

# Прилази пројектовању организационих структура управних органа у саобраћајној служби

УДК: 356.257:65.014

Мр Бобан Ђоровић, капетан I класе

*У раду су приказана искуства и могућности примене метода организационих наука у изради организацијско-формацијских решења у Војсци Југославије. Дефинисана је методологија пројектовања организационе структуре управних органа саобраћајне службе на примеру команде аутомобилског батаљона (атб).*

*Ради дефинисања методологије пројектовања разматрани су прилази пројектовању организација и организационих структура у друштву, саобраћајно-транспортним организацијама, страним армијама и Војсци Југославије.*

## Увод

Јединице саобраћајне службе обављају сложене задатке који се значајно разликују у миру и рату, што управне органе обавезује да ефикасно функционишу у свим условима и ограничењима. Њихова ефикасност може да се сагледа кроз могућности и рад организационе структуре, организациона решења рада управних органа и организациону регулативу. На промену модела организације утичу бројни чиниоци, који могу да се разврстају на унутрашње, којима може према жељи, да овлада организација, и спољне чиниоце, којима организација може само делимично да овлада.<sup>1</sup>

Због сложених услова рада, које намеће развој науке, неопходно је стално истраживање оптималног модела, односно пројектовање организације као динамичког модела. То је условило развој посебне научне дисциплине у организацији која треба да омогући стварање организације која може успешно да функционише у различитим условима, за разлику од класичног приступа, односно обезбеђења најбољих резултата у постојећој организацији.

Организацијско-формацијска решења у саобраћајној служби заснована су на емпирији, а примена научних метода пројектовања организационих структура је минимална или и не постоји. Осавремењавање постојећег емпиријског прилаза формирању органа управљања у саобра-

<sup>1</sup> С. Капустић, *Методика организацијског пројектовања*, Самобор, 1984.

ћајној служби, а тиме и команде аутомобилског батаљона, могуће је на основу примене одговарајућих модела организационих наука.

### ***Прилази пројектовању организационих структура у друштву***

За пројектовање организације и организационих структура у друштву постоји више прилаза. Капустић наводи карактеристичне прилазе организационом пројектовању страних и домаћих аутора.<sup>2</sup> Сарадници Научноистраживачког института за технику организовања из Москве под појмом *организацијско пројектовање* подразумевају процес израде и увођења у примену пројекта рационализације руководног и управљачког рада на основу захтева везаних за организацију рада, укључујући савремену организациону и рачунарску технику, ради повећања успешности руководних и управљачких органа и читаве организације. Аутори сматрају да се то пројектовање може одвијати у пет фаза: организовање изградње и односа руковођења; организовање процеса руководног и управљачког деловања (организовање процеса); организовање снабдевања информацијама и информационим односима; организовање уградње организационе и рачунарске технике, и организовање обликовања радног места и радног простора. Аутори Удружења техничара Немачке сматрају да је организационо пројектовање самосталан део пројектовања у којем се, у припреми и спровођењу мера интензивирања, узима у обзир не само техничко-технолошки аспект него и аспект управљања процесима, па је због тога тежиште на информационим токовима у организацији. Према тим ауторима, пројектовање организације се дели на технолошко, техничко и организационо пројектовање, чиме се наглашава јединство технике, технологије и организовања и подразумева примена системске анализе и математичких, статистичких и кибернетских метода.

Мајер и Нејдел сматрају да организационим пројектовањем треба да се изради систем помоћу којег ће моћи да се оптимално постигну одређени циљеви и створе услови да се систем прилагођава промени концепције циља, техничким иновацијама, променама у околини и науци. Аутори наглашавају да, начелно, треба развијати и одржавати два система: систем деловања и информационо-управљачки систем. Посебан приступ сваком од та два система произилази из комплексности система деловања, који се не може посматрати изоловано од околине и независно од бројних чинилаца који утичу на његово функционисање. Те чиниоце су поделили у две групе: *променљиви чиниоци* који обезбеђују функционисање система и његову стабилност, и *променљиве чиниоце* који се јављају као сметње и уносе нестабилност у систем.

Бубле под појмом *организационо пројектовање* подразумева: *покретање поступка, истраживање организационог стања, пројектовање организационог модела и апликацију пројектованог модела*. Приликом покретања поступка дефинишу се циљ и задаци, потребно време, кадар

<sup>2</sup> Исто.

и средства, процењују се очекивани ефекти и одређује начин организовања на пројекту. Под истраживањем постојећег организационог стања подразумева се: дефинисање методологије истраживања, реализација истраживања (истраживање организационе структуре, организационих поступака и примене организационих средстава), анализа прикупљених података и израда елабората. Организационо пројектовање обухвата израду плана и пројекта и тестирање модела. Главне степене апликације пројектованог модела чине: планирање припреме, израда документације, обука кадра, извођење пројекта и праћење примене пројекта.

Бабић<sup>3</sup> наводи различите прилазе организационој изградњи. Разлика је углавном у навођењу броја и врста послова обухваћених организационом изградњом. На пример, Ален говори о три скупине тих послова, наглашавајући да су универзални, односно својствени свим организацијама, а углавном их чине: утврђивање и груписање задатака, односно послова организације; утврђивање и делегирање дужности и овлашћења, и успостављање, односно изградња унутрашњих односа.

За разлику од Алена, Кунц наводи знатно ширу листу тих послова, односно, како их он зове, „неужних, логичких корака у процесу изградње организације“. Ти кораци су: утврђивање циљева организације; формулисање изведених циљева, политике и планова; утврђивање послова неопходних за остваривање циљева, политике и планова; сређивање и класификовање послова; груписање тих послова према постојећим људским и материјалним изворима и њиховом најбољем начину коришћења; делегирање руководиоца сваке групе овлашћења неопходних за обављање одређених послова и везивање тих група хоризонтално и вертикално, путем односа субординације и информационих система.

Док Ален и Кунц указују на одређене неопходне послове или кораке у процесу организационе изградње, Нејман и Логан наводе следећа питања<sup>4</sup> на која се мора одговорити током изградње организације: који се послови морају обавити да би се следила одређена стратегија и политика; како се ти послови морају груписати да би се олакшала администрација везана за њих; које овлашћење треба дати да би се обезбедило ефикасно обављање послова сваке групе; како да се сви послови вежу у интегралну организациону структуру и како да се обави процес организовања уз респектовање личности људи чији се рад организује и, истовремено, осигура ефикасно остваривање циљева.

Из наведеног се види да аутори, када говоре о изградњи организације, мисле, пре свега, на: дефинисање циљева организације и њихово трансформисање у скупни, комплексни задатак; рашчлањивање комплексног задатка организације на подзадатке све док се не утврде елементарни послови неопходни за остваривање циљева задатака; додељивање утврђених елементарних послова према радним местима, као и њихово груписање, са радним местима, у уже организационе јединице, а ужих у шире итд., све док се не дође до целовите организационе струк-

<sup>3</sup> М. Бабић, *Основи организације*, „Светлост“, Сарајево, 1980.

<sup>4</sup> Исто.

туре; додељивање за свако радно место и сваку радну јединицу неопходних средстава за рад и изградњу система руковођења, а са њим и односа субординације, система информација, комуникација и других елемената организације. На основу научне организације рада и истраживања појединих аутора развијени су модели организацијског пројектовања.

### Модел „систем инжињеринга“

Тај модел је развијен у Институту за економику Савезне високе техничке школе у Цириху. Према њему се организациони процес, који чини макростратегију пројекта, одвија у седам фаза:<sup>5</sup> 1) побуда за претходну студију, 2) претходна студија, 3) главна студија, 4) студија делова, 5) изградња система, 6) увођење и 7) одржавање.

*Претходном студијом* треба да се објасни: да ли је започет рад на пројекту решавањем основног проблема; да ли постоје потребе за новим, односно измењеним решењем; којим захтевима се мора удовољити решењима; који се принципи решавања проблема могу применити и реализовати с техничких, економских, социјалних и других сличних гледишта, и који принцип решења има највише изгледа да успе.

На основу *главне студије*, полазећи од изабраног принципа решења, израђује се укупна концепција, која омогућује: документовано просуђивање функционалне способности, сврсисходности и економичности започетног смера решавања организационог проблема; доношење одлука о инвестицијама и дефинисање пројеката појединих делова и утврђивања етапа реализације (зависности, приоритети, решења делова).

*Студије појединих делова* омогућују: израду концепције решења за подсистеме, тј. обраду важних системских компонената с већим приоритетом; бољи увид у детаље проблема и могућности прилагођавања укупне концепције и конкретизацију концепције тако да се може реализовати.

*Изградња система* обухвата све мере које се предузимају од зачетка концепције до увођења система. То су: изградња зграда, уређење просторија, програмирање токова и дефинисање организационих мера (упутства за кориснике итд.).

*Под увођењем система* подразумева се школовање и припремање корисника, предаја пројеката главном систему и примена решења за организациони проблем.

*Одржавање система* заправо је искоришћење уведеног организационог решења и прикупљање искустава за његово побољшање или за слична нова решења.

У свакој развојној фази модела (претходна студија, главна студија, студије делова) одвија се исти циклус решавања, што чини микростратегију организационог пројектовања. Према њој, организациони циклус се одвија на следећи начин: додељивање задатака и одређивање плана

<sup>5</sup> С. Капустић, *исто.*

поступка, утврђивање стања и анализа, критичко оцењивање нађеног стања, стварање потребног решења (развијање и анализа концепције) и процена и одлука о избору.

*Додељивање задатака* је налог који даје главни систем пројектном тиму. Садржи опис организационог проблема и одређене захтеве у вези с његовим решавањем. Ако је у налогу главни систем одредио и начин решавања проблема, не треба га преузети некритички, већ га треба преиспитати у анализи ситуације, на основу које треба схватити, пре свега, проблем који се решава. У ту се сврху обухватају очите мањкавости и обележја постојећег стања и истражују њихови узроци. Даље, утврђују се важнија ограничења и одређују гранични услови за тражење решења. Коначно, процењују се и развојни правци, а све се користи за одређивање циљева и усклађивање ставова о њима с главним системом.

У развоју концепције траже се варијанте решења организационог проблема применом метода и техника, док се у анализи концепције критички испитују те варијанте прво самостално, а затим у оквиру више система. Мање прихватљиве варијанте побољшавају се у поступку синтезе, која се понавља, или се одбацују. *Процењивањем* главни систем или орган којег он именује<sup>6</sup> бира најповољнију од свих прихватљивих варијаната решења проблема.

У том моделу се дају макроприлаз и микроприлаз пројектовању организације. Његова погодност је у томе што се може применити на све организације и организационе структуре, па тиме и на пројектовање организационе структуре команде аутомобилског батаљона. Због специфичности проблема који се решава (пројектовање команде атб) микроприлаз тог модела је прихватљивији и може да се у потпуности примени.

### Модел „постављања организације“

Модел „постављања организације“ развио је С. Марјановић.<sup>7</sup> Организација се поставља пројектом организације, а поступци пројекта организације су: припрема пројекта фазе, постављање организације према фазама и корекција пројекта фазе. У моделу постављања организације предвиђено је девет фаза: постављање циља, утврђивање услова, одређивање задатака, одређивање метода, одређивање радне снаге, утврђивање радних услова, одређивање начина контролисања, израда организационих упутстава и израда финансијског плана (шема 1). Свака фаза се поставља, проба и коригује. У сваком делу где се преклапа с претходном фазом прво се поставља њен непромењиви део, према којем се, затим, по потреби, коригује и прилагођава. За усмеравање приликом пројектовања користе се искуства и принципи везани за поједине фазе.

<sup>6</sup> Исто.

<sup>7</sup> В. Миладиновић, *Организација рада у саобраћају и транспорту* (скрипта), ЦВШ ВЈ, Београд, 1997.



Фазе постављања организације

Циљеви се пројектују с допуштеним одступањима. Опстанак се обезбеђује континуираним функционисањем, а будући да је то основни циљ, спречава се повећање ентропије. Други основни циљ је олакшање опстанка. Прогресивно повећање ефикасности функционисања могуће је само ако се континуално смањује ентропија, односно повећава организованост и стабилизује оптимална еластичност. Циљеви треба да су везани за рокове, уз усклађивање друштвених циљева организације и појединача.

Услови функционисања са допуштеним одступањима, морају да буду унапред одређени. То се решава повезивањем с окружењем, што произилази из: инпута могућности окружења да организацији обезбеди средства и ресурсе и аутпута постојања потреба и захтева тржишта.

Задаци у пројекту се формулишу кроз израду плана рада и програма активности. Дефинишу се на основу прихватања захтева окружења, односно успостављања основних веза (хоризонталне, вертикалне и групе). Задаци се постављају тако да се обезбеди остварење циљева.

Методе рада се одређују описом технолошког процеса рада с допуштеним одступањима. Према њима се одређују предмети рада и средства за рад којима се обављају задаци. Разликују се следеће методе: рутинске, када се задаци понављају; иницијативне, за органе управљања и руковођења, и истраживачке методе, за послове анализирања, унапређења и развоја.

Радна снага се одређује према методама рада. Квалификованост људи треба спецификовати према технолошком процесу, а број људи према програму рада.

Радни услови се групишу у две групе: према захтевима технолошког процеса за обезбеђење технологије рада и за заштиту човека на раду.

Начин контролисања се узима са системима информација тако што се пројектује као повратна спрега. При одређивању процеса контроле треба одредити: предмет контроле (квалитет, средства, услови и слично), методе и технике контролисања, област самоконтроле и шта други (и ко) контролише, коришћење резултата контроле, и друго.

Организациона упутства чине интерна акта, нормативи и организациона шема. Израђују се за организациону структуру, послове и радна

места. За пројектовање треба да се разради концепција функционисања тако да свако види своје обавезе и права.

*Финансијски план* је потребан да би се установио финансијски ефекат. Уколико се покаже недостатак средстава, поступак се враћа на почетак – преиспитују се постављени циљеви и усклађују са могућностима.<sup>8</sup>

Како је тај модел првенствено намењен за пројектовање нових организација и организационих структура, може се применити, уз одређене модификације, и за пројектовање команде аутомобилског батаљона.

---

## Модел „пројектовање управне организационе структуре с алокацијом ресурса“

---

Када степен формализације организационе структуре није задовољавајући, могућа су два основна прилаза стварању основе за анализу и пројектовање боље варијанте организационе структуре. Под класичним прилазом се подразумева детаљно снимање постојећег стања познатим методама студије рада, а затим се, помоћу технике питања, анализира снимљено стање, утврђују слабости и на основу тога траже боља организациона решења. Под другим прилазом се подразумева дефинисање, на основу постављених циљева, комплекса послова који морају да се обаве на различитим нивоима организационе структуре да би се остварили постављени циљеви. Разрада и анализа тих комплекса послова основа су за постављање потребне организационе структуре. Поступак се одвија у следећим фазама: дефинисање циља и задатка пројектовања; подела посматраног организационог система на функције према критеријуму улоге тог система у организацији; подела функција на послове, који чине заокружене целине активности (задаци) у оквиру појединих функција; декомпоновање послова на активности, као конкретне делатности непосредних извршилаца, уз процену обима потребних ресурса; разрада варијаната могућих организационих структура према критеријуму сродности активности, односно степену учесталости међусобног комуницирања непосредних извршилаца и алокација ресурса на пунктове организационе структуре предложених варијаната с избором најповољнијег решења.<sup>9</sup>

Приступ пројектовању организационог система преко избора функција које систем мора обављати и преко дефинисања задатака у оквиру појединих функција омогућује да се проучавана организација посматра системски и да се рутинска питања организације обављања појединих задатака решавају издвојено, према тренутним могућностима тог система. Предност тог модела је у томе што се може информатички подржати формирањем одговарајуће базе података, тако да се организациона структура може брзо пројектовати. Миладиновић<sup>10</sup> такође на-

<sup>8</sup> Исто.

<sup>9</sup> Исто.

<sup>10</sup> Исто.

води погодност тог модела за пројектовање организационих структура у саобраћајној служби, а тиме и за команду аутомобилског батаљона.

---

## Карактеристике методологије пројектовања саобраћајно-транспортних организација

---

Специфичан прилаз пројектовању организација саобраћаја и транспорта развио је В. Вешовић са сарадницима.<sup>11</sup> Тај прилаз има пет фаза: припреме за пројектовање организације, дијагностицирање постојеће организације, пројектовање модела организације, примена пројектованог модела организације и праћење примене пројекта организације и његово усавршавање. У пракси је могуће пројектовање нових и реорганизација постојећих организација. Нове организације се пројектују приликом формирања предузећа и установа. У постојећим организацијама јавља се потреба за променама постојећег организационог модела, који треба прилагодити новим условима или ширењу делатности. Зависно од величине организационог захвата реорганизација може да буде комплексна реорганизација целокупне организације, или делимична – реорганизација појединих делова, али је, методолошки, исти поступак пројектовања организационог модела.

На основу наведене методологије пројектовања, модел може да се користи за пројектовање организационе структуре команде атб, уз одређена прилагођавања појединих задатака у оквиру фаза са специфичним условима обављања задатака и системом решавања организационих структура у Војсци Југославије.

---

## *Искусва из пројектовања у страним армијама*

---

Структура органа управљања чини састав, однос, међусобни распоред и облике међузеза појединих елемената. У литератури се најчешће наводе стандардни типови структура органа управљања, а у савременој пракси најраспрострањеније су мешовите структуре, које садрже поједине елементе различитих типова структура. Аутори који се баве пројектовањем структура органа управљања страних армија најчешће предлажу емпиријску методологију, помоћу које се, донекле, решавају организациони проблеми у функционисању органа управљања. Међутим, због тога се резултати пројектовања брижљиво практично проверавају.

За пројектовање органа управљања у страним армијама један од познатих модела је прилаз Скугарјева,<sup>12</sup> који је решио штапску структуру за следеће групе: командна структура, штапска структура и састав за подршку. Због специфичности војне организације пројектовање структуре органа управљања зависи од бројних чинилаца, чији кванти-

<sup>11</sup> В. Вешовић, *Организација саобраћајних предузећа*, Саобраћајни факултет, Београд, 1999.

<sup>12</sup> В. Скугарјев, *Наука о управљању и морнарица*, ВИЗ, Београд, 1972.



тет тешко може да се одреди. Због тога се користи емпиријска методологија, помоћу које се искључују велике организационе несагласности у структурама које су шаблонски пројектоване и без узимања у обзир чињеница које се не могу прорачунати. Ако се процес управљања теоретски представи само као циркулација спољне и унутрашње информације, управљање треба разматрати као мноштво управљачких радњи у којима је разрада информација својство једног од саставних делова. Због тога треба створити неки општи нормативни показатељ на основу којег ће моћи да се пројектује структура органа управљања. У такве показатеље може да се сврста норма оптерећења у управљању, која се одређује у апстрактним јединицама или у процентима ангажованости свих радника органа управљања.

Норма оптерећења као радни норматив за руководиоце једне јединице у органу управљања (одељење, група, управа) јесте пет-шест потчињених људи. У том случају руководиоца може да се сматра нормално оптерећеним, па је његова норма оптерећености 100 одсто. Ако је, због неких разлога, руководиоцу потчињен мањи број људи, он није довољно оптерећен, па му се може повећати број потчињених или доделити нека допунска функција. Исто је и приликом одређивања норми за разраду информација које обављају старешине команде – стваралачки извршиоци, према нормама оптерећења. Међутим, не треба схватити да се разрада радне шеме организационе структуре управљања може свести на просту квантитативну равнотежу оптерећености радних елемената (људи и техничких средстава) и обима управљачке делатности. Дугогодишње искуство из управљања у сложеним системима омогућило је да се оформе неки општи принципи, који се могу применити на све системе управљања независно од њихове природе. То су:

1) Структура управљања мора да се гради с најмањим могућим бројем хијерархијских степена.

2) Систем управљања треба да буде адаптиван, односно способан да мења своју структуру до одређених граница према: променама општих циљева управљања, променама појединачних циљева управљања, променом услова у којима се управљање остварује, промени квалитета појединих елемената (људи, техничка средстава управљања) и стицању искуства у раду (самоусавршавање).

3) У систему управљања неопходно је да се изнађу најкраћи путеви за пролазак целе информације.

4) За обављање сваке функције управљања мора потпуно да буде одговоран један радник органа управљања. Када се једна функција додељује двојници извршилаца, један од њих мора да буде потчињен другом. При свођењу више елементарних функција управљања на једну скупну, сваки извршилац елементарне функције мора да буде потчињен извршиоцу обједињене функције.

5) Економска сврсисходност структуре система управљања претпоставља да сваки радник органа управљања обавља само оне врсте рада које потпуно одговарају његовој радној квалификацији.

6) Распоређивањем функција управљања међу извршиоцима и постројавањем хијерархијских степена у органу управљања треба да се предвиди рационалан степен централизације, којом се, с једне стране, постиже довољна специјализација и потпуно искоришћавање техничких средстава управљања и, с друге стране, обезбеђује довољна оперативност управљања својствена децентрализацији.

Када постоје квантитативни показатељи процеса рада органа управљања сведени на заједнички показатељ – норму оптерећености, може да се приступи успостављању структуре. При томе се треба придржавати опште усвојених, наведених основних принципа рационалног формирања сваког система управљања. Сврсисходно је да се успостављање структуре управљања започне састављањем функционалне шеме. Свака функција управљања треба да буде растављена на елементарне функције послова које по радним капацитетима нису изнад норме оптерећености појединачног радника или су се, истовремено, максимално приближиле тој норми. Сваки елемент функционалне шеме треба да одражава: каква се елементарна функција (или функције) управљања ставља у дужност официра; каква је оптерећеност функције управљања; какве спољне (изван органа управљања) везе може самостално остварити извршилац и како извршиоцу мора (и може) доћи информација неопходна за обављање сваке функције управљања (непосредно, с извора, или преко претпостављеног старешине). Једна од могућих варијаната елемената функционалне шеме је следећа:

Шема 2



Елемент функционалне шеме

Елементи функционалне шеме састављају се тако да се покрију све функције управљања. На сваком од њих означавају се улази и излази информације према свакој елементарној функцији управљања. Приликом састављања сваког елемента треба да се одреди категорија извршиоца према важности и сложености функције. Када су све функције управљања распоређене према елементима функционалне шеме и у првом усаглашавању одређени путеви информације, ствара се веза елемената према улазима и излазима. При томе, више елемената биће повезано унутрашњим везама, што ће потврђивати сврсисходност организационог јединства односних елемената (извршиоца). У вези с елемен-

тарним функцијама управљања, за излазну информацију биће потребна контрола или постављање непосредног руководиоца, тј. службеног лица које има већу квалификацију него непосредни извршилац. За улазну информацију, мада ређе него за излазну, такође ће бити потребан руководиоца (давање директива, инструкирање извршилаца итд.). Најзад, неколико извршилаца може да буде везано за једног руководиоца, преко кога ће ићи проток информација. На тај начин појављују се допунски елементи функционалне шеме – руководиоци. Приликом одређивања броја таквих основних руководиоца неопходно је да се пажљиво одреди норма њихове оптерећености. При томе, осим што руководи (обим руковођења може да се ограничи нормом усмерености), сваки основни руководиоца каткада може да буде непосредни извршилац.

Приликом избора састава извршилаца везаних за једног основног руководиоца елементе шеме треба изабрати тако да се елементарне функције управљања сливају у веће функције, које су у надлежности једног руководиоца. Потом се сви остали основни руководиоци везују за руководиоце вишег степена, при чему се треба руководити логичном сврсисходношћу обједињавања увећаних функција управљања и нормама оптерећености на исти начин као и у претходним етапама.

Такво повезивање показује да су поједини извршиоци преоптерећени, што се може умањити или отклонити опремањем савршенијом управљачком техником, придавањем допунског техничког особља (референт, секретар, лице за поверљиве послове итд.), или кадровски – избором најспремнијих кандидата за постављање на наведене дужности. Да би се пројектовање структуре могло сматрати завршеним неопходно је да се детаљније разраде и израде права и дужности сваког формацијског лица. Полазни документат за то је, такође, функционална шема.<sup>13</sup>

Наведени модел може да се примени за пројектовање команде атб, јер је она управни орган батаљона, с тим што би се одређене фазе те емпиријске методологије (израда нормe оптерећености извршилаца) описале одређеним математичким моделима (метода МТЗ, фази логика, и друго).

---

## **Прилаз пројектовању структура органа управљања у Војсци Југославије**

---

Сагледавање карактеристика методологије израде организационо-формацијских решења органа управљања у ВЈ и саобраћајној служби (СбСл) дефинисана је на основу нормативне регулативе и података прикупљених путем истраживања. Основ за израду организационо-формацијских структура у ВЈ чине критеријуми за израду организационо-формацијских структура команди, јединица и установа Војске. На основу њих се прописују јединствене основе за утврђивање: организационо-формацијске структуре, формацијских елемената команди, јединица и установа ВЈ и структуре кадра у формацијама ВЈ према плановима употребе, развоја и кадровских и материјалних могућности.

<sup>13</sup> Исто.

Полазне основе за прописивање критеријума јесу: организација ВЈ, планирана бројна величина, структура кадра, стварање услова за развој и померање кадра према дужностима, утврђивање формацијских решења за рационално обезбеђење кадра, реалне кадровске и материјалне могућности и законска решења којима се регулише служба у Војсци Југославије. Под организацијом, на основу тих критеријума, подразумева се утврђивање организационо-формацијске структуре команди, јединица и установа, њихова функционална повезаност и усклађеност по нивоима командовања којом се на најрационалнији начин обезбеђује правовремено, тачно и ефикасно функционисање система организације и командовања у Војсци Југославије.

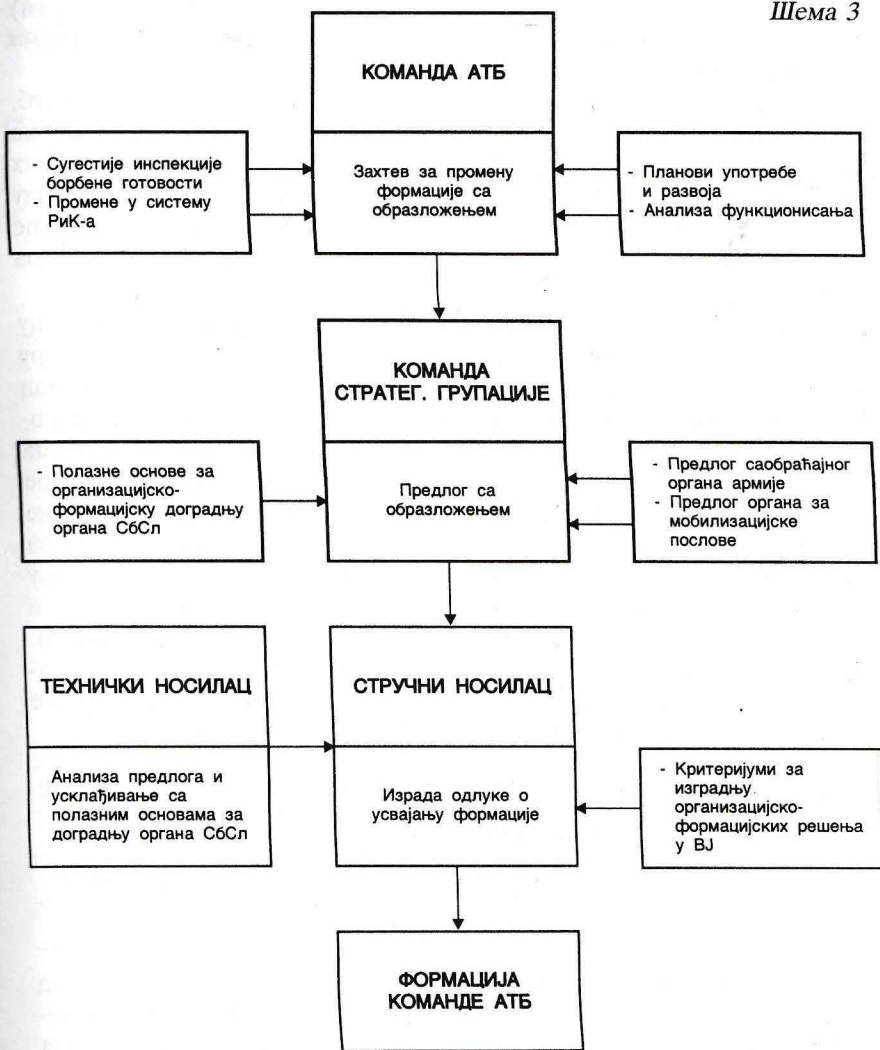
Носиоци планирања и предлагања организације и формације за команду атб јесу команде стратегијске групације (команда) и тактички носилац СбСл (тактички носилац) на свим нивоима командовања дужни су да предложе оптимална организацијско-формацијска решења. Приликом утврђивања организације команди, јединица и установа у ВЈ полази се од основних принципа: јединства, једноставности, економичности, еластичности, универзалности и рационалности. Пре предлагања и утврђивања организације и формације носиоци планирања дефинишу: циљ, задатак, надлежност, организациону структуру и прерачун финансијских средстава.

Подносиоцу предлога при изради организационо-формацијских решења саобраћајних органа полазне основе доставља тактички носилац. На основу усвојених ставова за стратегијски развој ВЈ и наређења надлежне команде ради потпуне реализације оперативне и транспортне функције саобраћајног обезбеђења (СбОб), тактички носилац прописује полазне основе за организационо-формацијску доградњу управне и извршне структуре СбСл које се достављају стратегијским групацијама. У полазним основама се дефинише потребан број људи у управним и извршним органима СбСл за све нивое командовања, као и наименовања формацијских места.

Осим нормативне регулације за утврђивање методологије одређивања и прописивања организационо-формацијских решења, у ВЈ и СбСл коришћена је метода анкете. Ради утврђивања карактеристика постојеће регулативе и праксе везаних за одређени проблем истраживања анкетирани су експерти из стручног носиоца, тактичког носиоца, саобраћајног органа команде и команди аутомобилских батаљона. На основу обраде података добијених од експерата дефинише се методологија за израду организационо-формацијских решења у ВЈ и саобраћајној служби. Захтев за промену организационо-формацијских решења команди батаљона потиче од команде, односно од управе у чијој је надлежности команда батаљона. Разлози за покретање поступка реорганизације или формирања нове команде јесу: планови употребе, ратни планови и планови развоја; промене у систему руковођења и командовања и предлози инспекције борбене готовости. Поступци за покретање промене формације команде атб следећи су: предлог с образложењем

команде атб команди, предлог с образложењем команде стручном носиоцу; консултације стручног и тактичког носиоца и одлука надлежног нивоа за израду формације (шема 3).

Шема 3



Промена формације команде атб

Приликом подношења предлога за промену формације команде атб дефинишу се циљеви и задаци израде или реорганизације формације команде атб, као и анализа постојеће организације рада команде аутомобилског батаљона.

За прикупљање података о функционисању постојећих команди атб користи се метода анализе докумената и анкета, а за оцену организова-

ности постојећих решења оцена претпостављене команде, процена на основу искуства и оцена борбене готовости. Процес анализе стања команде атб траје око месец дана. За то време се снимају функције и послови органа команде атб, анализирају токови информација и веза у команди атб, и дефинише оптерећеност органа команде (емпиријски) и стручна спрема и квалификација извршилаца према функцијама команде аутомобилског батаљона.

Будући да не постоји разрађен модел за формирање команди атб, решења се доносе на основу решења сличних команди, уз одређена прилагођавања. Такође, при формирању организационо-формацијских решења команди атб не користи се рачунарска техника, осим за обраду текста и табела. При изради формације команде атб дају се смернице за израду упутства за рад команде атб и уопште се обављају обука кадрa и тестирање модела.

Предлог који стратегијска групација доставља стручном носиоцу садржи: организациону шему команде атб, бројно стање и структуру према стручној спреми и квалификацији извршилаца. Стручни носилац проверава и усклађује предлоге са критеријума за израду организационо-формацијских решења у Војсци. Такође, проверава да ли предлог има потребне елементе и, уз консултације с тактичким носиоцем, дефинише елементе формацијских места (наименовање, ВЕС, степен стручне спреме, група радног места, платна група, чин). Тактички носилац, на основу полазних основа за организационо-формацијску доградњу управне и извршне структуре СбСл, анализира и усклађује предлоге и изештава стручног носиоца о прихватању или одбијању предлога. Након прихватања предлога, стручни носилац израђује одлуку о усвајању формације и књигу формације, коју доставља команди стратегијске групације и тактичком носиоцу.

---

### ***Пројектовање организационо-формацијске структуре команде аутомобилског батаљона***

---

#### **Методолошки прилаз изради модела пројектовања команде аутомобилског батаљона**

---

У дефинисању модела пројектовања команде атб полази се од критеријума на основу којих се прописују јединствене основе за утврђивање организационо-формацијских структура и формација команди и јединица Војске Југославије. Значајан елемент за формирање модела структуре команде атб јесу и полазне основе за организационо-формацијску доградњу управне и извршне структуре саобраћајне службе које прописује тактички носилац. На основу компаративне анализе и поређења основних концепата и фаза прилаза пројектовању управљачких организационих структура, а према нормативној регулативи за одређивање организационо-формацијских решења ВЈ и величине команде, обављен је избор фаза у методологији пројектовања организационе

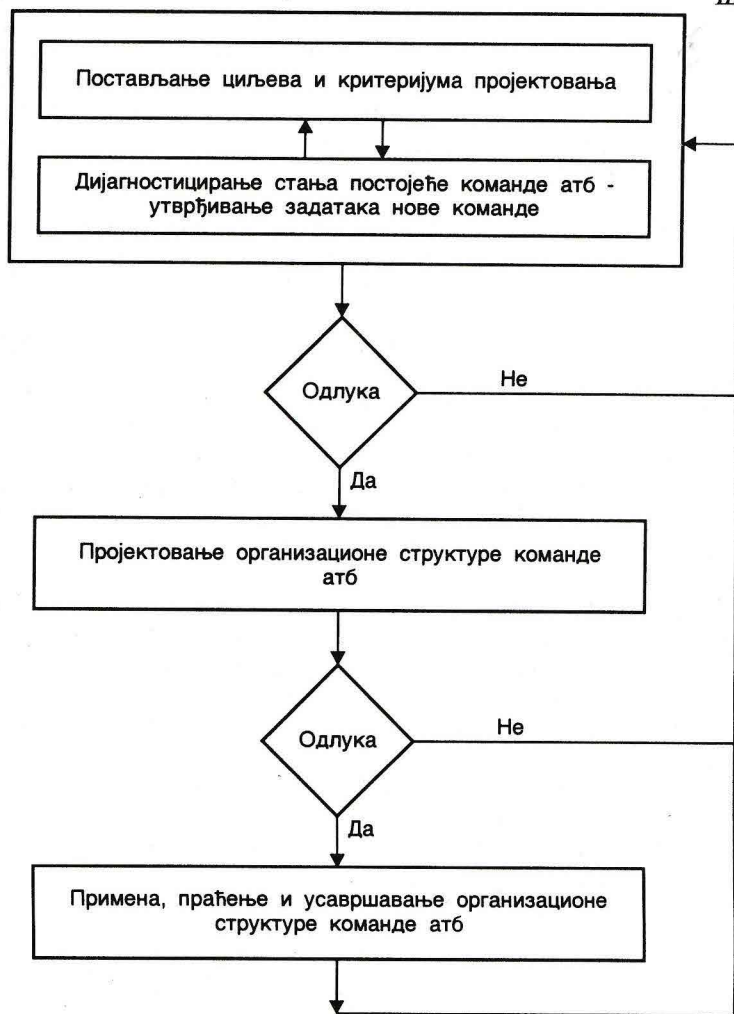
структуре команде аутомобилског батаљона. Системски прилаз пројектовању саобраћајно-транспортних организација В. Вешовића чинио је основу за избор фазе пројектовања команде аутомобилског батаљона.<sup>14</sup>

1) дефинисање циљева и критеријума пројектовања на основу утврђивања стања постојеће организационе структуре команде атб – утврђивање задатака нове команде атб;

2) пројектовање организационе структуре команде атб;

3) примена, праћење и усавршавање пројектоване организационе структуре команде атб (шема 4).

Шема 4



Основне фазе модела пројектовања команде атб

<sup>14</sup> В. Вешовић, исто.

Постоје два начина пројектовања команде атб: формирање нове команде и реорганизација (преформирање, модернизација) постојеће. Методолошки, поступак пројектовања модела команде атб разликује се само по томе што се приликом формирања нове команде задаци утврђују на основу дефинисаних потреба. Делови модела могу се користити парцијално, према могућностима структура саобраћајне службе и прописима. Зависно од тога да ли је реч о формирању или реорганизацији команде атб, фазе модела могу да се користе одвојено на различитим нивоима командовања.

Покретању поступка пројектовања команде атб претходи анализа потреба и прилаза за одређивање команде аутомобилског батаљона. Због потреба су могућа два облика израде формацијских решења команди атб: формирање нове команде атб и реорганизација постојеће команде. На основу дефинисаних потреба за пројектовање организационо-формацијске структуре команде атб и нормативне регулације одређивања организационо-формацијских промена приступа се дефинисању одговарајућег пројектног задатка.

---

### Дефинисање циљева

---

Циљеви се различито дефинишу за формирање нове команде и за реорганизацију постојеће команде аутомобилског батаљона. Дефинисање циљева формирања нове команде атб подразумева утврђивање елемената на основу којих се формира команда. Основни елементи за формирање нове команде јесу: начела употребе, планови развоја организационо-формацијских структура, материјалне и кадровске могућности, и друго. Приликом дефинисања циљева реорганизације постојеће команде атб посебна пажња се усмерава на уочавање и отклањање недостатака у раду команде. Основни елементи за дефинисање циљева реорганизације постојеће команде су: анализа постојећег стања, извештаји инспекције борбене готовости, одлуке надлежних старешина итд.

Важан елемент у студији циља, после дефинисања главног циља, јесте развијање његове структуре, одређивање елемената из којих је студија састављена и реализација којом се достиже главни циљ. Логична операција која се при том користи назива се декомпозиција. Основ поделе за потциљеве (дрво циља) не треба да буде логични критеријум укључења делова у целину, већ треба издвојити потциљеве које карактеришу поједини параметри жељеног стања система. За њихово постигање користе се посебни начини и средства. Други важан захтев декомпозиције циљева је на неком од нивоа хијерархије – они не морају да чине етапу у реализацији циља вишег нивоа. Практично, број нивоа декомпозиције главног циља одређује се структуром организација које могу да преузму испуњење подељених потциљева.

За испуњење циљева користе се циљеви нижег нивоа (последњи ниво декомпозиције) – задаци, за које се параметри (рокови, очекивани резултати итд.)<sup>15</sup> максимално конкретизују. Према С. Марјановићу,<sup>16</sup>

<sup>15</sup> В. Миладиновић, *исто*.

<sup>16</sup> *Исто*.



формулацијом циља треба да се обухвате следећи захтеви: треба да садржи обележја према којима се могу одредити потребни и довољни значајни међуциљеви, као подсистеми система циљева; треба да има обележја према којима ће моћи да се одреди колико је циљ постигнут, према квалитету, року и трошковима, при чему треба издвојити трајне циљеве који нису везани за рокове; сви циљеви морају да буду мерљиви, а ако то није могуће, треба назначити крајности – шта је обавезно, а шта забрањено, и за конфликтне циљеве потребна је посебна прецизност применом формулисања њихових мерљивих и немерљивих карактеристика. Полазећи од тих основних поставки за избор и формулисање циља, према досадашњим искуствима везаним за формирање организационо-формацијских решења, поставља се систем циљева формирања и реорганизације команде аутомобилског батаљона.

Задаци као мере за достизање постављених циљева формирања нове команде или реорганизације постојеће команде атб јесу: број извршилаца према ВЕС-овима, број и врсте веза, упутство за рад, трошкови и време израде организационе структуре команде аутомобилског батаљона.

Главни циљ формирања команде атб јесте израда оптималног модела организационе структуре, која ће обезбедити њено ефикасно функционисање у миру и рату. Потциљеви формирања, односно задаци пројектовања команде атб јесу поступци којима се дефинишу и одређују: потребан број извршилаца и војноевиденционе специјалности извршилаца; међусобне везе и односи извршилаца команде атб; организациона средства команде атб; финансијска средства и информациони систем за пројектовање команде аутомобилског батаљона. Ти циљеви се реализују на основу одговарајућег модела пројектовања команде атб, а полазна основа је обезбеђење реализације циљева и услова за оптималан рад команде аутомобилског батаљона.

Главни циљ реорганизације постојеће команде атб јесте уочавање и отклањање недостатака у функционисању команде атб, односно реорганизација постојеће формације ради побољшања њеног рада. Потциљеви, односно задаци везани за реорганизацију постојећих команди атб јесу: анализа функционисања команде атб и уочавање недостатака у њеном функционисању; дефинисање промена у броју извршилаца и војноевиденционим специјалностима; дефинисање промена у међусобним везама и односима извршилаца; дефинисање промена везаних за организациона средства; дефинисање финансијских средстава и дефинисање информационог система за пројектовање команде аутомобилског батаљона.

---

## Пројектовање организационе структуре команде аутомобилског батаљона

---

На основу постављених циљева формирања нове или реорганизације постојећих команди атб приступа се пројектовању организационе структуре команде аутомобилског батаљона. Под пројектовањем се

подразумева дефинисање модела за утврђивање броја извршилаца према квалификацијама, односно ВЕС-овима; модела за утврђивање броја и врста веза и односа између органа команде атб; модела за одређивање броја извршилаца методом експерата и модела за трошкове рада и пројектовања команде атб, као и информационо обезбеђење рада и пројектовања команде аутомобилског батаљона. У односу на захтеве стручног носиоца који одобрава организационо-формацијска решења ВЈ, тај прилаз је комплекснији јер је заснован на системском прилазу. Због тога су уведени различити парцијални модели за пројектовање организационе структуре команде аутомобилског батаљона:<sup>17</sup>

– модел за утврђивање броја извршилаца заснива се на системском приступу пројектовања организационих структура. На основу тог модела утврђују се функције, послови и квалификације органа команде и дефинише модел за утврђивање времена обављања активности;

– модел за оптимизацију времена обављања активности треба да омогући прецизније и брже одређивање времена, а заснива се на фази-логици и искуствима у раду штабова;

– модел за утврђивање броја и врсте веза и односа формиран је на основу постојећих модела у друштву и војсци, уз одређене модификације и прилагођавања команди атб;

– модел оцене експерата заснован је на теоретским моделима из домаће и стране литературе, уз одређена прилагођавања за састав Војске. Намењен је за оцењивање експерата који одређују број извршилаца и вреднују варијанте у организационој структури команде атб;

– трошковни модел омогућује дефинисање укупних трошкова рада команде атб, а на основу њега могуће је и разматрање зависности нивоа трошкова пројектовања од фаза реализације модела за пројектовање команде аутомобилског батаљона.

Саставни део пројектовања организационе структуре команде атб јесу и разрада и избор најповољније варијанте организационе структуре са тестирањем изабраног модела. У том делу се дефинишу критеријуми за избор најповољније варијанте организационе структуре команде атб уз примену метода *PROMETHEE* и *TOPSIS* за вишекритеријумски избор оптималне варијанте.

---

## Примена, праћење и усавршавање организационе структуре команде аутомобилског батаљона

---

Последња фаза у моделу за пројектовање организационе структуре команде атб јесте примена, праћење и усавршавање њене организационе структуре. Проблемима примене и усавршавања пројектата организације баве се многи аутори, а та фаза може да се разматра као примена организационе структуре команде атб и као праћење примене и усавршавање организационе структуре команде аутомобилског батаљона.

<sup>17</sup> Б. Ђоровић, *Прилози пројектовању организационе структуре команде аутомобилског батаљона* (магистарски рад), ВТА ВЈ, Београд, 1999.

У вези с применом пројектованог модела организације С. Капустић<sup>18</sup> наводи прилазе више аутора. На пример, чланови Стручног одбора „Анализирања и организовања система“ под применом организационог пројекта подразумевају: испитивања утицаја нових решења на постојећа решења, обезбеђење материјално-техничких, кадровских и организационих услова, школовање и обавештавање кадра о циљевима, задацима и границама пројекта, и друго. Према Новаку, за увођење организационог решења потребне су припреме: материјалног карактера (набавка нове опреме, проширење простора, подешавање радних услова, и слично); кадра (попуна, разврставање, образовање) и организационих средстава. Један од карактеристичких прилаза је и прилаз Бублеа, који апликацијом организационог пројекта обухвата: планирање примене организационог пројекта; израду документације (организациона средства); обуку кадра (информативна и формативна); извођење организационог пројекта (лансирање документације, расправа, усвајање и непосредна примена) и праћење пројекта (уочавање недостатка и предузимање корективних акција). В. Вешовић<sup>19</sup> наводи да се након усвајања пројекта организације приступа његовој примени, којом су обухваћене следеће фазе: планирање примене пројектованог модела; израда нормативних аката – организационих средстава; обука кадра и непосредна примена пројектованог модела организације.

*План примене пројектованих решења* садржи: све активности у фази примене, рокове примене, носиоце примене, службе и органе задужене за давање инструкција, упутстава, помоћи итд., начин отклањања евентуалних застоја у примени, и друго.

*Под израдом организационих средстава* подразумева се израда одговарајућих нормативних аката за примену пројектованог модела. Обим израде те документације зависи од конкретног пројектног решења. Ако је реч о мањим организационим решењима, потребно је да се ураде само одговарајућа нормативна акта. За команду атб основно организационо средство је организационо упутство.

На основу најзначајнијих карактеристика које треба да садрже упутства долази се до опште форме организационог упутства за организациону структуру команде аутомобилског батаљона. Организационо упутство за рад команде атб треба да садржи:

1) опште информације – циљеве које команда атб треба да оствари и резултате којима се постижу одређени циљеви;

2) инструкције – послове које треба обавити да би се постигли постављени циљеви, уз допуштена одступања и рокове и начин функционисања команде атб;

3) захтеве организације – извештаје у организационој структури команде атб, захтеве контроле и одговорност у команди атб;

4) организацијске услове – радна места у команди атб, опрему радних места и овлашћења за руководећа радна места;

<sup>18</sup> С. Капустић, *исто*.

<sup>19</sup> В. Вешовић, *исто*.

- 5) упозорења – могуће грешке и изворе и врсте могуће помоћи;
- 6) организациону шему команде аутомобилског батаљона.

*Обука кадра* је неопходан предуслов за ефикасну примену пројекта организације, посебно ако је пројекат радила научноистраживачка организација а чланови колектива нису у току усвајања пројектованих решења обавештени о свим детаљима пројектованих решења. Обука може да буде информативна и детаљна, зависно од конкретних учесника.

*Непосредна примена пројектованих решења* отпочиње када се испуне сви претходни услови (урађена потребна документација, завршена обука кадра, и друго). За примену организационе структуре команде атб посебно значајан елемент јесте израда организационих средстава, односно организационог упутства за рад команде атб, јер је специфичан и карактеристичан за војну организацију, а узимају га у обзир и многи аутори наглашавајући његов значај за мање организационе структуре.

---

### **Закључак**

---

Компаративна анализа и поређење основних концепата и фаза прилаза изведени су на основу сагледавања и анализе карактеристика прилаза и модела за пројектовање организација, организационих и управљачких структура друштва, саобраћајно-транспортних организација и органа управљања у страним армијама Војске Југославије. На основу те анализе дефинисане су три основне фазе пројектовања организационе структуре команде аутомобилског батаљона. Прва фаза пројектовања разрађена је кроз сагледавање потреба и могућих прилаза за одређивање организационе структуре команде атб и дефинисање циљева и критеријума рада и пројектовања команде аутомобилског батаљона. Другу фазу чини пројектовање организационе структуре команде атб, која је приказана преко парцијалних модела за пројектовање организационе структуре команде атб, као основе за рад органа на одређивању формација команде аутомобилског батаљона. Трећа фаза пројектовања обухвата примену, праћење и усавршавање организационе структуре аутомобилског батаљона. За примену организационих решења постоји више прилаза, али је за примену организационе структуре команде атб посебно значајан елемент израде организационих средстава, односно организационог упутства за рад команде аутомобилског батаљона.