

## 5ส ต้องเริ่มจาก 2ส ก่อน



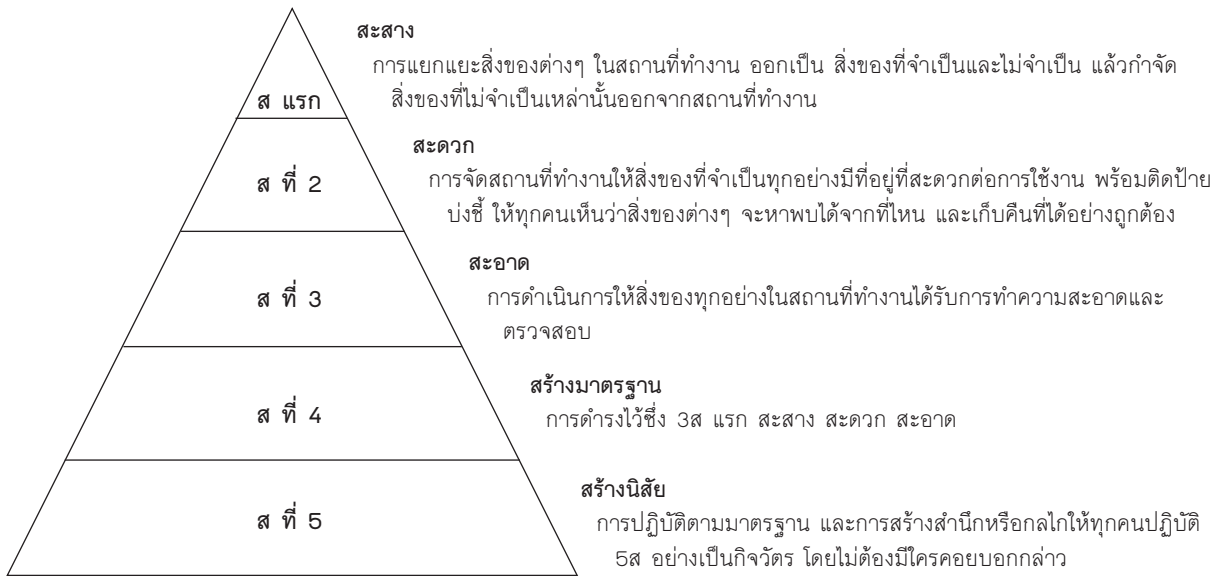
### เปิดตัว 5ส ใหม่

ส่วนสำคัญที่สุดใน 5ส คือการดำเนินการ 2ส แรก ได้แก่ สะสาง และ สะดวก อย่างมีระเบียบวินัย และความเข้าใจที่ถูกต้อง (ภาพที่ 2-1)

การบรรลุความมุ่งหมายหลังนำ 5ส เข้ามาใช้ในองค์กร จะสังเกตได้ ถ้าสิ่งของทุกอย่างในสถานที่ทำงานได้รับการกำหนดให้มีที่อยู่เหมาะสม และสิ่งของเหล่านั้นก็อยู่ในที่ของมันตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ แต่อย่างไรก็ตาม ถ้าภายใน 1 เดือน เราเริ่มเห็นว่ามืงานระหว่างทำค้างค้ำงอยู่ในกระบวนการผลิต และสภาพโรงงานก็ไม่ได้ดีกว่าที่เคย เป็น แสดงให้เห็นว่า ระเบียบวินัยและการฝึกอบรมเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ไม่ได้รับการเอาใจใส่

ในยุคนี้ ยุคแห่งเสรีภาพ ระเบียบวินัย และการฝึกอบรมเพื่อความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง แทบจะไม่เหลืออยู่เลยในสถานที่ทำงาน พนักงานที่ยอมรับระเบียบวินัยและการฝึกอบรมในทุกวันนี้ ก็เพียงเพื่อบรรลุเงื่อนไขของการได้รับค่าจ้างหรือเงินเดือน ซึ่งแท้ที่จริงแล้ว เราอยากให้เห็นระเบียบวินัยในสถานที่ทำงานที่มาจากความต้องการภายในที่จะรักษาระเบียบวินัยไว้ มากกว่ามาจากแรงกดดันจากภายนอกหรือถูกบังคับ ด้วยเหตุนี้ นิยามของระเบียบวินัยของเราคือ การฝึกอบรมให้พนักงานรู้จักรายการ ปริมาณ และ สถานที่ ในการจัดเก็บสิ่งของต่างๆ ตามหลัก 2ส ตลอดเวลา แม้ไม่มีใครเฝ้าดูก็ตาม

3 จุดสำคัญที่ต้องปฏิบัติตามเพื่อให้การดำเนินการตามแนวทางนี้ประสบผลสำเร็จ หนึ่งใน ต้องมั่นใจว่าผู้บริหารระดับสูงทั้งหลายทำ และทำด้วยตนเอง กล่าวคือ ถ้าผู้บริหารต้องการให้ 2ส บรรลุเป้าหมายทั้งการสะสางสิ่งของไม่จำเป็น และการจัดเก็บจัดวางที่สะดวก ผู้บริหารเหล่านั้นต้องเป็นกลุ่มคนชุดแรกที่ทำ และทำแบบชนิดที่ว่าสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับพนักงานได้ มิฉะนั้นแล้ว จะพูด จะสอน จะสั่ง อย่งไรก็ได้ แต่จะไม่มีใครฟัง



ภาพที่ 2-1 5ส ใหม่ที่จะยั่งยืนได้ ต้องอาศัยระเบียบวินัย

สอง สร้างระบบการติดตามและตรวจสอบ ตั้งแต่การฝึกอบรมและเคร่งครัดในระเบียบวินัย ถูกใช้เป็นแนวทางที่คาดว่าจะทำให้พฤติกรรมที่ดีเกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ ถึงกระนั้น ตลอดเวลาก็ต้องมีระบบการติดตามและตรวจสอบ เพื่อดูว่าพฤติกรรมที่ดีเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไร และเพื่อให้ระบบนี้เกิดขึ้นได้ คุณต้องปล่อยวางกับสิ่งที่ยังเป็นอยู่ในปัจจุบัน รวมถึงมาตรฐานและระเบียบวิธีต่างๆ ที่เคยใช้มา คิดเสียใหม่ว่า ทุกสิ่งทุกอย่างควรมาจากเจ้าของพื้นที่

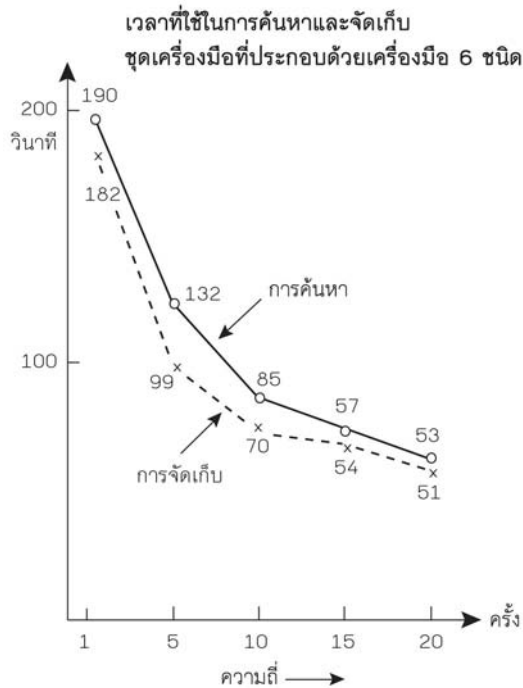
สาม ออกแบบกลยุทธ์การจูงใจที่ทำให้ทุกคนตระหนักว่าการทำงานให้สำเร็จเป็นสิ่งที่คุณค่าความพยายามหรือพูดอีกนัยหนึ่งว่า ถ้าทำอะไรสำเร็จ สิ่งที่คุณสมควรได้รับ ก็ต้องได้รับ แต่ต้องไม่ลืมว่าการให้รางวัลและการดำเนินดีเทียบ บ่อยครั้งไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนและเป็นไปตามอำเภอใจของผู้มีอำนาจ ซึ่งวิธีแก้ไขก็คือ ต้องมีโครงสร้างหรือสูตรการคำนวณมูลค่าของรางวัลที่มาจากฐานความคิดที่ว่า ทำดีต้องได้ดี และถ้าโครงสร้างหรือสูตรการคำนวณดังกล่าว มีประสิทธิภาพ พนักงานทุกคนก็จะได้รับในสิ่งที่สมควรได้รับ

เราคิดว่า ทั้ง 3 จุดนี้จำเป็นต่อการทำให้เกิดระเบียบวินัยและการเรียนรู้ ทั้งนี้เราได้มีการเจาะลึกถึงผลกระทบจาก 5ส แบบที่เคยทำกันมาในอดีต และเสนอวิธีปฏิบัติ 5ส แนวใหม่

## 5ส มีอะไรมากกว่าโปสเตอร์ข้างฝา

5ส ได้กลายเป็นแนวปฏิบัติเพื่อการจัดสถานที่ทำงานที่ได้รับความนิยมอย่างมาก มีการนำมาใช้ในโรงงานเกือบทุกหนทุกแห่ง อย่างไรก็ตาม ก็ยังมีการค่อนข้างน้อย เช่น ป้ายและคำขวัญ 5ส จำเป็นอย่างไร ทำไมต้องแสดงหรือว่ามันจะช่วยให้การทำ 5ส หรือ 2ส นั้นถูกต้อง?

นอกจากนั้น เรายังเห็นผู้จัดการทั้งหลายต้องการให้เกิด 5ส อย่างรีบเร่ง และหวังใ้มน้ำผู้อื่นด้วยการทำสิ่งต่างๆ ให้มองเห็นได้ เช่น แบบฟอร์มหลายอย่างที่ใช้ในการปฏิบัติ และผลการตรวจประเมิน 5ส ที่ติดไว้บนผนัง ในรูปของกราฟหรือแผนภูมิ (ภาพที่ 2-2) ซึ่งการทำอย่างนี้ ไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของ 5ส แต่เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ถึงอย่างไรก็ตาม มีการยืนยันอย่างหนักแน่นว่า 5ส เป็นพื้นฐานไปสู่การปรับปรุงทุกรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นการยืนยันจากผู้บริหารองค์กรทั้งหลาย ตำราปฏิบัติ 5ส จำนวนมาก รวมถึงความเชื่อที่แพร่หลายของคนทั่วไป



ภาพที่ 2-2 กราฟแสดงเวลาที่ใช้ในการค้นหาและจัดเก็บ

บ่อยครั้งที่การนำ 5ส มาใช้ในองค์กรต้องล้มเหลว เพราะการรณรงค์มุ่งไปในทำนอง “ดูแล้วทำตาม” ที่ออกแบบมาเพื่อความประทับใจของผู้มาเยี่ยมชม มากกว่าเพื่อการปรับปรุงสถานที่ทำงานที่แท้จริง ซึ่งการทำอย่างนี้เป็นความผิดพลาด 3 ประการ

1. พนักงานจะรู้สึกว่ 5ส ไม่มีประโยชน์

ถึงแม้ว่าจะมีโรงงานที่ทำ 5ส ได้บรรลุเป้าหมาย แต่ในหมู่พนักงานต่างก็รู้ดีว่า ไม่ได้ประโยชน์อะไรเลยจากมัน มีหน้าซ้ำพวกเขาายังรู้ด้วยว่ากลับทำให้เขาลำบากขึ้นอีก ถ้าเขาทำ 5ส แล้วต้องเอาอุปกรณ์เครื่องมือไปเก็บเข้าที่ ก่อนเวลาเลิกงาน 5 นาที ทั้งที่รู้ว่า พู้งนี้เขาก็ต้องไปนำกลับมาอีก และจากประสบการณ์ยังทำให้เขารู้สึกด้วยว่าถ้ามีคนอื่นมาทำความสะอาด ในวันถัดไปเขาจะหาของไม่พบ และเวลาในการค้นหาก็จะกินเข้าไปในเวลางาน

2. จะเป็น 5ส ที่เน้นรูปแบบมากกว่าผลลัพธ์

ไม่มีใครเถียงว่าต้องกำจัดสิ่งของที่จำเป็นออกจากพื้นที่ การทำความสะอาด ต้องทุกซอกทุกมุม และต้องไม่มีเศษขยะต่างๆ ทั้งหมดนี้ก็เพื่อสภาพแวดล้อมในการทำงานที่น่าประทับใจมากขึ้น แต่พนักงานก็รู้สึกกดดันมาก เมื่อรู้ว่าตรวจสอบหรือผู้เฝ้าเพียงเล็กน้อยที่หลบอยู่ตามซอกหลืบ เป็นประเด็นให้ถูกหัวหน้าตำหนิติเตียน

ในกรณีอย่างนี้ กรณีที่ 5ส ถูกเน้นรูปแบบมากกว่าผลลัพธ์ เราอาจเรียกว่า 5ส เชิงรูปแบบ “ทาสี ดีเส้นสวยงาม” ซึ่งเป็นการทำ 5ส ในลักษณะดังต่อไปนี้ เก็บของจากบริเวณที่ทำงานไปไว้ในคลังวัสดุหรือห้องเก็บของ ยึดติดอยู่กับกฎที่ไม่สนใจว่าจะสอดคล้องกับการปฏิบัติงานหรือไม่ ทำความสะอาดอย่างเงางามแต่เป็นเพียงแค่มายนอก ไม่ได้ทำเพื่อการตรวจสอบ ใช้แฟ้มเก็บเอกสารหรือชั้นวางเครื่องมืออันใหม่ 5ส แบบนี้จะถูกต่อต้าน

3. จะเป็น 5ส ที่ตื่นตัวเฉพาะในช่วงของการรณรงค์เท่านั้น

ในสถานการณ์เช่นนี้ โรงงานจะมีสภาพที่สะอาดหมดจด เป็นระเบียบเรียบร้อย ในช่วงของการรณรงค์อย่างจริงจัง แต่จะกลับสู่สภาพที่ทรุดโทรมอยู่ก่อนหน้าในเกือบจะทันทีที่การรณรงค์สิ้นสุดลง