

# การจูงใจพนักงานในกลุ่มต่อต้าน เรียกร้องหาแนวร่วม รวมตัวไม่ทำ 5ส

ศุภนิธิ เรืองทอง  
กรรมการพิจารณารางวัล 5ส ประเทศไทย

**“เมื่อคณะผู้บริหารของบริษัทคิดที่จะเริ่มทำกิจกรรม 5ส สิ่งแรกที่จะต้องรู้จักก่อนคือ ต้องเข้าใจสถานการณ์ของบริษัท เข้าใจพฤติกรรมพนักงานของตนเองเสียก่อน”**

หัวข้อนี้ดูช่างท้าทายดีแท้ เพราะการจูงใจพนักงานในกลุ่มต่อต้าน เรียกร้องหาแนวร่วม เพื่อรวมตัวไม่ทำ 5ส นั้น ฟังดูเหมือนการจูงใจผู้ชุมนุมประท้วงของกลุ่มการเมืองที่สูญเสียอำนาจและผลประโยชน์ ที่ต่อต้านเรียกร้องหาแนวร่วม ให้รวมตัวไม่เอาคณะมนตรีความมั่นคงแห่งชาติและรัฐบาลที่ไม่ได้มาจากการเลือกตั้งตามระบบประชาธิปไตย

แต่โดยความเป็นจริงแล้ว เมื่อคณะผู้บริหารของบริษัทคิดที่จะเริ่มทำกิจกรรม 5ส สิ่งแรกที่จะต้องรู้จักก่อนคือ ต้องเข้าใจสถานการณ์ของบริษัท เข้าใจพฤติกรรมพนักงานของตนเองเสียก่อน ควรรู้ว่าวิธีใดที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานได้ สร้างบรรยากาศการทำกิจกรรมด้วยวิธีใดได้บ้าง มีศิลปะในการดำเนินกิจกรรม มีลูกล่อลูกชน รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ถ้าทำได้เช่นนี้ เหตุการณ์ข้างต้นจะไม่เกิดขึ้น หรือก็คือ ต้องสร้างแรงจูงงานสัมพันธ์ที่ดีก่อน

การสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับพนักงานและการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทุกคนอยากทำกิจกรรม 5ส นั้น ไม่ใช่เรื่องง่ายเลย บริษัทต้องทำให้พนักงานทุกคนตระหนักถึงความสำคัญที่ว่า **“คุณภาพคือความอยู่รอด”** หากไม่มีคุณภาพ ก็จะไม่มียุคค่า ไม่มีลูกค้าก็จะไม่มีบริษัท ไม่มีบริษัทก็จะไม่มีการจ้างงาน ไม่มีการจ้างงานพนักงานก็จะอยู่ไม่รอด อีกทั้งบริษัทจะต้องทำให้พนักงานทุกคนเข้าใจว่า **5ส เป็นกิจกรรมเพื่อสร้างคุณภาพในการทำงาน** โดยต้องทำให้ 5ส เป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันให้ได้ และตระหนักว่า ถ้าไม่ทำก็จะไม่ได้คุณภาพ หากไม่เป็นดังเช่นที่กล่าวนี้แล้ว พนักงานจะเห็นว่า 5ส เป็นงานเพิ่มที่พนักงานไม่ได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม ส่งผลให้เกิดการรวมกลุ่มต่อต้าน เรียกร้องหาแนวร่วม รวมตัวไม่ทำ 5ส ซึ่งไม่เป็นผลดีแก่ใครเลย

โดยทฤษฎีแล้ว การสร้างแรงจูงใจและการสร้างบรรยากาศให้พนักงานทำงานอย่างมีคุณภาพนั้น ก็เปรียบเสมือนกับการใช้แรงผลักดันให้ขึ้นไปบนภูเขา ต้องออกแรงเป็นจำนวนมาก ในวิชาฟิสิกส์นั้น เราเขียนเป็นสมการของแรงว่า

$$F = m \cdot a$$

โดยที่ F คือ แรงจากพลังงาน  
m คือ มวลของสาร  
a คือ อัตราเร่งของมวลสาร

เมื่อประยุกต์สมการข้างต้นมาใช้ในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล แรงผลักดันจากพลังของพนักงานนั้น เราคงจะเขียนได้เหมือนกันว่า

$$F = m \cdot a$$

โดยที่ F หมายถึง แรงผลักดันจากพลังของพนักงาน  
m หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความคิด หรือ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ของพนักงาน  
a หมายถึง ความอยากทำ ซึ่งก็คือ แรงจูงใจ พื้นฐานจิตใจ และทัศนคติของพนักงาน

ในทำนองเดียวกัน ถ้าเปรียบเทียบบรรยากาศของการดำเนินกิจกรรมว่าเป็นเสมือนสนามไฟฟ้า ถ้าเราเขียนสมการของพลังงานศักย์ไฟฟ้าระหว่างประจุไฟฟ้าในสนามไฟฟ้าใด ๆ ว่า

$$WE = (K/r) \cdot Q_1 \cdot Q_2$$

โดยที่ WE คือ Work of Electricity พลังงานศักย์ไฟฟ้าระหว่างประจุไฟฟ้าในสนามไฟฟ้า  
K/r คือ อัตราความเข้มข้นของสนามไฟฟ้าต่อระยะห่างระหว่างประจุไฟฟ้า  
Q<sub>1</sub> คือ ประจุไฟฟ้าตัวหนึ่ง  
Q<sub>2</sub> คือ ประจุไฟฟ้าอีกตัวหนึ่ง

เมื่อเทียบให้เป็นสมการของบรรยากาศในการดำเนินกิจกรรม ก็สามารถเขียนได้เป็น

$$WE = R \cdot P_1 \cdot P_2$$

โดยที่ WE คือ Work Environment หมายถึง สภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ทำให้พนักงานอยากทำกิจกรรม  
R คือ Result หมายถึง ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรมต้องดีและเห็นผลเป็นรูปธรรมทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

P<sub>1</sub> คือ Process หมายถึง วิธีการที่ดี โดยเน้นไปที่การสร้างกระบวนการ/ระบบที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี  
P<sub>2</sub> คือ Presentation หมายถึง มีระบบการนำเสนอที่ดี ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการองค์ความรู้

สรุปความจากสมการข้างต้นอธิบายได้ว่า กิจกรรมจะดำเนินไปได้ ก็ต้องมุ่งเน้นไปที่พนักงานและบรรยากาศ สำหรับพนักงานต้องพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ของพนักงาน (Competency) ต้องสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากที่จะทำอยู่เสมอ (Motivation) และต้องสร้างให้มีบรรยากาศที่อำนวยความสะดวก การทำอย่างต่อเนื่องอีกด้วย (Environment) ซึ่งก็คือ Performance Management ของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั่นเอง

**หากต้องการให้กิจกรรม 5ส คงอยู่อย่างยั่งยืนแล้วละก็ ควรเริ่มทำกิจกรรมจาก ส ที่ยากสุดก่อน คือ ส5 สร้างวินัย เพราะวินัยเป็นรากฐานความยั่งยืนของคุณภาพในทุกกระบวนการมาตรฐาน”**

หลายบริษัทมักจะเริ่มทำกิจกรรม 5ส ไปตามตัวเลข คือ จะเริ่มจาก ส1, ส2, ส3, ส4, และ ส5 ซึ่งไม่ใช่สูตรสำเร็จ เพราะว่าเทคนิคกลยุทธ์ในการดำเนินกิจกรรมของคนและผู้บริหารมีความสำคัญมากกว่า แต่อยากจะทำให้คำแนะนำว่า **หากต้องการให้กิจกรรม 5ส คงอยู่อย่างยั่งยืนแล้วละก็ ควรเริ่มทำกิจกรรมจาก ส ที่ยากสุดก่อน คือ ส5 สร้างวินัย เพราะวินัยเป็นรากฐานความยั่งยืนของคุณภาพในทุกะบบมาตรฐาน** แต่วินัยจะไม่มีวันเกิดขึ้นได้เอง จะต้องสร้างขึ้นจากความพยายามทุ่มเท ตั้งใจมั่น มีวิธีการ เอาจริงเอาจัง ไม่ยอมรับผิดชอบต่อความบกพร่อง ปล่อยประ ละเอียด หลงลืม ไม่ยอมรับผิดชอบต่อความผิดพลาด หากเกิดความผิดพลาดขึ้น ก็มีมาตรการตอบโต้ต่อผู้ทันที เพื่อแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำอีก ซึ่งต้องทำอย่างเป็นรูปธรรมชัดเจน และต้องจัดทำให้เป็นระบบ อาทิเช่น ระบบบำรุงรักษาด้วยตนเอง ระบบการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบมาตรฐานการจัดวางเก็บเครื่องมือ/อุปกรณ์ระบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ระบบการฝึกอบรมพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน ฯลฯ

วินัยกับคนไทย อาจดูว่าจะสร้างยาก เพราะว่าสภาพอากาศ สภาพแวดล้อมของประเทศไทยเรา ไม่เอื้ออำนวยให้คนไทยต้องมีวินัยต่อสิ่งใด วินัยของคนไทยจึงอยู่ถูกนำไปเก็บไว้ในส่วนที่ลึกมาก ยากต่อการนำออกมาใช้ได้เป็นประจำวัน แต่ยืนยันได้ว่าคนไทยก็มีวินัย ดูได้จากทหารไทยรั้วของชาติที่มีวินัยไม่ยิ่งหย่อนกว่าทหารชาติใด ดังนั้น ถ้าคิดจะสร้างวินัยให้เกิดขึ้นกับพนักงานอย่างเป็นรูปธรรมแล้วละก็ การส่งพนักงานไปฝึกวินัยกับทหารก็ดูจะเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจ น่าทดลองนำไปใช้กับพนักงานในบริษัท

มีอีกเทคนิคหนึ่งที่น่าจะเหมาะกับการสร้างวินัยกับคนไทย ซึ่งเป็นการสร้างวินัยโดยทางอ้อม เทคนิคนี้คือการกระตุ้นให้เกิดความกตัญญูก่อน เนื่องจากความเป็นคนไทยมีความคุ้นเคยกับสิ่งนี้มากกว่า เพราะถูกนำมาใช้บ่อยๆ บริษัทจึงน่าจะจัดให้มีกิจกรรมประเภทที่ให้พนักงานได้แสดงความกตัญญูรู้คุณในบริษัท เช่น วันรักพ่อ วันรักแม่ วันรักลูก วันรักบ้านเกิด ฯลฯ ถ้าจะให้ดีที่สุด คือ บริษัทตั้งจิตเป็นกุศล ร่วมกันสร้างคนดีสี่สังคม จัดให้มีกิจกรรมที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรตามแนวพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ว่า **"มุ่งสร้างคนดีแทนคนแผ่นดิน"** และยังมีเทคนิคอีกมากมาย แต่ทั้งหมดนี้ บริษัทต้องไม่ลืมว่า การจะทำให้พนักงานมีจิตใจที่จะคิดปรับปรุงงานได้นั้น พนักงานต้องปราศจากภาระหนี้สินที่ผูกพันเกินตัว บริเวณสภาพพื้นที่ปฏิบัติงานต้องไม่เสี่ยงต่ออุบัติเหตุ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความมั่นคงปลอดภัย บริษัทจึงควรมีกิจกรรมประเภทบรรเทาหรือประนอมหนี้สินให้กับพนักงาน ควรจัดให้มีคณะกรรมการส่งเสริมความอยู่ดีมีสุขให้กับพนักงาน ฯลฯ ทั้งนี้ เพื่อดูแลพนักงานอย่างจริงจัง มุ่งสร้างความมั่นคงให้กับพนักงานและถ้ารวมไปถึงครอบครัวของพนักงานด้วยก็จะสุดยอดประทับใจ หากทำได้เช่นนี้ บริษัทก็จะเป็นที่รักของพนักงานทุกคนในที่สุด จากนั้นจึงค่อยคิดปลูกสร้างวินัย

กล่าวโดยสรุปก็คือ **การจูงใจพนักงานในกลุ่มต่อต้าน เรียกร้องหาแนวร่วม เพื่อรวมตัวไม่ทำ 5ส** นั้น ควรมุ่งไปที่การสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนเริ่มกิจกรรม ใช้เทคนิคจูงใจมากกว่าใช้การบังคับ ใช้ข้อมูลที่เป็นจริงเท่านั้น ไม่ใช่ความรู้สึก และอยู่บนพื้นฐานของความจริงใจต่อกัน ไม่มีการปกปิดแอบแฝงซุกซ่อน พุดคุยชี้แจงให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่จะมีร่วมกัน เข้าไปช่วยแก้ไขบรรเทาปัญหาที่สาเหตุในการต่อต้านของพนักงานแต่ละคน สร้างความสบายใจให้เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยความรักและความดี และเห็นพนักงานเป็นเสมือนสมาชิกในครอบครัว โดยมุ่งสร้างประโยชน์สุขให้เกิดขึ้นกับส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ดังที่พระเจ้าอยู่หัวทรงเคยมีพระราชกระแสรับสั่งกับผู้ถวายงานพระองค์ว่า

...มาอยู่กับฉันนั้น ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากความสุขที่จะมีร่วมกันในการทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น