

Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura

Karmen Verle¹, Mirko Markič², Borut Kodrič³

¹Veres d.o.o., Laporska c. 26, 2319 Poljčane, Slovenija; veres.verle@amis.net

²Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija; mirko.markič@fm-kp.si

³Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija; borut.kodrič@fm-kp.si

Namen prispevka je predstaviti pomen in vlogo kompetenc vodilnih slovenskih managerjev in njihovo povezanost s sodobnimi oblikami organiziranosti. V prispevku podajamo izide kvantitativne raziskave, ki smo jo opravili med vodilnimi managerji v slovenskih srednje velikih in velikih podjetjih. Ugotavljali smo statistično povezanost in vpliv managerskih kompetenc na izbiro organizacijske strukture. Pri tem smo se osredotočili na pomen in vlogo »mehkih«, vodstvenih veščin, t. i. soft skills. Na podlagi analize raziskave, v kateri je sodelovalo 102 slovenskih vrhovnih managerjev, ugotavljamo, da so managerske kompetence statistično značilno manj razvite pri managerjih, ki vodijo podjetja s tradicionalnimi, funkcijskimi organizacijskimi strukturami. Teoretične in praktične ugotovitve iz raziskave so koristne za vse tiste, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem v podjetjih in drugih organizacijah.

Ključne besede: kompetence, management, podjetje, raziskava, organizacijska struktura, vrhovni managerji.

1 Uvod

Za večino 20. stoletja je na področju organiziranosti organizacij veljala paradigma znanstvenega managementa. Hitra industrializacija in razvoj masovnega proizvodnje sta zahtevali racionalizacijo v organiziranosti, ki je temeljila na Taylorizmu in Fordizmu s konca 19. in začetka 20. stoletja. Prednost takšne paradigme je temeljila na delitvi dela, ki omogoči popolno osredotočenost posameznega člana v njemu dodeljene naloge, kar naj bi vodilo v visoko specializirano delovanje in s tem v kakovostnejše opravljeno delo (Badalič, 2009, 73; Daft, 2010, 37). Marx (1986, 313) na primer ugotavlja: »Nepretrgano ponavljanje istega omejenega opravila in koncentracija pozornosti na to omejeno delo učita z izkušnjo, kako se z najmanjšo porabo sile doseže nameravani koristni učinek.« Kot prednost takšne delitve dela se je pokazal tudi učinkovit prenos nadzora nad celotnim produkcijskim procesom v roke ozkega kroga upravljavcev, saj ti razpolagajo z informacijami o delovanju celotnega produkcijskega procesa. Taylorjeva filozofija je temeljila na prepričanju: »V preteklosti je bil pomemben človek, v prihodnosti bo pomemben sistem.« (Harrington, 1999, 152–154). Marx je opozarjal, da delitev dela ustvarja armade t. i. »delnih delavcev«, ki ne razpolagajo z vedenjem o tem, kako produkcijski proces poteka v vsej svoji celovitosti, od prve do zadnje faze (Marx, 1986, 312–315).

V prvi polovici 20. stoletja se je vse bolj uveljavljalo spoznanje, da je za uspešnost organizacije poleg racionalizma pomembna tudi motivacija zaposlenih (Ballantine, 1999, 14;

Oeij in Weizer, 2002, 6; Amabile in Kramer, 2007, 72-83; Erickson in Gratton, 2007, 114–112). Uspešnost organizacije ne določajo le finančni kazalniki, ampak zadovoljstvo zaposlenih, njihovi medsebojni odnosi in prepoznavanje pomena lastnega dela. Na organizacijo so začeli gledati kot na odprt poslovno-organizacijski sistem, raziskovalci so začeli pripisovati vedno večji pomen človeškemu virom in povezovanju organizacije kot tehničnega in socialnega sistema. V 60-ih letih 20. stoletja se je pojavila t. i. kontingenčna teorija, ki je poudarjala, da na uspešnost organizacije vpliva več dejavnikov: okolje, velikost organizacije in tehnologija. Osnovno spoznanje je bilo, da naj bi organizacije, ki delujejo v nepredvidljivem družbenem okolju, ki se nenehno spreminja, postale bolj fleksibilne in manj hierarhično organizirane (Burns in Stalker, 1961; Mintzberg, 1979; Oeij in Weizer, 2002; Jones, 2004; Daft, 2010). Kot pogoj za doseganje uspešnosti organizacije so prihajali vedno bolj v ospredje humani medsebojni odnosi in prilagodljivost (fleksibilnost) organizacije. Vedno večja konkurenca je povzročila, da so se v organizacijah začeli zavedati, da so poleg »trdih« (angl. hard) dejavnikov (finančni rezultati, ekonomija obsega ter stopnja raziskav in razvoja) pomembni tudi »mehki« (angl. soft) dejavniki (kompetence, prilagodljivost, razvoj in raziskave, ugled ter dobri poslovni odnosi) (Greening in Turban, 2000, 254; Kaplan in Norton, 2006, 100–110). Uspešna podjetja so se začela razlikovati od manj uspešnih po višini ustvarjene dodane vrednosti, po kakovosti in ravnanju z odjemalci oz. kupci, ne pa samo po nizkih stroških (Ballantine, 1999, 18).

V podjetjih so se skušali prilagajati in kljubovati spremembam v družbenem okolju tudi z nenehnim spreminjanjem

organizacijskih struktur. Ker naj bi bili v organizacijah vedno bolj fleksibilni, inovativni in prilagodljivi, povezani z družbenim okoljem (dobavitelji in odjemalci), se tudi organizacijske strukture postopoma preoblikujejo od vertikalnih, hierarhičnih, funkcijskih struktur, ki so bile primerne za stabilno in predvidljivo družbeno okolje, v vedno bolj horizontalne, timske, prilagodljive oblike, ki se povezujejo tudi z družbenim okoljem organizacije (Ballantine, 1999, 18; Kotler, 2004, 23; Jeston in Nelis, 2008, 133; Owen, 2009, 19; Daft, 2010, 267; Prahalad in Mashelkar, 2010, 132–141; Vermeulen et al., 2010, 71–76; Ghemawat, 2010, 55–60).

Nove oblike organiziranosti prinašajo organizacijam številne prednosti pri uresničevanju strategije in doseganju konkurenčnosti. Ballantine (1999, 5) jih opredeljujejo kot izboljšave v učinkovitosti, povečan tržni delež in zadovoljstvo odjemalcev, izboljšave izdelkov in storitev ter procesov, boljše izkoriščenost investicij in tehnologije ter hitreje reagiranje na spremembe v okolju organizacije. Za zaposlene pa nove organizacijske strukture pomenijo ustvarjanje novih delovnih mest, ki omogočajo kreativnost, inovativnost in zavzetost, posledica pa je boljša kakovost in zadovoljstvo z rezultati opravljenega dela (Ballantine, 1999, 5), kar utemeljuje s številnimi raziskavami, opravljenimi v Evropi in ZDA. Handy (1995) govori o t. i. organizaciji »konsenza«, v kateri se posameznik počuti kot cenjena osebnost (angl. valuable person), ki ji organizacija lahko zaupa in ni le sredstvo za zaposlitev. Posameznik je v prvi vrsti individualist, s svojo osebnostjo, osebnimi željami in pravicami, ki naj bi jih v organizaciji upoštevali. To dosežejo tako, da zmanjšajo število managerskih ravni in organizacijskih enot (npr. funkcij, sektorjev, referatov, služb, oddelkov ipd.), tako da tisti, ki delajo v njih, dobijo svoje ime, ne samo nalog in navodil, da zaposleni v dodeljenih nalogah vidijo smisel svojega dela, da lahko vsak vidi in razume izide svojega dela in svoj prispevek k uspešnosti celotne organizacije (Handy, 1995, 189; Hassin, 2009, 43–49; Daft, 2010, 22). Pri tem je pomembno, da je v organizaciji močna kultura, ki spodbuja timsko delo, kar pa je spet naloga vrhovnega managementa. Zato potrebujejo v organizacijah takšne voditelje, ki bodo znali popeljati management, zaposlene, poslovne procese in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo k enemu samemu cilju, tj. sodelovanju in razvoju ter medsebojnemu učenju (Jeston in Nelis, 2008, 133).

Znanstveni izziv prispevka je pridobiti nove poglede, znanja in informacije za vrhovne managerje v slovenskih velikih in srednje velikih podjetjih, ki se na eni strani soočajo z vedno večjim nezadovoljstvom, nizko stopnjo ustvarjalnosti in nezavzetostjo zaposlenih ter na drugi strani posledično z vedno manjšo uspešnostjo v vedno bolj zahtevnem poslovnem okolju. Tako se postavlja pred celotno slovensko družbo naloga, da išče načine, kako v organizacijah pri vodstvenih in vodilnih kadrih razvijati tisto, kar omogoča obvladovanje sprememb in večjo prilagodljivost. Večina avtorjev se strinja s konceptom štirih temeljnih nalog managementa: načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in nadzorovanjem. Pri tem se pojavi vprašanje, ali gre za enovit proces, kjer je vodenje ožji pojem, del procesa managementa, ali pa gre za dvojno povsem ločenih vlog. Med obema pojmomoma so namreč očitne vsebinske razlike.

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. Predvidevamo, da bo imela raziskava z zaključki iz teoretične razprave in empirične raziskave tako teoretično-znanstven kot tudi strokovno-aplikativen značaj. Raziskava bo na eni strani ponudila prispevek k teoretično-znanstvenemu razvoju obravnavanega področja, povezanega s proučevanjem sodobnih pristopov organiziranosti podjetij (področje strateškega managementa, managementa sprememb, managementa prenove), hkrati pa tudi k strokovno-aplikativnemu razvoju, saj tovrstnih raziskav, ki bi kazale na povezanost kompetenc z izbiro organizacijske strukture v Republiki Sloveniji ni zaslediti. Izsledki raziskave bodo uporabni za poslovno prakso za management podjetij v procesih prenove oz. širše za slovenska in tuja podjetja, ki so pripravljena spremeniti tradicionalna načela so-delovanja managerjev.

2 Pregled literature

Namen poglavja je dobiti vpogled in predstaviti pojem organizacijske strukture in njene povezanosti s potrebnimi kompetencami sodobnih managerjev. Na podlagi teoretičnih izhodišč bomo nakazali sodobne usmeritve organiziranosti v podjetjih in predstavili pojem kompetenc, ki bi jih morali razvijati managerji za doseganje uspešnosti in učinkovitosti podjetij.

2.1 Organizacijska struktura

Pojem struktura izhaja iz latinskega glagola »struere«, ki je označeval zlaganje, združevanje, zidanje, medtem ko je beseda »structura« pomenila zgradbo, sklop, sestav, razpored, način gradnje (Žugaj in Schatten, 2005). Chandler (1979) obravnava organizacijsko strukturo kot sredstvo za integrirano uporabo obstoječih virov v organizaciji, Perow (1981) piše, da organizacijsko strukturo določajo naloge, ki jih v organizaciji opravljajo. Opravljanje rutinskih nalog zahteva specializiranost, formalizacijo in hierarhijo, ustvarjalne naloge pa naj bi bile bolje opravljene z nasprotnimi – celovitimi načini organiziranja.

Organizacijska struktura se odraža v organizacijskem diagramu, organigramu, ki je vizualna predstavitev organizacijske strukture. Nadzorni razpon predstavlja neprekinjeno linijo moči, ki povezuje vse osebe v organizaciji in prikazuje, kdo je komu odgovoren, pri tem pa Harmon (2003, 93) opozarja, da je pomembnejše tisto, česar na diagramu ne vidimo.

»Prvič, organizacijski diagram ne kaže kupcev. Enako pomembno, ne kaže izdelkov in storitev, ki jih organizacija nudi kupcem, ali od kod prihajajo surovine za izdelke in storitve. Diagram ne kaže, kako delo poteka od ene aktivnosti do druge, preden je izdelek končan in dostavljen kupcu.«

Zato pravimo, da je organizacijska struktura statična, dinamični vidik pa so procesi, dejavnosti managementa v organizaciji (Biloslavo, 2006, 205).

Podrobno definicijo, kaj je organizacijska struktura, podaja Daft (2007, 190). Organizacijsko strukturo sestavljajo tri pomembne sestavine, ki vsebujejo elemente vertikalnega in horizontalnega pogleda na organiziranje:

- z organizacijsko strukturo opredeljujemo odnose formalnega poročanja, ki vključujejo številne hierarhične ravni v hierarhiji, in razpon nadzora managerjev;
- z organizacijsko strukturo opredeljujemo povezovanje dela in delovanja od posameznika prek organizacijskih enot do celotne organizacije;
- z organizacijsko strukturo opredeljujemo sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavljajo potrebno komunikacijo, koordinacijo in integracijo delovanja (ter obnašanja) organizacije.

Odločitev managerjev o razdelitvi nalog, opredelitvi pristojnosti, osnovah za oblikovanje organizacijskih enot, diferencirajo organizacije v zelo pomembnih stvareh. Naloge so lahko bolj ali manj specializirane, oblast je lahko centralizirana ali decentralizirana, organizacijske enote lahko vključujejo delovna mesta, ki so si bolj ali manj podobna, število delovnih mest, ki jih dodelimo oddelku, pa je lahko majhno ali veliko (Oeij in Weizer, 2002, 8).

Managerji naj bi pri izbiri organizacijske strukture upoštevali številne dejavnike in njihove soodvisnosti, zavedali pa naj bi se, da njihova izbira v veliki meri vpliva na pogoje in kakovost dela, ki je ena izmed osnov uspešnosti organizacije. Pri tem na odločitve managerjev o organiziranosti vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Med zunanje dejavnike štejeta Oeij in Weizer (2002, 13) tržno situacijo, tehnologijo, finančno situacijo, zakonodajo, politično situacijo, stanje na trgu delovne sile in odnose z drugimi organizacijami, med notranje dejavnike pa zadovoljstvo zaposlenih, organizacijsko kulturo, medsebojne odnose in komunikacijo, organizacijsko politiko ter poglede managerjev in kompetence na poslovnem, tehničnem in socialnem področju, ki jih predstavljamo v nadaljevanju. Sodobne organizacijske strukture vključujejo delovanje managerjev s t. i. »mehkimi« kompetencami (Senge, 1990; Ballantine, 1999; Hron, 2004; Goleman, 2006; Fischer, 2007; Yukl, 2010; Wilson 2010). Vloga vodje se v sodobnih, fleksibilnih, horizontalnih organizacijskih strukturah spremeni v vlogo skrbnika, ki je kot mentor, trener zaposlenim, jih usmerja in jim svetuje pri delu, ne pa samo deli naloge in nadzoruje. Zadovoljstvo, lojalnost in motiviranost zaposlenih je močno odvisna od njihovih nadrejenih, kar posledično vpliva tudi na inovativnost in zavzetost zaposlenih. 'Bosses', ki nadzirajo delo od zgoraj navzdol po hierarhiji se morajo spremeniti v 'colleagues' in 'partners' (Mintzberg, 2004, 141). Zato se postavlja vprašanje, ali so kompetence vodilnih slovenskih managerjev v organizacijah povezane z uvajanjem sodobnih oblik organiziranosti, če vemo, da je v Sloveniji žal večina organizacij še vedno tradicionalno, hierarhično organiziranih (Škrinjar et al., 2005).

2.2 Kompetence

V teoriji managementa se kompetence vse bolj uveljavljajo, zato imamo občutek, da vemo, kaj pomenijo pojmi kompetenca, kompetence, kompetenten ipd. Pojem kompetenca se upo-

rablja v pravu, filozofiji, lingvistiki, sociologiji, politologiji in drugih strokah. Množica načinov uporabe pojma kompetenca na različnih področjih tudi ne daje trdne osnove za teoretično definicijo ali klasifikacijo. Podobno velja za pojme, kot so znanje, sposobnosti, veščine ipd. (Svetlik et al., 2005, 31).

Pojem kompetenca izvira iz socialne psihologije, v okviru katere so bile sistematično preučevane tudi veščine posameznikov. Kompetence opredeljujemo kot zmožnosti posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997). Boyatzis (1982, 12) kompetence opiše kot določene značilnosti in sposobnosti, ki posamezniku omogočajo opraviti določeno aktivnost. New (1996, 44–51) kompetence opredeljuje kot attribute, ki so potrebni, da uspešno opravimo določeno delo oz. delovno nalogo. Svetlik et al. (2005) pravi, da se kompetence kot skupek izkazanih sposobnosti, znanja, spretnosti, vedenja in stališč posameznikov pojavljajo na ključnih področjih managementa človeških virov. Kompetence so sestavni del delovnega mesta in se odražajo v vedenju, ki ga lahko opazimo pri opravljanju nekega dela (Sanghi, 2007, 12).

2.3 Managerji in njihove kompetence

Zasnovi managerskih kompetenc je v strokovni literaturi namenjene 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 managerji lahko uspešno izvajali naloge vodenja, naj bi razvijali 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.

Številni avtorji (McClelland, 1975; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; Spary, 2006; Sanghi, 2007; Pei-Wen in Cheng, 2007; Marti, Gil in Barrasa, 2009; Daft, 2010; Yukl, 2010; Javidan, Teagarden in Bowen, 2010) navajajo različne kompetence, ki naj bi jih uspešni managerji razvijali, predvsem močno poudarjajo sposobnost ustvarjanja dobrih socialnih odnosov, veliko željo po dosežkih ter sposobnost razreševanja problemov, strateško planiranje in pripravljenost na spremembe. Pri merjenju kompetenc izhajajo iz nekaterih osnovnih značilnosti: osebne značilnosti, motivi, veščine, znanje, samopodoba, kognitivne in socialne veščine.

Hron (2004, 9–12) loči tri skupine kompetenc, ki naj bi jih imel 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).

Navedena spoznanja s področja razvoja sodobnih organizacijskih oblik ter vedno večjega pomena kompetenc mana-

gerjev v organizacijah so nas pripeljala do vprašanja, ali imajo vrhovni slovenski managerji dovolj kompetenc za uvajanje sodobnih oblik organiziranja in ali obstaja povezanost med kompetencami vrhovnih managerjev in oblikami organiziranosti v slovenskih podjetjih. V literaturi smo zasledili številne raziskave, ki nakazujejo odvisnost organizacijskih struktur od številnih zunanjih in notranjih dejavnikov (Ballantine, 1999; Kotter, 2003; Benner in Thusman, 2003; Spanyi, 2006; Amabile in Kramer, 2007), ni pa zaslediti povezanosti in pomena kompetenc vrhovnih managerjev z oblikami organiziranosti v podjetjih. Zato smo oblikovali naslednjo hipotezo, ki smo jo preverili z raziskavo, katere rezultate predstavljamo v nadaljevanju.

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

3 Metodologija

Empirični del prispevka predstavlja kvantitativna raziskava, v kateri smo podatke in informacije pridobili s pomočjo anketnega vprašalnika. Z analizo odgovorov smo preverjali oblikovano hipotezo. Podatke smo obdelali s pomočjo statističnega programa SPSS, s pomočjo analize variance, faktorske in diskriminantne analize. V prvem delu raziskave smo opravili pilotsko raziskavo, ki je bila namenjena testiranju vprašalnika ter potrditvi veljavnosti raziskave.

Po opravljeni pilotski raziskavi in zagotovljeni veljavnosti smo med vrhovnimi 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 prevladujoč vpliv na obliko organizacijske strukture (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 organizacijske strukture 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 organizacijske strukture sploh nimajo (Bavec, 2007). Ker mala podjetja prevladujejo po številu in ker je zanje značilno, da vodstvo malih podjetij po navadi vodi podjetje osebno in ne prek formalizirane vodstvene strukture ter je samostojno pri sprejemanju ključnih odločitev, ki niso pod vplivom zunanjega nadzora (Burns 1996), bi vključitev teh v vzorec lahko bistveno vplivala na rezultate raziskave, saj bi v vzorcu prevladovala hierarhične organizacijske strukture.

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 organizacijske strukture v posameznem podjetju ter na 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; Spanyi, 2006; Jeston in Nelis, 2008; Owen, 2009; Daft, 2010). V tretjem delu vprašalnika nas je zanimalo, katero stopnjo razvitosti procesne organiziranosti so dosegli 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, da bi odpravili 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 petstopenjsko Likertovo lestvico. Tako zbrane podatke smo obdelali s statističnim paketom SPSS, s pomočjo katerega so bile ocenjene opisne statistike ter izvedene izbrane metode multivariatne analize (faktorska in diskriminantna analiza).

Opis vzorca

V Sloveniji je 283 velikih podjetij (imajo več kot 250 zaposlenih) in 1.254 srednje velikih podjetij (imajo do 249 zaposlenih), ki smo jim poslali vprašalnik (SURS 2009). Skupaj smo tako poslali po navadni in elektronski pošti 1.537 vprašalnikov, na katere smo dobili 6,6 % odzivnost ali 102 vrnjena vprašalnika. 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, proizvodnja potrošnih in industrijskih dobrin, svetovanje, trgovina na drobno in debelo, transport in javna uprava. 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, vsi managerji, ki so sodelovali v raziskavi, so v podjetju na vodilnem položaju že več kot pet let, zato so že imeli možnost vplivati na obliko organizacijske strukture. Vzorec predstavlja managerje podjetij z dolgo tradicijo in izkušnjami, z univerzitetno izobrazbo iz družboslovja, zato predvidevamo, da so jim dobro poznane oblike in značilnosti organizacijskih struktur, 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

Raziskava je pokazala, da managerji visoko ocenjujejo svoje kompetence, saj je bila povprečna ocena pri vseh 59 kompetencah večja od 3,6, kar potrjuje že znano dejstvo, da vodilni sebe vedno ocenjujejo bolje, kot jih ocenjujejo njihovi podrejeni, da so vodilni premalo samokritični, kar so pokazale že številne raziskave (Kepner-Tregoe, 1995; Horne in Stedman, 2001, Jeston in Nelis 2008: 161).¹ Analiza srednjih vrednosti (aritmetične sredine) ter kazalnikov variabilnosti je pokazala, da je pri trditvah z najvišjimi povprečnimi stopnjami strinjanja razvidna relativno nizka variabilnost odgovorov med anketiranci, kar kaže na to, da so 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 managerji slabše ocenjevali svoje kompetence, višja (KV % 21 do 32). Pri vodilnih managerjih lahko opazimo torej nekatere skupne značilnosti, ki so potrebne za napredovanje na višje ravni vodenja.²

Da bi ugotovili, kateri dejavniki pojasnjujejo kompetence managerjev, smo v nadaljevanju izvedli faktorsko analizo. Ker predpostavka o normalni porazdelitvi indikatorjev ni izpolnjena, smo za oceno faktorjskega modela izbrali metodo glavnih osi (principal axis factoring).

V prvem poskusu smo v faktorsko analizo vključili vse trditve, ki so se nanašale na analizo kompetenc (59). Bartlettov preskus je pokazal, da lahko pri zanemarljivem tveganju sprejmemo sklep, da korelacijska matrika ni enotska, kar nakazuje prisotnost skupnih dejavnikov (faktorjev), ki vplivajo na opazovane spremenljivke. Podobno ugotovitev je bilo mogoče skleniti na podlagi relativno visoke vrednosti KMO kazalnika, ki kaže, da je vpliv skupnih faktorjev na opazovane spremenljivke relativno močan. Na podlagi ocen kumunalitet smo v nadaljevanju izločili tri spremenljivke ('dogovore dosegam s

pomočjo svoje osebne moči in vpliva', 'spremljam priložnosti in nevarnosti' ter 'pred sprejetjem odločitve to predstavim zaposlenim'), pri tem se je vrednost KMO kazalnika še povečala. Na podlagi ocen lastnih vrednosti (celotna pojasnjena varianca) smo se na koncu 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 raziskavi smo preverili razvitost kompetenc managerjev tudi z njihovimi demografskimi značilnostmi. S pomočjo analize variance smo ugotovili:

- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s spolom managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s starostjo managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s številom let delovnih izkušenj managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s stopnjo izobrazbe managerja/managerke;
- razvitost kompetenc ni statistično pomembno povezana s področjem izobrazbe managerja/managerke.

Sklepamo lahko torej, da kompetence managerjev niso povezane z demografskimi značilnostmi managerjev. Kompetence so torej prikriti značilnosti posameznika, ki se kažejo v rezultatih opravljenega dela. Prikriti značilnosti pomenijo, da kompetence izvirajo globoko iz osebnosti posameznika in lahko napovedujejo njegovo vedenje v različnih situacijah in delovnih nalogah, kot sta ugotovila že Spencer in Spencer (1993), in sicer iz motivov, značilnosti, samopodobe, znanja in veščin (Spencer in Spencer, 1993; Shangi, 2007). Gre za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanja, motivacije, samopodobe in vrednot, ki jo posameznik v določenem socialnem in fizičnem okolju zna, hoče in zmora uspešno uporabiti v dani situaciji (Svetlik et al., 2005, 34). Tudi Stogdill (1974) je na osnovi 163 raziskav, opravljenih v letih 1949 do 1970, v katerih je preučeval še dodatne značilnosti in veščine managerjev in tehnike merjenja, ugotovil, da še vedno ne obstaja dokaz o univerzalni sposobnosti oz. značilnosti uspešnega managerja (leaderja). Določene značilnosti in sposobnosti sicer vplivajo na uspešnost managerja, vendar same po sebi

1 Charlesworth et al. (2003) v raziskavi 1800 managerjev iz državne uprave ugotavljajo, da samo tretjina managerjev visoko ocenjuje svoje vršne managerje, 44 % vprašanih pa bolje kot vršne ocenjuje svoje neposredno predpostavljene.

2 Manager, ki ima visoke ambicije in sposobnosti, da naredi dober vtis in je prepričljiv, napreduje po hierarhični lestvici hitreje od tistih, ki teh sposobnosti nimajo, so pa vseeno sposobni dobro in uspešno opravljati določeno specifično delo, vendar ne znajo dobro »prodati sami sebe« (Yukl, 2010, 45).

Tabela 1 Rotirana faktorska rešitev – ‚Patern‘ uteži (poševnokotna Oblimin rotacija)

Kompetenca	Dejavnik	
	Socialno/vodst. kompetence	Akcijske kompetence
Načrtno gradim kulturo medsebojnega zaupanja.	0,862	-0,197
Zavedam se, da naj bi bile pristojnosti decentralizirane. Posameznik naj bi postajal odgovoren za odločitve.	0,824	-0,093
Sprejemam vse informacije in ideje, jih skušam razumeti in upoštevati.	0,808	-0,067
Poslušam mirno, delujem nepristransko in dajem zaposlenim občutek, da so njihovi predlogi upoštevani.	0,758	-0,111
Spoštujem vsakega zaposlenega in mu zagotavljam občutek pomembnosti, zlasti z osebno pozornostjo.	0,713	0,098
Sodelavci mi zaupajo.	0,673	-0,009
Razvijam empatijo in spodbujam druge, da izražajo svoja mnenja in ideje.	0,659	0,070
Prepoznam doživljanje svojih sodelavcev.	0,633	0,087
Vsakemu dajem možnost, da dokaže svoj prispevek.	0,626	0,121
Pokažem navdušenje nad dobrim delom sodelavcev (pohvalim javno, grajam »med štirimi očmi«).	0,587	0,171
Zagovarjam učinkovito timsko delo z vključevanjem podrejenih in uporabljam primeren stil vodenja za doseganje ciljev tima.	0,553	0,248
Vsem omogočam enake priložnosti za kakovosten osebni in strokovni razvoj.	0,547	0,234
Sodelavce obvestim o spremembah, ki se nanašajo na njihovo delo.	0,503	0,205
Pri pogajanjih komuniciram učinkovito, prepoznavam in upoštevam pogoje za doseganje kompromisa.	0,497	0,276
Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast in uspeh podjetja.	0,473	0,290
Spodbujam samoiniciativnost (npr. prevzemanje tveganja in inoviranje delovnih procesov).	0,418	0,339
Svojim zaposlenim in sam sebi postavljam zahtevane cilje, nisem zadovoljen s povprečjem, polno izkoriščam svoj čas in vire.	-0,044	0,873
Razumem poslovne smotre in cilje podjetja in se zavzemam za njihovo uresničevanje.	-0,134	0,861
Zaposlenim dajem pobude za spremembe.	0,117	0,623
Pri izpolnjevanju nalog se zavzemam za popolnost in premagovanje vsakokratnih ovir.	0,096	0,622
Moje delo je koristno in pomembno.	0,139	0,554
Redno spremljam izzive in spremembe v družbenem okolju organizacije, sposoben sem prepoznati priložnosti in izzive, slabosti in nevarnosti, ki pretijo v poslovnem okolju.	0,232	0,481
Izbiram in uporabljam tiste aktivnosti, katerih izidi bodo pomembni za dolgoročno rast in uspeh.	0,309	0,446
Prepoznavam in spoštujem različne poglede in vrednote zaposlenih.	0,391	0,394
Cronbach Alpha	0,940	0,884

ne zagotavljajo uspešnosti. ‚Leader‘ oz. manager z določenimi značilnostmi je lahko uspešen v eni situaciji, toda neuspešen v kakšni drugi. Ali povedano drugače, dva managerja z različnimi značilnostmi (veščinami, sposobnostmi) sta lahko uspešna v enaki situaciji.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kakšno organizacijsko strukturo imajo slovenska srednje velika in velika podjetja in ali obstaja statistična povezanost med kompetencami managerjev in organizacijsko strukturo v izbranih podjetjih. Tabela 2 prikazuje obstoječo organizacijsko strukturo v 102 slovenskih podjetjih, iz katere je razvidno, da še vedno prevladuje tradicionalna, hierarhična, funkcijska oblika organiziranosti, saj je kar 46,1 % managerjev izjavilo, da imajo njihova podjetja funkcijsko organizacijsko strukturo, sledi produktna oz. divizijska oblika organiziranosti (24,5 %), matrično obliko ima 10,8 % podjetij, projektno 9,8 %, sodobno, procesno, horizontalno obliko, kot najbolj razvito obliko organiziranosti, pa ima le 7,8 % podjetij. 1 % managerjev se ni opredelil za nobeno navedeno obliko organiziranosti. Podobne rezultate je pokazala že raziskava iz leta 2005 (Škrinjar et al., 2005).

V nadaljevanju smo preverili, ali obstajajo kakšne povezave oz. ali na obstoječo organizacijsko strukturo podjetij, ki so sodelovala v raziskavi, vplivajo še kakšni drugi dejavniki (velikost podjetja, dejavnost podjetja, število let poslovanja, starost managerja, izkušnje in stopnja izobrazbe managerja).

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,096, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,329) je razvidno, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana z velikostjo podjetja.

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,339, stopnja pomembnosti preskusa je 0,066) je razvidno, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana z dejavnostjo podjetja (sicer je stopnja pomembnosti blizu še sprejemljivi stopnji 0,05). Lahko rečemo, da obstaja nekakšna ‚pogojna‘ povezanost med dejavnostjo podjetja in organizacijsko strukturo.

Na podlagi analize kontingence (koeficient kontingence znaša 0,218, stopnja pomembnosti preskusa povezanosti je 0,530) je razvidno, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana s številom let poslovanja podjetja.

Na enak način smo preverili morebitno povezanost med organizacijsko strukturo in starostjo, številom let delovnih izkušenj in stopnjo izobrazbe managerja. Nobena poveza-

nost ni statistično pomembna. Na osnovi tega dela analize je mogoče sklepati, da organizacijska struktura ni statistično pomembno povezana z značilnostmi podjetja oz. managerja (razen s kompetencami managerjev, ki jo predstavljamo v nadaljevanju), razen z dejavnostjo podjetja, kjer smo ugotovili, da je stopnja pomembnosti blizu še sprejemljivi vrednosti.

Iz izidov raziskave je mogoče razbrati tudi prehajanje organizacijskih oblik, kar prikazuje tabela 3. Zadnji stolpec prikazuje stanje v letu 2011, spodnja vrstica pa stanje pred petimi leti. Opaziti je mogoče, da je pred petimi leti bilo 63 podjetij (vzorec 102 podjetij), ki so imela funkcijsko strukturo organiziranosti, danes pa ima takšno obliko le še 47 srednje velikih in velikih podjetij. Od 63 podjetij s funkcijsko organizacijsko strukturo jih je ostalo tako organiziranih zgolj 44, medtem ko jih je deset spremenilo svojo organizacijsko strukturo v produktno, dve v matrično, štiri v projektno, dve v procesno in eno v drugačno organizacijsko strukturo. Dve produktni in ena matrična pa so se preoblikovale v funkcijsko. Največ sprememb je bilo pri projektni strukturi (pred petimi leti so bila tako organizirana štiri podjetja, danes jih je deset), v procesno obliko organiziranosti pa sta prešli le dve podjetji. V podjetjih se torej zavedajo, da morajo svojo organizacijsko strukturo prilagajati spremenjenim razmeram v okolju, ki zahtevajo hitro odzivanje, ustvarjalnost in inovativnost ter 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 organizacijske strukture šele od leta 2003 do 2008, kar je mogoče povezati z veliko gospodarsko rastjo v Sloveniji in potrebo po internacionalizaciji podjetij.

Na podlagi rezultatov analize variance (tabela 4) je mogoče potrditi 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 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 managerji v podjetjih z matrično oziroma procesno organizacijsko struk-

Tabela 2: Število podjetij glede na organizacijsko strukturo organizacije

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

Tabela 3: Prehajanje organizacijskih struktur

Organizacijska struktura	Funkcijska	Produktna/ divizijska	Matrična	Projektna	Procesna	Skupaj (2011)
Funkcijska	44	2	1	0	0	47
Produktna oz. divizijska	10	13	0	1	1	25
Matrična	2	2	7	0	0	11
Projektna	4	3	0	3	0	10
Procesna	2	1	0	0	5	8
Druga	1	0	0	0	0	1
Skupaj (pred 5 leti)	63	21	8	4	6	102

Tabela 4: Primerjava povprečne prisotnosti posameznega faktorja med različnimi oblikami organizacijske strukture

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

turo. Med ostalimi organizacijskimi strukturami ni mogoče potrditi statistično značilnih razlik.

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

Še bolj jasno sliko glede povezanosti organizacijske strukture in razvitosti kompetenc managerjev dobimo, če obravnavane organizacijske strukture združimo 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 managerjih, ki vodijo horizontalne (nehierarhične) organizacije (tabela 5). To nakazuje torej povezanost med kompetencami managerjev in organizacijsko strukturo.

Omejitev dosedanje analize je predvsem parcialnem ocenjevanju povezanosti organizacijske strukture z dejavniki, ki utegnejo vplivati nanjo. V izogib navedeni omejitvi smo v nadaljevanju izvedli diskriminantno analizo, ki omogoča analizo povezanosti organizacijske strukture z večjim številom dejavnikov hkrati. Glede na dosedanje ugotovitve, smo kot potencialne dejavnike v diskriminantno analizo vključili obe skupini kompetenc ter dejavnosti podjetja (tabela 6), da bi preverili, v katerih značilnostih se obe skupini organizacijskih oblik najbolj razlikujeta (hkratna primerjava po vseh spremenljivkah).

Korelacijski koeficienti spremenljivk se gibljejo od -0,013 (dejavnost trgovine) do 0,579 (socialno-vodstvene kompetence), pri čemer je statistično pomembno povezanost mogoče potrditi za obe skupini kompetenc ter strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, dejavnost transporta ter rudarstvo in predelovalne dejavnosti. Najbolj skupini organizacijskih struktur diskriminirata obe skupini kompetenc (korelacijska koeficien-

Tabela 5: Povezanost kompetenc z 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

Tabela 6: Korelacijski koeficienti diskriminantne funkcije organizacijske strukture

Spremenljivke	Korelacijski koeficient	t-statistika	Stopnja pomembnosti
Socialno-vodstvene komp.	0,579	7,174	0,000
Akcijske komp.	0,571	7,025	0,000
Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti	0,399	4,393	0,000
Transport	0,228	2,362	0,020
Rudarstvo in predelovalne dejavnosti	-0,203	-2,093	0,039
Javna uprava	-0,127	-1,289	0,200
Finance in zavarovalne dejavnosti	0,123	1,255	0,213
Gradbeništvo	-0,060	-0,608	0,545
Trgovina	-0,013	-0,128	0,899

ta sta 0,579 in 0,571). Iz ocen korelacijskih koeficientov je razvidno, da so v skupini podjetij s horizontalno organizacijsko strukturo v povprečju bolj razvite tako socialno-vodstvene kot akcijske kompetence. Horizontalne organizacijske strukture so v povprečju relativno bolj prisotne med podjetji s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti ter dejavnosti transporta, relativno manj pa med podjetji s področja predelovanih dejavnosti in industrije. Za ostale dejavnosti ni mogoče potrditi statistično pomembnih razlik med obema skupinama organizacijskih oblik.

Da bi pojasnili pomen, vlogo in vpliv managerskih kompetenc na organizacijsko strukturo, smo izvedli tudi analizo povezanosti organizacijske strukture in dodane vrednosti na zaposlenega v podjetjih, ki so sodelovala v raziskavi. Raziskovalci (Coutright in Fairhurst, 1989; Ostroff, 1999; Spanyi, 2006; Erickson in Gratton, 2007; Daft, 2010; Yukl, 2010) namreč poudarjajo velik vpliv organizacijske strukture na uspešnost podjetja. Ker smo predhodno ugotovili vpliv managerskih kompetenc na izbiro organizacijske strukture, lahko trdimo, da managerske kompetence pomembno vplivajo tudi na uspešnost podjetja.³

S pomočjo analize variance smo ugotovili, da v podjetjih, zajetih v raziskavi, ki imajo horizontalno (projektno, matrično, procesno) organizacijsko strukturo, dosegajo stati-

tično pomembno višjo dodano vrednost na zaposlenega kot v podjetjih z vertikalno (funkcijsko) organizacijsko strukturo (tabela 7).

Podrtev hipoteze H1

Na osnovi začetne razprave o organizacijskih strukturah in kompetencah managerjev smo oblikovali hipotezo, da je razvitost akcijskih, vodstvenih in socialnih kompetence managerjev signifikantno povezana z organizacijsko strukturo podjetja, ki ga dani manager vodi. Empirična kvantitativna raziskava je pokazala, da slovenski vrhovni managerji v srednje velikih in velikih podjetjih zelo visoko ocenjujejo svoje kompetence in hkrati zelo podobno odgovarjajo na trditve, ki so jih najvišje ocenili. Na osnovi 59 trditev, s katerimi smo ocenjevali kompetence, smo s factorsko analizo v drugem poizkusu ugotovili, da je dane kompetence mogoče razvrstiti v dve skupini, s katerimi lahko pojasnimo 50 % variabilnosti, in sicer: socialno-vodstvene in akcijske kompetence. Izidi analize organiziranosti slovenskih podjetij so pokazali, da v Sloveniji še vedno prevladuje funkcijska organizacijska struktura, saj je to potrdilo 46,1 % vrhovnih managerjev. Na osnovi analize variance smo ugotovili medsebojno povezanost oz. statistično značilno večjo razvitost obeh omenjenih faktorjev (socialno-

Tabela 7: Organizacijska struktura in dodana vrednost/zaposlenega v podjetju

	Oblika organizacije	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Dodana vrednost na zaposlenega	Vertikalna	73	28287,6712	13102,67090	1533,55163
	Horizontalna	29	37758,6207	15211,96703	2824,79136

3 Cockerill (1993) je skušal povezati managerske sposobnosti z uspešnostjo podjetja. Oblikoval je okvir sedmih kompetenc (iskanje informacij, konceptualno mišljenje, tiimska usmerjenost, vpliv, karizma, proaktivna usmerjenost in usmerjenost k rezultatom) in v raziskavo vključil 150 managerjev iz petih organizacij. Ugotovil je pozitivno povezanost med navedenimi kompetencami in uspešnostjo organizacije in poudaril, da je z managerskimi kompetencami mogoče pojasniti 15 % uspešnosti organizacije v dinamičnem okolju. V stabilnem okolju obstaja šibka povezanost med managerskimi kompetencami in uspešnostjo organizacije. To nakazuje zanimivo ugotovitev, da potrebujemo dobre managerje in 'leaderje' še posebej v hitro spreminjajočem se in konkurenčnem okolju, v katerem danes delujejo organizacije.

-vodstvene in akcijske kompetence) pri vrhovnih managerjih v podjetjih, ki so matrično oz. procesno organizirana, kar potrjuje našo hipotezo, da so omenjene kompetence bolj izražene pri vrhovnih managerjih, ki svoja podjetja organizirajo na osnovi sodobnih, horizontalnih, fleksibilnih oblik organiziranosti.

5 Diskusija

Proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev. Specifična in tehnična znanja dopolnjujejo kreativno mišljenje, pripravljenost in sposobnost za učenje, komunikativnost in čustvena inteligenca, fleksibilnost in samoiniciativnost. Današnji managerji potrebujejo t. i. »softer skills«, kot so voditeljstvo (leadership), ravnanje z ljudmi, timsko delo, tako se bodo sposobni prilagajati in odzivati na spremembe. 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 kvocientom kreativnosti in inovativnosti. Le takšne vodilne osebnosti bodo lahko popeljale podjetja in zaposlene v njih do dolgoročnih pozitivnih poslovnih rezultatov in konkurenčnosti na globalnih trgih. Uspešni vodje (leaderji) delujejo kot resnični 'coachi' (trenerji) ali svetovalci sodelavcem, prepoznajo njihove razpoložljive potencialne, jih koristijo in so željni razvijati sebe.

Namen raziskave je bil ugotoviti, kako slovenski vršni managerji ocenjujejo svoje akcijske, vodstvene in socialne kompetence in ali je izbrana organizacijska struktura v podjetjih, ki je eno izmed pomembnih orodij za doseganje uspešnosti v podjetjih, kakorkoli povezana tudi s kompetencami vodilnih managerjev.

Z raziskavo, ki jo je leta 2006 opravilo švicarsko svetovalnega podjetja IMDE (Insyst Master Data Establishment), so primerjali kompetence med slovenskimi managerji (vzorec 250 managerjev, srednji in vršni nivo organiziranosti managementa) in njihovimi kolegi v izbranih državah EU (Švici, Nemčiji in Avstriji). Osnovne ugotovitve iz raziskave so bile, da so slovenski managerji v svojem vedenju in mišljenju individualisti, ki jim je timska usmeritev v praksi tuja, lojalnost do predpostavljene je šibka, v odnosu do napak so zelo kritični in prevladuje iskanje krivcev, kar ustvarja strah pred tveganji in vzdržuje nezaupanje. Nizka odpornost proti stresu znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah, ter zmanjšuje fleksibilnost v vedenju. Pri vodenju ne izžarevajo dovolj pristne avtoritete, zato sodelavci ne vedo, kaj od njih pričakujejo. Ne počutijo se dovolj varne in močne in neradi prevzemajo odgovornost. Izvajanje nalog poteka v vzdušju slabih medosebnih odnosov in nezaupanja. Z vidika čustvene inteligentnosti se pojavlja težnja zanikanja čustev, zato prevladujejo le stvarni, k nalogam usmerjeni odnosi brez čustvene naklonjenosti do sočloveka, kar ljudi bolj razdvaja kot pritegne k sodelovanju (Hafner 2006; Korošak in Novak 2007).

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 lani. 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, saj je iz raziskave iz leta 2005 (Škrinjar et al., 2005) razvidno, da je 61 % vprašanih managerjev (od 192-ih) svoje podjetje uvrstilo med podjetja s funkcijsko ali divizijsko strukturo organiziranosti. Podobno ugotavljajo tudi Ballantine (1999), Hamel (2006) 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.

Naša raziskava je pokazala, da so slovenski managerji pri ocenjevanju svojih kompetenc premalo kritični in v veliki meri precej enotno ocenjujejo posamezne kompetence. Podobno kot v raziskavi iz leta 2005 smo ugotovili, da v slovenskih podjetjih še vedno prevladuje funkcijska organizacijska struktura (46,1 % od 102 vprašanih vršnih managerjev), zaznati pa je tudi prehajanje iz funkcijske organizacijske strukture v bolj fleksibilne oblike, kot so produktna, matrična in procesna struktura (leta 2011 – 47 podjetij od 102 s funkcijsko organizacijsko strukturo v primerjavi z letom 2006, ko je imelo 63 podjetij od 102 anketiranih funkcijsko organizacijsko strukturo).

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 večini voditeljstva mogoče naučiti. Toda managerske veščine se je mogoče naučiti v šoli in iz učbenikov (tought), 'leaderstva' (voditeljstva) pa se je mogoče naučiti le skozi izkušnje (learned) (prav tam: 67).

Omejitev raziskave vidimo v tem, da obstaja problem pristranosti, pa naj gre za izbiro vzorca ali samo uporabo raziskovalne metodologije. Glede na to, da so managerji sami ocenjevali svoje kompetence, smo se temu problemu skušali izogniti s tem, da smo preverili povezanost kompetenc managerjev z uspešnostjo podjetja, ki smo jo merili z dodano vrednostjo na zaposlenega. Ugotovili smo, da v podjetjih, ki imajo tradicionalno, hierarhično - funkcijsko organizacijsko strukturo dosegajo manjšo dodano vrednost za zaposlenega kot v podjetjih, ki so strukturirana v skladu s sodobno organizacijsko teorijo (horizontalno oz. vitko) kar je bil tudi osnovni namen celotne raziskave.

Z izidi raziskave podajamo novi prispevek k teoriji, saj smo empirično preverili povezanost kompetenc slovenskih vrhovnih managerjev s sodobnimi organizacijskimi strukturami. Raziskavo smo opravili med vrhovnimi managerji (predsedniki uprav) v srednje velikih in velikih slovenskih podjetjih, velikost vzorca (102 managerja) pa zadostuje za verodostojnost in uporabnost raziskave. 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.

Reference

- Amabile, T. M. & Kramer, J. S. (2007). Inner work life. Understanding the subtext of business performance. *Harvard Business Review*, 12 (5), 72–83.
- Badalič, V. (2009). *Za 100 evrov na mesec: proizvodni sistem globalnega kapitalizma*. Ljubljana: Krtina.
- 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. [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: Fakulteta za management.
- Benner, M. J. & Thusman, M. L. (2003). Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. *Administrative Science Quarterly*, 47 (4), 676–706.
- Bennis, W. (2009). *On becoming a leader*. Philadelphia: Perseus Books Group.
- Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wiley.
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Burns, P. (1996). *Small business and entrepreneurship*. London: Macmillan.
- Chandler, L. V. (1979). *The monetary-financial system*. New York: Harper&Row.
- Charlesworth, K., Cook P. & Crozier, G. (2003). *Leading changing in the public sektor: making the difference*. London: Chartered Management Institute.
- Coy, P. (2007). Cog or coworker? *BusinessWeek*, 20 (27), 58–60.
- Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson South-Western.
- Daft, R. L. (2010). *New era of management*. Mason: South-Western: Cengage Learning.
- Erickson, T. & Gratton, L. (2007). What it means to work here. *Harvard Business Review*, 85 (3), 104–112.
- Fischer, P. (2007). *The new boss: How to survive the first 100 days*. London: Kogan Page.
- Ghemawat, P. (2010). Finding your strategy in the new landscape. *Harvard Business Review*, 88 (3), 55–60.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York: Bentam Books.
- Greening, D. W. & Turban, D. B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce. *Business and Society*, 39 (3), 254.
- Hafner, M. (2006). *Ali managerji vedo, s kakšnimi človeškimi potenciali razpolagajo pri upravljanju podjetja?* [Http://www.zase.si/?clanki=4](http://www.zase.si/?clanki=4) (18. 6. 2009).
- Hamel, G. (2006). The why, what and how many of management innovation. *Harvard Business Review*, 84 (2), 72–84.
- Handy, C. (1995). *Gods of management: The changing work of organizations*. New York: Oxford University Press.
- Harrington, A. (1999). The big ideas. *Fortune*, 22. november, 152–154.
- Harmon, P. (2003). *Business process change*. San Francisco: Morgan Kaufmann.
- Hassin, A. (2009). The link between operations strategy and human resource management for NGOs working in unstable environments. *Journal of Business Systems, Governance and Ethics*, 4 (3), 43–49.
- Horne, M. & Stedman, D. J. (2001). *Leadership the challenge for all?* London: The Institute of Management.
- Hron, J. (2004). *New economy and manager behaviour changes*. [Http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf](http://www.cazv.cz/attachments/2-Hron.pdf) (20. 6. 2009).
- IMD. 2011. *World competitiveness yearbook*. [Http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/](http://www.imd.org/research/publications/wcy/World-Competitiveness-Yearbook-Results/#/) (25. 5. 2011).
- Javidan, M., Teagarden M. & Bowen, D. (2010). Making it overseas. *Harvard Business Review*, 88 (4), 109–113.
- Jeston, J. & Nelis, J. (2008). *Management by process: a roadmap to sustainable business process management*. Oxford; Burlington: Butterworth-Heinemann.
- Jones, G. (2004). *Organizational theory, design, and change*. New Jersey: Pearson Education International.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84 (3), 100–110.
- Kepper-T., Inc. (1995). *Research report on people and their jobs: What's real, what's rhetoric*. New Jersey: Princeton.
- Korošak, A. & Novak R. (2007). *Hladni slovenski managerji*. [Http://manager.finance.si/179003/Hladni-slovenski-management/?manSt=1057](http://manager.finance.si/179003/Hladni-slovenski-management/?manSt=1057)(11. 2. 2010).
- Kotter, J. P. (2003). *Srce sprememb*. Ljubljana: GV založba.
- 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., Gil, F. & Barrasa A. (2009). Organizational leadership: Motives and behaviors of leaders in current organizations. *The Spanish Journal of Psychology*, 12 (1): 267–274.
- Marx, K. (1986). *Kapital I. Kritika politične ekonomije*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- McClelland, D. C. (1975). *A competency model for human resource management specialist to be used in the delivery of the human resource management cycle*. Boston: McBer.
- McCormack, K. P. & Johnson W. C. (2001). *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Boca Raton: CRC Press LLC.
- Mintzber, H. (1979). *The structuring of organizations*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. London: Prentice-Hall, Financial Times.
- New, G. E. (1996). Reflections: A three-tier model of organizational competencies. *Journal of Managerial Psychology*, 11 (8), 44–51. DOI: 10.1108/02683949610150051.

- Oeij, P. & Weizer, N. (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. <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.
- Pei-Wen, L. & Cheng, Y. (2007). *The study of semiconductor industry manager management competence and training and development in Taiwan*. International Conference on Engineering Education – ICEE 2007. <http://icee2007.dei.uc.pt/proceedings/papers/251.pdf> (15. 8. 2009).
- Perrenoud, P. (1997). *Construire des competences des l'ecole. Pratiques et enjeux pedagogiques*. Paris: ESF.
- Perrow, C. (1981). A framework for the comparative analysis of organizations. <http://www.garfield.library.upenn.edu/classics1981/A1981LH21200001.pdf> (16. 12. 2009).
- Prahalad, C. K. & Mashelkar, R. A. (2010). Innovation's holy grail. *Harvard Business Review*, 88 (7/8), 132–141.
- 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.
- Spanyi, A. (2006). *More for less: the power of process management*. Tampa: Meghan-Kiffer.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work*. New York: Wiley.
- Svetlik, I. et al. (2009). *Management človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Statistični urad Republike Slovenije (2009). *Podjetja, Slovenija, 2006 (začasni podatki)*. http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=895 (16. 6. 2010).
- Škrinjar, R., Štemberger Indihar, M., Dimovski, V. & Škerlavaj, M. (2005). *Procesna usmerjenost – temelj uspešnega poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Vermeulen, F., Phanish P. & Ranjay G. (2010). Change for change's sake. *Harvard Business Review*, 88 (6), 71–76.
- Žugaj, M. & Schatten, M. (2005). *Arhitektura sodobnih organizacij*. Varaždin: Tonimir, Fakultet organizacije i informatike.
- Wilson, F. M. (2010). *Organizational behaviour and work*. New York: Oxford University Press.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Karmen Verle je magistrirala na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management s področja managementa. Je višješolska predavateljica na Višji strokovni šoli Ptuj, Academia in Doba v Mariboru. Pripravlja doktorsko disertacijo s področja managementa kompetenc in strateškega managementa. Sodeluje na mednarodnih znanstvenih konferencah in je objavila več strokovnih in znanstvenih člankov s področja organizacijskih ved.

Mirko Markič je doktoriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede s področja organizacijskih znanosti. Po dvanajstih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na takratni Visoki šoli za management Koper, danes Fakulteti za management Koper Univerze na Primorskem, kjer je bil dva mandata prodekan za študijske zadeve in zadolžen za usklajevanje raziskovalno-razvojnih dejavnosti. Občasno je sodeloval pri izvedbi študijskih programov na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru, Univerzi v Novi Gorici in Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu. V tujini je deloval na Univerzi v Nišu (Republika Srbija), Yasar University (Turčija) ter v Slovenskem izobraževalnem konzorciju (Italija). Je redni profesor za področje managementa in znanstveni svetnik, vodja/član v več raziskovalnih in podjetniških projektov. Njegova področja raziskovanja so upravne in organizacijske vede – management ter javno zdravstvo (varstvo pri delu).

Borut Kodrič je diplomiral na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, bančno-finančna smer. Je podiplomski študent univerzitetnega študija Statistika na Univerzi v Ljubljani. Pred zaposlitvijo na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management je bil pet let zaposlen v banki kot samostojni organizator poslovnih procesov. Na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management Koper kot asistent sodeluje pri predmetu Raziskovalna metodologija v družboslovju. Njegova raziskovalna področja so metodologije uradne statistike in financiranje terciarnega izobraževanja. Pripravlja doktorsko disertacijo s področja metodologije izračuna indeksa večfaktorske produktivnosti.

Competences of Slovenian Managers and Organizational Structure

The purpose of this paper is to present the significance and the role of competences of the leading Slovenian managers and their connection to modern forms of organization. In the paper we present the results of the research that has been carried out on the sample of leading managers of Slovenian middle and big companies with which we have tried to establish statistical connection and influence of managerial competences on the choice of organizational structure. We have focused on the significance and the role of managerial skills (soft skills). Based on the results of the questionnaire, answered by 102 Slovenian leading managers, we establish that managerial competences are statistically characteristically less developed in managers leading their companies with traditional functional organizational structures. Findings of the research are of importance for all dealing with planning, organization, management and control of organizations.

Key words: competences, management, company, research, organizational structure, general managers.