

กิจกรรม 5 ส

หลักการ 5 ส

กิจกรรม 5 ส เป็นปัจจัยพื้นฐานการบริหารคุณภาพ ที่จะช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในที่ทำงานให้เกิดบรรยากาศที่น่าทำงาน เกิดความสะอาดเรียบร้อยในสำนักงาน ถูกสุขลักษณะ ทำให้พนักงานหรือเจ้าหน้าที่สามารถใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มความสามารถ สร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อหน่วยงาน

กิจกรรม 5 ส เป็นกลยุทธ์อีกวิธีหนึ่ง ที่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพ เป็นกิจกรรมที่ทำแล้วเห็นผลเร็วและชัดเจน นอกจากนี้กิจกรรม 5 ส จะเป็นพื้นฐานในการนำวิธีการบริหารใหม่ๆ เข้ามาใช้ในอนาคตต่อไป

5 ส คืออะไร

กิจกรรม 5 ส เป็นแนวคิดการจัดระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงานก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย มีระเบียบเรียบร้อย นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

สะอาด (SERI) คือ การแยกของที่ต้องการ ออกจากของที่ไม่ต้องการและจัดของที่ไม่ต้องการทิ้งไป

สะดวก (SEITON) คือ การจัดวางสิ่งของต่าง ๆ ในที่ทำงาน ให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวก และปลอดภัย

สะอาด (SEISO) คือ การทำความสะอาด เครื่องมือ อุปกรณ์ และสถานที่ทำงาน

สุภาพเรียบร้อย (SEIKETSU) คือ สภาพแวดล้อม สะอาดตา ถูกสุขลักษณะ และรักษาให้ดีตลอดไป

สร้างนิสัย (SHITSUKE) คือ การอบรม สร้างนิสัยในการปฏิบัติงานตามระเบียบวินัย ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด

ประโยชน์จากการทำกิจกรรม 5 ส

1. บุคลากรจะทำงานได้รวดเร็วขึ้น มีความถูกต้องในการทำงานมากขึ้น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมดีขึ้น
2. เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ จะเกิดขึ้น บุคลากรจะรักหน่วยงานมากขึ้น
3. บุคลากรจะมีระเบียบวินัยมากขึ้น ตระหนักถึงผลเสียของความไม่เป็นระเบียบในสถานที่ทำงาน ต่อการเพิ่มผลผลิต และถูกกระตุ้นให้ปรับปรุงระดับความสะอาดของสถานที่ทำงานให้ดีขึ้น
4. บุคลากรปฏิบัติตามกฎระเบียบ และคู่มือการปฏิบัติงานทำให้ความผิดพลาดและความเสี่ยงต่าง ๆ ลดลง
5. บุคลากรจะมีจิตสำนึกของการปรับปรุง ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน
6. เป็นการยืดอายุของเครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เมื่อใช้อย่างระมัดระวังและดูแลรักษาที่ดี และการจัดเก็บอย่างถูกวิธีในที่ที่เหมาะสม

7. การไหลเวียนของวัสดุ และ work in process จะราบรื่นขึ้น
8. พื้นที่ทำงานมีระเบียบ มีที่ว่าง สะอาดตา สามารถสังเกตสิ่งผิดปกติต่างๆ ได้ง่าย
9. การใช้วัสดุคุ้มค่า ต้นทุนต่ำลง
10. สถานที่ทำงานสะอาด ปลอดภัยและเห็นปัญหาเรื่องคุณภาพอย่างชัดเจน

ขั้นตอนในการดำเนินงาน 5 ส

I. ขั้นเตรียมการ (Preparation)

เมื่อหน่วยงานจะเริ่มดำเนินการกิจกรรม 5 ส มาใช้ สิ่งแรกที่จะต้องดำเนินการคือ การทำความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง และจัดเตรียมแผนการดำเนินการกิจกรรม ซึ่งสามารถดำเนินการตามลำดับดังนี้

1.1 สร้างความเข้าใจกับผู้บริหารระดับสูง โดยเชิญผู้รู้จากหน่วยงานภายนอกอาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่อง 5ส หรือ 5S Facilitators (เจ้าหน้าที่ส่งเสริมกิจกรรม 5 ส) ของหน่วยงานที่ดำเนินการกิจกรรม 5 ส ประสบผลสำเร็จแล้วในระดับหนึ่ง มาเป็นที่ปรึกษา

1.2 การกำหนดนโยบายการดำเนินการกิจกรรม 5 ส โดยผู้บริหารสูงสุด และแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานดำเนินการกิจกรรม 5ส ในระยะแรกบางหน่วยงานอาจแต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้การดำเนินการกิจกรรม 5ส เริ่มต้นไปด้วยดี และถูกต้องตามหลักการเพิ่มผลผลิต

1.3 การกำหนดแผนการดำเนินการกิจกรรม 5ส

1.4 ประกาศนโยบายให้ทุกคนทราบอย่างเป็นทางการ

1.5 อบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกคน ตั้งแต่ผู้บริหารจนถึงพนักงานระดับล่างสุดทั้งหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจจำเป็นต้องอบรมผู้รับเหมาช่วงที่ทำงานในหน่วยงานด้วย

1.6 อบรมคณะทำงานหรือ Facilitators ที่ได้รับแต่งตั้งเพื่อให้สามารถส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้กิจกรรม 5 ส ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

1.7 ผู้บริหารระดับสูง เยี่ยมชมหน่วยงานที่ได้ดำเนินการกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่อง

II. ขั้นเริ่มดำเนินการ (Kick off Project)

จัดกิจกรรมวันทำความสะอาดใหญ่ (Big cleaning Day) ถือเป็นวันเริ่มต้นของการดำเนินการกิจกรรมบางหน่วยงานถือเป็นวันประกาศนโยบาย บางหน่วยงานจัดกิจกรรมนี้ทันทีหลังประกาศนโยบาย ที่สำคัญคือผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานต้องเป็นผู้มีส่วนร่วมในวันนั้น เพื่อแสดงออกถึง Commitment การจัดกิจกรรมวันทำความสะอาดใหญ่นี้มีความสำคัญและต้องเตรียมการอย่างละเอียดรอบคอบมีการประชุมเตรียมการต่าง ๆ และแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

III. ขั้นตอนดำเนินการ (Implementation)

หลังจากวันทำความสะอาดใหญ่แล้วก็จะเริ่มดำเนินกิจกรรม 3ส สะสาง สะอาด สะดวก แรก โดย

- แบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบ เกณฑ์การแบ่งพื้นที่ความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับคณะกรรมการจะเป็นผู้กำหนด ที่สำคัญคือต้องรวมพื้นที่เป็นส่วนรวม เช่น ทางเดิน บันได สนามหญ้า ห้องน้ำ โดยสรุปทุกพื้นที่ต้องมีผู้รับผิดชอบ
- ทุกพื้นที่ที่จะต้องกำหนดแผนปฏิบัติการ หัวข้อต่างๆ ที่ควรมีอยู่ในการดำเนินกิจกรรม 5ส คือ
 1. รายละเอียดกิจกรรม เป็นการกำหนดกิจกรรมในเรื่อง 5ส ของพื้นที่ ว่ามีอะไรบ้างตามขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 5ส
 2. ระยะเวลาดำเนินการ จะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าช่วงใดจะทำอะไร ใช้เวลาเท่าใดในการดำเนินงาน และระยะเวลาสิ้นสุดของแผนเมื่อใด เช่น แผน 1 ปี แผน 2 ปี
 3. ผู้รับผิดชอบ ในแผนควรกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหัวข้อไว้ด้วย ซึ่งผู้รับผิดชอบอาจจะเป็นบุคคลหรือหน่วยงานก็ได้
 4. แผนที่ดีควรระบุให้ชัดเจนว่าแต่ละขั้นตอนใช้งบประมาณเท่าใด
 5. วันที่จัดทำแผน เพื่อให้ทราบว่าแผนการดำเนินการนั้นทำได้ตั้งแต่เมื่อใด ทั้งนี้ การดำเนินกิจกรรม 5ส มิใช่อยู่แค่ 1 ปี หรือ 2 ปี เท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัยไม่มีที่สิ้นสุดและมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้น มีมาตรฐานที่สูงขึ้น อันเป็นไปตามหลักการของการเพิ่มผลผลิตคือ วันนี้ต้องดีกว่าเมื่อวาน และวันพรุ่งนี้ต้องดีกว่าวันนี้
 6. มีการประชุมของสมาชิกที่อยู่ในพื้นที่อย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แผนปฏิบัติการที่ร่วมกันกำหนดเกิดผลในทางปฏิบัติ
 7. ทุกคนในพื้นที่ต้องทำ 3ส แรกในพื้นที่รับผิดชอบรายละเอียดของการทำกิจกรรม
 8. จัดให้มีการประเมินความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรม โดยคณะกรรมการ 5ส และที่ปรึกษาหรืออาจจะกำหนดให้มีการตรวจติดตามภายในพื้นที่ด้วยการตรวจเป็นการประเมินความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรม คณะกรรมการจะต้องได้รับการอบรมเทคนิค วิธีการพร้อมเกณฑ์การประเมินด้วยการประเมินมี 2 ส่วน

การประเมินมี 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 คือ การให้คะแนนระดับผลการดำเนินกิจกรรม ตามรายละเอียดที่กำหนดในแบบประเมิน เช่น ระดับของความสะอาด การสะสาง หรือ การจัดสะดวกตลอดจนเรื่องความปลอดภัย และความร่วมมือนใจ เป็นต้น

ส่วนที่ 2 คือ ข้อเสนอแนะของกรรมการ ซึ่งพื้นที่ที่จะต้องนำไปปรับปรุง หรือข้อดีเด่นที่พบซึ่งสามารถนำไปเป็นตัวอย่าง หรือกำหนดเป็นมาตรฐานต่อไป ควรจัดให้มีการปรับปรุงหรือแจ้งผลการดำเนินการดำเนินกิจกรรมให้ทุกคนรับทราบ

สำหรับหน่วยงานใหญ่ ในขั้นตอนดำเนินการนี้ อาจจัดทำพื้นที่ตัวอย่าง (Model Area) เพื่อเป็นแบบอย่างแก่ฝ่ายหรือแผนกอื่นๆ ต่อไป โดยพื้นที่ตัวอย่างนี้จะต้องมีการจัดผู้เอกสาร เพิ่ม ลีนชัค โต๊ะทำงานตามหลักการ 5ส และเครื่องมืออุปกรณ์สะอาด (มีแผนหรือมาตรฐานการทำความสะอาดประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน เป็นต้น) ระหว่างการดำเนินงานกิจกรรมทั้งในพื้นที่ตัวอย่าง และพื้นที่อื่นๆ จำเป็นที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริม กิจกรรม 5ส หรือ 5S Facilitator จะต้องช่วยประสานงาน ติดตาม ผลักดัน และช่วยเหลือสมาชิกในพื้นที่นอกจากนั้น ยังต้องรายงานความคืบหน้า และปัญหาอุปสรรคให้แก่ผู้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบ ซึ่งเป็นหนึ่งในกรรมการของคณะกรรมการ 5ส ของหน่วยงานด้วย

มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและประชาสัมพันธ์

เรามักจะได้ยินคำพูดที่ว่า “กิจกรรม 5ส นั้นทุกคนต้องปฏิบัติตาม” หมายความว่ากิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมที่ทุกคนต้องทำ ถ้ามีคนใดคนหนึ่งเพิกเฉยไม่ปฏิบัติตามก็จะเกิดความเสียหายทั้งกลุ่ม ยกตัวอย่างเช่นกลุ่ม 5ส พื้นที่หนึ่งมี 9 คน สมาชิกมี 8 คน ช่วยกันทำกิจกรรม 5ส อย่างดี มีการจัดเก็บระบบเอกสารอย่างถูกต้องเป็นระเบียบมีบัญชีคุมเอกสาร เมื่อสมาชิกนำไปใช้ก็นำมาเก็บไว้ที่เดิม แต่มีสมาชิกอยู่ 1 คนไม่สนใจหยิบมาใช้แล้วก็นำไปซุกไว้ตู้ใดก็ได้ตามใจตนเอง ระบบการจัดการเอกสารนั้นก็เลยไม่ประสบผลตามที่ได้คาดหวัง ในที่สุดคนอื่นมาก็หาไม่เจอ เช่นนี้เป็นต้น ดังนั้นการนำกิจกรรม 5ส มาใช้ในหน่วยงานจำเป็นต้องมีการรณรงค์ส่งเสริมเพื่อกระตุ้นให้ทุกคนเข้าร่วมกิจกรรม ดังนั้นการส่งเสริมกิจกรรม 5ส จึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากเรื่องหนึ่งในการดำเนินกิจกรรม 5ส เป็นไปด้วยความพร้อมเพียงต่อเนื่อง และพัฒนายกระดับความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานให้เป็นหน่วยงานชั้นหนึ่งจำเป็นต้องมีการส่งเสริมและสนับสนุนต่างๆ

เครื่องมือส่งเสริมกิจกรรม 5ส (Promotion Tools)

เครื่องมือส่งเสริมกิจกรรมมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินกิจกรรม 5ส เพื่อเป็นการรณรงค์และกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมตัวอย่าง คือ

- โปสเตอร์ 5ส (5S Posters)** เพื่อให้ความรู้ความเข้าใจและเพื่อกระตุ้นเตือนให้พนักงานร่วมมือดำเนินกิจกรรม 5ส อาจให้พนักงานคิดทำกันเอง หรือแข่งขันการวาดภาพโปสเตอร์ ภายในหน่วยงานหรือติดต่อหน่วยงานภายนอกที่เขาทำกันไว้แล้ว เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ เอามาติดในโรงงานของตน
- คำขวัญ 5ส (5 S Slogans)** อาจจัดให้มีการประกวดคำขวัญ และนำคำขวัญที่ชนะเลิศมาจัดทำเป็นโปสเตอร์ติดในโรงงานเช่น “5ส คือปัจจัยสร้างนิสัย ใช้พัฒนา” หรือ “5ส ก่อเกิดผล ถ้าทุกคนร่วมมือทำ”
- ข่าว 5ส (5S Newsletter)** เป็นเอกสารเผยแพร่การดำเนินกิจกรรม 5ส ในหน่วยงานเพื่อให้พนักงานได้รับข่าว ความเคลื่อนไหวภายในและภายนอก รวมทั้งมีสาระเนื้อหาทางวิชาการแทรกอยู่ด้วย อาจจะมีคอลัมน์ซุบซิบนินทาสังคมชาว 5ส กระเช้าเข้าแขกกระตุ้นให้เกิดการอยากมีส่วนร่วมก็ได้ และข่าว 5ส (5S Newsletter) นี้จะเป็นสื่อในการประกาศผล การประเมินความคืบหน้าของการดำเนินการกิจกรรม 5ส ในแต่ละช่วงที่ตรวจติดตาม 5ส ด้วย

□ **เหรียญ 5 ส (5S Badges)** มีหลายหน่วยงานได้จัดทำเหรียญ 5ส ติดหน้าอกเสื้อ แสดงถึงการดำเนินกิจกรรมวัน 5ส หรือ เหรียญแสดงว่าผู้ติดอยู่ในกลุ่มที่ชนะเลิศการดำเนินกิจกรรม 5ส ประจำเดือน / ประจำโครงการ ของบริษัทก็ได้ หลายๆ บริษัทในประเทศไทยก็ได้จัดทำกัน เช่น บริษัท อิเล็กโทรเซรามิก ในนิคมอุตสาหกรรมลำพูนทำป้ายติดเสื้อรูปเหลี่ยม มีคำภาษาญี่ปุ่นทั้ง 5ส และชื่อบริษัท

□ **เสื้อ 5 ส (5S Shirts)** บางหน่วยงานพนักงาน เจ้าหน้าที่จะจัดทำเสื้อยืด 5 ส เป็นทีมนัดวันในการทำ 5 ส พร้อมกับสวมเป็นเครื่องแบบ เพื่อเป็นการกระตุ้น Promotion การทำ 5 ส ของหน่วยงานของคุณ

เครื่องมือในการดำเนินการ (Implementing Tools)

- การประกวดข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ 5ส กระตุ้นให้พนักงานนำเรื่อง 5 ส มาเขียนเป็นข้อเสนอแนะ
- วัน 5ส (เดือนละครั้ง) กำหนดวันที่แน่นอนในการทำ 5ส เช่น วันที่ 25 ทำ 5ส เป็นต้น
- การดูงานด้าน 5ส นำพนักงานดูงาน 5 ส ใน หน่วยงาน ที่ดำเนินกิจกรรม 5ส ดีเด่นเป็นตัวอย่าง เช่น การปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย ปูนซีเมนต์ไทย การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย เป็นต้น จะทำให้พนักงานเชื่อถือและอยากปฏิบัติ (Seeing is believing) อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้สามารถนำเอาความคิดหรือลอกแบบที่ดีจากหน่วยงานอื่นมาปรับให้เหมาะกับหน่วยงานต่อไป
- การบันทึกภาพ ควรทำเป็นประจำ อาจจะทำทุก 3 เดือน ทั้งนี้เพื่อให้เห็นถึงความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลงก่อนเริ่มกิจกรรม ระหว่างๆดำเนินกิจกรรมเป็นระยะๆ ดูการปรับปรุงจะเห็นความก้าวหน้าขึ้นเป็นลำดับ และเพื่อจูงใจให้เกิดการดำเนินการอย่างต่อเนื่องต่อไป การถ่ายภาพอาจเริ่มต้นเลือกจุดที่เห็นเด่นชัดว่าต้องปรับปรุงหรือเป็นจุดที่สกปรกกรงรังมาก ไม่มีระเบียบ เป็นต้น

หลักการบันทึกภาพการปรับปรุงพื้นที่ 5ส

1. กำหนดจุดที่จะถ่ายภาพ ทำการถ่ายภาพบริเวณที่จะดำเนินกิจกรรมเก็บไว้
2. นำไปติดเป็นแผ่นกระดาษ โปสเตอร์ และทดลองให้คะแนนไว้ พร้อมแจ้งว่าจะต้องทำอะไรต่อไป
3. เมื่อดำเนินกิจกรรมไประยะหนึ่งก็ถ่ายภาพหลังการทำกิจกรรมไว้โดยถ่ายที่เดิม เพื่อนำภาพมาเปรียบเทียบกับภาพเดิมก่อนการทำกิจกรรม

เครื่องมือประเมินผลกิจกรรม (Evaluation Tools)

- การตรวจติดตามโดยผู้บริหารสูงสุด คือ จำเป็นต้องกำหนดให้ผู้บริหารสูงสุดควรเดินตรวจการปฏิบัติงานของพนักงานในพื้นที่ (Management by Walking Around) เพื่อได้รับทราบถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่ มีปัญหาอะไรจะได้สั่งการในทันทีรวมทั้งทำให้เกิดความคุ้นเคย ระหว่างผู้บริหารและพนักงาน โดยเฉพาะเรื่องกิจกรรม 5ส การเดินตรวจเป็นการแสดงออกถึงการเอาใจจริงเอาใจของผู้บริหารอีกด้วย *** (อยากเพิ่มเติมตัวนี้เข้าไปในแผน)

- Morning check rally เป็นการตรวจสอบโดยผู้บริหารระดับต้น/ระดับกลาง คือผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้าส่วนงาน ต้องเดินตรวจสอบสถานที่ปฏิบัติงานเองทุกเช้าทุกวัน พร้อมทั้งทักทายกับพนักงานทุกๆ คน จดบันทึกเรื่องที่สังเกตเห็นค้นหาปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น อันจะทำให้การดำเนินกิจกรรม 5ส ไม่ก้าวหน้าต่อไป ต่อจากนั้นจัดลำดับปัญหาออกเป็น(เกรด) A B และ C โดยกำหนดออกมาว่าปัญหาระดับใดต้องแก้ไขเมื่อใด นำปัญหาเหล่านั้นไปพูดคุยกับเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบ แล้วจึงเดินตรวจสอบดูสภาพความคืบหน้าว่าเป็นไปตามข้อกำหนดไว้หรือไม่ ในการเดินตรวจ (Morning Check Rally)

- การตรวจให้คะแนน การตรวจให้คะแนนเป็นสิ่งที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรม 5ส ที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการทำ 5ส แบบไทยๆ คนไทยเรามีนิสัยชอบการแข่งขัน ประเภทแพ้ไม่ได้มีอยู่มาก ที่จริงแล้วการตรวจให้คะแนนนี้ก็คือการประเมินความคืบหน้าของการดำเนินกิจกรรมด้วยการให้คะแนนนั่นเอง การตรวจให้คะแนนนี้เปรียบเสมือนดาบ 2 คม อาจจะทำให้กิจกรรม 5ส หยุคชะงักไปเลยก็ได้ ถ้าการให้คะแนนเป็นไปแบบตามอำเภอใจ กรรมการไม่มีระบบและกรรมการ ไม่มีความรู้เรื่อง 5 ส ที่ดี ดังนั้นจำเป็นต้องมีการอบรมเรื่อง “เทคนิคการตรวจ 5ส” ให้กรรมการทุกคนก่อนมีการตรวจ 5ส จริง การตรวจ 5ส แบบให้คะแนนนี้ อาจมีการสะสมคะแนนหรือมีตารางแสดงผลการให้คะแนนเพื่อเปรียบเทียบกับครั้งก่อนๆ เพื่อดูการพัฒนาพื้นที่หรือยกระดับมาตรฐาน 5ส ของพื้นที่นั้นๆ รวมทั้งข้อเสนอแนะที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง และข้อดีเด่นที่ควรยกย่อง

- ตั๋ว 5ส (5S TICKETS) มีลักษณะคล้ายกับใบแจ้งการดำเนินการแก้ไขและป้องกันของ ISO 9000 (Corrective Action Request) เป็นใบที่ผู้บริหารแจ้งให้พนักงานแก้ไขปรับปรุงในจุดที่บกพร่องอยู่โดยกำหนดระยะเวลาที่เสร็จ การประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัล เมื่อมีการแข่งขัน 5ส แล้วควรมีการมอบเกียรติคุณแก่พื้นที่ดีเด่นในเรื่องการบำรุงรักษา การมีส่วนร่วม และการสร้างสรรค์ รางวัลพื้นที่ชนะเลิศคะแนนสูงสุด ประจำปี ประจำไตรมาส หรือ ประจำเดือน สำหรับประกาศเกียรติคุณ หรือ โล่ควรเป็นระบบหมุนเวียน โดยผู้บริหารสูงสุดจะต้องให้ความสำคัญและให้เวลามีส่วนร่วมในการรับฟังการเสนอผลงาน และเป็นผู้มอบรางวัล เพื่อแสดงออกถึงการที่ผู้บริหารตระหนักถึงคุณค่าในความพยายามที่จะปรับปรุงงาน และสถานที่ทำงานร่วมกัน เป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพในงานและหล่อหลอมวัฒนธรรมที่ดีในองค์กรด้วย

IV. ขั้นตอนการปรับปรุงและสร้างมาตรฐาน

การนำผลการตรวจติดตามความคืบหน้าปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นถือว่าเป็นขั้นตอนของการปรับปรุง ซึ่ง เป็นไปตามหลักการของ PDCA คือ เมื่อได้วางแผนไว้ (Plan) แล้วลงมือปฏิบัติ (Do) พร้อมกับต้องมีการตรวจสอบ (Check) เพื่อหาข้อควรปรับปรุงแล้วจึงนำมาดำเนินการแก้ไข (Act) ซึ่งจะส่งผลให้มีการปรับปรุง 5ส ในแต่ละพื้นที่ให้ดียิ่งขึ้น อันนำมาซึ่งประสิทธิภาพ คุณภาพ และการเพิ่มผลผลิตอย่างต่อเนื่อง

ข้อดีที่พบจากการตรวจติดตามการดำเนินงาน และสิ่งที่ได้แก้ไขปรับปรุงซึ่งเป็นผลมาจากการตรวจประเมิน นั้น สามารถนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานของหน่วยงานต่อไปได้ ดังนั้นการตรวจติดตามจึงมีประโยชน์ต่อการปรับปรุงและสร้างมาตรฐาน (PDSA: Plan Do Standard Act)

ปัญหาในการทำ 5ส

5ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่องค์กรต่างๆ นิยมนำมาใช้ เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพงาน แต่องค์กรส่วนใหญ่ที่นำ 5ส มาใช้งานมักประสบปัญหาในการดำเนินงาน 5ส อยู่หลายอย่าง เช่น ทำ 5ส มานานแต่เห็นผลไม่ชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง และปัญหาใหญ่อีกเรื่องคือ การตรวจให้คะแนน 5ส ประจำเดือน นับเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่มีปัญหามาก ทำอย่างไรเจ้าของพื้นที่ที่จะยอมรับการตรวจ?/ จะให้คะแนนอย่างไรจึงจะเหมาะสม?/ มีมาตรฐานในการให้คะแนนอย่างไร? ฯลฯ ปัญหาในการทำ 5ส ที่พบส่วนใหญ่ของแบ่งเป็นเรื่องย่อยประมาณ 3-4 ประเด็น

ประเด็นแรกคือ ระบบบริหารของการนำ 5ส มาใช้ ซึ่งการตรวจของเราพบเรื่องความเข้าใจ หน่วยงานบางแห่งต้องการเพียงให้สถานที่ดูสะอาด เรียบร้อย จึงเน้นการตรวจเฉพาะเรื่องความสะอาด พื้นที่ไหนสะอาด เป็นระเบียบก็ได้รับรางวัลพื้นที่ดีเด่น พื้นที่ไหนไม่สะอาดหรือเป็นระเบียบก็จะได้อันดับท้ายก็คงไม่ต้องบอกว่าพื้นที่ใดจะได้ดีเด่นหรือพื้นที่ใดจะได้อันดับท้ายไปครอบครอง

- แนวทางแก้ไข คงจะต้องปรึกษากันระหว่างทีมงานบริหารว่าต้องการทำในระดับขั้นไหน เพราะแนวคิดของ 5ส หากเป็นระบบแล้วก็ต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง มีตัววัดที่ชัดเจน ทำแล้วต้องเห็นผลทั้ง Production และ Productivity เวลาที่เข้าโรงงานและพบลักษณะนี้มักจะให้ไม่ค่อยส่งเสริม เพราะถือว่าเรื่องความสะอาดและสวยงามเป็นสิ่งรองมาเมื่อทำ 5ส สำเร็จ แนวทางคือ การสร้างระเบียบวินัยและวัฒนธรรมการปรับปรุงงานของพนักงาน เพื่อนำสู่ระบบที่สูงขึ้นไป เช่น TPM, TQM

ประเด็น 2คือ การสร้างมาตรฐาน เพื่อสร้างและควบคุมระบบให้คงอยู่ พนักงานยังสับสนระหว่างมาตรฐาน 5สและมาตรฐานอื่นๆ ที่ใช้อยู่ปัจจุบัน

-แนวทางแก้ไข การมีมาตรฐานขึ้นไม่ได้เป็นเรื่องเสียหายอะไร จุดสำคัญคือการลดความผันแปร เพื่อให้เกิดการพัฒนาในทุกคนมีส่วนร่วม และสำคัญที่สุดคือ ลูกค้ำทั้งภายในและภายนอก ก็จะต้องทำความเข้าใจในพื้นที่ในการสร้างระบบนี้ขึ้น

ประเด็น 3 คือ การตรวจติดตาม คณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในการตรวจมีความรู้และศึกษาในรายละเอียดของพื้นที่ค่อนข้างน้อย รวมทั้งพื้นที่ที่ไม่มีมาตรฐาน การตรวจเกือบ 90% ที่พบจะใช้ความรู้สึกมากกว่าข้อเท็จจริง และมักเกิดปัญหาการกระทบระหว่างพื้นที่และคนตรวจ 5ส แทนที่จะสร้างทีมกับเกิดการแตกแยก บางเรื่องผู้ตรวจก็ตั้ง บางเรื่องก็อ่อน

-แนวทางแก้ไข มาตรฐานของพื้นที่ควรที่จะมีไว้และแบบฟอร์มการตรวจควรแยกตามพื้นที่ เพราะแต่ละพื้นที่มีจุดเด่นและจุดอ่อนแตกต่างกันไป เมื่อมาตรฐานเขียนเสร็จสิ้น ต้องมีการทดลองปฏิบัติกระทั่งได้ผล จึงส่งให้กรรมการกลางหรือผู้บริหารอนุมัติการใช้ เพราะมาตรฐานบางพื้นที่มีการคาบเกี่ยวกันและกัน หลังจากนั้น

จึงกำหนดแบบฟอร์มการตรวจ การตรวจก็จะเน้นเรื่องของมูลค่าเพิ่มที่เกิดขึ้นดังที่กล่าวมาว่าเป้าหมายแต่ละปีของหน่วยงานจะเน้นเรื่องอะไรเป็นเกณฑ์ และทำได้เกณฑ์ตามนั้นหรือไม่ และการตรวจก็ต้องตรวจ 3 ระดับเช่นกัน

ประเด็น 4 คือ ความคาดหวังของการเสร็จสิ้นโครงการแต่ละปีค่อนข้างสูง มีบางหน่วยงานภายใน 1 เดือนหรือ Big Cleaning 1 วันก็จะให้ออกดอกผลความสำเร็จแล้ว

- แนวทางแก้ไข การทำความเข้าใจและการให้ความรู้เป็นส่วนสำคัญ ซึ่งหากผู้บริหารและพนักงานได้มีการทำความเข้าใจในปัญหาภายในของตนเองและร่วมกันค่อยๆ ขจัดปัญหาที่เป็นจุดอ่อน อุปสรรค และวางแผนอย่างต่อเนื่องก็จะช่วยให้เกิดความเป็นทีมและวัฒนธรรมองค์กรในการปรับปรุง จึงมักจะให้กำลังใจกับทีมไม่ต้องหวังถึง 100% ,40-50% ก็ดีแล้ว และค่อยเพิ่มต่อไป

ประเด็นท้าย ก็คงเรื่องความต่อเนื่อง มักจะแบ่งแยกออกจากงานประจำ เร่งผลิต มีงานฉุกเฉินก็กลับคืนสภาพเดิม

- แนวทางแก้ไข การตรวจติดตามของบริหารและความพยายามให้ถือเป็นภารกิจประจำ บางหน่วยงานยุ่งแค่วันจะมีเวลาเหลือให้พนักงานประมาณ 15-30 นาที ทำ 3 ส ทุกวัน รวมถึงแผนงานดำเนินการที่จะมีการตรวจติดตามของระดับบริหารที่ได้รับมอบหมายที่จะเข้าตรวจ ส่วนเรื่องอื่นๆ อาจจะต้องขอให้เปิดเอกสารอีกรอบเพราะได้แนวแนวทางแก้ไขอื่นๆ ไว้ด้วย เช่น การรณรงค์ประชาสัมพันธ์ การจัดวัน 5ส หรือ คู่มือรวมทั้งการสร้างค่านิยมขององค์กร และหากมีประเด็นไหน

ถาม-ตอบปัญหา การทำ 5 ส

ถาม หากจะใช้วิธีการตรวจ 5 ส. โดยใช้หลักการตรวจลักษณะคล้ายระบบ ISO 9000 คือเป็น C/NC/Obs. โดยไม่มีระดับคะแนน เช่น 1-5 หรือ ดี พอใช้ ฯลฯ เห็นว่าเป็นอย่างไรบ้างครับ เข้มไปไหม? เพราะปัจจุบันบริษัทของผมตรวจด้วยวิธีการนี้ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ มีการจัดทำมาตรฐาน 5 ส.ของแต่ละพื้นที่ ซึ่งมีอยู่ประมาณ 3 แฟ้มใหญ่ และไปตรวจแต่ละพื้นที่ มีประมาณ 10 กว่าแผ่น หากทั้งบริษัทฯ จะมีใบตรวจเกินร้อยแผ่น ซึ่งไม่เหมือนกับองค์กรอื่นๆ ที่ได้ผ่านประสบการณ์มา (ผมเห็นด้วยในหลักการแต่วิปฏิบัติผมดูแลมันสิ้นเปลืองในทรัพยากรและไม่สร้างขวัญสำหรับผู้ปฏิบัติ) ขอทราบข้อดีและข้อด้อยในประเด็นนี้ด้วยครับ

ตอบ สำหรับการตรวจลักษณะนี้จะช่วยให้เกิดความเป็นระบบและการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง แต่ประเด็นที่สงสัยว่าทำไมเราไม่รวมการตรวจ ISO เข้าไปกับ 5ส ด้วย โดยเฉพาะระบบของ ISO ตั้งแต่ 1-5 ก็เป็นเรื่องเดียวกับ ISO แล้ว การตรวจสำคัญคือ ต้องทราบวัตถุประสงค์ของการตรวจแต่ละครั้งที่เข้าไปคือ ต้องพยายามลดปัญหา เมื่อลดได้แล้วก็ต้องไม่ให้ปัญหานั้นย้อนกลับมาอีก และพยายามค้นหาสิ่งผิดปกติซึ่งอาจจะเป็นปัญหากับพื้นที่และกระทบต่อลูกค้าภายในและนอกได้ หัวใจสำคัญของการตรวจเพื่อทราบถึงการบริหาร ควบคุม การปฏิบัติ โดยเฉพาะแผนงานต่อเนื่องของ 5ส ของพื้นที่ได้ปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ คำนึงชีวิตของ P-Q-C-D-S-M-E-

E ของแต่ละพื้นที่เป็นอย่างไร ถ้าการตรวจเฉพาะต้องสะดวก สะอาด อย่างเดียวไม่มีผลลัพธ์เกิดขึ้นมาก็ไร้มูลค่า ทำให้เกิดความสูญเปล่า แบบฟอร์มที่กล่าวถึงหากจะต้องเป็นพื้นแผ่นก็ต้องยอม หากแบบฟอร์มนั้นหรือการตรวจนั้นช่วยให้เรามีการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความสูญเปล่า ความสูญเสียได้และเกิดเป็นวัฒนธรรมการปรับปรุงงานเข้าสู่จิตสำนึกของพนักงานได้ และอย่าลืมว่าทุกอย่างปรับปรุงได้เสมอวิธีการต่างๆ ที่เราใช้ในวันนี้ก็เชื่อว่าใช้ได้ต่อไปซึ่งก็ต้องเป็นหน้าที่ของกลุ่ม Committee ในการพัฒนา ปรับปรุงให้เหมาะสม กระทั่งสุดท้ายอาจจะไม่ต้องมีแบบฟอร์มอะไรเข้าตรวจก็เป็นได้หากมีตัวเลขที่เป็นจริงระบุชัดเจนในความสูญเสีย สูญเปล่า ลดลงและหมดสิ้นไป หลักการ 5ส ขั้นสูงที่เชื่อมโยงกับประสิทธิภาพในการทำงานโดยตรง

หลักในการตรวจ 5ส มี 2 แบบ (การตรวจ out-puts/ การตรวจ processes)

ถาม หน่วยงานจะจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2000 ต้องทำกิจกรรม 5 ส ก่อนหรือไม่

ตอบ มักมีคำถามอยู่เสมอว่าก่อนดำเนินการจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001 จำเป็นต้องดำเนินการกิจกรรม 5 ส ก่อน จริงแล้วจากข้อกำหนดของระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 พบว่าไม่มีข้อกำหนดใดที่จะระบุชัดเจนว่าต้องดำเนินการกิจกรรม 5 ส ก่อน ดังนั้นถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใด ต้องการจะทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 โดยไม่ทำ 5 ส ก็สามารถจัดทำได้ทันที

อย่างไรก็ตามการที่มักจะมีผู้กล่าวว่าต้องดำเนินการกิจกรรม 5 ส ก่อนนั้น ก็เพื่อปรับทัศนคติของพนักงานให้พร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง หรือวัฒนธรรมการตรวจทาน พนักงานจะมีส่วนร่วมในการคิดเพื่อการปรับปรุงและมีความเข้าใจในแนวความคิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มจากแนวความคิดกิจกรรมที่ง่ายที่สุดและใกล้ตัวพนักงานมากที่สุดคือ การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของพื้นที่ที่ทำงานของตนเอง คือ กิจกรรม 5 ส ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่าควรจะทำกิจกรรม 5 ส ก่อนทำระบบบริหารคุณภาพ ISO9001:2000 ก่อน นอกจากนี้ผลจากการปรับปรุงพื้นที่ตามแนวทางกิจกรรม 5 ส ยังสนับสนุนข้อกำหนด ISO9001:2000 ดังต่อไปนี้

4.2.3 การควบคุมเอกสาร

4.2.4 การควบคุมบันทึก

6.3 โครงสร้างพื้นฐาน

6.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

7.5.3 การบ่งชี้และสอบกลับได้

7.5.5 การถนอมรักษาผลิตภัณฑ์

8.3 การควบคุมผลิตภัณฑ์ที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

8.5.1 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น หน่วยงานจะจัดทำระบบบริหารคุณภาพ ISO 9001:2000 จึงจำเป็นต้องมีสภาพการจัดเก็บเอกสารที่เป็นระเบียบ เอกสารที่ไม่จำเป็นในการทำงานต้องรีบนำออกจากพื้นที่ สภาพแวดล้อมและพื้นที่ในการทำงานระหว่างกระบวนการผลิตที่เป็นระเบียบ ซึ่งก็คือการดำเนินการกิจกรรม 5 ส นั่นเอง

ถาม ผมอยากทราบว่าในปัจจุบันสาเหตุที่ทำให้กิจกรรม 5ส ไม่ประสบผลสำเร็จเพราะอะไรครับ
ตอบ คงจะยากเหมือนกัน เพราะความสำเร็จหรือไม่สำเร็จจะขึ้นอยู่กับนโยบาย เป้าหมายขององค์กรในการนำ 5ส ประยุกต์ใช้ แต่ในฐานะที่เป็นกรรมการตรวจ 5ส ในมุมมองคงจะเป็นเรื่องของความรู้ ความเข้าใจ โดยเฉพาะการมอง 5ส เป็นเรื่องของแม่บ้าน ซึ่งมองเป็นเรื่องง่าย ทำความสะอาด ทาสี ตีเส้น ก็ถือว่าทำ 5ส แล้ว บางหน่วยงานผู้บริหารก็มีทัศนคติในทางลบถึงกับไปโยกกับขบวนการผลิตที่ลดลงเพราะพนักงานไปทำ 5ส หรือ เมื่อทำแล้วยังมีข้อร้องเรียนของลูกค้ายอีกแล้วจะทำอย่างไร จึงขอสรุปปัญหาน่าจะเป็นเรื่องใหญ่ไว้ 3 ประเด็น

1. ด้านการบริหารกิจกรรม นโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายไม่ชัดเจน ไม่ทราบทำ 5ส แล้วจะไปคล้อยกับกิจกรรมอื่นได้อย่างไร หรือมีทั้งหมดแล้วแต่ไม่ทราบว่าแยกตัววัดกันอย่างไร การหาเป้าหมายของการทำไม่มีหรือไม่เคยตั้งไว้

2. ด้านการควบคุม เมื่อตั้งคณะกรรมการหรือผู้รับผิดชอบในพื้นที่แล้วก็คือว่าเป็นการสิ้นสุด ไม่เคยติดตาม เสนอแนะในหัวข้อที่ควรผนวกเข้าด้วยกันเช่น เรื่องคุณภาพ ความปลอดภัย หรือกิจกรรมอื่นๆที่จะทำให้เกิดขบวนการเพิ่มผลผลิต พนักงานผู้รับผิดชอบมองเป็นภาระที่ต้องแบกไว้ และเมื่อสิ้นสุดวาระไม่มีการทบทวนปัญหาของการทำที่ผ่านมาอย่างละเอียด กรรมการชุดใหม่ก็มักจะนำแผนงานที่ปฏิบัติมาทำก็ ซึ่งเป็นโจทย์เดิม ผลลัพธ์ของความสำเร็จจึงได้้อย่างเดิม

3. ด้านการปฏิบัติ ตั้งแต่ ส.1-5 มีความเข้าใจที่ผิดเพี้ยน ตั้งแต่ ส. 1 หรือบางหน่วยงานจัดซื้อเอกสารหรือหนังสือมาไม่ได้ทำความเข้าใจในเนื้อหาที่ชัดเจน อ่านแล้วก็นำไปปฏิบัติ จึงเกิดการปฏิบัติที่ไม่ตรงกับแนวคิดของ 5สของผู้ก่อตั้ง จึงทำให้การเดินต่อไปของกิจกรรมสุดทางตัน และล้มเลิกหรือหยุดซังกไปทำกิจกรรมอื่นต่อไป แนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าวก็คงเป็นเรื่องสร้างความรู้ ความเข้าใจ เป้าหมาย นโยบายขององค์กรในการนำ 5ส ประยุกต์ใช้ โดยเฉพาะการทำ 5ส ไม่มีที่สิ้นสุดต้องทำเป็น Cycle เหมือนกับการทำกิจกรรม QCC เมื่อได้มาตรฐานแล้วก็ต้อง ค้นหาสิ่งที่ทำหรือทำให้ดียิ่งขึ้นโดยวัตถุประสงค์ของการทำ 5ส คือ การสร้างระเบียบวินัยให้เกิดขึ้นกับพนักงาน เหมือนกับทหารในกองทัพ ที่จะต้องมีการฝึกฝนเรียนรู้ ปฏิบัติ ตรวจสอบติดตาม ให้ความรู้จากผู้บังคับบัญชา และเมื่อมีทหารใดมีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำก็จะขึ้นเป็นหัวหน้ากลุ่มและดูแลลูกกลุ่มต่อไป เมื่อหมดรุ่นนี้แล้วก็มีผู้รับนโยบายต่อเนื่องไปเรื่อยๆ

ถาม อยากได้ตัวอย่างประกาศประกวดคำขวัญครับ หน่วยงานเพิ่งเริ่มทำ 5ส และได้รับมอบหมายให้ทำงานด้านประชาสัมพันธ์

ตอบ สำหรับคำขวัญจะสั้นให้มีความหมายที่ชัดเจน ส่วนที่รวบรวมได้จากงานประกาศผล 5ส จะเป็นคำขวัญและคำกลอน เพื่อให้เกิดการกระตุ้น ยกตัวอย่าง "สรรสร้างสิ่งงาม ต้องตาม 5ส สานต่ออย่าหยุด มุ่งสู่จุดหมาย... "สองมือทำ ดำเนินการตามความคิด กำหนดสิ่งที่ต้องทำตามประสงค์ 5ส ช่วยสร้างงานและสร้างคน บรรลุผลตามเป้าหมาย สบายเฮย..." "ทำ 5ส วันละนิดเพื่อพิชิต ความสำเร็จ " " องค์กรจะก้าวหน้า ควรนำพา

ด้วย 5ส" "ผลผลิตดี มีคุณภาพทราบหรือไม่ ถ้าหากใช้ 5ส ก่อเกิดผล สะอาด สะดวก สะอาดมาฝึกคน ...ได้ ฝึกฝนเป็นนิสัย ก้าวไกลเอ.. " หรือ มีท่านหนึ่งเข้ากับพุทธศาสนา เช่น พุทธศาสตร์ขาดศีล 5 พาวัดติ องค์รัฐ เอกชน คนขาดฐาน จะพบทุกข์ สุขหาย จนวายปราน 5ส ฐาน งานจริง สิ่งปรัชญา มาเกิดครับ รับ 5ส ก่อให้จิต นำสู่คิด ทำจริง ทิ้งกังวล จักเห็นผล ล้นมือคือ ราคา เพิ่มคุณค่า ความเป็นคน พันภัยจน ... และอีกวิธีการหนึ่ง คือ ผู้ถามอาจจะให้ทีมประชาสัมพันธ ช่วยกันคิดต่อเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพองค์กร หรือ พอจะมีงบประมาณสนับสนุนก็ให้พนักงานร่วมกันส่งเข้ามาก็ได้ จะเป็นการสร้างทีมงานอีกวิธีการหนึ่ง ผู้ชนะ อาจเป็นของที่ระลึกของหน่วยงานก็เป็นได้

ถาม 5 ส ที่ทำงานไม่สำเร็จทำไม

ตอบ 5ส คือ กิจกรรม แต่ต้องทำให้เป็นระบบ เนื่องจากหากทำ 5สแล้วหยุดไม่ได้ เมื่อเสร็จสิ้นแต่ละ การดำเนินการต้องมีตัววัดผลเสมอ และเมื่อตัววัดผลนั้นไม่ได้ตามที่ต้องการก็ต้องไปหากิจกรรมอื่นๆ เข้ามา เสริม ซึ่งเป็นการช่วยดำเนินการให้ 5ส บรรลุ แต่ความเป็นระบบคือ ไม่ใช่ทำอย่างไรจุดหมายปล่อยตาม ยถากรรม ความเป็นระบบคือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ระดับบริหารกระทั่งถึงพนักงานระดับปฏิบัติการใน ทุกส่วนงาน ตั้งแต่หน้าประตูบริษัท เช่น รปภ.มากระทั่งถึงระดับบริหาร ถึงได้มีผู้กล่าวว่า หากระดับบริหารไม่ เห็นด้วย ไม่ให้ความร่วมมือ ร่วมใจ แสลงและปฏิบัติเพื่อให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ติดตามอย่างต่อเนื่อง ต่อให้ พนักงานต้องการหรือปฏิบัติด้วยตัวพนักงานเองอย่างไรวันหนึ่งก็มีที่สิ้นสุดได้เช่นกัน

ถาม การแต่งตั้งคณะกรรมการ 5 ส ทำอย่างไรคณะกรรมการที่แต่งตั้งให้มาตรวจสอบดูแล 5 ส. ต้อง เป็นใครในหน่วยงาน ผู้บริหารหรือว่าผู้รับผิดชอบโครงการ 5 ส.อยากทราบรายละเอียดเกี่ยวกับการแต่งตั้ง คณะกรรมการ

ตอบ การแต่งตั้งคณะกรรมการ 5ส จะประกอบด้วยคณะกรรมการกลาง ส่วนใหญ่จะแต่งตั้งผู้มีอำนาจ ดำเนินการสามารถสั่งการได้ (อาจจะใช้ตำแหน่งในโครงสร้างการบริหารงานก็ได้) มีบทบาทในการนำนโยบาย จากบริหารสูงสุดของหน่วยงานไปกระจายตามเข้าตามพื้นที่ต่างๆ คอยติดตาม ทบทวนนโยบายหรือการ ดำเนินงานของพื้นที่ คณะกรรมการกลางจำนวนไม่มากนักขึ้นอยู่กับขนาดของแต่ละองค์กร จะประมาณ 5-8 คนแต่ไม่ควรต่ำกว่า 3 คน โดยไม่รวมประธาน บางแห่งหากมีพนักงานหลายร้อยคนจะแบ่งหน้าที่ความ รับผิดชอบหลักด้วย เช่น คณะกรรมการตรวจสอบผลงาน คณะกรรมการวิชาการ คณะกรรมการส่งเสริมประชาสัมพันธ คณะกรรมการสร้างมาตรฐาน เป็นต้น และอีกกลุ่มคือ คณะกรรมการพื้นที่หรือหัวหน้าพื้นที่รับผิดชอบตาม อาณาเขตที่ดูแลหรือจัดแบ่งพื้นที่ ทั้ง 2 ทีมจะมีการประชุมเพื่อทบทวนนโยบายและติดตามงานเดือนละไม่ต่ำ กว่า 1 ครั้ง และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงภายหลังที่ได้มีการลงมติเรื่องใดที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง สำหรับ คณะกรรมการพื้นที่จะทำหน้าที่ประสานงานให้โครงการบรรลุเป้าหมายตามนโยบาย วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ถูก กระจายลงมา ทบทวนมาตรฐานเพื่อให้เกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและหาหนทางทำให้ประสบ ความสำเร็จ สำหรับทีมงานเข้าตรวจติดตาม บางแห่งจะใช้ทีมงานคณะกรรมการตรวจติดตามที่ได้ตั้งขึ้นมา

ดังกล่าวมาแล้วทำหน้าที่ในการออกแบบฟอร์ม ตรวจสอบติดตามร่วมกับคณะกรรมการจัดทำมาตรฐาน 5ส หรือบางแห่งใช้คณะกรรมการชุดเดียวกันเพื่อให้เกิดการปฏิบัติที่รวดเร็ว หน่วยงานบางแห่งจำนวนพนักงานไม่มากก็มักจะใช้คณะกรรมการและหัวหน้าพื้นที่เป็นจุดเดียวกันก็มี แต่ส่วนใหญ่ที่พบมักจะแยกกันมากกว่า โดยส่วนใหญ่จะให้ผู้แทนระดับบังคับบัญชาร่วมเป็นคณะกรรมการกลาง ยกเว้นบางแห่งศักยภาพของพนักงานค่อนข้างสูงมีประสบการณ์ด้านโครงการ 5ส มากก็อาจจะคัดเลือกมาร่วมเป็นคณะกรรมการได้ บทบาทหน้าที่คณะกรรมการที่มักจะต้องดำเนินการคือ

1. ร่วมประชุมกับหัวหน้าพื้นที่
2. ติดตามผล เป้าหมายของกลุ่ม
3. ตรวจสอบและให้คะแนนพื้นที่ตามกำหนด
4. ออกแบบ จัด ส่งเสริมและร่วมกิจกรรมต่างๆที่มีการจัดขึ้น เช่น การกำหนดกลยุทธ์มอบพื้นที่ดีเด่น
5. ส่งเสริมและประชาสัมพันธ์
6. สรุปเป้าหมายของการดำเนินการแต่ละไตรมาสเพื่อแจ้งให้ระดับสูงได้รับทราบ
7. จัดทำแผนงานดำเนินการในปีถัดไป

ถาม ผมได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจประเมินผล 5ส. ได้ไปตรวจที่แผนก QC ก็ได้แนะนำให้เขาติดป้ายชื่อที่เครื่องมือ และชื่อผู้รับผิดชอบ (ตามคู่มือ) แต่ก็ไม่ทราบประโยชน์หรือเหตุผลของการที่ต้องติดป้ายชื่อเครื่องมือ ในเมื่อพนักงานที่เกี่ยวข้องก็ทราบคืออยู่แล้วว่าเป็นเครื่องอะไร ใช้ทำอะไร และถ้ามีผู้ใช้เครื่องมือเหล่านั้นหลายคน จะต้องติดป้ายชื่อผู้รับผิดชอบทุกคนหรือเปล่า ช่วยหาคำตอบให้ผมหน่อยครับ ผมจะได้สามารถอธิบายให้ผู้รับการตรวจเข้าใจ

ตอบ ก่อนอื่นขอย้อนถึงวัตถุประสงค์ของป้ายใน 5ส. เพื่อแสดงหรือบ่งชี้สิ่งของที่วางอยู่ เพื่อการหยิบใช้และกลับคืนได้ถูกต้องตามจุดกำหนด ลดเวลาการค้นหาหรือการหยิบผิดกับสิ่งดังกล่าว โดยเฉพาะเครื่องมือบางชนิดมีลักษณะใกล้เคียงกันหรือมีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อย การติดป้ายก็จะช่วยในการใช้งานได้เร็วขึ้น นอกจากนั้นแสดงถึงความเป็นระบบใครๆก็หยิบก็ถูกต้อง โดยเฉพาะพนักงานใหม่หรือบุคคลที่นอกแผนก อาจต้องมายืมจะได้ไม่เสียเวลาการค้นหา หรือสอบถาม ข้อความในป้ายอาจจะระบุสั้นๆ เช่น DC3 (หมายถึงเครื่องดิจิตอล 3) เวลาบำรุงรักษาหรือเกิดปัญหาใดๆ ผู้แจ้งจะได้ทราบทันที ตัวหนังสือในป้ายก็ไม่ต้องใหญ่โต หรือใช้สีสรรนากแล้ว ดัดมุมใดมุมหนึ่งก็เพียงพอแล้ว บางครั้งการติดป้ายอาจติดที่ได้เครื่องจักรหรืออุปกรณ์ก็เป็นไปได้ เมื่อยกไปใช้จะได้ไม่น่ากลับคืนได้รวดเร็ว ถูกต้อง ส่วนผู้รับผิดชอบนั้น ไม่จำเป็นจะต้องติดทุกตัวของเครื่องจักร อาจทำ Layout ระบุผู้รับผิดชอบ หรือห้องทำงานนั้นมีหลายท่านก็อาจจะระบุไว้ในผังของเครื่องจักร หรือใช้สีระบายก็เป็นไปได้ การมีผู้รับผิดชอบแสดงว่าเครื่องดังกล่าวจะถูกดูแลรักษา เมื่อเกิดปัญหาใดก็สามารถแจ้งบุคคลดังกล่าวได้

ถาม Check sheet คืออะไรคะ แล้วคุณสมบัติของมันคืออะไร ใช้ทำอะไร

ตอบ Check sheet คือ แผ่นตรวจสอบที่ระบุรายละเอียดในสิ่งที่เราต้องการให้เกิดการทวนสอบระหว่างผู้ปฏิบัติและผู้ที่ได้ตั้งกฎกติกาไว้ เช่น แผ่นตรวจสอบการปฏิบัติงานของพนักงานบำรุงรักษาเครื่องจักรในการดูแลรถยนต์เลขทะเบียน มค1415 มีขั้นตอนการปฏิบัติอย่างไรก็จะระบุไว้ในใบตรวจสอบนั้น เช่นเดียวกับความสะอาดของห้องน้ำ หากไปใช้ห้องน้ำห้างสรรพสินค้า อาจะสังเกตใบตรวจสอบของแม่บ้านในรอบวัน ต้องทำอะไรในรอบระยะเวลาไหน หากเป็นเรื่อง 5ส ใบตรวจสอบจะเกิดจากการกำหนดมาตรฐานในแต่ละเรื่องแล้ว เราต้องการทราบว่าพนักงานมีการปฏิบัติตามนั้นหรือไม่ มักจะกำหนดใบตรวจสอบหรือ Check Sheet นี้ขึ้นมา ส่วนใหญ่จะเป็นกระดาษ A4 จะแนวนอนหรือแนวตั้งก็ได้มีลำดับ รายละเอียด ผู้ดำเนินการ ผู้ตรวจสอบ ผลปกติหรือไม่ เป็นต้น

ถาม ปัญหา และสาเหตุของปัญหา ตามที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ได้กำหนดให้บุคลากรทุกคนทำกิจกรรม

5ส ทุกวันศุกร์ และมีคณะตรวจการทำงานซึ่งมีทีมงานประมาณ 3 คน เข้าทำการตรวจการทำงานว่าทำหรือไม่ และมีคณะกรรมการตรวจติดตามกิจกรรม 5ส ประจำศูนย์ฯ เข้าทำการตรวจทุกพื้นที่นั้น การทำงานดังกล่าวเป็นไปอย่างเรียบร้อย แต่ไม่มีการประเมินประสิทธิภาพของการทำ 5ส และประเมินประสิทธิผลการทำงานว่าเป็นเช่นไร

ตอบ **ความคิดที่เสนอ /วิธีการแก้ไข** ควรมีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำ 5ส ว่า เป็นเช่นไร และแจ้งให้ทุกคนทราบเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน เพราะที่ผ่านมา คนที่ทำก็ทำไป ส่วนคนที่ไม่ทำก็ไม่มียะไรเกิดขึ้น จึงทำให้คนที่ทำอยู่เป็นประจำเกิดความท้อแท้ในการทำกิจกรรม 5ส และก็จะล้มเลิกความตั้งใจไปในที่สุด