



PROAKTIVNO DONOŠENJE ODLUKA

PROACTIVE DECISION MAKING

Milica Borenović, Ljubica Duđak, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

Oblast – INDUSTRIJSKO INŽENJERSTVO I INŽENJERSKI MENADŽMENT –

Kratak sadržaj – Cilj ovog istraživanja bio je utvrđivanje razlika između načina donošenja odluka u odnosu na pol zaposlenih, godine starosti, godine radnog iskustva i hijerarhijskog nivoa pozicije u kontekstu proaktivnog donošenja odluka. Istraživanjem je obuhvaćeno 103 ispitanika iz 10 različitih kompanija. Dobijeni rezultati pokazali su da zaposleni sa više godina starosti, više radnog iskustva i višeg hijerarhijskog nivoa pozicije u kompaniji pozitivno utiču na proaktivno donošenje odluka, dok pol zaposlenih ne utiče na proaktivno donošenje odluka.

Ključne reči: donošenje odluka, proaktivnost, pol, starost, hijerarhijski nivo pozicije, godine radnog iskustva.

Abstract – The aim of this study was to determine the difference between the ways of decision making regarding the gender of employees, their age, years of work experience and the hierarchical level of position in company in the context of proactive decision making. The survey included 103 respondents from 10 different companies. The obtained results showed that older employees, employees with more work experience and employees on higher hierarchical position in the company positively influenced on proactive decisions, while the gender of employees did not have influence on proactive decision making.

Key words: decision making, proactivity, gender, age, hierarchical level of position, years of work experience

1. UVOD

Pojam proaktivnog donošenja odluka sagledan je kao jedan od važnijih i izazovnijih aktivnost koje mogu u mnogome da doprinesu kompaniji. Linijski rukovodioci tj menadžeri koji žele da im njihovi zaposleni proaktivnije donose poslovne odluke shvataju da moraju znati zašto i koji zaposleni imaju kapaciteta i mogućnosti da razvijaju takav stil donošenja odluka, sa ciljem da identifikuju zaposlene koji nisu skloni takvom načinu donošenja odluka.

S obzirom da linijske rukovodioce prvenstveno zanima produktivnost na radu, važno je sagledati načine na koje zaposleni donose odluke.

NAPOMENA:

Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji mentor je bila dr Ljubica Duđak.

Svako radno mesto tj pozicija podrazumeva svakodnevno donošenje mnogobrojnih odluka koje predstavljaju jednu od osnovnih aktivnosti. Upravo na osnovu načina na koji će zaposleni donositi odluku predstavlja mogućnost produktivnijeg i uspešnijeg poslovanja kompanije. Postavljanje zadataka trebalo bi da se odvija unapred tj planski, smisleno tako da se prilagođava uslovima koje nameće moderno doba i konkurencija.

Pri samom zadavanju aktivnosti zaposlenima potrebno je uzeti u obzir i neke od osnovnih karakteristika kao što su pol, starost, hijerarhijski nivo pozicije i godine radnog iskustva. Jedini put za pravu prednost u odnosu na konkurenciju i modernu tehnologiju jeste pomeranje na proaktivniji pristup radu, tj proaktivnijem donošenju odluka.

Upravo je tu kompanija u obavezi da omogući razvoj i podršku proaktivnom načinu donošenja odluka kroz različite sisteme motivacije koje će pokrenuti zaposlene da proaktivnije donose odluke.

2. TEORIJSKI OKVIR

Koraci i teorije procesa donošenja odluke

Proces donošenja odluka je jedan od najsloženijih mehanizama ljudskog razmišljanja. U korist tome govori i postojanje različitih faktora i pravaca aktivnosti koje utiču na donošenje odluka i samim tim dovode do različitih rezultata. Zbog svoje složenosti nailazimo na različita definisanja ovog kognitivnog procesa. Teorije koje proučavaju donošenje odluka mogu se grupisati u dve perspektive.

Prva perspektiva (normativna) podrazumeva izbor pojedinaca koji se racionalno ponaša u zadatku koji zahteva donošenje odluke, korišćenjem statističkih modela tj predviđanje odgovora iz informacija koje poseduje o svakoj alternativni. Takođe data perspektiva donosiocima odluka omogućava da iscrpe sve moguće alternative i da na osnovu toga donesu najbolju odluku, tj alternativu.

Druga perspektiva (deskriptivna) objašnjava kako pojedinci stvarno biraju, odnosno posmatra se sam psihološki proces donošenja odluke kroz koji prolazi pojedinac zatim sam cilj i spoljašnji uticaj okruženja koji su osnova razmatranja i donošenja izbora. Jedna od osnovnih razlika između ovih teorijskih perspektiva jeste način na koji se posmatra donosilac odluke. Za razliku od normativne perspektive deskriptivna perspektiva donosiocima odluka daje ograničene informacije o alternativama koja često dovodi do grešaka prilikom razmatranja složenih i dinamičnih odluka.

Za normativnu perspektivu proces donošenja odluke je racionalan, objektivni i kognitivni proces u kojem pojedinac raspolaže svim potrebnim informacijama i krajnji ishod je odabir najbolje moguće alternative u datom mogućem trenutku.

Relativno nova oblast proučavanja koja ima za cilj otkrivanje načina za uspješnije poslovanje jedne kompanije, bavi se pitanjima proaktivnog ponašanja i njegovoj povezanosti sa procesom donošenja odluke.

Pregledom literature koja govori o uticaju stila donošenja odluka na kompaniju [2] može se uočiti da je u većini slučajeva akcent stavljen na razvoju teorija koje će omogućiti unapređivanje stilova donošenja odluka kako bi se unapredile performanse kompanija.

Razvoj stilova donošenja odluka

Odluke se u kompanijama donose u skladu sa zahtevima internih faktora (razvojne politike, strukture kompanije, podele odgovornosti) i eksternih faktora (tržišta, industrije, poslovnog ambijenta). Pored toga, proces donošenja odluka najbolje može biti predstavljen kroz spoj kako psihološkog tako i strateškog aspekta menadžera.

Donosioci odluka se prvo susreću sa svim mogućnostima tj. opcijama koje im stoje na raspolaganju. U ovom delu procesa donošenja odluka ključni aspekt nosi identifikacija svih alternativa koje se mogu uzeti u razmatranje.

Potom sledi proces evaluacije, u skladu sa alternativama, u kom se vrši analiza i procena vrednosti samih alternativa kao i očekivani rezultati. Finalni deo procesa donošenja odluka predstavlja sprovođenje odluka. Proces donošenja odluka zavisi od vremena koje stoji na raspolaganju donosiocu odluke, gde upravo u tom segmentu proaktivni menadžeri predstavljaju ključnu ulogu kompanije.

Poboljšanje poslovanja kompanije kroz podsticaj proaktivnosti utiče na povećanje sveukupnog poslovnog ambijenta kompanije, veću motivisanosti zaposlenih i boljih poslovnih rezultata.

Istraživanja proaktivnosti i reaktivnosti u radu

Način i stil donošenja odluka je prvenstveno počeo da se istražuje na individualnom nivou [3] da bi naknadno fokus prešao i na organizacioni nivo [4]. U skladu sa temom i predmetom istraživanja pažnja će biti usmerena na individualno proaktivno donošenje odluka.

Među istraživačima individualnog modela pronalaženja odluka je i [1] koji je definisao proaktivno donošenje odluka kao preuzimanje inicijative u cilju poboljšanja trenutne situacije a ne pasivno prilagođavanje sadašnjem stanju.

Proaktivno ponašanje se prema [5] sastoji od dva ključna aspekta:

- anticipirajući element, koji uključuje delovanje pre buduće situacije kao i samo predviđanje opcija, potreba, problema koje mogu biti na raspolaganju;
- preuzimanje kontrole i sprovođenje aktivnosti.

Evidentno je da oba ključna aspekta zavise upravo od inicijativnosti. Inicijativnost predstavlja veoma čest uzrok uspešnosti kada je u pitanju realizacija projekata, postavljenih ciljeva pa i same karijere, shodno tome je

neophodno i definisati individualne karakteristike menadžera.

Istraživanja procesa donošenja odluka

Uprkos činjenici da društvo napreduje ka rodnoj ravnopravnosti između muškaraca i žena, često postavljeno pitanje u istraživanjima je da li postoje polne razlike u pogledu procesa odlučivanja tj donošenja odluka.

Može se reći da su dosadašnji rezultati istraživanja dvosmisleni. Iako su identifikovane značajne razlike, većina njih je minimalna, ranije se moglo konstatovati da na ženski pol više utiču spoljašnji faktori okruženja i da teže ka posedovanju što više informacija kao i njihovoj potrebi da posvete više vremena tokom samog procesa odlučivanja.

Stoga, iako su dosadašnji rezultati istraživanja donekle ograničena, važno je nastaviti istraživanje ovih razlika i odrediti kako se one formiraju.

3. PROBLEM ISTRAŽIVANJA

Problem ovog istraživanja mogao bi se definisati sledećim pitanjima:

- Da li postoje polne razlike u proaktivnom stilu donošenja odluka?
- Da li proaktivno donošenje odluka zavisi od starosti zaposlenog?
- Postoji li uticaj radnog iskustva na proces donošenja odluka?
- Da li se proaktivno donošenje odluka razlikuje kod zaposlenih sa različitim pozicijama u okviru kompanije?

4. CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Osmišljeno istraživanje ima eksplorativni karakter. Njegov teorijski cilj sastojao bi se u pronalaženju odgovora iz same faktorne analize upitnika, gde bismo proverili psihometrijska svojstva upitnika i nakon toga utvrdili kako se upitnik ponaša u odnosu na nezavisne varijable.

Praktični cilj istraživanja ogleda se u odgovaranju na sledeća pitanja: kako hijerarhijski nivo pozicije utiče na donošenje odluka, da li su zaposleni na višim pozicijama produktivniji u donošenju odluka u odnosu na one koji su na nižim pozicijama, donose li predstavnice ženskog pola proaktivnije odluke u odnosu na predstavnike muškog roda ili ne, jesu li proaktivniji u donošenju odluka mlađi od starijih i da li je broj godina radnog iskustva u značajnoj povezanosti sa donošenjem odluka.

Praktični cilj istraživanja takođe se ogleda u unapređenju procesa donošenja odluka unutar kompanija. Unapređenju procesa zapošljavanja i upotrebi rezultata za proces poboljšanja angažovanja, unapređivanja i performansi zaposlenih, ali i izrade svojevrsnih preporuka menadžerima ljudskih resursa za profesionalnu selekciju.

Bitna praktična primena se može karakterisati kroz moguću promenu poslovne kulture u cilju podsticanja proaktivnosti zaposlenih.

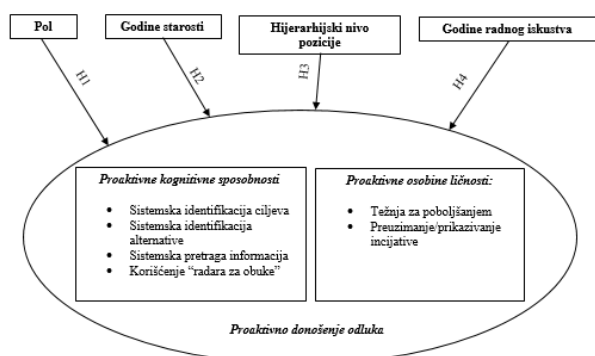
5. ZADACI ISTRAŽIVANJA

Osnovni zadatak ovog istraživanja jeste utvrđivanje povezanosti između različitih faktora među zaposlenima u okviru kompanija i procesa proaktivnog donošenja odluka.

Faktori koji se ispituju u ovom istraživanju su pol, starost, hijerarhijski nivo pozicije, godine radnog iskustva. Istraživanjem se ispituje povezanost datih faktora i procesa proaktivnog donošenja odluka i objašnjava na koji način ovi faktori deluju na navedeni kognitivni proces.

6. TEORIJSKI MODEL U ISTRAŽIVANJU

Teorijski model prikazan je na grafiku 2.



Grafik 2 Teorijski model istraživanja

7. VARIJABLE U ISTRAŽIVANJU

U zavisnosti od testiranog cilja istraživanja, varijable će biti određene kao zavisne ili nezavisne.

Nezavisne varijable u ovom istraživanju su:

- Pol - kategorijalna varijabla (muški; ženski);
- Godine starosti – kategorijalna varijabla (23-30/30-40/40-50/50-60);
- Hijerarhijski nivo pozicije tj položaj u organizaciji – kategorijalna varijabla (niži nivo; srednji nivo; viši nivo; top nivo);
- Godine radnog staža tj dužina radnog staža – intervalna varijabla (manje od 1 godine; 1-3 godine; 3-5 godina; više od 5 godina);

Zavisna varijabla u ovom istraživanju predstavlja način donošenja odluka i operacionalno je definisana primenom mernog instrumenta tj upitnika *Developing and Validating the Multidimensional Proactive Decision-Making Scale*. Većina varijabli u istraživanju su nominalnog nivoa merenja izuzev godina radnog iskustva koja je intervalnog nivoa merenja.

Za zavisnu varijablu je uzeta proaktivnost u procesu donošenja odluka.

Stepen proaktivnosti se menja u odnosu na ispitivane faktore (pol, starost, tip pozicije, godine radnog iskustva), iz tih razloga je klasifikovana kao zavisna varijabla.

8. HIPOTEZE ISTRAŽIVANJA

Iz ranije navedenog problema istraživanja proizilaze hipoteze istraživanja koje ćemo ovim istraživanjem podvrgnuti metodama kvantitativne analize:

- H₀₁ – Pol ne utiče na proaktivno donošenje odluka. Zaposleni muškog pola neće pokazivati veću inicijativu niti će donositi proaktivnije odluke na poslu u odnosu na zaposlene ženskog pola.
- H₀₂ – Godine starosti utiču na proaktivni stil donošenja odluka. Pretpostavlja se da stariji zaposleni donositi proaktivnije odluke u odnosu na mlađe zaposlene.
- H₀₃ – Hijerarhijski nivo pozicije utiče na proaktivni stil donošenja odluka. Pretpostavlja se da zaposleni koji su na višim nivoima pozicije donose proaktivnije odluke u odnosu na zaposlene koji su zaposleni na nižim pozicijama.
- H₀₄ - Godine radnog iskustva utiču na proaktivni stil donošenja odluka. Pretpostavlja se da će zaposleni sa više godina radnog iskustva biti proaktivniji u donošenju odluka u odnosu na zaposlene sa manje radnog iskustva.

9. METOD

Uzorak ispitanika

U ovom istraživanju je učestvovalo 103 ispitanika od toga, 53 su bile osobe ženskog (51%), a 50 osoba muškog pola (49% ukupnog uzorka). Starost ispitanika je bila u rasponu od 23 do 60 godina. Prosečna starost ispitanika je bila 31.36 godina. Minimalno radnog iskustva je 0 godina, prosek 18 meseci, a maksimalno 33 godine.

10. MERNI INSTRUMENT

Proaktivnost ispitanika je operacionalizovana putem *Developing and Validating the Multidimensional Proactive Decision-Making Scale* (Siebert and Kunz, 2016) koji se sastoji od 23 ajtema koji se odnose na ocenjivanje proaktivnih sposobnosti i proaktivnog ponašanje pojedinaca u donošenju odluka. Upitnik je objavljen u posebnom izdanju "Behavioral Operations Research" u European Journal of Operational Research, 2016. godine koji meri šest dimenzija podeljenih u dve podskale (za jednu dimenziju pet stavki, za dve dimenzije po dva pitanja i za tri dimenzije po tri pitanja).

11. DISKUSIJA

Analiza ANOVA pokazala je da nema statistički značajne razlike u proaktivnom donošenju odluka u odnosu na pol ispitanika. Da li će neka odluka biti proaktivna ne zavisi od toga da li je donosi zaposleni muškog ili ženskog pola. Stariji ispitanici u ovom istraživanju donose proaktivnije odluke u odnosu na mlađe ispitanike. Ukoliko uzmemo u obzir da sa godinama dolazi i određeni nivo zrelosti, samopouzdanja, sigurnosti i iskustva ovaj rezultat nije iznenađujući.

Smatramo da su ovo resursi koji pomažu starijim ispitanicima da brže i efikasnije obavljaju svoj posao i proaktivnije donose odluke. Za razliku od njih, mlađe ispitanike karakteriše manje iskustva koje ih čini manje spremnim da donose odluke koje će biti proaktivne.

Rezultati ovog istraživanja pokazuju da postoji statistički značajna razlika u proaktivnosti donošenja odluka između onih koji su zaposleni na pozicijama koje su nižeg nivoa (saradnici, referenti...) u odnosu na one koji su zaposleni na najviših pozicijama u hijerarhijskoj strukturi kompanija (direktori najviših organizacionih jedinica, menadžeri najvišeg nivoa).

Pokazalo se da su zaposleni na najvišim pozicijama oni koji su najproaktivniji. Moguće je da su ispitanici na višim pozicijama sigurniji u svoje izbore kao i da percipiraju da će njihove odluke naići na odobravanje i poštovanje od strane drugih zaposlenih.

Takođe, postoji značajna razlika između ispitanika koji su na pozicijama srednjeg nivoa (stručni saradnici, koordinatori, specijalisti) i onih koji su na pozicijama top nivoa u odnosu na to da li su produktivni u donošenju odluka.

Sa druge strane, ne postoji statistički značajna razlika u proaktivnom donošenju odluka između ispitanika koji su na pozicijama višeg nivoa (srednji menadžment, rukovodioci službi) i oni koji su na pozicijama najvišeg nivoa. Analize rezultata pokazala je i da su godine radnog iskustva u značajnoj pozitivnoj korelaciji sa proaktivnim donošenjem odluka.

Oni koji imaju više radnog iskustva su proaktivniji od onih koji su na početku svoje profesionalne karijere ili imaju manje radnog iskustva. Ovaj rezultat se može objasniti time da zaposleni sa više godina radnog iskustva poseduju širi spektar veština, znanja i sposobnosti za obavljanje radnih zadataka. To ih čini spremnijim da donose proaktivnije odluke u odnosu na zaposlene sa manje godina radnog iskustva, pred kojima tek predstoji period učenja i usvajanja novih znanja i veština.

12. ZAKLJUČAK

Dobijeni rezultati ovog istraživanja su pokazali da pol ispitanika ne utiče značajno na to da li će donošenje odluka biti proaktivno ili ne. S obzirom da je uzorak iz kulture koja se do sada posmatrala kao kolektivistička i u kojoj se proaktivnost primarno vezuje za muški pol, ovakav rezultat se može tumačiti kao pozitivan trend. Moguće da ovaj rezultat ide u prilog tome da i ispitanice sebe posmatraju kao proaktivne i da će potencijalno iz tog razloga biti spremnije da prihvate više odgovornosti, a posledično i da napreduju na radnom mestu.

U odnosu na starost ispitanika, istraživanje je pokazalo da su stariji ispitanici proaktivniji u donošenju odluka, odnosno da su spremniji da preuzmu inicijativu i da budu samostalniji u odlučivanju.

Ovakav rezultat se može tumačiti kao veća mogućnost starijih ispitanika da su sigurniji u svoj način donošenja odluka, kao i da su spremniji da se pozabave rešavanjem problema ukoliko njihova odluka ne dovede do željenog ishoda kao i da se radije bave problemima nego što odlažu njihovo rešavanje.

Rezultati ovog istraživanja su pokazali da su ispitanici na višim hijerarhijskim nivoima oni koji izražavaju veću spremnost da proaktivno deluju.

Izuzetno statistički značajan rezultat u ovom pogledu je između ispitanika na najnižim i najvišim hijerarhijskim nivoima. Moguće da su ispitanici na najnižim hijerarhijskim nivoima pozicije nesigurni jer percipiraju da njihova pozicija nije takva da značajno svojim rešenjem mogu da utiču na druge kao i da ih možda drugi njihovu odluku neće doživljavati i posmatrati kao važnu i relevantnu.

Rezultati ovog istraživanja su pokazali i da su godine radnog iskustva relevantne u kontekstu proaktivnog donošenja odluka. Moguće je da radno iskustvo pozitivno utiče na percepciju kontrole u donošenju odluka i da prethodna iskustva jačaju samopouzdanje za sadašnje i buduće donošenje odluka.

13. LITERATURA

1. Siebert, J., & Kunz, R. (2016). Developing and validating the multidimensional proactive decision-making scale. *European Journal of Operational Research*, 249(3), 864-877.
2. Kipnis D., & Schmidt S.M. (1988). Upward-influence styles: Relationship with performance evaluations, salary, and stress. *Administrative Science Quarterly*, 33/1, 528-542.
3. Kickul J., & Gundry L. (2002). Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40/2, 85-97.
4. Grant A.M., & Ashford S.J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
5. Parker S.K., Williams H.M., & Turner N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91/3, 636.

Kratka biografija:



Milica Borenović rođena je 7.10. 1991. Završila je osnovnu školu "Miloš Crnjanski" u Novom Sadu i srednju ekonomsku školu "Svetozar Miletić" u Novom Sadu gde je maturirala 2010. godine. Zvanje diplomiranog inženjera menadžmenta stiče odbranom završnog rada pod nazivom "Izvori finansiranja inovacionih aktivnosti malih i srednjih preduzeća u Republici Srbiji" sa prosečnom ocenom 8,6 u toku četvorogodišnjih studija.