ORGANIZACIJSKI DIZAJN

POSAO TOP MANAGEMENTA KOJI SE NE MOŽE DELEGIRATI

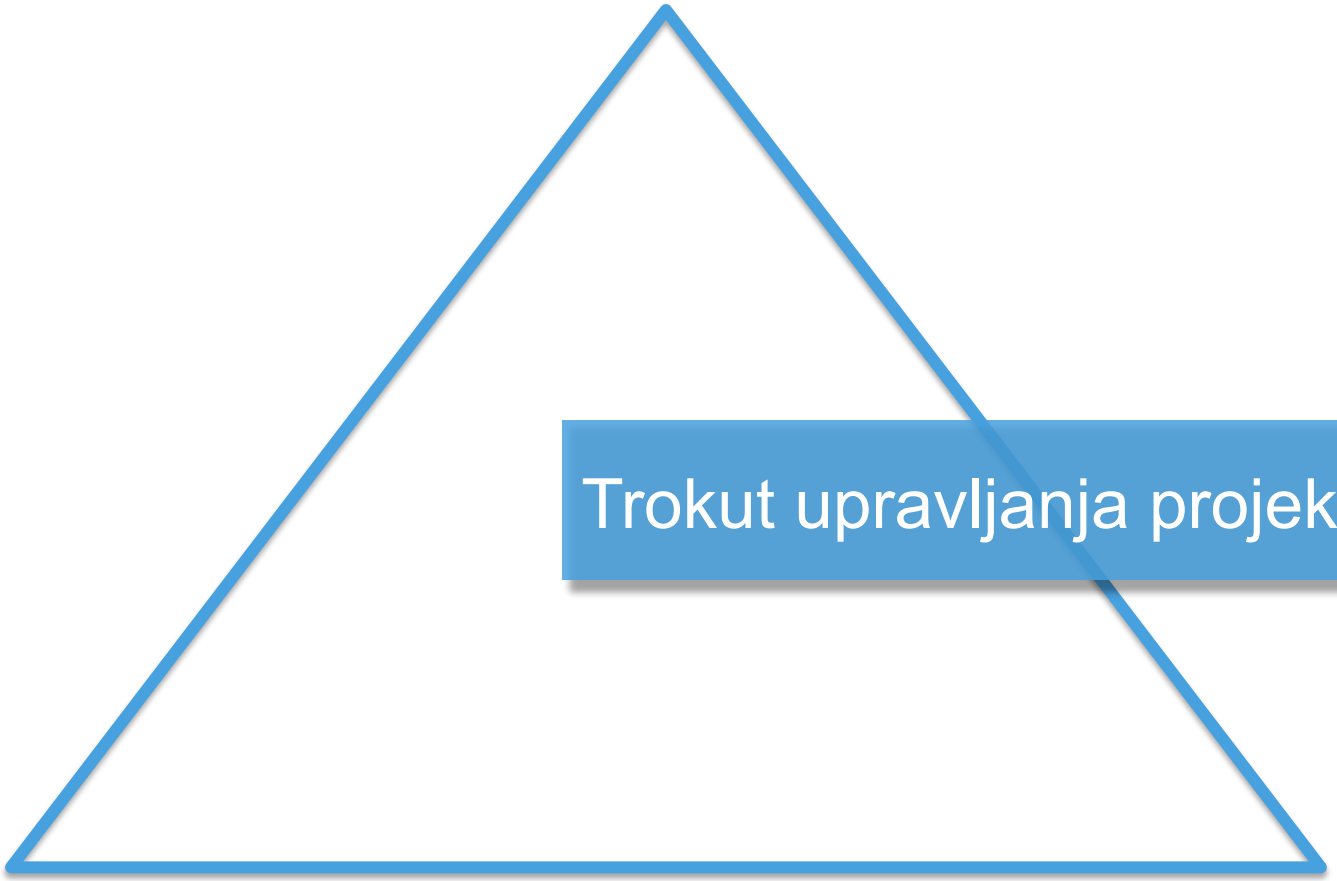
Fran Mikuličić, MBA
HUP Zagreb, 7.12.2016.

mikulicic.com

fm

Uvod u organizacijski dizajn

VRIJEME



Trokut upravljanja projektima.

ZNAČAJKE

RESURSI

Porterov model industrijske analize.

Potreba za učinkovitijom organizacijom.

ORGANIZACIJSKI DIZAJN
Organizacijske kompetencije
Organizacijski razvoj
Organizacijsko ponašanje
Organizacijska učinkovitost
Organizacijska kultura
Organizacijska promjena

fm

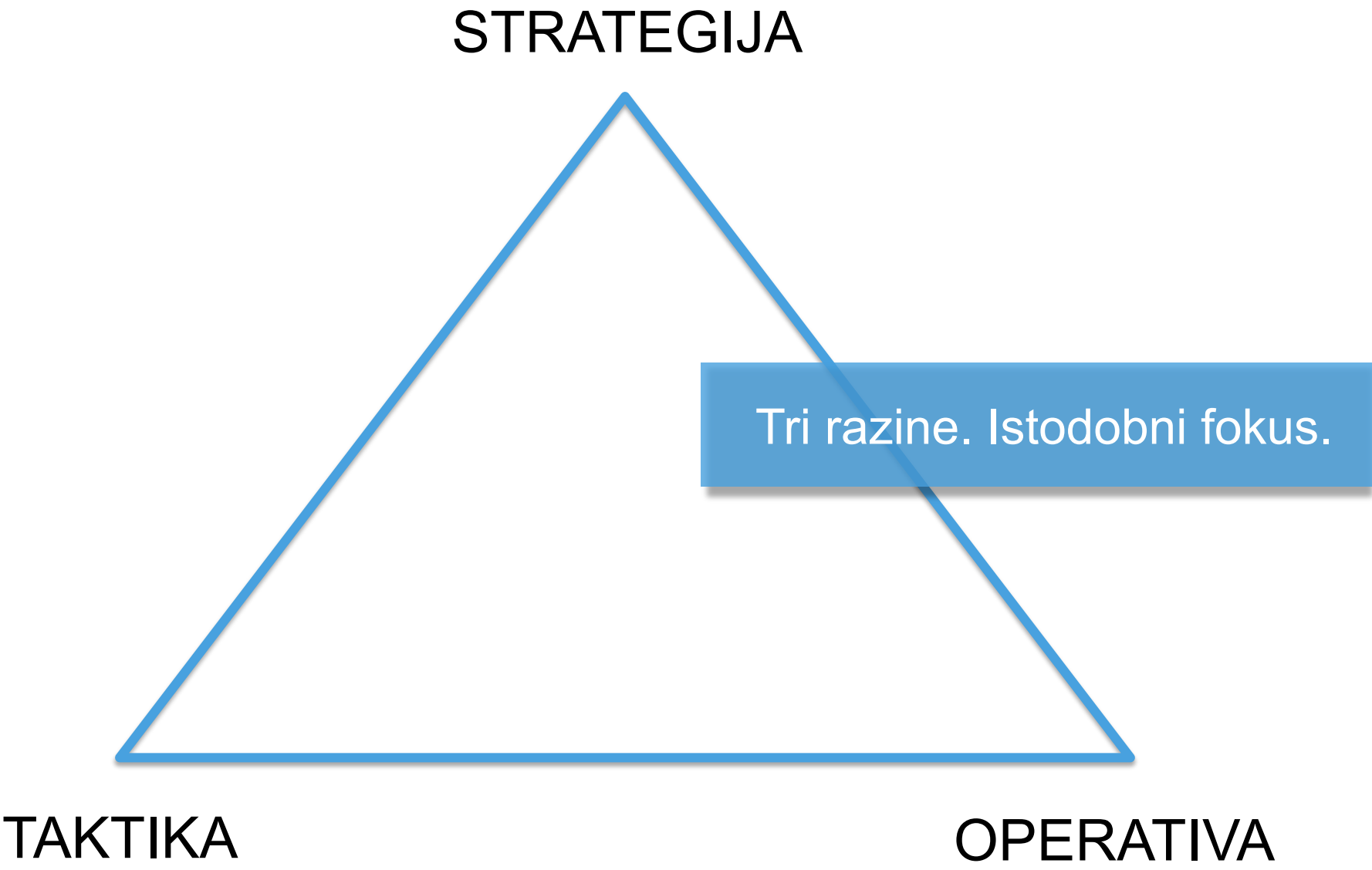
ORGANIZACIJA

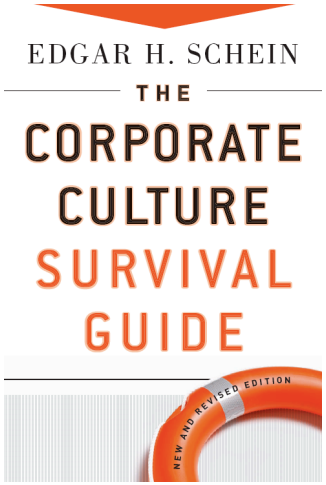
Tri razine. Istodobni fokus.

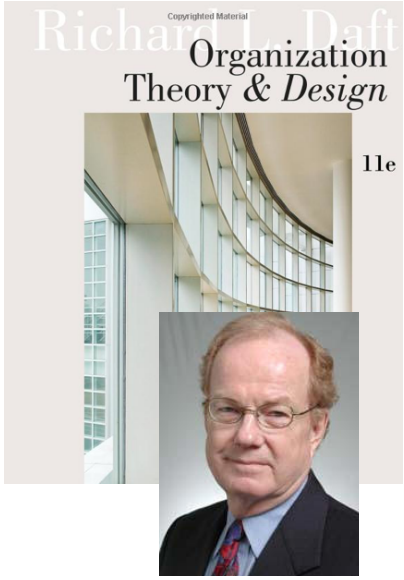
PROCESI

LJUDI

fm


STRATEGIJA
Tri razine. Istodobni fokus.
TAKTIKA
OPERATIVA





Širina i dubina područja organizacijskog dizajna.

mikulicic.com

fm

Segment *must read* literature.

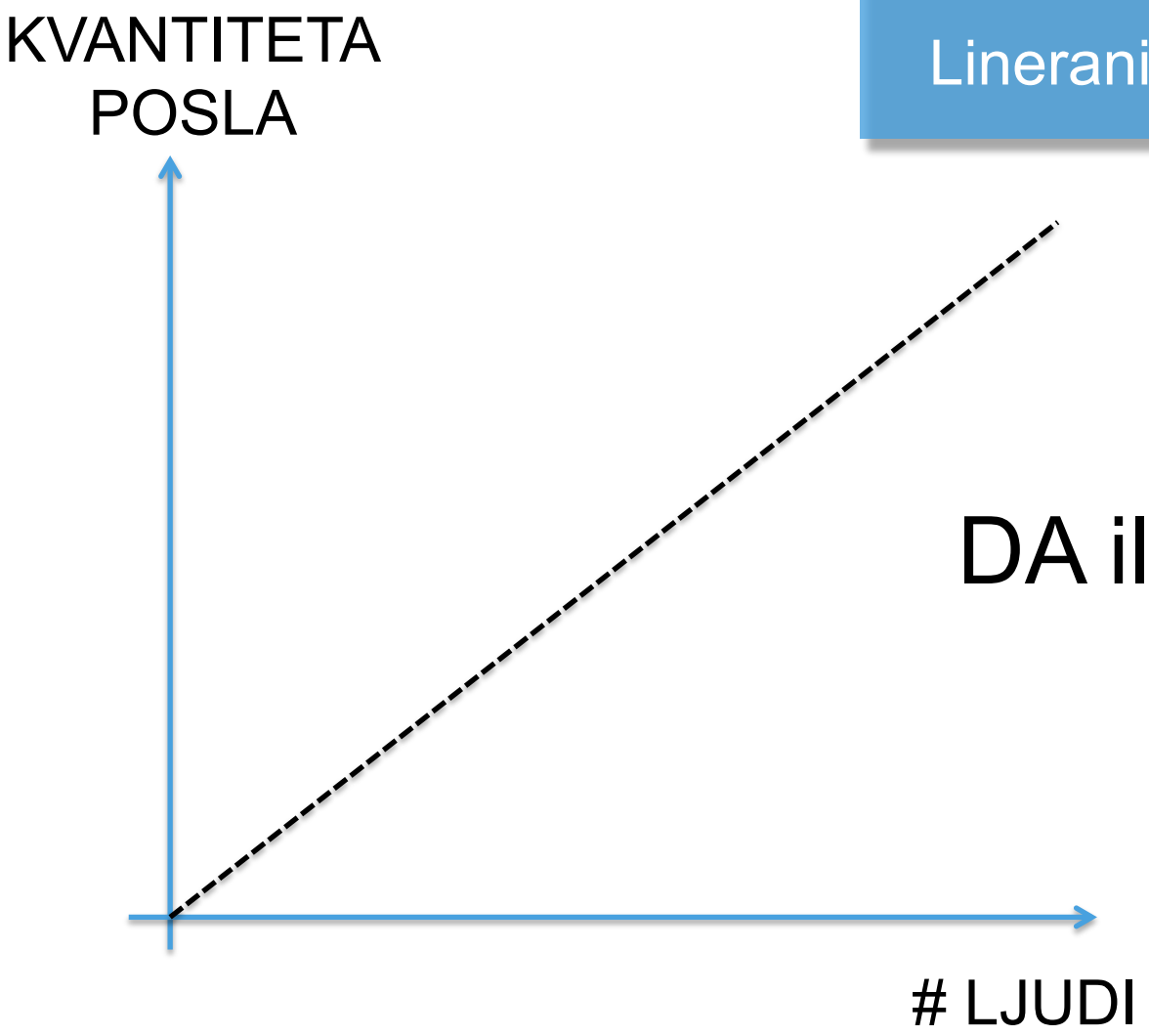
“Klima je jedan nelinerani, dinamički sustav koji ekstremno ovisi o nizu faktora, od kojih su nam neki poznati, za neke približno znamo, a o nekima pojma nemamo.”

Vladimir Paar

Metafora klime radi boljeg razumijevanja organizacijskih izazova.

fm

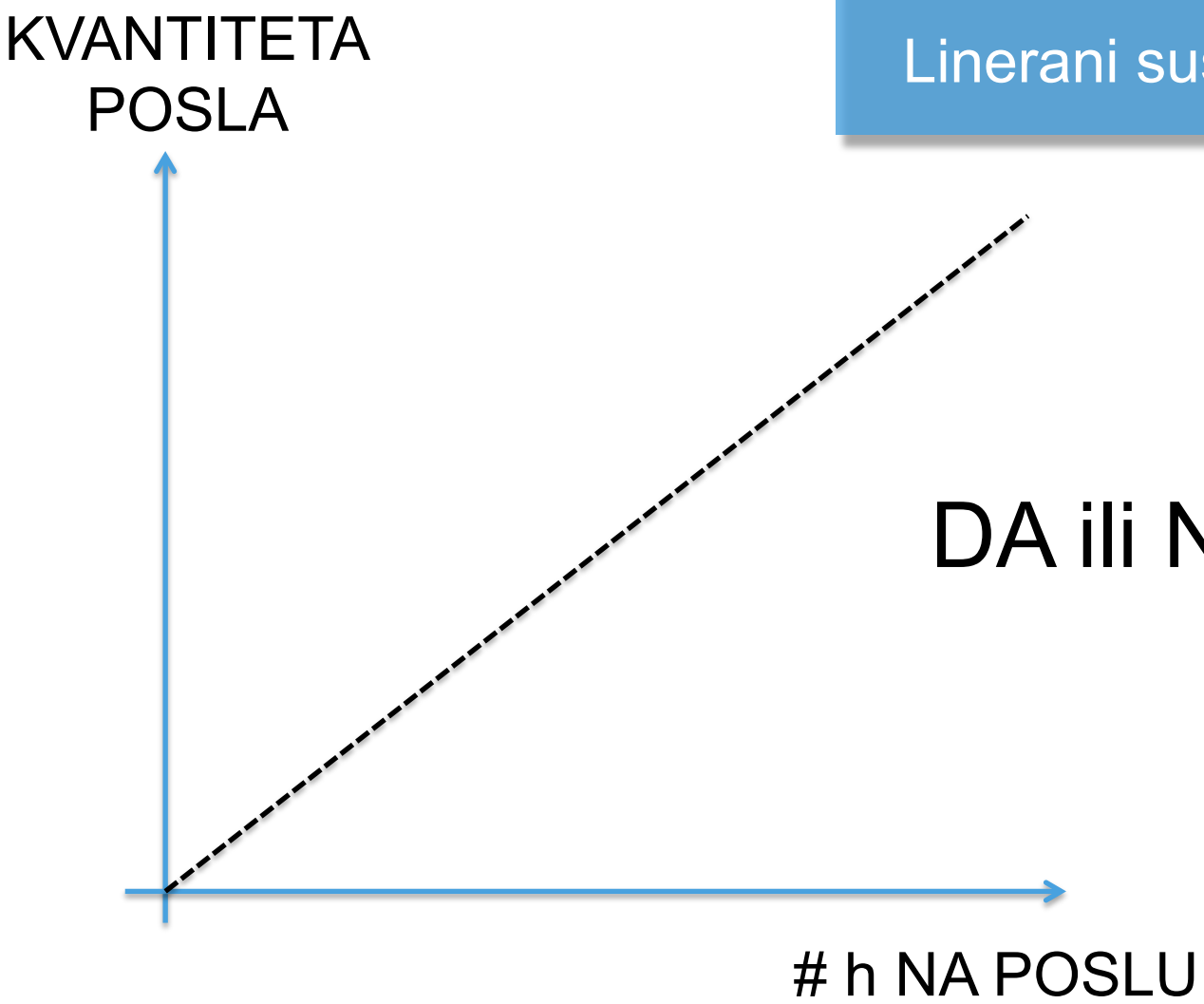
Linerani sustav?



DA ili NE ?

fm

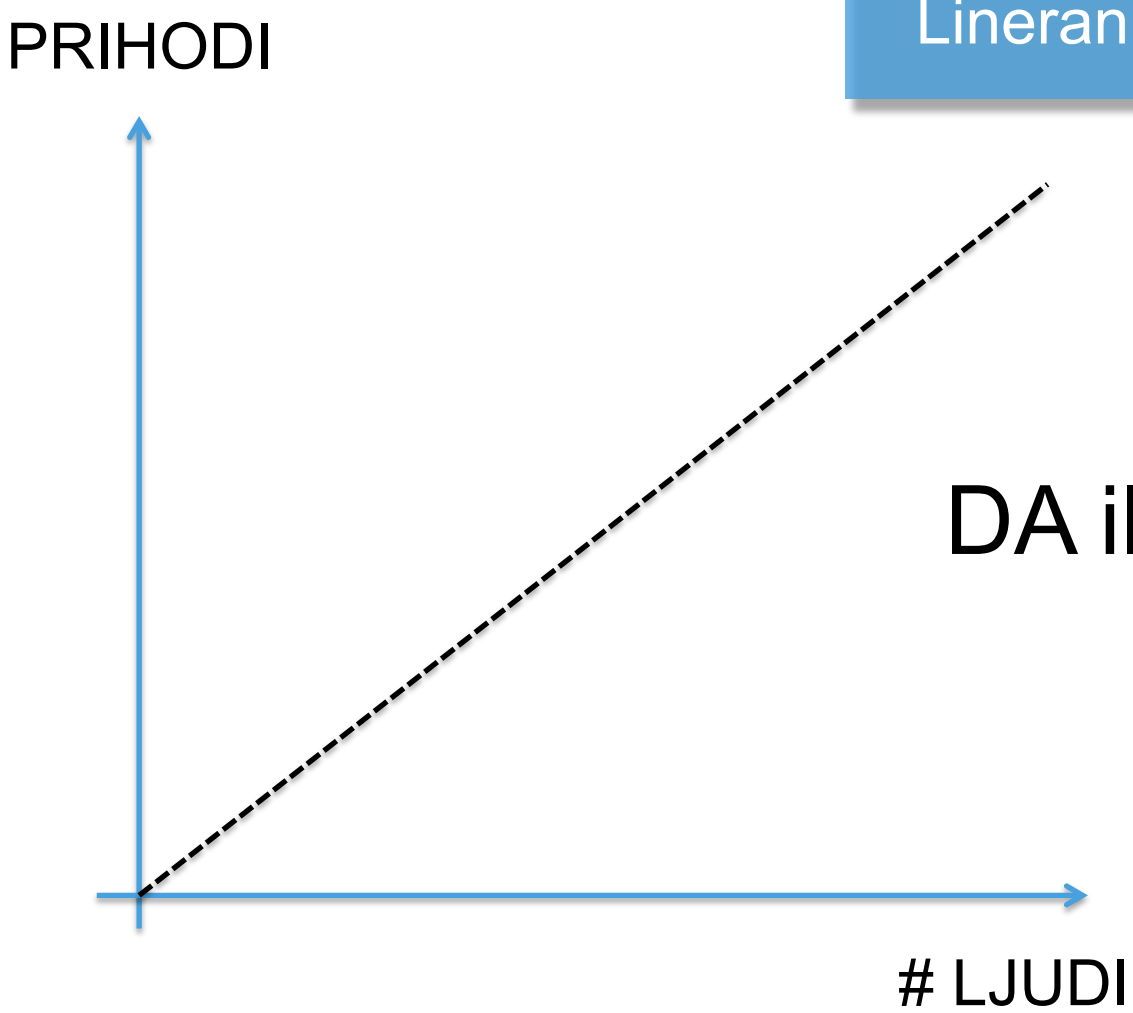
Linerani sustav?



DA ili NE ?

fm

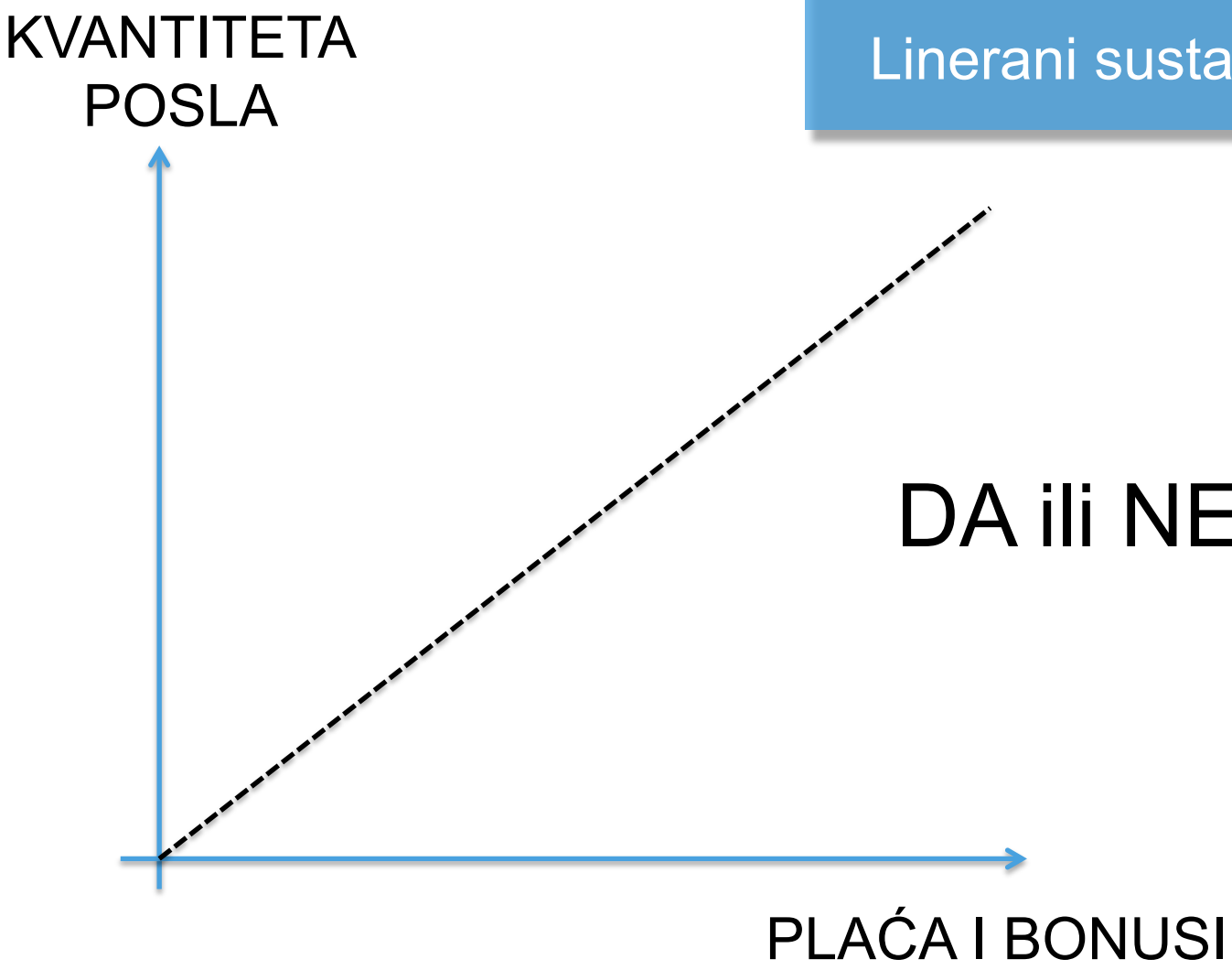
Linerani sustav?



DA ili NE ?

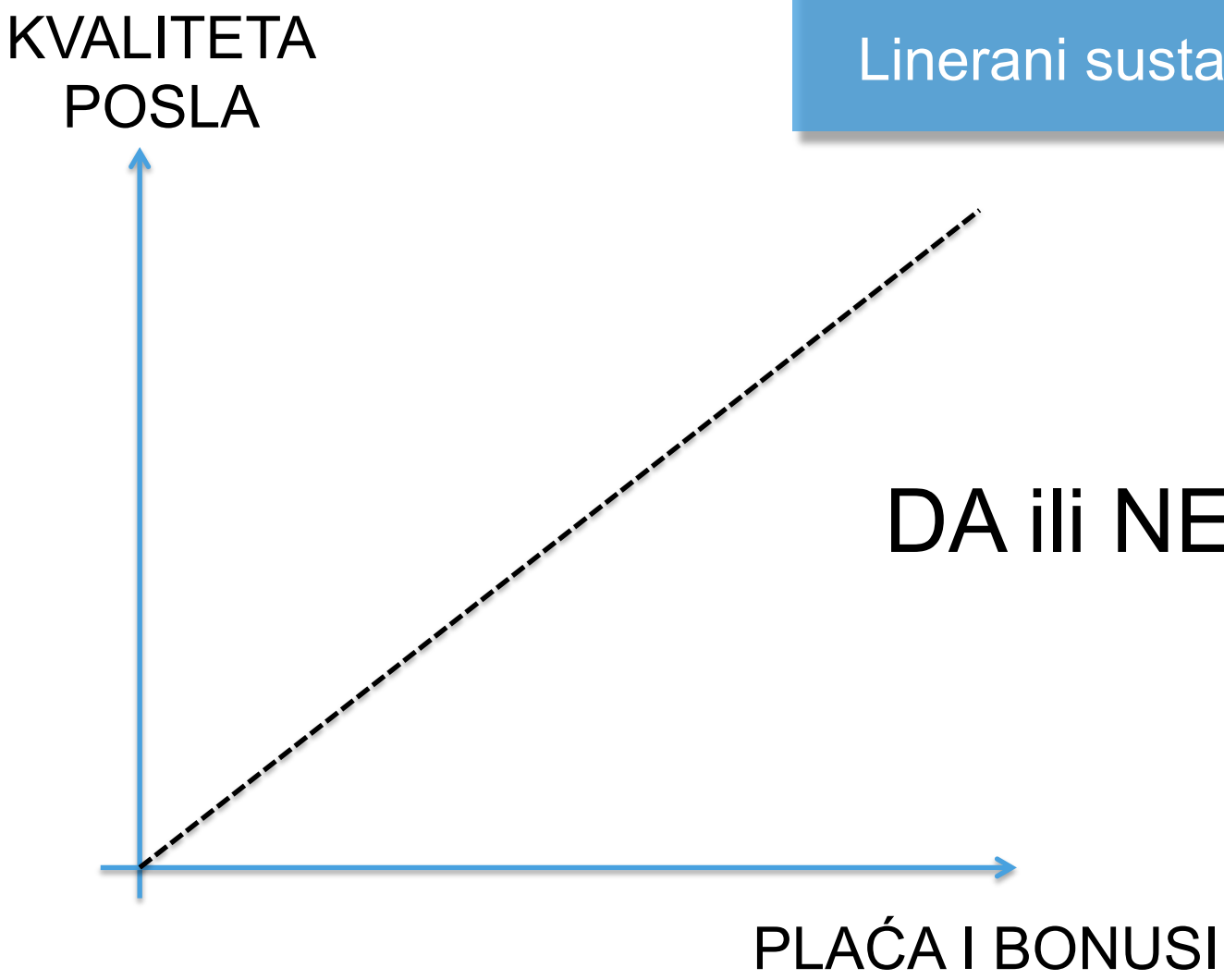
fm

Linerani sustav?



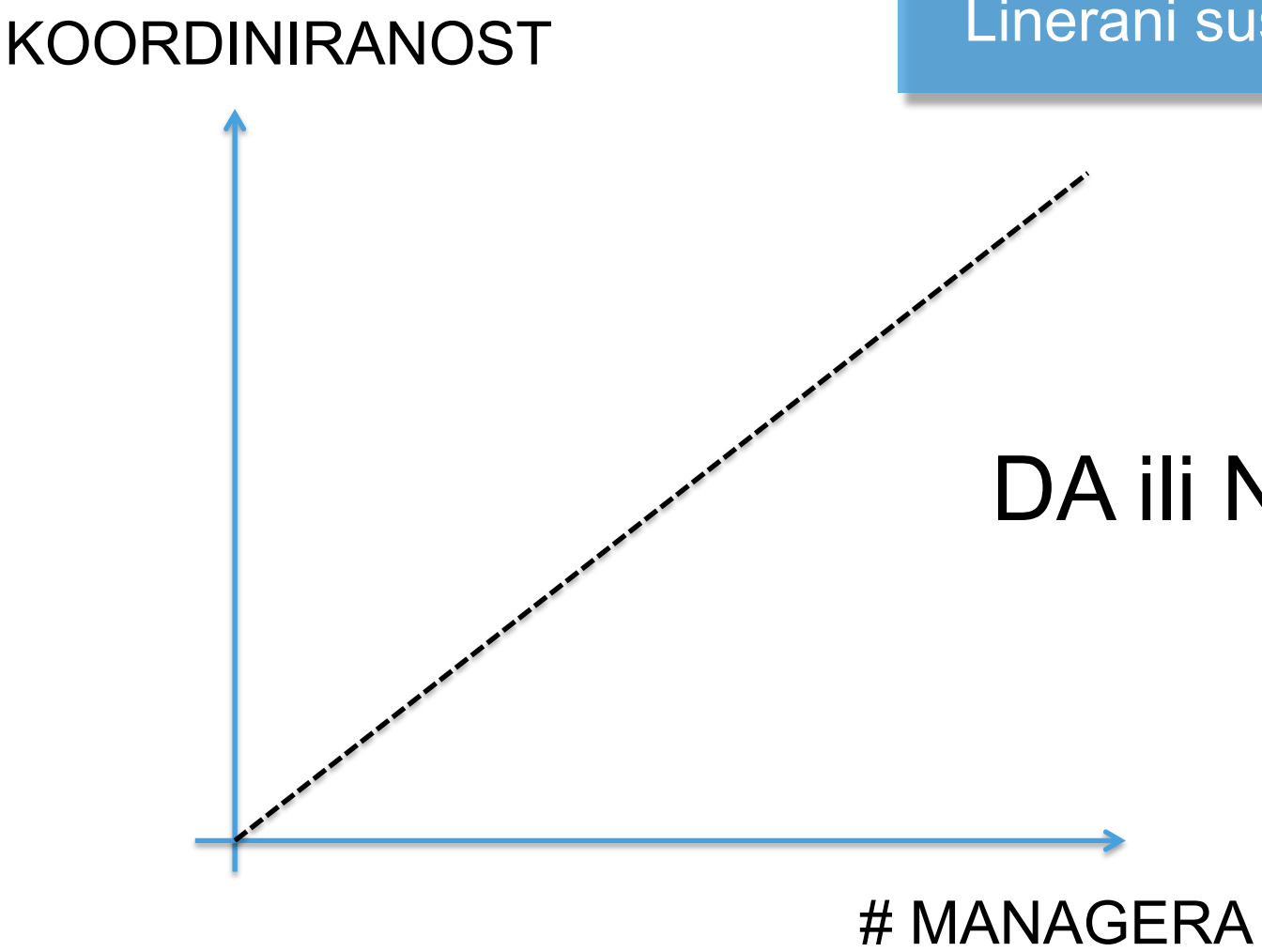
DA ili NE ?

Linerani sustav?



DA ili NE ?

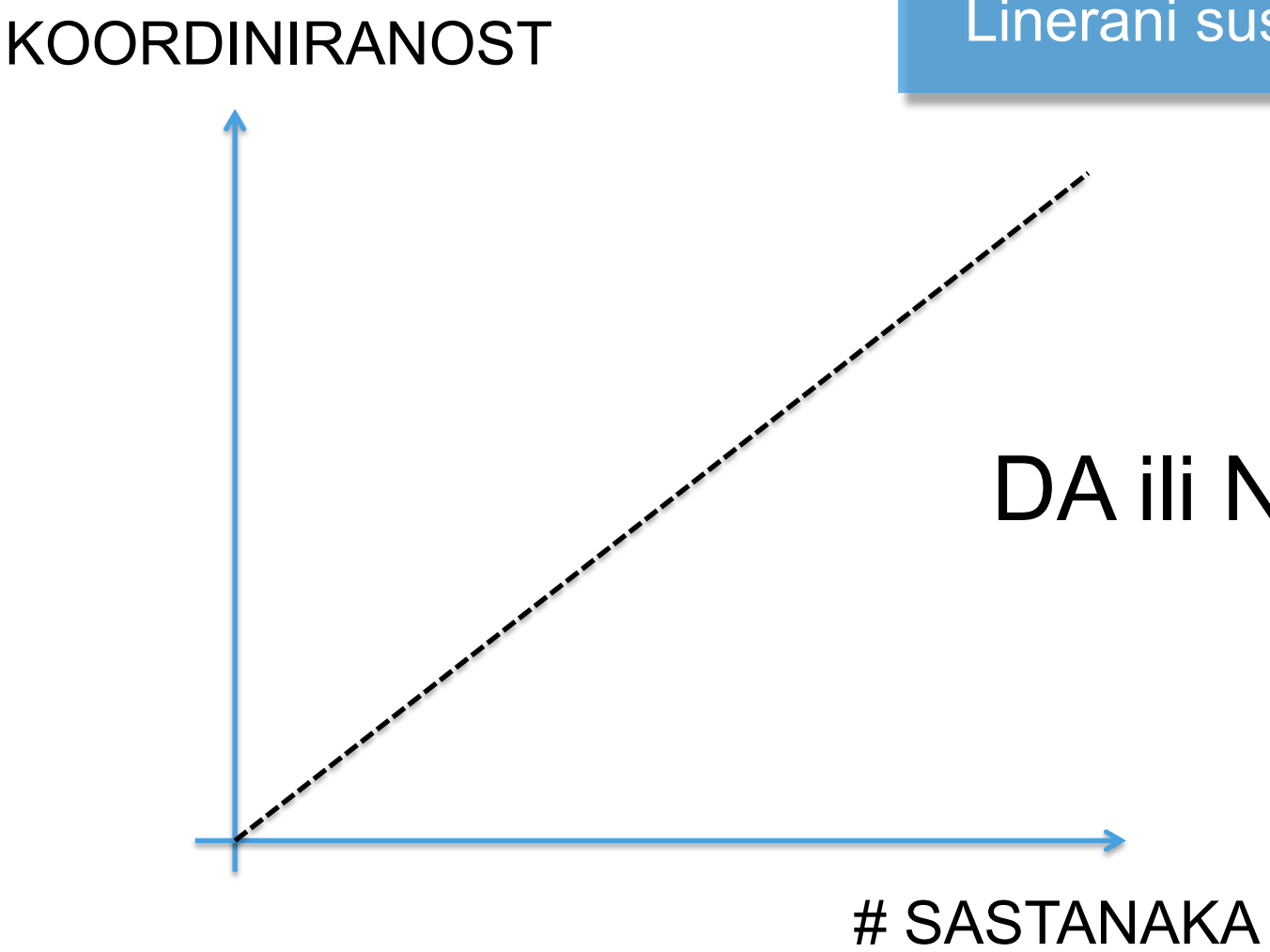
Linerani sustav?



DA ili NE ?

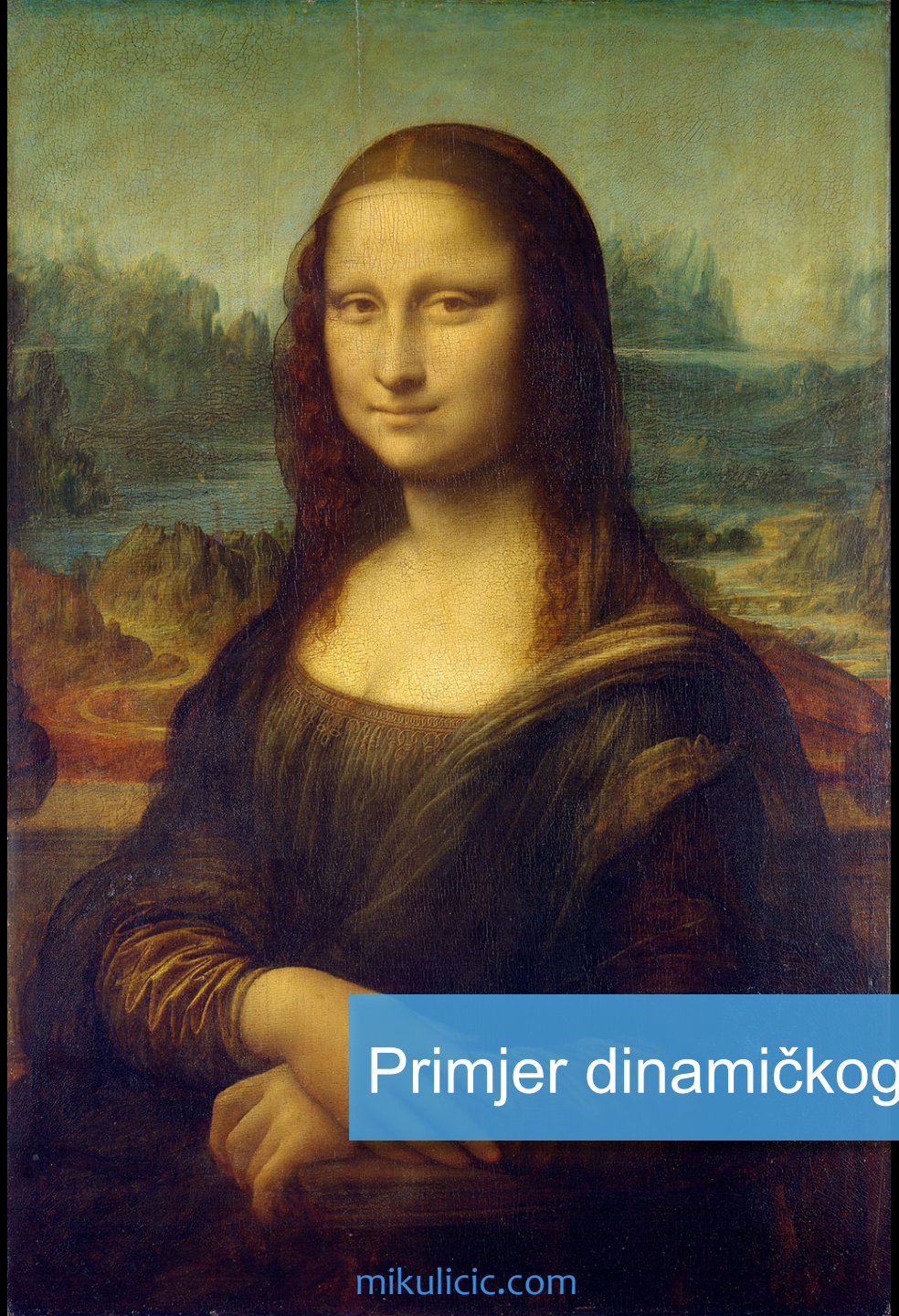
fm

Linerani sustav?



DA ili NE ?

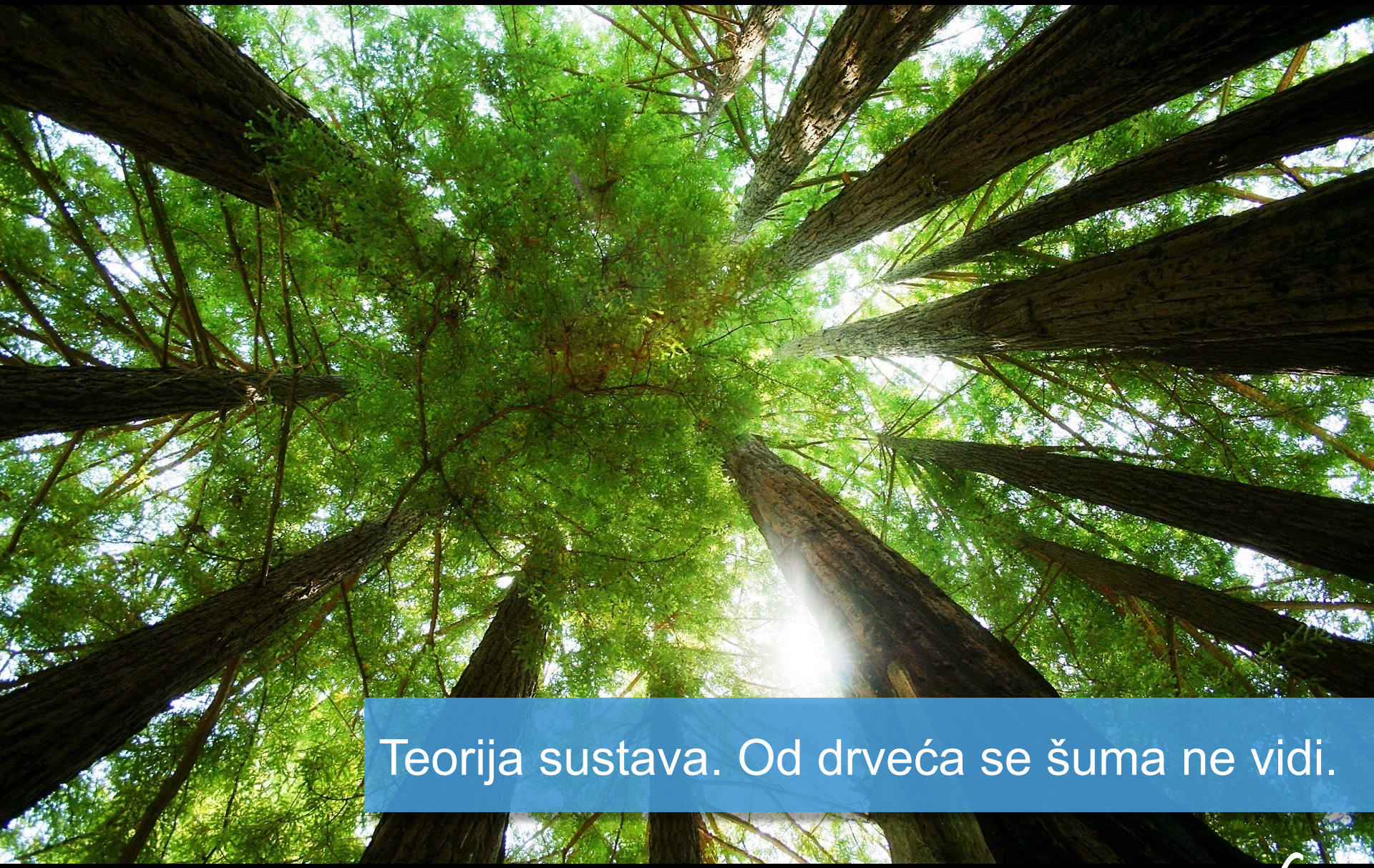
Primjer dinamičkog sustava.



Primjer dinamičkog sustava.

mikulicic.com

fm



Teorija sustava. Od drveća se šuma ne vidi.

mikulicic.com

fm

Ah, te devedesete...

The Core Competence of the Corporation

- -
- -
- -

"Prava odgovornost top managementa je strateška arhitektura koja vodi izgradnju *competence-a.*"

What is Strategy

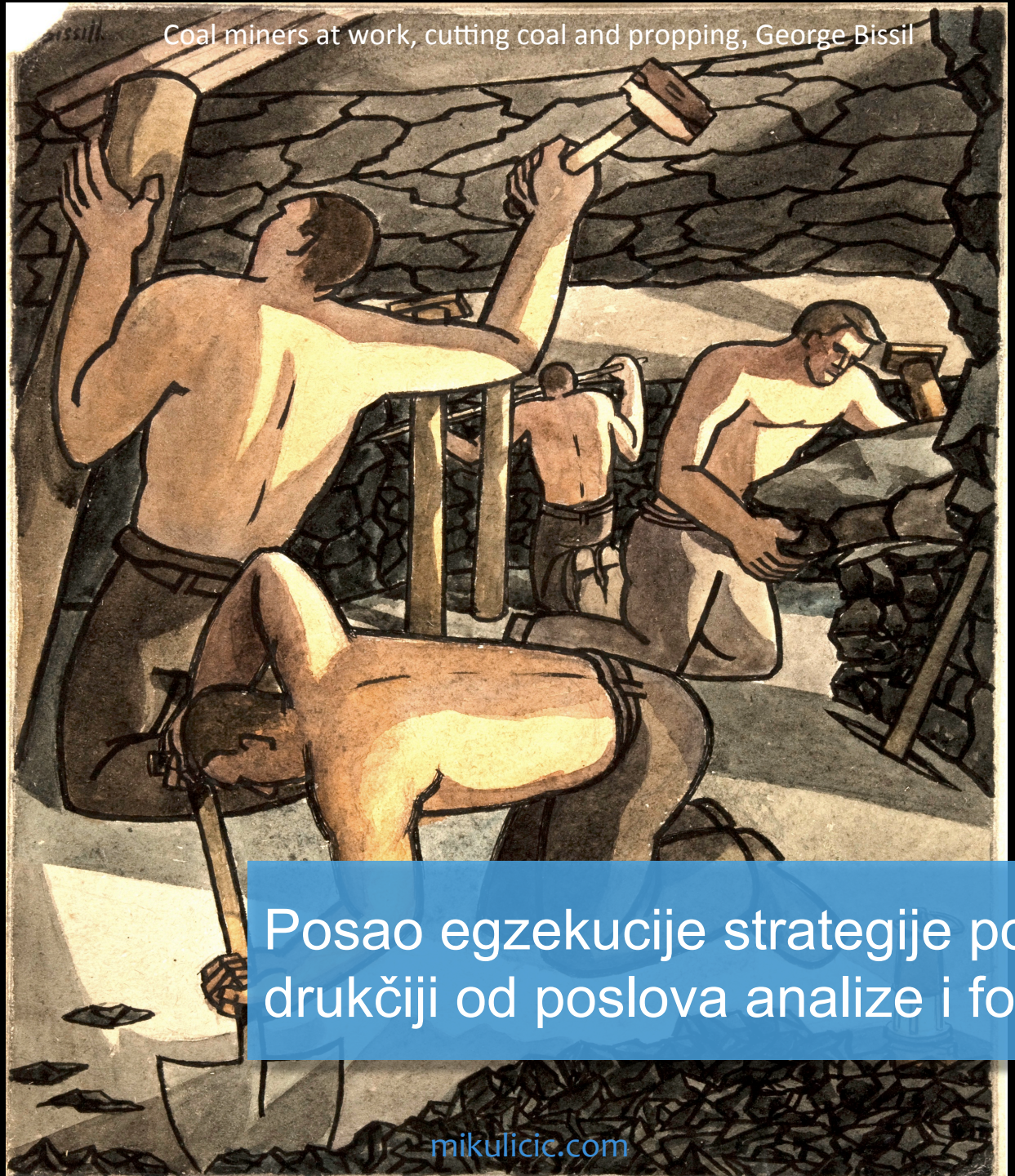
- -
- -
- -

"Bit strategije je odabrati provođenje drukčijih aktivnosti u odnosu na rivale."

fm

A tko će to implementirati?!

fm



Posao egzekucije strategije potpuno je drukčiji od poslova analize i formulacije.

fm

Hvala profesore Daft !

Strukturalne dimenzije

- Centralizacija
- Formalizacija
- Rutinizacija
- Hijerarhija
- Specijalizacija
- Trening

Kontekstualne dimenzije

- Kultura
- Okruženje
- Ciljevi
- Veličina
- Tehnologija

fm

Delegiranje dizajniranja organizacije

1. Što ?
2. Kome ?
3. Što ako ?

«Ono što model sugerira je da strukturalni dizajn sposobnosti procesuiranja informacija i samo procesuiranje informacija moraju dolaziti od strateškog izbora prilagodljivosti.»

Primjer ‘mudrog’ savjeta.

fm

Što će se dogoditi ako ću se baviti dizajniranjem svoje organizacije?	Što će se dogoditi ako se neću baviti dizajniranjem svoje organizacije?
Što se neće dogoditi ako ću se baviti dizajniranjem svoje organizacije?	Što se neće dogoditi ako se neću baviti dizajniranjem svoje organizacije?

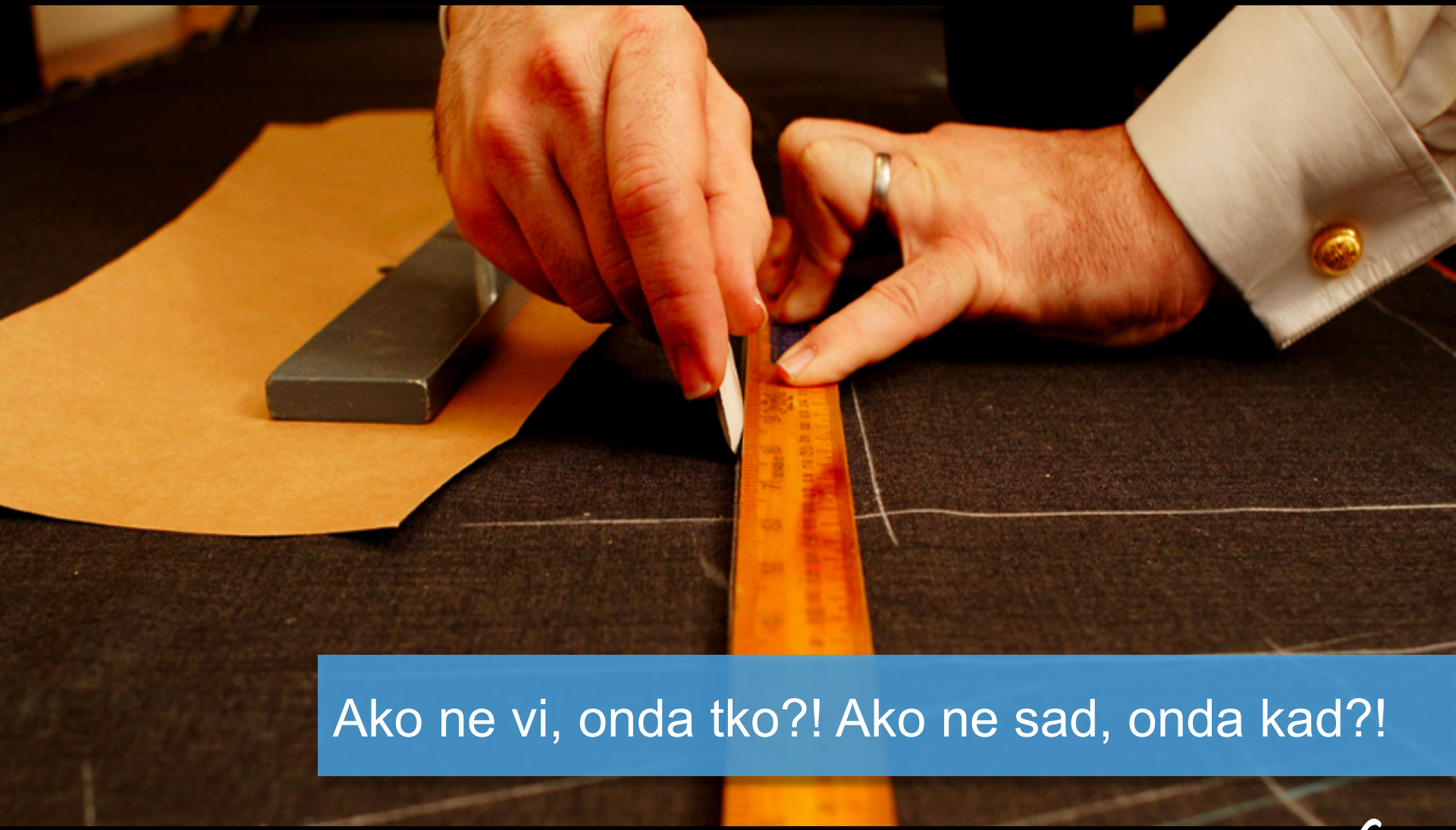
fm

Kvaka 22

- Organizacija ne može ne imati:
  - Dizajn
  - Misiju i viziju
  - Vrijednosti i kulturu
  - Strategiju i ciljeve
  - Procese

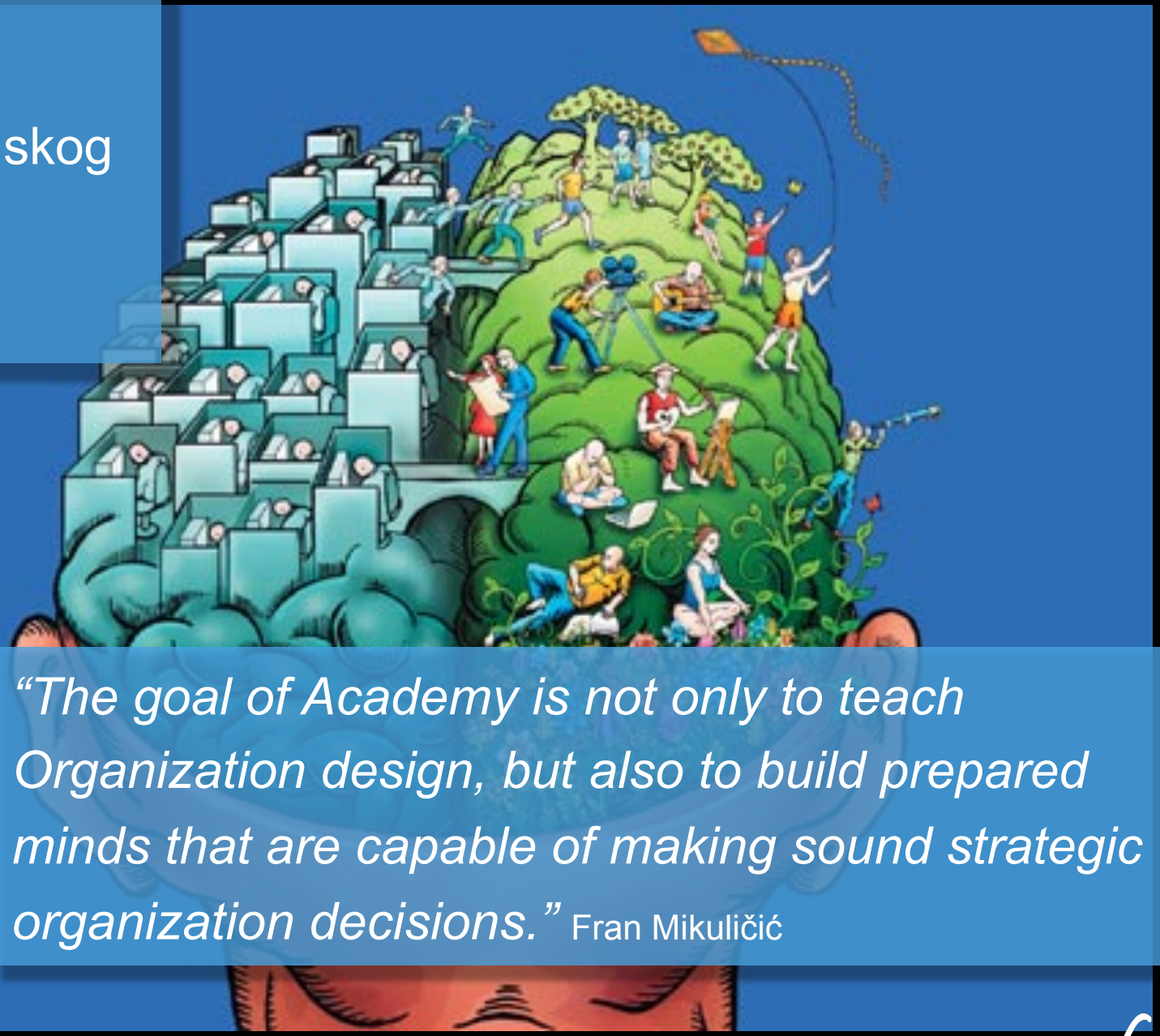
fm

‘Gravitacijska sila’ top managementa.



Ako ne vi, onda tko?! Ako ne sad, onda kad?!

Akademija organizacijskog dizajna



“The goal of Academy is not only to teach Organization design, but also to build prepared minds that are capable of making sound strategic organization decisions.” Fran Mikuličić

Ekspli-citno znanje

Knjige i priručnici

Činjenice i pravila

Procesi i procedure

Tacitno znanje

Nesvjesna kompetencija

Know-how

Vrijednosti i uvjerenja

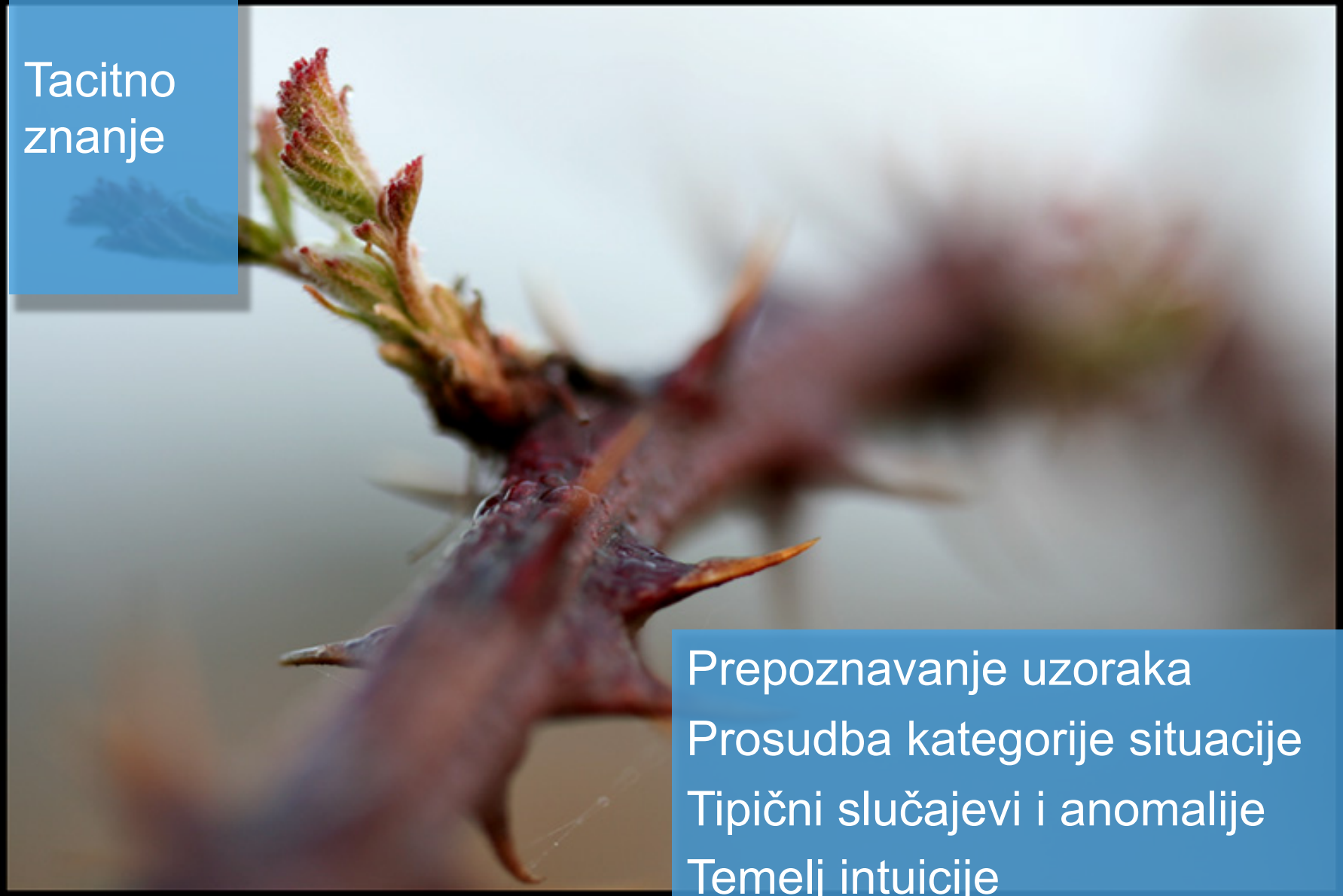
Mentalni modeli

Photo by Viktor Ezgeta

mikulicic.com

fm

Tacitno znanje



Prepoznavanje uzoraka

Prosudba kategorije situacije

Tipični slučajevi i anomalije

Temelj intuicije

Photo by Viktor Ezgeta

mikulicic.com

fm

Tacitno znanje

Kako donosite odluku?

Kad nešto ne funkcionira?

Photo by Viktor Ezgeta

mikulicic.com

fm

Ključni elementi organizacijskog dizajna

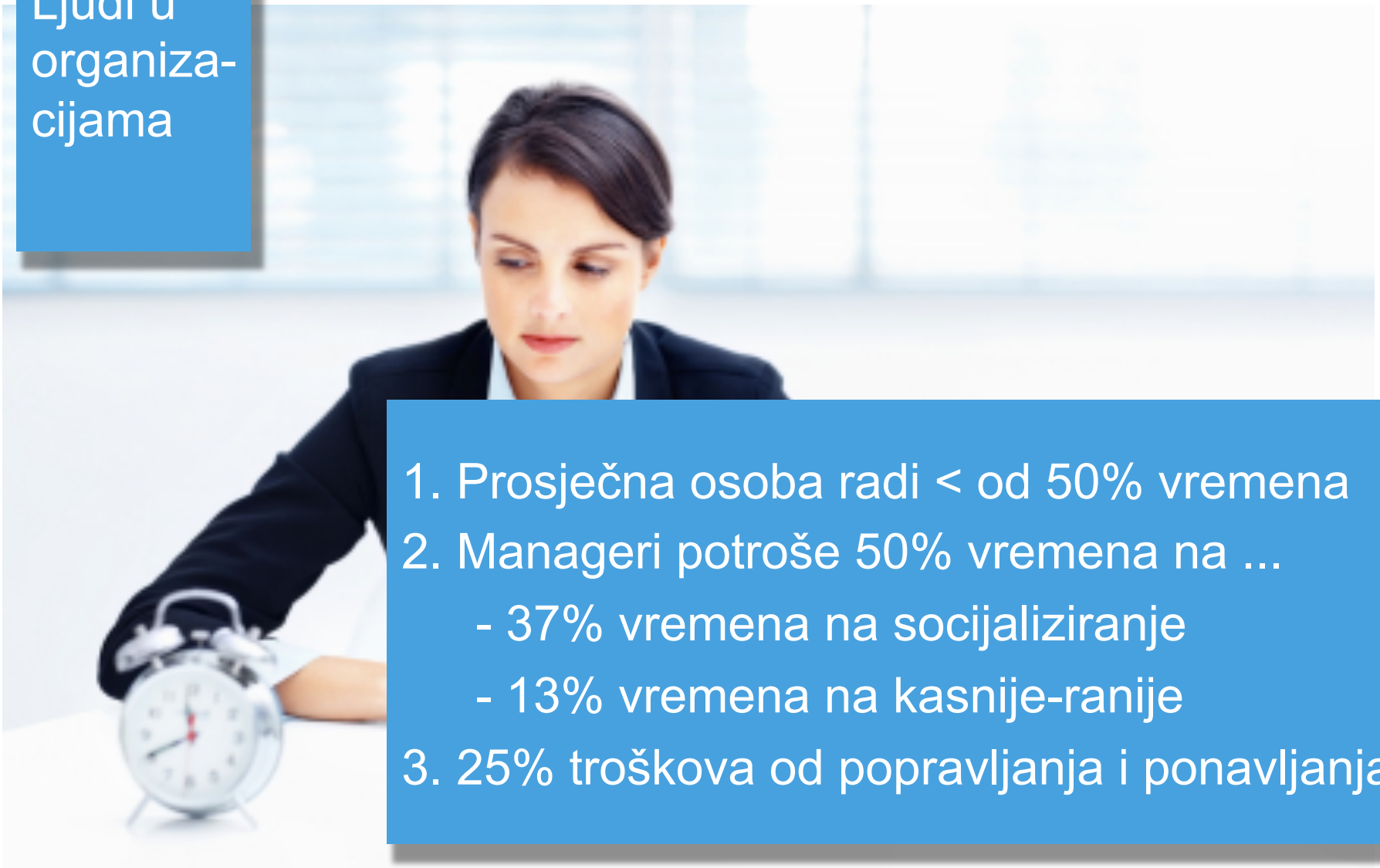
Ecce homo

Što više, što brže

Što manji napor

fm

Ljudi u organiza-cijama



1. Prosječna osoba radi < od 50% vremena
2. Manageri potroše 50% vremena na ...
   - 37% vremena na socijaliziranje
   - 13% vremena na kasnije-ranije
3. 25% troškova od popravljanja i ponavljanja

Osnovna podjela

KONTROLA

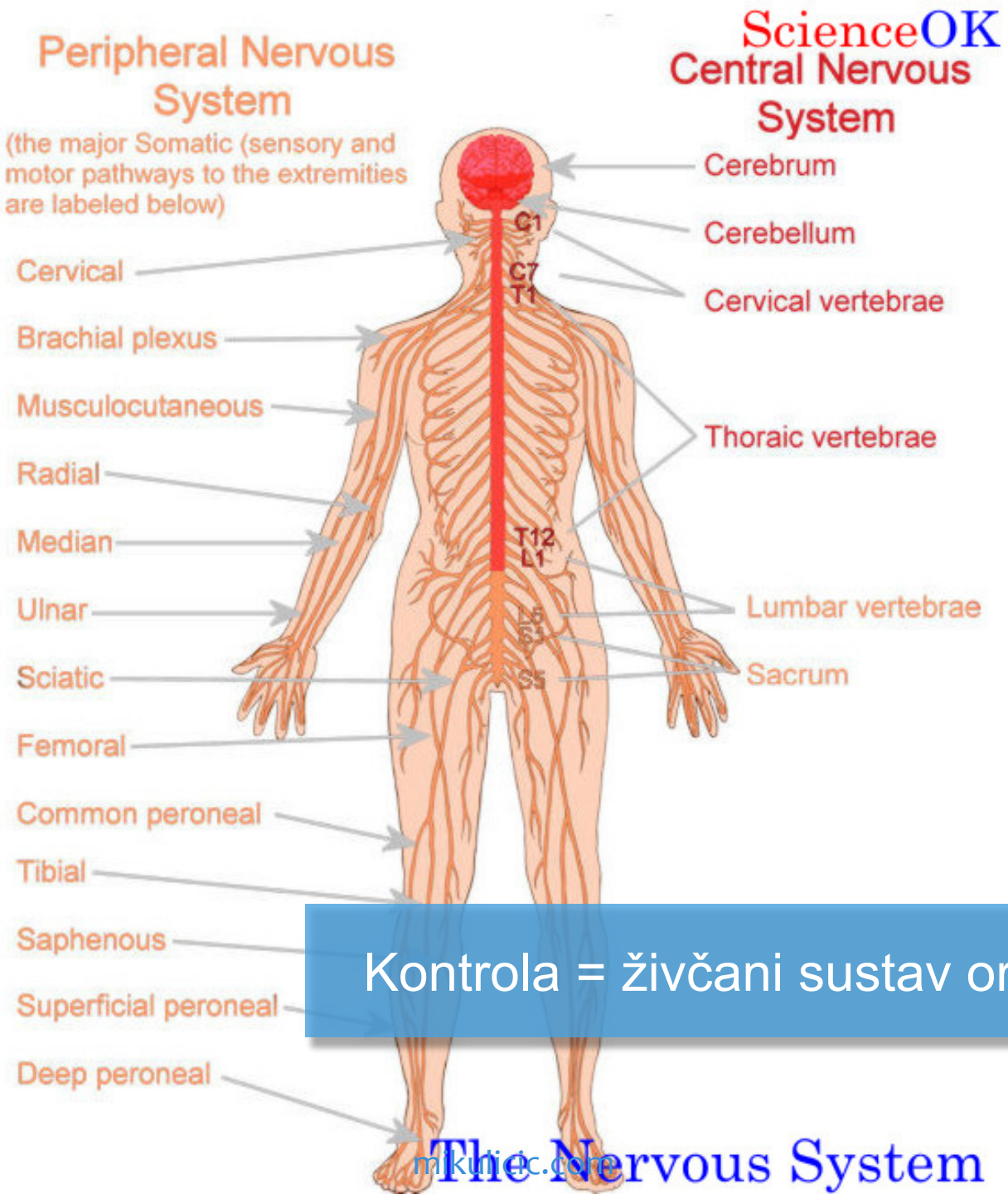
STRATEGIJA

STRUKTURA

ZNANJE

KULTURA

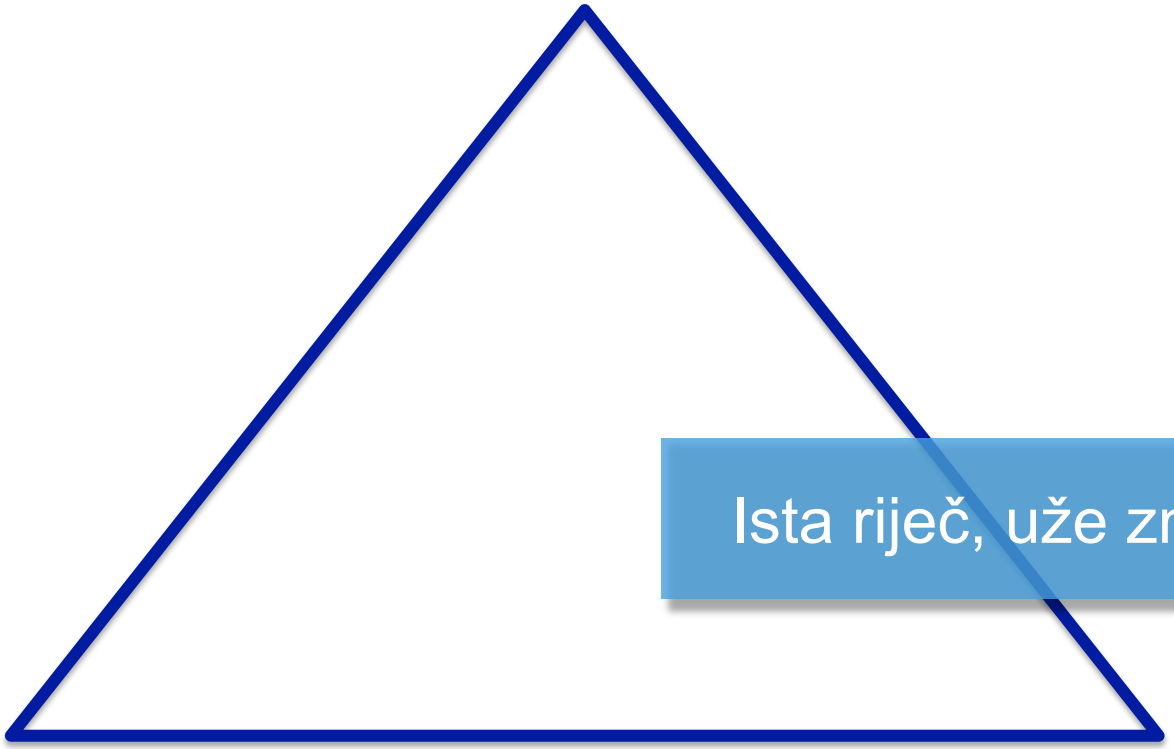
Pet elemenata, jedan sustav.



Kontrola = živčani sustav organizacije

fm

SURADNJA



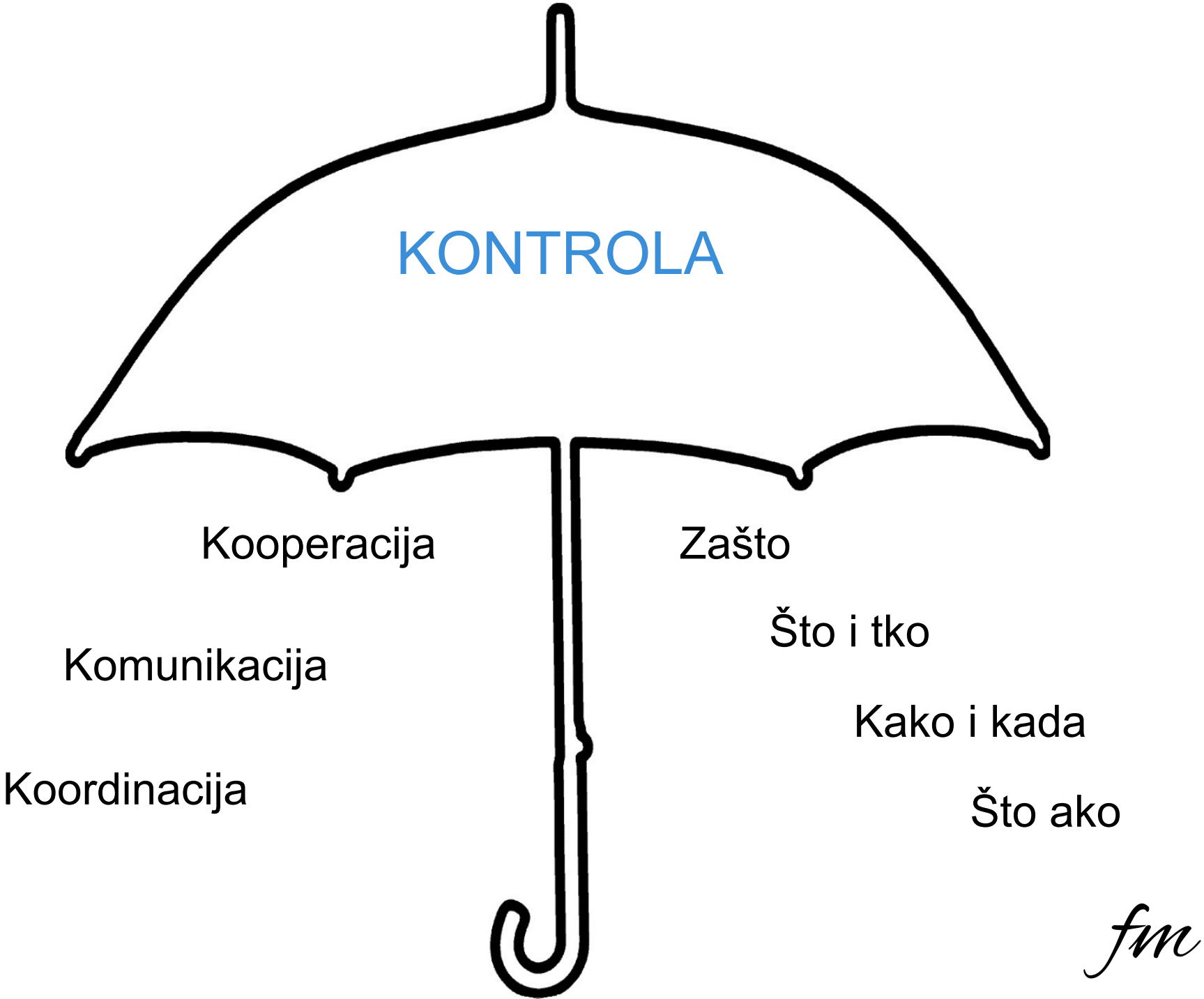
Ista riječ, uže značenje.

KONTROLA

AUTONOMIJA

Seeing Organizational Patterns, Robert W. Keidel

fm


KONTROLA
Kooperacija
Komunikacija
Koordinacija
Zašto
Što i tko
Kako i kada
Što ako
fm

Većina poslovnih procesa su...

90% višak i 10% stvaranje vrijednosti

- Čekanje
- Nepotrebni transport
- Prevelike zalihe
- Nepotrebni pokreti
- Pogreške i kvarovi
- Neiskorištena kreativnost

The Toyota Way, Jeffrey K. Liker

Kontrola

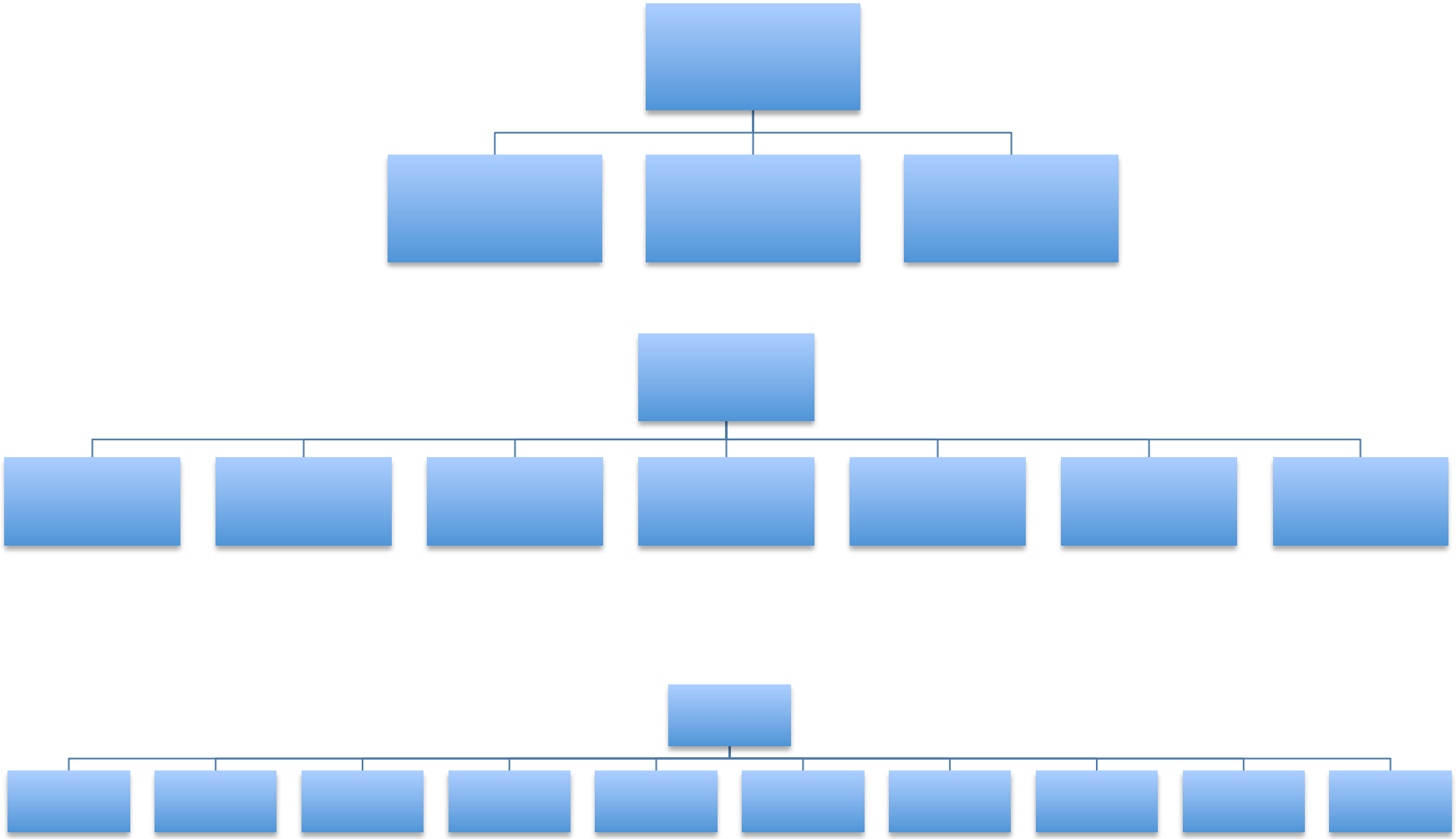
- Planiranje
- Organiziranje
- Implementacija
- Monitoring i reporting

Kontrola

- Odgovornost
- Pravo na odlučivanje
- Donošenje odluka
- Rizici
- Suradnja i utjecaj na druge
- Količina podrške
- Zadaci i mjerenje učinka
- Linije izvještavanja

fm

Raspon kontrole



Ponašanje
ili
Rezultat ?

Kontrola košta.

Photo by Viktor Ezgeta

mikulicic.com

fm

Strategija

Strategy Execution & Organization Design

mikulicic.com

fm

Photo by Gabrijel Vrebac

mikulicic.com

fm

Struktura

- “Struktura slijedi strategiju.” Alfred Chandler

Organogrami stvaraju iluziju kontrole.

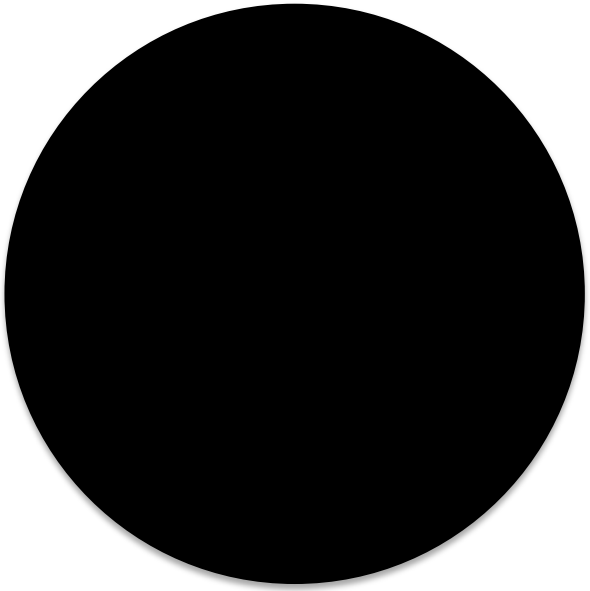
mikulicic.com

fm

Rizik “Bijelog prostora”

“To nije naš posao.”

Rizik “Crnih rupa”



“A zašto nam ovo nije nitko rekao?!”

fm

Rizik integra-cije

“Mi smo svoj dio posla odradili.”

fm

Znanje

„Najveći izazov za organizacije danas je, u najmanju ruku, odgovoriti na prijelaz s industrijske ekonomije na onu baziranu na znanju.

Svrha i funkcija svake organizacije postaje integracija specijaliziranih znanja u svakodnevne zadatke.“

Peter Drucker

Korist od znanja

Steći pristup informacijama

Generirati nova znanja

Pohraniti znanja

Preuzimati znanja

Koristiti u novim kontekstima

Poduzeti aktivnosti

Učiti iz pogrešaka

Znanje

Najvažnija stvar koju naši konkurenti imaju danas nisu slični proizvodi nego slično znanje poput našeg.

fm

Neučenje u organiza-cijama

1. Individualno rješavanje problema
2. Osobna odgovornost
3. Maksimiziranje efikasnosti jedinica
4. 100% popunjenost dnevnog rasporeda
5. Nitko ne nadzire cijeli sustav

Kontinuum znanja

‘Asimilacija u Borga’

potpuna koordinacija i kontrola

‘Renesansa’

inovacija, mašta i stvaranje novih znanja

fm

Zadaci iz ...

Ulrich Neisser

Učionice	FAKTOR	Života
Dobro	**Definirani**	Loše
Drugih	**Fomulirani od**	Nas samih
Sve prisutne	**Informacije**	Nedostaju
Ima 1 točan	**Odgovor**	Nema 1 točan
Jedna/nekoliko	**Metoda**	Više metoda
Nevezano	**Iskustvo**	Vezano

Korištenje znanja

Eksploatacija	FAKTOR	Eksploracija
Lakše mjeriti	**Učinak**	Teže mjeriti
Veza jasnija	**Trud-Rezultat**	Veza nejasnija
Jasno definirani	**Ciljevi**	Neodređeni
Direktna	**Kontrola**	Relaksirana
Specificirano	**Ponašanje**	Opušteno
Čvrsta	**Disciplina**	Labava
Smanjivanje	**Varijacija**	Povećavanje
Standardizacija	**Procesi**	Inovacija
Ispunjavanje	**Strategija**	Kreiranje

Eksperimentirati i učiti u onom djelu znanja koji se smatra strateškim.

Strategije u upravljanju znanjem

Kodifikacija	FAKTOR	Personalizacija
Razmjera	**Ekonomija**	Ekspertna
Veliki	**Veličina timova**	Mali
Dokumentima	**Od ljudi prema**	Ljudima
IT-u	**Ovisnost o**	Ljudima
Implementacija	**Zapošljavanje**	Problemi
U grupama	**Treniranje**	Mentorstvo
Bazama	**Doprinos**	Jedni drugima
Eksplicitno	**Znanje**	Tacitno

Kultura

Photo by Davor Kustor

mikulicic.com

fm

Kultura

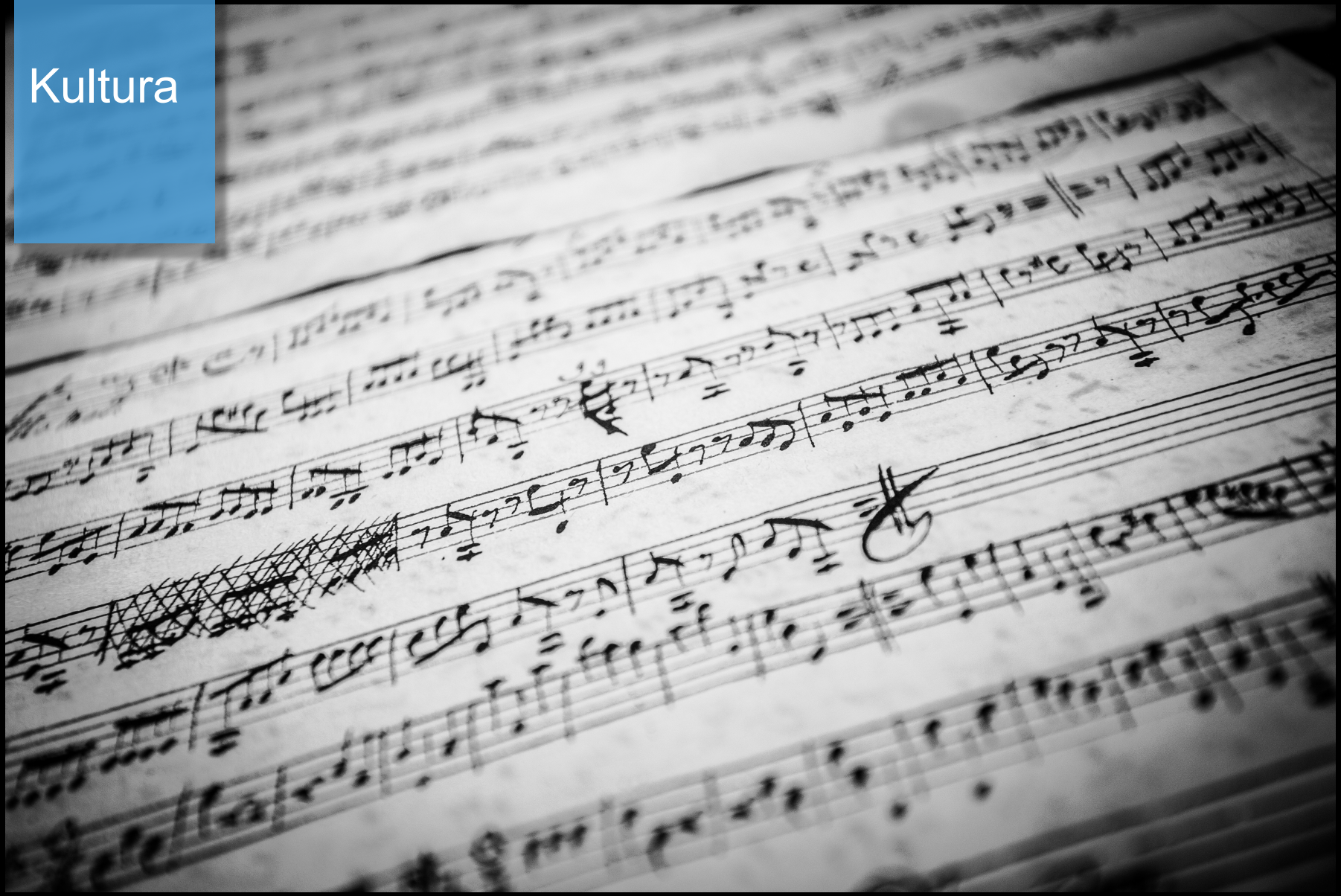


Photo by Davor Kustor

mikulicic.com

fm

Studije slučaja

Riječ upozorenja. *Contingency theory.*

Herald of Free Enterprise

1987. god / 193 ljudi

1. Zaspao
2. “Nije moj posao”
3. “Nisam znao”
4. “Ma, joj...sve pet”

Pride of Free Enterprise, 1983

fm

Kontrola
Strategija
Struktura
Znanje
Kultura

Kontinuum de/centralizacije

Principal-Agent Problem

© Scott Adams, Inc./Dist. by UFS, Inc.

fm

Harvard Business Review

Ja samo izgledam kao da radim.
Takav sam majstor.

fm

Pitanje

Vlasnik ste poduzeća ili predsjednik Uprave. Dolazi vam jedan od top ili middle managera i kaže: «U mom sektoru/odjelu jedino ja radim». Vi...

a) pravite se da ne čujete

b) stisnete mu desnicu i podebljate bonus

c) opalite mu nogom u stražnjicu

d) blokirate se i ni sami ne znate što bi trebalo

fm

Daje li sretna krava više mlijeka?

Rade li preplašeni ljudi bolje?

mikulicic.com

fm

Je li ovo idealan radnik?

mikulicic.com

fm

Bolje ne pokušati, nego pogriješiti.

Top management materijal.

Delegiranje prema gore. Dvosmjerna ulica.

Photo by Davor Kustor

mikulicic.com

fm

Što sad?

Zapošljavate ljude na operativnim pozicijama koji su spremni preuzeti odgovornost i inicijativu i onda im date autoritet da djeluju na osnovu svojeg znanja i inteligencije bez da provjeravaju svaki detalj sa svojim pretpostavljenima ili s Vama.

No, u dubini duše bojite se pogreške i znate da bez Vas rezultati neće ispasti tako dobri.

fm

Savjet ‘zlata vrijedan’

Kada je donošenje odluka centralizirano, a organizacije su primorane češće donositi odluke zbog vanjskog pritiska, predlažu se dvije mogućnosti:

1. Povećajte broj jedinica koje donose odluke kako bi se nosili s povećanim teretom odlučivanja.
2. Povećajte efikasnost procesa donošenja odluka.

fm

Rast boli

- Ljudi misle ‘kako dan nema dovoljno sati’
- Provode previše vremena ‘gaseći požare’
- Nisu svjesni što drugi rade
- Ne razumiju kamo organizacija ide
- Premalo dobrih managera
- Smatraju da, ako žele nešto kako treba, moraju to učiniti sami

Eric Flamholtz

fm

Rast boli

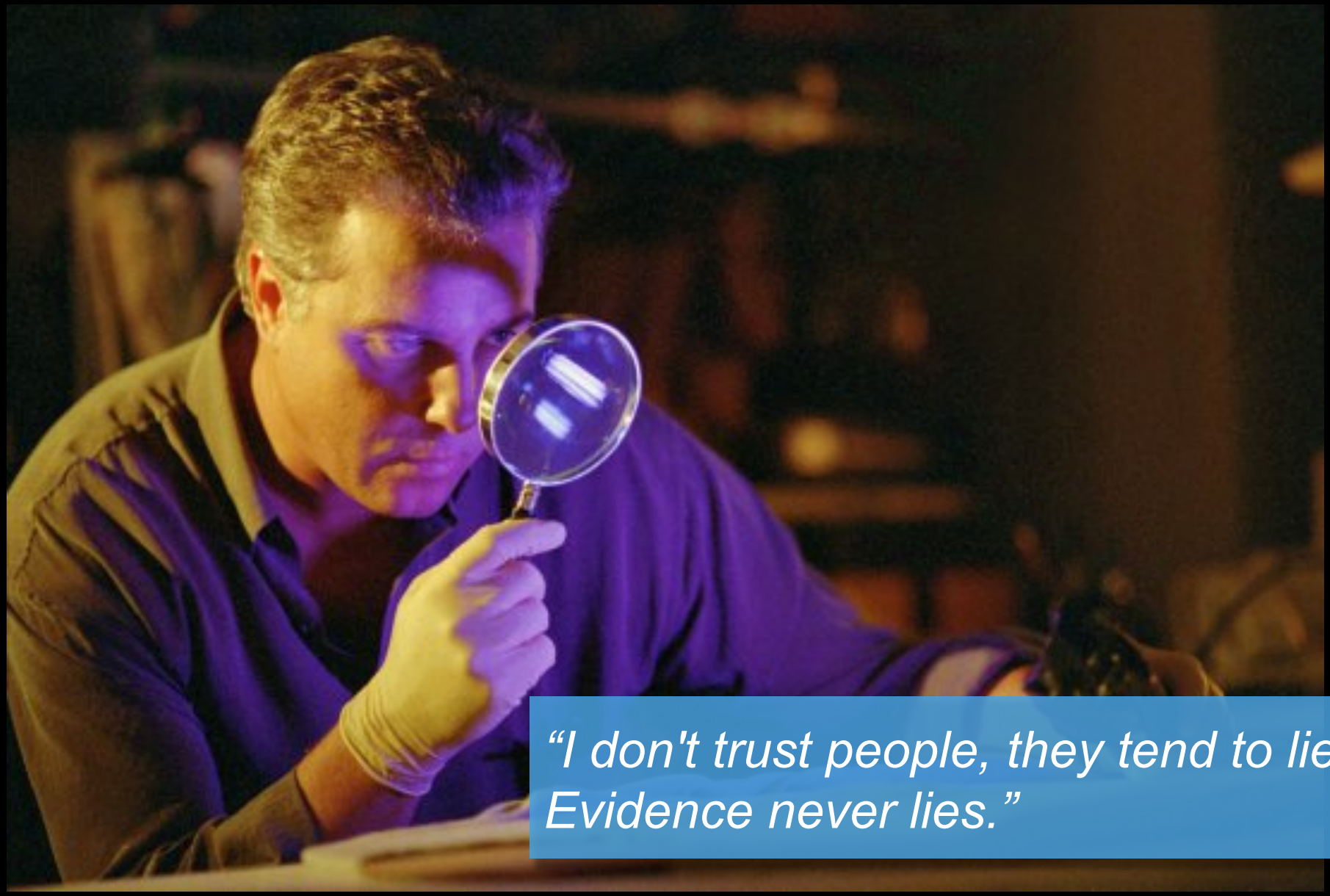
- Većina misli kako su sastanci gubitak vremena
- Kad se nešto planira, ne postoji *follow-up*, pa se ništa ne napravi
- Neki su nesigurni oko svojeg radnog mjesta u organizaciji
- Organizacija raste prometom, ali ne i u dobiti

Eric Flamholtz

fm

Organizacijska revizija

mlkulicic.com



“I don't trust people, they tend to lie. Evidence never lies.”

	Organizacija	Procesi	Ljudi
Strateška			
Taktička			
Operativna			

Tablica organizacijske revizije.

fm

Situacija često nije kakvom se čini.

Photo by Nikola Knežević

mikulicic.com

fm

Promatrati. Prikupljati. Provjeravati.
Ponavljati prvih 3P.

Photo by Davor Kustor

mikulicic.com

fm

Sustavno razmišljanje.
Uzroci i posljedice. *Links & loops.*

	Organizacija	Procesi	Ljudi
Strateška	●		●
Taktička		●	
Operativna	●	●	●

Paretovo pravilo.

fm

FAQ

Ask Fran

fm