

MAGISTRSKA NALOGA

SEBASTJAN REPNIK

KOPER, 2012

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

PSIHOLOŠKI IN SOCIOLOŠKI VIDIK
STRATEŠKEGA ODLOČANJA V
MANAGEMENTU

Sebastjan Repnik

Koper, 2012

Mentor: prof. dr. Roberto Biloslavo

POVZETEK

Empirična raziskava je zasnovana in izvedena na podlagi 12 polstrukturiranih intervjujih. Predstavljena so teoretična izhodišča, jedro drugega, empiričnega dela pa je raziskava o procesih odločanja, opravljena med vršnimi managerji v slovenskih podjetjih. Na podlagi obeh raziskovanih področij je izpolnjen glavni cilj, to je postavitve lastnega, novega modela procesnega odločanja poimenovanega model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa. Raziskava pokaže, da je to področje v pogojih pomanjkanja časa pogosto nekorektno ali pomanjkljivo obravnavano. Kot najpomembnejši kvalitativni dejavnik je stres, ki ga vsak posameznik doživlja drugače. Vidnejše razlike so ugotovljene tudi pri načinih premagovanja stresa in časa, ki si ga želijo za sprejem določene odločitve.

Ključne besede: procesi, odločanje, modeli, stres, čas, vršni managerji.

SUMMARY

The empirical research study is designed and conducted on the basis of twelve half-structured interviews. Theoretical starting points are being presented, while the gist of the second, empirical part of this research study is the research into decision-making processes conducted among executive managers in Slovene companies. On the basis of both research areas the main objective has been achieved: the establishment of an individual, new model of decision-making process, the so-called model of strategic decision making in the circumstances of time shortage. The research demonstrates that this area is – in the circumstances of time shortage – often unfairly or imperfectly discussed. However, the most important qualitative factor is stress which is experienced by each individual in their own way. More apparent differences have also been noted in terms of coping with stress as well as the time which is wanted for taking a definite decision.

Key words: process, decision making, model, stress, time, top managers.

UDK: 005.1:159.9 (043.2)

VSEBINA

1	UVOD	1
1.1	Opis raziskovalnega problema.....	1
1.2	Nameni in cilji magistrskega dela	2
1.3	Metodologija.....	3
1.4	Zasnova dela	3
2	PROCESNI MODELI ODLOČANJA V MANAGEMENTU	5
2.1	Izhodišča za obravnavo odločanja kot funkcije managementa	5
2.1.1	Upravljanje in management poslovnih sistemov	6
2.1.2	Upravljalno-ravnalni proces in temeljni vidiki poslovanja.....	7
2.1.3	Management in njegova funkcija v poslovnem procesu.....	11
2.1.4	Družbeno odgovorno podjetje kot sodobna paradigma	15
2.1.5	Razvojni modeli upravljanja in vodenja	16
2.2	Proces odločanja v organizaciji	18
2.2.1	Pomen odločanja za podjetje	18
2.2.2	Odločanje kot process	19
2.2.3	Vrste odločanja	20
2.2.4	Klasifikacija odločitev	21
2.2.5	Odločevalci v poslovnem sistemu	23
2.2.6	Pristopi k procesu odločanja	24
2.2.7	Presoja kakovosti poslovnega odločanja z različnih vidikov	27
2.2.8	Interdisciplinarni vidiki odločanja	30
2.3	Operativne in strateške odločitve	33
2.3.1	Strateško odločanje in strategije kot ustvarjalne odločitve.....	34
2.3.2	Razsežnosti in področja odločanja v podjetju.....	35
2.4	Racionalni model odločanja	37
2.4.1	Racionalnost pri odločanju	37
2.4.2	Kvantitativne metode in modeli.....	38
2.4.3	Omejeno racionalni model odločanja	39
2.4.4	Interesni model odločanja	40
2.4.5	Prednosti in slabosti analiznega odločanja	43
3	PSIHOLOŠKI IN SOCIOLOŠKI VIDIK ODLOČANJA	46
3.1	Kognitivna inteligenca in odločanje	46
3.1.1	Človekove naravne sposobnosti pri odločanju	47
3.1.2	Prednostni načini razmišljanja managerjev na temelju možganskih polovic	
	51	
3.2	Emocionalna inteligenca in odločanje.....	52
3.3	Osebnostne lastnosti in odločanje.....	53
	Strokovnjaki kot odločevalci v izvrševanju in izvajanju.....	55
3.4	Skupina in odločanje	56
3.5	Kultura in odločanje	58

3.5.1	Kultura v razmerju do podjetja	58
3.5.2	Subkulture v podjetju	59
3.5.3	Kultura podjetja v razmerju do filozofije podjetja.....	59
3.5.4	Nazori podjetja.....	62
3.5.5	Vrednote podjetja.....	62
3.6	Tehnologija in odločanje	63
3.6.1	Uporaba informacijske tehnologije za podporo delu skupin	64
3.6.2	Informacijska tehnologija in organizacije prihodnosti	65
3.6.3	Virtualne organizacije	66
3.6.4	Sistemi za podporo odločanju (SPO).....	68
3.7	Ekspertno znanje, intuicija in odločanje.....	69
3.7.1	Pojem intuicije	69
3.7.2	Raba intuicije	70
3.7.3	Tveganja pri intuitivnem odločanju	72
4	SODOBNI PRISTOPI K STRATESKEMU ODLOČANJU	73
4.1	Trdo in mehko sistemski pristop k odločanju.....	73
4.1.1	Mehko sistemski pristop (MSP).....	73
4.1.2	Primer trdo systemskega pristopa k odločanju (TSP).....	76
4.1.3	Razlike med mehkim in trdim sistemskim pristopom	76
4.1.4	Dejavniki poslovnega okolja in vpliv na poslovno odločanje	77
4.2	Japonski pristop(i) k odločanju.....	79
4.3	Sodobni intuitivni pristop(i) k odločanju.....	81
4.4	Izkušeni in neizkušeni intuitivni odločevalci	82
4.4.1	Odločanje v naravnih pogojih.....	83
4.4.2	Model odločanja na osnovi prepoznave analogije	83
4.4.3	Deset korakov v procesu intuitivnega odločanja	86
4.4.4	Tehnike za aktiviranje in olajšanje rabe intuicije za odločanje	88
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA O PROCESU ODLOČANJA NA VZORCU VRŠNIH MANAGERJEV V SLOVENSКИH PODJETJIH	90
5.1	Zasnova in izvedba raziskave	90
5.2	Izhodišča in cilji raziskave	90
5.3	Metodologija raziskave.....	90
5.4	Predpostavke in omejitve raziskave	91
5.5	Vzorec intervjuvancev in potek raziskave.....	92
5.6	Obdelava podatkov	93
5.7	Interpretacija rezultatov	94
5.7.1	Interpretacija rezultatov splošnega dela intervjujev	94
5.7.2	Interpretacija rezultatov metode kritičnega dogodka.....	100
5.8	Predlog novega odločitvenega procesnega modela.....	106
5.8.1	Izhodišča za oblikovanje modela	106
5.8.2	Predlog novega odločitvenega modela	107

6 SKLEP.....	110
6.1 Sprejemanje strateških odločitev v pogojih pomanjkanja časa	110
6.2 Informacije pomembne za sprejemanje strateških odločitev.....	112
6.3 Ključni determinanti modela strateško odločanje v pogojih pomanjkanja časa.....	113
6.4 Predlogi za nadaljnje raziskave	113
LITERATURA	115
PRILOGE	119

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Posamezne faze odločanja pri racionalno-analitičnem in pri kreativnem pristopu	25
Preglednica 2: Prednostni načini razmišljanja managerjev	52
Preglednica 3: Bistvene razlike med TSP in MSP	77

SLIKE

Slika 1: Temeljni vidiki poslovanja	10
Slika 2: Funkcije managementa in pogoji za njegovo delovanje	12
Slika 3: Štirje slogi situacijskega vodenja.....	13
Slika 4: Ravni managementa.....	14
Slika 5: Značilnosti razvojnih modelov vodenja.....	17
Slika 6: Oris ustvarjalnega procesa odločanja.....	19
Slika 7: Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev	20
Slika 8: Deleži načinov odločanja po ravneh organizacije	21
Slika 9: Prikaz odvisnosti zadovoljstva podrejenih od stopnje participacije	27
Slika 10: Temeljni vidiki poslovnega odločanja	28
Slika 11: Vloga in pomen vidikov odločanja	29
Slika 12: Interdisciplinarnost odločanja.....	31
Slika 13: Področja delovanja možganov	48
Slika 14: Univerzalni miselni model.....	50
Slika 15: Nastajanje in utrjevanje kulture (filozofije) podjetja.....	61
Slika 16: Sedem korakov razvoja intuicije.....	71
Slika 17: Model odločanja, ki temelji na mehko sistemskem pristopu – MSP.....	75
Slika 18: Okolje poslovnega sistema in njegovi dejavniki	78
Slika 19: Potek procesa odločanja v japonskem pristopu	80
Slika 20: Model odločanja na osnovi prepoznave-analogije.....	85
Slika 21: Teoretični model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa.....	108

KRAJŠAVE

SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti
SPO	Sistemi za podporo odločanju
TSP	Trdo sistemski pristop k odločanju
MSP	Mehko sistemski pristop k odločanju
CPM	Critical Path Method (tehnika mrežnega planiranja)
PERT	Program Evaluation and Review Technique (tehnika mrežnega planiranja)

1 UVOD

1.1 Opis raziskovalnega problema

Visoko razvita informacijska tehnologija v današnjem poslovnem okolju generira množico informacij, ki so bolj ali manj ključne za procese odločanja sodobnih managerjev. Vse bolj bistvena zato postaja presoja o pomembnosti posamezne informacije za odločitev. Pri raziskovanju v okviru tega magistrskega dela pa sem naletel na paradoks, saj sem ugotovil, da se managerji mnogokrat pri odločanju ne zanašajo na informacije, ki jim jih nudijo različni sistemi za podporo odločanju (SPO) pač pa zaupajo svoji intuiciji. Vzrok za to je tudi kronično pomanjkanje časa, ki obremenjuje managerje in jim onemogoča, da bi ovrednotili vse informacije, ki jih imajo na voljo. Kot pravi Tajnikar (2000) se managerji zavedajo, da je vsaka, pa čeprav ne najboljša, odločitev boljša kot nobena. Dober manager pa se od slabega razlikuje tudi po tem, da je sposoben sprejemati odločitve na hitro, medtem ko slab manager sklicuje sestanke, odbore in tudi po daljši razpravi ne more sprejeti odločitve.

Ključno vprašanje raziskave, ki sem si ga zastavil v okviru tega magistrskega dela je, kateri pristop odločanja prevladuje pri vršnem managementu v slovenskih podjetjih. V nadaljevanju pa skušam ugotoviti tudi, katera kombinacija pristopov je tista, ki prinaša boljše rezultate, in v kolikšni meri se slovenski managerji poslužujejo objektivnih podatkov ali subjektivnih ocen. Pri tem je potrebno razlikovati med odločitvami na operativni in strateški ravni. Za odločanje managerjev na strateški ravni, ki mu namenjam večji del svojega raziskovanja je značilno, da se ti srečujejo s pomanjkanjem ustreznih informacij, so časovno omejeni in izpostavljeni tveganju, ki izhaja iz pomanjkanja informacij (Tavčar 2005). V takšnih primerih je uporaba kvantitativnih metod za odločanje, predvsem zaradi časovnega pritiska omejena. Zato managerji, ki stremijo k optimalnim odločitvam uporabljajo tudi subjektivne ocene, ki temeljijo na intuiciji v kombinaciji z logično analizo. Še zdaleč pa to nista edina faktorja, ki vršne managerje vodita pri odločanju.

Na odločitve managementa vplivajo tako sociološki dejavniki, torej tisti, ki predstavljajo vpliv socialnega okolja oz. družbe (skupin, organizacij itd.), kot tudi psihološki dejavniki, ki izhajajo iz osebnostnih značilnosti posameznika. Prav tako je z vedenjem ljudi v podjetju in z managerskim odločanjem tesno povezano tudi vprašanje inteligence, ki jo v splošnem delimo na kognitivno in čustveno (Goleman 1997). Pri raziskovanju sem ugotovil, da se na to navezuje tudi sposobnost, kako zna manager pri sprejemanju svojih odločitev prepoznati svoja čustva, jih obvladovati in se odzivati nanje.

To stanje lahko pojasnimo kot vpliv psiholoških sil. Te vplivajo na vedenje odločevalca v procesu iskanja rešitev, pri čemer pa je njegova sposobnost obvladovanja tovrstnih vplivov

relativno omejena. Največ, kar more pričakovati, je upanje, da bo znal bolje razumeti samega sebe in dobil boljši vpogled v svojo osebnost, sebi lastne zaznave in nagnjenost k tveganju v procesu izbire. V kolikor bo dosegel to stopnjo osebnostne rasti lahko posamezni odločevalec spremeni sicer negativno delovanje psiholoških sil sebi v prid (Harrison in St. John 1957).

Ker pa odločevalec ni osamljen, odloča se namreč v nekem socialnem kontekstu (podjetju), to vpliva nanj in na te vplive se mora prav tako odzvati. Redkokdaj se vršni manager znajde v situaciji, ko lahko na okolje vpliva v višji meri, kot le to vpliva na njegove odločitve. Vplivi iz okolja se kažejo kot pritiski različnih subjektov (zaposlenih v lastnem podjetju in pritiski drugih podjetji) kot normativni-formalni ter neformalni vplivi. Le-ti in se razlikujejo po dojemanju vlog, statusa in pomena drugih (zaposlenih) v podjetju in vlogi lastnega podjetja v širšem okolju.

Vse to vpliva na proces odločanja vršnih managerjev, ki je posledično kombinacija nepopolne vednosti in presoje informacij z željo, da ustrezajo zahtevam drugih v okolju. To pa pripelje do sklepa, da je odločitveno vedenje posameznika na ravni zadovoljevanja in ne na ravni najboljšega možnega (Kralj 2000).

Jedro raziskovanja v tej magistrski nalogi je presoja, ki je eden ključnih elementov odločanja ni nikoli absolutno objektivna, ampak je vedno podrejena subjektivnemu zaznavanju, vrednotam, ki jih ima posameznik. Objektivna presoja se izraža le, kadar gre za oprijemljive informacije, sicer pa postaja subjektivna, odvisna od zaznavanja in izkušenj. Nevarnosti pri tem so: nezanesljivost spomina, precenjevanje skrajnosti, precenjevanje prilik in podcenjevanje težav ter končno hazardersko slepilo, kot izkušnja pozitivnega dogodka iz preteklosti. Kot pravi Kralj (2000) je to igra na srečo, ki predstavlja slabo podlago za odločanje v podjetju.

Da bi izboljšal podlago odločanja v slovenskem vršnem managementu sem v zaključku mojega dela na temelju teoretičnih spoznanj in rezultatov lastne raziskave pripravil novi model odločanja.

1.2 Nameni in cilji magistrskega dela

Temeljni namen magistrskega dela je ugotoviti, ali pri strateškem odločanju vršnega managementa v Sloveniji prevladujejo objektivni podatki in uporaba kvantitativnih metod ali subjektivne ocene.

Cilji magistrskega dela so:

- Proučiti razpoložljivo literaturo s področja odločanja.
- Kritično ovrednotiti dosedanje modele odločanja.

- Izvesti empirično raziskavo o procesu strateškega odločanja na vzorcu 12 vršnih managerjev v slovenskih podjetjih.
- Na podlagi pridobljenih podatkov izpeljati ustrezne zaključke in predlagati odločitveni procesni model, ki predstavlja optimalno razmerje med uporabo objektivnih podatkov in subjektivnih ocen.

Raziskovalna vprašanja so glede na temeljni namen in cilje naslednja:

- Kako management sprejema strateške odločitve v pogojih pomanjkanja časa?
- Kateri dejavniki po mnenju managementa vplivajo na način sprejemanja strateških odločitev v pogojih pomanjkanja časa?
- Kako management v kritičnih situacijah presoja, katere razpoložljive informacije so pomembne za sprejem odločitve?
- Kako management v kritičnih situacijah presoja, katerim virom informacij lahko zaupa?

1.3 Metodologija

Uporabil sem kvalitativno metodologijo raziskovanja in v okviru le-te polstrukturiran intervju, metodo kritičnih dogodkov. Tema o psihološkem in sociološkem vidiku strateškega odločanja v managementu je še dokaj neraziskana, zato v prvi vrsti zahteva temeljito proučitev razpoložljive literature in dosedanjih raziskav. Pri svojem delu sem proučil, kako odločitvene procese razumejo vršni managerji. Zbrane podatke iz polstrukturiranega intervjuja sem analiziral s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel 2007. Pridobljeni podatki so mi ob teoretičnih dejstvih služili za oblikovanje sklepnih ugotovitev in postavitev novega modela odločanja.

1.4 Zasnova dela

Magistrsko delo je razdeljeno v šest širših vsebinskih sklopov in več poglavij oziroma podpoglavij. V prvem poglavju sem opredelil raziskovalni problem, namen in cilje ter opisal metodo dela, ki je uporabljena pri raziskavi in zasnovi magistrskega dela. V drugem poglavju sem analiziral procesni model odločanja v managementu oziroma pregled novejših teoretičnih spoznanj s področja odločanja v podjetju. V tretjem poglavju sem skozi različna področja intelektualne in emocionalne inteligence v povezavi z odločanjem zaokrožil psihološki in sociološki vidik odločanja. Psihološki in sociološki vidik odločanja je povezan tudi z osebnostnimi lastnostmi, kulturo, različnimi tehnologijami, intuicijo, raznimi ekspertnimi znanji, vse to pa odločilno vpliva na odločanje vršnih managerjev. Sodobne pristope k strateškemu odločanju sem predstavil v četrtem poglavju. Nato je sledila empirična raziskava v procesu odločanja, ki sem jo izvedel na vzorcu 12 vršnih managerjev v sedmih malih ter petih velikih podjetjih. Peto poglavje magistrskega dela je namenjeno predstavitvi empirične raziskave, ki je bila opravljena na vzorcu 12 vršnih managerjev. V zadnjem poglavju pa sem

predstavil sklepe in ugotovitve s področja raziskovanja, ki se nanašajo na tematiko, kako vršni managerji sprejemajo strateške odločitve v pogojih pomanjkanja časa, katere informacije so pomembne za sprejemanje strateških odločitev ter predlogi za nadaljnje raziskave. Svoje delo zaokrožam s predstavitvijo lastnega modela odločanja, ter predlogi za nadaljnje raziskovanje.

2 PROCESNI MODELI ODLOČANJA V MANAGEMENTU

Odločanje je kompleksen proces. Z razvojem sodobnega podjetništva zlasti po drugi svetovni vojni se je začela pospešeno razvijati tudi teorija odločanja. Z odločanjem v organizacijah in podjetjih se srečujemo vsak dan. Zato ni nenavadno, da so se razvili številni teoretični modeli, ki preko metod in drugih faktorjev pojasnjujejo razloge za odločanje in sprejemanje odločitev. Prav tako modeli presojujejo uporabnost in kakovost posamezne vrste odločanja in vplive na poslovanje posameznih podjetij ter organizacij. Ob tem modeli predvidevajo vpliv tako notranjih kot zunanjih dejavnikov. Ker gre za pomembna in velikokrat odločujoča dejstva, to poglavje namenjam predstavitvi posameznih modelov odločanja.

2.1 Izhodišča za obravnavo odločanja kot funkcije managementa

V teoriji managementa obstajajo različne procesne obravnave integralnega managementa. Za njihovo oblikovanje raziskovalci managementa uporabljajo enotna splošna izhodišča, in sicer (Krajewski, Ritzman in Malhotra 2009):

- najpomembnejša dejavnost managerja je odločanje, zato lahko odločitveni proces določimo kot temeljni proces managementa,
- dejavnost managerja je odvisna od ravni njegovega delovanja, zato je potrebno smotno proučiti vse pomembne ravni managementa,
- dejavnost vsakega managerja je sestavljena iz različnih aktivnosti.

Poznamo dva osnovna pristopa k procesu odločanja in sicer racionalno-analitični in kreativni pristop odločanja. Vsakega od njih prepoznamo po njegovih osnovnih lastnostih.

Racionalno-analitični pristop vsebuje naslednje prvine (Vila in Kovač 1997):

- opredelitev situacije in obstoječih problemov,
- opredelitev cijev,
- formuliranje hipoteze,
- zbiranje podatkov,
- opredelitev alternative,
- izbira najboljše alternative.

Iz prvin racionalno-analitičnega pristopa je razvidno, da gre za kvantitativen pristop, ne glede na to, ali gre za običajne kalkulacije ali matematične modele.

Za kreativni pristop pa so značilne naslednje dejavnosti (Vila 1995):

- orientacija – razumeti situacijo, odkriti problem,
- priprava – zbiranje podatkov in informacij,

- analiza situacije, podatkov in informacij,
- opredelitev hipotez – opredelitev idejnih rešitev in tudi mogočih alternativnih poti,
- inkubacija – počakati, da se položaj razjasni,
- inspiracija – nenaden preblisk,
- sinteza – različne prvine zbrati v neko sintezo,
- preverjanje inspirativne rešitve glede na željeni cilj.

Biloslavo (2008) izpostavlja, da je temeljna naloga managerjev obvladovanje organizacije. Obvladovanje organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev lastnikov je racionalno in razmeroma preprosto. Obvladovanje organizacije kot skupnosti interesov udeležencev pa je kompleksna in težavna naloga. Sodelavci se vedejo v skladu s svojimi interesi, enako pa velja tudi za druge udeležence. V delovnem procesu si managerji to nalogo deloma olajšajo, če uspejo doseči skupno naravnost interesov udeležencev organizacije. To pomeni primerno zasnovati in sporočiti vizijo organizacije, ki je rezultanta interesov vplivnih udeležencev. Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese posameznih udeležencev organizacije. Z njo naj ne bi obvladali prihodnosti, ki ni obvladljiva, temveč bi se prihodnosti strateško prilagodili in jo v mejah mogočega usmerjali.

2.1.1 Upravljanje in management poslovnih sistemov

Z razvojem podjetij so se razvile tri ločene temeljne funkcije: upravljanje, management in izvajanje (Rozman 2003).

Upravljanje je v svojem bistvu funkcija lastništva in po vsebini obsega razpolaganje z lastnino (torej odločitve in ravnanja, ki so povezana z »usodo« lastnine). Rozman (2003) navaja, da obstajata dva glavna modela upravljanja in sicer angleško - ameriški in nemški (evropski) model upravljanja.

V preteklosti, ko je lastnik vodil podjetje neposredno, je bilo upravljanje in izvajanje funkcij managementa združeno v eni osebi. Z razvojem in rastjo podjetja se začne proces delitve navedenih funkcij. Vodenje je sestavni del procesa managementa. Na drugi strani pa vodenje ne vsebuje vseh razsežnosti managementa, temveč samo tiste elemente, ki so povezani z usmerjanjem sodelavcev k doseganju postavljenih ciljev (Vila in Kovač 1997).

Namen managementa poslovnega sistema je doseganje njegovih ciljev, kot so finančna in tržna uspešnost, kakovost proizvodov in procesov ter fleksibilnost v smislu prilagajanja poslovnega sistema novo nastalim situacijam. Tako kompleksno delovanje, ki zahteva številne odgovorne odločitve lahko izvaja le človek. Pri tem si pomaga z ustreznimi informacijami, ki mu jih nudi informacijski sistem. Ta lahko zajema podatke tako iz lastnega

poslovnega sistema, kakor tudi iz širšega okolja. Podatkovno skladišče lahko razumemo kot vez med informacijskim sistemom in uporabniki – upravljalci. Podatke, ki jih zagotavlja informacijski sistem, pa je potrebno približati miselnim procesom človeka, da jih ta lažje pretvori v potrebne informacije za odločanje (Rajkovič 1998).

Za uspešno obvladovanje podjetja je lahko koristen tudi sistemski pristop. To pomeni, da gledamo na podjetje kot sistem, ki je sestavljen iz notranjih sestavin – poslovnih dejavnikov, oziroma kot delov podjetja, organiziranih po funkcijah, dejavnostih, izidih, stroških ali kako drugače organiziranih enotah, povezanih v celoto. Podjetje pa deluje tudi v okolje, ki bolj ali manj vpliva nanj, zato se mu podjetje mora prilagajati. Če je podjetje dovolj močno, pa lahko to vpliva na okolje (Kralj 1998).

2.1.2 Upravljalno-ravnalni proces in temeljni vidiki poslovanja

Upravljalno-ravnalni proces je namerni organizacijski proces. Za podrobnejši pregled ga moramo razdeliti na posamezne sestavne procese oziroma faze, kar pomeni, da gledamo na upravljalno-ravnalni proces kot na enoten proces, ki se začne in končuje. Takšnemu vidiku oporekajo mnogi teoretiki, ki menijo, da se v praksi faze upravljalno-ravnalnega procesa opravljajo sočasno in ne v nekem strogem zaporedju tako, da je tudi začetek in konec samega procesa težko določiti. Kljub temu lahko izluščimo nekatere osnovne faze upravljalno-ravnalnih procesov, vendar je teorija o številu teh faz in njihovih značilnosti zelo neenotna.

V osnovi se teoretiki strinjajo zgolj glede obstoja dveh sestavin upravljalno-ravnalnega procesa: planiranja in kontroliranja. Glede razumevanja teh sestavin pa se že pojavljajo različna stališča. Če faze upravljalno-ravnalnega procesa kljub temu obravnavamo z vidika zaporednosti, pomeni faza planiranja začetek, faza kontroliranja pa zaključek upravljalno-ravnalnega procesa. Za proces spreminjanja organizacije kot enega temeljnih upravljalno-ravnalnih procesov pa bi lahko trdili tudi nasprotno, da se začne s kontroliranjem. Največja razhajanja pa se pojavljajo v zvezi z vprašanjem, katere so vmesne faze med planiranjem in kontroliranjem.

Medtem ko posamezni avtorji omenjajo koordiniranje, so drugi mnenja, da koordiniranje ni posebna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa, temveč le njegova celotna vsebina, kot je tudi planiranje samo koordiniranje dejanskih aktivnosti z namenom doseganja postavljenih ciljev. Koordinacija je torej vsebina celotnega organizacijskega procesa.

Večina teoretikov soglaša s tem, da je nujna sestavina upravljalno-ravnalnega procesa tudi organiziranje, ki predstavlja vzpostavljanje razmerij med ljudmi oziroma oblikovanje organizacijske strukture. To pomeni, da si v fazi planiranja zamislimo in predvidimo organizacijo, v naslednji fazi pa to planirano organizacijo tudi izvedemo. Zato lahko rečemo,

da z organiziranjem pričnemo že v fazi planiranja, kar pa nas posledično privede do sklepa, da aktivnost organiziranja ne zajema celotnega organizacijskega procesa.

Če bi faza organiziranja vključevala organiziranje v celoti, potem bi ga morala faza planiranja izključevati. Na podlagi navedenega lahko sklepamo, da gre v drugi fazi le za uresničevanje organizacije oziroma za tisti del upravljalno-ravnalnega procesa, ki mu rečemo upravljanje.

Kot pravi Lipovec (1987), je upravljalno-ravnalni proces sestavljen iz naslednjih treh faz:

- planiranja,
- uveljavljanja,
- kontroliranja.

Lipovec (1987) meni, da v fazi planiranja lahko govorimo o organizaciji v zamisli, v fazi uveljavljanja o organizaciji v ustvarjanju. V fazi kontroliranja pa govorimo o organizaciji v kateri so prevladujoči elementi analiziranje in spreminjanje. Tako vidimo, da sam celoten upravljalno-ravnalni proces spremlja aktivnost organiziranja, obenem pa je organizacijski tudi proces kot tak. Drugače rečeno je organizacijski proces po vsebini proces organiziranja in koordiniranja, ki se razvija s planiranjem, uveljavljanjem in kontroliranjem (Lipovec 1987).

Kaj pa procesi pravzaprav so? Kot pravi Tavčar (2005) so procesi dinamični vidik urejenosti organizacije in zadevajo zlasti vlogo managementa pri načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadziranju. Proces je niz vseh dejavnosti, ki ustvarjajo korist oz. vrednost za odjemalce. Poteka bodisi v organizaciji in vključuje za izvajanje procesa potrebne funkcije organizacije; ali pa več povezanih organizacij (podjetij) – na primer kot oskrbovanje ob pravem času (angl. Just in Time) ali kot elektronsko poslovanje med tržnimi partnerji.

Eden najpomembnejših procesov v sodobni organizaciji pa je prav upravljalni proces oz. upravljanje. Kot piše Rozman (1996) je upravljanje odločanje o lastnini. Z razvojem podjetja pa upravljanje podjetja postaja vse bolj zahtevno. Zaradi tega usklajevanje tehnično razdeljenega dela lastniki prepustijo posebej usposobljenim ljudem managerjem. Ti so sedaj v razmerju z lastnikom na eni in s (podrejenimi) izvajalci na drugi strani.

Mihelčič (2003) definira upravljalno-ravnalni proces kot proces določanja cilja podjetja, poslovne politike in proces izvajanja nalog podjetja. S pomočjo podrejenih v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. Obenem je osrednji del ali stopnja upravljalno-ravnalnega procesa v domeni organizacijske funkcije managementa. Avtorji faze upravljalno-ravnalnega procesa, členijo na različne načine. Členitev, kot jo navaja Rozman (1996) je opredeljena kot: planiranje (poslovanja in organizacije), uveljavljanje (organizacije) in kontrola (poslovanja in organizacije).

Podjetje je konkretna oblika organizacije, kot poslovnega in sočasno tudi interesnega sistema, ki deluje v tržnem gospodarstvu. Tako opredeljeno podjetje je predmet vodenja politike. Glavni namen podjetja pa je poslovanje, ki zahteva posebno obravnavo (Kralj 1992).

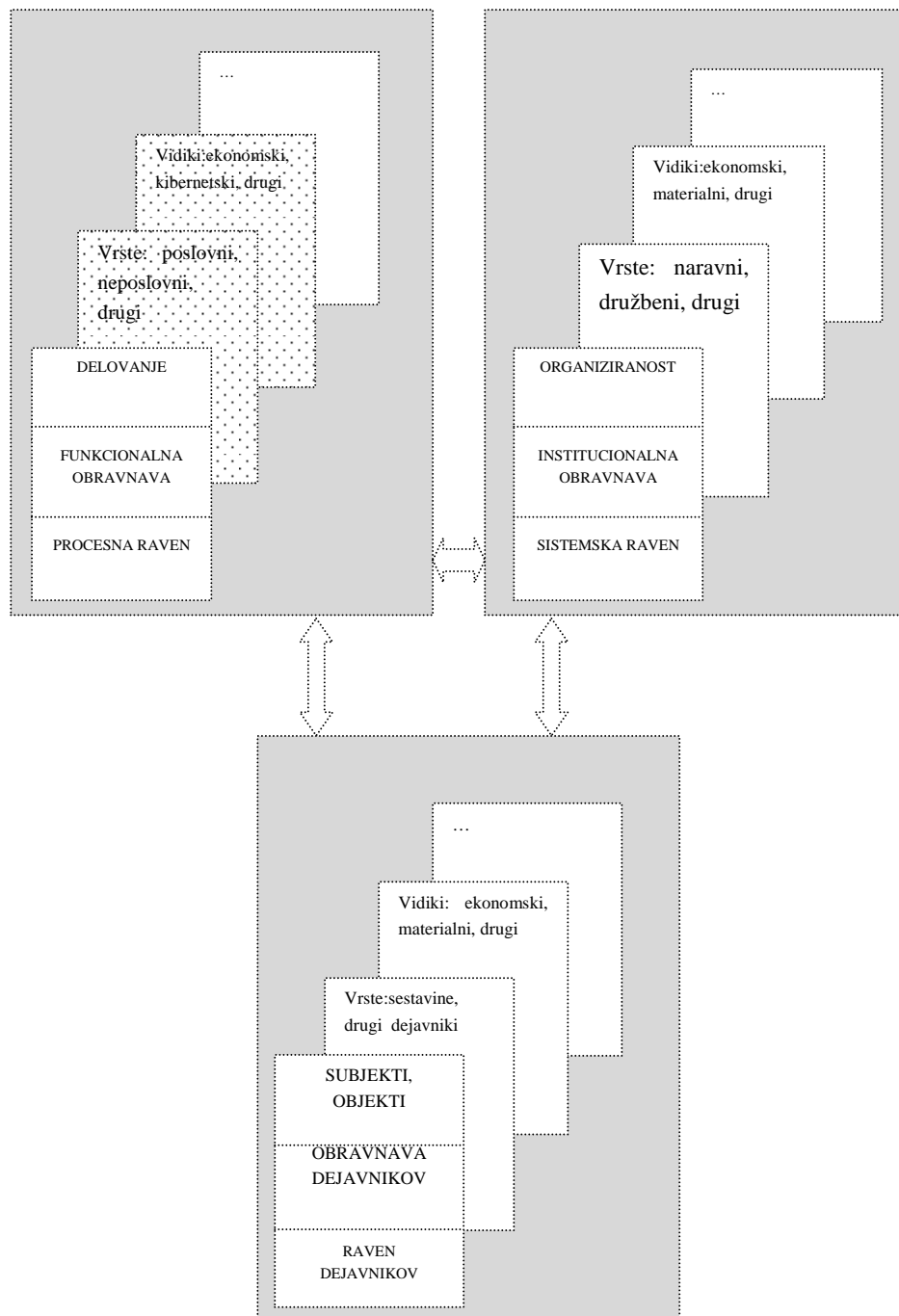
Podjetje lahko celovito spoznamo in opredelimo z raziskavo pomembnih vidikov poslovanja, ki sem jih predstavil na sliki 1. Poslovanje podjetij sem opredelil na osnovi obravnave:

- vidika dejavnikov poslovanja,
- funkcionalnega vidika poslovanja na procesni ravni,
- institucionalnega vidika poslovanja na sistemski ravni.

Namen obravnave dejavnikov poslovanja je opredeliti subjekte in objekte, ki pomembno vplivajo na delovanje in organiziranost podjetja. Temeljni vzroki za njeno izvedbo so velik pomen dejavnikov, potreba po njihovi enotni opredelitvi ter določitev standardnih dejavnikov. Z raziskavo funkcionalnega vidika podjetja na procesni ravni je potrebno spoznati in določiti pomembne značilnosti delovanja podjetja. Na osnovi procesnega pristopa za podjetje uvedemo poslovni proces, ki povezuje ustrezne sestavine poslovanja v določeno (so)delovanje, z namenom izvajanja opredeljenih poslovnih aktivnosti ter postavljenih poslovnih ciljev.

OKOLJE

POSLOVNI SUBJEKT (pojav)



Slika 1: Temeljni vidiki poslovanja

Vir: Potočan 1999.

Raziskava institucionalnega vidika podjetja na sistemski ravni omogoča opredelitev pomembnih značilnosti organiziranosti podjetja. Z institucionalno obravnavo na sistemski ravni zasnujemo tudi splošen sistem poslovanja.

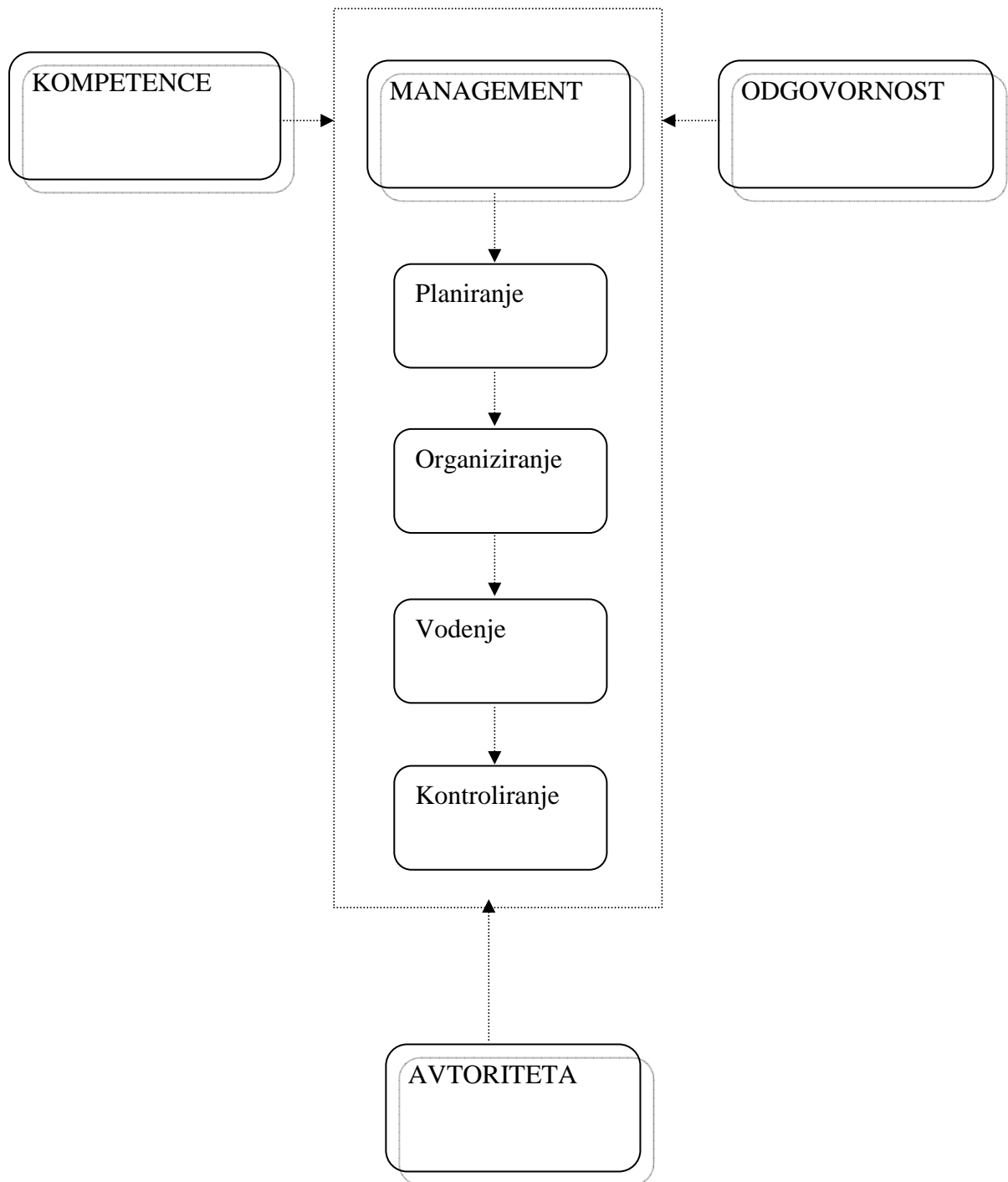
Sodobni sistemski koncepti obravnavajo poslovni sistem kot celoto treh odprtih mehkih delnih sistemov: temeljnega, upravljalnega ter informacijskega. Navedeni procesi potekajo hkrati, so odprti v okolje in se deloma prekrivajo (Potočan 1999).

2.1.3 Management in njegova funkcija v poslovnem procesu

Biloslavo (2008) trdi, da je temeljna naloga managerjev obvladovanje organizacije. To pomeni urejanje zadev v delovanju. Te zadeve so lahko ugodna priložnost, ki izhaja iz notranjih prednosti organizacije in izzivov, ki se organizaciji ponujajo v zunanjem okolju, lahko pa predstavljajo težave, ki izhajajo iz notranjih slabosti organizacije, in nevarnosti, ki ji grozijo v širšem okolju.

Urejanje tovrstnih zadev praviloma obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje (merjenje) dejavnosti sodelavcev, ki jo prikazuje slika 2, na kateri so prikazane temeljne funkcije managementa in pogoji za njegovo delovanje v poslovnih sistemih. Te so (Biloslavo 2008):

- Načrtovanje ciljev v skladu s postavljenimi smotri, merili in standardi uspešnosti; snovanje strategij za doseganje teh ciljev.
- Organiziranje urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela), skrb za učinkovito izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov), določanje pravil delovanja (sistemi) ter oskrbovanje organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi) za delovanje.
- Usmerjanje dejavnosti sodelavcev organizacije in drugih aspektov, da ta učinkovito deluje in uspešno dosega cilje; usmerjanje obsega in tudi sprotno prilagajanje ciljev in strategij, ki segajo v prihodnost in jih ni mogoče zanesljivo določati vnaprej.
- Nadziranje učinkovitosti in uspešnosti delovanja sodelavcev in drugih vpletenih ter delov organizacije kot tudi organizacije kot celote; poročanje in utemeljevanje poročil ter priporočil lastnikom in drugim vplivnim udeležencem organizacije.



Slika 2: Funkcije managementa in pogoji za njegovo delovanje

Vir: Bizjak idr. 1994.

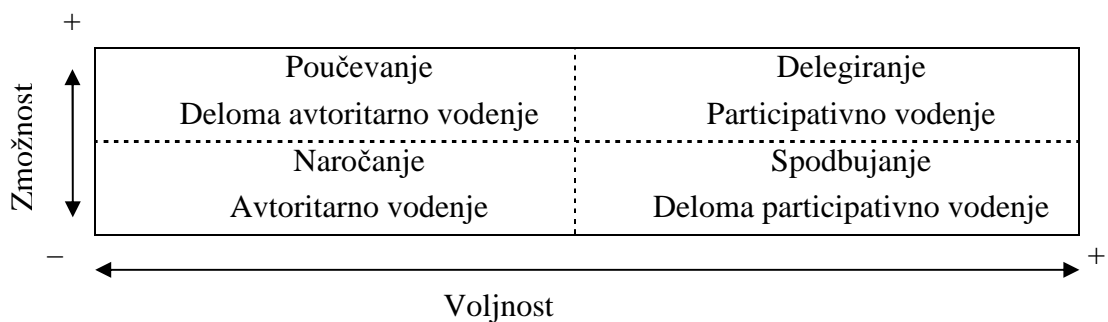
Pomemben proces v sleherni organizaciji je tudi načrtovanje, ki sega v prihodnost, ki je ne poznamo in ki ni dosegljiva. Čim dlje v prihodnost to procesno aktivnost načrtujemo, manjša je zanesljivost napovedi in načrtov. Zato je načrtovanje za sprotno delovanje vselej mnogo podrobnejše (npr. razvojni načrt), od dolgoročnih načrtov organizacije. Zelo podrobno

načrtovanje za dolga leta naprej je v večini primerov slabo spričevalo razsodnosti managerjev. Poleg tega si lahko management s preveč podrobnim načrtovanjem naloži obveznosti, ki ga objektivno ne bo mogel izpolniti, česar pa mu udeleženci, ki jih primarno ocenjujejo in jih zanimajo predvsem izidi poslovanja, v večini primerov ne bodo oprostili (Tavčar 2005).

V današnjem poslovnem okolju pa je ključnega pomena tudi odnos med lastnikom in upravljalcem organizacije.

Managerje postavljajo lastniki oz. upravljalci z namenom, da bi učinkovito in uspešno obvladovali delovanje organizacije pri doseganju ciljev, ki so po volji lastnikom in sploh vplivnim udeležencem organizacije. Organizacija je v bistvu instrument za doseganje ciljev in interesna skupnost udeležencev; organizacija brez ljudi, sodelavcev, je prazna in mrtva. Obvladovanje sicer zadeva tudi organizacijo kot instrument (npr. odločitve o lastništvu, o financiranju ipd.), vendar pa zadeva predvsem ljudi. Manager, ki ne obvladuje sodelavcev – v širšem smislu pa notranjih in zunanjih udeležencev – ne obvladuje organizacije in ni dober manager (Tavčar 2005).

Obvladovanje temelji na naravnosti managerja do sveta in ljudi. Kot meni Biloslavo (2008): »Za pesimista so ljudje slabi (t. i. teorija X o ljudeh), za optimista so dobri (t. i. teorija Y), za realista pa nekje vmes, glede na okoliščine (t. i. teorija Z). Iz tega sledi avtoritarni ali participativni slog vodenja – oziroma vodenje glede na okoliščine.« Najpomembnejši okoliščini sta lahko zmožnost sodelavca in voljnost, zavzetost sodelavca, če je prve ali druge obilo ali malo, nastanejo štiri tipi sodelavcev, vsakemu pa je mogoče prirediti prikladen slog vodenja – glej sliko 3.



Slika 3: Štirje slogi situacijskega vodenja

Vir: Biloslavo 2008.

Da bi bil vodja kompetenten¹ za vodenje določenih del, mora imeti avtoriteto. Brez avtoritete ne more sprejemati odgovornosti. Avtoriteta je torej pogoj za pridobitev kompetenc² in sprejemanje odgovornosti. Avtoriteta je odvisna od pooblastil, kompetenc, osebnosti in znanja. Zato pravimo, da avtoriteto oblikujejo institucionalni dejavniki, to so dejavniki, pridobljeni z določenimi nazivi, statusom, osebnostjo, karizmatičnimi dejavniki in znanjem (Bizjak idr. 1994).

Iz opisanega izhaja, da morajo biti avtoriteta, kompetentnost in odgovornost v medsebojni odvisnosti, v določenem ravnotežju, če želimo, da procesi vodenja potekajo smotno, racionalno in v interesu poslovnega oz. kateregakoli drugega sistema (Bizjak idr. 1994).

V praksi se srečujemo z vodenjem na različnih ravneh, z večjo ali manjšo odgovornostjo. Proces v podjetju potekajo na različnih ravneh. Najpogostejša delitev je ločevanje managementa, ki je prikazana na sliki 4 in sicer na osnovi hierarhičnega položaja ter področja delovanja. Management se deli na: vršni management (*top management*), srednji management (*middle management*) in izvajalni management (*lower management*) (Tavčar 2002; Certo 1992; Vila in Kovač 1997).



Slika 4: Ravni managementa

Vir: Certo 1992.

¹ Majcnova (2009) pravi, da je kompetenten človek tisti, ki ima ustrezne kompetence za to, da opravi določeno delo, nalogo, da uspešno doseže načrtovane cilje. Lahko je tudi nekompetenten, v tem primeru mora najprej, da bi mu zaupali določena dela, nekatere kompetence izboljšati, razviti ali pridobiti popolnoma nove

² Kompetence pa Majcnova (2009) razlaga, kot posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti bodisi potrebne za delo bodisi tiste, kojih zaposleni imajo. Zato ločimo kompetence za delo in kompetence zaposlenih

Z razvojem organizacij so se razvili tudi različni stili vodenja managementa. Na splošno lahko stil vodenja opredelimo kot relativno trajen vzorec vplivanja na ljudi z namenom vzajemnega doseganja postavljenih ciljev. To značilno ravnanje predstavlja zbir za posameznega vodjo specifičnih ravnanj in vodstvenega obnašanja. Pri tem vodja uporablja različne vzvode in inštrumente ter s tem oblikuje celovito in zanj značilno obliko oziroma stil vodenja. Stil vodenja sodelavci doživljajo oz. zaznavajo celostno in subjektivno ter s tem o njem oblikujejo svojo osebno vrednostno sodbo (Kovač, Mayer in Jesenko 2004).

Med tradicionalne vodstvene stile spadajo stili vodenja, ki so se, gledani zgodovinsko, razvili v tradicionalnih družbenih ureditvah, odvisno od tega, katere vrednote so se v določenem okolju in času uveljavile.

V to skupino vodstvenih stilov spadajo (Kovač, Mayer in Jesenko 2004):

- patriarhalni stil vodenja,
- karizmatični stil vodenja,
- avtokratski stil vodenja,
- birokratski stil vodenja.

Na temelju postavljenih stilov vodenja je novejšo tipologijo oblikoval Charles Lattmann leta 1975 (v Potočnik 2005a), ki je s pomočjo enajstih značilnosti³ definiral šest temeljnih stilov vodenja:

- despotski stil vodenja (gospodar v svoji hiši),
- paternalistični stil vodenja (despot s socialnim čutom za svoje podrejene, katerih potrebe najbolj pozna),
- pedagoški stil vodenja (patriarh, ki želi s ciljno usmerjenim razvojem prispevati k večji samostojnosti podrejenih),
- participativni stil vodenja (sprejemanje sodelavcev kot samostojnih osebnosti z znanjem, sposobnostmi in interesi, ki se vključujejo v procese sprejemanja odločitev),
- partnerski stil vodenja (samostojno odločanje ciljev pri izvajanju nalog in partnerska povezanost pri odločanju ciljev organizacije),
- samoupravljanje (kolektivni interes opredeljuje vodstvene usmeritve).

2.1.4 Družbeno odgovorno podjetje kot sodobna paradigma

Paradigma o družbeno odgovornih organizacijah iz ideje preko trenda postaja vsakdanja nujnost, ki jo narekuje predvsem degradirano naravno okolje. Družbeno odgovornost definira

3 Navedeno tipologijo šestih stilov vodenja avtor oblikuje s pomočjo enajstih značilnosti vodstvenega ravnanja, kot so: vrednotenje sodelavcev, vrednotenje pomena interesov podrejenih, legitimnost vodstvenega položaja, teža zadovoljstva zaposlenih in organizacijska klima, sodelovanje podrejenih pri oblikovanju ciljev, zahtevnost delovnih ciljev, izvajanje nalog, kontrola, doseganje ciljev, obravnava neformalnih skupin, sodelovanje podrejenih pri definiranju poslanstva.

Možina idr. (2002) kot dolžnost podjetja, da deluje v korist podjetja in vseh udeležencev v njegovem delovanju, to je v korist družbe.

Rozman ugotavlja (2002), da se kot temeljni cilj podjetja ob dobičkonosnosti vse pogosteje omenja družbena odgovornost podjetja, ki tudi sicer vključuje ekonomsko uspešnost podjetja. Vendar opozarja, da so podjetja vse bolj povezana z vsemi udeleženci v gospodarstvu in družbi kot celoti in odvisna od njih. Vse bolj spoznavamo, da razvoja in uspešnosti družbe in sveta ni več mogoče doseči s tekmovalnostjo med družbami, marveč vse bolj z zavestnim, odgovornim in moralnim sodelovanjem med njimi.

Prav tako je potrebno izpostaviti, da mora biti podjetje, ki se zavzema za trajnostni razvoj (*sustainable development*) okolju prijazno, kar se izkazuje preko naslednjih načinov delovanja (Kralj 2003):

- bolj preišljeno izkoriščanje omejenih naravnih virov,
- pametno izkoriščanje obnovljivih virov,
- skrb za čim manjše onesnaževanje okolja, z nadziranjem sevanj in s stalnim zmanjševanjem količine odpadkov,
- skrb za biološko raznolikost,
- razumna raba prostora,
- modra raba znanja in tehnologije.

Trajnostni razvoj mora postati tudi del vizije in poslanstva podjetja (Kralj 2003).

2.1.5 Razvojni modeli upravljanja in vodenja

Skozi zgodovino so se razvili različni upravljalški modeli. Na sliki 5 so prikazani razvojni modeli vodenja, odločanja in različne oblike organiziranosti, ki so bile aktualne v določenih časovnih obdobjih.

MODEL	IZKUSTVENO VODENJE	UMNO VODENJE	SPOZNAVNO VODENJE	ZDRUŽEVALNO VODENJE
Obdobje	do 1. svetovne vojne	med vojnama	med 2. svetovno vojno in potem	začeto v 60-ih letih in bolj razvito po letu 2000
Usmerjenost	v krizo	v rutino	v znanje	v modrost
Obravnavanje ljudi	X avtoriteta: ukazovanje			avtonomija: vzajemnost Y
Način ravnanja z ljudmi	avtokratsko	birokratsko in (ali) tehnokratsko	participativno	razvito participativno
Pomen odločevalca	posameznik	skupina	organizacija	zaveznitvo posameznikov in skupin vzajemno v podjet. in družbi
Podlaga za odločanja	slutnje	taylorizem, rutina in naravni resursi	znanje in človeški resursi	modrost in skladnost
Tehnika odločanja	vživetje	izjema	temeljni cilji	zavestno iskanje mnogostranskih ciljev
Oblika organiziranosti	centralna	decentralizirano po funkcijah	federalna decentralizacija po avtonomnih enotah	združena avtonomne enote in »ozvedja«

Slika 5: Značilnosti razvojnih modelov vodenja

Vir: Kralj 2003.

Značilnosti razvojnih modelov vodenja izhajajo iz zgodovinskega razvoja. Teoretiki jih klasificirajo v izkustveno, umno in spoznavno upravljanje in vodenje. Kralj (1992) je

klasifikacijo dopolnil z atributom lastnega spoznanja, ki nastaja kot združevalno upravljanje in vodenje. K tem razvojnim vrstam upravljanja in vodenja lahko pripišemo tudi posebne tehnike ravnanja in vodenja, od enostavne hevrstike (zlata pravila, pravila palca) preko vodenja na temelju izjeme do ciljnega vodenja in končno systemskega vodenja na temelju znanja in računalnikov. Posameznim oblikam razvoja upravljanja in vodenja ustrezajo tudi določeni pristopi k vodenju ljudi v izvajalnem delu, od avtoritativnega do vzajemno soodločevalskega. Kralj (1992) navaja problemsko situacijsko usmeritev organizacije, ki je lahko usmerjena v krizo stisko, rutino (spretnost), znanje ali modrost.

2.2 Proces odločanja v organizaciji

To poglavje je namenjeno predstavitvi procesa odločanja z različnih zornih kotov.

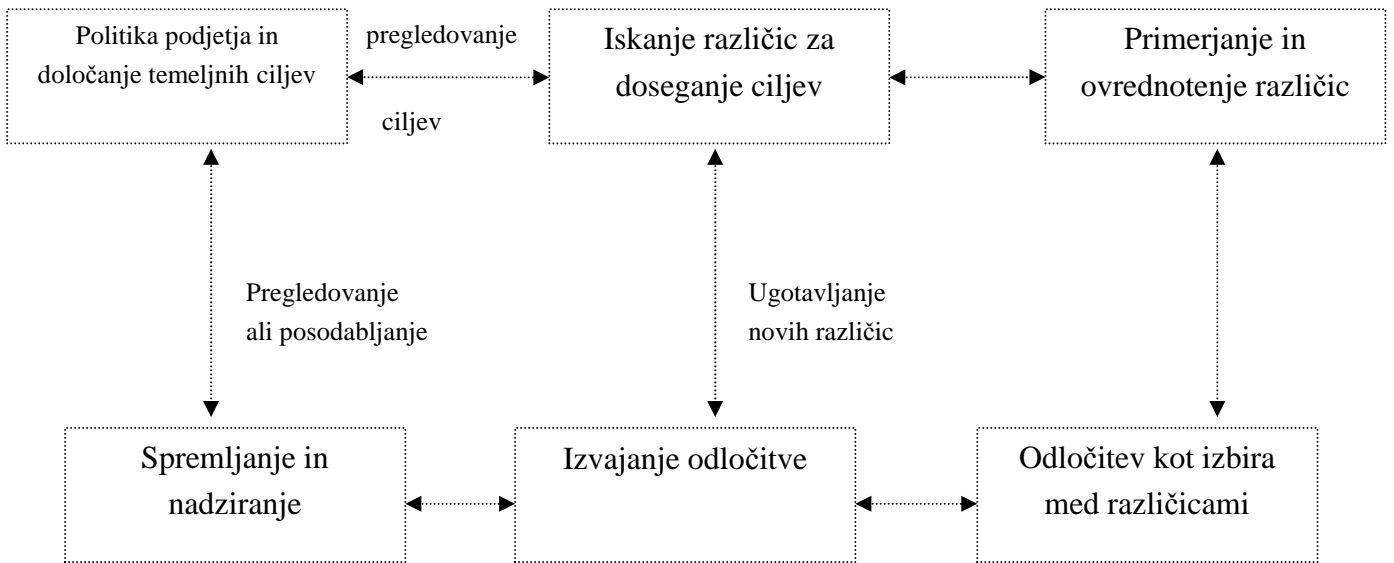
2.2.1 Pomen odločanja za podjetje

Odločanje je nepogrešljiv sestavni del življenja. Vsi nenehno odločamo o zadevah, velikih in majhnih. Celo, če o nečem ne odločamo, smo se odločili, da ne bomo odločali.

Proces odločanja je dinamičen proces in ne le ustaljen postopek ali izbira v danem trenutku. Tako opredeljen proces odločanja je ustvarjalen, razrešitve so v osnovi nerutinske in se ne ponavljajo (Harrison in St. John 1957).

Poseben pomen pa ima ustvarjalno odločanje kot proces, ki je prikazan na sliki 6 ter se začne z določanjem ciljev oziroma s politiko podjetja, nadaljuje z iskanjem in ovrednotenjem različic, izbiro in izvedbo ter doseže višek v spremljanju in nadziranju, ki vodi k dopolnjevanju in posodabljanju prvotnih temeljnih ciljev (Kralj 2003).

2.2.2 Odločanje kot process



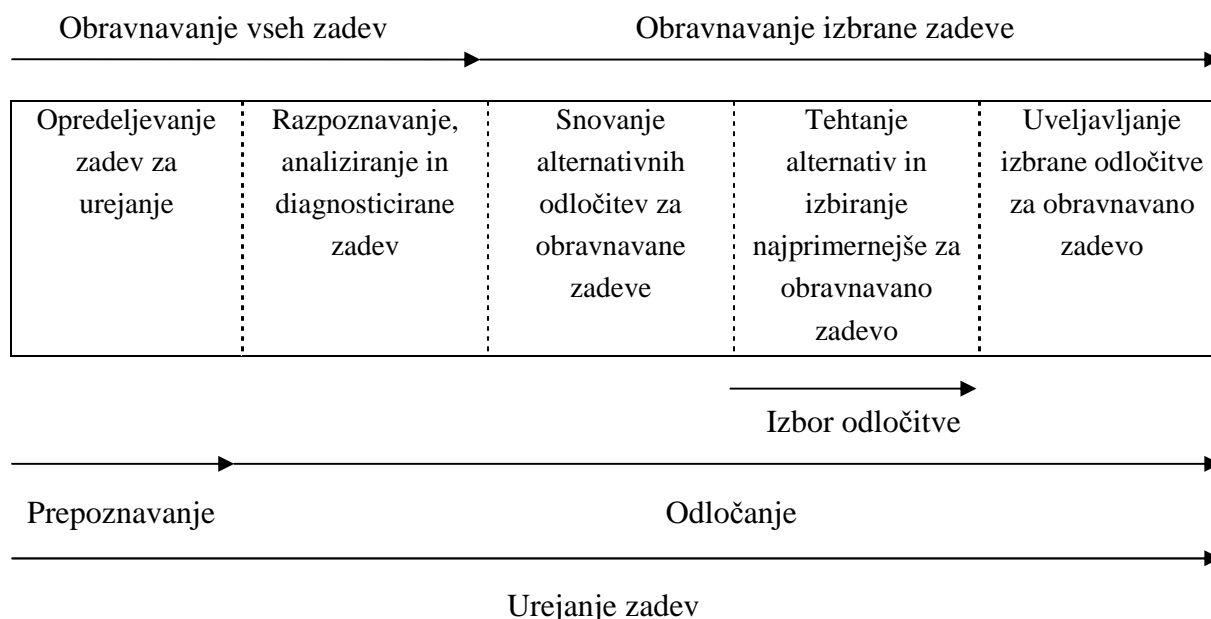
Slika 6: Oris ustvarjalnega procesa odločanja

Vir: Harrison in St. John 1957.

Proces odločanja je sestavljen iz več delnih procesov (Harrison in St. John 1957):

- Določanje temeljnih ciljev kot dejavnost politike podjetja.
- Iskanje različic za uresničevanje ciljev: če se pokaže pri iskanju različic, da so cilji prezahtevni, jih je mogoče zmanjšati. Ali pa obrnjeno, če se izkaže, da so premalo izzivalni, jih je mogoče popraviti navzgor.
- Pri spremljanju izvajanja izbire se lahko pokažejo nepričakovane težave in ovire. Če se zdi, da so problemi nepremostljivi oziroma predragi za razrešitev, je potrebno poiskati nove, bolj uporabne različice oz. rešitve.
- Končni delni proces nastopi ob izvajanju, če se pokaže, da izvedba ni bila uspešna, so potrebni popravljalni ukrepi, a le v primeru če so možni in smiselni.

Biloslavo (2008) pravi, da je odločanje osrednji del urejanja zadev, s katerimi rešujemo ugodne priložnosti ali neugodne probleme v organizaciji. Management mora, seveda, najprej opredeliti zadeve, ki jih namerava urejati, in šele zatem jih začne urejati, kar vključuje tudi odločanje. Jedro odločanja pa je nazadnje izbiranje najprimernejše med več možnimi odločitvami. Urejanje zadev in prepletanje vsebin je prikazano na sliki 7.



Slika 7: Odločanje, prepoznavanje in urejanje zadev

Vir: Biloslavo 2008.

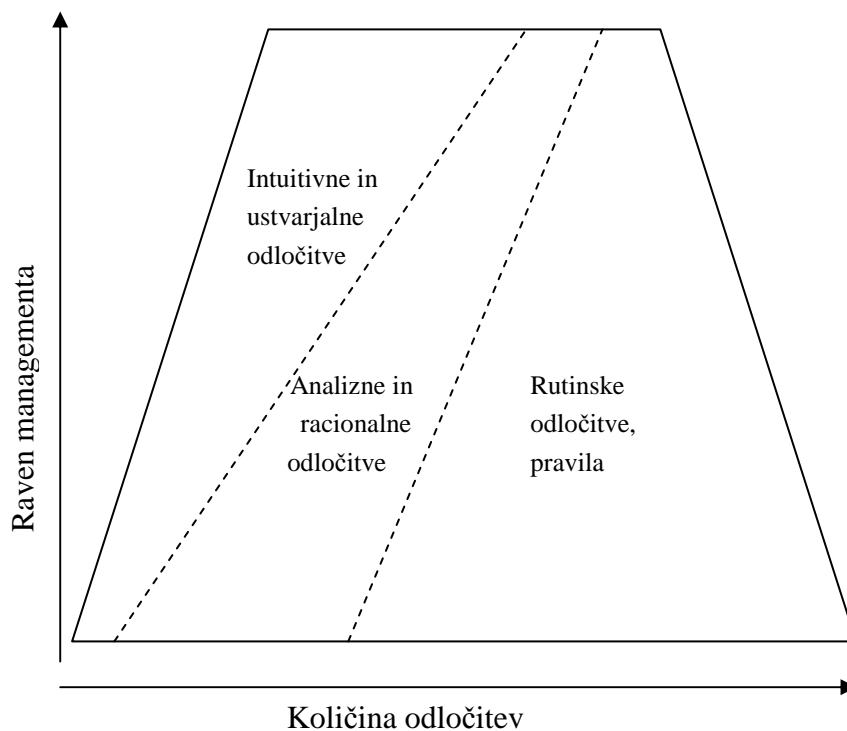
Urejanje zadev je sestavljeno iz posameznih faz kot del obravnavanja obsega vse pomembne zadeve, drugi del pa je specifičen za posamezno izbrano zadevo. Obravnavanje vseh pomembnih zadev se začne z opredeljevanjem zadev ter tega, kako pomembne in nujne so. Obravnavanju sledi razpoznavanje in analiziranje izbrane zadeve, snovanje alternativnih možnosti, njihovo tehtanje ter izbiranje najprimernejše možnosti. Temu sledi še uveljavljanje izbrane odločitve, saj brez tega koraka odločitev pravzaprav ni sprejeta, razen morda na neki načelni ravni. Vsebinsko je torej sama odločitev oziroma izbira možnosti le jedro celotnega procesa odločanja, ki obsega še prepoznavanje in analiziranje zadev ter uveljavljanje izbrane možnosti z nadziranjem njene uspešnosti (Biloslavo 2008).

2.2.3 Vrste odločanja

Vsaka od temeljnih nalog managerja – načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje – temelji na odločanju, ki pa ni univerzalno. Poznamo več tipov oziroma načinov odločanja (Biloslavo 2008):

- Rutinsko odločanje, pri katerem je mogoče preproste odločitve za maloštevilne različne okoliščine opredeliti vnaprej. To odločanje je hitro in učinkovito v večini zadev, vendar neprimerno za posebne zadeve, ki terjajo analizno presojanje. Prevladuje na izvajalni ravni organizacije, kjer pa je tudi precej enostavnega analiznega odločanja, ter malo intuitivnega odločanja. Odločevalec mora biti na tej ravni predvsem discipliniran.

- Analizno odločanje temelji na strokovnosti in se prilagaja okoliščinam. Za organizacije značilni kompleksnost in nenapovedljivost pa brž presežeta zmogljivost orodij. Uporaba teh orodij zahteva veliko časa in sredstev. Odločevalec naj bo pri tem predvsem strokovno usposobljen.
- Intuitivno odločanje je značilno predvsem za vršno raven v organizacijah. Rutinsko odločanje se dogaja na izvajalni in deloma srednji ravni organizacije, analizno odločanje pa je preveč zamudno in drago za hitro urejanje množice zadev na vršni ravni. Intuitivne odločitve nastajajo v podzavesti odločevalca – v procesu, ki ga slabo poznamo. Odločanje je hitro in ustvarjalno, vendar tvegano, saj ga ne moremo zavestno obvladovati. Odločevalec naj svoje odločitve čim večkrat snuje iz v preteklosti pridobljenih znanj in izkušenj (Biloslavo 2008).



Slika 8: Deleži načinov odločanja po ravneh organizacije

Vir: Tavčar 1995.

2.2.4 Klasifikacija odločitev

Odločanje je kompleksni proces katerega, posledice so odločitve. Zaradi številčnosti in raznolikosti teoretični odločitve klasificirajo.

Odločitve se lahko klasificirajo po več kriterijih. Vila in Kovač (1997) na primer odločitve razvrščata glede na naslednja merila.

- Glede na obdobje, za katero se odločitev sprejema:
 - Strateške odločitve so povezane z nekim daljšim časovnim obdobjem za nekaj let v naprej.
 - Taktične odločitve so povezane z nekim srednje dolgim časovnim obdobjem in izhajajo iz strateških odločitev.
 - Operativne odločitve so povezane s krajšim časovnim obdobjem, navadno do enega leta, in so povezane z realizacijo določenih projektov.

- Glede na postopek odločanja:
 - Kvantitativne – postopek odločanja je izpeljan na osnovi eksplicitnih številčnih kazalcev.
 - Kriteriji za odločanje in vsi podatki so merljive količine, ki jih lahko kvantitativno analiziramo in se s primerjanjem rezultatov odločimo za primernejšo odločitev ali rešitev.
 - Kvalitativne – postopek odločanja je izpeljan na podlagi neizmerljivih kazalcev, to je pisnih in verbalnih opisov situacije, nalog ali problemov.

- Glede na razmere, v katerih se odloča⁴:
 - Varni pogoji – odločitve se sprejemajo, kadar so podatki in informacije znane, oziroma, če je kakšna stvar še neznana, vemo, kje lahko dobimo potrebno informacijo.
 - Rizični pogoji – odločati je potrebno v situaciji, v kateri imajo mnogi faktorji in variable samo določeno verjetno vrednost, oziroma so podatki samo deloma verodostojni. Zaradi tega obstaja samo neka verjetnost, da bomo z odločitvijo dosegli določen rezultat ali cilj.
 - Negotovi pogoji – odloča se v okoliščinah, v katerih niso znani vsi podatki ter vse informacije za znane faktorje in variable ter parametre, zato ne moremo oceniti velikost verjetnosti.

- Programirane in neprogramirane odločitve⁵:
 - Programirane odločitve – splošno gledano so to rutinske odločitve, ki se večkrat ponavljajo. Nekatere situacije se ponavljajo zelo pogosto v popolnoma enaki obliki in jih zato imenujemo ugodno strukturirane naloge, problemi ali situacije in imajo znana pravila, kako v takšnih situacijah ravnati. Za tovrstne primere se izdelava natančen postopek, algoritem za sprejemanje odločitev.

4 Na operativni ravni poslovanja poteka odločanje v pogojih relativne gotovosti. Rizični pogoji (pogoji tveganja) prevladujejo na taktični ravni. Delo na strateški ravni poteka v negotovih pogojih (Potočan 1999). Več o tem tudi Prašnikar in Debeljak (1998).

5 Srednje področje dela vrhovnega vodstva (vršnih managerjev) predstavlja neprogramirano odločanje o nestrukturiranih problemih. Delo srednjega managementa je povezano z neprogramiranim odločanjem o strukturiranih problemih. Programirano odločanje o strukturiranih problemih je osrednje področje dela nižjega managementa (Potočan 1999).

- Neprogramirane odločitve – so kompleksnejše, pomembne, nerutinske, odloča se v nepreglednih ali ne povsem preglednih situacijah, problemi so neugodno strukturirani. Pot do rešitve ali do končne rešitve ni poznana, ker so situacije nove in ne dovolj pregledne.
- Optimalne in suboptimalne odločitve:
 - Optimalne – so najboljše mogoče odločitve sprejete kvantitativno in zato zelo racionalne. S stališča poslovnega sistema, bi morale biti te odločitve najboljše za ves poslovni sistem.
 - Suboptimalne – odločitve niso povsem optimalne. Razvite so mnoge kvantitativne metode izračunavanja optimuma, ki pa najpogosteje ne optimirajo systemskega problema, oziroma problema organizacije kot celote, temveč optimirajo problem nekega dela organizacije oziroma nekega podsistema.
- Glede na način odločanja poznamo:
 - Individualne odločitve – sprejema posameznik. Odloči se na podlagi posvetovanja s sodelavci, različnimi strokovnjaki in podobno. Vsekakor bo odločitev sprejeta pod vplivom osebnosti, posameznikovih stališč, verovanj in percepcije tistega, ki sprejema odločitve. Prednost individualnega odločanja je v hitrosti sprejemanja odločitev.
 - Skupinsko odločanje poteka v organizacijski znanosti, kjer se temu načinu odločanja posveča posebna pozornost, soj so razen rutinskih odločitev, vse pomembne odločitve bolj ali manj skupinske ali vsaj utemeljene s sodelovanjem več vodilnih v podjetju ali strokovnjakov. Prednosti tovrstnega odločanja se izkažejo v večji raznolikosti pogledov in legitimnosti odločitve (Northcraft 1994).

Ko smo pregledali vrste odločitev, naslednje poglavje posvečamo vprašanju, kdo so tisti, ki odločijo.

2.2.5 Odločevalci v poslovnem sistemu

V realnosti poslovno odločanje ni enoznačno niti v razvitih tržnih gospodarstvih⁶. Večinoma pa ne poteka brez udeležbe managerjev. Ti so prisotni v različnih vlogah: kot odločevalci, kot pripravljalci odločitev ali pa celo kot opazovalci. Dejansko so managerji osebe, ki

6 Sodobne oblike podjetij v razvitih tržnih gospodarstvih so delniške družbe. Te omogočajo delitev treh temeljnih tržnih funkcij (prevzem tveganja, strateško in operativno odločanje) med lastnike kapitala (delničarje), nadzorni svet in management. Vloga lastništva je prevzem tveganja ter deloma strateško odločanje (postavljanje ciljev poslovanja, volitev nadzornega sveta, odobritev zaključnega računa). Strateško odločanje je v rokah nadzornega sveta. Operativno odločanje je v rokah managementa. V praksi je pogosto izvajanje navedenih funkcij pomaknjeno za eno mesto navzdol: operativno odločanje izvaja srednji management, strateško planiranje vrhovni oz. vršni management, nadzor poslovanja pa je v rokah nadzornega sveta. Skupščina delničarjev sprejema zaključni račun podjetja (Prašnikar in Debeljak 1998).

organizirajo in usklajujejo različne aktivnosti v podjetju, da bi dosegli v naprej postavljene cilje (Prašnikar in Debeljak 1998).

Kralj (2003) pravi, da je odločevalec tisti, ki odloča o problemu, kar pomeni, da opravi izbiro rešitve in jo na osnovi svoje moči tudi uveljavi. Uveljavitev odločitve je njeno izvrševanje, kar pomeni, da jo odločevalec sam izvaja in izvede, ali pa pripravi druge do tega, da jo izvedejo. Nanje vpliva, jih napoti, jim ukaže ipd. Odločevalec je praviloma odgovoren za posledice odločitve, čeprav se lahko tudi dogodi, da nekdo odloči, drugi pa odgovarja oziroma, da odgovarjata oba. Tak primer nastopi pri delegiranju odločanja, v katerem oseba na višjem položaju pooblasti osebo na nižjem položaju, da odloča. V managerskem odločanju je normalno, da odgovarjata oba. So pa tudi situacije, v katerih neka oseba, ki ima moč, nagovori ali prisili osebo, ki odloča, da odloči tako, kot ona hoče, ne da bi ob tem prevzela tudi odgovornost.

Niso pa managerji glavni odločevalci v podjetju. Kot pravi Kralj (2003) lahko odločajo tudi drugi, zlasti v naslednjih primerih:

- V podjetju veljajo izvirne lastniško upravljalne odločitve, vzpostavljene s strani lastnikov ali od njih pooblaščenih upravjalcev, vendar te odločitve ponavadi ne posegajo v področja managerskega ali strokovno izvedbenega odločanja. Lastniško upravljalske odločitve so v podjetjih prisotne ob usodnih posegih (ustanovitev, spajanje, prenehanje, smerjanje z okvirji politike, nameščanje, nadziranje in odstavitev managementa ipd.)
- Managerske odločitve se nanašajo na odločitve o vodenju poslovanja in odločitve o vodenju ljudi k izidom poslovanja. Obsegajo odločanje o celoti ali delih, funkcijah oziroma področjih ipd. V podjetju pomenijo usklajevanje in povezovanje delov v celoto. Managerske odločitve se uveljavljajo na raznih ravneh, v različnih časovnih obdobjih (razdobja in trenutki) ipd. Lahko se nanašajo na gmotne in duhovne ravni oziroma obe ravni medsebojno povezujejo, čeprav seveda prevladujejo gmotne.
- V podjetju pa odločajo tudi ne-managerji. To so zlasti strokovnjaki in drugo kvalificirano osebje o procesih na svojih področjih. Največkrat gre za strokovno tehnične odločitve o uporabi sredstev v procesu za doseganje učinkov. Odločevalci lahko odločajo posamično, ali v skupinah, na različnih ravneh. Z vidika podjetja kot sistema pa odločajo kot management določenih ravni in management celotnega podjetja (Kralj 2003).

K odločanju je možno pristopati na različne načine. Teoretiki ločujejo predvsem dva pristopa, čemur namenjamo naslednje poglavje.

2.2.6 Pristopi k procesu odločanja

Obstajata dva osnovna pristopa k procesu odločanja (Vila in Kovač 1997):

- racionalno-analitični pristop in
- kreativni pristop (behavioristični).

Preglednica 1: Posamezne faze odločanja pri racionalno-analitičnem in pri kreativnem pristopu

Racionalno-analitični pristop	Kreativni pristop (behavioristični)
<ul style="list-style-type: none"> • Definirati situacijo, problem ali nalogo • Postavljanje ciljev • Formuliranje hipotez • Zbiranje podatkov in informacij • Obdelava podatkov in informacij • Definiranje alternativ • Izbiranje najboljše alternative 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientacija – razumevanje situacije, določanje problema, definiranje naloge • Priprava – zbiranje podatkov in informacij • Analiza podatkov in informacij • Ustvarjanje hipotez – kreiranje idej in alternativnih poti • Inkubacija – dozorevanje idej, čakanje, da se vse razjasni • Inspiracija – nenadna iskra, navdih, ideja • Sinteza – sestaviti različne dele v celoto • Preverjanje navdihnjenje rešitve v razmerju do želenih ciljev

Vir: Vila in Kovač 1997.

Racionalno-analitični pristop v svoji zasnovi vsebuje idejo kvantitativnosti, ob čemer ni nujno, da je to izključno matematično iskanje optimuma. Lahko se uporabljajo tudi enostavne tehnike, kot je kalkulacija dveh alternativ.

Kreativni pristop pa je na drugi strani ustvarjalen. Ustvarjanje nečesa novega, kar ni produkt sistematičnega raziskovanja ali uporabe določenih metod, nas do rešitve pripelje korakoma. Pri kreativnem procesu je iskra, ki se pojavi nenadoma, lahko tudi kot posledica sistematičnega raziskovanja, toda ta preblisk nikoli ni del analitičnosti.

Zanimiv pristop k odločanju se je izoblikoval ob oblikovanju Vroom-Yettovega modela. Bistvo tega modela je, da v proces odločanja vključuje tudi podrejene zaposlene. Ta model ne postavlja v ospredje psiholoških dejavnikov sodelovanja pri odločanju, temveč predvsem poudarja kakovost odločanja oziroma odločitev. Model pravzaprav pomaga managerju pri reševanju dileme: Ali naj odločitev sprejme sam in v katerih primerih naj to stori, ali pa naj v proces odločanja vključi tudi podrejene, katere od njih in kdaj. Vse to z namenom, da bi bile sprejete odločitve, kar se da kakovostne (Vila in Kovač 1997; Vroom in Yetton 1972).

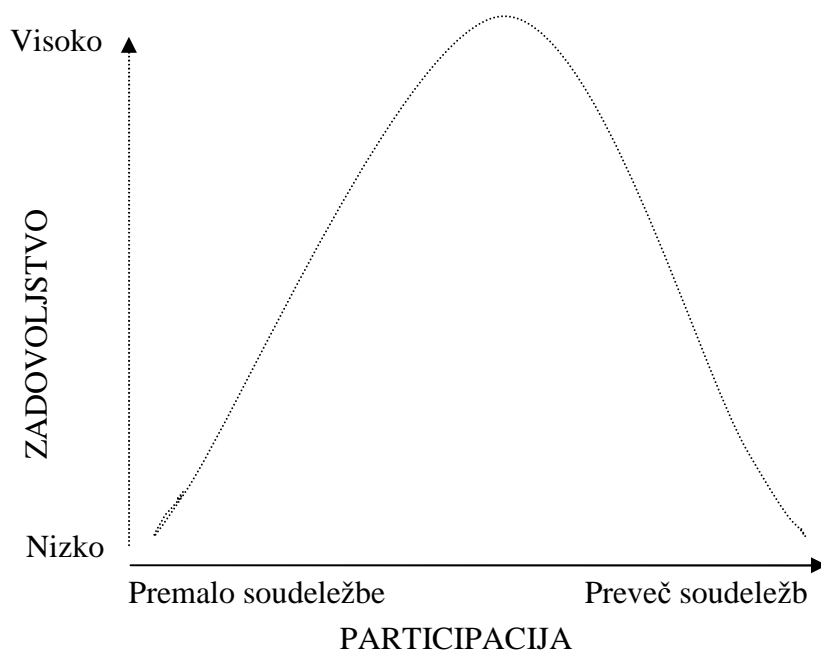
Vroom-Yettov (1972) model predvideva pet različnih možnosti oziroma stilov sprejemanja odločitev in sodelovanja podrejenih pri tem. Ti so:

- Avtorski vodja, ki sprejema odločitve sam brez sodelovanja podrejenih.

- Avtorski vodja, ki pridobi informacije od podrejenih, vendar se odloča sam. Vloga podrejenih je le v posredovanju informacij.
- Vodja, ki se posvetuje z izbranimi podrejenimi, zato da bi spoznal njihovo mišljenje o problemu in možnih rešitev zanj.
- Vodja, ki se posvetuje z vsemi svojimi podrejenimi o problemu, in sicer hkrati, torej pri skupnem razgovoru.
- V skupinsko odločanje usmerjeni vodja podrejene najprej seznanjeni s problemom, nato pa vsi skupaj sodelujejo pri ustvarjanju zamisli za ustvarjanje rešitve in oblikujejo alternativne rešitve, dokler ne dosežejo soglasja o odločitvi.

V zvezi s tem so izoblikovali vrsto kriterijev, ki naj bi jih upoštevali pri izbiri načina odločanja. V bistvu so ti kriteriji značilnosti vsakokratnih okoliščin v trenutku sprejemanja odločitev. Glavni kriteriji so: kvaliteta odločitve, stopnja udeležbe podrejenih in čas, ki ga ima odločevalec na voljo (Vroom in Yetton 1972).

Na splošno lahko rečemo, da je eden od najpomembnejših izzivov sodobnega managementa sodelovanje podrejenih pri sprejemanju odločitev. Participacijo oziroma soudeležbo podrejenih pri oblikovanju odločitev obravnavata med drugim tudi Newstrom in Keith (1989). Nekateri podrejeni oziroma delavci želijo pri sprejemanju odločitev sodelovati več kot drugi, zato je težko določiti pravo mero, kjer je soudeležba najbolj primerna. Iz slike 9 lahko vidimo, da je prevelika participacija podrejenih lahko na drugi strani tudi nesprodbuden dejavnik in lahko v nasprotju z želenim, doseže nelagodje pri podrejenih.



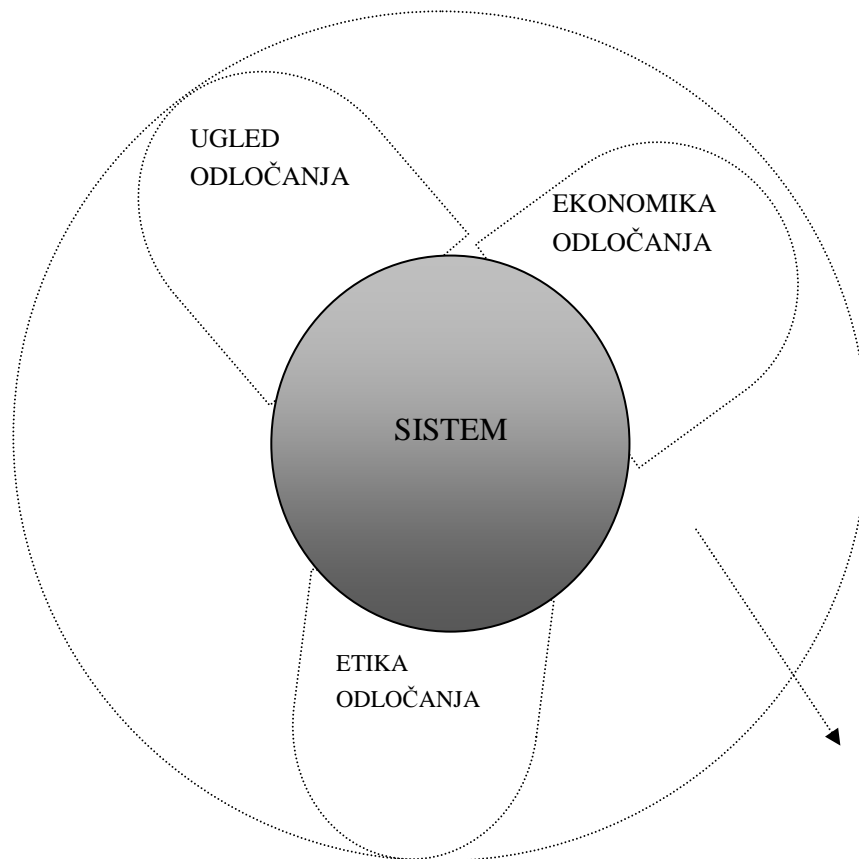
Slika 9: Prikaz odvisnosti zadovoljstva podrejenih od stopnje participacije

Vir: Keith in Newstrom 1989.

2.2.7 Presoja kakovosti poslovnega odločanja z različnih vidikov

Obstoj in razvoj poslovnih sistemov je odvisen od doseganja ustreznih ekonomskih rezultatov poslovanj. Zato je večina obravnav ciljno usmerjena na ekonomiko odločanja. Klasična šola managementa presoja odločanje na temelju njegove ekonomike, v skladu z načelom maksimiranja profita. Vendar je ustreznost odločanja v sodobnih razmerah poslovanja odvisna tudi od njegovih socialnih, psiholoških, socioloških in političnih značilnosti. Te značilnosti neposredno ne vplivajo na ekonomiko poslovanja, posredno pa pomembno prispevajo k uresnitvi ustreznih ekonomskih ciljev delovanja.

Pri odločanju slej ko prej naletimo tudi na dilemo, ali so naše odločitve kakovostne. Potočan (1999) navaja, da so temeljni vidiki poslovnega odločanja ekonomika, etika in ugled odločanja, kar je prikazano na sliki 10. V poslovni praksi predstavljajo izbrani vidiki dele sinergijske celote odločanja, teoretično pa so razmejeni samo zato, ker je tako potekal razvoj teorije odločanja.



Slika 10: Temeljni vidiki poslovnega odločanja

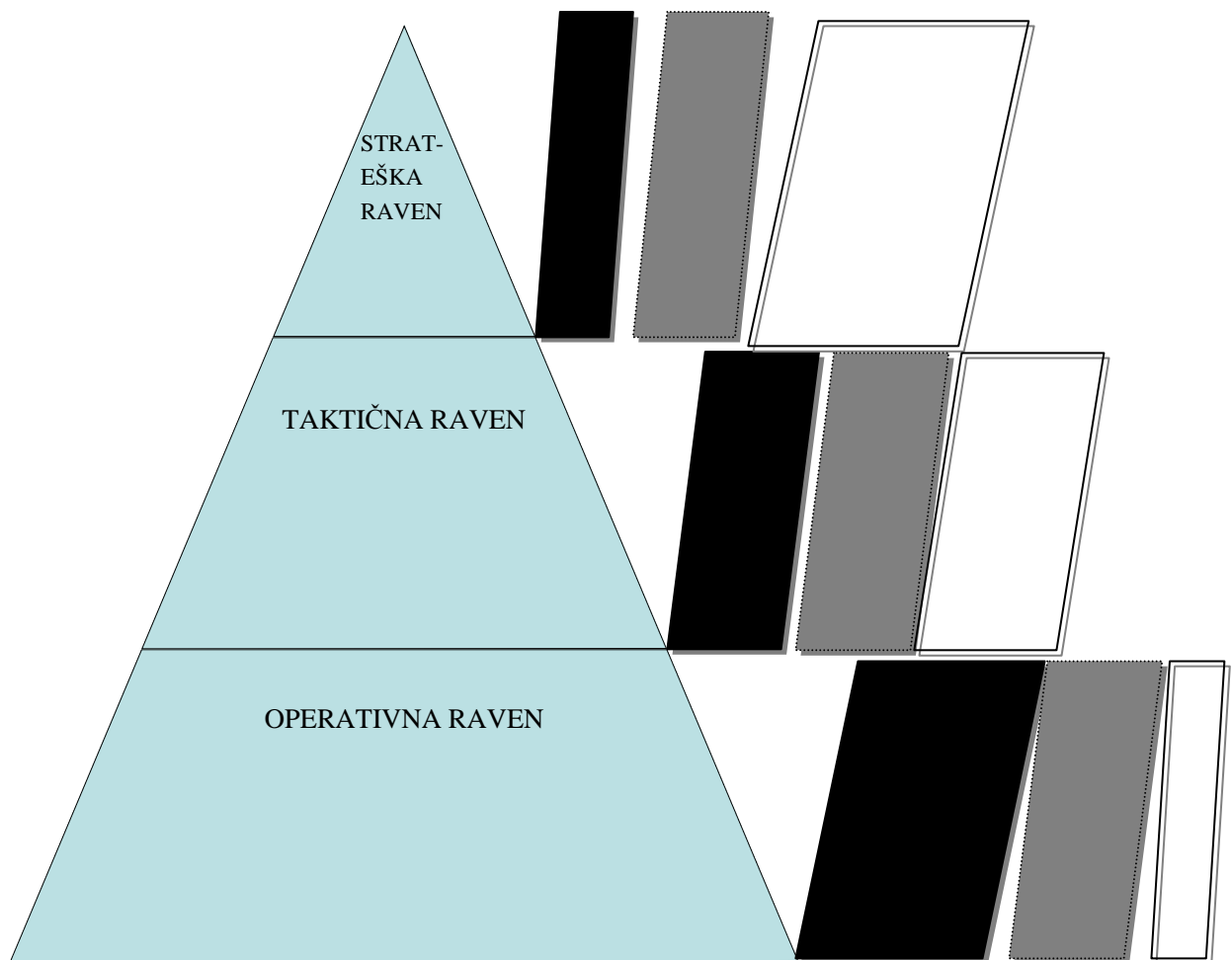
Vir: Potočan 1999.

Raven ekonomske odločanja v sistemu določimo na osnovi njegove učinkovitosti, ki nam odgovarja na vprašanje, ali delamo prav oziroma v kolikšni meri delamo prav? Z učinkovitostjo vrednotimo, v kolikšni meri odločanje (z rezultati) izpolnjuje zadane naloge v okviru razpoložljivega časa in pri določenih pogojih delovanja. Temeljni kriterij za obravnavo zunanje ekonomske učinkovitosti odločanja je uspešnost. Uspešnost nam daje odgovor na vprašanje, v kolikšni meri ekonomski rezultati odločanja zadovoljujemo potrebe in zahteve okolja. V praksi se za njeno opredelitev uporablja kriterij finančnega uspeha odločanja (Potočan 1999).

Etiko lahko najsplošneje opredelimo kot nauk o moralnem, ki nam omogoča presojo etične ustreznosti oziroma sprejemljivosti odločanja (Potočan 1999).

Tretji vidik odločanja predstavlja ugled, s katerim presojamo ustreznosti odločitvenega vedenja. Odločitveno vedenje je ugledno, kadar s svojim potekom in rezultati omogoča ustrezno ter odgovorno izkoriščanje odločitvenih potencialov in možnosti. Z uglednim

odločanjem lahko uresničimo odločitvene cilje usklajeno s potrebami in zahtevami okolja (Potočan 1999).



LEGENDA

■ ekonomika ■ etika □ ugled

Slika 11: Vloga in pomen vidikov odločanja

Vir: Potočan 1999.

Pomen posameznih temeljnih vidikov poslovanja (ekonomika, etika in ugled) se razlikuje v odvisnosti z ravno na kateri se odločitve sprejemajo. Iz slike 11 vidimo, da je na strateški ravni najpomembnejši vidik poslovanja ugled, manj pomembna je etika, najmanj pa ekonomika. Na operativni ravni pa je ravno obratno, najpomembnejši vidik je ekonomika in najmanj ugled. Na taktični ravni pa so vsi vidiki približno enako pomembni, seveda odvisno od posamezne situacije.

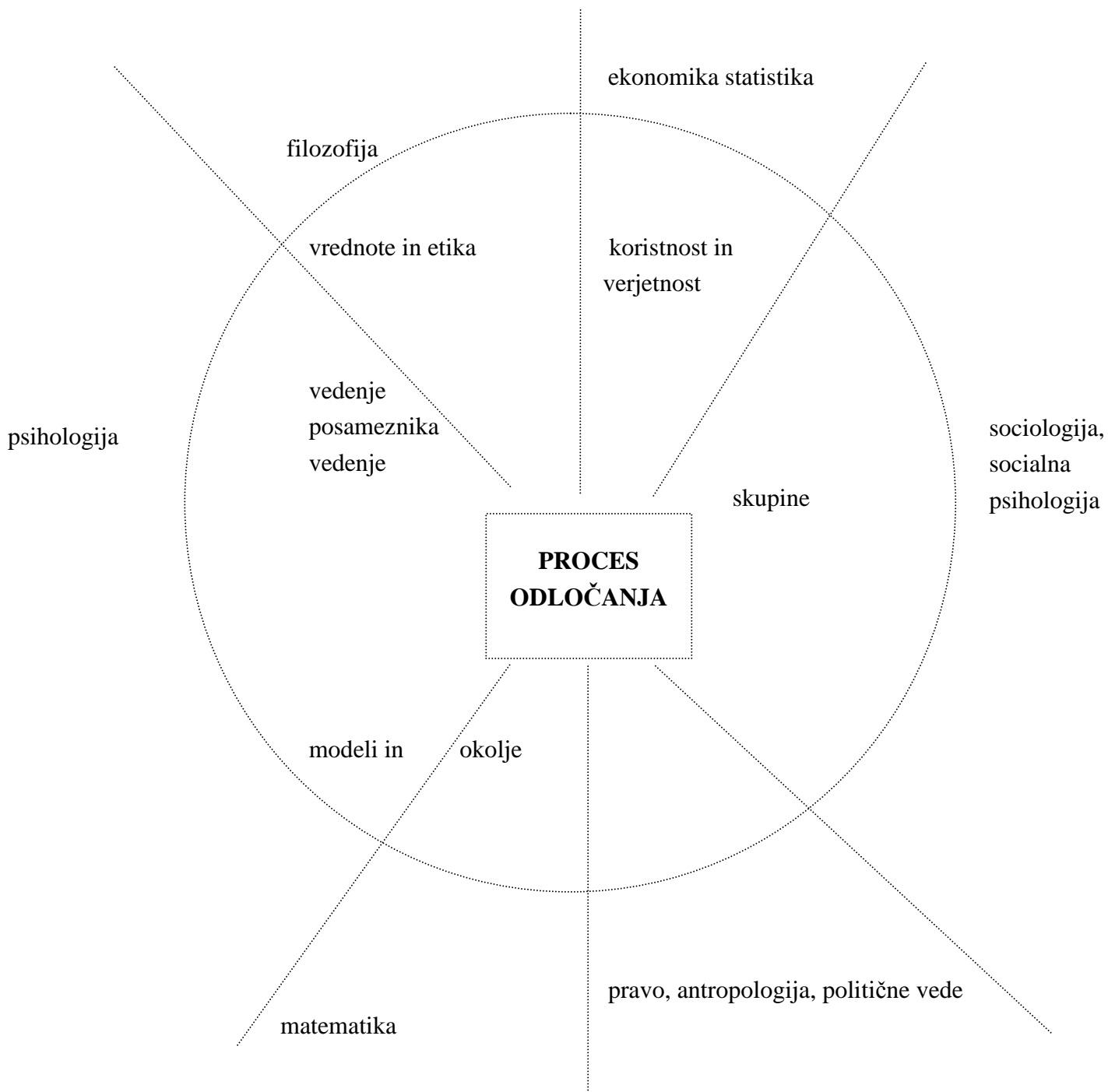
Obstaja pa še en dejavnik, ki močno vpliva na to, kako so posamezne odločitve v podjetju izpeljane in to je klima. Kot pravi Kralj (2003) lahko vzdušje v podjetju podpira ali pa ovira managerje pri delovanju in pri odločanju. Vzdušje lahko na kratko opredelimo kot medosebne in medoddelčne razmere v podjetju in razmerja managementa do zaposlenih v podjetju, ki je lahko vzpodbudno, in naredi delo v podjetju prijetno, ali pa ravno nasprotno. Od vzdušja je odvisno, kako se zaposleni počutijo v podjetju, koliko prostosti imajo odločevalci pri snovanju odločitev in, ali se vzpodbuja razumno poslovno tveganje, ki dovoljujejo tudi možne napake, ali se vzpodbuja podjetništvo in ustvarjalnost, in končno ali se daje zaposlenim in posebej odločevalcem možnost osebnega razvoja, s čimer se ustvarjajo razmere za organizacijski razvoj. Na vzdušje vplivajo možnosti izobraževanja in napredovanja, pa tudi gmotno in drugačno motiviranje.

Vzdušje se povezuje z etiko podjetja, ki jo je treba upoštevati pri odločanju. Ta določa, kakšno delovanje in kakšno odločanje je v podjetju moralno. Tu se odločevalci srečujejo tudi z morebitnim razkorakom med njihovo osebno etiko in etiko podjetja. Za odločanje je zlasti pomembno, da si strokovna in etična stran odločanja nista v nasprotju (Kralj 2003).

2.2.8 Interdisciplinarni vidiki odločanja

Odločanje pogosto posega na različna področja. Zato je kot pomemben vidik potrebno obravnavati tudi interdisciplinarne dejavnike. Kot pravi Kralj (2003) se pri odločanju običajno upošteva zgolj koristnost v smislu uresničevanja interesov (koristi) udeležencev, ponavadi le z gmotnega, ekonomskega in poslovnega vidika. V resnici pa gre za večjo prepletenost raznih disciplin, ki so pomembne za odločanje.

Na sliki 12 je prikazan interdisciplinarni okvir odločanja in prepletenost disciplin, ki so pomembne za odločanje.



Slika 12: Interdisciplinarnost odločanja

Vir: Harrison in St. John 1957.

Posebej pomembne so pri odločanju naslednje discipline (Kralj 2003):

- filozofija podjetja,
- psihologija,
- sociologija in odločanje,
- kvantitativni vidiki ekonomike,
- matematika z orodji modeliranja in simuliranja,
- pravo, antropologija in politične vede.

V okviru filozofije podjetja Kralj (2003) ugotavlja, da sta z vidika odločanja osrednji filozofski kategoriji skupek vrednot posameznika in etika. Pri izbiranju med različicami imajo vrednote in etika za odločevalca poseben pomen. Pri tem je vrednota definirana kot nedvoumna ali brezpogojna zamisel o tem, kaj upošteva nek posameznik ali skupina pri izbiranju med možnimi različicami kot želeni izid in kot sredstva zanj. Etiko pa lahko označimo kot uporabo vrednot v procesu odločanja. Etiko je mogoče definirati kot neke vrste "standard za odločanje«.

Harrison in St. John (1957) ugotavljata, da je psihologija koristna za odločevalca. Človeško vedenje se večinoma pridobiva in ni podedovano. Vedenje je izid zavestnega in podzavestnega procesa izbiranja in zato odseva omejitve človeškega spoznanja in zapletenost človekove celotne okolice. Človekovo spoznanje deluje kot neke vrste sistem filtriranja, zasnovano je na duševnih predstavah, ki ločijo spodbudo ali namig od posledične akcije. Te predstave so tvorba razmerij, izkušenj, vrednot in čustev. Podoba (predstava) je glavna sestavina spoznavnega vedenja. Ne obsega le kar je, ampak tudi kar bi lahko bilo. Posameznik ne samo da ve, ampak se zaveda, da ve. Izbira odločevalca odseva njegovo osebnost in njegove zaznave ljudi, vlog in organizacij, pa tudi njegove vrednote in čustva. Vidiki psihologije so pomembni za posameznega odločevalca, dostikrat pa se uveljavlja tudi skupinsko odločanje, za katero so pomembna spoznanja sociologije in socialne psihologije.

V ospredje Kralj (2003) postavlja vprašanje vrednot. Pojavlja se vrsta družbenih vrednot (*social values*), ki se spojijo, zavestno ali intuitivno, z osebnimi vrednotami odločevalca. Odločevalec želi pospeševati svoje lastne cilje in cilje organizacije oziroma skupin, katerim je lojalen (družina, prijatelji, vrstniki). Če izbira lahko koristi tem ciljem, se bo za njo odločil, sicer pa ji bo nasprotoval. Tu nastane tudi problem skupinskega odločanja, saj mora skupina napraviti kar nekaj kompromisov, če želi sprejeti sprejemljivo odločitev. Seveda je lažje, če je skupina sodelovalna (*cooperative group*), kot pa če je v njej dosti medosebnih nasprotij. Skupine često razvijejo odločitvena pravila za končno izbiro in s tem zmanjšajo nesoglasja in spore. Pri kvantitativnih vidikih je v ospredju zasnova koristnosti (*utility*), verjetnosti in umnega ravnanja. Posameznik naj bi imel stalno željo po maksimiranju zadovoljevanja svojih potreb oziroma koristi. Odločitvene podlage mu tega vedno ne omogočajo, ker je premalo

informiran. Zato se zateka k predpostavkam o funkciji koristi, v okviru katerih skuša maksimirati temeljne cilje z uporabo tehnike verjetnostnega računa ter razpoložljivih informacij.

Harrison in St. John (1957) poudarjata, da je matematika z orodji modeliranja in simuliranja uporabna v procesu odločanja, predvsem z orodji modeliranja in simuliranja življenjskih situacij. Model je neka pojmovna analogija, ponavadi fizičnega ali matematičnega značaja, ki se uporablja pri empiričnem raziskovanju. Z modelom na poenostavljen način ponazarjamo del stvarnosti in razmerij v njej. Matematični model mora biti tak, da je mogoče variable, njihovo težo in razmerja med njimi meriti in izraziti v kvantitativni obliki. Model tako postane osnova za simuliranje, ponazarjanje dogajanja na kvantitativen način pri tem pa se upošteva tudi verjetnost. V procesu odločanja oboje služi za iskanje in ovrednotenje različic, kasneje pa lahko tudi za nadziranje.

V pravu, antropologiji in političnih vedah Harrison in St. John (1957) izpostavljata pomembne silnice v okolju, kjer poteka odločanje. Okolje na različne načine vpliva na proces odločanja. Ti vplivi potekajo preko zakonodaje, političnih institucij, kulture, tradicij, šeg in običajev. Odločevalci morajo biti na tekočem z zakonodajo. Antropologija vpliva posredno skozi navade, šege in običaje, tradicijo, kulturo in različne subkulture (vere, etnične skupine itd.). Posebej pa je treba upoštevati tudi politično ureditev: stranke in njihovo moč, interesne skupine itd.

2.3 Operativne in strateške odločitve

Odločanje generalno poteka na dveh ravneh, ki se medsebojno bistveno razlikujejo. Bistvo strateškega odločanja predstavlja odločanje, ki se nanaša na pomembnejše spremembe v okolju in v podjetju, ki jih mora management pravočasno spoznati in se nanje odzivati z novimi strategijami in včasih celo z novo politiko. Celovit pristop je potreben v organiziranju strateškega managementa, ki predstavlja posebno razsežnost managementa (Tavčar 1995).

Za managerje je najpomembnejša dolgoročna uspešnost organizacije. Ta pa je odvisna od številnih spremenljivih, kratkoročnih, notranjih in zunanjih dejavnikov.

Kot trdi Biloslavo (2008), da management sprejema strateške odločitve v okoliščinah, za katere so značilne:

- negotovost glede ekonomskega, tržnega, pravnega, družbenega in tehnološkega okolja, ukrepov konkurence in preferenc odjemalcev,
- kompleksnost soodvisnih dejavnikov, ki oblikujejo širše zunanje okolje in notranje okolje organizacije,
- notranje organizacijska nesoglasja med tistimi, ki odločitve sprejemajo, in tistimi, na katere le-te vplivajo,

- pristranskost managementa, podkrepljena s prekomernim poudarjanjem preteklih dejavnikov uspešnosti, zaradi česar se management nagiba k ponavljanju tistega, kar se je v preteklosti pokazalo za uspešno, ne glede na spremembe v okolju organizacije.

Pomembnejših zadev v managementu zato ne kaže obravnavati naključno, temveč načrtno (Biloslavo 2008).

Posledice operativnega odločanja so operativne odločitve, katerih cilj je izvajanje vsakodnevnih aktivnosti, ki gledano kot celota, vodijo k uresničevanju strateških ciljev. Običajno jih izvajajo nižje vodstvene strukture. Operativno odločanje je med temi oblikami (strateškega, taktičnega in operativnega odločanja) najbolj definirano. Zato se ga da pogosto opisati s poslovnimi opravili. Hitrost izvajanja operativnih odločitev se razlikuje med posameznimi poslovnimi primeri, skupno vsem primerom pa je, da so odločitve hitre (od nekaj sekund do nekaj ur). Primeri operativnih odločitev so naročanje materiala, odobranje kreditov posameznim strankam ali predlaganje storitev na podlagi pretekle uporabe le-teh.

Mnoge organizacije ne vsebujejo izrazitih hierarhičnih nivojev oziroma v svojem organigramu ne vsebujejo srednjega managementa. V takšnih primerih se običajno taktične in operativne odločitve združijo v en nivo odločanja. Za njihovo izvajanje skrbi nižji management in/ali skupine zaposlenih (Kucler 2007).

2.3.1 Strateško odločanje in strategije kot ustvarjalne odločitve

Strategija je v praktičnem pojmovanju način za doseganje ciljev (Tavčar 1995). Ti se morajo dosežati v razmerah zveznega razvoja (potek iz preteklosti v sedanost in v bodočnost brez večjih sprememb na temelju dosedanjih trendov) z vodili in pravili ciljnega obnašanja. Če gre za večje spremembe bodisi v okolju ali v podjetju, pa so za odzivanje nanje potrebne strategije in strateško odločanje, s katerim opredelimo strateške cilje, sredstva, potrebna za uresničevanje ustreznih postopkov za dosego ciljev. Če ne gre za burne spremembe, pravzaprav ni ostre ločnice med pravili obnašanja in tipskimi strategijami. Tipske strategije so pogosto izražene v portfoliju matrik. So neke vrste vzorci vedenja, ki jih je mogoče prilagajati situacijam in jih programirati. Če so spremembe velike in burne, pa je potrebno ustvarjalno oblikovanje strategij (Kralj 2003).

Potrebno je znati spoznati pomembnost sprememb, ki zahtevajo bodisi nove strategije in strukture ali pa celo novo snovanje politike. Če nastopijo korenite spremembe okoliščin, na katerih so zasnovane dosedanje strategije, je treba te prilagoditi novim stanjem, oziroma jih zasnovati na novo. Ob izredno velikih spremembah je treba preizkusiti dosedanje temeljne cilje podjetja in morda znova zasnovati politiko podjetja. Vedeti pa je treba tudi, da razvoj

vedno prinaša spremembe in je zato ob razvojnem planiranju potrebno planirati tudi strategije (Kralj 2003).

Pobude za nove strategije in preizkus starih so dvojne (Kralj 2003):

- vsakokratne strateške spremembe (usodne ali pomembne) v okolju in v podjetju zahtevajo spremembe strategij,
- razvojna politika z novimi zelenimi situacijami (cilji) pomeni praviloma tudi take spremembe, ki večkrat zahtevajo nove strategije.

V zasnovi strateškega odločanja izhajamo iz politike podjetja in politik tistih podjetij ter drugih organizacij in združb v okolju, ki lahko vplivajo na politiko in delovanje našega podjetja. Pri tem upoštevamo vse sestavine politike vodenja: interese udeležencev, filozofijo in subkulture, zamisli z vizijo in poslanstvo s smotri in cilji ter ciljno usmerjanje (vodila in strateško odločanje). Na temelju dobre informiranosti o stanjih, težnjah in razlikah, zlasti na ključnih področjih politike (minimalno potrebno, zeleno in največ možno) se je mogoče pri večjih spremembah, s scenariji in portfoliji rešitev, hitro odzivati z novimi strategijami in strukturami, pri zelo velikih in usodnih spremembah pa tudi z novo politiko.

Odločanje pa lahko razvrščamo tudi na drugačen način, kar obravnavam v naslednjem poglavju.

2.3.2 Razsežnosti in področja odločanja v podjetju

Odločitve v podjetju je mogoče razvrščati na več načinov. Ena izmed možnih izbir je delitev na managerske, nemanagerske in izvajalne strokovno tehnične odločitve (Kralj 2003).

- Managerske odločitve lahko ločimo, na tiste o vodenju poslovanja in tiste o vodenju ljudi v poslovanju za doseganje izidov. Dostikrat pa so istočasne. Lahko jih delimo tudi na managerske odločitve na različnih ravneh in v razsežnosti celote ali delov podjetja, navznoter oziroma glede na okolje. Pri tem je osrednja delitev na odločanje splošnega managementa, ki združuje delo podjetja in se povezuje z okoljem, ter na odločanje funkcijskih dejavnostnih in drugačnih odgovornostih posameznih enot kot zaokroženih delov podjetja, ki ustvarjajo izide ali pa prispevajo k nastajanju izidov. To nam dovoljuje tudi ločevanje odločanja v odločitve o opredmetenju politike v okvirih upravljalških usmeritev, ki poteka na ravni vršnega managementa ter udejanjanja politike podjetja, ki poteka na vseh ravneh managementa. Logično sledi nadaljevanje odločanja v strateškem managementu kot strateško odločanje ter v izvajalnem managementu z izvršilnim taktičnim in izvajalnim odločanjem.
- Nemanagerske določitve se udejanjajo kot oblastniške oziroma lastniško upravljalške odločitve na področju upravljanja podjetja. Če izhajamo iz upravljanja in managementa lahko govorimo tudi o izvornih upravljalških odločitvah in iz teh izvedenih managerskih

odločitvah ter iz njih dalje izpeljanih izvajalnih odločitvah v razsežnosti strokovnega tehničnega odločanja za izvedbo procesov.

- Lastniško upravljalne odločitve sprejemajo lastniki ali oblastniki (če je lastnik država) in po njihovem pooblastilu tudi upravljalci. Nanašajo se na podjetje in njegov razvoj zelo pomembne zadeve, kot so osnove podjetja, usmerjanje podjetja s širokimi okvirji politike in nadziranje managementa v poslovanju in razvoju s sočasnim nadzorom izidov podjetja, odločanje o spajanju podjetja in prenehanju delovanja.

Zgoraj navedeno vodi k ločevanju odločitev po managerskih ravneh odločanja, in sicer v (Kralj 2003):

- Odločitve vršnega managementa in v tem okviru tudi vršne funkcijske managemente (trženje, proizvodnja, finance, računovodstvo, kadri, logistika, varovanje, informiranje itd.).
- Odločitve srednjega managementa odgovornostnih enot (strateške poslovne enote, naložbene enote, izidne enote ipd.).
- Odločitve nižjih ravni vse do delavnic in delovnih mest, kjer so odločitve ponavadi izvajalno tehnične narave.

Managerske odločitve lahko ločimo tudi po pomenu, času, jasnosti, vsebini in po povezanosti (Kralj 2003):

- Po pomenu gre za izvirne podjetniške politične (interesne) odločitve, ki so temeljnega značaja. To so strateške odločitve, ki so usodnega pomena in se pojavljajo bodisi v hitro spreminjajočih se situacijah, ali pa imajo razvojni značaj, ter za tekoče taktične in izvajalne odločitve.
- Z vidika časovnega razdobja so odločitve lahko trajnejše, med te spadajo, dolgoročne, srednjeročne, kratkoročne ali sprotne. Po pogostosti pa se delijo na redne, pogostejše, občasne in enkratne.
- Po jasnosti so odločitve strukturirane in nestrukturirane. Strukturirane odločitve so jasno opredeljene in jih je mogoče programirati ali pa zanje obstajajo rutine (pravila obnašanja). Nestrukturirane so težko razumljive, skorajda zmedene, določiti jih je mogoče na ustvarjalni način, z novimi rešitvami.
- Po vsebini so lahko odločitve ustvarjalne s proučenimi posledicami odločitve (vnaprejšnja in povratna informacija), programirane (proučene in izdelane po modelih) in rutinske (ponavljajoče se po navodilih in pravilih ciljnega obnašanja).
- Po povezanosti so odločitve lahko neodvisne, brez vplivanja od znotraj ali od zunaj, ter odvisne kar pomeni, da na njih vplivajo zaposleni v podjetju iz višje ravni.
- Končne odločitve so lahko medsebojno odvisne. Tako pretekle odločitve pogojujejo bodoče. Ločimo pa tudi medsebojno nepovezane odločitve, ki pa so redke, saj na določene odločitve, za katere že vemo, vplivajo odločitve sprejete pred njimi.

Skozi zgodovino so se razvili različni teoretični modeli odločanja, ki jih opisujem v naslednjem poglavju.

2.4 Racionalni model odločanja

Modeli odločanja se se pojavili zelo zgodaj pri razvoju teorije odločanja. Sprva se je izoblikovala dilema med racionalnostjo in intuitivnostjo pri odločanju.

O logičnih in nelogičnih procesih pri odločanju je konec tridesetih let pisal že Chester (1966). Njegova osnovna teza je bila, da managerji pogosto ne morejo odločati kot znanstveniki, na podlagi urejene racionalne analize, ampak to počnejo na podlagi intuitivne presoje.

Taggart Robbey in Taggart (1982) so na podlagi proučevanja funkcij možganov ugotovili, da je kakovostno odločanje potrebna kombinacija logične analize in subjektivne presoje. Spet drugi, npr. Draft in Marcic (v Potočnik 2005) zatrjujejo, da naj bi bilo odločanje predvsem racionalno in čim manj čustveno.

2.4.1 Racionalnost pri odločanju

Na splošno si vsi želimo, da so naše odločitve racionalne – njihova osnova naj bo razumno razmišljanje, logika, objektivni dejavniki z vsemi pomembnimi faktorji in možnimi alternativami tako, da pridemo do končne odločitve na nek sistematičen način. Najbolje bi bilo, če bi odločitve temeljile na kvantitativnem načinu, ki je podprt z neko analitično metodo, s katero izračunamo in dokažemo, da je rešitev optimalna.

Popolnoma racionalna odločitev je najboljša rešitev ob upoštevanju vseh relevantnih faktorjev. To je dosegljivo, če so zadovoljeni naslednji pogoji (Vila in Kovač 1997):

- cilji sistema so jasni in objektivno določeni,
- znane so vse alternative, s katerimi razpolagamo za reševanje nekega problema ali za doseganje nekega cilja,
- znotraj vsake alternative, s katero razpolagamo pri reševanju nekega problema, so vsi vplivni faktorji in spremenljive količine,
- vsem alternativam je mogoče določiti končni merljiv rezultat,
- vse vplivne faktorje je mogoče prikazati kvantitativno,
- vsem faktorjem in spremenljivkam, ki niso zanesljivi, je mogoče določiti objektivno verjetnost,
- potrebno je izključiti vsa individualna in skupinska preferiranja oziroma naklonjenost do neke določene rešitve,
- možno je zagotoviti popolno objektivnost v procesu analize in pripravljanja odločitve.

Iz zapisanega izhaja, da je v tem primeru vse, kar je povezano z okoljem, poznano do popolnosti, in da so cilji sistema jasni in določeni.

2.4.2 Kvantitativne metode in modeli

Pri odločanju si managerji pomagajo z najrazličnejšimi metodami in modeli, ki jim razpoložljive podatke o problemu prikažejo v obliki uporabnih informacij. Rozman (2002) za modele pravi, da so neka pojmovna analogija, ponavadi fizičnega ali matematičnega značaja, ki se uporabljajo pri empiričnem raziskovanju. Razreševanje problemov z uporabo strokovnih in znanstvenih metod poteka po normativni teoriji, ki je bolj kvantitativnega značaja.

Na kratko navajamo pomembnejše metode in kvantitativne pristope k reševanju problemov in odločanju, kot jih deli Biloslavo (2008):

- Linearno programiranje je kot matematična metoda za iskanje optimalnih rešitev za probleme odločanja uporabno takrat, ko je omejitve problema in namensko funkcijo možno zapisati v linearni obliki. Za razreševanje problemov z več neodvisnimi spremenljivkami je izpeljana simpleks metoda in tudi nekatere druge. Dodane so determinante in matrike.
- Teorija iger vodij je uporabna za poslovno odločanje kot način iskanja in preverjanja načinov za doseganje ciljev (pojmovano kot strategije) ter zato potrebnega ravnanja (vedenje, obnašanje).
- Metode napovedovanja (prognoziranja) stanj v okoljih (npr. makroekonomskih kazalnikov, tehnoloških sprememb, obsega povpraševanja) so uporabne skupno s kvalitativnimi in kvantitativnimi načini (delfi metoda in druge skupinske ocene, časovne vrste, regresije).
- Teorija čakalnih vrst strežbe (uporabniki storitve, strežniki, strežna mesta) s cenami učinkov in stroški časa.
- Razumno poslovanje z zalogami za optimiranje obsega naročila, točke ponovnega naročanja in razumno vezanje sredstev v zalogah in potrebnih stroškov. Tudi ABC analiziranje (A zelo pomembno, B pomembno, C obrobno) ter raba Paretovega načela (80:20).
- Računovodski izkazi in kazalniki izvedeni iz računovodskega spremljanja sedanosti, preteklosti in bodočnosti kot podlaga za odločanje z računovodskim proučevanjem, analiziranjem in planiranjem. Pomembna orodja so povezovanje kazalnikov in prag rentabilnosti.
- Metode za ocenjevanje naložb v zmogljivosti kot so neto sedanja vrednost in notranja stopnja donosnosti.
- Metode za planiranje in nadziranje projektov z mrežnimi diagrami (CPM, PERT). Povezujejo dejavnosti, ki so del projekta; projekt je enkratna velika naloga, v okviru

katere se opredeli časovna zaporedja, ocenjuje potreben čas in stroški, usklajuje ljudi in sredstva za izvedbo.

- Krivulja izkušenj (tudi krivulja učenja) je primerna za odločanje o novostih (nova tehnologija, novi postopki), ki temeljijo na osnovi zniževanja stroškov in povečevanja učinkovitosti s pridobivanjem spretnosti in izkušenj.
- Simulacije, kot – ponazarjanje delovanja stvarnega sistema prek njegovih delnih ali omejenih funkcij, s podrobnejšim obravnavanjem metode Monte Carlo.
- Sistemska dinamika za ponazarjanje delovanja poslovnih sistemov (podjetij), ki se izvaja na temelju simulacijskega modela in simuliranja.
- Portfolio analiziranje s tržnimi razmerji (delež tržišča, ras, privlačnost tržišča, zmožnost podjetja, zrelost tržišča, konkurenčni položaj), skupaj z uporabo SWOT analiziranja in zamisli o življenjskih cikliih.
- Scenarij kot orodje napovedovanja in tudi podlaga za simuliranje.
- Veriga vrednosti za merjenje konkurenčnosti podjetja preko znanih dejavnosti podjetja za ustvarjanje učinkov.

2.4.3 Omejeno racionalni model odločanja

Za sprejemanje večine odločitev so metode kvantitativnega modela sporne in kot najpomembnejše je potrebno opozoriti, da okolje ni nikdar povsem poznano, ali precizneje povedano, v svetu je zelo malo dogodkov, ki imajo popolno verjetnost ($P=1$). Verjetno takšnih dogodkov sploh ni, ob tem pa se lahko pri vsakem dogodku dogodi kaj nepričakovanega (Vila in Kovač 1997).

Zato se soočamo z ovirami racionalnega odločanja, ki so zlasti (Vila 1995):

- mnoge situacije in problemi, ki se pojavljajo, niso kvantitativne narave,
- vseh alternativ nikoli ne poznamo,
- vse variable znotraj posameznih alternativ niso poznane,
- mnogim variablam je nemogoče pripisati kvantitativne vrednosti in je nemogoče opredeliti njihove objektivne verjetnosti,
- v praktičnem življenju ni dovolj časa za vse analize, ki so eventualno lahko na razpolago,
- vrednostni sistem pri posameznih spremenljivkah variira,
- obstajajo skupinska in individualna preferiranja,
- percipiranje istih informacij pri posameznikih variira, zato je interpretiranje le-teh različno.

Iz zapisanega izhaja, da se lahko le redko odločamo popolnoma racionalno. Vila in Kovač (1997) trdita, da je racionalnost pri odločanju na splošno omejena in zato vpelje pojem omejena racionalnost. To pomeni, da tisti, ki odloča, nima popolnega znanja potrebnega za rešitev problema, ki je pred njim, zato je to znanje omejeno. To znanje pa nekje tudi obstaja, a

ne vemo kje, ali pa nimamo zadosti časa, da bi ga odkrili. Zato namesto optimalnih odločitev sprejemamo zadovoljive odločitve in potemtakem namesto nekaterih optimalnih, ki smo jih nameravali doseči, dosegamo zadovoljive cilje.

Vila in Kovač (1997) pravita, da pride do mnogih odločitev na hitro, na podlagi omejenega znanja, ko ni znamenj, da bi tisti, ki odloča, začel razmišljati, da ne more razložiti procesa, s pomočjo katerega je prišel do svojih sklepov.

Pri tem gre zelo pogosto za ocene, podane na osnovi določenega občutka za situacijo. To je nekakšen skok med inkubacijo in inspiracijo, pri katerem gre za slutnjo, da je odločitev pravilna.

2.4.4 Interesni model odločanja

Ko govorimo o interesih pri odločanju moramo najprej spoznati udeležence, ki imajo pri tem vsak svoj interes. To so zaposleni v organizaciji oziroma podjetju, kot tudi zunanji deležniki.

Sestavine politike podjetja

Kot piše Kralj (2003) so udeleženci podjetja naslednji:

- podjetneži, lastniki in upravljalci,
- zaposleni (in sindikati),
- tržni udeleženci,
- finančni udeleženci,
- javne finance (in družbena struktura),
- javnost,
- država,
- podjetje kot sistem.

Interesno vedenje udeležencev izhaja iz zanimanja pričakovanih koristi udeležencev podjetja v podjetju. Vsak udeleženec izhaja prvenstveno iz lastnega interesa, upoštevati pa mora interese drugih in tudi interes podjetja. V interakciji nastajajo skupna izhodišča za vodenje politike, lahko celo kot trajnejši vzorec, uvrščen v filozofijo podjetja in sprejet v subkulturah udeležencev podjetja. Udeleženci podjetja so (a) odločevalci kot osebki politike in (b) tisti, ki vplivajo na podjetje ali pa se mu prilagajajo. Prvi so predvsem lastniki, upravljalci in managerji, v razmerah soupravljanja tudi zaposleni. Drugi pa izhajajo iz tržnega in drugega zunanjega okolja (kupci, dobavitelji, konkurenti, financerji, družbene dejavnosti ipd.) pa tudi iz notranjega okolja struktur organiziranosti in zaposlenih (Kralj 2003).

Zavedati se moramo, da je začetek v posamezniku in njegovih koristih (interesih). Ta nasprotuje drugim zaradi svojih interesov: jih prisili, če je dovolj močan, jih zmanipulira, prepriča ali pa se pogodi in napravi kupčijo. Prisila in manipuliranje povzročata nasprotovanje; na drugi strani pa lahko prepričevanje namesto manipuliranja vodi tudi k sodelovanju in zavezništvu, a le, če je zasnovano na argumentih. Posebno uspešna pa so lahko pogajanja in poštena kupčija (Kralj 2003).

Smoter podjetja je zadovoljevanje interesov udeležencev. Zato je podjetje združba za zadovoljevanje interesov na določenih področjih: vsak udeleženec pričakuje od delovanja podjetja korist zase, zato skuša nanj vplivati, v njem deluje ali z njim sodeluje. Obenem pa vsi tekmujejo ali sodelujejo z drugimi podjetji in organizacijami. Pri podjetju prevladujejo tveganja in tržna razmerja, ustvarjanje tržnih in uporabnih vrednosti, trženje in delitev vrednosti, pa tudi druge koristi, ki pokrivajo gmotne in duhovne potrebe udeležencev. Poudariti je treba, da velja za interese (koristi) enaka hierarhija kot za potrebe: od nižjih eksistenčnih in gmotnih do višjih duhovnih, in od posamičnih osebnih, privzetih od drugih do skupinskih. Dobršen del posamičnih interesov je mogoče uresničiti le v okviru skupnih interesov. Razlog za obstoj in razvoj podjetja je pravzaprav v skupnih interesih udeležencev. V okviru podjetja so ta opredeljena kot: zamisli, vizija, poslanstvo in smotri v trajnejši časovni razsežnosti pa temeljna politika s cilji razvojne in tekoče politike. Pomembno pa je tudi bistvo, ki se izraža v dejavnostih podjetja in kot tisto, kar se mora dosežati (Kralj 2003).

Razsežnosti politike podjetja

Podjetje nastane na temelju podjetniške zamisli nekega poslovneža ali skupine podjetnikov kot njihov interes, torej pričakovana korist gmotnega pa tudi duhovnega oz. idejnega značaja. Podjetnik je lahko sam lastnik, lahko si kapital izposodi ali pa izbere finančne vlagatelje, da vložijo kapital. Prav tako zbere sodelavce, managerje in zaposlene ter jih, vsaj nekatere, navduši za podjetje. Podjetje osnuje in začne poslovati kot obstoječe podjetje, lastniki pa se pojavijo kot upravljalci, ki usmerjajo podjetje z okviri politike podjetja in nadzirajo managerje, ki jim zaupajo vodenje poslovanja in razvoja. Okviri politike podjetja obsegajo tudi zamisli o podjetju, vizijo, poslanstvo in smotre, kar so bistveni elementi politike podjetja, postavljeni na osnovi razvojne politike s smermi razvoja. Opredeljujejo razvoj temeljnih ciljev na osnovi tekoče politike, ki opredeljuje tekoče temeljne cilje. Strokovna priprava osnov ter njihovo kasnejše konkretiziranje pa je bolj stvar managementa, ki jih upravljalci pretehtajo in o njih odločijo na temelju svojih koristi (Kralj 2003).

Udeleženci po njihovi vlogi do podjetja ali v podjetju

Lastniki in upravljalci osnujejo podjetje, ga imajo v lasti in ga upravljajo. Ni nujno, da so vedno v vseh treh vlogah, čeprav je to pričakovano. S svojim kapitalom ali s kapitalom lastnikov, oz. vlagateljev osnujejo podjetje in ga vodijo kot trajno delujoče podjetje (*going concern*). Njihov interes je dvojen – uresničevanje podjetniške zamisli kot izziva samim sebi in pridobitne dejavnosti na sploh. Lastniki vlagajo svoj denar premoženje podjetja s pričakovanjem, da bo naložba varna, zavedujoč se podjetniškega tveganja, ter se nadejajo da se bo njihovo premoženje povečevalo. Pričakujejo pa tudi, da bodo prejeli izplačila iz izida (delež v dobičku, dividende ipd.), ki so praviloma višja ob večjem tveganju, kot pri manj tveganih naložbah (bančne vloge, državni vrednostni papirji itd.). Lastniki imajo na temelju vloženega kapitala tudi pravico do upravljanja, so torej upravljalci, ki določajo okvire politike podjetja (temeljne, razvojne in tekoče) v zamislih, smotrih, poslanstvu, viziji in smereh razvoja ter poslovanja. Oni tudi nadzirajo management, ko so mu zaupali izvrševanje in izvajanje. Upravljajo lahko neposredno kot člani upravljalnih organov, ali pa za to določijo izbrane upravljalce. Ti so včasih lahko tudi nelastniki, vendar s primerno sposobnostjo in znanjem upravljanja. Kot soupravljalci se lahko pojavljajo tudi zaposleni ter poslovni partnerji bodisi odjemalci ali kooperanti. Interes upravljalcev je usmerjati podjetje tako, da bo uspešno ter da bodo izidi omogočali povečevanje premoženja, delež v izidu in zadovoljevanje koristi (interesov) drugih udeležencev. Za upravljalce je lahko to tudi osebni izziv, ki jim omogoča, da se dokazujejo v upravljanju. Nekateri lastniki, zlasti tisti, ki prepustijo upravljanje drugim, pa se vedejo zgolj kot rentniki, ki pričakujejo donos. Upravljalci, ki niso lastniki, v svoji vlogi zagotovo vidijo velik izziv in se hočejo izkazati s tem, da usmerjajo podjetje tako, da je uspešno in da uresničujeta interese udeležencev (Kralj 2003).

Težnja, da bi uresničili lastne interese, vodi k interesnemu vedenju nasproti drugim udeležencem, ki bi jih radi pridobili za svoje cilje. Glede na posamezne ukrepe ali skupke ukrepov lahko govorimo o interesni akciji (v literaturi tudi politični akciji), ki jo lahko opredelimo takole: Politična akcija se dogaja, ko nek udeleženec, ki je spoznal, da je doseganje njegovega cilja odvisno od ravnanja drugih udeležencev v situaciji, začne z akcijo proti drugim, da bi zagotovil, da bodo tako doseženi njegovi lastni cilji. V tem dogajanju sta prisotna najmanj dva udeleženca, pogosto pa jih je več, saj interesna akcija lahko poteka med posamezniki, skupinami, organizacijami ter v organizaciji oziroma pri vseh hkrati. V interesni akciji oz. vedenju gre za vplivanje enega in odzivanje drugega. Vpliv izhaja iz moči in se uresničuje v spodbujanju (motiviranju), odziv pa je odgovor drugega na vpliv. Moč na drugi strani pa je zmožnost vplivanja in se izraža z uspešnim vplivom. Odzivi so lahko uklonitev (udeleženec sprejme vpliv, ker mu tako kaže, ni pa s tem zadovoljen), istovetenje (enačenje z vzornikom) ter privzetje (udeleženec sprejme ponujeno za svojo zamisel) (Kralj 2003).

Kot pravi Kralj (2003), so načini izražanja moči lahko naslednji:

- Moč prisile oziroma fizična moč je sila (moč silaka, vojske, policije itd.). Metoda prisile je grožnja s silo. Primer: A uporabi prisilo nasproti B, da B napravi to, kar hoče A. Ta oblika izziva odpor.
- Moč nagrajevanja, tudi moč posedovanja resursov, ali tudi korenček in palica (nagrade in kazni), možnost ali zadrževanje napredovanja, prejemki, status, obrobne koristi ipd. Primer: A se dogovori z B (menjava, dogovarjanje, odškodovanje), da mu nekaj da, če bo ravnal tako kot želi A. Za B mora biti nadomestilo nekaj, kar je vredno napora ali izdatka. Metoda ne izziva odpora, razen če gre za "kupovanje človeka.«
- Moč položaja (legitimna moč), ki jo ima oseba na določenem položaju, dokler je na tem položaju. Temelji na pravici uporabe moči resursov ali prisile. Oseba ima dostop do informacij, odloča in ukazuje, ima pravico organizirati. Primer: A določa pravila in postopke za ravnanje B-ja. A mora imeti pravico to početi in sredstva, da to uveljavi. Ta moč ni priljubljena, je pa upoštevana.
- Moč znanja (strokovna moč) temelji na znanju oziroma strokovnosti osebe, ki jo uporablja. Poteka kot prepričevanje na temelju dejstev in dokazov. To je cenjena in priljubljena oblika moči.
- Moč izgleda in osebnosti (referenčna moč) je dana karizmatičnim osebam, ki z zgledom in osebnostjo privlačijo (imajo šarm, magnetizem), takim osebam ljudje zaupajo in so nad njimi preprosto navdušeni. Ta oblika moči je sama po sebi privlačna.
- Interesna moč izhaja iz usklajevanja in povezovanja interesov za doseganje sinergije (večji uspeh zaradi sodelovanja). Ta oblika moči je ugodna potem, ko udeleženci dojamajo njeno koristnost.
- Moč okolja izhaja iz življenjskih danosti, ki se sicer lahko spreminjajo, praviloma na bolje. V ospredju je ozračje (klima) med ljudmi. Ta moč se zdi samoumevna.
- Negativna moč pomeni uporabo neke moči za preprečitev doseganja ciljev, zaviranje, zavladačevanje, nagajanje, preusmerjanje ipd. največkrat v korist nekoga drugega. Ta metoda je dostikrat nemoralna.

Kljub raznolikosti metod moči in njihovi jakosti, pa moč kot taka pogosto ni dovolj za učinkovito vplivanje, kajti zanj je potrebno imeti tudi znanje. V naslednjem poglavju zato opisujem prednosti in slabosti analiznega odločanja.

2.4.5 Prednosti in slabosti analiznega odločanja

Rutinsko odločanje se opravlja normativno (po določenih pravilih). Analizno odločanje pa poteka na temelju znanja odprtega proučevanja stvari v bolj zapletenih okoliščinah.

Jedro analiznega obvladovanja je odločanje, ki temelji na uporabljanju strokovnih znanj in temelji na induktivnem sklepanju iz posameznega na splošno. Kot trdi Tavčar (2008) pri analiznem odločanju obstaja vrsta parametrov, ki odločajo o kakovosti odločitve, ti so:

- kakovost odločanja raste s povečevanjem števila raziskanih dejstev in primerov,
- relevantna dejstva so pomembnejša za kakšen pojav od slučajnih ali za pojav nepomembnih,
- induktivni sklep je kakovostnejši, če je njegov pomen preverjen in verificiran,
- induktivni sklep je kakovostnejši, če temelji na splošnih načelih znanstvene metodologije.

Tavčar (2008) trdi, da je relevantnost dejstev odvisna od vidika, ki ga oseba izbere. Le idealno obvladovanje bi temeljilo na popolni indukciji. Indukcija je lahko popolna, če temelji na popolnem poznavanju vseh sestavin; tedaj so dobljeni sklepi resnični, saj je nesporno točna resničnost spoznanj, ki jih tako dobimo o raziskovani zadevi. Kot pravi Zelenika (2000) pa je indukcija nepopolna takrat, če snuje sklepe na osnovi omejenega znanja o sestavinah. Tavčar (2008) k temu dodaja še pomembnost poznavanja povezav med sestavinami in sinergijskimi lastnostmi, ki nastanejo zaradi njih.

Tavčar (2008) pravi tudi da induktivni pristop, ki vodi od posameznega k splošnemu in ki splošno velja v determiniranih tehničnih sistemih, ni uporaben v organizacijah, ki so delno živi, nedeterminirani družbeni sistemi: ljudje niso stroji, potrebe, interesi in vrednote niso zobniki ali mikroprocesorji. Tavčar (2008) pa dodaja da se ljudem bliža premislek po izkušnjah, ki pa zastarevajo.

Torej preostane samo ustvarjalno odločanje. Po mnenju Tavčarja (2008) to temelji na zamislih, ki vznikajo iz uma ljudi. Posameznik ne more zanesljivo presoditi kakovost, pravilnost ali koristnost svoje zamisli, saj bi presojal subjektivno, do objektivne presoje pa vodi le analiza pot, a jo izključuje kompleksnost. Zato kaže zamisel kritično preveriti, dopolniti in sprejeti ali pa zavreči v ustvarjalni, dovolj izkušeni in strokovno podkovani skupini, ki deluje kot tim. Tavčar (2008) pa to imenuje sinergijsko sodelovanje.

V načelu naj bi bilo urejanje vsake kompleksne zadeve analizno; takšne zadeve so redko enake in se še redkeje ponavljajo, zato kaže obravnavati vsako posebej. V realnosti pa kompleksnost vedno znova presega zmožnosti za analizno urejanje, pa naj bodo to miselni procesi ljudi, ali bodisi zmogljivosti računalnikov (Tavčar 2008).

Področje in vsebine analiziranja

Posebno pozornost je potrebno nameniti področju in vsebini analiziranja. Kot pravi Kralj (2003) naj analiziranje obsega učinkovitost (razmerje med izidi in vložki) in uspešnost

(razmerje med izidi in zastavljenimi cilji organizacije v obdobju). Kakovost poslovanja podjetja obsega tržno vrednost, in donosnost na eni ter javno mnenje o podjetju na drugi strani, uspešnost poslovanja podjetja pa se kaže predvsem kot donosnost in tržna vrednost, uglednost pa kot javno mnenje o podjetju.

Omejitve analiznega odločanja

Kompleksnost zadev mnogokrat preseže zmogljivost človekovega uma in zmogljivost informacijske tehnologije za analiziranje po induktivni poti. Zato je analiziranje omejeno na sorazmerno enostavne zadeve ali na modele, ki kompleksnost poenostavljajo na obvladljivo mero. Značilni so modeli za računovodsko analiziranje uspešnosti in modeli učinkovitosti delovanja organizacije. Ker takšno analiziranje zajema le ozek pogled na realnost, lahko vodi do zmotnih presoj in odločitev (Tavčar 2008).

Pretirano analiziranje vodi v "paralizo zaradi analize", ali pa omaga pred kompleksnostjo zadeve. Tedaj je bolje opustiti analiziranje in ustvarjalno zasnovati odločitve. Analizno odločanje večinoma porablja več sredstev, časa in drugih zmožnosti organizacije kot rutinsko, zato kaže ob njem vselej preveriti, ali za takšno zadevo že ne obstaja vsaj okvirni rutinski postopek (Tavčar 2008).

Kjer analiziranje omaga pred kompleksnostjo zadeve, pred časovnimi omejitvami ali omejenimi sredstvi in drugimi zmožnostmi organizacije, management uporablja intuitivno analiziranje. Sicer pa tudi na videz čisto analizno odločanje vselej vsebuje tako sledi rutinskega odločanja (v organizaciji predpisane ali uveljavljene metode analiziranja), kot tudi sledi intuitivnega odločanja, ki se kažejo zlasti takrat, ko odločevalci izbirajo med mnogimi analiznimi pristopi, metodami in modeli (Tavčar 2008).

3 PSIHOLOŠKI IN SOCIOLOŠKI VIDIK ODLOČANJA

To poglavje je namenjeno pojasnjevanju pomembnosti čustev in kognitivne inteligence za odločanje. Poleg tega proučujem odločanje v management z vidika posameznikovih osebnostnih lastnosti na eni strani ter potek odločanja v skupini na drugi. Opredeljujem pomen kulture in sodobne informacijske tehnologije pri procesu odločanja sodobnega managementa. Kljub velikemu razmahu in globokih spremembah na vseh področjih gospodarstva in odločanja, ki jih prinaša informacijska tehnologija, pa ob koncu ugotavljam, da bo dovršen del odločitev potekal na podlagi splošnih znanj in predvsem intuicije.

3.1 Kognitivna inteligenca in odločanje

Empirične raziskave kažejo, da je splošna inteligentnost še vedno eden najboljših prediktorjev za uspeh managerja. Pomeni sposobnost obdelovanja informacij na nov način, zato je nujna za delovanje voditelja, ki se večino časa giblje na meji neznanega in negotovega. Voditelj mora biti inteligen, da lahko pravilno dojame naravo in posebnosti izzivov. Več kot 200 empiričnih študij je potrdilo, da obstaja povezava med inteligenco in učinkovitostjo vodenja ter da bolj inteligentni voditelji v povprečju hitreje napredujejo in dosegajo boljše rezultate kot manj inteligentni (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003).

Inteligentnost je potreben pogoj. Brez zadostne mere inteligentnosti je skoraj nemogoče postati voditelj ali napredovati v podjetju. Toda inteligentnost sama še ne naredi dobrega voditelja (Hočevar, Jaklič in Zagoršek 2003).

Z vedenjem ljudi v podjetju in drugih udeležencev ter z managerskim odločanjem je tesno povezano vprašanje inteligence, ki jo med drugim lahko pojasnimo tudi z obema možganskima polovicama.

V (SSKJ 1994) zasledimo naslednjo razlago inteligence: "Inteligenca je pojasnjena kot nadarjenost za umske dejavnosti.« Vendar to pojasnilo ne pokriva celotnega področja, ki ga obsega inteligentnost.

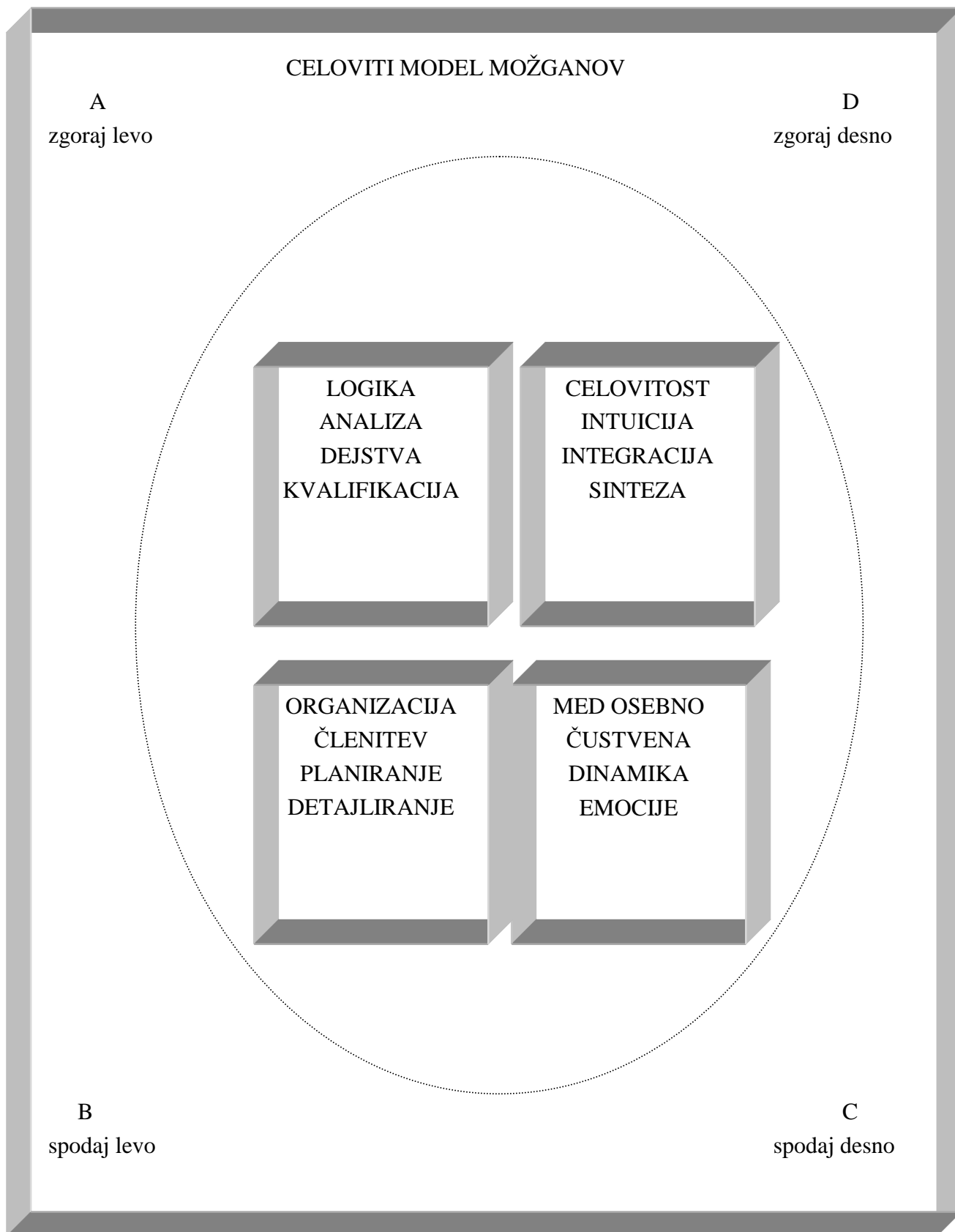
Kralj (2000) navaja, da vsebuje inteligentnost posameznika, ki ima svoj prirojeni in pridobljeni del, skupek lastnosti, nagnjenj in sposobnosti na več različnih področjih, ki nas vodijo k desetim oblikam inteligentnosti. Oblike inteligentnosti so: verbalna, matematična, analizna, telesna, glasbena, vizualna, medosebna, notranje osebna, podjetniška, intuitivna in odmišljena oz. shematična.

Inteligenco se največkrat deli na razumsko in čustveno. Za managerja kot odločevalca v vodenju poslova in vodenju ljudi k izidom sta pomembni obe obliki inteligence. O razumski inteligenci vemo kar dovolj in jo znamo rabiti. Manj pa vemo o čustveni inteligenci.

Kralj (2000) ugotavlja, da se na temelju razumske inteligence sicer lahko dosega uspeh, vendar je bolje, če pri tem za sodelovanje pridobimo sodelavce in druge udeležence podjetja.

3.1.1 Človekove naravne sposobnosti pri odločanju

Ljudje se rodimo z nekaterimi naravnimi lastnostmi, ki ravno tako kot različne oblike inteligentnosti, vplivajo na kakovostnejše odločanje. Na podlagi tega Herrmann (1996) pri razlaganju človekovih naravnih sposobnosti oziroma usmerjenosti za odločanje izhaja iz delitev možganov na štiri velika polja A, B, C, D, kot je prikazano na sliki 13. Tem poljem pripisuje naravne sposobnosti za različne načine razmišljanja in iz tega tudi sposobnosti za delo.



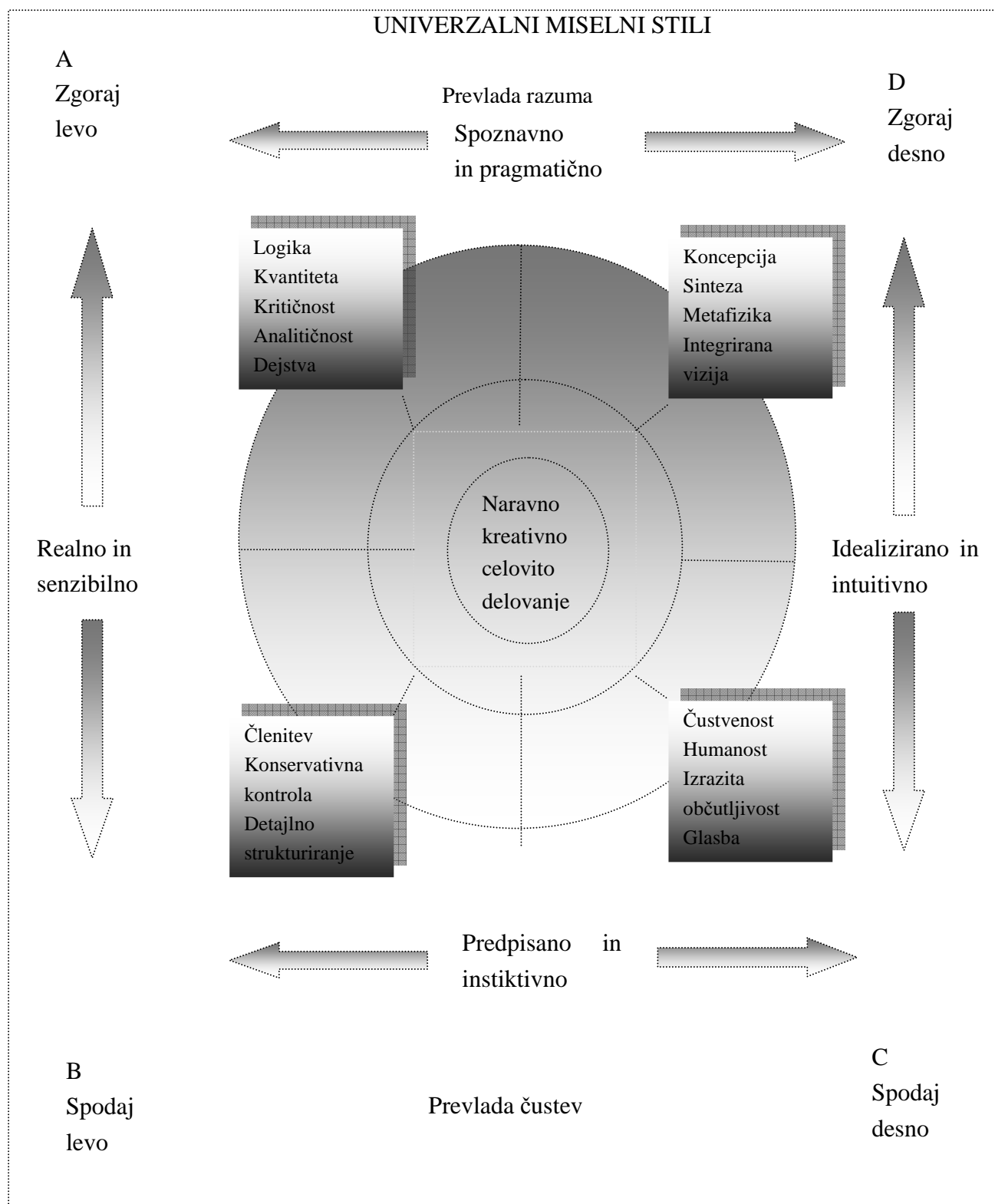
Slika 13: Področja delovanja možganov

Vir: Herrmann 1996.

Različna polja dajejo posamezniku različne sposobnosti. Polje A je predel, kjer se izvaja predvsem analitičen način razmišljanja, polje B daje sposobnosti organizacije, detajliranja in planiranja, polje C je pomembno za razumevanje ljudi, medsebojnih odnosov, polje D, pa daje celovito vizijo intuicij in sintezo.

Seveda so to le najbolj grobe in osnovne usmeritve. V odvisnosti od ocen intenzivnosti po področjih A, B, C, D dobimo nešteto možnih kombinacij in s tem osebnostnih profilov (Herrmann 1996).

O delitvi možganov na štiri dele z vidika naravnih sposobnosti za odločanje je pisal tudi psiholog Carl Jung (v Taggart 1997), ki loči štiri funkcije psihičnega doživljanja: čutenje, mišljenje, čustvovanje in intuicijo. Lamovec in soavtorji (1975) pa menijo, da omenjene funkcije psihičnega doživljanja lahko kombiniramo z delitvijo možganov na levo in desno hemisfero ter tako dobimo štiri miselne procese in odločitvene stile, kot jih deli tudi Herrmann (1996). Ta delitev je prikazana na sliki 14. V kvadrantu A je prikazana kombinacija mišljenja in čutenja. V tem delu prevladujejo sposobnost logičnega razmišljanja, sposobnost kritičnega razmišljanja, itd. V kvadrantu D je prikazana kombinacija mišljenja in intuicije. V tem delu nad čustvi prevladuje razum. V kvadrantu B je prikazana kombinacija čutenja in čustvovanja, kjer prevladuje sposobnosti detaljnega strukturiranja in konservativne kontrole. V kvadrantu C je prikazana kombinacija intuicije in čustvovanja, kjer prevladujejo sposobnosti čustvenosti, humanosti in izrazite občutljivosti. V slednjih dveh kvadrantih (kvadrantu B in C) nad razumom prevladujejo čustva.



Slika 14: Univerzalni miselni model

Vir: Herrmann 1996.

Iz modela predstavljenega, na sliki 14, lahko razberemo, da razvitost posameznih delov možganov vpliva na naravne sposobnosti za odločanje. Leva polovica možganov daje sposobnost realnega in senzibilnega pristopa k odločanju, desna polovica možganov pa sposobnost intuitivnega in idealiziranega pristopa k odločanju. Razvitost obeh strani možganov pa daje naravno kreativno, celovito delovanje možganov, kar daje odlično naravno predispozicijo za odločanje.

3.1.2 Prednostni načini razmišljanja managerjev na temelju možganskih polovic

V naši obravnavi nas zanimajo predvsem veliki možgani oziroma bolj natančno njihove polovice (poloble). Po Hermannu (1996) leva polovica možganov deluje razumno, desna polovica pa je čustvena. Vendar je mogoče njuno delovanje združevati v kombiniranju.

Pri ugotavljanju o prednostnih načinih razmišljanja managerjev naj nam bo v pomoč preglednica 2.

V generalnem smislu prevladujeta dve bistveni ločnici, ki govorita o tem, na kakšen način je bolje odločati in delovati. Kot pravi Kralj (2003) sta to zahodna in vzhodna ideologija. V zahodnem svetu prevladuje razumsko, z levo polovico možganov določeno mišljenje. Veljalo je prepričanje, da morejo ljudje z objektivno uporabo spretnosti in tehnik, ki so jih sami razvili obvladati moči narave in jih izrabiti v lastne namene. Pripomočki so bili kvantitativni in neosebni ter so služili razumskemu odločanju. Prevladujoči slog vodenja je bil tekmovalni, vendar se v nekaterih šolah (npr. Ann Arbor: Tannenbaum) pojavlja tudi kot ustvarjalno vodenje in celo ustvarjalno sodelovanje.

Vzhodni pogled iz tradicije dežel kot so Kitajska, Japonska in Indija pa meni, da se mora človeštvo naučiti sodelovati v soglasju z naravo in soljudmi. V ospredju naj bodo induktivni procesi ter managerske sposobnosti (kot je tudi intuicija), ki jih usmerja desna možganska polovica. Prevladuje naj ustvarjalno sodelovanje. Potrebne so osebne, induktivne ter sodelovalne kakovosti udeleženih. Tudi tu pa velja pravilo, da se je treba prilagajati situaciji in ustrezno kombinirati obe kulturi za doseganje čim boljših izidov, pa tudi za zadovoljstvo v delu in v življenju (Kralj 2003).

Preglednica 2: Prednostni načini razmišljanja managerjev

Z levo polovico	Z desno polovico	Združeno
Analizno	Intuitivno	Izmenične uporaba obeh slogov
Deduktivno	Induktivno	
Pri odločanju izhaja iz dejstev	Zanaša na občutek	
Daje prednost strukturiranim odločitvenim potekom s skrbnim planiranjem	Daje prednost participativnim strukturam	
Razrešuje probleme najraje z razčlenjevanjem v dele in jih obravnava v logičnih zaporedjih	Daje prednost nestrukturiranim oblikam organiziranosti, ki dovoljuje spontanost	
	Pri razreševanju problemov izhaja iz celote, zanaša se na izkustvene vzorce in občutek kaj je prav	

Vir: Agor 1984.

3.2 Emocionalna inteligenca in odločanje

Kot drugo, a zato nič manj pomembno je potrebno obravnavati emocionalno ali čustveno inteligenco. Lamovec idr. (1975) opredeljujejo čustvovanje kot vrednotenje zaznanega.

Čustva so pomemben vir informacij, ki jih posamezniki znajo različno obdelati in uporabiti. Kako uspešni so pri uporabi teh informacij, je odvisno od njihove čustvene inteligentnosti.

Mojstri čustvene inteligentnosti poznajo svoja čustva in se znajo pravilno odzivati. Kot taki zaupajo vase in v svojo intuicijo, zato se ne bojijo sprememb. So prožni in inovativni, prizadevajo si za doseganje ciljev in so vedno polni realnega optimizma. Ker poznajo svoja čustva, jim ni težko prebirati tudi čustev drugih ljudi. Zavedajo se svojih potreb in skrbi, zato z drugimi ravnajo le tako, kot bi si sami želeli, da bi nekdo ravnal z njimi. S svojimi socialnimi sposobnostmi znajo pri soljudih izzvati zaželen odziv, vendar pa so pri tem vedno pravični in pošteni.

Pomembnost čustvene inteligence je v skladu z Likertovim obrazcem, po katerem je uspeh odvisen od kakovosti odločitve in zavzetosti za izvedbo ter omejen s slabšimi dejavniki. Na dejavnik zavzetosti neposredno vpliva razumna raba čustvene inteligence. Ta je tudi lahko

dejavnik dobrega ozračja (klime) v podjetju. Čustvena inteligenca je tudi razumevanje in vživljanje v druge ljudi in temu ustrezno ravnanje (Kralj 2000).

Mnogi dojemajo čustveno inteligenco kot nekaj mehkužnega, lastnega ženskam in pesnikom. Menijo, da nima kaj iskati na delovnem mestu, kjer se vsak dan bije boj za obstanek in kjer so za preživetje ali razvoj potrebne trezne misli ter hitre in odločne odločitve. »Kam bi pa prišli, če bi upoštevali čustva vsakega delavca za tekočim trakom, vzdrževalca v skladišču, tajnice v pisarni, strokovnega referenta, tehnologa ali inženirja, ki bi ga prizadela naša odločitev?«

Toda čustvena inteligenca ne pomeni, da morajo biti vodje pretirano prijazni ali celo osladni. Čustvena umetnost vodenja pomeni upoštevanje in odzivanje na realna dogajanja brez nepotrebnega vznemirjanja in razburjanja ljudi.

Čustveno inteligentni ljudje niso nujno dobri in nežni. Čustveno inteligenco je mogoče tudi zlorabiti. Tisti, ki se zavedajo čustev drugih in vpliva, ki jih imajo na te, jih pogosto izrabijo za doseg svojih ciljev. Z nizkimi udarci prizadenejo svoje nasprotnike tam, kjer jih najbolj boli. Občutljivi so na obnašanje in razpoloženje drugih, zato se pravočasno pripravijo na morebitne napade. Svoje predloge predstavljajo ob najbolj ugodnih okoliščinah. Sodelavce pa navdušijo, da jim pomagajo pri doseganju ciljev, četudi ti niso v skladu s cilji podjetja.

Ne glede na to, kako izrabijo svojo inteligenco, so ljudje z visokim čustvenim količnikom v prednosti. Če jo uporabijo za pozitivne namene, postanejo dobri voditelji, ki dosegajo odlične rezultate na vseh štirih področjih: pri zaposlenih, v organizaciji, pri kupcih in lastnikih. Če jo zlorabijo, se lahko povzpnejo visoko. Za nekaj časa lahko postanejo tirani, diktatorji, avtoritativni direktorji ter vodje oddelkov. Toda s tem se odtujujejo od ljudi, izgubljajo talent ter svoja mala »kraljestva« prej ali slej pripeljejo do propada.

Le tisti vodja, ki mu uspe obvladati lastna čustva in razumeti tuja, se lahko povzpne na najvišjo raven vodenja in postane spoštovani transformacijski vodja⁷, ki ga bodo ljudje spoštovali in mu tudi prostovoljno sledili (Hočevar idr. 2003).

3.3 Osebnostne lastnosti in odločanje

Managerji kot odločevalci se pojavljajo kot posamezniki s svojo odgovornostjo ali pa kot odločevalci v skupini s skupinsko odgovornostjo (Kralj 2003).

⁷ Gruban (2002) pravi, da je to vodja, ki pri svojih sledilcih opozarja na rezultate nalog, motivira z vizijo, izzivom in visokimi standardi, spodbuja zaposlene, da izražajo svoj interes v dobro tima in organizacije, aktivira visje potrebe posameznika (npr. po rasti), intelektualno spodbuja zavedanje o problemih in novih možnostih, spodbuja odprto izražanje idej in razlogov, trenira in razvija ljudi, deluje kot zgled, predvsem na področju vrednost, integritete in entuziazma, ustvarja visoke norme zaupanja in predanosti, sodelavce obravnava kot posameznike z različnimi potrebami, sposobnostmi in željami. S takšnim ravnanjem transformacijski vodja skrbi za motivacijo, intelektualno stimulacijo in upoštevanje posameznika.

Zaradi tega se je potrebno zavedati vplivov osebnostnih lastnosti posameznika, ki se odloča v okviru managementa organizacije.

Kralj (1992) navaja, da osebnostne lastnosti določajo dva tipa managerjev: splošnega managerja (generalist) in funkcijskega managerja (specialist).

Za profil splošnega managerja se zahteva, da mora znati presoјati celotni položaj podjetja (oziroma njemu zaupne avtonomne enote podjetja) v okolju in znotraj, razvijati zamisli o poslovanju in razvoju ter jih posredovati drugim na tak način, da jih sprejmejo za svoje in so jih tudi voljni izpeljati. Od tod potreba po spodobnosti osebnega vodenja ljudi (voditeljstvo, angl. *leadership*), kjer je treba v sodobnem pristopanju vse bolj upoštevati participativnost in recipročnost z delom v timu. Splošni manager pa mora biti sposoben delovati združevalno, usklajevalno in povezovalno. Razumeti mora dele in celoto ter vse to upoštevati pri urejanju zadev in odločanju (Kralj 2003).

Profil funkcijskega managerja zahteva povezanost lastnosti specialista za vodenje posamezne poslovne funkcije ali dejavnosti, npr. v proizvodnji, v trženju, v financah, v kadrovske dejavnosti ipd., toda s sposobnostmi generalista, da lahko razume položaj svojega dela podjetja ali funkcije glede na druge dele in celoto, pa tudi glede na okolje. Tu je nujna sposobnost timskega obravnavanja problemov (Kralj 2003).

Zato je potrebno izobraževanje in urjenje v zaporedju generalist – specialist, čeprav je potek osebnega razvoja in kariere praviloma obrnjen.

Kralj (2003) navaja naslednje zahteve glede sposobnosti managerjev:

- Integrativna sposobnost presoјanja (analizno in sintezno).
- Ustvarjalnost v pripravljanju odločitev s sposobnostjo učenja in uporabljanja dosežkov.
- Zavedanje posebnosti intuitivnega odločanja z uporabo zavesti in podzavesti, sposobnosti leve in desne polovice možganov (umnost in čustva) ter kombiniranja intuicije z analiznimi informacijami, izkušnjami in znanjem.
- Sposobnost odločanja, z obvladovanjem negotovosti in tveganj, sprotno in sčasoma, z upoštevanjem vseh managerskih dejavnosti (snovanje in planiranje, organiziranje in koordiniranje, komuniciranje, vodenje ljudi k izidom z motiviranjem, obvladovanjem z nadziranjem).
- Sposobnost uresničevanja odločitev (izvrševanje).
- Sposobnost razvijanja in vodenja ljudi k izidom na temelju avtoritete znanja z ustreznim komuniciranjem in ustreznim vodstvenim stilom.
- Sposobnost komuniciranja z okoljem.

Poleg znanj za splošni management in funkcijskih znanj za specialno področje bi moral manager tudi (Kralj 2003):

- Znati spoznavati in uporabljati nova znanja in spoznanja.
- Biti seznanjem čimbolj s svetovnim, mednarodnim, državnim, ekonomskim, kulturnim, znanstvenim, izobraževalnim, ekološkim, prostorskim in drugim okoljem.
- Dopolnjevati znanja o podjetništvu, upravljanju in managementu, informatiki, inovativnem poslovanju in razvoju podjetja.
- Obvladati svetovne jezike, posebej angleščino in ne zanemarjati slovenščine.

To so lastnosti potrebne za dobro razreševanje zadev in odločanje. Ker je to področje še vedno povezano z vrstami odločitev se je treba ozreti na količino managerskih odločitev z vidikov intuitivnega odločanja, analiznega in rutinskega odločanja. Na izvajalni ravni prevladuje rutinsko odločanje in enostavno analizno odločanje, ki se odvija po pravilih obnašanja, opredeljenih metodah, modelih in algoritmih, le nekaj malega zavzema intuitivno odločanje. Na srednjih ravneh managementa se deleži izravnajo, vršni management pa odloča prevladujoče, oprto na analizne informacije in izkušnje, potreba po rutinskem odločanju pa je zelo majhna (Tavčar 1995).

Strokovnjaki kot odločevalci v izvrševanju in izvajanju

Strokovnjaki, kot odločevalci v podjetju ali organizaciji igrajo pomembno vlogo, zato je potrebno o njih spregovoriti podrobneje. Strokovnjaki na raznih področjih v podjetju za potrebe podjetja ne odločajo kot managerji ampak kot specialisti – izvajalci, ali pa se pojavljajo kot svetovalci managerjem. Managerji imajo odgovornost za poslovanje celotnega podjetja ali njegovih delov, specialisti pa v obliki nasvetov dajejo navodila in so na ta način materialno in moralno odgovorni so-vodje (Kralj 2003).

Kralj (2003) opredeljuje odgovornost specialistov kot:

- Svetovalsko odgovornost (tehnični nasveti in pomoč managerju, zato tudi izraz sovodja).
- Odgovornost za specialistične storitve oziroma navodila.
- Štabno odgovornost, kot pomoč managerju pri usklajevanju dela z nižjimi managerji, neposredno podrejenimi oziroma njegovimi sodelavci na določenem področju, ki jim v njegovem imenu dajo tudi navodila.
- Odgovornost za tehnično usklajanje, ki se pojavlja kot tehnično vodenje, nadziranje, sekundiranje ali pridodana pomoč.
- Končno pa gre lahko tudi za odločitve, ki so tudi potrebne pri izvajanju in jih včasih opravlja nižji management na delavniški ali podobni ravni, seže pa lahko tudi na izvajalca, zlasti kvalificiranega delavca, ki se je sposoben odzvati na sprožitve dela ali na motnje pri delu.

3.4 Skupina in odločanje

V podjetjih se iz dneva v dan bolj zavedajo o pomembnosti skupinskega odločanja, zato je prav, da o tem podrobneje spregovorim.

Kralj (2003) zatrjuje, da del odločanja v organizacijah, torej tudi v podjetju, poteka v skupinah, ali pa vsaj podprto s skupinskim delom. Te skupine so timi, projektne skupine, skupine za posebne naloge, štabi, odbori, komisije ipd. Pravzaprav se velik del odločitev v podjetju oblikuje v skupinah. Vprašanje, ki se pri tem postavlja pa je, kdo odgovarja za posledice odločitve – posameznik ali cela skupina. Štabi, na primer, pripravljajo podlage za odločanje, svetujejo, izdelujejo in vrednotijo različice, vendar pa končno odločitev sprejme odgovorni manager. V nekaterih drugih primerih pa skupina zares tudi sprejema odločitve. To stori na podlagi demokratičnega, poliarhičnega, ali odločanja s konsenzom ipd.

Naglasiti moramo vlogo posameznika v skupini, ki je včasih lahko prevladujoči odločevalec na temelju strokovnega znanja, osebne moči, dodeljene moči (lastnik z več glasovi). Zato je pomembno tudi vprašanje formalne enakopravnosti odločevalcev. Odločanje v skupini ima svoj vedenjski pa tudi svoj formalni vidik. Vedenjski vidik temelji na sociologiji, psihologiji in psihosociologiji skupin (Kralj 2003).

Vedenjske oblike odločanja v skupini lahko povzamemo na sledeč način. Delovna skupina (v podjetju) je ureditev, v kateri lahko deluje tudi posamezen odločevalec. Za skupine so značilni spleti zahtevnega in danega vedenja okolja ter skozi čas nastalega vodenja v skupini, ki navaja posamične člane skupine na vzorec zelenega obnašanja, ki je ponavljajoč, na norme ter na koncept skupinsko sprejemljive odločitve. Pojavljajo se tudi skupine, v katerih so aktivni udeleženci neodločevalci, kot sodelavci, ki pomagajo priti do odločitev z neke vrste soodločanjem. Toda končno odločitev sprejme odločevalec in posledično prevzame tudi odgovornost.

Praksa kaže, da so najbolj uspešne majhne skupine s sedmimi ali manj člani, velike skupine pa imajo do petindvajset članov. Parkinson v svojih "zakonih" za zgornjo mejo postavlja enaindvajset članov za uspešno skupino (Kralj 2003).

Razmerja sodelovanja članov imajo glede na velikost skupine lahko naslednje attribute (Harrison in St. John 1957):

- Medsebojna sodelovanja so padajoča funkcija velikosti skupine.
- Čustvena razmerja so prav tako padajoča funkcija.
- Osredinjenost in prevladujoče vodstvo je naraščajoča funkcija velikosti skupine.
- Povečana velikost skupine povečuje politične (interesne) in ne analizne razrešitve nesporazumov.

Kljub načeloma negativnim parametrom pa so prednosti večjih skupin v tem, da je možno imeti več sredstev, spretnosti in energije, da so večje spoznavne zmožnosti za razreševanje problemov ter tudi, da je mogoče doseči več podpore za bodoče odločitve. Slabost v povečanju skupine je tudi povečanje težav z usklajevanjem, več motenj v sodelovanju zaradi povečanega števila sodelujočih ter zmeda glede skupnih interesov kot tudi oblikovanje nasprotujočih zavezniških podskupin, kar privede do večjih težav pri doseganju konsenza (Kralj 2003).

Komuniciranje v skupinah mora biti odprto v vse smeri. Najbolj uspešne so tiste skupine, ki uresničujejo cilje, sočasno povečujejo tvorjenje skupin, ki zadovoljujejo potrebe oziroma koristi posameznikov v skupini (Kralj 2003).

Struktura skupine obsega generalna razmerja med vsemi in razmerja med posameznimi člani (*among and between*). Vloge v skupini se nanašajo na vedenje, ki je zahtevano od posameznega člana, da se tako olajša proces odločanja. Skupinski proces je način ravnanja za doseganje skupinskega cilja. Skupinski slog je socialno-čustveni ton medosebnih razmerij, ki nastajajo med posamezniki do skupine in med posameznimi člani v skupini. Skupinske norme so standardi vedenja in obnašanja. Tudi nesporazumi in spori so prisotni pri skupinskem odločanju. Do neke mere so v začetni fazi lahko celo koristni, če ostajajo nerazrešeni, pa skupini močno škodujejo (Kralj 2003).

Odločanje v skupini ima, kot piše Kralj (2003), vrsto prednosti, ki se kažejo kot:

- Zmanjšanje potreb po komuniciranju, saj se udeleženci dobivajo pri pripravljanju odločitve in odločanju, izboljša se usklajevanje in poveča se zavzetost.
- Povečana ustvarjalnost, ker člani skupine oplajajo zamisli drug drugega.
- Večja vsota znanja ter informacij.
- Večje število pristopov k problemom.
- Sodelovanje v odločanju, ki povečuje splošno sprejetje končne izbire.
- Boljše razumevanje odločitev.

In kaj nam prinese odločanje v usklajevalnih skupinah?

Odločanje v usklajevalnih skupinah (koordinativne skupine) je lahko posebna oblika skupinskega odločanja, pri kateri se v skupini za odločanje zberejo predstavniki različnih delov podjetja in glavni koordinator s strokovnim štabom. Odločitve se oblikujejo na temelju vsestranske razprave in skupnega znanja udeleženi. Skupina spozna vse probleme celote, različna mnenja se usklajujejo in razvija se duh celote. Sicer se pojavijo nesoglasja, a jih je lažje odstraniti, posebno če se uporabi načelo kompenzacije kot odškodovanje oškodovanih, pa tudi arbitraže, kot jamstvo za izvršitev. Gre lahko za primer, da mora neka enota zaradi premajhnih sredstev potrpeti in počakati v svojem razvoju in jo lahko pomirimo z

odškodovanjem z neko drugo pridobitvijo in obljubo, na primer za kasnejšo dodelitev sredstev. Naglašamo pa, da je obljubo treba zares tudi izpolniti (Kralj 2003).

3.5 Kultura in odločanje

Ker je kultura pojmovana, kot vse tisto, kar je ustvaril človek, je tesno povezana z odločanjem, zato si zasluži posebno obravnavo, ki jo podajam v nadaljevanju. Prav tako sta tesno povezana tudi kultura in filozofija podjetja.

3.5.1 Kultura v razmerju do podjetja

Kot pravi Kralj (1992) so nas raziskave privedle do pojmovanja filozofije organizacije (podjetja) kot sistema splošnih načel, zasnovanih v osebnih vrednotah, v vrednotah podjetja in v vrednotah okolja, dalje kot zasnove (koncepti) poslovanja ter kot (filozofska) stališča do ljudi in do znanja, posebno še z vidika miselnega ozadja v razvojnih stopnjah managementa. Zamisel filozofije podjetja je bila, za razliko od filozofije managementa, razširjena na celoto organizacije in vse njene udeležence (ne le management) ter izpeljana v model: mišljenje kot vpliv okolja, prepričanje podjetja in stališča udeležencev.

Kultura je v širšem pomenu vse tisto, kar je ustvarila človeška družba s fizičnim in umskim delom ljudi.

Tavčar (1995) navaja, da je kultura splet vseh dosežkov posameznega okolja:

- materialnih in tistih duhovnih dosežkov, ki imajo tržno gnotno vrednost (znanje, industrijska lastnina), premoženje in dolgoročno vplivajo na rast premoženja,
- nematerialnih (duhovnih) dosežkov, ki nimajo neposredne tržne vrednosti, so pa pomembni za uspešnost podjetja, to so: vrednote, navade, razpoloženje ipd.

Poznamo kulturo okolja, kulturo podjetja in subkulture udeležencev podjetja v razsežnosti materialnega in duhovnega.

Materialna kultura pogojuje premoženje, dosegljive materialne in nematerialne vire, plačilno sposobnost podjetja, razmerja moči med podjetjem in okoljem ipd.

Duhovna kultura okolja podjetja se ustvarja na dveh nivojih. V mednarodnem prostoru (če podjetje deluje v mednarodnem prostoru). In v domačem okolju. Eno ali drugo okolje obsega vrednote, ki so pretežno sprejete vrednote v tem okolju, vzorce, navade ter neformalno povezanost udeležencev. Duhovna kultura, ki se pojavlja v okoljih, kjer podjetja delujejo na poslovanje podjetji vpliva kot različnost potreb, želja in pričakovanj trženjskih udeležencev, kot različnost pojmovanja poslovnih razmerij zaradi razlik v etičnih in moralnih kategorijah,

kot različna vrednotenja tržne ponudbe in tržnega spleta ali kot vpliv okolja na osebje podjetja, ki deluje ali je v stikih z različnimi okolji.

Materialna kultura podjetja opredeljuje naložbe po dejavnostih in okoljih v dolgem in srednjem roku, Tržno ponudbo po dejavnostih in okoljih v srednjem in kratkem roku ter delitev izidov in drugih koristi med podjetjem in tržnimi partnerji v razmerju moči in vpliva podjetja.

Nematerialna duhovna kultura podjetja se v novejši literaturi obravnava različno široko. V ospredju pa so vrednote in ravnanje (vedenje in obnašanje). Trdim lahko, da je pomembna naloga managementa oblikovati sestavine kulture z vidika interesov podjetja ter jih vzdrževati, spreminjati itd., kar je pravzaprav bistvo filozofije podjetja.

Kultura organizacije ni homogen pojav, temveč je le strešni pojem za vrsto znotraj organizacije (podjetja) razlikovanih subkultur posameznih sestavnih delov organizacije, večkrat pa tudi določenih vidikov organizacije. Subkultura je posebna kultura, ki jo oblikuje skupina znotraj večje organizacije, ki redno sodeluje in komunicira med seboj ter sebe opredeljuje kot posebno skupino (Kralj 2003).

3.5.2 Subkulture v podjetju

Tipičen primer je subkultura managementa in subkultura delavcev. Pri starejšem pogledu na management gre za tayloristično predstavo o podrejenih, ki so kot stroj, ki mora teči. Sestavljajo ga ljudje, ki pa jih je mogoče zamenjati, sicer pa je treba podjetje voditi umno, na osnovi številkih itd. Delavci, ki sestavljajo drugo subkulturo, menijo, da jih management samo izkorišča, da ga zanima zgolj dobiček ipd. Subkulturo lahko predstavljajo tudi zaposleni neposredno v proizvodnji nasproti zaposlenim v pisarnah: prepričani so, da tisti v pisarnah delajo zelo malo ali nič, pijejo kavo, lakirajo nohte in imajo na njihov račun dobre plače (boljše kot delavci). Nasprotno pa tisti iz pisarn menijo, da so v proizvodnji lenuhi, tatovi in pijanci, ki jih je treba podrobno nadzirati, priganjati k delu in slabo plačati, če ne izpolnjujejo norme. Verjetnost obstoja subkultur v organizaciji je večja, če je organizacija velika (po številu članov), čim starejša je organizacija in čim boljše je notranje diferencirana. Posamezne subkulture pa imajo dostikrat skupna jedra, ki se povezujejo v kulturo (filozofijo) organizacije: skladnost nekaterih delov subkulture, njihov podporni odnos s privzemanjem sprejemljivih vrednot sistema, skupna nasprotovanja sistemu ipd. (Vila 1995).

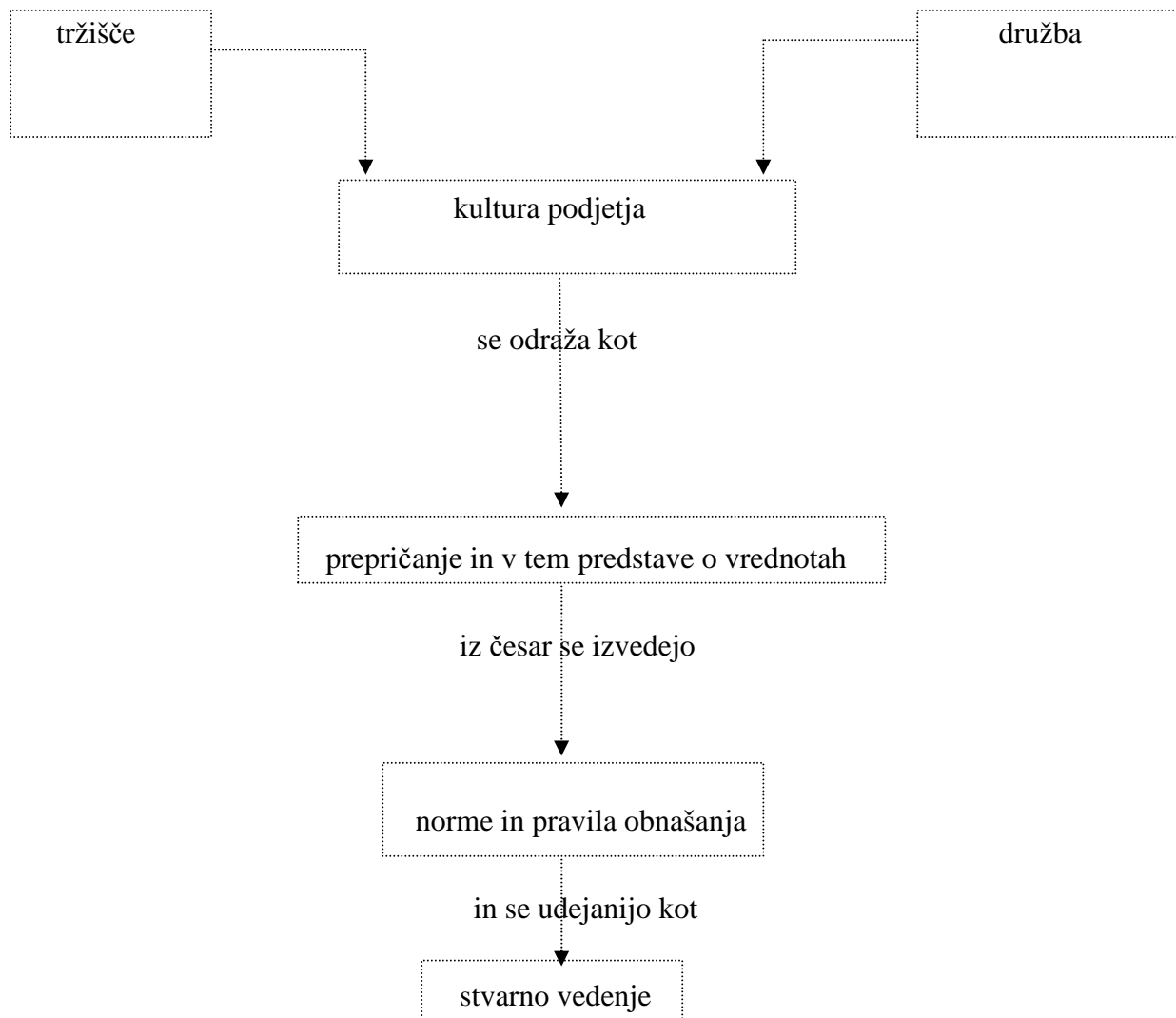
3.5.3 Kultura podjetja v razmerju do filozofije podjetja

Vsako podjetje razvija filozofijo, kulturo pa ustvarjajo zaposleni, zato ti dve kategoriji vsakodnevno trkata druga ob drugo.

Rüttinger (1986) glede podjetniških kultur postavlja naslednje podmene:

- Kjerkoli pridejo skupaj ljudje, čez nekaj časa nastane kultura oziroma subkultura.
- V vsaki kulturi se razvijejo nenapisane, celo neizrečene norme in medsebojna pričakovanja, ki močno vplivajo na vedenje članov.
- Dandanes ljudje raje sami razvijajo, oblikujejo in izoblikujejo kulturo, katere člani so, kot pa da bi se pasivno prepustili neki dani kulturi. Pri novih članih pride v praksi do procesov samostojnega oblikovanja kulture, vendar se kasneje morajo prilagoditi kalupu. Z vidika oblikovanja in vzdrževanja kulture podjetja je mogoče pričakovati uravnavanje s povratno informacijo učenja v razmerju med kulturo podjetja in vedenjem udeležencev.

Kot primer navajamo vplivanje filozofije podjetja na kulturo v njem. Neko podjetje v okviru svoje kulture (filozofije) daje prednost trženjski zasnovi in v idealnem primeru bodo njegovi zaposleni v njem sprejeli vse kot normo in zahtevo, da je treba odjemalcem vedno nuditi prvovrstne storitve. Do odjemalca se obnašajo tvorno, vzdržujejo dobre stike, pomagajo reševati probleme, se posvetujejo glede izboljšanja lastnega izdelka in nudijo inovacije. Tako vedenje pojača in potrди sprva odmišljeno predstavo o prepričanju in vrednotah (Kralj 2003).



Slika 15: Nastajanje in utrjevanje kulture (filozofije) podjetja

Vir: Rüttinger 1986.

Kultura podjetja obsega v podjetju prevladujoče vrednote, vzore in navade ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Značilnosti posameznih kultur podjetij so (Tavčar 1995):

- Vrednote: močno vplivajo na vedenje, managerji jih uporabljajo, upoštevajo in razvijajo. Je pa nevarnost, da zastarele vrednote zavirajo spremembe v podjetju.
- Vzorniki: po navadi so to glavni managerji ali pa karizmatični voditelji. So kot modeli ravnanja (vedenja in obnašanja), predstavljajo podjetje v okolju, so merila za uspešnost in lahko spodbujajo sodelavce.
- Običaji zajemajo številna področja: način sporazumevanja in uporabo nazivov ter imen, vestnost, temeljitost, strokovnost pri delu, uporaba raznih modelov in tehnik, podeljevanje pohval in priznanj v materialni in nematerialni obliki (obletnice, napredovanja, upokojitve ipd.), redne prireditve v podjetju ipd.

- Neformalno komuniciranje: sodelavci nastopajo v značilnih vlogah (pravljničarji, prišepetovalci, opravljalci, tajnice, šoferji ipd.). Komuniciranje obsega govorice in zgodbe, legende, opravljanje, obrekovanje, intrige, provokacije ipd. Pomembno je znati izkoristiti neformalno komuniciranje za pridobivanje in za posredovanje informacij.

Filozofija podjetja, v svojem bistvu povzema in ustvarja kulturo organizacije (podjetja) kot zelena podlago za vedenje in obnašanje udeležencev podjetja. Lahko rečemo, da je to formalno izražena, zelena kultura podjetja (Kralj 2003).

Pomemben element kulture v podjetju so nazori, o katerih govorim v nadaljevanju.

3.5.4 Nazori podjetja

Nazor pomeni skupek med seboj povezanih misli, pojmov, sodb o svetu, družbi, človeku, lahko tudi o podjetju. Drugače bi lahko rekli tudi, da gre za predstavo o podjetju, ki se tesno povezuje z osebnostjo podjetja, njegovim pomenom, potrebnim ugledom ipd. Nazor je lahko podlaga za tisti del poslanstva, ki se nanaša na izjavo o tem, kaj posebnega podjetje nudi za okolje.

Nazori podjetja so lahko zelo različni. O nazorih so teoretiki pisali že zelo zgodaj (Kralj 2003) Nazor z vidika poslovne etike je opredeljen takole:

- Posel je posel. Blaginja in družba nista stvar podjetja. Njegov posel je ustvarjati denar in ne sladko glasbo. V poslovni dejavnosti naj prevladuje pravilo, da je nekaj dobro le, če se izplača.
- Poslovni svet se mora boriti, kot da je v vojni. Dobro vojno je treba bojevati galantno, drzno in predvsem moralno.

V nasprotju s tem (Kralj 2003) pravi, da je potrebno podjetje voditi prvenstveno s temeljnim ciljem, da prispeva družbi, da prizna dostojanstvo in osebno vrednost vsakemu zaposlenemu, da prizna našo lastno odgovornost pred družbo na splošno, da razvije spodbuja boljše razumevanje narave dobička...

Nazori so neposredno povezani z vrednotami, zato jih obravnavamo v sledečem razdelku.

3.5.5 Vrednote podjetja

Nazori so tesno povezani z vrednotami kot zelenimi kakovostmi pojava. Prav tako so tudi vrednote temeljna sestavina filozofije podjetja oziroma kulture v njem in so postavljene na začetek hierarhije, v kateri vlada naslednje zaporedje:

Vrednote → norme → načela → merila → cilji → izidi

Slika 16: Vrednote kot temeljna sestavina filozofije podjetja

Vir: Kralj 2003.

Kaj pa vrednote sploh so in na kaj v podjetju vplivajo?

Od sprejetih vrednot je odvisno ravnanje podjetja in njegovih udeležencev. Vrednota je tisto, za kar si je vredno prizadevati, nekaj, čemur nekdo prizna veliko načelno vrednost in mu zato daje prednost. Vrednote so zato lahko način za presojanje pravilnega ali napačnega ravnanja (vedenja in obnašanja). Vrednote so poznane kot kakovost želenega, želeno pa so cilji.

Sprejete vrednote postanejo norme, po katerih se je treba ravnati. Načela so trajni načini ravnanja (obnašanje), ki pomenijo trajno doseganje ciljev oziroma izidov. Z merili izražamo kakovost, količino in tudi vrednost, za enoto cilja, ob uresničitvi pa za enoto izida. Cilji so zelene količine in vrednosti v zeleni kakovosti in času. Izidi pa so uresničeni cilji v določenem časovnem razdobju (Kralj 2003).

Poznamo več vrst vrednot. Z vidika odločanja v organizaciji (podjetju) je treba upoštevati končne vrednote (*terminal values*) ter instrumentalne vrednote (*instrumental values*). Slednje so usmerjene v ravnanje ljudi (vedenje, obnašanje) npr. v etiko in moralo (npr. zvestoba, poštenje) pa tudi v sposobnosti (npr. ustvarjalnost, logičnost). Končne vrednote so lahko notranje (*intrapersonal*) ter medčloveške (*interpersonal*). Notranje so npr. modrost, odrešenje ipd., končne pa npr. enakost, prijateljstvo itd. Iz opravljenih raziskav izhaja, da imajo ljudje okrog 50 do 60 instrumentalnih vrednot ter okrog 20 končnih vrednot (Tavčar 1995).

3.6 Tehnologija in odločanje

Pomemben element pri sodobnem odločanju je vsekakor napredna tehnologija. V prvi vrsti se je zanjo sploh potrebno odločiti, kasneje pa se odločati tako, da maksimiziramo učinke, ki jih ta prinaša.

Sodobna informacijska tehnologija omogoča, da zamišljamo in uresničujemo organizacijske procese na povsem nove načine. Primer take tehnologije je računalniška izmenjava podatkov – RIP (npr. v trgovskih sistemih).

Računalniško izmenjevanje podatkov predstavlja poslovanje na nov način, ki prinaša organizacijam velike prihranke, pospešuje pretok blaga in storitev ter povečuje točnost

podatkov. Ta tehnologija spreminja razmerja med kupci in dobavitelji oziroma razmerja med celotnimi gospodarstvi. Z uporabo te tehnologije pridobijo vsi medsebojno povezani partnerji (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

Informacijska tehnologija je sredstvo za povečevanje konkurenčnosti podjetja. Informacijska tehnologija nasploh, v prihodnjih letih pa zlasti telekomunikacije kot njen sestavni del, sproža organizacijske spremembe. Ker niso vse spremembe samo dobre, bo potrebno, da strokovnjaki za informacijsko tehnologijo in izgradnjo ustreznih informacijskih sistemov pomagajo, da managerji spoznajo priložnosti, ki jih nova tehnologija prinaša. Stvar odločitve managerjev pa je, kdaj, katere in kako jih izrabiti (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

3.6.1 Uporaba informacijske tehnologije za podporo delu skupin

Vodilni ljudje in vsi tisti, ki se ukvarjajo z znanjem (*knowledge workers*), preživijo velik del svojega delovnika na sestankih. Ocenjuje se, da so direktorji na sestankih od 30 % do 80 % svojega delovnega časa. Opazno pa je neko splošno nezadovoljstvo s produktivnostjo sestankov. Zato je razumljivo prizadevanje za povečevanje produktivnosti sestankov in skupin nasploh z uporabo informacijske tehnologije (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

Informacijska tehnologija za sestanke in podporo delu skupin je ena izmed sestavin odločanja usmerjenega informacijskega sistema. V njem gre za podporo reševanju manj strukturiranih zapletenih problemov, pri reševanju katerih mora sodelovati skupina ljudi. Tisto, kar se dogaja na sestankih, je veliko več kot le odločanje v skupinah. Sestanki so usmerjeni predvsem v komunikacije, ki sežejo prek zidov prostora, v katerem poteka sestanek (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

Tehnologija za sestanke je sestavljena iz treh skupin tehnologij: komunikacijske, računalniške in odločitvene. Komunikacijska tehnologija vključuje elektronsko pošto, lokalna in širša omrežja, telekonference in možnosti posredovanja sporočil. Tehnologija odločitvenega procesa vključuje organiziranje sestankov, metode odločitvenih modelov, strukturirane skupinske metode in pravila usmerjanja razprav v skupinah. Temeljna sestavina informacijske tehnologije za sestanke so računalniški programi. V programe so vgrajeni postopki in metodologije (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

Doslej razvita informacijska tehnologija za sestanke kaže nekaj skupnih značilnosti. Zmanjšuje "izgube" pri delu skupin, ker zmanjšuje prevlado posameznikov in potrebo po prilagajanju določeni ideji ter usmerja k problemu in iskanju njegovih rešitev. Ta tehnologija podpira izvedbo nalog, zaradi katerih skupine sploh nastanejo, kot so ustvarjanje idej, oblikovanje mnenj in presojanje. Končno ta tehnologija povečuje komuniciranje v skupini z uvajanjem velikega zaslona, tehnik vrednotenja in anonimnosti. Dosedanje izkušnje z

računalniškimi sestanki kažejo, da ljudje na njih radi sodelujejo (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

Produktivnost se z uporabo takšne tehnologije na sestankih poveča, saj se pri tem število sestankov, ki so potrebni za rešitev določenega problema, zmanjša. Skrajša pa se tudi čas posameznega sestanka. To prispeva k večji produktivnosti skupin in posledično organizaciji, v katerih skupine delujejo. Takšne organizacije so bolj odzivne na okolje in bolj prilagodljive (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

Informacijska tehnologija spodbuja delo v večjih skupinah zaradi naslednjih razlogov (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995):

- Prvi je ta, da več ljudi več ve. Okolje organizacije postaja vse bolj zapleteno, kar povečuje zahtevo po specializiranju znanja in istočasnem povezovanju znanj različnih vrst. Od tu izhaja potreba po vzpostavljanju večjih skupin.
- Drugi je v tem, da je za uresničevanje odločitev zelo pomembno, da izvajalci nalog vedo, zakaj so bile določene odločitve sprejete. Najboljši način za razširjanje sporočil v zvezi z odločitvami je vključevanje vseh prizadetih v proces odločanja. To pa seveda pomeni, da je koristno imeti več skupin.
- Tretji razlog pa je v tem, da se ljudje najbolj zavzemajo za uresničitev lastnih zamisli oziroma zamisli, ki so jih sprejeli za svoje. Tisti, ki se na sestanku ogrejejo za določeno rešitev obravnavanega problema, bodo iz notranjih spodbud vložili veliko naporov za uresničitev zamisli. Zato je koristno, da je večje število ljudi pritegnjeno na sestanke.

Širše zastavljeni sestanki lahko bolj celostno obravnavajo problematiko v organizaciji. Lahko sežejo preko več procesov in preko več hierarhičnih ravni hkrati. S tem pa je mogoče pospešiti tokove informacij in proces odločanja. Managerji na višjih organizacijskih ravneh se lahko bolje spoznajo s problematiko vsakodnevnega dela. Tisti na nižjih organizacijskih ravneh pa imajo priliko bolj celostno in dolgoročno videti probleme. Delo v večjih skupinah je tudi način učinkovitega in uspešnega usposabljanja (Florijančič, Jesenko in Ruper 1995).

In če že govorimo o informacijski tehnologiji, je prav, da jo tudi spoznamo.

3.6.2 Informacijska tehnologija in organizacije prihodnosti

Informacijska tehnologija (IT) je panoga, ki od vseh panog v povprečju še vedno dosega najvišje stopnje rasti prodaje in dobička. Od vseh panog imajo IT-podjetja najvišje bruto marže, panogi pa strokovnjaki napovedujejo razcvet in optimistično prihodnost (Aktiv.si 2010).

Panoga poseduje naslednje karakteristike:

- Širok spekter področij in še več investicij
- Konkurenčni z vlaganjem v panogo IT

Podjetja s širokim spektrom področij in še več investicij. Mednje sodijo IT-podjetja v katere uvrščamo vse tiste organizacije, ki se ukvarjajo z načrtovanjem, razvojem, proizvodnjo in podporo računalniško podprtih informacijskih sistemov. Pri tem gre za računalniško strojno in programsko opremo ter upravljanje in vzdrževanje sistemov ter računalniških omrežij. Del panoge IT je tudi upravljanje podatkov in podatkovnih zbirk.

Kar polovico rasti storilnosti v EU, je mogoče pripisati učinkom informacijsko-komunikacijskih tehnologij na izdelke, storitve in poslovne procese. IT-sektor v evropskem družbenem proizvodu prispeva več kot 5 %, prav tako ustvarja več kot 4 odstotke vseh delovnih mest. Beleži nadpovprečne stopnje rasti in sodi med najbolj inovativne in raziskovalno intenzivne sektorje, saj je odgovoren za kar četrtino vseh raziskovalnih dejavnosti v evropskem poslovnem sektorju, trdijo strokovnjaki (Aktiv.si 2010).

Ena od karakteristik panoge je, da poseduje konkurenčnost z vlaganjem v IT. Danes je področje informacijske tehnologije močno vpeto v vse funkcije podjetij. Delovanje organizacij brez ustrezne informacijske podpore skoraj ni več mogoče. Podjetja, ki želijo ohranjati konkurenčnost na trgu, se morajo zavedati, da je prav informatika v veliki meri tista, ki jim pomaga zagotavljati konkurenčnost. Zaradi tega gre pričakovati, da bodo podjetja v kriznih razmerah iskala potencialne, kako zmanjšati stroške, optimizirati poslovanje in posledično povečati produktivnost. Pričakovati velja nekoliko nižja vlaganja v strojno opremo, zato pa toliko več v programsko opremo in svetovalne storitve (Aktiv.si 2010).

3.6.3 Virtualne organizacije

Posebno pomemben pojav je nastanek virtualnih organizacij. Kovačič (1996) trdi, da bodo preživela le podjetja, ki bodo sposobna proizvajati bolje, hitreje in ceneje od ostalih. Podjetja, ki bodo sposobna masovno proizvodnjo in splošni tržni pristop nadomestiti s prožno, prilagodljivo proizvodnjo in iskanjem tržnih niš za svoje proizvode in storitve ter s tem individualizirati in personalizirati svojo ponudbo.

Razvoj in uvedba novih informacijskih tehnologij sta povzročila nastanek novih oblik poslovanja in organizacij, ki se prilagajajo spremembam informacijske družbe. Organizacije lahko danes ločimo na tradicionalne in virtualne organizacije. O virtualni organizaciji govorimo takrat, ko se organizacija nenehno razvija in oblikuje glede na svoje poslovne namene. Zanje je značilno nenehno zbiranje in analiziranje informacij zunaj in znotraj ter nenehno oblikovanje strategij za uspeh, pri čemer izkoriščajo informacijsko tehnologijo (Hale in Whitlam 1997).

Hale in Whitlam (1997) tradicionalno organizacijo z virtualno primerjata po 4 parametih:

- Smer tradicionalna organizacija posluje po navodilih vodstva, ki ga sestavljajo starejši in izkušeni zaposleni s pristopom strateškega planiranja in organizacije. Virtualna organizacija vključuje sposobne in prilagodljive zaposlene na vseh nivojih, ki skupaj narekujejo poslovanje organizacije, pri čemer je strateško planiranje proces stalnega odvijanja.
- Oblika tradicionalna organizacija ima hierarhično strukturo in jasno definirano lestvico, kjer so najpomembnejši interesi organizacije in ne strank. Obnašanje zaposlenih do strank se ne razlikuje glede na potrebe strank. Virtualna organizacija svojo obliko nenehno spreminja zaradi svojih in potreb strank. Zaposleni se hitro prilagajajo na potrebe strank in se tako tudi obnašajo.
- Komunikacija tradicionalna organizacija komunicira hierarhično, kar pomeni počasno, enosmerno komunikacijo po hierarhični lestvici in zaradi zaupnosti podatkov omejeno komunikacijo med oddelki. Virtualna organizacija zahteva hitro komunikacijo med zaposlenimi in popolno dostopnost informacij vsem zaposlenim. Komunikacija je večsmerna, ker nenazadnje omogoča uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije, ki omogoča prestopanje geografskih in medosebnih mej med zaposlenimi.
- Prilagoditev tradicionalna organizacija s formalnim treningom, omejenim na hierarhični položaj, reagira na prilagajanje okolju. Omejitev treninga nastane zaradi strahu pred fluktuacijo zaposlenih. Virtualna organizacija razvija nenehno izobraževanje in izboljševanje sposobnosti zaposlenih, kar omogoča v primeru fluktuacije zaposlenega, nebolečo prilagoditev potrebam okolja, kajti zaposlenega, ki je odšel iz organizacije, lahko nadomesti več sodelavcev z istim nivojem znanja.

Virtualne organizacije so se razvile zaradi konkurenčnega boja med organizacijami. Njihov pojav pa je omogočil razvoj informacijske tehnologije, saj se pri delovanju opira na kibernetični prostor t.i. »*cyberspace*« in nove informacijske tehnologije. Poznamo štiri oblike virtualnih organizacij (*telecommuting*, *hot-desk environment*, *hotelling*, *virtual teams*), kjer so odnosi in reakcije zaposlenih zaradi specifičnosti teh organizacij nekaj posebnega (Yager 2001).

Furnham (2000) navaja prednosti, ki jih imajo virtualne ekipe v modernem poslovnem svetu:

- Dostop do strokovnjakov je eliminiran vsi so preko mreže dostopni ves čas,
- mednarodne ekipe so nekaj običajnega ni več problem,
- najetim svetovalcem ni potrebno plačevati stroškov potovanja in nastanitve ter dnevnic,
- ljudi se lahko kjerkoli po svetu zaposli z minimalnimi stroški,
- ljudje so lahko istočasno člani več različnih ekip,
- ker je vse "on-line", so hitre reakcije na kakršnekoli dogodke, vključno s tržnimi zahtevami, mogoče.

Vsem prednostim navkljub pa morajo organizacije paziti, saj se ob omembi virtualnih organizacij pojavlja vprašanje, ki ga je raziskoval Wiesenfeld, Suita in Raghu (2001), ki je odkril, da zaposleni z opravljanjem dela kjerkoli in kadarkoli v virtualnih organizacijah ogrožajo osnovni pomen organizacije. Zato je pomembno, da virtualna organizacija svojim zaposlenim vzbuja in vzdržuje občutek pripadnosti organizaciji. To najlažje doseže z elektronsko komunikacijo, ki postaja edini način interakcije številnih zaposlenih v virtualnih ekipah.

Pomembno kategorijo pri odločanju s pomočjo informacijske tehnologije predstavljajo sistemi za podporo odločanju, ki jih predstavljamo v naslednjem poglavju.

3.6.4 Sistemi za podporo odločanju (SPO)

SPO so interaktivni, računalniško podprti sistemi, ki pomagajo managerjem oziroma odločevalcem izkoristiti podatke in graditi modele z namenom, da bi lažje definirali, reševali probleme in sprejemali odločitve (Power, 1999). Bistvo takšnih sistemov je managerjem v pravem trenutku predstaviti informacije (na zahtevo, ob spremembi vrednosti določenih sprožilcev...) na način, ki ga manager lahko razume. Pravočasnost informacije je na tem mestu še bolj pomembna kot njena popolna natančnost, čeprav je tudi slednja kritičnega pomena pri odločanju (Hari 2005).

Značilnosti dobrega SPO so naslednje (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002):

- Pomaga managerjem pri sprejemanju odločitev, vendar tega procesa ne more v celoti nadomestiti.
- Usmerjen je v pomoč srednjemu in vrhnjemu managementu.
- Omogoča računalniško podprto simulacijo rezultatov pri izbiri različnih rešitev (kaj bo, če analiza).
- Zbira, shranjuje in generira podatke in modele odločanja, ki so relevantni za specifične vrste odločitev.
- Je uporabniku prijazen.

Končni uporabniki SPO, torej managerji, morajo sodelovati pri njihovi implementaciji, saj so prav njihove zahteve in potrebe tiste, ki postavljajo meje SPO. Manager mora vedeti, katere informacije potrebuje pri opravljanju svojih nalog, da lahko te naloge uspešno opravi (Dimovski, Penger in Škerlavaj 2002).

Kljub naprednim informacijskim sistemom pa je za odločanje še vedno pomembno ekspertno znanje in intuicija, zato temu področju namenjam posebno poglavje.

3.7 Ekspertno znanje, intuicija in odločanje

Veliko število poslovnih odločitev je kvalitativne narave, pri čemer so kvantifikacije bodisi nemogoče, bodisi ni časa za kakršnekoli racionalne analize, ali pa niso v soglasju s čutom za trenutni položaj v katerem se vrhovna vodilna oseba mora odločiti o pomembni stvari⁸.

Intuitivna odkritja obsegajo vsa področja znanja od abstraktne znanosti do vsakdanjih zadev. Trdo, zavestno, razumsko prizadevanje in dolgotrajno, kompleksno tuhtanje – vse to je pomembno, ni pa dovolj za odkritja; vse so le priprave in pobude ter material za intuitivno odkrivanje, ki je lahko enkratni preblisk ali pa prihaja po stopnjah. Ustvarjalni intuitivni prodori so na videz nelogični, vendar imajo skrito logiko, ki postane očitna kasneje.

Tavčar (2008) pravi, da ustvarjalna intuicija obsega alternative, možnosti, priložnosti in ne le posameznih resnic, dejstev, dokazljivih informacij. Intuitivna odkritja porajajo zamisli, ki nemara niso docela pravilne ali napačne, so pa primerne za okoliščine. Ponuja lahko številne alternative, ene bolj in druge manj primerne.

Ustvarjalna intuicija vodi k morebitnemu cilju rešitvi problema, ustvarjanju umetnine, snovanju hipotez in teorij; to pa jo razlikuje od domišljije, ki ponuja podobe, ki ne prinašajo zadovoljstva ne na praktični in ne na estetski ravni. Tavčar (2008) pa dodaja da je povsem drugače če med sestavinami nastane ustvarjalna intuicija.

3.7.1 Pojem intuicije

Pojem intuicija nas seznanja s tem, kaj intuicija sploh je. Po Jungovem mnenju (Lamovec idr. 1975) lahko ločimo štiri funkcije psihičnega doživljanja: čutenje, mišljenje, čustvovanje in intuicijo. Čutenje predstavlja najprvovrstnejšo funkcijo doživljanja, prvotno reagiranje posameznika na zunanji svet. Tej sledijo mišljenje kot tolmačenje čutnega, čustvovanje kot vrednotenje zaznanega in intuicija kot neposredno zavedanje in doživljanje odnosov. Intuicija

⁸ Florijančič, Jesenko in Ruper (1995) navajajo mnogo konkretnih primerov, managerji so se znašli v takšnih položajih in priznavajo, da so bile njihove odločitve docela izoblikovane na podlagi določenih slutenj, torej povsem intuitivne, včasih tudi v nasprotju z nasveti njihovih svetnikov in celo v nasprotju s kvantitativnimi analizami.

nam pokaže vse možne odnose izvornosti in smotrnosti, ki obstajajo med neposrednimi dejstvi.

Intuicijo pojasnjujejo številni teoretiki (Vila 1995) pravi izraz intuicija ne označuje nekaj razumu nasprotnega, pač pa nekaj zunaj področja razuma. Vila in Kovač (1997) menita, da je to sklepanje, pri katerem je nemogoče ugotoviti proces, s katerim je prišlo do takšnega sklepanja. Day (1999) pa meni, da je intuicija nezaporeden, neizkustven proces pridobivanja in razlaganja informacij kot odgovor na vprašanja.

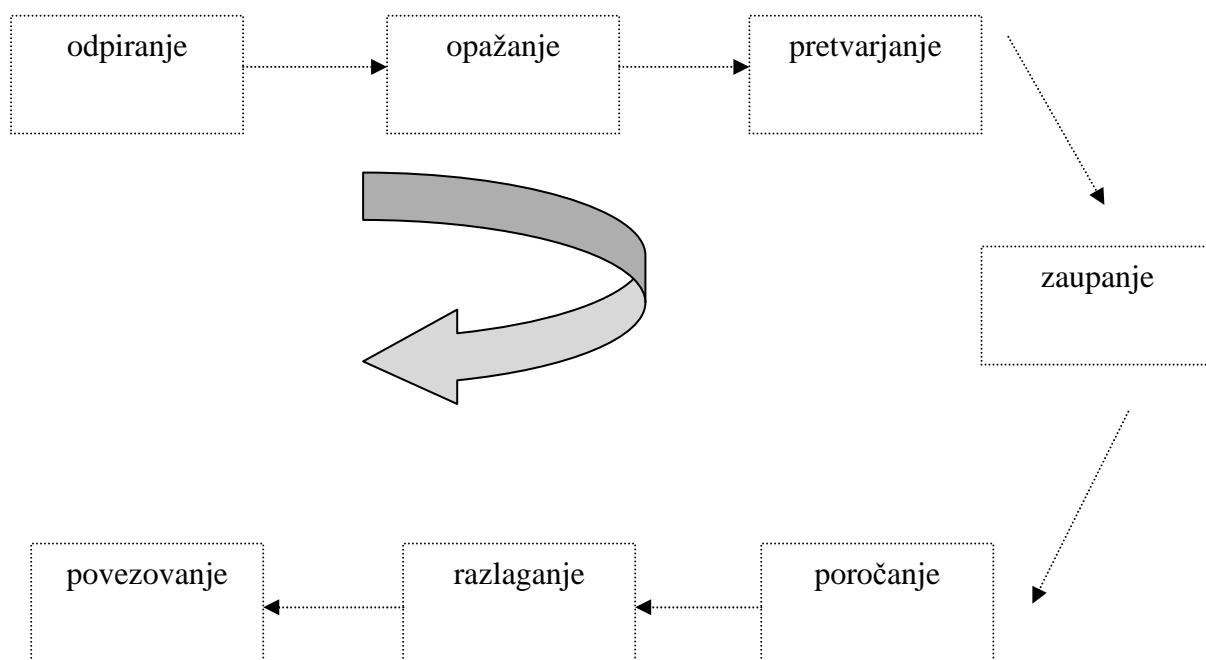
Intuicija ne prihaja iz ničesar in zaradi ničesar. Je posledica angažiranja odločitvene osebe, v našem primeru managerja, pri neki določeni zadolžitvi, pri razreševanju nekega problema ali nekega določenega položaja, ki zahteva razrešitve in odločitve (Vila in Kovač 1997).

Dogaja pa se, da nas sprejemanje intuitivnih odločitev navdaja s strahom. Zakaj se to zgodi, pojasnujem v nadaljevanju.

3.7.2 Raba intuicije

V praksi se pogosto dogaja, da intuitivno prepoznamo neko zadevo ali neko osebo, vendar pa se bojimo ravnati po tem: mislimo, da je treba počakati, zbrati več dejstev, bolje spoznati zadevo. Zato se obotavljamo z odločitvijo in seveda porabimo več časa. Šele čez čas se vzpostavi neko zaupanje in znova dovolimo takratno razmišljanje. Pogosto se začudimo, kako natančno je bilo naše prvo razmišljanje. Sčasoma začnemo naši intuiciji zaupati (Kralj 2000).

Ko govorimo o razvoju intuicije je pomembnih sedem korakov in sicer: odpiranje, opažanje, pretvarjanje, zaupanje, poročanje, razlaganje in povezovanje (Day 1999 in Taggart 1997), kar je prikazano na sliki 17.



Slika 17: Sedem korakov razvoja intuicije

Vir: Day 1999.

Za uporaben odgovor, ki ga dobimo od intuicije je zelo pomembno vprašanje, ki ji ga zastavimo. Ta mora ustrezati trem pogojem (Day 1999):

- Vsako vprašanje mora biti določeno in nedvoumno, tako da je mogoče nanj natančno odgovoriti.
- Vsako vprašanje naj bo preprosto sestavljeno.
- Vsako vprašanje se mora neposredno nanašati na tisto, kar nas zanima.

Weston H. Agor (1984), ameriški ekspert s področja intuicije, je na podlagi ankete izvedel eno redkih velikih raziskav na tem področju. Izbral je širok spekter vodilnih oseb iz različnih organizacij in potem iz vsake od njih izbral reprezentativno skupino, da je bila zadovoljena verodostojnost raziskave.

Ugotovitve iz raziskave v katerih si najvišji vodilni pomagajo z intuicijo so naslednji (Taggart 1997):

- ko gre za visoko stopnjo negotovosti,
- ko je manj znanih podobnih primerov iz preteklosti,
- ko variabel ni mogoče znanstveno ugotoviti,
- ko dejstva ne kažejo jasno, v katero smer je potrebno kreniti,
- ko je čas omejen, pritisk pa velik, se je treba hitro odločiti,
- ko jo na voljo več dobrih alternativ, z dobrimi argumenti za vsako.

- Druga pomembna ugotovitev je, da imajo ženske večje intuitivne sposobnosti kakor moški.
- Pri različnih strokah se kažejo zelo pomembne razlike, finančniki in pravniki si namreč malo pomagajo z intuicijo, na drugi strani pa se splošna uporaba intuicije, ko gre za personalne probleme zelo poveča.
- Vsi anketiranci iz Agorjeve raziskave (1984) so bili enotni v tem, da si pomagajo z intuicijo tudi pri najpomembnejših odločitvah. Na vprašanje, kako dosežejo jasnost v svojih razmišljanjih, tj. kako pospešijo intuitivne procese, so navajali celo vrsto raznih tehnik, ki bi jih lahko razvrstili v tri glavne skupine, in sicer:
 - tehnike sprostitve,
 - mentalne vaje,
 - analitične vaje.
- Glede etične pripadnosti so rezultati zelo raznoliki, še posebej velike razlike se ustvarjajo pri prebivalcih vzhodnega območja kontinenta nasproti iz zahodnega. To je bilo pričakovano glede na njihovo zelo fiziološko stališče do vseh vrednot, abstraktnih in realno – materialnih, do narave, ljudi in materialnih dobrin, v raziskavi še ugotavlja Agor (1984).

Kot slednje pri intuitivnem odločanju obravnavam tveganje, saj je to pogosto mnogo višje, kot v primeru, ko odločanje poteka na podlagi znanih informacij in preverjenih dejstev.

3.7.3 Tveganja pri intuitivnem odločanju

Kakorkoli se že odločamo, to dolgoročno s sabo vedno prinaša tveganje. Če gre za odločanje na podlagi občutka, je to tveganje lahko še večje.

Vila in Kovač (1997) navajata nekatera za intuitivno odločanje tipična tveganja, ki imajo naslednje karakteristike:

- ko se opiramo na intuicijo, to pomeni, da imamo zelo malo informacij,
- trmasto nasprotovanje številkam.

4 SODOBNI PRISTOPI K STRATESKEMU ODLOČANJU

4.1 Trdo in mehko sistemski pristop k odločanju

Lahko bi rekli, da so se na razvojni poti odločanja ustvarile teorije ali šole odločanja, ki vsaka posebej oblikuje svoj najboljši pristop k odločanju. Nekaj pristopov predstavljam na tem mestu, ob enem pa nam raznolikost in uporabnost posameznih modelov govori, kako močno je kultura vpeta v odločanje. Tako je na primer japonski model uspešen in uporaben le na Japonskem v Evropi in Ameriki pa povsem neučinkovit in posledično neuporaben. Kot prvo bom primerjal trdo in mehki pristop k odločanju.

4.1.1 Mehko sistemski pristop (MSP)

Eden od sodobnih pristopov k odločanju je mehko sistemski pristop MSP. Potočan (1999) je razvil model, ki temelji na že prej poznanih pristopih, kot so fuzzy pristop, dialektični pristop in holistični pristop. Temeljne značilnosti modela so predstavljene na sliki 18.

Odločanje v modelu je razčlenjeno na področje priprave in neposredne izvedbe. Priprava odločanja vsebuje aktivnosti ciljnega prostora, opredelitev ciljnega področja, izbiro ciljnega vidika, določitev namena (smotrov, ciljev) obravnave, opredelitev temeljnih dejavnikov (izbor dejavnikov, opredelitev dejavnikov) ter določitev pomembnih dejavnikov sistema odločanja (Potočnik 2005).

Neposredna izvedba odločanja se prične s spoznanjem odločevalca, da dejanski problem obstaja in ga je mogoče rešiti z odločanjem.

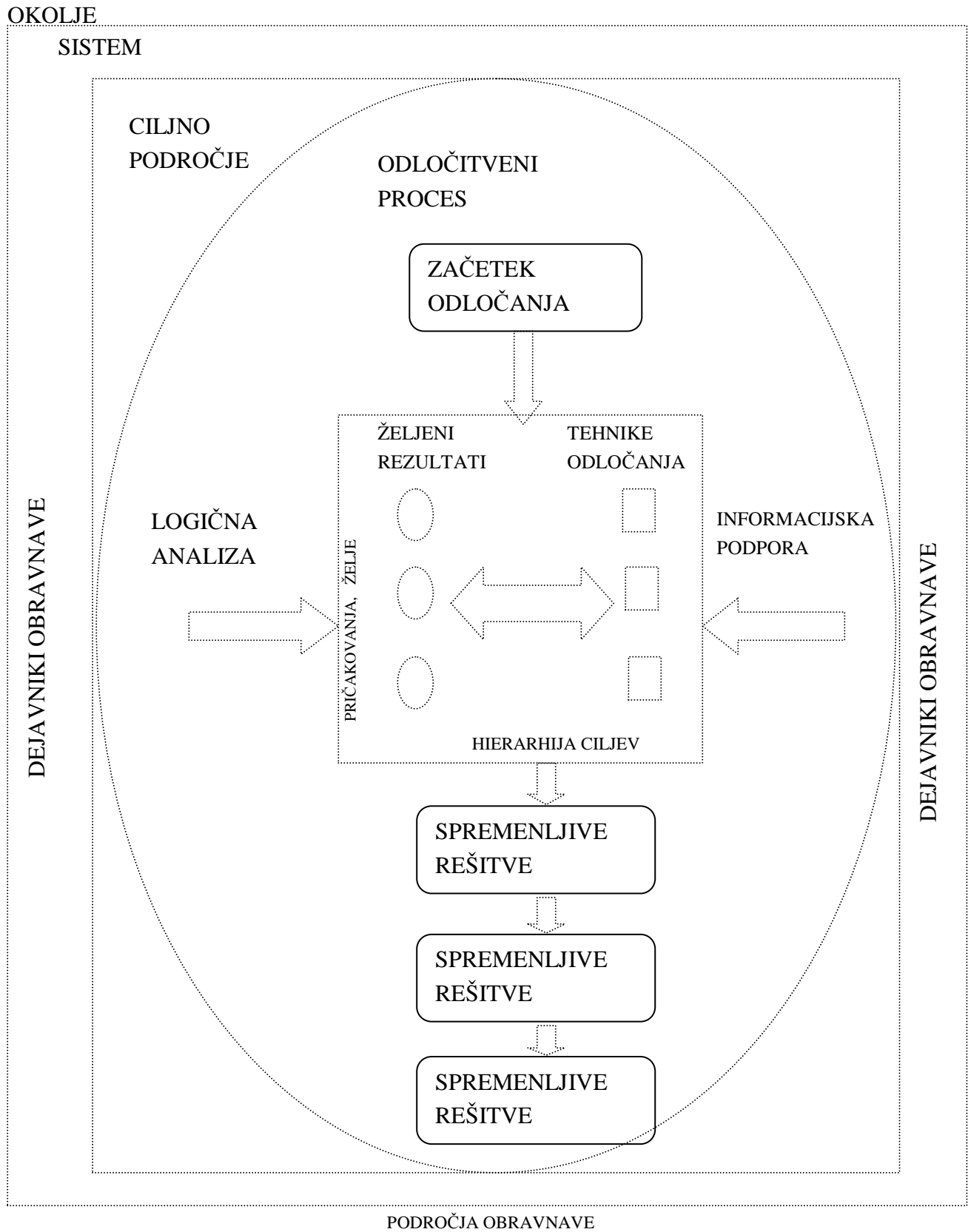
Na osnovi spoznane odločitvene situacije opredelimo področje možnega reševanja problema, v katerem določimo možne smeri in repertoar ukrepov rešitev. Opredelitev odločitvene situacije je pomembno odvisna od ustreznosti in razpoložljivosti potrebnih informacij za odločanje (Potočnik 2005).

Odločanje je enostavno, kadar razpolagamo z ustreznimi in zadostnimi informacijami. Kadar ne razpolagamo z ustreznimi informacijami za izvedbo, je odločanje zahtevnejše. Manjkajoče informacije lahko delno nadomestimo z različnimi subjektivnimi ocenitvami, ki jih oblikujemo na osnovi intuicije izkušenj ali težavnih znanj.

Središče odločanja predstavlja "logična analiza aktivnosti.« Logična analiza aktivnosti vsebuje obravnavo rezultatov odločanja, oblikovanje rešitev ter vrednotenje rešitev.

Za odločanje v okviru obravnave rezultatov opredelimo njegove želene in možne rezultate. Na osnovi ciljev poslovanja zasnujemo zelene rezultate. Pri oblikovanju možnih rezultatov upoštevamo razpoložljive potenciale značilnosti odločitvene situacije ter pričakovanja odločevalcev.

Sledi kompleksna analiza zelenih in možnih rezultatov odločanja. Njena izvedba omogoča določitev (morebitnih) odstopanj med zelenimi in možnimi rezultati. Spoznana odstopanja so izhodišče za razvoj in oblikovanje rešitev (Potočnik 2005).



Slika 18: Model odločanja, ki temelji na mehko sistemskem pristopu – MSP

Vir: Potočan 1999.

Za oblikovanje novih rešitev uporabimo različne metodike. Oblikovane rešitve tudi celovito ovrednotimo in izvedemo primerjavo njihovih vrednosti. Logično analizo aktivnosti sklenemo z določitvijo niza sprejemljivih rešitev, ki so ustrezne z vidika izbranih izhodišč in pogojev odločanja.

Iz niza sprejemljivih rešitev nato izberemo zadovoljivo rešitev, ki v največji meri izpolnjuje določene cilje odločanja. Na izbor zadovoljive rešitve vplivajo številni objektivni dejavniki (npr. poslovnimi izidi, stroški, rentabilnost) ter subjektivnimi dejavniki (npr. intuitivna ocena odločitve, ocena kakovosti odločitve). Obravnavo odločanja, ki temelji na MSP sklenemo z uresničitvijo izbrane – zadovoljive odločitve.

Proces odločanja zaključimo, ko z uresničitvijo odločitve realiziramo predvidene cilje dela. Kadar pri uresnitvi odločitve ugotovimo razliko med predvidenimi in dejanskimi cilji, moramo proces odločanja ponoviti (Potočnik 2005).

4.1.2 Primer trdo sistemskega pristopa k odločanju (TSP)

V okviru TSP se je oblikovalo več modelov, v nadaljevanju predstavljam *birokratski model Max Weber* – moč v organizaciji pripada hierarhiji, ne posamezniku (Lipovec 1987).

Načela tega modela so:

- delitev dela (vsak oddelek ima definirane pristojnosti, svoj delokrog dela, ne vtikanje v druge oddelke),
- hierarhija avtoritete (brez tega ni učinkovite organizacije, avtoriteta temelji na legitimnem pravu),
- formalizacija organizacije (pravila za celotno dogajanje; ni predvidevanj, da se okolje spreminja),
- pisni dokumenti in evidence (brezosebnost organizacije),
- selekcija osebja in napredovanje na temelju tehnične sposobnosti (poznati tehnologijo in metode dela),
- jasna razmejitev privatnega in organizacijskega življenja.

4.1.3 Razlike med mehkim in trdim sistemskim pristopom

V tabeli predstavljam bistvene razlike med TSP in MSP k odločanju obenem primerjava prikaže tudi na praktično uporabnost enega in drugega modela.

Preglednica 3: Bistvene razlike med TSP in MSP

Trdo sistemski pristop	Mehko sistemski pristop
Vsak problem je rešljiv.	Sistem v realnosti ne obstaja.
Sistemi v resnici obstajajo in jih lahko optimiziramo.	Optimuma ni, so le izboljšave.
Obstaja več poti do rešitve, ena sama je optimalna.	Različni uporabniki gledajo na sistem različno.

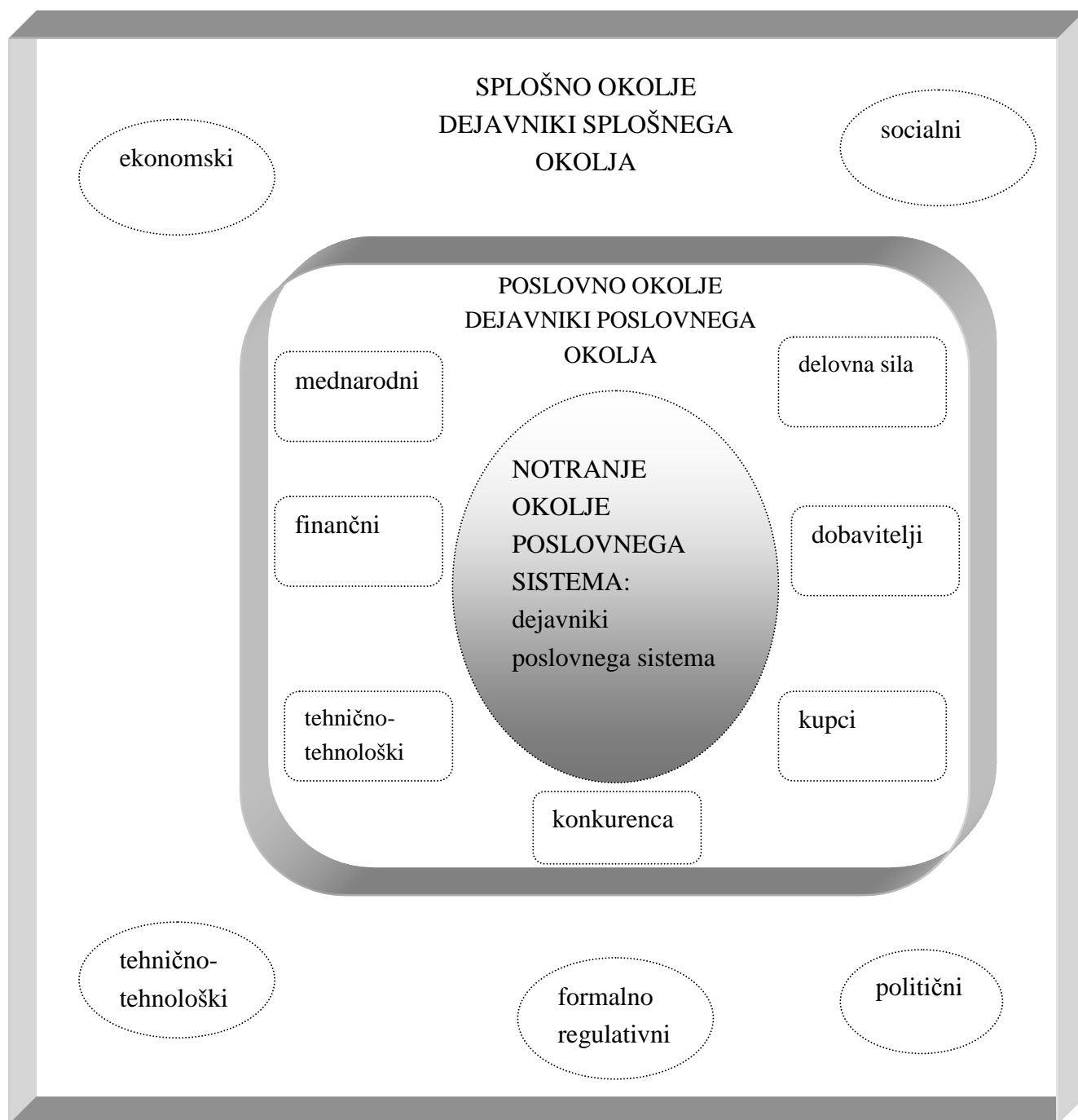
Vir: Teorije sistemov

4.1.4 Dejavniki poslovnega okolja in vpliv na poslovno odločanje

Na uporabo posameznega pristopa v veliki meri vplivajo dejavniki okolja. Najsplošnejše dejavnike opredelimo tako, da upoštevamo mesta njihovega nastanka, kot smo to prikazali na sliki 19. Razvrstimo pa jih lahko v naslednje skupine:

- Dejavniki splošnega okolja, ki določajo izhodišča za delovanje podjetja na makro ravni gospodarjenja. Med dejavnike splošnega okolja lahko uvrstimo socialne, politične, ekonomske, tehnično-tehnološke in pravne dejavnike, ki na odločanje vplivajo predvsem posredno.
- Dejavniki poslovnega okolja, ki določajo strokovne usmeritve, delovanje in organiziranost poslovnega sistema. Pomembnejši dejavniki poslovnega okolja so: komitenti, delovna sila, tehnološki dejavniki, finančni dejavniki, konkurenca. Dejavniki poslovnega okolja na poslovno odločanje vplivajo predvsem posredno.
- Notranji dejavniki poslovanja, ki sodelujejo v procesu reprodukcije in neposredno vplivajo na velikost produkta in/ali realizacijo nove vrednosti. Notranji dejavniki so: kadri, finance, tehnika, tehnologija in nabava (Potočan 1999 in Hatch 1997).

Potočan (1999) med drugim deli dejavnike tudi na osnovi poznanosti. Dejavnike na osnovi njihove poznanosti oziroma možnosti določitve opredelimo kot trde (*hard*) in mehke (*soft*) dejavnike. Nasprotno, mehkih dejavnikov ne moremo celovito opredeliti, zato je njihova obravnava bolj subjektivna. Za njihovo obravnavo podjetja tudi ne razpolagajo z zadostnimi ali ustreznimi podatki.



Slika 19: Okolje poslovnega sistema in njegovi dejavniki

Vir: Potočan 1999.

V poslovnem odločanju sodelujejo različni mehki dejavniki, kot so poslovna politika, kultura podjetja, osebnostne lastnosti subjektov in odnosi v odločanju. Njihova obravnava je zelo zahtevna zaradi številnih objektivnih razlogov, npr. kompleksnosti, specifičnih strokovnih znanj in subjektivnih razlogov npr. raziskava neznanih področij, zahtevnost obravnave, potreba po specifični metodologiji in metodiki obravnave (Potočan 1999).

Osnovni objekti in subjekti oziroma prvine poslovnega procesa ter drugi dejavniki odločanja so⁹:

- kapital (v opredmeteni obliki, v finančni obliki, v nematerialni obliki),
- ljudje – delovna sila, kot nosilci dela,
- znanje, ki predstavlja izhodišče za uporabo kapitala in delovne sile,
- okolje – notranje, poslovno in splošno,
- drugi dejavniki, kot sta znanje in okolje.

4.2 Japonski pristop(i) k odločanju

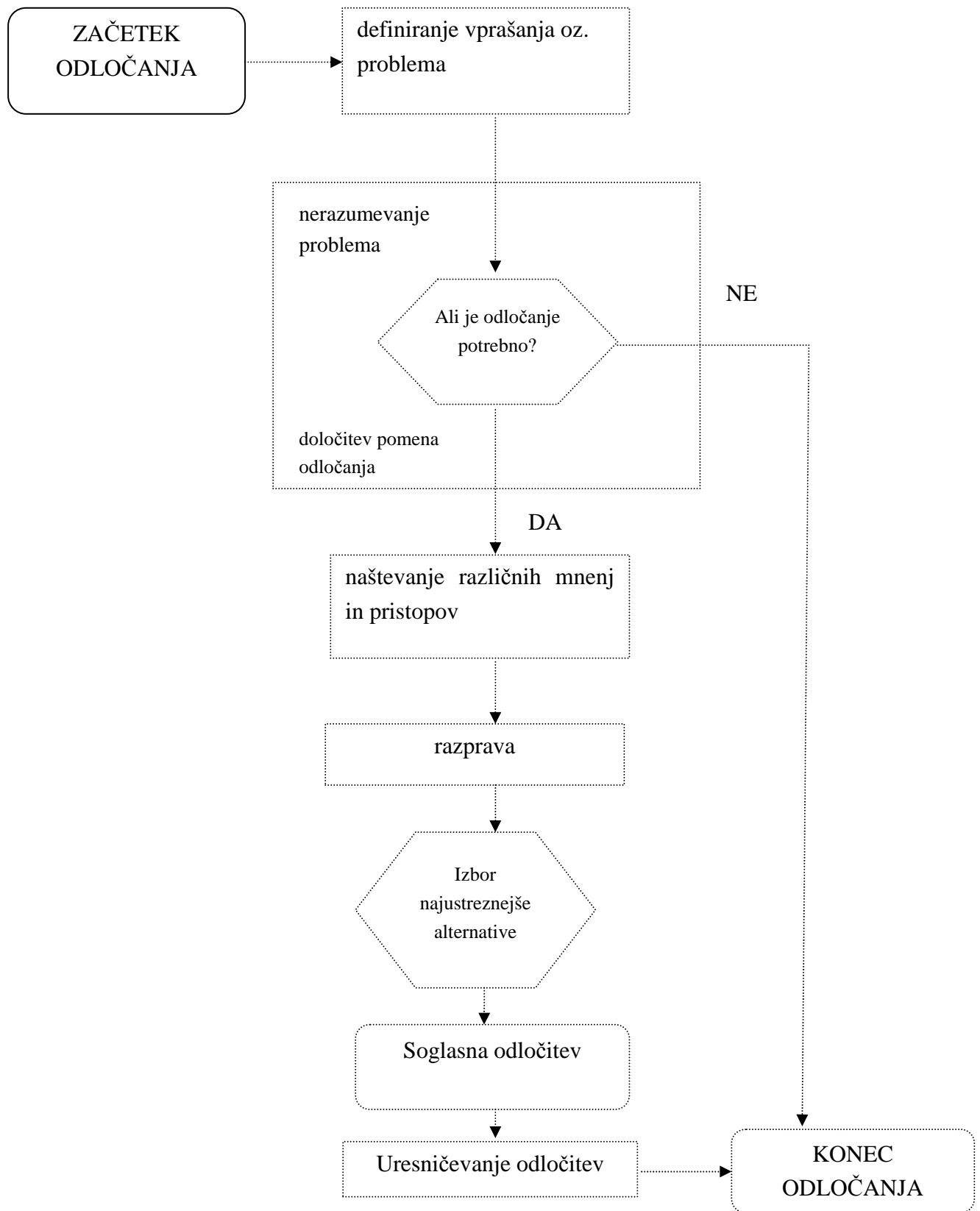
Na Japonskem se je na temelju tamkajšnje filozofije in kulture razvil prav poseben model, tako imenovani japonski pristop k odločanju.

Možina idr. (2000) ugotavljajo, da so Japonci razvili sistematičen in organiziran način odločanja. Njihovo odločanje je zelo učinkovito, tehnika odločanja pa v glavnem ne spoštuje pravil, ki jih določa konvencionalna teorija odločanja.

Bernot (1990) takole opisuje njihov pristop. Osnova postopka oziroma procesa odločanja v japonskih organizacijah je, da se odločitve sprejemajo soglasno. V organizaciji razpravljajo toliko časa, dokler ne pridejo do sporazuma in šele takrat razpravo sklenejo. Tak način bi na zahodu ocenili kot pot k neodločnosti in politikanstvu ali vsaj kot nesprejemljive kompromise, ki ničesar ne rešujejo.

Osnovni razloček med zahodno in japonsko filozofijo odločanja je v tem, kaj v enem ali drugem sistemu pomeni sprejeti odločitev ali sklep. Na zahodu pomeni odločanje pot do odgovora na vprašanje, na Japonskem pa je nasprotno, osnovni element v procesu odločanja definiranje vprašanja. Ključno pri tem je, ali je odločanje resnično potrebno in kaj odločanje pomeni. Odgovor sledi iz definicije vprašanja (Potočnik 2005).

⁹ Bizjak idr. (1994) opredeljuje dejavnike, ki sodelujejo pri produkciji kot prvine poslovnega procesa. To so: delo, delovna sredstva, predmeti dela. Več o tem najdemo v Tajnikar (2001) in v Samuelson (2002).



Slika 20: Potek procesa odločanja v japonskem pristopu

Vir: Bernot 1990.

Japonski pristop se v prvem koraku usmeri v to, da člani razumejo alternative. Shematski pristop poteka procesa odločanja je prikazan na sliki 20. Japonci so sprejemljivi za razna mnenja, ampak disciplina, ki jo gojijo sami pri sebi, jim ne dopušča, da bi se opredeljevali o predlogu ali priporočilu, dokler vprašanja zares ne razumejo in dokler ne pridejo do soglasja in po tej poti do vseh možnih alternativ. Zaradi takega načina jim preči manj nevarnosti, da bi se sami ujeli v lastne nezrele predpostavke (Potočnik 2005).

Bistveni element japonskega načina dela v procesu odločanja je, da se osredotočijo na definiranje, kaj odločanje v resnici je. Potem, ko definirajo vprašanje, pa poskrbijo za različna in protislovna mnenja. In ker v tej fazi ne razpravljajo o dogovorih, vsaj dokler ni soglasja o definiciji vprašanja, prihaja do velikega števila različnih mnenj in pristopov. Pri tem se bolj osredotočijo na alternativne možnosti kot na pravo rešitev. Tak proces jim omogoča, da ugotovijo, na kateri ravni in kdo mora o čem odločati. S tem preprečijo prodajanje ali vsiljevanje sklepov (Potočnik 2005).

De Bono (1992) japonski pristop k odločanju opisuje na podoben način in navaja, da tak pristop k odločanju stremi za tem, da iz vsake situacije izvleče tisto, kar je vrednega, vseeno na kateri strani je. Tak pristop imenuje eksilektika.

Kljub najrazličnejšim modelom odločanja, ki temeljijo na podatkih pridobljenih preko sodobne informacijske tehnologije kot drugih znanih dejstvih, pomembnost intuitivnega odločanja ostaja na visoki ravni še več, teoretike k raziskovanju spodbujajo prav ta način odločanja, ki temelji na intuitivnem preblisku oziroma "aha doživetju." Vedeti pa moramo še nekaj. Možnost intuitivnega odločanja je največkrat v rokah vršnih managerjev. Prav njihovo odločanje pa raziskujem tudi v svoji raziskavi, zato teoretični del zaključujem prav z natančno teoretično osnovo intuitivnega odločanja.

4.3 Sodobni intuitivni pristop(i) k odločanju

Intuitivno odločanje, povezano s prepoznavo situacije, je različno razvito v posameznih strokah. V strokah, kjer obstaja velika potreba po hitrih "ad hoc" odločitvah, ki so praviloma še pod časovno omejitvijo, je intuitivno odločanje bolj razvito. Gre za procese odločanja pri operativnih dejavnostih v vojski, gasilcih, policiji, kirurgih, pri pilotih, v varnostnih službah, pri reševalcih ipd. Zelo pomembna je ugotovitev Polajžerja (1999), ki pravi, da je kakovost intuitivnega odločanja z vidika etike odvisna od zmožnosti za etično odločanje in stopnje obsega moralnega razvoja odločevalca.

Ena od kritik tradicionalnih raziskav odločanja je bila namenjena njihovi neživljenskosti. Raziskave so bile opravljene v laboratorijih z neizkušenimi odločevalci, običajno z novinci, ki

delujejo na ravni in znanju temelječega znanstvenega nadzora. Njihovo delovanje zahteva veliko truda in je okorno, saj poudarja hkratno presojo več možnosti (Hutton in Klein 1999).

4.4 Izkušeni in neizkušeni intuitivni odločevalci

Pri intuitivnem procesu odločanja se kažejo velike razlike med izkušenimi in neizkušenimi odločevalci. Odločanje neizkušenih odločevalcev temelji na analitičnih metodah povezovanja vrednot in verjetnosti, povezanih z vsako od njih. Na ta način iščejo optimalno rešitev (Kranjčec in Polič 2000). Nasprotno pa se izkušeni odločevalci v naravnih pogojih osredotočajo na opredeljevanje razmer in izbirajo najustreznejše ravnanje na osnovi izkušenj pri podobnih dogodkih, upoštevajoč razmere. Naravno odločanje oz. odločanje na podlagi prepoznavne metode, ki se največkrat uporablja pri odločevalcih, ki morajo sprejemati odločitve pod časovnim pritiskom. Možna ravnanja presojajo na osnovi projiciranja njihovih verjetnih posledic v prihodnost in ob iskanju njihovih možnih nezaželenih učinkov. Če tega ne ugotovijo, sprejemajo dano ravnanje. Kranjčec in Polič (2000) navajata tri razlike, v katerih se ta pristop loči od tradicionalnega:

- odločevalec posveča največ pozornosti oceni razmer oz. ugotavljanju problema,
- posamezne možnosti presoja zaporedno s pomočjo mislene simulacije izidov,
- možnost sprejema, če je zadovoljiva (in ne nujno optimalna).

Flin (2001) navaja druge značilnosti sprejemanja odločitev v naravnih pogojih:

- slabo definirani cilji in slabo strukturirane naloge,
- nejasni, nepopolni in dvoumni podatki,
- spreminjajoči se in nasprotujoči si cilji,
- dinamične in spreminjajoče se okoliščine,
- povratne informacije (sposobnost odzivanja in spremenjene situacije),
- časovni pritisk,
- visoka stopnja tveganja,
- ponavljajoči se dejavniki (skupinski faktorji),
- organizacijski cilji in norme,
- izkušeni odločevalci.

Pomembno dejstvo je, da intuitivno odločanje obravnava odločanje posameznikov, ki se na neko področje spoznajo, čeprav morda sami niso strokovnjaki za odločanje. Raziskave so pokazale, da se začetniki in strokovnjaki razlikujejo v razlagi problema, uporabljenih strategijah in informacijah, spominu za posamezno informacijo, hitrosti in reševanju problema. Strokovnjakom so očitnejši skriti vzroki in si ustvarijo bolj zapletene modele problema. V prednosti so, kadar naloga zahteva opredelitev problema, razlago dvoumnih znakov z njihovega strokovnega področja ter zanašanje na vzorce. Izkušnje pa omogočajo posamezniku izbiro koristnih informacij (Kranjčec in Polič 2000).

4.4.1 Odločanje v naravnih pogojih

Orasanu in Connolly (1993) sta odkrila naslednje značilnosti odločanja v naravnih pogojih odločanja:

- Strokovnjaki v naravnih okoljih ne izdelujejo in ne vrednotijo istočasno več možnih načinov delovanja, da bi se odločili za najboljšo možnost, ampak izberejo eno zelo verjetno možnost ter ocenijo njeno ustreznost. Če je ustrezna, delajo po njej, sicer jo preoblikujejo ali podajo novo možnost in proces se ponovi.
- Glavni dejavnik, ki razlikuje izkušene od manj izkušenih odločevalcev, je njihova sposobnost ocenjevanja razmer in ne njihov proces razmišljanja. Strokovnjaki si razmere ogledajo ter jih razložijo na podlagi svojega znanja.
- Zaradi situacijskih in organizacijskih omejitev odločevalci navadno uporabijo zadovoljivo in ne optimalno odločitev. Izberejo torej dobro in ne nujno najboljšo odločitev. Mnoge poti vodijo do istega cilja oziroma do primerljivih in zadovoljivih ciljev, ki upoštevajo tehtanje časa, tveganja ali virov.
- Mišljenje vodijo obrazci in ne računski algoritmi. Celo v povsem novih razmerah odločevalci za odločitev uporabljajo svoje znanje in informacije, kar je koristna rešitev. Pri tem lahko pride do napak, saj obrazec vpliva na izbor informacij ali pa jo odločevalec izkrivi, da bi mu ustrezala. Obrazec hkrati omogoča hitro ocenjevanje, iskanje, izbiro in razlago ustrezne informacije. To je prednost v primerih informacijske preobremenitve ter časovnega pritiska. Bistvena lastnost tega pristopa je oblikovanje vzročnih modelov razmer. Ljudje skušajo razumeti pomen dogodkov z izvajanjem vzročnih odnosov. Tako si lahko razložijo namere drugih in ocenijo predvideno dejanje s predvidevanjem bodočih posledic.

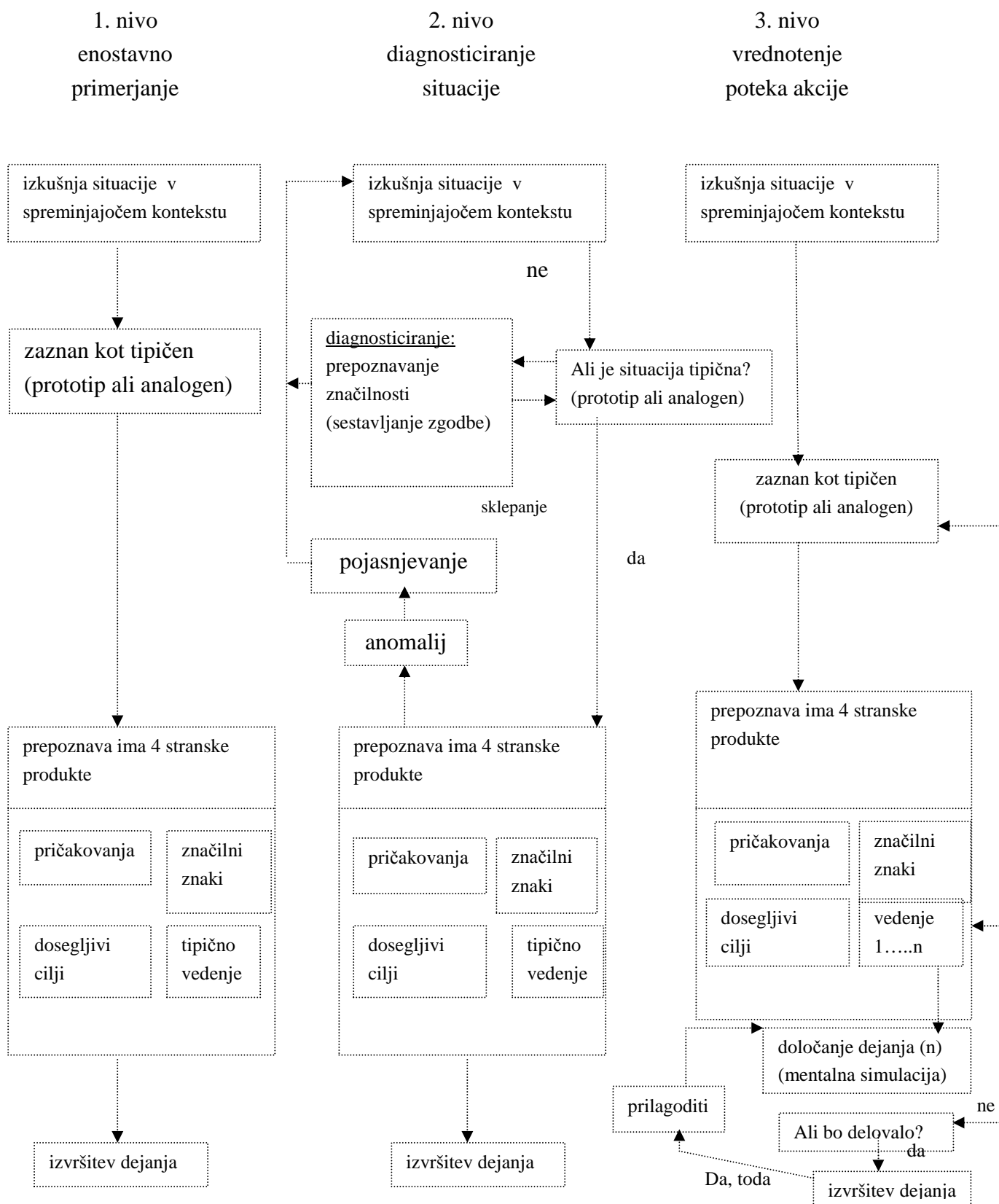
Mišljenje in delovanje sta povezana in ne ločena ter se pri reševanju problema izmenjujeta.

Opisani model odločanja v življenjskem okolju se nanaša tudi na delo vršnih managerjev, ko morajo sprejemati odločitve, hkrati pa morajo biti tudi strokovnjaki na svojem strokovnem področju.

4.4.2 Model odločanja na osnovi prepoznave analogije

Najbolj prepoznaven je Kleinov (1999) model odločanja na osnovi prepoznave-analogije. Model pojasnjuje, kako se ljudje v nekem trenutku na podlagi izkušenj hitro, toda učinkovito odločajo, presojajo situacije in vrednotijo potek dogodka. Model se je oblikoval na podlagi izkušenih vodij gasilcev v velikih mestih. Ti so največkrat pristopili h gašenju požara po podobnostih z že znanimi situacijami. Ta pristop vključuje zavedanje o pomembnih informacijah: dosegljivi cilj (goreče hiše ni mogoče rešiti, sosedovo pa), posebnosti, na katere je treba biti pozoren (moč in smer vetra), pričakovanja, ki izhajajo iz podobnih situacij (tak požar smo sposobni ukrotiti v petih minutah), in tipična dejanja, ki vodijo k rešitvi (za rešitev

solednje hiše sta potrebni dve cisterni). Vodja se zaveda, katere postopke je potrebno izpeljati, ker jih je že uporabil v nekaterih preteklih situacijah. Pri tem ne izgublja miselne moči po nepotrebem za določanje poteka gašenja (Hutton in Klein 1999). Model ima tri nivoje. V najbolj preprosti verziji, opisani na nivoju 1, odločevalec prepozna situacijo, ve, kaj je potrebno storiti in to tudi stori. Če je situacija bolj obsežna in/ali odločevalec ne prepozna problema, s katerim se sooča, za iskanje rešitve deluje na nivoju 2. Ta vključuje preprosto primerjanje vzorcev, kjer odločevalec razmišlja o različnih možnostih, ki se najbolj skladajo z razpoložljivimi znamenji. Možen je tudi primer, ko mora odločevalec kombinirati te možnosti in nato izpeljati možno razlago, čemur pravimo "sestavljanje zgodbe", ideja, ki je bila iz raziskovanja prava vpeljana v sodno odločanje. Kadar je možno pravi odziv nedvoumno povezati s presojo situacije, se izvede postopek po nivoju 1. Ko odločevalec ni prepričan o ustreznosti možnosti, ki jih ima, z bežno miselno oceno preveri, kje se lahko pojavijo problemi, to prikazuje slika 21 na nivoju 2. To imenujemo mentalna simulacija ali preigravanje poteka izvedbe. Če ga presodi kot neustreznega, ga pred izvedbo predela in prilagodi. Ta pristop je opravljen na sliki 21 pod nivojem 3 (Flin 2001).



Slika 21: Model odločanja na osnovi prepoznave-analogije; prirejeno po Kleinu (1999)

Vir: Flin 2001.

4.4.3 Deset korakov v procesu intuitivnega odločanja

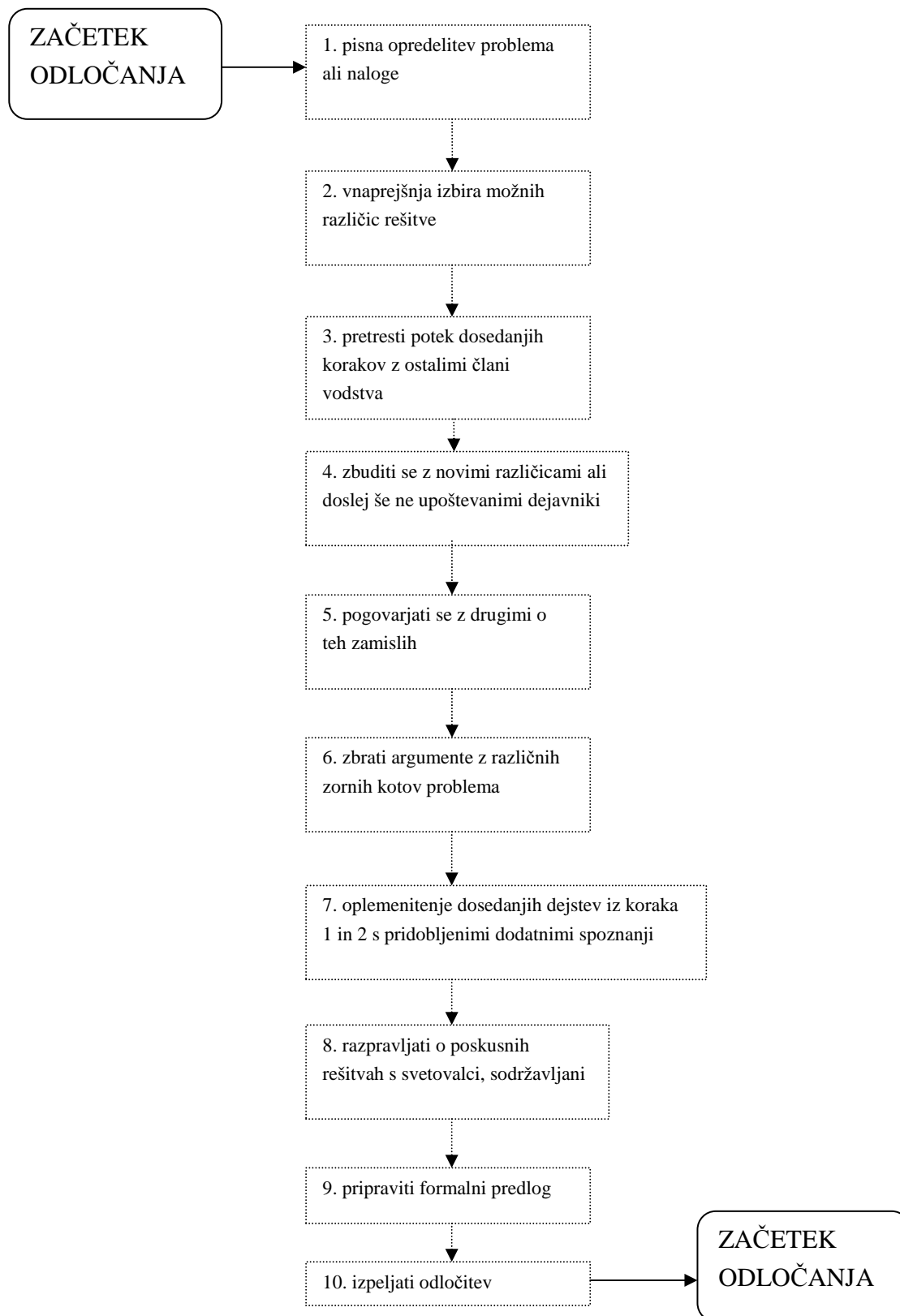
Kljub temu, da intuitivni proces odločanja temelji na intuiciji – preblisku, so teoretiki v sodobnem pristopu k intuitivnem odločanju razvili deset korakov oziroma faz, ki si sledijo kot proces odločanja.

Agor (1984) je ameriški avtor, ki je razvil deset korakov intuitivnega razreševanja problemov. Ti koraki so prikazani na sliki 22, v nadaljevanju pa podajam tudi kratek tekstovni opis:

- V prvem koraku je potrebno pisno opredeliti problem, možne rešitve, nujne ukrepe, metode za merjenje uspešnosti možnih ukrepov ter ustrezno ovrednotenje različic. Pri tem uporabljamo izkušnje in intuicijo.
- V drugem koraku vnaprej izberemo možne različice rešitev z uporabo intuicije.
- V tretjem koraku pretresemo potek dosedanjih korakov z ostalimi člani vodstva in v posebnih primerih tudi s sodelavci ustreznega strokovnega področja. Pri tem angažiramo sposobnosti razuma in čustvene inteligence. Pomembna je tudi ustrezna sestava timov in izbira okolja.
- V četrtem koraku se zbudimo z novimi različicami ali z doslej še ne upoštevanimi dejavniki. Meditacija, intuicija, pred spanjem nastavitev duha na problem ali nalogo so uporabne tehnike za omenjeno uresničitev.
- V petem koraku se pogovorimo z drugimi (družina, svetovalci) o teh zamislih in jih ovrednotimo (laična kontrola).
- V šestem koraku zberemo argumente iz različnih zornih kotov problema, da bi doumeli možne izide različnih odločitev. Timi naj bodo sestavljeni iz ljudi z različnimi miselnimi ter managerskimi slogi.
- V sedmem koraku oplemenitimo dejstva iz koraka 1 in 2 s pridobljenimi dodatnimi spoznanji. Če se le da, je treba delno ali v celoti ponoviti tudi ostale korake z raznimi različicami, preden pošljemo prvi “poskusni balon».
- V osmem koraku razpravljamo o “poskusnih rešitvah» s svetovalci, novinarji, soodgovorniki.
- V devetem koraku pripravimo formalni predlog za posvet s pristojnimi odbori in/ali izpeljemo odločitev. Pri tem pridejo v ospredje združevalne tehnike, vendar v tej fazi z močnejšim poudarkom na analiznih vidikih.
- V desetem koraku izpeljemo odločitev.

Pri tem modelu je potrebno uporabiti združevalni pristop. Vsak korak praktične rešitve zahteva pretehtano in dobro premišljeno ravnanje po metodah in sestavinah miselnih ter managerskih slogov obeh možganskih polovic.

O pomenu obeh možganskih polovic in pomenu le-teh za proces odločanja sem v tem delu že pisal.



Slika 22: Deset korakov intuitivnega reševanja problemov

Vir: Agor 1984.

4.4.4 Tehnike za aktiviranje in olajšanje rabe intuicije za odločanje

Kljub vsem pozitivnim lastnostim, ki jih prinaša intuicija, obstaja ena težava. Namreč pri ljudeh pride redko na površje, saj vsakodnevno delovanje usmerjajo drugi dejavniki, vendar obstajajo tehnike ali vaje, ki intuicijo spodbujajo.

Kot pravi Kralj (2003) situacije, v katerih je uporaba intuicije bolj smiselna, če ne celo edina možnost: odločitve na visokih ravneh managerskega odločanja o nestrukturiranih (nejasnih) problemih, v kriznem managementu, pri hitrih in velikih spremembah ter v stanjih nezadostne informiranosti. Vendar se sedanja raba intuicije razlikuje, managerji, ki so privzeli intuitivni slog odločanja se opirajo tudi na analizi del. Obstaja pa potreba po razvijanju sposobnosti intuitivnega odločanja do določene večje stopnje zanesljivosti in kombiniranja izidov leve in desne polovice možganov.

Agor (1984) meni, da je širjenje intuitivne sposobnosti možno predvsem, če se tega zavedamo in se ga lotevamo pozitivno. V upoštevanje pridejo vsaj tri vrste metod:

- metode, ki sproščajo intuicijo,
- metode, ki pomagajo verjeti v intuicijo,
- metode, ki pomagajo uporabiti intuicijo.

Za sproščanje intuicije je treba najprej spoznati raven in tip lastne intuitivne sposobnosti, njene prednosti in slabosti. Intuitivni managerji morajo imeti o sebi pozitivno predstavo, biti radovedni, neodvisni, usmerjeni k sebi in dajati prednost aktivnosti – sprejemajo tveganje, prednost dajejo prostemu slogu pred formalnim, se osredotočajo bolj na rešitve kot na problem, ne trudijo se, da bi vsem ustregli. Intuitivni managerji uveljavljajo nove možnosti, imajo nove zamisli, predvidevajo spremembe, se navdušujejo, znajo zaznati bistvo in se znajo spopadati s težavami. Treba pa je paziti na njihove slabosti: so nestrpni pri rutinskih akcijah, glede podrobnosti in pri ponavljajočih se dejavnostih, imajo odpor do natančnosti in podrobnosti, prehitro sklepajo in lahko prezrejo pomembna dejstva, sledijo svojemu navdihu tudi takrat, ko je jasno, da je napačen, pogosto zagrešijo stvarne napake, ne delajo v rednem ritmu ampak v izbruhih. Usmerjeni so lahko navzven (ekstrovertirani) ali navznoter (introvertirani), nekateri rabijo za vzpodbudo stik z drugimi ljudmi, ali pa hočejo biti sami. (Kralj 2003).

Metode za sproščanje intuicije so: meditacija, hipnoza, vodeno fantaziranje (vizualiziranje), analiza sanj, naravno zdravlilstvo, bioenergija.

Intuicija deluje boljše, če v njo verjamemo. Bolj uspešni so tudi tisti, ki verjamejo tudi v izvenmiselne in/ali tudi izvenčutne zaznave. Intuicija je podaljšek logike, to je pravzaprav vrsta podzavestnih programov, ki so zapisani v možganih in se gensko prenašajo iz generacije

na generacijo (praspomin). Ključ za sprostitev intuicije je v našem stališču do intuicije (Kralj 2003).

Naslednji sklop petega in šestega poglavja je namenjen predstavitvi lastne raziskave, ki sem jo na temo odločanja izvedel med vršnimi managerji v slovenskih podjetjih ter predstavitvi novega modela odločanja, ki sem ga izdelal na podlagi empirične analize in teoretičnih spoznanj.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA O PROCESU ODLOČANJA NA VZORCU VRŠNIH MANAGERJEV V SLOVENSKIH PODJETJIH

5.1 Zasnova in izvedba raziskave

Empirično raziskavo sem zasnoval in izvedel na podlagi 12 polstrukturiranih intervjujev, v katere sem vključil vršne managerje iz slovenskih podjetij. Polstrukturirani intervjuji so vsebovali tudi metodo kritičnega dogodka. V tej metodi so si vršni managerji zamislili eno od kritičnih situacij, v kateri so morali odločiti.

5.2 Izhodišča in cilji raziskave

Raziskava je bila zastavljena z osnovnim namenom zbiranja kvalitativnih podatkov v okviru procesa odločanja med vršnimi managerji v malih in velikih slovenskih podjetjih. Z zbiranjem podatkov v okviru intervjujev in posledično analizo sem proučil, kako odločitvene procese razumejo slovenski vršni managerji. Zbrani podatki skupaj z, v magistrski nalogi analizirano teorijo s področja odločanja, služijo kot podlaga za postavitev novega modela odločanja, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

Sposobnost sprejemanja pravočasnih, jasnih in trdnih odločitev je bistven kakovostni sestavni del opravljanja nalog vsakega posameznika, ki sodeluje v poslovnem procesu. Njihove odločitve so podobne, ker gre za vršne managerje, hkrati pa so različne glede na osebne karakteristike. Ko posameznik sprejema odločitev, je pred lastno presojo, na podlagi česa se bo odločil.

Menim, da je za kvalitetno in učinkovito poslovno odločanje v podjetju, potrebno v odločitvene procese vključiti tako objektivne kot subjektivne dejavnike.

5.3 Metodologija raziskave

Kot osnovno raziskovalno orodje za zbiranje podatkov sem uporabil polstrukturiran intervju na vzorcu 12 vršnih managerjev. Večina njih ima vsaj visokošolsko izobrazbo in vsaj 15 let delovnih izkušenj, od tega vsaj 5 let na vodilnih delovnih mestih v vršnem managementu. Vsi vršni managerji delujejo v slovenskih podjetjih in sicer v sedmih malih in petih velikih podjetjih, pri čemer za malo podjetje štejemo tisto z manj kot 50 zaposlenimi. V velikem podjetju pa je zaposlenih 500 ali več ljudi.

V skladu s cilji raziskave sem sestavil okvirna vprašanja, ki sem jih zastavil vršnim managerjem v slovenskih podjetjih. Intervjuje sem izvajal individualno. Identiteta posameznikov ni javno znana. Intervjuji so potekali v času, ko sodelujoči vršni managerji niso

bili vključeni v njihov vsakdanji poslovni proces, saj srečanja niso bila izvedena v podjetjih, iz katerih prihajajo udeleženci raziskave. Povprečen časovni obseg posameznega intervjuja je znašal 30 minut. Odgovore v intervjujih sem sprotno pisno beležil, v enem primeru sem uporabil diktafon, s pomočjo katerega sem pogovor analiziral kasneje.

Intervju sem vsebinsko razdelil na dva dela in sicer:

- splošni del, v katerem sem managerje spraševal o posameznih vidikih in pristopih, ki jih uporabljajo pri procesu odločanja in
- metodo kritičnega dogodka, v okviru katere sem udeležence raziskave pozval, da se spomnijo na nek kritičen dogodek iz preteklosti in analizirajo proces njihove odločitve pri tem dogodku.

Zbrane podatke sem skušal generalizirati z uporabo računalniškega orodja Etnograph, 6.0.0.0. Pri tem sem naletel na težavo, kajti programske funkcije v slovenskem jeziku ne delujejo, s prevajanjem pa bi se lahko izgubil pravi pomen odgovorov, posledično pa bi lahko prišlo do metodološko izkrivljenih in zavajajočih rezultatov. Zaradi tega sem se odločil za uporabo programa Microsoft Excel 2007, v katerem sem preko metod kodiranja (moški spol – Xn, ženski spol – Yn) in generaliziranja prišel do približno enako kvalitetnih raziskovalnih zaključkov. Metoda kodiranja po spolih mi je omogočila ugotavljanje razlik in enotnih odgovorov med moškim in ženskim spolom intervjuvancev. Metoda generaliziranja-posploševanja pa me je privedla do ključnih ugotovitev glede razlik med moškim in ženskim spolom v procesu odločanja v pogojih pomanjkanja časa. Prav tako sem v programu Microsoft Excel 2007 izvedel organizacijo in predstavitev podatkov.

5.4 Predpostavke in omejitve raziskave

Pred pričetkom raziskave sem na temelju teoretičnih spoznav postavil nekatere predpostavke. Za nadaljnje ugotovitve so bistvene predvsem naslednje:

- Raziskavo sem izvedel samo med vršnimi managerji, kajti njihovi konstrukti glede procesa odločanja se razlikujejo od zaznavanja srednjih in višjih managerjev.
- Proces odločanja v primerih pomanjkanja časa je drugačen, kot v primeru, ko čas ne predstavlja kritične dimenzije.
- Obstoječi procesni modeli (tako preskriptivni, kot deskriptivni) procesa odločanja v primerih pomanjkanja časa v celoti še ne opisujejo na popolnoma zadovoljivi ravni.
- Proces odločanja je tudi kulturno pogojen, zato so raziskave na tem področju le deloma prenosljive iz enega v drugo kulturno okolje.

Že med potekom raziskave pa so se pokazale tudi določene omejitve, kot najbolj bistvene izpostavljam naslednje:

- Omejitve pri pridobivanju podatkov, saj ti predstavljajo poslovno skrivnost podjetij.

- Relativno majhno število udeležencev (vršnih managerjev) v raziskavi, saj so odločevalci v podjetjih na najvišji ravni težko dosegljivi.
- Majhno število vzorcev v empiričnem delu omejuje generalizacijo pridobljenih podatkov.
- Zastavljen potek analiziranja podatkov s pomočjo računalniškega orodja Etnograph 6.0.0.0. ni mogoč, saj to računalniško programsko orodje ne deluje v slovenskem jeziku, prevajanje v intervjujih podanih odgovorov udeležencev pa ni smiselno, saj se s tem lahko izgubi vsebinski pomen.
- Vzorec v raziskavi ni popolnoma reprezentativen po delitvi spolov (70 % moški, 30 % žensk), saj je raziskava izvedena v 180 slovenskih delniških družbah leta 2005 pokazala, da je v slovenskem vršnem managementu odstotek žensk zgolj 12 %. Vendar je glede na stopnjo izobraženosti žensk v Sloveniji realno pričakovati, da se bo odstotek žensk v vršnem managementu v prihodnje povečeval (Avberšek 2006).

5.5 Vzorec intervjuvancev in potek raziskave

Raziskavo z metodo polstrukturiranega intervjuja sem izvedel pri 12 vršnih managerjih slovenskih podjetji. Priložnostni vzorec sodelujočih je nastal je na podlagi predhodno ustvarjenih poslovnih vezi, kajti zastavljen ciljni profil ljudi je težko dosegljiv, zato sem se moral omejiti na doseženo število opravljenih intervjujev, prav tako nisem uspel zajeti celotnega velikostnega ranga podjetji. Porazdelitev vzorca po spolu je sledeča: 4 ženske in 8 moških, kar v odstotkih izraženo pomeni približno 70 % moških in 30 % žensk. V raziskavi so sodelujoči vršni managerji stari med 35 in 60 let, vsi imajo najmanj 5 let delovnih izkušenj na vodilnih položajih, nekateri od njih ključne upravne pozicije v podjetju zasedajo že več kot 10 let. Izobraženi so predvsem na področjih ekonomije, trženja in managementa. Vsi imajo vsaj visokošolsko strokovno izobrazbo. Izpeljal sem tudi razdelitev vzorca po dejavnostih podjetji, ki jih vodijo vršni managerji, ki so sodelovali v raziskavi in pridobili naslednje rezultate (SURs: povzeto po Standardni klasifikaciji dejavnosti-SKD):

ena vršna managerka prihaja iz dejavnosti proizvodnje in prodaje bele tehnike (po SKD šifra kategorije G), en vršni manager deluje v dejavnosti predelave in prodaje rib (po SKD šifra kategorije A), trije vršni managerji (dva moška in ena ženska) vodijo podjetja, ki se ukvarjajo s pridelavo, predelavo in prodajo mesa (po SKD šifra kategorije G), prav tako trije vršni managerji (dva vršna managerja in ena vršna managerka) delujejo v dejavnosti gostinstva in turizma (po SKD šifra kategorije I), po en vršni manager in managerka prihajata iz finančnega sektorja (po SKD šifra kategorije K), po en vršni manager prihaja še iz dejavnosti izdelave in prodaje tiskovin (po SKD šifra kategorije C), dejavnosti prodaje čistil in strokovnega svetovanja (po SKD šifra kategorije G). Razdelitev po velikosti podjetij, v katerih delujejo vršni managerji, ki so sodelovali v raziskavi pa je naslednja: sedem vršnih managerjev deluje v malih podjetjih, pet vršnih managerjev pa deluje v velikih podjetjih. Vsi vršni managerji pa delujejo v slovenskih podjetjih.

Intervju je bil razdeljen v dva dela, v prvem delu so bila vršnim managerjem zastavljena naslednja vprašanja:

- Zanima me, kaj je vaš primarni cilj, ki ga želite doseči na delovnem mestu?
- Kdaj najbolj uživate pri svojem delu?
- Na kakšne načine pretežno komunicirate z vašimi sodelavci? Kako izbirate način komuniciranja?
- Kaj za vas predstavlja odločanje?
- Na kaj se zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve?
- Kaj za vas pomeni stres? Kako pristopate k odločitvam v stresnih razmerah?
- Kakšne značilnosti pričakujete, da imajo vaši sodelavci? Zakaj so te za vas pomembne?
- Česa pri sprejemanju odločitev nimate radi?

V drugem delu pa sem uporabil metodo kritičnega dogodka s pomočjo naslednjih vprašanj:

- Prosim, če si lahko zamislite kritični dogodek, v katerem morate odločati. Gre za kritični dogodek, ko se je zgodilo nekaj nepredvidljivega in je situacija postala kritična v poslovnem procesu. Na kakšen način ste se lotili reševanja te naloge?
- Ali ste lahko uporabili pretekle izkušnje za reševanje tega kritičnega dogodka?
- Kakšne informacije ste uporabili, kje ste jih pridobili?
- Ali je bil scenarij dogodkov tipičen ali atipičen?
- Kakšni so bili vaši cilji v trenutku kritičnega dogodka?
- Ali ste si lahko predstavljali posledice vaše odločitve?
- Ali ste bili pod časovnim pritiskom?
- Ali ste iskali pomoč za svojo odločitev?
- Katera znanja in informacije bi vam lahko pomagale v danem trenutku in kakšne izkušnje bi potrebovali oz. ste jih uporabili pri kritični situaciji?

5.6 Obdelava podatkov

Sledila je obdelava podatkov s pomočjo računalniškega programa Microsoft Excel 2007. Najprej sem vršne managerje razdelil v dve skupini na X – vršni managerji moškega spola (od X1 do X8) in Y – vršni managerji ženskega spola (od Y1 do Y4). Takšnega načina dela sem se lotil, zaradi lažjega interpretiranja rezultatov. Podatke iz zapiskov posamičnega polstrukturiranega intervjuja (interpretacijo vršnih managerjev) sem nato vnesel v računalniški program Microsoft Excel 2007. V računalniškem programu Microsoft Excel 2007 sem dodal posamezne postavke v tabeli (npr. vprašanje iz intervjuja, ključne besede, razdelitev po spolu, interpretacija itd.), ki jih potrebujemo za nadaljnjo obdelavo podatkov.

5.7 Interpretacija rezultatov

Interpretacijo rezultatov predstavljam v dveh delih, in sicer so v prvem delu predstavljeni odgovori na splošna vprašanja (splošni del intervjujev), v drugem delu pa sledijo ugotovitve, pridobljene s pomočjo metode kritičnega dogodka (drugi del intervjuja).

5.7.1 Interpretacija rezultatov splošnega dela intervjujev

Interpretacijo rezultatov predstavljam v sosledju podanih vprašanj:

Zanima me, kaj je vaš primarni cilj, ki ga želite doseči na delovnem mestu?

Odgovori na to vprašanje kažejo, da so primarni cilji moških vršnih managerjev doseganje zastavljenega plana, ugled in osebna rast. Eden izmed vršnih managerjev je navedel sledeči odgovor: *»Sprotno ugotavljam kakšno je stanje v podjetju, kako podjetje funkcionira, da je priliv sredstev in poslov dovolj velik, da nimamo težav z nakupom opreme. Stalno iščemo tehnološko uravnoveženost in vodimo primerno kadrovsko politiko, ter na drugi strani zelo agresivno politiko na tržišču (pridobivanje novih poslovnih partnerjev). Skrbimo tudi za urejenost nabave, uskladitev stroškov, postavitev novih planov, politiko nagrajevanja, novo sistematizacijo, in ukinitvev določenih programov.«*

Te ugotovitve so potrjene tudi v teoriji, saj Potočan (1999) navaja: *»Temeljni vidiki poslovnega odločanja ekonomika, etika in ugled odločanja,«* kar je prikazano na sliki 10 na strani 29.

Ženske vršne managerke pa si kot primarni cilj na delovnem mestu postavljajo samoizpolnitev, karierni razvoj in uspešnost poslovanja podjetja. Ena izmed managerk je izpostavila naslednje: *»Sama sebi in tudi drugim (podrejenim in nadrejenim), želim dokazati, da sem za to delovno mesto prava oseba, poleg tega želim pridobiti čimveč izkušenj in možnosti za nadaljne napredovanje.«*

Na pomembnost ciljev, ki so jih v svojih odgovorih navajale managerke, kaže tudi teorija, saj kot pravita Kranjčec in Polič (2000). *»Raziskave so pokazale, da se začetniki in strokovnjaki razlikujejo v razlagi problema, uporabljenih strategijah in informacijah, spominu za posamezno informacijo, hitrosti in reševanju problema. Strokovnjakom so očitnejši skriti vzroki in si ustvarijo bolj zapletene modele problema. V prednosti so, kadar naloga zahteva opredelitev problema, razlago dvoumnih znakov z njihovega strokovnega področja ter zanašanje na vzorce. Izkušnje pa omogočajo posamezniku izbiro koristnih informacij.«*

Kdaj najbolj uživata pri svojem delu?

Vršni managerji moškega spola pa pri svojem delu najbolj uživajo, ko je proces dela pod kontrolo, ko so uspešni in ko opazijo napredek pri zaposlenih, ki so ob tem prav tako zadovoljni. Eden izmed vršnih managerjev je navedel sledeči odgovor: *»Ko sem postavljaj podjetje v realno poalovanje in bil pri tem uspešen sem začel razmišljat o novih programih, ki so bili povezani z novimi osnovnimi sredstvi. Veseli me zlasti delo za druge tiskarne, ko se dogaja nekaj novega, ko se odpirajo nove smeri razvoja, rad opazujem tudi zadovoljstvo ljudi, ko ni zakasnitve s plačami.«*

Pomembnost kontrolinga pri vodenju ugotavlja tudi Mihelčič (2003), ki pravi. *»Manager s pomočjo podrejenih v procesu planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja. Obenem je osrednji del ali stopnja upravljalno-ravnalnega procesa v domeni organizacijske funkcije managementa.«*

Ženske vršne managerke pri delu uživajo najbolj takrat, ko je posel sklenjen, ko je delo timsko in ko so zaposleni v podjetju zadovoljni s svojim uspehom ter ko je delo polno izzivov. Medtem, ko ena vršna managerka konkretno razmišlja na sledeči način: *»Ko so cilji realizirani, ko so ljudje zadovoljni s svojim uspehom, ko gredo trendi v pozitivno smer.«* Pomemben dejavnik zadovoljstva, poudarja tudi teorija, saj Kralj (2003) piše. *»Prevladuje naj ustvarjalno sodelovanje. Potrebne so osebne, induktivne ter sodelovalne kakovosti udeleženi. Tudi tu pa velja pravilo, da se je treba prilagajati situaciji in ustrezno kombinirati obe kulturi za doseganje čim boljših izidov, pa tudi za zadovoljstvo v delu in v življenju.«*

Na kakšne načine pretežno komunicirate s svojimi sodelavci? Kako izbirate način komuniciranja?

Moški vršni managerji s svojimi podrejenimi ponavadi komunicirajo ustno (telefonsko, neformalni sestanki, osebno, »na štiri oči«) in pisno (elektronska pošta), nekateri managerji pa se izogibajo pisnega komuniciranja, kar lahko podkrepimo z enim odgovorom: *»Izogibam se pisnega komuniciranja, ker si v tem primeru ljudje ščitijo hrbet, kaj sem napisal, to pa ni pametno.«*

Način komuniciranja nekateri vršni managerji izbirajo glede na izobrazbo, inteligenco in status zaposlenih v podjetju. Eden od intervjuvancev je dejal, da imajo v podjetju izdelano metodo systemskega izobraževanja zaposlenih o načinu uporabe komunikacijskih instrumentov, ki je obvezen za vse zaposlene in se deli na verbalni in neverbalni del.

Tudi vršne managerke na drugi strani s sodelavci najraje komunicirajo ustno (telefonsko, neformalni sestanki, osebno, "na štiri oči") in tudi pisno (elektronska pošta), njihov način komuniciranja pa je odvisen predvsem od namena sporočila, ena v raziskavi sodelujoča managerka je, na primer dejala: *»Način komuniciranja je odvisen od namena sporočila, če je namenjen širšemu krogu, uporabim pisno komuniciranje, ker je krajše in bolj učinkovito, ko pa so teme bolj občutljive posežem raje po ustnem komuniciranju, osebno tudi raje govorim kot pišem.«*

Tako managerji, kot managerke, se radi poslužujejo elektronske tehnologije za komunikacijo. Koristnost le te pa opisuje tudi Florijančič idr. (1995). *»Produktivnost se z uporabo takšne tehnologije na sestankih poveča, saj se pri tem število sestankov, ki so potrebni za rešitev določenega problema, zmanjša. Skrajša pa se tudi čas posameznega sestanka. To prispeva k večji produktivnosti skupin in posledično organizaciji, v katerih skupine delujejo. Takšne organizacije so bolj odzivne na okolje in bolj prilagodljive.«*

Kaj za vas predstavlja odločanje?

Za moške predstavnike vršnih managerjev odločanje predstavlja načrtovanje in sprejemanje usmeritev, izbiro najboljše, pravilne rešitve v pravem trenutku, zaključek faze in premik v naslednjo. Enako kot ženske tudi moški vršni managerji v odločanju vidijo izziv. Nekaterim pa odločanje predstavlja tudi odgovornost do vseh vpletenih (kupcev, lastnikov, zaposlenih in preostalih deležnikov v okolju). Posameznim intervjuvancem pa odločanje pomeni nujno vsakodnevno zlo, ki ga pač morajo opraviti. Obenem odločanje pomeni tudi področje na katerem se določena zadeva razčisti na podlagi informacij (dogovorov, mnenj v podjetju ...) po zaključku postopka zbiranja informacij pa vršni manager sprejme končno odločitev, ki pa zanj predstavlja določeno tveganje. Eden izmed managerjev pa navaja: *»Odločam na osnovi informacij, objektivnih dejstev, svojo odločitev pa tudi spremenim na osnovi dejstev, ne sprejemam pa »at hoch« odločitev. Če nimam zadosti informacij odločitve ne sprejemem, držim se načela, da raje odločitve ne sprejeti kot sprejeti slabo odločitev.«*

Načrtovanje pa je tudi glede na teorijo eden temeljnih funkcij odločanja, Biloslavo (2008) navaja: *»Urejanje tovrstnih zadev praviloma obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje (merjenje) dejavnosti sodelavcev.«* Slika 2 na strani 12 prikazuje temeljne funkcije managementa in pogoje za njegovo delovanje v poslovnih sistemih, med katerimi najdemo tudi planiranje oz. načrtovanje.

Odločanje za vršne managerke predstavlja obvladovanje situacije, sprejemanje odločitev, ki jih na nižjem nivoju bodisi ne znajo, ne zmorejo ali ne smejo sprejemati, za nekatere managerke pa predstavlja odločanje izziv. Ena od njih je na primer dejala: *»Odločanje je*

dolgotrajen miselni proces, ki zahteva psihološko pripravo, ter številne informacije, odločanje pomeni odgovornost do sebe in drugih, je težka, toda vsakodnevno potrebna naloga, težje odločitve zame pomenijo stresni dogodek.«

Kar potrjuje tudi Biloslavo (2008), ki pravi: »Odločanje je osrednji del urejanja zadev, s katerimi rešujemo ugodne priložnosti ali neugodne probleme v organizaciji. Jedro odločanja pa je nazadnje izbiranje najprimernejše med več možnimi odločitvami.«

Na kaj se zanašate, ko sprejemate strateško pomembno odločitev?

Vsi vršni managerji (tako moški, kot ženske) se pri sprejemanju strateško pomembnih odločitev generalno zanašajo na analizo situacije, pretekle izkušnje, strokovnost, mnenje sodelavcev, podatke iz računovodstva, intuicijo in na partnerstvo vseh vpletenih. Pri tem večjih razlik med spoloma nisem zaznal. Eden izmed vršnih managerjev je navedel sledeči odgovor: »Zanašam se na svoje znanje, izkušnje, instinkt, na objektivna dejstva, ki imajo vpliv na neko odločitev na dolgi rok.« Medtem ko, ena izmed vršnih managerek navaja: »Zanašam se na znanje (teoretično), izkušnje, mnenja vpletenih, kakor tudi tistih, ki v zadevo niso vključeni.«

O pomenu strokovnosti so se opredelili tudi teoretiki, Biloslavo (2008) navaja: »Analizno odločanje temelji na strokovnosti in se prilagaja okoliščinam. Za organizacije značilni kompleksnost in nenapovedljivost pa brž presežeta zmogljivost orodij. Uporaba teh orodij zahteva veliko časa in sredstev. Odločevalec naj bo pri tem predvsem strokovno usposobljen.«

Kaj za vas pomeni stres? Kako pristopate k odločitvam v stresnih razmerah?

Za moške predstavnike vršnih managerjev so stres nepričakovane, nove situacije, tresenje rok, ko se energija porablja za zadeve, ki niso namenjene rezultatom, vsaka napačna odločitev, nelojalna konkurenca, nerazumevanje v kolektivu, ko zadeve niso pod kontrolo, ko ne vidijo rešitve problema in na drugi strani "adrenalinska bomba«. Eden izmed managerjev je dejal, da stres zanj pomeni motnjo, ki poveča delovno učinkovitost in uspešnost. K odločitvam v stresnih situacijah vršni managerji na splošno pristopajo glede na to, kakšna je situacija, s treznim razmislekom, z odmorom, z odlaganjem odločitve na naslednji dan t.i. "to moram prespati« z namenom, da sama časovna dimenzija prinese rešitev oziroma da se reševanje zadeve časovno prestavi, kajti s paniko v istem trenutku ne moreš priti do prave rešitve. Nekateri managerji pa k odločitvam v stresnih situacijah pristopajo na način, da prekinejo komunikacijo z ostalimi sodelavci in poskušajo rešitev najti najprej pri sebi. Eden izmed

vršnih managerjev je navedel sledeči odgovor: *»Stres prinaša vsaka napačna odločitev (nepredvidene spremembe na tržišču), nelojalna konkurenca, nerazumevanje v samem kolektivu, slaba kolektivna klima. K rešitvi pristom tako, da preučim problem mirno brez vpitij na delavce oz. kolege, pregledamo zadevo iz vseh strani s hladno glavo. Včasih zadevo prespim, kajti čas ti prinese rešitev, stvari se rešujejo po določenem času, s paniko nič ne dosežeš, ob paniki ni rešitve.«*

Nerazumevanje, kot pomemben dejavnik odločanja je izraženo zlasti v japonskem modelu odločanja, ki ga prikazuje slika 20 na strani 80.

Vršne managerke pristopajo k odločitvam v stresnih situacijah tako, da si vzamejo prosto in se odpočijejo, se posvetujejo s sodelavci, v stresnih situacijah načeloma razmišljajo trezno in ne panično, za odločitev si takrat vzamejo več časa kot običajno. Za njih pomeni stres del življenja, nič dobrega, a hkrati jim stres daje energijo in adrenalin (podobno kot pri moških), za določene pa stres predstavlja preobremenjenost (časovno in količinsko) in neobvladovanje situacije. Medtem ko, ena izmed vršnih managerek navaja: *»Stres pomeni del življenja s katerim se soočam na različne načine a ga še ne znam popolnoma obvladati, odločitve v stresnih razmerah so najtežje in včasih je odločitve najboljše sprejeti v najkrajšem času, v stresnih razmerah se v večini primerov posvetujem s svojimi sodelavci.«*

O pomembnosti delovanja v timu pri sprejemanju odločitev govori Tavčar (2008): *»Torej preostane samo ustvarjalno odločanje. Po mnenju Tavčarja to temelji na zamislih, ki vznikajo iz uma ljudi. Posameznik ne more zanesljivo presoditi kakovost, pravilnost ali koristnost svoje zamisli, saj bi presojal subjektivno, do objektivne presoje pa vodi le analizna pot, a jo izključuje kompleksnost. Zato kaže zamisel kritično preveriti, dopolniti in sprejeti ali pa zavreči v ustvarjalni, dovolj izkušeni in strokovno podkovani skupini, ki deluje kot tim. Tavčar (2008) pa to imenuje sinergijsko sodelovanje.«*

Kakšne značilnosti pričakujete, da imajo vaši sodelavci? Zakaj so te za vas pomembne?

Vršni managerji od sodelavcev pričakujejo, da imajo naslednje značilnosti: zanesljivost, samoiniciativnost, željo po doseganju plana, strokovnost, sposobnost dela v timu, nekonfliktnost, poštenost, etičnost, 100 % posvečanje svojemu delu, inovativnost, komunikativnost, da se izobražujejo, so bolj sposobni od njih samih in da jih lahko vsak trenutek nasledijo. Na drugo vprašanje, zakaj so te lastnosti pomembne pa so odgovorili, da zato, ker navedene značilnosti omogočajo potek delovnega procesa brez nepotrebnega izgubljanja energije (pretiran nadzor, ponavljanje nalog), da se preko teh lastnosti lahko izogneš konfliktom, da delovni proces čim manj zastaja in da je učinkovitost angažiranja čim večja. Te značilnosti naj bi zagotavlja 100 % uspeh posameznika, in posledično uspeh podjetja, ker je oseba s temi značilnostmi primerna za delo v dotičnem podjetju, ker je tako

možno dosegati cilje in plane, ker je izziv voditi pametnejše od sebe. Eden izmed vršnih managerjev pa je navedel sledeči odgovor: *»Ob sebi radi vidim nekonfliktne ljudi, poštene, razmišljujoče, da imajo ideje, da ne delajo z rokami, ampak z glavo, da imajo voljo, da se izobražujejo, ker le tako je uspeh firme zagantiran.«*

Vršne managerke na drugi strani od svojih sodelavcev pričakujejo, da so: potrpežljivi, sposobni dela v timu, samoorganizirani, uresničevalci in generatorji idej, delavni, ambiciozni, da imajo znanje in pošten odnos do sodelavcev in podjetja, ter da so svojim sodelavcem pripravljeni pomagati, da si znajo postaviti prioritete, so natančni in pripravljeni žrtvovati svoj prosti čas, če je to potrebno. Vršne managerke glede drugega dela vprašanja menijo, da so navedene lastnosti zaželene, ker zagotavljajo večjo pripadnost ter zato, ker so tudi same take. Medtem ko, ena izmed vršnih managerek navaja: *»Od svojih sodelavcev pričakujem zagnanost, zavzetost za delo, da se znajo postaviti prioritete pri delu, natančnost in požrtvovalnost pri prostem času, če je treba. To pa zato, ker sem tudi sama taka in želim, da so moji podrejeni takšni.«*

O pomenu zavzetosti sodelavcev za odločanje vršnih managerjev govori Biloslavo (2008): *»Najpomembnejši okoliščini sta lahko zmožnost sodelavca in voljnost, zavzetost sodelavca, če je prve ali druge obilo ali malo, nastanejo štirje tipi sodelavcev, vsakemu pa je mogoče prirediti prikladen slog vodenja.«* V pregledani teoriji nisem zasledil, da bi teoretiki konkretnije razpravljali o osebnostnih lastnostih posameznika, govorijo pa, da so za uspešno timsko delo potrebni različni tipi sodelavcev. Kot pravi Kralj (2003): *»Naglasiti moramo vlogo posameznika v skupini, ki je včasih lahko prevladujoči odločevalec na temelju strokovnega znanja, osebne moči, dodeljene moči (lastnik z več glasovi). Zato je pomembno tudi vprašanje formalne enakopravnosti odločevalcev. Odločanje v skupini ima svoj vedenjski pa tudi svoj formalni vidik. Vedenjski vidik temelji na sociologiji, psihologiji in psihosociologiji skupin.«*

Česa pri sprejemanju odločitev ne marate?

Na zadnje vprašanje v okviru prvega dela intervjuja so moški vršni managerji odgovorili, da pri sprejemanju odločitev ne marajo vsiljevanja odločitev, sprejemanja odločitev na podlagi pavšalnih informacij, sprejemanje odločitev na hitro ali na drugi strani zavlačevanja pri sprejemanju odločitev. Eden izmed vršnih managerjev pa je navedel sledeči odgovor: *»V nekem primeru sem imel kratek časovni rok, brpravih informacij, brez pravih informacij, nisem se točno pozanimal in potem sem se napačno odločil, oziroma bil zaveden.«* Vsiljevanje, kot neugoden dejavnik pri odločanju obravnava tudi teorija v japonskem modelu odločanja (Potočnik 2005): *»Bistveni element japonskega načina dela v procesu odločanja je, da se osredotočijo na definiranje, kaj odločanje v resnici je. Potem, ko definirajo vprašanje, pa*

poskrbijo za različna in protislovna mnenja. In ker v tej fazi ne razpravljajo o dogovorih, vsaj dokler ni soglasja o definiciji vprašanja, prihaja do velikega števila različnih mnenj in pristopov. Pri tem se bolj osredotočijo na alternativne možnosti kot na pravo rešitev. Tak proces jim omogoča, da ugotovijo, na kateri ravni in kdo mora o čem odločati. S tem preprečijo prodajanje ali vsiljevanje sklepov.«

Vršne managerke pa pri sprejemanju odločitev ne marajo sprejemanja težkih odločitev na hitro oz. čez noč, neodločenosti in spreminjanja že sprejetih odločitev, sprejemanja odločitev, o katerih niso povsem informirane in pasivnosti sodelavcev pri sprejemanju odločitev. Ena izmed vršnih managerk navaja: *»Na splošno se rada odločam o raznih zadevah. Ni mi pa všeč, če o določeni zadevi, o kateri se moram odločiti, nisem popolnoma seznanjena, da določenih informacij, ki sicer obstajajo, nisem dobila.«*

Informiranost kot enega ključnih dejavnikov obravnavata Bajt in Štiblar (2002), ki pravita: *»Dejstvo je, da najboljše odločitve lahko sprejema le »idealni« odločevalec, katerega lastnosti so: popolna informiranost, 100 % sposobnost za sprejemanje odločitev in volja za izbiro določenih alternativ.«*

V nadaljevanju sledi interpretacija rezultatov drugega dela intervjuja, kjer sem uporabil metodo kritičnega dogodka.

5.7.2 Interpretacija rezultatov metode kritičnega dogodka

Interpretacija rezultatov drugega dela intervjujev je prav tako izvedena v sosledju posameznih vprašanj, najprej pa so si morali vršni managerji zamisliti nek kritični dogodek, ki se jim je zgodil v preteklosti in v katerem so bili vključeni njihovi podrejeni sodelavci. V kritičnem dogodku se je zgodilo nekaj nepredvidljivega in situacija v poslovnem procesu je postala kritična. Skupna značilnost odgovorov, tako moških, kot žensk, je, da niso želeli izpostaviti konkretnega kritičnega dogodka, razen enega vršnega managerja, ki je izpostavil kritični dogodek ob zamenjavi tehnologije v podjetju. Ostali odgovori pa se nanašajo na značilnosti obnašanja oz. vodenja vršnih managerjev in managerk v primerih kritičnih dogodkov. Kot sledi.

Prosim, če si lahko zamislite kritični dogodek (iz preteklosti), v katerem ste morali odločati. Gre za kritični dogodek, ko se je zgodilo nekaj nepredvidljivega in je situacija postala kritična v poslovnem procesu. Na kakšen način ste se lotili reševanja te naloge?

Vršni managerji so se v primeru kritičnega dogodka naloge lotili na enak način, kot pri "običajnem«, vsakodnevnem odločanju. Pregledali oziroma ocenili so dejansko stanje, eden izmed njih je izpostavil, da je potrebno v takem trenutku razmišljati trezno, se pogovoriti s sodelavci in verjeti v njihove sposobnosti, z optimizmom gledati naprej in verjeti v moč

pozicije podjetja na trgu in blagovne znamke, kar pomeni največ. Skupaj s strokovnjakom na dotičnem (npr. pravem) področju je potrebno najti dobro rešitev, se zanjo odločiti ter pri tej odločitvi vztrajati. Drugi manager je pojasnil, da je bil v kritični situaciji sprva zmeden, da je pridobil napačne informacije, zato je za pridobitev pravih informacij zadolžil sodelavce. Tretji manager je izpostavil postopek menjave tehnologije v podjetju, ko so v zelo kratkem času zamenjali tehnologijo dela. Kot pravi je bil obstoj podjetja "na nitki". Po kritični situaciji je sledila analiza stroškov, kadrov in izobraževanja, na takšen način so situacijo uspešno rešili. Eden izmed managerjev je reševanje situacije opisal takole: *»Želim videti situacijo iz višine (balkona), kaj se je zgodilo, ko pridobim jasne informacije in sliko oz. bistven problem, si postavim vprašanje, kaj moramo storiti in nato se usmerimo k rešitvi, ko zastavimo jasno pot do rešitve tega problema začnemo ukrepati. Ko pa je problem rešen, se vrnemo nazaj in se vprašamo, zakaj je prišlo do tega s ciljem, da sprejmemo sistemsko popravljen proces. Tako zagotovimo, da obstaja zgolj minimalna možnost, da se tak primer ponovi. Ne vračamo se nazaj na obravnavo problema z namenom, da bi kaznovali povzročitelja.«*

Vršne managerke pristopajo do kritičnih dogodkov tako, da najprej identificirajo jedro problema, določajo tržne niše, postavljajo cilje za naslednji mesec, racionalizirajo stroške. Ena od vršnih managerk je v intervjuju izpostavila, da ob kritičnem dogodku najprej skliče kolegij, zbira informacije in mnenja ožjih sodelavcev o nastalih okoliščinah, nato pa sledi sprejemanje odločitev. Medtem ko, ena izmed vršnih managerek navaja: *»Določiti je potrebno tržne niše, na področju nabave in prodaje pa postaviti cilje za naslednji mesec, ter racionalizirati stroške.«*

Teoretiki, so mnenja, da je potrebno v kritičnih okoliščinah odločitve sprejemati hitro, kar pa razlikuje dobre managerje od slabih. Tajnikar (2000) navaja: *»Managerji se zavedajo, da je vsaka, pa čeprav ne najboljša, odločitev boljša kot nobena. Dober manager pa se od slabega razlikuje tudi po tem, da je sposoben sprejemati odločitve na hitro, medtem ko slab manager sklicuje sestanke, odbore in tudi po daljši razpravi ne more sprejeti odločitve.«* Glede na to lahko ocenjujemo kvaliteto dela v raziskavi zajetih managerjev, kot podlago pa bi morali vzeti uspešnost poslovanja podjetja, kar pa presega tematske okvirje mojega raziskovanja.

Ali ste za reševanje tega kritičnega dogodka lahko uporabili pretekle izkušnje?

Vsi vršni managerji, tako moški, kot ženske so na vprašanje, ali so za reševanje kritičnega dogodka lahko uporabili pretekle izkušnje odgovorili pritrdilno. Eden izmed managerjev je dodal: *»Vedno pomagajo katerekoli izkušnje, ki si jih imel v preteklosti v življenju.«* Ena izmed vršnih managerk pa je povedala: *»Vedno poizkušam uporabiti pretekle izkušnje v primerih, ko pa moje niso dovolj na »pomoč« povabim ožje sodelavce.«*

Izkušnje, so za kvalitetno vršno odločanje izjemno pomembne, kar poleg intervjuvancev ugotavljajo tudi teoretiki. Tavčar (1995) piše: »Vršni management pa prevladujoče odloča glede na analize informacije in izkušnje, potreba po rutinskem odločanju pa je zelo majhna.«

Kakšne informacije ste uporabili, kje ste jih pridobili?

Vsi vršni managerji (moški) so informacije za vsak svoj individualni primer kritičnega dogodka zbirali pri svojih sodelavcih, poslovnih partnerjih, strokovnjakih, nekateri so informacije zbirali tudi sami in tudi uporabili informacije od podobnih preteklih dogodkov. Eden izmed managerjev pa je povedal: »Čim več informacij, ki se jih v nekem razumnem času da pridobiti iz sistema, od sodelavcev ali od poslovnega partnerja.«

Ženske v vršnem managementu pa se ob kritičnih dogodkih poslužujejo obstoječih informacij (številke in podatkov podpornih služb), strokovne literature, se posvetujejo z nadrejenimi (lastniki), z izobraževalnimi inštitucijami in tudi uporabijo svoje lastne pretekle izkušnje. Ena izmed vršnih managerek navaja: »Informacije črpam iz strokovne literature, se pa tudi posvetovanjem z nadrejenimi, pomembno je sodelovanje s fakulteto.«

Intervjuvani managerji in managerke pri odločanju zanemarjajo informacije pridobljene iz informacijskih sistemov (SPO), ki pa jih teorija smatra kot pomembne. Na spletni strani Univerze v Mariboru lahko med drugim preberemo (<http://www1.fov.uni-mb.si/programiranje/uros/files/BP/DW98.pdf>, 27. 12. 2010): »Namen managementa poslovnega sistema je doseganje ciljev, kot so finančna in tržna uspešnost, kakovost proizvodov in procesov ter fleksibilnost v smislu prilagajanja poslovnega sistema novo nastalim situacijam. Tako kompleksno delovanje, ki zahteva številne odgovorne odločitve lahko izvaja le človek. Pri tem si pomaga z ustreznimi informacijami, ki mu jih nudi informacijski sistem. Ta lahko zajema podatke tako iz lastnega poslovnega sistema, kakor tudi iz širšega okolja. Podatkovno skladišče lahko razumemo kot vez med informacijskim sistemom in uporabniki – upravljalci. Podatke, ki jih zagotavlja informacijski sistem, pa je potrebno približati miselnim procesom človeka, da jih ta lažje pretvori v potrebne informacije za odločanje.«

Ali je bil scenarij dogodkov tipičen ali atipičen?

Moški vršni managerji so na to vprašanje v 50 % odgovorili, da je bil scenarij kritičnega dogodka tipičen. Ostala polovica pa je dejala, da je bil scenarij atipičen. Kot atipičen scenarij dogodkov so vršni managerji omenjali nepredvidljive okoliščine, ki so nastale pred in ob kritični situaciji, tok poslovnih procesov je presegel okvirje ustaljene poslovne prakse.

Pri vršnih managerkah pa je šlo samo v enem primeru za scenarij tipičnega dogodka vsi ostali odgovori (3) ocenjujejo scenarij dogodkov kot atipičen. Tudi ženske smatrajo kot atipičen dogodek tisti, ki nastane kot posledica nevsakdanjih poslovnih dogodkov, npr. v primeru "višje sile.«

Teorija govori o rutinskem, analiznem in intuitivnem odločanju (Biloslavo 2008), ki so glede na okoliščine v katerih se nahaja vršni manager bolj ali manj primerni.

Kakšni so bili vaši cilji v trenutku kritičnega dogodka?

Cilji, ki so jih v trenutku kritičnega dogodka preko odločanja želeli doseči moški vršni managerji, so bili naslednji: osvetlitev in razumevanje nastale situacije, minimizacija škode, rešitev situacije, resnica ter hitro in pravilno ukrepanje, pregled vseh možnih rešitev (skupaj s sodelavci), rešitev v obojestransko korist, rešitev in postavitve poslovnega procesa v normalno stanje. Eden izmed managerjev je ob tem povedal: »*Da rešim končni cilj oz. problem, pregledam vse aspekte, ter vse možnosti prerešetam s svojimi sodelavci in tako najdem rešitev.*«

Vršne managerke pa so v trenutku kritičnega dogodka sledile predvsem naslednjim ciljem: upoštevanje razpoložljivega časa in izbira za družbo najbolj koristne rešitve. Določene managerke so imele v mislih tudi stroške, ki bodo pri iskanju rešitve nastali, ena od managerk pa je konkretno navedla, da je bil njen cilj: »*Izpeljati situacijo najboljše, kar se da, najboljše glede na okoliščine, najboljše za podjetje.*«

Tako managerji, kot teoretiki se strinjajo, da je ne glede na okoliščine najpomembnejše delovati oz. voditi v dobro podjetja, organizacije in družbe, pri čemer kot je prikazano na sliki 10 (str. 29) so najpomembnejši dejavniki vodenja, ekonomski dejavniki, ugled in etika.

Ali ste si lahko predstavljali posledice vaše odločitve?

Šest od osmih intervjuvanih vršnih managerjev moškega spola si je posledice svoje odločitve pri reševanju kritičnega dogodka lahko predstavljalo, dva pa ne. Eden izmed managerjev je dodal: »*Absolutno je, da če ne rešiš nekega problema, greš s podjetjem vred na dno morja.*«

Tri vršne managerke so si posledice svoje odločitve v primeru kritičnega dogodka lahko predstavljale, ena udeleženka raziskave pa je na to vprašanje odgovorila nikalno. Medtem ko, ena izmed vršnih managerek navaja: »*Upamo, da bodo dobre, predvidevamo pa pozitivne posledice.*«

Teoretiki, ki so raziskovali odločanje, menijo, da si vršni managerji morajo predstavljati posledice svoje odločitve, ne glede na okoliščine v katerih se nahajajo. Obenem morajo slediti

tudi viziji podjetja. Biloslavo (2008) izpostavlja, da je temeljna naloga managerjev obvladovanje organizacije. Obvladovanje organizacije kot instrumenta za doseganje ciljev lastnikov je racionalno in razmeroma preprosto. Obvladovanje organizacije kot skupnosti interesov udeležencev pa je kompleksna in težavna naloga. Sodelavci se vedejo v skladu s svojimi interesi, enako pa velja tudi za druge udeležence. V delovnem procesu si managerji to nalogo deloma olajšajo, če uspejo doseči skupno naravnost interesov udeležencev organizacije. To pomeni primerno zasnovati in sporočiti vizijo organizacije, ki je rezultanta interesov vplivnih udeležencev. Vizija, kot jo razumemo v strateškem managementu, je projekcija organizacije v prihodnosti, ki smiselno povezuje in izraža pomembne in dolgoročne interese posameznih udeležencev organizacije. Z njo naj ne bi obvladali prihodnosti, ki ni obvladljiva, temveč bi se prihodnosti strateško prilagodili in jo v mejah mogočega usmerjali.

Ali ste bili v času kritičnega dogodka pod časovnim pritiskom?

Prav vsi udeleženci raziskave, tako moški, kot ženske, so v okviru intervjuja pojasnili oz. na vprašanje, ali so bili pri sprejemanju odločitev v času kritičnega dogodka pod časovnim pritiskom, odgovorili pritrdilno.

Mnogokrat je odločanje podvrženo časovnim pritiskom, kar so potrdili naši intervjuvanci. Teoretično pa to dejstvo potrjuje tudi Tavčar (2005), ki pravi: »Za odločanje managerjev na strateški ravni, je značilno, da se ti srečujejo s pomanjkanjem ustreznih informacij, so časovno omejeni in izpostavljeni tveganju, ki izhaja iz pomanjkanja informacij.«

Ali ste iskali pomoč za svojo odločitev?

Pomoč za svojo odločitev je iskalo sedem interjuvanih moških vršnih managerjev. Eden izmed managerjev je dodal: »Vedno iščem pomoč pri poslovnih partnerjih, pri svojih sodelavcih, v pogovorih s svojimi kolegi, ki so v isti kaši, z direktorji istih firm. Vsak problem pa je specifičen, da se uporabim mnenja drugih kolegov, ki so takšne probleme enkrat že rešili.«

Vse ženske vršne managerke, torej skupaj štiri, so iskale pomoč za svojo odločitev, dve od njih pa sta izpostavili, da sta kritični dogodek reševali timsko. Medtem ko, ena izmed vršnih managerek timsko sprejemanje odločitev opredeljuje kot: »Timsko sprejemanje-nikoli neke rešitve ne išče en sam, ampak na podlagi predlogov.«

Tako managerke, kot managerji pogosto iščejo pomoč pri svojem odločanju. To pa ni v nasprotju s teorijo, saj Kralj (2003) za pomoč pri vodenju opredeljuje svetovanje, ki je

funkcija sovodje: »Svetovalsko odgovornost (tehnični nasveti in pomoč managerju), zato tudi izraz sovodja.«

Katera znanja in informacije bi vam lahko pomagale v danem trenutku in kakšne izkušnje bi potrebovali, oz. ste jih uporabili pri kritični situaciji?

Kot zadnje sem vršnim managerjem zastavil vprašanje, katera znanja, informacije in kakšne izkušnje bi oz. so v primeru kritičnega dogodka najbolj potrebovali. Prejel sem naslednje odgovore: več znanja in izkušenj ter sposobnost predvidevanja dogodkov glede na različne scenarije. Eden pa je navedel, da bi potreboval zagotovilo, da se mu ne bi bilo potrebno bati izgube delovnega mesta, da bi pravilno razumel besede, pravilno razumel sodelavce in jih posledično pravilno usmeril, saj, kot pravi, je ponavadi glavni problem komunikacija. Obenem so vršni managerji izpostavili še potrebo po dodatnih znanjih iz vodenja, da je veliko boljše, če ima podjetje več dela kot premalo, potrebovali pa bi tudi sodelavce, ki so takšne izkušnje v preteklosti že imeli. Med potrebnimi znanji so najbolj pogrešali znanje informatike, prav tako so si želeli več znanja, ki bi prišlo od zunaj (*outsourcing*). Eden izmed v anketi udeleženih managerjev trdi, da je pomembno, da enakih kritičnih dogodkov ne ponavljamo. Eden izmed managerjev je povedal: »*Pomembne so izkušnje iz preteklih kritičnih situacij in na podlagi tega sposobnost predvidevanja dogodkov po različnih scenarijih, znanja informacije, položaj partnerja in poslovna pozicija v kateri se podjetje nahaja.*«

Vršne managerge na drugi strani so na to vprašanje podale naslednje odgovore : več let delovne dobe, več izkušenj, v enem primeru je managerka navajala finančno stanje in priporočila nadrejenih. Medtem ko druga navaja: »*Več let delovne dobe, nekoliko več znanja in informacij iz področja zakonodaje oz. prava.*«

Intervjuvanci so opredelili različna znanja in informacije, ki jih potrebujejo pri vodenju, še zlasti pa se te izražajo v kritičnih situacijah. Tudi teoretiki opozarjajo na številna znanja in informacije, ki jih vršni manager mora imeti če se želi kvalitetno odločati. Kralj (2003) navaja naslednje zahteve glede sposobnosti managerjev:

- Integrativna sposobnost presojanja (analizno in sintezno).
- Ustvarjalnost v pripravljanju odločitev s sposobnostjo učenja in uporabljanja dosežkov.
- Zavedanje posebnosti intuitivnega odločanja z uporabo zavesti in podzavesti, sposobnosti leve in desne polovice možganov (umnost in čustva) ter kombiniranja intuicije z analiznimi informacijami, izkušnjami in znanjem.
- Sposobnost odločanja, z obvladovanjem negotovosti in tveganj, sprotno in sčasoma, z upoštevanjem vseh managerskih dejavnosti (snovanje in planiranje, organiziranje in koordiniranje, komuniciranje, vodenje ljudi k izidom z motiviranjem, obvladovanjem z nadziranjem).
- Sposobnost uresničevanja odločitev (izvrševanje).

- Sposobnost razvijanja in vodenja ljudi k izidom na temelju avtoritete znanja z ustreznim komuniciranjem in ustreznim vodstvenim stilom.
- Sposobnost komuniciranja z okoljem.

V interpretaciji rezultatov sem zbral zgolj najbolj množične in za raziskavo najbolj bistvene ugotovitve, ki so bile poleg predhodne podrobne analize teoretičnih ugotovitev podlaga za postavitev novega odločitvenega procesnega modela, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

5.8 Predlog novega odločitvenega procesnega modela

V tem poglavju predstavljam predlog novega odločitvenega modela, ki sem si ga zastavil kot enega temeljnih ciljev tega magistrskega dela. Ta način odločitvenega procesa sem poimenoval model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa. Kot temeljno izhodišče za oblikovanje novega modela služi vsakdanja nujnost po novih naprednejših modelih odločanja, saj postaja sprejemanje odločitev v sodobnem poslovnem sistemu vedno bolj kompleksno. Tu so številni novi dejavniki in načini zbiranja informacij. Obenem je informacij mnogo preveč za "normalno" odločanje, kar odpira potrebo po selekciji le-teh ob vsakdanjih turbulencah, ki se pojavljajo v okolju, hkrati pa se povečuje tudi število procesov odločanja v izjemno kritičnem časovnem obdobju oziroma ob pogojih pomanjkanja časa.

5.8.1 Izhodišča za oblikovanje modela

Celostna zasnova odločanja temelji na sodobnih pristopih k odločanju, ki so opisani v prejšnjih poglavjih. Pri odločitvah, ki so vezane na daljše časovno obdobje je nemogoče zgolj s kvantitativnimi metodami eksplicitno pokazati na najboljšo rešitev. Pomanjkanje zadostnih informacij, omejen čas za odločanje in tveganje so poglavitni razlogi, ko postanejo objektivni dejavniki (kvantitativne metode ...) v velikih primerih, ko govorimo o odločitvah za daljše časovno obdobje, dokaj nezanesljive. V teh primerih se managerji odločajo v večji meri na podlagi subjektivnih dejavnikov. Zato se zahteva zlasti na strateškem nivoju in tudi na taktičnem nivoju odločanja celosten pristop k reševanju problemov z vsemi razpoložljivimi sredstvi. Z vživetjem in navdihom (intuicijo) ter s smiselno uporabo razumske in čustvene inteligence lahko sprejemamo boljše odločitve in tudi sam proces odločanja je izoblikovan tako, da imamo širši pogled na reševanje problema in celovito problematiko, ki jo rešujemo, kot pravi Potočnik (2005) in nadaljuje, da je model celostnega odločanja dokaj fleksibilen zaradi narave odločitev, ki jih managerji sprejemajo. Strateške odločitve se razlikujejo z vidikov odločanja, dejavnikov odločanja, razmer, v katerih se management odloča, tveganja, ki ga pri tem sprejemajo od operativnih odločitev. Slednje odločitve se sprejemajo v večini primerov normativno (rutinsko) in na podlagi objektivnih dejavnikov, ker morajo biti cilji operativnih odločitev medsebojno usklajeni in povezani ter enako usmerjeni s strateškimi cilji poslovnega sistema. Odločitve na strateški ravni so povezane z dolgoročnim razvojem

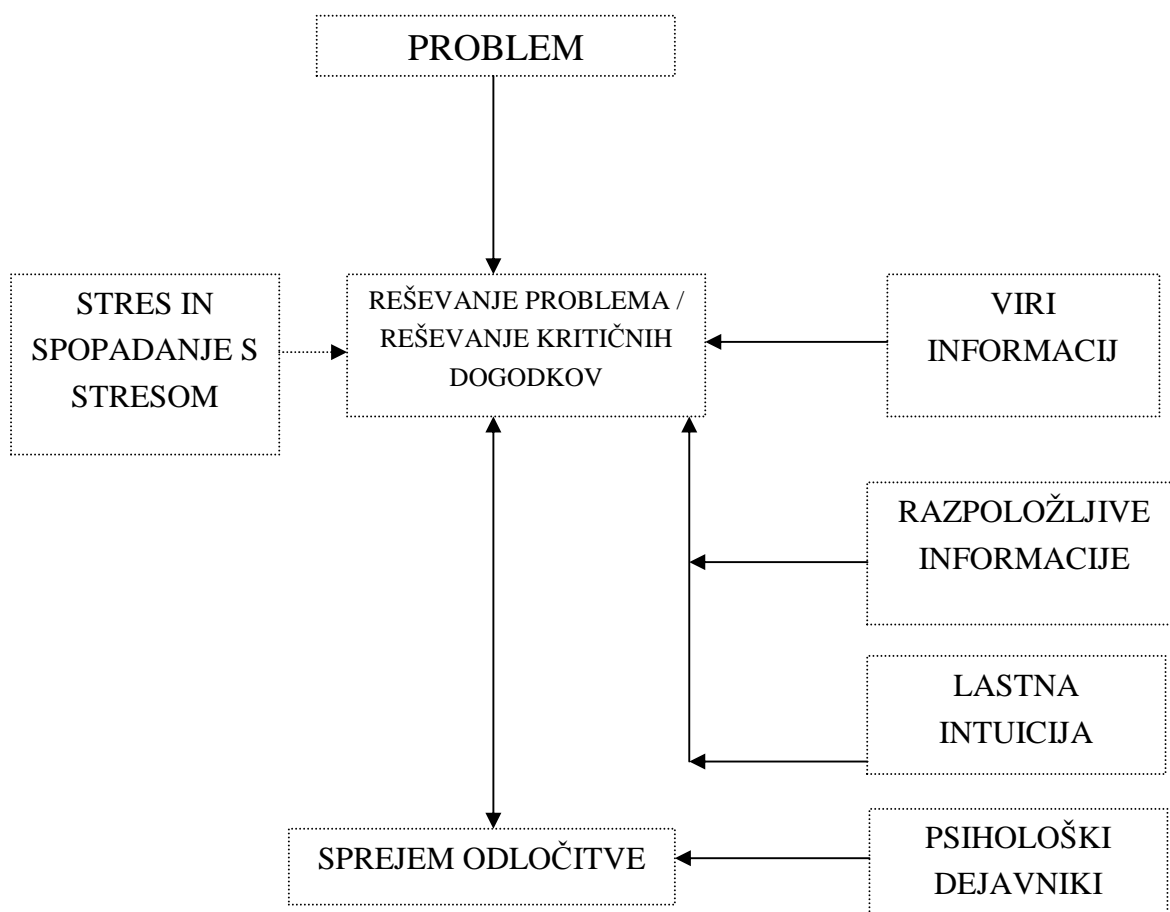
poslovnega sistema. Te odločitve so temeljnega pomena, kajti po njih se morajo ravnati nižje ravni managementa in sprejemati odločitve z njihovimi usmeritvami. Strateške odločitve se sprejemajo v številnih primerih na podlagi subjektivnih dejavnikov (intuitivno ...). Managerjem so seveda pri odločanju v pomoč objektivni dejavniki, torej razpoložljive informacije iz narejenih analiz, kvantitativni številski podatki, itd.

5.8.2 *Predlog novega odločitvenega modela*

Na podlagi teoretičnih spoznanj in rezultatov lastnega proučevanja procesov odločanja sem oblikoval novi pristop odločitvenega procesa, ki sem ga poimenoval: Model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa, katerega faze in dejavnike predstavljam na sliki 23.

Nov model skuša poudati pomembnost optimalnega razmerja uporabe objektivnih podatkov in subjektivnih ocen pri vršnem managementu v slovenskih podjetjih. Model sem zasnoval na predhodni raziskavi, ki je potekala med vršnimi managerji v aktualnem času. Zato lahko upravičeno upam na doprinos k boljšim odločitvam in posledično rezultatom v primeru uporabe le-tega.

Ključno pri novem modelu je pridobivanje in selekcija informacij. Raziskava je namreč pokazala, da je to področje v pogojih pomanjkanja časa dostikrat nekorektno ali pomanjkljivo obravnavano. Toda na drugi strani pa vemo, da so prav informacije (prave) ključnega pomena za kakovostno odločanje. Kot najpomembnejši kvalitativni dejavnik pa je stres, ki ga vsak posameznik doživlja drugače, nedvomno v pogojih pomanjkanja časa vpliva na proces odločanja. Obvladovanje stresa in zmanjšanje negativnih učinkov, ki jih le-ta prinaša, je zato drugi ključni element v novem modelu strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa.



Slika 23: Teoretični model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa

Na sliki 23 so predstavljene bistvene komponente novega modela odločanja. V pogojih pomanjkanja časa je za strateško reševanje problemov in kritičnih dogodkov potrebno imeti na razpolago tako vire informacij kot tudi ustrezne razpoložljive informacije. Vire informacij za vršne managerji predstavljajo podporne službe podjetja, njihove lastne izkušnje iz preteklosti, strokovnost sodelavcev in njihova mnenja, partnerstvo vpletenih, informacijski sistemi v podjetju. Informacije je možno pridobiti tudi iz terena, lahko pa do njih pridemo tudi preko neposrednih pomoči. Predvsem na začetku iskanja prave poti do rešitve pa nam je lahko v veliko pomoč tudi lastna intuicija, kot tudi takrat, ko je proces že začrtan, pa je potrebno zaradi novih okoliščin ali napačnih informacij spremeniti odločitev.

Razpoložljive informacije za strateško določanje vršnim managerjev v pogojih pomanjkanja časa pa so lahko osebne informacije, zgodovinske, prave in konkretne informacije od sodelavcev.

Lastna raziskava, kot tudi teorija s področja psihologije, kaže na to, da na delo vršnih managerjev v kritičnih situacijah vpliva stres, zato je v novem modelu predstavljen kot ključni

element. Ugotovitve raziskave pa kažejo na različne načine premagovanja stresa, ki se pojavljajo pri vršnih managerjih. Zlasti pomembni so motivacijski dejavniki, ki se odražajo pri volji do rešitve problema, dostikrat je pametno uporabiti moč socialnega statusa, ali se zanesti na prevladujoč vpliv katere druge moči. Vsekakor pa je najpomembnejše, da zmanjšamo vpliv negativnih dejavnikov stresa v kar najvišji možni meri. A to lahko storimo le ob predpostavki, da se uničujočega vpliva stresa na odločanje v pogojih pomanjkanja časa zavedamo.

Glede na vso opravljeno raziskovanje in tekom dela pridobljeno znanje ter ugotovitve iz lastne empirične analize sem prepričan, da bi se novi model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa lahko kot alternativa obstoječim načinom odločanja izkazal tudi v praksi. Rezultat uporabe tega modela bi bile kvalitetne odločitve, predvsem v pogojih pomanjkanja časa, kar je podlaga za uspešno poslovanje sodobnih organizacij oziroma podjetij.

Novi model se od obstoječih teoretičnih in praktičnih modelov razlikuje predvsem po tem, da v odločanje vključuje pomembnost filtriranja množice informacij, ki so vršnemu managerju dandanes na voljo. Obenem vključuje komponento stresa in sicer v smislu poznavanja osebnostnih lastnosti posameznega vršnega managerja, ki mora prepoznati svoje negativno obnašanje oz. vodenje v času, ko je pod stresom in ga preusmeriti v bolj želeno in produktivno vedenje. Ta model je pripravljen zlasti za vodenje in odločanje v situacijah, ki nastajajo v pogojih pomanjkanja časa, ki so vse bolj neizogibne v modernem poslovnem svetu, ki ga "on line" obvladuje informacijska tehnologija.

6 SKLEP

Zadnje sklepno poglavje je namenjeno predstavitvi končnih ugotovitev, ki so nastale skozi raziskovanje, ki je bilo neposredni povod za nastanek tega magistrskega dela. V prvem delu sem predstavil teoretična izhodišča, jedro drugega, empiričnega dela pa je raziskava o procesih odločanja, ki sem jo opravil, med vršnimi managerji v slovenskih podjetjih. Na podlagi obeh raziskovanih področij pa sem izpolnil glavni cilj, zadan na samem začetku, to je postavitev lastnega, novega modela procesnega odločanja, ki sem ga poimenoval model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa.

6.1 Sprejemanje strateških odločitev v pogojih pomanjkanja časa

Raziskovanje je pokazalo na nekaj dejavnikov in načel, ki jih pogojuje odločanje v sodobnem managementu. Glavno načelo pri odločanju je vsekakor ekonomsko načelo, ki govori o tem, da je največji učinek potrebno doseči s čim manj sredstvi in v čim krajšem času, oziroma drugače z minimalnimi *inputi* in maksimalnim *outputom*. To je po mojem mnenju v praksi sicer nemogoče 100 % doseči, kajti vedno se pojavlja nek določen odstotek izgube oziroma odstopanj. Tako tudi ni mogoče zagotavljati 100 % kakovosti nekega proizvoda, kajti tudi v tem primeru se vedno pojavlja nek odstotek izpada.

Dejstvo je, da najboljše odločitve lahko sprejema le »idealni« odločevalec, katerega lastnosti so: popolna informiranost, 100 % sposobnost za sprejemanje odločitev in volja za izbiro določenih alternativ. Razloge zaradi katerih odločevalec misli, da je izbral najučinkotvitejšo alternativo, čeprav v bistvu ta praktično ni mogoča, imenujeta Bajt in Štiblar (2002) dejavnike odločanja, ki so naslednji:

- informiranost,
- sposobnost,
- volja.

Lastna empirična analiza in pridobljeni rezultati krepijo teoretične ugotovitve. Ključne ugotovitve sem razdelil v dva sklopa.

Prvi del je namenjen identifikaciji karakteristik, ki določajo, kako vršni managerji sprejemajo odločitve v pogojih pomanjkanja časa. Ugotovil, sem, da so generalno gledano tako ženske kot moški vršni managerji v slovenskih podjetjih izpostavili enotne karakteristike, ki pa se v odtenkih vendarle razlikujejo. V pogojih pomanjkanja časa managerke dostikrat iščejo pomoč pri osebah z več izkušnjami in pomirjujočim vedenjem v kritičnih situacijah, pri katerih strokovnost ni nujno v ospredju, medtem ko moški bolj prisegajo na znanje in strokovno usposobljenost. Prav tako je moč opaziti vidnejše razlike pri načinih premagovanja stresa in času, ki si ga želijo, za sprejem določene odločitve. Moški načeloma težijo k hitremu

sprejemanju odločitev, ženske pa si raje vzamejo nekaj več časa (odvisno, seveda, koliko ga je na voljo), ob tem da pretiranega zavračevanja ne marajo. Iz podanih odgovorov, ki smo jih podrobneje analizirali v poglavju interpretacija rezultatov, lahko izluščimo naslednje karakteristike, ki jih slovenski vršni managerji upoštevajo pri odločanju:

- Pridobivanje informacij iz podpornih služb; finance, računovodstvo, kontroling.
- Lastne pretekle izkušnje ali izkušnje sodelavcev, celo oseb v zunanjem okolju, v kolikor imajo podobne izkušnje.
- Strokovnost sodelavcev; njihova znanja in mnenja.
- Intucijo (predvsem lastno).
- Partnerstvo vseh vpletenih: Pomembno je sodelovanje in zaupanje, ki se mora porajati med vsemi vpletenimi.
- Obvladovanje stresa – povečana delovna učinkovitost, umiritev situacije, trezno razmišljanje.

V drugem delu definiram dejavnike, ki vplivajo na način sprejemanja odločitev. Tudi ti se med moškim in ženskim spolom nekoliko razlikujejo. Ženske vršne managerke bolj poudarjajo dobro organizacijo dela in poslovno uspešnost, medtem ko so moški zagledani bolj sami vase in vodenje jemljejo bolj kot izziv in lastno osebnostno rast. Razlike med moškim in ženskim spolom se kažejo tudi pri navedbi zelenih lastnosti, ki jih morajo imeti sodelavci. Moški tu izpostavljajo predvsem strokovnost in znanje, medtem ko ženske managerke na sodelavce gledajo bolj celostno in jim je poleg strokovnosti pomembno tudi to, kako posamezniki preko osebnostnih psiholoških in socioloških lastnosti delujejo v okolju.

Identificiral sem naslednje dejavnike:

- Motivacijski dejavniki: Napredovanje, novi izzivi, dober poslovni rezultat, uresničevanje ciljev, lastno in zadovoljstvo drugih deležnikov v okolju.
- Dejavniki socialnega statusa: ugled, mir, sprejemanje odločitev, ki jih na nižjem nivoju ni moč sprejemati, obvladovanje situacije, odgovornost, "jaz sem tisti, ki na koncu odločim".
- Dejavniki, ki usmerjajo izbiro stila managementa, glede na razmerje med managerjem in podrejenimi: samoorganiziranost, potrpežljivost, požrtvovalnost, nekonfliktnost, inovativnost, timskost so lastnosti, ki jih managerji iščejo pri svojih podrejenih, ter glede na to izbirajo stil vodenja.
- Osebnostni dejavniki: doseganje uspeha, prenašanje osebnostnih vrednot na podjetje in sodelavce, voditi pametnejše od sebe.

Prav tako kot sam način in dejavniki sprejemanja odločitev v pogojih pomanjkanja časa pa so v takem trenutku pomembne tudi informacije, o čemer govorimo v nadaljevanju.

6.2 Informacije pomembne za sprejemanje strateških odločitev

V raziskavi sem slovenske vršne managerje spraševal tudi o izkušnjah in informacijah, ki so pomembne za sprejemanje strateških odločitev v pogojih pomanjkanja časa.

Vsi vršni managerji so zatrdili, da so pretekle izkušnje iz podobnega kritičnega dogodka pomemben dejavnik kvalitetnega odločanja. Drugo vprašanje pa je, kje dobiti kakovostne informacije, preko katerih se je moč ob izkušnjah iz preteklosti spopasti z nastalo kritično situacijo. Intervjuvani vršni managerji so navedli, da informacije pridobivajo zlasti preko naslednjih kanalov: pravne in finančne službe, osebne in zgodovinske informacije, od sodelavcev, poslovnih partnerjev (s trga), iz informacijskega sistema, iz analize stroškov, od strokovnjakov, iz strokovne literature, od nadrejenih (lastnikov). Pomembno pa se mi zdi tudi iskanje pomoči, kar je v primeru kritičnega dogodka storila absolutna večina managerjev, tako moških kot žensk.

Poleg virov informacij pa si je potrebno zagotoviti tudi primerne, kakovostne informacije. Za uspešno rešitev problema pa so dostikrat potrebne tudi druge sposobnosti, znanja in dejavniki. V raziskavi so udeleženi managerji izpostavili zlasti potrebo po: znanju, ki se izkazuje v preteklih izkušnjah, sposobnost predvidevanja kritičnih dogodkov, položaj in poslovna pozicija partnerja, posluževanje zlasti tistih informacij, ki jih primanjkuje, pa so ključne, pri odločanju biti neobremenjen s stališča izgube delovnega mesta, uporaba znanih informacij, izkušnje sodelavcev, ki so se v kritičnem dogodku že znašli v preteklosti, pravilno razumevanje soudeležencev, znanja s področja vodenja in svetovanja, informacijska znanja, znanje o kritičnem dogodku, ki pomaga preprečiti naslednji morebiten kritični dogodek, več izkušenj in priporočila nadrejenih (lastnikov).

Glede na to dejstvo tudi z relativno nizkim številom intervjuvancev sem uspel pridobiti kvalitetne in znanstveno pravilne ugotovitve, saj je velika večina le-teh potrjena tudi v prvem, teoretičnem delu mojega raziskovanja. Zato upravičeno verjamem, da bi se s povečanjem vzorca intervjuvancev dosedanje ugotovitve raziskave zgolj podkrepile in ne spreminjale. Zato menim, da je relativno nizek vzorec sicer ne omogoča posploševanja ugotovitev, kar je sicer značilno za tovrstne raziskave, številčna pomanjkljivost mojega raziskovalnega napora, po drugi strani pa sem uspel v intervjuje sodelovanje nagovoriti kredibilne vršne managerje, zaradi česar menim, da zaključek mojega magistrskega dela v obliki modela strateškega odločanja predstavlja dobro izhodišče za izboljšanje managerske prakse in osnovo za nadaljne raziskovanje ugotovitev, kljub relativno majhnemu številu intervjujev niso znanstveno izkrivljene, zato je lastni model strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa, ki ga predstavljam kvaliteten zaključek mojega magistrskega dela in predstavlja dobro osnovo za nadaljne raziskave.

6.3 Ključni determinanti modela strateško odločanje v pogojih pomanjkanja časa

Novi model kot ključni točki v procesu odločanja določa vire informacij in same informacije. Spričo razvoja poslovnega okolja in zlasti novih tehnologij se je obseg informacij, ki bi utegnile biti ključne pri strateških odločitvah povečal, na neobvladljivo raven. Zato je danes ključno presojanje pravih in pravilnih informacij. Pravilne informacije pa je moč pridobiti le iz virov, ki jim lahko zaupamo. Dandanes je zlasti na svetovnem spletu moč naleteti na kvazi strokovne vire, iz katerih lahko črpamo netočne in slabe informacije. Prav tako managerji delujejo tudi v pogojih ostre konkurence na trgu, kar posledično pomeni, da moramo kot vir informacij preveriti tudi naše partnerje, ki bi nam utegnili s posredovanjem napačnih informacij škoditi.

Drugi bistveni element strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa, ki ga opredeljuje novi model odločanja, pa je obvladovanje stresa. Stres ponavadi negativno vpliva na celotno posameznikovo delovanje, ne zgolj na odločanje. Odločanje pa je poleg tega te vrste aktivnost, kjer se negativnih vplivov stresa niti ne zavedamo, ali pa se jih zavemo takrat, ko je že prepozno. Zato je obvladovanje stresa in zavedanje njegovih negativnih učinkov na delovanje in odločanje vsakega posameznega vršnega managerja izjemno pomembno, saj bo le tako lahko sprejel dovolj kakovostno odločitev, ki bo pomenila razvoj in napredek.

Ob tem pa sem identificiral še dejavnik lastne intuicije, saj je pot intuitivnega odločanja v pogojih pomanjkanja časa dostikrat edina možna alternativa. Zato mora sodobni vršni manager svoji intuiciji na eni strani zaupati in jo tudi uporabljati, ob tem pa ne pozabiti upoštevati tudi ostalih realnih informacij, ki jih mora pridobiti iz drugih virov.

6.4 Predlogi za nadaljnje raziskave

Predlogi za nadaljnje raziskave se nanašajo na preverjanje učinkovitosti novega modela strateškega odločanja v pogojih pomanjkanja časa. Glede na teoretične in ugotovitve, ki izhajajo iz lastne raziskave predstavljene v tem magistrskem delu predlagam, da se v nadaljnje raziskave strateškega odločanja v managementu v pogojih pomanjkanja časa vključi tudi vpliv interneta oziroma vpliv elektronske pošte na strateško odločanje v managementu. Sodobna ekonomija se spreminja in zahteva nove t. i. e-managerje. Ti bodo morali biti sposobni ustvariti takšno organizacijsko kulturo, ki bo odsevala lastnosti, kot jih ima internet to je odprtost, zasnovanost na znanju, povezljivost, eksperimentalnost in brezmejnost.

Premik poslovanja k elektronskemu poslovanju pomeni spremembo organizacije in ne samo nadomestitev novih tehnologij. Internetna ekonomija spreminja vse: način poslovanja organizacij, organizacijsko kulturo, pri tem pa se od managerjev zahtevajo nove sposobnosti. Sodobni managerji bodo morali postaviti usmerjenost vsakodnevnih kontaktov s strankami in zaposlenimi na najvišje mesto pomembnosti, celo pred usmeritvijo na dobiček. Zaposleni so najpomembnejši kapital organizacije. Moč in kakovost organizacijskih odnosov pridobiva na

pomenu. Konkurenca danes ne pomeni več orodja za sunkovit boj za preživetje organizacij, temveč orodje, ki omogoča odpirati nove načine sodelovanja med organizacijami.

Glede na dejstvo, da je sedanost kaotična in nepredvidljiva, zahteva od managerja, da se temu prilagodi, oblikuje aktivno stališče in dojema kaos kot vir potencialne uspešnosti.

Zavedati pa se je potrebno sledečega, kot pravi Collins: „V resnično velikem podjetju postanejo dobički in denarni tok kot kri in voda za zdravo telo. Sta sicer absolutno potrebni za življenje, ampak nista samo bistvo življenja.“

LITERATURA

- Agor, Weston Harris. 1984. *Intuitives management: integrating left and right brain managememnt skills*. New York: Prentice Hall Trade.
- Aktiv.si. 2010. *Informacijska tehnologija ima svetlo prihodnost*. [Http://www.aktiv.si/novice/20101105/Informacijska_tehnologija_ima_svetlo_prihodnost/](http://www.aktiv.si/novice/20101105/Informacijska_tehnologija_ima_svetlo_prihodnost/) (28. 12. 2010).
- Avberšek, Andreja. 2006. *Ženske na vodilnih managerskih položajih v delniških družbah v Sloveniji-empirična analiza*. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/avbersek2198.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/u_diplome/avbersek2198.pdf) (20. 6. 2011).
- Bajt, Aleksander in Franjo Štiblar. 2002. *Ekonomija. Ekonomska analiza in politika*. Ljubljana: GV založba.
- Bernot, Natan. 1990. *Podjetništvo, naloge in odgovornost podjetniškega vodenja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Biloslavo, Roberto. 2008. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Bizjak, Franc, Tea Petrin, Janez Hudovernik in Marjan Papež. 1994. *Inovativno vodenje in gospodarjenje podjetja*. Ljubljana: Biotehniška fakulteta za lesarstvo.
- Certo, Samuel C. 1992. *Modern management: quality, ethics and the global environment*. Boston: Allyn and Bacon.
- Chester, Barnard I. 1966. *The functions of the executive*. Boston: Harvard University Press.
- Day, Laura. 1999. *Urjenje intuicije: kako izkoristiti moč instinktov*. Ljubljana: Tangram.
- De Bono, Edward. 1992. *Tečaj mišljenja*. Ljubljana: Ganeš.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger in Miha Škerlavaj. 2002. *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Flin, Rhona. 2001. Piper alpha: decision making and crisis management. V *Managing crises: threats, dilemmas, opportunities*, ur. Uriel Rosenthal, Arjen Boin, Luise Comfort, 103–118. Springfield: CC Thomas.
- Florijančič, Jože, Jože Jesenko in Barbka Ruper. 1995. Vloga operativno managerskega kadra pri razvoju podjetja. V *Opreativni management*, ur. Jože Florijančič, 35-54. Kranj: Moderna organizacija.
- Furnham, Adrian. 2000. Work in 2020: Prognostications about the world of work 20 years into the millennium. *Journal of managerial psychology* 15 (3): 242–254.
- Goleman, Daniel. 1997. *Čustvena inteligenca: zakaj je lahko pomembnejša od IQ*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Gruban, Brane. 2002. *Trije univerzalni modeli vodenja*. [Http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/trije-modeli-vodenja.pdf](http://www.dialogos.si/slo/predavanja/dnevi-sp/gradiva/acrobat/trije-modeli-vodenja.pdf) (20. 6. 2011).
- Hale, Richard in Peter Whitlam. 1997. *Towards the virtual organization*. New York: McGraw-HillPub.
- Hari, Sergej. 2005. *Management in odločanje*. [Http://dkum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?id=6867](http://dkum.uni-mb.si/IzpisGradiva.php?id=6867) (22. 6. 2011).

- Hatch, Mary Jo. 1997. *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Harrison, Jeffrey Scott in Caron H. St. John. 1957. *Strategic management of organizations and stakeholders: concepts & cases*. Cincinnati: International Thomson South Western.
- Herrmann, Ned. 1996. *The whole brain business book:unlocking the bower of whole brain thinking in organizations and individuals*. New York: McGraw-Hill.
- Hočevar, Marko, Marko Jaklič in Hugo Zagoršek. 2003. *Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju*. Ljubljana: GV založba.
- Hutton, Robert in Gary A. Klein. 1999. Expert decision making. V *Systems engineering*, ur. Andrew P. Sage, 32–45. New York: John Wiley & Sons.
- Klein, Gary A. 1999. *Sources of power: how people make decisions*. London: MIP.
- Kovač, Jure, Janez Mayer in Manca Jesenko. 2004. *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovačič, Andrej. 1996. Organizacijska in informacijska prenova poslovnih procesov. V *Zbornik posvetovanja, Dnevi Slovenske Informatike, Portorož*, ur. Vladimir Batagelj, 37–46. Ljubljana: Slovensko društvo informatike.
- Krajewski, Lee J., Lary P. Ritzman in Manoj K. Malhotra. 2009. *Operations management*. 9th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Kralj, Janko. 1992. *Politika podjetja v tržnem gospodarstvu*. Maribor: Ekonomsko-poslovno fakulteta.
- Kralj, Janko. 1998. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kranjčec, Renata. in Marko Polič. 2000. *Usposabljanje za krizno odločanje*. [Http://www.sos112.si/slo/tdocs/ujma/2001/p11_4.pdf](http://www.sos112.si/slo/tdocs/ujma/2001/p11_4.pdf) (22. 6. 2011).
- Kucler, Aleksander Sandy. 2007. *Aktivno podatkovno skladiščenje kot platforma za operativno odločanje v podjetju*. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kucler3193.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/kucler3193.pdf) (22. 6. 2011)
- Lamovec, Tanja, Gabi Čačinovič Vogrinčič, Bernard Stritih, Vid Pečjak, Mateja Stražar, Janek Musek. 1975. *Teorije osebnosti*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Keith, Davis in John Newstrom W. 1989. *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
- Mihelčič, Miran. 2003. *Organizacija in ravnateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Možina, Stane, Jurij Bernik, Marjana Merkač in Aleša Sortič. 2000. *Osnove managementa*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.

- Northcraft, Gregory B. 1994. *Organizational behavior: a management challenge*. Forth Worth: Dryden.
- Orasanu, Judith M. in Terry Connolly. 1993. The Reinvention of decision making. V *Decision making in action: models and methods*, ur. Gary A. Klein, Orasanu Judith in Roberta Calderwood, 3–20. Norwood: Ablex.
- Polajžer, Ivan. 1999. *Analiza razlik v etičnih stališčih managerjev in podjetnikov v Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Potočan, Vojko. 1999. *Sistem standardnih odločitvenih procesov v podjetju*. Doktorska disertacija, Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta.
- Potočnik, Andrej. 2005. *Pomen subjektivnih in objektivnih dejavnikov v poslovnem odločanju*. [Http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/potocnik572.pdf](http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/potocnik572.pdf) (22. 6. 2011).
- Potočnik, Manja. 2005a. *Rekrutiranje uspešnega vodstvenega kadra*. [Http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Potocnik-Manja.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Potocnik-Manja.PDF) (22. 6. 2011).
- Power, J. Danial. 1999. *Decision support systems glossary*. [Http://dssresources.com/glossary/48.php](http://dssresources.com/glossary/48.php) (22. 6. 2011).
- Prašnikar, Janez in Žiga Debeljak. 1998. *Ekonomski modeli za poslovno odločanje*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Rajkovič, Vladislav. 1998. *Je podatkovno skladiščenje del splošne informacijske kulture?* [Http://www1.fov.unimb.si/programiranje/uros/files/BP/DW98.pdf](http://www1.fov.unimb.si/programiranje/uros/files/BP/DW98.pdf) (27. 12. 2010).
- Rozman, Rudi. 1996. Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovođenje, vodenje, ravnanje? *Organizacija* 29 (1): 5-18.
- Rozman, Rudi 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Rozman, Rudi. 2003. Odločanje v upravljanju in ravnateljevanju. *Organizacija* 36 (7): 449–451.
- Rüttinger, Rolf. 1986. *Unternehmenskultur – Erfolge durch Vision und Wandel*. Düsseldorf: Econ.
- Samuelson, Paul Anthony in William Nordhaus Dawbney. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV založba.
- SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika. 1994. Ljubljana: DZS.
- SURS – Statistični urad Republike Slovenije. *Pregled klasifikacije v tabelarični obliki*. [Http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978](http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978) (24. 3. 2011).
- Taggart, William, Daniel Robey in Barbara Taggart. 1982. Decision styles education: An innovative approach. *Journal of management education* 7 (2): 17–24.
- Taggart, William. 1997. Studies of the unitive spontaneous imaginal. *Exceptional human experience network* 15 (2): 174–188.
- Tajnikar, Maks. 2000. *Tvegano poslovođenje: knjiga o poslovođenju rastočih poslov*. Portorož: Visoka strokovna šola za podjetništvo.
- Tajnikar, Maks. 2001. *Mikroekonomija s poglavji iz teorij cen*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Tavčar, Mitja I. 1995. Obvladovanje dejavnosti managerjev: strokovni in etični vidiki. *Organizacija* 28 (8/9): 509–521.

- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Tavčar, Mitja I. 2008. *Management in organizacija. Celostno snovanje politike organizacije*. Koper: Fakulteta za management Koper.
- Terorije sistemov.
[Http://82.149.25.222:8080/~mitjab/Sola/VAJE/Teorija%20sistemov/TEORIJA%20SISTEMOV%20-%20POVZETEK.doc](http://82.149.25.222:8080/~mitjab/Sola/VAJE/Teorija%20sistemov/TEORIJA%20SISTEMOV%20-%20POVZETEK.doc) (23.06.2011).
- Vila, Antun. 1995. Odločanje in intuicija. V *Opreativni management*, ur. Jože Florijančič, 456-482. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in management: skripta*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vroom, Victor H. in Philip Yetton W. 1972. *Toward a normative model of leadership style*. New Jersey: Prentice Hall.
- Zelenika, Ratko. 2000. *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog, stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- Yager, Susan. 2001. *Everything`s coming up virtual*. [Http://xrds.acm.org/](http://xrds.acm.org/) (28. 12. 2010).
- Wiesenfeld, Batia M., Raghuram Suta in Garud Raghu. 2001. Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Journal of computer mediated communication* 3 (4): 777–790.

PRILOGE

Priloga 1: Vprašanja z odgovori splošnega dela intervjuja

Priloga 2: Vprašanja z odgovori v drugem delu intervjuja (metode kritičnega dogodka)

Priloga 1

Priloga 1: Vprašanja z odgovori splošnega dela intervjuja

Zanima me, kaj je vaš primarni cilj, ki ga želite doseči na delovnem mestu?

X1: Uspešen zaključek delovnega procesa, tisto česar se lotiš

X2: Presojanje plana, doseganje bonusov, doseganje plana, ugled in mir, ki ga s tem dobiš

X3: Da firma živi, dela, dobiček

X4: Osebna rast, cenjenost v tem okolju ki nastaja, da ne samo sodelavci ampak znotraj branže da te cenijo ne samo sodelavci, napredovanje, novi izzivi, doseganje novih rezultatov novih

X5: Da ugotovim kakšno je stanje v podjetju, kako podjetje funkcionira, da je priliv sredstev in poslov dovolj veliko, da nimamo problema nakupa opreme, najti uravnoteženost, tehnološke in kadrovske politiko, močno agresivno politiko na tržišču (pridobivat nove partnerje), ureditev nabave, uskladitev stroškov, postavitev novih planov, politiko nagrajevanja, novo sistematizacijo, ukinitvev določenih programov

X6: a)Osebno zadovoljstvo in sreča, ki pa je povezana z mojimi vrednotami, ki so vnesene v politiko podjetja kot so stalno izobraževanje zaposlenih, dobro odnosi in delovna klima v podjetju, stalna skrb za naše stranke in korektni odnosi z dobavitelji b)Ko zmagujem ko naredimo neko delo dobro, zmaga in šele nato dobiček

X7: Izpolnit cilje, ki ti jih je dal nadzorni svet in uprava

X8: Uspešno poslovanje kar pomeni zadovoljstvo kupcev, zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo lastnikov, zadovoljstvo okolja

Y1: Dokazati da sem za to delovno mesto prava oseba, sebi in drugim (podrejenim in nadrejenim) pridobiti čimveč izkušenj in možnosti po nadaljnjem napredovanju

Y2: Dobri poslovni rezultati, timski pristop, dobra organizacija dela

Y3: zadovoljstvo partnerjev (poslovnih, kakor tudi sodelavcev) ter lastno zadovoljstvo pri uspehu ob reševanju raznih problemov.

Y4: Samoizpopolnitev, karierni razvoj

Kdaj najbolj uživata pri svojem delu?

X1: Ko se cilji uresničujejo, ko se delo bliža h koncu oz. ko se zaključuje

X2: Proces dela pod kontrolo brez stresa in daje rezultate

X3: Ko vidiš dobre rezultate svojega dela

X4: Ko sem uspešen, ko so naši klienti uspešni, ko vidim da nekaj dober naredim, ko zadeve gredo v pravo smer

X5: Brez težav izplačam regres, ko sem postavil podjetje, da je poslovalo realno, uspešno, začel razmišljati o novih programih, ki so bili povezani z novimi OS (osnovna sredstva – računalniški programi), delo za druge tiskarne, ko se dogaja nekaj novega, odpirajo ove smeri razvoja, zadovoljstvo ljudi, ki ni zakasnitve s plačami

X6: Ko opaziš napredek pri zaposlenih

X7: Ko je panika, ko je na nož in ko se usedeš in rečeš da je ratalo

X8: Ko opaziš napredek pri zaposlenih

Priloga 1

Y1: Takrat, ko je posel sklenjen in tečejo zadnja formalna usklajevanja, uživam vedno takrat ko je stranka zadovoljna pa tudi, ko daje stranka konstruktivne kritike, prav tako najbolje uživam pri svojem delu, ko je to delo timsko

Y2: Ko so vsi navedeni cilji realizirani, ko so ljudje zadovoljni s svojim uspehom, ko je ciljna skupina zadovoljna, ko gredo trendi v pozitivno smer

Y3: Bolj kot ne ves čas. So pa dnevi, ki so nakopičeni z operativnimi zadevami – te so mi malo manj všeč.

Y4: Ko je polno izzivov

Na kakšne načine pretežno komunicirate z vašimi sodelavci? Kako izbirate način komuniciranja?

X1: Ustna, neformalni sestanki

X2: Ustno, izogibam se pisnega komuniciranja, ker si s v tem primeru ljudje samo ščitijo hrbet kaj sem napisal to pa ni pametno

X3: Ustno, email (zadolžitve so pomembne)

X4: Verbalno ali preko mejla, telefon, navodila preko mejla, nihče ne more reči da tega ni vedu, da se je zmotu,

X5: Se ne zapiram v pisarno, vsakega pripravljen sprejeti, se pogovarjat na 4 oči, spregovorit v katerikoli tematiki, naredil vprašalnik, anketo, da sem ugotavljal klimo v podjetju (25 vprašanj), letni razgovori // letni razgovori, anketa, vedno pripravljen v vsakem trenutku se pogovorit z zaposlenim

X6: Demokratičen vodja, ki mu ljudje sledijo, na prostovoljni bazi, poslušam, odločim na osnovi preverjenih dejstev, naloge delegiram jasno in razumljivo in vedno preverjam pri njih ali so razumeli isto; osebno komuniciranje, graje na 4 oči, pohvale v javnosti; po mejlih; n osebni ravni pa direktno komunikacijo

7 let sistemsko usposabljam od skladiščnika do vodstva uporabo komunikacijskih instrumentov kot so verbalni in neverbalni del

X7: Na telefon, email in osebno

X8: Telefon, osebno na 4 oči, način komuniciranja je odvisen od izobrazbe, inteligence, statusa v podjetju

Y1: Ustno s podrejenimi, z nadrejenimi pa pisno / način komuniciranja je odvisen od namena sporočila, če je namenjen širšemu krogu uporabim pisno komuniciranje, ker je krajše in bolj učinkovito, ko pa so teme bolj občutljive posežem raje po ustnem komuniciranje, osebno raje govorim kot pišem

Y2: Večino ustno – timski sestanki, email pošta – odvisno od zadeve

Y3: Osebno, telefonsko, elektronska pošta – zavisi od zadeve.

Y4: Ustno na 4 oči / glede na priložnost

Kaj za vas predstavlja odločanje?

X1: Načrtovanje in sprejemanje usmeritev

X2: Izbira najboljše rešitve, zaključek faze in premik v naslednjo fazo

X3: Izziv (o enostavnih zadevah odločaš enostavno o težjih zadevah težje)

X4: Nujno zlo, ki ga moraš opraviti, osebno npr. oškodovanje našega vlagatelja v tem primeru se treba odločiti kdo bo kril razliko, odločanje predstavlja vsakodnevno opravilo, dostikrat dobim mnenja od sodelavcev preden se odločim,

X5: Na bazi nekkih podatkov, dogovorov, mnenj v podjetju se skristalizira neka stvar, ko pride nek problem na JA ali NE ali rešitev 1. Ali 2. Je tisti, ki je glavni odloči, včasih so odločitve težke, kjer je riziko

X6: Odloča na osnovi informacij, objektivnih dejstev, sprejema na osnovi dejstev, ne sprejema »at hoch« odločitev, če nimam zadosti informacij odločitve ne sprejemem, raje odločitve ne sprejeti kot sprejeti slabo odločitev

X7: Da se v pravem trenutku odločam, da se bom prav odločil kar želijo moji kupci, da je prav tudi za firmo torej win win situacija

X8: Je odgovornost vseh kupcev, lastnikov, zaposlenih, okolja

Y1: Kompleksen in dolgotrajen miselni proces, ki zahteva ogromno psihološke priprave, ter številne informacije. Odločanje pomeni odgovornost do sebe in do drugih izjemno težka naloga, ampak vsakodnevno potrebna. Težje odločitve mi vedno predstavljajo oz. pomenijo stresni dogodek.

Y2: izziv

Y3: Da se sprejmejo odločitve, ki jih na nižjem nivoju ne morejo, ne smejo ali pa ne znajo. Odločanje je lahko bistvenega pomena, saj vplivajo na nadaljnje delo, odnos,..

Y4: Obvladovanje situacije in dajanja smernic

Na kaj se zanašate, ko sprejemate strateško pomembne odločitve?

X1: Znanje, izkušnje, pregled stanja, trenutnega dogajanja, trendi

X2: Natančna analiza situacije, pretekle izkušnje

X3: strokovnost, informacije ki jih lahko do takrat pridobi, izkušnje in mnenje sodelavcev

X4: Na dejstva, glede na situacijo, za nas številke pomembne, lastnik naš se odloča po občutku,

X5: Na iste ljudi v hiši, ki so kompetentni za to področje, me mora prepričati, da kupuje robo dobro

X6: Na svoje znanje, izkušnje, instinkt, na objektivna dejstva, ki imajo vpliv na neko odločitev na dolgi rok

X7: Na partnerstvo vseh vpletenih, medsebojne odnose, na besedo

X8: Na empirične podatke, na statistične podatke, podatke iz kontrolinga in občutek

Y1: Na vse razpoložljive informacije ter na izkušnje svojih sodelavcev

Y2: Na informacije iz terena, gospodarsko situacijo, na zastavljene trende

Y3: Na znanje (teoretično); izkušnje; mnenja vpletenih, kakor tudi tistih, ki v zadevo niso vključeni.

Y4: Na natančno analizo podobnih situacij iz preteklosti, delno intuicijo

Kaj za vas pomeni stres? Kako pristopate k odločitvam v stresnih razmerah?

X1: Nepričakovane nove situacije, naloge

X2: Ko energijo porabljaš za stvari ki niso namenjene rezultatom, ker izgubljaš energijo brez potrebe za takšne prepire / odvisno od situacije, miriš žogo in se potem odločiš

Priloga 1

X3: Ko se mi roke stresejo / poizkušaš trezno razmišljat, ker v stresni situaciji negativno razmišljaš kot bi sicer

X4: Stres pomeni neko motnjo, meni stres poveča delovno učinkovitost, bolj sem uspešen, če pa predolgo časa traja moram naredit odmor, v stresnih razmerah se tudi odločam, nimam nekega posebnega pristopa

X5: Vsaka napačna odločitev (nepredvidene spremembe na tržišču), nelojalna konkurenca, nerazumevanje v samem kolektivu, nezadovoljstvo kolektiva slaba klima // preučit problem mirno brez vpitij na delavce oz. kolege, pogledat zadevo iz vseh strani s hladno glavo prestopat, zadevo prespat, čas ti prinese rešitev, stvari se rešujejo po določenem času, s paniko nič ne dosežeš, pri paniki ni rešitve

X6: Ko nima stvari pod nadzorom to pomeni stresno situacijo / zato najprej poskrbi za mentalno in fizično dobro kondicijo, da lahko ustrezno ukrepa, zato najprej poskrbim zase in potem za situacijo, ki je stres povzročila, z leti izkušenj vse lažje obvladujem stresne situacije, odzoveš se lahko na stres tako, da samega sebe najbolj urediš in ugotoviš, da ne moreš vsega imeti pod nadzorom in umsko znanje presežeš / v stresnih situacijah na balkonu, izberem vse dodatne informacije, ki so potrebne in na osnovi informacij potegnem odločitve

X7: Se nabere nekaj stvari, ko ne vidim rešitve tega problema / zaklenem se v pisarno stacionarni in mobilni telefon na tiho dokler ne najdem prave rešitve ne komuniciram z ostalimi, razen če se moram posvetovat

X8: Naveza na sam posle je to adrenalinska bomba, ki te poganja naprej / skuša človek ohraniti trezno glavo

Y1: Stres pomeni del življenja s katerim se soočam na različne načine a ga še ne znam popolnoma obvladati, odločitve v stresnih razmerah so najtežje in včasih je odločitve najbolj sprejeti v najkrajšem času, v stresnih razmerah se v večini primerov posvetujem s svojimi sodelavci

Y2: Kaj dobrega ne, sama sebe prepričati, da stresna zadeva ne zaključi kot se je pokazala, umirit in s trezno glavo razmišljat, stres mi daje energijo odvisno v kakšni meri je stres, stres daje adrenalin

Y3: Preobremenjenost (količinska, časovna). Poskušam si odpočiti v prostem času.

Y4: Neobvladovanje situacij / vzame čas za tehten premislek, več časa kot običajno, če ne bi bila pod stresom

Kakšne značilnosti pričakujete, da imajo vaši sodelavci? Zakaj so te za vas pomembne?

X1: Znanje, samostojnost, sposobnost skupinskega dela

X2: Zanesljivost, samoiniciativnost, želja po doseganju plana svojih ciljev, usmerjenost v rezultate / ker omogočajo pote delovnega procesa brez potrebnega izgubljanja energije (pretiran nadzor, ponavljanje nalog)

X3: Da so strokovni, da poznajo svoje delo, da lahko delajo v timu, da ne prihaja do konfliktov / da se izogneš konfliktom, da čim manj trpi delovni proces, da je učinkovitost angažiranja čim večja

X4: Odvisno od pozicije, ena izmed osnovnih značilnosti je poštenost in etičnost, v podjetje vzamemo ljudi ki so preverjeni, pričakujemo da se posvetijo temu podjetju oz tej službi, da so 100 % noter, te značilnosti so pomemben za posameznikov uspeh

X5: Ne konfliktni ljudje, poštenost, razmišljujoče, da imajo ideje, ne delajte z rokami strogo orodje, ampak z glavo, da imajo voljo, da se izobražujejo // ker če so ti pogoji zagotovljeni je uspeh firme zagantiran

X6: Pošten, strokoven, timski človek, lojalnost, raziskujem njegove vrednote in ugotavljam, če so kompatibilne z mojimi vrednotami in si ustvarim sliko če je oseba primerna za podjetje

X7: Glede na 3 značilnosti: odkritost komuniciranja, sodelavci počutijo pomembne, stremijo k istim ciljem kot jaz / da dosežemo cilje in plan, kar je težko, če ne razmišljamo isto

X8: Da so bolj sposobni od mene v vseh situacijah v znanju, boljši komunikatorji, da te vsak trenutek lahko vsak nasledi / je izziv vodit pametnejše ljudi od sebe, kompetentne

Y1: Pričakujem veliko mero samoorganiziranosti in potrpežljivosti glede na to da je delo po večini timsko imam do svojih udeležencev v svojem timu različna pričakovanja na način, da se vloge v timu razporedijo in dopolnjujejo, rezultat je vedno delo več posameznikov. Vedno mora biti prisoten nekdo, ki je iznajdljiv in generator idej na drugi strani pa je nujno potreben uresničevalec teh idej vse skupaj brez organizatorja dela ne gre. Od vsakega posameznik pričakujem vsaj 2 od teh značilnosti, če jih imajo pa več pa je vsaka dobrodošla.

Y2: Marljivost, delavnost, samoiniciativnost, ambicioznost, tisti ki strateško vodimo zadeve vemo, da je to prav in potem vemo, da je pripadnost dosti večja

Y3: Znanje; pošten odnos do sodelavcev; do dela; do podjetja; pripravljenost, da pomagajo drug drugim;

Y4: Zagnanost, zavzetost za delo, da se znajo postaviti prioritete pri delu, natančnost in požrtvovalnost prostega časa, če je treba / Zato, ker sem tudi sama taka in želim, da so moji podrejeni takšni

Česa pri sprejemanju odločitev nimate radi?

X1: Vsiljive rešitve, diktirane zadeve

X2: Sprejemanje odločitev na podlagi pavšalnih informacij, hitenje ko to ni potrebno

X3: Da ti kdo vsiljuje odločitev, čeprav veš, da bi bila drugačna odločitev še boljša, ker drugačno mnenje je lahko intendiciozno

X4: Kratkega časovnega roka, nimam pravih informacij, nisem se točno pozanimal in potem se se napačno odločil, bil zaveden

X5: Mlatenje slame, ljudi brez idej, so po nekem difoltu prisotni pri odločanju, ne maram ljudi, ki si nimam z njimi kaj pomagat, ampak rabim ljudi z vizijo, strokovnjake

X6: Da nekdo vrši pritisk name, odločitev ki je ne želim sprejeti, pri odločitvah želim biti samostojen, ki bo na dolgi rok imelo neke pozitivne rezultate

X7: Da me izsiljujejo

X8: Mečkanje, neodločnost

Y1: Vpliva nadrejenih na te odločitve, pa še to, da je potrebno težke odločitve sprejeti čez noč.

Priloga 1

Y2: Bi ne bi, bi ne bi, da si vzamemo nekaj časa, mencanje me moti, moti me spreminjanje odločitev

Y3: Na splošno se rada odločam o raznih zadevah. Ni mi pa vseč, če o določeni zadevi, o kateri se moram odločiti, nisem popolnoma seznanjena (da določenih informacij, ki sicer obstajajo, nisem dobila).

Y4: Pasivnega odgovarjanja drugih, pasivnega ne sprejemanja

Priloga 2: Vprašanja z odgovori v drugem delu intervjuja (metode kritičnega dogodka)

Prosim, če si lahko zamislite kritični dogodek v katerem morate odločati. Gre za kritični dogodek, ko se je zgodilo nekaj nepredvidljivega in je situacija postala kritična v poslovnem procesu.

Na kakšen način ste se lotili reševanja te naloge?

X1: pregled dejanskega stanja

X2: Ocena dejanske situacije

X3: Paniko odmisli, poizkušaš se zbrat in na trezen način pogovorit s sodelavci, gledat optimistično in pogumno naprej, in ne smeš se prepustit malodušju, verjet v sposobnost delavcev, moč pozicijo podjetja na trgu, blagovna znamka največ pomeni, skupaj s strokovnjakom na nekem področju (pravnem, finančnem) najti dobro rešitev in se znajo odločit in vztrajati pri tej odločitvi in jo spoštovati

X4: Jaz osebno sem se lotu v štartu sem bil zaveden, napačne informacije dobil, zato sem v štartu zadolžil ljudi da dobim prave informacije, najprej pozanimat, kaj je bilo, pristop je pa različen, vedno imamo opravka z ljudmi, nimamo nekega klišeja, individualni pristop, posložujemo zunanjih ocenjevalcev

X5: V izredno kratkem času, čez noč, gre za zamenjavo tehnologije, bilo je potrebno v zelo kratkem času preiti na novo tehnologijo, obstoj podjetja bil na špagi, sledila je analiza stroškov, kadrov, izobraževanje, na takšen način smo rešili situacijo in to se zgodilo v 1 letu

X6: Na balkonu želim videti situacijo iz višine, kaj se je zgodilo, ko imam jasne informacije in sliko oz. problem o tej situaciji si postavim vprašanje, kaj moramo in se usmerimo k rešitvi, ko imam jasno pot do rešitve tega problema, ko je problem rešen, se vrnemo nazaj, zakaj je do tega prišlo s ciljem, da sprejmemo sistemsko popravljene procese, da obstaja minimalna možnost da se to ne ponovi in ne vračamo se nazaj z namenom, da bi kaznovali povzročitelja.

X7: Sklicat sodelavce, predstaviti problem, iskanje rešitve steče

X8: Narediš hitro analizo kritičnega dogodka, ugotoviš kje so zadeve zalomile in na osnovi tega speljuješ odločitve nato sledijo sestanki z vpletenimi

Y1: Tudi reševanja te naloge sem se lotila najprej z identifikacijo jedra problema

Y2: Določiti tržne niše, postaviti cilje za naslednji mesec nabavi in prodaji, ter racionalizirati stroške

Y3: Lotila bi se je postopoma, najprej pregled obstoječega stanja in iskanje rešitev.

Y4: Sklic kolegija, zbiranje informacij o nastalih okoliščinah, zbiranje mnenj ožjih sodelavcev, odločitev na koncu

Ali ste lahko uporabili pretekle izkušnje za reševanje tega kritičnega dogodka?

X1: Da

X2: da

X3: Da - vsekakor

X4: Ja, vsak kritičen dogodek da eno izkušnjo več

X5: Vedno pomagajo katerekoli izkušnje, ki si jih imel v preteklosti v življenju

X6: Da

Priloga 2

X7: Da, v mojem poklicu se situacije ponavljajo večinoma

X8: Seveda – vsak dogodek prinese nekaj novega

Y1: za katero poizkušam vedno uporabiti pretekle izkušnje v primerih ko pa moje niso dovolj na »pomoč« povabim ožje sodelavce,

Y2: V vsakem primeru

Y3: da.

Y4: da

Kakšne informacije ste uporabili, kje ste jih pridobili?

X1: Izkušnje, informacije od sodelavcev

X2: Informacije čim več, ki se v nekem razumnem času da pridobiti iz sistema, od sodelavcev od poslovnega partnerja

X3: Skupaj s strokovnjakom na področju (prava, finance)

X4: Jaz osebno šel informacije zbirati in prišel stvari do dna, in ugotovil da zadeva ni tako majhna

X5: Trg daje reflekse, zaznalo vzgibe nekih produktov, rezultati tudi kažejo, da je nekaj narobe, komercialisti ti povedo, tržišče ti pove, da je nekaj narobe

X6: Informacije zunanjega in notranjega izvora, vključimo zunanjo stroko

X7: Informacije uporabimo zgodovinske, potem pa podatke iz terena oz. okolja

X8: Skozi sodelavce

Y1: Konkretno informacije ki sem jih uporabila so številke in zneski pridobljeni iz podpornih služb

Y2: Obstoječe informacije, iz obstoječe organizacijske strukture, pretekle stroške, oprijemljive podatke

Y3: strokovna literatura, posvetovanje z nadrejenimi, sodelovanje s fakulteto inštitucijo kot takšno

Y4: Iz izkušenj in iz okolice

Ali je bil scenarij dogodkov tipičen ali atipičen?

X1: Atipičen

X2: atipičen

X3: tipičen

X4: tipičen

X5: tipičen

X6: atipičen

X7: tipičen

X8: atipičen

Y1: Scenarij dogodkov je bil atipičen

Y2: atipičen

Y3: atipičen

Y4: tipičen

Kakšni so bili vaši cilji v trenutku kritičnega dogodka?

X1: Podrobna osvetlitev, razumevanje situacije

X2: Minimizacija škode

X3: Rešitev situacije v kateri ste se znašli

X4: Priti do resnice, kaj se je res zgodilo, potem pa takoj hitro in takoj, pravilno ukrepat

X5: Da rešim končni cilj oz. ta problem, vse aspekte pregledaš, vse možnosti prerešetaš s svojimi sodelavci in najdeš rešitev

X6: rešitev

X7: Rešitev v obojestransko korist, da bo kupec zadovoljen in da mi lahko rečemo, da imamo čisto vest

X8: Razrešiti situacijo, spraviti poslovni proces v normalo

Y1: Upoštevati čas, ki smo ga imeli na razpolago za reševanje ter izbrati rešitev ki bo najbolj koristna za našo družbo

Y2: Glede na krizo – pesimistični cilj v okviru realizacije sedaj pa žal dosegli padec

Y3: upoštevati čas, ki je na razpolago imeti v mislih stroške ki bodo nastali

Y4: Speljati situacijo najboljše kar se da, najboljše glede na okoliščine, najboljše za podjetje

Ali ste si lahko predstavljali posledice vaše odločitve?

X1: Ne povsem

X2: da

X3: Ne v celoti, določene stvari lahko predvidiš, določen riziko sprejmeš in živiš celoti

X4: seveda

X5: Absolutno, če ne rešiš nekega problema, greš ti s firmo vred na dnu morja

X6: Jasno, ker imaš jaseen cilj, kaj hočeš s tem naredit

X7: da

X8: Sem si predstavljal posledice če ne uspeš rešit dna

Y1: Si nisem mogla oz. znala v celoti predstavljat

Y2: Upamo, da bodo dobre, predvidevajo pozitivne posledice

Y3:da

Y4: da

Ali ste bili pod časovnim pritiskom?

X1: Da

X2: da

X3: da

X4: ja

X5: Da - vedno

X6: da

X7: DA

X8: vedno

Y1: da

Y2: Da - skozi

Y3:da

Priloga 2

Y4: da

Ali ste iskali pomoč za svojo odločitev?

X1: Ne

X2: Da, bolj potrđitev in potrjevanje te izbire, iskal soglasje

X3: Seveda – tudi, dostikrat sam odločiš

X4: ja

X5: Vedno iščeš pomoč pri poslovnih partnerjih, pri sovjih sodelavcih, pogovor s svojimi kolegi, ki so v isti kaši, z direktorji istih firm, vsak problem pa je specifičen, da se uporabi mnenja drugih kolegov, ki so v takšne probleme enkrat že rešili

X6: Seveda, ker rabiš vse možne informacije

X7: Da v sodelavcih

X8: Ja posvetuješ se s sodelavci in ostalo stroko

Y1: da

Y2: Timsko sprejemanje - nikoli neke rešitve ne išče en sam, ampak na podlagi predlogov

Y3: da

Y4: Iskala sem mnenja in ne pomoč

Katera znanja in informacije bi vam lahko pomagale v danem trenutku in kakšne izkušnje bi potrebovali oz. ste jih uporabili pri kritični situaciji?

X1: Izkušnje, znanje in preteklo delo

X2: Izkušnje iz preteklih kritičnih situacij in na podlagi tega sposobnost predvidevanja dogodkov po različnih scenarijih / znanja informacije, položaj partnerja in poslovna pozicija v kateri se nahaja

X3: Gre za kompleksne zadeve, znanja v managementu so živa (pravno, finančno, marketinška) posluđuješ se različnih, predvsem tistih kjer si šibkejši

X4: Komunikacija zaposlenih, odkrivanje dejstev, odkrivanje tistega kar očem ni vidno, tistega kar ti nekdo ne pove, najboljše izkušnje so na primeru, praksa, da se s takšnimi primeru največkrat soočiš, to da sem že 10 let v podjetju, da se mi ni treba bat, da bo izgubil delovno mesto, najbolj izkušnje, znane informacije, pravilna uporaba besed, pravilno razumevanje človeka, ga ustrezno usmerit, po navadi dogaja da je komunikacija glavni problem

X5: Znanja, ki vsebujejo vodstvo v določenem kolektivu, določena strokovna literatura, posvetovanja, proti plačilo organizacije za svetovanje – na strokovnem področju, če imam posel imam denar, ljudi ni strah, bolje več dela, kot manj // čimveč življenjskih izkušenj imeti v določenih kriznih situacijah, koristijo izkušnje od sodelavcev, ki so v življenju dali skozi krizna področja, nekateri se posluđujejo plačanih rešiteljev v kriznih situacijah

X6: Več informacijskega znanja, več informacij okrog, določene izkušnje, ki bi mi koristile iz tega področja, zato uporabil zunanje sodelavce, ki so moj manjko nadoknadili

X7: Znanje uporabil iz prakse, izkušnje, ki bi jih potreboval so moje izkušnje in izkušnje sodelavcev to so znanja, ki jih pridobiš tekom svojega dela

X8: Kje smo naredili napako v poslovnem procesu, da se v kritičnem dogodku naučimo da do tega ne bi prišli ponovno

Y1: Več let delovne dobe, nekoliko več znanja in informacij iz področja zakonodaje oz. prava

Y2: Meni kot komercialistu manjka finančnega znanja, vodi financ manjka komercialnega znanja, na podlagi informacij iz okolja, združimo vse skupaj, nikoli nimaš dovolj znanja niti izkušenj

Y3: izkušnje iz preteklosti, izkušnje ki si jih pridobil ki si jih pridobil s šolanjem, uporabljaš izkušnje in priporočila od nadrejenih

Y4: Predvsem izkušnje bolj izkušenega človeka