



# STRATEGIA UR W NOWOCZESNYM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wojciech Mączyński

WoMa Solution

W większości przypadków w działach UR nie ma stworzonej oficjalnej strategii. Stąd też potem rodzą się różnego rodzaju problemy, przeszkody i zarzuty – chociażby o brak skuteczności.

**N**owory rok nastal i przyszedł czas na podsumowanie minionego. Zazwyczaj tego typu sprawozdania mają miejsce podczas oficjalnych spotkań, na których kierownicy poszczególnych działów analizują dokonania w swoich obszarach. Chcąc dobrze wypaść podczas spotkania, trzeba się do niego w odpowiedni sposób przygotować.

I tutaj zaczynają się schody. Dlaczego? Otóż w wielu przypadkach tworzy się podsumowanie minionych miesięcy na podstawie „subiektywnej” oceny tego co się wydarzyło. Z jednej strony jest to jak najbardziej słuszne podejście, gdyż mamy swobodę wzmocnić wszystko to, co wg nas było ok. Z drugiej zaś ta ocena może być podważona przez przełożonych w bardzo prosty sposób, a mianowicie taki, że ich pogląd jest całkowicie sprzeczny z naszym punktem widzenia. Jak widać mamy klasyczny kliniec, gdzie zarówno jedna strona ma rację, jak i druga. Jak zatem wyjść z tego klinca obronną ręką? W jaki sposób właściwie udzielić odpowiedzi na poniższe pytania:

- Jak podsumować miniony rok?
- Czy nasz dział spisał się na miarę oczekiwań?
- Czy miniony rok był rokiem dobrym, może jednak złym?
- Jak dokonać oceny naszych działań?
- Jak w obiektywny sposób pokazać właściwą ocenę działań naszego działu?

Odpowiedź jest bardzo prosta - dokonaj przeglądu STRATEGII!

Proste! Nieprawdaż?

Wydawać by się mogło, że tak, ale...

No właśnie, istnieje jedno małe, „ale”... Polega na tym, że strategia działu, a w szczególności UR, nie istnieje! Oczywiście polityka przedsiębiorstwa jak najbardziej, ale to jest na poziomie funkcjonowania całej firmy, a nie pojedynczego działu. I w tym właśnie leży problem. W większości przypadków w działach

UR nie ma stworzonej oficjalnej strategii działu. Stąd też potem rodzą się różnego rodzaju problemy, przeszkody i zarzuty – chociażby o brak skuteczności.

Co zrobić zatem, aby zawsze być przygotowanym na podsumowanie minionego roku, jak również w obiektywny sposób dokonać oceny funkcjonowania działu UR? Należy stworzyć Strategię UR. Poniżej opiszę, w jaki sposób tego dokonać.

Zacznijmy zatem od samej definicji strategii:

„Jest to program ogólny działalności przedsiębiorstwa ukierunkowany na wykorzystanie potencjału produkcyjnego i zasobów dla osiągnięcia zamierzonych celów”.

Analizując powyższą definicję, możemy powiedzieć, że strategia:

- to ogólny program definiowania i realizacji organizacji, czyli określenie co dana organizacja zamierza zrobić,
- to układ w czasie reakcji organizacji na jej otoczenie, czyli to, co organizacja rzeczywiście robi,
- określa rolę organizacji, jej miejsce w społeczeństwie,
- definiuje misję organizacji (szczególny powód jej istnienia, wyróżniający ją od innych),
- formułuje zadania, które należy wykonać, by zrealizować cele.

W związku z powyższym opisem możemy stworzyć model budowy strategii w 5 krokach.

Zanim przejdziemy do zdefiniowania poszczególnych kroków, należy zaznaczyć kilka istotnych kwestii. Po pierwsze strategię tworzymy na 3 do 5 lat. Po drugie stworzona strategia w jej istotnej części powinna zmieścić się na jednej kartce A4.

Poniżej przedstawiony i szczegółowo opisany jest model tworzenia strategii w 5 krokach.

- Krok 1. Opis stanu obecnego
- Krok 2. Misja działu
- Krok 3. Cele działu
- Krok 4. Mierniki mierzące realizację celów
- Krok 5. Główny Plan Działania

### Krok 1. Opis stanu obecnego

W tej części dokonujemy bieżącej oceny stanu obecnego. Taka ocena może być dokonana poprzez

pracę zespołową i burzę mózgów poszczególnych członków zespołów. W tej części można wykorzystać analizę SWOT danego działu. Niemniej jednak warto w tym punkcie wypisać główne hasła, które opisują stan obecny od historii do dzisiaj. W tym miejscu nie opisujemy, co chcemy, co było, tylko przedstawiamy fakty, jakie mają miejsce obecnie. Poniżej przedstawione są niektóre z nich:

- duża ilość awarii,
- wysoki wiek maszyn,
- niskie kompetencje pracowników,
- brak wykwalifikowanych pracowników na rynku,
- wysokie ceny części zamiennych,
- długie czasy dostaw części zamiennych,
- wysoka rotacja pracowników,
- etc..

Jak widać z powyższych przykładów, skupiamy się na ogólnikowych faktach. Ta ocena jest jak najbardziej subiektywna i taka w tym miejscu nam w zupełności wystarczy. Ona później posłuży do określenia stanu docelowego, jaki chcemy osiągnąć w przyszłości.

### Krok 2. Misja działu

Stworzenie misji wymaga udzielenia odpowiedzi na pytanie: „Czym UR jest dla organizacji?”. Odpowiednia odpowiedź będzie stanowiła o misji działu, która będzie dla wszystkich zrozumiała i każdy z pracowników będzie się z nią utożsamiał. Ta część strategii jest najbardziej kreatywna, gdyż wymaga od załogi wymyślenia hasła, które będzie na tyle atrakcyjne, co i w jasny sposób opisujące dział UR w przedsiębiorstwie. W tym miejscu należy pozwolić sobie na aspekt troszeczkę PR-owy. Poniżej kilka przykładów haseł opisujących misję UR:

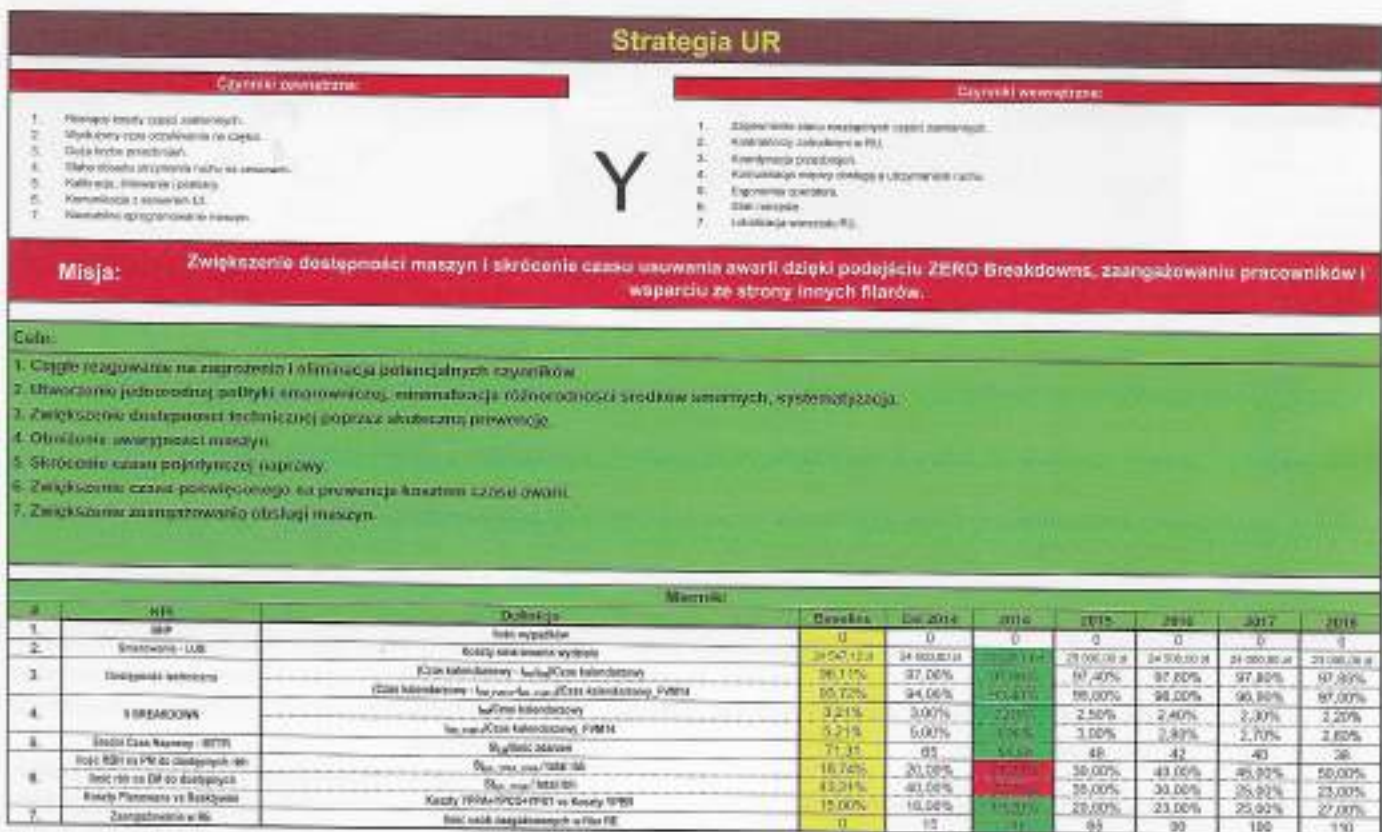
- „Niezawodny park maszynowy podstawą naszego sukcesu”.
- Bezpieczną i efektywną pracą dążenie do minimalizacji awaryjności maszyn i urządzeń przy optymalnych kosztach”.
- „Zwiększenie dostępności maszyn i skrócenie czasu usuwania awarii dzięki podejściu ZERO Awarii, zaangażowaniu pracowników i wsparciu ze strony innych filarów”.
- „Szybcy jak PiStop, skuteczni jak snajper”.

TAB. 1  
Opis stanu obecnego

lp	Nazwa miernika	Definicja	jedn.	Punkt odniesienia	Lata				
					Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
1	BHP	Liczba wypadków i incydentów	-	2	0	0	0	0	0
2	Koszt UR	Suma kosztów UR / Wartości odtworzeniowej	[%]	5,6%	5%	4,5%	4%	3,5%	3%
3	Awaryjność	Liczba godzin postoju awaryjnego do planowanej ilości godzin pracy	[%]	4,67%	4,0%	3%	1,5%	1,2%	1,0%
4	Dostępność techniczna	(Czas Kalendarzowy – Czas PM)/ Czasu Kalendarzowy	[%]	95,56%	96%	96,5%	97%	97,5%	98%
5	Czas szkolenia	Liczba godzin na szkolenia / Całkowity czas dostępny operatora	[%]	0,5%	1%	1,5%	2%	2,5%	3%

lp	Cel	Nazwa Projektu	Opis podejmowanych działań		Odp.
1	Bezpieczna praca maszyn	Budowa świadomości pracowników odnośnie BHP	a	stworzenie LOTO	BHP
			b	stworzenie map bezpieczeństwa	BHP
2	Redukcja kosztów UR	Optymalizacja kosztów w poszczególnych kategoriach budżetu	a	standaryzacja części zamiennych w poszczególnych kategoriach	dyr. UR
			b	optymalizacja kosztów po stronie outsourcingu	
			c	optymalizacja kosztów po stronie przepływu prac UR	
3	Redukcja awarii	Wdrożenie FRACAS	a	podział awarii na kategorie	mistrz UR
			b	analiza przyczynowo skutkowa dla awarii w kategorii I i II	mistrz UR
4	Wzrost Dostępności	Analiza niezawodności maszyn klasy A	a	podział bloków - funkcjonalny maszyn klasy A	inż. UR
			b	analiza RCMLight dla maszyn klasy A	inż. UR
5	Wzrost kompetencji	Budowa drzew kompetencji	a	składowe kompetencji pracowników UR	HR
			b	ocena kompetencji pracowników UR	
			c	stworzenie planu szkoleń dla pracowników UR	

TAB. 2  
Misja działu



Jak widać z powyżej wymienionych hasel, należy sobie pozwolić na pewną swobodę w kreowaniu misji. Ona ma być na tyle błyskotliwa i chwytliwa, że pracownicy będą za nią stali murem.

**Krok 3. Cele działu**

Określenie celów wydawać by się mogło najłatwiejszą częścią budowy strategii UR. W tej części ważne jest, aby spełnić pewne wymogi co do stawiania celów. Cele powinny spełniać następujące warunki:

- być precyzyjne, czyli udzielać odpowiedzi na pytanie CO?
- być mierzalne, czyli udzielać odpowiedzi na pytanie JAK DUŻO?
- być terminowe, czyli udzielać odpowiedzi na pytanie KIEDY?

Dobłą praktyką jest określenie celów w sposób opisowy, czyli werbalny. Przykłady tego typu opisów to, jak poniżej:

- Zapewnienie bezpiecznej pracy maszyn.
- Obniżenie kosztów UR.
- Redukcja awarii.
- Wzrost dostępności technicznej.
- Wzrost kompetencji pracowników.

**Krok 4. Mierniki mierzące realizację celów**

Kolejnym krokiem w tworzeniu strategii jest ustalenie odpowiednich mierników, które pozwolą zmierzyć czy dany cel jest osiągnięty. Tak więc każdy określony cel powinien mieć swój miernik, aby móc śledzić go na bieżąco i podejmować odpowiednie działania korygujące. Wyżej wymienione cele mo-

RYS. 1  
Strategia UR



**WAŻNE MIERNIKI**  
Jednym z kroków w tworzeniu strategii jest ustalenie odpowiednich mierników, które pozwolą zmierzyć czy dany cel jest osiągnięty

zemy zmierzyć za pomocą wybranych mierników przedstawionych w tabeli 1, które pozwolą na mierzenie skuteczności realizacji stworzonych celów. W tabeli umieszczone są nazwy poszczególnych mierników dopasowanych do wcześniej stworzonych celów, podana jest definicja (formuła) pozwalająca mierzyć dany cel, jednostka pomiaru. Kolejne kolumny przedstawiają wartości liczbowe poszczególnych mierników. W kolumnie zatytułowanej Punkt Odniesienia umieszczone są średnie wartości z roku ubiegłego, a w kolejnych kolumnach ustalone są cele, jakie organizacja zamierza osiągnąć. To, co warto zaznaczyć, to fakt, że cele są wyznaczane w okresach rocznych i plan jest zrobiony na pięć lat do przodu.

#### Krok 5. Główny plan działania

W tym kroku należy przystąpić do stworzenia Głównego Planu Działania mającego na celu naszkicowanie głównych projektów, jakie będą miały miejsce, aby móc osiągnąć postawione cele. W tym miejscu zespół tworzy roczny plan działania dla poszczególnych kategorii stworzonych celów. W tab. 2 przedstawiony jest plan działania, jaki

będzie realizowany, aby osiągnąć postawione cele w roku 1.

Jak widać, w tabeli 2 wypisane są główne działania, jakie należy podjąć, aby móc osiągnąć wyznaczone cele w roku 1. Ten plan działania rozbity jest na szczegółowe zadania przypisane do poszczególnych osób, które będą odpowiedzialne za ich realizację w bieżącym okresie rozliczeniowym.

Tak przygotowana polityka powinna być przez wszystkich zaakceptowana, podpisana i wywieszona na tablicy informacyjnej w takim miejscu, aby każdy mógł się z nią zapoznać. Ważne, by poszczególne kwantyfikatory były systematycznie monitorowane i wizualizowane.

Na rys. 1 przedstawiona jest przykładowa strategia UR stworzona w ramach wdrażania systemu TPM w przedsiębiorstwie.

W ten sposób otrzymujemy łatwe narzędzie wykorzystywane na corocznych podsumowaniach, o których była mowa na samym wstępie. Bazując na strategii i podsumowując stopień realizacji poszczególnych celów, zawsze mam w ręku obiektywne narzędzie do oceny efektywności działań UR.

Reklama

**Rittal – The System.**

Faster – better – everywhere.

**NOWOCISĆ**  
W pierwszym stopniu prowadzimy prace nad Hygienic Design

## Hygienic Design – gwarancja czystości

- Znacząca oszczędność na detergentach i środkach dezynfekujących
- Wykazuje najwyższą produkcję dzięki efektywnej osłonie spryskiwania
- Kompleksowa rozwiązanie systemowe składające się z szafy sterowniczej i systemu klimatyzacji – stopień ochrony do IP 54 i IP 65K
- Wykazuje niezawodność dzięki testom DGUV