

1 UČEČA SE ORGANIZACIJA – UČEČI SE MANAGEMENT

1. Management se pojavlja v vsaki org. njegova naloga je predvideti cilje in prihodnje rezultate ter jih doseči s pomočjo sodelavcev. Z drugimi besedami, zadovoljiti je treba pričakovanje kupcev, potrošnikov, delničarjev in zaposlenih v organizaciji, po možnosti pa tudi socialno okolje
2. Intelektualni kapital delimo na:
 - a. Človeški kapital, kamor sodijo znanje, sposobnosti, vrednote, zadovoljstvo zaposlenih
 - b. Kapital organizacije (podatki in informacije o delu, tehnologiji, izdelkih, storitvah)
 - c. Kapital poslovnih odnosov (odnosi s kupci, vlagatelji, partnerju itd.)
3. Učečo se organizacijo poudarjamo, ker je le ta sposobna pridobivati, ustvarjati in prenašati znanje, poleg tega pa tudi spreminjati vedenje posameznika, tako da novo znanje najde pot k uresničitvi, to je k prilagajanju, ustvarjanju sprememb, ki vodijo k novim dosežkom.
4. Vrednotenje učenja poteka po stopinjah, ki bi jih takole opredelili: najprej ugotovimo potrebe po učenju, nato opredelimo cilje in načrte, zatem oblikujemo in izvajamo programe in na koncu ovrednotimo učenje. Merjenje učenja je lahko razvidno iz mnenj udeležencev o učenju, lahko izmerimo obseg in kvaliteto znanja, opazujemo spremembe v vedenju (načinu dela) in merimo dosežke pri delu oz. organizaciji.
5. Uspešen manager je tisti vodja, ki je aktiven, ki ustvarja ugodno delovno okolje in omogoča priložnosti in spodbude za visoke dosežke ter osebni razvoj.
6. Vloga povratnih informacij je pomembna zaradi dejanskih in pričakovanih rezultatov. Pokaže, kaj delamo dobro oziroma narobe, in dobimo vpogled v ovire, ki nam preprečujejo, da bi izrabili vse svoje prednosti.
7. Samovodenje pomeni sposobnosti, da si sami določimo delo, metode in način izvajanja ter si pridobimo podatke o tem, koliko smo bili pri izvajanju uspešni. Na podlagi tega lahko izboljšujemo sebe in druge in načrtujemo svoj lastni razvoj.
8. Vodje prihodnosti bi morali biti predvsem radovedni, to pa pomeni pridobivanje novega znanja in prilagajanje okolju. Morali bi biti pripravljeni tvegati in vztrajati pri zadanih ciljeh. Predvsem pa bi morali biti pozitivno usmerjeni na delovno okolje in življenje okrog sebe.
9. Razvoj sebe in drugih v učečem se okolju terja: 1. Dobro poznavanje sedanjega stanja, 2. Pripravljenost na spreminjanje. Poznati je treba sebe in druge tako s socialnega in delovnega kot z drugih vidikov ter dejavnike, ki nam kakor koli pomagajo ali nas ovirajo pri razvoju. Pripravljenost na spreminjanje pa pomeni, da aktivno sodelujemo pri učenju, da nudimo ustrezno pomoč in da spremljamo predvidene rezultate. Primerjanje sebe in drugih v raznih pogledih nam daje osnovo za nadaljnje stopnje razvoja.

2 POJMOVANJE IN RAZVOJ MANAGEMENTA

Se mi ni dalo pisati.... Je preveč sranja: ☺

4 UPRAVLJANJE V ORGANIZACIJAH

1. Z razvojem gospodarjenja se kot najbolj izdelana gospodarska enota pojavi delniška družba. V njej se razvijejo tri ločene temeljne funkcije: upravljanje, management ali ravnateljstvo in izvajanje.
2. V razmerju upravljanja in managementa se pojavi vprašanje samostojnosti vloge managementa. Če lastniki dajo večjo samostojnost managementu, lahko managerji uporabijo svoje znanje in sposobnosti, obstaja pa nevarnost delovanja v njihovem lastnem interesu. Če pa jih omejijo samostojnost, jih bolj nadzirajo in usmerjajo, managerji sicer delujejo v interesu lastnikov, vendar ne morejo uporabiti vsega svojega znanja in sposobnosti.
3. Na omenjeno vprašanje države iščejo različne odgovore. Zlasti sta premet razprav dva modela: nemški in angleško-ameriški. Prvi je dvotirni sistem upravljanja, v katerem sodelujejo skupščina lastnikov, nadzorni svet in predstojništvo. Njegovo delovanje je v veliki meri določeno z zakonom. V nadzornem svetu so predstavniki kapitala in predstavniki delavcev. Vloga nadzornega sveta je le nadzorovalna. V angleško-ameriškem modelu so zbor lastnikov, usmerjevalni odbori in glavni izvršilni organ. Njihove vloge in razmerja med njimi delno določa zakon, delno sami lastniki. V usmerjevalnem odboru so notranji ali izvršilni člani in zunanji, neizvršilni člani.
4. Glavni problem upravljanja je ugotovitev, da lastniki in/ali upravljalci razmeroma malo odločajo o svoji lastnini. Glavne vzroke za to vidijo avtorji v združeni vlogi predsednika usmerjevalnega odbora in glavnega izvršilnega organa – glavnega managerja, v premalo skrbni izbiri članov nadzornega sveta in v premalo pozornosti, ki jo zunanji člani posvečajo poslovanju, ter v odvisnosti upravljanja od informacij, ki jih posreduje management.
5. Upoštevajoč navedene probleme avtorji predlagajo ustrezne rešitve, ki pa se v obeh modulih upravljanja delno razlikujejo. Poleg tega se pojavljajo predlogi o večji vlogi zaposlenih in drugih udeležencev v poslovanju podjetja. Pojavljajo se tudi zamisli o spreminjanju vloge lastnine in cilju podjetja ter o družbenem načinu gospodarjenja.
6. V slovenskih podjetjih je prevzet nemški model upravljanja. Tako se pojavljajo skupščina, nadzorni svet in uprava podjetij. Tudi tu se pojavljajo podobne prednosti in slabosti kot v državah, kjer je ta model že dolgo v uporabi. Med večjimi nejasnostmi bi bilo treba omeniti predvsem razmejitve v odločanju nadzornih svetov in uprave, izbiro članov in koga predstavljajo ter delno tudi razmejitve med vlogo predstavnikov zaposlenih in kapitala.

7 PLANIRANJE KOT MANAGERSKA FUNKCIJA

1. Planiranje je ena najpomembnejših funkcij managementa. Njegov obseg in narava sta različna na različnih organizacijskih ravneh. Planiranje pomeni organizacijski proces določanja planskih ciljev, razvijanja planskih alternativ, njihovo ocenjevanje in izbiro ter končno izoblikovanje v napisane plane. V organizacijah imamo opravka z gospodarskim in organizacijskim planiranjem
2. Vsak proces dela vsebuje sestavino planiranja. S tehnično delitvijo dela prihaja do tega, da plansko komponento opravlja posebna skupina ljudi. Pomen planiranja narašča z rastjo kompleksnosti okolja in poslovanja organizacije. Planiranje daje vrsto pozitivnih učinkov. Že postavljeni planski cilji prinašajo veliko prednosti. Planski cilji se v organizaciji pojavljajo kot hierarhija ali piramida planskih ciljev in terjajo spoštovanje zahtev pri njihovem postavljanju.
3. Planiranje je tesno prepleteno s politiko organizacije pri čemer politika pomeni nekako usmerjanje človekove dejavnosti. Politiko razčlenjujemo v posamezne vrste na mnogo načinov. Še posebej zapleteno je razumeti odnos med politiko in planiranjem, saj ne gre za enosmeren odnos nadrejenosti ali podrejenosti.
4. Formalni procesi planiranja niso zagotovilo za uspešnost managementa. Način dela in njegova učinkovitost sta odvisna od značilnosti okolja organizacije. Učinkovito strateško planiranje bo spodbujalo k uporabi podjetniških funkcij in k zmanjševanju tveganja, ki ga organizacija prevzema. Tudi soudeležba vseh managerjev in drugih delavcev v procesu planiranja praviloma povečuje njegovo učinkovitost.
5. Predvidevanje se nanaša na ocenjevanje verjetnih razvojev v okolju organizacije. Temelji na določeni teoriji in podatkih o pojavih v okolju. Organizacija naj bi uporabljala večstopenjski model predvidevanja, ki pa mora biti usmerjen predvsem v izdelavo gospodarskih napovedi. Za gospodarsko predvidevanje poznamo veliko metod, za tehnološko napovedovanje manj, pri vseh drugih predvidevanjih pa smo še močno nebogljeni. V zadnjih dveh desetletjih je vse bolj v uporabi izdelovanje scenarijev kot poseben način predvidevanja verjetnih razvojev v okolju.
6. Celoviti plan organizacije zajema vrsto delnih in zbirnih planov, ki so med seboj bolj ali manj usklajeni. Vsak plan nastane v okviru določenega sistema planiranja, ki pomeni organizacijsko celoto planiranja v organizaciji.
7. Planiranje razčlenjujemo na mnogo vrst. Štiri glavne členitve so po dolžini planskega obdobja, po obsegu organizacijske enote, na katero se planiranje nanaša, po vsebini, ki jo planiramo, in glede na značilnosti planiranja.

8 STRATEŠKO PLANIRANJE

1. Bistvo strateškega planiranja v organizaciji je poiskati odgovor na vprašanje, kako naj organizacija v prihodnje razvija svoj poslovni program. Odgovor sproža še vrsto vprašanj. To delamo v procesu oblikovanja strategij organizacije, ki ga je mogoče razčleniti vsaj na izdelavo planskih izhodišč, strateško planiranje v ožjem pomenu (ki vsebuje celovito ocenjevanje položaja org in samo razvijanje strategij) ter uresničevanje in kontrolo uresničevanja strateških planov.

2. Med izhodišča strateškega planiranja spada tudi vizija oz poslanstvo org. prva je bolj potrebna org, ki so pred tem, da zaidejo v krizo, ali pa se z njo že kar spopadajo. Opredeljeno poslanstvo pa daje temeljno naravnost org, ki dosega zadovoljive poslovne rezultate.
3. Prihodnje razmere v panogi so za org zelo pomembna napoved razvoja v njenem okolju. Napovedujemo radi z analizo privlačnosti panoge, vendar ob tej napovedi org potrebuje tudi napovedi verjetnih razvojev v širšem gospodarskem, tehnološkem, politično-pravnem, naravnem in kulturnem okolju.
4. Celovito ocenjevanje položaja org izlušči glavne prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti org. na klasičen način pridemo do teh ocen z globalnim ali analitičnim ocenjevanjem profila prednosti in nevarnosti org. ko ta profil povežemo z napovedmi razvojev v okolju, ugotavljamo poslovne priložnosti in nevarnosti org.
5. Org oblikuje strategije na podlagi izhodišč planiranja, preverjene vizije oz. poslanstva in ugotovitev celovite ocene svojega položaja. Pri tem si postavlja strateške planske cilje na integralni ali inkrementalni način in razvija svojo celovito strategijo, poslovne in funkcijske strategije.
6. Celovite (korporacijske) strategije vsebujejo pet skupin odločitev. Odgovarjajo na vprašanje, kako si bo organizacije razvijala portfelj strateških skupin proizvodov oz. storitev. Vsebujejo odločitve, kako bo org ustvarjala sinergične učinke. Opredeljujejo potrebno ravnotežje med tveganjem in dobički pa tudi v pogledu denarnih tokov. In končno vsebujejo dogovor o ciljnih enot in org kot celote za plansko obdobje.
7. Portfeljska analiza omogoča ocenjevati ustreznost sestave strateških skupin proizvodov oz. storitev v poslovnem programu org. z izdelavo portfeljske matrike spoznavamo položaj org in ugotavljamo, kakšne cilje in strategije je treba uresničevati v zvezi s posameznimi skupinami.
8. Korporacijske strategije razvrščamo v strategije rasti (razvoja), v strategije ustalitve (normalizacije, konsolidacije) in strategije krčenja (dezinvestiranja). V okviru strategij rasti (razvoja) org so še posebej zahtevne in tvegane strategije diverzifikacije.
9. Mednarodna podjetja si oblikujejo strategijo predvsem na temelju izbiranja povsem določene konfiguracije svojih aktivnosti po svetu in povsem določene stopnje koordinacije teh razpršenih aktivnosti. Imajo pa tudi več težav pri oblikovanju svojih funkcijskih strategij kakor org, ki ne poslujejo globalno.
10. Poslovna strategija kaže, kako bo org pri poslovanju s kako strateško poslovno skupino proizvodov oz. storitev dosegala konkurenčno prednost. Poznamo razvrstitev na tri generične vrste poslovnih strategij, tj. strategijo stroškovne učinkovitosti, diferenciacije in strategijo osredinjanja na zadovoljevanje potreb tržnih niš. Koncept življenjskega cikla proizvoda (storitev) pa tudi omogoča ugotavljati vrste poslovnih strategij, ki ustrezajo v posameznih fazah tega cikla.
11. Maksimiranje učinkovitosti uporabe resursov org po poslovnih funkcijskih področjih in kar najboljša podpora uresničevanju poslovnih in korporacijske strategije sta namena funkcijskih strategij. Strategij je več. Opirajo se na strateške dejavnike poslovne uspešnosti. Pojavljajo se kot trženjske, proizvodne, raziskovalno-razvojne, kadrovske, finančne in druge strategije.

10 ODLOČANJE V ORGANIZACIJI

1. Odločanje je del urejanja zadev v org. zadeve so odprti problemi, o katerih je treba odločiti. Te probleme je treba najprej spoznati, nato pa določiti želeno stanje. To je ustvarjalni problem. V razreševanju tega problema pa je treba razviti in izbrati različico razrešitve – to je odločitev.
2. Prepoznati moramo vse pomembne zadeve kot odprte probleme, potem pa odločiti o posamezni izbrani zadevi in tudi izvesti odločitev. Problem kot tak je tisto, kar je v zadevi nejasnega in se nanaša na razlike v stanjih po različnih točkah v času. Ustvarjalni problem je določitev želenega stanja, izvajalni problem pa razlika med stanji v času. Pot do razrešitve teče prek izvajalnega problema.
3. Bistvo odločanja je v pripravljanju in izbiri različic razrešitev. Proces poteka kot prepoznavanje zadev (odprtih problemov) in kot urejanje zadev z razreševanjem problemov posamezne izbrane zadeve z odločitvijo in izvedbo. Treba je zagledati problem, ga diagnosticirati, zasnovati podmene razrešitev in jih ovrednotiti ter nato izbrati, torej o njih odločiti. Izvedbo je treba spremljati in po možnosti dopolnjevati. Ta potek je znanstvena metoda lotevanja problemov. Za neko org ga lahko orišemo po poti: politika org in določanje ciljev, pregledovanje ciljev in iskanje različic za doseganje ciljev, primerjanje in ovrednotenje različic, odločitev kot izbira med različicami, izvajanje odločitve, spremljanje in nadziranje ter po potrebi posodabljanje različic.
4. Odločanje je ponavadi zapleteno. Možno je, da se ponavlja (strukturirane odločitve). Odločitve so zato rutinske, prilagojevalne in ustvarjalne. Rutinske potekajo v okviru vodil in pravil obnašanja, ki se v začetku postavijo ustvarjalno, potem pa se ponavljajo ali prilagajajo. Ustvarjalne odločitve potekajo kot strateško odločanje ob spremembah.
5. Po vrstah so lahko odločitve upravljske, managerske ali strokovnoizvajalske. Opozoriti pa je treba, da morajo biti vedno zasnovane v poštenosti, torej etične.
6. Pri odločevanju je treba upoštevati tveganje zaradi gotovosti oz negotovosti.
7. Koristno se je ozreti na zgled za urejanje zadev, kot so: opazovanje in spremljanje, formalno priznanje odprtega problema, diagnoza problema, opredeljevanje problema, določitev namenov odločitve, spoznanje možnosti odločitve ovrednotenje različic, izbira ustrezne različice, izvedba odločitve, spremljanje in nadzorovanje izvajanja.
8. Pri odločanju se ponavadi upošteva le koristnost z gmotnega, ekonomskega in poslovnega vidika, v resnici pa gre za večjo prepletenost več disciplin. Filozofija podjetja se uresničuje preko vrednot in etike; psihologija z vedenjem posameznika; sociologija in socialna psihologija z vedenjem skupine; pravo, antropologija in političen vede kot okolje. Posebna pa je vloga teorije odločanja in modelov odločanja skozi vedenjske vede, ekonomiko, statistiko in matematiko. Kvantitativne metode pri tem zagotavljajo kakovost odločitve, vedenjske vede pa pomagajo ustvarjati motivacijo za izvedbo. Pomembno je upoštevati Likertov obrazec: »doseženi izid = kakovost odločitve x motivacija za izvedbo«
9. Med modeli odločanja je zelo pripraven prag rentabilnosti po ekonomski in po finančni teoriji odločanja. Prednost ima finančna teorija odločanja, ki upošteva denarne tokove.

10. Odločitve so pravilom povezane med seboj v več razsežnostih časa: preteklost, sedanost, prihodnost, v okvirnostih zaporedij, pa tudi v sosledju stvari.
11. Za odločanje v org so izrednega pomena intuicija (vživetje in navdih), izkušnje, vednost in znanje. Potrebna je tudi modrost, s katero upoštevamo različnost subkultur in okolij ter potrebe po vsestranski usklajenosti v trajnostnem razvoju.
12. Pri odločanju uporabljamo intuicijo in znanje v različnih medsebojnih kombinacijah, najbolj uspešno pa, če je to podprto z že pridobljenim znanjem, vednostjo in izkušnjami. V izvršnem managementu je še vedno okrog 80% intuitivnega odločanja.
13. Na intuicijo in znanje vplivata razumska leva in čustvena desna polovica velikih možganov. Tega se je treba zavedati in razumno kombinirati razmišljanje na oba načina. Intuicija gre pogosto prek roba razumnega in stvarnega, zato je znanost ne potrjuje v celoti, kljub temu pa deluje koristno, posebno takrat, ko odločevalci verjamejo v njeno delovanje. Treba pa jo je preverjati z dosegljivimi dejstvi.
14. Med nasveti managerjem je treba upoštevati: da so zadeve odprti problemi, o katerih je treba odločiti. Ločevati je treba pomembno od nepomembnega. Zadev se je treba lotevati celostno. Problem se sam od sebe ne razreši. Razrešitev je vedno več. Če ne uspemo z znanstvenim lotevanjem se je vredno zateči k intuiciji. Dobra razrešitev mora biti podprta z voljo za izvedbo. Zadeva je urejena šele takrat, ko je odločitev uresničena.

11 ORGANIZIRANJE DELA

1. Izvedba skupne naloge omogoča organizaciji doseg njenega poslovnega izida. Zaradi kompleksnosti delimo skupno nalogo organizacije na delne naloge do takšne nadrobnosti, da pridemo do posamičnih nalog, sposobnih za programiranje, planiranje, razporejanje in spremljanje stopnje izvedbe po za to usposobljenih nosilcih nalog.
2. Skupna naloga organizacije zajema vse aktivnosti in ukrepe, potrebne za doseganje njenega poslovnega učinka. Členimo jo po različnih osnovah, najpogosteje uporabljane pa so: proces, objekt, faze, rang in namen kot horizontalne osnove členitve in analize skupne naloge. Navpične osnove členitve skupne naloge pa so: poslovne funkcije, področja dela oz poslovanja, prvine dela in delovni postopki. Ugotovljene delne naloge v organizacijski strukturi sintezi združujemo in povezujemo z njihovimi nosilci po različnih osnovah: cilj, proces, zadovoljevanje uporabnikov, istododnost, medsebojna povezanost in pogojenost, matičnost, avtonomija dela idr.
3. Preurejanje poslovanja ali poslovni reinženiring je nov prijem v organiziranju dela in vodenju poslovanja, ki terja drugačno znanje, kot je veljalo doslej. Funkcionalni oddelki izgubljajo svoj pomen. Najpomembnejše spremembe, do katerih pride pri preurejanju poslovnih procesov, so: delovne enote se spremenijo – funkcionalne oddelke nadomestijo procesni timi; dela se spremenijajo – iz preprostih nalog v večrazsežnostna dela; preurejeni procesi nudijo sodelavcem tima večje zadovoljstvo – stari model »preproste naloge za preproste ljudi« se spremeni v novi model »kompleksna dela za pametne ljudi«; vloge ljudi se spremenijo – od nadzora k pooblastilom; priprava na delo se spremeni – od urejanja k izobraževanju; osredotočenost pri merjenju učinka in nagrajevanju se spremeni – od učinka k sposobnosti;

managerji se spremenijo – iz nadzornikov v mentorje, struktura organiziranosti se spremeni – iz hierarhične v enakopravno; izvršni direktorji s spremenijo – od zapisnikarjev v prave vodje.

4. Vloga in pomen ustrezne organiziranosti lastnega dela se vidno povečujeta. Na to vplivata predvsem dinamika dela in poslovanja ter sprememba odnosa strokovnega in vodstvenega dela v primerjavi z neposrednim proizvodnim delom. Strokovni in vodstveni sodelavci si morajo izoblikovati slog lastnega dela, kar pomeni, da morajo poznati dejavnike, ki vplivajo na njegovo oblikovanje, in tudi metode in tehnike za povečevanje učinkovitosti lastnega dela.
5. Timsko delo je zahteva sodobnega časa. Vzroki za pospešeno uvajanje timskega dela so v tem, da so naloge in problemi, ki jih morajo reševati strokovni in vodstveni sodelavci, vse kompleksnejši, medtem ko so znanje in sposobnosti strokovnih in vodstvenih sodelavcev vse ožji, pa čeprav poglobljeni.

12 OBLIKOVANJE IN RAZVOJ ORGANIZACIJE

1. Intenzivna in raznovrstna konkurenca s svojim neizprosnim bojem za preživetje terja od organizacij delovanje in ravnanje po načelu odličnosti. Odličnost pomeni nekaj , kar ima veliko vrednost, nekaj vrhunskega, najvišjo kakovost, nekaj izjemnega in veličastnega.
2. Opredelitve strukture organiziranosti so različne. Strukturo organiziranosti opredeljujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja; prikažemo jo z organizacijsko shemo. Z vidika podrobnosti organizacijskega urejanja odnosov med nalogami in njihovimi nosilci razlikujemo makro-, mezo- in mikrostrukturo organiziranosti.
3. Vplivni dejavniki izbire in rabe strukture organiziranosti so vsi tisti, ki neposredno ali posredno vplivajo na strukturiranje organiziranosti. Glede na to, ali dejavniki izhajajo iz okolja organizacije ali iz same organizacije, razlikujemo zunanje in notranje vplivne dejavnike.
4. Stabilnost in fleksibilnost sta temeljna cilja strukturiranja organiziranosti. Stabilnost: fleksibilnost – organizacijsko ravnotežje, ki mora biti doseženo v vsakem primeru. Centralizacija in decentralizacija sta temeljni načeli strukturiranja organiziranosti. Razlikujemo federalno in funkcijsko centralizacijo in decentralizacijo. Tudi pri centralizaciji in decentralizaciji mora biti doseženo ravnotežje strukturiranja organizacije.
5. Z vidika centralizacije in decentralizacije oziroma z vidika dela in celote razlikujemo funkcijske, panožne, matrične, trapezoidne, mrežne, virtualne in procesne strukture organiziranosti. V sodobni organizaciji najpogosteje uporabljajo sočasno več struktur organiziranosti v določenem obsegu na različnih področjih dela in poslovanja.
6. Temeljne prvine organizacijskih struktur so: specializacija, standardizacija, koordinacija in avtoriteta.
7. Strukturo organiziranosti prikazujemo z organizacijsko shemo (organigramom). Organizacijska shema je graf, ki prikazuje odnose nadrejenosti in podrejenosti funkcij, služb in položajev posameznikov znotraj organizacije.
8. Oblikovanje organizacijske strukture imenujemo tudi oddelčenje (departmentalizacija).

9. Pomembnejša načela strukturiranja organizacije so : koordinacija, avtoriteta, delegiranje, centralizacija idr.

15 VODJA IN VODENJE

1. Sestavine uspešnega vodenja so: vodje, člani skupin in specifične okoliščine. Vodje usmerjajo sodelavce k delu. Če člani sprejmejo način njegovega dela, pričakujejo ustrezno ravnanje in priznanje. Pomembno je dodajanje prednosti z vodenjem, kar pomeni, da bi morali biti izločki vodje vedno večji kot vložki v njegovo delo. Pomembna so tudi čustva v vodenju.
2. Vodje imajo več vrst moči, in sicer: legitimno, nagrajevalno, prisilno, referenčno in ekspertno moč, in jih lahko različno uspešno uporabljajo. Pri tem je pomembno, da ko delegiramo naloge, moramo delegirati tudi moč.
3. Osebne značilnosti vodij vključujejo telesne, osebnostne, socialne in delovne lastnosti. Model osebnih značilnosti je bil eden prvih poskusov, ki naj bi pripeljal do uspešnega vodenja.
4. Vedenjski modeli vodenja omogočajo ugotavljati uspešne vodje na podlagi njihove dejavnosti. Vedenjski model teorije x in teorije y prikazuje različna pristopa vodje k obravnavanju podrejenih, modela dveh univerz poudarjata skrb za ljudi oziroma skrb za naloge, model mrežnega vodenja pa prikazuje razne kombinacije usmerjenosti k ljudem oziroma usmerjenosti k proizvodnji.
5. Situacijski modeli vodenja so: Fiedlerjev kontingenčni model, ki predpostavlja, da je uspešno vodenje odvisno od usklajenosti dejavnikov situacije z načinom (stilom) dela vodje; Hersey-Blanchardov model, ki pravi, da morajo vodje prilagajati svoj način vodenja izkušnosti sodelavcev; Housejev model poti in ciljev, ki poudarja, da uspešni vodje pojasnijo poti in sredstva, s katerimi naj zaposleni dosegajo visoke cilje in zadovoljstvo pri delu; participativni model, ki navaja pet načinov odločanja in osem vprašanj, ki vodji omogočajo doseči ustrezen način vodenja; ter model vodenja 4D, sestavljen model situacijskega vodenja.
6. Transformacijski način vodenja vsebuje navdih in za to je potrebno spodbujanje posameznikov, da bi dosegli čim višje cilje. Transakcijski način deluje na podlagi dogovora med vodjo in zaposlenimi glede opravljanja dela in temu primernih nagrad. Transakcijska analiza pa se nanaša na preučevanje in razumevanje samega sebe in drugih.
7. Razvoj sposobnosti za vodenje je možen. Odvisen je od znanja in izkušenj vodje in od vpogleda v obstoječi način del ter nadaljnjega učenja na podlagi proučevanja in primerjanja svojega načina dela z drugimi. Če ne moremo spremeniti sebe, lahko spremenimo obstoječe oblike, načine dela. Razvoj in izpopolnjevanje sposobnosti za vodenje se nikdar ne končata.

16 DELO V TEAMU, SKUPINI

1. Skupina je sestavljena iz dveh ali več posameznikov, ki se večkrat srečujejo, da sodelujejo v kaki dejavnosti. Formalne skupine imajo natanko določene delovne naloge in cilje, člani neformalnih skupina se združujejo zaradi zadovoljevanja svojih interesov. Team je delovna skupina, ki se odlikuje po medsebojni povezanosti članov in po pristnem sodelovanju.
2. Skupina in team se razvijata v več stopnjah: oblikujeta se, doživljata nasprotovanja in pridobitve, izvajata, kar sta si zastavila, in zaključujeta delo. V prvih stopnjah razvoja poskušajo člani najti najboljšo obliko in način dela. Pozneje, ko zgradijo medsebojne poti in stike in ko se zavedajo svojih vlog, usmerijo dejavnost k ciljem.
3. Struktura skupine je sestavljena iz notranjega in zunanjega sistema. Notranji sistem sestavljajo dejavnosti, stiki, norme in občutki, ki jih skupina postopno razvije. Te sestavine so med seboj povezane in določajo socialno strukturo skupine. Zunanji sistem, ki ga sestavljajo vrednote managementa, tehnologija, stališča članov in organizacijska struktura, vpliva na notranji sistem in ga primerno oblikuje. Zunanji dejavniki obstajajo pred oblikovanjem skupine in po tem, ko se skupina preneha delovati.
4. Prednosti teamskega odločanja se kažejo v pridobivanju večjega znanja, v različnih načinih reševanja problemov, v boljšem razumevanju in večji sprejemljivosti rešitev kakor pri individualnem odločanju. Pomanjkljivosti odločanja v teamu so močna konformnost v mišljenju in vedenju članov, prevlada posameznika (vodje), spregledovanje ciljev in prevelika poraba časa. Pomembni dejavniki, ki vplivajo na uspešnost teama so: narava dela, velikost teama in vloga vodje.
5. Teami za izboljševanje kakovosti analizirajo tekoče procese, razpravljajo o ugotovitvah, si izmenjujejo mnenja in predlagajo rešitve, ki bi lahko izboljšale kakovost dela, izdelkov in storitev. Največkrat predlagane zamisli izpeljejo tudi v praksi.
6. V okviru neformalnih skupin ločimo skupine, ki imajo pozitivne značilnosti, ki pomagajo reševati probleme v zvezi z delom, skupine, ki so nevtralne, in take, ki imajo negativen predznak, predvsem tako imenovane klike.
7. Skupinska kultura bistveno vpliva na življenje in delo vsake skupine, teama, ker predstavlja način skupnega mišljenja, čustvovanja in delovanja. V njej so pomembne osrednje vrednote, socializacija in ritualni dogodki, management kar največ prispeva k ustvarjanju take ali drugačne kulture v organizaciji.
8. Menimo, da lahko ne samo pregledamo svoja mnenja in sposobnosti za delo v teamu, ampak da jih lahko tudi razvijamo.