

ปัญหาอุปสรรค กับดัก 5ส ที่พลาดกันเป็นประจำ

ปราโมช วิเศษโวหาร
กรรมการพิจารณารางวัล 5ส ประเทศไทย

**ถ้าเรามีการจัดระบบหรือโครงสร้างในการจัดการกิจกรรมที่ดีและเหมาะสมแล้ว
จะสามารถขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดกับตัวบุคคลได้**



เวียนมาอีกครึ่งสำหรับงานประกาศผลเพื่อมอบรางวัลให้กับบริษัทที่ดำเนินกิจกรรม 5ส ดีเด่นแห่ง ประเทศไทย แม้ ครึ่งนี้จัดเป็นครั้งที่ 6 ต่อเนื่องแล้ว แต่วิทยากรด้าน 5ส นั้นก่อกำเนิดเป็นที่ รู้จักกันในทุกวงการมานานหลายปีพอสมควรแต่เวลาที่แน่ชัดในการนำมาประยุกต์ใช้กับ อุตสาหกรรมเมื่อไหร่ยังไม่สามารถระบุได้ชัดเจน ถ้า ให้ประมาณการณโค่งไม่ต่ำกว่า 50 ปี ส่วน ในประเทศไทยเองมีการนำวิทยากรทางด้าน 5ส มาใช้ในอุตสาหกรรมคิดวาคงไม่ต่ำกว่า 30 ปี เชื่อแน่ว่าน้อยคน นึกในวงการอุตสาหกรรมที่ไม่รู้จักหรือคุ้นเคยกับ 5ส เท่าที่ตนเองเฝ้าสังเกต บนความคุ้นเคยที่เกิดขึ้นกับบุคลากรใน ภาคอุตสาหกรรม แทนที่จะใช้โอกาสของความคุ้นเคยนี้ นำสู่การเรียนรู้ให้ลึกซึ้ง ทั้งเชิงปฏิบัติและทฤษฎีเพื่อการ ปรับปรุงผลิตภาพค้นหาเหตุผลว่าทำไมอุตสาหกรรมญี่ปุ่นใช้ 5ส ประสบผลสำเร็จสามารถลดต้นทุนได้อย่างเห็นผล กลับกลายเป็นว่าหลายบริษัทปล่อยให้เวลาผ่านไปอย่างไรประโยชน์ ละเลยต่อสิ่งที่ตนคุ้นเคยจนเกิดอาการไม่ใส่ใจ เมื่อเวลาผ่านไป มองแค่ว่า 5ส เป็นสิ่งล้าสมัย พอได้ยินคำว่า 5ส หลายคนจะแสดงความรู้จักกันเป็นอย่างดี ซึ่ง เหล่าผู้คุ้นเคยเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมาไม่ว่าจะเป็นการกระทำหรือวาจาและได้ยินจนชินหู เช่น

- "ยังทำ 5ส อยู่อีกเหรอ"
- "รู้แล้วว่า 5ส ทำอย่างไร"
- "ไม่เห็นจะดีเลย เดียวมันก็สกปรกอีกอยู่ดี"
- "5ส เป็นสิ่งที่หน่วยงานทำ"
- "ฉันไปถึงประธานบริษัทนะ ให้ฉันเป็นประธานคณะกรรมการ 5ส เหม"
- "ใครไปอบรมมาก็ทำสิ"
- "แม้จะดูรกแต่ฉันก็ทำสิ่งที่ต้องการเจอ"
- "ฉันให้น้องเป็นผู้ดำเนินการทำแล้วกัน"
- "แค่จัดให้เป็นระเบียบไม่เห็นจะยากเลย"
- "งานยุ่งมาก ไม่มีเวลาทำหรอก"
- "ถ้าใครมีอยู่แล้วไม่เห็นต้องทำอะไรที่ยุ่งยากเลย"

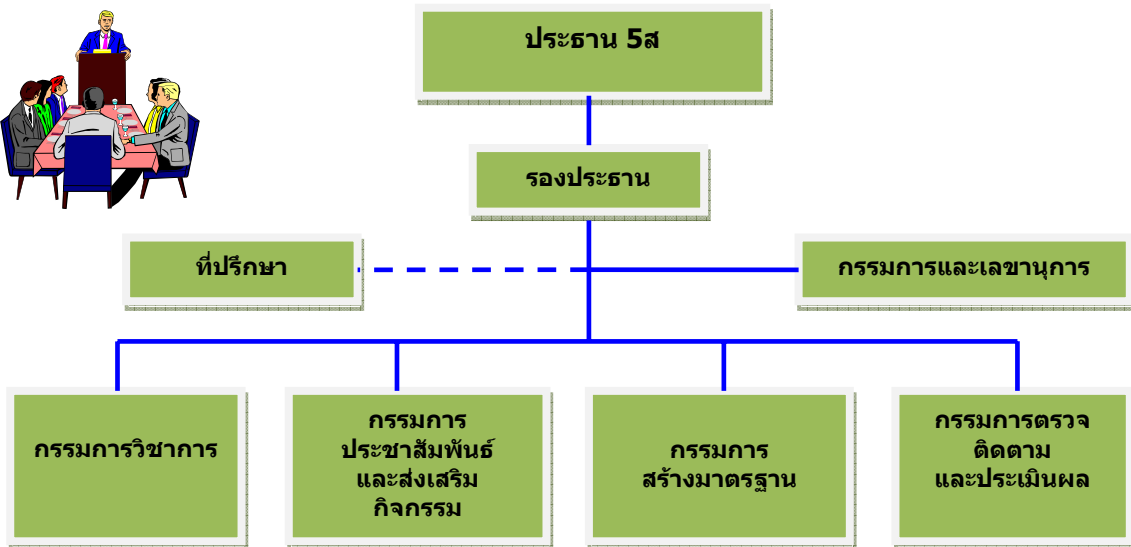
หรืออีกหลายคำและหลายพฤติกรรมที่บุคคลเหล่านั้นจะสรรหามาแสดงออกเพื่อวัตถุประสงค์ใดไม่อาจ ทราบได้ จนบางครั้งขยายวงกว้างไปสู่พนักงานกลุ่มใหญ่ที่มากลัวที่สุด หากบุคคลนั้นเป็นระดับผู้บริหารแสดงออก ด้วยแล้ว อาจนำไปสู่การเกิดบรรยากาศที่ไม่สู้ดี บางแห่งอาจนำไปสู่ความรู้สึกไม่ดีระอากับการทำ 5ส ไปเลยก็มี หากเกิดเหตุการณ์อย่างที่ว่าข้างต้นกับบริษัทใดแล้วถ้าคิดจะฟื้นฟูขึ้นใหม่อีกครั้งคงลำบากเพราะความรู้สึกและ บรรยากาศได้เปลี่ยนไปแล้วปัญหาข้างต้นสร้างความลำบากใจให้กับหลายหน่วยงานไม่ใช่น้อย สำหรับแนวทางการ แก้ไขนั้นมีมากมายหลากหลายตามแต่วิธีการที่เลือกนั้น เหมาะสมกับสภาพงานมากน้อยขนาดไหน หากจะหาตัวการ ที่ทำให้เกิดปัญหาทำให้การดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จนั้นมีอยู่ร้อยแปดพันประการ แต่ที่ได้ยินซ้ำๆ แล้วได้ลองทำการ จัดหมวดหมู่ดูจากคำพูดและคำบอกเล่าปากต่อปาก จะหนีไม่พ้นเรื่อง **คน** มากกว่าเรื่องอื่นใด เช่น **"เพราะคนนั้นไม่ ทำ"** **"เพราะแผนกนั้นไม่ทำ"** **"มีทำอยู่ไม่กี่คน"** **"หัวหน้าไม่เห็นว่าจะยุ่ง"** เป็นต้น

ผมมีความเชื่ออยู่อย่างหนึ่งว่า ถ้าเรามีการจัดระบบหรือโครงสร้างในการจัดการกิจกรรมที่ดีและเหมาะสม แล้วจะสามารถขจัดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ที่เกิดกับตัวบุคคลได้ หากโครงสร้างมีความแข็งแกร่งดำเนินการอย่างเป็นระบบ สามารถส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมโดยมีระดับบริหารเป็นแกนกลางผลักดันให้เกิดการมีส่วนร่วมของ พนักงานทุกคน เชื่อแน่ว่ากลไกนี้จะช่วยส่งผลให้เกิดการปฏิบัติและแสดงพฤติกรรมที่ดี ตามที่ต้องการออกมาได้ ใน ลักษณะ Team Work นำสู่การผลักดันให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ได้ไม่ยากเย็นนัก เบื้องต้นคงต้องผลักดันให้เกิดการรักษา สภาพเป็นมาตรฐานเชิงกายภาพตามช่วงเวลาที่เหมาะสมก่อนเพื่อตรวจสอบวินัยระดับต้น เมื่อการรักษาสภาพไว้ได้ อย่างยั่งยืนแล้วมีตัววัดในลักษณะของการปรับปรุงงานจะสร้างความท้าทายให้กับพนักงานได้ในอีกหนึ่งระดับ โดยทั่วไปแล้วโครงสร้างจะประกอบด้วยตำแหน่งดังนี้

- ประธานคณะกรรมการ 5ส
- รองประธานคณะกรรมการ
- ที่ปรึกษา
- กรรมการและเลขานุการ

ในคณะกรรมการนั้นจะมีการแบ่งหน้าที่ออกเป็น 4 ส่วนให้รับผิดชอบ

- กรรมการส่วนวิชาการ
- กรรมการประชาสัมพันธ์และส่งเสริมกิจกรรม
- กรรมการสร้างมาตรฐาน
- กรรมการตรวจติดตามและประเมินผล



เมื่อได้โครงสร้างตามต้องการแล้วพึงระวังไว้จะครับว่า อย่าคิดว่าจัดบรรยากาศ 5ส แล้วเรียกร่องให้ทุกคนทำโดยที่ตัวเองไม่ทำจะเป็นการแสดงตัวอย่างที่ไม่ดี หรืออย่าจ้องจับผิด ต่าหนีบ่นว่า และอย่าเร่งรัดมากจนกลายเป็นความกดดัน ฉะนั้นการแบ่งบทบาทหน้าที่จึงเป็นสิ่งที่ต้องกำหนดและชี้แจงถึงบทบาทหน้าที่ให้ทุกคนเข้าใจอย่างชัดเจนซึ่งขอระบุไว้คร่าวๆ ดังนี้

บทบาทของคณะกรรมการ 5ส

- กำหนดแผนแม่บทของการดำเนินงาน 5ส ขององค์กร
- จัดให้มีการตรวจสอบติดตามประเมินผลการทำงาน 5ส
- ส่งเสริมและสร้างความเข้าใจอันดีในการทำ 5ส
- จัดให้มีการอบรมให้ความรู้ และดูงาน 5ส
- สรุปผลการดำเนินงาน 5ส ขององค์กร
- จัดประกวดหน่วยงานที่ทำ 5ส ได้ดี เป็นต้น



บทบาทของผู้บริหารระดับสูง

- กำหนดนโยบายและเป้าหมายการดำเนินกิจกรรม 5ส ขององค์กร
- ส่งเสริมและสนับสนุนปัจจัยต่าง ๆ ในการทำ 5ส ของพนักงาน
- ตรวจสอบการดำเนินงาน 5ส ขององค์กรอยู่เสมอ
- เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามหลักการของ 5ส
- ชมเชย และให้รางวัลหน่วยงานที่ทำ 5ส ได้ดี เป็นต้น

บทบาทผู้บังคับบัญชาทุกระดับ

- นำแนวทางการดำเนินงาน 5ส มาปฏิบัติให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน /องค์กร
- เป็นตัวอย่างที่ดี และให้คำแนะนำในการปฏิบัติ 5ส และการปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น
- ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินการประชุมกลุ่มย่อย
- ตรวจสอบติดตามผลการทำ 5ส ของหน่วยงานตนเอง
- ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำ 5ส ได้ดี เป็นต้น

“หากผู้บริหารคณะกรรมการเองโดยเฉพาะระดับสูงไม่สามารถสร้างระบบโครงสร้างที่แข็งแกร่งได้ สิ่งที่คุณคาดหวังอยากให้ยังคงเป็นเรื่องที่ลำบาก”

ในการปฏิบัติจริงแล้วจะเจอสิ่งที่ต้องขบคิดให้แก้ปัญหามากมายซึ่งสิ่งเหล่านี้ก็คงเป็นรายละเอียดสำหรับแต่ละโรงงานหรือลักษณะธุรกิจแล้วละครับ เพราะสูตรสำเร็จในการบริหารไม่มีตายตัว กับดักอีกอย่างหนึ่ง (จริง ๆ มีหลายอย่างมาก) ที่เจอค่อนข้างบ่อยมาก คือ การทำตามหรือลอกเลียนแบบบริษัทอื่นแล้วตอบคำถามตัวเองไม่ได้ว่า เมื่อนำมาใช้กับบริษัทหรือพื้นที่เราแล้วเหมาะสมหรือไม่ ฉะนั้นในการทำสิ่งใดก็แล้วแต่ไม่ว่าจะเป็น ชีตสี ดีเส้น ติดป้าย ติดไฟ ต้องถามตัวเองเสมอว่าทำเพื่ออะไร ประโยชน์ที่ได้รับคุ้มค่าและเอื้อประโยชน์ให้เราได้มากมายคุ้มค่าการลงทุนจริงหรือเปล่า

หากผู้บริหารคณะกรรมการเองโดยเฉพาะระดับสูงไม่สามารถสร้างระบบโครงสร้างที่แข็งแกร่งได้สิ่งที่คาดหวังอยากให้ยังคงเป็นเรื่องที่ลำบาก แต่หากเรามีระบบหรือโครงสร้างการจัดการที่สามารถตอบสนองต่อแนวคิด แนวปฏิบัติ เพื่อการปรับปรุงที่มาจากพนักงาน โดยมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมให้กับทุกคน ทุกระดับ ในทุกขั้นตอนของกิจกรรมภายใต้นโยบาย เป้าหมายที่ทุกคนเข้าใจตรงกันเชื่อมั่นว่า 5ส คงยากที่จะถูกปฏิเสธ