
МЕНАЏЕРСКО
ОДЛУЧИВАЊЕ



Професор др Драган Недељковић Редовни професор

Биографија

Проф. др Драган Недељковић је рођен 19. фебруара 1962. године у Београду. Основну и средњу „Другу економску школу“ је завршио у Београду, а потом се уписао на Природно-математички факултет – одсек за туризмолошке науке у Београду на коме је дипломирао 1986. године.

Последипломске магистарске студије уписао је 1994. године на **Факултету за интернационални менаџмент у Београду**. Током реализације студијског програма постдипломских магистарских студија поред изучавања специфичних области из менаџмента система контроле, менаџмента интернационалних финансија, менаџмента кадрова, менаџерског, проф. др Драган Недељковић, посебна интересовања показује за изучавањима у области интернационалног менаџмента и бизниса и процеса одлучивања у менаџменту., што је и определило његов даљи истраживачки рад. Године 1996. уз сагласност ментора проф. др Милије Зечевића пријављује тему магистарске тезе и приступа истраживачком раду. Године 1997. на Факултету за интернационални менаџмент је одбранио **магистарску тезу под насловом „Улоге и функције менаџера с посебним освртом на процес доношења одлука“**, пред Комисијом у саставу: проф. др Милија Зечевић, редовни професор, ментор, проф. др Зоран Симићевић, редовни професор, проф. др Сениша Зарић, редовни професор. Након одбрањене магистарске тезе стекао је звање **магистра наука интернационалног менаџмента**.

Након завршених постдипломских магистарских студија и одбрањене магистарске тезе свој истраживачки рад усмерава на изучавање процеса одлучивања у интернационалном менаџменту и 1997. године пријављује тему докторске дисертације на Факултету за интернационални менаџмент. Истраживања спроведена током израде докторске дисертације фокусирају се на компаративни приступ одлучивања у различитим моделима одлучивања, америчком, јапанском, европским системима бизниса, етици и друштвеној одговорности, утицајима ауторитета, информација, комуникација, окружења на процес доношења и спровођења одлука. Након прихваћеног рада, године 1999. проф. др Драган Недељковић је на **Факултету за интернационални менаџмент** одбранио докторску дисертацију под насловом **„Процес до-**

ношења и спровођења одлука у менаџменту – компаративни приступ“ пред Комисијом у саставу: проф. др Милија Зечевић, ментор, редовни професор, проф. др Зоран Симићевић, редовни професор, проф. др Мирослав Раичевић, редовни професор и стекао звање **доктор наука интернационалног менаџмента**.

Од 1985. године проф. др Драган Недељковић је запослен у **Институту за интернационални менаџмент**, најпре као истраживач приправник, а потом као **истраживач** и учествовао као члан истраживачког тима у раду већег броја научних пројеката Министарства и стручних и развојних пројеката за привреду.

Од 1993. године запослен је на **Факултету за интернационални менаџмент** у Београду, најпре као асистент приправник, а потом као **асистент** за предмет *Увод у интернационални менаџмент и бизнис*.

Након одбрањене докторске дисертације, 1999. године изабран је у звање **доцента** за предмете: *Менаџмент* и *Менаџерско одлучивање*.

Од 2001. године запослен је на **Европском универзитету Факултету за европски бизнис и маркетинг**, на коме је изабран у звање **ванредног професора** за предмете: *Менаџмент* и *Менаџерско одлучивање*.

Године 2006. проф. др Драган Недељковић је на **Европском универзитету Факултету за европски бизнис и маркетинг** изабран у звање **редовног професора** за ужу научну област: *Менаџмент и бизнис*, за предмете: *Принципи менаџмента*, *Менаџерско одлучивање*, *Интернационални бизнис*.

Проф. др Драган Недељковић је од 1992. године током своје научне и наставне каријере био ангажован као асистент, а потом предавач и професор на интернационалном **BBA (Bachelor of business administration)** програму **IFAM** студија (**Institut Franco Americain de menagement**) у реализацији наставе из предмета *Увод у менаџмент*, *Менаџерско одлучивање* и *Интернационални бизнис*.

Проф. др Драган Недељковић је више од тридесет година у радном односу у научним и високообразовним институцијама у Београду. Поред учешћа и истраживачким и научним тимовима у изради научних пројеката, проф. др Драган Недељковић је био ангажован и на реализацији већег броја едукативних програма из области менаџмента и бизниса. Коришћењем саврамених приступа и методологије, проф. др Драган Недељковић је показао изузетне резултате у презентовању и реализовњу различитих облика научних и наставних активности.

Проф. др Драган Недељковић је аутор и коаутор већег броја монографија, књига, научних и стручних радова објављених у домаћим и иностраним часописима и учесник је на већем броју научних скупова у земљи и иностранству.

Учешће на домаћим и међународним научно-истраживачким пројектима

У периоду од 1985. до 2000. године проф. др Драган Недељковић је био ангажован као члан научно-истраживачког тима у изради научних пројеката Министарства за науку и то:

1. Пројекат: Укључивање привреде Србије у међународну поделу рада као фактор друштвено-економског развоја.
Тема: Организација и управљање прометном функцијом у сложеним привредним системима са посебним освртом на организацију наступа на иностраном тржишту (1985–1990).
2. Пројекат: Стратегија, политика и систем спољноекономских односа Србије
Тема: Менаџмент као фактор укључивања привреде Србије у светске привредне токове (1991–1995).
3. Пројекат: Стратегија, политика и систем спољноекономских односа Србије
Тема: Интернационални менаџмент и бизнис као фактор укључивања привреде Србије у светске привредне токове (1996–2000).

У периоду од 2001. године до данас, проф. др Драган Недељковић учествује као члан научно истраживачких тимова у више међународних научних пројеката и то:

1. Глобални систем образовања у проширеној Европи.
2. Наука, образовање и дипломатија у функцији Евроатлантских интеграција.
3. Европски бизнис и маркетинг у функцији развоја привреде Србије и европских интеграционих процеса.
4. Европски менаџмент и бизнис као фактор интеграције Србије у Европску унију.
5. Развој менаџмента и маркетинга у Централној и југоисточној Европи.

Рецензије књига, монографских студија, монографских библиографских публикација

Проф. др Драган Недељковић је **рецензент** следећих књига и монографских библиографских публикација:

1. Глобални бизнис и менаџмент, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски универзитет, Београд, 2018. ИСБН 078-86-7582-041-3, ЦОБИСС.СР-ИД 146020364.
2. Бизнис менаџмент, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски универзитет, Београд, 2016. ИСБН 978-86-7582-071-0 ЦОБИСС.СР-ИД 217445900.
3. Интернационални менаџмент, аутора проф. др Милије Зечевића, Европски универзитет, 2018. ИСБН 078-86-7582-070-3, ЦОБИСС.СР-ИД 213915148.

4. Маркетинг – принципи маркетинга, аутора проф. др Лепосаве Зечевић, Европски универзитет, Београд, 2011. ИСБН 978-86-7582-058.
5. Интернационални маркетинг – глобални приступ, аутора проф др Лепосаве Зечевић, Европски универзитет, Београд, 2007., ИСБН 978-86-7582-038-3.
6. Европско културно окружење, аутора проф. др Олгице Зечевић Станојевић, Европски универзитет, Београд, 2007., ИСБН 978-86-7582-011-6.

Значајнији научни радови

Магистарска теза: „Улоге и функције менаџера с посебним освртом на процес доношења одлука“,
Ментор: проф. др Милија Зечевић,
Факултет за интернационални менаџмент, Београд,
Датум одбране: 31.03.1997.

Докторска дисертација: „Процес доношења и спровођења одлука у менаџменту – компаративни приступ“,
Ментор: проф. др Милија Зечевић,
Факултет за интернационални менаџмент, Београд,
Датум одбране: 25.05.1999.

Књиге, монографије, монографске библиографске публикације

1. Менаџерско одлучивање, коаутор са проф. др Милијом Зечевићем, Европски универзитет, Београд, 2014. ИСБН 978-86-7582-067-3. ИД 81659188.
2. Интернационални бизнис и менаџмент, коаутор са проф. др Милијом Зечевићем, Европски универзитет, Београд, 2006, ИСБН 86-7582-035-6, ЦОБИСС.СР-ИД 134931724.
3. Принципи менаџмента, коаутор са проф. др Милијом Зечевићем, Европски универзитет, Београд, 2018., ИСБН 978-86-7582-072-7.

Радови објављени у зборницима са међународних и домаћих научних скупова

1. „Impact of Japanese Business on Development of the European Business Environment“, rad sa medjunarodnog naučnog skupa objavljen u zborniku „European Management, Business and Marketing Development with Special Emphasis on Central and South-east Europe“ European Academy of Science, Vienna, European University, Beograd, 2017, ISBN 978-86-7582-075-8.
2. „Managerial Decisions in the Function of International Business Development“ rad sa medjunarodnog naučnog skupa objavljen u zborniku „Management and

- Marketing Development in Central and South-East Europe“, European University, European Academy of Science,Vienna, 2014., ISBN 978-86-7582-069-7
3. „Uticaj kulturne raznolikosti na internacionalni menadžment i marketing, međunarodni naučni simpozijum „Teorija i praksa nauke u društvu-izazovi i perspektive, Hemijski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 2014., ISBN 978-86-7220-064-05, COBISS, SR-ID 211061516.
 4. „Application of the AHP Method in Modelling Criteria for Ranking Audit Firms in Serbia“ koautor sa prof.dr Katarinom Simićević i mr Markom Jovanovićem, International May Conference on Strategic Management, Bor, 2014., ISBN 978-86-6305-019-8.
 5. „Decision Making in American, Japanese and European Management and Business“ rad sa međunarodnog naučnog skupa objavljen u zborniku „Management Development in Central and South-East Europe“.. European Academy of Science Vienna, European University,Belgrade, 2012, ISBN 978-86-7562-068-0.
 6. „Perspectives and Development of European Business“, rad sa međunarodnog naučnog skupa objavljen u zborniku „Management Development in Central and South-East EUROPE, European Academy of Science Vienna, European University Belgrade,2011, ISBN 978-3-0503225-0-7.
 7. „Multinational Company Role, Importance and Influence in International Business, koautor sa prof. dr Millijom Zečevićem, rad sa međunarodnog naučnog skupa objavljen u zborniku „Science, Education and Diplomacy as a Function of Euro-Atlantic Integrations, European Academy of Science, Vienna, 2007.
 8. „American Philosophy Influence on European Management Decision Making, rad sa međunarodnog naučnog skupa objavljen u zborniku „Science, Education and Diplomacy as a Function of Euro-Atlantic Integrations, European Academy of Science, Vienna, 2006.
 9. „Decision Making in European Management“ rad sa međunarodnog naučnog skupa „evropski menadžment i biznis kao faktor uključivanja Jugoslavije u Evropsku Uniju, Evropski univerzitet, Beograd, 2000.
 10. „Менаџмент операције – модели руковођења и комуникације, коаутор са проф. др Милијом Зечевићем, рад са научног скупа објављен у зборнику „Менаџмент и менаџмент здраве хране, Институт за интернационални менаџмент, Београд, 1992., ИСБН 86-7471-003-4.
 11. „Оперативни менаџмент“, рад са научног скупа објављен у зборнику „Менаџмент у здравству“, Стоматолошки факултет Универзитета у Београду, Београд,1991. ЦИП 2115596.
 12. „Организационо понашање и оперативни менаџмент“ реферат на научној скупу објављен у зборнику „Куда иде Југославија – стратегија и положај Србије“, Свез економиста Србије, 1991.

Радови објављени у часописима

1. „The Specific Use of Management and Marketing Conception in Complex Economics Systems of Serbia and Yugoslavia, коаутор са проф.др Милијом Зечевићем, Journal of International Consumer Marketing, University of Massachusetts, Boston 1991.
2. „Менаџмент људских ресурса – методи и модели избора кадрова у мултинационалним компанијама“ коаутор са проф. др Милијом Зечевићем, Међународна политика, бр. 1137, Институт за међународну политику и привреду, Београд, 2010, ИССН 0543-3657.
3. „Лидерство“ коаутор с проф. др Милијом Зечевићем, „Директор-часопис за теорију и праксу менаџмента“ бр. 10, Београд, 2009, ИССН 1820-54-53.
4. Gastronomy as a mean of marketing management and rural destination development, Serbian Journal of Engineering management, 2020, vol 5, iss 1, pp 1-13, UDC 641.642:339.138(491.113).
5. The rural Residents Perceptions on Business Impact of Cultural and Promotional Aspects of Tourism, Ekonomika poljoprivrede, 2020.

Педагошки рад и развој научног подмлатка

Проф. др Драган Недељковић је више од тридесет година у радном односу у научним и образовним институцијама у Београду. Као истраживач радио је у Институту за интернационални менаџмент, где је поред учешћа у истраживачким и научним тимовима у изради научних пројеката био ангажован и на реализацији већег броја едукативних програма из области менаџмента, међу којима:

- „Рационално управљање предузећем“
- „Програм за менаџере“
- „Интернационални програм менаџмента“ у сарадњи са ИСГ Париз
- „Студијски програм за менаџере“ у сарадњи са МИМ Њујорк

По потписивању ексклузивног уговора Института за интернационални менаџмент и Института Franco Americain de Management Pariz, проф. др Драган Недељковић је био ангажован најпре као асистент, а потом и као доцент и професор на ИФАМ ББА (Bachelor of Business Administration) студијском програму.

Као професор на Факултету, проф. др Драган Недељковић је показао изузетне резултате јер је својим педагошким радом у настави актуелну материју из области менаџмента, одлучивања и интернационалног бизниса студентима презентирао кроз савремене методолошке приступе.

Предавајући предмете: Менаџмент, Менаџерско одлучивање, Интернационални бизнис, проф. др Драган Недељковић презентира студентима основне методолошке оквире менаџмента кроз функције менаџера: планирање,

организовање кадрови, руковођење, контрола, како кроз теорију, тако и кроз праксу.

Посебну пажњу проф. др Драган Недељковић посвећује изучавањима у области одлучивања у менаџменту кроз компаративни приступ овој материји у интернационалном бизнису у различитим модалитетима и системима менаџмента, базирајући се на културно-зависним менаџмент филозофијама и пословно и компанијски специфичној бизнис пракси.

Својом педагогијом и коришћењем савремених приступа и методологије рада у настави др Драган Недељковић, здраву логику предмета са успехом презентира и реализује извођењем наставе.

У оквиру развоја научног подмлатка, проф. др Драган Недељковић активно учествује као ментор и консултант у израдама магистарских теза и мастер радова као и у раду комисија за оцену и одбрану већег броја магистарских теза и докторских дисертација.

Проф. др Драган Недељковић је био ко-ментор у изради и одбрани већег броја мастер радова, међу којима истичемо:

1. Тема мастер рада: Европски бизнис и менаџмент са посебним освртом на људске ресурсе у међународним организацијама
Кандидат: Мона Алгхаитх
Датум одбране: 26.05.2009.
2. Тема мастер рада: Интернационални менаџмент и бизнис у аутомобилској индустрији Немачке и Јапана на примеру компанија Хонда и Мерцедес Бенз
Кандидат: Бранко Малешевић
Датум одбране: 17.05.2010.
3. Тема мастер рада: Интернационалне релације – утицај Уједињених Нација и Савета безбедности на Србију
Кандидат: Марко Шутановац
Датум одбране: 18.05.2010.
4. Тема мастер рада: Интернационалне и европске организације са посебним освртом на здравствено осигурање
Кандидат: Ивана Анђелић
Датум одбране: 01.10.2010.
5. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на менаџмент људских ресурса на примеру компанија Smart SA i Eurocontrol
Кандидат: Мирјана Нешковић
Датум одбране: 26.04.2011.
6. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на менаџмент људских ресурса на примеру компанија Тигар и Пирелли
Кандидат: Ана Благојевић
Датум одбране: 06.05.2011.
7. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на интегративни план развоја поштанског система у Србији
Кандидат: Оља Јовичић
Датум одбране: 30.05.2011.

8. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у нафтној индустрији на примерима Luk Oil i Hellenic Petroleum
Кандидат: Дејан Вујичић
Датум одбране: 22.11.2011.
9. Тема мастер рада: Менаџмент и маркетинг у хотелским ланцима са посебним освртом на програме лојалности и инвестиционе фондове у хотелијерству
Кандидат: Немања Миљојчић
Датум одбране: 01.06.2012.
10. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг мултинационалних компанија у области телекомуникација на примеру компанија НТС i Apple
Кандидат: Бојана Кандић
Датум одбране: 07.06.2012.
11. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области банкарске индустрије са посебним освртом на Erste banku i banku Intesa
Кандидат: Мануела Стаматовић
Датум одбране: 07.06.2012.
12. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у банкарској индустрији на примерима Хупо Алпе Адриа банке и Војвођанске банке
Кандидат: Дијана Мишић
Датум одбране: 21.06.2012.
13. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области финансијских услуга са посебним освртом на Шведску и Србију
Кандидат: Горан Муфтић
Датум одбране: 21.06.2012.
14. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области кондиторске индустрије на примерима компанија Пионир и Крафт Фоодс
Кандидат: Кристина Шапић
Датум одбране: 21.06.2012.
15. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на менаџмент у авио индустрији на примеру компанија Аир Бус и Боинг
Кандидат: Ђорђе Живановић
Датум одбране: 27.09.2012.
16. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у области аутомобилске индустрије са посебним освртом на компаније BMW, Тоуота, Фиат
Кандидат: Душан Миленковић
Датум одбране: 03.10.2012.
17. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг у прехранбеној индустрији на примеру фирми Нестле и Др Оеткер
Кандидат: Петар Лабудовић
Датум одбране: 20.01.2014.
18. Тема мастер рада: Европски бизнис и маркетинг са посебним освртом на аутомобилску индустрију у Немачкој, Француској и Јапану на примерима компанија BMW, Цитроен и Тоуота
Кандидат: Ђорђе Шијаковић
Датум одбране: 06.10.2014.

19. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Lufthansa, Air Serbia и Delta Air Lines
Кандидат: Кристина Радовановић
Датум одбране: 13.10.2014.
20. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија
Кандидат: Маловић Никола
Датум одбране: 25.05.2016.
21. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Apple и Huawei
Кандидат: Вујиновић Милица
Датум одбране: 06.06.2016.
22. Тема мастер рада: Развој јавног менаџмента у Нишу и Софији са посебним освртом на комуналне услуге
Кандидат: Бјелић Нинослав
Датум одбране: 30.12.2016.
23. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Lui Viton и Gucci
Кандидат: Раденковић Марија
Датум одбране: 10.05.2017.
24. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Mercedes и Peugeot
Кандидат: Ратковић Никола
Датум одбране: 15.05.2017.
25. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Addidas и Nike
Кандидат: Ивановић Огњен
Датум одбране: 22.05.2017.
26. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примеру хотела Inter Continental и Accor
Кандидат: Зечевић Наташа
Датум одбране: 19.04.2018.
27. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост са посебним освртом на Црну Гору и Италију
Кандидат: Ивановић Иван
Датум одбране: 28.05.2018.
28. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија Dakin и LG
Кандидат: Сухих Феђа
Датум одбране: 29.05.2018.
29. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и култура кроз компаративни менаџмент приступ на примерима компанија BMW и Toyota
Кандидат: Панић Милан
Датум одбране: 29.05.2018.

30. Тема мастер рада: Европски бизнис, маркетинг и културна разноликост држава Европске Уније са посебним освртајем на финансијско пословање Фондова Европске Уније
- Кандидат: Кузмановић Милица
- Датум одбране: 09.07.2019.

Проф. др Драган Недељковић је учествовао у раду комисије за оцену и одбрану докторских дисертација и био консултант-ментор у изради и одбрани докторских дисертација међу којима и:

1. Тема докторске дисертације: Менаџмент информационих технологија са посебним освртом на банкарске информационе системе
Кандидат: Саша Зечевић
Датум одбране: 14.10.2008.
2. Тема докторске дисертације: Европска путна мрежа и систем наплате путарине с посебним освртом на Србију и Црну Гору – менаџмент приступ
Кандидат: Милан Стаменковић
Датум одбране: 10.07.2006.

Проф. др Драган Недељковић
МЕНАџЕРСКО ОДЛУЧИВАЊЕ
У ИНТЕРНАЦИОНАЛНОМ БИЗНИСУ

Свака активност менаџера у организацији започиње одлучивањем. И поред чињенице да у свету око нас има мало феномена који су толико присутни и очигледни као што је то случај са одлучивањем, непосредно проучавање одлучивања почиње релативно касно, тек тридесетих година овог века. Па ипак, и поред развоја различитих метода у одлучивању, које су иницирали појава научног менаџмента, бихевиорални и системски приступ у менаџменту, савремена пракса показује потребе за даљим истраживањима у овој области.

Стил менаџмента организације у процесу доношења одлука се „одржава“ и мења у зависности од промена интерног и екстерног окружења у коме организација обавља операције. Овакав приступ подразумева да не постоји један најбољи и универзални начин менаџмента у организацији и да се већина метода и модела у менаџменту мења временом као и околности у организацији. Улога менаџера је у избору и употреби методе и модела који су најефикаснији за решавање конкретних проблема у одређеној ситуацији. Утицај менаџера на процес доношења одлука има пресудан значај за успех организације. Квалитет одлуке менаџера одређује успех посла, опстанак и развој организације. Положај, значај и утицај менаџера у процесу доношења одлука у књизи се сагледава са становишта улога менаџера, хијерархијског нивоа менаџмента у организацији, ауторитета менаџера, комуникација и утицаја окружења.

У савременим истраживањима присутна је тенденција међу појединим ауторима да се менаџмент може дефинисати кроз улоге менаџера. У процесу решавања различитих проблема у конкретним ситуацијама менаџер доноси одлуке кроз обављање различитих улога. Полазећи од хијерархијске диференцијације менаџмента у организацији на три нивоа менаџера (топ ниво, средњи и оперативни ниво) могу се издвојити три области утицаја у процесу доношења одлука: стратешки, административни и оперативни утицај. У зависности од хијерархијских области утицаја, нивоа и улога менаџера могу се диференцирати три основна приступа у одлучивању. Оригинативни приступ се односи на врхунски ниво менаџмента и концентрише се на подстицајне потребе организације. Овај приступ резултира стратешким одлукама. Интерполација се односи на средњи ниво менаџера и концентрише се на подсистемске одлуке. Овај приступ резултира тактичким одлукама. Администрација се односи на оперативни ниво и резултира оперативним одлукама.

Улога ауторитета менаџера у процесу доношења одлука сагледава се као „моћ“ која произилази из одређене позиције менаџера у организацији. Та „моћ“ заснована је на утицају менаџера у процесу доношења одлука на основу његових специјализованих вештина и способности (извор личне моћи), као и на основу функције која му је поверена у организацији (извор моћи позиције).

Менаџери одлучују мотивишући и комуницирајући са својим подређеним сарадницима, другим менаџерима у организацији и спољним сарадницима у екстерном окружењу организације. Комуникације су витални елемент одлучивања. Менаџери комуницирају преко канала и мрежа којима се информације преносе или размењују унутар група. У процесу доношења одлука, менаџер се може представити као „централни систем информационог процеса“. С обзиром да реалност бројних ситуација у менаџерској пракси захтева брзо реаговање у процесу доношења одлука, комуникациони систем у организацији треба да буде способан за брзо преношење велике количине информација.

Менаџер доноси одлуке у реалном окружењу. Праћење кретања и токова промена у окружењу је веома значајно за процес доношења одлука. Бројни чиниоци интерног и екстерног окружења, као што су „способности“ ресурса и операција организације (интерни амбијент организације), економске, политичке, технолошке, друштвене и културне варијабле (екстерни амбијент организације) утичу на процес доношења одлука у менаџменту. Циљ менаџмента организације је да „прелази“ границе ситуацијама менаџер доноси одлуке кроз обављање различитих улога. Полазећи од хијерархијске диференцијације менаџмента у организацији на три нивоа менаџера (топ ниво, средњи и оперативни ниво) могу се издвојити три области утицаја у процесу доношења одлука: стратешки, административни и оперативни утицај.

Утицај нивоа менаџмента, улога менаџера, ауторитета менаџера, комуникација и окружења рефлектују се у процесу доношења одлука у свакој менаџерској функцији. Менаџери обављају пет основних функција: планирање, организовање, кадрови, руковођење и контролу. У актуелној менаџмент пракси ни једно од ових пет функција се не може узети независно. Свака од ових функција представља подсистем чији излазни критеријуми представљају одлуке. Овакав приступ определио је даља истраживања у раду са циљем сагледавања три модела одлучивања: ситуациони, нормативни и циљни модел. У овом раду нису коришћени математички или квантитативни методи, иако савремена истраживања указују на њихову корисност и значај, већ су коришћене истраживачке методе и анализе друштвених наука и дескриптивни модели у циљу истраживања улога и функција менаџера у процесу доношења одлука. Опредељење за ова три модела који су коришћени у раду произашло је из става да они могу да на најефикаснији начин прикажу утицаје различитих компоненти које опредељују улоге и утицај менаџера у процесу доношења одлука.

Поред различитих приступа у погледу уважавања фактора ситуације, различитих приступа у истраживању понашања и „оријентације“ менаџера у процесу доношења одлука, не може се рећи да је један модел супериорнији у односу на други, већ да се сваки фокусира на другачије аспекте утицаја менаџера у процесу доношења одлука.

УЛОГА ЛИДЕРСТВА У ОДЛУЧИВАЊУ

У готово свим дефиницијама истичу се три аспекта руковођења: запослени, утицај и циљеви. Руковођење се одвија међу људима, укључује употребу утицаја и користи се да би се њиме постигли циљеви.

Иако се менаџмент и руковођење често сматрају исти по значењу, неопходно је указати на разлике између ова два процеса. Једна од најважнијих разлика између лидера и менаџера односи се на њихове *изворе моћи*, као и на ниво прихватања њихове моћи од стране подређених сарадника. Како истиче Г. Соповски, моћ представља потенцијалну способност да се утиче на понашање других људи. Моћ представља ресурсе помоћу којих неки лидер спроводи промене у понашању запослених.¹ *Моћ менаџера* произилази из позиције која му је делегирана у организацији. Менаџер својим одлукама и активностима промовише стабилност, рад и решавање проблема унутар структуре организације. *Моћ лидера (руководећа моћ)*, са друге стране, произилази из личних извора, као што су лични интереси, циљеви, способности, вештине и вредности. Лидер (руководећа моћ) промовише визију, креативност и промену у организацији.

На слици 1. приказани су различити квалитети који се приписују менаџерима и лидерима, иако је важно истаћи да појединци могу да поседују комбинацију квалитета лидера и менаџера.



Извор: Соповски Genevive, *Anatomija lidera: Gde su lideri sutrašnjice*, Management Review, март 1994, стр. 12.

¹ Соповски Genevive, *Anatomija lidera: Gde su lideri sutrašnjice*, Management Review, март 1994, стр. 12.

Могу се истаћи пет извора моћи у организацијама: извор легитимне, наградне, принудне, стручне и референтне моћи. У појединим ситуацијама моћ може бити заснована на позицији коју појединац има у организацији, док су остали извори моћи засновани на личним карактеристикама појединаца. Моћ позиције подразумева: легитимну моћ, моћ награде и моћ принуде. Лична моћ подразумева стручну и референтну моћ.

Позиција која је додељена менаџеру у организацији и ауторитет који му је делегиран представља *легишимну моћ*. Тако на пример, пошто је појединац изабран за супервизора, већина запослених следи његова упутства у вези са радним активностима. Подређени прихватају његове одлуке и овакав извор моћи као легитиман.

Менаџери поседују *моћ награде* на основу позиције и ауторитета који су им делегирани у организацији. Менаџери могу да користе награде (награде у плати, унапређења, похвала, признање) како би утицали на понашање запослених у процесу спровођења одлука. Менаџери, такође, поседују *моћ принуде* у смислу кажњавања, ускраћивања награда, отпуштања или премештања запослених на ниже хијерархијске позиције.

Различити типови моћи позиције менаџера изазивају различите емоционалне ситуације код подређених и зато се руковођење може означити и као процес *ујрављања емоцијама*. Легитимна моћ и моћ награђивања изазивају послушност подређеног службеника. то значи да ће запослени извршавати наредбе и испуњавати налоге иако се можда лично неће слагати са одлукама које менаџер доноси. Моћ принуде најчешће изазива отпор и такву ситуацију у којој ће запослени покушати да избегну извршавање наредбе или спровођење одређене одлуке.

Насупрот екстерним изворима моћи позиције, лична моћ произилази из интерних извора (самог појединца), као што је на пример поседовање неког посебног знања, вештина или личних особина. Подређени следе одлуке лидера из поштовања, дивљења или пажње коју осећају према појединцу или према његовим идејама. Основна два типа личне моћи су стручна и референтна моћ.

Моћ која је резултат неког посебног знања или вештине лидера која се односи на задатке које извршавају његови подређени сарадници представља стручну моћ. Када је неки лидер стручњак у одређеној области, подређени прихватају његове одлуке због његовог стручног знања или вештина које он поседује.

Референтна моћ је резултат личних особина лидера које могу код подређених да изазову поштовање или поистовећивање, тако да они подржавају и имитирају понашање лидера. Референтна моћ зависи од личних особина лидера више него од формалне титуле или позиције и најочљивија је у области харизматичног руковођења, које ћемо анализирати у даљем делу рада.

Реакција подређених која се најчешће генерише стручном и референтном моћи јесте *лојалност* према лидеру и *преданост* према задатку. То значи да ће запослени делити став лидера и да ће са ентузијазмом извршавати и спроводити његове инструкције и одлуке. Реакција *преданости* као резултат „личне моћи” лидера далеко је ефектнија од *послушности* или *оштора* као реакције „моћи позиције” менаџера.

Рана истраживања у области лидерства била су фокусирана на анализи личних карактеристика лидера или на његове особине. Ова истраживања полазе од става да „особине” представљају личне карактеристике које издвајају лидера, као што су интелигенција, вредности, вештине, а биле су проучаване и физичке, друштвене и радне карактеристике лидера. На слици 2. укратко су представљене физичке, друштвене и радне карактеристике лидера. Међутим, ове особине се не могу посматрати издвојено. Колико је нека особина или сет особина примерен зависи од ситуације у којој се налази руководство. Исте особине или вештине се не могу применити у свакој организацији или ситуацији.

Даља проучавања проширила су истраживања изнад личних особина појединаца, и усмерила су се на динамику односа између лидера и њихових следбеника. Истраживања Tannenbaum-а и Schmidt-а показала су да руковођење може да буде непрекидни низ који одражава различите степене партиципације запослених у једној организацији.

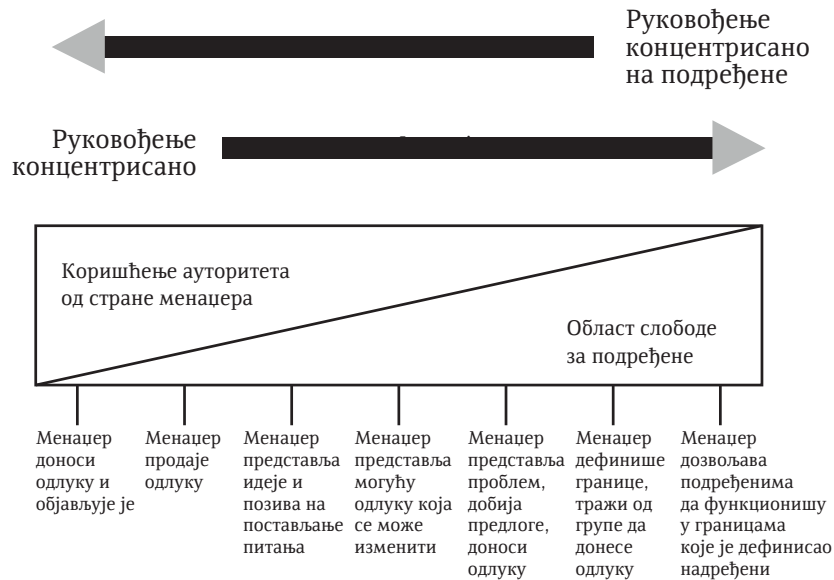
Тако, један лидер може да се означи као аутократски („руковођење концентрисано на менаџера”), други може да буде демократски (руковођење концентрисано на подређене), а трећи може да представља синтезу ова два стила. Континуум руковођења представљен је на слици 3.

Физичке карактеристике активност	Личност активан дух	Друштвене карактеристике способност да се обезбеди сарадња
енергија	оригиналност, креативност	кооперативност
друштвена позадина	лични интегритет, морално понашање	популарност, престиж
мобилност	самопоуздање	друштвеност, међуљудске вештине
интелигенција и способност	радне особине	друштвена партиципација
процена, одлучност	нагон да се нешто постигне, жеља да се истакне	дипломатичност
знање	нагон за одговорношћу	
флуентност	одговорност у постизању циљева	

Слика 2. Особине лидера

Извор: Izvor: R. Tannenbaum, W.H. Schmidt, *Management of Differences*, Harvard Business Review.

Лидери могу да прилагоде свој стил руковођења у зависности од ситуације. Tannenbaum и Schmidt су такође предложили да мера до које је руковођење усмерено на „шефа” или на „подређене” зависи од околности у организацији. На пример, ако је мали временски оквир одлучивања или ако је подређенима потребно више времена да би се укључили у процес доношења одлуке, лидер ће настојати да користи аутократски стил руковођења. Када су подређени способни да брзо овладају вештинама одлучивања може се користити партиципативан стил руковођења. Још један фактор ситуације јесте разлика у вештинама између подређених и лидера, што је већа разлика у вештинама, то је приступ у руковођењу више аутократски, зато што је подређене тешко довести на ниво стручног знања које поседује лидер.



Слика 3. Континуум руковођења

Извор: Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt, *Management of Differences*, Harvard Business Review..

Руковођење као традиционална функција менаџмента називано је трансакционо руковођење. Харизматично руковођење превазилази трансакционе технике руковођења. Харизматични лидер мотивише запослене у циљу остваривања већих ефеката него што се то од њих очекује. Утицај харизматичних лидера обично долази од тога што они: 1) полазе од визије са којом се запослени идентификују, 2) формирају корпоративни систем вредности који подржавају запослени и 3) имају поверења у подређене, а заузврат добијају и њихово потпуно поверење. Харизматични лидери мотивишу подређене како би они превазишли сопствене интересе и подредили их интересима и циљевима одељења или организације.

Велики број истраживача истиче чињеницу да је у већини европских и америчких компанија заступљено „превише менаџмента и премало руковођења”. Менаџери се баве „комплексношћу организације”, док лидери иницирају „продуктивну промену”. Трансформационо руковођење представља синтезу између менаџера и лидера. Трансформациони лидери су слични харизматичним лидерима али се од њих разликују по својој посебној способности да утичу на спровођење иновација и промена у организацији. Трансформациони лидери имају значајну улогу у спровођењу стратешких промена. Они поседују способност да руководе променама у мисији, структури и менаџменту кадрова у организацији. Трансформациони лидери имају значајну улогу у спровођењу стратешких промена. Они поседују способност да руководе променама у мисији, структури и менаџменту кадрова у организацији. Трансформациони лидери не користе само утврђене процедуре и правила или смернице, већ се усмеравају на квалитете, као што су визија, заједничке вредности и идеје, са циљем изградње ефикасних односа и стварања основе на којој ће укључити своје следбенике у процес промене.

УТИЦАЈ АУТОРИТЕТА МЕНАѢРА НА ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА ОДЛУКА

Ауторитет се дефинише као „углед, и власт заснован на утицају, престижу једне личности или институције на основу особина које јој се приписују или на основу друштвене функције које јој се поверавају”.

Процес расподеле ауторитета у оквиру одговорности у области одлучивања означава се као делегирање ауторитета. Два основна принципа овог процеса су: *јединство команде* и *ланац команди*. *Јединство команде* са аспекта процеса одлучивања подразумева чињеницу да ниједна особа у организацији не може да има више од једног директно надређеног менаџера. Супротно томе, ако подређени приликом спровођења одлуке подноси извештаје двојници надређених, настају конфликтне ситуације. Чије су одлуке тада приоритетне? Ако је извршење одлуке у конфликту, како поступити? Јединство команде у одлучивању треба да елиминише овакву врсту проблема.

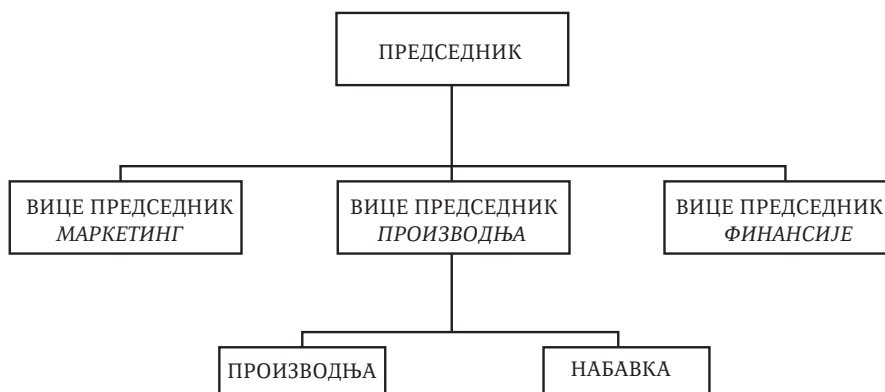
Ланац команди или *скаларни ланац* односи се на хијерархију ауторитета у процесу одлучивања која повезује надређене и подређене од врха до дна хијерархијске лествице организације. Ток одлуке је условљен хијерархијом. Сваким одељењем управља једна особа која прима одлуке од виших инстанци и спроводи је ка нижим хијерархијским нивоима. Овај ланац осигурава методичан начин спровођења одлука у организацији.

Можемо истаћи три основна типа ауторитета: линијски, кадровски и функционални.

Линијски ауторитет

Линијски ауторитет је основни тип ауторитета и означава се као директни ауторитет. Ова врста ауторитета подразумева право одлучивања и спровођења одлука. Сви надређени у једној организацији имају линијски ауторитет у одлучивању. Војска представља класичну илустрацију: генерали имају ауторитет над пуковницима, који имају ауторитет над мајорима и тако на ниже у хијерархији.

Као што је приказано на слици 4, председник компаније у процесу одлучивања има линијски ауторитет над вице-председницима. Даље, вице-председник производње директно спроводи одлуку својим подређеним сарадницима у производњи и набавци и тако даље у хијерархији.

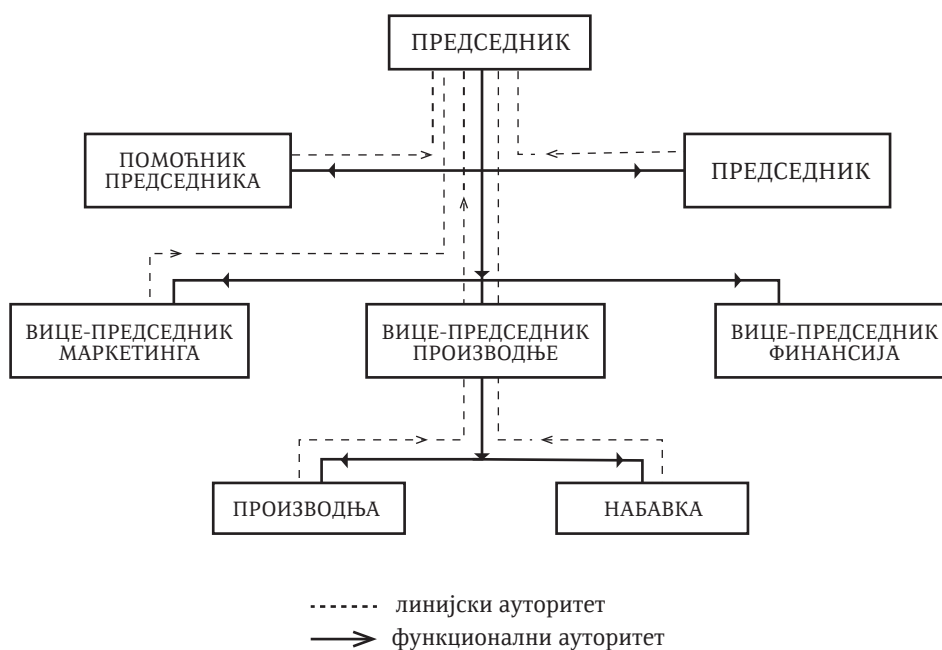


Слика 4. Линијски ауторитет

Можемо закључити да је линијски ауторитет резултат ланца команди (скаларни ланац), који тече од врха до дна у организацији и утврђује однос између ауторитета и одговорности у одлучивању.

Кадровски ауторитет

Кадровски ауторитет можемо означити као помоћни ауторитет у одлучивању у процесу менаџмента (сл. 5). Његов циљ је ограничен тиме што не предвиђа право коначног одлучивања. Природа овог односа је да кадровски ауторитет пружа подршку у процесу одлучивања. Појединци који имају кадровски ауторитет у одлучивању, помажу, саветују, препоручују. То је ауторитет који се остварује претходним консултовањем и састоји се у пружању саветодавне подршке линијском ауторитету у одлучивању. Ова врста ауторитета не подразумева директно право одлучивања о питањима виших хијерархијских нивоа.



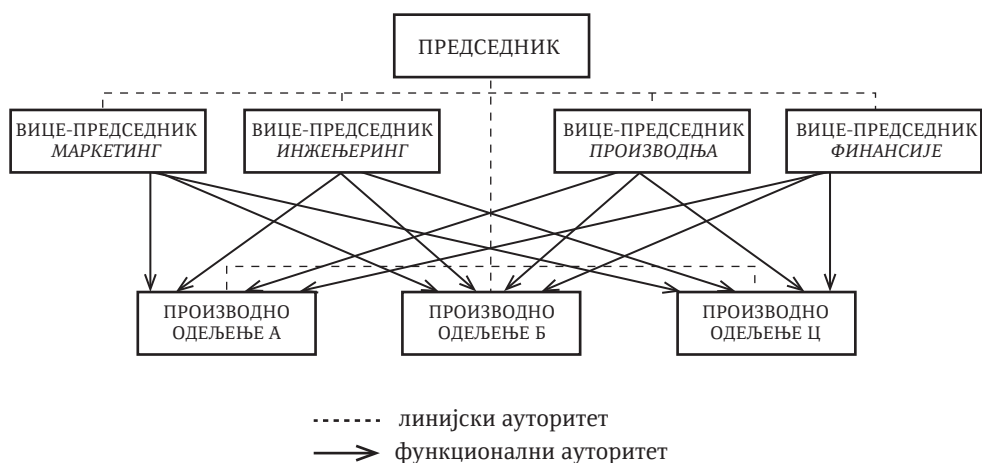
Слика 5. Линијско-кадровски ауторитет

Функционални ауторитет

Функционални ауторитет подразумева право менаџера који поседује специјализоване вештине да доноси одлуке и у другим одељењима. Ова врста ауторитета у процесу одлучивања се остварује како у линијским, тако и у кадровским одељењима (сл. 6 и 7).

Како је приказано на слици 6, вице-председник финансија има функционални ауторитет када доноси одлуке из области финансијског пословања у производном одељењу А, Б и Ц. Функционални ауторитет имају вице-председник маркетинга, инжењеринга, производње, када доносе одлуке из својих специјализованих домена у производном одељењу А, Б и Ц.

На сл. 7. приказано је кадровско одељење у коме правни саветник има функционални ауторитет у односу на вице-председника маркетинга, инжењеринга, производње и финансија у процесу доношења одлука значајних из домена правне регулативе.



Слика 6 и 7. Линијско одељење са функционалним ауторитетом



Централизација и децентрализација ауторитета

Ауторитет у процесу одлучивања може бити централизован или децентрализован. У зависности од већег или мањег степена централизације или децентрализације ауторитета у једној организацији и њен менаџмент се може окарактерисати као централизован или децентрализован.

Често се поставља питање о количини активности које менаџер може да надгледа, координира њихов рад и одлучује. Управо ово представља предмет распона менаџмента. Када је распон узак, тенденција је креирања такозване „високе структуре”. Ову врсту структуре карактерише децентрализација ауторитета. Ауторитет је слободно делегиран у организацији. Уочавамо да децентрализација производи много нивоа менаџера у хијерархији и њихов опсег одлучивања је сведен на мањи број активности.

Можемо закључити да је добра страна децентрализације ауторитета у процесу одлучивања брзо прилагођавање променама и бржи проток комуникација. Лоша страна је што постоји могућност губљења контроле над менаџерима у хијерархијској лествици којима је делегиран ауторитет у одлучивању. Ако се нижим менаџерима да већи ауторитет и слобода, они могу да доносе одлуке које нису на линији циљева или политике организације.

Када је распон менаџмента широк и менаџер координира већи број активности реч је о централизацији ауторитета у процесу одлучивања. Централизацију карактерише чињеница да је ауторитет ограничен само на топ ниво организације. Основне карактеристике централизације односе се на чињеницу да је лоцирање одговорности у одлучивању искључиво на вишим нивоима менаџмента и изразито сузбијање иницијативе подређених сарадника. Централизација ауторитета је најприкладнија тамо где је контрола финансија или ресурса витална за пословни успех организације. Лоша страна централизације је у спором реаговању на промене у окружењу и спором протоку комуникација од једног до другог нивоа хијерархије менаџмента у организацији.

УТИЦАЈ ИНФОРМАЦИЈА НА ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА ОДЛУКА

Одлучивање је у основи информациони процес, Norbert Wiener је објаснио појам информације на следећи начин: „Информацијом се назива садржај оног што размењујемо са спољним светом, док му се прилагођавамо и док утичемо на њега својим прилагођавањем. Процес примања и коришћења информација је процес нашег прилагођавања случајностима спољне околине и нашег настојања да у тој околини делотворно живимо”.² У оквиру разматрања процеса одлучивања, информацијом се сматра скуп података који имају одређено значење за примаоца

² Norbert Wiener, *Kibernetika i društvo*, Nolit, Beograd, 1964, str. 32.

(менаџера) који изазивају промене у појединим деловима система менаџмента. Свако доношење одлука подразумева потребу за информацијама.

Менаџерима у процесу одлучивања понекад недостају кључне информације или могу да буду преплављени информацијама о датом проблему. Очигледно је да одлучивање у процесу менаџмента подразумева селективно примање информација.

Информације представљају својеврсну врсту ресурса у процесу одлучивања. Најпре, информације су неисцрпне, пре свега зато што нису материјалне природе. Друго, информација се не може потрошити, без обзира на то колико се пута употребљава. Информација не мења свој садржај али може застарити и на тај начин изгубити на значају. Треће, информација може бити доступна неограниченом броју корисника, који да би је правилно употребили морају да поседују одговарајућу моћ пријема и разумевања. Најзад, вредност информације је условљена интензитетом њеног оптицаја. Значај информације је већи како се повећава интензитет њене употребе.

У савременом менаџмент окружењу значајан утицај има и савремена технолошка револуција, посебно у области компјутерске технологије која омогућава савременију обраду и брже достављање информација до људи којима су потребне.

УТИЦАЈ КОМУНИКАЦИЈА МЕНАѢРА НА ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА И СПРОВОЂЕЊА ОДЛУКА

Преношење информација је за менаџере основа у процесу доношења одлука. Без прецизних података и информација менаџери не могу да формулишу одлуке. Једино преко комуникационог процеса се те одлуке преносе „низ” и „уз” организациону хијерархију.

Једну од најсвеобухватнијих дефиниција комуникација дао је амерички социолог Charles Koley који под комуникацијом подразумева „механизам помоћу кога људски односи егзистирају и развијају се а чине га сви симболи духа са средствима њиховог преношења кроз простор и њиховог очувања у времену³”.

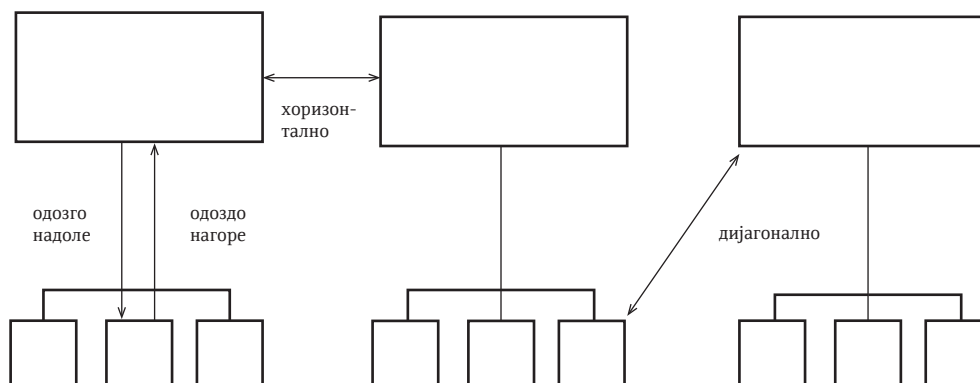
Са становишта менаџмента, произилази да се комуникације могу окарактерисати као средство да се оствари што је могуће потпуније и прецизније разумевање између двоје или више људи. То је процес који је окарактерисан мотивом да се размене информације, идеје или осећања.⁴ Ова жеља се остварује употребом симбола, знакова, акцијом и сликом и осталим вербалним и невербалним елементима у говору и писању. Значи, комуникације се састоје од размена идеја и

³ Koley C.H., *Social Organization*, New York, str. 53.

⁴ По теоретичарима који су развили садржајну теорију мотивација (Maslow, Hertzberg) мотивација је описана као „унутрашње стање духа и тела – жеље, жудње, хтења, потребе и намере – које активирају индивидуе и наводе их да делују. Мотив се схвата као „унутрашња опруга која узрокује одређени тип понашања. Менаџери мотивишу или „обезбеђују мотивацију, када обезбеде такву средину или успоставе такве услове у којима службеници могу задовољити своје унутрашње потребе.“ Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper, 1970.

информација. Ова размена у процесу менаџмента заузима место између одлучивања и окружења организације.

Преко комуникационог процеса одлуке се преносе низ и уз организациону хијерархију. Разликују се два основна тока комуникација: вертикални и унакрсни (слика 8).



Слика 8. Ток комуникација

Вертикални комуникациони ток подразумева комуникацију „одозго на доле” и „одоздо на горе”. Први комуникациони ток означава проток информација са виших ка нижим нивоима у организационој хијерархији. Овакав ток је карактеристичан у организацијама где процес одлучивања карактерише изразито централизован линијски ауторитет. Ауторитативно одлучивање прати претежно једносмерна комуникација. Други ток комуникација, „одоздо на горе” тече од подређених ка надређенима у организационој хијерархији. За ову врсту комуникација карактеристичан је систем сугестија, жалби, саветовања, заједничког постављања циљева. Произилази да је ова врста комуникације карактеристична тамо где процес одлучивања карактерише децентрализован, кадровски ауторитет. Ова врста комуникације је углавном индиректног карактера и обично се налази у демократском организационом окружењу.

Унакрсна комуникација укључује хоризонталну и дијагоналну комуникацију. Хоризонтална комуникација се одвија између људи на сличном или истом организационом нивоу, док дијагонална подразумева комуникацију између особа које нису у директној вези. Ова врста комуникације подразумева двосмерну комуникацију која има за циљ да у процесу одлучивања побољша међусобно разумевање и координацију напора у постизању циљева организације.

На основу изнетих ставова не можемо бити искључиви у давању предности хоризонталној или вертикалној комуникацији, што зависи од области, природе и концепта система менаџмента. Ову чињеницу потврђује и сама менаџмент пракса која показује да амерички модел менаџмента има тенденцију тока одлучивања и комуникација од врха ка нижим хијерархијским структурама (ауторитативно одлучивање), док јапански модел подразумева ток од нижих ка вишим хијерархијским нивоима (групно одлучивање са консензусом).



Слика 9. Комуникационе мреже

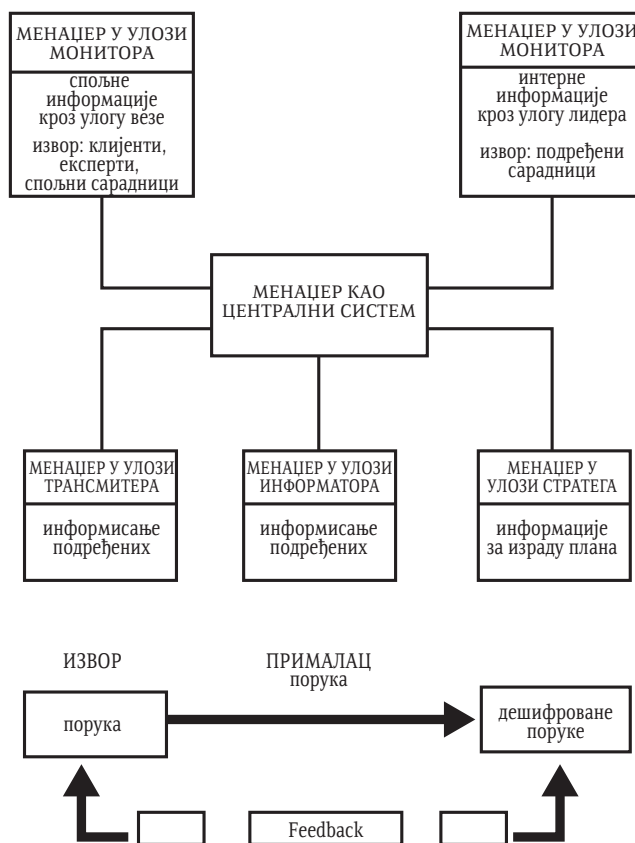
Досадашња запажања упућују на потребу истраживања и сагледавања типова комуникационе мреже у процесу менаџмента. Комуникационе мреже описују начине помоћу којих се преносе или размењују информације унутар групе. Слика 9. је илустровано неколико комуникационих мрежа. Оне могу бити окарактерисане на два начина: *Ограничене или центризоване мреже* (а и б на сл. 9) имају задржану надзорну контролу и већина информација је каналисана преко њих. Центризована мрежа је брза и ефикасна за једноставно решавање проблема и за оне за које је потребна прецизна размена информација. Међутим, у оваквој мрежи је више грешака када су задаци сложенији.

Децентрализоване мреже (в и д на сл. 9) омогућују слободну размену информација кроз радну групу. Утицај менаџера је пре да олакша, него да контролише размену информација. Отворена мрежа је много ефикаснија за сложене послове који захтевају много упутстава.

Кључни елементи комуникација у менаџменту приказани су на слици 10. Они укључују изворе информација, преносиоце и примаоце који дешифрирају поруке. Повратна информација од примаоца до извора информација не мора бити успостављена.

У централној тачки фигуре приказаној на слици 10. је менаџер који обављајући улогу „везе” добија информације од сарадника из спољног окружења, и обављајући улогу „лидера” добија информације од сарадника из интерног окружења организације. „Дешифроване” поруке менаџер, комуникационим каналима, прослеђује подређеним сарадницима кроз улогу „трансмitera” и „информатора” и информације значајне за израду планова и стратегије обављајући улогу „менаџера-стратега”.

Менаџер је често у ситуацији да у кратком временском року обављајући већи број улога, треба да донесе одлуку. Због тога комуникациони систем у организацији треба да буде способан за брзо преношење велике количине информација. Технолошка револуција има значајан утицај на комуникације. Нова комуникациона и компјутерска технологија омогућује у пословању брже и квалитетније достављање информација.



Слика 10. Комуникациони процес и улоге менаџера

Извор: Менаџер као систем информационог процеса, Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, 1973, стр. 72.

УТИЦАЈ ОКРУЖЕЊА МЕНАѢРА НА ПРОЦЕС ДОНОШЕЊА И СПРОВОЂЕЊА ОДЛУКА

Менаџер доноси одлуке у реалном окружењу. Циљ менаџмента организације је да прелази границе система у коме обавља операције, тако што својим одлучивањем оптимизира подршку и минимизира отпор и конфликте у окружењу.

Бројни чиниоци окружења утичу на процес доношења одлука у менаџменту. Окружење је састављено од различитих „добрих” и „лоших” елемената који утичу на менаџмент организације. Emory и Trist сматрају да различити елементи који „одређују окружење бизниса теже да се на различите начине повежу, стварајући у окружењу специфичан сплет околности које утичу на организацију”. Они су то назвали „случајна градња окружења”.⁵

Праћење кретања и токова промена у окружењу је веома значајно за процес доношења одлука. Отуда и произилази потреба сагледавања утицаја окружења на доношење одлука, изучавање различитих облика окружења, чинилаца екстер-

⁵ Emory и Trist су идентификовали четири типа окружења у зависности од тога како су „добри” или „лоши” елементи распоређени: мирно нераспоређено, мирно распоређено, немирно реактивно и немирно окружење. Emory C.W., *Making Management Decision*, Boston, 1968.

ног и интерног окружења. У даљем делу рада биће разматрано на који начин интерно и екстерно окружење утиче на саму организацију и менаџера у процесу доношења одлука.

Утицај интерног окружења на процес доношења одлука

Интерно окружење организације подразумева укупне способности организације, које укључује ресурсе, индивидуалне организационе функције или операције и способности менаџера. Истраживање утицаја интерног окружења на одлучивање заснива се на идентификацији предности и слабости организације. На процес доношења одлука утичу три елемента интерног окружења: способности ресурса, оперативне способности, менаџерске способности.

Способности ресурса обухватају финансијску структуру, физичке ресурсе, људске ресурсе, административне системе. Пошто се истраже предности и слабости ових елемената, неопходно је упоредити постојећу ситуацију са трендовима у наступајућем периоду.

Оперативне способности се односе на идентификацију предности и слабости које су садржане у свим операцијама организације. Оне пре свега подразумевају идентификацију предности и слабости операција које се обављају у области истраживања, развоја производње, персонала.

Менаџерске способности се могу објаснити као утврђивање предности и слабости менаџера као појединца у организацији који учествује у одлучивању. Ansoff објашњава да способност менаџера у једној организацији зависи од више фактора. По њему су то: особине менаџера које се рефлектују у употреби менаџерских улога и менаџерских вештина, *амбијент* у коме менаџер креира одлуке у организацији, односно унутрашња атмосфера у којој су услови погодни или неповољни за процес доношења одлука о одређеном проблему и *информациони канали и системи организације*.⁶

Утицај екстерног окружења на процес доношења одлука

Екстерно окружење менаџера састоји се од различитих елемената који утичу на процес доношења одлука. Pearce и Robinson сматрају да „екстерно окружење може да се представи као оперативно (блиско) и као удаљено окружење.“⁷

Оперативно окружење обухвата истраживање конкуренције и тржишне структуре. Истраживање тржишне структуре, пре свега, обухвата односе између индустрија и тржишта и њиховог међусобног утицаја који се огледа у природи, одређивању граница, природи понашања и концепту животног циклуса тржишта.

⁶ Ansoff H.I., *Implementing Strategic Management*, Prentice Hall, 1984.

⁷ Pearce J.A., Robinson R., *Strategic Management*, Irwin, Homewood, IL, 1985.

Удаљено окружење се односи на истраживања у области економских варијабила, друштвеног развоја, технолошког развоја, политичких утицаја и легалног утицаја.

Економске варијабиле укључују трендове постојећег стања економије који се могу класификовати као депресија, рецесија, стагнација и развој. У зависности од економске ситуације у некој земљи, влада може да усвоји фискалну и монетарну политику у захтевима за испуњењем економских циљева што је од значаја за анализу у процесу одлучивања.

Друштвени развој укључује уверења, вредновања, ставове, мишљења и животни стил људи у окружењу у којем егзистира једна организација, а они су настали као последица културних, демографских религиозних, образовних и етничких услова". Друштвени развој представља комплексни скуп варијабила које се одражава на брзе промене у захтевима тржишта, али исто тако промене у неким областима могу бити и од дугорочног значаја, као на пример у здравству, енергетици, саобраћају.

Технолошки развој се може посматрати са два аспекта: технички развој конкуренције и технички напредак у специфичној области којом се бави организација. Обе представљају извесну претњу за организацију али уколико су техничка открића производ истраживачких институција или појединаца, она могу представљати изазов и погодност за све организације. За велики број компанија главни проблем представља интеграција технологије са процесом менаџмента, а то је повезано и са утицајем технологије на менаџерске способности".

Политички утицаји. Врста политике коју влада усваја, развија и спроводи утиче на економију и ствара политичку филозофију владе која може бити тржишно оријентисана или централизована. То се директно одражава на одлучивање и комплетан процес менаџмента. Када је изабрана нова влада, први аспект спољног опита који се поставља пред менаџмент једне организације састоји се у испитивању програма у циљу идентификације политике која пружа погодности или претње. Можемо закључити да промена владе чија је администрација са другачијом политичком филозофијом, резултира променама у стратегији, планирању, одлучивању и другим елементима процеса менаџмента у једној организацији.

Легални утицаји окружења се базирају на чињеници да у великом броју земаља постоје масивна законодавна тела у чијим оквирима морају да послују организације. На оперативном нивоу велики део законодавства покрива области као што су заштита на раду, заштита запослених, заштита производа, потрошача и других области које треба узети у обзир у процесу одлучивања.

Менаџмент приступи у интернационалом бизнису

Свако друштво приписује јединствено значење карактеристика менаџмента али њихов значај варира од једне културе до друге. Тако, на пример, Јапанци заступају исти став као и Американци да је истрајност један од основних атрибута

интернационалног менаџмента, али ова два друштва не интерпретирају реализацију овог става на исти начин: за разлику од Американаца, Јапанци не приписују велику предност индивидуалном успеху. То важи и за друге карактеристике, као на пример за „доминантност“ или „екстровеерност“ која у различитим друштвима могу имати контраверзна значења и могу им се приписати различите вредности.

Ако анализирамо европски менаџмент, поставља се очигледно питање да ли ће економска унија утицати на стварање заједничког европског приступа руковођењу или ће руковођење остати културно везано за сваку земљу, односно да ли ће „хибридни“ облик руковођења заменити индивидуалне културне праксе у руковођењу или ће дубоко укорене културне вредности пружати „отпор“ консолидовању европске менаџмент праксе.

Студија Ashridge College-а за менаџмент спровела је једно овакво истраживање на основу кога је изведен следећи закључак: „Културна диверсификованост у Европи је таква, да у садашњем тренутку не постоји јединствени модел или теорија руковођења која је у стању да узме у обзир комплетни дијапазон националних вредности“. Руковођење као концепт није тако истакнуто као што је у САД. У Европи се руковођење спроводи унутар различитих парадигматских граница. Јасно је да руковођење у Европи није „романтизовано“ у мери у којој је то у америчком културном животу.”⁸ Ashridge студија указује на структуру четири типа понашања у руковођењу у Европи. У Северној Европи развијен је осећај тимског рада и партиципативни стил руковођења. У латинским земљама јужне Европе менаџери фаворизују приступ хијерархије у руковођењу на бази харизматичности. У германским и англосаксонским друштвима у руковођењу су наглашене формалне вештине и интелектуалне способности, али и честа формирања консултативних односа са подређеним запосленима.

Друга истраживања у области понашања у руковођењу спровео је Fons Trompenaars, идентификујући четири приступа. Први је окарактерисао као модел породице организован око „моћи“ коју поседује лидер као „патрон“. Овај модел се идентификује као модел руковођења карактеристичан за земље латинске Европе и Латинске Америке. Други модел Trompenaars је назвао Ајфелов торањ, и објашњава га као „формалну деперсонализовану организациону културу са правилима и процедурама које се прожимају“.

Овај модел понашања је приписан немачким и аустријским менаџерима. Трећи модел назван је пројектил за навођење и типичан је за понашање у руковођењу у САД и Великој Британији и карактерише га „култура оријентисана на остварење задатка, у којој лидери наглашавају учинак и циљеве“. Четврти модел назван је инкубатор и означава неговање и подршку иновацијама и новим идејама, кроз партиципативан, демократски стил руковођења. По њему, Шведска је близу стереотипа оваквог приступа. Резултати Cranfield студије су били у доброј корелацији са истраживањима Trompenaars. Ова студија идентификује такође четири стила руковођења: руковођење консензусом (стил карактеристичан за Шведску и Финску), руковођење ка заједничком циљу (типичан за немачко и аустријско понашање у

⁸ Ashridge студија Ashridge школе за менаџмент, В. Британија. Извор: Холт Давид, *International Management*, Dryden Press, 1998.

руковођењу), фронтално руковођење (Латинске земље Европе) и управљање са дистанце (поштовање правила, процедура, карактеристично за Француску).

Међутим, и поред истакнутих разлика, ова, као и друге студије подржавају сличан закључак: стварање јединственог европског привредног простора утицаће на приближавање разлика и изналажење начина управљања који је компатибилан у различитим земљама. На то указује и чињеница да је велики број европских компанија ангажован у „регионалним алијансама“, тако да менаџери који воде ове компаније адаптирају своје понашање у руковођењу у сложеној мултикултурној средини.⁹

Одлучивање у америчком и јапанском моделу менаџмента – компаративни приступ

Истраживања Т. Pascala и А. Athosa, заједно са онима чији су аутори Ohmae и Ouchi, представљају једне од најсвеобухватнијих студија у којима су анализирани карактеристике и утицаји јапанског модела менаџмента као алтернатива доминантном америчком моделу.¹⁰ По њима најбоље фирме карактерише склад међу елементима модела „7С“. Американци су слични Јапанцима по начину на који руководе компонентама: стратегијом, структуром и системима, али се разликују по начину којим руководе преосталим компонентама: способностима, стилем, стручним особљем и субординативним циљевима.

Њихова култура утицала је да Јапанци вреднују међузависност као модалитет односа, док се у америчком моделу вреднује независност. У Јапану се „појединци“ сматрају препреком за развој; појединци дефинишу свој идентитет у групи којој припадају. Америчко друштво изграђено је на томе што се значај придаје „појединцу“. Ови аутори цитирају Т. Fujisawу (кооснивача Хонде) који каже: „Менаџмент у Јапану и менаџмент у Америци су 95 процената слични, а потпуно се разликују у преосталих 5%, суштинских 5%.“¹¹

Те разлике су коментарисане и у даљим истраживањима. Амерички менаџмент базира се на стратешком планирању и рационалним средствима у потрази за кохерентношћу, док менаџмент јапанских компанија (као што су Canon, Komatsu, Honda...) дефинише дугорочни „стратешки циљ“, и усредсређује се на пажљиво спровођење стратегије. Амерички модел се идентификује са „професионалним менаџментом“ који је овековечио тезу да менаџер са нето прорачунима процентуалне вредности с једне стране и планирањем портфолиа, с друге стране, може да руководи било којом фирмом на било ком месту. За разлику од тога, у Јапану приоритет је дат обуци на послу и програмима обуке у компанији.¹²

⁹ На ову чињеницу упућују примери понашања у руковођењу у компанијама које су изградиле стратешка партнерства или „спајања“ бројних европских компанија: British Petroleum/Royal Dutch Shell, Volkswagen/SEAT/Škoda/Nestle, Rountri...

¹⁰ Omaha K., *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business*, Mc Grow Hill, New York, 1976.

¹¹ Pascale R. T., Athos A. G., *The Art of Japanese Management*, Warner Books, New York, 1981.

¹² Hamel G. Prahalad C. K., *Strategic Intent*, Harvard Business Review, 1989, str. 63-76.

Индивидуалистичка оријентација Американаца и групна оријентација Јапанаца има неколико менаџерских консеквенци: нпр., оданост фирми у Јапану је изузетно велика (доживотно запослење). Слично томе, јаке везе унутар групе, када се ради о вредностима, омогућавају да процес одлучивања у Јапану прати ток „одоздо на горе” у поређењу са америчким фирмама где је тај процес „одозго на доле”.¹³

Chandler је ове карактеристике ставио у историјску перспективу.¹⁴ У Америци се развила корпоративна заслужност и нова класа професионалних менаџера. Chandler је описао културу менаџмента као „менаџерски капитализам”. Делегирање одговорности може да уследи само ако је топ менаџмент задржао приступ информацијама као средство контроле. Тако су развијене дивизионе структуре и софистицирани менаџмент системи. Јапанско културно наслеђе подстакло је формирање менаџмента који је Chandler назвао „групни капитализам”. Друштвене и културне препреке отежале су интеграцију оних који нису Јапанци. То је утицало да јапанске компаније задрже одлучивање и контролу у центру, где су њима могли руководити они који су разумели суптилност система. James C. Abbeglen и George Stalk употребили су радикално другачију перспективу у проучавању јапанских корпорација и поредили је са америчким моделом. Они заступају становиште да менаџмент стратегија и „стратегија људске моћи”, а не стил менаџмента, чине јапански менаџмент оним који утврђује корак. Јапанске компаније имају тенденцију ка развоју: „Менаџмент са тенденцијом ка развоју има другачији склоп свести који укључује очекивање континуираног развоја, одлуке и планирање су формулисани тако да доводе до развоја”.¹⁵ Lester Thurow потврђује ову кључну разлику у логици пословања: за Американце је крајњи циљ профит, док за Јапанце профит значи стварање империје и снажење њихове компаније. По њему се ова два система фундаментално разликују: америчко друштво је оријентисано ка потрошњи и добробити власника и акционара, док је јапанско друштво оријентисано штедњи и улагањима.

Поред подстицајног утицаја одбрамбене политике америчке владе, амерички систем карактерише чист либерализам, јапанска влада одувек је учествовала у разради националних индустријских стратегија индиректно штитећи неке домаће индустрије, вршећи селекцију приоритетних сектора које треба развити на дужи рок и финансирајући истраживања и развој везане за дате домене. Тако је, на пример, америчка влада иницирала доношење закона противitrustова да би обезбедила слободно конкурисање на домаћем тржишту.

За разлику од тога, јапанска влада никада није у потпуности „расформирала” „Zaibatsu” тако да су конгломерати опстали, развили се у облику „Keiretsu-a”. Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Fuji, Dai-ichi и Hitachi заједно представљају једну организовану економску структуру. Трампа акција између чланица Keiretsu-a гарантује јефтин и стабилан капитал, што је неопходно да би се развиле дугорочне индустријске стратегије.¹⁶

¹³ Thurow L. *Head to Head*, Mit Press, Cambridge, 1991.

¹⁴ Chandler A. D., *The Evolution of Modern Global Competition, Competition in Global Industries*, Harvard Business School Press.

¹⁵ Abbeglen James, Stalk George, Kaisha, *The Japanese Corporation*, Basic Books, New York, 1985.

¹⁶ Thurow Lester, *Head to Head*, Mit Press, Cambridge, 1991.

У јапанском моделу менаџмента, менаџери средњег нивоа иницирају и развијају пројекте. Прва фаза у процесу доношења одлука подразумева интензивну комуникацију средњих менаџера са шефовима служби и нижим хијерархијским нивоима менаџментна компаније. Она има за циљ обављање неопходних консултација и тестирање идеје. Ова фаза се означава као *Nemawashi* – „процес за стварање консензуса”. У другој фази, менаџери средњег нивоа консултују више хијерархијске нивое менаџмента којима подносе извештај. Ова фаза се означава као *Ringisho*. Информације се преносе између свих менаџера који су укључени у рад на датом пројекту у циљу добијања њиховог пристанка. Трећа фаза подразумева добијање пристанка од стране топ менаџера компаније. Након добијеног пристанка од стране топ менаџера *Ringisho* се враћа до менаџера средњег нивоа који је иницирао пројекат и спровођење одлуке може да отпочне.¹⁷

У европским компанијама могу се појавити слични процеси *Nemawashi*. Међутим, у европским компанијама проток информација је ограничен, у процес доношења одлука је укључен мањи број људи, а такође на доношење одлуке пресудно утиче став виших или топ нивоа менаџмента. Процес доношења одлука у јапанском моделу менаџмента захтева далеко већу временску димензију, али, с друге стране, на тај начин се спречава појава грешака и олакшава спровођење одлука. Један од честих изазова са којим се јапански менаџери срећу у Европи јесте вертикална организација.

У Европским компанијама свако одељење се сматра релативно „аутономним” и зависним само од одлука свог менаџера. Комуникација међу одељењима је слаба и ниједан запослени не може да „интервенише” изван одељења без сагласности менаџера свог одељења. Комуникација између одељења у јапанским компанијама је далеко директнија. Проток информација је слободан (унутар одељења и између одељења компаније). Информација је у Јапану заједничко средство, док је информација у Европи средство у поседу одељења компаније. Културне разлике између јапанског модела менаџмента и менаџмента у Европи утицале су на менаџмент јапанских компанија да ограничи или успори трансфер своје домаће менаџмент праксе у својим европским филијалама.

Међу јапанским мултинационалним компанијама које обављају своје операције у Европи, *Sony* је једна од малог броја јапанских компанија које имају организациону структуру у којој су на складан начин примењени „глобална интеграција” и „локална одговорност”. Централа компаније *SONY EUROPE* је лоцирана у Немачкој, телевизори се производе у филијали компаније у Великој Британији, а у филијали у Француској се производе видео рекордери и хи-фи уређаји. Ако анализирамо организациону структуру филијале *SONY FRANCE*, она показује да је за председника филијале постављен „Француз” а такође и директори три производна погона такође су били Французи. Само 12% од 2000 запослених били су Јапанци. Одговорност за доношење и спровођење одлука делегирана је менаџерима из земље домаћина (Француске). Дирекција компаније *SONY* у Јапану задржала је право доношења одлука у области дефинисања циљева и утврђивања стратегије. Менаџмент компаније *Sony* је применио у пракси овакав модел који

¹⁷ Lincoln R. James, Kerbo R. Harold, Witlenhagen E., *Japanese Companies in Germany: A Case Study in Cultural Management*, *Industrial Relations* 34, br. 3, 1995.

интегрише позитивне аспекте јапанске и европске корпоративне културе (јапански стил одлучивања са француским „егалитарним стилем у међуљудским односима) са циљем спречавања различите интерпретације донетих одлука (без обзира да ли одлуке доноси дирекција у Јапану или филијале у Француској).

На тај начин, неке јапанске компаније, као Sony, од некадашњег приступа „аутсајдера“, почеле су да спроводе приступ „инсајдера“ у европском бизнис окружењу. Велики број истраживача, међу којима су и Bartlett и Ghoshal дефинишу организацију јапанских компанија као „централизовани чвор“.¹⁸ Bartlett и Ghoshal су у својим истраживањима поредили већи број јапанских и европских компанија: „Као“ са „Унилевер-ом“ (у козметичкој индустрији), „NEC“ са „Ericson-ом“ (у сектору телекомуникација) или „Matsushita“ са „Philipsom НВ“ (у области електронике). Ови примери указују да специфичан начин одлучивања и контроле карактеристичан за јапанске компаније представља резултат „културно зависног менаџмент система базираног на групно оријентисаном понашању”.

Одлучивање у европским системима менаџмента и бизниса

Уколико анализирамо менаџмент системе у оквиру интерног окружења Европе уочљиве су разлике у процесу доношења и спровођења одлука међу земљама, регионима и компанијама. Али, када Европу посматрамо као целину, узимајући у обзир и њено екстерно окружење, у поређењу са менаџмент праксом у Јапану или САД, уочава се хомогеност и заједничке карактеристике које европски модел менаџмента чине специфичним у односу на амерички или јапански модел. Могу се идентификовати четири заједничке карактеристике процеса доношења и спровођења одлука у оквиру европског система менаџмента: Оријентација ка међуљудским односима у процесу доношења и спровођења одлука; Интерно преговарање као модел доношења и спровођења одлука; Руковођење оријентисано на међукултурну интернационалну различитост; Руковођење између екстрема.

Различита истраживања указују да се могу издвојити четири хомогене групе или модела :

1. Германски модел (Немачка, Аустрија, Швајцарска) карактерише низак степен „удаљености моћи“ и изражен мускулитет.
2. Скандинавски модел (Шведска, Финска, Норвешка, Данска и Холандија) карактерише висок степен индивидуализма, мањи степен до кога ове нације држе до традиционалних вредности и мања „удаљеност моћи“.
3. Англосаксонски модел (Велика Британија и Ирска), кога карактерише изражен индивидуализам, висок степен оданости према традиционалним вредностима, мала „удаљеност моћи“ и избегавање несигурности.
4. Релативно хомоген Латински модел (Француска, Шпанија, Италија, Португалија, Грчка) карактерише избегавање велике несигурности и велика „удаљеност моћи”.

¹⁸ Bartlett, C. A., and Ghoshal S, *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Mass: Harvard Business School Press, Boston.

Одлучивање у британском систему менаџмента

Анализу британског модела менаџмента можемо започети реченицом: „Када кажете Европљанин, мислите на оне који нису Енглези”. Ова реченица укратко резимира опште мишљење о специфичностима менаџмента у Великој Британији ближим карактеристикама менаџмента у САД, односно да се карактеристике менаџмента у Великој Британији крећу „негде између“ САД и европског континента.¹⁹

Одлучивање и руковођење у британском моделу менаџмента има следеће карактеристике које се подударaju са карактеристикама америчког модела менаџмента:

- Краткорочна оријентација у одлучивању, далеко израженија него у менаџмент системима осталог дела континенталне Европе.
- Одлучивање и руковођење оријентисано ка интересима акционара, за разлику од других система менаџмента у Европи у којима је одлучивање и руковођење више оријентисано ка интересима осталих актера у бизнису (индустријске групације, радници, синдикати).
- Већа слобода одлучивања топ менаџмента у односу на владу и раднике. Британски модел менаџмента карактерише мањи утицај државе и радничких синдиката на процес доношења и спровођења одлука, с обзиром да су одлуке топ менаџера и њихово спровођење усмерене првенствено на испуњење интереса власника компанија.
- Британски менаџмент карактерише укључивање малог броја људи у припрему и доношење одлука, као и вертикални ток комуникација: од виших ка нижим хијерархијским нивоима.
- Британски модел менаџмента карактерише већа мобилност менаџера у оквиру фирме и између фирми: изражена је оданост према професији, пре него према компанији, напредовање у каријери се базира на индивидуалним карактеристикама концептуалним способностима менаџера, оцена резултата се базира на ефектима постигнутим у краћем временском периоду, и зато је одлучивање британских менаџера првенствено оријентисано на постизање краткорочних финансијских резултата.

Британски менаџмент се разликује од осталих система менаџмента у Европи и по следећим карактеристикама:

- Израженија оријентација ка финансијама и трговини (значај хартија од вредности више је развијен у Британији него у осталом делу континенталне Европе).
- Далеко више изражен либерализам према страним компанијама (нпр. јапанским у односу на израженији протекционизам у менаџмент системима континенталне Европе).
- Утицај класних разлика у компанијама. Међутим, и поред ових разлика, британски модел менаџмента „дели” са осталим менаџмент системима других европских земаља, заједничке, опште карактеристике у процесу доношења одлука и руковођењу.

¹⁹ Alain Minc, *La Grande Illusion*, Grasset, Paris, 1989.

Одлучивање у немачком систему менаџмента

У широј зони анализе менаџмента у Европи, коју дефинишемо као „Северну континенталну Европу” (германске, скандинавске и земље Бенелукса) немачки менаџмент је далеко најочљивији стил. Када се анализира менаџмент у германским земљама, неки аутори користе појам „модел“, вероватно сматрајући да је немачки менаџмент коегзистентан и да се у пракси доказао као довољно хомоген и успешан. Michel Albert употребљава термин *la modele Rhenan*.²⁰ Немачки модел менаџмента базира се на три културне и структуралне карактеристике које утичу на процес доношења одлука и руковођење у немачким компанијама:

1. снажне везе између банака и индустрије;
2. равнотежа између „осећаја националне колективности” и „Ландер система”;
3. систем обуке и изградње менаџерске каријере.

Могу се истаћи следећих пет компоненти овог модела менаџмента :

1. Одлучивање кроз систем кодетерминације са представницима радника присутним у борду.
2. Изражена оданост менаџера (и генерално свих запослених) према компанији, пре него према професији. Напредак у каријери се остварује искључиво у једној фирми, због чега се приоритет даје руковођењу кадровима и обуци у фирми.
3. Колективна и тимска оријентација, што укључује изражену преданост компанији, развијање тимског духа и осећаја дисциплине.
4. Дугорочна оријентација одлучивања која се испољава у процесу планирања, у приоритету индустријских циљева над краткорочним финансијским циљевима и стабилности односа између добављача и клијената.
5. Поузданост и стабилност акционара и извора капитала, што је резултат снажне повезаности банака и индустрије.

Систем кодетерминације, који је у немачку челичну индустрију уградио Allies после Другог светског рата, представља извор друштвене кохезије и ефикасности у немачком менаџменту и бизнису, и утиче на специфичан начин доношења и спровођења одлука. Надзорни савет (*Aufsichtsrat*) састављен је од педесет процената представника радника и педесет процената представника акционара. Процес доношења или спровођења одлука се не може блокирати, јер председник, кога именују представници акционара, има право гласа. Пре него што се савет састане, представници радника припремају одлуке. Председник проверава да ли постоји сагласност или не. Уколико постоји сагласност доноси се одлука. У супротном, одлучивање се обавља кроз „интерна преговарања”. Овакав систем одлучивања карактерише изразито развијена интерна комуникациона структура. Радници су добро информисани о циљевима компаније и они преносе информације од врха на доле и одоздо на горе. Они бране своје интересе, али имају разумевања за проблеме компаније и колективне интересе компаније. У многим

²⁰ Michel Albert, *Capitalisme contre Capitalisme*, Seuil, Paris, 1991.

другим системима менаџмента у којима не постоји систем кодетерминације, топ менаџмент доноси одлуке које су далеко од тога да буду од интереса запослених, што производи одређену реакцију радне снаге. Систем кодетерминације у одлучивању је ојачао немачки систем јединственог синдиката, чиме је омогућено лакше „интерно преговарање“. Систем кодетерминације у одлучивању ствара далеко развијеније комуникационе токове у организацији, више него што то чини метод „поделе власти“. Сличан систем одлучивања постоји у менаџмент системима Холандије и скандинавских земаља.

Друга карактеристика немачког система менаџмента, оданост компанији може се повезати са процесом партиципације, са приоритетом који се даје руковођењу кадровима, обуци у фирми и изградњи тимског духа у немачким компанијама.

За немачки систем менаџмента карактеристично је да се напредак у каријери остварује у оквиру фирме што је резултат изражене лојалности према компанији, насупрот лојалности према професији. У немачком систему менаџмента веза између фирме и запослених је веома јака. Постоји тенденција да се кадрови задрже у компанији колико год је могуће дуже, понекад и цео радни живот. Предуслов за „доживотно запослење“ је јака и ефективна обука и настојање компаније да обезбеди развој персонела и кроз основну и кроз комплементарну обуку. Међутим, географска покретљивост и мобилност кадрова није тако честа: тако на пример, Немци ретко напуштају Баварску да би прешли у другу филијалу компаније у Северној Немачкој. За разлику од неких истраживача који пореде британски модел са америчким менаџментом, одређене анализе и истраживања указују на постојање сличних карактеристика у процесу доношења одлука и руковођењу између немачког и јапанског модела менаџмента.

Одлучивање у латино-европском систему менаџмента

У поређењу са заједничким карактеристикама менаџмента у Европи, латински модел менаџмента има следеће специфичности :

- Процес доношења одлука у компанијама је под већим утицајем државе и њених интереса. Интерес државе је изнад интереса компаније и он се испољава кроз снажну интервенцију државних органа у готово свим бизнис операцијама.
- Латински модел менаџмента карактерише већи степен протекционизма, што се испољава кроз државну регулативу заштите домаћих компанија и тржишта у односу на инострану конкуренцију.
- Изражена већа хијерархијска структура у компанијама.
- Већи утицај „интуитивног менаџмента“.
- У структурама компанија доминирају тзв. „породичне фирме“ (посебно у Италији).
- Менаџмент кадрова, који се заснива на образовању „бизнис елите“ (посебно у француском систему менаџмента).

Државна интервенција у бизнису у латинском систему менаџмента испољава се у неколико облика. Прво, држава поседује и руководи снажним индустријским компанијама и финансијским институцијама. Тако на пример, у Италији, компаније у власништву државе створене су већином пре рата, током тридесетих година, када је владала велика економска криза. Многе компаније су биле на ивици банкротства и држава је основала посебан институт који контролише исправност донетих и спроведених одлука, како би се избегло затварање фабрика. У другим земљама, државна интервенција у бизнису спроводила се кроз национализацију.²¹ У Италији, држава функционише као „индустријски актер” са тенденцијом ка административним (што је супротно предузетничким) формама менаџмента. У Француској, држава има такође јак утицај у бизнису и створила је и спроводи индустријску политику кроз неколико „великих пројеката“, као што су „Минител“ и „Train a Grande Vitesse“. Власништво над водећим француским финансијским институцијама је такође начин на који држава утиче на процес доношења и спровођења одлука, као и уопште на циљеве и пословну политику компанија. Други облик државне интервенције испољава се кроз комбинацију прописа и ставова државе према интернационалној конкуренцији, што има тенденцију већем степену протекционизма. У овој области, француски, шпански и италијански системи менаџмента се могу означити као системи са највећим степеном протекционизма у целој Европи. У компанијама латинске Европе карактеристично је снажније присуство хијерархије, већи број хијерархијских организационих нивоа, мањи степен учешћа нижих хијерархијских нивоа персонала у процесу доношења одлука (у поређењу са немачким моделом).

Менаџмент у латинској Европи је далеко персонализованiji. У овом стилу менаџмента, карактеристично је да се процес доношења одлука и руковођење далеко више базира на „интуицији“ и тзв. „руковођењу кроз хаос“. Како истиче D'Iribarne: „посебно у Јужној Европи, укључујући и Француску, руководиоци фирми су веома сумњичави кад се ради о структурама и процедурама. Они руководе под притиском, интуитивно и у „хаосу“. Они не посвећују много пажње организационим мапама“.²² Повезујући овај став са напред истакнутим административним стилем менаџмента у компанијама које су у власништву државе, може се добити двострука слика менаџмента у јужној Европи. Одређене карактеристике латинског модела менаџмента се много специфичније испољавају у неким јужним земљама. У Италији је развијен „породични менаџмент“ који се базира на породичном власништву фирми. Као последица тога, руководиоци фирми персонализују компанију, па се менаџмент може окарактерисати далеко већим патерналистичким ставом у процесу доношења одлука и руковођењу. За латински модел менаџмента карактеристично је да се придаје много мањи значај обуци кадрова у самој компанији. Ова карактеристика је посебно изражена у француском систему менаџмента, кроз значај који се придаје „бизнис елити“ и „Grandes Ecoles” која образује ту елиту. D'Iribarne је на најбољи начин објаснио ову карактеристику кроз поређење са немачким моделом: „Француски менаџери сматрају да могу да

²¹ Editors, Business International, *Management Europe: Companies are dealing with critical management issues*, London, 1992.

²² Diribarne P., *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales*, Editions de Seuil, Paris 1989.

доносе одлуке и руководе у било којој фирми када заврше Политехничку школу или школу Националне администрације“. У Немачкој је то сасвим другачије: „појединац мора да гради своју каријеру у компанији. Да ли ће доспети до врха зависи од способности датог појединца и успеха фирме“.

Истраживања у области пословно-специфичних и компанијски-специфичних менаџмент пракси у процесу доношења и спровођења одлука покрећу питања о учинку модела одлучивања „са укоренењем локалном менаџмент културом“. Компаративни приступ и анализа хијерархијске области утицаја циљева на процес доношења и спровођења одлука и руковођење променама организационог дизајна указују на специфичност менаџмент праксе у европским компанијама и у односу на америчке и јапанске компаније. Међутим, европски модел менаџмента не представља „замену“ за појединачне националне моделе. И поред чињенице да различитост представља основну карактеристику Европе, она је и њена највећа оригиналност. Европска интеграција и европски модел менаџмента у великој мери ће оснажити конкурентност европског пословања. У том контексту процес доношења одлука има пресудан значај за развој менаџмента. С обзиром да менаџер представља динамичан елемент који својим одлукама даје живот сваком послу, процес доношења одлука представља критичну тачку менаџмента у којој се наука и уметност у менаџменту међусобно поклапају, у којој менаџери комбинујући научне методе са својим рационалним и интуитивним поступцима доносе одлуку која опредељује даљи опстанак и развој организације.

Литература

1. Проф. др Милија Зечевић, *Модерни менаџмент*, Европски универзитет, Београд, 2015.
2. Проф. др Милија Зечевић, *Амерички и јапански бизнис*, Европски универзитет, Београд, 2006.
3. Проф. др Милија Зечевић, *Интернационалне организације*, Европски универзитет, Београд, 2019.
4. Проф. др Милија Зечевић, *Бизнис менаџмент*, Европски универзитет, Београд, 2019.
5. Проф. др Милија Зечевић, *Лидерство и менаџмент*, Европски универзитет, Београд, 2019.
6. Проф. др Милија Зечевић, *Глобални бизнис и менаџмент*, Европски универзитет, Београд, 2015.
7. Проф. др Милија Зечевић, *Интернационални менаџмент*, Европски универзитет, 2015.
8. Проф. др Милија Зечевић, проф. др Драган Недељковић, *Менаџерско одлучивање*, Европски универзитет, 2002.
9. Проф. др Олгица Зечевић Станојевић, *Културне релације*, Европски универзитет, 2008.
10. Проф. др Лепосава Зечевић, *Интернационални маркетинг – глобални приступи*, Европски универзитет, 2007.

11. Daniels, Radebaugh, Sullivan, *International Business*, Pearson Prentice Hall, 2007.
12. W. Pride, R. Hughes, J. Kapoor, *Business*, Houghton Mifflin Company, Boston, New York, 2005.
13. S. Mercado, R. Welford, K. Prescott, *European Business*, Prentice Hall, 2001.
14. N. Nugent, R. O'Donnell (eds.), *European Business Environment*, Macmillan, 1994.
15. D. Johnson, C. Turner, *European Business: Policy Challenges for the New Commercial Environment*, Routledge, 2000.
16. I. Worthing, C. Britton, *Business Environment*, Pitman, 1997.
17. K. Ohmae, „Managing in Borderless World“, *Harvard Business Review*, May-June, 1989.
18. M. Edgar, *Penser l'Europe*, Gallimard, Paris, 1997.
19. G. Taoka, D. Beeman, *International Business, Environments, Institutions and Operations*, Haper Collins Publishers, 2006.
20. J. Pelkmans, *European Integration, Methods and Economic Analysis*, Longman, 1997.
21. K. Booth, S. Smith, *International Relations Theory Today*, Polity Press, Cambridge, 2002.