

KARAKTERISTIKE ODLUKA U ORGANIZACIJAMA UDRUŽENOG RADA

Odluka predstavlja instrument poslovne politike, plana, organizacije rada, poslovanja i kontrole. Samostalnost organizacija udruženog rada upravo se očituje preko ovih instrumenata. Svaka odluka ima svoja obilježja (semantičko, prostorno, vremensko). Upoznavanje tih obilježja pomaže boljoj formulaciji odluke, čime se bitno utječe na njezino izvršenje. U OUR-ima se donosi vrlo velik broj odluka. Razvrstavanje odluka prema nekim kriterijima omogućuje različit pristup odlukama u različitim situacijama, na različitim razinama odlučivanja, u različitim fazama procesa pripremanja i donošenja. Brojnost odluka zahtijeva potrebu njihove koordinacije.

1. UVOD

U svakodnevnom životu i radu pojedinaca i organizacija donosi se niz odluka. Tim odlukama postavljaju se ciljevi i zadaci rada i poslovanja, reguliraju odnosi, alociraju resursi. Odlukama se utječe na realizaciju postavljenih ciljeva. Na taj način odluke postaju uvjet života rada i poslovanja kako pojedinaca tako i organizacija.

Unatoč tome u praksi OUR-a još uvijek se neadekvatna pažnja pridaje pripremi odluka, definiranju odluka, kao i njihovoj realizaciji. Dokazi za to su činjenice da se odluke vrlo lako i brzo mijenjaju, a da se pri tome ne vodi računa o njihovoj kvaliteti. Konflikti i nerazumijevanja, koji se javljaju u realizaciji odluka, ukazuju da još uvijek odluke nemaju svoju specifičnu težinu.

Brzina i lakoća promjena odluka unose nered u funkcioniranje organizacije, osobito u našim uvjetima gdje postoji vrlo velik broj subjekata odlučivanja. Brzina promjene odluka, pored ostalog, može ići na uštrb kvalitete pa se opravdano može postaviti pitanje kako je u takvim uvjetima moguće alocirati odgovornost za izvršenje odluka?

Učestalost u promjeni odluka nije samo rezultat dinamičnog razvoja nego, prije bi se moglo reći, loše kvalitete odluka. Iako odluka uključuje promjene u okolini, buduće promjene u određenoj mjeri mora anticipirati svaka odluka, a posebno razvojna odluka. Što je realnije anticipiranje budućnosti u odluci, tim će biti manja potreba za njezinom promjenom.

Nasuprot promjenljivosti postoji i stanovita krutost odluka kojima se zaleđuju stanja i kretanja pa se time organizaciju prisiljava na kaskanje i zaostajanje iza drugih, iz čega također mogu proizaći neželjene posljedice.

Ne zalažući se ni za preveliku krutost, a ni preveliku elastičnost (promjenljivost) odluka, smatramo potrebnim da malo pobliže rasvijetlimo fenomen odluke; od pojmovne određenosti, obilježja, vrsta, formulacije i dr. kako bismo time doprinijeli boljem funkcioniranju organizacije.

2. POJAM I ULOGA ODLUKE U ORGANIZACIJI UDRUŽENOG RADA

2.1. Pojam odluke

Pojmovnom definiranju odluke može se pristupiti iz različitih aspekata promatranja. S organizacijskog aspekta "odluka je intelektualni instrument za regulisanje organizacije" (4, 1). Sociološko-psihološki aspekt bi odluku definirao kao rezultat intrapersonalnog i interpersonalnog komuniciranja, pravni aspekt naglasio bi pod odlukom svakako normativno reguliranje određenog stanja. Odluka je, prema tome, instrument upravljanja.

Odluka kao intelektualni instrument ukazuje na to da je donošenje odluke intelektualna aktivnost koja zahtijeva umni angažman svih nosilaca odluke, pa prema tome ukoliko želimo da se što veći broj nosilaca ravnopravno uključuje u tu aktivnost, mora stalno podizati svoju razinu znanja i informiranosti.

"Intrapersonalno komuniciranje je ona komunikaciona transakcija koja se odvija u pojedincu. Ukratko, to je govorenje samome sebi. To je veoma česta i normalna pojava, i od toga obično počinje svako dalje komuniciranje" (1, 61). Svaki nosilac odluke mo

ra najprije na temelju informacija zauzeti svoj stav, a onda ulazi u proces interpersonalnog komuniciranja čiji je zadatak da se done neka odluka.

Odlukama određenih organa organizacije same propisuju organizacijsku strukturu, veze i odnose između pojedinih dijelova, kao i pravila ponašanja. Normativna aktivnost organizacije obuhvaća skup odluka kojima se regulira status i funkcioniranje organizacije.

"Svaka odluka u tehničkom smislu, ostavljajući za sada po strani interesne aspekte, znači reagiranje na neku vanjsku situaciju. Ona, stoga, obuhvaća analizu, interpretaciju i ocjenu te vanjske situacije, traženje alternativnih mogućnosti reagiranja na nju, ocjenu posljedica svake od uočenih alternativa, i izbor između njih" (6, 112).

Naprijed navedene definicije implicite uključuju proces pripremanja i donošenja odluka pa se u tom smislu može reći da je odluka rezultat (output) procesa odlučivanja kojim se postavljaju ciljevi organizacije, alociraju resursi, raspoređuju zadaci, propisuju ponašanja, korigiraju kretanja u cilju uspješnog funkcioniranja organizacije.

2.2. Uloga odluke

Ulogu odluke možemo utvrditi ako postavimo pitanje: čemu ona služi? U organizacijama u najopćenitijem smislu odluke služe uspješnom funkcioniranju, rastu i razvoju. U tom smislu može se govoriti o odlukama kao instrumentima:

- poslovne politike,
- plana,
- organizacije rada i poslovanja,
- kontrole.

Odluku kao instrument shvaćamo u tehničkom smislu jer pomaže realizaciji ciljeva i zadataka. Međutim, njezina je uloga daleko šira. Pomoću nje se otkrivaju i ostvaruju interesi, mobiliziraju snage, racionalizira se korištenje resursa, vode se procesi, kontroliraju se

rezultati. Kvaliteta odluke, prema tome, uvjet je kvalitete života, rada i poslovanja.

2.2.1. Odluka kao instrument poslovne politike

"Poslovna politika poduzeća obuhvaća izbor i određivanje koncepcija i ciljeva koje poduzeće želi postići u određenom periodu, određivanje načina i sredstava za njihovo ostvarenje, te organizaciju i kontrolu njene realizacije" (Gorupić, 14).

Analiza navedene definicije ukazuje na mnoštvo odluka koje se donose unutar organizacije udruženog rada vezano uz određivanje ciljeva, ili pak njihovu realizaciju. Ti ciljevi mogu biti opći i posebni. Odlukama se usklađuje i koordinira odnos općih i posebnih ciljeva, globalnih, parcijalnih, bližih i daljnjih itd.

Odlukama se definira koncepcija poslovne politike (ekspanzija, kontrakcija, supstitucija, povezivanje). Svi oni koji imaju ovlaštenje za definiranje i vođenje poslovne politike koriste odluke kao sredstvo (instrument). Odgovornost za ostvarivanje ciljeva poslovne politike utvrđuje se upravo preko donijetih odluka.

Prema tome, poslovna politika predstavlja de facto sistem odluka. Kvaliteta tog sistema zavisit će o kvaliteti pojedinačnih odluka. U tom smislu treba promatrati ulogu svake odluke pojedinačno.

2.2.2. Odluka kao instrument plana.

Planovi predstavljaju konkretizaciju poslovne politike. U njima se konkretiziraju zadaci po pojedinim dijelovima i ukupno za organizaciju kao cjelinu. Plan poslovanja u stvari predstavlja određenu odluku ili skup odluka kojima se alociraju zadaci po pojedinim dijelovima organizacije, odnosno područjima poslovanja. Ovom odlukom radnici kao samoupravljači i kao izvršioци utječu na provođenje poslovne politike. Dakle, u funkciji planera ujediniuje se radnik samoupravljač i izvršilac.

Od realnosti plana kao i od realnosti pratećih mjera (odluka) zavisi stupanj njegove realizacije. Svakako treba istaći da odluke

koje se donose za realizaciju plana daju planu obilježja realnosti. Umjesto zbira želja on postaje realizacija mogućnosti.

2.2.3. Odluka kao instrument organizacije rada i poslovanja

Organizacijom rada i poslovanja ostvaruju se ciljevi organizacije udruženog rada. Ciljevi organizacije rada proizlaze iz proizvodnih zadataka. Ali s druge strane ispunjavanje zadataka ovisno je o kvaliteti poslovnih odluka, odnosno o upravljanju i organizaciji rada u realizaciji tih odluka (Novak, 96). Organizacijom rada raspoređuju se poslovi i zadaci po pojedinim skupinama, odnosno pojedinim izvršiocima. Racionalna organizacija rada temelji se na nizu odluka kojima se reguliraju odnosi između dijelova radnog procesa i raspoređivanje radnih zadataka. Odlukama se definira organizacijska struktura. "Kad god odluke radne jedinice znatno utječu na interese drugih radnih jedinica, pravo odlučivanja mora se prenijeti (delegirati) na slijedeću višu razinu. To je razlog osnivanja radničkog savjeta kao tijela koje donosi odluke na drugoj po redu razini" (B. Horvat, 201). Racionalna organizacija poslovanja obuhvaća niz odluka kojima se kombiniraju i povezuju faktori radnog procesa (rad, predmeti rada, sredstva za rad) na ostvarivanju ciljeva organizacije udruženog rada. Dakle, odluke su uvjet funkcioniranja organizacije rada i poslovanja, a kvaliteta odluka utječe na uspješnost.

2.2.4. Odluka kao instrument kontrole

Kontrolom odluke osigurava se njezina realizacija. Informacije koje se dobivaju kontrolom mogu se koristiti kao povratne veze (feedback) za vođenje postojećih procesa ili kao dio unaprijednih informacija (feedforward) za nove procese. Istraživanjem odluka, odnosno istraživanjem njihove realizacije, može se utvrditi njihova djelotvornost i po potrebi mogu se donositi korekcijske odluke.

3. OBILJEŽJA ODLUKE

Svaka odluka mora imati neka svoja obilježja prema kojima će se diferencirati odluke. Ne ulazeći u nabrojanje vrsta odluka, moguće je utvrditi da među svim odlukama postoji nešto zajedničko, nešto

što daje odlukama osnovno obilježje kvalitete. To je **pojmovna, prostorna i vremenska** definiranost odluka. Ova obilježja čine je dinstvo i nemoguće je prepoznati bilo koju odluku ako nema sva obilježja.

3.1. **Pojmovno (semantičko) obilježje**

Pojmovna definiranost odluke znači jasnoću, razumljivost, a ujedno ukazuje na konkretnost, svrsishodnost i opravdanost donošenja odluke. Odluka je sredstvo kmuniciranja među svima koji trebaju raditi na njezinoj realizaciji. Odluka je ustvari informacija kojom se primaocu određuje aktivnost. Loše sastavljena informacija unosi rumore, šuškanja i glasine* i na taj način usporava, odnosno onemogućuje, izvršenje odluke. "Količina semantičke informacije sadržane, na primjer, u nekom tekstu, procjenjuje se stepenom promene samog tezaurusa pod dejstvom tog teksta" (F. Džinić, 48/49). Naravno, to se dovodi u vezu s korisnošću te informacije (vrijednost informacije).

Semantičko obilježje odluke obuhvaća, prema tome, upotrebnu vrijednost i vrijednost ukoliko su u toj odluci zastupljena i ostala obilježja.

Pragmatički prilazeći semantičkom obilježju odluke ističemo da ona treba sadržavati; ovlaštenje organa koji je donosi, podloge na temelju kojih se donosi, organe koji su odluke pripremali, što se odlukom regulira (predmet - ciljevi - zadaci), spisak izvršilaca, odgovornost za realizaciju. To je minimum koji odluku čini prepoznatljivom.

Jezik kojim se odluke pišu, naravno, mora biti jednostavan i razumljiv svima onima koji rade na njihovoj realizaciji. Često upravo nerazumljivost izaziva konflikte i frustracije pa time odgađa izvršenje odluke.

* - Rumor je kolektivni napor da se nađe definicija situacije. Suškanja i glasine su manje razvijeni i uobičajeni oblici rumora, odnosno njihov početni oblik (F. Džinić, 64).

3.2. Prostorno obilježje odluke

Odluka se često donosi na jednom, a realizira se na drugom ili na više različitih mjesta. Između tih dislociranih izvršilaca potrebno je vršiti određene konzultacije prije donošenja odluke, a koordinaciju aktivnosti nakon njezina donošenja. Prostor može predstavljati značajnu barijeru za izvršenje ili objektivne ili subjektivne naravi. Prostorna dislociranost izvršilaca najčešće povećava troškove realizacije odluke (troškovi komuniciranja, putovanja i dr.).

Prostorno obilježje nameće potrebu da se kod značajnijih odluka već u fazi pripreme razradi mrežni dijagram aktivnosti svih budućih sudionika na realizaciji odluke i da se odrede koordinatori. Time će se u značajnoj mjeri doskočiti mogućim budućim nesporazumima.

3.3. Vremensko obilježje odluke

Odluka predstavlja orijentaciju u prostoru i vremenu. Ona ima svoje korijene u prošlosti, a svoje plodove donosi u bližoj ili daljoj budućnosti. Najvažnija osobina u vremenskom obilježju jest da se odluka mora donijeti u određenom roku (pravovremeno), te se isto tako mora odrediti rok za njezinu realizaciju.*

Samo odluke koje su donijete pravovremeno imaju šansu da se ostvare ciljevi i zadaci koji su njihov predmet. Svako odugovlačenje povećava rizik. Krivulja rizika s obzirom na produženje vremena bilježi liniju progresije. To je i normalno jer živimo u vremenu kada se u okolini OUR-a događaju vrlo brze promjene. U budućnosti bit će samo jedna konstanta, a to su brze i učestale promjene. To za odluke znači sve više dinamičnosti kako u brzini donošenja tako i u njihovoj realizaciji. Naravno, u dijagramu aktivnosti na pripremi i realizaciji odluka bit će potrebno senzitivnom analizom utvrditi trajanje aktivnosti i kritički put ukoliko se želi donijeti i realizirati kvalitetnu odluku.

* - S. Marjanović ističe tri osnovne karakteristike kvalitete odluka: svrsishodnost, sprovodljivost, blagovremenost (str. 39).

Sva ova tri obilježja predstavljaju obilježja kvalitete. Samo odluke koje će sadržavati navedena obilježja moći će se uključiti u baze podataka OUR-a i kao informacije koristiti u formuliranju i vođenju poslovne politike OUR-a.

4. VRSTE ODLUKA I NJIHOVA KOORDINACIJA

4.1. Vrste odluka

Svaka organizacija udruženog rada donosi vrlo velik broj odluka iz različitih područja svojeg djelovanja, odluka različite važnosti. Istraživanje vrsta odluka zahtijeva definiranje određenih kriterija prema kojima bi se izvršila podjela. No unatoč jasno definiranim kriterijima moglo bi se dogoditi da se neke odluke nađu izvan podjele, a druge unutar više podjela. Svaka podjela odluka ima smisla samo ako se njome postiže neka svrha, kao npr. podjela nadležnosti subjekata donošenja, posebnost u pripremanju, složenost u donošenju ili realizaciji i dr. S toga aspekta navodimo slijedeću podjelu odluka:

Tabela 1. Podjela odluka

Kriterij	Vrste odluka		
1. Značenje za OUR	strategijske (usmjeravajuće)	taktičke (programske)	operativne (izvršne)
2. Nadležnosti organa	samoupravne (interesne, političke)	poslovodne	rukovodne profesionalne
3. Broj ljudi u donošenju	kolektivne	grupne	individualne
4. Informacijska podloga	sigurnost	rizik	nesigurnost
5. Priprema odluka	znanstveno- stručne	programirane	rutinske
6. Područje rada (funkcije)	nabava, prodaja, financije, računovodstvo, kadrovi, proizvodnja, organiziranje, planiranje, kontrola) i dr.		
7. Uloga u radnom procesu	investicijske (prethodne)	za vođenje (tekuće) procesa	korekcijske (naknadne, dopunske)

Podjelu u tabeli 1. izvršili smo na temelju racionalnih kriterija.* Tako npr. kriterij prema značenju odluka govori o tome da li se radi o odlukama koje određuju pravac razvoja, način nastupanja, odnosno izvršenje. Organi koji donose odluke u OUR-u su različiti i oni za to imaju odgovarajuća ovlaštenja. Samoupravni organi donose interesne, odnosno odluke iz domene poslovne politike na čijoj podlozi onda poslovodni i rukovodni organi donose odluke provedbenog karaktera. Te odluke se nazivaju profesionalne.

Kriterij broja izvršilaca govori o tome da neke odluke mora donositi cijeli radni kolektiv, druge grupa, a dio odluka pojedinci. Razlika među ovim odlukama je sigurno u načinu i intenzitetu priprema, kao i u ovlaštenjima za njihovo donošenje. Primjerice za interesne odluke ne može u našim OUR-ima postojati ovlaštenje za pojedince.

Odluke koje se donose u različitim situacijama s obzirom na informacijsku podlogu govore o različitoj razini kvalitete. Najpouzdanije odluke su u poznatim situacijama (sigurnost), zatim dolaze odluke u situacijama rizika, a odluke u situacijama nesigurnosti nisu povoljne za bilo kakve aktivnosti.

Kriterij pripreme odluka ukazuje na ozbiljnost prikaza pripremanju odluka; da li koristimo znanstvene metode, već ranije postavljene algoritme, ili odluke donosimo na temelju iskustva, odnosno rutine. Najbrojnija podjela odluka mogla bi se izvršiti prema pojedinim funkcijama i potfunkcijama. Ove odluke tretiraju poslovanje iz različitih područja rada i poslovanja.

Podjela na odluke prema kriteriju uloge u radnom procesu govori o tome da se nekim odlukama započinje poslovanje OUR-a, drugim odlukama se vodi sam proces, a postoji također skupina odluka kojima se ispravljaju nepoželjna kretanja procesa uvjetovana bilo objektivnim ili subjektivnim faktorima.

* - Obrazloženje pojedinih vrsta odluka vidi: I. Abramović, 1976., S. Marjanović, 1971., B. Zver, 1983.

4.2. **Koordinacija odluka**

Koordinacija označava sukladnost, usklađivanje, izjednačavanje, dovođenje u suglasnost (pojmova, djelatnost, funkcija, organizma itd. /B.Klaić/). Pojam koordinacije već sam po sebi ukazuje na postojanje većeg broja elemenata među kojima treba provoditi usklađivanje radi postizavanja jedinstva akcije u izvršenju nekog zadatka. Kod brojnosti odluka ovaj problem posebno dolazi do izražaja. Koordinacija zahtijeva brojne aktivnosti u različitim smjerovima i različitog intenziteta. Dr.Kapustić (1984) govori o horizontalnoj, vertikalnoj, hijerarhijskoj, lateralnoj unutarnjoj i vanjskoj koordinaciji. S naslova koordinacije odluka posebno treba istaći koordinacijska sredstva (Kapustić, 1984, str. 51):

- direktni kontakti između rukovodilaca prilikom podjele zadataka,
- osobna za vezu s odgovarajućim partnerima u ostalim odjelima,
- privremene grupe za rješavanje problema,
- stalne grupe ili timovi za rješavanje problema koji se ponavljaju,
- koordinator za rješavanje problema,
- rukovodilac koji po položaju radi na integraciji (npr.rukovodilac proizvodnje),
- sistem shema po kojima se okuplja kadar u specijalnim odjeljenjima radi zajedničkog doprinosa.

Kada se u diobi nadležnosti u odlučivanju povećava broj subjekata, onda se javlja potreba za koordinacijom. Sve veća specijalizacija traži sve više koordinacije (Pusić, 1968, str. 22).

Nosioci koordinacije (odbori, komisije, timovi, grupe s posebnim zadatkom, sposobni koordinatori - Vila,1983,str.50) moraju posjedovati visok stupanj informiranosti. Organizacijskim propisima unutar organizacije udruženog rada, odnosno u samim odlukama na čijoj se realizaciji treba angažirati veći broj izvršilaca, potrebno je odrediti koordinate. Time se već unaprijed izbjegavaju moguće nesuglasice u realizaciji.

5. ZAKLJUČAK

Proces odlučivanja, čiji rezultat predstavljaju odluke, zahtijeva da se upoznaju pojam, važnost i uloga te osnovna obilježja odluka, kako bi se time podigla njihova kvaliteta i omogućila uspješnija realizacija. Odluke su neminovno pratilac svake ljudske aktivnosti, one čak dobivaju ulogu instrumenta kojim se pospješuje ta aktivnost. U pripremi odluka ljudi usklađuju svoje interese, a u njihovoj realizaciji koordiniraju svoje aktivnosti. Može se konstatirati da je odluka sadržaj ljudskog rada i življenja.

L I T E R A T U R A

1. I. Abramović, Informiranje i odlučivanje u udruženom radu, FOI Varaždin, 1976.
2. F. Džinić, Nauka o komuniciranju, Savremena administracija, Beograd, 1978.
3. B. Horvat, Politička ekonomija socijalizma, Globus, Zagreb, 1983.
4. S. Kapustić, Metodika organizacijskog projektiranja, RO Zagreb, Samobor, 1984.
5. S. Marjanović, Donošenje odluka u privrednim organizacijama, Informator, Zagreb, 1971.
6. M. Novak, Organizacija rada u socijalizmu, Informator, Zagreb, 1981. (VII. izdanje)
7. E. Pustić, Samoupravljanje, Narodne novine, Zagreb, 1968.
8. A. Vila, Teorija i praksa funkcioniranja organizacije, Informator, Zagreb, 1983.
9. B. Zver, Proces odlučivanja u OUR, Informator, Zagreb, 1983.

Zver B. Die Merkmale der Entscheidungen in den
Organisationen der vereinten Arbeit

ZUSAMMENFASSUNG

Die Entscheidung ist ein Instrument der Geschäftspolitik, des Plans, der Organisation der Arbeit, der Geschäftsführung und der Kontrolle. Die Selbständigkeit der Organisationen der vereinten Arbeit wird durch diese Instrumente offenbart. Jede Entscheidung hat ihre Merkmale (semantische, räumliche, zeitliche). Das Erkennen dieser Merkmale hilft bei der besserer Formulierung der Entscheidung, womit man wesentlich auf ihre Vollziehung einwirkt. In den Organisationen der vereinten Arbeit wird eine grosse Anzahl von Entscheidungen getroffen. Die Einordnung der Entscheidungen nach einem Kriterium ermöglicht den verschiedenen Zutritt zu den Entscheidungen in den verschiedenen Situationen, auf verschiedenem Entscheidungsniveau, in den verschiedenen Etappen des Vorbereitungs- und Vollziehungsprozesses. Zahlreiche Entscheidungen erfordern auch ihre Koordination.

(Prijevod: Vesna Šimunić)