# Matrična organizacijska struktura

**Barić, Maja**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2020**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:095591

*Rights / Prava:* In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-03-28**




*Repository / Repozitorij:*

EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek









Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Maja Barić

# MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Završni rad

Osijek, 2020.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera
Ekonomski fakultet u Osijeku
Preddiplomski studij, smjer Menadžment

Maja Barić

# MATRIČNA ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Završni rad

kolegij: Organizacijsko oblikovanje
JMBAG: 0010221680
e-mail: maja.baric99@gmail.com

mentor: izv.prof.dr.sc. Ivana Fosić
komentor: dr.sc. Ana Živković

Osijek, 2020.
Josip Juraj Strossmayera University of Osijek
Faculty of Economics in Osijek
Bachelor Degree in Management

Maja Barić

# MATRIX ORGANIZATIONAL STRUCTURE

Final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA**

**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

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

**Ime i prezime studenta:** Maja Barić
**JMBAG:** 0010221680
**OIB:** 98495663699
**e-mail za kontakt:** maja.baric99@gmail.com
**Naziv studija:** Preddiplomski studij. Smjer Menadžment
**Naslov rada:** Matrična organizacijska struktura
**Mentorica rada:** doc.dr.sc. Ivana Fosić
**Komentorica rada**: dr.sc. Ana Živković
U Osijeku, 2020. godine

Maja Barić

# SADRŽAJ

**1. Uvod ..... 1**

**2. Pojam i ciljevi organizacijske strukture ..... 2**

**3. Uloga i značaj matrične organizacijske strukture ..... 3**

**3.1. Funkcijska komponenta u matričnoj organizaciji ..... 3**

**3.2. Divizijska komponenta u matričnoj organizaciji ..... 5**

**3.3. Matrična organizacija ..... 7**

3.3.1. Prednosti i nedostatci ..... 11

3.3.2. Vrste matrične organizacijske strukture ..... 14

**4. Kompleksnost matrične organizacijske strukture ..... 19**

**5. Matrična organizacijska struktura na primjeru Starbucks-a ..... 22**

**7. Zaključak ..... 26**

**Popis literature ..... 28**

**Popis tablica ..... 30**

**Popis slika ..... 30**

**Matrična organizacijska struktura**

## SAŽETAK

Predmet ovog rada je matrična organizacijska struktura, a cilj je proučiti karakteristike, ulogu i značaj. Struktura rada podijeljena je na pet različitih cjelina. Nakon uvodnog dijela, u drugom se poglavlju proučavaju pojam i ciljeve organizacijske strukture. Treće se poglavlje bavi matričnom organizacijskom strukturom, četvrto kompleksnošću iste, dok je u petom poglavlju iznesen zaključak. Na samom kraju rada nalaze se popisi literature, tablica i slika korištenih u radu. Zaključeno je da se matrična organizacijska struktura osniva kada postoji više odnosa zavisnosti od podjednake važnosti. Ona uključuje kombiniranje drugih oblika organizacijske strukture, a najčešće su to funkcijski i divizijski. Matrična organizacijska struktura prikladna je za projekte koji traju kraće te kada postoje dostatni materijalni i nematerijalni resursi. Najprikladnija je za srednja poduzeća koja proizvodi više različitih proizvoda uz uporabu tehnologiju. Neke od prednosti ovakve organizacijske strukture su jednak fokus na dva podjednako važna odnosa zavisnosti, učinkovita obrada informacija te raspodjela resursa. Kao i svaka druga organizacijska struktura, i ova posjeduje određene nedostatke od kojih se mogu izdvojiti mogući sukobi i konflikti te pojačana potreba za komunikacijom. S obzirom na to koja oblik prevladava u matričnoj strukturi, postoje i različite vrste. Menadžment mora biti na visokoj razini kako bi se nosio sa kompleksnošću matrične organizacijske strukture te kako bi se naglasile prednosti, a umanjili nedostatci.

Ključne riječi: organizacijska struktura, organizacija, rukovođenje, matrična struktura

**Matrix Organizational Structure**


## ABSTRACT

The subject of this paper is a matrix organizational structure, and the aim is to study characteristics, role, and significance. The structure of the paper is divided into five different units. After the introductory part, the second chapter studies the concept and goals of organizational structure. The third chapter deals with the matrix organizational structure, the fourth with the complexity of the same, while the fifth chapter concludes. At the very end of the paper, there are lists of literature, tables and figures used in the paper. It was concluded that a matrix organizational structure is established when there are multiple dependencies of equal importance. It involves combining other forms of organizational structure, most often functional and divisional. The matrix organizational structure is suitable for projects that are shorter in duration and when sufficient material and intangible resources are available. It is best suited for medium-sized companies that produce a number of different products using technology. Some of the benefits of such an organizational structure are the equal focus on two equally important dependency relationships, efficient information processing and resource allocation. Like any other organizational structure, this one has certain shortcomings, from which possible conflicts and conflicts can be distinguished, as well as an increased need for communication. Depending on which shape is prevalent in the matrix structure, there are also different types. Management must be at a high level to deal with the complexity of the matrix organizational structure and to highlight the advantages while minimizing the disadvantages.



Key words: organizational structure, organization, leadership, matrix structure

# 1. Uvod

Za organizacijsku strukturu često se kaže da je najvažniji dio svake organizacije te da predstavlja sustav odnosa među ljudima koji je uspostavljen radi odrađivanja zadataka i ostvarivanja ciljeva. Svaka organizacija ima svoju određenu organizacijsku strukturu.

Odabir organizacijske strukture vrlo je složen budući da je organizacijska struktura determinirana različitim čimbenicima iz okoline koji imaju utjecaj na organizaciju. Razlikuju se čimbenici koji imaju utjecaj na organizaciju, a dolaze iz same organizacije te oni koji dolaze izvan organizacije. Sukladno utjecaju pojedinačnih čimbenika, ali i zbirnom utjecaju svih čimbenika potrebno je odabrati adekvatan organizacijski oblik.

Organizacijska struktura sastoji se od brojnih elemenata, kao što su organizacija materijalnih čimbenika, organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja zadataka, organizacija upravljanja i menadžmenta, organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova, itd. Ne postoji jedan određeni najbolji način organiziranja, već to ovisi o raznim čimbenicima, kao što su vrsta posla koji valja obaviti, način na koji ga se mora obaviti, vrste uključenih ljudi, tehnologija, ljudi, itd. Organizacijska struktura trebala bi biti uređena na takav način da se mogu izvršiti i ciljevi organizacije i ciljevi pojedinaca. U praksi je tako često potrebno kombinirati različite oblike organizacijske strukture.

Postoje i organizacijske strukture koje kombiniraju više različitih organizacijskih struktura. Jedan od takvih oblika je i matrična organizacijska struktura (matrična organizacija) koja je prikladna kada se ispune određeni preduvjeti. S obzirom da kombinira različite strukture, riječ je o nešto složenijoj strukturi. Ona ima svoje nedostatke, no oni u većoj mjeri mogu biti eliminirati ili umanjeni dobrim upravljanjem, a tada do izražaja dolaze njene prednosti. Ovaj rad bavi se upravo ovom vrstom organizacijske strukture.

## 2. Pojam i ciljevi organizacijske strukture

"Organizacijska struktura najvažniji je dio svake organizacije, svakog poduzeća. To je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja određenih zadataka. Svaka organizacija i poduzeće imaju svoju strukturu" (Žugaj i dr., 2004:215).

Nije samo izbor organizacijske strukture složen, već je složena i sama struktura budući da se ona sastoji od brojnih elemenata. Organizacijsku strukturu poduzeća tako čine brojni i različiti elementi (Sikavica, Novak, 1999:145):

- organizacija materijalnih čimbenika,
- organizacija ljudskog čimbenika, organizacija raščlanjivanja zadataka,
- organizacija upravljanja i managamenta te
- organizacija vremenskog redoslijeda odvijanja poslova.

Organizacije imaju izbor odabira načina organiziranja, odnosno organizacijske strukture. S tim u vezi potrebno je reći kako "ne postoji jedan određeni najbolji način organiziranja, o raznim čimbenicima u danoj situaciji ovisi koji će obrazac biti najprikladniji. Među tim su čimbenicima: vrsta posla koji valja obaviti, način na koji ga se mora obaviti, vrste uključenih ljudi, tehnologija, ljudi koje se opslužuju, te druge unutarnje i vanjske okolnosti (Žugaj i dr., 2004:220).

Organizacijska struktura trebala bi biti uređena na takav način da se mogu izvršiti i ciljevi organizacije i ciljevi pojedinaca, odnosno zaposlenika, i to na što je više moguće učinkovit i djelotvoran način. U praksi je tako često potrebno koristiti različite oblike organizacijske strukture, odnosno, kombinirati iste.

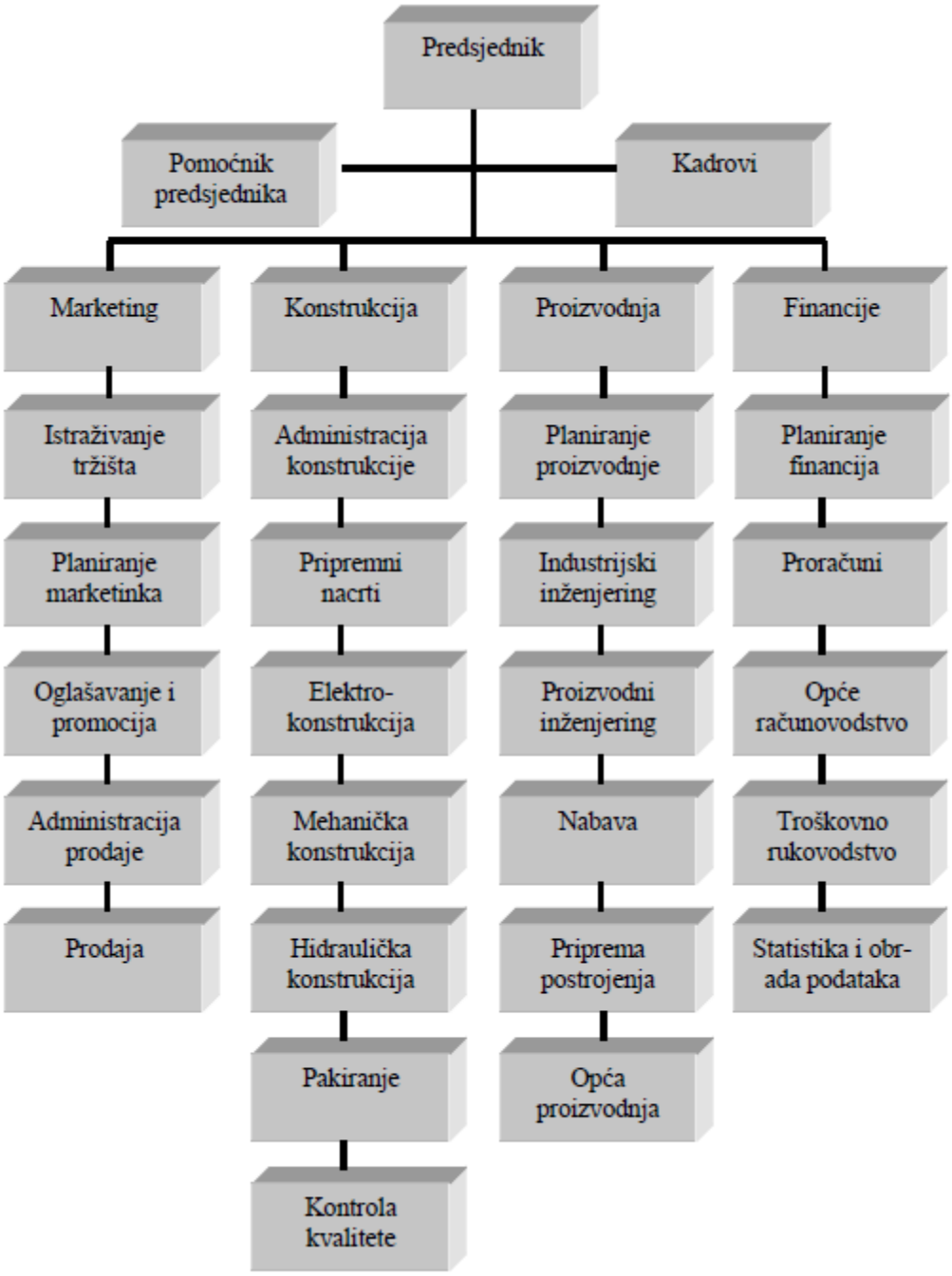
# 3. Uloga i značaj matrične organizacijske strukture

Matrična organizacijska struktura specifičan je oblik organizacijske strukture koji uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice, ali i upravljanje te rukovođenje projektom. Ona predstavlja i svojevrsnu kombinaciju funkcijskog i divizijskog oblika, stoga će se prvo nešto ukratko reći o tim oblicima.

## 3.1. Funkcijska komponenta u matričnoj organizaciji

Funkcijska organizacijska struktura često je u modificiranom obliku zastupljena i u matričnoj organizaciji. „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. Objedinjuju se srodni i slični poslovi. Standardni oblik funkcionalne strukture poduzeća odlikuje činjenica da je u njemu broj formiranih funkcionalnih jedinica jednak broju poslovnih funkcija. Iako je funkcionalni oblik karakterističan za mala poduzeća, on se primjenjuje i u srednjim i u velikim poduzećima. Ovaj oblik organizacijske strukture primjenjuje se gotovo u svim poduzećima odmah nakon njihova osnivanja s obzirom da su u pravilu nova poduzeća mala“ (Žugaj i dr., 2004:222).

Funkcionalni je oblik prikladan za poduzeća koja posluju u stabilnoj okolini. To je ujedno i najrašireniji oblik organiziranja aktivnosti koji je prisutan gotovo u svakom poduzeću na nekoj razini organizacijske strukture. Različite funkcije kao što su prodaja, proizvodnja i financije osnovica su podjele unutar organizacije. Sljedeća slika prikazuje funkcionalno grupiranje aktivnosti na primjeru proizvodne kompanije.




Slika 1. Funkcionalno grupiranje aktivnosti u organizaciji (proizvodna kompanija)

Izvor: Žugaj i dr., 2004:223

„Funkcionalna organizacijska struktura ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti jesu: logično odražava funkcije poduzeća, jasno ističe moć i ugled glavnih funkcija, preferira specijalizaciju, pojednostavljuje osposobljavanje (izobrazbu), omogućava čvrstu kontrolu vrhu poduzeća.

Nedostaci se ogledaju: u umanjenju značenja ukupnih ciljeva poduzeća, u pretjeranoj specijalizaciji i suženom vidokrugu ključnih ljudi, u manjoj usklađenosti funkcija, isključivoj odgovornosti vrhovnog (top) menadžmenta za postizanje ciljeva poduzeća, u sporom prilagođavanju promjenama prema okolini, ograničavanju razvitka najviših menadžera“ (Žugaj i dr., 2004:224). Osim ovakvog grupiranja aktivnosti, u matričnoj organizaciji često je zastupljen i divizijsko grupiranje.

### 3.2. Divizijska komponenta u matričnoj organizaciji

„Velika višeindustrijska poduzeća, sa širokim asortimanom vezanih i nepovezanih proizvodnih asortimana se najčešće organiziraju oko nekih drugih departmentalizacijskih principa – svrha – divizija. Divizije mogu biti organizirane oko proizvoda – ili platforme proizvoda; geografske lokacije; klijenata – kupaca; marketing kanala. Odjeli poduzeća su organizirani tako da svaki može realizirati većinu aktivnosti razvoja, proizvodnje i prodaje određene linije proizvoda ili platforme proizvoda; geografske lokacije, tipa kupaca itd“ (Pfeifer, 2012).

Ova se organizacijska struktura javlja kao posljedica rasta i razvoja poduzeća. Može se izgraditi prema proizvodima, teritoriju i korisnicima (Pfeifer 2012). Uglavnom se primjenjuje u većim poduzećima, iako to nije jedini preduvjet. Presudan je stupanj diverzifikacije proizvodnje ili usluga te njihova dislociranost (Pfeifer, 2012). Prikladan je za poduzeća koja formiraju više proizvodnih ili uslužnih programa te proširuju djelatnost. Sljedeća slika prikazuje divizijsku strukturu na temelju kupaca (Pfeifer, 2012).




Slika 2. Divizijska struktura na temelju kupaca

Izvor: Pfeifer, 2012.

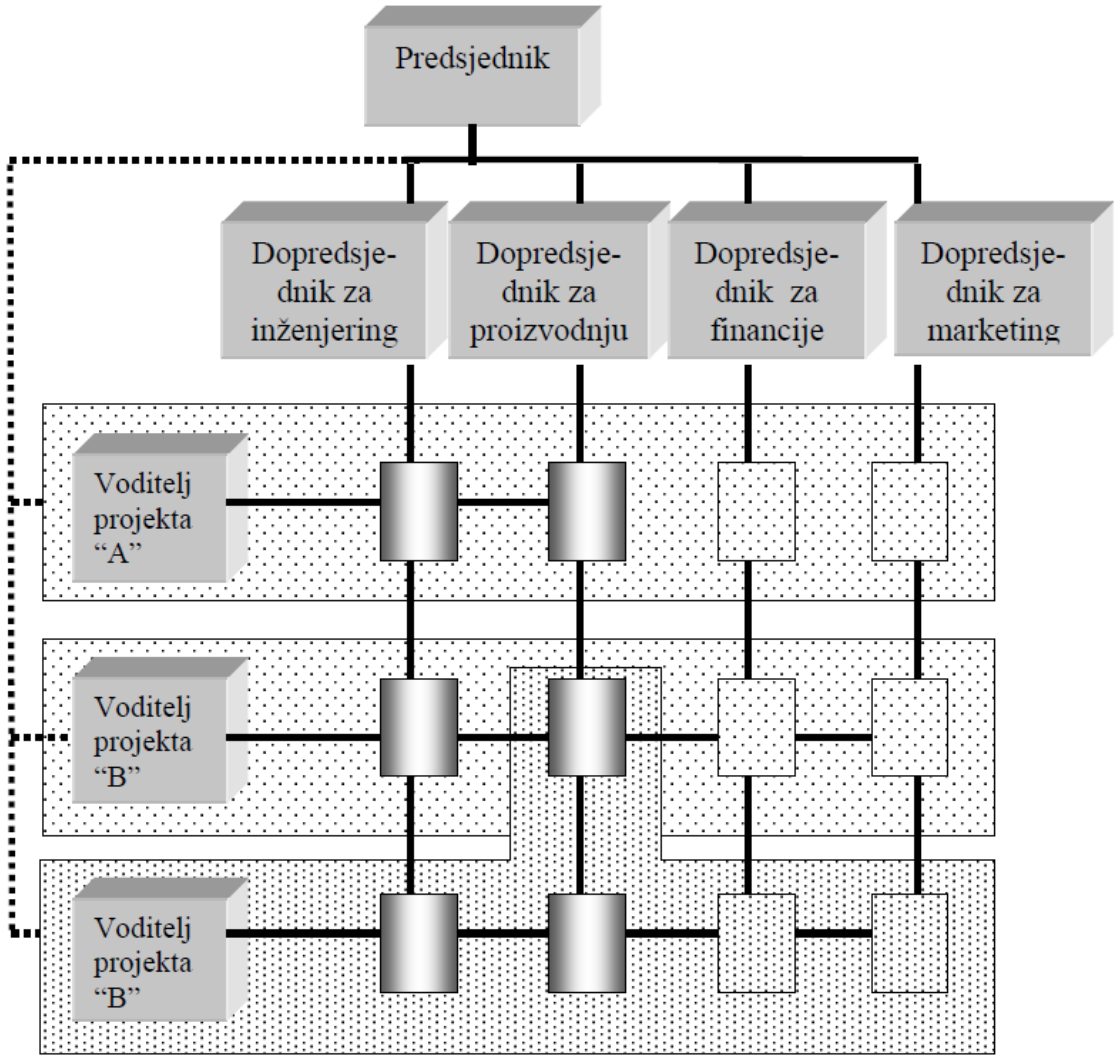
„Uspostavljena podjela prema kupcima ima svoje prednosti i nedostatke. Prednosti jesu: osigurava usredotočenje na određenog kupca, zadovoljstvo klijenta s razumijevanjem njegovih problema, razvija stručnost zaposlenih u područjima klijenta. Nedostaci su izraženi: u složenosti problema koje sa sobom nose klijenti, ona zahtijeva stručnost menadžera i osoblja za udovoljenje širokih zahtjeva klijenta, potiče klijente za proširivanje njihovih zahtjeva i dr“ (Žugaj i dr. 2004:225).

Uz divizijsku organizacijsku strukturu često se veže i projektna struktura. Organizacija koja koristi takvu strukturu svaki radni zadatak promatra kao projekt, a preduvjet za njeno provođenje pojava je novog problema. To također može biti i lansiranje novog proizvoda ili usluge pa je ova struktura ponekad usko vezana i uz divizijski oblik. Za rješavanje problema i radnih zadataka definiraju se timovi stručnjaka na čijem se čelu nalazi koordinator (Ikić, 2015:24). Svaki projekt ima svoje

ciljeve i svrhu, vremensko ograničenje te materijalna i nematerijalna sredstva potrebna za njegovo provođenje (Ikić, 2015:24-25).

### 3.3. Matrična organizacija

Kod matrične organizacijske strukture u specijaliziranim se organizacijskim jedinicama oblikuju timovi koji rade na različitim proizvodima, programima ili projektima (Matrična organizacija). Ovlaštenja i odgovornosti ostvaruju se vertikalno, a njihov nositelj je rukovoditelj te organizacijske jedinice. I projektni tim također ima svog rukovoditelja koji koordinira rad specijalnih timova (Matrična organizacija). U tom smislu, matrična organizacijska struktura predstavlja kompromis između klasične podjele rada na organizacijske jedinice te sustavnog pristupa s ograničenim područjem primjene (Matrična organizacija). To je prikazano na slici 3.




Slika 3. Matrična organizacijska struktura

Izvor: Žugaj i dr., 2004:231

Sa slike je jasno da u matričnoj organizacijskoj strukturi postoje različite uloge i odgovornosti. Jedna od glavnih karakteristika je postojanje više menadžera. Na prikazanoj slici to su „dopredsjednici", no pojednostavljeno, može se reći kako u matričnoj organizaciji najčešće postoje glavni menadžer, projektni menadžer (ili menadžer proizvoda, programa) te funkcijski menadžer (Žugaj i dr., 2004:231).

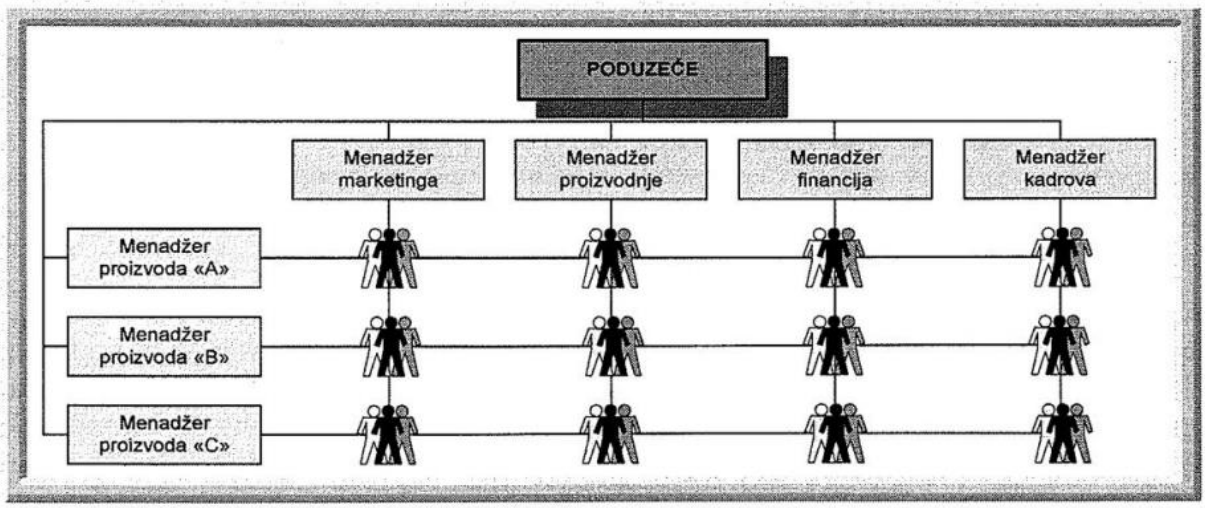
Glavni menadžer osoba je koja je na čelu i funkcijske i divizijske strukture. On održava ravnotežu između druga dva menadžera, posebno u smislu moći. Zadužen je za delegiranje odluka na funkcijske menadžere (šefove odjela) te projektne menadžere. Također, potiče direktan kontakt između drugih menadžera i zajednički pristup rješavanju problema (Žugaj i dr., 2004:232).

Projektni menadžer (menadžer proizvoda ili programa) osoba je koja je zadužena za određeni projekt te se stoga nalazi na čelu divizijske strukture. Odgovoran je za rezultate projekta sukladno postavljenim zahtjevima. Svoje ovlasti na podređene najčešće realizira određivanjem sadržaja aktivnosti i vremenskih rokova u kojima je aktivnosti potrebno izvršiti (Žugaj i dr., 2004:232).

Funkcijski menadžer je osoba zadužena za resurse (materijalne i nematerijalne) određen grupe istorodnih poslova (određene funkcije). On se stoga nalazi na čelu funkcijske strukture. Odgovoran je za funkcijske standarde, a podređenima delegira tko će biti uključen u matričnu organizacijsku strukturu, koje će zadatke obavljati te na koji način (Žugaj i dr., 2004:232).

Na samom dnu hijerarhije nalazi se zaposlenik. U ovoj organizacijskoj strukturi dolazi do specifičnosti koje se očituju u vidu toga što zaposlenik zapravo ima više šefova. Može se dogoditi da su menadžeri u konfliktu, što se u konačnici manifestira i na zaposlenika, često u vidu pojave stresa na radnom mjestu. U slučaju konfliktnih zahtjeva koji se stavljaju pred zaposlenika od strane različitih menadžera, zaposlenik mora tražiti zajedničku odluku (Žugaj i dr., 2004:233).

U matričnoj organizaciji može postojati i više menadžera. To pak utječe na cjelokupno složenost rukovođenja, što može rezultirati određenim negativnim pojavama (Žugaj i dr., 2004:233). Još jedan od primjera matrične organizacijske strukture može se vidjeti na slici 4.

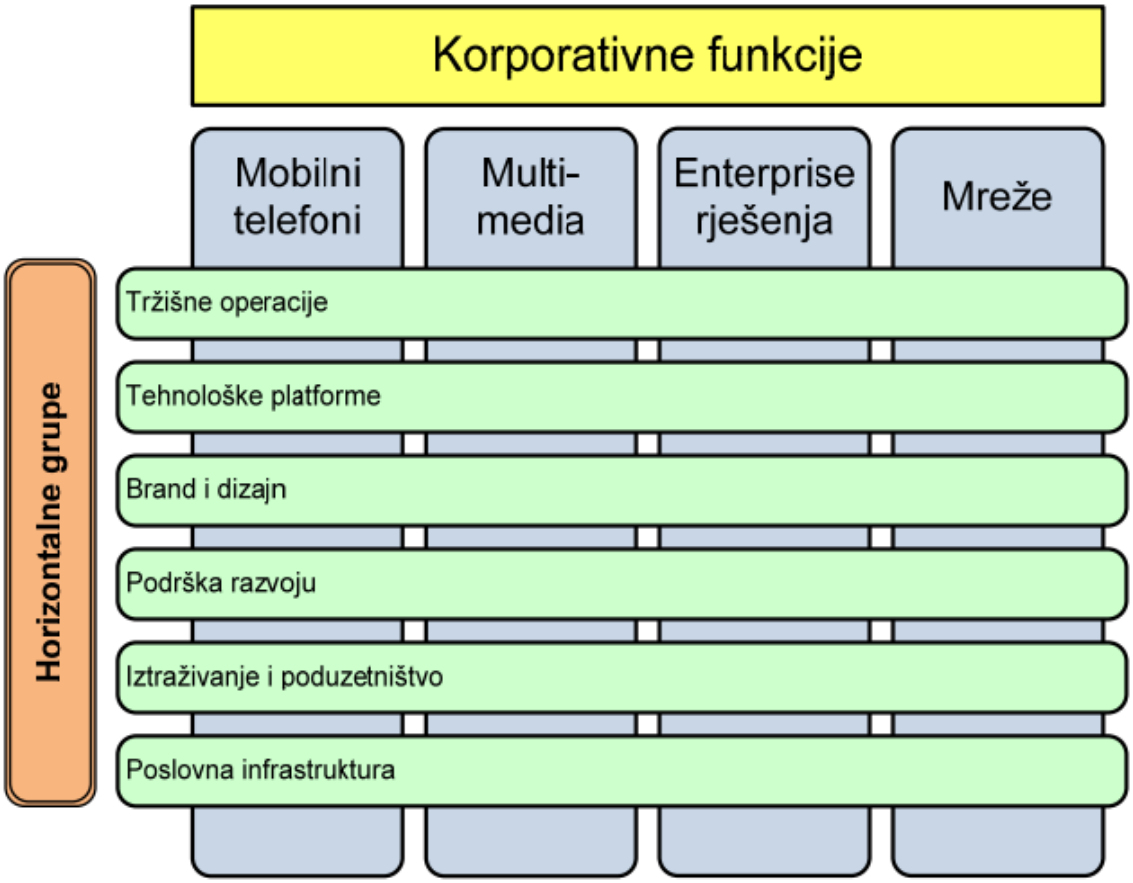



Slika 4. Matrična organizacija

Izvor: Buble, 2006:59

„Matrična organizacija se uspostavlja tamo gdje postoje dva ili više odnosa zavisnosti koji su podjednako važni organizaciji, kako bi se riješio problem jednostranosti fokusa koji je najznačajniji u diobenim organizacijama. Matrična organizacija nastaje preklapanje više modela organizacije, tipično dva. Najčešća dvodimenzionalna kombinacija je funkcijska/divizijska koja kombinira prednosti specijalizacije s prednostima decentralizacije. Također je česta kombinacija divizijska/divizijska, na primjer dioba prema proizvodima kombinirana s diobom prema geografskom području“ (Vuković, 2008).

Jedno od poznatih poduzeća koje primjenjuje klasičnu matričnu organizacijsku strukturu je Nokia. Nokia je finska tvrtka koja je jedna od najvećih svjetskih proizvođača telekomunikacijske opreme. S obzirom da posluju u zemljama diljem cijelog svijeta i imaju različite proizvode, matrična organizacijska struktura razuman je odabir (Nokia Corporation). Slika 5 prikazuje tipičnu matričnu organizaciju kakvu primjenjuje i poduzeće Nokia.




Slika 5. Tipična matrična organizacija – Nokia

Izvor: Vuković, 2008.

Sa slike su vidljive korporativne funkcije, odnosno vertikalne grupe, te horizontalne grupe. Vertikalne grupe predstavljaju dubinu organizacijske hijerarhije, dok horizontalna dimenzija uključuje podjelu poslova i zadataka na operativnoj razini, tj., raspon kontrole na različitim razinama organizacijske hijerarhije. U organizaciji prisutno je više odnosa zavisnosti, a oni su podjednako važni organizaciji. Kako bi se riješio problem jednostranosti fokusa, uspostavlja se matrična organizacija, i to klasična dvodimenzionalna kombinacija: funkcijska/divizijska.

### 3.3.1. Prednosti i nedostatci

Matrična organizacijska struktura, kao i druge, ima svoje prednosti i nedostatke. Kao temeljne probleme može se navesti (Žugaj i dr., 2004:229-230):

1. „Postoji sukob između funkcionalnih i projektnih menadžera budući da se i jedni i drugi nameću za ograničene resurse (na primjer, financijske i ljudske). Problem je moguća neodređenost uloga pripadnika projektnog tima.
2. Sukobljavanje uloga, njihova neodređenost i preopterećenost, mogu izložiti stresu kako funkcionalne i projektne menadžere tako i pripadnike timova.
3. Neravnoteža ovlasti i moći, kao i vodoravni i okomiti utjecaj projektnih i funkcionalnih menadžera, mogu također prouzročiti probleme u matričnim organizacijama. Ako, na primjer, funkcionalni menadžer ima previše moći, rad na određenom projektu može dobiti nisko mjesto na popisu prvenstvenih zadataka, zbog čega će ostvarenje toga projekta kasniti. S druge strane, neravnoteža ovlasti u korist projektnog menadžera može prouzročiti neefikasnosti. Na primjer, od funkcionalnog se menadžera može često tražiti da mijenja raspored strojeva kako bi omogućio rad na raznim projektima.
4. S obzirom na potencijalne sukobe, menadžeri mogu, kako bi se zaštitili od krivice, željeti da sve bude napismeno, što povećava administrativne troškove.
5. Matrična organizacija iziskuje mnoge sastanke koji oduzimaju vrijeme.“

Najveći problemi dakle odnose se na nedovoljnu integriranost svih elemenata. Kako bi se ti problemi premostili, preporučuje se (Žugaj i dr., 2004:230):

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 za projekt iskusnog menadžera, sposobnog za vodstvo;
6. baviti se razvitkom organizacije i timova;
7. uspostaviti organizacijsku kontrolu troškova, vremena i kvalitete, koja pravovremeno upozorava na odstupanje od standarda;
8. pravično nagraditi projektne menadžere i pripadnike timova”.

„Matrična organizacijska struktura je najkompleksniji i najkonfliktniji organizacijski mehanizam. Hijerarhije se uspostavljaju po više osnova, čime se relativizira utjecaj jedinstvenog hijerarhijskog

lanca. Teoretsko i praktično polazište matričnih struktura moguće je tražiti u projektnim strukturama ili privremenim organizacijskim tvorevinama kojima se nadopunjuju organizacijske strukture radi rješavanja jednokratnih i jedinstvenih zadataka. Zbog velike složenosti i nestalnosti, matrična organizacijska struktura bi trebala biti rezervirana za one situacije gdje nijedna druga organizacijska struktura nije djelotvorna“ (https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Matricna-organizacija).

Matrična organizacija daje bolje rezultate na projektima koji kraće traju i u uvjetima kada je prisutna dobra iskorištenost resursa i kvalitetni ljudski kadar. Smatra se da je najbolja u srednje velikim poduzećima gdje se proizvodi više proizvoda sa tehnologijom. Ona je prikladnija za poduzeća koja posluju u kompleksnim, dinamičkim i neizvjesnim uvjetima. Iz tog razloga osniva se matrična organizacijska struktura koja treba biti fleksibilna i treba imati mogućnost prilagodbe na promjene iz okruženja (internog i eksternog) (Vuković, 2008). S obzirom da uključuje i određeni oblik divizijske strukture, matrične organizacije obično imaju dva različita cilja, a to su inovacije i tehnička specijalizacija istovremeno. To su dva različita zahtjeva koja matrična organizacija može ispuniti ukoliko je uspostavljena na kvalitetan i pravilan način (Vuković, 2008). Također, još neke od prednosti su i fleksibilnost, dobra koordinacija i komunikacija, povećana motivacija zaposlenik, mogućnosti za napredovanje menadžera i djelatnika, itd (Vuković, 2008).

Tipične prednosti matrične organizacije su i (Vuković, 2008):

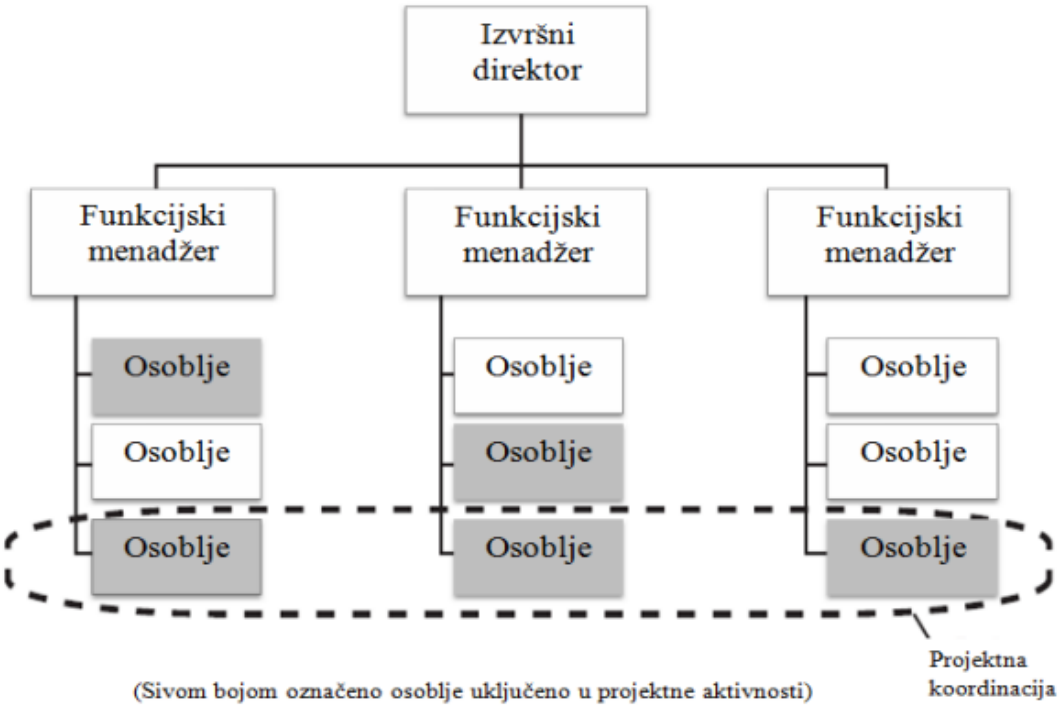
- „Dopušta nekoliko su-ovisnih odnosa: matrična organizacija omogućuje uravnoteženi fokus na dva podjednako važna odnosa zavisnosti organizacije.“
- Intenzivna obrada informacija: razmjena ideja, neizbježna na točkama presjeka u matrici, može doprinijeti komunikaciji preko organizacijskih granica; zato je matrica učinkovita struktura za složena i promjenjiva poslovna okružja.
- Učinkovita raspodjela resursa: matrična struktura jamči da se resursi mogu rasporediti tamo gdje je potreba za njima najveća jer su zaposlenici aktivni u dvije ili više dimenzija organizacije“.

U matričnoj organizaciji moguće je i izdvojiti menadžere pojedine vrste. Ona tako može biti funkcijska i projektna. U funkcijskoj matrici autoritet imaju funkcijski menadžeri, dok projektni

menadžeri koordiniraju aktivnosti na projektu. U projektnoj matrici slučaj je obrnut. Autoritet imaju projektni menadžeri, dok funkcijski menadžeri projekt opslužuju ljudskim i materijalnim resursima.

### 3.3.2. Vrste matrične organizacijske strukture

Projektna matrica još se može okarakterizirati kao jakom jer najčešće podsjeća na čistu projektnu organizaciju. Funkcijska matrica može se okarakterizirati i kao slabom jer najviše podsjeća na klasičnu funkcijsku formu organizacije (Ikić, 2015:32). Između te dvije krajnosti nalazi se uravnotežena matrica. Kao što je prethodno rečeno, primarna distinkcija dva organizacijska oblika očituje se u autoritetu koji ima menadžer (funkcijski ili projektni). U slučaju da projektni menadžer ima više utjecaja nad podređenima, riječ je o jakoj matrici (projektnoj), a u slučaju da funkcijski menadžer ima veći autoritet, riječ je o slaboj matrici (funkcijskoj) (Ikić, 2015:33). Primjer slabe matrične organizacijske strukture prikazan je na slici ispod (Ikić, 2015:33).




Slika 6. Slaba matrična organizacijska struktura

Izvor: Ikić, 2015:34

U slaboj matričnoj organizaciji projektni menadžer ima više ulogu koordinatora te radi kao asistent ljudskim resursima. U pravilu, on ne može donositi i provoditi krucijalne odluke u ovakvom obliku organizacijske strukture, no ipak raspolaže samo određenim ovlastima. U ovakvoj vrsti matrične organizacije posebno do izražaja dolazi timski rad (Ikić, 2015:33). Kada se spominje „timski rad“, potrebno je naglasiti kako u smislu matrične organizacijske strukture to ne podrazumijeva tzv. obične radne grupe, s obzirom da je riječ o projektnom radu na specifičan način (Ikić, 2015:33). Razlike između tih dvaju grupa prikazane su u tablici 1.

Tablica 1. Razlike između članova tima i obične radne grupe

| **ČLANOVI TIMA** | **ČLANOVI OBIČNE RADNE GRUPE** |
|---|---|
| prihvaćaju međuovisnost | skupinu doživljavaju kao formalnost |
| su svjesni da mogu uspjeti jedino uz međusobnu podršku | rade neovisno od drugih članova pa su usredotočeni na sebe |
| mogu odgoditi osobnu korist | svoj posao doživljavaju kao zadani zadatak |
| su obvezani dogovorenim ciljevima | manje iskazuju svoje mišljenje |
| pridonose zajedničkom cilju | nemaju povjerenje u motive drugih članova jer preslabo poznaju njihove zadatke |
| stvaraju ozračje povjerenja | su oprezni, stupanj povjerenja u skupini je malen |
| izražavaju svoje misli, osjećaje, stajališta, neslaganja | smatraju da je neslaganje štetno |
| nastoje razumjeti gledišta drugih članova | ne rješavaju sukobe |
| daju i primaju podršku | izbjegavaju međusobno suočavanje |
| sudjeluju u odlučivanju | smatraju da je konformnost važnija od rezultata |
| zauzimaju se za dogovorene ciljeve | |

Izvor: Kobolt i Žižak, 2007:371

„I timovima i radnima skupinama zajednički je osjećaj natjecanja. Međutim, učinkoviti timovi natječu se s drugim timovima ili drugim organizacijama, dok se članovi radnih skupina natječu međusobno kako bi dobili priznanje, napredovanje i sl. Osim toga, radne skupine orijentirane su na zadatak, a njihovi članovi slijede vlastite planove i ciljeve. S druge strane, timovi su ciljno

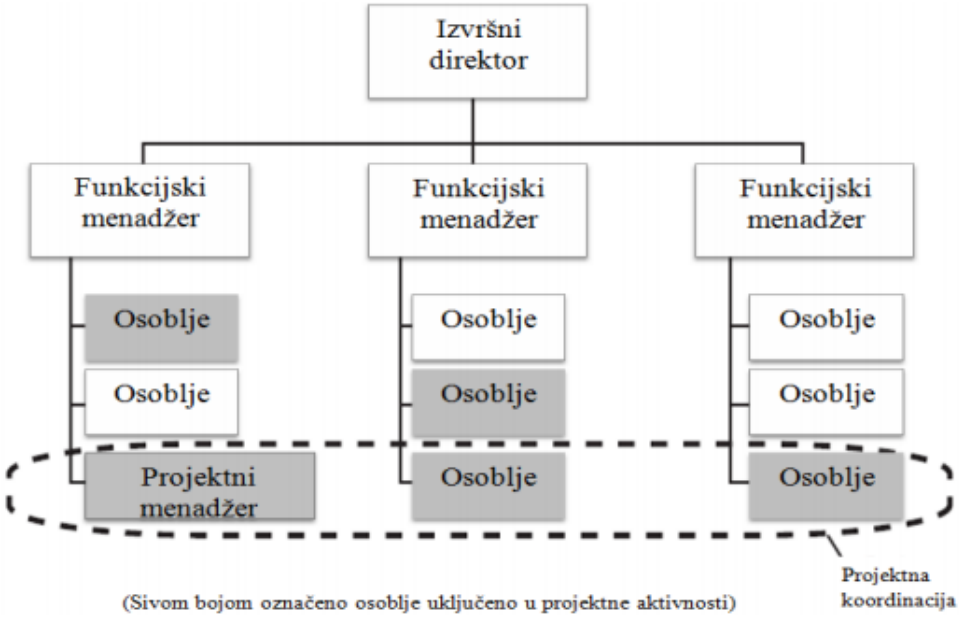
orijentirani. Članovi tima imaju istovjetne ciljeve i planove i nastoje ih ostvariti putem timskog rada“ (Rupčić, 2007).

Naravno, s obzirom na prirodu i različite vrste matričnih organizacija, timovi neće uvijek biti prikladni za svaku situaciju i organizaciju. Ponekad će dovoljno biti i ustrojiti neke druge grupe osim timova, koje će biti prikladnije za rješavanje problema ili ostvarivanje ciljeva.

Stoga, „prije odgovora na pitanje je li timski rad rješenje, potencijalni članovi tima trebaju uzajamno iskreno odgovoriti na sljedeća pitanja:

- Hoćemo li moći držati vlastiti ego po strani?
- Jesmo li sposobni priznati vlastite pogreške, slabosti, nedovoljno znanje i sl.?
- Hoćemo li moći otvoreno razgovarati čak i kada se ne slažemo?
- Kako ćemo rješavati probleme neprimjerenog ponašanja u timu?
- Možemo li uspjeh tima smatrati važnijim od individualnoga uspjeha“ (Rupčić, 2007).

Timski rad može biti važna komponenta i uravnotežene matrične organizacijske strukture, koja predstavlja još jednu od vrsta. Ta je struktura prikazana na slici 7.

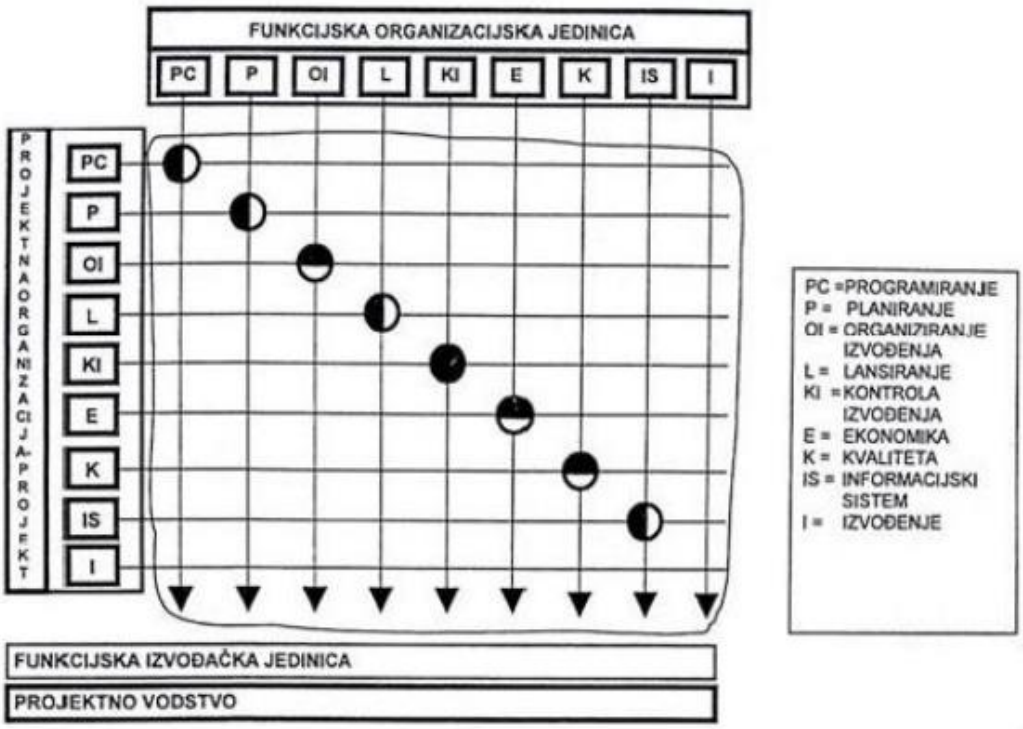



Slika 7. Uravnotežena matrična organizacijska struktura

Izvor: Ikić, 2015:34

Ovakva organizacijska struktura prepoznaje potrebu za projektnim menadžerom, no i dalje mu ne pruža potpunu ovlast nad projektom. Ona predstavlja balans između dvaju različitih oblika organizacijskih struktura (Rupčić 2007). Naredna slika pak pokazuje jaku matričnu organizacijsku strukturu gdje je projektni menadžer dominantan (Ikić, 2015:36).

U slučaju jake matrice, poduzeće obično promovira projektnog menadžera koji je već zaposlenik organizacije, no koji je do tada imao druga zaduženja, i to najčešće u funkcijskim organizacijskim jedinicama. Kod slabe matrice, često je potrebno angažirati i osoblje van organizacijem (Ikić, 2015:35). Kod jake matrične organizacije posebno je naglašen problem raščlanjivanja dvojnih odgovornosti (Ikić, 2015:36). Tu se poseže za analizom tzv. dvostrukih čvorova, kako je to prikazano na narednoj slici.




Slika 8. Metoda matričnog raščlanjivanja vođenja projekta

Izvor: Hauc, 2007:275

Programiranje ciljeva (PC) je zadatak projektnoga menadžmenta, a funkcijska organizacijska jedinica surađuje na dogovoreni način. Planiranje projekta (P) zadatak je projektnog menadžmenta s time da podatke osigurava funkcijska organizacijska jedinica projektnome menadžmentu. Pokretanje izvođenja (PI), lansiranja (L) zadatak je projektnog menadžmenta. Organiziranje izvođenja (OI) preuzima funkcijska organizacijska jedinica. Kontrola izvođenja (KI) je, prema dogovoru, zajednička. Ekonomiku projekta (E) izvodi funkcijska organizacija jedinica i po dogovoru, sve zbirne podatke daje projektnome menadžmentu. Kvalitetu (K) izvođenja projekta ocjenjuje funkcijska organizacijska jedinica, a odgovarajuće podatke o tome prosljeđuje projektnome menadžeru (Ikić, 2015:36). Održavanje projektnog informacijskog sustava (IS) zadatak je projektnog menadžmenta, koji osigurava potrebne podatke i informacije svima u projektnom sustavu (Ikić, 2015:36-37).

# 4. Kompleksnost matrične organizacijske strukture

Kao što se već moglo zaključiti, matrična organizacijska struktura kompleksan je oblik organizacijske strukture. Iako ona nije novitet, još uvijek je riječ o donekle kontroverznom modelom, što proizlazi upravo iz složenosti matrične strukture te kombiniranja drugih oblika organizacijskih struktura.

Nedvojbeno, matrična organizacijska struktura nije idealan način organiziranja aktivnosti unutar poduzeća. No, niti jedan drugi oblik također nije idealan. Kao što je bilo vidljivo iz prethodnog poglavlja, matrična organizacija, baš kao i svaka druga, posjeduje svoje prednosti i nedostatke.

Kompleksne organizacijske strukture pred menadžere stavljaju brojne izazove kada je riječ o njihovoj implementaciji i primjeni u praksi. Kompleksnost matrične organizacijske strukture ne proizlazi samo iz same prirode strukture, već iz toga da takva struktura uključuje radikalne promjene i u drugim organizacijskim elementima, odnosno determinantama. Prednosti matrične organizacijske strukture stoga ne mogu doći do izražaja sve dok se priroda i logika takve strukture ne primjene i na druge bitne elemente organizacije (osim same organizacijske strukture) (Janićijević i Aleksić, 2007).

Zbog implikacija na više elemenata organizacije, kod uvođenja matrične organizacijske strukture i njene primjene može doći do otpora zaposlenika prema promjenama. S tim u vezi, treba reći kako „pretjerano isticanje formalnih organizacijskih struktura može biti opasno. Osoblje koje je spremno surađivati često će raditi i izvan organizacijskih granica, a savršeno organizacijsko uređenje neće funkcionirati ako mu na put stanu suprotstavljene ambicije. Ukoliko menadžeri ne uklone uzroke otpora, pojavit će se posljedice. Mogu se očekivati različite suprotne reakcije zaposlenika. Jedna se očituje u tome da će se određeni zaposlenici povući u sebe te postepeno sve više gubiti motivaciju za rad. Suprotno tome, jedan dio zaposlenika će reagirati agresivnim ponašanjem, ulaženjem u sve veći broj konflikata što može imati višestruke negativne posljedice i za dotične zaposlenike, ali i za organizaciju“(Bates, 2004:131).

Kod implementacije matrične organizacijske strukture menadžeri na umu trebaju imati i gotovo neizbježnu (barem u nekoj mjeri) pojavu otpora prema promjenama. Stoga, potrebno je posjedovati i znanja iz područja upravljanja promjena, uz neophodna znanja iz područja organizacijske strukture.

„Stvaranje uvjeta za provođenje promjena je vrlo važno za smanjivanje otpora prema promjenama. U tom kontekstu, menadžeri se trebaju uistinu zalagati za promjenu, i slagati se da će promjene povećati ukupnu djelotvornost organizacije. Izvođenje probnih promjena može biti jako dobra tehnika upućivanja zaposlenika u to kako će situacija izgledati kada promjene nastupe. Ovdje je riječ o tzv. pokusnom periodu gdje se zaposleni privikavaju na promjenu prije nego što se donese konačna odluka o prihvaćanju ili neprihvaćanju promjene. Na taj način se mogu testirati reakcije zaposlenih na promjene te će zaposlenici ujedno dobiti i informacije te uvid u stanje koje će nastupiti ukoliko se promjene prihvate“ (Sikavica i Novak, 1999:536).

Kod uvođenja matrične organizacijske strukture otpor prema promjenama, između ostaloga, može se smanjiti i (Sikavica, 2011:712):

- pravodobnim informiranjem o promjenama,
- sudjelovanjem zaposlenih u promjenama,
- zadržavanjem dosadašnjih korisnih običaja i neformalnih odnosa,
- izgradnjom povjerenja između vodstva i zaposlenih,
- sudjelovanjem u promjenama,
- pomaganjem i podrškom,
- obrazovanjem i komuniciranjem...

Kada se otpor prema promjenama i smanji i kada se matrična organizacijska struktura uvede, u praksi se može pokazati kako uspostavljena vrsta matrične organizacijske strukture ne daje rezultate kako je bilo predviđeno. Npr., uspostavljena matrica može biti ili prejaka ili preslaba, što opet dovodi do određenih problema. Menadžeri tu na raspolaganju ima dvije temeljne mogućnosti (Janićijević i Aleksić, 2007).

Jedna od mogućnosti temelji se na smanjenju funkcijske ili divizijske komponente u matrici, one koja je neadekvatno uspostavljena ili razvijena. Time se zapravo pojednostavljuje matrični model i smanjuje složenost matrične organizacijske strukture, na način da se u određenoj mjeri „napušta" jedna od komponenti ili dimenzija ili da se fokus stavlja na druge elemente. To znači da menadžeri trebaju prilagoditi organizacijsku strukturu svojim sposobnostima upravljanja i nošenja sa kompleksnošću matrične organizacije.

Druga mogućnost je da će biti potrebno dodatno razviti sve komponente matrične organizacije. Ova strategija zahtjeva daljnju decentralizaciju i veću involviranost vrhovnog menadžmenta u koordinaciju decentraliziranih dijelova. U takvim okolnostima vrhovni menadžment trebat će usko surađivati sa menadžerima nižih razina, pa i sa zaposlenicima kako bi razvili sposobnosti potrebne za rad u multidimenzionalnom okruženju. Također će biti potrebno i prilagoditi organizacijske procese i aktivnosti kako bi se udovoljili zahtjevi takve decentralizirane matrične organizacijske strukture. Ova se mogućnost može uspješno primijeniti samo onda kada u organizaciji postoji konzistentan i jak menadžment na svim razinama. Osim toga, ova strategija zahtijeva i daljnji razvoj funkcija planiranja i kontrole u organizaciji, kako bi te funkcije bile kompatibilne sa decentraliziranim komponentama matrične organizacije.

Dakle, mnogo toga treba se „poklopiti" kako bi matrična organizacijska struktura urodila dobrim rezultatima. Dakako, to „poklapanje" ne dolazi samo od sebe, već iz napora i znanja, sposobnosti i vještina menadžera. Menadžment mora biti na visokoj razini ne bi li se uspješno nosio sa kompleksnošću matrične organizacijske strukture te ne bi li tako do izražaja došle prednosti, uz istodobno umanjenje nedostataka.

## 5. Matrična organizacijska struktura na primjeru Starbucks-a

Starbucks je američka multinacionalna kompanija koja je na temelju različitih pića od kave stvorila globalno carstvo kave te u svojem vlasništvu ima lanac kafića.

Njegovo poslovanje uključuje više od 7.300 kafića i kioska u Sjedinjenim Američkim državama i gotovo 3.000 u 34 različite zemlje, dok se najveći broj poslovnica nalazi u Japanu, Kanadi, Velikoj Britaniji, Kini, Tajvanu, Južnoj Koreji, Filipinima, Tajlandu, Maleziji , Meksiku, Australiji, Njemačkoj i Novom Zeland. Najveći broj poslovnica se ipak nalazi u SAD-u gdje gotovo svaki grad ima po jednu, što je rezultiralo tome da se Starbucks danas smatra najvećom mrežom kafića na svijetu (Starbucks Corporation – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Starbucks Corporation).

Starbucks je osnovan 30. ožujka 1971. godine u Seattleu od strane trojice prijatelja koji su zajedno studirali na sveučilištu u San Franciscu. Lanac je svoje ime dobio po imaginarnom liku, mornaru iz djela Mobby Dick. Prva poslovnica otvorena je u Seattleu gdje se unutar prvih godinu dana nisu prodavali gotovi napitci, nego su se prodavala cijela pržena zrna kave i aparati za kavu (Starbucks-Sveučilište u Splitu, 2016). Kako bi poslovnica uopće mogla biti otvorena, vlasnici su morali iz vlastite ušteđevine uložiti 1,350 američkih dolara te posuditi dodatnih 5,000 američkih dolara iz banke (Starbucks).

Prvih nekoliko godina Starbucks nije imao kontakt s direktnim dobavljačima kave, nego se kava nabavljala preko posrednika. Starbucks poslovnice su se vrlo brzo počele širiti te je druga poslovnica otvorena već 1972. godine, dok su se do početka 80-ih u Seattleu nalazile četiri poslovnice (Starbucks Corporation – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Starbucks Corporation).

Howard Schultz preuzima kompaniju od prvobitnih vlasnika u kolovozu 1987. godine za 3,8 milijuna američkih dolara. Nakon Howardova preuzimanja kompanije uvode se neke promjene koje su pozitivno rezultirale. Kompanija se više ne bavi isključivo prodajom kave, nego ju i proizvodi, otvaraju se barovi i restorani u kojima se može pronaći ista kava. Starbucks kompanija

u svojim poslovnicama danas nudi nekoliko tisuća različitih vrsta kava, čajeve, čaše, šalice. Također se prodaje i hrana kao što su sendviči, salate, keksi (Starbucks- Sveučilište u Splitu, 2016). Danas s trgovinama raširenim po gotovo cijelom svijetu Starbucks predstavlja najveću korporaciju kave(Starbucks- Sveučilište u Splitu, 2016).

Organizacijska struktura Starbucks-a slična je strukturama većini velikih organizacija. Starbucks najveći fokus stavlja na ljude i njihove potrebe, bili oni zaposlenici ili klijenti. Glavna misija Starbucks-a je da se podredi čovjeku. Logika ove kompanije je takva da želi udovoljiti svojim djelatnicima kroz visoke plaće, ugodno okruženje na poslu, dobre radne uvjete itd. Isto tako, plaće su veće od prosjeka kako bi se zaposlenici lakše motivirali na kvalitetan i produktivan rad što vodi tome da poduzeće bolje i uspješnije posluje. Glavni naglasak je na čovjeku zbog toga što je želja kompanije da se svaki klijent ili zaposlenik osjeća kao da pripada jednoj velikoj zajednici (Starbucks- Sveučilište u Splitu, 2016).

Plan Starbucks-a je da se raširi na području što više zemalja sa što više poslovnica, te da zaposli velik broj novih radnika koji će pridonijeti poslovanju kvalitetnim radom. Također, plan im je povećati izbor okusa kave te ponuditi veći broj usluga u poslovnicama(Starbucks- Sveučilište u Splitu, 2016).

Organizacijska struktura Starbucks-a matrična je struktura i može se reći da je jedan od najuspješnijih primjera organizacijske strukture. Matrična struktura kombinacija je više od jedne organizacijske strukture, to je hibridna mješavina različitih svojstava osnovnih tipova organizacijskih struktura. Organizacijom upravlja Upravni odbor čije je sjedište u Seattle-u u Washington-u. Zaposlenici su podređeni većem broju menadžera npr., u slučaju projektnog tima imaju dualnu odgovornost prema menadžeru poslovne funkcije i menadžeru projektnog tima. Kao što je navedeno, organizacijska struktura Starbucks-a kombinirana je s različitim vrstama organizacijskih struktura kao što su geografska struktura odjeljenja, funkcionalna struktura, struktura tima i struktura zasnovana na proizvodima (Understanding Starbucks Organizational Structure).

Glavna značajka funkcionalne strukture Starbucks-a odnosi se na grupiranje na temelju poslovne funkcije, skupine zaposlenika se brinu o različitim funkcijama u poduzeću. Različite poslovne funkcije obavljaju različiti odjeli kao npr. odjel za ljudske resurse, odjel za financije, marketing, odjel prodaje i tako dalje. Pravila koja donose primjenjiva su na sve Starbucksove kafiće. Starbucks je u posljednje vrijeme krenuo s akvizicijama trgovina franšiza vjerojatno kako bi imao veću kontrolu i nadzor nad poslovanjem i upravljanjem prihoda.
Starbucks posjeduje tri regionalna odjela za globalno tržište: 1. Amerika, 2. Kina i Azija-Pacifik, 3. Europa, Bliski istok i Afrika. Zbog velikog broja poslovnica na području Amerike organizacijska struktura je zemljopisno podijeljena na zapad, sjeverozapad, jugoistok i sjeveroistok. Lokalni menadžeri dužni su podnositi detaljne izvještaje barem dvjema nadređenima kao što su zemljopisni šef i funkcionalni rukovoditelj. Svaki šef odjela je fleksibilan kada je u pitanju prilagođavanje strategija i politika koje odgovaraju specifičnim tržišnim uvjetima (Starbucks Coffee's Organizational Structure & Its Characteristics, 2019) .

Timove je najlakše primijetiti na najnižim organizacijskim razinama, kao što su kafići. No, timovi se koriste u različitim dijelovima organizacijske strukture te su oni od velike važnosti zbog toga što upravo kvalitetan i učinkovit tim može dovesti do financijske uspješnosti poduzeća. Kako bi tim bio uspješan, bitno je staviti naglasak na međuljudske odnose zaposlenika te stvoriti prijateljsku atmosferu između istih (Starbucks Coffee's Organizational Structure & Its Characteristics, 2019).

Starbucks svoju organizacijsku strukturu dijeli i na podjele prema proizvodima. U slučaju Starbucks-a organizacija se dijeli na odjel za kavu, odjel za hranu i pekarske proizvode, odjel za šalice. Upravo zbog toga što je organizacija podijeljena na više različitih odjela, svaki odjel se može u potpunosti usredotočiti na inovacije i razvoj proizvoda na kojem radi. Podatci iz 2018. godine govore da i dalje najveći prihod donosi prvobitna djelatnost što su napitci 74%, nakon toga hrana s 20% prihoda. Tek 2% i 4% čine ostali proizvodi u ponudi (Starbucks Coffee's Organizational Structure & Its Characteristics, 2019).

Kao i svaka druga organizacijska struktura, matrična struktura ima brojne prednosti i nedostatke.

Neke od prednosti su te da se Starbucks zbog svoje raširenosti po različitim državama i kontinentima susreće s drugačijim kulturama te se na taj način upoznaje sa željama i potrebama klijenata iz različitih dijelova svijeta. Prema izboru kupaca u pojedinim državama može se zaključiti za kojim novim proizvodima bi potražnja bila velika, što vodi većoj zaradi. Na primjer, ljudi u nekim zemljama više piju crnu kavu dok se u drugim zemljama više pije cappuccino. Nadalje, timski rad motivira zaposlenike da budu produktivniji i efikasniji zbog toga što zaposlenici osjećaju da pripadaju jednoj zajednici i obitelji te ne žele iznevjeriti jedni druge. Isto tako jedna od vodećih prednosti organizacijske strukture je raspodjela prema proizvodima zbog čega se svaki odjel može fokusirati samo na svoj proizvod i njegove inovacije (Understanding Starbucks Organizational Structure).

Kao i s prednostima, Starbucks se susreće i s nedostatcima korištenja matrične organizacijske strukture. Jedan od ključnih nedostatak je taj što zaposlenik odgovara dvama šefovima u isto vrijeme, funkcionalnom i geografskom voditelju. Dakle, on mora odlučiti koji posao je od veće važnosti i na koji posao će se više fokusirati što u krajnjem slučaju može biti jako zbunjujuće i teško za zaposlenika. Isto tako funkcijska struktura stvara problem u poduzeću jer se stvara manjak koordinacije zbog toga što svaki odjel radi za drugu funkciju što vodi tomu da zaposlenici manje komuniciraju i nisu upućeni u rad jedni drugih (Understanding Starbucks Organizational Structure).

Glavni cilj Starbucks-a je ne iznevjeriti očekivanja ciljne skupine potrošača koji koriste njihove proizvode i usluge. Privlačan je poslodavac zbog toga što svakoj osobi daje priliku za napretkom i razvojem (Understanding Starbucks Organizational Structure).

# 7. Zaključak

Matrična organizacijska struktura specifičan je oblik organizacijske strukture. Uključuje klasičnu podjelu na organizacijske jedinice, ali i upravljanje te rukovođenje projektom. Ona predstavlja i svojevrsnu kombinaciju funkcijskog i divizijskog oblika. U takvoj strukturi postoje različite uloge i odgovornosti. Jedna od glavnih karakteristika je postojanje više menadžera. Najčešće postoje glavni menadžer, projektni menadžer (ili menadžer proizvoda, programa) te funkcijski menadžer.

Glavni menadžer osoba je koja je na čelu i funkcijske i divizijske strukture. On održava ravnotežu između druga dva menadžera, posebno u smislu moći. Projektni menadžer (menadžer proizvoda ili programa) osoba je koja je zadužena za određeni projekt te se stoga nalazi na čelu divizijske strukture. Funkcijski menadžer je osoba zadužena za resurse (materijalne i nematerijalne) određen grupe istorodnih poslova (određene funkcije). On se stoga nalazi na čelu funkcijske strukture. Na samom dnu hijerarhije nalazi se zaposlenik. U ovoj organizacijskoj strukturi dolazi do specifičnosti koje se očituju u vidu toga što zaposlenik ima više šefova.

Matrična organizacija osniva se tamo gdje postoji više odnosa zavisnosti koji su za organizaciju od podjednake važnosti. Nastaje preklapanjem više modela organizacije, obično dva, a najčešće funkcijskog i divizijskog (iako postoje i druge kombinacije). Takav model kombinira prednosti specijalizacije s prednostima decentralizacije.

Kao i svaki organizacijski oblik, i matrična organizacija ima svoje prednosti i nedostatke. Temeljni nedostatci očituju se u mogućim sukobima i konfliktima te u velikoj potrebi za komunikacijom. Matrična organizacija daje bolje rezultate na projektima koji kraće traju i u uvjetima kada je prisutna dobra iskorištenost resursa i kvalitetni ljudski kadar. Smatra se da je najbolja u srednje velikim poduzećima gdje se proizvodi više proizvoda sa tehnologijom. Ona je prikladnija za poduzeća koja posluju u kompleksnim, dinamičkim i neizvjesnim uvjetima. Prednosti uključuju uravnoteženi fokus na dva podjednako važna odnosa zavisnosti organizacije, intenzivnu obradu informacija te učinkovitu raspodjelu resursa. Također, postoje i različite vrste matrične

organizacije s obzirom na to koji oblik prevladava. Tako se razlikuju funkcijska matrica, projektna matrica i uravnotežena matrica, od kojih svaka posjeduje svoje specifičnosti.

Rad je također ukazao i na kompleksnost matrične organizacijske strukture. Takva organizacijska struktura nije idealan način organiziranja aktivnosti unutar poduzeća. No, niti jedan drugi oblik također nije idealan. Općenito, kompleksne organizacijske strukture pred menadžere stavljaju brojne izazove kada je riječ o njihovoj implementaciji i primjeni u praksi.

Kod implementacije matrične organizacijske strukture menadžeri na umu trebaju imati i gotovo neizbježnu pojavu otpora prema promjenama. Stoga, potrebno je posjedovati i znanja iz područja upravljanja promjena, uz neophodna znanja iz područja organizacijske strukture. S obzirom na veliku kompleksnost matrične organizacijske strukture, zaključeno je kako organizacija mora imati kvalitetan menadžerski kadar koji će se znati nositi s takvom kompleksnošću te tako naglasiti prednosti, a umanjiti nedostatke matrične organizacije.

Na primjeru Starbucks-a može se vidjeti kako ozbiljno poduzeće posluje koristeći matričnu organizacijsku strukturu s njenim prednostima i nedostatcima. Struktura poduzeća kombinirana je s različitim komponentama drugih struktura kao što su geografska struktura odjeljenja, funkcionalna struktura, struktura tima i struktura zasnovana na proizvodima. Brojne prednostima matrične strukture dovode do toga da danas Starbucks izuzetno uspješno posluje, te motivira velik broj radnika da se posveti kvalitetnom obavljanju posla.

## Popis literature


1. Bates, T. (2004). Upravljanje tehnološkim promjenama. Zagreb/Lokve: CARNet/Benja.
2. Buble, M. (2006). Menadžment. Split: Ekonomski fakultet u Splitu
3. Hauc, A. (2007). Projektni menadžment i projektno poslovanje. Zagreb: M.E.P. Consult.
4. Ikić, E. (2015). Oblikovanje organizacije za upravljanje projektima – Diplomski rad. Pula: Fakultet ekonomije i turizma.
5. Janićijević, N.; Aleksić, A. (2007). Complexity of matrix organization and problems caused by its inadequate implementation. Economic Annals 52 (174-175), str. 28-44.
6. Kobolt, A.; Žižak, A. (2007). Timski rad i supervizija timova. Ljetopis socijalnog rada 14 (2), str. 367-386.
7. Pfeifer, S. (2012). Interna skripta za kolegij „Menadžment“. URL: http://www.efos.unios.hr/menadzment/wp-content/uploads/sites/205/2013/04/Interna_skripta_Menadzment_6v1.pdf (13. prosinca 2019.)
8. Rupčić, N. (2007). Tajne uspješnog timskog rada. URL: https://bib.irb.hr/datoteka/307881.Tajne_uspjesnog_timskog_rada.pdf (20. svibnja 2020.)
9. Sikavica, P. (2011). Organizacija. Zagreb: Školska knjiga.
10. Sikavica, P.; Novak, M. (1999). Poslovna organizacija. Zagreb: Informator.
11. Vuković, D. (2008). Organizacija i reorganizacija. URL: https://bib.irb.hr/datoteka/576989.WHP-2008-01-1-03_Organizacija_i_reorganizacija.pdf (15. prosinca 2019.)
12. Zicer. Matrična organizacija. URL: https://www.zicer.hr/Poduzetnicki-pojmovnik/Matricna-organizacija (12. prosinca 2019.)
13. Žugaj, M.; Šehanović, J.; Cingula, M. (2004). Organizacija poduzeća. Varaždin: TIVA.
14. Starbucks. URL: https://www.starbucks.com/ (17. rujna 2020.)
15. STARBUCKS - sveučilište u Splitu. URL: https://repozitorij.efst.unist.hr/islandora/object/efst%3A680/datastream/PDF/view (18. rujna 2020.)
16. Understanding Starbucks Organizational Structure URL: https://www.advergize.com/business/starbucks-organizational-structure/ (18. rujna 2020.)

17. Starbucks Coffee's Organizational Structure & Its Characteristics URL: http://panmore.com/starbucks-coffee-company-organizational-structure (21.rujna 2020.)
18. Starbucks Corporation – Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on Starbucks Corporation URL: https://www.referenceforbusiness.com/history2/54/Starbucks-Corporation.html (17. rujna 2020.)
19. Nokia Corporation URL: https://www.nokia.com/ (15. prosinca 2020.)

## Popis tablica

**Tablica 1. Razlike između članova tima i obične radne grupe.....15**

## Popis slika

**Slika 1. Funkcionalno grupiranje aktivnosti u organizaciji (proizvodna kompanija).....4**

**Slika 2. Divizijska struktura na temelju kupaca.....6**

**Slika 3. Matrična organizacijska struktura .....8**

**Slika 4. Matrična organizacija.....10**

**Slika 5. Tipična matrična organizacija – Nokia.....11**

**Slika 6. Slaba matrična organizacijska struktura .....14**

**Slika 7. Uravnotežena matrična organizacijska struktura.....16**

**Slika 8. Metoda matričnog raščlanjivanja vođenja projekta .....17**