

Specifičnosti i izazovi multiprojektnog poslovanja

Oršulić, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:446820>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-12**



Repository / Repozitorij:

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

IVANA ORŠULIĆ

"SPECIFIČNOSTI I IZAZOVI MULTIPROJEKTOG POSLOVANJA"

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr. Mijo Mirković"

Student: Ivana Oršulić

Broj indeksa: 421-ED, izvanredni student

Smjer: Management i poduzetništvo

"SPECIFIČNOSTI I IZAZOVI MULTIPROJEKTOG POSLOVANJA"

Diplomski rad

Predmet: Projektni management

Mentor: doc. dr. sc. Sabina Lacmanović

Pula, lipanj 2017.

Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. PROJEKT.....	3
2.1. Definiranje projekta.....	3
2.2. Životni ciklus projekta.....	6
2.3. Vođenje projekata.....	7
3. MULTIPROJEKTNO POSLOVANJE.....	9
3.1. Ciljevi multiprojektnog poslovanja.....	12
3.2. Multiprojektno okruženje.....	13
3.3. Multiprojektni procesi.....	14
3.4. Projektno usmjerena poduzeća.....	16
3.5. Projektni ured.....	20
3.6. Strateški proces multiprojektnog poslovanja.....	24
3.7. Specifičnosti multiprojektnog poslovanja.....	28
3.8. Izazovi multiprojektnog poslovanja.....	30
4. UGRAĐIVANJE PROJEKATA U ORGANIZACIJSKU STRUKTURU.....	32
5. PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	37
5.1. Prednosti projektne organizacijske strukture.....	39
5.2. Nedostaci projektne organizacijske strukture.....	40
6. MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA.....	41
6.1. Uvjeti formiranja matrične organizacijske strukture.....	43
6.2. Ključne uloge u matričnoj organizaciji.....	45
6.3. Matrični sustav menadžmenta.....	46
6.4. Smjernice za učinkovitost matričnog upravljanja.....	47
7. PRIMJERI PROJEKTNO USMJERENIH PODUZEĆA U PRAKSI.....	51
7.1. Team d.d.....	51
7.2. Enikon d.d.	55
8. ZAKLJUČAK.....	57
LITERATURA:.....	58

1. UVOD

Tema ovog rada je multiprojektno poslovanje, odnosno specifičnosti i izazovi multiprojektnog poslovanja. Projekte izvode poduzeća i organizacije a njihova je svrha postizanje određenih ciljeva, bilo strateških, razvojnih ili nekih drugih. Multiprojektno poslovanje specifično je za poduzeća sa kontinuiranim poslovanjem te također za neprofitne organizacije i javnu upravu a odnose se na znanstveno istraživačke projekte, projekte očuvanja okoliša, projekti razvoja novih proizvoda i sl.

Strukturu rada čini devet međusobno povezanih poglavlja, uključujući prvo i zadnje poglavlje, u kojima se nalaze uvod i zaključak rada.

Drugo poglavlje "Projekt" pobliže definira pojam projekta, njegov životni ciklus, te njegovo vođenje tijekom određenog projekta.

Treće poglavlje "Multiprojektno poslovanje" pobliže opisuje sam pojam multiprojektnog poslovanja, navodi ciljeve multiprojektnog poslovanja te opisuje njegovo okruženje. Također, govori o izradi organizacije usmjerene na proces upravljanja multiprojektnom okolinom, o strateškom i operacijskom upravljanju multiprojektnim poslovanjem te multiprojektnim procesima općenito. Nadalje, pobliže se opisuju projektne organizacije poduzeća te projektne organizacije. Kraj poglavlja odnosi se na specifičnosti i izazove multiprojektnog poslovanja gdje su iste pobliže opisane.

Četvrto poglavlje "Ugrađivanje projekata u organizacijsku strukturu" definira štabno – projektne organizacijske strukture, matričnu organizacijsku strukturu, projektne organizacijske strukture i čistu projektne organizacijske strukture.

Peto poglavlje "Projektne organizacijske strukture" pobliže opisuje sam pojam projektne organizacijske strukture, navedene su prednosti projektne organizacijske strukture kao i njezini nedostaci te se na kraju zaključuje da se projektima postižu razvojni i ostali ciljevi poduzeća, što samo potvrđuje da se upravljanje i rukovođenje projektima povezuje s upravljanjem i rukovođenjem poduzeća.

Šesto poglavlje "Matrična organizacijska struktura" u kojemu je ista definirana kao dvodimenzionalna a s čime se time razlikuje od svih do sada poznatih struktura koje su jednodimenzionalne. Navedeni su uvjeti formiranja matrične organizacijske strukture, četiri ključne uloge iste te smjernice kako bi matrično upravljanje bilo učinkovito.

U sedmom poglavlju dati su primjeri poduzeća TEAM d.d. i Enikon d.d., prikazane su njihove organizacijske strukture te navedene neke od specifičnosti te izazova tih poduzeća.

Tijekom rada primijenjene su znanstvene metode analize i sinteze, promatranja, klasifikacije, deskripcije te kompilacije a korištene su različite informacije i spoznaje skupljene iz sekundarnih izvora, časopisa, znanstvenih članaka i radova objavljenih na Internet stranicama i bazama podataka.

2. PROJEKT

2.1. Definiranje projekta

Pojam projekt može u praksi imati vrlo različita značenja. Tako, primjerice, znači: ¹

- dokumentaciju, nacrt, elaborat;
- tehničku ili drugu dokumentaciju;
- projektnu dokumentaciju, npr. projekt za dobivanje građevinske dozvole, projekt za natječaj, projekt za izvedbu itd.;
- nacrt postupka za izvedbu projektne namjene;
- objekt u pripremnoj fazi gradnje;
- objekt u gradnji;
- investiciju;
- procesni ciklus, koji se zbog svojih značajki i važnosti odvajaju od tekućeg poslovanja odnosno tekuće proizvodnje i posebno se organizira;
- terminski plan neke konačne akcije od posebnog značaja;
- ideju, namjeru, iako još nije izvedena, itd.

Projekt je jedinstveni pothvat s ciljem da se proizvede proizvod ili usluga, sa jasno definiranim vremenskim i budžetskim okvirom i sa zadanom kvalitetom. Projekti se razlikuju od standardnih poslovnih poduhvata zato što su: ²

- jedinstveni – pod projektom se ne smatraju procesi koji se ponavljaju. Svaki projekt koji se poduzima je jedinstven i različit od prethodnog, iako operativne aktivnosti koje se izvode mogu biti slične onima s prethodnih projekata. Svi projekti proizvode jedinstven rezultat, iako taj rezultat može biti sličan nekim prethodnim rezultatima.

- imaju točno definiran vremenski okvir – projekti imaju točno definiran početak i kraj u okviru kojih se mora ostvariti rezultat koji zadovoljava kriterije korisnika. Trajanje projekta može biti i veoma kratko, a može potrajati i nekoliko godina.

¹Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 22

²Westland, J.: The Project Management Life Cycle, Kogan Page, London, 2006., str. 2.

- imaju unaprijed odobren budžet – projektima se odobravaju određena financijska sredstva i u okviru njih se mora ostvariti rezultat koji zadovoljava kriterije korisnika.
- imaju ograničene resurse – na početku svakog projekta se dogovori količina i vrsta resursa (ljudskih i materijalnih) kao i opreme koji se dodjeljuju projektu.
- u njih je uključen rizik – projekti nose određenu razinu nesigurnosti i kao takvi imaju i određen poslovni rizik.
- postižu pozitivnu promjenu - cilj projekta je, uglavnom, da unaprijedi organizaciju putem postizanja poslovne promjene.

Projekt je ciljno usmjerena, jednokratna, relativno nova i kompleksna namjera, produkt ili cjelovitost međusobno povezanih aktivnosti čije je trajanje vremenski ograničeno. Realizacija aktivnosti povezana je s korištenjem resursa i visokim rizikom, pa zahtjeva suradnju različitih stručnjaka (timski rad) i posebno organiziranje.³

Razne su definicije projekta, one se mogu podijeliti u dvije grupe, definicije koje projekt određuju kao vremenski i ciljno usmjereni proces i one koje naglašavaju ulogu projekta odnosno namjenu istog.

Američki institut za projektni menadžment (PMI) definira projekte s obzirom na oblik rada u organizacijama, koji, jednostavno rečeno, uključuje operativu i projekte, što se međusobno prekriva.⁴

Projekti i operativa imaju neka skupna obilježja poput operativnog rada i rada na projektima koji obavljaju zaposleni ljudi koji imaju ograničene resurse a projekte i rad moraju planirati, izvoditi te kontrolirati.

Projekti i operativa razlikuju se po tome što operativa znači kontinuiran i ponavljajući proces dok su projekti periodični i jednokratno orijentirani te je projekt određen kao vremenski ograničeno nastojanje usmjereno stvaranju jedinstvenog proizvoda ili usluge.⁵

³Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.160.

⁴Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 23.

⁵ Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 23.

Značajke projekta sljedeće su: ciljna usmjerenost, vremenska determiniranost, novost, kompleksnost, jednkrotnost, projektni financijski budžet te organizacijska i pravna pripadnost. Tradicionalno se projekti opisuju kao zadaci koji sadrže specifične značajke a koje se očituju u kompleksnosti sadržaja, jedinstvenosti, izrazito velikom riziku i velikom strateškom značaju za organizaciju. Obzirom da su ciljevi projekata usklađeni, kontrolirani i planirani isti se razumiju kao ciljno usmjereni zadaci. U skladu s teorijom organizacije, projekti se mogu razumjeti kao privremene organizacije za izvođenje vremenski ograničenih poslovnih procesa. ⁶

Poput organizacije, projekt također ima specifičan identitet iskazan u specifičnim ciljevima projekta, projektnoj organizaciji, vrednovanju projekta te odnosima s okruženjem. Projekt možemo definirati kao privremenu organizaciju kod koje je privremenost vidljiva u samom pokretanju projekta te njegovom završavanju gdje dobiva poseban značaj. Razumijevanje projekata kao privremenih organizacija omogućuje također gledanje na projekt kao na socijalni sustav. ⁷ Sukladno s naprijed navedenim projekte možemo opisati kao socijalne sustave s jasno određenim granicama koji su povezani sa svojim okruženjem a ujedno i različiti od njega.

⁶Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 24

⁷Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 24

2.2. Životni ciklus projekta

Razvojni i drugi ciljevi ostvaruju se projektom a sam je projekt pomagalo za ostvarenje tih ciljeva. U životni ciklus projekta spada njegova izvedba te eksploatacija samog projekta.

S obzirom na to kakvu eksploataciju omogućuju, projekti se dijele na sljedeće: ⁸

-projekti s neposrednom ekonomskom efikasnošću (ekonomski učinak, dobit)

-projekti s posrednom ekonomskom efikasnošću (projekti izgradnje ceste, infrastrukturni objekti).

Životni ciklus projekta prikazuje se kroz nekoliko ključnih faza, a to su:⁹

- a) Inicijacija projekta
- b) Planiranje ili razvoj projekta
- c) Izvođenje ili implementacija projekta
- d) Zatvaranje projekta

⁸Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str. 161.

⁹Project Management Institute: PMBOK, Fifth Edition, Project Management Institute, Inc., 2013., str. 38.

2.3. Vođenje projekata

Vođenje je vrlo čest pojam u literaturi vezanoj uz područje projektiranja te se shodno tome uzima kao sinonim za projektni menadžment.

To je serija aktivnosti odnosno radnji, koje sređuju cijeli proces uključen u određeni projekt. Te aktivnosti obavljaju članovi projektnog tima kako bi u predviđenom roku ostavili ciljeve i kako bi troškovi i tehnička izvedba bili u očekivanim i planiranim postavljenim granicama.

Menadžer projekta odnosno njegov voditelj radi zajedno s drugim članovima tima iz razloga što sam ne može obaviti cjelokupan posao. Sukladno tome, upravlja onima koji su u projekt uključeni, članovima tima i svim ostalima koji obavljaju tehničke poslove na projektu. Vođenje je društveni proces koji je određen radnjama usmjerenim ka uspješnom ostvarenju ciljeva projekta.

Kako smo već i naveli, vođenje projekta je kontinuiran proces u kojemu se pred voditeljski tim postavljaju novi zahtjevi koji su koordinirani od strane voditelje projekta kroz proces planiranja, organiziranja, poticanja ili inspiriranja, kontrole i vođenja.

Projekt je nečija početna zamisao, nastavno na to koncepcija koja ima dovoljno sadržaja kojima se donositelji ključnih odluka mogu koristiti.

Kao funkcije menadžmenta najčešće se izdvajaju: planiranje, organiziranje, motiviranje, vođenje, kontroliranje, komuniciranje, promoviranje, kreativnost i poticanje.¹⁰

Planiranje znači definiranje same svrhe projekta. Također, definiranje načina na koji će poduzeće iskoristiti resurse u svrhu ostvarenja ciljeva projekata. Ono obuhvaća:¹¹

- postavljanje ciljeva projekta, svrhu, strategiju i aktivnosti koje se uključuju u projekt;
- razvijanje vremenskog plana i programa koji se temelji na vremenskoj odrednici – dijagramu modela;
- planiranje osiguranja resursa koji su nužni za realizaciju projekta.

¹⁰Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.172.

¹¹Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.172.

Organiziranje je zapravo određivanje kakvoće i količine resursa uključenih u projekt. Također, organiziranje određuje pribavljanje, usuglašavanje i unaprijeđivanje izabranih resursa. Što znači: ¹²

- utvrditi organizacijsku strukturu projektnog tima;
- identificirati i odrediti uloge pojedinih članova projektnog tima;
- definirati način vođenja projekta, proceduru i tehničke detalje;
- pripremiti listu s detaljima vođenja projekta i ostalim instrumentima koji su provjereni projektnom timu;
- utvrditi standarde autoriteta i odgovornosti članova projektnog tima.

Motiviranje opisuje stvaranje određenog okruženja. U tom okruženju ljudi koji rade na projektu imaju priliku ostvariti zadovoljenje na svom radnom mjestu, u psihološkom, gospodarskom i društvenom smislu. U svezi s tim potrebno je: ¹³

- utvrditi potrebe članova projektnog tima;
- odrediti čimbenike koji potiču ljude na maksimalno obavljanje zadataka;
- omogućiti optimalno pružanje savjeta i potrebno mentorstvo;
- odrediti program nagrađivanja članova projektnog tima;
- rukovoditi izradom početne studije utjecaja na motivaciju.

Vođenje podrazumijeva osobni kontakt te praćenje ljudi koji rade na projektu. Također, uključuje i vođenje svih poslova kako bi potrebe angažiranih pojedinaca bile zadovoljene. To znači: ¹⁴

- utvrditi "granice" autoriteta pri donošenju odluka o lociranju resursa projekta;
- razvijati način rukovođenja projektnim timom;
- unaprijeđivati profesionalne vještine;
- pripremiti plan za unaprijeđivanje vođenja projektnog tima;
- razvijati konsenzus pri donošenju odluka unutar projektnog tima.

¹²Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.172.

¹³Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.173.

¹⁴Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.173.

3. MULTIPROJEKTNO POSLOVANJE

Projekti su izvođeni od strane poduzeća i ostalih organizacija poradi postizanja strateških, razvojnih ili drugih poslovnih ciljeva. Naprijed navedena vrsta projekata čini multiprojektno organizacijsko okruženje iz razloga što je za njihovo vođenje a samim time i izvođenje prijeko potrebno postaviti projektnu organizaciju unutar cjelokupne organizacije.

Ponekad se izvođenje nekih od projekata ili samo njihovi dijelovi moraju naručiti od strane vanjskih specijaliziranih organizacija zbog pomanjkanja resursa, opreme, zbog ekonomskih razloga ili zbog manjka iskustva i potrebnog znanja.

U tom slučaju govorimo o projektu u koji su se uključili od strane vanjski izvođački resursi koji na projekt gledaju kao na proizvod koji će im služiti za ostvarenje prihoda, odnosno ti projekti čine multiprojektno poslovanje.

Podjelu procesa stvaranja na kontinuirane procese i projekte moramo proširiti još i na: ¹⁵

- **projektno usmjerene procese (PUP)** koji su sastavljeni od pojedinih projekata koji čine multiprojektno organizacijsko okruženje u tvrtki ili drugim organizacijama; takvi procesi su karakteristični za razvojne službe, investicije, održavanje, marketing, informatiku, itd.;
- **projektno usmjerene organizacije odnosno poduzeća (PUO)**, kao što su, npr., građevinske, inženjerske, znanstveno istraživačke, projektantske organizacije, organizacije metalno – prerađivačke industrije, savjetodavne organizacije, itd.

Projektno usmjereni procesi su, dakle, vrsta projekata koji se izvode u određenim organizacijskim jedinicama poduzeća.¹⁶

¹⁵Hauc, A., Projektini menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 21.

¹⁶Hauc, A., Projektini menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 21.

Vrlo malo kontinuiranog poslovanja izvode razvojne službe iz razloga što u većini slučajeva izvode projekte, primjerice znanstveno – istraživačke projekte vezane uz nove materijale, proizvode te tehnologije. Niz investicijskih projekata izvode i vode investicijske službe a koje ih vode u nove objekte, opremu itd. Uz prodaju i promidžbene aktivnosti, marketing izvodi razne projekte osvajanje novih tržišta poput prodajnih projekata za ubrzavanje prodaje te projekte istraživanja tržišta a koji su jedan od uvjeta za postavljanje novih marketinških strategija.

Do brojnih poteškoća dolazi što, nažalost, u nekim poduzećima organizacija službi previše se podređuje načelima organiziranja kontinuiranih procesa umjesto organizacije projektno usmjerenih procesa. Linijski kao i neki drugi oblici hijerarhijske organizacije nude rješenja koja na žalost ne zadovoljavaju a u nekim su slučajevima potpuno neprimjerena. Rješenja koja se nude od strane matričnih projektne organizacija, u različitim oblicima, mogu biti prihvatljiva pa čak i vrlo dobra u slučaju da se u postojeću organizaciju ugradi projektno organiziranje.

Organizacije dijelimo na one s kontinuiranim poslovanjem i na one projektno usmjerene a sve u skladu s podjelom procesa. One organizacije s kontinuiranim poslovanjem izvode projekte za svoje potrebe razvoja, marketinga te potrebe poslovnih integracija a koje su označene kao unutarnji razvojni projekti.

U projektno usmjerenim organizacijama projekte za tržište označujemo kao vanjske komercijalne projekte kojima se ostvaruje prihod, a ujedno se određeni projekti izvode za potrebe razvoja i druge namjere poduzeća, a to su, kao što smo spomenuli, unutarnji razvojni projekti.¹⁷

Zakazivanja i raspoređivanje resursa kod multiprojektne poslovanja puno je složenije nego kod slučaja jednog projekta. Najčešći je pristup tretiranje nekoliko projekata kao svakog elementa jednog velikog projekta.¹⁸

¹⁷Hauc, A., Projektne menadžment i projektne poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 22.

¹⁸Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel Jr., Project Management A managerial Approach - Wiley (2011), str. 414.

Većina organizacija koje provode multiprojektna rješenja ostvaruju značajne rezultate u roku od dva do tri mjeseca a neke čak i brže. Relativno je malo potrebnih promjena, ali su one duboke i proturječne.

Sažetak promjena je sljedeći: ¹⁹

- Proces od 10 koraka za planiranje projekata i umrežavanje,
- Metoda za uravnoteživanje i aktivaciju više projekata,
- Nekoliko ključnih postupaka u multiprojektnom izvođenju,
- Proaktivan pristup k planiranju resursa poduzeća za projekte,
- Multiprojektni softver.

Multiprojektni sustav ne funkcionira ako je unutar sustava previše posla u tijeku. Organizacije moraju naučiti kako smanjiti aktivnosti postojećeg projekta do točke da se projektni tok dramatično poboljšava.

Također, organizacija mora imati strogo poštivan mehanizam koji je u potpunosti podržan od strane višeg menadžmenta za oslobađanje novih projekata u sustav.

Ključni principi tog mehanizma su:²⁰

- Ukupni prioriteti projekta moraju biti uspostavljeni kako bi se projekti oslobodili,
- Postoje različiti načini za usklađivanje projekata prema kapacitetu organizacije radi projektnog rada,
- Kada je sustav konstruiran da bude konstantno stabilan može doći do omogućavanja eksperimentiranja sa različitim scenarijima kako bi se dobili bolji rezultati,
- Poželjno je aktiviranje novih projekata prema čvrsto zakaznom rasporedu odnosno datumu početka i završetka.

¹⁹Kendall, Gerald I., Austin, Kathleen M.: Advanced multi-project management, str. 39.

²⁰Kendall, Gerald I., Austin, Kathleen M.: Advanced multi-project management, str. 205.

3.1. Ciljevi multiprojektnog poslovanja

Temeljni ciljevi multiprojektnog poslovanja navedeni su u nastavku:²¹

- Dodijeliti članove tima samo jednom projektu: nije uvijek moguće ograničiti vještine članova tima samo na jedan projekt. Međutim, za svrhu dobivanja najboljeg potrebno je iskoristiti vrijeme člana tima. Također, potrebno je ograničiti broj projekata koje član tima obavlja istodobno što pomaže kod postizanja najbolje produktivnosti.
- Dodijeliti projektnim menadžerima, poslovnim arhitektima, proizvodnim arhitektima i projektnim arhitektima puno radno vrijeme: članovi projekta koji rade kao projektni menadžri, poslovni arhitekti, proizvodni arhitekti i projektni arhitekti imaju velik utjecaj na dodijeljeni im projekt. Ukoliko projekt ne zahtijeva njihovu vještinu tijekom punog radnog vremena oni će se teško oduprijeti dodijeljivanju drugih projektnih zadataka.
- Stvaranje odjela temeljenih na funkcionalnim područjima: kada god je moguće potrebno je okupiti ljude sličnih vještina i zadataka za zajednički rad. Primjerice, moguće je okupiti razne specijalističke odjele, osoblje za obuku te razne skupine za podršku.
- Stvaranje projektne organizacije: može imati veliku korist u organizaciji koja ima mnoge projekte u tijeku.
- Otvaranje ureda za projektne menadžere, poslovne arhitekta, proizvodne arhitekta i projektne arhitekta: ovi uredi okupljaju stručnjake, poboljšavaju njihove vještine dijeljenjem znanja i iskustva te poboljšavaju njihovu izvedbu.
- Održavanje razumnih veličina odjela i timova: ukoliko voditelj resursa ima previše izvješća ili previše članova trenutnog tima, kvaliteta izvedenog rada uvelike može patiti.

²¹ Macheridis, N., Nilsson, S.H., Management of Multi – projects In a Process Oriented Organizationa, Lund Institute of Economic Research, 2006., str. 2.

- Izvješća o ključnim projektnim pozicijama: ključni projekti gledani s pozicije projektnih menadžera, poslovnih arhitekata, proizvodnih arhitekata i projektnih arhitekata moraju biti dostavljeni voditelju projekta u obliku iscrpnog izvješća.

3.2. Multiprojektno okruženje

Upravljanje projektima proučavano je tijekom posljednjih nekoliko desetljeća te je samim time interes preusmjeren na upravljanje s više projekata. Potreba za daljnjim istraživanjem na području multiprojektnog poslovanja proizlazi iz činjenice da se u organizacijama projekti odvijaju paralelno.

Multiprojektno okruženje može uključivati različite vrste projekata, npr. proizvode razvojnih projekata, organizacijskih razvojnih projekata i marketinških projekata. Projekti mogu imati različite karakteristike i mogu biti u različitim fazama životnog ciklusa projekta. Payne (1995.) razlikuje projekte u pogledu veličine, potrebnih vještina i hitnoće.²²

- Veličina se odnosi na broj aktera uključenih u projekt, količinu potrebnih resursa itd. Situacija donosi razlike u veličini kada se projekt nedovoljno velik da bude samostalan mora dijeliti.
- Raznolikost potrebnih vještina odnosi se na razlike među vještinama koje se koriste u projektima. Razlike vještina ovise o izvedbi projekta i njegovoj veličini.
- Različiti stupnjevi hitnoće dovode do povećane složenosti projekta.

S gledišta upravljanja, važno je uzeti u obzir obilježja multiprojektnog okruženja i kako ta obilježja utječu na dizajn organizacijske strukture usmjerene na upravljanje višenamjenskim projektima.

²²Macheridis, N., Nilsson, S.H., Management of Multi – projects In a Process Oriented Organizationa, Lund Institute of Economic Research, 2006., str. 2.

3.3. Multiprojektni procesi

Multiprojektni procesi su procesi koji se ponavljaju a vrlo su slični po načinu izvedbe te zahtjevaju ustaljen način iste kao i vođenja. Multiprojektni procesi udružuju slične projekte po načinu izvedbe, objekti su različiti.

Osnovna obilježja multiprojektnog procesa jesu:²³

- projektni proces čine slični ili tipski projekti;
- objekti projekata, koji čine projektni proces, slični su po tehničko – tehnološkim, namjenskim, ekonomskim i drugim svojstvima;
- načini izvođenja ovih projekata su pretežno slični, moguće ih je označiti kao tipske izvedbe; razlike u izvedbi se pojavljuju samo zbog specifičnosti postizanja objekata i namjena.

U poduzećima s kontinuiranim poslovanjem izvode se multiprojektni procesi. Također, susrećemo ih i u neprofitnim organizacijama. Kao primjer multiprojektnih procesa možemo navesti projekte razvoja novih proizvoda kao i projekte osvajanja novih tržišta, zapravo ovdje se radi o projektima koje poduzeće mora kontinuirano izvoditi.

Multiprojektni procesi također se javljaju i u javnoj upravi. Kao primjer možemo navesti ministarstva koja pokreću znanstveno istraživačke projekte, projekte poticanja razvoja gospodarstva, projekte očuvanja okoliša, projekte uklanjanja posljedica potresa, itd. Ove projekte izvode ministarstva a mogu ih izvoditi i njihove službe. Ponekad se za izvođenje tih procesa raspisuje natječaji za prikupljanje ponuda.

Multiprojektne procese možemo stoga tumačiti kao projektno usmjereno poslovanje (PUP), koje je sastavljeno iz više istodobnih projekata. Među njima mogu biti i tipski i jednokratni projekti.²⁴

²³Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 77.

²⁴Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str.78.

U Tablici broj 1 možemo vidjeti usporedbu projektno usmjerenog poslovanja i projektno usmjerene organizacije.

Tablica 1. Projektno usmjereno poslovanje i projektno usmjerene organizacije

	PUP	PUO
GRAĐEVINSKE TVRTKE		+
METALOPRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA		+
PROJEKTANTSKA PODUZEĆA		+
SAVJETODAVNE ORGANIZACIJE		+
ZNANSTVENO-ISTRAŽIVAČKE ORGANIZACIJE		+
TEHNIČKO-TEHNOLOŠKI RAZVOJ U PODUZEĆU	+	
INVESTICIJE	+	
ODRŽAVANJE	+	
PROJEKTNJA PRODAJA	+	
INVESTICIJSKE BANKE		+
IZGRADNJA INFORMATIZIRANOG POSLOVANJA	+	
OSVAJANJE TRŽIŠTA	+	
RAZVOJ NOVIH PROIZVODA	+	
PROGRAMI FINANCIRANJA PROJEKATA KROZ MINISTARSTVA	+	

Izvor: Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str

Organizacije moraju biti odgovarajuće projektno organizirane kako bi svladale multiprojektno poslovanje. Svi ti projekti čine nekakvu proizvodnju projekata i zahtijevaju projektnu organizacijsku strukturu, koja mora odigrati ulogu projektnog menadžmenta za ovakvu proizvodnju i mora biti odgovarajuće ugrađena u cjelokupnu organizacijsku strukturu.

25

²⁵Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 79.

Tehnički razvoj je, primjerice, izrazito projektno usmjerena organizacijska jedinica u tvrtki, koja se mora za svoj multiprojektni proces odgovarajuće projektno organizirati.²⁶

3.4. Projektno usmjerena poduzeća

Projektne usmjerene procese možemo naći i u projektno usmjerenim poduzećima – građevinskim, poduzećima metaloprerađivačke industrije, inženjeringa, znanstveno – istraživačkim institucijama, savjetodavnim tvrtkama, itd.²⁷

Pod projektno usmjerena poduzeća možemo u određenim slučajevima ubrojati i javnu upravu, javne zavode i druge neprofitne organizacije. Projektne usmjerena poduzeća izvode komercijalne projekte za tržište. Takvi projekti dobiveni su putem natječaja ili putem direktne narudžbe.

Projektne usmjerena poduzeća, u pravilu, izvode više komercijalnih projekata istodobno, što je za njih značajno multiprojektno poslovanje.²⁸

Projekti s vanjskom narudžbom, u koje svrstavamo komercijalne projekte, u projektne usmjerenim poduzećima obično se dijele na sljedeće faze:²⁹

- **prikupljanje tržišnih informacija** – to je stalni proces za takve tvrtke, prikupljanje informacija sa zahtjevima ponude;
- **ponudbeni postupak**, u kojem se na osnovi zahtjeva naručitelja priprema ponuda za projekt, koja je onda osnova za zaključivanje ugovora između naručitelja i izvođača;
- **izvedba projekta**, koja slijedi nakon natječajnog postupka i zaključenja ugovora a završava se predajom objekta projekta naručitelju;
- **jamstvo** kojim izvođač osigurava nesmetanu uporabu objekta projekta (npr., 12 mjeseci jamstva za opremu centralnog grijanja) a naručitelj u jamstvenom roku može zahtijevati popravke, u pravilu, na račun izvođača;

²⁶Hauc, A., Projektne menadžment i projektne poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 79.

²⁷ Hauc, A., Projektne menadžment i projektne poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 58.

²⁸Hauc, A., Projektne menadžment i projektne poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 58.

²⁹Hauc, A., Projektne menadžment i projektne poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str.58.

- **održavanje**, ako objekt projekta to omogućuje (npr. projekti gradnje stambenog bloka).

Na slici broj 1 prikazane su faze komercijalnog projekta u projektno usmjerenim poduzećima.

SLIKA 1. Faze komercijalnog projekta u projektno usmjerenim poduzećima



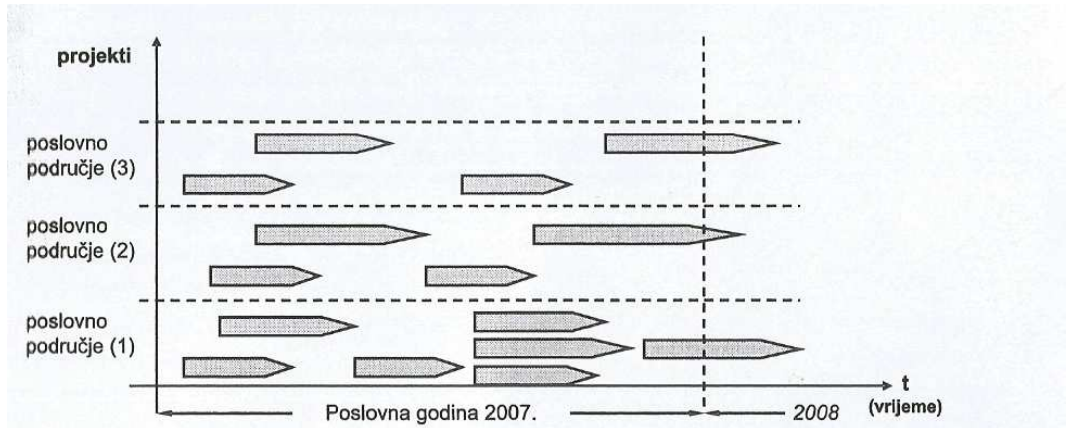
Izvor: Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str.58.

Projektne usmjerene organizacije sadrže prethodnu tržišnu fazu a to je zapravo prikupljanje informacija sa zahtjevima za ponudu. Ta se faza naziva prethodnom iz razloga što organizacija traži zahtjeve za ponudu te potom s predanom ponudom započinje sa izvođenjem marketinških aktivnosti.

Na različite je načine moguće dobiti zahtjeve za ponudu a kao primjere možemo navesti natječaje u Narodnim novinama, međunarodne natječaje, program za financiranje projekata, natječaji različitih fondova, natječaji za nuđenje strane tehničke i financijske pomoći, informacijske baze gospodarskih komora, ministarstva za potporu razvoja gospodarstva itd.

Na slici broj 2 prikazan je proces multiprojektnog poslovanja.

SLIKA 2. Multiprojektno poslovanje



Izvor: Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 59.

Što se tiče plana opterećenja izvođačkih resursa, ti su kapaciteti, a što je karakteristično za građevinske organizacije, vrlo opterećeni tijekom godine dok se zimi izvodi relativno malo projekata te to u projektno usmjerenim organizacijama uzrokuje puno poteškoća. Te se poteškoće mogu rješavati različitim načinima, a kao primjer možemo navesti dopunske programe, izvođenje projekata na tržištima s blažim zimama, uvođenje novih tehnologija, novih materijala, itd.

Glavne faze natječajnog postupka sljedeće su:³⁰

- analiza zahtjeva – tendera
- prihvaćanje odluke o tome da se pripremi ponuda
- pokretanje izrade ponude
- priprema elemenata ponude
- priprema opcijskih elemenata ponude
- predkalkulacije i postavljanje ponudbene cijene
- kompletiranje ponude
- priprema opcija ponude
- predaja ponude
- predstavljanje ponude
- usklađivanje u slučaju užeg izbora
- konačna ponuda
- potpisivanje ugovora.

Kada su ispunjene prve obaveze naručitelja slijedi izvedba projekta. Svaka izvedba je različita odnosno ovisi o projektu. Završna faza je faza primopredaje objekta te je onda naručitelj obvezan podmiriti sve preostale obveze a koje su određene u uvjetima ugovora.

Različiti su objekti projekata pa tako možemo govoriti o projektima auto-cesta, projektima hidroelektrane, projektima gradnje željezničke pruge, mostova, tunela, proizvodnih postrojenja, brana elektronskog poslovanja, telekomunikacijskih sustava itd.

Projekti gradnje za tržište spadaju u posebnu kategoriju. U pravilu ih izvode građevinska poduzeća sama ili sa partnerima gdje na zemljištu koje je kupilo sagradi objekte kao što su stambene zgrade te ih potom prodaje.

³⁰ Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 60.

3.5. Projektni ured

Projektno usmjerene organizacije izvode multiprojektno poslovanje, što znači da izvode više projekata istodobno u nekom vremenskom razdoblju, npr. u jednoj poslovnoj godini.³¹ Projektne organizacije kontinuirano provode i primjenjuju rješenja projektnih ureda ili pak pomoć za izvođenje izabranih skupnih odnosno zajedničkih zadataka za sve projektne menadžere odnosno za sve voditelje projekata.

Multiprojektno okruženje koje susrećemo pri izvođenju multiprojektnog poslovanja u projektne usmjerenim organizacijama, pri multiprojektnom izvođenju strateških i ostalih razvojnih programa, u programima projekata pa i u velikim projektima, koji se dijele na više podprojekata, zahtijeva racionalnija rješenja organizacije projektnog menadžmenta.³²

Projektni uredi daju usluge koje se mogu kretati od jednostavnih administrativnih zadataka za potporu projektnim menadžerima do cjelovite palete stručnih usluga projektnom menadžmentu. Njihov je položaj u organizacijskoj strukturi različit, ovisi o vrsti tvrtke i njezinoj djelatnosti te unutaršnjoj organiziranosti.³³

Gotovi svi projekti zahtijevaju kompleksna rješenja organizacije projektnog menadžmenta te se organiziraju zajedničke organizacijske jedinice, kao podrška menadžerima, za izvođenje zadataka. Zajedničke su i jednake za sve projekte te kao primjer možemo navesti planiranje, kontroliranje, vođenje, dokumentacije, administrativne poslove itd. Riječ je o projektnim uredima, službama projektne podrške, multiprojektnim uredima, projektnoj pripremi rada i sl.

Projektni uredi su organizacijske jedinice koje, u skladu sa svojim nadležnostima, izvode zadatke za pomoć³⁴

³¹Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 59.

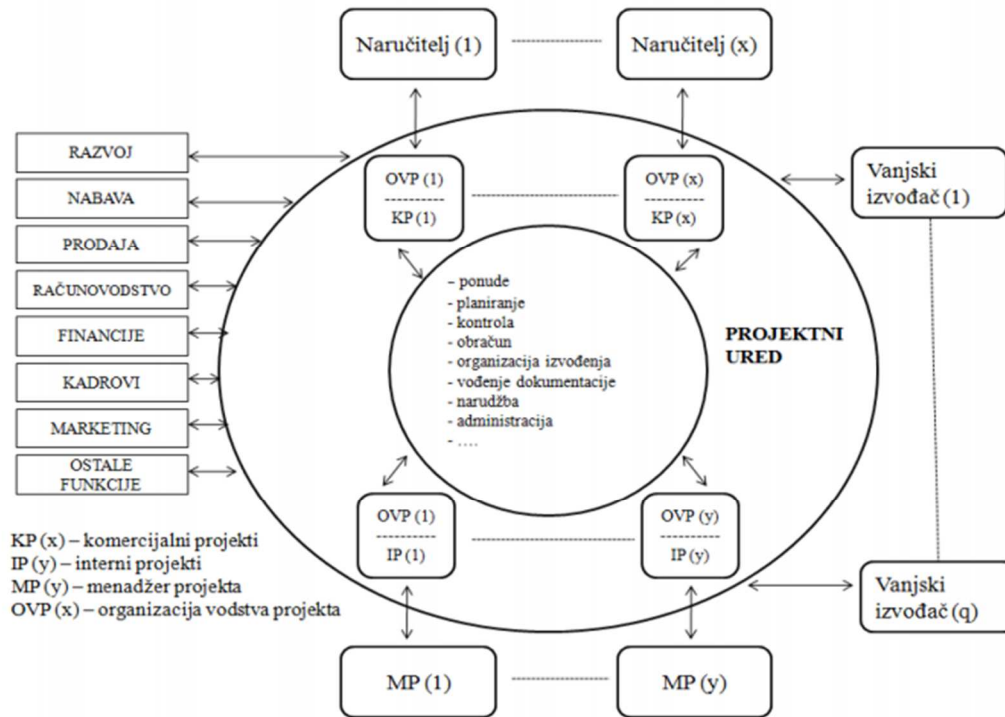
³²Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 287.

³³Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 288.

³⁴Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str. 288.

Na slici u nastavku prikazan je primjer organizacije projektnog ureda.

SLIKA 3. Primjer projektnog ureda



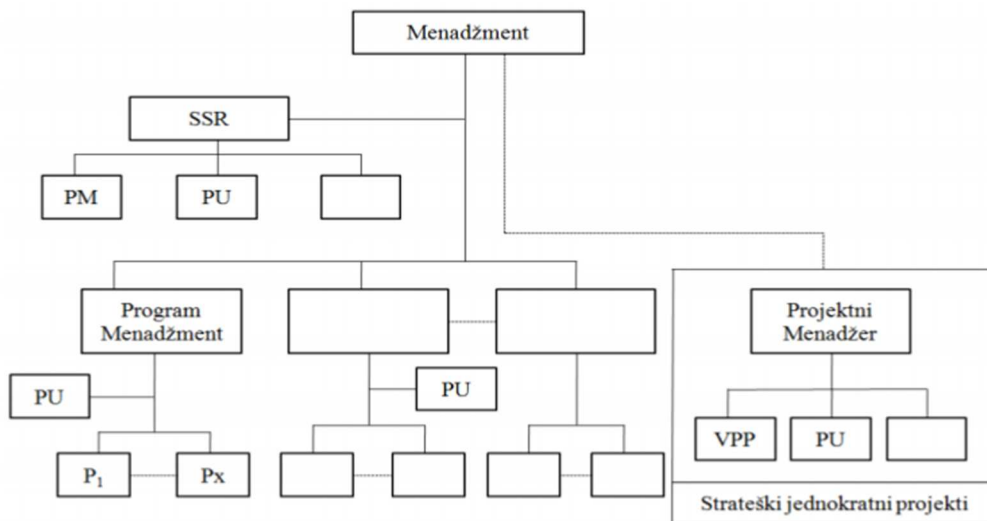
Izvor: Bistričić A., Upravljanje projektima, 2010., str. 208.

Projektni ured ili potpora može biti uključena u postojeću organizaciju na sljedeće načine kao:³⁵

- Služba u okviru službe za strateški razvoj;
- Služba u okviru stalne organizacije projektnog menadžmenta;
- Samostalna služba u organizaciji projektnog menadžmenta nekog velikog projekta, što se organizira za vrijeme trajanja ovakva projekta;
- Samostalna organizacija kao središnja organizacija projektnog menadžmenta;
- Unutarnje vodstvo projekta u nekoj izvođačkoj jedinici.

Na slici u nastavku prikazani su mogući oblici uključivanja projektnog ureda u postojeću organizacijsku strukturu.

SLIKA 4. Oblici uključivanja projektnog ureda u organizacijsku strukturu



Izvor: Hauc, A.: Projektni menadžment i projektno poslovanje, 2007., str. 295.

³⁵Dujanić, M.: Projektni menadžment, Udžbenici Veleučilišta u Rijeci, Rijeka, 2006., str. 184.

Projektni ured može biti dio službe za strateški razvoj, koja je stožerna služba najvišeg menadžmenta. U njoj su također najviši menadžeri (PM). Tako projektni ured podupire rad ovih projektnih menadžera i povezujući je član između njih i izvođačkih organizacijskih jedinica postojeće organizacije. Projektni ured može biti organiziran u sklopu organizacije programa projekata, koji tijekom izvođenja programa ima svoj menadžment programa, a za svaki je projekt imenovan projektni menadžment u obliku koji zahtijeva pojedini projekt P₁ do P_x. Tako je projektni ured pomoć projektnim menadžerima pojedinih projekata i stožerna je služba menadžmenta programa. Projektni ured može biti organiziran i kao unutarnje vodstvo u okviru organizacijske strukture neke funkcijske organizacijske jedinice. Za jednokratni, strateški značajan projekt, u kojemu je projektni menadžment direktno podređen najvišem menadžmentu, projektni ured je organiziran u sklopu projektne organizacije toga projekta, koji, osim projektnog ureda, uključuje i voditelje podprojekata (VPP) i određene stručne izvođačke službe. Odluka o odabiru oblika projektnog ureda i njegovu uključivanju u postojeću organizacijsku strukturu, ovisi o vrsti projekta, broju projekata, organiziranosti projektno usmjerenog poslovanja, opsežnosti proizvodnje projekata, hijerarhije postojeće organizacije i nizu drugih činitelja. Za ovladavanje projektnim izvođenjem najprihvatljivija je strategija da projektni ured bude integriran u službu za strateški razvoj, pogotovo ako je riječ o većem broju projekata.³⁶

³⁶Hauc, A., Projektni menadžment i projektno poslovanje, Visoka škola za poslovanje i upravljanje Baltazar Adam Krčelić, Zaprešić, Zagreb, 2007., str.295.

3.6. Strateški proces multiprojektnog poslovanja

Proces strateškog menadžmenta dinamičan je. Također, kontinuiran je što znači da se aktivnosti strateške formulacije, implementacije i evaluacije događaju konstantno. Ovaj proces u biti nikada ne prestaje.

Ukoliko je strategija definirana kao proces postavljanja dugoročnih ciljeva onda ista može postati fokus uspjeha organizacije u kojoj djeluje.

Strategija se najčešće definira na načelu:³⁷

1. okoline u kojoj organizacija djeluje (uzimajući u obzir konkurente, na primjer, kroz stjecanje troškovne prednosti);
2. apsolutnog smisla u obliku organizacijske misije (na primjer, biti prisutan na svim svjetskim tržištima).

Poduzeća bi morala imati brze i efektivne odgovore na poslovne izazove kao i na konkurentne i njihove taktike koje dolaze iz njihova okruženja.

Ti odgovori su definirani zajedničkim projektnim planom koji bi trebao sadržavati sljedeće:³⁸

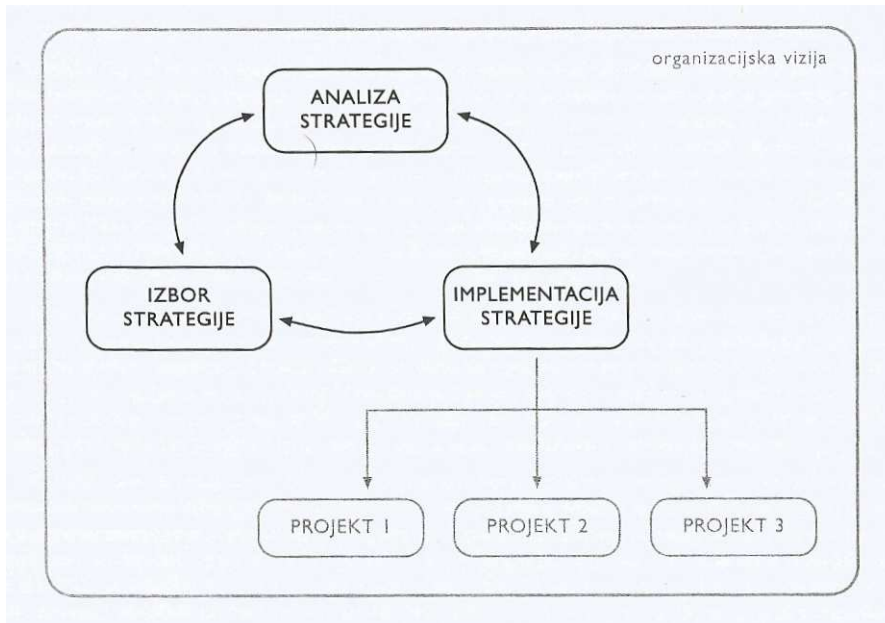
- procjenu kontribucije organizacijskoj strategiji svakog od projekata
- odluku koji će se projekti provoditi, a koji neće na osnovi njihovih ciljeva
- rangiranje relativne važnosti pojedinih projekata
- vremenski raspored provedbe pojedinog projekta
- procjenu sposobnosti, potrebnih resursa i logističkih zahtjeva pojedinog projekta.

³⁷Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 78.

³⁸Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 80.

Na slici broj 5 prikazan je bazni model strateškog procesa.

SLIKA 5. Bazni model strateškog procesa



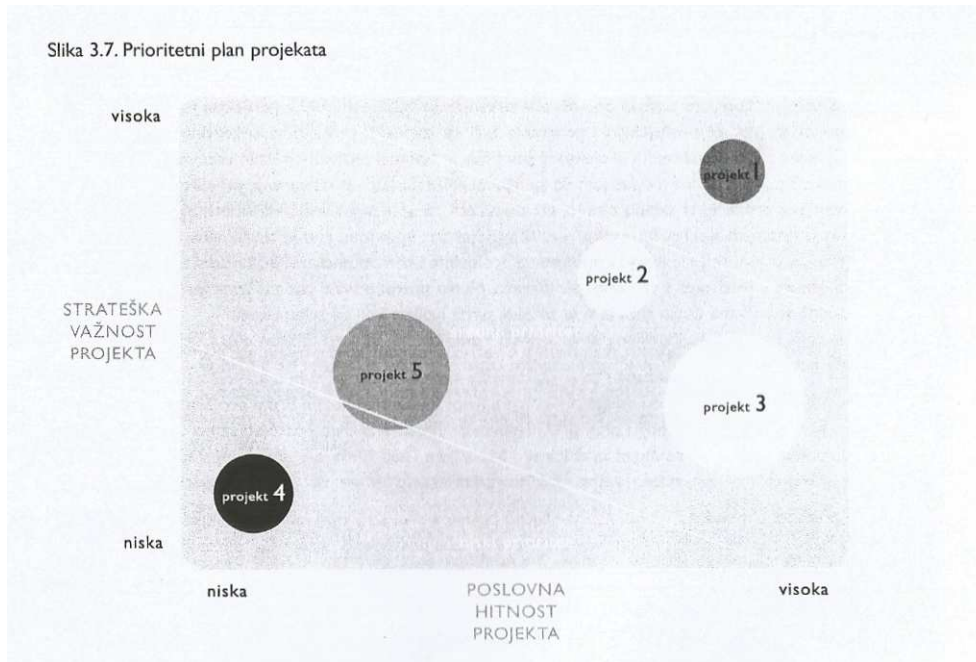
Izvor: Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 80.

Analiza okoline traži skupljanje, razumijevanje i klasificiranje podataka a strateška formulacija podrazumijeva donošenje poslovnih odluka korištenjem tih podataka kao informacija. Za vrijeme formuliranja strategije njezina prihvatljivost mora biti razmotrena a obzirom na prethodno formulirane kriterije.

Obzirom da nisu svi ciljevi strateški jednako bitni za ispunjenje organizacijske vizije, pri implementaciji strategije na umu se stalno treba imati hijerarhija ciljeva. Dakle, potrebno je načiniti plan prioriteta kojim se ukazuje na važnost svakog projekta i na njihovu relaciju.

Na slici broj 6 nalazi se prikaz prioritarnog plana projekata.

SLIKA 6. Prioritetni plan projekata



Izvor: Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektini menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str. 81.

Na slici iznad jednostavno je prikazan prioritarni plan gdje se najveća pozornost pridodaje projektu, a važno je naglasiti da je osim efikasnosti projekta ključna i njegova efektivnost izvedbe.

Ukoliko se organizacija ne pridržava određenih smjernica, moguće su sljedeće situacije:

39

- provodi se previše projekata, što ima za rezultat nedostatak resursa za njihovu adekvatnu izvedbu te raspršenu konkurenciju na nebitne projekte
- previše projekata uzrokuje usporen rad, a s tim i zaostajanje za konkurencijom koja tada na tržište brže izbacuje nove proizvode ili usluge
- nemoguće je dosegnuti svrhu projekta, jer se izvode aktivnosti koje nemaju pretjerane veze sa svrsihodnošću projekta
- izvode se projekti koji su od male koristi za cijelu organizaciju ali imaju vezu s emocionalnim ostvarenjem menadžera koji ih provode

³⁹Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektini menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.82.

- nesklad između projektnih i organizacijskih ciljeva
- ignoriranje ključnih prijedornih točaka projekta sve dok nije kasno
- nedostatak balansa između kratkotrajnih (reaktivnih) i dugotrajnih (strateških, proaktivnih) ciljeva.

Od organizacije koja je tržišno orijentirana zahtijeva se da kontinuirano razmatra projektni portfolio, odnosno skup projekata i programa koji se izvode u istom trenutku u projektno orijentiranoj organizaciji.

U projektno orijentiranoj organizaciji za ostvarenje projektnih ciljeva jednako su ključni ljudi i resursi. U skladu s naprijed navedenim, razne organizacije pokušavaju sve izvesti samostalno a ponajviše zbog nepoznavanja vlastitih mogućnosti i karakteristika. U slučaju potrebe za poslovima i kompetencijama a koje nisu srž prirode, potrebno je razmisliti o povezivanju s vanjskim partnerom.

Ljudi koji rade na projektu često nisu svjesni njegove važnosti odnosno nisu svjesni važnosti vlastitog rada usmjerenog k ostvarenju strateškog cilja. Veliku opasnost također predstavlja stres kao pojava prilikom sudjelovanja u prevelikom broju projekata gdje zaposlenici dolaze u dvojbu što je važno a što hitno. Kada bi uvjeti bili idealni pojedinac bi obavljao ograničeni niz aktivnosti kvalificirane kao važne i hitne, dakle, pojedinac bi imao uvid o tome koliko je važno i hitno ono što radi.

Cilj zajedničkog projektnog plana je da se osigura transparentnost projekata koji će se poduzeti te balans u projektnom portfoliju sa zajedničkim ciljem koji kolidira s onim organizacije u kojoj se projekti provode, a što se djelomično može osigurati upotrebom strateških mapa.⁴⁰

Multiprojektni menadžment ponekad se naziva korporacijski projektni menadžment zbog širine utjecaja na organizaciju. Ukoliko organizacija izvodi veći broj projekata razvija pristup koji dogovara odnos između redovnih odnosno tekućih poslova te izvođenja projekta.

⁴⁰Omazić, M.A., Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.82.

3.7. Specifičnosti multiprojektnog poslovanja

Upravljanje multiprojektnim poslovanjem zapravo je zbirka zadataka od strane voditelja projekata koji se nalaze na terenu te pokazuju odnosno demonstriraju alate i tehnike potrebne za upravljanje multiprojektnim poslovanjem.

Menadžeri koji su odgovorni za istodobno provođenje nekoliko projekata imaju potrebu za boljim metodama vezanim uz dijeljenje resursa.

Voditelji projekata u multiprojektnom poslovanju imaju više odgovornosti nego autoriteta što upravo govori činjenica da se često nalaze u situacijama kada trebaju voljnu i dobrovoljnu suradnju ljudi nad kojima nemaju ovlasti, a kako bi postigli ciljeve organizacije. To čine kroz uvjeravanje, pregovore, planiranje, komunikaciju i profesionalizam a uz pomoć alata za upravljanje projektima i prilagođavanjem okolnostima organizacije poslu.

Multiprojektni procesi, za razliku od jednokratnih procesa, zahtjevaju ustaljen način izvedbe i vođenja a kontinuirano se ponavljaju u dugim vremenskim razdobljima.

Multiprojektni procesi vrlo su slične naravi, udruženi su, a zahtijevaju stalni način vođenja te upravljanja. Sačinjeni su od sličnih odnosno tipskih projekata, izvedbe su tipske a načini izvođenja projekta slični. Objekti projektnog procesa također su slični a stalna organizacijska struktura je specifična, multiprojektno poslovanje sastavni je dio stalne organizacijske strukture.

Multiprojektno poslovanje specifično je za poduzeća sa kontinuiranim poslovanjem te također za neprofitne organizacije i javnu upravu a odnose se na znanstveno istraživačke projekte, projekte očuvanja okoliša, projekti razvoja novih proizvoda i sl.

Kroz upravljanje multiprojektnim poslovanjem obuhvaćena je praksa upravljanja brojnim projektima istovremeno. Prikazuje se kako uspješne organizacije upravljaju projektima unutar svog portfelja, kako postavljaju procese upravljanja više projekata, koje su tehnologije pri tome učinkovite te kako alociraju svoje resurse na različitim projektima.

Specifična kod multiprojektnog poslovanja je stalna potreba za određivanjem prioriteta u realizaciji projekta a zbog ograničenosti resursa. Uključeno je istovremeno praćenje velikog broja projekata a raspodjela ograničenih resursa vrši se na više projekata.

Za svaki projekt organiziraju se i okupljaju ekipe te posebna organizacijska jedinica čiji je cilj koordinacija svih projekata na nivou poduzeća zbog trošenja resursa te usklađivanja i postizanja ciljeva.⁴¹

Važno je napomenuti projektni ured koji se nalazi u sklopu službe za strateški razvoj a koja je stožerna služba najvišeg menadžmenta. Projektni ured podupire rad projektnih menadžera te je povezujući član između njih i izvođačkih organizacijskih jedinica postojeće organizacije.

Kod multiprojektnog poslovanja specifična je fleksibilna uporaba ljudskih resursa između projekata odnosno specifična je fleksibilnost kao i prilagodljivost organizacije u konstantno promjenljivoj okolini. Korištenje resursa učinkovitije je nego u jedinstvenoj hijerarhiji a interdisciplinarna suradnja i stručnost na raspolaganju su svim odjeljenjima.

U multiprojektnih poduzećima raspolaže se specijaliziranim i funkcijskim znanjima za čitav projekt te su zaposlenici tih poduzeća sposobni donositi kompleksne odluke kao i prilagoditi se promjenama u nestabilnim uvjetima rada i u nestabilnoj okolini. Također, svim projektima dostupna su za korištenje specijalizirana znanja i potrebne vještine.

Pozornost kod multiprojektnog poslovanja usmjerena je na proizvode i na geografsko područje a između različitih odjela i projekata konstanta se održava prijeko potrebnim komunikacijama. Obzirom da su menadžeri prisiljeni na komunikaciju uspostavlja se sklad između funkcija i projekata.⁴²

Viša razina menadžmenta nije preopterećena s donošenjem odluka obzirom da su one delegirane na podesivim razinama a samim time top – menadžment zadržava kontrolu nad projektima dok su istovremeno oslobođeni od svakodnevnog odlučivanja. Također, proširuju se zadaci zaposlenika.

⁴¹ Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel Jr., Project Management A managerial Approach - Wiley (2011), str. 417.

⁴² Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel Jr., Project Management A managerial Approach - Wiley (2011), str. 417.

3.8. Izazovi multiprojektnog poslovanja

U prošlosti se tržište mijenjalo sporo a ekonomski su ciklusi bili dulji. Poduzeća su uspijevala isti posao obavljati dugi niz godina i bez mnogo istraživanja brinuti se za tržište. Sada na tržištu vlada jaka konkurencija, što zahtijeva stalna poboljšanja i promjene kako bi organizacija opstala na tržištu.

Jedan od izazova multiprojektnog poslovanja je taj da danas većina tehnika i modela koji se koriste u upravljanju multiprojektnim poslovanjem zapravo su stvoreni i razvijeni u svrhu upravljanja jedinstvenim projektom a što može biti pogrešno u današnjoj multiprojektnoj okolini.

Upravljanje multiprojektnim poslovanjem izazov je u mnogim organizacijama zbog trenutnih praksi poslovanja koje ignoriraju osnove projektnih prioriteta, projektne kategorije, projektne standarde te višestruke alate i aplikacije.⁴³

Kao jedan od najvećih izazova multiprojektnog poslovanja možemo navesti ograničenje resursa. Svaka je organizacija ograničena sa količinom ljudskih, financijskih i fizičkih resursa dok istovremeno mora odgovarati na izazove i prilike u okruženju. Ni jedna organizacija ne može si dopustiti usredotočavanje na jednom projektu uz ignoriranje ostalih.

Također, kao jedan od najvećih izazova multiprojektnog poslovanja možemo navesti upravljanje prioritetima obzirom da natjecaj za ograničene resurse zahtijeva upravljanje njihovim prioritetima dodjele.

Nadalje, dolazi do pojave lošeg multitaskinga što znači da su resursi, često oni rijetki, prebačeni iz jedne tekuće aktivnosti u drugu a što uvelike povećava vrijeme rezolucije svakog zadatka te smanjuje kvalitetu aktivnosti.⁴⁴

Kao posljedica lošeg multitaskinga je produljenje trajanja planiranog projekta, zakašnjelo postizanje koristi od projekta ili njezino smanjenje, prekoračenje potrošnje resursa a koje je uzrokovano ispravljanjem pogrešaka i ponovnim izvođenjem rezultata zbog izmjena uvjeta nastalih u međuvremenu.

⁴³ Macheridis, N., Nilsson, C.H., Management of Multi-projects In a Process Oriented Organization, Working paper series, Lund Institute of Economic Research, br. 8, 2006., str. 9.

⁴⁴ Hashimand, I. N., Chileshe, N., Major challenges in managing multiple project environments (MPE) in Australia's construction industry, Journal of engineering design and technology, br. 3, 2012., str. 80.

Također, velik izazov predstavlja pad međusobnog povjerenje između uprave određenog poduzeća i njegova osoblja.

Nadalje, lokacija projekta predstavlja jedan od izazova iz razloga što se odnosi na usredotočenost mehanizama koordinacije s mogućnošću usredotočavanja na određenom mjestu ili na određenoj liniji koja se proteže mjestom. Voditelj projekta mora koordinirati projektom u jednoj jedinici, bez da odvaja projekte u više jedinica. Razlog ovome je taj što projekti i dalje dijele zajednički cilj ili ciljeve bez obzira što su različiti ili su široko rasprostranjeni.

Izazov rješavanja problema vrlo je čest. Voditelji multiprojektne poslovanja odnosno višestrukog poslovanja suočavaju se sa istim izazovima kao što je angažman u rješavanju kratkoročnog problema.

Obzirom da se funkcionalni kao i projektni menadžeri nadmeću za ograničene resurse, one financijske i ljudske, dolazi do sukoba između njih. Također, izazov može predstavljati i moguća neodređenost uloga kod pripadnika projektnog tima.⁴⁵

Stres također predstavlja izazov u multiprojektne poslovanju. Stres može prouzročiti sukobljavanje uloga, preopterećenost ulogama i njihova neodređenost.

Vodoravni i okomiti utjecaji projektnih i funkcionalnih menadžera, neravnoteža ovlasti i moći predstavlja izazov u multiprojektne poslovanju. Primjerice, ako projektni menadžer ima preveliku moć, rad na jednom od projekata može dobiti nisko mjesto na popisu prvenstvenih zadataka zbog čeka dolazi do kašnjenja ostvarenja projekta.

Administrativni su troškovi također jedan od izazova multiprojektne poslovanja obzirom da menadžeri mogu, kako bi se zaštitili od krivice, tražiti sve napravljeno napismeno a što zasigurno povećava administrativne troškove.

Uštedu vremena možemo odrediti kao jedan od izazova iz razloga što multiprojektne poslovanje iziskuje mnoge sastanke koji, naravno, oduzimaju vrijeme.

Obično izazov u multiprojektne okruženju uključuje odlučivanje o preraspodjeli sredstava, te prilagodbu vremena u kojemu će dodatni projekt biti uključen u postojeće tekuće projekte.

⁴⁵ Tasić, V., The multi-project environment challenges, Nacionalna konferencija postignuća mladih znanstvenika, br. 2, 2014., str. 787.

4. UGRAĐIVANJE PROJEKATA U ORGANIZACIJSKU STRUKTURU

Teorijski prilozi o projektnim strukturama objavljeni posljednjih 20 godina postavljaju pitanje: "Da li je bolje postojeću organizacijsku strukturu prilagoditi zahtjevima projekta kao stranog tijela ili je bolje organizirati projekt u okviru postojeće organizacijske koncepcije?"⁴⁶ Vezano uz naprijed navedeno, većina teoretičara daje prednost drugom pristupu.

Menadžer se s obzirom na vrstu, karakteristiku, veličinu projekta odlučuje za tipologiju:⁴⁷

1. Organiziranje projekata bez promjena u postojećoj strukturi
2. Štabno organiziranje projekata
3. Matrično organiziranje projekata
4. Projektno orijentirano područje
5. Čista projektna organizacija.

Organiziranje projekta bez promjena u postojećoj organizacijskoj strukturi se obično primjenjuje na samom početku projekta te je potrebno kao voditelja projekta odrediti projektnog menadžera koji će imati ovlaštenje kao i odgovornost za realizaciju projekta.

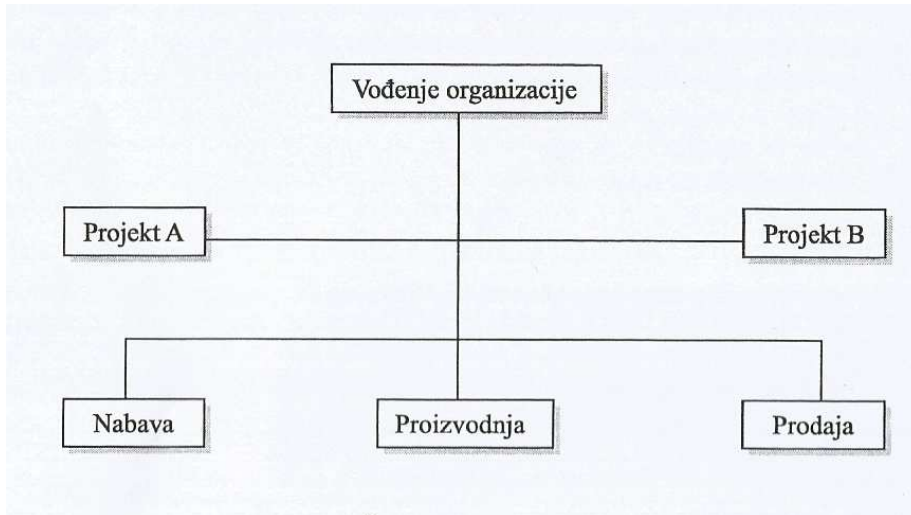
Kod štabno – projektne strukture paralelno se odvijaju linijska struktura i štabna struktura što znači da je menadžer kompanije odnosno generalni menadžer vezan izravno s projektima a dok su generalni menadžer, menadžer poslovnih funkcija i menadžer projekta odgovorni za stalne procese i projekte. Kod štabno – projektne strukture kombinirana je linijska i projektna struktura odnosno radi se o složenoj strukturi tj. organizaciji stalnih aktivnosti i projekata.

⁴⁶Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str. 163.

⁴⁷Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str. 164.

Na slici u nastavku teksta nalazi se prikaz štabno – projektne strukture.

SLIKA 7.Štabno – projektna struktura



Izvor: Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.164.

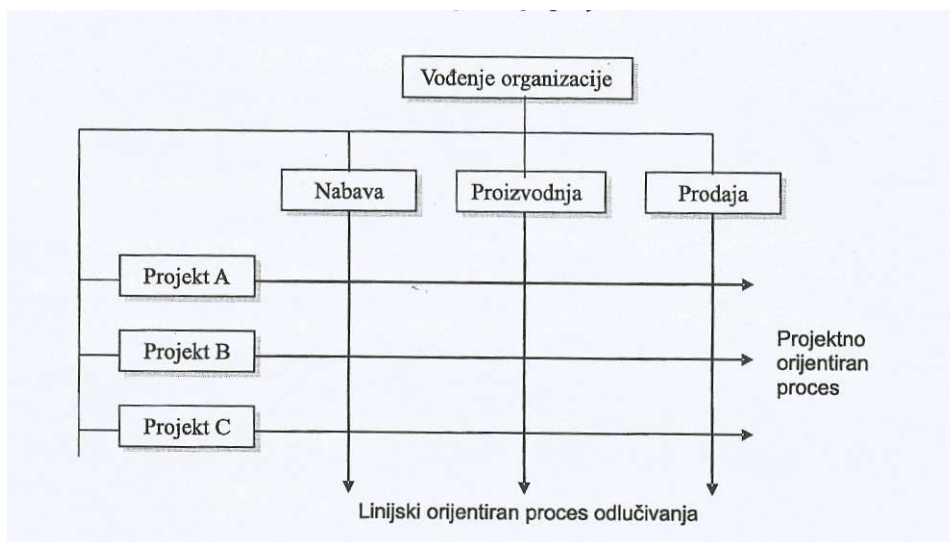
Kod matrične organizacije omogućeno je odvijanje linijskih procesa. Projektni timovi sastoje se od radnih grupa koje obavljaju zadatke pojedine poslovne funkcije za potrebe projekta a čine organizacijsku strukturu projekta. Moguće je usporedno organizirati više projekata. Organizacijska struktura projekta gasi se sa ostvarenjem cilja projekta. Za resurse odnosno inpute odgovorni su linijski menadžeri dok su za outpute odgovorni projektni menadžeri. Dolazi do pojave dualne odnosno dvojne odgovornosti, što znači da članovi projektnog tima za obavljanje zadataka poslovnih funkcija odgovaraju linijskom menadžeru a za realizaciju projektnih aktivnosti odgovaraju projektnom menadžeru.

U projektnoj organizaciji, voditelj projekta ima autoritet donošenja odluka i odlučivanja smjera rada, dok je u matričnoj organizaciji to prepušteno timu. Postoje određena temeljna pravila za razvoj matrice:⁴⁸

- Sudionici moraju provesti puno radno vrijeme na projektu (osigurava stupanj odanosti),
- Postojanje horizontalnih i vertikalnih kanala za preuzimanje odgovornosti,
- Mora postojati brza i učinkovita metoda za rezoluciju konflikata,
- Moraju postojati dobri komunikacijski kanali i slobodan pristup između menadžera,
- Svi menadžeri moraju sudjelovati u procesu planiranja,
- Horizontalno i vertikalno orijentirani menadžeri moraju biti spremni pregovarati za resurse
- Horizontalnoj liniji mora biti dopušteno djelovanje kao zasebno tijelo, osim za administrativne svrhe.

Na slici u nastavku nalazi se prikaz matrične organizacijske strukture.

SLIKA 8. Matrična organizacijska struktura



Izvor: Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.165.

⁴⁸ Kerzner, H.: Project management - a systems approach to planning, scheduling and controlling (10th edition), John Wiley & Sons Inc., New Jersey, 2009., str. 106.

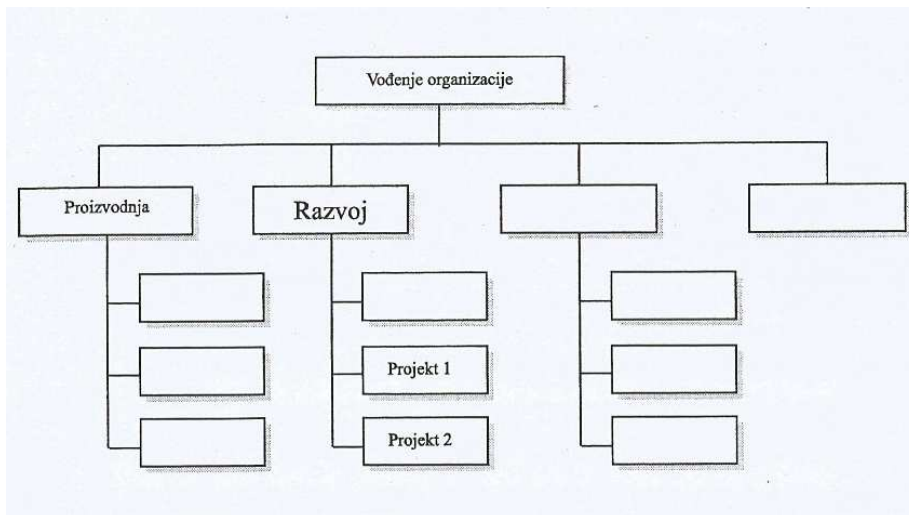
Kod projektno orijentiranih područja prisutna je linijska organizacija unutar linijske organizacije. U ovom modelu projektni menadžer odgovara menadžeru razvoja a ovaj se model primjenjuje kod jednostavnijih projekata kao i kod projekata u prvim fazama životnog ciklusa. Također, ovaj model traje do ostvarenja cilja projekta kada se gasi.

Općenito govoreći, prednost kod ovog modela realizacije leži u činjenici da se koriste funkcionalne dimenzije postojeće organizacije.

Upravljanje multiprojektnim procesima zahtijeva stalnu projektnu organizacijsku formu koja omogućuje optimalno kombiniranje ograničenih resursa za efektivno ostvarivanje ciljeva.⁴⁹

Na slici broj 9 nalazi se prikaz projektne organizacijske strukture.

SLIKA 9. Projektna organizacijska struktura



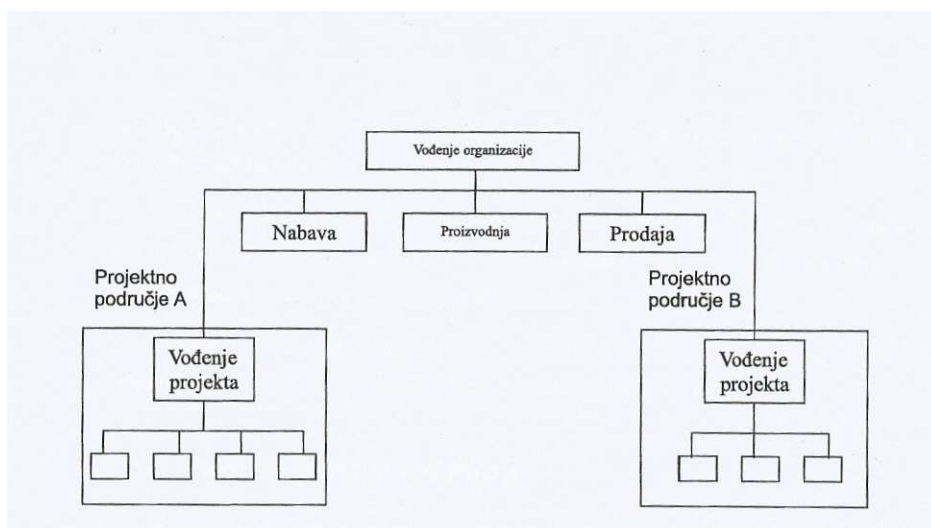
Izvor: Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.165.

Čistu projektnu strukturu karakteriziraju linijska struktura organiziranja i projektno područje u globalnom razmjeru. Kod organizacijske strukture projekta formiraju se projektne radne grupe gdje svaki od projekata ima projektnog menadžera koji je direktno odgovoran generalnom menadžeru. Čista projektna struktura primjenjuje se kada se radi o složenim projektima.

⁴⁹ Zekić, Z.: Projektni menadžment – Upravljanje razvojnim promjenama, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 85-86.

Na slici broj 10 nalazi se prikaz čiste projektne strukture.

SLIKA 10. Čista projektna struktura



Izvor: Dujanić, M., Menadžment, Veleučilište u Rijeci, Rijeka, siječanj 2007., str.166.

5. PROJEKTNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Kad govorimo o projektima, na drugom kraju organizacijskog spektra, nasuprot funkcijskoj organizacijskoj strukturi, nalazi se čista projektna organizacijska struktura, u kojoj je projekt odvojen od matričnog sustava.⁵⁰

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.⁵¹

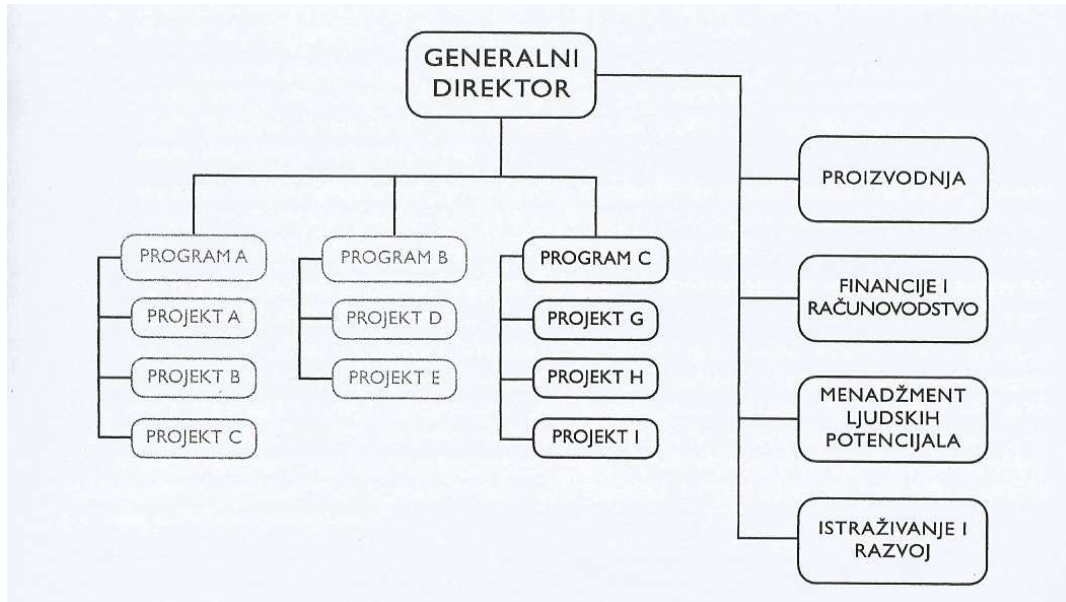
Postoje organizacije koje imaju stroge procedure, uključujući administrativne, financijske, kadrovske i kontrolne procedure te organizacije koje imaju unaprijed definirane granice ali unutar procedura daju gotovo potpunu slobodu.

⁵⁰Omazić, M.A.; Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.152.

⁵¹Omazić, M.A.; Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.152.

Na slici u nastavku nalazi se prikaz projektne organizacijske strukture.

SLIKA 11. Projektna organizacijska struktura



Izvor: Omazić, M.A.; Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.152.

S obzirom na vrstu projekata (jednokratni ili multiprojektni procesi) postoji: ⁵²

Privremena projektna organizacija – organizira se kod jednokratnih projekata dok se ne postignu zadani ciljevi poduzeća. Zadužena je za realizaciju specifične namjene te se kombinira s primarnom linijskom organizacijskom strukturom zaduženom za realizaciju kontinuiranih ponavljajućih procesa djelatnosti poduzeća. Vremenski je ograničena djelovanjem i ukida se nakon postizanja ciljeva projektne realizacije.

Stalna projektna organizacija – organizira se kod upravljanja multiprojektnim procesima. Zahtjeva kombiniranje više projektnih organizacija s primarnom linijskom strukturom poduzeća u kojem se projekti realiziraju. Sastavljena je od više tipova organizacijskih struktura.

⁵²Zekić, Z.: Projektni menadžment, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, 2010., str. 79.

5.1. Prednosti projektne organizacijske strukture

U projektnoj se organizaciji projektni menadžer ponaša kao direktor poduzeća koje je sasvim predano ostvarenju projektnog zadatka. Projektni menadžer ima potpuni linijski autoritet nad projektom te je primoran redovito izvještavati nadređenog menadžera o napretku projekta.

Svi su članovi organizacije direktno odgovorni projektnom menadžeru.⁵³ Cijela organizacija, odnosno svi njezini zaposlenici, direktno su odgovorni projektnom menadžeru. Članovi projektnog tima ne moraju tražiti odobrenja linijskih menadžera za sve svoje odluke i postupke te stoga nema funkcijskih stega. Smanjeni su komunikacijski kanali odnosno u komunikaciji se zaobilazi cijela funkcijska struktura te se izravno komunicira sa višim menadžmentom što za rezultat ima efikasniju i učinkovitiju komunikaciju.

Jako razvijeni identitet imaju projektni timovi a što rezultira stalnom motiviranošću i predanošću članova tima koji se identificiraju s projektom te su mu lojalni. Odluke se brzo donose obzirom da je autoritet centraliziran a cijela projektna organizacija može u kraćem roku reagirati na izazove tržišta i zahtjeve klijenata. U svakom je trenutku vidljiva isplativost projekta te ukoliko je projekt neprofitabilan u svakom trenutku može biti prekinut od strane vrhovnog menadžmenta.

Kvaliteta poslovnog života svakog pojedinca je unaprijeđena kao i njegov odnos s višim menadžmentom zbog jedinstvenosti zapovjednog lanca, svi imaju samo jednog nadređenog. Projektni sudionici mogu s lakoćom primijeniti čistu projektну organizaciju zato što je vrlo jednostavne strukture, fleksibilna je i lagano odgovara na impulse s tržišta.

⁵³Omazić, M.A.; Baljkas, S.: Projektни menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.152

5.2. Nedostaci projektne organizacijske strukture

Kad organizacija "majka" simultano radi na nekoliko projekata (portofolio menadžment projekta), najčešće ih sve u potpunosti ekipira. Ta činjenica može dovesti do znakovitog dupliciranja u svim područjima djelovanja što ima snažan utjecaj na troškove.⁵⁴ Ukoliko projektni menadžer nagomilava opremu i tehnička pomagala može doći do njegove pretjerane reakcije čemu je uzrok njegova pretjerana potreba za tehnološkim znanjem i vještinama. Nedostaci uklanjanja funkcijske tehničke kontrole mogu se nazvati zajedničkim imenom "visoka tehnologija". Pojedinci koji rade na projektu ulaze u dubinu tehnoloških rješenja te se može desiti da odu i dublje od planiranog donosno potrebnog za ostvarenje ciljeva.

Projekt se zasebno razvija u čistoj projektnoj organizaciji, članovi tima stvaraju vrlo jake veze sa projektom te se razvija snažan osjećaj zajedništva odnosno snažna relacija "mi – oni" koja dovodi do loših odnosa u organizaciji. Ovaj oblik organizacijske strukture ima određen vijek trajanja u većini slučajeva te nije starteški orijentiran.

⁵⁴Omazić, M.A.; Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005., str.153

6. MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Matrična organizacijska struktura nova je vrsta organizacijske strukture u kojoj se maksimiziraju dobre strane, a minimiziraju slabosti funkcijske i divizijske organizacijske strukture.⁵⁵

Matrična organizacijska struktura dvodimenzionalna je te se time razlikuje od svih do sada poznatih struktura koje su jednodimenzionalne. Dvodimenzionalnost pruža priliku matričnoj organizaciji da istodobno optimizira dvije dimenzije organizacije. Funkcijska organizacijska struktura najčešće je primarna u matričnoj organizacijskoj strukturi dok je projektna organizacija naknadna struktura.

U matričnoj organizaciji, na jednoj strani matrice postoji projektna organizacijska struktura, a na drugoj funkcijska.⁵⁶ Križanjem funkcijske i projektne organizacijske strukture dobivamo matricu iz čega proizlazi naziv matrična organizacija. Matrična je organizacija prikladna za one organizacije koje rade na nekoliko projekata istodobno. Funkcijske organizacijske jedinice se u matričnoj organizacijskoj strukturi formiraju za obavljanje osnovne djelatnosti. Zaposlenici u funkcijskim organizacijskim jedinicama istodobno rade za potrebe pojedinih projekata.

Projektne menadžeri odgovorni su za sve aktivnosti i resurse u matričnoj organizaciji dok menadžeri funkcijskih organizacijskih jedinica donose odluke vezane u mjesto i način obavljanja posla, raspoređuju dužnosti te kontroliraju izvedbu zadataka.

Specifičnost matrične organizacije je dualna odgovornost članova tima. Oni su odgovorni projektom menadžeru i menadžeru funkcijske organizacijske jedinice. Menadžeru projekta stručno su podređeni članovi projektne tima a disciplinski su podređeni menadžeru matrične organizacije. Dvostruka odgovornost članova projektne tima najveća je slabost matrične organizacije. Razlog su brojne horizontalne i vertikalne veze te se ponekad ne zna tko je zapravo pravi šef. Upravo zbog toga stalna je komunikacija vrlo važna za uspješno funkcioniranje matrične organizacije.

⁵⁵Sikavica, P.; Organizacija; Školska knjiga d.d., Zagreb 2011., str. 428.

⁵⁶Sikavica, P.; Organizacija; Školska knjiga d.d., Zagreb 2011., str. 429.

Matrična organizacijska struktura najprimjenjiviji je oblik organizacijske strukture za velike organizacije a također je prikladna za organizacije koje se bave pojedinačnom proizvodnjom a istodobno izvode nekoliko projekata. Ovo je slučaj u projektantskim organizacijama, konzultantskim organizacijama te također u građevinskim organizacijama te organizacijama za montažu industrijskih postrojenja itd.

Matrična organizacijska struktura primjenjuje se u svim situacijama kada istodobno treba zadovoljiti nekoliko dimenzija organizacije, npr. proizvoda, tržišta, teritorija i vremena.⁵⁷

Moguće su dvije vrste matrične organizacijske strukture. U jednu se dodaju proizvodi, programi ili projekti a u drugoj se kombiniraju dvije vrste divizija, u većini slučajeva proizvodi i teritorij. Tako se razlikuje proizvodno – matrična struktura (engl. Product - matrixstructure), projektno – matrična struktura (engl. Project – matrixstructure), programsko – matrična struktura (engl. Program – matrixstructure) od proizvodno teritorijalne matrice.⁵⁸

Također, druge kombinacije moguće su u matričnoj organizaciji te stoga proizvod može biti jedna dimenzija matrice a kupac druga ili kombinacija specijalnog i industrijskog potrošača odnosno bazične tehnologije i proizvoda. Postoji i matrica sa tri dimenzije poput multinacionalnih organizacija sa dimenzijama funkcija, proizvoda i zemlje tj. regije. Neke multinacionalne organizacije dodaju i četvrtu dimenziju poput kupaca.

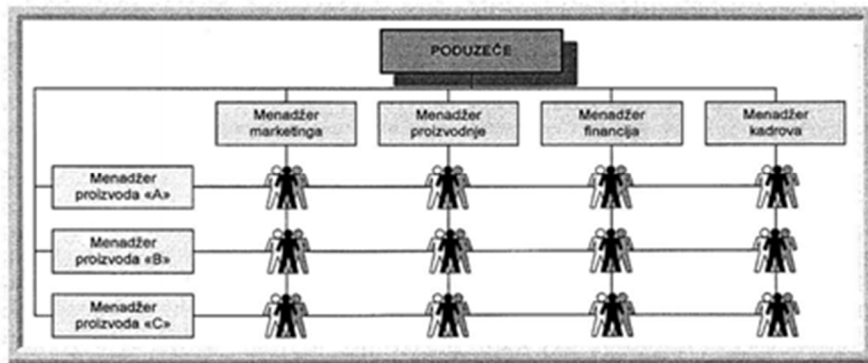
U osnovi, sve su matrične strukture iste što znači da ono što vrijedi za jednu vrstu matrice vrijedi i za ostale, razlika se nalazi u matričnim dimenzijama, odnosno važno je pitanje jesu li to projekti, programi, proizvodi ili nešto drugo.

⁵⁷Sikavica, P.; Organizacija; Školska knjiga d.d., Zagreb 2011., str.431.

⁵⁸Sikavica, P.; Organizacija; Školska knjiga d.d., Zagreb 2011., str.431.

Na slici broj 13 prikazan je matrični oblik organizacijske strukture.

SLIKA 13. Matrični oblik organizacijske strukture



M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2006. str. 259.

6.1. Uvjeti formiranja matrične organizacijske strukture

Tri su uvjeta pod kojima se formira matrični oblik organizacijske strukture:⁵⁹

1. Postoji pritisak da se podijele nedostatni resursi između dvije ili više linija proizvoda. Poduzeće je najčešće srednje veličina s nekoliko linija proizvoda. Ono osjeća pritisak za podjelom i fleksibilnom uporabom ljudi i opreme između ovih linija proizvoda. Npr. poduzeće nije dovoljno veliko da zaposli inženjere na svaku liniju proizvoda, pa se stoga oni zapošljavaju dijelom vremena na jednu, a dijelom vremena na drugu liniju proizvoda.
2. Postoji pritisak okoline na dva ili više kritičnih outputa, kao što su tehnička kvaliteta (funkcijska struktura) i tekući novi proizvodi (divizijska struktura). Ovaj dualni pritisak znači da je potrebna ravnoteža moći između funkcijske i divizijske strukture, pa je potrebna dualna struktura ovlasti da održi ovu ravnotežu.

⁵⁹Buble, M.; Management; Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 264.

3. Područje okoline poduzeća je istovremeno kompleksno i neizvjesno. Tekuće eksterne promjene i visoka međuzavisnost odjela zahtijeva veliku količinu koordinacije i obrade informacija kako onih vertikalno, tako i onih horizontalno usmjerenih.

Kako bi se postigla ravnoteže moći kod naprijed navedena tri uvjeta, vertikalne i horizontalne linije ovlasti moraju dobiti jednako značenje a što se postiže dualnom strukturom ovlasti koju sadrži matrični oblik. Taj proces dovodi do specifične karakteristike matrične strukture gdje zaposlenici imaju dva nadređena (šefa) što menadžerima predstavlja poteškoću iz razloga što od njih traže nove vještine koje se u principu ne zahtjevaju od funkcijske ili divizijske strukture. Također, dualne strukture ovlasti koje sadrže matrični oblik prikladne su za projektno usmjerene organizacije.

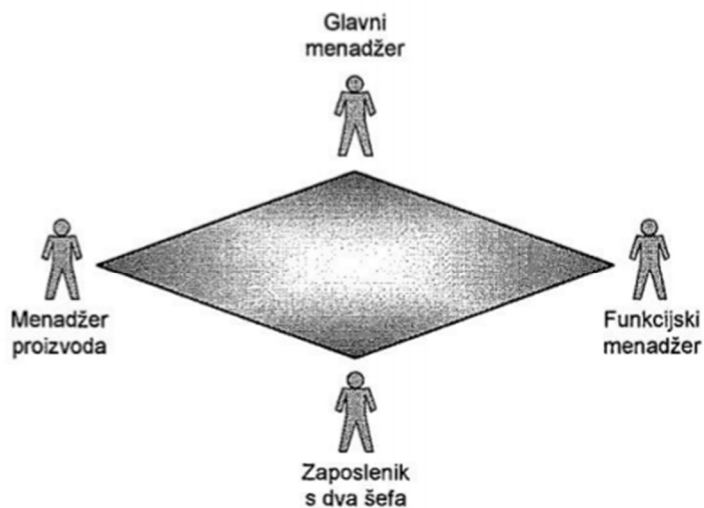
6.2. Ključne uloge u matričnoj organizaciji

Četiri su ključne uloge u matričnoj organizaciji i to: ⁶⁰

1. glavni manager,
2. manager proizvoda (projekta, programa),
3. funkcijski manager,
4. zaposlenik s dva šefa.

U nastavku, na slici broj 14, nalazi se prikaz matričnog dijamanta.

SLIKA 14.: Matrični dijamant



Izvor: Buble, M.; Management; Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 266.

⁶⁰Buble, M.; Management; Ekonomski fakultet, Split, 2000., str. 265.

Glavni je menadžer (Top leader) osoba koja je na čelu obiju struktura, funkcijske i divizijske strukture. Prva odgovornost glavnog menadžera održavanje je ravnoteže moći između šefova odjela odnosno funkcijskih menadžera i projektni menadžer odnosno menadžera proizvoda. Njegova je obveza delegirati odluke na menadžera proizvoda i funkcijske menadžere te poticati direktni kontakt među njima.

Menadžer proizvoda (Product manager, Project manager, Program manager) zadužen je za određeni proizvod a nalazi se na čelu divizijske strukture. Odgovoran je za ostvarivanje planiranih outputa sukladno postavljenim zahtjevima. Njegove ovlasti protežu se na određivanje podređenima sadržaja aktivnosti i vremenskog ograničenja u kojima te aktivnosti moraju biti izvršene.

Funkcijski menadžer (Functional Manager) osoba je zadužena za materijalne i ljudske resurse grupe istorodnih poslova. Funkcijski se menadžer nalazi na čelu funkcijske strukture a odgovoran je za funkcijske ekspertize, standarde i pravila. Njegove ovlasti uključuju odluku o tome tko će od podređenih biti uključen u matričnu strukturu i na koji će način izvršavati dodijeljenu mu aktivnost.

Menadžer proizvoda i funkcijski menadžer u principu se nazivaju matričnim menadžerom (MatrixBoss) a njihov je glavni problem nemogućnost potpune kontrole nad podređenima. Ukoliko menadžer proizvoda i funkcijski menadžer žele ostvariti svoje zadatke, moraju usko surađivati kao i biti spremni na međusobnu konfrontaciju ukoliko dođe do nesporazuma ili konflikta. Potrebne su im posebne vještine te strpljenje.

6.3. Matrični sustav menadžmenta

Matrični se menadžment ne razlikuje previše od projektnog menadžmenta, on je zapravo upravljanje većim brojem projekata. Koordinacija većeg broja projekata teža je iz razloga što isti zaposlenici mogu biti angažirani na većem broju projekata što znači da tada odgovaraju svakom menadžeru projekta u koji su uključeni. Matrični je menadžment složeniji i teži što je broj projekata na kojima rade zaposlenici veći.

Matrični je sustav menadžmenta oblik decentraliziranog odlučivanja pri kojemu se donošenje odluka prenosi duboko u organizaciju u okviru projekata koji "presijecaju"

tradicionalnu linijsku strukturu menadžemnta i odlučivanja, u tome se ogleda osnovna slabost matričnog sustava menadžemnta.⁶¹

Matrični je sustav menadžemnta primjereniji za poduzeća koja proizvode ili pak pružaju određene usluge svome kupcu. Također, ovaj je sustav menadžemnta prikladan za poduzeća koja izvode velik broj projekata te se bave pojedinačnom proizvodnjom. U globalnim se kompanijama, sa razvijenom proizvodnjom različitih proizvoda, također pojavljuje matrični sustav menadžemnta, a u njima matricu sačinjavaju menadžeri proizvoda i menadžeri države odnosno regije ili menadžeri područja.

6.4. Smjernice za učinkovitost matričnog upravljanja

Matričnom se upravljanju može povećati učinkovitost postupanjem prema sljedećim uputama:⁶²

1. Odrediti ciljeve projekta ili zadatka.
2. Jasno razlučiti uloge, ovlasti i odgovornosti menadžera i pripadnika timova.
3. Pobrinuti se da utjecaj bude utemeljen na znanju i informacijama, a ne na rangu u hijerarhiji.
4. Uravnotežiti moć funkcionalnih i projektnih menadžera.
5. Odabrati iskusnog projektnog menadžera sposobnog za vodstvo.
6. Baviti se razvitkom organizacije i timova.
7. Uspostaviti odgovarajuću kontrolu troškova, vremena i kvalitete, koja pravovremeno upozorava na odstupanja od standarda.
8. Pravično nagraditi projektne menadžere i pripadnike timova.

⁶¹Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment; vještine, sustavi i izazovi; Školska knjiga, Zagreb, 2008., str. 287.

⁶²Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998., str. 276.

7. PRIMJERI PROJEKTNO USMJERENIH PODUZEĆA U PRAKSI

U ovom poglavlju analizirana su dva poduzeća. Poduzeće TEAM d.d. koje se bavi građevinskim djelatnostima te poduzeće Enikon d.d. čija je osnovna djelatnost strojarstvo. Oba poduzeća izvode više komercijalnih projekata istodobno, a što predstavlja značajno multiprojektno poslovanje.

U nastavku teksta nalazi se kratki opis poduzeća TEAM d.d. i Enikon d.d., prikazane su njihove organizacijske strukture te su navedene neke od specifičnosti i poslovanja istih.

7.1. Team d.d.

1991. godine u Čakovcu osnovano je građevinsko poduzeće Team d.d. Osnovala ga je mala skupina vlasnika s višegodišnjim iskustvom u graditeljstvu. U početku, društvo je pretežno radilo elaborate procjene vrijednosti društvenih poduzeća koja su u postupku pretvorbe i privatizacije, da bi ubrzo krenulo na graditeljsko tržište s ciljem da se razvije djelatnost visokogradnje.

Osnovna djelatnost poduzeća TEAM d.d. je izgradnja i adaptacija objekata visokogradnje, stambeno – poslovnih, proizvodno – industrijskih, turističkih, obrazovnih, zdravstvenih, sakralnih i drugih namjena.

Već u početnim godinama TEAM d.d. je na domaćim i inozemnim gradilištima zapošljavao više od stotinu radnika, čime je u vrlo kratkom roku prerastao u tvrtku srednje veličine. Takav razvoj pratili su i naponi da se stvori efikasna organizacijska struktura tvrtke, sposobna realizirati ugovorene poslove, ali i stalno se prilagođavati dinamici i potrebama građevinskog tržišta.

U novo stoljeće poduzeće TEAM d.d. ušlo je kao zrelo poduzeće, tehnološki, organizacijski i kadrovski strukturirana za uspješno građenje i najsloženijih objekata, s jasnom pozicijom na tržištu, koja je izborena dugogodišnjim odgovornim izvršavanjem obveza prema investitorima, spremna i sposobna na brza prilagođavanja tržišnoj dinamici. Tom

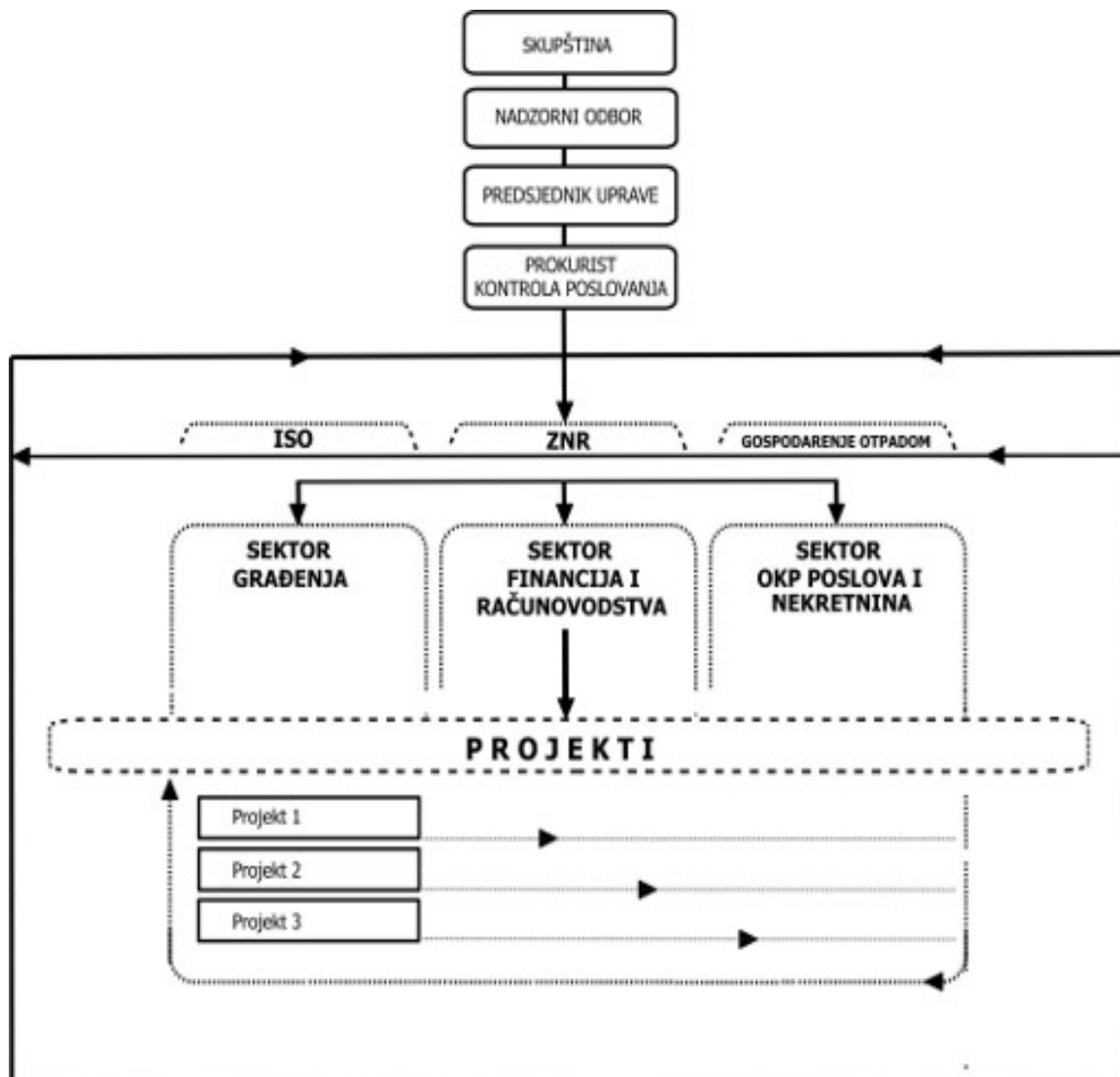
cilju bez sumnje pridonosi uvođenje sustava kvalitete (2002.g.) prema normi ISO 9001:2000, te potvrda istog 2005., 2008. i 2011. godine.

TEAM d.d. ulaže velike napore u ostvarivanju svojih ciljeva na zadovoljstvo kupaca, dioničara, dobavljača, kooperanata te društvene zajednice.

TEAM d.d. je tijekom godina ulagao u ljude i obrazovao velik broj kvalificiranih djelatnika na gradilištima a danas zapošljava oko 300 ljudi.

Na slici u nastavku nalazi se organizacijska struktura građevinskog poduzeća TEAM d.d.

SLIKA 15.: Organizacijska struktura građevinskog poduzeća TEAM d.d.



IZVOR: <http://www.team.hr/pg/organizacija/29>, pristupljeno 15.07.2017. godine

Građevinsko poduzeće TEAM d.d. koristi matričnu organizacijsku strukturu. Poduzećem upravlja skupština ispod koje se nalazi nadzorni odbor, zatim predsjednik uprave te prokurist odnosno kontrola poslovanja.

Tri su glavna sektora u poduzeću a to su:

- Sektor građenja,
- Sektor financija i računovodstva,
- Sektor OKP poslova i nekretnina.

Matrična organizacijska struktura idealna je za građevinsko poduzeće TEAM d.d. zbog povećanja poslovanja poduzeća te njegova širenja na nova tržišta kao što su gradilišta Rusije, Slovenije i Njemačke. Također, poduzeće širi svoje poslovanje i na području Zagreba.⁶³

Specifično za ovo građevinsko poduzeće je provođenje cijelog niza projekata na raznim tržištima te također konstantna cirkulacija zaposlenih na projektima. Koristeći matričnu organizacijsku strukturu poduzeće se fokusira na proizvodne i teritorijalne jedinice.

Također, specifično kod ovog poduzeća je simultano izvođenje više projekata istodobno. Kod simultanog izvođenja više projekata istodobno smanjuje se problem dupliciranja čiste projektne strukture, što znači da je znanje kojim raspolažu funkcije dostupno svim projektima. Za realizaciju svojih projekata poduzeće osim vlastitih radnika posjeduje gradilišnu opremu (kontejneri, oplata, skele), građevinsku mehanizaciju prvenstveno za poslove visokogradnje (kranovi, dizalice), te vozni park (kamioni, šleperi, autobusi, itd.). Značajni dio radova u izgradnji i realizaciji projekata osim samih konstrukcija, poduzeće realizira kroz vlastite pogone za izradu i montažu aluminijske i pvc stolarije, suhih montažna pregradnih zidova i stropova, metalnih konstrukcija, crne i inox bravarije, savijanja i montažu građevinske armature.⁶⁴

Nadalje, stručnjaci različitih struka zajedno odrađuju projekte što znači da nisu fokusirani samo na svoje polje rada već u komunikaciji i radu s ostalim stručnjacima izmjenjuju ideje i rješenja što poboljšava kvalitetu proizvoda te također potiče stvaranje inovativnih rješenja.

⁶³ <http://www.team.hr/pg/povijest/28>, pristupljeno 15.07.2017. godine

⁶⁴ <http://www.team.hr/pg/graditeljstvo/8>, pristupljeno 15.07.2017. godine

Obzirom da se u poduzeću odvija velik broj projekata istodobno poduzeće je bilo primorano rasporediti resurse na način da svi projekti budu uspješni a ciljevi ostvareni. Raspoređivanje resursa poduzeću je predstavljalo problem nakon završetka Domovinskog rata gdje je započeta nova faza prilagođavanja poduzeća tržištu.

Svojim tržišnim pozicioniranjem, poduzeće TEAM d.d. osiguralo je kontinuitet proizvodne aktivnosti i kroz zimske mjeseci a što uvelike pridonosi ekonomičnosti poslovanja kao i stabilnosti tržišne pozicije poduzeća s obzirom na stalnu visoku investicijsku aktivnost poduzeća na području Zagreba i oživljavanje građevinskog tržišta na području vodeće Hrvatske turističke županije.⁶⁵

Stabilnost u korištenju vlastite građevinske opreme TEAM d.d. više godina osigurava i vlastita investicijska aktivnost kroz gradnju objekata poslovne i stambene namjene za tržište ili pak za potrebe vlastitog razvoja. S jedne strane, ta linija poslovne orijentacije omogućena je jačanjem vlastitih financijskih potencijala, a s druge strane ona povratno pridonosi daljnjem povećanju ekonomičnosti i profitabilnosti poslovanja poduzeća.⁶⁶

Zaposlenici ovog poduzeća mogu profesionalno napredovati jer se nalaze u intelektualnom poticajnom i različitom okruženju a TEAM d.d. zrelo je poduzeće, tehnološki, organizacijski i kadrovski strukturirano za uspješno građenje i najsloženijih objekata, s jasnom pozicijom na tržištu, koja je izborena dugogodišnjim odgovornim izvršavanjem obveza prema investitorima, spremno i sposobno na brzo prilagođavanje tržišnoj dinamici. Nadalje, suradnja i koordinacija sa stručnjacima ostalih struka doprinosi razvoju zaposlenika u širinu i omogućuje da sagledaju problem iz šire perspektive a zbog ovlaštenja donošenja odluka kod radnika se razvija osjećaj odgovornosti.⁶⁷

No, obzirom da je naglašena kompleksnost organizacijske strukture poduzeća TEAM d.d. potrebno je da ju razumiju sve zainteresirane strane što predstavlja vrlo velik izazov samom poduzeću.

Također, poduzeću je cilj poboljšati komunikaciju između zaposlenika što pokušavaju kroz razne sastanke projektnih timova kao i edukacije a što dovodi do povećanja troškova poduzeća obzirom da više informacija mora doći do onih kojima su namijenjene a što se može ostvariti usmeno, pismeno ili na sastancima.

⁶⁵ <http://www.team.hr/pg/povijest/28>, pristupljeno 16.07.2017. godine

⁶⁶ <http://www.team.hr/pg/povijest/28>, pristupljeno 16.07.2017. godine

⁶⁷ <http://www.team.hr/pg/povijest/28>, pristupljeno 16.07.2017. godine

7.2. Enikon d.d.

Enikon d.d. poduzeće je registrirano za poslove izgradnje industrijskih, petrokemijskih i energetskih objekata i postrojenja. Osnovna djelatnost mu je strojarstvo, a vlastiti resursi u projektiranju te proizvodnji i montaži strojarske opreme stvaraju odličnu predispoziciju za izvođenje složenih projekata po sustavu *“ključ u ruke”*.

Projekte izvode po cijelom svijetu, a zadnjih su godina najaktivniji na tržištima zapadne i istočne Afrike.

U svim nabrojanim objektima Enikon izvodi jednu iliviše vrsta usluga pri čemu koristi vlastite resurse, a gdje to kupac traži, izvodi radove odnosno gradnju po sustavu "ključ u ruke" te preuzima odgovornost i garanciju za cijeli projekt odnosno tehnološku jedinicu.

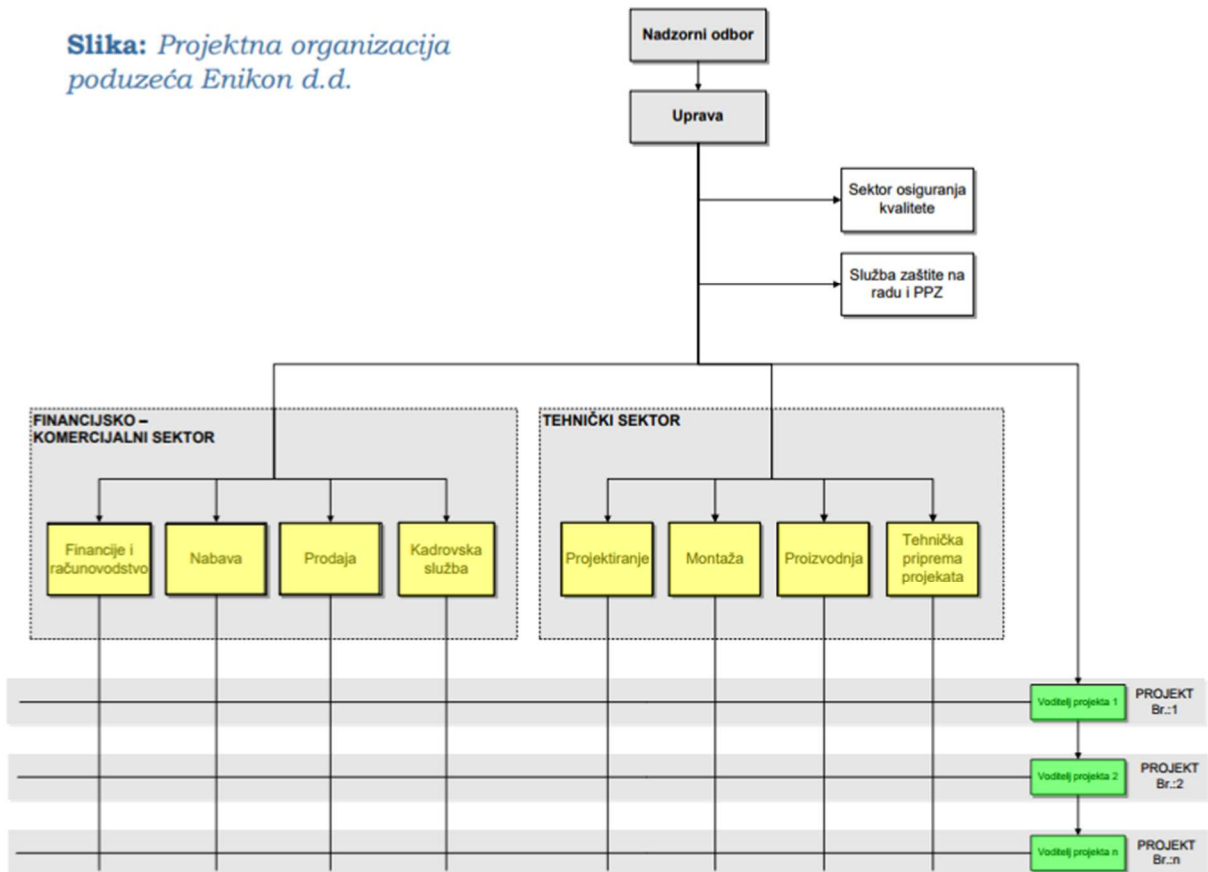
Opseg usluga koje za tržište Enikon realizira vlastitim snagama:⁶⁸

- izrada izvedbenog projekta,
- proračun i projektiranje čeličnih konstrukcija, tankova i silosa,
- isporuka čeličnih konstrukcija i strojne opreme,
- prefabrikacija cjevovoda,
- isporuka tlačnih posuda i izmjenjivača topline,
- montaža strojarske opreme, čeličnih rezervoarskih prostora, čeličnih konstrukcija, cjevovoda i instalacija,
- izgradnja objekata po sustavu “ključ u ruke“.

⁶⁸ <http://enikon.com/o-nama/nase-djelatnosti/>, pristupljeno 16.07.2017. godine

Na slici u nastavku nalazi se prikaz organizacijske strukture poduzeća Enikon d.d.

SLIKA 16.: Prikaz organizacijske strukture poduzeća Enikon d.d.



IZVOR: Hernaus T.: Dizajniranje organizacijske strukture, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, str. 30.

Poduzeće Enikon d.d. koristi projektnu organizacijsku strukturu dok se u poduzeću odvija velik broj sličnih projekata te je poduzeće većim dijelom usmjereno na projekte. Poduzećem Enikon d.d. upravlja uprava a poduzeće, odnosno njegovi sektori organizirani su u dvije skupine, finacijsko – komercijalni sektor i tehnički sektor.

U finacijsko – komercijalnom sektoru nalaze se:

- Financije i računovodstvo,
- Nabava,
- Prodaja,

- Kadrovska služba.

U tehničkom sektoru nalazi se:

- Projektiranje,
- Montaža,
- Proizvodnja,
- Tehnička priprema projekata.

U poduzećima koja su projektno orijentirana obično se primjenjuje projektna organizacija kao primarna organizacija i svaki projekt je u konačnici nestalni oblik organizacije, a zaposleni u organizaciji su stalno zaposleni i moraju imati svoja funkcijska mjesta, kao i organizacijske jedinice kojima organizacijski pripadaju i odakle se regrutiraju za rad na projektu

Kod poslovanja poduzeća Enikon d.d. potrebno je izvršiti analizu okoline koja podrazumijeva skupljanje, razumijevanje te klasifikaciju potrebitih informacija. Ove je kriterije potrebno prethodno formulirati kako bi prihvatljivost formuliranja strategije mogla biti razmotrena.

Kapaciteti plana opterećenja izvođačkih resursa opterećeni su tijekom cijele godine. Nadalje, poduzeće Enikon d.d. potpisalo je ugovor sa poduzećem Riverton Karma SA za zemljane i građevinske radove na projektu optimizacije rudnika zlata Karma u Burkini Fasso u Arfici te sa tim i drugim sličnim poduzećima te svoje projekte izvodi tijekom cijele godine.⁶⁹

Enikon d.d. tržišno je orijentirana organizacija stoga se od nje zahtijeva da kontinuirano razmatra projektni portfelj odnosno skup projekata i programa koji se izvode u istom trenutku u projektno orijentiranoj organizaciji.⁷⁰

Komunikacija se na projektima poduzeća Enikon d.d odvija nesmetano obzirom da su uspostavljeni vertikalni komunikacijski kanali.

Za ovo poduzeće specifični su česti sastanci na kojima zaposlenici stječu vještine potrebne za funkcioniranje u okolini.⁷¹

⁶⁹ <http://enikon.com/novosti/enikon-je-potpisao-ugovor-s-riverstone-karma-sa-2/>, pristupljeno 16.07.2017. godine

⁷⁰ <http://enikon.com/novosti/o-nama-hse.vprojekt/>, pristupljeno 16.07.2017. godine

⁷¹ <http://enikon.com/o-nama/hse-politika/>, pristupljeno 16.07.2017. godine

Osiguran je projekt u proceduralnom i administrativnom smislu te ne postoji opasnost za projektni kontinuitet u slučaju da netko od sudionika projekt napusti.

Svaki projekt u poduzeću Enikon d.d. ima voditelja. Voditelji projekta mogu biti imenovani na više projekata. Voditelj projekta koordinira rad na izradi projekta te je odgovoran za njihovu usklađenost te realizaciju Ugovora za koji je zadužen. Odgovoran je za uspješnost projekta neposrednom rukovoditelju i upravi.

U organizaciji vlada centraliziranost, pa se odluke mogu donositi brzo i poduzeće može u kratkom roku reagirati na izazove tržišta, odnosno zahtjeve klijenata.

Jedan od izazova za poduzeće Enikon d.d. predstavlja nagomilavanje tehničke opreme do koje može doći obzirom da poduzeće ima veliku potrebu za tehnološkim znanjima i vještinama. Također, pojedinci koji raspolažu ključnim znanjima trebali bi se zapošljivati na projektu samo kad su potrebni kako bi se izbjeglo povećanje troškova projekta.

Najveći izazov ovog poduzeća je taj što ono nema projektni ured odnosno organizacijsku jedinicu koja u skladu sa svojim nadležnostima izvodi zadatke za pomoć a koja bi poduzeću poput Enikona d.d. bila od velike pomoći pri daljnjem poslovanju. Također, projektni ured bi mogao pružati poduzeću administrativnu podršku i obuku za članove projektnog tima i sponzore, učenje od završenih projekata i pružanje internog savjetovanja.

8. ZAKLJUČAK

Multiprojektno poslovanje ima stalnu potrebu za određivanjem prioriteta u realizaciji projekata, a zbog ograničenih resursa. Istovremeno se prati veći broj projekata a za svaki projekt se okupljaju timovi. Uporaba ljudskih resursa fleksibilna je, a organizacija je prilagodljiva obzirom da se okolina konstantno mijenja.

Voditelji projekta u multiprojektnom poslovanju imaju više odgovornosti nego autoriteta što upravo govori činjenica da se često nalaze u situacijama kada trebaju voljnu i dobrovoljnu suradnju ljudi nad kojima nemaju ovlasti, a kako bi postigli ciljeve organizacije.

Multiprojektni procesi vrlo su slične naravi, udruženi su a zahtijevaju stalan način vođenja te upravljanja.

Većina organizacija koja provode multiprojektna rješenja ostvaruju značajne rezultate u roku od dva do tri mjeseca, a neke čak i brže.

Kao jedan od najvećih izazova multiprojektnog poslovanja možemo navesti ograničenje resursa što znači da je svaka organizacija ograničena sa količinom ljudskih, financijskih i fizičkih resursa dok istovremeno mora odgovarati na izazove i prilike u okruženju.

Projektni su uredi vrlo bitni u ovom poslovanju obzirom da oni podupiru projektne menadžere te djeluju povezujuće između njih i organizacijskih jedinica koje izvode projekt a odluka o odabiru oblika projektnog ureda i njegovu uključivanju u postojeću organizacijsku strukturu, ovisi o vrsti projekta, broju projekata, opsežnosti proizvodnje projekata itd.

U ovom radu razmatrana su dva poduzeća, TEAM d.d. i Enikon d.d. Poduzeće TEAM d.d. Poduzeće TEAM d.d. građevinsko je poduzeće osnovano u Čakovcu, koristi matričnu organizacijsku strukturu što je specifično za poduzeće obzirom da se povećava poslovanje društva koje se također širi na nova tržišta odnosno gradilišta.

Enikon d. d. koristi projektnu organizacijsku strukturu, poduzeće posluje s visokoprofesionalnim projektnim timovima, specijaliziranim za sve usluge iz područja svoga djelovanja. Poduzeće je realiziralo projekte različite složenosti a vrlo značajnim i uspješnim se pokazalo na teritoriju Afrike. Za još bolje i uspješnije poslovanje poduzeću se preporuča uvođenje projektnog ureda u svoje poslovanje.

LITERATURA:

Knjige:

1. Bahtijarević-Šiber, F.; Sikavica, P., Pološki Vokić, N.: Suvremeni menadžment; vještine, sustavi i izazovi; Školska knjiga, Zagreb, 2008.
2. Buble, M.; Management; Ekonomski fakultet, Split, 2000.
3. Certo, S.C.; Certo, S.T.: Moderni menadžment; Mate, Zagreb, 2008.
4. Cetinski, V.; Perić, M.: Projektni menadžment; Sveučilište u Rijeci, 2013.
5. Dujmović, M.: Menadžment, Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2007.
6. Hauc, A: Projektni menadžment i projektno poslovanje; M.E.P. Consult, Zagreb, 2007.
7. Horvat, Đ., et.al.: Temeljne funkcije upravljanja; Edukator d.o.o., Zagreb, 2007.
8. Sikavica, P; Bahtijarević – Šiber, F.; Pološki Vokić, N.: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
9. Sikavica, P.: Organizacija; Školska knjiga d.o.o., Zagreb, 2011.
10. Šimović, V.; Zovko, V.; Bobera, D.: Projektni menadžment i informacijska potpora, Visoka škola za poslovanje i upravljanje "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, 2011.
11. Omazić, M.A.; Baljkas, S.: Projektni menadžment, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2005.
12. Zekić, Z.: Projektni menadžment: Upravljanje Razvojnim promjenama; Sveučilište u Rijeci, Rijeka, 2010.
13. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M.; Organizacija; Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.
14. Weihrich, H.; Koontz, H.: Menadžment, Mate, Zagreb, 1998.
15. Jack R. Meredith, Samuel J. Mantel Jr.: Project Management - A managerial Approach, Wiley, 2013.
16. Kendall, Gerald I., Austin, Kathleen M. : Advanced multi-project management, J. Ross Publishing, 2013.
17. Westland, J.: The Project Management Life Cycle, KoganPage, London, 2006

Članci:

1. Macheridis, N., Nilsson, C.H., Management of Multi-projects In a Process Oriented Organization, Working paper series, Lund Institute of Economic Research, br. 8, 2006., econpapers.repec.org/paper/hhblufewp/2006_5f008.htm (pristupljeno 10.06.2017.)
2. Hashimand, I. N., Chileshe, N., Major challenges in managing multiple project environments (MPE) in Australia's construction industry, Journal of engineering design and technology, br. 3, 2012.
3. Tasić, V., The multi-project environment challenges, Nacionalna konferencija postignuća mladih znanstvenika, br. 2, 2014., www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_904.pdf (pristupljeno 14.06.2017.)

Internet stranice:

1. <http://www.team.hr/>
2. <http://www.enikon.hr/>

POPIS SLIKA I TABLICA:

Popis slika:

SLIKA 1. Faze komercijalnog projekta u projektno usmjerenim poduzećima.....	19
SLIKA 2. Multiprojektno poslovanje.....	20
SLIKA 3. Primjer projektnog ureda.....	22
SLIKA 4. Oblici uključivanja projektnog ureda u organizacijsku strukturu.....	24
SLIKA 5. Bazni model strateškog procesa.....	25
SLIKA 6. Prioritetni plan projekata.....	27
SLIKA 7.Štabno – projektna struktura.....	34
SLIKA 8. Matrična organizacijska struktura.....	35
SLIKA 9. Projektno orijentirana područja.....	35
SLIKA 10. Čista projektna struktura.....	35
SLIKA 11. Projektna organizacijska struktura.....	37
SLIKA 12. Projekt kao dio funkcijske organizacijske strukture.....	41
SLIKA 13. Matrični oblik organizacijske strukture.....	45
SLIKA 14. Matrični dijamant.....	47
SLIKA 15. Organizacijska struktura Team d.d.....	53
SLIKA 16. Organizacijska struktura Enikon d.d.....	57

Popis tablica:

Tablica 1: Projektno usmjereno poslovanje i projektno usmjerene organizacije.....	17
---	----