

КОМПАРАТИВНА АНАЛИЗА ПРОЦЕСА ДОНОШЕЊА ОДЛУКА COMPARATIVE ANALYSIS OF THE DECISION-MAKING PROCESS

Ивана Тинтор, Факултет техничких наука, Нови Сад

Област – ИНЖЕЊЕРСКИ МЕНАѢМЕНТ

Кратак садржај – У овом раду ће бити представљена компаративна анализа процеса доношења одлука у оквиру производне компаније *Y* и услужне компаније *X*. Истраживање ће бити реализовано уз помоћ стандардизованог упитника.

Кључне речи: одлучивање, организација, савремени стилови одлучивања, менаѢмери,

Abstract – In this paper, a comparative analysis of the decision-making process in the production company *Y* and the service company *X* will be preceded. The research will be carried out using a standardized questionnaire.

Keywords: decision making, organization, contemporary decision styles, managers,

1. УВОД

Доношење одлуке односно одлучивање старо је исто толико колико је старо и људско друштво односно људски род. Свака људска активност последица је неког ранијег процеса одлучивања или је она сама одлучивање.

Дакле, све што радимо данас, у одређеном тренутку или је одлучивање или реализација ранијег процеса одлучивања. Потреба за одлучивањем постоји у свим врстама послова и у свим организацијама. Може се рећи како се од сваке запослене особе тражи доношење одлуке коју њен посао захтева.

Предмет овог рада је компаративна анализа процеса доношења одлука. Истраживање је спроведено у производној и услужној организацији на основу стандардизованог упитника и даје добру основу за унапређење процеса доношења одлука у компанији.

2. СПЕЦИФИЧНОСТИ ПРОЦЕСА ОДЛУЧИВАЊА

Одлучивање је по самој дефиницији појам који се манифестује одређено (дуже или краће) време, а као његов последични појам јавља се појам доношења одлуке. Човек се стално, свакодневно сусреће с одлучивањем. У савременим условима рада и живота, с обзиром да се живи интензивније и брже, одлучивање је неупоредиво чешће и интензивније.

Способност доношења одлука јесте вештина, као и свака друга, која се усавршава с временом и

искуством [2]. Сваки човек свакодневно донесе на десетине, па и стотине одлука, а да не говоримо о астрономском броју одлука које се донесу током читавог живота. И док човек у свакодневном животу релативно лако одлучује, тј. обавља избор, кад је реч о свакодневним рутинским одлукама, он међутим, знатно теже одлучује о томе коју школу или факултет уписати, у којем граду живети, где се запослити, где купити стан или кућу и томе слично [3].

Одлучивање је појам у широкој употреби. Присутно је у свакодневном животу, како у приватном, тако и у пословном. Човек свакодневно доноси низ одлука које се тичу његових свакодневних проблема, а као члан бројних организација одлучује о проблемима чије решавање утиче на шири или ужи круг других чланова тих састава [4].

Код свих ситуација одлучивања могуће је наћи следеће заједничке елементе:

- циљ одлучивања,
- алтернативе одлуке,
- ограничења,
- резултати одлука,
- критеријум избора одлуке [1].

У вези са одлучивањем јесте и давање одговора на следећа питања:

- где се неки посао мора обавити? – место одлучивања,
- када се неки посао мора обавити? – време одлучивања,
- како се тај посао мора обавити? – начин одлучивања,
- ко ће обавити тај посао? – особа која доноси одлуке [2].

Између појма решавања проблема и појма доношења одлуке не сме се ставити знак једнакости, иако се у пракси ова два појма свде на исто. Решавање проблема често зависи од доношења одлука и без њих решавање проблема не би имало смисла. Решавање проблема је шири појам од доношења одлука [5].

Уопштено гледано, одлике свих одлука се могу окарактерисати следећим констатацијама:

- важност одлуке је веома битна за начин доношења одлуке, као и за одабир методе која ће бити употребљена,
- веома је битно да одлука буде донешена у захтеваном временском интервалу,

НАПОМЕНА:

Овај рад проистекао је из мастер рада чији ментор је др Славица Митровић Вељковић, ванр. проф.

- изузетно је важно да вредност која се стиче доношењем одлуке буде већа од трошкова које доношење одлуке носи са собом,
- сложеност доношења одлуке је већа уколико је потребно да се размотри већи број променљивих и уколико доносиоци одлуке не располажу поузданим и комплетним подацима релевантним за дату одлуку [1].

3. ИСТРАЖИВАЊЕ

Предмет истраживања јесте начин на који менаџери доносе одлуке. Циљ истраживања је да укаже на факторе који имају утицај на процес менаџерског одлучивања, као и на стил одлучивања који менаџери примењују док доносе одлуке.

На основу дефинисаног предмета и циља истраживања постављене су следеће хипотезе:

X1: Организациона структура одређује овлашћења за доношење одлука.

X2: Без обзира на сложеност и значај одлуке коју треба донети, сви запослени учествују у доношењу одлуке.

X3: Постоје јасно дефинисане консеквенце за погрешно донету одлуку

X4: Планирање пословних процеса је искључиво у рукама топ менаџмента.

X5: Људи нису спремни да поделе одговорност и за одлуке у којима нису сами учествовали.

Од општенаучних метода, у раду су примењене следеће методе: хипотетичко-дедуктивна, компаративна и статистичка метода. Приликом прикупљања података, примењен је метод анализе садржаја докумената и то на два нивоа: на нивоу изворних података, односно изворних прописа и на основу секундарне анализе ранијих истраживања и адекватне литературе. За потребе истраживачког дела рада, коришћена је метода анкетирања. Истраживање је спроведено у оквиру производне компаније Y и у оквиру услужне компаније X. Анкетирање је обављено на две групе. У оквиру компаније Y је анкетирано 37 испитаника, а у оквиру компаније X је анкетирано 34 испитаника. Подаци су обрађени и квалитативно и квантитативно приказани. У наставку ће бити приказани резултати истраживања, аналитички и графички. Истраживање је реализовано у току два дана, свакој компанији је посвећен по један дан. Испитаници нису били временски ограничени приликом попуњавања упитника. Анкета је приказана у прилогу овог рада.

Упоредо ће бити приказани резултати истраживања за компанију Y и компанију X. За компанију Y у истраживању је учествовало више испитаника женског пола. Најмање је испитаника који имају од 40 до 50 година.

Остале групе испитаника су скоро поодједнако распоређене, па је тако сличан број оних који имају до 30 година, од 30 до 40 година и преко 50 година. Највише је оних испитаника који имају до 10 година радног стажа. Може се рећи да је компанија позната по томе што стално запошљава нове кадрове, па се то одразило и на структуру испитаника. Најмање је оних

који су ту од 10 до 20 година. Највише је испитаника који имају високу школу.

Генерално гледано, компанија се може похвалити пожељном квалификационом структуром запослених, што се одразило и на структуру узорка испитаника. Испитаници су углавном друштвене струке, док је најмање оних који су природне струке. Компанија се не може похвалити пожељном лествицом напредовања. Најмање је оних који су назадовали, али ипак постоје. На мањем узорку испитаника, њихов број је значајан. Највише је оних који су на истом положају. Са друге стране, одговори на ово питање се могу повезати са тим што је доста испитаника кратког стажа у организацији, па нису још увек добили прилику да напредују. Испитаници су углавном обични радници. Пословође нису учествовале у оквиру испитивања, а руководиоци, нижи и виши су били у мањем броју присутни. Испитаници раде у оквиру приватне компаније. Компанија је производног карактера. Испитаници се углавном слажу око тога да постоји особа која је одређена да однесе одлуке. Испитаници се слажу са тим да организациона структура одређује овлашћења за доношење одлука.

Испитаници су подељеног мишљења да је на снази демократски стил одлучивања у оквиру компаније. Испитаници нису потврдили да се у захтевним ситуацијама чека на доносиоца одлуке, већ сматрају да постоји јасна расподела задужења. У компанији постоји таква атмосфера да запослени преузимају одговорност и сами доносе одлуке у оквиру свог оквира рада. Испитаници нису потпуно одлучни око тога да се јасно разлику шта је оно што је важно, а шта није толико важно у пословању. Они сматрају да је више важних одлука и активности, а да неважне скоро не постоје. Испитаници се слажу око тога да је планирање углавном у рукама топ менаџмента, а да је мање делегирано. Испитаници углавном сматрају да се одлуке о награђивању и кажњавању доносе на врху руководства. Испитаници сматрају да су запослени веома заинтересовани за доношење одлука у свом делокругу рада.

Испитаници сматрају да је топ менаџмент углавном доносио позитивне одлуке, у смислу њихове успешне имплементације и ефеката који су уследили. Испитаници сматрају да политичка ситуација нема толико утицаја на процес доношења одлука у компанији. Испитаници нису донели одређен став око тога да ли се алтернативе у одлучивању користе у сврху одуговлачења одлучивања. Испитаници сматрају да није јасно дефинисано шта се дешава уколико запослени не донесе адекватну одлуку. Испитаници нису сложни око тога да људи желе да поделе одговорност приликом доношења одлука. Запослени су подељеног мишљења око тога да ли воле да за њих неко донесе одлуку у оквиру организације.

Што се тиче компаније X, у истраживању је учествовало више испитаника мушког пола. Највише је испитаника који су старости до 40 година.

Ову компанију карактерише веома млад кадар. Испитаника који имају дуг радних стаж није било много. Највише је оних који имају радни стаж до

десет година. Испитаници у оквиру ове компаније углавном имају високу школу. Компаније се данас могу похвалити веома добром структуром запослених, у погледу завршених студија. Испитаници су углавном техничке струке. Испитаници су углавном били људи који су радили на пословима који се тичу техничких струка. Мање испитаника је било економског образовања, јер кадрови на вишем нивоу нису узели велики део у узорку.

У оквиру услужне компаније Х, а у складу са структуром испитаника, већина њих је или остала на истом радном месту или је напредовала. Назадовања није било. Испитаници припадају слоју радника. Мање њих припада стратешком нивоу компаније Х. Испитаници раде у оквиру приватне компаније. Компанија је услужног карактера. Испитаници у компаније Х се у већој мери слажу да постоји особа која је одређена да однесе одлуке. У складу са мишљењем испитаника, организациона структура дефинише овлашћења која се односе на процес доношења одлука. Испитаници нису у потпуности сигурни да је у оквиру услужне компаније Х заступљен демократски стил одлучивања. Још увек постоје одлике аутократског одлучивања. Испитаници нису сагласни око тога да се у захтевним ситуацијама чека на доносиоца одлуке, већ сматрају да постоје дефинисана овлашћења и одговорности. У компанији не постоји у потпуности атмосфера која подразумева самостално доношење одлука. Велики број одлука је централизованог карактера. Испитаници сматрају да се у компаније Х јасно разликује оно што је битно од оног што није битно. Испитаници сматрају да је планирање углавном у рукама топ менаџмента.

Испитаници сматрају да се одлуке о награђивању и кажњавању доносе на нивоу компаније. Испитаници сматрају да запослени имају потребу за самосталним доношењем одлука у оквиру њихових компетенција. Испитаници нису у потпуности задовољни одлукама које је доносио топ менаџмент у досадашњем пословању. Испитаници сматрају да политичка ситуација нема утицаја на процес доношења одлука у компаније Х. Испитаници не сматрају да се алтернативе у одлучивању користе у сврху одуговлачења одлучивања. Испитаници не сматрају да постоје јасно дефинисано шта се дешава уколико запослени не донесе адекватну одлуку. Испитаници не сматрају да људи желе да поделе одговорност приликом доношења одлука. Запослени не сматрају да се највише цени ситуација прихватања процеса доношења одлука од стране других лица. Сви доносе одлуке у оквиру својих овлашћења.

4. ДИСКУСИЈА РЕЗУЛТАТА ИСТРАЖИВАЊА

Све хипотезе истраживања су потврђене. У производној организацији У запослени сматрају да се из организационе структуре јасно види ко је одговоран за акције у оквиру процеса одлучивања.

Демократски стил одлучивања омогућава запосленима партиципацију у процесу доношења одлука, па они некада и сами знају шта ј је потребно предузети како би решили одређене ситуације.

Испитаници који су били део овог истраживања су били различитих квалификационих структура, различитих година старости, различитог времена проведеног у компанији, различитог пола и занимања. Неки од њих су напредовали, неки су назадовали, а неки су остали на истој позицији у оквиру компаније У. Компанија је приватног карактера, производне делатности. Запослени сматрају да су у компанији јасно успостављене процедуре, у којима се дефинишу одговорности за процес доношења одлука. Запослени сматрају да су одговорности и овлашћења одекватно делегирани и да се тачно зна шта се од кога очекује. У компанији се може оценити демократски стил одлучивања. Аутократских одлика процеса одлучивања нема.

Запослени су у извесној мери укључени у процесе одлучивања, посебно оне који се тичу њиховог радног места. Запослени не морају да раде под строгим правилима, па чак није ни дефинисано шта се дешава уколико они не донесу адекватну одлуку. Уколико погреше, не постоји солидарност, на чему би могло да се ради. Запослени би могли више да покажу пријатељски став једни према другима и да омогуће развој тимске атмосфере у компанији У. Без обзира да ли се ради о уобичајеној или неуобичајеној ситуацији у компанији, запослени знају ко је одговоран за одлучивање и знају шта би требало да раде у тим тренуцима. Виши менаџмент је углавном одговоран за стратегијске планове и одлуке, па се сва битна, кључна питања доносе на овом нивоу, одакле се успешно делегирају на ниже нивое организације.

Топ менаџмент је углавном до сада доносио исправне и успешне одлуке, што се може видети по успешним пословним резултатима компаније, који су из године у годину све бољи. Политичка ситуација није посебна одредница процеса доношења одлука, што се може сматрати позитивним. У компанији се стално боре за учешће свих запослених у процесу доношења одлука и у њиховој интеграцији са пословном културом. Компанија стреми јасној визији, а за то су јој потребни запослени са својим идејама.

Целокупан процес доношења одлука се може оценити позитивном оценом, што је одлика успешне, савремене компаније. Демократски стил лидерства је карактеристичан у оквиру оних група где је процес доношења одлука групно оријентисан. Лидер доноси коначну одлуку тек након консултације са свим следбеницима или њиховим представницима, а посебно је битно то што се мишљења уважавају. Лидери демократског типа су обично такви да снагу и знање црпе од колектива, истовремено их мотивишући и за сарадњу и за конкретне резултате. Лидер дакле има власт, али је та власт ограничена, а исти је случај и са ауторитетом. Што се санкција тиче ситуација је иста. Сарадници су ти који желе да ограниче деловање лидера. Позната је и ситуација да сарадници одбију лидеру послушност.

Ефикасност лидерства овог стила се посебно истиче код средње класе. Методе које лидер користи сарадници желе да једним делом ограниче. Проблем се анализира од стране целе групе, а такође се групно

идентификују и алтернативе и коначна одлука. Тимски рад је на високом нивоу.

Лоше стране овог стила се уочавају у томе што се дешава понекад да појединац изгуби способност да самостално прилази пробелним и да доноси коначну одлуку, али је зато веома препоручује онда када су задаци доста сложени и када изискују висок ниво креативности у излидерању. Фактори који у највећој мери указују на ауторитативни стил су: комплексни задаци, довољан временски интервал, образовна структура запослених на високом нивоу, мерење резултата је једноставно, потребна креативност у реализацији задатака. Све ове факторе би требало узети у обзир када се тумаче резултати истраживања и препоруке за унапређење.

У оквиру услужне компаније Х је такође учествовао узорак испитаника који су такође различити по својим особинама. Испитаници, како и у претходном случају сматрају да организациона структура дефинише одговорности и овлашћења за процес доношења одлука. Испитаници сматрају да у компанији не постоји потпуно демократски стил одлучивања. Сматра се да се у овој компанији одлуке доносе превише централизовано, под утицајем ригидних процедура, упутстава, правила, шема. Ова пракса би требало да се промени. Компанија је веома успешна, али запослени нису у потпуности задовољни својим топ менаџментом. Они не сматрају да је топ менаџмент увек учинио добре кораке за компанију.

Потребно је да се у оквиру ове компаније што више негује боља организациона култура. Таква организациона култура би требало да унапреди све процесе који се реализују у компанији, па и процес доношења одлука. Потребно је што више укључити запослене у ове процесе и омогућити да се свачији глас у компанији чује. То би подстакло боље међуљудске односе и учинило би овај колектив знатно успешнијим. Једна организациона култура се сигурно може назвати успешном уколико се сви заједнички организациони циљеви поистовете са индивидуалним циљевима.

5. ЗАКЉУЧАК

Менаџери компанија треба да буду упознати са свим дешавањима, како у свом окружењу тако и у самом предузећу. Важно је истаћи да се успешна стратегија постиже, пре свега, кроз изградњу основних функција предузећа, а првенствено доношењем квалитетних одлука. То значи да се стратегија гради на реалним основама, на ономе што предузеће јесте и што би могло бити и да је функција планирања веома битна за све организације без обзира на појединачне ситуационе факторе. Многи данас доносе одлуке и то на свакодневном нивоу. Одлуке, колико год биле тешке, односно колико год им тек реализација била тешка, доносе и спроводе они најупорнији, најодлучнији и најфокусиранији.

У оквиру производне компаније У се користи демократски стил одлучивања. Компанија је веома добро осмислила своје процесе доношења одлука, што запослени препознају и што је извор њихове конкурентске предности. Запослени воле да се осете припадајућим чланом групе, воле одговорност и заслужност за обављен део посла. Онда када им се укаже поверење, они се сматрају битним делом организације без ког резултати неће бити толико добри. Појединац је важан и мора му се приступити увек на исти начин, праведно, објективно, по заслуги. Запослени воле да буду укључени у процесе одлучивања и то је оно што им компанија омогућава.

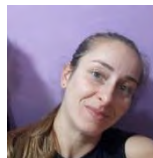
Компанија би требало да организује вежбе, у оквиру којих ће симулирати различите пословне ситуације, па ће запослени научити како да реагују у неким ситуацијама брже. На основу обуке, они ће јасно препознати будуће ситуације и моћи ће да донесу одлуку брже. Решавање студија случаја може да помогне процес доношења одлука у оквиру компаније. То би допринело брзини и ефективности процеса доношења одлука.

Компанија Х, због природе своје делатности негује више аутократски стил одлучивања. Потребно је да се у оквиру овог пословног система унапреди процес доношења одлука, како би се чуло мишљење сваког појединца. То ће се учинити децентрализацијом процеса одлучивања и остављања могућности запосленима да мисле о последицама својих одговорности и овлашћења. Запослени се морају трудити да негују боље међуљудске односе, а то ће се учинити пропагирањем демократског стила одлучивања.

6. ЛИТЕРАТУРА

- [1] Адамовић, Ж. и Сајферт, З. (2004). Менаџмент бенчмаркинг процес. Зрењанин, Технички факултет.
- [2] Алић, М. (2010). Менаџерско одлучивање. Загреб, Школска књига.
- [3] Портер, М. (2007). Конкурентска предност. Нови Сад: Асе.
- [4] Радовановић, Б. (2012). Индивидуално одлучивање, групно одлучивање и делиберација. Београд, Институт економских наука.
- [5] Шехић, Ц. (2002). Стратешки менаџмент. Мостар: Слово.

Кратка биографија:



Ивана Тинтор рођена је у Вршцу 1983. год. Мастер рад на Факултету техничких наука из области Индустрijског инжењерства и менаџмента–Компаративна анализа процеса доношења одлука одбранила је 2019.год.