



ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια συνέντευξη με έναν ειδικό στη Διοίκηση της Συντήρησης

Χορηγοί HMS



ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ

Μια συνέντευξη με έναν ειδικό στη Διοίκηση της Συντήρησης.
Νοέμβριος 2017

Του Γιάννη Μανόπουλου, Μηχ. Ηλ. Μηχανικού

Δ: Δημοσιογράφος Μ: Γιάννης Μανόπουλος

Δ: Γειά σας κύριε Μ. Θα ξεκινήσω με μια ερώτηση που αφορά στην ανθρώπινη πλευρά του θέματος: Ποιά είναι το στίγμα του επαγγέλματος του μηχανικού Συντήρησης; Γενικότερα, τι περιμένουν από τη Συντήρηση;

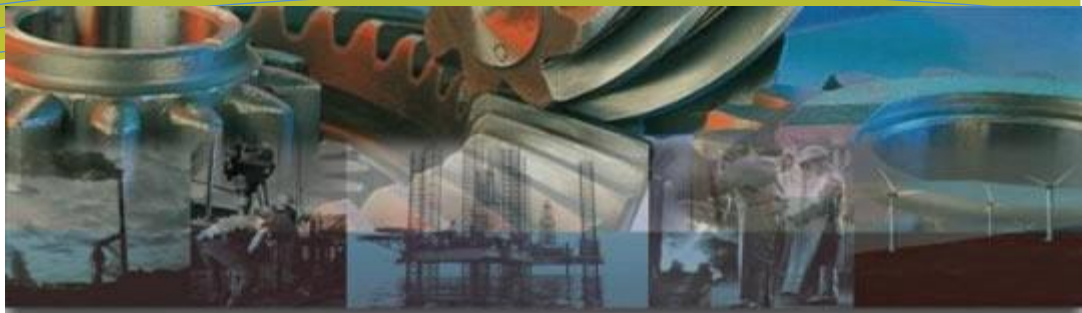
Μ: Τι περιμένουν από τη Συντήρηση; Λοιπόν, υπάρχουν δύο τύποι απαντήσεων εδώ. Και είναι σημαντικό να το ξεκαθαρίσουμε από την αρχή. Έχει σημασία το καθεστώς που επικρατεί στον κάθε οργανισμό. Ποιά είναι η κυρίαρχη κουλτούρα, αν η λέξη σας ενοχλεί, η επικρατούσα νοοτροπία. Σε πολλά εργοστάσια όπου επικρατεί αυτό που ονομάζουμε κατασταλτική, πυροσβεστική συντήρηση, εκεί όπου οι άνθρωποι τρέχουν πίσω από τις ζημιές και απλά επισκευάζουν, εκεί θεωρούν τη Συντήρηση ένα αναγκαίο κακό, που δυστυχώς δεν μπορούν να το αποφύγουν, αφού ο εξοπλισμός έχει την περιέργη ιδιότητα να χαλάει! Αυτό που ζητούν σ' ένα τέτοιο περιβάλλον, είναι η Συντήρηση να βρίσκεται σε ετοιμότητα και να αποκαθιστά γρήγορα τις βλάβες.

Δ: Τους είναι χρήσιμη επομένως η Συντήρηση...

Μ: Ναι, βέβαια, για να της φορτώνουν όλες τις αναποδιές! Και ας εξηγουμάστε: η λέξη συντήρηση εδώ χρησιμοποιείται καταχρηστικά. Μάλλον για διαχείριση κρίσεων και καταστροφών πρόκειται, όπως έλεγε και ο φίλος μου και δάσκαλος, ο αείμνηστος Μπάμπης Αποστολίδης.

Δ: Ας είναι καλά εκεί που είναι. Και η δεύτερη απάντηση ποιά είναι και πότε ισχύει;

Μ: Πρέπει να ξεκινήσω από τα στοιχειώδη. Η λέξη «συντήρηση» περιέχει την έννοια «διατήρηση», διατήρηση του εξοπλισμού στη λειτουργική κατάσταση που προβλέπεται, όπως ας πούμε όταν αγοράσθηκε. Εδώ βρίσκεται το κλειδί. Σε πολλούς διαφεύγει της προσοχής τους το γεγονός ότι όλα τα υλικά πράγματα, οι καρέκλες, ο ανθρώπινος οργανισμός, οι μηχανές, τα κτίρια, όλα φθείρονται, αποδομούνται, απαξιώνονται με το χρόνο και τη χρήση. Είναι νόμος της φύσης που διατυπώνεται με το δεύτερο θερμοδυναμικό αξίωμα.



ΘΕΜΑΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΚΕΨΕΙΣ
ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια
συνέντευξη με έναν ειδικό
στη Διοίκηση της
Συντήρησης**

Δ: Τι λέει αυτό;

M: Ας μην εμβαθύνουμε πολύ. Απλά η εξέλιξη τείνει προς καταστάσεις μεγαλύτερης αταξίας. Και η χρήση επιταχύνει αυτή την εξέλιξη. Σιγά – σιγά η μηχανή γίνεται παλιοσίδερα. Σ' αυτή τη διαδικασία λουπόν, η Συντήρηση βρίσκεται απέναντι και επαναφέρει συνεχώς τον εξοπλισμό. Είναι η δύναμη που αντιστέκεται...

Δ: Χάσαμε όμως την απάντηση στο αρχικό ερώτημα: Τι ζητείται από τη Συντήρηση;

M: Δεν τη χάσαμε καθόλου. Ήδη απαντήθηκε, μόλις πριν. Σ' ένα σωστά οργανωμένο περιβάλλον, η Συντήρηση καλείται να διατηρεί τον εξοπλισμό στην προβλεπόμενη κατάσταση με ένα ελεγχόμενο ελάχιστο κόστος.

Δ: Δηλαδή να μην παθαίνουν ζημιές τα μηχανήματα και αυτό να γίνεται με το ελάχιστο κόστος, σωστά;

M: Αν το διατυπώσουμε έτσι, είναι σα να θες και την πίτα ολόκληρη και το σκύλο χορτάτο. Έχεις τότε δύο αρνητικούς δείκτες, που καλείσαι να τους ελαχιστοποιήσεις: τον αριθμό των ζημιών και το κόστος. Με άλλα λόγια, βρίσκεσαι πάντα με αρνητικό πρόσημο και στόχος σου είναι το μηδέν. Υπέροχος στόχος!

Δ: Ναι καταλαβαίνω, έχει σημασία πώς το διατυπώνεις. Αλλιώς ανατρέπεται όλο το σκηνικό. Όμως, αυτά τα δύο ζητούμενα, η διατήρηση της καλής κατάστασης και το κόστος, δεν συγκρούονται;

M: Φυσικά και συγκρούονται. Για πείτε μου: Αν κάνεις καλή συντήρηση θα χρειασθείς περισσότερα χρήματα;

Δ: Ακούγεται φυσικό. Εσείς τι λέτε;

M: Ότι η απάντηση δεν είναι μονοσήμαντη. Και ναι και όχι. Θα σας επιστρέψω την ερώτηση ως εξής: Αν ξοδέψεις πολλά χρήματα, η συντήρηση θα είναι καλύτερη;

Δ: Κι αυτό ακούγεται φυσικό. Όμως, εσείς καλείστε να απαντήσετε, όχι εγώ!

M: Θα συμφωνήσω πως ακούγεται φυσικό, αλλά δεν είναι. Το πρόβλημα στη συζήτησή μας βρίσκεται στη λανθασμένη τοποθέτηση της ερώτησης. Εσείς προτείνετε πριν ότι οι δύο στόχοι συγκρούονται. Από την πολλή συντήρηση κερδίζω με λιγότερες βλάβες, αλλά χάνω με τα έξοδα. Από τη λίγη συντήρηση παθαίνω το αντίστροφο. Επομένως ποιά είναι η σωστή ερώτηση;

Δ: Ποιο είναι το σημείο που επιφέρει το βέλτιστο αποτέλεσμα. Σωστά;

M: Ακριβώς φίλε μου! Κριτήριο είναι το συνολικό όφελος. Αυτό αποτελεί τη μεγάλη πρόκληση: να κάνεις τη συντήρηση που απαιτείται ανάλογα και με τις απαιτήσεις της Παραγωγής, ούτε περισσότερο ούτε λιγότερο, ούτε τσιγγουνιά, ούτε σπατάλη, αλλά οικονομία. Αν κάνεις σωστή συντήρηση, στοχευμένη, με τη σωστή ιεράρχηση των επεμβάσεων, ίσως ξοδέψεις και λιγότερα χρήματα με καλύτερο αποτέλεσμα.

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

Επιμέλεια -σύνταξη:
Σπύρος Βαμβακάς

Καλλιτεχνική επιμέλεια:
Μαρίνα Τσαλούφη



ΘΕΜΑΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ
ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια
συνέντευξη με έναν
ειδικό στη Διοίκηση της
Συντήρησης**

Δ: Όμως, ποιο είναι αυτό το βέλτιστο επίπεδο συντήρησης;

Δεν υπάρχει γενική απάντηση. Αλλά και στην κάθε ειδική περίπτωση μπορείς μόνο να το προσεγγίσεις. Ωστόσο υπάρχει ένα ελάχιστο κόστος, που το πετυχαίνεις με οικονομία και αποφυγή σπατάλης, χωρίς επιπτώσεις στη λειτουργία. Μέχρις εκεί δεν υπάρχει σύγκρουση των δύο στόχων. Αν επιχειρήσεις να μειώσεις τις δαπάνες κάτω απ' αυτό το όριο, με δεδομένο επίπεδο παθογένειας στον εξοπλισμό, αυτό θα έχει επιπτώσεις στη λειτουργία. Εκτός αν

Δ: Εκτός αν τι;

Μ: Αν επιχειρηθεί και ευοδωθεί μια εκστρατεία αναβάθμισης, πείτε το ακόμη καλύτερα η κατάκτηση μιας κουλτούρας συνεχών ριζικών βελτιώσεων. Τότε, πράγματι, θα δείτε θεαματική πτώση και των δύο.

Δ: Μπορείτε να το εξηγήσετε λίγο πιο απλά αυτό;

Μ: Μα είναι κοινή λογική. Αν ξεκινήσεις να αλλάζεις τα παθογόνα εξαρτήματα με καλύτερα, να λιπαίνεις τις μηχανές και να τις συντηρείς σωστά, να διατηρείς καθαρό το χώρο, να αντιμετωπίζεις όχι το σύμπτωμα αλλά το πρόβλημα, να λύνεις και όχι απλά να αποκαθιστάς τα προβλήματα, να ανακαλύπτεις και να καταπολεμάς τα βασικά αίτια των βλαβών, τότε τι πιστεύετε ότι θα συμβεί με τις βλάβες;

Δ: Φαντάζομαι ότι αυτές θα μειωθούν.

Μ: Ορθώς φαντάζεστε. Με μειωμένες δε τις βλάβες, τι θα συμβεί με το κόστος;

Δ: Δεν τολμώ να σκεφθώ άλλο από αυτό: το κόστος θα πέσει επειδή οι βλάβες θα μειωθούν.

Μ: Όπερ έδει δείξει. Φυσικά με μια χρονική υστέρηση. Εδώ δικαιούμαστε να απαιτούμε και την πύλα ολόκληρη και το σκύλο χορτάτο. Είδατε πως υπάρχει τρόπος οι στόχοι να μη συγκρούονται;

Δ: Το καταλαβαίνω. Όμως ας επιμείνουμε στο ερώτημα: ποια είναι η κυρίαρχη παθογένεια της Συντήρησης;

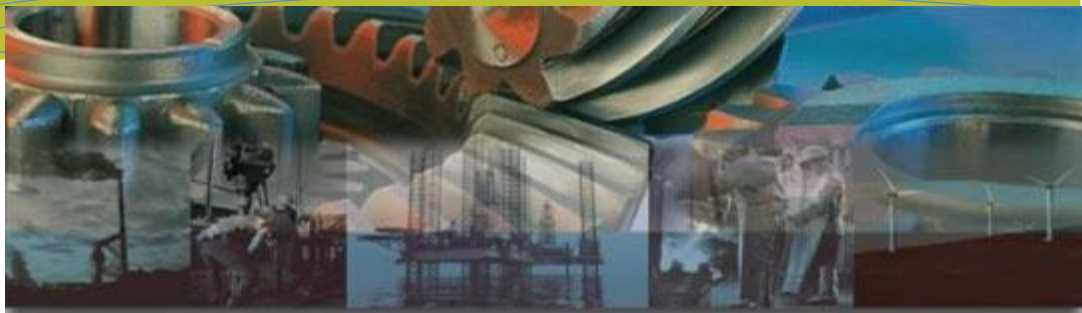
Μ: Η ρηχή πεποίθηση ότι η Συντήρηση υπάρχει για να επισκευάζει. Μια πρακτική που προσφέρει την ψευδαίσθηση ότι τα προβλήματα λύνονται, ενώ απλά μετατίθενται. Η συσχέτιση του προβλήματος με τη λύση του είναι άμεση εδώ. Βλέπετε, αν χαλάσει μια μηχανή και τη φτιάξει ο μάστρο-Γιάννης, αυτός είναι ο ήρωας της υπόθεσης, υπάρχει άμεση ψυχολογική ανταμοιβή. Σε ένα καθεστώς προληπτικής συντήρησης με μειωμένες αστοχίες, ποιος είναι ο ήρωας; Ποιος μιλάει για τις ζημιές που δεν έγιναν; Δεν είναι είδηση αυτό! Κανείς δε διερωτάται γιατί έφτασε εκεί. Η αστοχία, ξέρετε, δεν είναι ένα τυχαίο γεγονός, αλλά μια διαδικασία επιδείνωσης, η οποία διέφυγε εντελώς της προσοχής μας. Τι προηγήθηκε και ο μάστρο-Γιάννης ξεσηκώθηκε μέσα στη νύχτα, κανείς δεν το είδε.

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

**Γίνε μέλος της
HMS**

Τηλ: 2310 233266
E-mail: info@hms-gr.eu



ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ

ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια

συνέντευξη με έναν

ειδικό στη Διοίκηση της

Συντήρησης

Δ: Αλήθεια, πώς θα αξιολογήσουμε την καλή δουλειά της πρόληψης;

Με την καθιέρωση δεικτών επίδοσης. Μπορούμε να μετρούμε την αξιοπιστία, τη διαθεσιμότητα του εξοπλισμού, τα κόστη, όλα. Σ' αυτή τη βάση πρέπει να αξιολογείται η Συντήρηση. Κι αυτή η οπτική προάγει τη σωστή νοοτροπία. Τότε είναι που θα φανούν τα αποτελέσματα των βελτιώσεων που θα έχουν γίνει. Και θα ακούσει το «μπράβο» αυτός που το δικαιούται.

Δ: Μισό λεπτό. Είπατε αξιοπιστία. Τι εννοείτε με τον όρο;

Μ: Θα το περιγράψω με απλά λόγια. Αξιοπιστία είναι η πιθανότητα να λειτουργεί το εξάρτημα, η μηχανή, ή η γραμμή παραγωγής, χωρίς βλάβες, σε δεδομένο χρονικό διάστημα. Σημαίνει να μη χαλούν τα μηχανήματα. Να μη διακόπτεται η παραγωγή από ζημιές. Φυσικά η έννοια ορίζεται και πιο επιστημονικά, με δείκτες.

Δ: Πόσο συνδέεται η αξιοπιστία με το κόστος συντήρησης;

Μ: Από μια ρηχή οπτική γωνία, η αξιοπιστία φαίνεται να προσθέτει κόστος πάνω στις ήδη επιβαρυνμένες δαπάνες. Βλέπετε, οι σοφές πράξεις, γενικότερα, εμφανίζουν αποτελέσματα με χρονική υστέρηση....

Δ: Πάλι σας έχασα. Δηλαδή, η αξιοπιστία έχει κόστος;

Μ: Φυσικά, αλλά πολύ διαφορετικό από το κόστος της μη-αξιοπιστίας, δηλαδή των ζημιών. Στη μια πληρώνεις τη φροντίδα και στην άλλη την καταστροφή. Αν τα χρήματα ξοδεύονται σε ζημιές, τότε κάθε ευρώ είναι ένα χαμένο ευρώ. Αν ξοδεύεις για πρόληψη και βελτιώσεις, τότε θα τα πάρεις πίσω πολλαπλάσια. Η απόκτηση της αξιοπιστίας έχει κόστος, που δεν αποδίδει αμέσως, αποσβάζεται όμως στο μέλλον και επιπλέον επιφέρει κέρδος. Το κόστος της αξιοπιστίας είναι επένδυση, που αποδίδει πολλαπλάσια, έστω και με κάποια υστέρηση, ενώ το κόστος των ζημιών είναι απώλεια.

Δ: Με ποιό τρόπο αποδίδει η αξιοπιστία;

Μ: Η αξιοπιστία αποδίδει κέρδος με δύο τρόπους. Πρώτα με λιγότερες και ελαφρύτερες ζημιές – κέρδος συντήρησης - και μετά με λιγότερα και συντομότερα σταματήματα – κέρδος παραγωγής –.

Δ: Και πώς ελέγχονται όλα αυτά, από οικονομικής πλευράς εννοώ.

Μ: Χρειάζεται να παρακολουθείται το κόστος, διότι οι πόροι δεν είναι απεριόριστοι. Γι' αυτό επιβάλλεται να συντάσσεται και ένας προϋπολογισμός. Όμως προσοχή! Αυτός έχει νόημα όταν εφαρμόζεις συντήρηση και όχι καταστολή. Διαφορετικά, τι να προϋπολογίσεις; Την καλή ή κακή τύχη σου; Ο προϋπολογισμός είναι εργαλείο ελέγχου και απολογισμού του κόστους διατήρησης της αξιοπιστίας.

Επισκεφθείτε μας στο:

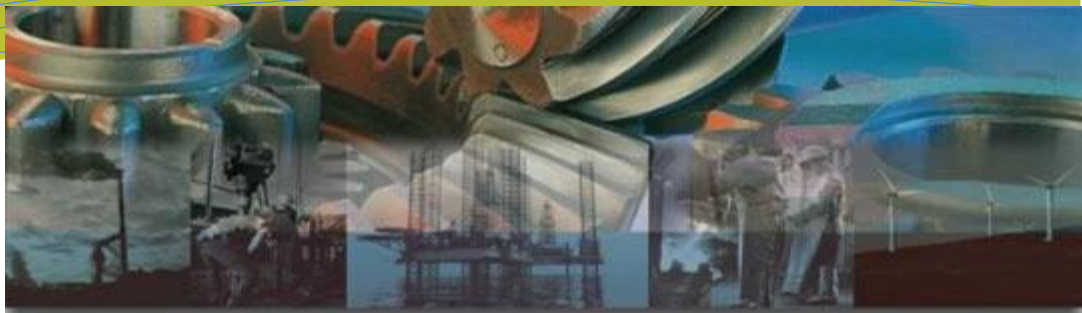
www.hms-eu.gr

Επιμέλεια -σύνταξη:

Σπύρος Βαμβακάς

Καλλιτεχνική επιμέλεια:

Μαρίνα Τσαλούφη



ΘΕΜΑΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ
ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια
συνέντευξη με έναν
ειδικό στη Διοίκηση της
Συντήρησης**

Δ: Ποιο είναι το μακροπρόθεσμο όφελος από μία τέτοια φιλοσοφία;

Μ: Θα το διατυπώσω ως εξής: η κοντόφθαλμη πυροσβεστική νοοτροπία ευθύνεται για το μεγαλύτερο μέρος της κακοδαιμονίας των εγκαταστάσεων. Μας δίνει την αίσθηση ότι είμαστε επαρκείς, ότι είμαστε πάντα έτοιμοι να αντιμετωπίσουμε το περιστατικό, αλλά μας διαφεύγει ότι το ζητούμενο δεν είναι η ικανότητα αντίδρασης, αλλά η ικανότητα πρόληψης, η υγεία του εξοπλισμού. Δυστυχώς τα οφέλη δεν είναι προφανή και άμεσα. Υποπίπτουμε στο σύνδρομο «Κάλλιο ένα και στο χέρι παρά δέκα και καρτέρει».

Δ: Μπορείτε να γίνετε πιο συγκεκριμένοι;

Μ: Κρατήστε μόνο αυτό: Με την υψηλή αξιοπιστία γινόμαστε πιο ανταγωνιστικοί, με την προϋπόθεση ότι απευθυνόμαστε σε μη κορεσμένη αγορά. Όταν έχουμε περιθώρια να διαθέσουμε το παραπάνω προϊόν, τότε θέλουμε να εκμεταλλευθούμε περισσότερο τον εξοπλισμό, δηλαδή υψηλότερη αξιοπιστία. Σε συνθήκες χαμηλής ζήτησης, δεν έχουμε τέτοιο όφελος, κερδίζουμε όμως από την οικονομία που συνοδεύει μια κουλτούρα αξιοπιστίας. Λιγότερες βλάβες, αποφυγή δευτερευουσών ζημιών, σχεδιασμένες επεμβάσεις, αποτελεσματική λειτουργία. Η αξιοπιστία βέβαια έχει το δικό της κόστος.

Δ: Δεν είναι λογικό να ζητείται ο περιορισμός του;

Μ: Το είπαμε προηγούμενα. Σας ρωτάω: κάνοντας απλή επισκευή των βλαβών, χωρίς πρόληψη, δηλαδή ακολουθώντας αυτό που ονομάζουμε κατασταλτική συντήρηση, η μείωση των δαπανών, τι θα σήμαινε;

Δ: Να επισκευάζουμε λιγότερες βλάβες;

Μ: Σωστά. Δεν είναι όμως παράδοξο; Οι βλάβες δεν θα συμβούν κάποτε, αφού δεν κάναμε κάτι να τις προλάβουμε; Εσείς συμφωνείτε πως οι επισκευαστικές δαπάνες είναι ανελαστικές;

Δ: Μα φυσικά. Αργά ή γρήγορα θα τις αντιμετωπίσουμε.

Μ: Επομένως, από πού θα κάνουμε οικονομία; Δεν είναι παράδοξο να νομίζουμε ότι κάνουμε οικονομία απλά μεταθέτοντας χρονικά τα προβλήματα; Μήπως για να τις χρεωθεί ο επόμενος; Θα τρώμε τις σάρκες μας;

Δ: Όχι βέβαια. Για συνεχίστε....

Μ: Αν λειτουργείς υπό καθεστώς πυροσβεστικής συντήρησης, βρίσκεσαι ήδη στη δίνη ενός φαύλου κύκλου. Αφού ασχολείσαι με τα επείγοντα, δεν έχεις χρόνο να ασχοληθείς με βελτιώσεις, οπότε αυξάνονται κι άλλο τα επείγοντα κ.ο.κ. Σαν αποτέλεσμα, το κόστος δεν θα έρχεται από την προληπτική συντήρηση αλλά από τις αιφνίδιες ζημιές – πιο δαπανηρές λόγω αδυναμίας σχεδιασμού - και τις απώλειες παραγωγής. Χωρίς να υπολογίζουμε το τίμημα που θα πληρώνεις σε άγχος. Η μπάλα χάθηκε πλέον! Είστε τελειωμένοι. Δύσκολα θα επανέλθετε. Μήπως υπερβάλω;

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

Γίνε μέλος της

HMS

Τηλ: 2310 233266

E-mail: info@hms-gr.eu



ΘΕΜΑΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ
ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια
συνέντευξη με έναν
ειδικό στη Διοίκηση της
Συντήρησης**

Δ: Καθόλου μάλιστα. Αλλά από πού θα κάνουμε οικονομία;

Μ: Η απάντηση είναι απλή: με διαρθρωτικές αλλαγές και βελτιώσεις.

Δ: Όμως, πώς θα ανατραπεί αυτή η ζοφερή εικόνα που περιγράψατε προηγούμενα ;

Φαντασθείτε έναν άλλο κόσμο, μία άλλη φιλοσοφία, όπου τα προβλήματα αντιμετωπίζονται εν τω γεννάσθαι, πριν ακόμη γίνουν επείγοντα και σοβαρά. Φαντασθείτε επίσης ότι μετά από την αποκατάσταση της κάθε βλάβης, αντί να χαλαρώσετε περιμένοντας το επόμενο ατύχημα, κάθεστε γύρω από ένα τραπέζι και συζητάτε τι θα κάνετε, για να μην παρουσιασθεί ξανά η ίδια βλάβη, για να τη θεραπεύσετε οριστικά. Τότε η μείωση των πόρων προκύπτει σαν μία φυσική κατάληξη της προσπάθειας που έχει προηγηθεί και όχι σαν αυθαίρετος εξαναγκασμός εκ των άνω, υπό μορφή ετήσιου προϋπολογισμού. Σημειώστε μερικές λέξεις κλειδιά: πρόληψη και βελτιώσεις, επιθεώρηση εξοπλισμού, σχεδιασμός - προγραμματισμός εργασιών.

Δ: Και πώς στήνεται αυτό;

Μ: Θα χρειασθεί να οργανώσεις τη Συντήρηση σαν μια διακριτή παραγωγική διεργασία με διακριτές φάσεις. Ξέρετε, η Συντήρηση από μόνη της είναι μια επιχείρηση και μάλιστα εντάσεως εργασίας. Ποιος διατηρεί τα μηχανήματα σε καλή κατάσταση; Η επιχείρηση λοιπόν αυτή, όπως κάθε άλλη, διαθέτει ένα προϊόν.

Δ: Τι μας λέτε τώρα; Τι πουλάει και σε ποιόν;

Μ: Παρέχει υπηρεσίες στον πελάτη της την Παραγωγή. Και πουλάει τη διαθεσιμότητα του εξοπλισμού, τη συνέχεια της παραγωγής. Ακούγεται κάπως ...

Δ: Περίεργο. Και πώς λειτουργεί τέλος πάντων αυτή η επιχείρηση;

Μ: Στη Συντήρηση σαν διεργασία ενσωματώνονται λειτουργίες όπως επιτήρηση του εξοπλισμού από ειδικούς τεχνίτες που ελέγχουν και μετρούν, η παρακολούθηση και καταγραφή των βλαβών και φθορών σε εξέλιξη, η διατήρηση αρχείου εκκρεμοτήτων, η ιεράρχηση των θεμάτων ανάλογα με την κρισιμότητα, η κατάρτιση προγραμμάτων επισκευών - σε συνεννόηση με τον πελάτη της, την Παραγωγή -, ο λεπτομερής σχεδιασμός της κάθε εργασίας, η εκτέλεση ή ανάθεση των εργασιών. Και πολλές επιμέρους λειτουργίες όπως η λίπανση. Και ακόμη η συστηματική ενασχόληση με τη θεραπεία των προβλημάτων που χρονίζουν, ο ανασχεδιασμός των εγκαταστάσεων στο πλαίσιο της συνεχούς βελτίωσης. Για το καθένα θα μπορούσαμε να μιλάμε επί ώρες.

Δ: Ναι, και ποιες είναι οι μέθοδοι, τέλος πάντων, ποιος είναι ο τρόπος, πώς τα χειρίζονται όλα αυτά;

Μ: Θέλετε να πείτε πολιτικές και μεθοδολογίες. Φυσικά η Συντήρηση εφαρμόζει συγκεκριμένες πολιτικές και χρησιμοποιεί μεθοδολογίες. Ορισμένα μηχανήματα θα

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

Επιμέλεια -σύνταξη:
Σπύρος Βαμβακάς

Καλλιτεχνική επιμέλεια:
Μαρίνα Τσαλούφη



ΘΕΜΑΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ
ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια
συνέντευξη με έναν
ειδικό στη Διοίκηση της
Συντήρησης**

συντηρηθούν μετά από ορισμένες ώρες λειτουργίας. Είναι η λεγόμενη Βάσει Χρόνου Συντήρηση. Τα περισσότερα θα μας απασχολήσουν, εφόσον οι έλεγχοι και οι μετρήσεις δείξουν βλάβη σε εξέλιξη. Είναι αυτό που ονομάζουμε Συντήρηση Βάσει Κατάστασης. Κάποια μηχανήματα τριτεύουσας σημασίας, θα τα αφήσουμε ηθελημένα να εξαντλήσουν το χρόνο τους μέχρις αστοχίας. Τίποτε δεν αφήνουμε στη τύχη. Όλα βρίσκονται υπό έλεγχο. Εντάξει, πάντα κάτι θα μας διαφεύγει, αλλά αυτό θα είναι η εξαίρεση. Στις μεθόδους μας, εκτός από την απλή επιθεώρηση δια των αισθήσεων, μπορεί να αξιοποιήσουμε τη μέτρηση και ανάλυση των δονήσεων, που μας επιτρέπει διάγνωση σε πρώιμο στάδιο σφαλμάτων και φθορών σε περιστροφικό εξοπλισμό. Χημική ανάλυση των λιπαντικών, θερμογραφία, παχυμέτρηση φθειρόμενων στοιχείων, όλα αυτά είναι στη φαρέτρα μας, ανάλογα με τις ανάγκες, φυσικά.

Δ: Μας περιγράψατε έναν κόσμο ιδανικό. Όμως πείτε μας, πώς θα φτάσουμε εκεί, αν δεν είμαστε ήδη;

Μ: Σίγουρα όχι με στολή εκστρατείας ενώπιον μάχης. Ναι, ας δώσουμε πρώτα ένα όνομα σ' αυτό. Και το όνομα αυτό είναι «Αναδιοργάνωση» ή «Ανασυγκρότηση» της Συντήρησης. Πρόκειται για μια διαδικασία αλλαγής που απαιτεί προσπάθεια, δυσανάλογα σκληρότερη από το άμεσα ορατό αποτέλεσμα. Και γι' αυτό μια πορεία δύσκολη. Έχει λεχθεί ότι «δεν υπάρχει τίποτα πιο δύσκολο να επιχειρήσει κανείς, πιο επικίνδυνο να διεξάγει ή πιο αβέβαιο στην επιτυχία του, από το να αναλάβει ηγετικό ρόλο στην εισαγωγή μιας νέας τάξης πραγμάτων, επειδή ο πρωτοπόρος συναντά εχθρούς σ' αυτούς που τα έχουν καταφέρει κάτω από τις παλιές συνθήκες και χλιαρούς υπερασπιστές, όσους θα τα πάνε καλά κάτω από το νέο».

Δ: Ποιός τα είπε αυτά;

Μ: Αν σας το πω, θα παρεξηγηθώ. Τέλος πάντων, το είπε ο Μακιαβέλι σε πολύ διαφορετικό περιβάλλον. Όμως τυχαίνει να ισχύει, όσο δεν φαντάζεσθε. Τα λέει όλα.

Δ: Πώς μπορεί να αντιπαρέλθει κανείς αυτές τις δυσκολίες;

Μ: Είναι λάθος να τις αντιπαρέλθει, να τις προσπεράσει. Οφείλει να τις αντιμετωπίσει. Κάθε απόπειρα αλλαγής προσκρούει σε κατεστημένες αντιλήψεις, στη δύναμη της αδράνειας και στην αντίσταση που προβάλλουν τα κατεστημένα συμφέροντα και οι συνήθειες. Θα χρειασθεί να επιστρατευθούν θετικές δυνάμεις και μια ισχυρή πολιτική βούληση από τη Διοίκηση. Ξέρετε, η καθημερινή ρουτίνα λειτουργεί ως υπνωτικό. Με το χρόνο εμπεδώνει την πεποίθηση ότι ο τρόπος που λειτουργούμε είναι ο μοναδικός που μπορεί να υπάρξει. Χρειάζεται τότε μια εξωτερική δύναμη να σπρώξει τα πράγματα, να βάλει μπροστά τη μηχανή της αλλαγής.

Δ: Τι εννοείτε; Έναν εξωτερικό συνεργάτη;

Μ: Ας πούμε ένα σύμβουλο, που θα λειτουργήσει ως καθοδηγητής, ως καταλύτης. Δεν έχει

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

**Γίνε μέλος της
HMS**

Τηλ: 2310 233266

E-mail: info@hms-gr.eu



ΘΕΜΑΤΑ

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ
ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ
ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια
συνέντευξη με έναν
ειδικό στη Διοίκηση της
Συντήρησης**

σημασία αν είναι εσωτερικός ή εξωτερικός. Αρκεί να μην έχει μολυνθεί από την λανθασμένη νοοτροπία, να είναι αφυπνισμένος και να έχει εκπαιδευτεί πάνω στις βέλτιστες πρακτικές που καλείται να εφαρμόσει. Βέβαια τη δουλειά της αλλαγής, οι άνθρωποι της επιχείρησης θα την κάνουν. Αλλιώς είναι καταδικασμένη η αλλαγή. Πρέπει αυτοί να γίνουν συνένοχοι στην αλλαγή, να την αφομοιώσουν, να την αγκαλιάσουν, να πάρουν μερίδιο από τα ψυχολογικά κέρδη που θα αποκτηθούν.

Δ: Βάζετε μια ψυχολογική διάσταση πάλι.

Μ: Μα βέβαια, μιλάμε για ανθρώπους, ήδη καταξιωμένους στη δουλειά τους. Τι τους λέμε; Ότι είστε άχρηστοι και τόσο καιρό κάνατε λάθος; Κοιτάξτε, η διαδικασία της αλλαγής παράγει συναισθήματα, πολλά είναι δυσάρεστα και κάθε άνθρωπος θα τηρήσει διαφορετική στάση, ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του, το ρόλο που θα του ανατεθεί, τις φιλοδοξίες, την ιστορία του και τα αναμενόμενα οφέλη. Πρέπει να προσεχθούν όλα αυτά για να συνθέσουν θετικό αποτέλεσμα. Υπάρχουν κι άλλα. Ο σκοπός πρέπει να είναι ξεκάθαρος. Να μη νιώσουν ότι απειλούνται. Να γνωρίζουν πού θέλουμε να φτάσουμε. Πριν απ' αυτό, να συνειδητοποιήσουμε όλοι πού βρισκόμαστε. Δεν είναι απλό αυτό. Βρισκόμαστε μέσα στο κουτί, αν δεν το δούμε απ' έξω, δεν καταλαβαίνουμε. Τότε μόνο μπορούμε να χαράξουμε έναν οδικό χάρτη, ένα σχέδιο δράσης.

Δ: Και μετά;

Μ: Και μετά ορίζουμε δράσεις, μοιράζουμε ρόλους, ελέγχουμε την πορεία. Πάντα με μια αίσθηση επείγοντος – έστω και τεχνητή - για να υπερνικήσουμε την αντίπαλη παρούσα πραγματικότητα.

Δ: Έχουμε εχθρό μας την πραγματικότητα; Τι λέτε τώρα;

Μ: Ναι, διότι εμείς κινούμαστε σε μια φανταστική σφαίρα. Αυτά που οραματιζόμαστε, δεν υπάρχουν. Είναι αόρατες ιδέες, ενώ τα προβλήματα δίπλα μας σκάνε όπως και πριν και οι μηχανές συνεχίζουν να χαλούν. Η μάχη είναι άνιση, χρειάζεται πολύ ενέργεια για να πετύχουμε στην αλλαγή.

Δ: Πώς μπορεί να ανατραπεί αυτό το κλίμα και αυτή η κατάσταση;

Μ: Το είπαμε, δεν είναι απλό. Απαιτείται μια πολιτισμική επανάσταση, που δεν μπορεί να ξεκινήσει από τους ίδιους ανθρώπους που έφεραν την κατάσταση εδώ και τη διατηρούν. Ο Αϊνστάιν είπε: «είναι ανοησία να συνεχίζεις κάνοντας τα ίδια πράγματα και να περιμένεις διαφορετικά αποτελέσματα». Το μυστικό είναι να μην κηρύξεις πόλεμο στο παλιό, να μην το γκρεμίσεις, αλλά να οικοδομήσεις το καινούργιο. Και τότε, να'σαι σίγουρος, κανείς δε θέλει να πάει στο παλιό, όλοι στο καινούργιο θα κατοικήσουν. Θα παρασυρθούν από το ρεύμα της αλλαγής και μετά είναι σίγουρο ότι όλοι θα συμπλεύσουν.

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

Επιμέλεια -σύνταξη:
Σπύρος Βαμβακάς

Καλλιτεχνική επιμέλεια:
Μαρίνα Τσαλούφη



ΘΕΜΑΤΑ

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ

ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗ

ΣΥΝΤΗΡΗΣΗ - Μια

συνέντευξη με έναν

ειδικό στη Διοίκηση της

Συντήρησης

Δ: Ποιος είναι ο καταλύτης λουπόν της επιτυχίας της ανασυγκρότησης;

Μ: Χρειάζεται από πάνω ισχυρή πολιτική βούληση, ευρύτατη κινητοποίηση από έναν εμπνευσμένο πυρήνα πρωτοπόρων ανθρώπων, που θα ενστερνισθούν το καινούργιο όραμα και κάποιος καθοδηγητής, που θα αναλάβει την καθολική διοίκηση της αλλαγής. Ας μην επεκταθούμε άλλο. Κρατήστε μόνον αυτό: χρειάζεται κυρίως αλλαγή νοοτροπίας, που είναι και το πιο δύσκολο. Τα άλλα είναι απλά.

Δ: Ένα πληροφορικό σύστημα, ένα λογισμικό δηλαδή διαχείρισης, θα βοηθούσε;

Μ: Το λογισμικό είναι ομπρέλα των διαδικασιών μας. Αν αυτές δεν υπάρχουν, είναι σαν να αγοράσαμε το σαμάρι πριν το γάιδαρο! Μπορεί όμως να γίνει καταλύτης σε ένα εγχείρημα αναδιοργάνωσης. Επιβάλλει την τήρηση της διαδικασίας, η κουλτούρα ακολουθεί. Πάντως τα ράσα δεν κάνουν τον παππά.

Δ: Ποιος πιστεύετε ότι ευθύνεται για το σημερινό επίπεδο της Συντήρησης. Οι εργαζόμενοι ή οι διοικήσεις;

Μ: Προφανώς η διοίκηση. Αν δεν υπάρχει άνωθεν πολιτική βούληση, τίποτε δεν μπορεί να προχωρήσει. Αν βρεθεί στα μεσαία στελέχη κάποιος «Δον Κιχώτης» με λίγη τρέλα και προχωρήσει, είναι βέβαιο πως αυτό που θα καταφέρει, δεν θα είναι βιώσιμο, θα καταρρεύσει μόλις φύγει.

Δ: Γιατί πιστεύετε σήμερα τα στελέχη της Συντήρησης δεν υιοθετούν τις πολιτικές συντήρησης, που τόσο σταθερά υπερασπίζεσθε; Οι πανεπιστημιακές σπουδές δεν έχουν προσφέρει πάνω στο θέμα;

Μ: Δεν θέλω να απαντήσω ευθέως σ' αυτό. Μπορώ μόνο να σας περιγράψω ό,τι συμβαίνει στις περισσότερες βιομηχανίες, που δεν διαθέτουν ένα εσωτερικό σύστημα επιμόρφωσης των Μηχανικών Συντήρησης. Βλέπω τους νέους Μηχανικούς που παίρνουν θέση ευθύνης στη Συντήρηση, να μαθαίνουν τη δουλειά από τους παλιότερους, να γαλουχούνται από τους εργοδηγούς. Έτσι αναπαράγουν τις κατεστημένες πρακτικές και νοοτροπίες. Δεν παράγουν νέες. Κάτι πρέπει να γίνει εδώ. Οι Μηχανικοί που εργάζονται στη Συντήρηση είναι σημαντικό ποσοστό. Τα προγράμματα σπουδών, όχι μόνο στην Ελλάδα, δεν παρέχουν επαρκές θεωρητικό υπόβαθρο πάνω στη διοίκηση της Συντήρησης. Ίσως αυτό πρέπει να είναι αντικείμενο ενός μεταπτυχιακού. Για μένα θα έπρεπε να έχουν πιστοποιηθεί γι' αυτό το είδος εργασίας, πριν πιάσουν δουλειά. Δυστυχώς δεν είναι σε θέση να παράξουν νέα κουλτούρα στο χώρο. Επόμενο είναι να παρασυρθούν από την κυρίαρχη κουλτούρα, που συνήθως είναι ξεπερασμένη. Καμία προοπτική σκέψη.

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr

Επιμέλεια - σύνταξη:

Σπύρος Βαμβακάς

Καλλιτεχνική επιμέλεια:

Μαρίνα Τσαλούφη



Επιμέλεια -σύνταξη:
Σπύρος Βαμβακάς

Καλλιτεχνική επιμέλεια:
Μαρίνα Τσαλούφη

Χορηγοί HMS



Δ: Τι θα συμβουλευάτε στους νέους μηχανικούς που βρέθηκαν να εργάζονται υπεύθυνοι εξοπλισμού;

Μ: Χαίρομαι κατ' αρχήν για το όρο: Υπεύθυνοι εξοπλισμού και όχι Συντήρησης. Η συμβουλή που δίνω λοιπόν είναι να διατηρήσουν το δικαίωμα από καιρού εις καιρό να ίπτανται υπεράνω της καθημερινότητας και να οραματίζονται το μέλλον. Να μη θεωρούν δεδομένο το κουτί, εντός του οποίου λειτουργούν, ίσως να μην είναι το μοναδικό δυνατό. Ας ανοίξουν τα μάτια τους. Ας έρθουν να συζητήσουν με εμάς, στην Εταιρία Διοίκησης Συντήρησης, στην HMS. Ας έρθουν να ακούσουν τους ειδικούς στα συνέδρια που διοργανώνουμε.

Δ: Σας ευχαριστώ για το χρόνο που μας διαθέσατε, ήταν πολύ κατατοπιστικά όσα μας είπατε, αλλά δεν σας το κρύβω ότι γεννήθηκαν καινούργια ερωτήματα...

Μ: Μπορεί να μας δοθεί κι άλλη ευκαιρία. Γειά σας.

Επισκεφθείτε μας στο:

www.hms-eu.gr