

# Unutarnji odnosi u matričnoj organizacijskoj strukturi

---

**Baričević, Martina**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:145:026859>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-18**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij - Menadžment

Martina Baričević

**Unutarnji odnosi u matričnoj organizacijskoj strukturi**

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Preddiplomski studij - Menadžment

Martina Baričević

## **Unutarnji odnosi u matričnoj organizacijskoj strukturi**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010219126

Email: [mbaricevic@efos.hr](mailto:mbaricevic@efos.hr)

Mentor: Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

Komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek

Faculty of Economics in Osijek

Undergraduate Study (Management)


Martina Baričević

**Internal Relations in the Matrix Organizational Structure**

Final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA  
O AKADEMskoj ČESTITOSTI,  
PRAVU PRIJENOSA INTELKTUALNOG VLASNIŠTVA,  
SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA  
I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je \_\_\_\_\_ završni \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_(navesti vrstu rada: završni / diplomski / specijalistički / doktorski) rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. izjavljujem da sam autor/autorica predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta/studentice:** Martina Baričević  
**JMBAG:** 0010219126  
**OIB:** 73269747111  
**e-mail za kontakt:** martinab.2727@gmail.com  
**Naziv studija:** Preddiplomski sveučilišni studij, smjer Menadžment  
**Naslov rada:** Unutarnji odnosi u matičnoj organizacijskoj strukturi

**Mentor/mentorica diplomskog rada:** Izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić

U Osijeku, 20.09.2020. godine

Potpis Baričević M.

# **Unutarnji odnosi u matričnoj organizacijskoj strukturi**

## **SAŽETAK**

Organizacijske strukture dijele se na klasične i suvremene. Tradicionalne organizacije predstavljaju temelj na koji se nadograđuju suvremene strukture kako bi se maksimalizirale pozitivne i minimalizirale njihove negativne strane. Matrična organizacijska struktura pripada suvremeno oblikovanim organizacijskim strukturama i karakterizira ju dualna podjela odgovornosti. Ovo znači da se njezina hijerarhija odvija na dvije dimenzije, horizontalno i vertikalno. Matrična organizacija se sastoji od dva oblika organizacijske strukture i to su najčešće funkcijska i projektna struktura. Dok se funkcijska smatra glavnom strukturom, projektna se opisuje kao dodana odnosno umetnuta. U ovoj organizacijskoj strukturi ističu se fleksibilnost, efikasna komunikacija i dinamično poslovanje. Cilj ove strukture učinkovita je prilagodba svim zahtjevima okoline i tržišta na kojem djeluje. Kako bi se ovo sve postiglo, potrebno je uskladiti sve elemente organizacije i njihovo funkcioniranje. Pri tome se pozornost treba obratiti na elemente upravljanja ljudskim resursima i unutarnjih odnosa u organizaciji. Ova dva elementa se posebno ističu jer postizanjem njihovog sklada nedostaci ovog oblika organizacijske strukture postaju zanemarivi. Upravljanje ljudskim resursima ovdje se odnosi na selekciju zaposlenika koji najbolje odgovaraju dinamici matrične organizacije i nestabilnoj okolini u kojoj egzistira. S druge strane, unutarnji odnosi unutar matrične organizacijske strukture zaduženi su za koordinaciju, ne samo odabranih zaposlenika, već i svih ostalih čimbenika i elemenata spomenute organizacije.

Ključne riječi: organizacija, matrična struktura, menadžment, unutarnji odnosi

# **Internal Relations in the Matrix Organizational Structure**

## **ABSTRACT**

Organizational structures can be divided into classical and modern structures. The traditional organizations are the foundation on which modern organizational structures are built on. This way they can maximize their positive sides and minimize the negative ones. The Matrix Organizational Structure is a modern organizational structure and it is characterized by its dual division of responsibilities. This means that its hierarchy takes place in two dimensions, horizontally and vertically. The Matrix Organizational Structure consists of two forms of organizational structures, the Functional Organizational Structure and the Project Organizational Structure. While the Functional Structure is considered to be the main structure, the Project Structure is described as the one being added on. Flexibility, efficient communication and dynamic business running are only some of the attributes that stand out in the Matrix Structure. The goal of this structure is to effectively adapt to all the requirements of its environment and the market in which it operates. In order to achieve all of this, it is necessary to coordinate all the elements of the organization and their functioning. When doing so, the attention should be focused on the elements of human resource management and internal relations. These two elements stand out in particular because by achieving their harmony, the shortcomings of this form of organizational structure become negligible. In this case human resource management is in charge of selecting the employees who would best suit the dynamics of the Matrix Organization considering the unstable environment in which this organizational structure operates. On the other hand, internal relations within the Matrix Organizational Structure are in charge of coordinating and regulating, not only the selected employees, but all the other factors and elements of the organization.

Key words: organization, matrix structure, management, internal relations

# SADRŽAJ

<b>1. Uvod.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Pojam organizacijske strukture .....</b>	<b>2</b>
<b>2.1. Definicija organizacijske strukture.....</b>	<b>2</b>
<b>2.2. Oblikovanje organizacijske strukture .....</b>	<b>2</b>
<b>2.3. Vrste organizacijskih struktura .....</b>	<b>3</b>
2.3.1. Klasične (birokratske) strukture.....	3
2.3.2. Suvremene (organske) strukture .....	3
<b>2.4. Dimenzije organizacijske strukture .....</b>	<b>3</b>
<b>3. Matrična organizacijska struktura.....</b>	<b>5</b>
<b>3.1. Teorijska podloga .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2. Elementi matrične organizacijske strukture.....</b>	<b>7</b>
3.2.1. Organizacija materijalnih čimbenika .....	8
3.2.2. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka .....	9
3.2.3. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova.....	10
<b>4. Unutarnji odnosi.....</b>	<b>11</b>
<b>4.1. Organizacija ljudskih resursa .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2. Unutarnji odnosi u matričnoj organizacijskoj strukturi .....</b>	<b>18</b>
<b>5. Zaključak .....</b>	<b>24</b>
<b>Literatura.....</b>	<b>26</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>29</b>



## 1. Uvod

Organizacija kao pojam se koristi kada se govori o procesu organiziranja, rezultatima organiziranja, znanstvenoj disciplini ili organizaciji kao poduzeću ili ustanovi. Ono što povezuje sve ove termine je koncept prema kojem organizaciju čine ljudi koji se povezuju u skupine radi ostvarivanja iste određene svrhe. Postavljeni ciljevi realiziraju se kolektivnim obavljanjem pojedinih zadataka u vidu postizanja najoptimalnijih ishoda sa raspoloživim ljudskim, tehnološkim i materijalnim resursima. Matrična organizacijska struktura pripada suvremenim organizacijskim oblicima koji naglasak stavljaju na značajke poput inovativnosti, upravljanja znanjem, kao i timskog rada, dok je vidljiva i sve izraženija težnja decentralizaciji, specijalizaciji te naprednim informacijskim sustavima. Iako je ovo jedina organizacijska struktura koja posjeduje karakteristiku dualne odgovornosti, smatra se kako joj je to i jedan od glavnih nedostataka. U matričnoj organizaciji odgovornosti i ovlaštenja se ostvaruju po "vertikali", a po "horizontali" upravljanje i vođenje. Za ovaj oblik organizacijske strukture smatra se kako je najkompleksniji i najkonfliktniji organizacijski mehanizam. Dok su prednosti ovakve strukture koordinacija, poboljšano komuniciranje te fleksibilnost, neki od nedostataka uključuju već spomenutu dualnu odgovornost, sporije odlučivanje te povećane troškove. Zbog izražene složenosti i nestalnosti, matrična organizacijska struktura trebala bi biti rezervirana za one situacije gdje druge organizacijske strukture nisu djelotvorne.

Cilj ovoga rada jest istražiti strukturu i obilježja ovakvog tipa organizacije, prednosti i nedostatke koji su karakteristični ovakvom modelu, kako se ovaj oblik strukturiranja odražava na sastavnice poduzeća kao što su kultura, komunikacija i sam proces vođenja te na koji način matrična organizacijska struktura održava svoju funkcionalnost. Nadalje, pobliže će se objasniti pojam matričnog menadžmenta, kakvu on ulogu ima u ovoj strukturi, te zbog čega dolazi do komplikacija. Također, detaljnije će se proučiti i kako se na organizaciju odražavaju potporni mehanizmi, organizacijska kultura i ponašanje zaposlenika.

## **2. Pojam organizacijske strukture**

### **2.1. Definicija organizacijske strukture**

Ivanko (1982) pod organizacijskom strukturom „razumijeva ustrojstvo, odnosno svrsishodan raspored organizacijskih potencijala po različitim organizacijskim osnovama. Organizacijski potencijal predstavljaju sve kadrovske, materijalne, financijske i druge raspoložive resurse u nekoj organizaciji koji osiguravaju ostvarenje poslovnih ciljeva“ (Ivanko, 1982; 20). Dok Buble (1976) projektiranje organizacije definira kao proces utvrđivanja organizacijskih postupaka, razvoja organizacijske strukture i primjene organizacijskih sredstava.

Koncept organizacije opisali su mnogi autori. Iako svaka definicija nosi određene razlike može se primijetiti kako se pojedini pojmovi i ideje kontinuirano pojavljuju. Temeljna ideologija zasniva se na organizaciji kao procesu kojim se pokušavaju uskladiti struktura organizacije, poslovni i informacijski sustavi, model poslovanja i drugi organizacijski elementi sa svrhom i ciljem poduzeća.

### **2.2. Oblikovanje organizacijske strukture**

Kako ističu Kates i Galbraith (2007), organizacijski dizajn se može definirati kao proces koji usklađuje organizacijsku strukturu, informacijske sustave, upravljačke i poslovne procese, sustave nagrađivanja zaposlenika i drugih organizacijskih elemenata s odabranom strategijom. To „predstavlja fundamentalan proces, a ne jednokratni popravak, što znači da se radi o neprekidnom procesu donošenja odluka o nizu pitanja vezanih za oblik, cjelokupni sustav i karakteristike organizacije“ (Galbraith, 2002; 154).

„Kvalitetna organizacijska struktura mora osigurati: ostvarivanje ciljeva organizacije; optimalnu podjelu rada u organizaciji, punu pažnju ključnim funkcijama u organizaciji; efikasnu uporabu svih resursa; fleksibilnost organizacije; jasno alociranje odgovornosti; racionalnu upotrebu kvalifikacija, iskustava i specijalističkih znanja; zaposleni moraju raditi u efikasnim timovima i mora se zasnivati na adekvatnom sustavu informacija i komunikacija“ (Sikavica, Novak, 1999; 151).

## **2.3. Vrste organizacijskih struktura**

### **2.3.1. Klasične (birokratske) strukture**

Birokratske organizacijske strukture smatraju se temeljem svih ostalih modela karakterizirajući se, često, i kao kostur na koji se zatim nadograđuju organske strukture organizacije. „Klasične odnosno birokratske organizacije u velikoj su mjeri složene i formalizirane, sa strogim pravilima i procedurama koje se moraju poštovati, kao što su i naglašeno centralizirane“ (Sikavica, Hernaus, 2011; 96). Klasično oblikovanim strukturama pripadaju funkcijska, divizijska, hibridna i mješovita organizacijska struktura.

### **2.3.2. Suvremene (organske) strukture**

Suvremene organizacijske strukture stvaraju se na temelju tradicionalnih struktura i ugrađuju se u već postojeće okvire birokratskih organizacija. Organske strukture formiraju se kako bi se poduzeća što bolje mogla prilagoditi kompleksnim i ubrzanim promjenama tržišta i okoline. Njihova funkcionalnost se primarno očituje u kontinuiranom razvoju strukture, ljudskih kadrova te komunikacijskih i tehnoloških sustava. „Karakterizira ju vrlo mala ili niska složenost organizacije kao i slaba odnosno blaga formalizacija organizacije te dominantno decentralizirani oblik organizacije“ (Sikavica, Hernaus 2011; 162). Podjela organskih struktura se sastoji od: projektne, matrične, procesne i mrežne organizacijske strukture.

## **2.4. Dimenzije organizacijske strukture**

Ključne dimenzije organizacije dijele se na: složenost, formalizaciju i centralizaciju. Kada se govori o složenosti podrazumijeva se stupanj horizontalne i vertikalne diferencijacije u nekom poduzeću. „Naglašeno složene organizacije karakterizira: visok stupanj specijalizacije, delegiranje ovlasti, teritorijalna, proizvodna ili organizacijska struktura orijentirana klijentima, te uzak raspon kontrole“ (Ivanchevich, Matteson, 1990; 445).

Pojam formalizacije odnosi se na procedure, politike i procese koji određuju funkcioniranje organizacije. S obzirom da je stupanj formalizacije usko povezan sa složenošću organizacije, složenije organizacije su u većoj mjeri i formalizirane dok su one manje složene obilježene manjim stupnjem formalizacije.

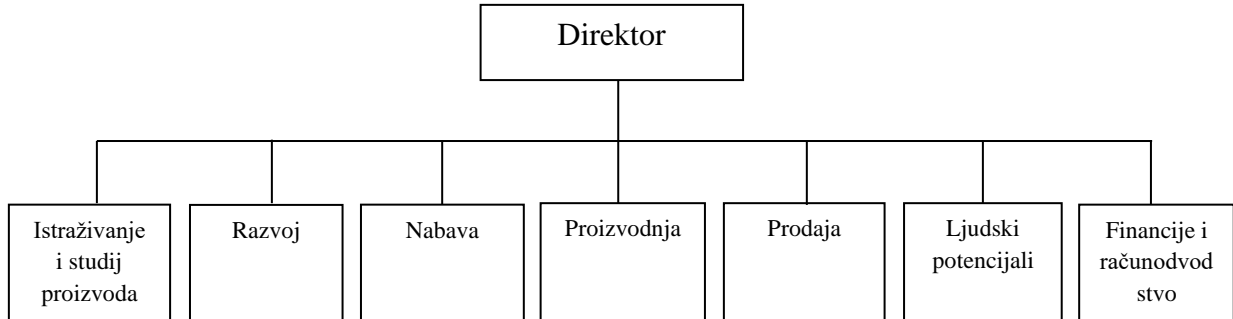
Dimenzija centralizacije govori o tome gdje se fokusira odlučivanje i upravljanje nekog poduzeća. Ako se svaki oblik donošenja odluka koncentrira na hijerarhijskom vrhu, govori se o centraliziranom poduzeću, dok koordinacija, delegiranje i distribucija upravljanja na niže razine organizacije označavaju decentraliziranu strukturu odlučivanja.

### 3. Matrična organizacijska struktura

#### 3.1. Teorijska podloga

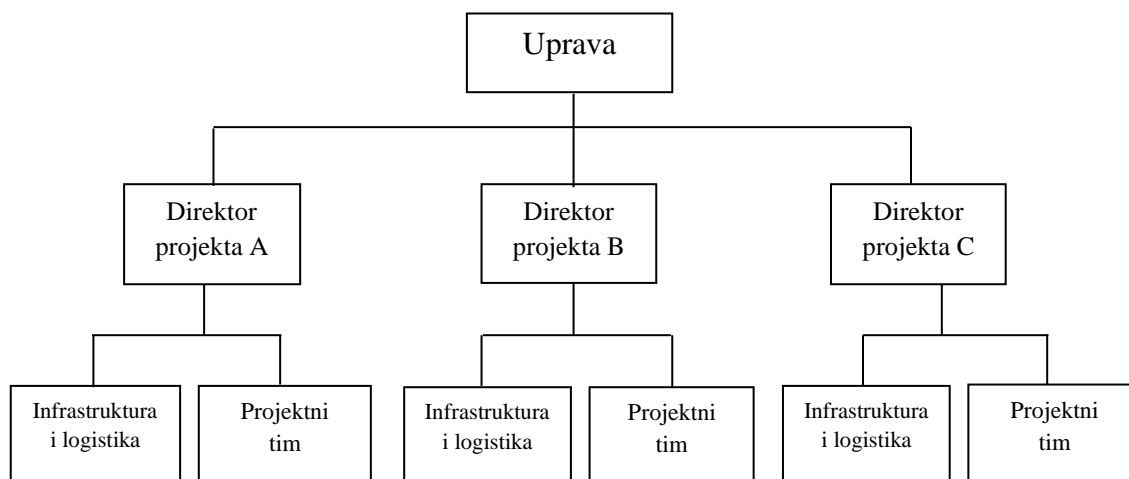
Matrična organizacijska struktura pripada suvremeno oblikovanim organizacijama. Često se smatra kako je ovo oblik strukture koji maksimalizira dobre strane, a minimalizira one loše. U većini slučajeva kada se govori o matričnoj organizaciji, govori se o kombinaciji između funkcijske i projektne organizacijske strukture.

Najstariji oblik organizacijske strukture čini upravo funkcijska organizacijska struktura. Najčešće se primjenjuje kod oblikovanja malih ili srednje velikih poduzeća. Funkcionira na principu grupiranja sličnih poslova te povezivanja poslovnih funkcija s pripadajućim organizacijskim jedinicama. Specifična je za poduzeća koja proizvode jedan ili nekoliko srodnih proizvoda. Kod ove strukture naglasak se, umjesto na menadžment, stavlja na obavljanje poslova.



*Slika 1.* Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture (izrada autora prema Žugaj, (2008; 131))

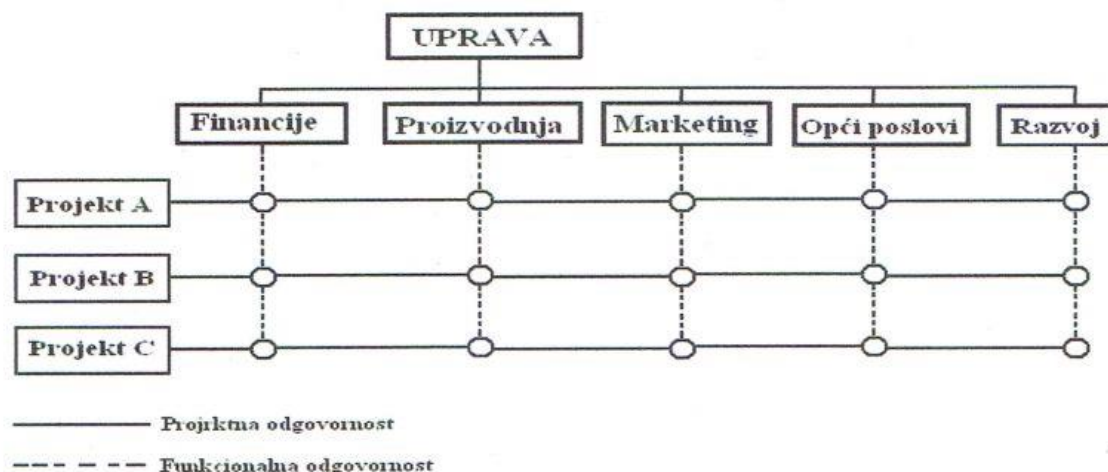
Najistaknutije svojstvo projektne organizacijske strukture je da se ona uspostavlja samo u slučaju realizacije projekata. Zbog toga se smatra privremenom strukturom. Radi se o fleksibilnoj konstrukciji koja se brzo prilagođava promjenama te se najčešće primjenjuje kod razvoja složenih proizvoda. Žugaj (2008) ističe kako se projektna organizacijska struktura uvijek dodaje u već postojeću strukturu i polazi od kratkotrajnog sastavljanja tima ljudi koji su specijalizirani za rješavanje nekog složenog zadatka.



Slika 2. Projektna organizacijska struktura (izrada autora prema Žugaj (2008; 149))

Funkcijska struktura se ovdje smatra primarnom, dok se o projektnoj govori kao o dodanoj, odnosno, umetnoj strukturi. Stoga se ovdje radi o dvodimenzionalnoj konstrukciji koja funkcionira na dvije upravljačke razine. Ovo se odražava u odnosu između funkcijskog i projektnog menadžmenta. Dok funkcijski menadžeri svoje upravljanje ostvaruju po vertikali poduzeća, projektni menadžeri donošenje odluka ostvaruju horizontalno. „Projektni su menadžeri odgovorni za integraciju svih aktivnosti i resursa vezanih uz projekt, a menadžeri funkcijskih organizacijskih jedinica određuju kako će se i gdje obavljati posao, pa raspoređuju dužnosti i kontroliraju izvedbu zadataka“(Mescon i dr., 1985; 326).

S obzirom da članovi oblikovanih projektnih timova odgovaraju voditelju svoje organizacijske jedinice, kao i svom projektnom menadžeru, u ovakvoj situaciji se postavlja pitanje kome pripada koliko ovlasti i odgovornosti. Upravo ovaj konflikt se smatra ujedno i najvećom manom ove organizacijske strukture. Zbog navedene dvostruke odgovornosti, te velikog broja vertikalnih i horizontalnih poveznica koje matična organizacija ima shodno tome, u ovoj strukturi je iznimno važno poštivanje pravila i nadležnosti svih subjekata. Kako bi se izbjegli sukobi i osiguralo uspješno funkcioniranje, ovaj oblik organizacije naglasak stavlja na suradnju kao i na kontinuiranu i opsežnu komunikaciju između projektnog i matičnog menadžmenta.



Slika 3. Matrična organizacijska struktura

Izvor: <http://www.sveopoduzetnistvu.com/index.php?main=clanak&id=117>

Neka obilježja, koja su karakteristična matričnoj organizacijskoj strukturi, su: složeno-decentralizirani oblik, dinamična struktura uz visok stupanj komunikacije na svim hijerarhijskim razinama, fleksibilnost i naglašena sposobnost prilagodbe okolini u kojoj djeluje, velika iskorištenost resursa te koordinacija i učinkovito upravljanje informacijskim sustavima. Prema Sikavici (2011), matrična organizacijska struktura je prikladna za poduzeća koja se uz pojedinačnu proizvodnju bave i izradom većeg broja projekata. Ovo će primjerice biti slučaj u konzultantskim i projektantskim organizacijama, industrijskim postrojenjima i građevinskim poduzećima. Dakle, ova struktura koristi se u onim situacijama kada je potrebno zadovoljiti nekoliko dimenzija poduzeća primjerice: proizvoda, tržišta teritorija i vremena.

### 3.2. Elementi matrične organizacijske strukture

Svaka se organizacijska struktura sastoji od određenih organizacijskih elemenata koji su međusobno povezani i čine dio cjelovite konstrukcije poduzeća. „U elemente organizacijske strukture Novak ubraja:

- Organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora (organizacija materijalnih čimbenika);
- Organizacija ljudskih potencijala;
- Organizacija raščlanjivanja zadataka;

- Organizacija unutarnjih odnosa (organizacija upravljanja i menadžmenta);
- Organizacija vremenskog redosljeda poslova“ (Sikavica, Novak, 1999; 144-145).

Može se reći kako rezultati organizacije uvelike ovise o strukturi koja se odabire za model poslovanja. Uspostavljanje optimalne organizacijske strukture postavlja temelje prema kojima se zatim ustrojavaju ostale komponente organizacijskog rasporeda. S obzirom na dinamično i ubrzano kretanje suvremenog svijeta, uspješnost modernih organizacija sve više ovisi o brzini odgovora na zahtjeve za prilagodbom koje pred njih postavlja okolina. Društvene i gospodarske promjene u obliku globalizacije uvjetuju potpuno novi pristup poslovanju. Sukladno tome, od organizacijske strukture se zahtijeva visok stupanj prilagodbe te pronalaženje novih načina za generiranje znanja kao sredstva za stjecanje prednosti nad konkurencijom. Oblikovanje strukture organizacije individualan je proces koji je specifičan za svako poduzeće. Budući da ne postoje univerzalna načela oblikovanja, svaka organizacija odabire strukturu prema jedinstveno zamišljenom principu poslovanja.

Često se navodi kako uspostava veza između elemenata organizacije ima ključnu ulogu u efikasnom djelovanju poduzeća. Koliko dobro su povezani ovi elementi određuje njihova mogućnost da se prilagode pod utjecajem unutarnjih i vanjskih čimbenika. Razina uspješnosti ovog odnosa preslikava se na sve dimenzije organizacije te diktira predstojeći smjer djelovanja. Ovo se, također, proporcionalno odražava i kroz zadovoljstvo zaposlenika. Što je dinamika elemenata bolja, rasti će i zadovoljstvo zaposlenika, a vrijedi i obrnuto. Uz postizanje sklada između svih elemenata, optimalna organizacija za cilj bi trebala imati i postizanje ravnoteže između čimbenika unutar svakog pojedinog elementa.

### 3.2.1. Organizacija materijalnih čimbenika

Kako Sikavica (2011) navodi organizacija materijalnih čimbenika, kao elementa organizacijske strukture, podrazumijeva povezanost između opreme, prostora i materijalnih inputa odnosno sirovina i materijala. Kao i svaki element organizacijske strukture i materijalne resurse je potrebno neprestano usklađivati i restrukturirati na svim razinama poduzeća, optimizirajući pri tome njihovo ostvarivanje po vertikali i po horizontali.

U ovisnosti o veličini organizacije i djelatnosti kojom se bavi potrebno je odabrati prostor odgovarajuće veličine i strukture. „Organizacija prostora mora osigurati optimalan razmještaj



pojedinih objekata, u skladu s logikom proizvodnog ili poslovnog procesa. Svaka disfunkcija u razmještanju pojedinih objekata negativno se odražava na poslovni učinak organizacije“ (Sikavica, 2011). Oprema je jedan od podelemenata organizacije materijalnih resursa i odnosi se na strojeve, postrojenja, uređaje i alate koji su potrebni za pružanje usluga ili proizvodnju proizvoda. Smatra se kako se pravilnim odabirom materijalnih dobara na samome početku mogu izbjeći dugoročne negativne posljedice. Sirovine i materijali glavni su dijelovi koji čine gotove proizvode. One su objekti na koje djeluje oprema u procesu stvaranja istih, odnosno riječima autora Buble (2010) to su inputi na koje se djeluje upotrebom određenih radnih sredstava kako bi se dobile nove upotrebne vrijednosti.

Prema svemu ovome, može se zaključiti kako ovaj element organizacijske strukture, ovisno o tome koliko efikasno se prostor, oprema i materijalni inputi mogu uskladiti sa poslovanjem poduzeća, može uvelike pridonijeti ili odmoći funkcioniranju matrične organizacije. Iako je učinkovito iskorištavanje resursa, već samo po sebi, jedna od prednosti ovakve konstrukcije presudno je obratiti pozornost na element koji iziskuje veliku količinu materijalnih sredstava poput ovoga. Također, kada se radi o matričnoj organizacijskoj strukturi nešto veći će se dio resursa usmjeravati na dvostruki menadžment te na ulaganje u aktualne projekte u kojima organizacija sudjeluje, pa bi se pri raspodjeli i ovo trebalo uzeti u obzir.

### 3.2.2. Organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka

Ovaj element organizacije temelji se na grupiranju zadataka nakon prethodno učinjene raščlambe istih. Upravo na ovaj način projektira se odgovarajuća organizacijska struktura poduzeća. Svojstva navedenog organizacijskog elementa individualna su za svaku organizaciju, s obzirom da ne postoje dvije potpuno iste organizacije, raščlamba te zatim grupiranje zadataka prilagođava se svakom poduzeću zasebno. Optimalna organizacija raščlanjivanja i grupiranja zadataka podrazumijeva rastavljanje poslovnih funkcija u skladu sa veličinom organizacije. Dublja i detaljnija podjela zadataka bit će prisutna u većim i složenijim poduzećima, gdje ima i veći broj zaposlenika, poput matrične organizacije, dok se u manjim poduzećima jedna poslovna funkcija obavlja kao zadatak pojedinca. Kako ističe Novak (1989) ukupni zadatak organizacije može se podijeliti na posebne zadatke, a posebni zadatci se mogu podijeliti na pojedinačne zadatke. Pojedinačni zadatci označavaju najnižu razinu raščlanjivanja zadataka

koji se grupiranjem dodjeljuju zaposlenicima, dok se posebni zadatci grupiranjem predaju više ili niže rangiranim organizacijskim jedinicama.

Sve poslovne funkcije podjednako su važne i svaka ima posebnu ulogu u djelovanju organizacije. Optimalno funkcioniranje matične organizacijske strukture postiže se ravnomjernim i kontinuiranim razvojem svake funkcije zasebno, a uloga je funkcijskog menadžmenta osigurati uvjete u kojima će se ovo moći događati. Nadalje, autori poput Burtona, DeSanctisa i dr. (2006) smatraju kako je raščlanjivanje zadataka u najužoj vezi sa oblikovanjem organizacije te kako bi svaka organizacija, uključujući i matičnu, trebala biti u mogućnosti podijeliti ukupan zadatak na manje zadatke i povezati ih kako bi se ispunili zadani organizacijski ciljevi. Menadžment u ovome ima najvažniju zadaću, s obzirom da je potrebno usklađivanje ravnomjernog razvoja poslovnih funkcija uz održavanje kvalitete rada na projektima te adekvatno i učinkovito raščlanjivanje zadataka na svim razinama organizacije.

### 3.2.3. Organizacija vremenskog redoslijeda poslova

Element organizacije vremenskog redoslijeda poslova, prema Sikavici (2011), usko je vezan uz raščlanjivanje i grupiranje zadataka. Naime, određenje redoslijeda izvršavanja poslova dolazi neposredno nakon što se neki zadatak oblikuje u manje dijelove. Kvalitetno organiziranje ovog elementa ovisi o funkcijskom menadžmentu koji utvrđuje trajanje pojedinih poslova te uz najmanje moguće troškove pokušava maksimalizirati učinak poslovanja. Odgovarajući vremenski redoslijed važno je uspostaviti na svim razinama organizacije horizontalno i vertikalno, a ovisi o veličini organizacije i raslojenosti njezine funkcijske i projektne dimenzije. Dok se u manjim strukturama više pažnje posvećuje usklađivanju procesa horizontalno, u većim organizacijama potrebno se fokusirati i na horizontalno i na vertikalno usklađivanje vremenskog redoslijeda poslova.

Ova diferencijacija za menadžment matične strukture u nekim situacijama može predstavljati problem. Kako postoji logičan slijed poslova po dubini i širini u slučaju kada se ne uspiju povezati ove dvije dimenzije još veći pritisak se stavlja na već složeni odnos zaposlenika koji pripadaju i funkcijskoj i projektnoj razini ove strukture.

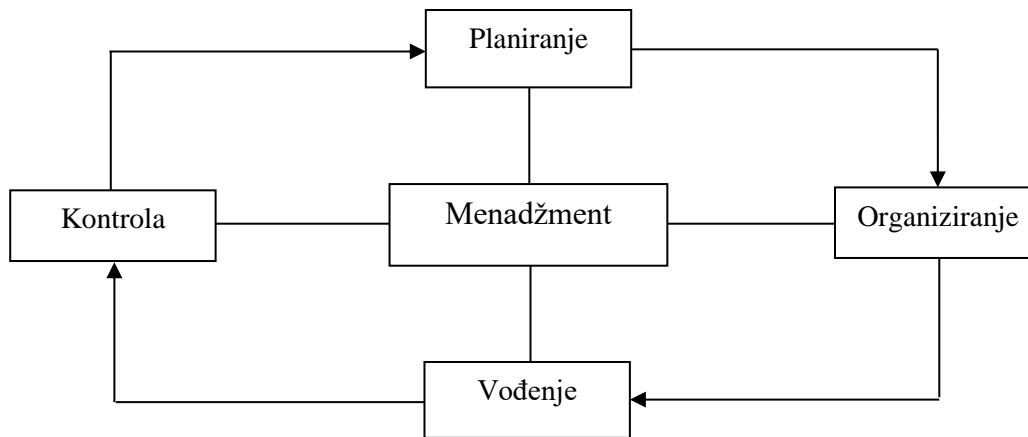
## 4. Unutarnji odnosi

Funkcioniranje svake organizacije osigurava se pravilnom koordinacijom svih njezinih dijelova. Za ovo je zadužen element organizacije unutarnjih odnosa tj. organizacija upravljanja i menadžmenta. Ovaj element organizacijske strukture nužno mora osigurati usklađenost vlasnika odnosno poslodavca sa menadžerima kao i povezanost menadžera sa zaposlenicima. U sklopu ovoga razlikuju se pojmovi upravljanja, menadžmenta i izvršenja. „Organizacije su prisiljene, ukoliko žele opstati, brzo se mijenjati i prilagođavati. Iako promjene obuhvaćaju sva područja poslovanja, poseban je naglasak na pitanjima vezanima uz organizacijsku učinkovitost i pronalaženje optimalnog načina obavljanja poslovnih aktivnosti. Upravo zbog toga, potrebno je, ponajprije menadžerima i donosiocima odluka, predstaviti osnovne spoznaje o području organizacijskog dizajna, kako bi svakodnevno mogli što kvalitetnije dizajnirati i upravljati svojim organizacijama“ (Hernaus, 2009; 4).

Upravljanje se često miješa s pojmom menadžmenta. No, bitna razlika između ova dva pojma je ta što upravljanje ima temelj u funkciji vlasništva dok se menadžment smatra produktom upravljanja. Još jednu bitnu razliku označava činjenica da vlasništvo, odnosno, upravljanje, može biti nevidljivo, dok, s druge strane, menadžment nema ovu mogućnost. Upravljanje se ostvaruje donošenjem odluka. „Upravo odlučivanjem, koje je jedinstven i integralan proces, najbolje se vidi povezanost upravljanja i menadžmenta jer su upravljačke odluke okvir za menadžerske odluke, a menadžerske odluke višeg reda okvir su za odluke menadžera na nižim razinama menadžmenta i tako sve do najnižih razina menadžmenta“ (Sikavica, 2011; 615). Uspješnost organizacije proporcionalno ovisi o kvalitetnom upravljanju i menadžmentu, a vrijedi i obrnuto.

Kako Sikavica (2011) objašnjava, za razliku od upravljanja, menadžment svoju osnovu pronalazi u tehničkoj podjeli rada. Važno je spomenuti kako menadžment nije poslovna funkcija jer se on kao aktivnost pojavljuje u svakoj poslovnoj funkciji te je svojstven svim dimenzijama podjele posla na horizontalnoj i vertikalnoj razini. U kontekstu procesa, menadžment se opisuje kao koordinacija djelovanja ljudi na takav način da se ostvaruju ciljevi organizacije. Schermerhorn (1996) menadžment klasificira u četiri glavne funkcije, koje predstavljaju: planiranje, organiziranje, vođenje i kontrola. Važno je napomenuti kako svaki menadžer obavlja svaku od ovih funkcija bez obzira na organizacijsku razinu na kojoj djeluje. No, prema istraživanju Wagnera i Hollenbecka (2002), planiranje predstavlja najvažniju funkciju top menadžmenta, dok su im malo manje važni organiziranje i kontrola. Srednjem

menadžmentu su sve funkcije otprilike podjednako važne, dok su na najnižim razinama menadžmenta najistaknutije funkcije vođenja i kontrole.



Slika 4. Četiri funkcije menadžmenta (izrada autora prema Sikavica (2011; 629))

Kako je već spomenuto, upravljanje ljudskim potencijalima smatra se jednom od najvažnijih zadaća menadžmenta. Polazeći od činjenice da organizacija počiva na djelovanju svojih ljudskih potencijala može se reći kako je ovo, svakako, temeljni zadatak kojim se menadžment treba baviti. Naime, ljudi su oni koji čine razliku između pojedinih poduzeća i ono što može pozitivno izdvojiti neku organizaciju. S obzirom da svaka poslovna funkcija i svaka organizacijska razina posjeduju neka obilježja koja su specifična samo njima, od menadžmenta se ovdje očekuje visok stupanj prilagodbe kako bi se osiguralo zadovoljstvo zaposlenika u cijelosti.

Svaka struktura organizacije podijeljena je na više razina s većim ili manjim brojem razina menadžmenta. Prema tome, Sikavica (2011) naglašava kako broj spomenutih razina uvelike ovisi o rasponu kontrole, odnosno o broju ljudi koji su pod vodstvom jednog menadžera. Na višim razinama menadžmenta raspon kontrole je manji dok se na nižim razinama menadžmenta povećava. Podjelom rada i specijalizacijom nužno nastaje i organizacijska hijerarhija koju karakteriziraju tri glavne razine menadžmenta, a to su vrhovni ili top-menadžment, menadžment srednje razine i menadžment najniže razine. Najveća odgovornost, dakako, pripada top menadžmentu čiji je zadatak postavljanje ciljeva i određivanje strategije organizacije. Odluke koje dolaze od vrhovnog menadžmenta vrlo su složene i malobrojne u

odnosu na druge menadžerske razine. Menadžment srednje razine čini poveznicu između top-menadžmenta i menadžmenta najniže razine. Menadžeri srednje razine obavljaju tri uloge. Oni su podređeni vrhovnim menadžerima, ravnopravni ostalim menadžerima srednje razine i nadređeni najnižoj razini menadžmenta. Prva odnosno najniža razina menadžmenta predstavlja neposrednu korelaciju sa izvršiteljima poslovnih funkcija. Među njihovim obvezama i odgovornostima dominiraju operativni zadatci. S obzirom da su u mogućnosti izravno nadgledati radnike za vrijeme obavljanja poslova, menadžeri najniže razine najpreciznije određuju probleme organizacije.

Može se primijetiti kako svaki od navedenih elemenata ima određenu ulogu u postizanju optimalnog funkcioniranja poduzeća. Prema tome, ni matrična organizacijska struktura u ovome nije iznimka. Iako svaki element čini jedan dio u ukupnoj poslovnoj strategiji, najistaknutija je, i dalje uloga organiziranja unutarnjih odnosa. Uz unutarnje odnose neizostavno je i djelovanje menadžmenta ljudskih resursa. Kako većina problema i nedostataka ove strukture potječe upravo u sklopu ovih organizacijskih elemenata, potrebno se posvetiti uspostavljanju kvalitetnog menadžerskog kadra koji će ljudske resurse moći uskladiti i koordinirati po svim dimenzijama organizacije, stvarajući, pri tome, ravnotežu na presjeku funkcijskih i projektnih jedinica. Ne samo da bi se na ovaj način riješio problem ravnopravne podjele odgovornosti i zasluga, već bi se optimizirali troškovi dvostrukog menadžmenta te bi se ubrzao proces odlučivanja. Sve ovo ide u prilog važnosti ravnoteže unutar ova dva organizacijska elementa. Dok menadžment ljudskih resursa ima ulogu odabiranja zaposlenika koji će se svojim vještinama, znanjima i fleksibilnošću prilagoditi ovoj dinamičnoj strukturi organizacije, zadatak unutarnjih odnosa nije samo upravljanje ljudskim kadrovima, već i ostvarivanje povezanosti između ljudi i svih ostalih elemenata matrične organizacijske strukture. „Može se reći kako ovaj organizacijski element objedinjuje sve ostale elemente, ali je isto tako istovremeno prisutan u svima. On je zapravo odgovoran za koordinaciju i usmjeravanje svih ostalih organizacijskih elemenata. Upravljački procesi prožeti su kroz organizaciju i osiguravaju nesmetano funkcioniranje sustava“ (Daft i Steers, 1986; 11-12).

#### **4.1. Organizacija ljudskih resursa**

Prema mišljenjima mnogih autora kao što su Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, Lank i dr., ljudi se smatraju najvažnijim elementom organizacije. Organizacija ljudskih resursa

opisuje se i kao pokretač svih ostalih elemenata. Lank (1997) smatra kako funkcioniranje organizacije počiva na ljudima i njihovom djelovanju unutar poduzeća. Zbog toga se naglasak, u uspješnom poslovanju, neizbježno stavlja na sklad i uravnoteženost unutar ovog organizacijskog elementa. Naime, može se reći kako ljudski potencijali određuju smjer kretanja poslovanja te predstavljaju ključnu komponentu u strukturiranju i organizaciji poduzeća. Znanje, iskustvo i talenti zaposlenika čine ih vrijednom imovinom organizacije i razlogom zbog kojega se sve više ulaže u njihovo napredovanje. Ovim putem se znanje pojedinca pretvara u znanje organizacije sa trajnom vrijednošću, čime se kapitaliziraju ljudski potencijali i sposobnosti. Bahtijarević-Šiber i Pološki Vokić (2008) upravljanje ljudskim potencijalima definiraju kao niz aktivnosti i zaduženja menadžmenta organizacije kojima će se osigurati odgovarajući broj i struktura zaposlenika, vještine, znanja, interesi i motivacija te ponašanja koja su potrebna za ostvarivanje ciljeva organizacije.

„Sva imovina neke organizacije, osim ljudi, inertna je i nije ništa više doli roba koja se može kupiti po tržišnim cijenama. Svi su ostali resursi, osim ljudi, pasivni i zahtijevaju ljudsku primjenu kako bi stvarali vrijednost“ (Fitz-enz, 2000; 1). U prilog ovome govori i Pološki Vokić koja tvrdi kako ljudski resursi čine osnovu konkurentske prednosti organizacija te „da su menadžeri konačno prihvatili činjenicu da su ljudi, a ne novac, zgrade ili oprema, kritični za diferencijaciju poslovnog subjekta, odnosno da su oni ključni resurs na novom svjetskom tržištu“ (Pološki Vokić, 2004; 2).

Kod ovog organizacijskog elementa najveću ulogu, dakako, imaju menadžeri čiji je zadatak, ostvariti kvalitetan ustroj ljudskih potencijala. Konkurentska prednost se ovim putem može postići samo ukoliko se menadžment ljudskih resursa bazira na lojalnosti, napretku i zadovoljstvu zaposlenika. Učinkovito upravljanje ljudskim resursima pridonosi uspješnosti poslovanja na svim razinama organizacije. Motivirani i zadovoljni radnici skloniji su ostvarivanju željenih rezultata, a s time „treba imati na umu kako kvalitetni zaposlenici u loše posloženom organizacijskom rješenju neće u potpunosti ili u značajnijoj mjeri pokazati svoj potencijal, dok će prosječni zaposlenici u zdravom sustavu biti u mogućnosti pružiti svoj maksimum i nastaviti se razvijati, na taj način stvarajući veću vrijednost, kako za organizaciju, tako i za potrošače i same sebe“ (Hernauss, 2009; 18).

Priroda, analiza i oblikovanje posla dovode do podjele među autorima gdje ih dio svrstava u element raščlanjivanja i grupiranja zadataka dok drugi tvrde kako aktivnosti vezane za prirodu, analizu i oblikovanje posla predstavljaju odgovornost menadžmenta ljudskih resursa. Ipak,

ovdje će se, prema Sikavici (2011), o ovim aktivnostima govoriti u sklopu upravljanja ljudskim potencijalima polazeći od pretpostavke kako je ovo temelj na kojem se gradi kvalitetna organizacija ljudskih kadrova. Za početak je potrebno utvrditi razliku između pojmova radnog mjesta i posla. Dok se pojam posao odnosi na djelatnosti kojima se obavljaju zadatci, pojam radnog mjesta označava organizacijsku jedinicu na kojoj se odvija, već spomenuta, realizacija pojedinih zadataka i poslova u organizaciji.

Za Sikavicu (2011) analiza posla predstavlja polazišnu točku rukovođenja ljudskih resursa. Ako se ne izvrši odgovarajuća analiza poslova koje je potrebno obaviti, nije moguće niti zapošljavanje. Naime, bez specifikacije i opisa posla nije moguće znati ni kakva znanja i sposobnosti trebaju posjedovati zaposlenici organizacije. Dakle, važno je kontinuirano definiranje aktivnosti i zadataka, zaduženja i odgovornosti te potrebnih kvalifikacija za svaki pojedini posao. Iz analize posla nastaje oblikovanje posla. Ovakva vrsta oblikovanja označava opis svakog posla i koji su njegovi zahtjevi. S obzirom da se oblikovanjem posla mogu definirati svi elementi „inputa“: oprema, prostor, materijali i ljudi, može se reći kako uspješno projektiranje posla dovodi i do optimalne organizacije odnosa između materijalnih i ljudskih resursa.

Prethodno navedena priroda, analiza i oblikovanje posla, kako Sikavica (2011) navodi, uvjet su koji mora biti ispunjen kako bi se moglo govoriti o planiranju, regrutiranju i selekciji ljudi. Sukladno tome, bez ove prve stavke nije moguće pristupiti ostalim aktivnostima koje su vezane uz organizaciju ljudskih potencijala. Kada je riječ o planiranju ljudskih resursa, potrebno je u obzir uzeti brojne čimbenike. Osim prirode posla i karaktera poslovanja, na umu treba imati i izostanak zaposlenika zbog praznika i blagdana, moguća bolovanja i godišnje odmore, odlaske u mirovinu, sezonske oscilacije te potencijalnu povećanu potražnju za proizvodom ili uslugom. Aktivnostima planiranja ljudskih resursa potrebno je predvidjeti i broj zaposlenika koji je neophodan pri izvršavanju poslova na svim razinama poduzeća. Kako bi se ostvarilo što bolje planiranje ljudskih resursa, potrebno je njihovo neprestano prilagođavanje ciljevima organizacije.

Nakon planiranja dolazi regrutiranje ljudi. Kako Sikavica (2011) objašnjava, u skladu sa predviđenim ciljevima i poslovima, organizacija započinje potragu za ljudima koji najbolje odgovaraju njezinim potrebama. Zapošljavanje se može odvijati odabirom zaposlenika iz organizacije ili novačenjem zaposlenika izvan organizacije. Svaki od ova dva načina posjeduje

svoje prednosti i nedostatke. Odluči li se poduzeće na zaposlenika koji već pripada organizaciji s jedne strane osigurava već postojeće znanje o poslovanju i funkcioniranju strukture, dok s druge strane gubi potencijalne nove vještine, talente i ideje koje je u mogućnosti dobiti zapošljavanjem izvan organizacije. Također, iako interni izvori poduzeću štede i vrijeme i novac, i dalje ostaje pitanje popunjavanja mjesta zaposlenika koji je premješten negdje dalje, dok odabir iz vanjskih izvora nudi veći izbor mogućih kandidata kao i veću mogućnost pronalazjenja traženih specifičnih sposobnosti.

Naposljetku, dolazi do selekcije ili odabira zaposlenika. Prijavljeni kandidati moraju proći kroz određeni proces kako bi se utvrdilo tko po svim stavkama najbolje odgovara ponuđenom radnom mjestu. Standardna procedura, prema Gordonu i dr. (1990), započinje preliminarnim intervjuom, kojim se u startu, eliminiraju kandidati koji ne odgovaraju traženim uvjetima. Nakon toga slijedi ocjenjivanje molbe i testiranje koje provjerava sposobnosti i vještine kojima kandidati raspolažu. Korak koji slijedi se, ujedno, smatra i najbitnijim. Dio kandidata koji prođu testiranje prelaze na intervju. Intervjuiranjem se poslodavac uživo susreće sa mogućim zaposlenicima te na taj način dobiva jasniju sliku ne samo o vještinama, već i o karakteru i ponašanju pojedinaca. Po završetku intervjua prelazi se na provjeru preporuka i raspitivanje o kandidatima koji su zadovoljili prethodne korake. Zatim, menadžment odabire jednog ili više kandidata, u ovisnosti o potrebama organizacije, koji su prije početka rada obavezni proći još i liječnički pregled. Kandidati koji započinju sa radom nužno moraju ispuniti sve zahtjeve koje pred njih postavlja neko poduzeće.

Regrutiranje novog zaposlenika označava početak njegovog radnog vijeka. Kako se već spominjala vrijednost intelektualnog kapitala jasno je kako su izobrazba, obuka i razvoj karijere neophodni za svakog člana organizacije. „Programi izobrazbe i treninzi trebaju se prilagoditi karakteristikama polaznika i potrebama organizacije. Stoga su izobrazba, obuka i razvoj zaposlenih jedna od ključnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima“ (Sikavica, 2011; 53). Bez napredovanja znanja i vještina zaposlenika dolazi do disfunkcije organizacije i disbalansa njezinih elemenata. S obzirom na dinamično i ubrzano kretanje tržišta i globalne ekonomije ljudski resursi se moraju prilagođavati njihovim zahtjevima ukoliko žele održati konkurentsku prednost. Zadatak je menadžmenta, kako ističe Lank (1997), da svim svojim zaposlenicima osigura mogućnosti stalnoga učenja i napredovanja u karijeri. Također, trebao bi im moći ponuditi priliku i motivaciju za kreativan razvoj, kao i potrebne resurse i informacije za istu. Obrazovanje svakog zaposlenika postalo je uvjet za njihov opstanak, rast i razvoj, ne samo



kada je riječ o pojedincu, već kada se govori i o cijeloj organizaciji. Prema ovome, stvara se potreba za ulaganje u ljude i njihovo obrazovanje koje se naposljetku pretvara u znanje organizacije koje ima trajnu vrijednost.

Odlukom o vrsti obrazovanja prelazi se na obuku radnika. Obuka radnika izvršava se odabirom najprikladnijih metoda za svaki pojedini program obrazovanja. Ovo se može provoditi obučavanjem, praksom, nadzorom ili vlastitim primjerom. Kako objašnjavaju Moorhead i Griffin (1989) planiranjem i razvojem karijere razlikuju se četiri stupnja karijere. Ove četiri faze podrazumijevaju adolescenciju, mlađe odraslo doba, odraslo doba i starenje. U fazi adolescencije pojedinac tek započinje svoju karijeru i uglavnom nije pretjerano samostalan te ovisi o sposobnostima drugih pojedinaca. Za vrijeme mlađeg odraslog doba dolazi do napretka i integracije u organizacijsku kulturu dok se u fazi odraslog doba zatim karakterizira održavanje postignutih rezultata. Posljednja faza starenja označava približavanje kraju radnoga vijeka gdje se pojedinac priprema za odlazak u mirovinu.

Ocjenjivanje radne uspješnosti i nagrađivanje zaokružuje sve aktivnosti koje se odnose na menadžment ljudskih resursa. Optimalna organizacija ljudskih potencijala zahtijeva primjereno nagrađivanje ili izostanak nagrađivanja za ostvarene rezultate svih zaposlenika. Za odgovarajuće učinke zaposlene je potrebno prikladno i kompenzirati. Kako Sikavica (2011) navodi, materijalni resursi se pri neodgovarajućem učinku, također, prekomjerno troše. Ako se uspostavi neodgovarajući sustav nagrađivanja, nastaje nezadovoljstvo zaposlenika koje opet uzrokuje smanjeni učinak i prekomjerno trošenje materijalnih sredstava.

Da bi se mogla ocjenjivati uspješnost zaposlenika na poslu, kako ističu Donnelly i dr. (1995), potrebno je odrediti standarde jedinstvene svakom poslovanju. Oni predstavljaju utvrđene odredbe zadovoljavajuće razine obavljenog posla. Rezultati koji se proizvedu uspoređuju se sa postavljenim standardima. U slučaju kada je stvaran učinak jednak ili veći referentnoj veličini, smatra se kako je pojedini zaposlenik ostvario željene rezultate i prema tome se njegov rad i kompenzira. U suprotnome kada se ove dvije stvari razlikuju označava kako pojedinac nije izvršio ono što mu je zadano te može doći do korektivnih mjera ili, u boljem slučaju, samo do izostanka nagrađivanja. Sustav nagrađivanja nadovezuje se na prethodno navedeno. Kompenzacija može biti materijalne ili nematerijalne prirode u obliku dodataka na plaću, bonusa, slobodnih dana, rada od kuće i mnogih drugih.

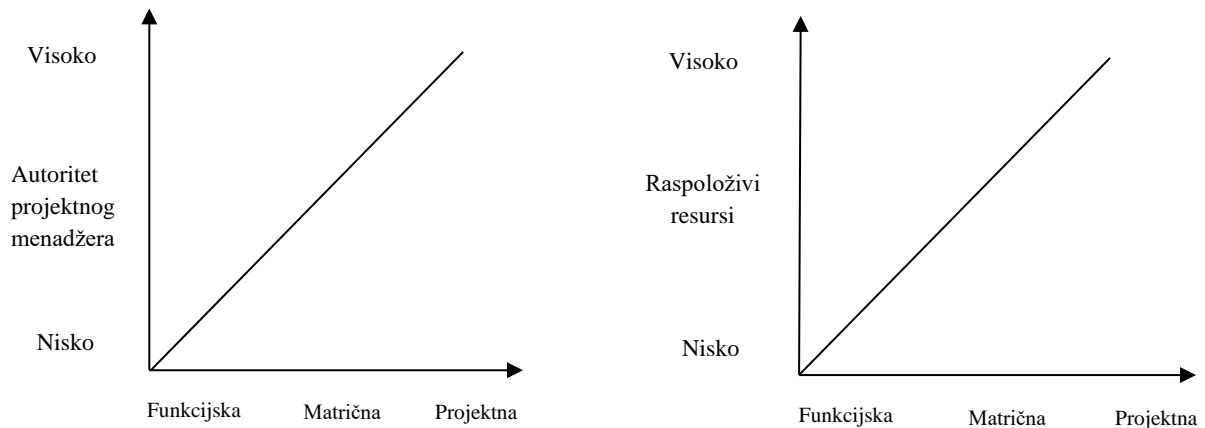
Kuka (2012) u svom članku Menadžment ljudskih resursa objašnjava kako je cilj menadžmenta ljudskih resursa najveći povrat uloženi sredstava kada je riječ o osiguravanju kvalitetnog ljudskog kapitala uz minimizaciju financijskih troškova i rizika. Smatra kako su ljudski resursi ključna i temeljna centralizirana aktivnost koja brine o interesima, zahtjevima i potrebama zaposlenika unutar spektra svih različitih djelatnosti. Dakle, naglasak se stavlja na kadrovsku politiku, odnosno na osiguranje stručnog, osposobljenog kadra kako bi se na najbolji način implementirali postavljeni organizacijski ili institucionalni ciljevi.

Ovakav prikaz menadžmenta ljudskih resursa može se susresti svugdje. Ovo ukazuje na važnost i ulogu ovog organizacijskog elementa. Vidljivo je kako potreba za kvalitetnim upravljanjem ljudskim potencijalima nastavlja dobivati na važnosti i poticati menadžere na osobni razvoj i poslovno unaprjeđenje. „U 21. stoljeću ljudski resursi i menadžment ljudskih resursa moraju postati sastavnim elementom poduzetničkih strategija. Iskorišćivanje i razvoj zaposlenih trebaju se neposredno povezivati s funkcijama poslovne logistike u poduzeću kako bi i sam menadžment ljudskih potencijala dobio mogućnost razvoja, a ne samo egzistencije poduzeća, te da bi bio uključen u strateška razmišljanja već na samomu početku stvaranja strategija ciljeva i politike poduzeća“ (Vukčević, Đurović, D., 2006; 41).

#### **4.2. Unutarnji odnosi u matričnoj organizacijskoj strukturi**

Kako je navedeno u članku Organizational Structure - Types for Project Managers, kretanjem po spektru organizacijskih struktura od funkcijske do projektne, vidljivo je kako se kod jednostavnijih struktura naglašava obavljanje poslova dok se kod složenijih organizacija više pažnje posvećuje menadžmentu. S lijeve strane spektra se nalaze funkcijske strukture organizacije. Autor objašnjava kako projektni menadžeri u ovim organizacijama imaju ograničen autoritet i resurse te kako najvećim dijelom ovise o funkcijskim menadžerima. Suprotno, s desne strane spektra, nalaze se projektno-orijentirane organizacije. U ovom slučaju većina resursa projektno-orijentiranih organizacija primjenjuje se za provođenje projekata, te se utvrđuje visok stupanj autoriteta kao i neovisnosti projektnih menadžera. Iako za razliku od funkcijskih menadžera, projektni menadžeri posjeduju većinu formalnog autoriteta, to i dalje ne znači da imaju potpunu kontrolu nad poslovanjem i donošenjem odluka. Također, na ovoj strani spektra veći dio sredstava ulaže se u realizaciju projekata te se njihovo raspolaganje predaje od funkcijskog, projektnom menadžmentu (Organizational Structure – Types for Project Managers). Kako je vidljivo na Slici 5, matrična organizacijska struktura se nalazi

između ove dvije krajnosti. Između ostalog, upravo iz ovog odnosa nastaje jedan od najvećih nedostataka matrične organizacije. Razumijevanjem djelovanja pojedine organizacijske strukture može se odrediti odgovarajući odnos između ove dvije komponente. Pravilnim odabirom podjele autoriteta i projektnih resursa moguće je izbjeći problem sukoba funkcijskog i matričnog menadžmenta.



Slika 5. Spektar organizacijskih struktura (izrada autora prema: Organizational Structure Types for Project Managers; <https://www.project-management-skills.com/organizational-structure-types.html>)

S obzirom na sve veći stupanj globalizacije, suvremene organizacije su u potrazi za načinom koji će im omogućiti postojanje na većem dijelu tržišta. Zbog ovoga se poduzetnici sve češće odlučuju za neki oblik mješovite organizacijske strukture koja izradu projekata koristi kako bi ostvarila konkurentsku prednost. Dakako, matrična organizacijska struktura ovdje nije iznimka. Ova struktura se sve češće odabire zbog učinkovitog korištenja izrade projekata unutar organizacije. Prema ovome, Martinez matričnu organizacijsku strukturu dijeli na: slabu matričnu strukturu, uravnoteženu matričnu strukturu i jaku matričnu strukturu.

Slaba matrična struktura zadržava većinu karakteristika funkcijske organizacijske strukture, a projektni menadžeri se više smatraju projektnim koordinatorima. Sukladno tome, većina nadležnosti i dalje pripada funkcijskim menadžerima. Uravnotežena matrična struktura prepoznaje ulogu projektnih menadžera, no oni i dalje nemaju potpunu mogućnost odlučivanja. Naposljetku, jaka matrična organizacija posjeduje najveći broj karakteristika projektne

organizacijske strukture. Projektni menadžeri ostvaruju potpunu neovisnost kada je riječ o financijskim i ljudskim resursima projekta (Organizational Structure – Types for Project Managers). Ovisno o stupnju razvijenosti dijela organizacije koji se bavi ostvarivanjem projekata, očituju se obilježja navedene podjele. Pravovremeno određenje strukture i njezino razumijevanje ključni su za organizaciju svih razina menadžmenta. Pravilna distribucija poslova i zadataka omogućavaju da svaki zaposlenik svoj dio posla izvršava način koji će proizvesti najbolje rezultate.

John Reh u svom članku *Challenges and Benefits of Matrix Management in the Workplace* govori kako je matrični menadžment idealan kada je u pitanju iskorištavanje pojedinih talenata i sposobnosti pojedinaca na više organizacijskih razina odjednom. Osobito je koristan kod razvoja novih proizvoda jer omogućava rad, ne samo u poslovnim funkcijama, već i na raznim projektima što potiče kreativno rješavanje problema te raznolikost u obavljanju zadataka. Projektni timovi ovim putem raspoložuju raznovrsnim vještinama iz svakog sektora što im omogućava brzu prilagodbu i učinkovitost. No, autor objašnjava kako postoji i nekoliko situacija u kojima matrični menadžment neće biti funkcionalan. Naime, ovaj menadžerski stil neće biti koristan ako se radi o projektu koji se treba odvijati kroz neko duže vremensko razdoblje. Ovakvi projekti članovima projektnog tima oduzimaju previše vremena te preusmjeravaju najveći dio njihove pažnje i energije na realizaciju projekta što se u konačnici negativno odražava na njihova zaduženja u poslovnim funkcijama. Pored toga, matrični stil menadžmenta se ne preporučuje u situacijama kada su sposobnosti nekog pojedinca ključne za određenu poslovnu funkciju. Podjela između projekta i poslovne funkcije može dovesti do smanjenja učinkovitosti pojedinca pri obavljanju funkcijskih zaduženja (*Challenges and Benefits of Matrix Management in the Workplace*).

Prethodno je već navedeno koliko je važna uloga menadžmenta u organizaciji. Ono što se do sada nije spominjalo jest da manifestacija prednosti i nedostataka matrične organizacijske strukture uvelike ovisi o djelovanju uprave i menadžmenta. Povećan stupanj suradnje i ubrzana izmjena informacija između odjela govore u prilog učinkovitosti ove strukture. No, ovo postaje sve teže prilikom širenja i rasta organizacije. Zbog ovoga je potrebno kontinuirano planiranje, razvijanje i pronalaženje novih načina za efikasnu komunikaciju od strane menadžera. Neprestana komunikacija i prikupljanje povratnih informacija od zaposlenika trebale bi biti u središtu njihovih zaduženja. Od njih se, također, očekuje i fleksibilnost pri koordinaciji i rješavanju problema s kojima se organizacija susreće. Kako ističe Sherman (2019), što je više ljudi i odjela uključeno u donošenje odluka, to proces postaje kompleksniji i nestabilniji. Autor

navodi razliku između donošenja odluka na razini funkcijskog i na razini projektnog menadžmenta. Dok, na primjer, funkcijski menadžer može donijeti odluku o prekovremenom radu cijelog odjela, projektni menadžer bi za donošenje ovakve odluke morao provjeravati dostupnost svakog člana projektnog tima sa njegovim funkcijskim menadžerom prije donošenja ovakve odluke. „Najbolji način da se ovo izbjegne je da top menadžment pažljivo razmisli o shemi matrične organizacije. Suradnja između odjela ne bi trebala značiti da svi mogu donositi odluke o svemu. Pažljivom selekcijom onoga tko ima autoritet nad projektima i donošenjem odluka, organizacije mogu spriječiti nefleksibilno odlučivanje“ (The Advantages & Disadvantages of a Matrix Organization).

Uz matrični, važno je spomenuti i projektni menadžment. Kako je već navedeno sve veći broj organizacija se odlučuje za integraciju projekata unutar već utvrđenog modela poslovanja kako bi si povećale mogućnost za ostvarivanje konkurentnosti na tržištu. Ovo znači da se sve veći dio materijalnih resursa ulaže u ostvarivanje raznih projekata na razini organizacije. S obzirom da se okolina u kojoj organizacije danas djeluju sve brže mijenja i projekti postaju sve složeniji, to znači da postoji veća mogućnost neuspješne realizacije projekta. Ovdje se velik pritisak stavlja na projektne menadžere koji moraju balansirati svoju dužnost prema funkcijskim menadžerima i zahtjevima klijenta. Pri tome, očekuje se i ostvarivanje dodatne vrijednosti za organizaciju koja navedeni projekt provodi. „Pred projektni menadžment se postavlja kompleksan zadatak provedbe projekta uz primjenu različitih vještina i tehnika uz istovremeno usklađivanje mnogobrojnih čimbenika i elemenata od kojih se projekt sastoji, kao što su primjerice komunikacija članova tima i sudionika, procjena potrebnih aktivnosti, troškova i vremena za izvršenje projekta, koordinacija članova projektnog tima pri izvođenju različitih zadataka, te praćenje izvršenja i optimizacija resursa“ (Omazić i dr., 2012; 3).

Još jedna osobito važna uloga projektnog menadžmenta jest upravljanje projektnim komunikacijama. Uspješno izvršavanje projekta najvećim dijelom osigurava upravo projektna komunikacija. Čulo i Skendrović (2010) ovu vrstu komunikacije označavaju kao područje znanja koje koristi potrebne procese kako bi se osigurala pravovremena i odgovarajuća generacija, prikupljanje, distribucija, skladištenje, pronalaženje i krajnje raspolaganje informacijama o projektu. Projektna komunikacija je odgovornost svih sudionika projektnog tima. No, projektni menadžer je odgovoran za razvijanje projektne komunikacije i plana upravljanja. Utvrđivanje informacijskih potreba i određivanje prikladnog načina zadovoljavanja tih potreba važni su čimbenici uspjeha projekta. Neadekvatno planiranje komunikacije dovest će do problema poput kašnjenja u isporuci poruke, komunikaciji

osjetljivih podataka krivoj publici, ili nedostataka komunikacije s nekim od sudionika. Učinkovita komunikacija označava pružanje informacija u ispravnom formatu, u pravo vrijeme i s pravim utjecajem pod uvjetom da se radi samo o informacijama koje su potrebne.

Nakon pobližeg pregleda prednosti i nedostataka matrične organizacijske strukture te njihove povezanosti uz matrični i projektni menadžment zaključuje se kako se ipak može izbjeći pojavljivanje negativnih strana ove strukture. Jedan od najvažnijih čimbenika ovdje je promjena perspektive funkcijskih menadžera. Pri djelovanju unutar ove organizacijske strukture, funkcijski menadžeri bi trebali preuzeti ulogu potpore projektnim timovima i njihovim menadžerima. Između ove dvije upravljačke razine bi trebala postojati aktivna suradnja i komunikacija te težnja prema ostvarivanju zajedničkih ciljeva. To znači da bi funkcijski menadžment trebao promijeniti način na koji pristupa poslovnim funkcijama i procesima ukoliko se želi postići optimalno funkcioniranje matrice. Ovo podrazumijeva promjenu prioriteta i odricanje jednog dijela kontrole i autoriteta kako bi se naglasak mogao staviti na projekt. Ako se sve glavne odluke donose uz suglasnost uključenih funkcionalnih menadžera, voditelj projekta u mogućnosti je donositi i provoditi odluke kako bi se postigli željeni ciljevi (članak: The matrix organization, Project management Institute). Potpuno ravnopravna podjela između funkcijske i projektne razine gotovo je nemoguća. Razlog tome je što su u središtu ove podjele ljudi. Svaka osoba se razlikuje prema svojim talentima, sposobnostima, karakteru i motivima. Svi ovi faktori rezultiraju različitim stilovima vođenja i upravljanja što onemogućava predviđanje ponašanje svakog pojedinca u datom trenutku. S obzirom da se pojedinci konstantno mijenjaju i prilagođavaju situacijama u kojima se nalaze, s njima se mijenja i trenutačna podjela nadležnosti između funkcijske i projektne dimenzije.

Sudeći prema svemu ovome, može se zaključiti kako temelj svake organizacije čine ljudi od kojih se ona sastoji. Bez ljudi odnosno zaposlenika ne bi bilo niti organizacije. Iako su ljudski resursi iznimno važni, još važniju ulogu od ovoga nosi menadžment koji spomenute ljude usmjerava i vodi. Dobar menadžer treba posjedovati znanja iz područja ekonomije, psihologije i sociologije kako bi pravilno mogao obavljati svoje dužnosti upravljanja i koordinacije. Uz to, menadžer posjeduje znanja, ne samo iz svoga posla, već i iz poslova i funkcija koje obavljaju ljudi koji su mu podređeni. To znači da je u potpunosti upoznat s cijelim poslovnim procesom i dijelom posla koji obavlja svaka razina organizacije koju nadgleda. Uz podjelu zadataka, sistematizaciju radnih mjesta i usmjeravanje zaposlenika, menadžeri čine poveznicu između direktora organizacije i drugih menadžera. Od njih se, prema tome, očekuje fleksibilnost, prilagođavanje novim situacijama i učinkovito rješavanje problema sa kojima se susreću njihovi

zaposleni ili oni sami. Također, vrhunski menadžeri moraju posjedovati odlične komunikacijske i pregovaračke vještine kako bi u bilo kojem trenutku mogli odgovoriti na zahtjeve svoje okoline. Ovo podrazumijeva i izraženu socijalnu komponentu i motivaciju za napretkom i osobnim rastom. Ovakvi menadžeri uvažavaju ljude s kojima rade i pokušavaju razumjeti svoje podređene uzimajući, pri tome, u obzir i njihove potrebe i prijedloge. Top menadžeri moraju biti u stanju raspolagati velikom količinom informacija, donositi puno važnih odluka te obavljati više poslova odjednom. Ovdje se radi o visoko-motiviranim osobama koje žele ostvariti, ne samo poslovni, već i osobni napredak. „Kontinuiran razvoj menadžera podrazumijeva efikasno postavljen i jedinstven sistem obrazovanja i obuke temeljen na analizi strategije i budućih potreba menadžera, prepoznavanju kritičnih elemenata menadžerskih kompetencija i sposobnosti te uspješnog ponašanja menadžera u konkretnim poslovnim radnim situacijama. Programe i razine obrazovanja i razvoja menadžera potrebno je maksimalno usuglasiti i povezati s organizacijskim ciljevima i osobnim potrebama i motivima menadžera“ (Kuka, 2012; 3).

## 5. Zaključak

Matrična organizacijska struktura posjeduje mnoge prednosti i nedostatke te se njezino korištenje preporuča samo u situacijama kada su projekti organizacije jednako važni kao i ostatak poslovnih funkcija. Njezine prednosti i nedostaci mogu se sažeti u nekoliko ključnih karakteristika. U prednosti matrične organizacije se ubrajaju: naglašena fleksibilnost, učinkovito korištenje resursa, poboljšano komuniciranje, optimalno korištenje ljudskih resursa i specijalizacija njihovih znanja i vještina, dok se slabostima smatraju: konflikt zbog dualne odgovornosti, sporije odlučivanje i povećani troškovi zbog dvije razine menadžmenta.

Svaka od navedenih sastavnica u ovome radu ima utjecaj kada je riječ o funkcioniranju matrične organizacijske strukture. Koliko uspješno će biti u stanju ostvariti svoje djelovanje ovisit će o stupnju povezanosti između svih komponenata međusobno, kao i svakog od elemenata unutar tih komponenti. Matrična organizacija za cilj ima postizanje ravnoteže između projektne i funkcijske dimenzije kojima se maksimalizira njezino djelovanje. Uz ovo se nastoji održati i visok stupanj komunikacije te zadovoljstvo i napredak njezinih zaposlenika.

Zbog ovoga, posebno važnu ulogu, u funkcioniranju matrične strukture ima upravljanje ljudskim resursima. Pravilnim odabirom i vođenjem ljudskih potencijala moguće je većinski otkloniti nedostatke koja ova struktura sa sobom donosi, a koji se odnose na presjek između projektnog i funkcijskog menadžmenta. Prema tome, kod regrutiranja zaposlenika važno je odabrati ljude koji pokazuju volju za radom, potrebu za napredovanjem i daljnjim obrazovanjem te težnju postizanju zadanih organizacijskih ciljeva.

Kako se ističe važnost upravljanja ljudima na ovo se može nadovezati i uloga koju obavlja menadžment unutar matrične organizacijske strukture. Naime, osim što upravlja ljudskim resursima, menadžment čini i poveznicu između svih razina organizacije. Drugim riječima, efikasnost menadžmenta pojedinog poduzeća diktira i kvalitetu njezinih unutarnjih odnosa. Ako menadžment naglasak stavi na izraženu komunikaciju i jasno određenje uloga, odgovornosti i zadataka svake poslovne funkcije, moguće je suzbiti potencijalne sukobe između dvije strane matrice. Također, održavanjem motivacije i zadovoljstva svojih zaposlenika može se povećati i brzina odgovora na zahtjeve iz okoline.

Zbog kompleksnosti obrađene organizacijske strukture presudno je razumijevanje njezinog oblika, karakteristika i obilježja te čimbenika i elemenata od kojih je sastavljena. Nadalje, ključno je prepoznati sve njezine pozitivne i negativne strane te pogledati na koji način će se



one odraziti na postizanje ciljeva organizacije. Kako odabir organizacijske strukture predstavlja jednu od najvažnijih odluka u poslovanju, potrebno je u obzir uzeti sve faktore osmišljene ideje prije opredjeljenja za matričnu organizacijsku strukturu. S obzirom da zahtijeva poseban ustroj i stil rukovođenja, ako se krivo odabere, ovaj suvremeni oblik organizacije može dovesti do velikih negativnih posljedica. Ovaj primjer kombinacije između dominantne funkcijske i umetnute projektne organizacijske strukture u poslovnom svijetu prednjači svojom fleksibilnošću i učinkovitošću zajedno sa karakterističnom distribucijom menadžmenta na projektne i funkcijske jedinice koja poduzeće može učiniti vrlo uspješnim ukoliko se njome zna adekvatno upravljati. Kada se govori o adekvatnom upravljanju, važno je istaknuti menadžment ljudskih resursa i element unutarnjih odnosa u organizaciji koji u ovom pothvatu imaju ključnu ulogu. Isticanje prednosti ili izostanak nedostataka matrične organizacije počiva na djelovanju matričnog menadžmenta i njegovog upravljanja ljudskim potencijalima. Optimalno poslovanje se, prema ovome, ostvaruje ako funkcijski i projektni menadžment postignu kvalitetnu raspodjelu autoriteta i suradnje kroz sve dimenzije organizacije.

Radom se, prema tome, zaključuje kako se uspješno ostvarivanje matrične organizacije može postići usklađivanjem svih njezinih elemenata uz poseban naglasak na menadžment i upravljanje ljudskim potencijalima. Na ovaj način moguće je, i poželjno, suzbiti slabosti koje dolaze uz ovu suvremenu strukturu. Kroz glavna poglavlja objašnjene su postojeće vrste organizacija, njihova podjela i najvažnija obilježja. Obrazloženi su pojmovi same organizacije i projektiranja odgovarajuće strukture sukladno unutarnjim i vanjskim čimbenicima. Zatim, prema svim svojim definirajućim elementima, raščlanjen je pojam matrične organizacijske strukture. Naposljetku, objašnjena je uloga ljudskih resursa i njihovog upravljanja uz karakteristike matričnog menadžmenta i njegovu važnost u samoj matričnoj organizaciji.

## Literatura

### Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N., u: Sikavica, P., Bahtijarević-Šiber, F., Pološki Vokić, N. (2008). *Temelji menadžmenta*. Zagreb: Školska knjiga.
2. Buble, M. (1976). *Projektiranje organizacije*. Zagreb: Informator.
3. Buble, M. (2010). *Utjecaj organizacijskih varijabli na uspjeh programa unapređenja poslovnih procesa*. Ekonomski fakultet, Split.
4. Burton, R. M., DeSanctis, G., Obel, B. (2006). *Organizational Design*. Cambridge: Cambridge University Press. 109.
5. Daft, R. L., Steers, R. M. (1986). *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Glenview: Scott, Foresman and Co.
6. Donnelly, J. H. jr., Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. (1995). *Fundamentals of Management*. Chicago: IRWIN.
7. Fitz-enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital – Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM.
8. Galbraith, J. R. (2002). *Designing Organizations: An Executive Guide to Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey-Bass.
9. Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premaux, S. R. (1990). *Management and Organizational Behavior*. Boston: Allyn and Bacon. 272.
10. Ivancevich, J. M., Matteson, M. T., (1990). *Organizational Behavior and Management*. Boston: IRWIN.
11. Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*. Zagreb: Zavod za produktivnost.
12. Kates, A., Galbraith, J. R. (2007). *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*. San Francisco: Jossey-Bass.
13. Lank, E. (1997). *Leveraging Invisible Assets: The Human Factor, Long Range Planning*. Vol. 30., No. 3.
14. Mescon, M., Albert, M., Khedouri, F. (1985). op. cit., str. 326.
15. Moorhead, G., Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behaviour*. Boston: Houghton Mifflin. 647.
16. Novak, M. (1989). *Organizacija rada u socijalizmu*. X. izdanje, Zagreb: Informator.
17. Schermerhorn, J. R. jr. (1996). *Management and Organization*. Chichester: John Wiley and Sons.

18. Sikavica, P., M. Novak (1999). *Poslovna organizacija*. Treće izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Zagreb: Novi Informator.
19. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Informator.
20. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga.
21. Žugaj, M. (2008). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: EFOS.
22. Wagner III., J. A., Hollenbeck, J. R. (2002). *Organizational Behaviour*. 4th edition, Orlando: Harcourt Conege publishers.

### **Internetske stranice:**

1. Čulo, K., Skendrović, V. (2010), Važnost komunikacijskog menadžmenta u uspjehu projekta: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=89182](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=89182) (pristupljeno: 20.06.2020.)
2. Hernaus, T. (2009), Temelji organizacijskog dizajna, Ekonomski fakultet- Zagreb, Zagreb: <https://hrcak.srce.hr/136973> (pristupljeno: 26.05.2020.)
3. Kuka, E. (2012). Značaj obrazovanja menadžera: <https://hrcak.srce.hr/83438> (pristupljeno: 28.06.2020.)
4. Martinez, M., Organizational Structure - Types for Project Managers. Project Management Skills.: <https://www.project-management-skills.com/organizational-structure-types.html> (pristupljeno: 23.06.2020.)
5. Omazić, M.,A., Đuričković, A., Vlahov, R., D. (2012). Povezanost organizacijske strukture poduzeća i uspjehnosti projekta: <https://hrcak.srce.hr/93106> (pristupljeno: 20.06.2020.)
6. Pološki Vokić, N., (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima: <https://hrcak.srce.hr/16299> (pristupljeno: 03.06.2020.)
7. Reh, J. F., (2019), Challenges and Benefits of Matrix Management in the Workplace. The Balance Careers.: <https://www.thebalancecareers.com/matrix-management-2276122> (pristupljeno 20.06.2020.)
8. Sherman F. (2019), The Advantages & Disadvantages of a Matrix Organization: <https://bizfluent.com/info-8299532-advantages-disadvantages-matrix-organization.html> (pristupljeno 23.06.2020.)

9. Stuckenbruck, L. C. (1979). The matrix organization. Project Management Quarterly: <https://www.pmi.org/learning/library/matrix-organization-structure-reason-evolution-1837> (pristupljeno: 22.06.2020.)
10. Kuka, E. (2011). Menadžment ljudskih resursa: <https://hrcak.srce.hr/76454> (pristupljeno: 20.06.2020.)
11. Vukčević, M., Đurović, D. (2006), Izrada projekata s motrišta poslovne logistike, znanja i menadžmenta ljudskih resursa: [https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=12355](https://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=12355) (pristupljeno: 23.06.2020.)

## **Popis slika**

Slika 1. Standardni oblik funkcijske organizacijske strukture (izrada autora).....	5
Slika 2. Projektna organizacijska struktura (izrada autora).....	6
Slika 3. Matrična organizacijska struktura .....	7
Slika 4. Četiri funkcije menadžmenta (izrada autora).....	12
Slika 5. Spektar organizacijskih struktura (izrada autora) .....	19