

วิโรจน์ ลักษณะอดิศร\*



# Lean อย่างไร สร้างกำไรให้อองค์กร

ต่อจากฉบับที่แล้ว

### >>> 3. การจัดฝึกอบรมและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation)

เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในมาตรฐานการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง องค์กรควรจะมีการจัดการฝึกอบรม หรือการฝึกการปฏิบัติงานให้กับพนักงาน โดยเฉพาะขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความสำคัญมาก ๆ กล่าวคือ หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในขั้นตอนนี้จะมีความสูญเสียมหาศาล เช่น มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมชิ้นงานที่แพงมากหรือความบกพร่องนี้ จะไม่สามารถตรวจสอบได้ในกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ หากเกิดความบกพร่องขึ้น ผลกระทบจะเกิดขึ้นกับลูกค้า เช่น ระบบถุงลมนิรภัยในรถยนต์ ซึ่งพนักงานตรวจสอบคุณภาพไม่สามารถตรวจสอบได้อย่างถูกต้อง 100% ว่า ถุงลมนิรภัยที่ติดตั้งนั้นจะสามารถทำงานได้อย่างปกติ ดังนั้นในขั้นตอนการติดตั้งจะต้องมีความพิถีพิถัน พนักงานในกระบวนการนี้จะต้องได้รับการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติอย่างเข้มข้น

ดังนั้นการฝึกอบรมและการฝึกปฏิบัติงานจะต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากมีการปรับเปลี่ยนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญๆ จะต้องมีการฝึกอบรมหรือการชี้แจงให้กับพนักงานในหน่วยงานทราบเสมอ สำหรับพนักงานใหม่ โรงงานควรมีระบบการฝึกอบรมและการประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าพนักงานมีความเข้าใจและมีความชำนาญพอสมควรที่จะปฏิบัติงานได้ตามลำพัง

สำหรับระบบการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ผู้เขียนอยากจะให้อองค์กรมุ่งเน้นการประเมินในทางปฏิบัติ เช่น การให้พนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วทดลองปฏิบัติให้ดู การมอบหมายให้พนักงานที่มีความชำนาญเป็นที่เลี้ยงและประเมินผลจากการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่า

พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานได้ตามลำพังแล้ว ผู้เขียนไม่ต้องการให้อองค์กรใส่ใจกับการประเมินผลด้วยข้อเขียนมากมายนัก

อีกประการหนึ่ง ที่ผู้เขียนต้องการให้อองค์กรให้ความสนใจก็คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน (Job Rotation) องค์กรส่วนมากมักจะไม่นิยมให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานในระบบการผลิตสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน เพราะกลัวว่าจะเกิดความบกพร่องในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น แต่ผู้เขียนย้ำว่า การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงานอย่างเหมาะสม เช่น การสับเปลี่ยนพนักงานคราวละประมาณ 10% ทุกๆ 6 เดือน โดยก่อนจะสับเปลี่ยนงานมีการชี้แจงการปฏิบัติงาน หรือการฝึกการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม มีสัดส่วนพนักงานเก่าและพนักงานใหม่ที่สับเปลี่ยนหมุนเวียนมาในปริมาณที่เหมาะสม จะทำให้พนักงานในระบบการผลิตมีทักษะในการปฏิบัติงานที่หลากหลาย (Multiple Skills) ซึ่งทำให้ระบบการผลิตมีความยืดหยุ่นทางด้านแรงงาน กล่าวคือ หากมีปัญหาขาดแคลนพนักงานในกระบวนการใด ก็สามารถหมุนเปลี่ยนเอาพนักงานจากกระบวนการอื่นมาปฏิบัติงานทดแทนได้

ผู้เขียนย้ำว่า องค์กรที่จะนำเอาระบบการผลิตแบบลีนมาประยุกต์ใช้ จำเป็นจะต้องจัดให้พนักงานมีการหมุนเวียนงานอย่างเหมาะสม ก่อนการหมุนเวียนงานมีการซักซ้อม ชี้แจง ฝึกปฏิบัติงาน ตามสมควร เพื่อไม่ให้ระบบงานมีปัญหาอยู่ในระดับที่ไม่สามารถรับได้ ผู้เขียนยืนยันว่าผลที่องค์กรได้จากการสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน

\* ผู้อำนวยการฝ่ายทรัพยากรบุคคล และพัฒนาองค์กร บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)

นั้นคุ้มค่ามากกว่าการให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างจำกัด ในกระบวนการใดกระบวนการหนึ่ง

**5.2 การวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ (Problem Solving)**

ไม่ว่าองค์กรจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ละเอียดเพียงใด ก็ไม่มีทางที่จะป้องกันปัญหาได้ทั้งหมด 100% ดังนั้นองค์กรที่จะนำเอากระบวนการผลิตแบบสลิมาประยุกต์ใช้นั้นจะต้องมีระบบในการวิเคราะห์ข้อมูล ข้อเท็จจริงอย่างถูกวิธี เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ

พื้นฐานของการแก้ไขปัญหาในระบบการผลิตแบบสลิมนั้น องค์กรจะต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลและข้อเท็จจริง อย่าใช้ความรู้สึก หรือประสบการณ์เก่าๆ มาใช้ในการตัดสินใจแก้ไขปัญหา ระบบการผลิตแบบสลิมนั้นไม่เชื่อว่า การนั่งประชุม และการวิเคราะห์ปัญหบนกระดานดำ บนกระดาษ บน PowerPoint จะสามารถแก้ไขปัญหาได้ เมื่อปัญหาเกิดขึ้น วิศวกรหรือพนักงานผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปัญหานั้นจะต้องให้ความสำคัญกับข้อเท็จจริงเป็นสำคัญ ซึ่งภาษาญี่ปุ่นเรียกว่า Genchi Genbutsu ซึ่งสามารถแยกองค์ประกอบได้ 5 ประการ ซึ่งเป็นที่รู้จักกันว่า “5G” ดังนี้



**1. Genba พื้นที่จริง** การวิเคราะห์ปัญหาและการกำหนดมาตรการในการแก้ไขจะต้องคำนึงถึงพื้นที่การปฏิบัติงานจริง ดังนั้นจึงไม่แปลกใจเลยที่มักจะเห็นวิศวกรชาวญี่ปุ่น จะมาพิจารณาปัญหาที่สายงานการผลิต ประชุมแก้ไขปัญหาอะไรก็จะประชุมกันใกล้ๆ สายการผลิต เพราะหากสงสัยอะไรก็สามารถตรวจสอบหาข้อเท็จจริงได้ทันที

**2. Genbutsu ของจริง** การวิเคราะห์ปัญหา วิศวกรจะต้องได้เห็นปัญหาจริงๆ ว่าเกิดขึ้นที่ส่วนใดของชิ้นงาน ส่วนใดของชิ้นงานที่ได้รับ ความเสียหาย มีการศึกษาปัญหาจากตัวอย่างชิ้นงานเสียที่เกิดขึ้น

**3. Genjitsu สถานการณ์จริงในการปฏิบัติงาน** การตรวจสอบปัญหาจะต้องคำนึงถึงสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ในสภาวะปัจจุบัน ไม่ได้ นำเอาข้อมูลของปัญหาที่เกิดขึ้นในอดีตมาพิจารณาในการแก้ไขปัญหานั้น **การแก้ไขปัญหาจะต้องใส่ใจกับ “ปัจจุบัน”** ดังนั้นในการวิเคราะห์ปัญหาจะต้องตรวจสอบในสถานการณ์จริงๆ เช่น การตรวจสอบการผลิตขณะที่เครื่องจักรกำลังผลิตชิ้นงานอยู่ ไม่ใช่เพียงนำเอาชิ้นงานที่ชำรุดไปวิเคราะห์เท่านั้น นอกจากนี้ในการกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาจะต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ พนักงานสามารถทำได้โดยที่ไม่ล้าจนเกินไปนัก ในประเด็นนี้ผู้เขียนมักจะพบอยู่บ่อยๆ ว่า การกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาหลายๆ มาตรการไม่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติ เช่น อาจจะมีควมซับซ้อนมากจนส่งผลต่อความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

**4. Genri หลักการทางทฤษฎี** อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ปัญหาควรจะต้องใช้หลักการและทฤษฎีทางวิศวกรรม แบบ (Drawing) สูตร (Formula) ที่เกี่ยวข้องมาใช้อ้างอิงในการวิเคราะห์ปัญหา ซึ่งในประเด็นนี้ผู้เขียนมักจะพบว่า โรงงานอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักจะไม่ค่อยใส่ใจกับแบบ (Drawing) ในการแก้ไขปัญหา บางครั้งแบบ (Drawing) ที่จัดทำขึ้นแต่แรกก็ไม่สมบูรณ์เพียงพอ

**5. Gensoku เจื่อนไขและระเบียบกฎเกณฑ์** ในการกำหนดมาตรการในการแก้ไขปัญหาใดๆ จะต้องมีการพิจารณาถึงระเบียบและข้อจำกัดต่างๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการในการแก้ไขที่กำหนดขึ้นจะสามารถทำได้ในทางปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามการยกประเด็นเรื่อง “ข้อจำกัด” มาพิจารณานั้น ผู้เขียนไม่ได้หมายความว่า การแก้ไขปัญหานั้นต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดเดิมๆ เท่านั้น ส่วนมากการยกเรื่อง “ข้อจำกัด” มาพิจารณานั้น ส่วนใหญ่จะต้องพยายามค้นหาแนวทางในการ “ทำลายข้อจำกัด” ไม่ใช่ “ยอมทำตามข้อจำกัด”

**อ่านต่อบนหน้า**