

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

DIPLOMSKA NALOGA

GREGOR CELEC

KOPER, 2017

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Diplomska naloga

MANAGEMENT ODLOČANJA V PANOZI
TURIZEM

Gregor Celec

Koper, 2017

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

V diplomski nalogi smo preučili temo odločanja po ravneh managementa od nižjega do vršnega. Opredelili smo, katere procese in metode uporabljajo managerji, ko je prisotna odprta zadeva in kako implementirajo rešitev oz. odločitev. Po opravljenih intervjujih s tremi managerji iz različnih organizacij, smo opazili podobnosti in razlike, ki jih posamezniki opravljajo v organizaciji, v kateri delujejo. Podobnosti so večinoma bile v metodi odločanja, intuiciji in etičnosti odločitev. Razlike pa so se pokazale pri zastavljeni situaciji oziroma odprti zadevi, s katero je bila posamezna raven obremenjena.

Ključne besede: proces odločanje, problem, odprta zadeva, management, turizem,

SUMMARY

In graduate task, we examine the topic of decision-making by levels of management from low to peak. We identify that which processes and methods are used by managers, once the problem is present and how they implement a solution or decision. We carried out three interviews of three managers from three different organisations, we noticed similarities and differences that individuals perform in the organization which they operate. The similarities have mostly been in the method of decision-making, one's intuition and the ethics of the decision. The differences, however, were present in the situation or the problem on the basis of which they had to decide, depending on the level of the interview.

Keywords: decision making, problem, open matter, management, tourism

UDK:

005:338.48(043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorju prof. dr. Robertu Biloslavu za pomoč pri pisanju dispozicije, intervjuja in diplomske naloge.

Zahvaljujem se tudi staršem, bratu in dekletu za podporo v času študija, saj so mi zmerom stali ob strani in mi nudili pomoč v stresnih in težkih situacijah

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Oprelitev obravnavane odprte zadeve in teoretičnih izhodišč	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela	2
1.3	Predvidene metode doseganja ciljev diplomskega dela	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju odprtih zadev	3
2	Management v turizmu	4
2.1	Turistične dejavnosti v Sloveniji	4
2.2	Management in urejenost turističnih organizacij	6
2.3	Kriterij uspešnosti v turizmu	11
3	Odločanje in urejanje zadev	15
3.1	Oprelitev temeljnih pojmov	15
3.2	Razreševanje problemov in odločanje	17
3.3	Odločanje in etika	18
3.4	Koraki v procesu odločanja	23
3.5	Metode in modeli odločanja	29
3.6	Odločanje in intuicija	34
3.7	Skupinsko odločanje	37
3.8	Odgovornost in sodelovanje pri odločanju	40
4	Empirična raziskava	42
4.1	Raziskovalne metode	42
4.2	Analiza pridobljenih podatkov	42
4.2.1	Poslovna odločitev oziroma proces odločanja	42
4.2.2	IKT ali informacijska komunikacijska tehnologija	43
4.2.3	Intuicija	44
4.2.4	Metode in tehnike za generiranje idej in rešitev	44
4.2.5	Etičnost	45
4.3	Diskusija in predlogi za prakso	45
5	Sklep	47
	Literatura	49
	Priloga	51

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Koraki in opomniki za strokovno odločanje	21
Preglednica 2: Dva osnovna pristopa pri procesu odločanja.....	25
Preglednica 3: Stopnje postavitve skupin.....	39

SLIKE

Slika 1: Managerski proces	8
Slika 2: Osnovne ravni managementa.....	10
Slika 3: Vrste odločanja po ravneh managementa.....	20
Slika 4: Oris ustvarjalnega proces odločanja	28
Slika 5: Klasični model odločanja.....	32
Slika 6: Intuitivni kompas	36
Slika 7: Kako udeležba zaposlenih izboljšuje kvaliteto odločanja	37

KRAJŠAVE

- UP Univerza na Primorskem
FM Fakulteta za Management Koper
posl. poslovanja
BDP Bruto domači proizvod
NIJZ Nacionalni inštitut za javno zdravje

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane odprte zadeve in teoretičnih izhodišč

V diplomski nalogi bomo raziskali in medsebojno primerjali procese odločanja na ravni vršnega, srednjega in operativnega managementa v turizmu. Pri tem želimo prepoznati odprte zadeve, ki nastanejo pri odločanju na teh ravneh, in ugotoviti, kako jih na posameznih ravneh razrešujejo.

Bistvo diplomske naloge je identificirati posamezne odprte zadeve, ki se pojavljajo v procesu odločanja oziroma ugotoviti, kateri konkretni problem je skupen vsem trem ravnem odločanja. Prepoznane odprte zadeve želimo med seboj analizirati, primerjati in presojati. Zanima nas še posebej, kako na posameznih ravneh identificirajo odprte zadeve in kako pridejo do ustrezne rešitve oziroma odločitve. Smiselno reševanje odprtih zadev je ključnega pomena za uspešnost organizacij.

Za raziskovanje procesa odločanja smo se odločili, ker menimo, da je to bistvo managementa, saj se mora manager nenehoma odločati, da zagotovi organizaciji obstoj na trgu, ustvari dobiček, poplača zaposlene in dobavitelje ter uspešno konkurira s svojo storitvijo ali izdelkom. Spoznanja o procesu odločanja in pristopih k razreševanju odprtih zadev lahko pomagajo managementu bolje razumeti lastni proces odločanja in k njemu pristopati na način, ki zagotavlja višjo verjetnost uspeha.

V diplomski nalogi bomo na podlagi proučevanja literature točno opredelili temeljne pojme kot so management, organizacija, odločanje, urejanje zadev, problem ali odprta zadeva, načela. Pri tem izhajamo iz opredelitve odločanja kot »umske aktivnosti, ki poteka pri reševanju problemov. Problem se pojavi kot posebno stanje, ki ga ljudje občutijo na različne načine in bi ga najlažje opredelili kot distanco med želenim in dejanskim stanjem« (Kavčič 1994, 212).

Herrmann (2015, 162) sta mnenja, da je proces odločanja skupek aktivnosti, na podlagi katerih se odločevalec odloči za najboljšo alternativo, ki prinese rešitev dane odprte zadeve. Aktivnosti med procesom odločanja so ocenitev stanja, identifikacija odprtih zadev, zbiranje ustreznih informacij in izbira ustrezne rešitve oziroma odločitve.

Inkret (2012, 12) meni, da je odločanje ključnega pomena za turizem, to pa je možno opaziti predvsem v gospodarski panogi hotelirstvo. Hotelski management se deli na:

- strateški management,
- koordinacijski management,
- izvršni management.

Strateški management ali *top management* je najvišja raven managementa v organizaciji. Udeleženci pripravljajo strategijo poslovanja za trenutno in bodoče poslovanje, imeti morajo tudi vizijo, spremljati morajo spremembe na turističnem trgu in konkurenčna podjetja v panogi. Zanimati se morajo za ceno in za ponudbo pri konkurenci.

Koordinacijski management ali *srednji management* deluje po navodilih organov top managementa in je odgovoren samo njim. Vodi, nadzira in spremlja delovanje manjših hotelskih enot. Srednji managerji so lahko vodja recepcije, vodja kuhinje, vodja wellnessa, vodja strežbe.

Izvršni management ali *nižji management* je za izpolnjevanje nalog in del odgovoren srednjemu managementu. Njegova naloga je, da nadzira delo, ob tem pa tudi sam izvaja določene naloge. Pri tem so pomembna tehnična znanja iz določene stroke. V to raven spadajo npr. vodja skladišča, vodja restavracije ali vodja vzdrževalcev.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen in temeljni cilj diplomskega dela je ugotoviti, kateri so ključni izzivi negotovosti pri procesu odločanja v panogi turizma in kako se s temi odprtimi zadevami soočajo managerji na različnih ravneh organizacije.

Cilji diplomske naloge so:

- preučiti domačo in tujo strokovno literaturo s področja odločanja in managementa;
- opredeliti ključne pojme kot so: odločanje, proces odločanja, odprta zadeva, urejanje odprtih zadev itd.;
- predstaviti odprte zadeve, ki nastanejo v toku procesa odločanja;
- predstaviti ključne podobnosti in razlike pri sprejemanju odločitev na različnih ravneh managementa.

V diplomski nalogi bomo obravnavali naslednja raziskovalna vprašanja:

1. Managerji v turizmu se ne glede na hierarhično raven poslužujejo podobnih procesov odločanja.
2. Odprte zadeve, s katerimi se soočajo managerji v turizmu na različnih ravneh, so po svoji naravi različne.
3. Managerji v turizmu menijo, da uporaba sodobne IKT ne spreminja bistveno procesa odločanja in ne nadomešča pridobljenih izkušenj in intuicije.

1.3 Predvidene metode doseganja ciljev diplomskega dela

Pri pisanju diplomske naloge bomo uporabili komparativno in deskriptivno metodo, s katerima bomo predstavili mnenja domačih in tujih avtorjev.

Primarne podatke bomo zbrali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja z managerji na različnih hierarhičnih ravneh. V priložnostni vzorec bomo vključili tri managerje iz hotelov Histriion Bernardin, Kempinski Palace Portorož in Grand Hotel Portorož. Izbrani managerji predstavljajo priložnostni vzorec. V okviru intervjuja jih bomo povprašali o tem, kakšno je njihovo mnenje o procesu odločanja v organizaciji, kako se sami odločajo in ali se pri tem poslužujejo kakšnih ustaljenih postopkov, če primerjajo več rešitev med seboj in kaj menijo o uporabi IKT pri odločanju. Tako zbrane podatke bomo nato analizirali s pomočjo metode analize vsebin.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju odprtih zadev

Pri pisanju diplomske naloge predpostavljamo, da bodo izbrani managerji vestno in iskreno odgovarjali na postavljena vprašanja.

Vsebinsko se bomo omejili na intervjuje managerjev treh različnih podjetij na treh različnih ravneh, in sicer vršnega, srednjega in operativnega managementa. Omejili se bomo na podjetja iz turistične panoge. Posledično rezultatov raziskave ne bo možno posploševati na širšo populacijo.

2 MANAGEMENT V TURIZMU

V tem poglavju so predstavljeni pojmi: turizem, hotelirstvo, management, organizacija in kriteriji uspešnosti, ker menimo, da so poglobitnega pomena za današnji moderni način življenja.

2.1 Turistične dejavnosti v Sloveniji

Po Florjančiču (1997, 15) je turizem večplastna dejavnost, ki obsega hotelirstvo, gostinstvo, dopolnilne turistične dejavnosti (predstavitve, koncerte, filme, rekreacijo...) in turistične agencije ali posredovalnice. Turizem poleg navedenega trži še okolje v širšem smislu, in sicer kvaliteto življenja prebivalstva, organiziranost družbe, države, njihovih odnosov do turistov oziroma gostov, kulturno dediščino in krajino. Prednosti turizma za narodno gospodarstvo so devizni učinek, več novih delovnih mest in višja kvaliteta življenja prebivalstva.

Shella (2000, 14) je mnenja, da je turizem konstantno naraščajoča industrijska panoga, ki omogoča ogromen potencial rasti za državo, in sicer tako s finančnega vidika, saj vpliva na rast na BDP, kot tudi z vidika prepoznavnosti med tujimi gosti. V primeru, da je bila gostu vseč turistična ponudba, se bo znova vračal na isto mesto in širil pozitivno mnenje o tej državi in kraju, ki ga je obiskal. Počitniška kultura je tesno povezana s turizmom, saj se morajo turistične storitve prilagajati tudi tujim praznikom in času počitnic. Turizem po eni strani pomeni ljudem sprostitev ali pomiritev od stresa in navdih nove sveže energije, boljši življenjski slog, po drugi strani pa seveda zaslužek. Ljudje potujejo v turistične kraje z namenom poslovanja, pridobitve nove zaposlitve, izkušenj na tem področju, povezovanja med ljudmi. Turizem sestavlja več različnih malih in velikih podjetij, kot so podjetja, ki organizirajo križarjenja oziroma prevoze s potniškimi ladjami, letalske družbe, agencije za najem bark, avtomobilov, kombijev in koles, razni gostinski obrati pivnice, restavracije, trgovine, počitniški kampi in podobno.

Elliott (1997, 20) pravi, da ima turizem več opredelitev, odvisno s katerega vidika gledamo: z geografskega, ekonomskega, sociološkega ali drugega. Če gledamo z geografskega vidika, poznamo pomorski, obmorski, celinski, gorski turizem. V primeru ekonomskega turizma gre za sklepanje novih poslov in iskanje novih morebitnih poslovnih partnerjev. Pri sociološkem turizmu se ljudje zbirajo in družijo zaradi skupnih aktivnosti ali dejavnosti, kot je na primer v hotelu organizirano državno prvenstvo v šahu. Turizem je širok pojem, ki ga lahko razdelimo na funkcijske obrate, kot so hotel, kopenski, vodni in letalski promet in gostinski lokali. Opredelimo ga lahko tudi kot gostovo izkušnjo, doživetje in sprostitev v turističnem kraju.

Po Ivankoviču in Jermanu (2010, 25–27) je turizem druga najhitreje rastoča gospodarska panoga, zato je zanj pomemben razvoj in prilagajanje družbenim, tehnološkim in konkurenčnim spremembam. Sodi med najmočnejše izvozne panoge. Turizem je skupaj s

hotelirstvom močno povezan s pojmom globalizacije. Globalizacija pomeni visoko stopnjo internacionalizacije, mednarodno reševanje problemov in večjo konkurenčnost udeležениh držav. Za njen nastanek sta bila ključna širitev interneta in dobre telekomunikacijske povezave. Njeni učinki so povečanje števila mednarodnih potovanj, boljši življenjski standard, večja poraba in izbira. Globalizacija pomeni za turizem mednarodno tržišče, poenotenje standardov, kapital, komunikacijo in širjenje različnih kultur. V povezavi s hotelirstvom velja kot proces, ki vpliva na hotelska podjetja, odkar so začela poslovati na globalni ravni preko podružnic. Hotelirstvo je pomembna globalna panoga predvsem, ker zaposluje domače in tuje delavce, pripomore k prepoznavanju in promoviranju kraja, gostje, ki prihajajo na dopust pa prinašajo tuji kapital. Konkurenčnost se opazi med enako ocenjenimi hoteli. Ključni so tudi franšizne povezave in privabljanje tako tujih kakor domačih gostov.

Shella (2010, 12–14) meni, da je hotelirska panoga zelo pomembna za državno ekonomijo, kar se opazi na naslednjih področjih:

- hotelska panoga in ekonomija,
- povezave,
- zaposlovanje,
- regionalna gospodarska dejavnost,
- bilančno plačilo.

Hotelska panoga in ekonomija: njen prispevek je izmerjen z dodano vrednostjo, ki meri dejavnike zaposlenih v določenem segmentu ali panogi, vse skupaj pa predstavlja donos k bruto domačemu proizvodu.

Povezave: hoteli nudijo storitve tudi številnim drugim podjetjem. V hotelu imajo lahko na primer sklenjeno poslovno pogodbo s turistično agencijo Bled, preko katere agencija pridobi dovoljenje, da lahko z letaki v hotelu promovira Blejsko jezero. Hotel nato organizira prevoz gostov do kraja, kjer jih prevzame izbrani vodič za ogled jezera.

Zaposlovanje: samostojni hotelirji ali hotelske verige nudijo domačinom in tujcem možnost zaposlitve za določen ali nedoločen čas. Posamezniki lahko tako izboljšujejo svoje izkušnje in večšine na tem področju dela, če pa se izkažejo, lahko napredujejo na boljše delovno mesto.

Regionalna gospodarska dejavnost: hotelirstvo je dejavnost, ki ponuja nastanitve in aktivnosti v zameno za plačilo in na tak način povečuje svoje prihodke, s tem pa dobiček. Del tega dobi tudi država, kar se pozna v gospodarstvu. Gostje, ki dopustujejo v hotelu, želijo poleg hotelskega ambienta v bližini še avtobusno postajo, železnico, letališče in center mesta. Na tak način tudi druga podjetja povečujejo svoj prihodek.

Bilančno plačilo: hotelske dejavnosti pripomorejo tudi k razvoju državnega gospodarstva, saj veliko tujih turistov prihaja na počitnice in na ta način zmanjšujejo primanjkljaje v bilanci.

Po Slovenskem etimološkem slovarju (Snoj 2003, 210) beseda *hotel* v slovenščino prevzeta preko nemške besede *Hoteliz* francoske besede *hôtels* pomenom "hiša ki nudi prenočišče za goste".

2.2 Management in urejenost turističnih organizacij

Možina (1994, 15) pojem manager opredeli kot osebo, ki mora usmerjati človeške in materialne vire ter voditi organizacijo in delo posameznikov. Med človeške vire spada delo z ljudmi, dodeljevanje nalog, motiviranje, nagrajevanje, med materialne pa nabava blaga in materialov. Managerji so ključnega pomena za uspešnost organizacije, saj sprejemajo odločitve, ki so potrebne za njen obstoj in nadzirajo delo podrejenih.

Isti avtor (prav tam, 16) je tudi mnenja, da je naloga managementa vodenje, kontroliranje, organiziranje in planiranje. Vodenje poslov družbe in podrejenih, kontroliranje ali nadziranje sodelavcev, če opravljajo svoje delo v skladu s pravilnikom in predpisi družbe. Sem spada tudi organiziranje dela posameznikov in skupin ter planiranje strategije poslovanja. Cilji v organizaciji morajo managementu točno opredeliti aktivnosti in naloge. Samo z usklajenim delovanjem, z natančnimi dogovori in motivacijo je možno doseči zastavljene cilje organizacije.

Po Vili in Kovaču (1997, 25) se je management razvijal skozi celotno zgodovino človeštva, preden se je uveljavil kot znanstvena disciplina. Največji razvoj je management doživel v obdobju izuma parnega stroja, saj se je takrat začela industrijska revolucija. Danes se večina managerjev izšola na raznih fakultetah in univerzah, ki so lahko specializirane za konkretno določen segment, na primer turizem, ali pa zaobjemajo celotno področje, kot sta študij ekonomije in financ. Poleg znanja so potrebne tudi delovne izkušnje, ki jih kandidati pridobijo med delom in napredovanjem. Večina se odloči za poklic managerja, ker radi delajo z ljudmi, v prihodnosti pa pričakujejo tudi dobro plačilo.

Po Kralju (2003, 14–15) je management proces vodenja organizacije k izidom ali rezultatom. V bistvu gre za skupino ljudi ali posameznika (glavnega managerja), ki demokratično po hierarhični lestvici navzdol diktira naloge in cilje. Podrejeni managerji stremijo k doseganju ciljev nadrejenih, tako da nadzirajo in organizirajo delo zaposlenih, jih združujejo v skupine ter nabavljajo blago in material, vse to pa na tak način, da bo delo kar najlažje in najhitreje opravljeno. V organizaciji poznamo tri managerske ravni: vršni, srednji in nižji management. Managementu je lastno, da deluje kot organ v organizaciji. Prisoten je na več ravneh, saj se pridružuje preostalemu organizacijskemu sistemu, oziroma oddelkom, ki so potrebni, da skupaj opravijo določeno nalogo. Primer: vršni management je mnenja, da bi se lahko prihodek od prodaje povečal za 2%, to mnenje posreduje srednjemu managementu, kjer diskutirajo o ceni hotelske sobe v sezoni, da bi dosegli zastavljena 2%, potem informacije in podatke posredujejo nižjemu managementu, ta pa izvajalcu dela, ki je v tem primeru receptor.

Možina (1994, 15) organizacijo definira kot skupino ljudi, ki si prizadevajo doseči začrtane cilje, ki bi jih posameznik težko sam dosegel ali pa jih sploh ne bi mogel doseči. Organizacije se med seboj razlikujejo po zastavljenih ciljih, storitveni dejavnosti, velikosti, številu zaposlenih, po poslovanju samo na domačem trgu ali globalnem ter po tem, kolikšen je njihov pomen za kraj in okolje. Danes so organizacije skupaj z managerji pomemben dejavnik, ker vse razvite države postajajo združbe raznih organizacij. Primer so šole, bolnišnice, pošte, banke, hoteli, avtomobilska, ladijska in letalska podjetja. Da bi bila organizacija uspešna in učinkovita, jo mora management ustrezno voditi. Vsak posameznik, ki je željan dela oziroma zaposlitve v določeni panogi, mora napisati prošnjo delodajalcu ustrezne organizacije. V tej prošnji mora tudi navesti, v katerih organizacijah se je šolal, v katerih podjetjih je že delal pred tem in zakaj bi želel pri njih delati.

Možina (1994) je organizacija sestavljena iz sledečih elementov:

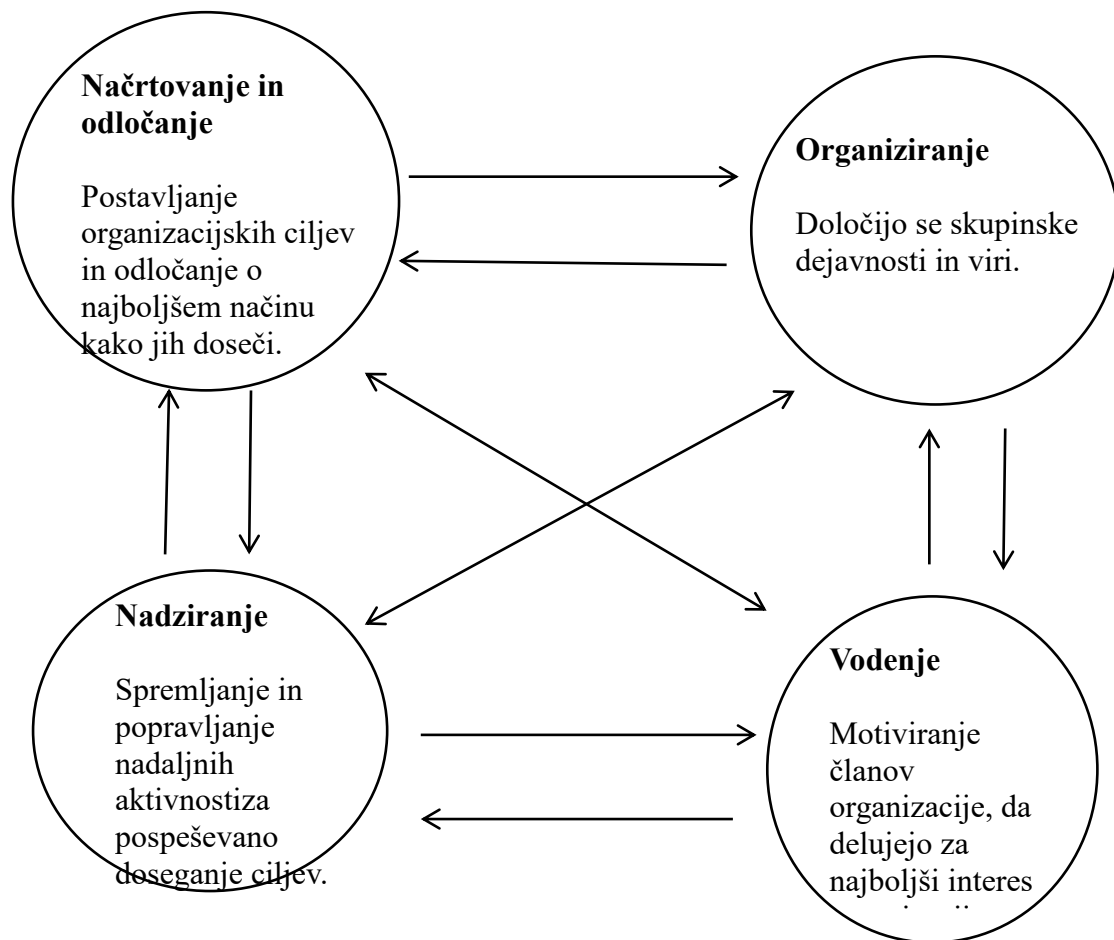
- deluje kot sistem, usmerjen k smotrom in ciljem, ki morajo imeti pomen;
- upošteva psihološki in sociološki vidik ljudi, ki jih združuje v določeno skupnost;
- upošteva okoljski in tehnološki vidik, saj morajo biti zaposleni pozorni na okoljske predpise in ustrezno uporabo svojega znanja, metod in tehnik;
- sestoji iz medsebojno povezanih strukturnih dejavnosti, ker organizacija predstavlja organ, mrežo, kjer zaposleni opravljajo naloge po vnaprej premišljenih managerskih analizah in postopkih.

Po Kralju (2003, 35) se organizacije delijo na pridobitne in nepridobitne organizacije. Nepridobitne organizacije delujejo tako, da ne smejo ustvarjati dobička, lahko pa prejema različne donacije, to je lahko na primer slikarsko društvo, ki od neodvisnih ljudi prejema finančna sredstva za slikarske prostore, galerije. Poznamo še nekatere primere nepridobitnih družb, in sicer zavode, verske skupnosti, klube in podobne. Pridobitne organizacije so optimalno delujoče organizacije, so torej podjetja, ki trgujejo s svojo storitvijo, izdelkom z namenom povečanja dobička. Primer pridobitnih podjetij so Mercator d. d., Pipistrel d. o. o., razni gostinski obrati, bencinske črpalke, marina Portorož itd. Za taka podjetja je značilno, da s poslovnim tveganjem na trgu ustvarjajo dobiček ali vrednostne izide.

Po Kralju (2003, 77) se lahko organizacije delijo na samostojnega podjetnika - posameznika, osebne in kapitalske družbe. Samostojni podjetnik je fizična oseba, ki lahko na poslovnem trgu individualno opravlja pridobitno dejavnost kot svojo glavno dejavnost. Za ustanovitev obrtniške pridobitne dejavnosti je po zakonu potrebna V. stopnja izobrazbe. Med osebne družbe spadajo komanditno delniška družba (k. d. d.), družba z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.), tiha družba, med kapitalske družbe pa komanditno delniška družba (k. d. d.), delniška družba (d. d.) in družba z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). Za vsako od naštetih organizacijskih družbe so potrebna finančna sredstva za njihovo ustanovitev. Organizacijo se mora registrirati, to posameznik ali skupina ljudi (če gre za več ustanoviteljev) lahko osebno opravijo pri notarju ali prek elektronske pošte na spletnem portalu na točki Vem.

Vila in Kovač (1997, 124) navaja, da ima lahko organizacija naslednje strukture:

- linijska organizacijska struktura,
- štabno – linijska organizacijska struktura,
- funkcijska organizacijska struktura,
- divizijska organizacijska struktura,
- projektna organizacija,
- matrična organizacijska struktura,
- ad hoc organizacija – adhokracija,
- organizacija kot struktura skupin.



Slika 1: Managerski proces

Vir: Griffin 1996, 8.

Po Griffinu (1996, 8) zgornja (slika 1) prikazuje, kako se managerski proces deli na štiri osnovne managerske naloge, in sicer na:

- načrtovanje in odločanje,
- organiziranje,
- vodenje,

- nadziranje.

Načrtovanje in odločanje: kot je prikazano v levem krogu zgoraj, se pri načrtovanju v organizaciji konkretno določijo, kateri so njihovi cilji, in na kakšen način, s kakšno strategijo oz. s katerim IKT jih bodo dosegli. Odločanje je del načrtovanja, kjer izberejo najboljšo rešitev ali alternativo med generiranimi. Primer: načrtovanje čiščenja glavnih zunanjih oken hotela je cilj, odločanje se pokaže v tem, ali se bo management odločil za zunanje podjetje, da očisti okna in s tem plačal večje stroške, ali pa bodo naročili svojim vzdrževalcem, naj jih očistijo, in s tem znatno privarčevali.

Organiziranje je prikazano v desnem kotu zgoraj. Ko v organizaciji opravijo s prvo fazo, gredo lahko v naslednjo, v tej fazi dejansko pripravijo delovni načrt. Zaposlenim točno določijo, kako naj izvedejo in ugotovijo, koliko in katere surovine potrebujejo. Pri primeru čiščenja hotelskih oken mora manager pripraviti urnik dela in z njim seznaniti vzdrževalce. Vodja vzdrževalcev, v tem primeru inženir, mora pripraviti primerna čistila, zaščitne rokavice, čelado, lestev itd.

Vodenje, ki je prikazano v desnem kotu spodaj, je ključnega pomena za celoten uspeh managerskega procesa. Vodja ali manager usmerja svoje zaposlene, kako naj pravilno delajo in kaj morajo opraviti. Poskuša doseči, da zaposleni delujejo v skladu z interesi organizacije.

Nadziranje je prikazano v levem kotu spodaj, v tem procesu mora manager kontrolirati, če delo poteka v skladu z načrtom, saj na ta način zagotovi, da bodo dosegli zastavljeni cilj. Primer: manager nadzira vzdrževalce, če jim bo uspelo očistiti vsa okna v mesecu januarju, ko je hotel zaprt.

Griffin (1996, 16) našteva, da so v managementu prisotne tri vloge, in sicer:

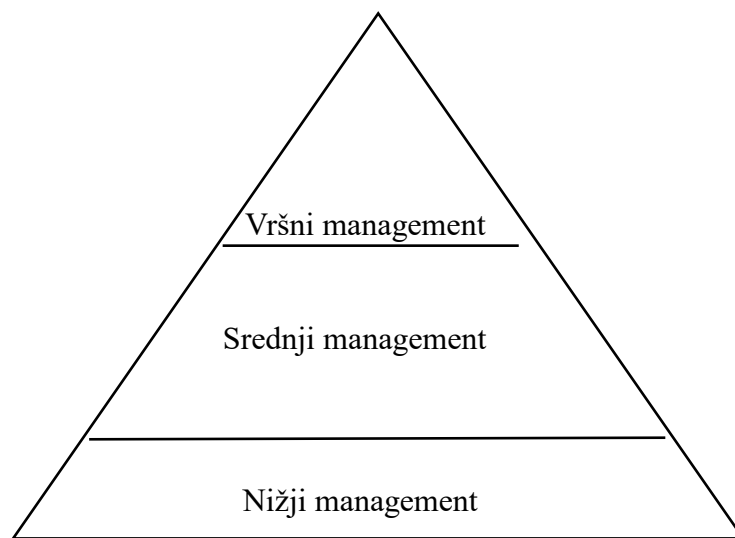
- medosebna,
- informacijska,
- odločevalna.

Medosebna vloga: pri njej je pomemben vodja, ki se ukvarja oziroma sodeluje z zaposlenimi. Primer: manager mora podpirati in motivirati zaposlene, da bodo z veseljem in učinkovito opravljali svoje delo. Poslovne goste oziroma partnerje pospremi do poslovnih prostorov, pazi na bonton, jim omogoči zastoj parkirišče, razna kosila, udeleževati se mora tudi različnih dogodkov. Food and beverage ali F & B manager pred večerjo gostom odpre dvorano in jih lepo pozdravlja.

Informacijska vloga se deli na poizvedovanje in pisno ali ustno podajanje informacij. Pri poizvedovanju manager sprašuje svoje podrejene o določeni temi, ker želi pridobiti čim več verodostojnih mnenj in idej. Ko pridobi informacije, jih posreduje določenim zaposlenim, da vedo kaj in kako narediti. V primeru, da manager ne pridobi konkretnih informacij, se vrne k

poizvedovanju, da bi pridobil izčrpnije mnenje. Te poizvedbe opravlja manager z nižje ali srednje ravni, nato pa jih posreduje vršnemu managementu z namenom, da ga seznanijo, kaj in kje se dela in kako bodo stvari izpeljali.

Odločevalska vloga je sestavljena iz vloge pobudnika, vloge obvladovalca motenj, vloge iskalca virov in vloge pogajalca. Manager v vlogi pobudnika vedno spodbuja in podaja argumente za spremembe. V vlogi obvladovalca motenj se manager odziva na motnje oziroma probleme, ki so nastali zaradi drugih oseb. V vlogi iskalca virov manager napravi načrt, kako se bodo finančna in materialna sredstva razdelila, s kom bo kdo delal. V vlogi pogajalca se manager pogaja z posamezniki in skupinami. V primeru, ko se pogaja z zunanjimi partnerji, predstavlja svoje podjetje.



Slika 2: Osnovne ravni managementa

Vir: Možina 1994, 18.

Po Možini (1994, 18) kot prikazuje zgoraj omejena (slika 2) se osnovne ravni managementa delijo na:

- nižji management,
- srednji management,
- vršni management.

Nižji manager ali operativni manager je prisoten na prvi ravni in je odgovoren neposredno za proizvodnjo storitev in izdelkov. Lahko je nadzornik delovnega procesa, vodja oddelka... Zaposleni morajo o delu obveščati svojega šefa, v tem primeru nižjega managerja. Nižji management ali prva raven je pomembna za zvezo med proizvodnjo in ostalim delom organizacije. Običajno imajo malo opravka z višjim managementom, ker je njihova bistvena naloga usklajevanje dela s svojimi sodelavci. Odprte zadeve rešujejo sproti.

Srednji management je prisoten na drugi ravni, njihova naloga je koordiniranje različnih delovnih aktivnosti med oddelki in zaposlenimi. Odločajo katere izdelke in storitve bodo opravljali v posameznih delih organizacije in kako jih bodo ponudili uporabnikom. Navadno imajo nazive direktor sektorja, proizvodnje. Odgovorni so za razporejanje dela administrativnih delavcev in nižjih managerjev. Srednji management dobiva pooblastila za izvajanje strategije in politike od višjega managementa.

Vršni management je prisoten na tretji ravni, kjer imajo nazive izvršilni direktor, predsednik, pomočnik predsednika. Odgovorni so za usmerjanje dejavnosti organizacije. Opredelevati se morajo glede strategije, ciljev, politike, vizije, poslanstva celotnega podjetja oziroma organizacije. Cilje razporedijo po hierarhični lestvici navzdol tako, da dosežejo vsakega zaposlenega. Precej časa namenijo razgovorom z drugimi višjimi managerji v organizaciji ali zunaj nje in tako pridobivajo informacije. Če je potrebno, pristajajo tudi na kompromise in pogajanja. V javnosti zastopajo organizacijo v javnih in poslovnih zadevah.

Management ali poslovođenje se deli na vršni, srednji in nižji management. Management je nujno potreben v velikih in majhnih organizacijah za vodenje, načrtovanje, organiziranje in kontroliranje poslov ter vodenje organizacije kot celote. Potreben je za uspešno doseganje ciljev organizacije, motiviranje in nagrajevanje zaposlenih.

2.3 Kriterij uspešnosti v turizmu

Vila in Kovač (1997, 21–24) meni, da je organizacijska uspešnost širok pojem, ki ga ni tako enostavno opredeliti ali definirati. Včasih so za merjenje organizacijske uspešnosti uporabljali kot merilo stopnjo realizacije zastavljenih ciljev. S časom so ugotovili, da tak način merjenja ni najbolj natančen in so ga opustili, zaradi nejasnosti npr., če so imeli za cilj preživetje ali pa so celo predvidevali propad, umik glavnega dobavitelja surovin, pomanjkanje zalog ipd.

Danes nekatere organizacije za merjenje uspešnosti uporabljajo naslednje kriterije, in sicer:

- dobiček,
- kvaliteta,
- rast,
- nesreče pri delu,
- zadovoljstvo,
- kohezija,
- izobrazba in razvoj,
- poudarjanje dosežkov,
- morala,
- informacijsko komunikacijsko poslovođenje.

Dobiček je ostanek od prodaje, ko podjetje poravnava vse stroške

Kvaliteta izdelkov ali storitev prepriča kupca v nakup oziroma je pokazatelj, ki pove, da je kupcu nakup prinesel zadovoljstvo.

Rast pomeni rast prihodkov v tekočem letu v primerjavi s prejšnjim, dvig števila zaposlenih, izboljšanje kapacitet storitev in povečanje zmogljivosti strojev.

Nesreče pri delu: zmanjšanje števila nesreč pri delu je pokazatelj, da v organizaciji dobro skrbijo za varno okolje pri delu in da so dobro organizirani.

Zadovoljstvo na delu je ključnega pomena za dobro delovno okolje, saj vpliva na počutje zaposlenih. V organizaciji ga merijo z različnimi anketami.

Kohezija se nanaša na zadovoljstvo, zaposleni med seboj radi komunicirajo in radi delajo.

Izobrazba in razvoj sta pomemben faktor v organizaciji, npr. v letalski organizaciji zaposlujejo samo najboljše ali kvalificirane inženirje, ker mora biti letalski motor narejen brez napake, drugače so ogrožena človeška življenja.

Poudarjanje dosežkov ima namen konkurirati drugim podjetjem, hkrati pa privabljati stare in nove kupce.

Morala se nanaša na to, kaj je prav in kaj narobe, je pa tudi občutek pripadnosti določeni skupini.

Informacijsko komunikacijsko poslovanje ima namen poglobljanja, saj je prenos informacij v organizaciji ključnega pomena za normalno poslovanje in uspešnost organizacije.

Po Tekavčiči (2002, 664) poslovna uspešnost izvira iz ekonomskih odprtih zadev, saj so v organizacijah soočeni z določeno omejenostjo finančno materialnih sredstev, dobrin in blaga in posledično težje dosežejo vsi svoj cilj, ker ga morajo doseči pač iz razpoložljivega. S pravilnim poslovanjem management uporablja ta sredstva, da reši odprto zadevo in na tak način poveča uspešnost. Primer: v managementu pretresajo, koliko denarja bi morali plačati za čistilno podjetje v primerjavi s svojimi vzdrževalci in katera izbira bi bila cenejša, vendar še vedno kvalitetna. Glede na dolgoročno finančno zmogljivost so se odločili, da bodo za čiščenje oken hotela uporabili vzdrževalce, saj jih bo delo, ki ni ni tako precizno, stalo manj.

Za uspešno poslovanje lahko uporabimo načelo "manj je več" ali angleško "minimax" na naslednje načine:

- tako, da pri poslovanju dosežemo zastavljeni cilj z manjšo porabo finančnih in materialnih sredstev, kot smo menili na začetku;
- tako, da z razpoložljivimi finančnimi in materialnimi sredstvi dosežemo najboljši možni rezultat.

Bolj ko je manager skrben v primerjanju porabe denarja in materiala za doseg cilja, lažje bodo ugotovili poslovno uspešnost organizacije, oziroma jo bodo lahko izračunali po spodaj navedeni formuli.

Mera uspešnosti poslovanja = rezultat / sredstva

Števec ponazarja rezultat, ki pomeni izmerjeno količino (q). Imenovalec pa ponazarja sredstva, ki so merila za rezultat.

Mera uspešnosti poslovanja navedena v zgoraj zapisani formuli je opredeljena zelo na široko, zato ni najbolj primerna za konkretiziranje uspešnosti. V ta namen je management razvil razne formule za izračun rezultatov in sredstev kot individualne enote. Na podlagi tega lahko izrazimo rezultat poslovnega procesa vsaj kot:

- celotno proizvodnjo, izraženo z vrednostmi, te vrednosti so v bistvu samo rezultat dela v obravnavanem podjetju in prihodek.
- celotno proizvodnjo, izraženo v ustaljenih merskih enotah npr. kubičnih, kvadratnih metrih, tonah.

Vsa potrebna sredstva za doseg poslovnega rezultata niso natančno opredeljena ali kategorizirana. Sredstva v organizaciji so lahko finančna ali materialna, predstavljajo lahko storitve, delovno silo, obseg dela, v bistvu pa spadajo pod primarne dejavnosti poslovnega procesa. V organizaciji jih potrebujejo za izvedbo dela, storitev in proizvodnih izdelkov. Boljša sredstva kot ima organizacija, bolj kvalitetno in hitreje bodo delo, storitev ali izdelek dovršeni. Na podlagi navedenega lahko opazimo, da je opredelitev uspešnosti večplastni proces, za katerega potrebujemo določene kazalnike, da ga izrazimo. Kazalniki so ekonomičnost, rentabilnost in produktivnost.

Ekonomičnost se v organizaciji pokaže s tem, da imajo minimalne stroške na enoto ustvarjenega poslovnega učinka. Rentabilnost pa se pokaže z maksimalnim možnim čistim dobičkom na enoto vloženega kapitala. Produktivnost se kaže z največjo možno količino (q) poslovnega učinka na enoto delovnega časa.

Posamezne, delne ali polovične mere uspešnosti med seboj niso enakovredne. Najbolj izpopolnjena mera uspešnosti je kazalnik rentabilnosti, kjer sta vključena tudi kazalnika ekonomičnosti in produktivnosti. Vsak kazalnik specifično prikazuje uspešnost in v tem se tudi razlikujejo med seboj. Zato v današnjem managementu izhajajo iz vseh treh kazalnikov in njihovih medsebojnih povezav.

Po Kavčiču (1994, 226-228) so cilji zelena stanja v prihodnosti, za katere se posameznik, skupina in organizacija trudijo in jih poskušajo doseči. Cilji so v današnjem času povezani z odprtim sistemom v organizaciji, včasih pa so bili povezani z zaprtim. S cilji lahko managerji merijo uspešnost organizacije tako, da si jih zastavijo poljubno število in če jih dosežejo več

kot polovico, pomeni, da so bili uspešni pri svojem delu. Cilje v organizaciji managerji določijo s pomočjo notranjih in zunanjih dejavnikov. V večjih organizacijah si zastavijo večje in bolj kompleksne cilje, v manjših pa manjše in manj obsežne.

3 ODLOČANJE IN UREJANJE ZADEV

V tem poglavju bomo predstavili, kaj je odločanje, kaj je značilno za proces in metode odločanja in zakaj je odločanje pomembno. Predstavili bomo tudi, kako se kažejo odprte zadevi in kako jih managerji v organizaciji rešujejo.

3.1 Opredelitev temeljnih pojmov

Croizer, Ranyard in Svenson (1997, 5) navajajo, da je odločanje temelj današnjega življenja, družbe in posameznika kot človeškega bitja. Danes je človek v svojem družbenem življenju navzoč z odločitvami, tako osebnimi, kot skupinskimi. V osebni življenju se pogosto ljudje odločajo glede družine, službe, fakultete, potovanj. V organizacijah pa so potrebne bolj kompleksne odločitve, ki bi si jih človek v preteklosti težko predstavljal, to so odločitve povezane z ekonomijo, pravom, managementom, tehnologijo in razvojem.

Jennings in Wattam (1994, 1) pravita, da odločanje sodi v samo središče ali srce managementa. Od pravilnega odločanja sta odvisna uspešnost in učinkovitost organizacije. Managerji morajo v organizaciji sprejemati različne odločitve, te so lahko povezane z razvojem, kvaliteto, zmogljivostjo, prodajo izdelkov, uvajanjem, sprejemanjem novega kandidata na delovno mesto. Vse odločitve, ki jih v organizaciji sprejmejo, niso nujno najboljše, odločitev je v bistvu najboljša možnost, ki jo posameznik ali skupina skupaj generirata in implementirata. Odločitve potrebujemo zaradi širokega pojma organizacije in ljudi, ki delujejo v njej, saj pri poslovanju organizacije vedno prihaja do odprtih zadev.

Po Kralju (2003, 281) je proces odločanja časovno razgiban, oziroma ima določene omejitve, saj ne more trajati večno. Je dinamičen proces v trenutni nastali situaciji, določeni procesi odločanja se lahko ponavljajo odvisno od podobnosti situacij. Proces je običajno ustvarjalen, komunikativen, saj udeleženci s pomočjo raznih metod in tehnik za generiranje idej iščejo rešitve. Pridobljene rešitve medsebojno tudi vrednotijo in na tak način izluščijo najboljše rešitve.

Po Leeu, Newmannu in Priceu (1999, 3) odločitev pomeni izbiranje med podanimi možnimi rešitvami, ki so ji posamezniki ali skupina generirali. V procesu odločanja moramo imeti sistematičen pristop, ki je sestavljen iz naslednjih korakov, in sicer:

- identifikacije odprte zadeve,
- seznama možnih rešitev,
- izbire najboljših rešitev ali izidov,
- izvajanja,
- povratne informacije o izidih in kvaliteti odločitve.

Po Tavčarju (2000, 176) se etično odločanje deli na rutinsko, analitično in intuitivno. Pri rutinskem odločanju je značilno, da so odločitve vnaprej opredeljene za napovedljive okoliščine. Analitično odločanje je značilno, da odločitve potekajo po raznih metodah, modelih in algoritmih, ki morajo upoštevati okoliščine. Pri intuitivnem odločanju pa odločitve nastanejo v procesu, in sicer v odločevalčevi glavi oziroma podzavesti. Ta proces se napaja ali polni iz izkušenj, osebnih značilnosti odločevalca.

Po Tavčarju (2000, 137) je management zaupniški poklic. Lastniki pridobitne ali nepridobitne organizacije preverijo managerja, kako vodi organizacijo k doseganju uspešnih organizacijskih ciljev. Osnova, da lastniki izberejo managerja, je zaupanje v njegovo poslovanje in voditeljske ter moralne sposobnosti. V primeru, da lastniki ali ustanovitelji organizacije izgubijo zaupanje v managerja, ga odstavijo.

Po Kralju (2003, 309) je negotovost pojav, ko odločevalec nima dovolj potrebnih ali ključnih informacij, da bi se prepričljivo odločil za rešitev. To lahko vodi v nejasne, dvoumne in neobičajne odločitve, ki imajo posledice za organizacijo npr. visoke stroške, preveč naročenega blaga, premalo časa za izvedbo projekta. Izkušen manager se bo takih odločitev izogibal.

Po Kralju (2003, 309) o gotovosti govorimo, ko imajo odločevalci vse potrebne informacije o odprti zadevi in se lahko prepričljivo odločijo za primerno odločitev, saj je vse tveganje, ki so ga analizirali, minimalno. Vzemimo za primer odločitev o nabavi blaga: manager želi nabaviti določeno blago, zato na ogled pošlje podrejenega, ki se prepriča, da je blago kvalitetno in da bodo dobili količinski popust.

Kavčič (1994, 223) definira tveganje kot pojav, pri katerem oseba lahko izračuna verjetnost konkretnih dogodkov, opredeli odprto zadevo in določi rešitve, s katerimi bo dosegla zastavljen rezultat ali cilj. S tem postopkom management ugotovi, ali se jim splača vlagati sredstva v določen projekt ali skleniti poslovno kupčijo z drugim podjetjem. Pri vsaki stvari je danes prisotno tveganje, pomembno je, da vsak posameznik pri sebi oceni, kdaj se mu splača tvegati in kdaj ne.

Po Jelovacu (2000, 92–93) se norme enačijo z vrednotami, oziroma je njihova definicija uresničevanje tistega, kar si posameznik zada kot vrednoto. Npr. nekdo je celo sezono opravljal študentsko delo, da si je lahko kupil avto. Ustaljene norme lahko imenujemo tudi moralne norme, ker so tesno povezane z moralno človeka. Morala presoja obnašanje, karakter in držo posameznika. V smislu, kaj je prav in kaj je narobe. Obstajajo nenapisana pravila, po katerih ljudje živimo.

Po Kralju (2003, 157–159) se klima oz. kultura v organizaciji deli na duhovno in materialno kulturo. Za duhovno kulturo je značilno, da ljudje živijo in delajo po ustaljenih običajih in po svoji morali. Simbolizira osvojene dosežke na vseh področjih znanosti. Materialna kultura se

kaže v količini in kakovosti dobrin ter sredstev, ki so potrebna, da te dobrine pridobijo ali ustvarijo. V organizaciji je prisotna tudi subkultura, teh je lahko v organizaciji več, odvisno od velikosti organizacije. navadno se subkultura ustvari na podlagi oseb, ki opravljajo isto delo in so del iste ali podobne skupine npr. natakarji, kuharji, gospodinjstvo, management. Osebe združuje isto delo, isti pogled na sistem organizacije, podobni običaji, kot so pitje kave iz avtomata pred delom, skupni interes za določen šport.

3.2 Razreševanje problemov in odločanje

Po Kavčiču (1994, 213–214) je odločanje pogosto definirano kot reševanje odprtih zadev. Da lahko govorimo o problemu, morajo biti izpolnjeni naslednji pogoji:

- posameznik ali skupina imajo problem ali več problemov;
- odločevalec stremi k zastavljenemu cilju;
- na razpolago sta dva načina, kako doseči cilje;
- odločevalec je v dvomih, katera rešitev bo bolj uspešna;
- prisotno je ozadje ali okolje odprte zadeve.

Posameznik ali skupina imajo problem ali probleme: management in ostali zaposleni v organizaciji imajo med svojim delom vedno odprte zadeve, ki nastajajo kot posledica vodenja poslov, izvajanja ali opravljanja določenega dela v organizaciji. Npr. dela en sam portir, pridejo pa hkrati štirje avtobusi, kar pomeni sto gostov, zato mora razmisliti, kako bo dostavil kovčke vseh gostov na recepcijo ali na željo gosta do njegove sobe. Odprte zadeve so podlaga za odločanje.

Odločevalec stremi k zastavljenemu cilju: izkušeni managerji si za vsako odprto zadevo posebej zastavijo določene cilje. Pri tem si morajo postaviti tudi dve možnosti, kako bodo dosegli želeni cilj. Npr. v organizaciji želijo povečati izvoz in dovoz materiala. Za cilj si zastavijo zmanjšanje stroškov prevoza, zato morajo poiskati cenejši, a enako kvaliteten material. Razlika pri ceni materiala pokrije zmanjšanje stroškov za voznike, tako da ti dobijo še vedno enako plačilo.

Na razpolago sta dva načina kako učinkovito in neučinkovito doseči cilje: med njima mora biti razlika, npr. v primeru, ko z eno aktivnostjo ne moremo doseči cilja, odprte zadeve v tem primeru objektivno ni več, je pa prisotna še subjektivno. Odločitev se lahko nato prenese na druge posameznike ali skupine, ki na svoj način presodijo učinkovitost.

Odločevalec je v dvomih, katera rešitev bo bolj uspešna: pri tem posameznik sam ali s pomočjo skupine presoja po raznih kriterijih in metodah (npr. s pomočjo brainstorminga), katera rešitev je za podani primer boljša. Vsak udeleženec pove svojo rešitev, nato jo skupaj pretehtajo, da izluščijo pravo rešitev.

Prisotno je ozadje ali okolje odprte zadeve, na katerega odločevalec posameznik ali skupina nimajo nadzora, kar lahko vpliva na cilje. Pomembno je, da se posameznik zaveda, da ni vsaka situacija problem, ampak da odprta zadeva nastane, ko se moramo odločiti.

Po Herrmannu (2015, 6–8) ločimo dve vrsti problemov, in sicer vprašljivi problem in vnaprej določeni problem. Vprašljivi problem se navezuje na določeno situacijo oziroma specifični problem, ki ga želi organizacija ali posameznik rešiti. Primer tako nastale situacije je npr. napaka v proizvodnem procesu tortic. Stroj bi moral v dveh urah napraviti tisoč čokoladnih in tisoč jagodnih tortic, torej skupaj dva tisoč tortic, zaradi napake v sistemu pa je izdelanih samo tisoč petsto čokoladnih tortic. Tako nastali problem v organizaciji imenujemo „vprašljivi problem“, pri katerem mora management organizirati ali najeti skupino raziskovalcev in vzdrževalcev, ki bodo odkrili vzrok v stroju in posledično odpravili napako. Tak problem lahko organizaciji prinese visoke stroške zaradi dragega popravila in nabave rezervnih delov, če pa imajo v skladišču organizacije rezervne dele, so si s tem zmanjšali stroške popravila za polovico.

Hazelrigg (Hazelrigg 1996, po Herrmann 2015, 6) opazata, da se „vnaprej določena odprta zadeva“ navadno nanaša na odprto zadevo, na katere je moč takoj odgovoriti s prav ali narobe. To so problemi, ki se največkrat pojavijo v organizaciji, ko manager potrebuje podatke, koliko nabavnih surovin so že porabili (testenin, olja, vode...), nato pa s pomočjo matematičnih, statističnih formul izračunajo potrebno nabavno količino, ceno, čas dostave za prihajajoči mesec in tako dobijo odgovor oziroma podatke za rešitev problema. Če na primer urejujejo hotelski park, za kar potrebujejo sadike cvetja, lahko vodje oddelka uporabijo tudi raziskovalne metode in na podlagi teh ugotovijo, katere rastline bolj uspevajo, so bolj odporne in prilagodljive v dani okolici.

Odločevalci med odločanjem sprejemajo dobre in slabe odločitve. V primeru slabih odločitev, so te posledica posameznikovega karakterja, njegovih vrednot, kulture, verovanja. Posameznik ali skupina se lahko tudi odločijo za napačen proces odločanja, ko se zdi na pogled sicer veliko kredibilnih rešitev, se po navadi zaradi časovnega pritiska odločijo kar za eno od njih. Zaradi naglice lahko izberejo napačno odločitev, ker v časovni stiski primanjkuje ustreznih informacij, vedenja, ocenitev stanja. Pomembno je, da se manager kasneje zaveda slabe odločitve in se nauči iz dane situacije, da ne bo več v prihodnje delal teh napak.

3.3 Odločanje in etika

Vila in Kovač (1997, 283–284) ugotavlja, da danes v organizaciji razvijajo po svetu številna podjetja svoj etični kodeks. Etika je filozofska disciplina, ki obravnava splošna pravila vedenja, raziskuje izvor, kriterije moralne vrednote in se uveljavlja v družbenih skupinah ter kulturi. Sorodni izraz etiki je morala, ki je sestavljena iz norm, ki morajo biti v skladu s pomenom dobrega.

Za poslovno odločanje je značilna poslovna etika. Ko nekatera podjetja razvijejo svoja etična pravila, to tudi javno oznanjajo. Problemi s področja etike v današnjih organizacijah so:

- zloraba sredstev podjetja,
- kraja, zloraba alkohola in mamil,
- nepošten način zbiranja informacij od konkurenta,
- zaposlovanje po zvezah in poznanstvih,
- konflikt interesov,
- sprejemanje dragih daril in prirejanje luksuznih zabav.

Zaradi velikega razpona področji, na katera vpliva etika, je pomembno, da se management tega zaveda in da te stvari odpravlja, razrešuje, ker bodo samo na tak način zaposleni in organizacija kot celota dolgoročno uspešni in učinkoviti.

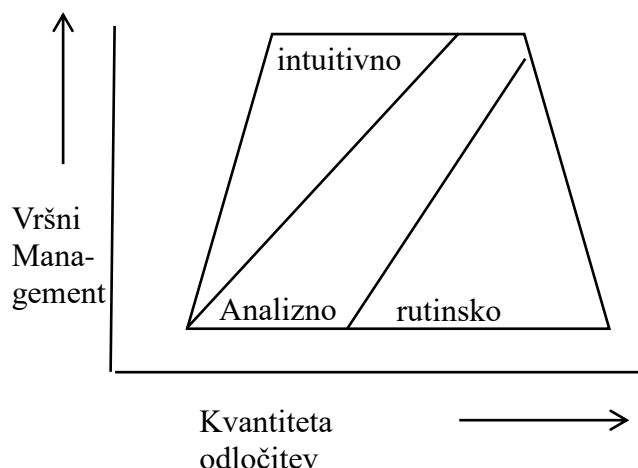
Po Tavčarju (2000, 173–178) se etika deli na zadeve managerjev, zadeve v zunanjem in notranjem okolju organizacije. Ukvarja se predvsem z uporabo etičnih meril za odločanje in s snovanjem. Za uspešno odločanje morajo biti merila in postopki v skladu z etiko. Snovanje meril glede koristi je morda enostavno, snovanje meril za odločanje na podlagi dolžnosti pa je bolj zahtevno. Snovanje lahko poteka z razodetjem, dialogom ali na silo.

Konceptov etike ni tako enostavno uporabljati pri odločanju. Zaradi hitrega tempa bi v današnjih organizacijah vsi managerji hoteli vsesplošna uporabna merila za lažje odločanje. Takšna merila lahko poiščemo v različnih religijah, kot na primer deset božjih zapovedi v krščanski veri. Uporabna so pri vsakdanjih ali splošnih odločitvah, pri bolj zahtevnih pa ne pridejo v poštev. Zahtevnejše odločitve terjajo večjo uporabo specializiranih meril, kot so kodeksi poklicne etike in merila, ki jih oznanjajo različne organizacije. Pod ta organizacijska merila sodijo poslovniki, pravilniki in določila o kakovosti. Managerji, ki delujejo z družbo in okoljem pri odločitvah in njihovih posledicah, uporabljajo razne pravilnike o družbeni odgovornosti.

Pravičnost in temeljne človekove pravice usklajujejo zakoni, ki so merila za etičnost odločitev managementa. Težje je iskati merila za podrobno razsojanje o odločitvah. Iskanje primerljivih meril se začne pri ugotovitvi, da imajo slabe odločitve večjo osnovo pri razsojanju, namesto koristi, ki bi jih bili deležni udeleženci.

Slabe posledice za organizacijo in zaposlene so lahko:

- kršitve etičnih načel,
- direktne grožnje ali telesne poškodbe,
- delo brez malice, ustreznih oblačil in varnostnih pripomočkov (npr. čelad, očal, rokavic),
- omejevanje svobode, osebne izbire in neupoštevanje interesov.



Slika 3: Vrste odločanja po ravneh managementa

Vir: Tavčar 2000, 179.

Po Tavčarju (2000, 176–183) (slika 3) prikazuje, kako se etično odločanje deli po ravneh managementa, in sicer na:

- rutinske odločitve,
- analitične odločitve,
- intuitivne odločitve.

Rutinske odločitve zavzemajo največji del trapeza, kar je razvidno v desnem kotu spodaj, zanje je vnaprej opredeljene za napovedljive okoliščine. Oblikujejo vzorce na podlagi okoliščin ter moralnih pravil. Ta pravila so lahko v obliki ustnega reka, pravila, izročila npr. „pri nas ne delamo tako, ampak tako...“, „si v službi, ne v baru...“ „pri nas od nekdanj velja...“. Pomembna merila za etično rutinsko odločanje so poslovni običaji. Če na primer poslujemo s Kitajci, se med sestankovanjem ne sme nihče od udeležencev pogovarjati po telefonu, ker na tak način izkazuje nespoštovanje do drugih poslovnih partnerjev. V primeru poslovanja z Japonci je poslovni običaj, da se ne rokujejo, ampak priklanjajo.

Analitične odločitve so prikazane na sredini trapeza, za njih je značilno, da potekajo po različnih metodah, modelih in algoritmih, ki morajo upoštevati okoliščine.

Večina poslovnih odločitev (Werhane 1993, po Tavčar 2000, 181) ni stvar rutinske, temveč analitične presoje. Etična merila za analitično presojanje so naslednja:

- dobra etična odločitev mora, prinesiti organizaciji čim več koristi;
- dobre etične odločitve ne smejo biti krivične do kogarkoli med udeleženci;
- dobre etične odločitve morajo spoštovati temeljne človekove pravice;
- dobre etične odločitve morajo biti usklajene z načeli, vrednotami;
- dobre etične odločitve morajo biti trajne.

Dobra etična odločitev mora prinesiti organizaciji čim več koristi in presežke nad izgubo. Dobre odločitve prinašajo vsem zaposlenim v organizaciji koristi, tudi tistim, ki prejemajo najmanj.

Dobre etične odločitve ne smejo biti krivične do katerega koli med udeleženci ali zaposlenimi v organizaciji in morajo upoštevati načela pravičnosti, nepristranskosti in enakopravnosti. V primeru, da bi odločitve bile škodljive do katerega od udeležencev, se ji mora manager odpovedati.

Dobre etične odločitve morajo spoštovati temeljne človekove pravice, saj so vsa človeška bitja svobodna, enaka po dostojanstvu in pravicah in je prepovedano kakršnokoli razlikovanje med ljudmi zaradi vere, barve kože, premoženja, političnega prepričanja, socialnega in narodnega izvora.

Dobra etična odločitev mora biti usklajena z načeli, vrednotami in prepričanji udeležencev v organizaciji. Odobranje odločitev zaposlenih v organizacije je pomembno merilo za ocenjevanje ali presojanje etičnosti pri odločitvah. Snovanje dobrih odločitev poteka v svobodnem dialogu ali pogovoru med zaposlenimi.

Dobre etične določitve morajo biti trajne, udeleženci pa morajo predvideti pravičnost in koristnost sprejetih odločitev. Od razmer v okolju je v veliki meri odvisna kvaliteta sprejetih etičnih odločitev.

Intuitivne odločitve so prikazane v levem delu trapeza zgoraj, zanje pa je značilno, da se porodijo v mislih oziroma podzavesti tega, ki odloča. Ta proces izvira iz izkušenj in osebnih značilnosti odločevalca. Intuicije se človek ne more naučiti, vsak posameznik jo od malih nog nadgrajuje in jo postopoma bolj razumeva. Vsak bo sam pri sebi presodil, kdaj jo bo uporabil. Večinoma jo uporabljajo v vršnem in srednjem managementu.

Preglednica 1: Koraki in opomniki za strokovno odločanje

Koraki	Opomniki
1. Izbiranje meril in sodil	1. Primerna raven etičnosti
2. Zaznavanje pomembnih zadev	2. Najnižja raven etičnosti
3. Odločitev o obravnavanju zadev	3. Opredeljevanje etičnih zadev
4. Namen urejanja zadev	4. Izbiranje lotevanja odločanja
5. Nabor odločitev	5. Ocenjevanje odločitev
6. Razvrščanje odločitev	6. Sprejemljivost izbrane odločitve
7. Izbiranje odločitev	7. Ovire za izvedbo odločitev
	8. Etične posledice odločitev

Vir: Tavčar 1996, po Kralj 2003, 362.

Po Kralju (2003, 362) kot prikazuje zgornja (preglednica 1), se strokovno odločanje deli na korake in opomnike.

Izbiranje meril in presoje je prvi korak, ki je označen s številko 1. Etična merila lahko izhajajo iz nadnaravnega razodetja, so dogovorna, managerji jih lahko uveljavijo na silo. Ta pravila morajo biti v mejah pravnega reda. Pri poslovnem odločanju iščemo najprimernejši razpon med absolutno etiko in absolutno neetičnostjo.

Zaznavanje pomembnih zadev je drugi korak, ki je označen s številko 2. Pomembno je, da managerji raziskujejo ali ocenjujejo odstopanja in vezi v organizaciji. S strokovnega vidika je ugotavljanje vezi enostavno, saj so to merila in smotri, ki kažejo uspešnost v organizaciji. Odstopanje se lahko pokaže navzgor ali navzdol. V primeru presežkov gre navzgor, v primeru zaostajanja pa navzdol. Pomembno je da manager ne presoja samo subjektivno, ampak tudi objektivno s pomočjo skupine in se na tak način bolj približa etičnim merilom v organizaciji.

Odločitev o obravnavanju zadeve je tretji korak, ki je označen s številko 3. Manager mora presoditi, katere zadeve so bolj pomembne za organizacijo, zato se bo z njimi najprej ukvarjal in jih reševal. Uspešnost managerja in organizacije kot celote se kaže v dobrih etičnih odločitvah. Vsako zadevo, ki ji določi prioriteto, nadaljuje z analitičnim odločanjem po modelih 3 – 7. Bistveno je, da se manager odloči, če pa se ne odloči, je stvar za organizacijo bolj tvegana.

Nameni urejanja zadev so četrti korak, ki je označen s številko 4. V tem koraku manager določa cilje, ki morajo biti etični, marljivi, realni. To je predpogoj za urejanje zadev in kvalitetno sredstvo proti modrovanju o zadevah in posploševanju, kakšne naj bi bile. Za managerje je to ključni korak pri odločanju.

Nabor odločitev je peti korak, ki je označen s številko 5. Ko manager opredeli cilje, lahko opredeli konkretne odločitve. Te se lahko nato merijo z merilom namenjenemu urejanju zadev. Ob naboru ustreznih odločitev je smiselno, da manager uporablja politiko organizacije in presodi vse razpoložljive odločitve.

Razvrščanje odločitev je šesti korak, ki je označen s številko 6. Namenjeno je presojanju strokovnosti in etičnosti sprejetih odločitev. Odločitve, ki ne izpolnjujejo etičnih in uspešnih pogojev, izločijo ali izbrišejo. Pomembno je, da so odločitve pri odločevalcu kot posamezniku ali skupini objektivizirane.

Izbiranje odločitev je sedmi korak, ki je označen s številko sedem. Tukaj odločevalec izbere ustrezno odločitev izmed možnih odločitev v prejšnjem koraku. To odločitev še konkretno testirajo med udeleženci, da vidijo, kakšna bosta tveganje in uspešnost. Vsako odločitev iz nabora možnih in uspešnih testirajo, da ugotovijo, katera odločitev je najboljša.

Herrmann (Keneey 1992, po Herrmann 2015, 171) meni, da bi proces odločanja moral biti opredeljen z vrednotami, normami in etičnimi načeli odločevalca oziroma vodje. Potem ko bi doumeli problemsko situacijo, odločevalec ne bi smel takoj preiti k procesu generiranja rešitev, temveč bi se moral osredotočiti na vrednotno razmišljanje. Najprej bi moral opredeliti pomembne vrednote in cilje, s katerimi bodo ocenjevali možne rešitve ali alternative. Šele po identificiranju ustreznih vrednot, bi odločevalec lahko sam ali v skupini generiral ustrezne rešitve. Identificiranje vrednot neposredno odraža odločevalčevo etičnost in norme. Alternativa ali rešitev, ki ni v skladu z vrednotami in pravili organizacije, se zavrne.

Po Griffinu (1996, 105) je managerska etika zelo pomemben dejavnik v organizaciji. Vpliva na obnašanje zaposlenih pri njihovem delu. Etika pokriva tri glavna področja v organizaciji, in sicer:

- kako organizacija ravna z zaposlenimi,
- kako zaposleni ravnajo z organizacijo,
- kako organizacija ravna s poslovnimi partnerji in strankami.

Kako organizacija ravna z zaposlenimi: vedenje managerjev vpliva na etični koncept, ki definira, kako organizacija ravna z zaposlenimi. To se predvsem opazi na naslednjih področjih: pri odnosu do novozaposlenih in njihovega usposabljanja za delo, pri rednem izplačilu plač, kar v prvi vrsti pričakuje vsak zaposleni, pri tem, da se delo opravlja v normalnih razmerah, to se pravi, da imajo zaposleni pravico do malice, počitka in da je poskrbljeno za varstvo pri delu.

Kako zaposleni ravnajo z organizacijo se vidi v tem, da zaposleni ne pripovedujejo svojih poslovnih skrivnosti konkurenčnim podjetjem, da pošteno vodijo račune, s predpostavko, da dobi vsak zaposleni pošteno plačilo za delo, ki ga je opravil, in da imajo v organizaciji oddelek, ki je pristojen za primer mobinga, da na poslovnih potovanjih skrbno ravnajo z denarjem, ki ga je za to namenila organizacija in ga po nepotrebem ne zapravljajo za najdražje sobe, prevoze in kosila in podobno.

Kako organizacija ravna z ostalimi poslovnimi partnerji in strankami se spozna po etiki med poslovnimi partnerji, ki se kaže v odnosu do strank s tem, da so izdelki kakovostni, varni, da na njih skrbno označujejo rok trajanja, da ponujajo zaupanja vredne storitve, vsakomur pa so lahko na ogled določeni podatki o organizaciji.

3.4 Koraki v procesu odločanja

Jennings in Wattam (1994, 5) sta mnenja, da je za uspešno odločanje potrebno, da manager uporabi odločevalski proces, v tem primeru normativni model. Normativni model poteka v sedmih korakih, in sicer:

- postavitve organizacijskih ciljev,

- kriterij uspešnosti,
- identifikacija problema,
- izbira,
- testiranje,
- izvajanje in nadzor.

Postavitev organizacijskih ciljev, kjer si managerji postavijo cilje, ki jih želijo doseči, te pa nato postavijo za kriterij uspešnosti. V organizaciji si na primer zadajo cilj, da bodo obnovili ambient v hotelu, saj naj bi se po dolgoletnih obiskih redni gostje ne počutili dovolj imenitno in pomembno, vsak gost pa se mora počutiti, kot da je najbolj pomembna oseba. Ravno to dosežemo z obnovo prostorov.

Za kriterije uspešnosti si management postavi časovno omejitev, kar je v našem primeru pravočasno opravljena prenova in stroškovno omejitev, kjer maksimalizirajo stroške materiala primerne kakovosti izvedbe in vloženemu delu.

Identifikacija problema: za uspešno izvedbo mora management na podlagi kriterijev najprej identificirati probleme, da jih lahko uspešno razrešijo. Več kot je kriterijev, več je tudi problemov, ki jih je treba razrešiti.

Izbira: management izbere najbolj ključen ali najtežavnejši problem, ki bi lahko s svojimi stroški ogrozil obstoj podjetja in seveda posredno tudi zaposlene.

Testiranje: izbrane odločitve ali rešitev testirajo z različnimi metodami, da ugotovijo, če se odločitev splača realizirati.

Izvajanje in nadzor: izvedbo morajo managerji in njim podrejeni ustrezno nadzorovati, da dosežejo zaželeni cilj. Kot primer vzemimo, da se je vršni management odločil zaradi višjega dobička povečati število gostov na plaži in sporoči srednjemu managementu, naj nabavi dvajset novih ležalnikov in dežnikov, ta pa odločitev posreduje podrejenim, ki se lotijo izvedbe, pooblaščen ali pa manager nato nadzorujeta pravočasno dostavo in postavitve.

Vila in Kovač (1997, 208–209) je mnenja, kot prikazuje preglednica 2 spodaj, da obstajata dva osnovna pristopa k procesu odločanja, in sicer:

- racionalni analitični pristop,
- kreativni ali behavioristični pristop.

Preglednica 2: Dva osnovna pristopa pri procesu odločanja

Racionalni analitični pristop	Kreativni pristop
1. Definirati situacijo, problem ali nalogo	1. Orientacija, razumevanje situacije, določanje problema in definiranje nalog.
2. Postavljanje ciljev	2. Priprava, zbiranje podatkov in informacij
3. Formuliranje hipotez	3. Analiza podatkov in informacij
4. Zbiranje podatkov in informacij	4. Ustvarjanje hipotez, kreiranje idej in alternativnih poti
5. Obdelava podatkov in informacij	5. Inkubacija, dozorevanje idej in potrpežljivost, da se vse razjasni
6. Definiranje alternativ	6. Inspiracija, nenadna iskra, navdih in ideja
7. Izbiranje najboljših alternativ	7. Sinteza, sestaviti različne dele v celoto
	8. Preverjanje navdihnenih rešitev v razmerju do zelenih ciljev

Vir: Vila in Kovač 1997, 209.

Racionalni analitični pristop je prikazan v levem kotu zgoraj v (preglednici 2). Tukaj so značilne matematične tehnike za primerjavo dveh alternativ. Poglavitna je ideja o kvantitativnosti ali količini. Odločevalec mora prvo točno definirati problem, nato postaviti zelene cilje in z zbiranjem in obdelavo točno določenih podatkov tehtati različne rešitve. Po končani obdelavi izberejo najboljšo.

Kreativni pristop ali behavioristični je prikazan v desnem kotu zgoraj v preglednici 2. Podoben je intuiciji, saj več kot ima posameznik znanja, izkušenj, veščin, več raznih idej in modelov bo lahko sproti ustvaril. Odločevalec mora najprej razumeti konkretno situacijo nastalega problema in določiti naloge udeležencem v skupini. Nato sledi zbiranje, analiza podatkov, kreiranje in razvoj teorij. Ob postavitvi določenih teorij naredijo sintezo in preverjajo rešitve na podlagi postavljenih ciljev.

V poslovnem okolju managerji uporabljajo oba pristopa, lahko ju uporabljajo posamezno ali kombinirano. Manager sam pri sebi presodi, kateri pristop bo uporabil in zakaj.

Kavčič (1994, 214) pravi, da lahko pri izbiri ali določanju aktivnosti govorimo o odločitvi, če izpolnjuje naslednje pogoje:

- mora obstajati razlika med sedanjo situacijo in zelenimi cilji,
- odločevalec se mora zavedati pomembnosti razlik,
- odločevalec mora biti motiviran,
- odločevalec mora imeti na voljo sredstva.

Mora obstajati razlika med sedanjo situacijo in zelenimi cilji, saj je pomembno, da posameznik opazi spremembo. Na primer: podjetje za 2% zgreši načrtovani dobiček od prodaje ali pa še huje, namesto z dobičkom konča leto v izgubi.

Odločevalec se mora zavedati pomembnosti razlik, saj v primeru, ko zgreši zastavljen dobiček za 2% je to sicer majhna razlika, a vendar pomembna. Odločevalec se mora zavedati, da druga konkurenčna podjetja v isti panogi mogoče poslujejo bolje in s tem prevladujejo na trgu in jih v najslabšem primeru lahko celo izrinejo iz panoge, kar lahko privede do monopola.

Odločevalec mora biti motiviran saj bo samo tako odpravil razlike med dejanskim in želenim stanjem. V primeru, če je odločevalec direktor, in podjetje posluje z minusom, direktor lahko reši podjetje iz minusa z odpuščanjem zaposlenih, povečanjem proizvodnje ali prodaje. V primeru, da se odloči za odpuščanje zaposlenih in gre čez 4 mesece v upokojitev, se je treba vprašati, ali bi bilo smiselno z njegovega stališča odpustiti 100 zaposlenih ali pa raje prenesti to odločitev na naslednika.

Odločevalec mora imeti na voljo sredstva, da lahko zmanjša razliko med dejanskim in želenim stanjem. Ta sredstva so denar, tehnologija, informacije, znanje in sposobnost.

Herrmann (2015, 162) opisujeta proces odločanja kot skupek aktivnosti na podlagi, katerih si odločevalec določi cilje in se odloči za najboljšo alternativo ali rešitev danega problema. Aktivnosti, s katerimi se odločevalec odloča, so ocenitev stanja, identifikacija problema, zbiranje ustreznih informacij in izbira ustrezne rešitve oziroma odločitve.

V procesu odločanja je lahko prisotnih več oseb znotraj in zunaj organizacije, kar je odvisno od kompleksnosti odprte zadeve. Odločevalec se odvisno od časa, ki ga ima na razpolago, odloči za pravi pristop k procesu odločanja. Če je potrebna hitra ali takojšnja odločitev, vodja pristopi z intuitivnim odločanjem in sam sprejme odločitev na podlagi svojih preteklih izkušenj, veščin in znanj. V primeru, ko imajo udeleženci dovolj časa v procesu odločanja, uporabijo razne modele, simulacije, matematične, statistične grafikone, iz katerih dobijo večje število alternativnih rešitev in se nato odločijo za najprimernejšo. Kakovost in število modelov, simulacij je odvisna tudi od razpoložljivih informacij, s katerimi razpolagajo, pa tudi od stroškov, ki pri tem nastanejo.

Herrmann (2015, 172) pravi, da poznamo razne procese odločanja, in sicer:

- odločevalski analizni proces,
- sistemski proces odločanja,
- odločevalski proces, ki vsebuje zdravo pamet.

Cleman in Reilly (2001, 8–10) ugotavljata, da je odločevalski analizni proces, sestavljen iz sedmih korakov, in sicer:

- identifikacija odločevalske situacije in razumevanje ciljev,
- določitev alternativnih rešitev,
- sestava modela problemov,
- izbira najboljše opcije ali alternative,
- analiza,

- pregled analize in odločitev, ali je potrebna še poglobljena analiza,
- izvedba odločitve.

Identifikacija odločevalske situacije in razumevanje ciljev: v prvi fazi mora manager identificirati problemsko situacijo, za katero bo potreboval ključno odločitev, da se bo lažje odločil, mora formulirati in razumeti postavljene cilje.

Določitev alternativnih rešitev: po dobri postavitvi ciljev lahko management opazi rešitev, ki ni bila očitna na začetku obravnave problemske situacije. To je tudi prednost odločevalskega analiznega procesa.

Sestava modela problemov: zaradi lažjega obravnavanja in vodenja se deli model dalje na problemske strukture - model negotovosti in model preferenc. To pripomore k bolj analitičnemu pristopu. Kadar ni možno sestaviti konkretnega modela, se mora manager vrniti na drugo ali prvo stopnjo. Modeli so lahko diagrami v obliki odločitvenih dreves, stolpov ali tort, vse pa z namenom, da si manager in udeleženci lažje predstavljajo odločevalski problem. V modelih so podane tudi konkretne številke verodostojnosti odprte zadeve.

Izbira najboljše opcije ali alternative: na podlagi modelov izberejo ali sklenejo najboljšo rešitev za nastalo problemsko situacijo.

Analiza občutljivosti: z analizo občutljivosti preverjajo model tako, da se vprašajo: "Kaj če spremenimo to malenkost v modelu, koliko bo to vplivalo na končno odločitev?" Če ni večjega vpliva na odločitev, potem gre za občutljivo odločitev. Ta da lahko odločevalcu vedeti, da mora pregledati občutljiva področja modela ali problema.

Pregled analize in odločitev, ali je potrebna še poglobljena analiza: management in udeleženci se morajo vprašati, ali je res potrebna ali ne. V primeru, da ni potrebna poglobljena analiza, gredo lahko v zadnjo fazo procesa. Če pa se ugotovi, da je potrebno odprto zadevo še poglobljeno analizirati, se morajo vrniti v tretjo, drugo ali celo prvo fazo procesa.

Izvedba odločitve: v tem primeru management dejansko sprejme najbolj kredibilno in najboljšo rešitev.

Parnell in West (Parnell and West 2008, po Herrmann 2015, 172) sta mnenja, da je sistemski proces odločanja sestavljen iz štirih korakov, in sicer:

- opredelitve oziroma definicije odprte zadeve,
- oblikovanja rešitve,
- odločanja,
- izvajanja rešitve.

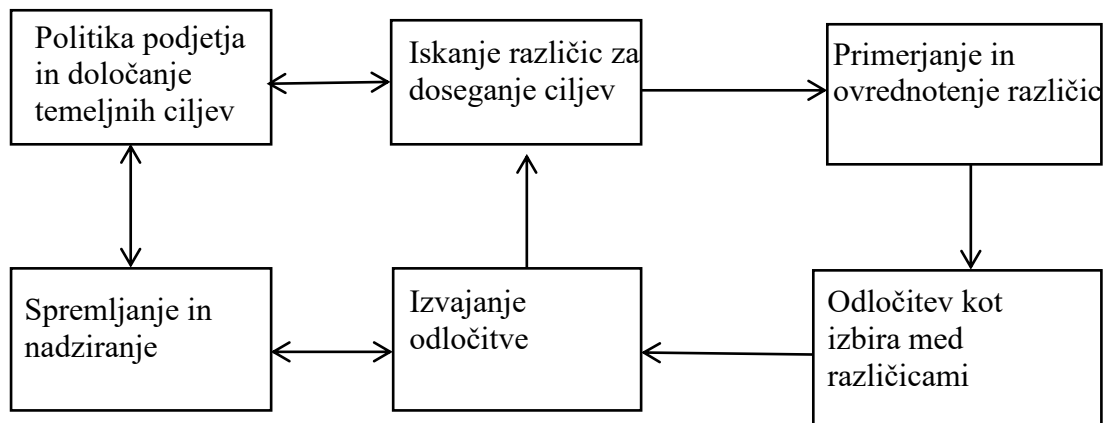
Opredelitev oziroma definicija odprte zadeve: v začetni fazi odločevalec zbira znotraj skupine potrebne informacije o problemu, okolju, v katerem nastopa, ciljnih, ki jih morajo doseči, in o

potrebnih sredstvih, ki jih morajo imeti. Pri tem odločevalec opazuje ostale člane v skupini in preverja, če vsi res razumejo bistvo odprte zadeve.

Oblikovanje rešitev: člani skupine generirajo potencialne rešitve za dani odprto zadevo. Med seboj primerjajo idejne rešitve in pretresajo dobre in slabe strani posamezne rešitve. Odločevalec se odloči za potencialno rešitev, ki se jo nato oceni.

Odločanje: pri tem se opravijo analize potencialne rešitve, s katerimi se odkrijejo negativni parametri. Manager se odloči za konkretno alternativo na podlagi razgovora o alternativah, ki mu jih ponudijo ostali člani skupine.

Izvajanje rešitev: manager s skupino pripravi načrt za izvedbo odločitve. V načrtu so finančna in materialna sredstva, izvajalci del in čas za izvedbo.



Slika 4: Oris ustvarjalnega proces odločanja

Vir: Harrison 1975, po Kralj 2003, 281.

Po Kralju (2003, 281–285) kot je prikazano v zgornji (sliki 4) je odločevalski proces časovno razporejen in poteka po naslednjih šestih korakih:

- določanje temeljnih ciljev,
- iskanje različic za doseg ciljev,
- ovrednotenje in primerjanje različic,
- izbira med različicami,
- izvajanje odločitev,
- spremljanje in nadziranje.

Določanje temeljnih ciljev je prva stopnja v procesu odločanja, ki je označena v prvem kvadratu levo zgoraj. Zanja je značilno, da je povezana s politiko organizacije, pri kateri se dogovorijo, kateri so njihovi cilji. Cilje morajo prilagoditi glede na finančne stroške, realnost izvedbe, dobave surovin, materialov in delovne sile. S tem prilagajanjem iščejo oziroma postavijo konkretne cilje. Glavni namen ciljev je odpravljanje problemov.

Primer: cilj je prebarvanje hotela v svetlo rdečo barvo z belimi robovi okoli oken in balkonov.

Iskanje različic za doseg ciljev je druga stopnja procesa in je označena v sredinskem kvadratu zgoraj. V tej fazi managerji v organizaciji analizirajo notranje in zunanje okolje organizacije z namenom, da bi dobili informacije, ki jih potrebujejo za doseganje temeljnega cilja.

Primer: glavni manager znotraj skupine vpraša inženirja, koliko bo stala barva oziroma celotno barvanje, kaj natančno potrebujejo, koliko časa bodo trajala dela.

Ovrednotenje in primerjanje ciljev je tretja stopnja procesa, ki je označena v desnem kvadratu zgoraj. V tej fazi managerji med seboj primerjajo nastale različice in jih na podlagi funkcionalnosti ovrednotijo.

Primer: nekateri managerji so mnenja, da za doseg cilja potrebujejo toliko in toliko zaposlenih, drugi pa so mnenja, da bi jim pravočasno uspelo tudi z manjšim številom ljudi. Managerji tudi tehtajo možnost, ali naj najamejo zunanje mojstre ali zaposlijo svoje vzdrževalce.

Izbira med različicami je četrta stopnja procesa, ki je označena v desnem kvadratu spodaj. Ta faza je najpomembnejši del procesa, managerji med seboj diskutirajo in primerjajo različice. V veliki meri gre tudi za tekmovalnost, katera odločitev bo izbrana. Na koncu izberejo različico na podlagi dogovorov ali kompromisov.

Izvajanje odločitev je peta stopnja procesa, ki je označena v sredinskem kvadratu spodaj. Prikazuje izvedbo odločitve, ki je uspešna in kvalitetna. Nima negativnih posledic, saj managerji ne bi dosegli zastavljenih temeljnih ciljev.

Spremljanje in nadziranje je zadnja stopnja procesa, ki je označena v levem kvadratu spodaj. Razvidno je, kako managerji spremljajo in nadzirajo, če delo, ki je rezultat odločitve, poteka brez zastojev in težav. Kot primer vzemimo, da so si managerji za cilj zastavili, naj hotel prebarvajo v svetlo rdečo, robove oken in balkonov pa v belo. To odločitev posredujejo vodji, ta pa dalje izvajalcem del oziroma svojim zaposlenim. Manager bo v tem primeru nadziral vodjo, vodja pa izvajalce. Ta faza je potrebna, saj z nadzorom del lahko morebitne napake še pravočasno odpravijo.

3.5 Metode in modeli odločanja

Kavčič (1994, 235–245) prepoznava tri modele odločanja, in sicer:

- racionalni model,
- model omejene racionalnosti,
- politični model odločanja.

Racionalni model odločanja je sestavljen iz zaporednih stopenj, ki jih posamezniki ali skupina ustvarijo, da bi bile njihove odločitve kar najbolj utemeljene in logične. S tem dosežejo maksimalne rezultate glede na dane pogoje. V racionalnem modelu imamo šest korakov ali stopenj, in sicer:

- potrebe po odločitvi,
- preučitev stanja,
- določitev ciljev,
- opredelitev alternativnih rešitev,
- izbira med alternativami,
- izvajanje odločitev.

Potrebe po odločitvi so prva faza zamisli o odločitvi, ki jo mora zaradi danih okoliščin nekdo sprožiti, to pa je lahko posameznik, na primer vršni manager, ali skupina, na primer oddelek za prodajo, ali pa kar cela organizacija. Tudi zunanje okoliščine lahko prisilijo podjetje za odločitve. Lahko bi rekli, da nastane potreba po odločitvi takrat, ko posameznik ali skupina zazna razliko med dejanskim in želenim stanjem. To razliko odločevalec občuti kot negativno in skuša to razliko med želenim in dejanskim kar najbolj zmanjšati.

Preučitev stanja: ko postane potreba po odločitvi dovolj močna, pristopijo k drugi procesni fazi. Podrobneje pregledajo in preučijo okoliščine, ki so sprožile potrebo po sprejemanju odločitev. Gre v bistvu za ustvarjanje podsistema v organizaciji, ki je potreben za spremembe, ki jih bodo dosegli z odločitvijo ali odločitvami. Od podsistema in adekvatnih odločitev je odvisna uspešnost procesa.

Določitev ciljev: Najprej moramo opredeliti, kaj želimo, šele nato začnemo razmišljati o odločitvah, ki naj bi nas privedle do ustreznega cilja. Potrebno je opredeliti, kaj želimo doseči s cilji, šele nato lahko opredelimo odločitve, s katerimi bomo dosegli te cilje. Ta faza je pomembna, ker pri njej opazimo, kako obvladujemo dogodke in dogodki nas.

Opredelitev alternativnih rešitev: Ko zastavimo cilje, je potrebno opredeliti, kako in na kakšen način jih bomo dosegli. V bistvu gre za alternativne ali nadomestne načine, s katerimi je možno doseči želeni ali zastavljeni cilj.

Izbira med alternativami: pri alternativni izbiri se posamezniki ali skupina odločijo za eno med alternativami. Pri skupinskem odločanju odločitev izberejo z glasovanjem. Posameznik pa lahko sam razglasi odločitev.

Izvajanje odločitev je korak, s katerim dosežemo namen procesa. S spreminjanjem razmer v podsistemu organizacije in v njenem okolju usmerijo proces v želeno smer. Tako se zmanjša razlika med želenim in dejanskim stanjem. Z boljšimi odločitvami organizacija reši več odprtih zadev. Reševanje problemov je torej kriterij uspešnosti odločanja v organizaciji.

Model omejene racionalnosti omogoča omejenost racionalnosti. Zato ga večinoma uporabljamo pri vsakodnevnem odločanju posameznika. Pove nam, zakaj se posamezniki različno odločajo na podlagi podobnih ali enakih informacij. Značilnosti modela so:

- izbira alternativnih ciljev,
- omejen obseg iskanja alternativnih ciljev ali rešitev,
- omejen obseg informacij.

Izbira alternativnih ciljev pomeni, da se posamezniki odločijo za cilje, ki so po njihovem mnenju sprejemljivi in koristni. Pravilna ocenitev dobre odločitve lahko poveča prodajo s 5% na 10%, kar je zelo dobro z vidika managementa in organizacije kot celote.

Omejen obseg iskanja alternativnih ciljev ali rešitev pomeni, da se iskalec odločitev zadovolji z manjšim številom možnih rešitev. Zaradi finančne ali časovne omejenosti je iskanje najbolj kvalitetnih alternativ omejeno.

Omejen obseg informacij: managerji se morajo zavedati, da pogosto uporabljajo nepopolne informacije, ki so lahko slabo interpretirane ali celo napačne. Biti morajo pozorni, saj bodo posledice hujše, če bo odločitev slabša.

Politični model deluje na proces odločanja z vidika ciljev in zanimanja zainteresiranih skupin v podjetju in okolju. V organizaciji imajo vpliv na odločanje tako notranje kot zunanje skupine ali delovni oddelki. Notranje skupine so lahko posamezni oddelki v podjetju, na primer oddelek za marketing, prodajo, finance in kadrovska služba. Zunanje skupine pa so inšpekcijske službe, republiška vlada itd..

Politični vpliv skupin v organizaciji in v okolju je možno opaziti na vseh ravneh odločanja kot:

- opredelitev problema,
- izbor ciljev,
- obravnavanje nadomestnih rešitev odprtih zadev,
- izbor nadomestnih ali alternativnih rešitev,
- uresničevanje izbrane nadomestne rešitve odprte zadeve.

Opredelitev problema: vsaka skupina skuša po svoje problem definirati v skladu s svojimi interesi. Interesi managementa so večja prodaja, povišanje prihodkov ali dobička, ugled organizacije. V organizaciji upoštevajo samo tiste skupine, ki imajo dovolj moči, da se uveljavijo, na primer delavski sindikati.

Izbora ciljev: med skupinami pogosto prihaja do sporov, ko skušajo opredeliti cilje. Interes ustanoviteljev je večji dobiček, širjenje organizacije, pregled računovodskih knjig, zaposlenih pa večja plača, topel obrok, normalen delovni urnik, prost dan v tednu.

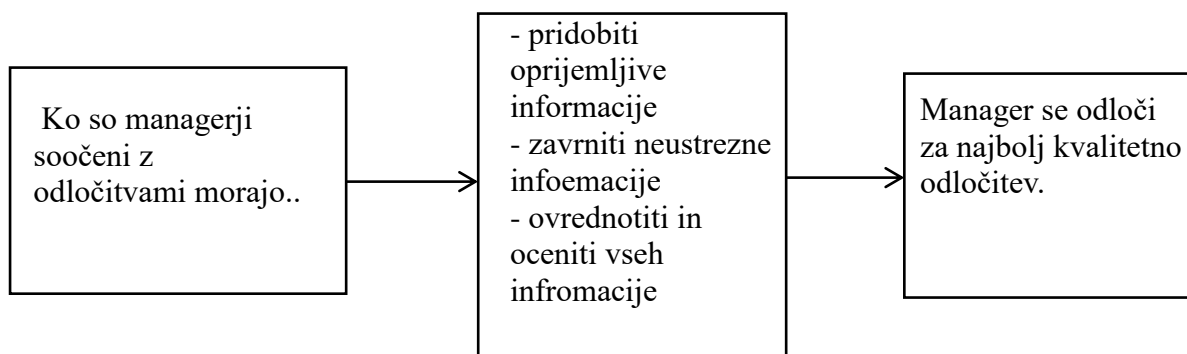
Obravnavanje nadomestnih rešitev odprte zadeve je viden v pomenu posamezne ocenitve nadomestnih možnosti. Izbrane skupine skušajo izbrati razpoložljive dobre, kvalitetne informacije in jih posredovati odločevalcu. Druge manj pomembne informacije zadržijo skupine zase, ker jih skrivajo za primer, da bi jim koristile pri kasnejšem odločanju.

Izbor nadomestnih ali alternativnih rešitev se kaže v moči skupine. Odločitve se pogosto izrazijo med pogajanjem udeležencev v skupini. Malokrat je skupina dovolj močna, da lahko sama uresniči svoje interese z odločitvami.

Uresničevanje izbrane nadomestne rešitve odprte zadeve: pri analizi normativnega procesa odločanja se proces konča z uresničevanjem odločitev. Odločitev je možno spremeniti vse do zadnjega procesa. Ob izvedbi akcije je problem razrešen. Nova struktura interesnih skupin lahko ponovno opredeli odprto zadevo in postavi nove rešitve.

Po Herrmannu (2015, 16) se odločitve delijo na izjemne in rutinske. Izjemne odločitve se nanašajo na posameznike, ki prvič opravijo neko veliko odločitev npr. prodaja obstoječih izdelkov na novem trgu, sklepanje poslovne pogodbe z novim poslovnim partnerjem. Odločitev, ki je za nekoga izjemna, je za nekoga drugega zgolj rutinska, saj je slednji tako odločitev že večkrat opravil. Rutinske odločitve se za razliko od izjemnih opravljajo pogosteje in so omejene na cilje in čas.

Klasični model odločanja, kot je prikazan na (sliki 6), po Griffinu (1996, 237) temelji na predpostavki, da managerji sprejemajo odločitve na podlagi racionalnega in logičnega razmišljanja. Odločitve so zastavljene tako, da kar najbolj pripomorejo k uspešnosti in učinkovitosti organizacije.



Slika 5: Klasični model odločanja

Vir: Griffin 1996, 237.

Klasični model odločanja nam prikazuje, da bi morali managerji ko so soočeni z odločevalsko situacijo, pridobiti čim več informacij o problemu, izbrisati nezanesljive informacije in oceniti vse na podlagi logike in zdrave pameti oziroma racionalno. Rezultati se pokažejo v sprejetih odločitvah, ki morajo biti v skladu z interesi organizacije.

Vila in Kovač (1997, 211–215) navaja, da poznamo več modelov odločanja. V učbeniku opisuje Vroom-Jagov model odločanja, ki temelji na Vroom-Yettonovem modelu. Model je pomemben, ker vključuje tudi podrejene zaposlene v proces odločanja, pomaga managementu pri odpravljanju dilem in prispeva k večji kakovosti pri odločitvah ali odločanju na splošno. Model deluje v treh stopnjah, in sicer:

- stopnja sodelovanja,
- simboli,
- način sprejemanja odločitev.

Stopnja sodelovanja se deli dalje na stopnje: brez sodelovanja vodje pri reševanju določenega problema, ter z nizko, zmerno ali visoko stopnjo njegovega sodelovanja. Nižja kot je stopnja sodelovanja, manj avtoritativno vodja posega v odločitve, pač pa jih sprejmejo v skupini, potem ko so pred tem poslušali predloge ostalih udeležencev.

Simboli so enakega pomena kot kriteriji, ki so razloženi pri odločitvenem drevesu. Vsak simbol ima svoj specifični pomen, zapisujemo pa jih s kraticami in velikimi črkami.

Načini sprejemanja odločitev so lahko avtorski, pri tem vodja odloča sam, nadalje na način, ko se sicer posvetuje z drugimi, vendar spet odloči sam in način, pri katerem vodja dopusti skupinsko odločanje. Pri avtorskem načinu se vodja sam odloči, podrejeni ne sodelujejo pri oblikovanju rešitev. Pri vodji, ki se posvetuje, nam že sama besedna zveza pove, da sprašuje za mnenje podrejene, in sicer individualno in nikakor v skupini. Vodja še zmeraj sam sprejema odločitve. Skupinsko odločevalno usmerjeni vodja sodeluje v skupini, kjer skupinsko generirajo ideje ali rešitve o danem problemu. Vodja ima pri tem vlogo koordinatorja in usmerjevalca razprave. Na koncu sprejmejo odločitev kot skupina.

Griffin (1996, 715–717) je mnenja, da v današnjem času managerji uporabljajo razna orodja, tehnike ali metode, s katerimi si poenostavijo, izboljšajo in poenotijo mnenja o odločitvi oziroma izvedbi odločitve.

Te metode so:

- matrika odločanja,
- odločitvena drevesa,
- inventarni model,
- čakalni model,
- igra teorij,
- umetna inteligenca,
- distribucijski model.

Matrika odločanja se uporablja za določanje vrednosti raznih razpoložljivih rezultatov oziroma izidov, ki so povezani med seboj. Metoda se uporablja, ko ima manager nekaj razpoložljivih alternativ, na podlagi katerih lahko pride do določenih dogodkov. Posledice

izbrane alternative se pokažejo, potem ko manager izbere eno od njih. Pomembno vlogo igra pričakovana vrednost in verjetnost. Pričakovana vrednost alternativnih dejavnosti je seštevek vseh razpoložljivih vrednosti, pomnoženih z njihovimi verjetnostmi. Verjetnost, izražena v odstotkih, managerju pove, če je verjetno, da se bo neki dogodek pripetil, ali ne.

Odločitvena drevesa so podobna matriki odločanja s tem, da zaporednjih odločitev prikažejo v grafični obliki.

Inventarni model uporabljajo managerji, da ocenijo, koliko inventarja lahko vzdržujejo. Ta model uporabljajo večinoma v organizacijah, saj se manager lahko na podlagi modela odloči, koliko materiala, surovin, blaga bodo naročili, potem ko ugotovi, česa jim primanjkuje in kdaj bodo slednje potrebovali.

Čakalni model: z njim managerji v organizaciji upravljajo s čakalnimi dobami. Za primer vzemimo, da želijo kupci vsako jutro kupiti črni hlebec. Manager se mora z dobavitelji zmeniti, da bo kruh prišel v trgovino ob šestih zjutraj, da ga bodo prodajalke lahko zložile na polico pred sedmo, ko se trgovina odpre.

Igra teorij: managerji jo uporabljajo, da vidijo, kako njihova sprememba cene, kakovosti, ugodnosti vpliva na konkurenčna podjetja v panogi. Kot primer, v Hotelu Kempinski so se odločili za dvig cene ob prihajajoči poletni sezoni, pri tem pa lahko sedaj uporabijo tehniko igranja vloge, z namenom, da bodo opazovali, če bodo tudi konkurenčni hoteli dvignili ceno.

Umetna inteligenca je računalniški program, katerega naloga je podvajati način razmišljanja oziroma miselni proces izkušenega odločevalca. V organizacijah najbolj uporabljajo umetno inteligenco v obliki naprednih sistemov.

Distribucijski model: managerji ga uporabljajo za določevanje, kako in kam bodo blago transportirali. Blago lahko transportirajo s tovornjakom, ladjo, letalom. Odprta zadeva pri izbiri transporta nastane, ker ima vsako transportno sredstvo svoj termin odhoda in prihoda. Cilj modela je, da manager ugotovi, kateri transport oziroma pot je ugodnejša glede na sredstva in čas, ki ga ima na razpolago, da uspešno opravi nalogo.

3.6 Odločanje in intuicija

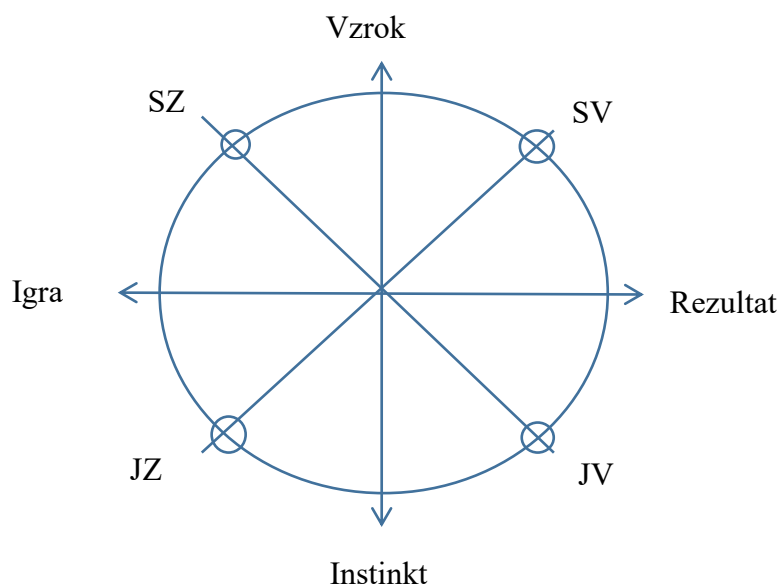
Po Kralju (2003, 369) sta poleg intuicije pomembna še znanje in modrost. Znanje je zasnovano na izkušnjah, znanosti, vednosti in premišljenosti, posledica pa je raziskovanje in razglabljanje. Modrost upošteva rabo različnih subkultur, okolja in potreb po usklajenosti v trajnem razvoju ter uporablja znanje z umom. Pri odločanju management uporablja znanje in intuicijo v različnih medsebojnih kombinacijah. V kriznih situacijah, ko se je treba odločiti hitro ali celo nemudoma, se je na primer kot uspešna izkazala raba navdiha in vživetja. Navdih pa mora biti podkrepjen z znanjem in izkušnjami, ki si jih posameznik pridobi s

šolanjem in z življenjskimi in delovnimi izkušnjami. Zato se ravnamo po intuiciji predvsem pri manjših problemih, saj sta za razrešitev kompleksnejših problemov potrebna izdelava in razvoj konkretnih procesov, grafov, modelov, kar pa managementu prinese višje stroške. Intuicija je od posameznika do posameznika različna, saj imajo eni bolj razvit tako imenovani šesti čut kot drugi. Intuicije se poslužuje bolj pogosto vršni in srednji management, ker se pri svojem delu srečuje z velikim številom hitrih odločitev za razreševanje manjših odprtih zadev. Vršni management obvladuje odločitve s kadrovske izbiro.

Po Griffinu (1996, 244) se intuicija razvije iz izkušenj, ki jih pridobimo v ponavljajočih se podobnih situacijah. Na podlagi tega manager spretnjeje in hitreje sprejme odločitve. V bistvu gre za vedenjski proces ali šesti čut, ki managerja opozarja, kaj je pravilno in kaj napačno. Managerji se navadno odločijo za intuicijo, ko rešujejo manj kompleksne odprte zadeve, kjer ni potrebe, da bi šli skozi odločevalski proces in razne tehnike. Manager mora sam pri sebi presoditi, kdaj jo bo uporabil. V primeru napačne ocenitve stanja ali rabsodbe lahko z intuicijo manager tudi škodi organizaciji, ker intuicija kaj lahko pride v posameznikovo podzavest in si zaradi tega vzame premalo časa za razmislek. Izkušeni odločevalci si torej vzamejo, če se odločijo za intuicijo, zmeraj še nekaj časa za razmislek, da se prepričajo o pravilnosti svoje odločitve. Tudi razpoloženje (utrujenost, raztresenost) vpliva na uspešnost njene uporabe, ki lahko postane tvegana.

Vila in Kovač (1997, 215–220) sodi, da lahko uporablja intuicijo le oseba, ki ima že predhodno znanje, veščine in izkušnje v določeni panogi. Bolj ko se oseba odloča intuitivno oziroma se zanaša na šesti čut, bolj tvegan je izid odločitev. Do tveganja pride, ko se manager odloči za uporabo intuicije ali ko sledi nasvetom, ki jih je pridobil od sodelavcev, udeležencev v skupini, ki so se ravno tako ravnali po intuiciji. Vendar pa ima intuicija določene prednosti pri časovni omejenosti, saj se z njo manager lahko kar hitro odloči, pri tem pa so stroški minimalni oziroma jih sploh ni. V primeru odločevalskega procesa gre za daljše obdobje, preden se odločijo za najboljšo alternativo, s tem pa se zvišajo tudi stroški, ki so odvisni od razpoložljivih informacij in podatkov, s katerimi strokovnjaki naredijo modele in grafikone za lažje razumevanje ter ustvarjanje prilagojenih rešitev.

Cholle (2011, 26–28) je mnenja, da intuitivna inteligenca uporablja intuicijo z namenom, da posameznik občuti nezavestne in instinktivne dele naše modrosti oziroma uma. Razumevanje intuicije je pomemben del našega življenja, saj se je posameznik neprenehoma uči in razvija. Vodijo jo občutki, sega pa v podzavest in instinktivnost. Med odločanjem odločevalcu prinaša informacije prek občutka, ki se poraja v njegovi zavesti, temu občutku bi lahko rekli tudi logika. Uporabnik si z njo pomaga točno na tistih področjih našega uma, kjer izhajajo dvoumnost, sanje, in posameznikov intelekt. Do intuitivne inteligence lahko pristopimo z intuitivnim kompasom.



Slika 6: Intuitivni kompas

Vir: Cholle 2011, 28.

Intuitivni kompas omenjen v zgornji (sliki 6), se deli na štiri glavne spremenljivke: vzrok, instinkt, igra in rezultat. Med temi glavnimi spremenljivkami imamo še štiri podspremenljivke, severozahod, severovzhod, jugozahod in jugovzhod, vsaka med njimi predstavlja specifični pristop do poslovanja. Ob pravilni uporabi kompasa lahko odločevalci izboljšajo kvaliteto odločitev, način reševanja odprtih zadev in izvajajo trajne inovativne rešitve.

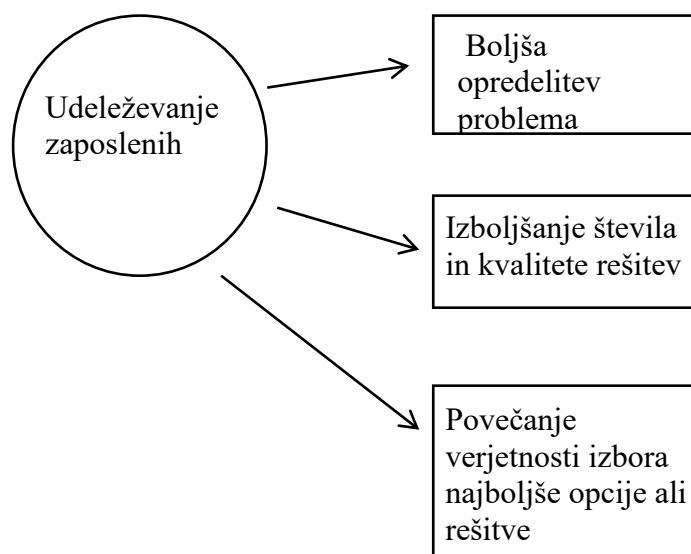
Cartwright (2007, 7–8) meni, da so zaradi časovnega pritiska managerji v organizacijah pogosto primorani sprejeti odločitve brez ustreznih globinskih informacij. Zaupanje svoji zavesti daje posamezniku moč, da uporablja intuicijo, tako znotraj kot zunaj organizacije. Višji položaj ko ima manager v organizaciji (običajno so to bolj izkušeni managerji), bolj pogosto mora uporabljati intuicijo zaradi pomembnosti odločitev in pomankanja informacijskih kanalov. Managerji začetniki ali tisti, ki so še mladi v tej vlogi, uporabljajo intuicijo manj, saj vsako stvar dobro preštudirajo, analizirajo, ker se bojijo, da bodo lahko posledice prehude in da jih bo nadrejeni okaral. S tem, ko vsako informacijo podrobno analizirajo, preden se odločijo, se krepi njihova samozavest in vera v rabo intuicije. Če niso prepričani o uporabi intuicije, lahko za reševanje odprtih zadev uporabijo tudi različne druge metode, diagrame ali sheme. Pri razvoju intuicije sodelujejo vse možganske aktivnosti. Možgani se delijo na levo in desno poloblo, v levi polobli so prisotne analitične sposobnosti in aktivnosti, v desni polobli pa razmišljanje in ustvarjanje podob, slik. Odsevna praksa omogoča povezovanje med obema poloblama, s tem pa povezovanje informacij, podatkov, razmišljanja, občutkov in intuicije. Intuicija je nekaj, kar se posameznik nauči iz izkušenj, ki si jih je pridobil z reševanjem različnih ali podobnih situacij. Odsevna praksa pripomore, da pride šesti čut na površino zavesti, posameznik pa jo prepozna kot intuicijo.

3.7 Skupinsko odločanje

Po Kralju (2003, 334–339) večina dela v organizaciji poteka v skupinah ali pa podprto s skupinskim delom in od tod izhajajo kvalitetne odločitve. Skupine se lahko delijo na odbore, komisije, teame, projektne skupine. Ob sklepanju odločitev pride lahko tudi do napak, v večini primerov za posledice odgovarja celotna skupina. V določenih primerih pa le vodja skupine, npr. če v organizaciji ustanovijo štab. Naloga štaba je svetovanje in priprava podlage za odločitve, v takem primeru nosi manager celotno odgovornost.

Prednosti, ki jih prinaša skupinsko odločanje so boljša usklajenost, zavzetost, ustvarjalnost, znanje, informacije, razumevanje odločitev in zmanjševanje potreb po elektronskem komuniciranju, saj se ljudje srečujejo in dogovarjajo v živo. Slabosti se kažejo v tem, da večja kot je skupina, težje je sodelovanje, usklajevanje, več je zmede in težje doseganje konsenza med udeleženci. Najpomembneje za kvalitetno skupino je odprtost v komunikaciji, da jo povečujemo postopoma in seveda, da doseže zastavljene cilje.

McShane in Glinow (2000, 277) ugotavljata (slika 7), da vključevanje posameznikov v skupine ali ustvarjanje novih skupin, kot je prikazano v prvi fazi, potencialno poveča možnosti za boljše odločitve. Skupina tudi lažje in bolj kompleksno opredeli odločitev, za kar bi posameznik potreboval več časa, napora in znanja, saj ima vsak član skupine svoje specifično znanje, izkušnje in intuicijo. Vse to pripomore k hitrejši in bolj kvalitetni odločitvi, kar je prikazano v drugi fazi procesa. Posameznikovo vključevanje v skupine tudi pripomore k boljšemu definiranju problema, izboljšata se število in kvaliteta rešitev, hkrati pa se poveča verjetnost, da bodo izbrali boljšo opcijo. Izbor najboljše opcije pa sodi v zadnjo fazo procesa.



Slika 7: Kako udeležba zaposlenih izboljšuje kvaliteto odločanja

Herrmann (2015, 85) sta mnenja, da skupinska odločitev nastane tako, da posamezniki v skupini med seboj najprej predstavijo in primerjajo svoje potencialne odločitve in se nato odločijo za najboljšo. Posamezniki tako v skupini privolijo, da bodo del procesa odločanja in posledično njegovih rezultatov. Način, pravila in postopke, kako bodo sprejemali ideje za zastavljen problem in nato oblikovali odločitev, sprejme vodja skupine. Običajno se v organizaciji oblikujejo delovne skupine ko primanjkuje informacij, podatkov ali znanja o določeni odprti zadevi. Kot pravi rek: "več glav več ve".

Problemi, ki nastanejo pri skupinskem odločanju so pogosto povezani z deljenjem osnovnih informacij in s skupinskim razmišljanjem (Janis 1997, po Herrmann 2015, 88–89). Pri skupinskem razmišljanju po navadi pride do napak pri oceni in rangiranju možnih rešitev, idej in odločitev. Tukaj igra pomembno vlogo tudi morala, ki članom v skupini do neke meje preprečuje medsebojno kritiziranje nastalih idej, in rešitev. V primeru, da je neka ideja člana skupine preveč negativno skritizirana, lahko ta član skupine kdaj drugič, ko dobi dobro idejo, ostane tiho in je predstavi zaradi strahu pred kritiko, samopomilovanja oziroma inkompetence.

Pri deljenju osnovnih informacij člani v skupini uporabljajo skupno znanje oziroma informacije ki so znane vsem članom znotraj iste skupine in na tak način posledično ignorirajo znanje, ki ga imajo samo posamezniki v skupini.

Člani skupini se odločijo za izbrano odločitev na podlagi ocenjevanja in presodijo, katera odločitev je boljša, bolj intuitivna in kvalitetna. Za ocenjevanje lahko uporabljajo različne tehnike in postopke. V procesu ocenjevanja vsak posameznik individualno oceni odločitev z dobro ali slabo oceno npr. 1-5 (1 najslabše, 5 najboljše). Potem s pomočjo matematičnih ali statističnih formul, mediane, izračunajo povprečja in izberejo ustrezno odločitev. Ta tehnika je enostavna, vendar ima tudi številne slabe strani. Zahteva na primer manj truda, posameznikovo ocenjevanje zahteva malo informacij, med podanimi ocenami ni nikjer razvidno zakaj je ena odločitev bila ocenjena s 3 druga pa s 5.

Lee, Newman in Price (1999, 28–29) so mnenja, da se skupine delijo na formalne in neformalne. Formalne skupine v organizaciji imajo hierarhično strukturo, to pomeni, da je v vsaki skupini vodja ali manager, ki lahko sam nadzoruje eno ali večje število skupin ter določi vloge posameznim članom skupine. Ustvarjene so z namenom povečanja produktivnosti, kjer si morajo člani izmenjevati razne ideje, da pridejo do rešitve problema. Potem tudi glede na razpoložljiva sredstva skujejo načrte za povečevanje prihodkov. Člani skupine morajo redno pisati poročila in jih oddajati nadrejenim. Neformalne skupine so manj hierarhično obremenjene, v bistvu so podskupine ki nastanejo znotraj formalnih skupin. Lahko bi pravili, da nastanejo zaradi skupne subkulture, ki jo imajo določeni posamezniki znotraj skupine. To

so iste navade, običaji, interesi, vedenjski vzorci itd. Neformalne skupine dajo vodji ali managerju določeno kompleksnost pri vodenju formalnih skupin. V različnih organizacijah so prisotne številne skupine, ki med seboj lahko sodelujejo z posameznimi člani v skupini ali z managerjem, ki vse skupine povezuje. Skupine so lahko sestavljene iz dveh ali več članov. Delijo se na začasne in trajne skupine. Začasne skupine se ustvarijo z namenom, da lažje odpravijo določeni problem, saj več ljudi v skupini pomeni več alternativnih rešitev in več mnenj ("več glav, več ve"), v skupini pa lahko sodelujejo tudi strokovnjaki za določeno področje. Trajne skupine se v podjetju ustanovijo za dlje časa npr. trajna skupina za inovacijske rešitve, katera naloga je konstantno iskati in prilagajati rešitve, da bo izdelek kvaliteten, aktualen in cenovno ugoden.

Jennings in Wattam (1994, 83–87) opozarjata, da je današnji življenjski slog odvisen predvsem od odločitev. V organizaciji poznamo različne skupine, in sicer upravo, projektne skupine, skupine za generiranje idej ipd. Posledica organiziranja strukturiranih skupin je v učinkovitosti in generiranju večjega števila idej, rešitev in kvalitetnih odločitev. Za uspešno skupinsko odločanje je potrebno, da gredo člani skupine vsaj čez prve tri stopnje procesa v modelu postavitve delovne skupine.

Preglednica 3: Stopnje postavitve skupin

Koraki v razvoju	Proces	Izidi
1. Oblikovanje	Prisoten je strah in odvisnost od vodje za testiranje in odkrivanje naravnih situacij ter kakšno vedenje je sprejemljivo.	Udeleženci izvejo kakšna je naloga, pravila in katere metode so primerne.
2. Viharjenje	Konflikti v podskupinah, do vodje, mnenja so polarizirana. Odpor na nadzor v skupini.	Čustvena odpornost na zahteve nalog.
3. Normiranje	Razvoj skupinske kohezije, pojavljanje norm, premagovanje uporov in konfliktov, medsebojna podpora in občutek skupinske identitete.	Izmenjava mnenj in občutkov
4. Izvedba	Medosebni problemi se rešujejo, medosebna struktura postane sredstvo ali način za doseg stvari do konca, vloge so prilagodljive in funkcionalne.	Rešitve problemov se pojavijo, so strukturirani poskusi za dokončanje nalog, energija je na voljo za učinkovito delo.

Vir: Tuckman 1965, po Jennings in Wattam 1994, 86.

Jennings in Wattam (1994, 86) trdita, da poznamo različne stopnje postavitve skupin, kot prikazuje zgornja (preglednica 3).

Oblikovanje je prva stopnja v modelu, pri tem člani skupine opredelijo vedenje znotraj skupine in situacijo problema. Skupino vodi vodja. Cilj je opredeliti, kaj pravzaprav problem

je, pravila znotraj skupine in katere metode ter postopke bodo uporabili, da dosežejo zastavljeni cilj.

Viharjenje je druga stopnja v modelu, na kateri člani skupine delijo z drugimi člani različna mnenja, kritike, teorije, pri tem pa si pomagajo z pomočjo odločevalskimi metodami in tehnikami, kot so na primer brainstormig, brainwriting, sinektika in Gordonov model. Pri tem je lahko tudi prisotno nasprotovanje mnenj med vodjo in udeleženci, saj želijo pridobiti najboljšo rešitev.

Normiranje je tretja stopnja v modelu, pri njej je pomembno, da člani skupine čutijo pripadnost in svojo identiteto v skupini. Razvijajo se medsebojne sposobnosti, vedenjski vzorci. Norme, ki vplivajo na vedenje posameznika, so lahko formalne ali neformalne. Formalne norme se kažejo v obliki družbenih in organizacijskih pravil vedenja. Neformalne pa so njihovo nasprotje.

Izvedba je četrta stopnja v modelu, udeleženci na podlagi razvitih medsebojnih sposobnosti rešujejo zastavljeno odprto zadevo, člani znotraj skupine imajo točno določene vloge, ki jih je določil vodja. Po potrebi se lahko te vloge zamenjajo ali spremenijo.

Lu, Zhang, Raun (2007, 39–43) so mnenja, da so za kvalitetno skupinsko odločanje potrebni različni ljudje z različnim znanjem in karakterjem. To je odvisno od obsežnosti odprte zadeve in okolja, v katerem so prisotni. Da lahko govorimo o skupini, morata biti prisotna vsaj dva ali več udeležencev. V organizaciji lahko ustanovijo trajne ali začasne odločevalske skupine. Skupine lahko delujejo samostojno, po navodilih nadrejenega opravljajo določene naloge in so samoregulativne. Pri skupinskem generiranju idej veliko pripomore motivacija managerja, saj usmerja skupino k iskanju rešitev. Običajno se v skupinah odločajo, kako bodo izboljšali prodajo, kako bodo promovirali izdelek, da bodo bolj prepoznavni. Do končne odločitve pridejo tako, da poslušajo, prediskutirajo in analizirajo več različnih mnenj. Analizo mnenj lahko opravijo z pomočjo računalniških grafikonov, modelov. Pri skupinskem odločanju poznamo dva modela, in sicer racionalnega in političnega.

3.8 Odgovornost in sodelovanje pri odločanju

Lee, Newman in Price (1999, 237–238) so mnenja, da je uporaba delegacije ključna za odgovornost in pristojnost pri tvorbi ter razvoju odločanja oziroma odločitve. Delegacijo v organizacijah uporabljajo za prenos nalog posameznikom oziroma zaposlenim, ki delujejo v določenih organizacijskih oddelkih, npr. v prodaji, marketingu. Na ta način podrejeni zaposleni sodelujejo in sprejemajo odločitve. Kako kakovostna bo delegacija, je predvsem odvisno od organizacijske kulture, norm in sloga poslovanja.

Da lahko govorimo o uspešnem delegacijskem procesu, mora ta vsebovati faze, po katerih je točno opredeljeno, kaj pravzaprav odločitev je in kaj se od te odločitve pričakuje, namreč:

- naloge morajo biti točno opredeljene, določene,
- naloge morajo biti povezane z ostalimi cilji organizacije,
- čas in ravni izvedbe morajo biti določeni,
- odločevalec mora imeti omejeno odgovornost,
- zaupanje podrejenih zaposlenih mora biti močno, da uspešno opravijo projekt,
- pomemben dejavnik je, da so zaposleni deležni določene oblike usposabljanja in prejemanja koristnih informacij, ki bodo omogočile bolj kakovostno delovanje pri doseganju cilja,
- podrejeni zaposleni morajo biti omejeni pri izvedbi in poteku odločitve.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA

V empiričnem delu bomo opisali potek intervjuja. Medsebojno bomo primerjali stališče intervjuvancev do odločanja in skušali ugotoviti, kako v svojih organizacijah rešujejo probleme z izvajanjem procesa odločanja.

Intervju smo opravili s tremi managerji na različnih ravneh odločanja in v različnih organizacijah. Intervju smo opravil z vršnim managerjem v Hotelu Histron s srednjim managerjem v Hotelu Kempinski in z nižjim managerjem v Grand Hotelu Portorož.

4.1 Raziskovalne metode

Pridobljene podatke smo prepisali in uredili. Posamezne intervjuvance smo označili s črkami in številkami od I1 do I3. Nato smo skladno z metodo vsebinske analize pristopili k opredelitvi ključnih pojmov. Podane odgovore smo razvrstili glede na prepoznane ključne pojme in jih nato primerjali med seboj.

4.2 Analiza pridobljenih podatkov

Pridobljene podatke smo analizirali s primerjavo odgovorov iz vseh treh intervjujev. Pri tem smo opazili določene skupne interese in razlike med različnimi nivoji managementa.

4.2.1 Poslovna odločitev oziroma proces odločanja

Po primerjavi mnenj in stališč intervjuvancev je bilo možno opaziti razlike v obravnavanih odprtih zadevah: intervjuvanec C se je kot predstavnik vršnega managementa odločal o zapiranju plaže Vile Park zaradi povišane stopnje onesnaženosti, intervjuvanec B, predstavnik srednjega managementa, je obravnaval problem spremembe cene sob v prihajajoči sezoni, intervjuvanec A pa je kot predstavnik operativnega managementa reševal problem pomanjkanja zaposlenih oziroma zaposlitve novega delavca ali nove delavke za delo v recepciji.

Pri procesu odločanja je bilo mogoče opaziti nekaj razlik med različnimi nivoji odločanja. Ko je nastala odprta zadeva pri intervjuvancu C, je glavni direktor sklical sestanek in prisluhnil predlogom in mnenjem mnenj vodij oddelkov, kako bi odprto zadevo rešili. Nato je še sam poskušal poiskati različne rešitve ter se na koncu odločil za najboljši predlog ali rešitev. Hkrati je tudi analiziral posledice, ki bodo nastale ali lahko nastanejo. Glavni direktor je prisoten na pomembnejših sestankih, ki so ključnega pomena za organizacijo. Za ključne spremembe v organizaciji pa mora tudi on vprašati za mnenje nadrejenega, ki je lahko v tem primeru predsednik uprave ali vlada.

Pri intervjuvancu B je proces potekal tako, da so se na pisno ali ustno povabilo udeležili sestanka in seboj prinesli vnaprej pripravljeno listo predlogov. Vsi so poslušali predloge vsakega udeleženca in se skupaj odločili, kako bodo ravnali. V primeru nesoglasja ali nestrinjanja udeležencev na sestanku posreduje glavni direktor, ki sprejme dokončno odločitev.

Pri intervjuvancu A je proces odločanja o zaposlitvi nove kandidatke potekal tako, da sta najprej odločala kadrovska služba in vodstvo. Da proces poteka tekoče, se morajo vodje vedno najprej dogovoriti kakšno osebo potrebujejo in za katero recepcijo bi bila oseba najbolj primerna. Po razpisu sledijo razgovori s kandidati, med katerimi izberejo najbolj primerne. Po izboru kandidata sledi uvajanje kandidata v delo. Vodja, ki ga uvaja, hitro ugotovi, ali je primeren za delo ali ne. Na tej ravni je obseg odločanja omejen.

Pri vseh treh ravneh odločanja lahko opazimo določene podobnosti. Vsi pridejo na sestanek s svojimi predlogi, poslušajo mnenja drugih in se na koncu skupaj odločijo za najboljši predlog oziroma rešitev.

Postopek pa je nekoliko drugačen, če pride do nesoglasja in je na sestanku prisoten glavni direktor, ki sam sprejme končno odločitev. Glavni direktor je običajno prisoten na pomembnejših sestankih, kjer obravnavajo bolj občutljive in kompleksne probleme. Na srednjem nivoju management sklicuje redne dnevne sestanke, na katerih obravnavajo aktualne ali dnevne teme. Operativni management ima omejen obseg odločanja, zato se mora sestajati in komunicirati z srednjim managementom, da lahko sprejme ključne odločitve. Časovna omejenost je odvisna od vrste in težavnosti odprte zadeve. Operativni management se razlikuje od srednjega in vršnega v tem, da ima omejen obseg odločanja, pri bolj kompleksnih ali pomembnejših odločitvah (npr. glede zaposlitve nove kandidatke na recepciji) pa mora vprašati kadrovsko službo in vodstvo.

4.2.2 IKT ali informacijska komunikacijska tehnologija

Vse tri ravni managementa so mnenja, da danes brez IKT ne gre, saj je bistvenega pomena za odločanje. Uporabljajo ga povsod, saj omogoča, da proces odločanja prikažejo v obliki grafikonov in tabel. S pomočjo računalnika tudi opravijo primerljive analize, kako se bo odločitev obnesla. Vsi se strinjajo, da je IKT zaradi široke palete uporabnosti eden izmed ključnih dejavnikov za uspešnost. Vsi uporabljajo IKT za komuniciranje, pisanje, shranjevanje in obdelavo podatkov ter odločanje. IKT se pojavlja v obliki telefonov, računalniških tablic, računalnikov ter računalniških programov za pisanje, kot so microsoft office, open office ali excel. Dejansko uporabljajo vse, kar imajo na voljo na področju elektronike. Vsi so mnenja, da je potrebno vlaganje v IKT, saj se ti to v prihodnosti povrne.

Razlike v mnenjih o uporabnosti IKT se po ravneh malo razlikujejo. Pri intervjuvancu C uporabljajo IKT izključno za komuniciranje ter za shranjevanje, zapisovanje in obdelavo podatkov. Pri intervjuvancu B uporabljajo IKT za opazovanje konkurenčnih hotelskih organizacij, zato da spremljajo cene, storitve in drugo. Pri intervjuvancu A uporabljajo IKT, da ugotovijo število prihodov, služi pa jim tudi za spremljanje tujih praznikov z namenom prilagoditve dela za določene dni. Kadar je zelo veliko dela, uporabijo IKT za kontaktiranje nadrejenih, da jim dovolijo angažirati dodatnega zaposlenega.

4.2.3 Intuicija

Vse tri ravni ali vsi trije intervjuvanci se strinjajo, da je intuicija občutek, ki se poraja v nas ali izvira iz nas. Dobro je poslušati intuicijo, vendar je ni dobro vedno uporabiti, ker posameznik lahko določenega dne pride slabe volje v službo in naredi napako zaradi napačne presoje. Posameznik sam pri sebi presodi, kdaj bo uporabil intuicijo. Ne da se je naučiti, posameznik z njo razpolaga in jo razvija od malih nog. Več ko posameznik z leti pridobi izkušenj, bolj zna razumeti in uporabiti intuicijo.

Razlike med nivoji odločanja so prisotne, ker se konkretni primeri odprtih zadev med seboj razlikujejo. Intervjuvanec C je uporabil intuicijo, ko so ga iz NIJZ obvestili o možnosti višje stopnje onesnaženosti morja. Direktorju je šesti čut narekoval, da mora kljub morebitnemu izpadu dohodkov takoj preučiti možnost zaprtja plaže. Intervjuvanec B je navedel primer, kako so v njihovo organizacijo prišli predstavniki nekega podjetja, ki so hoteli skleniti določene posle. Managerji hotela so poslušali šesti čut ali intuicijo, ki sta jim dopovedovala, da je nekaj narobe, in niso šli v posle z njimi. Na koncu se je izkazalo, da je bilo to zlonamerno podjetje, ki je že prej oškodovalo nekaj drugih podjetij. Intervjuvanec A je navedel primer, ko receptor konstantno zamuja na delovno mesto, vodja ga v tem primeru opozori, da bo trpel posledice, če bo še enkrat zamudil. Vodja ima šesti občutek ali intuicijo, da vnaprej ve, kdaj bo posameznik zamudil na delovno mesto.

4.2.4 Metode in tehnike za generiranje idej in rešitev

Vse tri ravni uporabljajo tehniko viharjenja možganov. Vsak udeleženec na sestanku pojasni svojo zamisel in ostali udeleženci ga morajo poslušati. Med seboj se lahko na primer dogovorijo, da mora vsak udeleženec napisati 10 idej na list. Potem jih skupaj prediskutirajo in ovrednotijo ter na tak način poiščejo najbolj ustrezno rešitev. Poleg brainstorminga vse ravni v managementa uporabljajo tudi tehniko, da se pred sestankom napiše na računalnik točke, po katerih bo potekal sestanek, in obvestijo udeležence, kaj morajo pripraviti pred sestankom. Razlika je opazna pri srednjem managementu, ki poleg brainstorminga imajo v organizaciji uporabljajo še tehniko ideje meseca. Vsak zaposleni lahko poda svojo idejo v nabiralnik ali skupno zbirališče. Vodja izbere najboljšo, avtor pa prejme finančno ali

materialno nagrado. Razlika je tudi v tem, da ima vršni management največji obseg odločanja, ta pa se zmanjšuje po hierarhični lestvici navzdol.

4.2.5 Etičnost

Vse tri ravni ali vsi trije intervjuvanci A, B, in C se strinjajo, da je etična odločitev najboljša moralna odločitev v dotični situaciji. Temeljiti mora na vedenju, kaj je prav in kaj narobe, oziroma na poštenosti in nepristranosti. Vendar pa je mogoče opaziti nekaj razlik, Tako intervjuvanec A meni, da ima vsak svojo etiko, saj je vsak posameznik deležen različnega okolja in različne vzgoje, zaradi katerih dobi določene smernice za etično odločanje. Intervjuvanec C preverja, če je odločitev etična po načelu, kako bi se odločil, če bi se odločil zase. Intervjuvanec B preverja, ali je odločitev etična tako, da o domnevnem neetičnem ravnanju obvesti nadrejene, ti pa se potem pogovorijo s to osebo in ugotovijo, zakaj je tako ravnala, izvejo njeno mnenje in se odločijo, kako naprej. Intervjuvanec A ima omejen obseg pri odločanju, v primeru dvomov o etičnem odločanju vpraša nadrejenega.

4.3 Diskusija in predlogi za prakso

Na podlagi opravljenih intervjujev je moč opaziti določene podobnosti in razlike pri procesu odločanja, rabi IKT-ja, intuiciji, metodah za generiranje idej in etičnem odločanju.

Vsaka raven je navedla svoj problem, kateremu so v procesu odločanja poiskali možne rešitve in se na koncu odločili za najboljšo možnost. V procesu odločanja je možno opaziti, da je ne glede na raven managementa za določene stvari še zmerom potrebno vprašati za mnenje nadrejenega. Ta odobri, da lahko posamezniki sprejmejo posamezno odločitev. Nadrejeni lahko tudi sam sprejme odločitve ne glede na mnenje ostalih udeležencev, vendar mu običajno lastnik (država) to avtoriteto omejuje.

Opazimo lahko tudi, da vse ravni uporabljajo intuicijo, ter metodo, ki jo imenujemo viharjenje možganov ali brainstorming ob tem upoštevajo poslovno etiko. Vsi so enotnega mnenja, da brez etike ni možno normalno delovati v organizaciji, ker daje posamezniku vedeti, kaj je prav in kaj je narobe. O intuiciji se vsi strinjajo, da jo je treba poslušati, vendar ne zmerom uporabiti. Brainstorming je za vse tri ravni najbolj zanimiva metoda zaradi preprostosti in kvalitetnega učinka, ki ga prinese pri iskanju rešitve in s tem odločitve.

Predlogi za prakso

Vse tri ravni managementa bi lahko poleg obstoječe uporabljene metode brainstorming uporabili še kakšno drugo metodo ali tehniko kot so sinektika, brainwriting, Gordonova tehnika, usmerjene prisilne povezave, miselni vzorec ali USOMID. Z uporabo različnih metod bi po našem mnenju lahko kvaliteto rešitev in s tem odločitev izboljšali.

Likar, Križaj in Fatur (2006, 47–53) trdijo, da Gordonova tehnika temelji na brainstormingu. Pri tej tehniki udeleženci v skupini ne vedo točno, za kateri konkretni problem gre. To ve samo vodja. Rešitve morajo predlagati samo za problem, ki ga je navedel vodja. Pravi problem jim je neznan. Zaradi tega so ideje udeležencev ideje boljše in bolj inovativne. Slabost tehnike se pokaže, kadar vodja ni dober v svoji vlogi ali v svojem poklicu.

S tehniko usmerjene prisilne povezave udeleženci iščejo naključne besede in povezave med njimi. S pravilno uporabo tehnike se lahko izognejo ustaljenim problemom in lahko odkrijejo kakšno kombinacijo, ki je v preteklosti škodovala organizaciji. Pri iskanju besed morajo predhodno določiti, po katerih virih bodo iskali, in točno opredeliti, katere besede.

Sinektika se uporablja predvsem za ustvarjalno razmišljanje na podlagi določene predpostavke. V skupini lahko sodeluje od 6 – 8 udeležencev. Pomembna je vloga vodje, vodja mora biti več svojega poklica. Pri sinektiki so bistvene analogije, udeleženci v skupini jih sami poiščejo in spreminjajo, dokler ne najdejo prave rešitve.

V organizaciji bi tudi lahko ustanovili oddelek ali določeno skupino ljudi, ki bi preverjala ustrezno etičnost v organizaciji. Imeli bi tedenske ali mesečne obhode v organizaciji, kjer bi posamezne zaposlene spraševali, kako se počutijo v organizaciji, ali jih kdo nadleguje, v kakšnih razmerah delajo in podobno. Opazili smo, da vršni management preverja etičnost samo s pomočjo koncepta „kako bi se odločil, če bi se odločil zase“. Srednji management sploh ne preverja etičnosti in samo čaka, da kdo prijavi neetično ravnanje, šele potem stopijo v akcijo. Nižji management tudi ne preverja etičnosti, ko pa se pojavi vprašanje etičnega odločanja, povprašajo nadrejenega, ker imajo sami omejen obseg odločanja.

Lahko bi rekli, da vse ravni preverjajo etičnost z vidika osebnosti vsakega posameznika. Vsak manager sam pri sebi presodi, kaj je prav in kaj je narobe, to pa stori na podlagi pridobljenih delovnih in življenjskih izkušenj, ki si jih je pridobil v toku odraščanja. Vse kaže na to, da ni prisotnih nobenih fizičnih orodij, s katerimi bi lahko preverjali etičnost

5 SKLEP

V prvih treh delih diplomske naloge smo ugotovili, kaj pomeni turizem, management, odločanje, problem in kako pomembno je, da management pravilno odreagira na obravnavani problem. Videli smo, skozi katere procese gredo managerji, da bi prišli do konkretnih rešitev in odločitev, s katerimi nato rešijo predstavljeno problemsko situacijo.

Managerji, s katerimi smo opravili intervju, so mnenja, da odločanje igra najpomembnejšo vlogo v organizaciji, saj je v podjetju vse odvisno od odločitev. Odločitev lahko sprejme posameznik ali manager sam na podlagi svoje presoje. Odločitev lahko tudi sprejme posameznik na podlagi mnenj ostalih udeležencev v skupini ter selekcijo najboljše alternative s pomočjo skupine, lahko pa odločitev sprejmejo tudi vsi skupaj, se pravi kolektivno.

Managerji lahko za iskanje ustrezne odločitve uporabljajo intuicijo, različne procese odločanja in metode za generiranje idej ter rešitev. Intuicijo pri odločanju uporabljajo bolj zreli oziroma izkušeni managerji, značilna je predvsem za vršni management. Proces odločanja so stopnje postopka, ki se po navadi začne z identifikacijo odprte zadeve, sledi pa izbrana metoda generiranja idej ali rešitev. Prisotnih je lahko tudi več metod generiranja rešitev hkrati. Po tem, ko so zbrali vse ideje, udeleženci v postopku izberejo nekaj najboljših ali pa se odločijo za samo eno idejo. Nato to idejo dokončno argumentirajo in predlagajo, kako naj bi se izvedla v praksi. Sledi implementacija odločitve in spremljanje ter nadziranje njenega poteka v praksi. Poznamo več procesov odločanja, od katerih ima vsak svoje konkretne značilnosti. To so racionalni analitični pristop, kreativni pristop in odločevalski analizi proces. Poznamo tudi različne metode generiranja idej, od katerih ima prav tako vsaka ima svoje natančno določene značilnosti. Večina metod izhaja iz osnove metod brainstorming oziroma viharjanje možganov. Te metode so brainwriting, Gordonov model in sinektika.

Ob sprejemanju odločitev morata imeti tako posameznik kot kolektiv določeno mero odgovornosti, saj ima lahko napačna odločitev negativne posledice za organizacijo. Primer: vodja recepcije je napačno ocenil novo usposobljenega receptorja in je po desetih dneh ugotovil, da ni primeren za opravljanje dela. Drugi primer: v organizaciji se odločijo investirati velika finančna sredstva v določen projekt, na koncu pa se vse izjalovi, ker niso ustrezno opravili analize trga.

LITERATURA

- Cartwright, T. 2007. *Developing Your Intuition : A Guide to Reflective Practice*. Greensboro; Center for creative leadership.
- Cholle, F. 2011. *The Intuitive Compass : Why the Best Decisions Balance Reason and Instinct*. B. k.: John Wiley and Sons, Incorporated.
- Clemen, R. T. in T. Reilly. 2001. *Making hard decisions with decision tools*. 3rd ed. B. k.: South – Western.
- Crozier R., R. Ranyard in O. Svenson. 1997. *Decision making: Cognitive models and explanations*. B. k.: Taylor and Francis.
- Eggert, M. 1999. *The perfect interview*. United Kingdom: Random House Business Books.
- Elliott, J. 1997. *Tourism : politics and public sector management*. B. k.: Taylor and Francis.
- Fritz, R. 2006. *Brez tveganja ni uspeha*. Ljubljana: Lisac & Lisac d. o. o.
- Goodwin, P. in G. Wright. 1999. *Decision analysis for management judgement*. Chicester: Wiley.
- Hammond, J. S. 2000. *Pametne odločitve*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Herrmann, J. W. 2015. *Engineering Decision Making and Risk Management*. New Jersey: Wiley.
- Hunter, D., A. Bailey in B. Taylor. 1995. *The art of facilitation : how to create group synergy*. Tucson, AZ: Fisher books.
- Inkret, B. 2012. *Manadžment in organizacija hotela*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Ivankovič, G. in M. Jerman. 2010. *Merjenje uspešnosti poslovanja v hotelirstvu*. Portorož: Univerza na Primorskem, Fakulteta za turistične študije.
- Jelovac, D. 2000. *Podjetniška kultura in etika*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Jenningsf, D. in S. Wattam. 1994. *Decision Making An Integrated Approach*. Great Britain: FT Prentice Hall.
- Kavčič, B. 1994. Odločanje. V *Management*, ur. S. Množina, 212–245. Radovljica: Didakta.
- Kralj, J. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management.
- Kralj, J. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Fakulteta za Management.
- Lee, D., Newman in P. Price. 1999. *Decision Making In Organisations*. London: Financial Times.

- Likar, B. in D. Križaj. 2006. *Management inoviranja*. Koper: Univerza na Primorskem.
- Lu, J., D. Ruan in G. Zhang. 2007. *Multi-objective group decision making: methods, software and applications with fuzzy set techniques*. London: Imperial College.
- Marko, S. 2003. *Slovenski etimološki slovar*. Ljubljana: Modrijan.
- McShane, L. S. in M. A. Glinow. 2000. *Organizational behavior*. New York: McGraw – Hill.
- Morgan, G. 2004. *Podobe organizacije*. Ljubljana: Hermina Krajnc.
- Možina, S. 1994. Management Danes. V *Management*, ur. S. Množina, 14–37. Radovljica: Didakta.
- Pepper, L. G. 1995. *Communicating in organizations a cultural approach*. New York: McGraw – Hill.
- Ramaswamy, T. 2009. *Principles of management*. New Delhi: Himalaya Publishing House.
- Ricky, W. G. 1996. *Managemet*. Boston: Houghton Mifflin.
- Shella, A. M. 2000. *Economics of hotel management*. New Delih: New age international.
- Tavčar, I. M. 2000. *Kulture, etika in olika managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Tavčar, I. M. 2008. *Managemet in organizacija 2*. Koper: Fakulteta za management.
- Tavčar, I. M. 2009. *Managemet in organizacija 1*. Koper: Fakulteta za management.
- Teale, M. 2003. *Managemet decision – making*. New York: Pearson.
- Tkalčič, M. 1997. Uvod. V *Management v turizmu*, ur. J. Florjančič in J. Jesenko, 13–15. Kranj: Moderna organizacija.
- Tekavčič, M. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management*, ur. S. Množina, 212–245. Radovljica: Didakta.
- Uran, M. M. 2009. *Strateški management v turizmu: oblikovanje strategije turizma in vloga deležnikov*. Koper: Društvo za akademske in aplikativne raziskave.
- Vila, A. in J. Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.

PRILOGA

Priloga 1 Intervju

Vprašanja za pol strukturiran intervju

1. Prosim spomnite se zadnje poslovne odločitve, ki je bila se posebej pomembna za vas ali za vašo organizacijo! Opišite kako ste zaznali problem (oz. priložnost) povezan s to odločitvijo in kako je potekal proces odločanja!

Možna pod - vprašanja:

Kdo je poleg vas še sodeloval pri procesu odločanja? Kakšna je bila njegova vloga? Ste se z njim(i) posvetovali? Če da, zakaj?

Kako ste pridobili potrebne informacije za odločanje?

Koliko različnih možnih rešitev ste preučili? Prosim opišite kako ste jih medsebojno primerjali?

2. Kaj menite o uporabi sodobne IKT pri odločanju? Kako sami uporabljate IKT pri sprejemanju odločitev?
3. Kaj za vas pomeni intuicija in kako pomembna se vam zdi pri odločanju? Kako po vašem mnenju lahko razvijemo intuicijo? Ali lahko prosim podate kak primer?
4. Pri delu v skupini katere metode ali tehnike ste uporabili za generiranje idej in rešitev?
5. Kaj za vas pomeni etična odločitev? Kako sami preverjate ali je neka vaša odločitev etična?

	Intervjuavec A	Intervjuavec B	Intervjuavec C
	Operativni management	Sred. Management	Vršni. Management
Poslovna odločitev oz. proces odločanja	V procesu odločanja o zaposlitvi najprej odloča kadrovska služba in vodstvo. Da lahko proces poteka tekoče, se vodje najprej dogovorijo, kakšno osebo potrebujejo in za katero recepcijo bi bila ta oseba najbolj primerna. Po razpisu sledijo	Danes so se odločali glede spremembe cenovne politike v Hotelu. Problem so zaznali, ker so opazili, da cenovna politika ni v skladu z njihovimi pričakovanji, mnenji, željami in cilji. Glede procesa odločanja so se zmenili za sestanek, vsak udeleženec je	Ob seznanitvi problema, in sicer zapiranje plaže Vile Park, zaradi povišanje stopnje onesnaženosti. Sem skušala najprej razumeti, zakaj je do problema prišlo. Poklicala sem vse, ki so bili s problemom kakorkoli povezani, in jim prisluhnila. Vsakega posameznika sem povprašala za mnenje in predlog,

	<p>razgovori s kandidati, kjer izberejo najbolj primerne osebe. V letošnjem letu so izbrali dve taki osebi in ju povabili na dodatne razgovore ter opravljanje poskusnega dela na recepciji. To jim omogoča hiter vpogled in prvi vtis, koliko je oseba primerna za delo pri njih, hkrati pa tudi osebi omogočijo, da dobi prvi vtis in vidi, če sta ji delo in kolektiv všeč. Zaradi dolgoletnih izkušenj in dobrega poznavanja narave dela, izpraševana oseba ve, da ni vsak človek primeren za delo z ljudmi, marsikdo to ugotovi šele takrat, ko se v tem preizkusi. Pri delu vsi skupaj upoštevajo že uveljavljene in zahtevne standarde dela. Ves čas usposabljanja nove receptorke je vodja bila prisotna in je hitro ugotovila, da je kandidatka zelo primerna za opravljanje dela na recepciji. Pri odločanju si pomagajo z informacijami, ki jih skupaj predelajo vodje in</p>	<p>pripravil predlog, idejo ali alternativo in to predstavil oz. pojasnil. Na podlagi tega so se skupaj odločili, kaj bodo uporabili v prihodnosti. Na srednjem nivoju managementa opravljajo dnevne sestanke, kjer obravnavajo aktualne ali dnevne teme, prisotni so vsi udeleženci. Če imajo določen problem (npr. s prodajo) se sestanejo samo tisti udeleženci, ki imajo znanja s tega konkretnega področja. Na sestanku so sodelovali vodja rezervacij, vodja recepcije, direktor prodaje in glavni direktor. Skupaj se odločijo za ustrezen ukrep ali rešitev, če se nekateri člani med seboj ne strinjajo glede določene odločitve, posreduje glavni direktor, ki poda ustrezen argument oziroma se dokončno odloči. Ta konkretni sestanek glede cenovne politike je trajal približno 1,5h. Časovna omejenost je odvisna od vrste in težavnosti problema. Preučili so dve možni rešitvi: ali bodo zvišali cene glede na prihajajoče</p>	<p>kako bi problem rešil. Nato sem skušala poiskati različne možne rešitve ter se osredotočila na najboljše rešitve, na podlagi teh sem skušala analizirati posledice. Ko sem imela svoj predlog z rešitvijo problema, sem seznanila nadrejenega ter se z njim posvetovala.</p>
--	--	--	---

	<p>kadrovska služba. V uvajanje so vključeni vsi zaposleni, saj pomagajo kandidatki, da se čim prej vključi v proces dela in si pridobi nujno potrebno znanje in izkušnje. Glede na to, da imajo na recepciji največ dela z ljudmi, ki so včasih tudi precej zahtevni, se zelo hitro opazi, koliko je oseba komunikativna, prijazna, vljudna in primerna za delo na recepciji.</p>	<p>sezono ali pa jih bodo znižali. Pomembno je da veliko ljudi obišče hotel, ki ima čim višjo prodajno ceno, da si s tem zagotovijo ustrezno visok prihodek ali dobiček.</p>	
<p>IKT ali informacijska komunikacijska tehnologija</p>	<p>Oseba je mnenja, da v današnjem času brez uporabe IKT ne gre. IKT uporabljajo, da vidijo koliko prihodov imajo, da opazujejo sezonske praznike, vikende in počitnice v drugih državah. Če nepričakovano prispe večje število gostov, uporabljajo IKT, da navežejo stik z nadrejenim, ki jim omogoči dodatnega maserja, reševalce itd.</p>	<p>V hotelirstvu je prisotna huda konkurenca, ker so v turističnem kraju. Imajo razna IKT orodja oziroma platforme, s katerimi spremljajo stanje in se seznanijo z dejstvi, ki se tičejo njihove organizacije. Te informacije so podkrepljene s številkami, gledajo na primer, kakšne prodajne cene imajo ostali hoteli. Če organizacija nameni del prihodkov za IKT, se to izplača, ker se jim v veliki meri povrne. Uporabljajo službene telefone, računalnike, iste program za pisanje npr. open office, excel. Včasih so vse pisali lastnoročno na</p>	<p>Menim, da je dandanes že nepogrešljiva tehnika. Sama IKT uporabljam vsakodnevno za shranjevanje, zapisovanje in obdelavo različnih podatkov</p>

		<p>roko, zato so ljudje težko prebrali tujo pisavo, zdaj z uporabo IKT je to dosti lažje. Od elektronike pravzaprav elektronike uporabljajo vse, kar imajo na voljo.</p>	
Intuicija	<p>Intuicija je notranji občutek, ki nam pove, kaj je prav in kaj narobe. Na tej ravni ne sprejemajo kompleksnejših odločitev, samo splošne. Primer: gostom organizirajo bazen, masaže, svetovanje... Intuicije se ne moremo naučiti, ampak z njo razpolagamo in jo razvijamo od malih nog. Več ko posameznik v času svojega razvoja pridobi izkušenj, bolj razume in zna uporabiti intuicijo. Primer: receptor, ki konstantno zamuja na delovno mesto, priteče na delovno mesto je strani vodje opozorjen. Njena intuicija ji da vedeti, da obstaja možnost, da bo zopet zamudil na delo</p>	<p>Vedno je dobro, da poslušamo intuicijo, ni pa je vedno dobro uporabiti, prisoten je človeški faktor. Če ima intervjuvana oseba slab dan in pride v službo, ne bo na hitro sprejela odločitve, ampak bo premislila, ker lahko napravi napako, zato kljub občutku raje počaka. Pri kvalitetnem odločanju igrajo veliko vlogo izkušnje. Pred leti so hoteli sodelovati z na novo ustanovljenim podjetjem, morali pa so premisliti ali bodo sodelovali, saj niso imeli zanesljivih informacij. Podjetje je imelo odlično predstavitev, v Hotelu Kempinski pa so se odločili da ne bodo šli v ta projekt, ker se jim je zazdelo, da je tu nekaj čudnega (prvi pogled na človeka, nezanesljivost, šesti čut). Na koncu so se pravilno odločili, ker je šlo za</p>	<p>Intuicija je življenjska sila, ki se je zavemo s pomočjo notranje zavesti in prepoznavanja občutka, ki se poraja v nas. Pri odločanju je zelo pomembna. Razvijamo jo predvsem z izkušnjami, poznavanjem situacij, dela ipd. Z dobro intuicijo se lahko izognemo marsikateremu problemu oziroma smo nanj pripravljeni in ga lahko hitro rešimo.</p> <p>Primer: Ko so iz NIJZ (nacionalni inštitut za javno zdravje) obvestili ob možnosti povišane stopnje onesnaženosti morske vode. Je direktor na podlogi intuicije naročil takoj na možnost zapiranja plaže. Kljub morebitnemu izpadu prihodkov. Ob potrditvi izvidov so plažni delavci, na podlagi pripravljenosti, lahko v 15 minutah evakuirali celotno plažo ter izobesili rdečo zastavo.</p>

		<p>zlonamerno podjetje, ki je prej že oškodovalo neki prejšnji hotel. Intuicija je zelo pomembna, če je podkrepljena z dejstvi. Osebnostno se intervjuvanec raje ne odloča na podlagi intuicije.</p>	
Metode in tehnike za generiranje idej in rešitev	<p>Vodje se tedensko sestajamo ali pa tudi med tednom, če je kaj pomembnega. Sestanki potekajo tako, da se na papir ali računalnik napišejo točke, o čem se bodo pogovarjali in med sestankom iščejo rešitve. Nadrejeni te predloge pregleda in na podlagi tega sprejme odločitev ali uvede spremembo.</p>	<p>V hotelu imajo prisotno idejo meseca. Vsak zaposleni poda svojo idejo v nabiralnik, najboljšo idejo izberejo in osebo, ki jo je oddala, denarno nagradijo z bonusom pri plači. Imajo tudi "innovation meetinge" (inovacijske sestanke), kjer uporabljajo brainstorming za generiranje idej in rešitev.</p>	<p>Najraje imam brainstorming .</p>
Etičnost	<p>Družina in okolje posamezniku med razvojem dajejo smernice za etično odločanje. V obdobju odraščanja ali zrelosti se okrepijo občutek za etiko z delovnimi in osebnimi izkušnjami ter pravili v organizaciji. Na podlagi tega vodja presodi, kaj je prav in kaj narobe. Po njenem mnenju ima vsak svojo etiko. V primeru</p>	<p>Poskušajo delati na dolgi rok v upanju, da se jim bo tako delovanje na dolgi rok povrnilo. Če v organizaciji delujejo neetično, se bo takoj razvedelo, zaradi IKT, tega se zavedajo in delujejo proti temu, saj je konkurenca velika. V primeru neetičnosti bi lahko upadel obisk, težave bi imeli z delovno silo in manj količinskih popustov pri</p>	<p>Etična odločitev je najboljša moralna odločitev v dotični situaciji. Temeljiti mora na poštenosti in nepristranosti. Sama preverjam, če je odločitev etična, po načinu, kako bi se odločila, če bi se odločala zase</p>

Priloga 1

	<p>dvomov pri odločanju vpraša za mnenje nadrejenega, odločanje na njeni ravni je po obsegu omejeno.</p>	<p>dobavitelju. Danes se dosti hitreje razve, če v hotelu delajo neetično, to pa zaradi raznih modernih orodij (facebook, novinarji). V primeru, da v hotelu kdo ravna neetično, povejo nadrejenim, ki se potem pogovorijo s to osebo, poskušajo ugotoviti, zakaj je tako ravnala, izvedeti njeno stališče, potem se odločijo, kako naprej.</p>	
--	--	---	--