

# Knjižna ocena

Janko Belak

## Integralni management – MER model

Založba MER v Mariboru,  
240 strani, ISBN 978-961-6281-2-5.

V knjižni zbirki Aktualnosti managementa in razvoja, ki jo izdaja Založba MER iz Maribora, je konec leta 2010 izšla knjiga z naslovom *Integralni management – MER model*, avtorja prof. dr. Janka Belaka. Knjiga je rezultat osemnajstletnega raziskovalnega in strokovnega dela sodelujočih iz številnih držav; avtor je rezultate tega dela v knjigi povezal v celoto in nadgradil dosedanje predstavitev MER modela. Doslej najceloviteje je bil MER model predstavljen v knjigi *Integralni management in razvoj podjetja*, soavtorsko delo prof. dr. Janka Belaka in enaintridesetih soavtorjev in soavtoric, ki je izšla leta 2003 prav tako pri Založbi MER v Mariboru.

Knjiga je sestavljena iz osmih vsebinskih poglavij. Prvo, izhodiščno poglavje obsega utemeljitev integralnega managementa skozi zgodovinski pogled na razvoj managementa. Čeprav razvoj managementa v literarnih virih ni enoznačno opredeljen, pa lahko časovno umestimo razvoj integralnega managementa v obdobje konec drugega tisočletja, ko se je v različnih okoljih začel intenzivni razvoj integralnosti managementa. V evropskem prostoru sta kot rezultat tovrstnih prizadevanj najbolj poznana Sanktgallenski in Züriš-

ki model integralnega managementa. Začetki nastajanja MER modela integralnega managementa segajo v leti 1992 in 1993, ko je pri Založbi Obzorja v Mariboru izšla knjiga *Podjetništvo, politika podjetja in management*. Knjiga je nastala kot soavtorsko delo dvaindvajsetih sodelujočih raziskovalcev iz petih držav. Raziskovalno delo na področju podjetništva, politike podjetja in managementa so slovenski raziskovalci nadaljevali in v raziskovalno delo pritegnili tuje znanstvenike in raziskovalce. V obdobju od leta 1992 do leta 2010 ji je tako več kot štiristo sodelovalo s tematsko usmerjenimi raziskavami k izgradnji MER modela integralnega managementa. MER model temelji na sodobnih upravljalno-vodstvenih spoznanjih s poudarjeno zahtevo po celovitosti v procesni, inštrumentalni in institucionalni razsežnosti managementa. Pri tem je jasno izpostavljena tudi potreba po integraciji managementa s podjetjem in njegovim okoljem, če naj podjetje uresničuje svoje temeljni smoter, to je obstoj ter za ta obstoj nujno razvojno in velikostno spreminjanje. Avtor je zato drugo poglavje posvetil obravnavi življenjskega okolja podjetja. Ker je le-to kompleksno in dinamično ter zato težko obvladljivo, je za podjetja ključnega pomena opredelitev relevantnega dela okolja, ki sestoji iz treh prostorov, to je tržnega, operacijskega in kognicijskega. V tem poglavju avtor utemeljuje za uporabnost in razumevanje MER modela potrebno pojmovanje podjetja v širšem pomenu; torej ne zgolj kot profitno usmerjeno, privatno podjetje, ampak sledi MER model uporabi pojma podjetje tudi za javna podjetja, zavode, društva, različna združenja in druge neprofitno usmerjene organizacije. Tretje poglavje je namenjeno izhodiščnim pojasnitvam upravljanja, vodenja in managementa. MER model temelji na Wienerjevih kibernetičnih spoznanjih in kibernetičnem razumevanju upravljanja, za neposredno rabo pa je v model vgrajeno upravljanje kot lastniška funkcija in vodenje kot managerska. Celota obojega je strnjena v upravljalno-vodstveni proces. Procesni razsežnosti managementa je namenjeno četrto poglavje, v katerem avtor pojasnjuje hierarhičnosti in ravni procesa (politika podjetja, strateški management in izvedbeni management), temeljne

funkcije (planiranje, organiziranje, neposredno vodenje in kontroliranje) in procesne funkcije (pripravljalne informacijske aktivnosti, odločanje in ukrepanje). V petem poglavju je obravnavan management kot inštrumentalni sistem. Avtor podrobno pojasnjuje vrednote ter podjetniška in upravljalno-vodstvena načela, nekoliko manj nadrobno pa stile, tehnike in metode vodenja, kar je razumljivo glede na obsežnost in raznovrstnost tega dela vodstvenega inštrumentarija. Institucionalno razsežnost MER modela predstavljajo upravljalci in vodstvo podjetja, zato avtor v šestem poglavju pojasnjuje potrebne razmejitve med upravljalci in vodstvom glede na hierarhičnost njihovega delovanja v upravljalno-vodstvenem procesu, predvsem z vidika njihove pristojnosti za odločanje. Ta spoznanja avtor dopolnjuje z organizacijskimi modeli managementa, kompetencami, avtoriteto, motivacijo in osebnostnimi lastnostmi managerjev in podjetnikov. Pomembno nadgradnjo dosedanjih objav MER modela predstavljajo v sedmem poglavju obravnavani uspešnosti dejavniki med katere avtor uvršča zunanjo in notranjo skladnost podjetja, verodostojnost, konkurenčnost, podjetnost, sinergijo, kulturo, filozofijo, etiko, ekologijo in učinkovitost. Avtor poudarja, da so za uspeh vsakega podjetja vsi ti dejavniki ključnega, strateškega pomena, je pa drugačna njihova uveljavitev v vsakem konkretnem primeru podjetja. Zadnje, osmo poglavje je namenjeno obravnavi potrebnih prilagajanj managementa posameznim življenjskim obdobjem podjetja, dejavnosti, velikosti ter posebnim stanjem in ciljem podjetja. Nakazane so procesne, inštrumentalne in institucionalne razsežnosti kriznega managementa in proaktivnega managementa priložnosti, kooperacijskega managementa in managementa sprememb.

Knjigo odlikuje celovitost obravnave managementa s procesne, inštrumentalne in institucionalne razsežnosti, pri tem pa ni zanemarjena vpetost podjetja v okolje. Podjetje je obravnavano kot odprt, dinamični sistem, spoznanja o upravljalno-vodstvem obvladovanju podjetja pa so povezana s spoznanji razvojnih teorij in modelov. Za tista področja obravnave, ki ji avtor zaradi omejenosti prostora (knjiga bi bila

preobsežna) ni mogel nameniti dovolj pozornosti, so v knjigi navedeni dodatni literarni viri, kar je prav tako ena od odlik knjige. Morda bi lahko knjiga vključevala več pojasnitvenih primerov, kar pa bi povečalo obseg knjige in s tem ceno, ki je v tržnem prostoru, še posebej pa majhnem slovenskem, pomemben odločitveni dejavnik

za nakup. Knjiga je primerna tako za izobraževalne namene, predvsem za potrebe podiplomskega izobraževanja, kot tudi za prakso. Glede praktične uporabe MER modela integralnega managementa pa velja upoštevati, da je vsak model poenostavitev prakse in ga ja zato potrebno ob uvedbi v prakso konkretnih podjetij prilagoditi poseb-

nostim teh podjetij, kakor tudi specifičnosti okoliščin v katerih ta podjetja poslujejo in se razvijajo.

Knjižno oceno je napisala  
Mojca Duh,  
Univerza v Mariboru,  
Ekonomsko-poslovna fakulteta