

izr. prof. dr. Mitja Tavcar
asist. mag. Klemen Kavčič

MANAGEMENT s/m

Primeri izpitnih vprašanj

1. Opredelite osnovni namen razvojne politike organizacije in povezanost s temeljno politiko.
2. Opredelite osnovni namen sprotne politike organizacije in povezanost z razvojno politiko.
3. Navedite nekaj prednosti in nekaj slabosti hitrega izvajanja sprememb v organizaciji.
4. Navedite nekaj prednosti in slabosti hierarhične ureditve organizacije.
5. Utemeljite koristnost skladnega sistema meril uspešnosti za obvladovanje organizacije.
6. Kako se odločanje razlikuje od urejanja zadev v organizaciji?
7. Opredelite pomen urejenosti organizacije iz instrumentalnega in vedenjskega vidika organizacije.
8. Opišite snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in novih proizvodov organizacije v sodelovanju s trženjskimi partnerji.
9. Kako je mogoče varovati znanje v organizaciji?
10. Kritično opišite odzivanje sodelavcev na vplive s podreditvijo, privzemanjem in usvajanjem.

1. **Opređelite osnovni namen razvojne politike organizacije in povezanost s temeljno politiko.**
2. **Opređelite osnovni namen sprotne politike organizacije in povezanost z razvojno politiko.**

Ena izmed temeljnih nalog managerjev je določanje in doseganje ciljev. Uspešna je le tista organizacija, ki postavljene cilje tudi dosega. Politika organizacije je skupno ime za cilje in doseganje ciljev. Model politike, po katerem management načrtuje in usmerja delovanje organizacije, pa je osnova za merjenje uspešnosti organizacije.

Model politike naj bo pregleden, enostaven in dovolj natančen, da zaobjame vse dele in dejavnosti org. Okvirni model politike ima 3 časovne razsežnosti:

- kratkoročno sprotno
- srednjeročno razvojno
- dolgoročno temeljno

Okvirni model politike, ki ima tri časovne razsežnosti: kratkoročno (sprotna politika), srednjeročno (razvojna politika) in dolgoročno (temeljna politika), je koristno uporabljati pri presojanju, kaj in kako meriti. Ker je vsaka izmed teh razsežnosti del celovite politike organizacije, mora biti primerno zastopana v smotrih, ciljih in merilih uspešnosti kot temeljnih usmeritvah delovanja organizacije. Strategija, ki je skupno ime za doseganje ciljev, mora biti primerna za doseganje zastavljenih ciljev. Obsega dejavnosti, urejenost ter sredstva za doseganje ciljev organizacije.

Merjenje kategorije dejavnosti v sprotni politiki naj sledi vsebini razvojnega načrtovanja dejavnosti, skladnega s poslanstvom v temeljni politiki. Obsega naj uporabljanje obstoječih ključnih zmožnosti org. in postopno uresničevanje novih ključnih zmožnosti za uspešnost v prihodnosti.

Merjenje kategorije urejenosti se osredinja na učinkovitost in kakovost procesov, ki temeljijo na strukturah in sistemih- razvojna politika, ti pa izhajajo iz kulture organizacije.

Merjenje kategorije sredstev izhaja iz konceptov sredstev, ki jih opredeljuje temeljna politika in uresničuje razvojno politiko glede preskrbovanja in razporejanja sredstev, osredinjena pa je glede na sprotno politiko gospodarjenja s sredstvi.(finančnimi, materialnimi, z ljudmi, znanjem) organizacije.

Kategorija dejavnosti obsega v:

- **TEMELJNI POLITIKI** poslanstvo organizacije (okvir programov, storitev in izdelkov za ciljne partnerje v menjalnih razmerjih, večinoma odjemalce in uporabnike v trženju,
- **RAZVOJNI POLITIKI** pa načrte novih programov in dejavnosti za nove temeljne zmožnosti.,
- **SPROTNI POLITIKI** pa naročila in posle (projekte in naloge)

Urejenost obsega v :

- **TEMELJNI POLITIKI** kulturo organizacije(vse oblike obnašanja sodelavcev, ki izvirajo iz tistih vrednot, ki so jih sporazumno osvojili
- **RAZVOJNI POLITIKI** strukturo(delitev dela, pristojnosti in odgovornosti)
- **SPROTNI POLITIKI** pa izvajanje procesov.

Sredstva obsega v:

- **TEMELJNA POLITIKA** opredeljuje koncepte sredstev (delovno, kapitalsko, znanjsko, intezivna organizacija)
- **RAZVOJNA** preskrbovanje in razporejanje sredstev
- **SPROTNA** pa gospodarjenje s sredstvi

Udejanjenje politike poteka v okviru sedanosti, v okviru sprotne politike org., ta je sestavina srednjeročne razvojne politike, le ta pa del dolgoročne temeljne politike. Izvajanje sprotne politike mora biti v skladu z razvojno in temeljno. V sedanosti, v okviru sprotne politike organizacije, ki je sestavina srednjeročne razvojne politike (le-ta pa del dolgoročne politike), poteka udejanjenje politike organizacije. Primernost temeljne in skladnost razvojne politike, z njo ne sodi v sprotno merjenje uspešnosti organizacije, temveč občasno vseobsežno pregledovanje.

Ali pa naredite povzetek sami iz:

POLITIKA ORGANIZACIJE	dejavnosti	urejenost	sredstva
temeljna -dolgoročna časovna razsežnost -temeljni cilji, smotri	poslanstvo organizacije je okvir programov za ciljne partnerje v menjalnih razmerjih	kultura organizacije	koncepti sredstev
razvojna -srednjeročna časovna razsežnost -razvojni cilji	načrti novih programov in dejavnosti za nove temeljne možnosti	struktura – delitev dela, pristojnosti in odgovornosti	priskrbovanje in razporejanje sredstev
sprotna -kratkoročna časovna razsežnost -sprotne cilji	naročila in posli oz. projekti in naloge	izvajanje procesov	gospodarjenje s sredstvi

Razsežnosti STRATEGIJE, ki morajo biti skladne med seboj in s cilji h katerim vodijo:	KLJUČNE SESTAVINE
dejavnosti za doseganje ciljev	- poslanstvo organizacije (okvir, ki zajema vse pomembne programe za doseganje ciljev organizacije; obseg dejavnosti)) - usmeritev dejavnosti organizacije (koncepti po katerih organizacija izvaja svoje dejavnost; vsebina dejavnosti))
urejenost za doseganje ciljev	- zgradnja (struktura) organizacije (vertikalna delitev pristojnosti in odgovornosti ter horizontalna delitev dela) - procesi (potek izvajanja in spreminjanja temeljnih dejavnosti organizacije) - sistemi (instrumenti s katerimi management obvladuje delovanje organizacije)
sredstva za doseganje ciljev	- materialna sredstva (kapital, druga finančna sredstva, vsi drugi vložki v dejavnosti organizacije) - nematerialna sredstva (sodelavci organizacije s svojim znanjem, veščinami, izkušnjami, prizadevnostjo in druge nematerialne vrednote, ki organizaciji omogočajo doseganje ciljev – znanje, pravice, ugled...)

3. Navedite nekaj prednosti in nekaj slabosti hitrega izvajanja sprememb v organizaciji.

Obdobja hitrega in počasnega spreminjanja si sledijo v organizacijah zato, ker je organizacija živ organizem, ki deluje v živem okolju. Spremembe v okolju so nepredvidljivo razporejene v času, nekatere pa so ciklične. Spreminjata se obseg in vsebina delovanja organizacij, panog, družbe. Spremembe v panogah zadevajo obseg delovanja in dogajanja med konkurenti, spremembe v podjetjih delovanje na tržišču, spreminjanje strukture in procesov, značilno za stopnje v velikosti in življenjske ciklu podjetja. Spreminja se zunanje okolje organizacije: tržno okolje (odjemalci, dobavitelji in potencialni konkurenti), družbeno okolje (država, politika, združbe, javnost, gospodarstvo) in kulturno okolje (vrednote, navade, vzorniki,

neformalna razmerja). Spreminja se tudi notranje okolje organizacije, zlasti interesi notranjih udeležencev, posledično pa vse sestavine politike organizacije.

4. Navedite nekaj prednosti in slabosti hierarhične ureditve organizacije.

Hierarhija pomeni členitev oblasti, obvladovanja podjetja s prenašanjem pristojnosti od enega organa do drugega. Vršnji menegemant prenese na nižjega nekaj svojih pristojnosti, ta pa mu za izvajanje teh pristojnosti odgovarja. Veriga pristojnosti, ki sega od poslovnega vrha do izvajalne osnove podjetja. Pogoj za uspešno delegiranje je, da je podrejeni dovolj zmožen, dovolj zanesljiv, da ima dovolj izkušenj, ima potrebne informacije za samostojnejše delovanje ter da zna in hoče sodelovati z vrstniki ter drugimi, ki mu pri delu lahko pomagajo (str. 131).

Pri snovanju navpične členjenosti podjetja gre predvsem za usklajevanje zmožnosti managementa z obsegom dela pri načrtovanju, organiziranju, usmerjanju in nadzorovanju podrejenih sodelavcev. Ta obseg pogojuje število podrejenih sodelavcev, ki jih manager še učinkovito obvladuje (str.130).

V ZDA ima vršnji manager med 5 in 11 sodelavcev neposredno podrejenih, na izvajalni ravni tudi 30-40 ljudi. Število podrejenih sodelavcev je odvisno od zahtevnosti dela. Bolj ko je delo odgovorno, manj neposredno podrejenih sodelavcev ima manager.

Model členjenosti podjetja po Mintzbergu:

- delovno jedro izvaja temeljna opravila, vezana na proizvode in storitve, zagotavlja podpore laste dejavnosti.
- strateški vrh skrbi za neposredno vodenje organizacije razmerje z zunanjim okoljem in snovanje politike.
- srednji linijski del povezuje strateški vrh in delovno jedro, s hirarhijo in pristojnosti. Skrbi za pretok informacij in odločitev z vrha in iz delovnega jedra, snuje strategije enot, zbira informacije o delovanju organizacije.
- t ehnostruktura obsega analitike s pomožnim osebjem snujejo, načrtujejo potek dela v organizaciji; tehnostruktura deluje na vseh ravneh organizacije.
- oporno osebje (štabne službe), opravljajo podporne dejavnosti (str. 131,132).

Urejenost obsega: STRUKTURO, PROCESE, SISTEME.

STRUKTURA: je statični vidik urejenosti podjetja.

Obsega delitev dela, členjenost podjetja, povezovanje podjetja, izbiranje izgradnje podjetja in razvoj zgradnje podjetja.

Za sodelavce pomeni delitev ljudi med enotami, razmerja med ljudmi. Ljudi skušamo razporejati na opravila, ki jih najbolje in radi opravljajo.

Delitev po vodoravni smeri, ki opredeljuje kaj pripravijo posamezne enote (kdo pripravi storitev, kdo v trženju, kdo v nabavi, ...).

Ko ljudi ni moč obvladati, se pričnejo hierarhične ravni. Vsak posameznik obvlada omejeno število sodelavcev. Bolj ko je delo kompleksno, odgovorno, manj ljudi lahko posameznik obvladuje.

PROCESI: -potek temeljne dejavnosti organizacije,
-obvladovanje poteka.

SISTEMI: -prežemvajoča pravila obnašanja in delovanja,
-za vse enote in sodelavce.

5. Utemeljite koristnost skladnega sistema meril uspešnosti za obvladovanje organizacije.

Managerji ne morejo obvladovati organizacije, če ne merijo dosežkov delovanja organizacije. Merila in standardi uspešnosti imajo pomemben ustvarjalni vpliv na sodelavce organizacije, saj jim povedo, kaj v organizaciji šteje, za kaj se je vredno zavzemati in za kaj je mogoče pričakovati priznanje, nagrado, napredovanje... Določanje meril uspešnosti je praviloma zahtevnejše od postavljanja ciljev, ki izhajajo iz smotrov, ti pa iz interesov vplivnih udeležencev. Merila uspešnosti tvorijo hierarhijo, ki ustreza hierarhiji ciljev v organizacij.

Kot najbolj ustrezne dejavnosti in usmeritve v organizaciji so tiste, ki po merilih uspešnosti največ prispevajo k doseganju smotrov organizacije. Ta merila morajo biti enostavna, jasna in prikladna za merjenje, maloštevilna ter takšna, da jih lahko redno in brez prevelike porabe sredstev pridobivamo iz obstoječega informacijskega sistema organizacije.

Standardi uspešnost (pričakovane vrednosti pri doseganju smotrov), ki so osnova za presojanje uspešnosti delovanja vseh delov organizacije ter skupin in sodelavcev, morajo spremljati vsako merilo uspešnosti.

Smotri morajo biti skladni med seboj in vizijo organizacije. Delovanje v skladu z vizijo in smotri usmerja in spodbuja primeren sistem meril in standardov uspešnosti, ki sodelavcem sporoča, kaj organizacija podpira in nagraduje. Cilji morajo biti skladni s smotri in drugimi cilji, saj opredeljujejo korake ali stopnje v doseganju smotrov. Prav tako kot cilji in smotri pa morajo biti skladna tudi merila uspešnosti za doseganje teh smotrov in ciljev, saj skladen sistem meril ni le učinkovit instrument za nadziranje delovanja organizacije, enot, skupin in posameznikov, ampak tudi pomembno sredstvo za usmerjanje dejavnosti. Skladna merila poudarjajo pomen vizije, merila za posamezne smotre pa sporočajo, kaj je v organizaciji pomembno.

SKLADEN SISTEM MERIL

Kaplanov (1996) model Skladen sistem meril – SSM, kije odmeven v zadnjih letih pojasnjuje, da lahko zanemarjamo druge bistvene vidike, če uspešnost organizacije presojamo le po kratkoročnih finančnih merilih. Dolgoročne naložbe v nematerialne zmožnosti in razmerja z odjemalci so odločilne za uspešnost organizacije v prihodnosti. Ta model so kasneje dopolnili še z merili, ki zadevajo sodelavce (Kaplan, Norton: 212), ker je sistem skladnih meril lahko učinkovito sredstvo za vseobsežno usklajevanje dejavnosti sodelavcev. Priporočajo več skladnih meril v usmeritve in prioritete skupin ter posameznikov (sporočanje in izobraževanje, postavljanje SSM skladnih ciljev skupin in posameznikov, spodbujanje in nagradjevanje sodelavcev v skladu s SSM). Vključevanje srednjih in nižjih ravni managementa v snovanje meril SSM za te ravni je pomembno pri postavljanju skladnih ciljev in meril.

Prvi korak v snovanju politike organizacije mora biti snovanje skladnega in uravnoveženega sistema smotrov in meril uspešnosti organizacije. Temeljna naloga managerjev in odlično merilo za uspešnost njihovega dela je obvladovanje organizacije. Predpogoj za obvladovanje organizacije pa so smotri, merila in standardi uspešnosti; kajti česar ne znamo meriti, tega ne moremo obvladovati.

NABOR MERIL USPEŠNOSTI ORGANIZACIJE *po interesih vplivnih udeležencev*

Merjenje kategorije dejavnosti v sprotni politiki mora slediti vsebini razvojnega načrtovanja dejavnosti, skladnega s poslanstvom v temeljni politiki.

Merjenje kategorije urejenosti se osredinja na učinkovitost in kakovost procesov, ki temeljijo na strukturah in sistemih (razvojna politika), ti pa izhajajo iz kulture organizacije (temeljna politika).

Merjenje kategorije sredstev izhaja iz konceptov sredstev (temeljna politika) in uresničuje razvojno politiko glede priskrbovanja in razporejanja sredstev (dobro sprotno gospodarjenje s sredstvi organizacije).

Število meril uspešnosti mora biti omejeno, a zadostno, da nam tako nudi okvirni pregled nad delovanjem organizacije. Pri izbiranju meril torej izhajamo iz interesov vplivnih zunanjih in notranjih udeležencev.

Konkretna merila pokrivajo:

- finančno uspešnost organizacije;
- uspešnost organizacije v trženju;
- uspešnost organizacije na področju usmerjanja osebnega razvoja, spodbujanja sodelavcev in na področju znanja;
- uspešnost organizacije glede učinkovitosti in kakovosti izvajanja procesov osnovne dejavnosti;
- uspešnost organizacije pri snovanju, ustvarjanju in udejanjanju novih ključnih zmožnosti.

Področja merjenja izbiranja Meril uspešnosti omogočajo učinkovito in celovito spremljanje delovanja organizacije v skladu s temeljnimi interesi skupin vplivnih udeležencev.

6. Kako se odločanje razlikuje od urejanja zadev v organizaciji?

Vsako urejanje temelji na odločitvah, zato manager odloča o zadevah, ki so za organizacijo ugodne priložnosti ali pa neugodni problemi. Iz informacij o zadevi, o možnih odločitvah in o verjetnih izidih teh možnih odločitev izhaja odločanje managementa. Informacije morajo obsegati primerno časovno obdobje. Biti morajo dovolj podrobne, sveže, obilne, zadostne in kakovostne. Pridobivanje informacij mora vedno potekati od cenejših k dražjim virom. Najcenejši so obstoječi viri (računovodstvo, načrti, poročila razvoja, trženja, financ...).

Proti poslovodnemu vrhu organizacije pada delež rutinskih odločitev, povečuje pa se delež intuitivnih odločitev. Intuitivno odločanje je tvegano, zato je manager dolžan, da svoje zamisli analizno preveri preden jih udejanji v odločitve.

MODEL ZA ANALIZNO UREJANJE ZADEV

Modele, miselna orodja je koristno uporabljati pri analiznem pregledovanju, saj le-ti povečujejo zanesljivost in popolnost analiznega preverjanja.

Model za analizo urejanje zadev izhaja v osnovni zamisli iz modela Cook e.a. (1984) in obsega naslednje korake oz. stopnje urejanja:

- spremljanje dogajanj v okoljih organizacije
- zaznavanje zadev za urejanje
- razvrščanje zadev za urejanje
- analiziranje izbrane zadeve in diagnoza stanja in trendov

- postavitve ciljev urejanja zadeve
- snovanje – spoznavanje možnih odločitev za urejanje zadeve
- izbiranje primerne odločitve, omejitve za uresničevanje, sprejemljivost odločitve
- spremljanje izidov odločitve

7. Opredelite pomen urejenosti organizacije iz instrumentalnega in vedenjskega vidika organizacije.

Organizacija se hkrati pojavlja kot a) instrument za doseg ciljev lastnikov in vplivnih udeležencev organizacije in b) kot interesna skupnost udeležencev. Zato mora manager pri svojem delovanju upoštevati oba vidika organizacije. Zato prvega obvladuje z odločitvami o npr. lastništvu, financiranju, poslovnih povezavah, strategijah za doseganje ciljev, vendar pa mora hkrati in predvsem upoštevati interesni vidik in ga obvladovati, kajti obvladovanje v prvi vrsti zadeva ljudi. Pri tem je potrebno poudariti, da manager, ki ne obvladuje sodelavcev oz. širše notranjih in zunanjih udeležencev, ne obvladuje organizacije in ni dober manager. Velja torej, da snovanje, načrtovanje in organiziranje veljajo predvsem organizaciji in instrumentalnemu vidiku organizacije, medtem ko vodenje velja udeležencem organizacije, torej ljudem in zato interesnemu vidiku organizacije. Str. 212 in 310

Instrumentalni vidik v organizaciji pomeni doseganje ciljev, vendar organizacija pomeni tudi skupnost interesov. Zato ta dva pristopa ne moremo ločiti in sta za obvladovanje organizacije potrebna oba. Urejenost organizacije (z vsemi njenimi sestavinami) je nujno potrebna za uspešnost organizacije, vendar je potrebno hkrati upoštevati vizijo organizacije, kot temeljne usmeritve in videnja prihodnosti. Urejenost in vizija morata biti skladni in se medsebojno podpirati in dopolnjevati. Kultura organizacije se kaže neformalno v dolgoročni razsežnosti politike organizacije (gre za ustaljene vzorce obnašanja). Srednjeročno je pomembna struktura organizacije (kjer gre za delitev pristojnosti in odgovornosti), kratkoročno pa so pomembni procesi (kako organizacija sproti deluje). Urejenost ima časovne dimenzije in zato težko dregamo v osnovna pravila delovanja. Mehki dejavniki imajo pomembno vlogo pri snovanju urejenosti ter so ponavadi povezani z ljudmi. Obvladovanje organizacije pa lahko istovetimo z obvladovanjem odločanja ljudi. Le-to mora biti skladno s strategijami oz. doseganjem ciljev, kar še enkrat potrjuje, da sta pomembna tako instrumentalni kot interesni pristop.

8. Opišite snovanje novih znanj, temeljnih zmožnosti in novih proizvodov organizacije v sodelovanju s trženjskimi partnerji.

Organizacija uspešno posluje v okolju s svojimi programi, ki so okvir poslanstva organizacije. Sestavine izvajanja programov pa so temeljne dejavnosti povezane v proces izvajanja. Te dejavnosti so: razvijanje, proizvajanje in trženje oz. menjava. Temeljne usmeritve pri izvajanju poslanstva so trgovinska, proizvodna, tehnološka in tržna; dobra izbira temeljne usmeritve izhaja iz temeljnih zmožnosti organizacije. (povzetek vsebine, str.120, tč.1)

Podjetje se v tržnem okolju uveljavlja s programi, ki obsegajo izdelke in storitve za ciljne skupine odjemalcev, za ciljne segmente tržišča. Programi skupaj tvorijo poslanstvo podjetja, ki je okvir programov. Program je izdelek ali storitev, tudi družina izdelkov in storitev, namenjenih ciljni skupini odjemalcev. Poslanstvo je okvir programov, ki jih izvaja podjetje. Izvajanje vsakega programa obsega predvsem trženje oz. menjavo, zatem snovanje novih proizvodov – tehnologijo ter proizvajanje proizvodov iz vložkov v podjetje. Vsak izmed teh sestavin ima svoje cilje in svojo strategijo za doseganje teh ciljev – to strategijo pa sestavljajo

dejavnost, urejenost in sredstva. Vse tri sestavine so tesno prepletene med seboj. Med njimi ter dejavniki v tržnem, gospodarskem, družbenem in kulturnem okolju je nešteto vezi in vplivov: odjemalci, dobavitelji, gospodarsko okolje, družbeno in politično okolje, kulturno okolje.

Način izvajanja posameznega programa je usmeritev programa in zadeva procese trženja, snovanja in proizvodnje. Pomembna je temeljna naravnost podjetja, ki se kaže v povezanosti vseh temeljnih procesov. Management naj izbira temeljno naravnost glede na zmožnosti podjetja in na tržne razmere in naj izbere tisto, ki podjetju zagotavlja največjo in dovolj varno konkurenčno prednost.(stran 94,95)

Ali

Razvijanje programov obsega snovanje bolj konkurenčnih proizvodov in ciljnih skupin odjemalcev oz. uporabnikov, ki naj jim proizvodi prinašajo več koristi kot konkurenčni. Pri snovanju programov organizacija mnogokrat sodeluje z odjemalci oz. uporabniki. (povzetek vsebine stran 120 tč.2 –lahko prepíšeš še nadaljevanje)

Dolgoročno preživi le podjetje, ki koristno in učinkovito streže potrebam družbe, kar pomeni, da zagotavlja dobrine, ki jih potrebuje družba in to po cenah, ki organizaciji zadoščajo za kritje stroškov proizvodnje in za primerno akumulacijo. Tržišče je usodno pomembno za vsakogar v organizaciji, vanjo so usmerjeni vsi načrti in vse dejavnosti uspešne organizacije. K uspešnosti trženja mora prispevati vsakdo svoj delež. Podjetje lahko izvaja štiri vrste programov: z obstoječimi in novimi proizvodi (izdelki ali storitvami) za obstoječe ali nove odjemalce. Poraba sredstev in tveganje podjetja naraščata z novostjo odjemalcev in z novostjo proizvodov. Ta razporeditev programov pa je pomembna tako za trženje kot za snovanje in proizvodnje. (stran 95)

Lastniki podjetja se lahko sami odločajo za programe ali pa samo za poslanstvo podjetja ali pa vse te odločitve prepustijo managementu podjetja. Management programov obsega izbiranje in razvoj programov do stopnje proizvodnje in vključuje tudi strategije trženja in strategije proizvodnje. Snovanje in pripravljane novih programov je odvisno od tržišča in od zmožnosti podjetja. Inovativnost in ustvarjalnost zaposlenih je mogoče ustvariti z spodbudnim vzdušjem v podjetju, ki pa ima korenine v kulturi podjetja. Tudi urejenost podjetja lahko bistveno vpliva na ustvarjalnost sodelavcev. Spodbujanje sodelavcev, ki so pionirji novih zamisli, urejevalci težav in naposled realizatorji zamisli, je najpomembnejši ukrep. Inovativna organizacija je zavezništvo sodelavcev, ki skupaj ustvarjajo lastno prihodnost in delujejo znotraj vsem jasne in znane vizije, poleg tega pa je poskrbljeno tudi za njihov osebni razvoj. Uspe le proizvod, ki ga večina vplivnih sodelavcev podjetja sprejme, verjame vanj in ga zavzeto ponudi odjemalcem (interno in eksterno trženje). Najpomembnejše je sodelovanje z odjemalci, ki naj vnaprej opredelijo proizvod, kakršnega želijo, in ga sprejmejo za svojega, ko ga podjetje zares ponudi.

9. Kako je mogoče varovati znanje v organizaciji?

Str.151

Snovanje nove politike organizacije je proces učenja, snovanja ali spoznavanja zamisli, preverjanja in izbiranja, na koncu pa postopnega usvajanja izbranih misli. Ni dovolj, da poteka učenje na ravni posameznikov v organizaciji, uči naj se organizacija v celoti kot skupnost ljudi. Zato je pomembno, da nova znanja, ki jih posameznik snuje, deli z drugimi člani skupine oziroma organizacije, saj bi preveliki koraki v neznanu bili lahko usodni v delovanju organizacije. S specifičnimi, strokovnimi znanji lahko namreč razpolagajo sodelavci, organizacija pa lahko s pomočjo preteklih izkušenj prepreči kakšno nepravilno odločitev oziroma usmeritev skupine.

Snovanje novih ključnih zmožnosti oziroma znanj ni jamstvo za uspešnost organizacije v prihodnosti, je pa zelo verjetno, da organizacija v prihodnosti ne bo uspešna, če jih ne bo imela. Zato ima snovanje in udejanjanje novih znanj v načrtovanju politike organizacije osrednjo vlogo. (knjiga str. 78, 79)

10. Kritično opišite odzivanje sodelavcev na vplive s podreditvijo, privzemanjem in usvajanjem.

Vplivanje je uporaba moči za doseganje zastavljenih ciljev. Če manager načrtov in organiziranosti ne uspe uveljaviti pri sodelavcih in drugih vplivnih udeležencih organizacije, ostaja neuspešen, četudi odlično načrtuje in organizira usmeritve in dejavnosti organizacije.

Delovanje managerjev poteka v krogu: od pobud (ciljev delovanja), preko spodbujanja (daje moč za vplivanje), preko primerno izvedenega vplivanja, do odzivov na vplivanje. Za isto zadevo se ta krog ponovi tolikokrat, da vplivanje doseže postavljene cilje.

Merilo za uspešnost vplivanja je odziv posameznika ali skupine, zato je pri izbiranju vrste moči, metod vplivanja in socializacije pomembno predvideti odziv, ki bo sledil vplivanju.

Značilni odzivi vplivanja:

- **Uklonitev - prisila** je odziv na fizično moč ali preobilje druge moči. Za nosilca vplivanja je najenostavnejše in najhitrejše. Prisila je kratkoročna odločitev, ki za organizacijo dolgoročno povzroča slab odziv: odpor, sovražnost, maščevalnost.
- **Istovetenje – identificiranje** je odziv na moč osebnosti, zgleда; delno tudi na moč znanja in položaja. Zaradi nosilca vpliva se prejemnik ukloni osebno. Odziv je odvisen od trenutne naravnosti prejemnika do nosilca vpliva in je kasnejši. Za nosilca vpliva je vpliv kakovosten, za organizacijo pa nekakovosten, saj nosilec prej ali slej terja privilegije. Managerji si ne smejo dovoliti istovetenja kot odziva, četudi bi jim bilo osebno prijetno, kajti istovetenje temelji na spoštovanju in občudovanju vzornika – managerja, ki pa velja do prvega večjega razočaranja.
- **Privzetje – internaliziranje** je za nosilca vpliva manj prijetna oblika, za organizacijo pa je privzetje najugodnejše. Vsebinsko vpliva privzame prejemnik kot lastno stališče, pogosto pozabi ali zanika vir moči in vpliva. Zaradi suma manipuliranja pa se lahko tudi upre.