



ดร.บริกรรณ พันธ์ุรรมบ์

# วิธชามูโร

## วิถีไทย วิถีโลก



ต่อ จากฉบับที่แล้ว



**ท่าน** สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ ประเด็นเรื่อง TPM ที่เราคุยกันในตอนที่แล้ว คือ เรื่องของ “การทำให้เป็นมาตรฐาน” โดยได้อธิบายไว้ว่าสิ่งที่เรียกว่ามาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น คือ วิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด “ขณะนั้น” เมื่อพนักงานปฏิบัติงานตามมาตรฐานนี้แล้วก็จะสามารถประกันคุณภาพของผลงานได้ โดยต้องมีภาพมากกว่าตัวหนังสือ และจะต้องเป็นมาตรฐานที่ “เป็น” หรือ “มีชีวิต” กล่าวคือ มีการแก้ไขปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ผมได้ทิ้งท้ายไว้ว่า เมื่อเราได้มาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว จะต้องทำอะไร พนักงานจึงจะปฏิบัติงานตามวิธีการมาตรฐานได้อย่างถูกต้องล่ะครับ?

มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือวิธีการปฏิบัติงานมาตรฐานจะมีประโยชน์ก็ต่อเมื่อเป็นสิ่งที่พนักงานปฏิบัติตามสิ่งที่กำหนดไว้ นั่นหมายความว่ามาตรฐานก็เป็นเพียงบันทึกรูปภาพ และลายลักษณ์อักษรที่สูญเปล่าเท่านั้น

หลักการง่ายๆ ที่จะจูงใจให้พนักงานทำสิ่งได้นั้น ประกอบด้วย “ใจรัก ทักชะ สถานที่”

ใจรัก และทักชะจะมาได้ด้วยการสอนงานครับ กล่าวคือ เมื่อสร้างหรือจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานแล้ว... ซึ่งผู้สร้างหรือจัดทำมักจะเป็นหัวหน้างานหรือทีมวิศวกรโรงงาน... ผู้สร้างหรือจัดทำก็จะต้องสอนมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้พนักงาน “เข้าใจ” และ “ปฏิบัติตาม” ได้

ในส่วนของสถานที่ที่จะหมายความรวมถึงตั้งแต่ “พนักงาน” ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ และวัสดุต่างๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้นเองครับ

การเตรียมความพร้อมของเครื่องมือ และวัสดุอุปกรณ์นั้น ไม่ใช่เรื่องยากลำบากอะไรนัก เรายกมาว่ากันด้วยเรื่องของสอนงานกันหน่อยนะครับ

**หลักการง่าย ๆ ของการสอนงาน คือ อธิบาย ทำให้ดู และให้ทำ** เพื่อให้ช้กข้อมว่าเข้าใจ และทำได้จริง แต่รายละเอียดที่สำคัญก็คือในการสอนงานนั้น ฟังระลึกถึง 5W1H เสมอ กล่าวคือ Why, What, When, Who Where, How? โดยสิ่งที่จะต้องอธิบายก่อน คือ ทำไม่หรือเหตุใดจึงต้องปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนี้ ?

**เพราะความเข้าใจจะทำให้เกิด “ใจรัก” ตั้งใจฝึกฝนจนเกิด “ทักษะ” ได้ในที่สุดครับ**

จาก ทำไม่ ? ก็จะมาสู่เรื่องที่ว่าจะต้องทำอะไร ทำเมื่อใด ทำโดยใครบ้าง ทำที่ไหน และทำอย่างไร?

สิ่งที่ต้องระลึกไว้เสมออีกเช่นกันในการสอนงานด้วยคำพูด คำอธิบายก็คือ **ในการอธิบาย 1 ครั้งนั้น ผู้รับฟังจะเข้าใจได้เพียงแค่ 10% เท่านั้น ดังนั้น การอธิบายซ้ำ แล้วซ้ำอีก โดยปรับเปลี่ยนคำอธิบายให้เข้าใจง่ายขึ้นจะเป็นวิธีการสอนงานที่มีประสิทธิผล**

เมื่ออธิบายไปแล้ว การให้ผู้เรียน พู้อธิบายกลับมาก็จะเป็นการช้กข้อมความเข้าใจได้เป็นอย่างดีครับ

หลังจากช้กข้อมความเข้าใจด้วยวาจาแล้ว **ผู้สอนงานจะต้องสาธิตการปฏิบัติตามมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้น ๆ** ให้ผู้เรียนงานดู โดยทำไปอธิบายไปตามแนวทางของ 5 W 1 H เช่นเดียวกัน

ทำซ้ำ ๆ จนแน่ใจแล้วว่าพนักงานปฏิบัติตามได้แน่ ก็ให้พนักงานปฏิบัติให้ผู้สอนดู ในรูปแบบของการทำไปอธิบายไปเช่นเดียวกัน

การสอนงานเช่นนี้จะเป็นวิธีการสอนที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากที่สุดครับ

สิ่งต่อไปที่เราจะคุยกัน คือ การทำให้ง่ายขึ้น ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานที่ยุงยาก ช้บช้ซ้อน เสียเวลา หรือเสียกำลังแรงงาน ให้ง่าย สะดวก ประหยัด และไม่เหน็ดเหนื่อยโดยไม่จำเป็น

โดยประยุกต์หลักการของการวิเคราะห์งาน หลักการของการเคลื่อนไหวแบบประหยัดหรือ Motion Economy หลักการของการเตรียมงานตั้งเครื่องรวดเร็ว และหลักการ ECRS

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงเฉพาะหลักการ ECRS นะครับ ส่วนหลักการอื่น ๆ หากท่านผู้อ่านสนใจสอบถามมา ผมก็จะเล่าให้ฟังในโอกาสต่อไปนะครับ



ECRS คือ Eliminate, Combine, Rearrange, Simplified หรือกำจัด รวม จัดลำดับใหม่ และทำให้ง่ายขึ้น ครับ

ทั้ง 4 ประการนี้ทำได้ด้วยการสังเกตการทำงานต่างๆ เกี่ยวกับการบำรุงรักษาที่เราต้องการทำให้ง่ายขึ้น แล้วลองพิจารณาว่า “กำจัด” ขั้นตอนใดที่ไม่จำเป็นลงได้บ้าง ซึ่งใน 4 ประการนี้ทำได้ยากที่สุด แต่มีประสิทธิผลมากที่สุด

หากกำจัดไม่ได้ ก็ลองพิจารณาต่อไปว่าจะ “รวม” ขั้นตอนต่างๆ เข้าด้วยกันได้บ้างหรือไม่?

หากยังรวมไม่ได้ก็พิจารณาต่อไปว่าจะ “จัดลำดับขั้นตอนใหม่” เพื่อให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้หรือไม่? สุดท้ายนั้น หาก “กำจัด” “รวม” “จัดลำดับใหม่” ทำไม่ได้แล้ว ก็พิจารณาใช้ประการสุดท้าย คือ “ทำให้ง่ายขึ้น” ได้หรือไม่?

การใช้ ECRS นี้มีข้อเสนอแนะว่าให้ลองพิจารณาทบทวนซ้ำแล้วซ้ำอีกสักสอง-สามรอบ ซึ่งมีโอกาสที่การพิจารณาในรอบหลังๆ จะค้นพบว่าประยุกต์ใช้ ECRS ได้ในจุดที่ไม่พบหรือมองข้ามไปในรอบแรกๆ ครับ

การทำให้ง่ายขึ้นนี้จะส่งผลทำให้ค่าดัชนีชี้วัดการทำงานบำรุงรักษาตัวหนึ่งดีขึ้นหรือมีค่าลดน้อยลง นั่นคือ ค่า MTTR หรือ Mean Time To Repair ซึ่งเป็นค่าระยะเวลาเฉลี่ยของการซ่อมบำรุงรักษาแต่ละครั้ง และเป็นดัชนีที่ใช้คู่กับ MTBF หรือ Mean Time Between Failure

การบำรุงรักษาที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนั้น MTBF ต้องยาวขึ้น และ MTTR ต้องสั้นลงนะครับ

และขอเรียนย้ำไว้ตรงนี้อีกครั้งเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานว่า ไม่ใช่เป็นเอกสารที่พนักงานที่ทำงาน ณ จุดนั้นเป็นผู้ใช้ครับ แต่เป็นเอกสารที่หัวหน้างานใช้ในการสังเกตว่าพนักงานทำงานตามวิธีการมาตรฐานหรือไม่ครับ

เรามาคูกันต่อไปฉบับหน้าว่าด้วยเรื่องการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนะครับ