



## MOGUĆI UZROCI POGREŠNIH ODLUKA U MENADŽMENTU

### POSSIBLE CAUSES OF POOR DECISIONS IN THE MANAGEMENT

Milan Đuričić<sup>1</sup>, Zaga Aćimović<sup>2</sup>, Zoran Čeganjac<sup>3</sup>

**Rezime:** Ponašanje zaposlenih je zavisno od osobenosti posla i njegovih izvršilaca, od specifične interakcije između njih i od konteksta u kome se ti odnosi odvijaju. Verni pratilac čoveka, njegovog radnog i svakodnevnog ponašanja, je ljudska greška. U Srpskom jeziku, kao i u mnogim drugim, česte su maksime koje glase: „ljudski je pogrešiti“, „ko radi, taj i pogreši“, „rodio se nije ko pogrešio nije“ ili „nesreće se događaju“... To su su klišeji koji opisuju bitne aspekte čovekovog života i svakodnevnih situacija sa kojima se on susreće. Doslovno tumačenje ovih fraza sugerise da su pogrešne odluke deo ljudske prirode, uvek su bile i uvek će se pojavljivati u njegovom radu i svakodnevnom životu. Čovekov život, a posebno njegova svesna svrsishodna delatnost - rad, prožeta je manjim ili većim pogreškama

**Cljučne reči:** pogrešna odluka, motivacija, uzrok, menadžment.

**Abstract:** Employees working behavior depends on the specification of the job and its executors, specific interaction among them and the context in which these relations develop. Mans loyal follower, his working and every day behavior, is a human error. In Serbian language, as in many others, there are maxims which are of frequent occurrence, such as: "it's human to make mistakes", "who work he makes mistakes", "unborn person only couldn't make mistakes" or "accidents go on"... This is cliché that describes essential aspects of human life and everyday situations in which men is encounter. Literalness of these phrases suggest that mistakes are parts of the human nature, they always were there and they will always appear in his work and everyday life. Man's life, and especially his consciously purposeful activeness – such as his work, are penetrated with smaller or bigger mistakes.

**Key words:** poor decision, motivation, cause, management.

---

<sup>1</sup>Dr. Milan Đuričić, Fakultet za poslovno industrijski menadžment, Ive Andrića 2, Beograd, nikkec@open.telekom.rs

<sup>2</sup>Dr. Zaga Aćimović, Tfm Beograd

<sup>3</sup>Dr. Zoran Čeganjac, Umetnička Škola Užice

## 1. UVOD

Ljudski život je neodvojivo povezan sa nizom pratećih neželjenih pojava, koje se mogu svrstati u njegove greške. One su plod mnoštva nepromišljenih, nekontrolisanih i neželjenih postupaka, a mogu imati lakše ili teže posledice po njegovo ukupno ponašanje i zdravlje. U tom smislu neke ljudske greške mogu biti neprimetne i prolazne, a neke kobne po sudbinu njegovih aktera, svedoka ili onih koje je takav sled okolnosti pogodio. U svakom slučaju bez obzira na njihove uzroke ili dalekosežnosti i težine, posledica ljudske greške su neodvojivi pratilac negovog ukupnog života.

Pogrešna odluka postaje univerzalni fenomen jer je u čoveku i oko čoveka i u njegovoj većitoj sadašnjosti. Celokupno ljudsko iskustvo je njome ispunjeno. Ljudska istorija nam govori da je društvo bez anomalija, sukoba i skretanja i pogrešnih stranputica samo utopija i plod mašte.

Takva pojava, pojava pogrešne odluke su često svojim razmerama i dalekosežnim posledicama takve da se mogu podvesti pod zločine koje ljudi priređuju jedni drugima. Namerni ili ne namerni i nehotični potezi pojedinaca česti su uzročnici patnji i stradanja drugih. Greške koje u svojim drastičnim verzijama prelaze u nasilja i zločine verni su pratilac istorije čovečanstva ali i izvesne vizije njegove budućnosti. Pogrešni potezi nam pomažu da zapažamo, vagamo i učimo i razotkrivamo prave puteve i mehanizme sopstvenog postupanja i ponašanja drugih. U tom smislu Ivo Andrić kaže da: „Dobra iskustva varaju, a ona pogrešna nisu uzaludna“. Ako je istorija učiteljica života onda je njena najznačajnija pedagoško-andragoška metoda ona koja je vezana za pogreške.

Pogrešne odluke su posebno karakteristične u kontekstu njegove svesne, svrsishodne deletnosti kojom on menja predmete nađene u prirodi ali u kojoj menja i samog sebe. To je njegov rad, najkarakterističnija i najdominantnija aktivnost, koja je ujedno i ključno obeležje čovekovog ukupnog života i postojanja. Plod rada je univerzum materijalnih stvari i baštine ali i najvredniji produkt i kapital – ljudski resurs. Radno iskustvo u njemu učestvuje u filogenetskom i ontogenetskom pogledu. Radnim iskustvom nastaje i sam čovek sa svim svojim vrlinama i manama.

## 2. ISTRAŽIVANJE

Predmet istraživanja koje je realizovano odnosi se na uzroke, učestalosti i posledice ljudskih grešaka u poslovnom odlučivanju, odnosno u menadžmentu uopšte. Proces donošenja odluka, odnosno menadžment u celini, vezuju se za njihove nosioce tj. ljude, pa je i pristup orijentisan na tu, ljudsku stranu. Uspešnost poslovnih odluka, njegova efikasnost u implementaciji uslovljena je odsustvom pogrešnih poteza bilo kojeg porekla da su oni.

Operacionalno određenje predmeta istraživanja odnosi se na relaciju učestalosti donošenja pogrešnih odluka i radnih, ličnih i socijalnih osobina njihovih počinitelja. Konkretan predmet istraživanja je uzročno-posledična veza između individualnih i organizacionih osobenosti zaposlenih i njihovih percepcija ljudskih grešaka u organizacijama u kojima rade, kao i stavova prema ovim pojavama, posebno onima koje nastaju u procesima poslovnog odlučivanja. Predmet istraživanja je tako pored frekvence grešaka orijentisan i na njihovu težinu (štetu).

Nosioci pojave koja je predmet istraživanja su zaposleni ljudi na izvršnim ili menadžerskim poslovima, angažovani na različitim nivoima ove aktivnosti. Obuhvaćena je, dakle, radno aktivna populacija angažovana u privatnom i javnom sektoru, raznovrsnih privrednih i vanprivrednih oblasti.

### 2.1. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja, koje je izvedeno u okviru našeg istraživanja, u društvenom smislu je podizanje uspešnosti složene aktivnosti donošenja poslovnih odluka i menadžmenta i organizacija u celini. Tako određen cilj proizilazi iz predmeta istraživanja i predstavlja odgovarajuće društveno opravdanje

U naučnom smislu, cilj istraživanja ovoga rada, iako je on metodološki postavljen za analizu uzročno-posledičnih relacija nezavisnih i zavisnih varijabli, je ipak pretežno u sferi naučne deskripcije sa tendencijom naučne klasifikacije i tipologizacije.

## 2.2. Hipoteze u istraživanju

Generalna (opšta) hipoteza u ovom istraživanju bazira se na pretpostavci da neke od individualnih i organizacionih osobina zaposlenih ljudi u privredi i vanprivredi utiču na njihovu percepciju i stav prema ljudskim greškama u poslovnom odlučivanju. Još u fazi projektovanja istraživanja, koje će ući u sastav našeg naučnog rada, iz opšte hipoteze je izvedeno nekoliko posebnih, odnosno pojedinačnih hipoteza.

Individualne i organizacione osobine zaposlenih u nizu privrednih i vanprivrednih organizacija utiču na percepciju nastalih ljudskih grešaka i stavove prema ljudskim greškama u poslovnom odlučivanju. Te individualne i organizacione osobine zaposlenih, za koje se u daljoj razradi istraživačkog projekta vezuju posebne i pojedinačne hipoteze, su životna dob, pol, dužina radnog staža, priroda i vrsta radnog mesta, sektorska pripadnost u organizacionom smislu i druge osobine. Za svaku od njih formulisane su posebne odnosno pojedinačne hipoteze o njihovom uticaju na način percipiranja i stavove prema ljudskim greškama u poslovnom odlučivanju. Pri tom su u obzir uzeti elementi njihovih uzroka, učestalosti i težine posledica koje nastaju iz ljudskih grešaka u poslovnom odlučivanju i radu uopšte.

## 2.3. Način istraživanja

Istraživački postupak primenjen u našem projektu imao je klasičan metodološki pristup u prikupljanju, obradi, analizi i interpretaciji dobijenih podataka. Prikupljanje podataka potrebnih za realizovanje istraživanja je obavljeno metodom ispitivanja kao osnovnom metodom istraživanja koja je uobičajana za problematiku organizacionog ponašanja ljudi.

Istraživanjem je zahvaćena populacija zaposlenih u Srbiji, a u uzorku su se pretežno našli zaposleni iz regiona Užica, Pančeva, Čačka i Beograda. Ispitanici pripadaju različitim obrazovnim, životnim i statusnim kategorijama.

U istraživanju je aplicirana metoda ispitivanja kao osnovna metoda istraživanja, odnosno prikupljanja podataka, a u okviru njenih tehnika ankete sa standardizovanim upitnikom u kome prevladuje zatvoreni tip ajtema. Dobijeni sirovi podaci su provereni tehničkom i logičkom kontrolom, a zatim obrađeni odgovarajućim statističkim modelima (parametrima) deskriptivne statistike i statistike zaključivanja. Konačna statistička obrada podataka je izvedena multiplom korelacionom analizom i analizom značajnosti razlika.

Anketa je obavljena prigodnim, posebno za ovu priliku konstruisanim upitnikom sa uobičajenom procedurom prikupljanja podataka. Upitnik su činila pitanja za definisanje individualnih i organizacionih osobina zaposlenih.

Postupak obrade podataka obavljen je primenom adekvatnih statističkih procedura i parametara deskriptivnih statističkih metoda i metoda statističkog zaključivanja. Sve to je učinjeno sa namerom da se provere postavljene hipoteze analizom značajnosti dobijenih statističkih pokazatelja i njihovih razlika.

Pod deskriptivnim statističkim metodama se podrazumevaju one statističke metode koje se bave prikupljanjem, sređivanjem i analizom statističkih podataka. Njen cilj, ali i domet, je da se opiše posmatrana pojava ili proces u domenu merenja. U obradi podataka istraživanja primenjivane su aritmetička sredina, mod i medijana kao uobičajene metode statistike opisivanja. Korišćene su i nešto složenije statističke metode izračunavanja varijanse i standardne devijacije. U daljoj obradi podataka statistička analiza je izvedena izračunavanjem parametara korelacije (C koeficijent) koji je testiran uobičajenim H<sub>2</sub> testom i njegovom df značajnošću. Ceo postupak statističke obrade je izveden primenom imponantnog softverskog paketa statističkih mera (PSSB).

## 3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je urodilo nizom značajnih rezultata od kojih su neki potvrdili postavljene hipoteze, a sa nekima se to nije dogodilo.

U konkretnom istraživanju uzorkom je bilo obuhvaćeno više radnih i poslovnih organizacija, različitih po svojoj veličini, uspešnosti i sektorskoj (vlasničkoj) pripadnosti.

U koncepcijskom pristupu prikazivanja, tumačenja i interpretacije dobijenih podataka odabran je uobičajeni postupak. To znači da su rezultati tumačeni u kontekstu funkcija verifikacije postavljenih hipoteza, odnosno njihovih varijabli.

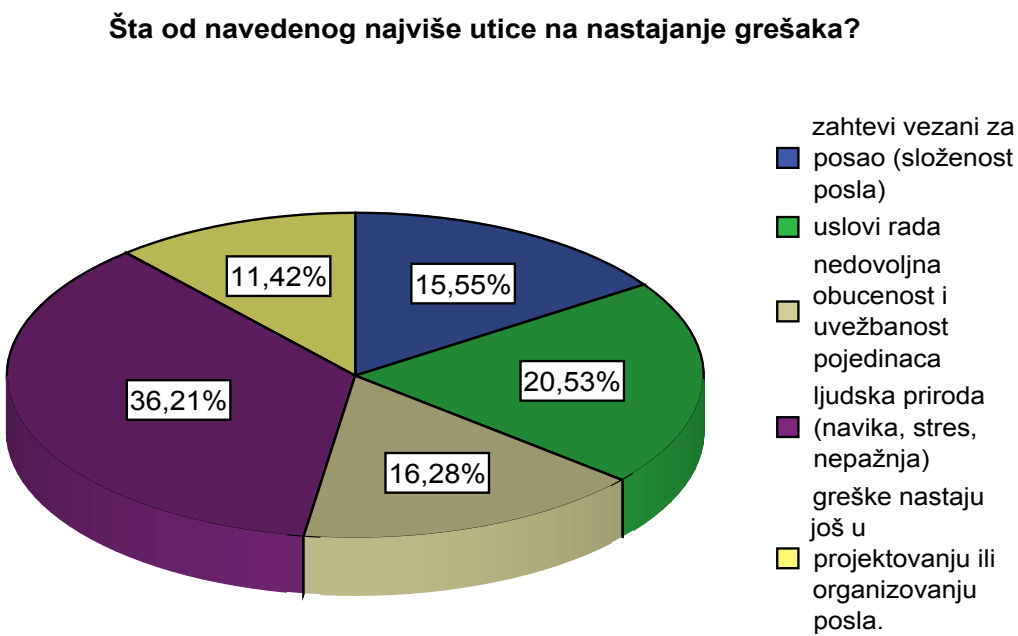
Prikupljanje podataka, odnosno anketiranje, je izvedeno standardnim postupkom. Zavisno od aktuelne situacije upitnici su aplicirani pojedinačno ili grupno, sa manjim (2 - 4) ili većim (10 -15) brojem ispitanika. Svi ispitanici su bili standardno instruisani sa posebnom informacijom da će rezultati istraživanja biti korišćeni isključivo u naučne svrhe. Zbog osetljivosti nekih pitanja u anketi, ona je izvedena kao anonimna o čemu su ispitanici obavezno obavestavani u postupku instruisanja. Izvedena je samo neposredna tehnička kontrola eventualnog preskakanja pitanja.

Sirovi skorovi prikupljeni istraživanjem obrađeni su primarnim tehnikama deskriptivne statistike. Date su distribucije frekvencija sa njihovom percentilskom obradom, validnim i kumulativnim percentilima. Podaci su dalje grafički prikazani histogramima stubaca kroz njihove modifikovane grafičke verzije kruga (pogače). Dobijeni podaci prema analiziranim varijablama su sledeći:

Tabela 1. Percepcija uzroka pogrešnih odluka

**Šta od navedenog najviše utice na nastajanje grešaka?**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid zahtevi vezani za posao (složenost posla)	128	15,6	15,6	15,6
uslovi rada	169	20,5	20,5	36,1
nedovoljna obucenost i uvežbanost pojedinaca	134	16,3	16,3	52,4
ljudska priroda (navika, stres, nepažnja)	298	36,2	36,2	88,6
greške nastaju još u projektovanju ili organizovanju posla.	94	11,4	11,4	100,0
Total	823	100,0	100,0	



Slika br.1

#### 4. ZAKLJUČAK O REZULTATIMA ISTRAŽIVANJA

Prema dobijenim odgovorima najčešći uzrok pogrešnih odluka treba tražiti u ljudskoj prirodi, navikama, nepažnji, stresnom reagovanju... (36,21%). Značajan udeo nastalih grešaka pripisuje se nepovoljnim uslovima rada (20,53%), ali i nedovoljnoj obučenosti radnika (16,28%).

Ispitanici s višim kvalifikacionim nivoima, oni stariji i iskusniji, češće ističu stres i motivaciju, kao što oni mlađi i manje obrazovani, na nižim rukovodnim nivoima ističu rad pod pritiskom i slabu komunikaciju. Posebno je karakteristično da ispitanici koji rade na rukovodećim poslovima češće ističu stres kao uzrok ljudskih grešaka u radnoj situaciji.

Zajedničko za sve grupe jeste da se svi učesnici slažu da su loši uslovi u organizaciji, rad pod stresom, loša motivacija i uopšte negativna atmosfera, faktori koji utiču na donošenje pogrešnih odluka u poslovnom odlučivanju. Ohrabrujuća činjenica koju smo uočili prilikom analize prikupljenih podataka jeste ta da su zaposleni ljudi svesni postojanja grešaka i njihovog uticaja na produktivnost i efikasnost preduzeća u kome rade. Ovo može biti dobar podstrek za menadžere neposrednog i višeg nivoa i uopšte rukovodioce, jer se različitim radionicama, obukama i poboljšanjem klime u nekoj organizaciji nivo pojavljivanja grešaka može znatno sniziti, a samim tim poboljšati efikasnost, odnosno efektivnost organizacije.

#### LITERATURA:

- [1] Čeganjac Z: "Human error in a business decision", pp 28-47 Belgrade, 2008
- [2] Guzina, M.: "Personnel psychology," Romance books, Belgrade, p. 112-117 1980
- [3] Mihailović Dobrivoje, "Psychology in the organization", Belgrade 2006. p. 67-71 yr.
- [4] Milosevic Staniša, "The nature of fatigue," Psychology, Bograd, p. 73-84 1976.
- [5] [www.svanconsulting.com/documents/brochure\\_bilingual](http://www.svanconsulting.com/documents/brochure_bilingual)