

Alen Jugović  
Pomorski fakultet u Rijeci  
Studentska 2, Rijeka

Stručni članak  
UDK: 656.07  
656.615 (497.5 Rijeka)

## ORGANIZACIJSKA STRUKTURA LUČKE UPRAVE RIJEKA

*Organizacijska je struktura nuždan temelj bez kojega će i najbolji učinak u svim drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan. U ovom radu provedena je analiza organizacijske strukture Lučke uprave Rijeka i to tako da je analizirana postojeća organizacijska struktura koja se zatim usporedila s poznatim znanstvenim teorijama i postavkama i istražen je način ponašanja Lučke uprave Rijeka kroz promjene u okolini te kroz poslovne aktivnosti. U okviru istraživanja, osim o implementiranim organizacijskim strukturama, raspravlja se i o modelima organizacijskih struktura koje nisu u primjeni u Lučkoj upravi Rijeka već bi se mogle primijeniti ako se za to pokaže potreba.*

*Ključne riječi: poslovna organizacijska struktura, lučka uprava, funkcionalna i projektna organizacijska struktura*

### 1. UVOD

Morske luke su ključni podsustav pomorskog i prometnog sustava i akcelerator prometnih tokova i razvitka brojnih gospodarskih djelatnosti zemlje.

Odgovarajućim zakonskim mjerama i programima razvitka država može poticati ili slabiti razvitak lučkog sustava, što je ujedno posljedica bržeg ili sporijeg integriranja države u prometne i gospodarske tokove svijeta. Osnivanje lučkih uprava jedna je od takvih mjera kojima se stvara ekonomski, pravni i teorijski temelj za razvitak nacionalnoga lučkog sustava i pojedinih luka unutar lučkog sustava

Lučka uprava Rijeka prva je utemeljena lučka uprava u Republici Hrvatskoj i služi kao model ostalim lukama. Osnovana je radi upravljanja, izgradnje i korištenja riječke luke i pokazala se kao pravi i uspješni pionir u rješavanju mnogobrojnih problema riječke luke. Luka Rijeka prva je riješila pitanje prvenstvene koncesije i izjednačila se s konkurentskim lukama.

Organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka, način vođenja i veličina ulaganja u razvitak riječke luke bit će presudni čimbenici za donošenje dugoročne, cjelovite i osmišljene lučke politike Republike Hrvatske te poslovne politike riječke luke. Povratni efekt koji će dati ta suvremena luka skladno uklopljena u lučki

sustav pomorske zemlje, ogledat će se u poticanju gospodarskog razvitka zaleđa te razvitku prometnih i gospodarskih djelatnosti čitave države.

U ovom će se članku istražiti temeljne značajke organizacije, organizacijske strukture, analizirati značajke utjecaja okoline i poslovnih aktivnosti na poslovanje Lučke uprave Rijeka te posebno na njezinu organizacijsku strukturu.

Sukladno problematici i predmetu istraživanja, postavljena je radna hipoteza: *znanstvenim spoznajama o organizaciji općenito, posebno o organizacijskoj strukturi, funkcionalnom i projektnom vođenju, moguće je odrediti tendencije promjene i buduće organizacijske strukture Lučke uprave Rijeka.*

## 2. ODREĐENJE ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

U svakoj analizi poduzeća s organizacijskog aspekta najvažniji je dio sagledavanje organizacijske strukture poduzeća (organizacije, ustanove i sl.). Organizacijska struktura često se naziva i "anatomijom organizacije" budući da predstavlja granu – sastav poduzeća, kao i sastav dijelova koji čine to poduzeće. To je prijeko potreban temelj bez kojega će i najbolji učinak u svim drugim područjima rukovođenja ostati neefikasan.

Budući da je Lučka uprava Rijeka neprofitna pravna osoba na koju se primjenjuju propisi o ustanovama, postavlja se pitanje vrijede li onda i za nju temeljne teorijske postavke o organizaciji.

Analizirajući teorijske značajke organizacije i razloge osnivanja Lučke uprave Rijeka kao i njezine temeljne ciljeve i zadatke, dolazi se do zaključka da se na Lučku upravu Rijeka mogu primijeniti općepoznate teorijske postavke organizacije. Dovoljno je prisjetiti se da je organizacija [14] svjesno udruživanje ljudi kojima je cilj odgovarajućim sredstvima ispuniti određene zadatke s najmanjim mogućim naporom na bilo kojem području rada i života – kako bismo zaključili da je prethodna tvrdnja opravdana i točna.

Za razliku od drugih javnih poduzeća ili ustanova koja osiguravaju usluge od općeg interesa bez obzira na financijsku opravdanost, Lučka uprava Rijeka svoj gospodarski smisao osnivanja dokazuje i potvrđuje kao subjekt koji će organizacijskim ustrojem, tarifom i ukupnom poslovnom politikom pridonijeti ne samo boljem korištenju nego općenito boljem gospodarenju cjelokupnoga lučkog područja kojim upravlja. Iz toga proizlazi zaključak da Lučka uprava Rijeka posluje na ekonomskim zakonitostima, a da akumulirani profit ulaže u izgradnju i korištenje luke Rijeka.

Svaka organizacijska struktura gradi se i oblikuje s namjerom da obavi odgovarajuću funkciju. Lučka uprava Rijeka morala se pritom povoditi za trima temeljnim funkcijama [9, str. 22]:

- *prva funkcija treba omogućiti poduzeću da smanji internu i eksternu neizvjesnost* – u početku osnivanja radilo se u malim organizacijskim jedinicama i rad je bio u poznatoj okolini i s međusobno poznatim suradnicima;
- *druga funkcija odnosi se na osposobljavanje poduzeća za obavljanje različitih aktivnosti, uz prilagođavanje utjecajima okoline* – kao prvoosnovana lučka uprava u Republici Hrvatskoj, nije joj bilo moguće "prekopirati" neku drugu organizacijsku strukturu niti se povoditi za određenim iskustvima.

Stoga se Lučka uprava Rijeka odlučila za izbor funkcijske organizacijske strukture, zbog svoje logičnosti i potvrđenosti dugom primjenom, te je jednostavnija i jeftinija od ostalih alternativa;

- *treća funkcija svodi se na osiguranje uspješne koordinacije svih aktivnosti* – zbog svijesti o tome da će se u svom poslovanju, osim redovnih poslovnih aktivnosti, susretati s nizom manjih i većih projekata, odabir funkcionalne organizacijske strukture koja se jednostavno može restrukturirati u matričnu, pri čemu bi kao osnovna organizacijska struktura ostala funkcijska, a kao dodatna bi se javljala projektna organizacijska struktura – pokazao se kao optimalno rješenje za realizaciju ove funkcije.

### 3. IZBOR ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Oblikovanje organizacije poduzeća, tj. izbor odrgovarajuće vrste organizacijske strukture poduzeća, jedan je od najvažnijih poslova u trgovačkom društvu (ustanovi, poduzeću ili organizaciji). Izbor organizacijske strukture poduzeća zadatak je najvišeg rukovodstva u poduzeću. Rukovodstvo mora izabrati najprimjereniju strukturu konkretnom poduzeću, a to će biti struktura temeljena na strategiji i ciljevima poduzeća. Jedan od najvećih problema s kojim se suočava rukovodstvo pri izboru strukture organizacije jest postizanje ravnoteže između "stabilnosti" i "fleksibilnosti" organizacije odnosno organizacijske strukture poduzeća. Dok stabilnost strukture omogućava specijalizaciju i racionalizaciju poslovanja te snižavanje troškova, dotle fleksibilnost omogućava brzo prilagođavanje organizacije promjenama okoline. Umijeće je pronaći pravu sredinu, odnosno ravnotežu između tih dviju krajnosti. To umijeće dijeli dobre menadžere od loših i pravi je pokazatelj o tome je li se rukovodstvo poduzeća odlučilo za odgovarajuću organizacijsku strukturu.

Pri odabiru strategije, Lučka uprava Rijeka odlučila se za funkcijsku organizacijsku strukturu kao početnu ili osnovnu organizacijsku strukturu, ali to ne znači da mora zadržati tu početnu strategiju. U ovisnosti o dinamičnosti organizacije i rasta odnosno razvoja poduzeća može se odlučiti za promjenu strukture. U literaturi se analizira više vrsta ili tipova organizacijske strukture, pri čemu postoji nekoliko klasifikacija ili tipologija. Za potrebe ovog članka analizira se klasična tipologija organizacijskih struktura. Prema klasičnoj tipologiji, tri su osnovna tipa organizacijskih struktura:

1. funkcijska
2. divizijska:
  - produktna divizijska
  - teritorijalna divizijska
  - potrošačka divizijska.
3. matrična.

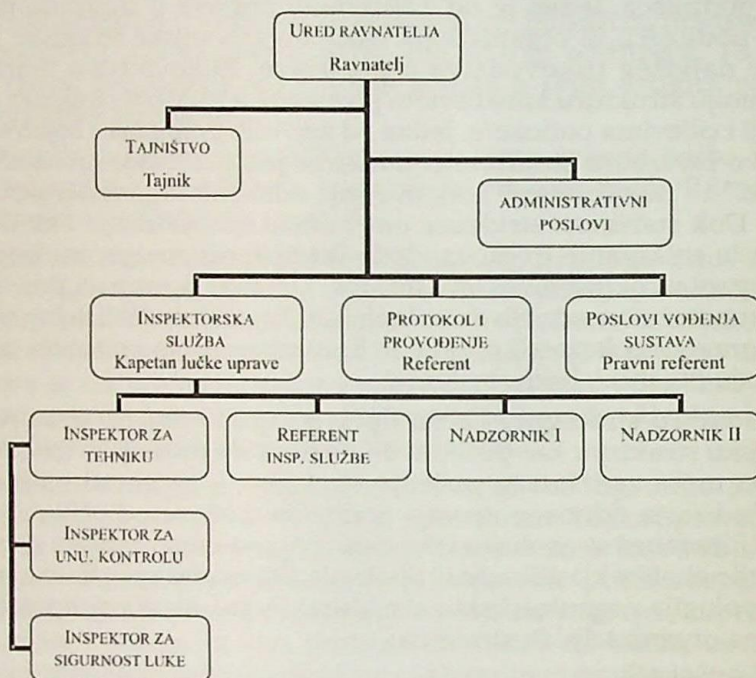
Bez obzira na organizacijsku strukturu koja "vlada" u poduzeću, poduzeće će s obzirom na potrebu (npr. kod velikih poslova ili poslova koji traže visoku specijaliziranost) primijeniti odgovarajuću strukturu ili njihovu kombinaciju. Tako će na jednoj organizacijskoj razini biti primijenjena funkcionalna

organizacija, na drugoj divizionalna, predmetna, teritorijalna ili prema komitentima. Upravo ta fleksibilnost i potreba za promjenama bit će predmet analize Lučke uprave Rijeka i kroz njezine postojeće organizacijske strukture i kroz analizu struktura koje bi se mogle pojaviti prema unutarnjoj potrebi ili kao reakcije na promjene u okolini.

#### 4. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA LUČKE UPRAVE RIJEKA

##### Funkcijska organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka

Funkcijska ili funkcionalna organizacijska struktura je struktura kod koje se podjela rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje poslova, kao i formiranje organizacijskih jedinica, obavlja prema odgovarajućim funkcijama u poduzeću. Tako se objedinjuju srodni i slični poslovi.

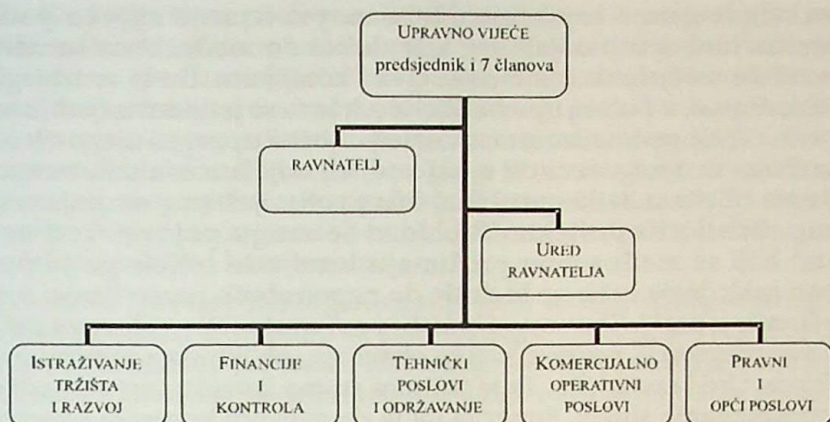


Shema 1. Organizacijska struktura odjela - Ured ravnatelja

Izvor: Lučka uprava Rijeka, Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sustavnom razvrstaju radnih mjesta, Rijeka, 1996., str. 44.

Kao što je prikazano na shemi 2., kao temeljna i osnovna organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka javlja se funkcijska organizacijska struktura.

Najvažniji odjel u Lučkoj upravi Rijeka, tj. odjel koji je odgovoran za ostvarenje ciljeva i zadataka organizacije, jest Ured ravnatelja. Na čelu Ureda je ravnatelj kojemu u realizaciji ciljeva i zadataka pomažu dva zamjenika. Voditelji



Shema 2. Funkcijska organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka

Izvor: Lučka uprava Rijeka, bilten "Info 2001" - luka Rijeka, 2001., str. 4.

projekta u lučkoj upravi u pravilu se biraju iz Ureda ravnatelja, nakon čega oni sastavljaju projektni tim.

Vrhovno tijelo Lučke uprave Rijeka je Upravno vijeće. U Upravnom vijeću prisutna su četiri predstavnika Vlade Republike Hrvatske, od kojih je jedan službenik Lučke kapetanije Rijeka, a njih imenuje Vlada RH.

Osim predstavnika Vlade, zastupljeni su i predstavnici županije i grada te predstavnik djelatnika svih trgovačkih društava koja svoju djelatnost obavljaju na području Lučke uprave Rijeka. Na taj način se državi, županijskoj ili lokalnoj upravi, te gospodarskim subjektima koji djeluju u luci omogućuje sudjelovanje u upravljanju lukom, što se pokazalo učinkovitim u razvijenim pomorskim državama Europe.

Funkcijska organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka ima svoje prednosti i svoje nedostatke. Najvažnija prednost ove strukture u tome je što je logična i potvrđena dugom primjenom te je jednostavnija i jeftinija od ostalih mogućnosti. Potiče specijalizaciju po pojedinim funkcijama, što rezultira određenim koristima. Primjerice, kada funkcijski specijalisti međusobno često surađuju, mogu ostvariti sinergijski efekt kojim se povećava uspješnost i učinkovitost njihovih odjela. Nadalje, njihove međuradnje mogu rezultirati poboljšanjima i inovacijama u funkcijskim područjima.

U funkcijskoj se organizacijskoj strukturi lakše obavlja planiranje i organiziranje posla, veća je motivacija za rad i bolje se kontroliraju skupine zaposlenih, čime se minimizira potreba za složenim sustavom kontrole. Najbolji je način kojim se osigurava da menadžeri na vrhu brane moć i ugled temeljnih djelatnosti poduzeća.

Međutim, ova struktura ima i nekih nedostataka: sporo ulaganje i prilagođavanje promjenama u poslu i okolini, umanjeње značenja ukupnih ciljeva poduzeća, pretjerana specijalizacija i sužen vidokrug ključnih ljudi,

isključiva odgovornost top-menadžera za postizanje ciljeva poduzeća. Razgranjenjem funkcijskih odjela sve teže dolazi do međusobne suradnje, a to može dovesti do međufuncijskih rivalstava i konflikata. Da bi se izbjegli ili bar umanjili ti nedostaci, u Lučkoj upravi Rijeka održava se jednom u tjednu sastanak voditelja svih odjela pod nadzorom ravnatelja Lučke uprave i njegovih najbližih suradnika. Time se omogućava da svaki voditelj odjela u svakom trenutku ima uvid u glavne ciljeve zadatka (projekta) i da je obaviješten o stupnju realizacije određenog zadatka ili projekta. Problemi se mogu pojaviti kod zadataka (projekata) koji se međusobno prožimaju kroz više odjela pa je potrebno međusobno usklađenje kako ne bi došlo do nepotrebnih ponavljanja, suprotnih rezultata ili zastoja posla. Zbog raspršenosti i nemogućnosti uvida ravnatelja lučke uprave u sve projekte ili poslove koji se obavljaju, oblikovana je nova organizacijska jedinica, Ured ravnatelja. Ta je jedinica spona između top-menadžmenta i ostalih specijaliziranih službi. Funkcija joj je da provodi kontrolu i koordinaciju među odjelima, te da informira ravnatelja Lučke uprave o aktualnim poslovima i određenim odstupanjima. Organizacijska jedinica dobila je ime prije svega po svojoj namjeni i razlozima osnutka.

### **Divizijska organizacijska struktura**

Divizijska organizacijska struktura [8, str.118.] javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta te usmjeravanjem na određene kategorije kupaca nužno primorana mijenjati staru, tradicionalnu funkcijsku strukturu novim oblicima i modelima organizacije.

Primjena divizijske organizacijske strukture u Lučkoj upravi Rijeka ponajprije bi se odnosila na podjelu rada u poduzeću te grupiranje i povezivanje srodnih i sličnih poslova i formiranje nižih organizacijskih jedinica, što bi se obavljalo prije svega prema vrsti tereta, geografskom području i značajnijim komitentima. Iz toga proizlaze tri osnovne vrste divizijske organizacijske strukture koje bi se mogle implementirati u Lučkoj upravi Rijeka, a to su: predmetna (prema vrsti tereta), teritorijalna (prema geografskom području) i organizacijska struktura (prema komitentima – potrošačima).

U lučkoj upravi Rijeka još se nije javila potreba za takvom vrstom organizacijske strukture, ponajprije zbog toga što promet luke Rijeka još nije na takvoj razini koja bi opravdala uvođenje takve strukture jer svaka nova reorganizacija nosi i nove troškove. Unatoč tome što Lučka uprava Rijeka nema divizijsku organizacijsku strukturu, ipak se unutar Lučke uprave provodi posebna analiza i statistička obrada, i to kao dodatna funkcija Odjela za istraživanje tržišta i razvoj. Analiza i poslovanje riječke luke vodi se tako da se analizira:

- vrsta tereta koji je pristigao: sipki, rasuti, tekući, generalni (...), kontejneri, do pojedinačne vrste tereta, kao npr. pamuk, žito, drvo (...), nafta itd.
- njegova polazišna i krajnja točka (destinacija, tj. geografsko područje)
- komitenti s kojima posluje luka Rijeka.

Lučka uprava Rijeka, kao i ostale četiri glavne lučke uprave (Zadar, Split, Dubrovnik i Ploče) osnovana je odlukom [10, čl. 32.] Vlade Republike Hrvatske, a na temelju Zakona o morskim lukama. Lučke uprave osnovane su radi upravljanja, izgradnje i korištenja luka koje su prema veličini i značenju proglašene lukama od osobitog međunarodnog gospodarskog interesa za Republiku

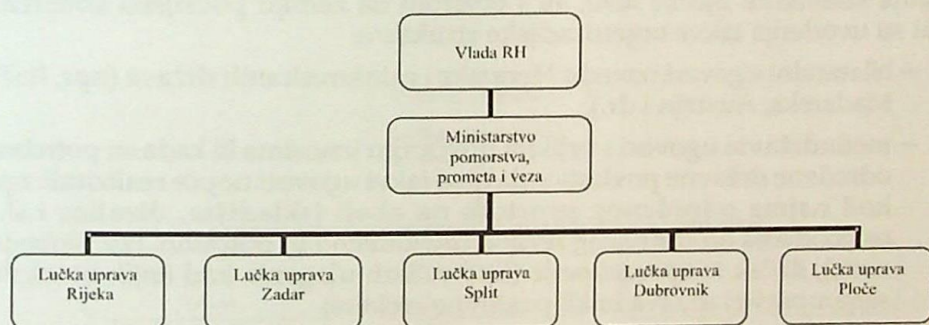
Hrvatsku. Radi toga što se poslovna aktivnost odvija na širem području, nemoguće je donositi odluke iz jednog centra, pa je prostor odnosno područje na kojemu djeluje ustanova (poduzeće) potrebno podijeliti na neke logične cijeline, posebne organizacijske jedinice formirane na teritorijalnom principu koje će objedinjavati sve poslove vezane za realizaciju te djelatnosti na tom području. Osnivanjem lučkih uprava Republika Hrvatska postigla je te mjere i dobila kvalitetno rješenje za unapređenje svoga pomorskog sustava. Primjenom teritorijalne organizacijske strukture kao što je prikazano na shemi 3., lakše se svladavaju nedefinirani zakoni, lokalni običaji i zahtjevi komitenata.

Prednosti takva oblika organiziranja jesu: spuštanje odgovornosti na nižu razinu, lokalna tržišta u središtu su pozornosti, osigurana je veća koordinacija u regiji, više su iskorištene prednosti ekonomija lokalnih operacija, bolja je i izravna komunikacija s lokalnim partnerima, osigurani su bolji uvjeti za obuku i razvoj generalnih menadžera.

Uvođenje teritorijalne organizacijske strukture u Lučkoj upravi Rijeka, s obzirom na svoj obuhvat rada kao i geografsku dislociranost luke Rijeka, ne bi bilo neopravdano. Lučko područje luke Rijeka obuhvaća [6, čl. 42/96] kopneni i morski dio, a proteže se od Raše u Istri do Omišlja na otoku Krku (kopneni dio), te Kvarnerski zaljev (morski dio).

Lučko područje luke Rijeka obuhvaća:

1. Bazen Rijeka
2. Bazen Sušak
3. Bazen Bakar
4. Bazen Raša
5. Područje Škrljevo
6. Omišalj.



Shema 3. Teritorijalna organizacijska struktura lučkih uprava Republike Hrvatske

Izvor: Obradio autor

Ovakva dislociranost poslovnih centara riječke luke bila bi idealan model teritorijalne organizacijske strukture, pogotovo ako se uzme u obzir da je gotovo svako od navedenih područja specijalizirano za prekrcaj samo određene vrste tereta. Zbog već navedenih razloga, opravdanost uvođenja teritorijalne organizacijske strukture bila bi moguća samo povećanjem prometa svakoga pojedinog centra.

Najčešći su nedostaci: potreba većeg broja sposobnih generalnih menadžera, upitna ekonomičnost središnjih služba i tendencija stvaranja služba na terenu, povećanje problema funkcioniranja kontrole koju obavlja top-menadžment i dr.

Osim teritorijalne organizacijske strukture, u Lučkoj upravi Rijeka mogla bi se primijeniti i organizacijska struktura prema komitentima (potrošačima). Organizacijska struktura prema komitentima [8, str. 131.] vrsta je strukture pri kojoj se podjela rada u poduzeću i grupiranje, a povezivanje srodnih ili sličnih poslova i formiranje užih organizacijskih jedinica obavlja prema "značajnijim potrošačima" odnosno "kategorijama kupaca".

Ovaj model organizacijske strukture mogao bi se u Lučkoj upravi Rijeka primijeniti na određenoj razini organizacije poduzeća ili u kombinaciji s predmetnom ili teritorijalnom organizacijskom strukturom, kao što je prikazano na shemi 4.



Shema 4. Moguća organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka prema komitentima

Izvor: Obradio autor

Tako bi se, npr., takva organizacijska struktura mogla uvesti za najveće inozemne komitente riječke luke, ali s obzirom na zemlju podrijetla komitenta. Razlozi su uvođenja takve organizacijske strukture:

- bilateralni ugovori između Hrvatske i zainteresiranih država (npr. Italija, Mađarska, Austrija i dr.)
- međudržavni ugovori s velikim novčanim iznosima ili kada su potrebne i određene državne povlastice da bi se takvi ugovori uopće realizirali: npr., kod najma određenog prostora na obali (skladište, dizalica i sl.), oslobođenja od carinskog režima (djelomično ili potpuno, tzv. slobodne zone), ili čak neoporezivanje (kod velikih ulaganja kod kojih bi lokalna samouprava i država imali pozitivne efekte)
- kod značajnih komitenata koji su svoj veći dio poslova okrenuli prema riječkoj luci
- radi konkurentnosti, tj. zadržavanje stalnih komitenata ili privlačenje novih.

### Projektna organizacijska struktura

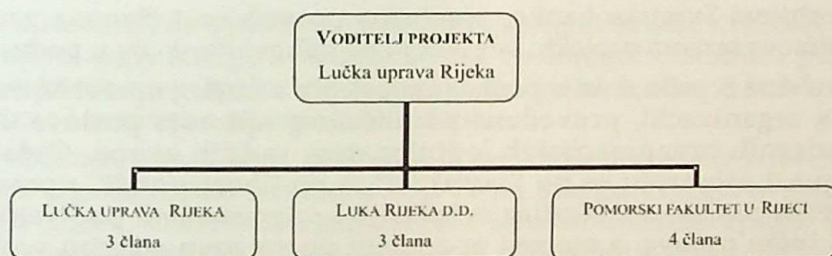
Projektna organizacijska struktura [8, str. 133.] privremena je organizacijska forma koja se uspostavlja za realizaciju određenog zadatka odnosno projekta. Bit je projektne strukture skupiti najbolje stručnjake (talente) koji stoje na raspolaganju organizaciji, da bi se riješio kakav problem ili složeni zadatak, uz određene

troškove, za određeno vrijeme i uza zahtijevanu kvalitetu obavljenog posla. Kad je projekt završen, projektni tim se raspušta. Zbog toga projektna organizacija ima karakteristike fleksibilne organizacije koja je sposobna brzo se prilagođavati promjenama u tehnologiji i zahtjevima okoline poduzeća.

Budući da se u Lučkoj upravi Rijeka često pojavljuje niz projekata koji za realizaciju i izvođenje traže visoku stručnost, takvi se projekti povjeravaju projektnom timu koji se nadopunjava vanjskim suradnicima. Tako, npr., pri izradi "Lučkih uzanci" luke Rijeka, lučka je uprava organizirala projektni tim koji je bio sastavljen od tri člana lučke uprave Rijeka, dva člana njihova najvećeg komitenta (Luka Rijeka d.d.) i četiri člana – vanjskih suradnika specijaliziranih za takvu vrstu posla. Cijeli se projekt vodio pod nadzorom voditelja projekta koji je bio zaposlenik Lučke uprave Rijeka. Ovaj projekt Lučka uprava nije bila u stanju izvesti zbog više razloga, a neki od njih su:

- nepostojanje stručnjaka za takvu vrstu posla unutar vlastite organizacije
- previše aktivnih projekata unutar Lučke uprave Rijeka
- utjecaj projekta na druge sudionike u poslovanju (prije svega Luka Rijeka d.d., Lučka kapetanija Rijeka i dr.)
- velika diverzifikacija projekta: potrebno je poznavanje više različitih kako teorijskih i stručnih područja djelovanja (od ekonomskih zakonitosti, pravnih akata i normi do stručnih termina i tehnika).

U Lučkoj upravi Rijeka više se puta javila potreba za takvom vrstom organizacijske strukture, pogotovo kod manjih projekata koji jednostavno zbog svog broja i specijaliziranosti zahtijevaju takvu strukturu. Većina je tih projekata bila kratkoga vremenskog trajanja, a sudionici tih projekata bili su u vrijeme izrade projekta oslobođeni ili su im se smanjile redovne poslovne aktivnosti. Neki od tih projekata su bili: "Red i pravilnik u luci Rijeka", "Vessel traffic management information system (VTMIS)", "Lučke uzance luke Rijeka" (shema 5.) i dr.



Shema 5. Projektna organizacijska struktura pri izradi "Lučkih uzanci luke Rijeka"

Izvor: Obradio autor

Kod većih projekata, i po vremenskom trajanju i po novčanim iznosima i obuhvatu posla, Lučka uprava Rijeka primjenjuje matičnu organizacijsku strukturu.

### Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura [12, str. 11.] kombinira obrasce funkcionalne i projektne strukture u istoj organizacijskoj strukturi. Dakle, matrična struktura uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice te upravljanje i rukovođenje projektom. U postojećim specijaliziranim organizacijskim jedinicama osnivaju se timovi za rad na zadatku odnosno projektu. Specijalizirana ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se po vertikali, a njihov je nositelj rukovoditelj te organizacijske jedinice.

Lučka uprava Rijeka primjenjuje matričnu organizacijsku strukturu zbog dva razloga: mogućnosti daljnjeg obavljanja tekućih zadataka te brzog i stalnog reagiranja na promjene u okolini i uspješnog korištenja stručnosti i znanja organizacijskih članova u rješavanju kompleksnih problema. Pri primjeni matrične organizacije u Lučkoj upravi Rijeka, primarna organizacijska struktura i dalje ostaje funkcionalna organizacijska struktura, dok projektna organizacija funkcionira kao "dodatna" struktura.

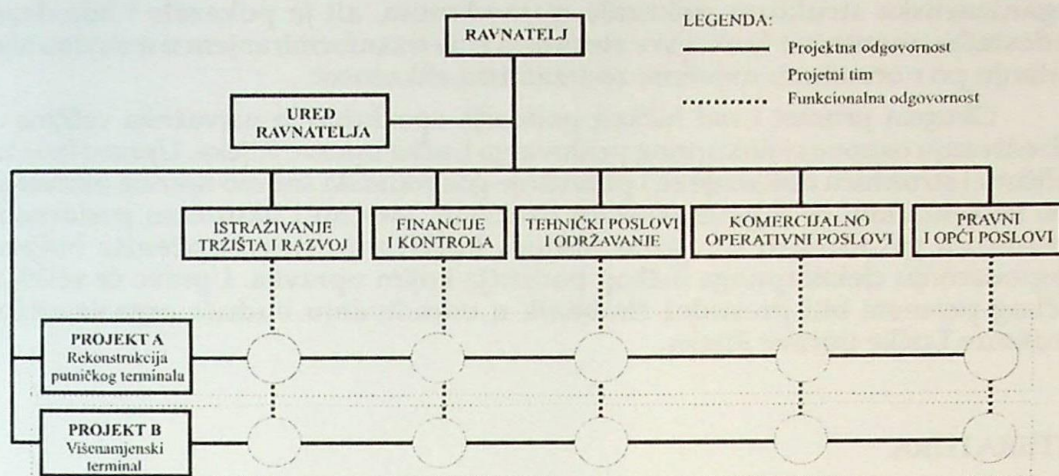
Matrična organizacijska struktura oblik je svrsishodno prilagođene projektne organizacije. Njezina je forma prikladna za poduzeća kao što je Lučka uprava Rijeka, koja istodobno rade na većem broju projekata. Nakon dobivanja kredita Svjetske banke za realizaciju projekta Rijeka Gateway Project (Riječki prometni pravac), Lučka uprava Rijeka transformirala se u matričnu organizacijsku strukturu.

Razlozi takve transformacije su sljedeći:

- veličina projekta, nužno je projekt podijeliti u nekoliko manjih projekata
- visoka specijalizacija, potreba za visokostručnim kadrovima koji mogu opsluživati oba projekta ako je potrebno
- svaki od projekata zahtijeva "usluge" funkcionalne organizacije poduzeća
- članovi projekata morali su i dalje nastaviti raditi na svojim položajima u formalnoj organizacijskoj strukturi
- zahtjevi Svjetske banke, apsolutna posvećenost članova projektnih timova samom projektu bez obzira na njihovu funkciju u poduzeću.

Na shemi 6. prikazana je podjela zaposlenih u Lučkoj upravi Rijeka prema matričnoj organizaciji, provedena na načelu grupiranja poslova u okviru specijaliziranih organizacijskih jedinica, tzv. radnih grupa. Ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se po "vertikali", a po "horizontalni" upravljanje i rukovođenje projektom. Nosilac ovlaštenja i odgovornosti po "vertikali" je ravnatelj lučke uprave, a njegovi podređeni po njegovu odabiru voditelji su projekta. Članovi projektnih timova biraju se iz redova osoblja raspoređenog po specijaliziranim funkcionalnim jedinicama ili se prema potrebi uzimaju i vanjski suradnici. Njihov odabir obavlja voditelj projekta uza suglasnost ravnatelja. Upravljanje i vođenje projekta prepušteno je voditelju koji je u stalnoj vezi s uredom ravnatelja kako bi se imao uvid u postignute rezultate i njihovu kontrolu. Tako se ostvaruje povratna kontrola s mogućnošću korekcije.

Neke od prednosti koje Lučka uprava Rijeka ostvaruje strukturiranjem u matričnu organizaciju jesu: ciljevi projekata postaju jasni, postojanje mnogih komunikacijskih veza i kanala, zaposlenici imaju uvid u rezultat svoga rada, zatvaranje je projekata razmjerno lako jer se ekipe uspostavljaju i ukidaju prema želji.



Shema 6. Matrična organizacijska struktura lučke uprave Rijeka

Izvor: Izradio autor

Pri primjeni matrične organizacijske strukture, u Lučkoj upravi Rijeka pojavile su se sljedeće slabosti: pojačana mogućnost konflikta zbog dualne odgovornosti članova i sukoba interesa linijskog i projektnog menadžmenta, sporije odlučivanje i povećani troškovi zbog dvostrukog menadžmenta. Osim tih slabosti, nedostaci su bili u vidljivi i u realizaciji funkcijskih zadataka jer su članovi zaposleni na projektu, uz projektne zadatke, morali izvršavati i funkcijske zadatke, što je od njih iziskivalo dodatni napor i prekovremen irad.

## 5. ZAKLJUČAK

Svako poduzeće teži da u postupku dizajniranja organizacijske strukture oblikuje i izgradi takvu organizacijsku strukturu koja će omogućiti stabilno poslovanje, optimalno korištenje raspoloživih materijalnih i ljudskih resursa te brzu reakciju na pozitivne i negativne utjecaje iz okruženja.

S obzirom na važnost, poslovna organizacija treba uspostaviti vlastitu specifičnu organizacijsku strukturu koja će joj omogućiti ostvarivanje misije i temeljnih ciljeva. Osnovna organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka je funkcijska organizacijska struktura koja se s obzirom na potrebe i postojeće projekte transformira u projektnu ili matričnu strukturu, ali s uvijek vidljivim konturama funkcijske organizacijske strukture. S obzirom na veličinu prometa luke Rijeka i broj koncesionara na lučkom području, takva organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka zadovoljava osnovne preduvjete za ispunjenje zadanih ciljeva i zadataka. Startanjem projekta *Rijeka Gateway Project*, sadašnja organizacijska struktura Lučke uprave Rijeka neće moći obaviti zadatke koji je očekuju. Upoznati s time, u Lučkoj upravi Rijeka se priprema reorganizacija. Reorganizacija koja bi trebala dovesti do nesmetanog i lakšeg prijelaza organizacije iz funkcijske u projektnu, tj. organizacije koja bi poslovala na karakteristikama matrične organizacijske strukture. Pri izradi projektne dokumentacije takva se

organizacijska struktura pokazala opravdanom, ali je pokazala i određene nedostatke trenutačne funkcijske strukture koja transformiranjem u matičnu nije u stanju po normalnim uvjetima zadržati istu efikasnost.

Ukupan promet i rad lučkog područja apsolutno je najvažnija veličina u određivanju osnova cjelokupnog poslovanja Lučke uprave Rijeka. Upravo kroz tu veličinu i strukturu dokazuje se i potvrđuje gospodarski smisao njezina osnivanja kao subjekta koji će organizacijskim ustrojem, tarifom i ukupnom poslovnom politikom pridonijeti ne samo boljem korištenju nego općenito boljem gospodarenju cjelokupnoga lučkog područja kojim upravlja. Upravo će veličina lučkog prometa biti presudni čimbenik u određivanju buduće organizacijske strukture Lučke uprave Rijeka.

#### LITERATURA

- [1] Buble Marin et all., *Strategijski management*, Ekonomski fakultet, Split, 1997.
- [2] Š. Čekić, I. Bošnjak, *Menadžment u transportu i komunikacijama*, Univerzitet u Sarajevu i Sveučilište u Zagrebu, Sarajevo & Zagreb, 2000.
- [3] Ž. Glavan, *Prijedlog programa rada za razdoblje od 4 godine*, Lučka uprava Rijeka, Rijeka, 2000.
- [4] Lučka uprava Rijeka, *Pravilnik o unutarnjem ustrojstvu i sustavnom razvrstaju radnih mjesta*, Rijeka, 1996.
- [5] Lučka uprava Rijeka, *bilten "Info - 2001"*, Rijeka, 2001.
- [6] *Narodne novine* 42-96
- [7] *Narodne novine*, broj 32/96
- [8] M. Novak, P. Sikavica, *Poslovna organizacija*, Informator, Zagreb, 1992.
- [9] A. P. Reichert, *Logistics organization structures and corporate strategy*, Massachusetts institute of technology, rujan, 1997.
- [10] *Zakon o morskim lukama*, *Narodne novine*, 33/96.
- [11] Z. Zdravko, *Logistički menadžment*, Glosa d.o.o., Rijeka, 2000.
- [12] M. Žugaj, *Oblikovanje organizacije, studijska građa*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, 2001.
- [13] M. Žugaj, J. Šehanović, M. Cigula, *Organizacija*, Fakultet organizacije i informatike, Varaždin, 1999.
- [14] CD-ROM, *Ekonomski leksikon*, Leksikografski zavod "Miroslav Krleža" i Masmedia, *natuknica "organizacija"*, Zagreb, 2003.

*Summary*

THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF THE RIJEKA PORT AUTHORITY

*The organizational structure represents an indispensable basis without which even the best efficiency in all other areas of management will remain inefficient. The paper aims at analyzing the organizational structure of the Rijeka Port Authority by analyzing the already existing organizational structure, compared then to the known scientific theories and thesis, and at studying the behaviour of the Rijeka Port Authority owing to the changes in the society and in the business activities. In addition to the implemented organizational structures, the types of the organizational structures not applied to the Rijeka Port Authority yet, but which could be applied if necessary, have been discussed too*

*Key words: port authority, port business organisation, functional and project organisation*