
Psihologija organizacijskog ponašanja

Filozofski fakultet u Beogradu
Odeljenje za psihologiju
Katedra za I/O psihologiju

Sistem odlučivanja u organizaciji

► Ciljevi sesije:

1. određenje odlučivanja u organizaciji,
2. vrste odluka i modeli procesa donošenja odluka,
3. individualno i grupno odlučivanje i
4. sprovođenje poslovnih odluka.



Odlučivanje u organizaciji

▶ Šta je to odlučivanje?

- ▶ Proces razvoja opredeljenja ka određenoj akciji (Johns & Sacks, 2008).
- ▶ Ovaj proces uključuje: izbor, proces dolaska do izbora i opredeljenost za jedno rešenje problema.
 - ▶ zahteva resurse – ljude, vreme, energiju, novac, prostor.

Zašto donosimo odluke u organizaciji?

- ▶ Podsticaj za odlučivanje je razlika između postojećeg stanja i željenog stanja u organizaciji.
 - ▶ Otuda, uspešno poslovanje uvek znači donošenje valjanih odluka, odnosno, odluka koje će postojeće stanje približiti onom željenom.
- ▶ Šta je to odluka?
 - ▶ Predstavlja izbor (opredeljenje) između alternativa ili između više mogućih rešenja.
- ▶ U sklopu svojih osnovnih funkcija (planiranje, vođenje, organizacija i nadgledanje podređenih) menadžeri konstantno donose odluke:

Funkcije menadžmenta

Planning

- What are the organization's long-term objectives?
- What strategies will best achieve those objectives?
- What should the organization's short-term objectives be?
- How difficult should individual goals be?

Organizing

- How many employees should I have report directly to me?
- How much centralization should there be in the organization?
- How should jobs be designed?
- When should the organization implement a different structure?

Leading

- How do I handle employees who appear to be low in motivation?
- What is the most effective leadership style in a given situation?
- How will a specific change affect worker productivity?
- When is the right time to stimulate conflict?

Controlling

- What activities in the organization need to be controlled?
- How should those activities be controlled?
- When is a performance deviation significant?
- What type of management information system should the organization have?

Odlučivanje u organizaciji

- ▶ Poslovne odluke se donose u uslovima izvesnosti, rizika i neizvesnosti (Griffin & Moorhead, 2013).
 - ▶ **Izvesnost:** poznati ishodi neke odluke i verovatnoća tih ishoda je potpuna (1.0).
 - ▶ **Rizik:** nepoznat konačan ishod odluke, ali postojeće informacije omogućavaju procenu verovatnoća nekoliko ishoda.
 - ▶ **Neizvesnost:** nepoznat ishod kao i nedostatak informacija za procenu verovatnoća bilo kakvih ishoda.
- ▶ Uz svaku odluku je vezan veći ili manji stepen rizika od greške (npr., od loše procene ishoda odluke ili procene njegove verovatnoće).

Odlučivanje u organizaciji

Kakve odluke se donose u organizaciji?

- ▶ Programirane i neprogramirane odluke.
 - ▶ Programirane su bazirane na jasnim pravilima koja su formulisana nakon više ponavljanja iste odluke u istoj situaciji (rutinske odluke).
 - ▶ Neprogramirane se nisu pojavljivale više puta i otuda nema jasnih pravila za njihovo donošenje (nema pravila kada se pojavljuje potreba za njima, u kakvim situacijama se javljaju, kakve alternative se pojavljuju).
 - ▶ Njihovo poređenje:

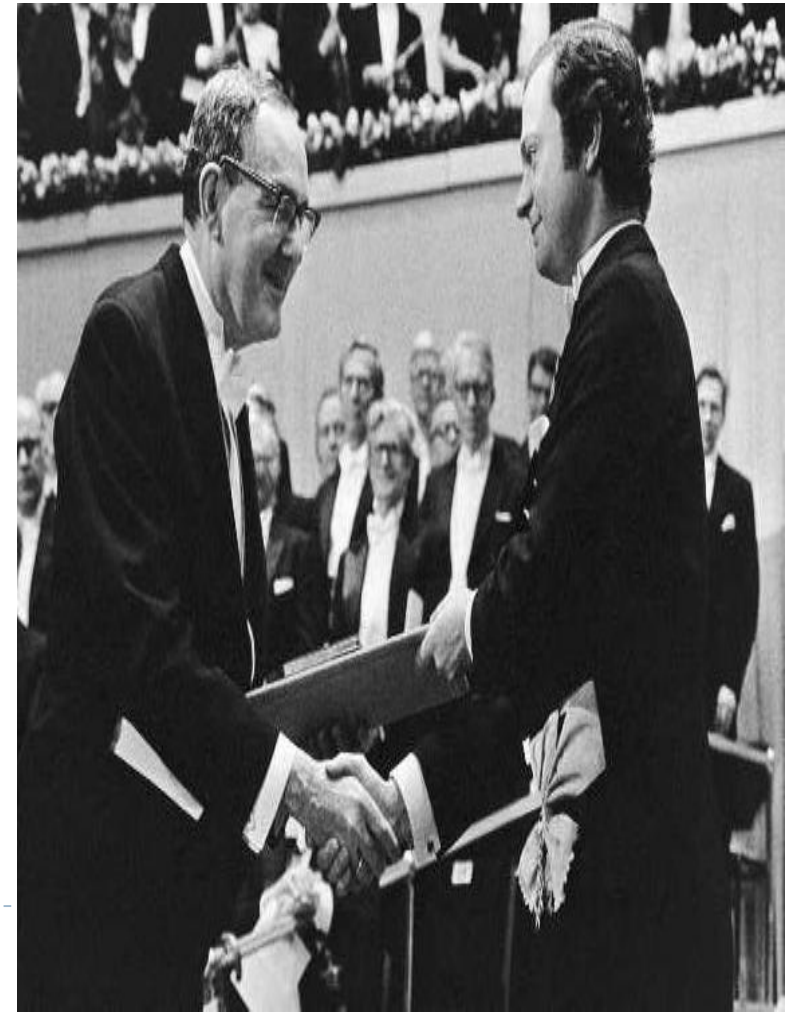
Characteristics	Programmed Decisions	Nonprogrammed Decisions
Type of problem	Structured	Unstructured
Managerial level	Lower levels	Upper levels
Frequency	Repetitive, routine	New, unusual
Information	Readily available	Ambiguous or incomplete
Goals	Clear, specific	Vague
Time frame for solution	Short	Relatively long
Solution relies on	Procedures, rules, policies	Judgment and creativity

Odlučivanje u organizaciji

- ▶ Da bi se izbegli veliki rizici u odlučivanju, analiziran je proces donošenja i proces sprovođenja odluke.

Kakvi modeli procesa odlučivanja postoje?

- ▶ Dva opšta modela:
 1. Henry Mintzberg (1976): sa tri faze (1. identifikacija, 2. razvoj i 3. selekcija)
 2. Herbert Simon normativni model (1979) sa tri faze: (1. intelektualna aktivnost, 2. razvoj i analiziranje alternativa i 3. selekcija i izbor jedne od njih).

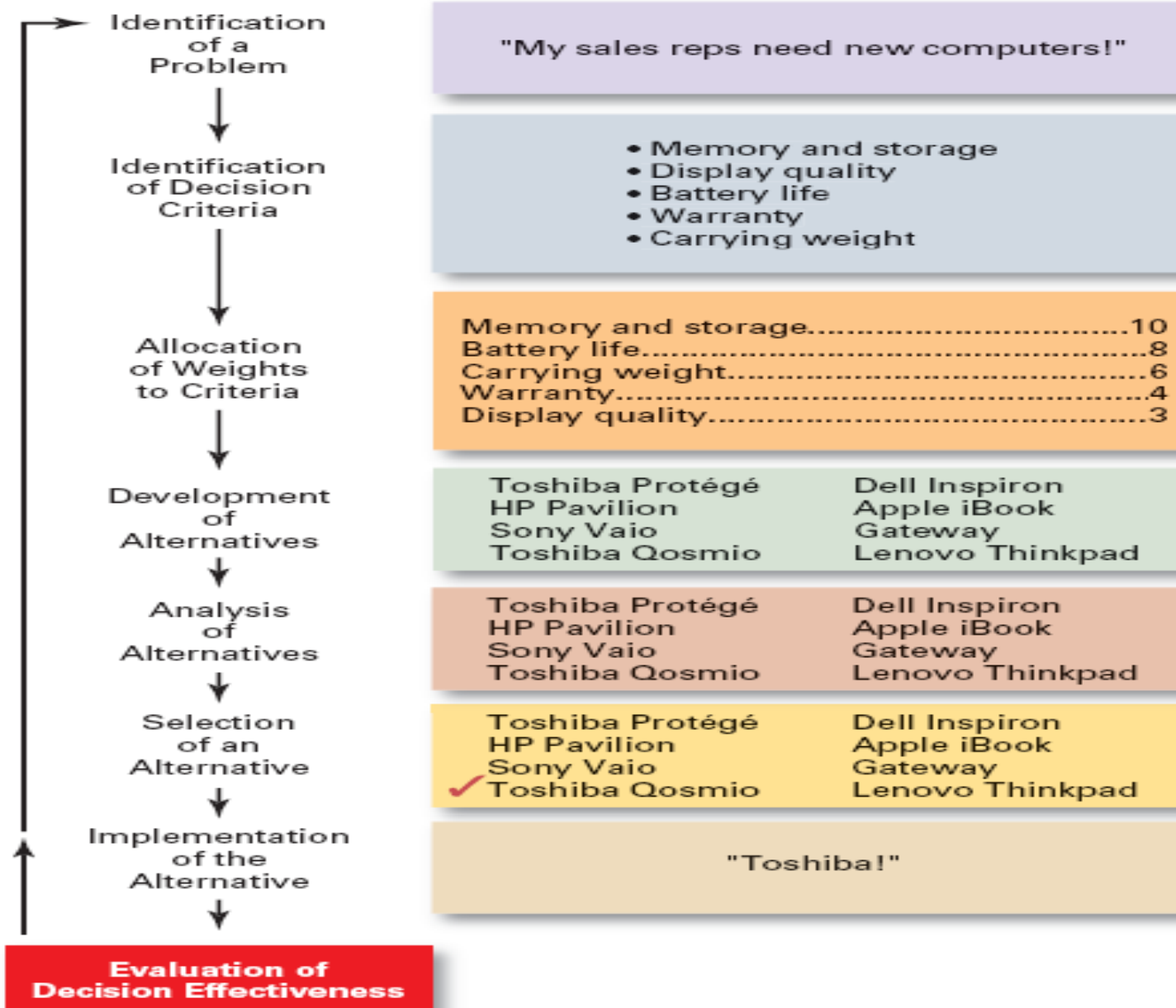


Odlučivanje u organizaciji

- ▶ Osnovne faze opšteg modela odlučivanja:
 1. Identifikovanje problema, kriterija opredeljenja, važnosti kriterija,
 2. Razvoj, analiziranje i odabir alternative,
 3. Odluka, i
 4. Evaluacija odluke.

- ▶ Ilustracija opšteg modela odlučivanja:

Proces odlučivanja u kupovini lap-top kompjutera za podređene:



Odlučivanje u organizaciji

- ▶ Herbert Simon je prvi uočio da menadžeri odluke ne donose logično i na sistematičan način, nego da kvalitet odluka zavisi od ponašanja menadžera tokom odlučivanja – bihevioralni model odlučivanja – model ograničene racionalnosti (engl. 'bounded rationality model').
- ▶ Simon ovaj model naziva i administrativni model, jer opisuje kako ustvari proces odlučivanja teče, umesto kako bi on trebalo da izgleda prema opštem i (ekonomskom modelu) racionalnog odlučivanja:
- ▶ https://www.youtube.com/watch?v=ErnWbP_Wztk
- ▶ **Modeli odlučivanja:**
 1. Model racionalnog donošenja odluka,
 2. Model ograničene racionalnosti, i
 3. Model 'kanta za smeće'.

Odlučivanje u organizaciji

I. Model racionalnog donošenja odluka,

- ▶ Pretpostavka je da je moguće doneti najbolju moguću odluku.
- ▶ Očekuje se u procesu donošenja programiranih odluka, odnosno, kod visoko strukturisanih problema.
- ▶ Ekonomisti očekuju da se ljudi ponašaju visoko racionalno jer žele da maksimiziraju korist, što nije uvek slučaj u praksi.
- ▶ Da bi se stiglo do takve odluke potrebno je:
 1. da rukovodilac zna sve moguće alternative,
 2. da poznaje sve konsekvence ovih alternativa,
 3. da zna prednosti svake od njih i
 4. da je sposoban da uporedi konsekvence svih alternativa i odabere onu sa najboljim konsekvencama.

Odlučivanje u organizaciji

2. Model ograničene racionalnosti

- ▶ Uzima u obzir ograničenja menadžerskih sposobnosti, ali i raspoloživih materijalnih resursa i vremena potrebnih za postizanje optimalnih uslova za odlučivanje sa punom racionalnošću.
- ▶ Model traga za zadovoljavajućom odlukom koja će omogućiti adekvatno ostvarenje poslovnog cilja.
- ▶ Menadžeri se bore sa ograničenom racionalnošću korišćenjem priručnih pravila (rule-of-thumb, heuristike) da bi doneli odluku.
- ▶ Video: <https://www.youtube.com/watch?v=x0t2Mwpq6Ak>

Odlučivanje u organizaciji

2. Model ograničene racionalnosti (nast.)

- ▶ Varijanta racionalnog odlučivanja je **Evidence-based management** (EBM) (Pfeffer & Sutton, 2006)
- ▶ Zasniva se na predanosti u odabiru najbolje teorije i podataka kako bi odluka bila bolja.
- ▶ Principi EBM:
 1. suoči se sa neprijatnim činjenicama i razvijaj kulturu otvorenosti,
 2. odaberi isključivo odluku zasnovanu na činjenicama,
 3. ohrabri eksperimentaciju u odlučivanju i u učenju,
 4. procenjuj rizike i neželjene efekte bilo kakvog predloga i
 5. izbegavaj da odluku zasnivaš na čvrstim uverenjima i na praksi onih koji su bili ranije uspešni.

Odlučivanje u organizaciji

3. Model „kanta za smeće“

- ▶ Odluke se donose u organizaciji u kojoj se susreću 4 uvek nezavisna toka događaja: problemi, njihova rešenja, učesnici i mogućnosti izbora.
- ▶ Organizacija se posmatra kao organizovani haos i otuda i model odlučivanja „kanta za smeće“ budući da je interakcija između 4 varijable odlučivanja nepredvidiva.
- ▶ Kvalitet odluke donete na osnovu ovakvog modela zavisi od srećnih okolnosti, njihovog ukrštanja u nekom trenutku.
 - ▶ Npr. dobro je identifikovan problem, učesnici su bili odmah uključeni ali su u datoj situaciji bili neobavešteni o alternativama i otuda nisu uspeali da nađu održivo rešenje problema ili
 - ▶ Sve je dobro urađeno osim mogućnosti potpuno slobodnog izbora između opisanih mogućih rešenja problema.

Odlučivanje u organizaciji

3. Model „kanta za smeće“ (nast.)

- ▶ Donete odluke uvek reflektuju interese grupa i raspodelu moći u njoj, a ne nužno i najbolje moguće rešenje problema.
- ▶ Primer: političko odlučivanje i uticaji lobija (Jevrejski politički lobi u američkoj politici prema Bliskom istoku – Stephen Walt & John Mearsheimer, 2006).



Odlučivanje u organizaciji

Smetnje u individualnom odlučivanju.

► Nedostaci donosioca odluke:

1. Ličnost,
2. Vrednosti,
3. Etika u proceni alternativa,
4. Spremnost na rizik,
5. Eskalacija obaveze,
6. Heuristika i
7. Organizacijski faktori (vremensko ograničenje, politički pritisci, organizacijska etika).

Grupno odlučivanje u organizaciji

- ▶ Obe vrste odlučivanja (individualno i grupno) opstaju istovremeno i zajednički doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva organizacije.
- ▶ Šta su prednosti grupnog odlučivanja, a šta njihovi nedostaci?



Grupno odlučivanje u organizaciji

Prednosti

1. Veća količina znanja,
2. Sagledavanje problema sa više strana,
3. Otvorena diskusija doprinosi boljem razumevanju konačne odluke,
4. Članovi grupe će prihvatiti odluku kao svoju i
5. Grupa socijalizuje mlade.

Nedostaci

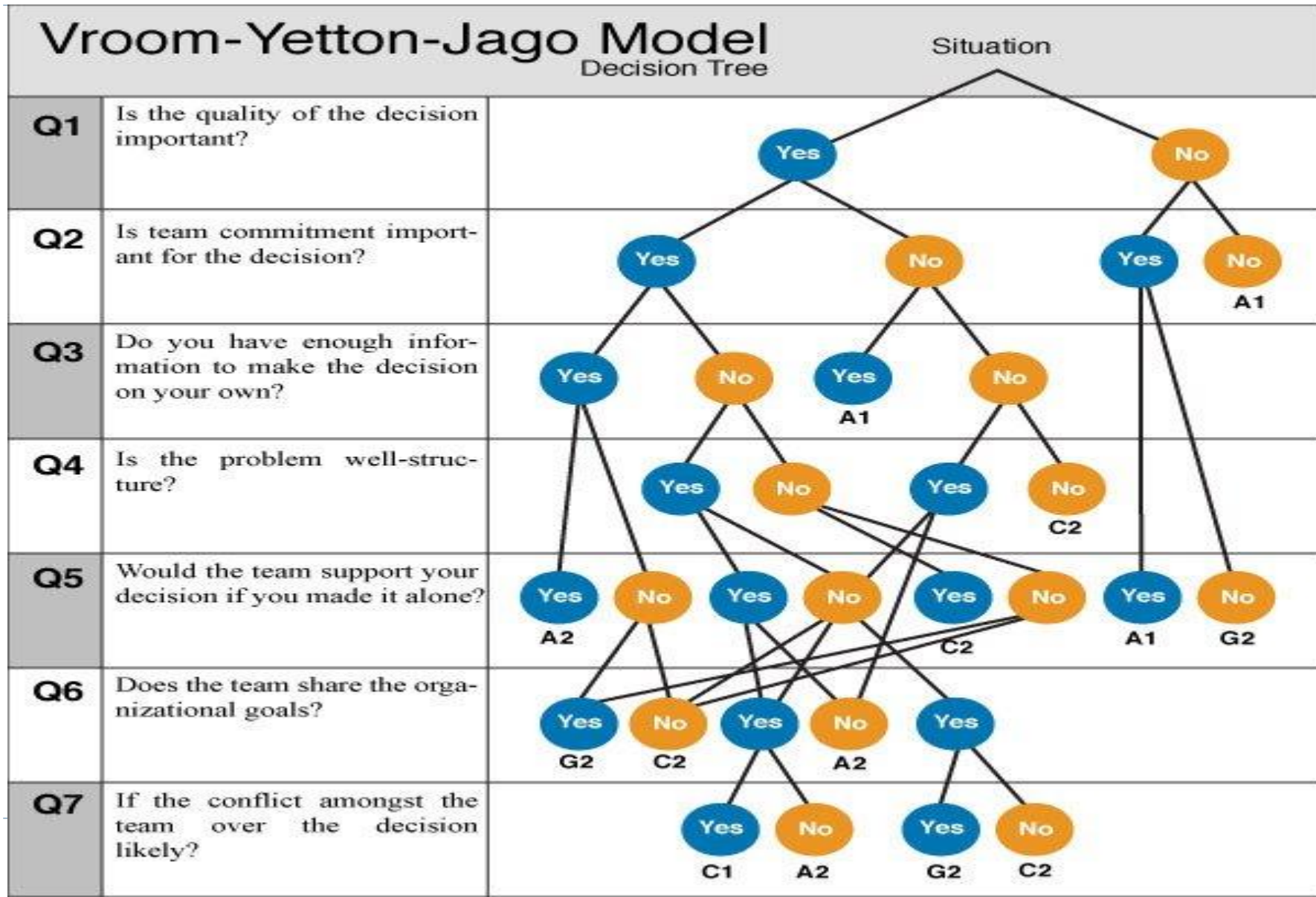
1. Konformiranje smanjuje kreativnost,
2. Dominacija najglasnijih u grupi,
3. Manipulacije odlučivanjem ako su nečije pozicije u grupi ugrožene,
4. Sekundarni momenti mogu da odnesu primat u odlučivanju i
5. Grupno mišljenje.

Grupno odlučivanje u organizaciji

Kada koristiti jedan, a kada drugi oblik odlučivanja?

- ▶ Brze odluke? U složenim zadacima? Visoko kvalitetne odluke?
- ▶ Vroom-Yetton-Jago model odlučivanja (1973)
 - ▶ Model daje smernice rukovodiocu u izboru oblika odlučivanja.
 - ▶ Polazi od 7 pitanja i na osnovu odgovora Da ili Ne dolazi do oblika odlučivanja (A1, A2, C1, C2 ili G2).

Vroom-Yetton-Jago model odlučivanja (1973)



Grupno odlučivanje u organizaciji

Teškoće u grupnom odlučivanju

I. „Grupno mišljenje“

- ▶ Irving Janis (1972) prvi uočio ovaj problem u procesu odlučivanja kod visoko kohezivnih grupa u kojima nastaje utisak o opštoj saglasnosti oko rešenja problema.
- ▶ Osnovna mehanika „grupnog mišljenja“ je pritisak grupe koju njeni članovi doživljavaju kao elitnu grupu.
 - ▶ Posledice: umanjivanje kognitivne sposobnosti i etičkog rasuđivanja članova koji vodi ka obilnoj saglasnosti u grupi.
 - ▶ U osnovi, individualna inicijativa i kritički ugao gledanja na problem nestaju, jer bivaju zamenjeni osećanjem nepogrešivosti grupe.

Grupno odlučivanje u organizaciji

- ▶ Simptomi postojanja „grupnog mišljenja“:
 1. iluzija o nepogrešivosti,
 2. racionalizacija otpora idejama,
 3. slepo poverenje u moralnost grupe,
 4. protivnici ideja se diskvalifikuju,
 5. direktan pritisak na disidenta koji sumnja,
 6. samoodbrana od oponirajućih ideja,
 7. uverenje da se svi slažu i
 8. zaštita grupe od pretećih informacija.

Grupno odlučivanje u organizaciji

Kako izbeći „grupno mišljenje“?

Da li je debata poželjna?

Da li treba podsticati debatu u grupi?

- ▶ Gibson et al. (2003) nalaze da visoko kohezivne grupe više diskutuju, da nepristrasne vođe oslobađaju više diskusije i da izolovana grupa razmatra manje alternativa.
- ▶ Nejasno je kada kohezivnost podstiče grupno mišljenje.

Grupno odlučivanje u organizaciji

▶ **2. Grupna polarizacija**

- ▶ To je tendencija pojedinaca da, nakon postignute saglasnosti u grupi, radikalizuju svoj stav u odnosu na stav do kojeg je držao pre usaglašavanja – bilo da se zalažu za rizičnije rešenje ili da postaju konzervativniji (Moscovici & Zavalloni, 1969).
- ▶ Šta doprinosi polarizaciji u grupi?
- ▶ Nekoliko faktora (Griffin, Phillips and Gully, 2019):
 - ▶ neki članovi grupe postaju previše samopouzdana,
 - ▶ neki članovi zastupaju svoje stavove tako ubedljivo da drugi misle da su to ispravni stavovi i
 - ▶ zbog pojave difuzije odgovornosti za posledice odluke u grupi.
- ▶ Grupe bi trebalo da izbegavaju previše rizične ili konzervativne odluke i da tragaju za najboljim rešenjem problema.

Tehnike grupnog odlučivanja

- ▶ Koje su to tehnike grupnog odlučivanja?
 - ▶ Interaktivne grupe,
 - ▶ Brainstorming grupe,
 - ▶ Nominalna grupa,
 - ▶ Delphi tehnika i
 - ▶ Tehnika lestvica.
- ▶ Svaka od ovih tehnika pokušava da iskoristi neku od prednosti ili da izbegne neki od nedostataka grupnog odlučivanja.

Tehnike grupnog odlučivanja

▶ **Interaktivne grupe**

- ▶ Najpoznatija tehnika u kojoj se učesnici odlučivanja sretnu licem-u-lice kako bi razmotrili problem i našli rešenje.
- ▶ Tehnika uključuje participaciju drugih u odlučivanju i njihovu interakciju u procesu, ali nije imuna od supresije drugih u iznošenju sopstvenog mišljenja (pritisak ka konformiranju, pojava „grupnog mišljenja“).

▶ **Brainstorming**

- ▶ Podrazumeva stvaranje uslova za spontanu kreaciju ideja kao potencijalnih rešenja problema.
- ▶ Grupa se upoznaje sa problemom, produkuju ideje, kritika se ne dozvoljava već ostavlja za kasniju fazu u kojoj se svi predlozi diskutuju i analiziraju.
- ▶ Elektronski brainstorming.
- ▶ Tehnika treba da eliminiše uticaj konformizma na kvalitet odluke.

Tehnike grupnog odlučivanja

▶ **Nominalna grupa**

- ▶ Članovi grupe se upoznaju sa problemom, potom:
 - ▶ svako posebno zapisuje svoju najbolju ideju kao rešenje,
 - ▶ prezentacija sopstvene ideje svakom ponaosob u grupi sve dok sve ideje nisu zapisane na papiru ispred svakog učesnika,
 - ▶ sledi diskusija o svim idejama i „30-second soap box“ za podršku/kritiku svake ideje,
 - ▶ svaki učesnik sačini sopstvenu rang-listu (npr., ideja 1.ranga dobija 3 boda, 2. rang 2 boda i 3. rang 1 bod).
- ▶ Vođa grupe sabira bodove za svaku ideju i izbor pada na ideju sa najboljim rangom.
- ▶ Ponekada se diskutuje samo o prve tri po rangi i onda se ponovo ranguju pre konačne odluke.
- ▶ Tehnika koristi prednost grupne diskusije time što uključuje sve njene članove, ali omogućava i da učesnici autonomno razmišljaju.

Tehnike grupnog odlučivanja

▶ **Delphi tehnika**

- ▶ Slična tehnici nominalne grupe i razlikuje se jedino po tome što grupi nikada nije omogućeno da direktno interaktuju u diskusiji.
- ▶ Faze:
 - ▶ Identifikacija problema i slanje upitnika kojim se od eksperata traži rešenje,
 - ▶ predlozi rešenja se obrađuju i šalju nazad ekspertima,
 - ▶ Potom se novim upitnikom traži dodatno mišljenje za preostale neusaglašenosti nađene prvim upitnikom (traga se za konsenzusom korak-po-korak),
 - ▶ menadžer donosi odluku na osnovu postignute saglasnosti eksperata.
- ▶ Tehnika je spora i ne pruža tako brojne alternative kao brainstorming i nominalne grupe.

Tehnike grupnog odlučivanja

▶ Tehnika lestvica

- ▶ Osnova je u pridruživanju novih članova grupi (prvom članu na početku, koordinator-rukovodilac) koji iznose svoju ideju pri pristupanju grupi,
- ▶ Postupak teče sve dok se i poslednji član ne pridruži grupi sa svojom idejom.
- ▶ Posle pridruženja svakog člana grupe, sledi diskusija i donosi se **zajednička privremena odluka**.
- ▶ Konačna odluka se donosi nakon serije zajedničkih privremenih odluka donetih nakon pridruživanja svakog novog člana, odnosno, do poslednjeg člana grupe.
- ▶ Uvođenjem novih ideja, bez znanja šta je prethodno odlučeno, izbegava se pritisak grupe ka konformiranju novih članova ali se izbegavaju taktike zabušavanja u radu grupe, „horse trade“ i taktika netalasanja .

Odlučivanje u organizaciji

- ▶ Zaposleni danas mogu da utiču na odlučivanje u kompaniji preko njihovih radnih timova ili samoupravnih grupa (npr. krugovi kvaliteta), ako ih je organizacija uspostavila i ako postoji razvijen način njihove participacije u odlučivanju.

Kako unaprediti odlučivanje u organizacijama?

- ▶ Tri načina:
 1. Uvođenjem prethodno opisanih tehnika grupnog odlučivanja,
 2. Treningom menadžera, i
 3. Stimulisanjem i upravljanjem debatom u grupi.

Odlučivanje u organizaciji - sprovođenje odluke

- ▶ Sprovođenje odluke je takođe kritična faza u kojoj se doneta odluka prosleđuje timu koji je odgovoran za njeno sprovođenje (radna grupa, akcioni tim, određeno odeljenje u organizaciji):
- ▶ Može se pojaviti otpor sprovođenju odluke – radna nedisciplina u organizaciji (indikacija neintegrisanosti organizacije kao sistema)
- ▶ Otpor se može pojaviti i zbog pojave kognitivne disonance u timu za sprovođenje odluke (manifestuje se kao nemir sa odlukom koju treba sprovesti usled neusaglašenosti te odluke sa nekim postojećim/novim informacijama).

Kako rešiti problem nastale kognitivne disonance?

Hvala na pažnji.

