

Uspešnost podjetja, struktura organiziranosti in kompetence managerjev

Karmen Verle

1 Uvod

Značilnost današnjega družbenega, socialnega in poslovnega okolja, v katerem organizacije delujejo, je velika dinamičnost in kompleksnost. Predvsem vedno večja »turbulentnost« ustvarja nestabilne razmere, v katerih je snovanje smotrov in ciljev razvoja organizacij vse težje. To zahteva od organizacij kontinuirano inovativnost in stalno pripravljenost za najhitrejši odgovor na zahteve okolja. Nenehne, hitrejša in pogostejša družbene, gospodarske, politične spremembe ter vse večja konkurenčnost vse bolj ogrožajo uspešnost poslovanja v organizacijah in njihov obstoj. Nova ekonomija, globalizacija in spremembe v družbenem okolju organizacije predstavljajo nov izziv za management in managerje. Vedno večji poudarek je npr. na voditeljstvu, strateškem managementu, vitki organiziranosti, kakovosti, organizacijski kulturi, ustvarjanju dodane vrednosti, novih tehnoloških odkritjih, trajnostnem razvoju, managementu znanja ter razvoju človeških virov.

Ker morajo biti organizacije vedno bolj fleksibilne, inovativne in prilagodljive, povezane z okoljem (dobavitelji in odjemalci), se tudi strukture organiziranosti postopoma preoblikujejo od vertikalnih, hierarhičnih, funkcijskih struktur, ki so bile primerne za stabilno in predvidljivo okolje, v vedno bolj horizontalne, timske, prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z okoljem organizacije (Kotler 2004, 23; Owen 2009, 19; Daft 2010, 267). Ballantine (1999, 14) navaja sedem pomembnih posledic prilagajanja, s katerimi želijo organizacije ohraniti uspešnost v vedno bolj turbulentnem okolju:

- nove strukture organiziranosti;
- bolj fleksibilne in manj hierarhične metode dela in odločanja;
- razvijanje organizacijske kulture;
- nove poslovne prakse;
- investicije v izobraževanje in usposabljanje;
- nova merila merjenja uspešnosti in
- novi sistemi nagrajevanja.

Nove razmere v družbenem okolju organizacije zahtevajo drugačne managerje (voditelje), ki bodo zmožni in pripravljeni za vseživljenjsko učenje in razvoj (Yukl 2010) ter pripravljeni sprostiti človeške potenciale s komuniciranjem (Goleman 2006; Fischer 2007), spodbujanjem in timskim delom (Senge 1990; Ballantine 1999; Wilson 2010). To pomeni, da naj bi se tradicionalna načela o vlogi in pomenu managementa precej spremenila. V družbi znanja naj bi managerji obvladovali dodatne, nove sposobnosti, in sicer zlasti v povezavi z ravnanjem z ljudmi na vseh ravneh organiziranosti. Zato se v zadnjem času oblikuje nov pogled na management – na management kot zbir kompetenc, ki pomenijo vrednote, znanje in veščine in jih je treba izkazovati v uspešnem managerskem sodelovanju (Hron 2004). Kos (2000, 81) opozarja, da bodo spremembe organizacije in ustroja, vse z namenom povečanja dodane

vrednosti, spremenile tudi stil in temeljne cilje managerjev. Tudi današnji management je tako kot kultura podjetij, še vedno ostanek preteklosti in je zato tudi zavora za povečanje dodane vrednosti, saj je prav ta management njen ustvarjalec in zaviralec, ker s tem brani tudi sebe ter svojo nepogrešljivost, nezamenljivost in nesprejemljivost.

Vermeulen (et al. 2010, 71-76) opozarja, da organizacije ne smejo spreminjati svoje organiziranosti le takrat, ko to zahtevajo spremembe okolja, temveč se morajo reorganizirati ves čas, tudi, če se okolje ne spreminja. Organizacija se spreminja tudi zaradi notranjih odnosov in dinamike, ki prav tako zahtevajo spremembe organiziranosti. Nenehne spremembe organiziranosti omogočajo, da zaposleni navezujejo nove stike, preprečujejo rutino ter s tem omogočajo kreativnost in večjo pripravljenost zaposlenih za sprejemanje novih izzivov. Organizacija mora spremeniti strukturo vedno, kadar se pojavljajo naslednji problemi (Vermeulen et al. 2010, 71-76):

- premalo sodelovanja med posameznimi enotami in oddelki;
- upadanje iskanja novih izzivov in inovativnosti;
- zaposleni imajo premalo informacij, ki jih potrebujejo za uspešno opravljanje svojega dela, ključne informacije so v rokah majhne skupine, ki ima moč in vpliv.

Kaplan in Norton (2006, 100-109) poudarjata, da danes uspeh podjetja ne merijo samo fizična in finančna sredstva ampak je za uspeh podjetja mnogo bolj pomembno, kako znajo managerji povezovati t. i. neotipljivo (angl. intangible) premoženje kot je znanje zaposlenih, raziskave in razvoj in informacijska tehnologija s potrebami in željami kupcev oz. odjemalcev. Uspešna podjetja se razlikujejo od manj uspešnih predvsem po tem, kaj znajo, kako opravljajo svojo dejavnost, kako uspešno in hitro uvajajo novosti (Davenport in Prusak 2000, 12). Povečanja uspešnosti ni brez inoviranja managementa (Davenport in Prusak 2000), prav to pa predstavlja največje ozko grlo.

Naloga managerjev (vodij, voditeljev) je voditi organizacijo tako, da bo uspešno in učinkovito dosegala zastavljene cilje. Kos (2000, 19) poudarja, da uspešnost podjetja omogoča visoka dodana vrednost (angl. EVA – economic value added). Ta je edini in ključni vir konkurenčnosti. Če podjetje doseže visoko dodano vrednost, ima možnosti vlaganja v raziskave in razvoj ter tako išče inovativne rešitve za prenovljene izdelke. Cilj podjetja danes ni le maksimiziranje dobička, temveč tudi ustvarjanje visoke dodane vrednosti (Buležan 2008, 379-390). Prizadevanja za dvig konkurenčnosti se zato enačijo s prizadevanji za dvig dodane vrednosti. Vse to zahteva premišljeno organizacijo in strategijo.

Znanstveni izziv prispevka je pridobiti nove poglede, znanja in informacije za vršne managerje v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, ki se na eni strani soočajo z vedno večjim nezadovoljstvom, nekreativnostjo in nezavzetostjo zaposlenih ter na drugi strani posledično z vedno manjšo uspešnostjo v vedno bolj zahtevnem poslovnem okolju. Namen raziskave je ugotoviti statistično povezanost vodstvenih, akcijskih, socialnih in osebnih kompetenc vodilnih s sodobnimi oblikami organiziranosti. Po proučitvi in pregledu domače in tuje strokovne literature namreč ni moč zaslediti obravnavanja vpliva in povezanosti kompetenc vodilnih s posameznimi oblikami organiziranosti. Prav tako želimo z raziskavo ugotoviti statistično povezanost oblike organiziranosti z uspešnostjo podjetja, ki smo jo merili z dodano vrednostjo in drugimi kazalniki uspešnosti. Predvidevamo, da bo imela raziskava z zaključki iz teoretične razprave in empirične raziskave tako teoretično-znanstveni kot tudi strokovno-aplikativen značaj.

2 Teoretična izhodišča

Osnova vsake uspešne aktivnosti so kompetence ali veščine. V današnjem konkurenčnem svetu postaja vedno bolj pomembno, kako organizacije gradijo in izkoriščajo svoje konkurenčne aktivnosti (Sanghi 2007, 3). Zadnja leta je predvsem vedno več poudarka na strategiji organizacije, predvsem na tem, katere kompetence potrebuje (ang. core competencies), da lahko tekmuje na vedno bolj zahtevnem trgu. Pojem »core competencies« (ključne kompetence) je postal zanimiv po objavi članka »The core competence of the organisation« avtorjev Prahalada in Hamela leta 1990. Avtorja trdita, da so ključne kompetence tiste, ki jih podjetje gradi na t.i. 'nevidnih sredstvih' (angl. intangible assets), ki jih je težko posnemati in omogočajo ustvarjanje edinstvene, redke vrednosti (angl. unique value) svojim kupcem oz. odjemalcem ter povzročajo fleksibilnost, hitro odzivnost organizacije na spremembe v okolju (Fleury in Fleury 2005, 39-57), kar v podjetjih dosežejo tudi z novimi, sodobnimi oblikami organiziranosti. Nove strukture organiziranosti imajo predvsem naslednje značilnosti: tržna usmerjenost in procesno usmerjene poslovne enote ali divizije, samousmerjajoči timi, zmanjševanje števila poslovnih funkcij in združevanje posameznih specialistov v medfunkcijske time ter zmanjševanje števila ravni vodenja. Tako postajajo organizacije bolj ploske, z manj ravni odločanja, vodenje pa temelji na pomoči in svetovanju (coaching) namesto nadzorovanju in kontroliranju. Oeij in Weizer (2002, 9) poudarjata, da morajo biti danes sodobne organizacije usmerjene predvsem k ljudem in govorita o »humani fleksibilnosti«, uspešna podjetja združujejo sodobno tehnologijo z zmožnimi, opolnomočenimi in zavzetimi zaposlenimi, ki imajo številne kompetence (sposobnosti), zaposleni se želijo učiti in samorealizirati. Izdelki in storitve takšnih organizacij imajo nadpovprečno dodano vrednost, ki izhaja iz talenta, socialno-psihičnega in intelektualnega.

Sposobnost organizacije, da se lahko pravočasno odzove zahtevam spreminjajočega se okolja je odvisna od dveh temeljnih stvari (Davenport in Prusak 2000, 64): razpoložljivih notranjih virov in sposobnosti, ki jih lahko organizacija uporabi na nov način in odprtost za spremembe. Najpomembnejši vir so zaposleni, ki so sposobni in voljni pridobivati nova znanja in veščine (Sanghi 2007, 3; Davenport in Prusak 2000, 65, Fleury in Fleury 2005).

Tako kot ključne kompetence (angl. core competencies) organizacije poudarjajo njeno osredotočenost in notranjo primerjalno prednost (kaj je tisto, po čemer so drugačni in boljši od konkurence), tako kompetence na ravni posameznika pomenijo trajno obvladovanje kakovosti – tisto, zaradi česar posamezniki dosegajo nadpovprečne rezultate (Svetlik et al. 2005, 78). New (1996, 44-51) loči med organizacijskimi kompetencami, ki so sredstva, s katerimi posameznik prilagaja svoj način delovanja organizacijski kulturi, ne glede na to, katero vlogo ima, in delovnimi kompetencami, ki so povezane z uspešnostjo posameznika v določeni vlogi. Gre za ujemanje kompetenc posameznika s kulturo in vrednotami organizacije. Hamel in Prahalad (1994) sta v svoji knjigi »Competing for the Future« poudarila, da ključne kompetence prevevajo vsako posamezno aktivnost v organizaciji, zato morajo v organizacijah identificirati, razvijati in upravljati kompetence za doseganje najpomembnejših projektov in rezultatov. Rigby in Bilodeau (2007) v svoji raziskavi »Management Tools and Trends 2007« navajata med 25 orodji, ki jih uporabljajo managerji po svetu za povečanje uspešnosti tudi ključne kompetence (angl. core competencies). Da kompetence vedno bolj dobivajo na pomenu, kažejo tudi rezultati raziskave. V letu 1996 se je 69% vprašanih strinjalo, da so

kompetence pomembne za uspešnost podjetja, leta 2006 pa je to trdilo že 79% vprašanih managerjev.

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so se sistematično preučevale tudi veščine posameznikov. Kompetence opredeljujemo torej kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud 1997). Kompetenten je človek, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno delo, nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje, kompetentnost pa je lastnost posameznika, organizacijske enote ali podjetja, ki se nanaša na zmožnosti uspešno opraviti naloge in naročila. Primerna kompetentnost pomeni, da ima človek dovolj znanja, izkušenj in drugih pomembnih lastnosti, da je dovolj usposobljen za določena dela. Boyatzis (1982, 12) kompetence opiše kot določene karakteristike in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo opraviti določeno aktivnost. New (1996, 44-51) kompetence opredeljuje kot atribute, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo.

2.1 Managerske kompetence

Konceptu managerskih kompetenc se v literaturi namenja veliko pozornosti. Ta se povečuje vse od izdaje Boyatzisove knjige »The competent manager«, v kateri predstavlja program in model za odkrivanje managerskih kompetenc za doseganje uspešnosti organizacije (Boyatzis, 1982). Da bi lahko managerji uspešno izvajali naloge vodenja, morajo razvijati svoje kompetence na področjih, ki zajemajo: osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela ipd.

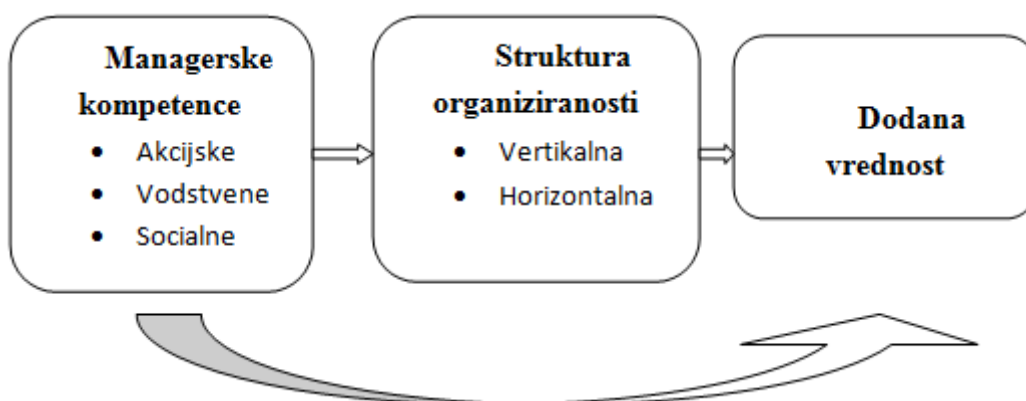
New (1996, 44-51) managerske kompetence povezuje s sodelovanjem z drugimi. Managerske kompetence označujejo način, kako posameznik sodeluje z drugimi posamezniki v organizaciji, bodisi da gre za sodelavce, nadrejene ali podrejene. Ker skoraj vsako delo zahteva sodelovanje z drugimi, ne glede na vrsto organizacije ali raven posameznikove vloge v hierarhiji organizacije, so managerske kompetence osnovni pogoj za opravljanje večine vrst dela, zato jih lahko štejemo med ključne kompetence. Da so sposobnosti managementa za razvoj organizacije pomembne, poudarjajo tudi Marti, Gil in Barrasa (2009, 267-274). V raziskavi, kjer je sodelovalo 40 direktorjev in 84 sodelavcev, so ugotovili veliko povezanost med značilnostmi managementa (kot so moč, želja po dosežkih in sposobnost sodelovanja s podrejenimi) in njihovim vedenjem (avtoriteta, socialno vedenje, sprejemanje in čut za potrebe sodelavcev, iskanje novih izzivov in prevzemanje odgovornosti).

Medtem ko so se pred nekaj leti vodilni morali dokazati z inteligenčnim kvocientom in so pozneje temu dodali še emocionalnega, se morajo današnji vodilni odlikovati še z visokim akcijskim koeficientom. Hron (2004, 9-12) loči tri skupine kompetenc, ki jih mora imeti sodobni manager:

- Socialne in osebne kompetence (komunikativnost, veščine, sposobnost poslušanja, empatija, timsko delo, fleksibilnost, mobilnost, močna volja in kreativnost);
- Kulturne kompetence (poleg splošne izobrazbe in znanja, poznavanja politične in ekonomske situacije tudi poznavanje drugih kultur in sposobnost prilagajanja mednarodnim pogojem poslovanja);
- Akcijske kompetence (sposobnost sprejemati izzive in odgovornost, sposobnost doseganja ciljev).

2.2 Model povezanosti managerskih kompetenc, oblik organiziranosti in dodane vrednosti podjetja

Navedena spoznanja s področja razvoja sodobnih struktur organiziranosti ter vedno večjega pomena kompetenc managerjev v organizacijah so nas pripeljala do vprašanja ali obstaja povezanost med kompetencami vršnih managerjev in oblikami organiziranosti v slovenskih podjetjih. V literaturi smo zasledili številne raziskave, ki nakazujejo odvisnost struktur organiziranosti od številnih dejavnikov (zunanjih in notranjih), ni pa zaslediti povezanosti in pomena kompetenc vršnih managerjev s strukturami organiziranosti v podjetjih. Prav tako nas je zanimalo ali so sodobne, horizontalne strukture organiziranosti povezane z uspešnostjo podjetja oz. z ustvarjeno dodano vrednostjo na zaposlenega. V ta namen smo oblikovali model, ki ga predstavljamo v nadaljevanju.



Slika 1: Model povezanosti managerskih kompetenc, struktur organiziranosti in dodane vrednosti podjetja

V modelu povezanosti managerskih kompetenc s strukturo organiziranosti in dodano vrednostjo izhajamo iz spoznanja, da uspešnost podjetja temelji vedno bolj na značilnostih sodobnih, horizontalnih oblik organiziranosti, ki nadomeščajo tradicionalno, hierarhično, funkcijsko strukturo organiziranosti, pri tem pa so z uvedbo sodobnih oblik organiziranosti signifikantno povezane akcijske, vodstvene in socialne kompetence vršnih managerjev. Prav tako so omenjene kompetence signifikantno povezane z uspešnostjo podjetja, ki jo izražamo z dodano vrednostjo. Številne raziskave namreč kažejo signifikantno pozitiven vpliv managerskih sposobnosti na izboljšanje morale zaposlenih, večjo odgovornost in fleksibilnost managementa, izboljšave kakovosti, večjo lojalnost do kupcev in pripravljenost na nove posle, kar se posledično kaže v večji dodani vrednosti podjetja. Na osnovi teh spoznanj smo oblikovali naslednje hipoteze:

H1: Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) so signifikantno povezane z obliko strukture organiziranosti.

H2: Oblika organiziranosti je signifikantno povezana z dodano vrednostjo podjetja.

H3: Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) so signifikantno povezane z dodano vrednostjo podjetja.

Da bi potrdili postavljene hipoteze smo v letu 2011 izvedli obširno raziskavo med vodilnimi managerji vseh srednjih in velikih podjetij v Sloveniji. Namen raziskave je bil, ugotoviti statistično povezanost in vpliv kompetenc organiziranja, načrtovanja, nadzorovanja in vodenja vršnih managerjev v velikih in srednje velikih slovenskih podjetjih na uporabo sodobnih horizontalnih oblik organiziranosti in njihov vpliv na dodano vrednost.

3 Metodologija

Empirični del prispevka predstavlja kvantitativna raziskava, v kateri smo podatke in informacije pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika. Glavni namen ankete je dobiti podatke in informacije od določenega kroga ljudi ali populacije ali o njej (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005, 169). Z analizo odgovorov smo preverjali oblikovane hipoteze. V prvem delu raziskave smo opravili pilotsko raziskavo, ki je bila namenjena testiranju vprašalnika ter potrditvi veljavnosti raziskave. Veljavnost se nanaša na to, koliko smo prepričani, da test ali instrument meri atribut, ki naj bi ga domnevno meril (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2005, 168).

Po opravljeni pilotski raziskavi in zagotovljeni veljavnosti smo med vršnimi managerji 1537 velikih in srednje velikih slovenskih podjetij opravili kvantitativno raziskavo s pomočjo anketnega vprašalnika; od katerih smo dobili vrnjena 102 vprašalnika (6,6 %). Vprašalnik je bil poslan zgolj vršnim managerjem, ker ti odločajo in imajo prevladujoči vpliv na obliko strukture organiziranosti (Hamel, 2000), zato ostalih članov uprave oz. nižjih managerjev v raziskavo nismo vključili. V raziskavo smo vključili le srednje velika in velika slovenska podjetja, saj v malih in mikro podjetjih raziskovanje strukture organiziranosti ne bi bilo smiselno. Za mala in mikro podjetja je običajna hierarhična, funkcijska struktura, mikro podjetja (družbe z omejeno odgovornostjo, samostojni podjetniki z enim zaposlenim) pa strukture organiziranosti sploh nimajo (Bavec, 2007).

3.1 Anketni vprašalnik

Za potrebe raziskave smo oblikovali vprašalnik, ki je sestavljen iz štirih glavnih delov. Prvi del anketnega vprašalnika vsebuje osnovne informacije o podjetju (velikost podjetja, poslovna dejavnost, število let poslovanja, dodana vrednost na zaposlenega) in demografske podatke o vprašanem managerju (spol, starost, izkušnje s področja vodenja, izobrazba in smer izobrazbe – naravoslovje, družboslovje). V drugem delu vprašalnika so vprašanja, ki se nanašajo na obstoječo vrsto strukture organiziranosti v posameznem podjetju in uspešnost podjetja. Za ugotavljanje uspešnosti podjetja smo uporabili 12 vprašanj, ki se nanašajo na različne teorije managementa in njihov način pojmovanja uspešnosti (Porter, 1985; Vila, 1994; Kajzer, 1998; Kos, 2000; Drucker, 2001; Harmon, 2003; Womack in Jones, 2003; Kaplan in Norton, 2004; Schermerhorn, Hunt in Osborn, 2004; Spany, 2006; Jeston in Nelis, 2008; Owen, 2009; Daft, 2010). V tretjem delu vprašalnika nas je zanimalo, na kateri stopnji razvitosti procesne organiziranosti se nahajajo v anketiranih slovenskih podjetjih. Zato smo uporabili McCormack-Johnsonovo lestvico, s katero sta definirala štiri stopnje prehoda k procesni organiziranosti (McCormack in Johnson, 2001: 55). V zadnjem, četrtem delu vprašalnika smo ugotavljali kompetence slovenskih managerjev. Predvsem nas je zanimalo na katerih področjih zaostajajo in kje bo potrebno dodatno izobraževanje in usposabljanje za odpravo pomanjkljivosti, vse z namenom doseči večjo uspešnost celotnega podjetja. Kompetence smo

merili s treh vidikov. Akcijske kompetence smo merili z 20 vprašanji, ki smo jih sestavili na osnovi trditev naslednjih avtorjev: Boyatzis, 1982; Senge, 1990; Spencer & Spencer, 1993; Cook in Bernthal, 1998; Hron, 2004; Burgoyne, Hirsh in Williams, 2004; Sanghi, 2007; Pei-Wen in Cheng, 2007; Paese in Wellins, 2008; Yukl, 2010; Daft, 2010. Za ugotavljanje vodstvenih kompetenc smo uporabili 18 vprašanj na osnovi trditev iz Burgoyne in Stuart, 1976; Bass, 1985; Mabey in Thomson, 2000; Blank, 2001; Bennis, 2003; Hron, 2004; Burgoyne, Hirsh in Williams, 2004; Majcen, 2009; Yukl, 2010; Daft, 2010; Erickson, 2010; Socialne in osebne kompetence smo merili s pomočjo 21 vprašanj, ki izhajajo iz trditev naslednjih avtorjev: Goleman, 1995; Spencer in Spencer, 1993; Becker in Huselid, 1998; Hron, 2004; Mabey in Thomson, 2000; Jokinen, 2005; Collinson, 2006; Pei-Wen in Cheng, 2007; Erickson in Gratton, 2007; DDI, 2007; McNulty, 2010; Schmidt in Schmidt, 2010.

Navedene kompetence smo merili z 59 vprašanji, za oceno odgovorov smo uporabili 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Tako zbrane podatke smo obdelali s statističnim paketom SPSS, pri čemer smo uporabili metode osnovnih statističnih parametrov, faktorsko analizo in analizo variance (ANOVA). Za ugotavljanje povezav med posameznimi spremenljivkami in njihov medsebojni vpliv smo uporabili metodo strukturnih modelov, kjer smo uporabljali programski paket LISREL verzija 8.80.

3.2 Opis vzorca

Raziskavo smo opravili med 102 vršnimi managerji, kar predstavlja 6,6 % odzivnost na anketni vprašalnik. Vzorec zajema 45 srednje velikih in 57 velikih podjetij v Sloveniji. Podjetja, katerih managerji so sodelovali v raziskavi, se razlikujejo glede na dejavnost: bančništvo, zavarovalništvo, rudarstvo, gradbeništvo proizvodnjo potrošnih in industrijskih dobrin, svetovanje, trgovino na drobno in debelo, transport in javno upravo. V vzorcu so bila tako zastopana podjetja z vseh področij dejavnosti. Največ managerjev, katerih kompetence smo ocenjevali, prihaja iz podjetij, ki so stara več kot 50 let (47,1 % managerjev), 74,5 % managerjev je moškega spola in 25,5 % ženskega. Največ managerjev je starih od 50 do 54 let (28,4 %) in kar 50 % managerjev ima univerzitetno izobrazbo, od tega 62,7 % s področja družboslovja. Managerje smo povprašali tudi po delovnih izkušnjah in največji delež (23,5 %) vprašanih ima od 11 do 15 let delovnih izkušenj. Vzorec je precej reprezentativen, saj gre za managerje podjetij z dolgo tradicijo in izkušnjami, z univerzitetno izobrazbo iz družboslovja, zato predvidevamo, da so jim dobro poznane oblike in značilnosti struktur organiziranosti, prav tako pa se zavedajo pomena in vloge vodstvenih kompetenc. Sama struktura po spolu nakazuje na že znano dejstvo, da so vršni položaji še vedno pretežno v rokah moškega spola, smer izobrazbe pa, da so za vodilna mesta potrebna znanja predvsem s področja ekonomije, managementa in ravnanja z ljudmi.

4 Rezultati raziskave

Z modelom, ki ga predstavljamo s sliko 1, smo želeli ugotoviti vpliv managerskih kompetenc (socialnih, vodstvenih in akcijskih) na izbiro strukture organiziranosti v podjetju. Bolj kot so razvite omenjene kompetence pri vršnih managerjih, bolj naj bi bile strukture fleksibilne, horizontalne, manj naj bi bilo avtoritarnega odločanja in hierarhije, kar se odraža v večji kreativnosti, inovativnosti in zavzetosti zaposlenih. Posledica tega naj bi bila večja uspešnost podjetja, ki jo v modelu merimo z dodano vrednostjo in ostalimi kazalniki uspešnosti. Na

osnovi modela smo zasnovali tudi naše hipoteze, ki smo jih preskušali z metodo strukturnih enačb.

4.1 Splošne ugotovitve raziskave

Raziskava je pokazala, da vršni managerji visoko ocenjujejo svoje kompetence, saj je bila povprečna ocena pri vseh 59 kompetencah večja od ocene 3,6 kar potrjuje že znano dejstvo, da vodilni sebe vedno bolje ocenjujejo, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni in da so vodilni premalo samokritični, kar so pokazale že številne raziskave (Kepner-Tregoe, 1995; Horne in Stedman, 2001, Jeston in Nelis 2008, 161, Cimerman et. al 2003). Izidi povprečnih odgovorov in koeficient variabilnosti so pokazali, da je pri trditvah z najvišjimi povprečnimi stopnjami strinjanja razvidna relativno nizka variabilnost odgovorov med anketiranci, kar kaže na to, da so vršni managerji, ki so bili vključeni v raziskavo, precej enotni glede najbolj razvitih kompetenc (KV % od 13,6 do 17,2), medtem ko je variabilnost odgovorov kjer so vršni managerji slabše ocenjevali svoje kompetence višja (KV % 21 do 32). Spoznanja v raziskavi so potrdila, da sodobne oblike organiziranosti zahtevajo managerje z razvitimi 'mehkimi veščinami', ki smo jih poimenovali kot socialne in vodstvene kompetence, kakor akcijske kompetence, ki pomenijo pripravljenost na spremembe in nenehno iskanje novih izzivov. Zato je naloga managerjev, da so samokritični pri ocenjevanju in razmišljanju o svojih kompetencah in skrbijo za njihov razvoj, kajti kot navaja Bennis (2009; 67), nihče se ne rodi kot 'voditelj', se je pa veščin voditeljstva mogoče naučiti. Toda managerskih veščin se je mogoče naučiti v šoli in iz učbenikov (taught), leadershipa (voditeljstva) se je mogoče naučiti le skozi izkušnje (learned) (prav tam: 67).

Da bi ugotovili, kateri dejavniki pojasnjujejo kompetence vršnih managerjev, smo v nadaljevanju izvedli faktorsko analizo. Na podlagi ocen lastnih vrednosti (celotna pojasnjena varianca) smo se odločili za model z dvema skupnima faktorjema, ki smo ju poimenovali socialno-vodstvene kompetence in akcijske kompetence (Cronbach Alpha 0,940 in 0,884).

S pomočjo dveh skupnih faktorjev je mogoče pojasniti dobrih 50 % celotne variabilnosti vzorca. Ob tem velja poudariti, da je pretežni del celotne pojasnjene variance moč pripisati vplivu socialno-vodstvenih kompetenc (45,7 %), medtem ko je delež celotne variance, ki ga je moč pojasniti z vplivom akcijskih kompetenc, bistveno nižji (5,6 %). Čeprav je vprašalnik vseboval ločene trditve, ki se nanašajo na vodstvene, socialne in akcijske kompetence, je faktorska analiza pokazala, da so vodstvene in socialne kompetence zelo povezane, kar pomeni, da je za dobro vodenje potrebna socialna inteligenca, empatija, ravnanje z ljudmi (Goleman, 2006).

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali so kompetence vršnih managerjev povezane z obliko strukture organiziranosti. Na podlagi rezultatov analize variance (preglednica 1) smo potrdili statistično značilne razlike v povprečni razvitosti/prisotnosti obeh skupin kompetenc med obravnavanimi organizacijskimi strukturami. Na podlagi podrobnejše primerjave razvitosti kompetenc med posamičnimi organizacijskimi strukturami s pomočjo post-hoc analize pa je mogoče sprejeti naslednje zaključke:

Socialno-vodstvene kompetence so pri vršnih managerjih, ki vodijo podjetja, v katerih je prisotna funkcijska organizacijska struktura, v povprečju statistično značilno (stopnja značilnosti manjša ali enaka 0,05) manj razvite v primerjavi z vršnimi managerji v podjetjih z matrično oziroma procesno organizacijsko strukturo. Med ostalimi organizacijskimi strukturami ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik. Akcijske kompetence so v

povprečju statistično značilno manj razvite pri vršnih managerjih v podjetjih s funkcijsko organizacijsko strukturo v primerjavi z vsemi ostalimi. Med ostalimi organizacijskimi strukturami ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik.

Organizacijska struktura	Socialno-vodstvene kompetence	Akcijske kompetence
Funkcijska	-0,40	-0,46
Produktna oz. divizijska	0,04	0,17
Matrična	0,62	0,63
Projektna	0,44	0,45
Procesna	0,70	0,61
Druga	1,35	1,04
Analiza variance-stopnja značilnosti	0,00	0,00

Preglednica 1: Primerjava povprečne prisotnosti posameznega faktorja med različnimi oblikami organizacijske strukture

Še bolj jasno sliko glede povezanosti organizacijske strukture in razvitosti kompetenc vršnih managerjev smo dobili, ko smo obravnavane organizacijske strukture združili v dve skupini, in sicer vertikalne – hierarhične (funkcijska, produktna ali divizijska) in horizontalne – organizacijske strukture (matrična, projektna, procesna). Na podlagi opravljenega t-preskusa ($t > 1,645$ pri $\alpha=0,05$) je razvidno, da sta obe skupini kompetenc statistično pomembno bolj razviti pri vršnih managerjih, ki vodijo horizontalne (nehierarhične) organizacije (preglednica 2). To nakazuje torej povezanost med kompetencami managerjev in organizacijsko strukturo.

	Oblika organizacije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Socialno-vodstvene komp.	Vertikalna	73	-0,2303747	0,92902328	0,10873395
	Horizontalna	29	0,5799087	0,82813195	0,15378024
Akcijske komp.	Vertikalna	73	-0,2233489	0,95661257	0,11196303
	Horizontalna	29	0,5622230	0,67485577	0,12531757

Preglednica 2: Povezanost kompetenc z organizacijsko strukturo

Podobno, kot v raziskavi iz leta 2005 (Škrinjar, 2005) smo ugotovili, da v slovenskih podjetjih še vedno prevladuje funkcijska struktura organiziranosti (preglednica 3 - 46,1 % od 102 vprašanih vršnih managerjev), zaznati pa je tudi prehajanja iz funkcijske strukture organiziranosti v bolj fleksibilne oblike, kot so produktna, matrična in procesna struktura (leta 2011 - 47 podjetij od 102 s funkcijsko strukturo organiziranosti v primerjavi z letom 2006, ko je imelo 63 podjetij od 102 anketiranih funkcijsko strukturo organiziranosti). V podjetjih se torej zavedajo, da morajo svojo strukturo organiziranosti prilagajati spremenjenim razmeram v okolju, ki zahtevajo hitro reagiranje, kreativnost in inovativnost, usmerjenost k odjemalcem vendar je proces prilagajanja še vedno prepočasen, tradicionalne, funkcijske strukture so še vedno prevladujoča oblika organiziranosti. Iz raziskave je bilo mogoče ugotoviti, da je bilo največ sprememb struktur organiziranosti šele od leta 2003 do 2008, kar je mogoče povezati z veliko gospodarsko rastjo v Sloveniji in potrebo po internacionalizaciji podjetij. Slovenski vršni managerji še vedno gledajo organizacijo preveč statično in ne kot spreminjajoče se

orodje za izvrševanje strategij, kar je pokazala tudi analiza procesne organiziranost v podjetjih.

Organizacijska struktura	Frekvence	Delež (v %)
Funkcijska	47	46,1
Produktna oz. divizijska	25	24,5
Matrična	11	10,8
Projektna	10	9,8
Procesna	8	7,8
Druga	1	1,0
Skupaj	102	100,0

Preglednica 3: Število podjetij glede na organizacijsko strukturo organizacije

Iz izidov raziskave je mogoče ugotoviti, da so poslovni procesi v organizacijah, ki so bile zajete v raziskavi, definirani in dokumentirani, vendar še vedno prevladuje funkcijski vidik, opaziti pa je že prisotnost timov in skrbnikov procesov. Iz rezultatov je mogoče razbrati, da vršni managerji dajejo vedno večji pomen procesni usmerjenosti in povezanosti posameznih funkcij (kar je tudi posledica uvedbe ISO standardov, saj 64 podjetij od 102 deluje po načelu ISO standardov) vendar je še vedno prisotna funkcijska paradigma, na kar kaže število podjetij, ki so se opredelila za funkcijsko strukturo organiziranosti. Vse to onemogoča podjetjem hitro odzivnost na zahteve okolja, kar se kaže v nizki dodani vrednosti, saj je raziskava pokazala, da kar 71,6 % podjetij, katerih vršni managerji so sodelovali v raziskavi, ustvari manj kot 40.000 Eur dodane vrednosti na zaposlenega.

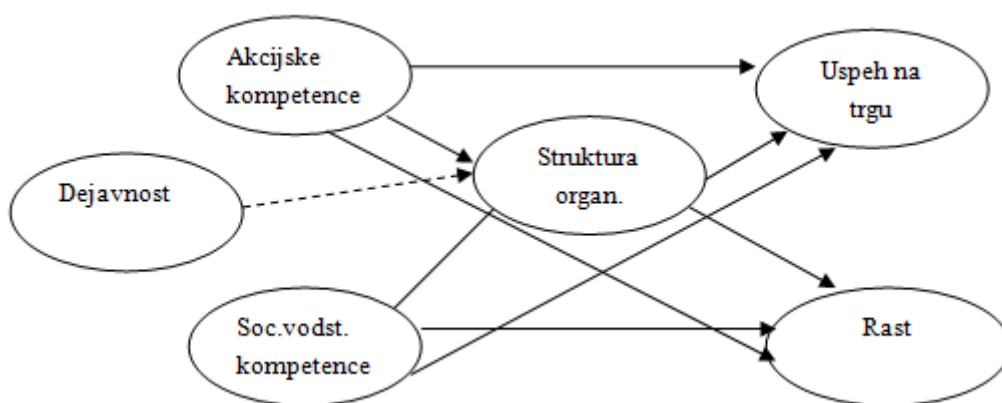
Da sodobne strukture organiziranosti omogočajo večjo prilagodljivost in bolj uspešno odzivanje na zahteve odjemalcev smo potrdili s primerjavo struktur organiziranosti in višino dodane vrednosti/zaposlenega, ki jo ustvarjajo podjetja, zajeta v raziskavi. Ugotovili smo, da podjetja, ki imajo horizontalno, nehierarhično (projektno, matrično ali procesno obliko organiziranosti) ustvarijo večjo dodano vrednostjo/zaposlenega, kot podjetja, ki so organizirana tradicionalno, hierarhično (funkcijska, produktna struktura). Pri čemer moramo upoštevati tudi dejavnost, v kateri deluje podjetje. Ugotovili smo namreč, da so horizontalne, nehierarhične oblike organiziranosti, bolj prisotne v dejavnostih s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter dejavnosti transporta in manj prisotne v podjetjih s področja predelovalnih dejavnosti in industrije. Najbolj pa se skupini podjetij, ki so organizirana horizontalno oz. vertikalno, razlikujeta po prisotnosti akcijskih in socialno-vodstvenih kompetenc vršnih managerjev. Te so namreč v povprečju bolj razvite v podjetjih, v katerih imajo sodobne, horizontalne, nehierarhične strukture organiziranosti.

Na osnovi omenjenih predhodnih raziskav, smo v nadaljevanju s pomočjo metode strukturnih modelov ugotavljali medsebojni vpliv med posameznimi spremenljivkami (kompetence, struktura organiziranosti in dodana vrednost, kot posledica uspeha na trgu in rasti prihodkov in prodaje). S pomočjo ocene strukturnega modela, smo preverjali v nadaljevanje predstavljene hipoteze.

4.2 Predstavitev strukturnega modela

Na osnovi predhodno opravljenih raziskav (faktorske analize, analize variance kompetenc managerjev, faktorske analize kazalnikov uspešnosti in diskriminantne analize povezanosti kompetenc managerjev s strukturo organiziranosti) smo določili naslednje latentne spremenljivke, ki smo jih vključili v model:

- s pomočjo faktorske analize kompetenc, smo ocenili dva faktorja, ki pojasnujeta največji delež variabilnosti vzorca – akcijske in socialno-vodstvene kompetence;
- s pomočjo faktorske analize uspešnosti, smo ocenili dva faktorja, ki pojasnujeta največji delež variabilnosti vzorca – uspeh na trgu in rast;
- s pomočjo diskriminantne analize smo ugotovili razlike med podjetji, za katere so značilne vertikalne strukture organiziranosti in horizontalne strukture organiziranosti;
- z analizo dejavnikov, ki vplivajo na strukturo organiziranosti, smo ugotovili tudi vpliv vrste dejavnosti.



Slika 2: Strukturni model (latentne spremenljivke)

V nadaljevanju prikazujemo enačbe končne ocene strukturnega modela in shematski prikaz modela (slika 3).

$$\text{ORG} = 0,327 \cdot \text{SOCIALNO} + 0,164 \cdot \text{DEJAVNOST}$$

(0,0831) (0,0603)
3,937 2,723

$$R^2=0,233 \text{ (Varianca napak=0,158)}$$

$$\text{USPEH_TRG} = 0,453 \cdot \text{ORG} + 0,627 \cdot \text{AKCIJSKE}$$

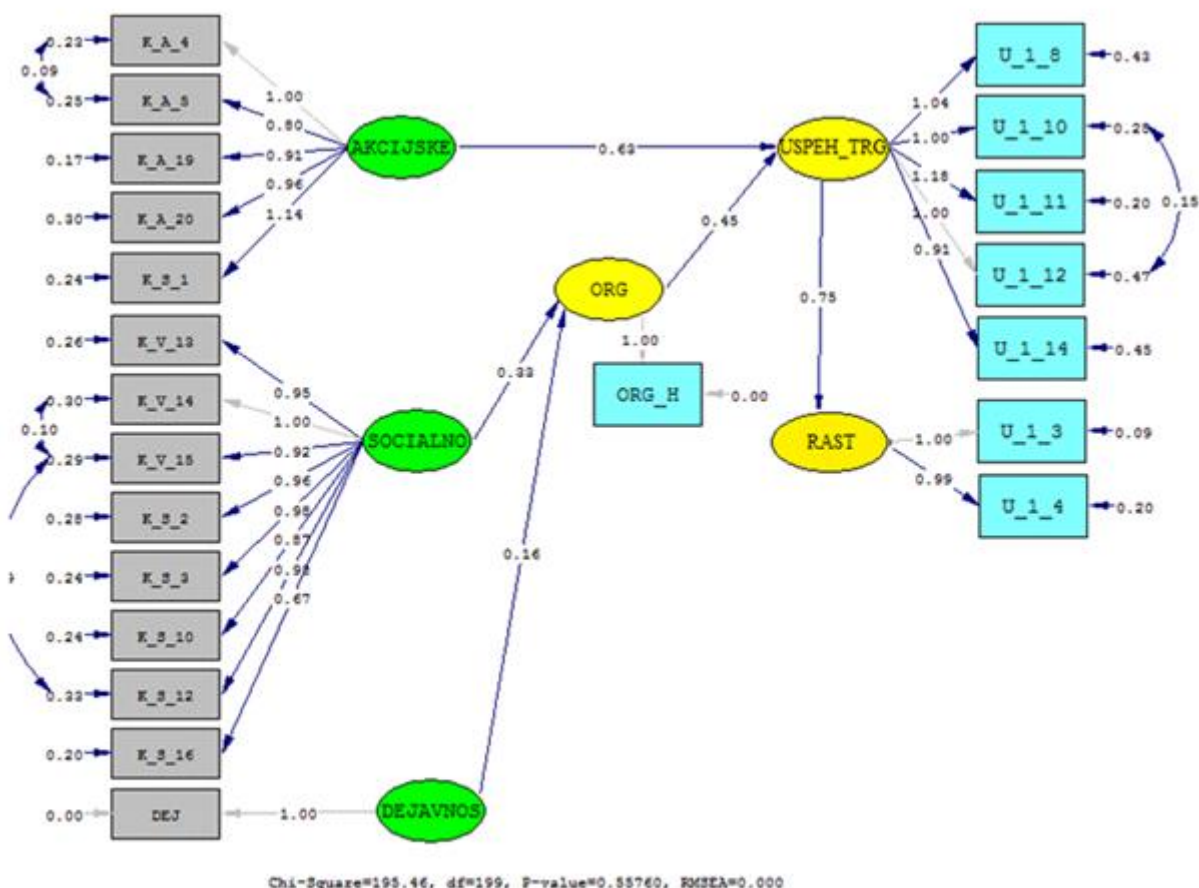
(0,131) (0,134)
3,469 4,678

$$R^2=0,485 \text{ (Varianca napak=0,200)}$$

$$\text{RAST} = 0,749 \cdot \text{USPEH_TRG}$$

(0,139)
5,399

$$R^2=0,260 \text{ (Varianca napak=0,620)}$$



Slika 3: Shematski prikaz modela

4.3 Potrditev hipotez

Na osnovi determinacijskega koeficienta, ki je 0,233 lahko ugotovimo, da je v okviru modela z vplivom socialno-vodstvenih kompetenc in dejavnosti podjetja, mogoče pojasniti 23,3 % variabilnosti strukture organiziranosti. Struktura organiziranosti je odvisna od razvitosti socialno-vodstvenih kompetenc ter vrste dejavnosti, v kateri podjetje posluje, pri čemer smo ugotovili, da za akcijske kompetence ni mogoče potrditi statistično pomembnega vpliva, vendar je to posledica problema multikolinearnosti (razvitost akcijskih in socialno-vodstvenih kompetenc je med sabo močno povezana). Raziskava je namreč pokazala zelo močno povezanost posameznih proučevanih kompetenc (akcijskih, vodstvenih in socialnih).

Hipotezo H1: Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) so signifikantno povezane z obliko strukture organiziranosti lahko na osnovi zgoraj navedenih trditev potrdimo, saj smo ugotovili statistično pomemben vpliv kompetenc na obliko strukture organiziranosti.

V strukturnem modelu smo dodano vrednost predstavili z dvema latentnima spremenljivkama: uspeh na trgu, ki se nanaša na zadovoljstvo kupcev/odjemalcev in rast, ki jo pojasnjujeta spremenljivki rast prodaje in rast prihodkov.

Determinacijski koeficient (0,485) v drugi enačbi pokaže, da lahko kar 48,5 % variabilnosti uspeha na trgu pojasnimo s strukturo organiziranosti in akcijskimi kompetencami, pri čemer je vpliv akcijskih kompetenc močnejši. Preostalih 51,5 % variabilnosti uspeha podjetij na trgu pa povzročajo dejavniki, ki jih v okviru dane raziskave nismo proučevali oz. slučajni dejavniki. Ni pa iz strukturnih enačb mogoče razbrati neposrednega statistično pomembnega vpliva strukture organiziranosti na drugi dejavnik rast, s katerim merimo rast prihodkov in prodaje temveč le posredni vpliv strukture organiziranosti preko dejavnika uspeh. Dejavnik uspeh na trgu namreč statistično pomembno vpliva na rast prodaje in prihodkov podjetja, čeprav je mogoče z njegovim vplivom pojasniti le 26 % variabilnosti rasti prihodkov in prodaje ($t > 1,645$ pri $\alpha=0,05$).

V okviru tretje enačbe lahko ugotovimo, da noben izmed proučevanih dejavnikov (kompetence in struktura organiziranosti) nima statistično pomembnega neposrednega vpliva na rast prodaje in prihodkov, imajo pa posreden vpliv preko vpliva na uspeh na trgu. Slednji namreč statistično pomembno vpliva na rast prodaje in prihodkov podjetja, čeprav je mogoče z njegovim vplivom pojasniti le 26 % variabilnosti rasti prihodkov in prodaje ($t > 1,645$ pri $\alpha=0,05$).

Na osnovi ugotovljenih rezultatov modela strukturnih enačb lahko potrdimo **hipotezo H2**, **H2:** Oblika organiziranosti je signifikantno povezana z dodano vrednostjo podjetja, saj smo ugotovili statistično pomemben neposredni vpliv strukture organiziranosti na dodano vrednost podjetja, ki smo jo merili z uspehom podjetja na trgu in statistično pomemben posredni vpliv preko dejavnika uspeh, na dejavnik rast, ki označuje rast prihodkov in prodaje in je osnova za večjo dodano vrednost v podjetju.

S pomočjo modela strukturnih enačb smo ugotovili statistično pomemben vpliv akcijskih kompetenc na dodano vrednost podjetja, ki smo jo opredelili z dejavnikoma uspeh na trgu in rast prodaje in prihodkov. Kar 48,5 % variabilnosti uspeha na trgu lahko pojasnimo z dejavnikoma akcijske kompetence (strukturni koeficient 0,627) in struktura organiziranosti (strukturni koeficient 0,453). Neposreden vpliv akcijskih kompetenc na rast prodaje in prihodkov iz strukturnih enačb ni mogoče razbrati, ugotovimo pa lahko posredni vpliv akcijskih kompetenc preko dejavnika uspeh na trgu na rast prihodkov in prodaje, saj smo ugotovili statistično pomemben vpliv dejavnika uspeh na dejavnik rast ($t > 1,645$ pri $\alpha=0,05$).

Hipotezo H3: Managerske kompetence (akcijske, vodstvene in socialne) so signifikantno povezane z dodano vrednostjo podjetja, smo na osnovi rezultatov modela strukturnih enačb potrdili, saj smo ugotovili neposreden statistično pomemben vpliv akcijskih kompetenc na uspeh podjetja na trgu, ki je osnova za večjo dodano vrednost in statistično pomemben posredni vpliv akcijskih kompetenc preko dejavnika uspeh na trgu na dejavnik rast prodaje in prihodkov. Dejavnik uspeh ima namreč statistično pomemben vpliv na dejavnik rast prodaje in prihodkov.

5 Sklep

V raziskavi smo želeli opozoriti na pomen, vlogo in vpliv kompetenc vršnih managerjev pri oblikovanju sodobnih struktur organiziranosti ter posledično njihov vpliv na dodano vrednost,

ki je kazalec uspešnosti podjetja. Z modelom, ki smo ga oblikovali v ta namen in postavljenimi hipotezami ter njihovo potrditvijo, smo opozorili na pomemben vpliv managerskih kompetenc na strukturo organiziranosti, vpliv sodobne, horizontalne oblike organiziranosti na uspešnost in rast podjetja na trgu, ki omogoča doseganje večje dodane vrednosti, kakor tudi neposredni vpliv managerskih kompetenc na uspešnost podjetja.

Zadnja raziskava Svetovni letopis konkurenčnosti (World Competitiveness Yearbook), ki jo vsako leto opravi Mednarodni inštitut za razvoj managementa (IMD, 2011) v Lozani, je pokazala, da so se slovenski managerji glede na svojo konkurenčnost uvrstili na 57. mesto med 59 državami, kar je za tri mesta slabše od leta prej. Področja, kjer so bili slovenski managerji ocenjeni najslabše, so bila: učinkovitost velikih korporacij, slaba fleksibilnost managerjev in zadolženost podjetij, ki ovirajo razvoj, ter premalo visoko usposobljenih kadrov iz tujine. Slovenski managerji za svojimi kolegi iz tujine zaostajajo predvsem na področju kompetenc, ki so danes osnovni pogoj za uspešnost in učinkovitost podjetij. Vse to onemogoča prehod na sodobne oblike organiziranosti, zato v slovenskih organizacijah zaradi nesodobnih sistemov načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja v uspešnosti zaostajajo za vodilnimi svetovnimi podjetji za 15 let (Ložar, 2007). Še vedno prevladujejo tradicionalne (hierarhične) oblike načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadzorovanja, čeprav raziskave kažejo na veliko povezanost med procesno (horizontalno) organiziranostjo in uspešnostjo organizacije (McCormack in Johnson, 2001; Benner in Thusman, 2003). Večina slovenskih podjetij je danes žal še vedno organiziranih tradicionalno. Podobno ugotavljajo tudi Ballantine (1999), Hamel (2000) in Coy (2007), da je danes žal še večina organizacij organiziranih po načelih »znanstvenega managementa«, ki ga je utemeljil Taylor in populariziral Ford pred več kot sto leti.

Kompetence managerjev so torej bistvenega pomena za doseganje ciljev in smotrov organizacije, zato bi jim slovenski managerji morali posvetiti več pozornosti. Razvijanje veščin vodenja bi pripomoglo k hitrejšemu prehodu iz stare hierarhične paradigme k novim organizacijskim odnosom in fleksibilnim, prilagodljivim strukturam organiziranosti, ki jih zahteva današnje okolje organizacij. Le z novimi odnosi in načini organiziranja bi dosegli večjo inovativnost, zavzetost in pripadnost zaposlenih, ki so neposredni ustvarjalci vrednosti v organizacijah.

Raziskava je podala veliko možnosti za nadaljnje raziskovanje, in sicer bi bilo zanimivo primerjati oceno managerskih kompetenc, ki so jo podali managerji, ki so sodelovali v raziskavi, z oceno njihovih kompetenc, ki bi jo podali podrejeni v obravnavanih podjetjih oz. ostali zaposleni. Prav tako bi bilo smiselno raziskati, koliko se v podjetjih zavedajo pomena kompetenc managerjev in koliko vlagajo v razvoj managementa. V raziskavi smo ugotovili, da kompetence managerjev niso povezane s starostjo, spolom, smerjo izobrazbe, niti z delovnimi izkušnjami, zato bi bilo zanimivo raziskati, kaj določa kompetence managerjev oz. kaj ločuje bolj uspešne managerje od njihovih manj uspešnih kolegov.

Literatura

- Ballantine, B. (1999) New forms of work organisation and productivity. A study prepared by Business Decisions Limited for DG Employment and Social Affairs of the European Commission, dostopno na:
[Http://ec.europa.eu/employment_social/socdial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/socdial/workorg/ewon/surveys/newworkorg_en.pdf) [15. 11. 2009].

- Bavec, C. (2007) Urejenost organizacije, Koper, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Benner, M. J. in Michael L. T. (2003) Process Management and Technological Innovation: A Longitudinal Study of the Photography and Paint Industries, *Administrative Science Quarterly* 47 (4): 676-706, Cornell University.
- Bennis, W. (2009) On Becoming a Leader, Philadelphia, Perseus Books Group.
- Boyatzis, R. (1982) The competent manager, New York, Wiley.
- Buležan, A. (2008) Dodana vrednost: ali informacije o njej dopolnjujejo tiste o dobičku podjetja, *Management* 3 (4): 379–390.
- Cimerman, M., S., Jerman, R., R., Klarič, B., Ložar in Z., Sušanj. (2003) Manager, prvi med enakimi, Ljubljana, GV Založba.
- Coy, P. (2007) Cog or coworker? *BusinessWeek*, 20 (27): 58–60.
- Daft, R. L. (2010) New era of management, Mason, South-Western, Cengage Learning.
- Davenport, T. H. in L. Prusak. (2000) Working knowledge, Boston, Harvard Business School Press.
- Easterby-Smith, M., R. Thorpe in A. Lowe. (2005) Raziskovanje v managementu. Koper, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Fischer, P. (2007) The new boss: How to survive the first 100 days, London, Kogan Page.
- Fleury, C. Afonso in M. T. L. Fleury. (2005) The formation of Organisational Competences in the International Telecommunications Production Network, *Brazilian Journal of Operations & Production Management* 2 (2): 39-57.
- Goleman, D. (2006) Social intelligence: The new science of human relationships, New York: Bantam Dell.
- Hamel, G. in C. K. Prahalad. (1994) Competing for the future, Boston, Harvard Business School Press.
- Hamel, G. (2000) Leading the revolution, Boston, Harvard Business School Press.
- Horne, M. in S., Jones. (2001) Leadership the challenge for all?, London, The Institute of Management.
- Hron, J. (2004). New economy and manager behaviour changes, dostopno na: <http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf> [20. 6. 2009].
- IMD World Competitiveness Yearbook, (2011) dostopno na: <http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/> [25.05.2011].
- Jeston, J. in J., Nelis. (2008) Management by Process, Oxford, Linacre House, Jordan Hill.
- Kaplan, R. in D. N. (2006) How to implement a new strategy without disrupting your organization, *Harvard Business Review* 84 (3): 100–110.
- Kepner-Tregoe, Inc. (1995) Research Report on People and their Jobs: What's Real, What's Rhetoric, Internally publication.
- Kos, M. (2000) Menedžment dodane vrednosti, Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, P. (2004) Management trženja, Ljubljana, GV založba.
- Ložar, B. (2007) Devet od desetih delovnih mest je treba prestrukturirati, da bi lahko dvignili plače, *Delo*, 10. november, 13.
- Marti, M., F., Gil in A. Barrasa. (2009) Organizational leadership: Motives and behaviors of leaders in current organizations, *The Spanish Journal of Psychology* 12 (1), 267–274.

- McCormack, K. P. in W. C. Johnson. (2001) Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage, Boca Raton, St. Lucie Press.
- New, G. E. (1996) Reflections: A three-tier model of organizational competencies. Journal of Managerial Psychology 11 (8), 44-51.
- Oeij, P. in N. Weizer. (2002) New work organization, working conditions and quality of work: towards the flexible firms. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, dostopno na: <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0274.htm> [2. 6. 2010]
- Owen, J. (2009) The death of modern management: How to lead in the new world disorder, Chichester, Wiley.
- Perrenoud, P. (1997) Construire des competences des l'ecole, Pratiques et enjeux pedagogiques, Paris, ESF.
- Rigby, D. in B. Bilodeau. (2009) Management tools and trends 2009, Boston, Bain & Co.
- Sanghi, S. (2007) The handbook of competency mapping, New Delhi, Sage.
- Senge, P. M. (1990) The fifth discipline: the art and practice of the learning organization, London, Random House.
- The Journal of Educational Research 99 (61), 323-337.
- Svetlik, I., A. Kohont, K. Gorišek, B. Rozman, J. Lamberger in B. Brank. (2005) Kompetence v kadrovski praksi, Ljubljana, GV Izobraževanje.
- Statistični urad Republike Slovenije. (2009) Podjetja, Slovenija, 2006 (začasni podatki), dostopno na: Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895 [16. 6. 2010].
- Vermeulen, F., Phanish P. in Ranjay G. (2010) Change for change's sake. Harward Business Review 88 (6), 71–76.
- Wilson, F. M. (2010) Organizatonal behaviour and work, New York, Oxford University Press.
- Yukl, G. (2010) Leadership in organizations, New Jersey, Pearson Prentice Hall.

O avtorici

Mag. Karmen Verle, Veres d.o.o., Slovenija. E-naslov: veres.verle@amis.net