

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union



SPREJEMANJE ODLOČITEV





Kaj je sprejemanje odločitev?

- Pomeni izbiranje med alternativnimi poteki ukrepov—vključuje tudi neaktivnost.
- To je primarna funkcija vodenja. Odločitve določajo tako vodstvene kot organizacijske ukrepe.
- Predstavlja dobro uravnoteženo zavezanost ukrepanju.
- Gre za stalen proces in nepogrešljiv sestavni del samega procesa vodenja.





Značilnost sprejemanja odločitev

- Odločanje pomeni izbiro
Odločanje je stalen in dinamičen proces
Odločanje je miselna in intelektualna dejavnost
Dobre odločitve vedno temeljijo na
zanesljivih informacijah.
- Odločanje je ciljno usmerjen proces in zagotavlja rešitve za
težave.



Sprejemanje
odločitev zahteva
znanje, veščine,
izkušnje in zrelost s
strani odločevalca.





Vrste odločitev

- Programirane odločitve - enostavne odločitve ali odločitve, ki se pojavljajo dovolj pogosto, da razvijemo avtomatiziran odziv nanje.
- Neprogramirane odločitve - edinstvene in pomembne odločitve zahtevajo zavesten razmislek, zbiranje informacij in skrbno upoštevanje alternativ.



pravilo odločanja □
avtomatiziran odziv,
ki ga uporabljamo za
sprejemanje teh
odločitev

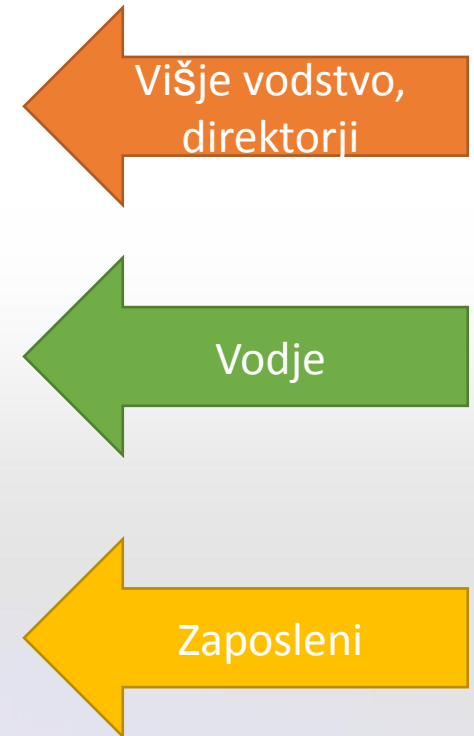


Krizne razmere za
podjetja
predstavljajo tudi
neprogramirane
odločitve.



Razvrstitev odločitev na podlagi stopnje pojavljanja

- Strateške odločitve določajo potek organizacije. Taktične odločitve so odločitve o tem, kako se bodo stvari opravile. Operativne odločitve se nanašajo na odločitve, ki jih zaposleni vsak dan sprejemajo za izvajanje organizacije.





Pristopi odločanja



- ☐ model racionalnega odločanja,
- ☐ odločanje z delno racionalnostjo,
- ☐ intuitiven model odločanja,
- ☐ model ustvarjalnega odločanja.



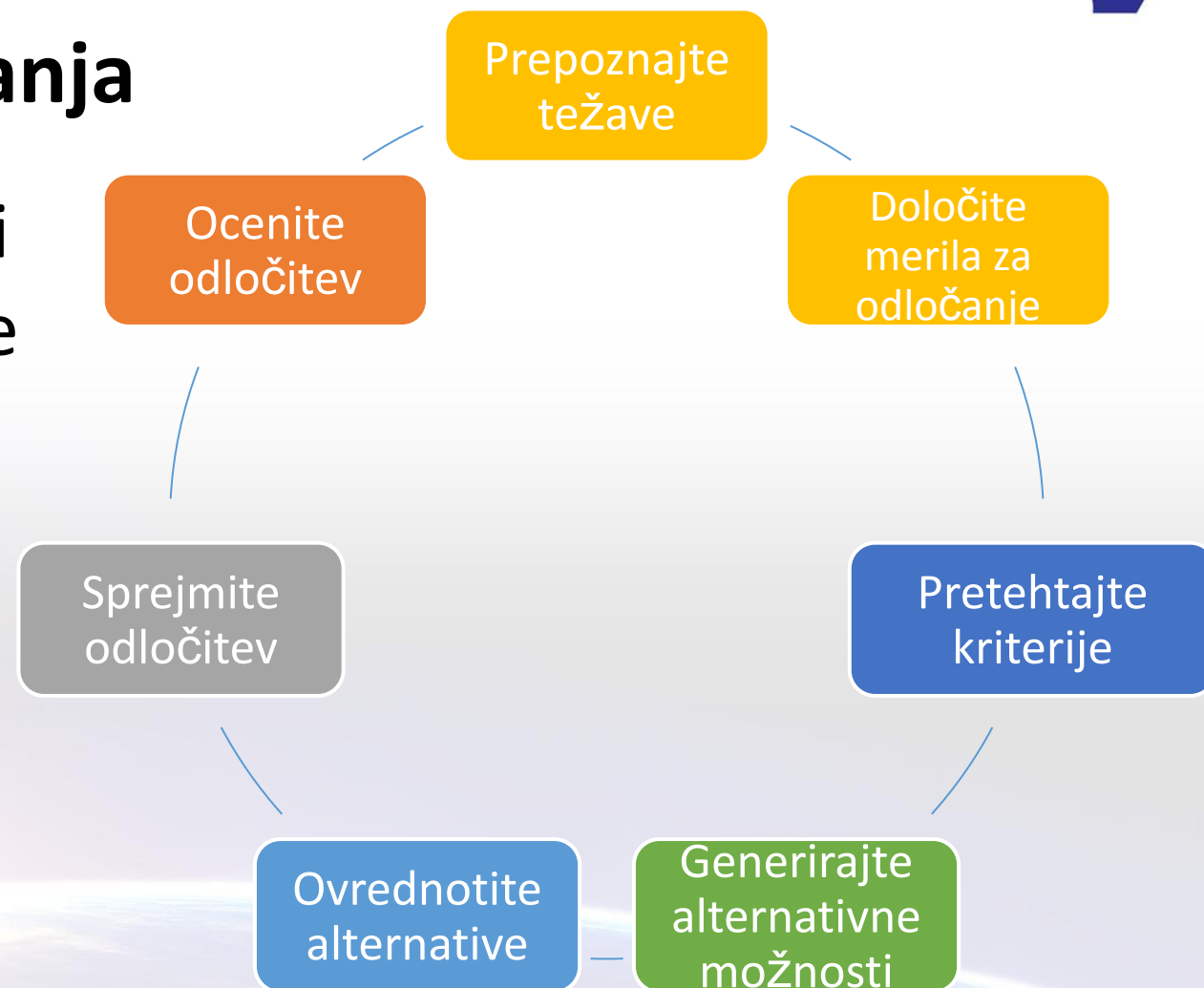
Pomembnost sprejemanja dobrih odločitev se nanaša na našo sposobnost upravljanja čustvene inteligence, da poskrbimo, da sprejmemo pravilno odločitev.





Model racionalnega odločanja

→ **Seiz** korakov, ki bi jih morali preučiti tisti, ki odločajo, če je njihov cilj povečati kakovost rezultatov.



Preveč informacij lahko vodi do paralize analize.





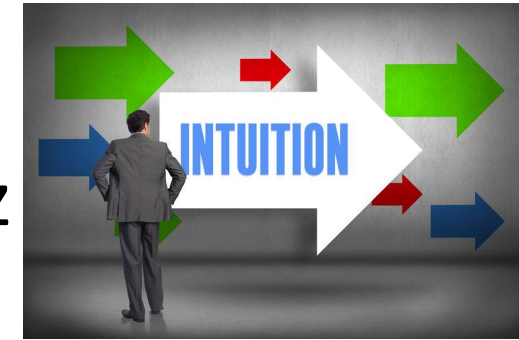
Bounded rationality model

- An important part is the tendency to satisfice, which refers to accepting the first alternative that meets your minimum criteria.





Intuitiven model odločanja



- Nanaša se na sprejemanje odločitev brez zavestnega razmisleka.

Ključno je, da se naenkrat upošteva le ena izbira.

- Novinci ne morejo sprejemati učinkovitih odločitev na ta način, saj nimajo predhodnih izkušenj, iz katerih bi lahko črpali.

Izkušeni in usposobljeni odločevalci imajo idejo, kako lahko dana rešitev deluje.



Če pomislijo in ugotovijo, da rešitev ne bo delovala, rešitev spremenijo.



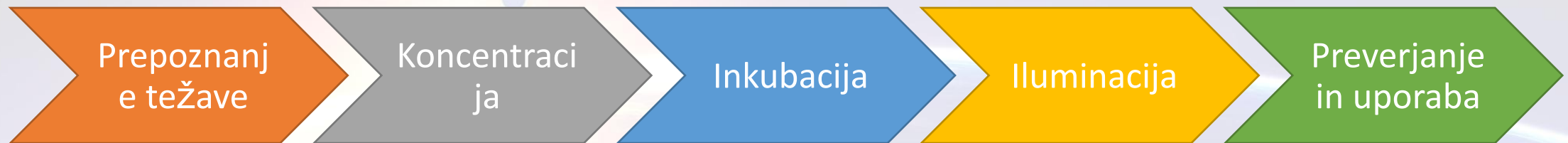
Če še vedno ne velja za izvedljivo rešitev, se zavrže kot možnost, nova ideja pa se testira, dokler se ne najde izvedljiva rešitev.



Ustvarjalno odločanje

- **Identifikacija težav** – potrebe po reševanju problemov postanejo očitne.
Koncentracija – odločevalec zavestno razmišlja o problemu in zbira informacije.
Inkubacija – problem je dan na stran. Možgani nezavedno razmišljajo o problemu.
- **Iluminacija** – trenutek, ko se posameznik domisli rešitve.
- **Preverjanje in uporaba** – odločevalec na zavedni ravni preveri izvedljivost rešitve in jo izvede.

“eureka” moment





Okvir odločanja

- Postopek odločanja je postopni proces, ki strokovnjakom omogoča, da rešujejo težave s tehtanjem dokazov, preučevanjem alternativ in izbiro poti.





Opredelitev odločitve



Opredelite vprašanje - prvi korak k sprožitvi postopka odločanja.

Zagotovite, da bo problem skrbno analiziran, jasno opredeljen, in da se vsi, ki pri tem sodelujejo strinjajo o tem, kaj je treba rešiti.

Ce je treba doseči določen cilj, ga naredite čim bolj merljivega in časovno dostopnega, tako da ste povsem gotovi, da boste na koncu cilj dosegli.



Strukturirajte ekipo in nastavite časovno lestvico

- ✓ Sestava pravih ljudi za usmerjanje postopka odločanja. Zberite sodelavce z veliko spretnosti in izkušenj. Odločite se, kdo mora dati končno odobritev. Namenite nekaj časa za preučitev možnosti.
- ✓ Dogovorite se za rok.



Če ne določite roka, lahko pride do izgube odgovornosti!

Ali so odločevalci pripravljeni prevzemati odgovornost za napake in izzive? Bodo pripeljali zadevo do konca?



Zbiranje ustreznih informacij



- ✓ Naredite notranjo oceno.
Poiščite informacije od zunanjih virov (študije, tržne raziskave)
Vzemite si čas, da se prepričate, da so vse informacije in viri pravilni.
Poenotite vse potrebne informacije in zagotovite, da imajo vpleteni in odgovorni dostop.
Čas, porabljen za zbiranje informacij vs. koliko ste pripravljeni tvegati, da bo vaša odločitev napačna.



Opredelitev alternativ

Opredelite možne
rešitve za vašo
težavo.





Pretehtajte dokaze in določite tveganja.

- ✓ Pretehtajte dokaze za ali proti.
- ✓ Opredelite morebitne pasti za vsako svojo alternativo in tehtajte tiste, ki so v nasprotju z možnimi nagradami.

? Kakšne so posledice napačne odločitve?
Kakšne so koristi sprejemanja ustrezne odločitve?
Najslabši scenarij in verjetnost, da se bo to zgodilo.



Oglejte si, kaj so podjetja v preteklosti storila za uspeh na teh področjih, in si oglejte zmage in izgube lastne organizacije.





Odločite se in ukrepajte

- ✓ Zdaj pa naredite prvo odločitev.
Pripravite načrt, da bo vaša odločitev otipljiva in dosegljiva.
Preden zares začnete si vzemite čas za razmislek o odločitvi.
Dokumentirajte in varno hranite postopek, ki sovпада z odločitvijo.



Odlično za naslednji
krog odločitev.

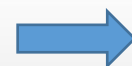


Pregled odločitve

Po vnaprej določenem času si iskreno ogledjte svojo odločitev.

Kontrolni seznam:

- ☐ Ste rešili problem?
- Ste odgovorili na vprašanje?
- ☐ Ste izpolnili svoje cilje?



Da – zabeležite si, kaj se je dobro obneslo.
Ne - naučite se iz svojih napak, ko ponovno začnete postopek odločanja.





Viri in reference:

- Akrani, Gaurav: Decision Making Process In Management - Problem Solving <https://kalyan-city.blogspot.com/2010/06/decision-making-process-in-management.html>. Published on: 6th January 2010.
- Cannakins: Creating a Decision-Making Framework for Your Business.
<https://cannakins.com/creating-a-decision-making-framework-for-your-business/>
- Gavin, Matt: 8 STEPS IN THE DECISION-MAKING PROCESS.
<https://online.hbs.edu/blog/post/decision-making-process>
- Human Relations v. 1.0.
https://saylordotorg.github.io/text_human-relations/s12-01-understanding-decision-making.html
- Lucidchart Content Team: 7 Steps of the Decision-Making Process.
<https://www.lucidchart.com/blog/decision-making-process-steps>

With the support of the
Erasmus+ Programme
of the European Union

