

## **METODOLOŠKI PRISTUP OCJENJIVANJU STRUKTURNE KOMPETENTNOSTI ORGANIZACIJE**

**METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING  
THE STRUCTURAL COMPETENCE OF THE ORGANIZATION**

**Ivana Martinčević, univ. spec. oec.**  
E-mail: ivana.martincevic@unin.hr

**Matija Kovačić, mag. ing. traff.**  
E-mail: matkovacic@unin.hr

**Ivana Rašan, mag. ing. traff.**  
Sveučilište Sjever, Koprivnica, Hrvatska/Croatia

UDK/UDC: 303.1:331

JEL klasifikacija/JEL classification: D23; L23

DOI: 10.30657/hdmk.2020.13

Stručni članak/Professional paper

Jezik/Language: Hrvatski/Croatian

### **SAŽETAK:**

*Kompetentnost organizacije jedna je od temeljnih karakteristika kvalitetno upravljane organizacije. Kao takva, kompetentnost se može podijeliti na tehničku, tehnološku, strukturnu i kompetentnost ljudskog potencijala. Jedna od temeljnih kompetentnosti koja determinira organizacijsku konkurentnost je strukturna kompetentnost. Međutim, za potpuno shvaćanje strukturne kompetentnosti organizacije, neophodno je organizaciju promatrati kao sustav. Nadalje, ako se organizacija promatra kao sustav, može se reći da su sve komponente u organizaciji međusobno povezane i utječu jedna na drugu. Isto tako, može se reći da se organizacija kao takva sastoji od poslovnih procesa, organizacijske strukture, sve do radnog mjesta. To su ujedno i temeljni elementi koji se upotrebljavaju za ocjenu strukturne kompetentnosti organizacije. Međutim, kroz provedeno sekundarno istraživanje identificirano je kako ne postoji metodološki pristup ocjeni strukturne kompetentnosti organizacije zbog čega se predlaže novi model opisan u ovom radu.*

**Ključne riječi:** metodologija, ocjena strukturne kompetentnosti, kvalitetno upravljana organizacija.

## 1. UVOD

Turbulentnost uvjeta u kojima posluju organizacije kao imperativ definira potrebu stalnog poboljšanja poslovnih procesa ali i razvoja organizacijske kompetentnosti.<sup>1</sup> Organizacijska kompetentnost može se podijeliti na tehničku, tehnološku, odnosno kompetentnost ljudskog potencijala. Kompetentnost je ujedno i način pomoću kojeg se organizacije mogu prilagoditi novonastalim uvjetima na tržištu, a što je temelj za zadovoljenje zahtjeva zainteresiranih strana. Kroz razvoj kompetentnosti, organizacija može povećati svoju konkurentnost na tržištu, a što je temelj za osiguranje dugoročne egzistencije organizacije na tržištu. Kako bi organizacija mogla identificirati postojeću razinu svoje kompetentnosti, neophodno je definirati metodološki pristup pomoću kojeg će organizacija ocijeniti postojeće stanje. Identifikacija postojećeg stanja ujedno je i temelj za definiranje poboljšanja. Cilj ovog istraživanja opisati je metodološki pristup ocjeni strukturne kompetentnosti organizacije kao i definirati elemente koje organizacija može koristiti prilikom ocjene iste.

## 2. ORGANIZACIJA KAO SUSTAV

Organizacija je sustav koji se sastoji od više različitih komponenti. Sve komponente u sustavu, sukladno postavkama opće teorije sustava koja opisuje sustav i odnose između komponenti, međusobno su povezane. U kontekstu organizacije, komponente označavaju organizacijske odjele i funkcije. Organizacijski odjeli i funkcije sastoje se od elemenata koji su također u međusobnoj interakciji. Opća teorija sustava, kako ju vide Pana, Valerdi i Kanga o teoriji sustava govore kao skupu alata, metoda i modela koji se upotrebljavaju za upravljanje složenim sustavima.<sup>2</sup> No, teorija sustava temelj je za razvoj procesnog pristupa poslovanju koji je ujedno i jedna od metoda koja se može upotrebljavati za upravljanje složenim sustavima. Teorija sustava naglašava kako sustav egzistira u okolini i kako komponente u okolini utječu na sustav ali i kako sustav ima svoj utjecaj na komponente iz okoline. Nadalje, opća teorija sustava govori kako se svaki sustav nalazi u mezosustavu, a kako mezosustav egzistira u makrosustavu. Ako je za pretpostaviti kako je organizacija sustav, može se reći da organizacija posluje unutar poslovne okoline koja predstavlja mezosustav, a kako se poslovna okolina nalazi unutar opće okoline koja predstavlja makrosustav pod uvjetom da se opća okolina smatra državom tj. gospodarstvom unutar kojeg posluje organizacija. Opća teorija sustava kao znanstvena disciplina proučava i bavi se:

- rastom sustava: svaki sustav teži rastu i razvoju. U početku, sustav raste po krivulji koja ima veći nagib dok u kasnijim fazama sustav nastavlja rasti po asimptoti,
- elementi u sustavu nalaze se u međusobnoj interakciji i neophodno ih je kao takve sagledavati i proučavati,
- temeljni cilj zbog kojeg se stvara svaki sustav stvaranje je željenog stanja. Željeno stanje postiže se kroz transformaciju koja se odvija u sustavu, a nastojanje svakog sustava je ostvarenje kontinuiteta,

---

<sup>1</sup> Krešimir Buntak, Matija Kovačić Maja Mutavdžija, "Continuous process improvement as a foundation for sustainable organizational development," Proceedings of 20<sup>th</sup> International Symposium on Quality *Quality – yesterday, today, tomorrow*," Croatian Quality Managers Society, Pula, Zagreb, Hrvatska, 2019, str. 99-109.

<sup>2</sup> Xing Pan, Ricardo Valerdi and Rui Kang, "Systems thinking: A comparison between Chinese and Western approaches", *Procedia Computer Science*, 2013, pp 1027-1035.

- procesi koji se odvijaju u sustavu određeni su ulazima i izlazima. Dugoročnim sagledavanjem sustava može se donijeti zaključak o transformaciji kao i zakonitostima unutar sustava, odnosno unutar svakog procesa.<sup>3</sup>

Budući da je organizacija sustav, a opća teorija sustava govori da se svaki sustav sastoji od više različitih komponenti, odnosno podsustava, organizacija se može opisati kroz organizacijsku strukturu koja pokazuje odnos između podsustava, odnosno komponenti. Nadalje, budući da je odnose između organizacijskih komponenti, odnosno podsustava neophodno dizajnirati, prilikom sagledavanja organizacijske strukture, potrebno je govoriti i o organizacijskom dizajnu, odnosno fazama dizajniranja organizacije. Sam dizajn organizacije, odnosno veze između organizacijskih podsustava mogu determinirati ukupne performanse organizacije, odnosno mogu determinirati učinkovitost i djelotvornost.

## 2.1. Organizacijska struktura

Organizacijska struktura predstavlja odnose između komponenti unutar organizacije. Po svojoj prirodi, organizacijska struktura se može podijeliti na mehanicističke organizacije i na organske oblike organizacijske strukture. Mehanicistički oblici znatno su manje agilni u odnosu na organske oblike zbog činjenice kako se temelje na centraliziranom načinu donošenja odluka kao i na birokraciji, a što podrazumijeva upravljanje sustavom temeljeno na dokumentima. Na oblik organizacijske strukture može utjecati velik broj parametara koji determiniraju odnose između organizacije. Uvjeti u okolini kao i utjecaj okoline na organizaciju jedna je od značajnijih varijabli koje mogu utjecati na odnose između komponenti u organizaciji. Turbulentna okolina, što podrazumijeva brze promjene u uvjetima poslovanja, zahtijevaju agilnu organizaciju koja se može brzo prilagoditi novonastalim uvjetima. S druge strane, uvjeti koji nisu u tolikoj mjeri promjenjivi na organizaciju stavljaju znatno manje uvjete vezane uz prilagodbu novonastalim uvjetima. Svaka organizacijska struktura, budući da se sastoji od više komponenata, a sukladno teoriji sustava koja govori da su sve komponente u sustavu su međusobno povezane, između svojih komponenti ima definirane veze i odnose u koje se ubrajaju:

- organizacija sredstava za proizvodnju i racionalno uređenje prostora,
- organizaciju ljudskih potencijala,
- raščlamba zadataka do pojedinosti,
- organizacija unutarnjih odnosa,
- uređivanje vremenskog redoslijeda poslova.<sup>4</sup>

Na izgled organizacijske strukture utječu unutarnji i vanjski čimbenici. Najvažniji unutarnji čimbenici su misija i vizija organizacije, odnosno temeljna djelatnost kojom se organizacija bavi. Vanjski čimbenici organizacije, s druge strane, odnose se na politički i pravni aspekt, tehnološki aspekt, ekonomski aspekt, društveni aspekt, odnosno ekološki aspekt okoline. Svi spomenuti aspekti imaju različite utjecaje na organizaciju i mogu determinirati izgled organizacijske strukture.

---

<sup>3</sup> Marko Žaja, *Poslovni sustavi*, Školska Knjiga, Zagreb, 1993.

<sup>4</sup> Ivana Rašan, *Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije*, (diplomski rad), Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.

## 2.2. Organizacijski dizajn

U poglavlju 2.1. opisane su varijable iz okoline koje mogu determinirati izgled organizacijske strukture. Organizacijski menadžment treba biti svjestan svih opisanih varijabli i treba ih uzeti u obzir prilikom stvaranja organizacije. Loše dizajnirana organizacija je ona organizacija u kojoj su veze i odnosi između organizacijskih komponenti nedovoljno dobro definirane, a što će kao posljedicu imati manju učinkovitost organizacije, odnosno njezinu manju djelotvornost. Svaka organizacijska struktura, odnosno organizacija kao sustav, kroz vrijeme prolazi kroz promjene. Te promjene opisuje i teorija sustava koja govori o tendenciji svake organizacije da raste i razvija se, odnosno da postiže svoj maksimum po asimptoti. Važno je napomenuti kako organizacija iz jedne razine prelazi u drugu i da je pritom učinkovitost organizacije u drugom stadiju njezina rasta i razvoja znatno veća u odnosu na učinkovitost u prethodnom stadiju.<sup>5</sup>

## 2.3. Procesni pristup

Budući da je organizacija kompleksan sustav, neophodno je definirati metode pomoću kojih će se takvim sustavom upravljati. Jedna od metoda za upravljanje organizacijskim sustavom je procesni pristup, odnosno poslovni procesi. Poslovni proces skup je mehanizama koji ulazne resurse pretvara u izlazne proizvode i usluge sukladno pravilima. Transformacija u procesu kontrolira se pomoću prethodno definiranih kontrola. Poslovni procesi i procesni pristup usmjereni su prema zadovoljenju zahtjeva koje zainteresirane strane postavljaju pred organizaciju. Sukladno tome, zainteresirane strane, a poglavito kupac postaju fokus svake organizacije. U organizaciji se može napraviti distinkcija između tri osnovne vrste procesa:

- temeljni procesi: vezani su uz djelatnost kojom se organizacija bavi,
- procesi potpore: usmjereni su prema osiguranju resursa potrebnih za odvijanje temeljnog procesa, ali i svih ostalih procesa u organizaciji,
- upravljački procesi: usmjereni su prema definiranju instrukcija temeljem kojih će se odvijati transformacija.

Svi poslovni procesi trebaju imati povratnu vezu. Povratna veza u poslovnim procesima omogućuje identifikaciju performansi koje procesi razvijaju i sukladno izmjerenim performansama mogu se identificirati mjesta u procesu na kojima je moguće provesti poboljšanja.

U svakom procesu potrebno je definirati točke u kojima će se mjeriti performanse. Takve točke nazivaju se ključne točke performansi – Key Performance Indicators (KPI) u kojima se identificira jesu li ciljne vrijednosti definirane u planu ispunjene ili ne. Ako se identificira odstupanje od ciljne vrijednosti u planu, potrebno je provesti korektivne radnje pomoću kojih će se identificirati razlog zbog kojeg je došlo do odstupanja. Jedno od najvažnijih svojstva poslovnih procesa, odnosno procesne orijentacije je povećanje fleksibilnosti organizacije što je od presudne važnosti za organizacije koje trebaju razviti sposobnost brze prilagodbe novonastalim uvjetima na tržištu. Nadalje, sve organizacije koje nisu procesno orijentirane, provode transformaciju tradicionalnih organizacijskih struktura, koje su često funkcionalno orijentirane u procesno orijentirane, a što podrazumijeva decentralizaciju, definiranje i dokumentiranje poslovnih procesa, definiranje vlasnika procesa tj. osobe zadužene za upravljanje procesom itd.

---

<sup>5</sup> Ibid.

## 2.4. Organizacija radnog mjesta

Radno mjesto predstavlja najmanju cjelinu u procesu ali i u organizaciji. Na radnom mjestu provodi se neposredna transformacija inputa u outpute, odnosno zaposlenik pomoću predmeta rada i sredstava za rad sudjeluje u procesu oblikovanja. Organizacija radnog mjesta ujedno je i predmet proučavanja organizacije kao funkcije menadžmenta ali i organizacije kao znanosti.<sup>6</sup> Kako bi se radno mjesto stvorilo, odnosno kako bi se moglo organizirati, neophodno je provesti analizu radnog mjesta. Analiza radnog mjesta ujedno je i osnova za identifikaciju mjesta na kojima je moguće provesti poboljšanja, ali i kako bi se mogla provesti optimizacija trenutnog radnog mjesta što je osnova za povećanje učinkovitosti i djelotvornosti kako zaposlenika tako i odjela u organizaciji u kojem se radno mjesto nalazi. Svako radno mjesto sastoji se od više različitih elemenata, a koji se mogu kategorizirati na:

- čovjek: predstavlja i element radnog mjesta ali i subjekt koji neposredno izvršava zadatke definirane radnim mjestom. Kompetencije koje zaposlenici imaju mogu determinirati složenost operacija koje isti mogu obavljati ili obavljaju na radnom mjestu;
- oprema i drugi materijalni čimbenici: za provođenje definiranih aktivnosti, neophodno je osigurati i potrebnu opremu koju će zaposlenici koristiti u obavljanju svojih zadataka;
- prostor: oprema i zaposlenici trebaju biti smješteni u prostor koji je adekvatno pripremljen, a što podrazumijeva postojanje mikroklike, sigurne radne uvjete itd.<sup>7</sup>

## 3. ORGANIZACIJSKA KOMPETENTNOST

Kompetentnost podrazumijeva osposobljenost za obavljanje dodijeljenih zadataka, odnosno aktivnosti. S obzirom na to, o kompetentnosti se može govoriti s aspekta organizacijske kompetentnosti, odnosno kompetentnosti ljudskih potencijala. Organizacijska kompetentnost ili kompetentnost organizacije posljedica je sve većih i složenijih zahtjeva koji se javljaju u organizacijskim okolinama. Organizacijska kompetentnost je ujedno i jedan od temelja za kvalitetno upravljanje sustavom, odnosno za kvalitetno upravljanje organizacijom. S obzirom na to, može se reći da je organizacijska kompetentnost jedna od tri temeljne karakteristike za ostvarenje održivog uspjeha organizacije.<sup>8</sup> Ključne kompetentnosti organizacije podrazumijevaju tehničku kompetentnost, tehnološku kompetentnost i organizacijsku kompetentnost. Strukturna kompetentnost može biti determinirana strukturnim kapitalom, odnosno relacijskim kapitalom. Tehnička kompetentnost može biti determinirana intelektualnim vlasništvom, dok tehnološka kompetentnost može biti determinirana intelektualnim vlasništvom i strukturnim kapitalom.<sup>9</sup> Nesumnjivo je kako postoji poveznica između organizacijske kompetentnosti i intelektualnog kapitala u organizaciji i njihovog utjecaja na učinkovitost i djelotvornost organizacije. Nadalje, kompetentnost organizacije determinirana je i nizom atributa kao što su atributi zaposlenika (kreativnost, inteligencija, znanja i vještine), atributi strukture organizacije (uloga zaposlenika,

---

<sup>6</sup> Krešimir Buntak, Vesna Sesar i Martin Vršić, "Analiza i oblikovanje radnog mjesta", *Tehnički glasnik*, 2013, str. 311-315.

<sup>7</sup> Ivana Rašan, Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije, (diplomski rad), Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.

<sup>8</sup> Krešimir Buntak, Zdenko Adelsberger i Dejan Adelsberger, „Kompetentnost – ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete“, *Kvalitet*, Beograd, 2011, str. 33-35.

<sup>9</sup> Ibid.

definirani proces, organizacijska kultura, organizacijsko znanje, kolektivno znanje) i atributi imovine organizacije (financijska sredstva, materijalna imovina).<sup>10</sup> Atributi kojima se može opisati organizacijska kompetentnost mogu se svesti na atribute zaposlenika, atribute organizacijske strukture, odnosno atribute imovine organizacije. Svi atributi mogu biti međusobno povezani i mogu biti međusobno determinirani. Budući da su zahtjevi koje zainteresirane strane postavljaju na organizaciju sve veće, organizacija kao imperativ ima zadovoljenje takvih zahtjeva kao i proizvodnju tj. pružanje kvalitetne usluge. S obzirom na to da je kvalitetan proizvod posljedica kvalitetnog upravljanja organizacijom, karakteristike kvalitetno upravljane organizacije su dokumentiranost, upravljivost i kompetentnost.<sup>11</sup>

#### **4. METODOLOGIJA OCJENJIVANJA STRUKTURNE KOMPETENTNOSTI ORGANIZACIJE**

Budući da organizacija egzistira u turbulentnom okruženju, kompetentnost organizacije omogućuje organizaciji prilagodbu takvom okruženju, a što je temelj za zadovoljenje zahtjeva koji se javljaju iz takvog okruženja. Nadalje, kako bi organizacija mogla opstati u turbulentnim uvjetima koji prevladavaju na tržištu, neophodno je da se usmjeri prema područjima na kojima nastoji postići i ostvariti najbolje rezultate i na takvim ostvarenim rezultatima temeljiti svoje poslovanje. Ključne sposobnosti organizacije za ostvarenje toga nalaze se unutar same organizacije, a organizacija ih treba prepoznati i razvijati. Prepoznavanje i razvoj takvih sposobnosti vodi prema povećanju kompetentnosti, koja se može podijeliti na tehničku kompetentnost, tehnološku kompetentnost, kompetentnost zaposlenika i strukturnu kompetentnost. Za ocjenu kompetentnosti neophodno je definirati područje koje će se ocjenjivati kao i alate koji će se koristiti prilikom ocjenjivanja kompetentnosti. Za ocjenu strukturne kompetentnosti organizacija može upotrebljavati ocjenu radnih mjesta, ocjenu poslovnih procesa i ocjenu kompletne organizacijske strukture.<sup>12</sup> Prilikom ocjenjivanja kompetentnosti, neophodno je definirati ostvareni rezultat i usporediti ga s rezultatom tj. ciljanom vrijednosti koja se nastoji ostvariti. Razlika između postojećih vrijednosti koje su izmjerene i vrijednosti koje su definirane kao ciljane, ukazuje na potrebu i na mjesta na kojima je potrebno provesti poboljšanja.

##### **4.1. Ocjenjivanje organizacije radnog mjesta**

Radno mjesto je najmanja jedinica u organizaciji, a koja se sastoji od više različitih varijabli. Prilikom ocjene organizacije radnog mjesta, neophodno je provesti ocjenu i evaluaciju kompetentnosti koju imaju zaposlenici i kompetentnosti koju bi zaposlenici, sukladno složenosti zadatka koji obavljaju, trebali imati. Nadalje, uz ocjenu kompetentnosti zaposlenika, neophodno je provesti i ocjenu korištenja strojeva i uređaja, odnosno opreme u cjelini i njihovu prikladnost definiranim operacijama. Uz to, organizaciji se preporučuje analizirati i iskorištenost radnog vremena kao i radnog prostora.<sup>13</sup> Dobiveni rezultati ocjene prikazuju se radar dijagramom, a raspon koji će se prikazivati dijagramom ovisi o organizaciji, odnosno o dobivenim ocjenama.

---

<sup>10</sup> Vesa Taatila, "The concept of organizational competence: a foundational analysis", No. 36, University of Jyväskylä, 2004.

<sup>11</sup> Ivana Rašan, Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije, (diplomski rad), Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

## 4.2. Ocjena poslovnih procesa

Prilikom ocjenjivanja i evaluacije poslovnih procesa, organizacija svoju pozornost može usmjeriti prema identifikaciji vremena trajanja procesnih ciklusa, procesnoj učinkovitosti, djelotvornosti, stabilnosti, ekonomičnosti i pouzdanosti. Budući da su poslovni procesi različiti u svim organizacijama i budući da svaka organizacija ima drugačije dizajnirane procese, parametri koje će organizacija uzimati u obzir prilikom provođenja ocjenjivanja poslovnih procesa determinirani su nizom faktora, a odabir parametara jedan je od zadataka i aktivnosti samog menadžmenta. Jedan od načina na koji organizacija može provesti ocjenjivanje procesa je i kroz definiranje i analizu KPI točaka. Naime, kroz KPI točke definira se ciljane vrijednosti koje organizacija nastoji ostvariti, a razlika između ciljane vrijednosti i ostvarene vrijednosti ujedno može biti i temelj za identifikaciju mjesta u procesu na kojem je moguće provesti poboljšanja.

## 4.3. Ocjena strukture organizacije

Jednako kao i poslovni procesi, ocjena strukture organizacije razlikuje se u ovisnosti o organizaciji budući da svaka organizacija posluje u različitim uvjetima koji prevladavaju na tržištu. Različiti uvjeti ujedno i znače različite organizacijske strukture i različite odnose između elemenata organizacije. Neki od primjera parametara koje organizacija može uspoređivati i ocjenjivati su zaposlenici organizacije, resursi, troškovi organiziranja, dizajn organizacije, strategija i ciljevi itd.<sup>14</sup> Jednako kao i kod ocjene ostalih parametara strukturne kompetentnosti, ocjena strukture zahtjeva prikazivanje dobivenih rezultata pomoću radar dijagrama koji na pregledan način daje prikaz željenih vrijednosti koje organizacija definira kao ciljne i vrijednosti koje organizacija postiže.

## 5. ZAKLJUČAK

Organizacija je složen sustav koji se sastoji od velikog broja različitih komponenti. Sve komponente u organizaciji međusobno su povezane i nalaze se u međusobnoj interakciji. Nadalje, organizacija je sustav koji egzistira unutar makrosustava, odnosno mezosustava i promjene u tim sustavima kao posljedicu imaju promjenu u organizacijskom sustavu. Budući da je okolina u kojoj organizacije posluju dinamička i turbulentna, organizacija treba razviti mehanizme pomoću kojih će se prilagoditi novonastalim uvjetima. Jedan od načina prilagodbe razvoj je kompetentnosti. Kompetentnost je ujedno i jedna od varijabli kvalitetnog upravljanja organizacijom, a koje podrazumijeva zadovoljenje zahtjeva zainteresiranih strana. Ako zahtjevi zainteresirani strana nisu zadovoljeni to će kao posljedicu imati vrlo vjerojatno supstituiranje organizacijskih proizvoda ili usluga proizvodima ili uslugama drugih organizacija, a što za organizaciju znači pad tržišnog udjela. Organizacijska kompetentnost može se klasificirati na strukturnu kompetentnost, tehnološku kompetentnost, tehničku kompetentnost i kompetentnost ljudskih potencijala. No, kako bi organizacija mogla poboljšati svoju kompetentnost, neophodno je definirati načine pomoću kojih će provesti ocjenu trenutne razine kompetentnosti. To podrazumijeva definiranje parametara usporedbe koji se mogu razlikovati u ovisnosti o organizaciji. U radu je opisana metodologija ocjene strukturne kompetentnosti organizacije koja podrazumijeva definiranje elemenata za ocjenu radnog mjesta, elemenata za ocjenu procesa i elemenata za ocjenu organizacijske strukture. Nakon

---

<sup>14</sup> Ibid.

definiranih elemenata, vrši se mjerenje tj. izračun odabranih varijabli koje se prikazuju radar dijagramom. Radar dijagram prikazuje željene tj. ciljane vrijednosti koje su često definirane planom i vrijednosti koje je organizacija izmjerila. Razlika između ciljanih vrijednosti i vrijednosti koje organizacija nastoji postići temelj je za definiranje poboljšanja. Preporuke drugim istraživačima ovog područja definiranje je metodološkog pristupa ocjeni tehničke i tehnološke kompetentnosti jednako kao i definiranje pristupa ocjeni kompletnosti ljudskog resursa.

## **Abstract:**

### METHODOLOGICAL APPROACH TO ASSESSING THE STRUCTURAL COMPETENCE OF THE ORGANIZATION

*Organization competence is one of the fundamental characteristics of a well-managed organization. As such, competence can be divided into technical, technological, structural and human potential competence. One of the core competencies that determine organizational competitiveness is structural competence. However, to fully understand the organizational competence of an organization, it is necessary to view the organization as a system. Furthermore, if the organization is viewed as a system, it can be said that all the components in the organization are interconnected and affect one another. It can also be said that an organization as such consists of business processes, organizational structure as well as workplace. These are also fundamental elements used to assess an organization's structural competence. However, through secondary research, it was identified that there is no methodological approach to assessing the organizational competence of the organization, which is why a new model described in this paper is proposed.*

**Key words:** methodology, assessment of structural competence, quality management of the organization.

## **6. LITERATURA**

1. Buntak, K., Adelsberger, Z. i D. Adelsberger, "Kompetentnost - ključna karakteristika organizacije upravljane na načelima kvalitete", *Kvalitet*, Beograd, 2011.
2. Buntak, K., Adelsberger, Z., Trajković, Ana i D. Adelsberger, "Utjecaj upravljanja intelektualnim kapitalom na organizacijsku kompetentnost", Zbornik radova 13. konferencije Sistem kvaliteta uslov za uspešno poslovanje i konkurentnost, 2011.
3. Buntak, K., Kovačić, M. i Maja Mutavdžija, "Continuous process improvement as a foundation for sustainable organizational development," Proceedings of 20<sup>th</sup> International Symposium on Quality *Quality – yesterday, today, tomorrow*," Croatian Quality Managers Society, Pula, Zagreb, Hrvatska, 2019.
4. Buntak, K., Sesar, Vesna i M. Vršić, "Analiza i oblikovanje radnog mjesta", *Tehnički glasnik*, 2013.
5. Pan, X., Valerdi, R. R. Kang, "Systems thinking: A comparison between Chinese and Western approaches", *Procedia Computer Science*, 2013.
6. Rašan, Ivana, *Metodologija ocjenjivanja strukturne kompetentnosti organizacije*, (diplomski rad), Sveučilište Sjever, Koprivnica, 2019.
7. Taatila, Vesa, "The concept of organizational competence: a foundational analysis", No. 36, University of Jyväskylä, 2004.
8. Žaja, M., *Poslovni sustavi*, Školska Knjiga, Zagreb, 1993.