

MENADŽERSKI STAVOVI KAO PROBLEMI U ODLUČIVANJU SPORTSKIH ORGANIZACIJA

Milan Rstić¹, Dejan Ristić²

¹Redovni profesor, Evropski univerzitet, Brčko, Bosna i Hercegovina

milan.rstic@gmail.com

²Asistent Visoka škola modernog biznisa Beograd

Rezime

Menadžersko odlučivanje, kao suština menadžerskog posla, u savremenim uslovima poslovanja je veoma složeno i odgovorno. Konačan rezultat odlučivanja zavisi od menadžerskog izbora, ali najbolje opcije odluka često nisu direktno uočljive. Konačna odluka u savremenim uslovima poslovanja, obično predstavlja kompromisno rešenje i ima veliki uticaj na sportske organizacije i zaposlene. Otuda je neophodno prikupiti i analizirati sve potrebne podatke i informacije, a u delu sa aktivnošću menadžera otkloniti ili minimizirati potencijalne greške zasnovane na menadžerskim predrasudama. Proces donošenja menadžerskih poslovnih odluka direktno je limitaran ličnim karakteristikama, kvalitetom menadžerskih znanja i veština, ali i nedostacima i menadžerskim predrasudama. Konačni efekti procesa poslovnog odlučivanja, kao i efikasnost i efektivnost menadžerskih aktivnosti zahtevaju posebnu analizu menadžerskih predrasuda i grešaka, koje po tom osnovu imaju direktan uticaj na proces poslovnog odlučivanja.

Ključne reči: Menadžment, problemi, poslovanje, sportske organizacije.

UVOD

Proces poslovnog odlučivanja je od ključnog značaja za menadžersku uspešnost u preduzeću i uspešnost poslovanja preduzeća. Navedeno direktno potvrđuje i činjenica da su mnogi autori menadžmenta [5], upravo menadžment definisali kao proces donošenja odluka, usmerenih na ostvarivanje ciljeva, pri čemu menadžeri koriste svoje veštine u donošenju odluka sa svrhom komuniciranja, uticaja i vođenja drugih u pravcu postizanja ciljeva preduzeća. Menadžment preduzeća, kroz poslovno odlučivanje, treba da stvori najpovoljnije uslove za efikasnost i efektivnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Menadžerski posmatrano efikasnost podrazumeva odnos uloženog i ostvarenog, a efektivnost veličinu dobiti/profita, koji treba ostvariti. Za ravnotežu efikasnosti i efektivnosti direktno je odgovoran menadžment preduzeća. Efikasan menadžment redukuje troškove, dok efektivan menadžment povećava profit kroz

povećanje produktivnosti u preduzeću. Racionalna upotreba resursa preduzeća uslovljena je njihovom ograničenošću, ali i visokom cenom, kao determinantom. Efikasnom i efektivnom upotrebom ograničenih resursa menadžment zapravo primenjuje ekonomiku poslovanja u menadžerskoj praksi u preduzeću. Promene u savremenom poslovnom okruženju poduzeća su sve brojnije i dinamičnije, što uslovljava složeno, heterogeno, dinamično i neizvesno okruženje. Takve situacije zahtevaju od menadžera posebna znanja, sposobnosti i veštine, koje će omogućiti uspešno predviđanje budućih promena, pripremu i prilagođavanje novonastalim uslovima poslovanja. O prirodi menadžerskog posla, menadžerskih aktivnosti, kao i menadžerskog odlučivanja, postoje dva različita stanovišta [4]: (a) Prvo, prema kome je generalno menadžerski posao u osnovi isti bez obzira na preduzeće, njegovu organizaciju, delatnost i situaciju, odnosno posao menadžera se sastoji od niza uloga i funkcija, koje su iste u svim preduzećima; (b) Drugo, prema kome se menadžerski posao bitno razlikuje od preduzeća do preduzeća, zbog razlika u individualnim karakteristikama, situacionim varijablama i organizacionom pogledu. Oba stanovišta su na određen način tačna, jer postoji mnogo zajedničkih funkcija i poslova, koje okvirno određuju menadžerski posao u bilo kom poduzeću. Međutim postoje i razlike [4], koje se ogledaju u: (i) Stilu vođenja; (ii) Načinu rešavanja problema; (iii) Strukturi klijenata, korisnika usluga, odnosno proizvoda; (iv) Složenosti organizacione strukture; (v) Kvalitetu nosioca pojedinačnih zadataka, njihovom znanju i sposobnostima; i (vi) Znanju, mogućnostima i sposobnostima menadžera. Upravo za poslednje navedenu specifičnost se vezuje i važna zavisnost istih od određenih menadžerskih predrasuda i stavova, odnosno potencijalnih grešaka u menadžerskom postupanju i odlučivanju, a koje bitno utiču na uspešnost poslovnog odlučivanja u preduzeću. Problematika tretirana ovim radom jednim delom polazi od osnovnih postavki odlučivanja i menadžmenta [1-5, 7-10, 22, 23]. Drugim delom predstavlja rezultat višegodišnjih autorskih studioznih analitičko-sintetičkih, induktivnodeduktivnih i sistematičnih studijskih proučavanja u domenu menadžmenta i poslovnog odlučivanja [6, 11-21]. Posebno treba istaći obimnu studijsku aktivnost autora, koja se odnosi na aktuelno razmatranje uslova poslovnog odlučivanja u preduzeću [14], poslovnog odlučivanja u mineralnom sektoru Srbije [16], kao i poslovnog odlučivanja u domenu energetske sistema daljinskog grejanja u Srbiji [15]. Osnovni cilj ovog rada je da ukaže na ulogu i značaj predrasuda i stavova, a time i grešaka menadžerskog odlučivanja u sklopu menadžerske odgovornosti, a u okviru donošenja menadžerskih odluka značajnih za uspešno poslovanje preduzeća.

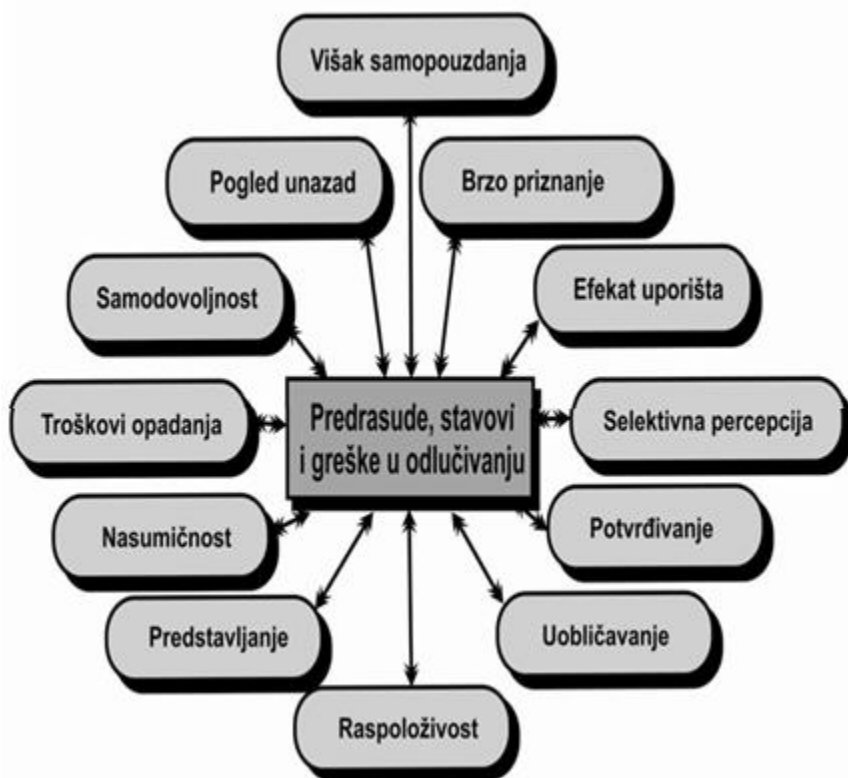
2. PREDRASUDE I GREŠKE MENADŽERSKOG ODLUČIVANJA

U procesu donošenja odluka menadžeri primenjuju sopstvene pristupe odlučivanju i odlukama, a isto tako koriste i praktična pravila ili heuristiku

radi pojednostavljenja odlučivanja [7] i povećanja sigurnosti donošenja kvalitetnijih odluka. Praktična pravila mogu biti korisna, ali kao takva nisu pouzdana garancija za uspešnost poslovnog odlučivanja. Sasvim sigurno da pomažu u objašnjenju, analitičkoj pripremi i obradi brojnih, složenih, ponekada nesigurnih i nejasnih podataka i informacija. Međutim isto tako mogu dovesti do predrasuda, određenih stavova i grešaka pri obradi i proceni informacija, što se direktno odražava na kvalitet donete menadžerske odluke i efikasnost poslovnog odlučivanja.

Potpunije razmatranje predrasuda i grešaka u odlučivanju menadžera, pokazalo je potpuno osnovanim izdvajanje 12 najčešćih [7], i to (slika 1): (a) Višak samopouzdanja; (b) Brzo priznanje; (c) Efekat uporišta; (d) Selektivna percepcija; (e) Potvrđivanje; (f) Uobličavanje; (g) Raspoloživost; (h) predstavljanje; (i) Nasumičnost; (j) Troškove opadanja; (k) Samodovoljnost; (l) Pogled unazad.

Višak samopouzdanja. Višak samopouzdanja se pojavljuje kao posledica sopstvene samoobmane menadžera usled ličnog stava da znaju mnogo više, nego što zapravo znaju ili usled nerealno pozitivnih stavova o sebi i svojoj radnoj sposobnosti. Brzo priznanje. Brzo priznanje je intencija, koja se pojavljuje kod menadžera, koji žele da brzo potvrde svoje vrednosti, kako bi bili nagrađeni i dobili odgovarajuće priznanje. Ova greška je često praćena i željom da se izbegnu dalji neposredni troškovi, a odluka donosi na osnovu brze isplativosti, bez sagledavanja mogućnosti postepenog i dugoročnijeg ostvarivanja isplativosti. Efekat uporišta. Efekat uporišta se pojavljuje u situacijama kada se menadžeri, kao donosioci odluka, zadržavaju na početnim podacima i informacijama dobijenim po predmetu odlučivanja, kao jedinog osnovi za izbor prave opcije odluke. Pri tome ne pokazuju sposobnost prilagođavanja informacijama, koje su naknadno dobijene, a gube iz vida činjenicu da prvi utisci, ideje, naročito procene i ocene imaju nesigurnu težinu u odnosu na kasnije podatke i informacije. Selektivna percepcija. Selektivna percepcija se pojavljuje kada menadžeri selektivno organizuju i tumače događanja na osnovu svoje pristrasne percepcije. Predrasuda selektivne percepcije ima uticaj na izbor prijemnih informacija, na probleme koji se uočavaju, identifikuju i formulišu, i alternative koje se pronalaze i formulišu u okviru opcionih rešenja poslovnog problema.



Slika 1. Uobičajene predrasude, stavovi i greške pri donošenju odluka ([7] modifikovano)

Navedeni i prikazani tipovi predrasuda i grešaka su u različitom obimu prisutni kod menadžera na različitim nivoima menadžerskog odlučivanja i menadžerske i hijerarhijske odgovornosti u preduzeću. Polazna sistematska analiza i razmatranje navedenih menadžerskih predrasuda i stavova, izvršena je u okviru šire analize efikasnosti poslovnog odlučivanja na primeru preduzeća daljinskih sistema grejanja u Srbiji [14, 15], a u preliminarnom obimu dato je u nastavku predmetne problematike.

MENADŽERSKE PREDRASUDE I GREŠKE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU PREDUZEĆA

Specifičnost poslovnog odlučivanja menadžera u energetske sistemima daljinskog grejanja je vezana za njihov izuzetno veliki strategijski i egzistencijalni socijalno-ekonomski značaj za gradove/opštine u kojima navedeni proizvodni sistemi funkcionišu. S obzirom na vlasnički status, koji se vezuje za lokalne samouprave i upravljanje od strane gradova/opština kao osnivača, strategijske i mnoge operativne odluke se donose u koordinaciji sa njima, kao eksternim faktorima, a ne isključivo autonomnim odlučivanjem top menadžera i njihovih menadžerskih timova.

U istraživanju problematike efikasnosti poslovnog odlučivanja, u skladu sa standardnom klasifikacijom menadžera, u navedenim sistemima izdvojena su tri tipa menadžera, i to:

(a) Top menadžeri, koji su obuhvatili generalnog direktora, zamenika generalnog direktora i pomoćnike generalnog direktora, od kojih se poslednji u sistematizacijama poslova navedeni kao direktori za pojedina pitanja poslovanja, i to obično: pomoćnik generalnog direktora za ekonomske poslove, pomoćnik generalnog direktora za tehničke poslove i pomoćnik generalnog direktora za pravne poslove;

(b) Menadžeri srednjeg nivoa, u koji spadaju direktori pojedinih organizacionih celina/jedinica; npr. Proizvodnja i distribucija; Održavanje; Inženjering; Planiranje i razvoj; Marketing i prodaja; Nabavka; Finansije; Zajednički poslovi; Kadrovi i dr.

(c) Menadžeri osnovnog nivoa, u koje spadaju šefovi pojedinih odeljenja, pogona, toplana i dr. Prikazana klasifikacija sa pripadajućim menadžerskim pozicijama je data za najrazvijenije i najveće proizvodne sisteme, a podleže adekvatnom redukovanju u slučaju manjih proizvodnih sistema.

ZAKLJUČAK

Proces poslovnog odlučivanja je od ključnog značaja za menadžersku uspešnost u preduzeću i uspešnost poslovanja preduzeća. Menadžment preduzeća, kroz poslovno odlučivanje, treba da stvori najpovoljnije uslove za efikasnost i efektivnost u ostvarivanju ciljeva poduzeća. Efikasan menadžment redukuje troškove, dok efektivan menadžment povećava profit povećavajući produktivnost u preduzeću. Razumevanje menadžerskih predrasuda i stavova pruža mogućnost boljeg razumevanja ponašanja menadžera, njihove uspešnije analitičke pripreme za odlučivanje i uspešnije rešavanje problema poslovanja preduzeća. U procesu donošenja odluka menadžeri primenjuju sopstvene pristupe odlučivanju i odlukama, a koriste i praktična pravila ili heuristiku. Različite menadžerske predrasude i stavovi mogu dovesti do grešaka, što se direktno odražava na kvalitet odluke i efikasnost poslovnog odlučivanja. Potpunije razmatranje predrasuda, stavova i grešaka u odlučivanju menadžera, omogućilo je izdvajanje 12 najčešćih: (a) Višak samopouzdanja; (b) Brzo priznanje; (c) Efekat uporišta; (d) Selektivna percepcija; (e) Potvrđivanje; (f) Uobličavanje; (g) Raspoloživost; (h) predstavljanje; (i) Nasumičnost; (j) Troškove opadanja; (k) Samodovoljnost; (l) Pogled unazad. Poznavanje najčešćih menadžerskih predrasuda i stavova, a po tom osnovu i proističućih grešaka, može značajno pomoći unapređenju sposobnosti i veština menadžera radi povećanja uspešnosti donošenja potrebnih odluka menadžera.

Literatura:

1. Ali, A. J. (1993), Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives, *International Studies of Management and Organization*, Vol. 23, No. 3, str. 56-57.
2. Atchison, T. J., Hill, W. W., (1978), *Management today: Managing work in organizations*, Harcourt Brace Jovanovich, New York, 556 pp.
3. Choen G.J., (1988), *The nature of management*, Graham and Trotman, London.
4. Harrison, E. F. (1999), *Managerial Decision Making*, South-Western College Pub; 5th edition, 576 pp.
5. Hitt, M. A., Black, J. S., and Porter, L. W. (2005). *Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 694 pp.
6. Milovanović D., Tošović R. (2007) SWOT analyses as a basis for mineral strategy and policy, *Proceedings of the 6th International Scientific OMC '07*, Vrujci
7. Milanović N., (2022). Veza između interne kontrole i revizije u javnom sektoru, *Finansijski savetnik*, Vol. 27, No.1, str. 65-76
8. Robbins S. P., Coutler M., (2005), *Management*, Eighth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 640 pp.
9. Robbins, S. P. (2005), *Organizational Behavior*, Eleventh Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 759 pp.
10. Sikavica, P., Bebek, B., Skoko, H., Tipurić, D. (1999): *Poslovno odlučivanje*, Informator, Zagreb.
11. Stephen P., Coutler M. (2005), *Menadžment*, Data status, 606 p., Beograd.
12. Tošović R., Main Managerial Styles of Decision Making in Business Enterprisis, *Proceeding of 14th International Conference Dependability and Quality Management ICDQM-2011*, 99-108, Belgrade, 2011.
13. Todorović Lj, *Kontrola u javnom sektoru*, Revija prava, Vol. 1, No. 1. str. 7-22
14. Tošović R., (2011), Business Decision Making and Sustainable Energy Systems of District Heating, *International Scientific Conference Sustainable Development in the Function of Environment Protection*, Belgrade, 191-192, Belgrade.
15. Tošović R., (2011), Strategic Decision Making in Development Company with Energy Systems District Heating, *Proceedings of 16th International Scientific Conference SM2011*, The Faculty of Economics, Subotica, University of Novi Sad, s . 101-112, Novi Sad, Subotica.
16. Tošović R., (2010), Ekonomski parametri efikasnosti poslovnog odlučivanja u preduzeću, *Naučno-istraživačka studija*, 131 s.,

- Beograd.
17. Tošović R., (2010), Efikasnost poslovnog odlučivanja u preduzećima energetske sistema daljinskog grejanja, Naučno-istraživačka studija, 174 s., Beograd.
 18. Tošović R., (2010), Efikasnost poslovnog odlučivanja u preduzećima mineralnog sektora, Naučno-istraživačka studija, 205 s., Beograd.
 19. Tošović R. (2005), Razvojne promene vezane za menadžment geoloških istraživanja mineralnih resursa u Srbiji, Tehnika, Rud., Geolog. i Metal., LX, 6, s. 1-7, Beograd.
 20. Tošović R., Milovanović D. (2005), Influence of Surrounding on the Management of Geological Exploration, Proceedings of "Clay 2005", 362-372, Aranđelovac.
 21. Tošović R., (2006), Quality Management and Geomanagement of Mineral Resources, Proceeding of 8th International Conference Dependability and Quality Management DQM-2006, 110-117, Beograd.
 22. Tošović R., Milovanović D. (2007), Manager Functions in Management of
 23. Wren D.A., Voich D. Jr., (2001), Menadžment – proces, struktura, i ponašanje, PS Grmeč – Privredni pregled, 551 s., Beograd.
 24. Yousef, D. A. (1998), Predictors of decision-making styles in a non-western country, Leadership and Organization Development Journal, Vol. 19, No. 7, str. 368. Mineral Resources, Proceeding of 10th DQM-2007, 850-858, Beograd.