

TEHNIČKA KOMPETENTNOST KAO SASTAVNICA ORGANIZACIJSKE KOMPETENTNOSTI

Ivan Vincek, mag. oec., email: ivanvincek92@gmail.com

Hudek – Trgotrans d.o.o., Biljevec 77, 42243 Maruševac

Izv.prof.dr.sc. Krešimir Buntak, email: krbuntak@unin.hr

Sveučilište Sjever, Trg dr. Žarka Dolinara 1, 48000, Koprivnica

Igor Pus, MBA, univ.spec.oec., dipl.ing.stroj., email: igor.pus@consultus.hr

Consultus d.o.o., 10 000 Zagreb

Sažetak: Kompetentnost kao ključna karakteristika u osiguranju konkurentnosti najčešće se pridružuje ljudskom resursu u organizacijama. Ako primijenimo zakonitosti opće teorije sustava, tada možemo s pravom tvrditi da karakteristike koje vrijede za podsustav (čovjek), moraju vrijediti i za sustav više razine (organizacija). Sukladno tome razvijena je teorija organizacijske kompetentnosti čija je sastavnica uz kompetentnost ljudskog resursa, strukturna, tehnološka i tehnička kompetentnost. Ključ konkurentnosti organizacije u današnje vrijeme dinamičkog okruženja je njena kompetentnost. Cilj rada je opisati i definirati tehnička kompetentnost, istražiti dosadašnja istraživanja vezana uz taj pojam i staviti u odnos s ostalim sastavnicama organizacijske kompetentnosti.

Ključne riječi: kompetentnost, organizacijska kompetentnost, tehnička kompetentnost, konkurentnost

METHODOLOGICAL APPROACH OF THE MODELING OF SALES IN CONTEXT OF PROCESS ORIENTED ORGANIZATION

Abstract: Following the processes of the modern management, especially in terms of quality and excellence, the key requirement is the application of process approach and business processes. Although processes often involve activities regarding of production of products and services, all other processes in the organization have to be defined and modeled, and also involved in the structure process of the organization. The main goal of this project is to present a methodological approach of the sales process modeling, which ultimately can have more roles depending on the type and size of the organization, as well as on how to organize and perform the sales activity itself. In the terms of this project, a review of the historical development of sales has been made, focusing on the transformation of the sales function on the sales process, and a methodological approach to the sales process modeling in the context of the organization's business.

Keywords: sales history, sales structure, sales function, sales process

UVOD

Kada govorimo o kompetentnosti potrebno je vidjeti kako je definiran taj pojam u rječnicima i jezikoslovnoj literaturi. Kompetencija (lat. competere; 1. dolikovati, 2. težiti na što) podrazumijeva nadležnost, djelokrug, ovlaštenja neke ustanove ili osobe, mjerodavnost; područje u kojem neka osoba posjeduje znanja, iskustva. S druge strane kompetentan/na/no znači sposoban, upućen, vlastan, koji zna, vrstan, koji je upućen u nekom području; koji po svom znanju ili opunomoćenjima ima pravo nešto rješavati ili raditi, suditi o nečemu, nadležan, ovlašten, mjerodavan, osposobljen. Uzimajući u obzir kompetentnost kao značajnu karakteristiku vezano uz kvalitetu i sustav kvalitetnog upravljanja možemo je definirati na dvije razine. Jedna je vezana uz kompetentnost pojedinca zaposlenika, a druga uz kompetentnost organizacije kao logičan odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije (tehnička, tehnološka i organizacijska) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja. Iz tog

razloga su u normi ISO 9000:2005 definirani pojmovi kompetentnost i sposobnost koji zajedno čine kompetentnost organizacije.[8]

1. ORGANIZACIJA

Organizacija je poslovni sustav, koji djeluje unutar vanjske i unutarnje okoline koje utječu na organizaciju. Poslovni sustav čine komponente inputa (prirodni resursi, ljudi, kapital, informacije), transformacije (obrada resursa), outputa (robe i usluge) i menadžmenta (planiranje, organiziranje, utjecanje, kontrola) koji upravlja procesom transformacije i odgovara na izazove unutarnje i vanjske okoline.[1] Karakteristike organizacija nalaze se unutar formalnih akata organizacije, poput statuta društva. To su obilježja koja su zajednička svim organizacijama.[2]

Beardshow i Palfreman navode sljedeće zajedničke karakteristike organizacije:

- naziv ili tvrtka- ime pod kojim je osnovana organizacija,
- ciljevi - najvažnije karakteristike organizacije, njima se teži i želi ih se ostvariti,
- pravila - način ponašanja članova unutar organizacije, ona joj olakšavaju život i njeno funkcioniranje,
- struktura – čim se organizacija sastoji od više ljudi, potrebna je struktura da se utvrde ovlasti i odgovornosti; ukoliko je mali broj ljudi u organizaciji, ona je plitka i jednostavna dok kod velikih organizacija postaje hijerarhijska, duboka te vertikalno i horizontalno postavljena,
- položaj ili pozicija – mjesto koje zauzimaju pojedinci u organizaciji i na njima obavljaju određene uloge,
- lanac ovlasti – karakteristika organizacije koja je imanentna svakoj hijerarhijskoj strukturi, koje ima čak i u onim strukturama u kojima prevladava projektna i timska organizacija,
- moć – pripada onima koji donose odluke u njoj, od najveće moći menadžera koji donose strateške odluke do najmanje operativnih radnika koji izvode i odlučuju o radnim zadacima,
- izvješća – u njima organizacije bilježe svoje poslovne aktivnosti i pomoću njih prate svoje poslovanje, a neka su i zakonski obvezna.[3]

2. ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST

Kao što je već napomenuto kompetentnost organizacije javlja se kao logičan odgovor na zahtjeve okruženja koji su složeni i traže integriranost kompetentnosti zaposlenika i sposobnosti organizacije (tehnička, tehnološka i strukturna) za pravodobnu i adekvatnu reakciju na utjecaj dinamičkog okruženja. Tome svakako treba dodati i utjecaj nevidljivog (intelektualnog) kapitala na konkurentnost i održivi uspjeh organizacije. Na taj način se otvara potreba za definiranjem kompetentnosti organizacije kao ključne karakteristike kvalitetno upravljanog sustava. S druge strane, budući se vrlo često kompetentnost pridružuje isključivo zaposlenicima odnosno ljudskom kapitalu, upravo karakteristika organizacije kao sustava potvrđuje da organizacija može imati karakteristiku kompetentnosti. Upravo je kompetentnost organizacije postala jedna od tri ključne karakteristike upravljanja za ostvarivanje održivog uspjeha organizacije sukladno konceptu upravljanja kvalitetom. Kompetentnost organizacije Ko mogla bi se prikazati kao:

$Ko = \{K, S, a, r\}$,

gdje oznake imaju ova značenja:

- Ko - kompetentnost organizacije,
- S - suma ključnih sposobnosti (organizacijske, tehničke, tehnološke) od S1 do Sn uz uvjet da je S 2,
- Kljk - kompetentnost ljudskog kapitala, odnosno zaposlenika. a atributi, svojstva sustava,
- R - relacije, veze među elementima sustava[7]

Organizacijska kompetentnost integracija je kompetentnosti pojedinca i tehničke, tehnološke i strukturne sposobnosti koje moraju na adekvatan način pravodobno odgovoriti na složene izazove iz dinamične okoline organizacije. Pritom naročito treba napomenuti utjecaj intelektualnog (nevidljivog) kapitala koji velikim dijelom pokriva kompetentnost zaposlenika, te tehnološku i strukturnu (organizacijsku) sposobnost organizacije.[9]



2.1. Odnos tehnike i tehnologije

Tehnologija je skup znanja o postupcima i procesima koji se primjenjuju u obradi, preradi i montaži u proizvodnji i u ostalim područjima ljudske djelatnosti te skup samih postupaka i procesa. Tehnologiju u užem smislu (koja se odnosi na predmet rada) možemo zvati neopredmećena tehnologija i ona je skup postupaka i procesa u raznim područjima djelatnosti, a zajedno sa tehnološkim znanjima predstavlja tehnologiju u širem smislu.

Tehniku, odnosno sredstva rada, možemo nazvati opredmećenom tehnologijom jer je u njima opredmećeno znanje razvijeno u prošlosti. Ona je materijalno utjelovljenje akumuliranog

znanja i vještina koje čovjek i društvo koriste u proizvodnji i ostalim područjima svoga djelovanja. Novi tehnološki postupci i nova tehnika zahtijevaju novu unutarnju organizaciju te drugačiju podjelu rada[4]

2.2. Znanje

Ključna karakteristika nove ekonomske paradigme je korištenje znanja., „Nova ekonomija“ ima temelje konkurentnosti u znanju, tehnologiji, inovacijama, globalnom umrežavanju i strateškom partnerstvu velikih organizacija koje na taj način uspijevaju koristiti sinergijski efekt i smanjiti pojedinačni rizik. Konkurentna prednost sada leži u intelektualnom vlasništvu koje se vidi u reputaciji organizacije, njenim brendovima (robna marka), patentima, zaštitnim znacima (trademark), standardima i dizajnu te u odnosu organizacije za svim zainteresiranim stranama poput kupaca, dobavljača, zaposlenika, kreditora, vlasnika, društva, vlasti, zaposlenika i menadžmenta. Te relacije je nemoguće kopirati i kupiti, i gotovo je nemoguće ponavljati i kopirati proces dugoročnog stvaranja tih odnosa. Rezultati odnosa su lojalnost, povjerenje i reputacije koje je teško imitirati i nemoguće ih je kupiti pa su vrijedan izvor konkurentne prednosti poduzeća. To znači da su rezultat upravljanja intelektualnim kapitalom u organizaciji održive konkurentne prednosti. Temeljna aktivnost za stjecanje, razvoj i održivost intelektualnog kapitala u organizaciji je upravljanje znanjem. Upravljanje znanjem usmjereno je na stvaranje uvjeta u organizaciji koji omogućuju prikupljanje, razmjenu i transformaciju postojećeg znanja te stvaranje novog znanja u organizaciji.[10]

2.3. Tehno-ekonomska paradigma

Tehno-ekonomska paradigma (TEP) je skup tehničkih i ekonomskih obilježja prilikom difuzije određenih tehnoloških promjena i novih rješenja odnosno inovacija. Kako se razvija, tehničke i ekonomske karakteristike postaju sve više koherentne i složene. Osim tehničkih promjena, ona vrši i sustavni utjecaj na sve dijelove društvenih i ekonomskih sistema. Različite etape razvoja svjetske privrede imaju u temelju razliku u prevladavajućoj TEP. Tako je do početka sedamdesetih godina XX. stoljeća prevladavala tehno-ekonomska paradigma masovne proizvodnje zasnovana na jeftinoj nafti. Izumom i komercijalizacijom tehnologije temeljene na mikroprocesorima počinje uvođenje nove, danas dominantne paradigme. Ta TEP informacijski intenzivne proizvodnje temeljene na mikroprocesorima i niskoj potrošnji energenata i sirovina te rada visoke stručnosti, znanja i kompetentnosti. Nakon produktivnosti materijalnih faktora kao dominantnom kriteriju uspješnosti ekonomskih subjekata u prošloj TEP, osnovna konkurentna moć ekonomskih subjekata u novoj TEP postaje produktivnost nematerijalnih, intelektualnih čimbenika. Znanstveno tehnološka revolucija izuzetno je prodorna i disperzirala je u široka područja stvaranjem novih gospodarskih grana i njihovih segmenata, novih proizvoda i usluga te je implementirala nova dostignuća i u postojeće sektore i grane radi njihovog modificiranja i revitalizacije. Ona je donijela radikalne promjene i uvela svijet u novi modus rasta i dovela novi civilizacijski kontekst koje mnogi autori zovu *društvo znanja*. Kreativnost, znanje i informacija postali su ključni faktori suvremenog i budućeg ekonomskog i društvenog razvoja.[4]

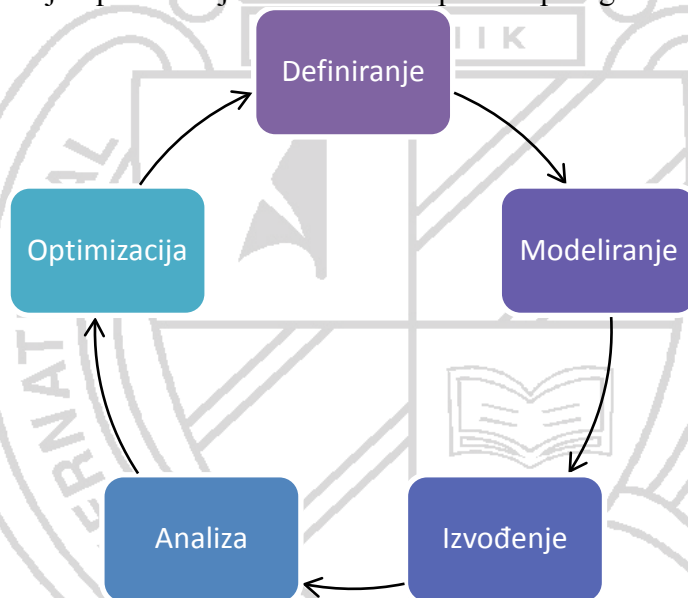
2.4. Tehnički procesi

Tehnički aspekt se odnosi na oblik, dimenzije, tolerancije, hrapavost, vrstu materijala i njegovog stanja, a proizlaze iz konstrukcijske dokumentacije i funkcije komponenata ili proizvoda. Sadržaj tehnološkog procesa ovisi o razini pa će se za pojedinačnu proizvodnju

odrediti samo redosljed operacija s opisom i vremenom izrade, a za serijsku je proizvodnju tehnološki proces kompleksniji. On treba sadržavati:

- redni broj operacija s nazivom.
- radno mjesto - stroj ili uređaj.
- skicu operacija na kojoj je prikazan izgled predmeta nakon završene operacije.
- redosljed karakterističnih faza ili zahvata unutar same operacije.
- kvaliteta površine na pojedinim tehnološkim fazama.
- stezne, rezne i mjerne alate za pojedine faze.
- režime rada za tehnološke faze.
- pripremno-završna vremena i normu (komadna vremena) za svaku operaciju.[5]

Ekonomski uvjet zahtjeva ostvarenje procesa uz čim niže troškove, zadovoljavajući zahtjevu kvalitetu. I tu je, zbog raznih varijabli koje utječu na proces, moguće stalno poboljšanje i potrebna konstantna prilagodba čestim promjenama vrijednosti varijabli. Varijable mogu biti različiti zahtjevi na ulazu i izlazu, pravila, kontrole i mehanizmi (Slika 1) pa svaka promjena u njima utječe na cijeli proces koji se mora stalno pratiti i prilagođavati.



Slika 2: Poslovni proces / Izvor: Izvorno autorsko

3. TEHNIČKA KOMPETENTNOST ORGANIZACIJE

Testovi kompetencije su bazirani na drugačijem teorijskom modelu u odnosu na testove ličnosti. Uvijek su namijenjeni određenoj vrsti posla, odnosno, postoje različiti upitnici namijenjeni specijalno menadžerima, zaposlenima u prodaji, uslužnim djelatnostima itd. Događa se to da neko poduzeće donese svoj model kompetencija prema kojem onda služba ljudskih resursa ili konsultanta za selekciju razvije odgovarajući upitnik. Svaki nivo certifikacije ima točno određena pravila i zahtjeve koji su definirani u odgovarajućim dokumentima udruge. Kompetentnost u projektnom menadžmentu obuhvaća tri grupe elemenata:

- tehnički elementi kompetentnosti
- bihevioristički elementi kompetentnosti

- kontekstualni elementi kompetentnosti

Nivo tehničkih elemenata kompetentnosti uključuje 20 pojedinačnih elemenata i ovi se elementi nazivaju osnovnim ili čvrstim elementima kompetentnosti koji se odnose na sadržaj projektnog menadžmenta. U tehničke elemente kompetentnosti između ostalog spadaju: uspješnost upravljanja projektom, određivanje zahtjeva i ciljeva projekta, analiza rizik i prilika, projektna organizacija, timski rad, vrijeme i faze projekta, resursi, kontrola i izvještaji.[6]

5. ZAKLJUČAK

Organizacija mora biti kompetentna da bi isporučila dodanu vrijednost kupcu i mora posjedovati dinamičku sposobnost odgovoriti na brze i nepredvidljive promjene okoline. Ona istovremeno mora djelovati aktivno i reaktivno na utjecaje iz okoline prateći konkurenciju u znanju i kompetentnosti i stvarajući istovremeno vlastitu bazu kompetentnosti učinkovitim upravljanjem znanjem i stvaranjem intelektualnog kapitala u organizaciji koja uči. Na taj način joj konkurencija neće moći pobjeći jer će akumulirati tehničku kompetentnost koja joj omogućuje stvaranje konkurentne prednosti pomoću koje može postići bolje rezultate i stvarati pritom veći profit. Tehnička kompetentnost je od ključnog značaja za opstanak u poslovnom svijetu današnjice. Ona nije nešto imaginarno i može se mjeriti na nekoliko različitih načina. Jedan od načina je mjerenje tehničke kompetentnosti pomoću patentiranih inovacija, kojima organizacija štiti svoju intelektualnu imovinu. Patenti nisu savršeno mjerilo i ne mjere stvarnu razinu tehničke kompetentnosti organizacije, ali mogu predstavljati jedan vrlo konkretan indikator inovacijskih aktivnosti, biti dobar, mjerljivi, transparentan i objektivan pokazatelj tehničke kompetentnosti organizacije.

LITERATURA:

- Knjige:
 - [1] Gordon, R.; Mondy, R.; Sharplin, A.; Premeaux, S. (1990.). Management and organizational behaviour. Allyn and Bacon. Boston
 - [2] Sikavica, P. (2011.). Organizacija. Školska Knjiga. Zagreb
 - [3] Beardshaw, J.; Palfreman, D. (1990.). The Organization in its Environment. Pitman Publishing. London
 - [4] Kotlica, S. (2005.). Osnovi tehnološkog menadžmenta. Megatrend univerzitet primenjenih nauka. Beograd.
 - [5] Kondić, Ž.; Bakula, J.; Bobek, D.; Frketić, T. (2015.). Strojstvo za strani jezik. Strojarska i prometna škola Varaždin. Varaždin.
 - [6] Joško, O.; Čudanov, M.; Jevtić, M.; Krivokapić, J. (2014) Projektovanje Organizacije, Beograd
- Stručni časopisi:
 - [1] Buntak, K.; Adelsberger, Z.; Adelsberger, D. (2011.). Kompetentnost – ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete. Kvalitet(7-8).
 - [2] Buntak, K.; Adelsberger, Z.; Trajković, A.; Adelsberger D. (2011.). UTJECAJ UPRAVLJANJA INTELEKTUALNIM KAPITALOM NA ORGANIZACIJSKU KOMPETENTNOST

- Zbornici:

- [1] Buntak, K. (2012.). Utjecaj organizacijske kompetentnosti na održivost poslovanja organizacije temeljene na konceptu upravljanja kvalitetom.
- [2] Zbornik radova 13. međunarodni simpozij o kvaliteti: Kvaliteta i društvena odgovornost (399.-415.). Hrvatsko društvo menadžera kvalitete. Solin.
- [3] Buntak, K.; Droždek, I.; Rašan, I. (2015.). The interdependence of structural competence, organizational maturity and competitiveness. U Z.
- [4] Punoševac (Ur.), Proceedings III International conference Quality system conditions for successful business and competitiveness (77- 88). Association for quality and standardization of Serbia. Vrnjačka Banja.

- Internetske stranice:

- [1] http://www.efos.unios.hr/arhiva/dokumenti/strateski_02.pdf (pregledano 04.04.2018.)

