

## UVOĐENJE MENADŽMENTA-IZAZOV KOJI SE POSTAVLJA PRED SLUŽBU ODRŽAVANJA

### INTRODUCTION OF THE MANAGEMENT- CHALLENGE IN FRONT OF THE MAINTENANCE UNIT

Fatos Ukaj, Prof.Ass.  
Univerzitet u Prištini,  
Fakultet Primenjenih Znanosti u Biznisu,Peč  
Kosovo

#### REZIME

*Moderni menadžment - nezaobilazno se uvodi i u funkciji održavanja u okviru organizacije (preduzeća). U ovom radu se razmatraju osnovne karakteristike, načela i ideje tradicionalnog i suvremenog menadžmenta. Održavanje je vrlo bitna djelatnost u proizvodnim i uslužnim poduzećima. Funkcija održavanja je kompleksna i sveobuhvatna, sve u cilju upravljanja korektivnim i preventivnim održavanjem, kontrolu troškova i veću učinkovitost procesa održavanja i sa njim povezanih procesa kao što su nabava, skladištenje, dobavljači, financije i knjigovodstvo, zaštita na radu i zaštita okoliša, itd..*

*Menadžment u održavanju, praktično se uvodi tako što se radi na: Postavljanje ciljeva, Vođenje ljudi, Motivacija zaposlenih, Timski rad.*

*Suvremeni uvjeti poslovanja zahtijevaju nove pristupe i upravljačke koncepte i traže da se krene dalje od, tradicionalnih upravljačkih metoda i tehnika i menadžerskog vođenja, i pređe na upravljanje promjenama i inovacijama, na učenje i upravljanje znanjem i neophodnu ulogu lidera i timskog rada u organizaciji kao cjelini ali i u funkciji održavanja.*

**Ključne riječi:**menadžment u održavanju, funkcija održavanja, lider, postavljanje ciljeva, vođenje ljudi, motivacija zaposlenih, timski rad.

#### ABSTRACT

*Modern Management - unavoidably introduces the maintenance function within the organization (enterprise). This paper discusses the main characteristics, principles and ideas of traditional and modern management. Maintenance is very important activity in manufacturing and service companies. Maintenance function is complex and comprehensive, all in order to manage corrective and preventive maintenance, cost control and greater efficiency of the process of maintenance, and with it related processes such as procurement, storage, vendors, finances and accounting, work safety and environmental protection, etc. Management of maintenance practically is introduced by the works on: Setting goals, managing people, motivation of employees, team work. Modern business conditions require new approaches and concepts of management and seek to move beyond, traditional management methods and techniques, managerial leadership, and run the management of changes and innovations, in learning and knowledge management, and the essential role of leaders and team work in the organization as a whole but also in the maintenance function.*

**Keywords:**Management in maintenance, maintenance function, the leader, setting goals, leading subordinates, motivation of employees, teamwork

## 1. UVOD

Mjesto i pozicija održavanja u okviru organizacione strukture naših preduzeća nikada do sada nije formalno a ni realno bila ona koja bi trebalo da ima, kao važan činilac u radu, razvoju i budućnosti biznisa. Biznis u svom poslovanju mjeri svoj uspjeh time što se ponudom svojih proizvoda i usluga uz odgovarajuću tržišnu cijenu realizuje prihode koji će biti veći od troškova. U ovom slučaju se normalno prihvata da je kupac taj koji određuje cijenu za ponudjene proizvode i usluge. U slučaju održavanja kada se posmatra kao posebni biznis, tržišna cijena usluga je omjer za vrijednost usluge, ili, cijena je dio vrijednosti određene usluge u spoju sa kvalitetom i vremenskim faktorom. Dakle i u održavanju se ne može ignorisati cijena kao faktor, upravo tu se slamaju diskusije o ulozi i mjestu održavanja kao dijela preduzeća u stvaranju profita, i uopšte uspjehu u određenom biznisu. Dakle da li, ili ima li uopšte udjela u stvaranju proizvoda i pružanju usluga čijom se realizacijom ostvaruje profit. Trend je bio i nastavlja biti takav da se ignoriše važnost i mjesto održavanja u procesu realizacije biznisa, ali niko ne može osporiti potrebu preduzeća za dobro organizovanom i kvalifikovanom službom održavanja. Da li se ulagalo u održavanje, i kako je stanje u poredjenju sa drugim dijelovima preduzeća.

Nije se uvodio menadžment u održavanje, sa razgraničenjem operative i održavanja, obrazovanjem kadrova, stvaranjem baze podataka o održavanju, planiranjem i pravljenjem rasporeda, da se postigne odgovarajuća sigurnost i u opremi, u operativnom dijelu procesa, ali i tokom i posle procesa održavanja.

Može se sakupiti grupa ili veći broj specialista u sektoru održavanja, koji može biti dobro strukturiran, visokom disciplinom, i u tehničkom pogledu spremni za proces, ali ako nema dobar menadžment onda je to samo grupa koja nema fleksibilnost, inicijativu i duh saradnje, u sektoru a i sa drugim dijelovima preduzeća.

Ispada da je održavanje u prvom redu problem organizovanja, senzitivnog dijela proizvodnog uslužne djelatnosti, koji u stvari možemo nazvati problemom menadžiranja održavanja u preduzeću.

## 2. VRIJEDNOVANJE USLUGA ODRŽAVANJA U PREDUZEĆU

Ako za sve proizvode i usluge ima određena tržišna cijena, isti moramo uzeti u obzir i kada je u pitanju održavanje bilo ono kada je organizovano kao unutarnja služba u samom preduzeću, ili kao vanjskog kontraktora koji uz ugovorene stavke pruža svoje usluge preduzeću. U oba slučaja se mora odrediti vrijednost, a vrijednost usluga održavanja znači ima svoje sastavne dijelove koji su kvalitet, vremenski faktor, cijenu, i povraćaj investicije. Preduzeće treba uvijek da prati efikasnost u održavanju mjereći kako se usluge pružaju ostalim dijelovima preduzeća ili svojim komitentima.

Uzevši u obzir da se za elemente vrijednosti usluge održavanja zna šta znači kvalitet, vremenski faktor i cijena, značaj dajemo elementu "povraćaj investicije" gdje se krije velika mogućnost ostvarivanja uštede uz povećanu produktivnost mašinerije i opreme. Te uštede se baziraju na poboljšanju upotrebne vrijednosti opreme, koja omogućava bolji kvalitet proizvoda i usluga, i veće povjerenje na tu opremu. Da bi se mogle pratiti uštede zahvaljujući dobro organizovanom i dobro sprovedjenom održavanju u preduzeću se moraju vršiti analize i planirani poslovi kao na primjer: analiza zastoja u procesu, analiza podbačaja u održavanju, racionalizacija preventivnog održavanja, predviđeno održavanje (u garancijskom roku), bolje planiranje i vremensko raspoređivanje posla u održavanju. Preduzeće želi postići što bolji povraćaj investicija, kritična je za nju i mogućnost povraćaja investicija u održavanju.

U tome se najviše i vidi potreba da se održavanje menadžira time što se postavljaju ciljevi da se uravnoteže ili drže pod kontrolom troškovi i dobit kroz bolje funkcioniranje opreme.

Jedan menadžer u održavanju bi svakako trebao da ima u vidu da mora stvoriti uslove sebi i ekipi za manevrisanje tako što će uključiti u svoj program najbolja iskustva iz branše održavanja, time što će stvoriti sebi spisak u kojem će kategorisati poslove i korake koje treba da sprovede da bi sve funkcionisalo, i to:

- održavanje da ima organizaciju i vodstvo-lidership,
- da obezbijedi preventivno održavanje,
- da ima plan i raspored za održavanje,
- da vrši menadžment rezervnih dijelova,
- probleme da eliminiše is njihove osnove a ne površinski,
- održavanje se vrši uz potpuno nadgledavanje inženjera- kvalifikovanih stručnjaka,
- stvari tehničku bazu podataka,
- obezbijedi uslove,opremu i radionice,
- obezbijedi stalno usavršavanje i obrazovanje osoblju.

Jednom kada menadžer ima jasne putokaze i pokazatelje za svoj posao tj. održavanje onda će normalo bit lakše da postigne rezultate. Ima različitih mišljenja o tome šta je posao rukovodilaca održavanja. Jedni misle da je to uloga u kojoj će rukovodilac-menadžer da kaže drugim ljudima-radnicima šta da rade. To nije tačno po mome i mišljenju većine autora koji se bave menadžmentom. Drugi misle da je uloga rukovodilaca u tome da motiviše i podržava-ohrabruje radnike u vršenju poslova održavanja. Medjutim ni ovo drugo nije ispravno jer u stvari menadžer treba da druge ljude uputi da rade ono što on traži od njih da rade. Ako menadžer postigne uspjeh u oblasti održavanja onda je to jedan pokazatelj da on ima vizije i zna šta treba da radi u okviru onoga što se u preduzeću i očekuje od njega da bi se postigli ciljevi kako u finansijskom,tako i u kvalitetu i kvantitetu,ali i u okviru odgovarajućih vremenskih ograničenja. Kako će menadžer da postigne da radnici rade ono što od njih traži u okviru poslova održavanje je njegova sposobnost i umjetnost, koje će on trebati uvijek da pokuša da usavrši. Veliku pomoć u vođenju svojih radnika će imati i od instrumenata koje zna da koristi kao što su motivacija, ohrabrivanje radnika,pohvala, grupno odlučivanje, itd, ali sve to sa ciljem da se proces održavanja obavi, u vremenu,kvalitetno, i sa što manjim troškovima.

Istraživanja mnogih teoretičara o menadžmentu u preduzeću, su dokazala da se upravljanje preduzećem od strane menadžera očigledno se razgraničuje od vlasništva nad preduzećem. Cilj kome teži preduzeće jeste profit. Da bi ostvarilo taj cilj ono optimizira svoje ponašanje (preko menadžmenta) zasnivajući ga na racionalnosti.

Racionalno ponašanje pak, za menadžere koji donose odluke, znači sljedeće:

- da imaju mogućnost da uzmu u obzir sve alternative koje im stoje na raspolaganju, a koje su razrađene od strane operativnih menadžera,
- da mogu da rangiraju sve moguće alternative po određenom redosledu preferencija. Na primjer, u stanju su da preferiraju varijantu A u odnosu na B, ili B u odnosu na A, ili su obe varijante za njih neadekvatne,
- da su u stanju da izaberu onu alternativnu varijantu koja odgovara najvišem nivou profita.

Problem maksimiziranja profita (kao ciljne funkcije) menadžment rješava uzimanjem u obzir sljedeća dva ograničenja:

- proizvodne mogućnosti koje uslovljavaju odnos između input-a i output-a,
- tržišni uslovi u kojima menadžment aktivno interveniše, bilo kao proizvođač bilo kao potrošač.

Kada vladaju uslovi savršene konkurencije, menadžment je u mogućnosti da utiče na cijenu, nezavisno od odluka konkurencije ili u harmoniji sa njihovim odlukama.

Šta zapravo misli običan građanin na pominjanje riječi “održavanje”, u osnovu se shvata kao proces gdje treba da se “troši”, nered, i niži nivo u hijerarhiji menadžmenta, nisko vrijednovan posao. Naravno da ovo ima uporišta iz saznanja da se na primjer: može proći vremena dok neko iz tog sektora napreduje u top menadžment preduzeća, koliko se daje važnost predmetu održavanja u univerzitetima prilikom školovanja, kako su uređene i organizovane kancelarije menadžera održavanja, u više slučajeva prilikom budžetiranja nema stavke za održavanje, ili veoma rijetko se u budžetira za održavanje.

Ovo nije racionalno iz razloga što se u većini slučajeva održavanje ne tretira kao biznis centar već kao mjesto troškova, i ujedno se zanemaruje da se tu u stvari zaposli veći broj radnika, i gdje se u procentu dostižu i do 40% od ostvarenih troškova preduzeća.

Uočeno je da se mnogi problemi javljaju zašto se održavanje ne tretira odgovarajuće značaju i doprinosu performace preduzeća, uočeno je da se ti problemi svode na to da:

održavanje se ne vrijednuje ni na nivou borda preduzeća, niti na top menadžerskim nivoima, u održavanju manjka određena “kultura biznisa” u koju ubrajamo, nepostajanje biznis plana, mali ili nikakvi budžet, nejasno raportiranje, itd. Upravnici u održavanju ili vodje ekipa nemaju dovoljno menadžerskih vještina, nizak nivo-procentat od planiranog održavanja, nemogućnost primjenjivanja naprednih metoda u održavanju, i stalnog usavršavanja ljudstva u održavanju.

### **3. POTREBA ZA MOTIVACIJOM ZAPOSLENIH U ODRŽAVANJU**

Iz gore navedenog proizlazi da se za postizanje boljih rezultata u funkciji održavanja postavlja kao dominantna potreba za motivacijom zaposlenih, što je u biti stvaranje uslova koji će doprinijeti da pojedinci i ekipa postigne svoje ciljeve lakše, bolje nego što se očekivalo, a u isto vrijeme izbjegavajući da se kod zaposlenih javlja nezainteresiranost, stresna sredina i nezadovoljstvo.

Motivacija može biti, unutrašnja –želja i spremnost zaposlenih koji imaju u sebe kreativnost, zadovoljstvo profesijom, pozitivna iskustva u profesiji, itd. S druge strane motivacija može doći iz vanjskih uticaja kao što su razne naknade u novcu ili drugim vidovima nagrađivanja zaposlenih, kao što je unapredjenje u zvanju, itd.

Da bi se koristila motivacija zaposlenih što bolje i efikasnije, treba biti u stanju prepoznavati karakteristike zaposlenih u održavanju, koje su između ostalog:

- zaposleni u održavanju svaki svoj posao krunišu sa očekivanim ishodom, pa stoga se oni smatraju da su orijentisani prema postizanju rezultata.
- zaposleni u održavanju imaju dobro tehničko znanje i vještinu,
- obično su strpljivi i veoma analitični u svim zadacima,
- imaju izdržljivost i fizički su spremni, ali i snalažljivost u izvršavanju zadataka,
- uvijek su u situaciji da moraju da uče i proučavaju proces i opremu.

Postizanje efekta u motivaciji zaposlenih u održavanju će biti u funkciji izvršenja zadataka, i bit uočljiva ako se uspe da :

- zaposleni budu zadovoljni poslom koji obavljaju,
- da se prizna i vrijednuje postignuti rezultati njihovog zalaganja u postignutim rezultatima preduzeća,
- se da odgovornost i omogući unapredjenje u poslu,
- izbegnu stresne situacije na poslu zbog toga što oni nemaju striktnog radnog vremena, već rade po potrebi u prazničnim danima.

#### 4. ZAKLJUČAK

Imajući u vidu da se održavanje kao operacija, ma o kom tipu održavanja bilo reči mora, planirati, organizirati, voditi i kontrolirati, nameće se obaveza u prvom redu Top Menadžmenta preduzeća da se odredi o formi i načinu na koji će u okviru strukture preduzeća funkcionisati to važna operacija u sveukupnom biznisu kojim se preduzeće bavi. U stvari održavanje po gore iznetim stavovima prevazilazi više od običnog popravljanja ili dovodjenje mašina i alata koji su "se pokvarili" u radno stanje. Održavanje mora da obuhvati u stvari više od tog, to jest aktivnosti u cilju omogućavanja da mašine i alati budu u dobrom random stanju, ali i da se stara da se ne dogode havarije.

Ako se sa strane Top menadžmenta tako shvati održavanje onda oni treba da se staraju da uz konkretne tehničke aktivnosti u održavanju mašina i alata iskombinuju odgovarajući menadžment, administrativne procedure, i aktivnosti u nadgledavanju operacija u održavanju. Što je veći stepen napredne tehnologije uključeno u procesu rada, ili stepen kompjuterizacije operacija to dovodi do potrebe da se održavanje organizuje kao skup aktivnosti koji može a ima za cilj da se mašine i alati koriste optimalno i da budu u stanju da vrše svoje osnovne funkcije. Tu sada se ukazuje potreba da preduzeće planira šta je u stanju da sama uradi u polju održavanja i šta je potrebno da obezbijedi od vanjskih "snabdevača" koji su u stvari profesionalna preduzeća u polju održavanja, a kojih je u razvijenim ekonomijama veoma mnogo i sa širokim menjom usluga. Kod nas je u začecu razvoj preduzeća koja pružaju usluge održavanja u industriji uopšte.

Ukazuje se neophodnost uvođenja menadžmenta održavanja i njegovo uklapanje u sveukupni menadžment preduzeća.

#### 5. PREPORUKE

Menadžer održavanja mora pred jedinicu da postavi ciljeve, pripremi plan, organizuje i kontroliše sve aktivnosti u okviru svojih ovlašćenja. Iz gore iznetog proizilazi da održavanje treba da bude pravovremeno, efikasno i da se uradi tačno i oslanjajući se na dokumentaciju za održavanje.

- Dokumentacija održavanja, u jednom preduzeću jeste:

- Politika za održavanje, procedure za održavanje,
- projekti i šeme mašina i opreme,
- standardi i mjere za ispitivanje i kontrolu mašina i opreme,
- plan radova, program rada, kao i beleške i izvještaji o aktivnostima koji su planirani, aktivnostima u otklanjanu kvarova, zamjenama dijelova itd.

- Održavanje, Tehnička služba, i Prizvodnja moraju da se staraju da dijele odgovornost u zajedničkom nastojanju da se postigne optimalna radna sposobnost mašina i opreme u pogonima.
- Služba održavanja mora da ima i svoje administrativne dužnosti koje se sagledavaju u: kordinaciji i stalnom kontaktu sa drugim dijelovima u preduzeću radi planiranja održavanja, nabave materijala i dijelova, pripremu budžeta za pojedine dijelove preduzeća i kao cjeline.
- Održavanje mora da djeluje u skladu sa standardima i zahtjevima o zaštiti okoliša obavezno.
- Sve aktivnosti održavanja isto kao i druge u današnjosti se sprovode zahvaljujući informativnoj tehnologiji, koja omogućava planiranje, praćenje i kontrolu izvršenja aktivnosti u održavanju.

## 6. REFERENCE

- [1] Prof.Dr.Qamil Taka.:“Organizimi dhe Drejtimi i Biznesit”, Mokra,Tirane, AL. 2008g.,
- [2] Imšir Imširović.: „Menadzment i Menadzer“, Kantonalna Privredna Komora Tuzla i drugi, Tuzla, BiH, 2002g.,
- [3] Gerald V.Post i David L.Anderson.: “Management Informations Systems:Solvong Business problems with information technology”, McGraw-Hill/Irwin, NewYork, 2003g.,
- [5] J.M.Juran I Frank M.Gryna.:”Planiranje i Analiza Kvalitete-od razvoja proizvoda do upotrebe”, Mate, Zagreb,1993g.,
- [6] Shyqyri Llaci.: „Manaxhimi“, Autori, Tirane, AL, 2006g.,
- [7] European Federation of National maintenance societies- EFNMS <http://www.efnms.org> Guadette, 2002g.,
- [8] Sandy Dunn.: “A Framework for Achieving Best Practice in Maintenance” <http://www.plant-maintenance.com/>
- [9] Chris Thomas.: Maintenance-a business centre approach,- Chris Thomas Asociados CTA, Madrid, <http://espania.com/cta/>