

# การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เป็นรูปธรรมด้วย 5ส

ทิวา วัฒนะวีโรจน์  
กรรมการพิจารณารางวัล 5ส ประเทศไทย

**บ่อยครั้งที่เราละเลยหรือไม่เอาใจใส่ต่อการพลิกผันในเชิงลบที่เกิดขึ้น จนบางครั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเล็กน้อยกลับนำพาไปสู่ปัญหาที่ใหญ่ขึ้นมาอย่างไม่น่าเชื่อ**

ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ไม่ว่าในวิถีชีวิตปกติ หรือวิถีการทำงานไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเปลี่ยนแปลงได้เลย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้นทั้งในเชิงบวก และเชิงลบ อาจจะไม่เล็กลงจนไม่สามารถรู้สึกได้ หรืออาจจะมากจนรู้สึกว่ามีผลกระทบต่อวิถีปกติ บ่อยครั้งที่เราละเลยหรือไม่เอาใจใส่ต่อการพลิกผันในเชิงลบที่เกิดขึ้น จนบางครั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเล็กน้อยกลับนำพาไปสู่ปัญหาที่ใหญ่ขึ้นมาอย่างไม่น่าเชื่อ แต่ในขณะที่บางคนนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมาตั้งเป็นโจทย์ แล้วพยายามหาทางพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสที่สร้างความเป็นต่อให้กับตนเองได้

ในการบริหารงานก็เช่นเดียวกันที่ ในแต่ละวัน แต่ละช่วงเวลามักเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ๆ ไม่ว่าจะเกิดจากปัจจัยภายในองค์กร หรือจากภายนอกองค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าปัจจัยภายนอกเป็นเรื่องที่ผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานควบคุมได้ยากกว่า ดังนั้นจึงไม่ขอพูดถึงในสิ่งที่ยอยู่นอกเหนือจากความสามารถในการบริหารจัดการของคนในองค์กร

เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจทั้งของอุตสาหกรรมการผลิต และอุตสาหกรรมบริการ ต่างมุ่งหวังที่จะเป็นหนึ่งในตลาดอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน ซึ่งการที่จะเป็นที่ 1 หรือมีชื่อเสียงติดอันดับต้น ๆ ได้นั้นมี Key word สำคัญอยู่ 4 ประการคือ **"ผลิตภัณฑ์คุณภาพดี ราคาเป็นที่ยอมรับ ส่งมอบตรงเวลา และรับผิดชอบต่อสังคม"** ซึ่งทั้ง 4 ประการนี้อยู่ภายใต้ **"Big Q"** ที่ประกอบไปด้วย

P = Productivity

Q = Quality

C = Cost

D = Delivery

S = Safety

M = Morale

E = Environment

E = Ethics

**มาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นนั้น สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา**

**ดังนั้นเมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยน องค์กรก็ต้องปรับมาตรฐานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้**

ซึ่งท่านเชื่อหรือไม่ว่า ปัจจัยทั้ง 8 สิ่งนี้ **"มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา"** หากไม่รู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงนี้ ก็เท่ากับว่าองค์กรของท่าน กำลังถอยหลังห่างคู่แข่งไปอย่างน้อยก็ 1 ก้าว **ทำไม ?** ถึงเป็นเช่นนั้น ลองมาดูที่ Key word ตัวแรก **"คุณภาพ"** ในการผลิตผลิตภัณฑ์ ท่านย่อมมีความมั่นใจว่า ณ วันที่ผลิตภัณฑ์ของท่านมีคุณภาพตามที่ลูกค้าต้องการและมีความพึงพอใจโดยมีเหตุผลสนับสนุน เช่น ยอดขาย จำนวนการ Claim ที่เกิดจากการคืนสินค้าที่ไม่เป็นไปตาม Spec. จำนวนของเสียที่เกิดขึ้นระหว่างการผลิต เป็นต้น แต่เมื่อเวลาผ่านไปปรากฏว่าความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนไป มีความคาดหวังสูงขึ้น หากท่านละเลยความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ท่านคิดว่าท่านจะยังคงสามารถรักษาความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของท่าน **ต่อไปได้หรือไม่ ?** ดังนั้นหากท่านจะบริหารการเปลี่ยนแปลงนี้ โดยใช้ 5ส เป็นเครื่องมือในการจัดการ ก็ขอให้พิจารณา ส2 (สะดวก) และ ส4 (สร้างมาตรฐาน) เนื่องจาก ส สะดวก มีผลต่อการรักษาคุณภาพให้มีความสม่ำเสมอ หากองค์กรมีระบบการเก็บสิ่งของ วัสดุ อุปกรณ์อย่างเป็นระบบ และนำแนวทางของ Visual Control เข้ามาใช้ร่วมด้วย ก็จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบการเก็บได้ดียิ่งขึ้น โดยสามารถนำ ส สะดวก นี้มาใช้ตั้งแต่การบริหารจัดการคลังสินค้า ทั้งคลังวัตถุดิบและคลังผลิตภัณฑ์ ด้วยหลักการ First in First out ซึ่งเป็นการสร้างความมั่นใจได้ว่า out put ที่เข้าสู่กระบวนการผลิต เป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพตาม Spec. ที่กำหนด ไม่ใช่เป็นวัตถุดิบที่หมดอายุแล้ว การจัดการสิ่งของระหว่างกระบวนการผลิตที่สามารถแยกแยะของดีของเสียได้อย่างชัดเจน จนรับประกันได้ว่าจะไม่มีการสูญเสียหลุดรอดไปถึงมือลูกค้า ส่วน ส สร้างมาตรฐาน จะช่วยยกระดับคุณภาพให้สอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้าอย่างทันท่วงที เนื่องจากมาตรฐานที่ได้กำหนดขึ้นนั้น สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ดังนั้นเมื่อความต้องการของลูกค้าเปลี่ยน องค์กรก็ต้องปรับมาตรฐานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงได้ ก็จะทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจในคุณภาพสินค้า และผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

**สิ่งเดียวที่เหลือ อยู่ที่องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการให้ดีคือ "การลดต้นทุน"**

Key word ตัวที่ 2 **"ราคาเป็นที่ยอมรับ"** ปัจจัยตัวนี้มีความอ่อนไหวมากในความรู้สึกของลูกค้า เนื่องจากลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงความพึงพอใจ ทันทีที่ผลิตภัณฑ์ของท่านสูงกว่าคู่แข่ง ที่มีคุณภาพผลิตภัณฑ์ใกล้เคียงกัน แม้จะเพียงเล็กน้อยก็ตาม เพราะลูกค้าทุกรายต้องการผลิตภัณฑ์ที่คุณภาพดี ราคาถูกทั้งนั้น แต่ในความเป็นจริงแล้วเราปฏิเสธไม่ได้ว่า ต้นทุนการผลิตในปัจจุบันมีปัจจัยส่งเสริมให้ต้นทุนมีแนวโน้มสูงขึ้นเรื่อยๆ ดังนั้นเมื่อเพิ่มราคาขายไม่ได้ สิ่งเดียวที่เหลืออยู่ที่องค์กรจำเป็นต้องบริหารจัดการให้ดีคือ **"การลดต้นทุน"** ที่อย่างน้อยก็ทำให้มีราคาขายที่สามารถ

ต่อสู้กับคู่แข่งได้ แต่องค์กรยังคงได้รับผลกำไรไม่น้อยกว่าเดิม ส ตัวที่จะนำมาบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง ในประเด็นนี้คือ ส1 สะสง และ ส3 สะอาด เนื่องจากหลักการของการสะสงคือการแยกแยะสิ่งของที่ไม่จำเป็นออกจากสิ่งของที่เป็นจำเป็น ซึ่งจะทำให้องค์กรรู้ว่าได้เก็บสะสมสิ่งของ วัสดุ อุปกรณ์ที่เสื่อมสภาพ หรือมีมากเกินไปจนจำเป็นต้องใช้ไว้มากน้อยเพียงใด เพราะการเก็บของเหล่านั้นไว้ในโรงงาน เท่ากับว่ากำลังบ่มเพาะความสิ้นเปลืองอันเป็นต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรไว้เป็นจำนวนมหาศาล รวมถึงความสิ้นเปลืองในการใช้พื้นที่ ทรัพยากรเพื่อจัดเก็บ และคนที่ต้องดูแลสิ่งของที่ไม่จำเป็นดังกล่าว หากนำ ส สะสงมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ภายในโรงงานของท่านจะมีแค่เพียงวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ อะไหล่เครื่องจักร และกระบวนการทำงานเท่าที่จำเป็น ในปริมาณที่เหมาะสมเท่านั้น ซึ่งเป็นการบริหารต้นทุนที่ใช้ต้นทุนน้อยที่สุด สำหรับ ส สะอาด จะช่วยลดต้นทุนโดยมุ่งเน้นไปที่การบริหารเครื่องจักรที่เป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญตัวหนึ่ง เนื่องจากความหมายของการทำความสะอาดที่นอกเหนือจากการกำจัดสิ่งสกปรกแล้ว ยังมีความหมายแฝงอีกซึ่งอีกประการหนึ่งคือ เพื่อการตรวจสอบสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักร เพราะเมื่อใดที่เครื่องเกิดการ Breakdown ด้วยเหตุผลใด ๆ ก็ตาม ก็จะเกิดความสูญเสียเปล่าขึ้นทันที ทำให้ขาดโอกาสในการผลิต เกิดการว่างงานของพนักงานที่ต้องการซ่อมเครื่องจักร แต่องค์กรยังคงต้องจ่ายค่าแรงโดยไม่มีการผลิต เป็นต้น และความสูญเสียเปล่านั้นก็คือต้นทุนที่ไม่ก่อให้เกิดผลกำไรเช่นเดียวกัน ดังนั้นควร ให้ความรู้ และสร้างความเข้าใจแก่ Operator ที่ใช้เครื่องจักรนั้นทุกวัน ว่าการทำความสะอาดเครื่องจักรเพื่อป้องกันการ Breakdown ไม่ให้เกิดขึ้น หรือการรับรู้ล่วงหน้าของการทำงานที่ผิดปกติของเครื่องจักรนั้นมีผลต่อประสิทธิภาพงานอย่างไรแล้ว พนักงานเหล่านี้ก็จะเป็นผู้ช่วยในการลดต้นทุนแก่องค์กรได้มากมายอย่างคาดไม่ถึงเลยทีเดียว

ส่วน Key word ตัวที่ 3 **"ส่งมอบตรงเวลา"** และ ตัวที่ 4 **"รับผิดชอบต่อสังคม"** เป็นการผสมผสานของ ส 4 ตัวแรก ที่เมื่อมีการดำเนินการอย่างครบถ้วนอย่างเป็นระบบแล้ว ทั้ง 2 ประการนี้ก็จะเกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติ ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นมูลค่าเพิ่มจากการทำ 4ส ที่ไม่ต้องทำงานเพิ่ม แต่อย่างไรก็ตาม ส ตัวที่จะเป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญ ทำให้ทั้ง 4ส สามารถดำเนินไปได้อย่างสม่ำเสมอและยั่งยืน ก็คือ ส5 สร้างวินัย เนื่องจากเป็น ส ตัวเดียวที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ **"คน"** ดังนั้น องค์กรใดที่ไม่มีกลยุทธ์ หรือเทคนิคในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของระบบ 5ส แล้ว ทั้งหมดที่กล่าวมาก็จะไร้ผลทันที

เมื่อพิจารณาอย่างถ่องแท้แล้วจะพบว่า ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการปัจจัยภายในที่ดีนั้น เป็นส่วนที่สำคัญที่สุดต่อการบริหารความเปลี่ยนแปลงที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจมากที่สุด และจากประสบการณ์ที่ผ่านมาผู้เขียนมีความมั่นใจที่จะยืนยันว่า **"ระบบ 5ส"** เป็นแนวทางการปรับปรุงพื้นฐานที่ดีที่สุด สามารถวัดผลที่เป็นรูปธรรมได้อย่างสมเหตุสมผลที่สุด ดังนั้นหากองค์กรใดที่ยังไม่เคยนำระบบ 5ส เข้ามาใช้ในองค์กรแล้ว แนวความคิดในเรื่อง **"Big Q"** คงดำเนินต่อไปได้ยาก