

Management

Management

Temelji managementa, odločanje
in ostale naloge managerjev

Janko Kralj

Prof. dr. Janko Kralj · *Management: temelji managementa,
odločanje in ostale naloge managerjev*
Strokovna recenzenta · prof. dr. Janko Belak
in prof. dr. Štefan Kajzer
Izdala in založila · Visoka šola za management
v Kopru, februar 2003
Zanjo · Nada Trunk Širca, PhD
Oblikovanje in stavek · Alen Ježovnik
Tisk · Tiskarna VeK Koper
© 2003 Janko Kralj

CIP – Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

65.012.4(075.8)

KRALJ, Janko, 1928–

Management : temelji managementa, odločanje
in ostale naloge managerjev / Janko Kralj. - V Kopru :
Visoka šola za management, 2003 (Koper : Vek)

ISBN 961-6268-80-5

COBISS.SI-ID 122762752

Kazalo

- Seznam preglednic · 8
- Seznam risb · 10
- Predgovor · 11
- 1 Uvod v predmet · 14
 - 1.1 Management podjetja, urejanje zadev in managerji · 14
 - 1.2 Potrebno posebno izraze · 19
 - 1.3 Zasnova predmeta · 25
- I TEMELJI MANAGEMENTA
- 2 Organizacija kot sistem · 35
 - 2.1 Potreba po kontigenčnem in sistemskem pristopanju · 35
 - 2.2 Bistvena spoznanja teorij sistemov · 40
 - 2.3 Kibernetično lotevanje organizacijskih sistemov · 49
- 3 Podjetje kot organizacijski sistem · 62
 - 3.1 Organizacija in podjetje · 62
 - 3.2 Osnovanje podjetja · 75
 - 3.3 Delitev dela v podjetju · 79
- 4 Interesna teorija politike podjetja · 95
 - 4.1 Politika organizacije in politika podjetja: sestavine in razsežnosti · 95
 - 4.2 Sestavine in razsežnosti politike podjetja v interesni teoriji · 104
 - 4.3 Usmerjanje k ciljem podjetja · 109
 - 4.4 Interesi in interesno vedenje udeležencev podjetja · 115
- 5 Praktični model politike podjetja · 136
 - 5.1 Temeljni praktični model politike podjetja · 136
 - 5.2 Sestavine in razsežnosti praktičnega modela politike podjetja · 139
 - 5.3 Analiziranje okolja in podjetja · 148
- 6 Kulture, filozofija podjetja in etika managementa · 157
 - 6.1 Kulture okolja, subkulture udeležencev in filozofija podjetja · 157
 - 6.2 Filozofija podjetja kot njegova formalna kultura · 162
 - 6.3 Etika kot sestavina filozofije podjetja · 185
- 7 Izidi in kakovost poslovanja (uspeh in ugled podjetja) · 197
 - 7.1 Cilji, izidi in kakovost poslovanja · 197

- 7.2 Sestavine kakovosti poslovanja podjetja · 199
- 7.3 Merila kakovosti poslovanja in težnja k odličnosti · 206
- 8 Usmerjanje v boljšo kakovost poslovanja in v odličnost · 215
 - 8.1 Odličnost ameriških podjetij · 215
 - 8.2 Odličnost britanskih podjetij · 227
 - 8.3 Od kakovosti k odličnosti poslovanja – slovenska in evropska pot · 238
- II UREJANJE ZADEV IN ODLOČANJE
- 9 Urejanje zadev kot celovito razreševanje odprtih problemov · 254
 - 9.1 Temelji urejanja zadev in odločanja · 254
 - 9.2 Ugotavljanje in lotevanje problemov podjetja · 262
- 10 Odločanje o problemih · 281
 - 10.1 Proces odločanja · 281
 - 10.2 Ustvarjalnost in zapletenost odločanja · 285
 - 10.3 Razsežnosti in področja odločanja v podjetju · 294
 - 10.4 Interdisciplinarni vidiki odločanja · 300
 - 10.5 Razumnost odločanja in razmere pri odločanju z upoštevanjem tveganja · 305
 - 10.6 Teorije odločanja in modeli za odločanje · 310
- 11 Odločevalci v podjetju · 323
 - 11.1 Vrste odločevalcev v podjetju · 323
 - 11.2 Posamezni odločevalec in odločevalci v skupinah · 329
 - 11.3 Slogi odločanja · 340
- 12 Organiziranje in izvajanje odločanja · 347
 - 12.1 Organiziranje odločanja, informiranje in ustvarjalne metode · 347
 - 12.2 Poteki odločanja · 357
- 13 Intuitivno odločanje v managementu · 369
 - 13.1 Intuicija, izkušnje in znanje · 369
 - 13.2 Fiziološki vplivi leve in desne polovice velikih možganov · 371
 - 13.3 Vplivi inteligence na vedenje in odločanje · 375
 - 13.4 Raba intuicije za odločanje · 378
- III OSTALE NALOGE MANAGERJEV
- 14 Snovanje in planiranje · 396
 - 14.1 Skupek dejavnosti za planiranje · 396
 - 14.2 Informiranje kot podlaga za planiranje · 401
 - 14.3 Planiranje kot orodje obvladovanja podjetja · 405

15	Organiziranje in koordiniranje	· 418
15.1	Organiziranje in koordiniranje kot dejavnosti urejanja podjetja	· 418
15.2	Organiziranje struktur	· 419
15.3	Organiziranje procesov	· 430
15.4	Koordiniranje	· 433
16	Management sodelavcev in vodenje ljudi k izidom	· 438
16.1	S podjetjem povezani ljudje in management sodelavcev	· 438
16.2	Vodenje ljudi k izidom in motiviranje	· 443
16.3	Posebni pristopi k vodenju ljudi	· 448
17	Obvladovanje podjetja z nadziranjem	· 454
17.1	Pojem, ravni in vrste nadziranja podjetja	· 454
17.2	Sistemi in procesi nadziranja podjetja	· 458
17.3	Računovodsko nadziranje in kontroling	· 462
	Uporabljena literatura	· 470
	Summary	· 475

Seznam preglednic

- 2.1 Členitev vnaprejšnje informacije · 55
- 3.1 Pristojnosti skupščine ter nadzornega sveta delniške družbe · 83
- 3.2 Pristojnosti uprave (managementa) delniške družbe · 88
- 4.1 Model ključnih področij politike podjetja · 115
- 4.2 Sistemska povezanost interesov v smotre z vidikov udeležencev v gospodarstvu in v državi (družbi) · 122
- 5.1 Kratke značilnosti razvojnih modelov vodenja podjetij · 150
- 5.2 Postavke za presojanje politike organizacije · 151
- 5.3 Značilnosti sestavin za presojanje politike podjetja po postavkah in razvojnih modelih · 152
- 5.4 Koraki primerjalnega merjenja · 154
- 6.1 Model filozofije podjetja · 162
- 6.2 Značilnosti razvojnih modelov managementa · 172
- 6.3 Razvrstitev temeljnih zasnov o poslovanju in razvoju podjetja · 175
- 6.4 Prilagajanje posameznika organizaciji · 184
- 7.1 Sestavine kakovosti poslovanja podjetja · 207
- 9.1 Prepoznavanje in urejanje zadev · 258
- 10.1 Značilnosti strukturiranih in nestrukturiranih odločitev · 286
- 10.2 Učinek vrste odločitev na njene sestavine · 287
- 10.3 Domneve razumnega odločanja · 307
- 10.4 Kritika zadovoljivega odločanja · 308
- 10.5 Smotri, cilji in vrste modelov · 314
- 11.1 Strategije skupinskega odločanja · 339
- 11.2 Združljivost različnih slogov odločanja vodje in podrejenih · 343
- 12.1 Informacije pri odločanju · 349
- 12.2 Vprašanja pred odločanjem · 358
- 12.3 Stopnje umnega odločanja · 359
- 12.4 Koraki v procesu urejanja zadev · 360
- 12.5 Ponavljanje procesov odločanja · 362
- 12.6 Koraki in opomniki modela za strokovno in etično odločanje · 362
- 13.1 Prednostni načini razmišljanja managerjev · 374
- 13.2 Preglednica inteligence · 377
- 13.3 Smernice za razvijanje intuicije pri odločanju · 384
- 13.4 Temeljni koraki k sprejetju intuicije · 386
- 13.5 Deset korakov intuitivnega razreševanja problemov · 387
- 14.1 Ponazoritev procesa strateškega planiranja · 411
- 16.1 Opis slogov vodenja · 446

Seznam risb

- 2.1 Objekti in pojavi v prostoru in času · 42
- 2.2 Opazovanje sistema na temelju podmen o modelu sistema · 43
- 2.3 Stabilnost sistema · 43
- 2.4 Delovanje in dinamičnost sistema · 44
- 2.5 Ciljna ter interesna usmerjenost sistema · 44
- 2.6 Izvirne vrste sistemov po načinih uravnavanja in usmerjanja · 45
- 2.7 Kibernetična organiziranost sistema · 47
- 2.8 Podjetja kot organizacijski sistemi · 48
- 2.9 Ponazoritev ciljnega in brezciljnega gibanja glede na kakovost razvoja v času · 49
- 2.10 Informacijske povezave v krogih obvladovanja ciljnih sistemov · 52
- 2.11 Poenostavljeni model kibernetičnega obvladovanja organizacije · 53
- 2.12 Kibernetična načela vnaprejšnje in povratne informacije · 55
- 2.13 Vplivi dojemanja stanja na odločitve · 57
- 2.14 Ponazoritev informacijskega obzorja v času · 58
- 3.1 Oris poslovnih dejavnikov · 66
- 3.2 Tenzorni naris podjetja kot obvladovanega sistema · 70
- 3.3 Splošen model kibernetične organiziranosti podjetja kot poslovnega sistema (z vidika proizvodnega podjetja) · 74
- 4.1 Model vodenja politike podjetja · 100
- 4.2 Ponazoritev sanktgallenskega modela integralnega managementa · 102
- 4.3 Ponazoritev mariborskega modela integralnega managementa · 105
- 4.4 Dinamične razsežnosti politike podjetja · 108
- 4.5 Model ciljnega sistema podjetja (splet temeljnih ciljev) · 109
- 4.6 Celoten tok politične akcije (MacMillanov model) · 129
- 5.1 Tavčarjev temeljni model politike organizacije · 138
- 5.2 Okvirni model politike podjetja in razsežnosti · 140
- 5.3 Podrobnejši okvirni model politike podjetja · 143
- 5.4 Temeljni procesni model za snovanje politike podjetja · 146
- 5.5 Poteki pri snovanju strategij v podjetju · 147
- 6.1 Nastajanje in utrjevanje kulture (filozofije) podjetja · 161
- 7.1 Sestavine kakovosti poslovanja · 201
- 7.2 Povezanost kazalnikov finančnosti in rentabilnosti · 209
- 8.1 Trije stebri organiziranosti velikih odličnih ameriških podjetij · 226
- 8.2 Evropski model poslovne odličnosti · 246
- 9.1 Oris znanstvene metode za lotevanje poslovnih problemov · 264

- 9.2 Osrednja vloga izhodišč v katerikoli dejavnosti · 269
- 9.3 Dresher-Magyarov prikaz hierarhije ciljev · 270
- 9.4 Grangerjev prikaz izpeljave konkretnih ciljev iz splošnih ciljev · 271
- 10.1 Oris ustvarjalnega procesa odločanja · 281
- 10.2 Model strateškega odločanja · 293
- 10.3 Interdisciplinarnost odločanja · 301
- 10.4 Ekonomska in finančna teorija odločanja · 313
- 11.1 Tannenbaum-Schmidtova lestvica slogov vodenja · 341
- 12.1 Model za strokovno in etično odločanje · 359
- 13.1 Rutinsko, analizno in intuitivno odločanje po ravneh managementa · 370
- 13.2 Človeški možgani · 372
- 13.3 Podoba neke ženske – kaj vidite na sliki? · 380
- 14.1 Ponazoritev raziskovanja okolja podjetja · 400
- 14.2 Razmerja med oblikovanjem politike podjetja in planiranjem planov · 406
- 15.1 Povezanost strukture organiziranosti s poslovno-ekonomsko strukturo v podjetju · 421
- 15.2 Poenostavljen naris funkcijske strukture · 424
- 15.3 Produktna struktura organiziranosti · 425
- 15.4 Projektna struktura organiziranosti · 425
- 15.5 Projektno-matrična struktura organiziranosti · 426
- 15.6 Deteljičasta struktura organiziranosti · 426
- 15.7 Organiziranost v satovju · 428
- 15.8 Trapezoidna organiziranost · 428
- 15.9 Celostni 7s model · 429
- 15.10 Dejavniki poslovnega procesa · 431
- 15.11 Skupinsko odločanje v usklajevalnih skupinah · 434
- 16.1 Vodstvena mreža · 444

Risbe 5.2–5.5 so z dovoljenjem avtorja vzete iz dela Mitje I. Tavčarja *Razsežnosti strateškega managementa* (Koper: Visoka šola za management, 1997), risba 13.2 pa z dovoljenjem založbe iz *Družinske enciklopedije Guinness* (Ljubljana: Slovenska knjiga, 1998), str. 222.

Predgovor

Ta knjiga je nastala na temelju dveh mojih knjig oz. učbenikov za programe Visoke šole za management v Kopru z naslovi *Temelji managementa in naloge managerjev* ter *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Prva, o temeljih managementa, je izšla v Založbi Visoke šole za management v Kopru maja 1998 v prvi izdaji, maja 1999 v drugi izdaji in septembra 2001 v tretji, dopolnjeni izdaji. Druga knjiga, o odločanju in urejanju zadev, pa v letu 2000.

Z razvojem študija managementa na visoki šoli je prišlo do združitve snovi o managementu in o odločanju v program Temelji managementa. Nastala je potreba po novem učbeniku, v katerem bi bila združena vsebina obeh knjig in upoštevana nova dognanja. To je sedaj storjeno v delu *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Veseli me, da sem imel priložnost napisati to knjigo.

Kljub temu, da je v knjigi upoštevan učni program visoke šole ima knjiga širši pomen in vsebuje precej mojih izvirnih dognanj o obvladovanju podjetja. S tem in z managementom sem se kot pisec ukvarjal v vsej moji karieri: v praksi kot vodja oddelkov in direktor področij v tedenj Iskri (22 let), kot raziskovalec (dva magisterija in doktorat ter vrsta člankov in tudi knjig) ter kot profesor (že od leta 1954). V času, ko je bila kategorija managementa nezaželen pojem sem proučeval, raziskoval, pisal in poučeval management v okvirju politike organizacije. Mnogo stvari izhaja iz sodelovanja mojih študentov, ki so delali presoje vodenja politike podjetja po moji metodi za presojanje. V dobrih 30 letih je bilo okrog 2800 takih presoj in v tistih, ki so jih opravili vršni managerji je bilo marsikaj zanimivega. Podobno pa je tudi z dognanji mojih magistrandov in doktorandov (profesorji Gabrijelčič, Oblak, Senčar, Tavčar, Vršec), ki so udeleževali moje zamisli in jih nadaljevali. Pri tem je velik prof. Tavčarjev delež, posebej pa prof. Belakov iz Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru, ki povezuje moja dognanja s sanktgallensko šolo. Po drugi strani pa sem se oplajal z dognanji profesorjev Kajzerja in Muleja, tudi kolegov iz Ekonomsko-poslovne fakultete v Mariboru in še posebej že pokojnega prof. Gorupiča, ki me je v šestdesetih letih vpeljal v proučevanje politike podjetja. To je vodilo k zasnovanju interesne teorije politike organizacije

iz katere izhajajo moje zamisli o sodobnem managementu tako kot jo obravnavam v tej knjigi. V podporo mi je v zadnjih letih tudi sodelovanje mojega sina Marka, diplomiranega inženirja fizike in managerja, ki kritično prebira besedilo kot uporabnik.

Pomembno je bilo razmejiti upravljanje od managementa in ga z njim zopet povezati v obvladovanje podjetja. Bistvo tega je v vodenju politike podjetja, ki je osnovno izhodišče za obvladovanje podjetja. Lastniki in upravljalci v skladu s svojimi interesi (koristmi) določajo temeljne okvire in smeri politike podjetja ter sprejemajo za podjetje zelo pomembne odločitve, management pa to politiko poklicno razdela, dodaja predloge podjetniških zamisli in jo izvršuje z vodenjem poslovanja in z vodenjem ljudi k izidom, ki pa so potem podlaga za uresničevanje interesov udeležencev podjetja. Vse to poteka kot snovanje zamisli, planiranje, organiziranje, vodenje ljudi k izidom in nadziranje za obvladovanje podjetja ter kot vodenje poslovanja, ki mu je osrednje odločanje. Smoter poslovanja in razvoja podjetja je namreč zagotoviti zadovoljevanje interesov udeležencev podjetja: premoženjskih, delovnih, tržnih, finančnih, pa tudi socialnih, javnih in državnih. Bistvo je v ohranjanju in večanju premoženja lastnikov ter v takem poslovanju in razvoju podjetja, ki daje delo in omogoča trženje, s tem pa izide (kakovost poslovanja kot uspeh in ugled podjetja). Uspešno podjetje je tudi močno in prispeva k blagostanju in moči gospodarstva v državi, s tem pa tudi h kakovosti življenja.

V knjigi naglašamo v *temeljnih managementa* sistemsko pristopanje (podjetje kot organizacijski sistem v okolju in znotraj sebe), interesno teorijo politike organizacije in podjetja, praktični model politike podjetja, kulture, filozofijo in etiko (s poudarjanjem vrednot in zasnov poslovanja) ter izide in kakovost poslovanja ter težnjo k odličnosti. *Urejanje zadev in odločanje* je glavna naloga managerjev: zadeve so odprti problemi, ki jih je treba razrešiti. To pa pomeni odkriti, opredeliti in razreševati probleme s strokovnim in znanstvenim pristopanjem ter, kadar to odpove ali če je predrago, z nadarjenostjo za intuicijo ob podpori izkušenj in znanja. *Ostale naloge managerjev* pa so obravnavane kot izvajanje snovanja in planiranja, organiziranja, vodenja ljudi k izidom ter nadziranja za obvladovanje podjetja.

Od dosežkov zadnjih let je vredno omeniti nove zasnove vrednot ter zasnove ustvarjalnosti z intuicijo, znanjem in modrostjo, ki se izteka v trajnostni razvoj in okolju prijazno podjetje.

To knjigo dopolnjuje priročnik za dejavno sodelovanje študentov, ki je izšel že v več izdajah. Pri pisanju je sodeloval mag. Mirko Markič. Priroč-

nik navaja študente k dejavnemu proučevanju managementa s sodelovanjem študentov v skupini in teamih z rabo ustvarjalnega razmišljanja. Naglašeno se rabi metoda proučevanja primerov, ustvarjalnega primera in primera v živo. Moji sodelavci na Visoki šoli za management: mag. Mirko Markič, mag. Zlatka Meško Štok in Tatjana Pucer Vošinek s temi pristopi uspešno učijo management in jim velja tudi moja zahvala.

Zahvaljujem se tudi recenzentoma prof. Kajzerju in prof. Belaku. Sicer pa velja moja zahvala še vsem tistim, katerih trud je omogočil izdajo, urejanje in tiskanje te knjige.

dr. Janko Kralj, redni in zaslužni profesor, novembra 2002