

# Odločanje v organizacijah

*Žan Primc*

## Uvod

V prispevku bom obravnaval temo z naslovom Odločanje v organizacijah. Menedžment pomeni kreativno reševanje problemov, ki se nanašajo na načrtovanje, organiziranje, vodenje itn. za doseganje ciljev neke organizacije – podjetja, društva itn.; načrtovanje je postopek, s katerim določamo cilje in načine, kako priti do želenega cilja. Odločanje se največkrat definira kot izbira ene izmed več možnosti, izberemo pa tisto, ki najbolj ustreza doseganju naših ciljev. Odločanje je dejavnost, ki nastopi kot odločitev, ki najbolj ustreza našim ciljem. Odločitve lahko vplivajo pozitivno in negativno na okolje, v katerem delujemo. Posamezniki zaradi enakih oziroma podobnih interesov pridemo v stik drug z drugim, s katerim nato oblikujemo skupino, vendar se zaradi raznolikosti posameznikov znotraj skupine (različni nameni, vrednote, norme) velikokrat porajajo trenja in konflikti. Odločanje je čustveni in miselni proces, ki pa je lahko racionalen ali pa neracionalen. Organizacije se spoprijemajo tudi z različno težavnostjo odločitvenih problemov, od težav na vsakodnevni ravni do zelo kompleksnih odločitev. Obstajajo tudi različni modeli oz. načini odločanja v organizacijah, ki bodo natančneje obravnavani. Nekatere odločitve so skupinske, o nekaterih pa odloči in ima zadnjo besedo sam menedžer (Halilović, 2009).

Za obravnavo tematike sem si zastavil naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako kompleksno je odločanje v organizacijah?
- Katere metode uporabljajo organizacije, da pridejo do odločitev?
- Kakšni so procesi odločanja?

Zastavil pa sem si tudi hipotezo, da je odločanje v organizacijah kompleksen proces.

## Menedžment in odločanje

Menedžment je obvladovanje majhnih, srednjih in velikih organizacij. Je načrtovanje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizacijah oziroma vseh del, ki jih opravljajo zaposleni. Je usklajevanje nalog in aktivnosti za doseg določenih ciljev. Lahko rečemo tudi, da je ustvarjalno reševanje težav, ki se pojavljajo. Menedžment je miselna dejavnost v organizacijskem sistemu in je ključni podsystem organizaciji (Hari, 2005).

44

Odločanje lahko opredelimo kot postopek izbire pravilne odločitve oziroma ukrepanja med dvema ali več možnostmi za doseg želenega cilja. Drucker pravi, da kar koli naredi vodja, naredi z odločitvami. Vse zadeve v povezavi z načrtovanjem, organiziranjem, z vodenjem itn. rešujejo menedžerji z odločitvami. Za uspešno poslovanje se je treba odločiti o ciljih, strategijah, politikah in o organizacijskih načrtih. Celoten proces vodenja temelji na odločitvah, ki so potrebne za reševanje težav. Upravitelji podjetja so odgovorni za sprejemane odločitve in preverjanje, ali se sprejete odločitve izvajajo skladno z opredeljenimi cilji. Odločanje igra ključno vlogo v menedžmentu. To je mogoče najpomembnejša sestavina dejavnosti menedžerja. V procesu načrtovanja igra najpomembnejšo vlogo. Ko vodje načrtujejo, se o številnih zadevah odločijo, kakšne cilje bo zasledovala njihova organizacija, katere vire bodo uporabili in kdo bo opravil vsako zahtevano nalogo. Ko se načrti zalomijo ali uidejo, se morajo menedžerji odločiti, kaj storiti, da popravijo odstopanje. Dejansko celoten postopek načrtovanja vključuje vodje nenehno v vrsto situacij odločanja. Kakovost vodstvenih odločitev v veliki meri vpliva na učinkovitost načrtov, ki so jih naredili. Pri procesu organiziranja mora vodja odločiti o strukturi, razdelitvi dela, naravi odgovornosti in odnosih, o postopku ugotavljanja takšne odgovornosti in odnosa itn. Pri usklajevanju je odločanje bistvenega pomena za zagotavljanje enotnosti delovanja. Pri nadzoru se bo moral odločiti, kako naj se določi standard, kako odpraviti odstopanja od standarda, kako se določijo načela, kako izdajati navodila itn. Sposobnost sprejemanja dobrih odločitev je ključ do uspešne vodstvene uspešnosti. Menedžerji večine podjetij, ki iščejo dobiček, morajo vedno sprejeti široko množico pomembnih odločitev na področju oblikovanja cen, izbire izdelka, nadzora stroškov, oglaševanja, kapitalskih naložb, kadrovskih zadev itn. Podobno se tudi menedžerji neprofitnih dejavnosti in javnih podjetij spoprijemajo z izzivi sprejemanja vitalnih odločitev o številnih pomembnih zadevah (Sharma).

Koraki poteka odločitve:

- Razumevanje odločitve, ki jo moramo sprejeti – prvi korak je spoznanje, da je odločitev potrebna.
- Zbiranje informaciji – pravilno odločanje zahteva oceno vseh informacij in podatkov, ki jih lahko zberemo. V nekaterih primerih so informacije, ki jih potrebujemo, notranje (znotraj naše organizacije), v drugih primerih pa jih lahko pridobimo iz zunanjih virov.
- Poiskati vse alternative – po analizi informacij je treba razviti več različnih možnosti glede odločitve, ki jo je treba sprejeti.
- Oceniti prednosti in slabosti – analiza vsake alternative glede na njene prednosti in slabosti nam pomaga ugotoviti, katere odločitve so napačne. V tem koraku je cilj prepoznati odločitev, ki nam daje največ možnosti za uspeh oziroma najmanj možnosti za neuspeh.
- Odločitev o najboljši možnosti – ko razvrstimo svoje možnosti, moramo izbrati tisto, za katero menimo, da ima največ možnosti za doseg našega cilja. V nekaterih primerih lahko kombiniramo več možnosti, vendar v veliki večini primerov obstaja ena sama odločitev.
- Ocena oziroma učinek odločitve – največje vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je naslednje: Ali je naša odločitev rešila potrebo ali težavo, ki naj bi jo rešili? Če lahko na to vprašanje odgovorimo z »da«, je naše delo končano. Če je odgovor »ne«, bomo morali ugotoviti, kaj je šlo narobe, in ponoviti postopek odločanja (Quain, 2019).

## Modeli odločanja

### *Racionalno odločanje*

Model racionalnega odločanja predvideva, da odločitve temeljijo na objektivnem, urejenem, strukturiranem zbiranju in na analizi informacij. Model spodbuja odločevalca, da razume situacijo, organizira in interpretira informacije ter nato ukrepa. V racionalnem postopku odločanja je osem korakov: prepoznati situacijo, definirati problem, določiti cilje, diagnosticirati težavo, razviti alternative, jih evalvirati, izbrati najboljšo in jo implementirati. Cilj modela racionalnega odločanja je odpraviti možnosti za napake in predpostavlja naslednje:

- Menedžerji imajo vse informacije o situaciji.
- Vodje se zavedajo vseh alternativnih možnosti in so pripravljeni, da jih pravilno ocenijo.

- Menedžerji se trudijo sprejeti najboljšo mogočo odločitev.
- Vodje so sposobni odpraviti napačne predstave in pristranskosti.
- Nobene stroškovne in časovne omejitve ni.

V popolnem svetu, v katerem so izpolnjene vse te predpostavke, je ta model najustreznejši. Ker pa v realnosti ne moremo izpolniti vseh, imamo zato omejeni model racionalnosti (Organizational behavior).

### *Omejeni model racionalnosti*

46

Model omejene racionalnosti predvideva, da številni organizacijski in posamezni dejavniki omejujejo racionalno odločanje. To je različica odločanja, ki se najpogosteje pojavlja v organizacijah:

- Zgodnje alternative in rešitve se hitro sprejmejo zaradi zaznavnih omejitev.
- Menedžerji pogosto nimajo dostopa do vseh informacij, ki jih potrebujejo.
- Vodje se ne zavedajo vseh možnosti in ne morejo predvideti posledic vsake izmed njih.
- Organizacijski cilji omejujejo odločitve.
- Nasprotujoči si cilji več zainteresiranih strani lahko pripeljejo do kompromisa odločitve.

Ker je človeško bitje omejeno v količini informacij, ki jih lahko obdeluje, bo človek pri sprejetju zapletene odločitve problem zmanjšal na obvladljivo velikost. Z omejevanjem števila izbir in količine potrebnih informacij je izdelek sprejemljiva in zadovoljiva odločitev. To se včasih imenuje model zadovoljstva. V omejenem modelu racionalnosti se v postopku odločanja uporabljajo isti koraki, le da so namesto pregleda vseh informacij in vseh alternativ ti vidiki omejeni na znesek, ki ga je odločevalec pripravljen zbrati.

### *Linearni model odločanja*

Linearno odločanje vključuje naštevane pozitivnih in negativnih dejavnikov vsake alternative. Če ste kdaj sestavili seznam prednosti in slabosti okrog določene odločitve, ste se lotili linearnega odločanja.

Da bi bilo odločanje resnično linearno, mora nato odločevalec vsakemu od prednosti in slabosti dodeliti številčno »težo« in doseči skupni rezultat za vsako stran. Primer: Zaposliti ali ne zaposliti zelo izkušenega, vendar hkrati tudi zelo dragega delavca.

### *Intuitivno odločanje*

Intuitivno odločanje je model, ki predpostavlja, da se menedžerji odločajo na podlagi preteklih izkušenj in osebne ocene situacije. Ta model odločanja se pogosto uporablja, kadar so okrog določene težave visoke stopnje negotovosti ali zapletenosti ali kadar je odločitev nova in menedžerji nimajo preteklih izkušenj s tovrstnimi težavami. Če se menedžerji spoprijemajo z negotovimi, zapletenimi situacijami in ne morejo dobiti pravih informacij za hitro odločitev, se lahko zanesejo na slutnje in intuicijo.

47

---

### *Model smetnjaka*

Model smetnjaka je tisti, pri katerem menedžerji naključno uporabljajo informacije o problemih, udeležencih, rešitvah ter o priložnostih za ustvarjanje idej in potencialnih odločitev. V nasprotju z drugimi modeli odločanja model smetnjaka ne vodi vedno do zadovoljivih rešitev, ker težava ni vedno pred alternativami in rešitvami.

Poznamo pa tudi odločitve, ki jih sprejema celotna skupina, ne samo vodja. Skupine se prav tako zanašajo na iste modele odločanja, vendar imajo na voljo nekaj metod, ki jim omogočajo preprečiti pristranskost, cenzuro itn.

### *Tehnika nominalne skupine*

Tehnika nominalnih skupin je strukturiran skupinski proces ustvarjanja in razvrščanja idej za reševanje problemov. Je »nominalen«, ker tehnika v nekaterih fazah dejansko zmanjša interakcijo med člani skupine. Skupina ima neki problem, vsak posameznik napiše svoje mogoče alternative rešitve do tega problema, ki jih potem vsak tudi deli pred skupino, in na koncu volijo, katera alternativa je najboljša.

## *Delfijska tehnika*

Tehnika delphi pridobi mnenja o vprašanju z vrsto formalnih raziskav in ocenjevalnih lestvic. Povezovalec ali majhna skupina se lahko zbere in pripravi vprašalnik, a katerimi se pridobijo mnenja drugih o določeni temi. Ko se odgovori oziroma izpolnjeni vprašalniki vrnejo, skupina ali moderator povzame te odgovore in nato oblikuje bolj osredotočen vprašalnik. To metodo se uporablja pri večjih skupinah ter zagotavlja anonimnost in zmanjšuje medosebne konflikte (Organizational behavior).

## Odločanje v vojskah

Vojaška organizacija je hierarhični sistem. Je zapleten in odprt sistem. Ima različne enote. Oddelek je najmanjša enota. Vod je enota, ki jo sestavljajo trije ali štirje oddelki. Četa je enota, ki jo sestavljata dva ali pa več vodov. Bataljon je sestavljen iz najmanj dveh čet. Bataljon pa je v sestavi brigade, ki je enota z od 3.000 do 5.000 pripadniki in združuje poveljstvo. Najvišji organ v sestavi Slovenske vojske predstavlja Generalštab, ki opravlja vojaške strokovne naloge, ki se nanašajo na organizacijo, usposabljanje in na delovanje. Generalštabu so podrejeni Poveljstvo sil in Center vojaških šol.

Od vodje se pričakuje, da je predstojnik in vodja, ampak vojaški vodja po prevzemu položaja ne postane takoj, saj mu čin in položaj še ne zagotavljata uspešnega vodenja. Podrejeni pričakuje, da se bo nadrejeni odzval na njegove predloge ter zahteve, in prav tako nasprotno, da bo podrejeni opravil naloge skladno z navodili. Vojaški vodja mora prevzeti celotno odgovornost dejanj, ki jih izvajajo njegovi podrejeni. Od vodje z vidika strateške ravni se pričakuje, da določi vizijo organizacije, oblikuje organizacijsko kulturo in komunicira z zunanjimi organizacijami itn. Njegove odločitve se nanašajo na oblikovanje nacionalne vojaške doktrine, določanje okvirov obrambnega proračuna itn. (Baš, 2004).

## Empirični del: intervjuji z zaposlenimi

- Intervju 1: Intervjuvanec je po poklicu medicinski tehnik v domu starejših občanov. Glavne odločitve sta v domu sprejemali glavna medicinska sestra in

direktorica doma na podlagi opazovanja dogajanj zaposlenih. Same konkretne predloge je direktorica malokrat upoštevala, vedno pa je imela zadnjo besedo pri odločitvah (primer: na oddelku je delavec zaradi prevelike obremenitve predlagal, da v to izmeno vključijo še enega delavca; zaradi dodatnih stroškov je to direktorica zavrnila). Sami predlogi delavcev so bili le redko uslišani.

- Intervju 2: Intervjuvanka je kuharica v restavraciji. Vse glavne odločitve je sprejemal lastnik. Zaposleni so velikokrat predlagali, kaj bi bilo treba postoriti, da se stvari izboljšajo, vendar skoraj nikoli niso bili uslišani (primer: delavci so gledali na kakovost hrane, medtem ko je lastnika zanimala samo količina prodanih jedi). Vse odločitve in spremembe sprejema lastnik, ki pa le malokrat upošteva predloge in mnenja zaposlenih.
- Intervju 3: Intervjuvanec je bil namestnik poveljnika policije, glavni inšpektor inšpektorata ministrstva za notranje zadeve. Kot vodja je moral načrtovati, organizirati, odrejati, usmerjati in nadzorovati delo. Dobiš nalogo, najprej jo preučiš, če imaš čas, jo tudi analiziraš, potem se moraš posvetovati (s podrejenimi sodelavci), lahko o odločitvi odločiš sam ali kot kolegijski organ. Naloge morajo biti pravočasne in razumljive ter skladne s pravili, ki na nekem področju veljajo. V času vojne leta 1991 in v času osamosvojitvenih družbenih procesov pa je opravljal funkcijo vodje koordinacijske podskupine ljubljanske pokrajine vseh oboroženih struktur; v tem času je bil odločitveni proces zelo drugačen zaradi nastajanje nove države oziroma osamosvojitve Slovenije. Takrat so notranji organi morali delovati na celotnem strokovnem področju skladno z zakoni, kar je bilo zelo težko zaradi vojne. Odločitve so morale biti hitre, bile so pod pritiskom in pa skladne z zakonodajo, kar je oteževala vojna.

## Sklep

V prispevku sem opisal proces, kako se pride do neke odločitve, različne modele odločanja in kako to poteka v vojaški organizaciji oziroma kakšna je tam hierarhija. Na koncu pa sem opravil še pogovore. Prvi intervjuvanec dela v javni upravi, druga intervjuvanka dela za zasebnika, tretji intervjuvanec pa je sam imel odločevalsko funkcijo. Iz preučevanj in pogovorov lahko potrdim svojo hipotezo, da je odločevanje zelo kompleksen proces. Lahko smo dani v okoliščine, v katerih bodo te odločitve nosile zelo veliko težo, kot je to v primeru tretjega intervjuvanca. Po drugi strani pa obstajajo tudi veliko manj kompleksne odločitve. Splošno gledano, menim, da je proces odločanja, pri katerem vsaka odločitev vedno nosi neke posledice, zelo kompleksen in zahteven.

## Viri

Baš, Boštjan (2004). *Vodenje kot temeljni proces menedžmenta v sodobni vojaški organizaciji*. [http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag\\_Bas-Bostjan.pdf](http://dk.fdv.uni-lj.si/delamag/mag_Bas-Bostjan.pdf)

Halilović, Jasna (2009). *Načrtovanje in odločanje v managementu*. <https://dk.um.si/IzpisGradiva.php?id=11144&lang=slv>

Hari, Sergej (2005). *Management in odločanje*. <https://core.ac.uk/download/pdf/67524124.pdf>

Organization Behavior. *Making decisions in different organizations*. <https://granite.press-books.pub/mgmt805/chapter/making-decisions-in-different-organizations/>

Quain, Sampson (2019). *The Decision-Making Process in an Organization*. <https://small-business.chron.com/decisionmaking-process-organization-21532.html>

Sharma, Priyali. *Decision-Making: Definition, Importance and Principles*. <https://www.yourarticlelibrary.com/management/decision-making-management/decision-making-definition-importance-and-principles-management/70038>