



บทที่ 1

บทนำ

### ความเป็นมาและประเด็นที่น่าสนใจ

ธนาคารแห่งประเทศไทย เป็นองค์การของรัฐที่มีฐานะ เป็นธนาคารกลางของประเทศ ซึ่งได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2485 และมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกากำหนดกิจการธนาคารแห่งประเทศไทย พุทธศักราช 2485 หน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ การออกธนบัตรและการจัดการเกี่ยวกับธนบัตร และในการจัดพิมพ์ธนบัตรนั้น ธนาคารแห่งประเทศไทยมีโรงพิมพ์ธนบัตร ซึ่งเปิดดำเนินการตั้งแต่วันที่ 24 มิถุนายน 2512 เป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่นี้โดยเฉพาะ ปัจจุบันโรงพิมพ์ธนบัตรมีพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งหมดประมาณ 800 คน

จากแนวความคิดทางหลักการบริหารที่ได้ยอมรับกันทั่วไปว่า มนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหาร ถึงแม้ว่าคุณค่าของมนุษย์จะเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ และไม่สามารถใช้หลักเกณฑ์กำหนดคุณค่า เช่นเดียวกับวัตถุหรือสินค้าอื่นได้ แต่ก็ยังถือว่ามนุษย์เป็นทรัพยากรทางเศรษฐกิจที่มีทั้งคุณค่าและเกียรติภูมิ ซึ่งทางโรงพิมพ์ธนบัตรก็ได้ตระหนักถึงคุณภาพของทรัพยากรบุคคลในองค์การ จึงได้พยายามพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพ และเช่นเดียวกับองค์การอื่น ๆ ในประเทศไทยที่ได้มีการนำเอาเทคนิคหรือวิธีการบริหารสมัยใหม่จากประเทศตะวันตกเข้ามาประยุกต์ใช้ในองค์การ เช่น การบริหารงานโดยวัตถุประสงค์ (management by objectives) การทำงานเป็นทีม (team building) การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (transactional analysis) เป็นต้น

แต่ก็ปรากฏว่า การวัดผลพฤติกรรมทางการบริหารว่าวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้นี้ได้ผลเพียงใด ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจนัก เมื่อเข้าสู่ยุคสมัยนี้ ที่นักวิชาการและนักบริหารของไทยเริ่มหันเหความสนใจมาสู่แนวความคิดและหลักการบริหารของประเทศญี่ปุ่น อันประกอบด้วยทฤษฎีต่าง ๆ คือ Z - Theory, 7 S's Theory และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีที่ได้รับความสนใจมากก็คือ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (Quality Control Circle) หรือที่เรียกกันสั้น ๆ ว่า กิจกรรมคิว.ซี.

กิจกรรมคิว.ซี. เป็น เทคนิคการบริหารงานระบบหรือแบบหนึ่ง ซึ่งมีหลักการสำคัญอยู่ที่ การให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงาน เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร หรือ เป็นรูปแบบหนึ่งของการบริหารโดยมีส่วนร่วม โดยจัดตั้งขึ้น เป็นกลุ่มด้วยความสมัครใจในแหล่งที่ทำงานเดียวกัน<sup>1</sup> เพื่อทำกิจกรรมค้นปัญหา แก้ปัญหา ปรับปรุงคุณภาพ เสริมสร้างคุณภาพ และประสิทธิภาพ<sup>2</sup> ทั้งนี้ ต้องไม่ขัดค่อนโยบายหลักขององค์การ<sup>3</sup> สำหรับธนาคารแห่งประเทศไทย โดยเฉพาะโรงพิมพ์ธนบัตร ก็เป็นองค์การหนึ่งที่ได้นำแนวคิดและหลักการ เรื่องกิจกรรมคิว.ซี. เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อการพัฒนาคนและงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุด

การนำเอาหลักบริหารแบบ คิว.ซี. มาใช้ในโรงพิมพ์ธนบัตรนั้น ส่วนหนึ่งก็มีอิทธิพล มาจากการที่ได้เห็นหลักการบริหารดังกล่าวนี้ ได้นำไปใช้ในองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นโรงงาน อุตสาหกรรม ธุรกิจด้านบริการ กิจกรรมธนาคาร ส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจ ซึ่งได้ผลดีเป็นที่น่าพอใจ โรงพิมพ์ธนบัตรจึงได้ริเริ่มนำหลักการบริหารแบบคิว.ซี. เข้ามาใช้ตั้งแต่ต้นปี 2528 โดยเริ่มต้นกับพนักงานสังกัดกองการผลิต และจะได้ขยายออกไปใช้ยังหน่วยอื่น ๆ อีกต่อไป ซึ่งแต่ละปีธนาคารจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการพัฒนาโครงการกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่องเป็นจำนวนมากกว่า 200,000 บาท โดยเชื่อว่า เมื่อนำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งเป็น การบริหารที่เน้น "คน" เป็นหัวใจในการทำงานมาใช้ในองค์การแล้ว จะทำให้องค์การมี ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

นับจากโรงพิมพ์ธนบัตรได้เริ่มนำกิจกรรมคิว.ซี. มาทดลองใช้ในองค์การ โดยริเริ่ม ที่กองการผลิตเป็นหน่วยงานแรก ตั้งแต่เดือนมกราคม ปี 2528 และได้ดำเนินการมาจนถึง ปัจจุบันจนครบ 4 ขั้นตอน คือ การให้ความรู้เกี่ยวกับคิว.ซี. การฝึกปฏิบัติเกี่ยวกับคิว.ซี. การลงมือปฏิบัติจริง และการกระทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการลงมือปฏิบัติจริง นั้น พนักงานของกองการผลิตได้ร่วมกันจัดตั้งกลุ่มคุณภาพ 9 กลุ่ม และสามารถทำกิจกรรมคิว.ซี.

<sup>1</sup> อุทัย ทิรัญโต, "เทคนิคการบริหารตามระบบคิว.ซี. เซอร์เคิล, "วารสาร เศรษฐกิจ" 2 (กุมภาพันธ์ 2531) หน้า 15.

<sup>2</sup> เจริญ วัชรระงษิ, คู่มือปฏิบัติการกิจกรรม กศค., (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ อักษรประเสริฐ ม.ป.ป.), หน้า 8.

<sup>3</sup> กล้าหาญ วรพุทธพร, กลุ่มคุณภาพ (วิธีผู้ป่น), (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ เอเชีย เพรส 2527), หน้า 3.

ได้ดี มีการนำเสนอผลงานให้ปรากฏออกมาทุกกลุ่ม ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในด้านการพัฒนาคุณภาพของพนักงานและคุณภาพของการทำงาน เช่น พนักงานมีความสามัคคี รู้จักทำงานเป็นทีม มีขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และมีการปรับปรุงการทำงาน ประหยัด และลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ รวมทั้งเพิ่มผลผลิต เป็นต้น<sup>4</sup>

จากผลดีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำกิจกรรม คิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร จึงได้ตระหนักถึงคุณค่าและประโยชน์ของกิจกรรม คิว.ซี. ที่มีต่อพนักงานและองค์การโดยส่วนรวม จึงมีนโยบายที่จะได้นำกิจกรรม คิว.ซี. ไปใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ ของโรงพิมพ์ธนบัตรอีกต่อไป

อย่างไรก็ตาม การนำกิจกรรม คิว.ซี. ไปใช้ในหน่วยงานอื่น ๆ นอกจากจะต้องอาศัยทรัพยากรที่จำเป็น ไม่ว่าจะเป็นเงินและกำลังคนแล้ว ก็จะต้องประกอบด้วยเงื่อนไขหรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ช่วยเอื้ออำนวย

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาว่า ในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ของกองการผลิต มีปัจจัยใดบ้างที่ช่วยเอื้ออำนวยความสำเร็จ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ต่อโรงพิมพ์ธนบัตรที่ได้ทราบถึงปัจจัยเหล่านี้ และจะได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ของหน่วยงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลต่อไป

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาถึงแนวคิดและเทคนิคเกี่ยวกับกิจกรรม คิว.ซี. ที่นำมาใช้ในโรงพิมพ์ธนบัตร
2. เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร
3. เพื่อทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร เพื่อหาแนวทางแก้ไขปรับปรุงต่อไป
4. เพื่อศึกษา เปรียบเทียบ และวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร กับองค์การของรัฐประเภทอื่น ๆ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

<sup>4</sup>ศึกษารายละเอียดเพิ่มเติมใน สำนักฝึกอบรมและพัฒนา, ธนาคารแห่งประเทศไทย "รายงานการประเมินผลโครงการ Q.C.Circles ของโรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย," เมษายน 2530.

### ขอบ เขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยศึกษาถึงความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิว.ซี. ใน กองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย ซึ่งได้ริเริ่มการทำกิจกรรมคิว.ซี. เป็นหน่วยงานแรกในโรงพิมพ์ธนบัตรมาตั้งแต่ปี 2528 และศึกษาปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ ดังกล่าว ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสังกัดกองการผลิต ซึ่งได้ร่วมในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ในช่วงปี 2528-2531 จำนวน 74 คน

กองการผลิต เป็นหน่วยงานหนึ่งของโรงพิมพ์ธนบัตร ที่รวมเอาขบวนการผลิตในการ จัดพิมพ์ธนบัตรทุกขั้นตอน เข้าไว้ด้วยกันจนครบวงจร เปรียบเสมือนโรงพิมพ์ธนบัตรขนาดย่อม ซึ่งมี 3 แผนก คือ แผนกพิมพ์ แผนกตรวจสอบคุณภาพ และแผนกผลิตขั้นสุดท้าย

### ข้อจำกัดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเห็นว่าข้อจำกัดบางประการ คือ

1. เนื่องจากกิจกรรมคิว.ซี. เป็นเทคนิคการบริหารงานที่เพิ่งจะถูกนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายเมื่อไม่กี่ปีมานี้ ในระยะแรกได้รับความสนใจกันในหน่วยงานเอกชนไม่กี่แห่ง มีการศึกษาค้นคว้ากันไม่มากนัก แหล่งข้อมูลทาง เอกสารยังอาศัยของต่างประเทศเป็นแนวทางในการศึกษา จนได้รับการยอมรับ นำไปใช้กันอย่างแพร่หลายในองค์การต่าง ๆ มากมายทั้งองค์การราชการ รัฐวิสาหกิจ บริษัทเอกชน แหล่งข้อมูลทาง เอกสารจึงมีการศึกษาค้นคว้ากันมากขึ้น แต่ก็อยู่ในระยะที่เพิ่งขยายตัวยังมีไม่มากนัก และจากการเก็บรวบรวมข้อมูลของผู้วิจัยครั้งนี้พบว่า งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคิว.ซี. ในองค์การต่าง ๆ ของประเทศไทย มักไม่ค่อยเปิดเผยและเผยแพร่ ไม่มีการเก็บรวบรวมอย่างเป็นระบบ องค์การต่าง ๆ ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับคิว.ซี. ก็ยังมีข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. ในประเทศไทยไม่ครบถ้วน ทำให้การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัยจึงมีอยู่อย่างจำกัด เนื่องจากความไม่พร้อมในด้านแหล่งข้อมูล เอกสารเหล่านี้

2. การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย มีลักษณะเป็นองค์การอิสระของรัฐ ซึ่งมีลักษณะการบริหารงาน การจ้ดองค์การ หรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน ไปจากองค์การอื่น ๆ และการวิจัยนี้มุ่งเพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของโรงพิมพ์ธนบัตรให้ก้าวหน้าต่อไป โดยใช้ข้อมูลจากองค์การอื่น

บางประเด็น เป็นแนวทางการศึกษา เช่น ปัญหาหรืออุปสรรค หรือข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม คิว.ซี. เป็นต้น

นอกจากนี้ การวิเคราะห์เปรียบเทียบการศึกษากับองค์การอื่น ๆ ก็อาศัยข้อมูลจาก เอกสาร ทำให้ผลการศึกษายังไม่สมบูรณ์นัก เพราะผู้วิจัยไม่ได้ทำการศึกษากิจกรรมคิว.ซี. ในแต่ละองค์การอย่างครบถ้วน ไม่ได้มีการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ อย่างดีพอ เนื่องจากมีข้อจำกัด ทั้งในด้านเวลา และงบประมาณของผู้วิจัย ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังไม่สามารถสรุปอ้างอิงไปถึง องค์การในลักษณะอื่น ๆ ได้ จากข้อจำกัดของลักษณะองค์การที่แตกต่างกันไปดังที่กล่าวมา คงใช้เป็นแนวทางที่จะได้มีการศึกษาเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ อย่างสมบูรณ์ต่อไป

3. การศึกษาปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของ กองการผลิตครั้งนี้ ผู้วิจัยไม่ได้ศึกษาครอบคลุมถึงความสัมพันธ์กับตัวแปรภูมิหลังหรือสถานภาพ เช่น อายุ เพศ ระดับการศึกษา เป็นต้น รวมทั้งไม่สามารถควบคุมตัวแปรเกินอื่น ๆ ที่อาจมีอิทธิพล ต่อความสำเร็จได้ เช่น ภูมิหลังทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ของแต่ละบุคคลได้ ซึ่ง อาจทำให้ผลการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนได้

#### สมมุติฐานในการวิจัย

จากกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับกิจกรรมคิว.ซี. โดยทั่วไป และปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้สำเร็จของ B.G. Dale และ S.G. Hayward ที่นำมาคิดแปลง เป็นกรอบในการศึกษาถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดสมมุติฐานในการวิจัยไว้ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยความพร้อมขององค์การ เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี.
2. ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี.
3. ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรม คิว.ซี.
4. ปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จ ในการทำกิจกรรมคิว.ซี.

### นิยามตัวแปร เชิงความหมาย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. หมายถึง การที่กองการผลิตนำกิจกรรมคิว.ซี. ไปใช้แล้วสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตามความมุ่งหมายที่องค์การกำหนดไว้ และก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพของงาน และการพัฒนาคุณภาพของพนักงาน

ความพร้อมขององค์การ (organization readiness) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายในกองการผลิตที่เหมาะสมต่อการนำกิจกรรมคิว.ซี. มาใช้ในองค์การ ได้แก่ ฐนแผนการบริหาร การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ

วิธีปฏิบัติที่สำคัญ (key implementation issues) หมายถึง ขั้นตอน หรือ กระบวนการในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ที่สำคัญที่กองการผลิตพึงปฏิบัติ ได้แก่ การเริ่มโครงการ คิว.ซี. อย่างช้า ๆ และมั่นคง ความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง การเตรียมการฝึกอบรม อย่างเพียงพอ และการร่วมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างสมัครใจ

การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. (operational issues) หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรม คิว.ซี. ในกองการผลิต ตั้งแต่การจัดตั้งกลุ่มคิว.ซี. จนถึงการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกลุ่มให้ เสร็จสิ้น ได้แก่ องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม การเลือกปัญหา การให้ความสำคัญ การ ประเมินผล และหาข้อมูลย้อนกลับ การประชาสัมพันธ์ เวลา และโอกาส การแสดงความคิดเห็น การส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง (maintaining long-term

viability of Quality Circles) หมายถึง การดำเนินการ เพื่อส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรม คิว.ซี. อย่างต่อเนื่องในกองการผลิต ได้แก่ รางวัลตอบแทนภายนอก และการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

กิจกรรมคิว.ซี. (กลุ่มคุณภาพ) หมายถึง กลุ่มพนักงานของกองการผลิต จำนวนประมาณ 5-11 คน ที่ทำงานลักษณะเดียวกันหรือเกี่ยวข้องกัน เข้าร่วมด้วยกันอย่างเป็นอิสระด้วยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมในการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงคุณภาพที่เกี่ยวข้อกับคนและงาน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ ทั้งต่อตนเองและที่ทำงาน โดยที่กิจกรรมนั้นสอดคล้องกับนโยบายของโรงพิมพ์ธนบัตร

แผนภาพ 1 : ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม

- ความพร้อมขององค์การ
1. รูปแบบการบริหาร
  2. การยอมรับของผู้บริหารระดับสูง
  3. ฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ

- วิธีปฏิบัติที่สำคัญ
1. การเริ่มโครงการคิวิ.ซี.อย่างช้า ๆ และมั่นคง
  2. ความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง
  3. การเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ
  4. การร่วมกิจกรรมคิวิ.ซี. โดยสมัครใจ

- การดำเนินกิจกรรมคิวิ.ซี.
1. องค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม
  2. การเลือกปัญหา
  3. การให้ความสำคัญ
  4. การประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ
  5. การประชาสัมพันธ์
  6. เวลาและโอกาส
  7. การแสดงความคิดเห็น

- การส่งเสริมกิจกรรมคิวิ.ซี. อย่างต่อเนื่อง
1. รางวัลตอบแทนภายนอก
  2. การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

- ความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิวิ.ซี.
1. พัฒนาคุณภาพของพนักงาน
  2. พัฒนาคุณภาพของงาน

## ระเบียบวิธีวิจัย

จากการศึกษาทฤษฎี แนวความคิดของนักวิชาการ และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ทำให้ผู้วิจัยสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษาปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร โดยมีวิธีดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

### ก. การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ การศึกษาถึงแนวความคิด เทคนิค วิธีปฏิบัติในการทำกิจกรรมคิว.ซี. โดยทั่วไป กรอบแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้สำเร็จ และผลงานวิจัยหรือรายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อใช้สำหรับประกอบการวิเคราะห์ กำหนดกรอบแนวทางในการศึกษาถึงความสำเร็จของการทำกิจกรรมในกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร

2. การศึกษาข้อมูลภาคสนาม โดยการออกแบบสอบถามไปยังพนักงานที่สังกัดกองการผลิตที่เข้าร่วมทำกิจกรรมกลุ่มคิว.ซี. เพื่อทราบถึงความสำเร็จของการทำกิจกรรมคิว.ซี. และปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จดังกล่าว โดยพิจารณาเฉพาะปัจจัย 4 ประการ คือ ความพร้อมขององค์การ วิธีปฏิบัติที่สำคัญ การดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. และการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง

### ข. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามขึ้นจากทฤษฎีและผลงานที่เกี่ยวข้อง โดยจะกำหนดโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 3 ส่วน (ดูภาคผนวก) คือ

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนของแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ในกองการผลิต มีทั้งหมด 5 ข้อ ในคำถามส่วนที่ 1 คือ ข้อที่ 1 อายุ ข้อที่ 2 เพศ ข้อที่ 3 ระดับการศึกษา ข้อที่ 4 ระดับตำแหน่งงาน ข้อที่ 5 ประสบการณ์ในการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นส่วนของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับความคิดเห็นในเรื่องความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. และปัจจัยสำคัญในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม โดยอาศัยผลการศึกษาทางทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของ B.G. Dale และ S.G. Hayward



และปรับปรุงจากแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย เรื่อง "ปัจจัยกำหนดความสำเร็จของกิจการมค.ช. (Q.C. Circle) ในประเทศไทย" ของ สุกชัย บัณฑิต (การทดสอบเครื่องมือ ผู้วิจัยได้หาความตรง (validity) ของแบบสอบถามโดยขอคำแนะนำ แก้วไข จากอาจารย์ กล้าหาญ วรพุทธพร และปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม สำหรับความเที่ยง (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ผู้วิจัยคำนวณออกมาได้มีค่าเท่ากับ .8496) และ "ความเป็นไปได้ในการนำแนวคิดมค.ช. มาใช้ในระบบราชการไทย" ของ สุกชัย ยาวะประภาส และ ดิน ปรัชญพฤกษ์

ในคำถามส่วนที่ 2 เป็นคำถามใช้วัดระดับความคิดเห็นตามแบบมาตราส่วนประเมินค่าแบบลิเคอร์ท (Likert) ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามประเภทบวก (positive) โดยมีลักษณะของแบบสอบถาม เป็นการวัดระดับมาตราอันตรภาค (interval scale) ดังนั้น จึงกำหนดระดับคะแนน เป็น 5 ระดับตามเกณฑ์ดังต่อไปนี้

คะแนน 5	เท่ากับ	เห็นด้วยมากที่สุด
คะแนน 4	เท่ากับ	เห็นด้วยมาก
คะแนน 3	เท่ากับ	เห็นด้วยปานกลาง หรือไม่แน่ใจ
คะแนน 2	เท่ากับ	ไม่เห็นด้วย
คะแนน 1	เท่ากับ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

คำถามที่ใช้วัดความสำเร็จในการทำกิจการมค.ช. และปัจจัยที่สำคัญในการทำกิจการมค.ช. ของกองการผลิต ประกอบด้วยข้อคำถาม 37 ข้อ ดังนี้

1. เพื่อวัดปัจจัยความพร้อมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ใช้วัด  
ตัวแปร ดังนี้

- ก) ใช้วัดตัวแปรรูปแบบการบริหาร ในคำถามข้อที่ 1 และ 2
- ข) ใช้วัดตัวแปรการยอมรับของผู้บริหารระดับสูง ในคำถามข้อที่ 4 และ 5
- ค) ใช้วัดตัวแปรฐานะทางเศรษฐกิจขององค์การ ในคำถามข้อที่ 3 และ 6

2. เพื่อวัดปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปร ดังนี้

- ก) ใช้วัดตัวแปรการเริ่มโครงการมค.ช. อย่างช้า ๆ และมั่นคง ในคำถามข้อที่ 7, 12 และ 14
- ข) ใช้วัดตัวแปรความร่วมมือของผู้บริหารระดับกลาง ในคำถามข้อที่ 8

- ก) ใช้วัดตัวแปรการเตรียมการฝึกอบรมอย่างเพียงพอ ในคำถามข้อที่ 9 และ 10
- ง) ใช้วัดตัวแปรการร่วมกิจกรรมคิว.ซี. โดยสมัครใจ ในคำถามข้อที่ 13, 15 และ 16
3. เพื่อวัดปัจจัยการดำเนินกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งประกอบด้วยข้อคำถามที่ใช้วัดตัวแปร ดังนี้
- ก) ใช้วัดตัวแปรองค์ประกอบและขนาดของกลุ่ม ในคำถามข้อที่ 18 และ 23
- ข) ใช้วัดตัวแปรการเลือกปัญหา ในคำถามข้อที่ 19, 21 และ 24
- ค) ใช้วัดตัวแปรการให้ความสำคัญ ในคำถามข้อที่ 17
- ง) ใช้วัดตัวแปรการประเมินผลและหาข้อมูลย้อนกลับ ในคำถามข้อที่ 20
- จ) ใช้วัดตัวแปรการประชาสัมพันธ์ ในคำถามข้อที่ 22 และ 30
- ฉ) ใช้วัดตัวแปรเวลาและโอกาส ในคำถามข้อที่ 25, 28 และ 32
- ช) ใช้วัดตัวแปรการแสดงความคิดเห็น ในคำถามข้อที่ 26, 29 และ 31
4. เพื่อวัดปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยคำถามที่ใช้วัดตัวแปรดังนี้
- ก) ใช้วัดตัวแปรรางวัลตอบแทนภายนอก ในคำถามข้อที่ 27
- ข) ใช้วัดตัวแปรการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ในคำถามข้อที่ 33 และ 34
5. เพื่อวัดความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของกองการผลิต ซึ่งประกอบด้วยคำถามข้อ 35 - 37

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนของแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. และข้อเสนอแนะ ซึ่งเป็นคำถามส่วนที่ 3 ตั้งแต่ข้อ 38 - 42 คือ ข้อที่ 38 เกี่ยวกับแหล่งที่ได้รับข่าวสารคิว.ซี. ข้อที่ 39 เกี่ยวกับการเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ข้อที่ 40 เกี่ยวกับการนำเสนองานของกลุ่มคิว.ซี. ข้อที่ 41 เกี่ยวกับการนำผลงานคิว.ซี. มาใช้ในการปฏิบัติงาน และข้อที่ 42 เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น



ค. การทดสอบแบบสอบถาม

สำหรับการทดสอบแบบสอบถามก่อนนำไปใช้สอบถามกับประชากรที่ด้อยศึกษานั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. การตรวจสอบความถูกต้องหรือความตรง (Validity) โดยทำการทดสอบกับพนักงานของสำนักฝึกอบรมและพัฒนา ธนาคารแห่งประเทศไทย จำนวน 20 คน และขอคำแนะนำแก้ไขจากอาจารย์ที่ปรึกษาและที่ปรึกษาร่วม

2. การตรวจสอบความเชื่อถือได้หรือความเที่ยง (Reliability) ของแบบสอบถาม เนื่องจากแบบสอบถามมีลักษณะการให้คะแนนแต่ละข้อเป็น 1, 2, 3, 4, 5 จึงใช้วิธีหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของ ครอนบาค (Cronbach) ตรวจสอบความเชื่อถือของแบบสอบถาม และผู้วิจัยคำนวณค่าได้เท่ากับ .84 ซึ่งนับว่ามีความเชื่อถือได้

ง. ประชากรที่ศึกษา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มพนักงานที่สังกัดกองกรรมาธิการ ที่ได้เข้า เป็นสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ในช่วงปี 2528-2531 ซึ่งมีกลุ่มคิว.ซี. จำนวน 9 กลุ่ม จำนวนสมาชิก 74 คน และสมาชิกกลุ่มคิว.ซี. ทุกคน ได้ร่วมทำกิจกรรมจนทุกกลุ่มสามารถนำเสนอผลงานได้

จ. การเก็บรวบรวมข้อมูล

นอกจากการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี และแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมคิว.ซี. จากคำรา เอกสารทางวิชาการ และตัวอย่างการวิจัย หรือรายงานในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาล รัฐวิสาหกิจ และเอกชนแล้ว ในการวิจัยครั้งนี้ ยังได้เก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มประชากรที่ต้องการศึกษา โดยได้รับความร่วมมือจากพนักงานของแผนกการพนักงาน กองธุรการ โรงพิมพ์ธนบัตร ในการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งจำนวนแบบสอบถามที่ส่งกลับคืนมามีทั้งสิ้น 59 ชุด จากจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไป 74 ชุด คิดเป็นร้อยละ 79.73

### ฉ. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังหรือสถานภาพส่วนบุคคลของประชากรที่ศึกษา ซึ่งอยู่ในส่วนที่ 1 ของแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อให้เป็นภาพรวมของกลุ่มประชากรที่ศึกษามีลักษณะพื้นฐานเหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร โดยจะเสนอข้อมูลด้วยค่าแจกแจงความถี่และอัตราร้อยละ รวมทั้งแสดงให้เห็นในรูปแผนภูมิกราฟแท่ง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ซึ่งจะแสดงถึงปัจจัยที่สำคัญ 4 ประการ ตามแนวคิดของ B.G, Dale และ S.G. Hayward คือ ปัจจัยความพร้อมขององค์การ ปัจจัยวิธีปฏิบัติที่สำคัญ ปัจจัยการดำเนินงานกิจกรรมคิว.ซี. และปัจจัยการส่งเสริมกิจกรรมคิว.ซี. อย่างต่อเนื่อง เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแต่ละตัวกับความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิว.ซี. เพื่อทดสอบสมมุติฐานในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS PC PLUS สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การแจกแจงความถี่ (Frequencies) การสร้างตารางคูณไขว้ (Crosstabulation tables) และ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญที่ .05

ซึ่งค่าสถิติที่ใช้วัดความสัมพันธ์ในการวิจัยครั้งนี้ คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation : สัญลักษณ์  $r_{xy}$ ) เนื่องจากข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตามมาตราส่วนประเมิณค่าแบบลิเคอร์ท จะมีระดับค่าการวัดเป็นมาตราอันตรภาค (interval scale)<sup>5</sup>

3. การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการทำกิจกรรมคิว.ซี. และข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรมคิว.ซี. ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยจะนำเสนอข้อมูลในรูปตารางแจกแจงความถี่

<sup>5</sup>John P. McIver and Edward G. Carmines, Unidimensional Scaling, Series : Quantitative Applications in the Social Sciences, (London : Sara Miller McCune, Sage Publications. Inc, 1981), p. 87.

และอัตราร้อยละ ในข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมคิ.ซี. รวมทั้งการพิจารณาเนื้อหาเพื่อจัดลำดับความสำคัญของข้อ เสนอแนะ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ เพิ่ม เติมในการวิจัยครั้งนี้

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยครั้งนี้ คาดว่าจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ประโยชน์ต่อกองการผลิต โรงพิมพ์ธนบัตร ที่จะได้ทราบถึงปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. และปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคเหล่านี้ต่อไป

2. ประโยชน์ต่อโรงพิมพ์ธนบัตร ที่จะได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จในการทำกิจกรรมคิ.ซี. เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมคิ.ซี. ในหน่วยงานต่าง ๆ ของโรงพิมพ์ธนบัตรต่อไป

3. เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานอื่น ๆ ที่จะนำกิจกรรมคิ.ซี. มาใช้ ได้ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ควรพิจารณา เพื่อความสำเร็จของกิจกรรมดังกล่าว

4. เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัยในเรื่องการทำกิจกรรมคิ.ซี. โดยทั่วไป ซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นพื้นฐานในการทำวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมคิ.ซี. ต่อไป

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย