญูณการปรับปรุงงานของพนักงานออกมาใช้ประกอบ

2.2 โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการดำเนินการด้านคิชีเซอร์เคิล

สมาคมมาตรฐานแห่งญี่ปุ่น (Japanese Standards Association หรือ JSA) (อ้างใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ได้กล่าวถึง โครงสร้างพื้นฐานสำหรับการดำเนินการด้านคิชีเซอร์เคิล ว่าควรประกอบด้วยส่วน ประกอบหลัก 3 ประการคือ คณะกรรมการ TQM คณะอนุกรรมการส่งเสริมคิชีเซอร์เคิลและ สำนักงานเลขานุการคิชีเซอร์เคิล โดยที่คณะกรรมการ TQM คณะและ อนุกรรมการส่งเสริมคิชีเซอร์เคิล จะทำหน้าที่ด้านการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายสำหรับการควบคุมคุณภาพ และทำหน้าที่ด้านการกระจายนโยบายไปสู่แผนปฏิบัติ โดยลำดับ สำหรับสำนัก

เลขานุการคิวิซีเซอร์เคิลหรืออาจจะหมายถึง บริกรคิวิซีเซอร์เคิลจะทำหน้าที่งาน ด้านเลขานุการ และการดำเนินการให้แผนการส่งเสริมคิวิซีเซอร์เคิลที่วางไว้ให้เป็นจริง และนอกจากองค์ประกอบใน 3 ส่วนนี้แล้ว ในบางองค์การอาจจะกำหนดให้มีชมรมที่ปรึกษาคิวิซีเซอร์เคิลและชมรมผู้นำกลุ่มคิวิซีเซอร์เคิลขึ้นมาอีก เพื่อทำหน้าที่ร่วมกันแลกเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาในการดำเนินการคิวิซีเซอร์เคิล เพื่อการแก้ไขให้มีประสิทธิผลมากที่สุด

สำหรับกลุ่มคิวิซีเซอร์เคิลนั้น จะต้องประกอบด้วยบุคลากรในหน่วยงานเดียวกัน ประมาณ 3-10 คน ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม เลขานุการกลุ่ม และสมาชิกกลุ่ม โดยมีความจำเป็นต้องจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุด และถ้าหากไม่มีบุคลากรใดมีคุณสมบัติเหมาะสมเลย ให้พิจารณาจากบุคลากรที่มีแนวโน้มจะได้รับการพัฒนามากที่สุดเป็นหลัก

2.3 การฝึกอบรมให้ความรู้แก่บุคลากร

นอกจากนี้แล้วยังมีความจำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมให้บุคลากรในแต่ละตำแหน่งให้เหมาะสมด้วย ทั้งนี้ เพราะการฝึกอบรมจะมีส่วนสำคัญต่อการทำให้กลุ่มคิวิซีเซอร์เคิลดำเนินการไปอย่างต่อเนื่องตามหลักการคิวิซีเซอร์เคิล โดยจะจำแนกการฝึกอบรมด้านการควบคุมคุณภาพนี้ออกได้ 2 ประเภท คือการอบรมทั่วไปที่เป็นการให้ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด หลักการ ตลอดจนทฤษฎีพื้นฐานที่พนักงานทุกคนควรมีความรู้และเข้าใจ และการอบรมเฉพาะทางที่เน้นกลวิธีหรือความรู้เฉพาะทางต่อการปฏิบัติคิวิซีเซอร์เคิล (ดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้)

แผนการฝึกอบรมคิชีเซอร์เคิล

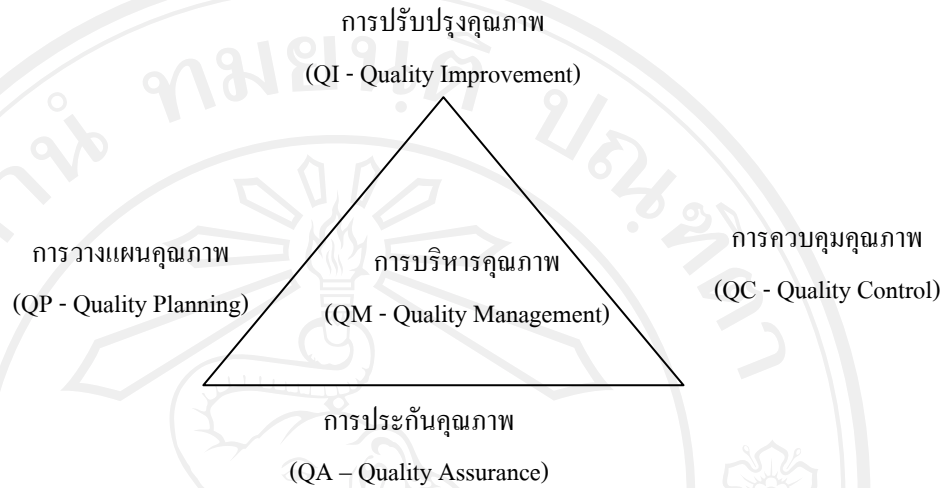
หลักสูตร	เนื้อหาและจุดประสงค์
1. สัมมนาสำหรับหัวหน้ากลุ่ม (Leader)	หลักสูตรสัมมนาได้รับการออกแบบให้สอนความรู้พื้นฐานของกิจกรรมคิชีเซอร์เคิล บทบาทและภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่ม
2. สัมมนาสำหรับผู้จัดการคิชีเซอร์เคิล (Chief)	(1) หลักสูตรสัมมนาได้รับการออกแบบให้สอนความรู้พื้นฐานของกิจกรรมคิชีเซอร์เคิล บทบาทของผู้จัดการ คิชีเซอร์เคิลและวิธีการสอนงาน (Instruction methods) (2) หลักสูตรอาจครอบคลุมถึงวิธีการแก้ปัญหาด้วย
3. สัมมนาสำหรับผู้ประสานงานคิชีเซอร์เคิล (Facilitator)	(1) หลักสูตรสัมมนาได้ออกแบบให้สอนถึงหลักพื้นฐานของคิชีเซอร์เคิล (2) หลักสูตรอาจครอบคลุมถึงวิธีการคัดเลือก (screening) การทบทวน (reviewing) และวิธีการแก้ปัญหา (ควรจัดปีละครั้งหรือสองครั้ง)
4. สัมมนาสำหรับคณะกรรมการส่งเสริมคิชีเซอร์เคิล (Committee)	(1) หลักสูตรสัมมนาได้รับการออกแบบเพื่อการส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานของกิจกรรมคิชีเซอร์เคิลและบทบาทของกรรมการส่งเสริมคิชีเซอร์เคิล (2) หลักสูตรควรเปิดโอกาสให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการแก้ปัญหาของกรรมการแต่ละคนด้วย (3) เรียนรู้ Basic 7 QC Tools โดยคอมพิวเตอร์ (เน้นการตีความหมาย)
5. สัมมนาสำหรับผู้จัดการฝ่าย	หลักสูตรควรจัดให้เหมือนกับหลักสูตรของคณะกรรมการส่งเสริมคิชีเซอร์เคิล (ควรจัดปีละสองครั้ง)
6. การฝึกอบรมกลวิธีการควบคุมคุณภาพ	การอบรมกลวิธีการควบคุมคุณภาพให้กับวิทยากรภายในของบริษัทที่จัดโดยสำนักงานใหญ่

ตารางที่ 2-1 แสดงแผนการฝึกอบรมคิชีเซอร์เคิลในองค์กรตามคำแนะนำของสมาคมมาตรฐานญี่ปุ่น (Japanese Standards Association)

ดร. คาโอรุ อิชิกาวา (1990) (อ้างใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ปรมาจารย์ด้านคิชีเซอร์เคิล กล่าวว่าหลักสูตรการฝึกอบรม ควรจะประกอบด้วยเนื้อหาหลักๆ คือ

1. แนวความคิดด้านคุณภาพ
2. แนวความคิดด้านลูกค้า โดยเน้นความหมายของลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก ตลอดจนความสำคัญของลูกค้าภายในที่มีผลต่อคุณภาพ
3. แนวความคิดของการควบคุมคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จ โดยเน้นกระบวนการ

บริหารคุณภาพตามตัวแบบไทรศาสตร์การบริหารคุณภาพของจูราน (J.M. Juran, 1986 : 19-24 อ้างใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547)



ภาพที่ 2-1 แสดงการกระบวนการบริหารคุณภาพตามตัวแบบไทรศาสตร์การบริหารคุณภาพของจูราน

4. ความหมาย แนวความคิด หลักการ และเป้าหมายของคิวิซีเซอร์เคิล
5. ขั้นตอนการจัดทำคิวิซีเซอร์เคิล

เนื่องจากเนื้อหาส่วนใหญ่จะเน้นที่แนวความคิด อาจทำให้บุคลากรมีความเข้าใจไม่ค่อยชัดเจนนัก การฝึกอบรมในขั้นแรกนี้ ต้องการเน้นเพียงให้บุคลากรเข้าใจในแนวความคิดกว้างๆ และกรอบต่างๆ เพื่อให้ง่ายต่อการสื่อความหมายเท่านั้น สำหรับรายละเอียดต่างๆ จะต้องเรียนรู้ขณะปฏิบัติการงานคิวิซีเซอร์เคิลจริงๆ (OJT – On The Job Training) ภายใต้คำแนะนำของที่ปรึกษากลุ่มและหัวหน้ากลุ่ม (โดยในระยะแรกซึ่งเป็นระยะแห่งการฝึกอบรม หัวหน้ากลุ่มควรเป็นบุคลากรระดับบังคับบัญชา)

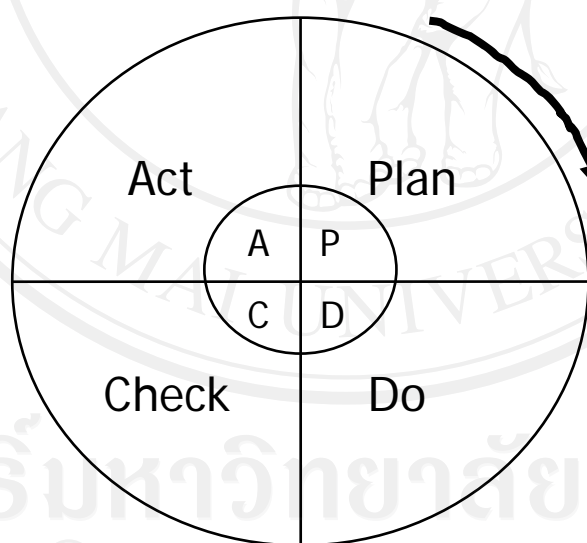
2.4 ขั้นตอนในการจัดทำคิวิซีเซอร์เคิล

Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE) (1980) (อ้างใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการจัดทำคิวิซีเซอร์เคิล ว่า สามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนใหญ่ได้ 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนเตรียมการ ขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่ม ขั้นตอนการดำเนินการและขั้นตอนนำเสนอผลงาน

ขั้นตอนเตรียมการ จะเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จะต้องกำหนดนโยบาย คุณภาพและแนวทางคิวิซีเซอร์เกิลให้ชัดเจน แล้วสร้างแผนกลยุทธ์ขึ้นมาพร้อมกับให้มีคณะทำงาน ด้านนโยบายและด้านดำเนินงานขึ้นมาเพื่อทำนโยบายที่กำหนดให้เป็นจริง โดยคณะทำงานดังกล่าว อยู่ในรูปของคณะกรรมการส่งเสริมคิวิซีเซอร์เกิลและสำนักเลขานุการคิวิซีเซอร์เกิล

ขั้นตอนการจัดตั้งกลุ่ม จะได้มาจากการรวบรวมสมาชิกซึ่งเป็นพนักงานระดับหน้า งานประมาณ 3-10 คน มาร่วมกันแก้ปัญหาหน้างานกัน โดยที่พนักงานดังกล่าวจะต้องเป็นพนักงาน ระดับหน้างานในสถานที่ทำงานเดียวกัน จากนั้นให้ทำการกำหนดแนวความคิดของกลุ่ม ชื่อของกลุ่ม คำขวัญของกลุ่ม ตลอดจนสัญลักษณ์หรือโลโก้ของกลุ่ม เพื่อทำการจดทะเบียนกลุ่มกับสำนัก เลขานุการคิวิซีเซอร์เกิลต่อไป

ขั้นตอนต่อไปซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุดและยากที่สุด คือขั้นตอน การดำเนินการเป็นขั้นตอนที่สมาชิกกลุ่มมาร่วมกันคัดเลือกปัญหา เพื่อร่วมกันกำหนดหัวข้อปัญหา สำหรับการวิเคราะห์สาเหตุและการแก้ไขต่อไป โดยในการแก้ปัญหาจะเน้นการแก้ปัญหาควบคู่ไป กับการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะในด้านการบริหาร โครงการด้วยการใช้หลักการ P-D-C-A ดังนี้



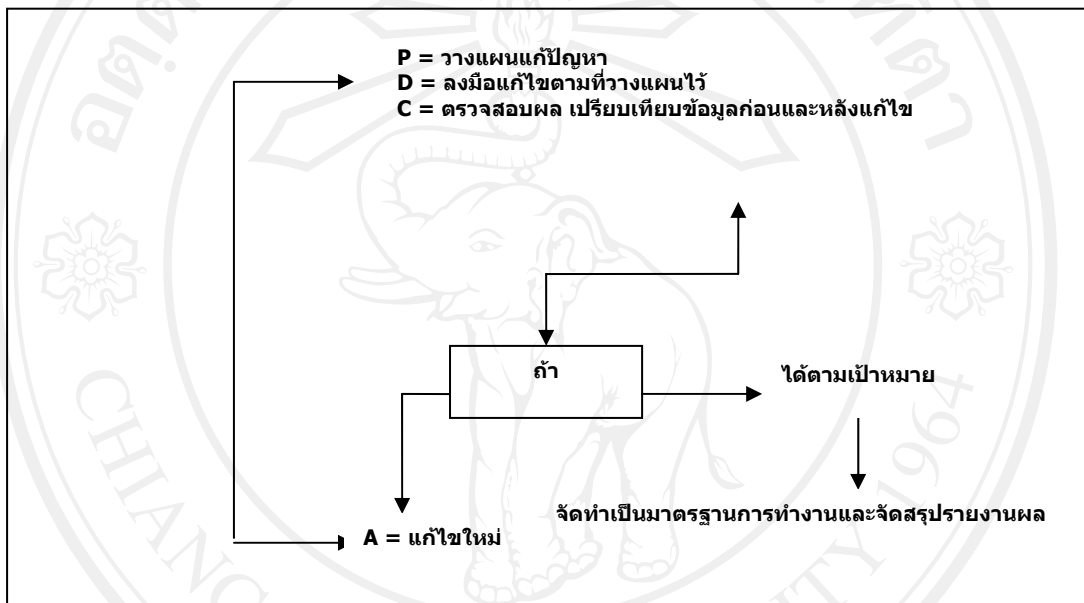
ภาพที่ 2-2 แสดงความต่อเนื่องของหลักการ P-D-C-A

P = Plan คือ การวางแผนเพื่อแก้ไขปัญหา ซึ่งประกอบด้วย การค้นหา องค์ประกอบของปัญหา โดยใช้วิธีประชุมระดมสมองกลุ่ม, เก็บข้อมูลของปัญหาก่อนการแก้ไข โดยใช้เทคนิควิธีการควบคุมคุณภาพ, เลือกรูปแบบที่สำคัญมาแก้ไข โดยใช้แผนภูมิพาเรโต, หาสาเหตุของ ปัญหา โดยใช้ผังก้างปลา, หาวิธีการแก้ไขปัญหา, ทำตารางแผนภูมิแผนปฏิบัติงาน

D = Do คือ ลงมือปฏิบัติจริงตามตารางแผนภูมิของแผนปฏิบัติงาน

C = Check คือ ตรวจสอบหรือประเมินดูว่า ภายหลังจากการได้แก้ปัญหาแล้ว สภาพของปัญหาได้ลดลงจนถึงเป้าหมายที่กลุ่มกำหนดไว้ได้หรือไม่

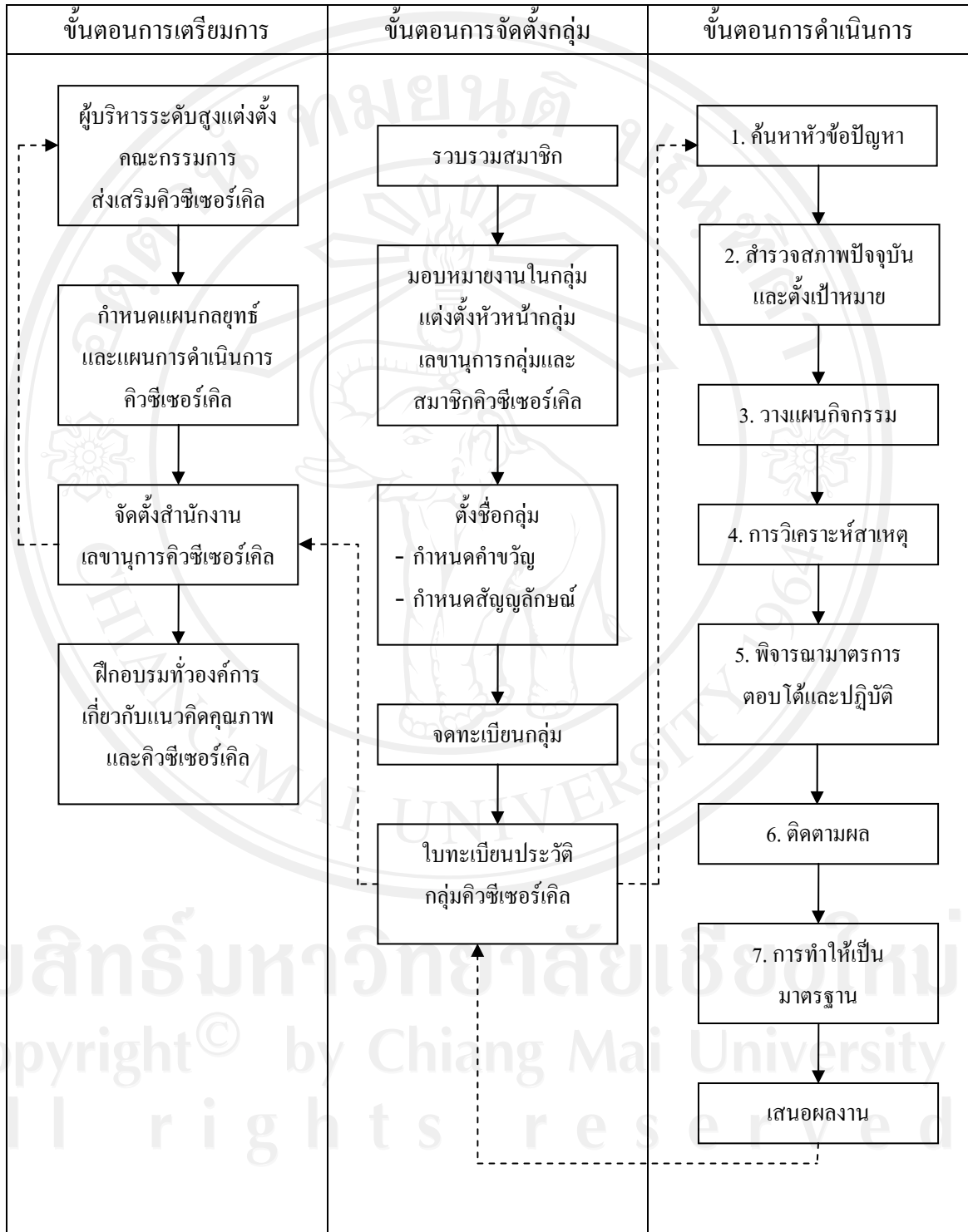
A = Action คือ ภายหลังจากที่ได้ตรวจสอบแล้ว ถ้าไม่ได้ตรงเป้าหมาย ต้องลงมือแก้ไขตามแผนใหม่ แล้วตรวจสอบอีกที ถ้ายังไม่ได้ตามเป้าหมายอีก ก็ต้องกลับไปวางแผนใหม่ ลงมือแก้ไขใหม่ จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย เขียนเป็นผังได้ ดังนี้



ภาพที่ 2-3 แสดงผังการไหลของหลักการ P-D-C-A

จากนั้นจำเป็นต้องใช้การแก้ปัญหาด้วยวิธีสตอรี่ที่หมายความถึงการแก้ปัญหาแบบเป็นเรื่องราวมีลำดับก่อนหลังมีความต่อเนื่องและมีวิธีคิดไม่จบสิ้นแม้ว่าโครงการจะจบลงแล้วก็ตาม ขั้นตอนสุดท้ายคือการนำเสนอผลงานคิวิซีเซอร์เคิลต่อคณะผู้บริหารหรือกรรมการ เพื่อให้เกิดการวินิจฉัยโดยฝ่ายบริหาร ตลอดจนการเพิ่มทักษะในการนำเสนอแนวคิดของกลุ่มแก่สาธารณชน และยังเป็น การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์การบริหารกลุ่มคิวิซีเซอร์เคิลแก่พนักงานอื่นๆ ด้วย โดยการนำเสนอนี้ควรประกอบด้วย การนำเสนอ การถามตอบปัญหา การให้คำวิจารณ์ ตลอดจนการคัดเลือกกลุ่มคิวิซีที่มีผลงานดี นอกจากนี้แล้วผลงานดังกล่าว จะต้องได้รับการรวบรวมไว้เป็นประวัติโดยสำนักเลขานุการคิวิซีเซอร์เคิลเสมอ และควรมีการสรุปประเด็นปัญหาการดำเนินงานให้คณะกรรมการส่งเสริมคิวิซีเซอร์เคิลรับทราบเสมอ เพื่อการแก้ไขในเชิงนโยบายต่อไป

ขั้นตอนทั่วไปของการทำคิวซีเซอร์เคิล



ตารางที่ 2-2 แสดงขั้นตอนทั่วไปของการทำคิวซีเซอร์เคิล

2.5 กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา “คิวซีสตอรี”

โฮโซทานิ คาสึยะ (1989) (อ้างใน กิติสักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ได้กล่าวถึง กระบวนการวิเคราะห์ปัญหา “คิวซีสตอรี” (QC Story) ว่าเป็นกระบวนการที่มุ่งสู่การแก้ปัญหาภายใต้เงื่อนไขการพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจถึงหลักการในการบริหาร โครงการด้วยวงจร P-D-C-A โดยในคิวซีสตอรีประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 7 ประการคือ

1. การกำหนดหัวข้อปัญหา ซึ่งได้มาจากการกำหนดแนวความคิดของกลุ่มเพื่อจะกำหนดผลิตภัณฑ์และนิยามถึงลูกค้าภายใน เพื่อกำหนดความคาดหวังของลูกค้า สำหรับเป็นเป้าหมายคุณภาพ และเมื่อเป้าหมายผลการดำเนินงานก็จะทราบได้ทันทีว่ามีปัญหาอะไรบ้าง

- โฮโซทานิ (1989) ได้จำแนกประเภทของปัญหาตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาประจำวัน (Everyday Problems) ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นได้เสมอในชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยปกติแล้วปัญหากลุ่มนี้ควรมีการแก้ไขด้วยการให้พนักงานมีจิตสำนึกต่อปัญหาและคุณภาพ ด้วยการปรับสถานที่ทำงานให้สามารถตรวจสอบด้วยการมองเห็น (Visual Control) และการตรวจสอบด้วยตนเอง (Self Monitoring) 2) ปัญหาที่ได้รับมอบหมายให้แก้ (Problems given to us to solve) ซึ่งเป็นปัญหาที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้รับไปแก้ไข โดยปกติแล้วปัญหากลุ่มนี้ควรมีการแก้ไขผ่านการกระจายนโยบาย ด้วยตัวแบบการบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross Functional Management) 3) ปัญหาที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อแก้ไข (Problems we have sought out) ซึ่งเป็นปัญหาที่หากมองอย่างผิวเผินแล้วจะไม่พบปัญหาที่เป็นรูปธรรมชัดเจน หรือมีใครระบุได้ว่าเป็นประการใดแต่อาจเชื่อว่าคงมีอยู่และหากดำเนินกิจกรรมต่อไปก็จะพบปัญหาเช่นนี้ได้ โดยทั่วไปแล้ว การกำหนดหัวข้อปัญหาสำหรับกลุ่มคิวซีเซอร์เคลิมักจะเป็นปัญหาประเภทที่ 3) ทางกลุ่มจะต้องพยายามคิดค้นเพื่อแก้ไข ปัญหา โดยอาศัยแนวความคิดของคุณภาพ โดยเฉพาะแนวความคิดลูกค้าภายใน ซึ่งมีลำดับการคิดค้น ดังนี้ คือ

- ก) การกำหนดภารกิจของกลุ่ม กลุ่มจะต้องนิยามถึง “ผลิตภัณฑ์” ของกลุ่ม โดยผลิตภัณฑ์ หมายรวมถึง ผลลัพธ์ (Result) ของกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งอาจจะจำแนกเป็นฮาร์ดแวร์ ซอฟต์แวร์ และการบริการ
- ข) การกำหนดลูกค้าภายในของกลุ่ม เนื่องจากในแนวความคิดคุณภาพ ต้องให้ความสนใจต่อลูกค้า และลูกค้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหา

คุณภาพ จึงมีความจำเป็นต้องพิจารณาว่า ใครคือลูกค้าภายในของกลุ่ม ซึ่งโดยปกติจะมีอยู่ 2 กลุ่มด้วยกันคือ ลูกค้าภายในในแนวนอน ที่หมายถึงผู้รับงานหรือกระบวนการถัดไป และลูกค้าในแนวตั้ง ที่หมายถึงผู้แทนผู้ซื้อ หรือผู้บังคับบัญชา ตัวอย่าง เช่น ลูกค้าภายในในแนวตั้ง : ผู้จัดการแผนกผลิตชิ้นส่วน ลูกค้าภายในในแนวนอน : แผนกประกอบ ฝ่ายผลิต เป็นต้น

- ค) การกำหนดความคาดหวังของลูกค้า ภายใต้แนวความคิดของลูกค้า ลูกค้าจะพิจารณาคุณภาพของผลงาน หรือผลิตภัณฑ์ ในขณะที่กลุ่มคิวซีเซอร์เกิดจะต้องพิจารณากระบวนการ ดังนั้น ภายใต้ความคาดหวังของ ลูกค้าจึงต้องพิจารณาจากความคาดหวังบนตัวผลิตภัณฑ์หรือผลงานด้วยเสมอ
- ง) ทำการประเมินผลของผลงานที่เกิดขึ้นจริง เมื่อกลุ่มกิจกรรมคิวซีเซอร์เกิดได้รับทราบถึงความคาดหวังในผลิตภัณฑ์ของลูกค้าภายในทั้งหมดแล้ว ให้ทำการประเมินผลของผลงานที่เกิดขึ้นจริงตามลักษณะคุณภาพที่ลูกค้าภายในคาดหวัง เพื่อนำผลงานดังกล่าวไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดจากความคาดหวังของลูกค้า โดยการนิยามปัญหาที่เกิดขึ้นนี้ให้นิยามในรูปของลักษณะทางกายภาพของปัญหาที่สามารถสังเกตได้หรืออาการของปัญหา (Symptom) นั้นเอง นอกจากนี้ทางกลุ่มคิวซีเซอร์ควรพิจารณาถึงลักษณะของอาการปัญหาที่เกิดขึ้นด้วย โดยพยายามเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับเป้าหมายและควรศึกษากลับไปถึงอดีตเพื่อหาจุดเปลี่ยนแปลงสำหรับกำหนดตัวแบบปัญหา เช่น ปัญหาเรื้อรัง ปัญหาด้านความสามารถ ปัญหาที่เกิดขึ้นครั้งคราว ปัญหาวิกฤต ปัญหาแนวโน้มนำ ปัญหาการเปลี่ยนแปลงทันทีทันใด เป็นต้น
- จ) การจำแนกประเภทปัญหาสำหรับคิวซีเซอร์เคล ไฮโซตานี (1989) ได้ทำการจำแนกปัญหาตามความชัดเจนของปัญหาและความยากง่ายในการแก้ไข โดยอาศัยหน้าตาของไฮโซตานี ดังตารางที่ 2-3 ทั้งนี้กลุ่มคิวซีเซอร์เกิดจะต้องวิเคราะห์ถึงสาเหตุรากเหง้าที่แท้จริงและมาตรการการแก้ไขปัญหาของแต่ละปัญหาเพื่อพิจารณาถึงแนวทางในการแก้ปัญหา โดยแยกพิจารณาได้ดังนี้คือ ปัญหาประเภท C เป็นปัญหา

ฟื้นฟู ซึ่งทราบทั้งสาเหตุรากเหง้าที่แท้จริงและทราบมาตรการแก้ไข
 ปัญหา ปัญหาประเภทนี้ไม่ควรนำมาทำควิซีเซอร์เคิล แต่ควรนำไป
 วิเคราะห์ในงานประจำวัน (อาจจะผ่านกิจกรรม 3ส – สะสาง สะอาด
 สะดวก) และหัวหน้างานควรเป็นผู้นำในการแก้ปัญหาที่หน้างาน
 ปัญหาประเภท B เป็นปัญหาไฮเทค เนื่องจากทราบสาเหตุรากเหง้าของ
 ปัญหาแต่ไม่ทราบมาตรการแก้ไขปัญหา หรือการแก้ไขปัญหามุ่งทำ
 การปรึกษากับผู้เชี่ยวชาญหรือลงทุนสูง ปัญหาแบบนี้ไม่เหมาะกับควิซี
 เซอร์เคิล ทั้งนี้เพราะทราบถึงสาเหตุรากเหง้าแล้ว เพียงแต่ไม่ทราบ
 มาตรการตอบโต้เท่านั้น การใช้ควิซีสตอรีของควิซีเซอร์เคิลจึงไม่มี
 ประโยชน์แต่อย่างใด ปัญหาประเภท D เป็นปัญหาที่ต้องการการดูแล
 ให้ใกล้ชิดยิ่งขึ้น โดยปัญหาประเภทนี้จะเป็ปัญหาที่สามารถกำหนด
 มาตรการแก้ไขที่เหมาะสมได้ แต่มาตรการตอบโต้กับปัญหาแบบนี้อาจ
 ต้องอาศัยการลงทุนสูงหรือใช้เวลา จึงไม่เหมาะกับควิซีเซอร์เคิล ส่วน
 ปัญหาประเภท A เป็นปัญหาที่ไม่ทราบสาเหตุรากเหง้าและมาตรการ
 แก้ไข จะถือว่าปัญหาประเภทนี้จะมีค่าความท้าทายและมีคุณค่ามากที่สุด
 ต่อกลุ่มควิซีเซอร์เคิลในการใช้ควิซีสตอรีเพื่อการวิเคราะห์และแก้ไข
 ปัญหา โดยในกระบวนการแก้ปัญหานี้ จะทำให้เกิดการพัฒนา
 ทรัพยากรอย่างต่อเนื่องได้ ดังนั้นปัญหาที่กลุ่มควิซีเซอร์เคิลจะเลือกมา
 แก้ไขต้องเป็นปัญหาประเภทนี้เท่านั้น

มาตรการแก้ไขปัญหา	ไม่ทราบ	ปัญหา B ปัญหาไฮเทค (ทราบสาเหตุแต่ไม่ทราบ มาตรการแก้ไข)	ปัญหา A ปัญหาที่มีมูลค่าเพิ่มต่อกลุ่มคิวซี เซอร์เกิล (ไม่ทราบสาเหตุและไม่ ทราบมาตรการแก้ไข)
	ทราบ	ปัญหา C ปัญหาพื้นๆ (ทราบสาเหตุและมาตรการ แก้ไข)	ปัญหา D ปัญหาที่ต้องการการดูแลอย่าง ใกล้ชิด (ไม่ทราบสาเหตุแต่ สามารถกำหนดมาตรการแก้ไข ได้)
		ทราบ	ไม่ทราบ
การทราบสาเหตุรากเหง้าที่แท้จริงของปัญหา			

ตารางที่ 2-3 แสดงหน้าตาต่างปัญหาของโฮโซตานิ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจำแนกประเภทปัญหาสำหรับคิวซีเซอร์เกิล

จ) การเลือกปัญหาเพื่อกำหนดหัวข้อปัญหา ในกรณีที่หน้าตาของโฮโซตานิมีปัญหาประเภท A มากกว่า 1 ปัญหา ก็มีความจำเป็นที่กลุ่มจะต้องเลือกปัญหาออกมาแก้ไข โดยผ่านคิวซีเซอร์เกิลเพียงปัญหาเดียว ทั้งนี้โดยคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ประการคือ ความถี่ของการเกิดปัญหา (หรือโอกาสในการเกิดปัญหา) ความรุนแรงของปัญหาและความสามารถในการตรวจจับปัญหา (หรือความเป็นไปได้ในการแก้ปัญหา)

2. การสังเกตการณ์ในประเด็นเกี่ยวกับอาคาร สถานที่ เวลา และความรุนแรง เพื่อกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินการแก้ไขปัญหาอย่างไร และถ้าหากแก้ไขได้จริงจะมีผลต่อปัญหามากน้อยเพียงไร ก็สามารถนำตัวเลขดังกล่าวไปกำหนดเป้าหมายสำหรับการแก้ปัญหาได้

3. การวางแผนโครงการวิเคราะห์และแก้ปัญหาโดยอาศัยสารสนเทศจากที่สังเกตการณ์ได้ และให้แสดงผลลงในแผนภูมิของแกนต์ (Gantt Chart – รูปกราฟแท่งนอน ที่พัฒนาโดย เฮนรี แกนต์) ซึ่งแผนภูมินี้นอกจากจะใช้วางแผนโครงการแล้ว ยังสามารถใช้เฝ้าพินิจเพื่อควบคุมโครงการด้วย

4. การวิเคราะห์หาสาเหตุ ด้วยการระดมสมองเพื่อสร้างสมมุติฐานของสาเหตุ จากนั้นให้ดำเนินการพิสูจน์ด้วยเครื่องมือทางสถิติที่เหมาะสม
5. การกำหนดมาตรการตอบโต้และปฏิบัติ Mizuno Shigeru (1979) (อ้างใน กิติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ได้กล่าวถึง การระดมสมองแบบ KJ หรือ KJ Method ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดย Mr. Jiro Kawakita นักคิดชาวญี่ปุ่น ในปี 1960 ดังนั้นจึงเรียกวิธีนี้ว่า KJ Method หรือ Affinity Diagram ว่าเป็นวิธีการหนึ่งในเจ็ดของเครื่องมือการจัดการและการวางแผน และเป็นเครื่องมือใช้ในการจัดความคิดและข้อมูลให้เป็นระบบ เครื่องมือประเภทนี้ปกติใช้ในการบริหารจัดการโครงการ (Project Management) และ ใช้ในการจัดหรือแยกประเภทความคิดให้เป็นกลุ่ม ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ และรวบรวมความคิดให้เป็นหมวดหมู่) หรือการใช้หลักการของการปรับปรุงงานให้ง่าย คือหลักการ 5W 1H (หลักการของวิศวกรรมอุตสาหกรรม – IE Techniques คือ 5 W (Who-บุคลากร, What- จุดประสงค์, Where-สถานที่, When-ลำดับขั้น, Why-ทำไม และ How -วิธีการ) และ ECRS (หลักการของวิศวกรรมอุตสาหกรรม – IE Techniques คือ E-Eliminate กำจัด, C-Combine รวมเข้าด้วยกัน, R-Rearrange สลับขั้นตอน, และ S-Simplify ทำให้ง่ายขึ้น) เพื่อกำหนดมาตรการตอบโต้และเลือกมาตรการที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางเทคนิคและเศรษฐศาสตร์
6. การติดตามผล เพื่อพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนการทำงาน เพื่อให้ลดแรงต่อต้านทั้งความเคยชิน และแรงต่อต้านทางวิชาการให้น้อยลง และพิจารณาข้อมูลเพื่อแสดงสภาวะเสถียรภาพของกระบวนการ จากนั้นให้เปรียบเทียบผลก่อนและหลังการแก้ไข
7. การทำให้เป็นมาตรฐาน เพื่อจุดประสงค์ในการรักษาสภาพของมาตรการตอบโต้ที่ประยุกต์ใช้ไปแล้วให้ดำรงไว้ในระบบเพื่อมิให้ปัญหาเกิดขึ้นซ้ำอีก ทั้งนี้รวมถึงการประเมินผลหลังการแก้ไขเพื่อเลือกหัวข้อปัญหาสำหรับการแก้ปัญหาต่อไปด้วย

การดำเนินกิจกรรมด้านคิวซีเซอร์เคิลนี้ เมื่อมีการวิเคราะห์และการแก้ปัญหาตามวงจรคิวซีสตอรีแล้ว ก็มีความจำเป็นต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนคิวซีเซอร์เคิลกลุ่มอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้รับทราบด้วย ทั้งนี้ เพื่อการวินิจฉัยการควบคุมคุณภาพและการแลกเปลี่ยนประสบการณ์คิวซีเซอร์เคิล ซึ่งมีความจำเป็นต้องรายงานให้กระชับด้วยหลักการคิวซีสตอรีและพยายามสรุปผลการวิเคราะห์ โดยรายละเอียดต่างๆ ให้ไปแสดงในภาคผนวก เพื่อกำหนดให้

ผู้ฟังและผู้อ่านรายงานไม่สับสนกันระหว่างสาระสำคัญที่ได้มาจากการวิเคราะห์กับรายละเอียดต่างๆ เช่น ข้อมูล แผนภาพ แผนภูมิ ฯลฯ

ส่วนที่ 3 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฟรดริก เฮอร์ชเบอร์ก (Frederick Herzberg)

เฟรดริก เฮอร์ชเบอร์ก (Herzberg Frederick, (N.D.). ทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two-Factor Theory). [Online]. Available <http://www.pantown.com/content.php?id=27154& Name =content11 &area=3>) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจของคน โดยการสัมภาษณ์พนักงานในเรื่องของความพึงพอใจจากการทำงาน และได้ผลสรุปว่าแรงจูงใจของมนุษย์จะประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน หรือ ปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน สภาพแวดล้อม/เงื่อนไขในการทำงาน ค่าจ้าง/เงินเดือน/สวัสดิการ และ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ การทำงานบรรลุผลสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ทำงานได้ด้วยตนเอง ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงานและการเจริญเติบโต

ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์ นั้นจะเป็นแรงจูงใจที่สนองต่อความต้องการภายนอกของคน ทำให้คนพึงพอใจได้ในเบื้องต้นและจะมีผลต่อคนอยู่ไม่นานนัก ส่วนปัจจัยจูงใจจะเป็นแรงจูงใจที่สำคัญและมีผลต่อคนได้นานมากกว่าปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์

ปัจจัยจูงใจ ที่ประกอบด้วย การที่คนทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การได้รับการยอมรับจากหัวหน้างานหรือคนรอบข้าง การที่ได้ทำงานอย่างเป็นตัวของตัวเอง การที่จะต้องมีความรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำอยู่ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือการเจริญเติบโตในวุฒิภาวะส่วนตัวขึ้นไปเรื่อย ๆ นั้นจะทำให้คนเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดียิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ เพราะสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะตอบสนองความต้องการในจิตใจของคน และเป็นแรงจูงใจคนให้ทำงานได้ดีกว่าปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขศาสตร์

นอกจากนี้เฮอร์ชเบอร์กกล่าวอีกว่า

1. องค์กรควรจะให้คนทำงานที่ท้าทายอย่างเต็มความสามารถ
2. พนักงานที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถจะต้องได้รับการเพิ่มความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
3. หากงานไม่มีความท้าทาย และไม่ทำให้คนทำงานได้อย่างเต็มความสามารถแล้วจะเกิดปัญหาในเรื่องของแรงจูงใจในการทำงาน

ส่วนที่ 4 คู่มือในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือเอส จี เอ ของบริษัท ฮานา ไมโคร อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน

การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือเอสจีเอใช้วงจรเดมมิ่งในการดำเนินงานประกอบไปด้วยขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนลงมือปฏิบัติ ขั้นตอนตรวจสอบผลการดำเนินงานและขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

1. ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายและถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายลงสู่ผู้บริหารระดับฝ่าย ระดับแผนก หัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. ผู้บริหารฝ่ายกำหนดแผนดำเนินงานหลักประจำปี (Annual Operation Plan) และตัวชี้วัดในแต่ละหัวข้อ
3. ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ
4. เตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานที่จะทำกิจกรรมกลุ่ม โดยการฝึกอบรมให้ความรู้
5. ผู้รับผิดชอบ จัดตั้งกลุ่มกิจกรรม ค้นหาหัวข้อกิจกรรมซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับแผนดำเนินงานหลักประจำปี (Annual Operation Plan) และตัวชี้วัด
6. หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมร่วมกับสมาชิกวางแผนการดำเนินกิจกรรมของตน
7. ผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพจัดทำแผนงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประจำปี (Master Plan) เพื่อนำเสนอผู้บริหาร

ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Do)

1. หัวหน้ากลุ่มกิจกรรม นำสมาชิก ลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้วงจรเดมมิ่ง และเทคนิคการใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆอย่างเหมาะสม
2. ผู้ประสานงานกิจกรรมแต่ละฝ่ายเข้าร่วมประชุมกับกลุ่มกิจกรรมเป็นประจำ

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

1. ผู้ประสานงานกิจกรรมแต่ละฝ่าย (Department Co-ordinator) ทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมแต่ละกลุ่มเพื่อรายงานต่อผู้บริหารฝ่าย ถือเป็น การตรวจสอบด้วยตนเองวิธีหนึ่ง เนื่องผู้ประสานงานกิจกรรมอยู่แผนกเดียวกัน

2. ผู้บริหารแต่ละฝ่าย รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของกิจกรรม ตลอดจนผลการดำเนินงาน กิจกรรม ให้การสนับสนุนและความช่วยเหลือหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำกิจกรรม
3. หัวข้อกิจกรรมใดที่ดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนงาน หัวหน้ากลุ่มจะนัดหมายเพื่อกำหนดวันนำเสนอผลงานต่อผู้บริหาร ประจำเดือน
4. คณะกรรมการกลาง เอส จี เอ ทำหน้าที่ประเมินผลงานกิจกรรม จากการนำเสนอและตรวจสอบ ณ จุดปฏิบัติงาน เพื่อคัดเลือกกลุ่มกิจกรรมดีเด่น

ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข

1. ผู้บริหารให้รางวัลแก่กลุ่มกิจกรรมดีเด่นประจำปี
2. ผู้บริหารหน่วยงานนำผลงานกิจกรรมกลุ่มไปเป็นเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัด
3. ผลการดำเนินงานกิจกรรมจะถูกนำไปเปรียบเทียบกับดัชนีชี้วัดความสำเร็จของการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ตามที่ได้กำหนดเอาไว้ ในแผนดำเนินงานหลักประจำปี (Annual Operation Plan) เพื่อประเมินผลงานประจำไตรมาส
4. คณะกรรมการกลาง นำผลการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ มาแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประจำปีต่อไป

ส่วนที่ 5 ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

5.1 ลักษณะการดำเนินงานตามคู่มือการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือเอส จี เอ ของบริษัท ฮานา ไมโคร อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน

ลักษณะการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือเอส จี เอ ใช้วงจรเดมมิ่งในการดำเนินงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ ขั้นตอนการตรวจสอบผลการดำเนินงานและขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไข ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการวางแผน (Plan)

1. นโยบาย เป้าหมายและการถ่ายทอด

ผู้บริหารระดับสูงได้กำหนดนโยบาย ถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายไปยังผู้บริหารระดับฝ่าย ระดับแผนก ระดับหัวหน้างานและพนักงานระดับปฏิบัติการ จัดทำระเบียบปฏิบัติงาน เป็นเอกสาร หมายเลข 001-1900 Continuous Improvement Procedure ซึ่งเริ่มประกาศใช้อย่างเป็นทางการตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2541 โครงสร้างคณะผู้ดำเนินงานจะประกอบด้วยผู้บริหารทุกระดับและพนักงานที่เกี่ยวข้อง เน้นการมีส่วนร่วมของพนักงานในการแก้ไขและปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพซึ่งในบริษัท ฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน จะใช้ชื่อเรียกกิจกรรมกลุ่มคุณภาพภายในองค์กร ว่าเอสจีเอ หรือ SGA (Small Group Activity) โดยมีความหมายและลักษณะของกิจกรรมเช่นเดียวกับกิจกรรมคิวซีซี หรือ คิวซีเซอร์เคิล

วิธีการสื่อสารนโยบายสู่พนักงานระดับปฏิบัติการ ทำได้หลายรูปแบบ เช่น การประชุมย่อย ก่อนเริ่มงานประจำวัน การประชุมทบทวนผลงานของแผนกประจำไตรมาส เพื่อจะได้ทราบถึงสถานะข้อมูลจริงเทียบกับเป้าหมายขององค์กรหรือของฝ่ายเอง

2. กำหนดแผนงานหลักและตัวชี้วัด

ผู้บริหารฝ่ายกำหนดแผนการดำเนินงานหลักประจำปี (Annual Operation Plan) และตัวชี้วัดในแต่ละหัว ข้อ ซึ่งหัวข้อหนึ่งในแผนการดำเนินงานหลักของบริษัทฯ คือ พนักงาน ในส่วนของพนักงานนั้น มีการแบ่งตัวชี้วัดออกเป็นหัวข้อย่อยๆ เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประสิทธิภาพของแรงงาน อัตราการลาออกของพนักงาน และอัตราการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (เอสจีเอ) สำหรับอัตราการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ ทางผู้บริหารได้กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญ คือ

อัตราพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเอสจีเอต้องมีมากกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานทั้งหมดทั้งองค์กร เป้าหมายดังกล่าวนี้จะถูกกระจายไปสู่ระดับฝ่าย แผนกและหน่วยงานต่างๆ

3. ผู้บริหารกำหนดผู้รับผิดชอบ และอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ

โครงสร้างของการดำเนินกิจกรรมกำหนดไว้ค่อนข้างชัดเจน โดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรจะดำรงตำแหน่งประธานโครงการ ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการดำเนินงาน ประกาศโครงสร้าง TQM ภายในองค์กร แต่งตั้งสภาคุณภาพ (Executive Quality Council) และทำหน้าที่เป็น ประธานกิจกรรม TQM นอกจากนี้สภาคุณภาพ ซึ่งประกอบไปด้วยผู้บริหารระดับฝ่าย ระดับแผนกทำหน้าที่ ถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานลงสู่พนักงานได้บังคับบัญชา กำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน แต่งตั้งหัวหน้าทีมกิจกรรมเอสจีเอ ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมและร่วมเป็นคณะกรรมการในการพิจารณาผลงานกิจกรรม เอสจีเอ ภายในองค์กร นอกจากนี้ยังมีผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพยังทำหน้าที่เป็นผู้จัดการโครงการและเลขานุการ ผู้จัดการโครงการจะประสานงานกับผู้ประสานงานประจำแผนก (Department Coordinator) เพื่อติดตามผลการดำเนินกิจกรรมเอสจีเอแต่ละแผนก รายงานให้แก่ผู้บริหารขององค์กร เป็นระยะๆ

นอกจากนี้ ทางบริษัทฯ ยังได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลางขึ้นประกอบด้วยผู้บริหารระดับกลาง ซึ่งดำรงตำแหน่งตั้งแต่ผู้จัดการแผนกและผู้จัดการฝ่าย เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ในการบริหารกิจกรรมกลุ่มคุณภาพและเป็นหน่วยงานกลางที่จะทำการคัดเลือกกลุ่มกิจกรรมคุณภาพดีเด่นเพื่อให้รางวัล คณะกรรมการกลางชุดนี้จะประกอบด้วยตัวแทนจากหลายๆแผนก มีการแต่งตั้งจากผู้บริหารระดับสูงและประกาศให้รับทราบโดยทั่วกัน

ผู้บริหารได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ในรูปแบบต่างๆ ดังนี้

- กำหนดให้อัตราการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเป็นหนึ่งในตัวชี้วัดของแผนดำเนินงานหลักประจำปี (Annual Operation Plan)
- รับทราบข้อมูลการเข้าร่วมกิจกรรมทุกไตรมาสผ่านการประชุมผู้บริหารประจำไตรมาสเพื่อให้การสนับสนุน
- ร่วมส่งตัวแทนเข้ามาเป็นคณะกรรมการกลางในการพิจารณาคัดเลือกกลุ่มกิจกรรมดีเด่น
- ให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง
- เข้าร่วมฟังการนำเสนอผลงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

- กระตุ้นให้เกิดการจัดทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงาน พัฒนาบุคลากร ตลอดจนรับทราบความคิดเห็น กระบวนการแก้ปัญหาจากพนักงาน
- ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณ รวมทั้งรางวัล กิจกรรมการคัดเลือกกิจกรรมกลุ่มดีเด่น และการจัดงานวันเอสจีเอเคย์ (SGA Day) เป็นประจำทุกปี

4. การฝึกอบรมให้ความรู้แก่พนักงาน

องค์กรจะทำการเพื่อเตรียมความพร้อมให้พนักงานก่อนทำกิจกรรม เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความเข้าใจในแนวคิดการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ขั้นตอนการทำกิจกรรมและเครื่องมือคุณภาพต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการการทำกิจกรรมกลุ่ม ถือเป็นหัวข้อหนึ่งที่พนักงานต้องทราบ โดยกำหนดเป็นหัวข้อหนึ่งในการฝึกอบรมของเรื่องคุณภาพ หน่วยงานกลางที่ทำหน้าที่ในการให้ความรู้และประสานงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือหน่วยงานฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร (Training & Development Department) ซึ่งจะทำหน้าที่ให้ความรู้และฝึกอบรมเรื่องการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือ เอส จี เอ เริ่มตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่มและเลือกหัวข้อปัญหา การวางแผนการดำเนินกิจกรรม การกำหนดเป้าหมายในการแก้ไข การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา การลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและเก็บข้อมูล การวัดผลที่ได้และการกำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สรุปผลการดำเนินงานและวางแผนในการทำกิจกรรมอื่นต่อไป โดยใช้เครื่องมือคุณภาพหรือเทคนิคที่สำคัญตามความเหมาะสม เช่น เทคนิคการระดมสมอง (Brainstorming) การใช้เช็คชีท (Data Check Sheet) แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram Data Sheet) แผนภูมิกราฟ (Graph Chart) ฟังก้างปลา (Root Cause Analysis with Fish Bond Diagram) โปรแกรมเพาเวอร์พอยท์ (Power Point Program) สำหรับการนำเสนอผลงาน เป็นต้น

นอกจากนี้หน่วยงานฝึกอบรมยังเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเยี่ยมกลุ่ม ติดตามผลงานความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มตามที่จัดทะเบียนไว้ โดยทำการประสานงานกับตัวแทนประจำฝ่าย และรายงานข้อมูลต่างๆ เช่น จำนวนกิจกรรมกลุ่มคุณภาพที่กำลังดำเนินอยู่และจำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมเป็นรายแผนก ให้ทางผู้บริหารได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพหรือเอส จี เอ ภายในบริษัท ฮานาไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูน ประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ได้แก่

1. จัดตั้งกลุ่ม
2. ค้นหาปัญหาและเลือกหัวข้อเรื่อง
3. ตำรวจสภาพปัญหาและตั้งเป้าหมาย

4. วางแผนงานกิจกรรม
5. วิเคราะห์สาเหตุและวิธีการแก้ไข
6. ลงมือปฏิบัติตามแนวทางที่กำหนดและเก็บข้อมูล
7. วัดผลที่ได้ ปรับปรุงแก้ไข ยืนยันความมีประสิทธิภาพ
8. กำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติและแผนการติดตามผล
9. สรุปผลการดำเนินงานวางแผนในการทำกิจกรรมอื่นต่อไป
10. นำเสนอผลงาน

5. จัดตั้งกลุ่มกิจกรรม

หลังจากได้รับการฝึกอบรมเรื่องของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพไปแล้ว พนักงานซึ่งมีความประสงค์จะทำกิจกรรมกลุ่มเพื่อแก้ไขและปรับปรุงงานของตนเอง จะทำการจัดตั้งกลุ่มขึ้นมา ค้นหาหัวข้อกิจกรรมซึ่งเป็นไปในทางเดียวกันกับแผนการดำเนินงานหลักประจำปี (Annual Operation Plan) และตัวชี้วัด

6. สมาชิกร่วมกันวางแผนการดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ

หลังจากได้จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมแล้ว หัวหน้ากลุ่มจะร่วมกับสมาชิกกำหนดวางแผนงานของกลุ่ม ค้นหาปัญหา หัวข้อเรื่อง มูลเหตุจูงใจ การสำรวจสภาพปัญหา ข้อมูลก่อนการแก้ไข กำหนดเป้าหมายของกิจกรรม จัดทำแผนงาน กำหนดช่วงเวลา ผู้รับผิดชอบ เลือกใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์หาสาเหตุ พิสูจน์สาเหตุว่าเป็นสาเหตุที่แท้จริงก่อนการแก้ไข กำหนดแผนงาน

7. จัดทำแผนการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประจำปี (Master Plan)

ผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพจัดทำแผนการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประจำปีต่อผู้บริหาร เพื่อขออนุมัติงบประมาณประจำปี ทางผู้บริหารได้พิจารณาให้เงินสนับสนุนการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่จะเน้นที่กิจกรรมเพื่อการนำเสนอผลงานภายใน รวมทั้งการส่งกลุ่มกิจกรรมดีเด่น ออกไปนำเสนอผลงานภายนอกบริษัท เมื่อกิจกรรมเป็นที่รู้จักในหมู่พนักงาน ทำให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากขึ้น ผู้บริหารจะพิจารณาเพิ่มงบประมาณในการสนับสนุนกิจกรรมมากขึ้นเป็นลำดับ

ขั้นตอนการลงมือปฏิบัติ (Do)

1. หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมนำสมาชิก ลงมือปฏิบัติตามแผนงานที่วางไว้ โดยใช้วงจรเดมมิ่งและเทคนิคการใช้เครื่องมือคุณภาพต่างๆอย่างเหมาะสมตามที่ได้รับการฝึกอบรมมา
2. ผู้ประสานงานฝ่าย (Department Co-ordinator) เข้าร่วมประชุมกับกลุ่มกิจกรรม เพื่อทำการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของแต่ละฝ่าย ดำเนินไปด้วยความราบรื่น

ขั้นตอนการตรวจสอบ (Check)

1. ติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรมโดยผู้ประสานงานฝ่าย (Department Co-ordinator) การตรวจสอบโดยหน่วยงานที่กลุ่มกิจกรรมสังกัดอยู่ ทำโดยผู้ประสานงานฝ่ายทำหน้าที่ติดตามความก้าวหน้าเพื่อรายงานต่อหัวหน้าหน่วยงาน ถือเป็นตรวจสอบด้วยตนเองวิธีหนึ่ง เนื่องผู้ประสานงานกิจกรรมอยู่แผนกเดียวกันกลุ่มกิจกรรม และแจ้งความก้าวหน้าของกิจกรรมแต่ละกลุ่มไปยังฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตามรายชื่อกลุ่มกิจกรรมที่ได้จดทะเบียนไว้ หากไม่มีการยืนยันความก้าวหน้าของกิจกรรมจะถือว่ากิจกรรมของกลุ่มนั้นๆถูกคัดชื่อออกและยกเลิกไป จำนวนสมาชิกของกลุ่มนั้นๆ จะถูกนำมาหักออกจากฐานข้อมูลจำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน มีแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง เช่น แบบฟอร์มการจดทะเบียนกลุ่ม, แบบฟอร์มการจัดทำแผนกิจกรรม และแบบฟอร์มการติดตามความก้าวหน้าของกิจกรรม เป็นต้น
2. ผู้บริหารหน่วยงานระดับหัวหน้าฝ่ายให้การสนับสนุนและช่วยเหลือ นอกจากรับทราบรายงานความก้าวหน้าของกิจกรรมจากทางผู้ประสานงานฝ่ายแล้ว ผู้บริหารสูงสุดของแต่ละหน่วยงานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย จะเข้าไปให้คำแนะนำและช่วยเหลือหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินงาน
3. นัดหมายวันเพื่อนำเสนอผลงานภายในบริษัทและระหว่างกลุ่มบริษัทในเครือเดียวกัน เพื่อเป็นการนำเสนอผลงานของกลุ่มที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นลงแล้ว ให้ทางหน่วยงานอื่นๆและรายงานผลให้ผู้บริหารหน่วยงานอื่นได้รับทราบ หัวข้อกิจกรรมใดที่ดำเนินการเสร็จสิ้นตามแผนงาน หัวหน้ากลุ่มจะนัดหมายเพื่อกำหนดวันนำเสนอผลงานต่อผู้บริหารภายในเป็นประจำ การนำเสนอ

ผลงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นการเสริมสร้างค่านิยมร่วมภายในองค์กรอย่างดี และช่วยสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ โดยให้พนักงานทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมด้วย รูปแบบในการนำเสนอแต่เดิมคือการนำเสนอภายในห้องประชุมขนาดเล็ก เป็นรายสัปดาห์ๆ ละ 1-2 กลุ่ม มีเพียงระดับผู้บริหารเข้ารับฟังเท่านั้น เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีโอกาสเข้าร่วมรับฟังการนำเสนอผลงาน จึงได้ปรับเปลี่ยนรูปแบบใหม่ มาเป็นการนำเสนอภายในห้องฝึกอบรมขนาดใหญ่ สามารถผู้เข้าร่วมรับฟังได้ประมาณ 150-200 คน โดยจะ กำหนดตารางการนำเสนอและแจ้งให้ทราบล่วงหน้า เดือนละ 1 ครั้ง ซึ่งการนำเสนอรูปแบบใหม่นี้ได้รับความสนใจและเข้าร่วมรับฟังจากพนักงานเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมส่งเสริมภายในที่จะให้โอกาสกลุ่มกิจกรรมได้นำเสนอผลงานให้สาธารณชนได้ตรวจสอบผลงานของตนเอง ผ่านกิจกรรมภายในองค์กรในรูปแบบอื่นๆ เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มคุณภาพประจำปี หรือ วัน เอส จี เอ เคย์ เป็นต้น

การบริหารงานผ่านกิจกรรมกลุ่มคุณภาพนี้ ได้มีการปฏิบัติเช่นเดียวกันสำหรับกลุ่มบริษัทในเครืออีก 2 แห่ง คือ บริษัท ฮานาเซมิคอนดักเตอร์ จำกัด มหาชน ตั้งอยู่ที่กรุงเทพฯ และจังหวัดอยุธยา ทางผู้จัดการฝ่ายระบบคุณภาพจะทำหน้าที่ประสานงานกับบริษัทในเครือ เพื่อจัดการนำเสนอผลงานระหว่างบริษัท (Inter-Plant QCC Presentation) ขึ้นเป็นประจำทุกปี เพื่อทำการคัดเลือกกลุ่มกิจกรรมดีเด่นเป็นตัวแทนกลุ่มบริษัท เข้าร่วมนำเสนอผลงานกับทางสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่นเป็นประจำ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาและยกระดับให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพขององค์กรได้เข้าสู่ระดับมาตรฐานสากลทั้งระดับประเทศและระดับโลก นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นและสนับสนุนให้มีกิจกรรมกลุ่มคุณภาพเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเพิ่มจำนวนมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

4. ประเมินผลงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพโดยคณะกรรมการกลาง

คณะกรรมการกลางจะทำหน้าที่ประเมินผลงานกิจกรรมจากการนำเสนอและตรวจสอบ ณ จุดปฏิบัติงาน เพื่อคัดเลือกกลุ่มกิจกรรมดีเด่น โดยมีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อใช้ในการประเมิน ซึ่งจะพิจารณาทั้งการนำเสนอผลงาน เนื้อหา กิจกรรม และการตรวจสอบ ณ จุดปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้จะเป็นการประเมินผลการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพอย่างละเอียดแล้ว การตรวจสอบจากสถานที่จริงยังนับว่าเป็นการให้ความรู้เรื่องการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในภาคปฏิบัติ (OJT – On the Job Training) ให้แก่สมาชิกกลุ่มอีกด้วย หลังจากนั้น คณะกรรมการกลางจะทำการรวบรวมคะแนนจัดลำดับและประกาศผลของการคัดเลือกให้พนักงานได้รับทราบต่อไป

ขั้นตอนปรับปรุงแก้ไข

1. การมอบรางวัลกิจกรรมกลุ่มเอส จี เอ ดีเด่นประจำปี

เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น จึงได้มีการกำหนดรูปแบบการให้รางวัล เช่น ประกาศเกียรติคุณ และเงินสนับสนุนกิจกรรม ในจำนวนที่ลดหลั่นกันตามลำดับของรางวัลตามความเหมาะสม ตลอดจนของที่ระลึกเล็กน้อยๆ เช่น แก้วน้ำ พวงกุญแจ ปากกา ฯลฯ

นอกจากนี้ กลุ่มกิจกรรมที่ได้รับรางวัลที่ 1 และ 2 จะได้รับเกียรติเป็นตัวแทน บริษัท ฮานา ไมโครอิเล็กทรอนิกส์ จำกัด มหาชน จังหวัดลำพูนเข้าร่วมการนำเสนอผลงานระหว่างบริษัท ในเครือเดียวกัน ซึ่งแต่ละสาขาจะหมุนเวียนกันรับเป็นเจ้าภาพแต่ละปี ทั้งนี้เป็นการให้รางวัลแก่กลุ่มกิจกรรมดีเด่นได้มีโอกาสเข้าเยี่ยมชมกิจกรรมภายในโรงงานในเครือเดียวกัน และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการทำกิจกรรมระหว่างกันอีกด้วย

2. ประเมินการปฏิบัติงานประจำปี

หัวหน้างานจะทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานในสังกัดเป็นประจำทุกปี การมีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพก็เป็นอีกเกณฑ์หนึ่งที่ใช้ในการให้คะแนน ส่วนน้ำหนักความสำคัญของกิจกรรมจะไม่มีกำหนดไว้แน่นอน ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของหัวหน้าแต่ละหน่วยงาน

3. นำผลการดำเนินงานไปเปรียบเทียบกับเป้าหมายและดัชนีชี้วัดความสำเร็จตามแผนการดำเนินงานประจำปี (Annual Operation Plan)

ทุกๆไตรมาสจะมีการสรุปผลการดำเนินงานของกลุ่มกิจกรรมและจำนวนพนักงานที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ อัตราพนักงานที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนพนักงานทั้งหมด จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมถือว่ายังไม่บรรลุผลเท่าที่ควร จำนวนพนักงานที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จะมีประมาณร้อยละ 40-50 เท่านั้น

4. นำเอาผลงานการดำเนินงานมาปรับปรุงแก้ไขแผนการดำเนินงานประจำปี

ผลการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในแต่ละปี จะถูกนำมาปรับปรุงรูปแบบการบริหารกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้ดียิ่งขึ้น โดยจะสังเกตได้จากแผนการดำเนินงานกิจกรรมกลุ่มคุณภาพในระหว่างปี 2548 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน จะมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการจัดทำกิจกรรมกลุ่มหลากหลายขึ้น โดยเฉพาะในส่วนคณะกรรมการกลางและเกณฑ์มาตรฐานในการคัดเลือกกลุ่มกิจกรรมดีเด่น

ส่วนที่ 5.2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

นภา ศรีพรรณกุล (2533) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพของหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชนงานบริหารและบริษัทเอกชนงานอุตสาหกรรม พบว่า ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับลักษณะงานและระดับการศึกษาของพนักงาน การให้การสนับสนุน และจัดอุปสรรคที่จะมาขัดขวางการทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพให้สำเร็จ การให้อบรม การช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา การจัดสรรเวลา และงบประมาณ ตลอดจนคำนึงถึงสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการบริหารงานและการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สุรศักดิ์ นานานุกูล (2534) กล่าวว่า พนักงานจะมีความพึงพอใจกิจกรรมกลุ่มคุณภาพด้วยแรงจูงใจต่างๆ คือ ได้รับความเชื่อมั่นในกิจกรรมของตน ได้แสดงความสามารถของตน ได้รับการยอมรับและมองเห็นผลสำเร็จในความสามารถของตน การทำกิจกรรมกลุ่มคุณภาพจะเจริญรุ่งเรืองถ้าผู้บริหารระดับต้นเป็นผู้ริเริ่มและผลักดัน ผู้บริหารควรถือว่ากิจกรรมกลุ่มคุณภาพนั้นเป็นโครงการของตนเอง จึงต้องเข้าร่วมอย่างเต็มที่และมีจิตสำนึกที่จะทำกิจกรรมให้สำเร็จ

สมชัย ตันติพัฒนานันต์ (2535) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของกลุ่มกิจกรรมคิวซีซี ศึกษาเฉพาะกรณี โรงไฟฟ้าแม่เมาะ จังหวัดลำปาง พบว่า ปัจจัยความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีซีประกอบไปด้วย ปัจจัยจากตัวสมาชิกกลุ่ม สภาพแวดล้อม ส่วนประกอบเสริมในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มให้เป็นไปได้ด้วยความสะดวกราบรื่นและคล่องตัวรางวัลที่มีคุณค่าพอสมควร การนำมามาตรฐานของกิจกรรมที่มีคุณภาพไปประกาศใช้อย่างทั่วถึง ซึ่งเท่ากับการประกาศเกียรติคุณ ผู้บังคับบัญชาต้องมีนโยบายที่เด่นชัด กำหนดเป้าหมายในการทำกิจกรรมให้แน่นอน ให้ความสนใจและติดตามกลุ่มกิจกรรมอย่างสม่ำเสมอและจริงจัง ตลอดจนในการตั้งกลุ่มกิจกรรมต้องคำนึงถึงปัจจัยส่วนบุคคลด้านต่างๆที่มีส่วนเกื้อกูลให้การทำกิจกรรมเป็นไปได้ด้วยความราบรื่นและสัมฤทธิ์ผล

दनัย เทียนพุด (2534) กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงและกลางมีส่วนอย่างมากในการที่จะทำให้กิจกรรมกลุ่มคุณภาพก้าวหน้าหรือล้มเหลว เพราะหัวใจของกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ คือ การสนับสนุนและให้กำลังใจแก่พนักงานจากผู้บริหาร

กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ (2547) กล่าวว่า กิวซีสตอรีเน้นการแก้ไขปัญหาควบคู่ไปกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้น ขั้นตอนการกำหนดหัวข้อปัญหาจึงถือเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะถ้าหากกลุ่มกิวซีเซอร์เคิลมีการระบุปัญหาไม่ถูกต้อง คือไม่เหมาะสมกับกลุ่มแล้ว ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นก็จะมีผลทำให้ขั้นตอนอื่นๆ ผิดพลาดตามไปด้วย ดังนั้น กลุ่มกิวซีเซอร์เคิลจะต้องใช้ความพยายามค่อนข้างมากในการกำหนดหัวข้อปัญหาและขั้นตอนสุดท้ายของกิวซีสตอรี คือความพยายามรักษามาตรฐานเพื่อมิให้เกิดปัญหาดังกล่าวซ้ำอีก การจัดทำมาตรฐานควรให้ความสนใจ 3 ประเด็นหลัก คือ 1) มาตรฐานอยู่ในรูปเอกสาร 2) การปฏิบัติตามมาตรฐานต้องอาศัยการให้การศึกษาและการฝึกอบรม และ 3) มาตรฐานที่ดีต้องมีความทันสมัยเสมอ

โฮโซทานิ (1989) (อ้างใน กิตติศักดิ์ พลอยพานิชเจริญ, 2547) ได้จำแนกประเภทปัญหาตามแหล่งที่มาออกเป็น 3 ประเภท คือ 1) ปัญหาประจำวัน (Everyday Problems) 2) ปัญหาที่ได้รับมอบหมายให้แก้ (Problems given to us to solve) และ 3) ปัญหาที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อแก้ไข (Problems we have sought out) การกำหนดหัวข้อปัญหาสำหรับกลุ่มกิวซีเซอร์เคิลมักจะเป็นปัญหาประเภทที่ 3 ในขณะที่ปัญหาประเภทที่ 1) ซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการสร้างจิตสำนึกต่อปัญหาและคุณภาพในหมู่พนักงาน ด้วยการปรับสถานที่ทำงานให้สามารถควบคุมด้วยการมองเห็น (Visual Control) และการเฝ้าระวังด้วยตนเอง (Self Monitoring) หรือ โดยการทำกิจกรรม 3ส (สะสาง สะอาด สะดวก) และประเภทที่ 2) ซึ่งเป็นปัญหาที่ควรมีการแก้ไขผ่านการกระจายนโยบายด้วยตัวแบบการบริหารแบบข้ามสายงาน (Cross – Functional Management)