

Waldemar Daraż, Przedsiębiorstwo Enercom

Rola służb REMONTOWYCH — część II

Chcąc pokusić się o określenie właściwej roli służb remontowych, wskazać należy po pierwsze na potrzebę profesjonalizmu. Polityka remontowa winna być budowana i realizowana z wykorzystaniem jak najlepszych praktyk i posiadanej wiedzy, w celu osiągnięcia jak najlepszego efektu. W ramach tych idei, wydaje się nieuniknione i wręcz konieczne, zdefiniowanie i wyposażenie służb remontowych w skuteczne narzędzia planowania i utrzymania infrastruktury (jako przykład warto podać metodę planowania remontów SDM). Jednakże samo wyposażenie to za mało. Potrzebna jest dokładna znajomość tych narzędzi i ich konsekwentne stosowanie.

Sukcesu nie zagwarantuje wiedza pobieżna, musi być ona na poziomie eksperckim. Stosując metody, które z założenia winny być obiektywne, dbać należy o zachowanie tego obiektywizmu. Istotne jest też kompleksowe zarządzanie majątkiem. Odstępstwo od tej reguły prowadzi do powstawania wyalienowanych obszarów, a w konsekwencji do braku kontroli nad infrastrukturą.

Jeśli oczekujemy zatem optymalizacji jakiegokolwiek wskaźnika, związanego z utrzymaniem infrastruktury, przyjąć powinniśmy zasadę „wszystko

albo nic”. Występowanie stanów pośrednich zakłóca kwestię zarządzania ryzykiem eksploatacji majątku.

Kompleksowość, o której mowa, przejawia się u samej podstawy dążeniem do pełnej inwentaryzacji, a równocześnie do ciągłej minimalizacji ilościowej utrzymywanego majątku. Może to zbyt oczywiste, ale utrzymywać należy tylko ten majątek, który jest niezbędny, szczególnie w kontekście procesów operacyjnych przedsiębiorstwa.

Takie podejście wymusza konieczność ciągłej oceny przydatności infrastruktury technicznej, również przy

udziale kreatorów spoza środowiska remontów. Jakiegokolwiek działania winny być bezwarunkowo sprowadzone do czynności istotnych i potrzebnych. Przy okazji warto zastanowić się przez chwilę nad wzajemną relacją remontów i wymiany urządzeń. Aspekt ten jest niewątpliwie wdzięcznym polem dla analiz techniczno-ekonomicznych. Aby zaakcentować ten wątek, proponuję rozważyć chociażby tezę: „nie wymieniać urządzeń na nowsze, wymieniać na lepsze...”.

Duża część doświadczonej kadry remontowej posiada bogaty zasób nie-

zinwentaryzowanej wiedzy technicznej. Jedną z ról służb remontowych jest pozyskiwanie, weryfikowanie, upowszechnianie w stosowaniu i równocześnie archiwizowanie tej wiedzy. Może to następować np. za pośrednictwem odpowiednich procedur, czy też instrukcji eksploatacji. Wiedza ta jest przykładem bezcennych często wartości, których nie da się wycenić w kategoriach finansowych. Z wiedzą wiąże się odpowiedzialność. Odpowiedzialność za stan infrastruktury technicznej winna być przywilejem i obowiązkiem służb technicznych.

Aspekt przyjęcia odpowiedzialności za eksploatowane urządzenia to bezdyskusyjna alternatywa dla podejścia typu „zajmować się” lub „nadzorować” stan techniczny majątku.

Pasją służb remontowych winny być remonty! Trudno chyba o bardziej przejrzystą i jednoznaczną maksymę. Aby hasło to mogło się zrealizować, trzeba polubić technikę i polubić remonty. Zasadnym wskaźnikiem takiego zaangażowania jest zwykła troska o urządzenie, przejawiająca się w codziennej dobrej robocie. Odpowiedzialność za majątek winna zaznaczać się również poprzez czynny udział w kreowaniu budżetów i przepływów pieniężnych. Prace remontowe stanowią częstokroć poważne wyzwanie dla możliwości finansowych przedsiębiorstwa. Warto pamiętać o tym już na etapie budowania harmonogramów realizacji prac i związanych z nimi wydatków.

Kolejnym ważnym aspektem jest konieczność prowadzenia statystyk remontowych, a w szczególności statystyk usterek i awarii. Statystyki takie mogą stanowić źródło nieocenionej wiedzy pod warunkiem, że będą właściwie zarządzane. Zarządzanie to winno sprowadzić się w zasadzie do udzielenia odpowiedzi na pytania: jakie informacje rejestrować oraz jak i w jakim celu je wykorzystywać? I w tym przypadku przestrzegać należy zasady optymalizacji zbieranych danych. Optymalizacji postrzeganej przez pryzmat reguły niezbędnego minimum. Jednym z przykładów konkretnego wykorzysta-

nia statystyk remontowych jest typowanie remontów planowanych w kolejnych kampaniach remontowych.

Warto w odniesieniu do kluczowej infrastruktury technicznej postawić tezę o konieczności minimalizowania remontów nieplanowanych i przenoszeniu ich do sfery działań planowanych. Zalecenie takie rodzić może szereg pytań, chociażby o granice jego stosowania. Granice, bezpośrednio oddziałujące na koszty utrzymania majątku.

Jeśli przyjąć, że wskaźnikiem dobrze ilustrującym skuteczność prowadzonej polityki remontowej jest awaryjność urządzeń, to czy można bezkrytycznie założyć, że przeznaczenie większych pieniędzy na remonty planowane na pewno doprowadzi do obniżenia wartości wskaźnika?

Czy jest zasadne dążenie do osiągnięcia zerowej awaryjności? Trudno oprzeć się pokusie rozwinięcia tego interesującego aspektu w kolejnych rozważaniach dotyczących tematyki utrzymania infrastruktury technicznej. Kwestia ta znajduje odzwierciedlenie np. w metodzie RCM (Reliability Centered Maintenance – utrzymanie ukierunkowane na niezawodność).

Prace remontowe winny być precyzyjnie zaplanowane i realizowane zgodnie z założonymi harmonogramami. Realizacji prac musi towarzyszyć wnikliwa kontrola, autoryzowana przez służby odpowiedzialne za stan techniczny majątku. I to stwierdzenie zasługuje na miano fundamentalnego założenia polityki remontowej. Brak profesjonalnego i wymagającego nadzoru prac zespołu stwarza realne zagrożenie niepowodzenia kampanii remontowej. System nadzoru winien być połączony z precyzyjnym zdefiniowaniem oczekiwanych standardów realizacji prac remontowych, a towarzyszyć powinien mu czytelny system konsekwencji za odstępowania od żądanych standardów.

Warto dołożyć starań, aby ewentualne konsekwencje miały charakter nieuchronny i aby nie stanowiły świadomej alternatywy dla konieczności dotrzymania standardów jakościowych. Aby

takie podejście okazało się skuteczne i mogło przynosić zamierzone efekty, potrzebne jest zrównanie oczekiwań w stosunku do wykonawców prac remontowych z wymaganiami w stosunku do dozoru, odpowiedzialnego za właściwą jakość prac.

Nie sposób pominąć w rozważaniach konieczności oceny skuteczności prowadzonej polityki remontowej. Oceny połączonej z jej ewentualnymi korektami. Przy okazji warto zauważyć, że takie podejście gwarantuje zgodność z ideą ciągłego doskonalenia, krzewioną przez zarządzanie jakością, zgodnie z normami ISO.

Przeprowadzona dyskusja pozwala na podjęcie próby sformułowania „DEKALOGU SŁUŻB REMONTOWYCH”, określającego zbiór ich podstawowych zadań i przekładającego się na kwestię roli służb w przedsiębiorstwie.

DEKALOG:

Kreować politykę remontową; Działać profesjonalnie; Kompleksowo zarządzać infrastrukturą techniczną; Gromadzić i wykorzystywać najlepszą wiedzę fachową; Przyjąć odpowiedzialność za powierzony majątek; Angażować się w tworzenie budżetów i projektowanie przepływów pieniężnych; Prowadzić i wykorzystywać statystyki remontowe; Kształtować właściwą relację pomiędzy remontami planowanymi i nieplanowanymi; Precyzyjnie planować i właściwie realizować zaplanowane prace remontowe; Oceniać i weryfikować realizowaną politykę remontową.

Podsumowując, pragnę sformułować stwierdzenie, że w zasadzie chodzi o to, by w zakresie polityki remontowej, służby remontowe formułowały jak najbardziej atrakcyjną ofertę dla zarządzających przedsiębiorstwem, będącą równocześnie zbiorem wytycznych zarówno dla samych służb remontowych jak również dla służb utrzymania ruchu.

□