

# O CZYM MÓWIĘ, KIEDY MÓWIĘ O ... TPM

## KROK 3: ORGANIZACJA STRUKTURY PROMOCYJNEJ TPM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

W kroku 3 w procesie implementacji TPM w przedsiębiorstwie koncentrujemy się na zbudowaniu odpowiedniej struktury wewnątrz przedsiębiorstwa, mającej na celu promocję systemu TPM wśród wszystkich pracowników. Pisząc o strukturze promocji TPM należy sobie zadać kilka pytań:

1. Kto powinien wejść w skład struktury promocji TPM w przedsiębiorstwie?
2. Jak ta struktura powinna funkcjonować?
3. Czy struktura promocji TPM w przedsiębiorstwie powinna być niezależną strukturą od istniejącej struktury firmy?
4. Kto powinien przewodzić takiej strukturze?

Jak widać tych pytań jest wiele i tak naprawdę każde z nich, zamiast udzielać klarownych i jasnych odpowiedzi, rodzi kolejne pytanie. Spróbuję na wszystkie te pytania udzielić odpowiedzi i jednocześnie przedstawić dobre praktyki, jakie należy zastosować w tej fazie wdrożenia systemu TPM.

Jednym z podstawowych elementów, jakie należy uwzględnić, jest umiejscowienie struktury promocji TPM w przedsiębiorstwie, czyli tak naprawdę udzielenie odpowiedzi na trzecie z zadanych pytań. Otóż struktura promocji TPM nie może być oddzielnym tworem, jaki

będzie funkcjonował w przedsiębiorstwie na potrzeby TPM. Tego typu rozwiązania nie niosą ze sobą żadnych korzyści. Dlaczego? Odpowiedź jest prosta - na początku wdrożenia systemu TPM na obszarze pilotażowym tego typu struktura działa bardzo prężnie. Jednak wraz z upływem czasu aktywność takowej struktury jest coraz mniej dynamiczna, aż z czasem całkowicie zanika i członkowie tejże struktury zajmują się promocją TPM jedynie na papierze, ponieważ w rzeczywistości mają na głowie swoje codzienne obowiązki. Oczywiście jest to również kwestia stworzenia samej strategii TPM,

TEKST: WOJCIK MACZYŃSKI



WWW.TPM.MACZYNSKI.WORKSHOP.MACZYNSKI.COM

o czym będzie mowa w następnym kroku. Niemniej jednak należy wziąć to pod uwagę. Tak więc tworząc strukturę promocji TPM w przedsiębiorstwie należy wykorzystać naturalną strukturę przedsiębiorstwa oraz korzyści, jakie z takiej struktury wynikają - orientacja na cele, jasna odpowiedzialność, przypisane zasoby. Zazwyczaj istniejące struktury mają postać trójkąta podzielonego na trzy części:

- zarząd (Top Management),
- średni szczebel kierownictwa (Middle Management),
- zespoły pracownicze (Workshop Management).



Rys. 1. Struktura promocji TPM w przedsiębiorstwie

Taka struktura przedsiębiorstwa idealnie wpasowuje się w promocję systemu TPM poprzez przypisanie odpowiednich zadań na każdym ze szczebli struktury.

Jak widać ta struktura nie różni się niczym od istniejących struktur w przedsiębiorstwach. Analizując powyższy opis możemy udzielić sobie odpowiedzi na

Przykład takich zadań to:

- Top Management odpowiedzialny jest za strategię i politykę TPM, ustalenie celów na poziomie strategicznym.
- Middle Management odpowiedzialny jest za realizację głównych założeń Top Managementu na poziomie wydziałów, ustalenie celów wydziałowych, edukację pracowników.
- Workshop Management odpowiedzialny jest za fizyczne działania podejmowane w małych zespołach pracowniczych już na poziomie poszczególnych linii produkcyjnych, maszyn i urządzeń, mające na celu w głównej mierze eliminację podstawowych strat definiowanych w systemie TPM.

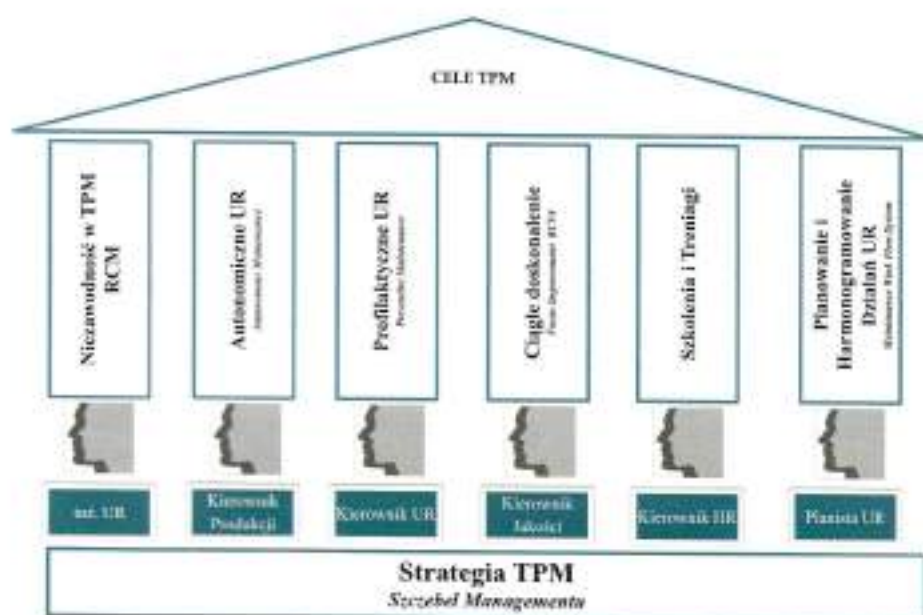
Na rysunku nr 1 przedstawiona jest struktura przedsiębiorstwa z dopasowaniem zadań wynikających z wdrażania systemu TPM,

pytanie pierwsze, a mianowicie skład osobowy takiej struktury. Odpowiedź jest jednoznaczna i bardzo prosta - wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa będą wchodzić w skład struktury na odpowiednich poziomach.

Funkcjonowanie struktury nie jest jakimś tajemnym tworem. Struktura w swojej działalności wykonuje rutynowe działania, wykorzystując do tego narzędzia wdrażane w ramach TPM, i mające na celu efektywniejsze wykonanie tychże działań.

Kwestia przewodzenia w strukturze promocji TPM wynika niejako z samej struktury firmy, gdzie tego typu role są ustalone i dobrze funkcjonują. W ramach promocji systemu TPM w każdym filarze można powołać ekspertów, którzy będą odpowiedzialni za realizację zadań w ramach danego filaru. Rysunek nr 2 przedstawia przykładowy domek TPM, wraz z przypisanymi odpowiedzialnościami i stanowiskami wynikającymi z istniejącej struktury firmy.

Jak widać na rysunku osoby odpowiedzialne za poszczególne filary to ci



Rys. 2. Przypisanie odpowiedzialności w systemie TPM





KWESTIA PRZEWODZENIA  
W STRUKTURZE PROMOCJI  
TPM WYNIKA NIEJAKO  
Z SAMEJ STRUKTURY FIRMY,  
GDZIE TEGO TYPU ROLE  
SĄ USTALONE I DOBRZE  
FUNKCJONUJĄ.

pracownicy, którzy w przedsiębiorstwie znajdują się na środkowym poziomie zarządzającym. Przypisanie osób odpowiedzialnych za poszczególne filary wynika z ich naturalnego pochodzenia w ramach istniejącej struktury przedsiębiorstwa. I tak za filar autonomicznego utrzymania ruchu odpowiedzialny jest kierownik produkcji. W innym przypadku może to być także dyrektor ds. produkcji, jeżeli w zakładzie mamy bardziej rozbudowaną strukturę. W filarze tym znajdują się również osoby z pionu produkcyjnego wspierane przez inne filary. Za filar profilaktycznego utrzymania ruchu odpowiedzialny jest kierownik działu utrzymania ruchu. W oczy rzucają się dwa filary, gdzie mamy osoby z innych obszarów przedsiębiorstwa, przypisane jako odpowiedzialne za wdrażanie narzędzi w ramach tychże filarów. Te filary to ciągle doskonalenie - w tym przypadku osoba odpowiedzialna to kierownik ds. jakości oraz filar szkoleń i treningów - tutaj mamy przypisanego kierownika ds. HR. Dwa pozostałe filary leżą w gestii działu utrzymania ruchu i tutaj mamy przypisane osoby odpowiedzialne z poziomu inżynierów - czy to ds. niezawodności, czy też planowania i harmonogramowania w dziale UR.

Jak widać na powyższym opisie struktura promocji TPM musi być strukturą tożsamą z istniejącą strukturą w przedsiębiorstwie. Odpowiedzialność za poszczególne filary jest przypisana do szczebla kierowniczego poszczególnych działów i osoby z tychże działów realizują przypisane działania w ramach istniejącej strategii przedsiębiorstwa. Trzeba sobie zdać sprawę, że TPM to nie jakiś dodatkowy twór, do którego trzeba tym samym dodatkowych zasobów. System TPM ma za zadanie poprawić funkcjonowanie całego przedsiębiorstwa w ramach istniejącej struktury danego przedsiębiorstwa. Każdy wydział stosuje narzędzia, jakie są ukryte w poszczególnych filarach systemu TPM, dzięki temu realizuje swoje cele wydziałowe, a tym samym cele całego przedsiębiorstwa.

Polityka ustalania celów i samej strategii to krok następny w procesie implementacji systemu TPM. Ale to już w następnym numerze Szefa Utrzymania Ruchu...



MODERNLOG  
Targi Logistyki,  
Magazynowania  
i Transportu

05-08.06.2018

POZNAŃ

PROMOCYJNE CENY  
TYLKO DO 2 LUTEGO 2018 r.  
INFO@MODERNLOG.PL

Na drodze  
do Przemysłu 4.0

[www.modernlog.pl](http://www.modernlog.pl)

W TYM SAMYM CZASIE:

