

TRANSFORMÁCIA ÚDRŽBY – KLÚČOVÉ ROLE V PROCESE TRANSFORMÁCIE (CESTA K ZMENE MYSLENIA) A UDRŽATEĽNOSŤ ÚDRŽBY

Peter GAZSI

Cieľ transformácie USSK

V roku 2019 vedenie USSK sa rozhodlo dosiahnuť pozíciu v top 25% firiem s rovnakým procesom ako má naša firma v oblasti nákladov. Z tohto dôvodu boli rozbehnuté v rámci USSK tri transformácie:

1. Transformácia administratívnych procesov;
2. Transformácia výrobných procesov;
- 3. Transformácia údržby.**

Transformácia údržby prebiehala v 3 vlnách a to:

- Zlepšenie plánovania a rozvrhovania prác;
- Zlepšenie spoľahlivosti zariadení;
- Zavedenie autonómnej údržby.

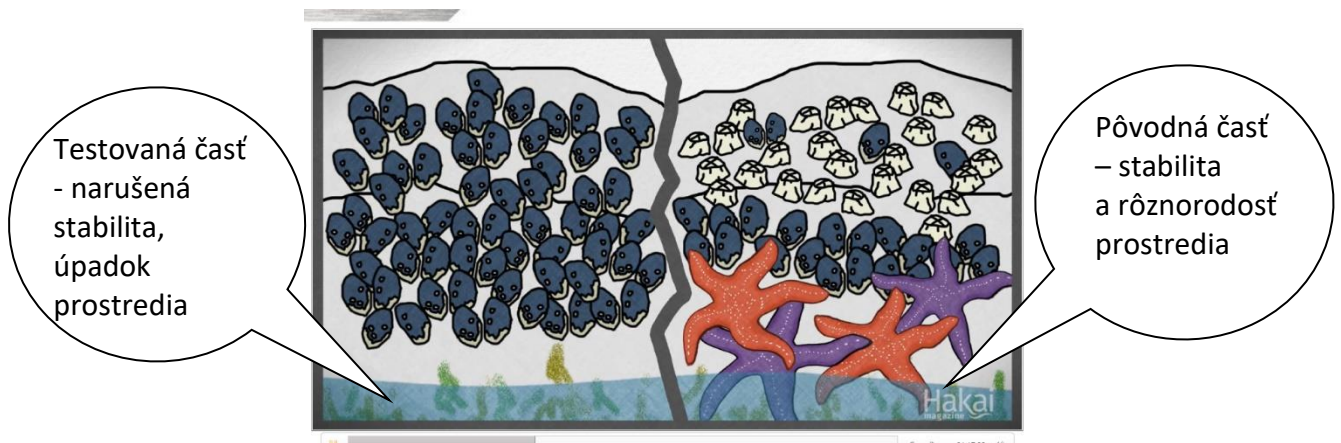
V súčasnosti sa nachádzame v poslednej fáze a to v postupnom zavádzaní autonómnej údržby. Už teraz môžeme povedať, že prvé 2 vlny boli z hľadiska dosiahnutia výsledkov a cieľov transformácie úspešné. Ak sa spýtate čo bolo hlavným faktorom úspechu transformácie, odpoveď je veľmi jednoduchá: správni (kľúčoví) ľudia na správnych miestach a zmena myslenia s čím bola spojená aj zmena podnikovej kultúry nielen údržbárov, ale aj ostatných zložiek, ktoré sa podieľajú na údržbárskych procesoch (ako operátori liniek, zástupcovia výroby, nákupu, skladov ...).

Skôr ako začala samotná implementácia transformácie údržby, zamerali sme sa na to, čo je potrebné urobiť hneď na začiatku tak, aby daná transformácia (zmena) **bola úspešná a udržateľná** aj v budúcnosti. Inšpirovali sme sa svetom, kde jednotlivé analýzy potvrdili, že až 65% implementácií transformácií rôznych procesov nie sú úspešné. Hlavným faktorom neúspechu je „**Človek**“. Či už tým aké schopnosti má na manažovanie transformácie, jeho aktívny / neaktívny prístup, dostatok znalostí a skúseností, využívanie všetkých zdrojov na dosiahnutie žiadanej zmeny, ... za tým všetkým je človek a hlavne **jeho správanie sa**.

Môžeme urobiť paralelu so *zdravím človeka a zdravou údržbárskou organizáciou*. Podľa výskumov len 77% pacientov, ktorým bolo diagnostikované smrteľné ochorenie bolo ochotne zmeniť svoje správanie s tým cieľom, aby vyzdravelo. Otázka pre nás ostala: ak chceme, aby proces údržby bol zmenený – transformovaný a bol aj úspešný, čo musíme urobiť my, aby aj tých zvyšných 33 % bolo ochotných urobiť zmenu.

Inšpirovali sme sa znovu prírodou. Z analýz sme vedeli, že kľúčovým faktorom úspechu transformácie je človek, otázka ostávala **kto to je a ako ho nájsť a definovať**.

Tak ako v údržbe platia predpisy, postupy, pravidlá atď., tak aj v prírode platia pravidlá a zákonitosti. Na zadefinovanie kľúčovej osoby údržby pre proces transformácie sme využili teóriu „**key stonu**“ **ohľadne živočíšnych druhov**, ktorú urobil profesor Bob Paine (Univerzita vo Washingtone) v 70 rokoch 20 storočia. Pokus pozostával z toho, že sledoval rozmanitosť jednotlivých živočíchov – druhov v prírode – konkrétne na pobreží mora. Chcel vedieť, ktorý druh je kľúčový z hľadiska **rôznorodosti a stability** systému. Z jednej časti sledovanej oblasti pobrežia čiastočne odstránil jeden druh živočicha a to Hviezdicu – predátora (Top živočích z hľadiska potravinového reťazca z daného prostredia) . Na druhej časti sledovanej oblasti pobrežia ponechal pôvodný stav. Po 5 rokoch zistil, že na strane, kde boli redukované počty hviezdíc sa značne znížila rozmanitosť a počty jednotlivých druhov a skoro celá oblasť bola pohltaná len jedným druhom – mušľami a spustla. Bola narušená stabilita daného prostredia. Na pôvodnej strane prostredie bolo rozmanité a žilo tam rôznorodé spoločenstvo živočíchov a druhov.



Obr. 1 Rôznorodosť vs stabilita prostredia

Z pokusu vyplynulo, že čiastočným odstránením „key stonu druhu“ v tomto prípade to bola hviezdica, dôjde k úpadku a strate rozmanitosti spoločenstva a prostredia a *narušeniu stability*.

Preto na začiatku transformácie bolo veľmi dôležité zadefinovať, kto bude tým „**Key stonom pre údržbu**“, ktorý by zabezpečil, aby proces fungoval a aby prostredie bolo „*zdravé a stabilné*“.

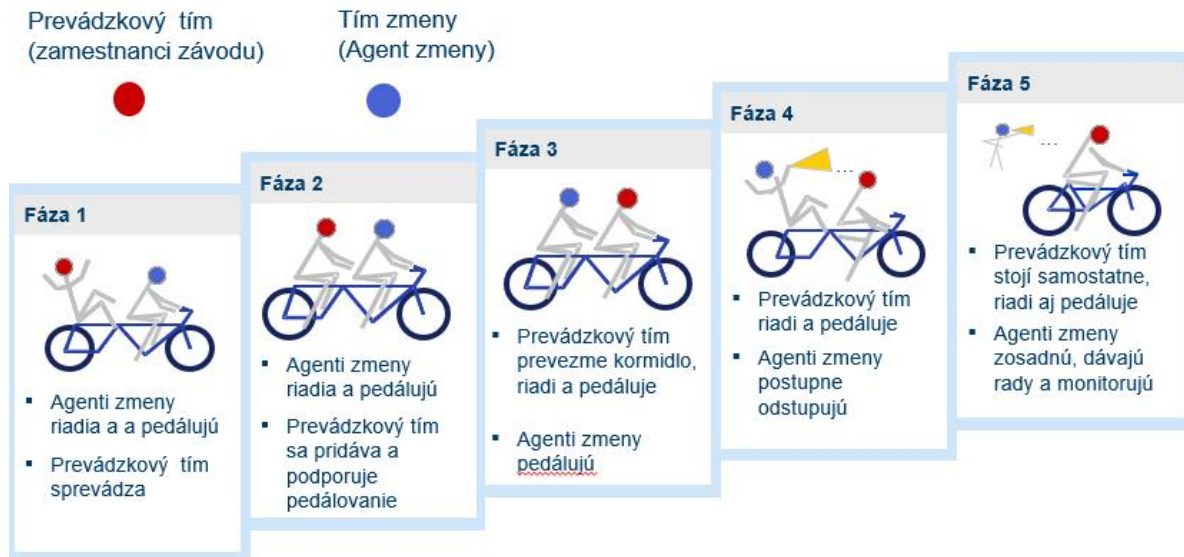
Jednoznačne nám vyšlo, že to bude **Change agent** (neskôr vedúci prevádzky) , ktorý bol zodpovedný za transformáciu na pridelenom úseku. Zadefinovali sme jeho základne úlohy, právomoci a tak isto možné rizika a úskalía, ktoré je potrebné prekonávať pri riadení zmien. V neposlednom rade aj kvalifikačné stupne pre change agenta: od školiaceho sa až po lídra a projektanta transformácie.

Na začiatku Change agent riadil a vykonával hlavne činnosti pri transformácii a začleňoval jednotlivých údržbárov do nového procesu údržby až po konečný stav, keď jednotliví údržbári sami vykonávali a riadili svoj údržbársky proces a Change agent len monitoroval a usmerňoval daný proces.



Agent zmeny - Mať správnych ľudí na správnom mieste

- Implementácia : Transformačný tím zohráva vedúcu úlohu na začiatku a postupne ju odovzdá teamu na prevádzke :



United States Steel Corporation

7

Obr. 2 Úloha Change agenta v implementácii transformácie

Hlavný dôraz však bolo zameranie sa na „ľudí“ - neustále koučovanie a vplývanie na **ich zmenu myslenia a správania (mindset)**.



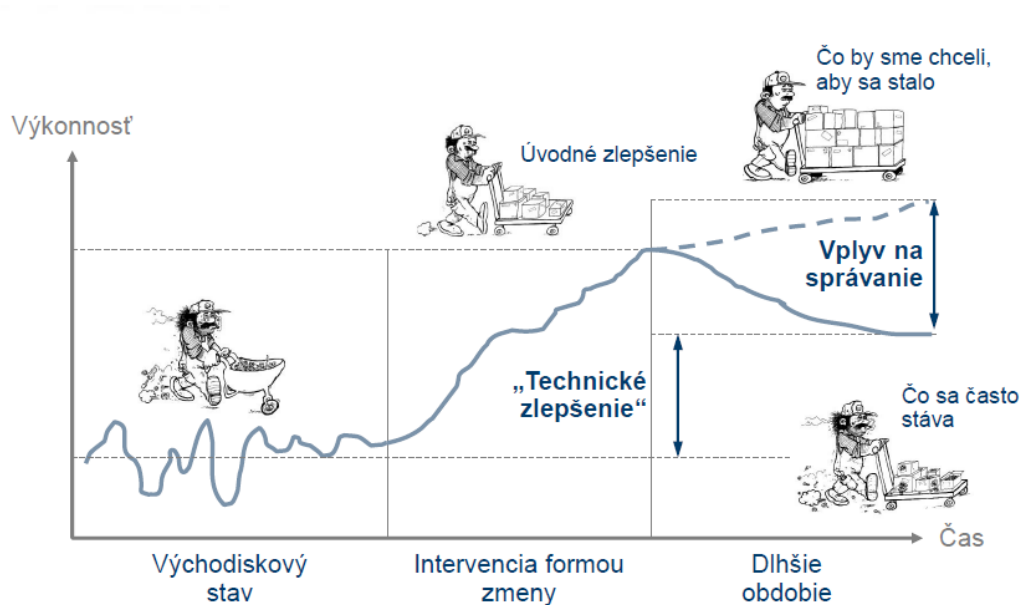
- Vplyv na Budovanie schopností (Mám zručnosti a schopnosti potrebné pre nový spôsob práce)
- Vplyv na Prispôsobenie systémov a štruktúry (Podporuje systém, organizácia požadovanú zmenu)
- Vplyv Porozumenie a odhodlanie (Viem, čo mám zmeniť a chcem to zmeniť)
- Vplyv na Role modeling a Leadership (Idem príkladom)

Samozrejme, súčasťou bolo aj zameranie sa na **zniženie dopadov v každej jednej oblasti procesu**.



- Odpad - strata (Zníženie strát , Zníženie nákladov, Wrench Time, Zvýšenie spoľahlivosti)
- Nepružnosť (Viem čo zákazník potrebuje a viem mu to dodať v správnom čase a množstve)
- Variabilita (Zvýším spoľahlivosť a kvalitu procesu)

Tieto dve oblasti boli hlavnými faktormi úspechu transformácie údržby a **udržateľnosti nového procesu** údržby. Výsledkom danej transformácie nebolo len nastavenie nového údržbárskeho procesu, ale dopad to malo na **celkovú podnikovú kultúru a hlavne zmenu myslenia údržbárov**.



Obr.3 Faktory úspechu a udržateľnosť procesu

Tak ako v prírode, kde platia určité pravidla a zákonnosti, tak aj údržba je živý mechanizmus kde každý článok - rola má svoje miesto a účel.

V prípade, že na danom mieste v procese údržby nie je ten správny človek, alebo chýba v danom procese, potom postupne proces stagnuje a upadá.

V našej transformácii údržby hnacím prvkom a kľúčovou rolou (key stone údržby) boli a sú **Change agenti** a postupne ich úlohu preberajú **vedúci prevádzkových údržieb**.

Použitá literatúra:

[1] Interné zdroje USSK

Autor:

Ing. Peter Gazsi
GM pre transformáciu údržby a podporu výroby
U. S. Steel Košice, s. r. o.