



softconsulting

Organizacijski dizajn

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

Agenda

- **I MODUL (9,00 - 10,30): Osnove organizacijskog dizajna**
 - Uvod i definicija osnovnih pojmova
 - Dizajniranje organizacione strukture
 - Šta je poslovni model?
- Pauza za osvježenje (10,30 - 10,45)
- **II MODUL (10,45 - 12,15): Značajke organizacijskog dizajna**
 - Načela organizacijskog dizajna
 - Učinkovit organizacijski dizajn
 - Izazovi pri organizacijskom dizajnu
- Pauza za ručak (12,15 – 13,00)
- **III MODUL: (13,00 – 14,30): Modeli organizacijskog dizajna**
 - Elementi organizacijskog dizajna - Model zvijezde
 - 7S model
 - Model 6 kutija
- Pauza za osvježenje (14,30 – 14,45)
- **Praktične vježbe (14,45 – 16,45)**
- **Zaključak (16,45 – 17,00)**

Uvod i definicija osnovnih pojmova



- Tradicionalni pristup:
 - Organizacijski dizajn kao skup definiranih odluka vezanih uz osnovnu strukturu organizacije.
- Suvremeni pristup:
 - Organizacijski dizajn kao dobro planirana strateška promjena koja temeljito mijenja način poslovanja.
 - Organizacijski dizajn kao holistički pristup koji rezultira konkurentskom prednošću, smanjenjem rizika u poslovanju, te povećanjem efikasnosti i učinkovitosti preduzeća.
 - Organizacijski dizajn je proces usklađivanja organizacijske strukture, upravljačkih i poslovnih procesa, informacijskih sistema, sistema nagrađivanja zaposlenika i ostalih organizacijskih elemenata s odabranom strategijom preduzeća.

Dizajniranje organizacione strukture



- Organizacijski dizajn je izvor konkurentske prednosti.
- Dizajniranje organizacione strukture obuhvata:
 - utvrđivanje i podjelu posla (dizajniranje posla)
 - departmanizaciju
 - delegiranje autoriteta i
 - uspostavljanje raspona kontrole.
- Izazovi za suvremena preduzeća:
 - Kako dizajnirati organizacijsku strukturu i procese koji će potaknuti integraciju posla kojeg obavljaju pojedinci s različitim znanjima, vještinama i kompetencijama?
 - Kako izbjeći prevelik broj hijerarhijskih razina, redundantne funkcije, spore i neefikasne poslovne procese, nejasne uloge i zadatke?

Šta je poslovni model?



- Poslovni model je:
 - način na koji preduzeće funkcioniše i kreira vrijednost na tržištu
 - sve što preduzeće poduzima kako bi moglo zaraditi planirani iznos novca na tržištu
 - prikaz sadržaja, strukture i upravljanja transakcijama dizajniran kako bi se prezentiralo stvaranje vrijednosti eksploatacijom tržišnih prilika.
- Poslovnim modelom se definira kako preduzeće:
 - uspostavlja i izgrađuje odnose sa kupcima i partnerima
 - koristi resurse i zarađuje na tržištu
 - kreira vlastitu konkurentsku prednost na tržištu.
- Postoje više različitih metoda, a najpoznatija je [Canvas Business Model](#).



softconsulting

Načela organizacijskog dizajna

- Načela organizacijskog dizajna variraju u zavisnosti od prirode i strategije preduzeća.
- Većinom se primjenjuju slijedeća načela organizacijskog dizajna:
 - usklađenost sa strategijom
 - maksimiziranje učinkovitosti
 - skalabilnost
 - fleksibilnost i
 - odgovornost.
- Primjena načela za rezultat ima učinkovitiji organizacijski dizajn.
- Organizacije budućnost trebaju biti:
 - dinamične
 - fleksibilne i
 - manje strukturirane.

Učinkovit organizacijski dizajn



- Učinkovit organizacijski dizajn ima niz prednosti, uključujući:
 - povećanje produktivnosti
 - brže i učinkovitije donošenje odluka
 - poboljšanje kvaliteta roba i usluga
 - bolji odnosi s kupcima
 - veći profit
 - sigurniji radni uvjeti
 - sretniji, zdraviji i motiviraniji zaposlenici
 - veća spremnost preduzeća za buduće izazove.
- Preslikavanje gotovih rješenja iz drugih preduzeća obično završi neuspjehom.
- Preoblikovanje organizacijskog dizajna neće uspjeti ako menadžment nema mjerljive podatke šta se dešava u preduzeću.

Izazovi pri organizacijskom dizajnu

- Organizacijska shema nije isto što i organizacijski dizajn.
 - Organigram je simplificirana organizacijska struktura.
- Organizacijski razvoj je dio organizacijskog dizajna.
 - Investirati u organizacijski razvoj, ali fokus na kompletnu sliku.
- Usporedba organizacije sa dobro podmazanim strojem ne pomaže.
 - Interakcija između ljudi u organizaciji stalno se mijenja i na nju utiče niz faktora.
- Organizacijski dizajn ne koristi potencijal ljudskog kapitala.
- Organizacijski dizajn nije nikada implementiran do kraja.
- Organizacijski dizajn traži vrijeme, strateško i sistemsko razmišljanje, te kontinuiranu povratnu vezu.
 - Cilj je ukloniti 'uska grla' i izgraditi organizacijsku kulturu koja odgovara ljudima (zaposlenicima).

Elementi organizacijskog dizajna

- Dvije su dimenzije organizacijskog dizajna:
 - strukturalna dimenzija (unutarnje karakteristike organizacije)
 - kontingencijski faktori (elementi koji utiču na strukturalnu dimenziju organizacije: veličina organizacije, tehnologija, okolina, kultura i ciljevi organizacije).
- Ključni elementi organizacijskog dizajna (**Model zvijezde**) su:
 - organizacijske sposobnosti
 - strategija
 - **organizacijska struktura**
 - **sistem upravljanja (upravljački procesi)**
 - **poslovni (radni) procesi**
 - **sistem nagrađivanja**
 - **kompetencije i vještine zaposlenika.**

7S model



- Najpoznatiji korišteni model organizacijskog dizajna je McKinsey -7S.
 - Organizacijska učinkovitost kroz interakciju 7 ključnih elemenata.
- ‘Tvrđi’ elementi su:
 - Strategija: definira kako će se preduzeće natjecati na tržištu.
 - Struktura: način organiziranja poslovnih funkcija, što se odražava u organizacijskoj shemi.
 - Sistemi: okvir za odlučivanje, procesi i procedure koji određuju kako preduzeće posluje.
- ‘Meki’ elementi su:
 - Vještine su sposobnost organizacije da radi.
 - Osoblje i način na koji se njime upravlja.
 - Stil je način na koji menadžment upravlja organizacijom.
 - Zajedničke vrijednosti su norme i standardi ponašanja.

Model 6 kutija

- Po modelu radara za upravljanje avionima u zračnom prostoru, model koristi 6 elemenata za razumijevanje odnosa i pronalaženje ravnoteže u organizaciji:
 - Svrha: Kojim se poslom se bavimo?
 - Struktura: Kako ćemo podijeliti posao?
 - Odnosi: Kako upravljamo sukobom, koordiniramo među ljudima, s kojim tehnologijama?
 - Nagrade: Postoji li poticaj za obavljanje svega što je potrebno?
 - Vođstvo: Drži li neko 'kutije' u ravnoteži?
 - Korisni mehanizmi: Imamo li odgovarajuće tehnologije za koordinaciju?

Zaključak

Rezultati DOBRO dizajnirane organizacije

- privlači najkvalitetnije ljude,
- gradi predanost zaposlenika na način da im pruža odgovarajuće zadatke i odgovornosti,
- sprječava sukobe interesa i druge neproduktivne prepreke,
- usmjerava napore zaposlenika kroz rad u timu,
- gradi kulturu orijentiranu prema potrošačima (unutarnjim i vanjskim),
- usmjerava zaposlenike na rezultate (proizvode i/ili usluge),
- pojašnjava potrošačima gdje trebaju ići ovisno o pitanju tj. potrebi koju imaju
- potiče razvoj novih ideja.

Rezultati LOŠE dizajnirane organizacije

- nedostaci uslijed nejasnih, neodgovarajućih i/ili nekonzistentnih zaduženja za donošenje odluka i posjedovanje odgovornosti,
- nejasna raspodjela zadataka s obzirom na orijentaciju prema potrošačima,
- prevelik broj hijerarhijskih razina koje sudjeluju u donošenju odluka i u komunikaciji,
- odgađanje donošenja odluka i sprječavanje zaposlenika za ostvarivanje njihovih odgovornosti,
- nepostojanje sustava nagrađivanja koji bi u dovoljnoj mjeri motivirali zaposlenike,
- prevelika ili premala očekivanja od zaposlenika i njihovog svakodnevnog posla.



Hvala na ukazanom povjerenju !

► Kontakt:

- lejla.softic@savjetnik.ba
- www.savjetnik.ba