

ОРГАНИЗАЦИЈА РАДА НА КОМАНДНОМ МЕСТУ И ФУНКЦИОНИСАЊЕ ПРОЦЕСА ДОНОШЕЊА ОДЛУКА У ОПЕРАЦИЈАМА

Војислав Крстовић, Раде Славковић и Велимир Кевац
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Командно место (КМ) је простор или објект на коме се размешта команда за рад на планирању, припреми и извођењу операција. Организација рада на командном месту условљена је додељеном мисијом, задацима и циљевима које треба остварити операцијом. Састав команде и организација рада на командном месту је дефинисана правилима и упутствима као и стандардним оперативним процедурама различитих нивоа команди. С обзиром на начела организовања Војске Србије (ВС), посебно начела модуларности, као и начела употребе ВС, неопходно је дефинисати правилну организацију за привремене саставе који ће бити одређени за планирање и вођење операције.

Функционална организација рада на командном месту омогућава ефикасно спровођење процеса оперативног планирања и доношења одлука у измењеном и сложенем контексту савременог оперативног окружења. Због различитости снага које се ангажују у операцијама, у раду ће бити разматрана функционална организација рада на командном месту привремених састава и њихово функционисање у процесу доношења одлука у операцијама.

Кључне речи: *командно место, привремени састави, процес доношења одлука, операција*

Увод

Разматрајући проблематику организације рада на планирању, припреми и извођењу операција уочавамо да полазни корак представља дефинисање организационе форме која ће бити задужена за реализацију операције. При томе треба, зависно од специфичности операције која ће се реализовати, дефинисати одговарајућу организациону форму са свим потребним извршиоцима, њихове задатке, права и одговорности, начин њихове координације, коришћење потребних метода и томе слично.

Приликом дефинисања организације за управљање операцијом, основно је питање за који тип организације се одредити. Сматра се да је за управљање (сложеним) операцијама најпогодније формирати посебну организациону јединицу, од-

носно команду која ће искључиво радити на реализацији операције и бити одговорна за ефикасно спровођење процеса оперативног планирања, доношење одлуке и реализације операције.

Да би одгонетнули дилему која је организациона форма у Војсци Србије најпогоднија за планирање, припрему и извођење операција размотрићемо организацију рада на командном месту, функционалну организацију рада на командном месту привремених састава и функционисање истог у процесу доношења одлука у операцијама.

Организација рада на командном месту

Командно место је простор или објект у зони операције, на коме се размешта команда са одговарајућим средствима за рад на планирању, припреми и извођењу операција. Намењено је за командовање и руковођење јединицама у планирању, припреми и у току извођења операција.

Да би се у зони операције обезбедило непрекидно командовање и руковођење могу се организовати следеће врсте командних места: основно (КМ), резервно (РКМ), логистичко (ЛокМ), истурено (ИКМ), обједињено (ОбКМ) и лажно (ЛКМ).¹ Бр-ој и врста командних места у зони операције зависе од нивоа команде. За све врсте командних места, изузев лажног, планира се премештање у наредни рејон током реализације операције.

Рејон распореда командног места треба да омогући: непрекидност и ефикасност командовања и руковођења ангажованим јединицама, непрекидну телекомуникацију са претпостављеним и потчињеним командантима, заклоњеност од осматрања и ватре непријатеља, као и лошу приступачност за непријатељска оклопна борбена средства, повољне могућности за организацију дејстава и противдејстава, заштиту од обавештајно-извиђачке активности непријатеља, маскирање и обмањивање о стварном рејону командног места, растресит распоред команде и успешну организацију заштите. Односно, да обезбеди несметан рад свим елементима команде који се налазе на њему. А да би се то омогућило, тј. ради заштите, рејони командних места одређују се у распореду јединица. Одређује их претпостављени, а уколико то није урађено из било којег разлога, одређује их командант јединице, о чему извештава претпостављеног.

У начелу, основна командна места састоје се из командне групе, помоћне групе и телекомуникационо-информатичког центра. Остала командна места могу имати и друге елементе у складу са специфичностима задатака који се на њима реализују.

„Командну групу чине: командант са личном штабном групом, координирајућа и специјалистичка штабна група. У састав командне групе на основном командном месту може ући и један број лица из претпостављене или потчињене команде, државних органа и лица ради координације и усклађивања напора за остваривање заједничких циљева“.² Командна група ради по наређењу команданта у процесу

¹ Детаљније о томе се може видети: *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 67.

² *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије*, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 68.

планирања, припреме и вођења операције. Њен рад, начелно је организован у оперативном центру или оперативној сали по стандардним оперативним процедурама за предстојећу операцију (операцију која се предвиђа за реализацију) и упутствима која регулишу рад оперативног центра.

Оперативни центар, односно оперативна сала треба да пружи услове за рад команде на планирању, припреми и организовању операције. Овде пролази основни ток информација, обрађују се, уносе се на лејере, шеме операције и на друга помоћна документа.

„Помоћну групу на командном месту чине наменске јединице за опслуживање и заштиту командног места. Она је намењена за опслуживање целокупног командног места, за заштиту, извиђање за потребе команде, инжињеријско уређење и слично. Својим распоредом штити командно место“.³

Телекомуникационо-информатички центар на командном месту, у начелу, команда образује од својих формацијских јединица ради успостављања и одржавања телекомуникација са претпостављеном командом, потчињеним јединицама и јединицама подршке и садејства. Рад центра треба да обезбеди сталну телекомуникацију између учесника операције у свим временским условима и ситуацијама у којима се може наћи команда (премештање на наредно командно место, рад у покрету).

На основу наведеног може се закључити да организација рада на командном месту представља коришћење постојеће (формацијске) организационе структуре за реализацију операције. Међутим, да ли постојећа (формацијска) структура може да задовољи услове у којима се реализују савремене операције и да ли је то у складу са начелима организовања Војске Србије и то посебно са начелом модуларности, где се подразумева формирање састава у складу са потребама за извршење конкретне мисије и задатака. Дакле, намеће се потреба за стварање нове функционалне организације рада на командном месту у складу са мисијом и задацима операције која се предвиђа за реализацију.

Функционална организација за планирање, припрему и извођење операција

Функционална организација за планирање, припрему и извођење операције заснива се на подели послова и специјализацији људи за поједине групе истоврсних послова. Код такве организације се формирају организационе јединице за поједине групе истоврсних послова (функције) и у њима раде људи специјалисти за односну врсту послова. Функционална организациона структура је хијерархијски оријентисана, са линијском поделом одговорности и овлашћења. Таква организација у Војсци Србије је штабна организација.

Штаб је основни орган команде, односно организацијски део команде намењен за реализацију процеса оперативног планирања. У његов састав улазе помоћници команданта и организацијске јединице команде (организационе јединице за поједи-

³ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 69.

не групе истоврсних послова – функције), а радом руководи начелник штаба (извршни официр). Детаљан састав, надлежности и начин рада штаба, у командама Војске Србије, се дефинишу стандардним оперативним процедурама.

У Војсци Србије штабови се организују према међусобно повезаним елементима: мисија, штабне функције и стратешко-доктринарна и нормативно-правна акта.

Мисија одређује задатке које треба реализовати у предстојећој операцији, а задаци начин на који би командант требало да дефинише функционалну организацију, тј. организује штаб за извршење мисије (операције). Но, без обзира на мисију, сваки штаб у Војсци Србије има заједничке функционалне надлежности, које обухватају: људске ресурсе, обавештајно-извиђачке послове, оперативне послове, логистичку подршку, развој и мобилизацију, телекомуникације и информатику, обуку, финансије, цивилно-војну сарадњу и војну полицију.⁴

Наведене функционалне надлежности имају различит степен развијености што зависи од нивоа команде и специфичности предстојеће операције.

Приликом дефинисања функционалне организације, односно штаба за предстојећу операцију командант користи своје лично знање, искуство и стил руковођења. На штабну организацију утичу бројни фактори а посебно су: ниво команде и функционалне дужности, обим посла и информација које штабни елементи рутински обављају и обрађују, попуњеност, оспособљеност и организација рада, захтеви које постављају организација и рејон размештаја командног места, захтеви за мобилношћу делова команде, захтеви за непрекидним функционисањем штаба и радом у сменама људства за време трајања операција, захтеви за сталним обезбеђењем командног места, могућност за тимски рад, ефикасна контрола, захтеви за сталним протоком информација и личне склоности команданта и начелника штаба.⁵

Командант дефинише функционалну организацију (штаба) у складу са сопственим начином рада у процесу доношења одлуке или према специфичним захтевима операције која ће се реализовати. Међутим, основни захтев остаје исти, а то је да (дефинисана) функционална организација на командном месту омогућава (обезбеди) ефикасно спровођење процеса оперативног планирања и доношења одлука у измењеном и сложенем контексту савременог оперативног окружења.

У Војсци Србије, свака јединица (команде) од нивоа батаљона па навише, у складу са стратегијско-доктринарним и нормативно-правним документима користе основни модел штабне организације.⁶ Међутим, већ је истакнуто да постојећи модел и начело модуларности организовања (формирања) састава за извршење конкретне (будуће) операције, намеће потребу за стварање нове (штабне) функционалне организације на командном месту. Дакле, командант у конкретној ситуацији, обликује (дефинише) штаб (функционалну организацију) са својим специфичним захтевима, тј. формира нову функционалну организацију (штаб) за привремене саставе у којој не треба да пресликава организацију, формацију и унутрашње везе у

⁴ Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 71.

⁵ Исто, стр. 71–72.

⁶ Детаљније о томе може се видети: Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено, ГШ ВС, Београд, 2008, стр. 72–75.

команди које су дате у основном моделу штабне организације. То не значи да командант неће задржати неке елементе из основног модела штабне организације. Напротив, да би ефикасно управљао операцијом, командант привременог састава формираће посебне организационе јединице које ће бити задужене да раде искључиво у складу са специфичностима предстојеће операције. Таква организација данас се користи за управљање сложеним операцијама, какве и јесу савремене операције и показује веома добру ефикасност. Штаб на чијем челу се налази начелник штаба (извршни официр), задужен је да ради искључиво на планирању, припреми и вођењу операције и одговара команданту за ефикасно спровођење процеса оперативног планирања и доношења одлука у складу са специфичностима предстојеће операције. Дакле, код привремених састава се, за реализацију операције формира посебна – ситуациона функционална организација – штаб са свим потребним функцијама и унутрашњим организационим целинама, односно са свим потребним специјалистима за извршење предвиђених активности у операцији. Такав штаб (функционална организација) може да делује независно од осталих команди у Војсци Србије и да самостално реализује процес оперативног планирања и доношење одлуке, а у неким ситуацијама чак и самостално реализује операцију.

Процес доношења одлука у операцијама

У Војсци Србије системом командовања и руковођења врши се прикупљање, обрада и достављање информација за неку активност која се намерава урадити у будућности. Основна сврха свега овога је деловање на средину ради њене измене, односно измене постојећег стања, то јест остварења жељеног крајњег стања.⁷ За те потребе (послове) у Војсци Србије Упутством за оперативно планирање и рад команди прописан је процес оперативног планирања чија је сврха планирање потенцијалних будућих операција.

У процесу оперативног планирања логички се анализирају све значајне информације кроз неопходне кораке (процедуре) ради израде планова операција којим ће се постићи жељено крајње стање. Процедура омогућава командантима да интегришу напоре расположивих снага у процесу оперативног планирања и ефикасно доношење одлуке у сложеном контексту савременог оперативног окружења.

Командант је одговоран за процес одлучивања и у свакој ситуацији одређује које процедуре треба применити, при чему је неопходно да јасно истакне (прикаже) визуелизацију бојишта. Тиме директно утиче на процес оперативног планирања и доношења одлуке. Лично је одговоран за планирање, припрему и извршење операције и својим деловањем и смерницама усмерава штаб на тежишне активности.

У процесу оперативног планирања, да би остварио ефикасно доношење одлуке, командант користи све расположиве ресурсе штаба. Начелник штаба (извршни официр) усклађује ангажовање свих ресурса у операцији и контролише рад штаба.

⁷ Детаљније о томе може се видети: Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011, стр. 506–510.

С обзиром, да је одговоран за надзор целокупног процеса доношења одлуке, потребно је да разуме командантове смернице, а самим тим обезбеди елементе штаба потребним информацијама, смерницама и средствима, као и време за рад.

Процес доношења одлука реализује се на свим нивоима у Војсци Србије, па самим тим и у привременим саставима. Започиње иницијалном директивом (почетним смерницама, оперативним наређењем) претпостављене команде или произилази из тока операције. На оперативном и тактичком нивоу реализује се кроз седам фаза: (1) иницирање, (2) оријентација, (3) развој курсева акције, (4) анализа курсева акције, (5) упоређивање курсева акције, (6) одобравање курса акције/доношење одлуке за извођење операције, и (7) израда докумената.

Свака фаза заснива се на подацима и закључцима из претходне фазе. Процене врши командант и сви организацијски елементи штаба, а закључци из процена су основ за доношење одлуке. Процене се ревидирају у складу са пристизањем нових информација за све време реализације операције.

На основу наведеног може се закључити да се процес оперативног планирања и доношења одлуке у операцијама, у привременим саставима, одвија у складу са процедурама Упутства за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије и стандардним оперативним процедурама, с тим да је за очекивати ефикасније доношење одлуке јер се формира штаб (функционална организација) у конкретној ситуацији са специфичним захтевима. Такође, треба рећи, да штаб формиран на тај начин је искључиво усмерен на реализацију операције, што омогућава да се сагледа и целовито прати процес планирања, припрема и извршења операције, односно да се брзо уоче настали проблеми у реализацији операције и предузму потребне корекције плана. Код таквих штабова (функционалних организација) нема сукоба приоритета у извршавању задатака, а извршни официр има на располагању специјалисте за одређени делокруг рада.

Закључак

На основу наведеног може се закључити да је рад на командном месту организован у оперативном центру или оперативној сали по стандардним оперативним процедурама и упутствима која регулишу рад оперативног центра и представља коришћење постојеће (формацијске) организационе структуре за реализацију операције.

Такође, постојећа (формацијска) структура не може да задовољи услове у којима се реализују савремене операције јер је организација рада на командном месту условљена додељеном мисијом, задацима и циљевима које треба остварити операцијом.

Посебно је важно да начела организовања Војске Србије, а посебно начело модуларности, подразумевају формирање привремених састава у складу са потребама за извршење конкретне мисије и задатака, па самим тим и стварање нове функционалне организације рада на командном месту у складу са мисијом и задацима операције која се предвиђа за реализацију.

Веома је значајно нагласити да би се ефикасно управљао операцијом, командант привременог састава формира посебну функционалну организацију тј. штаб са свим потребним функцијама и унутрашњим организационим целинама за извршење предвиђених активности у операцији.

Процес оперативног планирања и доношења одлуке у операцијама, у привременим саставима, одвија се у складу са Упутством за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије и стандардним оперативним процедурама, с тим што је доношење одлуке ефикасније јер се формира штаб у конкретној ситуацији са специфичним захтевима који је искључиво усмерен на реализацију операције, што омогућава да се сагледа и целовито прати процес планирања, припрема и извршења операција.

Литература

1. Група аутора: *Руковођење и командовање*, ВА ВЈ, Београд, 1997.
2. *Доктрина Војске Србије*, ГШ ВС, Београд, 2010.
3. Јовановић, Б.: *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984.
4. Јовановић, П.: *Управљање пројектом – project management*, осмо издање, Висока школа за пројектни менаџмент, Београд, 2008.
5. Леви-Јакшић, М., Комазец, Г.: *Менаџмент операција*, треће измењено и допуњено издање, Мегатренд универзитет, Београд, 2008.
6. Славковић, Р., Талијан, М.: *Војна операција као пројекат*, XV Интернационални симпозијум из Пројектног менаџмента – Зборник радова: Пројектни менаџмент у Србији – успеси и могућности, Златибор, 2011.
7. *Упутство за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, привремено*, ГШ ВС, Београд, 2008.