



ดร.ปรีธรรมณ์ พันธุบรรณก

วิธชาโมโร

วิถีไทย วิถีโลก



ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันในตอนที่แล้ว คือ ความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องของฝ่ายจัดการ ซึ่งเป็นก้าวแรก และก้าวสำคัญที่สุดในการเดินทางสู่การทำ TPM สู่อผลสำเร็จในหน่วยงานใดๆ

ในฉบับนี้เรามาคุยกันเรื่ององค์ประกอบต่อไปนะครับ

นั่นคือ การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงาน ทีมงานข้ามสายงาน การแก้ปัญหาที่ต้นรากวินัย การทำให้เป็นมาตรฐาน และการทำให้ง่ายขึ้น สุดท้ายคือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ที่เรียกว่า “การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงาน” นั้น ก็ต่อเนื่องจากการบริหารแบบ Top Down to Create Bottom Up นั่นคือ การมอบหมายงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ปกติเพื่อการพัฒนาพนักงานให้เก่ง แกร่ง และกล้ามากขึ้น

การจะทำเช่นนี้ต้องอาศัยศรัทธาต่อความเป็นมนุษย์ของพนักงานอย่างเต็มที่กล่าวไว้ในตอนที่แล้ว โดยเชื่อว่า **พนักงานมีศักยภาพที่พัฒนาได้ไม่สิ้นสุด**

ในที่นี้จะต้องเริ่มต้นด้วย **พนักงานในสายการผลิต** ซึ่งมีบทบาทหลักในการทำ TPM ในทุกๆ องค์กรเลยละครับ เพราะพนักงานในสายการผลิตคือผู้ที่ใช้งานเครื่องจักรอุปกรณ์ในการผลิตทำหน้าที่แปรรูปวัตถุดิบ หรืองานระหว่างทำให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปในที่สุด

ในกรณีของงานบริการ เช่น โรงพยาบาล ธนาคาร ร้านสะดวก

ซื้อ ห้างสรรพสินค้า โรงภาพยนตร์ หน่วยงานให้บริการต่างๆ ในภาครัฐ และภาคเอกชน **พนักงานหน้างานที่ใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ ในการให้บริการ** ก็จะมีบทบาทหลักเช่นเดียวกัน

ทั้งนี้เพราะผู้ใช้เครื่องมืออุปกรณ์เป็นประจำทุกเมื่อเชื่อกัน **จะเป็นผู้ที่รู้สภาพของเครื่องมืออุปกรณ์นั้นๆ ได้ดีที่สุด** ว่า “ปกติ” หรือ “ไม่ปกติ” เมื่อเทียบกับที่เคยใช้มา

ที่บอกว่า “ปกติ” หรือ “ไม่ปกติ” ไม่ได้แปลว่า “เสีย/ขัดข้อง” หรือ “ไม่เสีย/ไม่ขัดข้อง” นะครับ เพียงแต่ผู้ใช้ประจำจะบอกได้ว่าสภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์นั้น “เหมือนเดิม” ที่เคยใช้มาหรือไม่?

ส่วนผู้ที่บอกได้ว่า “เสีย/ขัดข้อง” หรือ “ไม่เสีย/ไม่ขัดข้อง” ตลอดจนควรจัดการอย่างไรต่อไปนั้น คือ ช่างหรือพนักงานบำรุงรักษาครับ

ผมมักอธิบายเปรียบเทียบกับร่างกายของคนว่า ท่านคือผู้ที่รู้ดีที่สุดว่าสุขภาพร่างกายของท่านในแต่ละวัน แต่ละขณะนั้น “ปกติ” หรือ “ไม่ปกติ” โดยหมอนั่นไม่รู้จะไรเท่าท่านหรอกครับ

เพราะประโยคแรกที่หมอลถามท่านเมื่อพบหน้ากัน คือ **“เป็นอะไรมา?”**

ซึ่งหากว่าท่านปวดศีรษะ แต่กลับบอกหมอ (โดยเจตนาหรือไม่ก็ตาม) ว่า **“ปวดท้องจะหมอ”** หมอก็จะถามเพื่อหาสมมติฐานของโรคภัยไข้เจ็บของท่านต่อไปว่า **“ท่านอะไรมาบ้าง”**

คราวนี้หากท่านสานต่อไปว่า ท่านล้มตำแชบ หอยแครงลวก หอยนางรมดิบ ฯลฯ แล้วละก็ หมอก็คะวินิจฉัยต่อไปเลยว่า “น่าจะอาหารเป็นพิษ” แล้วท่านก็จะได้รับยาแก้ปวดท้อง แก้ท้องร่วง หรือยาสมคาร์บอน มารับประทานเพื่อให้บรรเทา... **แต่ท่านจะไม่หายปวดหัวหรือจนะครับ**

หมอก็คะเปรียบเสมือนช่าง ร่างกายของท่านเปรียบเสมือนเครื่องจักรอุปกรณ์ และท่านเองเป็นเหมือนพนักงานในสายการผลิต หากท่านกับช่างร่วมมือกันเต็มร้อย เหมือนคนใช้กับหมอร่วมมือกันแล้ว อาการเจ็บไข้ได้ป่วยก็จะรักษาให้หายได้ในเวลาอันรวดเร็ว

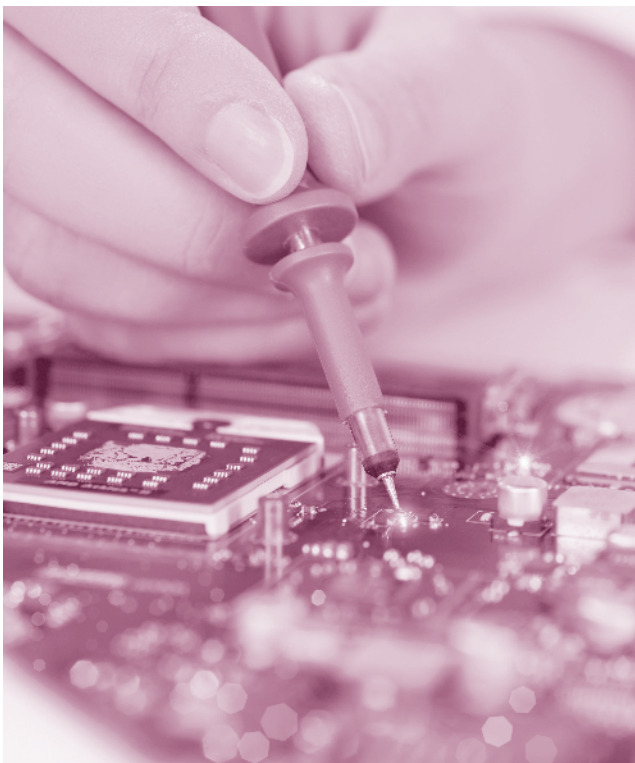
การยกระดับความรับผิดชอบของพนักงานในสายการผลิต คือ **การมอบความรับผิดชอบต่อ “สุขภาพ” ของเครื่องจักรอุปกรณ์ให้ผู้ใช้เป็นผู้ดูแล และปฐมพยาบาลในเบื้องต้น การทำเช่นนี้จะทำให้เขาแรงช่าง ลดเวลาการซ่อมบำรุง และทำให้ช่างสามารถวางแผน และปฏิบัติตามแผนการบำรุงรักษาได้**

ไม่ใช่การรับผิดชอบแบบเดิมๆ คือ พนักงานในสายการผลิตมีหน้าที่ใช้เครื่อง เสียหรือขัดข้องเมื่อไหร่ก็เรียกช่างมาซ่อม แล้วก็รอจนกว่าจะซ่อมเสร็จค่อยมาใช้งานต่อ

การรับผิดชอบแบบใหม่นี้จะมอบให้พนักงานเป็น “เจ้าของ” เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ตนเองใช้งาน และทำหน้าที่ดูแลปฐมพยาบาลเบื้องต้นให้ดีที่สุด

การปฐมพยาบาลที่ว่านี้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก คือ **ทำความสะอาด ตรวจเติมน้ำมันหล่อลื่น ชันน็อต ปรับแต่งเล็กๆ น้อยๆ และส่วนเสริมแต่ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนกว่ากัน คือ การเดินเครื่องให้ถูกวิธี**

หากพนักงานผู้ใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ทำได้ครบถ้วนสมบูรณ์ อย่างในย่อหน้าบนแล้ว **จะสามารถลดเหตุขัดข้องของเครื่องจักรอุปกรณ์ลงจากเดิมได้ระหว่าง 90-95%**



จากที่เคยขัดข้องทุกเมื่อเชื่อก็ว่าจะเหลือเพียงสัปดาห์ละครั้ง เดือนละครั้ง หรือแม้แต่ปีละครั้ง ซึ่งทางฝ่ายช่างสามารถวางแผน และทำตามแผนจนทำให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า **“เครื่องจักรขัดข้องเป็น 0”** ได้

เครื่องจักรขัดข้องเป็น 0 ไม่ได้แปลว่าเครื่องจักรไม่เคยหยุดเดินนะครับ แต่หมายความว่า **เครื่องจักรอุปกรณ์จะไม่เกิดเหตุขัดข้องหยุดเดินอย่างที่เราไม่ได้คาดการณ์ไว้ แปลว่า หยุดตามแผนหรือกำหนดการที่เราตั้งใจให้หยุดเพื่อการบำรุงรักษาครับ**

ยกตัวอย่างเช่น โรงงานผลิตสินค้าชนิดหนึ่งต้องการเดินเครื่องต่อเนื่อง 24 ชั่วโมงตลอดระยะเวลาสองเดือนโดยไม่หยุดเลย ในกรณีนี้ หากเราสามารถดูแลให้เครื่องจักรอุปกรณ์เดินเป็นปกติได้ตลอด 60 วัน x 24 ชั่วโมง หรือ 1440 ชั่วโมงได้ หรือถ้าจะให้ดีกว่านั้น คือ 1,500 ชั่วโมง ก่อนการบำรุงรักษาได้ เราก็กล่าวได้ว่าเครื่องจักรอุปกรณ์นี้มีเหตุขัดข้องเป็น 0 ครับ

อานิสงส์ของกิจกรรมการปฐมพยาบาลจากสถิติของโรงงานต่างๆ ที่ทำ TPM ประสบความสำเร็จพบว่า **การทำความสะอาด เครื่องจักรอุปกรณ์จะลดการขัดข้องลง 60-65% การตรวจเติมน้ำมันหล่อลื่น การขันน็อต การปรับแต่งเล็กๆ น้อยๆ การเดินเครื่องให้ถูกวิธี แต่ละกิจกรรมลดการขัดข้องลงได้ 5-10% ครับ**

ดังนั้น ที่สำคัญที่สุดคือการทำความสะอาด ที่กล่าวกันในเรื่องกิจกรรม 5ส เสมอๆ ว่า **“การทำความสะอาด คือ การตรวจสอบ” และ เป็นเครื่องมือสำคัญของการเริ่มต้นการบำรุงรักษาที่ถูกวิธีครับ**