

# PROJEKTNA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

---

Sabljić, Laura

Undergraduate thesis / Završni rad

2023

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:574092>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-11-26**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poslovna ekonomija/Menadžment*

Laura Sabljic

**PROJEKTNNA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENA ORGANIZACIJSKA  
STRUKTURA**

Završni rad

Osijek, 2023.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

Sveučilišni prijediplomski studij *Poslovna ekonomija/Menadžment*

Laura Sabljic

**PROJEKTNA ORGANIZACIJA KAO SUVREMENA ORGANIZACIJSKA  
STRUKTURA**

Završni rad

**Kolegij: Organizacijsko oblikovanje**

JMBAG: 0010234290

e-mail: lsabljic@efos.hr

Mentor: doc. dr. sc. Ana Živković

Osijek, 2023.

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics and Business in Osijek  
Undergraduate Study Business Economy/Management

Laura Sabljic


**PROJECT ORGANIZATION AS A MODERN ORGANIZATIONAL  
STRUCTURE**

Final paper

Osijek, 2023.

## 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 visokom obrazovanju i znanstvenoj djelatnosti, NN 119/2022).
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:** Laura Sabljčić

**JMBAG:** 0010234290

**OIB:** 71110458921

**e-mail za kontakt:** molyka.ls@gmail.com

**Naziv studija:** Sveučilišni prijediplomski studij Poslovna ekonomija/smjer Menadžment

**Naslov rada:** Projektna organizacija kao suvremena organizacijska struktura

**Mentor/mentorica rada:** doc. dr. sc. Ana Živković

U Osijeku, 12. 06. 2023. godine

Potpis Laura Sabljčić

## **Projektna organizacija kao suvremena organizacijska struktura**

### **SAŽETAK**

Svrha i cilj ovog završnog rada jesu predstaviti i objasniti projektnu organizacijsku strukturu i njezinu povezanost sa suvremenim organizacijskim strukturama. Također su objašnjene karakteristike projektnih organizacija i svi pripadajući pojmovi spomenute organizacijske strukture. Suvremene organizacijske strukture jesu one koje teže da budu plitke, jednostavne, neformalne, fleksibilne, heterarhijske i orijentirane na timski rad, a projektna organizacijska struktura upravo i jest takva. Ona se organizira po potrebi provođenja projekata, bila ta potreba namjerna ili ne namjerna, te se raspušta prilikom završetka projekta. Projekte bilo koje vrste izvršavaju zaposlenici drugih funkcijskih jedinica, odnosno osniva se tim zaposlenika koji se raspušta pri završetku posla, te oni direktno odgovaraju projektom menadžeru. Prednosti i nedostaci projektne organizacijske strukture navedeni su u nastavku rada.

**Ključne riječi:** organizacija, projektna organizacija, struktura, suvremene organizacije

## **ABSTRACT**

The purpose and goal of this final work is to present and explain the project organizational structure and its connection with modern organizational structures. The characteristics of the project organizations and all related concepts of the mentioned organizational structure are also explained. Modern organizational structures are those that tend to be shallow, simple, informal, flexible, heterorarchical and teamwork-oriented, and the project organizational structure is exactly like that. It is organized as needed to implement projects, whether that need is intentional or not intentional, and is dissolved when the project is completed. Projects of any kind are carried out by employees of other functional units, i.e. a team of employees is established, which is disbanded at the completion of the work, and they directly report to the project manager. The advantages and disadvantages of the project organizational structure are listed below.

**Keywords:** , modern organizations, organization, project organization, structure

## **Sadržaj**

1. Uvod 1



2. Metodologija rada	2
3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja	3
3.1. Projektna organizacija kao suvremena organizacijska struktura	4
3.2. Vrste projektne organizacije	8
3.3. Projektna organizacija prema stupnju osamostaljenja projektnog cilja	14
3.4. Karakteristike projektne organizacije	18
4. Rasprava	22
4.1. Prednosti projektne organizacije	22
4.2. Nedostatci projektne organizacijske strukture	23
4.3. Suvremene organizacijske strukture i povezanost projektnih organizacija s njima	23
5. Zaključak	25
Literatura	27

## 1. Uvod

Kao što sam naslov rada nalaže, tema ovoga završnog rada jest projektna organizacija kao suvremena organizacijska struktura. Područje istraživanja iz kojeg navedena tema proizlazi bazirano je na ekonomiji, točnije odnosi se na organizacije i njihov ustroj. Brojni prethodni radovi usmjereni su na definiranje organizacija te njihovo oblikovanje i nastanak, no postoji i mnoštvo podataka o poziciji različitih vrsta organizacija u okviru suvremenih struktura i njihovoj uspješnosti. Sikavica, Dujanić, Ikonić te Žugaj neki su od hrvatskih autora koji se bave istraživanjem organizacija i njihove strukture te kulture, te osim toga opisuju i važnost samih organizacija u ekonomskom smislu. Shodno tome, istraživačko pitanje kojim se ovaj rad bavi jest koja je uloga projektne organizacije u suvremenoj organizacijskoj strukturi, je li ona poželjna, odnosno nepoželjna, te koliko je zaista potrebna.

Ovaj rad ima za svrhu definirati samu projektnu organizaciju, opisati načine njezinog nastajanja i objasniti ju u kontekstu suvremene organizacijske strukture, dok je cilj rada utvrditi što je projektna organizacija i koja je njezina uloga u suvremenoj ekonomiji.

Struktura rada podijeljena je u 5 povezanih poglavlja. U uvodnom poglavlju naveden je predmet ovog završnog rada te ciljevi koji se nastoje postići njegovim pisanjem. Drugo poglavlje predstavlja metodologiju rada nakon kojeg slijedi treće poglavlje koje daje teorijsku podlogu i osvrt na prethodna istraživanja. Točnije, u ovom se poglavlju analizira projektna organizacija kao suvremena organizacijska struktura, objašnjavaju se vrste projektne organizacije i njezine vrste prema stupnju osamostaljenja projektnog cilja te se navode njene karakteristike prema nekoliko autora. Potom slijedi četvrto poglavlje rasprave u kojoj se navode i uspoređuju prednosti i nedostaci projektne organizacijske strukture kao i njezina povezanost sa modernim suvremenim organizacijama. I naposljetku, peto poglavlje je zaključak u kojem se daje kratki osvrt na kompletan rad te se komentiraju ostvarena znanja.

## 2. Metodologija rada

Metodologija istraživanja na temelju koje je ovaj završni rad napravljen precizira se predmetno, vremenski i područno. Predmet istraživanja jest projektna organizacija i njezin ustroj, vrijeme pisanja rada bazirano je na realnom, stvarnom vremenu, dok je područje istraživanja ekonomija i organizacije, kao što je već spomenuto u uvodu. Metode korištene u svrhu izrade ovoga rada jesu: metoda analize kojom su složene ideje podijeljene na sastavne elemente, metoda sinteze kojom su ti dijelovi povezani u cjelinu, metoda klasifikacije kojom su svi dijelovi pojmovno određeni, metoda deskripcije kojom je sve navedeno opisano i objašnjeno, te metoda komparacije kojom su podatci međusobno uspoređeni i utvrđene su sličnosti i razlike. Naravno, cilj koji se ovim završnim radom nastoji postići jest utvrditi što je projektna organizacija u suvremenoj ekonomiji, što je također već navedeno u uvodu rada.

### 3. Teorijska podloga i prethodna istraživanja

Prema Sikavici (2011) riječ *organizacija* svoje podrijetlo vuče iz grčke riječi „*organon*“, što označava alat, instrument, spravu, napravu i/ili glazbalo, te s vremenom iz tog značenja proizlazi riječ organ i organizam. Kao što organizam povezuje sve organe u čovjekovom tijelu, tako i organizacija povezuje sve dijelove organiziranja. „Tako je svaka organizacija: proces ili rezultat procesa organiziranja; sredstvo za postizanje ciljeva; sustav međusobno povezanih pojedinaca; dvoje ili više ljudi koji rade zajedno; određeni društveni entitet; sustav svjesno koordiniranih aktivnosti ljudi; otvoreni sustav u interakciji s okolinom; skup različitih uloga; zajednica s relativno identificirajućim granicama; svjesna djelatnost čovjeka i svjesno udruživanje ljudi radi postizanja zajedničkih ciljeva“ (Sikavica i Hernaus, 2011:10). Kapustić (1989:9) tvrdi kako je pojam organizacije danas upotrebljiv i u znanstvenom i u svakodnevnom govoru, pa stoga postoje i brojne definicije i tumačenja spomenutog pojma. Bahtijarević-Šiber i ostali (1991:8-9) u svome radu iznose kako se pojam organizacije u univerzalnom ekonomskom smislu tumači kao jedinstvo međusobno povezanih i sređenih dijelova određenog sistema dok se u empirijskom smislu pojam organizacije definira kao diferencijacija i koordinacija zadataka radi postizanja ciljeva koje zavise o situaciji i utječu na ponašanje sudjelujućih osoba.

Nadalje, prema Sikavici i Hernausu (2011:11), riječ *struktura* potječe od latinske riječi „*structura*“ od riječi „*struere*“ što znači slagati, sklapati, zidati. Nadovezujući se na organe koji se sastoje od određenih dijelova, tako se i organizacije sastoje od dijelova koji, međusobno povezani, čine njihovu strukturu. Kada se proučavaju organizacije kao zasebna područja istraživanja, organizacijska struktura zbog svoje kompleksnosti, predmet je istraživanja velikog broja autora. Prema Mintzbergu, kako prenosi Knego (1993) struktura sadržajno predstavlja podjelu rada i koordinaciju tog istog rada, te se definira kao ukupna suma načina na koji se diferencirani zadatci dijele, čime se postiže njihova međusobna koordiniranost. Ivanko (1982:20), kako je navedeno u radu Žugaja (2007:121) pod organizacijskom strukturom podrazumijeva ustrojstvo, odnosno svrsishodan raspored organizacijskih potencijala prema različitim organizacijskim osnovama. Novak (1989), kako prenosi Žugaj (2007:121) pod pojmom organizacijske strukture podrazumijeva sveukupnost veza i odnosa među svim činiteljima proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činitelja proizvodnje odnosno poslovanja. On također iznosi da „organizacijska struktura mora bar u nekim elementima uključivati i oblike samoupravnog udruživanja te odraziti međusobni utjecaj samoupravnog udruživanja u cjelokupnoj organizacijskoj strukturi organizacije udruženog rada“ (Novak, 1978:134). Sama struktura, kako Knego (1993) iznosi u svojem radu, organizacijama osigurava organiziranje i razvoj potrebnih resursa, određuje zadatke i odgovornosti radnog kolektiva, propisuje pravila, procese i postupke odlučivanja, stvara ugled organizacije u javnosti, određuje položaje svih zaposlenika te proizlazi kao produkt organizacijske izgradnje. On također navodi kako svaka organizacijska struktura mora biti odraz planova i ciljeva, točnije vizije i misije organizacije, mora uvažiti organizacijsku

okolinu i njezino djelovanje na samu organizaciju te u fokusu moraju biti kvalitete, osobine, mane i vrline kolektiva. „Međutim, pitanje izbora adekvatne organizacijske strukture poduzeća nije nimalo jednostavno; budući da se poduzeća razlikuju po vrsti i načinu proizvodnje, veličini i lokaciji, ciljevima i zadacima, primijenjenoj tehnologiji itd.“ (Sikavica i Novak, 1999).

Da bi svaka organizacija bila uspješna, potrebni su kvalitetno postavljeni temelji iz kojih proizlazi kvalitetna struktura organizacije, koja će sa vremenom rasti i razvoja te iste organizacije usporedno rasti i razvijati se sa njom. Svaka organizacija svoju organizacijsku strukturu oblikuje po hijerarhiji ili heterarhiji, koje ovise o određenim faktorima i svojstvima. Prema Bahtijarević Šiber i ostalima (1991:48) hijerarhijska struktura predstavlja podjelu rada u kojoj su pojedinačne uloge i pojedinačni zadatci precizno određeni u skladu sa opredjeljenjem, tako da više organizacijske razine imaju i veći autoritet. Svaka razina ima pripadajući nivo autoriteta, što u konačnici rezultira hijerarhijskim lancem. Laički rečeno, hijerarhija predstavlja ustroj nekakve organizacije po razinama autoriteta, i sustavu nadređen-podređen, koji dijeli zadatke i poslove poslovnih funkcija po tim razinama, dok heterarhija predstavlja ustroj organizacije na više ili manje organizacijskih jedinica koje su međusobno ravnopravne. Kako prenose Sikavica i Novak (1999:143), Mintzberg je elemente organizacijske strukture podijelio u pet skupina, odnosno dijelova: operativni dio (kojeg čine svi izvršni radnici), strateški dio (koji čine razine „top“ menadžmenta), srednji dio (koji čine menadžeri „middle“ razine menadžmenta), tehno-strukturni dio (koji čine stručnjaci s profesionalnim znanjima) te dio pomoćnih poslova (koji se nekada nazivao štabni dio te njega čine pomoćni radnici koji pomažu menadžmentu).

Organizacijska struktura prema postojećoj literaturi, oblikuje se prema klasičnom i suvremenom dizajnu, od kojih svaki podrazumijeva nekoliko različitih vrsta organizacijske strukture. S obzirom da je u fokusu ovoga rada suvremena organizacijska struktura, važno je napomenuti kako suvremenim oblikovanjem organizacije može biti kreirana projektna, matrična, procesna ili mrežna organizacijska struktura.

### 3.1. Projektna organizacija kao suvremena organizacijska struktura

Suvremene organizacijske strukture „izazvane su brzim promjenama suvremenih informatičkih tehnologija u uvjetima postindustrijske revolucije“ (Čičin-Šain, 2007). S brzim promjenama na tržištu i razvojem tehnologije, klasične ili tradicionalne organizacijske strukture morale su se razviti u tzv. organske strukture, kako bi mogle pratiti nove tržišne uvjete. Takve organske strukture još se nazivaju i adaptivne (*engl. Organic structure*), jer su sposobne brzo i lako mijenjati se i prihvaćati promjene kako bi organizacija bila funkcionalna. Suvremene organizacijske strukture zbog podložnosti brojnim čimbenicima i unutarnjim i

vanjskim čimbenicima koji potiču iz okoline, primorane su konstantno se mijenjati i razvijati nove oblike. Iz tog razloga, suvremene organizacijske strukture zapravo su te organske, odnosno adaptivne strukture. One se od tradicionalnih organizacijskih struktura razlikuju po mnogobrojnim faktorima koje postavlja tržište. „Suvremena organizacija poduzeća ne pozna neka nova, posebna načela organizacije koja ne bi bila poznata i iz razdoblja klasične organizacijske teorije. Razlika je samo u tome gdje je težište. Je li težište u organizaciji na: a) *centralizaciji* ili *decentralizaciji*, b) *dubljoj* ili *plićoj* podjeli rada, c) *uskom* ili *širokom* rasponu kontrole, d) *krutoj* ili *fleksibilnoj* strukturi, e) *statičnoj* ili *inovativnoj* organizaciji, f) *birokratskim* ili *organskim* strukturama, g) *autoritetu pojedinca* ili *timskom radu*, h) *ne uvažavaju* ili *uvažavaju* ljudi u organizaciji, i) *upravljaju ljudima* nasuprot *upravljanju stvarima i procesima*, j) *ne postojanju* ili *postojanju* korporativne kulture, k) *nespremnosti* ili *spremnosti za provođenje organizacijskih promjena*, l) poduzeću strukturiranom kao *federacija* ili kao *konfederacija* poduzeća, m) *funkcionalnoj* ili *federalnoj decentralizaciji* poduzeća, itd“ (Sikavica, Novak, 1999:229). Kako navodi Sikavica (2011:420), razlika između klasičnih i organskih struktura očituje se kroz stupanj formalizacije organizacije, razini centralizacije, kvalifikacijskoj strukturi zaposlenih, širini raspona kontrole te složenosti i načinu komuniciranja u samoj organizaciji.

Projektna organizacija jedna je od nekoliko vrsta suvremenih organizacijskih struktura. S obzirom na njihovu definiciju i karakteristike, može se pretpostaviti kako je projektna organizacijska struktura sposobna mijenjati se i prilagođavati promjenama. Brojni autori definirali su projektnu organizaciju, a neke od definicija u slijedeće:

„Projektna organizacijska struktura je privremena organizacijska struktura zbog toga što se uspostavlja za realizaciju određenog projekta. Možemo reći da je preduvjet za provođenje projektne organizacije upravo pojava novog problema“ (Žugaj, 2007:148).

„Projektna organizacija je privremena organizacija dizajnirana da postigne specifične rezultate, koristeći timove specijalista iz različitih funkcijskih područja unutar organizacije“ (Sikavica, Hernaus, 2011:168).

Projektna organizacijska struktura „čini privremenu organizacijsku formu jer su po svojoj definiciji projekti poslovne aktivnosti ograničenog vijeka trajanja, te se iz navedenog razloga ona dodaje postojećoj organizacijskoj strukturi, samodostatna je forma za izvođenje projekata s vlastitim materijalnim i ljudskim resursima, koja je pod periodičnom kontrolom matične, najčešće funkcijske ili divizijske organizacije“ (Omazić, Baljkas, 2005:152).

„Projektna organizacijska struktura uvijek je samo „dodatna“ odnosno „naknadna“ organizacijska struktura interpolirana u postojeću klasičnu (funkcijsku, predmetnu, teritorijalnu ili organizacijsku strukturu orijentiranu prema potrošačima) organizacijsku strukturu“ (Sikavica i Novak, 1999:206).

Prema Mesconu, Albertu i Khedouri, svrha projektne organizacijske strukture je okupiti najbolje i najkvalificiranije radnike koji su raspoloživi organizaciji kako bi se riješili određeni složeni zadaci, uz pretpostavljene troškove i tijekom određenog vremenskog razdoblja (Sikavica i Novak, 1999:205).

Projektna organizacijska struktura prvi put se pojavila u Sjedinjenim Američkim državama šezdesetih godina prošlog stoljeća u američkoj vojnoj industriji i za svemirska istraživanja. Projektne organizacije kroz vrijeme su se razvijale u tri faze; prva faza trajala je od 1960. do 1985. godine te je specifična po velikim projektima sa velikim brojem radnika čiji je rad bilo potrebno uskladiti u okviru određenog vremena; druga faza trajala je od 1985. do 1993. godine te je specifična po izvođenju projekata u gotovo svim područjima poslovanja, te u organizacijama sa maloserijskom kao i serijskom proizvodnjom; dok je treća faza započela 1993. godine i traje još uvijek, a specifična je po brzim promjenama, globalizaciji, tehnološkom razvoju i razvoju informacijsko-komunikacijskih tehnologija ( Bistričić, 2004). Kako prenose Sikavica i Novak (1999:205), Mescon, Albert i Khedouri tvrdili su kako je sama ideja projektne organizacije pronaći i zadržati najbolje talente koji bi stajali organizaciji na raspolaganju za rješavanje složenih zadataka, uz određene troškove, vrijeme i kvalitetu koja se zahtijeva pri obavljanju tog zadatka. Dakle, može se reći kako je projektna organizacija ustanovljena sa svrhom obavljanja određenih i specifičnih zadataka, točnije projekata, na način da se oni obave u točno određenom vremenu, uz određene i planirane troškove te da ih obavljaju ljudi specijalizirani za područje obavljanja svakog projekta pojedinačno.

Kako bi se projektna organizacijska struktura bolje razumjela, važno je definirati što je projekt. Cleland (1990:38) projekt definira kao aktivnosti koje troše resurse i koriste ih za provođenje strategija organizacije, postizanje određenih ciljeva i ostvarenje organizacijske vizije i misije. „Projekt je zaokružen, cjelovit i složen zadatak sa definiranim karakteristikama i ciljevima, mora biti ostvaren u određenom vremenu i zahtijeva koordinirane napore nekoliko službi i zaposlenika“ (Sikavica i Novak 1999:205). Sve službe sa svojim zaposlenicima koji rade na jednom određenom projektu predstavljaju jednu organizacijsku jedinicu ili cjelinu koja na vrhu ima projekt menadžera kojemu svi odgovaraju za učinjeno tijekom trajanja tog projekta na kojemu rade. Prema Horineu (2017:25), projektni menadžer mora imati pet ključnih osobina za uspješno vođenje projektne organizacijske strukture, a potrebne osobine jesu: osnovno znanje o upravljanju projektima, vještine poslovnog upravljanja, tehničko znanje, komunikacijske vještine i vještine vođenja. Bistričić (2004:38) tvrdi kako je zadaća svakog projektnog menadžera programiranje i određivanje ciljeva, planiranje, organizacija i

izvođenje, početak izvedbe, kontroliranje i praćenje napretka, praćenje kvalitete napretka, kontinuirano održavanje informacijskih sustava te motivacija i komunikacija sa zaposlenima. „Da bi projektni menadžer mogao izvoditi navedene zadatke, mora posjedovati slijedeće sposobnosti: cjelovit način razmišljanja, odgovarajuće stručno znanje, sposobnost brzog uočavanja stvarnog problema. Organizacijske sposobnosti, sistematski i pragmatički način rada, sposobnost predvidljivog planiranja, sposobnost uspješnog komuniciranja i motiviranja za postizavanje postavljenih ciljeva projekta, dobar odnos sa ljudima, svjesno i razumno preuzimanje rizika, sposobnost oblikovanja i postizanja ciljeva u najtežim situacijama, snalažljivost, poduzetnost, sposobnost prepričavanja“ (Bistričić, 2004:38). Također, prema Filipoviću (2017), važno je napomenuti kako projektni menadžeri u praksi ne upravljaju nijednom od poslovnih funkcija, nego ih samo nadgledaju i koordiniraju njihovo izvršavanje, te naposljetku odgovaraju upravi. S druge strane, te funkcijske organizacijske jedinice dužne su tijekom trajanja projekta, projektnom timu osigurati sve potrebne resurse, čime one postaju sekundarne organizacijske jedinice u tom trenutku i imaju ulogu potpornih, odnosno štabnih jedinica.

„Formiranje projektnog tima proces je potvrđivanja raspoloživosti ljudskih resursa i okupljanja neophodnog za završetak projektnih zadataka“ (Project Management Institute 2008:57). Nakon što je projekt u potpunosti dovršen, cijela jedinica radnika koji su radili na njemu se raspušta, te se po potrebi novog projekta ponovno sastavlja, no ne mora nužno biti u istom sastavu. Zanimljivo je napomenuti kako projekt zapravo označava proizvod ili uslugu koja nije postojala od prije, što znači da je projekt unikatna, a unikatno znači da je novo – nije napravljeno prije (Daddey, Watt, 11). To također ukazuje na činjenicu kako projektna organizacijska struktura može biti raznovrsna i primorana je biti fleksibilna te odgovarati zahtjevima okoline. Također je važno naglasiti da je projektna organizacija većinski nadodana postojećoj organizacijskoj strukturi, najčešće s primjenom u razvoju kompleksnih proizvoda, kao što su npr. razvoj novih oružja i svemirska istraživanja, kako navode Sikavica i Novak (1999:92).

Organizacijska struktura u organizaciji definira i izvršitelje projekata, odnosno njihove odgovornosti i nadležnosti te njihove međusobne veze i odnose. Složeniji projekti u organizacijama iziskuju od njih strukturu sa slijedećim tijelima: koordinacijskim odborom, rukovoditeljem odgovornim za projekt, projektnim odborima, projektnim grupama (koje se sačinjavaju od voditelja projekta i projektanata) te projektnom administracijom, kako Buble (1995:283) nalaže u svojem radu. „Upravljanje projektnim timom proces je praćenja učinkovitosti članova tima, davanje povratnih informacija, rješavanje problema i upravljanje izmjenama kako bi se optimizirala učinkovitost projekta (Project Management Institute 2008:58). Upravljanje timovima koji rade na projektu i projektnog menadžera koji te timove nadzire, ubrajaju se u *project management*, ili projektni menadžment.



### 3.2. Vrste projektne organizacije

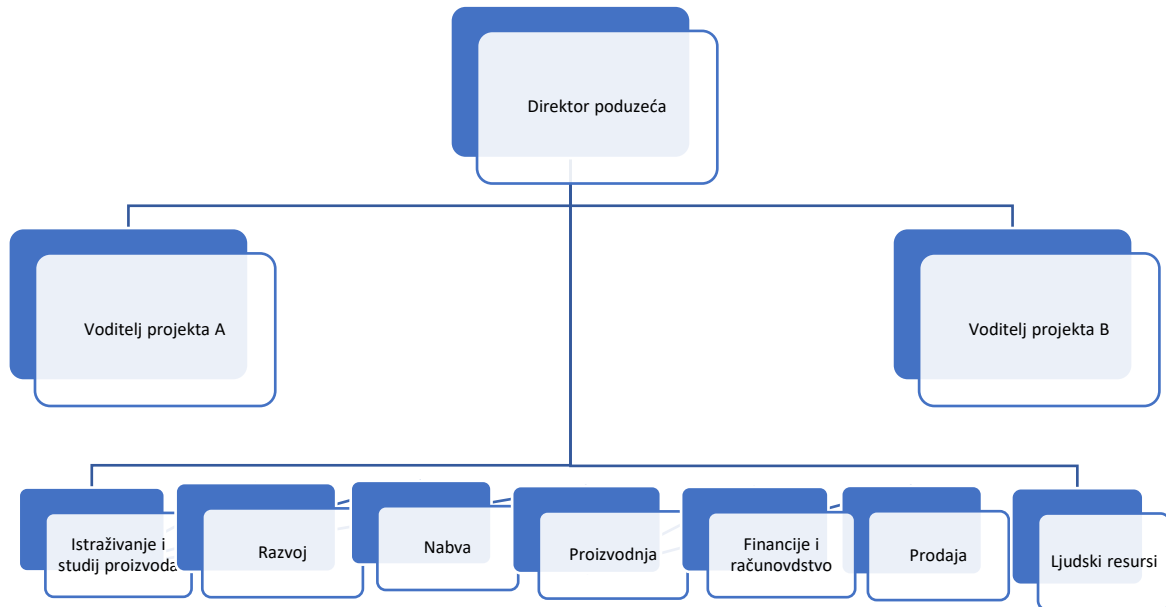
„Projektna organizacijska struktura može poprimiti različite organizacijske oblike pa, prema tome, u većoj ili manjoj mjeri izmijeniti postojeću organizacijsku strukturu poduzeća“ (Sikavica i Novak, 1999:206).

Prema postojećoj stranoj literaturi, postoje dva modela projektne organizacijske strukture, koji se kasnije dijele u vrste i podvrste. Prvi takav model, prema Narasimmanu (2022) naziva se „Waterfall model“, ili model vodopada, koji predstavlja klasični model projektne strukture koji zapravo posao i projektne zadatke razdvaja po fazama. Svaka ta faza ima individualne zadatke koje moraju biti ispunjene prije njihovog zaključivanja i prelaženja na slijedeću fazu. Ovakav model karakterizira dugo vremensko trajanje, stoga je izrazito pogodan za veće projekte. Drugi model naziva se „Agile model“, ili agilni model koji podrazumijeva paralelno, odnosno istovremeno obavljanje manjih zadataka, čime se postiže pogodna brzina izvršavanja projekata i kraće vremensko trajanje. Glavni opis ovog modela jest da je on živi model, odnosno stalno djelujući i ponavljajući (Narasimman, 2022).

Prema Žugaju i dr. (2004), s obzirom na broj projekata i njihovu učestalost, razlikuju se jednokratni projekt, iz kojeg proizlazi *nestalna projektna organizacija*, i projektni procesi, iz kojih proizlazi *stalna projektna organizacija*. Jednokratni projekt, kao što sam naziv tumači, događa se samo jednom, te jednom kada je dovršen više se kao takav ne izvodi. Ovakvi projekti javljaju se povremeno u svakoj organizaciji kada ona iziskuje nekakve reorganizacijske promjene. S druge strane, projektni procesi se ponavljaju uzastopno nekoliko puta te su slični po načinu izvođenja i zahtijevaju ustaljen način vođenja. Ti projekti međusobno su povezani i ostvaruju se s ciljem rješavanja jedne misije organizacije (Žugaj i dr., 2004).

Također, projektna organizacija može se podijeliti i na *individualnu projektnu organizaciju* i *čistu projektnu organizaciju*. Prema Žugaju (2007) u individualnoj projektnoj organizacijskoj strukturi projekt se izvršava u dijelovima te u diferenciranim funkcijskim jedinicama, što čini ključnu razliku u odnosu na čistu projektnu organizacijsku strukturu (Žugaj, 2007:149). Sikavica i Hernaus (2011:171) individualnu projektnu organizaciju definiraju kao oblik koji ima odabranog voditelja ili projektnog menadžera s ulogom koordinatora i organizatora svih poslova i aktivnosti među organizacijskim jedinicama. „Svi poslovi vezani za projekt prenose se na realizaciju u odgovarajuće funkcijske organizacijske jedinice“ (Sikavica, Novak, 1999:207-208). Autori također navode kako ona neznačajno mijenja globalnu strukturu organizacije, no zahtijeva unutarnju reorganizaciju poslova i njihova rasporeda za projekte koji se odvijaju u pojedinim organizacijskim jedinicama. Model individualne projektne organizacije prikazan je slikom 1. Kao što je vidljivo na slici, direktor poduzeća predstavlja upravu organizacije, dok voditelji svih projekata, bez obzira koliko ih ima, direktno odgovaraju

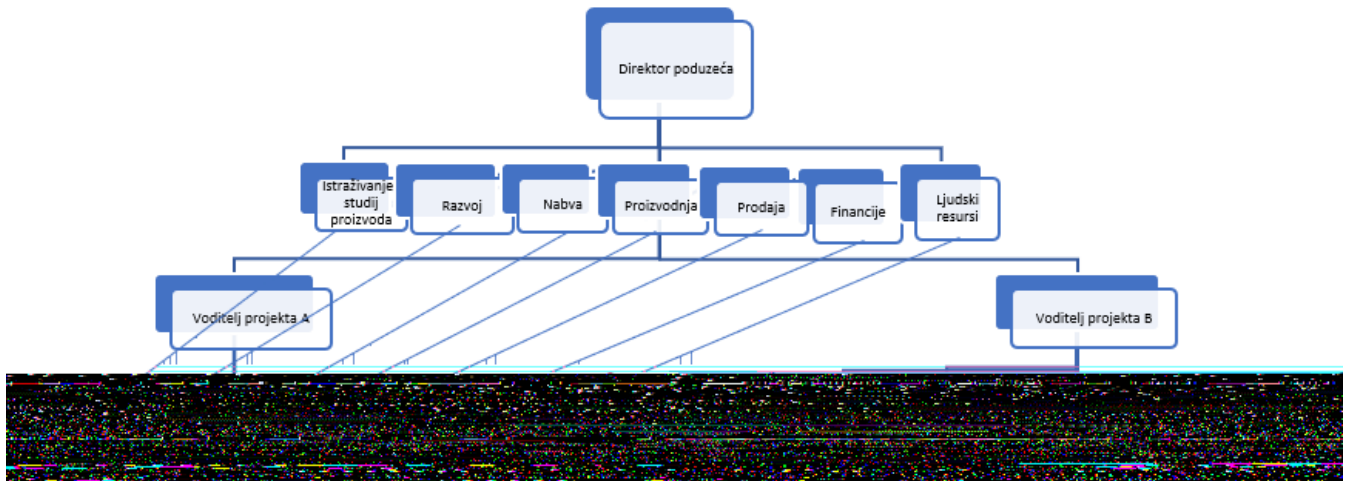
toj upravi (u ovom slučaju direktoru, iako su oni nadređeni radnicima na projektu i koordiniraju njihov rad.



Slika 1. Model individualne projektne organizacije

Izvor: Samostalna izrada autora prema Sikavici, Novaku (1999:207)

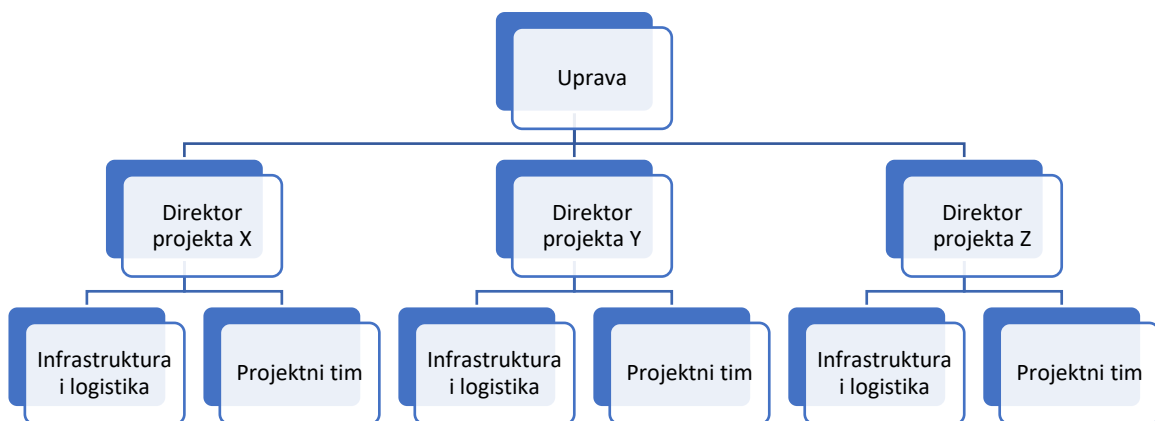
S druge strane, prema Sikavici i Hernausu (2011:173), čista projektna organizacija predstavlja najrazvijeniji i najzastupljeniji oblik ovakve strukture. Ona izaziva značajne promjene te se koristi pri realiziranju iznimno složenih i velikih projekata koji su u potpunosti samostalni i neovisni o funkcijskoj organizacijskoj strukturi. Prema Sikavici i Novaku (1999:207) ključna karakteristika čiste projektne organizacije jest ta da su u njoj projekti potpuno samostalni i nezavisni, a članovi timova koji rade na takvim projektima izdvojeni su iz hijerarhijske strukture organizacije, odnosno napuštaju svoje funkcijske organizacijske jedinice na vrijeme koje je predviđeno za rješavanje projekta, dok njih rukovodi projektni menadžer, što je vidljivo iz slike 2. Nakon što je određeni projekt ostvaren, taj projektni tim se raspušta, a članovi tima vraćaju se u svoje primarne funkcijske organizacijske jedinice. Osim toga, Žugaj uz Šehanovića i Cingulu (2004:228) navodi kako čista projektna organizacija može biti neizvediva za uspostavu ukoliko nema potrebe za korištenjem specijaliziranih kadrova i opreme, ukoliko je predviđeno vrijeme za projekt kratkog vijeka te ukoliko stručni kadrovi inzistiraju na povezanosti sa svojom organizacijski stručnom skupinom u kojoj se osjećaju ugodnije.



Slika 2. Model čiste projektne organizacije

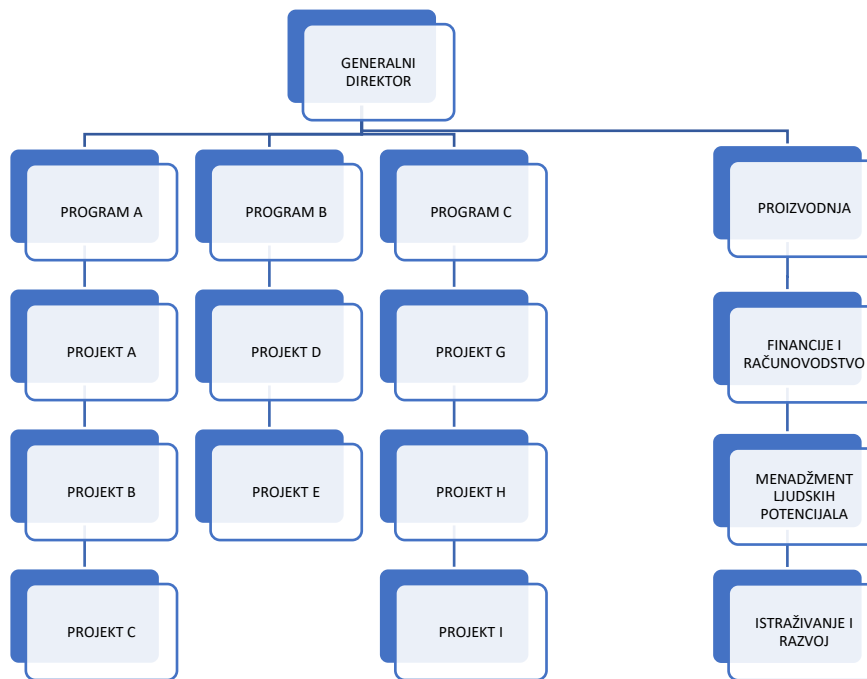
Izvor: Samostalna izrada autora prema Sikavici, Novaku, (1999:208)

U nastavku su date slika 3. i slika 4. koje predstavljaju različita viđenja projektne organizacijske strukture prema različitim autorima. Slika 3. predstavlja model projektne organizacije prema autorima Sikavici i Hernausu (2011:149), dok slika 4. predstavlja model projektne organizacije prema autorima Omaziću i Baljkasu (2005:152).



Slika 3. Model projektne organizacije - Sikavica i Hernaus

Izvor: Samostalna izrada autora prema Sikavici i Hernausu (2011:149)



Slika 4. Model projektne organizacije - Omazić i Baljkas

Izvor: Samostalna izrada autora prema Omaziću i Baljkasu (2005:152)

Iako je slikovni prikaz struktura iz slike 3. i slike 4. potpuno različit, u potpunosti imaju isto značenje. U obje slike organizacije imaju upravu, koja je nadređena voditeljima projekata. U slučaju slike 3. to su voditelji, dok su u slučaju slike 4. to programi koji naravno moraju imati voditelja. Nadalje, svaki taj voditelj iz obje slike nadređen je i rukovodi nekakav projekt, a samim time i projektni tim. U oba slučaja postoji više projektnih timova koji su odvojeni po programima te su oni odvojeni od ostalih poslovnih funkcija.

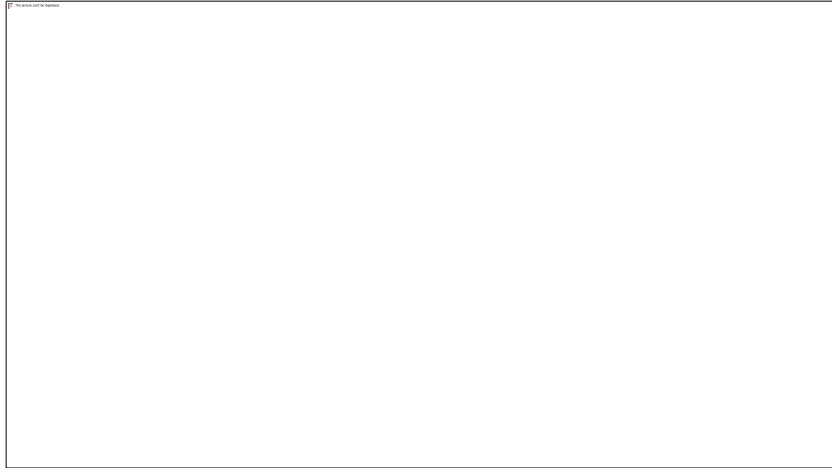
Projektna organizacija može se primijeniti kao primarna struktura organizacije u ponekim dijelovima koji imaju projektno orijentirane osnovne poslovne djelatnosti, poput na primjer, divizijskih organizacija. Ta usporedba navedena je jer se projekti, po svojim poslovnim obuhvatima, mogu usporediti sa divizijskim jedinicama, jer se oni međusobno razlikuju samo po tome što su projekti nestalni oblici, a divizijske jedinice su stalni oblici. Ali, projektna organizacija ima adaptivnu ili organsku strukturu, dok divizijska organizacija pripada klasičnim strukturama i teško je prilagodljiva zahtjevima unutarnjih i vanjskih čimbenika te je slabo spremna na promjene, što zapravo čini i prednost projektne organizacije u odnosu na divizijsku.

No, u praksi je iznimno teško naći organizaciju koja je potpuno projektna, odnosno da koristi projektnu strukturu kao svoju primarnu strukturu (Sikavica, Novak, 1999:208-209)

U nekoj se stranoj literaturi, konkretno u radu autora Silesa (2021) projektna organizacijska struktura većinom dijeli na tri osnovne vrste; struktura temeljena na programu, struktura temeljena na projektu i struktura temeljena na matrici. Projektna organizacija temeljena na programu sačinjena je od tima čiji su članovi većinom iz istih programskih ili funkcijskih jedinica, gdje su projektni zadaci raspodijeljeni po svakoj jedinici koja samostalno obavlja svoj manji posebni zadatak. Ovakav oblik organizacijske strukture ima jasno postavljene ovlasti i autoritet, nema potrebe za međusobnim pregovorima između jedinica no postoji rizik od manjka stručnjaka s obzirom da neka programska ili funkcijska jedinica ne mora nužno imati stručnjaka za sva znanja i područja na koja se referira postavljeni projektni zadatak. Na primjer, zdravstveno orijentirani projekt s komponentom obrazovanja može imati manjak stručnjaka za obrazovanje. Nadalje, struktura temeljena na projektu očituje se kroz zaposlenike koji su okupljeni isključivo u svrhe rješavanja projektnog zadatka, na čelu sa voditeljem projekta, odnosno projektnim menadžerom koji evaluira i ocjenjuje izvršeno. Najveća zabrinutost oko ovakvog tipa projektne organizacije leži u pravilnoj raspodijeli ljudi i resursa. I naposljetku, organizacijska struktura temeljena na matrici kombinira prethodne dvije strukture čime se postiže veća učinkovitost, spremnost i prilagodba na promjene i zahtjeve okoline (Siles, 2021). Ključna prednost ovakvog tipa organizacije je pametna raspodjela ljudi i resursa, posebice onih ograničenih kao što su stručnjaci (Siles, 2021).

S druge strane, postoji i podjela projektne organizacijske strukture na *funkcionalnu projektnu strukturu*, *čistu projektnu strukturu* i *matričnu projektnu strukturu*. San Cristobal, Fernandez i Diaz (2018:794-798) projektnu strukturu također dijele na:

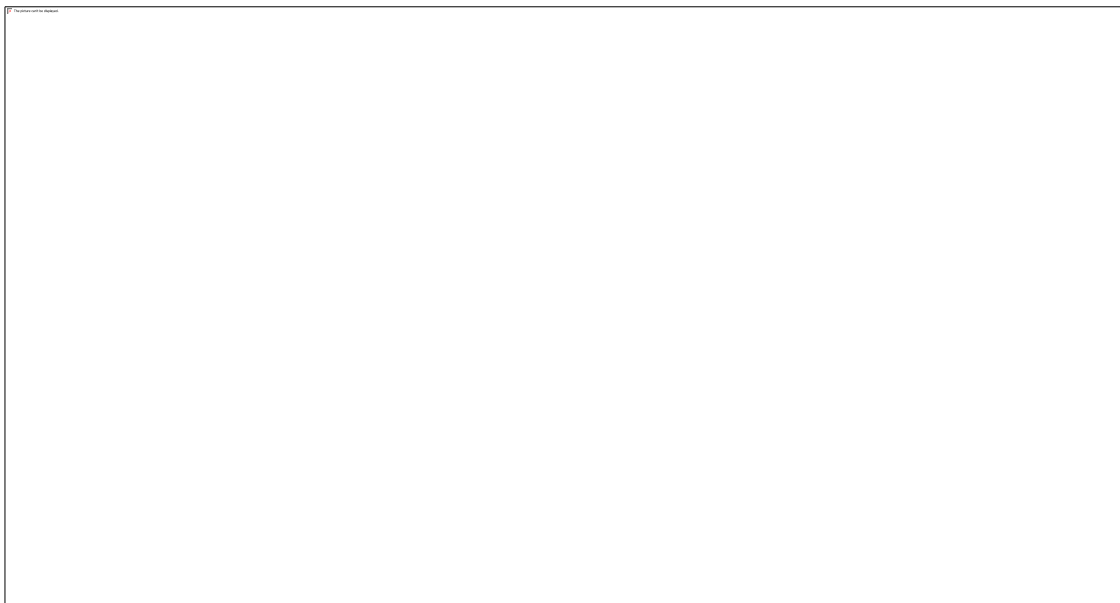
1. *funkcionalnu projektnu strukturu* – definiraju ju kao strukturu u kojoj postoji više projektnih timova međusobno koegzistirajući. Projektni menadžeri se u ovakvoj strukturi nalaze u različitim razinama i mogu imati privremeni autoritet koji se može izmjenjivati ovisno o potrebi. Pogodna je za projekte koji iziskuju manji broj ljudi u timu, stoga je pogodna za manje i kraće projekte. Također, u njoj se rijetko javlja potreba za natjecanjem među organizacijskim dijelovima, no zaposleni na projektu ne moraju nužno raditi samo isključivo na projektu, već mogu obavljati i neke druge zadaće. Funkcionalna projektna struktura prikazana je slikom 5. Kao što je vidljivo iz slike, projektni menadžer je izdvojen od ostalih menadžera za druge poslovne funkcije, što potvrđuje činjenicu kako je u ovom obliku projektne organizacijske strukture moguće obavljanje i drugih zadaća mimo projektnog zadatka.



Slika 5. Funkcionalna projektna struktura – San Cristobal, Fernandez i Diaz

Izvor: Samostalna izrada autora prema San Cristobalu, Fernandezu i Diazu (2018:794-798)

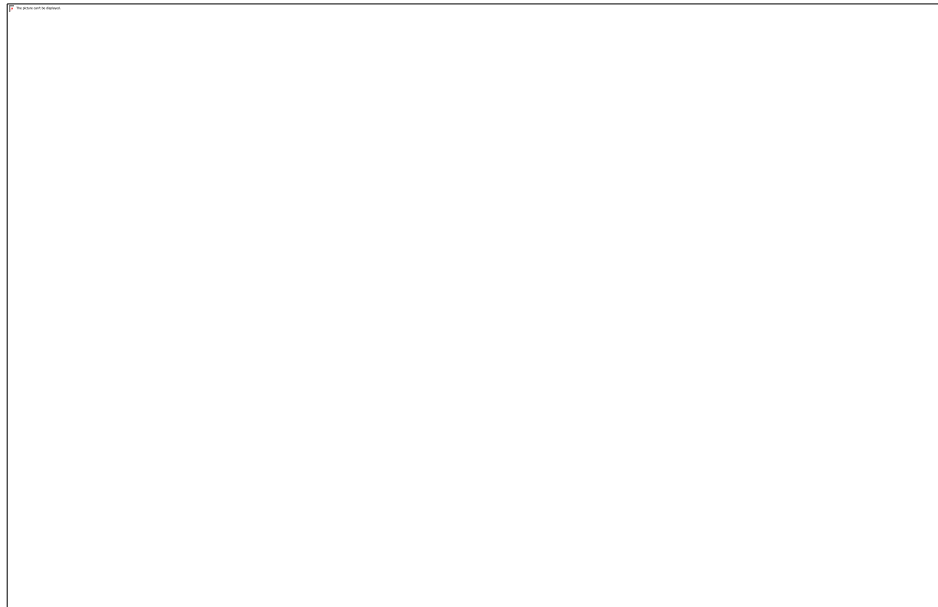
2. *čistu projektnu strukturu* – definiraju ju kao strukturu u kojoj voditelji, odnosno projektni menadžeri, imaju visoke razine ovlasti, a samim time i veliku kontrolu te odgovornosti. Zaposlenici su podijeljeni po sličnostima zadaća i vlada dobro organizirana komunikacijska mreža, čime se postiže jasno razumijevanje ciljeva. Ovakva projektna struktura karakteristična je za veće organizacije s velikim projektima dužeg vremenskog trajanja koje mogu podnijeti sve potrebne troškove vezane uz njihovo izvršavanje. Postoji mogućnost dupliranja troškova, a osim toga, jedna od negativnih karakteristika ovakve strukture jest činjenica kako zaposlenici mogu biti ograničavani u smislu daljnjeg razvoja karijere zbog usmjerenosti i predanosti jednom po jednom projektu. Čista projektna struktura prikazana je slikom 6. Iz slike je vidljivo kako projektni menadžer koordinira i upravlja radom organizacijskih jedinica koje isključivo rade na projektnom zadatku, a samim time je on nadređen svim radnicima, odnosno projektnim timovima.



Slika 6. Čista projektna struktura - Can Cristobal, Fernandez i Diaz

Izvor: Samostalna izrada autora prema San Cristobalu, Fernadezu i Diazu (2018:794-798)

3. *matričnu projektnu strukturu* – definiraju ju kao privremenu strukturu koja je kombinacija projektne, linijske i kadrovske strukture, a karakteriziraju ju dvodimenzionalnost, horizontalne i vertikalne ovlasti te dvostruka komunikacija. U njoj prevladavaju dobro raspoređeni kadrovi sa stručnim znanjima, a zaposlenici na projektu mogu mijenjati odjele u kojem će raditi bez da moraju u nekom odjelu ostati trajno. S druge strane, dolazi do velikih troškova te može doći do nesporazuma u autoritetu među projektnih i linijskih menadžera. Ovakav oblik projektne strukture koristi se isključivo u velikim dinamičnim organizacijama, te je u njoj nužna bliskost i suradnja svih članova svih timova. Matrična projektna struktura prikazana je slikom 7. Iz date slike može se zaključiti kako se komunikacija odvija kroz sve razine u organizaciji, odnosno da svi članovi organizacije, nebitno kojoj organizacijskoj jedinici pripadali, moraju međusobno surađivati i komunicirati, dijeliti informacije, potrebne resurse i znanja, te se na taj način postiže najveća učinkovitost i šanse za uspjeh su veće.



Slika 7. Matrična projektna struktura - San Cristobal, Fernandez i Diaz

Izvor: Samostalna izrada autora prema San Cristobalu, Fernadezu i Diazu (2018:794-798)

### 3.3. Projektna organizacija prema stupnju osamostaljenja projektnog cilja

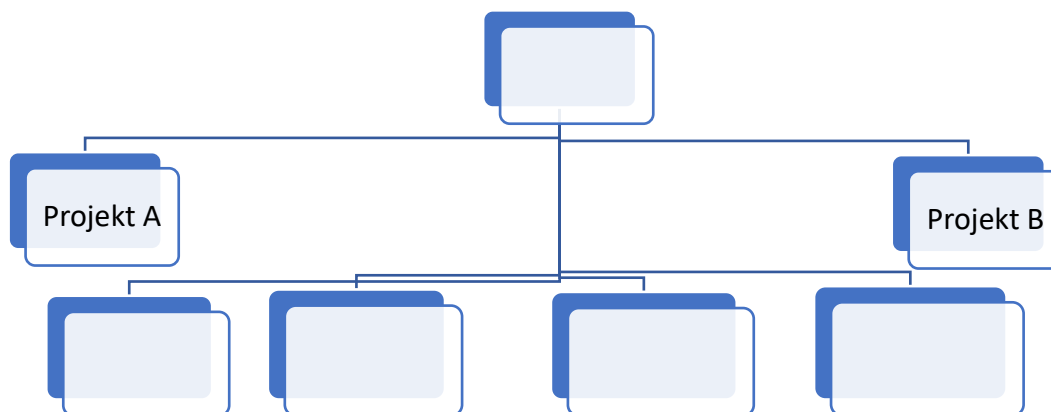
Postoji i druga podjela projektne organizacije, a to je prema projektnom cilju i njegovom osamostaljenju. Prema Bahtijarević-Šiberu (1991:285) i stupnju osamostaljenja projektnog cilja, projektna organizacija dijeli se na pet različitih vrsta:

1. organiziranje projekta bez strukturalnih promjena,
2. štabno organiziranje projekta,

3. matrično organiziranje projekta,
4. projektno orijentiran dio područja, te
5. čisto projektno organiziranje.

*Organiziranje projekta bez strukturalnih promjena* označava situaciju u kojoj je projekt uključen u postojeću organizacijsku strukturu i stavljen je u nadležnost postojećih linijskih rukovoditelja. S obzirom da se u ovom obliku organizacijska struktura nema potrebu i ne želi mijenjati, ovaj oblik pogodan je isključivo za manje važne projekte s malim stupnjem složenosti (Bahtijarević-Šiber, 1991:285).

*Štabno organiziranje projekta* označava situaciju u kojoj je projekt također uključen u postojeći okvir linijske organizacije, no vođenje projekta jest orijentirano na tradicionalnu koncepciju i svojim raspoloživim informacijama i znanjima ima jak utjecaj na aktivnosti vezane uz projekt. „Osim što prikuplja informacije i priprema odluke, ono zbog raspoloživih informacija i stručnog znanja ima jak utjecaj na projektne aktivnosti“ (Žugaj, Schatten, 2005:93). Iz te se rečenice može zaključiti kako ovaj oblik predstavlja nekakve pomoćne funkcije i poslove podrške, s obzirom da se izraz „štab“ danas rijetko koristi i zamijenjen je drugim pojmovima. Štabno organiziranje projekta prikazano je slikom 8. Slika prikazuje kako su projekti neke organizacije zapravo samo pomoćne aktivnosti koje potpomažu radu ostalih jedinica neke određene organizacije.



Slika 8. Štabno organiziranje projekta (potporni oblik)

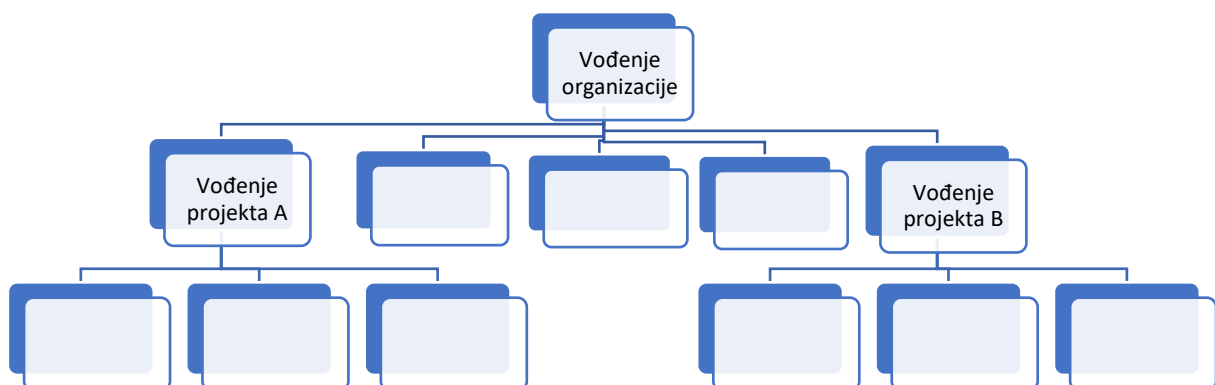
Izvor: Samostalna izradu autora prema Žugaju, Schattenu (2005:93)



*Matrično organiziranje projekta* temelji se na korištenju postojećih stručnih kadrova u organizaciji i na podjeli nadležnosti među linijskim i projektnim upravljačkim sistemom, čime se uvažavaju sve specifičnosti projekta bez mijenjanja hijerarhijskih odnosa. Kako je navedeno u radu Krajčevića (1975:26), pozitivna strana ovakvog oblika jest skraćivanje komunikacijskih puteva i poboljšavanje koordinacije čime se projekt bolje usmjerava prema cilju te se izvršava brže, dok je negativna strana dvostruka odgovornost suradnika u projektu koji informacije primaju iz dvostrukih kanala što može dovesti do kompliciranja i eventualnih problema.

*Projektno orijentirano područje*, prema radu Bahtijarević-Šiber (1991:288) „Projektno orijentirano područje nastaje organizacijskim osamostaljenjem pojedinih projekata u nekom stručnom području, npr. u razvoju“. U slučaju da se projekt izvodi u okviru samo jednog područja, ono mora biti integrirano u neki postojeći organizacijski oblik, prvenstveno u matrični koncept, a može pripadati i u štabni, odnosno potporni koncept. Ovakav oblik zapravo je prikazan slikom 8., gdje programi A i programi B mogu biti nazvani npr. „razvoj proizvoda“ i „proizvodnja“.

*Čisto organiziranje projekta* predstavlja situaciju u kojoj je rad oko jednog projekta povezan sa postojećim linijskim oblicima, no on ima svoj organizacijski oblik i ljude koji obavljaju samo zadatke vezane uz taj projekt s ciljem potpunog osamostaljenja cilja (Žugaj, 2007:149-150). Kako navode Žugaj i Schatten (2005:95), čisti oblik projektnog organiziranja temelj je osnivanja projektne specijalizirane organizacije sa jednom ključnom svrhom, a ona je projektiranje, zbog čega se ovaj oblik uglavnom koristi u oblikovanju opsežnih projekata, kao što su zračni transport, letovi u svemir i slično (Žugaj i Schatten, 2005:95). Hijerarhijske razine čistog organiziranja projekta prikazane su slikom 9. Slika prikazuje kako je neka određena organizacija podijeljena na organizacijske jedinice po poslovnim funkcijama, no projektne jedinice projekata A i B također imaju svoju hijerarhijsku podjelu koje rade isključivo na izvođenju pripadajućeg projekta.

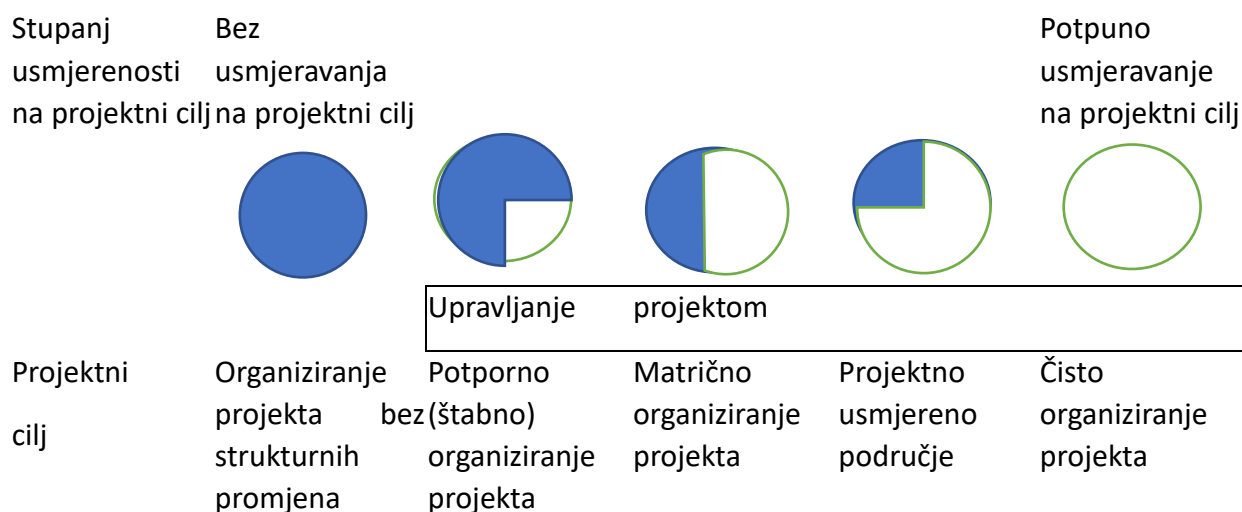


Slika 9. Čisto organiziranje projekta

Izvor: Samostalna izrada autora prema Žugaju i Schattenu (2005:95)

Prema Kapustiću (1989:89), Frese (1980a) je dao pregled usmjerenosti na rješenje ciljeva u svakom spomenutom organizacijskom obliku, a taj je pregled prikazan tablicom 1. Tablica prikazuje kako organiziranje projekta bez strukturalnih promjena 100% nije usmjereno na projektni cilj, potporno štabno organiziranje projekta 25% je orijentirano ka projektnom cilju, matrično organiziranje projekta usmjereno je ka projektnom cilju 50%, projektno usmjereno ili orijentirano područje orijentirano je prema cilju 75% dok je čisto organiziranje projekta 100% usmjereno na projektni cilj.

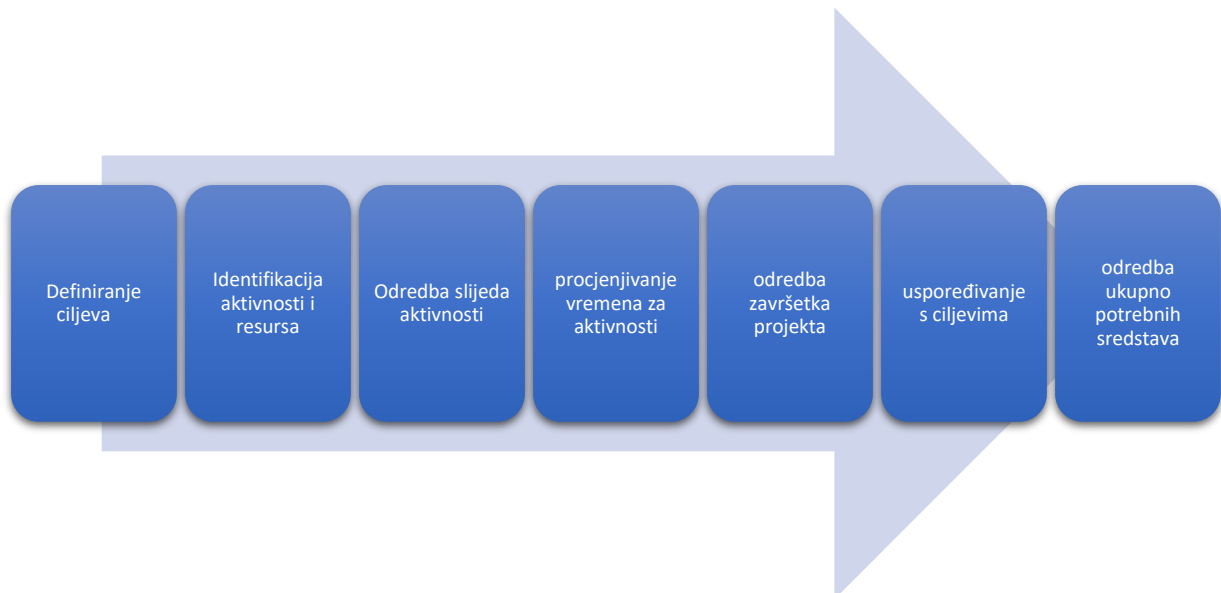
Tablica 1. Pregled projektno orijentiranih organizacijskih oblika



Izvor: Samostalna izrada autora prema Freseu (1980a:382)

Prema Sikavici i Novaku, kod organizacija u kojima se ponekad pojavljuju manji projekti, koordinaciju tih malih projekata i vođenje takvih projektnih timova ne moraju nužno voditi projektni menadžeri, već se ta uloga može dodijeliti i funkcijskim menadžerima (Sikavica i Novak, 1999:206). S obzirom da pri izvršavanju projekata, projektni tim rukovodi projektni menadžer koji je direktno odgovoran direktoru, što je zapravo projektni menadžment u projektnoj organizaciji? Buble (1979:12), kako prenosi Kapustić (1989:85), iznosi kako je projektni menadžment kao pojam u organizacijskoj teoriji preveden kao projektna organizacija. Kapustić prenosi i shvaćanje Dobrenića (1982:110), po kojem on projektni menadžment prevodi kao vođenje projekata. Frese (1980b), kako također prenosi Kapustić u već spomenutom radu, projektni menadžment definira kao cjelokupnost projektnih zadataka, što se odnosi na planiranje projekata shodno raspoloživim resursima, usklađenosti ponekih aktivnosti i kontroliranju odvijanja projekata. Bahtijarević-Šiber, Sikavica i Pološki Vokić (2008:281) projektni menadžment promatraju kao oblik nestalnog menadžmenta koji traje sve dok se odvija i neki projekt, što znači da ima vrijeme trajanja. Projektni menadžment

može se promatrati i kao proces koji se sastoji od aktivnosti koje su prikazane na slici 10. Iz date slike vidljivo je kako se projektni menadžment provodi kroz 7 aktivnosti ili može se reći faza, a one su slijedeće: prva aktivnost je definiranje ciljeva, druga aktivnost je identifikacija aktivnosti i pripadajućih resursa, zatim slijedi određivanje redoslijeda aktivnosti nekog projekta, potom procjena potrebnog vremena za obavljanje utvrđenih aktivnosti, potom određivanje završetka projekta, usporedba postignutih rezultata s ciljevima te kao zadnja aktivnost slijedi određivanje sveukupno potrebnih sredstava za realizaciju svega spomenutog.



Slika 10. Aktivnosti procesa projektnog menadžmenta

Izvor: Samostalna izrada autora prema Bahtijarević-Šiber i dr. (2008:280)

Kao izuzetak, Bryde (2000:14) projektnu organizacijsku strukturu dijeli na pod-strukture kojima daje posebne nazive, a one su:

1. strukture za upravljanje projektima,
2. strukture za odabir i razvoj ljudi za poduzimanje projektnih pravila, te
3. strukture za evaluaciju učinaka na projektima.

### 3.4. Karakteristike projektne organizacije

Kako prenosi Kapustić (1989:45), Prema Jermakowiczu (1980b, str. 194/195), ključne karakteristike projektne organizacije i njezine strukture jesu:

1. specijalizacija vođenja „middle“, tj. srednjih razina upravljanja,
2. unikatno i jedinstveno primanje naloga,

3. unaprijed određen i specifično definiran cilj tima,
4. određen početni i krajnji rok za postizanje ciljeva i postojanje tima,
5. postojanje izvjesno jednokratne namjene čije je postizanje povezano sa rizikom i nesigurnosti,
6. težnja ka formaliziranju uzajamnih veza i odnosa u organizaciji, točnije prijelaz prema hijerarhiji,
7. težnja ka stabilizaciji timova i produživanju projekata,
8. rasterećenje „top“, tj. vrhovnih, razina koordinacijskih funkcija i odlučivanja oko određenih objekata,
9. postojanje mogućnosti upravljanja ka izuzecima,
10. potpuna usmjerenost tima ka cilju, što omogućuje brzo izvršavanje projekta,
11. direktni odnosi u timu.

Čičin Šain (2007) projektnu organizacijsku strukturu karakterizira kao strukturu:

12. koja ima fleksibilne ljudske kadrove koji su spremni na promjene za rješavanje cilja projekta,
13. koja je dostatna kompleksnim odlukama i prilagodljiva promjenama u nestabilnim okruženjima,
14. koja podrazumijeva dostupnost specijaliziranih kadrova s funkcijskim znanjima potrebnima za projekt,
15. koja ima interdisciplinarnu kooperaciju i mogućnost širenja zadataka projekta na druge zaposlenike po potrebi,
16. koja prisilno održava komunikaciju i brz protok podataka među organizacijskim odjelima i projektima, te je donošenje odluka decentralizirano,
17. čije „top“ razine menadžmenta nisu opterećene oko projektnih operativnih odluka, ali postoji mogućnost konflikata između vrhovnog i projektnog menadžmenta organizacije,
18. koja nije sposobna poslovati ukoliko ne postoji razumijevanje sudionika projektnog tima, te
19. koja unatoč fleksibilnosti, može imati problema pri adaptaciji na stalnu strukturu nakon završetka projekta.

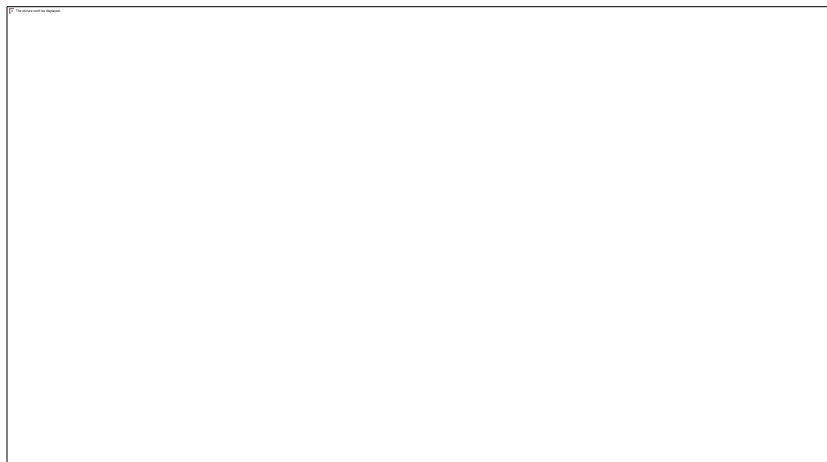
Pri izboru odgovarajuće projektne organizacijske strukture, organizacije moraju voditi računa o podjeli rada, pozadini i iskustvu, međuovisnosti i interaktivnom spajanju, istodobnom inženjerstvu, autoritetu, odgovornosti i vodstvu, jedinstvu zapovijedanja, osoblju, sudionicima, rasponu kontrole, fleksibilnosti, kulturnim vrijednostima te ostalim faktorima, kao što su veličina i trajanje projekata i slično (Čičin-Šain, 2007). Prema San Cristobalu, Fernandezu i Diazu (2018:793), oblik odabrane projektne organizacijske strukture definirat će odnose između članova koji sudjeluju u projektu, međuovisnosti projekta sa drugim

projektima, autoritet, gdje će koji član projektnog tima biti lociran, mrežu komunikacije, suradnju timova, a ponekad i vanjsku okolinu organizacije.

Kao što svaka organizacija ima svoj životni ciklus, tako i projekti imaju svoj. Siles (2018) navodi kako se ciklus upravljanja projektom odvija kroz slijedeće faze:

1. iniciranje,
2. planiranje,
3. implementacija,
4. monitoring,
5. prilagodba,
6. zatvaranje.

Ciklus projekta dopušta stvaranju konstantnog interaktivnog procesa prema kojem se projekt kao takav stalno mijenja i podešava. Osim toga, praćenjem ciklusa projekta omogućuje se pravilni pregled napretka, tijekom provođenja projekta, evaluacije i eventualne izmjene. To znači da svaka faza šalje svoje informacije slijedećoj fazi i tako u krug, konstantno ponavljajući ciklus dok se projektni zadatak u potpunosti ne dovrši (Siles, 2018).



Slika 11. Životni ciklus projekta

Izvor: Samostalna izrada autora prema Silesu (2018)

Prema slici 11. životni ciklus projekta u projektnoj organizacijskoj strukturi sastoji se od 6 faza. U prvoj fazi stvara se ideja čija se realizacija inicira za daljnje postupke. U drugoj fazi odvija se planiranje izvedbe, kadrova koji će raditi na izvršenju te ideje, vremena izvedbe te ciljeva koji se namjeravaju postići. U trećoj fazi, slijedi implementacija ideje u poslovanje, točnije projektiranje. U četvrtoj fazi, ako je planiranje loše, ideja (odnosno planirani projekt) se zatvara, no ako je planiranje kvalitetno odrađeno, slijedi monitoring ili praćenje i koordiniranje projektnog tima. U slijedećoj fazi, organizacija

se adaptira ili prilagođava postignutim rezultatima i implementira ih u svoje poslovanje, nakon čega projektna organizacijska struktura može biti raspuštena, ili se ciklus ponavlja stvarajući novi projekt.

Uspjeh projektne organizacijske strukture očituje se kroz uspjeh projekta i uspjeh upravljanja projektom. Prema Silesu (2018), uspjeh projekta mjerljiv je kroz učinkovitost, pri čemu se ocjenjuju korist i zadovoljstvo rezultata dovršenog projekta. Uspjeh upravljanja projektom mjeri se kroz učinkovitost postignutu od strane projekta sa svrhom postizanja nekih krajnjih ciljeva. Shodno tome, učinkovitost, odnosno uspješnost projektne organizacijske strukture ocjenjuje se prema tri razine, a one jesu:

1. Uspjeh dovršenog projekta – opisuju se opseg, raspored, proračun i kvaliteta projekta te njegovo trajanje i iskorištenost resursa.
2. Uspjeh dobivenih rezultata projekta – uspostavljanje kriterija po kojima se dobiveni rezultati vode kao uspješni, ali tek neposredno nakon implementacije dobivenih rezultata.
3. Razvojni uspjeh – uspostavljaju se kriteriji po kojima dobiveni rezultati doprinose određenoj vrijednosti korisnicima ( na primjer, smanjenje nezaposlenosti za 2%).

S druge strane, najveći neuspjeh za projektnu organizacijsku strukturu nedovršen je ili prekinut projektni zadatak, te projekt koji ni po čemu ne zadovoljava ciljeve organizacije.

Kako prenosi Bistričić (2004:38), projektna organizacijska struktura po svom se načinu djelovanja ne treba promatrati isključivo kao timsko obavljanje postavljenih zadataka, jer ona osim njega podrazumijeva i nadziranje vremena i zaposlenih na projektu te ograničenih resursa, planiranje i organiziranje, brigu o kvaliteti, definiranje informacijskih sustava i odgovarajuće dokumentacije, uspostavu kontrolnog sustava i međusobne suradnje sa vanjskim subjektima, uspostavu same projektne organizacije te naposljetku i potporu informatike.

Da bi projekt bio još učinkovitiji, prema Speringu (2019), postoje četiri aspekta koja se moraju promatrati kako bi se omogućilo kvalitetno vođenje projekta i zaposlenih na njemu, a ti aspekti jesu:

4. Agilne metode – odnose se na organizaciju zadataka prema važnosti (podjela prema „na čekanju“, „trajanje“ i „završeno“).
5. Učinkovitost komunikacije- komunikacija među zaposlenima i nadređenima usmenim putem, ali i putem e-pošte, glasnika i drugih alata.
6. Centralizacija informacija – odnosi se na upravljanje svim podacima i informacijama koje se odnose na projekt te njihovo memoriranje na jedno mjesto, čime se omogućuje preglednost i laka dostupnost u potrebi.
7. Analiza projekta – praćenje napretka, proračuna, rokova, resursa i slično.

## 4. Rasprava

### 4.1. Prednosti projektne organizacije

Kao što sve ima pozitivnu i negativnu stranu, tako je slučaj i s projektnom organizacijom. Za projektnu organizaciju može se zasigurno reći kako je jedna od najznačajnijih vrsta organizacijskih struktura, te njezine prednosti uvelike premašuju njezine nedostatke. Prednosti projektne organizacije navedene su u nastavku:

1. projektna organizacijska struktura organizaciji daje mogućnost brzog odgovora na promjene iz okoline te unutarnje i vanjske čimbenike koji mogu imati značajan utjecaj na organizaciju,
2. ne mora biti trajna; koristi se samo po potrebi nakon čega se projektni tim raspušta,
3. projektna struktura prilagođava se svim organizacijama i njihovoj poslovnoj politici,
4. projektni menadžer, odnosno voditelj zaposlenika odabranih za rad na projektu ima sve ovlasti i kontrolu potrebnu za nadzor istih i njihovo koordiniranje,
5. svi zaposlenici koji rade na projektom zadatku usmjereni su na njegovo rješavanje i zajednički im je fokus izvršenje zadanih ciljeva projekta,
6. s obzirom da su članovi tima motivirani i usredotočeni na zadatak, povećava se efikasnost samog projektnog tima,
7. projektni menadžer može brzo donositi odluke u rizičnim i problematičnim situacijama,
8. zbog većeg broja zaposlenika odabranih za rad na projektu, postoji velika mreža kontakata od svakog zaposlenika ponaosob, koja naposljetku može biti korisna,
9. mogućnost stvaranja velikog obujma znanja spajanjem zaposlenika sa različitih radnih mjesta i funkcijskih jedinica, te
10. učinkovito iskorištavanje resursa.

Važnost projektne organizacijske strukture opravdana je činjenicom kako je upravo projektna organizacijska struktura najbolji način za prevladavanje slabosti i rigidnosti te promjena u organizaciji. Odnosno, sve promjene koje se kroz vrijeme rada neke organizacije odvijaju, ostvaruju se putem projekata pri čemu organizacija dobiva privremenu projektnu strukturu. Najpozitivnija stvar projektne organizacijske strukture je da ona ne mijenja postojeću strukturu organizacije već se samo na nju nadodaje, čime itekako može osigurati njezino unapređenje ili nadogradnju i povećanje kvalitete zajedno sa radnom uspješnosti, dok su šanse da će (ako projekt propadne) organizacija smanjiti svoju efikasnost i pogoršati kvalitetu. Ako ipak do takve situacije dođe, projekt se po potrebi ili ponavlja sa bolje isplaniranom taktikom pristupa, ili se organizacija posvećuje drugim aktivnostima i projektima.

#### 4.2. Nedostatci projektne organizacijske strukture

Iako je projektna organizacija poželjan oblik organizacijske strukture, ona ima i neke negativne strane koje su navedene u nastavku:

11. postoji mogućnost pojave neslaganja ili sukoba među zaposlenicima i projektним menadžerom,
12. projektu se može planirati vrijeme trajanja, no ne može se točno odrediti i predvidjeti u potpunosti,
13. zaposlenici koji rade na projektu nemaju poslovnu sigurnost; mogu biti raspušteni iz organizacije neposredno po završetku projekta,
14. broj zaposlenika kvalificiranih i sposobnih za rad na projektu može biti ograničen, posebice u malim organizacijama čime je šansa za uspješno obavljanje projekta također manja,
15. projektna organizacijska struktura može biti skupa i imati više troškove od planiranih jer se svi faktori ne mogu u potpunosti predvidjeti,
16. projekti mogu trajati predugo što smanjuje ograničene resurse, povećava troškove, te smanjuje motivaciju zaposlenih.

Važno je napomenuti kako, ako je projekt previše iscrpan članovima projektnog tima, preskup za organizaciju ili u konačnici neuspješan, organizacija ga više ne treba provoditi već te treba pronaći njegova bolja alternativa koja će se pokazati uspješnijom. Razlog je provođenja projekata povećanje efikasnosti i efektivnosti organizacije kao i povećanje motivacije zaposlenika, no ako neki projekt radi suprotno, on nema nikakvu svrhu već je samo uteg koji jedino može pogoršati postojeće stanje.

#### 4.3. Suvremene organizacijske strukture i povezanost projektних organizacija s njima

Suvremene organizacije upravo jesu organske strukture u najvećem broju, koje se temelje na autonomnim organizacijskim jedinicama, timskom radu, korporativnoj kulturi i spremnosti na promjene.

Suvremene organizacije oblikuju promjene te su one samim time i njihovi temelji. Sigurno je da suvremene organizacijske strukture danas moraju imati dobro razvijenu informacijsku i komunikacijsku tehnologiju, koja je danas zastupljena u gotovo svim segmentima čovjekova života. Internet kao takav, zapravo je i izazvao najveće promjene u organizacijama, koje su prethodile stvaranjem novih organizacijskih struktura, a jedna od njih jest upravo projektna



organizacijska struktura. Neizostavna je i kvaliteta proizvoda i kvaliteta poslovanja, no ipak je znanje istaknutije jer kvaliteta proizlazi iz dobrog upravljanja znanjem. Heterarhijske su strukture brže, prilagodljivije te fleksibilnije, što je na primjeru projektne organizacijske strukture kao heterarhijske strukture i vidljivo, jer ona kao takva garantira prilagodbu postojećem stanju, brzi protok informacija, suradničku energiju i povezanost, veću motiviranost i produktivnost zaposlenika te kvalitetno učenje organizacije i njezinih zaposlenih. Brzi protok informacija u projektnoj organizaciji označava ispunjen uvjet za razvijenom informacijskom i komunikacijskom tehnologijom, dok mogućnost brzog učenja kadrova organizacije označava ispunjen uvjet za znanjem koje je prijeko potrebno i za opstanak, ali i za razvoj neke organizacije.

Projektna organizacijska struktura može parirati današnjim suvremenim organizacijskim strukturama svojom prilagodljivošću i spremnošću na učenje i širenje znanja. Doduše, projektna organizacija ne može se svrstati među najstabilnije organizacijske strukture, no itekako je sposobna prilagođavati se promjenama i prihvaćati zahtjeve koje nosi tržište. Čak štoviše, ona ne samo da mora odgovarati na tržišne zahtjeve, već mora odgovarati i zahtjevima unutarnje okoline organizacije, stoga to od nje iziskuje itekako određeni stupanj stabilnosti. U potpunosti se može reći kako oblikovanje projektne organizacijske strukture može više pomoći nekoj organizaciji nego što joj može odmoći, no u svakom je slučaju od izuzetne važnosti pomno i pametno planiranje koja će se organizacijska struktura koristiti pri prvom strukturiranju ili restrukturiranju neke organizacije, jer kriva odluka može imati fatalne posljedice za nju samu.

## 5. Zaključak

Zaključno, organizacije su procese koji služe za postizanje točno zadanih ciljeva kroz pojedince koji su međusobno povezani poslovima i zadacima te one predstavljaju sustave koji koordiniraju ljude koji se nalaze u konstantnoj interakciji sa svojom, ali i organizacijskom okolinom. Ono što određuje kako će organizacija izgledati, odnosno određuje njezin oblik, zapravo je njezina struktura koja dijeli rad i zadatke u poslovne funkcije i organizacijske jedinice. Ključan faktor u toj podjeli je dobra organizacija čime se podrazumijeva obuhvat apsolutno svih odnosa i veza unutar neke određene organizacije. Temelji svake organizacijske strukture moraju biti odraz vizije i misije pripadajuće organizacije, dok u njezinu fokusu mora biti kvaliteta, osobine, vrline i mane samog kolektiva. Ako su temelji organizacijske strukture kvalitetno postavljeni, organizacija će tijekom vremena rasti i razvijati se jednako kvalitetno. Struktura organizacije može biti oblikovana na temelju hijerarhije ili heterarhije, dok je u ovom radu fokus bio na heterarhijskim strukturama. Heterarhija znači da je organizacija podijeljena u određeni broj jedinica koje su međusobno ravnopravne.

Projektna organizacijska struktura pripada heterarhijskim strukturama, a samim time i suvremenim organizacijskim strukturama. Ključna karakteristika projektne organizacijske strukture je ta da je ona privremena te se oblikuje samo radi obavljanja nekog naređenog i planiranog projekta, a projekti imaju ograničen vijek trajanja. Može se reći kako je ključ uspješne projektne organizacije zapravo dobro planiranje i organiziranje projekata. Ako su prvotno planiranje i organizacija kvalitetno odrađeni ujedno će i projektni tim biti dobro osmišljen i formiran, čime se pospješuje šansa za uspješno obavljenim projektom. Prednosti projektne organizacije jesu brza reakcija i odgovori na zahtjeve iz okoline te unutarne i vanjske čimbenike, korištenje po potrebi, prilagodba postojećoj organizacijskoj strukturi, usmjerenost zaposlenika i predanost rješavanju projektnog zadatka, motiviranost i veća efikasnost, velika komunikacijska mreža, veliki obujam znanja zaposlenika sa diferenciranih mjesta i odjela organizacije te učinkovito iskorišteni resursi, što projektnu organizacijsku strukturu čini najboljom za prevladavanje slabosti, problema, promjena ili potencijalnih kriza organizacije. Suprotno tomu, postoji šansa za sukobima između projektnog tima i projektnog menadžera, vrijeme trajanja projekta može biti planirano no ne može biti 100% točno ispunjeno, zaposlenici nemaju poslovnu sigurnost u daljnjem razvoju svoje karijere i napredak im je upitan, broj kvalificiranih kadrova u malim organizacijama za poneki projekt može biti ograničen zbog čega ova struktura može biti izrazito skupa. Projektna organizacijska struktura uvrštava se u suvremene organizacijske strukture po svojoj heterarhiji, odnosno neformalnosti, dinamičnosti, spremnosti na promjene i prilagodljivosti, praćenju i stvaranju trendova, fleksibilnosti, te orijentiranosti na timski rad.

Dakle, stvaranje projektne organizacijske strukture može biti izuzetno korisno za samu organizaciju, a projekti kao takvi mogu biti jak alat za povećanje poslovne uspješnosti,

produktivnosti, kvalitete i unapređenja. Kao i u svemu ostalome, najvažnije je pametno i dobro pristupiti planiranju strukture i projekata kao i ljudi odgovornih za njihovo izvršavanje, odnosno projektnih timova. Shodno današnjem modernom svijetu, i sa sve većom modernizacijom, sva projektna organizacija kao i svaki projekt, mogu biti bolje isplanirani i napravljeni u odnosu na prethodne, stoga projektna organizacija ima sve predispozicije da bude izuzetno kvalitetna struktura koja će doprinijeti boljitku organizacije. Kao što je u radu već spomenuto, čak i u situaciji da projekt bude neuspješan, organizaciji ne predstoji nužno kriza ili neuspjeh. Velike organizacije neuspjeh nekog projekta nužno ne moraju ni osjetiti, dok bi se on više osjetio kod malih i srednjih organizacija. No, u konačnici, projekti su većini zaposlenika izazovni, a pravi i kvalitetni zaposlenici vole izazove jer time dobivaju dinamično radno okruženje koje im nudi mogućnosti za istraživanjem nepoznatih sposobnosti, upoznavanjem novih ljudi i stvaranjem novih iskustava što može poslužiti daljnjem razvoju karijere.

## Literatura

1. Bahtijarević-Šiber, F. (1991). *Organizacijska teorija*. Zagreb: Informator
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment*. Zagreb: Školska knjiga
3. Bistričić, A. (2004). Projektna kultura. Rijeka: *Tourism and hospitality management*. Dostupno na: <https://hrcak.srce.hr/file/267388> [pristupljeno 4.1.2023.]
4. Bryde, D. J. (2000). *Project Management: Uses, Structures, Systems and Influences*. Liverpool: Liverpool John Moores University. Dostupno na: DX228113\_1\_0001.tif (ljmu.ac.uk). [pristupljeno 10.12.2022.]
5. Buble, M. (1995). *Metodika projektiranja organizacije*. Split: Ekonomski fakultet
6. Bulat, V. (1977). *Teorija organizacije*. Zagreb: Informator
7. Cleland, D. I. (1990). *Project Management – Strategic Design and Implementation*. Sjedinjene Američke Države: Pennsylvania: TAB Books, McGraw-Hill, Inc.
8. Čičin-Šain, D.(2007). *Sustav organiziranja i organizacijske strukture*. Dostupno na: Microsoft PowerPoint - 11. Organiziranje [Compatibility Mode] (unizd.hr) [pristupljeno 18.1.2023.]
9. Filipović, D. (2017). *Suvremeni trendovi u oblikovanju organizacije*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. Dostupno na: 340530857-10-Suvremeni-trendovi-u-oblikovanju-organizacije-dr-sc-Davor-Filipović-pdf.pdf [pristupljeno 18.1.2023.]
10. Horine, G. M. (2017). *Project Management Absolute Beginner's Guide*. Sjedinjene Američke Države: Pearson Education. Dostupno na: Project Management Absolute Beginner's Guide (pearsoncmg.com) [pristupljeno 10.12.2022.]
11. Ivanko, Š. (1982). *Metodologija unapređivanja organizacije*. Zagreb: Zavod za produktivnosti
12. Kapustić, S. (1989). *Metodika organizacijskog projektiranja*. Samobor: „Zagreb“
13. Knego, N. (1993). Organizacijske razine u organizacijskoj strukturi poduzeća. *Ekonomski misao i praksa*, (2(2)). Dubrovnik: Fakultet za turizam i vanjsku trgovinu. Dostupno na: 9. Knego.pdf [pristupljeno 18.1.2023.]
14. Narasimman, P. (2022). Project Management Organizational Structure: Types & Examples. Dostupno na: Project Management Organizational Structure: Types and Explanation (knowledgehut.com) [pristupljeno 18.1.2023.]
15. Omazić, M. A., Baljkas, S. (2005). *Projektni menadžment*. Zagreb: Sinergija nakladništvo
16. Pinto, J. K. (2016) *Project Management – Achieving Competitive Advantage*. Sjedinjene Američke Države: Pennsylvania State University, Pearson Education. Dostupno na: 532175049-Project-Management-Jeffrey-K-Pinto.pdf [pristupljeno 10.12.2022.]
17. Project Management Institute (2008). *Vodič kroz znanje o upravljanju projektima*. Zagreb: MATE d.o.o.

18. San Cristobal, J. R., Fernandez, V., Diaz, E. (2018). *An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection*. Španjolska: University of Cantabria. Dostupno na: [An\\_analysis\\_of\\_the\\_main\\_project\\_organizational\\_str.pdf](#) [pristupljeno 10.12.2022.]
19. Sikavica, P. (2011). *Organizacija*. Zagreb: Školska knjiga
20. Sikavica, P., Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi informator
21. Sikavica, P., Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator
22. Siles, R. (2021). *What are the Project Organizational Structures?*. Dostupno na: <https://www.pm4dev.com/pm4dev-blog/entry/what-are-the-project-organizational-structures.html> [pristupljeno 3.1.2023]
23. Siles, R. (2018). *The Project Management Cycle*. Project Management for Development Organization. Dostupno na: <https://www.pm4dev.com/pm4dev-blog/entry/10-the-project-management-cycle.html> [pristupljeno 3.1.2023]
24. Siles, R. (2018). *Definition of Project Success*. Dostupno na: <https://www.pm4dev.com/pm4dev-blog/entry/definition-of-project-success.html> [pristupljeno 3.1.2023]
25. Spering, F. (2019). 3 Projektorganisationsformen für ein erfolgreiches Projekt. *Appvizer magazin*. Dostupno na: <https://www.appvizer.de/magazin/organisation-planung/projektmanagement/projektorganisation> [pristupljeno 4.1.2023]
26. Žugaj, M. (2007). *Organizacijsko oblikovanje*. Osijek: Ekonomski fakultet
27. Žugaj, M., Schatten, M. (2005). *Arhitektura suvremenih organizacija*. Varaždin: Varaždinske toplice, Tonimir, Fakultet organizacije i informatike
28. Žugaj, M., Strahonja, V. (1992). *Informacijski sustavi proizvodnje*. Zagreb: Informator
29. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M. (2004). *Organizacija*. Varaždin: TIVA-tiskara, Fakultet organizacije i informatike

POPIS SLIKA:

Slika 1. Model individualne projektne organizacije.....	9
Slika 2. Model čiste projektne organizacije .....	10
Slika 3. Model projektne organizacije - Sikavica i Hernaus.....	10
Slika 4. Model projektne organizacije - Omazić i Baljkas.....	11
Slika 5. Funkcionalna projektna struktura – San Cristobal, Fernandez i Diaz.....	13
Slika 6. Čista projektna struktura - Can Cristobal, Fernandez i Diaz.....	13
Slika 7. Matrična projektna struktura - San Cristobal, Fernandez i Diaz .....	14
Slika 8. Štabno organiziranje projekta (potporni oblik) .....	15
Slika 9. Čisto organiziranje projekta .....	16
Slika 10. Aktivnosti procesa projektnog menadžmenta .....	18
Slika 11. Životni ciklus projekta .....	20

POPIS TABLICA:

Tablica 1. Pregled projektno orijentiranih organizacijskih oblika .....	17
---	----