

# Model merjenja podjetniškega potenciala z menedžerskimi kompetencami

Darko Kovač<sup>1</sup>, Andrej Bertonec<sup>2</sup>

<sup>1</sup>CO&DA d.o.o., Partizanska 22b, 4260 Bled, Slovenia; darko.kovac@s5.net

<sup>2</sup>Carynthia Group d.o.o., Lobodova 17, 1236 Trzin, Slovenia; andrej.bertonec@carynthia-group.si

V sodobno menedžersko prakso vse bolj prodira zavedanje pomena »mehkega« dejavnika uspeha, kot je človeški kapital v vsej svoji raznovrstnosti in enkratnosti. Predvsem države v tranziciji morajo vzpodbujati podjetništvo, ki ga imajo premalo. Iz tega izhaja velik izziv, kako mehke dejavnike uspeha meriti in ugotovljati njihov vpliv na rezultat podjetij. V razpravi smo predstavili možen pristop in sicer z modelom za merjenje podjetniškega potenciala, ki razgrajuje menedžerski kapital kot del človeškega kapitala na individualnem nivoju v tri sklope menedžerskih kompetenc (kognitivne, konativne in vedenjsko-čustvene). Kognitivne in vedenjsko-čustvene kompetence se lahko spreminjajo in priučijo, konativne pa so v svojem bistvu prirojene. Z našim modelom merjenja menedžerskih kompetenc ugotovljamo podjetniški potencial menedžerjev, ki ga na koncu preverimo skozi več spremenljivk rezultata podjetja (učinek na zaposlene, uspeh iz poslovanja, zadovoljstvo kupcev, finančni učinki in učinki na vrednost podjetja).

**Ključne besede:** model merjenja podjetniškega potenciala, menedžerski kapital, podjetništvo, menedžerske kompetence, poslovni rezultat

## 1 Uvod

Podjetja<sup>1</sup> v tranzicijskih ekonomijah se spopadajo z različnimi izzivi. Stare paradigme in vzorci obnašanj, ki so bili učinkoviti v preteklem sistemu, so vedno manj ustrezne. Več podjetniške naravnosti se pričakuje na vseh nivojih, posebno pa še na menedžerskem nivoju. Od menedžerjev se zahteva kreativnost, razvojna naravnost, inovativnost, sposobnost ustvarjanja, zaznavanja in izkoriščanja ustreznih tržnih priložnosti. To pa so lastnosti, ki niso bile vedno zaželeni v prejšnjem sistemu. Kotter in Hasket (1992: 142) sta zaznala izzive, ki jih podobni prehodi prinašajo, ko trdita, da »organizacije, ki so bile v preteklosti uspešne lahko vztrajajo pri njihovih vrednotah, tudi če te vrednote zavirajo organizacijo k prilaganju novemu poslovnemu okolju«. Obenem pa miselnost, ki po mnenju Bunca (1992: 60) izhaja iz industrijske dobe, v kateri »je večina zaposlenih izvajala fizično, nekreativno ali polkreativno delo, blago, ki se ga lahko prosto kupi in proda na trgu za ceno mezde ali plače«<sup>2</sup>, še vedno ostaja močno ukoreninjena v sodobni podjetniški praksi in vpliva na način ustvarjanja dodane vrednosti. Zato se upravičeno postavlja vprašanje, ali imajo sedanji slovenski me-

nedžerji dovolj podjetniških lastnosti in kako lahko izmerimo te lastnosti ter njihov vpliv na rezultat podjetja.

V sodobni menedžerski praksi pogled, da je za ustvarjanje konkurenčne prednosti potrebno uravnovežiti vpliv kapitala (ekonomskega in tistega v oprijemljivih oblikah) in vpliv človeškega faktorja (kot nosilca kreativnosti v vsej enkratnosti in neponovljivosti), ni več tuj. V današnji inovativni tehnološko visoko razviti družbi znanja, imajo neopredmetena sredstva večji pomen za vrednost podjetja kot opredmetena sredstva, človeški kapital pa postaja bolj pomemben kot ekonomski kapital (Bertonec, 2006a). V praksi predstavljajo vedno večji izziv metode in orodja za merjenje človeškega prispevka. Posebej izpostavljen pri tem je učinek menedžerjev in njihova podjetnost, ter vprašanje, kako menedžerji vplivajo na rezultat podjetij in ustvarjanje dodane vrednosti.

Avtorji kot Hope in Hope (1996), Bontis (1998), Fitzenz (2000), Pfau in Kay (2002) so sprejeli izziv in so začeli raziskovati gospodarsko vrednost, ki jo zaposleni prispevajo v organizacijah, kjer delajo. »V bistvu so vsa merila prispevka ljudi merila vrednosti človeka kot ekonomske enote in kot duhovnega bitja« (Fitzenz, 2000: 4).

V praksi pa finančno sledenje tega prispevka ne presega tayloransko-fordističnega industrijskega pristopa, ki

<sup>1</sup> Pod pojmom »podjetje« v tej razpravi mislimo na vse oblike organizacij, ki so v pridobitniški sferi

<sup>2</sup> Vsi prevodi so avtorjevi

ne zagotavlja prave slike vplivov na ustvarjanje dodane vrednosti oziroma ustreznega rezultata. »Lahko bi verjeli, da bo sprememba načina, kako se zasledujejo in predstavijo številke povratno imelo radikalen vpliv na vedenje menedžerjev in njihovo odločanje« (Hope in Hope, 1996: 2).

Povpraševanje po novem tipu menedžerja v našem okolju pa ne ustvarja le tranzicija, ampak tudi neustavljivi razvoj novih tehnologij. Neoprijemljivih postavk kot so talenti, strokovno znanje, želeni vzorci obnašanj, odnosi, ne moremo jasno izmeriti (številčno opredeliti), pa vendar predstavljajo zmagovalni faktor v inovativnem gospodarstvu. Zato je potrebna korenita sprememba miselnosti ekonomske stroke, kot tudi sprejemanje dejstva, da se vse ne da natančno izmeriti in kvantificirati. Razviti bomo morali nove poslovne modele in popolnoma nove finančne kazalce za merjenje učinkovitosti ljudi (človeškega kapitala). Še posebej to velja za učinkovitost menedžerjev (menedžerski kapital). V tržni borbi za obvladovanje in kontrolo korporacij poteka »tekmovanje med menedžerskimi ekipami« in stalen boj za pravico upravljanja sredstev podjetij (Jensen in Ruback, 1983).

Uspešnost menedžerskega kapitala, je v bistvu prepletena v uspešnost vseh delov podjetja in se kaže skozi finančne kazalce. Potencial za ustvarjanje dodane vrednosti je skrit v vsakem, še posebno pa v slabo vodenih podjetjih. Da bi jo lahko odgrnili, moramo nastaviti kompetentne menedžerje, ki jih bodo vodili v smeri izkoristka vseh potencialov (Bertoncel, 2006b). Izhajamo iz tega, da menedžerske odločitve z načinom, kako vodijo organizacijo, odločilno vplivajo na ustvarjanje dodane vrednosti podjetja.

## 2 Opredelitev pojmov podjetnik in podjetništvo

Da bi ugotovili podjetniški potencial managerjev moramo najprej razgrniti nekaj meglic v zvezi z definicijo podjetništva. Pojem »podjetnik« in »podjetništvo« se dostikrat mešata. Nekatere kategorizacije (Bings in Vale, 1990) so podjetnike opredeljevale kot razred, ki vodi gospodarsko igro, kot kapitaliste, kot menedžerje, kot lastnike, kot razsodnike, inovatorje, kot nosilce negotovosti. Po Boltonu in Thompsonu (2003) je domneva, da je »majhno podjetje« sinonim za »podjetništvo«, zmotna. V študijah podjetništva v nekaj zadnjih letih je opazen trend oddaljevanja od enačenja podjetništva z »majhnim podjetjem« *per se* proti širšemu konceptu podjetništva (Cornwall in Perlman, 1990; Chell, 2001). Kakorkoli že, po Siropolisu (1990) sta »podjetništvo« in »podjetnik« dva pogleda, ki ju ne kaže polarizirati.

Obstaja mnogo socio ekonomskih vplivov na podjetniško prakso: izobrazbeni (Morrison, 2002), kot posledica zgodovine in rezultanta značilnosti dežele (Hagget, 1983), nacionalna kultura (Heelas in Morris, 1992), ideološke, ki se kažejo v vzorcih mišljenja (Burrows, 1991), prevladujoči kulturni vzorci obnašanj, vrednote, prepričanja populacije (Gilder, 1971).

Vzpodbujanje podjetništva je v veliki meri tudi odvisno od nacionalne kulture in vzorcev obnašanja, ki so v nekem časovnem izseku razvoja družbe prevladujoči. Po Hebringu e tal. (1994) je kultura primarna determinanta podjetništva in inovativnosti. Hofstede (1980) trdi, da je nacionalna kultura kolektivno umsko programiranje ljudi določene nacije. Kot rezultat njegove raziskave kultur 40 držav je definiriral štiri dimenzije, po katerih se nacionalne kulture razlikujejo: spoštljiv odnos do avtoritet, izogibanje negotovosti, individualizem in moškost. Hofstede (1980) trdi, da imajo države z večjim rezultatom individualizma in nižjim rezultatom spoštljivega odnosa do avtoritet pogosto višjo gospodarsko rast in so bolj inovativni. Po drugi strani imajo pa države z visoko stopnjo spoštljivosti do avtoritet pogosto centralizirano hierarhično strukturo, ki preprečuje inovativnost, za razliko od tistih z nizko stopnjo spoštljivosti do avtoritet, ki vzpodbujajo inovativnost. Obenem Hofstede ugotavlja, da so ljudje v državah z nizkim indeksom izogibanja negotovosti bolj pripravljeni tvegati in se manj upirajo spremembam. Države z nizkim indeksom izogibanja tveganjem in nizko stopnjo spoštljivosti do avtoritet pa so bolj pripravljene podpirati podjetništvo in inovativnost (ibid).

V literaturi je zaznavno razlikovanje med podjetnikom in lastnikom podjetja (Schumpeter, 1961; Carland et al., 1984). Podjetništvo je proces kreacije nekaj drugačnega → nove ekonomske vrednosti v obliki novega izdelka ali storitve, ki se pomembno razlikujeta od izdelkov in storitev, ki so že na trgu« (Curran in Stanworth, 1989, p. 12).

Navedene raziskave razumemo bolj iz vidika agregatnega nivoja, pomanjkljivo pa so raziskani učinki na individualnem nivoju. Izzivi v zvezi s podjetništvom se še poglobljajo z dilemo o tem, katere podjetniške lastnosti se da priučiti, katere so pa prirojene. Nekateri avtorji (Sae, 1996; Shepherd in Douglas, 1996; Jack in Anderson, 1998) trdijo, da se podjetniško znanje da naučiti, medtem, ko se umetnost podjetništva ne da. Porter (2004) izhaja iz predpostavke, da tradicionalne poslovne šole pretirano poudarjajo kvantitativne in korporativne tehnike na račun bolj kreativnih veščin; medtem ko podjetniško izobraževanje bolj poudarja domišljijo, kreativnost in tveganja. Nekateri avtorji (Glas, 2000) trdijo, da so nekatere podjetniške lastnosti prirojene (energija, inteligenca); nekatere kot zdravje, čustvena stabilnost, sposobnost inspiriranja, inovativnost, kreativnost in osebne vrednote, pa se lahko delno razvija (Dimovski in Žnidaršič, 2004). Za razjasnitev dileme bomo uporabili kategorizacijo Hirsha in Peterasa (1998, p.20), ki različne podjetniške veščine deli na:

- tehniške veščine, ki vsebujejo pisno in ustno komunikacijo, tehnični menedžment in organizacijske sposobnosti,
- poslovne menedžerske veščine, ki vsebujejo planiranje, sprejemanje odločitev, marketinške in računovodske veščine,
- posebne podjetniške veščine, ki vsebujejo notranjo kontrolo, inovativnost, tveganje.

Raziskovalni problem, ki ga bomo obravnavali v tem članku, je razdeljen na več polov. Najprej nas bo zanimal

način kako ugotoviti ali imajo menedžerji podjetniške lastnosti? V naslednji fazi bomo preverili kako ugotovljene podjetniške lastnosti vplivajo na rezultat podjetja. Kako pa sploh lahko merimo prispevek menedžerjev k uspehu podjetij? Z namenom iskanja odgovora na ta vprašanja bomo predstavili model, ki bo omogočil opredelitev in izmero menedžerskega kapitala in podjetniških lastnosti menedžerjev, ter ga v naslednji fazi povezali z rezultati podjetja.

### 3 Model merjenja podjetniškega kapitala

Uspešnost menedžerskega kapitala, je v bistvu prepletena v uspešnost vseh delov podjetja in se kaže skozi finančne kazalce. Potencial za ustvarjanje dodane vrednosti je skrit v vsakem, še posebno pa v slabo vodenih podjetjih. Da bi jo lahko odgrnili, moramo nastaviti kompetentne menedžerje, ki jih bodo vodili v smeri izkoristka vseh potencialov. Trdimo, da se mora prispevek menedžmenta meriti kvalitativno in kvalitativno.

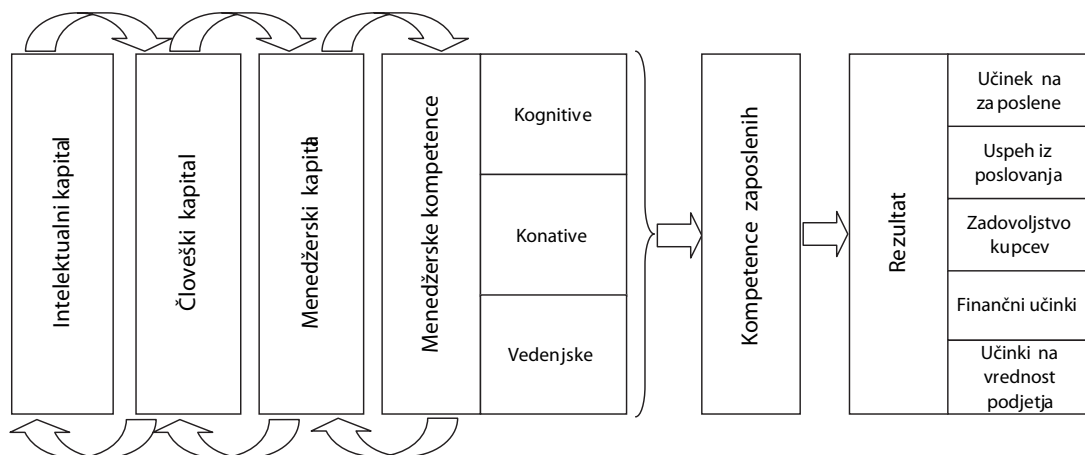
V modelu merjenja podjetniškega kapitala (slika 1) izhajamo iz predpostavke, da je menedžerski kapital del človeškega kapitala, ki sestavlja intelektualni kapital. Neoprijemljive postavke, kot je intelektualni kapital ni lahko kvantificirati (izraziti s števkami), so pa zmagovalni faktor v inovativni ekonomiji.

Pfau in Kay (2002) identificirata jasen odnos med učinkovitostjo človeškega kapitala in ustvarjanjem vrednosti za lastnike. Iz tega vidika so nekateri avtorji opredelili mehke faktorje kot prirojene lastnosti (Hudson, 1993), talent (Bontis in Fitz-enz, 2002), dragocene in enkratne talente (Chen in Lin, 2004), splošno počutje zaposlenih

(Bontis in Fitz-enz, 2002). Pred nas se postavlja izziv merjenja teh mehkih faktorjev.

Strinjamo se, da del odgovora leži v konceptu kompetenc (Ulrich, 1998) in da se človeški kapital na individualnem nivoju lahko meri s konceptom kompetenc. Zato bomo menedžerski kapital razgradili v menedžerske kompetence. Z modelom bomo opredelili, kateri del kompetenc se spreminja in se ga da pridobiti, naučiti, kateri pa je prirojen, nespremenljiv. Za osnovo bomo vzeli delitev, ki so jo podali Miler et al. (2001), ki loči vedenjske (»mehke«) kompetence, ki nam povedo, kako naj bi se ljudje obnašali, da bodo uspešno opravili svoje delo, in tehnične ali funkcionalne kompetence (»trde«), ki nam povedo, kaj morajo ljudje znati in so v stanju narediti, da bodo uspešno opravili svoje delo (so kombinacija veščin in znanja). Z drugimi besedami mehke kompetence opredeljujejo vedenjski del uma, trde kompetence pa kognitivni del uma. Avtorja razprave dodajata še t.i. »konativne kompetence«, ki pa opredeljujejo prirojeni del podjetniških lastnosti, lahko bi rekli naravne talente.

Ugotavljanje naravnih talentov je zaradi skoraj neskončne kombinacije prirojenih načinov delovanja, vedenjskih vzorcev ter pridobljenih znanj in veščin težko ocenjevati. Nekateri avtorji (Snow, Corno in Jackson, 1996; Atman, 1987; Huit 1999; Kolbe, 1997) so začeli ločevati med kognitivnim delom osebnosti (znanja, veščine), čustveno-vedenjskim delom osebnosti (temperament, čustva) in konativnim delom osebnosti (voljnost ravnanja, motivacija). Omenjeni avtorji so obnovili proučevanje koncepta tripartitne teorije uma, ki so ga začeli razvijati že Platon, Spinoza in Kant. Koncept je iz vidika ugotavljanja naravnih talentov pomemben, saj ravno do sedaj zanemarjeni konativni del, opredeljuje naravne načine delovanja (voljnost, način krmiljenja aktivnosti).



Slika 1: Vrednostna veriga menedžerskih kompetenc

Področje konacije postaja vedno bolj zanimivo v sodobni znanosti in menedžerski praksi.

Konacijo težko ločimo od kognitivnega dela uma in čustev ter vedenjskega dela (Snow, 1989). Zaradi tega sta

obe omenjeni domeni prevladovali v študijah iz 20 stoletja. Konativne domene se običajno prepletajo v rezultatih merjenja kognitivnega in čustvenega dela uma. Tako npr. Welcherjeva lestvica inteligence vključuje konativne

komponente (Cooper, 1997). Golemanova konstrukcija emocionalne inteligence vključuje oboje čustva (empatijo, optimizem, obvladovanje čustev) in konativne komponente (določanje ciljev, samoregulacija) (Goleman, 1995). Po drugi strani pa konacija na nek način vsebuje kognitivni, čustveni in voljni del (Gollwitzer, 1990; Snow in Swanson, 1992).

Konacijo se povezuje s konceptom voljnosti, kot uporabo volje ali svobode izbire kaj storiti (Kane, 1985; Mischel, 1996). Je proaktivni aspekt obnašanj (za razliko od reaktivnega ali običajnega, iz navade), ki je osebna, z namenom, ciljno usmerjena ali prizadevajoča komponenta motivacije (Baumeister et al., 1998; Emmons, 1986). Konacijo lahko tudi definiramo kot »tendenco za začetk in ohranjanje krmiljenja aktivnosti v smeri cilja« (Snow, Corno in Jackson, 1996: 226). Atman (1987) v svoji »klasifikaciji konativne domene« pokaže na pet stopenj, skozi katere gre posameznik, ko uporablja svoje konativne zmožnosti: percepcija, fokus, ukvarjanje, vpletenost in preseganje. Atman je razvila 12 vedenjskih korakov, ki jih je imenoval »konacijski krog doseganja ciljev«. Teh 12 korakov je razdelila v tri glavne kategorije delovanje, planiranje in zrcaljenje. Na osnovi navedenega je Atman (1987) razvila orodje za ugotavljanje stila doseganja ciljev posameznika, ki ga je imenovala Ciljno usmerjen inventar.

Zelo uporaben v sodobni menedžerski praksi je t.i. Kolbe® koncept, ki ga je razvila Kathy Kolbe in ki pomeni »praktičen pristop k kreativnemu reševanju problemov, ki posamezniku ne pomaga razkriti samo vira krmiljenja njegovih aktivnosti, pač pa tudi kako lahko te notranje moči uporabi« (Kolbe, 1997:4). »To je naša spretnost, kako stvari naredimo« (Kolbe, 1997:9). Kolbe je ločila štiri osnovne moduse delovanja oziroma naravne potrebe: po raziskovanju, po organiziranju, po spopadanju z novostmi in po delu z oprijemljivimi stvarmi (Kolbe, 2004). V vsakem načinu delujemo z različno intenzivnostjo. Koncept je bil v praksi v mnogo podjetjih preizkušen in uporaben, ter izpolnjuje tudi vse statistične zahteve kredibilnosti, je veljaven in zanesljiv (Kolbe, 2003) ter se ga da kvantificirano izraziti, kar je še posebej pomembno za nadaljnje raziskave in analize.

Kognitivni in vedenjsko-čustveni del uma sta bolj raziskana, in obstaja v praksi mnogo orodij za njuno ugotavljanje. V razpravi dajemo večji poudarek manj znanemu konativnemu delu, zato omenimo le, da so v kognitivnem delu poleg inteligence združene veščine in znanja posameznika, v vedenjskem delu pa čustva in vzorci obnašanj. Trde kompetence tako v bistvu izhajajo iz kognitivnega dela uma in opredeljujejo razna tehnična znanja in veščine, ki so potrebna za izvedbo naloge. Razlikujejo se na različnih delovnih mestih, oddelkih, enotah. Ta znanja in veščine se da priučiti in pridobiti, z učenjem in izkušnjami. Vešana so na specifično področje dela, ki ga nekdo opravlja. Mehke ali vedenjsko čustvene kompetence opredeljujejo potrebna obnašanja, vrednote, ki jih mora nekdo imeti za uspešno izvedbo naloge. Vedenjske kompetence so odvisne od mnogih vplivov (vzgoja, družina, šola, prijatelji, sodelavci ipd.) in jih težje menjamo kot

znanja in veščine. Nekateri avtorji (Abraham S. et al., 2001) zagovarjajo, da obstaja skupina vedenjskih kompetenc, ki naj bi bile skupne za vse menedžerje. Skupna značilnost kognitivnih in vedenjsko-čustvenih kompetenc je, da so za razliko od konativnih kompetenc, podvržene spremembam, torej dinamične. Poglejmo samo primer spremembe tehnologije, ali primer spremembe tržne strategije, novosti v informacijski tehnologiji in podobno, kjer je potrebno pridobiti nova znanja, veščine in vzorce obnašanj. Zato sta ti dve vrsti kompetenc tesno povezani s konceptom učenja.

S konativnimi menedžerskimi kompetencami tako lahko merimo prirojen del podjetniških lastnosti, z kognitivnimi in vedenjsko-čustvenimi pa del, ki je podvržen spremembam. S tem zajamemo vse domene podjetniških lastnosti na individualnem nivoju.

Menedžerske kompetence same zase ne pomenijo dosti, če so samo »speči potencial« in če zanemarimo vpliv na rezultat podjetja. Z rezultatom podjetja pa nikakor ne mislimo le na finančen del, pač imamo širši pogled, ki vključuje tudi druge vplivne faktorje. Trdimo, da menedžerske kompetence posledično vplivajo na kompetence zaposlenih, vse skupaj pa na rezultat podjetja. V modelu smo razgradili rezultat podjetja na pet glavnih delov (pri čemer smo izhajali iz delitve Vitolsa (2005) in jo delno nadgradili):

- učinek na zaposlene, kot so zadovoljstvo, zavzetost, motivacija,
- uspeh iz poslovanja kot so produktivnost, inovativnost,
- zadovoljstvo kupcev,
- finančni učinki kot so dobičkonosnost, dodana vrednost, prihodki,
- učinki na vrednost podjetja, kot so vrednost cene delnice, tržne vrednosti podjetja.

## 4 Zaključek

Model merjenja podjetniškega potenciala je poskus celovitega pristopa k merjenju vpliva menedžerskega kapitala na rezultat podjetij in v tem sklopu tudi ugotavljanja podjetniškega potenciala menedžerjev. Najprej moramo razgraditi menedžerski kapital v osnovne sklope kompetenc. Vsak sklop zahteva drugačen pristop k merjenju. S statističnimi metodami lahko potem preverimo vpliv na posamezen vidik rezultata podjetja, ki smo ga tudi razgradili. Poudarek smo dali konativnim menedžerskim kompetencam, ki so v praksi manj znane, ki pa razkrijejo tudi podjetniški potencial menedžerjev.

Praktična implikacija ugotovitev je pomembna za sodobno menedžersko prakso, saj se nakazuje možnost, da skozi ugotavljanje kompetenc menedžerjev, med njimi tudi podjetniških, lahko do neke mere napovemo rezultat podjetja. Za preveritev te trditve pa so potrebne še nadaljnje raziskave.

Predpostavke uspešne izdelave celotne raziskave so široko poznavanje teorije človeškega kapitala, teorije kompetenčnih modelov in merjenja človeškega kapitala,

poznavanje raziskovalnih metod in veliko praktičnih izkušenj iz menedžmenta.

Pri raziskavi obstaja tudi nekaj omejitev in dilem. Prva je vzorčenje. Naslednja omejitev se dotika večnega problema, ki je obenem omejitev podobnih študij, to je vzročnosti. Težko je izluščiti vpliv posamezne spremenljivke in opredeliti ali je vzrok ali posledica. Glede na veliko število spremenljivk je potrebno zaključke temu primeru obravnavati. Slednje pa že nakazuje naslednjo omejitev, to je operacionalizacijo tako obsežne in kompleksne raziskave. Nadaljnja omejitev se kaže v tem, da je spremenljivke rezultata podjetja, ki se nanaša na učinke na zaposlene težko meriti. Če gledamo tranzicijske ekonomije širše moramo imeti pred očmi še naslednjo omejitev, da je rezultat raziskave odvisen tudi od drugih mehkih faktorjev kot so podjetniške kulture, prevladujoči vzorci nacionalne kulture, stopnja konkurenčnosti gospodarstva, moč sindikatov, velikost industrijskega sektorja in podjetij, ki se obravnavajo, in portfolio zaposlenih v obravnavanih podjetjih.

Obravnavani model merjenja podjetniškega potenciala je dobra začetna osnova, ki zagotavlja kredibilnost, veljavnost in zanesljivost v izvedbi. Njegove implikacije v praksi prinašajo svež pristop v raziskovanju vpliva menedžerskih kompetenc na rezultat podjetja in odpirajo nadaljnje možnosti raziskav v tej smeri.

## Literatura

- Abraham, S.E., Karns, L. A., Shaw, K. & Mena, M. A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process, *Journal of Management Development*, **20**(10): 842-852.
- Atman, K.S. (1987). The role of conation (striving) in the distance education enterprise, *The American Journal of Distance Education*, **1**(1): 14-24.
- Baumeister, R. et al. (1998). Ego depletion: Is the active self a limited resource?, *Journal of Personality and Social Psychology*, **74**(5):1252-1265.
- Bertoncel, A. (2006a): *Evolucija in finančni vidik*, v: Bulc, V., Ritmi poslovne evolucije, Ljubljana:Vibacom.
- Bertoncel, A. (2006b). Corporate restructuring and controlling interest, Stud. Univ. Babeş-Bolyai, *Oecon.*, **51**(1): 59-73.
- Bings, M.& Vale, P. (1990). *Entrepreneurship and Economic Change*, London : McGraw-Hill.
- Bolton, B.& Thompson, J. (2003). *The Entrepreneurs in Focus: Achieve Your Potential*, Thomson Learning, London.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, **36**(2): 63 – 76.
- Bontis, N. & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents, *Journal of Intellectual Capital*, **3**(3):223-247.
- Bunc, M. (1992). *Global Economy in the Age of Science-based Knowledge*, New York : United Nations Institute for Training and Research.
- Burrows, R. (1991). *The discourse of enterprise culture and restructuring of Britain: a polemical contribution*. Uredila: Curran, J.& Blackburn, R., London:Paths of Enterprise.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W. & Carland, J.A. (1984). Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualisation, *The Academy of Management Review*, **9**(2):354- 359.
- Chell, E. (2001). Entrepreneurship: globalisation, innovation and development, *International Journal of Entrepreneurial Behavior&Research*, **7** (5):205-206.
- Chen, H.M & Lin, K. J. (2004). The role of human capital cost in accounting, *Journal of Intellectual Capital*, **5**(1):116-130.
- Cooper, S. (1997). *The clinical use and interpretation of the Wechsler Intelligence Scale for children*, 3rd ed., Springfield: Charles C. Thomas Publisher.
- Cornwall, R.J.& Perlman, B. (1990). *Organizational Entrepreneurship*, Boston: Irwin.
- Curran, J.& Stanworth, J. (1989). Education and training for enterprise: some problems of classification, evaluation, policy, and research, *International Small Business Journal*, **7** (2): 11-22.
- Dimovski, V.& Žnidaršič, J.(2004). Traditional vs. Active Teaching Methods:Implementing Modern Teaching Methods In Entrepreneurial Education, *Proceedings of 2004 European Applied Business Research Conference*, Edinburgh, Scotland.
- Emmons, R. (1986). Personal strivings: an approach to personality and subjective well-being, *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**:1058-1068.
- Fitz-enz, J. (2000). *ROI of Human Capital*, New York: American Management Association.
- Gilder, G. (1971). *The Spirit of Enterprise*, New York: Simon and Shuster.
- Glas, M.(2003). Ocena pogojev za podjetništvo v Sloveniji, Osnutek za raziskavo GEM, Slovenija 2002. 12/12-2002-6/1-2003.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement*, New York: Bantam.
- Gollwitzer, P. (1990). Action phases and mind-sets. Uredila: Higgins, E. & Sorrentino, R., Handbook of motivation and cognition, **2**:53-92.
- Hagget., P. (1983). *Geography, A Modern Synthesis*, New York : Harper Collins.
- Heela., P.& Morris, P. (1992).*The Values of Enterprise Culture*, London : Routledge.
- Herbig, P., Golden, E., J.& Dunphy, A. (1994). The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success, *Marketing Intelligence&Planning*, **12**(9):37-48.
- Hisrich, R.D.& Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*, 4th ed., Boston : Irwin McGraw-Hill.
- Hope, T. & Hope, J.(1996). *Transforming the Bottom Line*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hofstede, G. (1980).*Culture's Consequences*, London: Sage Publications.
- Hudson, W. (1993). *Intellectual Capital, How to Build it, Enhance it, Use it*, New York: John Wiley&Sons.
- Huit, W. (1999). Conation as an important factor of mind, Educational Psychology Interactive, Valdosta, GA: Valdosta State University, dosegljivo na <http://chiron.valdosta.edu/whuitt/col/regsys/conation.html> (20.10.2006).
- Jensen, M. & Ruback, R.S. (1983). The Market for Corporate Control: The Scientific Evidence, *Journal of Financial Economics*, **11**(1):5-50.
- Kane, R. (1985): »Free will and values«, Albany: State University of New York Press.
- Kolbe, K. (1997). *The conative connection*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., dosegljivo na <http://www.kolbe.com/> (1.9.2006).

- Kolbe, K. (2004). *Powered by Instinct*, Monumentus Press.
- Kolbe, K. (2003). *Kolbe Statistical Handbook*, Phoenix AZ, Kolbe Corporation, dosegljivo na <http://www.kolbe.com/> (1.9.2006).
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (1992). *Corporate Culture and Performance*, New York :The Free Press.
- Miller, E., Rankin, N. & Neathley, F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations*, London: CIPD.
- Mischel, W. (1996). *From good intentions to willpower*. Uredila: Gollwitzer, P. & Bargh, J., *The psychology of action*, pp. 197-218, New York: Guilford Press.
- Morrison, A. (2002). Small hospitality business: enduring or endangered?, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, **9**(1):1-11.
- Pfau, N. B. & Kay, I. ( 2002). *The Human Capital Edge*, New York: McGraw-Hill.
- Porter, L. (1994). The relation of entrepreneurship education to business education, *Simulation and Gaming*, **25**(3): 416-419.
- Saeed, J. (1996). A critical evaluation of Australian entrepreneurship education and training, *Proceedings of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference*, Arnhem.
- Shepherd, D.A. & Douglas, E.J. (1996). Is management education developing or killing the entrepreneurial spirit?, *Proceedings of the Internationalising Entrepreneurship Education and Training Conference*, Arnhem.
- Schumpeter, J. (1961). *The Theory of Economic Development*, Cambridge : Harvard University Press.
- Siropolis, N. (1990). *Small Business Management*, Boston :Houghton Mifflin.
- Snow, R. (1989). Toward assessment of cognitive and conative structures in learning, *Educational Researcher*, **18** (9): 8-14.
- Snow, R. & Swanson, J. (1992). Instructional psychology: aptitude, adaptation, and assessment, *Annual Review of Psychology*, **43**:583-626.
- Snow, R.E., Corno, L. & Jackson, D. (1996). Individual differences in affective and conative functions. Uredila: Berliner, D. & Calfee, J., *Handbook of educational psychology*, pp 243-310, New York: Simon&Schuster Macmillan.
- Ulrich, D. (1998). Intellectual capital = competence X commitment, *Sloan Management Review*, **39**: 15-30.

**Darko Kovač**, predavatelj višje šole, magister znanosti, je od leta 1980 vseskozi deloval v praksi na vodstvenih in vodilnih položajih. Bil je pomočnik direktorja, član uprave, direktor. Trenutno je direktor svetovalnega podjetja CO&DA d.o.o. Je izkušen predavatelj, ki si je na usposabljanjih doma in v tujini ter skozi svoje dolgoletno delo nabral veliko mero znanj in izkušenj iz področja vodenja in učinkovitega ravnanja z ljudmi. V zadnjem času se pojavlja tudi kot avtor znanstvenih člankov in kot publicist v obliki strokovnih člankov, ter strokovnih mnenj v različnih slovenskih medijih in kot predavatelj na konferencah. Njegovi trenutni raziskovalni interesi se osredotočajo na družbene in mednarodne teme iz področja ravnanja z ljudmi, podjetništva in merjenja učinkov človeškega potenciala na finančni rezultat podjetij.

**Andrej Bertonec** je doktor ekonomskih znanosti s področja financ, raziskovalec Inštituta za poslovno rast in kreativnost ter direktor Carynthia Group, svetovalnega podjetja, ki izvaja storitve investicijskega bančništva. Ima dolgoletne izkušnje na področju podjetniških financ, tako v domačem kot mednarodnem okolju, med drugim je vrsto let deloval v New Yorku. Uspešno je zaključil vrsto akvizicijskih projektov za slovenske in tuje gospodarske subjekte v Sloveniji, Jugovzhodni in Centralni Evropi. Dr. Bertonec je avtor vrste samostojnih knjižnih del, znanstvenih člankov, kolumnist in publicist. Redno predava na domačih in tujih univerzah. Njegovi raziskovalni interesi so prevzemi in združitve podjetij, napovedovanje poslovanja in strategija rasti, podjetništvo in merjenje učinkov človeškega potenciala na finančni rezultat podjetij.