



ดร.ปัทรรคนั พันธุรรรบบกั

วิชาชุมุโร วิชาไทย วิชาโลก



ต่อ อาควบับทึ่แล้ว

ท่าน สมาชิก และผู้อ่านที่รักทุกท่านครับ เราคุยกันเรื่องระบบการผลิตแบบโตโยต้าหรือการผลิตแบบทันเวลาพอดี ในฉบับที่แล้วด้วยเรื่องเสาหลักที่สองของระบบการผลิตแบบโตโยต้าที่มีอยู่สองเสา เสาที่สองนี้คือ การทำให้ผลิตได้แบบทันเวลาพอดีหรือ Just-In-Time ซึ่งผมได้เล่าไว้ว่าเป็นสิ่งที่ฟังดูเหมือนกับง่าย ๆ แต่ลงมือทำจริง ๆ นั้นจะหนักหนาสาหัส เพราะการเดินไปสู่ความสำเร็จนั้นมีเงื่อนไขหลักอยู่ 7 ประการ ได้แก่ 1. ต้องมีข้อมูลที่ถูกต้องแม่นยำ 2. ต้องมีระบบที่จะส่งต่อข้อมูลได้อย่างรวดเร็วฉับไว 3. ต้องมีการปรับเรียบการผลิต 4. ต้องเตรียมงานตั้งเครื่องได้รวดเร็ว 5. เครื่องจักรอุปกรณ์ต้องเดินได้ดีไม่มีขัดข้อง 6. พนักงานต้องทำงานได้หลายหน้าที่ 7. ชิ้นส่วน ส่วนประกอบ และการส่งต่องานระหว่างขั้นตอนต้องไม่มีของเสีย แต่ที่สำคัญที่สุดคือ พนักงานต้องมีขวัญกำลังใจดี คราวนี้เรามาดูเงื่อนไขความสำเร็จแต่ละข้อกันเลยนะครับ

ความฝันของผู้มีหน้าที่บริหารจัดการการผลิตทุกคน คือ การปฏิบัติการผลิตที่ไหลต่อเนื่องไม่มีการติดขัด หยุดชะงักหรือเดิน ๆ หยุด ๆ ให้เป็นที่รำคาญใจ

การที่จะเป็นเช่นนั้นได้ทั้งคน วัสดุ อุปกรณ์เครื่องมือ จะต้องเคลื่อนไหวสอดคล้องประสานกันเป็นอย่างดีเหมือนการบรรเลงดนตรีที่วงที่ไพเราะเพราะพริ้ง



ว่ากันด้วยเรื่องคนก่อนนะครับ เพราะเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดสำหรับทุกองค์กร เมื่อพิจารณาจากเงื่อนไขความสำเร็จในย่อหน้าแรกดูจะพบว่า เรื่องคนจะอยู่ในข้อที่ 6 คือ **พนักงานที่ทำงานได้หลายหน้าที่** หรือ Multi-function Worker

หมายความว่าต้องมีพนักงานที่เป็นผู้มีทักษะหลายประการ หรือคือเป็นคนที่สามารถทำงานได้หลายตำแหน่งหน้าที่ ไม่ใช่เป็นช่างกลึงที่ทำเฉพาะงานกลึงหรือช่างเชื่อม ช่างเคาะ ช่างขัด ช่างสี ที่แต่ละช่างทำเฉพาะงานเชื่อม งานเคาะ งานขัดหรืองานสี ตามชื่อตำแหน่งเท่านั้น

แนวคิดพนักงานทำงานได้หลายหน้าที่นี้ขัดแย้งกับแนวคิดการบริหารแรงงานของตะวันตก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสหรัฐอเมริกาที่ประการแรกนั้นมีการกำหนดคำอธิบายหน้าที่งานหรือ Job Description-JD ชัดเจน ประการที่สองมีสหภาพแรงงานตามประเภทของงาน (Craft Union) ไม่ใช่สหภาพแรงงานของแต่ละบริษัท และประการที่สามแนวคิดทางตะวันตกจะเน้นความเป็นผู้เชี่ยวชาญที่จำเพาะเจาะจงหรือ Specialist มากกว่าผู้รู้รอบหรือ Generalist

หากจะลองดูคำพังเพยของไทยเราก็จะพบหลักคิดที่ไม่ต่างกัน คือ **“รู้อะไรรู้กระจ่างแต่อย่างเดียว แต่ให้เชี่ยวชาญเกิดจะเกิดผล”** เป็นต้น

ลองดูสาขาวิชาของวิศวกรก็ได้ครับ สาขาที่ผมเรียนมาในระดับปริญญาตรี และโท คือ **วิศวกรรมอุตสาหการ** ซึ่งมักจะถูกวิศวกรสาขาอื่นแซวอยู่เสมอว่า “รู้ทุกอย่าง แต่ไม่เก่งสักอย่าง” หรือ “วิศวกรเบ็ด” คือ ชนก็ได้ บินก็ได้ ว่ายน้ำก็ได้ แต่ได้ไม่ถึงที่สุดสักเรื่องเดียวครับ

แนวคิดของระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดีที่ต้องการประสิทธิภาพสูงที่สุด ต้นทุนต่ำที่สุด ความคล่องตัวปรับเปลี่ยนได้มากที่สุด กลับต้องการพนักงานที่เชี่ยวชาญในทักษะหลายด้าน นั่นคือทั้งรู้กว้าง และรู้ลึกครับ

ลองย้อนกลับไปอ่านตอนที่ผ่านๆ มาจะพบว่าเราได้คุยถึง การวางแผนเครื่องจักรอุปกรณ์รูปตัว U แล้วปรับเปลี่ยนไปสู่การเป็น 自動化 (จิโดกะ) หรือระบบอัตโนมัติที่ทำงานได้เหมือนคน โดยการดึง พนักงานออกจากสายการผลิตทีละคน โดยคนที่เหลือรับงานต่างหน้าที่ยิ่งขึ้น ซึ่งจะไม่มีทางทำได้เลยหากไม่มีพนักงาน “หลากหลายทักษะ”

การสร้างพนักงานให้ทำงานได้หลายหน้าที่หรือ “หลากหลายทักษะ” นั้นจะต้องกำหนดแผนการฝึกอบรม และพัฒนาบ่มเพาะอย่างเป็นระบบครับ

ที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การทำแผนตารางระบุรายชื่อของพนักงานแต่ละคนในสายการผลิตนั้นๆ ในแกนนอน แล้วระบุทักษะต่างๆ ที่ต้องใช้ในสายการผลิตเป็นแกนตั้ง จากนั้นก็กำหนดว่าพนักงานแต่ละคนต้องเชี่ยวชาญกี่ทักษะ กำหนดระยะเวลาบรรลุเป้าหมาย แล้วใช้เครื่องหมาย “ดวงจันทร์” เป็นวงกลมแบ่งเป็นส่วนสี่เหลี่ยมตามจำนวนทักษะที่ต้องการสร้าง

เช่น สีทักษะก็สี่เหลี่ยม หกทักษะก็หกเหลี่ยม เป็นต้น เมื่อมองปราดเดียวก็รู้ว่าพนักงานคนใดยังขาดทักษะอีกมากน้อยเท่าใด ถือเป็น การควบคุมด้วยสายตาหรือ Visual Control ซึ่งเป็นการควบคุมงานที่ดีที่สุดครับ

คนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการนี้ คือ หัวหน้างานหรือหัวหน้าสายการผลิต เพราะควรต้องเป็นผู้ที่ชำนาญหลากหลายทักษะจนสามารถฝึกอบรมพนักงานคนอื่นๆ ในสายการผลิตได้ นั่นก็หมายความว่า หัวหน้าต้องผ่านการฝึกอบรมกระบวนการในการถ่ายทอดทักษะให้กับลูกน้องในสายงานให้ได้ครับ

ส่วนประกอบที่สำคัญยิ่งอีกประการ คือ สื่อการสอน และฝึกอบรมครับ สื่อในที่นี้เป็นสื่ออะไรจะดีที่สุดล่ะครับ?

ผมคิดว่าสื่อในที่นี้ไม่มีอะไรดีไปกว่า “ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาตรฐาน” หรือ Standard Operation Procedure ที่เรียกกันย่อๆ ว่า

SOP นั้นแหละครับ

บททวนความจำกันสักนิดนะครับว่า SOP ที่ดีนั้นจะต้องเป็นภาพมากกว่าตัวอักษร หากทำได้ การทำงานใน 1 ทักษะควรสรุปเป็น SOP 1 แผ่น ที่มีภาพประมาณ 70-80% และมีตัวหนังสือเท่าที่จำเป็นเพียง 20-30% เท่านั้น

การสอนทักษะหรือที่จริงก็คือการสอนงานนั้น ใช้หลักการง่ายๆ คือ 5W 1H เริ่มต้นจากคำว่า Why หรือ “ทำไม” ก่อน เพื่อให้เข้าใจถึงความสำคัญของงานนี้ ทักษะนี้

จากนั้นค่อยตามด้วย What, How, Who, When, Where... ตามความเหมาะสมต่อไปครับ

และที่ต้องไม่ลืม คือ ใช้หลัก “พูด (อธิบาย) ให้พนักงานฟัง ฟังพนักงานพูด (อธิบายสิ่งที่สอนไป) ทำให้พนักงานดู พนักงานทำ” ซ้ำแล้วซ้ำอีกจนชำนาญครับ

ถามว่า “ชำนาญ” วัดจากอะไร?

ตอบว่าดูจากการที่พนักงานทำได้คล่องแคล่วไม่ติดขัด ซึ่งจะเกิดจากการ “เรียนรู้ด้วยร่างกาย” โดย “แทบจะ” ไม่ต้องใช้สมองคิด เหมือนนักกีฬาที่เชี่ยวชาญเล่นไปโดยอัตโนมัติ หรือเหมือนคนขับรถที่ขับชำนาญแล้ว ไม่ต้องคิดว่าเบรก คันเร่ง คลัทช์ อยู่ที่ไหน ใช้เท้าไหนเหยียบดี นั่นเองครับ

ว่ากันว่าเพื่อให้สามารถสร้างพนักงานทำงานหลายหน้าที่หลากหลายทักษะได้โดยไม่ติดขัดเรื่องคำอธิบายหน้าที่งานหรือ JD นั้น บริษัทญี่ปุ่นบริษัทหนึ่งเขียน JD ของทุกหน้าที่งานไว้ง่ายๆ ว่า

“ท่านได้รับการว่าจ้างเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท... มิได้ รับการว่าจ้างเข้ามาเป็นช่างกลึง ช่างเชื่อม ช่างเคาะ ช่างสี พนักงานทำความสะอาด พนักงานขับรถ เสมียนสำนักงาน ฯลฯ ท่านเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท เพราะฉะนั้นท่านจะต้องทำทุกสิ่งของที่ฟังก์การทำงาน ง่ายดีไหมล่ะครับ?

