



Piše: prof. dr Tatjana Janovac

Veština odlučivanja – najvažnija leaderska veština

Svakodnevno, pojedinac ili grupa donose odluke. Odluke su sastavni deo života. Bilo da se kupuje, stan, automobil, računar, upisuje fakultet, bira destinacija za letovanje ili lokacija preduzeća, donose se odluke.

U poslovnom životu donosilac odluke može biti pojedinac, grupa, ili svako ko radi u poslovnom okruženju.

Odlučivanje podrazumeva izbor najbolje alternative ili akcije u cilju rešavanja nekog problema. Sam proces odlučivanja treba da bude zasnovan na naučnim principima, kvalitetnim informacijama i efikasnom procesu prosuđivanja, jer od kvaliteta odluka zavisi i rezultat poslovanja.

Veština donošenja odluka jeste jedan od najvažnijih kriterijuma za uspešno vođstvo. Svaki donosilac odluke treba da razvija ovu veštinu i da se trudi da u svakom trenutku donosi optimalne odluke, jer u protivnom posledice loših odluka mogu imati katastrofalne efekte. Veština odlučivanja podrazumeva sposobnost efikasnog prosuđivanja, kao i primenu naučnih principa u cilju racionalnog odlučivanja.

Kvalitet svake odluke zavisi od raspoloživosti informacija, kao i od veština, odnosno znanja donosioca odluke. Proces odlučivanja zavisi i od okolnosti, odnosno situacije u kojoj se odlučuje, kao i od okruženja koje utiče na proces odlučivanja. Postoje situacije koje su izvesne, u kojima donosilac odluke ima dovoljan broj informacija i gde može odmah da sagleda efekte svake alternative pre sprovođenja. U tom slučaju donošenje odluka značajno je olakšano, jer se svodi na tehnički problem kvalitetne procesne alternative i njihovog poređenja. Međutim, u najvećem broju slučajeva, okolnosti, odnosno okruženje, jeste neizvesno i složeno. Donosilac odluke u takvim situacijama najčešće nema dovoljan broj informacija i zbog toga je teško ili nemoguće proveravati njihovu efikasnost i razvijati potencijalne alternative.

Pored okolnosti, veština odlučivanja zavisi i od karaktera problema za koji se donose odluke. Karakter problema može biti poznat, pa se samim tim donose odluke koje su rutinske i koje se ponavljaju. Karakter problema može biti i nepoznat, pa dono-

silac odluke mora uložiti napor u potrazi za informacijama za njegovo rešavanje. Takođe, u pojedinim situacijama rešavanje problematike i proces odlučivanja zahteva i intuiciju i kreativnost.

Što se tiče vrsta odluka, u naučnoj literaturi postoji više klasifikacija odluka u zavisnosti od različitih kriterijuma: prema nivou, hijerarhiji i uticaju donošenja odluka, prema učesnicima u procesu odlučivanja, u odnosu na vremensku dimenziju, itd.

Najznačajnija podela odluka jeste na strategijske, operativne i taktičke odluke.

Strategijske odluke su one koje imaju dalekosežan značaj za budućnost i kojima se rešavaju najvažnija pitanja organizacije. Njima je određena misija i vizija organizacije. Rezultat su strategijskog planiranja i razmišljanja i dugoročne su. Strategijske odluke u sebi neminovno sadrže elemente rizika, koji se ogledaju u verovatnoći ishoda donesene odluke i u sredstvima koja će se koristiti za postizanje očekivanog ishoda.

Taktičke odluke obezbeđuju realizaciju strateških odluka. Njima se vrši operacionalizacija strateških odluka i od njih se očekuje povećanje efikasnosti preduzeća.

Operativne odluke donose se svakodnevno, na nivou poslovnih funkcija, čime se obezbeđuje osnova za realizaciju obaveza i promena iniciranih na višim nivoima odlučivanja.

Isto tako, važna je i klasifikacija odluka prema autoru Herbertu Sajmonu (Herbert

Simon), zasnovana na mogućnosti modelovanja kvantifikacije i primene matematičkog aparata za situacije za koje postoje postupci za donošenje odluka koji se mogu programirati, kao i za situacije za koje se postupci za donošenje odluka ne mogu programirati.

U zavisnosti od karaktera problema, odluke mogu biti programirane i neprogramirane.

Programirane ili strukturirane odluke odnose se na već poznat problem, rutinske su i ponavljaju se. Za ove vrste rutinskih problema donose se standardizovane odluke koje ne zahtevaju preteran napor u procesu odlučivanja. Za razliku od njih, neprogramirane ili nestrukturirane odluke rešavaju se nepoznati problemi, bez prethodnog iskustvenog znanja. Nestrukturirane su, jer struktura problema nije jasna, a najčešće i bez dovoljno informacija za rešavanje. U ovakvu vrstu odluka moramo uložiti napor u potrazi za informacijama za njihovo rešavanje.

Po pravilu, strategijske odluke su neprogramirane odluke jer se bave nestrukturiranim problemima, problemima koji nisu poznati. Ovu vrstu odluke donose strategijski lideri, odnosno top menadžment organizacije primenom naučnih metoda odlučivanja, za razliku od programiranih odluka, koje može donositi i operativni menadžment, odnosno operativni lideri na osnovu prethodnog iskustva. Prilikom odlučivanja, u zavisnosti od okolnosti, znanja i veština, stila vođstva, kao i ličnih karakteristika, lider može donositi odluke samostalno ili ukljuživati i zapo-



slene, odnosno delegirati zaposlenima rešavanje problema i donošenje odluka.

Postoje situacije kada je bolje prepustiti grupi da donese odluku, a postoje situacije kada je bolje da lider to uradi samostalno. Prepustiti grupi da donosi odluku bolje je u situacijama kada ima dovoljno vremena i kada su problemi kompleksni, kada ne može da se predvidi rešenje problema i kada su nepoznata stanja problema, kao i u slučaju kada problem koji se rešava zahteva multidimenzionalan pristup ili više različitih specijalnosti i znanja. Prednost grupnog odlučivanja u ovim situacijama je u tome što više ljudi sa svojim kompetencijama i iskustvom pristupa problemu sa različitih aspekata. Nasuprot tome, u situacijama kada su u pitanju rutinski problemi i kada odluku treba doneti brzo, odluku treba da donosi lider samostalno, bez učešća drugih.

Najpoznatije tehnike koje se koriste u grupnom odlučivanju su: *brainstorming*, *delfi* metoda i tehnika nominalne grupe.

Brainstorming ili „olujna mozgova“ predstavlja spontano iznošenje ideja grupe na zadati problem.

Tehnika nominalne grupe još jedna je korisna tehnika koja pomaže grupama da donesu odluku. Osmišljena je tako da osigura da svaki član grupe ima jednak udeo u donošenju grupne odluke, odnosno da članovi grupe deluju nezavisno. Ukoliko se

odluka ne donese glasanjem, postupci rasprave i glasanja ponavljaju se sve dok se ne donese konačna odluka.

Delfi tehnika jeste proces koji pomaže nestandardnim grupama da donesu odluke. Ova tehnika uključuje kruženje upitnika o specifičnom problemu između članova gru-

Suština poslovnog odlučivanja svodi se na potrebu da se unaprede procesi, razviju resursi, da se upravlja rizikom, planira poslovanje. Samim tim, svaki uspeh ili neuspeh posla uslovljen je odlukama koje mogu biti dobre ili loše. Stoga, donosilac odluke mora da predvidi dobar poslovan rezultat i izabere najbolju odluku.

pe, saopštavanje rezultata upitnika članovima grupe, zatim ponovno kruženje upitnika i doradu individualnih odgovora dok se ne postigne konsenzus o problemu. Članove grupe čine stručnjaci iz određenih oblasti i oni se ne sreću licem u lice, a vrlo često ne znaju ko su ostali članovi grupe. Ova metoda je dosta skupa i dugotrajna pa se uglavnom koristi za odlučivanje o najvažnijim pitanjima kompanije.

U procesu odlučivanja, nezaobilazna podrška većoj efikasnosti jeste primena savremenih tehnologija. Poslednjih nekoliko decenija obeležene su ekspanzijom specijalnih softvera koji se zajedničkim imenom nazivaju „sistemi za podršku odlučivanju“ a označavaju se skraćenicom DSS od engleskog naziva *Decision Support Systems*, zatim upravljački ili menadžment informacioni sistemi (MIS), i ekspertni sistem (ES). Umesto ili istovremeno sa pojmom

„sistemi“, često se koriste i pojmovi „softver“ i „alati“ sa istim ili sličnim značenjem. Kompjuterske tehnologije mogu da pruže podršku odlučivanju na taj način što će omogućiti brz i efikasan pregled raspoloživih alternativa uz postojanje adekvatnih modela i time što će izvršiti njihovu brzu i iscrpnu analizu predlažući najbolju od ras-

položivih alternativa. Pored preglednosti, odnosno sistematičnosti u procesu odlučivanja, primenom savremenih tehnologija štede se resursi i vreme.

Suština poslovnog odlučivanja svodi se na potrebu da se unaprede procesi, razviju resursi, da se upravlja rizikom, planira poslovanje. Samim tim, svaki uspeh ili neuspeh posla uslovljen je odlukama koje mogu biti dobre ili loše. Stoga, donosilac odluke mora da predvidi dobar poslovan rezultat i izabere najbolju odluku.

Izvod iz knjige „Savremeno liderstvo“, autor prof. dr Tatjana Janovac, izdavač Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije (MEF), Beograd, 2020.

prof. dr Tatjana Janovac
Rukovodilac Centra za karijerno vođenje
MEF fakultet
www.mef.edu.rs