

UTJECAJ VOJNOG MODELA VOĐENJA NA SUSTAV KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Marinko Ogorec*

Kruno Skendrović**

UDK: 65.012.4:355.1

65.011.4:355.1

Pregledni rad

Primljeno: 4. XII. 2013.

Prihvaćeno: 30. V. 2014.

SAŽETAK

Razvoj gospodarstva u postindustrijskom društvu rezultirao je stvaranjem velikih, vrlo složenih organizacijskih sustava sa svim problemima koje sa sobom donose složene organizacije. U tom kontekstu, jedna od neuralgičnih točaka je organizacija sustava upravljanja i vođenja, koja mora pomiriti potrebe velike brzine i fleksibilnosti funkcioniranja suvremenog menadžmenta s tradicionalnom inertnošću i rutinerstvom velikih sustava. Jedan od modela koji se pokazao vrlo učinkovitim je uvođenje vojnog modela upravljanja i vođenja u korporativni sustav. Naime, vojni model upravljanja i vođenja se kroz višestoljetnu praksu (i na tome izgrađenoj teoriji) dokazao kao jedan od najučinkovitijih modela (ako ne i najučinkovitiji) koji se mogu koristiti u sustavu kriznog upravljanja velikim i složenim organizacijskim sustavima. Kao takav postao je vrlo prihvatljiv i modernim korporacijama koje s vojnom organizacijom imaju sve više zajedničkih ili barem kompatibilnih karakteristika.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, vojna organizacija, upravljanje i vođenje, vojna hijerarhija.

1. UVOD

Upravljanje velikim sustavima, osobito velikim poslovnim subjektima poput međunarodnih korporacija, sve više se pokazuje kao dinamično, opsežno i multidimenzionalno područje jer se radi o složenim procesima koji obuhvaćaju cijeli niz činitelja

* Dr. sc. Marinko Ogorec (marinkoogorec@hotmail.com) je profesor visoke škole na Veleučilištu Velika Gorica.

** Kruno Skendrović, bacc. (kruno.skendrovic@gmail.com) polaznik je specijalističkog studija kriznog menadžmenta na Veleučilištu Velika Gorica.

s ciljem učinkovitog i svrsishodnog ostvarenja produktivnosti.¹ Mnogo ljudi, golema materijalna i tehnička sredstva i dislociranost po cijelom svijetu samo su neke od specifičnosti velikih sustava kojima se mora (odnosno nastoji) uspješno upravljati. U tom kontekstu, vojni model upravljanja upravo je dizajniran kako bi osigurao jednoznačno shvaćanje vizije, ciljeva i zadaća koje neki veći sustav (npr. složena vojna organizacija kakve su oružane snage), postavlja pred svakog pojedinca u sustavu i osigurava da se određena zadaća odradi na propisani način u točno definiranom vremenu i prostoru.

Vojni model upravljanja predstavlja jednoznačan, učinkovit i strogo definiran sustav rukovođenja ljudima i procesima, a njegova primjena je moguća u raznim oblicima organizacija. Odluke vojnog modela upravljanja su red, rad, stega, radni moral, efektivnost, produktivnost i pragmatičnost u načinima kako najbrže i najsigurnije ostvariti zadane ciljeve. Unatoč tome, vojsku kao učinkovitu organizaciju vrlo dugo povijesti i dalje dio stručne javnosti ne vrednuje kao sustav od kojega se može nešto preuzeti i primijeniti u nekoj drugoj organizaciji. Budući da vojska kao sustav funkcionira u vrlo detaljnoj koordinaciji čitavog niza postrojbi, ustrojbenih cjelina, ogromnog broja pripadnika i niza složenih borbenih i neborbenih sustava, vojska ima znanje i iskustvo kako se radi u velikim sustavima i na koji način se isti vode. Naime, vojni model upravljanja je organizacijski model upravljanja sustavom ili organizacijom utemeljen na načelima jednonadređenosti i subordinacije. Ovaj model obuhvaća sve elemente vođenja i zapovijedanja velikim sustavom kao što su oružane snage, te podrazumijeva jasno, precizno i strogo definiranu organizacijsku strukturu s potpuno zakonski uređenim horizontalnim i vertikalnim odnosima i vezama. Sukladno tome, podrazumijeva jasno definiranje i razgraničenje strateške, taktičke i operativne razine vođenja, zapovijedanja i odgovornosti za izvršavanje postavljenih ciljeva (Wiatr 1987: 112). Upravo ta karakteristika vojnog modela upravljanja sve je zanimljivija poslovnim subjektima koji su svakodnevno suočeni s utrkom za rastom i dodatnim profitom pa uvode potpune ili djelomične značajke vojnog modela upravljanja u svoj menadžerski sustav.²

Postoje razne metode i pristupi upravljanju velikim sustavima i nijedan nije u potpunosti točan i primjenjiv za sve vrste organizacija, pri čemu se kao temeljno postavlja pitanje kako definirati zahtjeve, napraviti kvalitetnu raščlambu postavljenih ciljeva, izvršiti planiranje temeljeno na stvarnim i realnim mogućnostima pojedinog sustava, voditi i zapovijedati izvršiocima pojedinih zadaća s ciljem ostvarivanja zadanog, te na kraju kontinuirano nadzirati cijeli proces i usput unapređivati isti.

¹ Primarni cilj poduzeća nije produktivnost nego dobit (gledano s ekonomskog aspekta). Međutim, u kontekstu ovog rada produktivnost se prvenstveno povezuje s unutarnjom organizacijom i uspješnim vođenjem, dok dobit podrazumijeva i druge sposobnosti korporativnog menadžmenta.

² Upravljanje je istodobno i funkcija i proces. Funkciju upravljanja u određenom sustavu vrši uprava ili zapovjedništvo (zavisno od vrste sustava), a upravljanje se realizira kroz proces donošenja upravljačkih odluka. Upravo upravljačke odluke uvelike određuju sudbinu nekog sustava jer se formiraju na temelju strategija koje je donijela uprava, a provedba strategije, odnosno misije i ciljeva sadržanih u istoj, izravno utječe na sustav i rezultate koje ostvaruje.

Svakodnevne promjene u društvu i poslovnom svijetu, promjene na tržištu i sl., vrše maksimalni pritisak na upravljačku komponentu kako bi se u određenom okruženju moglo pravovremeno djelovati i održati (ako već ne i unaprijediti vlastitu poziciju).

Kada se definira prihvatljivost vojnog modela u sustavu korporativnog vođenja, temeljna pitanja koja je potrebno determinirati jesu kako razviti i primijeniti „kласičnu“ (vojnu) hijerarhijsku strukturu, kako osigurati operativno provođenje načela jednonadređenosti i subordinacije, kako uvesti jednoznačne kanale komunikacije, te na koji način definirati i razdvojiti stratešku, taktičku i operativnu analitičku razinu. U konačnici, zanima nas kako vojni model upravljanja (koji je primarno dizajniran za vođenje oružane borbe i funkcioniranje u izvanrednim situacijama) usmjeriti u model upravljanja koji će osigurati smanjenje troškova i rast profita neke korporacije. Naime, sustav upravljanja i zapovijedanja u vojnoj organizaciji ima izrazito autokratski karakter, koji se formira iz unutrašnje raspodjele vlasti, pri čemu je za vojnu organizaciju karakteristična funkcionalna hijerarhija društvene moći.³ Moć je koncentrirana u vrhu organizacije, kod najviših rukovodilaca i postupno se delegira u sve manjoj mjeri, tako da se potpuno izgubi kod vojnika. Vlast u vojsci je depersonalizirana i formalna jer pripada određenom položaju, a ne osobi koja se na njemu nalazi, kako bi se osigurala optimalna realizacija funkcija upravljanja, a ujedno je strogo monokratskog karaktera i ograničena pravilima. Zapovjednik u vojsci je postavljen, nametnuti autoritet grupi koja mu je podređena (za razliku od voditelja u nekim organizacijama, koji su izabrani iz samih grupa, te su u neku ruku njihov produkt). U vojnoj organizaciji, autoritet kao osnovni kriterij istine i saznanja potiče statičke i zatvorene sustave mišljenja, što neminovno stvara isključivost kod njezinih pripadnika, dok se neortodoksnost čak smatra potencijalnom opasnošću za organizaciju.⁴ Već i inzistiranje na štetnosti negiranja autoriteta (bez obzira na razloge koji su do toga doveli) izražava težnju isključivosti. Zbog toga je autoritet časnika vezan uz čin formalnog karaktera, nametnut sustavom zakona, propisa i pravila, a osobni autoritet mora izgrađivati svojim znanjem, karakteristikim osobinama, a posebno odgovornošću za svoje postupke (Ogorec 2001: 21).

Odgovornost je uspostavljena po vertikali (od podređenog k nadređenom) i stupnjavana je po razinama ingerencija i nadležnosti, a regulirana pravilima i propisima, jer bez potpune odgovornosti svih pripadnika u vršenju vojne službe vojna organizacija ne bi mogla učinkovito funkcionirati. U skladu s hijerarhijskom raspodjelom vlasti, distribuirana je odgovornost koja se povećava s visinom razine moći odlučivanja jer podređeni raspolažu samo s toliko informacija koliko im je potrebno za obavljanje njihovih ograničenih funkcija.

³ „Usklađenost po moći, a ne vanjska jednoobraznost, osnova je prave vojne organizacije“ (Liddell-Hart 1985: 104).

⁴ „Negiranje autoriteta uopće, a u vojsci posebno, označava dezorganizaciju, rasipanje snaga i podrivanje stege“ (Sokolovski 1965: 554).

2. SUVREMENI KORPORATIVNI SUSTAVI I VOJNI MODEL UPRAVLJANJA

Poslovnim subjektima je imanentno korporativno upravljanje čiji je primarni cilj stvaranje profita. Bez obzira na vrstu djelatnosti, veličinu tvrtke, broj zaposlenih, lokaciju, politiku orijentiranosti prema tržištu, kupcima ili, npr., izvozu, smisao poduzetništva uvijek je ostvariti što veću razliku između prihoda i rashoda (naravno, u korist prihodovne strane). Razvoj svakog sustava i organizacije povijesno je determiniran, pa tako i svih poslovnih subjekata (u organizacijskom, funkcionalnom, tehnološkom, informatičkom i svakom drugom segmentu). U svakoj organizaciji njezin čelnik, odnosno uprava najodgovorniji su za ustroj cijelog sustava tako da najviše pridonosi ostvarenju profita odnosno zarade.⁵

U današnje je vrijeme temeljna karakteristika poslovnih subjekata dinamičnost, u konstantnoj otvorenoj komunikaciji s okolinom, pa promjene i prilagodbe nisu rijetkost nego nužnost kako bi se opstalo. Učinkovitost i fleksibilnost svakako su neophodne karakteristike poslovanja i poslovnom sustavu osiguravaju potrebnu razinu otpornosti na utjecaje tržišta, zaposlenika, zakonodavca, dobavljača, suradnika i partnera, te globalnih gospodarskih procesa, a smanjenje troškova i povećanje prihoda uz maksimiziranje profita stalne su zadaće postavljene pred svaki poslovni sustav (Blanchard 2010: 122–123). Naravno, to se ostvaruje sudjelovanjem na otvorenim tržištima temeljenim na principima ponude i potražnje, te uz snažan utjecaj globalizacije (bolje rečeno: globaliziranog tržišta). Kumulativno, dobiva se nesigurno i nepredvidivo okruženje u kojem ključni faktor primijenjenog modela upravljanja čini razliku između uspjeha i neuspjeha. Drugim riječima, suvremeni menadžment svih upravnih razina i vrsta djelatnosti danas se gotovo neprekidno susreće s osobito složenim, nepredviđenim ili nepovoljnim situacijama koje zahtijevaju vrlo žurno, beskompromisno, ali krajnje odgovorno i promišljeno reagiranje. Za većinu takvih aktivnosti u praksi se ustalio naziv „krizno upravljanje“, koje se definira kao „teorija i praksa upravljanja ili nadzora izvanredno teških, opasnih ili nestabilnih situacija, pri čemu sve primijenjene mjere i postupci moraju dati rješenje za svake moguće političke, gospodarske, ekološke i druge opasnosti ili konflikte“ (Novak 2001: 8–9).

S druge strane, suvremene oružane snage djeluju na principima interoperabilnosti, velike mobilnosti i visoke kompleksnosti unutarnjeg ustroja. Pri tome svrstanost u određene organizacijske strukture nije karakteristična samo za vojnu organizaciju (npr. svaki veliki organizacijski sustav je manje ili više strukturiran u specijalizirane segmente), ali unutrašnja organizacija tih struktura, odnosi koji vladaju u njima, njihova povezanost i sl. specifični su isključivo za vojnu organizaciju. Svaka od tih struktura ima precizno definirane zadaće i ciljeve koje treba postići u slučaju uporabe oružanih snaga, pa bez takve usko specijalizirane podjele oružane snage ne bi imale potrebnu

⁵ U ime vlasnika i dioničara, te svih koji imaju pravo na raspolaganje profitom na čelo kompanije postavlja se glavni menadžer koji sukladno iskustvu, znanju, obrazovanju, ali i mogućnosti prepoznavanja i percipiranja prilika koje ga okružuju, postavlja strukturu poslovnog subjekta na način koji će osigurati ispunjenje mjesečnih, kvartalnih, godišnjih i ostalih dugoročnih poslovnih ciljeva (*Role of Corporate Management*).

učinkovitost u uvjetima suvremenih oružanih sukoba. Zbog toga je potrebno jasno izraženo hijerarhijsko ustrojstvo, naglašena disciplina i potpuna centralizacija cjelokupne organizacije kako bi se decidirano odredio stupanj ovlasti, ali i odgovornosti pojedinca u kritičnim trenucima koje donosi ratna situacija (detaljnije u: Ogorec 2001: 17–19).

Glavni zahtjev modernog vojnog upravljanja je ostvariti zadani cilj, zaštititi vlastite snage, upotrijebiti primjerenu vojnu odnosno borbenu silu za ostvarenje zadaće, te se maksimalno držati plana i standardnih operativnih procedura (SOP).⁶ Zbog novih zahtjeva i nove vrste netradicionalnih međunarodnih misija, koje su provodili multinacionalni timovi,⁷ bilo je potrebno osposobiti zapovjedni kadar sukladno tim zahtjevima kako bi postrojbe na terenu bile operativne i borbenu učinkovite. Prvo se pristupilo kvalitetnoj izobrazbi časničkog i dočasničkog sastava sukladno novim doktrinama vojnog djelovanja, pri čemu se obuka bazirala na pripremi za borbu u urbanom području,⁸ te za izvršenje dijela policijskih zadaća,⁹ kao i drugih okolnosti primjene vojne sile u promijenjenim društvenim okolnostima. Oružane snage u današnje vrijeme trebaju biti spremne za ratovanje u sukobima niskog intenziteta, odnosno asimetričnim sukobima, jer završetkom hladnog rata prekinuto je stalno „zveckanje“ nuklearnim oružjem i prijetnja otvorenim (ili bolje rečeno: totalnim) ratom dviju svjetskih velesila, te je započelo razdoblje novih oblika sukoba u kojima međunarodna zajednica formira koalicijske snage, te u manjoj ili većoj mjeri preuzima sigurnosnu brigu za sukobom pogođeno područje. Interoperabilnost, odnosno mogućnost prihvaćanja i davanja potpore postrojbama koje nisu dio vlastitog integralnog ustroja oružanih snaga postaje ključan zahtjev za uspješno funkcioniranje u međunarodnom okruženju.¹⁰ Zapovjednici pored vođenja i zapovijedanja vlastitom postrojbom imaju pred sobom dodatne zahtjeve koje iziskuje djelovanje unutar združenih snaga, a odnose se na niz različitih koordinacija, pregovaranja i usuglašavanja različitih stavova (često definiranih partikularnim nacionalnim interesima), što daje novu kvalitativnu dimenziju sustavu vođenja i zapovijedanja, pri čemu se klasično (elementarno) vojno zapovijedanje zadržava uglavnom na nižim taktičkim razinama.

⁶ SOP – skraćenica od standardni operativni postupak, svojevrsni je dijagram toka koji detaljno opisuje kako treba odraditi određenu zadaću, specifičan za vojsku, a primjenjiv u mnogim organizacijskim sustavima.

⁷ Provedba takvih zadaća daje se u pravilu združenim koalicijskim oružanim snagama, koje na pogođenim područjima sudjeluju u dvije glavne vrste operacija – operacijama namećanja mira i operacijama očuvanja mira (detaljnije: UN Peacekeeping, www.un.org/en/peacekeeping/).

⁸ Bitna je činjenica da se danas većina misija mora odraditi u urbanim područjima što znatno povećava kompleksnost zadaća u pogledu rizika za vlastite snage, rizika za civilne žrtve, nepostojanja bipolarnosti bojnog polja, lakšeg maskiranja protivnika i nemogućnosti nadjavanja protivnika uporabom veće borbene (odnosno paljbene) moći.

⁹ Između ostalog vojska se morala osposobiti i za nove zadaće, koje su tradicionalno gledano policijske, poput osiguravanja javnog reda i mira, provođenja policijskog sata, obuzdavanja i osiguravanja demonstracija i sl.

¹⁰ Svi angažirani sudionici moraju poznavati strani jezik, to je jedan od osnovnih preduvjeta učinkovite komunikacije, a međunarodne procedure djelovanja moraju se vrlo detaljno uskladiti.

3. ZAHTJEVI UPRAVLJANJA VELIKIM KORPORACIJAMA

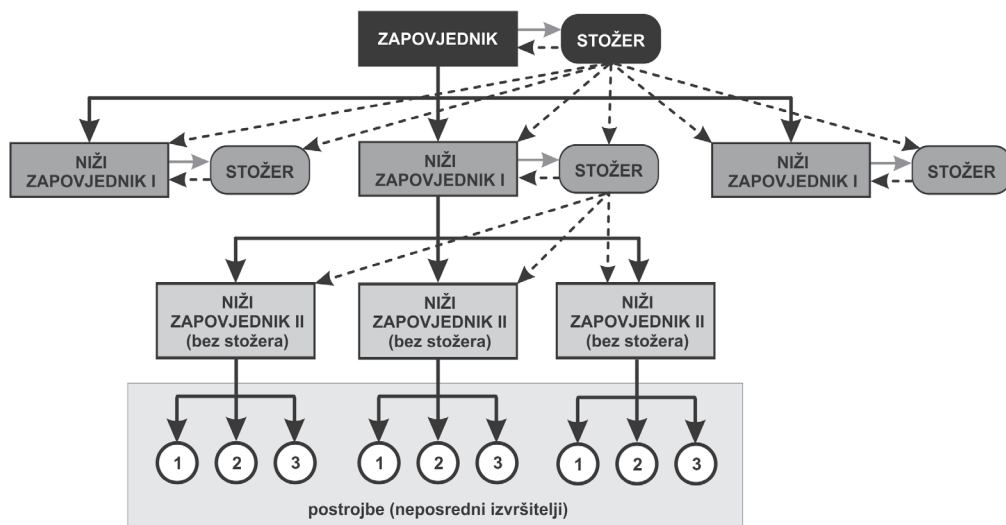
Korporacije su najkompleksniji oblik poslovnih subjekata (točnije: društva kapitala), a obično ih čine brojni segmenti poslovnog procesa.¹¹ Ujedno, to su veliki financijski konglomerati koji raspolažu ogromnim financijskim sredstvima i značajnim utjecajem u mnogim sferama koje nisu strogo ekonomske. Npr., vojno-industrijski kompleks je jedan od značajnih čimbenika koji opredjeljuje društvenu ulogu i strukturu vojne sile u nacionalnoj moći neke zemlje. Osim što mnoga poduzeća rade za potrebe oružanih snaga, isprepletenost i povezanost vojnog i ekonomskog kompleksa ogleda se i u drugim oblicima povezanosti vojnog i gospodarskog establišmenta. Naime, u pojedinim poduzećima mnoge visoke vojne osobe imaju vlastite interese kao vlasnici akcija ili čak kao vlasnici tih poduzeća. S druge strane, mnogi industrijalci i direktori korporacija su bivše djelatne vojne osobe, slično kao što je to slučaj s kadrovima u diplomaciji i politici. Na taj način su i zadnje instance koje bi trebale kontrolirati, i u pojedinim situacijama obuzdavati oružane snage, često direktno zainteresirane za njihovo jačanje i razvoj vojnoindustrijskih veza. Krupne korporacije, budući da proizvode za potrebe oružanih snaga, a oružane snage štite nacionalne interese, nastoje svoje djelovanje prikazati u funkciji nacionalnih interesa.¹² Diverzifikacija djelatnosti, teritorijalna udaljenost, multinacionalna zastupljenost i rad u međunarodnom okruženju odlike su gotovo svake korporacije i predstavljaju najnapredniji sustav za masovni obrtaj kapitala, ostvarivanje najboljih poslovnih rezultata u pogledu veličine prodaje, plasiranja svojih roba i usluga, kao i maksimiziranja profita koji nerijetko višestruko premašuju iznos uloženi sredstava.

Korporacije su zbog svoje veličine, prostorne raširenosti, odnosno međusobne udaljenosti poslovnih jedinica, ali i različitih djelatnosti koje određena korporacija ima u svom sastavu, najčešće organizirane na divizijskom organizacijskom modelu i imaju decentralizirani sustav vođenja i zapovijedanja (Sikavica 2011: 37). Niže organizacijske cjeline, koje su u velikim korporacijama reda veličine tvrtki s nekoliko tisuća ili čak desetaka tisuća zaposlenih, imaju svoje upravne odbore ili direktore. Takva organizacijska struktura ne samo što omogućava, nego i zahtijeva primjenu klasičnog stožerno-linijskog sustava zapovijedanja (shematski prikaz 1), koji je primarno razvijen u vojnom modelu vođenja i upravljanja.

¹¹ Corporation, <http://dictionary.reference.com/browse/corporation>.

¹² Ciljevi krupnih korporacija postaju podudarni s nacionalnim ciljevima preko potreba vojnoindustrijskog kompleksa, kojeg se definira i kao „specifičnu spregu monopolističkih poduzeća, posebno onih koja su angažirana u proizvodnji naoružanja i vojne opreme, visokih vojnih krugova i dijela državne administracije, radi utjecaja na vođenje vanjske i unutrašnje politike“ (*Vojni leksikon* 1981: 695).

Shematski prikaz 1. Organizacijsko-hijerarhijska struktura stožerno-linijskog sustava zapovijedanja



Naime, na početku razvoja oružanih snaga metodologija zapovijedanja imala je isključivo linijski karakter.¹³ Zapovjednik je imao onoliko veza s koliko je mogao uspješno zapovijedati, a zapovjedi, odnosno izvješća i obavijesti, prenošena su samo preko neposrednih izvršitelja na svim razinama vođenja i zapovijedanja. Što je razina vođenja i zapovijedanja bila viša, to je bilo potrebno veće iskustvo i snalažljivost zapovjednika, pa se u odgovarajućem povijesnom trenutku javljaju prvi vojni stožeri.¹⁴ U suvremenim oružanim snagama, linijska metodologija zapovijedanja zadržana je samo na nižim stupnjevima vođenja i zapovijedanja, do razine bojne, a na višim razinama upravljanja ustalio se linijsko-stožerni model upravljanja i vođenja koji u zapovjednu strukturu uključuje rad stožera i provjeren je u višestoljetnoj praksi.¹⁵

¹³ Linijski karakter zapovijedanja podrazumijeva neposrednu zapovjednu hijerarhijsku strukturu u kojoj zapovjednik neposredno izdaje zadaće podređenima i od njih prima informacije o realizaciji njegovih zapovjedi. Karakterističan je za krajnje centraliziran sustav vojnog zapovijedanja (*Vojna enciklopedija*, 1973., 4. sv., str. 458–459).

¹⁴ Stožeri su nastali kao stručna tijela namijenjena za ispomoć zapovjedniku u sustavu vođenja i zapovijedanja. Prva faza u razvoju stožera javlja se kada zapovjednik treba stručne suradnike za područja koja zahtijevaju specijalizirana znanja. Stožer tada postaje stručno tijelo za pomoć zapovjedniku u sustavu vođenja i zapovijedanja, ali bez vlastitih zapovjednih ingerencija. Druga faza u razvoju je pojava stožera sa stručnim kompetencijama, kada se u potpunosti omogućuje ostvarivanje linijsko-stožernog sustava zapovijedanja. Potpuno razvijen linijsko-stožerni sustav vođenja i zapovijedanja prvi je uveo Napoleon, koji je svoj stožer podijelio na dva dijela – „administrativni“ i „strateško-taktički“ (Hittle i DeWitt 2012: 44–47).

¹⁵ Struktura linijsko-stožernog rada se u prilično razvijenom obliku sreće kod Aleksandra

Kao u svakom sustavu, i u korporativnom sustavu su čelnici sustava zaduženi putem jasno definiranog lanca upravljanja i vođenja provoditi u djelo odluke vrha organizacije (odnosno vlasnika korporacije). S obzirom na veličinu korporacija, brojnost dionika koji čine taj sustav i složenost njihova odnosa u svakoj domeni poslovanja, provođenje strateških (odnosno bilo kakvih) odluka izuzetno je otežano i nerijetko nepravovremeno. Osim brzine provođenja odluka, problem velikih korporacija danas je i njihova nefleksibilnost koja se očituje u nizu situacija. Jedan od ključnih problema, koji utječu na takvu nefleksibilnost, vrlo su stroga korporacijska pravila vezana za način, oblik i vrstu poslova koji se unutar nje odvijaju.¹⁶ Drugi problem je pretjerana birokratizacija, koja s vremenom može toliko narasti da počne kočiti učinkovitost i blokirati cijeli sustav (*The Effects of Bureaucracy*). Drugim riječima, birokratizirane procedure potpuno neprovedive ili teško provedive u praksi, ozbiljno narušavaju efikasnost poslovanja ili nekog radnog procesa, a kada ih se želi promijeniti potrebno je pokrenuti novu, složenu i dugotrajnu proceduru. Sljedeći problem je „sloboda“ odlučivanja. Neke doktrine navode da menadžer prije svega mora biti odlučna osoba puna samopouzdanja, koja u svakom trenutku (poglavito kriznom) može preuzeti inicijativu, „uzeti stvar u svoje ruke“ (Hardjono). Međutim, korporativni propisi nastoje predvidjeti što više situacija u radnim procesima kako bi se izbjegli neželjeni scenariji, čime neminovno sputavaju inicijativu menadžmenta. Neke korporacije kandidate za menadžerske pozicije podvrgavaju nizu testova kako bi utvrdili imaju li predispozicije za vođu, a nakon zapošljavanja niz birokratskih ograničenja menadžerima ne dopušta da zaista to i budu.

Identitet organizacije, poštivanje korporacije kao institucije i posljedično afirmativni odnos prema svom radu i radu kolega je nešto što je s aspekta upravljanja velikim sustavima izuzetno bitno, a kod brojnih korporacija u praksi često deficitarno. Tretiranje podređenih, nadređenih i kolega prvenstveno kao osoba koje popunjavaju određeno radno mjesto, a tek onda kroz prizmu čovjeka, ruši imidž kompanije (pa ona postaje bezlična), loše utječe na radnu atmosferu i u konačnici dovodi do niza međuljudskih problema koji za posljedicu imaju narušenu učinkovitost nekog odjela ili cjeline, probleme u svakodnevnom vođenju i zapovijedanju, te povećava „prazan hod“ u radnom procesu.¹⁷ U nekim slučajevima korporacije imaju problema i zbog

Makedonskog i Julija Cezara, koji proširuju organizaciju stožera i precizno određuju funkcije njegovih tijela. Aleksandar Makedonski imao je za vojne savjetnike nekoliko viših časnika – sematofilaksa, koji su bili zaduženi za snabdijevanje, administraciju, fortifikaciju, izviđanje i sl. No, tek u rimskoj vojsci Julije Cezar ustrojava pomoćnike za točno određena područja – kvestor za snabdijevanje i taborovanje, pretor kao vrhovni sudac, obavještajci (*consortio*), ađutanti (*contubernales*), te određeni broj pisara i teklića (*Vojna enciklopedija*, 1973., 9. sv., str. 543).

¹⁶ Na primjer, točno se zna tko, kada, na koji način i u kojem obimu može pregovarati oko nekog novog posla, ali svaki dogovor koji se postigne mora biti verificiran od barem još nekoliko pojedinaca ili čak čitavih odjela unutar korporacijske hijerarhije. Dovoljno je da samo jedan od tih pojedinaca ima neku primjedbu i cijeli proces pregovaranja se ponovno otvara, gotovo počinje iz početka (Svrze 2012: 17).

¹⁷ Mnogo je mogućih razloga (unutarnjih/vanjskih, objektivnih/subjektivnih, gospodarskih/političkih i sl.) za loše ili nedovoljno učinkovito poslovanje, ali zadaća je menadžmenta da

brojnog osoblja zaposlenog samo i isključivo u cilju nadzora ostalih zaposlenika, što u nekim slučajevima postaje funkcija sama po sebi.¹⁸ Budući da mnogi zaposlenici nemaju afirmativan stav prema kompaniji, oni se ne poistovjećuju sa strategijom, politikom i ciljevima organizacije. Osjećaj da su samo broj, a ne aktivni dionici nečeg pozitivnog, utječe na radni moral i želju za dodatnim angažmanom oko poslova koji su im dodijeljeni. Sustav vrednovanja također je dvojben i djelatnici kompanije nerijetko misle da je nepošten, nepotican i djelomično ili potpuno pogrešno usmjeren odnosno postavljen.

Zbog velikog broja zaposlenih korporacije su razvile standardizirane obrasce za validaciju djelatnika i njihovog učinka u određenom razdoblju. Obrasci su često preopćeniti, pa zaposlenici smatraju da se njima ne može na pravi način opisati njihov realan doprinos poslovnom procesu. Djelatnici uvijek više vole i cijene individualan pristup ocjenjivanju uz obvezno (usmeno ili pismeno) mišljenje nadređenih. Zbog opsega posla, a s ciljem bržeg i jednostavnijeg rješavanja personalnih pitanja, o karijeri nekog zaposlenika nerijetko se odlučuje prema unaprijed utvrđenom klišeju koji se u pravilu ne mijenja (ili se mijenja izuzetno rijetko i teško). Zbog tako postavljenog sustava kvalitetan pojedinac često nije sustavom bodovanja i ocjenjivanja prepoznat na pravi način, iako je u svojoj organizacijskoj cjelini cijenjen i priznat od kolega. Tako dolazi do nepravde u radnom kolektivu što opet utječe na produktivnost i ostale elemente rada neke organizacijske cjeline odnosno odjela. Navedeni problemi samo su dio u praksi prisutnih problema korporativnog upravljanja i vođenja.

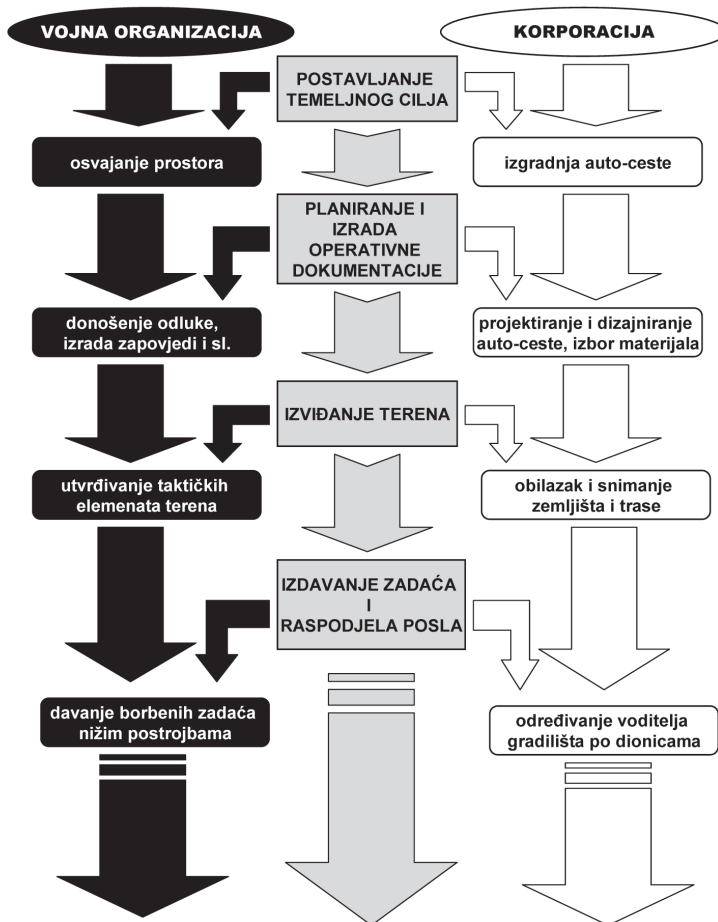
4. PRIMJENA VOJNOG MODELA VOĐENJA U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Korporacije imaju dosta dodirnih točaka s vojnim sustavom, odnosno vojnom organizacijom (veličina, unutarnji ustroj, brojnost). Budući da korporacija treba brinuti o mnogo djelatnika, upravljati velikim i složenim sustavom, te ostvarivati ciljeve zajedničkim naporima i koordiniranim djelovanjem, prilično rano je uočeno da korporativni sustav od vojnog može preuzeti određene sadržaje upravljanja i vođenja. Velika međunarodna građevinska korporacija, koja ima gradilišta po cijelom svijetu i gradi najsloženije objekte kritične infrastrukture (autoceste, mostove, vijadukte, hidroelektrane i sl.), može poslužiti kao primjer na kojem se vidi više sličnosti nego razlika između vojnog i korporativnog sustava (shema 2).

stvari promijeni na bolje ili će biti smijenjen. Svaki tip organizacijske strukture ima prednosti i nedostatke, ali je uloga menadžera da svojim djelovanjem izbjegne ili ublaži eventualne negativne posljedice uzrokovane organizacijskom strukturom (detaljnije u: Vrhovski 1999: 37–40).

¹⁸ Svaka organizacijska cjelina, pa i korporacija, mora imati razvijen nadzorni sustav, međutim, ponekad zbog svoje veličine i neučinkovitog sustava upravljanja korporacije zapošljavaju niz „kontrolora“ čija je jedina zadaća da nadziru djelatnike, procese i informacije u korporaciji, a dio njih nadzire nadziratelje. Takav hipertrofirani nadzorni koncept dodatno opterećuje korporaciju personalno, finansijski, funkcionalno, organizacijski i sl.

Schema 2: Komparativni prikaz funkcioniranja vojnog i korporativnog sustava



Sličnosti počinju već kod postavljanja temeljnog cilja, koji je u oba slučaja pokretač ostalih procesa (u korporativnom slučaju, npr., izgradnja autoceste, a u vojnoj organizaciji osvajanje prostora). Zatim kreće planiranje i izrada operativne dokumentacije (za korporaciju to znači projektiranje i dizajniranje autoceste, odabir materijala koji se namjeravaju koristiti i sl., a vojska u ovoj fazi donosi odluke na razini stožera, potom piše operativne zapovijedi i priprema zemljovide, izdaje pripremljene zapovijedi postrojbama). I korporacija i vojska u fazi planiranja razmišljaju o potpori (logističkoj, ljudska pričuva). Slijedi izviđanje terena na kojega se ne izlazi s glavninom snaga dok se ne vide i ne ocijene sve njegove bitne značajke. I tu postoje bitne sličnosti: u korporaciji voditelj projekta s voditeljima gradilišta odlazi vidjeti lokaciju, u vojnoj postrojbi izvidnici prolaze teren i utvrđuju sve taktički bitne elemente konfiguracije terena. Nakon toga slijedi izdavanje zadaća i raspodjela posla (u korporaciji se na

pojednim dionicama određuju voditelji gradilišta i njihove ekipe, a u vojsci se nižim zapovjednicima izdaju konkretne borbene zadaće koje trebaju realizirati njihove postrojbe).

Bržem usvajanju vojnog modela vođenja u korporativni sustav upravljanja nesumnjivo je pridonijela praksa zapošljavanja bivših vojnih časnika u tvrtkama, nakon završetka (ili prekida) vojne karijere.¹⁹ Angažman časnika (pogotovo zapovjednika iz borbenih i postrojbi borbene potpore, koji imaju operativno iskustvo direktnog zapovijedanja) na raznim sadržajima korporativnog menadžmenta odmah se pokazao kao pun pogodak jer su nastavili raditi ono za što su godinama trenirani i što najbolje znaju – voditi ljude. Bez obzira na financijsku moć neke kompanije, ljudi su najvrjedniji potencijal svakog poslovnog subjekta i samo oni mogu stvoriti dodanu vrijednost i to isključivo svojim znanjem, iskustvom, osobnim angažmanom i zajedničkim djelovanjem. Ako su vođeni na pravi način, daju bolje rezultate, povećavaju efikasnost i efektivnost proizvodnog ili drugog procesa te stvaraju veći pozitivni kumulativni učinak u ostvarivanju korporacijskih ciljeva. Svaki školovani i iskusni vojni zapovjednik može brzo, u nekoliko jasnih koraka, procijeniti tim kojem je na čelu, odrediti formalne i neformalne uloge za svakog člana tima, detektirati neformalne vođe i pridobiti ih ili podrediti svojem stilu vođenja i zapovijedanja, te na kraju dobiti saznanja o njihovim osobnim vrijednostima i specifičnim znanjima kako bi ih u budućnosti mogao upotrijebiti na najučinkovitiji mogući način. Vojni model upravljanja osim kvalitetnog zapovjednog kadra podrazumijeva i visok stupanj automatizma i jednoobraznosti u svakodnevnim aktivnostima. Potrebno je ljude uvježbati da svi budu na optimalnoj razini znanja, snage i iskustva za obavljanje poslova (naravno, u okviru osobnih mogućnosti i ograničenja svakog pojedinca).

Vojna organizacija u suštini svoje društvene prirode potencira jednoobraznost i to je njezina velika prednost koja se može „preslikati“ na velike korporativne sustave. Prvo treba popisati sve redovne zadaće, formalizirati ih u svojevrstne klišeje standardiziranih procesa (u vojnom sustavu to su standardni operativni postupci – SOP), provjeriti jesu li provedivi, te ih staviti u operativnu upotrebu (dokumentacija koja precizno definira sve detalje tih procesa načelno je strogo službena i obvezujućeg karaktera). Vojska u pravilu teži jednostavnosti i, sukladno tome, propisana dokumentacija mora svima biti jasna i nedvojbena na svim razinama upravljanja i vođenja. Isto tako, sva dokumentacija mora biti korištena, ažurirana i arhivirana unutar jedinstvenog računalnog sustava koji mora imati integrirane sve elemente zaštite podataka (administrativne razine, dodijeljene sigurnosne role pojednim korisnicima, podijeljena prava korištenja aplikacije sukladno hijerarhijskoj i stručnoj razini djelatnika unutar kompanije i sl.). Takav središnje vođen računalni sustav pokazao se vrlo učinkovitim i u korporativnom sustavu upravljanja, pri čemu ima niz uloga u funkcioniranju kompanije – od personalnog vođenja do upravljanja robama, zalihamma i logističkom potporom općenito. Kao što su preuzele središnje vođen računalni sustav, hijerarhijski i organizacijski disperziran u optimalno učinkovitu unutarnju

¹⁹ Military-Industrial Complex, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/382349/military-industrial-complex>.

mrežu, neke velike korporacije preuzele su ustroj karakterističan za oružane snage, i to po širini i dubini sustava, a s ciljem funkcionalnijeg upravljanja ljudima i procesima. Uvođenje vojnog ustroja je vidljivo u kompanijama čak i u gotovo identičnom segmentiranju nižih organizacijskih jedinica.²⁰

Korporacije tretiraju svoje tvrtke kćeri kao svojevrstne postrojbe, te i njih kao cjeline strukturiraju prema njihovim sposobnostima i kapacitetima za djelovanje, a kompletan ustroj čine javno dostupnim svima unutar kompanije kako bi se u planiranju i provedbi zadaća izbjeglo dupliranje funkcija ili gubilo vrijeme na usuglašavanje tko će što odraditi. Kako bi se na prvi pogled razaznao zapovjedni od izvršnog dijela organizacije, vojska ima činove, a i korporacije moraju razviti unutarnji, ali jednoznačan i jednoobrazan sustav vidljivog rangiranja i pozicioniranja djelatnika (osobito menadžerskog kadra). Budući da korporacije nemaju odore s izraženim insignijama različitih upravnih razina, unutarnja društvena stratifikacija razvijena je znatno suptilnije nego u oružanim snagama (npr. veći, bolje namješten i opremljen ured, više osobne stimulacije, odgovarajuća parkirna mjesta, kvalitetniji i veći personal pomoćnika i niz pokazatelja višeg statusa). Iako takva socijalna i statusna stratifikacija nije vidljiva na prvi pogled, to ne predstavlja velik problem jer se unutar korporacije dobro zna mjesto svakog zaposlenika, posebno u sustavu menadžmenta, a osim toga korporacija obično funkcionira u ustaljenom ritmu dovoljno dugo da se te nijanse razlika u položaju mogu uočiti.

S druge strane, vojna organizacija u pravilu funkcionira u kriznim okolnostima (uostalom, za to je i namijenjena) u kojima su brze, iznenadne i radikalne promjene situacije redovita pojava, pa nema dovoljno vremena da se uspostavi diskretna hijerarhija i prepoznavanje položaja kao u korporativnom sustavu. Činovi i njihovo brzo prepoznavanje od presudne su važnosti u funkcioniranju vojske (vrlo brzo, praktično jednim pogledom, prepoznaju se i pozicioniraju pripadnici oružanih snaga koji se osobno ne poznaju). Istovremeno, jedna značajka je identična u vojnoj i u korporativnoj organizaciji – hijerarhijski postavljene uloge i pozicije unutar ustroja daju ljudima osjećaj forme, strukturiranosti i povjerenja da su dio pomno isplaniranog sustava koji ima jasno postavljen svoj početak i cilj postojanja. Organizacijski, vojska je vjerojatno najnapredniji sustav kada se radi o združenom, odnosno koordiniranom djelovanju njezinih sastavnica, jer je osposobljena za provođenje integriranih borbenih operacija od strane čitavog niza postrojbi koje su usmjerene na jedan cilj i često u malom prostornom i vremenskom okviru, što zahtijeva pomno usklađivanje njihovih (i pojedinačnih i zajedničkih) aktivnosti. Slično tome, kako bi korporacije

²⁰ Npr., u suvremeno dizajniranim korporacijama postoje odjeli S1 (personalni odjel), S2 (odjel koji ima dvije sastavnice: odsjek za prikupljanje informacija izvan sustava, poput praćenja konkurencije, te odsjek za unutarnju sigurnost i unutarnje informiranje), S3 (odjel operative zadužen za sve planske dokumente, koordinaciju službi, tvrtki i odjela unutar korporacije), S4 (odjel logistike zadužen za planiranje, nabavu, distribuciju i znavljanje svih materijalno-tehničkih, robnih i proizvodnih resursa korporacije, odjel zadužen i za javnu nabavu korporacije), S5 (odjel za informiranje i obavješćivanje, suradnja s medijima, odjel odnosa s javnošću, ured glasnogovornika), S6 (odjel IT podrške i odjel zadužen za sve komunikacijske putove unutar kompanije, izlazne komunikacijske veze iz kompanije, te provođenje svih mjera i aktivnosti zaštite podataka).

postizale optimalne napore (i maksimalne profite), potrebna je precizna koordinacija i usuglašavanje niza službi, tvrtki kćeri i odjela na zajedničkom projektu. Vojni zapovjednici u korporacije prenose jasne i provjerene modele prostorno-vremenskog planiranja od jednostavnih gantograma planiranih aktivnosti pa sve do složenih mrežnih dijagrama.²¹

Selekcija prilikom ulaska u sustav oružanih snaga, ali i kontinuirano praćenje razvoja karijere svakog pojedinca, bitan je element koji se često u kompanijama zanemaruje ili pogrešno postavlja. Ponekad korporacije zanemaruju da je svaki posao, čak i na najnižoj razini, bitan za funkcioniranje kompanije jer ima ulogu u ostvarenju općih ciljeva i funkcioniranja cjelovitog sustava, pa se za „obične“ i jednostavne poslove djelatnici uzimaju bez dovoljno kvalitetnih provjera. Zreli i razvijeni vojni sustav odavno je shvatio da može biti vrlo skupo i opasno dopustiti nemotiviranim i netalentiranim pojedincima ulazak u sustav, jer se na taj način narušava njegova funkcionalnost, ali i vrlo komplicirano rješava zbrinjavanje tih pojedinaca. Drugim riječima, puno je korisnije u startu uložiti sredstva u pravilnu selekciju, koja obavezno mora biti uspostavljena klasificiranjem pojedinaca sukladno trenutnim, ali i dugoročnim potrebama organizacije.²²

U praksi se pokazalo da primjena i uvođenje u operativnu upotrebu elemenata ili gotovo svih dijelova vojnog modela upravljanja ima za rezultat povećanu učinkovitost, efektivnost djelovanja, efikasnost proizvodnih procesa te smanjenje troškova i izbjegavanje dupliranja aktivnosti. Razina entropije sustava je smanjena, mogućnost propadanja organizacije je znatno umanjena, a korporacije postaju fleksibilnije, bolje u improvizaciji (u pozitivnom smislu) što u konačnici ima za rezultat bolju prilagodbu promjenjivim tržišnim i gospodarskim uvjetima, te veću razinu otpornosti čitave korporacije.

²¹ U vojsci su to, npr., kodirani zemljovidni prikazi taktički raspored i razvijanje postrojbi na terenu, a u korporativnom smislu, npr., gradilište se podijeli na zone/sektore te se jasno utvrđuju komunikacijski putovi i granice tvrtkama koje na takvom gradilištu istovremeno djeluju.

²² Da bi hijerarhijski ustroj mogao pravilno funkcionirati, mora se izgraditi specifičan model ponašanja pripadnika vojne organizacije kojeg uglavnom izgrađuje časnički kadar. Budući da je časnički kadar nosilac izgradnje globalnog modela ponašanja svih pripadnika vojne organizacije, časnici moraju bezrezervno prihvatiti njegove regule. Samim time, izgradnja posebnog modela predvidljivog ponašanja mladog čovjeka karakteristika je vojnog školstva, koja ima ishodište u društvenoj ulozi i karakteristikama vojne organizacije. Osjetljivost poziva koji omogućava vrlo široke prerogative vlasti, zahtijeva pažljiv odabir i budno praćenje potencijalnih djelatnika. Osim toga, bit vojne organizacije počiva na ustaljenom i prepoznatljivom kodeksu ponašanja i društvenih normi kojih se svaki njezin pripadnik mora pridržavati. Taj kodeks odstupa od uobičajenih (u pravilu daleko liberalnijih) regula civilnog života, pa dolazi do ograničavanja navika i potreba potencijalnih časnika (Ogorec 2001: 33–34).

5. KOMPARATIVNI PRIKAZ KORPORATIVNE PRIMJENE VOJNOG MODELA UPRAVLJANJA

Nijedan model upravljanja nije optimalno riješen, niti je primjenjiv u svakom sustavu bez određenih modifikacija i prilagodbi. Zapovjednici odnosno voditelji poslova odgovorni su za primjenu odabranog modela upravljanja, ali su odgovorni i za prepoznavanje moguće disfunkcionalnosti, te su dužni poduzeti sve dopuštene mjere za promjenu uočenih disfunkcionalnosti i kontroliranje procesnih funkcija kako bi se spriječio nastanak neželjenih posljedica. Pri tome svaki upravljački model mora biti podvrgnut određenoj razini kritike kako bi se sagledali pozitivni i negativni učinci primjene određenog upravljačkog modela u cilju učinkovitijeg upravljanja organizacijom u cjelini (tablica 1).

Tablica 1. *Analiza primjene vojnog modela upravljanja*

| RBR | NAČELO | UČINAK | |
|-----|-----------------------------|---|---|
| | | POZITIVNO | NEGATIVNO |
| 1 | Subordinacija i hijerarhija | Osjećaj strukture i svrhe, pouzdanost, poboljšana organizacija i podjela zadaća | Manjak kreativnosti, otežano isticanje pojedinačnih ideja i rješenja |
| 2 | Jednonadređenost | Kvalitetniji i učinkovitiji sustav ViZ-a, bolje provođenje zadaća jer postoji jedan stil vođenja | Nemogućnost dolaska do glavnog zapovjednika u slučaju neshvaćanja s prvonadređenim |
| 3 | Jedinstvo | Osjećaj pripadnosti, zajedništva, shvaćanje važnosti vlastite uloge unutar sustava | Potenciranje da se u ime zajedništva „zaštite“ neučinkoviti pojedinci |
| 4 | Neprekidnost | Funkcioniranje i razmišljanje o interesima tvrtke 24 sata dnevno, mogućnost reakcije na izvanredne zahtjeve u svakom trenutku | Osjećaj opterećenosti i zasićenosti poslom |
| 5 | Elastičnost | Trenutno, promptno i odlučno djelovanje sukladno novonastaloj situaciji | Strogo definiran sustav poput vojnog sprečava improvizaciju na individualnoj razini |
| 6 | Operativnost | Maksimalna zbog usmjerenosti svih dionika sustava na ostvarivanje zajedničkih ciljeva | Zatvorenost sustava i mogućnost rješavanja problema isključivo vlastitim resursima organizacije |

| RBR | NAČELO | UČINAK | |
|-----|---------------|---|---|
| | | POZITIVNO | NEGATIVNO |
| 7 | Učinkovitost | Povećana zbog toga što se ljudima aktivnije bavi i ljudi se vode kroz zadaće iz dana u dan | Smanjena u situacijama kada nedostaje dovoljno kvalitetnog zapovjednog kadra |
| 8 | Sigurnost | Na visokoj razini (fizička, informacijska) zbog poštivanja procedura i integriranih zaštitnih sustava | Traženje informacija i savjeta izvan propisanih procedura |
| 9 | Informiranost | Na vrlo dobroj razini, pomaže u shvaćanju uloge pojedinca unutar sustava, te shvaćanju strateških interesa organizacije | Informacije su distribuirane sukladno ulozi i razini na kojoj pojedinac djeluje što je za neke projekte ograničavajući faktor |
| 10 | Predviđanje | Uređen sustav koji ima kratkoročno, srednjoročno i dugoročno predviđanje otporniji je na promjene, obavještajni odjeli daju prednost u odnosu na konkurenciju | Neshvaćanje brzine kojom se poslovni svijet mijenja u odnosu na bilo koju drugu sferu ljudskog djelovanja |

6. ZAKLJUČAK

Nijedan sustav, bez obzira na to koliko velik, moderan i informatiziran bio, ne može funkcionirati bez ljudi. Osim toga, ljudi stvaraju dodanu vrijednost proizvodima i uslugama kojima se određeni sustav bavi. Upravljanje kao redoviti i neprekidni proces mora definirati čitav niz radnih procedura, dokumenata, popisa, izvještaja, ali i definirati najbolji mogući način za vođenje i zapovijedanje ljudima koji unutar sustava rade, te izabrati najučinkovitiji model upravljanja (osobito u kontekstu vođenja kadrovske politike, što je najzahtjevniji segment koji menadžment nekog sustava mora napraviti). U velikim sustavima i organizacijama vojni model upravljanja nameće se kao kvalitetno i dobro rješenje, posebice u segmentu izravnog vođenja ljudi na terenu, odnosno u izdvojenim pogonima, tvornicama, poslovnicama i predstavništvima.

Velike gospodarske korporacije u jednom trenutku morale su pronaći nove načine zadržavanja kontrole nad svojom učinkovitošću kako bi se održale na sve zahtjevnijem tržištu. Mnogi veliki sustavi, poput državnih institucija, vladinih i nevladinih organizacija, privatnih poslovnih subjekata i međunarodnih korporacija, upali su u probleme zbog krize upravljanja, pri čemu resursi nisu bili iskorišteni na odgovarajući način, proizvodnja roba i usluga bila je neefikasna, a djelatnici nisu bili dovoljno motivirani u radnom procesu. Kako bi riješio naglo akumulirane probleme uzrokovane krizom

upravljanja, dio velikih korporacija odlučio je na svoj sustav upravljanja i vođenja primijeniti povijesno dokazani vojni model. Vojni model upravljanja u korporativnom menadžmentu prvo je zaživio u vojno-industrijskom kompleksu angažiranjem bivšeg vojnog zapovjednog kadra koji je trebao uvesti elemente vojnog modela upravljanja na svim razinama tih korporacija. Primjena postavki vojnog vođenja i zapovijedanja rezultirala je iznimno dobrim rezultatima u optimalizaciji poslovne organizacije, ali i zadovoljstva njihovih pripadnika, što je u konačnici ispunilo temeljni cilj svakog vlasnika privatnog biznisa (maksimalni profit).

U današnje vrijeme vojni model upravljanja ima višestruke mogućnosti primjene, od vojnog sustava, preko sustava upravljanja službama za rješavanje kriznog stanja (npr. vatrogasci, služba spašavanja, civilna obrana, hitna medicinska pomoć i sl.) do poslovnog sektora, a osobito je učinkovit u razdoblju krize, odnosno u situacijama kada nekom organizacijom ili procesom treba upravljati u kriznim uvjetima.

LITERATURA

- Blanchard, K. (2010) *Rukovođenje na višoj razini*. Zagreb: Mate. Corporation. <http://dictionary.reference.com/browse/corporation> (pristupljeno 21. veljače 2014).
- The Effects of Bureaucracy*. <http://www.bustingbureaucracy.com/excerpts/effects.html> (pristupljeno 15. rujna 2013).
- Hardjono, H. *Role of Modern Manager*. <http://harry.ccflorida.com/HTML4/home/work/opini/management/modernmanager.html> (pristupljeno 15. rujna 2013).
- Hittle, J. D. i DeWitt, L. (2012) *The Military Staff: Its History and Development*. Literary Licensing, Whitefish.
- Liddell-Hart, B. (1985) *Mač i pero*. Beograd: VIZ.
- Military-Industrial Complex. <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/382349/military-industrial-complex> (pristupljeno 11. rujna 2013).
- Novak, B. (2001) *Krizno komuniciranje i upravljanje opasnostima*. Zagreb: Binoza press.
- Ogorec, M. (2001) *Vojna sila bivše Jugoslavije*. Rijeka: Otokar Keršovani.
- Role of Corporate Management*. <http://www.bombardier.com/en/governance/board-of-directors/role-of-corporate-management.html> (pristupljeno 14. rujna 2013).
- Sikavica, P. (2011) *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
- Sokolovski, V. (1965) *Vojna strategija*. Beograd: VIZ.
- Svrze, M. (2012) *Vještine pregovaranja u civilno-vojnim odnosima*. Završni rad. ZŠŠ „Blago Zadro“, Zagreb.

UN Peacekeeping. <http://www.un.org/en/peacekeeping/> (pristupljeno 12. rujna 2013).

Vojna enciklopedija (1973) Beograd.

Vojni leksikon (1981) Beograd: VIZ.

Vrhovski, M. (1999) *Organizacija i metode organizacijske znanosti*. Zagreb: Fakultet prometnih znanosti.

Wiatr, J. (1987) *Sociologija vojske*. Beograd: Vojnoizdavački i novinski centar.

THE EFFECT OF MILITARY MODEL OF LEADERSHIP ON THE SYSTEM OF CORPORATIVE MANAGEMENT

Marinko Ogorec

Kruno Skendrović

SUMMARY

The continuation of the development of the economy in the post-industrial society resulted with the manifestation of great and very complex organisational systems along with their complementary problems. Within that context, one of the particularly neuralgic aspects is the organisation of the management system and leadership, which has to balance the needs of great speed and flexibility in modern management's functioning with the traditional inertia and the perpetual routine of great systems. One of the models which has proven to be rather efficient is the introduction of the military model of management and leadership into the corporative system. Namely, the military model of management and leadership has proven itself to be one of the most efficient (if not the most efficient) models that can be used in the system of crisis management of great and complex organisational systems throughout centuries, and has based its theory upon it. As such, it became appealing to modern corporations that are adopting more and more common or at least compatible characteristics.

Key words: cooperative management, military organisation, management and leadership, military hierarchy.