

O CZYM MÓWIĘ, KIEDY MÓWIĘ O ... TPM

KROK 1: OGŁOSZENIE DECYZJI ZARZĄDU O WDROŻENIU TPM



TEKST: WOJTEK MACZYŃSKI



WOJTEK.MACZYNSKI@WOMASOLUTION24.COM

Zanim opiszę, w jaki sposób należy ogłosić decyzję o wdrożeniu TPM w przedsiębiorstwie, przybliżę główne przyczyny porażek podczas wdrażania TPM. Te przyczyny można podzielić na następujące grupy:

Rozpoczęcie procesu implementacji TPM w przedsiębiorstwie można rozpocząć cytując słowa chińskiego filozofa Konfucjusza: „Tysiącmilowa podróż zaczyna się od pierwszego kroku”. W naszym przypadku – przy wdrożeniu TPM - tym pierwszym krokiem jest INFORMACJA. Tak, nie ma tutaj żadnego błędu. Pierwszym krokiem, z dwunastu kroków całego programu, opisanego przez Seichii Nakajima, jest właśnie ogłoszenie przez Zarząd decyzji, czyli informacji, że w przedsiębiorstwie będzie wdrażany program TPM.

W wielu sytuacjach można zauważyć, że działania podejmowane w ramach pierwszego kroku są chybnymi i robionymi tak naprawdę na tzw. chybika. Przez to w późniejszym etapie całość wdrożenia kończy się fiaskiem. Zanim

postawimy pierwszy krok, musi on być poprzedzony odpowiednim przygotowaniem. Na to przygotowanie składa się wiele czynników, które chciałbym w tym artykule opisać.

- wdrożenie korporacyjne - jest to w głównej mierze wdrożenie wynikające z przymusu i rygoru korporacyjnego. W zakładzie „Matce” zostaje podjęta decyzja o wdrożeniu TPM i wszystkie zakłady na całym świecie są zobowiązane, aby również wdrożyć TPM. Wszędzie ma być zapewniony ten sam „standard”, który jest potwierdzony audytem korporacyjnym, i w ten oto sposób w firmie tworzony jest tzw. „wewnętrzny benchmarking”. Podczas tego typu wdrożenia nie patrzy się na ograniczenia i uwarunkowania, jakie panują w danym zakładzie w konkretnej lokalizacji, ale wszystko rozpatrywane jest przez szkiełko zakładu „Matki”. To z kolei napędza mnóstwo błędów i problemów, aż w konsekwencji kończy się porażką.

- wdrożenie marketingowe - jest to przykład wdrożenia narzuconego przez klienta, z którym dany zakład ma wejść we współpracę. Wymogiem klienta biznesowego jest, aby w danym zakładzie, na danym obszarze, w którym będą produkowane dobra dla tego klienta, było „wdrożone TPM”. Cudzyśłów jest tutaj użyty nie bez kozery. Chodzi o wdrożenie pewnych elementów systemu TPM, jak np. AM, w taki sposób, aby klient zaliczył audyt oraz aby zakład mógł dostarczać (sprzedawać) dla niego swoje produkty. W wielu sytuacjach jest to podejście stricte teoretyczne, które ma swoje odzwierciedlenie w postaci kolorowych tablic i mnóstwa makulatury, tj. drukowanych wykresów, arkuszy audytowych, itd.
- podejście projektowe - w tym przypadku mowa jest o zarządzaniu stricte projektowym w przedsiębiorstwie. Daje się zauważyć, że życie w takim przedsiębiorstwie toczy się od projektu do projektu. Typowy dzień kierownictwa średniego i najwyższego szczebla to uczestnictwo w spotkaniach, mających na celu przegląd aktualnego statusu projektów. Chcąc się temu bliżej przyjrzeć, nie wiadomo ile jest takich projektów otwartych w danym przedsiębiorstwie oraz ile osób jest w to zaangażowanych. Jeżeli chodzi o TPM, to są ustalone daty rozpoczęcia i zakończenia oraz tzw. kamienie milowe. W tym całym podejściu jest jedno zasadnicze pytanie: Kiedy już osiągniemy datę końcową, czyli naszą metę, co dzieje się dalej?
- podążanie za modą - to podejście można podsumować w następujących słowach: „Cała Polska wdraża TPM, bo jest ... sexy”. Trochę żartobliwie, ale to oddaje sens całego wdrożenia, bądź też próby wdrożenia. Każdy chce się ogrzać przy ognisku, które nosi nazwę TPM. Firmy, które nie wdrażają TPM stają się niejako passe. Czy oby na pewno? Czy o to chodzi, aby być modnym? Warto się nad tym zastanowić.

Wyżej wymienione przyczyny porażek mają swój wspólny mianownik. Tym mianownikiem jest pominięcie kroku 1 w całym podejściu do wdrażania TPM. Jak widać z opisanych przykładów

z porażek wynika jeden wniosek - brak właściwej komunikacji o potrzebie wdrażania TPM. Warto się zatem zastanowić, w jaki sposób należałoby przeprowadzić ten pierwszy krok i co powinniśmy w tym kroku ująć, aby dalsze wdrożenie miało sens i nie zakończyło się porażką. No cóż, odpowiedź na to pytanie zostało udzielone już w starożytnej Grecji przez jednego z najślawniejszych filozofów - Arystotelesa. Arystoteles jest uważany za ojca teorii komunikacji. Każda informacja powinna zawierać elementy, które będą w skuteczny sposób oddziaływały na człowieka. Arystoteles podzielił te elementy na trzy kategorie:

1. ETOS,
2. LOGOS,
3. PATOS.

Brzmi to znajomo? Nieprawdaż? Jak te trzy kategorie należy rozszyfrować?

Etos to nic innego jak wiarygodność. Logos oznacza argumentację, która posługuje się zasadami logiki, danymi i statystyką. Patos to odwoływanie się do ludzkich emocji. Mając na uwadze te trzy kategorie należy teraz w odpowiedni sposób przygotować komunikat, jaki zostanie zaprezentowany pracownikom przedsiębiorstwa o słuszności wdrożenia TPM.

Po pierwsze, taki komunikat powinien być przedstawiony przez Prezesa/Właściciela/ Dyrektora Zakładu (PWD). Dzięki temu mamy uwzględniony element etosu, czyli wiarygodność w podejmowanych działaniach. Kto może lepiej gwarantować sukces w podejmowanych działaniach, jak nie sam PWD? Poprzez zaangażowanie PWD nadajemy najwyższą rangę procesowi wdrożenia TPM w przedsiębiorstwie. Dzięki temu możemy wyeliminować opór już na samym początku.

Po drugie, w przedstawianym komunikacie muszą znaleźć się odpowiednie argumenty, które podkreślają potrzebę

wdrażania TPM. W tym miejscu powinniśmy poprzez liczby, dane, fakty udzielić odpowiedzi na następujące pytania: Dlaczego wdrażamy TPM w firmie? Jakie główne problemy dręczą naszą organizację? Można napisać tutaj jeszcze kilka innych pytań pomocniczych, ale to, co jest ważne, to, aby za pomocą twardej argumentacji pokazać, że nie ma innej drogi.

Po trzecie, w przedstawianym komunikacie musimy poruszyć emocje naszych pracowników. Ta część jest częścią najtrudniejszą i ona powinna pozostawać w przewadze do pozostałych części naszego przemówienia. W tej części warto udzielić odpowiedzi na jedno zasadnicze, ale nurtujące wszystkich pracowników pytanie: „Co ja z tego będę miał”? Chcąc wzbudzić emocje, musimy mówić językiem korzyści dla pracownika. Dlaczego warto, aby ten pracownik się zaangażował? Te emocje mają być zbudowane na tożsamości i podmiotowości pracownika w całym procesie TPM.

Jak widać z przytoczonego powyżej schematu - w tym kroku nie kryje się tak naprawdę żadna trudność. A jednak nie można tego kroku bagatelizować. Chcąc odnieść odpowiedni rezultat przy wdrażaniu TPM, ten krok musi być naprawdę solidnie przeprowadzony. Nie można w tym kroku popełnić żadnego błędu, w przeciwnym razie ten błąd, prędzej czy później, ale na pewno wyjdzie.

Podsumowując, krok 1, czyli ogłoszenie decyzji Zarządu o wdrażaniu TPM, należy taki komunikat przygotować w następujących proporcjach:

1. ETOS 10%,
2. LOGOS 30%,
3. PATOS 60%.

