

Стратегије организационе трансформације војске

УДК: 355.1 : 65.012

Мр Дејан Стојковић, капетан*

У сложеним политичким, економским, војнобезбедносним и другим околностима, предуслов за успешну реализацију друштвене улоге војске јесте усклађеност њене организације са потребама, могућностима и стандардима у безбедносним интеграцијама. Сопствену организацију са конкретним околностима војска усклађује спровођењем континуираних организационих промена.

Као концепт радикалних и свеобухватних организационих промена организациона трансформација се примењује у ситуацијама када постоји значајан несклад између потребног и постојећег стања организације војске. Циљеви организационе трансформације остварују се применом одређених стратегија.

Организациона трансформација војске може да се реализује применом различитих програма стратегије редукције, стратегије раста или стратегије развоја. С обзиром на комплексност војске, неопходно је да се за њену организациону трансформацију комбинује врше различитих стратегијских варијаната, које ће, у конкретним условима, обезбедити успешну реализацију циљева трансформације.

Кључне речи: *стратегија, организациона трансформација, војска.*

Увод

Војске у савременом свету друштвену улогу реализују у комплексним динамичним условима. Готово свакодневно суочавају се са новим захтевима и задацима, а буџетско издвајање за њихове потребе, истовремено, има тенденцију сталног смањења. У таквим околностима, један од предуслова за обезбеђење и очување потребног нивоа борбене готовости јесте спровођење сталних организационих промена, чиме се постиже да војна организација буде сагласна са потребама, могућностима и стандардима у безбедносним интеграцијама.

Организациона трансформација војске јесте процес свеобухватних промена које планира руководство и којима се суштински мења постојећа организација војске ради побољшања њених укупних перформанси.¹ Она обухвата доношење сета управљачких одлука и пред-

* Аутор је истраживач у Институту ратне вештине.

¹ *Перформансе* су способност војске да ефикасно користи своје ресурсе и постиже ефекте који су усклађени са њеним циљевима и захтевима надлежних државних органа.

узимање бројних акција (на различитим хијерархијским нивоима) ради промене бројних организационих варијабли, односно остварења специфичних циљева.² У реализацији трансформације примењују се одговарајуће *стратегије*, под којима се подразумевају конкретни начини за остварење дефинисаних циљева.

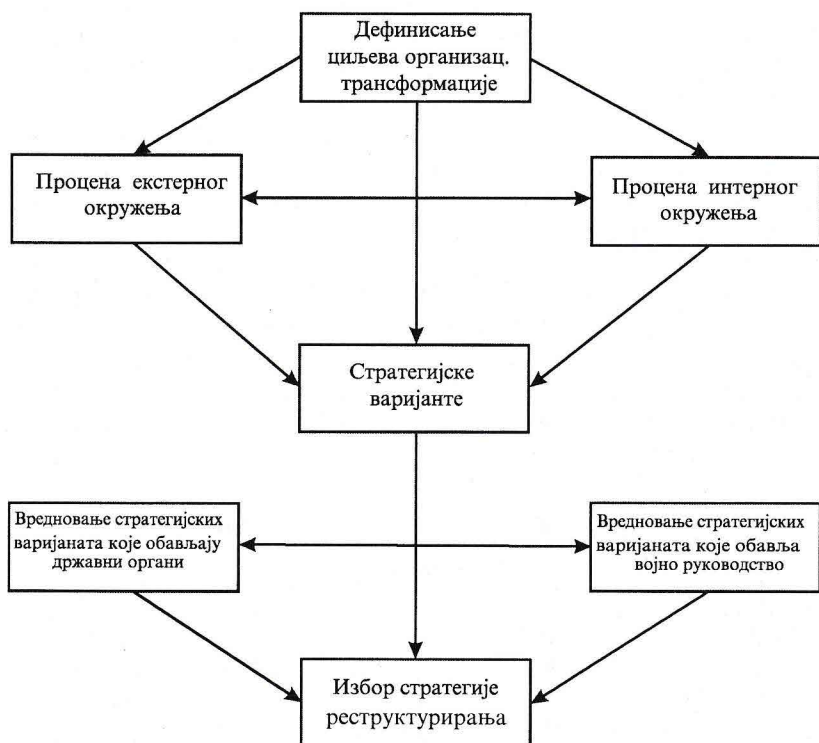
Стратегије су веома значајна компонента организационе трансформације војске јер се њима одређују правци будућег деловања ради остварења дефинисаних циљева. Кључну улогу у њиховом формулисању и имплементацији имају органи управљања и командовања, који приликом обављања тих комплексних активности могу да користе и знања и искуства спољних консултаната. Успех организационе трансформације директно зависи од примењене стратегије. Уколико изабрана стратегија одговара потребама и могућностима војске, трансформација ће, највероватније, бити успешна. Са друге стране, уколико изабрана стратегија не одговара конкретним околностима, изван је неуспех.

Формулисања стратегије организационе трансформације

Предуслов да се организационом трансформацијом значајније унапреде перформансе војске јесте добро формулисана и установљена стратегија њеног спровођења. Полазећи од систематске анализе чинилаца екстерног и интерног окружења војске и, на основу тога, установљених циљева организационе трансформације, процес формулисања стратегије обухвата идентификацију, вредновање и избор најбоље стратегијске варијанте у конкретним околностима. Формулисање стратегије организационе трансформације војске обухвата следеће активности (шема 1): 1) дефинисање циљева организационе трансформације; 2) процену екстерног окружења; 3) процену интерног окружења; 4) идентификацију стратегијских варијаната; 5) вредновање стратегијских варијаната које обавља војно руководство; 6) вредновање стратегијских варијаната које обављају надлежни државни органи, и 7) избор стратегије организационе трансформације.

Општи циљ организационе трансформације војске јесте промена њене организације на начин који ће допринети побољшању њених укупних перформанси. Из тако дефинисаног општег циља изводе се циљеви нижег нивоа општости које могу да буду веома различити, а односе се на смањење укупних трошкова, преко побољшања ефикасности, до промене имиџа војске.

² *Општи циљ* организационе трансформације војске је унапређење њених укупних перформанси. *Посебни циљеви* су: унапређење ефикасности и ефикасности функционисања, обезбеђење потребне флексибилности, обезбеђење интероперабилности, унапређење квалитета функционисања итд.



Формулисање стратегије организационе трансформације војске

Екстерно окружење значајно утиче на укупно функционисање војске, а тиме и на спровођење организационих промена. Процењом екстерног окружења, у оквиру процеса формулисања стратегије организационе трансформације, треба да се утврде могућности, али и опасности по њено успешно спровођење. Истраживањем екстерног окружења долази се и до значајних сазнања о основним правцима (стратегије) трансформације војски других држава, при чему посебна пажња треба да се обрати на истраживање праваца трансформације војски суседа и земаља у транзицији.

Будући да се тек кроз сучељавање чинилаца екстерног и интерног окружења могу ближе одредити критични чиниоци за успех организационе трансформације, релевантно је да истраживање буде усмерено и на анализу ресурса, односно интерних могућности војске. Реч је о истраживању које је усмерено на утврђивање способности војске за спровођење радикалних и свеобухватних организационих промена. Те способности произилазе како из карактеристика људских, материјалних, финансијских и других ресурса, тако и из могућности да се рационално користе и комбинују у конкретним условима.

Након што се одреде циљеви организационе трансформације и процени екстерно и интерно окружење војске, дефинишу се стратегијске варијанте. Наиме, најчешће има више варијаната за које се претпоставља да могу да обезбеде реализацију циљева организационе трансформације војске. Задатак руководства је да те варијанте на одговарајући начин артикулише и створи услове, односно критеријуме, за њихово вредновање. Која ће стратегијска варијанта бити изабрана и, касније, примењена зависи од резултата вредновања свих варијаната. Приликом дефинисања стратегије организационе трансформације војске потребно је да варијанте вреднује војно руководство, али и надлежни државни органи, на основу следећих група критеријума: 1) *критеријума конзистентности*, 2) *критеријума изводљивости* и 3) *критеријума прихватљивости*.³

На основу критеријума конзистентности проверава се колико поједине стратегијске варијанте одговарају конкретној ситуацији у којој се војска налази. Наиме, применом релевантних техника тестирају се:

– да ли су варијанте компатибилне с циљевима организационе трансформације;

– да ли и колико омогућавају превазилажење тешкоћа и слабости војске за спровођење трансформације;

– да ли и колико доприносе да се искористе могућности и капитализација снага војске за спровођење трансформације.

Применом критеријума изводљивости стратегијске варијанте се тестирају са становишта:

– могућности да војска обезбеди потребне кадровске, материјалне и финансијске ресурсе за њихову примену;

– способности војске да за њихово спровођење обезбеди потребан ниво помоћи и подршке;

– способности војске да за њихову имплементацију обезбеди неопходан ниво управљачких и оперативних вештина.

Критеријуми прихватљивости омогућују разматрање стратегијских варијаната са становишта:

– могућности да на основу њихове примене војска ефикасно реализује циљеве трансформације, односно достигне жељени ниво перформанси;

– прихватљивости у вези с финансијским трошковима;

– прихватљивости у вези с величином и начином промена које ће изазвати у војсци као целини и у њеним појединим деловима;

– могућности да војска на основу њих адекватно парира потенцијалним противницима;

– прихватљивости постојећег стања војске и окружења.

Као резултат вредновања варијаната добија се стратегија за коју се сматра да ће у конкретним условима обезбедити успешно спрово-

³ G. Johnson, K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice-Hall, 1988.

ђење организационе трансформације. Међутим, правилно формулисана стратегија је потребан, али не и довољан услов за успех трансформације. За унапређење перформанси, као општег циља организационе трансформације војске, поред добро формулисане стратегије неопходна је и њена правилна имплементација.

Типови стратегија организационе трансформације

Приликом формулисања и имплементације стратегија организационе трансформације војске неопходан је контингентни приступ, јер стање бројних екстерних и интерних чинилаца детерминисхе мере и елементе сваке појединачне стратегије. Јединственост и непоновљивост стратегија организационе трансформације умногоме чине сложенијим посао везан за њихово груписање. Основни правци унапређења перформанси војске су:

- смањење величине и елиминисање организационих делова који значајно не доприносе реализацији циљева;
- повећање величине и, евентуално, освајање нових подручја делатности за која се претпоставља да ће позитивно утицати на унапређење укупних перформанси;
- предузимање квалитативних промена ради повећања ефективности и ефикасности функционисања, односно ради унапређења укупних перформанси.

На основу наведених глобалних праваца деловања могу се дефинисати три основне стратегије организационе трансформације војске: стратегија редукције, стратегија раста и стратегија развоја. У многим војскама већ су исцрпљене могућности за сужавање делатности или то није могуће из политичких, економских и других разлога. Такође, могућности за ширење делатности често су ограничене због недостатка потребних ресурса. Због тога војске често немају много могућности за унапређење укупних перформанси и морају да се концентришу на преиспитивање своје величине и предузимање квалитативних промена ради побољшања функционисања садашње структуре делатности.

С обзиром на комплексност војске, веома је тешко изабрати групу стратегија за њену трансформацију. Наиме, за организациону трансформацију сложеног организационог система какав је војска неопходан је пажљив избор и имплементација више различитих стратегија, чија ће комбинација у конкретним условима, с обзиром на екстерне и интерне чиниоце, обезбедити успешну реализацију циљева трансформације. Приликом опредељивања за одређену варијанту стратегије организационе трансформације војске неопходно је сагледати све аспекте њене имплементације. Посебну пажњу треба обратити на последице које примена (или неуспешна примена) одређене стратегије може изазвати по војску, али и по државу.

Избор, формулисање и имплементација стратегије редуkcије значе да је војска принуђена да смањује своју величину да би повећала укупну ефективност и ефикасност функционисања.⁴ При томе, може да задржи постојећу структуру делатности или може да се одлучи за њено сужавање, што значи укидање организационих делова који се не уклапају у њену суштинску делатност. Наиме, у војсци је релативно чест извесни несклад између величине и начина функционисања. Начини на које покушава да реши такве проблеме могу да буду смањење броја запослених, „гашење“ одређених организационих делова и послова итд. Устаљено је мишљење да је стратегија редуkcије изнуђена, и да се спроводи углавном у ситуацијама када се војска суочи са кризом и проблемима у функционисању.

Стратегија редуkcије је збирни израз за релативно бројне програме чија је суштина смањивање величине војске и, евентуално, смањивање ширине њене делатности кроз укидање одређених радних места, организационих јединица и послова. Најчешће се напуштају организациони делови који остварују негативан утицај или за које се сматра да немају велики значај за реализацију мисије и циљева војске. Реализацијом стратегије редуkcије очекује се остварење синергијског ефекта, и то према формули $5 - 1 = 7$.⁵ То значи да резултат одстрањивања неких организационих делова треба да буде повећање ефикасности преосталих делова и рационалније коришћење осталих ресурса. Критичан тренутак у примени стратегије редуkcије јесте дефинисање критеријума, рангирање и избор организационих јединица (радних места), односно послова које треба елиминисати. Грешке које се тада могу учинити најчешће изазивају огромне проблеме и губитке који се касније тешко могу надокнадити.

Као и остале стратегије организационе трансформације војске, стратегија редуkcије је изузетно сложена, будући да укључује више правних, административних, организационих, финансијско-рачуноводствених и техничких аспеката. Да би се успешно реализовала, приликом њеног формулисања и имплементације треба се придржавати следећих начела:

– треба сагледати све могуће варијанте, а пре имплементације неопходно је да се недвосмислено утврди да је примена стратегије редуkcије најбоље решење за превазилажења организационих проблема, односно унапређење перформанси војске;

⁴ У странијој литератури стратегија редуkcије се најчешће назива *downsizing*, а тај назив се све чешће појављује и у радовима домаћих аутора.

⁵ Израз је математички нетачан, али се у литератури користи да би се приказало да су резултати, након елиминисања одређених организационих делова, бољи него када је организација функционисала са тим деловима.

– треба прецизно утврдити стратегијски и оперативни значај организационих делова и послова који се „гасе“. Мере редукције првенствено треба примењивати на периферне организационе делове и делатности;

– стратегију редукције не треба примењивати ради постизања краткорочних циљева;

– редукција не сме да буде циљ за себе, већ средство за остварење других циљева;

– треба размотрити обим ресурса који се морају ангажовати ради реализације стратегије;

– треба предвидети проблеме који могу да се појаве у току реализације стратегије и разрадити мере за њихово превазилажење.

Приликом реализације стратегије редукције неопходан је велики опрез. Дуго је постојао негативан став о њеној природи и сматрало се да је она израз слабости. Због тога, уколико се примењује у великом обиму, може да изазове сумњу у способност војске и државе. Наиме, постоји мишљење да је мали обим редукције израз потребе војске да усклађује свој однос са променама у окружењу, док примена стратегије редукције у већем обиму указује на постојање и других разлога и мотива осим пуне потребе за прилагођавањем.⁶

Под реализацијом стратегије редукције подразумева се предузимање бројних активности ради побољшања ефикасности и ефективности функционисања војске. Суштина стратегије редукције најбоље се може схватити на основу њених главних карактеристика:⁷

– *Стратегија редукције обухвата сет активности које се спроводе с конкретним циљем.* Редукција се у војсци не догађа, већ се она одлучно предузима. По томе се редукција разликује од бројних других околности (на пример, смањење финансијских, материјалних и људских ресурса итд.), које су, најчешће, повезане са одређеним проблемима.

– *Под стратегијом редукције обично се подразумева смањење величине војске, иако се не ограничава само на то.* Стратегија редукције односи се на бројне мере које се предузимају ради смањења броја припадника војске, као што су: превремено пензионисање, откупни пакети (отпремнина), преквалификација, осипање (флукуација), отпуштање итд.

– *Стратегија редукције се фокусира на побољшање ефикасности војске.* Њена примена може да буде реактивна или проактивна. Наиме, стратегија редукције може да се реализује као дефанзивна реакција на пад, или као проактивно деловање ради унапређења перформанси војске.

⁶ Д. Ерић, *Стратегије реструктурирања предузећа*, докторска дисертација, Економски факултет, Београд, 1995.

⁷ К. С. Cameron, S. J. Freeman and A. K. Mishra.: „Downsizing and redesigning Organizations“ in edited by George P. Huber and William H. Glick, *Organizational change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, Oxford University Press, 1995.

– *Примена стратегије редукције подржава и утиче, свесно или не-свесно, на радне процесе.* Стратегије редукције обухватају бројне мере које се предузимају ради редизајнирања и/или елиминисања одређених радних процеса. Те мере су превасходно усмерене на процесе који не доприносе стварању нових вредности у организацији, односно који су канал за одлив организационих ресурса.

Стратегија редукције обухвата већи број програма којима војска покушава да превазиђе проблеме у функционисању и унапреди своје перформансе смањењем величине и елиминисањем одређених послова и организационих делова. У литератури су описани бројни програми за смањење величине организација, међу којима се веома тешко могу повући јасне и прецизне границе. За војску су посебно значајни следећи програми: смањење броја припадника војске, продаја, раздвајање, дезинвестирање, ликвидација и екстерно ангажовање.

Програм смањења броја припадника војске састоји се од понуде различитих бенефиција, на пример: превременог пензионисања, трансфера и премештаја, откупних пакета (отпремнина), преквалификације, и слично. Уколико се понудом бенефиција не постигну очекивани резултати, руководство може да приступи и примени радикалних мера, као што су отпуштање одређеног броја припадника војске, подстицање флукуације, и слично.

Реализација програма смањења броја професионалних припадника војске садржи значајне ризике, будући да је тешко предвидети ко ће се од професионалних припадника одлучити за одлазак, а ко за останак. Такође, веома је тешко одредити које знање, коју институционалну меморију и које критичне вештине ће војска изгубити применом тог програма. Осим омогућавања промптне редукције броја професионалних припадника, сврха тог програма је и да војска схвати ситуацију у којој се налази, да иницира мере за смањење трошкова и да мотивише спровођење даљих промена.

Многе војске, посебно у земљама у транзицији, користе програм смањења броја припадника као начин за смањење своје величине. Основни чинилац који утиче на избор тог програма јесте жеља за релативно брзим смањењем трошкова. Међутим, радикално смањење броја припадника намеће и велике проблеме, који се морају институционално и плански решавати. Ти проблеми се огледају у великом отпору професионалних припадника (отворено незадовољство због примене тог програма, поред оних који су обухваћени мерама редукције, веома често изражавају и остали припадници), потреби за значајним финансијским средствима ради збрињавања припадника који напуштају војску итд.

Програм продаје подразумева продају одређеног организационог дела за који се сматра да нема посебан значај за реализацију мисије и циљева војске, односно за који се сматра да негативно утиче на њене

укупне резултате.⁸ Применом продаје војска смањује своју величину, ослобађа се непотребних (или штетних) делова и тако покушава да повећа ефикасност и ефективност свог функционисања. Војска примењује продају да би се ослободила периферних делатности које усложњавају њено функционисање а не доприносе значајно реализацији мисије и циљева. Финансијска средства која се добију продајом одређених организационих делова често се користе за спровођење даљих промена.⁹ Међутим, за примену програма продаје везане су бројне правне, административне и друге процедуре које умногоме усложњавају његово спровођење.

Применом *програма раздвајања* (подела) војска реализује редуковање своје величине и, евентуално, контракцију делатности тако што неке организационе делове претвара у самосталне субјекте.¹⁰ Облици раздвајања у пракси могу да буду различити, и зависе од више интерних и екстерних чинилаца. Најчешћи случајеви су раздвајање појединих организационих јединица на две или више нових, при чему матична јединица може, али и не мора да настави да постоји.¹¹ На пример, организациона јединица А може да се раздвоји на две нове организационе јединице – В и С, и да престане да постоји, или може да се подели на А, В, и С, и да настави да постоји, али смањена.

Програм раздвајања има бројне последице по организациону јединицу која га примењује. Може да доведе до: смањења величине организационих јединица и војске као целине, смањења ширине делатности, промена у организационој и управљачкој структури, повећања флексибилности, и слично. Од свих тих промена очекује се побољшање ефикасности и ефективности функционисања војске као целине.

Редукција величине и контракција делатности војске може да се реализује и применом *дезинвестирања*, програма под којим се подразумева престанак инвестирања у неку организациону јединицу. Реализација програма дезинвестирања својеврсно је напуштање и повлачење из одређених послова, сегмената или јединица. Спровођењем тог програма војска напушта организационе јединице или послове за које процени да имају лошу перспективу. Престанком инвестирања у

⁸ Програм продаје најчешће се примењује приликом трансформације привредних организација. Међутим, у пракси се дешава (као што је случај и у Војсци СЦГ) да су у саставу војске и одређене институције (на пример, ремонтни заводи, здравствене, културне и издавачке установе итд.), које битно не доприносе реализацији њене мисије и циљева. Продајом тих институција величина војске се смањује, а могу да се остваре и значајне финансијске користи.

⁹ На основу одлуке Врховног савета одбране Србије и Црне Горе, формиран је Фонд за реформе Војске Србије и Црне Горе у који ће се прикупљати финансијска средства добијена продајом војне имовине. Финансијска средства из Фонда користеће се за реформе Војске.

¹⁰ И у том случају, као и у случају програма продаје, реч је о организационим деловима који не остварују посебно значајан допринос реализацији мисије и циљева војски.

¹¹ Раздвајање се не примењује на војску као целину, већ на поједине њене организационе јединице.

неперспективне организационе јединице и/или послове стварају се услови за значајнија улагања у организационе делове и послове за које се претпоставља да ће се успешно развијати у будућности.

Ликвидација (гашење) јесте најрадикалнија варијанта стратегије редукације. Предузима се када анализе покажу да су штете од „гашења“ појединих организационих јединица мање од штета које ће настати уколико оне наставе да постоје. Због последица које изазива код припадника организационих јединица, примена ликвидације треба пажљиво и детаљно да се анализира, као и да се сачини прецизан план мера за ублажавање последица њеног спровођења.

Програм екстерног ангажовања блиско је повезан са осталим програмима редукације јер се у оквиру њега подразумева примена једног или више тих програма. Настао је као одговор на убрзање промена и феномен глобалне безбедности. Наиме, малобројне су војске које у савременим условима могу да обезбеде потребне ресурсе и способност за све делатности. Програм екстерног ангажовања јесте начин унапређења укупних перформанси елиминисањем делатности које не припадају групи основних делатности, тј. групи делатности које чине тзв. *језгро компетентности*. Све више преовладава мишљење да војска треба да обавља само делатности у којима је најбоља, док остале делатности треба да препусти екстерним партнерима који их обављају ефикасније и јефтиније.¹²

Екстерно ангажовање, као нови концепт организационе трансформације војске, обезбеђује да се војска концентрише на делатности које су блиске њеној централној мисији и да се ослободи периферних делатности. Међутим, аутори различито схватају значај тог програма. Наиме, једни заступају гледиште да су екстерне услуге оправдане за делатности који немају витални значај за функционисање војске (на пример, здравствене услуге), или када су те услуге толико важне да је једини начин да се успе ангажовање екстерних сарадника, док други сматрају да треба избегавати претерану екстерну зависност јер дислокација активности смањује укупне способности војске. Искуства војски које примењују концепт екстерног ангажовања указују на следеће:

- екстерно ангажовање не треба примењивати за основне функције и делатности војске;
- екстерним ангажовањем се не могу решити сви проблеми са којима се савремене војске суочавају;
- предност екстерног ангажовања је у томе што су партнери специјалисти за одређене функције и пословна подручја, тј. поседују потребна знања, опрему и искуство.

¹² У НАТО-у су прецизно дефинисане основне компетентности сваке државе чланице. Тако, на пример, Чешка има обавезу да јача заштиту од хемијског оружја, Норвешка обавезу да јача специјалне снаге итд.

На основу програма екстерног ангажовања – оптималном комбинацијом језгра или суштине, компетентности војске и одговарајућих компетенција партнера – може да се обезбеди унапређење укупних перформанси војске. Међутим, и поред бројних погодности које се обезбеђују применом тог програма, треба бити веома опрезан, јер евентуалне грешке могу да изазову велике проблеме, па и да угрозе функционисање војске.

Стратегија раста

Стратегија раста је други генерални правац деловања којим може да се оствари организациона трансформација војске. Избором те стратегије војска се окреће расту као начину за унапређење својих перформанси, односно ефикасности и ефективности функционисања. Под *растом* се подразумева процес повећања величине војске срачунат на то да се, с обзиром на постојећи однос чинилаца окружења, кроз остваривање економије обима и ширине, односно синергије у функционисању, обезбеди ефективна и ефикасна реализација мисије и циљева војске.¹³ У литератури не постоји потпуна сагласност о томе која је јединица мере најпогоднија за изражавање раста војске, тако да се наводе: број припадника, број организационих јединица, број средстава ратне технике, и слично.

Циљеви раста садржани су у настојању војске да обезбеди такву величину и ширину делатности које ће јој омогућити ефективније и ефикасније остварење друштвене улоге. Формирају се зависно од чинилаца окружења и амбиција државног, односно војног руководства. Под дефинисаним циљевима подразумева се идентификовање извора раста, под чијим се активирањем подразумева избор одговарајућих програма раста. Као процес, раст условљава повећање величине војске, али да би се искористили ефекти величине неопходно је да се реализују и бројне друге, пре свега квалитативне промене.

Суштина стратегије раста јесте повећање величине војске и, евентуално, ширење њене делатности као механизмима за унапређење перформанси. Постоји више програма за повећање величине војске, који се, понекад, тешко могу јасно разграничити. Од више могућих програма, за војску су посебно карактеристични следећи: припајање, спајање, повећање броја припадника војске и експанзија делатности.

Програм припајања, у ствари, значи трансакцију, у којој настаје један организациони ентитет од два или више ентитета. Међутим, најчешће једна организација апсорбује другу (на пример, када организација А апсорбује организацију В). За припајање је карактери-

¹³ Под величином војске подразумева се целокупан људски и материјални потенцијал који поседује у одређеном тренутку.

етично да апсорбована организација (организација В) губи самосталност и идентитет, док организација која је преузима (организација А) задржава своју самосталност и, увећана припајањем, наставља да функционише под старим називом.

Приликом организационе трансформације војске припајање се углавном примењује на организације различите величине и различите структуре делатности. Реализацијом стратегије припајања организације своју структуру делатности допуњују комплементарним делатностима, што треба да им омогући ефикасније и ефектније функционисање, односно успешнију реализацију мисије и циљева. Карактеристично је за програм припајања да се чешће користи на нижим организационим нивоима него на нивоу војске као целине. Наиме, приликом спровођења организационе трансформације војске релативно често се мање организационе јединице припајају већим организационим јединицама (улазе у њихов састав). Међутим, у одређеним ситуацијама може се десити да и неке државне институције постану саставни део војске.¹⁴

Програм спајања је такође карактеристичан за ниже организационе јединице војске. Под њим се подразумева трансакција у којој, као и у програму припајања, настаје један организациони ентитет, док претходна два престају да постоје. На пример, спајањем организација А и В, настаје нова организација С, док организације А и В престају да постоје самостално. За разлику од припајања, спајају се, обично, организационе јединице приближно исте величине и структуре делатности. Међутим, иако је структура делатности новонастале организационе јединице најчешће слична структурама делатности организација од којих је настала, повећањем величине треба да се обезбеде позитивни ефекти на укупне резултате.

Иако се у последње време *програм повећања броја припадника војске* користи веома ретко, тај програм постоји у теорији. Број припадника повећава се у ситуацији када се повећају обим и ширина делатности војске, а постојећи број њених припадника није у могућности да на одговарајући начин реализује њену мисију и задатке. Применом тог програма треба да се обезбеди достизање оптималних (потребних) перформанси војске и успешна реализација њене друштвене улоге.

Динамика и нестабилност екстерног окружења често утичу на промену мисије и циљева војске. Да би војска обезбедила успешну реализацију нове мисије и циљева, веома често примењује *програм експанзије делатности*. Промена ширине делатности може да доведе до великих организационих промена, којима се мора управљати на одговарајући начин. Један од релативно честих последица ширења делатности војске јесте формирање нових организационих јединица, што

¹⁴ На пример, одлуком надлежних органа одређене јединице МУП-а (на пример, жандармерија) могу да постану саставни део Војске.

подразумева предузимање бројних активности, као што су: стварање кадровских и материјалних услова за њено функционисање, оспособљавање кадра за обављање нових послова, израда организационе документације, „уходавање“ функционисања нових организационих јединица итд. Уколико ширење делатности војске не изазове потребу за формирањем нових организационих јединица, сигурно ће изазвати потребу за додатним оспособљавањем постојећих организационих јединица и кадра. Наиме, они најчешће нису оспособљени за обављање нових послова, па је неопходно њихово додатно оспособљавање.

За реализацију програма ширења делатности војске неопходна је пажљива припрема. Наиме, погрешан избор делатности, neodговарајућа припрема и лоша имплементација програма нужно доводе до проблема који могу да угрозе и функционисање војске. Осим тога, да би се отклонили ти проблеми морају се уложити велики напор и умеће, уз значајан утрошак финансијских средстава.

Стратегија развоја

Стратегија у функцији развоја још један је начин за реализацију организационе трансформације војске. Опредељење за њено спровођење значи да се војска окреће развоју као начину за обезбеђење жељеног (потребног) нивоа перформанси. Под развојем се подразумева укупност квалитативних промена којима се војска, прилагођавајући се променама у окружењу, преводи из постојећег у ново, ефектније и ефикасније стање. Та стратегија обухвата мноштво промена, као што су: реконцептуализација мисије и односа војске са окружењем; редефинисање стратегије деловања; редизајнирање организационе структуре; промена стила управљања итд. У вези с тим, развој значи намеру војске да, с обзиром на нове чиниоце успеха, ефектније и ефикасније оствари своју мисију, односно правовремено искористи могућност и избегне претње које настају с променама чинилаца ужег и ширег окружења.

Стратегија развоја је тзв. квалитативна стратегија организационе трансформације војске. Опредељењем за њено спровођење не искључују се могућност и потреба за спровођењем и одређених квантитативних промена, али њихов значај и могући ефекти имају другоразредни значај у односу на значај и ефекте квалитативних промена. Стратегија развоја је специфична у односу на остале стратегије организационе трансформације будући да је превасходно усмерена на квалитативне промене војске. Наиме, док се под стратегијом редукације и стратегијом раста подразумева, првенствено, усмереност војске на квантитативне промене (квалитативне промене имају секундарни значај), стратегија развоја је тежишно оријентисана на спровођење квалитативних промена.

Постоји више програма стратегије развоја, али се међу њима тешко могу успоставити јасне границе због међусобне повезаности и зависности. Стога спровођење једног програма аутоматски повлачи имплементацију других програма. С обзиром на основне правце реализације квалитативних промена у војсци, као основни програми стратегије развоја издвајају се:

- програм стратешког редизајна;
- програм структурног редизајна;
- програм технолошког редизајна;
- програм бихејвиоралног редизајна;
- програм успостављања стратешког партнерства.

Под програмом стратешког редизајна подразумева се поновно пројектовање елемената војске на основу којих се дефинише њен однос са окружењем.¹⁵ Стратешким редизајном се предвиђају промене у мисији, циљевима и стратегији деловања војске. Мисија одређује сврху, односно разлог постојања војске, њене делатности и филозофију (култура, вредности, веровања, ставови). Промена било којег, а посебно свих елемената мисије најчешће доводи до драматичне промене свих компонената војске. Из мисије произилазе циљеви војске, као конкретни искази стања или ситуација у које жели да дође, односно резултата које жели да постигне. У условима све веће комплексности и турбулентности у окружењу, циљеви постају примарна планска одлука према којој се усмеравају и координирају активности војске. До промена у циљевима може доћи услед редефинисања мисије, али и услед њене другачије операционализације.

Стратегија деловања се може мењати услед редефинисања мисије и циљева војске, или услед уочавања недостатака у реализацији постојеће стратегије. Недостаци у постојећој стратегији најчешће настају као последица измењених околности у окружењу (у односу на околности у периоду њеног формулисања). Конкретно, то значи да су настале повољне или претеће измене у окружењу, да је војска изгубила дотадашње или да је стекла нове потенцијале (ресурси и компетенције) за реализацију стратегија или да су на иновативан начин сагледане непромењене околности функционисања.¹⁶ Поред тога, недостаци у постојећој стратегији деловања војске могу да буду и последица грешака учињених приликом њеног формулисања.

Програм структурног редизајна усмерен је на промену организационе структуре за коју се, у конкретном случају, сматра да одлучујуће доприноси ефикасности војске. Структурни редизајн може да буде иницијални или последични правац организационе трансформације. Његов садржај чине промене основних димензија организационе

¹⁵ Подразумевајући да су ти елементи основа стратешког управљања, правац промена који их интегрише назван је стратешким правцем.

¹⁶ О. Јашко, *Пројектовање и менаџмент организационих промена* (докторска дисертација), ФОН, Београд, 1999.

структуре: начина поделе рада, децентрализације, департаментализације и координације. Промене те врсте су резултат недвосмисленог значаја одговарајуће расподеле задатака и ауторитета одлучивања за ефикасност војске, што се постиже применом адекватних принципа поделе рада и децентрализације. Оптимизација примене принципа диференцијације треба да се изведе уз ограничења наметнута принципима координације и комуникације. Та врста промена је у нас релативно честа, али је, на жалост, и прецењена. Наиме, промене у организационој структури које нису праћене променама у осталим компонентама војске не дају жељене резултате.

Програм технолошког редизајна заснива се на ставу да промене у домену војне опреме, технике, метода и процеса доводе до унапређења укупних перформанси војске. Иако реализација те опције стратегије развоја може да да изузетне резултате, њена примена је веома често ограничена због недостатка потребних финансијских средстава. Наиме, за увођење нове технологије, поред знања и искуства, неопходна су и значајна финансијска средства, која војске најчешће не поседују, нарочито у државама у транзицији. Искуства из праксе показују да имплементација стратегије технолошког редизајна понекад не даје очекиване резултате. Лоши резултати најчешће су последица неодговарајуће спроведеног редизајна или неусаглашености нове технологије са осталим компонентама организације војске.

Имплементација *програма бихејвиоралног редизајна* као крајњи резултат има промену понашања људи. Опредељење за његово спровођење мотивисано је ставом да ће се променом у људима, њиховом понашању и знању, значајно унапредити перформансе војске. Иако да промена у људима долази и приликом измене садржаја стратешких одредница војске, као и приликом измене њене структуре, суштинске промене људског понашања настају као резултат промене организационе културе и опште ситуације. Последице измена тих детерминаната људског понашања огледају се и на психосоцијалном нивоу, односно на нивоу мотивације, интеграције и знања припадника војске.

Од ситуационих варијабли, организациона култура је најзначајнија и најделикатнија детерминанта интерног миљеа војске, с најизраженијим утицајем на понашање људи. Иако се дејство осталих детерминаната интерног окружења на понашање људи не може занемарити, доминантан је утицај организационе културе на формирање људских вредности и ставова и на обликовање њиховог понашања. Пројектовање промена организационе културе је сложен, али често ефикасно решаван задатак. Нису ретки примери из праксе да је нови лидер, снагом свог ауторитета, успео да у веома кратком року наметне сасвим нов садржај на свим нивоима културе. Међутим, не недостају ни примери неуспеха услед деловања негативне повратне везе, засноване на задржаним вредностима и претпоставкама старог модела културе, која је активирана првим погрешним потезом новог лидера или лошим резултатима.

Један од програма организационе трансформације који значајно доприноси квалитативним променама војске јесте и *програм успостављања стратешког партнерства*. Одлука за спровођење тог програма подразумева опредељење државе да се у заштити својих виталних интереса ослања на концепт колективне одбране. Наиме, измењене геополитичке околности и карактер савремених изазова, ризика и претњи безбедности јасно указују на недостатке традиционалних безбедносних концепата. Измењени међународни односи наметнули су потребу за изналажењем нових концепата и стратегија безбедности, којима се, поред националне, обухватају регионална и глобална безбедност. Прихватање концепта колективне одбране намеће потребу за успостављањем интероперабилности с војскама – партнерима.¹⁷ Интероперабилност се изражава кроз: компатибилност, замењивост и заједништво, а основни алат за достизање интероперабилности јесте стандардизација процедура, поступака и опреме коју користе војске и партнери.

Главну улогу у реализацији стратегије развоја имају војни руководиоци. Наиме, квалитативне промене у војсци најчешће започињу нови људи, који раскидају са старом праксом, доносе нове идеје и ново размишљање, и чине „мотор“ организационих промена. Стога промена руководећег тима¹⁸ може да буде једна од најважнијих мера успешног спровођења квалитативних промена у војсци: осим што остварује психолошке ефекте на људе, значи раскид са старом, лошом праксом, промену имиџа, увођење нових идеја, новог начина размишљања итд. Међутим, приликом избора нових руководилаца потребан је велики опрез, јер нису сви људи способни за деловање у кризним ситуацијама (способност да брзо доносе одлуке на основу минималне анализе, способност да дуго раде под стресом, флексибилност, способност да храбре и мотивишу друге људе итд.). О избору нових руководилаца постоје два супротна схватања: да треба мењати руководиоце на свим нивоима и да треба мењати само руководиоце на врху организационе хијерархије. Између тих крајности постоји више могућих варијаната. Јер, за обим измене руководилаца не постоје унапред дефинисана решења, већ он зависи од карактеристика војске и конкретне ситуације.

Закључак

У условима сложених политичких, економских, војнобезбедносних и других околности, предуслов за успешну реализацију друштвене улоге војске јесте усклађеност њене организације са захтевима у

¹⁷ Под интероперабилношћу се подразумева способност војске да се партнерима учествује у реализацији заједничких активности.

¹⁸ Промена руководећег тима може да буде саставни део и осталих стратегија организационе трансформације војски, али је посебно карактеристична за стратегије развоја.

конкретној ситуацији, што се постиже спровођењем континуираних организационих промена. Организациона трансформација, као концепт радикалних и свеобухватних промена, примењује се у ситуацијама када постоји значајан несклад између потребне и постојеће организације војске. Циљеви организационе трансформације остварују се применом одређених стратегија.

Највећи значај у реализацији стратегије организационе трансформације војске имају државно и војно руководство. Приликом формулисања и имплементације стратегије, руководство мора да поштује одређене критеријуме, а у раду на задацима организационе трансформације може да користи помоћ спољних консултаната.

Организациона трансформација војске може да се реализује применом различитих програма стратегије редукције, стратегије раста или стратегије развоја. Међутим, у случају организационе трансформације сложених организационих система, какав је војска, неопходан је пажљив избор и имплементација више различитих стратегијских опција, чијом ће се комбинацијом, у конкретним условима, обезбедити успешна реализација циљева трансформације.