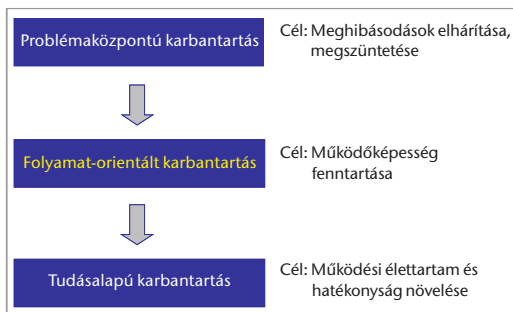


Karbantartási projektek menedzselésének stratégiai és operatív kérdései

Dr. Gaál Zoltán egyetemi tanár, Veszprémi Egyetem
Dr. Szabó Lajos egyetemi docens, Veszprémi Egyetem
Dancsecz Gabriella PhD hallgató, Veszprémi Egyetem

A KARBANTARTÁS-MENEDZSMENT SZEREPVÁLTOZÁSA

A 21. század elejének Magyarországot újabb gazdasági átrendeződés jellemzi. A fejlődés új irányokba mutat, a verseny még inkább fokozódik. A termelő és szolgáltató tevékenységet végző vállalkozások érdeklődésének középpontjában a profit maximalizálása és a hatékonyság növelése áll. A vállalatok működését műszaki-technikai oldalról támogató karbantartás-menedzsment vállalaton belüli megítélése, helye és szerepe az éppen domináns stratégiai vállalatiirányítási szemléletnek megfelelően az utóbbi évtizedekben jelentős súlyponti átrendeződést mutat.



1. ábra. A karbantartás-menedzsment szerepváltozása

A néhány évtizeddel ezelőtti jellemző problémaközpontú karbantartás alapvető célja a fellépő műszaki-technikai meghibásodások elhárítása, megszüntetése volt. A karbantartási feladatok központi elemei a gyors hibakeresés, a hibás alkatrészek rendelkezésre állásának biztosítása, a gyors és szakszerű beavatkozás voltak.

A kilencvenes években, hazánkban a problémaközpontú karbantartást a folyamatorientált karbantartási szemlélet váltotta fel. Ennek a felfogásnak a középpontjában már nem elsősorban a fellépő hibák elhárítása áll, a karbantartás-menedzsment számára sokkal inkább a megelőzés, a rendszer működőképességének fenntartása je-

lenti az alapvető célt. Ebben az időszakban a karbantartás-menedzsmenttel foglalkozó szakirodalmak a lehetséges karbantartási stratégiák – eseti, ciklusos, állapotfüggő stratégiák – összehasonlító elemzéseivel foglalkoztak. A gyakorlatban a diagnosztikai módszerek rendkívüli fejlődését figyelhettük meg. A diagnosztika feladata az állapotfelmérésen és -értékelésen túlmenően a minél kisebb költséggel történő beavatkozás támogatása volt.

Napjainkra a folyamatorientált karbantartást a tudásalapú karbantartás váltotta fel. Ennek a megközelítésnek a fókuszában a gépek, berendezések, rendszerek élettartamának és működési hatékonyságának növelése áll. A tudás, a szakmai hozzáértés felértékelődik, és stratégiai változóvá válik. A karbantartás-menedzsment helyzetét jellemzi azonban, hogy ezen folyamatok ellenére a vállalatok többségénél a karbantartási feladatokra fordított pénzösszeg az utóbbi években reálértékben csökkent.

A tudásközpontú stratégiai gondolkodással párhuzamosan a vállalati racionalizálási folyamatok is egyre erőteljesebbé váltak. A vállalkozások elsősorban a termelőtevékenységhez közvetlenül hozzá tartozó tervezési, vezetési, irányítási, működtetési és ellenőrzési feladatokat tartják meg saját szervezetükön belül. A további kiszolgált tevékenységeket (pl. szállítás, értékesítés, karbantartás) vagy szervezetükön kívülre delegálják, vagy kis létszámú, kreatív és hatékony szervezeti egységeket hoznak létre ezeknek a feladatoknak az ellátására. Új típusú szolgáltatószervezetek jönnek tehát létre, sok esetben önálló gazdálkodási egységként. Az ezekkel a szervezetekkel való kapcsolattartás a korábbi koordinációs tevékenység helyett megbízásos kapcsolattá válik, amely jóval körültekintőbb előkészítést, részletesebb tervek, pénzügyi és kockázati elemzéseket és összetettebb döntéseket igényel. Újfajta menedzsmenteszközökre van tehát szükségünk, melyet a projektmenedzsment módszerei és technikái jelentenek számunkra.

Ugyancsak a projektmenedzsment alkalmazását indokolják – mint már említettük – a hatékonyság növelésére irányuló erőfeszítések is. Adott feladatot gyorsabban, pontosabban, jobban kell megoldanunk – ez egyben a projektmenedzsment filozófiája is.

PROJEKTMENEDZSMENT A KARBANTARTÁSBAN

Az említett strukturális változások a karbantartás területét is alapjaiban érintették. A karbantartási tevékenység nem csupán műszaki-technikai tudásra épít, hanem azokra a menedzsmenteszközökre, -módszerekre és -technikákra, amelyek segítségével a karbantartási feladat sokkal hatékonyabban és eredményesebben hajtható végre. A karbantartási feladatok nagy részét projektként kezelik. Karbantartó projekt-teamek, illetve karbantartási szolgáltatásokat nyújtó vállalkozások jönnek létre. A továbbiakban a karbantartási projektek napjainkban megfigyelhető legfontosabb ismérveit foglaljuk össze.

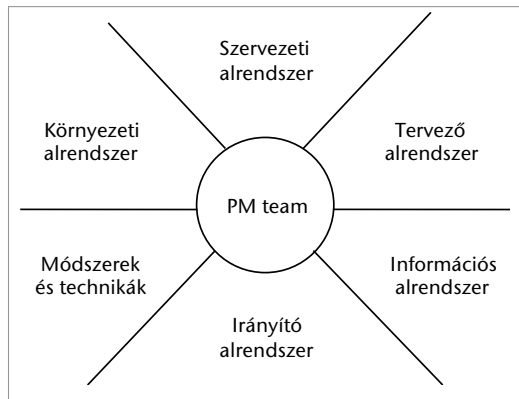
„A projekt konkrét, jól definiált költségvetési és időkereten belül elérendő cél, vagy célok megvalósítására – sokszor ideiglenes jelleggel – összehívogatott emberek és egyéb erőforrások csoportja” – szól igen szemléletesen Graham definíciója. A projekt típusú gondolkodás motójának Boris kijelentését tekinthetjük: „A projekt nem más, mint üldözés, hajsza egy vagy több cél eléréseért, adott költségvetési és időkereten belül. A célok eléréseért folytatott küzdelem komplex erőfelfejtést és részletes tervek igényel.”

Projektnek tekintünk tehát minden olyan feladatot, amelynek a következő ismérvei vannak:

- ◆ egyszeri, nem ismétlődő,
- ◆ összetett, komplex feladat,
- ◆ egyértelműen, világosan meghatározott célja (célrendszere) van,
- ◆ adott költségvetési és időkerete van,
- ◆ hozzárendelt erőforrásai vannak,
- ◆ a feladat mérete, bonyolultsága, jelentősége vagy egyedisége meghatározó,
- ◆ meghatározott kezdő és befejezési időpontja van (a projekt csak ideiglenesen létezik).

Az ún. projektszemléletnek, különösen karbantartási projektek esetén, rendszerorientáltnak kell lennie. A karbantartási stratégia kialakítása, a karbantartási folyamatok tervezése a vállalati tervezés nélkülözhetetlen része. A karbantartási folyamat tervezéséhez és végrehajtásához szüksé-

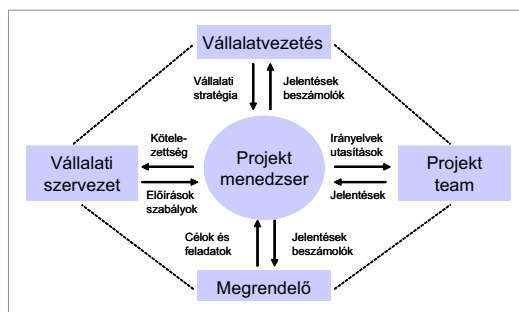
ges információigényeket a vállalatirányítási rendszerek kialakításakor is figyelembe kell venni. Az új típusú karbantartási projektek a szervezeti struktúra módosításához vezetnek. A projektek sikeres, illetve sikertelen végrehajtása kihat a projektre, de az egész vállalkozás környezetére is. Ezen hatások a projekt által érintett funkcionális szakterületek tevékenységének integrálását teszik szükségessé.



2. ábra. A projektmenedzsment rendszerorientált megközelítése

A PROJEKTMENEDZSREK SZEREPE, FELADATAI

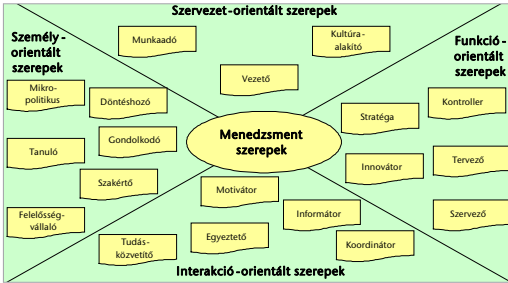
Az említett feltételek mellett végrehajtott karbantartási tevékenység esetén a projektmenedzsernek igen bonyolult kapcsolatrendszer közepette kell koordinációs feladatait ellátnia.



3. ábra. A projektmenedzser kapcsolatrendszere

A projektek élén álló menedzser rendkívül sokoldalú szerepet lát el. Ennek magyarázata nem csak abban keresendő, hogy a karbantartási projektek igen összetetté és bonyolulttá váltak,

hanem elsősorban abban rejlik, hogy a projektmenedzsernek egyszemélyi és teljes körű felelősséget kell vállalnia a projekt sikeréért. A projektmenedzser feladatait jellemző szervezeti-, funkció-, személy- és interakció-orientált szerepek is bizonyítják, hogy a karbantartási feladatok sikeres végrehajtásáért felelős vezetőknek integrált szemléletmódot kell képviselnie.

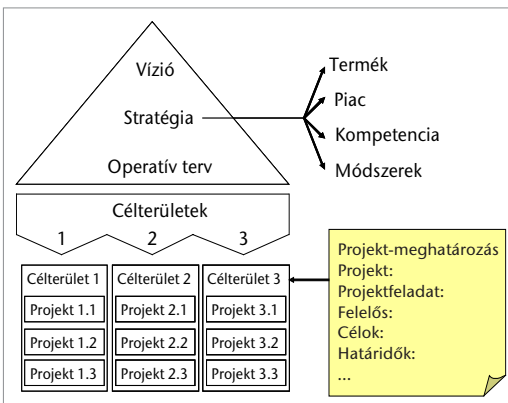


4. ábra. Projektmenedzser-szerepek

VÁLLALATI STRATÉGIA – PROJEKTSTRATÉGIA – KARBANTARTÁSI PROJEKTSTRATÉGIA

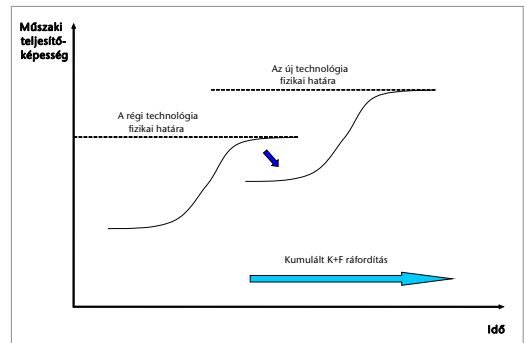
A projektek meghatározása és kapcsolata

A karbantartási projektek alapvető célja a vállalati stratégia, illetve a stratégiában megfogalmazott célok megvalósításának támogatása. A stratégiai célkitűzésekből vezethetők le az azokat támogató projektek, amelyek között a karbantartási projektek szerepe éppúgy kiemelkedő, mint a kutatás-fejlesztési, termelési, beszerzési és értékesítési projekteké. E projektek együttes sikeres megvalósítása eredményezi a stratégiai célok teljesítését.



5. ábra. A vállalati stratégia és a projektstratégia kapcsolata

Egy-egy célterület tehát egymással összefüggésben álló, egymásra kölcsönösen ható projektek sorozataként épül fel. A karbantartási projektek, illetve a bennük foglalt feladatok jelentősége a technológiai rendszerek állapotától és életciklusától függ. A termékekhez és szolgáltatásokhoz hasonlóan ugyanis a technológiai rendszerek esetén is megfigyelhetők bizonyos életutak. A termelési és ezáltal az értékesítési projektek sikere a gyártási rendszerek folyamatos és tartós működőképességének a függvénye. A technológiai rendszer életciklusának előrehaladtával a karbantartási tevékenység szerepe felértékelődik. A karbantartási projektek térnyerésével párhuzamosan a technológiaváltás kérdése, ezzel együtt a K+F projektek súlya is növekszik.



6. ábra. Technológia-életciklus

A technológiaváltás kérdése akkor merül fel, amikor a meglévő technológia fenntartásához, illetve továbbfejlesztéséhez szükséges ráfordítás egy tervezési cikluson belül meghaladja egy újabb technológia bevezetésének költségeit, és az új technológiával hosszabb távon magasabb műszaki teljesítőképesség érhető el. Analóg döntési probléma a karbantartás területén a berendezés felújítása vagy a berendezés lecserélése változatok közötti választás.

Stratégiai projekttervezés

A stratégiai projekttervezés feladata az adott technológiai rendszer továbbfejlesztési potenciáljának meghatározása, valamint az új technológiára való áttérés megtervezése és előkészítése.

A technológia-portfolio elemzése a stratégiai projekttervezéshez nyújt segítséget.

A cikket decemberi számunkban folytatjuk.