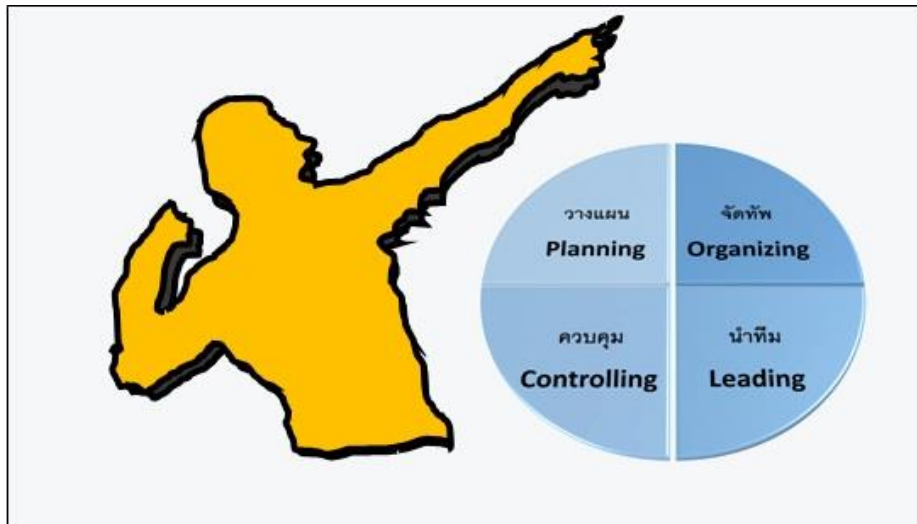


POLC แนวทางการปฏิบัติงาน สำหรับหัวหน้างานสายการผลิต

บทความโดย : อาจารย์ทองพันชิ่ง พงษ์วารินทร์

อีเมล : tpongvrin@yahoo.com



สัปดาห์นี้ผมได้มีโอกาสคุยเกี่ยวกับหลักสูตรการพัฒนาทักษะหัวหน้างานกับเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมหลายบริษัท จึงเกิดแนวคิดที่อยากแลกเปลี่ยนประสบการณ์ กับหัวหน้างานหลาย ๆ ท่าน โดยเฉพาะหัวหน้างานมือใหม่ป้ายแดง และมีมือเก่า ที่ทำงานมานานหลายปี

ผมเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้ที่เป็นหัวหน้างานมือใหม่ (เพราะผมก็เคยเป็นหัวหน้างาน และผู้จัดการฝ่ายผลิตมาก่อน) ทั้งผู้ที่เพิ่งเรียนจบไม่เคยทำงาน และผู้ที่เพิ่งเลื่อนตำแหน่งมาหมาด ๆ หลาย ๆ ท่าน มักจะสับสน จับต้นชนปลาย ไม่ถูก ไม่รู้ว่าจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้เข้าตาหัวหน้า และต้องได้ใจลูกน้อง และเพื่อร่วมงานด้วย ใครตกอยู่ในสภาวะแบบนี้ก็ต้องเครียดกันทุกคนละครับ

ลักษณะการทำงานในสายการผลิตส่วนใหญ่จะการทำงานมักจะทำงานต่อเนื่องกันไป โดยการทำงานของคนคนหนึ่ง จะกระทบต่อคนอื่นคนหนึ่ง ในการทำงานต้องตรงต่อเวลา และปฏิบัติตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด ทำงานแข่งกับเวลา มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) นอกจากนี้แล้วยังต้องเน้นคุณภาพ (Quality) การส่งมอบ (Delivery) ความปลอดภัย (Safety)ขวัญกำลังใจ (Morale) และการเพิ่มผลผลิต (Productivity) ต้องสูงขึ้น แต่ต้นทุน (Cost) ต้องต่ำลง ด้วยเหตุนี้การปฏิบัติงานจึงต้องเป๊ะร้อยเปอร์เซ็นต์ในทุกขั้นตอนการทำงาน

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเช่น การส่งมอบ 100% ความผิดพลาดในการผลิต และจัดส่งสินค้า 0% ความพึงพอใจของลูกค้า 100% อุบัติเหตุเป็นศูนย์ หัวหน้างานในสายการผลิตที่เกี่ยวข้องทุกแผนก เช่น วางแผน และควบคุมการผลิต (Planning and Controlling) จัดซื้อ (Purchase) การตลาด (Marketing) คลังสินค้า (Stores) ผลิต (Production) วิศวกรรม (Engineering) ซ่อมบำรุง (Maintenance) สารสนเทศ (Information Technology)

ควบคุม และประกันคุณภาพ (Quality Control and Assurance) เป็นต้น ซึ่งแต่ละแผนก ต้องทำงานสัมพันธ์กันอย่างดี ถ้าแผนกใดผิดพลาด มักจะส่งผลกระทบต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และเป้าหมายของบริษัท เช่น ถ้าฝ่ายจัดซื้อสั่งซื้อสินค้าล่าช้า ทำให้ฝ่ายวางแผนต้องปรับตารางการผลิต ฝ่ายผลิตก็ต้องปรับแผนการทำงาน และกระทบต่อการส่งมอบสินค้า หรือ ฝ่ายผลิตผลิตของเสีย ทำให้ฝ่ายตรวจสอบคุณภาพต้องใช้เวลาในการตรวจสอบเพิ่มมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อทำให้ส่งมอบสินค้าล่าช้า ซึ่งทั้งสองปัญหานี้จะส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้าอีกด้วยครับ สำหรับแนวคิดเพื่อช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานตอนนี้ ผมขอใช้แนวคิดของการจัดการ คือ POLC หรือ POLE ดังนี้

POLC TO SUCCESS

Planning การวางแผน โดยแบ่งออกเป็นวางแผนประจำเดือน ประจำสัปดาห์ ประจำวัน และประจำชั่วโมง โดยกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติเอาไว้ในแต่ละช่วงเวลา อาจกำหนดไว้คร่าว ๆ ก่อน เพื่อให้เห็นภาพรวม เมื่อถึงเวลาปฏิบัติงานจริงเราอาจปรับแผนอีกครั้งก็ได้

คำถามที่ผมใช้ในการวางแผน คือ “เดือนนี้ สัปดาห์นี้ หรือวันนี้ เราจะผลิตสินค้าชนิดใดบ้าง ที่เครื่องจักรใดจำนวนที่จะผลิตเท่าใด ต้องผลิตเมื่อไหร่ และมีเครื่องจักรใดที่ต้องซ่อมบำรุงบ้าง และจะใช้เวลาในการซ่อมบำรุงนานเท่าใด” จากคำถามนี้ก็จะทำให้เราสามารถเตรียมวัตถุดิบ เตรียมพนักงาน เตรียมเครื่องจักร เครื่องมือ ให้เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละช่วงเวลาได้ดียิ่งขึ้นนะครับ นอกจากนี้แล้วหัวหน้างานต้องให้ความสำคัญกับการวางแผนการทำงานก่อนเริ่มงานทุกวันด้วยนะครับ เพราะนี่คือสถานการณ์ที่ใกล้ที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด ขอเน้นย้ำว่าสำคัญมาก ๆ นะครับ

Organizing การจัดองค์การ โดยมีหลักในการจัดองค์การ 2 อย่างคือ “วางคน ให้เหมาะกับงาน ตามความรู้ความสามารถ” และ “ใช้คนให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด และมีความสูญเปล่าน้อยที่สุด” แนวคิดนี้จะทำให้เรารู้ว่าเราต้องจัดพนักงานแต่ละแผนกจำนวนกี่คน และแต่ละคนทำหน้าที่อะไรบ้าง เช่น คนเก่งช่วยควบคุมงาน และแนะนำน้องใหม่ ส่วนน้องใหม่ ก็ทำงานง่าย ๆ ไปก่อน แล้วค่อยพัฒนาไปทำงานที่ยากขึ้นเมื่อมีประสบการณ์ หรือทักษะเพิ่มมากขึ้น การจัดองค์การแบบนี้จะทำให้เราได้ทราบทรัพยากรที่เรามีว่ามาก หรือน้อยไป และจะได้จัดสรร ได้เหมาะสมกับการทำงานมากที่สุด ปัญหาที่จะไม่เกิดตามมา การจัดองค์การนี้ควรปรับเปลี่ยนให้มีความยืดหยุ่น เหมาะสมตามสถานการณ์ และช่วงเวลาด้วยนะครับ ไม่ควรยึดตายตัวมากเกินไป เพราะอาจทำให้เราตายเองได้

Leading การนำองค์การ โดยหัวหน้างานมือใหม่ต้องมีความมั่นใจในความรู้ ความสามารถของเราเอง ต้องมีความคิดที่ว่า “เราก็เป็นหัวหน้างานที่ดีได้” “เราก็ประสบความสำเร็จได้” “ถ้าเราไม่ดีจริง ไม่เก่งจริง เราคงไม่มาเป็นหัวหน้างานหรอก” สร้างรากกระตุ้นเพื่อทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง พุดแบบนี้ก่อนเริ่มงาน สร้างพลังใจ เพื่อให้พลังกายของเราเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้เราต้องกล้าที่จะตัดสินใจ ชี้นำ อธิบาย แนะนำ ชื่นชม ตำหนิ หรือแม้กระทั่งลงโทษลูกน้อง เพื่อร่วมงาน และที่สำคัญต้องกล้าที่จะเข้าไปปรับผิชอบผลการกระทำของลูกน้องทั้งดี และไม่ดี เทคนิคที่ผมใช้คือ “ใส่ใจทำงาน” คือ รักลูกน้อง เหมือนเป็นพี่เป็นน้อง ไม่เหมือนหัวหน้ากับลูกน้องครับ

Controlling/Evaluating การควบคุม และประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยเป็นการเข้าไปติดตามสองส่วน ส่วนแรกคือ ติดตามการปฏิบัติงานของพวกเขา ดูซิว่าเขาทำงานถูกต้องตามมาตรฐานการทำงานไหม? ติดปัญหาอะไรหรือเปล่า? ต้องการให้เราเข้าไปช่วยตัดสินใจอะไรไหม? เป็นต้น และส่วนที่สอง คือ ติดตามผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

เช่น การผลิตของเสีย หรือเกิดปัญหาหรือไม่? ถ้ามีก็จะได้รับแก้ไขได้ทัน สำหรับแนวคิดที่ผมจะใช้ในการเข้าไปควบคุมงานคือ “ใกล้ชิด ชัดเจน เน้นการปรับปรุง” ใกล้ชิด คือ โดยผมจะเข้าไปคลุกคลีกับลูกน้องให้ได้มากที่สุด อย่างน้อยวันละ 4 ชั่วโมง เพื่อทำงานใกล้ชิดกับเขา ทำให้พวกเขาไม่รู้สึกว่าเราเหินห่าง หรือเข้าหายากนั่นเอง และทุกครั้งที่จะตัดสินใจ หรืออธิบายอะไร และให้คำแนะนำอะไร เราก็จะต้อง ผมก็ต้องมีความถูกต้อง ชัดเจน และแม่นยำ (ห้ามมั่วเด็ดขาด) และสุดท้ายการปรับปรุง ผมจะเน้นการให้โอกาสในการปรับปรุงกับพนักงานทุกคน เพราะผมมีความเชื่อว่า พนักงานทุกคนปรับปรุง และพัฒนาได้ ถ้าได้รับคำแนะนำที่ดีจากหัวหน้า”

ลองนำไปประยุกต์ใช้นะครับ ถ้าหากท่านลองปฏิบัติต่อเนื่องอย่างน้อยสองสัปดาห์ รับรองได้เลยครับว่าการปฏิบัติงานของท่านจะดีกว่าเดิมแน่นอน และถ้าทำตลอดไปรับรองได้เลยครับว่า ท่านจะต้องก้าวหน้า และประสบความสำเร็จโดยไม่ต้องสงสัยจริงไหมครับ