

O CZYM MÓWIĘ, KIEDY MÓWIĘ O ... TPM

KROK 5: STWORZENIE GŁÓWNEGO PLANU WDROŻENIA TPM

Ostatnim krokiem, jaki należy podjąć w pierwszej fazie implementacji systemu TPM, czyli w przygotowaniu, jest stworzenie głównego planu wdrożenia. Wydawać by się mogło, że to najprostsza rzecz i nie stanowi żadnego problemu. Ba, tzw. bułka z masłem! Codziennie w każdym przedsiębiorstwie tworzone są plany wdrożenia „CZEGOŚ WAŻNEGO”. Tak więc jeden więcej, czy mniej, nie robi żadnej różnicy. Wydawać by się mogło, że w naszych zakładach pracy mamy mistrzów od tworzenia takich planów wdrożeniowych. No i w tym tkwi cały szkopuł!! To, że każdego dnia coś planujemy, a w wyniku tego procesu powstają nam niezliczone zadania do wykonania, to prosta droga do stworzenia pętli, która samoistnie będzie się zaciskać na naszym gardle. W końcu pod naciskiem tejże pętli padniemy z mnóstwem rozpoczętych działań, ale ani jednym nieskończonym. To z kolei powoduje ogromną frustrację osób zaangażowanych w dany proces i często widać ogólnie panujące zniechęcenie. Co zatem zrobić, aby nasz plan wdrożenia nie zakończył się porażką? Jak zbudować plan implementacji, aby był skuteczny?

No cóż, odpowiedzi może być wiele. Niemniej jednak chciałbym skupić się na kilku ważnych elementach podczas tworzenia planu wdrożenia systemu TPM.

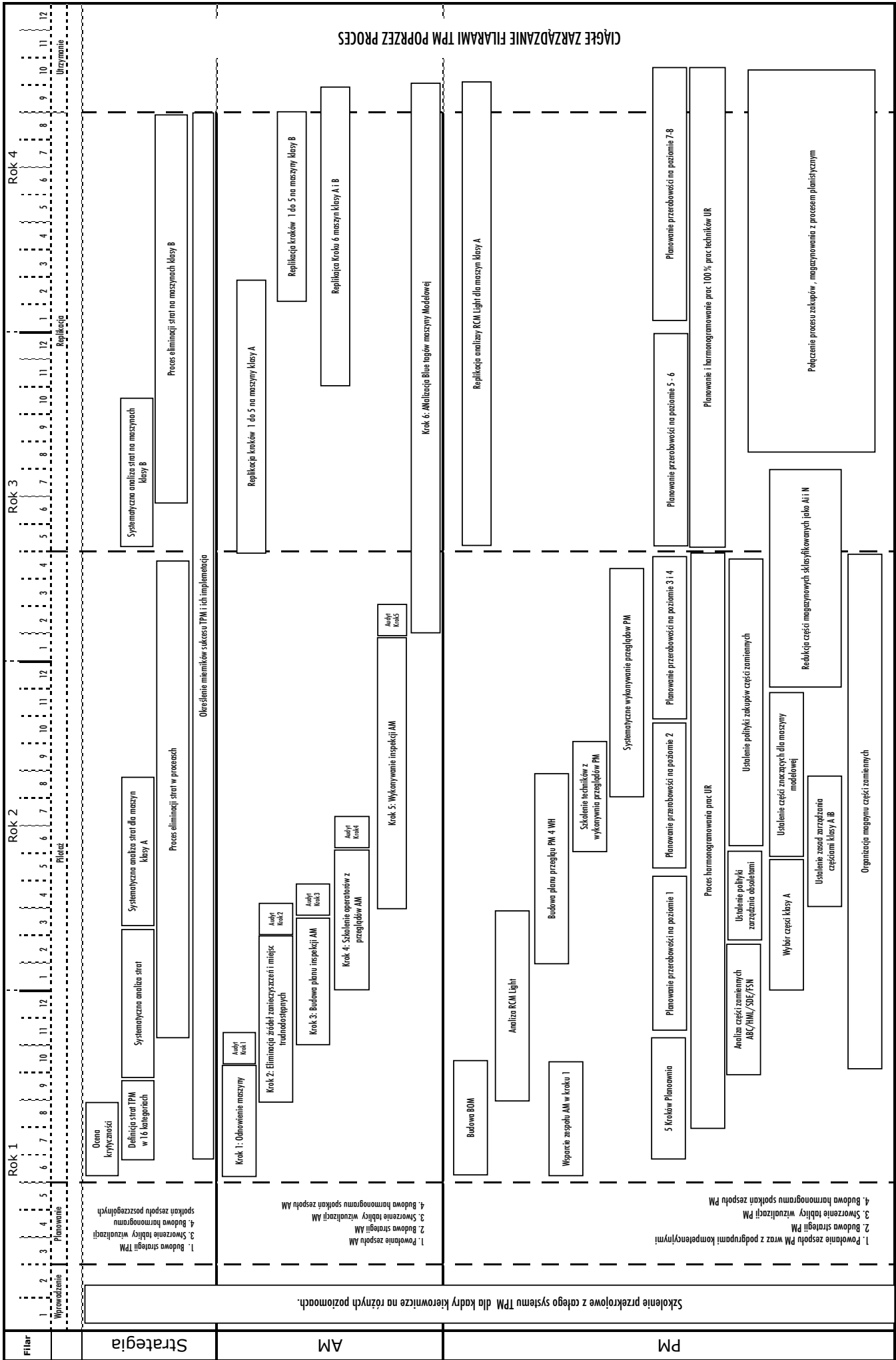
Po pierwsze, każdy plan powinien spełniać kilka podstawowych kryteriów. Podczas pracy nad tworzeniem planu wdrożenia systemu TPM zawsze zadaję

jedno pytanie członkom zespołu, z jakim współpracuję: „Jaki, waszym zdaniem, powinien być wzorcowy plan wdrożenia?” Po tak zadanych pytaniach często widzę pewnego rodzaju konsternację na twarzach członków zespołu. Padają różne odpowiedzi, że taki wzorcowy plan powinien: być ambitny, terminowy, zawierać wszelkie środki potrzebne do



realizacji, być stworzony na kilka lat do przodu, być oceniany, stworzony w ogólnym zarysie etc.

Ilu członków zespołu, tyle odpowiedzi, a nawet znacznie więcej. Wszystkie te odpowiedzi są dobre i nie ma wśród nich odpowiedzi złych, jednakże wszystkie mogą być określone jednym



Tab. 1. Główny plan wdrożenia dla wybranych filarów systemu TPM

Autonomous Maintenance

ROK 2014

ZADANIE	Tydzień 28		Tydzień 29		Tydzień 30		Tydzień 31		Tydzień 32		UWAGI				
	Pn	Wt	Śr	Cz	Pt	So	Nd	Pn	Wt	Śr		Cz	Pt	So	Nd
Maszyna Tnąca - Przygotowanie kompletnego harmonogramu aktywności zawartych w "Karcie Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" i wydanie jej na linię wraz z instrukcjami "Operator One Point Lesson"															Wydanie kompletny "Karty Przeglądu Okresowego AM - WR CZ"
Maszyna tnąca - Przeprowadzenie inspekcji punktów zawartych w "Karcie Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" i uaktualnienie w razie potrzeby															Sprawdzenie wszystkich punktów zawartych w "Karcie Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" - w razie potrzeby uaktualnić (zmianna częstotliwości)
Nawijarka - Wyznaczenie poszczególnych części maszyny do inspekcji i czyszczenia przez operatora- Metoda "Zmianowe Dziesięćminutówki"															Przepracowanie "Karty Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" (roznie tworzenia) oraz "Operacji One Point Lesson" -
Nawijarka - Przygotowanie kompletnego harmonogramu aktywności zawartych w "Karcie Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" i wydanie jej na linię wraz z instrukcjami "Operator One Point Lesson"															Wydanie kompletny "Karty Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" -
Nawijarka - Przeprowadzenie inspekcji punktów zawartych w "Karcie Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" i uaktualnienie w razie potrzeby															Sprawdzenie wszystkich punktów zawartych w "Karcie Przeglądu Okresowego AM - WR CZ" - w razie potrzeby uaktualnić (zmianna częstotliwości)
Nawijarka - Przygotowanie Planu PrzegląduPrewencyjnego															Przepracowanie analizy na podstawie dokumentacji maszyny (rysunki, manual, lista części zamiennej) - stworzenie harmonogramu i wydanie na maszynę
Nawijarka - Przygotowanie Planu Smarowania															Analiza wszystkich części maszyny wymagających smarowania, wyznaczenie punktów smarowniczych, określenie właściwego rodzaju środka smarnego (olejsmar), stworzenie harmonogramu i umieszczenie go na maszynę
Przeprowadzenie audytu na maszynie Nawijarce															Analiza audytowy.
Zebraenie Core Teamu Podsumowanie 2 Tygodni.															
P&P - Przygotowanie Planu PrzegląduPrewencyjnego															Przepracowanie analizy na podstawie dokumentacji maszyny (rysunki, manual, lista części zamiennej) - stworzenie harmonogramu i wydanie na maszynę
P&P - Przygotowanie Planu Smarowania															Analiza wszystkich części maszyny wymagających smarowania, wyznaczenie punktów smarowniczych, określenie właściwego rodzaju środka smarnego (olejsmar), stworzenie harmonogramu i umieszczenie go na maszynę
Suwonica - Przygotowanie Planu Przeglądu Prewencyjnego.															Przepracowanie analizy na podstawie dokumentacji maszyny (rysunki, manual, lista części zamiennej) - stworzenie harmonogramu i wydanie na maszynę
Suwonica - Przygotowanie Planu Smarowania															Analiza wszystkich części maszyny wymagających smarowania, wyznaczenie punktów smarowniczych, określenie właściwego rodzaju środka smarnego (olejsmar), stworzenie harmonogramu i umieszczenie go na maszynę
Stworzenie instrukcji do Planów Przeglądów Prewencyjnych na poszczególne maszyny															Przepracowanie obowiązujących instrukcji na poszczególne punkty w planie przeglądu prewencyjnego dla poszczególnych maszyn - podczas prac wykonywanych na maszynach w Shift Down
Szkolenie pracowników UR z TPM - szczególne uwzględnienie Preventive Maintenance - wykonywanie na czas															Przepracowanie szkolenie pracowników UR z TPM - zapoznanie z dokumentacją, plany przeglądów prewencyjnych określić ich omówienie, zasady TPM w zakresie: Autonomus - ogólne zasady; Prewalwa - szczegółowo

Tab. 2. Szczegółowy harmonogram wdrożenia w rozbiu na dni i tygodnie

TAK, KAŻDY PLAN MUSI BYĆ REALNY W SWOIM WYKONANIU. CÓŻ NAM Z NAWET NAJBARDZIEJ AMBITNEGO PLANU, SKORO NIE BĘDZIE REALNY DO WYKONANIA? PEWNIEM Z DUŻĄ POMPĄ ROZPOCZNIEMY NASZE DZIAŁANIA, AŻ W PEWNYM MOMENCIE SIĘ ZATRZYMAMY, ROZŁOŻYMY RĘCE I... CO DALEJ? A NO NIC! KLAPA!

przymiotnikiem opisującym każdy plan wdrożenia, a mianowicie REALNY. Tak, każdy plan musi być REALNY w swoim wykonaniu. Cóż nam z nawet najbardziej ambitnego planu, skoro nie będzie realny do wykonania? Pewnie z dużą pompą rozpoczniemy nasze działania, aż w pewnym momencie się zatrzymamy, rozłożymy ręce i... co dalej? A no nic! Klapa!

Chcąc tego uniknąć, musimy naprawdę przyłożyć się do procesu planowania w taki sposób, aby stworzony plan wdrożenia był faktycznie REALNY i możliwy w realizacji. W związku z tym musimy zadać sobie kilka kluczowych pytań i udzielić na nie odpowiedzi. W głównej mierze w zasadniczym planie wdrożenia TPM wystarczy zadać trzy pytania. Tak, tak, tylko trzy pytania, ale jakże ważne!

CO? KTO? KIEDY?

Te trzy pytania tak naprawdę pokrywają nam mnóstwo obszarów do zagospodarowania.

PIERWSZE PYTANIE – CO?

W tym pytaniu kryje się przedmiot wdrożenia - w naszym przypadku będą to poszczególne filary systemu TPM. Skoro mamy określone filary, to następnie możemy skoncentrować się na jego poszczególnych krokach. W ten sposób mamy wymienione wszystkie ogólne, jak i szczegółowe zadania do realizacji. Teraz warto się zastanowić nad celami, czyli co

powinniśmy osiągnąć podczas wdrażania danego kroku? W ten oto sposób można powiedzieć, że mamy wyeksplorowany obszar pytania CO.

DRUGIE PYTANIE – KTO?

Tutaj sprawa wydaje się być prosta, gdyż wystarczy wskazać z imienia i nazwiska poszczególne osoby. Osoby, które będą odpowiedzialne za poszczególne filary naszego systemu TPM. Osoby, które będą wchodziły w skład zespołów wdrożeniowych. Osoby, które będą wsparciem merytorycznym dla poszczególnych filarów TPM. Udzielając odpowiedzi na pytanie: Kto?, tak naprawdę rozwiązujemy najważniejszy element całej układanki. Dlaczego? Dlatego, że w ten sposób zapewniamy zasoby ludzkie, jakie mają być przypisane do konkretnych zadań. Dzięki temu nie zostawiamy poszczególnych tematów „bezpiecznych”. Każdy temat, jaki będzie zawarty w naszym głównym planie wdrożenia, ma swojego właściciela, który tym tematem będzie się opiekował.

TRZECIE PYTANIE – KIEDY?

Na to pytanie jako odpowiedź zazwyczaj do głowy przychodzi nam konkretna data. I tak naprawdę nie ma w tym żadnego błędu pod warunkiem, że na cały plan spojrzymy z jednego punktu, tzw: „helicopter point of view”. Musimy pamiętać, że mamy do czynienia z głównym planem wdrożenia, a więc stoimy na samej górze i patrzymy, jaki filar będzie najbardziej pracochłonny, oraz jakie

„okno czasowe” należy mu przypisać. Używam tutaj określenia „okno czasowe”, gdyż ono w odpowiedni sposób opisuje nam, że mamy do czynienia z większą ilością czasu, określoną pewnymi limitami. To, jak szczegółowo my to okno czasowe rozpiszemy i uzupełnimy, jest już kwestią szczegółowego tworzenia harmonogramu działań w każdym z filarów przez ich właścicieli.

Jak widzimy, te trzy proste pytania pozwalają nam stworzyć naprawdę realny główny plan wdrożenia TPM. Należy pamiętać, że tworzenie planu wdrożenia TPM powinno być oparte o zasadę „od ogółu do szczegółu”. Oznacza to, że główny plan wdrożenia TPM opisuje nam ogół. Bazując na „ogóle”, właściciele poszczególnych filarów tworzą szczegółowe harmonogramy prac dla swoich zespołów i realizują poszczególne zadania, najczęściej w okresach tygodniowych. Tydzień po tygodniu, aż całe okno czasowe będzie wypełnione wszystkimi zadaniami.

Poniżej jest przedstawiony główny plan wdrożenia wybranych filarów systemu TPM oraz fragment szczegółowego tygodniowego harmonogramu dla jednego filaru.

Skoro mamy przygotowany główny plan wdrożenia, to czas najwyższy przejść do fazy 2 implementacji systemu TPM - Wstępne wdrożenie TPM, a w niej krok 6: Oficjalne rozpoczęcie TPM. O tym kroku trochę szerzej, i to w odniesieniu do naszej polskiej rzeczywistości, następnym razem.