

УЛОГА ПОСЛОВНОГ ОДЛУЧИВАЊА
У ФУНКЦИОНИСАЊУ КОМПАНИЈЕ

Драган Булатовић
Факултет за менаџмент, Херцег Нови
Бојана Остојић
Висока школа модерног бизниса МБС, Београд
Митар Лутовац
Факултет за менаџмент, Сремски Карловци
Милун Лутовац
Факултет умјетности УДГ, Подгорица

Пословно одлучивање је вештина као и свака друга која се усавршава временом и самим искуством, јер свако од нас свакодневно доноси одлуке, и то на десетине њих. Потреба за одлучивањем постоји у свим врстама послова и у свим организацијама. То значи да нема ни једног радног места на којем се не доносе одлуке. Разлика између појединих радних места огледа се у томе колика је важност (значање) донесених одлука. Тако разликујемо стратешке и извршне одлуке, зависно о радном месту. Код извршних радних места, у структури радног времена доминирају извршне одлуке, за разлику од менаџерских радних места, код којих доминирају стратешке одлуке над извршним. Удео стратешких одлука зависи о нивоу менаџмента унутар организационе структуре, па што је радно место менаџера ближе организационом врху, удео стратешких одлука ће бити већи.

Кључне речи: *пословно одлучивање, искуство, радна места, стратешке одлуке*

Увод

Постоје различите врсте одлука које се доносе, у зависности од различитих фактора. Какве одлуке доносе менаџери зависи пре свега од природе проблема који су структурирани и често се понављају доноси се програмиране одлуке које системски решавају постојећи проблем. Ове одлуке се реферирају на постојеће прописе и процедуре и доношење ових одлука често подразумева преношење ингеренција за спровођење прописане одлуке на ниже ступњеве који касније имплементирају исту на сличне проблемске ситуације.

Са друге стране када су у питању проблеми који се први пут јављају, и на које постојећи систем не може одговорити, доносе се тзв. непрограмиране одлуке. Ове одлуке представљају једнократно решење које није апликабилно за друге ситуације, већ је сваки пут потребно изнова доносити одлуке. Непрограмиране одлуке

углавном доноси виши менаџмент и оне по природи ствари захтевају креативност у просуђивању и излиставању потенцијалних решења. Ове одлуке су, на пример, одлуке о инвестирању, одлуке о покретању нове производне линије итд.

Очекиване и неочекиване одлуке

Одлучивање захтева добро приоритизирање, то јест способност раздвајања хитног од неважног. Ово је потребно како би се предупредило губљење времена на решавање неважних проблема али и ситуације пропуштања хитних и важних проблема на које је неопходно реаговати. Дугорочне одлуке захтевају сигурност у коначни исход, циљ. Када вам сврха буде јасна, моћи ћете одлучити шта треба радити. При том је пресудно одлучити да се нешто учини, а не допустити да се ствари догађају саме од себе, због оклевања или неделовања. Одлуке које менаџери доносе свакодневно могу бити двојачке природе: очекиване одлуке и неочекиване одлуке.¹

Очекиване одлуке су углавном одлуке везане за препоруке за запошљавање новог кандидата, одлуке о награђивању, препоруке за напредовање, одобравање захтева за годишњим одмором, подела редовних задатака подређенима, различите одлуке на састанцима и сл. Неочекиване одлуке могу бити на пример: изненадни захтеви запослених за слободне дане, захтеви за премештајем оних запослених који се не слажу с неким у организацијској јединици у којој раде, изненадни кварови опреме која се користи у процесу производње, одлуке везане уз сузбијање страха запослених од нових технологија, нових стројева и сл. (уопштено страх од промена), изненадна болест кључних радника и сл. Иако се чини да менаџери лакше доносе очекиване одлуке јер имају више времена размислити о њима, то не значи да сви менаџери њих лакше доносе. Тако је на пример одлука кога запослити, иако очекивана, за многе менаџере тешка.

Реактивно и проактивно одлучивање

Као што је наведено у уводном делу, процес доношења одлука отпочиње установљавањем потребе за доношењем одлука. Ситуације потребе за доношењем одлуке може бити узрокована новонасталом ситуацијом која захтева хитну реакцију или пак може бити узрокована новом потребом која је настала као резултат сагледавања ситуације и одлуке да се преузме иницијатива која ће понудити нову квалитетнију ситуацију.

Реактивно одлучивање је такво одлучивање које представља давање одговора на постојеће захтеве, тј. промене у окружењу. Проактивно одлучивање подразумева доношење одлука у условима антиципираних спољних захтева и других елемената, који условљавају доношење одлука. Оно је знатно сложеније него реактивно одлучивање. У процесу проактивног одлучивања, поред за то овлашћеног менаџера, треба да партиципирају и многи експерти разних специјалности, који ће обезбедити широку партиципативност и учешће свих.

¹ Сикавица, П., Б. Бебек, Х. Скоко, Д. Типуриц: *Пословно одлучивање*, ИИ. измијењено и допуњено издање, Информатор, Загреб, 1999.

Систематично и интуитивно одлучивање

Систематично и интуитивно одлучивање разликују се по начину, моделу спровођења процеса доношења одлуке. У зависности од тога колико је процес систематичан, базиран на јасно промишљеним унапред испланираним корацима или пак представља интуитиван чин, доношења одлуке, без претеране бриге за чињенично стање и рационално анализирање ефеката различитих решења, разликујемо систематичне и интуитивне одлуке.

Систематично одлучивање подразумева обављање свих активности процеса одлучивања по моделу корак по корак, уз пажљиво вођење рачуна о свим подацима и информацијама које су потребне за доношење квалитетних одлука. Док интуитивно одлучивање представља неорганизовано обављање процеса одлучивања, тј. када се одлуке доносе без довољно поузданих података, информација. Интуитивно одлучивање не може дати ефекте које може дати систематично одлучивање и подразумева одређену врсту ризика. Ипак некада је ова врста одлучивања једина могућа опција.

Индивидуално и групно одлучивање

Одлуке се могу доносити индивидуално и групно у зависности од броја особа које преузимају одговорност за доношење одлука. Ова подела, условљена је ситуацијом јер неке одлуке по природи ствари морају бити групне, као што су статуту, прописи и сл.

Индивидуално одлучивање у организацијама подразумева доношење одлука у којем суделује само једно лице – менаџер, сходно својим овлашћењима и одговорностима. Код групно одлучивања, влада принцип да више људи више зна и истовремено, на позитивним карактеристикама групно мишљења.

Појединци у предузећима доносе одлуке, без обзира радило се о одлукама на врху, или одлукама у оквиру појединог радног места. Тако је сваки појединац редовно укључен у одлучивање, тј. појединац прави изборе између једне или више могућности. Недвосмислено је да су многи од ових избора, несвесне радње које се предузимају без много размишљања.

Групу или скупину чине два или више интерактивних међузависних појединаца који су се удружили како би постигли одређене циљева. Комуникацијске интеракције у групној одлуци могу повећати или смањити квалитет одлуке у поређењу са одлуком коју би донео појединац. Зато треба обратити пажњу на учинковитост и ефикасност одлуке која је донесена.

Технике доношења одлука

Менаџери који свакодневно одлучују заправо утврђују и бирају оне начине решавања проблема с којим су суочени, који ће бити у складу с постављеним циљевима организације, али уважавајући и околности у којима се пословање одвија. Том приликом, менаџери се користе свим расположивим изворима информација и квалитетно обрађеним подацима о проблему или условима у којима га треба решавати, док се у недостатку потребних информација ослањају на институцију и искуство.

У доношењу одлука требају имати на уму и рачунати на следеће три кључне претпоставке:

- сложеност проблемских ситуација
- временски оквир
- различитост стилова одлучивања.

Одлучивање је данас врло захтевно и често се морају уважавати многи, узајамно супротстављени циљеви. То је последица утицаја сложености тржишних односа на менаџмент, слојевитост проблемских ситуација, као и свеопшта испреплетеност и међуусловљеност културних, моралних, вредносних, технолошких или политичких чинилаца. У процесу одлучивања тежи се балансирању између, са једне остварења краткорочних и дугорочних циљева, а са друге стране, неопходности брзог реаговања које је услов успешног пословања. У крајњој линији, довољно је велики и изазов опстајања у динамичним и променљивим условима пословања, у динамичним технолошким променама и изазовима конкуренције. Осим тога, пословно је окружење неизвесно и несигурно, па се појављују три типичне ситуације које треба уважавати приликом доношења одлука.

Хипотетичка ситуација када су јасни елементи проблемске ситуације и када неће доћи до нежељених и непожељних последица донесених одлука назива се **ситуација пуне извесности**. Ова је ситуација заправо хипотетска и теоретска, будући да се никада са сигурношћу не може предвидети, па с тиме у пракси не треба нити рачунати (хоће ли се, када и с каквим последицама појавити негативни и непожељни обрти, а самим тиме и неочекивани токови реализације планираних пословних активности).

Ситуација познатог ризика присутна је када се са извесним степеном вероватноће могу описати елементи проблемске ситуације или пак последице донесених одлука. Никада није могуће прецизно планирати, како и на који начин ће се реализирати пословне активности, али зато је могуће базирајући се на резултатима оствареним у протеклим годинама апроксимативно поставити релативно остварљиве циљеве у следећем периоду. Менаџери се током пословања могу сусрести и са ситуацијом која је *пуна неизвесности*, а узрокована је недостатком информација, искуства и индикатора на чему би се требала темељити пословна одлука те менаџери, користећи се једино интуицијом, делују у великој неизвесности и могућности ризика.

Свака донесена одлука представља процес просуђивања, никада једнократни чин.

Када говоримо о непрограмираним одлукама, оним које нису унапред дефинисане правилима и процедурама које олакшавају посао, можемо разликовати три приступа технике одлучивања:

Модел рационалног одлучивања

1. Модел доношења задовољавајуће одлуке
2. Модел интуитивног одлучивања

Модел рационалног одлучивања

Модел рационалног одлучивања представља класичан модел одлучивања. Овај модел представља логичан низ следећих поступака:

- идентификација проблема;
- излиставање могућих решења;
- оцена алтернативних решења;
- избор најбољег решења и примена и оцена ефеката дате одлуке.

Идентификовање проблема је иницијална фаза процеса рационалног одлучивања. Проблем је стање нежељене ситуације и представља почетни корак у креирању плана за остварење новог, жељеног стања. Такође, идентификација проблема подразумева и решеност да се њиме позабавимо, јер се у супротном неће ништа променити.

Стварање алтернативних решења почиње са тренутком правилног јасног идентификовања решења. Ово практично значи листу могућих решења која ће решити проблем. Ово је једноставно за већину програмских одлука, али у случају непрограмских одлука, ово може бити јако тешко. У ситуацији непрограмских одлука, јавља се проблем прибављања релевантних информација и процене евентуалног ризика. У овој фази потребно је анализирати интерно и екстерно окружења и направити процену ризика и што прецизније прорачунати ефекте донесене одлуке. За ову фазу од пресудног је значаја креативност и иновативност доносиоца одлука у креирању нових решења.

По изостављању потенцијалних решења приступа се њиховој процени. Најчешће постоје унапред дефинисани критеријуми, нека врста *check* листе, којој подлежу све алтернативе. Ти критеријуми могу бити: практичност, економичност, етичност, легалност итд.

По детаљном оцењивању свих алтернатива, доносилац одлуке има пред собом јасну слику која од алтернатива представља најбоље решење. Тиме се долази до суштине процеса одлучивања.

Последња фаза у процесу одлучивања односи се на имплементацију изабраног решења. Како би наредно одлучивање било још ефикасније и ефективније, потребно је праћење реализације изабраног решења, као и извођење закључка и препорука за будуће ситуације.

Модел доношења задовољавајуће одлуке примењује се у ситуацијама када модел рационалног одлучивања није могуће применити, јер контекст не дозвољава усвајање оптималне одлуке. Тада се прибегава доношењу најбоље могуће одлуке, која није оптимална, али је задовољавајућа.

Модел интуитивног одлучивања је одлучивање на основу искуства, осећања и стечене способности расуђивања о датим проблемима. Ипак, не може се у потпуности рећи да овај модел представља модел за себе. Он је високо инкорпориран у претходно наведене моделе и представља њихов неодојив део. Интуитивно одлучивање заснива се на упрошћавању стратегија из разлога недостатка времена за анализирање свих потенцијалних решења и њиховом процењивању.²

Доношење одлука на основу интуиције, подразумева ослањање на искуства која су доступна у меморији. Ове одлуке могу бити и високо погрешне јер су често под утицајем ирелевантних фактора који појединца чини субјективним и умањује објективност која је пресудна за квалитетну одлуку.

Интуитивно одлучивање, а у крајњој линији свако одлучивање, високо је условљено индивидуалним карактеристикама појединца па су ставови појединца, уверење, вредности, интереси високо уграђени у избор који је прави. Ове смернице које су иначе неопходне јер нам заправо помажу у доношењу одлука, често могу бити и реметилачки фактор и отежати јасно сагледавање ситуације.

² Др Драган Ђуричин, др Стево Јаношевић: Менаџмент и стратегија, Београд, 2006.

Важна лична карактеристика доносиоца одлука је и став према ризику, тачније спремност или неспремност на ризик. Познато је да је једна од кључних карактеристика менаџера спремност да преузме ризик, па и одговорност за донету одлуку.

Одлуке

„Теже је променити одлуку него је донети“ (Анон)

Менаџери стално доносе одлуке, неке су рутинске, а неке сложене. Они праве планове који укључују доношење одлука. И прављење распореда годишњих одмора захтева доношење одлуке ко може а ко не да иде на одмор у одређеном периоду. Планирање великих пројеката захтева више времена.

У доношењу једноставних, рутинских одлука готово се и не размишља. Тако о затварању врата од стана приликом уласка у њега и подизању слушалице када телефон зазвони и не размишљамо као о одлукама, а оне то јесу јер садрже „избор“.³ Овакве једноставне, рутинске одлуке називају се програмираним јер приликом њиховог доношења о њима и не размишљамо. Остале врсте одлука - оне сложеније називају се непрограмираним јер нису познате, тешке су и не доносе се по устаљеном поступку.

Ситуације које обично захтевају углавном програмиране одлуке су:

- припрема наруџби
- сазивање састанака
- расподела послова
- припрема месечног извештаја ...

Ситуације које обично захтевају углавном непрограмиране одлуке су:

- лансирање новог производа или услуге
- примање новог особља,
- отпуштање запослених,
- промене у начину обављања послова...

Треба имати у виду да оно што је за једног менаџера програмирана одлука за другог није тј. за оног ко није упознат са ситуацијом није. За разлику од Сајмона други амерички аутор Олдцорн дефинише да процес доношења одлука чине следеће фазе:

1. идентификовати проблем који треба решити
2. открити чињенице и установити узрок
3. разрадити неке од могућих решења проблема
4. сузити избор алтернативних праваца деловања
5. донети одлуку
6. спровести донесену одлуку
7. анализирати последице тог решења.

³ Сикавица, П., Б. Бебек, Х. Скоко, Д. Типуриц: *Пословно одлучивање*, II. измијењено и допуњено издање, Информатор, Загреб, 1999.

Идентификација проблема

Прво што треба урадити када се добије нека информација је да се открије да ли је заиста у питању проблем или не. Затим се поставља питање: Да ли је то заиста мој проблем? Врло често се менаџери нађу у ситуацији да решавају проблеме који су у надлежности других. Узроци су различити али један од најчешћих је да подређени иако има сва овлашћења (а вероватно и зна решење) преносити проблем на свог шефа. Пребацавање одговорности је уобичајена појава у великим организацијама. Дobar менаџер зна како да подстакне своје подређене да сами реше своје проблеме и међусобне несугласице.

Установити проблем и идентификовати основне узроке настајања су две различите ствари. Ова фаза је важна јер погрешна дијагноза може довести до погрешне одлуке.⁴ Као резултат размишљања у овој фази је двоструки проблем:

- како решити актуелни проблем – одмах и
- побринути се да се исти проблем више не понови.

Да би се на прави начин објаснио проблем и да би се на ефикасан начин дошло до решења потребно је:

- записати га
- писати разумљивим језиком
- предочити га у облику бројева, ако је могуће - у облику графикона
- избегавати мишљења која нису у складу са чињеницама
- развити добар систем информисања
- избегавати прерану класификацију проблема
- менаџер треба да се запита: шта је довело до тога да се то и то догоди тј. Зашто се догодило и који су разлози настанка проблема?

Разрада могућих решења проблема

Ова фаза укључује интелектуални рад. Општеприхваћено је мишљење да ради решавања проблема након прикупљања информација и утврђивања шта треба урадити, наступа тзв. „инкубација“ која подразумева креативност. У тој фази човек се „игра“ са информацијама које има, покушавајући да нађе решење проблема.

Доношење одлука

Онај који доноси добре одлуке истовремено је и храбар. У условима велике неизвесности, када одређена одлука утиче на велики број људи, од суштинског је значаја да се храбро делује. Неодлучност се јавља не само из неспособности приликом доношења одлука чији се исход може добро предвидети већ и из страха од последица. Важно је запамтити да није могуће све људе задовољити. Понекад неколико људи треба да испашта да би већина уживала у бенефицијама које нека одлука доноси.

⁴ Др Драган Ђуричин, др Стево Јаношевић: Менаџмент и стратегија, Београд, 2006.

Имплементација одлуке

У овој фази одлуке које доноси, менаџер спроводи сам или другима налаже да их спроведу. Када се одлука донесе, менаџер може да је спроведе истог тренутка, ако је нешто хитно у питању – или, може да је неко време задржи за себе. Допуштање извесног временског размака између одлуке о неком догађају и самог почетка тог догађаја је основни елемент процеса планирања. Правило би требало да буде: што је неки догађај сложенији, временски период потребан за планирање је дужи.

Анализа последица донетих одлука

Након имплементације одлуке, врши се мерење учинка датог решења у односу на очекивани резултат. Овом анализом може се доћи до закључака да је:

- донета одлука дала очекивани резултат или
- донета одлука није дала очекивани резултат.

Ако одлука није дала очекивани резултат треба извршити анализу узрока који су довели до тога и затим поновити циклус доношења нове одлуке која треба да „поправи ствар“.

Приступи процесу одлучивања

Сматра се да постоје два различита приступа процесу доношења одлука. Први или класични подразумева да људи у процесу одлучивања испољавају следеће карактеристике:

- потпуна рационалност
- савршено познавање проблема
- јасно дефинисани циљеви
- јасан преглед алтернатива и
- тражење прихватљивог решења

Други приступ је бихејвиористички по којем менаџер решава проблеме, на које наилази на мање идеализован начин, често уз компромис, понекад и после низа неуспеха а некад и не размишља о дугорочним плановима.⁵

Велики број одлука доноси се на ирационалан начин због тога што је менаџер „у журби“ и нема довољно времена да размисли о проблему. Овакве ситуације се могу смањити добрим планирањем, успостављањем правила одлучивања и размишљањем унапред.

Честер Барнард један од првих теоретичара менаџмента написао је још 1938. године да приликом доношења одлука треба избегавати:

- не одлучивати о питањима која нису важна
- не доносити одлуку прерано
- не доносити бескорисну одлуку
- не доносити одлуку коју би требало да донесе неко други.

⁵ Зоран Бабић: *Пословно одлучивање*, Web EF

Алати одлучивања

Да би се претходне фазе процеса одлучивања савладале, развијене су бројне технике. Међу њима се истичу: операциона истраживања, бреинсторминг и delphi метода.

Операциона истраживања се састоје из мноштва техника за примену научних метода у решавању сложених проблема у предузећу. Користе се за примену научних метода и модела за постављање реалне ситуације. Ова методологија помаже у доношењу одлука. У управљању сложеним проблемима у последње време се све више користе методе моделирања.

Бреинсторминг

Бреинсторминг је модерна техника одлучивања у којој учествује већина људи. Бреин односно мозак и сторминг односно олуја означавају мождану олују, ипак бољи превод би био борба мишљења или борба идеја. Ова метода има неколико варијанти и важна је за подстицање и генерисање великог броја идеја у кратко време ради добијања предлога за превазилажење проблема. Да би ова метода била успешна потребно је да учесници буду опуштени, да могу слободно да размењују идеје и мишљења.

Информациони системи као подршка одлучивању

Нагли развој информационих система и рачунарске технике уводи на велика врата тзв. вишекритеријумско одлучивање тј. доношење одлука у присуству већег броја и то најчешће конфликтних критеријума. Специфичним приступом примене информационих система у одлучивању наметнули су се систем за подршку одлучивању који заједно са експертским системима обезбеђује подршку одлучивању.

Мали савети за доношење одлука

„Ако желите да се нека одлука не донесе, ви изаберите комисију од седам чланова!“ – Винстон Черчил

- Ако у предузећу постоје два сарадника са увек идентичним мишљењима, један је сувишан.
- Доносите најмањи могући број одлука
- Доносите одлуке правовремено
- Доносите одлуке које су засноване на мишљењу
- Избегавајте импулсивне одлуке

„Мисли много, кажи мало и не потписуј ништа!“ – Џ. П. Морган

Како доносити одлуке:

– **Одлука је обично избор једне од алтернатива, и што се неко налази више на хијерархијској лествици управљања, избор „за“ и „против“** када је реч о алтернативним токовима акције о којој треба донети одлуку, постају готово једнако избалансирани. Зато је тешко донети одлуку, јер за оба тока акције постоје значајна оправдања. Потребно је зато саслушати што је могуће више различитих мишљења и затим, на основу тих мишљења, донети одлуку.⁶

– **Одлуке би требало да се заснивају на мишљењима а не на чињеницама**, јер у многим случајевима чињеница може довести у заблуду ако није у правом контексту. Осим тога врло често се могу пронаћи чињенице које могу оправдати нечији став чак иако тај став није исправан. Ефикасан руководилац радо прима различита мишљења, затим доноси одлуку засновану на својој процени тих различитих мишљења.

– **Поверите другима доношење одлука** – Доношење одлука се често мора делегирати односно поверити људима на самом пољу акције. Организација није ефикасна ако се руководиоци са нижег нивоа стално морају обраћати „надређенима“ да би донели одлуку. Особи која је на пољу акције и која познаје све чињенице требало би дати пуну слободу и овлашћења за доношење одлука. Уопште није важно уколико његове одлуке повремено буду погрешне, таква ће особа постати ефикаснија буде ли учила на властитим грешкама. Доношење одлука најбољи је могући тренинг за развој руковођења.

– **Избегавајте кризне одлуке** – Кризне одлуке или одлуке у последњем тренутку, често доводе до тога да сваки рад једноставно престаје. То доводи до конфузије, јер се сви труде да у кратком времену надокнаде заостатке, а резултат је да се све одвија у брзини и често веома лоше.

– **Не превише одлука** – Ако се мора доносити много одлука, постоји ризик да ће те одлуке бити погрешне. Потребно да се доноси превише одлука превеликом брзином говори о лошој организацији. Потребно је мало одлука али зато стратешких.

– **Доносите стратешке одлуке** – Исправан приступ у доношењу одлука састоји се у проналажењу основних узрока сваке појединачне ситуације. Буде ли се то чинило, појавиће се одређени константни фактори и затим ће се стићи до стратешких одлука које ће покривати све те ситуације. Такве стратешке одлуке не решавају све специфичне, индивидуалне проблеме. Оне захватају ствари на највишем концептуалном нивоу разумевања и не могу се прилагодити тренутним потребама.

– **Крените даље од процене података** – Одлука која се заснива на проценама често може довести до погрешних резултата. То се може илустровати једним војним примером. Наиме, у војци од стотину хиљада појединачних предмета инвентара само је око 6% значајно с обзиром на вредност и важност. Преостала 94% чак и узета заједно, имају малу вредност. Зато је увек потребно и важно кренути даље од просечних бројева.

⁶ Зоран Бабић: *Пословно одлучивање*, Web EF

– Да ли је нека одлука нужна? – У процесу доношења одлука једна од алтернатива јесте- ништа не учинити. Дobar хирург неће оперисати уколико то није неопходно или није са високим процентом сигуран у успех операције. То важи и за доношење одлука. Зашто уопште доносити одлуку ако она неће ништа поправити? Бројни су случајеви када су одлуке, мењајући сразмерно неважне ствари, створиле код свих узбуну и проузроковале поприличне штете. Било би много боље да се ништа није ни предузимало.

Закључак

Менаџери доносе различите одлуке у различитим ситуацијама. Различите одлуке захтевају различит ниво истраживања. При томе ниво расположивих информација варира у зависности од карактера одлуке. Одсуство искуства (информација о прошлости), одлуке чини много мање извесним. На пример, одлука о уласку на ново тржиште захтева много више времена него одлука о наставку операција на пенетрираном тржишту.

За класификовање одлука обично се користе два критеријума. Први критеријум је ниво предвидивости одлуке. Према овом критеријуму одлуке се деле на: програмиране и непрограмиране. Други критеријум је карактер статистичке средине. Према овом критеријуму одлуке се деле на: одлуке у условима извесности, одлуке у условима ризика и одлуке у условима неизвесности. Програмиране одлуке су одлуке које се формулишу у складу са одређеним обичајима, правилима или поступцима. Свака организација има експлицитно или имплицитно формулисане политике које олакшавају доношење одлука у понављајућим околностима ограничавајући или елиминишући одређене алтернативе. Програмиране одлуке ограничавају слободу избора пошто организација, уместо појединца, одлучује о томе шта треба да се уради. Међутим, програмиране одлуке ослобађају време за непрограмиране одлуке. Политике, правила или поступци на основу којих се доносе програмиране одлуке ослобађају време за решавање других (и важнијих) проблема.

Управљачка технологија као сплет метода и поступака треба свесно да омогући утицај на догађаје у предузећу и његовом окружењу. Задатак одлучивања је да у променама очува ред, а у реду промене. При овоме, основно је, да управљачка технологија својом концепцијом настоји да претвори захтеве окружења у циљеве предузећа.

Литература

- [1] Dr Dragan Đuričin, dr Stevo Janošević: Menadžment i strategija, Beograd, 2006.
- [2] Zoran Babić: *Poslovno odlučivanje*, Web EF
- [3] Sikavica, P., B. Bebek, H. Skoko, D. Tipuric: *Poslovno odlučivanje*, II. izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Informator, Zagreb, 1999.