Sc Marko Andrejić,
kapetan I klase, dipl. inž.

PRILOG PLANIRANJU MESEČNOG RADA RADIONICE ZA TEHNIČKO ODRŽAVANJE U ZDRUŽENIM TAKTIČKIM JEDINICAMA — nastavak —

Neposredno planiranje mesečnog rada radionice

Cilj planiranja mesečnog rada radionice je obezbeđenje planskog izvršenja namenskih zadataka radionice za TOd, i optimalno iskorišćenje radio-ničkih kapaciteta, uz ostvarenje visokog stepena organizovanosti, produktivnosti, ekonomičnosti i rentabilnosti poslovanja, efektivnosti i kvaliteta rada, kako bi se obezbedio visok stepen borbene gotovosti jedinice za tehničko održavanje i ZTJ u celini.

Planiranje mesečnog rada radionice za tehničko održavanje zahteva stalno iznalaženje kompromisa u zadovoljenju ograničenja koja mogu biti organizacione i tehnološke prirode.

Planiranje se zasniva na pouzdanim informacijama o TMS (evidencija stanja, utrošeni resursi, normativi vremena za izvršenje pojedinih aktivnosti, odnosno vrsta održavanja, eksploatacioni i vremenski resursi sredstava, i dr.), jedinici za održavanje [kadar — ljudstvo (raspoloživi kapaciteti u NČ, stručna osposobljenost, međusobna zamenjivost i nadopuna na radnim mestima, motivisanost za rad) oprema, radni prostor, tehnička dokumentacija, određeni planovi, TMS, stanje rezervnih delova], korisnicima usluga radionice (angažovanje na zadacima u kasarni i izvan nje, potrebe za angažovanjem stručne radne snage iz radionice

po mogućnosti izražene u NČ) i zahtevima određenih organa komande ZTJ iz domena borbene obuke i vaspitanja ili aktivnosti koje su u njenoj funkciji (po mogućnosti izražene u NČ).

Planiranje mesečnog rada radionice u praksi često predstavlja kompromis između zahteva korisnika usluga radionice i određenih organa komande (koji teže angažovanju radionice, uglavnom, na korektivnom održavanju i vanplanskim aktivnostima koje ne zahtevaju angažovanje stručne radne snage) i zahteva organa tehničke službe (koji teže maksimalnom angažovanju radionice na preventivnom održavanju i aktivnostima koje zahtevaju isključivo angažovanje stručne radne snage).

Upravni organ TSl je osnovni, ali ne i jedini nosilac planiranja mesečnog rada radionice, pa zato sarađuje sa komandirom jedinice za održavanje, korisnicima usluga radionice i organima komande ZTJ.

Planiranjem mesečnog rada radionice za tehničko održavanje usklađuju se potrebe (zahtevi) za održavanjem sa mogućnostima radionice.

Mesečni plan rada radionice mora dati odgovore na pitanja ko, kada, gde i koliko aktivnosti treba da realizuje. Daljom operacionalizacijom ovog plana koju sprovodi komandir jedinice za održavanje na terminske (nedeljne)

planove i terminiranja na dnevne planove, moraju se dobiti odgovori na pitanja s kim, s čim i kako realizovati predviđene zadatke.

Planovi su komplementarni po cilju i obimu, pa zahtevaju tesnu saradnju upravnog organa TS1 i komandira jedinice za održavanje tokom njihove izrade i realizacije.

Pri planiranju mesečnog rada radionice, pored prikupljanja podataka na druge načine, treba maksimalno uvažavati rezultate sa komandantskih pregleda.

Planiranje mesečnog rada radionice je složen proces koji se odvija kroz faze predviđanja, odlučivanja i izradu planova. Među ovim fazama ne postoji hijerarhijski odnos niti potpuna samostalnost u toku njihovog sprovođenja, ali su međusobno uslovljene i utiču jedna na drugu.

Predviđanje

Faza predviđanja predstavlja način određivanja budućih stanja, mogućnosti, pojava, događaja, procesa i načina rada vezanih za rad radionice.

Ona se zasniva na informacijama o stanju radionice, zahtevima korisnika usluga i organa komande, važećim zakonima i analizi uslova funkcionisanja ZTJ i radionice u okviru nje.

U ovoj fazi potrebno je osmisliti mesečni rad radionice u narednom mesecu i obaviti kvalitetne pripreme iz domena organizacije, koordinacije, komandovanja i kontrole, kako bi se vanplanske aktivnosti i organizacioni i tehnološki gubici sveli na što manju meru.

Potrebno je sagledati *ograničenja organizacione i tehnološke prirode* koja utiču na planiranje mesečnog rada radionice i kasniju realizaciju.

Pod ograničenjima *organizacione prirode* podrazumevaju se zahtevi ko-

risnika usluga radionice, ograničenja uslovljena određenim planovima, odlukama, i zahtevima komande ZTJ i viših komandi, zahtevi koji proističu iz godišnjih planova koje izrađuje organ TS1 (ili u čijoj izradi učestvuje) i stvarne mogućnosti radionice.

Pored navedenih planova, u obzir treba uzeti obavezu ispomoći radionice jedinicama u osnovnom održavanju pri vršenju periodičnih pregleda, punjenju i kondicioniranju akumulatora, veštačkom trzanju, proveru veza, praćenju motorizovanih kolona i drugim aktivnostima koje su unapred poznate, jer se ciklički ponavljaju u toku godine, odnosno realizuju u skladu sa određenim planovima.

U ova ograničenja mogu se svrstati i obaveze u realizaciji nerealizovanih aktivnosti iz prethodnog mesečnog plana rada radionice.

Pod ograničenjima *tehnološke prirode* podrazumevaju se ograničenja koja su posledica nužnosti primene, u toku rada radionice, određenih tehnoloških principa i postupaka, normativa, zakonitosti funkcionisanja jedinice za tehničko održavanje i njenih objektivnih mogućnosti.

U ovoj fazi moraju se sagledati problemi planiranja u svim dimenzijama: vreme, čovek, radno mesto, radni prostor, predmeti rada (sredstva koja se održavaju).

Potrebno je identifikovati pokazatelje koji se uzimaju u obzir pri kasnijem upravljanju procesom realizacije mesečnog plana rada: obim poslova, rokove, troškove i kvalitet realizacije poslova.

U ovoj fazi potrebno je sagledati:

- a) mogućnosti radionice,
- b) potrebe za angažovanjem — korištenjem usluga radionice,
- c) adekvatne pripreme (iz domena organizacije, koordinacije, komandovanja i kontrole), za uspešno odvijanje mesečnog procesa rada.

a) *Sagledavanje kapaciteta (mogućnosti) radionice po strukturi radne snage*

Da bi se sagledali kapaciteti radionice, potrebno je znati:

1) broj proizvodnih radnika po strukturi radne snage: vojnika, CL, podoficira koji rade po radnoj listi i podoficira komandira odeljenja,

2) moguće dnevno angažovanje radne snage po strukturi:

- vojnici — 4,5 časa,
- CL — 6,32 časa,
- podoficiri koji rade po radnom nalogu — 6,32 časa,
- podoficiri komandiri odeljenja — 2,25 časova.

3) broj radnih dana u nedelji odnosno u mesecu.

Navedeni podaci potrebni su za proračun bruto-kapaciteta radionice.

Za proračun neto-kapaciteta radionice moraju se uzeti u obzir određeni *gubici*, odnosno aktivnosti koje se u toku nedelje ili meseca moraju obaviti u jedinici za tehničko održavanje i odsustvovanja sa radnih mesta zbog različitih uzroka, što utiče na raspoložive kapacitete radionice i angažovanje jedinice za tehničko održavanje na stručnim poslovima i zadacima.

Gubici mogu biti *planski*, (mogu se predvideti jer za njih postoji zakonska regulativa) i *neplanski*, (mogu se očekivati, ali se teško mogu kvantificirati i izraziti u norma časovima).

Karakteristični *planski* gubici koji utiču na obim angažovanja radionice na stručnim zadacima su:

- sastanak vojnog kolektiva (u trajanju 1 do 2 časa),
- sastanak voda — samostalnih odeljenja (dva puta mesečno po 1 čas),
- sanitetski pregled (u trajanju 1 do 2 časa),
- sanitetska smotra (nedeljno u trajanju od 1 do 2 časa),

— periodični pregled u jedinici za tehničko održavanje (nedeljno u trajanju od 4 časa),

— sastanak saveta za unutrašnji red i disciplinu (mesečno u trajanju od 1 časa, samo za članove saveta),

— sastanak odbora za kulturno-zabavne delatnosti (mesečno u trajanju od 1 časa, samo za članove odbora),

— stručno — specijalistička nastava (teorijsko — praktična nastava delom za celu jedinicu, a delom po odeljenjima, 1 dan u sedmici),

— fizičko vaspitanje vojnika (1 čas dnevno),

— moralno vaspitanje (periodično informisanje, 2 puta mesečno po 2 časa),

— odsustvovanje sa radnih mesta, po odeljenjima, zbog unutrašnje službe (dežurstvo, požarstvo, straža),

— komandantski pregled u pozadinskom bataljonu (u mesecu kad se izvodi),

— godišnji odmori,

— redovna odsustva vojnika,

— bolovanja,

— zakazana lečenja i dr.

Karakteristični *neplanski* gubici su:

— čekanje na posao zbog nedolaska TMS u radionicu,

— čekanje na posao zbog nedostatka potrebnih r/d,

— pretpraznične i druge manifestacije,

— vanredni sastanci,

— rashodi zbog drugih razloga.

Oduzimanjem planskih i neplanskih gubitaka (ukoliko se na osnovu iskustva i detaljne procene mogu kvantificirati), izraženih u norma-časovima od bruto-kapaciteta, dobijaju se neto-kapaciteti, odn. mogućnosti radionice u norma-časovima. Da bi se dobile stvarne mogućnosti radionice ove kapacitete treba umanjiti za određene gubitke ljudske, organizacione, tehnološke

ke i stručne prirode, dobijene procenom na osnovu iskustva i izražene kvantitativno u norma-časovima. Tek nakon toga dobija se informacija o mogućnostima radionice (u norma-časovima) na osnovu koje se vrši dalje planiranje.

b) *Sagledavanje potreba za angažovanjem radionice*

Da bi se došlo do informacije o potrebi angažovanja radionice na stručnim poslovima, treba uzeti u obzir:

— zahteve korisnika usluga radionice (na osnovu prijava — pregleda TMS koja se predlažu za tehničko održavanje u narednom mesecu, zahteva koje korisnici usluga iznose pri mesečnom planiranju — koordiniranju aktivnosti borbene obuke i vaspitanja, zahteva iznetih na referisanju komandantu i neposrednih zahteva),

— zahteve organa komande i komandanta,

— zahteve koji proističu iz godišnjih planova, koje izrađuje upravni organ TS1, i planova u čijoj izradi sarađuje sa drugim organima (Planovi eksploatacije borbenih i neborbenih vozila i inženjerskih mašina, Plan komandantskih pregleda, i dr.),

— zahteve koji proističu iz obaveze pružanja ispomoći osnovnim jedinicama u osnovnom održavanju (pri vršenju periodičnih pregleda, punjenju i kondicioniranju akumulatora, veštačkom trzanju, proveru veza) i pri realizaciji drugih aktivnosti iz domena borbene obuke i vaspitanja.

Potrebe korisnika usluga radionice obuhvataju, pored navedenog, i zahteve korisnika koji su na proputovanju kroz garnizon u kome je smeštena radionica, odnosno kroz zonu odgovornosti ZTJ, u čijem sastavu egzistira radionica.

Sve ove zahteve treba, uz korišćenje normativa i na osnovu iskustvenih procena kvantificirati i izraziti u norma-časovima.

c) *Pripreme za uspešno odvijanje mesečnog procesa rada*

Pripreme iz domena organizacije imaju za cilj stvaranje uslova koji omogućuju pravilno i efikasno realizovanje odluka, odnosno sprovođenje plana.

Pripreme se realizuju kroz:

— stvaranje motivacije izvršioca, pravilnog reagovanja i interesovanja za rad,

— podizanje odgovornosti i autoriteta komandira u radionici i odgovornosti neposrednih izvršilaca,

— pravilno poveravanje zadataka, naročito složenih, komandirima u radionici.

Karakteristične pripreme iz domena organizacije su:

— upoznavanje ljudstva sa planom rada, ciljevima, obavezama koje iz njega proističu i rezultatima koje treba ostvariti,

— predviđanje mogućih *uskih grla* u realizaciji *Mesečnog plana rada*,

— iznalaženje optimalnog načina rada, kako bi se opslužio što veći broj sredstava u toku jednog dana na jednom radnom mestu, naročito tamo gde ima potrebe za angažovanjem većeg broja profila stručne radne snage,

— određivanje normi za sredstva i operacije kojih nema u postojećim normativima,

— iznalaženje načina i forme izrade nedeljnih i dnevnih planova u okviru mesečnog plana rada,

— identifikovanje sredstava na kojima će se pri lakom remontu obim radova poklapati sa obimom radova na tehničkim pregledima, kako se ona ne

bi planirala za tehničke preglede u narednim mesecima u toku godine,

— sagledavanje potrebne opreme, r/d, p/m i r/m za materijalnu podršku mesečnog plana rada (na osnovu propisane tehnologije radova za određene grupe sredstava, iskustva — praćenja intenziteta otkaza), potrebne stručne literature i dokumentacije,

— sagledavanje potrebnog prostora za nesmetano odvijanje radnog procesa i odlaganje — parkiranje sredstava,

— iznalaženje podesnog načina saradnje — obaveštavanja, sa komandirima i komandantima jedinica, radi regulisanja intenziteta pristizanja TMS u radionicu u skladu sa dnevnim mogućnostima radionice, i radi pristizanja kompletnih sredstava u radionicu (sa RAP-om, optičkim instrumentima, tehničkim knjižicama, i dr.) i sa rukovao-cem sredstva, odnosno vozačem, poslugom, posadom,

— na osnovu poznavanja stanja TMS u jedinicama, predviđanje šta da se radi sa sredstvima na kojima se defekcijom ustanovi da imaju neispravnosti čije je otklanjanje iz domena višeg vida održavanja (obezbeđenje potrebnih r/d odnosno sklopova), kako bi se sredstvo što pre popravilo bez čekanja na rešenje iz tehničke baze,

— iznalaženje optimalnog načina dnevnog rukovođenja,

— iznalaženje načina rada koji obezbeđuje da civilnim licima početak radnog vremena bude i početak proizvodnog rada,

— iznalaženje načina rada koji obezbeđuje što veći broj *opsluženih* sredstava u toku dana, odnosno što kraće vreme zadržavanja sredstava u radionici na održavanju (paralelan rad više raznih specijalnosti na složenim sredstvima, i dr.),

— sagledavanje potreba i načina za angažovanjem radnika u vanradnom vremenu (npr. u akumulatorskoj stanici) i stvaranje uslova za rad u tom periodu,

— obezbeđenje potrebne radioničke dokumentacije, neophodne za nesmetano odvijanje radnog procesa (radioničke liste, radne liste, LIP-ovi),

— otvaranje radioničke dokumentacije na početku meseca, potrebne za nesmetano odvijanje mesečnog radnog procesa (radioničke liste za ispomoć jedinicama u osnovnom održavanju, čekanje na posao i podizanje potrošnog materijala⁷⁾),

— određivanje mesta rada i izvršioca radova⁸⁾ i obaveza koje iz toga proističu,

— priprema izvršioca zadataka (stručna, moralna i materijalno-tehnička),

— izrada plana rezervnog vremena za laki remont,

— iznalaženje najboljeg načina obaveštavanja jedinica o intenzitetu pristizanja TMS u radionicu (preko razglasa, komuniciranjem sa komandirima osnovnih jedinica u prisustvu njihovih komandanata, odnosno komuniciranjem sa komandantima jedinica),

— predviđanje mesta moguće uštede, vremena, novca, r/d, r/m i p/m,

— iznalaženje načina za angažovanje kapaciteta radionice u slučaju neredovnog pristizanja sredstava iz jedinica (nepoštovanja plana),

— predviđanje prioriteta po jedinicama i sredstvima, uvažavajući njihove obaveze i zadatke i značaj pojedinih jedinica i sredstava za njihovu borbenu gotovost,

— iznalaženje načina kontinualnog prikupljanja podataka potrebnih za analizu (kontrolu) realizacije mesečnog plana rada radionice,

— iznalaženje efikasne dnevne organizacije rada, odnosno redosleda od-

7) Zahteve za podizanjem potrošnih materijala neophodnih za obezbeđenje borbene obuke i vaspitanja, održavanje i opsluživanje TMS, komandir jedinice za održavanje dostavlja do 24. u mesecu za naredni mesec.

8) Prijave za prevoženje, ukoliko se radovi izvode izvan kasarne, dostavljaju se organu saobraćajne službe do 24. u mesecu za naredni mesec.

vijanja aktivnosti u jedinici tokom celog dana (24 časa), a na eventualne poremećaje treba reagovati elastično i oprezno, u skladu sa trenutnom situacijom, uz nastojanje da se sistem što pre vrati na planirani način funkcionisanja,

— usaglašavanje mesečnog plana rada sa vanrednim zadacima i obavezama jedinica.

Pripreme iz domena koordinacije obavljaju se radi usklađivanja aktivnosti svih učesnika (posrednih i neposrednih) u realizaciji mesečnog plana rada, i radi obezbeđenja motivacije i potrebnog nivoa integracije učesnika u procesu realizacije predstojećih aktivnosti. Ova aktivnost zahteva intenzivno kontaktiranje i komuniciranje na raznim nivoima. Odvija se kroz vertikalnu, horizontalnu i dijagonalnu koordinaciju.

Vertikalna koordinacija podrazumeva svakodnevno kontaktiranje između načelnika TS1 i komandira jedinice za održavanje, komandira unutar jedinice za održavanje i komandira i neposrednih izvršilaca, odnosno kontaktiranje između mesta odlučivanja i mesta realizacije.

Horizontalna koordinacija posebno je značajna za komuniciranje između komandira u jedinici za održavanje, odnosno između komandira u osnovnim jedinicama i komandira u samostalnim i prištapskim jedinicama.

Komuniciranje između komandira u jedinici za održavanje je značajno, jer se time međusobno upoznaju sa problemima i koriste pozitivna iskustva za uspešno rešavanje zadataka u svom delokrugu rada.

Dijagonalna koordinacija uslovljena je saradnjom, ispomoći i idejnošću. Ostvaruje se putem komuniciranja komandira osnovnih jedinica sa komandirima jedinice za održavanje, i komunikacijom komandanata i komandira osnovnih jedinica sa organom TS1 i komandirima jedinice za održavanje.

Pripreme iz domena komandovanja, uglavnom, obuhvataju iznalaženje

najboljeg načina za dodelu zadataka, u raznim situacijama: usmeno, pismeno, sredstvima veze, posredstvom razglasa, načinom intonacije, izrazom lica, držanjem tela, i sl.

Pripreme iz domena kontrole podrazumevaju identifikovanje elemenata po kojima se manifestuje realizacija mesečnog plana rada, odnosno, po kojima se vrši kontrola u fazi realizacije mesečnog procesa rada i po isteku meseca.

Kontrola u fazi sprovođenja mesečnog plana rada obuhvata proveru uslova od kojih zavisi normalno odvijanje radnog procesa (materijalne, moralne i stručne pripreme), kontrola prenošenja zadataka od pretpostavljenog ka potčinjenima, sinhronizovanost veza između organa TS1 i komandira jedinice za održavanje, komandira u jedinici za održavanje i neposrednih izvršilaca, proveru da li su komandiri u jedinici za održavanje pravilno i realno angažovani (opterećeni) i da li pravilno funkcionišu veze koje obezbeđuju vertikalnu i horizontalnu saradnju, kako bi se eventualne smetnje brzo otклонile.

Kontrola ostvarenih rezultata predstavlja svojevrsnu analizu, gde se, na osnovu prikupljenih informacija i pokazatelja, dolazi do zaključaka o ostvarivanju postavljenih ciljeva, odnosno realizaciji plana. U ovoj fazi treba ustanoviti gde postoji odstupanje pri realizaciji pojedinih zadataka, odnosno u realizaciji plana, stepen (veličinu) odstupanja, i uzroke koji su do toga doveli, posledice koje će nastati usled neizvršenja ili neadekvatnog izvršenja pojedinih zadataka i šta preduzeti da se ubuduće takvi propusti ne ponove.

U fazi realizacije potrebno je pratiti:

- iskoristivost radnog vremena,
- angažovanje i stepen iskoristivosti radioničkih kapaciteta (dnevno i sedmično),

- stepen izvršenja planskih zadataka,
- produktivnost,
- kvalitet radne snage,
- primenu normativa i normiranja rada,
- realnost normativa i mogućnosti rada po njima,
- utrošak materijala,
- podobnost alata, pribora i opreme i njihovu primenu u praksi,
- dnevno i sedmično materijalno obezbeđenje planskih zadataka,
- primenu propisane tehnologije u održavanju sredstava,
- proveru realnosti dnevnih i sedmičnih planova,
- kvantitet izvršenih radova (izražen brojem opsluženih sredstava i na druge načine),
- gubitke usled realizacije zadataka izvan garnizona,
- primenu obavezne radne dokumentacije,
- angažovanje radionice na zadacima koji nisu predviđeni planom,
- angažovanje radioničkih kapaciteta za potrebe korisnika kojima se vrši naplata usluga,
- kontrolu kvaliteta rada.

Kontrola realizacije mesečnog plana rada predstavlja svojevrsnu analizu realizacije mesečnog plana rada. Izrađuje je komandir jedinice za održavanje, a sa rezultatima upoznaje organ TS1. Takođe, sa ostvarenim rezultatima, komandir jedinice za održavanje upoznaje i celokupan sastav svoje jedinice.

Analiza realizacije mesečnog plana rada obavlja se po sledećim elementima:

- iskorišćenje planiranih neto-kapaciteta (stepen ostvarenja plana),
- izvršenje plana u norma-časovima,

- izvršenje plana po komadima (podatak neophodan za analizu godišnjeg plana),
- opšta produktivnost,
- nedovršena proizvodnja,
- naknadno izvršeni radovi koji nisu predviđeni mesečnim planom rada radionice,
- kvantitativni odnos preventivnog i korektivnog održavanja,
- angažovanje kapaciteta radionice za potrebe korisnika kojima se vrši naplata usluga,
- neplanski gubici u norma-časovima,
- materijalno obezbeđenje realizacije plana, odnosno nerealizovani zadaci usled nedostatka r/d, r/m i p/m.

Odlučivanje

Pod odlučivanjem, kao fazom u izradi mesečnog plana rada radionice, podrazumeva se opredeljenje organa TS1, uz uvažavanje ograničenja organizacione i tehnološke prirode i određenih prioriteta koji su u funkciji b/g, za jednu od formi izrade mesečnog plana rada radionice (po odeljenjima ili za celu jedinicu), za određene vrste tehničkog održavanja (vrsta i veličina angažovanih kapaciteta izražena u NČ), za određena sredstva (vrsta i količina) na kojima će se vršiti održavanje i određene aktivnosti (iznos u NČ i vrsta) iz domena održavanja koje će ući u plan.

Takođe, podrazumeva se i opredeljenje za određene aktivnosti iz domena organizacije, koordinacije i kontrole, koje je moguće sprovesti radi uspešne realizacije mesečnog radnog procesa.

Izrada mesečnog plana rada radionice

Izrada mesečnog plana rada radionice je posao tehničke prirode. Formiranje plana (radne verzije) počinje od

početka planiranja u fazi sagledavanja mogućnosti radionice, odnosno potreba za korištenjem usluga radionice. Tada se unose podaci od interesa za izradu plana (kapaciteti radionice i radioničkih odeljenja po strukturi radne snage, zadaci koji proističu iz zahteva za korištenjem usluga radionice i zahtevi koji proističu iz određenih planova koje izrađuje, odnosno u čijoj izradi sarađuje organ TS1).

Upoređenjem potreba — zahteva za angažovanjem radionice (izraženih u norma-časovima), sa mogućnostima radionice (izraženim u norma-časovima), ukoliko se ustanovi da nema dovoljno kapaciteta, pronalaze se načini za njihovo obezbeđenje: prekovremenim radom, angažovanjem resursa civilnih radnih organizacija ili sa ispomoći višeg nivoa održavanja.

Ukoliko se na navedene načine ne mogu obezbediti dopunski resursi, uz pridržavanje određenih prioriteta koji su u funkciji borbene gotovosti jedinice, odustaje se od nekih planiranih aktivnosti.

Upravni organ TS1 izrađuje Mesečni plan rada radionice do 27. u mesecu, za naredni mesec i dostavlja ga komandiru jedinice za održavanje do 28. u mesecu, kako bi on imao dovoljno vremena za pripremu radionice za realizaciju mesečnog plana rada.

Neposredna izrada mesečnog plana rada radionice vrši se na osnovu:

- podataka o radovima koji nisu započeti, a planirani su mesečnim planom rada u tekućem mesecu,

- podataka o započetim radovima koji se neće realizovati u toku tekućeg meseca,

- godišnjih planova rada organa TS1,

- godišnjih planova u čijoj izradi sarađuje organ TS1,

- Plana i programa borbene obuke i vaspitanja vojnika i jedinica TS1,

- Tematskog plana,

- Plana koordinacije,
- vremenskih i eksploatacionih resursa,
- planova angažovanja jedinica,
- potreba borbene obuke i vaspitanja,

- prijava — pregleda TMS za tehničko održavanje u narednom mesecu,
- zahteva organa komande ZTJ,
- stvarnog stanja i eksploatacije TMS,

- prioriteta u održavanju (načelnih i određenih od komandanta ZTJ),
- raspoloživih neto-kapaciteta radionice izraženih u NČ,

- materijalno-tehničkog obezbeđenja radnih mesta i radnog procesa u celini,

- stručnosti i motivisanosti ljudstva za rad.

Mesečni plan rada radionice izrađuje se na standardnom obrascu TS1-46, u tri primerka. Praksa je pokazala da je bolje izrađivati mesečni plan rada radionice po organizacionim celinama — odeljenjima.

Aktivnosti se unose u plan po sledećem redosledu:

a) nedovršeni radovi iz prethodnog meseca:

- započeti, a nedovršeni radovi (unose se zajedno u norma-časovima),
- nezapočeti radovi.

b) tekući radovi:

- I TP, II TP i TP,
- konzervacija (rekonzervacija),
- prelazak sa jednog vida eksploatacije na drugi,

- ispomoć jedinicama (po ustaljenom planu) u osnovnom održavanju pri vršenju periodičnih pregleda,

- ispomoć jedinicama pri obavljanju ostalih zadataka koji su u funkciji borbene obuke i vaspitanja: provera veza, veštačko trzanje, procena nagriženosti cevi oružja, praćenje ga-

đanja, praćenje motorizovanih kolona i druge aktivnosti (unose se samo raspoloživi — predviđeni NČ),

- nova izrada,
- komandantski pregledi,
- laki remont.

c) ostalo.

Na prvoj strani plana, u zaglavlju, unose se podaci o broju proizvodnih radnika i raspoloživi bruto i neto — norma časovi po strukturi radne snage za celu jedinicu za održavanje (radionicu), a kod planova odeljenja unose se isti podaci po odeljenjima.

U plan se unosi nomenklaturni broj i naziv sredstva, broj planiranih sredstava, normirano vreme po jedinici za svaku vrstu održavanja i ukupno normirani časovi za svaku poziciju plana. Pri izradi plana odeljenja za naoružanje, mototehniku, sredstva veze i ABHO sredstva, načelno 25 do 30% vremena predviđenog za tekuće radove, ostavlja se za preventivno održavanje, a jedna trećina za korektivno održavanje (LR).

Sredstva predviđena za laki remont ne unose se u mesečni plan rada, već se samo unose potrebni (dodeljeni) norma-časovi.

S obzirom na *zastupljenu strukturu radne snage*, mesečni plan rada odeljenja za opšte radove sadržava sledeće aktivnosti:

- tehničke preglede (akumulatora),
- laki remont,
- ispomoć jedinicama u osnovnom održavanju pri vršenju periodičnih pregleda,
- punjenje i kondicioniranje akumulatora,
- kovačke radove,
- farbarske radove,
- zavarivačke radove,
- novu izradu (jednostavnijih delova za koje nije potrebna termička obrada).

Dalju razradu (operacionalizaciju) mesečnog plana rada vrši komandir jedinice za održavanje sa komandirima odeljenja (u proizvoljnoj formi) na sedmične, a u okviru toga na dnevne planove rada radionice, tj. planove po izvršiocima, prema raspoloživoj radnoj snazi i stručnosti izvršioca.

Ova razrada obavlja se radi racionalnog korištenja kapaciteta radionice, planskog utroška r/d, p/m i r/m, obezbeđenja organizovanog rada prema propisanoj tehnologiji, boljeg praćenja i pravovremenog uticaja na potpuno izvršenje plana.

Izradom mesečnih planova odeljenja, komandiri postaju aktivni subjekat u planiranju i realizaciji rada što daje bolje krajnje efekte.

Praksa je pokazala da je dobro raditi mesečni plan rada po odeljenjima i onda, iz jedinstvenog Plana rada, dostaviti za svako odeljenje deo koji se na njega odnosi.

Iskustvo je pokazalo da se pri planiranju tehničkih pregleda (naročito I i II) može planirati do 10% sredstava više od količina dobijenih proračunom, zbog pojednostavljenja tehnologije izvršenja TP kako se ne bi narušila hermetizacija pojedinih sklopova, zbog nedostataka pojedinih r/d, r/m i p/m i drugih razloga uz uslov da se organizacioni i tehnološki gubici u fazi predviđanja pravilno procene.

Nakon izrade mesečnog plana rada, organ TS1 i komandir jedinice za održavanje počinju sa detaljnijim sprovođenjem priprema za njegovu realizaciju, po elementima koji su uočeni u fazi predviđanja.

Umesto zaključka

Planiranje mesečnog rada radionice vrlo je složen proces koji zahteva aktivno učešće velikog broja subjekata (korisnici usluga radionice, organi komande ZTJ, komandir jedinice za odr-

žavanje), a sastavni je deo planiranja borbene obuke i vaspitanja.

Prilikom planiranja mesečnog rada radionice, ona se mora posmatrati kao *borbena jedinica*, koja mora da ostvari visok stepen borbene gotovosti i kao *preduzeće* koje mora da obezbedi visok stepen rentabilnosti.

Mesečno planiranje borbene obuke i vaspitanja, a time i mesečnog rada radionice, zahteva integralan pristup i timski rad organa komande.

Planiranje mesečnog rada radionice je iterativni postupak, gde se nakon sagledavanja zahteva za korištenjem usluga radionice, *planiranih aktivnosti* i mogućnosti radionice (neto-kapaciteti) dobijaju pokazatelji na osnovu kojih se plan prihvata, vrše određene korekcije ili se, uz uvažavanje prioriteta, odstupa od određenih aktivnosti.

Planiranje zahteva detaljno poznavanje uslova života i rada u ZTJ, kao i precizno definisanje nadležnosti i delokruga rada pojedinih subjekata u procesu planiranja.

Unapređenje planiranja mesečnog rada radionice mora se vršiti u sklopu unapređenja ukupnog planiranja borbene obuke i vaspitanja u ZTJ, jer u suprotnom ono postaje kočnica planiranja rada radionice.

Usavršavanju planiranja borbene obuke i vaspitanja u jedinici za održavanje, a u sklopu toga i planiranju mesečnog rada radionice, mora prethoditi stručna deskripcija procesa planiranja i sagledavanja tokova informacija i materijala, sagledavanja određenih planova i dokumenata, kao nosioca informacija i preciznog i detaljnog definisanja obaveza korisnika usluga radionice, komandira jedinice za održavanje, organa komande i komandanta ZTJ, prema planiranju mesečnog rada

radionice. Ovaj rad predstavlja samo početni korak na tom putu.

Uspešna automatizovana podrška planiranja borbene obuke i vaspitanja, a time i mesečnog rada radionice, mora se zasnivati na modularnom pristupu i automatizaciji separatih egzistencijalno sposobnih celina, i preko parcijalne obrade elementarnih podсистема (segmenta) ZTJ kao celine, odnosno u konkretnom slučaju od radionice za tehničko održavanje (LR) i jedinice koja u njoj realizuje najveći deo svoje borbene obuke i vaspitanja, a zatim ići na uvezivanje ovih segmenta u celinu.

Pri obradi ovih segmenta moraju se uvažavati ograničenja organizacione i tehnološke prirode koja sistem (ZTJ) kao celina nameće.

Planiranje upotrebe i sama upotreba resursa radionice mora biti centralizovana zbog racionalnog korištenja resursa i značaja radionice za borbenu gotovost jedinice.

Radi usavršavanja planiranja borbene obuke i vaspitanja neophodna je izgradnja integrisanog informacionog sistema za podršku njenog planiranja i upravljanja, a u sklopu toga i planiranja mesečnog rada radionice. Ovaj sistem treba da izvrši trostruku integraciju: administrativnu, hijerarhijsku i funkcionalnu.

Prikazano je planiranje kapaciteta radne snage, dok ostali resursi nisu detaljnije razmatrani.

Ponudeni i objašnjeni način planiranja, uz dobru koordinaciju rada komande ZTJ, moguće je i treba sprovesti u operativnoj praksi, gde se planiranje još uvek vrši *manuelno*. Sažeta materija, izneta u članku, može se koristiti u daljem radu na usavršavanju planiranja mesečnog rada radionice.

Literatura:

- [1] Uputstvo za rad servisnih stanica, jedinica za tehničko održavanje i radionica pogonske opreme, DSNO — TU, Beograd, 1970.
- [2] Uputstvo za rad tehničkog organa pozadine garnizona — kasarne, TU SSNO, TU-V, 51, 1978.
- [3] Vuković, S.: Organizacija tehničkog obezbeđenja u garnizonu, CVŠ, Beograd, 1981.

- [4] Čujev J. V., Mihajlov J. B.: Prognožiranje u vojsci, VIZ, Beograd, 1980.
- [5] Marjanović S.: Donošenje odluka u privrednim organizacijama, Informator, Zagreb, 1971.
- [6] Grupa autora: Savremena organizacija rada, Rad, Beograd, 1969.
- [7] Andrejić M.: Planiranje mesečnog rada u radionici, seminarski rad, VVTŠ, Zagreb, 1990.