บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบรรดาทรัพยากรต่าง ๆ ในการบริหาร ซึ่งได้แก่ มนุษย์ เงิน วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือนั้น มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด (Megginson 1968: 4-5) มนุษย์เป็นผู้จัดหาทรัพยากรและเป็นผู้ลงมือปฏิบัติโดยอาศัยทรัพยากรอื่น ๆ ที่จัดหามา มนุษย์จึงเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของงาน มนุษย์และองค์การต่างก็มีเป้าหมาย มนุษย์ต้องการพัฒนาตนเอง และองค์การต้องการพัฒนางาน ดังนั้น หากต้องการให้การบริหารบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องรับบทบาทเป็นผู้ปรึกษา ซึ่งสร้างสรรค์สภาพการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานและองค์การสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ นักบริหารจะรับบทบาทเป็นผู้ปรึกษาหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความเชื่อของนักบริหารที่มีต่อมนุษย์ว่าเป็นอย่างไร

นักบริหารยุคก่อนเชื่อว่า มนุษย์มีภาวะบุคลิกภาพแบบ X คือ เกลียดการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ และทำงานโดยมุ่งความมั่นคงและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นหลัก ดังนั้น ในการบริหารจึงต้องใช้วิธีสั่งการ บังคับ และควบคุม เพื่อให้มนุษย์ทำงาน และใช้รางวัลและการลงโทษเป็นมาตรการจูงใจ (McGregor 1960: 33-34) แต่การสั่งการ บังคับ และควบคุมในลักษณะเช่นนี้ ทำให้มนุษย์ขาดความผูกพันต่องานและองค์การ (Lawler, III. and Ledford, Jr. 1982: 23-36) ไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์การ (Weather, Jr. and Davis 1985: 490) ขาดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง และรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการทำงาน (Parkinson, et al. 1982: 8) การให้รางวัลทำให้มนุษย์เสพติดรางวัลและต้องให้รางวัลเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ (Luthan 1982: 456-457) ในขณะที่การลงโทษทำให้มนุษย์ยอมตามเพียงชั่วคราว โดยเก็บกดความกลัว ความก้าวร้าว และความคับแค้นใจไว้ (Shetty 1978: 178-181) มนุษย์จึงมีฐานะเหมือนหุ่นยนต์ที่ทำตามคำสั่งแต่ขาดสมองและหัวใจ และเหมือนลาที่จะเดินต่อเมื่อมีหัวแครอทมาล่อให้เดิน (ผลประโยชน์) หรือถูกตีด้วยไม้ (การลงโทษ) ในสภาพการณ์นี้มนุษย์จะด้อยพัฒนา ทำให้ผลงานขององค์การตกต่ำในระยะยาว หากนักบริหารเชื่อว่ามนุษย์มีภาวะบุคลิกภาพแบบ X ผู้บริหารจะไม่มีบทบาทเป็นผู้ปรึกษาและไม่ช่วยให้เกิดการพัฒนาคุณค่าของมนุษย์และงาน

นักบริหารยุคหลังมีความเชื่อว่า มนุษย์มีบุคลิกภาพแบบ Y คือ รักการทำงาน มีความรับผิดชอบต่องาน ควบคุมตนเองในการทำงานได้ มุ่งความสำเร็จของงาน ทำงานด้วยศักยภาพเต็มที่ และมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ดังนั้น ในการบริหารงานจึงต้องลดการสั่งการและการควบคุม และเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้คิดและตัดสินใจในงานที่เขาทำ เพื่อส่งเสริมให้มนุษย์มีพันธะผูกพันต่อการทำงาน (McGregor 1960: 47-56) การมองมนุษย์ในภาวะบุคลิกภาพแบบ Y สอดคล้องกับโลกปัจจุบัน ซึ่งเน้นการพัฒนาคุณค่าของมนุษย์ ค่านิยมประชาธิปไตย หลักการปกครองตนเอง และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม รวมทั้งสอดคล้องกับจิตวิทยาการจูงใจการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจในงานใด ย่อมเกิดพันธะผูกพันต่องานนั้น และถ้างานนั้นประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของงานก็จะเป็นรางวัลเสริมแรงจูงใจของบุคคลนั้น (Ausubel 1968: 375-385) ซึ่งจะทำให้มนุษย์ทำงานด้วยความรักงาน รับผิดชอบ ควบคุมตนเองในการทำงาน มุ่งความสำเร็จของงาน และทำงานโดยใช้ความคิดสร้างสรรค์และศักยภาพอย่างเต็มที่ นำไปสู่การพัฒนาตนและพัฒนางานอันเป็นสภาพการณ์ที่พึงปรารถนาอย่างยิ่งของมนุษย์และองค์การในปัจจุบันนี้ หากนักบริหารเชื่อว่า มนุษย์มีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y นักบริหารจะมีบทบาทเป็นผู้ปรึกษาและเปิดโอกาสให้มนุษย์ได้ทำงานในรูปแบบของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมีหลายรูปแบบ รูปแบบที่กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน คือ กลุ่มกิจกรรมคิวซีของญี่ปุ่น ซึ่งเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนปรัชญาการบริหาร จากการที่ผู้ปฏิบัติงานต้องทำงานภายใต้การสั่งการและการชี้นำของฝ่ายบริหาร มาเป็นการร่วมกันคิดร่วมกันทำ ร่วมกันแก้ปัญหาจากการทำงาน โดยกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้วยเทคนิคการแก้ปัญหาสมัยใหม่ สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีจะได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาให้วิเคราะห์ปัญหาเชิงวิทยาศาสตร์ อาศัยข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการแก้ปัญหา รู้จักใช้หลักและเทคนิคการควบคุมคุณภาพ วิธีการทางสถิติและเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ต่าง ๆ จากนั้นเข้าร่วมกันดำเนินกิจกรรมกลุ่มโดยนำปัญหาในการปฏิบัติงานมาแก้ไข กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมคิวซีจึงเป็นกระบวนการของการพัฒนาตนและการพัฒนางาน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุความต้องการของมนุษย์และองค์การ

ความสำเร็จของกลุ่มกิจกรรมคิวซีต่อการพัฒนามนุษย์และพัฒนางานของญี่ปุ่น ทำให้ผู้บริหารใน 50 ประเทศ จาก 6 ทวีปได้นำกลุ่มกิจกรรมคิวซีไปทดลองใช้ (สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น 2531: 155-158) ด้วยความหวังว่า กลุ่มกิจกรรมคิวซีจะก่อให้เกิดผลดีในหลายประการ ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงคุณภาพของผลผลิต (Ed 1979: 682) การปรับปรุงการ

สื่อสาร การสร้างความพึงพอใจในงาน การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล การสร้างขวัญกำลังใจของพนักงาน การพัฒนาตนเอง การพัฒนาทีมงาน การลดการขาดงานและการร้องทุกข์ของพนักงาน (Ingle 1982: 27-31) การพัฒนาชีดความสามารถในการทำงาน การพัฒนาความเป็นผู้นำ (กล้าหาญ วรพุทธพร 2527: 18) และการพัฒนาคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Weather, Jr. and Davis 1985: 494-499)

ผลงานการวิจัยในระยะต่อมาแสดงให้เห็นว่า กลุ่มกิจกรรมคิวซีก่อให้เกิดผลดีนานัปการ เช่น ทำให้ลดการขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงาน (Krigeman 1983: 1052) ทำให้เพิ่มความมีอิสระในตนเอง การให้ข้อมูลป้อนกลับ ความผูกพันต่อองค์การ ผลผลิต และคุณภาพงาน (Platten 1983: 708) ทำให้เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงานบางด้าน เพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตรวม (Marks et al. 1986: 61-69) ทำให้เกิดความกระตือรือร้นที่จะมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจมากยิ่งขึ้น (Verma and Mckersie 1987: 556-568, quoted in Broxis, ed. 1987: 187) ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการทำงาน สัมพันธภาพระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและผลงาน (สมนึก ทองเอี่ยม 2528: 90-94) ทำให้เกิดพฤติกรรมคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น และพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่ม (เนื่องจันทร์ วรรณรัตน์ 2528: 75-76) ทำให้ลดพฤติกรรมผิดระเบียบวินัย (วรัญญา ธีรธรรมากร 2528: 72-76) และทำให้เกิดการพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพในการทำงาน (กรมพลศึกษา 2530: 108-119)

รายงานการวิจัยส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงทดลองในระยะสั้น ยังไม่มีรายงานการวิจัยถึงผลเปรียบเทียบในระหว่างสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีซึ่งทำกิจกรรมคิวซีในระยะยาวเกิน 5 ปี จึงยังไม่มีคำตอบแน่ชัดว่า สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีซึ่งเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซีด้วยความแตกต่างกันด้านประสบการณ์ การได้รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี สถานภาพในกลุ่มและบทบาทในการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี จะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกันหรือไม่อย่างไร ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง เป็นหน่วยงานเดียวของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยที่ได้มีการจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซีขึ้นนานกว่า 6 ปี สมาชิกกลุ่มทั้งหมดมีลักษณะคล้ายคลึงกัน ทำให้สามารถศึกษาเปรียบเทียบเพื่อตอบคำถามดังกล่าวนี้ได้

แนวความคิดและทฤษฎีพื้นฐาน

แนวความคิดของกลุ่มกิจกรรมคิวซี

ความเป็นมาของกลุ่มกิจกรรมคิวซี

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่สองประเทศญี่ปุ่นมีความจำเป็นต้องพัฒนาประเทศอย่างเร่งด่วน สหรัฐอเมริกาในฐานะผู้นำฝ่ายสัมพันธมิตรได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมของญี่ปุ่น โดยจัดส่งผู้เชี่ยวชาญชื่อ ดร.ดับบลิว อี เดมิ่ง (Dr. W.E.Deming) มาช่วยญี่ปุ่นพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในปี ค.ศ.1950 (กล้าหาญ วรพุทธพร 2527: 5) ดร.เดมิ่ง ได้นำระบบการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ (Statistical Quality Control หรือ SQC) ซึ่งเป็นระบบการควบคุมคุณภาพที่ทันสมัยที่สุดและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในยุคนั้น เข้ามาแนะนำและสอนคนญี่ปุ่นให้รู้จักพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้วยระบบการควบคุมคุณภาพสมัยใหม่

ระบบการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติเป็นระบบการควบคุมคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในขั้นตอนสุดท้ายของการผลิต ด้วยวิธีการเก็บตัวอย่างผลิตภัณฑ์มาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยอาศัยนัยสำคัญทางสถิติเป็นเครื่องตัดสิน ภายใต้ระบบการควบคุมเชิงสถิติ ญี่ปุ่นพบว่า ผลิตภัณฑ์ของตนส่วนใหญ่ไม่มีคุณภาพเพราะไม่ผ่านการทดสอบในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการการผลิต และไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่า ความผิดพลาดเกิดขึ้นในขั้นตอนใดของการผลิต ในขณะเดียวกันผู้ปฏิบัติงานขาดความรับผิดชอบต่อคุณภาพของงาน เพราะถือว่าคุณภาพของงานเป็นหน้าที่ของฝ่ายควบคุมคุณภาพ หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น ฝ่ายควบคุมคุณภาพจะตรวจพบเอง และเกิดความขัดแย้งระหว่างฝ่ายผลิตกับฝ่ายควบคุมคุณภาพ เพราะฝ่ายผลิตถือว่า ฝ่ายควบคุมคุณภาพเป็นพวกคอยจับผิด

ญี่ปุ่นเป็นชาติที่ฉลาดจึงเกิดการเรียนรู้อย่างรวดเร็วว่า คุณภาพของผลผลิตเกิดจากคุณภาพของงานในทุกขั้นตอน และคุณภาพของงานในแต่ละขั้นตอนเกิดจากผู้ปฏิบัติงานในขั้นตอนนั้น (ประวิทย์และวิจิตรา จงวิศาล 2526: 2-3) จึงเกิดแนวความคิดที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานทุกส่วนงานมีส่วนร่วมในการเสนอปัญหางาน เพราะถือว่า ผู้ที่ทำงานใดก็ตามย่อมจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและวิธีแก้ปัญหาของงานนั้นมากที่สุด เมื่อมีการเสนอปัญหาจากผู้ปฏิบัติงานขึ้นมาฝ่ายบริหารจะจัดการแก้ไขให้ แต่ปัญหาที่เสนอขึ้นมามีแนวโน้มที่จะมีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนฝ่ายบริหารแก้ไขโดยลำพังไม่ได้

จำเป็นต้องมอบหมายให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในฐานะเจ้าของปัญหาเป็นผู้วิเคราะห์และแก้ไขปัญหาด้วยกลุ่มของตนเอง การวิเคราะห์ปัญหาและการลงมือแก้ไขปัญหาต้องอาศัยเทคนิคการควบคุมคุณภาพและเทคนิคทางสถิติ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานไม่คุ้นเคยมาก่อน ฝ่ายบริหารจึงต้องฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้รู้จักเทคนิคการควบคุมคุณภาพและหลักสถิติต่าง ๆ แล้วมอบหมายให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้แก้ปัญหาและพัฒนาคุณภาพของงาน ซึ่งได้พัฒนาเป็นกลุ่มกิจกรรมคิวซีขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศญี่ปุ่นในปี ค.ศ.1962 (Ingle 1982: 16)

กลุ่มกิจกรรมคิวซีมีวิวัฒนาการมาจากระบบการควบคุมและสั่งการโดยผู้บริหาร เป็นระบบที่กระจายอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ในรูปของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

ความหมายของกลุ่มกิจกรรมคิวซี

กลุ่มกิจกรรมคิวซี (Quality Control Circle) นั้นเป็นที่รู้จักกันในหลายชื่อ เช่น คิวซี คิวซีซี คิวซีเซอร์เคิล กลุ่มสร้างคุณภาพงาน กลุ่มควบคุมคุณภาพ เป็นต้น มติของสำนักงานส่งเสริมคิวซีแห่งประเทศไทยให้ใช้ชื่อว่า "กลุ่มกิจกรรมคิวซี" มีผู้ให้นิยามกลุ่มกิจกรรมคิวซีไว้หลายความหมาย ยกตัวอย่างพอสังเขปดังนี้

สมยศ นาวีการ (2526: 8) ให้ความหมายของกลุ่มกิจกรรมคิวซีว่า กลุ่มพนักงานที่ทำงานอย่างเดียวกันหรือเกี่ยวพันกันที่พบกันเป็นประจำเพื่อระบุปัญหา วิเคราะห์ และแก้ปัญหาทางการผลิตและคุณภาพของสินค้า และปรับปรุงการปฏิบัติงานโดยทั่วไปให้ดีขึ้น กลุ่มค่อนข้างจะเป็นหน่วยอิสระ (ดีที่สุดประมาณ 10 คน) ที่นำโดยหัวหน้างานหรือคนงานอาวุโส และจะพบกันสัปดาห์ละครั้งเพื่ออภิปราย วิเคราะห์ และเสนอทางเลือกเพื่อแก้ปัญหา โดยอาศัยเทคนิคการวัดต่าง ๆ เช่น แผนภูมิพาเรโต แผนผังก้างปลา ฮิสโตแกรม และกราฟแบบต่าง ๆ

ประวิทย์และวิจิตรา จงวิศาล (2526 : 2) ให้ความหมายกลุ่มกิจกรรมคิวซีว่า หมายถึงพนักงานกลุ่มเล็ก ๆ (ไม่เกิน 10 คน) ทำงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งประชุมกันเป็นประจำ ทำกิจกรรมด้วยความสมัครใจและร่วมมือกันอย่างต่อเนื่อง เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมคุณภาพอย่างทั่วทั้งบริษัท (Company - wide Quality Control) เพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาซึ่งกันและกัน และสามารถใช้เทคนิคการควบคุมคุณภาพเพื่อแก้ปัญหาในหน่วยงานของตน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์ไปยังหน่วยงานและประเทศชาติ

กล้าหาญ วรพุทธพร (2527: 22-24) ให้ความหมายกลุ่มกิจกรรมคิวซีว่า คนกลุ่มน้อย ณ สถานปฏิบัติงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานโดยตนเองอย่างอิสระ ทั้งนี้ต้องไม่ขัดกับนโยบายหลักขององค์การ

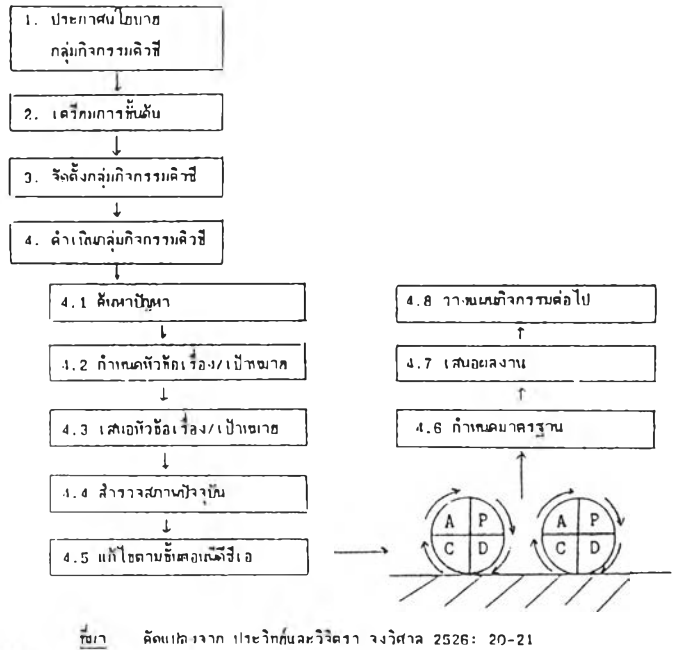
ศุภชัย ยาวะประภาษ และติน ปรัชญพฤกษ์ (2529: 8) ให้ความหมายกลุ่มกิจกรรมคิวซีว่า กลุ่มคนขนาดเล็กในสถานที่ทำงานเดียวกัน รวมตัวกันโดยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงานของตนอย่างอิสระ โดยอาศัยหลักการและเทคนิคแบบคิวซี ทั้งนี้กิจกรรมนั้นต้องสอดคล้องกับนโยบายและหลักการขององค์การ

จากนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่า กลุ่มกิจกรรมคิวซีหมายถึง กลุ่มพนักงานขนาดเล็กประมาณ 3-10 คน ในหน่วยงานเดียวกันหรือเป็นกลุ่มงานเดียวกัน เข้าร่วมมือในการทำกิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง ด้วยความสมัครใจ โดยอาศัยหลักการวิธีการ และเทคนิคของกลุ่มกิจกรรมคิวซี ทั้งนี้โดยไม่ขัดกับนโยบายขององค์การ

หลักการ วิธีการ และเทคนิคของกลุ่มกิจกรรมคิวซี

การจัดตั้งและดำเนินงานกลุ่มกิจกรรมคิวซีต้องเป็นไปตามหลักการ วิธีการ และเทคนิคของกลุ่มกิจกรรมคิวซี ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนใหญ่ 4 ขั้นตอน และขั้นตอนย่อย 8 ขั้นตอน สรุปเป็นแผนผังให้เห็นชัดเจนได้ดังนี้

ภาพที่ 1 แสดงการจัดตั้งและการดำเนินกลุ่มกิจกรรมคิวซี



ที่มา ดัดแปลงจาก ประชาชื่นและวิจิตรา จงวิศาล 2526: 20-21

ขั้นตอนต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

1. ประกาศนโยบายกลุ่มกิจกรรมคิวซี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานรู้ว่า องค์การให้ความสนใจต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานในรูปของกลุ่มกิจกรรมคิวซี และให้ความสำคัญแก่กลุ่มกิจกรรมคิวซีโดยการประกาศเป็นนโยบายขององค์การ ดังนั้นหากผู้ปฏิบัติงานสมัครใจที่จะรวมตัวกันในรูปของกลุ่มกิจกรรมคิวซีจะได้รับการสนับสนุนจากองค์การอย่างเต็มที่

2. เตรียมการขั้นต้น โดยการจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมคิวซีขององค์การเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ กฎ ระเบียบ และแบบฟอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มกิจกรรมคิวซี จัดตั้งผู้ประสานงานกลุ่มกิจกรรมคิวซี เพื่อทำหน้าที่ให้ความสะดวก ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการ และให้คำปรึกษาแก่กลุ่มกิจกรรมคิวซี อีกทั้งช่วยประสานงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมคิวซีกับคณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมคิวซีและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการรวบรวมและติดตามผลงานของกลุ่มกิจกรรมคิวซีเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมคิวซี และจัดเตรียมหัวหน้างาน ซึ่งจะทำหน้าที่หัวหน้าหรือประธานกลุ่มในระยะแรก และจัดเตรียมพนักงาน

หัวหน้างานที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มจะต้องได้รับการฝึกอบรมเชิงทฤษฎีเพื่อให้ทราบแนวความคิด หลักการ วิธีการ และเทคนิคของกลุ่มกิจกรรมคิวซี ซึ่งได้แก่ เทคนิคการควบคุมคุณภาพ หลักและวิธีการทางสถิติเบื้องต้น หลักการแก้ปัญหาตามขั้นตอนของวงจรเดมิ่ง รวมทั้งเทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งได้แก่ การทำงานเป็นทีม การระดมสมอง การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ การประชุม และการเสนอผลงาน อีกทั้งต้องได้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการ (workshop) เพื่อฝึกหัดการทำกิจกรรม หากมีโอกาสได้ดูตัวอย่างการทำกิจกรรมนอกองค์การจะเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น สำหรับผู้ปฏิบัติงานนั้นต้องได้รับการอบรมทั้งเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการเหมือนหัวหน้างาน แต่ไม่จำเป็นต้องลึกซึ้งเท่า เพียงแต่ให้รู้หลักการและวิธีการที่จำเป็น ความลึกซึ้งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสลงมือทำกิจกรรมด้วยตนเอง

3. การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซี เมื่อผ่านขั้นเตรียมการแล้ว หัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานเดียวกันประมาณ 3-10 คนร่วมกันจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซีขึ้น โดยมีการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่มเพื่อประโยชน์ในการควบคุมและติดตามผล กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งจะเป็นหัวหน้างานในระยะแรก เลขานุการ และสมาชิก อาจจะมีรองหัวหน้ากลุ่มและที่ปรึกษากลุ่มหรือไม่ก็ได้

หัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่บริหารกลุ่มให้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ ดำเนินการประชุมกลุ่ม ติดตามผลการปฏิบัติงานของสมาชิก ชักจูง ส่งเสริม และให้กำลังใจสมาชิก ช่วยสมาชิกแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในการทำกิจกรรม หาวิธีการและความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนากลุ่มให้มีประสิทธิภาพ และรายงานผลงานและความก้าวหน้าของกิจกรรมให้ผู้รับผิดชอบทราบ

รองหัวหน้ากลุ่ม มีหน้าที่และความรับผิดชอบดังเช่นหัวหน้ากลุ่มทุกประการในกรณีที่หัวหน้ากลุ่มไม่อยู่หรือติดธุระ

เลขานุการกลุ่ม มีหน้าที่จดบันทึกการประชุมกลุ่ม เตรียมรายงานการประชุมกลุ่ม นัดหมายการประชุมกลุ่ม เตรียมวาระการประชุมกลุ่มในคราวต่อไป

สมาชิกกลุ่มมีหน้าที่ในการร่วมทำกิจกรรมของกลุ่มโดยความสมัครใจ ให้ความร่วมมือแก่หัวหน้ากลุ่ม รับผิดชอบงานที่ได้รับการมอบหมายจากกลุ่ม เคารพและปฏิบัติตามกฎระเบียบของกลุ่มอย่างเคร่งครัด เคารพและปฏิบัติตามมติของกลุ่ม และตรงต่อเวลาในการประชุม

ที่ปรึกษากลุ่มมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแนะนำ ให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ให้การช่วยเหลือและสนับสนุนกิจกรรมของกลุ่ม

หัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้ากลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม จึงเป็นผู้มีหน้าที่และบทบาทมากกว่าสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซี เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างทั่วถึงจึงกำหนดให้สมาชิกหมุนเวียนกันเป็นหัวหน้ากลุ่ม รองหัวหน้ากลุ่ม และเลขานุการกลุ่ม

4. <u>การดำเนินกลุ่มกิจกรรมคิวซี</u> การดำเนินกิจกรรมของกลุ่มกิจกรรมคิวซีจะอยู่ในรูปของการประชุมซึ่งมีการระดมสมองของสมาชิกกลุ่มทุกคนอย่างเต็มที่ การประชุมนี้ไม่มีระยะเวลาที่แน่นอนตายตัวแต่โดยปกติจะประชุมสัปดาห์ละครั้ง ๆ ละ 1 ชั่วโมง (Weather Jr. and Davis 1985: 497) ขั้นดำเนินการนี้ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 8 ขั้นตอนคือ

4.1 ค้นหาปัญหาเพื่อนำมาทำกิจกรรม ปัญหาควรเป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงาน ไม่ขัดนโยบายองค์การ เป็นความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ เป็นประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานเป็นเบื้องต้น และสามารถแก้ไขได้ใน 6 เดือน โดยอาศัยทรัพยากรและเครื่องมือต่าง ๆ ที่มีอยู่

4.2 นำปัญหามากำหนดเป็นหัวข้อเรื่อง หรือกิจกรรมที่ต้องการแก้ไข หัวข้อเรื่องต้องสอดคล้องกับปัญหา ชัดเจน และไม่ยืดยาวจนเกินความจำเป็น แต่ไม่ควรสั้นจนไม่รู้ว่ากลุ่มต้องการทำอะไร จากนั้นนำหัวข้อเรื่องมากำหนดเป้าหมาย ซึ่งต้องระบุผลสำเร็จและตัวเลขที่วัดได้ และกำหนดระยะเวลาแห่งความสำเร็จไว้ เช่น ลดความสูญเสียของวัสดุอุปกรณ์ให้ได้

50% ภายใน 6 เดือน เป็นต้น

4.3 เสนอหัวข้อเรื่องและเป้าหมายโดยการจดทะเบียนกิจกรรมกับผู้รับผิดชอบ เพื่อให้แน่ใจได้ว่ากิจกรรมนั้นมีความเหมาะสมและสามารถติดตามผลได้ การจดทะเบียนกิจกรรมต้องใช้แบบฟอร์ม ซึ่งระบุชื่อกลุ่ม หน่วยงานที่สังกัด ชื่อหัวหน้าและสมาชิกกลุ่ม หัวข้อเรื่องของกิจกรรม เป้าหมายของกิจกรรม เหตุจูงใจในการทำกิจกรรม วัน เวลา และสถานที่ที่จะประชุมกลุ่ม (ถ้าระบุได้)

4.4 ทำการสำรวจสภาพปัญหาที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่า มีลักษณะเช่นใด รุนแรงขนาดไหน และมีสาเหตุมาจากอะไรบ้าง เพื่อประโยชน์ในการลงมือแก้ไข และศึกษาเปรียบเทียบว่า หลังจากลงมือแก้ไขแล้ว สภาพปัญหาได้ลดลงถึงเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้หรือไม่ การสำรวจสภาพปัญหานั้นใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในรูปของสถิติ และใช้หลักสถิติและเทคนิคการควบคุมคุณภาพในการนำเสนอและวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งได้แก่

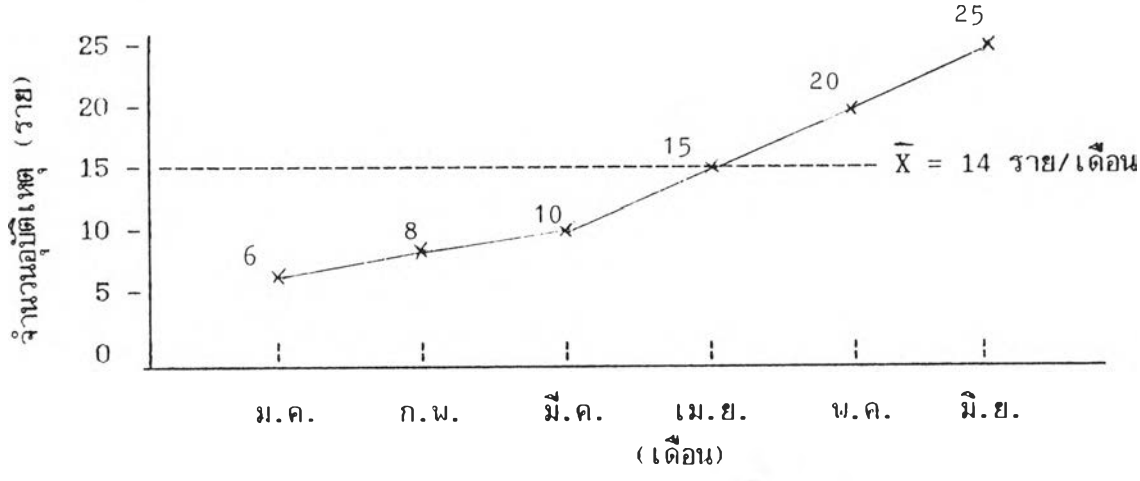
4.4.1 เก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นของปัญหาโดยใช้ตารางตรวจสอบ (check sheet) ซึ่งจะช่วยให้รู้สภาพและลักษณะของปัญหาซึ่งวัดได้ในเชิงปริมาณ ดังตัวอย่าง

ภาพที่ 2 ตัวอย่างตารางตรวจสอบสาเหตุของอุบัติเหตุ

สาเหตุของอุบัติเหตุ	จำนวน (เฉลี่ย 6 เดือน)	เปอร์เซนต์	เปอร์เซนต์สะสม
1. พนักงาน	50	59.5	59.5
2. เครื่องจักร	15	17.9	77.4
3. สิ่งแวดล้อม	10	11.9	89.3
4. วัสดุ	5	5.9	95.2
5. อื่น ๆ	4	4.8	100.0
รวม	84	100.0	

4.4.2 นำเสนอข้อมูลหรือปัญหาด้วยกราฟเพื่อให้เข้าใจลักษณะของปัญหาได้โดยง่าย โดยอาจนำเสนอด้วยของกราฟเส้น (Line Graphs) กราฟแท่ง (Bar Graphs) หรือกราฟวงกลม (Pie Graphs) ตามความเหมาะสม ดังตัวอย่าง

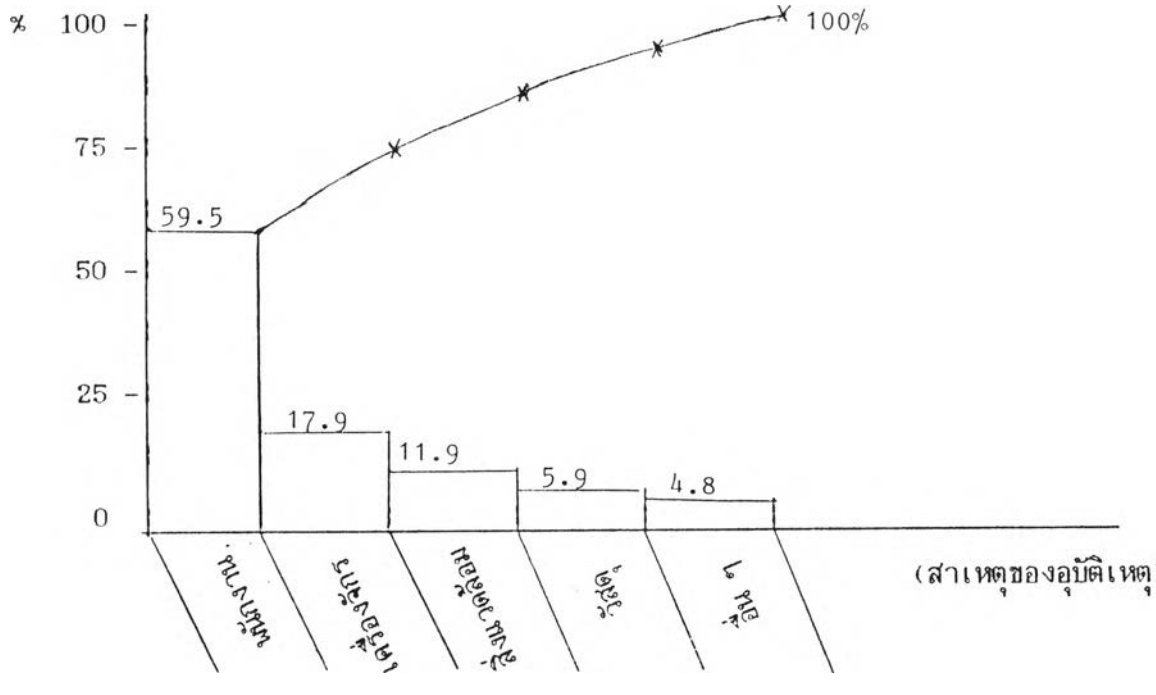
ภาพที่ 3 ตัวอย่างกราฟแสดงอุบัติเหตุระหว่างมกราคม-มิถุนายน (2524)



จากกราฟแสดงให้เห็นว่า มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นเฉลี่ยเดือนละ 14 ราย

4.4.3 เปรียบเทียบสภาพปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาโดยใช้ แผนภูมิพาเรโต (Pareto Diagram) เพื่อจัดอันดับความสำคัญของปัญหาหรือสาเหตุของปัญหาที่ต้องการแก้ไข ดังตัวอย่าง

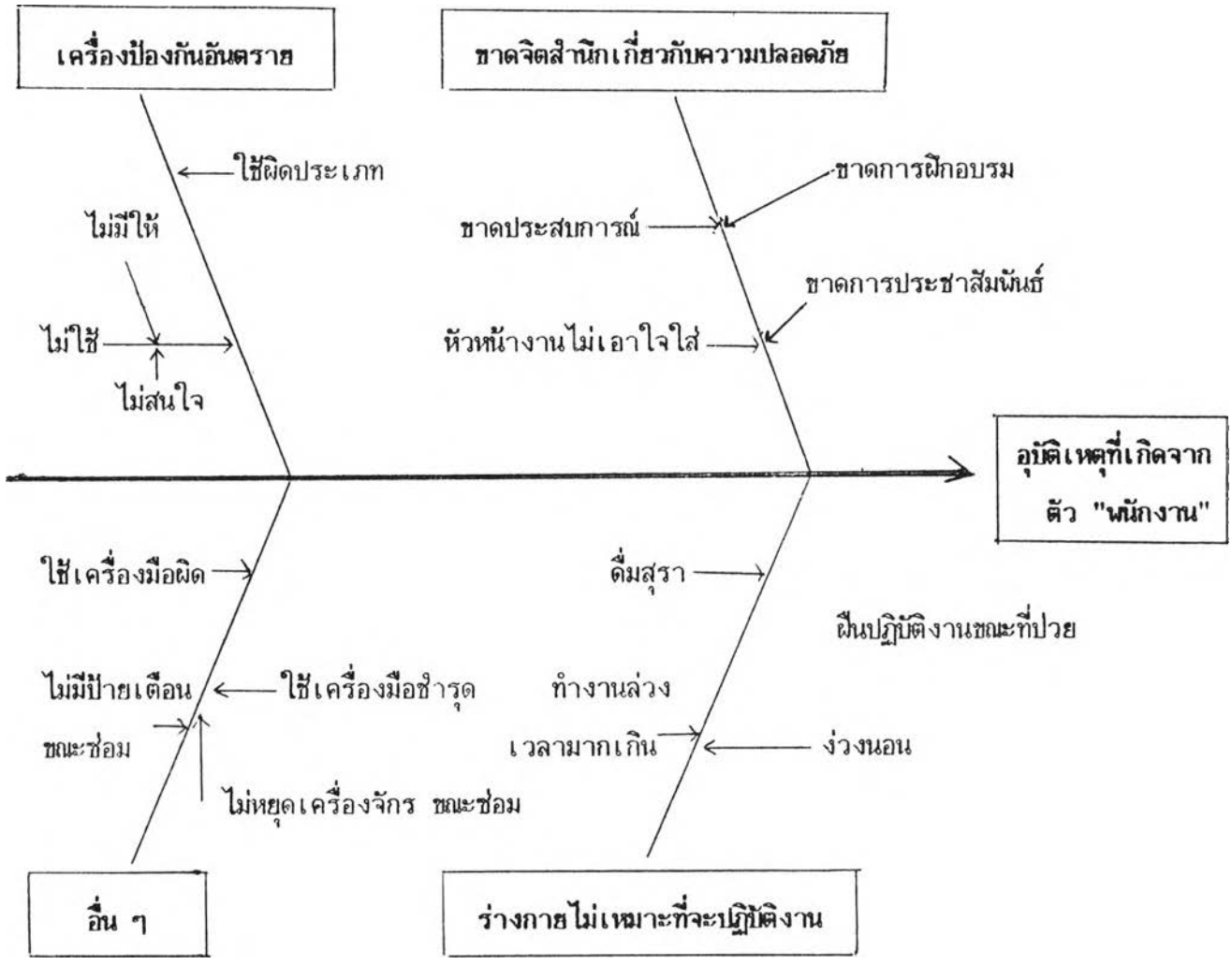
ภาพที่ 4 ตัวอย่างแผนภูมิพาเรโตแสดงสาเหตุของอุบัติเหตุ



จากแผนภูมิแสดงให้เห็นว่า พนักงานเป็นสาเหตุหรือเป็นปัญหามากที่สุดของอุบัติเหตุ จึงควรแก้ปัญหาอุบัติเหตุที่เกิดจากตัวพนักงานก่อน

4.4.4 วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยวิธีการระดมสมองโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (Cause and Effect Diagram หรือ Ishikawa Diagram) ซึ่งแสดงสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดผลอันเป็นปัญหา โดยมีทิศทางการเขียนแผนภูมิจากซ้ายไปขวา หัวปลาแสดงถึงปัญหาและก้างปลาแสดงถึงสาเหตุของปัญหา ดังตัวอย่าง

ภาพที่ 5 แผนภูมิก้างปลาแสดงสาเหตุของอุบัติเหตุที่เกิดจากพนักงาน



สถิติและเทคนิคทั้ง 4 ประการนี้เป็นเครื่องมือพื้นฐานหรือเครื่องมือหลักของกลุ่มกิจกรรมคิวซี สำหรับกลุ่มที่สมาชิกมีการศึกษาสูงและมีความชำนาญในการทำกิจกรรมมากอาจใช้เทคนิคทางสถิติและเทคนิคการควบคุมคุณภาพขั้นสูงในการสำรวจสภาพปัญหาซึ่งได้แก่ เทคนิคการจำแนกข้อมูล (Stratification) เพื่อให้ทราบลักษณะต่าง ๆ ของข้อมูล แผนภูมิการกระจาย (Scatter Diagram) เพื่อให้ทราบว่าข้อมูล 2 ชุดมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และสัมพันธ์กันอย่างไร ฮิสโตแกรม (Histogram) เพื่อดูการกระจายของข้อมูล และแผนควบคุม (Control Chart) เพื่อดูว่ากระบวนการการผลิตอยู่ภายใต้เกณฑ์กำหนดที่ต้องการหรือไม่

4.5 การแก้ไขตามขั้นตอน พีดีซีเอ หรือวงจรเดมิ่ง ซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ

4.5.1 วางแผน (Plan หรือ P) ประกอบด้วย การค้นหาปัญหา (ใช้การระดมสมอง) การสำรวจสภาพปัญหาก่อนการแก้ไข (ใช้สถิติและเทคนิคต่าง ๆ) การเลือกปัญหามาแก้ไข (ใช้แผนภูมิพาเรโต) การหาสาเหตุของปัญหา (ใช้การระดมสมอง) การหาวิธีการแก้ไขและทำตารางแผนปฏิบัติงาน ดังตัวอย่าง

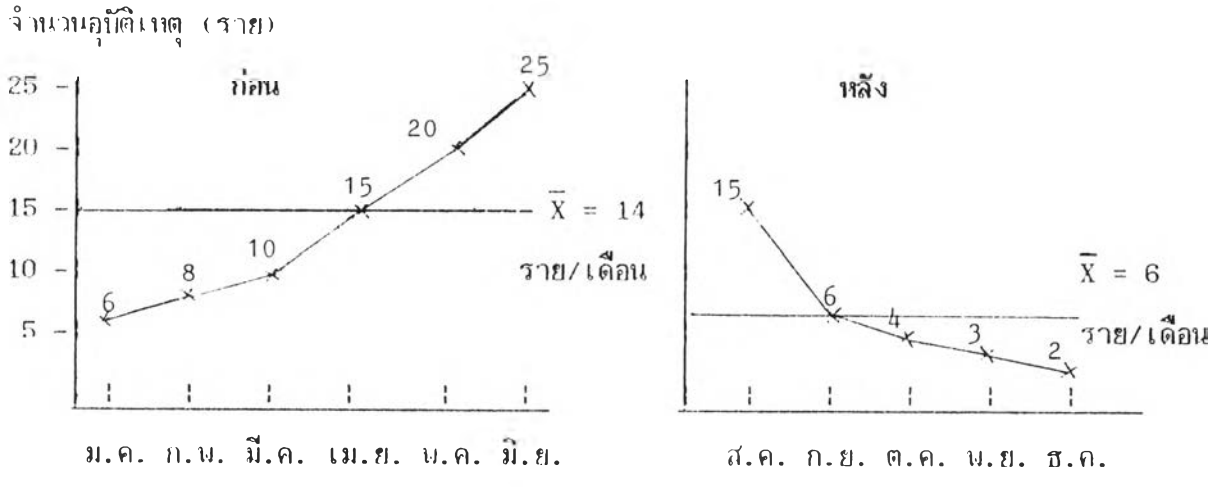
ภาพที่ 6 ตัวอย่างตารางแผนปฏิบัติงาน

สาเหตุของปัญหา	วิธีแก้ปัญหา	วันเดือนปี		ผู้รับผิดชอบ	ผล
		เริ่ม	สิ้นสุด		

4.5.2 ลงมือแก้ปัญหาตามแผนปฏิบัติงาน (Do หรือ D)

4.5.3 ตรวจสอบผล (Check หรือ C) เพื่อดูว่าหลังจากแก้ปัญหาตามแผนแล้ว สภาพปัญหาได้ลดลงตามเป้าหมายที่กลุ่มได้ตั้งไว้หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบกับสภาพปัญหาก่อนลงมือแก้ไข ดังตัวอย่าง

ภาพที่ 7 ตัวอย่างกราฟเส้นแสดงสถิติอุบัติเหตุเปรียบเทียบก่อน-หลังการทำกิจกรรม



กราฟแสดงให้เห็นว่า หลังจากลงมือแก้ปัญหาตามแผนปฏิบัติงานแล้ว จำนวนอุบัติเหตุลดลงจาก 14 รายต่อเดือนเหลือ 6 รายต่อเดือน

4.5.4 แก้ไขหรือปรับปรุงแผน (Action หรือ A) หากตรวจสอบพบว่า ผลงานไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ แล้วลงมือแก้ปัญหาตามแผนที่ได้ปรับปรุงแก้ไขใหม่จากนั้นตรวจสอบผลอีก หากยังไม่ได้ตามเป้าหมาย ต้องปรับปรุงหรือแก้ไขแผนใหม่ ลงมือปฏิบัติใหม่ และตรวจสอบผลใหม่

4.6 กำหนดมาตรฐานการทำงาน หากตรวจสอบพบว่า ผลงานบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยอาศัยข้อมูลจากการวางแผนและวิธีการแก้ปัญหาที่ได้ปฏิบัติแล้วเป็นพื้นฐานในการกำหนดมาตรฐานการทำงาน

4.7 เสนอผลงานเพื่อให้กลุ่มเกิดความภาคภูมิใจที่ได้มีโอกาสแสดงความสำเร็จของตนต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสาธารณชน ความภาคภูมิใจนี้จะเป็นแรงจูงใจที่

กระตุ้นให้กลุ่มทำกิจกรรมต่อไป การเสนอผลงานโดยปกติจะจัดให้มีขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และทำได้ในหลายระดับ คือ การเสนอผลงานในกลุ่ม การเสนอผลงานในแผนกหรือกอง การเสนอผลงานระดับองค์การ การเสนอผลงานระดับประเทศ การเสนอผลงานระดับนานาชาติ การเสนอผลงานโดยทั่วไปใช้ผู้เสนอผลงาน 2 คน คนหนึ่งทำหน้าที่บรรยาย อีกคนหนึ่งทำหน้าที่เตรียมและฉายแผ่นใส และสไลด์ ผู้เสนอผลงานต้องฝึกการพูดต่อหน้าชุมชนและเทคนิคในการนำเสนอ รวมทั้งต้องฝึกซ้อมการเสนอผลงานเพื่อให้การนำเสนอถูกต้อง ครบถ้วน และเสร็จสิ้นภายในระยะเวลาประมาณ 20 นาที

ผู้เสนอผลงานเป็นผู้ที่ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองมากกว่าผู้อื่น จึงไม่ควรให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งเป็นผู้ผูกขาดการเสนอผลงาน แต่ควรจะผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างทั่วถึง

กลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ชนะการเสนอผลงานจะไม่ได้รับรางวัลที่เป็นวัตถุ แต่ได้รับการยกย่องให้เป็นกลุ่มกิจกรรมที่มีผลงานดีเด่น และได้รับการคัดเลือกเป็นตัวแทนในการเสนอผลงานในระดับที่สูงกว่าต่อไป

4.8 วางแผนทำกิจกรรมเรื่องต่อไป ซึ่งจะกลับมาเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 4 ใหม่ คือ การค้นปัญหาเพื่อนำมาทำกิจกรรม

ดังนั้น กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมคิวซีจึงเป็นกระบวนการของการแก้ปัญหาการทำงานของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน โดยการเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานได้คิดเอง ทำเอง และแก้ปัญหาเอง โดยอาศัยหลักการ เทคนิค และวิธีการแก้ปัญหาของกิจกรรมคิวซี ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาตนและพัฒนางานต่อไป

การจัดทำกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง

ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งเป็นหน่วยงานหนึ่งของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นองค์การรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปโภคขนาดใหญ่ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับฝ่าย 52 ฝ่าย ระดับกอง 249 กอง และระดับแผนก 1,188 แผนก มีอัตรากำลังประมาณ 35,000 คน ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการซ่อมและบำรุงสายส่งและสถานีไฟฟ้าย่อยซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ประกอบด้วยหน่วยงานระดับกอง 7 กอง คือ กองบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อยเขต 1 (ภาคกลาง) กองบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อยเขต 2 (ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ) กองบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อยเขต 3 (ภาคใต้) กองบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อยเขต 4 (ภาคเหนือ) กองวิศวกรรมบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อย (ภาคกลาง) กองอุปกรณ์ศูนย์ระบบควบคุมและทดสอบไฟฟ้า (ภาคกลาง) และกองระบบรีเลย์ (ภาคกลาง) มีอัตรากำลังรวมประมาณ 500 คน

งานบำรุงรักษาระบบส่งและสถานีไฟฟ้าย่อยเป็นงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมในรูปของชุดปฏิบัติงาน ซึ่งมีหน้าที่ซ่อมและบำรุงรักษาอุปกรณ์ระบบส่งกำลังไฟฟ้าตามสถานีไฟฟ้าย่อยซึ่งกระจายอยู่ทั่วประเทศ ชุดปฏิบัติงานมี 2 ลักษณะ คือ ชุดปฏิบัติงานเล็กประกอบด้วยอัตรากำลัง 4 คน มีหัวหน้างาน 1 คนและช่าง 3 คน รับผิดชอบงานบำรุงรักษาและงานซ่อมปกติ และชุดปฏิบัติงานใหญ่ประกอบด้วยอัตรากำลัง 7 คน มีวิศวกร 1 คนเป็นหัวหน้า และช่าง 5 คน รับผิดชอบงานซ่อมที่ต้องมีการวิเคราะห์และแก้ปัญหา ทั้ง 2 ชุดนี้มีอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตนเอง ยกเว้นงานซ่อมที่ต้องวิเคราะห์และแก้ปัญหาของชุดปฏิบัติงานใหญ่ในบางกรณี อาจต้องขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาในส่วนกลาง

ชุดปฏิบัติงานต้องทำงานร่วมกันและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จร่วมกัน คือ ทำงานพร้อมกัน เลิกงานพร้อมกัน อาศัยเครื่องมือและอุปกรณ์พิเศษในการทำงานร่วมกัน ทำงานภายใต้สถานการณ์ของงานและเวลาอันจำกัดหรือกำหนดไว้แน่นอน

ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งเป็นเพียงหน่วยงานเดียวของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ซึ่งได้จัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซีและดำเนินกิจกรรมคิวซีตั้งแต่ปี พ.ศ.2526 จนถึงปัจจุบัน ประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรมคิวซี 53 กลุ่ม รวมสมาชิก 300 คน สมาชิกเหล่านี้มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เป็นช่างและวิศวกร เพศชาย ปฏิบัติงานด้านบำรุงรักษาระบบส่งในลักษณะชุดปฏิบัติงาน มีเงินเดือน อายุ และระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน

กลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งมีวิธีการดำเนินกิจกรรมตามขั้นตอนดังนี้

1. ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งประกาศนโยบายกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งเมื่อเดือนมีนาคม 2526

2. ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งเตรียมการขั้นต้นโดยจัดตั้งคณะกรรมการกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้อำนวยการฝ่าย และหัวหน้ากอง 7 กอง เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์ ร่างระเบียบแบบฟอร์มการดำเนินงาน เผยแพร่ และผลักดันกลุ่มกิจกรรมคิวซี จัดส่งหัวหน้าแผนกไปอบรมกลุ่มกิจกรรมคิวซีทั้งภาคทฤษฎี (QC concept) และภาคปฏิบัติ (QC workshop) เพื่อมาเป็นหัวหน้ากลุ่ม ผู้สนับสนุนและที่ปรึกษากลุ่มกิจกรรมคิวซี รวมทั้งจัดอบรม

016368

หัวหน้างานที่จะเป็นหัวหน้ากลุ่มเป็นเวลา 5 วัน และอบรมผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะเป็นสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีเป็นเวลา 3 วัน โดยเริ่มทยอยเข้ารับการอบรมตั้งแต่เดือนมีนาคม 2526 เป็นต้นมา

3. การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซี เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้ว ผู้ปฏิบัติงานได้ร่วมกันจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซีขึ้นเป็นครั้งแรกในฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง และเป็นครั้งแรกในการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยในเดือนเมษายนคม 2526 รวม 4 กลุ่ม เป็นกลุ่มของกองบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อย 3 กลุ่ม กองวิศวกรรมบำรุงรักษาสถานีไฟฟ้าย่อย 1 กลุ่ม หลังจากนั้นมีการจัดตั้งกลุ่มเพิ่มขึ้นเป็น 30 กลุ่มในปี พ.ศ.2527 35 กลุ่มในปี พ.ศ.2528 40 กลุ่มในปี พ.ศ. 2529 45 กลุ่มในปี พ.ศ.2530 และ 53 กลุ่มในปี พ.ศ.2531จนถึงปัจจุบัน โดยมีสมาชิกรวมประมาณ 300 คน กลุ่มเหล่านี้จัดตั้งขึ้นโดยมีการจดทะเบียนจัดตั้งกลุ่ม โครงสร้างของกลุ่มประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่มหรือประธานกลุ่ม 1 คน รองหัวหน้ากลุ่มหรือรองประธานกลุ่ม 1 คน เลขานุการกลุ่ม 1 คน นอกนั้นเป็นสมาชิกกลุ่ม และมีที่ปรึกษากลุ่ม 1 คน โดยมีการหมุนเวียนผลัดเปลี่ยนตำแหน่งกันดังนี้ ปีที่ 1 หัวหน้าแผนกเป็นหัวหน้ากลุ่ม ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกเป็นรองหัวหน้ากลุ่ม ปีที่ 2 หัวหน้าแผนกเป็นที่ปรึกษากลุ่มหรือเป็นสมาชิกกลุ่ม ผู้ช่วยหัวหน้าแผนกเป็นหัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างานเป็นรองหัวหน้ากลุ่ม ปีที่ 3 หัวหน้าแผนกหรือผู้ช่วยหัวหน้าแผนกเป็นที่ปรึกษากลุ่ม หัวหน้างานเป็นหัวหน้ากลุ่ม สมาชิกกลุ่มคนหนึ่งเป็นรองหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งจะเป็นหัวหน้ากลุ่มในปีต่อไป

4. การดำเนินกิจกรรมกลุ่ม กลุ่มดำเนินกิจกรรมในรูปของการประชุมสัปดาห์ละ 1 ครั้ง ครั้งละ 1 ชั่วโมง โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.1 ค้นหาปัญหาในงานบำรุงรักษาระบบส่งเพื่อนำมาทำกิจกรรม

4.2 นำปัญหามากำหนดเป็นหัวข้อเรื่องและเป้าหมายในการทำกิจกรรม เป้าหมายเหล่านี้วัดผลสำเร็จได้และกำหนดระยะเวลาแห่งความสำเร็จไว้กิจกรรมละ 4-6 เดือน

4.3 เสนอหัวข้อเรื่องโดยจดทะเบียนกิจกรรมกับส่วนกลางฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง

4.4 สำรวจสภาพปัญหาโดยใช้ตารางตรวจสอบ (check sheet) นำเสนอข้อมูลหรือปัญหาด้วยกราฟเส้น กราฟแท่ง หรือกราฟวงกลม ตามความเหมาะสม วิเคราะห์ความสำคัญของสาเหตุโดยใช้แผนภูมิพาเรโต (pareto diagram) เพื่อเลือกสาเหตุที่สำคัญที่สุดมาแก้ไขก่อน และวิเคราะห์สาเหตุย่อยโดยใช้แผนภูมิก้างปลา (cause and effect diagram)

4.5 ลงมือแก้ไขตามขั้นตอน พีดีซีเอ คือ วางแผน (P) ปฏิบัติตามแผน (D) ประเมินผล (C) ปรับปรุงแผน (A) ถ้ามีข้อผิดพลาด และปฏิบัติตามแผนใหม่

4.6 นำผลงานที่บรรลุเป้าหมายมากำหนดเป็นมาตรฐานการทำงาน

4.7 จัดให้มีการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีประจำปีในระดับกองเพื่อคัดเลือกกลุ่มที่มีผลงานดีเลิศ เป็นตัวแทนในการเสนอผลงานกิจกรรมประจำปีในระดับฝ่าย กลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ชนะในการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีประจำปีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งจะได้รับการยกย่องให้เป็นกลุ่มที่มีผลงานดีเลิศ (ที่ 1) ดีเยี่ยม (ที่ 2) และดีเด่น (ที่ 3) และได้เป็นตัวแทนฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งในการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย นับจากปี พ.ศ.2526-2531 กองทั้ง 7 กองในฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งได้จัดให้มีการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีประจำปีของกองรวม 5 ครั้ง และฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งได้จัดให้มีการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีประจำปีรวม 5 ครั้ง ในปีล่าสุดคือ พ.ศ.2532 ฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งไม่ได้จัดให้มีการเสนอผลงานกิจกรรมประจำปี และไม่ได้ส่งกลุ่มกิจกรรมคิวซีเข้าเสนอผลงานในงานมหกรรมคิวซีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

การเสนอผลงานกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งจัดในห้องประชุมต่อหน้าผู้บังคับบัญชาระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับกอง ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดและผู้สนใจ ใช้เวลากลุ่มละ 20 นาที และตอบคำถามอีก 10 นาที มีผู้เสนอผลงานกลุ่มละ 2-4 คน เป็นผู้บรรยายอย่างน้อย 1 คน เป็นผู้จัดเตรียมอุปกรณ์และฉายแผ่นใสและสไลด์อย่างน้อยอีก 1 คน ผู้เสนอผลงานของกลุ่มจะเป็นสมาชิกคนใดในกลุ่มก็ได้ ในทางปฏิบัติจะใช้วิธีผลัดเปลี่ยนหมุนเวียนกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคคลอย่างทั่วถึง

4.8 วางแผนทำกิจกรรมเรื่องต่อไป ซึ่งจะต้องกลับมาเริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 4.1 ใหม่ คือ การค้นหาปัญหาเพื่อนำมาทำกิจกรรม และดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ จนถึงการเสนอผลงานกลุ่มกิจกรรมคิวซี

การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมคิวซีและการดำเนินการกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งจึงเป็นไปตามหลักการ ขั้นตอน และเทคนิคของกลุ่มกิจกรรมคิวซีทุกประการ

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์

มนุษย์เป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของงาน การจูงใจมนุษย์ให้ทำงานจึงเป็นหัวใจของการบริหาร วิธีการจูงใจมนุษย์มีหลายวิธี ผู้บริหารจะใช้วิธีจูงใจอย่างไรขึ้นอยู่กับฐานคติ (assumption) ของผู้บริหาร ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) นักจิตวิทยาองค์การแห่ง Massachusetts Institue of Technology ได้สร้างทฤษฎีทางการจัดการที่มีชื่อเสียงมากคือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งอธิบายถึงฐานคติของผู้บริหารในการมองมนุษย์และรูปแบบการจูงใจมนุษย์ที่สอดคล้องกับฐานคตินั้น

แนวความคิดของทฤษฎี X

ทฤษฎี X มีฐานคติในการอธิบายธรรมชาติของมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. คนโดยทั่วไปมีธรรมชาติไม่ชอบการทำงานและจะหลีกเลี่ยงถ้ามีโอกาส

2. ด้วยเหตุนี้คนโดยทั่วไปจึงต้องถูกกระตุ้น ควบคุม ชี้นำ และข่มขู่ ด้วยการลงโทษเพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. คนโดยทั่วไปชอบให้ชี้นำ ปรารถนาที่จะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานเพียงเล็กน้อย และต้องการความมั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด (McGregor 1960: 33-34)

มนุษย์ในภาวะของทฤษฎี X จึงมีลักษณะเกลียดการทำงาน ขาดความรับผิดชอบ และควบคุมตนเองไม่ได้ แนวการจัดการจึงต้องใช้วิธีชี้นำ สั่งการ กำกับ ตรวจสอบ ควบคุม และบังคับเพื่อให้มนุษย์ทำงาน มนุษย์เกลียดการทำงานมากถึงขนาดที่ว่า ลำพังคำสัญญาว่าจะให้รางวัลยังเอาชนะความเกลียดงานนี้ไม่ได้ การเสริมด้วยการข่มขู่และการลงโทษเท่านั้นจึงจะเอาชนะความเกลียดการทำงานของมนุษย์ได้ การบริหารจึงต้องสั่งการจากบนลงล่างและอาศัยรางวัลทางวัตถุ (carrot) และการลงโทษ (stick) เป็นเครื่องจูงใจ

แมกเกรเกอร์เห็นว่าวิธีการจูงใจด้วยรางวัลทางวัตถุและการลงโทษ (carrot and stick) จะใช้ได้กับมนุษย์ที่อยู่ในภาวะขาดแคลนปัจจัยพื้นฐานเท่านั้น เขาตั้งข้อสังเกตว่าเหตุใดมนุษย์จึงมีผลงานต่ำทั้ง ๆ ที่ได้รับเงินเดือนสูง สวัสดิการดี มีความมั่นคงในงาน และมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี เขาอธิบายว่า ปัจจัยเหล่านี้จะจูงใจมนุษย์ก็ต่อเมื่อมนุษย์จะต้องออกจากงานเท่านั้น การจูงใจโดยอาศัยปัจจัยเหล่านี้เพียงลำพังจะทำให้มนุษย์ทำงานด้วยความรู้สึก

เหมือนถูกลงโทษ (McGregor 1960: 39-40) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองด้านปัจจัยพื้นฐานอย่างพอเพียงแล้ว เขาจะถูกจูงใจจากความต้องการในระดับสูงซึ่งได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยอมรับนับถือ (Egoistic Needs) และความต้องการที่จะบรรลุความต้องการแห่งตน (Self-fulfilment) ซึ่งเขาอธิบายว่า เป็นความต้องการที่จะรับรู้ศักยภาพของตน ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ความต้องการที่จะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อย่างกว้างขวาง หากความต้องการนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะเฉื่อยชา ไม่ริเริ่ม ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบ ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และเรียกร้องผลตอบแทนทางเศรษฐกิจอย่างไร้เหตุผล (McGregor 1960: 41-42)

แมกเกรเกอร์เชื่อว่าการควบคุมตามทฤษฎี X ไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้กับผู้ใหญ่ เพราะผู้ใหญ่จะมีความสามารถในการเรียนรู้และเติบโตได้เองอย่างต่อเนื่อง ผิดกับเด็กที่จะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมของพ่อแม่เพื่อปรับนิสัยและพฤติกรรม เขาจึงเห็นว่า การชี้นำและการควบคุมเหมาะสมที่จะใช้กับเด็กมากกว่าผู้ใหญ่ (Mcgregor 1960: 43) เขาให้ข้อสรุปว่า หากองค์การยังคงใช้วิธีการบริหารงานตามทฤษฎี X มนุษย์ในองค์การจะไม่พัฒนาศักยภาพในการทำงานของตน และองค์การก็จะไม่ได้รับประโยชน์จากการทำงานของมนุษย์

แนวความคิดของทฤษฎี Y

ทฤษฎี Y มีฐานคติในการอธิบายธรรมชาติของมนุษย์รวม 6 ประการ คือ

1. การใช้แรงกายและแรงใจในการทำงานก็เหมือนกับการเล่นหรือการพักผ่อน คนโดยทั่วไปไม่ได้มีธรรมชาติที่เกลียดงาน งานอาจให้ความพึงพอใจ และทำด้วยความสมัครใจ หรือก่อให้เกิดโทษ และจะหลีกเลี่ยงถ้าทำได้ ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขซึ่งควบคุมได้

2. มาตรการที่จะให้คนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายมิใช่มีเฉพาะการควบคุมจากภายนอกและการข่มขู่ว่าจะลงโทษเท่านั้น คนเราอาจจะสั่งการตนเองและควบคุมตนเองในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่เขาผูกพัน

3. พันธะต่อเป้าหมายเป็นผลมาจากรางวัลซึ่งเกิดจากความสำเร็จของงาน รางวัลที่สำคัญที่สุด ซึ่งได้แก่ ความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ และความต้องการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน จะเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การก็ได้

4. คนโดยทั่วไปไม่เพียงแต่จะเรียนรู้ให้ยอมรับความรับผิดชอบแต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วยหากผู้บริหารมีวิธีการบริหารที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ การขาดความทะเยอทะยาน และการมุ่งความมั่นคง โดยทั่วไปเป็นผลจากประสบการณ์ ไม่ใช่ธรรมชาติของมนุษย์

5. ความสามารถในการจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์การไม่ใช่คุณลักษณะพิเศษเฉพาะบุคคล แต่เป็นคุณลักษณะของบุคคลโดยทั่วไป

6. ภายใต้สภาพการณ์ของชีวิตอุตสาหกรรมสมัยใหม่ มนุษย์ใช้ศักยภาพทางปัญญาของตนในการทำงานเพียงบางส่วน (McGregor 1960: 47-48)

ตามทฤษฎี Y มนุษย์จึงมีลักษณะรักการทำงาน มีความรับผิดชอบ ควบคุมตนเองในการทำงานได้ มุ่งความสำเร็จของงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน แมกเกรเกอร์เชื่อว่า มนุษย์มีธรรมชาติเช่นนี้ และลักษณะที่ดีเหล่านี้เป็นพลวัต (dynamic) ไม่ใช่ลักษณะที่คงที่หรือหยุดนิ่ง (static) มนุษย์จึงมีแนวโน้มที่จะมีพัฒนาการภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสม คือ การสั่งการตนเองในบรรยากาศที่ปราศจากการบังคับควบคุม หากมนุษย์เกียจคร้านไม่ปรารถนาที่จะรับผิดชอบ ไม่ร่วมมือ ดื้อดึง และขาดความคิดสร้างสรรค์นั่นเป็นเพราะได้รับประสบการณ์ที่ไม่ดี คือ ต้องทำงานภายใต้การสั่งการ การบังคับ และควบคุมแบบเผด็จการ (Mcgregor 1960: 48-49)

แมกเกรเกอร์อธิบายถึงแก่นแท้ของทฤษฎี Y คือ หลักการบูรณาการ (Integration) ซึ่งได้แก่การสร้างสรรค์สภาวะที่มนุษย์สามารถบรรลุความต้องการของตนเองได้ดีที่สุด ด้วยการสั่งการตนเองในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ โดยนัยนี้ ความต้องการขององค์การและความต้องการของมนุษย์ไม่จำเป็นต้องขัดแย้งกัน และสามารถสอดคล้องต้องกันได้ เขาเห็นว่าเป้าหมายขององค์การจะบรรลุอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นถ้ามีการปรับให้สอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของสมาชิก หากไม่มีการบูรณาการความต้องการขององค์การและสมาชิก องค์การจะไร้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (McGregor 1960: 50-52) เพราะการสั่งการโดยมุ่งเป้าหมายขององค์การนั้นแต่เพียงประการเดียวไม่เอื้ออำนวยให้มนุษย์เกิดพันธะผูกพันต่องานที่ทำ

ทฤษฎี Y เชิงประยุกต์

แมกเกรเกอร์กล่าวว่า มนุษย์โดยทั่วไปมีศักยภาพมากมายมหาศาลเกินกว่าที่เรารับรู้กันในโลกอุตสาหกรรมในยุคปัจจุบัน หากเรายึดทฤษฎี X เป็นหลัก เราจะไม่รู้ศักยภาพของมนุษย์ที่มีอยู่นี้ (McGregor 1960: 54) ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องหันมายึดทฤษฎี Y และแสวงหาระดับของบูรณาการ ซึ่งมนุษย์สามารถบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ดีที่สุดด้วยการทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย เมื่อมนุษย์เป็นผู้ตัดสินใจเอง ทางเลือกที่ได้ย่อมเป็นทางเลือกที่น่าสนใจที่สุดและดึงดูดใจมากกว่าทางเลือกอื่น ๆ มนุษย์จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และอัจฉริยภาพของเขาอย่างเต็มที่และอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการบรรลุผลสำเร็จขององค์การ (McGregor 1960: 55)

การประยุกต์ทฤษฎี Y ต้องยึดปรัชญาพื้นฐานที่ว่า "คนเราชี้นำตนเอง และควบคุมตนเองเพื่อให้เกิดการบรรลุความสำเร็จของเป้าหมายองค์การซึ่งเขามีพันธะผูกพันด้วย หากพันธะผูกพันมีน้อยย่อมมีแนวโน้มว่า การชี้นำตนเองและการควบคุมตนเองจะมีน้อยด้วย ยังผลให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องอาศัยอิทธิพลของปัจจัยภายนอก" (Mcgregor 1960: 56) การประยุกต์ทฤษฎี Y จึงเป็นการส่งเสริมให้มนุษย์มีพันธะผูกพันต่อการทำงาน โดยการลดบรรยากาศของการควบคุมมนุษย์และสร้างสรรค์บรรยากาศที่ส่งเสริมให้มนุษย์ควบคุมตนเอง ชี้นำตนเอง ผูกพันต่อเป้าหมายองค์การ และได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ (McGregor 1960: 132)

แมกเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่า มนุษย์ในองค์การต้องทำงานภายใต้บรรยากาศของการควบคุมอย่างสิ้นเชิง มนุษย์อยู่ในองค์การที่มีโครงสร้างรวมศูนย์อำนาจ สายบังคับบัญชาหลายชั้น การจัดส่วนงานแข็งกระด้าง ทำงานเฉพาะที่ระบุไว้ในใบกำหนดงาน (Job Description) ซึ่งทำให้มนุษย์ขาดโอกาศที่จะรับผิดชอบ ใช้วิจารณญาณ และทดลองความคิดใหม่ ๆ (McGregor 1960: 194) มนุษย์แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัวในเรื่องของเป้าหมายชีวิต ความสนใจ ความสามารถ และพรสวรรค์ แต่มนุษย์กลับได้รับการคัดเลือก อบรม พัฒนา ประเมินผล หมุนเวียนงาน และส่งเสริมให้ก้าวหน้าหรือเลื่อนตำแหน่ง ตามที่องค์การเป็นผู้กำหนดฝ่ายเดียว มนุษย์มีส่วนร่วมกำหนดน้อยมาก โดยถือว่าอะไรดีสำหรับองค์การก็จะดีสำหรับมนุษย์ด้วย มนุษย์จึงมีแรงจูงใจต่ำและความเป็นปัจเจกบุคคลของเขาหายสาบสูญไปในโรงงานที่มีเครื่องจักรขนาดใหญ่ (McGregor 1960: 192)

แมกเกรเกอร์เชื่อว่า มนุษย์ต้องการพัฒนาตนเองไปสู่ทิศทางที่เขาเห็นว่ามีความหมายและมีคุณค่า มนุษย์จะพัฒนาตนเองได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไข หากบรรยากาศเหมาะสมมนุษย์จะพัฒนาตนเองและ ปล่อยศักยภาพของตนเองออกมาอย่างเต็มที่ การพัฒนางานและการพัฒนาความสามารถของมนุษย์จะเป็นเรื่องเดียวกัน และความขัดแย้งระหว่างองค์การกับมนุษย์จะหมดไป (McGregor 1960: 205) ดังนั้นแมกเกรเกอร์จึงเสนอให้ใช้องค์การแบบกระจายอำนาจซึ่งสร้างสรรค์บรรยากาศที่จะทำให้มนุษย์รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง และส่งเสริมให้มนุษย์ได้รับการบรรลุความต้องการด้านการยอมรับนับถือ และการบรรลุสัจการแห่งตน (Self Actualization)

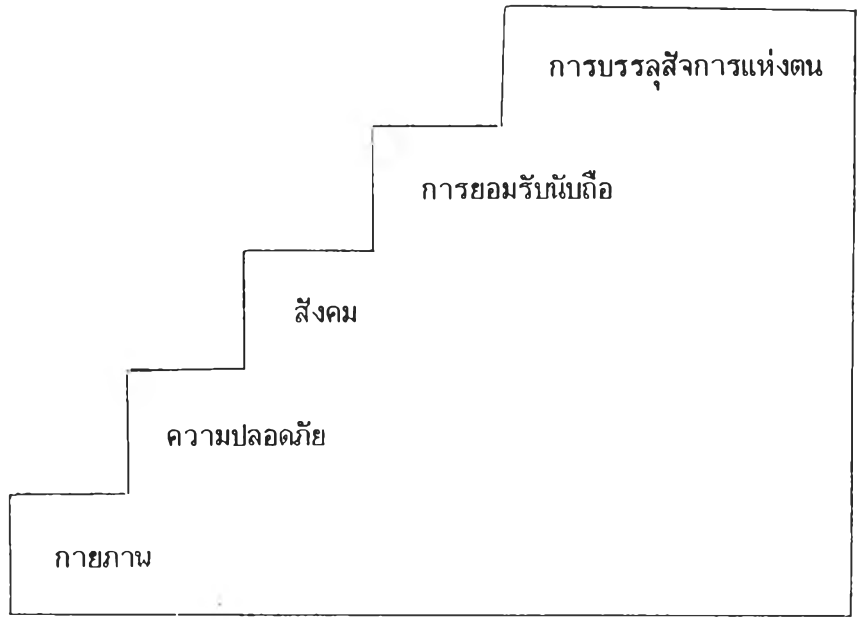
ทฤษฎี X และทฤษฎี Y กับทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีการจูงใจแนวมนุษยนิยม ซึ่งมีความเชื่อร่วมกันในพื้นฐานที่ดีงามของมนุษย์ ทฤษฎีหลักซึ่งเป็นที่รู้จักกันอย่างกว้างขวางในแนวมนุษย์นิยมมีอีก 3 ทฤษฎีคือ ทฤษฎีของมาสโลว์ อาร์กิลิส และเฮอร์สเบิร์ก

1. อาบราฮัม มาสโลว์ (Maslow 1954: 223-228) เสนอทฤษฎีการจูงใจที่มีชื่อเสียงมากและได้รับการอภิปรายถกเถียงกันอย่างกว้างขวางมากที่สุด ทฤษฎีของมาสโลว์เป็นที่รู้จักกันในนามของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) สาระสำคัญของทฤษฎีนี้คือ มนุษย์ถูกจูงใจจากความต้องการ 5 ประการ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ (The Physiological Needs) ซึ่งหมายถึงความต้องการจำเป็นขั้นพื้นฐานของการดำรงชีวิตของมนุษย์ (ปัจจัยสี่) ความต้องการด้านความปลอดภัย (The Safety Needs) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะได้รับความปลอดภัยในชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน รวมไปถึงความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความต้องการทางสังคม (The Belongingness and Love Needs) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะอยู่ร่วมและได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ความต้องการด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (The Esteem Needs) ซึ่งหมายถึง ความต้องการด้านความสำเร็จ เกียรติยศ ชื่อเสียง อันนำไปสู่การยอมรับนับถือจากผู้อื่น และการบรรลุสัจการแห่งตน (Self Actualization) ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะพัฒนาตนเองไปสู่การบรรลุซึ่งความสามารถสูงสุดของบุคคล

ความต้องการ 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน สามารถจัดลำดับความต้องการคล้ายบันได 5 ขั้น ดังนี้

ภาพที่ 8 แสดงลำดับความต้องการของบุคคลตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ



แรงจูงใจของบุคคลจะพัฒนาจากความต้องการในระดับล่างไปสู่ความต้องการในระดับบนตามลำดับ คือ จากความต้องการทางกายภาพไปสู่การบรรลุสัจการแห่งตน หากบุคคลได้รับการตอบสนองในระดับขั้นความต้องการใดแล้ว บุคคลจะถูกจูงใจจากความต้องการขั้นถัดขึ้นไป แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่า บุคคลจะถูกจูงใจจากความต้องการนั้นเพียงขั้นตอนเดียว ความต้องการในระดับที่ถัดขึ้นไป และความต้องการที่บรรลุแล้วยังจูงใจบุคคลอยู่ แต่ความต้องการในขั้นที่ถัดขึ้นไปจากขั้นที่ได้บรรลุแล้วจูงใจบุคคลมากที่สุด

ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์มีพลังตามธรรมชาติที่ดึงามจากภายในที่จะผลักดันให้มนุษย์พัฒนาตนเองไปสู่การบรรลุสัจการแห่งตน (Maslow 1954: 223-228) ซึ่งเป็นเป้าหมายของทฤษฎีนี้ แต่ภาวะแห่งการบรรลุสัจการแห่งตนนี้ถูกทำลายหรือต้องเก็บไว้ภายใน เนื่องจากการอบรมกล่อมเกลาจากสังคม (Maslow 1970: 49-55)

2. คริส อาร์กิริส (Argyris 1957: 1-24) เสนอทฤษฎีการพัฒนาบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งอธิบายว่า มนุษย์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาบุคลิกภาพของตนจากภาวะเด็กไปสู่ภาวะผู้ใหญ่ การพัฒนานี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องทีละน้อย โดยมีเครื่องชี้ภาวะการเปลี่ยนแปลงจากเด็กไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่

7 ประการ คือ จากภาวะเฉื่อยชาไปสู่ภาวะกระตือรือร้น จากภาวะพึ่งพาอาศัยผู้อื่นไปสู่ภาวะการพึ่งตนเอง จากภาวะสามารถกระทำได้ไม่กี่อย่างไปสู่ภาวะสามารถกระทำได้หลายอย่าง จากภาวะมีความสนใจอย่างผิวเผินไปสู่ภาวะมีความสนใจอย่างลึกซึ้งและกว้างขวาง จากภาวะมองปัญหาในระยะสั้นไปสู่ภาวะการมองปัญหาระยะยาว จากภาวะเป็นผู้น้อยไปสู่ภาวะผู้ใหญ่ และจากภาวะควบคุมตนเองไม่ได้ไปสู่ภาวะควบคุมตนเองได้ (Argyris 1957: 1-24) แต่องค์การที่เป็นทางการ (Formal Organization) จะควบคุมคนโดยอาศัยโครงสร้างและใช้หลักความชำนาญในการแบ่งงานออกเป็นงานย่อย ๆ มากเกินไป ทำให้คนไม่อาจพัฒนาไปสู่ภาวะความเป็นผู้ใหญ่ (Parkinsom., et al. 1986: 169-170) หากองค์การต้องการให้คนใช้ศักยภาพในการทำงานเต็มที่ จำเป็นต้องออกแบบองค์การและงานใหม่เพื่อเอื้ออำนวยให้บุคคลพัฒนาตนไปสู่ความเป็นผู้ใหญ่

3. เฟรดเดอริค เฮอร์สเบิร์ก (Herzberg 1966: 71-91) เสนอทฤษฎีสององค์ประกอบ (Two-Factor Theory) ซึ่งพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีความพึงพอใจในการทำงาน ทฤษฎีนี้เสนอว่า มีองค์ประกอบที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานของมนุษย์ 2 องค์ประกอบ องค์ประกอบแรกเป็นองค์ประกอบที่แม้มีก็ไม่ได้จูงใจให้คนทำงาน แต่ถ้าไม่มีคนจะไม่พอใจ เรียกว่า องค์ประกอบด้านสุขอนามัย (Hygiene Factors) ซึ่งได้แก่ การบริหารและนโยบายของบริษัท การควบคุมบังคับบัญชา เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเงื่อนไขการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้อาจเรียกว่า องค์ประกอบป้องกันหรือบำรุงรักษา (Preventive or Maintenance Factors) เพราะป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน องค์ประกอบที่สองเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้นหรือจูงใจให้คนทำงานโดยตรงเรียกว่า องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Satisfiers or Motivators) ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือในความสำเร็จของงาน (Recognition) ลักษณะงาน (Work Itself) ความรับผิดชอบของงาน (Responsibility) และความก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน (Advancement) ทฤษฎีนี้เน้นความสำคัญขององค์ประกอบด้านการจูงใจ ซึ่งถือเป็นแรงขับจากภายในของบุคคลไปสู่การบรรลุสัจการ (McCormick and Illgen 1985: 281) ด้วยการทำงาน

ทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎีนี้ สามารถสรุปเปรียบเทียบได้ดังนี้

ภาพที่ 9 แสดงทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ แมกเกรเกอร์ อาร์กิริส และเฮอร์สเบิร์ก โดยเปรียบเทียบ

มาสโลว์	แมกเกรเกอร์	อาร์กิริส	เฮอร์สเบิร์ก
การบรรลุสัจการแห่งตน การยอมรับนับถือ	Y	ผู้ใหญ่	ปัจจัยจูงใจ
สังคม ความปลอดภัย กายภาพ	X	เด็ก	ปัจจัยอนามัย

ทั้ง 4 ทฤษฎีมีแนวความคิดที่สอดคล้องกันคือ มีความเชื่อว่ามนุษย์มีแนวโน้มที่จะพัฒนาตนเองไปสู่การบรรลุสัจการแห่งตน (มาสโลว์) ภาวะบุคลิกภาพแบบ Y (แมกเกรเกอร์) ความเป็นผู้ใหญ่ (อาร์กิริส) และการพัฒนาขีดความสามารถในการทำงาน (เฮอร์สเบิร์ก) แต่การชี้นำและการควบคุมจากสังคม วิธีการบริหาร และโครงสร้างขององค์การและงาน เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาตนเองของมนุษย์ จึงจำเป็นต้องเลิกการชี้นำและการควบคุมมนุษย์ และให้มนุษย์ได้มีส่วนร่วมในการคิดและชี้นำตนเอง

กลุ่มกิจกรรมคิวซีกับภาวะบุคลิกภาพแบบ Y

กลุ่มกิจกรรมคิวซีเป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้กลุ่มผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างได้มีโอกาสร่วมกันคิด ร่วมกันทำ เพื่อปรับปรุงและพัฒนางาน ซึ่งเท่ากับเป็นการยอมรับและเคารพความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน กลุ่มจัดตั้งขึ้นโดยความสมัครใจและเลือกกิจกรรมอย่างอิสระ แต่กลุ่มและกิจกรรมที่เลือกต้องจดทะเบียน ซึ่งเท่ากับว่า สมาชิก

ที่เข้าไปร่วมในกลุ่มกิจกรรมคิวซีเกิดพันธะผูกพันต่อกิจกรรมที่จะกระทำทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ การดำเนินการของกลุ่มจะอยู่ในรูปของการประชุม มีการเสนอความคิดเห็นของสมาชิกอย่างหลากหลายและกว้างขวางโดยอาศัยเทคนิคการระดมสมอง แต่ตัดสินใจบนความเที่ยงโดยอาศัยข้อมูล สถิติ เทคนิคการวิเคราะห์ปัญหาและเทคนิคการตัดสินใจ ซึ่งทำให้สมาชิกได้พัฒนาความคิดสร้างสรรค์ และพัฒนาศักยภาพในการทำงานเพราะวิเคราะห์ปัญหาได้ตัดสินใจเป็น และรู้จักการทำงานร่วมกับผู้อื่น หัวใจของกระบวนการแก้ปัญหาคือ วงจรเดมิ่งหรือ PDCA ซึ่งเคลื่อนไหวไม่หยุด ทำให้สมาชิกต้องมีสำนึกต่องานและคุณภาพของงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งเท่ากับเป็นการปลูกฝังความรับผิดชอบให้แก่สมาชิกนั่นเอง ผลงานของกลุ่มจะนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานงาน และกลุ่มมีโอกาสเสนอผลงานให้เป็นที่ประจักษ์ จึงเท่ากับว่า สมาชิกได้รับการยอมรับในความสำเร็จของงาน ผลสำเร็จของกิจกรรมและพัฒนาการที่เกิดขึ้นทำให้สมาชิกรักงาน และควบคุมตนเองในการทำงานได้

กลุ่มกิจกรรมคิวซีกับภาวะบุคลิกภาพแบบ Y จึงมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันอย่างยิ่ง หากภาวะบุคลิกภาพแบบ Y เป็นเป้าหมาย กลุ่มกิจกรรมคิวซีก็เป็นวิธีการบรรลุเป้าหมาย เพราะกระบวนการของกลุ่มกิจกรรมคิวซีจะนำสมาชิกไปสู่ความรักงาน ความรับผิดชอบ การควบคุมตนเอง การมุ่งความสำเร็จ ความคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

รายงานวิจัยเรื่องแรกที่ศึกษาเกี่ยวกับกลุ่มกิจกรรมคิวซี คือ งานวิจัยของคริกแมน (Krigman 1983: 1052) ซึ่งต้องการศึกษาผลของกลุ่มกิจกรรมคิวซีกับการให้ข้อมูลป้อนกลับต่อผลิตภาพและการขาดงาน เพื่อจะดูว่าการให้ข้อมูลป้อนกลับด้วยวิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานตรวจสอบผลงานของตนเอง (self-monitoring) จะก่อให้เกิดผลดีต่อผลผลิตเหมือนผลของกลุ่มกิจกรรมคิวซีหรือไม่ กลุ่มทดลองได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตไส้กรอกโรงที่ 1 ซึ่งทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีเพื่อลดความสูญเสียของการตัดไส้กรอก กลุ่มควบคุมได้แก่ ผู้ปฏิบัติงานในโรงงานผลิตไส้กรอกโรงที่ 2 ซึ่งไม่ได้ทำกลุ่มกิจกรรมคิวซี แต่มีระบบข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจสอบผลงานด้วยตนเองในบางช่วง ทำการทดลอง 1 ปี ผลการวิจัยแสดงว่ากลุ่มทดลองมีความสูญเสียของไส้กรอกลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่กลุ่มควบคุมมีความสูญเสียของไส้กรอกลดลงอย่างมากใน

ช่วงที่มีการใช้ระบบข้อมูลป้อนกลับจากการตรวจสอบผลงานด้วยตนเองและช่วงติดตามผล ทั้ง 2 กลุ่มจึงไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในเรื่องของการลดความสูญเสียของไส้กรอกในช่วงของการให้ข้อมูลป้อนกลับ แต่กลุ่มทดลองมีการขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ และแตกต่างจากกลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ สรุปได้ว่า กลุ่มกิจกรรมคิวซีสามารถลดการขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

แพลทเทน (Platten 1983: 708) ศึกษาการตรวจสอบประสิทธิผลของกลุ่มกิจกรรมคิวซีต่อความผูกพัน ความพึงพอใจในการทำงาน การขาดงาน ผลผลิตของงาน และคุณภาพงาน กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมรวม 197 คน จากแผนกงานที่ทำกิจกรรมคิวซีและแผนกงานที่ไม่ทำกิจกรรมคิวซีขององค์การผลิตขนาดใหญ่ ผลการวิจัยแสดงว่า กลุ่มกิจกรรมคิวซีมีผลต่อการเพิ่มความเป็นอิสระในตนเอง (autonomy) การให้ข้อมูลป้อนกลับ ความผูกพันต่อองค์การ ผลผลิต และคุณภาพของงานอย่างมีนัยสำคัญ แต่ไม่มีผลต่อการขาดงานและความพึงพอใจในการทำงาน

มาร์คส์ และคณะ (Marks, et al. 1986: 61-69) ศึกษาผลของการเข้าร่วมโครงการกลุ่มกิจกรรมคิวซีต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน ผลผลิตของงาน และการขาดงานในรูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง ศึกษาในโรงงานของบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ทางภาคตะวันออกของสหรัฐอเมริกา กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมเป็นคนงานในสายงานผลิต มีสมาชิก 46 คนเท่ากัน ระยะเวลาทดลอง 2 ปี การวัดคุณภาพชีวิตในการทำงานใช้แบบสอบถามซึ่งครอบคลุมลักษณะของคุณภาพชีวิตในการทำงานรวม 9 รายการ โดยทำการวัดก่อนโครงการเริ่ม 1 ครั้ง และหลังโครงการเริ่มไปแล้ว 20 เดือนอีก 1 ครั้ง การวัดผลผลิตของงาน การมาทำงาน การขาดงาน ใช้สถิติของผลงาน ชั่วโมงการทำงาน ชั่วโมงการขาดงานที่องค์การบันทึกไว้ โดยการทำการวัด 5 ครั้งห่างกันครั้งละ 6 เดือน ครั้งที่ 1 วัดก่อนโครงการเริ่ม 6 เดือน ครั้งที่ 5 วัดในช่วงเดือนที่ 19-24 ผลการวิจัยแสดงว่า 1) กลุ่มทดลองมีการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในบางด้าน ซึ่งได้แก่ การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะ การตัดสินใจ การสื่อสารในกลุ่ม การบรรลุความสำเร็จในการทำงาน และการยกระดับของโอกาสและทักษะที่จำเป็นต่อความก้าวหน้าในองค์การ ยกเว้นเรื่องการสื่อสารในองค์การ การมีความหมายของงาน (Meaning) ความท้าทายของงาน และความรับผิดชอบ 2) กลุ่มทดลองมีการปรับปรุงในเรื่องจำนวนชั่วโมงในการทำงาน ประสิทธิภาพงาน และผลผลิตรวมของงานอย่างมีนัยสำคัญ และ 3) กลุ่มทดลองไม่มีอัตราการขาดงานลดลงอย่างไม่มีนัยสำคัญ

เวอร์มาและแมกเคอร์ซี (Verma and McKersie 1987: 556-568 quoted in Broxis ed. 1987: 187) ทำการวิจัยเชิงสำรวจในโรงงานอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ที่มีสหภาพแรงงาน แต่ทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีโดยสหภาพแรงงานไม่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย ผลการวิจัยแสดงว่า คนงานที่อาสาสมัครเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซีมีความกระฉับกระเฉงในสหภาพแรงงานน้อยลง มีความกระตือรือร้นที่จะมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจมากขึ้น และถูกดึงดูดใจจากกลุ่มและกิจกรรมที่ใช้การอาสาสมัครมากกว่าคนงานที่ไม่สมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมคิวซี

เฮลเมอร์และกูนาติเลค (Helmer and Gunatilake 1987: 22-25) ทำการวิจัยเชิงสำรวจความเห็นของผู้บริหารโรงพยาบาลในสหรัฐอเมริกา ซึ่งได้นำกลุ่มกิจกรรมคิวซีไปประยุกต์ใช้ตั้งแต่ปี ค.ศ.1973 เป็นต้นมา ทั้งสองรายงานว่า ผู้บริหารของโรงพยาบาลให้ความสนใจต่อกิจกรรมคิวซีเป็นอย่างยิ่ง และการนำกลุ่มกิจกรรมคิวซีไปประยุกต์ใช้ประสบผลสำเร็จในหลายโรงพยาบาล

สมนึก ทองเอี่ยม (2528: 90-94) ศึกษาผลการใช้กิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของครูอาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี โดยจำแนกการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ การรับรู้ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลงาน กลุ่มทดลองได้แก่ ครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี ซึ่งผ่านการอบรมกลุ่มกิจกรรมคิวซี (3 วัน) และทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีในสภาพการปฏิบัติงานจริง จำนวน 25 คน กลุ่มควบคุมมี 2 กลุ่ม กลุ่มควบคุม 1 ได้แก่ ครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมชลบุรี ซึ่งผ่านการฝึกอบรมกลุ่มสร้างคุณภาพงาน (3 วัน) แต่ไม่ได้ทำกลุ่มกิจกรรมคิวซี จำนวน 26 คน กลุ่มควบคุมได้แก่ ครู-อาจารย์ในวิทยาลัยเกษตรกรรมปราจีนบุรี อำเภออรัญประเทศ จังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งไม่ผ่านการฝึกอบรมและไม่ได้ทำกลุ่มกิจกรรมคิวซี จำนวน 25 คน ผลการวิจัยแสดงว่า 1) กลุ่มสร้างคุณภาพงานมีผลทางบวกในกลุ่มทดลองต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญในการปฏิบัติงาน สัมพันธภาพระหว่างครู-อาจารย์ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และผลงาน โดยที่ 2) เพศของครู-อาจารย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและขวัญในการปฏิบัติงานโดยที่ครู-อาจารย์เพศหญิงมีระดับการรับรู้สูงกว่าครู-อาจารย์เพศชาย 3) อายุและอายุราชการของครู-อาจารย์มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยที่ครู-อาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 40 ปีมีการรับรู้สูงกว่าครู-อาจารย์ในกลุ่มอายุอื่น ๆ และครู-อาจารย์ที่มีอายุราชการมากกว่า 8 ปี

มีระดับการรับรู้สูงกว่าครู-อาจารย์ในกลุ่มอายุราชการอื่น ๆ และ 4) ระดับการศึกษาของครู อาจารย์ไม่มีความสัมพันธ์กับการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในทุกลักษณะ

วรัญญา ธีรธรรมากร (2528: 72-76) ศึกษาผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในการแก้ปัญหาระเบียบวินัยในชั้นเรียนของนักเรียนชั้นประถมปีที่ 6 โรงเรียนบ้านเกาะโพธิ์ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี กลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมจำนวนกลุ่มละ 27 คน ผลการวิจัยแสดงว่า กลุ่มทดลองมีพฤติกรรมผิดระเบียบวินัยในชั้นเรียนลดลงมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ มีพัฒนาการของพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ และมีพฤติกรรมคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นมากกว่ากลุ่มควบคุมอย่างมีนัยสำคัญ

เพ็ญจันทร์ วรรณรัตน์ (2528:) ศึกษาถึงผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพในการแก้ปัญหาวงจรไฟฟ้าของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ผลการวิจัยแสดงว่า นักเรียนกลุ่มที่ได้รับการอบรมกิจกรรมกลุ่มควบคุมคุณภาพมีพฤติกรรมคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นและพฤติกรรมการทำงานเป็นกลุ่มดีกว่านักเรียนกลุ่มที่ไม่ได้รับการอบรมอย่างมีนัยสำคัญ

วีระ ผังรักษ์ (2528: 119) ศึกษาผลของกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพงานต่อความคิดสร้างสรรค์ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้น กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นประถมปีที่ 5 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนดาราสมุทร จังหวัดชลบุรี จำนวน 56 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลอง 28 คน กลุ่มควบคุม 28 คน ผลการวิจัยแสดงว่า นักเรียนที่ทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพมีระดับความคิดสร้างสรรค์สูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ นักเรียนชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาตอนต้นที่ทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพมีระดับความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และนักเรียนที่ทำกิจกรรมกลุ่มสร้างคุณภาพกับนักเรียนที่ทำกิจกรรมปกติมีระดับความคิดสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน

นัยนา ลีสุขสันต์ (2528: 238-242) ศึกษาเชิงสำรวจความเห็นของผู้บริหารและพนักงานในธุรกิจอุตสาหกรรมการผลิตที่ทำกลุ่มคุณภาพจำนวน 5 บริษัทโดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 427 คน ผลการศึกษาแสดงว่า 1) การทำกิจกรรมคิวซีมีส่วนช่วยให้คุณภาพงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ของผู้ร่วมงาน ความรู้สึกต่องาน การทำงานเป็นทีม ความรู้สึกผูกพันกับบริษัท ความรู้สึกปลอดภัยในงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหาร อยู่ในระดับที่ดีขึ้น 2) พนักงานส่วนใหญ่ต้องการทำกิจกรรมคิวซีต่อไปอีก เพราะช่วยให้เข้าใจตนเองมากขึ้น และได้มีโอกาสเข้าร่วมตัดสินใจในเรื่องงาน 3) การริเริ่มนำกิจกรรมคิวซีมาใช้ในองค์การจำเป็นต้องมีการวางแผนเตรียมการ เช่น การอบรมผู้บริหารและพนักงานให้มีความรู้เรื่องกิจกรรม

คิวซี 4) ข้อจำกัดทางการศึกษาไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำกิจกรรมคิวซี ข้อที่เป็นอุปสรรคคือ พนักงานไม่มีเวลาเพราะงานประจำมากเกินไป พนักงานไม่พร้อมที่จะรับแนวการบริหารแบบกิจกรรมคิวซี และผู้บริหารไม่เข้าใจแนวความคิดของกิจกรรมคิวซีอย่างแท้จริง

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล กรมพลศึกษา (2530: 108-119) ศึกษาผลการใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานของอาจารย์ ข้าราชการพลเรือนและลูกจ้างประจำ ในวิทยาลัยพลศึกษา 17 แห่ง รวมกลุ่มตัวอย่าง 351 คน แบ่งเป็นกลุ่มทดลองซึ่งได้รับการอบรมและทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในสภาพการปฏิบัติงานจริงจำนวน 250 คน กลุ่มควบคุมไม่ได้รับการอบรมและไม่ได้ทำกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในสภาพการปฏิบัติงานจริงจำนวน 201 คน ผลการวิจัยแสดงว่า 1) การใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานมีผลทำให้การรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น แต่ไม่มีผลต่อการรับรู้ในเรื่องของความพึงพอใจในงาน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน 2) ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านการพัฒนาตนเองและความพึงพอใจในงานไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของข้าราชการ ระดับ (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในวิทยาลัยพลศึกษา สภาพเศรษฐกิจในครอบครัว และสถานภาพสมรส 3) ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ประเภทของข้าราชการ ระดับ (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในวิทยาลัยพลศึกษา สภาพเศรษฐกิจในครอบครัว และสถานภาพสมรส แต่มีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษาอย่างมีนัยสำคัญ 4) ผลของการใช้กิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานต่อการรับรู้สภาพการปฏิบัติงานในด้านประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของข้าราชการ ระดับ (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในวิทยาลัยพลศึกษา และสถานภาพสมรส แต่มีความสัมพันธ์กับสภาพเศรษฐกิจภายในครอบครัวอย่างมีนัยสำคัญ 5) กลุ่มทดลองมีทัศนคติที่เห็นด้วยมากต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในงานราชการ และ 6) ทัศนคติต่อกิจกรรมกลุ่มพัฒนาคุณภาพงานในราชการไม่มีความสัมพันธ์กับอายุ ระดับการศึกษา ประเภทข้าราชการ ระดับ (ซี) ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการในวิทยาลัยพลศึกษา สภาพเศรษฐกิจในครอบครัว และสถานภาพสมรสของกลุ่มทดลอง แต่มีความสัมพันธ์กับเพศของกลุ่มทดลอง

ศุภชัย ยาวะประภาษ และตินปรัชญพฤกษ์ (2529: 104-107) ศึกษาความเป็นไปได้ในการนำแนวความคิดคิวซีมาใช้ในระบบราชการไทย ด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยและกรมการปกครองเป็นตัวอย่างในการศึกษา รายงานวิจัยนี้ไม่ได้สรุปว่า ระบบราชการไทยจะนำกลุ่มกิจกรรมคิวซีไปใช้ได้หรือไม่ แต่ได้ให้ข้อเสนอแนะบางประการสำหรับการนำกลุ่มกิจกรรมคิวซีไปใช้ในระบบราชการไทย คือ 1) ต้องมีการฝึกอบรมอย่างจริงจังและต้องเชื่อตามทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ 2) ต้องมีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการโดยเฉพาะ 3) ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง 4) ต้องปรับปรุงกฎระเบียบให้เหมาะสม 5) ควรเริ่มในระดับล่างของหน่วยงาน และควรเป็นงานที่สังเกตผลงานได้ไม่ยาก และ 6) ต้องใช้เวลาอย่างน้อยที่สุดประมาณ 5 ปีจึงจะประเมินความสำเร็จได้

สุภชัย ปั้นศิริ (2529: 162-170) ศึกษาปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจกรรมคิวซีในประเทศไทยด้วยวิธีการวิจัยเชิงสำรวจ โดยศึกษาจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีจำนวน 173 คนจากบริษัท 35 แห่งซึ่งเข้าร่วมเสนอผลงานในงานมหกรรมคิวซีครั้งที่ 3 ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น) เป็นกลุ่มตัวอย่าง และสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี และสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ได้รับการยอมรับว่าประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีจำนวน 4 แห่ง ผลการวิจัยแสดงว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มกิจกรรมคิวซีมี 11 ประการ คือ 1) การฝึกอบรม 2) บทบาทของผู้บริหารระดับสูง 3) บทบาทของผู้นำกลุ่มกิจกรรมคิวซี 4) ผู้ประสานงาน 5) ผู้ชำนาญการ 6) ความสมัครใจเข้าร่วมกิจกรรมและการจูงใจ 7) ความพอใจ รายได้ และผลตอบแทน 8) วัฒนธรรมและประเพณีขององค์การ 9) การส่งเสริมและผลักดันกิจกรรมคิวซี 10) การสื่อสารและประชาสัมพันธ์ 11) สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยที่บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง สภาพแรงงาน และรูปแบบขององค์การที่ผลักดันไม่มีผลต่อความสำเร็จของกลุ่มกิจกรรมคิวซี

นัฐชิน ลาภะสัมปันโน (2531: 192-195) ศึกษาปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย โดยสำรวจความเห็นของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซี 9 กลุ่ม จำนวน 74 คน ผลการวิจัยแสดงว่า

1. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีมีความเห็นว่า กองการผลิตประสบความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีตามวัตถุประสงค์ และการทำกิจกรรมคิวซีช่วยให้พัฒนาพนักงานและพัฒนาคุณภาพการทำงานให้ดีขึ้นในระดับมาก

2. ปัจจัยต่อไปนี้มีผลทางบวกต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวซีมากพอสมควร

ก. ความพร้อมขององค์การด้านการมีรูปแบบการบริหารที่เหมาะสม การยอมรับจากผู้บริหารระดับสูง และฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การในการส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมคิวซี

ข. วิธีการปฏิบัติซึ่งได้แก่ การเริ่มโครงการคิวซีอย่างช้า ๆ และมั่นคง การได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารระดับกลาง การฝึกอบรมอย่างเพียงพอ และการร่วมกิจกรรมคิวซีโดยสมัครใจ

ค. การดำเนินกิจกรรมคิวซี ซึ่งได้แก่ ขนาดของกลุ่มที่เหมาะสม การเลือกปัญหาได้เหมาะสม การให้ความสำคัญต่อผลงานของกลุ่มกิจกรรมคิวซี การประชาสัมพันธ์กิจกรรมคิวซีอย่างสม่ำเสมอ การมีเวลาและโอกาสในการทำกิจกรรมคิวซีอย่างเพียงพอ และการร่วมแสดงความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซี

ง. การส่งเสริมกิจกรรมคิวซี ซึ่งได้แก่ การให้รางวัลภายนอก และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องภายหลังการทำกิจกรรมคิวซี

ผลงานการวิจัยที่ได้กล่าวมาทั้งหมดนี้ ส่วนใหญ่เป็นการวิจัยเชิงทดลอง ซึ่งแสดงให้เห็นการพัฒนาบุคคลและการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ แต่เป็นการวิจัยเชิงทดลองระยะสั้น ยังไม่มีรายงานการวิจัยถึงผลเปรียบเทียบในระหว่างสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีซึ่งมีประสบการณ์แตกต่างกันในการร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซีในระยะยาว (เกิน 5 ปี) ในประเด็นต่อไปนี้

1. <u>ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซีกับภาวะบุคลิกภาพแบบ Y</u> ภาวะบุคลิกภาพแบบ Y เป็นภาวะของการพัฒนาตนและพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง กลุ่มกิจกรรมคิวซีเป็นกระบวนการมุ่งไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพแบบ Y ดังนั้นสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ทำกิจกรรมคิวซีด้วยประสบการณ์ที่แตกต่างกันจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกันหรือไม่ ?

2. <u>รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีกับภาวะบุคลิกภาพแบบ Y</u> กลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นกลุ่มกิจกรรมคิวซีดีเด่นจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดการรับรู้ว่ากลุ่มของตนมีผลงานดีกว่ากลุ่มอื่น ๆ ที่ไม่ได้รับการคัดเลือก และเกิดความภาคภูมิใจต่อผลงานของกลุ่มตน ดังนั้น สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีหรือไม่ ?

3. <u>หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี รองหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี กับภาวะบุคลิกภาพแบบ Y</u> สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี จะมีภาระหน้าที่และบทบาทมากกว่าสมาชิกที่ไม่มี

ตำแหน่งดังกล่าว ดังนั้น สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี จะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่ได้เป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซีหรือไม่ ?

4. ผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซีกับภาวะบุคลิกภาพแบบ Y สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซีเป็นผู้ที่ต้องฝึกซ้อมการเสนอผลงาน และเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการเสนอผลงาน ดังนั้น สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซีจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่ได้เป็นผู้เสนอผลงานหรือไม่ ?

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อเปรียบเทียบภาวะบุคิกภาพแบบ Y ของสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีว่าจะมีความแตกต่างกันตามประสบการณ์ที่แตกต่างกันในประเด็นต่อไปนี้หรือไม่

1. ประสบการณ์ในการทำกลุ่มกิจกรรมคิวซี
2. รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี
3. สถานภาพในการเป็นหัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี
4. การเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี

สมมติฐานในการวิจัย

1. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่มีประสบการณ์ในการทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีมากจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่มีประสบการณ์ในการทำกลุ่มกิจกรรมคิวซีน้อย

2. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซีจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่เคยได้รับรางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี

3. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี รองหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซีจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี รองหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี

4. สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซีจะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างจากสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่ไม่เคยเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี

ตัวแปรที่เกี่ยวข้อง

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่
   1.1 ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี
   1.2 รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี
   1.3 หัวหน้า รองหัวหน้า และเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี
   1.4 ผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี
2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ตามการรับรู้ที่ประชากรมีต่อตนเอง

คำจำกัดความเฉพาะ

สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซี หมายถึง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซี ของผู้ปฏิบัติงานฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง (ฝบส.) การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย (กฟผ.)

ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมคิวซี หมายถึง จำนวนกิจกรรมคิวซีที่สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ได้ปฏิบัติจนบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีตั้งแต่ 1 - 6 กิจกรรม

รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี หมายถึง การชนะที่ 1 ที่ 2 หรือที่ 3 จากการเสนอผลงานกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

หัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี หมายถึง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่เป็นหรือเคยเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือประธานกลุ่มกิจกรรมคิวซี

รองหัวหน้ากลุ่มกิจกรรมคิวซี หมายถึง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่เป็นหรือเคยเป็นรองหัวหน้ากลุ่มหรือรองประธานกลุ่มกิจกรรมคิวซี

เลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี หมายถึง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่เป็นหรือเคยเป็นเลขานุการกลุ่มกิจกรรมคิวซี

ผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี หมายถึง สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย ที่เป็นหรือเคยเป็นผู้เสนอผลงานหรือร่วมหรือเคยร่วมเป็นผู้เสนอผลงานกลุ่มกิจกรรมคิวซี

ภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของบุคคล หมายถึง การที่ประชากรซึ่งได้แก่ สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย มีความรู้สึกต่อตนเองว่า เป็นผู้ที่มีความรักงาน มีความรับผิดชอบต่องาน ควบคุมตนเองในการทำงานได้ มุ่ง

ความสำเร็จของงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และใช้ศักยภาพของตนในการทำงานอย่างเต็มที่ ในการวิจัยครั้งนี้หมายถึง คะแนนที่ประชากรประเมินจากแบบวัดภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของบุคคลซึ่งจำแนกออกเป็น 6 ด้านคือ ความรักงาน ความรับผิดชอบต่องาน การควบคุมตนเองในการทำงาน การมุ่งความสำเร็จของงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และการใช้ศักยภาพเต็มที่ในการทำงาน

ขอบเขตของการวิจัย

1. การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเปรียบเทียบภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของสมาชิกผู้เข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซี ตามทฤษฎีของแมกเกรเกอร์

2. ประชากรที่ศึกษา คือ สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่งการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำนวน 53 กลุ่ม รวมสมาชิก 300 คน เหตุผลที่เลือกสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของฝ่ายบำรุงรักษาระบบส่ง เพราะเป็นประชากรที่มีลักษณะเหมือนกัน ทำให้เปรียบเทียบกันได้ และได้ทำกิจกรรมคิวซีตั้งแต่ปี พ.ศ.2526 จนถึงปัจจุบัน ทำให้ศึกษาเปรียบเทียบประสบการณ์ในระยะยาวได้ ในขณะที่สมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีของสายงานอื่นเพิ่งจะเริ่มต้นและมีลักษณะหลากหลายยากต่อการเปรียบเทียบ

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสำรวจเกี่ยวกับการทำงาน ซึ่งประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนตัว และแบบวัดภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของบุคคล ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงาน เพื่อไม่ให้ผู้ตอบแบบสอบถามรู้ในสิ่งที่จะวัดซึ่งอาจทำให้การตอบเบี่ยงเบนไปจากความจริงได้ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับการทำงานขึ้นจากแนวคิดเชิงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ โดยจำแนกภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ของบุคคลออกเป็น 6 ลักษณะ ได้แก่ ความรักงาน ความรับผิดชอบต่องาน การควบคุมตนเองในการทำงาน การมุ่งความสำเร็จของงาน ความคิดสร้างสรรค์ และการใช้ศักยภาพในการทำงานเต็มที่ แบบสอบถามดังกล่าวสร้างขึ้นแบบ Rating Scale แต่มีลักษณะการบังคับเลือกแบบ Force Choice

ข้อความในแบบวัดจะผ่านการตรวจสอบความแม่นตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิ 6 ท่าน แล้วนำไปตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและนำไปหาความเที่ยง (reliability) การตรวจสอบอำนาจจำแนกใช้วิธีการวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้ t-test การหาค่าความเที่ยงของแบบวัดใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha - coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)

I 16512316

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เชิงวิชาการ

1.1 เป็นการวิจัยเปรียบเทียบภาวะบุคลิกภาพแบบ Y ระหว่างสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีซึ่งเข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซีในระยะยาวเป็นครั้งแรก ผลการวิจัยจะทำให้ทราบว่าสมาชิกกลุ่มกิจกรรมคิวซีที่เข้าร่วมกลุ่มกิจกรรมคิวซีด้วยความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์ รางวัลจากการเสนอผลงานกิจกรรมคิวซี สถานภาพของสมาชิกในกลุ่มกิจกรรมคิวซี และบทบาทในการเป็นผู้เสนอผลงานกิจกรรมคิวซี จะมีภาวะบุคลิกภาพแบบ Y แตกต่างกันหรือไม่

1.2 ผลการวิจัยจะเป็นการค้นพบเบื้องต้นซึ่งนำไปสู่การวิจัยที่ลึกซึ้งและกว้างขวางยิ่งขึ้นต่อไป

1.3 ผลการวิจัยช่วยให้เกิดการสะสมความรู้และเพิ่มพูนความเข้าใจในผลของกลุ่มกิจกรรมคิวซีมากยิ่งขึ้น

2. เชิงปฏิบัติการ

2.1 ผลของการวิจัยจะทำให้นักบริหารตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และรับบทบาทของนักการปรึกษามากยิ่งขึ้น

2.2 ผลของการวิจัยจะทำให้นักบริหารเปลี่ยนเจตคติที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ระบบแรงงานสัมพันธ์ที่ราบรื่น

2.3 ผลของการวิจัยจะเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประเมินผลกลุ่มกิจกรรมคิวซีของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย

2.4 ผลของการวิจัยจะเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนากลุ่มกิจกรรมคิวซีต่อไป