
**COMPARATIVE VIEW OF TRANSFORMATION AND REINFIGURATION OF
FUNCTION OF HUMAN RESOURCES IN DIFFERENT BACKGROUND TYPES OF
ORGANIZATIONS****Nerman Ljevo**

Faculty of management and business economy, University of Travnik, ljevo.nerman@gmail.com

Abstract: In modern, turbulent and unstable times, the most important resource for companies are people. People are going to help for all the changes happen, they will adjust the technology, optimize production, calculate wages and ultimately bring profit to the company. It is certain that a new, neoliberal economy brings new business trends, but what is certain is that, just like people, organizations differ from one another. In 1979, Henry Mintzberg talked about a number of different - basic types of organization, such as: mechanical, entrepreneurial, professional and innovative organization. Each of these organizations has its own characteristics, a specific type of management, a specific system of control and leadership. Each has "something" that makes it different from the rest. If organizations change, as well as socio-political systems, over time, then certainly there is a need for change of an integral part of the organization - human potential. In modern times, looking at this function is not the same as before, this function experiences transformation, becomes dominant, that is, it becomes the focus of the managers themselves. This is the time of the Fourth industrial revolution. There is a change of technology, which in the last 200 years could not be assumed that will happen. There are changes in the world economy, and every turn that is happening in the world, due to the process of globalization, can have an impact on every small or medium enterprise in any country in the world. In such a time, the role of human resources becomes even more significant, even more valuable for businesses and their managers. The focus of the research is precisely the need to transform the function of human resources in each of the above basic types of organization, that is, in different organizational configurations. More specifically, it is interesting to examine and investigate how functions such as: a strategic partner, an administrative expert, a change agent, and employee representatives are important in each of these different basic types of organization. These functions have their own meaning, importance, and value in the process of human resources management. In addition, it is also important to examine management support in this context, as well as managers at high, medium and low levels, as well as human resources managers. The survey will show which managers provide the greatest support to employees in the process of their promotion. Has the relationship of managers and employees changed over time, and if so, how and in which way? Also, the paper will examine the division of labor into different types of organizations, and the way of career advancement. How much time is needed for career advancement in an innovative organization, professional, machine, and whether it is more or less time compared to an entrepreneurial organization, is just one of the questions that will be answered in the work. All of the above will be described in the course of work, and the research will be carried out on enterprises in Bosnia and Herzegovina, at various basic organizations in Bosnia and Herzegovina.

Keywords: Management, human, potentials, organisation, configuration.

**KOMPARATIVNI PRIKAZ TRANSFORMACIJE I REINŽINJERINGA FUNKCIJE
LJUDSKIH RESURSA U RAZLIČITIM BAZIČNIM TIPOVIMA ORGANIZACIJE****Nerman Ljevo**

Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju, Univerzitet u Travniku, ljevo.nerman@gmail.com

Sažetak: U modernom, turbolentnom i nestabilnom vremenu, najvažniji resurs za kompanije postaje upravo čovjek. Čovjek je taj uz čiju pomoć se sve promjene događaju, taj koji prilagođava tehnologiju, optimizira proizvodnju, obračunava plate i u konačnici, donosi profit za kompaniju. Sigurno je da nova, neoliberalna ekonomija, donosi nove trendove poslovanja, no ono što je sigurno, jeste da se, baš kao i ljudi, i organizacije međusobno razlikuju. Henry Mintzberg je još 1979. godine govorio o više različitih – bazičnih tipova organizacije, a to su: mašinska, preduzetnička, profesionalna i inovativna organizacija. Svaka od ovih organizacije ima svoje karakteristike, specifičan tip menadžmenta, specifičan sistem kontrole i liderstva. Svaka ima "ono nešto" što je čini drugačijom od ostalih. Ukoliko se organizacije mjenjaju, kao i društveno - politički sistemi, kroz vrijeme, onda je zasigurno potrebna promjena i onoga što je sastavni dio organizacije – ljudskih potencijala. U novom vremenu, pogled na ovu funkciju nije kao prije, ova funkcija doživljava transformaciju, postaje dominantna, odnosno postaje u fokusu samih

menadžera. Ovo je vrijeme četvrte industrijske revolucije. Događaju se promjene u tehnologiji kakve u posljednjih 200 godina nisu mogle da se pretpostave da će se dogoditi. Događaju se promjene u svjetskoj ekonomiji, a svaki preokret koji se događa u svijetu, zbog procesa globalizacije, može imati utjecaj na svako malo ili srednje preduzeće u bilo kojoj državi na svijetu. U takvom vremenu, uloga ljudskih potencijala postaje još značajnija, još vrijednija za preduzeća i njihove menadžere. U fokusu istraživanja je upravo potreba transformacije funkcije ljudskih resursa u svakom od navedenih bazičnih tipova organizacije, odnosno u različitim organizacijskim konfiguracijama. Konkretnije rečeno, interesantno je proučiti i istražiti koliko su funkcije poput: strategijskog partnera, administrativnog eksperta, agenta promjena i zastupnika zaposlenih važne u svakom od ovih različitih bazičnih tipova organizacije. Ove funkcije imaju svoj smisao, važnost i vrijednost u procesu izučavanja upravljanja ljudskim potencijalima. Pored navedenog, važno je ispitati i podršku menadžmenta u ovom kontekstu, i to menadžera visoke, srednje i najniže razine, kao i menadžera ljudskih resursa. Istraživanjem će se pokazati koji menadžeri pružaju najveću podršku uposlenicima u procesu njihovog napredovanja. Da li se odnos menadžera i uposlenika promjenio kroz vrijeme, i ako jeste, kako i na koji način? Također, u radu će biti ispitana podjela rada u različitim tipovima organizacija, te put napredovanja u karijeri. Koliko je potrebno vremena za napredovanje u karijeri u inovativnoj organizaciji, profesionalnoj, mašinskoj, i da li je to manje ili više vremena u odnosu na preduzetničku organizaciju, samo je jedno od pitanja koje će biti odgovoreno u radu. Sve navedeno će, kroz rad, biti opisano, a istraživanje će se izvršiti u preduzećima u Bosni i Hercegovini, odnosno na različitim bazičnim organizacijama u Bosni i Hercegovini.

Ključne reči: Menadžment, ljudski, potencijali, organizacije, konfiguracije.

1. UVOD

Prema naučniku Henry Mintzbergu postoji više različitih tipova organizacije, a to su: mašinska, inovativna, preduzetnička i profesionalna (koje se nalaze u fokusu rada), političke, diviziona i druge. Ovi, bazični tipovi organizacije, predstavljaju organizacijske konfiguracije, koje predstavljaju DNK organizacije, njen karakter, način rada, tip menadžera/lidera, raspon kontrole, preferencije ka standardizaciji ili adaptaciji i sl. Sve te, bazične karakteristike organizacije, su jako važne, jer one predstavljaju organizacijske determinante, predstavljaju karakter same organizacije i njen način ponašanja i djelovanja na tržištu. Organizacija jednom kada uspostavi svoju organizacijsku konfiguraciju, istu ne može da mjenja, ona predstavlja put kojim organizacija ne može, nego mora da ide. S druge strane, važno je naglasiti da su ljudi najvažniji resurs koji organizacija posjeduje. Oni predstavljaju resurs koji ostaje i onda kada organizacija izgubi sve ostale resurse i kada treba da počne ispočetka. Postoji teorija koja djeli sve uposlenike određene organizacije u četiri osnovne kategorije: zastupnik zaposlenih, agent promjena, administrativni ekspert i strategijski partner. U samom fokusu rada se nalazi pitanje koji od ovih tipova uposlenika je najvažniji u kojem od različitih bazičnih tipova organizacije. Pored navedenog, pitanje je i koliko traje proces napredovanja u različitim bazičnim tipovima organizacija, kao i koja to razina menadžmenta pruža najviše podrške ostalim zaposlenicima. Istraživanje je izvršeno nad 20 kompanija iz Bosne i Hercegovine (5*4), dakle pet inovativnih organizacija, pet preduzetničkih, pet profesionalnih i pet mašinskih organizacija. Na bazi ovog istraživanja su doneseni relevantni zaključci.

2. PREDMET ISTRAŽIVANJA

U vremenu konstantnih promjena, gdje je najvažniji resurs upravo čovjek, postavlja se pitanje kako transformirati funkciju ljudskih resursa, a da ista paralelno ostane u svom punom potencijalu. Funkcija ljudskih resursa je kroz godine ostajala najvažnijaa, jer zahvaljujući njenom konkretnom djelovanju, dolazilo je do progresa organizacije, a kada dođe do padova i prijetnji koje su dolazile sa tržišta, funkcija ljudskih resursa, uz dobru organizaciju, uspjevala je da spasi preduzeće i da sve nedostatke iskoristi kao vlasite prednosti. No, u ovom vremenu u kojem živimo, dešava se četvrta industrijska revolucija, događaju se promjene. Ako je potrebna transformacija i reinžinjerstvo ljudskih potencijala danas, iz vremena prve, druge i treće industrijske revolucije u vrijeme četvrte industrijske revolucije, i iz starog režima, kapitalizma, i društveno-političkog uređenja, komunizma, u vrijeme tržišne, neoliberalne ekonomije, onda se postavlja pitanja kakva ta transformacija treba da bude, i da li je ona u svim kompanijama jednaka. Zasiurno je da postoje određene razlike između različitih tipova organizacije. U ovom radu, fokus će biti stavljen na četiri bazična tipa organizacije, a to su bazični tipovi koje je dao naučnik Henry Mintzberg: mašinska, preduzetnička, profesionalna i inovativna organizacija. Kakav je odnos menadžmenta prema uposlenicima, da li međusobno pružaju podršku jedni drugima i kako izgleda proces napredovanja u različitim bazičnim tipovima organizacije, bit će prikazano u radu koji slijedi.

3. HIPOTEZE I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Rad se zasniva na više hipoteza, a glavna hipoteza u radu glasi: „Adekvatno upravljanje ljudskim resursima je značajna determinanta uspjeha organizacija koje pripadaju različitim bazičnim tipovima“.

Nezavisna varijabla je: uloge ljudskih resursa, a zavisna varijabla je uspjeh bazičnih tipova organizacije.

PH1: „Strategijski partner je najznačajniji u preduzetničkoj organizaciji“

PH2: „Administrativni ekspert je najznačajniji u mašinskoj organizaciji“

PH3: „Agent promjena je najznačajniji u inovativnoj organizaciji“

PH4: „Zastupnik zaposlenih je najznačajniji u profesionalnoj organizaciji“

Kroz rad se želi vidjeti generalni stav zaposlenih o podršci menadžera, pa je naglašena i sljedeća pomoćna hipoteza:

PH5: „Menadžer najniže razine pruža najvišu podršku uposlenicima“

PH6: „Menadžer najviše razine pruža najmanju podršku uposlenicima“

Pored svega navedenog, kroz rad će se i ispitati proces napredovanja uposlenika u karijeri u različitim organizacijama, pa je postavljena i sljedeća hipoteza:

PH7: „Proces napredovanja uposlenika vremenski najkraće traje u inovativnim organizacijama“

PH8: „Proces napredovanja uposlenika vremenski najduže traje u profesionalnim organizacijama“.

Glavni ciljevi istraživanja u ovom radu su:

istražiti utjecaj uloga ljudskih resursa na uspjeh različitih bazičnih tipova organizacije;

istražiti doprinos uloge strategijskog partnera, agenta promjena, administrativnog eksperta i zastupnika zaposlenih u mašinskoj, inovativnoj, profesionalnoj i preduzetničkoj organizaciji;

analizirati koji menadžeri pružaju najveću podršku svojim uposlenicima;

istražiti vremenski proces napredovanja u karijeri u različitim bazičnim tipovima organizacije.

4. TEORIJSKI OSVRT

Organizacija postoji od kada postoje i ljudi. Ona se formalno izučava tek od srednjeg vijeka, no suštinski, ovaj pojam prisutan je od nastanka ljudske civilizacije. Da bi nastale prve porodice, prve kuće, prva domaćinstva, prva kompanije, prva sela i gradovi, neophodna je bila organizacija. Bazični tipovi organizacije prvi put su pomenuti u istraživanje profesora Henrija Mintzberga 1979. godine u knjizi „The structuring of organisations“, na stranici broj 299. U ovoj knjizi Henery Mintzberg kaže da bazični tipovi organizacije predstavljaju poseban oblik organizacijske strukture, odnosno organizacijske konfiguracije, koja je određena određenim determinantama, i koja u sebi nosi određene specifičnosti organizacije. Mintzberg govori o pet bazičnih tipova organizacije, a to su: mašinska, preduzetnička, profesionalna, inovativna i divizionarna organizacija, ali i o varijablama koje utječu na determinisanje organizacijske konfiguracije, kao što su: veličina organizacije, starost, moć, tehnički sistem/tehnologija, poslovna strategija. Od tog momenta do danas, prošlo je skoro 40 godina, no i danas se u najpopularnijim časopisima u svijetu objavljuju radovi na temu organizacijskih konfiguracija, odnosno bazičnih tipova organizacije. Teorija koju je dao Henry Mintzberg 1979. u svojoj knjizi, a potom i u izvornom naučnom radu (Mintzberg, 1980.) o organizacijskom dizajnu, uzrokuje on – going debatu, koja nikada ne prestaje, i čini ovu teoriju uvijek aktuelnom. John Hendry je 1997. godine posebno izučavao teoriju Henrija Mintzberga, te je dao određene prijedloge i dodatke istoj. U svom radu „Mintzberg’s theory of organisational structure: a critical assessment and extensions“, govori velikoj važnosti ove teorije u menadžmentu, njenom razvoju i stavljanju na određeni pijedestal, gdje on i treba da se nalazi. Također, on govori da je Mintzberg predložio različite tipove organizacija, ali nije dao ideal, odnosno nije dao preporuke o određenoj, idealnoj konfiguraciji organizacije. Već 1998. godine, izlazi drugi, veoma interesantan članak na temu bazičnih tipova organizacije, autorice Victorie Lemieux. Ona govori o organizacijskom dizajnu i parametrima koji utječu na determiniranje bazičnog tipa organizacije, te dodaje da bi isti, pored prethodno navedenih, trebali da budu: specijalizacija posla, trening, planiranje, decentralizacija (Lemieux, 1998., p.40). Na bazi navedenog, ona govori o razvoju ključnih konfiguracijskih indikatora, a to su: konfiguracijski mehanizam, ključni dio organizacije, stepen decentralizacije i parametri dizajna. Unger i saradnici 2000. godine primjenjuju Mintzbergovu teoriju o bazičnim tipovima organizacije na institucije koje se bave zdravstvom. U radu koji je objavljen te godine, jasno izlažu da su kroz proces identificiranja bazičnog tipa organizacije jasno identificirali i menadžere koji se nalaze na strategijskom vrhu, menadžere srednje razine i one koji se nalaze na dnu, te su jasno naglasili koji su čiji zadaci. No ipak, ukoliko se bazični tip organizacije shvati kao određeni urnek (template) za analizu kompanije, velika opasnost se javlja ukoliko se primjeni pogrešan tip organizacije u analizi. Razvojem tehnologije dolazi i do eventualnih potrebnih up – date – a ove teorije. Tako već 2003. godine se govori o primjeni teorije, adhokraciji i birokraciji u organizacijama gdje se primjenjuju inteligentni informatički sistemi (Aart, Chris; Wielinga, Bob; Schrieber, Guus. 2003., p.2.). Paralelno, 2003. godine prof.dr. Aziz Šunje na Univerzitetu u Sarajevu izdaje knjigu pod nazivom „Top menadžer – Vizionar i strateg“, koja u to vrijeme predstavlja prvu, a i do današnjeg vremena jednu od najboljih knjiga koje

detaljno opisuju bazične tipove organizacija, bazični koordinaciono – kontrolne mehanizme i bazične organizacione sile, kao i determinante koje utječu na izbor bazičnog tipa organizacije. Novi vijek, globalizacija i razvoj tehnologije doveli su do pojave novih teorija, novih pogleda kroz Mintzbergove naočale, i otkrivanje novih načina definisanja organizacije i njenih performansi. Ipak, i dalje su se radila, a i danas se rade istraživanja na temu bazičnih tipova organizacije. Tako, već 2006. rade se pregledi istraživanja na ovu temu u starom i novom vijeku. Na tu temu piše pregledni rad Thomas Schmidt, gdje analizira rad brojnih autora koji su se bavili izučavanjem ove tematike. 2007. se nastavlja diskusija na ovu temu, pa naučnik Fiss objavljuje rad „A set-theoretic approach to organizational configurations“, u kojem objavljuje dosadašnja istraživanja i daje prijedloge za daljnja istraživanja. Sve uposlenike u organizaciji moguće je podijeliti u četiri kategorije, a to su: agent promjena, zastupnik zaposlenih, stratejski partner i administrativni ekspert. „Agent promjena može biti uposlenik koji se nalazi unutar organizacije, kao što je menadžer ili neko od uposlenika, ko insistira na promjenama unutar organizacije. U inovativnim kompanijama, menadžeri i uposlenici su zapravo trenirani da posjeduju vještine konstantnog donošenja promjena.“ (Lunenberga, 2010, p.1). Sa druge strane, zastupnik zaposlenih je osoba koja je tu da kaže mišljenje svojih kolega i u onom momentu kada oni nisu spremni za takvo nešto. „Ova uloga zahtjeva od funkcije ljudskih resursa da se bavi svakodnevnim problemima, brigama i potrebama zaposlenih.“ (Kulović Dž., 2012., p. 263). Prema autorima Barny i Wright, uloga strateških partnera je uloga koja služi za sticanje kompetitivnih prednosti. To je, prema mišljenju određenih autora najvažnija uloga ljudskih potencijala. Ova uloga se odnosi na implementiranje strategije, u skladu sa optimalnom upotrebom ljudskih resursa. „Administrativni ekspert je osoba koja u organizaciji čini da procesi budu fleksibilniji i da se lakše odvijaju. Zahvaljujući ovoj ulozi, lakše se odvija proces treninga, regrutovanja uposlenika, nagrađivanja i sl.“ (Yosuff Y., 2012., p.145.) U svim organizacijama je potrebna motivisati uposlenike kako bi oni radili svoje day – to – day operacije na najbolji mogući način. O različitim novoima menadžmenta pisali su brojni autori, od Mintzberga do Adižesa, a važno je da svaki od ovih autora zastupa stav da postoje tri glavna nivoa menadžmenta, a to su: top menadžment, menadžeri srednje razine i operativni menadžeri.

5. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

U ovom dijelu rada prikazati će se rezultati istraživanja. Istraživanje je izvršeno nad 20 kompanija iz BiH (5 mašinskih; 5 inovativnih; 5 preduzetničkih i 5 profesionalnih organizacija). Sve analizirane kompanije su dobile jednak anketni upitnik, na bazi kojeg se došlo do relevantnih zaključaka o stavovima zaposlenih o ulogama funkcije ljudskih resursa, kao i procesu podrške zaposlenicima od strane menadžera, ili procesu napredovanja uposlenika u kompanijama, u vremenskom smislu. Početne pretpostavke u ovom radu zasigurno su i logične, jer govore o različitim tumačenjima uposlenika iz različitih bazičnih tipova organizacije. Različite konfiguracije nose sa sobom svoj DNK, koji je drugačiji od drugih organizacijskih konfiguracija. U organizacijskom kodu uposlenici su jako važna komponenta, međutim, njihov tretman, pogled na njih, na njihovo djelovanje i egzistiranje u organizaciji je drugačije. Prilikom procesa istraživanja najveći broj ispitanika bili su upravo vlasnici preduzeća, što se moglo vidjeti u čak 70% slučajeva. Sa druge strane, samo 20% ispitanika su menadžeri, dok je svega 10% ispitanika bilo ostali uposlenici, koji rade na određenim pozicijama unutar kompanije. Kada je riječ o veličini preduzeća, najveći broj preduzeća su mikro (do 5 uposleni – čak 30%), i velika preduzeća (30%). Nešto manje je malih i srednjih preduzeća. Cilj samog istraživanja bio je da se ispita jednak broj četiri različite organizacijske konfiguracije – preduzetničke, profesionalne, inovativne i mašinske bazične organizacije. Taj istraživački cilj je zadovoljen, pa unutar cjelokupnog uzorka, nalazio se jednak broj svih različitih tipova organizacije, i to u odnosu $100/4 = 25\%$. Kada je riječ o profesionalnim organizacijama u Bosni i Hercegovini, može se zaključiti da su u istoj najviše preferirane funkcije ljudskih resursa agent promjena (40%) i zastupnik zaposlenih (40%). Profesionalne organizacije, kakva je npr. fakultet, imaju poticajno okruženje. Kada je riječ o procesu podrške, nju najčešće pružaju top menadžeri (40%) i menadžeri srednje razine (40%), a proces napredovanja u profesionalnim organizacijama je dosta dug. Rast plate je veoma spor, i traje duže od 5 godina za prvu promjenu (100%), a kada je riječ o odgovornostima, njihov rast je primjetan već u prvim godinama rada uposlenika (u 20% slučajeva). Beneficije brže rastu, kao tehnika motivacije, u odnosu na plate u profesionalnim organizacijama (2:1). Uposlenici preduzetničkih organizacija, koji su uzeli učešće u ovom istraživanju, smatraju da je stratejski partner funkcija ljudskih resursa od strateškog značaja za kompaniju (40% ispitanika). Ova funkcija najviše znači organizaciji, te je stoga stavljena na određeni pijedestal u odnosu na ostale tipove funkcija ljudskih resursa u organizaciji. U maloj, preduzetničkoj organizaciji jedinu pomoć i podršku pruža top menadžer (100% slučajeva), dok menadžeri srednje razine ili pak operativni menadžeri to ne čine. Ovakvi rezultati su i očekivani zbog plitke organizacijske strukture koja je prisutna kod preduzetničkih organizacija. Kod preduzetničkih konfiguracija odgovornosti uposlenika rastu duplo brže u odnosu na njihove plate i beneficije, što je poražavajuće i često demotivirajuće, ali je istovremeno i činjenica da u prvim godinama uspostavljene odgovornosti su stanje po kojem se radi i u narednim godinama. U mašinskoj organizacijskoj konfiguraciji najvažnija je funkcija

ljudskih resursa administrativni ekspert (60% ispitanika), koji je jako značajan i koji uspijeva da izbalansira stvari u organizaciji na adekvatan način. On je, prema istraživanju, dva puta važniji od svih drugih uposlenika koji se nalaze u organizaciji. U mašinskoj organizaciji podršku pružaju svi nivoi menadžmenta, što je i logično, jer oni na taj način podupiru dobru atmosferu, a i sama dubina organizacijske strukture uslovljava da stvari budu takve. U prvoj godini rada uposlenika, raspon rada, odnosno odgovornosti uposlenika i njegove plate je jednak, no u narednim godinama se povećava obim posla, a plata ostaje ista. Slična stvar je i sa beneficijama. Kada su u pitanju inovativne organizacije, kod ovih organizacija je najvažnija funkcija ljudskih resursa je ona koju ima agent promjena (80%). Da bi se inovacija desila potreban je angažman nekoga ko će biti nosilac promjena. U ovoj organizaciji najveću podršku daju menadžeri srednje razine (80% ispitanika), dok najmanju podršku daju operativni menadžeri (0%). U ovim organizacijama, podršku svojim uposlenicima pružaju i top menadžeri. Kada je u pitanju napredovanje, ovo je jedini tip organizacije koji je pokazao da je plata u prvoj godini rada veća od odgovornosti, ali već u drugoj godini rada uposlenika se taj odnos izjednačava, jer i odgovornosti rastu.

6. ZAKLJUČAK

Na samom kraju rada potrebno je dati određena zaključna razmatranja. Prije svega, potrebno je reći da je rad dao osvrt na sve tipove funkcija ljudskih resursa (strategijski partner, agent promjena, zastupnik zaposlenih, administrativni ekspert) u različitim bazičnim tipovima organizacije prema naučniku Mintzbergu (mašinska, preduzetnička, profesionalna i inovativna organizacija). Pored toga, rad se bavio tematikom podrške uposlenicima od različitih nivoa menadžmenta (top menadžmenta, srednjeg nivoa menadžmenta i operativnih menadžera), kao i procesom napredovanja uposlenika. Posebno je zanimljiv momenat omjera plata i odgovornosti u različitim bazičnim tipovima organizacije sa vremenskog aspekta. Glavna hipoteza u radu je „*Adekvatno upravljanje ljudskim resursima je značajna determinanta uspjeha organizacija koje pripadaju različitim bazičnim tipovima*“. Ova hipoteza je potvrđena, jer se pokazalo da svi bazični tipovi organizacije koji godinama posluju na stranom tržištu smatraju da je od presudnog značaja za njih adekvatno upravljanje ljudskim resursima. Kada su u pitanju pomoćne hipoteze, ona je potvrđena. Istraživanje je pokazalo da u 60% ispitanih kompanija – preduzetničkih organizacija strategijski partner je najvažnija funkcija ljudskih resursa, a zatim slijede svi ostali bazični tipovi organizacija. Kada je riječ o mašinskoj organizaciji, a ujedno i o pomoćnoj hipotezi broj 2., zaključuje se da je ista potvrđena, a istraživanje pokazuje da je administrativni ekspert najvažnija funkcija ljudskih resursa mašinske organizacije. Sa najvećim procentom se dokazuje pomoćna hipoteza broj 3, koja glasi „Agent promjena je najznačajniji u inovativnoj organizaciji“. Ova hipoteza je apsolutno potvrđena, a smatra se da upravo za razvoj inovacija i uspjeh organizacije od presudne je važnosti funkcija ljudskih resursa: agent promjena. Profesionalne organizacije pokazuju određeno odstupanje u odnosu na prethodna očekivanja. Tako, u profesionalnim organizacijama najvažniji su funkcije ljudskih resursa: zastupnik zaposlenih, ali je podjednako važan i agent promjena, pa se može reći da je ova hipoteza tek djelimično potvrđena. Pomoćne hipoteze 5 i 6 su oborene. Istraživanje pokazuje da menadžeri srednje razine i top – menadžeri pružaju najveću podršku svojim kolegama, dok menadžeri koji se nalaze na najnižem nivou pružaju najmanju podršku svojim kolegama. Istraživanje pokazuje da top menadžeri najveću podršku pružaju u mašinskim organizacijama, menadžeri srednje razine u inovativnim organizacijama, dok operativni menadžeri jedino podršku pružaju u profesionalnim i mašinskim organizacijama. Kada je u pitanju pomoćna hipoteza 7, istraživanje pokazuje da je ista potvrđena. Rast plate je najveći u prvim godinama u inovativnim i u preduzetničkim organizacijama, no kod preduzetničkih organizacija je karakteristično da su odgovornosti 4 puta veće u odnosu na inovativnu organizaciju u prvim godinama rada, što čini proces napredovanja težim u preduzetničkim u odnosu na inovativne organizacije. Sa druge strane, proces napredovanja najduže traje kod profesionalnih organizacija, gdje je za prvobitno napredovanje i prvi rast plate potrebno preko 2 godine. Time je hipoteza 8 potvrđena. U profesionalnoj organizaciji odgovornosti rastu puno brže u odnosu na rast plate.

LITERATURA

- [1] N. Adler, Re-Entry: Managing Cross-Cultural Transitions, Group and organization studies, 6 (3), pp. 341 – 356, 1980.
- [2] A. S. Gubik; S. Karajz, The Choice of Foreign Market Entry Modes: The Role of Resources and Industrial Driving Forces, Entrepreneurial Business and Economic Review, Vol.2, No.1., pp. 49-63, 2014.
- [3] A. Ojala, Geographic, Cultural, and Psychic Distance to Foreign Markets in the Context of Small and New Ventures, International Business Review, 24 (5), pp. 825 – 835, 2015.
- [4] C.M. Fong; C.L. Lee; Y. Du, Consumer Animosity, Country of Origin, and Foreign Entry-Mode Choice: A Cross-Country Investigation, Journal of International marketing, Vol.22, No.1., pp. 124-140, 2014.

-
- [5] J. Child; L. Hsieh, Decision mode, information and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis, *Journal of world business*, 49 (4)., pp. 598 – 610, 2014.
- [6] Cowan, Robin; Jonard, Nicholas. (2015). Organisation, emotion and performance: interactions between formal and informal structures.
- [7] P. D'Urso; D. Graham; R. Krell; J. Maul; C. Pernsteiner; D. Shelton; G. W. Piercy, An Exploration of Organizational Structure and Strategy in Virtual Organizations: A Literature Review, *Journal of Perspectives in Organizational Behavior, Management, & Leadership*, 1 (1)., pp. 25 - 40, 2015.
- [8] H. Estrada; A. Martinez; F. Barrera; B. Vazquez; K. Najera, Adaptation of business model in the Structure – in – 5 organisational style, *International Workshop Istar*, 1157 (26)., pp. 1 – 6, 2014.
- [9] D. Filipe Neis; M. Fernandes Pereira; E. Antonio Maccari, Strategic planning process and Organisational structure: impacts, confluence and similitaries, *Brasilian Business Review*, 1 (19), pp. 479 – 492, 2016.
- [10] E. Gurianova; S. Mechtcheriakova, Design of organizational structures of management according to strategy of development of the enterprises, *Procedia Economics and Finance*, 24., pp. 395 – 401, 2015.
- [11] A.W. Harzing, Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes, *Strategic Management Journal*, 23., pp. 211 - 227, 2002.
- [12] N. Janičević, The mutual impact of organisational culture and structure, *Economic annals*, 28 (198), pp. 35 - 60, 2013.
- [13] J. N. Wulff, Empirical Research in Foreign Market Entry Mode, Department of Economics and Business Aarhus University, pp. 1 – 126, 2015.
- [14] M. Kawonga; D. Blaauw; S. Fonn, The influence of health system organizational structure and culture on integration of health services: the example of HIV service monitoring in South Africa, *Health Policy and Planning*, 31., pp. 1270 - 1280, 2016.
- [15] Dž. Kulović, Strategijski menadžment ljudskih resursa, *Kemigrafika*, Sarajevo, pp. 1 – 339, 2012.
- [16] C.F. Lunenburg., *Managing Change: The Role of Change Agent*, International journal of management, business, and administration, Volume 13, Number 1, pp. 1 – 6, 2010.
- [17] F. Lunenburg, Organisational structure: Mintzberg's framework, *International journal of scholarly, academic, intellectual diversity*, 14 (1), pp. 1 - 8, 2012.
- [18] S. Kraus, T. C. Ambos, F. Eggers, B. Cesinger, Distance and perceptions of risk in internationalization decisions, *Journal of Business Research*, pp. 1501 - 1505, 2012.
- [19] O. Serrat, On Organisational Configurations, *Knowledge Solutions*, 112., pp. 1 - 8, 2012.
- [20] S.J. Myles, Do we really need more entry mode studies?, *Journal of International Business Studies*, 44., pp. 23 - 27, 2013.
- [21] M.C., Stoian; J. Rialp; P. Dimitratos, SME Networks and International Performance: Unveiling the Significance of Foreign Market Entry Mode, *Journal of Small Business management*, 12., pp. 1 - 21, 2016.
- [22] M. Varzaru; A. Varzaru, Leadership style and organisational structure in the context of Mintzberg's vision, *New management for the new economy*, 100., pp. 467 - 476, 2013.
- [23] V. Baena; J. Cerviño, New criteria to select foreign entry mode choice of global franchise chains into emerging markets, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 175., pp. 260 - 267, 2015.
- [24] W. Yingqi; Z. Nan; L., Xiaohui; L. Jiangyong, Expanding to Outward Foreign Direct Investment or not? A Multi-dimensional Analysis of Entry Mode Transformation of Chinese Private Exporting Firms, *University of Huddersfield Repository.*, pp. 356 - 370, 2014.
- [25] C. Williams; M. Will, Focusing Firm Evolution: The Impact of Information Infrastructure on Market Entry by U.S. Telecommunications Companies, *Management Science*, 50 (11)., pp. 1 - 10, 2014.
- [26] Y. Yosuff, The path from an administrative expert to a strategic partner role: a literature review, *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, Vol 3, No 9., pp. 127 – 130., 2012.