
Kazalo

Predgovor	17
1. UVOD V MANAGEMENT	21
1.1. Ključni pojavi našega časa: združbe (organizacije), delitev dela in management.	22
1.1.1. Združbe (organizacije)	22
1.1.2. Tehnična delitev dela	24
1.1.3. Usklajevanje tehnično razdeljenega dela	27
1.2. Ravni managementa in managerska znanja	31
1.2.1. Ravni managementa	31
1.2.2. Ali je management poklic ali le dodatna funkcija	34
1.3. Odločanje v podjetju in drugih združbah	36
1.3.1. Opredelitev odločanja	36
1.3.2. Vrste odločitev v podjetju	38
1.3.2.1. Odločitve o proizvodni ali storitvi ter procesu ..	38
1.3.2.2. Odločitve o celotnem poslovanju	39
1.3.2.3. Odločitve o poslovnih funkcijah	39
1.3.3. Ugotovitve o vrstah odločanja	40
1.3.4. Proces odločanja	42
1.3.5. Odločanje in informacije	45
1.3.6. Značilnosti in vrste odločitev	47
1.4. Pojmovanje managementa	50
1.4.1. Individualni proces dela	51
1.4.2. Neformalni organizacijski proces	52
1.4.3. Upravljaljsko-managerski proces	53

1.4.3.1. Tradicionalna členitev upravljavsko-managerskega procesa	53
1.4.3.2. Faze v upravljavsko-managerskem procesu . . .	55
1.4.3.3. Sodobna členitev upravljavsko-managerskega procesa	57
1.4.4. Celovita opredelitev managementa	60
1.4.5. Potrebne sposobnosti in znanje managerjev	62
1.4.6. Izrazje s področja managementa	65
1.5. Upravljanje	67
1.5.1. Razvoj upravljanja in managementa	67
1.5.2. Pojmovanje upravljanja.	69
1.5.2.1. Opredelitev upravljanja	69
1.5.2.2. Družbenoekonomska določenost upravljanja . . .	70
1.5.2.3. Upravljanje kot odločanje	71
1.5.2.4. Upravljanje kot zagotavljanje interesov lastnikov	73
1.5.3. Organizacija upravljanja.	74
1.5.3.1. Razvoj različnih modelov upravljanja	74
1.5.3.2. Angleško-ameriški model upravljanja	75
1.5.3.3. Nemški model upravljanja	77
1.5.3.4. Upravljanje v slovenskih podjetjih	78
1.5.4. Upravljanje v prihodnosti.	80
1.6. Uspešnost podjetij, družbena odgovornost in etika	81
1.6.1. Uspešnost in učinkovitost	81
1.6.2. Uspešnost podjetij v kapitalističnem gospodarjenju	82
1.6.3. Družbena odgovornost podjetij	85
1.6.3.1. Razvoj pomena družbene odgovornosti	85
1.6.3.2. Klasični pogled na družbeno odgovornost.	87
1.6.3.3. Sodobno razumevanje družbene odgovornosti. . .	88
1.6.3.4. Ali bo družbena odgovornost prevladala	91
1.6.4. Etika in morala.	93
1.6.4.1. Opredelitev etike in morale	93
1.6.4.2. Modeli etičnega ravnanja	94
1.6.4.3. Kako izboljšati etičnost odločanja v podjetjih. . .	95
1.6.5. Podjetje in okolje	97

1.7. Razvoj vede o managementu	99
1.7.1. Začetek razvoja preučevanja managementa	100
1.7.2. Klasične teorije managementa	103
1.7.2.1. Znanstveni management	103
1.7.2.2. Administrativna teorija managementa	106
1.7.2.3. Teorija birokracije	109
1.7.3. Vedenjska šola	111
1.7.3.1. Začetniki vedenjske teorije	111
1.7.3.2. Hawthornski poskusi in šola medčloveških odnosov	112
1.7.3.3. Novejše vedenjske usmeritve	113
1.7.4. Kvantitativne teorije	114
1.7.5. Sistemska teorija	115
1.7.6. Situacijska teorija	117
1.7.7. Zaokrožitev različnih teorij in vloga vede o managementu	118
1.7.7.1. Zaokrožitev teorij	118
1.7.7.2. Veda o managementu	120
 2. PLANIRANJE POSLOVANJA	 123
2.1. Opredelitev planiranja in razlogi zanj	124
2.1.1. Opredelitev planiranja	124
2.1.2. Razlogi za planiranje	127
2.2. Vrste in razvoj planiranja	128
2.2.1. Kratkoročno in dolgoročno planiranje	128
2.2.2. Razvoj planiranja poslovanja v podjetjih	130
2.2.3. Planiranje podjetij in sestavljenih podjetij – korporacij .	133
2.2.4. Nekatere druge vrste planiranja	135
2.3. Proces strateškega planiranja	136
2.3.1. Faze v procesu strateškega planiranja	136
2.3.2. Faze procesa planiranja	138
2.3.3. Opredelitev in utemeljitev procesa strateškega planiranja	140
2.3.4. Poslanstvo podjetja	142
2.3.4.1. Opredelitev poslanstva	142
2.3.4.2. Zakaj se je poslanstvo pojavilo	145

2.3.4.3. Priprava poslanstva v podjetju	147
2.3.5. Analiza poslovanja	149
2.3.5.1. Opredelitev analize poslovanja.	149
2.3.5.2. Predmet analize.	150
2.3.5.3. Namen analize	152
2.3.5.4. Metoda analize	152
2.3.5.5. Analiza organizacije	156
2.3.6. Analiza in predvidevanje okolja.	157
2.3.6.1. Opredelitev analize in predvidevanja okolja . . .	157
2.3.6.2. Analiza in predvidevanje panožnega okolja. . .	160
2.3.7. Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti . . .	163
2.3.8. Določanje ciljev poslovanja	166
2.3.8.1. Vizija podjetja.	166
2.3.8.2. Strateški cilji podjetja	168
2.3.9. Določanje poti – strategij za doseganje ciljev.	168
2.3.9.1. Opredelitev strategije	168
2.3.9.2. Značilnosti strategij	170
2.3.9.3. Izvajanje strategij	171
2.3.9.4. Vrste strategij	172
2.3.10. Planske tabele in strateški plan	175
2.4. Dva pristopa k pripravi planov	176
2.4.1. Opredelitev pristopov.	176
2.4.2. Primer uporabe modela pri letnem planiranju	177
2.5. Nekatere značilnosti letnega v primerjavi s strateškim planiranjem	180
2.5.1. Značilnosti letnega planiranja	180
2.5.2. Ravnanje s postavljanjem ciljev	182
2.6. Planiranje v sestavljenem podjetju ali korporaciji.	184
2.6.1. Organizacija sestavljenega podjetja	184
2.6.2. Proces planiranja v korporacijah	185
2.6.2.1. Cikli planiranja v korporacijah in vloga poslovne politike.	185
2.6.2.2. Oblikovanje in razvoj korporacijskih, poslovnih in poslovnofunkcijskih strategij	187
2.6.2.3. Ažuriranje plana	189
2.6.3. Portfeljska analiza in planiranje.	189

2.6.3.1. Strateške poslovne enote	189
2.6.3.2. Zamisel portfeljske matrike	192
2.6.3.3. Portfeljska matrika BCG	193
2.6.3.4. McKinseyjeva ali GE-portfeljska matrika	195
2.6.3.5. Razvojna portfeljska matrika	198
2.7. Organizacija planiranja	200
2.8. Težave planiranja	202
3. ORGANIZIRANJE	205
3.1. Opredelitev organizacije in organiziranje podjetja	206
3.1.1. Opredelitev pojma organizacije	206
3.1.1.1. Razlogi za različne poglede na organizacijo ..	206
3.1.1.2. Različni pogledi na organizacijo	207
3.1.1.3. Instrumentalno razumevanje organizacije ali organizacija kot sistem dinamičnih razmerij ...	209
3.1.1.4. Razsežnosti, ravni in elementi organizacijskega modela.	211
3.1.1.5. Opredelitev organiziranja	212
3.2. Delne strukture in managerska struktura	213
3.2.1. Delne strukture	213
3.2.1.1. Tehnična struktura	213
3.2.1.2. Komunikacijska struktura	214
3.2.1.3. Motivacijska struktura	215
3.2.1.4. Oblastna struktura ali struktura avtoritete	216
3.2.2. Managerska struktura	216
3.2.2.1. Opredelitev managerske strukture	216
3.2.2.2. Vrste managerskih struktur	220
3.2.3. Elementi organizacijskih struktur	221
3.2.4. Vpliv situacijskih spremenljivk na organizacijo	224
3.2.4.1. Uporaba situacijske teorije v organizaciji	224
3.2.4.2. Mehanicistična in organska organizacija	225
3.2.4.3. Vpliv tehnologije na organizacijo	226
3.2.4.4. Vpliv okolja na organizacijo	228
3.2.4.5. Vpliv velikosti podjetja na organizacijo	229
3.2.4.6. Vplivi ciljev in strategij na organizacijo	230

3.2.3.7. Vpliv faze življenjskega cikla na organizacijo. .	231
3.2.3.8. Vpliv zaposlenih na organizacijo.	233
3.3. Organizacijske strukture podjetij	233
3.3.1. Razumevanje organizacijskih struktur ali oblik podjetja	233
3.3.1.1. Opredelitev organizacijske strukture podjetja . .	233
3.3.1.2. Problemi hierarhičnih struktur	235
3.3.2. Poslovnofunkcijska organizacijska struktura	237
3.3.2.1. Nastanek in prikaz poslovnofunkcijske organizacijske oblike.	237
3.3.2.2. Prednosti in pomanjkljivosti poslovnofunkcijske organizacijske oblike.	238
3.3.2.3. Vloga štabov v poslovnofunkcijski organizacijski obliki	239
3.3.3. Produktnomatrična organizacijska oblika	240
3.3.3.1. Razvoj poslovnofunkcijske organizacijske oblike v produktnomatrično	240
3.3.3.2. Produktni management	241
3.3.4. Poslovnoenotna organizacijska struktura.	245
3.3.4.1. Razvoj poslovnoenotne oblike in njena opredelitev.	245
3.3.4.2. Prednosti in pomanjkljivosti poslovnoenotne organizacijske oblike.	247
3.3.4.3. Oblike poslovnoenotne strukture glede na samostojnost poslovnih enot.	248
3.3.5. Projektnomatrična organizacijska struktura.	249
3.3.5.1. Projekti in management projektov	249
3.3.5.2. Projektnomatrična organizacijska struktura	253
3.3.6. Timska organizacija	254
3.3.6.1. Opredelitev tima	254
3.3.6.2. Nastajanje stalnih timov	256
3.3.6.3. Nekaj značilnosti, prednosti in slabosti timske organizacije	258
3.3.6.4. Grafično prikazovanje timske strukture	260
3.3.7. Mreže in mrežna organizacija	264
3.3.7.1. Nastajanje mrež.	264
3.3.7.2. Opredelitev mrež in njihove organizacije.	266
3.3.7.3. Vrste mrež.	268

3.3.7.4. Virtualne mreže podjetij	270
3.3.8. Nekatero druge oblike organizacijske strukture	271
3.4. Organizacijski procesi ali procesna razsežnost organizacije	272
3.4.1. Usmeritev k procesni razsežnosti organizacije	272
3.4.2. Opredelitev pojma procesne razsežnosti	275
3.5. Razvoj procesne razsežnosti organizacije	276
3.5.1. Razvoj procesne razsežnosti	276
3.5.2. Procesni pogled na organizacijo	277
3.5.3. Procesna razsežnost na ravni podjetja	279
3.5.3.1. Poslovni reinženiring (poslovno preurejanje)	279
3.5.3.2. Optimizacija procesov	280
3.5.3.3. Management procesov	282
3.5.4. Procesna razsežnost med podjetji	285
3.6. Organizacijska kultura podjetja	286
3.6.1. Vzroki večjega zanimanja za kulturo podjetij	286
3.6.2. Opredelitev organizacijske kulture podjetja	287
3.6.3. Organizacijska kultura in okolje podjetja	289
3.6.4. Tipologije organizacijske kulture	291
3.6.4.1. Ansoffova tipologija	291
3.6.4.2. Handyjeva tipologija	292
3.6.4.3. Deal-Kennedyjeva tipologija	293
3.6.4.4. Reimann-Wienerjeva tipologija	294
3.6.4.5. Schneiderjeva tipologija	294
3.6.4.6. Denison-Mishrova tipologija	295
3.6.4.7. Rosenthal-Masarechova tipologija	296
3.6.5. Analiza in oblikovanje organizacijske kulture	298
3.6.5.1. Proces oblikovanja kulture podjetja	298
3.6.5.2. Analiza kulture podjetja	298
3.6.5.3. Vrednotenje kulture podjetja	301
3.6.5.4. Oblikovanje spremenjene kulture podjetja	303
3.7. Razvoj organizacije v podjetju	305
3.7.1. Spreminjanje poslovanja in organizacije podjetij ter drugih združb	305

3.7.1.1. Spreminjanje okolja, ki zahteva spremembe v podjetjih	305
3.7.1.2. Odpor proti spremembam.	307
3.7.2. Opredelitev razvoja organizacije in procesa spreminjanja	309
3.7.2.1. Opredelitev razvoja organizacije	309
3.7.2.2. Proces spreminjanja organizacije	311
3.7.3. Management sprememb	313
3.7.3.1. Opredelitev managementa sprememb	313
3.7.3.2. Razlogi za neuspeh pri uvajanju sprememb v podjetja	315
3.7.4. Učeče se podjetje ali učeča se združba.	316
3.7.4.1. Pomen znanja	316
3.7.4.2. Organizacijsko učenje	318
3.7.4.3. Ravnanje z znanjem	320
3.7.4.4. Učeče se podjetje	322
4. RAVNANJE Z ZMOŽNOSTMI ZAPOSLENIH	325
4.1. Kadrovska funkcija.	326
4.1.1. Razvoj kadrovske funkcije od personalne do ravnanja z zmožnostmi zaposlenih	326
4.1.2. Pomen ravnanja z zmožnostmi zaposlenih	328
4.2. Proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenih in njegove faze	330
4.2.1. Proces ravnanja z zmožnostmi zaposlenih	330
4.2.2. Iskanje novih sodelavcev	332
4.2.3. Izbira sodelavcev	333
4.2.4. Uvajanje v delo in socializacija	334
4.2.5. Ocenjevanje uspešnosti pri delu	336
4.2.6. Nagrajevanje	340
4.2.7. Napredovanje in ravnanje s kariero zaposlenega	341
4.2.8. Razvoj zmožnosti zaposlenih.	343
4.2.8.1. Usposabljanje	343
4.2.8.2. Izobraževanje	344
4.2.9. Prenehanje dela zaposlenih	345
4.3. Znanje kot konkurenčna prednost podjetja	347

5. VODENJE	349
5.1. Opredelitev vodenja ter razmerje med vodenjem in managementom	350
5.1.1. Opredelitev vodenja	350
5.1.2. Razmerje med managementom in vodenjem	354
5.1.2.1. Opredelitev razmerja	354
5.1.2.2. Poskusi razmejitev med vodenjem in managementom	355
5.1.2.3. Današnje stanje razmejitve managementa in vodenja	356
5.1.2.4. Razlogi za vodenje kot sestavni del managementa	358
5.2. Temeljne teorije vodenja	360
5.2.1. Vodenje v odvisnosti od lastnosti vodij	360
5.2.2. Vedenjske teorije vodenja	362
5.2.2.1. Stil vodenja	362
5.2.2.2. Študija na univerzi države Iowa	363
5.2.2.3. Študija z ohajske državne univerze	364
5.2.2.4. Študija z michiganske univerze	366
5.2.3. Situacijske teorije vodenja	368
5.2.3.1. Pomen situacijskih teorij	368
5.2.3.2. Fiedlerjeva situacijska teorija	369
5.2.4. Interakcijska teorija	371
5.2.5. Teorija poti in ciljev	372
5.3. Transakcijska in transformacijska teorija	374
5.4. Uporaba teorij vodenja v praksi	376
5.4.1. Modeli vodenja s poudarkom na uporabnosti	376
5.4.2. Avtokratično-demokratični kontinuum	377
5.4.3. Likertov model vodenja	379
5.4.4. Managerska mreža Blakea in Moutona	380
5.4.5. Reddinov model 4-D	382
5.4.6. Model vodenja Herseyja in Blancharda	384
5.4.7. Normativnoodločitveni model Vrooma, Yetona in Jaga	387
5.4.8. Karizmatično vodenje	389
5.4.9. Druge teorije vodenja	391

5.4.10. Vodenje tima v podjetju	392
5.5. Komuniciranje	395
5.5.1. Opredelitev, načini, vrste in značilnosti komuniciranja .	395
5.5.1.1. Opredelitev komuniciranja	395
5.5.1.2. Načini komuniciranja	397
5.5.1.3. Vrste komunikacij	398
5.5.1.4. Značilnosti komunikacije	400
5.5.2. Motnje v komuniciranju	402
5.5.2.1. Motnje v medosebnem komuniciranju	402
5.5.2.2. Motnje v komuniciranju kot posledica organizacije	404
5.5.2.3. Motnje v komuniciranju kot posledica kulture	405
5.5.3. Odpravljanje ovir v komuniciranju	406
5.6. Komunikacijske strukture in njihove lastnosti	409
5.7. Motiviranje	410
5.7.1. Pojmovanje motiviranja in z njim povezanih pojmov ..	410
5.7.2. Vsebinske motivacijske teorije	413
5.7.2.1. Motivacijska teorija Maslowa in Alderferjeva teorija hierarhije potreb	413
5.7.2.2. Analiza motivacijskih dejavnikov	415
5.7.2.3. McClellandova motivacijska teorija dosežkov ..	416
5.7.3. Procesne motivacijske potrebe	417
5.7.3.1. Motivacijska teorija pričakovanj	417
5.7.3.2. Motivacijska teorija postavljanja ciljev	418
5.7.3.3. Motivacijska teorija enakosti	419
5.7.4. Povezava motivacijskih teorij	419
5.8. Konflikti v podjetju	420
5.8.1. Pojmovanje konfliktov	420
5.8.2. Vrste konfliktov	424
5.8.3. Vzroki za nastanek konfliktov	425
5.8.4. Ravnanje s konflikti	427
6. KONTROLA ORGANIZACIJE IN POSLOVANJA	433
6.1. Opredelitev kontrole in procesa kontrole	434
6.1.1. Opredelitev kontrole	434

6.1.2. Faze v procesu kontrole	437
6.1.3. Povezanost planiranja in kontrole	438
6.2. Kontrola organizacije	440
6.2.1. Opredelitev kontrole organizacije	440
6.2.2. Hierarhično kontroliranje	442
6.2.3. Dvosmerno kontroliranje	445
6.3. Kontroliranje delovanja zaposlenih	446
6.3.1. Pojmovanje kontrole zaposlenih	446
6.3.2. Posledice kontrole uspešnosti delovanja zaposlenih	447
6.3.3. Izvedba kontrole uspešnosti dela	448
6.4. Kontrola uspešnosti delovanja managerjev	449
6.4.1. Pojmovanje kontrole delovanja managerjev	449
6.4.2. Pristopi v ocenjevanju uspešnosti managerjev	450
6.5. Računovodstvo, informacijski sistemi in kontrola	452
6.5.1. Računovodstvo in management	452
6.5.1.1. Vloga računovodstva v odločanju managerjev	452
6.5.1.2. Razvoj računovodstva v povezavi z managementom	453
6.5.1.3. Planiranje in kontrola poslovanja	455
6.5.2. Vrste in pravila računovodske kontrole	456
6.5.2.1. Vrste računovodskega nadziranja	456
6.5.2.2. Načela in pravila kontrole	458
6.5.3. Kontrola, poslovni in managerski informacijski sistem	459
6.5.3.1. Poslovni informacijski sistem	459
6.5.3.2. Managerski informacijski sistem	461
6.6. Kontrola poslovanja podjetja	463
6.6.1. Opredelitev kontrole poslovanja	463
6.6.2. Vrste kontrole poslovanja	464
6.6.3. Kontrola uspešnosti poslovanja	466
6.6.3.1. Kontrola kazalnikov uspešnosti	466
6.6.3.2. Kontrola poslovnega izida	467
6.6.3.3. Kontrola vezave sredstev	468
6.6.3.4. Izkaz denarnih tokov	471
6.6.3.5. Kontrola uspešnosti poslovanja s sistemom uravnoteženih kazalnikov	472

LITERATURA IN VIRI	473
STVARNO KAZALO	497

Predgovor

Management je nedvomno eden glavnih pojavov našega časa, ki je prisoten v vseh podjetjih in drugih združbah (organizacijah) vseh gospodarstev in družb sveta. Njegov razvoj se je začel iz potreb in spoznanj prakse. Veda o managementu, ki mora izhajati iz potreb prakse, je začela iskati rešitve za vrsto problemov, ki so se pojavili na managerskem področju. Danes je management predmet številnih, včasih nasprotujočih si ter protislovnih raziskovanj in preučevanj. Skupno pa je prepričanje, da se managementa v veliki meri da naučiti, pri čemer velja, da je dobra teorija najboljša praksa.

Temeljni namen najine knjige o managementu je doseči in povečati razumevanje managementa, ki v današnjem svetu bistveno prispeva k uspešnosti poslovanja podjetij in drugih združb (organizacij), s tem pa k uspešnosti narodnega gospodarstva, družbe in blaginje ljudi. Veliko ljudi, tudi managerjev, išče bistvo managementa in njegovo razmejitev z drugimi področji. Veliko jih ne pozna bistva svojega dela; v številnih podjetjih so še vedno strokovnjaki – izvajalci. V tej vlogi pa bolj skrbijo za svojo prezaposlenost kot za ustrezno obremenitev sodelavcev ter za izkoristek in razvoj njihovih zmožnosti. Opravljajo delo svojih podrejenih in ti spet delo svojih; nihče pa ne opravlja dela, ki je daleč najpomembnejše – managementa. Pri tem se zavedava, da to ni le posledica odločitev managerjev; njihovo delovanje v veliki meri s svojimi pričakovanji in razumevanjem managementa določajo tisti, ki jih managerji vodijo.

Bistvo managementa je v omogočanju in zagotavljanju smotrnega delovanja vseh zaposlenih, v usklajevanju njihovega dela in odločanju o najusodnejših zadevah podjetja ter drugih združb (organizacij). Medtem ko so izvajalci strokovnjaki na svojih ozkih področjih, v katerih prispevajo k ustvarjanju proizvodov in storitev, managerji s svojim delom omogočijo, da bo njihovo delo

usklajeno in bo zagotavljalo uspešno doseganje ciljev podjetja. Management je sinergija, ki povzroči, da je delovanje ljudi smotrno povezano, več kot zgolj seštevek nepovezanih delavcev. Management ne rešuje problemov poslovanja; dober management preprečuje, da bi do problemov prišlo, predvsem pa podjetje razvija. Prepoznava probleme in zastavlja prava vprašanja, išče izvajalce, ki znajo probleme rešiti, in zna z njimi sodelovati ter jih navdušiti za učinkovito in razvojno uspešno delovanje.

Najin namen je predvsem sedanjim in prihodnjim managerjem posredovati znanje, načine in tehnike, ki jih pri svojem delu lahko uporabljajo. Razumevanje je najpomembnejše; brez njega so mnogi načini, tehnike in metode bolj škodljivi kot koristni.

Delo o managementu sestavlja šest poglavij. Prvo poglavje obravnava razloge za razvoj managementa in podrobneje analizira delo managerjev kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela, odločanje o celotnem poslovanju ali njegovih delih ter zagotavljanje smotrnosti delovanja izvajalcev in doseganja ciljev podjetja ali drugih združb. Njegova vloga je tesno povezana z upravljanjem podjetij. Zato sva v ta del vključila še upravljanje ter v povezavi s cilji podjetja in upravljanjem družbeno odgovorno delovanje podjetij. V podjetjih prevladuje kapitalističen način gospodarjenja, vendar se pojavlja vse več dvomov in sprememb, ki kažejo na spreminjanje narave lastnine, večjo vlogo različnih udeležencev v podjetju in upoštevanje tudi drugih ciljev, ne samo dobička. Največkrat izhajava iz gospodarjenja podjetij v kapitalizmu, vendar zajemava tudi elemente spreminjajočega se načina gospodarjenja z obravnavo družbene odgovornosti in etike, upravljanja udeležencev, z njim povezanih kazalnikov uspešnosti, strategijami sodelovanja namesto tekmovalnosti ipd. Tudi prikaz razvoja vedenja o managementu kaže na prilagojenost managementa in podjetij razvoju gospodarjenja in družbe.

V prvem poglavju jasno prikaževa sodobno sestavo managerskega procesa: planiranje poslovanja, planiranje organizacije, uveljavljanje organizacije, kontrola organizacije in kontrola poslovanja. Ta način členitve omogoča vrsto izvirnih rešitev, po drugi strani pa lahko pripelje v težave zaradi našega »bivanja« v preteklih spoznanjih. Nisva hotela ostati pri obstoječem in nisva mogla tvegati nerazumevanja zaradi novega; zato sva v delu delala kompromise s po najini presoji pravnjio mero dodajanja novih rešitev, razumevanja in razlag.

Sledi poglavje o planiranju poslovanja s poudarkom na strateškem planiranju ter planiranju v manjših in večjih podjetjih kot zamišljanju uspešnega

poslovanja podjetja. Poslovanje pa izvajajo v podjetju zaposleni ljudje. V procesu planiranja organizacije ali organiziranja njihovih zadolžitvev, odgovornosti, avtoritete in komuniciranja določamo njihov položaj v podjetju in oblikujemo organizacijsko strukturo. V poglavju o organiziranju poleg strukture, ki jo avtorji po navadi poudarjajo, obravnavava podrobneje tudi procese spreminjanja poslovanja. S tem odgovarjava na vse večje vključevanje procesov v organizacijo in poudarjanje sprememb kot današnjega gibalnega razvoja. Podobno velja tudi za kulturo kot pomemben, sprva neformalen, a čedalje bolj usmerjan pojav.

V uveljavljanju organizacije ločiva dva procesa in s tem dve poglavji. Zamišljeno poslovanje in organizacijo je treba uresničiti. Ljudje pogosto mislijo, da uresničitev samodejno sledi planom. Vendar je treba organizacijo najprej oblikovati, potem pa pridobiti ustrezne sodelavce in razvijati njihove zmožnosti. Šele s kadri, z njihovim povezovanjem organizacijo uveljavimo. Sledi vodenje, ki sproži delovanje. Vodenje je proces, v katerem managerji s spodbujanjem, komuniciranjem ter svojimi lastnostmi in vedenjem dosežejo, da v procesu izvajanja poslovanja zaposleni ustrezno delujejo. Četrto poglavje tako obravnava ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, peto pa vodenje.

Tako dejanska organizacija kot izvedeno poslovanje pa od planiranih vedno odstopata. V procesu kontrole v šestem, zadnjem poglavju tako spremljamo odstopanja dejanskega od planiranega v organizaciji in poslovanju, ugotavljamo vzroke zanje in ustrezno ukrepamo. Seveda s tem proces ni končan; spremembe v okolju in odstopanja v delovanju podjetja povzročijo, da management teče v nenehnem ponavljanju in razvoju.

V vsakem poglavju je vključena vrsta izvernih rešitev, ne samo kot posledica sodobnega pristopa k procesu managementa. Na nekatere posebej opozarjava. To nama omogoča tudi vztrajnost v iskanju rešitev za najpogostejše probleme v praksi. Zato tudi kritično presojava obstoječo literaturo o managementu. V delu sva poskušala dati nekaj več poudarka ustreznim opredelitvam, prav tako iskanju ustreznih izrazov, ki sva jih po potrebi tudi posebej utemeljevala. Zlasti v primeru morebitnih nejasnosti sva navedla tudi izvirne angleške izraze.

Zaradi poudarka na razumevanju managementa in izvernih rešitev je delo monografija, vendar prikazuje dovolj metod in tehnik, da bi ga lahko šteli tudi kot priročnik za managerje, in ima dovolj pedagoških prijemov, da lahko služi kot učbenik študentom in tistim, ki bi radi postali managerji. Zato upava, da bo

delo koristilo managerjem pri njihovem delu, študentom pri njihovem študiju in kolegom pri njihovem raziskovanju zanimivega dela managerjev. Njihovo delo je drugačno; neposredno ne delajo, marveč s svojim delom dosežejo, da sodelavci delajo smotrno.

Ljubljana, marec 2012

Avtorja

1. Uvod v management

V uvodnem delu vsake strokovne knjige, tako tudi knjige o managementu, pričakujemo jasno opredelitev pojava, ki ga bo delo obravnavalo. Jasna in nedvoumna opredelitev vodi k razumevanju pojava, kar nam v veliki meri olajša spoznavanje vrste podrobnosti, povezanih z njim. Tako je bistvo tega uvodnega poglavja jasna opredelitev managementa, ki jo ob upoštevanju treh vidikov izvedemo v prvih treh podpoglavjih, ki se stekajo v četrto podpoglavje: celovito opredelitev managementa.

V prvem podpoglavju so prikazani trije povezani, ključni pojavi našega časa: združbe, tehnična delitev dela in usklajevanje razdeljenega dela. Usklajevanju namenimo več pozornosti, saj je **usklajevanje** vsebina managerskega dela. **V drugem podpoglavju** obravnavamo **odločanje**. Managerji ustvarjajo odločitve, od katerih je odvisna uspešnost poslovanja. Odločanje je proces dela managerja. **V tretjem podpoglavju** odgovarjamo na vprašanje: zakaj management. Po namenu je management **zagotavljanje smotrnega delovanja** izvajalcev in doseganja ciljev podjetja. To zagotavljanje poteka v procesih planiranja, uveljavljanja in kontrole.

V četrtem podpoglavju se vsi trije deli stečejo v opredelitev managementa, pojava, ki je ključni dogodek našega časa. **Management** je proces usklajevanja razdeljenega dela in drugih razmerij; je odločanje o poslovanju in je zagotavljanje smotrnosti izvedbe v podjetju. Management s svojo kakovostjo, znanjem in sposobnostmi določa uspešnost podjetij in drugih združb.

Vrhovni management je tesno povezan z upravljanjem, ki pomeni zagotavljanje, da bodo interesi lastnikov doseženi. Obravnavan je v **petem podpoglavju**. **Upravljanje** je družbenoekonomsko določeno; je oblast in vir oblasti v podjetju in poteka v najpomembnejših odločitvah o poslovanju podjetja v interesu lastnikov. V upravljanju prihaja do vrste pomanjkljivosti. Avtorja

nakazujeta rešitve zanje, a se obenem sprašujeta, ali niso ti problemi znaki prehoda v nov družbenoekonomski sistem.

Šesto podpoglavje je namenjeno prikazu uspešnosti poslovanja, najprej v kapitalističnem sistemu z doseganjem dobička, potem pa v vse pomembnejši **družbeni odgovornosti, prepleteni z etičnim ravnanjem**: odgovornosti podjetja in managementa ne samo do lastnikov, ampak vseh udeležencev v podjetju.

Sedmo podpoglavje je namenjeno pregledu **zgodovine in razvoja našega vedenja o managementu**. Mnoga spoznanja so še vedno vključena v managementu podjetij in drugih združb, obenem pa pregled jasno kaže razvoj tako managementa kot vede o njem in daje slutiti še vnaprej velik pomen managementa, pojava, ki je prekoračil vse meje sveta in je navdihujoč element v vsaki združbi.

Avtorja uvajata tudi **izvirne zamisli**, ki jih drugje ne srečamo. Glavne med njimi so zvrsti odločitev, upravljavsko-managerski proces pa tudi opredelitev managementa in umestitev vede o managementu med druge znanosti in vede.

1.1. Ključni pojavi našega časa: združbe (organizacije), delitev dela in management

Če bi se spraševali po ključnih pojavih, ki so omogočili izreden razvoj človeštva in človeka na vseh področjih delovanja ljudi, bi nedvomno in povsem upravičeno pomislili na združbe, tehnično delitev dela in usklajevanje tako razdeljenega dela.

1.1.1. Združbe (organizacije)

Čeprav tako v teoriji kot praksi za pojav, ki ga nameravamo opisati, v veliki večini primerov uporabljamo izraz organizacija, bomo v delu zanj uporabljali besedo združba. Razlog za to je v dejstvu, da besedo organizacija uporabljamo tudi v drugačnem razumevanju, kar bomo kasneje pojasnili. Že na naslednjih straneh bomo opredelili združbo in pojasnili razlog za uporabo te besede za pojav, ki ga predstavlja, namesto besede organizacija.

Živimo v dobi združb; združbe so vse okrog nas, pravi Scott (1992, str. 3) in dodaja, da jih zaradi njihove splošne navzočnosti pogosto niti ne

opazimo in se ne zavedamo njihovega vpliva. **Združbe** (angl. *social unit, social collectivity*), pogosto jih manj ustrezno poimenujemo tudi socialne ali družbene enote, so skupine ljudi, ki so povezani. Razdelimo jih na neformalne in formalne. Neformalne nastanejo same po sebi, nenamerno, medtem ko so formalne združbe ustanovljene z določenim namenom. **Neformalne združbe** so na primer družine, prijateljske skupine, poulične tolpe. **Formalne združbe ali organizacije** (angl. *organization*) se od neformalnih razlikujejo po tem, da imajo določen namen ali cilj, kar je ugotovil že Parsons leta 1956. Donaldson (1995, str. 135) je menil, da so »organizacije ustanovljene in delujejo ... zaradi doseganja določenih ciljev«. Scott (1992, str. 10) pravi, da večina avtorjev razume organizacije kot družbene enote, ki jih sestavljajo posamezniki, da bi v sodelovanju dosegli določene cilje. Robbins in Coulter (2009, str. 15) sta opredelila organizacije kot »namerne povezave ljudi za doseg določenega cilja«. Hitt in soavtorja (2009, str. 6) so jih opredelili kot povezano skupino posameznih članov in skupin, ki poskušajo doseči skupne cilje, pri čemer izvajajo razdeljeno delo in ga usklajujejo. Daft (1998, str. 11) jih je opisal kot združbe, ki so ciljno usmerjene, preudarno strukturirane in usklajevane ter povezane z okoljem.

Opredelitve organizacij kot formalnih združb so razmeroma podobne in se bolj razlikujejo le po vključitvi števila elementov, ki jih določajo. Vse vključujejo ljudi in povezave (strukture in usklajevanje) med njimi ter doseganje ciljev.

Vendar se v povezavi s cilji združb (organizacij) pojavljajo vprašanja, kot so, ali imajo organizacije en cilj ali več, kako so cilji članov in organizacije povezani, ali člani res poznajo cilje organizacije. Pa tudi, ali neformalne organizacije, na primer družina, nimajo ciljev, ali so morda njihovi cilji manj poudarjeni, manj namerni. Za nas pa se pojavlja tudi že omenjeno **vprašanje izraza**. Kot bomo videli, **besedo organizacija uporabljamo tudi v drugačnih pomenih**. Z njo bomo razumeli predvsem množico dinamičnih razmerij ali struktur med člani združb. Temu razumevanju rečemo tudi instrumentalno razumevanje organizacije: organizacija je orodje, ki zagotavlja smotrno delovanje združbe. V znanosti velja, da uporaba iste besede za različne pomene lahko privede do nejasnosti, slabšega razumevanja in nesporazumov. Besedo organizacija bomo zato bolj smiselno uporabljali v drugem pomenu, ki ga bomo kasneje podrobneje pojasnili. Beseda združba pa nam pomeni predvsem v skupni cilj usmerjeno enoto povezanih ljudi. Z njo razumemo tako formalne kot neformalne družbene enote.

Kot že omenjeno, so združbe vse okrog nas. Njihovi cilji določajo vrste združb. Med njimi pomembno vlogo igrajo podjetja, ki se od drugih združb razlikujejo po cilju: ustvarjanju dobička. Združbe so podjetja, zavodi, politične stranke, družine, tolpe, banke itd., skratka vse povezave ljudi, ki zaradi cilja postanejo samostojne, od drugih ločene enote. Doslej so bila med vsemi združbami zaradi njihovega pomena obravnavana prav **podjetja**. Spoznanja o podjetjih in njihovem delovanju so se širila tudi v druge združbe. Zato bomo včasih zaradi razumljivosti govorili predvsem o njih; vendar so posplošitve na druge združbe lahko razumljive.

Podjetja so torej (formalne) združbe, sestavljene iz zaposlenih, ki skupaj ustvarjajo proizvode in storitve ter s tem dobiček. V procesu poslovanja nabavljajo delovne predmete in delovna sredstva, v kadrovskem procesu pridobivajo delovno silo. V procesu pretvarjanja ali proizvodnje se omenjene poslovne prvine spreminjajo v proizvode ali storitve, ki so namenjeni uporabnikom. Pridobivanje teh in stike z njimi vzdržuje prodaja, katere sodobnejša usmeritev v uporabnike namesto v proizvode in storitve jo spreminja v trženje (angl. *marketing*). Celoten proces pridobivanja poslovnih prvin in prodaje proizvodov ter storitev v denarnem gospodarstvu poteka ob uporabi denarja. S prejemanjem denarnih ali drugih finančnih sredstev, spreminjanjem v različne oblike teh sredstev in v materialna sredstva se ukvarja finančna funkcija, katere ključna naloga je skrb za pokrivanje izdatkov s prejemki. **Poslovanje podjetja** (in drugih združb), enostavno povedano, **sestoji iz nabavnih, kadrovskih, proizvodnih, trženskih in finančnih procesov**, ki so nujni za ustvarjanje uporabne vrednosti. Te procese obravnavajo ustrezne poslovne vede (ne veda o managementu), ki jih po navadi preučujejo na poslovnih šolah.

1.1.2. Tehnična delitev dela

Verjetno ni treba posebej poudarjati, da je tehnična delitev dela (angl. *technical division of labor; division of work*) v vsej preteklosti bistveno vplivala in še vedno vpliva na učinkovitost človekovega dela. **Tehnična delitev in posledično specializacija dela** (angl. *work specialization*) pomeni, **da skupne delovne naloge ne opravlja ena oseba v celoti, temveč jo razčlenimo na manjše delovne naloge, ki jih lahko opravljajo različni specialisti v istem ali različnem času.** Pri tem s skupno delovno nalogo razumemo vse

delo, ki ga morajo zaposleni opraviti, da uresničijo cilj združbe, v podjetju na primer ustvarijo uporabno vrednost: proizvode in storitve. Skupna delovna naloga v podjetju je kar poslovanje samo. Tehnična delitev dela se konča z dodelitvijo delovnih nalog, ki sestavljajo skupno delovno nalogo, posameznim članom združbe v izvajanje. Lahko bi rekli, da gre za delitev dela po poklicih; dejansko pa je delitev dela še večja, saj obstaja tudi med posamezniki istega poklica.

Tehnična delitev dela je lahko izvedena po različnih sodilih. Pogosto **poteka na podlagi procesa in njegove razčlenitve po fazah**. Sem spada delitev poslovnega procesa na poslovne funkcije: nabavno, kadrovske, proizvodno, prodajno in finančno. Seveda je lahko ta delitev tudi nekoliko drugačna. Te procese na podlagi členitve njihove tehnologije členimo še naprej. V takem primeru po navadi govorimo o vodoravni delitvi dela. Prav tako pogosto se kaže kot členitev procesa dela, ki sestoji iz planiranja kot zamišljanja rezultata in procesa dela, izvedbe in kontrole kot ugotavljanja izvedbe in ukrepanja za izpolnitev plana. Temu procesu bomo rekli individualni delovni proces, vrsti delitve pa navpična. To velja tudi za celoten managerski proces, ki ga bomo še spoznali. Drugo sodilo za delitev dela so proizvodi in storitve, njihovi uporabniki in geografska območja. Temeljni členitvi dela sta členitev po času in prostoru, ki sta vključeni v prej omenjene členitve. Poleg teh dveh imamo še delitev dela po osebnostnih značilnostih in lastnostih ljudi. Avtorji to delitev dela prikazujejo tudi kot **naravno delitev dela**. V glavnem obsega delitev dela po spolu, ki pa jo danes večinoma odklanjamo. Navedli smo le nekaj najpogostejših načinov delitve dela. Omenimo še, da v istem podjetju ali združbi lahko obstajajo različni načini tehnične delitve dela. Izbira ustrezne delitve dela temelji na zagotavljanju večje učinkovitosti oziroma nižjih stroškov.

Pri veliki delitvi dela posameznik opravlja le ozek nabor delovnih nalog, medtem ko pri majhni delitvi dela opravlja širši nabor nalog. V prvem primeru gre pogosto za ponavljajoče se ali rutinske, v drugem primeru pa za nerutinske, enkratne delovne naloge.

Zlasti tuji avtorji s področja managementa in organizacije omenjajo tehnično delitev dela zgolj kot delitev dela (angl. *division of labor*), ne da bi poudarili, da gre za tehnično. Nam se to zdi pomembno, saj poznamo tudi **družbeno delitev dela** (angl. *social division of labor*). Ta delitev dela se nanaša na delitev dela med združbami, med podjetji. Naj tu le omenimo, da so družbena delitev dela in njene posledice temelj preučevanja ekonomske

znanosti. Tehnična delitev dela in njene posledice pa so temelj raziskovanja organizacijske znanosti in vede o managementu. Zato tudi v tem delu govorimo le o tehnični delitvi dela.

Tehnična delitev dela omogoča, da ljudje opravijo delo, ki ga sicer kot posamezniki ne bi zmogli. Omogoča povečanje storilnosti dela, izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev in navsezadnje tudi znižanje stroškov proizvodnje. O njej je med prvimi, daljnega leta 1776 v knjigi *The Wealth of Nations*, pisal Adam Smith ter logično in praktično prikazal prednosti delitve dela tako za podjetja kot družbo. Razlogi za uresničitev teh prednosti so po Babbagu (1969, str. 73–75) predvsem ti:

- čas učenja posameznega procesa je bistveno krajši od učenja večjega števila procesov,
- vsak začetek dela na novem procesu povzroča več izmečka in odpadka,
- menjava dela na procesih je izguba časa,
- ponavljanje istih procesov poveča sposobnost njihovega opravljanja,
- delitev dela omogoča in pospešuje razvoj orodij in strojev,
- procesi zahtevajo različno znanje in sposobnosti ljudi; pri opravljanju več različnih del bi morala biti sposobnost ljudi prilagojena različnim zahtevam.

Vrsta avtorjev, ki preučujejo ali le omenjajo tehnično delitev dela, navaja različne dodatne razloge za delitev dela in njene prednosti, kot so različnost sposobnosti in znanja posameznikov, možnost prekrivanja posameznih faz dela in podobno. Tako ni naključje, da avtorji s področja managementa, zlasti začetniki vede o njem, menijo, da je delitev dela v podjetjih ključna predvsem za učinkovitost, posledično pa tudi za uspešno poslovanje. Uspešno poslovanje bo tisto, pri katerem bo izvedena čim večja – seveda smotrna – tehnična delitev dela.

Za smotrno delitev dela morajo biti izpolnjeni nekateri pogoji. Potrebna je določena velikost podjetja, saj v majhnem podjetju z majhnim številom zaposlenih večja delitev dela ni mogoča, s tem pa tudi ne izkoriščanje njenih prednosti. Prav učinkovitost sili podjetja v rast, ki omogoča večjo tehnično delitev dela. Tudi sodobne tehnologije zahtevajo določeno velikost poslovanja, zlasti ker se morajo vse večji stroški raziskovanja in razvoja, pa tudi vrsta drugih stalnih stroškov razdeliti na čim več proizvodov ali storitev. Obenem pa se z novimi tehnologijami zmanjšujejo tudi spremenljivi stroški na enoto proizvoda. Drugi pomembni pogoj je stabilnost tako proizvodov kot storitev in vseh poslovnih prvin. Vsi kosi določenega proizvoda morajo biti enaki,

saj sicer lahko pride do različne členitve dela, do različnih časov izdelave in zmanjšane učinkovitosti. Prav tako morajo biti delovni predmeti, ki jih uporabljamo za določen proizvod, enaki drug drugemu. Pravimo, da morajo biti proizvodi in storitve ter poslovne prvine standardni.

Tehnična delitev dela ima tudi omejitve tehnične, ekonomske, človeške in organizacijske narave. Proces in s tem skupno delovno nalogo podjetja je mogoče deliti do določene stopnje, ne pa v poljubno majhne delce. Prav tako je prevelika delitev dela lahko negospodarna, zmanjšuje, ne pa povečuje učinkovitost. Za posameznika, ki nenehno ponavlja vrsto enakih delovnih nalog, postane delo monotono. Ne vidi skupnega izida, ne sme razmišljati, je del skupnega stroja, tako kot delovna sredstva. Rešitev iščemo v ponovni širitvi dela, bogatitvi dela, rotaciji, delu v timih. Organizacijska omejitev pa je predvsem v zmožnosti usklajevanja razdeljenega dela. Bolj ko je delo razdeljeno, večja je potreba in zahteva po usklajevanju razdeljenega dela.

Deli razdeljenega dela so v medsebojnih razmerjih, soodvisni, ne pa neodvisni deli. Zato z delitvijo dela nastane nova, prej neznan težava: nevarnost neuskladenosti med deli razčlenjenega procesa dela. Sprva manjša tehnična delitev dela še ne povzroča teh težav in je usklajevanje razmeroma preprosto. Z večanjem tehnične delitve dela pa pridemo do stopnje, ko postane usklajevanje ne samo nujno, marveč tudi vse bolj zahtevno. Obenem postaja učinkovitost dela, s tem pa tudi uspešnost delovanja odvisna od usklajevanja. Šele tehnično razdeljeno in ponovno v celoto povezano, usklajeno delo je osnova za rast učinkovitosti in uspešnosti podjetja.

1.1.3. Usklajevanje tehnično razdeljenega dela

Posamezne dele razčlenjenega dela v podjetjih opravljajo specialisti, v vse večji meri strokovnjaki, ki jim prav tehnična delitev dela omogoča, da se ukvarjajo le z ozkim delom poslovanja podjetja. V poznavanju ozkega, specializiranega področja gredo v globino. Z večanjem tehnične delitve dela se povečuje tudi potreba po usklajevanju razdeljenega dela. Avtorji so ob začetku druge polovice prejšnjega stoletja v svojih prispevkih vse bolj opozarjali, da poznavanje povezovanja ni ustrezno poznavanju členitve dela; da je delitev celote na dele eno, povezovanje delov v celoto pa nekaj povsem drugega. Tako je Starr (1969, str. 6–11) menil: »Dolgoročno je lahko v nasprotju s kratkoročnimi cilji, cilji celote so v nasprotju s cilji delov; le

znanje povezovanja lahko reši tradicionalno delitev dela v podjetju ali drugi združbi.« In kasneje: »Kdor koli je odgovoren za to povezovanje, mora združiti podsisteme tehnološkega in inženirskega znanja, področja trženja, financ in proizvodnje. To je nedvomno najzahtevnejši proces, s katerim se bomo srečevali v bližnji prihodnosti.«

Tako kot velik del temeljnih managerskih pojmov so tudi usklajevanje (angl. *coordination*) ali koordinacijo opredelili klasiki vede o managementu. Za Fayola (1949, str. 103) je usklajevanje ena od ključnih nalog, vlog ali funkcij managementa. Menil je, da je koordinacija harmonizacija vseh dejavnosti za doseganje večjega uspeha. Je »prirejanje ali urejanje pravih razmerij med stvarmi in aktivnostmi ter prilagajanje sredstev ciljem«. Navedel je vrsto primerov od usklajevanja poslovnih funkcij, na primer nabave, proizvodnje, prodaje do usklajevanja prejemkov in izdatkov.

Vendar razumevanje usklajevanja kot posebne naloge managerjev lahko pomeni, da druge njihove naloge niso usklajevalne. To pa ne drži; zato novejši avtorji usklajevanja ne štejejo več za posebno managersko nalogo, marveč jo razumejo kot način, vsebino dela pri vseh njihovih nalogah. Že Mooney (1947, str. 5) je menil, da usklajevanje ni ena od nalog ali funkcij managementa, marveč temeljno načelo managementa: »Ko imenujemo koordinacijo temeljno načelo managementa, imamo s tem v mislih, da to načelo izraža vsa organizacijska načela v celoti. To ne pomeni, da ni drugih podrejenih načel, ampak so vsa druga načela vključena v koordinaciji. Vsa načela (na primer vse managerske funkcije, op. avtorjev) vključujejo koordinacijo, skozi katera koordinacija deluje in se aktivira.« Podobno so drugi avtorji, med njimi tudi Koontz in O'Donnell (1976, str. 50–51), menili, da je **koordinacija vsebina dela managementa, in ne posebna managerska funkcija**.

Medtem ko so že omenjeni klasiki vede o managementu koordinaciji namenili veliko pozornosti, so jo avtorji proti koncu prejšnjega stoletja razumeli, podobno kot klasiki, predvsem kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela. Hellrigel in Slocum (1996, str. 302) sta jo razumela kot »povezovanje aktivnosti posameznikov, timov ali oddelkov«. Razumela sta jo ne samo kot usklajevanje posameznikov, temveč tudi kot usklajevanje skupin. Podobno jo je tudi Daft (1995, str. 251) opredelil predvsem kot kakovost sodelovanja med oddelki. Tudi v novejšem delu (2010, str. 261) jo je razumel predvsem kot usklajevanje delovanja med oddelki. Povezal jo je z organizacijskimi strukturami, v katerih gre tudi za razvoj navpičnega k vodoravnemu usklajevanju.

Klasiki pa so ob preučevanju koordinacije tudi ugotovili, da usklajevanje tehnično razdeljenega dela pogosto ni mogoče. Na to sta opozarjala že March in Simon (1968, str. 50), ki sta menila, da mnoge aktivnosti niso znane vnaprej, pa jih zato ni mogoče usklajevati. Namesto tega **usklajujemo cilje**, s katerimi tudi posredno vplivamo na aktivnosti in njihovo usklajevanje. Tudi Koontz in O'Donnell (1976, str. 50) sta poudarjala pomen harmonizacije individualnih in skupinskih ciljev. Že omenjeni Mooney je tudi posredno omenjal usklajevanje ciljev in interesov (več ciljev skupaj).

Korak dlje v razumevanju koordinacije je šel slovenski preučevalec organizacije Lipovec (1987, str. 124–132). Usklajevanje je razumel širše kot le usklajevanje tehnično razdeljenega dela (tehnične strukture) in usklajevanje ciljev kot usklajevanje motivacijske strukture. Vključuje namreč tudi usklajevanje oblasti in komunikacijske strukture. Tako je **opredelil koordinacijo kot usklajevanje vseh omenjenih struktur in procesov, vsakega posebej in medsebojno**. Praktično to pomeni, da morajo biti usklajene vsaka zase struktura zadolžitev, struktura odgovornosti, struktura avtoritete ali oblasti in komunikacijska struktura. Prav tako pa morajo biti usklajene strukture medsebojno za vsakega člana združbe; določajo položaj posameznika v razmerju do drugih položajev. Kot že omenjeno, mora usklajevanje upoštevati dinamiko, prav tako okolje, v katerem podjetje deluje.

Morda je prav vključenost usklajevanja v management vzrok, da novejši avtorji v našem stoletju koordinaciji namenjajo malo pozornosti. Nekateri je sploh ne omenjajo; spet drugi jo omenjajo s sklicevanjem na Fayola in Mooneyja (na primer Certo, Certo, 2009, str. 250). Tretji jo omenjajo ob opredeljevanju managementa kot usmerjanje in koordinacijo (na primer Daft in soavtorja, 2010, str. 17) ali kontrolo in koordinacijo dela izvajalcev (na primer Robbins, Coulter, 2009, str. 6).

V zadnjem času pa je zanimanje za usklajevanje v močnem porastu, saj vse bolj raziskujejo njegovo razmerje z managementom, zlasti njegovo vlogo v preučevanju moči, povezovanju s konflikti, povezovanju s komuniciranjem ipd. Izvedeno je bilo že nekaj posvetovanj na temo usklajevanja. Omenimo eno prvih takih posvetovanj, 11. znanstveno posvetovanje slovenske akademije za management o koordinacijskih in komunikacijskih vidikih organizacije združb (Koordinacijski in komunikacijski vidiki organizacije združb, 2010).

Bengtsson in soavtorji (2007, str. 36–60) menijo, da so **pri koordinaciji pomembna tri vprašanja: čigave aktivnosti so povezane in morajo biti**

uskklajene, kje se jih usklajuje in kdaj. Navedli so štiri vrste dejavnosti, ki jih usklajujemo na ustrezne načine: zaporedno usklajevanje, mrežno usklajevanje, nenadejano usklajevanje in virtualno usklajevanje. V prvih dveh primerih so dejavnosti bolj ali manj znane, prav tako usklajevalci. V mrežnem povezovanju pa gre za večjo kompleksnost povezav. Pri navideznem povezovanju gre za kompleksno povezovanje tudi med različnimi združbami ali njihovimi deli: negotovost je velika, na primer pri razvijanju novih proizvodov. Primer nenadejanega usklajevanja je okvara naprave v tovarni, saj ne vemo, ali in kdaj bo do nje prišlo in kateri deli bodo poškodovani. Časa za usklajevanje pa je malo.

Koordinacija je bistveno bolj zapleten problem, kot ga lahko obravnavamo v knjigi o managementu. Zato bo več kot dovolj, če jo opredelimo kot vsebino dela managementa, nekaj, kar je vedno prisotno v delu managerjev. To vsebino pa opredelimo kot ujemanje, prirejanje, usklajevanje tehnično razdeljenega dela in dejavnosti posameznikov, oddelkov in drugih skupin, pogosto tudi kot usklajevanje ciljev in interesov, pa tudi širše kot usklajevanje vseh struktur. Usklajevanje poteka po različnih značilnostih pojavov ali predmetov: po vsebini, obliki, času, lokaciji itd. To usklajevanje tehnično razdeljenega dela si je treba zamisliti vnaprej, drugače od usklajevanja družbeno razdeljenega dela, ki po navadi poteka naknadno, na primer prek trga.

Ko se delo zaradi težnje po učinkovitosti razčleni, se rodi potreba po usklajevanju. Medtem ko dele razčlenjenega dela opravljajo specialisti, **uskklajevanje začenja nova skupina v podjetjih in drugih združbah, managerji.** Razčlenjeno delo usklajujejo v novo celoto; usklajevanje je bistvo dela managerjev, ki se prav v tem razlikujejo od drugih zaposlenih v podjetju. Tako je Schein (1965, str. 43) menil: »Usklajevanje z odločanjem, ki ga opravljajo nekateri člani podjetja, je opredeljeno kot proces managementa.« Managerji so svoje delo pri usklajevanju opravljali vse od nastanka podjetij. Zaradi vse večjih in kompleksnejših podjetij ter drugih združb pa je v praksi prišlo do večje in zahtevnejše vloge usklajevanja, s tem pa do bistvene rasti managementa in njegove pomembnosti. Lahko bi rekli, da managerji vse manj vedo o sestavnih delih združb; vse več pa o tem, kako so ti deli povezani.

Usklajevanje opravljajo tudi strokovnjaki specialisti. Vendar ti usklajujejo le procese, delovna opravila, naprave, naročila, ne pa tudi ljudi in razmerij med njimi. Tehnično usklajevanje je osnova tehnične organizacije dela. Za management pa je značilno **uskklajevanje kot proces, v katerem manager z**