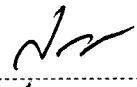
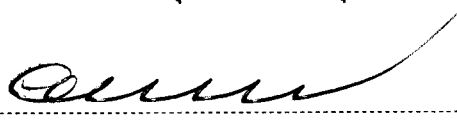


หัวข้อการศึกษาคั่นคว้ออิสระ ประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทไทยแอร์ไวร์ จำกัด (สาขา
ฉะเชิงเทรา) โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์
ชื่อและนามสกุล นางอรिता สุโข
แขนงวิชา บริหารธุรกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ

คณะกรรมการสอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระได้ให้ความเห็นชอบการศึกษาคั่นคว้ออิสระ
ฉบับนี้แล้ว


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์สุวีณา ตังโพธิสุวรรณ)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โจนแสง)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ อนุมัติให้รับการศึกษา
คั่นคว้ออิสระฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิตมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช


.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ ประเสริฐศรี)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

วันที่ 8 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2551

ชื่อการศึกษา **คั่นคว้าวีอิสระ** ประสิทธิภาพการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด
สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

ผู้ศึกษา นางอริสา สุขโข **ปริญญา** บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์สุวิณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ **ปีการศึกษา 2550**

บทคัดย่อ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

ดำเนินการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานในบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ จำนวน 80 คน การวิจัยมีเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามและทำการสัมภาษณ์ในระดับผู้บริหารจนถึงระดับพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่าการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทฯ ได้ประสิทธิผลเพิ่มขึ้นทุกด้าน โดยบรรลุเป้าหมายร้อยละ 97 ในการทำกิจกรรม 5ส ของพนักงานส่วนใหญ่มีความเข้าใจถึงหลักการของกิจกรรม 5ส และการปฏิบัติเกี่ยวกับการทำกิจกรรม 5ส เป็นอย่างดีและคิดว่าเป็นกิจกรรมที่มีประโยชน์ช่วยส่งเสริมให้ประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น รวมทั้งเป็นพื้นฐานไปสู่การทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่นๆ ในด้านพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส ของพนักงานพบว่าส่วนใหญ่ให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5ส เป็นอย่างดี โดยมีการติดตามข่าวสารในเรื่องกิจกรรม 5ส และนำไปพัฒนาปรับใช้กับงานในส่วนอื่นๆ พร้อมทั้งได้รับการสนับสนุนจากระดับผู้บริหารให้ทำการปฏิบัติกิจกรรม 5ส และควรมีการทำกิจกรรม 5ส ไปอย่างต่อเนื่องพร้อมทั้งให้ผู้ใช้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรม 5ส มีการชี้แจงประชาสัมพันธ์และอบรมให้ความรู้แก่พนักงานทุกระดับอย่างทั่วถึงรวมทั้งสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อให้พนักงานทุกคนได้ทราบว่าต้องมีส่วนร่วมอย่างไรกับการนำกิจกรรม 5ส ไปปฏิบัติซึ่งจะส่งผลให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของบริษัทฯ ในการที่จะยกระดับของกิจกรรม 5ส เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของบริษัทฯ ในด้านอื่นต่อไป

คำสำคัญ ประสิทธิภาพกิจกรรม 5ส บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา
ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์” สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากหลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้
ความช่วยเหลืออย่างดียิ่ง โดยเฉพาะท่านรองศาสตราจารย์สุวิภา ตังโพธิ์สุวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาซึ่ง
ได้ให้คำแนะนำ, ปรึกษาและแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ สิ่งที่สำคัญที่สุดที่ลืมไม่ได้ผู้ศึกษาขอกราบ
ขอบพระคุณบุคคลซึ่งเป็นผู้มีพระคุณสูงสุดคือ คุณพ่อ คุณแม่ที่ให้ชีวิต โอกาสและอนาคตที่ดีงาม
รวมทั้งเป็นกำลังใจเสมอมา ส่งผลให้การศึกษาสำเร็จลุล่วงลงด้วยดี ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใน ความกรุณา
ของท่านและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

การศึกษานี้จะสำเร็จลงไม่ได้หากขาดความร่วมมือจากพนักงาน บริษัทไทยแอร์โรว์
จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็น
อย่างดี ทำให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ครบถ้วนและได้ผลการศึกษาที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทไทยแอร์โรว์
จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์และเป็นประโยชน์ ในการพัฒนาประเทศโดยรวม
ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณจากใจจริง

อรिता สุโข

เมษายน 2551

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
กรอบแนวคิดการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	3
คำนิยามศัพท์เฉพาะ	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	5
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	6
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล	6
แนวคิดเกี่ยวกับการนำกิจกรรม 5ส มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและพัฒนาประสิทธิภาพของ องค์กร	14
บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์	42
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	62
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	70
การเก็บรวบรวมข้อมูล	70
การวิเคราะห์ข้อมูล	71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
ข้อมูลทั่วไป	73
ความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5ส	76
พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5ส	81
ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5ส	86

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	90
สรุปผลการศึกษา	90
อภิปรายผล	96
ข้อเสนอแนะ	98
บรรณานุกรม	102
ภาคผนวก	105
ก แบบสอบถาม	106
ประวัติผู้ศึกษา	114

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 วิธีดำเนินการสะสาง	16
ตารางที่ 2.2 ประเภทและจุดที่ต้องทำส่วนของ ส สะดวก	21
ตารางที่ 2.3 จำนวนพนักงานแบ่งตามระดับตำแหน่ง	44
ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบการใช้ 5ส ในการดำเนินการกับสิ่งที่มองเห็นและสิ่งที่มองไม่เห็น ...	52
ตารางที่ 2.5 เรื่องที่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับ 5ส ที่มองไม่เห็น	55
ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง	74

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	3
ภาพที่ 2.1 ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ	8
ภาพที่ 2.2 ประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการบริหารองค์กร	9
ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้รับประโยชน์กับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล	11
ภาพที่ 2.4 โครงสร้างและการบริหารตามลำดับตำแหน่ง	44
ภาพที่ 2.5 ผังความสัมพันธ์ของ 5ส และแนวทางการจัดการและควบคุม	46
ภาพที่ 2.6 ผังขั้นตอนการดำเนินการ 5ส ที่มองไม่เห็น	53
ภาพที่ 2.7 ผังการดำเนินกิจกรรม 5ส ภายในบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา	57
ภาพที่ 2.8 ผังคณะกรรมการกิจกรรม 5ส	58

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ภายใต้แนวโน้มของการแข่งขันในปัจจุบันและกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกนับวันยิ่งทวีความรุนแรงและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น ซึ่งประเทศไทยถือเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลให้ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการปฏิรูประบบราชการในภาครัฐและในส่วนของการให้การส่งเสริมสนับสนุนการลงทุนในด้านการค้าให้เกิดการแข่งขันในภาคธุรกิจเอกชน นับเป็นการเริ่มต้นใหม่หลังจากความล้มเหลวของสภาพวิกฤตเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นของประเทศไทยในปี 2540 ที่ผ่านมา ซึ่งในส่วนของภาคธุรกิจเอกชนมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการพยายามสร้างมาตรฐานสินค้าให้ทัดเทียมหรือสูงกว่าคู่แข่งรายอื่น รวมทั้งปรับวิธีการกลยุทธ์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในกระบวนการทำงานในการเพิ่มความสามารถของบุคคลากร ซึ่งจะเป็นผลพวงที่ทำให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุง ส่งผลโดยตรงกับการเพิ่มผลผลิตรวมทั้งการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้าผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับธุรกิจ

ในปัจจุบันจะพบว่ากระบวนการเพิ่มผลผลิตนั้นมีเป้าหมายที่องค์กรภาคธุรกิจเอกชนให้ความตระหนักเป็นอย่างดี เพียงแต่ต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับองค์กรของตน โดยความเป็นจริงแล้วเทคนิคการเพิ่มผลผลิตต่าง ๆ ได้รับอารยธรรมมาจากประเทศญี่ปุ่นเป็นอย่างมาก เนื่องจากความเป็นประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำที่ประสบความสำเร็จในภาคอุตสาหกรรมการผลิต ซึ่งกิจกรรม 5 ส ก็เป็นหนึ่งในกระบวนการของกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต อาจกล่าวได้ว่ากิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมที่มักจะเกิดขึ้นในองค์กรภาคอุตสาหกรรมเสมอและจะเป็นเสาหลักให้กับกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่นที่จะดำเนินการต่อ ๆ ไป อาทิเช่น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพคิวซีซี (quality control circle) กิจกรรมบำรุงรักษาที่วิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม ทีพีเอ็ม (total prepuctive maintenance) กิจกรรมการผลิตแบบทันเวลาเจอไอที (just in time) เป็นต้น

กิจกรรม 5 ส จึงเปรียบได้ว่าเป็นกิจกรรมในการพัฒนางานที่ควรศึกษาและให้ความสนใจเป็นอย่างมากในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในภาคองค์กรอุตสาหกรรม ซึ่งถ้าศึกษาอย่างลึกซึ้งแล้วจะสามารถเป็นต้นแบบของการพัฒนางาน พัฒนาบุคคลากร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความน่าเชื่อถือจากลูกค้าหรือองค์กรภายนอกได้เป็นอย่างมาก

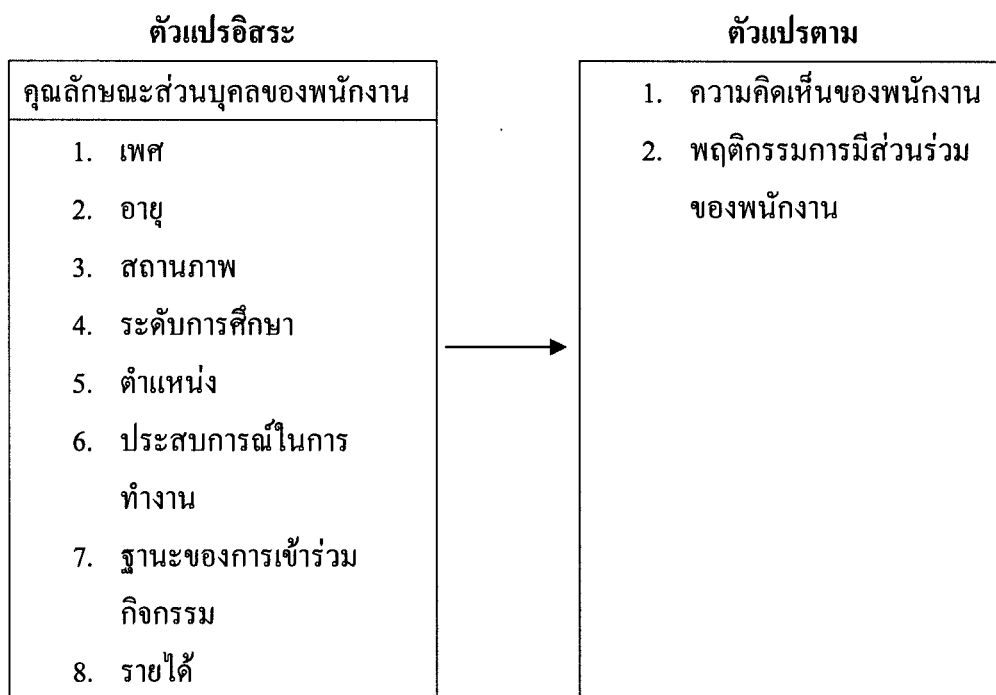
จากที่กล่าวมาข้างต้นบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ ได้นำเอาหลักการของกิจกรรม 5 ส มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในส่วนของการผลิตในโรงงานผลิต และในส่วนของสำนักงาน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2532 จนถึงปัจจุบันท่านประธานบริษัทเห็นถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินกิจกรรม 5 ส จึงมอบหมายนโยบายในส่วนของกิจกรรม 5 ส ให้พนักงานในบริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญและร่วมกันปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อทั้งบริษัทเองและผู้ปฏิบัติงานในบริษัท ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะการประเมินผลการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัทโดยมุ่งเน้นที่จะเสนอแนวคิดในการจัดกิจกรรม 5 ส โดยการอธิบายการจัดทำกิจกรรม 5 ส ในองค์กร รวมทั้งรวบรวมประโยชน์ที่ได้รับจากการนำไปปฏิบัตินำเสนอเป็นข้อมูลที่ชัดเจนมากขึ้น ตลอดจนถึงเสนอปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส และศึกษาแนวทางในการแก้ไขปัญหาและทำการปรับปรุงเพื่อจะเป็นปัจจัยทำให้กิจกรรม 5 ส ได้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและดำรงอยู่ในองค์กรตลอดไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

3. กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรองแก้ว ทิพย์มณี (2539) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานโดยการใช้กิจกรรม 5 ส ในการบริหารปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาได้มีข้อเสนอแนะว่า การจัดกิจกรรม 5 ส ให้สำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้น พนักงานทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมและทำด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารต้องทำเป็นตัวอย่าง มีการปลูกฝังสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้น โดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง มีการทบทวนรูปแบบของปัจจัยจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตลอดจนสำรวจปัญหาอุปสรรคและประชุมปรึกษาหาแนวทางแก้ไขป้องกัน ซึ่งประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5 ส จะขึ้นกับความคิดเห็นและพฤติกรรมการมีส่วนร่วม โดยการศึกษาครั้งนี้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาต้องการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัทแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ โดยจะศึกษาในขอบเขตดังต่อไปนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหาและตัวแปรศึกษา

การศึกษาได้จำแนกตัวแปรดังนี้

ตัวแปรอิสระ จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน ฐานะของการเข้าร่วมกิจกรรม รายได้

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของพนักงาน พฤติกรรมการมีส่วนร่วมของพนักงาน และประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

4.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาตัวอย่างครั้งนี้คือพนักงานทุกระดับของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ จำนวน 390 คน

ขนาดตัวอย่าง ขนาดตัวอย่างในการศึกษารั้งนี้ จะเก็บจำนวน 80 ตัวอย่าง
 4.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา คือ พฤศจิกายน 2550 ถึง มกราคม 2551

5. คำนิยามศัพท์เฉพาะ

5.1 ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

5.2 บริษัท ฯ หมายถึง บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ซึ่งเป็นโรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ โดยนำทองแดงมารีดให้ได้ตามขนาด และนำไปตีเกลียว

5.3 โรงงาน AUTOMOTIVE WIRE หมายถึง โรงงานผลิตสายไฟในรถยนต์

5.4 ภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคม หมายถึง ลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา หน่วยงานที่สังกัด ตำแหน่งงาน สถานภาพการสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และประเภทของการจ้างงาน

5.5 พนักงาน หมายถึง พนักงานทุกระดับของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

5.6 กิจกรรม 5 ส หมายถึง เทคนิคการบริหารจัดการซึ่งมุ่งเน้นประสิทธิภาพการทำงาน ทั้งในด้านการเพิ่มผลผลิตของสินค้าและการจัดการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรในการดูแลสภาพแวดล้อมในการทำงาน

5.7 5 ส ที่มองเห็น หมายถึง การจัดทำกิจกรรม 5 ส โดยการใช้รูปแบบการควบคุมด้วยสายตาทำให้มองเห็นง่าย และควบคุมได้ด้วยตัวมันเองและมีการจัดทำมาตรฐานให้ชัดเจน

5.8 5 ส ที่มองไม่เห็น หมายถึง การจัดทำกิจกรรม 5 ส ในรูปแบบที่ค้นหาสิ่งที่สูญเปล่าจากการปฏิบัติงานการจัดการปรับปรุงด้านระบบงานรวมทั้งการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่

5.9 loss หรือ no good หมายถึง ข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการผลิตผลิตภัณฑ์ซึ่งต้องทำการคัดแยกออกจากผลิตภัณฑ์

5.10 ใบข้อบกพร่อง หมายถึง เอกสารบันทึกที่มีรายละเอียดข้อบกพร่องเกี่ยวกับการละเลยหรือผิดข้อกำหนดเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส ซึ่งคณะกรรมการตรวจ 5 ส ออกให้กับหน่วยงานที่พบข้อบกพร่อง

5.11 คู่มือการทำงาน หมายถึง การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดเป็นเอกสารมาตรฐานการทำงาน ณ จุดปฏิบัติการนั้น เพื่อให้เกิดการปฏิบัติไปในแบบเดียวกันทั้งหมด

5.12 บริษัท ๆ ในเครือ หมายถึง บริษัทเครือข่ายของยาซากิที่อยู่ในประเทศไทย ซึ่งเป็นสาขาต่าง ๆ

5.13 ลด lead time หมายถึง การปรับปรุงระยะเวลาในการทำงานที่ทำอยู่ให้สั้นลงเพื่อลดการสูญเปล่าของขั้นตอนที่ไม่จำเป็นลงทำให้เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

5.14 ความคิดเห็นในการทำกิจกรรม หมายถึง การได้มีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรมในด้านความคิดเห็นส่วนบุคคลและความคิดเห็นในภาพรวมกับกิจกรรม ทั้งที่ได้ปฏิบัติมาแล้วอย่างต่อเนื่องและผลของการดำเนินกิจกรรมของพนักงานในบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

5.15 พฤติกรรมการมีส่วนร่วม หมายถึง การได้มีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรมในด้านการปฏิบัติ ทั้งของส่วนบุคคลและส่วนรวมในหน่วยงานของพนักงานในบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การศึกษาครั้งนี้สามารถนำผลจากการศึกษาค้นคว้าไปใช้ได้ดังนี้คือ

6.1 สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาพนักงานของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

6.2 สามารถนำผลจากการศึกษาวิจัยที่ได้เป็นแนวทางในปรับปรุง, พัฒนานโยบายและการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อบริษัท ๆ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่องประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา
ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
2. แนวคิดการนำกิจกรรม 5 ส มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิต, พัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร
3. บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์
4. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลขององค์กร ปัจจุบันการศึกษาประสิทธิผลขององค์กรกันอย่างแพร่หลาย
และมีการนิยามความหมายประสิทธิผลขององค์กรแตกต่างกันไปจากช่วงแรก กล่าวคือ แทนที่จะ
เป็นนิยามง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนด้วยเกณฑ์วัดเพียงตัวเดียว เช่น ความอยู่รอด การนิยามในช่วงนี้เป็น
การใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์มาประกอบกัน ทำให้ประสิทธิผลขององค์กรมีความหมายแตกต่างกัน
ออกไป โดยแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1.1 นิยามความหมายของประสิทธิผล ขององค์กร

เอ็ทซियोนี (Etzioni, 1964, p. 8 อ้างถึงใน ทองใบ สุคชาวี, 2543, หน้า 100) ได้นิยาม
ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” ว่าหมายถึง ระดับที่องค์กรได้ตระหนักถึง
เป้าหมายขององค์กรที่ต้องการทำให้บรรลุผล ตามความหมายนี้จะเห็นว่าประสิทธิผลเป็นแนวคิด
ในวงกว้าง จำเป็นต้องพิจารณาตัวแปรสำคัญ 2 ระดับคือ การพิจารณาในระดับองค์กร และการ
พิจารณาในระบบย่อยขององค์กร โดยประเมินจากเป้าหมายต่าง ๆ ขององค์กรว่าจะบรรลุผล
สำเร็จเพียงใด

เอ็ทซियोนี (Etzioni, 1983, p. 245 อ้างถึงใน ประมุข วิจารณ์ปรีชา, 2538, หน้า 27)
ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์กรว่า หมายถึง บทบาทความสามารถขององค์กร ใน
การที่จะสามารถทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

จอร์จ โอปูลาส และเท็นเนนบาม (Geogopoulos & Tenenbaum, 1994, p 125 อ้างถึง
ในกรณี กิรีตินูตร, 2529, หน้า 65) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรใน
ฐานะเป็นระบบสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากร และหนทางที่มีอยู่โดยไม่
ทำให้ทรัพยากร หนทางเสีย และไม่เสียความเครียดให้สมาชิก

ดาฟ (Daff, 1998, p. 62 อ้างถึงใน ทองใบ สุคชาวี, 2543, หน้า 106) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ประสิทธิผลขององค์กร” หมายถึง ความสามารถขององค์กรที่สามารถจัดหาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด (scarce resources) และสามารถจัดหาทรัพยากรที่มีค่า (valued resources) จากสภาพแวดล้อม

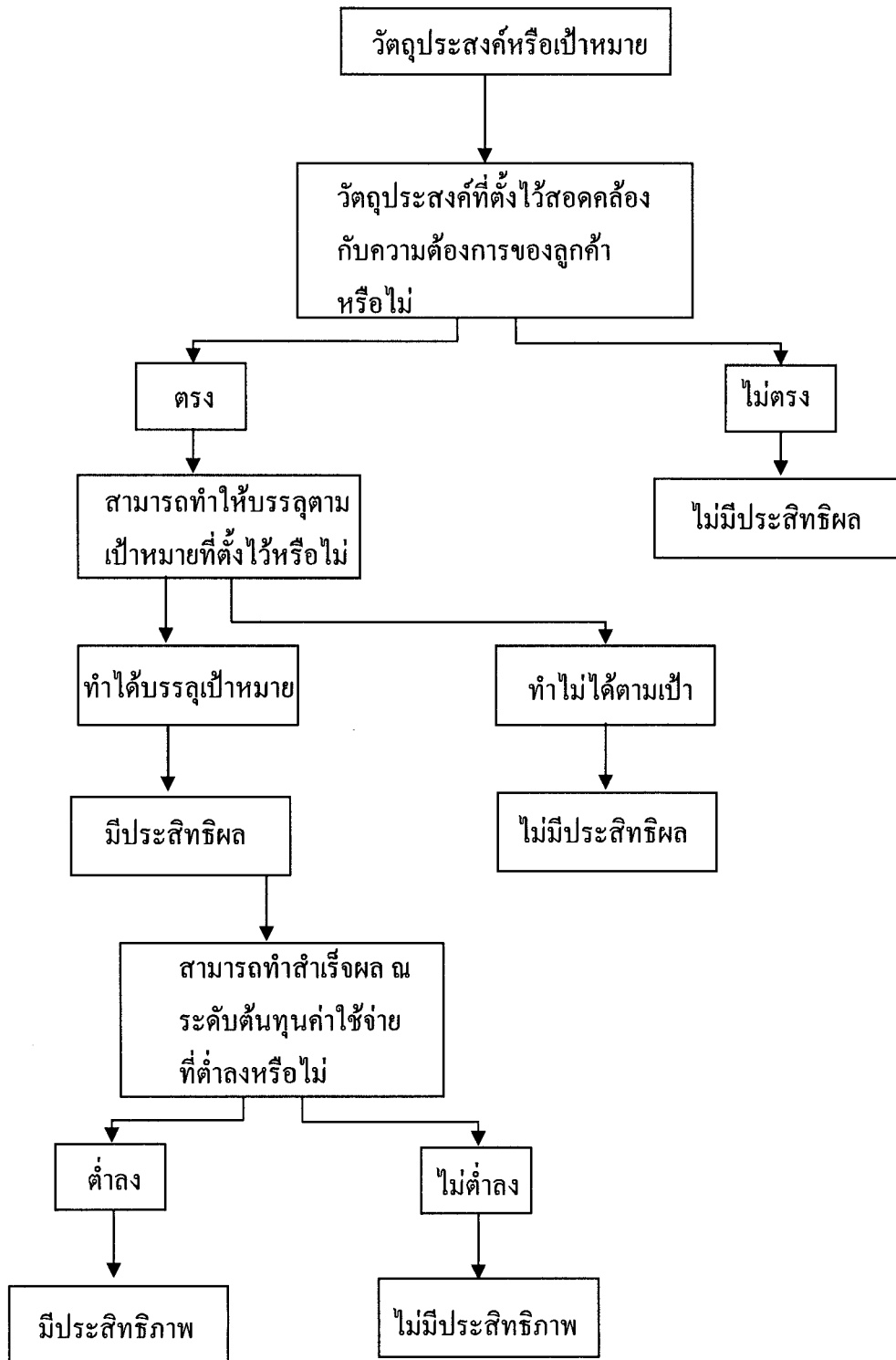
ภรณ์ กิรีติบุตร (2529, หน้า 2 อ้างถึงใน ดิษฐพล กอหรั่งกุล, 2546, หน้า 13) กล่าวว่าถ้า นักเศรษฐศาสตร์หรือนักวิเคราะห์ทางการเงินจะให้ความหมายประสิทธิผล หมายถึง ผลกำไรหรือผลประโยชน์จากการลงทุน (return of investment) และผู้จัดการฝ่ายผลิตมักหมายถึงคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่เป็นสินค้าหรือบริการส่วนนักวิทยาศาสตร์ ประสิทธิผลอาจตีความในรูปของจำนวนสิ่งประดิษฐ์ใหม่ หรือผลผลิตใหม่ สำหรับนักสังคมสงเคราะห์ ประสิทธิผลมักหมายถึงคุณภาพของชีวิตการทำงาน แต่อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า แนวความคิดเรื่องประสิทธิผล คือตัวการที่เป็นเครื่องตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารประสบความสำเร็จหรือไม่

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 89) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการทำงานบรรลุผลตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2534, หน้า 130) ให้ความหมายประสิทธิผลว่า หมายถึง ระดับที่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

มัทนา สุวรรณเรือง (2536, หน้า 125 อ้างถึงใน ประมุข วิจารณ์ปรีชา, 2538, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลไว้ว่า หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบริหารอย่างคุ้มค่า สมาชิกเกิดความพึงพอใจในงาน และองค์กรโดยส่วนรวมสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อให้ดำรงอยู่ต่อไปได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 10 อ้างถึงใน ฉัตรชัย พุ่มผลิก, 2544, หน้า 22) ได้กล่าวว่า คำว่า “ประสิทธิภาพ” (efficiency) คือความสามารถสร้างผลสำเร็จออกมาโดยที่ได้ผลงานที่มีคุณค่าสูงกว่าทรัพยากรที่ใช้ไป หรือพูดง่าย ๆ คือการวัดอัตราส่วนของรายได้ต่อค่าใช้จ่ายนั่นเอง แต่คำว่า “ประสิทธิผล” (effectiveness) คือเป็นเพียงการวัดว่ากิจการสามารถทำงานได้สำเร็จผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ แต่จะไม่มีใครสนใจคิดเปรียบเทียบกับทรัพยากรที่ใช้ไปว่าได้ใช้ไปมากน้อยเพียงใด อนึ่งสำหรับความเหมาะสมของเป้าหมายนั้นขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าที่กิจการกำลังสนองอยู่เป็นสำคัญ หากลูกค้าเกิดความพอใจและให้การสนับสนุนแล้ว โอกาสที่จะทำงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายก็จะเกิดขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตามสำหรับประสิทธิภาพนั้น โอกาสเดียวที่จะมีได้คือ องค์กรสามารถดำเนินการโดยเสียต้นทุนค่าใช้จ่ายต่ำกว่าผลได้เท่านั้น หรือก็คือการวัดอัตราส่วนของผลผลิต (outputs) ต่อต้นทุนที่ใช้ไป (inputs) นั่นเอง



ภาพที่ 2.1 ความหมายของประสิทธิผลและประสิทธิภาพ (Anthony, 1981, p. 6)

การใช้ทรัพยากร

	ไม่ดี	ดี
สูง	มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล (แสดงว่าไม่มีปัญหาการสิ้นเปลือง ในการใช้ทรัพยากรบางส่วน)	มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ และการใช้ ทรัพยากรประหยัดและได้ผล รวมทั้ง ผลผลิตสูงในหลายด้าน)
การบรรลุ เป้าหมาย		
ต่ำ	ไม่มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (เป้าหมายไม่อาจบรรลุผลสำเร็จ และ เกิดการสิ้นเปลืองในกระบวนการผลิต การทำงาน)	มีประสิทธิภาพแต่ไม่มีประสิทธิผล (แสดงว่าการใช้ทรัพยากรไม่เกิด การสิ้นเปลืองใด ๆ แต่ผลงานทำ ไม่ได้ ตามเป้าหมายที่วางไว้)

ภาพที่ 2.2 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารองค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 10)

จากการศึกษาความหมายของประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า หมายถึง สิ่งที่บอกถึงความสามารถในการทำงานของกลุ่มปฏิบัติการในองค์การ ซึ่งความสามารถดังกล่าวอยู่บนพื้นฐานของการทำงานอย่างเป็นระบบและแสดงผลของความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างชัดเจน โดยการพิจารณาว่ามีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นพิจารณาจาก input ที่ป้อนเข้าไปและ output ที่ได้รับกลับมาในรูปแบบของผลผลิต ผลกำไรความพึงพอใจของลูกค้า หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ

1.2 องค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การ

ไฟรด์แลนเดอร์ และพิกเคิล (Friedlander & Pickle, 1993, p. 367 อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุณรัตน์, 2539, หน้า 21) เห็นว่า องค์ประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลขององค์การ คือ ความมากน้อยของการที่องค์การสนองต่อความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้าซึ่งวัดได้จากสิ่งที่ลูกค้าได้รับหน่วยงานในแง่ของคุณภาพของสินค้า หรือบริการ ปริมาณ ความเรียบร้อยและความได้มาตรฐานของสินค้า หรือบริการ ความรวดเร็วของบริการ ความเต็มใจช่วยเหลือ ความเป็นมิตร และลักษณะท่าทีของพนักงาน คือพฤติกรรมของพนักงานนั่นเอง

พิทยา บวรวัฒนา (2537, หน้า 189 อ้างถึงใน ประมุข วิจารณ์ปรีชา, 2538, หน้า 28) เห็นว่าประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใด ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์การที่ตั้งใจหรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

จากการศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิผลขององค์การตามแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของประสิทธิภาพได้แก่ความเป็นมาตรฐานทั้งในด้านตัวสินค้า ผลิตภัณฑ์ รวมทั้ง ด้านบริการ รวมไปถึงความเป็นมาตรฐานของทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทรัพยากรบุคคลก็ต้องมีความ เป็นมาตรฐาน ทั้งในด้านความรู้ความสามารถซึ่งต้องรวมไปถึงภาวะจิตใจในการทำงานในเชิงบวก เพื่อประโยชน์ขององค์การด้วย

1.3 วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์การ

ไฟด์แลนเดอร์ และพิกเคิล (Friendlander & pickle, 1968, p. 289-304 อ้างถึงใน ทองใบ สูดชาวี, 2543, หน้า 110) ได้ทำการศึกษาวิจัยบริษัทขนาดเล็กจำนวน 97 บริษัท ในรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ค้นพบตัวแปรที่สำคัญในการประเมินประสิทธิผล โดย “วิธีการประเมิน จากผู้มีส่วนได้รับผลประโยชน์” (stakeholder approach) เป็นวิธีการประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ เป็นเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนได้รับประโยชน์แต่ละคนต่างมีเกณฑ์ในการวัดประสิทธิผลของตนเอง และมีลักษณะแตกต่างกันออกไป

ไพร์ช (Price, 1972, pp. 3-15 อ้างถึงใน ทองใบ สูดชาวี, 2543, หน้า 103) การประเมิน ประสิทธิผลขององค์การด้วยวิธีการประเมินเป้าหมาย เป็นการประเมินผลผลิตขององค์การ เพื่อ พิจารณาว่าองค์การได้ดำเนินการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์ผลผลิต ขององค์การ และประเมินว่าองค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงใด วิธีนี้จะมี ความเป็นเหตุเป็นผล เพราะเป็นความพยายามที่จะวัดระดับความสำเร็จขององค์การในรูปของ ผลผลิต (outputs) กำไร (profit) หรือความพึงพอใจของลูกค้า (client satisfaction)

ตุซี (Tusi, 1990, pp. 458-483 อ้างถึงใน ทองใบ สูดชาวี, 2543, หน้า 110) การวัด ประสิทธิผล โดยวิธีการประเมินจากผู้มีส่วนร่วมได้รับประโยชน์ เป็นวิธีการประเมินความ พึงพอใจของผู้มีส่วนร่วมได้รับประโยชน์ เป็นเกณฑ์ในการชี้วัดประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน

ผู้มีส่วนได้รับประโยชน์ (stakeholder)	เกณฑ์การวัดประสิทธิผล (effectiveness criteria)
1. เจ้าของกิจการ (owners)	→ ผลตอบแทนทางการเงิน
2. พนักงาน (employees)	→ ความพอใจในงาน, ค่าจ้าง
3. ลูกค้า (customer)	→ คุณภาพสินค้าและบริการ
4. ผู้ให้สินเชื่อ (creditors)	→ คุณค่าของการให้สินเชื่อ
5. ชุมชน (community)	→ การส่งเสริมกิจการของชุมชน
6. คู่ค้า (suppliers)	→ การแลกเปลี่ยนเป็นไปด้วยความพอใจ
7. รัฐบาล (government)	→ การเคารพกฎหมาย

ภาพที่ 2.3 การเปรียบเทียบผู้มีส่วนได้รับประโยชน์กับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผล (Daff, 1998, p. 64)

จากการศึกษา วิธีการประเมินประสิทธิผลขององค์กร ตามที่ได้กล่าวข้างต้น สรุปหมายถึง ความสามารถในการวัดผลของเป้าหมายขององค์กรหนึ่ง ๆ โดยใช้วิธีการประเมินจากความพึงพอใจของผู้ได้รับประโยชน์ อันได้แก่เจ้าของกิจการ, ลูกจ้าง, ลูกค้า และความพึงพอใจของกลุ่มแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีส่วนได้ประโยชน์จากองค์กรนั้น ๆ เป็นเกณฑ์ชี้วัดประสิทธิผลขององค์กร

อย่างไรก็ตามประสิทธิผล และประสิทธิภาพ เป็นคำที่ใช้กันอย่างกว้างขวาง และมักจะใช้ผิดที่หรือผิดความหมายอย่างมาก จึงขอเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความหมายของทั้ง 2 คำดังต่อไปนี้ การปฏิบัติการ (performance) ที่ยังผลให้เกิดปริมาณและคุณภาพสูงสุดนั้น หมายถึง ประสิทธิภาพ (effectiveness) และผู้บังคับบัญชาทั้งหลายปรารถนาที่จะได้รับได้เห็นประสิทธิผลของกิจการก่อนสิ่งอื่นใด ทั้งนี้เพราะแต่ละกิจกรรมหรือกิจการจะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และทิศทางเป้าหมายหลักการมีประสิทธิผลสูงมากน้อยเพียงใดเป็นสิ่งที่ผู้บังคับบัญชาปรารถนา ส่วนคำว่า ประสิทธิภาพ (efficiency) นั้นเนื่องจากมีทรัพยากรในจำนวนที่จำกัด ผู้ปฏิบัติการจะประสบความสำเร็จจะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด และผู้บังคับบัญชามักต้องการเห็นความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการด้วย ซึ่งประสิทธิผลและประสิทธิภาพถ้าอยู่ในลักษณะสมดุลย์ก็จะเกิดประสิทธิผลมากเกินไป อาจต้องมีการจัดสรรทรัพยากรมากเกินไปและทำ

ให้ขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติการในทางตรงกันข้าม ถ้ามุ่งเน้นประสิทธิภาพมากจนเกินไป อาจทำให้ประสิทธิผลลดลงได้เช่นกัน

จากแง่มุมดังกล่าว ประสิทธิภาพ ถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับ ประสิทธิผล การวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไปจะวัดเป็นอัตราส่วนระหว่างอัตราส่วนของผลผลิตต่อ ปัจจัยนำเข้าในการผลิต หรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วย และมักเป็นเรื่องทางเศรษฐกิจ เกณฑ์การวัด ประสิทธิภาพแบบนี้อาจจะเกิดคลาดเคลื่อนได้ เพราะไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพ แต่คำนึงปริมาณในรูป ของกำไรหรือผลผลิตสูงสุดเพียงด้านเดียว ดังนั้นการวัดประสิทธิภาพจึงต้องวัดความแตกต่างด้าน คุณภาพของผลผลิตด้วย (จินดาลักษณ์ วัฒนสินธุ์, 2530, หน้า 70 อ้างถึงใน ฅฐนี สิงหบุตรา, 2543, หน้า 10)

ในการศึกษาถึงความหมายของประสิทธิผลขององค์การนั้น ในยุคเริ่มต้นของแนวคิด ทางการจัดการนั้น ได้ให้ความหมายคำว่า ประสิทธิผลขององค์การนั้น หมายถึง “ระดับซึ่ง องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้” แต่เนื่องจากนิยามดังกล่าวยังไม่ชัดเจนในเรื่องของ การนิยามเป้าหมาย ดังนั้น นักวิจัยและนักปฏิบัติจึงได้ตกลงกันที่จะใช้เป้าหมายที่เป็นเงื่อนไข ความสำเร็จขององค์การ ซึ่งได้แก่ ความอยู่รอด (survival) หากแต่การใช้ความอยู่รอดเป็นเกณฑ์วัด ประสิทธิผลขององค์การได้นั้น ต้องสามารถระบุถึงความไม่อยู่รอดหรือการสูญสลายขององค์การ ได้ และเป็นที่น่าสังเกตว่าองค์การไม่มีการตายเหมือนมนุษย์ องค์การส่วนใหญ่ไม่ตายเพราะจะมี การเปลี่ยนแปลง (reform) โดยการรวมตัวกับองค์การอื่น การปรับปรุง การจัดองค์การ หรือการขาย กิจการ การสูญหายไปขององค์การแท้จริง เป็นการเปลี่ยนแปลงเป็นองค์การอื่น จึงเป็นการยากที่จะ ตัดสินเรื่อง ความอยู่รอดขององค์การหากยังมีองค์การบางประเภท เช่น องค์การของรัฐบาล หรือ องค์การธุรกิจขนาดใหญ่ ในทางปฏิบัติแล้วไม่เคยตาย การที่องค์การบางประเภทมีความอยู่รอด ไม่ได้หมายถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ เพราะแท้ที่จริงแล้วองค์การเหล่านี้สามารถอยู่รอด ได้ทั้ง ๆ ที่ไม่มีประสิทธิผลขององค์การก็ได้ ประสิทธิผลขององค์การตามแนวที่มุ่งไปที่เป้าหมาย ในลักษณะของความอยู่รอดยังเป็นเรื่องที่ต้องใช้อย่างรอบคอบและเหมาะสม

1.4 เป้าหมายของการจัดการด้านประสิทธิผลอาจอธิบายพอสังเขปได้ดังนี้

1. เป้าหมายประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป้าหมายประสิทธิภาพ หมายถึง การที่ เราลงทุนไป 1 บาทจะต้องมีผลลัพธ์กลับมาอย่างน้อยที่สุด 1 บาทหรือมากกว่าและเป้าหมาย ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ โดยไม่คำนึงว่าลงทุนไปมากน้อยเพียงใด สิ่งที่มาคือ ความประหยัดหรือความมัธยัสถ์นั้นน่าจะเป็นผลพลอยได้จากประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

2. เป้าหมายความซื่อสัตย์สุจริต การจัดการนั้นแม้ว่า จะประสบความสำเร็จเพียงใด

ก็ตามแต่ถ้าพนักงานขาดความซื่อสัตย์สุจริต หรือเกิดความรั่วไหลก็จะทำให้การจัดการมีปัญหา

3. เป้าหมายกำไร กำไรน่าจะเป็นสิ่งที่น่าพึงประสงค์ของทุกกิจการ แต่ถ้าหน่วยงานมุ่งแต่จะแสวงหากำไรมากเกินไปอาจจะบดบังเป้าหมายอื่น ๆ ของการจัดการก็ได้

4. เป้าหมายมีชีวิตอยู่รอด หน่วยงานก็เหมือนคนเกิด แก่ เจ็บ ตาย โกรธ รัก โลภ หลง เจริญเติบโต และเสื่อมสลาย ฉะนั้นหน่วยงานที่มีระบบการจัดการที่ดีจึงมีโอกาสที่จะมีชีวิตอยู่รอด เฉพาะอย่างยิ่งในยุคของการแข่งขันในยุคปัจจุบัน

5. เป้าหมายของการรับผิดชอบต่อสังคม หน่วยงานที่มีระบบการจัดการที่ดีนั้น นอกจากจะรับผิดชอบต่อพนักงานและผู้ถือหุ้นแล้ว ยังต้องรับผิดชอบต่อสังคมและประเทศอีกด้วย

6. เป้าหมายการส่งมอบบริการแก่ลูกค้าและประชาชน สินค้าและบริการที่หน่วยงานผลิตและส่งมอบให้แก่ลูกค้า นั้น น่าจะต้องมีปริมาณ คุณภาพ สนนราคา ใจเย็น การจ่ายเงินและความรวดเร็วที่เป็นที่พอใจของผู้บริโภคหรือประชาชน

7. เป้าหมายการพัฒนาประเทศ การพัฒนาประเทศประกอบด้วย 2 ส่วน ส่วนแรกทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้เศรษฐกิจมีอัตราการขยายตัวมากขึ้น ส่วนที่สองทำอย่างไรจึงจะสามารถทำให้ผลของการพัฒนากระจายไปสู่ประชาชนทุกหมู่เหล่าที่ค่อนข้างจะเสมอหน้ากัน ประเทศไทยประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศใน ส่วนแรก แต่ล้มเหลวเกือบจะสิ้นเชิงในส่วนที่สอง นอกจากนี้ความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศใดสามารถควบคุมกิจการทางเศรษฐกิจให้อยู่เพียงภายในประเทศของตนได้ ฉะนั้นประเทศที่มีการพัฒนาแบบยั่งยืน (sustainable development) จึงจำเป็นต้องพัฒนาระบบและบุคลากรที่สามารถเข้าไปแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดโลกได้ กล่าวคือ นอกจากพัฒนาปรับปรุง 5 c's ดังกล่าวมาแล้วข้างต้นหน่วยงานอาจจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ที่สนคดีและทักษะในเรื่องปรัชญาธุรกิจสมัยใหม่ พฤติกรรมที่เอื้อต่อการประกอบการ (การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ และความกล้าเสี่ยง) การวิจัยและการพัฒนาความสามารถของผู้บริหารระดับสูง การให้ความสำคัญแก่ลูกค้าและกำไร เป็นต้น ส่วนรัฐบาลเองนั้นเป็นจะต้องเสริมสร้าง และพัฒนาสิ่งต่าง ๆ เพื่อต้องปรับปรุงคุณภาพของประชาชน การเงิน การคลัง และบริหารราชการ การประเมินผลทางเศรษฐกิจในแง่ภูมิภาค โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี และวิธีการจัดการของตนเองด้วย

นักวิจัย นักวิทยาศาสตร์การจัดการได้ศึกษาและเสนอทางการจัดการองค์การอย่างมีประสิทธิภาพไว้มากมายหลายแบบ บางแบบเน้นเฉพาะตัวแปรภายในองค์การ บางแบบเน้นความสัมพันธ์ขององค์การในฐานะระบบย่อยของสังคม บางแบบเน้นการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไข บางแบบผสมผสานกันเป็นต้น ซึ่งเป็นแนวความคิดทฤษฎีในการบริหารหรือการจัดการที่แตกต่างกันไปตามแง่มุมการศึกษา ฐานคติของผู้ศึกษาและลักษณะของ

องค์การที่ใช้ในการศึกษา แต่ยังหาข้อสรุปไม่ได้ว่าแนวความคิด ทฤษฎีของใครจะถูกต้องที่สุด ดีที่สุด ทั้งนี้เพราะแนวทางของทฤษฎีหรือความคิดเหล่านี้ต่างก็เน้นฐานคติอันเป็นแนวทางที่จะ เอื้ออำนวยต่อการสร้างประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์การด้วยกันทั้งสิ้น

2. แนวคิดการนำกิจกรรม 5 ส มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตและพัฒนาประสิทธิภาพของ องค์การ

5 ส จัดเป็นวิธีการหนึ่งที่สามารถใช้เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความสูญเปล่าให้ เกิดขึ้นได้อย่างเป็นระบบ 5 ส มีหลักการต่าง ๆ สามารถนำไปปฏิบัติได้ตั้งแต่ในระดับส่วนบุคคล เป็นกิจกรรมร่วมของกลุ่ม ไปจนถึงการร่วมมือกันทำให้เกิดผลในระดับองค์การ แต่การทำ 5 ส ใน เมืองไทยมักมีปัญหาว่าไม่ได้ผลเพราะมีอุปสรรคใหญ่คือความเข้าใจผิดเกี่ยวกับ 5 ส เป็นสาเหตุ หลัก (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 21)

ความเข้าใจผิดเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส

1. มาตรฐาน 5 ส มีมาตรฐานเพียงมาตรฐานเดียวเท่านั้น
2. คนญี่ปุ่นส่วนใหญ่รู้เรื่อง 5 ส ดี
3. ในญี่ปุ่นบริษัทส่วนใหญ่ประสบความสำเร็จในกิจกรรม 5 ส
4. 5 ส เป็นงานเพิ่มนอกเหนือจากงานประจำวัน
5. 5 ส คือการทำความสะอาดสถานที่ทำงาน เมื่อมีบุคคลสำคัญมาเยี่ยมชมโรงงาน
6. 5 ส เป็นกิจกรรมของพนักงานไม่ใช่เรื่องของผู้จัดการหรือฝ่ายบริหาร
7. 5 ส เป็นเรื่องเกี่ยวกับการจัดระเบียบเรียบร้อย (good house keeping)
8. 5 ส ง่ายที่จะปฏิบัติได้ในประเทศอื่น ๆ
9. 5 ส สามารถกระทำให้สำเร็จได้ภายใน 2 – 3 ปี
10. ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ไม่ใช่บังคับประมาทเท่าไร
11. ก็ปีถึงจะเห็นผลการลงทุนในกิจกรรม 5 ส

ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส

1. มาตรฐาน 5 ส ไม่ได้มีมาตรฐานเดียว
2. คนญี่ปุ่นไม่มากนักที่รู้เรื่อง 5 ส ดี
3. ในญี่ปุ่นมีบริษัทที่ไม่ประสบความสำเร็จในกิจกรรม 5 ส เหมือนประเทศไทย
4. 5 ส เป็นการทำงานประจำวันไม่ใช่งานที่เพิ่มขึ้นแต่อย่างใด
5. 5 ส เป็นการทำเป็นกิจวัตรโดยไม่ต้องสนใจว่าจะมีบุคคลใดมาเยี่ยมชมโรงงาน
6. 5 ส เป็นกิจกรรมทั้งองค์กรที่ต้องปฏิบัติร่วมกันมิใช่เพียงกระทำเพียงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

7. 5 ส มีความหมายกว้างกว่าเพียงการจัดระเบียบเรียบร้อย
8. 5 ส เป็นเรื่องของความตั้งใจและพยายามให้เกิดเป็นนิสัยและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
9. 5 ส สามารถกระทำให้เกิดความสำเร็จได้อย่างต่อเนื่องและอาจใช้เวลาพอสมควรกว่าจะเกิดประสิทธิภาพในองค์กร

10. ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ต้องมีการสนับสนุนด้านงบประมาณและได้รับการดูแลจากฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่อง

11. 5 ส สามารถก่อให้เกิดผลอย่างคุ้มค่าทั้งในส่วนขององค์กรและบุคลากร การนำกิจกรรม 5 ส มาดำเนินการเพื่อเพิ่มผลผลิตขององค์กรภาคอุตสาหกรรมนั้นจะขอแยกเป็น 2 ลักษณะคือ

11.1 เทคนิคการทำ 5 ส ในโรงงาน

11.2 เทคนิคการทำ 5 ส ในสำนักงาน

โดยในที่นี้จะกล่าวถึงความหมายและความเข้าใจพื้นฐานในการที่จะนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง

2.1 เทคนิคการทำ 5 ส ในโรงงาน (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, ม.ป.ป., หน้า 21)

ในองค์กรภาคอุตสาหกรรมในหลาย ๆ แห่ง มักจะให้ความสำคัญ ต่อกิจกรรม 5 ส ภายในโรงงานเป็นอย่างมากซึ่ง มีทั้งประสบผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องในการทำกิจกรรม และได้ประโยชน์จากกิจกรรม 5 ส เพียงผิวเผินเท่านั้น ดังนั้นจะอธิบายความหมายและการดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

สะสาง (seiri) หมายถึง การแยกของที่จำเป็นออกจากของที่ไม่จำเป็นออกไป สภาพของสถานที่ทำงานที่มีสิ่งของเก็บไว้จำนวนมากไม่ว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถใช้ได้ หรือดูเหมือนจะใช้ได้ รวมไปถึงหลายสิ่งหลายอย่างที่ไม่สามารถใช้ได้ แต่ด้วยความรู้สึกเสียดายจึงเก็บไว้ โดยคิดว่าการมีสิ่งของเก็บไว้มาก ๆ อยู่ในสถานที่ทำงานนั้นเป็นสิ่งที่ดี ทำให้มั่นใจและมีความพร้อมที่จะสามารถทำงานได้ตลอดเวลา หรือคิดว่าของทั้งหมดเป็นทรัพย์สินของหน่วยงานที่สามารถคิดเป็นมูลค่าทางบัญชีได้ไม่ได้เอาไปไหน แต่เมื่อถึงเวลาจะใช้งานจริงอาจไม่สามารถใช้งานได้เพราะเสื่อมคุณภาพแล้ว สภาพที่มีการเก็บของมากเกินไปก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองหรือความสูญเสียมากกว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับ เช่น 1. การสูญเสียพื้นที่ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อก่อให้เกิดรายได้ขึ้น 2. การสูญเสียค่าใช้จ่ายในการซื้อตู้ ชั้น อุปกรณ์เพื่อทำการจัดเก็บ 3. การสูญเสียกำลังคน เวลาในการสำรวจและตรวจสอบสิ่งของ หรือสต็อก 4. เสียเวลาในการค้นหาเมื่อระบบการจัดเก็บไม่ดี 5. ทำให้เกิดการเสื่อมคุณภาพเพราะเก็บไม่ดี

ยิ่งไปกว่านั้นการปกปิดปัญหาหลาย ๆ อย่างที่น่าจะทำการแก้ไขด้วยวิธีการที่ถูกต้องแต่ไม่ได้ทำเช่น การสต็อกวัสดุหรือผลิตชิ้นงานมาก ๆ คุณไว้เพื่อเวลาเครื่องจักรเสียผลิตไม่ทันส่งลูกค้า ซึ่งความเป็นจริงแล้วต้องค้นหาปัญหาเครื่องจักรที่แท้จริง คือ เครื่องจักรเสียเพราะสกปรก ต้องทำ ส สะอาด ซึ่งจะเป็นการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ เพื่อขจัดความสิ้นเปลืองและความสูญเสียในการเก็บสิ่งของมากเกินไป จำเป็นต้องมีการสะสางเพื่อมั่นใจว่ามีแค่ของที่จำเป็นเท่านั้นในสถานที่ทำงาน การเริ่มต้นการสะสาง โดยหลักการและวิธีปฏิบัติแล้ว มีประเด็นสำคัญที่ต้องสะสางดังต่อไปนี้

1. การกำหนดเกณฑ์ว่าสิ่งของอะไรบ้างที่จำเป็นต้องทำการสะสางและแจ้งรายละเอียด
2. กำหนดแนวทางว่าสิ่งของที่จะทำการสะสางออกจากสถานที่เป็นของประเภทใดจะนำไปทิ้ง หรือขาย หรือจัดเก็บ ของประเภทใดที่พนักงานไม่สามารถตัดสินใจได้และไม่อยู่ในเกณฑ์ให้ผู้บริหารเป็นผู้ตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร (อาจใช้ป้ายรอตัดสินใจ)
3. ผู้บริหารต้องรับผิดชอบตรวจสอบสิ่งของที่จะขายหรือทิ้ง เพื่อให้มั่นใจว่าการสะสางนั้นดำเนินการอย่างถูกต้อง

ตารางที่ 2.1 วิธีดำเนินการสะสาง

สิ่งของที่จำเป็น	ใช้บ่อย	ทุกวัน/ทุกสัปดาห์	เก็บไว้ใกล้ตัว / เก็บไว้ใกล้บริเวณที่ทำงาน
	ใช้เป็นบางครั้ง	ทุกเดือน ทุก 2 เดือน	เก็บไว้ใกล้กระบวนการที่ใช้
	นาน ๆ ใช้ครั้งหนึ่ง	ประมาณ 2 ครั้ง/ปี	เก็บไว้นอกบริเวณที่ทำงาน
สิ่งของที่ไม่จำเป็น	ไม่ใช้แล้ว		ขจัดออกไปจากหน่วยงาน (มีค่า-ขาย / ไม่มีค่า-ทิ้ง)

การแยกแยะสิ่งของที่ไม่จำเป็น ทุกบริเวณของหน่วยงานต่าง ๆ มักมีสิ่งของที่ไม่มีใครใช้หรือไม่มีประโยชน์เช่น ตู้และชั้นวางเครื่องมือ มีสิ่งที่ไม่จำเป็นที่ทำให้เสียเวลาในการค้นหาสูญเสียพื้นที่ในการจัดเก็บและทำให้ของที่เก็บอยู่เสื่อมคุณภาพ ซึ่งอาจมีดังต่อไปนี้

1. เก็บเครื่องมือหรืออะไหล่ที่เสียแล้ว
2. เครื่องมือหรืออะไหล่ที่หมดอายุ เป็นสนิม ไม่อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้
3. ปริมาณเครื่อง อะไหล่ที่เกินความจำเป็น
4. สิ่งของวางบนตู้ ชุกที่หลังตู้ ข้างตู้ที่ติดกำแพง

5. หนังสือ เอกสาร สิ่งของส่วนตัว ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน รวมไปถึงอาหาร
6. สิ่งสกปรกและขยะ ฯลฯ

เครื่องจักรมีสิ่งปะปนและซุกอยู่ที่บริเวณเครื่องจักรและในตัวเครื่องจักรที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือประสิทธิภาพการทำงานเครื่องจักร ทำให้คุณภาพของชิ้นงานไม่ได้ตามต้องการ รวมไปถึงการเกิดอุบัติเหตุกับผู้ปฏิบัติงาน สิ่งนี้อาจพบที่บริเวณเครื่องจักร และภายในตัวเครื่องจักร เช่น

1. อะไหล่ เก่าและใหม่ น็อต ประเก็นที่ถอดทิ้งไว้หรือซุกอยู่ภายในเครื่อง
2. เครื่องมือ จิ๊ก ที่ไม่ใช่แล้ว วางอยู่บนเครื่องจักร หรือบริเวณรอบ ๆ
3. เศษโลหะ หรือ เศษวัสดุ น้ำมันที่จับรวมตัวกับฝุ่น สิ่งสกปรกที่อยู่ในและรอบบริเวณเครื่องจักร

4. วัสดุ ชิ้นงาน ที่ไม่ควรอยู่บริเวณนั้น
5. ของส่วนตัว อาหาร เอกสาร ที่ซุกอยู่บริเวณเครื่องจักร ฯลฯ

โต๊ะทำงานในโรงงาน ถูกนำมาใช้อย่างผิดวัตถุประสงค์ของการทำงาน ทำให้มีการเก็บสิ่งที่ไม่จำเป็นอยู่บนโต๊ะ ในลิ้นชัก หรือใต้โต๊ะจำนวนมาก ทำให้ไม่คล่องตัวต่อการทำงาน หากเอกสารหรือสิ่งที่ต้องการไม่พบ สิ่งที่ไม่จำเป็นอาจพบในโต๊ะทำงาน เช่น

1. เอกสารที่ไม่ได้ใช้งานอีกหรือใช้งานเสร็จแล้วควรเก็บเข้าแฟ้มใส่ตู้ แต่กองไว้บนโต๊ะ
2. เอกสารที่ซ้ำซ้อนที่หาได้จากหน่วยงานกลางและไม่ได้ใช้บ่อย
3. เครื่องมือ หลอดทดลอง ของตัวอย่าง ที่ไม่ควรเก็บไว้ในโต๊ะ
4. ปากกา ดินสอ ลวดเสียบกระดาษ ที่มีปริมาณมากเกินควร ของส่วนตัวที่มีมากเกินไป และเก็บไม่เป็นที่ รวมไปถึงอาหาร ขนม ของที่ระลึก รูปภาพ ฯลฯ

ทางเดินในโรงงาน โดยปกติแล้วไม่ควรมีสิ่งของต่าง ๆ อยู่บริเวณทางเดิน การวางสิ่งต่าง ๆ บนทางเดินอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุขึ้นได้ อีกทั้งยังเป็นการขัดขวางการไหลของงานและบุคคล ทำให้สูญเสียเวลาในการทำงาน และถ้าเป็นงานระหว่างกระบวนการผลิต ก็ทำให้ชิ้นงานเสียหายและไม่ทราบที่วางแน่นอน สิ่งนี้อาจพบได้บริเวณทางเดินและควรแยกออกไปจากทางเดิน เช่น

1. วัสดุ งานระหว่างกระบวนการผลิต สินค้า ที่จัดเก็บไม่ถูกที่
2. ฝุ่น ขยะ น้ำมัน ของเหลวบางชนิดที่ไหลเประอะทางเดิน
3. รถยก รถเข็น ที่จอดขวางทางเดิน
4. เครื่องมือ อะไหล่ที่ใช้งานแล้ว ไม่เก็บคืนที่
5. อุปกรณ์ทำความสะอาด เช่น ไม้กวาด ไม้ถูพื้น ผ้าเช็ดพื้น เร้วร้อนอยู่ทั่วโรงงาน

บริเวณทำงานและชอกมุ่มต่าง ๆ มักจะมีการวางสิ่งของระเกะระกะและปะปนไปด้วย สิ่งของทั้งที่ต้องใช้งานและไม่จำเป็นปะปนอยู่ด้วยกัน จะต้องทำการแยกแยะออกไปจากบริเวณนั้น เช่น

1. เครื่องจักร อุปกรณ์ที่ไม่ใช้งานและเสื่อมสภาพแล้ว
2. เครื่องจักร อุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้อีก แต่นาน ๆ ใช้นั้น เช่น 6 เดือน หรือ ปีหนึ่งจึงใช้
3. วัสดุ งานระหว่างกระบวนการผลิต ที่ไม่ควรเก็บในบริเวณทำงาน
4. ฝุ่น ขยะ เศษวัสดุ อะไหล่
5. สิ่งที่เก็บไว้ด้วยความเสียดาย และของส่วนตัวที่ซุกไว้จนลืม ฯลฯ

บริเวณเก็บวัตถุดิบและสินค้า บริเวณนี้ควรมีแต่วัตถุดิบและสินค้าที่ใช้ในปริมาณที่เหมาะสมแต่สำหรับหน่วยงานที่ยังไม่สะอาดอย่างไม่ต่อเนื่องอาจจะพบว่ามี

1. วัตถุดิบ และสินค้าที่เสื่อมคุณภาพแล้ว
2. เศษวัสดุ ชิ้นงาน ตกอยู่หรือซุกอยู่ตามบริเวณชั้นเก็บของ
3. หีบห่อวัสดุที่เก็บไว้นานจนนำมาใช้ประโยชน์ไม่ได้
4. พาเลท (pallet) เก่าที่เสียแล้ว
5. เอกสารเก่าที่หมดความจำเป็นที่ต้องเก็บ ฯลฯ

บริเวณรอบหน่วยงานและพื้นที่ทั่วไป ไม่ว่าจะเป็สนนามหญ้า ทางเดิน บริเวณรั้วหลัง และข้างตัวตึกมักเป็นบริเวณที่ไม่มีใครใส่ใจว่าคืออะไร สามารถใช้ได้หรือไม่และควรเก็บในที่ใด เพื่อให้ง่ายต่อการนำไปใช้และไม่เสื่อมคุณภาพ รวมไปถึงของที่คนทิ้งตามพื้นด้วยความมักง่าย สิ่งนี้อาจพบเห็นในบริเวณดังกล่าว เช่น ผ้าใบ ท่อยาง พาเลท เศษวัสดุ สินค้า วัตถุดิบ ของเสีย ของร่อซ่อม ถังดับเพลิง เครื่องจักรอุปกรณ์ที่เสียแล้ว ถังน้ำมันเครื่อง ขยะที่เก็บไว้นาน ถุงพลาสติกใส่ขนม กระดาษห่อลูกอม ก้นบุหรี่ หนังสือพิมพ์ อุปกรณ์ทำความสะอาด ฯลฯ

ฝาผนังและบอร์ดติดประกาศ โดยทั่วไปจะมีการติดประกาศ คำสั่ง กฎระเบียบ โปสเตอร์ แผนการทำงาน เบอร์โทรศัพท์ของหน่วยงาน บทความที่ให้ความรู้กับพนักงาน สิ่งที่พบทั่วไปคือการติดสิ่งดังกล่าวไว้โดยไม่มีการปลดออกเมื่อถึงเวลาที่สมควรไม่รู้เรื่องใดใหม่หรือสำคัญ เพราะไม่สามารถดึงดูดความสนใจของพนักงาน ปัญหาที่ตามมาคือ สิ่งนี้หน่วยงานอยากให้พนักงาน รับประทานไม่ได้รับ รวมไปถึงการทำให้สภาพแวดล้อมของหน่วยงานไม่เป็นที่ประทับใจของ พนักงานและผู้พบเห็น

บริเวณที่เก็บอุปกรณ์ดับเพลิง และทางออกฉุกเฉิน เป็นส่วนที่สำคัญมากต่อความปลอดภัยของพนักงานและหน่วยงาน แต่มักจะไม่ได้รับความใส่ใจ เพราะคิดกันว่าไม่เคยเกิดเพลิงไหม้มาก่อน จึงพบในหลายหน่วยงานที่มีการวางสิ่งของบางอย่าง เช่น วัตถุดิบ ถัง ฯลฯ

ปิดบังระดับเพลิงหรือผู้เก็บอุปกรณ์ผจญเพลิง หรือขวางทางออกฉุกเฉิน มีการแขวนสิ่งของ เช่น เสื้อผ้า ถุง ที่ดับเพลิง รวมถึงการซุกสิ่งของในตู้เก็บอุปกรณ์ผจญเพลิง

วิธีการขจัดสิ่งที่ไม่จำเป็นออกจากหน่วยงาน ในการขจัดสิ่งต่าง ๆ ออกไปจากบริเวณ หน่วยงานหรือสถานที่ทำงาน เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างจริงจังและถูกต้อง มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิด การสูญเสียชีวิตกับสิ่งของบางอย่างที่ยังสามารถนำมาใช้ได้ อีก อันเป็นการผิดพลาดของการกระทำ ของบุคคลบางคน ไม่ว่าจะด้วยความตั้งใจหรือไม่ก็ตามวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้การขจัดสิ่งต่าง ๆ ออกไปจากบริเวณหน่วยงานหรือสถานที่ทำงาน เป็นสิ่งที่ต้องกระทำอย่างจริงจังและถูกต้อง มิฉะนั้นอาจก่อให้เกิดการสูญเสียชีวิตกับสิ่งของบางอย่างที่ยังสามารถนำมาใช้ได้ อีก อันเป็นการ ผิดพลาดของการกระทำของบุคคล ไม่ว่าจะด้วยความตั้งใจหรือไม่ก็ตาม วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ การขจัดของออกไปโดยมีการป้องกันความผิดพลาด คือ ยุทธการป้ายแดง (red tag) หรือแผ่นป้าย แดงสิ่งของที่ไม่ต้องการ (disposal notice cards) แผ่นป้ายนี้โดยปกติจะเป็นสีแดงคาดไว้เพื่อให้ เห็นได้ง่าย ในแผ่นป้ายจะมีคำอธิบายว่าชิ้นส่วนหรืออุปกรณ์ที่ป้ายแดงติดอยู่ที่อะไร หมายเลข เท่าไร เป็นของแผนกใด ปริมาณเท่าไร ทำไมจึงอยู่ที่นั่น ควรมีการจัดการอย่างไร ทั้ง ขาย หรือ จะย้ายไปอยู่ในบริเวณใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และควรจัดการอย่างช้าภายในเมื่อไร วิธีการนี้มี ข้อมูลสำหรับการติดตามการทำการสะสางของหน่วยงานว่าสิ่งของใดมีการทิ้งไป ขายไป หรือย้าย ไปเก็บอยู่ในบริเวณใด และไม่เกิดความผิดพลาดในการทิ้งหรือขาย

ยุทธการป้ายแดงหรือการใช้แผ่นป้ายแสดงสิ่งของที่ไม่ต้องการ เป็นวิธีการที่ดีแต่ไม่เป็น ที่นิยมใช้กันในประเทศไทย เพราะต้องกรอกข้อมูลลงในแผ่นป้ายซึ่งพนักงานจะไม่เคยชินกับการ ลงข้อมูล หนทางที่จะปรับยุทธการลงในแผ่นป้ายแดงมาใช้ อาจใช้เทปขาวสีแดงติดแทน เพื่อให้ เห็นได้ง่าย โดยถือเกณฑ์การสะสางที่ทางหน่วยงานได้แจ้งให้พนักงานทราบ และผู้บริหารได้ พิจารณาได้ง่ายว่าสิ่งของนั้น ๆ ควรจะถูกสะสางออกไปจากหน่วยงาน

ประโยชน์จากการทำสะสางในโรงงาน

1. มีพื้นที่การใช้งานเพิ่มมากขึ้นเพื่อการผลิต
2. ลดความสูญเสียในการซื้อตู้ ชั้นวางเครื่องมือ และพื้นที่เพื่อการจัดเก็บวัสดุชิ้นงาน ที่ไม่จำเป็นหรือมีปริมาณมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
3. ไม่มีการปะปนระหว่างสิ่งของที่ดีกับของเสีย
4. ลดความสูญเสียของเวลาการผลิต
5. ลดจำนวนพัสดุ งานระหว่างกระบวนการผลิตสินค้าที่ไม่จำเป็น
6. ลดเวลา และจำนวนบุคลากรในการตรวจเช็คสต็อก

สะดวก (seiton) หมายถึง การจัดวางหรือจัดเก็บสิ่งของต่าง ๆ ในที่ทำงานให้เป็นระเบียบเพื่อความสะดวกและปลอดภัย และคงไว้ซึ่งคุณภาพ ประสิทธิภาพในการทำงาน เมื่อสถานที่ทำงานเหลือแต่สิ่งที่จำเป็นในการปฏิบัติงานหลังจากสะสางแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็เป็นเรื่องของการจัดสิ่งของให้อยู่เป็นหมวดหมู่ มีป้ายชัดเจนและเหมาะสมต่อสภาพการใช้งานทุกคนสามารถเข้าใจได้ง่าย การทำเช่นนี้จะช่วยลดการสูญเสียวเวลาในการค้นหา การหยิบและการจัดเก็บไม่ผิดพลาดซึ่งมีผลทำให้ได้การผลิตสินค้าและบริการรวดเร็ว และถูกต้อง

จะเกิดอะไรขึ้นบ้างถ้าไม่ทำ ๘ สะดวก

1. เครื่องมือต่าง ๆ เก็บไม่เป็นที่แน่นอน มีการปะปนกัน
2. ชิ้นส่วน วัสดุคิบ งานระหว่างกระบวนการผลิต การจัดเก็บไม่เป็นไปตามระบบเข้าก่อนออกก่อนทำให้เกิดการเสื่อมคุณภาพ

3. ผู้รับผิดชอบไม่อยู่จะหาของไม่เจอ
4. ทางเดินเต็มไปด้วยการวางของที่ไม่รู้แน่ชัดคืออะไร
5. มีการปะปนกันระหว่างของดีของเสีย
6. เอกสารมีการปะปนกัน ไม่เป็นหมวดหมู่
7. ของหาย หรือไม่รู้ว่าจะถูกหยิบไปใช้ ไม่มีใครสังเกต และไม่มีใครทราบ
8. เกิดอุบัติเหตุบ่อยครั้งจากลักษณะการวางของที่ไม่ถูกต้อง
9. มีการหยิบชิ้นส่วนที่ผิดมาใช้งาน
10. เสียเวลาค้นหาของที่ต้องการนานไป

ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อให้เกิดความสะดวก

1. ของที่ไม่ต้องการให้ขจัดออกจากสถานที่ทำงานไป
2. จัดวางให้เป็นระเบียบ หมวดหมู่
3. กำหนดที่วางและจัดเก็บให้ชัดเจนและหยิบใช้ง่าย
4. มีป้ายชื่อแสดงที่วางของอย่างถูกต้อง
5. มีป้ายชื่อติดไว้ที่ของอย่างถูกต้อง
6. ทำตารางแสดงตำแหน่งการจัดวางสิ่งของ
7. ตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอว่าสิ่งของอยู่ในที่ที่กำหนดหรือไม่
8. ทำการปรับปรุงการจัดวางอยู่เสมอโดยยึดหลัก ประสิทธิภาพ คุณภาพ และความปลอดภัย

การจัดสะดวกต้องเริ่มจากการสะสางก่อนไม่เช่นนั้นต้องใช้ความพยายามและแรงงานจำนวนมากในการทำ เพราะยังมีสิ่งไม่จำเป็นปะปนอยู่ การจัดกลุ่มและการหาพื้นที่ในการจัดวาง

จะเป็นเรื่องที่ยาก หลังจากการทำส่างให้เหลือแต่สิ่งที่จำเป็นแล้ว ก็สามารถทำการจัดวางให้เป็นระเบียบ หมวดยุ่ โดยหลักการทั่วไปเป็นการจัดแยกและรวมกลุ่มของสิ่งที่จำเป็นในการใช้งาน ซึ่งอาจจัดกลุ่มได้หลายอย่าง เช่น จัดตามรูปร่างผลิตภัณฑ์ จัดตามกลุ่มที่ควรอยู่ใกล้สถานที่ใช้งาน ฯลฯ หลังจากจัดเป็นหมวดยุ่แล้ว ต้องกำหนดที่วางให้แน่ชัดโดยคำนึงถึงหลักของประสิทธิภาพ คุณภาพและความปลอดภัย นั้นหมายถึงว่า ง่ายต่อการหยิบใช้ รวดเร็ว การจัดเก็บนั้นไม่ก่อให้เกิด ความเสียหาย การเสื่อมคุณภาพ หรือได้รับการกระทบกระเทือน รวมไปถึงไม่ก่อให้เกิดอันตราย ต่อผู้ปฏิบัติงาน และเพื่อให้ทุกคนสามารถทราบว่สถานที่ตรงนั้นใช้วางของสิ่งใด และสิ่งของได้ ถูกวางไว้อย่างถูกต้อง จำเป็นต้องมีป้ายชื่อแสดงที่วางอย่างชัดเจน และมีป้ายติดที่ของที่วาง สอง สิ่งนี้ต้องทำควบคู่กันไป เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดในการหยิบใช้และการนำมาเก็บคืนที่เดิม ซึ่ง การมีป้ายบอกหรือการใช้ สี สัญลักษณ์ เรียกกันว่า การควบคุมด้วยสายตา (visual control) ถ้ามี สิ่งใดผิดปกติทุกคนจะสามารถสังเกตเห็นได้ทันที เมื่อสิ่งของมีจำนวนมาก และต้องการลดการ ค้นหาลงไปอีก ควรมีตารางหรือแผนผังแสดงตำแหน่งที่วางของ จะทำให้ง่ายต่อการหยิบของ หลายๆ ชนิด สามารถลำดับได้ว่าควรหยิบของอะไรได้ก่อน เพื่อไม่ให้เกิดการเคลื่อนที่ที่สูญเปล่า ซึ่งหมายถึงการเสียเวลาและกำลังโดยไม่มีประโยชน์ สิ่งที่สำคัญที่จะรักษาสภาพของการจัดเก็บที่ดี คือ การตรวจเช็คอย่างสม่ำเสมอว่าสิ่งของอยู่ในที่ที่กำหนดหรือไม่ ทำให้ทราบว่าทุกคนได้ปฏิบัติตามที่ได้กำหนดกันไว้หรือไม่ ถ้าไม่ปฏิบัติตามก็ต้องหาสาเหตุว่าเกิดจากสิ่งใด อาจเกิดจากการ แบ่งแยกหมวดยุ่ที่ไม่ถูกต้องยากต่อการหยิบใช้ จึงทำให้พนักงานไม่ยอมปฏิบัติตาม หรือเกิด จากการที่พนักงานยังไม่เข้าใจความสำคัญของการเก็บคืนที่ของสิ่งของหลังการใช้งาน หากปฏิบัติ ได้สม่ำเสมอต่อเนื่องก็สามารถพัฒนาไปใช้เทคนิคการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นได้ ควรหมั่นปรับปรุง การจัดสะดวกอยู่เสมอ

ตารางที่ 2.2 ประเภทและจุดที่ต้องทำส่วนของ ส. สะดวก

ประเภท	จุดที่ต้องให้ความสนใจกับการทำสะดวก
สถานที่ บริเวณ	พื้นที่ ทางเดิน บริเวณปฏิบัติงาน ฝาผนัง ตู้ ชั้นเก็บของห้องทำงาน โต๊ะทำงาน กระดานติดประกาศ โถง
ผลิตภัณฑ์	วัตถุดิบ งานระหว่างกระบวนการผลิต ชิ้นส่วนของเสีย ชิ้นงานที่ต้องแก้ไข
เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์	เครื่องจักรในกระบวนการผลิต เอกสารประจำเครื่อง เครื่องมือทั่วไป เครื่องมือประจำเครื่องจักร รถเข็น รถยก น้ำมันเครื่อง ระบบลม ระบบไฟฟ้า เครื่องมือวัด มาตรวัด ฯลฯ

หลักการทั่วไปของการใช้ป้าย

1. พัสตุดวงคลัง งานระหว่างกระบวนการผลิต ชิ้นงาน ควรมีป้ายแสดงชื่อพัสตู บริเวณที่วาง จำนวนบริเวณ หรือกระบวนการที่จะส่งไป
2. ป้ายแสดงสถานที่ ห้อง บริเวณต่าง ๆ ควรมีชื่อหรือหมายเลขสถานที่
3. ป้ายแสดงสถานที่วางของ เช่น ชั้น ตู้วางของ ควรมีชื่อหรือหมายเลขที่ทุกคนเข้าใจ ชื่อหรือหมายเลขของสิ่งของที่วาง
4. ป้ายแสดงชื่อสิ่งของ เครื่องมือ แฟ้ม ใช้สัญลักษณ์ หมายเลข ชื่อ ที่ทุกคนเข้าใจ ตรงกับบริเวณที่กำหนดการวางหรือจัดเก็บ และไม่ก่อให้เกิดความสับสนได้ง่าย
5. มีการใช้สีในการแยกประเภท กลุ่มสิ่งของให้เข้าใจง่าย

หลักทั่วไปของการใช้สี เส้น กับการจัดสะดวก

1. เส้นแบ่งพื้นที่ทางเดิน บริเวณทำงาน พื้นที่ทั่วไป ทางเข้าออก ใช้เส้นสีเหลืองหนา 5–10 ซม.
2. การแสดงทิศทางใช้ลูกศรสีเหลือง
3. เส้นบริเวณวางงานระหว่างกระบวนการผลิต ใช้สีเขียว หนา 5 ซม.
4. เส้นบริเวณของเสีย ใช้สีแดง หนา 5 ซม.
5. เส้นเหลืองสลับดำหรือเส้นเหลืองสำหรับการกระตุ้นเตือนว่าอาจจะเกิดอันตราย บริเวณที่อาจลื่นหกล้ม กระแทก เช่น ดังดับเพลิง, ตู้ควบคุมไฟ, ประตูเข้าออก
6. บริเวณติดตั้งเครื่องดับเพลิง อุปกรณ์การป้องกันไฟ ภาชนะบรรจุของเหลวไวไฟ เครื่องกีดขวาง การก่อสร้างส่วนของเครื่องจักรที่ใช้หยุดการทำงานของเครื่องในกรณีฉุกเฉิน ใช้สีแดง
7. บริเวณที่ปลอดภัย เครื่องมือปฐมพยาบาล ใช้สีเขียว
8. ส่วนของเครื่องจักรที่เป็นอันตราย เช่น มีคม หมุนได้ เคลื่อนที่ได้ ใช้สีส้ม
9. สีดำสลับขาว การจราจร ขอบถนน
10. ภาชนะ อุปกรณ์ บริเวณเกี่ยวกับกัมมันตภาพรังสี ใช้สีม่วง
11. ท่อต่าง ๆ มีป้ายชื่อ และทาสีท่อ หรือ คาสี ซึ่งแต่ละสีมีความหมายดังนี้

สีเขียว	หมายถึง	ท่อน้ำสะอาด
สีดำ	หมายถึง	ท่อน้ำทิ้ง
สีเงิน	หมายถึง	ท่อไอน้ำ
สีแดง	หมายถึง	ท่อสายไฟ
สีเหลือง	หมายถึง	ท่อแก๊ส

สีน้ำตาล หมายถึง ท่อน้ำมัน
สีม่วง หมายถึง ท่อกรดหรือต่าง

(ท่อน้ำมัน ท่อกรด ท่อต่าง ถ้าต้องการแสดงชนิดของน้ำมัน กรด ต่าง ที่ละเอียดขึ้นให้ใช้สีเฉพาะตามมาตรฐานสี)

การใช้สีที่กล่าวมานี้เป็นหลักทั่วไป ซึ่งลักษณะงานบางประเภท หรือสถานที่บางที่จะมีมาตรฐานสีสากลกำกับบังคับ ให้นำมาตรฐานสีบังคับมาใช้ได้เลย

การจัดสะดวกของพัสดุคงคลัง

1. มีป้ายชื่อแสดงสถานที่วางของทุกรายการ
2. พัสดุ ชิ้นส่วน กล่อง ถัง มีป้ายชื่อแสดงไว้อย่างชัดเจน
3. กำหนดบริเวณวางของโดยการใช้เส้น
4. กำหนดระดับ ต่ำสุดและสูงสุดของการเก็บให้เห็นและเข้าใจได้ง่าย
5. การจัดเก็บต้องมีลักษณะของการเข้าก่อนออกก่อน
6. มีตารางหรือแผนผัง เพื่อให้ง่ายต่อการหาและจัดเก็บ

การจัดสะดวกของงานระหว่างกระบวนการผลิต

1. กำหนดที่วางให้แน่ชัดซึ่งอาจใช้เป็นเส้น กล่องหรือรถเข็น
2. กำหนดปริมาณมาตรฐาน และควบคุมให้อยู่ในจำนวนนั้น
3. มีป้ายบอกชื่อ ปริมาณ บริเวณวาง บริเวณที่จะส่งไปผลิตต่อ
4. การจัดวางต้องเป็นไปตามหลักของการเข้าก่อนออกก่อน (first in first out)
5. การจัดวางต้องไม่ก่อให้เกิดการเสียหายของชิ้นงานหรือเกิดอุบัติเหตุ
6. การจัดวางต้องทำให้ง่ายต่อการเคลื่อนย้ายในการผลิต
7. บริเวณวางของเสีย มีการใช้สีแดงและแยกให้เห็นอย่างชัดเจน

การจัดสะดวกของเครื่องมือที่ใช้ร่วมกัน

1. กำหนดตำแหน่งที่จัดเก็บของเครื่องมือทุกชิ้น
2. มีการใช้ภาพ เส้น สี บ่งชี้ ให้ง่ายต่อการจัดเก็บที่ถูกต้อง
3. มีชื่อแสดงที่วางและที่เครื่องมือ
4. มีป้ายชื่อและวันของผู้หยิบไปใช้
5. กำหนดผู้รับผิดชอบเครื่องมือต่าง ๆ
6. การกำหนดที่วางต้องคำนึงถึงความรวดเร็ว ปลอดภัยของบุคคล และไม่ก่อ

ความเสียหายกับเครื่องมือ

การจัดสะดวกของเครื่องมือที่ใช้ประจำในกระบวนการผลิต

1. จัดไว้ในตำแหน่งที่เอื้อมถึงได้ง่าย และไม่ก่อให้เกิดความเมื่อยล้า
2. มีป้ายชื่อที่วางและที่เครื่องมือ
3. มีมาตรฐานการใช้งานและการปรับแต่งเครื่องมือ
4. ดัดแปลงเครื่องมือให้สามารถแขวน หยิบ และคืนที่เดิมได้เอง
5. ปรับปรุงเครื่องมือให้สามารถใช้งานได้หลายประเภทเพื่อลดจำนวนชนิดของ

เครื่องมือ

การจัดสะดวกของเครื่องมือวัด

1. กำหนดที่วางในลิ้นชัก ตู้ โดยมีการป้องกันการกระแทกกระเทือน การเกิด

ความสกปรก สนิมการคดงอ

2. จัดหมวดหมู่ ตามประเภทของเครื่องมือ ยกเว้นกลุ่มที่แยกใช้งานเฉพาะ
3. มีป้ายชื่อแสดงที่วางและชื่อเครื่องมือวัด
4. มีป้ายสีแดงช่วงเวลากการปรับความเที่ยงตรงของเครื่องมือวัด
5. เวลาใช้งานเครื่องมือวัดที่เครื่องจักร ต้องมีแผ่นยางหรือวัสดุอื่นปูรองเครื่องมือวัด

การจัดสะดวกของอุปกรณ์ขนถ่ายวัสดุ

1. มีการกำหนดที่อยู่โดยใช้เส้นสี มีป้ายชื่อ
2. ตัวอุปกรณ์ขนถ่ายมีป้ายชื่อ หมายเลข ผู้รับผิดชอบ
3. มีมาตรฐานการใช้งานและการดูแลรักษา
4. อุปกรณ์ขนถ่ายที่มีแนวโน้มก่อให้เกิดอันตราย ทาสีเหลืองเพื่อกระตุ้นความสนใจ
5. ถ้าใช้เพื่อการขนถ่ายชิ้นงานเฉพาะอย่างต้องมีป้ายแสดง

การจัดสะดวกของเครื่องจักร

1. มีป้ายชื่อเครื่องจักร และ/หรือหมายเลขกำกับ
2. ส่วนที่เคลื่อนที่ มีคม เป็นอันตราย กะบัง ต้องมีการทาสีเตือน
3. มีมาตรฐานการใช้งานและการดูแลรักษา
4. เครื่องมือที่ใช้ปรับแต่งเฉพาะเครื่องจักรนั้นให้จัดไว้ใกล้เครื่องจักร
5. กำหนดที่วางชิ้นงานเข้าออก

การจัดสะดวกของน้ำมันเครื่องและน้ำมันเชื้อเพลิง

1. จัดหมวดหมู่ประเภทน้ำมันและแยกน้ำมันเชื้อเพลิงให้อยู่ในบริเวณที่ปลอดภัย
2. มีป้ายชื่อสถานที่วางน้ำมันแต่ละประเภท
3. ใช้สีแยกประเภทของน้ำมัน

4. กระป๋องที่นำมาถายน้ำมันไปใช้ มีสีเป็นสีเดียวกับประเภทน้ำมัน
5. หาวิธีการป้องกันการผิดพลาดในการเติมน้ำมันผิดประเภท เช่น ช่องเติมน้ำมันมีป้ายชื่อหรือสีกำกับไว้

การจัดสะดวกเกี่ยวกับความปลอดภัย

1. การใช้ป้ายเตือน บังคับ ห้าม ต้องมีสี ขนาด และลักษณะป้ายตามมาตรฐานความปลอดภัย
 2. ทางออกฉุกเฉิน บันไดฉุกเฉิน มีป้ายบอกชัดเจน และห้ามวางของบังหรือขวางทางเด็ดขาด
 3. บริเวณที่อันตราย มีวัสดุไวไฟ ต้องมีป้ายชื่อและการเตือน หรือห้ามการกระทำอย่างชัดเจน
 4. บริเวณที่ต่างระดับกันและมีโอกาสสะดุดล้ม มีป้ายเตือนและทาสีเหลืองสลับดำ
 5. ถังดับเพลิงติดตั้งในตำแหน่งที่เหมาะสม ไม่มีสิ่งใดกีดขวาง มีป้ายที่เห็นได้อย่างชัดเจน มีมาตรฐานการใช้งานและการตรวจสอบคุณภาพ
 6. ไม่มีการวางของล้ำเส้นที่กำหนดไว้
 7. ตู้และบริเวณเก็บอุปกรณ์นิรภัยมีป้ายบอกชัดเจนและจัดเก็บอย่างถูกต้อง
- การทำสะดวกนั้นมีขอบเขตที่กว้างมาก ซึ่งต้องทำการศึกษาต่อไปในเรื่องอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปรับปรุงการเพิ่มผลผลิต แต่สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญในการทำสะดวกคือ “มีที่สำหรับของทุกสิ่ง ของทุกสิ่งต้องอยู่ในที่ของมัน”

ประโยชน์จากการทำสะดวกในโรงงาน

1. ลดเวลาในการหยิบวัสดุ เครื่องมือ เอกสาร
2. ไม่มีความปลอดภัยในการหยิบชิ้นส่วนและแม่พิมพ์
3. ปรับแต่งเครื่องจักรได้เร็วขึ้น
4. ไม่มีการปะปนระหว่างของดีของเสียและสามารถตอบสนองการแก้ไขของเสียได้รวดเร็ว
5. ควบคุมปริมาณพัสดุ งานระหว่างขบวนการผลิตได้ง่าย
6. ลดการสั่งซื้อที่ไม่จำเป็น
7. ทำงานได้ปลอดภัยขึ้น
8. ลดระยะเวลาการผลิต

สะอาด (seiso)

สะอาด หมายถึง การทำความสะอาด (ปัด กวาด เช็ด ถู) เครื่องจักร อุปกรณ์ รวมทั้ง บริเวณพื้นที่ทำงาน

พนักงานที่อยู่ในสถานที่ทำงานที่สกปรกเต็มไปด้วยฝุ่นและคราบน้ำมัน จะมีสุขภาพกาย และใจที่ไม่ดีนัก รวมไปถึงขาดความผูกพันกับหน่วยงาน เครื่องจักรที่สกปรกมักจะเสียหาย รวมทั้งไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพได้

สภาพความสกปรกจะส่งผลกระทบต่ออะไรบ้างนอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว

1. เกิดอุบัติเหตุกับพนักงานได้ง่าย
2. ไม่สามารถหาสาเหตุที่แท้จริงของการที่เครื่องจักรเสีย
3. วัสดุที่มีการปะปนของ ความสกปรก ทำให้เกิดความยุ่งยากต่อการผลิตชิ้นงานที่มี

คุณภาพ

4. ชิ้นส่วนของเครื่องจักรที่เคลื่อนที่จะสึกหรอและมีอุณหภูมิสูงกว่าปกติ
5. มาตรฐานตามเครื่องจักรจะเห็นไม่ชัดเจน
6. บริเวณทำงานที่สกปรกส่งผลให้ต้องเพิ่มความสว่าง
7. มีการสูญเสียของ น้ำมัน ลม ไฟฟ้า โดยเปล่าประโยชน์
8. พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการเริ่มต้นทำงานแต่ละวัน
9. มีโอกาสเกิดเพลิงไหม้สูงมาก จากน้ำมันที่รั่วหรือระบบไฟฟ้าที่ไม่ดี
10. ลูก้าขาดความเชื่อถือต่อหน่วยงานที่สกปรก ไร้ระเบียบ

การทำความสะอาดคือการตรวจสอบ (cleaning is inspection)

เมื่อก้าวถึงการทำความสะอาด มักจะเข้าใจว่าเป็นหน้าที่ของแม่บ้านหรือพนักงาน ทำความสะอาดแต่ที่จริงแล้วการทำความสะอาดเป็นหน้าที่ของทุก ๆ คน เนื่องจากพื้นฐานของการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพมาจาก สถานที่ เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์การทำงานที่สะอาด แม่บ้านอาจทำความสะอาดในบางส่วนที่ได้รับมอบหมาย แต่พนักงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานจะเป็นผู้รู้จักสถานที่ เครื่องจักร อุปกรณ์ของตนดีที่สุด หลักของการทำความสะอาดในกิจกรรม 5 ส คือการกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละเครื่องจักรหรืออุปกรณ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ (ownership) เมื่อพนักงานลงมือทำความสะอาดเครื่องจักร เครื่องมือของตน ก็จะพบเห็นสิ่งที่ผิดปกติ เช่น น็อตหลวม เครื่องร้อนหรือสั่น ทำให้สามารถแก้ไขและป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายกับเครื่องจักรอุปกรณ์ของตนและกลุ่มงานได้ อีกทั้งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันและรักหน่วยงาน การทำความสะอาดเช่นนี้เรียกกันว่า การทำความสะอาดเพื่อตรวจสอบ ไม่ใช่แค่การปัดกวาดเช็ดถูทั่วไปอย่างที่หลายคนเข้าใจ

๘ สะอาดที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

การทำความสะอาดที่นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตมีอยู่ 3 ระดับด้วยกันคือ

1. การทำความสะอาดประจำวัน
2. การทำความสะอาดแบบตรวจสอบ
3. การทำความสะอาดแบบบำรุงรักษา

การทำความสะอาดประจำวัน (daily cleanliness)

การทำความสะอาดเป็นส่วนหนึ่งในหน้าที่การทำงานประจำวัน เป็นการปิดกั้นเชื้อจุลินทรีย์ที่ทั่วไป พื้นที่การทำงาน ทางเดิน เครื่องจักร อุปกรณ์ ตู้ ชั้นสินค้า งานระหว่างขบวนการผลิต แม้กระทั่งชอกกุ่ม จุดเล็ก ๆ เป็นประจำทุกวัน ให้ทุกสิ่งทุกอย่างดูสะอาดปราศจากสนิม ฝุ่น น้ำมัน รวมไปถึงการทำความสะอาดใหญ่ประจำปี หนึ่งหรือสองครั้งต่อปี การทำเช่นนี้เพื่อสร้างความรู้สึกการมีส่วนร่วมและความเป็นเจ้าของ

การทำความสะอาดแบบตรวจสอบ (cleanliness inspection)

หลังจากการทำความสะอาดประจำวันมีการปฏิบัติงานเป็นปกติของการทำงานประจำวันก็สามารถรวมการทำความสะอาดแบบตรวจสอบเข้ากับการทำความสะอาดประจำวันโดยใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้า เพื่อค้นหาสิ่งผิดปกติในเครื่องจักร หรือบริเวณที่ทำงานอยู่ ซึ่งพนักงานสามารถฝึกหัดการใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าดังต่อไปนี้

1. การมองเห็น : รอยแตก รอยร้าว อุณหภูมิที่ผิดปกติ นี้อัตที่หลวม
2. การมองได้ยิน : เสียงผิดปกติของเครื่องจักร เสียงลมรั่ว เสียงสายพานหลวม
3. การชิมรส : รสชาติอาหาร (แต่สำหรับงานผลิตสายไฟรถยนต์ไม่สามารถใช้หัวข้อนี้ได้)
4. กลิ่น : กลิ่นอับ กลิ่นไหม้ของเครื่องจักร
5. สัมผัส : การสั่นสะเทือนของเครื่องจักร ร้อนหรือเย็นกว่าปกติ

การทำความสะอาดแบบบำรุงรักษา (cleanliness maintenance)

ระหว่างการทำความสะอาดแบบตรวจสอบ ถ้าพนักงานค้นพบสิ่งผิดปกติเล็ก ๆ ไม่ว่าจะจากตัวเครื่องจักรหรือชิ้นงาน และสามารถที่จะปรับปรุงหรือปรับแต่งแก้ไขได้ นับเป็นส่วนหนึ่งของการทำความสะอาดแบบตรวจสอบ แต่ถ้าพนักงานไม่สามารถแก้ไขได้หรืออยากต่อการแก้ไขต้องมีระบบที่ดีในการติดต่อพนักงานซ่อมบำรุงมาดำเนินการอย่างรวดเร็ว และพนักงานประจำเครื่องควรมีใบตรวจสอบและบันทึกประวัติการผิดปกติและการซ่อมเพื่อเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการวางแผนดูแลรักษาเครื่องจักรต่อไป

ขั้นตอนการทำ 5 สะอาด

1. กำหนดแบ่งเขต บริเวณ สิ่งของ เครื่องมือ เครื่องจักร และมอบหมายความเป็นเจ้าของให้กับพนักงานของแต่ละคน
 2. ศึกษาวิธีการใช้งาน การทำความสะอาดที่ถูกต้อง ของเครื่องจักรอุปกรณ์
 3. กำหนดเวลาการทำความสะอาด ซึ่งมีอยู่หลายแบบด้วยกัน เช่น
 - 3.1 ก่อนและหลังการใช้งาน
 - 3.2 ก่อนทำงานและหลังเลิกงาน
 - 3.3 5 นาที 5 ส
 - 3.4 ชั่วโมง 5 ส ประจำวัน ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน
 - 3.5 วัน 5 ส ประจำสัปดาห์ ประจำเดือน เช่น วันพุธยุทธการ 5 ส 5 สิงหาคม 5 ส ฯลฯ
 - 3.6 วันทำความสะอาดใหญ่ประจำปี (big cleaning day) ซึ่งควรทำอย่างน้อยปีละครั้ง
 4. กำหนดรายละเอียดของการทำความสะอาดแต่ละจุด ตามกำหนดเวลาการทำความสะอาด เช่น 5 นาที 5 ส แต่ละคนต้องทำอะไรบ้าง
 5. ใช้อุปกรณ์ น้ำยา สารเคมี หรือสารทำความสะอาดที่ถูกต้อง จะได้ไม่ก่อให้เกิดปัญหาตามมา เช่น ห้ามใช้ทินเนอร์ลบกระดานไวท์บอร์ด
 6. ทำความสะอาดสถานที่ทำงานทุก ๆ วัน จนคิดเป็นนิสัย
 ในทางปฏิบัติ การเริ่มต้นกิจกรรม 5 ส ควรเริ่มด้วย การทำความสะอาดใหญ่ (big cleaning) โดยการร่วมมือของทุก ๆ คน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บังคับบัญชาระดับต่าง ๆ พนักงานปฏิบัติการซึ่งจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ทั้งสถานที่และตัวบุคคล แสดงถึง commitment ของผู้บริหารสูงสุด และพนักงานทุกระดับ
- ประโยชน์การทำความสะอาดในโรงงาน**
1. สภาพที่นำทำงาน สดชื่น ส่งผลถึงความกระตือรือร้นของพนักงาน
 2. ประสิทธิภาพของเครื่องจักรดีขึ้น
 3. ลดการสูญเสียทรัพยากร และพลังงานต่าง ๆ เช่น น้ำมัน น้ำ ไฟฟ้า
 4. ยืดอายุการใช้งานของเครื่องจักรอุปกรณ์
 5. คุณภาพของสินค้าดีขึ้น
 6. การทำงานปลอดภัยขึ้น
 7. สามารถสังเกตสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้นกับเครื่องจักรและสถานที่ทำงานได้ง่าย และแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว
 8. พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน

9. ได้รับความเชื่อถือจากลูกค้าที่มาเยี่ยมหน่วยงาน

สุขลักษณะ (seiketsu)

สุขลักษณะ หมายถึง การรักษามาตรฐานการปฏิบัติ 3 ส แรกที่ดีไว้ค้นหาสาเหตุต่าง ๆ เพื่อยกระดับมาตรฐานให้สูงขึ้น

สุขลักษณะเป็นการทำ 3 ส แรกอย่างต่อเนื่องทุกวัน รักษามาตรฐานของความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน ป้องกันไม่ให้เกิดกลับไปอยู่ในสภาพที่ไม่ดี ที่สามารถสังเกตได้ว่ากิจกรรม 5 ส ของหน่วยงานนั้น ๆ ยังพัฒนาไปไม่ถึง 5 สุขลักษณะคือ

1. การวางของถ้าเส้นทางเดิน
2. การวางเครื่องมือผิดที่ที่กำหนด
3. เริ่มมีการสะสมของ สิ่งของที่ไม่จำเป็นต่อการทำงาน
4. ไม่ได้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานของแต่ละ ส อย่างสม่ำเสมอ
5. มีการกระจายของฝุ่นผงอยู่ตลอดเวลา และไม่ได้พยายามหาวิธีป้องกัน
6. มีน้ำมันรั่วอยู่ตามเครื่องจักร และไม่ได้รับการแก้ไข
7. เครื่องมือที่ใช้ในแต่ละวันถูกทิ้งอยู่ที่เครื่องจักรหรือบริเวณทำงาน
8. สภาพแวดล้อม แสง สี อากาศ ไม่เหมาะสมต่อสภาพการทำงาน
9. ไม่มีขนาดที่แน่นอนของป้าย
10. มีเศษกระดาษ ก้นบุหรี่อยู่ตามพื้น กระดาษต้นไม้ ซอกมุมต่าง ๆ

สุขลักษณะจะเกิดขึ้นหรือไม่ เริ่มจากการปรับเปลี่ยนหน่วยงานและพนักงานด้วย การทำ สะสาง สะดวก สะอาด หลังจากนั้นมีการตั้งมาตรฐานของกลุ่ม ของพื้นที่ หรือมาตรฐานกลางที่ใช้ทั่วหน่วยงานเพื่อให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานและมั่นใจว่าการปฏิบัติ 3 ส แรก เป็นการปฏิบัติในส่วนหนึ่งของการทำงานอย่างสม่ำเสมอทุกวัน ถ้า 3 ส ไม่คงอยู่ สุขลักษณะจะเกิดขึ้นไม่ได้

การที่จะรักษามาตรฐานไว้ได้นั้นจะต้องทำให้ทุกคนในที่ทำงานสามารถเห็นความผิดปกติที่เกิดขึ้นได้ง่ายและชัดเจน รวมถึงการไม่ปล่อยปละละเลยกับสิ่งที่เกิดขึ้น การจะทำเช่นนั้นได้ต้องใช้หลักการควบคุมด้วยตา (visual control) ดังได้กล่าวแล้ว เช่น การมีแต่ของที่จำเป็นเท่านั้นในสถานที่ทำงาน ควบคุมโดยมีการใช้ป้ายแดงและมาตรฐานของสิ่งที่จำเป็น เพื่อระบุให้ทุกคนเห็นชัดถึงสิ่งที่ไม่จำเป็นและต้องรีบทำการสะสางในเวลาที่กำหนด การรักษาไว้ซึ่งการทำ สะดวก ต้องมีมาตรฐานของการใช้ป้าย สี แผ่นผัง หมายเลข แผ่นภาพ ที่มีความหมาย วิธีปฏิบัติที่ทุกคนสามารถเข้าใจง่ายว่าเกิดความผิดปกติอะไรบ้างและมีผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร รวมถึงการหมั่นตรวจสอบอยู่เสมอ โดยพนักงานเองการรักษาไว้ซึ่งความสะอาดของหน่วยงานต้องมีอุปกรณ์ที่เหมาะสม วิธีการ เวลา การมอบหมายโดยการกำหนดพื้นที่ เครื่องจักรให้พนักงาน

ทุกคนรับผิดชอบเป็นส่วนหนึ่งของงานประจำวันและเข้าใจถึงผลเสียที่จะเกิดขึ้นจากการไม่ทำความสะอาด จากที่กล่าวมาแล้วเป็นเทคนิค โดยทั่วไปแต่ประเด็นสำคัญที่จะก่อให้เกิดการรักษามาตรฐานคือผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างและคอยดูแลอยู่เสมอ

การมีมาตรฐานและสามารถรักษามาตรฐานไว้ เป็นเพียงขั้นพื้นฐานของ 5 สุขลักษณะเท่านั้น การจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานให้คงอยู่ได้นานและก่อให้เกิดการเพิ่มผลผลิตที่สูงขึ้นจากการทำ 3 ส แรกนั้น ต้องค้นหาสาเหตุต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความยุ่งยากในการรักษาสภาพที่ดี และปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่น การที่น้ำมันเครื่องรั่วหยดลงที่พื้น ต้องหาสาเหตุว่าเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำการแก้ไข หรือการที่ต้องเก็บกวาดเศษโลหะจากเครื่องจักรที่กระเด็นลงพื้นทุกวัน ต้องปรับแต่งเครื่องจักรให้สามารถกันการกระเด็นของเศษโลหะ ซึ่งจะทำให้การทำ ความสะอาดใช้เวลาน้อยลงหรือเกิดความสกปรกได้ยากขึ้น จึงจะรักษาสภาพที่สะอาดไว้ได้ตลอดเวลา ดังนั้นประเด็นสำคัญของสุขลักษณะคือ “รักษามาตรฐานและปรับปรุงให้ดีขึ้น”

ประโยชน์จากสุขลักษณะ

1. สภาพสถานที่ทำงาน สดชื่น น่าทำงาน
2. สุขภาพร่างกายและจิตใจของพนักงานมีความสมบูรณ์
3. สิ่งผิดปกติสามารถสังเกตได้ง่าย
4. มีมาตรฐานในการทำงานที่ดี
5. พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์ในการปรับปรุงสถานที่ทำงานอยู่เสมอ

สร้างนิสัย (shitsuke)

การสร้างนิสัย และมีวินัยในตนเอง

ตัวอย่าง ความแตกต่างของสถานที่ทำงาน

1. สถานที่ทำงานชั้นหนึ่ง คือสถานที่ที่ไม่มีคนทิ้งขยะและสิ่งของไม่เป็นที่ และทุกคนช่วยกันทำความสะอาดและจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อย
2. สถานที่ทำงานชั้นสอง คือสถานที่ที่มีคนกลุ่มหนึ่งทิ้งขยะและสิ่งของไม่เป็นที่ และมีคนอื่นกลุ่มช่วยทำความสะอาดและจัดความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน
3. สถานที่ทำงานชั้นสาม คือสถานที่ที่ทุกคนต่างคนต่างทิ้ง และไม่มีใครใส่ใจเรื่อง ความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน

ส ที่ 5 จะสร้างความแตกต่างจากสถานที่ทำงานอื่น ๆ โดยที่พนักงานช่วยกันเปลี่ยน สถานที่ทำงานชั้นสองและสามให้กลายเป็นสถานที่ทำงานชั้นหนึ่ง สภาพของสถานที่ทำงานที่ดีจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับสถานที่ทำงาน มีบรรยากาศของความกระตือรือร้น ความคิดสร้างสรรค์ ความต้องการที่จะปรับปรุงหน่วยงาน วิธีการทำงานและเครื่องจักรให้ดีขึ้น

พนักงานในสถานที่ทำงานชั้นหนึ่งมีระเบียบวินัย ไม่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์และระเบียบของหน่วยงาน เช่น ความปลอดภัย และมาตรฐานการทำงาน มีหน้าที่ที่ยึดมั่น แจ่มใส ช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่หน่วยงาน

การจะให้ได้มาซึ่ง 5 ส นั้นก็คือ การกำหนดแนวทางปฏิบัติ (ดูรายละเอียดเรื่องหลักการสร้างนิสัยในบทต่อไป)

2.2 เทคนิคการทำ 5 ส ในสำนักงาน

การดำเนินกิจกรรม 5 ส ในสำนักงานเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ มีผู้ปฏิบัติงานมากหรือน้อย ทั้งนี้เพราะสำนักงานถือเป็นสมองของหน่วยงาน จึงอุดมไปด้วยเอกสาร รวมทั้งอุปกรณ์สำนักงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้นผู้ปฏิบัติจึงจำเป็นต้องดูแลเอาใจใส่และรักษาความเป็นระเบียบเรียบร้อยให้มากขึ้น เพื่อให้การใช้งานของเอกสารและอุปกรณ์เครื่องมือเหล่านี้มีอายุยาวนาน

หลายคนมีความรู้เรื่อง 5 ส แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้หรือนำไปปฏิบัติแล้ว แต่ไม่ได้ผลตามที่กำหนดไว้ ขั้นตอนต่อไปนี่จึงเป็นแนวทางการนำกิจกรรม 5 ส แต่ละขั้นไปปฏิบัติให้ถูกต้อง

สะสาง (seiri)

สำนักงานทุกแห่ง เมื่อมองเข้าไปแล้วแทบไม่ต่างอะไรกับคลังเก็บเอกสาร จะเห็นเอกสารเป็นจำนวนมาก จัดเก็บไว้ทั่วไปหมด ไม่ว่าจะเป็นในตู้ ในลิ้นชัก บนหลังตู้ ข้างตู้ หรือแม้กระทั่งบนพื้นหรือทางเดินในสำนักงานบางแห่งบนโต๊ะทำงานของพนักงานเต็มไปด้วยเอกสารต่าง ๆ วางอยู่ปะปนกันจนไม่สามารถแยกได้ว่าเป็นเอกสารอะไร นอกจากนั้น ยังทำให้เจ้าของโต๊ะต้องทำงานบนกองเอกสาร หากเราสอบถามเกี่ยวกับกองของเอกสารเหล่านั้นว่าทำไมไม่ได้รับการจัดเก็บให้เรียบร้อย คำตอบคือ ไม่มีที่เก็บ ไม่มีตู้ หรือชั้นจัดเก็บ ทำให้ต้องวางกองไว้ตามที่ต่าง ๆ แต่ถ้าดูรายละเอียดจริง ๆ จะเห็นได้ว่าเอกสารที่จัดเก็บมากกว่าครึ่งหนึ่งเป็นเอกสารหรือสิ่งของที่ไม่เกี่ยวข้องกับการใช้งานทั้งสิ้น เช่น แผ่นพับ โฆษณาสินค้าต่าง ๆ อาทิ โทรศัพท์มือถือที่บ้าน รถยนต์ รวมทั้งถุงพลาสติก หรือที่บ้านเราเรียกว่า “ถุงก๊อบแก็บ” “มีให้เห็น ชุกซ่อนอยู่ตามมุมต่าง ๆ หรือเอกสารเก่าที่มีอายุครบกำหนดทำลาย เช่น เกิน 5 ปี หรือเกิน 10 ปี ซึ่งไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้งานถูกจัดเก็บเป็นจำนวนมาก หรือบางแห่งก็เก็บอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่ล้าสมัยหรือชำรุดจนไม่สามารถซ่อมแซมได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำการสะสางออกไปจากสำนักงานโดยเร็ว

การสะสางในสำนักงานเริ่มต้นด้วย การกำหนดจุดหรือบริเวณพื้นที่ที่จะทำการสะสาง ก่อนว่าจะเริ่มจากตรงไหน อาจจะเป็นภายในตู้ ภายในลิ้นชัก ภายในโต๊ะ หรือภายในห้องทำงาน

เพื่อจะได้ทราบจำนวนและปริมาณของสิ่งของที่จะต้องทำการสะสาง โดยใช้หลักการสำรวจทุกจุดในพื้นที่ไม่มีการยกเว้น

ผู้รับผิดชอบในพื้นที่หรือหัวหน้างานต้องร่วมกันกำหนดว่าสิ่งของใดจำเป็นและเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงาน ณ พื้นที่นั้น ๆ แล้วจึงลงมือแยกแยะสิ่งของต่าง ๆ เช่น การสะสางสิ่งของภายในตู้หรือชั้นจัดเก็บสิ่งแรกคือ ต้องนำสิ่งของภายในออกมาให้หมดก่อน จากนั้นคัดเลือกเฉพาะของที่จำเป็นไว้เพื่อรอจัดเก็บเข้าในตู้อีกครั้งตามหลักการจัดสะสาง

ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานในพื้นที่นั้น ๆ จะต้องเป็นผู้ติดตามตรวจสอบสิ่งของต่าง ๆ ที่ดำเนินการสะสางออกไป เพื่อป้องกันการผิดพลาดในการสะสางสิ่งของที่มีค่ามีราคาติดออกไปด้วย และจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายในกรณีมีปัญหาสิ่งของบางอย่างที่พนักงานไม่สามารถตัดสินใจได้ว่าจะสะสางออกไปหรือเก็บเอาไว้ใช้งานต่อ ทั้งนี้ โดยยึดถือระเบียบ คำสั่ง ของหน่วยงานเป็นหลักการปฏิบัติ สิ่งของที่ไม่จำเป็น หรือเหลือจากการแยกออกไปอาจนำไปประมูลขาย หรือทิ้งไปก็ได้ ตามแต่คุณค่าและสภาพของสิ่งของหรือเอกสารนั้น ๆ

ทำไมต้องทำการสะสางสำนักงาน

1. ปัจจุบันสถานที่ทำงานได้ชื่อว่าเป็นบ้านหลังที่สองของเรา ที่สำคัญคือ เป็นบ้านที่สร้างรายได้จำนวนมิใช่น้อยให้กับเรา ในชีวิตประจำวันนั้นเราอยู่ที่ทำงานวันละ 8 – 10 ชั่วโมง เป็นช่วงระยะเวลาที่นานพอ ๆ กับอยู่ที่บ้าน ดังนั้น เราจึงควรสร้างสถานที่ทำงานให้น่าอยู่และเหมาะสมกับการปฏิบัติงานเสมือนบ้านของเราด้วย
2. การสิ้นเปลืองพื้นที่สำหรับใช้เป็นที่เก็บของซึ่งต้องเสียพื้นที่เป็นจำนวนมาก หากเราลองหลับตานึกถึงภาพของสถานที่ทำงานที่ต้องสะสมเอกสาร อุปกรณ์ที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นมากทุกปี ทำให้เสียพื้นที่สำหรับจัดวางตู้ชั้นใส่เอกสารจำนวนมากขึ้นด้วย การที่เรามีพื้นที่เท่าเดิมแต่มีสิ่งของเพิ่มมากขึ้นอีกไม่นานภายในห้องทำงานคงคับแคบจนไม่สามารถทำงานได้
3. หาสิ่งของต่าง ๆ ไม่พบ หรือต้องใช้เวลาในการค้นหานั้น ถ้ามีสิ่งของต่าง ๆ วางบนโต๊ะจำนวนมากและไม่เป็นระเบียบแล้วหากต้องการใช้งานแค่ปากกาเพียงด้ามเดียวเราจะต้องรื้อค้นเอกสารบน โต๊ะทั้งหมดเพื่อหาเลยทีเดียว
4. ตรวจสอบสิ่งของยาก เพราะมีของปะปนกันอยู่ ทั้งของที่ใช้งานและของที่ไม่ใช้งาน
5. สิ่งของเสื่อมคุณภาพ เนื่องจากการจัดเก็บที่ไม่เป็นระเบียบจนลืมนำไปว่ามีสิ่งของที่ใช้ งานได้เก็บอยู่ด้วย เมื่อค้นพบก็ปรากฏว่าเสื่อมคุณภาพหมดอายุหรือใช้งานไม่ได้แล้ว
6. เกิดความเบื่อหน่าย เมื่อสภาพแวดล้อมไม่ดี มีของคึกคักของเสียปะปนกันอยู่ การค้นหาสิ่งของต้องใช้เวลา นาน ไม่มีพื้นที่ทำงานหรือมีสิ่งของวางเกะกะอยู่ตามพื้นจำนวนมาก ซึ่งเป็นต้นเหตุให้เกิดความเบื่อหน่ายในการปฏิบัติงาน

จุดต่าง ๆ ที่ควรให้ความสนใจในการสะสาง

โต๊ะทำงาน ควรทำการตรวจดูว่ามีสิ่งใดที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานที่มีปริมาณเกินความจำเป็น หรือล้าสมัย เช่น

1. ได้กระจกรองเขียนบนโต๊ะทำงาน เรามักจะพบเห็นนามบัตรเป็นจำนวนมาก ซึ่งมีทั้งนามบัตรเก่าและใหม่ รูปภาพชีวิตประวัติของเจ้าของโต๊ะ ตั้งแต่เริ่มจำความได้จนถึงปัจจุบันภาพบุคคลสำคัญหรือภาพบุคคลที่เคารพสักการะ หรือภาพเรียงร้อยประเภทนุ่งน้อย ทั้งหมดที่กล่าวมานั้นล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่เจ้าของโต๊ะหวงแหน และต้องการเก็บไว้ตามความพึงพอใจของตนเอง เมื่อนำมาใส่ไว้ได้กระจกบนโต๊ะ สิ่งที่พบเห็นเป็นประจำคือ เอกสารต่าง ๆ เหล่านี้มักชำรุดเสียหาย เนื่องจากการทำความสะอาดอย่างไม่ระมัดระวังหรืออุบัติเหตุ เช่น ทำน้ำหกลงบนกระຈำทำให้ น้ำซึมเข้าไปทำความเสียหายแก่สิ่งของที่อยู่ภายใต้กระຈำได้ หรือหากต้องการนำสิ่งของที่อยู่ใต้กระຈำมาใช้ เช่น นามบัตร ก็จะต้องเสียเวลาในการยกหรือนำเอกสารที่วางไว้ข้างบนออกก่อนแล้ว จึงหยิบนามบัตรออกมาหรือถ้าเป็นภาพที่ไม่สุภาพก็จะทำให้เกิดความไม่เรียบร้อย และทำให้ ภาพพจน์ของเจ้าของโต๊ะเสียหายได้ จึงควรทำการสะสางและกำหนดขนาดรวมทั้งปริมาณที่เหมาะสม

2. ในตู้ ลิ้นชัก โต๊ะทำงาน เป็นแหล่งเก็บของสารพัดอย่าง ทั้งของส่วนตัวและของที่ เกี่ยวข้องกับงานควรมีการกำหนดให้ชัดเจนว่าจะจัดเก็บสิ่งใดบ้าง ถ้าเป็นไปได้ควรกำหนดชั้นของ ตู้หรือลิ้นชักสำหรับเก็บสิ่งของเอกสารที่ค้างในการปฏิบัติงานแต่ละวันให้ชัดเจนส่วนพื้นที่ที่ อนุญาตให้เก็บของส่วนตัวได้ก็จะต้องมีการจัดเก็บให้เรียบร้อย

3. ได้โต๊ะทำงาน สิ่งที่พบเป็นประจำคือจะเป็นที่วางสิ่งของต่าง ๆ เช่น รองเท้า มักจะมี หลายคู่ทั้งเก่าใหม่ รองเท้าแตะ รองเท้ากีฬา ฯลฯ เอกสารที่ใส่อยู่เป็นประจำพนักงานบางคนนำมา วางกองไว้ใต้โต๊ะเลขที่เดียวเก้าอี้พลาสติกเล็ก ๆ และถุงใส่สิ่งของเอกสารบางอย่างเป็นต้น ควรทำ การตรวจสอบและนำสิ่งของที่ไม่ใช่ออกไปหากเป็นไปได้ไม่ควรมีสิ่งของใด ๆ วางอยู่ภายใต้โต๊ะ ทำงานเลย

4. ตู้เก็บเอกสาร ด้านบนควรสะสางเอกสารและสิ่งของ เช่น แฟ้มเอกสาร กล่อง ของ โขว์ ส่วนภายในตู้ควรตรวจสอบเอกสาร และเลือกเฉพาะเอกสารที่มีอายุ 1 – 2 ปีที่ผ่านมา หรือ เอกสารที่ต้องตรวจสอบอ้างอิงอย่างต่อเนื่องไว้เท่านั้น สิ่งที่ไม่เกี่ยวข้อง เช่น แผ่นพับโฆษณา ฎกกระดาษ ของเก่า หนังสืออ่านเล่น ของใช้ส่วนตัว ควรสะสางหรือขจัดออกไป

5. พื้น (ทางเดิน หรือบริเวณทำงาน) เรามักจะพบว่ามีการวางกล่อง/ลัง ใส่สิ่งของหรือ กองเอกสารอุปกรณ์การทำงานไว้มากและปะปนกัน บางแห่งวางไว้เป็นเวลาหลายเดือน

6. บันไดขึ้นอาคาร บันไดหนีไฟ ตรวจสอบสิ่งของที่วางขวางทางขึ้น/ลง หากพบให้รีบ সর่างออกไปทันที เพราะบริเวณบันไดต้องไม่มีสิ่งของใด ๆ วางกีดขวางทางขึ้น/ลง

7. ห้องเก็บของ ห้องเครื่องคัม ตรวจสอบอายุของเอกสารสิ่งของต่าง ๆ หากมีอายุครบ กำหนดการทำลายหรือจำหน่ายออกจากระบบพัสดุของหน่วยงานแล้ว ควรดำเนินการ সর่างทันที ในห้องเครื่องคัมมักพบขวดเปล่า ห่อขนม หรือซองเครื่องคัมที่ใช้แล้ว วางทิ้งไว้หรืออยู่ในลิ้นชัก เป็นจำนวนมาก ควรทำการตรวจสอบและ সর่างอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยสัปดาห์ละ 1 ครั้ง

8. ผง บานประตู โดยทั่วไปมักพบว่ามีการติดป้ายประกาศไว้ตามผนัง บางป้ายเก่าจน กระดาษมีสีเปลี่ยนไป หรือสติ๊กเกอร์ที่บานประตูหน้าต่างที่เป็นกระจก ควรทำการ সর่างหรือหาก ต้องติดก็ให้ติดเท่าที่จำเป็นจริง ๆ เพียง 1 อันเท่านั้น และต้องตรวจสอบสภาพให้สมบูรณ์อยู่เสมอ คิว

9. บอร์ด ประกาศ คำสั่ง ระเบียบ มีการตรวจสอบเอกสารที่ติดตามป้ายประกาศ หากพบว่าเกินกำหนดเวลาแล้ว ควรมีการ সর่างออกไป หรือหากจำเป็นต้องติด ควรตรวจดู ความสมบูรณ์ของเนื้อเรื่อง

10. สภาพแวดล้อมทั่วไป สิ่งที่พบทุกครั้งที่ทำ การ সর่างในสำนักงานหลายแห่ง คือ การดูแลและ সর่างเฉพาะในพื้นที่ของตนเองเท่านั้น ส่วนบริเวณทั่วไปมักถูกละเลย เช่น ระเบียบ ทางเดิน บันได ห้องน้ำ นอกหน้าต่างบริเวณที่เป็นกันสาด มักพบเศษกระดาษ ขวดเครื่องคัม พัดชูชาร์จ มีการนำออกมาแอบไว้หรือบางแห่งที่พบมีสัตว์มาอาศัยทำรัง ทำให้ขาดความสวยงาม และทำให้ท่อน้ำทิ้งอุดตัน รวมทั้งในกรณีเกิดอุบัติเหตุเพลิงไหม้ไม่สามารถใช้ทางเดิน บันได เส้นทางหนีไฟได้เพราะวางของเต็มไปหมด

สิ่งที่ควรหลีกเลี่ยงในการ সর่าง

1. การปลดวันประกันพ่วง มักเกิดขึ้นอยู่เสมอในช่วงเริ่มต้นทำการ সর่าง ดังนั้นจึงไม่ควรรอให้ทุกคนพร้อมแล้วจึงเริ่ม সর่าง หากส่วนใหญ่สามารถ সর่างได้ รีบลงมือ সর่างไปเลย

2. การเกี่ยงงานหรือขอร้องให้ช่วย সর่างแทน หลายคนไม่ยอมทำกิจกรรม 5 ส มักอ้างว่าไม่มีเวลามากให้เพื่อนในพื้นที่ช่วย সর่างแทน นับเป็นจุดอ่อนของการ সর่างอีกสาเหตุหนึ่ง ทั้งนี้ เพราะผู้ที่ সর่างแทนไม่สามารถรู้ได้ว่าสิ่งใดผู้เป็นเจ้าของต้องการใช้หรือหมดความจำเป็นในการใช้งานแล้ว และสิ่งที่ขอร้องมาสำหรับผู้บริหารหรือหัวหน้างานทั้งหลายก็คือ กรณี ผู้บริหารไม่ลงมือ সর่างเอง และมอบให้ลูกน้อง সর่างแทนซึ่งเป็นจุดอันตรายที่จะเกิดของคิดไป กับของที่ সর่างก็ได้ บางครั้งลูกน้องไม่สามารถตัดสินใจได้จึงไม่กล้า সর่างเก็บไว้อีก ทำให้ ลิ่นเปลืองเนื้อที่จัดเก็บและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของการทำกิจกรรม 5 ส

3. การเป็นนักสะสมของเก่า โดยทั่วไปพบว่ามีคนเป็นจำนวนมากที่ชอบสะสมของเก่า เช่นใบเงินเดือนเก่าที่เก็บไว้ 10 – 15 ปีแล้ว นามบัตรซึ่งบางคนมีเป็นร้อยๆ ใบ นำไปวางเรียงไว้ได้กระจก หรือพวกชอบถ่ายเอกสารเรื่องต่างๆ ไว้ดูเตือนความจำ เท่าที่พบมามากกว่า 80% ของเอกสารเลยกำหนดเวลาและหมดความจำเป็นในการใช้งานแล้ว สามารถกำจัดออกไปได้

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการสะสางสำนักงาน

1. ทำให้สำนักงานมีพื้นที่ใช้สอยเพิ่มขึ้น เนื่องจากสะสางของที่ไมใช้งานออกไป
2. สามารถใช้ ตู้ ชั้น โต๊ะทำงาน ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น
3. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปดีขึ้น บรรยากาศน่าทำงาน
4. ขจัดความสิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของอุปกรณ์สำนักงาน

สะดวก (seiton)

ภายหลังจากการทำความสะอาดเอกสารและอุปกรณ์หรือเครื่องมือเครื่องใช้ รวมทั้งสิ่งของส่วนตัวที่ไม่จำเป็นในการใช้งานออกไปแล้ว ขั้นตอนต่อไปจึงเป็นการจัดสิ่งของต่างๆ ที่จะต้องใช้ในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นแฟ้มเอกสาร เครื่องใช้สำนักงานให้เป็นหมวดหมู่และสะดวกแก่การใช้งาน การจัดสะดวกนั้นผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จะต้องร่วมกันคิดหาวิธีการจัดวางอุปกรณ์ การจัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบและมีระเบียบ เพื่อประหยัดเนื้อที่และง่ายต่อการนำไปใช้งาน การทำ ส สะดวก ให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้ปฏิบัติงานจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าสิ่งของทุกอย่างควรถูกจัดวางไว้ในสถานที่ที่กำหนดเท่านั้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องร่วมกันตัดสินใจว่าสิ่งของใดควรจะถูกจัดวางไว้ที่ใด เช่น เครื่องใช้สำนักงานที่ใช้งานร่วมกัน เครื่องถ่ายเอกสาร โต๊ะ ตู้เอกสาร เพื่อให้การทำงานสามารถปฏิบัติได้อย่างต่อเนื่อง ไม่เสียเวลา นอกจากการจัดวางผังสำนักงานแล้วยังต้องดูอีกว่าสิ่งของใดใช้งานบ่อยมากน้อยเพียงใด หากใช้งานบ่อยสิ่งของเหล่านั้นควรถูกกำหนดให้วางไว้ใกล้จุดทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้การจัด ส สะดวก ในสำนักงานจึงเกี่ยวข้องกับการจัดวางผังการใช้พื้นที่สำนักงาน และอุปกรณ์ต่างๆ รวมกันไปด้วยโดยมีเป้าหมายดังนี้

1. เพื่อจัดให้มีการใช้พื้นที่สำนักงานอย่างเพียงพอและเกิดประโยชน์มากที่สุด
2. เพื่อให้บุคลากร ลูกค้า หรือผู้มาติดต่อใช้บริการเกิดความประทับใจ และได้รับความสะดวกและพึงพอใจ

ความสะดวกและพึงพอใจ

3. เพื่อให้การไหลของงานมีประสิทธิภาพและใช้เวลาน้อยลง
4. เพื่อให้สามารถตรวจสอบจำนวนและสภาพเอกสารหรือสิ่งของได้อย่างถูกต้องและ

รวดเร็ว

5. ทำให้การใช้อุปกรณ์ในสำนักงานมีประสิทธิภาพและเหมาะสมแก่งาน
6. เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใน

หมุดพนักงาน

หลักการจัดความสะดวกในสำนักงาน

1. ส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับลูกค้าหรือต้องติดต่อกับบุคคลทั่วไปควรอยู่ชั้นล่างหรือ
ด้านหน้า
2. ส่วนงานที่ต้องทำงานเกี่ยวข้องกันหรือทำงานร่วมกัน ควรมีพื้นที่ทำงานอยู่ที่เดียวกัน
หรือบริเวณใกล้เคียงกันเพื่อให้กลไกของงานเร็วขึ้น
3. ส่วนงานหลัก และอุปกรณ์เครื่องใช้ที่ติดตั้งยาก ควรจัดวางในที่ที่ไม่เคลื่อนย้ายบ่อย
4. ช่องทางเดินเข้าออกและช่องทางหนีไฟควรกว้างเหมาะสมกับจำนวนผู้ใช้งานและต้อง
ไม่มีสิ่งกีดขวางอาจมีป้ายแฉวนหรือมีเส้นกำหนดไว้ชัดเจนเพื่อให้มองเห็นง่าย
5. พื้นที่เป็นเขตหวงห้ามควรมีป้ายบอกและเห็นได้อย่างชัดเจน
6. มีผังพื้นที่แสดงสถานที่ทำงาน มีเลขหรือชื่อของอาคาร ชั้น ห้อง แผนก ชื่อและ
ตำแหน่งของผู้ทำงาน ตลอดจนอาจมีการกำหนดสีที่แตกต่างกันบนพื้นหรือผนังหรือเสาเพื่อจำแนก
บริเวณเนื้อที่แต่ละส่วนงาน
7. จัดวางโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์เครื่องใช้เฉพาะที่ใช้งานได้ดี และมีจำนวนเหมาะสมหรือ
เท่ากับจำนวนของผู้ใช้
8. อุปกรณ์เครื่องใช้ที่ใช้งานร่วมกัน จัดวางบนโต๊ะกลาง ทุกคนสามารถใช้งานได้เมื่อ
ต้องการ หรือจัดวางบนโต๊ะที่มีลูกล้อเพื่อเข้าไปใช้ใกล้โต๊ะทำงานของตนเอง
9. ตู้เอกสารควรมีหมายเลขลำดับหรืออักษรลำดับติดไว้ที่มุมบนซ้ายของตู้ เพื่อบอก
ลำดับก่อนหลังของตู้ หรือติดเลขลำดับขนาดย่อที่มุมซ้ายของแต่ละชั้นวาง เพื่อบอกลำดับ
ก่อนหลัง ของลิ้นชักหรือชั้นวาง และมีชื่อผู้รับผิดชอบแสดงไว้ที่มุมด้านขวาด้วย
10. ลิ้นชักหรือชั้นวางที่อยู่ระดับสายตาหรือหน้าอกควรเป็นที่จัดเก็บแฟ้มที่ใช้งานบ่อย
11. จัดทำบัญชีรายชื่อแฟ้มหรือคู่มือการจัดเก็บเอกสารไว้ที่โต๊ะทำงานและจัดทำดัชนี
แฟ้มติดไว้หน้าลิ้นชักตู้หรือหน้าประตูตู้
12. แต่ละแฟ้มจะมีหมายเลขแฟ้มหรือรหัสแฟ้ม และหมายเลขตู้ ชื่อแฟ้ม สีประจำแฟ้ม
ที่ index tab หรือที่สันแฟ้ม
13. จัดทำดัชนีเอกสารหรือสารบัญเอกสารในแต่ละแฟ้มหรือในแต่ละลิ้นชักซึ่งเป็น
ลิ้นชักที่ใช้เก็บเอกสาร
14. แบบฟอร์มควรจะมีชื่อหรือเลขรหัสแบบฟอร์ม และจัดวางในลิ้นชักหรือในช่อง
หรือในแฟ้มที่สะดวกต่อการใช้งาน โดยมีชื่อหรือเลขรหัสของแบบฟอร์มอยู่บนหน้าลิ้นชัก หรือที่
index tab ตลอดจนมีการจัดทำดัชนีแบบฟอร์มหรือสารบัญแบบฟอร์มติดไว้ให้เรียบร้อย

15. กุญแจ หรือวัสดุต่าง ๆ ควรมีเลขแสดงลำดับ หรือเลขรหัสและจัดวางในที่ที่เหมาะสม เช่น อาจอยู่บนแผง กระดาษ ก่อ้ง โดยมีป้ายบอกเลขลำดับหรือเลขรหัสติดประจำ

16. ป้ายประกาศ ควรมีจำนวนที่เหมาะสมกับความจำเป็นในการใช้งาน มีหัวข้อของประกาศแต่ละชนิดและจัดให้อยู่ระดับสายตา เพื่อสะดวกในการอ่าน และควรมีการกำหนดวันสะสางประกาศ หลังจากหมดความจำเป็นในการใช้งานด้วย

เนื่องจากในสำนักงานทั่วไปมีจำนวนของเอกสารค่อนข้างมาก ดังนั้นปัญหาส่วนใหญ่จึงอยู่ที่การจัดเก็บเอกสารที่ถูกต้อง ผู้ปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจในระบบของการจัดเอกสารเบื้องต้น เพื่อให้การจัดเก็บเอกสารดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดเก็บแฟ้มในลิ้นชัก และตู้เก็บเอกสารจึงต้องจัดวางเป็นหมวดหมู่ แยกประเภทตามปี พ.ศ. หรือกลุ่มเรื่อง โดยยึดถือระบบการจัดเก็บดังนี้

1. จัดเก็บเอกสารตามระบบตัวอักษรตามชื่อตามหน่วยงานโดยเลือกใช้ตัวอักษรไทย หรืออังกฤษ อย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งนี้โดยยึดตามหลักของพจนานุกรม

2. จัดเก็บเอกสารตามเรื่อง คือ การจัดระบบการเก็บเอกสารโดยเรียงตามประเภทของเรื่องจึงจะต้องมีการกำหนดหมวดหมู่ไว้อย่างชัดเจน เช่น เรื่องเกี่ยวกับการเงิน บุคคล พัสดุ การตลาด การผลิต ฯลฯ

3. จัดเก็บตามระบบภูมิศาสตร์ คือ การจัดเก็บเอกสารที่เรียงแฟ้มตามชื่อหน่วยงาน ซึ่งพิจารณาว่าอยู่ในภาคพื้นที่ภูมิศาสตร์ใด ยกตัวอย่าง เช่น หมวดเอกสารอาจเป็นภาคหรือเขตหรือประเทศซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้าหมู่เอกสารคือจังหวัดภายในภาคหรือเขตซึ่งได้กำหนดไว้ล่วงหน้า การเรียงลำดับหมวดและหมู่อาจเรียงตามตัวอักษร หรือตามความเหมาะสมก็ได้ในแฟ้มหนึ่ง ๆ จะมีเอกสารของหน่วยงานเดียว แต่มีหลายเรื่อง

4. จัดเก็บเอกสารตามตัวเลข คือ การจัดเก็บเอกสารที่เรียงแฟ้มตามตัวเลข หรือรหัสของหมวดหมู่แฟ้มหมวดหมู่ของเอกสารจะถูกกำหนดไว้ล่วงหน้าซึ่งอาจกำหนดเป็นตัวเลขหรือตัวอักษรก็ได้แฟ้ม จะถูกกำหนดเป็นตัวเลข เรียงตามลำดับเข้าก่อนหลัง

5. จัดเก็บเอกสารตามเวลา คือ การจัดเก็บเอกสารที่เรียงแฟ้มตาม วัน เดือน ปี ของเอกสารที่เข้าในหน่วยงาน

หมวด คือ ปี หรือ ไตรมาส

หมู่ คือ เดือน

แฟ้ม คือ วันที่หรือสัปดาห์

ในแฟ้มหนึ่ง ๆ จะมีเอกสารของวันที่เดียวกัน หรือสัปดาห์เดียวกัน แต่มีจากหลายคน หลายหน่วยงาน หลายเรื่อง หลายภูมิศาสตร์คละกันอยู่ หน่วยงานจะเลือกใช้ระบบใดในการเก็บแฟ้มหรือจะใช้หลายระบบผสมกันนั้น พิจารณาจาก

1. ความรู้ความชำนาญของผู้จัดเก็บ
2. การเรียกใช้
3. ลักษณะของเอกสาร
4. จำนวนของเอกสาร
5. การเพิ่มปริมาณของเอกสารในอนาคต

ผลที่ได้รับจากการทำสะดวก

1. สามารถหยิบเอกสาร อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานได้ง่าย หากสิ่งของดังกล่าวสูญหายสามารถรู้ได้ทันที
2. ลดเวลาในการค้นหาเอกสารและอุปกรณ์ที่ต้องใช้งาน เนื่องจากถูกจัดวางไว้อย่างเป็นระเบียบตามที่กำหนด
3. ช่วยลดอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่เกิดจากการเก็บอุปกรณ์เครื่องใช้ไม่เรียบร้อย
4. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดี บรรยากาศในการทำงานที่ดี

สะอาด (seiso)

การทำกิจกรรม 5 ส สะอาด ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าขั้นตอนอื่นเพราะความสะอาดนำมาซึ่งคุณภาพของงานที่ดี ส สะอาด หมายถึง การทำความสะอาดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้และสถานที่ทำงาน เพื่อให้ปราศจากฝุ่นละอองและคราบสกปรก อีกทั้งจะเป็นการตรวจสอบสภาพของเครื่องมือเครื่องใช้ หากมีการชำรุดจะได้ซ่อมแซมแก้ไขได้ทันท่วงทีทำให้การทำงานไม่ติดขัด

ขั้นตอนการทำความสะอาด

1. ประการสำคัญคือ จะต้องมีการกำหนดพื้นที่ความรับผิดชอบ หรือมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการดูแลรักษาเอกสาร อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานทุกชิ้น
2. ทำความสะอาดทุกพื้นที่ ทุกจุด โดยใช้หลักการมอง 360 องศา คือ มอบรอบตัวเองไม่ว่าจะเป็น บน ล่าง ซ้าย ขวา หน้า หลัง โดยไม่มีจุดยกเว้น
3. เริ่มทำความสะอาดจากด้านบน คือ เพดาน ฝ้า เรื่อยลงมาจนถึงพื้น และทำจากด้านในสุดของพื้นที่ออกไปสู่ด้านนอก
4. พยายามค้นหาสาเหตุหรือต้นเหตุของความสกปรก และทำการขจัดต้นเหตุนั้นเสีย เช่น ในสำนักงานบางแห่งพบว่ามีฝุ่นละอองปลิวอยู่ในสำนักงานเป็นจำนวนมาก ดังนั้น ถ้าจะขจัด

ฝุ่นละอองให้ลดน้อยลงหรือหมดไป จะต้องพยายามติดตามดูว่าฝุ่นละอองเหล่านั้นเกิดขึ้นเพราะอะไร มีใครเปิดประตู/หน้าต่างทิ้งไว้หรือไม่หรือผลোকดพัดลมให้ดูดอากาศจากข้างนอกมาข้างใน แทนที่จะดูดอากาศออก เมื่อพบแล้วจะต้องรีบแก้ไขเป็นต้น

5. พยายามขยายพื้นที่การทำความสะอาดให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในสำนักงาน

จุดที่มักถูกมองข้ามในการทำความสะอาด

1. สวิตช์ไฟ หลอดไฟ สายไฟ รังสายไฟ ซึ่งอยู่บนฝ้าผนังและบนเพดาน มักจะไม่ได้รับการทำความสะอาด ทำให้เกิดคราบสกปรกสะสมอยู่เป็นจำนวนมากก่อให้เกิดอันตรายได้ ถ้าหากไม่มีการทำความสะอาดและตรวจสอบอยู่เสมอ

2. พัดลมดูดอากาศ ทุกครั้งที่มีการทำความสะอาด พัดลมดูดอากาศมักจะไม่มีใครเช็ดดู ทั้งนี้เพราะมักใช้งานอยู่ตลอดเวลา แต่ถ้าสังเกตเห็นให้ดี หรือเปิดสวิตช์ ถอดปลั๊กออก ก็จะเห็นความสกปรกหรือบางแห่งมีคราบสกปรกจับมากจนเป็นมันเยิ้ม

3. เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องพิมพ์ดีด ซึ่งเป็นอุปกรณ์สำนักงานที่ใช้ร่วมกันและมีราคาแพง เจ้าหน้าที่ทำความสะอาดโดยทั่วไปไม่กล้าทำความสะอาด สิ่งที่พบอยู่เป็นประจำคือ ตามปุ่มแป้นพิมพ์จะมีคราบสกปรกจากมือของผู้ใช้ และมีเศษผง เศษยางลบ ลวดเย็บกระดาษตกอยู่ในแป้นพิมพ์เสมอถ้าหากเครื่องคอมพิวเตอร์เหล่านี้ถูกละเลยจากการดูแลทำความสะอาด ก็ทำให้เสียใช้งานไม่ได้ ต้องส่งให้ศูนย์ซ่อม เสียค่าใช้จ่ายมาก ถ้าหากเราลองตรวจสอบดูจะพบว่าเพียงแค่ว่าแป้นพิมพ์แล้วเคาะ ๆ เศษผงต่าง ๆ ลวดเย็บกระดาษตกออกมา ก็ใช้งานได้แล้ว

4. ตู้ ชั้นวางของ มักขาดการดูแล ตามซอกมุม ตามชั้นวาง บานประตูด้านใน จะมีคราบฝุ่นเศษกระดาษ หยากใยเกาะอยู่เป็นประจำ หรือคราบโคลนตามมือจับและบริเวณโดยรอบ

5. เพดาน มุมห้อง ขอบหน้าต่าง ขอบประตูด้านในห้อง จุดเล็ก ๆ เหล่านี้ก็มักจะไม่ได้รับการดูแล เป็นต้น

หลักสำคัญในการทำความสะอาด

1. จะต้องมีการมอบหมายความรับผิดชอบ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อให้มีผู้ทำความสะอาดประจำ

2. อุปกรณ์ เครื่องใช้ ถ้าใช้งานร่วมกัน เมื่อใช้งานเสร็จแล้วให้ทำความสะอาดทันที หากเป็นของที่ใช้เพียงผู้เดียว ให้ทำความสะอาดก่อนเริ่มงานและหลังเลิกงาน

3. ควรมีการกำหนดช่วงเวลาการทำความสะอาดอุปกรณ์เครื่องใช้เป็นประจำวัน เช่น 5 นาที 10 นาที หรือ 15 นาที และมีการกำหนดวันทำความสะอาดเป็นประจำในแต่ละสัปดาห์ แต่ละเดือน และกำหนดวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ โดยทุกคน ทุกพื้นที่ทำพร้อมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งเราเรียกว่า “big cleaning day”

4. เมื่อทำได้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อาจเป็น 1-3 เดือน แล้วควรมีการกำหนดแนวทางวิธีการหรือขั้นตอนการทำความสะอาดทั่วทั้งสำนักงาน การทำความสะอาดในสำนักงานมิได้เป็นเรื่องที่ยุงยากหรือเป็นปัญหาใหญ่ หากมีการทำความสะอาดอยู่เสมอ และใช้อุปกรณ์ทำความสะอาดที่เหมาะสม เช่น น้ำยาทำความสะอาด สบู่อ่อนเศษผ้าที่ไม่ได้ใช้งานแล้วก็สามารถทำความสะอาดในพื้นที่หรืออุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานได้แล้ว แต่มีข้อพึงระวังสำหรับอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานที่มีราคาแพงหรือใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ไม่ควรใช้ผ้าชุบน้ำเช็ดดูโดยตรง ควรใช้ผ้าที่แห้งหรือมีความชื้นเพียงเล็กน้อยเท่านั้นเช็ดดูทำความสะอาด เพื่อป้องกันการเสียหายหรือเกิดคราบสนิมเกาะกิน ข้อสำคัญของการทำความสะอาด คือ โตะ ตู้ เก้าอี้ อุปกรณ์ของใคร ผู้นั้นต้องเป็นผู้ลงมือทำความสะอาดด้วยตนเอง

ผลที่ได้รับจากการทำความสะอาด

1. สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในสำนักงาน ทำให้บรรยากาศในการทำงานสดชื่น นำทำงาน
2. ขจัดปัญหาเครื่องมือเครื่องใช้สำนักงานที่มักจะเสียบ่อยๆ ได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพราะเมื่อใดก็ตามที่เราได้ทำความสะอาด เราจะมีโอกาสตรวจสอบอุปกรณ์เหล่านั้นได้ด้วยว่ามีจุดใดบ้างที่ชำรุดหรือมีลักษณะเสียหาย ตรงไหนมีสนิม มีฝุ่นจับ ทำให้การใช้งานลำบากก็จะได้รับการแก้ไขนอกจากการทำความสะอาดจะสามารถขจัดปัญหาเครื่องมือ เครื่องใช้เสียบ่อยแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ สามารถยืดอายุการใช้งานของเครื่องใช้เหล่านั้นให้ยาวนานได้อีกด้วย
3. เพิ่มคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น ความสะอาดจะช่วยทำให้คุณภาพของผลงานออกมามีงานไม่ปนเปื้อนและสะอาด ไม่ต้องแก้งาน ทำให้ลดค่าใช้จ่ายและลดเวลาในการทำงานแต่ละอย่างลงอีกด้วย เราสามารถทำงานตามความต้องการของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานได้เพิ่มมากยิ่งขึ้น

สัญลักษณ์ (seiketsu)

หลังจากได้ดำเนินกิจกรรม 5 ส ไปแล้ว 3 ส คือ สะสาง สะดวก สะอาด ส ตัวต่อไปจะเป็นสิ่งที่ต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลโดยตรง คือ ส สัญลักษณ์ ซึ่งหมายถึง การรักษามาตรฐานที่ดีของความเป็นระเบียบเรียบร้อย และความสะอาดในสถานที่ทำงาน ในสำนักงานให้อยู่ในสภาพที่ดีตลอดเวลา รวมทั้งต้องพยายามหาทางปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นอีก

ขั้นตอนการทำสัญลักษณ์

1. กำหนดให้มีการปฏิบัติกิจกรรมโดยเฉพาะ สะสาง สะดวก สะอาด อย่างต่อเนื่อง เช่น สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เดือนละ 1 ครั้ง ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน
2. การกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับ 3 ส แรก อย่างชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในพื้นที่ ดังนั้น การกำหนดมาตรฐานของพื้นที่โดยทั่วไป มักจะให้

กลุ่มสมาชิกในพื้นที่เป็นผู้กำหนดในช่วงเริ่มต้นทำกิจกรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ง่าย และได้รับความร่วมมือจากสมาชิกในพื้นที่

3. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามของการดำเนินกิจกรรม 5 ส เพื่อให้เกิดการรักษา
มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานบนโต๊ะทำงาน ลินชักโต๊ะทำงานและเก้าอี้

1. ได้กระจกบน โต๊ะทำงาน ให้ใส่เอกสารที่จำเป็นและเกี่ยวข้องกับปฏิบัติงานเท่านั้น
และจัดวางอย่างมีระเบียบ

2. ไม่วางเอกสารหรือสิ่งของใด ๆ ไว้ใต้โต๊ะทำงาน ยกเว้น รองเท้า 1 คู่ และถังขยะ
ขนาดเล็ก 1 ใบ

3. บนโต๊ะทำงานต้องสะอาดให้มีเอกสารและอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานนั้น
จัดวางอย่างมีระเบียบ

4. ลินชักบนด้านขวามือของโต๊ะทำงานใช้เก็บอุปกรณ์หรือเอกสารในการปฏิบัติงาน
และลินชักล่างเป็นลินชักเก็บของ

5. นอกเวลาทำการงดวางเอกสาร อุปกรณ์สำนักงานหรือสิ่งของใด ๆ ไว้บนโต๊ะ ยกเว้น
โทรศัพท์เครื่องคำนวณเลขไฟฟ้า แก้วน้ำ ปฏิทินตั้งโต๊ะ

6. เก้าอี้เมื่อไม่ใช้งานให้เลื่อนเก็บเข้าใต้โต๊ะให้เรียบร้อย ไม่แขวน หรือวางสิ่งของใด ๆ
ไว้ที่เก้าอี้

มาตรฐานตู้เก็บเอกสาร (ชนิด 2 บานและ 4 บาน)

1. กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเก็บเอกสาร/ตู้เก็บอุปกรณ์สำนักงานและติดชื่อรับผิดชอบให้
ชัดเจนด้านหน้าขวา

2. ตู้เก็บเอกสารชนิดบานที่ปิดต้องติดป้ายแสดงรายการของเอกสารหรืออุปกรณ์ไว้หน้าตู้

3. เอกสารหรืออุปกรณ์ภายในตู้มีการสะสางและทำความสะอาดเป็นประจำทุก 1 เดือน

4. เพิ่มเอกสารภายในตู้ สันแฟ้มมีชื่อบอกชัดเจน จัดเป็นประเภท หมวดหมู่ เรียง
ตามลำดับและจัดทำรหัสตู้ รหัสแฟ้มกำกับด้วย

ผลที่ได้รับจากการทำสัญลักษณ์

1. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความสบายใจ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

2. สามารถทำงานได้อย่างปลอดภัย และมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น

3. สามารถทำให้กิจกรรม 5 ส ดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

4. คุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานดีขึ้น

สร้างนิสัย (shitsuke)

สร้างนิสัย คือการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ จนกลายเป็นการกระทำที่เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติหรือโดยธรรมชาติ เช่น การไม่ทิ้งสิ่งของต่าง ๆ ลงพื้น การเก็บของที่นำไปใช้เข้าที่เดิมทุกครั้งโดยไม่ต้องมีใครเตือนหรือบอก หรือจะดูจากตัวอย่างที่ง่ายและใกล้ตัวมากที่สุด คือ การเลื่อนเก้าอี้เข้าใต้โต๊ะภายหลังเลิกใช้งานแล้วการทำทุกอย่างเพื่อให้พร้อมสำหรับผู้ที่มาใช้งานคนต่อไป การกล่าวทักทายด้วยคำว่า “สวัสดี” ในครั้งแรกที่พบกันในแต่ละวัน

การจะทำให้เกิดสร้างนิสัย หรือปฏิบัติจนเป็นนิสัยได้นั้น จะต้องมีการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติสำหรับเอกสาร อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ สถานที่ และคนขึ้นมาก่อน เพื่อเป็นต้นแบบให้บุคลากรในหน่วยงานกระทำตาม

หลักการสร้างนิสัย

1. จะต้องมีการกำหนดมาตรฐานหรือแนวทางปฏิบัติ เพื่อสร้างความเป็นระเบียบเรียบร้อยในสถานที่ทำงานเสียก่อน
2. มีการกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานอย่างสม่ำเสมอ เช่น มีการอบรมรณรงค์ด้วยสื่อต่าง ๆ เช่น คำขวัญ โปสเตอร์ ฯลฯ
3. กำหนดให้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าพื้นที่ รับผิดชอบตามและประเมินผลในฝ่ายหรือแผนกและรายงานผลในการประชุมคณะกรรมการ 5 ส เป็นประจำ
4. จัดให้คณะกรรมการ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง ตรวจสอบและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
5. จัดกิจกรรมส่งเสริม เช่น การประกวดพื้นที่และมอบรางวัล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจต่อผู้เข้าร่วมกิจกรรม

3. บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

ประวัติความเป็นมา

เมื่อ 40 ปีที่แล้ว บริษัท ยาคาชิคอร์ปอเรชั่น แห่งประเทศญี่ปุ่น ได้เริ่มสร้างแหล่งการผลิตในประเทศไทยเป็นครั้งแรก และขณะนี้ได้ขยายกิจการไปจนถึงแหล่งการผลิตนอกประเทศรวมทั้งสิ้น 184 แห่งในประเทศต่าง ๆ 40 ประเทศทั่วโลก และในปี พ.ศ. 2531 ได้ก่อตั้งบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ ตลอดระยะเวลา 19 ปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ประสบเหตุการณ์น่านับประการ ทั้งดีทั้งร้าย เมื่อเราล้มเหลวเราก็ไม่ได้หมดกำลังใจและเมื่อสำเร็จผลเราก็ไม่ได้โอ้อวดตัวจนเกินเหตุ แต่เราร่วมมือร่วมใจกันทำงาน โดยอาศัยความไว้วางใจกัน

และกันเพื่ออนาคตที่ดีกว่า ดังคำกล่าวที่ว่า “ เมื่อเราไปสร้างโรงงานใหม่ที่ไหนเราจะสร้างกำไรให้ เกิดแก่องค์กร และในขณะที่เดียวกันเราจะคืนกำไรเหล่านั้นกลับสู่พนักงาน และสังคมในท้องถิ่น นั้น ๆ ” จากนโยบายประธานบริษัท Mr.Yazaki

บริษัทไทยแอร์โรว์เป็นการร่วมการลงทุนระหว่างคนไทยและคนญี่ปุ่น และยังเป็น ส่วนหนึ่งของบริษัทไทยยาซากิ ซึ่งประกอบไปด้วยบริษัทดังนี้

1. บริษัท ไทยยาซากิ คอร์ปอเรชั่น จำกัด
2. บริษัท สายไฟฟ้าไทยยาซากิ จำกัด
3. บริษัท ไทยเมทัล โพรเซสซิ่ง จำกัด
4. บริษัท บางกอกเทลคอม จำกัด
5. บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด แบ่งออกเป็น 3 แห่ง
 - 5.1 บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด (บางพลี)
 - 5.2 บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด (พิษณุโลก)
 - 5.3 บริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด (ฉะเชิงเทรา) แบ่งออกเป็น 3 โรงงาน
 - 5.1.1 โรงงานประกอบชุดสายไฟรถยนต์
 - 5.1.2 โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์
 - 5.1.3 โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ ซึ่งเป็นบริษัทที่นักศึกษาเลือกทำกรณีศึกษา

จากก้าวแรกที่เต็มไปด้วยความมุ่งมั่นในการดำเนินงานจนถึงวันนี้ จากย่างก้าวที่มั่นคง บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ ได้เริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2531 ด้วยทุนจดทะเบียน 570,000,000 บาทเป็นบริษัทที่ผลิตสายไฟที่ใช้เครื่องจักร ที่ทันสมัยที่สุดในโลก มีกำลังผลิตที่สูงเน้นทางด้านคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบจนถึงขั้นตอนการประกอบขั้นสุดท้าย ชุดสายไฟสำหรับรถยนต์ทำหน้าที่ประสานระหว่างจุดต่าง ๆ ในรถยนต์ เชื่อมโยงอุปกรณ์ควบคุม ต่าง ๆ ใน รถยนต์การส่งสินค้าจำหน่ายมีทั้ง ส่งภายในประเทศและต่างประเทศ

ผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย

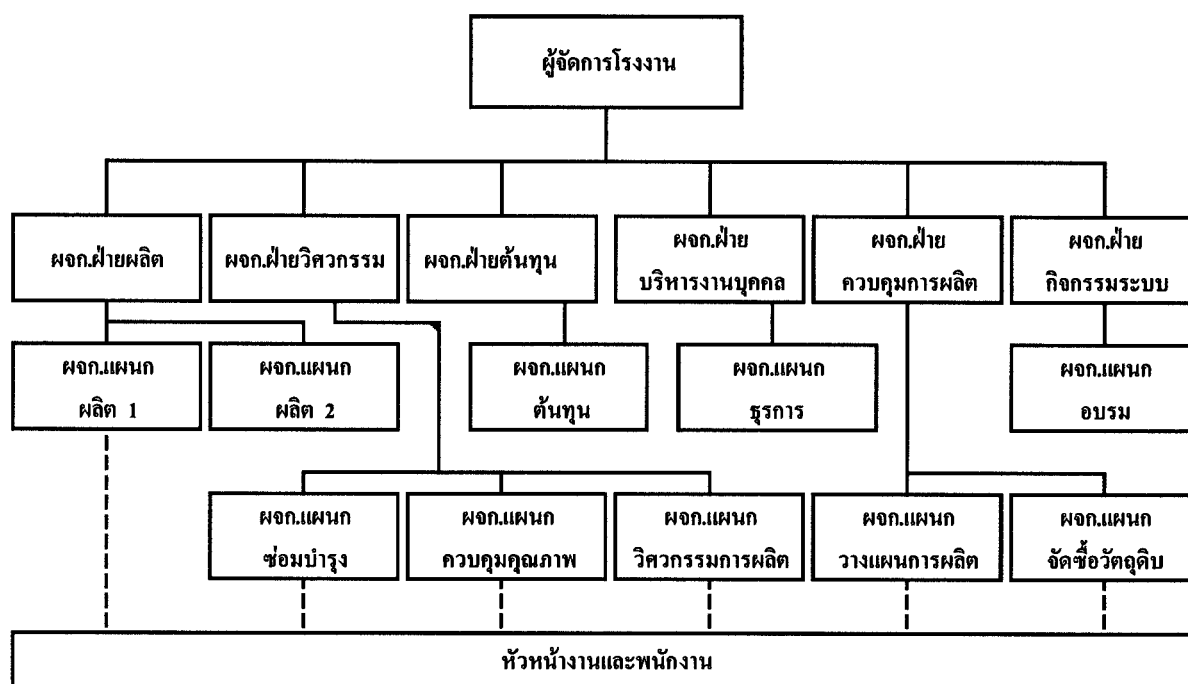
บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด ผลิตสายไฟรถยนต์ โดยใช้เครื่องจักรที่ทันสมัยมีกำลังการผลิต สูงเน้นคุณภาพ เริ่มตั้งแต่การออกแบบจนถึงกระบวนการขั้นสุดท้าย

โครงสร้างองค์กรบริหาร

เพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการดำเนินการทางธุรกิจ ผลิตสายไฟในรถยนต์ชนิดต่าง ๆ จึงได้วางแผนผังการบริหารองค์กร (organization chart) เป็น การบริหารในระดับฝ่ายต่าง ๆ ปรากฏรายละเอียดดังนี้

ระดับตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ระดับการบริหาร	จำนวน (คน)
ผู้จัดการโรงงาน	1	ผู้บริหารระดับสูงและ ระดับกลาง	16
ผู้จัดการฝ่าย	6		
ผู้จัดการแผนก	9		
หัวหน้างานและหัวหน้างาน	84	ผู้บริหารระดับต้น	84
พนักงาน	290	พนักงานปฏิบัติการ	290
รวม	390		390

ตารางที่ 2.3 จำนวนพนักงานแบ่งตามระดับตำแหน่ง



ภาพที่ 2.4 โครงสร้างและการบริหารตามลำดับตำแหน่ง

ประวัติการได้รับใบรับรองด้านคุณภาพและสิ่งแวดล้อม

1. ได้รับมาตรฐาน ISO 9002 ในปี พ.ศ. 2538
2. ได้รับมาตรฐาน ISO 9001 ในปี พ.ศ. 2540
3. ได้รับมาตรฐาน ISO 14001 ในปี พ.ศ. 2545

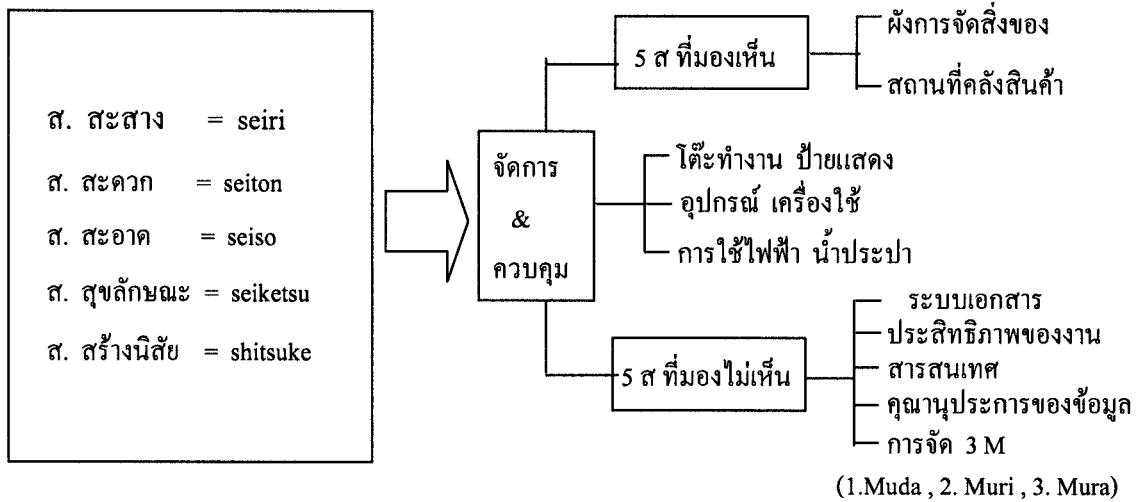
กิจกรรม 5 ส และการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในปัจจุบันของบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา

กิจกรรม 5 ส โดยแท้จริงแล้วก็มีการดำเนินการในยุคต้น ๆ ของการก่อตั้งบริษัท ฯ แต่เป็นไปในรูปแบบของการแนะนำของระดับผู้บริหารที่มาจากประเทศญี่ปุ่นแต่ก็ไม่ได้จัดเป็นรูปแบบที่แน่นอนและไม่มีการจัดตั้งเป็นองค์กรเพื่อดำเนินกิจกรรมแบบเต็มรูปแบบ โดยในช่วงแรกประมาณปี พ.ศ. 2531 ได้มีการดำเนินเป็นกิจกรรม 5 ส ขึ้นแต่ในขณะนั้นยังมี การดำเนินการเพียง 4 ส คือ ส สะสาง ส สะดวก ส สะอาด และ ส สุขลักษณะเท่านั้น โดยอาศัยแนวทางร่วมไปกับการทำ kaizen หรือการแสดงการปรับปรุงตลอดเวลาของประเทศญี่ปุ่นเพื่อเพิ่มผลผลิต (productivity) ในรูปแบบของการเขียนข้อเสนอแนะของพนักงานภายในบริษัท ฯ (โสภภาพร ศรีวิเศษ, 2546, หน้า 2)

ภายหลังในปี 2538 จึงได้มีการดำเนินกิจกรรมครบทั้ง 5 ส คือ เพิ่มในส่วนของ ส สร้างนิสัย เข้ามาอีก 1 ส่วนเพื่อให้เป็นไปตามหลักทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและก็เป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินกิจกรรมมาตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา และจวบจนถึงปี 2543 ท่านประธาน บริษัท ฯ มีความคิดว่าบริษัทในเครือไทยยาซากิ ได้ทำ 5 ส จนทุกสิ่งทุกอย่างดูเป็นระเบียบเรียบร้อยสะอาดสอาด แต่ นั้นยังไม่ใช่ประโยชน์สูงสุดที่พึงประสงค์ ประโยชน์ที่ควรจะต้องถือไปกว่านี้ คือ หน่วยงานนั้น ๆ ควรจะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทำงานได้เร็วขึ้น (ใช้เวลาน้อยลง) หรือลดการสูญเสียความสิ้นเปลืองต่าง ๆ ดังนั้นในบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา และบริษัทในเครือ จึงต้องดำเนินการทำกิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็น 5 ส ที่ปรับปรุงเพิ่มขึ้นในเรื่องของการจัดระบบ การจัดงาน พื้นฐานโดยได้นำ 5 ส แบบเดิมมาประยุกต์เพิ่มเติมเป็น

1. 5 ส ที่มองเห็น (visible 5 S)
2. 5 ส ที่มองไม่เห็น (invisible 5 S)

ในส่วนของหัวข้อที่ 1 5 ส ที่มองเห็น โดยรูปแบบก็จะสามารถเข้าใจได้โดยเนื้อหา 5 ส ที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น แต่จะเพิ่มเติมในส่วนของการควบคุมด้วยสายตาเข้าไปทำให้มองเห็นง่ายและควบคุมได้ด้วยตัวมันเองและมีการจัดทำมาตรฐานให้ชัดเจนแต่ในส่วนหัวข้อที่ 2 5 ส ที่มองไม่เห็นนั้นเปรียบเสมือนภูเขาน้ำแข็งคือ เป็นภูเขาน้ำแข็งที่อยู่ในส่วนใต้น้ำ ซึ่งภูเขาน้ำแข็งส่วนที่โผล่พ้นผิวน้ำ คือ ส่วนของ 5 ส ที่มองเห็น แต่ส่วนที่อันตรายควรจะเป็นส่วนที่อยู่ใต้น้ำที่เป็น 5 ส มองไม่เห็นมากกว่าเปรียบเสมือนว่าการละเลยต่อ 5 ส ในส่วนที่มองไม่เห็นนี่จะเป็นส่วนที่ควรนำมาพิจารณาเพิ่มเติม



ภาพที่ 2.5 ผังความสัมพันธ์ของ 5 ส และแนวทางการจัดการและควบคุม

ในการดำเนินการ 5 ส เท่าที่ผ่านมามีหลักการของ 5 ส จะถูกนำไปใช้จัดการกับสิ่งที่มองเห็นเช่น การจัดตั้งของ การจัดสถานที่ทำงาน โต๊ะทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ใครที่ผ่านไปมาก็สามารถเห็นได้ว่าดีหรือไม่ดี สะอาดหรือสกปรกแต่ลึกซึ้งไปกว่านั้นหลักการ 5 ส เดียวกันนี้ยังสามารถนำมาประยุกต์ใช้ดำเนินการกับสิ่งที่มองไม่เห็น เช่น เรื่องของระบบ เรื่องของประสิทธิภาพงานหรือเรื่องการใช้ประโยชน์อย่างคุ้มค่ากับเทคโนโลยีสื่อสารสมัยใหม่ ซึ่งเรื่องเหล่านี้ถ้าเราผ่านเข้าไปในหน่วยงานนั้นเราจะมองไม่เห็นได้เพียงผิวเผินเราไม่รู้เลยว่าหน่วยงานนี้มีการทำงานที่มีประสิทธิภาพดีแค่ไหน แต่มีใช้ว่าเราจะเห็นไม่ได้ เพียงแต่ 5 ส มองไม่เห็นต้องอาศัยการมองจากหลักฐานอื่น ๆ เช่น ดัชนีที่ชี้ให้เห็นว่าประสิทธิภาพของงานดีขึ้น โดยพอจะสรุป 5 ส ที่มองไม่เห็น ได้ดังนี้

5 ส มองไม่เห็นประกอบด้วย (โสภภาพรณ์ ศรีวิเศษ, 2546, หน้า 3)

1. ระบบเอกสาร
2. งานที่มีประสิทธิภาพ
3. สารสนเทศ
4. เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุง 5 ส
5. ขั้นตอนการดำเนิน 5 ส ที่มองไม่เห็น
6. ผลดำเนินการ 5 ส ที่มองไม่เห็น
7. การรักษาสภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ระบบเอกสาร

การดำเนินการกับระบบเอกสารก็คือ การดำเนินการให้เอกสารที่มีอยู่ในหน่วยงานสามารถก่อให้เกิดประสิทธิผล

1. ไม่มีเอกสารซ้ำซ้อน

เอกสารซ้ำซ้อนไม่ใช่เอกสารที่เหมือนกัน หากแต่เอกสารซ้ำซ้อนเป็นเอกสารที่มีเนื้อหาคล้ายคลึงกันถ้าไม่มีเอกสารฉบับนี้ยังสามารถทำงานได้เข้าใจได้โดยอาศัยเอกสารอีกฉบับหนึ่งก็ควรจะยกเลิกเอกสารดังกล่าวได้

2. ไม่มีเอกสารที่ไม่ใช้แล้ว เอกสารที่ไม่ใช้แล้ว อาจเกิดจาก

2.1 เอกสารหมดอายุการใช้งาน

2.2 เอกสารไม่เกี่ยวข้องกับงาน

2.3 มีเอกสารอื่นทดแทนเอกสารเหล่านี้จะเอาไว้ในหน่วยงานทำไม

3. มีเอกสารให้น้อยแต่ใช้สอยได้เต็มที่ถ้ายังมีเอกสารให้น้อยที่สุดแต่ก็ยังทำงานได้อย่าง

มีประสิทธิภาพนี่คือความสำเร็จของระบบเอกสารของท่าน

3.1 ลดปริมาณหน้าปริมาณแผ่น ด้วยเนื้อหาที่กระชับ ตัวพิมพ์ขนาดพอเหมาะ พิมพ์

2 หน้า

3.2 เอกสารอ้างอิงมีเท่าที่จำเป็น

3.3 จำกัด / ควบคุมเอกสารใหม่

ทุกครั้งที่จะมีเอกสารออกใหม่ ต้องพิจารณาแล้วว่ามีความจำเป็นจริง ๆ โดยเฉพาะแบบฟอร์มบันทึก จำกัดแบบฟอร์มให้น้อยที่สุด แบบฟอร์มที่ใช้บันทึกงานต่าง ๆ ถ้าสามารถรวมเป็นแบบฟอร์มเดียวกันได้ก็ควรทำ และทุกครั้งที่จะมีการออกแบบฟอร์มใหม่ต้องไม่มีการออกได้โดยอิสระ ต้องมีการควบคุม (เช่น การขึ้นทะเบียน)

ไม่ว่าเราจะดำเนินการในระบบเอกสารของเราคืออย่างไรก็ตาม ตัวของเอกสารต้องดีด้วย ดังนั้น ทบทวนว่าเอกสารมีความถูกต้อง ชัดเจน ทันสมัย กำหนดหมวดหมู่ของเอกสารไว้อย่างเป็นระเบียบ ข้อสำคัญพนักงานต้อง “เข้าถึง” เอกสารนั้น ก็ต้องเข้าใจทั้งเนื้อหาและเข้าใจว่าจะไปหยิบเอกสารนั้นมาจากไหน นั่นคือการจัดการกับกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ

งานที่มีประสิทธิภาพ

งานที่มีประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การจัดระบบความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จโดย

1. ไม่มีงานที่ไม่จำเป็น

เป็นเรื่องที่เสียหายมาก ถ้าหน่วยงานของท่าน มีการทำงานในบางเรื่องที่ไม่จำเป็น กล่าวคือ งานนั้นไม่ได้ทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น คุณภาพดีขึ้นหรือช่วยการประหยัด ถ้าไม่ทำงานนั้นก็ไม่ได้เกิดผลเสียต่อหน่วยงาน อาจเป็นงานที่ทำเพื่อไม่ให้พนักงานว่าง เป็นงานที่ทำเพื่อเก็บข้อมูล โดยที่ไม่รู้ว่าเอาข้อมูลไปทำอะไร หรือเป็นงานตรวจสอบซ้ำซ้อน งานเช่นนั้นสมควรเลิกได้แล้วข้อคิดที่น่าสนใจ คือ งานผลิตเป็นงานเพิ่มรายได้แต่งานตรวจสอบเป็นงานเพิ่มค่าใช้จ่าย เพราะฉะนั้นพิจารณาตรวจสอบให้ดีกว่างานนั้นมีความจำเป็นหรือไม่ งานที่ไม่จำเป็นอาจจะเป็นงานทั้งขบวนการหรืองานเฉพาะส่วน เช่น งานนั้นมี 6 ขั้นตอน มีขั้นตอนใดที่ไม่จำเป็นหรือไม่ถ้ามีตัดทิ้งเสีย

2. ไม่มีงานซ้ำซ้อน ซ้ำซาก งานซ้ำซ้อน คือ งานที่มีคนหลายคนทำงานในลักษณะเดียวกัน ถ้าให้คน ๆ เดียวทำจะได้หรือไม่ หรืออาจจะมีเฉพาะงานบางส่วนมาซ้ำกันก็น่าจะตัดส่วนที่ซ้ำกันให้อีกคนทำไป ส่วนงานซ้ำซากเป็นงานที่ต้องทำหลายๆ ครั้งอาจจะเป็นเพราะไม่แน่ใจหรืองานเสียบ่อย ๆ ต้องมาทำใหม่ งานเหล่านี้เป็นงานที่ไม่พึงปรารถนา

3. ไม่มีงานที่เกิดความสูญเปล่างานที่เกิดความสูญเปล่ามีด้วยกัน 7 ประการ คือ

3.1 งานที่มีการผลิตมากเกินไป

3.2 วัสดุคงคลังมีมากเกินไป

3.3 การผลิตมีของเสีย

3.4 มีการเคลื่อนไหวมากเกินไป

3.5 มีกระบวนการที่ยุ่งยาก

3.6 มีการรอคอยงาน

3.7 มีการขนย้ายมากเกินไป

4. คนที่เหมาะสมทำงานที่เหมาะสม ถึงงานจะมีประสิทธิภาพในตัวเอง แต่ถ้าผู้ปฏิบัตินั้นไม่เหมาะสมก็ถือว่าเป็นการจัดการที่บกพร่อง ผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสม อาจจะไม่เหมาะสมในด้านสมรรถนะ (เช่น งานที่ต้องให้คนถนัดขวาทำแต่มาให้คนถนัดซ้ายทำ) ไม่เหมาะสมในด้านเพศ (เช่น งานที่ต้องใช้กำลังหรือต้องออกปฏิบัติงานในต่างจังหวัดคนเดียวก็ควรใช้เพศชาย) หรือไม่เหมาะสมในด้านคุณวุฒิ (เช่น เอาคนจบปริญญาตรีมานั่งนับชิ้นงานบรรจุกล่อง) เหล่านี้เป็นดังสุภาษิตที่ว่า put the right man to the right job ใช้ได้กับข้อนี้

4.1 ปรับองค์การสู่สมรรถนะสูงสุด

การปรับองค์การเสมือนหนึ่งการปรับขบวนการ การเปลี่ยนแปลงองค์การแม้ในระดับแผนกหรือแม้แต่ในหน่วยงานเล็ก ๆ ด้วยระยะเวลาที่เหมาะสม ก็เป็นการปรับยุทธวิธีในการต่อสู้กับงานการปรับองค์การทำให้

4.1.1 สร้างความแปลกใหม่และกระตือรือร้น เพราะองค์กรที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นเวลานาน ๆ เหมือนองค์กรที่ตายแล้วมีแต่ความเบื่อหน่าย

4.1.2 นำไปสู่จุดที่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4.1.3 สร้างความสามารถหลาย ๆ ด้านให้กับคนในองค์กร

4.1.4 ผลที่ได้จากการจัดระบบงานให้ประสิทธิภาพ

4.2 ทำให้งานมีประสิทธิภาพในตัวเอง

เมื่อขจัดงานที่ไม่จำเป็น งานที่ซ้ำซ้อน ซ้ำซากแล้วเราก็ต้องทำให้งานที่มีอยู่เป็นงานที่มีประสิทธิภาพคุณลักษณะของงานที่มีประสิทธิภาพคือเมื่อปฏิบัติงานนั้นตามขั้นตอนที่กำหนดไว้พบว่า

4.2.1 ได้ผลงานที่ออกมาดี ถูกต้องเหมาะสม

4.2.2 ได้งานออกมาเร็ว ไม่เย็นเยื่อ

4.2.3 มีความอ่อนตัวในงานนั้น กล่าวคือ เมื่อถึงช่วงที่เกิดการติดขัดด้วยเหตุผลใดก็ตามสามารถหาทางออกได้ เช่น งานที่มีบางขั้นตอนต้องใช้เครื่องระบบอัตโนมัติแต่ถ้าระบบอัตโนมัติขัดข้อง สามารถเปลี่ยนมาใช้ระบบมือ (manual) ได้เหล่านี้เป็นต้น

สารสนเทศ

การจัดระเบียบงานให้มีประสิทธิภาพในองค์กรในยุคอุตสาหกรรมใหม่นี้หลีกเลี่ยงมิได้ที่จะต้องใช้ข่าวสารทาง อิเล็กทรอนิกส์ (information technology (IT)) เข้ามาช่วยไม่ว่าจะเป็นของ internet, intranet, e-mail, LAN system เพราะเทคโนโลยีเหล่านี้ ทำให้ความรู้ ข่าวสารแพร่กระจายได้อย่างรวดเร็วกว้างขวาง สามารถลดทั้งเวลาและกำลังคนหรือแม้แต่ปริมาณของเอกสารในการทำงานแต่หลักการของ 5 ส นั้นมิใช่ว่าเมื่อ IT มีประโยชน์ก็รีบนำมาใช้ทันที ท่านต้องจัดระเบียบเพื่อให้เกิดความพร้อมและความเหมาะสมทั้งในเรื่องของบุคลากรชนิดของเทคโนโลยี งานและสำคัญที่สุด คือ งบประมาณ

1. เพิ่มคุณค่าของข้อมูล เรามาถึงการใช้ 5 ส ในการจัดการกับระบบสำคัญอีกข้อหนึ่งคือ ระบบข้อมูล ข้อมูลคือบันทึกต่าง ๆ ที่เป็นผลพวงจากการทำงานบางแห่งอาจจะมีมากมาย จนดูเหมือนเป็นผลผลิตที่เกินความจำเป็นหรือมีเก็บจนล้นสต็อก เมื่อข้อมูลคือ ผลผลิตอย่างหนึ่งของงาน เราต้องทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับข้อมูลเหล่านี้โดย

2. การได้มาซึ่งข้อมูลที่สมบูรณ์ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ ต้องมีการดำเนินการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เหมาะสม ชัดเจนครบถ้วนและสำคัญที่สุด คือ ต้องถูกต้อง

3. การแสดงข้อมูลด้วยหลักการทางสถิติ ข้อมูลที่ได้มาตามข้อ 3.2 อาจจะได้ประโยชน์ในระดับหนึ่งแต่ไม่สามารถเห็นภาพที่ชัดเจนลึกซึ้งหรือวิเคราะห์สภาพการณ์อะไรได้จนกว่าจะมีการนำข้อมูลนั้นมาแสดงออกในรูปของสถิติไม่ว่าเป็นกราฟพาราเรโต หรือฮิสโตแกรม เป็นต้น

4. การนำข้อมูลนั้นไปใช้ประโยชน์ ประการสุดท้าย เมื่อข้อมูลที่เราอุตสาหกรรมจัดทำจนมองเห็นสภาพที่ชัดเจนแล้ว แต่ก็หยุดอยู่เพียงแต่นั้นก็เหมือนการสร้างบ้านหลังงาม ๆ ไว้แต่ไม่รู้จะใช้สอยประโยชน์อะไรจากบ้านหลังนั้น ข้อมูลในรูปแบบของเทคนิคทางสถิติ เมื่อมีการวิเคราะห์คาดการณ์หรือเห็นแนวโน้มต่าง ๆ เมื่อนำไปใช้แก้ไขปัญหา ปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือวางมาตรการป้องกันผลเสียที่อาจจะตามมา จึงจะถือว่าได้ดำเนินการกับข้อมูลอย่างสมบูรณ์แบบ ตลอดจนนำข้อมูลนั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์และขยายผลทั่วทั้งองค์กร

เทคนิคที่ใช้ในการปรับปรุงงาน 5 ส ที่มองไม่เห็น

เมื่อเรากำหนดหัวข้อเรื่องที่จะทำ 5 ส ที่มองไม่เห็นแล้วและพยายามสร้างภาพให้งานนั้นเด่นชัดขึ้นตามด้วยตัวอย่างที่แสดงไว้ ในตารางที่ 1 แน่แน่นอน ก่อนจะได้ผลลัพธ์ออกมา ก็เป็นเรื่องของการปรับปรุงแก้ไขซึ่งเป็นยุทธวิธีเฉพาะตัว ต้องอาศัยการระดมความคิด อาศัยความรู้ความสามารถของทีมงาน หรืออาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่

อุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับปรุง 5 ส ที่มองเห็นก็อาจจะได้แก่เทปสีต่าง ๆ เพื่อทำ lay out, สีทาพื้น, กระจกใสเพื่อทำการชี้บ่งหรือไม้กวาดที่ถูพื้นเพื่อทำความสะอาด

แต่อุปกรณ์ที่ใช้ในการปรับปรุง 5 ส ที่มองไม่เห็นได้แก่ เทคนิคการปรับปรุงงานต่าง ๆ ซึ่งพอจะยกตัวอย่างเป็นสังเขปได้ดังนี้

1. 3 Mu

1.1 muda : ค้นหาความสิ้นเปลือง งานที่ไม่จำเป็น

1.2 muri : ค้นหาจุดที่ติดขัดขัดข้องในการทำงานอันเกิดจากคนไม่มีประสิทธิภาพ อุปกรณ์ เครื่องมือ ไม่พร้อม ไม่ถูกต้อง

1.3 mura : ค้นหาจุดที่ทำงานไม่แน่นอน อันเกิดจากไม่มีมาตรฐานที่แน่ชัด ความไม่เข้าใจในจุดที่ทำงานดีพอ

1.4 IE technic (โศภภาพรณ์ ศรีวิเศษ, 2546, หน้า 39) เทคนิคนี้ คือ ECRS ส่วนใหญ่จะใช้กับการลดเวลาทำงาน

1.4.1 E= eliminate ลดเวลาหรือยกเลิกขั้นตอนที่ไม่มีประโยชน์ / ไม่มี
ความจำเป็นออก

1.4.2 C= combine รวมขั้นตอนบางขั้นตอนเข้าด้วยกันเพื่อมิให้เกิดความซ้ำซ้อน
ในงาน

1.4.3 R = rearrange จัดขั้นตอนหรือขบวนการใหม่ เพื่อให้เกิดการไหลของงานที่ต่อเนื่องรวดเร็วขึ้น

1.4.4 S = simplify ทำให้มันง่ายขึ้น พิจารณามีงานขั้นตอนใดที่พอจะลดความยุ่งยากของการปฏิบัติงานได้ลงบ้าง

2. Qc 7 Tools (โศภภาพรณ ศรีวิเศษ, 2546, หน้า 36)

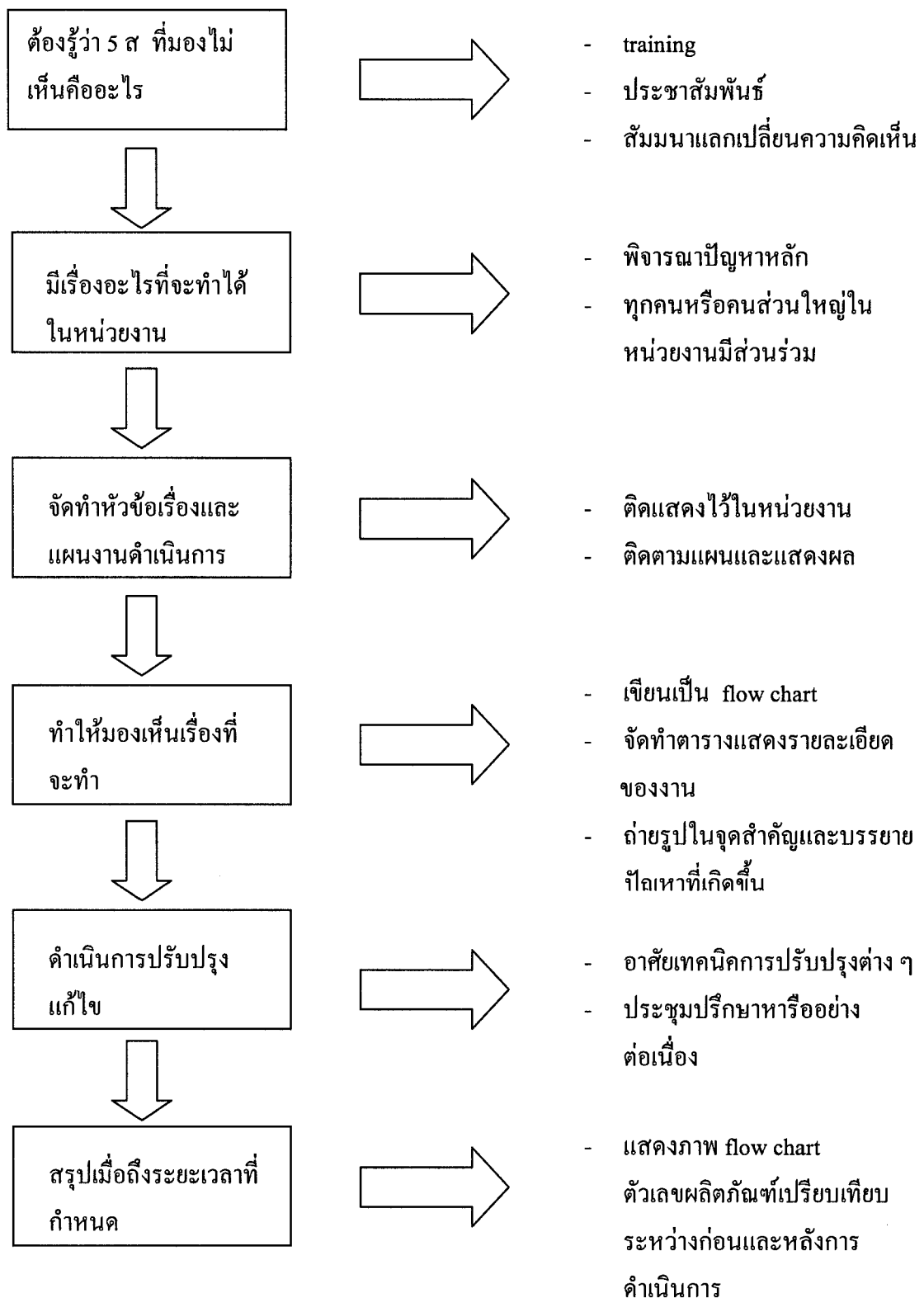
การแก้ไข ปรับปรุง ในระดับพื้นฐาน เครื่องมือ 7 ชนิด ของ QC. ก็สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้เพราะการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน หรือ ลดเวลาที่ใช้ในการทำงานเมื่อเราเขียนขั้นตอนในการทำงานมาแล้ว การจะปรับปรุงตรงจุดใดจุดหนึ่งจะให้ผลดีที่สุดได้ผลมากที่สุดก็อาจจะต้องพึ่ง pareto diagram หรือจะปรับปรุงได้ก็ต้องมีการแก้ไขปัญหาก็ต้องค้นให้พบถึงปัญหาที่แท้จริง c-e diagram ช่วยได้ ดังนั้นในระหว่างที่ดำเนินการ 5 ส ที่มองไม่เห็นอยู่ก็จะต้องระดมความคิดใช้ความรู้ประสบการณ์ตลอดจนอาศัยเทคนิคต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา (ที่อาจจะมากกว่าที่กล่าวถึงข้างต้น) เพื่อทำออกมาให้ได้ result ตามที่ต้องการ

3. นำหลักการ 5 ส พื้นฐานมาประยุกต์ใช้กับ 5 ส ที่มองไม่เห็น

ส ทั้ง 5 ตัวที่เรานำมาใช้ปรับปรุงควบคุมสิ่งที่มองเห็น ก็สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสิ่งที่มองไม่เห็นเช่นกัน ซึ่งเริ่มจากการสำรวจ คัดแยกไปจนถึง ส ตัวที่ 5 ส คือ การสร้างนิสัย เพื่อให้สามารถรักษาสภาพและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ จากตารางที่ 3

ตารางที่ 2.4 เปรียบเทียบการใช้ 5 ส ในการดำเนินการกับสิ่งที่มองเห็นและสิ่งที่มองไม่เห็น
(โศภภาพรณ ศรีวิเศษ, 2546, หน้า 9)

หัวข้อ	5 ส ที่มองเห็น (การจัดเก็บเอกสาร เพิ่มเอกสาร)	5 ส ที่มองไม่เห็น (การจัดทำระบบเอกสาร)
1. seiri สะสาง	<ul style="list-style-type: none"> - แยกเอกสารที่ยังใช้อยู่กับที่ไม่ใช้แล้ว - แยกเอกสารออกให้ชัดเจน เช่น เอกสารที่เป็นเล่ม ที่ใส่แฟ้ม ฯลฯ 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดเอกสารที่มีความจำเป็น - ข้อกำหนดเรื่องเอกสารที่หมดอายุเลิกใช้ - พิจารณาความเหมาะสมของเอกสารในด้านปริมาณ (ลด รวม จำกัด ควบคุม)
2. seiton สะตวก	<ul style="list-style-type: none"> - จัดเก็บเอกสารให้เป็นระเบียบในตู้ หิ้ง ชั้น - จัดทำเครื่องหมาย สัญลักษณ์ที่แสดงให้เห็นถึงความครบถ้วนของเอกสาร - จัดเก็บเอกสารในที่สะดวกต่อการใช้งาน 	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดหมวดหมู่ของเอกสารให้ครบถ้วนชัดเจนและเข้าใจง่าย - สร้างความเข้าใจกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดในการค้นหาเอกสารที่ต้องการ
3. seiso สะอาด	<ul style="list-style-type: none"> - ทำความสะอาดที่เก็บเอกสาร - เอกสารมีสภาพดี ไม่ยับเยินขาดรูด 	<ul style="list-style-type: none"> - ตรวจสอบ ทบทวน ปรับปรุง แก้ไข เพื่อให้ข้อกำหนดต่าง ๆ ถูกต้อง ทันสมัย ไม่สับสน (ดูดี)
4. seiketsu สุขลักษณะ	<ul style="list-style-type: none"> - กำหนดผู้รับผิดชอบ แผนงานเพื่อให้มีการตรวจตราทำความสะอาดรักษาสภาพที่ดีไว้อยู่เสมอ 	<ul style="list-style-type: none"> - มีการตรวจสอบเฝ้าติดตามเพื่อให้ลงไว้ซึ่งกฎระเบียบ มาตรการในการดำเนินการด้านเอกสารว่ามีการปฏิบัติ และมีผลตามที่ต้องการ
5. shitsuke สร้างนิสัย	<ul style="list-style-type: none"> - สร้างจิตสำนึกให้เป็นผู้มีระเบียบในการจัดเก็บเอกสารใช้แล้วเก็บเข้าที่เดิมรักษาสภาพของเอกสาร ซ่อมแซมเอกสารที่ชำรุด 	<ul style="list-style-type: none"> - รักษาระเบียบในการควบคุมดูแลเอกสารไม่มั่วง่าย ฝ่าฝืน พบจุดบกพร่องในระบบเอกสารก็อยากจะแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น



ภาพที่ 2.6 ฟังขั้นตอนการดำเนินการ 5 ส ที่มองไม่เห็น

จากแนวความคิดสู่การปฏิบัติ

เมื่อพยายามสร้างภาพให้เห็นถึง 5 ส ที่มองไม่เห็นแล้วหลายคนคงจะรู้สึกว่ามันไม่ใช่เรื่องใหม่ บางเรื่องอาจจะเคยดำเนินการมาแล้ว 5 ส เป็นเรื่องของการจัดระเบียบ เป็นเรื่องของการแยกแยะและการสร้างวินัยเพียงแต่เรานำเอาสิ่งเหล่านี้มาทำให้งานหลาย ๆ อย่างในแผนกดีขึ้น นี่ก็คือ แนวคิดพื้นฐานของ 5 ส ที่มองไม่เห็น

ผลการดำเนินการ 5 ส ที่มองไม่เห็น

ถึงแม้สิ่งที่เรากำลังทำเกี่ยวกับ 5 ส ที่มองไม่เห็นดูเหมือนจะมองไม่ค่อยออก แต่ผลลัพธ์ (result) เมื่อทำเสร็จแล้วต้องเห็น เช่น ตัวอย่างของการเพิ่มประสิทธิภาพในข้อ 3 เมื่อทำเสร็จแล้วสิ่งที่เห็นคือ เวลาที่ใช้สั้นลง

มีงานหลายอย่างที่สามารถทำได้ในเรื่อง 5 ส ที่มองไม่เห็น ตามที่เขียนไว้ในคู่มือ 5 ส ที่มองไม่เห็นแต่ที่เห็นได้ชัดเจนและอยากจะแนะนำมี 4 เรื่องคือ

1. ลด lead time ลดเวลาการทำงาน
2. เพิ่มประสิทธิภาพของงาน
3. ลดความซ้ำซ้อนของเอกสาร
4. เพิ่มคุณค่าของข้อมูล

ซึ่งได้สรุปหลักการโดยสังเขปในตารางที่ 4

ตารางที่ 2.5 เรื่องที่สามารถดำเนินการเกี่ยวกับ 5 ส ที่มองไม่เห็น

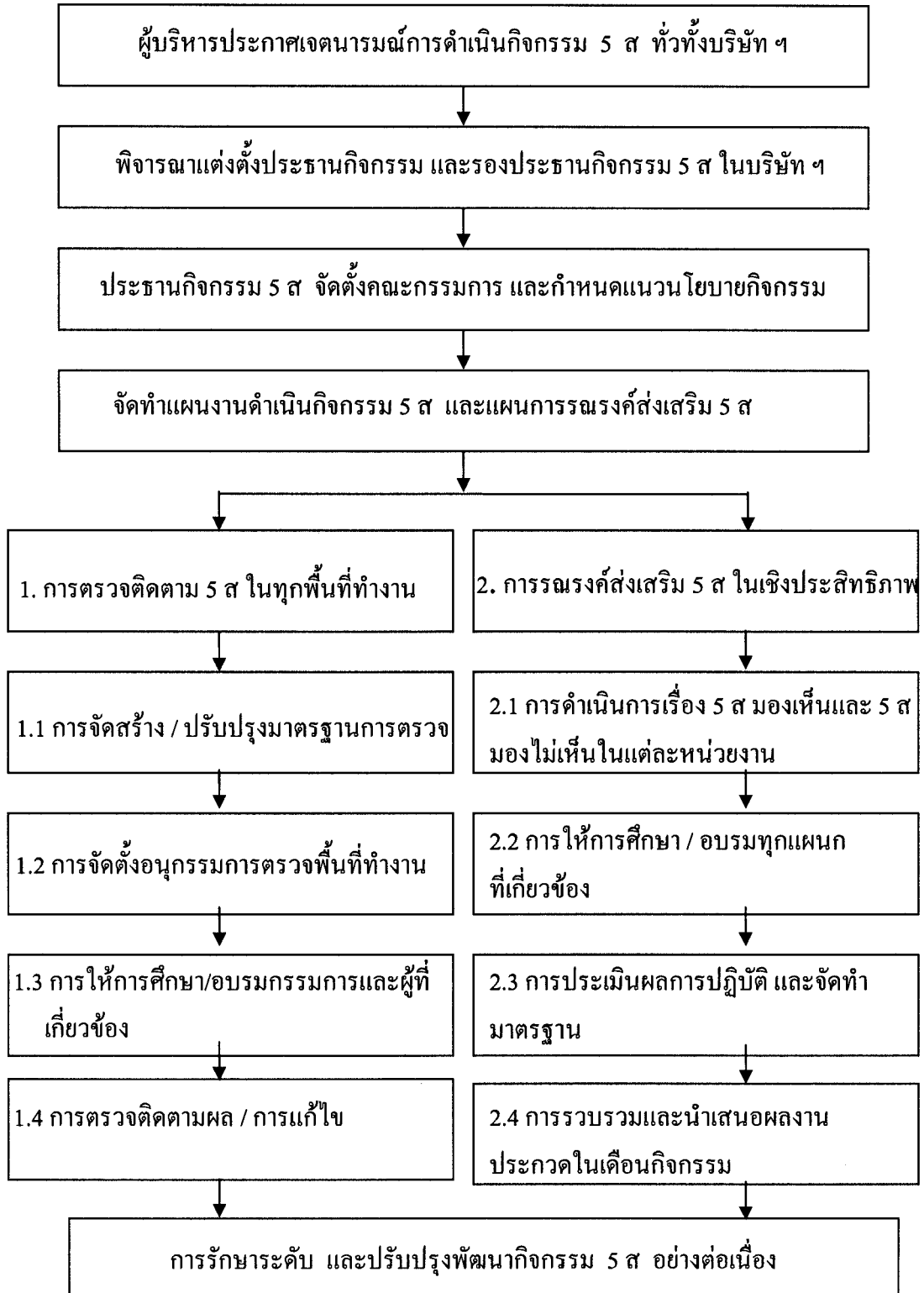
เรื่อง	สภาพที่พอจะมองเห็น	ทำให้เห็นเพื่อ ดำเนินการปรับปรุง	ผลลัพธ์
ลด lead time	- ใช้เวลาสำหรับงาน นั้นมากเกินไป ความจำเป็น - ส่งงานล่าช้า	- จัดทำ flow chart ของงานเน้นเวลาที่ใช้ (time motion)	- เวลาที่ใช้งานนั้นลด น้อยลง - สามารถส่งงานให้ ตามเวลาที่ต้องการ โดยไม่ delay หรือ เพื่อเวลามากเกินไป
เพื่อประสิทธิภาพ ของงาน	- ทำงานยุ่งยากน่าเบื่อ - มี loss , no good. เกิดขึ้น	- จัดทำ flow chart ของงานเน้นที่จุด ทำงานว่าใครทำ ทำ อย่างไร เท่าไร หรือ ใช้มาตรฐานการ ทำงานอะไร	- ทำงานสะดวกขึ้น - loss ng. ลดน้อยลง
ลดความซ้ำซ้อน ของเอกสาร	- มีเอกสารเก็บ ค่อนข้างมาก - เวลาใช้แบบฟอร์ม เอกสารค่อนข้าง สับสน	- จัดทำตารางแยก หมวดหมู่ของเอกสาร ที่มีลักษณะงานเดียว กันระบุวัตถุประสงค์ และชื่อแตกต่างของ แต่ละแบบฟอร์ม เอกสาร	- เอกสารที่ใช้จัดเก็บ น้อยลง - ความเข้าใจในการใช้ เอกสารแบบฟอร์มดีขึ้น
เพิ่มคุณค่าของ ข้อมูล	- มีใบบันทึกข้อมูลเก็บ เป็นจำนวนมาก - ไม่ค่อยเข้าใจสภาพ ของเรื่องที่ได้ทำการ บันทึกข้อมูลไว้	- แยกแยะรวบรวม ข้อมูลด้วยระยะเวลาที่ แน่ชัด - กำหนดรูปแบบของ สถิติที่จะนำมาใช้กับ ข้อมูลแต่ละอย่าง	- มีรูปแบบสถิติแสดง ข้อมูลต่าง ๆ ที่จำเป็น ในหน่วยงาน - เข้าใจสภาพการณ์ ต่าง ๆ ได้รวดเร็วและ ชัดเจน

การรักษาสภาพและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

5 ส ที่มองไม่เห็นก็เช่นเดียวกัน 5 ส ที่มองเห็นเมื่อดำเนินการสำเร็จไปแล้วในระดับหนึ่ง ก็ต้องรักษา สภาพเอาไว้เพราะ 5 ส ก็เป็นกิจกรรมที่เหมือนกิจกรรมอื่น ๆ คือไม่หยุดนิ่งอยู่ได้ จะต้องมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง แต่ก่อนที่จะปรับปรุงต่อไป ต้องรักษาสภาพเดิมไว้เพราะไม่เช่นนั้น ถ้ามันถดถอยลงไปก็ต้องกลับมาทำใหม่ซ้ำของเดิมอีก

การรักษาสภาพของ 5 ส ที่มองไม่เห็น จะยากกว่าเพราะชื่อก็บอกอยู่แล้วว่า มองไม่เห็น การรักษาสภาพจึงต้องอาศัยการตั้งกฎเกณฑ์ปฏิบัติ มาตรฐานการทำงาน และปฏิบัติโดยเคร่งครัด มีการเฝ้าติดตามการปฏิบัติและมีการประเมินผลลัพธ์เพื่อเปรียบเทียบอย่างสม่ำเสมอ การดำเนินการในการจัดทำกิจกรรม 5 ส ภายในบริษัท ฯ ในปัจจุบัน

ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ภายในบริษัท ฯ มีขั้นตอนการดำเนินการพอสังเขปดังนี้



ภาพที่ 2.7 ผังการดำเนินกิจกรรม 5 ส ภายในบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา

ผู้บริหารประกาศเจตนารมณ์การดำเนินกิจกรรม 5 ส

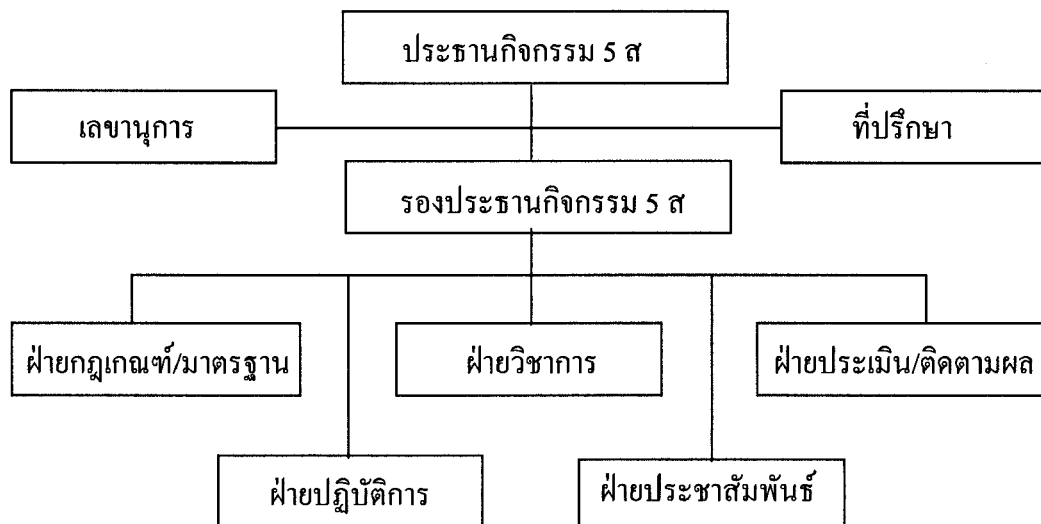
โดยทั่วไปนับเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารกิจกรรมและแนวทางจิตวิทยาที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรม 5 ส เพื่อให้พนักงานไม่เกิดความล้าและจะเกิดการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของบริษัท ฯ การสนับสนุนและส่งเสริมโดยการให้ความร่วมมือในการอนุมัติแผนงานที่กรรมการจัดทำขึ้นรวมทั้งให้การสนับสนุนด้านงบประมาณเพื่อใช้ในการโปรโมท เช่น แผ่นป้าย , โปสเตอร์ ไปจนถึงการติดตามผลการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ของแต่ละแผนกในรูปแบบของการประชุมนโยบายของบริษัท ฯ ประจำเดือนด้วย

พิจารณาแต่งตั้งประธานกิจกรรมและรองประธานกิจกรรม 5 ส ในบริษัท ฯ

ในบริษัท ฯ จะมีการกำหนดรูปแบบว่าจะมีการแต่งตั้งประธานกิจกรรมในทุก ๆ กิจกรรม โดยมีวาระ 2 ปี ต่อการดำรงตำแหน่ง และในบางครั้งก็อาจจะให้รองประธานกิจกรรมขึ้นมาดำรงตำแหน่งก็ได้ตามสถานการณ์และความเหมาะสม

ประธานกิจกรรม 5 ส จัดตั้งคณะกรรมการและกำหนดนโยบายกิจกรรม

ทุก ๆ ครั้งที่มีการปรับเปลี่ยนประธานกิจกรรมหรือคณะกรรมการกิจกรรมก็จะต้องมีการคัดเลือกคณะกรรมการบริหารกิจกรรม 5 ส ซึ่งจะทำหน้าที่ดูแลกิจกรรม 5 ส ในทุก ๆ หน่วยงานตามผังองค์กรกิจกรรมและจะต้องมีการประชุมกันอย่างสม่ำเสมอ ทำการกำหนดแนวนโยบายของกิจกรรมจัดทำวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติ โดยทั่วไปการจัดตั้งองค์กรคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส มีการจัดทำพอสังเขปดังผังที่แสดงดังนี้



ภาพที่ 2.8 ผังคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส (โสภภาพรณี ศรีวิเศษ, 2547, หน้า 1)

หน้าที่ของคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส

ประธานกิจกรรม มีหน้าที่

1. กำหนดนโยบายและเป้าหมายการทำกิจกรรม
2. จัดประชุมติดตามความคืบหน้าของคณะกรรมการแต่ละฝ่ายและควบคุมการประชุม
3. เสนอแนะเพื่อปรับปรุงระเบียบหรือการดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้องกับสภาพการ

ปัจจุบัน

4. รายงานผลการดำเนินกิจกรรมแก่ผู้จัดการโรงงานตามระยะเวลาที่กำหนด

รองประธานกิจกรรม มีหน้าที่

1. ทำหน้าที่เป็นประธานกิจกรรมแทนเมื่อประธานติดภารกิจ
2. ควบคุมการดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดที่ปรึกษามีหน้าที่

1. ให้คำชี้แนะแนวทางหรือวิธีการต่าง ๆ
2. ให้การสนับสนุนกิจกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดเลขานุการมีหน้าที่

1. ประสานงานระหว่างประธานกิจกรรมและคณะกรรมการแต่ละฝ่ายเพื่ออำนวยความสะดวก

ความสะดวก

2. จัดเตรียมวาระการประชุมและแจ้งวัน เวลา สถานที่ ให้คณะกรรมการทราบ
3. การประชุมให้ประธานอนุมัติและแจ้งให้คณะกรรมการทราบฝ่ายวิชาการมีหน้าที่

1. วางแผนการอบรมของกิจกรรม
2. จัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรมที่เสริมความรู้หรือทักษะในการทำกิจกรรม
3. เผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
4. จัดทัศนศึกษาออกสถานที่เพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์

ฝ่ายกฎหมาย/มาตรฐาน มีหน้าที่

1. ร่วมกับในเครือบริษัท กำหนดกฎเกณฑ์มาตรฐานส่วนกลาง
2. อบรมให้ความรู้ด้านกฎเกณฑ์แก่สมาชิกของบริษัทในเครือ
3. ทบทวนกฎเกณฑ์มาตรฐานภายใน
4. กำหนดกฎเกณฑ์การให้รางวัลและผลตอบแทน

ฝ่ายปฏิบัติการมีหน้าที่

1. ผลักดันกิจกรรม 5 ส ให้พนักงานทุกระดับรับทราบและปฏิบัติทั่วทั้งแผนก

2. สื่อสาร ส่งเสริมกิจกรรมในแผนกให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 3. ประสานงานร่วมกับคณะกรรมการกิจกรรมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกิจกรรม ฝ่ายประเมินผลและติดตามผลมีหน้าที่
 1. กำหนดแนวทางในการตรวจสอบประเมินผล
 2. ทบทวนแบบฟอร์มการตรวจสอบ
 3. สรุปผลการตรวจสอบประเมินผลเป็นตัวเงิน
- ฝ่ายประชาสัมพันธ์มีหน้าที่
1. จัดทำบอร์ดรวบรวมข้อมูลประชาสัมพันธ์ถึงนโยบายและความคืบหน้าของกิจกรรม

5 ส อย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม
3. กระตุ้นให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึกในการทำกิจกรรม 5 ส โดยใช้สื่อต่าง ๆ

ประชาสัมพันธ์ที่เหมาะสม

จัดทำแผนงานดำเนินกิจกรรม 5 ส และแผนการณรงค์ส่งเสริม 5 ส

การจัดทำแผนงานตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนดขึ้นนั้นจะทำควบคู่กับแผนการณรงค์ส่งเสริม 5 ส โดยแบ่งเป็น 2 จุดหลักคือ

1. การตรวจติดตาม 5 ส ในทุกพื้นที่ทำงาน

1.1 การจัดสร้าง/ปรับปรุงมาตรฐานการตรวจ โดยจะเป็นหน้าที่ของคณะกรรมการในฝ่ายกฎเกณฑ์/มาตรฐาน จะต้องพิจารณาทั้งพื้นที่ในการตรวจ การกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนและเกิดความยุติธรรมแก่เจ้าของพื้นที่ รวมทั้งมีการกำหนดผู้รับผิดชอบพื้นที่ดังกล่าวโดยอาจจะระบุเป็นบุคคล หรือกลุ่มคนก็ได้ อีกส่วนหนึ่งจะต้องปฏิบัติคือ ปรับปรุงมาตรฐานการตรวจให้สอดคล้องในแต่ละพื้นที่ ๆ แบ่งไว้ในช่วงแรก

1.2 การจัดตั้งอนุกรรมการตรวจพื้นที่ทำงาน เมื่อได้ขอบเขตพื้นที่และมาตรฐานการตรวจพื้นที่แล้วก็จัดตั้ง อนุกรรมการตรวจพื้นที่ทำงาน โดยกำหนดให้มีการตรวจพื้นที่ 2 ครั้ง / 1 เดือน โดยจะให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนในแต่ละครั้งไม่ให้ซ้ำกัน

1.3 การให้การศึกษา/อบรมกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้อง ในการจัดตั้ง คณะอนุกรรมการตรวจพื้นที่จะต้องมีการให้การศึกษา/อบรม เพื่อทำความเข้าใจในการตรวจและเกณฑ์ในการให้คะแนนในการตรวจเพื่อให้มีความเข้าใจไปทิศทางเดียวกันและป้องกันการเกิดความไม่ยุติธรรมจากการตรวจของอนุกรรมการในแต่ละชุด

1.4 การตรวจติดตามผล / การแก้ไข หลังจากการรับการตรวจโดยคณะอนุกรรมการและได้รับการยอมรับจากผู้รับผิดชอบพื้นที่แล้ว ทางคณะอนุกรรมการชุดที่ตรวจพื้นที่จะทำการ

ออกใบข้อบกพร่อง (car = corrective action request) ให้กับผู้รับผิดชอบพื้นที่ให้ทำการแก้ไข โดยจะมีช่วงระยะเวลาการแก้ไขประมาณ 2 สัปดาห์ หรือมากกว่านั้นแล้วแต่ความยากง่ายในการแก้ไข ซึ่งจะมีกรรมการชุดต่อไปเป็นผู้ตรวจติดตามการแก้ไข

2. การรณรงค์ส่งเสริม 5 ส ในเชิงประสิทธิภาพ

2.1 การดำเนินการส่งเสริม 5 ส มองเห็น และ 5 ส มองไม่เห็นในแต่ละหน่วยงาน จัดทำ 5 ส มองเห็น 1 เรื่อง / เดือน พร้อมรายงานผลในนโยบายประจำเดือน รวมทั้งต้องจัดทำ 5 ส มองไม่เห็น 3 เรื่อง/ปี ในรูปแบบของโปสเตอร์และจะติดผลงานในบอร์ดประจำแผนกให้มีการเคลื่อนไหวทุกเดือน

2.2 การให้การศึกษา/อบรมทุกแผนกที่เกี่ยวข้อง การจัดทำ 5 ส มองเห็น และ 5 ส มองไม่เห็นจะมีการจัดอบรมให้ความเข้าใจแก่ระดับผู้บริหาร / หัวหน้าประจำหน่วยงาน เป็นระยะจนครบตามจำนวนส่วนในระดับพนักงานก็จะให้ทางระดับหัวหน้าเป็นผู้ถ่ายทอดความเข้าใจอีกทอดหนึ่ง และจะใช้รูปแบบการแสดงผลงานเป็นการให้การศึกษาทางอ้อมอีกทางหนึ่ง

2.3 การประเมินผลการปฏิบัติและจัดทำมาตรฐาน ในแต่ละเดือนจะมีการประเมินผลในส่วนของ 5 ส มองเห็นและทุก ๆ 4 เดือน ก็จะทำการประเมินผลในส่วนของ 5 ส ที่มองไม่เห็น โดยการประเมินผลการวัดในรูปแบบของการประเมินผลตามแผนงาน ส่วนด้านการวัดผลอาจวัดเป็นตัวเลข เช่น ลดเวลาลงได้กี่นาทีคิดเป็นลดลงได้กี่เปอร์เซ็นต์ ลดพื้นที่ลงได้เท่าไร คิดเป็นเงินได้เท่าไร หรือลดต้นทุน , แรงงานได้เท่าไร เป็นต้น ส่วนเรื่องที่สามารถวัดผลและพิสูจน์ได้จากกรรมการว่าสมควรปฏิบัติอย่างต่อเนื่องก็จะจัดทำเป็นมาตรฐานต่อไปในรูปแบบของคู่มือการทำงาน (work instruction)

2.4 การรวบรวมและนำเสนอผลงานประกวดในเดือนกิจกรรม โดยทั่วไปทางบริษัท ฯ จะมีการจัดประกวดผลงานของทุก ๆ กิจกรรม นอกเหนือจากกิจกรรม 5 ส ก็มีกิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรม QCC กิจกรรม safety ฯลฯ โดยในส่วนกิจกรรม 5 ส ก็จะมีการประกวดผลงานโปสเตอร์ 5 ส มองเห็น และ 5 ส มองไม่เห็น และประกวดพื้นที่ดีเด่น นอกเหนือจากนั้นก็จัดเอาเรื่องดีเด่น ทั้ง 5 ส มองเห็น และ 5 ส มองไม่เห็นมานำเสนอเพื่อใช้ประกวดภายในบริษัท ฯ ในเครือ

การรักษาระดับและปรับปรุงพัฒนากิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่อง

ในส่วนของ การตรวจติดตาม 5 ส ในทุกพื้นที่ทำงานและการรณรงค์ส่งเสริม 5 ส ในเชิงประสิทธิภาพก็ดี ทางบริษัท ฯ มีนโยบายในการส่งเสริมและสนับสนุนด้านกิจกรรมอย่างเป็นรูปธรรมในรูปแบบของการจัดทำงบประมาณตามแผนงาน นอกเหนือจากการตรวจโดยกรรมการของ 5 ส เอง หรือการตรวจโดยคณะกรรมการในบริษัท ฯ ในเครือก็ยังมี การตรวจโดยผู้บริหารระดับสูงเป็น

ระยะ ๆ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กรองแก้ว ทิพย์มณี (2539) ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน โดยการใช้ กิจกรรม 5 ส ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับค่อนข้างมาก มีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับค่อนข้างมาก และมีระดับปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับปานกลาง

เพศ วุฒิศึกษา อายุไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส แต่ตำแหน่งงานอายุงาน ประเภทของงานที่รับผิดชอบ และฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส

ส่วนเพศ ตำแหน่งงาน วุฒิศึกษา อายุ อายุงานและฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ยกเว้นประเภทของงานที่รับผิดชอบเพียงหนึ่งปัจจัยเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม 5 ส

ผลการศึกษาในครั้งนี้ ได้มีข้อเสนอแนะว่า การจัดกิจกรรม 5 ส ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่ ให้ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้นนั้น พนักงานทุกคนต้องร่วมมือกันทำด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารต้องทำเป็นตัวอย่าง มีการปลูกฝังสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นโดยการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์อย่างทั่วถึง มีการทบทวนรูปแบบของปัจจัยจูงใจเพื่อกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ตลอดจนทำการสำรวจปัญหาอุปสรรคและประชุมปรึกษาหาทางแก้ไขป้องกัน

สุกัญญา มนัสบุญเพิ่มพูน (2539) ได้ศึกษาการบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทยของบริษัท ไทยฟูจิซึร็อกซ์ จำกัด พบว่า การพัฒนารูปแบบการบริหารของญี่ปุ่นเริ่มจากหลังญี่ปุ่นพ่ายแพ้สงครามโลกครั้งที่ 2 เพราะญี่ปุ่นได้รับความเสียหายมากจึงต้องเริ่มต้นสร้างชาติกันใหม่ แต่ความพินาศแห่งสงครามก็ได้ให้คุณประโยชน์แก่ญี่ปุ่น 2 ประการ คือ

1. กองทัพได้ถูกทำลายลงอย่างหมดสิ้น เป็นผลให้นายทหารที่มีอำนาจครอบงำเศรษฐกิจหมดอำนาจไปและความขัดแย้งภายในกองทัพระหว่างกองทัพบกและกองทัพเรือก็หมดสิ้นไปด้วย ฉะนั้นญี่ปุ่นสามารถขุบเลิกองค์กรที่เป็นสาเหตุสำคัญของความขัดแย้งแล้วพร้อมใจกลับมารวมตัวเป็นหนึ่งเดียวกัน ได้อีกครั้ง

2. โรงงานและเครื่องจักรโบราณได้ถูกทำลายลงไปอย่างหมดสิ้นจากผลของสงคราม จึงเป็นโอกาสดีให้ญี่ปุ่นต้องสร้างโรงงานและเครื่องจักรกลใหม่ทำให้ญี่ปุ่นก้าวเข้าสู่ศักราชใหม่แห่งเครื่องจักรกลที่ทันสมัย โดยได้รับความช่วยเหลือจากสหรัฐอเมริกา

ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนารูปแบบการบริหารของญี่ปุ่นอีกประการ คือ ศาสนาและวัฒนธรรมที่ได้รับจากลัทธิขงจื้อซึ่งมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมประเพณีความรู้สึกรักชาติของชาวญี่ปุ่น เช่น เรื่องของความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กรที่ตนทำงานด้วย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การส่งเสริมการจ้างงานตลอดชีวิต

สำหรับลักษณะเด่นของการบริหารแบบญี่ปุ่น คือ การทำงานเป็นทีมคิดว่าทุกคนเป็นครอบครัวเดียวกันไม่เห็นผลงานของแต่ละบุคคล แต่จะรวมเป็นผลงานของทีม เน้นในเรื่องทรัพยากรบุคคลมีการพัฒนาและส่งเสริมความรู้ให้พนักงาน ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้หลายด้านโดยการหมุนเวียนงาน นับถือระบบอาวุโส การบริหารมีทั้งบนล่างและล่างขึ้นบน

สำหรับปัญหาที่พบบ่อจากการนำเอาการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทย ได้แก่ ผู้บริหารชาวญี่ปุ่นยังไม่เข้าใจพื้นฐานทางทัศนคติของคนไทยที่ดีพอ อุปสรรคทางด้านภาษา ขาดความจริงใจในการถ่ายทอดเทคโนโลยี และมีช่องว่างห่างกันมากระหว่างคนไทยกับคนญี่ปุ่น ดังนั้นการที่จะนำการบริหารแบบญี่ปุ่นมาใช้ในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เข้ากับชีวิตความเป็นอยู่และทัศนคติของคนไทย รวมทั้งแนวคิดโคเซ็นก็ควรนำมาใช้แบบค่อยเป็นค่อยไปเพื่อให้พนักงานไทยมีการปรับตัวให้พร้อมกับการบริหารแบบญี่ปุ่นต่อไป

ณัฐณี สิงหนุตตรา (2542) ได้ศึกษาประสิทธิผลจากการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาใช้ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร ของฝ่ายปกครองสำนักงานเขตพญาไท พบว่าระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการของฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตพญาไท มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในระดับพื้นฐาน โดยติดตั้งเครื่องคอมพิวเตอร์แบบมีการเชื่อมโยงเครือข่ายคอมพิวเตอร์ ทั้งยังได้ทราบถึงปัญหา และอุปสรรคในการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาใช้ในหน่วยงานของฝ่ายปกครองได้แก่

1. ปัญหาด้านบุคลากร ยังขาดบุคลากรที่มีความชำนาญในการปฏิบัติงาน
2. ปัญหาด้านการเงิน มีงบประมาณที่จำกัดมาก
3. ปัญหาด้านการจัดการ ยังขาดการประสานงานที่ดีจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4. ปัญหาด้านวัสดุอุปกรณ์ มีจำนวนจำกัดไม่เพียงพอกับความต้องการ

การดำเนินงานนี้ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของกรุงเทพมหานคร ซึ่งหากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีประสิทธิผล จะส่งผลโดยตรงต่อการให้บริการแก่ประชาชน ในทางที่ดี

มากขึ้น คือ รวดเร็วมมากขึ้น โปร่งใสมากขึ้นสร้างความเสมอภาคและประชาชนยังสามารถติดตามความก้าวหน้าของการให้บริการ รวมถึงประชาชนยังสามารถรับรู้ข่าวสารของทางราชการที่ถูกต้องทันสมัยได้ตลอดเวลา

ฉัตรชัย พุ่มผลึก (2543) ได้ศึกษาผลกระทบของโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาคอลงเคย พบว่าผู้บริหาร มีความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน แต่การที่ธนาคารปรับโครงสร้างใหม่ทำให้พนักงานลดลงมีการยุบหน่วยงานทำให้ผู้บริหารมีงานมากขึ้น พนักงานไม่มีความพึงพอใจในการทำงาน และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานโครงสร้างของธนาคารใหม่ ทำให้พนักงานลดจำนวนลงมีการรับภาระงานจากหน่วยงาน และตำแหน่งที่ถูกยุบ พนักงานต้องทำงานหนักขึ้นในขณะที่สำนักงานใหญ่ได้มีการตั้งเป้าในการทำงานให้กับสาขา อัตราค่าตอบแทนน้อยเกินไป ไม่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พนักงานเกิดความเครียด ประการสุดท้าย ลูกค้าที่มาใช้บริการ มีความพึงพอใจในการบริการของธนาคารเฉลี่ยในระดับปานกลาง

สรุปหลังการปรับโครงสร้างองค์กรแล้ว ธนาคารมีประสิทธิผลในระดับหนึ่ง คือ ลูกค้ามีความพึงพอใจในการบริการแต่พนักงานไม่พึงพอใจในการทำงาน ในขณะที่ผู้บริหารมีความพึงพอใจในผลงานของธนาคาร ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้คือ 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายธนาคารควรปรับนโยบายด้านค่าตอบแทนให้กับพนักงานใหม่เพื่อให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน จัดอัตรากำลังคนให้เหมาะสมกับงานในสาขา ทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านการตลาดของสาขาให้สามารถบริการลูกค้าได้รวดเร็วกว่าในปัจจุบัน และควรเพิ่มเครื่องบริการอัตโนมัติในสาขาให้มากขึ้น 2. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลกระทบของโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดที่มีผลต่อประสิทธิภาพองค์กร ในธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในทุกสาขาทั่วประเทศ เพื่อนำผลที่ได้มาพิจารณาเปรียบเทียบ ควรมีการศึกษาถึงแนวทางการปรับโครงสร้างองค์กรของธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ที่มีประสิทธิผลเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน

ชลัช บุญหลาย (2544) ได้ศึกษาการประเมินผลการทำกิจกรรม 5 ส ในการปีโตเลียมแห่งประเทศไทย พบว่าพนักงานการปีโตเลียม แห่งประเทศไทย สำนักงานพระโขนง มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับบวกมาก มีพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับบวกและมีระดับปัญหาอุปสรรคที่พบในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับค่อนข้างมาก วุฒิกการศึกษา อายุ ประเภทของงานที่รับผิดชอบและฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส แต่ตำแหน่งงานและอายุงานมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส ส่วนตำแหน่งงาน อายุ และฐานะในการเข้าร่วม

กิจกรรม 5 ส ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม แต่พฤติกรรมการศึกษา อาชญากรรม และประเภทของงานที่รับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม 5 ส

วรรณมา มาลิกุล (2544) ได้ศึกษาทัศนคติของพนักงานต่อกิจกรรม 5 ส ของบริษัทเบทาโกร โฮลดิ้ง จำกัด พบว่า

1. พนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 31 – 40 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี โดยมีระดับตำแหน่งงาน 8-10 และเป็นผู้ปฏิบัติงานในสำนักบัญชีกลาง มีอายุงานระหว่าง 11 – 15 ปี มีฐานะเป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม 5 ส เคยได้รับการฝึกอบรมกิจกรรม 5 ส แล้ว แหล่งข้อมูลที่ได้รับทราบข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม 5 ส คือ จากหัวหน้างาน

2. ในภาพรวมทั้งหมดพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับมาก ในด้านความรู้ และความรู้สึกรู้สึกมีทัศนคติอยู่ในระดับมาก แต่ด้านแนวโน้มนพฤติกรรมมีทัศนคติอยู่ในระดับน้อย เมื่อจำแนกตามระดับทัศนคติของพนักงานพบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับสูง

3. ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า พนักงานที่มี เพศ ตำแหน่งงาน ระดับการศึกษา อายุ อาชญากรรมและฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ต่างกัน มีทัศนคติต่อกิจกรรม 5 ส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นการยอมรับสมมติฐานทุกข้อ

4. ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่รับทราบข้อมูลความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส จากการฝึกอบรม รองลงมาคือ จากการกระจายเสียงตามสาย และจากแหล่งอื่น ๆ เช่น สื่อทางโทรทัศน์และจากจดหมายอิเล็กทรอนิกส์เป็นลำดับสุดท้าย

5. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม 5 ส กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ จัดลำดับให้ภาระงานในปัจจุบันมีมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมาคือ ขาดการรักษามาตรฐานในการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง และขาดการประชาสัมพันธ์เป็นลำดับสุดท้าย

โสภภาพรณ์ ศรีวิเศษ (2544) ได้ศึกษาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่อกิจกรรม 5 ส ในโรงพยาบาลโสธร พบว่า

1. ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลโสธรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 20 – 30 ปี นับถือศาสนาพุทธ เป็นข้าราชการ ระยะเวลาทำงาน 1 – 20 ปี เคยรับการอบรมกิจกรรม 5 ส และไม่เคยได้รับรางวัลกิจกรรม 5 ส

2. ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลโสธรส่วนใหญ่มีความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส ในระดับปานกลาง

3. ผู้ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลโสธรส่วนใหญ่มีทัศนคติต่อการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับสูง

4. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการดำเนินกิจกรรม 5 ส ได้แก่ ตำแหน่งการได้รับการอบรม 5 ส การเคยได้รับรางวัล 5 ส และความรู้เกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส และปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับทัศนคติต่อการดำเนินกิจกรรม 5 ส ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน ดิษฐพล กอหรั่งกุล (2545) ได้ศึกษาประสิทธิผลโครงการก่อสร้างด้านโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการกระจายอำนาจของรัฐของเทศบาลตำบลเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี พบว่า เพศที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อประสิทธิผลของโครงการ อายุที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลของโครงการในด้านโอกาสการใช้งาน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อประสิทธิผลของโครงการ อาชีพที่แตกต่างกันมีผลต่อประสิทธิผลของโครงการในด้านความสะดวกในการใช้งานจากโครงการและระยะเวลาการอาศัยอยู่ในพื้นที่ไม่มีผลต่อประสิทธิผลของโครงการ

ดาราทิพย์ อ่อนละมุล (2546) ได้ศึกษาการพัฒนาองค์กรด้วยกิจกรรม 5 ส ตามความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร พบว่าข้าราชการสำนักงานโยธา กรุงเทพมหานคร มีระดับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับบวกมากมีพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับค่อนข้างมาก วุฒิการศึกษา อายุ ฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรม 5 ส แต่ตำแหน่งงาน และอายุงานมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส แต่วุฒิการศึกษา อายุ และฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ไม่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส

พ.ท. วัชรวิศ มุลณี (2546) ได้ศึกษาพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของกำลังพลกรมสรรพาวุธทหารบก พบว่ากำลังพลเป็นเพศชายร้อยละ 61.80 และเพศหญิงร้อยละ 38.20 มีอายุระหว่าง 40 – 49 ปี ร้อยละ 39.60 มีวุฒิการศึกษาระดับ ปวช./ม. 6 หรือต่ำกว่าร้อยละ 62.70 มีตำแหน่งงานต่ำกว่าประจำแผนก ร้อยละ 87.50 มีอายุงาน มากกว่า 25 ปีขึ้นไปร้อยละ 27.30 การปฏิบัติงานในพื้นที่โรงงานร้อยละ 37.90 กำลังพลมีระดับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ การร่วมเป็นกรรมการประเมินผล และการเสนอความคิดเห็นในที่ประชุมกิจกรรม 5 ส กำลังพลมีระดับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส อยู่ในระดับค่อนข้างน้อย และกำลังพลมีระดับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการร่วมทำกิจกรรม 5 ส ของหน่วยงานเป็นประจำอยู่ในระดับค่อนข้างมาก นอกจากนี้ยังพบว่าวุฒิการศึกษา อายุงาน และลักษณะพื้นที่ปฏิบัติงาน

ของกำลังพลซึ่งแตกต่างกันไม่มีส่วนทำให้ระดับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ต่างกัน และพบว่า เพศ อายุ และตำแหน่งงานของกำลังพลที่แตกต่างกันมีส่วนทำให้ระดับพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .5

สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของแต่ละองค์การและศึกษาด้านประสิทธิผลต่าง ๆ พอจะสรุปได้พอสังเขปคือ

การดำเนินการกิจกรรม 5 ส หรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์กรนั้น จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนรับรู้ข่าวสารมีส่วนร่วมในการร่วมคิดเห็นในการที่จะนำกิจกรรมไปปฏิบัติร่วมแก้ไขปัญหารับความสำเร็จร่วมกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสภาพความคิดเห็นในเชิงบวกควบคู่ไปกับพฤติกรรมของพนักงานที่แสดงออกต่อองค์กรทุกระดับที่จะต้องเป็นพฤติกรรมในเชิงตอบสนองต่อส่วนรวมและประสบความสำเร็จร่วมกัน โดยผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนในปัจจัยต่าง ๆ ให้ตามความเหมาะสม

บทที่ 3

วิธีการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ โดยดำเนินการศึกษา 3 ลักษณะ คือ

1. การศึกษาข้อมูลเอกสาร (documentary research) เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลจาก เอกสารต่าง ๆ แนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการประเมินผลประสิทธิภาพ รวมทั้ง เทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร

2. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (in-depth interview) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา กระบวนการจัดทำกิจกรรม 5 ส สார்วจระดับความคิดเห็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมดำเนินกิจกรรม 5 ส ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคมกับความคิดเห็น และพฤติกรรม การมีส่วนร่วมการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของพนักงานบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานสายไฟรถยนต์ รวมทั้งการศึกษากับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น และเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงกิจกรรม 5 ส ให้เกิดการพัฒนาทั้งในส่วนของบุคลากรและการเพิ่มผลผลิตต่อ องค์กร

3. การเตรียมพร้อมของผู้วิจัยในการเข้าสัมภาษณ์ เป็นการเข้าพบพนักงานในแต่ละ ระดับ โดยการนัดหมายล่วงหน้าใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเพื่อเป็นกรอบแนว คำถามถึงประสิทธิภาพการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัทไทยแอโรวี จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา สายไฟ รถยนต์

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการศึกษาเฉพาะพนักงานบริษัทไทยแอโรวี จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ ซึ่งมีจำนวนประชากรทั้งหมด 390 คน

1.2 ขนาดตัวอย่าง

ขนาดตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่ใช้ในการศึกษาจะ ได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบ Stratified Random Sampling โดยขนาดตัวอย่างถูกกำหนดที่ระดับความเชื่อมั่น 90% และให้ค่า ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 10% จะได้จำนวนตัวอย่าง 80 คน ซึ่งคำนวณหาได้ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = จำนวนตัวอย่าง

N = จำนวนประชากร

e = ค่าคลาดเคลื่อน

แทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{390}{1 + 390(0.1)^2}$$

$$n = 79.59$$

ดังนั้นจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้คือ 80 คน

1.3 วิธีการเลือกตัวอย่าง

ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับในอัตราส่วน 20%ของแต่ละระดับ ดังนี้

1. ระดับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จำนวน 4 คน
2. ระดับผู้บริหารระดับต้น จำนวน 17 คน
3. ระดับพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 59 คน

ประเด็นสาระในการสัมภาษณ์

ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้จะแบ่งสาระเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
2. เพศ
3. อายุปัจจุบัน
4. สถานภาพสมรส
5. สำเร็จการศึกษาในระดับ
6. ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง
7. ปฏิบัติงานในบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาอะเซียงเทรา สายไฟรลยนต์ เป็นเวลา
8. เข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาอะเซียงเทรา สายไฟรลยนต์

ในฐานะ

9. รายได้ต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5 ส

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างแบบสอบถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ฐานะการเข้าร่วมกิจกรรม รายได้ต่อเดือน
2. แบบสัมภาษณ์เจาะลึก ทำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขและปรับปรุงและนำแบบสัมภาษณ์ที่เสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสม ความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์เจาะลึก การตั้งคำถามปลายเปิด ลักษณะคำถามมาตรฐานแบบเดียวกัน โดยผู้สัมภาษณ์ได้กำหนดคำถามไว้ล่วงหน้าและเหมือนกันทุกคน
3. สมุดงานและเพิ่มข้อมูล เป็นสมุดบันทึกที่สะดวกต่อการพกพาในการเข้าพื้นที่ในแต่ละครั้ง ผู้วิจัยได้ใช้จดบันทึกเหตุการณ์และข้อคำถามที่ได้พูดคุยต่าง ๆ หลังจากการสังเกตหรือจบการสัมภาษณ์แล้วก็ได้นำกลับมาบันทึกเป็นรายละเอียดในลักษณะการขยายความจากบทบันทึกย่อที่ได้กระทำในพื้นที่นั้น การบันทึกอย่างละเอียดและมีความต่อเนื่องเพื่อป้องกันการหลงเหตุการณ์และบรรยากาศที่เกิดขึ้น โดยผู้วิจัยทำการบันทึกที่แบ่งข้อมูลออกมาเป็นหมวดหมู่เพื่อสะดวกในการตรวจสอบและวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

เทคนิคการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

การเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนามผู้วิจัยใช้วิธีการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตแบบมีส่วนร่วม (participant observation) และควบคู่ไปกับการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview)

การสังเกต (observation) ในกระบวนการนี้ ผู้วิจัยได้เข้าสำรวจดูพื้นที่ที่มีการทำกิจกรรม 5 ส ภายในบริษัท และได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการพูดคุยกับบรรดาผู้ที่ทำงานในหน่วยงานหลายท่าน ใช้การสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วม (participant observation) ทำให้ทราบถึงกลุ่มบุคคลและหน้าที่การทำงานที่แตกต่างกันไป

การสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (informal interview) เป็นการพูดคุยกับกลุ่มบุคคลและพนักงานที่เกี่ยวข้องกับสภาพการทำงาน 5 ส ของหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายว่ามีการดำเนินงานถึงขั้นตอนใดและเกิดปัญหาหรืออุปสรรคใดต่อการทำงานมีการแก้ไขหน่วยงานอย่างไร การตั้งคำถามในการพูดคุยลักษณะนี้เป็นคำถามที่เปิดกว้างไม่จำกัดคำตอบท่ามกลางสภาพการทำงานภายในหน่วยงาน เมื่อมีเวลาว่าผู้วิจัยได้จดบันทึกเหตุการณ์ที่สังเกตได้พร้อมคำถามที่ได้ทำการสนทนาไว้ในสมุดบันทึก

การสัมภาษณ์เชิงลึก (in – depth interview) เป็นการขออนุญาตสัมภาษณ์เป็นทางการหรือเป็นแบบมาตรฐาน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างเพื่อเป็นกรอบแนวคำถาม มีการนัดหมาย วัน เวลา สถานที่ให้สัมภาษณ์ที่แน่นอนมีการกำหนดคำถามออกเป็นประเด็นให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับเรื่องที่ทำกรวิจัยก่อนเริ่มทำการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้แสดงถึงจุดประสงค์ของการพูดคุยในครั้งนี้ โดยขออนุญาตในการจดบันทึกและบันทึกเสียงระหว่างการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้มีปฏิสัมพันธ์แบบต่อหน้ากับผู้ให้สัมภาษณ์เพื่อเกิดการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเพื่อได้รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะรวมถึงข้อเสนอแนะที่ลึกซึ้งซึ่งมีการขยายความเพิ่มเติมในข้อคำถาม นอกจากนี้บุคลิกภาพของผู้ให้สัมภาษณ์ก็เป็นแบบกันเองเกิดความผ่อนคลายในการให้เหตุผลของข้อคำถาม ผู้วิจัยสังเกตเห็นได้จากสภาพแวดล้อมและบรรยากาศของสถานที่สัมภาษณ์มีความเป็นส่วนตัว

4. การวิเคราะห์ข้อมูล (data processing and analysis)

4.1 ในการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ใช้การหาค่าสถิติพื้นฐานคือค่าร้อยละ

4.2 ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส,

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้วิจัยใช้ในการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) คือ เทคนิคการวิจัยที่พยายามบรรยายเนื้อหาของข้อความหรือเอกสารโดยวิธีการเชิงปริมาณอย่างเป็นระบบและเน้นสภาพวัตถุวิสัย (objective) บีเรลสัน (Berelson, 1952 อ้างถึงใน สุภางค์ จันทวานิช, 2542, 144) การบรรยายเน้นเนื้อหาตามที่ปรากฏในข้อความพิจารณาจากเนื้อหาโดยไม่มีอคติหรือความรู้สึกส่วนตัวเข้าไปพัวพันไม่เน้นการตีความหรือความหมายที่ซ่อนอยู่เบื้องหลังหรือความหมายระหว่างบรรทัด โดยการวิเคราะห์เนื้อหา มีลักษณะสำคัญ 3 ประการคือ มีความเป็นระบบมีความเป็นสภาพวัตถุวิสัยและอิงกรอบแนวคิดทฤษฎี โดยนำข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นรายบุคคลมาวิเคราะห์ตามเนื้อหาด้วยการวิเคราะห์เปรียบเทียบ (analytic comparison) พร้อมทั้งบรรยายเปรียบเทียบสิ่งที่มีความเหมือนกัน (agreement) และเปรียบเทียบสิ่งที่มีความแตกต่าง (disagreement) เพื่อจะได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวมาเป็นแนวทางการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลของการทำกิจกรรม 5 ส ในบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา สายไฟรลยนต์ต่อไป

4.1 การตรวจสอบ

การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากที่ได้เก็บรวบรวมข้อมูลแล้วได้นำมาตรวจสอบความให้ครบถ้วนและมีความถูกต้องแม่นยำของข้อมูล (validity) ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมภาคสนามด้วยวิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ควรมีความถูกต้องและแม่นยำหรือเที่ยงตรงที่สุด ไม่มีการบิดเบือนไปจากความเป็นจริง การพิจารณาหาความเที่ยงตรงของข้อมูลนั้นในการวิจัยเชิงคุณภาพนักวิจัยเชิงคุณภาพจะแสวงหาความเที่ยงตรงของข้อมูลไปพร้อม ๆ กับการมีจรรยาบรรณในการทำวิจัย ความเที่ยงตรงเกิดจากตัวผู้ให้สัมภาษณ์และผู้สัมภาษณ์สร้างสัมพันธภาพอันดีแก่กัน อันเป็นขั้นตอนแรกของการทำให้ข้อมูลมีความเที่ยงตรงและผู้วิจัยใช้วิธีการพิจารณาความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของการวิจัยครั้งนี้

การตรวจสอบข้อมูลกับเจ้าของผู้ให้ข้อมูล

ในระหว่างการเก็บรวบรวมข้อมูลจะทำการตรวจสอบข้อมูลที่เก็บมาได้ในแต่ละครั้งเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้นำมาศึกษาเพื่อค้นหาความหมายต่าง ๆ จากข้อมูลที่ได้มาโดยแยกประเภทของข้อมูลตามเพิ่มข้อมูลที่จัดไว้ และเพื่อเป็นการตรวจสอบความครบถ้วน ความต่อเนื่องของข้อมูลที่ได้มาพร้อมทั้งเป็นการประเมินความต้องการในรายละเอียดของข้อมูลด้านต่าง ๆ ในครั้งต่อไปด้วย

ผู้วิจัยยืนยันความเชื่อถือได้ (reliability) ของข้อมูลด้วยการให้บุคคลที่อยู่ในเหตุการณ์จากการสัมภาษณ์เรื่องประสิทธิผลการทำกิจกรรม 5 ส ภายในบริษัทไทยแอร์วิ้ง จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์ ได้ศึกษาตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง โดยการให้เจ้าของข้อมูลได้อ่านข้อมูลพร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมทักท้วงหรือยอมรับข้อมูลที่นำเสนอ ซึ่งใช้ทั้งส่วนของข้อมูลเบื้องต้นและส่วนข้อมูลที่นักวิจัยได้วิเคราะห์ตีความแล้ว

บทที่ 4

ผลการศึกษา

การศึกษานี้ปัญหาพิเศษครั้งนี้ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงประสิทธิผลของการทำกิจกรรม 5 ส มาใช้เพื่อเพิ่มผลผลิตในบริษัท ฯ โดยใช้วิธีการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (in-depth interview) รวมทั้งการศึกษภาคสนามและการสังเกตการณ์ ผู้ศึกษาดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลจากผู้บริหาร หัวหน้างาน และพนักงานในบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขา ฉะเชิงเทรา โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและแจกแบบสอบถามข้อมูลประชากรศาสตร์แบบกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งข้อมูลดังกล่าวได้แก่ เพศ อายุปัจจุบัน สถานภาพการสมรส การศึกษา ตำแหน่ง อายุงาน ฐานะของกิจกรรม 5 ส รายได้ต่อเดือน โดยให้ผู้ถูกสัมภาษณ์กรอกเองแบบสัมภาษณ์เจาะลึกที่นำร่างแบบสัมภาษณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อให้คำแนะนำในการแก้ไขและปรับปรุง และนำแบบสัมภาษณ์ที่เสนออาจารย์ที่ปรึกษารวบรวมตรวจสอบความเหมาะสม ความเที่ยงตรง (validity) ของแบบสัมภาษณ์ โดยแบบสัมภาษณ์ การตั้งคำถามปลายเปิด ลักษณะคำถามแบบเดียวกันทั้งหมด โดยผู้ศึกษาได้กำหนดคำถามเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างไว้ล่วงหน้าและเป็นคำถามที่เหมือนกันทุกคน ซึ่งผู้ศึกษาใช้เวลาในการเก็บข้อมูลตั้งแต่ พฤศจิกายน 2550 – มกราคม 2551 ระยะเวลา 1 เดือน โดยวันที่ผู้ศึกษาเลือกสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างได้แก่ วันจันทร์ ถึงวันศุกร์ ในช่วงพักและหลังเลิกงานของพนักงานในบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิต สายไฟรถยนต์

การศึกษารื่องประสิทธิผลของการทำกิจกรรม 5 ส ในบริษัทผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการศึกษาออกเป็น 4 ส่วน คือ

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์
 2. ความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส
 3. พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส
 4. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5 ส
- ผลการศึกษารูปได้ ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน สถานะการเข้าร่วมกิจกรรม รายได้ต่อเดือน

ข้อมูลทั่วไปของพนักงานฝ่ายผลิต	จำนวน (n=80)	ร้อยละ(100.0)
เพศ		
ชาย	51	63.75
หญิง	29	36.25
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	7	8.75
31-40 ปี	50	62.50
41-50 ปี	20	25.00
51 ปีขึ้นไป	3	3.75
สถานภาพการสมรส		
โสด	17	21.25
สมรส	45	56.25
ม้าย	6	7.50
หย่า/แยกกันอยู่	12	15.00
ระดับการศึกษา		
ม.3/ม.6/ปวช	20	25.00
ปวส./อนุปริญญา	33	41.25
ปริญญาตรี	25	31.25
ปริญญาโท	2	2.50
ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง		
พนักงานปฏิบัติงาน	59	73.75
หัวหน้าแผนก	17	21.25
ผู้จัดการแผนก	3	3.75
ผู้จัดการฝ่าย/รองผู้จัดการโรงงาน	1	1.25

ท่านปฏิบัติงานในบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา เป็นเวลา

1-10 ปี	25	31.25
11-20 ปี	53	66.25
21-30 ปี	2	2.50
31 ปีขึ้นไป	-	-

ปัจจุบันท่านเข้าร่วมกิจกรรม 5ส ของบริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทราในฐานะ

เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม 5ส	57	71.25
เป็นกรรมการตรวจกิจกรรม 5ส	15	18.75
เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่ รับผิดชอบ 5ส	8	10.00

รายได้ต่อเดือน

5,000-10,000 บาท	8	10.00
10,000-15,000 บาท	13	16.25
15,000-20,000 บาท	41	51.25
20,000 ขึ้นไป	18	22.50

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละตามลักษณะทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ทั้งหมด 80 คน ได้ดังนี้ ร้อยละ 63.75 เป็นเพศชายและร้อยละ 36.25 เป็นเพศหญิง โดยร้อยละ 62.50 มีอายุ 31-40 ปี รองลงมาคือร้อยละ 25 มีอายุ 41-50 ปี รองลงมาอีกคือ ร้อยละ 8.75 ต่ำกว่า 30 ปี และร้อยละ 3.75 มีอายุ 51 ปีขึ้นไปซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด สำหรับสถานภาพสมรส ร้อยละ 56.25 มีสถานภาพสมรส รองลงมาร้อยละ 21.25 มีสถานภาพโสด รองลงมาร้อยละ 15 มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่และร้อยละ 7.5 สถานภาพม่าย ในเรื่องระดับการศึกษา ร้อยละ 41.25 มีระดับการศึกษาระดับปวส./อนุปริญญา รองลงมาร้อยละ 31.25 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 25 มีระดับการศึกษา ม.3/ม.6/ปวช. และสุดท้ายร้อยละ 2.50 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท ในด้านการดำรงตำแหน่ง ร้อยละ 73.75 ระดับพนักงานปฏิบัติการ รองลงมาร้อยละ 21.25 ระดับหัวหน้าแผนก รองลงมาร้อยละ 3.75 ระดับผู้จัดการแผนก และสุดท้ายร้อยละ 1.25 ระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการโรงงาน ในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 66.25 มีอายุงาน 11-20 ปี รองลงมาร้อยละ 31.25 มีอายุงาน 1-10 ปีและ สุดท้ายร้อยละ 2.50 มีอายุงาน 21-30ปี ในด้านฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5ส ของบริษัทฯ ร้อยละ 71.25 เป็นผู้เข้าร่วม

กิจกรรม 5 ส รองลงมาร้อยละ 18.75 เป็นกรรมการตรวจ 5 ส และสุดท้ายร้อยละ 10 เป็นผู้ปฏิบัติงาน ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ 5 ส ส่วนในด้านรายได้ต่อเดือนนั้นร้อยละ 51.25 มีรายได้ 15,000-20,000 บาท รองลงมาร้อยละ 22.50 มีรายได้ 20,000 ขึ้นไป รองลงมาร้อยละ 16.25 มีรายได้ 10,000-15,000 บาท และสุดท้ายร้อยละ 10 มีรายได้ 5,000-10,000 บาท

ข้อมูลทั่วไป

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ

1. ระดับผู้บริหารระดับสูงและกลางจำนวน 4 คน
2. ระดับผู้บริหารระดับต้นจำนวน 17 คน
3. ระดับพนักงานปฏิบัติการ จำนวน 59 คน

ความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส

1. เรื่องความเข้าใจถึงกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน(100%) มีความคิดเห็นว่ามี ความเข้าใจในกิจกรรม 5 ส โดยเข้าใจถึงความหมายวัตถุประสงค์ในการทำกิจกรรม 5 ส ความเข้าใจนี้เป็นรูปแบบของความรับผิดชอบที่ต้องถ่ายทอด วิธีการ และกฎเกณฑ์ต่างๆ เพื่อให้เกิดการปฏิบัติในองค์กรอย่างทั่วถึง

ผู้บริหารระดับต้น ทั้งหมด 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่ามี ความเข้าใจในกิจกรรม 5 ส โดยเข้าใจถึงส่วนประกอบของ 5 ส ซึ่งประกอบด้วย สะสาง สะดวก สะอาด สุขลักษณะ สร้างนิสัย และความเข้าใจในรูปแบบว่าเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานในการทำงาน ซึ่งต้องทำเป็นกิจวัตร เช่น การดูแลทำความสะอาด หรือการจัดวางสิ่งของให้เป็นระเบียบ เป็นต้น

พนักงานปฏิบัติการจำนวน 40 คน(67.79%) มีความคิดเห็นว่ามี ความเข้าใจในกิจกรรม 5 ส ว่ากิจกรรม 5 ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ใช้ในการทำให้งานสะอาด เป็นการจัดระเบียบในการทำงานซึ่งเหมือนกับเป็นหน้าที่ประจำที่ต้องปฏิบัติ ส่วนพนักงานปฏิบัติการจำนวน 19 คน (32.21%) มีความคิดเห็นว่ามี ความเข้าใจในกิจกรรม 5 ส บ้างเล็กน้อย ซึ่งความเข้าใจของพนักงานท่านนี้เกิดจากหัวหน้างานต้องชี้แจงให้ทราบจึงจะเข้าใจ

2. ความคิดเห็นกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นว่ามี ความเข้าใจเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน เนื่องจากในการดำเนินการพื้นฐานของหน่วยงาน อันได้

แรกจะต้องทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จเสียก่อนจึงจะก้าวไปสู่กิจกรรมอื่น ๆ เช่น กิจกรรม TPM (total preventive maintenance) และ ISO 9001, ISO 14000 ซึ่งการทำกิจกรรม 5 ส จะเป็นรากฐานของการบริหารนโยบายตัวอื่นให้ประสบความสำเร็จได้

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่าเห็นด้วยกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน เนื่องจากการทำ 5 ส ในหน่วยงานทำให้หน่วยงานดูเป็นระเบียบ พื้นที่ทำงานสะอาด และมีการกำหนดพื้นที่ที่ชัดเจนในการรับผิดชอบดูแล ทำให้หน่วยงานและบริเวณที่ทำงานน่าอยู่มากยิ่งขึ้นกว่าเดิม

พนักงานปฏิบัติการจำนวน 50 คน (84.74%) มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วยกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน เนื่องจากการทำ 5 ส ในหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานสะอาดการจัดวางสิ่งของต่าง ๆ เป็นหมวดหมู่เรียบร้อยไม่รกรุงรัง ทำให้เกิดความปลอดภัยในหน่วยงาน รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายของการเก็บ stock ของวัตถุดิบ สิ่งของใช้สำนักงานได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติการจำนวน 9 คน(15.26%) มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วยกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน แต่ควรจะต้องปฏิบัติอย่างจริงจังมากกว่านี้ไม่ใช่ทำอย่างฉาบฉวย เพื่อทำให้เกิดการปฏิบัติเป็นกิจวัตรต่อเนื่อง

3. ความคิดเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์มากเนื่องจากสามารถบอกสถานะขององค์กรว่าอยู่ในทิศทางใด ควรปรับปรุงอย่างไร รวมทั้งการทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์ตรงที่เป็นพื้นฐานที่นำไปสู่การทำกิจกรรมอื่น ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์ เนื่องจากในเบื้องต้นทำให้หน่วยงานเป็นระเบียบ สะอาด และมีระบบที่ดีในการปลูกฝังพนักงานให้มีความรับผิดชอบต่อบริเวณที่ตัวเองทำงานอยู่ ผลอื่นที่ได้ตามมาคือ การทำงานมีความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดความสูญเสียและสิ้นเปลือง รวมทั้งสิ่งที่ได้มากกว่าก็คือสภาพจิตใจที่ดีของพนักงานปฏิบัติงานและลูกค้าที่เข้ามาเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน

พนักงานปฏิบัติการจำนวน 43 คน (72.88%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์ เนื่องจากกิจกรรม 5 ส สร้างนิสัยของคนให้มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับ ช่วยให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมมีโอกาสที่จะพัฒนาตนเอง เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้เกิดระเบียบ วินัยในการทำงานเกิดความเป็นระเบียบในบริษัทฯ เกิดรากฐานของความปลอดภัย ส่วนพนักงานปฏิบัติการจำนวน 16 คน(27.12%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์แต่ต้องเป็นการปลูกฝังนิสัยอย่างจริงจัง เพื่อมิให้เกิดเป็นการบังคับให้ทำกิจกรรม 5 ส

4. ความคิดเห็นช่วงที่มีการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส ของคณะกรรมการ 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน(100%) มีความคิดเห็นว่า เห็นด้วยกับการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส ของคณะกรรมการ 5 ส และให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ารูปแบบและเกณฑ์การพิจารณา ควรจะมีรูปแบบของความเข้มงวดที่ใกล้เคียง หรือเหมือนกันทั้งคณะกรรมการตรวจ 5 ส ภายในหน่วยงานและคณะกรรมการจากบริษัทฯ ในเครือ เพื่อตอบสนองต่อความกระตือรือร้นของผู้ปฏิบัติในพื้นที่รับผิดชอบในการปรับปรุงแก้ไข

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 13 คน(76.47%) มีความคิดเห็นว่าเป็นการกระตุ้นให้การทำกิจกรรม 5 ส เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และตรวจสอบจุดบกพร่องให้เกิดการแก้ไขและได้รับคำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขที่ถูกต้อง ส่วนหัวหน้างานจำนวน 4 คน(23.53%) ให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่ารู้สึกกังวลและต้องเพิ่มความระมัดระวัง โดยการตรวจเช็คซ้ำอีกครั้งของการปฏิบัติที่ยังไม่เรียบร้อย

พนักงานปฏิบัติการ 38 คน (64.41%) มีความคิดเห็น ในช่วงที่มีการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส ของคณะกรรมการ 5 ส ว่าเป็นการทำให้ทราบข้อบกพร่องของบริเวณที่รับผิดชอบในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไข และได้รับคำแนะนำจากคณะกรรมการเพิ่มเติมในการนำไปปฏิบัติ ส่วนพนักงานปฏิบัติการ 21 คน(35.59%) มีความคิดเห็นแตกต่าง โดยมีความคิดเห็นว่าการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส เหมือนไม่ไว้วางใจในการทำกิจกรรม 5 ส ของพนักงาน ทำให้เวลาคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส มาตรวจรู้สึกเสียอารมณ์อยู่บ้างเล็กน้อย และอีกส่วนหนึ่งคือการให้คำแนะนำของคณะกรรมการตรวจ 5 ส ยังมีคำแนะนำที่ไม่เหมือนกันคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงยังขาดทิศทางที่เป็นมาตรฐานที่เหมือนกัน

5. ความคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานช่วยสร้างบรรยากาศของสถานที่ทำงานที่ดีส่งผลทางด้านจิตใจ และความรู้สึกที่ดีของพนักงานผลงานที่ทำออกมาก็จะดีตามไปด้วย ส่วนในแง่ของประสิทธิภาพโดยตรงคือด้านคุณภาพ ด้านราคา ด้านการส่งมอบ ด้านความปลอดภัยของพนักงาน ด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีขึ้นทำให้การทำกิจกรรม 5 ส นั้นมีส่วนในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานให้เพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานช่วยส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้นคือ การทำงานทำได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิม เช่น การแยกแยะวัตถุดิบในการผลิต การจัดเก็บเครื่องมืออุปกรณ์ในการใช้งาน

ก็ทำให้ได้ง่ายไม่เสียเวลาค้นหา เป็นส่วนหนึ่งในการลดเวลาในการเตรียมงานเพื่อการผลิตที่ได้ ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นและผลิตได้ทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ

ส่วนความคิดเห็นเพิ่มเติมคือการทำงานที่เกี่ยวกับสำนักงาน การค้นหาเอกสาร หรือ จัดทำเอกสารก็สามารถทำได้อย่างรวดเร็วเช่นกัน ดังนั้นในภาพรวมของบริษัทฯ ก็จะเพิ่ม ประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานให้เพิ่มมากขึ้น

พนักงานปฏิบัติการ 42 คน (71.19%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส ใน หน่วยงานช่วยส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพ การทำงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้นคือ ทำให้ขจัดเวลาที่สูญ เปล่าในการค้นหาสิ่งต่างๆ ในการทำงาน ทำให้ลดขั้นตอนในการทำงานที่ไม่จำเป็นออก ซึ่งเกิด จากการคัดแยกแบ่งอย่างชัดเจน และชิงบ่งชนิดหรือจำนวนที่มีอยู่ไม่เสียเวลาค้นหา ไม่ต้องรอ หรือ หยุดการทำงานเป็นช่วง ๆ ทำให้การทำงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพใน หน่วยงานได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติการ 17 คน (28.81%) มีความคิดเห็นแตกต่างว่า การทำ กิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานทำให้ประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย ด้วยเหตุผลว่าเป็นการเพิ่มภาระในการทำงานนอกเหนือจากงานประจำที่ทำอยู่ ซึ่งมีมุมมองว่าหา เวลาปฏิบัติได้น้อยเนื่องจากงานที่ทำอยู่มากเพียงพอแล้ว และอีกแง่หนึ่งคือการทำควหาเวลาช่วง ว่างหรือวันหยุดแต่ทำอาทิตย์ละ 1 ครั้ง หรือ เดือนละ 1 ครั้ง มากกว่า

6. ความคิดเห็นถึงการทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่ การทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิต อื่น ๆ

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่กิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ ได้คือ จาการทำกิจกรรม 5 ส ด้าน การ สะสาง ก็จะเกิดการแยกแยะสิ่งของ การทำความสะอาด คือการทำแล้วก็จะเป็นการตรวจสอบไป ในตัว ส่วนการทำสะดวกก็จะเกิดการจัดเรียง จัดลำดับงาน การทำสุขลักษณะ และการทำสร้าง นิสัยก็จะเกิดการทำซ้ำ ๆ จนคล่องตัว และเกิดแนวความคิดในการพัฒนาไปสู่กิจกรรม ข้อเสนอแนะ กิจกรรมบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบทวีผล (total preventive maintenance) กิจกรรม ของระบบ ISO 9001 และ ISO 14000

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปู พื้นฐานไปสู่กิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ ได้ คือ ด้านการทำความสะอาดก็จะทำให้สามารถปรับใช้ กับกิจกรรมการบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบทวีผล (total preventive maintenance) ด้านการ ปรับปรุงก็จะเป็นในด้านกิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (QCC) หรือการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้การผลิตเพิ่มมากยิ่งขึ้น รวมทั้งกิจกรรมด้านความปลอดภัย (safety)

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 59 คน (100%) มีความคิดเห็นว่า การทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่กิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ ได้ คือ สามารถที่จะผลิตผลิตภัณฑ์ได้ทันเวลาเนื่องจากไม่มีเครื่องจักรชำรุดเสียหายสืบเนื่องจากการทำความสะอาดและตรวจเช็คเครื่องจักรอยู่เป็นระยะ ๆ นำไปสู่การทำกิจกรรม การบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบทวิผล และการลดความเสี่ยงในการทำงานกับเครื่องจักร เนื่องจากเครื่องจักรมีความสะอาดและไม่รกหรือการจัดวางอุปกรณ์มีความเป็นระเบียบลดความเสี่ยงจากการมีอันตรายจากการทำงานนำไปสู่การทำกิจกรรมด้านความปลอดภัย (safety)

7. ความคิดเห็นถึงควรมีการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอีกอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นว่า ควรมีการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นนโยบายของบริษัท ฯ ในการทำงานที่ปรากฏฐานด้านการปรับปรุง และจะต้องทำในรูปแบบของวงจรเดมมิ่ง คือ plan do check act อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งช่วยให้เกิดชื่อเสียงต่อบริษัทและทำให้ลูกค้ามีความเชื่อถือและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่น

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่าควรมีการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไป เพราะการทำกิจกรรม 5 ส คือกลไกในการควบคุมการทำงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด รวมทั้งช่วยทำให้การบริหารจัดการหน่วยงานทำได้ง่าย และการหยุดทำกิจกรรม 5 ส จะทำให้ไม่เกิดการพัฒนาจะต้องกลับไปเริ่มต้นใหม่อีกครั้ง ซึ่งจะทำให้เกิดความลำบากในการทำงาน

พนักงานปฏิบัติการ 46 คน (77.97%) มีความคิดเห็นว่า ควรมีการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไป เนื่องจากเป็นพื้นฐานที่จะทำให้การทำกิจกรรมอื่น ๆ ง่ายยิ่งขึ้น รวมทั้งมีส่วนในการสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานซึ่งการทำกิจกรรม 5 ส ก็เหมือนกับเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานประจำวันด้วย ส่วนพนักงานปฏิบัติการ 13 คน (22.03%) มีความคิดเห็นที่แตกต่างว่า ควรมีการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปหรือไม่ก็ได้ เนื่องจากมองว่าการทำกิจกรรม 5 ส ในบางส่วนไม่ได้ถูกทำจากจิตสำนึกที่แท้จริงเป็นการทำเพราะถูกบังคับให้ทำมากกว่า

8. ความคิดเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหลังการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหลังจากทำกิจกรรม 5 ส แล้วมีบรรยากาศและสถานที่ทำงานโดยรอบดีขึ้นมีความเป็นระเบียบเรียบร้อยสะอาดตามมา

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหลังการทำกิจกรรม 5 ส มีสภาพที่ดีขึ้น คือในส่วนของพื้นที่ปฏิบัติงานประจำวันและบริเวณใกล้เคียงลดความเสี่ยงจากอันตรายของผู้ละออง การกระแทก หรือถูกอันตรายจากอุปกรณ์วางไว้ไม่เป็นระเบียบเรียบร้อย

พนักงานปฏิบัติการ 51 คน (86.44%) มีความคิดเห็นว่าความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหลังการทำกิจกรรม 5 ส มีสภาพที่สะอาดน่าทำงาน สภาพเครื่องจักรพร้อมในการทำงานตลอดเวลาซึ่งเกิดจากการทำความสะอาดอยู่เสมอ และทำงานด้วยความมั่นใจว่าไม่เกิดอันตราย การค้นหาอุปกรณ์ในพื้นที่ทำงานก็ทำได้รวดเร็ว ส่วนพนักงานปฏิบัติการ 8 คน (13.56%) มีความคิดเห็นที่แตกต่างว่าสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นนั้นบางส่วนก็มีการใช้งบประมาณเพื่อให้ได้สภาพการทำงานที่ดีแต่ก็เป็นเพียงช่วงเวลาหนึ่ง เนื่องจากไม่ได้ดูแลรักษาสภาพอย่างต่อเนื่องสักระยะหนึ่งสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีนั้นก็ก็จะกลับสู่สภาพเดิม

9. ความคิดเห็นด้านการให้รางวัลหรือประกาศกิตติคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่น

ผู้บริหารระดับสูงทั้ง 4 คน มีความคิดเห็นว่า การให้รางวัลหรือประกาศกิตติคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการที่จะได้รับความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5 ส สำหรับพนักงานในทุกๆระดับ และเป็นการจูงใจให้เกิดการแข่งขันเพื่อประโยชน์ของหน่วยงานต่อไป

ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานทั้ง 17 คน มีความคิดเห็นว่า การให้รางวัลหรือประกาศกิตติคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่น เป็นการสร้างความภูมิใจให้กับพนักงานกระตุ้นให้พนักงานมีความกระตือรือร้น และต้องการได้รางวัลซึ่งมีส่วนทั้งด้านตัวบุคคลและหน่วยงานจะได้มีชื่อเสียง และมีความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรมีการตรวจและแจกรางวัลให้มีความถี่มากขึ้น รวมทั้งมีการให้รางวัลสรุปปลายปีด้วย

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 59 คน มีความคิดเห็นว่า การให้รางวัลหรือประกาศกิตติคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่นเป็นการแสดงความชื่นชมและยกย่องให้กับหน่วยงานที่ปฏิบัติเพื่อให้ทุกคนเกิดการตื่นตัว แข่งขันกันเพื่อสนองตอบนโยบายบริษัทและ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ เพื่อให้ได้รางวัลโดยให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมว่าควรให้รางวัลกับทุก ๆ คนที่ทำมากกว่าที่จะให้รางวัลรวมตามพื้นที่

พฤติกรรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

1. การมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส ของพนักงานในแต่ละระดับ

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส โดยทำหน้าที่เป็นรองประธานกิจกรรม 5 ส 1 คน และทำหน้าที่สนับสนุนการทำงานของประธานกิจกรรม 5 ส 3 คน ตามสายงานในการดูแลและควบคุมการดำเนินการของคณะกรรมการของกิจกรรม 5 ส ให้เป็นไปอย่างราบรื่น

ผู้บริหารระดับต้น 17 คน มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส ในรูปแบบของการเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการกิจกรรมด้านประชาสัมพันธ์ 2 คน คณะกรรมการตรวจสอบพื้นที่ 5 คน และระดับผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้าจำนวนอีก 10 คน เป็นผู้ควบคุมการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ของพนักงานปฏิบัติการ โดยตรวจเช็คพื้นที่ในส่วนที่ตัวเองดูแลให้มีความพร้อมอยู่เสมอและช่วยในการจัดเตรียมความพร้อมในการทำกิจกรรมเช่น อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ

พนักงานปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส ทั้งหมด 59 คน โดยทำหน้าที่ปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ในพื้นที่ทำงานส่วนของตนรับผิดชอบและต้องดูแลให้เครื่องจักรพร้อมในการปฏิบัติงานรวมทั้งความพร้อมในการที่จะให้คณะกรรมการทำการตรวจสอบตามวาระที่กำหนด

2. การนำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง 4 คน นำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในการทำงานทุก ๆ วัน และนำความรู้ของกิจกรรมไปวางแผนในการตั้งเป้าหมายในการทำงานตามนโยบายในหัวข้ออื่น ๆ เช่นการควบคุมกระบวนการผลิต เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิต โดยการลดความสูญเสียเปล่าในการผลิตโดยนำหลักการของ 8 สะดวกมาใช้ การทำความสะอาดและดูแลเครื่องจักรให้มีความพร้อมในการผลิตอยู่ตลอดเวลารวมทั้งนโยบายในหัวข้อความปลอดภัยต่าง ๆ ก็นำเอาหลักการของ 5 ส มาใช้เพื่อเป็นพื้นฐานเช่น 8 สะอาด และ 8 สร้างนิสัย ในการระมัดระวังและปฏิบัติตามกฎระเบียบจนเป็นนิสัยของพนักงานเพื่อลดอุบัติเหตุ ฯลฯ

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน นำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในการทำงานประจำวันในส่วนงานประเภทอื่น ๆ เช่น ความรู้จากการทำความสะอาด ไปใช้กับกิจกรรม TPM (total preventive maintenance) ในการทำ big clean เครื่องจักรในการทำขั้นตอนของ step 1 การทำความสะอาดเครื่องจักรและการค้นหาจุดบกพร่องหรือความรู้จากการทำให้สะดวกเพื่อนำไปใช้กับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการลดเวลาในการทำงานเพื่อเพิ่มผลผลิตเป็นต้น

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 59 คน นำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในการทำงานประจำวัน โดยนอกเหนือจากการทำงานภายในบริษัท ฯ แล้วได้นำไปใช้ที่บ้านในเรื่องการทำความสะอาดบ้านการจัดเก็บอุปกรณ์ให้เป็นหมวดหมู่เป็นที่เป็นที่ เป็นทาง การสะสางเมื่อเป็นของที่เก่าและชำรุดเพื่อเพิ่มพื้นที่จัดเก็บสิ่งของ การจัดระเบียบโดยการสร้างนิสัยที่ดีแก่ครอบครัว

3. การมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส ว่าทุกคนมีส่วนร่วมในรูปแบบของการกำหนดนโยบาย เพื่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมในระดับปฏิบัติการ รวมทั้งจะต้องนำผลการปฏิบัติต่าง ๆ มารายงานในการประชุมผู้บริหาร ดังนั้นทุกคนจึงมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส โดยหน้าที่อยู่แล้วเพื่อให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมีทิศทางและเป้าหมายเดียวกันทั้งหมด

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส ว่า ทุกคนมีส่วนร่วมในรูปแบบของการจัดการในการจัดเตรียมอำนวยความสะดวกให้พนักงานปฏิบัติการได้ทำ 5 ส ได้อย่างสะดวก เช่น การจัดเตรียมอุปกรณ์ทำความสะอาด จัดเตรียมเวลาในการทำ 5 ส เป็นผู้นำในการประชุมในการทำความเข้าใจให้ความรู้ และข่าวคราวในการประชาสัมพันธ์ในเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 49 คน (83.05%) พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส ว่า ทุกคนในหน่วยงานให้ความร่วมมือในการทำกิจกรรม 5 ส โดยการทำความสะดวกในพื้นที่และเครื่องจักรที่ตัวเองรับผิดชอบเป็นประจำ รวมทั้งการจัดเก็บคัดแยกอุปกรณ์ให้เป็นระเบียบเรียบร้อยอยู่เสมอ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายในหน่วยงานตนเองให้บรรลุผลตามเป้าหมายกิจกรรม 5 ส ที่กำหนดไว้ ส่วนระดับพนักงานปฏิบัติการทั้ง 10 คน (16.95%) พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส ว่ายังขาดความชัดเจนในการมอบหมายการรับผิดชอบของพนักงานในพื้นที่ที่จะปฏิบัติยังมีพื้นที่บางพื้นที่มีความกำกวมว่าจะให้ใครเป็นผู้รับภาระในการดูแลกิจกรรม 5 ส รวมทั้งการทำกิจกรรม 5 ส ยังมีการปฏิบัติแต่เพียงความสะดวกเสียมากกว่าอย่างอื่นทำให้ไม่ครอบคลุมตามเนื้อหาของกิจกรรม 5 ส

4. ความเข้าใจในการคัดแยกขยะในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความเข้าใจและปฏิบัติในการคัดแยกขยะในหน่วยงานเป็นอย่างดี เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของคณะกรรมการในการกำหนดระบบมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14000 และยังเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องการสร้างและจัดทำระบบเพื่อให้เกิดการปฏิบัติในพนักงานทุกระดับในองค์กรตามเป้าหมายของบริษัท ฯ

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) มีความเข้าใจและปฏิบัติในการคัดแยกขยะในหน่วยงานโดยทำหน้าที่สร้างความเข้าใจให้กับพนักงานในส่วนงานของตนเองให้ทิ้งขยะตามที่คณะกรรมการระบบมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14000 กำหนดซึ่งเป็นผลจากพื้นฐานของกิจกรรม 5 ส ในการคัดแยกขยะและสร้างนิสัยกับพนักงานทั้งหมดในองค์กร โดยเข้าใจว่ามีขยะ

อยู่ 3 ประเภทใหญ่ ๆ คือ ขยะประเภทที่ 1 คือขยะทั่วไปคือขยะที่จะต้องทิ้งในถังขยะสีเขียว ขยะประเภทที่ 2 คือขยะปนเปื้อนสารเคมี เช่น ผ้าที่เปื้อนน้ำมัน สารเคมี กล่องหมึกพิมพ์ ฯลฯ ให้ทิ้งในขยะสีแดง ขยะประเภทที่ 3 คือขยะรีไซเคิล เช่น กระป๋องน้ำอัดลม ขวด ที่นำกลับมาใช้งานใหม่ได้และขายได้ให้ทิ้งในถังขยะสีเหลือง

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 47 คน (79.66%) มีความเข้าใจและปฏิบัติในการคัดแยกขยะในหน่วยงานโดยทำหน้าที่ทำความเข้าใจและปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ถูกถ่ายทอดมาจากหัวหน้างานของตนเอง โดยเข้าใจว่าการคัดแยกขยะเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานของกิจกรรม 5 ส ส่วนการปฏิบัติคือ การทิ้งขยะจะทิ้งในภาชนะหรือถังขยะตามสีที่กำหนดดังนี้คือ ขยะประเภทที่ 1 ถังสีเขียวคือขยะทั่วไป เช่น ขยะจากเศษอาหาร เศษกระดาษทั่วไปให้ทิ้งในขยะสีเขียว ขยะประเภทที่ 2 ถังสีแดง คือขยะปนเปื้อนสารเคมีหรือวัตถุอันตราย เช่น เศษผ้าจากการเช็ดน้ำมัน สารเคมีที่หกลงพื้น ผ้าหมึกพิมพ์เอกสาร ผงหมึกเคมี ถ่านไฟฉาย หลอดไฟ ฯลฯ ขยะประเภทที่ 3 ถังสีเหลืองคือขยะรีไซเคิลได้เช่น กระป๋องน้ำอัดลม ขวดน้ำอัดลม ฯลฯ ส่วนพนักงานปฏิบัติการ 12 คน (20.34%) มีความเข้าใจและปฏิบัติในการคัดแยกขยะในหน่วยงาน โดยมีข้อคิดเห็นในการจะปฏิบัติว่าควรมีภาชนะให้เพียงพอและครบทั้ง 3 ถังในทุกๆ พื้นที่ ซึ่งพบว่าบางพื้นที่ก็ไม่มีครบทั้ง 3 สี ทำให้การปฏิบัติยังทำได้ไม่ดีพอ ยังมีความมั่งงายในการทิ้ง เนื่องจากขาดความสะดวกและขาดจิตสำนึกอยู่ รวมทั้งยังมีความเข้าใจว่าในการมารับขยะของผู้รับจากภายนอกยังไม่คัดแยกตามที่บริษัท ฯ กำหนด ทำให้ระบบการคัดแยกขยะอาจไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

5. การปรับตัวเมื่อหน่วยงานมีการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีการปรับตัวในการทำกิจกรรม 5 ส โดยให้ความร่วมมือกับพนักงานที่ปฏิบัติให้เวลาในการทำกิจกรรมและติดตามการดำเนินการ การทำกิจกรรม 5 ส และผลการทำว่าเป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้หรือไม่รวมทั้งให้ผู้บริหารทุกระดับมีการทำความเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยการให้คำแนะนำให้ไปศึกษาดูงานเพื่อนำกลับมาถ่ายทอดสู่การปฏิบัติยังหน่วยงานของตนเอง

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 10 คน (58.82%) มีการปรับตัวในการทำกิจกรรม 5 ส โดยการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรม ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้แก่พนักงานปฏิบัติการโดยการประชุมแผนก การประชุมหน้าแถวก่อนเข้าปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการ มีการตรวจเช็คพื้นที่การทำงานในขอบเขตที่รับผิดชอบภายในแผนกก่อนการปฏิบัติงาน ส่วนระดับผู้บริหารระดับต้น 7 คน (41.18%) มีความคิดแตกต่างโดยไม่มีการปรับตัวเมื่อหน่วยงานมีการทำกิจกรรม 5 ส เนื่องจากการทำกิจกรรม 5 ส เป็นงานที่จะต้องทำเป็นประจำทุก ๆ วันอยู่แล้ว

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 51 คน (86.44%) มีการปรับตัวในการทำกิจกรรม 5 ส โดยให้ความกระตือรือร้นสนใจกับการชี้แจงหรือข่าวสารประชาสัมพันธ์จากหัวหน้างานและให้การยอมรับในนโยบายของกิจกรรม 5 ส รวมทั้งทำการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ในพื้นที่ตัวเองรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งเข้าร่วมในการอบรมและแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่อง ส่วนระดับพนักงานปฏิบัติการ 8 คน (13.56%) มีความคิดเห็นแตกต่าง โดยไม่มีการปรับตัวเมื่อหน่วยงานมีการทำกิจกรรม 5 ส โดยให้เหตุผลว่า การทำกิจกรรม 5 ส นั้นทำอยู่ตลอดเวลาซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำวันและไม่จำเป็นต้องปรับตัวเฉพาะเดือนของกิจกรรม 5 ส หรือปรับตัวเฉพาะการมาตรวจเช็คพื้นที่ของคณะกรรมการตรวจ 5 ส ประจำเดือนเท่านั้นแต่ควรทำอย่างเป็นธรรมชาติที่ทำอยู่มากกว่า

6. การได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) ได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส จากการประชุมชี้แจงจากบอร์ดข้อมูลที่หน่วยงาน จากการได้ไปอบรมสัมมนาทั้งภายนอกบริษัทและภายในบริษัทรวมทั้งหนังสือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม 5 ส หรือหนังสือที่นำหลักการพื้นฐานของกิจกรรม 5 ส มาประยุกต์ใช้

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) ได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส จาก หนังสือเวียน จากบอร์ดข้อมูลในหน่วยงาน จากการชี้แจงการประชุมจากผู้บริหารเพื่อให้ถ่ายทอดไปยังพนักงานในระดับปฏิบัติการ รวมทั้งจากการบอกเล่าจากเพื่อนร่วมงานในตำแหน่งเดียวกัน

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 59 คน (100%) ได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส จากการชี้แจงในการประชุมของหัวหน้างาน การอ่านบอร์ดข้อมูลในหน่วยงาน จากการจัดนิทรรศการภายในบริษัทฯ ในช่วงเดือนกิจกรรม 5 ส

7. การสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส จากหัวหน้า

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) ได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส อย่างเต็มที่เนื่องจากเป็นนโยบายของบริษัทฯในการที่จะทำให้บริษัทฯ มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส และเปิดโอกาสให้มีการส่งประกวด 5 ส ในระดับประเทศ รวมทั้งให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณเพื่อพัฒนาความรู้ของบุคลากรภายในบริษัท ฯ ทุกระดับ

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) ได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส ในด้านการส่งบุคลากรภายในหน่วยงานให้ไปทำการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ให้การสนับสนุนด้านงบประมาณในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่จะทำกิจกรรม

5 ๓ ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อความสะดวกและรวดเร็วในการปฏิบัติการให้เวลาในการทำ overtime ในการทำกิจกรรม 5 ๓ กรณีที่เวลาในการทำกิจกรรม 5 ๓ ไม่เพียงพอ

พนักงานปฏิบัติการ 44 คน (74.58%) ได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ๓ เป็นอย่างดีในด้านการแจ้งข่าวสารนโยบายต่าง ๆ ในการประชุม การจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมืออำนวยความสะดวกจากหัวหน้างานเช่น ไม้กวาด ผ้าถูพื้น ผ้าเช็ดเครื่องจักร ถุงมือ ฯลฯ การแนะนำในการปฏิบัติอย่างถูกวิธี เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งหมด การให้เวลาแก่พนักงานในกรณีที่ไม่เสร็จตามกำหนดก็จัดเป็น overtime ให้กับพนักงาน ส่วนพนักงานปฏิบัติการ 15 คน(25.42%) มีความคิดเห็นแตกต่างว่าได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ๓ ค่อนข้างน้อยเนื่องจากการสั่งงานให้ทำจากหัวหน้างานเพียงอย่างเดียว โดยไม่มีการให้คำแนะนำหรือร่วมกันทำเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการช่วยกันทำกิจกรรม 5 ๓ ให้สำเร็จลุล่วง การสั่งงานขาดความชัดเจนและการแบ่งงานก็ไม่ครบทุกคนทำให้พนักงานทำกิจกรรม 5 ๓ ไม่ทั่วถึง รวมทั้งอุปกรณ์บางอย่างก็ไม่ครบทำให้ขาดความสะดวกในการทำกิจกรรม 5 ๓ ให้เสร็จตามเวลาที่กำหนด

ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5 ๓

ความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ๓ ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ๓ ในหน่วยงานว่าในภาพรวมยังต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมถาวรในการปฏิบัติ คือควรมาจากการสร้างนิสัยคือทำเป็นกิจนิสัย ไม่ควรที่จะใช้การถูกบังคับจากหัวหน้า รวมทั้งควรทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่องมีความจริงจัง เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัท ฯ

ผู้บริหารระดับต้น ทั้ง 17 คน (100%) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ๓ ในหน่วยงานบางหน่วยงานยังขาดความต่อเนื่องในการรักษาสภาพมีการทำเฉพาะช่วงที่มีการตรวจของคณะกรรมการไม่มีการควบคุมประจำวัน การแบ่งพื้นที่การจัดทำ 5 ๓ ก็ยังไม่สอดคล้องกับผู้ปฏิบัติ และรวมทั้งความเพียงพอของอุปกรณ์ที่ต้องจัดหาให้ครบกับพนักงานที่ปฏิบัติและยังให้ความคิดเห็นเพิ่มเติมว่าการทำ 5 ๓ ควรทำกิจกรรม 5 ๓ ที่มองไม่เห็นควบคู่ไปด้วย เช่น การลดเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 59 คน (100%) มีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ๓ ในหน่วยงานว่าควรจัดหาผู้มีความรู้อย่างแท้จริงมาอธิบายให้พนักงานได้มีความเข้าใจได้ชัดเจนมากกว่านี้ เนื่องจากหัวหน้างานก็มาทำการถ่ายทอดความรู้หรือข่าวสารได้ไม่ครบถ้วนการปลูกฝัง

ให้กิจกรรม 5 ส อยู่ในการสร้างนิสัยของพนักงานทุกคนก็เป็นส่วนหนึ่งที่ต้องปรับปรุงให้มากกว่าเท่าที่เป็นอยู่ การกำหนดทิศทางของผู้บริหารระดับสูงและการกระจายสู่เบื้องล่างยังไม่ทั่วถึงทำให้นโยบายยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่ควรนอกเหนือจากนั้นการควบคุมการจัดเตรียมความพร้อมของพนักงาน อุปกรณ์ที่จะใช้ในการทำกิจกรรม 5 ส ก็มีส่วนสำคัญที่ต้องได้รับการเอาใจใส่จากหัวหน้าด้วย

ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน(100%) ได้ให้ข้อมูลถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่า เรื่องเวลาและการบริหารเวลาในการทำกิจกรรม 5 ส ให้ชัดเจนและสอดคล้องกับพื้นที่ที่รับผิดชอบความเข้าใจถึงเนื้อหาของกิจกรรม 5 ส ที่พนักงานทุกระดับจะต้องเข้าใจถึงเนื้อหาและการนำมาปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การนำนโยบายเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส มาปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมในหน่วยงานโดยถ่ายทอดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่างได้ครบถ้วน

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน(100%) ได้ให้ข้อมูลถึงปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในแต่ละจุดและควรสนับสนุนให้มีการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง เรื่องพื้นที่การทำงานและขนาดเครื่องจักรที่ค่อนข้างใหญ่ให้การทำกิจกรรม 5 ส ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร รวมทั้งการเปลี่ยนงานสับเปลี่ยนหน้าที่แล้วไม่ได้กำหนดขอบเขตของการทำกิจกรรม 5 ส ใหม่ทำให้เกิดการสับสนและไม่เข้าใจในการทำกิจกรรม 5 ส ของหน่วยงานทั้งในระดับหัวหน้างานและพนักงานปฏิบัติ

พนักงานปฏิบัติการ 24 คน (40.68%) ได้ให้ข้อมูลปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่า เรื่องของผู้ปฏิบัติงานเองยังขาดความกระตือรือร้น หรือ ขาดสามัญสำนึกในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส โดยทำ 5 ส เหมือนการเพิ่มงานทั้ง ๆ ที่ความจริงแล้วก็คือหน้าที่ประจำที่ต้องทำอย่างสม่ำเสมออยู่แล้วส่วนระดับพนักงานปฏิบัติการ 35 คน (59.32%) ได้ให้ข้อมูลกับปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานเพิ่มเติมว่า เรื่อง การขาดการสนับสนุนด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส จากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีอุปกรณ์ไม่ครบหรือชำรุดก็ไม่ได้จัดหาให้ใหม่ และการแจ้งข่าวสารข้อมูลของระดับผู้บังคับบัญชาในบางหน่วยงานมีน้อยเกินไปทำให้พนักงานไม่ทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานดังนี้คือ เรื่องเวลาควรมีการกำหนดเวลาในการทำกิจกรรม 5 ส อย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเป็นปฏิทินการทำกิจกรรม 5 ส ในแต่ละวันควรทำในช่วงเวลาใดบ้าง การทบทวนพื้นที่การทำ 5 ส โดยการกำหนดพื้นที่กับคนที่ทำกิจกรรม

ให้สมดุลในการปฏิบัติ เกี่ยวกับการให้พนักงานเข้าใจถึงนโยบายของผู้บริหารระดับสูงในการให้ความรู้เข้าใจในรูปแบบการอบรมให้ครบทุกระดับ และจัดทำเป้าหมายร่วมกันให้พนักงานปฏิบัติ โดยเปรียบเสมือนเป็นนโยบายของคนที่ต้องการทำให้สำเร็จลุล่วง

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 17 คน (100%) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานดังนี้ คือ ควรกำหนดให้หัวหน้างานในทุกระดับที่ควบคุมพื้นที่ได้มีการตรวจเช็คจุดบกพร่องหรือพื้นที่งานที่ควบคุมในรูปแบบ daily control ในเรื่องกิจกรรม 5 ส อย่างต่อเนื่องโดยทำทุก ๆ ส่วนก่อนการทำงานและทุกครั้งที่มีการหมุนเวียนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ควรมีความชัดเจนอาจทำแบบ lay out กำหนดพื้นที่ผู้รับผิดชอบทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนและมีรายละเอียดกำกับเพื่อให้ผู้ถูกปรับเปลี่ยนหน้าที่มีความเข้าใจในส่วนของตน ส่วนในเรื่องพื้นที่หรือขนาดเครื่องจักรควรมีการแบ่ง zone การทำกิจกรรม 5 ส เป็นช่วง ๆ ไม่ใช่ให้ทำให้เสร็จในครั้งเดียวซึ่งในความเป็นจริงในการปฏิบัติยากที่จะทำกิจกรรม 5 ส ได้

พนักงานปฏิบัติกร 20 คน (33.90%) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานดังนี้คือ ควรมีการอบรมหรือสร้างความเข้าใจกับเนื้อหาของกิจกรรม 5 ส ว่ามีความสอดคล้องกับเป้าหมายของบริษัท ๆ อย่างไร และควรทำการจัดการอบรมให้กับพนักงานทุกคนและทุกระดับ เพื่อให้ทำงานโดยมีความเข้าใจและมีเป้าหมายเดียวกัน ส่วนพนักงานปฏิบัติกร 39 คน (66.10%) ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานเพิ่มเติมดังนี้คือ ควรมีการจัดการให้การควบคุมและจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอโดยการจัดระบบการระบุอุปกรณ์เฉพาะบุคคลเพื่อป้องกันการหาย และการกำหนดพื้นที่จะต้องมีผู้รับผิดชอบทุกคนในรูปแบบลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนเพื่อป้องกันการสับสนในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส และต้องปรับเปลี่ยนและควบคุมให้เป็นปัจจุบันทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนพื้นที่รับผิดชอบ ส่วนการแจ้งข้อมูลข่าวสารอาจมีการเพิ่มเติมป้ายหรือบอร์ดการทำกิจกรรมให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในหน่วยงาน

วิธีการในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางทั้ง 4 คน (100%) ได้กำหนดวิธีการในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส โดยการพูดกล่าวเรื่องกิจกรรม 5 ส อยู่เสมอ เพื่อให้พนักงานทุกระดับทราบถึงการให้นำหนักความสำคัญของกิจกรรม โดยใช้การประชุมเป็นหลัก ส่วนอีกประการหนึ่ง คือ การหมุนเวียนให้ผู้บริหารทุก ๆ คนได้สับเปลี่ยนในการดูแลกิจกรรม 5 ส ในฐานะกรรมการทั้งเป็นกรรมการภายในองค์กรและคณะกรรมการภายในบริษัทใน

เครือข่ายคือการทำให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำกิจกรรม 5 ส ของระดับผู้บริหารระดับสูง โดยให้คณะกรรมการภายในองค์กรได้มีสิทธิ์ตรวจและมีการปรับปรุงเมื่อเกิดการผิดเงื่อนไขที่กำหนด

ผู้บริหารระดับต้นทั้ง 9 คน (52.94%) ได้กำหนดวิธีการในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส โดยการจัดแบ่งพื้นที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่อการทำกิจกรรม 5 ส รวมทั้งนัดหมายเวลาในหน่วยงานในการทำกิจกรรม พร้อม ๆ กันทำให้เบาแรงในการทำ ส่วนระดับผู้บริหารระดับต้นอีก 8 คน (47.06%) ได้กำหนดวิธีการในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส เพิ่มเติมโดยการเข้าร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส ด้วย โดยเวียนไปช่วยทุก ๆ พื้นที่ตนเองรับผิดชอบโดยให้พนักงานปฏิบัติได้สังเกตเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส มีการปฏิบัติทุก ๆ ระดับและเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดีของหน่วยงาน

พนักงานปฏิบัติการทั้ง 55 คน (93.22%) ได้กำหนดวิธีการในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส โดยการให้คำแนะนำ อธิบายขั้นตอนการทำให้เพื่อนร่วมงานได้เข้าใจ รวมทั้งบอกถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำกิจกรรม 5 ส เช่นทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น สบายใจพื้นที่ไม่สกปรก ทำให้ผลผลิตและผลงานดีขึ้นดูแล้วพื้นที่ที่ตนเองมีความสวยงาม และได้รับคำชมจากผู้บริหารหรือหัวหน้า ส่วนระดับพนักงานปฏิบัติการ 4 คน(6.78%) ได้กำหนดวิธีการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส เพิ่มเติมโดยการเสนอให้คำแนะนำในการทำกิจกรรม 5 ส ให้มีการให้รางวัลพิเศษในการชักจูงใจเพื่อนร่วมงาน หรือได้มีส่วนในการนำความคิดในการปรับปรุงเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ประสิทธิผลของการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ตลอดจนทราบถึงพฤติกรรมที่มีส่วนต่อการดำเนินการกิจกรรม 5 ส ของพนักงาน รวมถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการประเมินผลเพื่อเพิ่มประสิทธิผลในการทำกิจกรรม 5 ส โดยได้นำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงการดำเนินการกิจกรรม 5 ส ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

สำหรับวิธีดำเนินการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานในแต่ละระดับของบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา จากจำนวนทั้งหมด 390 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างมา 80 คน สามารถแบ่งแยกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง, ผู้บริหารระดับต้น และพนักงานปฏิบัติการ

จากผลการศึกษาพบว่า มีประเด็นสำคัญๆ ที่จะนำมาสรุปผลได้ดังนี้

ส่วนที่ 1. สรุปข้อมูลทั่วไปตามคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน ดังนี้ ร้อยละ 63.75 เป็นเพศชายและร้อยละ 36.25 เป็นเพศหญิง โดยร้อยละ 62.50 มีอายุ 31-40 ปี รองลงมาคือร้อยละ 25 มีอายุ 41-50 ปี รองลงมาอีกคือ ร้อยละ 8.75 ต่ำกว่า 30 ปี และร้อยละ 3.75 มีอายุ 51 ปีขึ้นไป ซึ่งมีจำนวนน้อยที่สุด สำหรับสถานภาพสมรส ร้อยละ 56.25 มีสถานภาพสมรส รองลงมาร้อยละ 21.25 มีสถานภาพโสด รองลงมาร้อยละ 15 มีสถานภาพหย่า/แยกกันอยู่และร้อยละ 7.5 สถานภาพม่ายในเรื่องระดับการศึกษา ร้อยละ 41.25 มีระดับการศึกษาระดับปวส./อนุปริญญา รองลงมาร้อยละ 31.25 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาร้อยละ 25 มีระดับการศึกษาม.3/ม.6/ปวช. และสุดท้ายร้อยละ 2.50 มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท ในด้านการดำรงตำแหน่ง ร้อยละ 73.75 ระดับพนักงานปฏิบัติการ รองลงมาร้อยละ 21.25 ระดับหัวหน้าแผนก รองลงมาร้อยละ 3.75 ระดับผู้จัดการแผนก และสุดท้ายร้อยละ 1.25 ระดับผู้จัดการฝ่ายและผู้จัดการโรงงาน ในด้านประสบการณ์ในการทำงาน ร้อยละ 66.25 มีอายุงาน 11-20 ปี รองลงมาร้อยละ 31.25 มีอายุงาน 1-10 ปีและ สุดท้ายร้อยละ 2.50 มีอายุงาน 21-30ปี ในด้านฐานะในการเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ร้อยละ 71.25 เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม 5 ส รองลงมาร้อยละ 18.75 เป็นกรรมการตรวจ 5 ส และสุดท้ายร้อยละ 10 เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบ 5 ส ส่วนในด้านรายได้ต่อเดือนนั้นร้อยละ

ละ 51.25 มีรายได้ 15,000-20,000 บาท รองลงมาร้อยละ 22.50 มีรายได้ 20,000 ขึ้นไป รองลงมา ร้อยละ 16.25 มีรายได้ 10,000-15,000 บาท และสุดท้ายร้อยละ 10 มีรายได้ 5,000-10,000 บาท

ส่วนที่ 2. สรุปความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส

2.1 ความเข้าใจถึงกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงมีความคิดเห็นว่ามีเข้าใจในกิจกรรม 5 ส โดยเข้าใจใน รูปแบบของความรับผิดชอบในหน้าที่เพื่อให้เกิดการปฏิบัติภายในองค์กร ผู้บริหารระดับกลางและ หัวหน้างาน มีความเข้าใจถึงส่วนประกอบของ 5 ส และเป็นส่วนหนึ่งของพื้นฐานการปฏิบัติงาน ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่มีความเข้าใจสอดคล้องกันว่า 5 ส เป็นกิจกรรมพื้นฐานที่ทำให้ หน่วยงานสะอาดและเป็นการจัดระเบียบของหน่วยงาน โดยมีพนักงานปฏิบัติการบางส่วนเข้าใจ เล็กน้อยซึ่งจะต้องได้รับการชี้แจงจึงจะมีความเข้าใจถึงกิจกรรม 5 ส

2.2 ความเห็นกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงเห็นด้วยเป็นอย่างยิ่งกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน เพราะเป็น รากฐานการบริหารนโยบายตัวอื่นให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน เห็นด้วยกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานเพราะเป็นการกำหนดความชัดเจนในหน้าที่ที่ต้อง ปฏิบัติเพื่อให้หน่วยงานน่าอยู่ ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานเพราะเพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการทำงานของหน่วยงานสะอาดเป็นระเบียบ โดยมี พนักงานปฏิบัติการบางส่วนเห็นด้วยแต่ควรจะทำให้จริงจังและไม่ใช่ทำแบบฉาบฉวย

2.3 ความคิดเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์มากเพราะสามารถ กำหนดทิศทางขององค์กรในการปรับปรุงและพัฒนาต่อไปในด้านอื่น ๆ ผู้บริหารระดับกลางและ หัวหน้างานคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์ทำให้เกิดระบบที่ดีในการปลูกฝังความ รับผิดชอบให้พนักงานได้ ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่คิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส มี ประโยชน์เป็นการสร้างระเบียบวินัยในการทำงาน โดยมีพนักงานปฏิบัติการบางส่วนให้ความ คิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์แต่ต้องปลูกฝังนิสัยอย่างจริงจังมิใช่เกิดจากการบังคับทำ

2.4 ความคิดเห็นช่วงที่มีการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส ของคณะกรรมการ 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าการตรวจควรมีรูปแบบหลักเกณฑ์ที่ใกล้เคียงกัน ผู้บริหาร ระดับกลางและหัวหน้างานคิดเห็นว่าเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำกิจกรรม 5 ส เป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่คิดเห็นว่าการทำให้ทราบข้อบกพร่องของบริเวณที่ รับผิดชอบในหน่วยงานเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข โดยมีพนักงานปฏิบัติการบางส่วนคิดเห็นว่าการ ตรวจการทำกิจกรรม 5 ส เหมือนไม่ใส่ใจในการทำกิจกรรม 5 ส ของพนักงาน

2.5 ความคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานเพิ่มขึ้น

ผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ช่วยส่งผลดีด้านประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น โดยตรงคือ ด้านราคา ด้านการส่งมอบ ด้านความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานได้รวดเร็วขึ้นกว่าเดิมได้ปริมาณผลผลิตเพิ่มขึ้น ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่คิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ช่วยส่งเสริมประสิทธิภาพในที่ทำงานได้คือ ลดเวลาในการทำงานที่สูญเปล่าลงเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้น โดยมีพนักงานปฏิบัติการบางส่วนคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ทำให้ประสิทธิภาพในหน่วยงานเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อย เนื่องจากเป็นภาระงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้นนอกเหนือจากงานประจำ

2.6 ความคิดเห็นถึงการทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่การทำการเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ

ผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่การทำการเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ total preventive maintenance กิจกรรมข้อเสนอแนะ กิจกรรมของระบบ ISO 9001 และ ISO14001 ซึ่งความคิดเห็นดังกล่าวสอดคล้องกับผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน รวมทั้งพนักงานปฏิบัติการด้วย

2.7 ความคิดเห็นถึงความจำเป็นการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอีกอย่างต่อเนื่อง

ผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นนโยบายบริษัทฯ ในการสร้างรากฐานการปรับปรุงเพื่อผลทางธุรกิจของบริษัทฯ ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหารจัดการหน่วยงานทำได้ง่ายเป็นกลไกการควบคุมงาน ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่คิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอีกอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมีส่วนในการสร้างชื่อเสียงให้หน่วยงาน โดยพนักงานปฏิบัติการบางส่วนคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปอีกหรือไม่ก็ได้ เนื่องจากยังมีพนักงานปฏิบัติการบางคนไม่ได้ทำจากจิตสำนึกเป็นการทำเพราะถูกบังคับมากกว่า

2.8 ความคิดเห็นถึงความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานหลังการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีบรรยากาศการทำงานที่ดีขึ้น ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่คิดเห็นว่าการเกิดความเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน โดยสภาพพื้นที่ทำงานสะอาดและเกิดความปลอดภัยในการทำงาน โดยพนักงานปฏิบัติการบางส่วนคิดเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงด้าน

สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่ดีขึ้นบางส่วนเกิดจากการใช้งบประมาณเพื่อให้ได้สภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นถ้าไม่ดูแลรักษา ก็จะกลับสู่สภาพเดิม

2.9 ความคิดเห็นด้านการให้รางวัลหรือประกาศกิตติคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่น

ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานรวมถึงพนักงานปฏิบัติการ คิดเห็นสอดคล้องกันว่าการให้รางวัลหรือประกาศกิตติคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่นเป็นการสร้างแรงจูงใจ สร้างความภูมิใจแสดงการชื่นชมยกย่อง ซึ่งส่งผลต่อการสนองตอบนโยบายของบริษัท ฯ

ส่วนที่ 3 พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

3.1 การมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส ของพนักงานแต่ละระดับ

ผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส โดยเป็นส่วนหนึ่งในโครงสร้างของคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส ซึ่งต้องผลักดันให้กิจกรรมดำเนินไปด้วยดี ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน มีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส โดยการเป็นผู้สนับสนุน จัดเตรียม จัดหา อุปกรณ์ เครื่องมือ และกำหนดช่วงเวลาในการทำกิจกรรม 5 ส ส่วนพนักงานปฏิบัติการมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส โดยปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ในพื้นที่ส่วนที่ตนดูแลรับผิดชอบ

3.2 การนำความรู้ในการนำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

ผู้บริหารระดับสูงนำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในการกำหนดการวางแผนในการตั้งเป้าหมายในการทำงานตามนโยบายในหัวข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในด้านประสิทธิภาพการผลิต ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานนำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ในการทำงานประจำวันในส่วนงานประเภทอื่น เช่น การนำความรู้จากการทำความสะอาดไปใช้กับกิจกรรม total preventive maintenance ส่วนพนักงานปฏิบัติการนำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้กับการทำงานประจำวันและไปใช้สร้างระเบียบวินัยที่ดีในครอบครัว

3.3 การมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูงพิจารณาเรื่องการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงาน โดยมีส่วนร่วมในรูปแบบของการกำหนดนโยบายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติกิจกรรมในระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน พิจารณาถึงการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานในการทำกิจกรรม 5 ส โดยมีส่วนร่วมในรูปแบบการจัดเตรียมอำนวยความสะดวกด้านอุปกรณ์ เวลา และการประชุม ประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่ พิจารณาเรื่องการมีส่วนร่วม โดยให้ความร่วมมือในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายกิจกรรม 5 ส โดย

พนักงานปฏิบัติการบางส่วน พิจารณาเรื่องการมีส่วนร่วมของเพื่อนร่วมงานว่ายังขาดความชัดเจน ในการมอบหมาย การรับผิดชอบพื้นที่ในการทำกิจกรรม 5 ส ของหัวหน้างาน

3.4 ความเข้าใจในการคิดแยกขยะในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน รวมทั้งพนักงานปฏิบัติการ ส่วนใหญ่มีความเข้าใจสอดคล้องกันในการคัดแยกขยะในหน่วยงานตามที่คณะกรรมการระบบ มาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อม ISO 14001 กำหนดในการทิ้ง โดยแยกเป็น 3 ประเภทคือขยะประเภทที่ 1 ถึงสี่เขียวคือขยะทั่วไป ขยะประเภทที่ 2 ถึงสี่เหลืองคือขยะที่รีไซเคิลได้ และขยะประเภทที่ 3 ถึงสี่แดงคือขยะปนเปื้อนสารเคมี หรือวัตถุอันตราย โดยพนักงานปฏิบัติการบางส่วนมีความเข้าใจ ในการคัดแยกขยะจะทำเฉพาะหน่วยงานแต่ผู้มารับขยะจากภายนอกยังไม่ได้ทำการคัดแยกให้ ชัดเจน

3.5 การปรับตัวเมื่อหน่วยงานมีการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานส่วนใหญ่ปรับตัวเมื่อหน่วยงาน มีการทำกิจกรรม 5 ส โดยให้ความร่วมมือในการให้เวลาในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ให้คำแนะนำ ให้ไปศึกษาดูงาน ประชาสัมพันธ์ให้พนักงานทราบ ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่มีการ ปรับตัวเมื่อหน่วยงานมีการทำกิจกรรม 5 ส โดยให้ความกระตือรือร้นสนใจในพื้นที่ที่รับผิดชอบ อย่างสม่ำเสมอ และรับการอบรมตามที่กำหนด โดยผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานรวมทั้ง พนักงานปฏิบัติการบางส่วนไม่มีการปรับตัว เมื่อหน่วยงานมีการทำกิจกรรม 5 ส เนื่องจาก พิจารณาว่าการทำกิจกรรม 5 ส นั้นทำอยู่ตลอดเวลาอยู่แล้วซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ประจำวัน

3.6 การได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูงได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส จาก การไปอบรมสัมมนาทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ รวมทั้งหนังสือหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ กิจกรรม 5 ส ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานรวมทั้งพนักงานปฏิบัติการได้รับความรู้ความเข้าใจ และข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส จากข่าวสาร หนังสือเวียน จากบอร์ดข้อมูลภายในหน่วยงาน การจัดนิทรรศการภายในบริษัทฯ

3.7 การสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส จากหัวหน้า

ผู้บริหารระดับสูง ได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส ในด้านงบประมาณเพื่อ สนองต่อนโยบายของบริษัทฯ รวมทั้งสนับสนุนการเปิดโอกาสได้มีการส่งเสริมกิจกรรมไป ประกวดในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม

5 ส ในด้านการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ การส่งบุคลากรไปทำการอบรม ส่วนพนักงานปฏิบัติการส่วนใหญ่ ได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส จากหัวหน้าโดยการได้มีเวลาในการทำกิจกรรม 5 ส และได้รับอุปกรณ์ เครื่องมือ ตามความเหมาะสม โดยพนักงานปฏิบัติการบางส่วนได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส ก่อนข้างน้อย เนื่องจากขาดคำแนะนำจากหัวหน้าและอุปกรณ์เครื่องมือบางอย่างที่จัดให้ไม่เพียงพอ

ส่วนที่ 4 ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5 ส

4.1 ปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูง ได้พิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่าเรื่องการเข้าใจถึงเนื้อหาและการนำมาปฏิบัติได้สอดคล้องกับนโยบายและปฏิบัติได้เป็นรูปธรรมเพียงใด การถ่ายทอดการปฏิบัติจากเบื้องบนสู่การปฏิบัติการชัดเจนอย่างไร ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน ได้พิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่าการกำหนดพื้นที่ทำงานหรือขนาดของเครื่องจักร การปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงานมีส่วนทำให้การปฏิบัติการทำกิจกรรม 5 ส ขาดความต่อเนื่องและไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรส่วนพนักงานปฏิบัติการ ได้พิจารณาปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่าเรื่องของผู้ปฏิบัติงานยังขาดความกระตือรือร้นขาดสามัญสำนึกในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ในบางส่วน การขาดอุปกรณ์เครื่องมือทำให้การทำงานปฏิบัติเกิดการสะดุดไม่ทั่วถึง

4.2 ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูง ได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในด้านการให้ความรู้ความเข้าใจให้มีการอบรมทุกระดับเพื่อให้เข้าใจถึงหลักการและความสอดคล้องกับนโยบาย รวมทั้งจัดทำความชัดเจนในการทำอาจเป็นรูปแบบปฏิทิน 5 ส ในแต่ละวัน เพื่อสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติ ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในด้านการให้หัวหน้างานได้ทำการควบคุมพื้นที่ที่รับผิดชอบในรูปแบบ daily control และการแบ่งเขตพื้นที่แบ่ง zone เครื่องจักรที่มีขนาดใหญ่ในการทำกิจกรรม 5 ส ได้ง่ายและทั่วถึง ส่วนพนักงานปฏิบัติการได้ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในด้านการให้การอบรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน และจัดหาอุปกรณ์ให้เพียงพอเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

4.3 วิธีการในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

ผู้บริหารระดับสูง ได้แนะนำวิธีการในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงาน โดยการพูดกล่าวเรื่องของกิจกรรม 5 ส อยู่เสมอเพื่อให้หน้าหนักความสำคัญของกิจกรรม และการทำกิจกรรมเพื่อ

เป็นตัวอย่างที่ดี และปรับปรุงตามเงื่อนไขที่คณะกรรมการ 5 ส กำหนด ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างาน ได้แนะนำวิธีการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส โดยการแบ่งพื้นที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและมีการเวียนไปช่วยทำร่วมกับพนักงาน ส่วนพนักงานปฏิบัติการ ได้แนะนำวิธีการในการกระตุ้นเพื่อนร่วมงานโดยการให้คำแนะนำพร้อมบอกถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำกิจกรรม 5 ส ทั้งส่วนตัวและหน่วยงาน

4.4 ความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน

ผู้บริหารระดับสูง มีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่า พฤติกรรมการปฏิบัติยังไม่ดีมาจากการสร้างนิสัยที่ถาวรจึงควรมีการทำกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่า ยังขาดความต่อเนื่องในการรักษาสภาพพื้นที่ไม่มีการควบคุมประจำวัน และควรทำ 5 ส ที่มองไม่เห็นควบคู่ไปด้วยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ส่วนพนักงานปฏิบัติการมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานว่าควรจัดหาผู้มีความรู้อย่างแท้จริงมาอธิบายให้พนักงานได้มีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนมากกว่านี้และการกระจายนโยบายยังไม่ทั่วถึง

2. อภิปรายผล

จากผลการศึกษาเรื่อง “ประสิทธิผลของการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา” ได้พบประเด็นที่จะนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. การดำเนินกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ประสบความสำเร็จมากในระดับของการนำนโยบายและหลักการนำมาขยายผลสู่ผู้ปฏิบัติเพื่อให้ปฏิบัติตามได้ แต่จากการวิจัยก็ยังพบว่าพนักงานส่วนน้อยในบางส่วนยังขาดความเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินกิจกรรม 5 ส และเกิดเป็นการกระทำตามนโยบายโดยไร้จุดหมายในการทำงาน ซึ่งผลจากการทำงานที่ไร้จุดหมายทำให้การดำเนินกิจกรรม 5 ส ของพนักงานส่วนน้อยเหล่านั้นขาดความกระตือรือร้นเพราะไม่รู้ว่าเมื่อทำไปแล้วตัวเองจะได้ประโยชน์อย่างไร และมองว่าอาจเป็นการเพิ่มงานจากงานประจำที่มีอยู่ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจไม่ได้เกิดจากความคิดในเชิงลบของพนักงานเพียงอย่างเดียวแต่เกิดจากการอธิบาย สอน และให้คำแนะนำที่ดีของผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะต้องหมั่นดูแลเอาใจใส่และพยายามสร้างแนวคิดให้ไปในทิศทางเดียวกันให้มากที่สุด

2. ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินกิจกรรม 5 ส ในบริษัทประสบความสำเร็จเกิดจาก

ความร่วมมือร่วมใจและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติในทุก ๆ หน่วยงานรวมทั้งการดำเนินกิจกรรม 5 ส ได้นำหลักการบริหารของวงจรเดมมิ่ง plan do check act เข้ามาใช้จัดการในการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ให้บรรลุวัตถุประสงค์

plan ได้แก่การวางแผนงานวางโครงการในการที่จะดำเนินกิจกรรม 5 ส จากคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส ที่ได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารระดับสูงในองค์กรและกระจายสู่หน่วยงานย่อยต่าง ๆ ในระดับแผนก เพื่อจัดทำแผนงานย่อยในหน่วยงานเพื่อสนองตอบต่อแผนงานหรือโครงการในระดับบริษัท ฯ

do ได้แก่การนำเอาแผนมาดำเนินการซึ่งแผนโครงการบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ก็จะควบคุมการปฏิบัติโดยประธานกิจกรรม 5 ส และคณะกรรมการของกิจกรรม 5 ส ส่วนแผนงานย่อยในระดับแผนกก็จะทำการควบคุมการปฏิบัติโดยผู้จัดการแผนกของหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน

check ได้แก่การตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติตามแผน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในอีกขั้นตอนหนึ่งของการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ซึ่งรูปแบบของการตรวจสอบคือ

1. มีการตรวจเช็คการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นกิจวัตรของหน่วยงานและคณะกรรมการ 5 ส ที่ได้รับการแต่งตั้งภายในรวมทั้งการตรวจเช็คของผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ
 2. มีการตรวจเช็คการดำเนินกิจกรรม 5 ส โดยคณะกรรมการ 5 ส จากบริษัทในเครือ ซึ่งจะมีการมาตรวจเช็คทุกปี โดยมีการตรวจเช็ค 3 ครั้ง / ปี
 3. มีการตรวจเช็คจากคณะกรรมการจากภายนอก ซึ่งเกิดจากการส่งประกวดการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในระดับประเทศ ซึ่งจัดโดยสมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี ไทย – ญี่ปุ่น ฯลฯ
- act ได้แก่การนำผลการตรวจซึ่งได้กล่าวถึงทั้ง 3 รูปแบบข้างต้นนำมาทำการแก้ไขตามที่คณะกรรมการ 5 ส ในระดับต่าง ๆ ได้ให้คำแนะนำไว้และหลังจากการดำเนินการเสร็จทุก ๆ ขั้นตอนในทุก ๆ ปี ก็จะมีการประเมินผลว่าในช่วงเวลา 1 ปีที่ผ่านมาได้รับประโยชน์จาก 5 ส ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจกรรมที่ระบุไว้หรือไม่อย่างไร

ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ในส่วนของบริษัทฯ พบว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคบางส่วนที่ควรนำมาพิจารณาและหาแนวทางแก้ไข อาทิเช่น

1. พนักงานบางส่วนขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความหมายของกิจกรรม 5 ส ทั้ง 5 ประการ ทำให้ไม่ทราบถึงประโยชน์ของการดำเนินกิจกรรม 5 ส ดังนั้นควรจัดทำแผนงานระยะยาวในการฝึกอบรมทั้งการฝึกอบรมภายในหน่วยงาน หรือถ้ามีโอกาสเพียงพอก็อาจพาไปทัศนศึกษาด้าน 5 ส นอกสถานที่เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกและเกิดทัศนคติคล้อยตามใน

การปฏิบัติตามนโยบายได้ดียิ่งขึ้น

2. พนักงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไปที่มีความรู้ควรจะมีการพัฒนาพนักงานของหน่วยงานของตนด้วยการให้คำแนะนำหรือเอาหลักการของกิจกรรม 5 ส ไปใช้กับงานในนโยบายของหน่วยงานของตนและไม่ละเลยที่จะติดตามผลการปฏิบัติของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อแสดงความใส่ใจและยกระดับพนักงานให้มีการดำเนินกิจกรรม 5 ส ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การดำเนินกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จสูงสุดมีแนวทางปฏิบัติให้ได้ผลคือ

1. พยายามสร้างการทำงานเป็นกลุ่มในรูปแบบ teamwork ซึ่งในส่วนของคณะกรรมการดำเนินกิจกรรม 5 ส ที่ทำอยู่ควรกระจายรูปแบบการทำงานของพนักงานปฏิบัติกรกับหัวหน้างานที่คุมพื้นที่ได้ทำงานและปรับปรุงการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ
2. สร้างรูปแบบการประเมินผลให้ชัดเจนและแสดงผลเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจน เช่น สามารถลดเวลาได้ 5 นาทีจากการทำกิจกรรม 5 ส คิดเป็นค่าใช้จ่ายเป็นเงินเท่าไร ลดของเสียได้จากการทำกิจกรรม 5 ส สามารถประหยัดเงินได้เท่าไร ฯลฯ และจัดทำเป็นข้อมูลที่มีความชัดเจนเพื่อให้เกิดการประเมินผลในการปฏิบัติของพนักงานและมีส่วนช่วยในการจูงใจให้พนักงานเกิดความคิดต้องการจะปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
3. ปรับปรุงรูปแบบของการประกาศกิตติคุณหรือการให้รางวัลดำเนินกิจกรรม 5 ส โดยให้พิจารณาจากรูปแบบที่มีความชัดเจนในด้านการลดต้นทุนการเพิ่มประสิทธิภาพให้หน่วยงานหรือองค์กร ฯลฯ เพื่อให้เกิดเป็นผลงานของพนักงานในการประเมินผลการปฏิบัติประจำปีของพนักงานต่อไป

3. ข้อเสนอแนะ

เชิงนโยบาย

1. จากผลการวิจัยค้นพบว่าพนักงานบางส่วนขาดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในกิจกรรม 5 ส ทำให้ไม่ทราบถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม 5 ส ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงควรจัดให้มีการศึกษา อบรม เรื่องของกิจกรรม 5 ส อย่างลึกซึ้งทั้งรูปแบบภายในบริษัท ฯ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ตามหน่วยงานที่มีการดำเนินกิจกรรม 5 ส เพื่อนำมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายหรือเพิ่มประสิทธิผลในมุมมองด้านอื่น ๆ รวมทั้งเป็นการสร้างทัศนคติและแนวความคิดที่คล้อยตามในการที่จะนำมาปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น

2. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ยังมีปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการเข้าใจถึงเนื้อหาและการนำมาปฏิบัติเกี่ยวกับกิจกรรม 5 ส ให้สอดคล้องกับนโยบายจากการกระจายนโยบายออกมาเป็นการปฏิบัติจากเบื้องบนสู่ระดับปฏิบัติการ เป็นเหตุให้พนักงานส่วนน้อยมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส ไม่เพียงพอ ดังนั้นผู้บริหารระดับกลางและหัวหน้างานที่ทำหน้าที่กระจายนโยบายในระดับปฏิบัติการควรมีความชัดเจนในการกำหนดแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติการทำกิจกรรม 5 ส

3. จากผลการวิจัยค้นพบว่า การสร้างแรงจูงใจโดยการแสดงการชื่นชมยกย่อง การให้รางวัล การประกาศกิติคุณ เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการตอบแทนพนักงานที่มีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส ซึ่งเป็นการตอบสนองเป็นครั้งคราวและระยะสั้น ดังนั้นผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานประเมินผลงานของพนักงานควรมีการทบทวนในการนำผลการปฏิบัติกิจกรรม 5 ส มาพิจารณาเป็นรูปแบบการประเมินผลงานประจำปีของพนักงานในทุกระดับ เพื่อให้เกิดผลการตอบสนองจากพนักงานในระยะยาว และเป็นการสร้างนิสัยของ 5 ส อย่างต่อเนื่องด้วย

4. จากผลการวิจัยค้นพบว่า พนักงานปฏิบัติการบางส่วนคิดว่าการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส เหมือนไม่ใส่ใจในการทำกิจกรรม 5 ส ของพนักงานรวมทั้งการตรวจบางครั้งก็ไม่ได้ให้ความกระจ่างในการแก้ไขและปรับปรุงที่ถูกต้องหรืออธิบายเพิ่มเติมให้พนักงานที่รับผิดชอบพื้นที่ที่รับทราบ ดังนั้นนโยบายการตรวจติดตามและประเมินผลการทำกิจกรรม 5 ส ในแต่ละบริษัทในเครือคณะกรรมการการตรวจกิจกรรม 5 ส ส่วนกลางควรมีการเจาะลึกในการสัมภาษณ์พนักงานปฏิบัติในการทำกิจกรรม 5 ส เพื่อให้ได้ข้อมูลจากส่วนปฏิบัติการนำไปปรับปรุงแก้ไขและจะทำให้เกิดความตื่นตัวของพนักงาน ซึ่งจะต้องพยายามที่จะชวนขยายความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ

เชิงบริหาร

1. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ถึงแม้ว่าจะมีการกำหนดพื้นที่ให้เกิดการรับผิดชอบของพนักงานอย่างชัดเจนก็ตาม แต่บางครั้งที่เป็นพื้นที่ส่วนกลางหรือพื้นที่เป็นสาธารณะนั้นก็จะมีการละเลยในการทำกิจกรรม 5 ส อยู่เสมอเช่นพื้นที่ในการรับส่งของบริษัท พื้นที่สูบบุหรี่ ฯลฯ ดังนั้นในส่วนการปฏิบัติการในภาพรวมเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรม 5 ส ควรกำหนดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้รับเหมาจากภายนอกผู้ที่เข้ามาติดต่อกับบริษัทฯ บริษัทที่ให้บริการแก่บริษัท สายไฟฟ้าไทยชากิจ จำกัด ได้เข้าใจถึงแนวนโยบายหรือแนวทางการปฏิบัติของพนักงานเพื่อนำไปปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน

2. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ในด้านความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส เกี่ยวกับความเข้าใจถึงกิจกรรม 5 ส ของพนักงานปฏิบัติการส่วนน้อยยังมีความเข้าใจในกิจกรรม 5 ส เล็กน้อยซึ่งความเข้าใจของพนักงานจะเกิดจากหัวหน้างานต้องชี้แจงให้ทราบเท่านั้นจึงจะเข้าใจ

ดังนั้นมาตรฐานของ 5 ส ในการปฏิบัติควรมีการทบทวนให้มีความชัดเจนจากการกำหนดใน รูปแบบกฎเกณฑ์เป็นการเขียนในเชิงพรรณนาเพื่อให้คณะกรรมการทำการตรวจพื้นที่ควรพัฒนา และปรับปรุงเป็นรูปแบบรูปภาพจริงหรือรูปภาพอ้างอิงเพื่อให้เกิด 5 ตัวที่ 4 สุขลักษณะให้มีความชัดเจนมากขึ้นในรูปแบบของการควบคุมด้วยสายตา (visual control) และกำหนดจุดติดตั้ง บริเวณที่ทำการควบคุมในพื้นที่ที่มีการดำเนินกิจกรรม 5 ส

3. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ความคิดเห็นถึงประโยชน์ของการทำกิจกรรม 5 ส ในระดับ พนักงานปฏิบัติการนั้นบางส่วนของพนักงานไม่ทราบคุณประโยชน์แท้จริงของการทำกิจกรรม เนื่องจากไม่ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมในการพัฒนาดตนเอง ดังนั้นคณะกรรมการการตรวจ กิจกรรม 5 ส ควรมืองค์ประกอบที่หลากหลายของพนักงานในแต่ละระดับและให้คณะกรรมการ ที่มีความอาวุโสหรือระดับหัวหน้าคอยแนะนำคณะกรรมการในระดับพนักงานถึงหลักเกณฑ์ กฎเกณฑ์ในการตรวจเพื่อให้พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นหนึ่งในคณะกรรมการตรวจกิจกรรม 5 ส ได้มีทักษะและความรู้เพื่อนำไปปรับปรุงในหน่วยงานต้นสังกัดได้

4. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ในด้านความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงาน ของพนักงานบางส่วนให้ความคิดเห็นว่าจะปฏิบัติอย่างจริงจังมากกว่านี้มิใช่ทำแบบฉาบฉวย ควรทำเป็นกิจวัตรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคณะกรรมการกิจกรรม 5 ส จึงควรพิจารณาการปรับปรุง 5 ส ในเชิงป้องกันควบคู่ไปกับการปรับปรุงในเชิงการแก้ไขเพียงอย่างเดียว เช่น บางครั้ง คณะกรรมการตรวจกิจกรรม 5 ส มีการตรวจพบว่ามีคราบน้ำมันหรือฝุ่นละอองบริเวณเครื่องจักร ก็มักจะพบว่าพนักงานมีการทำความสะอาดในจุดนั้นเพื่อให้สะอาดขึ้นในช่วงเวลาดังกล่าวเท่านั้น แต่เมื่อเวลาผ่านไปก็จะเกิดเหตุการณ์เช่นนี้อีก ซึ่งพนักงานมองว่าเป็นความฉาบฉวยในการแก้ไข ปัญหามากกว่า จึงควรพิจารณาแก้ไขมิให้คราบน้ำมันที่เครื่องจักรหรือฝุ่นละอองเกิดขึ้นจากต้นเหตุ และหาวิธีการแก้ไขเชิงป้องกัน เพื่อมิให้เกิดเหตุการณ์ซ้ำอีก

เชิงวิชาการ

1. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ในด้านพฤติกรรมกรรมมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส ของ พนักงานในแต่ละระดับที่ได้รับการสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส หัวหน้ามักจะเป็นการสนับสนุน ด้านวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการทำกิจกรรม 5 ส เท่านั้นการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ อำนวยความสะดวกหรืองบประมาณเพียงอย่างเดียว จะเป็นการดำเนินการที่มุ่งเน้นผลระยะสั้น เท่านั้นแต่จะต้องมีการพัฒนาที่ตัวพนักงานทุกระดับด้วยซึ่งจะเป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาขีด ความสามารถของบุคลากรในระยะยาว ดังนั้นควรให้การศึกษาแก่พนักงานถึงความสัมพันธ์ด้าน การใช้กิจกรรม 5 ส ทำแล้วจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานอย่างไรจะสนับสนุนนโยบายของ บริษัทได้อย่างไร และที่สำคัญต้องให้พนักงานเล็งเห็นประโยชน์ของการทำกิจกรรม ซึ่งเมื่อปฏิบัติ

แล้วจะสะท้อนกลับมาสู่ผู้ปฏิบัติได้อย่างไร

2. จากผลการวิจัยค้นพบว่า ในด้านความคิดเห็นถึงการทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่การทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ นั้นไม่ว่าจะเป็นกิจกรรมการบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม (total preventive maintenance) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ (quality control circle) กิจกรรมระบบคุณภาพ (international standardization organization 9001) กิจกรรมระบบการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (international standardization organization 14001) ก็ล้วนแล้วแต่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานจากการทำกิจกรรม 5 ส มาเกี่ยวข้อง ดังนั้นการจัดหาหลักสูตรในการให้ความรู้ด้านกิจกรรมอื่น ๆ แก่พนักงานทุกระดับควรมีความเชื่อมโยงจากเนื้อหาในกิจกรรม 5 ส ไปด้วยทุกครั้ง เช่น การจัดอบรม 5 ส เพื่อมุ่งสู่กิจกรรมบำรุงรักษาเครื่องจักรแบบทวิผลที่ทุกคนมีส่วนร่วม เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรองแก้ว ทิพย์มณี. (2539). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของงานโดยใช้กิจกรรม 5 ส กรณีศึกษาการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์มหาบัณฑิต, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ฉัตรชัย พุ่มผลึก. (2544). “ผลกระทบของโครงการเกษียณอายุก่อนกำหนดที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษากรณีธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) สาขาคลองเตย กรุงเทพมหานคร” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลัช บุญหลาย. (2544). “การประเมินผลการทำกิจกรรม 5 ส ในการปีโตรเลียมแห่งประเทศไทย” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฉัฐินี สิงหนุตตรา. (2543). “ประสิทธิผลจากการนำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการมาใช้ในหน่วยงานของกรุงเทพมหานคร กรณีศึกษา ฝ่ายปกครอง สำนักงานเขตพญาไท” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คาราทิพย์ อ่อนละมุล. (2546). “การพัฒนาองค์กรด้วยกิจกรรม 5 ส ตามความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานโยธา, กรุงเทพมหานคร” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดิษฐพล กอหรั่งกุล. (2546). “ประสิทธิผลโครงการก่อสร้างด้านโครงสร้างพื้นฐานตามแผนการกระจายอำนาจของรัฐ กรณีศึกษา เทศบาลตำบลเจ้าพระยาสุรศักดิ์ อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2534). **ทฤษฎีองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- ทองใบ สุดชารี. (2543). **ทฤษฎีองค์การ**. (พิมพ์ครั้งที่ 3). อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี
- เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์. (2536). “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการสร้างประสิทธิผลของการนำนโยบายการให้บริการแก่ประชาชนไปปฏิบัติ ศึกษากรณี สำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, คณะการบริหารการพัฒนา สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2530). **การบริหารงานบุคคล**. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- ประมุข วิจารณ์ปรีชา. (2538). “ประสิทธิผลของระบบกระบวนการให้บริการของ กรุงเทพมหานคร ศึกษากรณี สำนักงานบางซื่อ” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปริทรรศน์ พันธุ์บรรยงค์. (2538). 5 ส กับ การเพิ่ม ผลผลิต. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).
- ภรณ์ (กิริ์ติบุตร) มหานนท์. (2539). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์.
- วรรณภา มาลิกุล. (2544). “ทัศนคติของพนักงานต่อกิจกรรม 5 ส ของบริษัทเบทาโกร โฮลดิ้ง จำกัด” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- วัลลิส มุลณี, พท. (2546). “พฤติกรรมการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม 5 ส ของกำลังพล กรมสรรพาวุธ ทหารบก” ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). คู่มือการดำเนินกิจกรรม 5 ส โครงการส่งเสริมการเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. ม.ป.ท.
- สุกัญญา มนต์บุญเพิ่มพูล. (2539). “การบริหารงานแบบญี่ปุ่นในประเทศไทย ศึกษากรณี บริษัท ไทยฟูจิซีร็อกซ์ จำกัด” วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- โสภภาพรณ์ ศรีวิเศษ. (2544). “ทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานต่อกิจกรรม 5 ส ศึกษาเฉพาะกรณี โรงพยาบาลยโสธร จังหวัดยโสธร” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- _____. (2546). 5 ส มองไม่เห็น. กรุงเทพฯ: บริษัทสายไฟฟ้า ไทยยาซากิ จำกัด.
- _____. (ม.ป.ป.) 5 ส ในโรงงาน. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- อุทัย หิรัญโต. (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ: โอเคียนสโตร์.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ประสิทธิภาพการทำกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอโรวี จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา
โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องว่างที่เว้นไว้หน้าตัวเลขและกรอกข้อมูลลงในช่องว่าง

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

2. เพศ 1. หญิง 2. ชาย

3. ปัจจุบันท่านอายุ

_____ 1. ต่ำกว่า 30 ปี _____ 3. 41 – 50 ปี
_____ 2. 31-40 ปี _____ 4. 51 ปีขึ้นไป

4. สถานภาพการสมรส

_____ 1. โสด _____ 3. ม่าย
_____ 2. สมรส _____ 4. หย่า / แยกกันอยู่

5. ท่านสำเร็จการศึกษาในระดับ

_____ 1. ม.3 /ม.6/ ปวช. _____ 3. ปริญญาตรี
_____ 2. ปวส. / อนุปริญญา _____ 4. ปริญญาโท

6. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่งเป็น

- _____ 1. พนักงานปฏิบัติงาน _____ 3. ผู้จัดการแผนก
 _____ 2. หัวหน้าแผนก _____ 4. ผู้จัดการฝ่าย / รองผู้จัดการโรงงาน

7. ท่านปฏิบัติงานในบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา เป็นเวลา

- _____ 1. 1 – 10 ปี _____ 3. 21 – 30 ปี
 _____ 2. 11 – 20 ปี _____ 4. 31 ปีขึ้นไป

8. ปัจจุบันท่านเข้าร่วมกิจกรรม 5 ส ของบริษัท ไทยแอร์เวย์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา ในฐานะ

- _____ 1. เป็นผู้เข้าร่วมกิจกรรม 5 ส
 _____ 2. เป็นกรรมการตรวจกิจกรรม 5 ส
 _____ 3. เป็นผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานที่รับผิดชอบกิจกรรม 5 ส

9. รายได้ต่อเดือน

- _____ 1. 5,000 – 10,000 บาท _____ 3. 15,000–20,000 บาท
 _____ 2. 10,000 – 15,000 บาท _____ 4. 20,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 เกี่ยวกับความคิดเห็นในการทำกิจกรรม 5 ส

1. ท่านมีความเข้าใจถึงกิจกรรม 5 ส หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

2. ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร กับการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานของท่าน

.....
.....
.....

3. ท่านมีความคิดเห็นว่าการทำกิจกรรม 5 ส มีประโยชน์หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

4. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรในช่วงที่มีการตรวจการทำกิจกรรม 5 ส ของคณะกรรมการ 5 ส

.....
.....
.....

5. การทำกิจกรรม 5 ส ส่งเสริมให้มีประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานของท่านเพิ่มขึ้น
อย่างไร

.....
.....
.....

6. การทำกิจกรรม 5 ส เป็นการปูพื้นฐานไปสู่การทำกิจกรรมเพิ่มผลผลิตอื่น ๆ อย่างไร

.....
.....
.....

7. ท่านมีความคิดเห็นว่าคุณควรมีการทำกิจกรรม 5 ส ต่อไปหรือไม่เพราะเหตุใด

.....
.....
.....

8. หลังจากการทำกิจกรรม 5ส แล้วสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานของท่านเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร

.....
.....
.....

9. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับการให้รางวัลหรือประกาศิตคุณกับหน่วยงานที่ทำกิจกรรม 5 ส ดีเด่น

.....
.....
.....

ส่วนที่ 3 เกี่ยวกับพฤติกรรมที่มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

1. ท่านมีส่วนร่วมกับการทำกิจกรรม 5 ส หรือไม่ อย่างไร

.....
.....
.....

2. ท่านได้นำความรู้ในการทำกิจกรรม 5 ส ไปใช้ชีวิตประจำวันอย่างไร

.....
.....
.....

3. ในหน่วยงานของท่านเพื่อนร่วมงานของท่านมีส่วนร่วมอย่างไรกับการทำกิจกรรม 5 ส

.....
.....
.....

4. ท่านมีความเข้าใจเรื่องการคัดแยกขยะในหน่วยงานของท่านอย่างไร

.....
.....
.....

5. ท่านมีการปรับตัวอย่างไร เมื่อหน่วยงานของท่านมีการทำกิจกรรม 5 ส

.....
.....
.....

6. ท่านได้รับความรู้ความเข้าใจและข่าวสารในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานของท่าน
อย่างไร

.....
.....
.....

7. หัวหน้าของท่านได้ให้การสนับสนุนการทำกิจกรรม 5 ส อย่างไร

.....
.....
.....

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะในการทำกิจกรรม 5 ส

1. ท่านมีความคิดเห็นเพิ่มเติมในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานของท่านอย่างไร

.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่าอะไรที่เป็นปัญหาและอุปสรรคในการทำกิจกรรม 5 ส ในหน่วยงานของท่าน

.....
.....
.....

3. ปัญหาและอุปสรรคดังกล่าวในการทำกิจกรรม 5 ส นั้นท่านมีข้อเสนอแนะในการแก้ไข
อย่างไร

.....
.....
.....

4. ท่านมีวิธีการอย่างไรในการกระตุ้นให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรม 5 ส

.....
.....
.....

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางอริสา สุโข
วัน เดือน ปี	22 พฤศจิกายน 2513
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดฉะเชิงเทรา
ประวัติการศึกษา	ร.บ.บ. (ปริญญารัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2546 บ.บ.บ. (บริหารธุรกิจบัณฑิต) สถาบันราชภัฏราชนครินทร์ 2546
สถานที่ทำงาน	บริษัทไทยแอร์โรว์ จำกัด สาขาฉะเชิงเทรา โรงงานผลิตสายไฟรถยนต์
ตำแหน่ง	หัวหน้างาน