

DR DRAGANA MALEŠEVIĆ

Veštine  
DONOŠENJA I  
SPROVOĐENJA  
ODLUKA u poslu

Vodič za razvijanje veština  
sa praktičnim zadacima

Udruženje za razvoj profesionalnih veština „PROVENS”  
Novi Sad, 2021

UKOLIKO NISTE DEO REŠENJA,  
ONDA STE SIGURNO DEO PROBLEMA.

(izjava koju su 60-ih godina pripisivali Eldridžu Kliveru)

Zabranjeno je svako beleženje i umnožavanje ovog dela u celosti ili delimično, bilo kojim sredstvima, u bilo kom obliku, na bilo koji način, bez saglasnosti autora, kao i svi drugi postupci koji su u suprotnosti sa odredbama Zakona o autorskim i srodnim pravima (*Sl. glasnik RS*, br. 104/2009, 99/2011, 119/2012, 29/2016 – odluka US i 66/2019).

Ovo izdanje se koristi kao radni materijal na obukama za lični razvoj zaposlenih u javnom i privatnom sektoru pod nazivom „Veštine donošenja i sprovođenja odluka u poslu” čiji je autor i realizator dr Dragana Malešević u organizaciji Udruženja za razvoj profesionalnih veština „PROVENS”.

Program obuke zasnovan na ovom izdanju javno je dostupan na sajtu „Provens”-a. Zadržavaju se sva prava na sadržaj Programa i ovo izdanje ne sme se koristiti u svrhu obuka, bez pisane saglasnosti autora.

Kontakt podaci sa Udruženjem:

Udruženje za razvoj profesionalnih veština „PROVENS”

Sajt adresa: [www.provens.edu.rs](http://www.provens.edu.rs)

Telefon: +381 64 37 10 442

# PREDGOVOR

Ova knjiga je vodič za razvijanje veštine donošenja i sprovođenja odluka.

Naš životni put je niz naših odluka. U poslu svakog dana donosimo velik broj poslovnih odluka. Nekada su naše odluke sastavni deo poslovne rutine i donosimo ih lako, a nekada za nas predstavljaju problem i stavljaju nas u konfliktne situacije.

Najpre ćemo razmotriti šta su *poslovne odluke* i neke od značajnih faktora koji utiču na *proces donošenja odluka u poslu*. Sposobnost za donošenje racionalnih odluka imaju sve osobe sposobne za logičko mišljenje. U poslovnoj praksi je primećeno da neki zaposleni ovu svoju sposobnost ne žele da koriste, a neki zaposleni ne mogu da donesu bilo kakvu odluku. Od mnogobrojnih faktora koji ljude onemogućavaju u donošenju odluka razmotrićemo volju, samopouzdanje i samopoštovanje, kao i strah. Nadamo se da će njihova istinita samoprocena postati njihova samosvesnost i dati im snage da se izbore sa svojom nemogućnošću da donose poslovne odluke.

Upoznaćete se i sa načinima odlučivanja koji u poslu mogu biti: logički, u razgovoru sa drugima, intuitivni, impulsivni, pod prisilom i metodološki. Opisaćemo i faktore koji u procesu donošenja odluka mogu da ometaju ili spreče donošenje odluka.

U cilju boljeg razumevanja i razvoja veštine donošenja i sprovođenja odluka analiziraćemo faze u procesu sprovođenja odluka pri zastojima u radu i faze strateških odluka koje donosimo metodološkim odlučivanjem.

Pri postavljanju i postizanju ciljeva, kao i pri donošenju i sprovođenju odluka mogu nam pomoći mnogobrojne tehnike. U ovom izdanju opisaćemo tri tehnike, a to su: Koordinate za donošenje odluka, Pareto analiza i Analiza polja sila.

Sa aspekta sprovođenja odluka u organizovanju poslovnih obaveza razmatraće se prioriteti u organizovanju poslovnih obaveza, realizacija zadataka uz poštovanje rokova i efikasno upravljanje vremenom tehnikom Pomodoro, korišćenje listi i tabela i izvršavanje više poslova u isto vreme (multitasking).

Knjiga sadrži vežbe i tehnike koje omogućavaju samoprocenu i razvoj veština donošenja i sprovođenja odluka. Ona se koristi i kao radni materijal na obukama za razvoj zaposlenih u javnom i privatnom sektoru pod nazivom „Veština donošenja i sprovođenja odluka u poslu”.

Autor

## PODACI O AUTORU I REALIZATORU PROGRAMA OBUKE



Dr Dragana Malešević je dvostruki doktor nauka - doktor didaktičko-metodičkih nauka i doktor pedagoških nauka. Obrazovala se za posao edukatora od srednje pedagoške škole do doktorata. Stručno se usavršavala u Škotskoj i Rusiji. Ima bogato iskustvo od preko 30 godina u edukaciji kao profesor i prosvetni savetnik Ministarstva prosvete. Stekla je međunarodni sertifikat eksternog evaluatora. Na visokoj školi sa studentima radi kao profesor, a edukaciju odraslih ostvaruje na mnogobrojnim specijalizovanim obukama za razvoj profesionalnih veština. Autor je 18 knjige, 14 stručnih radova i 7 akreditovanih programa stručnog usavršavanja zaposlenih. Kao istaknuti metodičar autor je tehnika koje unapređuju edukaciju i usavršavaju veštine zaposlenih. Edukaciju zaposlenih ostvarila je na preko 300 obuka programa za razvoj profesionalnih veština.

Kontakt: [dragana.malesevic@provens.edu.rs](mailto:dragana.malesevic@provens.edu.rs)

# Sadržaj

<b>Predgovor</b> .....	V
<b>Veština donošenja i sprovođenja odluka</b> .....	1
1. Poslovna odluka .....	1
2. Donošenje odluka .....	2
2.1. Doneti odluku znači preuzeti odgovornost .....	3
2.2. Veština donošenja odluka uči se od ranog detinjstva .....	4
2.3. Donošenje „prave” odluke .....	6
2.4. Iskušenja.....	7
2.5. Donošenje odluka u problemskim situacijama.....	8
2.6. Odlukom videti dalje od trenutnog ili kratkoročnog ostvarivanja cilja i zadovoljenja potrebe.....	9
2.7. Kompetencije donosilaca poslovnih odluka.....	12
2.8. Faktor dobiti i rizika .....	13
3. Zašto neki ljudi ne mogu da donesu odluku? .....	14
3.1. Volja u donošenju odluka .....	15
3.2. Samopouzdanje i samopoštovanje.....	17
3.3. Strah.....	18
4. Načini odlučivanja .....	19
5. Prioriteti u donošenju odluka – hitno i bitno .....	22
6. Ometajući faktori pri donošenju odluka.....	24
7. Nepoželjno pri donošenju odluka.....	25
8. Faze u procesu sprovođenja odluka za izvršavanje poslova pri zastoju u radu tekućeg poslovanja.....	26
9. Faze u procesu sprovođenja strateških odluka .....	27
10. Kakanje ili pouka .....	29
<b>Tehnike za donošenje odluka</b> .....	32
1. Tehnika Koordinate za donošenje odluka .....	32
2. Pareto analiza .....	37
3. Analiza polja sila (Force Field Analysis) .....	40
<b>Veština sprovođenja odluka u organizovanju poslovnih obaveza</b> .....	44
1. Prioriteti u organizovanju poslovnih obaveza – hitno i bitno .....	45
2. Realizovanje zadataka uz poštovanje rokova.....	46
2.1. Tehnika Pomodoro – tehnika za upravljanje vremenom .....	47
3. Korišćenje listi i tabela .....	49
4. Multitasking.....	51
5. Značaj veštine organizovanja poslovnih obaveza .....	52
<b>Završna razmatranja</b> .....	53
<b>Literatura</b> .....	55
<b>Podaci o autoru i realizatoru programa obuke</b> .....	56

**Edicija**

„Profesionalne veštine” – deveta knjiga

**Naslov izdanja:**

Veštine donošenja i sprovođenja odluka u poslu  
— vodič za razvijanje veština sa praktičnim zadacima

**Autor:**

dr Dragana Malešević

**Izdavač:**

Udruženje za razvoj profesionalnih veština „PROVENS” — Novi Sad

**Urednik:** Nikola Malešević

**Saradnik:** Saša Ljubišić

**Lektor i korektor:** Milena Milović

**Prelom teksta:** Nenad Delibos

**Štampa:** MCO plus, Beograd

**Tiraž:** 1.000 primeraka

ISBN-978-86-81816-19-6

CIP - Каталогизација у публикацији  
Библиотеке Матице српске, Нови Сад  
159.98(035)  
005.311.6(035)

**МАЛЕШЕВИЋ, Драгана, 1966-**

Veštine donošenja i sprovođenja odluka u poslu : vodič za razvijanje veština sa praktičnim zadacima / Dragana Malešević. - Novi Sad : Udruženje za razvoj profesionalnih veština „PROVENS”, 2021 (Beograd : MCO plus). - 55 str. : ilustr. ; 24 cm. - (Edicija Profesionalne veštine ; knj. 9)

Tiraž 1.000. - Beleška o autoru: str. [56]. - Bibliografija.

ISBN 978-86-81816-19-6

а) Професионалне вештине -- Приручници б) Пословно одлучивање  
-- Приручници

COBISS.SR-ID 44904713



# Edicija „Profesionalne veštine”

