

## บทที่ 2

### ทฤษฎี แนวคิด และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การค้นคว้าแบบอิสระเรื่อง ทักษะคติของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงรายที่มีต่อกิจกรรมคุณภาพ 5 ส มีแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### ทฤษฎี และแนวคิด

แนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ แนวคิดเรื่องกิจกรรมคุณภาพ 5 ส และแนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

#### แนวคิดเรื่องกิจกรรมคุณภาพ 5 ส

กิจกรรมคุณภาพ 5 ส เป็นแนวคิดในการดูแลรักษาความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสถานที่ทำงาน ซึ่งสถานที่ทำงานเป็นระเบียบเรียบร้อย ย่อมสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติของผู้บริหารในการทำงานและระดับประสิทธิภาพและคุณภาพของหน่วยงานนั้น กิจกรรมคุณภาพ 5 ส นับเป็นก้าวแรกของการพัฒนาคุณภาพการบริการที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในงาน อีกทั้งกิจกรรมนี้ ยังช่วยพัฒนาความสำนึกในเรื่องมาตรฐานการปฏิบัติงานซึ่งเป็นรากฐานของระบบการบริหารงาน แบบมุ่งคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) เน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายทุกคน ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน

#### ความหมาย 5 ส

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2542: 3) ได้ให้ความหมายของ 5 ส คือ

1. สะสาง การกำจัดสิ่งของไม่จำเป็นที่อาจก่อให้เกิดปัญหา รวมทั้งงานระหว่างกระบวนการการผลิต (Work in Process) และชิ้นส่วน รวมทั้งต้องมีการกำหนดปริมาณที่เหมาะสมของสิ่งของที่ใช้งานด้วย ช่วยลดต้นทุนโดยขจัดให้เหลือแต่ของที่จำเป็นในการทำงาน การสะสาง จะทำให้สามารถควบคุมปริมาณของพัสดุได้ง่าย ไม่มีอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นจากการวางของเกะกะ รวมถึงลดค่าเช่าพื้นที่ในการจัดเก็บสิ่งของ เวลาและจำนวนคนในการตรวจนับพัสดุระหว่างปี

2. สะดวก จัดเก็บสิ่งของให้เหมาะสมเพื่อป้องกัน หรือหลีกเลี่ยงการปะปน โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความปลอดภัย ช่วยลดต้นทุนด้วยการลดเวลาที่ไร้ประสิทธิภาพในการทำงาน คือ การลดเวลาในการค้นหาเครื่องมือ วัสดุ สิ้นค้า ข้อมูล และช่วยลดอุบัติเหตุของพนักงานจากการเก็บและวางสิ่งของที่ไม่ถูกต้อง

3. สะอาด การทำความสะอาด โดยมุ่งเน้นที่เครื่องจักร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ และสถานที่ทำงาน ช่วยลดต้นทุนการซ่อมและซื้อเครื่องจักรอุปกรณ์ที่หมดอายุก่อนกำหนด เพราะการทำความสะอาดถือเป็นพื้นฐานของการบำรุงรักษาเครื่องจักร

4. สุขลักษณะ การรักษามาตรฐานการปฏิบัติ 3ส แรกที่ดีไว้ และที่สำคัญในขั้นนี้คือการป้องกันไม่ให้เกิดความสกปรก รวมทั้งรักษามาตรฐานสุขอนามัยที่ดี ช่วยลดต้นทุนในเรื่องความผิดพลาดต่างๆ ได้ และที่สำคัญคือ สุขลักษณะจะเป็นการปูพื้นฐานให้พนักงานปฏิบัติตามมาตรฐานการทำงาน ทำให้ไม่มีการทำงานที่ผิดขั้นตอน

5. สร้างนิสัย การสร้างนิสัย และมีวินัยในตนเอง ช่วยในการสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานในการทำงาน การสร้างนิสัยจะทำให้บุคลากรช่วยกันปรับปรุงวิธีการทำงาน ปรับปรุงเครื่องจักรอุปกรณ์ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยลดต้นทุนโดยรวม

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมคุณภาพ 5 ส เป็นแนวคิดในการจัดระเบียบเรียบร้อยในที่ทำงาน และสถานประกอบการ เพื่อก่อให้เกิดสภาพการทำงานที่ดี ปลอดภัย มีระเบียบเรียบร้อยนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต นอกจากนี้ กิจกรรมคุณภาพ 5ส ยังช่วยลดต้นทุนในสถานที่ทำงานได้ (สุรสิทธิ์ ตติภณทรัพย์, 2542)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในกิจกรรม 5 ส (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2542: 3)

1. บุคลากรทุกคนต้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมนี้
2. ผู้บริหารสูงสุดต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนอย่างจริงจัง
3. ผู้บริหารทุกระดับต้องเป็นแกนนำในการดำเนินการ
4. เจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายต้องให้ความร่วมมือและสนับสนุนกิจกรรม
5. ต้องมีการจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมในระหว่างดำเนินการ
6. ผู้บริหารระดับสูงควรตรวจผลการดำเนินกิจกรรม 5 ส เป็นระยะ

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส มีดังนี้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2542)

1. ประกาศนโยบาย
2. ให้การอบรมแก่บุคลากร
3. ประชาสัมพันธ์
4. จัดแบ่งพื้นที่รับผิดชอบ
5. การสำรวจพื้นที่เพื่อกำหนดแผนงานพร้อมทั้งการดำเนินงานปรับปรุง
6. ตรวจสอบ ประเมินผล และแก้ไข
7. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
8. ติดตามตรวจสอบภายหลังดำเนินกิจกรรมแก้ไขปรับปรุง

9. รักษาสถานการณ์ดำเนินการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

10. วัดผลและสรุปผลการดำเนินงานกิจกรรม

ส่วนขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม 5 ส ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคมีดังนี้ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่), 2542)

1. ประกาศเป็นนโยบายของหน่วยงาน
2. ให้การศึกษา อบรม อบรมแก่พนักงานทุกคน
3. จัดตั้งกรรมการ 5 ส
4. ติดตั้งโปสเตอร์ณรงค์
5. จัดแบ่งและทำผังพื้นที่รับผิดชอบ
6. ถ่ายภาพสี สไลด์ก่อนทำกิจกรรม
7. สำรวจพื้นที่รับผิดชอบ ดึงหัวข้อในการปรับปรุง
8. ตรวจสอบ ประเมินผล ปรับปรุงแก้ไข
9. ตั้งมาตรฐาน 5 ส
10. มีการตรวจเช็คพื้นที่โดยผู้บริหารอยู่เสมอ
11. ถ่ายรูปสี สไลด์ หลังทำกิจกรรม
12. รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม
13. การประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง
14. การประกวดพื้นที่
15. การวัดผล

สำหรับกระบวนการของกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด  
เชียงใหม่มีดังนี้ (การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงราย, 2542)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright © by Chiang Mai University  
All rights reserved

กระบวนกรของกิจกรรมคุณภาพ 5 ส	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
<b>1.การบริหารกิจกรรม 5ส</b>												
1.1 มีการกำหนดไว้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานนำกิจกรรมคุณภาพ 5 ส มาใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริหารงานอย่างชัดเจนและมีแบบแผน	■											
1.2 มีนโยบายกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ลงนามโดยผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานและเวียนให้ปฏิบัติงานทุกคนทราบ และปิดประกาศที่บอร์ด 5 ส	■											
1.3 มีการแต่งตั้งและกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการดำเนินงานกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ของหน่วยงาน	■											
1.4 มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ของหน่วยงาน พร้อมสรุปผลการประชุมแต่ละครั้ง อย่างน้อย 1 ครั้ง			■			■			■			■
1.5 มีแผนกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ประจำปีของหน่วยงาน	■											
1.6 มีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมคุณภาพ 5 ส ในหน่วยงาน	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
1.7 มีการประเมินผลกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ของหน่วยงาน โดยการตรวจติดตามและประเมินผลจากคณะกรรมการดำเนินงานกิจกรรมคุณภาพตามแผนปฏิบัติการและมีรายงานแจ้งให้ส่วนเกี่ยวข้องทราบ <sup>2)</sup>												

หมายเหตุ: <sup>1)</sup> อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ และ <sup>2)</sup> ปีละ 2 ครั้ง

กระบวนกรของกิจกรรมคุณภาพ 5 ส	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
2. การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส												
2.1 ประกาศเป็นนโยบายของหน่วยงาน												
2.2 ให้การศึกษาอบรมดูงานแก่พนักงานทุกคน <sup>3/</sup>												
2.3 จัดกิจกรรมการ 5 ส												
2.4 มีการจัดทำบอร์ด 5 ส บอร์ดสถิติต่างๆ ไปสเตอร์ ประกาศต่างๆ ตลอดจนสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ที่ติดไว้บนบอร์ดหรือพื้นที่ที่กำหนด เป็นเหตุการณ์ปัจจุบัน และทันต่อเหตุการณ์เสมอ												
2.5 มีการจัดแบ่งและกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบพื้นที่อุปกรณ์เป็นลายลักษณ์อักษรและให้ดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย												
2.6 ถ่ายภาพสี่ ส ไลด์ก่อนทำกิจกรรม												
2.7 มีการสำรวจพื้นที่รับผิดชอบ ตั้งหัวข้อในการปรับปรุง												
2.8 มีการกำหนดให้ปฏิบัติตามกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ตามแผน (Action Plan) ของกลุ่ม/หน่วยงาน <sup>4/</sup>												
2.9 มีการร่วมทำกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ในวันปฏิบัติกิจกรรม 5 ส ของกลุ่ม และวันทำความสะอาดครั้งใหญ่ของหน่วยงาน (Big Cleaning Day)												
2.10 มีการกำหนดมาตรฐานกิจกรรมคุณภาพ 5 ส และแต่ละกลุ่มได้ปฏิบัติตามที่ตั้งไว้												

หมายเหตุ: <sup>3/</sup> อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และ <sup>4/</sup> เป็นประจำทุกปี

กระบวนกรของกิจกรรมคุณภาพ 5 ส	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.
2. การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส (ต่อ)												
2.11 มีการตรวจเช็คพื้นที่โดยผู้บริหาร เป็นประจำ												
2.12 ถ่ายรูปดี สได้ขยถึงที่กิจกรรม												
2.13 รายงานผลการดำเนินงานกิจกรรม												
2.14 ประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง												
2.15 การตรวจวัดผล ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข <sup>5/</sup>												

หมายเหตุ: <sup>5/</sup> ปีละ 2 ครั้ง

### 3. ผลจากการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส

3.1 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ช่วยให้มีการจัดเก็บ การจัดวาง ตู้ โต๊ะ อุปกรณ์สำนักงานทุกชนิด เป็นระเบียบเรียบร้อย สะอาด สะดวกในการใช้งานและปลอดภัย

3.2 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ช่วยให้มีการจัดเก็บ การจัดวางเอกสารและการจัดชั้นเพิ่มเติมเป็นระเบียบและสะดวกต่อการใช้งาน

3.3 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ทำให้การเดินสายไฟ สายโทรศัพท์ สายอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ สายสัญญาณต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกอาคารสำนักงาน เป็นระเบียบเรียบร้อยและปลอดภัยจากอุบัติเหตุและอัคคีภัย

3.4 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ช่วยให้มีแสงสว่างภายในห้องทำงานและภายนอกห้องทำงานได้มาตรฐาน

3.5 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ทำให้ห้องสุขา มีการทำความสะอาดและบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี

3.6 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ทำให้ที่จอดรถมีการทำความสะอาด มีการจอดรถตามตำแหน่งที่กำหนด ปลอดภัย และดูแลบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่ดี

3.7 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ทำให้พื้นที่ภายนอกและสวนหย่อมมีการทำความสะอาด จัดเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม ปลอดภัยและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับหน่วยงาน

3.8 การปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5 ส ทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของหน่วยงาน

(ผลจากการปฏิบัติกิจกรรมคุณภาพ 5ส โดยการตรวจติดตามคุณภาพ 5ส ของคณะกรรมการตรวจติดตามคุณภาพ 5ส การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงราย ในปี พ.ศ.2548)

#### แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitude) เป็นเรื่องของความชอบ ไม่ชอบ ความลำเอียง ความคิดเห็น ความรู้สึกเชื่อฟังใจของเราต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อเรารับรู้หรือประเมินผู้คน เหตุการณ์ในสังคม เราจะเกิดอารมณ์ความรู้สึกบางอย่างควบคู่ไปกับการรับรู้ นั่น ซึ่งมีผลต่อความคิด และปฏิกิริยาในใจของเรา ดังนั้นทัศนคติจึงเป็นทั้งพฤติกรรมภายนอกที่อาจสังเกตได้ หรือพฤติกรรมภายในที่ไม่อาจสังเกตเห็นได้โดยง่าย แต่มีความโน้มเอียงที่จะเป็นพฤติกรรมภายในมากกว่าพฤติกรรมภายนอก (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ,2535)

### ความหมายของทัศนคติ

ทัศนคติ (Attitudes) หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Kotler, 2003 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546) หรือหมายถึง แนวโน้มการเรียนรู้ที่จะตอบสนองต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือความคิดที่มีลักษณะแสดงความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ (Etzel, Walker and Stanton, 2001 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2546) องค์ประกอบของการเกิดทัศนคติ 3 ประการ คือ

1. ส่วนของความเข้าใจ เป็นส่วนที่แสดงถึงความรู้ (Knowledge) และการรับรู้ (Perception) และความน่าเชื่อถือ (Beliefs) ที่เกิดขึ้นกับผู้บริโภคเกี่ยวกับความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
2. ส่วนของความรู้สึก หมายถึง ส่วนที่สะท้อนถึงอารมณ์และความรู้สึก (Emotion and Feeling) ของผู้บริโภคซึ่งเป็นความพอใจและไม่พอใจที่มีต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง
3. ส่วนของพฤติกรรม หมายถึงแนวโน้มการกระทำของผู้บริโภคที่เกิดขึ้นจากทัศนคติที่มีต่อสิ่งนั้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2535: 387) ได้ให้ความหมายของทัศนคติ หมายถึง การประเมินความพึงพอใจหรือไม่พอใจของบุคคล ความรู้สึกด้านอารมณ์และแนวโน้มการปฏิบัติที่มีผลต่อความคิดหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหมายถึงความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ทัศนคติเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อความเชื่อ องค์ประกอบของการเกิดทัศนคติ 3 ประการ (Tricomponent of Attitude) ได้แก่

1. ส่วนของความเข้าใจ (Cognitive Component) ประกอบด้วย ความรู้หรือความเชื่อถือ การที่บุคคลจะมีทัศนคติต่อสิ่งใดนั้น บุคคลจำเป็นต้องมีความรู้ในสิ่งนั้น รู้ว่ามีประโยชน์ จะมีทัศนคติทางบวก แต่รู้ว่ามีโทษ จะมีทัศนคติในทางลบ
2. ส่วนของความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง สิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ ซึ่งเป็นความพอใจและไม่พอใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อบุคคลที่มีความรู้ในสิ่งใดมาแล้ว และความรู้นั้นมีมากพอที่จะรู้ว่าสิ่งนั้นดีมีประโยชน์ บุคคลจะเกิดความรู้สึก (Affective) ชอบสิ่งนั้น แต่ถ้ารู้มาว่าสิ่งนั้นไม่ดี บุคคลจะเกิดความรู้สึกไม่ชอบ
3. ส่วนของพฤติกรรม (Behavior Component) หมายถึง แนวโน้มของการกระทำที่เกิดจากทัศนคติ หรือการกำหนดพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งจะแสดงออกโดยการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติ



สรุปความหมายของทัศนคติไว้ว่า คือ สภาวะความพร้อมของจิตใจซึ่งเกิดจากประสบการณ์ สภาวะความพร้อมนี้จะเป็นแรงกำหนดทิศทางของปฏิกิริยาของบุคคลที่จะมีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง หรือสิ่งอื่นๆ ซึ่งอาจจะเป็นการยอมรับหรือไม่ยอมรับก็ได้ และทัศนคดียังผลให้คนเราแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา

ทัศนคติ สามารถแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมได้ 2 ลักษณะคือ

1. ทัศนคติทางบวก (Positive) สามารถแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะ พึงพอใจ เห็นด้วยหรือชอบ มีผลทำให้บุคคลอยากได้ หรืออยากใกล้ หรืออยากทำสิ่งนั้น ๆ
2. ทัศนคติทางลบ (Negative) สามารถแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกในลักษณะ ไม่พึงพอใจ ไม่ชอบ ไม่เห็นด้วย มีผลทำให้บุคคลเกิดความเบื่อกันาย ชิงชัง ต้องการหนีให้ห่างไกลสิ่งนั้น ๆ

ทัศนคติจึงมีความหมายโดยสรุปดังนี้

1. ความเข้าใจหรือการรับรู้ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลในองค์กร โดยองค์กรเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่พนักงานในรูปแบบต่างๆ ถึงสิ่งที่ควรทำหรือสิ่งที่ไม่ควรทำ ซึ่งการรับรู้นำไปสู่การกระทำ ถ้าหากการรับรู้ของผู้รับตรงกับความคาดหวังของผู้ให้ข้อมูล ผลที่ออกมาจะมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าการรับรู้กับการคาดหวังไม่ตรงกัน ผลที่ออกมาจะเป็นพฤติกรรมไม่พึงประสงค์

2. ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งต่างๆ หลังจากบุคคลได้มีประสบการณ์ในสิ่งนั้น ความรู้สึกนี้จะแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ

- 2.1 ความรู้สึกทางบวก เป็นการแสดงออกในลักษณะความพึงพอใจ เห็นด้วย ชอบและสนับสนุน

- 2.2 ความรู้สึกทางลบ เป็นการแสดงออกในลักษณะความไม่พึงพอใจ ไม่เห็นด้วย ไม่ชอบและไม่สนับสนุน

- 2.3 ความรู้สึกที่เป็นกลาง คือ ไม่มีความรู้สึกทั้งบวกและลบ

3. บุคคลแสดงความรู้สึกทางด้านพฤติกรรม ซึ่งแบ่งพฤติกรรมเป็น 2 ลักษณะคือ

- 3.1 พฤติกรรมภายนอก เป็นพฤติกรรมที่สังเกตได้ มีการกล่าวสนับสนุนภาษาท่าทาง หน้าตา ซึ่งบ่งบอกถึงความพึงพอใจ

- 3.2 พฤติกรรมภายใน เป็นพฤติกรรมที่สังเกตไม่เห็น ชอบหรือไม่ชอบ ก็ไม่แสดงออกหรือความรู้สึกที่เป็นกลาง

### วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พงษ์เทพ พัฒนปริญญา (2541) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) สังกัดสาขาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ต่อโครงการคุณภาพการให้บริการเต็มรูปแบบ ผลการศึกษาพบว่า ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดนโยบายมุ่งสู่ “ธนาคารคุณภาพ” โดยใช้โครงการคุณภาพให้บริการเต็มรูปแบบ (Total quality Service (TQS) Project) ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรม 5ส กิจกรรมเสนอแนะ กิจกรรมทิวซี/มินิทิวซี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงานทุกระดับ มีการทำงานเป็นทีมร่วมมือแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างมีระบบ โดยมีเป้าหมายที่จะเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงานของธนาคารจากการได้รับบริการที่มีคุณภาพ

พนักงานทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่ เห็นด้วยถึงการนำเอาโครงการ TQS มาใช้พัฒนาการทำงานของธนาคาร และมีความต้องการให้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในโครงการต่อไป โดยที่กิจกรรม 5ส เป็นกิจกรรมที่มีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติมากที่สุด แต่กิจกรรมทิวซี/มินิทิวซี ยังมีปัญหาในการปฏิบัติ

พนักงานระดับบริหารมีความเห็นแตกต่างกับระดับปฏิบัติการ ในเรื่องประโยชน์ที่ได้รับจากโครงการ TQS นั่นคือ ระดับบริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ธนาคารได้รับประโยชน์ในด้านภาพพจน์ที่ดี ในขณะที่ระดับปฏิบัติการเห็นว่า พนักงานได้รับประโยชน์ในด้านเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งอาจจะแสดงให้เห็นว่า พนักงานในระดับที่แตกต่างกันคาดหวังประโยชน์ที่จะได้จากโครงการแตกต่างกันด้วย

พนักงานในระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ ยังต้องการความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับกิจกรรมต่างๆ ในโครงการ TQS แต่ในระดับบริหารส่วนใหญ่ มีความต้องการความรู้เพิ่มเติมเพียงเล็กน้อย ซึ่งอาจจะแสดงถึงการถ่ายทอดความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับกิจกรรมในโครงการจากระดับบนลงสู่ระดับล่างยังไม่เพียงพอ ซึ่งผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่พนักงานระดับปฏิบัติการให้มากขึ้น

ปัจจัยสำคัญพนักงานทุกระดับตำแหน่งส่วนใหญ่เห็นว่าจะทำให้โครงการ TQS ประสบผลสำเร็จมากที่สุดคือ พนักงานต้องมีความรักต่อสถาบันของตนเอง ต้องเห็นผลจากการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ในโครงการชัดเจน เป็นรูปธรรม

ปัญหาที่สำคัญที่พนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า เป็นอุปสรรคในการดำเนินโครงการ TQS มากที่สุด คือ ในระดับบริหาร เห็นว่า มีการประชุมระดมความคิดเห็นน้อยครั้ง ทราบถึงปัญหาแต่ไม่สามารถนำเสนอแก้ไขโดยการปฏิบัติกิจกรรมในโครงการ TQS ได้ และในระดับปฏิบัติการ

เห็นว่า ไม่มีเวลาในการปฏิบัติกิจกรรมเพียงพอ เนื่องจากมีงานประจำวันมากและขาดความเข้าใจในการปฏิบัติกิจกรรมที่ถูกต้อง

รุ่งทิพย์ เลากิตติศักดิ์(2545) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพงานของโรงพยาบาลเทศบาลนครเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติการณ์ไม่มีอิทธิพลต่อการดำเนินการกิจกรรมคุณภาพ 5ส ที่แตกต่างกัน

ปัจจัยด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์มาตรฐานคุณภาพของบุคลากร ไม่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานพัฒนากิจกรรมคุณภาพ

บุคลากรของโรงพยาบาลเทศบาลนครเชียงใหม่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ในการดำเนินกิจกรรม 5ส อยู่ในระดับทราบและเข้าใจ ส่วนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติตามเทคนิค 5ส อยู่ในระดับทราบและเข้าใจดีมาก

ผลของการดำเนินกิจกรรม 5ส โดยรวมแล้วอยู่ในระดับค่อนข้างมาก ในด้านปัญหาอุปสรรค พบว่า ยังขาดการจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับขั้นตอน และเทคนิคในการทำกิจกรรม 5ส ให้บุคลากรอย่างต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังไม่มีกำหนดแผนปฏิบัติการและการปรับปรุงหัวข้อการดำเนินงานอย่างชัดเจน

ไพฑูรย์ พรหมเสนา (2545) ศึกษาเรื่อง การประเมินผลโครงการกิจกรรมคุณภาพ 5ส ของศูนย์ควบคุมการบินเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า

1. การดำเนินงานของโครงการกิจกรรมคุณภาพ 5ส โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร การใช้แบบสอบถามพนักงาน และการสังเกตแบบมีส่วนร่วมของผู้วิจัย ปรากฏผลที่สอดคล้องกันว่าการดำเนินงานโครงการมีประสิทธิภาพผลระดับมาก ขณะที่ผลจากการทดสอบพฤติกรรมพนักงานพบว่า การดำเนินงานตามโครงการมีประสิทธิภาพผลระดับดีมาก

2. พนักงานซึ่งเข้าร่วมโครงการ รู้สึกพึงพอใจในการดำเนินงานโครงการกิจกรรม 5ส ระดับมาก

3. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการดำเนินงานโครงการกิจกรรม 5ส ได้แก่ ภาวะผู้นำ การดำเนินกิจกรรม 5ส โครงสร้างกิจกรรม และลักษณะของพนักงาน

4. ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานโครงการกิจกรรม 5ส ได้แก่ พนักงานต้องรับผิดชอบกิจกรรมอื่นๆ มากเกินไป การประชาสัมพันธ์น้อยเกินไป พนักงานไม่ถูกกระตุ้นให้เข้าร่วม กิจกรรมของโครงการ โดยใช้การให้รางวัลและการสร้างแรงจูงใจ

คณะนิติปรัชญาโทภาคพิเศษ รุ่นปีการศึกษา 2541 (2542) ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อการดำเนินกิจกรรม 5ส ประจำศูนย์ควบคุมการบินหาดใหญ่ ผลการศึกษาพบว่า ผลการดำเนินกิจกรรม 5ส ขึ้นอยู่กับ ความชัดเจนของนโยบาย 5ส ความรู้ของพนักงาน

การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของพนักงาน การสนับสนุนการให้รางวัลและการติดตามประเมินผลของผู้บริหารระดับสูง สำหรับปัญหาในการดำเนินกิจกรรม ได้แก่ การขาดการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง การทำงานของพนักงานที่เป็นกะ ทำให้ขาดการประสานงานอย่างต่อเนื่อง การตรวจติดตามผลของคณะกรรมการยังขาดเกณฑ์มาตรฐาน และการไปศึกษาดูงานหน่วยงานอื่นๆ น้อย

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2543) ได้ศึกษาเรื่อง การติดตามผลการดำเนินการ 5ส ในส่วนกลาง ครั้งที่ 1 พบว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคของการทำกิจกรรม 5ส มี 6 ด้าน คือ ด้านบุคคล ด้านงบประมาณ ด้านรูปแบบวิธีการทำงาน ด้านสถานที่ทำงาน ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการจัดเก็บ และด้านอื่นๆ โดยสามารถแยกเป็นข้อ ดังนี้

### 1. ด้านบุคคล แบ่งออกเป็น ระดับผู้บังคับบัญชา และผู้ปฏิบัติ ดังนี้

#### 1.1 ระดับผู้บังคับบัญชา

- (1) ขาดแรงกระตุ้นจากผู้บังคับบัญชา
- (2) ขาดการสนับสนุนอย่างจริงจังและต่อเนื่อง
- (3) ไม่ให้ความสำคัญ/ค่อนข้างสนใจน้อย
- (4) ไม่ทำหน้าที่ผู้นำในการทำงาน

#### 1.2 ระดับผู้ปฏิบัติการ

- (1) ขาดความเข้าใจและสับสนเรื่องการทำกิจกรรม 5ส
- (2) ไม่ให้ความร่วมมือ เพราะมองไม่เห็นความสำคัญ
- (3) ไม่มีเวลาว่างในการทำ 5ส
- (4) ไม่มีความรู้ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร

### 2. ด้านงบประมาณ ได้แก่

- (1) มีงบประมาณจำกัด
- (2) ขาดงบประมาณสนับสนุนการปฏิบัติงาน
- (3) ไม่มีเวลาว่างในการทำ 5ส
- (4) ไม่มีความรู้ด้านระบบการจัดเก็บเอกสาร

### 3. ด้านรูปแบบวิธีการทำงาน ได้แก่

- (1) ใช้เวลานานในการจำหน่ายเอกสาร เนื่องจากมีขั้นตอนตามระเบียบที่ต้องปฏิบัติ
- (2) ไม่สามารถแจกจ่ายเอกสารให้แก่ผู้รับผิดชอบได้ทันวันต่อวัน
- (3) ต้องใช้เอกสารอ้างอิง ประกอบการทำงานเป็นจำนวนมาก
- (4) ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์ (โสตทัศนูปกรณ์) บางชนิดประจำโต๊ะทำงาน

## 4. ด้านสถานที่ทำงาน

- (1) ค่อนข้างคับแคบ
- (2) ไม่มีที่รองรับเอกสารซึ่งอยู่ระหว่างการสะสม
- (3) ไม่มีสถานที่เก็บเอกสารที่ไม่จำเป็นต้องใช้งานบ่อย
- (4) ไม่เอื้ออำนวยต่อการทำ 5ส เนื่องจากบางกอง/กลุ่ม มีพื้นที่ทำงานแยกจากกัน

## 5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ในการจัดเก็บ

- (1) ไม่มีตู้เอกสารเพียงพอ
- (2) ไม่มีที่เก็บวัสดุ แผ่นที่ แผ่นผังให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

## 6. ด้านอื่นๆ

- (1) ขาดการประสานงานและการตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง
- (2) เห็นผลการดำเนินงานช้า
- (3) ยากลำบากที่จะรักษาสภาพ 5ส ให้คงเดิม
- (4) ไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์ของสำนักงานได้ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับข้อมูลแผนที่และแผ่นผัง

จากปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรม 5ส ที่พบในภาคเอกชนและภาคราชการตามที่กล่าวข้างต้น หากพิจารณาให้ถ่องแท้ จะพบว่าปัญหาอาจจำแนกเป็น

- 1) ปัญหาเรื่องความรู้ความเข้าใจในกิจกรรม 5ส
- 2) ปัญหาเรื่องการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ เครื่องใช้และวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ
- 3) ปัญหาเรื่องเวลาที่ใช้ในการทำกิจกรรม 5ส ซึ่งปัญหาทั้ง 3 เรื่องมักเป็นปัญหาปกติที่พบทุกครั้งที่ในการเริ่มกิจกรรมใหม่ๆ ในองค์กร