

DONOŠENJE ODLUKA

Mladen Milić

Fond za penzijsko i invalidsko osiguranje Republike Srpske

Njegoševa 28a Bijeljina

Telefon: + 387 55 225-280

Fax: + 387 55 225-282

E-mail: mladen.milic@fondpiors.org

Sažetak:

Odlučivanje je proces koji stalno teče i dobar dio svoga života čovjek potroši donoseći razne odluke kako bi zadovoljio svoje želje ili ostvario određene ciljeve. Za donošenje prave odluke u pravo vrijeme menadžeri moraju uzeti u obzir sve aspekte koji imaju uticaje na kvalitet i brzinu odlučivanja. Od menadžera se istovremeno očekuje u zavisnosti od vrste odluke koja se donosi i izbor odgovarajuće metode odlučivanja koja će rezultirati donošenjem odluke čijom primjenom će biti ostvaren planirani cilj.

Ključne riječi: odluka, donošenje odluka, odlučivanje, menadžer

Abstract:

Decision-making process is constantly flowing and a good part of the man spends his life bringing various decisions to satisfy their desires or achieve certain goals. For making the right decisions at the right time, managers must take into consideration all aspects affecting the quality and speed of decision making. Depending on the type of decision from the managers is expected to make choices of appropriate methods decision making whose will result by making decisions whose application will be made planned goal.

Keywords: Making, decision making, manager

1. UVOD

Pojam odluka i odlučivanje se koriste svakodnevno, a da često oni koji ih izgovaraju nisu u potpunosti sigurni šta je u stvari njihovo pravo značenje. Odluke se donose, a da njihovi donosioci često nisu ni svjesni da to zaista čine. Jednostavno kud god da se okrenemo, šta god da uradimo prethodno smo odlučili da to obavimo. Upravo svakodnevna upotreba ovih pojmova još od samog postanka čovječanstva uslovlila je kroz istoriju, a naročito u poslednjih pedesetak godina razvoj posebne naučne discipline koja se bavi izučavanjem donošenja odluka i odlučivanja pod nazivom teorija odlučivanja.

2. Proces odlučivanja

Odlučivanje ili donošenje odluka predstavlja proces izbora jedne od raspoloživih mogućnosti koja ima za krajnji cilj ostvarenje nekog željenog stanja. Odlučivanje ili donošenje odluka predstavlja rezultat provedene akcije ili strategije u praktičnoj primjeni. Brojne su definicije odlučivanja, ali možda najjednostavniju definiciju odlučivanja izrekao je Raiffa H. 1957. godine: „Odlučivanje je izbor između određenog broja alternativa“¹

¹ Čupić, M., Suknović, M., (2008): *Odlučivanje*, FON, Beograd, str. 15

Od samog nastanka čovječanstva čovjek je bio prinuđen donositi razne odluke kako bi ostvario željeni cilj, odnosno olakšao sebi život. U početku su to bile odluke tipa ići u lov i obezbediti hranu, odluka o udruživanju radi života u zajednici, o podjeli posla itd. Tehničko-tehnološkim razvojem kroz istoriju čovjeku je sa jedne strane bilo olakšano donošenje odluka, ali sa druge strane visok tempo života je nametnuo i pojavu kojom se prima strašno mnogo informacija. U mnoštvu informacija pored manje bitnih ima i onih koje su jako bitne za konačno odlučivanje. Kroz istoriju poslovnog biznisa oduvijek se izuzetna pažnja polagala na donošenje prave odluke u pravo vrijeme. Od donošenja prave odluke u pravo vrijeme gotovo uvijek zavisi i opšti poslovni uspjeh odnosno ostvarenje planiranog cilja.

Kao što je prethodno navedeno kvalitetno i pravovremeno odlučivanje je svojstveno manjem broju poslovnih ljudi. Upravo taj manji broj poslovnih ljudi predstavlja menadžere koji vode organizaciju. Svaki zaposleni u organizaciji svakodnevno donosi određene odluke uz pomoć kojih se ispunjavaju zacrtani planovi. Ali, u jednoj organizaciji, ne donose svi iste odluke. One se razlikuju prije svega u samom tipu i nivou na kojem se donose. To ujedno i predstavlja osnovnu razliku između menadžera i ostalih zaposlenih.

Sposobnost za donošenje kvalitetnih i pravovremenih odluka nije odlika većine menadžera. Naprotiv, ovom osobinom raspolaže samo manji broj poslovnih ljudi od kojih se zahtijeva spremnost u svakom trenutku na obradu velikog broja raspoloživih podataka i donošenje za organizaciju kvalitetne i pravovremene odluke čiji je cilj ostvarenje planiranog poslovnog cilja. Ono što je najsloženije i najteže u rukovođenju jeste donošenje pravih odluka u pravo vrijeme. Godinama kroz istoriju poslovnog biznisa razvijane su različite teorije rukovođenja. S jedne strane, za jedne je osnov obrazovanost i stručnost, za druge inteligencija, za treće je osnov načelo moralnosti, za četvrte liderske sposobnosti, za pete sposobnost upravljanja masom itd. Ipak na kraju svega, uspjeh rukovođenja predstavlja ostvarenje planiranih ciljeva kojem prethodi donošenje pravih odluka u pravo vrijeme.

Slika 1. (Matrica odlučivanja)¹

Važno		Manje važno	
Hitno	Odlučiti odmah i bez konsultacija	Nije hitno	Delegirati
	Odgoditi		Zaboraviti, zanemariti, programirati

Određeni toretičari za uspješnost u poslovnom biznisu na prvo mjesto stavljaju obrazovanost i stručnost, ali svijet kroz istoriju poznaje i slučajeve gdje su veliki biznis napravili neobrazovani ili slabo obrazovani ljudi. Dakle, ovi rezultati su u suprotnosti sa teoretisanjem gdje je osnov stručnost i obrazovanje. Uspjeh ovih ljudi u svijetu biznisa u nedostatku stručnosti i obrazovanja je ležao u činjenici donošenja pravih odluka u pravo vrijeme koje su bile rezultat osjećaja, inteligencije ili jednostavno sreće.

Mnogi autori sve odluke dijele na strateške, taktičke i operativne. Strateške odluke su najznačajnije odluke dugoročnog karaktera koje uglavnom donosi „top“ menadžment organizacije. Taktičke odluke su odluke koje obezbjeđuju provođenje strateških i najčešće ih donosi tzv. srednji menadžment. Operativne odluke su svakodnevne odluke koje donosi operativni menadžment.

U zavisnosti od broja učesnika koji donose odluku razlikujemo pojedinačno i grupno odlučivanje. Ipak najpoznatiju klasifikaciju odluka dao je u svom čuvenom radu iz 1960.

¹ Pfeifer S., (2006): *Menadžment skripta*, Ekonomski fakultet u Osijeku, str.47

godine Simon H.A. kada je napravio razliku između programiranih i neprogramiranih odluka.¹ Po njemu programirane odluke su rutinske, svakodnevne, za razliku od neprogramiranih koje su nove i nesvakodnevne.

2.1. Pojedinačno i grupno odlučivanje

U zavisnosti od broja učesnika koji učestvuju u procesu donošenja odluka razlikujemo pojedinačno i grupno odlučivanje. Kod pojedinačnog odlučivanja donosilac odluke, sam bez ičije pomoći donosi odluku. Još od davnina, poznata je izreka da su uvijek, dvije glave pametnije od jedne. Dakle odlučivanje u kojem učestvuje više dva ili više donosilaca odluke nazivamo grupno odlučivanje. Ali sve što ima svoje prednosti istovremeno na drugoj strani ima i određene mane. Kao pozitivne aspekte grupnog odlučivanja O'Donnell u svom radu iz 1994. godine navodi²:

- ✓ Veći broj generisanih alternativa
- ✓ Detaljna analiza predloženih alternativa
- ✓ Ispravka uočenih (identifikovanih) grešaka
- ✓ Bolja identifikacija „pravog“ rješenja
- ✓ Veća usredsređenost na rješavanje problema
- ✓ Veća ravnopravnost među učesnicima sesije
- ✓ Kritičko vrednovanje svih ideja, itd.

Na drugoj strani kao nedostaci grupnog odlučivanja mogu se navesti:

- ✓ Blokada grupnog odlučivanja (blokada razmatranja ideja, blokada pažnje, neravnopravna podjela vremena,...)
- ✓ Smanjenje odgovornosti pojedinih članova tima
- ✓ Moguća dominacija pojedinca
- ✓ Strah od vrednovanja javno iznete ideje
- ✓ Pretvaranje rad grupe u nekontrolisano druženje, itd.

Imajući u vidu tačnost, sasvim slobodno možemo reći da grupe u globalu donose bolje odluke od odluka koje donose pojedinci. Naravno ovo nije uvijek pravilo, jer ima slučajeva gdje najbolji pojedinac je u stanju da donese pravu odluku u pravo vrijeme daleko brže od grupe. Brzina donošenja odluke od strane pojedinca ga čini efikasnijim u odnosu na grupu kojoj je uvijek potrebno daleko više vremena što predstavlja osnovnu prednost pojedinačnog odlučivanja. Na drugoj strani u grupi se uvijek rodi više ideja kod članova grupe, npr. brainstorming što kao direktan rezultat daje više mogućih rješenja od kojih se bira u datom momentu najbolje prihvatljivo i ocijenjeno. Da bi povećali efikasnost i brzinu, grupno odlučivanje poboljšava se tehnikama nominalne grupe kojima se ograničava rasprava u toku samog procesa odlučivanja. Tehnika nominalne grupe provodi se u četiri koraka i to:

- ✓ Svaki član grupe evidentira svoje ideje o problemu
- ✓ Svaki član predlaže po jednu ideju koja se bilježi na panelu
- ✓ Vođenje rasprave o idejama
- ✓ Ocjena i izbor najbolje ideje

Najbolja ideja je ideja koja je dobila najviše glasova od članova grupe.

¹ Čupić, M.,-Suknović, M., (2001): *Odlučivanje-formalni pristup*, FON Beograd, str. 26

² Čupić, M.,-Suknović, M., (2001): *Odlučivanje-formalni pristup*, FON Beograd, str. 352-353

Teoretičari kao najproduktivnije smatraju grupe sa 5-7 članova, dok se kao maksimalan broj članova jedne grupe navodi 15. Za grupu je najprihvatljivija jednoglasna odluka svih članova, u protivnom kao optimalno rješenje u datom momentu prihvata se odluka većine članova.

2.2. Programirane i neprogramirane odluke

U procesu donošenja odluke, veoma je bitno odrediti hitnost i važnost. Ovo je bitno prije svega sa aspekta što racionalnijeg korištenja raspoloživog vremena jer će se u protivnom i suviše vremena potrošiti na rješavanje manje važnih ili nevažnih pitanja. Da bi se uopšte pristupilo odlučivanju mora se znati cilj. Kada je poznat cilj onda se pristupa donošenju odluke u kojoj je sadržan način i put rješenja problema koji će dovesti do željenog cilja. Veoma bitno za svakog donosioca odluke bilo pojedinačne ili grupne, je da se ništa ne prepusti slučaju, jer bilo kakvo odlučivanje je uvijek bolje od nikakvog. Upravo zbog toga menadžeri su prinuđeni svakodnevno donositi programirane i neprogramirane odluke.

Slika 2 Tipovi problema i odluka¹

Tip odluke	Tip problema	Procedure	Primjer
Programirane	Repetitivni Rutinski	Pravila standardne Procedure politike	Isplata plate Priprema pacijenta za operaciju Korištenje službenog vozila
Neprogramirane	Složeni novi	Kreativno rješavanje problema	Uvođenje novog proizvoda Kreiranje nove linije Reakcija na epidemiju gripe Rješavanje problema prezaduženosti preduzeća

Programirane odluke su odluke koje se mogu očekivati na osnovu planiranja i to su uglavnom: odluke vezane za nagrađivanje, zapošljavanje, izdavanje rješenja o korištenju godišnjeg odmora, odluke o nabavkama, edukaciji zaposlenih, unapređenja, izdavanje radnih zadataka zaposlenima, investicionim ulaganjima, proširenju djelatnosti, uvođenje novih programa, marketinškoj promociji, itd. Neprogramirane odluke su iznenadne odluke koje nisu bile očekivane u datom momentu, kao što su: nezadovoljstvo zaposlenih iz raznih razloga, iznenadna bolest zaposlenih, sukobi podređenih i nadređenih, iznenadni kvarovi i havarije opreme, iznenadno otkazivanje poslovne saradnje, davanje otkaza zaposlenih, i dr.

2.3. Faze odlučivanja i kvalitet odlučivanja

Osnovno pitanje koje se nameće u procesu odlučivanja jeste pronalaženje procedura za izbor odluka koje imaju za cilj željeno rješenje, uz mogućnost selekcije i izdvajanja najprihvatljivije alternative. U teoriji i praksi je poznato više faza odnosno koraka u procesu donošenja odluke, ali se svakako može reći da proces donošenja odluke odnosno odlučivanje mora sadržavati sledeće faze:

- ✓ Identifikovanje realnog problema
- ✓ Definisanje željenog cilja
- ✓ Preliminarno donošenje odluke
- ✓ Evidentiranje ideja i načina za moguća rješenja

¹ Pfeifer S., (2006): *Menadžment skripta*, Ekonomski fakultet u Osijeku, str.49

- ✓ Evaluacije mogućih rješenja
- ✓ Izbor najboljeg rješenja
- ✓ Primjena odluke
- ✓ Praćenje i analiza primjene donijete odluke

Osnovni preduslovi za kvalitetno donošenje odluka su saznanje za neophodnost donošenja odluke i raspoloživo vrijeme. Ova dva elementa moraju biti stalno na umu menadžerima prilikom odlučivanja. Menadžeri moraju pristupiti krajnje oprezno procesu odlučivanja i pri tome sagledati sve raspoložive parametre, kako bi vrijeme donošenja skratili maksimalno, bili efikasni i ne bi odluke donosili nepromišljeno.

Da bi menadžer došao do kvalitetne odluke mora koristiti jedan od dva sledeća načina, do konačne odluke doći kroz faze odlučivanja ili putem grupnog odlučivanja.

2.4. Problemi u procesu odlučivanja

U procesu odlučivanja kod mnogih menadžera javljaju se određeni problemi koji otežavaju i usporavaju sam proces donošenja prave odluke u pravo vrijeme. Da bi menadžeri uspešno eliminisali potencijalne probleme moraju:

- ✓ Prepoznati i odrediti prioritete, da ne bi gubili vrijeme i druge resurse na nebitne stvari
- ✓ Obaviti konsultacije sa eminentnim poznavacima materije koja je predmet donošenja odluke
- ✓ Prikupiti što više raspoloživih podataka kako bi se olakšalo donošenje odluke
- ✓ Prikupljeni podaci moraju biti pouzdani
- ✓ Upoznati se sa prethodnim iskustvima u odlučivanju po istom ili sličnom pitanju
- ✓ Sagledati realne mogućnosti
- ✓ Priznati eventualnu grešku načinjenu u prethodnom periodu kako se ista ne bi ponovila
- ✓ Eliminirati potencijalnu krizu
- ✓ Ne smiju žaliti za donijetom odlukom

3. ZAKLJUČAK

Svakodnevno donosimo odluke, a da nismo u potpunosti svjesni situacije u kojoj to činimo. Ponekad odluke donosimo po automatizmu, ne vodeći računa kakve posledice će uslijediti njenim provođenjem. Da donosioci odluka ne bi strahovali za rezultate njihovog provođenja neophodno je uzeti u obzir sve realne raspoložive podatke, obraditi ih sa stanovišta nauke i struke, izvršiti evaluaciju i izbor najboljeg mogućeg rješenja u datom momentu koje će rezultirati kvalitetnom odlukom kao osnovom za postizanje planiranog cilja. Uvijek kada je to moguće poželjno je u proces odlučivanja uključiti veći broj učesnika, vodeći računa na ograničenost raspoloživog vremena i hitnost koja zahtijeva. Danas se od savremenog menadžera zahtijeva maksimalno kvalitetno, efikasno i operativno odlučivanje.

LITERATURA

- [1] Čupić, M., Suknović, M., *Odlučivanje*, FON, Beograd, 2008.
- [2] Pfeifer S., *Menadžment- skripta*, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2006.
- [3] Čupić, M., Suknović, M., *Odlučivanje-formalni pristup*, FON, Beograd, 2001.