

การตรวจ 5ส ดาบ 2 คมที่ต้องระวัง

กฤชชัย อนรรฆมณี

ถึงปัจจุบันนี้แล้ว กิจกรรม 5ส คงเป็นเรื่องปกติมากๆ ของทุกโรงงานที่มีการทำกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต ซึ่งก็นับว่าถูกต้อง และเป็นผลดีอยู่แล้ว เพราะ 5ส เป็นสิ่งที่เป็นพื้นฐานที่สุด เคยได้ยินคำพูดนี้ไหมครับ ถ้าทำ 5ส ไม่สำเร็จแล้วเรื่องอื่นๆ ก็คงจะสำเร็จได้ลำบาก ประโยคนี้น่าจะได้แย้งได้ยาก เพราะถ้าลองคิดว่า กับเรื่องที่พนักงานน่าจะมีส่วนร่วมได้ง่ายที่สุดอย่าง 5ส ก็ไปไม่รอดแล้ว จะคาดหวังให้พนักงานมาร่วมด้วยช่วยกัน กับเรื่องอื่นๆ ที่ยากกว่า ซับซ้อนกว่า หรือเห็นผลประโยชน์กับตนเองน้อยกว่าก็น่าจะลำบาก

แต่ในอีกด้านหนึ่ง ก็มีสาเหตุสำคัญที่ทำให้กิจกรรม 5ส ของหลายๆ หน่วยงานไม่คืบหน้า หรือไม่เดินหน้าปรับปรุงพัฒนาอย่างที่ควรจะเป็น สาเหตุนั้นคือ 5ส เป็นสิ่งที่ต้องทำร่วมกันทั่วทั้งหน่วยงานทุกๆ คน และปฏิบัติอย่างต่อเนื่องจนสร้างเป็นนิสัยหรือเป็นวัฒนธรรมองค์การในที่สุด ดังนั้นจิตใจของผู้ปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่สำคัญ ต่อให้เป็นคนที่เก่งเพียงไหน ถ้าไม่มีใจเสียอย่าง ก็คงจะไม่สามารถสร้างสรรค์งานที่ดีออกมาได้

ดังนั้น ความรู้สึกของพนักงานที่อยากจะทำ 5ส จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ คำถามที่ตามมาคือ เราจะซื้อใจพนักงานของเราด้วยอะไร ในเบื้องต้นที่สุด ผู้บริหารระดับสูงต้องแสดงให้เห็นว่า งานนี้เอาจริง ไม่ว่าจะเป็ตั้งแต่ การกำหนดนโยบาย ตั้งคณะกรรมการ จนกระทั่งถึงการติดตามผลการปรับปรุงที่เกิดขึ้น

ผู้บริหารบริษัทใดที่คิดว่า 5ส เป็นเรื่องของระดับพนักงานปฏิบัติการเท่านั้น ก็คงบอกได้ว่า 5ส ของบริษัทนั้นในระยะยาวคงไปไม่รอด ทุกระดับต้องมีส่วนร่วม แต่อยู่ในบทบาทที่แตกต่างกันออกไป ระดับพนักงานก็คือผู้ปฏิบัติที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ในขณะที่ฝ่ายบริหารก็มีบทบาทสนับสนุน กระตุ้น ให้คำชี้แนะ และช่วยเหลือการปรับปรุงที่พนักงานไม่สามารถทำได้

อีกรูปธรรมหนึ่งของบทบาทผู้บริหารที่สำคัญมากก็คือ การตรวจพื้นที่ 5ส ในเรื่องการเดินตรวจพื้นที่ทำงานนั้น ถึงแม้ว่าจะไม่ได้เป็นบทบาทกับกิจกรรม 5ส ผู้บริหารก็ควรจะต้องไปเดินตรวจพื้นที่การทำงานเป็นระยะอยู่แล้ว ผู้บริหารโรงงานที่ดีต้องไม่ใช้เวลาการทำงานเพียงในสำนักงานเท่านั้น

บางบริษัทกำหนดเป็นนโยบายเลยว่า ควรใช้เวลาอย่างน้อยก็เปอร์เซ็นต์ของเวลาทำงานทั้งหมด เพื่อการเดินตรวจตราโรงงาน ผมเคยเจอผู้บริหารโรงงานท่านหนึ่งกล่าวว่า ก่อนเริ่มงานตอนเช้า เขาจะใช้เวลาไปกับการเดินตรวจโรงงานก่อนเสมอ เพราะปัญหาหลายๆ อย่าง ถึงแม้ว่าจะมีระบบการรายงานขึ้นมาให้ทราบอยู่แล้ว แต่ก็อาจจะไม่เพียงพอ ยังคงมีปัญหามากมายที่ต้องไปเดินเองถึงจะได้รับรู้ปัญหาหรือสาเหตุเบื้องต้นได้จริงๆ

ความจริงแนวคิดลักษณะดังกล่าวนี้ ในตำราการจัดการ ก็มีกล่าวถึงคือ เป็นการจัดการโดยการเดินตรวจไปเรื่อยๆ (Management By Wandering Around - MBWA) ซึ่งนอกจากประโยชน์ที่จะได้รับในแง่ของการรับทราบข้อมูลข่าวสารจากหน้างานจริงแล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับพนักงานของเราอย่างยิ่ง เพราะทำให้พนักงานเห็นความเอาใจใส่ของผู้บังคับบัญชา

ในการจัดการโรงงานแบบญี่ปุ่น จะมีการพูดถึงประเด็นนี้ด้วยเช่นเดียวกัน ในหลัก 3 Gen หรืออาจจะเรียกว่าหลัก 3 จริง คือ Genba Genbutsu และ Genjitsu โดยตัวแรกคือ Genba นั้นหมายถึง สถานที่ปฏิบัติงาน (Shopfloor หรือ Workplace) ตัวที่สองคือ Genbutsu หมายถึงของจริง คือเมื่อไปที่สถานที่ปฏิบัติงานจริงแล้วต้องไปดูของจริง ชิ้นงานที่ทำจริงด้วย และตัวสุดท้าย Genjitsu คือ สถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ข้อมูลที่ต้องการครบถ้วนสมบูรณ์จริงๆ

ผู้บริหารโรงงานบางท่านอ่านมาถึงตรงนี้แล้วอาจจะรู้สึก ว่างานในสำนักงานแค่นี้ก็ยุ่งวุ่นวายจะแย่อยู่แล้ว จะให้หาเวลาที่ไหนไปเดินโรงงานได้อีก ผมว่าเรื่องแบบนี้ถึงที่สุดแล้ว คงอยู่ที่การให้ความสำคัญมากกว่า ถ้าท่านเห็นความสำคัญเสียอย่าง ท่านก็จะหาเวลาได้เอง แต่ละคนมีเวลาอยู่เท่าๆ กันหมด จะเลือกใช้เวลาที่มีอยู่ไปกับการทำอะไรต่างหาก

กลับมาถึงเรื่อง 5S อีกครั้งนะครับ ผ่านมาพักใหญ่แล้ว อาจจะรู้สึก ว่าทำไมถึงยังไม่เห็นตรงไหนเป็นตาบ 2 คมเสียที ผมกำลังจะเข้าประเด็นสำคัญของ ปัญหาการตรวจ 5S ที่หลายๆ หน่วยงานพบอยู่

ถ้าถามว่าวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของ การตรวจ 5S คืออะไร ก็คงจะตอบได้ตามบทความช่วงต้นว่า เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ เพื่อการกระตุ้น และส่งเสริมให้พนักงานของเราปรับปรุง 5S ในพื้นที่อย่างต่อเนื่อง ปัญหามันอยู่ตรงนี้แหละครับ การตรวจ 5S ของหลายๆ หน่วยงาน ไม่ได้เป็นไปเพื่อ **กระตุ้นการปรับปรุง** แต่กลับกลายเป็นเพียงการ **วัดผล** เท่านั้น

ผมใช้คำแบบนี้ อาจจะยังไม่ชัดเจนนัก ผมจะลองเปรียบเทียบ สิ่งที่น่าจะทำให้เห็นภาพได้ชัดเจนขึ้น ถ้าผมตั้งคำถามใหม่อีกครั้งว่า วัตถุประสงค์ของ "ครูตรวจข้อสอบ" ตรงกับ "ผู้บริหารตรวจ 5S" หรือไม่?

สมัยเราเรียนหนังสือหลังจากเราเรียนจนครบเทอมแล้ว ก็จะมีการสอบเป็นเรื่องปกติ ซึ่งหลังจากทำข้อสอบเสร็จเรียบร้อยแล้ว ก็เป็นอันว่าจบกันสำหรับวิชานั้นๆ (ถ้าไม่ใช่ว่าบางเรื่องสอบตกแล้วต้องไปซ่อมนะครับ) จะมาเกี่ยวข้องอีกครั้งเมื่อมีการประกาศผลสอบ ว่าผ่านการสอบหรือไม่ ผ่านด้วยคะแนนหรือเกรดเท่าไร เช่น สมมติว่าทำข้อสอบไป 100 ข้อ ปรากฏว่าถูก 70 ข้อ ถ้าคิดคะแนนเต็ม 100 คะแนน แล้ว ก็คือเราจะได้ผลสอบเท่ากับ 70 คะแนน โดยถ้าคิดอีกด้านหนึ่ง ก็คือมีคะแนนหายไป 30 จาก 100 คะแนนนั่นเอง

ประเด็นในเรื่องนี้คือ เราซึ่งเป็นผู้สอบจะไม่ทราบเลยว่า 30 คะแนนนั้นหายไปกับข้อใดบ้าง ในเมื่อไม่ทราบว่า ข้อใดที่ไม่ถูกต้องหรือที่ทำได้ ซึ่งก็คือเรื่องราวที่เราไม่เข้าใจคือข้อใดแล้ว การที่จะไปเรียนรู้เพื่อกลับมาเติมเต็มส่วนที่ขาด ก็ไม่อาจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ การสอบจึงไม่ใช่สิ่งที่ก่อให้เกิดการพัฒนาความรู้ในวิชานั้นๆ เพิ่มขึ้น

มาถึงตรงนี้ก็คงตอบคำถามที่ผมตั้งค้างไว้ให้ได้แล้วนะครับว่า การตรวจ 5S ต่างกับการตรวจข้อสอบอย่างไร การสอบมีความประสงค์ในการวัดความรู้หรือความสามารถของผู้เรียน แต่การตรวจ 5S จะแตกต่างออกไป การตรวจ 5S จะมุ่งเป้าหมายเพื่อการปรับปรุงเป็นเรื่องหลัก การวัดผลเป็นเรื่องรอง การวัดเป็นเพียงเครื่องมือเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปรับปรุงให้มากขึ้นเท่านั้นเอง

ถ้าทุกวันนี้ หน่วยงานของท่านกำลังตรวจ 5S แบบเดียวกับการตรวจข้อสอบแล้ว ตรงนี้แหละครับกิจกรรมที่เรามุ่งหวังผลลัพธ์ที่ดี การกลับกลายเป็นว่า ผลสะท้อนกลับมาไม่ได้เป็นไปอย่างที่มุ่งหวัง คือแทนที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจผ่านการปรับปรุงพื้นที่ตนเอง กลับมุ่งเป้าหมายเพียงแค่การแข่งขันระหว่างพื้นที่อย่างเอาจริงเอาจัง ซึ่งสิ่งนี้ไม่ใช่วัตถุประสงค์ของการตรวจเลย

เพราะฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น และการกระตุ้น ให้กำลังใจ ระหว่างการตรวจ คือหัวใจสำคัญของการตรวจ 5S ส่วนคะแนนที่ได้รับจากการตรวจ เป็นเพียงเครื่องมือที่ทำให้สามารถเปรียบเทียบทั้งกับตัวพื้นที่เองในอดีต และเปรียบเทียบกับพื้นที่อื่นเท่านั้น โดยหวังว่าการเปรียบเทียบนี้จะนำมาซึ่งแรงจูงใจให้พัฒนา คะแนนจากการตรวจ 5S จึงไม่ใช่สิ่งสำคัญโดยตัวมันเอง และบางครั้งจะกลายเป็นคมดาบอีกด้านที่ย้อนกลับมาหาตัวเราเองด้วยซ้ำ

ในหลายบริษัท บรรยากาศการแข่งขันของการตรวจ 5S เป็นไปอย่างเข้มข้นเอาจริงเอาจังมาก พนักงานจะเพ่งเล็งเพียงว่าตนเองได้คะแนนเท่าไร ชนะหรือแพ้พื้นที่อื่นอย่างไร โดยมองข้ามข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงไป หรือในบางพื้นที่ ที่ได้คะแนนต่ำๆ ก็มีปัญหามาตรงกันข้ามคือ รู้สึกว่าไม่รู้จะปรับปรุงไปทำไม เพราะยังงี้ก็ไม่สามารถตามคะแนนพื้นที่อื่นได้ทันอยู่แล้ว และพาลอยู่เฉยๆ ไม่มีแรงจูงใจในการปรับปรุงเสียอีก

มีหลายโรงงานนะครับ ที่สภาพความเป็นระเบียบเรียบร้อยของโรงงานดีมาก โดยที่ไม่ต้องมีการตรวจ 5ส แต่ผู้บริหารจะเดินภายในโรงงานอยู่อย่างสม่ำเสมอ และคอยชี้ปัญหาหรือความไม่เป็นระเบียบที่พบ เพื่อให้พนักงานในพื้นที่แก้ไข ลักษณะเช่นนี้จริงๆ แล้วก็น่าจะเรียกว่าเป็นการตรวจ 5ส เช่นเดียวกัน เพียงแต่เป็นการตรวจอย่างไม่เป็นทางการเท่านั้นเอง

ดังนั้นถ้าบริษัทหรือโรงงานของท่านมีการตรวจ 5ส อยู่ ลองคิดดูนะครับว่า การตรวจที่เกิดขึ้นเป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการปรับปรุงหรือไม่ หรือกำลังหลงทางกับเป้าหมายการตรวจ 5ส ซึ่งถ้าเป็นอย่างนั้น คงต้องลองทบทวนกันละครับว่าต้องปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่อย่างไร เพื่อให้การตรวจนี้ ได้ประโยชน์กับทั้งตัวพนักงาน ผู้บริหารและ ต่อบริษัทได้จริงๆ ให้การใช้ดาบของเราเป็นไปตามที่ต้องการ ไม่ใช่ว่าคมดาบอีกด้าน กลับสะท้อนเข้ามาหาอย่างที่ไม่ได้ตั้งใจครับ