



ดร.ปัทมาพรณ์ พันธุธรรมภัก

วิชิชาปุโร

วิชิไทย วิชิโลก



ต่อ จากฉบับที่แล้ว

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันในตอนที่แล้ว คือ เรื่องของ “วินัย การทำให้เป็นมาตรฐาน และการทำให้ง่ายขึ้น” โดยตั้งใจว่าจะต่อไปให้ถึงเรื่องสุดท้ายคือ “การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง” แต่พอเริ่มต้นเรื่อง “วินัย” โดยทบทวนเรื่องของ 5S หรือ 5ส ทั้งทำคำถามไว้ว่า จะรู้ได้อย่างไรว่าองค์กรใดทำ 5ส ประสบผลสำเร็จ นอกเหนือจากการไม่ทำ Big Cleaning Day (ซึ่งน่าจะแปลว่าวันทำความสะอาดเปล่าครั้งยิ่งใหญ่ หรือ Big Wasting Day มากกว่าครับ) ทุกปีแล้ว? มาตอบคำถามนี้กันเลยนะครับ

ส. ตัวที่ 5 ที่เป็นตัวแถมนี้แหละครับ พอถึงเวลาที่จับจะวัดกันจริงๆ ว่าองค์กรใดใครทำจริงหรือไม่จริง ก็ต้องมาดูกันว่าแสดงลักษณะสมบัติของ ส.....สร้างนิสัย ออกมาหรือไม่?

อาจารย์ Suyama ใช้วิธีตั้งคำถามอย่างนี้ครับ

“ที่นี้เวลาเริ่มงาน 8 โมง แปลว่า เริ่มทำงาน 8 โมง หรือมาถึงที่ทำงาน 8 โมงครับ?”

“แล้วไปทานอาหารกลางวันตอนเที่ยง.....หรือทำงานกันถึงเที่ยงครับ?”

“แล้วเลิกงาน 5 โมงเย็น หรือทำงานถึง 5 โมงเย็นครับ”

จุดตรวจสอบทางกายภาพที่อาจารย์ Suyama แนะนำให้ตรวจสอบดูด้วยสายต่างๆ ก็คือ **ดูความเป็นมุมฉาก และความขนาน** ในการจัดวางสิ่งต่างๆ ในบริเวณที่ทำงาน

คำถามสาม-สี่คำถามข้างต้น เป็นสิ่งที่ใช้ตรวจสอบว่าพนักงานมีวินัยหรือไม่ นั่นคือ ถึง ส.....สร้างนิสัย หรือไม่?

ส่วนจุดตรวจสอบทางกายภาพก็เป็นสิ่งที่ใช้พิจารณาว่าพนักงานยึดมั่นกฎเกณฑ์ หรือมาตรฐานในการจัดวางหรือไม่?

เท่านี้ก็พอบอกได้แล้วครับว่าทำ 5 ส.จริงไหม? สำเร็จไหม?

ข้อสังเกตอีกประการที่อยากจะฝากไว้ตรงนี้คือ **สถานที่ทำงาน** ได้ก็ตามที่ติดป้าย ติดโปสเตอร์ ผนังรณรงค์กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม จนเคลื่อนตาไปหมด ให้สันนิษฐานไว้ก่อนว่าสถานที่



ทำงานนั้นยังทำกิจกรรมที่รณรงค์ติดป้ายไม่สำเร็จ !!

ลองเอาไปพิจารณาดูนะครับว่าเป็นอย่างไรที่ผมว่าไหม?

ฝากเคล็ดลึกลับการทำให้พนักงานเริ่มทำงานตอนเช้าพร้อมกัน สไตล์ Suyama น้อยนะครับ สมัยที่อาจารย์ยังเป็นผู้อำนวยการศูนย์ฝึกอบรม Komatsu Career Creation ที่โอยามะนั้น อาจารย์ใช้วิธี **จัดเวลาออกกำลังกายร่วมกันทุกเช้า** ตามเวลาของรายการสถานีวิทยุ NHK ที่จะเปิดเพลงให้จังหวะทำกายบริหารเวลา 07.55 น. ทุกเช้าครับ พนักงานทุกคนของศูนย์ รวมทั้งผู้เข้าร่วมสัมมนา ต้องมาออกกำลังกายร่วมกันเป็นเวลา 5 นาที พอถึงเวลา 8 โมงเช้า รายการจบ ทุกคนพร้อมที่จะทำกิจกรรมมารงานหรือเริ่มสัมมนาตามภาระหน้าที่ของแต่ละคนได้เลยครับ

ลองเอาไปใช้ได้ นะครับ

จากการสร้างวินัย โดย 5 ส คราวนี้มาสู่เรื่องการทำให้เป็นมาตรฐานกันครับ

มาวิเคราะห์ศัพท์ "การทำให้เป็นมาตรฐาน" ในภาษาอังกฤษ และภาษาญี่ปุ่นกันหน่อยนะครับ ภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า "Standardization" ส่วนญี่ปุ่นจะใช้คำว่า 標準化 (เฮียวจุงกะ) แปลความหมายตามรูปศัพท์ของทั้งสองภาษาว่า การ"ปรับ" หรือ การ"ทำ" ให้เป็นมาตรฐาน

ที่เรียกว่าการทำให้เป็นมาตรฐาน คือ **การกำหนดวิธีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐาน** ไม่ว่าใครมาปฏิบัติก็จะทำแบบเดียวกัน ได้ผลลัพธ์อย่างเดียวกัน และสิ่งที่ต่อเนื่องหรือเรียกให้ถูกคือสิ่งที่ประสมประสานไปกับการทำให้เป็นมาตรฐาน คือ การทำให้ง่ายขึ้น

มาตรฐานการปฏิบัติงาน คือ วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด **ในขณะนั้น** เมื่อพนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานนี้แล้วสามารถจะมั่นใจหรือ "ประกันคุณภาพ" ผลงานหรือได้ Q, C, D ของงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ครับ

หลักวิชาของวิศวกรรมอุตสาหกรรมกำหนดไว้ว่าการทำหรือสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีนั้น ต้องเริ่มต้นจากการค้นหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด **ในขณะนั้น** ให้ได้ก่อน...ซึ่งมักเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด... เครื่องมือที่ใช้ในการค้นหาวิธีการปฏิบัติงานดังกล่าวคือ **การศึกษาการทำงาน** หรือในชื่อเดิมว่า **"การศึกษาการเคลื่อนไหว และระยะเวลา"** นั่นเอง

เครื่องมือที่ว่านี้อาศัยหลักการเคลื่อนไหวที่ประหยัด หรือ Principle of Motion Economy ซึ่งผู้ที่เป็นต้นคิดแรกของหลักการนี้คือ



คู่สามี ภรรยา ที่ชื่อ **Frank และ Lilian Gilbreth** ซึ่งริเริ่มใช้การศึกษาเวลาและความเคลื่อนไหวมาเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน โดยยังสามารถลดการบาดเจ็บจากการทำงานได้อีกด้วย

ทั้งคู่จึงได้ชื่อว่าเป็น **หนึ่งในผู้ให้กำเนิดวิชาการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ และวิชาการยศาสตร์หรือ Ergonomics** ซึ่งเป็นวิชาแกนหลักของวิศวกรรมอุตสาหกรรมนั่นเองครับ

ท่านที่สนใจศึกษาเรื่องนี้แบบไม่เครียดหรือเคร่งครัดเชิงวิชาการมากนัก ผมแนะนำให้หาหนังสือเรื่อง **Cheaper by the dozen** หรือชื่อไทยว่า **"เหมาไหลถูกกว่า"** ที่เขียนโดยลูกชายของพวกเขาามาอ่านดูครับ

รับรองว่าสนุกสนาน ได้ความรู้ และได้เข้าใจนิสัยแปลกๆ ของโลกที่นักประดิษฐ์หรือวิศวกรที่ตีหมักเป็นอย่างดีนั้น

และที่ต้อง **เหมาไหล** ก็เพราะทั้งคู่มีลูกชาย-ลูกสาวรวมกัน 12 คนพอตีครับ นับว่าผลิตภาพสูงมากสมเป็นต้นสายวิศวกรอุตสาหกรรมจริงๆ ครับ!!!

เอาละนะครับ เมื่อศึกษาหรือค้นหา ออกแบบ จนได้วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด **ในขณะนั้น** แล้ว ก็ทำเอกสารมาตรฐานการปฏิบัติงานเป็น **ภาพ และลายลักษณ์อักษร**

มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีนั้นจะมีคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ คือ **ผู้ที่ไม่เคยทำงานนี้เลยศึกษาแล้วสามารถทำได้ถูกต้องภายในเวลาไม่เกิน 30 นาที ต้องมีภาพมากกว่าตัวอักษรโดยเกณฑ์ต่างๆ คือ ภาพ 60% ขึ้นไป เป็นมาตรฐานที่ "มีชีวิต" คือได้รับการแก้ไขปรับปรุงอยู่เสมอครับ**

ผมจึงใช้คำว่า **ในขณะนั้น** ต่อท้ายคำว่าวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดใจครับ

เพราะ **ไม่มีวิธีการปฏิบัติงานใดจะดีที่สุดตลอดกาล** เมื่อลูกค้าเปลี่ยนแปลงไป ความต้องการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลาผ่านไป ฯลฯ วิธีการที่ดีที่สุดก็จะเปลี่ยนแปลงไปครับ

เมื่อได้มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานแล้ว จะต้องทำอะไรต่อไปพนักงานจึงจะปฏิบัติงานตามวิธีที่เป็นมาตรฐานได้ถูกต้องล่ะครับ?

เรามาคูยกันต่อในฉบับหน้านะครับ

พบกันใหม่ฉบับหน้า