



softconsulting

## „Meke“ varijable u organizaciji

Autor: Lejla Softić, dipl.oec.  
Konsultant za poslovni razvoj

## Definicija osnovnih pojmova

- ‘Meke’ varijable u organizaciji su nematerijalna tj. neopipljiva imovina preduzeća.
- 7 S model obuhvata: strategiju, strukturu, sustav (sistem), zajedničke (organizacijske) vrijednosti, stil, osoblje i vještine.
- Strategija, organizacijska kultura i vrijednosti najznačajnija je nematerijalna imovina preduzeća.
- Neopipljivost je osnovna karakteristika nematerijalne imovine.
  - Uslijed toga je ova vrsta imovine preduzeća veoma često podcijenjena u odnosu na materijalnu imovinu.
  - Brend kao “klasični” primjer nematerijalne imovine preduzeća.
- Uspostava organizacijske kulture u nadležnosti je vođstva.
- Jedna od organizacijskih vrijednosti suvremenih preduzeća treba biti i “njegovanje” inovacijske kulture preduzeća.

# Organizacijska struktura i unutrašnja organizacija rada



- Organizacioni dizajn je stvaranje organizacijske strukture ili njena promjena. Neki od modela organizacijske strukture su:
  - funkcionalna
  - teritorijalna
  - projektna
  - timska
  - mrežna itd.
- Unutrašnja organizacija rada je jedan od faktora uspješnosti poslovanja i posebno je važna je zbog:
  - racionalnog upravljanja poslovnim resursima
  - načina na koji će preduzeće realizirati svoje aktivnosti
  - uspostave jasnog i preciznog sistema interne komunikacije.

## Soft skills & Management

- “Meke” vještine su lične karakteristike pojedinca u njegovoj interakciji sa drugim poslovnim ljudima.
- Menadžeri treba da ulažu u razvoj vlastitih “mekih” vještina.
- Neke od “mekih” vještina su: komunikativnost, upravljanje promjenama, rješavanje problema, postavljanje ciljeva, upravljanje stresom, timski rad, kreativnost, itd.
- Ključne kompetencije menadžera su različite i zavisiti će prvenstveno od individualnih karakteristika pojedinca.
  - Menadžment kreira odgovarajući poslovni ambijent u preduzeću, vrši unapređenje organizacijskog znanja i uspostavlja inovativni pristup razvoju poslovanja.

## Organizacijske vrijednosti preduzeća



- Organizacijske vrijednosti opisuju temeljnu etiku ili načela kojih se preduzeće ( svi zaposlenici i menadžment) pridržavaju u svom radu.
  - Treba da budu inspirativne, ali i da istovremeno 'ograničavaju' neka od neželjenih ponašanja.
- Svako preduzeće treba definirati vlastite organizacijske vrijednosti.
- Korporacije obično imaju formalno definirane organizacijske vrijednosti, koje su sastavni dio njihovih promotivnih aktivnosti.
- Većina MSP odnosno preduzeća čiji su vlasnici poduzetnici obično prakticiraju organizacijske vrijednosti koje su neformalno ili manje formalno definirane u odnosu na poslovne korporacije.
- Bez obzira da li su formalno zapisane ili ne, organizacijske vrijednosti određuju Vaš brand i ugled preduzeća.

# Formalna vs. Neformalna organizacijska kultura



- Organizacijska kultura je skup organizacijskih vrijednosti, normi i običaja kojima se reguliraju međusobni odnosi ljudi u nekoj organizaciji (preduzeću).
  - To je način života i rada organizacije (preduzeća).
- Tri važna elementa organizacijske kulture su:
  - organizacijske vrijednosti
  - organizacijska klima i
  - menadžerski stil.
- Sva uspješne organizacije imaju definiranu, formalnu, organizacijsku kulturu, zaštitni znak i prepoznatljivu strategiju.
- Organizacijska kultura nastaje i spontano - tzv. neformalna organizacijska kultura.
- Postoje vidljivi i nevidljivi aspekti organizacijske kulture.

# Vodstvo i organizacijska kultura preduzeća



- Ključnu ulogu i utjecaj na organizacijsku kulturu ima vodstvo.
- Vodstvo svakog preduzeća treba razvijati unikatnu organizacijsku kulturu koja će kupca uvijek asocirati na konkretno preduzeće ( i brend).
- Vođe moraju imati jaku volju, želju i sposobnost utvrđivanja kulturnih 'temelja' u organizaciji i operativno sprovesti potrebne akcije.
- Za izgradnju 'jake' organizacijske kulture vođe moraju biti dosljedni i jasno ispoljavati i poštovati organizacijske vrijednosti koje žele provesti u preduzeću.
- 'Adekvatno' ponašanje vodstva i 'njegovanje' kulture dijaloga u međusobnoj komunikaciji osnovna je odrednica uspješnih preduzeća.
- Značaj 'balansiranja' kolektivnih i pojedinačnih ciljeva uspješne vođe postižu kroz odgovarajuću organizacijsku kulturu preduzeća (tzv. win-win pristup).

## Šta je ljudski kapital?

- Ljudski kapital je pokretač intelektualnog kapitala, a odnosi se na akumuliranu vrijednost investicija u:
  - obrazovanje
  - stručnost i
  - budućnost svih zaposlenika i menadžmentte njihovu sposobnost da svoje znanje, vještine i iskustvo transformiraju u aktivno stvaranje dodatne vrijednosti za preduzeće.
- Ljudski kapital predstavlja i:
  - kreativnost
  - inovativnost
  - odgovornost
  - samoinicijativnost
  - uspješnost u komunikaciji itd.



## Kako kreirati bazu znanja u preduzeću?



softconsulting

- Znanje je spoj spoznaje i logike.
- Upravljanje znanjem u preduzeću posmatra se iz tri perspektive:
  - poslovna perspektiva
  - upravljačka perspektiva
  - operativna perspektiva.
- Baza znanja sadrži znanje koje je predstavljeno u obliku nestrukturiranog skupa činjenica i pravila.
- Baze znanja sadrže znanja prikazana u različitim oblicima.
- Za kreiranje vlastite baze znanja u organizaciji obično „nema nikada dovoljno vremena“.
- Baza znanja je nematerijalna imovina preduzeća.

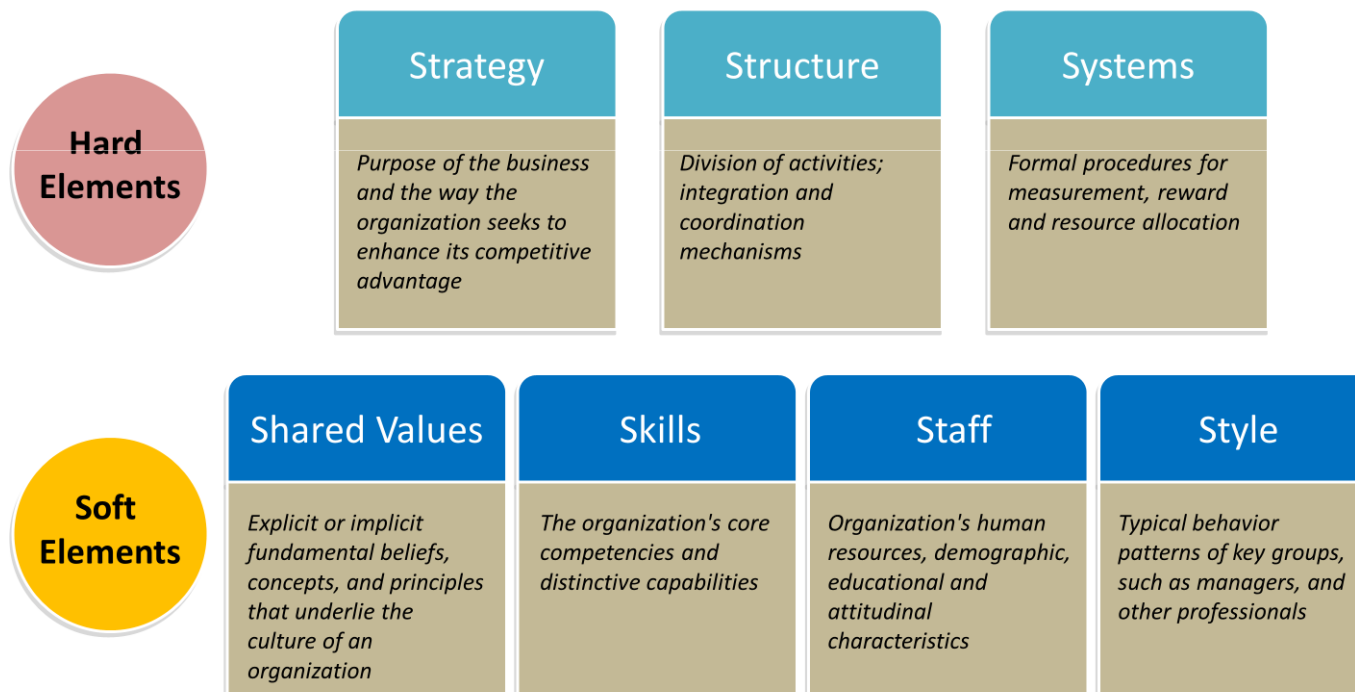
## Zašto su preduzeću potrebne inovacije?



- Inovacija je primjena nove i poboljšane ideje, postupka, dobra, usluge, procesa koja donosi nove koristi ili kvalitetu u primjeni.
- Inovacija je ono što donosi održivu korist.
- Inovacije su ključni faktor konkurentnosti preduzeća.
- Inoviranje poslovnih procesa osnova je za unapređenje profitabilnosti poslovanja preduzeća.
- Jedna od organizacijskih vrijednosti preduzeća treba biti i “njegovanje” inovacijske kulture.
- Samo je 1 % ‘velikih’ inovacija kao što su izumi i patenti.
- 99 % su ‘mala’ poboljšanja koja donose povećanje kvaliteta proizvoda i procesa, uštede itd.

# Zaključak

## The Seven Interdependent Elements



# Hvala na ukazanom povjerenju !

▶ Kontakt:

- [lejla.softic@savjetnik.ba](mailto:lejla.softic@savjetnik.ba)
- [www.savjetnik.ba](http://www.savjetnik.ba)