

# KOMUNIKACIJA U PROCESU STRATEGIJSKOG ODLUČIVANJA

## COMMUNICATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC DECISION MAKING

**Edina Salkanović**

Ekonomski fakultet Brčko, Univerzitet Istočno Sarajevo

*edina\_salkanovic@hotmail.com*

### APSTRAKT

Uloga komunikacije u organizacijama je veoma bitna i bez nje se ne može zamisliti funkcionisanje ni jedne organizacije. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobiti preduzeća. Pregovaranje je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije. Pregovaranje možemo definisati kao proces kojim se kroz dijaloge ponude i kontraponude nastoji postići sporazum između suprotnih strana. Donošenje odluka uveliko utiče na uspješnost funkcionisanja organizacije. Da bi se donijele efikasne odluke, potrebno je da imamo kvalitetne informacije, usklađenu komunikaciju i menadžera koji vješto pregovara. Sve ovo čini jednu kompletnu cjelinu, bez koje organizacija ne može uspješno poslovati.

**Ključne riječi:** komunikacija, pregovaranje, poslovno odlučivanje.

### ABSTRACT

The role of communication in organizations is very important as the functioning of any organization is unimaginable without the communication. The purpose of communication in an organization is to make a change - to direct the action towards the profit of an enterprise. Negotiation is one of the basic forms of human communication. Negotiation can be defined as the process of using the dialogues of offers and counteroffers to come to the agreement of the two different parties. Making decisions greatly affects the success of an organization functioning. To make efficient decisions, it is necessary to have good information, harmonized communication and the manager with good negotiation skills. All of this makes one complete unit that an organization is unable to function without.

**Key words:** communications, negotiation, business making decisions.

### UVOD

Veoma bitan dio u poslovanju predstavlja komunikacija. Menadžer ako želi donositi kvalitetne odluke za organizaciju potrebno je da ima razrađen sistem komuniciranja. Komunikacija treba da se obavlja na način da je svi razumiju. Potrebno je da proces komuniciranja bude pouzdan jer će na taj način organizaciji ponuditi kvalitetne informacije za donošenje odluka. Bitna veza između komunikacije i odlučivanje je pregovaranje. Pregovaranje je prisutno u svim sferama života. Ljudi pregovaraju u svakodnevnim životnim situacijama a da toga nisu ni svjesni. A menadžeri koji uspješno sprovedu proces pregovaranja organizaciji donose velike pogodnosti. I na kraju imamo proces odlučivanja. Važnost menadžera dolazi do izražaja kada znamo da organizacija funkcionise u okruženju, na čije izazove treba brzo odgovoriti donošenjem kvalitetnih odluka. Odlučivanje je zadaća ponajprije menadžera a kasnije i ostalih zaposlenika preduzeća.

### POJAM I ZNAČAJ KOMUNIKACIJE

Komunikacija znači razmjenu, razumijevanje, prenošenje sadržaja pomoću znakova različite vrste koje daje organizam ili tehnička oprema. Komunikacija je transfer i razumijevanje značenja poruka. Naglasak na transferu znači: ako se ne prenosu nikakve informacije i ideje ne dolazi do komunikacije. Govornik kojeg niko ne čuje ili pisac kojeg niko ne čita, nemaju komunikaciju. Komunikacija je dvosmjernan proces, tj. proces razmjene informacija koje razumiju dva ili više lica koja međusobno komuniciraju. Komunikacija je opšte prisutan fenomen, bez kojeg se ne može zamisliti funkcionisanje ni jedne grupe ili organizacije. Aktivnost unutar grupe nije moguća bez komunikacije jer se ne mogu provesti koordinacija i promjena. Svrha komunikacije u organizaciji je provesti promjenu – usmjeriti akcije u cilju dobrobiti preduzeća.

Komunikacija je potrebna za [Qubien, N.R., 1997, p.51]: uspostavljanje i provođenje ciljeva preduzeća, razvoj planova za njihovo ostvarivanje, organizovanje ljudskih i drugih resursa na najuspješniji i

najdjelotvorniji način, izbor, razvoj i ocjenjivanje članova organizacije, vođenje, usmjeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj ljudi žele doprinosti, kontroli ostvarenja.

## **ELEMENTI PROCESA KOMUNIKACIJE**

Komunikacija je proces ili tok prenošenja i razumijevanja poruke. Proces komunikacije sastoji se iz sljedećih faza: selekcija informacija, kodiranje, prenos poruke, primanje poruke, dekodiranje, uspostavljanje povratne sprege. Selekcija informacija koje treba dostaviti primaocu, koja se u literaturi naziva i formiranje ideje, predstavlja prvu fazu, odnosno prvi korak postupka procesa komunikacije. Svrha komuniciranja nije prenošenje informacija kojima lider raspolaže, već samo onih koje su u datom momentu, po mišljenju menadžera relevantne za informisanje, odnosno usmjeravanje akcije sljedbenika kao primaoca poruke. Kodiranje ( šifrovanje ) je aktivnost biranja simbola pomoću kojih će poruka biti poslana [ Qubien, N.R. 1997, p312]. Poruke se moraju kodirati jer se one mogu prenositi samo putem simbola. Kodiranje poruke može se vršiti korištenjem dvije vrste simbola: verbalnih (pisanih ili usmenih) i neverbalnih (gestova, mimike). Prenos poruke je aktivnost koja se vrši nakon uspješno obavljenog kodiranja. Komunikacioni kanal je put kojim se kreće poruka od pošiljaoca do primaoca.

Menadžeri mogu koristiti brojne komunikacione kanale za prenošenje poruka: poruka se može prenijeti konverzijom "licem u lice", telefonom, telefaksom, telegramom, televizijom, internetom, intranetom itd. Primanje poruke slijedi nakon uspješno realizovanog procesa prenošenja poruke. Riječ je o izuzetno složenom procesu koji vrši primalac poruke – procesu u kome njegova raznovrsna čula sjedinjeno opažaju poruku i o tome izvještavaju mozak. Dekodiranje (dešifrovanje) poruke može se definisati kao proces koji za rezultat treba da ima određenu informaciju (spoznaju) o sadržaju koji nosi data poruka. Uspješno dekodiranje omogućava razumijevanje poruke. Povratna sprege je sekvenca komunikacije u kojoj se prvobitni primalac poruke transformiše u davaoca "povratne informacije" (nove poruke) a prvobitni pošiljalac transformiše u primaoca poruke. Povratna sprege ima izuzetan značaj u procesu komunikacije i to ne samo za menadžere, već i za izvršioce.

## **VRSTE KOMUNIKACIJE**

Komunikacija između ljudi se može ostvariti na dva načina: prenošenjem rečeničnih poruka i poruka bez korištenja riječi. To znači da imamo verbalnu i neverbalnu vrstu komunikacije.

*Verbalna komunikacija* ostvaruje se u razmjeni informacija, razmjeni misli i ideja učesnika putem riječi. Jer putem riječi mogu da se prenose sve vrste poruka. Upotreba riječi u komunikaciji daje najbolje rezultate. Uspješna verbalna komunikacija pretpostavlja upotrebu pravih riječi u pravo vrijeme i na pravi način. Riječi se mogu prenositi u usmenoj i pisanoj formi. Svaki od navedenih oblika komunikacije ima svoje performanse, specifičnosti i dobre i loše strane.

Usmena komunikacija je komunikacija koja se ostvaruje putem govora. Ovaj oblik komunikacije se koristi veoma često na relaciji menadžeri – izvršioци. Usmena komunikacija se koristi samostalno (kao prvobitni – izvorni oblik komunikacije) i/li kao oblik komunikacije koji se koristi u cilju dopunjavanja (pojašnjavanja) pisanog ili neverbalnog oblika komunikacije. Efikasna usmena komunikacija je cilj kome moraju da teže svi akteri procesa komunikacije. To se posebno odnosi na menadžere. Uslov za to je poznavanje i adekvatna upotreba tehnika (pravila) usmene komunikacije.

Bimer (Beamer, L.) i Vorner (Varner, I.) u cilju ostvarivanja potrebnog nivoa efikasnosti usmene komunikacije, preporučuju [Beamer, L. 2001, p51]: govorite jasno, govorite polako, izbjegavajte sleng i kolokvijalne riječi, budite iskreni, budite kulturno osjetljivi, imajte osjećaj za humor.

Pisana komunikacija je oblik verbalne komunikacije koji se u praksi manje koristi od usmenog. To je oblik verbalne komunikacije koja se ostvaruje putem riječi ili simbola koji cirkulišu u pisanoj formi. Pisana komunikacija se zasniva na različitim dokumentima, rečenicama, riječima ili simbolima koji se prenose putem memoranduma, pisama, internet poštom, biltena i drugih medija kojima se prenose riječi ili simboli. Za ostvarivanje efikasne pisane komunikacije potrebno je pridržavati se određenih pravila, principa.

Bimer i Vorner preporučuju [Beamer, L., 2001, p. 53]: korištenje dosta bijelog prostora, upotrebu korektnih naziva i spelovanje imena, primjenu razumljivih organizacionih šablona, korištenje zaglavlja, pažljivo korištenje brojeva, opreznost u korištenju datuma, izbjegavanje skraćenica, respektovanje konvencija u izradi pisanih komunikacija.

*Neverbalna komunikacija* je prenošenje poruka bez korištenja riječi, neverbalnim simbolima kao što su: osmjesi, pogledi, pokreti tijela, intonacija govora ili stil odijevanja, koji često predstavljaju govor jasniji od riječi. Ovaj oblik komunikacije je veoma čest. On prema nekim autorima obuhvata i do 93% komunikacije nosilaca odgovornosti u organizaciji – bilo samostalno, bilo u komunikaciji sa verbalnom komunikacijom.

Neverbalna komunikacija obuhvata [Lončarević, R., 2005, str. 48]:

- komunikaciju pomoću "govora tijela"
- komunikaciju putem dodira
- komunikaciju pomoću izgleda
- komunikaciju upotrebom vremena
- komunikaciju putem prostora.

*Komunikacija pomoću "govora tijela"* je komunikacija koja se ostvaruje pomoću mimike, očnog kontakta, gestova i položaja tijela (vrpoljenje, ruke na bokovima, oštro dodirivanje, slijeganje ramenima, zveckanje novcem, i sl.). Ovaj oblik komunikacije se koristi [Lončarević, R., 2005, str. 64]: u situaciji kad se ne može komunicirati putem riječi, u situaciji kada se ne želi komunicirati putem riječi, u situaciji kad se želi dopuniti ili obogatiti komunikacija putem riječi.

*Komunikacija putem dodira* podrazumijeva komunikaciju koja se ostvaruje putem fizičkog kontakta između aktera komunikacije. Ona ima razne oblike. Najčešće korišteni su: rukovanje, tapšanje po leđima, grljenje i držanje za ruke. Dodirivanje kao oblik komunikacije često je u praksi. To se najviše odnosi na rukovanje. Rukovanje je oblik komunikacije koji se koristi pri susretima poslovnih partnera. Ovaj oblik komunikacije smatra se "standardnim" u komunikacijama između menadžera u organizacijama koje se nalaze na različitom ili istom hijerarhijskom nivou. A rukovanje kao oblik komunikacije sa izvršiocima može biti ne samo poželjno već i korisno.

*Komunikacija pomoću izgleda* – bitna karakteristika je izgled odnosno njegove komponente: fizički izgled, odjeća, obuća, modni detalji itd. Komunikacija pomoću izgleda je veoma bitan oblik neverbalne komunikacije. Jer izgled osobe s kojom komuniciramo govori mnogo o njemu samom. Zbog toga se i kaže: "odijelo čini čovjeka". Izgled je bitan za sve, naročito za menadžere, zbog toga što njihov izgled ne predstavlja njih same (kao ličnosti) već organizaciju (na osnovu njih se donosi sud o organizaciji).

*Komunikacija upotrebom vremena* – "Vrijeme je novac" je tvrdnja koja se sve više naglašava u savremenom poslovanju. Komunikacija ima svoju vremensku dimenziju. Komunikacija treba da se obavi blagovremeno i u što kraćem vremenu. O tome moraju voditi računa komunikator i komunikand. Ne respektovanje navedenih pravila i potreba može biti izraz neefikasnosti ili neodgovornosti. Ali nekad takvo ponašanje može biti u funkciji promovisanja neke druge vrijednosti, npr. status ("osoba nižeg statusa treba da čeka"), stručni autoritet ("pravi nikad ne kasni") i tome slično.

*Komunikacija putem prostora* je takođe, značajno sredstvo neverbalne komunikacije. Prostor u praksi koriste i pojedinci i organizacije. Performanse radnog prostora, kao što su veličina, uređenost, i položaj mogu biti značajno sredstvo neverbalne komunikacije menadžera. U praksi pravilo je da najveći prostor koriste osobe koje imaju najveći status. Prostorije koje oni koriste su najbolje uređene. Isto tako osobe sa velikom moći koriste npr: posebne liftove, automobile, parking prostore, posebne ugostiteljske objekte itd. A organizacije koriste prostor kao sredstvo komunikacije. Imamo primjer kompanije Pepsi (Pepsi Company) čije je sjedište tako dizajnirano, da posjetiocima stvara predstavu da pred sobom imaju najvažniju kompaniju na svijetu.

## **KOMUNIKACIJA U ORGANIZACIJAMA**

U organizacijama se odvijaju brojne komunikacije. Zavisno od smjera njihovog kretanja možemo ih podijeliti na: komunikaciju prema dolje, komunikaciju prema gore, horizontalnu komunikaciju.

*Komunikacija prema dolje* je komunikacija koja se odvija od ljudi na višim organizacionim nivoima, prema ljudima koji se nalaze na nižim organizacionim nivoima. Komunikacijom prema dolje teku brojne informacije koje obuhvataju [Ryder–Smith, J., 1998, p.583]: informacije o viziji i strategijama za njeno ostvarivanje, misije i ciljeve organizacije, uputstva o tome šta, kako i kada raditi, informacije o procedurama, običajima i pravilima organizacije, povratne informacije (sa)radnicima o njihovom radu.

Komunikacija prema dolje može se vršiti na različite načine. U tu svrhu moguće je koristiti [Lončarević, R., 2005, str. 69]:

- Pisane komunikacije – uključuju priručnike za radnike, opis posla, protokole i druge interne publikacije.
- "Komunikacija licem u lice" – obuhvata intervju poslodavaca, ocjene uspjeha, disciplinske intervju, zajedničke sastanke, edukativne i orijentacione programe.
- Komunikacija putem elektronskih medija – obuhvata elektronsku poštu (*e-mail*), govornu poštu (*v-mail*), telefone i druge savremene medije i tehnologije.

Komunikaciju prema dolje prate i brojne teškoće, koje u većoj ili manjoj mjeri utiču na efikasnost. Mogu biti objektivnog ili subjektivnog karaktera. Objektivne teškoće nastaju zbog velikog broja organizacionih nivoa, nedovoljno kapaciteta ili neadekvatne funkcionalnosti komunikacionih kanala.

Teškoće uzrokuju brojne negativne posljedice: nezadovoljavajući obim i intenzitet komunikacije i kašnjenje informacija. Subjektivne teškoće – uzroci ovih teškoća su neadekvatno znanje, motivacija i odgovornost komunikatora u vršenju komunikacionih aktivnosti.

*Komunikacije prema gore* je komunikacija koja se odvija između ljudi na nižim nivoima sa ljudima na višim nivoima organizacione hijerarhije. Izvršiocima, saradnicima šalju podatke, odnosno informacije: o sebi samima – karakteristikama i problemima, o svom radu i rezultatima rada, o ostalim članovima grupe i njihovim problemima, o svom stavu prema viziji, misiji, ciljevima, strategijama i poslovanju organizacije.

Komunikacija na gore može da se ostvari [Lončarević, R. 2005, str70]: (1) Pisana forma – uključuje anketiranje personala, kutije za sugestije, memorandume i pisma. (2) Komunikacija "licem u lice" – zasnovana je na : Open door politici, savjetima radnika, individualnim intervjuima, formalnim žalbenim procedurama, grupama za rješavanje problema itd. (3) Elektronski – putem "vrućih" telefonskih linija, elektronske pošte ili govornih poruka. Komunikaciju prema gore prate i brojne teškoće. Najčešće teškoće uzrokuju srednji menadžeri. Oni motivisani borbom za očuvanje i poboljšanje sopstvenog položaja često kriju nepovoljne informacije dobijene od zaposlenih sa nižih organizacionih nivoa. Ovo ustezanje prilikom prenošenja loših vijesti naziva se "MUM" efekat.[Greenberg, J. 1998, p316]. Ovo stanje ima negativan uticaj na performanse budućih akcija, a naročito to utiče na obim, kvalitet i blagovremenost izvršenja poslova.

*Horizontalna komunikacija* odvija se između osoba koje se nalaze na istom hijerarhijskom nivou. Svrha uspostavljanja horizontalne komunikacije je: davanje informacija, rješavanje problema, koordinisanje aktivnosti, minimiziranje destruktivnih konflikta, razvoj interpersonalne podrške. Horizontalna komunikacija se može ostvariti preko raznih oblika interakcije. U tu svrhu u posljednje vrijeme sve se više koriste: međudjeljenska vizitacija, seminari za stvaranje timova, sastanci komiteta i drugih grupa.

## **PREGOVARANJE**

Pregovaranje je diskusija između dva ili više učesnika koji pokušavaju da nađu rješenje za svoj problem. To je jedan od osnovnih oblika ljudske komunikacije. Pregovaranje možemo definisati kao proces kojim se kroz razmjenu informacija, dijaloga ponude i kontraponude nastoji poduprijeti ili razriješiti konflikt, odnosno postići sporazum između involviranih strana. Pregovaranje možemo smatrati jednom od najstarijih ljudskih aktivnosti koju i danas upotrebljavamo gotovo svakodnevno u privatnoj ili poslovnoj interakciji s drugima.

Pregovaranje je postalo opšte prisutno u svim sferama života, a ono je pogotovo važno u ekonomskom poslovanju na razini pojedinca i preduzeća i između organizacija. Međutim mnogi ga ne smatraju dovoljno kompetentnim ili zaziru od toga, u biti pozitivnog procesa kojim se rješavaju konflikti. To je najvjerovatnije posljedica nedovoljnog razumijevanja samog procesa. Jedan od uzroka ima svoje korijene u prošlosti koju obilježavaju strategije pregovaranja i konkurentski pristupi. Kao takvi oni obično ne uvažavaju, tj. oni omaložavaju potrebe druge strane.

Stvarni proces pregovaranja zavisi od: da li strane smatraju da njihovi interesi zavise jedni od drugih, stepenu povjerenja ili nepovjerenja među stranama, sposobnost svake strane da jasno komunicira i ubijedi ili prinudi drugu stranu da prihvati njeno gledište, ličnosti i antipatije ljudi koji su zaista uključeni u pregovaranje, ciljevi i interesi strana u pregovaranju. [Todorović, J. 2005, str.588]. Proces pregovaranja u organizaciji je način na koji želimo ostvariti neke posebne poslove ili njima usko povezane organizacijske interese. Proces pregovaranja ne može se predvidjeti i zbog toga zahtijeva veliko umijeće onoga koji pregovara.

Proces transformacije pregovaranja, kao posebno korištene vještine, prikazuje se kroz nekoliko faza [Tomašević, M., 2004, str. 71]: faza pripreme i planiranja, faza iznošenja prijedloga, faza pregovaranja i postizanja sporazuma, faza diskusije i revizije. Prva faza je i najvažnija faza. Prije pregovora potrebno je se dobro pripremiti. Prvo morate odgovoriti na dva pitanja: šta želite postići pregovaranjem, i šta je to što možete pružiti. Ovoj fazi se obično pripisuje od 70 do 90% uspjeha u pregovaranju. U ovoj fazi trebamo uzeti u obzir ne samo organizacione potrebe nego i individualne karakteristike osoba sa kojima vršimo pregovaranje. Druga faza je faza iznošenja prijedloga. Na samom startu treba umanjiti eventualne tenzije koje mogu negativno da utiču na sam tok pregovaranja. Sastavni dio ove faze jeste iznošenje i usklađivanje dnevnog reda o kojima će se razgovarati.

Nakon toga pregovaračke strane iznose svoje viđenje i mišljenje o tačkama dnevnog reda koji je predložen. Treća faza je pregovaračka faza sa ciljem postizanja sporazuma između strana koje vrše pregovore. Ovo je ključna faza u pregovaranju, jer od njene uspješnosti zavisi i ishod samog procesa pregovaranja. Obadvije strane koje pregovaraju treba da saslušaju mišljenje druge strane, iznesu svoje argumente, da se pridržavaju etike sukobljavanja mišljenja. Da bi poboljšali proces pregovaranja možemo koristiti brošure, tumače i slično. Na kraju ove faze postiže se sporazum, kao glavni cilj procesa pregovaranja, s tim da obadvije strane moraju se složiti sa svim tačkama iz prijedloga pregovora. Četvrta faza je završna faza pregovaranja. To je diskusija i revizija postignutog sporazuma. U ovoj fazi vrše se završne diskusije o dogovorenim stvarima, te se sagledava ostvarena korist za sve učesnike u procesu pregovaranja.

## **STRATEGIJSKO ODLUČIVANJE**

Odlučivanje je ključna aktivnost menadžera i suština menadžmenta. Odlučivanje je aktivnost koju obavljaju svi menadžeri, svaki u skladu sa svojom ulogom u obavljanju ukupnog zadatka. Treba još istaći da odlučivanje nije aktivnost koja se obavlja samo u sklopu planiranja kao posebne grane menadžmenta. Nego je donošenje odluka aktivnost koja se obavlja i u vršenju svih ostalih funkcija menadžera . Razlog tome je potreba da menadžer blagovremeno i adekvatno reaguje na sve pojave i procese koji predstavljaju odstupanje od planiranog. Tada se donose tzv.korektivne odluke. Dracker je svojevrсно dobro uočio da je odluka procjena između izbora alternativa. Rijetko je to izbor između dobrog i lošeg. U najboljem slučaju je izbor između "skoro dobrog" i "vjerovatno lošeg". Ali mnogo češće je to izbor između dva toka aktivnosti od kojih nijedan nije, koliko može da se dokaže ispravniji od drugog [Lončarević, R., 2007, str. 171]. Proces odlučivanja se može shvatiti i kao dio određenog podprocesa globalnoga upravljanja preduzećem u kome se donose odluke o izboru odluke iz skupa raspoloživih odluka. Donošenje odluka predstavlja proces izbora između više alternativa, odnosno između više mogućih akcija koje treba realizovati. Da bi se proces odlučivanja odvijao u skladu sa potrebama racionalnog odlučivanja potrebno je unaprijed poznavati moguće rezultate svake od alternativa u budućnosti.

## **VRSTE ODLUČIVANJA**

U literaturi postoje brojne klasifikacije odlučivanja. To je i razumljivo s obzirom da se proces odlučivanja može posmatrati sa različitih aspekta. Odluke možemo i podijeliti na strategijske, operativne i taktičke. Strategijske odluke donose velike efekte koji su rezultat samo jednog odlučivanja, a posebno operativne odluke donose manje rezultate i to kroz niz odluka koje u procesu odlučivanja imaju ponavljajući karakter. Najčešća podjela odlučivanja [Lončarević, R. 2007, str. 176]:

- reaktivno i proaktivno odlučivanje,
- sistemsko i intuitivno odlučivanje,
- individualno i grupno odlučivanje.

Reaktivno odlučivanje je "post festum" odlučivanje. Prema nekim autorima ono predstavlja "gašenje požara". Iako je ovo odlučivanje nezaobilazna aktivnost menadžera ono nije dovoljno ukoliko organizacija želi da ima aktivan odgovor na reakcije između organizacije i okruženja. Reaktivno odlučivanje je takvo odlučivanje koje predstavlja davanje odgovora na postavljene zahtjeve, odnosno promjene u okruženju.

Proaktivno odlučivanje podrazumijeva donošenje odluka u uslovima anticipiranja spoljnih zahtjeva i drugih elemenata koji uslovljavaju donošenje odluka. Ono je znatno složenije od reaktivnog odlučivanja.

Pod sistematičnim odlučivanjem podrazumijeva se organizovan i na podacima zasnovan, egzaktan proces vršenja svih aktivnosti koje čine proces odlučivanja. Sistematično odlučivanje podrazumijeva obavljanje svih aktivnosti procesa odlučivanja po modelu "step by step" i to na bazi svih podataka, odnosno informacija. Za uspješno sistematično odlučivanje potrebne su i relevantne pretpostavke. Najznačajniji među njima su: adekvatni ljudski resursi, kvalitet informacija, tehnike prikupljanja obrade i čuvanja podataka itd.

Intuitivno odlučivanje za razliku od sistematičnog predstavlja ne organizovano obavljanje procesa odlučivanja, odnosno situaciju kada se odluke donose bez dovoljno pouzdanih podataka, odnosno informacija. Ono ne može dati efekte kao sistematično i to je razlog zašto menadžeri izbjegavaju ovu metodu odlučivanja. Postoje situacije u kojima se primjenjuje ovo odlučivanje: kada uslovi ne daju mogućnost da se obavi sistematično odlučivanje (kada je potrebno hitno reagovati), kada ne postoje adekvatni ljudski resursi i relevantni podaci, odnosno informacije. Individualno odlučivanje podrazumijeva donošenje odluka u kojem sudjeluje jedno lice tj. menadžer, shodno svojim ovlaštenjima (odgovornostima).

Individualno odlučivanje je proces koji menadžer obavlja u sljedećim situacijama: ako je tako definisano statutom organizacije, kada treba "brzo odlučivati", kada članovi grupe za odlučivanje nemaju adekvatna znanja.

Grupno odlučivanje je popularno u savremenom načinu donošenja odluka. Grupno odlučivanje zasniva se na opšte poznatom stavu da "više ljudi više zna" i istovremeno na pozitivnim karakteristikama grupnog mišljenja. Grupno odlučivanje podrazumijeva korištenje i relevantnih tehnika. Među njima najpoznatije tehnike su: Defli tehnika (Delphi technique), Breinstorming (Brainstorming) i Tehnika nominalne grupe (Nominal group technique).

## **PROCES ODLUČIVANJA**

Proces odlučivanja je uočavanje i izbor pravog puta djelovanja da bi se određeni problem riješio ili iskoristila pružena prilika. Proces donošenja odluka se sastoji od niza povezanih koraka gdje je svaki korak uslovljen uspješnosti obavljanja onog predhodnog. Menadžeri ovom procesu posvećuju posebnu pažnju. Važno je uspješno proći kroz sve korake odlučivanja da bi se donijela kvalitetna odluka.

Proces odlučivanja sastoji se od [Lončarević, R., 2007, str. 193]:

- identifikacija problema,
- dijagnosticiranje uzroka problema,
- izrada rješenja,
- evaluacija rješenja,
- izbor optimalnog rješenja,
- priprema implementacije odluke,
- evaluacija efikasnosti odluke.

*Identifikacija problema.* Menadžeri donose odluke kada za to postoji potreba. Ta potreba nastaje samo ako je identifikovan problem koji treba rješavati. Da bi se donosile odluke potrebno je prvo identifikovati problem. Važnost identifikacije je značajna, jer problemi u organizaciji mogu postojati a da ne budu identifikovani, zbog toga je to prvi korak donošenja odluka. Ovaj korak je važan i iz razloga što od njegovih performansi u mnogome zavisi i dalji tok procesa odlučivanja. Zbog toga identifikaciji problema treba posvetiti posebnu pažnju. Problemi u organizaciji se mogu grupisati na: problemi koji se vežu za tekuće funkcionisanje organizacije i problemi razvojnog ili dugoročnog karaktera.

*Dijagnosticiranje uzroka problema.* Da bi se uspješno riješio problem potrebno je otkloniti njegov uzrok. To je razlog zašto je dijagnosticiranje uzroka problema neizostavni korak procesa odlučivanja. Ovaj korak procesa odlučivanja nudi odgovor na pitanje zašto je nastao određeni problem i koje performanse ima taj uzrok. Dijagnosticiranje uzroka problema ima niz različitih metoda: logička analiza, provjeravanje hipoteze, kvantitativna analiza, intuicija, iskustvena metoda. Najveći broj organizacionih problema su izrazito složeni problemi, problemi koji imaju brojne i raznovrsne uzroke. To je i razlog potrebe da menadžeri kombinuju metode dijagnosticiranja uzroka nastanka problema, i to u mjeri i na način koji omogućava što pouzdaniju spoznaju relevantnih performansi.

*Izrada rješenja.* Uspješno rješavanje problema nije moguće bez izrade rješenja, zbog toga je izrada rješenja veoma značajan korak procesa odlučivanja. Izrada rješenja podrazumjeva sljedeće karakteristike: prikupljanje informacija, predviđanje, kreiranje alternativnih rješenja. Za uspješno donošenje odluka moramo raspolagati podacima, odnosno informacijama koje su neophodne, kao podloga za donošenje kvalitetnih rješenja odnosno odluka. Pod predviđanjem podrazumijeva se kreativno istraživanje budućnosti, kome je cilj da utvrdi pretpostavke koje je potrebno uzeti u obzir prilikom donošenja odluka. Svaki cilj može se riješiti na različite načine. Zato je potrebno da se izradi što veći broj kvalitetnih rješenja koja su korisno upotrebljiva u daljem procesu odlučivanja.

*Evaluacija rješenja.* Svako rješenje mora biti evaluirano tj. ocijenjeno sa aspekta utvrđivanja mogućih efekata njihove eventualne primjene. Evaluacija rješenja se ostvaruje putem *step by step* procjene i diferencijacije alternativa. Izvodljivost rješenja je veoma bitan kriterij valorizacije svakog rješenja. Zatim, svrsishodnost koja se odnosi na kvalitet rješenja, odnosno da svako rješenje mora da sadrži odrednice koje mogu poslužiti za rješavanje određenog problema.

*Izbor optimalnog rješenja.* Ovo je također vrlo važan korak procesa odlučivanja jer je to aktivnost koja je osnova za poduzimanje akcije u procesu rješavanja problema. Ovom koraku menadžeri posvećuju veliku pažnju. Izbor rješenja je aktivnost koju poduzima jedino menadžer koji je za to ovlašten. On je istovremeno odgovoran za kvalitet odabranog rješenja. Odluke se mogu donositi u različitim situacijama odlučivanja. Sve one mogu da se grupišu na tri vrste odlučivanja: sigurnost, rizik, nesigurnost.

*Priprema implementacije odluke.* Donošenje odluke, odnosno izbor rješenja nije samom sebi svrha nego je potrebno to rješenje i implementirati. Odluke se mogu implementirati na dva načina: preko menadžera ili preko njihovih saradnika. U većini slučajeva, menadžeri odluke delegiraju svojim saradnicima koji ih zatim implementiraju. Zbog toga je potrebno da menadžeri pozovu saradnike i informišu ih o donesenoj odluci, ukažu im na najznačajnije performanse implementacije odluke, traže od njih saglasnost za učešće u implementaciji, da odgovore na eventualne upite saradnika i izvrši edukaciju nosilaca implementacije.

*Evaluacija efikasnosti odluke.* Ovo je posljednji korak procesa donošenja odluka ali ne manje važan. Ovaj korak menadžeri moraju da vrše jer na taj način dobijaju odgovor na pitanje da li je i u kojoj mjeri problem riješen. Svrha ovog postupka jeste: da se donese zaključak da li je problem riješen, da se vrati na određeni korak koji je potrebno ponoviti, da se otpočne proces odlučivanja ako je problem dobio nove dimenzije.

### **ITALIJANSKA STUDIJA SLUČAJA (*Italian case study*)**

Opisani slučaj je u vezi s događajima jedne međunarodne kompanije koja djeluje u Italijanskom energetskom sektoru *Corporation Italia*. U 2001 godini *Corporation Italia* dobiva odobrenje za izgradnju termoelektrane u poljoprivredom području na jugu Italije. Nažalost 2003 godine odlučuje dati dizajn, i tri godine kasnije plan i odobrenje je preuzela lokalna zajednica. Kompanija nasljeđuje tešku situaciju iz prethodne organizacije. Od 2001 do 2005 godine, *Mirant Italia* proces izgradnje zgrade plaćaju veoma malo i ne obraćaju pažnju na zahtjeve iz lokalne zajednice. Organizacija se bavi specifičnim zainteresovanim stranama, kao što su institucionalni subjekti i političke stranke i razvija komunikacijske aktivnosti bez solidarnog i integrisanog pristupa. Na kraju 2005 godine rezultati postignuti *Mirant Italia* su nedostatak istine i potpune informacije o planu za zainteresovane strane ali i jako protivljenje lokalne zajednice. Kako bi se suočili s teškom situacijom, oni priznaju da je neophodno da promijene svoje ponašanje prema lokalnoj zajednici, koja se temelji na strateškom korištenju komunikacija. Društvo komunikacioni profesionalaca neće samo informisati zainteresovane strane o organizacionim odlukama i projektima, nego će i raditi na tri nivoa:

analiza i tumačenje organizacionog konteksta; aktiviranje simetričnih odnosa s ključnim zainteresovanim stranama; podrška procesima donošenja odluka. Prvo, stručnjaci će analizirati lokalni kontekst i identifikovati relevantne zainteresovane strane, njihove interese i odnose. Drugo, oni uvode organizacije društva kako bi lokalne zajednice i one uspostavile odnose sa specifičnim grupama zainteresovani strana. Na kraju oni podstiču društvo menadžmenta da uskladi organizacione prijedloge sa vanrednim očekivanjima i potrebama [Romenti, S. et al., 2012, p. 5].

## ZAKLJUČAK

Uspješnost jedne organizacije je uslovljena dobrim menadžerskim sistemom. Jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta jeste vođenje organizacije koje nije moguće bez efikasnog sistema donošenja odluka. Donošenje odluka je posebno izraženo u savremenom okruženju koje je dinamično, i zahtijeva brzu i efikasnu reakciju menadžmenta. Da bi se to moglo sprovesti treba imati razrađen sistem komuniciranja. Poslovni čovjek – menadžer provodi najveći dio svog radnog vremena upravo u komunikacijskom procesu, bilo kroz ulogu pošiljaoca ili primaoca poruke. Važno je prilagoditi način komuniciranja konkretnoj organizaciji, njenoj djelatnosti, organizacionoj strukturi i kadrovima. Studija slučaja pokazuje da komunikacija predstavlja vrijedno sredstvo za organizacije koje rade u sektorima sa jakim uticajem na životnu sredinu. Studija slučaja takođe navodi da komunikacija preuzima centralnu i stratešku ulogu u organizacijama. Komunikacija ulazi u odlučivanja i reproduktivne procese kompanije, bilo strateški ili operativno, pa je sve više povezana sa menadžerskim metodama, proizvoda, usluga i na kraju krajeva sa kvalitetom. Menadžeri takođe moraju pokazati svoje umijeće u procesu pregovaranja. Jer pregovaranje znatno utiče na efikasnost komunikacije i na odluke koje se donose. Odlučivanjem želimo izabrati najpovoljniju alternativu za naše preduzeće, na način da minimiziramo trošak i maksimiziramo dobit.

## LITERATURA

- [1] Beamer, L. (2001), *Intercultural Communication in the Global Workplace*.
- [2] Đuranović, D. (2007) *Strategijski menadžment*, Doboj.
- [3] Greenber, J. (1998) *Ponašanje u organizacijama – razumijevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*.
- [4] Jovanović, P. (1996) *Menadžment - teorija i praksa*, Beograd.
- [5] Lončarević, R. (2005) *Menadžment u akciji*, Univerzitet u Banjoj Luci, Banja Luka
- [6] Lončarević, R. Mašić, B. Đorđević – Boljanović, J. (2007) *Menadžment – principi, koncepti i procesi*, Univerzitet Sindigum, Beograd.
- [7] Mašić, B. (2001) *Strategijski menadžment*, Beograd
- [8] Romenti, S., Invernizzi, E., Muratarelli, G., (2012) *Decision-Making Processes with High Environmental Impact and Communication Role: An Italian Case Study*.
- [9] Ryder -Smith, J. (1998), *The secret of good conversation*.
- [10] Todorović, J. (2005) *Strategijski i operativni menadžment*, Conzit, Beograd.
- [11] Tomašević, M. (2004), *Pregovaranje – poslovni proces koji dodaje vrijednost*, Ekonomski fakultet, Zagreb.
- [12] Qubein, N. R. (1997), *How to Be a Great Communication*.
- [13] Weihrich, H. Koontz, H. (1993) *Menadžment*, Mate, Zagreb.
- [14] [www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr), oktobar 2013.
- [15] [www.manager.hr](http://www.manager.hr), oktobar 2013.
- [16] [www.poslovniforum.hr](http://www.poslovniforum.hr), oktobar 2013.
- [17] [www.profkomunikacije.com](http://www.profkomunikacije.com), oktobar 2013.