



**УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
ФАКУЛТЕТ ТЕХНИЧКИХ НАУКА**



Ивана Ђаковић Радојичић

**МОДЕЛ МЕНАџЕРСКОГ ОДЛУЧИВАЊА У
ЈАВНОМ СЕКТОРУ У УСЛОВИМА
НЕИЗВЕСНОСТИ**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

Нови Сад, 2023.

КЉУЧНА ДОКУМЕНТАЦИЈСКА ИНФОРМАЦИЈА¹

Врста рада:	Докторска дисертација
Име и презиме аутора:	Ивана Ђаковић Радојичић
Ментор (титула, име, презиме, звање, институција)	проф. др Славица Митровић Вељковић, редовни професор, Факултет техничких наука, Универзитет у Новом Саду
Наслов рада:	Модел менаџерског одлучивања у јавном сектору у условима неизвесности
Језик публикације (писмо):	Српски (ћирилица)
Физички опис рада:	Страница: 198 Поглавља: 10 Референци: 330 Табела: 39 Слика: 2 Графикона: 7 Дијаграма: 7 Прилога: 3
Научна област:	Индустријско инжењерство и инжењерски менаџмент
Ужа научна област (научна дисциплина):	Инжењерски менаџмент
Кључне речи / предметна одредница:	Менаџерско доношење одлука, организациона култура, организација рада, јавна предузећа, неизвесност.
Резиме на језику рада:	Циљ рада је развијање модела менаџерског одлучивања, у јавном сектору, у условима неизвесности детерминисањем значајних ефеката организационе културе и организације рада у јавним предузећима.
Датум прихватања теме од стране надлежног већа:	
Датум одбране: (Попуњава одговарајућа служба)	
Чланови комисије: (титула, име, презиме, звање, институција)	Председник: др Илија Ћосић, професор емеритус, УНС - ФТН Члан: др Лепосава Грубић-Нешић, редовни професор, УНС - ФТН Члан: др Бобан Меловић, редовни професор, Универзитет Црне Горе, Економски факултет Члан: др Зоран Анишић, редовни професор, УНС - ФТН Члан: др Веселин Перовић, редовни професор, УНС - ФТН Члан, ментор: Славица Митровић Вељковић, УНС - ФТН
Напомена:	

¹ Аутор докторске дисертације потписао је и приложио следеће Обрасце:

5б – Изјава о ауторству;

5в – Изјава о истоветности штампане и електронске верзије и о личним подацима;

5г – Изјава о коришћењу.

Ове Изјаве се чувају на факултету у штампаном и електронском облику и не кориче се са тезом.

KEY WORD DOCUMENTATION²

Document type:	Doctoral dissertation
Author:	Ivana Đaković Radojčić
Supervisor (title, first name, last name, position, institution)	Slavica Mitrović Veljković, full professor, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad
Thesis title:	Model of managerial decision-making in the public sector under conditions of uncertainty
Language of text (script):	Serbian language (cyrillic)
Physical description:	Pages: 198 Chapters: 10 References: 330 Tables: 39 Illustrations: 2 Graphs: 7 Diagrams: 7 Appendices: 3
Scientific field:	Industrial engineering and engineering management
Scientific subfield (scientific discipline):	Engineering Management
Subject, Key words:	Managerial decision-making, organizational culture, work organization, public companies, uncertainty.
Abstract in English language:	The aim of the paper is related to developing a model of managerial decision-making, in the public sector, in conditions of uncertainty by determining the significant effects of organizational culture and work organization in public enterprises.
Accepted on Scientific Board on:	
Defended: (Filled by the faculty service)	
Thesis Defend Board: (title, first name, last name, position, institution)	President: Ph.D. Ilija Čosić, professor emeritus, UNS - FTS Member: Ph.D Lepasava Grubić-Nešić, full professor, UNS - FTS Member: Ph.D Boban Melović, full professor, University of Montenegro, Faculty of Economics Member: Ph.D Zoran Anišić, full professor, UNS - FTS Member: Ph.D Veselin Perović, full professor, UNS – FTS Member, mentor: Slavica Mitrović Veljković, UNS – FTS
Note:	

² The author of doctoral dissertation has signed the following Statements:

56 – Statement on the authority,

5B – Statement that the printed and e-version of doctoral dissertation are identical and about personal data,

5r – Statement on copyright licenses.

The paper and e-versions of Statements are held at the faculty and are not included into the printed thesis.

САДРЖАЈ

Списак табела	8
Списак графикона	10
Списак дијаграма	10
Списак слика	10
1. УВОД	11
1.1 Проблем истраживања	11
1.2 Циљ и хипотезе истраживања	12
1.3 Метод истраживања	13
2. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА	14
2.1 Процес доношења одлука	15
2.2 Менаџерско доношење одлука	20
2.3 Менаџер као доносилац одлука	24
2.4 Теорије доношења одлука	25
2.4.1 Класичне теорије одлучивања	25
2.4.2 Неокласичне теорије одлучивања	26
2.4.3 Ситуацијске теорије одлучивања	27
2.4.4 Субјективна процена очекиване корисности	27
2.4.5 Хеуристичка теорија	28
2.4.6 Теорија атрибуције	29

2.4.7	Проспективна теорија	30
2.4.8	Нови приступи у теоријама одлучивања	30
2.5	Перспективе процеса доношења одлука	31
2.5.1	Класична перспектива	31
2.5.2	Административна перспектива	32
2.5.3	Социјална перспектива	33
2.5.4	Плуралистичка перспектива	33
2.6	Модел доношења одлука	34
2.7	Стил доношења одлука	35
2.8	Организациона култура и процес доношења одлука	39
2.9	Услови неизвесности	40
2.10	Доношење одлука у условима неизвесности	42
3.	ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА	44
3.1	Одређење појма организационе културе	44
3.2	Фактори обликовања организационе културе	45
3.2.1	Унутрашњи фактори	45
3.2.2	Спољни фактори	48
3.3	Елементи организационе културе	50
3.4	Извори организационе културе	52
3.5	Јака и слаба организациона култура	53
3.6	Класификације организационе културе	57
3.6.1	Модел организационе културе Камеруна и Квина	57
3.6.2	Модел организационе културе Дила и Кенедија	59
3.6.3	Хендијев модел организационе културе	60
3.6.4	Шајнов модел организационе културе	61

3.6.5 Шолцов модел организационе културе	61
3.7 Денисонов модел организационе културе	62
3.8 Функције организационе културе.....	65
4. ОРГАНИЗОВАЊЕ РАДА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА	67
4.1 Значај организовања као функције менаџмента.....	67
4.2 Типови организационих структура	68
4.2.1 Функционална организациона структура.....	68
4.2.2 Дивизиона организациона структура	69
4.2.3 Матрична организациона структура.....	69
4.2.4 Савремени модели организационе структуре.....	70
4.3 Појам јавних предузећа	75
4.4 Специфичности рада јавних предузећа.....	75
4.5 Дефинисање појма организације рада у јавним предузећима	77
4.6 Организација рада у контексту организационе културе	79
5. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ.....	82
5.1 Проблем истраживања	82
5.2 Хипотезе истраживања	82
5.3 Узорак истраживања	82
5.4 Инструменти истраживања	85
5.5 Поступак истраживања.....	87
5.6 Анализа података	88
6. РЕЗУЛТАТИ.....	91
6.1 Дескриптивна статистика и поузданост скала	91
6.1.1 Скала доношења одлука.....	91
6.1.2 Скала организационе културе	92

6.1.3 Скала организације рада	98
6.2 Општа хипотеза	100
6.2.1 Менаџерско одлучивање у јавном сектору је у функцији организације радних процеса и организационе културе	100
6.3 Специфичне хипотезе	106
6.3.1 Димензије организационе културе утичу на различите стилове менаџерског доношења одлука у јавним предузећима.....	106
6.3.1.1 Рационални стил менаџерског доношења одлука.....	107
6.3.1.2 Интуитивни стил менаџерског доношења одлука	109
6.3.1.3 Зависни стил менаџерског доношења одлука	111
6.3.1.4 Избегавајући стил менаџерског доношења одлука	113
6.3.1.5 Спонтани стил менаџерског доношења одлука	115
6.3.2 Утицај демографских карактеристика на доношења одлука.....	117
6.3.2.1 Пол.....	117
6.3.2.2 Старост и искуство	118
6.3.2.3 образовање.....	118
6.3.2.4 Статус положаја	125
6.3.2.5 Ниво менаџмента	126
6.3.3 Тип јавног предузећа као детермината доношења одлука.....	130
7. ДИСКУСИЈА.....	131
8. ЗАКЉУЧАК	150
8.1 Практичне импликације истраживања	151
8.2 Ограничења истраживања	155
8.3 Будућа истраживања	156
9. ЛИТЕРАТУРА	158
10. ПРИЛОЗИ	190

10.1 Упитник организационе културе - Denison Organizational Culture Survey – DOCS; Denison & Neale, 1996	190
10.2 Скала доношења одлука - The General Decision-Making Scale – GDMS; Scott & Bruce, 1995	193
10.3 Скала организације рада - Work Organisation Assessment Questionnaire – WOAQ; Griffiths et al., 2006	195

Списак табела

Табела 1: Структура узорка према полу, старости, радном искуству, нивоу образовања и образовном усмерењу испитаника (N=426)	83
Табела 2: Структура узорка према годинама радног стажа у тренутној организацији, статусу положаја и нивоу менаџерске позиције испитаника (N=426)	84
Табела 3: Структура запослених у јавним предузећима према типу организације (N=426)	85
Табела 4: Дескриптивна статистика и поузданост стилова менаџерског доношења одлука	91
Табела 5: Дескриптивна статистика и поузданост димензија и индикатора организационе културе	93
Табела 6: Дескриптивна статистика и поузданост димензија скале организације рада	99
Табела 7: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и димензија организације рада	100
Табела 8: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и димензија организационе културе	102
Табела 9: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Укљученост	103
Табела 10: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Доследност	104
Табела 11: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Прилагодљивост	105
Табела 12: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Мисија	106
Табела 13: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Рационални стил доношења одлука	107
Табела 14: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Рационални стил доношења одлука	107
Табела 15: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Рационални стил менаџерског доношења одлука	108
Табела 16: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Интуитивни стил доношења одлука	109
Табела 17: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Интуитивни стил доношења одлука	109
Табела 18: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Интуитивни стил менаџерског доношења одлука	110
Табела 19: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Зависни стил доношења одлука	111
Табела 20: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Зависни стил доношења одлука	111
Табела 21: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Зависни стил менаџерског доношења одлука	112

Табела 22: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Избегавајући стил доношења одлука	113
Табела 23: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Избегавајући стил доношења одлука	113
Табела 24: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Избегавајући стил менаџерског доношења одлука	114
Табела 25: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Спонтани стил доношења одлука	115
Табела 26: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Спонтани стил доношења одлука	115
Табела 27: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Спонтани стил менаџерског доношења одлука	116
Табела 28: Полне разлике у стиливима менаџерског доношења одлука	117
Табела 29: Повезаност старости и искуства запослених са менаџерским стиливима доношења одлука	118
Табела 30: Тестирање значајности ефекта образовања на стилове менаџерског доношења одлука	119
Табела 31: Тест ефеката између група	119
Табела 32: Процењене аритметичке средине и стандардна грешка	120
Табела 33: Вишеструко поређење стилова менаџерског доношења одлука према образовним категоријама	121
Табела 34: Разлике у стиливима менаџерског доношења одлука у односу на статус положаја менаџера	126
Табела 35: Тестирање значајности ефекта нивоа образовања на стилове менаџерског доношења одлука	127
Табела 36. Тест ефеката нивоа менаџмента на стилове доношења менаџерских одлука	127
Табела 37. Вишеструко поређење стилова менаџерског доношења одлука према категоријама нивоа менаџмента	128
Табела 38: Процењене аритметичке средине стилова менаџерског доношења одлука у односу на ниво менаџмента испитаника	128
Табела 39: Утврђивање разлика у менаџерском доношењу одлука у односу на тип јавног предузећа	130

Списак графикана

Графикон 1: Израженост Рационалног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије	121
Графикон 2: Израженост Интуитивног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије	122
Графикон 3: Израженост Зависног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије	123
Графикон 4. Израженост Избегавајућег стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије	124
Графикон 5: Израженост Спонтаног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије	125
Графикон 6: Вредности Интуитивног стила у односу категорије нивоа менаџмента	129
Графикон 7: Вредности Спонтаног стила у односу категорије нивоа менаџмента	129

Списак дијаграма

Дијаграм 1: Графички приказ стилова менаџерског доношења одлука	92
Дијаграм 2: Израженост димензија организационе културе	94
Дијаграм 3: Радар дијаграм димензије организационе културе - Укљученост	95
Дијаграм 4: Радар дијаграм димензије организационе културе - Доследност	96
Дијаграм 5: Радар дијаграм димензије организационе културе - Прилагодљивост	97
Дијаграм 6: Радар дијаграм димензије организационе културе – Мисија	98
Дијаграм 7: Радар дијаграм изражености димензија организације рада	99

Списак слика

Слика 1: Концептуални модел истраживања	13
Слика 2: Модел менаџерског одлучивања у јавним предузећима у условима неизвесности	140

1. УВОД

Јавни сектор игра кључну улогу у модерним друштвима, пружајући основне услуге грађанима и управљајући јавним ресурсима. Природа јавног сектора, са његовим сложеним регулаторним механизмима и вишеструким заинтересованим странама, чини доношење одлука изазовним задатком за менаџере. Процеси доношења одлука, у јавном сектору, често су подвргнути условима неизвесности, захтевајући од менаџера да уравнотеже више фактора, који укључују усклађеност са законима, јавна очекивања и расположиве, а често ограничене ресурсе.

Одлучивање представља важан аспект функционисања организације. Као резултат промена у економском и политичком систему, процес доношења одлука, појавио се као један од најважнијих проблема у организацијама, услед турбулентног окружења у коме делује.

У неизвесним условима, услед високе непредвидљивости окружења, не могу се поуздано стандардизовати процедуре, које би нужно водиле ка доношењу одлука са позитивним исходима. Важно је истаћи, да се у условима неизвесности, обрасци менаџерског понашања, из услова стабилности, не могу применити, па је неопходно концептуализовати нове моделе и начине доношења одлука у јавним предузећима, који ће бити у складу са новим пословним захтевима модерног тржишта рада (Kraus et al., 2021).

1.1 Проблем истраживања

Организациона култура и организација рада су идентификовани као критични фактори, који могу утицати на доношење менаџерских одлука у организацијама. Организациона култура се односи на заједничке вредности, уверења и праксе, које обликују понашања запослених у организацији, док се с друге стране, организација рада односи на начин, на који је рад структуриран, вођен и координиран унутар организације. Претпоставља се да ова два фактора могу имати значајан утицај на процесе доношења одлука менаџера у јавном сектору, у условима неизвесности, утичући на стил одлучивања, квалитет одлука и исходе процеса одлучивања.

Сврха овог рада је развијање модела менаџерског одлучивања у јавном сектору, у условима неизвесности, који претпоставља утицај организационе културе и организације рада на стил менаџерског доношења одлука.

Ова теза ће се надовезати на постојећа истраживања о менаџерском одлучивању у организацијама, као и на истраживања организационе културе и организације рада.

1.2 Циљ и хипотезе истраживања

Основни циљ истраживања је да се научно заснованом методологијом одреде релевантни фактори, који утичу на менаџерско одлучивање у јавним предузећима, различитог типа, у условима неизвесности, а који се према предложеном моделу односе на претпостављени утицај организовања процеса рада и организационе културе.

У односу на преглед литературе и циљ рада, постављене су једна општа и три специфичне хипотезе истраживања које гласе:

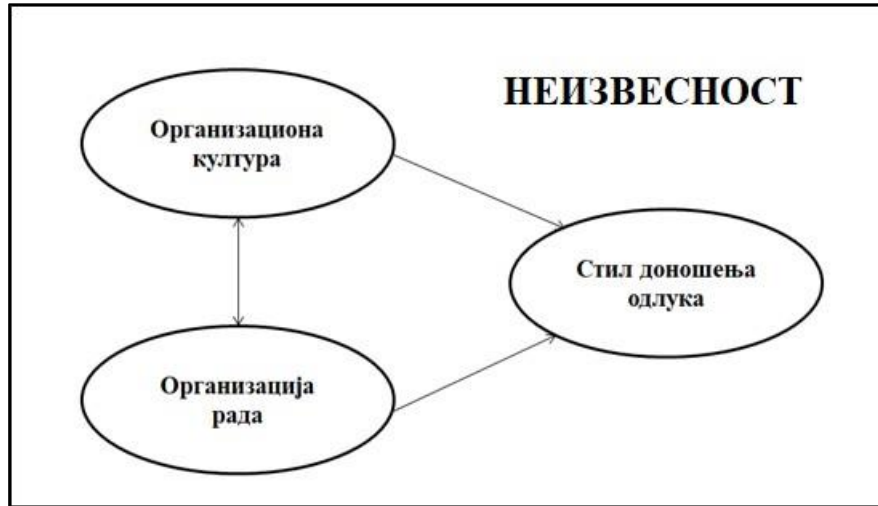
Хо: Менаџерско одлучивање у јавном сектору, у условима неизвесности је у функцији организације радних процеса и организационе културе;

Х1: Димензије организационе културе и организација рада утичу на различите стилове менаџерског доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности;

Х2: Постоје разлике у стиливима менаџерског доношења одлука, у јавним предузећима у зависности од демографских карактеристика доносилаца одлука, у условима неизвесности;

Х3: Постоје разлике у стиливима менаџерског доношења одлука, у односу на тип јавног предузећа, у условима неизвесности.

У складу са циљем и постављеним хипотезама, предлаже се концептуални модел истраживања, приказан на Слици 1, испод текста.



Слика 1: Концептуални модел истраживања

1.3 Метод истраживања

У почетној фази истраживања, примењене су методе издвајања, до сада постигнутих резултата, у предметном пољу истраживања и њиховог приказа, чиме се остварују теоријске подлоге, за израду докторске дисертације. На основу постављених циљева истраживања, применио се квантитативни истраживачки метод тестирања постављеног истраживачког модела. Истраживање је спроведено анкетаирањем циљне групе - менаџера различитих социо-демографских карактеристика, попут: пола, старости, радног искуства, нивоа образовања, који раде на различитим хијерархијским нивоима, у јавним предузећима различитог типа, на територији АП Војводине. У истраживању су коришћени метријски проверени, стандардизовани упитници за анализу модела менаџерског одлучивања: упитник организационе културе (*Denison Organizational Culture Survey – DOCS; Denison & Neale, 1996*), скала доношења одлука (*The General Decision-Making Scale – GDMS; Scott & Bruce, 1995*) и скала организације рада (*Work Organisation Assessment Questionnaire – WOAQ; Griffiths et al., 2006*). Приликом анализе података коришћене су технике дескриптивне статистике и статистике закључивања.

2. ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА

Одлуке су неизбежан део свакодневног живота и пословног света. Одлуке су фундаментални елемент сваке људске акције, засноване на менталним активностима (Ferasso & Bergamaschi, 2020). Оне су суштина свих активности и процеса, који се дешавају у предузећима. Одлука се може дефинисати као избор између две, или више опција које се разматрају. Свака одлука има одређене последице, а крајњи циљ доношења одлуке је да се одабере опција, која ће донети најбољи резултат.

Садашњу тржишну економију карактеришу турбулентан развој, неизвесност, као и велики број растућих промена (Litvaj et al., 2022), стога је доношење одлука фундаменталан, двосмеран процес у коме исходи одлука, које менаџери доносе, утичу на њихову ефикасност. Ефикасност менаџера, с друге стране, реципрочно, предодређује успех или неуспех организације (Bucata & Rizescu, 2016).

Рационални модели доношења одлука често занемарују индивидуалне карактеристике одлучивања и претпостављају да појединачне информације о неком процесу, усмеравају пут до одлуке. Ови модели игноришу стварни процес одлучивања, као и начин на који индивидуалне разлике доносиоца одлука утичу на тај процес (Pullaro & Jalajas, 2017; Liu & Xie, 2022). Посматрање стварне ситуације одлучивања указује да процес доношења одлука, карактеришу разлике, у многим сегментима, укључујући: број коришћених критеријума, врсту претраживања информација, изворе информација, употребу хеуристике и број генерисаних алтернатива (Belhekar & Vivek, 2017; Koziol-Nadolna & Weyer, 2021). Индивидуалне карактеристике, попут когнитивног стила, често се повезују, са разликама у понашању при доношењу одлука (Estelami & Nejad, 2022). Когнитивни стил се дефинише као начин, на који људи обрађују и организују информације и долазе до закључака, на основу својих посматрања (Mello, 2012). Стили менаџерског доношења одлука су релативно стабилне диспозиције, које диференцирају понашање менаџера, у процесу доношења одлука (Brigham, et al., 2007).

Доношење одлука укључује избор, на основу алтернатива и решавање проблема у ширем смислу. Управљање организацијом се односи на постављање циљева и начина за њихово постизање, а такође обликује будућност организације. Избори се доносе у процесу

доношења управљачких одлука, које се темеље на релевантним информацијама и очекиваним исходима.

Као резултат промене у економском и политичком систему, процес доношења одлука изнедрио се као један од најзначајнијих изазова у организацијама које се суочавају са радикалним променама (Grubic-Nesic et al., 2016).

2.1 Процес доношења одлука

Чупић и Сукновић (2010) истичу да је на самом почетку важно продискутовати да ли је чин доношења одлука заиста процес? Полазећи од свеобухватне дефиниције која приказује процес, као низ радњи или операција, које имају за циљ постизање одређеног исхода, аутори истичу да је очигледно да такав процес неоспорно постоји. Овај процес се може свеобухватно замислити и ефикасно користити као модел доношења одлука. Опсежна истраживања потврђују постојање универзално примењивог процеса, који служи као канал кроз који појединци или групе ефикасно пролазе кроз своје дилеме, решавајући проблеме и на крају доносе коначне одлуке.

Ипак, кључно је да се истакне чињеница да решавање проблема не треба погрешно поистоветити са чином доношења одлука. Иако несумњиво постоји инхерентна сличност или међусобна веза између ова два сложена процеса, приметне разлике такође постоје. Научници као што су Харисон (Harrison, 1996) и Браверман (Braverman, 1980) објашњавају различиту природу ових термина, упркос неоспорној инкорпорацији решавања проблема у домену доношења одлука и последичне корелације између решавања проблема и доношења одлука.

Ток доношења одлука, који проистиче из низа потенцијалних алтернатива, може да доведе до проблема, док саме одлуке представљају кулминацију сложеног процеса решавања проблема. Очигледно је да компликације могу настати у тежњи да се постигну организациони циљеви, при чему решење само по себи не испуњава те тежње у потпуности.

Област доношења одлука, подразумева домен који обухвата широк и инклузиван процес примењив на различите организоване подухвате. Бројни научници и стручњаци истичу

идеју да доношење одлука дели сличности са процесом решавања проблема. На пример, Кикерт (Kickert, 1980) тврди да доношење одлука подразумева идентификовање неопходних радњи, које треба предузети, са крајњим циљем извршења тих радњи. Нат (Nutt, 1976) се усклађује са овом перспективом дефинишући доношење одлука као процес одабира специфичне алтернативе. Минтзберг и сарадници (Mintzberg et al., 1976) наглашавају да доношење одлука носи јасну одговорност.

Роув (Rowe, 1984) наглашава да доношење одлука представља само почетну фазу у постизању исхода, при чему је каснија имплементација одлука знатно сложенији аспект задатка. Браверман (Braverman, 1972) сматра да рационални доносиоци одлука доследно имају за циљ да изаберу акције које дају оптималне резултате, типично у контексту услова оптимизације. Врум и Јаго (Vroom & Jago, 1974) посматрају доношење одлука као друштвени процес, признајући присуство међуљудских догађаја који обликују ток одлука, а не догађаје који су искључиво ограничени унутар појединаца. Они даље тврде да када се доношење одлука дешава унутар организације, шири спектар типичних алтернатива и друштвених механизма постаје доступан, како би се олакшао избор решења.

Стагнер (Stagner, 1969) скреће пажњу на сложеност одлучивања на нивоу већих организационих јединица, наглашавајући тиме императив спровођења фокусираног истраживања у вези са специфичним проблемом који се разматра.

Прегледом литературе и теорије о одлучивању, евидентно је да различити аутори на различите начине дефинишу фазе које обухватају процес одлучивања. Међутим, постоје уобичајене фазе које се доследно идентификују.

Ли и Мур (Lee & Moore, 1975) предлажу процес доношења одлука, који се састоји од четири основне фазе. Прва фаза укључује што прецизније формулисање проблема, пошто је опште прихваћено да је добро дефинисан проблем пола решења. Међутим, није неуобичајено да се процес формулисања проблема прошири чак и на фазу тражења решења, јер ова фаза често даје најприкладнији део решења. Према Чупићу и Сукновићу (2010) типична процедура за формулисање проблема се састоји од неколико елемената:

Период оријентације: Током ове фазе, доносилац одлуке настоји да стекне свеобухватно разумевање проблема. У оквиру овога могу се дефинисати различите компоненте проблема, као што су:

- Идентификовање фактора који утичу на проблем;
- Процена значаја и хитности проблема;
- Препознавање циљева које треба постићи кроз процес доношења одлука.

У периоду оријентације, доносилац одлуке има за циљ да стекне општу слику о проблему и дефинише компоненте проблема. Ове компоненте укључују:

а) Доносиоца одлуке који мора бити особа са ауторитетом за покретање, промену и усмеравање политике управљања системом или организацијом;

б) Критеријуме одлучивања који представљају значајан фактор у процесу анализе одлучивања. Сваки доносилац одлуке мора имати одређен скуп критеријума који жели задовољити како би решио проблем. Често се разматрају две врсте критеријума:

- Критеријуми који су већ постигнути и које треба задржати на истом нивоу;
- Критеријуми које треба постићи са вишим нивоом од већ постигнутог.

в) Окружење, укључујући економски систем, принципе управљања и пословања, људске ресурсе и све остале ресурсе, као и еколошку политику;

г) Алтернативне акције које су на располагању доносиоцу одлука. Уколико нема доступних алтернатива, нема ни проблема одлучивања.

У овој фази, доносилац одлуке се фокусира на стицање шире слике о проблему и разумевање свих битних аспеката који му омогућавају да креира ефективна решења. Овај процес оријентације представља први, важан корак у одлучивању, што има за циљ обезбеђивање правилне формулације проблема и препознавање свих релевантних информација потребних за успешно доношење одлука.

У другој фази процеса одлучивања, након формулисања проблема, неопходно је креирати одговарајући модел, што представља кључну и критичну фазу у научном одлучивању. Кроз развијање модела, обезбеђује се дубља анализа проблема са свим његовим логичким

везама, комплексношћу, специфичним карактеристикама и могућим неизвесностима. Често, у овој фази долази до потребе за модификацијом модела.

Када је модел дефинисан, у следећој фази се трага за (оптималним) решењем, односно вредностима одлучивања, које ће оптимизовати постављене критеријуме или циљеве одлучивања. Понекад није могуће пронаћи аналитички оптимум, те се трага за апроксимативним оптимумом, обично кроз нумеричке процедуре, које укључују следеће основне кораке:

- Додела почетних вредности променљивих у модел одлучивања;
- Упоредивање резултата модела;
- Одабир скупа вредности варијабли одлучивања које доводе до најбољег решења.

У овој фази, циљ је пронаћи решење које најбоље испуњава циљеве и захтеве одлучивања, иако се можда не може доследно и прецизно одредити оптимално решење.

У ситуацијама када ни аналитички ни нумерички методи не могу да нам пруже решење, често се користи симулација. Завршна фаза процеса одлучивања најчешће захтева превођење решења добијеног у трећој фази у политику организације или оперативне процедуре које је лако применити од стране оперативног особља.

У овој фази је битно истаћи значај увођења и спровођења контролног процеса који би константно ажурирао развијени модел. Препоручује се примена модела одлучивања који претпоставља да је задатак доносиоца одлука само да одговори на серију притисака.

Модел се може проширити тако да обухвати и понашање групе или целе организације. У таквом моделу, разматра се низ интерактивних променљивих, укључујући:

- Чланове групе са њиховим ставовима, знањем, вештинама и способностима;
- Задатке који описују природу послова са променљивим које се на њих односе;
- Структуру која дефинише интерну контролу организационог подсистема;
- Руководиоца са његовим вештинама, способностима и другим личним карактеристикама;
- Окружење које садржи променљиве повезаних са већим организационим системима и друштвом у целини.

Марјановић (1971) након анализе извесног броја процеса одлучивања закључује да процес не може бити универзалан већ се мора формирати од случаја до случаја одлучивања.

Разлоге за ту чињеницу налази у:

- Различитом степену оправданости потреба;
- Различитим циљевима;
- Различитим могућностима;
- Различитом степену и начину прилагођавања потреба и могућности.

Исти аутор запажа да постоје различите варијанте процеса одлучивања (импровизација одлуке, ауторско одлучивање, социјалистичко друштвено одлучивање и научно одлучивање) да би напослетку усвојио, како процес доношења одлука треба проучавати по следећим фазама:

- Постављање циљева које треба постићи одлуком;
- Одређивање резултата које треба остварити;
- Дефинисање проблема које треба решити;
- Подаци и информације потребне за одлучивање;
- Анализа података;
- Предвиђање;
- Формирање решења;
- Формирање одлуке.

У својој познатој књизи, Симон (Simon, 1960) описује три фазе процеса одлучивања:

1. Прва фаза је обавештавање, где се добија информација о проблему за који треба донети одлуку. У овој фази истражује се окружење, сакупљају се и анализирају подаци и врше друга потребна истраживања ради идентификације проблема;
2. Друга фаза је пројектовање, што укључује одређивање различитих могућих алтернатива или акција. У овој фази се врши разумевање проблема, генеришу се решења и тестирају се на прихватљивост;
3. Трећа фаза је избор, где се врши одабир конкретних акција из скупа доступних алтернатива. Симон је укључио примену у ову фазу, али касније је она издвојена као посебна (четврта) фаза у процесу одлучивања због своје важности.

2.2 Менаџерско доношење одлука

Доношење менаџерских одлука је витални аспект организационог функционисања, јер утиче на правац, успех и опстанак предузећа у различитим индустријама (Olalekan et al., 2021). У данашњем динамичном и непредвидивом пословном окружењу, кога карактеришу брз технолошки напредак, глобализација и економска неизвесност, процес одлучивања постаје још важнија функција менаџмента и фактор опстанка предузећа, посебно у условима неизвесности (Andersen, 2020).

Значај доношења одлука протеже се изван корпоративног света и прожима сваки аспект људског живота. Доношење менаџерских одлука игра централну улогу у организационом функционисању и стратешком планирању (Sinnaiah et al., 2023). Процес доношења одлука укључује анализу сложених ситуација, процену алтернатива и избор најпогоднијег правца деловања. У контексту савременог пословног амбијента, окарактерисаног кроз неизвесност и волатилност, разумевање динамике менаџерског доношења одлука постаје значајна одредница на стратешком путу предузећа.

Менаџери се суочавају са вишеструким изазовима, укључујући алокацију ресурса, формулацију стратегије и процену ризика. Међутим, у ери неизвесности без преседана, где се предузећа суочавају са брзим технолошким променама, геополитичким променама и непредвиђеним глобалним дешавањима, конструкт доношења одлука достиже нове висине. Разумевање и истраживање стилова менаџерског одлучивања, у условима неизвесности су од виталног значаја за организације, које теже да се успешно сналазе у сложеним и двосмисленим окружењима.

Данас се организације суочавају са изазовима као што су: дисруптивне технологије, геополитичке промене, економски падови и непредвиђени глобални догађаји. У таквом окружењу, доношење менаџерских одлука постаје сложеније и критичније него икада раније. У условима неизвесности последице одлука могу имати најзначајнији утицај на организационе исходе, у распону од опстанка и раста до прилагођавања и иновација.

Брз технолошки напредак је трансформисао индустрију, захтевајући прилагодљиво доношење одлука. Дисруптивне иновације, као што су вештачка интелигенција, блокчејн и аутоматизација, не само да су преобликовале пословне моделе, већ су увеле и нове

облике ризика и неизвесности (Darioshi & Lahev, 2021). Менаџери треба да разумеју импликације ових технологија и да у складу са тим прилагоде своје стилове доношења одлука, како би искористили прилике и ублажили претње.

Глобализација је проширила тржишта, повећала конкуренцију и интензивирала међузависност. Међутим, то је такође унело нове облике сложености и додатну неизвесности. Геополитичке промене, попут: трговинске тензије, политичке нестабилности и регулаторних промена, значајно утичу на контекст доношења одлука (Harvey et al., 2009). Менаџери морају да укључе геополитичка разматрања у своје процесе доношења одлука, како би предвидели геополитичке ризике и ефикасно одговорили на њих.

Економска неизвесност, укључујући рецесије, тржишне флукуације и финансијске кризе, додатно појачавају изазове са којима се суочавају доносиоци одлука. Менаџери морају да се крећу кроз нестабилност тржишта, промену понашања потрошача и промену економских услова да би донели одлуке које обезбеђују одрживост и раст организације.

Проучавање стилова менаџерског одлучивања у временима неизвесности побољшава разумевање когнитивних, афективних и бихејвиоралних процеса који су у основи доношења одлука, што омогућава истраживачима да утврде на који начин доносиоци одлука перципирају и тумаче неизвесне ситуације, процењују алтернативе и управљају ризиком (Belhekar & Vivek, 2017; Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Истраживајући стилове доношења одлука, когнитивна пристрасност, хеуристика (Kahneman & Tversky, 1979; Gigerenzer & Gaissmaier, 2011) и друге помоћне методе одлучивања, идентификоване су као релевантне за исход доношења одлука, у условима неизвесности.

Истраживање стилова доношења менаџерских одлука, у условима неизвесности омогућава организацијама да ефикасно предвиде и ублаже ризике. Разумевање начина на који различити стилови доношења одлука утичу на перцепцију ризика, понашање у преузимању ризика и стратегије управљања ризиком олакшавају развој метода за подршку у одлучивању (Litvaj et al., 2022).

Различити аутори су препознали важност разумевања доношења одлука и развили теорије и оквире да објасне когнитивне, бихејвиоралне и емоционалне факторе који обликују

процес доношења одлука (Pullaro & Jalajas, 2017; Liu & Xie, 2022; Estelami & Nejad, 2022). У области управљања људским ресурсима, доношење одлука има истакнуто место, јер директно утиче на управљање запосленима и организационим ресурсима. Литература за управљање људским ресурсима опширно је проучавала процесе доношења одлука у контексту стицања талената, процене учинка, мотивације запослених и стратешког планирања. Међутим, упркос значајном напретку у разумевању доношења одлука у менаџменту људских ресурса, динамична природа данашњег пословног окружења захтева даље истраживање стилова доношења одлука, посебно у условима неизвесности.

Доношење менаџерских одлука је фундаментални аспект функционисања организације, јер утиче на све нивое управљања и обликује стратешки правац организације. То укључује процену алтернатива, анализу ризика и избор најприкладнијег правца деловања за постизање организационих циљева. Ефикасно доношење менаџерских одлука је кључно за организације у прилагођавању променљивим окружењима и ефикасној алокацији ресурса и одговора на захтеве тржишта (Litvaj et al., 2022).

Стратешко одлучивање је централна компонента менаџерског одлучивања. Укључује изборе који утичу на дугорочни правац и конкурентску позицију организације. Стратешке одлуке обухватају области као што су: улазак на тржиште, диверсификацију, спајање и аквизицију. Значај стратешког одлучивања лежи у његовој способности да усклади способности организације са спољним приликама и претњама, подстичући одрживу конкурентску предност (Sinnaiiah et al., 2023).

Истраживачи су нагласили важност стратешког доношења одлука за успех организације (Baço & Odunayo, 2022). Разумевањем основних процеса и фактора који утичу на доношење стратешких одлука, организације могу унапредити своје стратешко планирање, идентификовати иновативне могућности и ефикасно алоцирати ресурсе. Оперативно одлучивање се односи на свакодневне активности и тактичке изборе који обезбеђују несметано функционисање организације. Укључује одлуке везане за производњу, логистику, људске ресурсе и друге оперативне области. Иако оперативне одлуке можда немају исти дугорочни утицај као стратешке одлуке, оне су од суштинског значаја за одржавање ефикасности, смањење трошкова и испоруку производа и услуга купцима/корисницима.

У данашњем пословном окружењу, кога карактерише технолошки напредак, глобализација и економске турбуленције, доношење одлука постаје све сложеније и неизвесније. Менаџери морају да се крећу кроз нејасноће, брзе промене и међусобно повезане изазове. Способност доношења ефикасних одлука у таквим окружењима је кључна за опстанак и успех организације (Liu & Xie, 2022).

Истраживања су нагласила важност доношења одлука у сложеним и неизвесним окружењима. Проучавајући доношење одлука у сложеним и неизвесним контекстима, истраживачи могу да идентификују процесе доношења одлука, когнитивне предрасуде и системе за подршку одлучивању који могу побољшати квалитет одлучивања и организациону агилност (Estelami & Nejad, 2022).

Менаџерско доношење одлука је процес, у којем менаџери или лидери унутар организације анализирају информације и опције како би донели одлуку, која је најбоља за организацију (Waldman et al., 2021). Менаџерско доношење одлука, сматра се једним од најбитнијих детерминанти менаџерских позиција, јер се кроз њих, доносе закључци о конкретним ситуацијама, које утичу на функционисање организације (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021).

Динамично окружење организације карактеришу брзе промене, непредвидивост и неизвесност, што менаџерима чини доношење одлука изазовнијим (Li & Liu, 2014). У таквом окружењу, менаџери морају бити спремни, да се прилагоде променама и брзо реагују на нове информације, што може инхибирати њихову способност да донесу одлуке (Soin & Paul, 2013). Сложено радно окружење може бити детерминисано кроз захтевне радне задатке, сложене међуљудске односе на радном месту, или неизвесне услове рада. Функционисање система у оваквим условима, укључује већи број фактора, који утичу на процес доношења менаџерских одлука, али и на њихову динамику (Sniazhko, 2019). Свако доношење одлука има дугорочне импликације, на функционисање пословног система и стога је нужно разумевање великог броја управљачких, организационих и персоналних варијабли (Pullaro & Jalajas, 2017; Hien & Ngoc, 2020; Estelami & Nejad, 2022; Liu & Xie, 2022) као и успостављање баланса између њих. Овај процес посебно може бити отежан услед турбулентног окружења, у коме данас организације најчешће послују. Доношење

одлука са негативним исходима, представља опасност за све актере у пословном систему и ствара могућност за развијање психолошког дистреса код запослених (Mojo et al., 2022).

У условима неизвесности, додатан проблем за менаџере приликом доношења одлука, представља ситуација, у којој они врло често имају ограничена знања, односно ограничен број информација о алтернативама, које су им понуђене, па стога нису у могућности, да са великом тачношћу предвиде све последице донете одлуке. Додатно, социо-демографски фактори, попут пола и старости (Dos Santos, 2022), али и персонални фактори менаџера, попут особина личности и интуиције могу збунити/омести менаџере при доношењу повољних организационих одлука (Robbins & Coulter, 2018; Flouri et al., 2019; Liu & Nie, 2022).

Динамични и турбулентни услови пословања организације, пред менаџере стављају велики изазов, у коме је потребно пројектовати ситуацију, која ће бити погодна за правовремено доношење одлука, са позитивним исходима за организацију. Стварање квалитетног организационог амбијента за процес доношења одлука је сложен процес и детерминисан је великим бројем фактора, карактеристика проблема и доступних ресурса, поред неизоставних персоналних карактеристика менаџера као доносиоца одлука (Staib, 2005).

2.3 Менаџер као доносилац одлука

Менаџер као доносилац одлука, може да користи логику и интуицију, да контролише процес размишљања и деловања (Yao & Siegel, 2021). Ефикасност менаџера, зависи од техника и вештина, везаних за стратешко размишљање (Litvaj et al., 2022). Менаџер може доносити одлуке, у условима извесности и неизвесности (Riabacke, 2006). У условима неизвесности, организације се могу се суочити са многим препрекама, као што су: недостатак финансијске помоћи, недостатак информација о пословним питањима, високи порези и инфлација (Haessler, 2020).

Циклуси промишљања менаџера, укључују менталне активности везане за решавање проблема, доношење одлука и стратешко размишљање. Фактор који покреће размишљање менаџера је идентификација проблема. Затим, менаџер размишља и разматра о циљевима, плановима и идентификује стратегију деловања (Ferasso & Bergamaschi, 2020).

Менаџерско доношење одлука представља интелектуални процес менаџера различитих нивоа, усмерен на стратешко кретање организације (Wang & Ruhe, 2007). У организацији, ова активност захтева од доносиоца одлука, да имају одговарајућу моћ, знање, вештине и компетенције (укључујући људску спознају, емоције и друштвено понашање) (Vershinina et al., 2017).

Сулих и сарадници (Sulich et al., 2021) истичу да доношење одлуке укључује обострану перцепцију организације, ослањајући се на интерне и екстерне увиде. У овом процесу, нису важни само економски критеријуми. Етика, морал, друштвена одговорност и у новије време, одрживи развој, само су неки од фактора, који могу обликовати процес доношења одлука (Kasztelan, 2020).

Према истраживању Сајмона (Simon, 1987), интуиција и емоције играју суштинску улогу у одлукама менаџера. Ови резултати су указали на нови правац истраживања, где психолошки фактори, који нису везани за знање и стручну спрему, такође играју важну улогу, у процесу доношења одлука (Zhang & Chabay, 2020). Интуитивно размишљање и рефлексиван приступ доносиоца одлука, такође имају значајан утицај на доношење одлука.

2.4 Теорије доношења одлука

2.4.1 Класичне теорије одлучивања

Класичне теорије одлучивања постављају неколико кључних претпоставки о доносиоцима одлука и процесу доношења одлука. Према овим теоријама, доносиоци одлука се сматрају рационалним актерима, који имају за циљ да максимизирају своје личне интересе (Uzonwanne, 2016). Ово подразумева да доносиоци одлука пажљиво одмеравају предности и недостатке повезане са различитим алтернативама како би изабрали опцију која ће донети највећу предност или корист.

Друга претпоставка класичних теорија одлучивања је да доносиоци одлука поседују потпуне информације о свим расположивим алтернативама и њиховим одговарајућим последицама. Ова претпоставка сугерише да појединци имају приступ свеобухватним и тачним информацијама које им омогућавају да доносе одлуке на основу доброг информисања (Blume & Easley, 2008). То подразумева да су доносиоци одлука свесни свих

могућих избора и исхода повезаних са сваком алтернативом вероватноће или вероватноће да ће се ти исходи догодити. Класичне теорије одлучивања претпостављају да доносиоци одлука имају стабилне преференције и да су способни да рангирају алтернативе на основу њихове корисности или вредности. Ово имплицира да доносиоци одлука имају јасно разумевање сопствених преференција и могу да придају вредност или корисност свакој алтернативи на основу њихове личне процене. Упоредјујући корисност различитих алтернатива, доносиоци одлука могу дати приоритет и рангирати опције како би се лакше дошло до одлуке.

2.4.2 Неокласичне теорије одлучивања

Неокласичне теорије одлучивања представљају одступање од претпоставки класичних теорија одлучивања признавањем когнитивних ограничења са којима се доносиоци одлука могу суочити. Ове теорије истичу да доносиоци одлука могу имати ограничену рационалност, когнитивне способности и капацитете за обраду информација, што може утицати на њихов процес доношења одлука.

Један кључни аспект неокласичних теорија је препознавање утицаја хеуристике, предрасуда и когнитивних пречица на доношење одлука (Kahneman & Tversky, 1979). Доносиоци одлука се често ослањају на менталне пречице и поједностављења да би донели одлуку, што може да уведе у пристрасност и доведе до одступања од рационалног доношења одлука.

За разлику од претпоставке максимизирања корисности у класичним теоријама одлучивања, неокласичне теорије сугеришу да доносиоци одлука теже задовољству, а не оптимизацији. Уместо да траже оптимално решење, доносиоци одлука се задовољавају проналажењем решења које је „довољно добро“ да задовољи њихове потребе и циљеве. Овај концепт ограничене рационалности истиче да доносиоци одлука можда немају времена, ресурса или когнитивног капацитета да исцрпно процене све алтернативе и идентификују апсолутно најбољу опцију. Неокласичне теорије истичу да је доношење одлука динамичан и итеративни процес. Доносиоци одлука уче из искуства и прилагођавају своје изборе на основу повратних информација и нових информација. Ова понављајућа природа доношења одлука омогућава појединцима да усаврше процес

доношења одлука током времена и прилагоде се променљивим околностима. Приступ такође наглашава важност повратне спреге и инкорпорацију нових информација у процес доношења одлука.

2.4.3 Ситуацијске теорије одлучивања

У неким теоријама одлучивања утицај контекста и ситуације на доношење одлука је кључни аспект који се препознаје у теоријама одлучивања. Различите ситуације могу захтевати различите приступе и стратегије доношења одлука. На пример, доношење одлука у кризној ситуацији или ситуацији са високим улозима може захтева бржи и интуитивнији приступ, док сложене и неизвесне ситуације захтевају аналитичнији процес.

Ниво извесности или неизвесности у ситуацији игра кључну улогу у обликовању процеса доношења одлука. У ситуацијама са високом сигурношћу, где су све релевантне информације доступне, а исходи предвидљиви, доносиоци одлука могу да се ослоне на рационалнију и систематичнију евалуацију алтернатива. Насупрот томе, у ситуацијама које карактерише велика неизвесност, доносиоци одлука се често суочавају са ограниченим информацијама и двосмисленим исходима, што може довести до опрезнијег и прилагодљивијег приступа доношењу одлука.

Приликом доношења одлука, појединци узимају у обзир низ фактора, укључујући доступне информације, временска ограничења и потенцијалне ризике. Доносиоци одлука настоје да прикупе и анализирају релевантне информације како би подржале своје изборе, узимајући у обзир време које је на располагању за доношење одлука и потенцијалне последице и неизвесности повезане са различитим алтернативама.

2.4.4 Субјективна процена очекиване корисности

Концепт субјективне процене очекиване корисности (енгл. *Subjective Expected Utility Theory*, von Neumann & Morgenstern, 1953) је први пут увела група економиста, позната као Фон Нојман-Моргенштајнова школа. Школа је добила име по Џон фон Нојману и Оскару Моргенштајну, који су 1944. године написали револуционарно дело „Теорија игара и економско понашање“, која је поставила темеље за модел субјективне процене очекиване корисности.

У делу је предложен модел субјективне процене очекиване корисности, као начин за анализу доношења одлука, у условима неизвесности. Модел истиче да појединци доносе одлуке на основу својих субјективних уверења, о вероватноћи различитих исхода и њихових субјективних вредности, за сваки од њих. Од тада су модел субјективне процене очекиване корисности даље развијали и усавршавали многи други истраживачи у различитим областима, укључујући - економију, психологију и друге области (Stanca, 2020; Grabisch et al., 2022; Lane, 2023). Овај модел, постао је један од најчешће коришћених модела у теорији одлучивања и примењен је на широк спектар практичних проблема, од инвестиционих одлука (Brito, 2020) до медицинских дијагноза (Chetsa, 2021).

Субјективна процена очекиване корисности је приступ одлучивања под ризиком, који омогућава субјективну процену обе варијабле под окриљем разматрања и вероватноће повезаном са њом (Metzger & Spengler, 2019).

Одлуке су избори између алтернатива са различитом вероватноћом позитивног исхода. Чак иако неко изабере алтернативу, са добрим и сигурним исходом, појединац ризикује да одбије алтернативу, са извесном шансом за бољи исход (Ok & Savochkin, 2023).

2.4.5 Хеуристичка теорија

Хеуристичка теорија (енгл. *Heuristics Theory*) – концепт хеуристике је увео Сајмон 50-их година прошлог века, истичући ограничења рационалног приступа, у доношењу одлука. Током 70-их година прошлог века, психолози Канеман и Тверски (Kahneman & Tversky, 1979) додали су ово поље промишљања својим истраживањем когнитивних пристрасности (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Они су довели у питање традиционални поглед, на доношење одлука, дефинисаног у терминима рационалног и промишљеног процеса и на основу тога истакли, да се људи често ослањају на хеуристику, или менталне пречице, како би поједноставили сложене одлуке и смањили когнитивни напор (Kahneman & Tversky, 1979).

Рад Канемана и Тверског (Kahneman & Tversky, 1974) био је револуционаран, по томе што је показао да на доношење одлука, често утичу когнитивне предрасуде, као што су хеуристика доступности (тј. људи процењују вероватноћу догађаја на основу тога колико им лако пада на памет), хеуристика репрезентативности (тј. људи процењују вероватноћу

догађаја, на основу тога, колико се добро уклапа, у њихов ментални прототип) и хеуристику сидрења и прилагођавања (тј. премисама се започиње прилагођавањем, како би појединац дошао до коначне процене) (Guercini & Milanesi, 2022). Њихово истраживање (Tversky & Kahneman, 1974) је показало, да ове хеуристике могу довести до систематских грешака, у просуђивању и доношењу одлука, као и да људи, често доносе одлуке, које нису оптималне или рационалне, са нормативног становишта (Dale, 2015). Рад Канемана и Тверског на хеуристици и пристрасностима, имао је значајан утицај на психологију (Suedfeld & Tetlock, 1992; Bowes et al., 2020; Picone et al., 2021), економију (Guercini & Milanesi, 2022) и друге друштвене науке (Luan et al., 2019) што је довело до развоја нових модела доношења одлука, који узимају у обзир ограничења људске спознаје.

2.4.6 Теорија атрибуције

Теорију атрибуције (енгл. *Attribution Theory*) у доношењу одлука, развио је психолог Фриц Хајдер 50-их година, прошлог века. Хајдер (Heider, 1958) је предложио, да људи покушавају да разумеју и објасне понашање других, изводећи закључке о основним узроцима тог понашања.

Према овој теорији, људи праве две врсте атрибуција: унутрашње и спољашње. Унутрашње атрибуције се односе на карактеристике особе, као што су њене особине личности, способности или труд, док се спољашње атрибуције, односе на ситуационе факторе, као што су: срећа, тежина задатка или поступци других (Spitzberg & Manusov, 2021).

Хајдеров рад је проширио Бернард Вајнер (1972;1985), који је развио теорију атрибуционог стила 70-их година прошлог века. Вајнер је предложио да атрибуције људи, утичу на њихове емоције, мотивацију и понашање (Muschetto & Siegel, 2021). На пример, ако неко свој успех приписује унутрашњим факторима (нпр. сопственим способностима), вероватно ће се осећати поносним и мотивисаним, да настави да ради продуктивно. Насупрот томе, ако свој успех приписују спољним факторима (нпр. срећи), појединци се могу осећати мање поносним и мање мотивисаним да наставе да раде ефикасно.

Теорија атрибуције се широко примењује у социјалној психологији и организационом понашању, како би објаснила, како људи схватају свет око себе и како доносе судове о

другима (Spitzberg & Manusov, 2021). Такође, теорија се користи за разумевање улоге атрибуција у доношењу одлука, посебно у ситуацијама, када људи покушавају да разумеју узроке успеха, или неуспеха.

2.4.7 Проспективна теорија

Проспективна теорија (енгл. *Prospect Theory*) се бави начином, на који људи доносе одлуке у ситуацијама, где постоје услови неизвесности (Vis, 2011; Kahneman & Tversky, 2013; Pachur et al., 2017). Основни постулати проспективне теорије су, да људи процењују вредности добитака и губитка, на темељу субјективне вредности, а не објективне. Други постулат је, да људи осећају већу бол због губитка, него што осећају задовољство од еквивалентне добити (Kokmotou, 2018). Осим тога, људи се понашају различито, када су суочени с могућношћу губитка, него када су суочени са могућношћу добитка, што се назива ефектом губитка. Проспективна теорија се примењује у различитим научним подручјима, укључујући: економију, психологију, маркетинг и друштвене науке. У економији се примењује у проучавању понашања потрошача и тржишних трендова (Jhala et al., 2019; Uppari & Nasija, 2018; Wang, 2018). У психологији се примењује у проучавању когнитивних процеса и начина, на које људи доносе одлуке (Van 't Riet et al., 2016; Patchur et al., 2017; Dou et al., 2018). У маркетингу се примењује за разумевање понашања потрошача и стварање успешних маркетиншких стратегија (Barberis et al., 2021).

2.4.8 Нови приступи у теоријама одлучивања

Нови приступи у теоријама одлучивања увели су иновативне моделе који имају за циљ да укључе шири спектар фактора и разматрања. Ови модели препознају да доносиоци одлука раде у динамичном окружењу где им и стварни и виртуелни системи пружају информације и подршку.

Један кључни аспект ових нових приступа је препознавање да доношење одлука укључује не само објективне и чињеничне елементе већ и субјективне елементе и елементе засноване на вредностима. Традиционални модели доношења одлука често су се фокусирали искључиво на рационалну и објективну анализу, занемарујући субјективне и вредносно вођене аспекте који утичу на доносиоце одлука. Насупрот томе, нови приступи наглашавају интеграцију субјективних и објективних фактора у доношењу одлука.

Узимајући у обзир субјективне елементе, као што су личне преференције, вредности и уверења, доносиоци одлука могу да уграде своје индивидуалне перспективе и просудбе у процес доношења одлука. Ово признање омогућава холистички и свеобухватнији приступ доношењу одлука, узимајући у обзир разноликост перспектива заинтересованих страна и потенцијални утицај на њихово благостање.

Нови приступи такође признају утицај виртуелних система, као што су вештачка интелигенција, аналитика великих података и системи за подршку у одлучивању. Ови системи дају доносиоцима одлука обиље информација, увида и алата који могу побољшати њихове способности доношења одлука. Користећи ова технолошка достигнућа, доносиоци одлука могу приступити подацима у реалном времену, спроводити софистициране анализе и симулирати различите сценарије како би подржали свој процес доношења одлука.

2.5 Перспективе процеса доношења одлука

У менаџментској науци постоје различите перспективе процеса доношења одлука. У зависности од ставова менаџера према проблемским ситуацијама и на могуће последице донетих одлука, разликују се четири опште теоријске перспективе, које ће подобније бити описане у наредном тексту.

2.5.1 Класична перспектива

Класична перспектива одлучивања, заснива се на претпоставци, да су одлуке потпуно рационалне и оптималне, односно да максимално воде ка постизању циљева. Ова теорија, користи стратегију оптимизације, како би пронашла најбољу могућу алтернативу, за постизање ових циљева. Према класичној теорији одлучивања, процес одлучивања је одређен са неколико фаза (Ekström et al., 2017). Према Чупићу и Сукновићу следеће фазе најпотпуније описују процес доношења одлуке (2010):

- Идентификацију проблема – прва фаза у процесу доношења одлуке је идентификовање проблема који захтева решавање. Идентификовањем проблема, поставља се основа за даљи процес доношења одлука;
- Прикупљање информација – након идентификације проблема, следећа фаза у процесу доношења одлука је прикупљање информација, које су релевантне за

решавање проблема. Ово укључује прикупљање и анализу доступних података, како би се стекло неопходно знање и разумевање проблема;

- Идентификација алтернатива – након прикупљања информација, следећа фаза у процесу доношења одлука је идентификовање могућих алтернатива, које се могу применити за решавање проблема;
- Процена алтернатива – када су алтернативе идентификоване, следећа фаза је процена предности и недостатака сваке алтернативе. Ово укључује процену трошкова, користи, ризика и других фактора који утичу на сваку алтернативу;
- Избор алтернативе – на основу евалуације алтернатива, следећа фаза у процесу доношења одлуке је одабир алтернативе која на најбољи начин решава проблем;
- Спровођење одлуке - након што је одлука донета, следећа фаза је њено спровођење, што укључује спровођење плана и спровођење одлуке у дело;
- Евалуација резултата – завршна фаза у процесу доношења одлука је евалуација резултата. Ово укључује процену, како је одлука функционисала и да ли су циљеви постигнути. Ово је важно за даље унапређење процеса доношења одлука.

2.5.2 Административна перспектива

Озбиљна ограничења класичног модела, донела су нове концептуалне приступе доношењу одлука. Због сложене природе неких проблема и ограничених способности људског мозга, примена оптимизације стратегије је изводљива само за некомплицоване проблеме. Сајмон је 1947. године предложио модел административног одлучивања као прецизног објашњења како администратори доносе одлуке за своју организацију.

Теорија административног одлучивања се фокусира на процес доношења одлука, у организацијама, са нагласком на интегритет и ефикасност процеса (Suksi, 2021). Према овој теорији, доношење одлука, у организацији, није увек рационално и логично, већ је под утицајем психолошких фактора.

Избори су ограничени окружењем, које је непредвидиво и ризично. У овој ситуацији менаџери не могу донети идеалну одлуку, јер је притисак овог контекста прилично јак и њихови ресурси су често ограничени, а неретко и недовољни. Из тог разлога, морају бити задовољени алтернативом, која је прикладна за одређену ситуацију.

2.5.3 Социјална перспектива

Током протеклих неколико деценија, дошло је до експанзије интересовања и препознавања важности начина, на који људи доносе одлуке, у ситуацијама које укључују ризик (Bruch & Feinberg, 2017). Социјална перспектива у одлучивању, наглашава значај утицаја социјалних и психолошких фактора, на процес доношења одлука (Bruch & Feinberg, 2017). Према овој перспективи, људи доносе одлуке, не само на основу рационалних и логичких разматрања (Kroneberg & Kalter, 2012), већ су под утицајем друштвених норми, вредности, ставова, мишљења других људи, емоција и интуиције.

Социјална перспектива, такође, укључује проучавање групе динамике, у процесу доношења одлука, укључујући питања моћи (Fast, 2020), лидерства (Albejaidi et al., 2020) и комуникације (Emanuele & Stefania, 2011). Ова перспектива, наглашава важност укључивања различитих гледишта и перспектива, у процес доношења одлука како би се осигурала правичност донешене одлуке.

2.5.4 Плуралистичка перспектива

Плуралистичка перспектива у доношењу одлука, наглашава важност различитости и учешћа различитих група и интереса, у процесу доношења одлука (Muresan, 2012). Према овој перспективи, различите групе и актери у друштву, имају право да учествују у процесу доношења одлука и треба да буду заступљени у том процесу. Плуралистичка перспектива претпоставља, да у друштву постоји низ стејкхолдера, који се боре за своје интересе и имају различит утицај у процесу доношења одлука (Okoth, 2013). Ове групе, могу се састојати од организација, институција, појединаца и других група, које заступају различите ставове, вредности и интересе.

У плуралистичкој перспективи, процес доношења одлука, треба да буде отворен и транспарентан, како би се омогућило учешће различитих група и интереса. Ова перспектива, такође, наглашава важност дијалога и преговора између различитих група, како би се постигао консензус или компромис (Rodríguez-Navas et al., 2021). Према овој перспективи, одлуке су донете у ситуацијама неизвесности, разматрањем различитих тачака гледишта, које одражавају ставове (интересе), почев од руководиоца до других заинтересованих лица. Овакве одлуке се врло често имплементирају са потешкоћама, у

организацији, јер постоји велики број личних мишљења и идеја изражених током процеса доношења одлука.

2.6 Модели доношења одлука

У контексту доношења одлука, модел је поједностављена репрезентација стварности која помаже појединцима да разумеју, анализирају и предвиде исходе различитих избора или акција. То је алат или оквир који обухвата суштинске елементе проблема одлучивања и омогућава доносиоцима одлука да процене различите алтернативе и њихове потенцијалне последице. Модел може имати различите облике, као што су математичка једначина, статистички модел, симулација или концептуални оквир. Он апстрахује сложеност стварног света у структурирану репрезентацију, што олакшава анализу и поређење различитих сценарија (Чупић и Сукновић, 2010).

Донесиоци одлука у процесу одлучивања, доносе одлуке на основу различитих механизма, односно начина који одређују њихов модел доношења одлука. Начин на који ће доносиоци одлука донети одлуке зависи од више променљивих и непроменљивих фактора. Пре свега, доношење одлуке је детерминисано циљем. Међутим, избор решења је свакако под утицајем различитих фактора из окружења. На основу овога, нужно је да менаџери познају околности у којима доносе одлуке.

Према Бахтијаревић-Шибер и сарадницима (2008) најчешће се говори о моделу рационалног одлучивања, моделу ограничене рационалности и политичком моделу одлучивања.

Модел рационалног одлучивања или модел економског човека један је од најзаступљенијих модела доношења одлука. У овом моделу реч је о објективној рационалности, која се темељи на претпоставци да су доносиоци одлука познате све могућности приликом доношења одлуке (Carteni et al., 2020). У складу са овим, у основи процеса доношења одлуке стоји рационалност, која води најбољем могућем решењу. Неке од основних карактеристика овог модела су дакле, познавање проблема, доступност свих информација, знања и чињеница из окружења, јасно дефинисан циљ и аналитичност доносиоца одлуке. Одлука донешена на овај начин може се квантитативно операционализовати на мерљив резултат.

Модел ограничене рационалности настаје као одговор на нове ситуације. Спада под неокласичну теорију одлучивања. За разлику од претходног модела, у коме су се одлуке доносиле на основу објективне рационалности, у овом случају оне се доносе на основу субјективне рационалности. Такође, супротно претходном, овај модел је доминантан када не постоји јасно и егзактно познавање проблема, када не постоје јасне информације и чињенице на основу којих се доноси одлука и када аналитичка способност доносиоца одлуке није висока (Wu & Xiao, 2022). Циљ доношења одлуке је задовољавајуће решење. Поред овога, још једна од карактеристика модела је чест компромис приликом доношења одлука, а решење донешене одлуке није углавном идеално.

Политички модел одлучивања или модел поступне ограничене рационалности имплицира да се доношењем одлуке морају задовољити интереси великог броја учесника процеса. Овај модел се најчешће темељи на сарадњи и компромису. Карактеришу га у највећој мери: супротстављени циљеви, систем одлучивања који је подложен унутрашњим и спољашњим факторима и као још једна значајна одредница, у литератури, у оквиру овог модела помињу се краткорочни временски хоризонт одлучивања као и мањак ограничења у одлучивању.

2.7 Стил доношења одлука

Суштинска одлика менаџерских одлука се огледа у томе што се оне реализују посредством запослених.

Сваки доносилац одлуке у решавање проблема, односно доношењу одлука, уноси јединствени сет персоналних карактеристика, односно сопствени стил одлучивања. Уколико се за пример пореде креативна, односно конзервативна особа као доносилац одлука, јасно је да њихови стилови доношења одлука неће бити исти. Креативни менаџер, који није превише забринут за неизвесност у пословању, вероватно ће да развије и процени варијанте решења која су опречна решењима конзервативне особе, мање спремне на преузимање ризика. На основу тога истраживачи настоје да идентификују различите стилове одлучивању, а неке од најистакнутијих биће приказане у наставку (Бахтијаревић-Шибер и сар., 2008).

Стилови одлучивања према Робинсу и Диџенцу (Robbins & DiCenzo, 1998) су аналитички, директивни, концептуални и бихевиорални. Основну премису за ове стилове одлучивања представља мишљење да се појединци разликују у две димензије. Прва је начин њиховог размишљања, што имплицира да су неки доносиоци одлука логични и рационални. Захваљујући томе они информације обрађују секвенцијално. Супротно томе, други размишљају креативно и користе интуицију. Они су склони да ствари посматрају у целини. Друга димензија се односи на толерантност појединаца на нејасноћу. Неки приликом одлучивања имају велику потребу за конзистентношћу и редом, уз минималне нејасноће. Други су пак, способни да толеришу висок степен неизвесности и истовремено могу да обраде велики број мисли. Када се ове две димензије укрсте добију се четири поменута стила.

Аналитички стил доношења одлука се карактерише систематичним и рационалним приступом у когнитивном процесу одлучивања. Особе које имају тенденцију ка аналитичком стилу обично се фокусирају на прикупљање података и њихову анализу како би обезбедили што већи број релевантних информација пре самог доношења одлуке. Они користе логичко закључивање и прорачун да би проценили све опције и последице пре него што донесу одлуку. Доносиоци одлука које карактерише овај стил, теже ка минимизирању нејасноће и ризика, и често захтевају висок ниво детаљности и прецизности у информацијама. Они често имају висок степен толеранције на нејасноћу и препознају значај провере чињеница и доказа у процесу одлучивања.

Директивни стил доношења одлука се одликује брзим и ефикасним приступом и нагласком на ефикасност и резултате. Особе које користе директивни стил обично имају висок ниво самопоуздања и верују у информације у процесу одлучивања. Они брзо препознају битне информације и често се ослањају на своје искуство и прецизна правила да би донели одлуку. Директивни доносиоци одлука су обично нискотолерантни на нејасноћу и не сакупљају превише информација, већ се усмеравају на главне факторе одлуке. Они преферирају једноставност и често примењују већ доказане и ефикасне методе.

Концептуални стил доношења одлука се фокусира на ширу слику, идеје и могућности. Особе које користе концептуални стил имају креативан и интуитиван приступ у одлучивању. Они виде везе између различитих информација и препознају нове идеје и решења. Концептуални доносиоци одлука често имају висок ниво толеранције на нејасноћу и могу да се носе са комплексним и неодређеним ситуацијама. Они налазе задовољство у истраживању нових могућности и узимању ризика у одлучивању. Они се фокусирају на дугорочне циљеве и могућности за раст и развој.

Бихевиорални стил доношења одлука комбинује елементе интуитивног размишљања, као и фокус на социјалне аспекте одлука. Особе које користе бихевиорални стил укључују и факторе емоционалности и социјалне динамике у своје одлуке. Они су чувени по балансу између рационалности и емоционалне интелигенције у процесу одлучивања. Бихевиорални доносиоци одлука имају висок степен емоционалне свесности и умећа да управљају социјалним односима и комуникацијом. Они често узимају у обзир последице одлука на људе и узимају у обзир етичке и социјалне аспекте. Они су спремни да сарађују са другима и укључе тимски рад у процес одлучивања, али имају ниску толеранцију на нејасноћу.

Још једна од концептуализација стилова доношења одлука је концептуализација Скота и Бруса (Scott & Bruce 1995) која дефинише пет стилова менаџерског доношења одлука. Реч је о: рационалном, интуитивном, зависном, избегавајућем и спонтаном стилу одлучивања.

Према поменутиим ауторима наведене стилове карактеришу следеће одреднице:

Рационални стил доношења одлука - појединци који усвајају рационални стил пажљиво анализирају информације, разматрају све доступне опције и вагају за и против пре него што донесу одлуку. Они се ослањају на логично резонување, објективне податке и систематску процену да би дошли до најбољег могућег избора. Рационални доносиоци одлука настоје да минимизирају предрасуде и емоције, а циљ им је доследност и тачност у процесу доношења одлука. Они верују у моћ доказа и верују да одлуке треба да буду засноване на чињеницама, а не на личним преференцијама или интуицији.

Интуитивни стил доношења одлука - интуитивни доносиоци одлука се ослањају на своје инстинкте, осећања и прошла искуства да би донели одлуке. Поседују висок ниво самопоуздања и верују у своју способност да брзо и тачно процене ситуације. Интуитивни доносиоци одлука се истичу у сложеним, неизвесним и брзо променљивим окружењима у којима можда нема довољно времена или потпуних информација за коришћење рационалног приступа. Они имају способност да препознају обрасце, уочавају прилике и доносе брзе пресуде на основу своје интуиције и холистичког разумевања ситуације.

Зависни стил доношења одлука - појединци са зависним стилем траже допринос и потврду од других пре него што донесу одлуке. Недостаје им самопоуздање и радије се ослањају на стручност и мишљење других. Ови доносиоци одлука могу тражити савет од ментора, колега или стручњака у тој области. Они цене сарадњу, консензус и групно доношење одлука. Иако овај стил може побољшати квалитет одлука кроз различите перспективе, он такође може довести до кашњења, неодлучности и ослањања на одговорност других.

Избегавајући стил доношења одлука - појединци са стилем избегавања имају тенденцију да одлажу или избегавају доношење одлука. Могу се осећати преплављеним сложеностју или потенцијалним последицама избора, што доводи до невољности да предузму акцију. Донесиоци одлука који избегавају могу да одуговлаче, делегирају овлашћења за доношење одлука на друге или пасивно чекају да се околности саме разреше. Често се плаше погрешног избора и радије ће да избегну одговорност за исходе. Овај стил може резултирати пропуштеним приликама, недостатком напретка и повећаним стресом због продужених процеса доношења одлука.

Стил спонтаног доношења одлука - спонтани доносиоци одлука доносе брзе, импулсивне одлуке на основу својих непосредних реакција, преференција и личних склоности. Они верују својим инстинктима и ослањају се на своју способност да се прилагоде променљивим ситуацијама. Спонтани доносиоци одлука дају предност брзини и једноставности у доношењу одлука, често доносећи изборе без опсежне анализе или разматрања дугорочних последица. Иако овај стил може довести до агилности и способности да се искористе прилике, он такође може довести до исхитрених одлука, превиђањем важних информација, поготово у ситуацијама повећаног ризика.

Важно је напоменути да се ови стилови доношења одлука међусобно не искључују и појединци могу показати комбинацију стилова у зависности од контекста и сопствених тенденција. Развијање свести о овим стиливима може помоћи појединцима да искористе своје предности, превазиђу ограничења и примене одговарајуће стратегије доношења одлука за оптималне резултате.

2.8 Организациона култура и процес доношења одлука

Процес доношења одлука и организациона култура су два кључна фактора који утичу на успех организације (Srisathan et al., 2020; Lutfi et al., 2022). Како би организација била ефикасна и успешна, процес доношења одлука и организациона култура, треба да буду међусобно усклађене.

Према литератури, како је наведено раније, организациона култура се може дефинисати као скуп заједничких вредности, веровања и норми који обликују понашање запослених у организацији (Schein, 2010). Ова култура се може одразити у начину, на који се доносе одлуке у организацији, што може утицати на њен успех.

Стил управљања је такође важан фактор у организационој култури. Управљачки стил утиче на начин на који се доносе одлуке, као и на начин на који се спроводе промене у организацији.

Претходна истраживања указала су на недвосмислену везу између организационе културе и процеса доношења одлука (Sihombing et al., 2020; Mayasari et al., 2020; Aseeri & Kang, 2023). У организацијама са јаком културом, одлуке се могу доносити, на начин, који одражава постојећу културу, што може ограничити иновативност и способност организације, да се прилагоди променама у окружењу.

Међутим, организациона култура, такође може бити позитиван фактор, у процесу доношења одлука. У организацијама, са јасном културом и вредностима, одлуке се могу доносити брзо и ефикасно, јер постоји јасно разумевање приоритета и циљева организације.

Појава дисонанце приликом процеса доношења одлука, настаје као одговор на неуспешне механизме прилагођавања (Burnes & James, 1995; Schein, 2010), што доводи до смањења

ефективности функционисања организације (Mazaheri et al., 2011). Организациона култура је под утицајем промена, које се дешавају у окружењу, она је подложна променама и трансформацији. Ове промене су споре и везане за различите стратегије. Култура је фактор који стабилизује функционисање организације и организује процесе доношења одлука. С друге стране, ово може бити фактор који инхибира процес увођења промена у стил управљања.

2.9 Услови неизвесности

Доносиоци одлука се често сусрећу са изазовима одлучивања када су присутни услови неизвесности, што је један од најнепожељнијих аспеката њиховог посла. Промене у околини организације се дешавају брзо и носе са собом драматичне промене, што додатно појачава несигурност у процесу одлучивања. Паралелно са овим, они се сусрећу са чињеницом да доступност информација потребних за одлучивање постаје све мања. У ситуацији када доносиоци одлука нису у могућности са тачношћу да предвиде промене у околини, неизвесност се повећава.

У таквим ситуацијама, коришћење интуитивног одлучивања се појављује као кључни фактор. Императив је да менаџмент игра виталну улогу користећи своје способности и креативност током процеса доношења одлука. Интуиција постаје драгоцену оруђе које доносиоци одлука користе када се суочавају са замршеним сценаријима које карактерише висок ниво неизвесности. Уместо да се ослањају само на рационално размишљање и лако доступне информације, менаџери користе своје интуитивне способности да препознају обрасце, идентификују трендове и предвиде потенцијалне исходе.

Интуитивно доношење одлука не треба посматрати као замену за аналитички приступ, већ пре као комплементарну стратегију која се користи када се достигну границе рационалног размишљања. Омогућава бржи одговор, узимајући у обзир неизвесност и ограничења у приступу информацијама. Интуиција је производ нагомиланог искуства, усавршених вештина и дубоког разумевања домена.

Усвајање оваквог приступа доношењу одлука у неизвесним околностима је од суштинског значаја у савременом пословном окружењу. Менаџери који поседују способност да доносе

интуитивне одлуке добијају предност у навигацији брзим променама и неизвесностима, омогућавајући им да ефикасно усмеравају своје организације у сложеним условима.

Када се говори о неизвесности говори се о следећим типовима (Бахтијаревић – Шибер и сар., 2006):

- Когнитивна, односно спознајна неизвесност је неизвесност у којој доносилац одлуке није сигуран да ли његова визија или спознаја целине одговара стварној ситуацији, тј. свет око себе не доживљава реално, не сналази се у новим непознатим ситуацијама и нема когнитивну способност у домену разликовања битног од небитног;
- Неизвесност у просуђивању односи се на неизвесност кад доносилац одлуке може предвидети резултате својих акција, али није потпуно сигуран колико је његов избор лош или добар;
- Неизвесност у процењивању се односи на неизвесност где доносилац одлуке базира своју одлуку на тачној процени на основу постојећих чињеница.

Неизвесност је свеприсутна у процесу доношења одлука, било да се ради о свакодневним одлукама, или о менаџерским одлукама у организацијама. У економским моделима доношења одлука, у условима неизвесности, идентификоване су нормативне и дескриптивне теорије. Нормативне теорије укључују субјективну теорију очекиване корисности (von Neumann & Morgenstern, 1953), док дескриптивне теорије укључују проспективну теорију (Kahneman & Tversky, 2013).

Организације су често спремне за суочавање са кризом и имају разне планове за такве ситуације, али се ипак често не могу добро снаћи у сложеним проблемима, током услова неизвесности. То се може приписати хипернеизвесности, јединственој ситуацији и временском притиску. Међутим, менаџери се редовно суочавају са непредвидивим ситуацијама, а неизвесност није нешто што се може сматрати нормалним стањем, већ је реч о сложеној динамичкој природи (Sasmita, 2018).

Појам неизвесности игра важну улогу у доношењу одлука и као таква се дефинише кроз распон варијација (Faraji-Rad & Pham, 2017). То укључује дефинисање непознатог будућег исхода, недостатак разумевања у вези са селекцијом информација, прогнозу, као основу

одлука са комбиновањем функције трошкова. Без обзира на различите перспективе тумачења појма неизвесности, све перспективе се слажу да је она повезана са непредвидивошћу будуће ситуације и исхода, односно недостатком информација, неуспешном прогнозом и потешкоћама у одабиру техника деловања.

2.10 Доношење одлука у условима неизвесности

Истиче се да је доношење управљачких одлука веома важан процес, који се састоји од прецизно дефинисаних систематских корака и активности које воде од формулисања и дефинисања проблема који треба решити у предузећу до циља, а циљ је избор оптималног решења за проблем. Процес одлучивања је, дакле, један од најважнијих активности које менаџери обављају у предузећима. Може се реализовати преко различитих стилова и заснива се на емпиријском искуству доносиоца одлука, као што је често случај са детерминистичким проблемима одлучивања. Са све већом динамиком промена у окружењу предузећа, заједно са сложенешћу, менаџер је све више обавезан да одлучује у условима неизвесности, где не само да не зна какво ће стање бити, већ и не може открити вероватноћу појаве.

Методе доношења одлука у условима неизвесности (Павличич, 2010):

Оптимистички (Maximax) метод:

Оптимистички метод је приступ доношењу одлука који се фокусира на максимизирање могућег добитка. Овај метод претпоставља да доносилац одлуке има оптимистичан став и жели да постигне најбољи могући резултат. Доносиоцу одлука се саветује да изабере алтернативу која има највећи могући резултат међу свим могућим исходима.

Песимистички (Валдов или Maximin) метод:

Песимистички метод је приступ доношењу одлука који се фокусира на минимизирање најгорег могућег губитка. Овај метод претпоставља да доносилац одлуке има песимистичан став и да жели да се заштити од најгорег могућег исхода. Доносиоцу одлуке се саветује да изабере алтернативу која има највећи могући минимални резултат међу свим могућим исходима.

Метод оптимизма-песимизма (Хурвицов метод):

Метод оптимизма-песимизма комбинује оптимистички и песимистички приступ. Доносилац одлука приписује пондер оптимизму и песимизму како би се добио уравнотежен приступ. Хурвицова метода користи коефицијент оптимизма (алфа) који варира од 0 до 1. Доносилац одлуке даје већу тежину најбољем исходу (оптимизам) и мању тежину најгорем исходу (песимизам). Одлука се доноси на основу пондерисане комбинације ових фактора.

Метод Minimax кајања (Севиц):

Метода минималног кајања је приступ доношења одлука који се фокусира на минимизирање жаљења или незадовољства у случају да се оствари лош исход. Овај метод претпоставља да доносилац одлуке жели да избегне највеће могуће жаљење. Доносиоцу одлуке се саветује да изабере алтернативу која минимизира највећу могућу разлику између резултата и најбољег могућег исхода.

Принцип недовољног разлога - Лапласов метод:

Лапласов метод је приступ доношења одлука који се заснива на равнотежи између различитих исхода. Овај метод претпоставља да су сви могући исходи подједнако вероватни. Доносиоцу одлуке се саветује да изабере алтернативу која има највећу очекивану вредност, при чему се очекивана вредност израчунава као аритметичка средина свих могућих исхода. Лапласова метода је посебно корисна када доносилац одлуке нема посебне преференције или информације о вероватноћи исхода.

3. ОРГАНИЗАЦИОНА КУЛТУРА

3.1 Одређење појма организационе културе

Познато је да свака организација има своју јединствену и специфичну културу, те се овај феномен често доводи у везу са термином „душе“ организације (Inah et al., 2014). У складу са тим, научна литература је усмерена на разумевање утицаја различитих аспеката организационе културе, на организационо понашање запослених. Као резултат тога, организациона култура је постала значајна област теорије менаџмента.

Услед специфичности, елементи организационе културе диференцирају организације унутар истог поља деловања - сектора (Weber & Tarba, 2012; Ortega-Parra & Sastre-Castillo, 2013). Организациона култура може бити видљива, или невидљива, али је присутна у сваком аспекту организације (Vasudevan, 2020). Она може бити формирана на основу историје организације, као и на основу вредности, веровања и искустава њених чланова.

Кинг (King, 2012) је предложио дефиницију организационе културе, коју одређује као својеврсан систем вредности организације, која делује подстичуће на доношење одлука, у организацији. Даље, организациона култура представља скуп вредности, ставова, норми и образаца понашања, који обликују начин рада и понашање запослених, у организацији (Kadir & Amalia, 2017; Newton & Knight, 2022). Ради се о феномену, који се тиче свих запослених у организацији и обухвата све аспекте њеног пословања, као што су: комуникација (Thelen & Formanchuk, 2022), мотивација (Flamholtz & Randle, 2011), лидерство (O'Connor & Birne, 2015), структура (Yoon, 2020; Sun-Hoon, 2021) и процеси (Pathiranage, 2019; Isensee et al., 2020; Nafchi & Mohelská, 2020).

Организациона култура може бити позитивна, у смислу да делује мотивишуће, да подстиче сарадњу, иновације и ефикасност (Parolin et al., 2020; Koziol-Nadolna & Wiśniewska, 2020), или негативна, када је често узрок конфликта, отпора (Veerankutty & Rehna, 2020) и неспособности организације, да се прилагоди променама (Olafsen et al., 2021). Такође, организациона култура је важна детерминанта пословних система, јер утиче на њихову способност, да привуку и задрже таленте (Meng et al., 2016), затим, да створе продуктивно радно окружење, али и да омогуће остварење пословних циљева, кроз прилагођавање промена у окружењу (Olafsen et al., 2021).

Организациона култура се надаље дефинише као когнитивни оквир, који садржи ставове, вредности, норме и међусобно поштовање чланова организације (Јанићијевић, 2013). Њеним посредством се уче обрасци веровања, вредности и методе искустава, који су се развијали кроз историју организације, манифестујући се кроз управљање и понашање чланова организације (Huragu & Chuma, 2019). У свом основном постулату, организациона култура претпоставља, да група учи, кроз решавање две врсте проблема - спољашње адаптације и унутрашње интеграције (Nurkholis et al., 2020). С друге стране, када је група људи, који имају исте циљеве, уверења и вредности организована, већа је вероватноћа, да ће пословни системи имати стабилан мотивациони амбијент и задовољније запослене (Rubel et al., 2020).

На крају, може се истаћи, да је концепт организационе културе централни конструкт менаџерске литературе (Hohelska & Sokolova, 2018; Streimikiene et al., 2021) и предмет многих научних радова, који су утврдили значајне релације организационе културе са варијаблама попут - задовољства послом и ангажовањем (Meng & Berger, 2019), стресом на послу, намером да се напусти посао (Lee & Insil, 2019), мотивацијом и перформансама запослених (Childress, 2013; Unger et al., 2014), али и са организационим перформансама (Joseph & Kibera, 2019) и организационом репутацијом (González-Rodríguez et al., 2019).

3.2 Фактори обликовања организационе културе

На организациону културу утичу многи фактори, а најчешћи утицаји су они, који потичу од интерних (унутрашњих) и екстерних (спољашњих) фактора. У наставку ће бити представљени неки од унутрашњих и спољашњих фактора, који утичу на обликовање организационе културе (Szczepanska & Kosiorek, 2017).

3.2.1 Унутрашњи фактори

Запослени представљају кључан интерни фактор организационе културе (Anitha & Begum, 2016). Као што је наведено у ранијем тексту, организациона култура обухвата скуп вредности, ставова, норми и образаца понашања, који су карактеристични за одређену организацију (Frost, 1991; Schein, 2004; Јанићијевић, 2013; Kadir & Amalia, 2017). У складу са тим, организациона култура се формира и развија, пре свега кроз међусобно деловање

запослених, њихову интеракцију и комуникацију (Campbell, 2009). Запослени активно учествују у стварању, одржавању и развијању организационе културе. Они преносе вредности, норме и обрасце понашања на нове запослене и обликују њихов однос, према послу и колегама. Такође, запослени својим понашањем и ставовима, могу да утичу на промену организационе културе, уколико се понашају у складу са новим вредностима, које организација жели да усвоји (Alvesson & Sveningsson, 2008). Поред тога, запослени су важни и као носиоци организационе културе. Они су директно укључени у радне процесе и својим ангажовањем и креативношћу доприносе развоју организације и њених вредности (Ali Taħa et al., 2016). Због тога је важно, да се запослени мотивишу, да својим радом допринесу организационој култури и функционишу у складу са њом.

Лидерство и организациона култура су такође међусобно повезани. Лидери имају значајну улогу у стварању и одржавању организационе културе, јер својим понашањем и ставовима могу утицати на колективно разумевање и прихватање вредности, норми и образаца понашања (Frost et al, 1991). Лидери морају бити свесни да њихове одлуке, понашање и ставови утичу на организациону културу. Они треба да буду пример другима и да својим понашањем демонстрирају жељене вредности и норме организације. Такође, лидери могу да утичу на организациону културу кроз дефинисање и промоцију мисије, визије и циљева организације (Sadiartha & Sitorus, 2018). Понашање лидера треба да буде у складу са организационом културом и циљевима организације (Schein, 2018). На пример, уколико организација жели да промовише иновације и креативност (Parolin et al., 2020), лидери треба да подрже идеје својих запослених и да их подстичу да развијају нове. Такође, уколико организација жели да постигне висок ниво сарадње међу запосленима, лидери треба да развијају тимски рад и да подстичу отворену комуникацију, међу запосленима (Кгура, 2017).

Развој компетенција запослених и организациона култура су међусобно повезани и могу заједно да допринесу успеху организације (Mahmood et al., 2018). Уколико организација жели да развије одређене компетенције код својих запослених, онда треба да створи културу, која ће подржати развој тих компетенција. На пример, уколико организација жели да развије креативност код својих запослених, потребно је створити културу у којој се подстиче отворена комуникација, подржава тимски рад и цени креативност (Childress,

2013). У том смислу, организациона култура може бити кључан фактор у развоју компетенција запослених. С друге стране, уколико организација има културу, у којој се цени учење и развој, тада ће запослени бити мотивисани да се усавршавају и развијају своје компетенције. Даље, уколико организација има културу која подржава иновације и ризик, тада ће запослени бити мотивисани, да експериментишу и да раде на развоју нових компетенција. Са друге стране, развој компетенција запослених може допринети и развоју организационе културе. Запослени који су квалитетно обучени и који поседују одређене вештине и знања, могу да допринесу култури организације на различите начине. Они могу бити покретачи промена, доносити нове идеје и иницирати нове процесе у организацији (Naranjo-Valencia et al., 2016).

Ресурси, технологија и организациона култура су три кључна фактора, који заједно доприносе успеху организације (Criveanu & Cârstina, 2018; Shah et al., 2020). Сваки од ових фактора има важну улогу у обликовању пословног окружења и начина рада организације. Ресурси, попут људских ресурса, финансијских средстава, материјала и опреме, чине основу за функционисање организације (Sapta et al., 2020). Без адекватних ресурса, организација не би могла да оствари своје циљеве. Међутим, сама присутност ресурса није довољна за успех организације, потребно је да се они ефикасно користе (Singh & Verma, 2019). Технологије, попут информационих система, софтвера и хардвера, такође су кључне за успех организације. Технологија може помоћи организацији да побољша ефикасност и продуктивност, да убрза процесе и да створи нове могућности за иновације. Међутим, управљање технологијом захтева адекватно знање и вештине, као и разумевање, на који начин технологије утичу на организациону културу. Да би управљале свим овим факторима, организације користе бројне алате за развој и одржавање организационе културе - визију организације, мисију организације, етички кодекс, политике и процедуре и др.

Поред интерних (унутрашњих) фактора у обликовању организационе културе истраживачи указују на важност и спољних (екстерних) фактора (Карур, 2020).

3.2.2 Спољни фактори

Политички фактори - Политички фактори могу значајно утицати на организациону културу на више начина (Melichová & Varecha, 2020). Прво, политичка клима и политичке промене могу утицати на приоритете организације, што може утицати на организациони фокус и циљеве. Као ланчана реакција, политичко окружење, може имати ефекта на начин, на који се организација понаша, као и на њен приступ у решавању проблема. Друго, политичка клима може утицати на вредности и ставове запослених у организацији. На пример, ако се политичка клима промени, на начин, који се противи вредностима организације, то може довести до конфликта и незадовољства запослених;

Економски фактори - на организациону културу пословног система, утиче њихова способност прилагођавања променама у привреди, као и способност прилагођавања својих стратегија конкретним акцијама (Avilova et al., 2015). Економски фактори могу имати значајан утицај на организациону културу, на више начина. Прво, економска клима може утицати на приоритете организације и њен фокус на краткорочне или дугорочне циљеве. На пример, ако се организација суочава са тешким економским временима, у условима нестабилности, може се фокусирати на смањење трошкова и повећање ефикасности уместо на дугорочне развојне стратегије. Друго, економска клима може утицати на вредности и ставове запослених. Уколико организација повећа притисак на запослене да постигну краткорочне финансијске циљеве, то може утицати на њихову перцепцију организационих вредности и радних ставова. Треће, економска клима може утицати на управљање ресурсима у организацији. Ако је економија слаба, организација може имати мање расположивих ресурса и може се борити са смањеним буџетом за обуку и развој запослених, што може утицати на развој организационе културе (Avilova et al., 2015). Четврто, економска клима може утицати на климу поверења у организацији. Ако организација реагује на неизвесна времена, смањењем своје радне снаге, често може проузроковати недостатак поверења међу запосленима у менаџмент организације. На крају, економска клима може утицати на стратегију организације и њен приступ иновацијама и развоју. Уколико је организација фокусирана да одговори на изазове тешких економских времена, она је често усмерена на одржавање постојећег пословног модела, а не на иновације, које могу оснажити организациону културу;

Индустријски фактори - акције конкурената утичу на одлуке, које доносе организације. Да би се обезбедила дуговечност ентитета, он мора бити у стању да прилагоди своју организациону културу активностима, конкуренцији и сектору коме припада. Такође, други фактори индустријске природе који утичу на организациону културу су индустријски стандарди, који се временом развијају, као и специфични безбедносни прописи;

Друштвени фактори – јавно мњење игра кључну улогу у процесу преиспитивања начина на који организације раде. Негативна перцепција јавности, може имати значајан утицај на организацију у целини. Јавност је пажљива према питањима, која се односе на друштвену одговорност (помоћ заједници, промовисање различитости, одрживост, итд.) елементе који морају бити уграђени у културу организације да би се осигурао успех;

Технолошки фактори су један од кључних елемената који могу обликовати организациону културу. Технологија се односи на употребу различитих алата, уређаја и система који омогућавају организацији да обавља своје активности и функције (Al Dari et al., 2020). Технолошки фактори који утичу на организациону културу укључују следеће (Martínez-Caro et al., 2020):

- Различити уређаји и опрема – могу се користити различити уређаји и опрема као што су: рачунари, мобилни уређаји, софтвери, апликације и други алати за аутоматизацију и ефикаснији рад. Оваква употреба технологије може створити културу која се ослања на дигитализацију и аутоматизацију;
- Комуникациони алати - разни комуникациони алати као што су: видео конференције, електронска пошта, друштвени медији и други, омогућавају запосленима да се боље повежу, сарађују и размењују информације, што може утицати на културу тимског рада;
- Сигурност и заштита података - сигурност података је кључна детерминанта организације. Успостављање система заштите података, као што су: енкрипција, аутентификација и друге сигурносне мере, могу допринети креирању културе, која цени приватност и сигурност;

— Аутоматизација процеса - аутоматизација процеса у организацији, укључујући коришћење робота и других технолошких алата, за замену човека, у процесима рада, може створити културу, која цени иновацију и технолошки напредак;

Прилагођавање новим технологијама - увођење нових технологија, може бити изазовно, али организације, које се успешно прилагођавају и усвајају нове технологије, могу створити културу отворену за промене и напредак. Технологија представља важан фактор понашања организације и развоја, из једног периода, у други (Alam & Murad, 2020). Технологија се перманентно ажурира и унапређује и као таква, утиче на организациону културу, тако што обезбеђује раст продуктивности и омогућава успешно извршавање задатака на нивоу појединца (Singh & Verma, 2019).

3.3 Елементи организационе културе

Организациона култура је сложен и мултидимензионалан феномен, који се односи на скуп вредности, норми и обичаја, који су карактеристични за одређену организацију. Према дефиницији Клосовске (Klosowska, 2007), свако друштво чине елементи попут: вредности, норми и културних образаца, који су усвојени у друштвеној заједници. У односу на организациону културу, овај колективитет, који се заснива на заједници вредности, норми и културних образаца, представља организацију.

Елементи организационе културе, почели су се издвајати средином 70-тих година двадесетог века. У вези са учвршћивањем појединих модела организационе културе у литератури и анализом културолошке адаптације на праксу пословања, утврђена је нека врста „канона” елемената организационе културе.

Један од кључних елемената организационе културе су културне вредности. Културне вредности су основне идеје и веровања, које организација пропагира и која обликују понашање њених чланова (Schein, 1992). Вредности су основа организационе културе и представљају темеље на којима се гради организациона култура. Оне могу бити изражене на различите начине, као што су: мисија, визија, циљеви, етичка начела и друго. Културне вредности утичу на организационе одлуке, понашање и перформансе.

Претпоставке представљају следећи кључни елемент организационе културе. Оне су претпоставке о стварности, које се сматрају тачним у оквиру организације, а на основу којих се формирају норме и културни обрасци (Schein, 2010). Основне претпоставке су најчешће несвесно прихваћене и као такве дате у организацији, а утичу на интерпретацију и разумевање догађаја и ситуација у организацији.

Друштвене и организационе норме су стандарди и правила понашања, која се очекују од чланова организације. Норме могу бити формалне и неформалне. Формалне норме се огледају у правилима, процедурама и политикама, у склопу пословног система, док су неформалне норме изражене у неизговореним правилима, обичајима и културним праксама (Klosowska, 2007).

Начини комуницирања, приче, наративи, митови и метафоре су још један важан елемент организационе културе. Ови елементи, представљају начин, на који се организација изражава и комуницира са својим члановима.

Симболички елементи организационе културе, представљају важан аспект организационе културе, који је подложен анализи и истраживању. Симболи представљају концептуалне и материјалне елементе, који се користе за преношење порука и значења унутар организације.

Симбол се може дефинисати као објекат, слика, реч или гест који представља идеју, мисао или вредност, коју дели одређена група људи. Симболи се користе у многим областима друштва, укључујући религију, политику, уметност и културу. У контексту организационе културе, симболи се користе за комуникацију и преношење значења о вредностима, мисији, циљевима и нормама организације.

Симболички елементи организационе културе имају велики утицај на понашање, ставове и вредности запослених. Они могу бити важан фактор, у обликовању идентитета организације, стварању и одржавању културе организације, као и у остваривању њених циљева. Кроз симболе, организације могу да пренесу своју културу и вредности запосленима, као и да их користе за повезивање са спољним светом, укључујући купце, кориснике и друштвену заједницу.

Симболи имају вишеструку улогу у организационој култури. Једна од њих је идентификација запослених са организацијом. Кроз симболе, организацију може да препозна окружење. Симболи такође могу да буду средство за мотивисање запослених, али и инструмент за стварање осећаја припадности и заједништва међу запосленима. Уз то, симболи могу да буду и средство за промоцију организације, како унутар, тако и ван ње. Симболи у организационој култури могу бити материјални или нематеријални. Материјални симболи укључују: логотип, униформе, декорацију, награде и плакете. Нематеријални симболи, с друге стране, укључују термине попут: назива организације, слогана, ритуала и прича, које се преносе међу запосленима.

3.4 Извори организационе културе

Литература препознаје низ фактора који су означени, као извори организационе културе. Једна од најзначајнијих извора организационе културе је свакако национална култура поднебља, у коме организација послује. Истраживања која су се бавила разликама у националној култури (Hofstede, 1980; Hofstede, 1991), показала су, да се оне разликују углавном на нивоу вредности, док се разлике у организационим културама, односе углавном на симболе, хероје и ритуале.

Организациона култура може бити детерминисана на основу веровања и вредности њених оснивача (Schein, 2010). Лидери оснивачи постепено стварају културу организације, на основу својих личних вредности, претпоставки и уверења. Организациона култура је видљива и кроз симболичке елементе који се огледају у архитектури зграде, ергономији канцеларија и предмета, али се такође огледају и кроз когнитивне елементе, у смислу веровања запослених, претпоставки, одлука, политика и процедура. Чланови групе и менаџери, такође доприносе извору организационе културе кроз своје искуство, уверења и претпоставке (Uddin et al., 2013). Оснивачи имају значајну улогу у обликовању стратегије и правца организације, у раним фазама њеног развоја и имају велики утицај на то, како организација функционише (Andish et al., 2013).

Дакле, оснивачи играју кључну улогу у успостављању организационе културе (Flamholtz & Randle, 2012). Култура се обликује када оснивачи примењују своју пословну стратегију и оперативне претпоставке. Тома и Маринеску (Тoma & Marinescu, 2013) су истицали да

претпоставке, као когнитивни елементи организационе културе, могу да потичу од оснивача и буду под утицајем његовог личног искуства и историје. Како организација расте, култура се може мењати и развијати, али оснивачи и даље, играју кључну улогу, у успостављању почетних премиса организационе културе.

Оснивачи организације имају велики утицај у успостављању културе у организацији, јер своју пословну стратегију и оперативне претпоставке спроводе, у складу са својим личним искуством и пословном историјом (Flamholtz & Randle, 2012; Toma & Marinescu, 2013). Искуство организације у оквиру функционисања у пословном окружењу, такође представља још један од извора организационе културе (Nguyen & Aoyama, 2014). Менаџери у организацији, могу прилагодити одређене атрибуте из заједнице и пословне климе, како би створили одређену културу у организацији (Uddin et al., 2013). Запослени, такође, имају утицај на културу организације, јер живе у заједници и као такви, могу наметнути своју личну културу у организацији (Gibbs, 2012).

У савременом свету, бизнис се често посматра као главни покретач економског развоја, али такође има утицај и на друштвене аспекте, попут организационе културе. Врста бизниса или привредна грана, у којој предузеће послује, утиче на начин на који се предузеће понаша и комуницира са окружењем. Организације у истом сектору пословања имају сличне проблеме и раде у сличним условима, што често доводи до развијања сличних претпоставки, веровања и вредности у њиховим културама. Овај утицај може бити веома снажан и дугорочан, што доводи до стварања културе, која се разликује од културе предузећа у другим гранама делатности.

3.5 Јака и слаба организациона култура

Јака организациона култура је она у којој постоје јасно дефинисане вредности, циљеви, норме и праксе, које се промовишу и поштују у организацији, када се говори о култури која обично има позитиван утицај, на продуктивност, задовољство запослених, лојалност организацији и на крају, на пословне резултате организације (Denison, 1990; Flamholtz & Randle, 2012; Sharma & Good, 2013; Simoneaux & Stroud, 2014).

Јака организациона култура имплицира да запослени деле сличне ставове према организацији и понашају се у складу са вредностима које промовише организација (Mousavi, et al., 2015). То значи да постоји велика усклађеност у ставовима и понашању међу запосленима, што према истраживањима води ка већој ангажованости и мотивацији запослених (Simoneaux & Stroud, 2014). Ово је такође важно за пословне менаџере, који могу утицати на културу организације путем радних ставова и учинка запослених. Котер и Хескет (Kotter & Heskett, 1992) наглашавају да је снажна организациона култура кључан фактор дугорочног успеха организације.

Јака организациона култура игра важну улогу у усмеравању деловања организације (Raza et al., 2014). Са друге стране, слаба организациона култура се карактерише недостатком јасно дефинисаних вредности, норми и пракси, што доводи до недостатка усмерености и недостатка заједничке визије, како је указао Чајлдлес (Childless, 2013). Таква култура обично има негативан утицај, на продуктивност, мотивацију и лојалност запослених, што може довести до лоших пословних резултата, како наводи истраживање Шазарда и сарадника (Shazard et al., 2012). Управљање пословним системом, са слабом или неефикасном организационом културом, може озбиљно угрозити профитабилност и продуктивност организације.

Шајн (Schein, 2010) је приметио да организацијама са слабом културом недостаје транспарентна и доследна комуникација од стране менаџмента. Такође, недостају јасно дефинисане вредности, које би требало да воде запослене ка остварењу циљева. Недостатак заједничке визије, може довести до недостатка мотивације, али и до негативног утицаја на продуктивност.

У организацијама са слабом културом, недостаје отвореност и транспарентност у комуникацији. То може довести до проблема у комуникацији и поверењу, између запослених и лидера.

У организацијама са слабом културом, лидери имају тенденцију да немају јасно вођство и стратешки правац. Недостатак менаџерских вештина и недостатак јасне визије и циљева (Eaton & Kilby, 2015), може довести до недостатка усмерености и мотивације запослених (Flamholtz & Randle, 2011). У овом организационом контексту, сукоби и непријатељство,

међу запосленима, су уобичајени. Недостатак заједничке визије и вредности, може довести до повећане конкуренције међу запосленима, што негативно утиче на атмосферу у организацији. У организацијама са слабом културом, недостатак подршке лидера и колега може довести до недостатка мотивације и незадовољства запослених. Недостатак подршке може довести до осећања изолације и недостатка смерница, за постизање циљева.

У слабој организационој култури, запослени се углавном не понашају у складу са организационим циљевима, услед неадекватне комуникације са менаџерима и њиховог начина усмеравања (Flamholtz & Randle, 2011). Када је организациона култура слаба, постојање организације је у опасности, јер чланови организације имају различите вредности и уверења, што може водити ка контрапродуктивним облицима понашања, који су у супротности са циљевима организације (Eaton & Kilby, 2015).

Јака организациона култура има потенцијал да замени формална правила и регулативе унутар организације (Denison, 1990). Шajn (Shein, 2010) је истакао да се успостављање стандарда углавном ствара путем квалитетног канала комуникације, на релацији запослених и менаџера. Пословни менаџери могу искористити различите канале за развој транспарентне комуникације и подстицање културе дељења и тимског рада међу члановима организације. То би требало да укључује јасно дефинисање циљева организације и вредности које ће водити запослене, као и редовну размену информација и повратних информација, како би се побољшала ефикасност и продуктивност организације.

Мигел (Migel, 2015) је истакао, да транспарентна комуникација, у организацији значи, да сви чланови организације, имају висок ниво учешћа у размени информација. Ово укључује отворену и искрену размену информација, између менаџера и запослених, као и између различитих нивоа организације. Транспарентна комуникација, може побољшати ефикасност организације и подстаћи тимски рад и сарадњу, међу запосленима. Висок ниво учешћа запослених, укљученост у процес доношења одлука, важни су за мотивисање запослених.

Мотивисани запослени могу развити осећај власништва и културу одговорности организација (Engelen, et al., 2014). Када су запослени развили осећај припадности и

културу одговорности, њихова посвећеност организацији, значајно се побољшава, без пажљивог и формалног надзора.

Лојални и ангажовани запослени су кључни за одржавање снажне организационе културе и побољшање учинка, у организацији. На пример, истраживање које су спровели Пино и колеге (Pihno et al., 2014) указало је на то, да запослени, који имају осећај да су део организације, имају боље перформансе и продуктивност у организацији. Када запослени имају осећај припадности и одговорности, они могу испуњавати своје обавезе, без непосредног надзора и контроле (Denison, 1990). То значи да менаџери могу утрошити своје време на друге приоритете у организацији.

Организациона култура може бити снажан мотивациони амбијент који се може користити у сврху побољшања организационог учинка (Jofreh & Masoumi, 2013). Менаџери и запослени, могу радити заједно на стварању позитивног радног окружења које ће мотивисати запослене (Miguel, 2015). Мотивисани запослени су једна од основних детерминанти организационог учинка, јер на тај начин доприносе остваривању циљева организације (Simoneaux & Stroud, 2014). Према Шажну (Shein, 2010), мотивисани запослени могу радити продуктивније, од немотивисаних запослених. Фламхолц и Рандл (Flamholz & Randle, 2011) су утврдили да мотивација запослених утиче на ефикасније обављање задатака, док су Фиодерлиси и Ричи (Fioderlisi & Ricci, 2014) назначили мотивацију, као једну од најважнијих предуслова за постизање организационих циљева.

Шажн (Schein, 2010) је утврдио да позитивно радно окружење може мотивисати запослене и побољшати њихову продуктивност. Истраживања су показала да лојални и ангажовани запослени промовишу ефикасну организациону културу, што резултира бољим учинком и продуктивношћу у организацији (Fiordelisi & Ricci, 2014).

Осим тога, транспарентна и отворена комуникација, такође, може побољшати поверење и међусобни однос између менаџера и запослених. Када запослени имају поверење у менаџере, они се осећају мотивисанијим, да раде и да дају свој максимум, што може позитивно утицати на учинак организације (Kohtamaki et al., 2016). Такође, отворена комуникација, може помоћи у решавању проблема, у организацији, на брз и ефикасан

начин, што може довести, до побољшања продуктивности и ефикасности (Senaji et al., 2014).

Запослени могу развити осећај власништва и одговорности када су укључени у процес доношења организационих одлука (Engelen et al., 2014). У јакој организационој култури, пословни менаџери, често подстичу своје запослене, да учествују у кључним процесима доношења одлука. Истраживање је показало да укључивање запослених у процес доношења одлука доприноси побољшању организационих перформанси и продуктивности запослених (Miguel, 2015). Јака организациона култура имплицира висок професионални квалитет менаџера и запослених, који су као такви назначени као носиоци организационих перформанси (Pinho et al., 2014). У основи професионалног квалитета леже: достојанство и поштовање на релацији менаџер – запослени, висок ниво посвећености и морално поступање приликом постизања организационих циљева (Busse, 2014).

3.6 Класификације организационе културе

3.6.1 Модел организационе културе Камеруна и Квина

Према типологији Камеруна и Квина (Cameron & Quinn, 1999) постоје четири доминантна типа организационе културе – култура клана, култура хијерархије, култура адхократије и култура тржишта.

Култура клана се фокусира на повезаност и сарадњу унутар групе, при чему се индивидуалност подређује групном интересу. У организацијама са културом клана, важност групе и заједништва, сматра се кључним за успех организације (Quinn & Spreitzer, 1991). Истраживања показују да организације често имају културу клана (Akindele & Adeyemi, 2017). Овај тип организационе културе може бити посебно важан у културама, где се вреднује повезаност и припадност заједници у тзв. колективистичким националним културама (Ogbonna & Harris, 2000). Слични резултати, утврђени су и у нашем поднебљу. Успешне јапанске фирме са ефикасним тимом су такође типични примери ове културе (Cameron & Quinn, 2011). Међутим, организације са културом клана, могу имати потешкоћа, у суочавању са променама и прилагођавању новим ситуацијама, с обзиром да индивидуалност и иновације, нису увек приоритети у оваквом окружењу;

Хијерархијски тип организационе културе се фокусира на јасну структуру и улоге унутар организације, са нагласком на поштовање ауторитета и хијерархије. У организацијама са културом хијерархије, формалне процедуре и правила су често веома важни, а иновације и ризици могу бити нижег приоритета. Овај тип организационе културе, може бити чест у земљама са снажном традицијом поштовања ауторитета – тзв. дистанце моћи (Hofstede, 1980), где се очекује да се запослени понашају, у складу са хијерархијском структуром (Akindele & Adeyemi, 2017). Истиче се да организације са овом културом, често имају јасну структуру и процесе, што може бити важно у организацијама које се баве сложеним и опасним пословима, попут војних или медицинских организација (Quinn & Cameron, 2011). Међутим, организације са културом хијерархије, могу имати потешкоћа у прилагођавању новим ситуацијама и брзом доношењу одлука, с обзиром да се од запосленог често захтева консултација, са вишим нивоима хијерархије. Хијерархијска култура одражава вредности и норме, повезане са бирократијом (Quinn & Spreitzer, 1991).

Култура тржишта се фокусира на циљеве организације и постизање успеха, кроз ефикасност, конкурентност и резултате. Организације са културом тржишта су често оријентисане ка спољном окружењу и усмерене ка задовољењу потреба купаца и корисника и остварењу профита. Организације са културом тржишта, често теже ка остваривању конкурентске предности и расту на тржишту (Akindele & Adeyemi, 2017). Овај тип организационе културе може бити чест у земљама, са развијеним тржишним привредама, где је успех на тржишту, важан фактор опстанка и раста организације. Организације са овом културом, често имају јасно дефинисане циљеве и пословне стратегије (Quinn & Cameron, 2011). У оваквим организацијама, иновације и флексибилност су важне, као и брза реакција, на постојеће промене на тржишту. Реч је о рационалној култури, која наглашава ефикасност и постигнуће (Quinn & Spreitzer, 1991). Запослени у овим типовима културе су оријентисани на успех. Глобалне, мултинационалне компаније које имају ефикасне односе између добављача, купаца и екстерних заинтересованих страна, могу бити добри примери ове организационе културе.

Култура адхократије је карактеристична по флексибилности и адаптивности организације, у променљивом и нестабилном окружењу, као и по нагласку на иновацијама и креативности, у решавању проблема. Организације са културом адхократије су често

укључене у развој нових идеја и технологија, теже ка иновативности и успеху на тржишту, кроз развој нових производа и услуга (Akindele & Adeyemi, 2017). Ова култура се може применити у разним секторима, од информационих технологија, до креативних индустрија. У организацијама са овом културом, тимски рад и сарадња су важни, а организација тежи ка иновацијама и решавању проблема на креативан начин (Quinn & Cameron, 2011). Овакве организације су обично плитке, без јасно дефинисане хијерархије и често раде у пројектима, који су краткорочни и динамични. Култура адхократије је развојна организациона култура која се заснива на преузимању ризика, иновацијама и променама (Quinn & Spreitzer, 1991). Један од начина, на који ова култура утиче на перформансе запослених је кроз промовисање иницијативе и слободе за експериментисањем. Запослени који раде у оваквом окружењу, често се осећају инспирисано и мотивисано да преузму иницијативу у својим задацима. Кроз слободу за експериментисање и иновацију, запосленима је омогућено да раде на задацима који су заиста за њих инспиративни и испуњавајући, што додатно подстиче њихову мотивацију и креативност (Erdem, 2007).

3.6.2 Модел организационе културе Дила и Кенедија

Дил и Кенеди (Deal & Kennedy, 1982) идентификовали су четири генеричка типа организационе културе описаних као: Мачо (енгл. *Macho*) култура, „Тежак рад – добра забава“ (енгл. *Work Hard Play Hard*), „Клади се на своју компанију“ (енгл. *Bet Your Company*) и Процесна култура (енг. *Process culture*).

Мачо (енгл. *Macho*) култура наглашава такмичење и постизање циљева, са фокусом на индивидуално постигнуће и доминацију. Ова култура се обично налази у високоризичним индустријама, као што су финансије или спровођење закона, где се вреднују асертивност и конкурентност;

“Тежак рад – добра забава” (енгл. *Work Hard Play Hard*) карактерише висока енергија и фокус на обављању посла, често са нагласком на тимском раду и задовољству запослених. Ова култура се обично налази у индустријама које се брзо развијају, као што су маркетинг или консалтинг;

„Клади се на своју компанију“ (енгл. *Bet Your Company*) наглашава иновације и преузимање ризика, са спремношћу да се охрабрују „опкладе“, које потенцијално могу довести до значајног раста или опречно томе, до неуспеха. Ова култура се обично налази у технолошким стартапима или индустријама, које пролазе кроз брзе промене;

Процесну културу (енг. *Process culture*) карактерише снажан фокус на процедуре, правила и стандардизацију. Ова култура се обично налази у високо регулисаним индустријама као што су здравство или ваздухопловство, где је стриктно поштовање протокола, од суштинског значаја за безбедност и квалитет пружања услуге.

3.6.3 Хендијев модел организационе културе

Хенди (Handy, 1985) је категорисао организациону културу кроз четири типа - култура моћи, улоге, задатака и личности.

Култура моћи (енгл. *Power culture*) - организације са овом културом су усмерене на једну особу или групу људи, који доносе кључне одлуке. Ова култура се обично јавља, у малим организацијама, а одлуке се доносе брзо и ефикасно. Међутим, може доћи до проблема, када лидер донесе погрешне одлуке;

Култура улоге (енгл. *Role culture*) - организације са овом културом су формалне и усмерене на правила, процедуре и хијерархију. Ова култура се често јавља у великим организацијама, са много запослених и јасно дефинисаним пословним процесима и процедурама. Међутим, ова култура може отежати иновативност и брзе одлуке;

Култура задатка (енгл. *Task culture*) - организације са овом културом су усмерене на решавање проблема и извршавање задатака. Ова култура се често јавља у организацијама које се баве истраживањем и развојем, где су иновације и брзе одлуке кључне за успех. Међутим, ова култура, може довести до мањка фокуса, на дугорочне циљеве организације;

Култура усмерена на особу (енгл. *Person culture*) - организације са овом културом су усмерене на појединце који раде у организацији, уместо на саму организацију. Ова култура се често јавља у професионалним услужним секторима, као што су адвокатске канцеларије и саветодавне агенције. Међутим, ова култура може отежати тимски рад и фокус на циљеве организације.

3.6.4 Шајнов модел организационе културе

Шајн (Shein, 1985) је објаснио организациону културу, кроз три нивоа - артефакти, вредности и основне претпоставке. Први ниво организационе културе су артефакти, који представљају видљиве елементе културе као што су: симболи, ритуали, графички прикази, слогани и слично. То су ствари, које се могу видети, чути и осетити у организацији, али су само спољни знаци културе и не откривају дубље значење. Други ниво организационе културе су вредности, које чланови организације прихватају као важне. Ове вредности се обично не дефинишу експлицитно, али се преносе кроз различите канале, као што су социјализација нових чланова и награде, које се додељују запосленима. Вредности се обично односе на то, шта организација сматра важним, а то може бити нпр. иновација, лојалност, квалитет, брзина, ефикасност и слично. Трећи ниво организационе културе су претпоставке и основна уверења, где је углавном реч о несвесним уверењима, која обликују понашање и деловање организације. Ове претпоставке се често не оспоравају и обично се сматрају неупитним. Оне могу бити нпр. претпоставке о односима између људи, улози лидера и слично. Ове претпоставке су основа организационе културе и често се тешко мењају.

3.6.5 Шолцов модел организационе културе

Шолц (Scholtz, 1987) је идентификовао пет примарних типова културе - стабилну, реактивну, антиципирајућу, истраживачку и креативну:

- Стабилна култура - карактерише је одржавање статуса *quo*, традиција и конзервативност, а нагласак се ставља, на стабилност и сигурност;
- Реактивна култура - карактерише је реаговање на спољне догађаје и непредвиђене ситуације, а нагласак се ставља, на флексибилност и прилагодљивост;
- Антиципирајућа култура - карактерише је фокус на будућност и планирање, а нагласак се ставља, на иновативност и проактивност;
- Истраживачка култура - карактерише је експериментисање и откривање нових идеја и начина рада, а нагласак се ставља, на креативност и отвореност ка новим искуствима;

— Креативна култура - карактерише се као организациона култура, која подстиче иновације и креативност.

3.7 Денисонов модел организационе културе

Денисон (Denison, 1990) је идентификовао четири елемента модела организационе културе - укљученост, доследност, прилагодљивост и мисија. Поменути четири димензије организационе културе су према Котрби и сарадницима (Kotrba et al., 2012) од виталног значаја за развој и одржавање снажне организационе културе. Према Денисону (Denison, 1990) димензије укљученост и доследност представљају унутрашње факторе у развоју ефективне организационе културе, док прилагодљивост и мисија представљају спољне факторе организационе културе.

Укљученост се односи на то колико су запослени ангажовани у раду и колико су мотивисани, да допринесу организацији. Доследност се односи на то, да ли организација делује у складу са дефинисаним вредностима и принципима. Прилагодљивост и мисија су спољни фактори у одржавању ефективности организационе културе. Прилагодљивост се односи на способност организације да се прилагоди променама у окружењу и да брзо реагује на нове захтеве. Мисија се односи на јасно дефинисан циљ организације и на то колико су запослени мотивисани да остваре тај циљ.

Укљученост је један од кључних елемената Денисоновог модела организационе културе. Овај елемент подразумева транспарентну и отворену комуникацију, фокус на запослене и квалитетне међуљудске односе између чланова организације (Engelen et al., 2014). Истраживања су показала да су ефикасне организације оне које оснажују и ангажују своје запослене, граде организацију око тимова и развијају људске способности, на свим нивоима (Buckingham & Coffman, 1999). У таквим организацијама, чланови су посвећени свом послу и имају снажан осећај припадности. Они се осећају укљученим у доношење одлука, које утичу на њихов рад и осећају да је њихов рад директно повезан са циљевима организације. Овакав начин рада омогућава организацијама висок степен укључености и неформални систем контроле. Резултати, у области организационе културе, показују да постоји позитиван однос између високог степена укључености запослених у процес доношења одлука и перформанси организације (Haker, 2015).

Према моделу, ова димензија садржи три индикатора:

- Оснаживање – запослени имају ауторитет, иницијативу и способност, да управљају својим сопственим послом, што заузврат ствара одговорност према организацији;
- Тимска оријентација - вредност се придаје кооперативном раду, ка заједничким циљевима, где се сви запослени осећају међусобно одговорним. Организација се ослања на тимски напор за обављање посла;
- Развојни потенцијали - организација континуирано улаже у развој вештина запослених, како би остали конкурентни и задовољили текуће пословне потребе.

Доследност - односи се на заједнички систем веровања, вредности и симбола и систем организације, на ком је засновано руковођење организацијом и којим се обезбеђује заједнички пристанак запослених. Димензија обезбеђује централни извор интеграције, координације и контроле организације. Сафолд (Safold,1988) је истакао да доследност и интегрисаност значајно утичу на продуктивност организације. Приликом изражености ове димензије, понашање је укорењено у скупу основних вредности, лидери и запослени су вешти у постизању споразума и инкорпорирању различитих тачака гледишта, а активности организације су добро координиране и интегрисане (Lencioni, 2002). Организације које се ослањају на имплицитне системе контроле, често су ефикасније у постизању координације и интеграције, него организације које се ослањају на екстерне системе контроле засноване на изричитим правилима и прописима. Ове организације имају високо посвећене запослене и често имају посебан начин пословања, наглашавају промовисање запослених изнутра и јасан скуп вредности који одређује шта треба и шта не треба радити. Ова врста доследности је снажан извор стабилности и унутрашње интеграције организације. Друга димензија укључује три индикатора:

- Базичне вредности - чланови организације деле скуп вредности, које стварају осећај за идентитет и јасан скуп очекивања;
- Сагласност - чланови организације могу да постигну договор о критичним питањима. Ово укључује и основни ниво слагања и способност помирења разлика, међу запосленима, када се појаве;

- Координација и интеграција - различите функције и јединице организације су способне да добро раде заједно на постизању заједничких циљева. Организационе границе не ометају обављање посла.

Прилагодљивост организације на екстерне и интерне промене означава способност организације, да перципира и екстерно одговори на изазове из окружења, да одговори на потребе клијената, као и да реструктурише и измени сет понашања и процеса, у складу са потребним степеном прилагођавања. Унутрашња интеграција и спољна адаптација могу бити у супротности (Lawrence & Lorsch, 1967). Прилагодљиве организације су оне које могу да се прилагоде захтевима организационог окружења. Оне су спремне да преузму ризике и да уче из својих грешака. Такве организације поседују способност и искуство у креирању промена у организацији како би се прилагодили и биле успешне, у променљивим околностима (Katz & Kahn, 1978; Kotter, 1996). Они континуирано побољшавају способност организације, како би обезбедиле вредност својих запослених стварањем система норми и уверења који подржавају капацитет организације да прима, тумачи и преводи сигнале, из свог окружења у унутрашње системе, који повећавају шансе организације, за опстанак и раст (Denison & Mishra, 1995). Трећа димензија укључује три индикатора:

- Однос према променама - организација је у стању да створи прилагодљиве начине да се суочи са променама. У стању је да чита пословно окружење, брзо реагује на актуелне трендове и предвиђа будуће промене;
- Фокус на клијента - организација разуме и реагује на своје клијенте и предвиђа њихове будуће потребе. Она одражава степен, до којег је организација вођена бригом да задовољи своје клијенте;
- Организационо учење - организација прима, тумачи и преводи сигнале из окружења у могућности за подстицање иновације, стицање знања и развој способности запослених.

Мисија се односи на сврху постојања организације даје одговор на питање: „Зашто организација постоји?” Утврђено је да успешне организације, често имају јасан правац и стратешко деловање (Hamel & Prahalad, 1994). Мисија пружа сврху и смисао, дефинисањем друштвене улоге и спољних циљева за организацију. Она даје јасан правац

и циљеве, који служе за дефинисање одговарајућег начина деловања организације и њених чланова. Указује запосленима на сврху организације и сврху њиховог посла – објашњава запосленима зашто раде посао, који раде и на који начин, њихов посао доприноси општој сврси организације. Четврта димензија има три индикатора:

- Стратешко усмеравање и сврха - представља јасне стратешке намере организације, у доприносу свих запослених, како би заједнички оставили „траг“ у пословном окружењу;
- Циљеви и задаци - представљају јасан скуп циљева и задатака, који се могу повезати са мисијом, визијом и стратегијом организације, а уједно пружају свим запосленима у организацији, јасан правац у свом раду;
- Визија - представља заједнички поглед организације на жељено будуће стање. Она оличава језгро вредности и усмерава организацију да постигне своје циљеве.

3.8 Функције организационе културе

Главна функција организационе културе је да дефинише начин рада, како би се организацији дао смисао (Arnold, 2005). Стварање смисла је једно од питања организационе културе, јер чланови организације имају користи од искустава претходних чланова. Као резултат тога, чланови организације су у могућности да профитирају, од акумулираних знања из прошлости (Johnson, 1988). Организациона култура такође одређује организационо понашање идентификовањем главних циљева, метода рада, начина како чланови треба да комуницирају и обраћају се једни другима и негују личне односе (Harrison, 1993).

Организациона култура има вишеструке функције у пословном окружењу. Смањење сукоба једна је од кључних функција организационе културе коју истиче Шајн (Schein, 2010), где култура помаже у промовисању доследности у перципирању, дефинисању проблема, евалуацији питања и мишљења и преференцијама за акцију. Координација и контрола су такође битне функције организационе културе, која помаже у олакшавању организационих процеса координације и контроле (Deal & Kennedy, 1982). Смањење неизвесности је такође једна од функција културе која помаже у смањењу анксиозности у свету рада (Schein, 2010). Даље, организациона култура је такође у функцији мотивације и

пружа фокус идентификације и лојалности, негује уверења и вредности која подстичу запослене на рад (Cameron & Quinn, 2011). Конкурентска предност је још једна важна функција организационе културе, која побољшава шансе организације за успех на тржишту (Denison & Mishra, 1995). Мартинс и Мартинс (Martins & Martins, 2003) истичу да култура има улогу дефинисања граница између једне организације и других организација, преноси осећај идентитета члановима организације омогућавајући посвећеност нечему већем од сопствених интереса појединца. Такође, побољшава стабилност друштвеног система као друштвена повезница која пружа одговарајуће стандарде, шта запослени треба да кажу и ураде. Такође служи и као значајан контролни механизам који води или обликује ставове и понашања запослених (Martins & Martins, 2003).

4. ОРГАНИЗОВАЊЕ РАДА ЈАВНИХ ПРЕДУЗЕЋА

4.1 Значај организовања као функције менаџмента

Организовање је кључна функција менаџмента која укључује структурирање и уређење ресурса унутар организације, како би се њени циљеви постигли ефективно и ефикасно (Conkright, 2015). Разумевањем важности организовања, менаџери могу да оптимизују расподелу ресурса, побољшају комуникацију и сарадњу и негују културу ефикасности и продуктивности унутар својих организација.

Ефикасно организовање осигурава да су прави ресурси на правом месту у право време, олакшавајући несметан ток посла, побољшавајући ефикасност и максимизирајући продуктивност.

Организациона структура се односи на оквир који дефинише формалне односе, улоге и одговорности унутар организације. Он даје нацрт како се задаци деле, групишу и координирају. Кључне компоненте организационе структуре укључују: хијерархију, распон контроле, одељења и линију извештавања (Ahmady et al., 2016). Организациона структура утиче на комуникацију, процесе доношења одлука и расподелу овлашћења унутар организације.

Организације могу усвојити различите врсте структура на основу њихове величине, природе посла и стратешких циљева. Уобичајени типови организационих структура укључују функционалне, дивизионе, матричне и мрежне структуре. Свака структура има своје предности и изазове, а избор структуре зависи од специфичних потреба и циљева организације.

Координација је критичан аспект организовања јер осигурава интеграцију и усклађивање различитих активности и функција унутар организације (Osifo, 2013). Ефикасна координација минимизира дуплирање напора, смањује конфликте и побољшава укупни организациони учинак. Механизми координације могу укључивати формалне процесе као што су планирање и информациони системи, али и неформалне интеракције и комуникационе канале.

Комуникација игра виталну улогу у организовању јер олакшава размену информација, упутстава и повратних информација међу појединцима и тимовима. Ефикасна комуникација промовише јасноћу, разумевање и сарадњу унутар организације. Истраживање Робинса и Џаца (Robbins & Judge, 2019) наглашава значај комуникације у организационој ефикасности и ангажовању запослених. Менаџери морају успоставити јасне канале комуникације, подстицати отворени дијалог и неговати културу ефикасне комуникације како би осигурали успешно организовање.

Делегирање подразумева додељивање овлашћења и одговорности подређенима за извршавање конкретних задатака. Омогућава менаџерима да расподељују оптерећење, развијају вештине запослених и фокусирају се на задатке вишег нивоа. Ефикасно делегирање захтева јасну комуникацију, одговарајућу обуку и праћење напретка. Истраживање Белбина (Belbin, 1981) наглашава важност ефективног делегирања у изградњи тимова са високим учинком и повећању продуктивности организације.

Оснаживање подразумева давање запосленима овлашћења и аутономије да доносе одлуке и преузимају одговорност над својим радом, што подстиче осећај власништва, мотивације, посвећености али и до повећане продуктивности и иновација.

4.2 Типови организационих структура

Организациона структура се односи на начин на који је организација дизајнирана и уређена да олакша поделу задатака, координацију активности и доделу овлашћења. Постоје различите врсте организационих структура, од којих свака има своје предности, мане и погодности за специфичне организационе контексте. Разумевање различитих типова структура може помоћи менаџерима да донесу информисане одлуке о структури која је најприкладнија за њихове организације. Овај одељак пружа преглед неких уобичајених типова организационих структура.

4.2.1 Функционална организациона структура

Функционална структура је једна од најтрадиционалнијих и најчешће коришћених типова организационих структура. Групише запослене на основу њихових специјализованих функција или области стручности. На пример, оснивају се одељења као што су финансије,

маркетинг, операције и људски ресурси, при чему се свако одељење фокусира на специфичне активности које се односе на њихове функције (Fairfield, 2016).

Предности функционалне структуре укључују јасне линије овлашћења, специјализовану експертизу и економију обима у функционалним областима. Омогућава ефикасну координацију унутар сваког одељења и подстиче развој дубоке стручности у специјализованим функцијама. Међутим, функционалне структуре такође могу довести до споријег процеса доношења одлука и потешкоћа у комуникацији и сарадњи између одељења.

4.2.2 Дивизиона организациона структура

Дивизиона структура организује предузеће заснивајући га на специфичним производима, услугама, тржиштима или географским локацијама. Одељења функционишу као полуаутономне јединице, свака са својим функционалним одељењима као што су маркетинг, финансије и операције. Ова структура пружа флексибилност и омогућава одељењима да се прилагоде свом специфичном тржишту или потребама купаца (Fairfield, 2016).

Структуре дивизија могу промовисати приступ фокусиран на купца, побољшати иновативност и одзив, и олакшати доношење одлука. Међутим, они могу довести до дуплирања ресурса, смањене економије обима и изазова у постизању доследности и координације између одељења.

4.2.3 Матрична организациона структура

Матрична структура комбинује елементе функционалне и дивизионе структуре. Покрива двоструки систем извештавања, где запослени имају и функционалног менаџера и менаџера пројекта или производа. Ова структура се често користи у организацијама са сложеним и интердисциплинарним пројектима или када постоји потреба за снажном координацијом и интеграцијом у функционалним областима (Pitts & Clawson, 2008).

Матрична структура омогућава ефикасно коришћење ресурса, промовише међуфункционалну сарадњу и побољшава комуникацију и координацију. Омогућава удруживање специјализованих ресурса и стручности и подстиче размишљање

оријентисано на пројекат. Међутим, матричне структуре могу створити борбу за моћ, двосмисленост улога и повећану сложеност у доношењу одлука због више линија извештавања.

4.2.4 Савремени модели организационе структуре

Савремени услови привређивања захтевају од организација да примене савремене флексибилне организационе структуре. Организације могу користити и претходно наведене традиционалне структуре, али постоји све већа потреба за новим моделима.

Будући да услови пословања постају нестабилни и да се захтеви мењају, менаџерима и организацијама је потребна савремена организациона структура која промовише децентрализацију, иновативност, флексибилност, тимски рад и учење. Важно је напоменути да информационе технологије имају кључну улогу у овом процесу (Mirkovic et al., 2019).

У складу са наведеним, Митровић и Меловић (2013) наводе да савремени трендови у обликовању организације подразумевају креирање модерних структура попут: виртуелне, мрежне, изврнуте, хипертекст, *front-back*, паукове мреже, амебе, фенотип, лист детелине, шпагета, распрскавајуће звезде и лептир, о којима ће бити више речи у наредним одељцима.

Виртуелна организација се фокусира на виртуелно пословање (Karunathilaka, 2022). Она је нехијерархијска и обухвата независне организације које размењују ресурсе, предмете и средства рада, као и друге неопходне ресурсе за производњу производа и пружање услуга одговарајућег квалитета. Ово се посебно примењује у контексту аутсорсинга производа или услуга које су се раније производиле самостално, а сада се могу добити од других чланова виртуелне организације на ефикаснији и економичнији начин. Виртуелне организације захтевају развој савремених организационих модела у складу са изазовима савременог пословања. Овакав организациони модел је флексибилан, модуларан и способан за брзу реакцију. Економски интереси сваког члана су основа формирања виртуелних организација.

Кључна предност виртуелне организације је могућност да се одређене функције, као што су производња, набавка, маркетинг, логистика и друге, доделе специфичним члановима организације који могу компетентно и ефикасно обављати те активности. Виртуелна организациона структура обухвата електронске, односно виртуелне елементе преко којих се обављају задаци и послови (El Idrissi & Fourka, 2022).

Мрежна организација представља модеран приступ у организовању који промовише сарадњу и повезаност између различитих чланова организације. Овакав тип структуре омогућава организацији да функционише као мрежа која обухвата више учесника, а сваки од њих има одређени контекстуални утицај на целокупно пословање. Мрежна организација пружа бројне предности. Прво, она омогућава размену информација и знања између свих чланова. Чланови могу делити своје идеје, искуства и ресурсе, што ствара синергију и повећава иновације у организацији. Оваква отвореност и сарадња међу члановима доводе до повећања креативности и квалитета решења. Мрежна организациона структура омогућава флексибилност и брзу промену. Због своје природе, мрежна структура је адаптивна и може лако реаговати на промене у окружењу. Мајлс и сарадници (2007; према Митровић и Меловић, 2013) су дефинисали мрежну организацију као кластер специјализованих јединица које су координисане преко тржишних механизма уместо хијерархијског ланца команде.

Организација наукове мреже представља савремени облик организационе структуре. Карактерише га његова привремена, *ad-hoc* природа, са заравњеном хијерархијском структуром. У овој структури, акценат је стављен на ефективну комуникацију и дељење знања међу члановима мреже, без захтева физичке близине. Модел наукове мреже се фокусира на сарадњу у тимском раду за решавање сложених проблема, превазилазећи могућности кластерских организација. Када се проблем реши, природно је предвидети распад мреже, што доводи до привремене или несталне природе овог организационог облика.

Изврнута структура организације такође представља децентрализовани и нехијерархијски облик организационе структуре, где топ менаџмент заузима ниже нивое организационе пирамиде, а основа организације је позиционирана на врху. Означава савремену организациону структуру која је усредсређена на купца, фокусирајући се на

задовољство корисника производа и услуга. Минтзберг (Mintzberg, 1983) је овај модел назвао професионалном бирократијом, коју карактеришу високообразовани професионалци и нагласак је на самоконтроли међу запосленима. Уврнута организација је равна и нехијерархијска структура, чија се ефикасност ослања на подршку информационих система сваког члана организације.

Front-back структура организације се састоје од две различите јединице: предње и задње. Предња јединица је структурисана на основу корисника тржишта и географских карактеристика, док је задња јединица организована према производима и услугама. Организација *front-back* дели сличности са матричном организацијом, али, у смислу њене организационе структуре, може се сматрати хибридном организацијом. Предња јединица се састоји од продајних канала као што су заједничка улагања, финансијски консултанци, директни маркетинг и сегментирани маркетинг. Сви производи се продају преко ових канала, али је важно напоменути да су маркетиншке активности заступљене у оба сегмента организације. Ова врста организационе структуре је погодна за компаније које имају разнолик спектар тржишта и производа и наглашавају и тржишне и производне аспекте (Митровић и Меловић, 2013).

Амеба организација представља структуру без хијерархије која се састоји од једног нивоа. Основа њеног пословања је флексибилност и аутономија. Ова типологија организације обухвата број између 3 и 50 чланова. Карактеристика ове организационе структуре је постојање неизрасле хијерархије између чланова, што омогућава лаку промену облика. Назив „амеба“ асоцира на структуру организације која има флексибилне „зидове“ сличне амеби и способна је да се ефикасно прилагоди окружењу. Амебе су међусобно зависне и свака од њих има своје ресурсе које може делити или интегрисати са другим амебама, у складу са условима пословања (Митровић и Меловић, 2013).

Хипертекст организација је тип организације која обједињује секторе, области и активности. Она представља мрежу повезаних области која обухвата пословне системе, пројектне тимове и знање. Пројектни тимови чине највиши ниво и у њиховој нехијерархијској структури фокус је на креирању и развоју нових производа и услуга. Средњи ниво је резервисан за пословне системе који имају хијерархијску организациону структуру. Најнижи ниво је посвећен знању и ова база знања се користи од стране

пројектних тимова и пословних система на вишим нивоима. Хипертекст организација повезује формалну организациону структуру, тимску организацију и организацију засновану на знању, што је хибридни модел организационе структуре. Чланови пројектних тимова чине хипермрежу у свим пословним системима и преко мреже успешно комуницирају, што чини ове системе нехијерархијским. Знање игра кључну улогу у развоју и стално се обнавља и увећава, пружајући битну подршку пословним системима и пројектним тимовима (Митровић и Меловић, 2013).

Фенотип структура организације - Организације већ дуго не представљају само радно место за запослене. Запосленима организација пружа осећај припадности и идентитета - постала је њихово место, заједница и дом. Графит и Самбрук (Graffit & Sambrook, 2010) су развили модел фенотипа хијерархија-заједнице (engl. *Hierarchy-Community Phenotype Model*). Фенотип се односи на видљиве карактеристике неког организма и настаје под утицајем гена и окружења. Формално и неформално учешће запослених у организацији, у складу са њиховим окружењем, доприноси у облику видљивих карактеристика (фенотипа) организације према овом моделу. Збир формалног и неформалног учешћа запослених у организацији утиче на организациону структуру. Због великог броја потенцијалних комбинација формалног и неформалног учешћа запослених, свака организација представља јединствен фенотип, који се налази на спектру између стабилне хијерархијске и потпуно хоризонталне организационе структуре.

Модел листа детелине - фокус је на окупљању људи како би се истражиле нове тржишне прилике, најчешће се састоји од предузетнички оријентисаних особа које желе брзо да остваре своје циљеве. Након постигнућа циљева или идеала, модел се распада и организација престаје да постоји. Овај модел се састоји из три елемента (Митровић и Меловић, 2013):

- Континуирано ангажовано стручног особља које представља основу постојања овог типа организације;
- Експерата за реализацију главног дела активности, који су одговорни за набавку, производњу и продају, и који одговарају експертима у класичним моделима организације;
- Запослених, извршиоца оперативних активности током постојања организације.

Модел креативног хаоса, познат и као модел организације шпагета, један је од хибридних модела који комбинује трајно знање и људски потенцијал. Овај модел произилази из потребе да се комбинују различити ресурси у организацији како би се ефективно постигли циљеви. Претпоставка је да свака организација има довољан ниво неопходних потенцијала за постизање тих циљева, али је кључно управљати тим потенцијалима на функционалан начин (Митровић и Меловић, 2013).

Модел распрскавајуће звезде се фокусира на кључне компетенције као суштину свог постојања. Идеја је да се из основних активности организације креирају нове компоненте које представљају организације друге генерације. Ова трансформација се одвија кроз процес расуте звезде, где се из централног језгра развијају нове филијале или одељења која допуњују основну делатност. Основна претпоставка је да је успех организације као целине, у великој мери детерминисан њеном организационом културом, која се огледа кроз основне компетенције. Ове компетенције представљају кључне вештине, знања и ресурсе, које организација поседује и са којима се истиче на тржишту (Митровић и Меловић, 2013).

Лептир модел се заснива на потреби да се синхронизују унутрашњи и екстерно оријентисани делови организације. Овај модел се заснива на претпоставци да су истраживање тржишта и анализа кључних догађаја у окружењу неопходни за доношење оптималних пословних одлука. С једне стране, екстерно прикупљени захтеви треба да буду усклађени са унутрашњим могућностима организације. То подразумева процену финансијских могућности за реализацију идеје, усаглашеност са производним и другим пословним функцијама, као и могућност уградње у стратешки оквир компаније, који обухватају мисију, визију и циљеве. Овај модел тежи успостављању равнотеже између екстерних фактора, који долазе из тржишног окружења и унутрашњих фактора који се односе на унутрашњу организацију и ресурсе. Циљ је проналажење оптималног склада између екстерних захтева и унутрашњих могућности како би се постигла успешна имплементација пословних одлука и остварили циљеви организације (Митровић и Меловић, 2013).

4.3 Појам јавних предузећа

У периоду од 30-их година прошлог века, па све до 80-тих година, створена су многобројна јавна предузећа на територији развијених земаља и земаља у развоју, са циљем решавања тржишних дефицита и мањка капитала, затим промоције економског развоја (Szarzec et al., 2021), смањења масовне незапослености и/или обезбеђивања националне контроле, над целокупним правцем привреде (Lapsley & Miller, 2019). Међутим, растућа корупција, неефикасност управљања, застарела технологија, недостатак ревизорских активности (Mattei et al., 2021) и вишак запослених након 80-их година, указали су на озбиљна ограничења организовања јавних предузећа, као окоснице привредног развоја. Поред мањка управљања, многа јавна предузећа, такође су патила од технолошких недостатака (Adil Khan, 2007), а као одговор на то, вршене су приватизације ових предузећа.

Јавна предузећа су организације које се оснивају, с циљем пружања јавних услуга, које су у власништву државе, или локалних власти (Taghizadeh-Hesary et al., 2019). Она су посебна врста организације рада, јер је њихова сврха пружање јавних услуга, а не остваривање профита (Heath, 1990). Јавна предузећа су стога, често подложна различитим врстама регулација и надзора, како би се осигурало да су њихове активности у складу са друштвеним циљевима (Mattei et al., 2021).

4.4 Специфичности рада јавних предузећа

Јавни сектор игра кључну улогу у модерним друштвима, обухватајући владу, владине агенције, јавна предузећа и организације задужене за пружање основних услуга јавности. Разумевање карактеристика јавног сектора је од виталног значаја за креаторе политике, истраживаче и практичаре, како би ефикасно управљали и побољшали јавне услуге. У наредном тексту биће детерминисане кључне карактеристике јавног сектора, истичући у највећој мери његове специфичности, изазове и импликације на доношење одлука и јавној управи.

Јавна одговорност

Једна од основних карактеристика јавног сектора је његова инхерентна одговорност према јавности. Субјекти јавног сектора су одговорни за расподелу и управљање јавним

ресурсима, обезбеђујући транспарентност, интегритет и усклађеност са правним и етичким стандардима. Механизми одговорности, као што су ревизија, захтеви за извештавање и јавни надзор, су суштинске компоненте ефективног управљања у јавном сектору.

Оријентација јавног интереса

Јавни сектор ради са примарним фокусом на служењу јавном интересу (Rubalcaba et al., 2022). За разлику од приватног сектора, који даје предност профитабилности, организације јавног сектора имају за циљ да унапреде друштвено благостање, промовишу једнак приступ услугама и одговоре на јавне потребе. Ова оријентација захтева од јавних администратора да размотре шире друштвене импликације својих одлука и поступака.

Формулисање и спровођење јавне политике

Субјекти јавног сектора одговорни су за формулисање и спровођење јавних политика за решавање друштвених изазова (Korenik & Węgrzyn, 2020). Креирање политике у јавном сектору укључује анализу сложених питања, постављање циљева и осмишљавање стратегија за постизање жељених резултата. Ефикасна имплементација политике захтева координацију међу више заинтересованих страна, расподелу ресурса, праћење и евалуацију како би се осигурало да су циљеви јавне политике испуњени.

Бирократска структура и процедуре

Јавни сектор често карактерише бирократска структура, која укључује хијерархијске нивое власти и стандардизоване процедуре. Бирократија обезбеђује доследност, правичност и поштовање правила и прописа. Међутим, то такође може довести до бирократске неефикасности и спорих процеса доношења одлука, што захтева сталне напоре да се поједностави и побољша административна пракса (Kitsios et al., 2023).

Јавни буџет и управљање финансијама

Организације јавног сектора раде у оквиру буџетских ограничења и одговорне су за ефикасно управљање јавним средствима. Јавно буџетирање укључује алокацију ресурса, стварање прихода и финансијско планирање. Ефикасно финансијско управљање је кључно

за осигурање фискалне одрживости, одговорности и оптимизацију алокације ресурса, како би се задовољиле јавне потребе (Vostan et al., 2018).

Ангажовање заинтересованих страна и учешће грађана

Јавни сектор сарађује са широким спектром заинтересованих страна, укључујући грађане, интересне групе и невладине организације. Ангажовање заинтересованих страна подстиче сарадњу, инклузивност и заједничке процесе у доношењу одлука. Иницијативе за учешће грађана, као што су јавне консултације и партиципативно буџетирање, унапређују демократско управљање и осигуравају да јавне услуге одражавају преференције и приоритете грађана (Cui et al., 2022).

Сложени процеси доношења одлука

Доношење одлука у јавном сектору је често сложено и под утицајем више фактора, укључујући законске захтеве, политичка разматрања, друштвене вредности и економску изводљивост. Процеси доношења одлука у јавном сектору захтевају пажљиву анализу, приступе засноване на доказима и балансирање супротстављених интереса. Јавни доносиоци одлука морају да се крећу кроз различите перспективе, да управљају сукобима и доносе одлуке које су у складу са јавним вредностима и циљевима политике (Banha et al., 2022).

4.5 Дефинисање појма организације рада у јавним предузећима

Организација рада у јавним предузећима, врло је важна за њихову учинковитост и успех у пружању јавних услуга. Организација рада, обично укључује планирање, координацију, контролу и извршавање различитих активности у оквиру предузећа. То укључује постављање циљева, управљање ресурсима, дефинисање процеса рада и постављање стандарда квалитета.

У јавним предузећима, организација рада врло је сложена због чињенице да је њихова сврха пружање јавних добара и услуга, а не остваривање профита. То значи да је важно, да се њихови процеси рада фокусирају на постизање јавних циљева и пружање квалитетних услуга грађанима. Организација рада, стога мора бити усклађена с циљевима предузећа и њиховим друштвеним мандатом (Kathuria et al., 2007).

У организацији рада јавних предузећа, важно је успоставити јасну структуру управљања (Јанићијевић, 2013; Tiittanen et al., 2021), која ће омогућити учинковито доношење одлука и спровођење активности.

Организација рада у јавним предузећима је важна тема, која се односи на организовање и управљање пословањем, у сектору јавне управе и других организација у власништву државе. Овакве организације имају другачије карактеристике и суочавају се са специфичнијим изазовима, у односу на приватни сектор, због својих друштвених циљева, правила и регулатива које их усмеравају.

Управљање јавним предузећима захтева прилагођавање специфичностима сектора јавне управе, а то подразумева неке карактеристичне организационе структуре и процедуре (Nanandeh et al., 2021). На пример, јавна предузећа често имају хијерархијску структуру (Mihm et al., 2007), која одражава ниво јавне одговорности и усмерености на јавни интерес, а која такође осигурава придржавање законима, прописима и стандардима.

Управљање јавним предузећима захтева од менаџера способност да дефинишу и спроведу ефикасан план организовања, успоставе систем одговорности и хијерархије, развију ефикасне процесе рада и сарадње, као и да прате и евалуирају перформансе организације (Smither & London, 2009). Само на тај начин јавна предузећа могу да пруже квалитетне услуге и одговоре на потребе друштва у целини.

Преглед литературе указује на чињеницу да се квалитет организације рада може оценити кроз различите моделе и приступе. Прва група модела фокусира се на утицај организационог окружења на благостање радника (Kossek et al., 2012), односно на подстицање њихових потенцијала, у контексту промоције менталног благостања и смањења апсентизма (Magnavita, 2022). Други приступи се односе на перцепцију радника о томе како доживљавају услове рада, у којима раде (Griffiths et al., 2006; Wynne-Jones et al., 2009). Када говоримо о проценама организације рада, у овом истраживању, говоримо о другој перспективи модела, као свеобухватној и валидној методи, која процењује квалитет организације предузећа у различитим секторима, поготово у контексту јавног власништва у развијеним земљама, али и земљама у развоју (Karimi & Meyer, 2015, Karimi et al., 2016).

Организовање представља управљачку активност која се заснива на томе да се расподеле послови на поједине групе запослених унутар предузећа, а потом да се на тај начин створи атмосфера специјализованих група и појединаца, који су задужени за одређену врсту послова и на тај начин, повећа ефикасност пословања која ће допринети квалитетнијем одлучивању. Циљ организовања јесте да се направи адекватна организациона структура која обухвата активности и односе, а након формирања потребно је да се на прави начин управља људским ресурсима, у циљу успешног пословања на дуже стазе (Griffiths et al., 2006). Успешно формирање организационе структуре и културе представља предуслов за испуњење успешног пословања сваке организације тј. представљају мапу на основу које менаџерима постаје јасно шта и на који начин треба да се ради, како би се донеле одлуке које ће допринети успешном пословању организације (Karimi & Oakman, 2020).

4.6 Организација рада у контексту организационе културе

Организациона култура и организовање су уско испреплетени и међусобно повезани. Организациона култура обликује организациони процес утичући на одлуке везане за структуру, комуникацију и доношење одлука. У исто време, праксе организовања могу ојачати и обликовати организациону културу промовисањем одређених вредности, понашања и норми. Препознавање и усклађивање односа између организационе културе и организовања је од суштинског значаја за менаџере како би створили хармонично и ефикасно организационо окружење. Неговањем културе која подржава жељене организационе праксе и усклађивањем организационих активности са културом организације, менаџери могу побољшати учинак, ангажовање запослених и општи успех организације.

Организациона култура је препозната као кључни фактор који утиче на начин на који је рад организован у предузећима (Baharuddin et al., 2020). Шајн (Schein, 2004) тврди да организациона култура игра критичну улогу у дефинисању норми и вредности које обликују понашање запослених у организацији. Ове норме и вредности могу утицати на начин на који се задаци додељују, ниво аутономије који се даје запосленима и начин на који се одлуке доносе у организацији.

У студији коју су спровели Камерун и Квин (Cameron & Quinn, 2011), аутори су открили да организације са јаком културом имају тенденцију да имају структуриранији и формализованији приступ организовању посла. Насупрот томе, организације са слабом културом имају тенденцију да имају више *ad-hoc* и неформалнији приступ организовању посла. Аутори сугеришу да јака култура обезбеђује јасан скуп вредности и норми, које усмеравају понашање запослених, што олакшава дефинисање и организацију рада на доследан и ефикасан начин.

Слично, Денисон и Мишра (Denison & Mishra, 1995) су открили да организације са јаком културом имају тенденцију да имају ефикасније организационе структуре које промовишу ефикасност и ефективност, у начину на који је рад организован. Снажна култура пружа јасан осећај усмерења и сврхе запосленима, што им омогућава да раде на остварењу организационих циљева на организован и ефикаснији начин (Senaji et al., 2014; Fiordelisi & Ricci, 2014; Kohtamaki et al., 2016).

Поред тога што утиче на начин на који је рад организован, организациона култура може утицати и на начин на који се одлуке доносе у организацији (Srisathan et al., 2020; Sihombing et al., 2020; Mayasari et al., 2020; Lutfi et al., 2022; Aseeri & Kang, 2023). Доносиоци одлука у оквиру организационе културе која даје приоритет сарадњи и тимском раду имају тенденцију ка одлукама које су инклузивније и партиципативније, док код култура које дају приоритет индивидуалном постигнућу претендују ка одлукама које су више хијерархијске и централизоване (Cameron & Quinn, 2011).

Денисонов модел сугерише да организације са јаком културом стварају позитивно радно окружење које промовише ангажовање и продуктивност запослених. Студије су показале да организације са снажном културом имају тенденцију, да имају боље радно окружење, које карактерише отвореност, поверење и сарадња (Крура, 2017).

Квалитет односа је још један важан аспект организације рада, на који утиче организациона култура (Beugelsdijk et al., 2006; Mishra et al., 2020). Студије су показале да је јака организациона култура позитивно повезана са бољим односима са купцима и запосленима, што заузврат води ка побољшању учинка (Denison, 2016; Richard & Kang, 2018; Kang & Lee, 2021).

Квалитет односа са колегама и менаџерима је још један важан аспект организације рада. Студије су показале да запослени имају тенденцију да имају боље односе са својим колегама и менаџерима у организацијама са јаком културом (Kim & Jung 2022). То је зато што јака култура промовише заједничке вредности, уверења и циљеве, који заузврат помажу запосленима да ефикасно раде заједно и граде јаке односе (Christine, 2020).

Промоција и признање су важни мотиватори за запослене и под утицајем су организационе културе (Bushardt et al., 2011). Студије су показале да је јака организациона култура позитивно повезана са бољим системима унапређења и признавања, што заузврат доводи до побољшаног задовољства и задржавања запослених (Meilani & Barry, 2021).

Обим посла је још један важан фактор везан за организацију рада на који утиче организациона култура (Mahdani et al, 2022; Herawati et al., 2021; Muslih & Hardani, 2022). Денисонов модел сугерише да организације са јаком културом имају тенденцију да запосленима обезбеде бољу равнотежу између посла и приватног живота, што последично води ка већем задовољству послом и равнотежи између посла и приватног живота (Denison, 2016). Студије су показале да је јака организациона култура позитивно повезана са бољом равнотежом између посла и приватног живота за запослене (Webber et al., 2010; Sharma & Verma, 2022).

5. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

5.1 Проблем истраживања

Упркос препознатом значају доношења одлука за успех организације, у пракси недостају свеобухватни модели који узимају у обзир утицај организационе културе и организације рада на стилове менаџерског доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности. Стога је проблем истраживања усмерен на развој модела доношења одлука који интегрише утицај димензија организационе културе и организације рада на стил доношења одлука, и начин на који се овај модел може применити за побољшање ефикасности доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности.

5.2 Хипотезе истраживања

У раду су постављене једна општа и три специфичне хипотезе истраживања:

Ho: Менаџерско одлучивање у јавном сектору, у условима неизвесности је у функцији организације радних процеса и организационе културе;

X1: Димензије организационе културе и организација рада утичу на различите стилове менаџерског доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности;

X2: Постоје разлике у стиливима менаџерског доношења одлука, у јавним предузећима у зависности од демографских карактеристика доносилаца одлука, у условима неизвесности;

X3: Постоје разлике у стиливима менаџерског доношења одлука, у односу на тип јавног предузећа, у условима неизвесности.

5.3 Узорак истраживања

Истраживање је спроведено на укупном узорку од 426 менаџера различитих нивоа, који раде у јавним предузећима различитих карактеристика на територији АП Војводине. У погледу социо-демографских варијабли, утврђена је структура испитаника укључених у истраживање (Табела 1).

Табела 1: Структура узорка према полу, старости, радном искуству, нивоу образовања и образовном усмерењу испитаника (N=426)

Варијабла	Категорија	Број испитаника	Процент
Пол	Мушки	188	44,1
	Женски	238	55,9
Старост	27-70 ($AC = 47,84$; $CD = 9,111$)		
Радно искуство	2-45 ($AC = 21,48$; $CD = 9,839$)		
Образовање	Средња школа	46	10,8
	Виша школа	56	13,1
	Висока школа (БА)	242	56,8
	МА/специјалистички/ докторат	82	19,2
	Техничке науке	178	41,8
Усмерење	Друштвене науке	214	50,2
	Природне науке	34	8,0

Према полу, утврђене су две групе испитаника - мушка и женска категорија. Истраживањем је обухваћено 188 (44,1%) менаџера мушког пола и 238 (55,9%) менаџера женског пола. Старост испитаника кретала се у опсегу од 27 до 70 година ($AC = 47,84$; $CD = 9,111$), а радно искуство се кретало у опсегу од 2 до 45 година ($AC = 21,48$; $CD = 9,839$).

Према варијабли ниво образовања испитаници су подељени у четири категорије – средња школа, виша школа, висока школа (бечелор), док у последњу групу спадају испитаници који су завршили мастер (МА), специјалистичке или докторске студије. На основу резултата фреквентне анализе, утврђено је, да је истраживањем обухваћено 46 (10,8%) менаџера са завршеном средњом школом, 56 (13,1%) менаџера који су завршили вишу школу, док је највећи проценат менаџера обухваћен истраживањем завршио високу школу, до нивоа бечелор (БА) – 242 (56,8%), а нешто мање од четвртине менаџера, завршило је мастер, специјалистичке, односно докторске студије – 82 (19,2%).

У погледу образовног усмерења, око половине менаџера је друштвеног образовног усмерења – 214 (50,2%), техничког усмерења је 178 (41,8%) менаџера, док је 34 (8%) менаџера обухваћених истраживањем природног образовног усмерења.

У контексту организације у којој испитаници раде, утврђена је структура узорка према варијаблама радног стажа испитаника у тренутној организацији, статуса положаја – у смислу да ли је менаџер напредовао, односно да ли је остао на истој позицији током целокупног рада, као и према нивоу менаџмента коме припада – нижи, средњи, односно топ (највиши ниво). Преглед структуре узорка према овим варијаблама дат је у Табели 2 испод текста.

Табела 2: Структура узорка према годинама радног стажа у тренутној организацији, статусу положаја и нивоу менаџерске позиције испитаника (N=426)

Варијабла	Категорија	Број испитаника	Процент
Радни стаж у организацији	1-2 године	28	6,6
	3-5 година	36	8,5
	Више од 5 година	362	85,0
Статус положаја	Исти положај	122	28,6
	Унапређени	304	71,4
	Нижи менаџмент	194	45,5
Ниво менаџмента	Средњи менаџмент	158	37,1
	Топ менаџмент	74	17,4

У погледу радног стажа у тренутној организацији утврђено је да је 28 (6,6%) менаџера у радном стажу посматране организације између 1 и 2 године, потом 36 (8,5%) менаџера је у радном односу у тренутној организацији између 3 и 5 година, док је већина менаџера – 362 (85%) у радном односу више од 5 година.

У погледу статуса положаја менаџера, више од две трећине – 304 (71,4%) менаџера је унапређено, док 122 (28,6%) менаџера није унапређено.

Према категоријама нивоа менаџмента утврђено је да 194 (45,5%) менаџера припада нижем линијском хијерархијском нивоу, 158 (37,1%) менаџера ради у оквиру средње линије менаџмента, док 74 (17,4%) менаџера припада највишем – топ менаџменту.

На крају, јавна предузећа у којима је спроведено истраживање категорисана су и кроз тип организације – производна и услужна, како је приказано у Табели 3 испод текста.

Табела 3: Структура запослених у јавним предузећима према типу организације (N=426)

Варијабла	Категорија	Број испитаника	Процент
Тип организације	Производно	64	15,0
	Услужно	362	85,0

Према категоријама типа организације, утврђено је да је 64 (15%) менаџера, из производних предузећа, док 362 (85%) менаџера ради у оквиру услужних предузећа.

5.4 Инструменти истраживања

Упитник организационе културе (Denison Organizational Culture Survey – DOCS; Denison & Neale, 1996) састоји се од 60 тврдњи уређених категорија тзв. Ликертовог типа и операционализује организациону културу преко низа тврдњи уз које је понуђено пет модалитета одговора, за исказивање степена слагања или неслагања са њима (*од 1 = уопште се не слажем до 5 = у потпуности се слажем*).

Упитник мери организациону културу кроз четири димензије (по 15 тврдњи), а свака од њих поседује по три индикатора (по 5 тврдњи). У наредном одељку дат је преглед димензија са припадајућим индикаторима:

- *Укљученост запослених* у рад организације односи се на охрабривање радне активности, подстицања иницијативе запослених и креирања осећаја власништва и одговорности у односу на посао. Ова димензија укључује три индикатора: Оснаживање, Тимску оријентацију и Развојни потенцијал организације;
- *Доследности* у раду укључује когнитивни сет запослених – заједнички систем веровања, вредности и симболе, као и организациони систем на ком је засновано руковођење и којим се обезбеђује пристанак запослених. Ова димензија обезбеђује централни извор интеграције, координације и контроле организације. Друга димензија укључује три индикатора: Базичне вредности, Сагласност, Координацију и интеграцију;
- *Прилагодљивост* организације на екстерне и интерне промене означава способност организације да перципира и екстерно одговори на изазове из окружења, да одговори на потребе клијената, као и да се реструктурира и измени сет понашања и

процеса, у складу са потребним степеном прилагођавања. Трећа димензија укључује три индикатора: Однос према променама, Оријентацију према клијенту и Организационо учење;

- *Мисија* даје одговор на питање: „Зашто организација постоји?“ Димензија указује запосленима на сврху организације и сврху њиховог посла – објашњава запосленима, зашто раде посао који раде и на који начин њихов посао доприноси општој сврси организације. Четврта димензија има три индикатора: Стратешко усмеравање и сврха, Циљеви и задаци и Визија.

Скала доношења одлука (*The General Decision-Making Scale – GDMS; Scott & Bruce, 1995*) развијена је као мера стила доношења одлука. Ставке су првобитно формулисане за студију о транзицији у каријери. Првобитна верзија је развила 37 стилова доношења одлука, а потом је истраживање спроведено на узорку од 1.441 војна официра. Ставке су затим модификоване како би се проширио домен одлука о каријери на све важне одлуке, а инструмент је сведен на 25 ставки. Факторском анализом, утврђено је 5 стилова менаџерског одлучивања (сваки од стилова мери по 5 тврдњи) именованих као:

- *Рационални стил*: рационални доносиоци одлука су аналитични и прагматични у свом приступу доношења одлука. Они прикупљају све релевантне информације, вагају за и против и доносе прорачунату одлуку, на основу доступних података;
- *Интуитивни стил*: интуитивни доносиоци одлука ослањају се на своје инстинкте да би донели одлуке. Они можда нису увек у стању да објасне разлоге за своје одлуке, али често имају јак осећај шта је исправан ток акције;
- *Зависни стил*: зависни доносиоци одлука ослањају се на мишљења и упутства других приликом доношења одлуке;
- *Стил избегавања*: доносиоци одлука који избегавају одуговлаче или одлажу доношење одлука;
- *Спонтани стил*: спонтани доносиоци одлука су импулсивни и имају тенденцију да брзо доносе одлуке без много промишљања.

Одговори су форматирани путем петостепене Ликертове скале у распону одговора од 1 до 5 (*1 = у потпуности се не слажем до 5 = у потпуности се слажем*).

Скала организације рада (Work Organisation Assessment Questionnaire – WOAQ; Griffiths et al., 2006) се састоји од 26 тврдњи које се односе на аспекте организације рада запослених. Испитаници процењују колико им је свака од ставки била проблематична или повољна у последњих 6 месеци, на Ликертовој скали од 5 категорија (*од 1 = проблематична до 5 = повољна*). Петофакторска структура скале укључује следеће димензије:

- *Обим посла* процењује у којој мери су захтеви за послом разумни и подношљиви;
- *Награда и признање* процењује у којој мери се запослени осећају цењеним и признатим за свој рад;
- *Квалитет односа са менаџментом* процењује квалитет односа између запослених и њихових супервизора;
- *Квалитет односа са колегама* процењује квалитет односа између колега;
- *Физичко окружење* процењује у којој мери физичко окружење подржава добробит и продуктивност запослених.

5.5 Поступак истраживања

Истраживање је спроведено у јавним предузећима, различитих карактеристика са седиштем у АП Војводини. Критеријум за укључивање у истраживање било је запослење у јавном предузећу, на некој од менаџерских позиција, најмање годину дана.

За прикупљање података коришћена је онлајн анкета која је послата менаџерима у периоду, од јула 2022. године, до јануара 2023. године. Анкета је садржала питања о општим информацијама о менаџерима и њиховим ставовима и пословном окружењу. Приликом спровођења истраживања обезбеђен је пристанак свих испитаника који су учествовали у истраживању.

Подаци су прикупљени у анонимном облику, дакле, обезбеђена је анонимност свих испитаника који су укључени у истраживање, а такође су обезбеђени сви сигурносни услови за заштиту података.

5.6 Анализа података

Анализа података се вршила у статистичком програму СПСС (енгл. *SPSS - Statistical Package for Social Science*), верзија 24. Од статистичких техника у оквиру програма користиле су се:

Анализа недостајућих података

Након уноса, на самом почетку вршена је анализа недостајућих података. Скорови који су недостајали, замењени су просечним вредностима са те варијабле.

Мењање смера варијабли

Мењање смера варијабли (*Transform/Recode*) вршило се на скали, која мери организацију посла у складу са негативним засићењима тврдњи утврђених у претходним истраживањима.

Технике за формирање скала и њихових димензија

Опцијом *Compute*, на основу претходно утврђених структура скала, које су показале стабилне структуре, дефинисани су општи скорови и димензије скала коришћених у истраживању.

Анализа фреквенције

Анализа фреквенције се користила за анализу учесталости појављивања у скупу података. Ова анализа се користила за израчунавање учесталости и процента за категоричке варијабле. У оквиру истраживања ова анализа се користила за утврђивање структуре узорка према социо-демографским обележјима испитаника и карактеристикама јавних предузећа у којима раде испитаници.

Дескриптивна статистика

Дескриптивна статистика се користила за описивање скупа података. Ово укључује израчунавање мера централне тенденције (аритметичка средина) и мера варијабилности (стандардна девијација, скјунис, куртозис). Ова анализа користила се за опис скала и њихових димензија укључених у истраживање. Скјунис и куртозис су мере

варијабилности које су коришћене и као показатељи нормалности дистрибуције у критеријуму опсега од +/-2 (West et al., 1995).

Мере поузданости

У истраживању се користила метода интерне конзистенције за процену поузданости. Кронбахова алфа је статистичка мера поузданости која се користила за процену унутрашње конзистентности скала коришћених у истраживању. Кронбахова алфа је коришћена за процену поузданости скала на критеријумском нивоу ,60.

Пирсонова корелација

Пирсонова корелација је статистичка процедура која се користила за испитивање односа између две континуиране варијабле. Интензитет корелације се креће од -1 до 1, где вредности блиске -1, указују на негативну корелацију, вредности блиске 0, указују на неповезаност, а вредности блиске 1, на позитивну корелацију. Пирсонова корелација се користила за утврђивање повезаности између варијабли укључених у модел, на нивоу статистичког закључивања ,05.

Вишеструка регресиона анализа

Вишеструка регресиона анализа се користила за испитивање односа између једне зависне променљиве и више независних варијабли. Овај поступак је омогућио да се процени утицај сваке независне променљиве на зависну променљиву. У овом случају испитиван је утицај димензија организационе културе и организације рада у јавним предузећима на стилове менаџерског доношења одлука, у условима неизвесности.

Мултиваријатна анализа варијансе (МАНОВА)

Мултиваријатном анализом варијансе (МАНОВА) (*Multivariate analysis of variance - MANOVA*) се користила за испитивање разлика у средњим вредностима између три или више група на више континуираних зависних варијабли.

Тестирање разлика у аритметичким срединама

Интергрупна испитивања вршена су путем *Scheffe's* теста и Студентовог *t*-теста, који су се користили као технике за поређење разлика између две или више група.

6. РЕЗУЛТАТИ

6.1 Дескриптивна статистика и поузданост скала

6.1.1 Скала доношења одлука

Табела 4 испод Текста приказује мере централне тенденције, мере варијабилности, као и поузданост података.

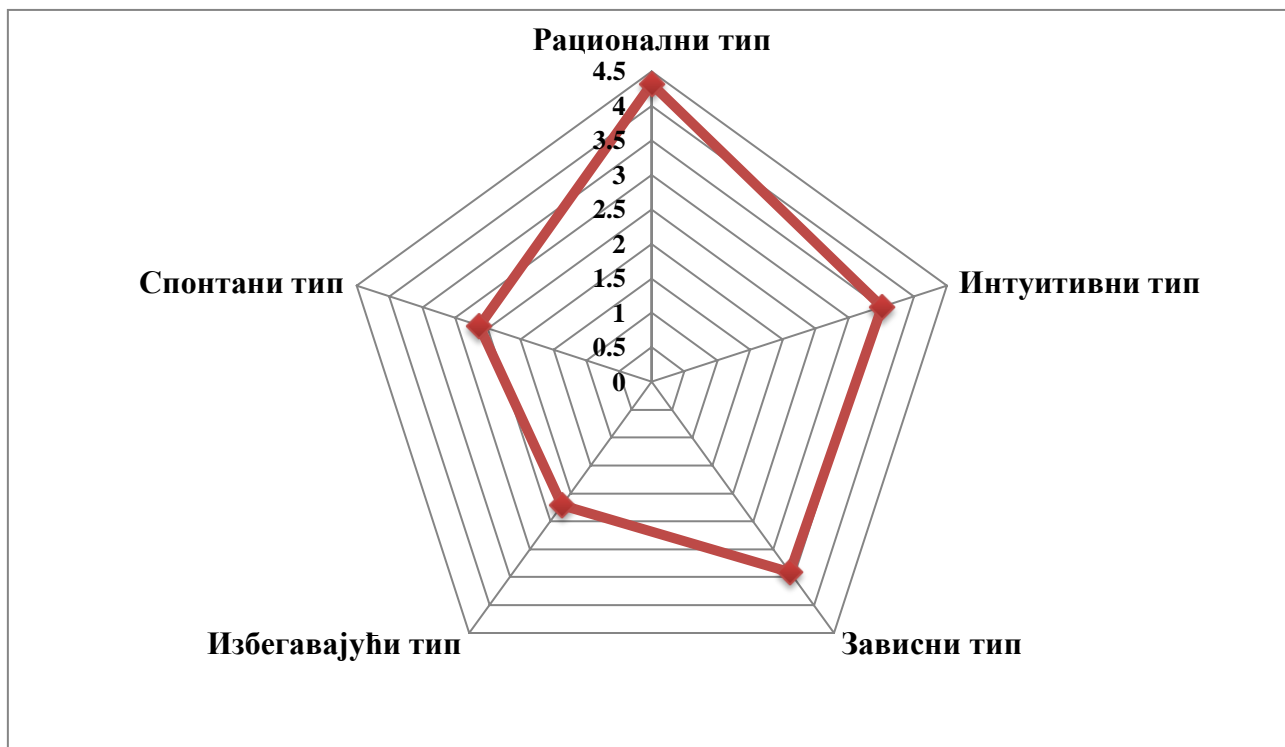
Табела 4: Дескриптивна статистика и поузданост стилова менаџерског доношења одлука

	*АС	**СД	Скјунис	Куртозис	Поузданост
Рационални тип	4,32	,526	-,768	,537	.735
Интуитивни тип	3,51	,819	-,494	,063	.746
Зависни тип	3,31	,682	-,314	,017	.629
Избегавајући тип	2,21	,755	,642	,063	.706
Спонтани тип	2,63	,756	,287	,063	.714

*АС – аритметичка средина; **СД – стандардна девијација

Из Табеле 4 се може утврдити да су представљени подаци о средњим вредностима (АС), стандардним девијацијама (СД), скјунису и куртозису за пет типова менаџерског доношења одлука (Рационални, Интуитивни, Зависни, Избегавајући и Спонтани) укључених у истраживање, на основу Опште скале за доношење одлука. Такође, у последњој колони је дат податак о поузданости ових мерења, која је у свим случајевима задовољавајућа, јер све скале премашују прихватљиви ниво поузданости од 0.6 (Фајгељ, 2013). Средње вредности показују колико су ови типови одлучивања често присутни на узорку менаџера. Скјунис и куртозис указују на нормалност расподеле података, јер се све вредности крећу у опсегу од $-/+2$ (West et al., 1995).

На Дијаграму 1, испод текста, дат је графички приказ радар дијаграма изражености стилова менаџерског доношења одлука на укупном узорку менаџера.



Дијаграм 1: Графички приказ стилова менаџерског доношења одлука

Подаци сугеришу да су Рационални ($AC = 4,32$; $CD = ,526$) и Интуитивни ($AC = 3,51$; $CD = ,819$) стилови доношења одлука најизраженији на узоку менаџера, док су Зависни, Избегавајући и Спонтани мање израженији.

6.1.2 Скала организационе културе

У Табели 5 приказана је дескриптивна статистика и поузданост димензија и индикатора организационе културе.

Табела 5: Дескриптивна статистика и поузданост димензија и индикатора организационе културе

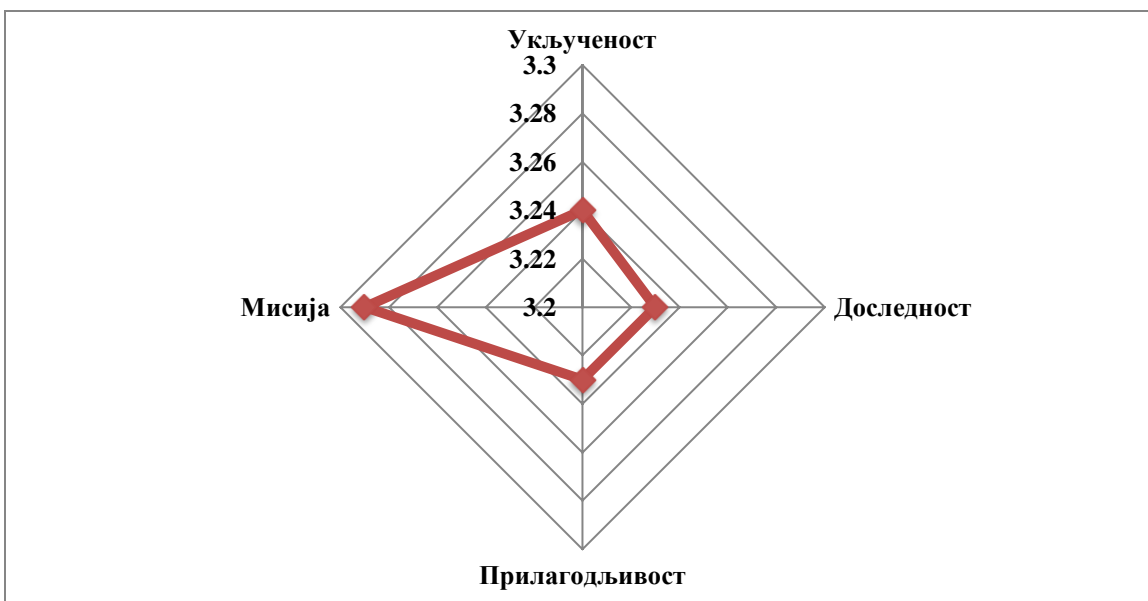
	*АС	**СД	Скјунис	Куртозис	Поузданост
Оснаживање	3,25	0,77	-,238	-,074	,823
Тимска оријентација	3,41	0,88	-,493	-,041	,884
Развојни потенцијал	3,07	0,72	-,039	-,295	,693
Базичне вредности	3,47	0,69	-,173	,053	,762
Сагласност	3,09	0,74	-,752	,562	,691
Координација и интеграција	3,15	0,81	-,422	,259	,787
Однос према променама	3,18	0,65	-,413	,698	,668
Оријентација на клијента	3,09	0,63	-,750	,810	,624
Организационо учење	3,42	0,57	-,658	1,714	,637
Стратешко усмеравање и сврха	3,25	0,69	-,813	1,099	,614
Циљеви и задаци	3,44	0,94	-,508	-,031	,928
Визија	3,18	0,74	-,146	,182	,723
Укљученост	3,24	0,71	-,241	-,258	,801
Доследност	3,23	0,67	-,394	-,008	,752
Прилагодљивост	3,23	0,53	-,635	1,634	,643
Мисија	3,29	0,73	-,526	,195	,763

*АС – аритметичка средина; **СД – стандардна девијација

На основу мера централне тенденције и мера варијабилности приказаних у Табели 5, утврђује се да су све четири димензије организационе културе умерено изражене, са мањим одступањима, у погледу индикатора у оквиру њих. Поузданост скала је задовољавајућа када је реч о свим појединачним индикаторима организационе културе. Примећује се нешто нижа поузданост код индикатора треће димензије организационе културе – Однос према променама, Оријентација на клијента и Организационо учење.

Вредности куртозиса и скјуниса такође говоре о нормалности расподеле података приликом мерења организационе културе.

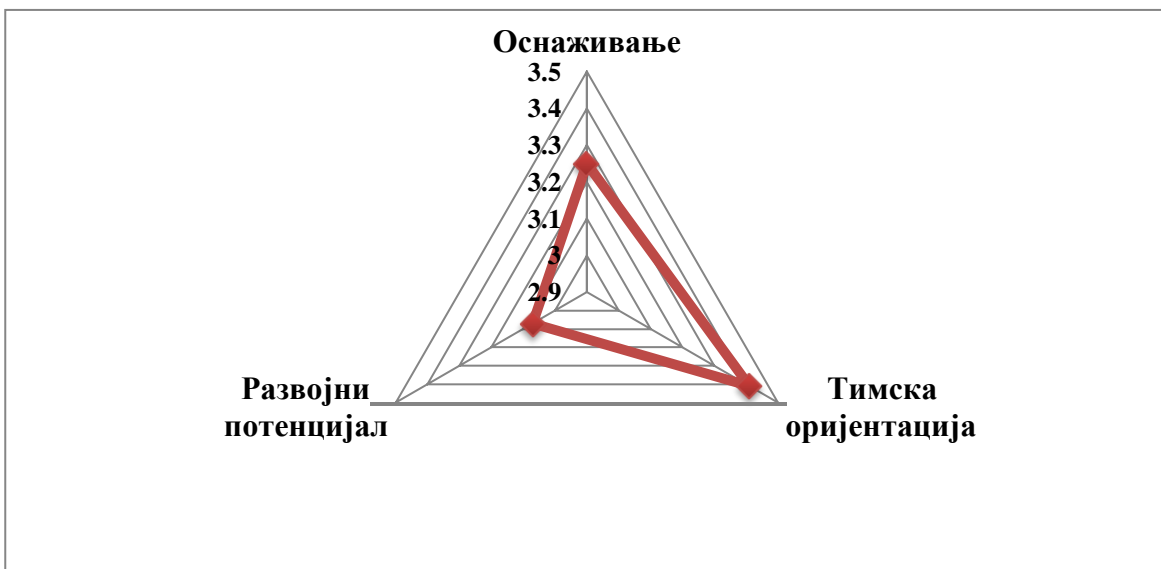
На Дијаграму 2 испод текста дат је приказ изражености скорова за све 4 димензије организационе културе.



Дијаграм 2: Израженост димензија организационе културе

Резултати дескриптивне статистике дају описе мера централне тенденције и мера варијабилности за четири димензије и њихове индикаторе према упитнику организационе културе (Denison & Neile, 1996). На основу профила који укључује опште димензије организационе културе, утврђује се висока израженост скорова на све 4 димензије, са одступањима на димензији Мисија.

На основу вредности приказаних на радар дијаграму испод текста (Дијаграм 3) дат је графички приказ односа између индикатора димензије организационе културе – Укљученост.



Дијаграм 3: Радар дијаграм димензије организационе културе – Укљученост

На основу података, утврђује се да је индикатор Тимска оријентација најизраженији у оквиру димензије организационе културе - Укљученост, док је најмање изражен индикатор Развојни потенцијал.

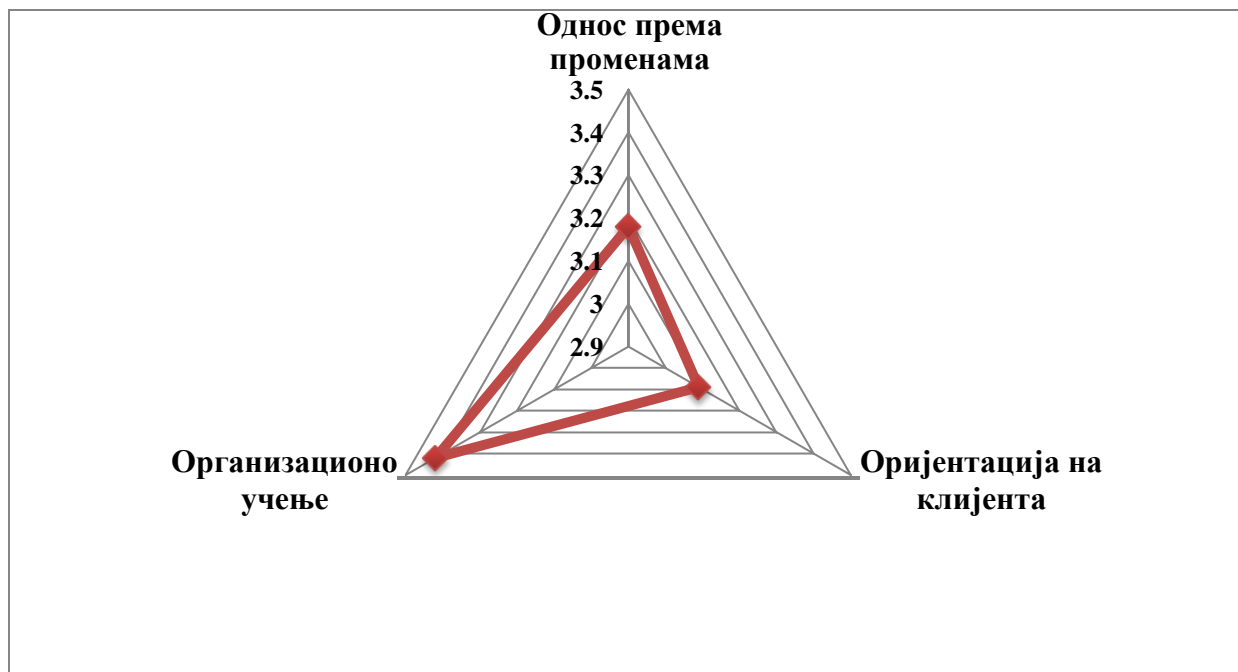
На основу вредности приказаних на радар дијаграму испод текста (Дијаграм 4) дат је графички приказ односа између индикатора друге димензије организационе културе – Доследност.



Дијаграм 4: Радар дијаграм димензије организационе културе – Доследност

На основу података, утврђује се да је индикатор именован као Базичне вредности најизраженији у оквиру димензије организационе културе - Доследност, док је најмање изражен индикатор Сагласност.

На основу вредности приказаних на радар дијаграму испод текста (Дијаграм 5) дат је графички приказ односа између индикатора треће димензије организационе културе – Прилагодљивост.



Дијаграм 5: Радар дијаграм димензије организационе културе – Прилагодљивост

На основу података, утврђује се да је индикатор Организационо учење најизраженији у оквиру димензије организационе културе - Прилагодљивост, док је најмање изражен индикатор Оријентација на клијента.

На основу вредности приказаних на радар дијаграму испод текста (Дијаграм 6) дат је графички приказ односа између индикатора четврте димензије организационе културе – Мисија.



Дијаграм 6: Радар дијаграм димензије организационе културе – Мисија

На основу података, утврђује се да је индикатор именован као Циљеви и задаци најизраженији у оквиру димензије организационе културе - Мисија, док је најмање изражен индикатор Визија.

6.1.3 Скала организације рада

Скала организације рада мери 5 димензија – Квалитет физичког окружења, Квалитет односа са колегама, Квалитет односа са менаџментом, Награде и признања и Обим посла.

У Табели 6 испод текста дат је приказ дескриптивне статистике и поузданост димензија скале организације рада.

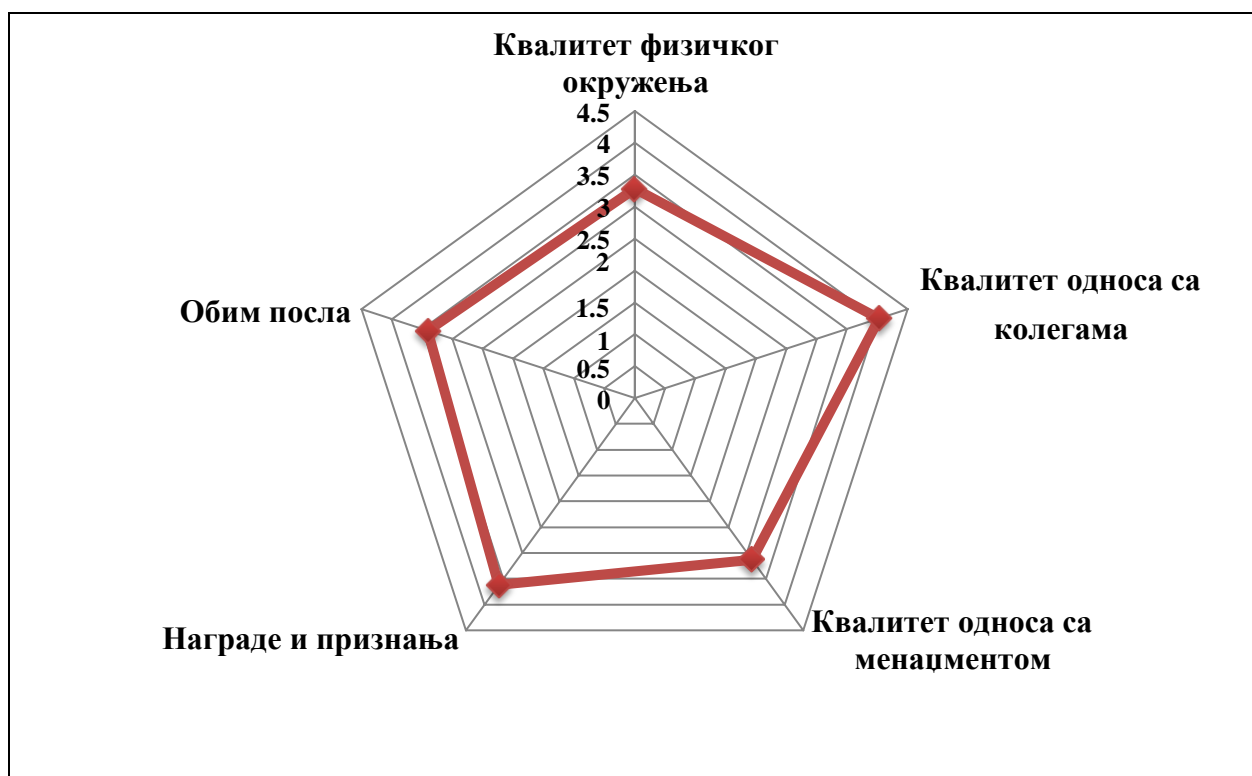
Табела 6: Дескриптивна статистика и поузданост димензија скале организације рада

	АС*	СД**	Скјунис	Куртозис	Поузданост
Квалитет физичког окружења	3,28	0,603	,104	,149	,665
Квалитет односа са колегама	4,03	0,749	-,813	,847	,675
Квалитет односа са менаџментом	3,13	0,362	-,431	-,038	,876
Награде и признања	3,62	0,451	,033	-,494	,778
Обим посла	3,41	0,714	-,494	,811	,678

*АС – аритметичка средина; **СД – стандардна девијација

На основу скјуниса и куртозиса, такође се утврђује нормална расподела података (<+/-2). Поузданост свих појединачних скала је такође задовољавајућа.

На Дијаграму 7 испод текста приказане су изражености димензија организације рада.



Дијаграм 7: Радар дијаграм изражености димензија организације рада

Према изражености варијабли анализом дескриптивне статистике утврђује се да је најизраженија варијабла организације рада Квалитет односа са колегама ($AC = 4,03$; $CD = ,603$), док је најмање слагање утврђено код варијабле Квалитет односа са менаџментом ($AC = 3,13$; $CD = ,362$).

6.2 Општа хипотеза

6.2.1 Менаџерско одлучивање у јавном сектору је у функцији организације радних процеса и организационе културе

За проверу хипотезе која претпоставља да је менаџерско одлучивање у јавном сектору, у функцији организације радних процеса и организационе културе у условима неизвесности, коришћена је Пирсонова корелација.

Резултати Пирсонове корелације су приказани у Табели 7 испод текста.

Табела 7: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и димензија организације рада

		Р*	Ин	З	И	С
Квалитет физичког окружења	r**	,146**	,173**	,129**	,062	,188**
	p***	,002	,000	,008	,201	,000
Квалитет односа са колегама	r	,270**	-,048	,161**	-,095*	-,069
	p	,000	,325	,001	,050	,154
Квалитет односа са менаџментом	r	,092	-,033	,040	,007	-,036
	p	,057	,500	,408	,893	,457
Награде и признања	r	,303**	,053	,055	-,053	-,057
	p	,000	,274	,259	,278	,238
Обим посла	r	,133**	-,062	,107*	-,005	,059
	p	,006	,200	,028	,925	,227

*Р – Рационални стил; Ин – Интуитивни стил, З – Зависни стил; И – Избегавајући стил, С – Спонтни стил;

** r - коефицијент Пирсонове корелације; *** p - значајност

Према резултатима приказаних у Табели 7, која приказује повезаности између различитих детерминанти организације посла у јавним предузећима и менаџерским стиловима доношења одлука може се закључити да је димензија организације рада Квалитет физичког окружења позитивно повезана са четири менаџерска стила доношења одлука – Рационални ($r = ,146$; $p = ,002$), Интуитивни ($r = ,173$; $p < ,001$), Зависни ($r = ,129$; $p = ,008$) и Спонтани ($r = ,188$; $p < ,001$). Димензија организације рада – Квалитет односа са колегама

је позитивно повезан са Рационалним ($r = ,270$; $p < ,001$) и Зависним стилем ($r = ,161$; $p = ,001$) менаџерског доношења одлука, док је негативно повезана са Интуитивним ($r = -,095$; $p = ,050$) стилем.

Квалитет односа са менаџментом није у релацији ни са једним од стилова менаџерског доношења одлука. Димензија организације рада Награде и признања позитивно корелира са Рационалним стилем менаџерског доношења одлука ($r = ,303$; $p < ,001$), ово је уједно и корелација најснажнијег интензитета. На крају, димензија организације рада Обим посла је позитивно повезана са Рационалним ($r = ,133$; $p = ,006$) и Зависним стилем ($r = ,107$; $p = ,028$) менаџерског доношења одлука.

На основу приказаних резултата утврђују се статистички значајне корелације, ниског интензитета, између организације рада јавних предузећа и менаџерских стилова доношења одлука, чиме је овај део хипотезе потврђен.

У Табели 8 испод текста приказане су корелације између основних димензија организационе културе са стилима менаџерског доношења одлука.

Табела 8: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и димензија организационе културе

		Укљученост	Доследност	Прилагодљивост	Мисија
Р*	r**	,208**	,261**	,229**	,238**
	p***	,000	,000	,000	,000
Ин	r	,031	-,023	,056	,062
	p	,524	,641	,245	,205
З	r	,117*	,078	,154**	,157**
	p	,015	,109	,001	,001
И	r	,030	-,071	,040	,033
	p	,532	,142	,405	,495
С	r	,054	,037	,060	,091
	p	,262	,442	,220	,061

*Р – Рационални стил; Ин – Интуитивни стил, З – Зависни стил; И – Избегавајући стил, С – Спонтни стил;

** r - коефицијент Пирсонове корелације; *** p – значајност

Резултати Пирсонове корелације указују да Рационални стил менаџерског доношења одлука позитивно корелира са свим димензијама организационе културе – Укљученост ($r = ,208$; $p < ,001$), Доследност ($r = ,261$; $p < ,001$), Прилагодљивост ($r = ,229$; $p < ,001$) и Мисија ($r = ,238$; $p < ,001$). Даље, утврђене су значајне корелације Зависног стила менаџерског доношења одлука са димензијама организационе културе – Укљученост ($r = ,117$; $p = ,015$), Прилагодљивост ($r = ,154$; $p = ,001$) и Мисија ($r = ,157$; $p = ,001$). Нису забележене значајне корелације између димензија организационе културе и Интуитивног, Избегавајућег и Спонтаног типа менаџерског доношења одлука ($p > ,05$).

У Табели 9 испод теста приказана је повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Укљученост, а то су: Оснаживање, Тимска оријентација и Развојни потенцијал.

Табела 9: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе - Укљученост

		Оснаживање	Тимска оријентација	Развојни потенцијал
Р*	r**	,178**	,227**	,149**
	p***	,000	,000	,002
Ин	r	,040	,012	,034
	p	,409	,806	,478
З	r	,144**	,066	,113*
	p	,003	,173	,020
И	r	,087	,003	-,007
	p	,073	,945	,889
С	r	,075	,026	,050
	p	,125	,589	,305

* Р – Рационални стил; Ин – Интуитивни стил, З – Зависни стил; И – Избегавајући стил, С – Спонтни стил;

** r - коефицијент Пирсонове корелације; *** p - значајност

Резултати примењене Пирсонове корелације указују на постојање статистички значајне корелације између Рационалног стила и Оснаживања ($r = ,178$; $p < ,000$), Тимске оријентације ($r = ,227$; $p < ,001$) и Развојног потенцијала ($r = ,149$; $p = ,002$). Зависни стил менаџерског доношења одлука је у корелацији са индикаторима Оснаживање ($r = ,144$; $p = ,003$) и Развојни потенцијал ($r = ,113$; $p = ,020$). Нису забележене значајне корелације димензија организационе културе и Интуитивног, Избегавајућег и Спонтаног типа менаџерског доношења одлука ($p > ,05$).

У Табели 10 испод теста приказана је повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Доследност, а то су: Базичне вредности, Сагласност и Координација и интеграција.

Табела 10: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе - Доследност

		Базичне вредности	Сагласност	Координација и интеграција
Р*	r**	,300**	,228**	,189**
	p***	,000	,000	,000
Ин	r	-,084	,005	,020
	p	,084	,924	,685
З	r	,084	,053	,078
	p	,085	,278	,106
И	r	-,077	-,065	-,050
	p	,112	,182	,301
С	r	-,024	,049	,074
	p	,629	,312	,126

*Р – Рационални стил; Ин – Интуитивни стил, З – Зависни стил; И – Избегавајући стил, С – Спонтни стил;

** r - коефицијент Пирсонове корелације; *** p – значајност

Резултати примењене Пирсонове корелације указују на постојање статистички значајне корелације између Рационалног стила и индикатора Базичних вредности ($r = ,300$; $p < ,001$), Сагласности ($r = ,228$; $p < ,001$) и Координације и интеграције ($r = ,189$; $p < ,001$). Нису забележене значајне корелације димензија организационе културе и Интуитивног, Избегавајућег, Зависног и Спонтаног типа менаџерског доношења одлука ($p > ,05$).

У Табели 11 испод теста приказана је повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Прилагодљивост, а то су: Однос ка променама, Оријентација на клијента и Организационо учење.

Табела 11: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе - Прилагодљивост

		Однос ка променама	Оријентација на клијента	Организационо учење
P*	r**	,153**	,148**	,299**
	p***	,002	,002	,000
Ин	r	,108*	,043	-,013
	p	,026	,375	,783
З	r	,167**	,111*	,115*
	p	,001	,022	,018
И	r	,087	,014	-,001
	p	,073	,779	,977
С	r	,104*	,089	-,051
	p	,032	,067	,298

*P – Рационални стил; Ин – Интуитивни стил, З – Зависни стил; И – Избегавајући стил, С – Спонтни стил;

** r - коефицијент Пирсонове корелације; *** p – значајност

Резултати примењене Пирсонове корелације указују на постојање статистички значајне корелације између Рационалног стила и Односа ка променама ($r = ,153$; $p = ,002$), Оријентације на клијента ($r = ,148$; $p = ,002$) и Организационог учења ($r = ,299$; $p < ,000$). Зависни стил менаџерског доношења одлука је у корелацији са индикаторима Однос ка променама ($r = ,167$; $p = ,001$) Оријентација на клијента ($r = ,111$; $p = ,022$) и Организационо учење ($r = ,115$; $p = ,018$). Нису забележене значајне корелације димензија организационе културе и Интуитивног, Избегавајућег и Спонтаног типа менаџерског доношења одлука ($p > ,05$).

У Табели 12 испод теста приказана је повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе – Мисија, а то су: Стратешко усмеравање и сврха, Циљеви и задаци и Визија.

Табела 12: Повезаност менаџерских стилова одлучивања и индикатора димензије организационе културе - Мисија

		Стратешко усмеравање и сврха	Циљеви и задаци	Визија
P*	r**	,218**	,234**	,201**
	p***	,000	,000	,000
Ин	r	,046	,009	,128**
	p	,347	,858	,008
З	r	,189**	,083	,184**
	p	,000	,088	,000
И	r	,106*	-,042	,052
	p	,029	,392	,287
С	r	,124*	,018	,130**
	p	,010	,712	,007

*P – Рационални стил; Ин – Интуитивни стил, З – Зависни стил; И – Избегавајући стил, С – Спонтни стил;

r - коефицијент Пирсонове корелације; *p – значајност

Резултати примењене Пирсонове корелације указују на постојање статистички значајне корелације између Рационалног стила и Стратешког усмеравања и сврхе ($r = ,218$; $p < ,001$), Циљева и задатака ($r = ,234$; $p < ,001$) и Визије ($r = ,201$; $p < ,001$). Интуитивни стил позитивно корелира са Визијом ($r = ,128$; $p = ,008$). Зависни стил менаџерског доношења одлука је у корелацији са индикаторима Стратешко усмеравање и сврха ($r = ,189$; $p < ,001$) и Визија ($r = ,184$; $p < ,001$). Избегавајући стил позитивно корелира са Стратешким усмеравањем и сврхом ($r = ,106$; $p = ,029$), док Спонтани стил менаџерског доношења одлука позитивно корелира са Стратешким усмеравањем и сврхом ($r = ,124$; $p = ,010$) и Визијом ($r = ,130$; $p = ,007$).

6.3 Специфичне хипотезе

6.3.1 Димензије организационе културе утичу на различите стилове менаџерског доношења одлука у јавним предузећима

За потребе провере прве специфичне хипотезе дефинисано је пет регресионих модела. У сваком регресионом моделу скуп предиктора чинили су појединачни индикатори организационе културе и димензије које мере организацију рада, док је статус

критеријумске варијабле у сваком од предикторских модела имао сваки од стилова менаџерског доношења одлука укључених у истраживање.

6.3.1.1 Рационални стил менаџерског доношења одлука

Први регресиони модел (Табела 13) утврђује да ли група предиктора сачињена од појединачних индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђа Рационални стил доношења одлука.

Табела 13: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Рационални стил доношења одлука

Модел	*R	**R ²	Прилагођени R ²	***S.E
1	,441 ^a	,195	,161	2,410

*R – коефицијент вишеструке корелације; **R² – коефицијент детерминације; ***S.E – стандардна грешка

На основу коефицијента детерминације утврђује се да скуп предиктора објашњава 19,5% варијансе варијабле Рационални стил доношења одлука.

У Табели 14 дат је приказ тестирања значајности модела.

Табела 14: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Рационални стил доношења одлука

Модел	*SS	Df	MS	F	p
Регресија	570,814	17	33,577	5,780	,000 ^b
Резидуал	2358,620	406	5,809		
Укупно	2929,434	423			

*SS – сума квадрата; df – степени слободе; MS – средњи квадрат; F – статистик; p – значајност

На основу тестирања значајности регресионог модела према постављеном критеријуму Рационални стил доношења одлука, утврђује се да скуп предиктора сачињен од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђају Рационални стил доношења одлука ($p < ,001$).

Резултати парцијалних доприноса појединачних предиктора према критеријуму Рационални стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 15 испод текста.

Табела 15: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму
Рационални стил менаџерског доношења одлука

Варијабле	Нестандардизовани		Стандардизовани	**t	***p
	коэффицијенти		коэффицијенти		
	B	*S.E	Beta		
Оснаживање	-,058	,056	-,084	-1,036	,301
Тимска оријентација	-,015	,052	-,025	-,283	,777
Развојни потенцијал	-,122	,055	-,168	-2,237	,026
Базичне вредности	,200	,065	,263	3,065	,002
Сагласност	,001	,058	,001	,009	,993
Координација и интеграција	,008	,052	,013	,161	,873
Однос према променама	-,108	,060	-,134	-1,803	,072
Оријентација на клијента	-,019	,058	-,023	-,323	,747
Организационо учење	,196	,061	,212	3,212	,001
Стратешко усмеравање и сврха	,063	,057	,083	1,108	,268
Циљеви и задаци	,037	,058	,066	,640	,522
Визија	-,065	,066	-,093	-,995	,320
Квалитет физичког окружења	,010	,048	,014	,211	,833
Квалитет односа са колегама	,260	,129	,148	2,014	,045
Квалитет односа са менаџментом	-,076	,051	-,094	-1,478	,140
Награде и признања	,215	,048	,259	4,442	,000
Обим посла	-,061	,063	-,066	-,973	,331

*S.E – стандардна грешка; ** t – статистик; *** p – значајност

На основу појединачних предикторских доприноса утврђено је да су 3 индикатора организационе културе и 2 димензије организације рада статистички значајни предиктори Рационалног стила менаџерског доношења одлука. Базичне вредности ($\beta = ,263$; $p = ,002$) и Организационо учење ($\beta = ,212$; $p = ,001$) показали су се као позитивни предиктори Рационалног стила менаџерског доношења одлука, док се индикатор организационе културе Развојни потенцијал показао као негативан предиктор ($\beta = -,168$; $p = ,026$). У оквиру организације рада, две димензије су се издвојили као позитивни предиктори Рационалног стила менаџерског доношења одлука - Квалитет односа са колегама ($\beta = ,148$; $p = ,045$) и Награде и признања ($\beta = ,259$; $p < ,001$).

6.3.1.2 Интуитивни стил менаџерског доношења одлука

Наредни регресиони модел утврђује да ли група предиктора сачињена од појединачних индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђа Интуитивни стил доношења одлука. Приказ општег регресионог модела по критеријуму Интуитивни стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 16 испод текста.

Табела 16: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Интуитивни стил доношења одлука

Модел	*R	**R ²	Прилагођени R ²	***S.E
1	,356 ^a	,127	,090	3,902

R – коефицијент вишеструке корелације; **R² – коефицијент детерминације; *S.E – стандардна грешка*

На основу коефицијента детерминације утврђује се да скуп предиктора објашњава 12,7% варијансе варијабле Интуитивни стил доношења одлука.

Резултати тестирања значајности регресионог модела приказани су у Табели 17 испод текста.

Табела 17: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Интуитивни стил доношења одлука

Модел	*SS	Df	MS	F	p
Регресија	899,945	17	52,938	3,476	,000 ^b
Резидуал	6183,932	406	15,231		
Укупно	7083,877	423			

**SS – сума квадрата; df – степени слободе; MS – средњи квадрат; F – статистик; p – значајност*

На основу тестирања значајности регресионог модела према постављеном критеријуму Интуитивни стил доношења одлука, утврђује се да скуп предиктора сачињен од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђају Интуитивни стил доношења одлука ($p < ,01$).

Резултати парцијалних доприноса појединачних предиктора према критеријуму Интуитивни стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 18 испод текста.

Табела 18: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму
Интуитивни стил менаџерског доношења одлука

Варијабле	Нестандардизовани		Стандардизовани	**t	***p
	кофицијенти		кофицијенти		
	B	*S.E	Beta		
Оснаживање	,034	,090	,032	,382	,703
Тимска оријентација	-,005	,085	-,005	-,054	,957
Развојни потенцијал	-,037	,089	-,033	-,422	,673
Базичне вредности	-,248	,106	-,210	-2,346	,019
Сагласност	-,045	,094	-,041	-,477	,634
Координација и интеграција	,002	,084	,002	,026	,979
Однос према променама	,253	,097	,201	2,599	,010
Оријентација на клијента	-,014	,095	-,011	-,147	,883
Организационо учење	-,103	,099	-,072	-1,042	,298
Стратешко усмеравање и сврха	,028	,092	,024	,305	,761
Циљеви и задаци	-,096	,093	-,110	-1,024	,307
Визија	,270	,107	,246	2,535	,012
Квалитет физичког окружења	,290	,077	,256	3,747	,000
Квалитет односа са колегама	-,215	,209	-,079	-1,027	,305
Квалитет односа са менаџментом	-,012	,083	-,009	-,141	,888
Награде и признања	,016	,078	,013	,206	,837
Обим посла	-,220	,101	-,154	-2,169	,031

*S.E – стандардна грешка; **t – статистик; ***p – значајност

На основу појединачних предикторских доприноса утврђује се да су три индикатора организационе културе и две димензије организације рада статистички значајни предиктори Интуитивног стила менаџерског доношења одлука. Однос према променама ($\beta = ,201$; $p = ,010$) и Визија ($\beta = ,246$; $p = ,012$) показали су се као позитивни предиктори Интуитивног стила менаџерског доношења одлука, док се индикатор организационе културе Базичне вредности ($\beta = -,210$; $p = ,019$) показао као негативан предиктор. У оквиру организације рада, две димензије су се издвојиле као значајни предиктори Интуитивног стила менаџерског доношења одлука. Наиме, Квалитет физичког окружења ($\beta = ,256$; $p < ,001$) издвојио се као позитиван предиктор, док се Обим посла ($\beta = -,154$; $p = ,031$) издвојио као негативан предиктор Интуитивног стила менаџерског доношења одлука.

6.3.1.3 Зависни стил менаџерског доношења одлука

Наредни регресиони модел утврђује да ли група предиктора у терминима појединачних индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђа Зависни стил менаџерског доношења одлука. Приказ општег регресионог модела по критеријуму Зависни стил приказан је у Табели 19 испод текста.

Табела 19: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Зависни стил доношења одлука

Модел	*R	**R ²	Прилагођени R ²	***S.E
1	,357 ^a	,127	,091	3,256

R – коефицијент вишеструке корелације; **R² – коефицијент детерминације; *S.E – стандардна грешка*

На основу коефицијента детерминације утврђује се да скуп предиктора објашњава 12,7% варијансе варијабле Зависни стил доношења одлука ($p < ,001$).

Резултати тестирања значајности регресионог модела приказани су у Табели 20 испод текста.

Табела 20: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Зависни стил доношења одлука

Модел	*SS	df	MS	F	p
Регресија	628,120	17	36,948	3,483	,000 ^b
Резидуал	4306,474	406	10,607		
Укупно	4934,594	423			

**SS – сума квадрата; df – степени слободе; MS – средњи квадрат; F – статистик; p – значајност*

На основу тестирања значајности регресионог модела према постављеном критеријуму Зависни стил доношења одлука, утврђује се да скуп предиктора сачињен од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђају Зависни стил доношења одлука ($p < ,01$).

Резултати парцијалних доприноса појединачних предиктора према критеријуму Зависни стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 21 испод текста.

Табела 21: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Зависни стил менаџерског доношења одлука

Варијабле	Нестандардизовани кофицијенти		Стандардизовани кофицијенти	**t	***p
	B	*S.E	Beta		
Оснаживање	,113	,075	,127	1,502	,134
Тимска оријентација	-,180	,071	-,233	-2,532	,012
Развојни потенцијал	,032	,074	,034	,433	,665
Базичне вредности	,058	,088	,059	,660	,510
Сагласност	-,193	,078	-,210	-2,465	,014
Координација и интеграција	-,041	,070	-,048	-,583	,560
Однос према променама	,173	,081	,164	2,129	,034
Оријентација на клијента	,086	,079	,079	1,088	,277
Организационо учење	-,007	,082	-,006	-,083	,934
Стратешко усмеравање и сврха	,176	,077	,177	2,279	,023
Циљеви и задаци	-,316	,078	-,435	-4,055	,000
Визија	,263	,089	,286	2,956	,003
Квалитет физичког окружења	,028	,065	,029	,429	,668
Квалитет односа са колегама	,550	,174	,242	3,156	,002
Квалитет односа са менаџментом	-,099	,069	-,094	-1,421	,156
Награде и признања	-,043	,065	-,040	-,659	,510
Обим посла	,086	,085	,072	1,018	,309

*S.E – стандардна грешка; **t – статистик; ***p – значајност

На основу појединачних предикторских доприноса утврђује се да шест индикатора организационе културе и једна димензија организације рада статистички значајно предиктује Зависни стил менаџерског доношења одлука. Као позитивни предиктори Зависног стила менаџерског доношења одлука издвојили су се индикатори организационе културе - Однос према променама ($\beta = ,164$; $p = ,034$), Стратешко усмеравање и сврха ($\beta = ,177$; $p = ,023$) и Визија ($\beta = ,286$; $p = ,003$). Као негативни предиктори Зависног стила менаџерског доношења одлука издвојили су се Тимска оријентација ($\beta = -,233$; $p = ,012$), Сагласност ($\beta = -,210$; $p = ,014$) и Циљеви и задаци ($\beta = -,435$; $p < ,001$). У погледу организације рада Квалитет односа са колегама се издвојио као позитиван значајан предиктор Зависног стила менаџерског доношења одлука ($\beta = ,242$; $p = ,002$).

6.3.1.4 Избегавајући стил менаџерског доношења одлука

Четврти регресиони модел утврђује да ли група предиктора сачињена од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђа Избегавајући стил доношења одлука. Приказ општег регресионог модела по критеријуму Избегавајући стил приказан је у Табели 22 испод текста.

Табела 22: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Избегавајући стил доношења одлука

Модел	*R	**R ²	Прилагођени R ²	***S.E
1	,380 ^a	,145	,109	3,571

*R – коефицијент вишеструке корелације; **R² – коефицијент детерминације; ***S.E – стандардна грешка

На основу коефицијента детерминације утврђује се да скуп предиктора објашњава 14,5% варијансе варијабле Избегавајући стил доношења одлука ($p < ,001$).

Резултати тестирања значајности регресионог модела приказани су у Табели 23 испод текста.

Табела 23: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Избегавајући стил доношења одлука

Модел	*SS	Df	MS	F	p
Регресија	876,290	17	51,546	4,041	,000 ^b
Резидуал	5178,304	406	12,754		
Укупно	6054,594	423			

*SS – сума квадрата; df – степени слободе; MS – средњи квадрат; F – статистик; p – значајност

На основу тестирања значајности регресионог модела према постављеном критеријуму Избегавајући стил доношења одлука, утврђује се да скуп предиктора сачињен од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђају Избегавајући стил доношења одлука ($p < ,001$).

Резултати парцијалних доприноса појединачних предиктора према критеријуму Избегавајући стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 24 испод текста.

Табела 24: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму
Избегавајући стил менаџерског доношења одлука

Варијабле	Нестандардизовани коэффициенти		Стандардизовани коэффициенти	**t	***p
	B	*S.E	Beta		
Оснаживање	,281	,082	,285	3,402	,001
Тимска оријентација	,052	,078	,061	,673	,501
Развојни потенцијал	-,108	,081	-,103	-1,336	,182
Базичне вредности	-,107	,097	-,098	-1,112	,267
Сагласност	-,115	,086	-,113	-1,340	,181
Координација и интеграција	-,133	,077	-,142	-1,726	,085
Однос према променама	,260	,089	,223	2,918	,004
Оријентација на клијента	,031	,087	,026	,358	,720
Организационо учење	-,093	,090	-,071	-1,036	,301
Стратешко усмеравање и сврха	,302	,085	,275	3,572	,000
Циљеви и задаци	-,254	,086	-,316	-2,971	,003
Визија	,153	,097	,151	1,573	,117
Квалитет физичког окружења	,071	,071	,068	1,006	,315
Квалитет односа са колегама	-,504	,191	-,200	-2,639	,009
Квалитет односа са менаџментом	,005	,076	,004	,063	,950
Награде и признања	-,095	,072	-,079	-1,321	,187
Обим посла	,042	,093	,032	,454	,650

*S.E – стандардна грешка; ** t – статистик; *** p – значајност

На основу појединачних предикторских доприноса утврђује се да су четири индикатора организационе културе и једна димензија организације рада статистички значајни предиктори Избегавајућег стила менаџерског доношења одлука. Као позитивни предиктори издвојили су се следећи индикатори организационе културе - Оснаживање ($\beta = ,285$; $p = ,001$), Однос према променама ($\beta = ,223$; $p = ,004$) и Стратешко усмеравање и сврха ($\beta = ,275$; $p < ,001$), док се као негативни предиктор издвојио индикатор Циљеви и задаци ($\beta = -,316$; $p = ,003$). У погледу организације рада једна димензија се издвојила као негативан предиктор, а то је Квалитет односа са колегама ($\beta = -,200$; $p = ,009$).

6.3.1.5 Спонтани стил менаџерског доношења одлука

Последњи регресиони модел утврђује да ли група предиктора сачињена од појединачних индикатора организационе културе и димензија организације рада, значајно предвиђа Спонтани стил менаџерског доношења одлука. Приказ општег регресионог модела по критеријуму Спонтани стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 25 испод текста.

Табела 25: Општи регресиони модел – утврђивање коефицијента детерминације по критеријуму Спонтани стил доношења одлука

Модел	*R	**R ²	Прилагођени R ²	***S.E
1	,416 ^a	,173	,138	3,509

*R – коефицијент вишеструке корелације; **R² – коефицијент детерминације; ***S.E – стандардна грешка

На основу коефицијента детерминације утврђује се да скуп предиктора објашњава 17,3% варијансе варијабле Спонтани стил менаџерског доношења одлука.

Резултати тестирања значајности регресионог модела приказани су у Табели 26 испод текста.

Табела 26: Тестирање значајности регресионог модела према критеријуму Спонтани стил доношења одлука

	*SS	Df	MS	F	p
Регресија	1043,972	17	61,410	4,987	,000 ^b
Резидуал	4999,537	406	12,314		
Укупно	6043,509	423			

*SS – сума квадрата; df – степени слободе; MS – средњи квадрат; F – статистик; p – значајност

На основу тестирања значајности регресионог модела према постављеном критеријуму Спонтани стил менаџерског доношења одлука, утврђује се да скуп предиктора сачињен од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђају Спонтани стил доношења одлука ($p < ,001$).

Резултати парцијалних доприноса појединачних предиктора према критеријуму Спонтани стил менаџерског доношења одлука приказан је у Табели 27 испод текста.

Табела 27: Парцијални доприноси појединачних предиктора према критеријуму Спонтани стил менаџерског доношења одлука

Варијабле	Нестандардизовани кофицијенти		Стандардизовани кофицијенти	**t	***p
	Beta	*S.E	Beta		
Оснаживање	,151	,081	,154	1,865	,063
Тимска оријентација	,009	,076	,010	,116	,907
Развојни потенцијал	-,048	,080	-,045	-,598	,550
Базичне вредности	-,004	,095	-,004	-,047	,963
Сагласност	,002	,084	,002	,029	,977
Координација и интеграција	,013	,076	,014	,169	,866
Однос према променама	,123	,087	,105	1,402	,162
Оријентација на клијента	,073	,085	,061	,859	,391
Организационо учење	-,272	,089	-,205	-3,064	,002
Стратешко усмеравање и сврха	,202	,083	,185	2,435	,015
Циљеви и задаци	-,254	,084	-,316	-3,028	,003
Визија	,227	,096	,224	2,375	,018
Квалитет физичког окружења	,287	,070	,275	4,131	,000
Квалитет односа са колегама	-,591	,188	-,235	-3,146	,002
Квалитет односа са менаџментом	-,211	,075	-,182	-2,828	,005
Награде и признања	-,176	,071	-,147	-2,497	,013
Обим посла	,175	,091	,142	2,218	,049

*S.E – стандардна грешка; ** t – статистик; *** p – значајност

На основу појединачних предикторских доприноса утврђује се да су четири индикатора организационе културе и све димензије организације рада статистички значајни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука. Визија ($\beta = ,224$; $p = ,018$) и Стратешко усмеравање и сврха ($\beta = ,185$; $p = ,015$) су се показали као позитивни предиктори, док су се Организационо учење ($\beta = -,205$; $p = ,002$) и Циљеви и задаци ($\beta = -,316$; $p = ,003$) показали као негативни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука. На основу резултата утврђено је да су све димензије организације рада статистички значајни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука. Квалитет физичког окружења ($\beta = ,275$; $p < ,001$) и Обим посла ($\beta = ,142$; $p = ,049$) показали су се као позитивни предиктори овог стила менаџерског доношења одлука, док

су се Квалитет односа са колегама ($\beta = -,235$; $p = ,002$), Квалитет односа са менаџментом ($\beta = -,182$; $p = ,005$) и Награде и признања ($\beta = -,147$; $p = ,013$) показали као негативни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука.

6.3.2 Утицај демографских карактеристика на доношења одлука

6.3.2.1 Пол

Прва карактеристика доносиоца одлуке за коју је претпостављено да има ефекат на стил менаџерског доношења одлука је пол. За тестирање разлика између аритметичких средина мушког и женског подузорка коришћен је Студентов t -тест на независним узорцима.

У Табели 28 приказане су полне разлике у стиливима менаџерског доношења одлука.

Табела 28: Полне разлике у стиливима менаџерског доношења одлука

	Пол	АС	*СД	t_{424}	p
Рационални	М	21,60	2,517	-,060	,952
	Ж	21,62	2,721		
Интуитивни	М	16,11	4,335	-2,135	,033
	Ж	16,96	3,860		
Зависни	М	16,55	3,278	-2,961	,003
	Ж	17,52	3,456		
Избегавајући	М	10,22	3,455	-4,317	,000
	Ж	11,78	3,880		
Спонтани	М	12,88	3,742	-1,322	,187
	Ж	13,36	3,796		

*АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; t – статистик; p – значајност

На основу резултата приказаних у Табели 28 утврђује се да пол диференцира начин доношења одлуке код менаџера на три стила менаџерског доношења одлука – Интуитивном ($t = 2,135$; $p = ,033$), Зависном ($t = 2,961$; $p = ,003$) и Избегавајућем ($t = 4,317$; $p < ,001$) стилу менаџерског доношења одлука. На основу аритметичких средина, утврђује се да су поменута 3 стила карактеристичнија за жене, док су ка Спонтаном и Рационалном тенденције у односу на пол биле уједначене ($p > ,05$).

6.3.2.2 Старост и искуство

У Табели 29 приказана је повезаност старости и искуства запослених са менаџерским стиловима доношења одлука. За ову анализу коришћена је Пирсонова корелација.

Табела 29: Повезаност старости и искуства запослених са менаџерским стиловима доношења одлука

		Рационални	Интуитивни	Зависни	Избегавајући	Спонтани
Старост	*r	-,041	,100*	,097*	,208**	,076
	**p	,397	,038	,045	,000	,116
Искуство	r	,018	,102*	,116*	,182**	,093
	p	,709	,035	,016	,000	,056

* - коефицијент Пирсонове корелације; ** - значајност

Старост и искуство, као варијабле које су у високој корелацији ($r = ,901$; $p < ,000$) остварују значајне корелације са три стила менаџерског доношења одлука. Конкретно, старост позитивно корелира са Интуитивним ($r = ,100$; $p = ,038$), Зависним ($r = ,097$; $p = ,045$) и Избегавајућим ($r = ,208$; $p < ,001$) стилем менаџерског доношења одлука. Укупно радно искуство позитивно корелира са Интуитивним ($r = ,102$; $p = ,035$), Зависним ($p = ,116$; $p = ,016$) и Избегавајућим ($p = ,182$; $p < ,001$) стилем менаџерског доношења одлука. Нису забележене значајне корелације старости и радног искуства са Рационалним и Спонтаним стилем менаџерског доношења одлука ($p > ,05$).

6.3.2.3 Образовање

У наредном кораку испитиван је утицај образовања на стилове менаџерског доношења одлука. Резултати мултиваријатне статистике приказани су у Табели 30 испод текста.

Табела 30: Тестирање значајности ефекта образовања на стилове менаџерског доношења одлука

Ефекат	Вредност	*F	p	η_p^2	
Образовање	Pillai's Trace	,132	3,868	,000	,044
	Wilks' Lambda	,872	3,915	,000	,045
	Hotelling's Trace	,142	3,951	,000	,045
	Roy's Largest Root	,099	8,321 ^c	,000	,090

*F статистик; p – значајност - η_p^2 – величина ефекта

Резултати МАНОВЕ-е указују да образовање има статистички значајан високи ефекат на стилове менаџерског доношења одлука (*Wilks' Lambda* = ,872; $p < ,001$; $\eta_p^2 = ,045$).

У Табели 31 приказани су резултати теста ефеката између група.

Табела 31: Тест ефеката између група

	Зависна варијабла	*SS	df	MS	F	p	η_p^2
Образовање	Рационални тип	85,259	3	28,420	4,200	,006	,029
	Интуитивни тип	169,153	3	56,384	3,422	,017	,024
	Зависни тип	188,025	3	62,675	5,564	,001	,038
	Избегавајући тип	222,691	3	74,230	5,370	,001	,037
	Спонтани тип	297,035	3	99,012	7,251	,000	,049

*SS – сума квадрата; df – степени слободе; MS – средњи квадрат; F статистик; p – значајност - η_p^2 – величина ефекта

Према Табели 31 резултати теста ефеката између група показују да постоје статистички значајне разлике на свим стиливима менаџерског доношења одлука укључених у истраживање – Рационални ($F_{(3,28.420)} = 4,200$; $p = ,006$; $\eta_p^2 = ,029$), Интуитивни ($F_{(3,56.384)} = 3,422$; $p = ,017$; $\eta_p^2 = ,024$), Зависни ($F_{(3,62.675)} = 5,564$; $p = ,001$; $\eta_p^2 = ,038$), Избегавајући ($F_{(3,74.4230)} = 5,370$; $p = ,001$; $\eta_p^2 = ,037$) и Спонтани ($F_{(3,99.012)} = 7,251$; $p < ,001$; $\eta_p^2 = ,049$) са идентификованим великим ефектима на свим варијаблама укључених стилова.

У Табели 32 испод текста дате су средње вредности свих менаџерских стилова доношења одлука у односу на нивое образовања испитаника укључених у истраживање.

Табела 32: Процењене аритметичке средине и стандардне грешке

	Ниво образовања	Аритметичка средина	*S.E
Рационални	Средња	20,478	,384
	Виша	22,214	,348
	Висока	21,603	,167
	Специјалистички, МА, докторат	21,878	,287
Интуитивни	Средња	18,348	,599
	Виша	16,571	,542
	Висока	16,256	,261
	Специјалистички, МА, докторат	16,610	,448
Зависни	Средња	18,217	,495
	Виша	16,964	,449
	Висока	17,322	,216
	Специјалистички, МА, докторат	15,902	,371
Избегавајући	Средња	12,435	,548
	Виша	10,250	,497
	Висока	11,372	,239
	Специјалистички, МА, докторат	10,098	,411
Спонтани	Средња	15,522	,545
	Виша	13,214	,494
	Висока	12,826	,238
	Специјалистички, МА, докторат	12,756	,408

* S.E – стандардна грешка

Табела 33 приказује резултате вишеструко поређење стилова менаџерског доношења одлука према образовним категоријама.

Табела 33: Вишеструко поређење стилова менаџерског доношења одлука према образовним категоријама

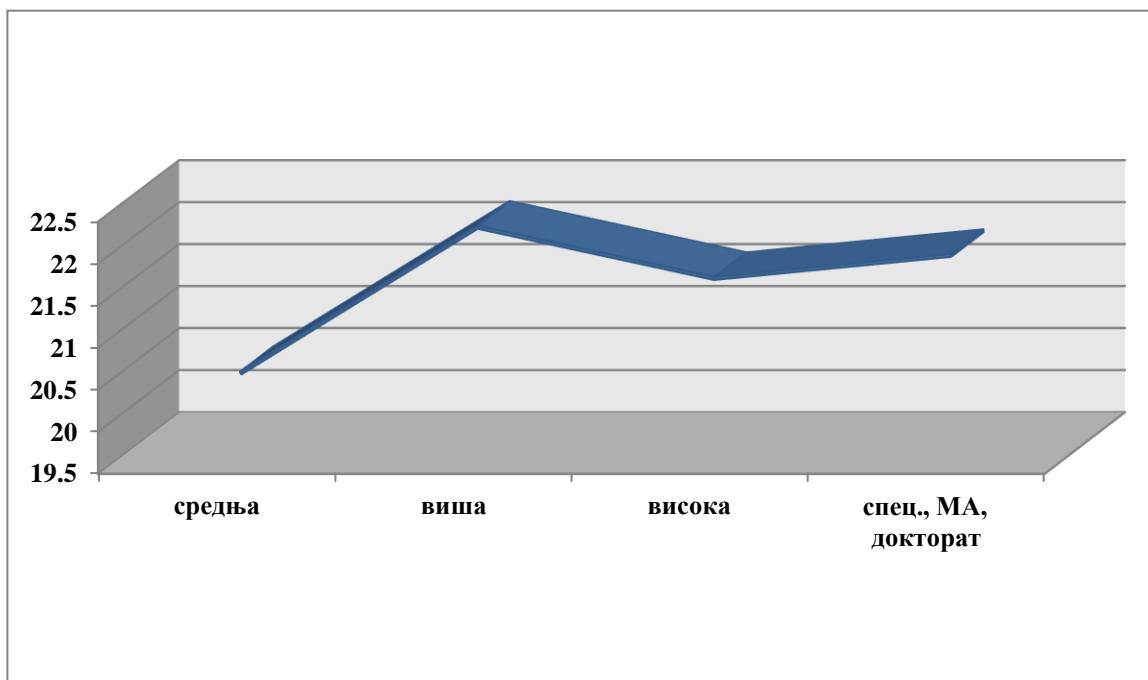
Стил	*Образовање (AC1)	**Образовање (AC2)	***AC _{dif}	S.E	p
Рационални	Виша ****>МА	Средња	1,74	,517	,011
		Средња	1,39	,479	,037
Интуитивни	Средња	Висока	2,09	,652	,017
Зависни	Средња	>МА	2,31	,618	,003
Избегавајући	Средња	Висока	1,41	,428	,013
		Виша	2,18	,739	,034
		>МА	2,33	,684	,009
Спонтани	Средња	Виша	2,31	,735	,021
		Висока	2,69	,594	,000
		>МА	2,76	,680	,000

*AC1 – аритметичка средина 1; **AC2 – аритметичка средина 2; ***AC_{dif} – разлика између AC1 и AC2;

****>МА - МА, специјалистичке и докторске студије

Резултати добијене анализе описани су текстом испод сваког Графикана.

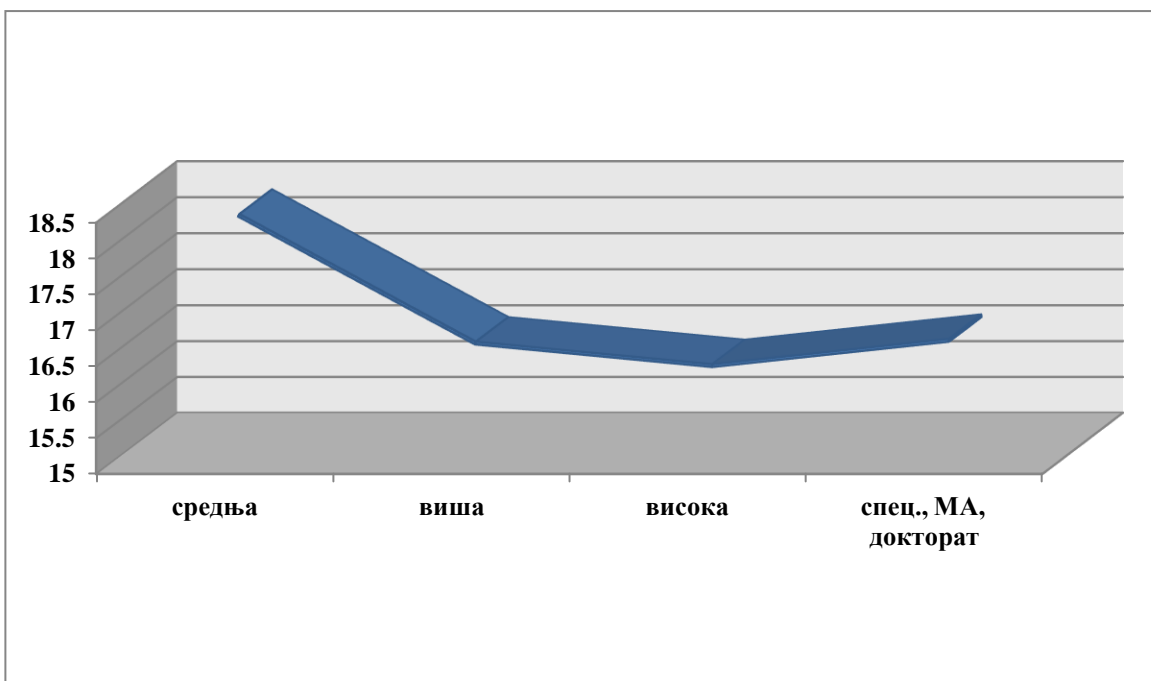
Графикон 1 указује на израженост Рационалног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије.



Графикон 1: Израженост Рационалног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије

Рационални стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са завршеном вишом школом ($p = ,011$) и завршеним мастер, специјалистичким и докторским студијама, него код менаџера који су завршили средњу школу ($p = ,037$) (Графикон 1).

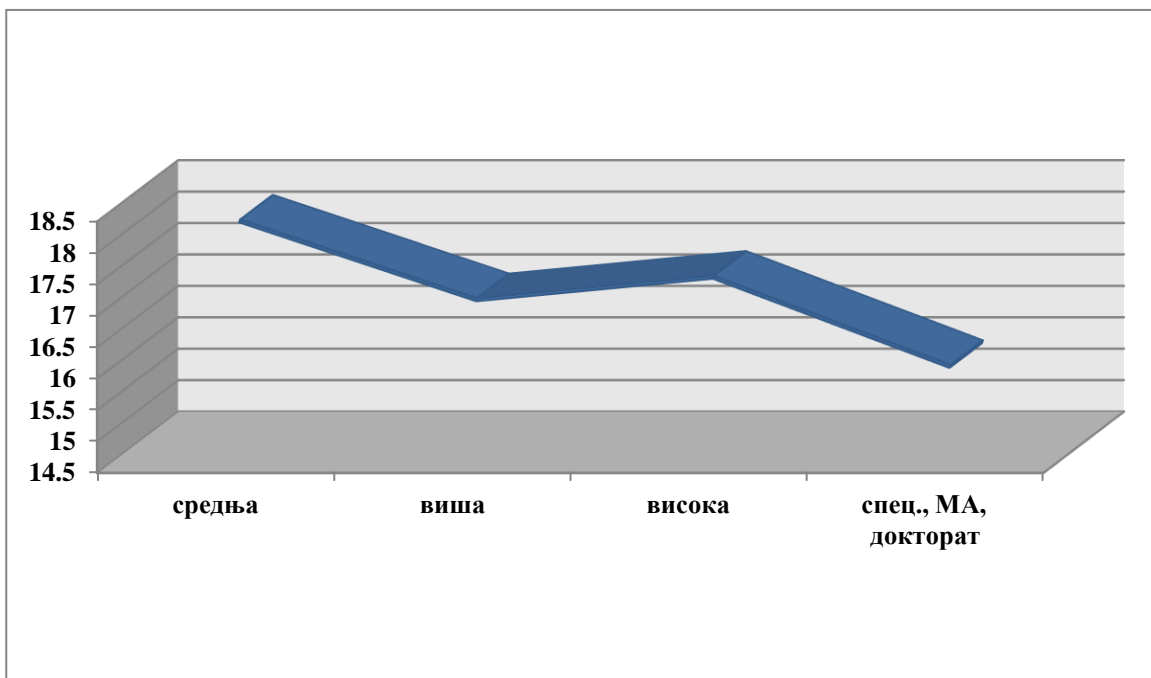
Графикон 2 указује на израженост Интуитивног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије.



Графикон 2: Израженост Интуитивног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије

Интуитивни стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са завршеном средњом школом у односу на оне који су завршили високу ($p = ,017$) школу (Графикон 2).

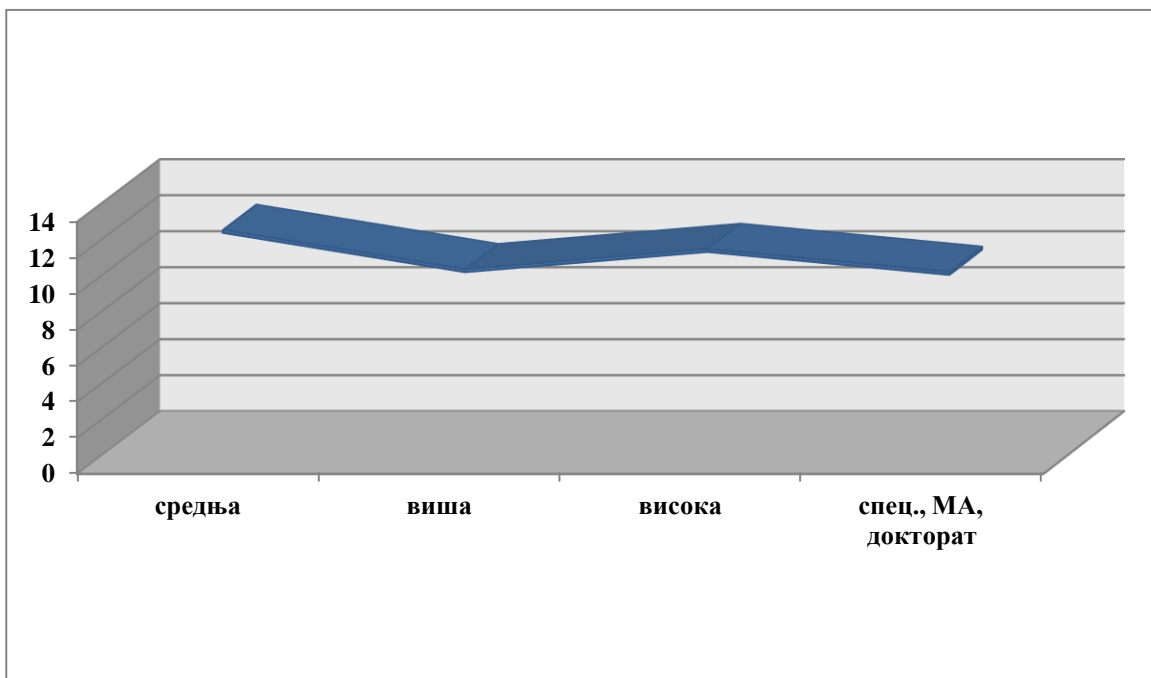
Графикон 3 указује на израженост Интуитивног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије.



Графикон 3: Израженост Зависног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије

Зависни стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са завршеном средњом школом у односу на оне који су завршили мастер, специјалистичке или докторске студије ($p = ,003$) (Графикон 3).

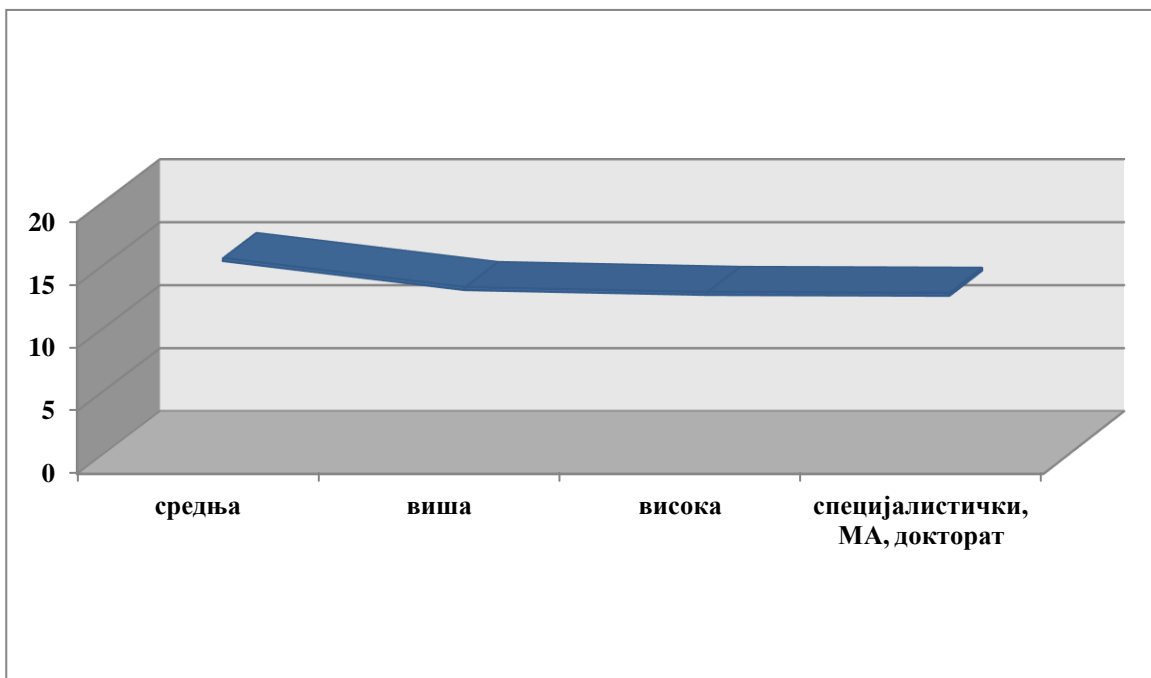
Графикон 4 указује на израженост Избегавајућег стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије.



Графикон 4. Израженост Избегавајућег стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије

Избегавајући стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са завршеном високом школом у односу на оне који су завршили вишу ($p = ,034$) и мастер, специјалистичке или докторске студије ($p = ,013$). Такође, овај стил менаџерског доношења одлука је израженији код менаџера који су завршили средњу школу у односу на оне који су завршили мастер, специјалистичке или докторске студије ($p = ,009$) (Графикон 4).

Графикон 5 указује на израженост Спонтаног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије.



Графикон 5: Израженост Спонтаног стила менаџерског доношења одлука у односу на образовне категорије

Спонтани стил менаџерског доношења одлука линеарно опада са образовањем, најкарактеристичнији је код менаџера са завршеном средњом школом, потом код менаџера са завршеном високом ($p < ,001$) и вишом школом ($p = ,021$), док најмање тенденције ка овом стилу имају менаџери који су завршили мастер, специјалистичке или докторске студије ($p < ,001$) (Графикон 5).

6.3.2.4 Статус положаја

Наредна карактеристика доносиоца одлуке за коју је претпостављено да има ефекат на стил менаџерског доношења одлука је статус положаја, у смислу да ли је менаџер напредовао, односно није напредовао, у својој каријери. За тестирање разлика између аритметичких средина менаџера који су напредовали, односно који нису, коришћен је Студентов t -тест на независним узорцима.

Резултати у Табели 34 приказују разлике у стиливима менаџерског доношења одлука у односу на статус положаја менаџера.

Табела 34: Разлике у стиливима менаџерског доношења одлука у односу на статус положаја менаџера

	Пол	*АС	СД	t ₄₂₄	p
Рационални	Исти положај	21,40	2,309	-1,020	,308
	Унапређен	21,69	2,748		
Интуитивни	Исти положај	17,09	3,715	1,622	,106
	Унапређен	16,38	4,224		
Зависни	Исти положај	17,08	3,460	-,064	,949
	Унапређен	17,10	3,395		
Избегавајући	Исти положај	11,83	4,070	2,588	,010
	Унапређен	10,79	3,613		
Спонтани	Исти положај	13,70	3,578	1,910	,057
	Унапређен	12,93	3,836		

*АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; t – статистик; p - значајност

На основу резултата приказаних у Табели 34 испод текста утврђује се да статус положаја статистички значајно диференцира само Избегавајући ($t = 2,588$; $p = ,010$) стил менаџерског доношења одлука.

На основу аритметичких средина, утврђује се да је поменути стил карактеристичнији за менаџере који нису напредовали током своје каријере, док су тенденције ка осталим стиливима менаџерског доношења одлука биле уједначене када је реч о статусу положаја менаџера ($p > ,05$).

6.3.2.5 Ниво менаџмента

У следећем кораку испитиван је ефекат нивоа менаџмента на стилове менаџерског доношења одлука. Резултати мултиваријатне статистике приказани су у Табели 35 испод текста.

Табела 35: Тестирање значајности ефекта нивоа образовања на стилове менаџерског доношења одлука

Ефекат		Вредност	*F	p	η_p^2
Образовање	Pillai's Trace	,049	2,123	,021	,025
	Wilks' Lambda	,951	2,130 ^b	,020	,025
	Hotelling's Trace	,051	2,138	,020	,025
	Roy's Largest Root	,043	3,625 ^c	,003	,041

* F статистик; p – значајност - η_p^2 – величина ефекта

Резултати МАНОВЕ-е указују да ниво менаџмента има статистички значајан висок ефекат на менаџерске стилове доношења одлука (*Wilks' Lambda* = ,951; *p* = ,020; η_p^2 = ,025).

Резултати теста ефеката нивоа менаџмента на стилове доношења менаџерских одлука приказани су у Табели 36 испод текста.

Табела 36. Тест ефеката нивоа менаџмента на стилове доношења менаџерских одлука

	Зависна варијабла	*SS	df	MS	F	p	η_p^2
Ниво менаџмента	Рационални тип	13,303	2	6,651	,961	,383	,005
	Интуитивни тип	100,541	2	50,270	3,028	,049	,014
	Зависни тип	33,955	2	16,978	1,463	,233	,007
	Избегавајући тип	32,329	2	16,164	1,135	,322	,005
	Спонтани тип	112,636	2	56,318	4,006	,019	,019

*SS – сума квадрата; df – степени слободe; MS – средњи квадрат; F статистик; p – значајност - η_p^2 – величина ефекта

Тест ефеката између група показује да постоје статистички значајне разлике на Интуитивном ($F_{(2,50.270)} = 3,028$; *p* = ,049; η_p^2 = ,014), и Спонтаном ($F_{(2,56.318)} = 4,006$; *p* = ,019; η_p^2 = ,019) стилу менаџерског доношења одлука, са идентификованим средњим и великим ефектима на ова два стила менаџерског доношења одлука.

Резултати вишеструког поређења стилова менаџерског доношења одлука према категоријама нивоа менаџмента приказани су у Табели 37.

Табела 37. Вишеструко поређење стилова менаџерског доношења одлука према категоријама нивоа менаџмента

Варијабла	*Ниво менаџмента (AC1)	**Ниво менаџмента (AC2)	***AC _{dif}	S.E	p
Интуитивни	топ	средњи	1,40*	,573	,050
Спонтани	топ	средњи	1,401*	,528	,030

*AC1 – аритметичка средина 1; **AC2 – аритметичка средина 2; ***AC_{dif} – разлика између AC1 и AC2; ****>MA - MA, специјалистичке и докторске студије

Интергрупним поређењем утврђене су разлике на Интуитивном и Спонтаном стилу менаџерског доношења одлука између топ менаџмента и средњег нивоа менаџмента.

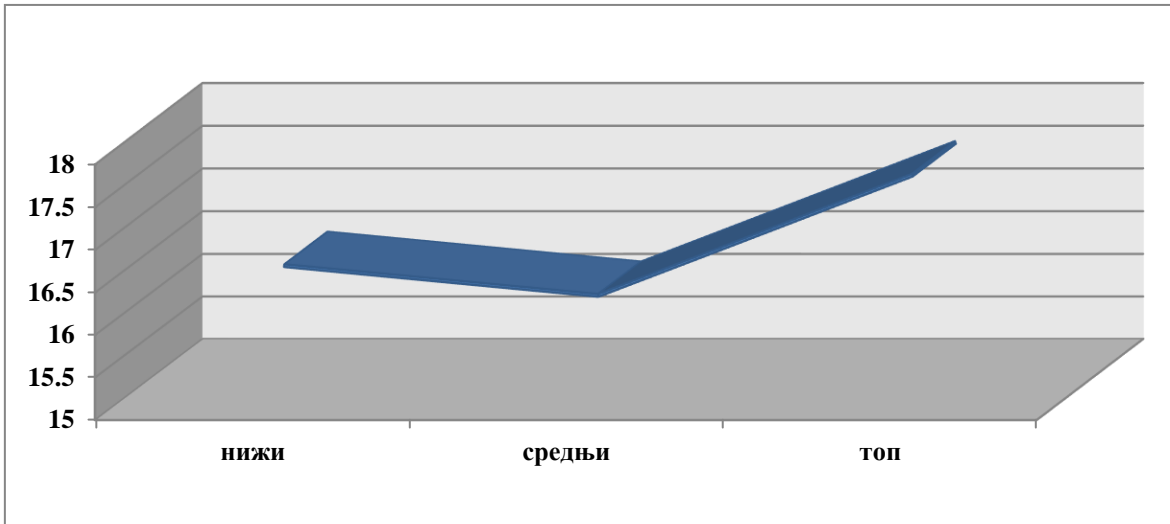
У Табели 38 испод текста дате су средње вредности свих менаџерских стилова доношења одлука у односу на нивое менаџмента испитаника укључених у истраживање.

Табела 38: Процењене аритметичке средине стилова менаџерског доношења одлука у односу на ниво менаџмента испитаника

Стил доношења одлуке	Ниво менаџмента	АС	СД
Интуитивни стил	нижи	16,53	3,979
	средњи	16,18	4,122
	топ	17,59	4,216
	укупно	16,59	4,093
Спонтани стила	нижи	13,35	3,561
	средњи	12,54	3,925
	топ	13,94	3,845
	укупно	13,15	3,776

*АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација

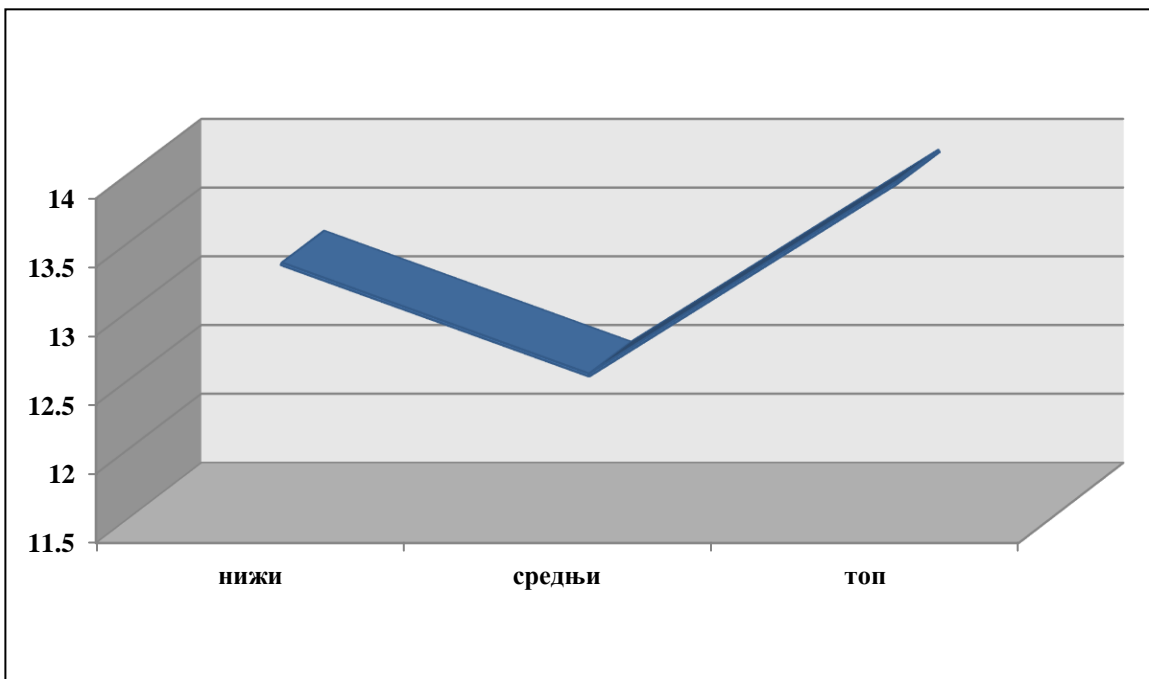
На Графикону 6 испод текста приказана је израженост Интуитивног стила менаџерског доношења одлука у категоријама нижег, средњег и топ менаџмента.



Графикон 6: Вредности Интуитивног стила у односу категорије нивоа менаџмента

Резултати су указали на постојање статистички значајних разлика између категорија топ менаџмента и средњег менаџмента ($p = ,050$), где се овај стил показао као израженији код највишег нивоа менаџмента.

На Графикону 7 испод текста приказана је израженост Спонтаног стила менаџерског доношења одлука у категоријама нижег, средњег и топ менаџмента.



Графикон 7: Вредности Спонтаног стила у односу категорије нивоа менаџмента

Резултати су указали на постојање статистички значајних разлика између категорија топ менаџмента и средњег менаџмента ($p = ,030$), где се овај стил показао као израженији код највишег нивоа менаџмента.

6.3.3 Тип јавног предузећа као детермината доношења одлука

На крају је проверавана хипотеза која претпоставља да тип јавног предузећа предодређује стил менаџерског доношења одлука. За тестирање разлика између аритметичких средина између вредности запослених на сваком од стилова у производним и услужним предузећима коришћен је Студентов t -тест на независним узорцима (Табела 39).

Табела 39: Утврђивање разлика у менаџерском доношењу одлука у односу на тип јавног предузећа

	Пол	*АС	СД	t_{424}	p
Рационални	Производно	21,65	2,638	,136	,892
	Услужно	21,60	2,632		
Интуитивни	Производно	15,50	4,549	2,326	,020
	Услужно	16,78	3,983		
Зависни	Производно	16,43	3,332	1,686	,093
	Услужно	17,21	3,414		
Избегавајући	Производно	12,18	3,724	2,530	,012
	Услужно	10,90	3,755		
Спонтани	Производно	13,12	3,587	,069	,945
	Услужно	13,16	3,813		

*АС – аритметичка средина; СД – стандардна девијација; t – статистик; p - значајност

На основу резултата приказаних у Табели 39 утврђује се да тип јавног предузећа диференцира начин доношења одлуке код менаџера на два стила – Интуитивни ($t = 2,326$; $p = ,020$) и Избегавајући ($t = 2,530$; $p = ,012$).

На основу аритметичких средина, утврђује се да је Интуитивни стил карактеристичнији за услужна предузећа, док је Избегавајући стил карактеристичнији за производна предузећа. Тенденције ка преостала три стила менаџерског доношења одлука су биле уједначене у производним и услужним предузећима ($p > ,05$).

7. ДИСКУСИЈА

Одлучивање се сматра фундаменталним аспектом менаџмента у организацији (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021; Iqbal et al., 2020), а посебан значај добија, у условима неизвесности (Sniazhana, 2019), када нестабилни и ризични услови пословања, доприносе томе, да процес одлучивања постане комплексан, са мањом могућношћу прогнозе исхода (Hallo et al., 2020). Одлучивање се дефинише, као процес који траје одређено време, а завршава се доношењем одлуке, односно њеном применом и сагледавањем последица (Markowska et al., 2019).

Као резултат промена, у економском и политичком систему, процес доношења одлука постао је један од најзначајнијих изазова у организацијама, које су се суочиле са великим променама у окружењу (Daumann et al., 2021).

У неизвесним условима пословања, не постоје стандардни поступци и правила доношења одлука. Претходни обрасци менаџерског понашања, не могу се применити, па је неопходно концептуализовати нове моделе и начине доношења одлука у предузећима, у складу са тренутним захтевима окружења (Kraus et al., 2021; Kraus et al., 2022). Конкретно, ова студија на основу предиктивних решења, нуди модел менаџерског одлучивања, на основу димензија организационе културе и организације рада јавних предузећа, у условима неизвесности.

Пре провере хипотеза, утврђене су мере централне тенденције, мере варијабилности и поузданости, за све укључене скале у истраживање (Scott & Bruce, 1995; Denison & Neale, 1996; Griffiths et al., 2006). Резултати указују на задовољавајућу поузданост свих појединачних димензија скала укључених у истраживање (>.60, Фајгел, 2013). Поред овога, за сваку димензију утврђена је нормална расподела података, стога је у анализи примењена параметријска статистика.

На основу изражености варијабилности стилова менаџерског доношења одлука (Scott & Bruce, 1995), утврђено је, да је Рационални стил менаџерског доношења одлука најизраженији, на узорку менаџера јавних предузећа, у условима нестабилности, што је у складу са претходно спроведеним студијама (Scott & Bruce, 1995; Bavořár & Orosová, 2015; Krasniqi et al., 2019) ван турбулентних и непредвидивих околности. Поред овог стила и

Интуитивни стил менаџерског доношења одлука, показао се као начин на који менаџери реагују, по одређеним организационим питањима, у условима неизвесности.

Рационални стил доношења одлука, подразумева да се одлуке заснивају на анализи и разматрању релевантних информација и података (Scott & Bruce, 1995). Овај стил је често повезан са процесом рационализације, што значи, да се одлуке доносе на основу чињеница, анализе и логичког закључивања (Uzonwanne, 2016). У условима неизвесности, Рационални стил доношења одлука може бити најефикаснији, јер омогућава менаџерима да узму у обзир, различите сценарије и да их анализирају, пре доношења одлуке. Уколико постоје подаци о неизвесности, Рационални стил доношења одлука, може помоћи у доношењу исправних одлука, које ће јасније предвидети ризик и последице лоших одлука, у односу на променљиво окружење и може бити самим тим и ефикаснији, у односу на друге стилове менаџерских одлука.

С друге стране, интуиција се често дефинише као способност брзог и инстинктивног доношења одлука (Andriotti & Freitas, 2010). Интуитивни стил доношења одлука заснива се на инстинкту, искуству и процени ситуације (Scott & Bruce, 1995). У условима неизвесности, интуиција може бити корисна, јер омогућава менаџерима, да донесу одлуку у кратком року, када нема довољно података, или када је ситуација неизвесна (Burke & Miller, 1999; Hall., 2002; Rocha Neto & Lida, 2018). Овај стил доношења одлука, може бити користан, када је потребно донети одлуку, у кратком року и када је потребно брзо реаговати на променљиве ситуације.

Услед издвајања ова два стила као доминантна, према добијеним резултатима, на узорку менаџера јавних предузећа, у условима неизвесности, ова два стила менаџерског доношења одлука могу се допуњавати у постојећем организационом амбијенту, у променљивим условима. Рационални стил доношења одлука пружа структуру и анализу, док Интуитивни стил, пружа брзу процену ситуације, у условима неизвесности. Комбинација ова два стила, може омогућити менаџерима, у јавним предузећима, да донесу боље одлуке, у сложеним ситуацијама неизвесности.

У контексту организационе културе, утврђено је да су све димензије и њени индикатори (Denison & Neale, 1996) укључени у модел, умерено изражени и поприлично уједначени.

Посматрајући индикаторе организационе културе, утврђено је да организациону културу јавних предузећа, у условима неизвесности, одређују највише следећи индикатори: Тимска оријентација, Базичне вредности, Организационо учење и Циљеви и задаци.

На основу резултата дескриптивне статистике, организациона култура јавних предузећа, у условима неизвесности, окарактерисана је кроз тимску оријентацију, утемељене базичне вредности, склоност ка организационом учењу и јасним циљевима и задацима. Овако изражен профил индикатора, говори о типу културе јавних предузећа, у условима неизвесности, у којој су тимски рад, заједништво и међусобно поверење изузетно важни.

У оваквој организационој култури, запослени су мотивисани да раде заједно као тим, а не само као појединци, који раде на својим задацима. У условима неизвесности, менаџмент јавних предузећа подржава тимски рад, а уједно и наглашава потребу за међусобним поштовањем, отвореном комуникацијом и решавањем проблема у тиму. Базичне вредности које су утемељене у овако дефинисаној организационој култури, могу бити усмерене ка постојању високих етичких стандарда, поштовању вредности попут интегритета, поштења и одговорности (Grigoropoulos, 2019). Важно је нагласити, да су ове вредности, често утемељене у мисији и визији организације, а усмерене су ка изградњи дугорочних односа, са корисницима, као и развоју квалитетних односа са запосленима и другим стејкхолдерима. У склопу овако профилисане организационе културе јавних предузећа, у условима неизвесности, запослени су подстакнути, да се непрестано развијају и унапређују. Утврђивањем високих скорова на организационом учењу, овај аспект организационе културе, може се сматрати једним од кључних фактора успешности јавних предузећа, како су показала и претходна истраживања (Saadat & Saadat, 2016; Cuffa & Steil, 2019).

На крају, циљеви и задаци су у условима неизвесности, у оквиру јавних предузећа, јасно постављени и делегирани свим запосленима и они упркос турбулентним променама и непредвидивом окружењу имају представу о томе, шта се очекује од њих и на који начин могу допринети постизању циљева организације. Ово често укључује и постављање циљева у оквиру мањих група, како би се подстакло тимски рад и постизање циљева у заједничком интересу. Подстицање тимског рада, отворене комуникације, поштовања вредности и развоја запослених, заједно са јасно постављеним циљевима и задацима, може

створити мотивисан и продуктиван радни амбијент, у условима неизвесности и оснажити организациону културу, знајући да тимски рад и адекватна комуникација представљају виталан фактор јаке организационе културе (Крупа, 2017; Thelen & Formanchuk, 2022).

У последњем одељку описаних варијабли, дескриптивна статистика је примењена и на димензијама организације рада (Griffiths et al., 2006). На основу вредности аритметичких средина, утврђено је да димензија Квалитет односа са колегама, највише доприноси организацији рада, у јавним предузећима, у условима неизвесности, што је још једна потврда да је значај људског фактора и неговање квалитетних односа међу запосленима, кључно за функционисање јавних предузећа, у условима неизвесности.

У условима неизвесности, квалитет односа са колегама може играти кључну улогу у успеху организације (Tran et al., 2018). Када се суочавају са неизвесношћу, људи се обично ослањају на друге, да би међусобно пружали подршку једни другима и међусобно се охрабрили да предузму потребне кораке (Feldman-Hall & Shenhav, 2019). Стога, имати квалитетне односе са колегама може допринети да се запослени осећају мање изолованим и охрабреним, да се супротставе изазовима који се јављају. Квалитет односа са колегама такође, може побољшати ниво поверења међу запосленима (Krot & Lewicka, 2012). Када запослени имају поверење једни у друге, то може довести до боље сарадње, дељења информација и бржег решавања проблема. Ово је нарочито важно у условима неизвесности, када је брзо решавање проблема кључно за опстанак организације.

Након утврђених доминанантних стилова менаџерског доношења одука, димензија организационе културе и организације рада, приступило се провери хипотеза у истраживању. У истраживању је постављена једна општа и три специфичне хипотезе.

Општа хипотеза претпоставља корелацију између стилова менаџерског одлучивања, организације радних процеса и димензија организационе културе, у јавним предузећима у условима неизвесности. На основу резултата, утврђене су значајне корелације између ових варијабли, чиме је општа хипотеза истраживања потврђена. На основу почетних премиса резултата, може се истаћи да је развој модела менаџерског одлучивања кроз димензије организационе културе и организације рада путем вишеструке линеарне регресије у даљој анализи, био оправдан.

За потребе провере прве специфичне хипотезе, дефинисано је пет регресионих модела. У сваком регресионом моделу скуп предиктора чинили су појединачни индикатори организационе културе (Denison & Neale, 1996) и димензије организације рада (Griffiths et al., 2006), док је статус критеријумске варијабле, у сваком од предикторских модела имао сваки од стилова менаџерског доношења одлука укључених у истраживање (Scott & Bruce, 1995). На основу анализе података, утврђује се да су сви модели менаџерског одлучивања статистички значајно објашњени путем димензија организационе културе и организације рада, као што су показала и претходна истраживања (Chatterji & Sharieff, 2015; Robertson, 2022). У наставку текста, следе објашења предиктивних солуција добијених на основу резултата, у организационом амбијенту јавних предузећа, у условима неизвесности.

Резултати парцијалних предикторских доприноса указују да организациона култура путем индикатора Базичне вредности и Организационо учење позитивно предиктује Рационални стил менаџерског доношења одлука, док се индикатор организационе културе Развојни потенцијал, показао као негативан предиктор. У оквиру организације рада, две димензије су се издвојили као позитивни предиктори Рационалног стила менаџерског доношења одлука, а то су - Квалитет односа са колегама и Награде и признања.

Рационални стил менаџерског доношења одлука карактерише се темељним приступом и логичким размишљањем, у процесу доношења одлука (Scott & Bruce, 1995). У овом моделу менаџер користи аналитичке алате, емпиријске доказе и концептуалне моделе, како би доносио одлуке, које се темеље на објективним чињеницама. У ситуацији, у којој је организација усмерена на дугорочне циљеве и награђивање напора, менаџери су склонији, да доносе одлуке, које су базирани на релеватним информацијама и чињеницама у условима неизвесности (Weng & McElroy, 2012). Високи скорови на димензијама Организационо учење и Квалитет односа са колегама, сугеришу, да јавна предузећа, у условима неизвесности имају отворен приступ учењу и подстичу неговање квалитетних односа, међу запосленима. Ови фактори могу помоћи менаџерима да доносе одлуке, које су у складу са циљевима организације, а који се одражавају на добробит запослених (He et al., 2019). Такође, високи скорови на димензији Награде и признања сугеришу да јавна предузећа, у условима неизвесности, цене успех и награђују га, што може мотивисати менаџере, да доносе рационалне одлуке које ће довести до успешних резултата. С друге

стране, ниски скорови на димензији развојних потенцијала могу указати на то, да организација не посвећује довољно пажње индивидуалном развоју потенцијала запослених, што би могло довести до недостатка квалификованих запослених и потешкоћа у регрутовању нових запослених (Siegmar et al., 2022), на чега треба обратити пажњу у будућности.

Регресиони модел Интуитивног стила менаџерског доношења одлука, указује да организациона култура преко индикатора Однос према променама и Визија, позитивно предиктује Интуитивни стил менаџерског доношења одлука, док се индикатор организационе културе Базичне вредности, показао као негативан предиктор. У оквиру организације рада, издвојиле су се две димензије као значајне - Квалитет физичког окружења као позитиван и Обим посла, као негативан предиктор Интуитивног стила менаџерског доношења одлука. Интуитивни стил менаџерског доношења одлука, подразумева, да менаџери користе личну интуицију, оцењивање ситуације и имају способност да предвиде последице одлуке, уместо да се упуштају у детаљније процесе анализе и размишљања (Scott & Bruce, 1995). Овај стил се обично користи у ситуацијама, где је потребно брзо донети одлуку и где нема довољно времена за пружање потпуне анализе и разматрање свих опција, како се управо карактеришу и услови неизвесности (Rocha Neto & Lida, 2018). У овом моделу, високи скорови на индикаторима Однос према променама и Визија указују на то, да менаџери који користе овај стил имају тенденцију да се фокусирају на будућност организације и на то, како се она прилагођава променама у окружењу, као једним од кључних способности организације да се прилагоде условима неизвесности (Walker et al., 2013). Такође, високи скорови на димензији Квалитет физичког окружења сугеришу да менаџери у овом моделу цене окружење у којем раде и сматрају да оно може утицати на њихову продуктивност, у условима неизвесности. С друге стране, ниски скорови на димензијама Базичне вредностима и Обим посла, указују на то, да менаџери мање обраћају пажњу, на основне вредности организације и на оперативне аспекте посла, већ су фокусирани, на шире визије и идеје. Овај модел Интуитивног стила доношења одлука, може бити користан у време неизвесности, када је потребно брзо реаговати и прилагођавати се новим ситуацијама. Међутим, менаџерски стил доводи до одлука заснованих на личним преференцијама и претпоставкама, уместо на стварним подацима и чињеницама. Менаџери који користе Интуитивни стил доношења

одлука фокусирају се на визију организације и њено прилагођавање променама у окружењу, као и на квалитет физичког окружења.

На основу тестирања значајности регресионог модела према постављеном критеријуму Зависни стил доношења одлука, утврђује се да скуп предиктора сачињен од индикатора организационе културе и димензија организације рада значајно предвиђају Зависни стил доношења одлука. Као позитивни предиктори Зависног стила менаџерског доношења одлука издвојили су се индикатори организационе културе - Однос према променама, Стратешко усмеравање и сврха и Визија. Као негативни предиктори Зависног стила менаџерског доношења одлука издвојили су се Тимска оријентација, Сагласност и Циљеви и задаци. У погледу организације рада квалитет односа са колегама се издвојио као позитиван значајан предиктор Зависног стила менаџерског доношења одлука. Зависни стил менаџерског доношења одлука, обухвата процену ситуације, у којој менаџер осећа да нема потпуну контролу над одлуком, те стога тражи подршку од других у организацији. У овом моделу, менаџер се ослања на ставове и мишљења других како би доносио одлуке (Scott & Bruce, 1995). Различити фактори организационе културе утичу на овај модел доношења одлука, укључујући Однос према променама, Стратешко усмеравање, Сврху и визију, као и Квалитет односа са колегама. Високи скорови индикатора организационе културе Однос према променама, указује да висок ниво флексибилности и отворености за промене, предодређују код доносиоца одлука Зависни стил. Слично, високи скорови на стратешком усмеравању и сврси, могу да обезбеде јасноћу у циљевима организације и да помогну менаџерима да се фокусирају на дугорочне циљеве и приоритете. Сагласност са визијом је такође важан фактор за менаџере који преферирају Зависни стил доношења одлука, јер обезбеђује менаџерима подршку, у својим одлукама од стране колега и запослених у организацији (Bruch & Feinberg, 2017). У плуралистичкој перспективи, процес доношења одлука, треба да буде отворен и транспарентан, како би се омогућило учешће различитих група и интереса. Ова перспектива, такође, наглашава важност дијалога и преговора између различитих група, како би се постигао консензус или компромис (Rodríguez-Navas et al., 2021). Према резултатима овог истраживања укључивање осталих запослених у доношење одлука, може осујетити вредност тимског рада и нарушити квалитет односа уколико се консензус за доношење одлука не покаже брзо.

Резултати указују да индикатори организационе културе – Оснаживање, Однос према променама и Стратешко усмеравање и сврха представљају позитивне предикторе, док се као негативни предиктор издвојио индикатор Циљеви и задаци када је реч о Избегавајућем стилу менаџерског доношења одлука. У погледу организације рада једна димензија се издвојила као негативан предиктор, а то је Квалитет односа са колегама. Избегавајући стил менаџерског доношења одлука представља ситуацију у којој менаџер избегава доношење одлука или одлаже њихово доношење у нади да ће се ситуација сама решити. Високи скорови на димензијама организационе културе Оснаживање, Однос према променама и Стратешко усмеравање и сврха, указују на то, да организација има јасно дефинисане циљеве и визију, а да запослени имају адекватну подршку, одговарајућу структуру и процедуру, као и јасне смернице, у вези са пословним планирањем и развојем. У овом контексту, менаџер може бити у ситуацији да доноси одлуку у неизвесној ситуацији, али се осећа сигурно због јасне визије и циљева организације. С друге стране, ниски скорови на димензијама организационе културе Квалитет односа са колегама и Циљеви и задаци указују на недостатак јасних циљева и задужења за запослене, као и на лош квалитет односа између запослених. То може створити осећај несигурности код менаџера и довести до примене Избегавајућег стила доношења одлука. У овом случају, менаџер се може осећати усамљеним и изолованим, што може довести до одлагања одлука и избегавања сукоба са другим запосленима. Осим тога, недостатак јасних циљева и задужења може довести до недостатка информација и неизвесности у вези са пословним планирањем и развојем, што може додатно утицати на примену Избегавајућег стила менаџерског доношења одлука.

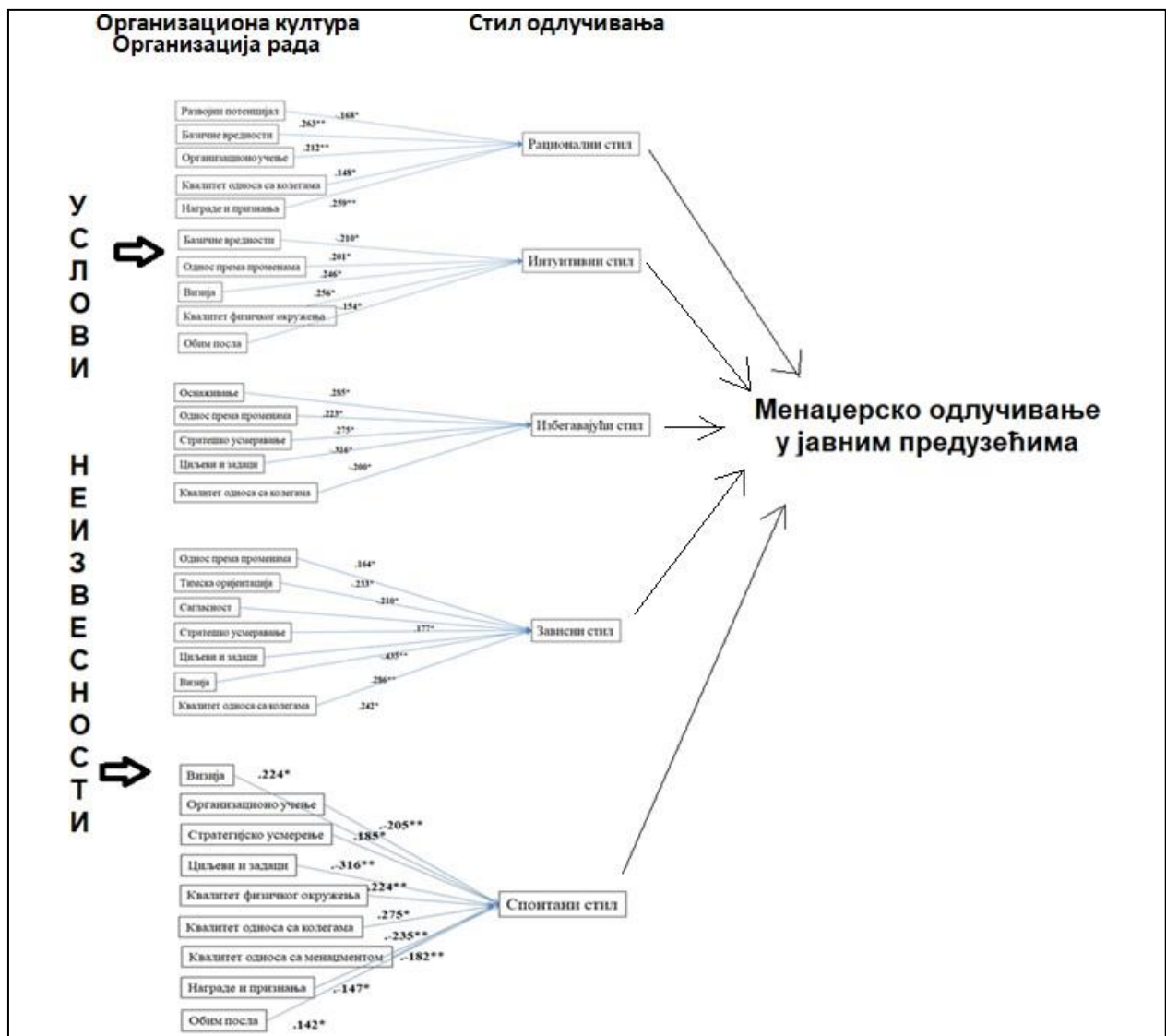
Резултати регресионог модела указују, да су се индикатори организационе културе - Визија и Стратешко усмеравање и Сврха, показали као позитивни предиктори, док су се Организационо учење и Циљеви и задаци, показали као негативни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука. На основу резултата утврђено је, да су све димензије организације рада статистички значајни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука - Квалитет физичког окружења и Обим посла показали су се као позитивни предиктори овог стила менаџерског доношења одлука, док су се Квалитет односа са колегама, Квалитет односа са менаџментом и Награде и признања, показали као негативни предиктори Спонтаног стила менаџерског доношења одлука.

Спонтани стил менаџерског доношења одлука карактерише брзо доношење одлука без детаљног разматрања могућих опција (Scott & Bruce, 1995). Овај стил често произлази из високих скорова на димензијама организационе културе, који указују на снажну визију и стратешко усмеравање, док ниски скорови на димензијама организационе културе које се тичу организационог учења и циљева и задатака, указују на мање значење ових аспеката, у организацији. Високи скорови на димензији организационе културе Визија и стратешко усмеравање, указују на то да организација има јасну визију и стратегију за постизање својих циљева. То значи да менаџери могу брзо донети одлуке, јер имају јасне смернице и циљеве, који се морају постићи. Такође, високи скорови на овој димензији, указују на то, да постоји снажна оријентација ка будућности, што такође олакшава доношење брзих одлука. Ниски скорови на димензији организационе културе Организационо учење указују на то да организација не ставља довољан акценат на учење и континуирано побољшање. Ово може довести до недостатка информација и знања о новим технологијама, процесима или праксама, што може утицати на доношење одлука. Ниски скорови на димензији организационе културе Циљеви и задаци указују на то да организација не ставља довољан акценат на постављање и праћење циљева и задатака. То може довести до мањка фокуса у организацији и недостатка јасних смерница за доношење одлука. Међутим, у моделу Спонтаног стила менаџерског доношења одлука, менаџери могу брзо донети одлуке, јер не морају да се ослањају на детаљно разматрање циљева и задатака. Високи скорови на димензијама Квалитет физичког окружења и Обим посла указују на окружење које стимулише спонтано доношење одлука. Квалитет физичког окружења односи се на климу, амбијент, опрему и друге факторе који доприносе продуктивности (Griffiths et al., 2006). Већи обим посла обично захтева брже доношење одлука, што може довести до усвајања спонтаног стила.

Са друге стране, ниски скорови на димензијама Квалитет односа са колегама, Квалитет односа са менаџментом и Награде и признања, указују на мањак мотивације и подршке, која би подстакла пажљиво доношење одлука. Недостатак квалитетних односа и награда може довести до фрустрације и мањка интересовања за детаљну анализу ситуације, што је карактеристично за Спонтани стил. Иако Спонтани стил може бити користан у ситуацијама које захтевају брзе одлуке, овај стил, такође, може довести до нежељених последица, посебно у сложеним и неизвесним ситуацијама. Недостатак детаљне анализе и

брзина доношења одлука може довести до погрешних закључака и пропуста, у процени ризика. Уз то, недостатак квалитетних односа са колегама и менаџментом може довести до неслагања и недостатка подршке, у процесу доношења одлука. Ово може довести до изолованости и мањка размене информација, што је кључно за ефикасно доношење одлука са повољним исходима.

На крају утврђује се да је проверена прва специфична хипотеза потврђена. На основу добијених резултата предлаже се модел доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности на начин приказан на Слици 2 испод текста.



Слика 2. Модел менаџерског одлучивања у јавним предузећима у условима неизвесности

Наредна специфична хипотеза претпоставила је да социо-демографска обележја доносиоца одлука играју значајну улогу, у начину доношења одлука менаџера јавних предузећа, у условима неизвесности. Према истраживању Сајмона (Simon, 1987), интуиција и емоције играју суштинску улогу у одлукама менаџера. Ови резултати су указали на нови правац истраживања, где психолошки фактори, који нису везани за знање и стручну спрему, такође играју важну улогу, у процесу доношења одлука (Zhang & Chabay, 2020). У условима неизвесности, додатан проблем за менаџере приликом доношења одлука, представља ситуација, у којој они врло често имају ограничена знања, односно ограничен број информација о алтернативама, које су им понуђене, па стога нису у могућности, да са великом тачношћу предвиде све последице донешене одлуке. Додатно, социо-демографски фактори, попут пола и старости (Dos Santos, 2022), али и персонални фактори менаџера, попут особина личности и интуиције могу одредити стил менаџера у доношењу одлука (Robbins & Coulter, 2018; Flouri et al., 2019; Liu & Hie, 2022).

Научна литература разматра постојање индивидуалних разлика у стиливима доношења одлука или обрасцима одговора које људи користе у доношењу одлука (Connors et al., 2013; Mohammed et al., 2019). Разумевање ових стилова је важно, јер је утврђено да начин на који особа приступа одлукама има важне последице по радни учинак (Rehman et al., 2012; Zhang et al., 2023).

У првом одељку дела који се бавио анализом утицаја демографских карактеристика менаџера, на њихов стил доношења одлука испитивао се ефекат пола на ову варијаблу. У овом истраживању је утврђено да пол детерминише три стила менаџерског доношења одлука у јавним предузећима – Интуитивни, Зависни и Избегавајући, у условима неизвесности. Резултати указују да су три поменути стила карактеристичнија за женски подзорак менаџера.

Родни стереотипи се односе на предрасуде и очекивања које друштво има према мушкарцима и женама, а која се рефлектују у различитим сферама живота, укључујући и посао (Hentschel et al., 2019). У психолошкој литератури, жене се често описују као интуитивне, емоционално и интерперсонално оријентисане (Tabassum & Nayak, 2021; Vial

& Cowgill, 2022), док се мушкарци описују као рационални, аналитички настројени и независни, у односу на друге (Ruth et al., 2010).

Међутим, мало истраживања се бави питањем да ли се мушкарци више ослањају на разум, а жене на интуицију, када је реч о доношењу одлука. Иако постоји неколико студија које показују да су жене склоније интуицији (Wei et al., 2021), постоје и друга истраживања, која не проналазе значајне разлике између мушкараца и жена у овом погледу (Spicer & Sadler-Smith, 2005).

Поред тога, неколико студија се бавило питањем, да ли су жене склоније тражењу социјалне подршке, у односу на мушкарце и да ли то доводи до тога, да су жене зависне од других људи, у процесу доношења одлука (Hossain et al., 2021). Истраживања су показала да је релативно већа спремност жена да траже помоћ и подршку од других (Nakanen et al., 2015; Drapeau et al., 2018; Addis & Mahalik, 2020), али то не значи да су жене нужно зависније од других људи, када доносе одлуке. Jones (2002) је указао, да жене користе „брижљиву“ перспективу приликом доношења одлука.

Даље, студије показују да постоји разлика у стиливима доношења одлука између мушких и женских менаџера, при чему женски менаџери чешће користе Интуитивни стил доношења одлука (Gabaldon et al., 2016).

Интуиција се обично описује као брзо и аутоматско препознавање веза између информација, без јасног размишљања о томе како су те информације повезане. Женски менаџери су често описивани као особе које користе интуицију при доношењу одлука (Бао et al., 2022), док мушки менаџери имају тенденцију, да користе више рационални приступ, у процесу доношења одлука (Cerutti et al., 2020).

Постоји неколико могућих објашњења, зашто жене чешће користе Интуитивни стил доношења одлука. Као што је већ напоменуто, биолошки фактори могу имати улогу, јер је женски мозак има повезанију леву и десну хемисферу, што може побољшати способност обраде информација између различитих области мозга (Ingahalikara et al., 2014). Такође, друштвени стереотипи и очекивања, такође могу утицати на то, како жене и мушкарци доносе одлуке. Традиционално, жене су повезиване са емоционалним и интуитивним

понашањем, док су мушкарци повезивани са рационалним, аналитичким и логичким понашањем (Sladek et al., 2010).

Истраживања су показала да постоји разлика у стиловима доношења одлука између мушких и женских менаџера, при чему су женски менаџери чешће склонији Избегавајућем стилу доношења одлука, у поређењу са мушким менаџерима.

За разлику од Интуитивног стила доношења одлука, који се заснива на брзом и аутоматском препознавању веза између информација без детаљног размишљања о томе како су те информације повезане, Избегавајући стил доношења одлука карактерише опрезан приступ и избегавање ризика. Овај стил се често повезује са недостатком самопоуздања, у доношењу одлука и склоности ка избегавању конфликта.

Постоји неколико могућих објашњења зашто су женски менаџери склонији Избегавајућем стилу доношења одлука. Једно од могућих објашњења је да друштвени стереотипи очекују од жена да буду опрезније и мање агресивне у својим одлукама, што би могло да доведе до избегавања конфликта и ризика. Такође, женски менаџери су често суочени са већим бројем препрека и изазова у пословном свету, што би могло да утиче на њихов приступ у доношењу одлука.

Наредна обележја доносиоца одлука за које је претпостављено да утичу на стил доношења одлука су старост и искуство. Утврђена је скоро потпуна повезаност између ове две карактеристике менаџера, стога није изненађујућ врло сличан ефекат ових обележја на стилове менаџерског доношења одлука. На основу резултата утврђено је да су старост и радно искуство менаџера позитивно повезани са три стила – Интуитивним, Зависним и Избегавајућим.

Модели старења и доношења одлука претпостављају да се старији појединци више ослањају на емоције и искуство, а мање на разум него млађи људи (Nava et al., 2023). Флуидне когнитивне способности и радна меморија подржавају пад рационалног доношења одлука у старијој доби (Jin et al., 2019). Емоционалне и афективне вештине које подржавају интуицију могу остати стабилне или се чак побољшати са годинама (Carstensen et al., 2011). Уколико се узме у обзир да старији људи компензују когнитивни пад у вези са годинама тако што се више ослањају на брзе реакције, онда старост може

бити повезана са профилом одлучивања фокусираним на интуицију и спонтаност, а не на рационалност.

Чињеница је да старији менаџери имају више искуства у суочавању са различитим ситуацијама, што значи да им је на располагању више информација, које могу користити за доношење одлука. Такође, после вишегодишњег искуства, старији менаџери постају осетљивији на „сигнале“ и интуитивно препознају одређене обрасце и трендове у пословању. Они могу да користе своје искуство, као „склоп ума“ који им помаже да брже препознају ситуације и доносе одлуке без превише дубоког размишљања (Birkinshaw et al., 2019).

У контексту Зависног стила менаџерског доношења одлука, два су могућа правца објашњења. Први, свакако лежи у свести менаџера о паду њихових способности. Један од могућих разлога може бити тај што су старији менаџери свеснији својих ограничења и недостатака, од млађих колега (Jin et al., 2019). Ови менаџери су током година, имали више прилика да се суоче са неуспесима и грешкама, и да науче да је сарадња са другима често неопходна да би се избегле грешке или постигли циљеви. Старији менаџери су често свесни да не могу сами да реше све проблеме, или донесу најбоље одлуке, без савета других. Због тога су склонији да траже мишљење и савет других људи пре доношења одлука.

Други фактор који може допринети Зависном стилу одлучивања старијих менаџера је већа пажња коју посвећују етичким и моралним питањима. Виши менаџери су често у позицији да доносе одлуке, које могу имати дугорочне последице по организацију и друштво у целини. Због тога, они могу бити опрезнији у својим одлукама и склонији разматрању мишљења других људи, како би били сигурни да су њихове одлуке етички исправне и да неће штетити организацији или друштву. Такође, старији менаџери имају више искуства у раду са људима и боље разумеју значај добрих односа и сарадње са запосленима, колегама и другим интересним групама. Због тога су склонији да траже туђе мишљење и дају им већи значај приликом доношења одлука, како би очували добре односе и избегли сукобе.

На крају, позитивна повезаност између Избегавајућег стила менаџерског доношења одлука може бити повезана, поред ниског самопоуздања и несигурности, са тенденцијом

старијих и искуснијих менаџера ка делегирању и оснаживању колега (Finucane et al., 2005).

У наредном кораку испитиван је утицај образовања на стилове менаџерског доношења одлука. Утврђен је значајан ефекат образовања код свих стилова менаџерског доношења одлука.

Рационални стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са вишим нивоима образовања, у односу на менаџере са нижим. Менаџери са високом стручном спремом, често поседују неопходна знања и вештине за аналитичко мишљење, које су стекли током школовања, као и кроз радно искуство. Они су упознати са методама прикупљања, анализе и интерпретације података и имају способност, да разумеју сложене информације и проблеме. Такође, обично имају приступ сложенијим и обимнијим изворима информација, као што су научне студије, економски извештаји и друге стручне публикације (Chen et al., 2021). Менаџери са високим образовањем, често раде у захтевним и сложеним окружењима, где се од њих очекује да доносе брзе, али и промишљеније одлуке. Као резултат тога, они се често ослањају на Рационалан стил доношења одлука, како би осигурали да су одлуке које доносе, засноване на чињеницама (Fan, 2017).

Интуитивни стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са завршеном средњом школом, у односу на оне који су завршили високу. Потенцијално постоји неколико разлога зашто је интуиција, чешћа међу менаџерима са нижим образовањем. Прво, менаџери са нижим образовањем, обично имају нижу формалну обуку у менаџменту, што значи да се морају више ослонити на своје инстинкте и искуство у доношењу одлука (Kontuš, 2018). Друго, менаџери са високим образовањем, имају тенденцију да буду више аналитички оријентисани и користе емпиријске податке у доношењу одлука, док менаџери са нижим образовањем често немају приступ истим врстама података, или немају времена за анализу. Менаџери са нижим образовањем могу се суочити са мање сложеним одлукама од оних са високим образовањем, што значи да им је потребно мање аналитичких вештина и више интуиције приликом доношења одлуке. Коначно, менаџери са нижим образовањем, могу бити склонији да се ослоне на своје

инстинкте и искуство, јер их могу сматрати вредним и релевантним ресурсима у доношењу одлука.

Зависни стил менаџерског доношења одлука, израженији је код менаџера са завршеном средњом школом, у односу на оне који су завршили мастер, специјалистичке или докторске студије. Истраживања су показала да се менаџери са нижим образовањем, чешће ослањају на друге људе, у доношењу одлука. Ова карактеристика се често повезује са зависношћу од других и недостатком поверења у сопствене способности доношења одлука (Klein, 1999).

Менаџери са високим образовањем, с друге стране, често имају више самосталности у доношењу одлука и мање су склони да траже мишљење других људи. Један од разлога за ову разлику може бити везан за образовање и различите начине на које се развија самопоуздање. Менаџери са високим образовањем обично имају више могућности за самостално доношење одлука и практичну примену свог знања, док менаџери са нижим образовањем, често раде на пословима који подразумевају мању независност и већу потребу за саветима других (Peters, 2016). Друга могућа разлика је везана за личност. Менаџери са нижим образовањем често имају већу потребу за подршком других и мање су склони ризику. Ово се може повезати са већом тенденцијом да зависе од других људи приликом доношења одлука. С друге стране, менаџери са високим образовањем, често имају више самопоуздања и самосталности у доношењу одлука.

Избегавајући стил менаџерског доношења одлука израженији је код менаџера са завршеном високом у односу на оне, који су завршили вишу, мастер, специјалистичке и докторске студије. Такође, овај стил менаџерског доношења одлука је израженији код менаџера, који су завршили средњу школу, у односу на оне који су завршили мастер, специјалистичке или докторске студије. Избегавајући стил одлучивања карактерише одлагање доношења одлука, избегавање суочавања са проблемом или пребацивање одговорности на друге.

Истраживања су показала да овај стил одлучивања чешће користе менаџери са нижим образовањем, у односу на оне са високим образовањем (Peters, 2017). Једно објашњење за овај тренд је да се менаџери са нижим образовањем могу осећати мање сигурним у своју

способност да доносе добре одлуке и суочавају се са изазовима. Из тог разлога често избегавају доношење одлука и пребацују одговорност на друге како би се осећали мање изложеним ризику. С друге стране, менаџери са високим образовањем су обучени да критички размишљају, анализирају податке и информације и доносе рационалне одлуке на основу чињеница. Они се осећају сигурније у своје способности и имају више поверења у своје одлуке, што их чини мање склоним избегавању доношења одлука.

Спонтани стил менаџерског доношења одлука линеарно опада са образовањем, најкарактеристичнији је код менаџера са завршеном средњом школом, потом код менаџера са завршеном високом и вишом школом, док најмање тенденције ка овом стилу имају менаџери, који су завршили мастер, специјалистичке или докторске студије.

Постоје истраживања која указују да су млађи и мање образовани људи склонији спонтаном стилу одлучивања (Delaney et al., 2015), док старији и образованији преферирају рационалан или аналитички приступ (Delaney et al., 2015). Међутим, ово се може тумачити на различите начине и не постоје недвосмислени докази, који подржавају ове закључке. Једно од објашњења је да мање образовани људи могу бити мање искусни у раду са сложеним информацијама и мање сигурни, у своје аналитичке способности. Стога се могу више ослањати на свој инстинкт и прву реакцију на ситуацију, уместо да се ослањају на размишљање и анализу (Buch et al., 2021). С друге стране, образованији људи могу бити боље обучени за критичко мишљење, што би могло довести до веће склоности ка рационалном приступу доношењу одлука. Такође, можда су упознати са различитим стратегијама доношења одлука и свесни су важности узимања у обзир релевантних чињеница и информација пре доношења одлуке.

Наредна карактеристика доносиоца одлуке за коју је претпостављено да има ефекат на стил менаџерског доношења одлука је статус положаја, у смислу да ли је менаџер напредовао, односно није напредовао, у својој каријери. Статус положаја статистички значајно диференцира само Избегавајући стил менаџерског доношења одлука - карактеристичнији за менаџере који нису напредовали током своје каријере. Менаџери са Избегавајућим стилем доношења одлука, често избегавају доношење одлука, које се могу показати ризичним. Када се суоче са сложеним проблемима или одлукама, они могу остати у фази анализе и планирања, без предузимања конкретних акција. То може довести

до кашњења и губитка времена, а може утицати и на квалитет донетих одлука. Поред тога, менаџери са овим стилем доношења одлука често избегавају да преузму одговорност за своје поступке, што може довести до тога да други изгубе поверење у своју способност да управљају ситуацијама. Као резултат тога, менаџери са Избегавајућим стилем доношења одлука могу бити перципирани као неодлучни и некомпетентни, што може ометати њихов напредак у организацији. Успостављање равнотеже између разматрања потенцијалних ризика и предузимања акције, може бити критично за успех менаџера у организацији.

Надаље, у овом истраживању, утврђен је ефекат нивоа менаџмента на стил менаџерског доношења одлука. У пракси, највиши менаџмент тежи да доноси стратешке одлуке, које се тичу ширег циља организације, док средњи менаџмент доноси тактичке одлуке, које се тичу имплементације тих стратешких циљева, у свакодневном раду запослених. У међувремену, нижи нивои менаџмента, обично се баве оперативним одлукама, које имају за циљ решавање текућих проблема, или изазова у пословању. Резултати указују да ниво менаџмента има статистички значајан висок ефекат на менаџерске стилове доношења одлука. Тест ефеката између група показује да постоје статистички значајне разлике на Интуитивном и Спонтаном стилу менаџерског доношења одлука.

Истраживања су показала да постоји веза између нивоа менаџмента и стила одлучивања у организацијама (Marchisotti et al., 2018). За разлику од нижих нивоа менаџмента, где преовладава Рационалан стил одлучивања, највиши менаџмент карактерише интуиција и спонтаност у процесу доношења одлука. Један од разлога за ову разлику је тај што највиши менаџмент има ширу перспективу и види дугорочне циљеве организације, док нижи нивои менаџмента, углавном доносе одлуке које су фокусиране на краткорочне циљеве.

Интуитивни стил доношења одлука омогућава брз одговор на промене и флексибилност у процесу доношења одлука. Такође, највиши менаџмент има више искуства и већу стручност у области пословања, што им омогућава да брзо препознају ситуације које захтевају брзу реакцију и да доносе одлуке на основу интуиције. Поред тога, њихова способност да процене ризик и могуће исходе доношења одлука се побољшава са искуством. С друге стране, нижи нивои менаџмента су често ограничени, унапред дефинисаним процесима и правилима, што може ограничити њихову способност да

користе интуицију у процесу доношења одлука. Такође, њихова мања стручност и искуство у пословању, могу довести до већег опреза и пажљиве процене ризика, што често води ка рационалном стилу доношења одлука.

Последња хипотеза претпоставила је да тип јавног предузећа диференцира начин доношења одлука код менаџера. Утврђене су разлике на два стила – Интуитивном и Избегавајућем. На основу аритметичких средина, утврђује се да је Интуитивни стил карактеристичнији за услужна предузећа, док је Избегавајући стил карактеристичнији за производна предузећа.

Када су у питању услужна предузећа, интуиција и брзо доношење одлука могу бити кључ успеха. На пример, менаџери могу бити суочени са ситуацијама које захтевају брзу реакцију. У таквим ситуацијама интуиција може помоћи менаџерима да брзо реше проблем и одрже квалитет услуге које пружају.

Избегавајући стил одлучивања карактерише одлагање доношења одлука док се не прикупи довољна количина информација и док се менаџер не увери у извесност потенцијалне одлуке у овом типу организације. Овај стил је карактеристичан за производна предузећа, јер су производне одлуке често критичне и могу имати значајан утицај на квалитет производа, производни процес, ефикасност производње и коначно и на перформансе предузећа. Менаџери у оквиру производне делатности, често предузимају опрезне и пажљиве, а често и успорене кораке приликом доношења одлука, посебно када су у питању промене у производном процесу или увођење нових технологија захтева тачност и прецизност у производним процесима.

8. ЗАКЉУЧАК

Истраживање је имало за циљ да утврди однос између организационе културе, организације рада и стилова одлучивања, у јавним организацијама, у условима неизвесности.

На основу добијених резултата закључује се следеће:

- Потврђена је предиктивна солуција која повезује организациону културу, организацију рада и стилове менаџерског одлучивања, у јавним предузећима која послују у условима неизвесности. Димензије организационе културе и организације рада обликују стилове менаџерског одлучивања, који су дефинисани у јавним предузећима, различитог типа;
- Рационални стил менаџерског доношења одлука карактерише неколико кључних фактора, укључујући ниске развојне потенцијале, успостављене базичне вредности у организацији, организационо учење и јасно дефинисан систем награда и признања;
- Интуитивни стил менаџерског одлучивања предодређен је ситуацијом у којој нису успостављене базичне вредности предузећа, с друге стране, овај стил одређују позитиван став према променама и јасна визија, квалитет физичког окружења и обим посла;
- Зависни стил дефинисан је позитивним односом према променама, стратешком оријентацијом и сврхом, квалитетом односа са колегама, склоношћу ка индивидуалном раду, сагласношћу са мисијом и јасним циљевима и задацима у организацији;
- Избегавајући стил је дефинисан оснаживањем запослених, позитивним односом према променама, али и нејасно дефинисаним циљевима и задацима организације и нарушеним међуљудским односима са колегама;
- Спонтани стил карактерише неколико фактора, укључујући визију, стратешки правац и сврху, квалитет физичког окружења и обим посла, ограничене могућности за организационо учење, нејасне циљеве и задатке, као и квалитет односа са колегама и награде и признања;

- Истраживање је потврдило да пол утиче на начин на који менаџери доносе одлуке, посебно у односу на Интуитивни, Зависни и Избегавајући стил. Жене показују веће склоности ка овим стиливима одлучивања, наглашавајући своје интуитивне способности, сараднички приступ и аверзију према ризику;
- Налази ове студије указују на позитивну корелацију између старости и радног искуства менаџера и њихове склоности ка Интуитивном, Зависном и Избегавајућем стилу одлучивања;
- Образовање има значајну улогу у обликовању стила одлучивања менаџера. Наиме, менаџери са вишим нивоом образовања испољавају већу склоност ка Рационалном стилу одлучивања. С друге стране, менаџери са нижим нивоом образовања имају тенденцију да испољавају Интуитивном, Зависном, Избегавајућем и Спонтаном стилу;
- Менаџери који нису искусили значајан напредак у каријери имају тенденцију да испољавају Избегавајући стил доношења одлука;
- Налази ове студије откривају везу између нивоа управљања и стила одлучивања. Конкретно, највиши менаџмент има тенденцију да испољава спонтанији и интуитивнији стил доношења одлука;
- Налази ове студије указују да тип јавног предузећа игра улогу у разликовању стилова доношења одлука менаџера. Конкретно, појављују се два различита стила на основу врсте делатности - Интуитивни стил, који је карактеристичан за услужне компаније и стил Избегавања, који преовладава у производним компанијама.

На основу приказаних резултата закључује се да је потврђен предиктивни модел у коме организациона култура и аспекти организације посла статистички значајно детерминишу различите стилове менаџерског доношења одлука. Такође, потврђене су претпоставке утицаја социо-демографских обележја испитаника и карактеристика организације на стил менаџерског доношења одлука.

8.1 Практичне импликације истраживања

Резултати истраживања имају важне импликације у раду менаџера јавног сектора, креатора политика и научну јавност. Модел развијен у овој тези пружа нове увиде и боље разумевање, на који начин организациона култура и организација рада утичу, на доношење менаџерских одлука у јавном сектору, у условима неизвесности.

Резултати ове студије могу се користити за развој стратегија за унапређење квалитета доношења одлука, у јавном сектору, у условима неизвесности, који укључује развој програма обуке за менаџере и имплементацију политика и пракси које промовишу различите аспекте организационе културе и организације рада. Ова студија има потенцијал да допринесе развоју ефикаснијих и ефективнијих процеса доношења одлука, у јавном сектору, у условима неизвесности, са крајњим циљем побољшања пружања јавних услуга и побољшања благостања грађана уз одређене смернице које нуди истраживање према резултатима рада.

Дакле, на стил доношења одлука сваког менаџера утиче сложена интеракција личних атрибута, организационе културе и ситуационих фактора. Стога, организације треба да пруже могућности за континуирано учење, менторство и размену знања како би подржале раст и прилагодљивост менаџера у процесима доношења одлука.

Разумевање утицаја пола на стилове доношења одлука је кључно за организације које имају за циљ да промовишу различитост и инклузивност у својим менаџерским редовима. Препознајући и уважавајући јединствене приступе одлучивању и мушкараца и жена, организације могу искористити снаге и перспективе сваког пола, што ће довести до свеобухватнијих, ефикаснијих и инклузивнијих процеса доношења одлука.

Препознавање старости и радног искуства као важних детерминанти менаџерског доношења одлука пружа информације организационој пракси у контексту стратегија које имају за циљ неговање ефективних вештина доношења одлука током професионалног развоја менаџера. Разумевање утицаја старости и радног искуства на стилове доношења одлука може помоћи организацијама у дизајнирању циљаних програма обуке и развоја који негују ефективне вештине доношења одлука у различитим фазама менаџерске каријере.

Разумевање утицаја образовања на стилове одлучивања је драгоценост за организације на различите начине. Омогућава прилагођене иницијативе за обуку и развој које побољшавају способности доношења одлука у различитим образовним срединама. Организације могу да обезбеде образовне могућности и ресурсе да оснаже менаџере са

нижим нивоима образовања, оснаживајући их неопходним знањима и вештинама за усвајање рационалних приступа доношењу одлука.

У контексту напредовања у каријери, резултати указују да Избегавајући стил може инхинбирати потенцијале менаџера. Могуће је да менаџерима који нису напредовали у каријери недостаје самопоуздање или асертивност која је потребна за доношење правовремених и ефикасних одлука. Они се могу бојати преузимања одговорности за одлуке које би могле имати потенцијалне последице или могу бити забринути због негативних исхода који би могли произаћи из доношења погрешног избора. Као резултат тога, они могу да одуговлаче или покушавају да избегну доношење одлука у потпуности. Пружањем циљане подршке, развојних могућности и неговањем културе подршке, организације могу помоћи менаџерима да превазиђу своје тенденције избегавања и промовишу проактивније и ефикасније доношење одлука. Да би се позабавиле овим питањем, организације треба да се фокусирају на пружање подршке и могућности за развој менаџерима који нису напредовали у каријери. Програми обуке који унапређују вештине доношења одлука, граде самопоуздање и промовишу преузимање ризика могу помоћи овим менаџерима да превазиђу своје тенденције избегавања. Поред тога, иницијативе за менторство и подучавање могу пружити смернице и охрабрење, омогућавајући им да развију неопходне компетенције за доношење правовремених одлука.

Разумевање стила доношења одлука највишег менаџмента је кључно за организације. Истиче потребу за неговањем визионарског и интуитивног размишљања на извршном нивоу. Организације могу промовисати културу иновација, подстицати експериментисање и пружити могућности врхунским менаџерима да усаврше своје вештине интуитивног доношења одлука. Поред тога, неговање окружења подршке које вреднује различите перспективе и подстиче сарадњу може побољшати ефикасност спонтаних процеса доношења одлука.

Разумевање утицаја врсте јавног предузећа на стилове доношења одлука може помоћи организацијама да ускладе своје менаџерске праксе са захтевима специфичним за индустрију. Услугне компаније могу да негују културу која подстиче креативност, преузимање ризика и размишљање усмерено на корисника, побољшавајући интуитивне способности доношења одлука својих менаџера. Производне компаније се могу

фокусирати на развој процеса доношења одлука који балансирају ефикасност и управљање ризиком, истовремено промовишући културу сталног побољшања и прилагодљивости. Препознавање ових разлика може водити организације у развоју менаџерских компетенција које су у складу са специфичним захтевима њихове индустрије.

Потврда овог предиктивног модела истиче важност разумевања и управљања организационом културом и организацијом рада као критичних фактора у обликовању процеса доношења одлука у јавним предузећима. Препознајући утицај ових фактора, менаџери и лидери могу проактивно да осмисле и спроводе стратегије које подстичу окружење за доношење одлука које је погодно за постизање организационих циљева и задатака. Предиктивни модел нуди увиде у однос између организационе културе, организације рада и стилова доношења менаџерских одлука. Он успоставља оквир који може да усмерава будућа истраживања и даје информације за развој интервенција усмерених на унапређење процеса доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности.

Идентификовањем специфичних димензија организационе културе и организације рада које предвиђају различите стилове доношења одлука, организације могу да прилагоде своје напоре за решавање специфичних изазова и могућности повезаних са сваким стилем. Разумевањем како на различите стилове одлучивања утичу организациона култура и организација рада, менаџери могу проактивно да прилагоде своје стратегије и процесе како би се боље ускладили са захтевима динамичног и сложеног окружења у коме раде јавна предузећа. Потврда предиктивног модела који повезује организациону културу, организацију рада и стилове менаџерског одлучивања у јавним предузећима у условима неизвесности пружа увиде како истраживачима тако и практичарима. Препознавањем и утицаја ових фактора, организације могу оптимизовати своје процесе доношења одлука, побољшати перформансе и постићи одржив успех у данашњем пословном окружењу које се брзо мења.

Резултати овог истраживања потврдили су све предложене хипотезе, указујући да су организациона култура и организација рада значајни фактори у одређењу стилова одлучивања, у јавним организацијама, у условима нестабилности. Налази сугеришу да

менаџери у јавним организацијама, приликом доношења одлука одређеним стилем, ипак у обзир узму и поједине аспекте организационе културе и организације рада, како би донели ефикасније и ефективније одлуке по јавно предузеће, у условима неизвесности. Такође социо-демографска обележја доносиоца одлука, показале су се значајне у обликовању начина доношења одлука у јавним предузећима, у условима неизвесности.

Ово истраживање је још једном показало да позитивно радно окружење кога карактеришу квалитетни односи са запосленима и тимски рад може имати бројне позитивне исходе, како за запослене, тако и за организацију. У условима неизвесности, запослени се могу суочити са новим и неочекиваним изазовима који од њих захтевају блиску сарадњу. У таквим околностима, позитивно радно окружење кога карактеришу квалитетни односи запослених и тимски рад, може помоћи менаџерима у доношењу одлука и решавању проблема. На овај начин менаџмент може створити услове за одрживи организациони развој, упркос условима неизвесности и турбулентних промена у окружењу.

8.2 Ограничења истраживања

Иако ова студија пружа вредан увид у однос између стилова доношења менаџерских одлука, организационе културе и организације рада, важно је признати одређена ограничења која су можда утицала на резултате и њихову дискусију. Ова ограничења треба узети у обзир приликом тумачења резултата и извођења закључака из овог истраживања.

Подаци прикупљени за ову студију ослањали су се на мере самоизвештавања, које су подложне пристрасностима попут социјалне пожељности. Учесници су можда дали одговоре за које су веровали да су повољнији или у складу са очекивањима организације.

Ова студија је користила дизајн попречног пресека, који је сакупио податке у одређеном тренутку. Као резултат тога, није могуће успоставити узрочне везе или одредити усмереност посматраних веза у условима неизвесности.

Подаци за ову студију прикупљени су искључиво од запослених на менаџерском нивоу. Иако су њихове перспективе драгоцене у разумевању стилова доношења одлука, укључивање података из више извора, као што су подређени или колеге, могло би да пружи свеобухватнију слику динамике доношења одлука унутар организација. Будућа

истраживања би требала да размотре прикупљање података из више извора како би се обухватила различита гледишта и побољшала валидност налаза.

8.3 Будућа истраживања

Надовезујући се на налазе и решавајући ограничења идентификована у овој студији, појављује се неколико перспектива за будућа истраживања. Ови правци могу додатно унапредити разумевање стилова менаџерског одлучивања, у контексту организационе културе и организације рада.

Будућа истраживања би могла да спроведу упоредне студије у различитим секторима да би се истражило како стилови доношења одлука варирају на основу контекстуалних фактора. Испитивање процеса доношења одлука у различитим организационим окружењима, као што су приватне или јавне организације или профитно оријентисаних наспрам непрофитних организација, може пружити вредан увид у утицај различитих организационих контекста на стилове доношења одлука. Потреба за праћењем трендова и усвајањем најбољих пословних пракси посебно је очигледна у области људских ресурса. Људски ресурси су у последње време постали важан елемент услед технолошких промена, све веће компјутеризације и преоријентације предузећа од производње до услуга. Све је већа потреба за креативношћу и увођењем савремених техника за управљање људским капиталом уз специфичности локалне културе (Ђакović Radojčić, et al., 2022).

Спровођење лонгитудиналних студија би омогућило истраживачима да прате стилове доношења одлука током времена и истраже како на њих утичу промене у организационој култури и организацији рада. Овај приступ може помоћи у идентификацији образаца, трендова и потенцијалних узрочно-последичних веза између стилова доношења одлука и организационе динамике. Интегрисање квалитативних и квантитативних метода може обезбедити свеобухватније разумевање стилова доношења одлука. Квалитативни приступи, као што су интервјуи или фокус групе, могу обухватити основне мотиве, уверења и искуства која утичу на стилове доношења одлука. Комбиновање квалитативних увида са квантитативним мерама може дати богатије и дубље налазе.

Истраживање стилова доношења одлука у различитим културним контекстима може утврдити утицај културних вредности и норми на доношење менаџерских одлука.

Упоредне студије у различитим земљама или регионима могу помоћи да се идентификују културни фактори који обликују стилове доношења одлука и њихове импликације на организациони учинак.

Будућа истраживања би могла да истраже ефикасност интервенција за развој лидерства у обликовању и утицају на стилове доношења одлука. Ово би могло укључивати дизајнирање и имплементацију програма обуке који циљају на специфичне димензије стилова одлучивања, као што је промовисање рационалнијег или интуитивнијег приступа. Процена утицаја оваквих интервенција на понашање и исходе при доношењу одлука може пружити вредан увид у побољшање ефикасности менаџерског одлучивања.

Са брзим напретком технологије и све већом употребом вештачке интелигенције и аутоматизације у процесима доношења одлука, кључно је истражити како ови технолошки развоји утичу на стилове доношења одлука. Будућа истраживања би могла да испитају како менаџери прилагођавају своје стилове доношења одлука као одговор на интеграцију технологије и импликације на перформансе организације.

Да би се стекло дубље разумевање механизма који леже у основи односа између организационе културе, организације рада и стилова доношења одлука, будућа истраживања би могла да испитају факторе медијације и модерирања. На пример, могла би се истражити улога индивидуалних карактеристика, као што су особине личности или когнитивни процеси, у посредовању односа између организационих фактора и стилова доношења одлука. Поред тога, могао би се истражити утицај контекстуалних фактора, као што је ниво сложености задатка или динамика тима, као модерирајућих варијабли.

Решавање идентификованих ограничења и предложених истраживачких праваца будући радови могу додатно побољшати наше разумевање о томе како ови фактори обликују процесе доношења одлука и њихове импликације на перформансе организације. Унапређивањем знања у овој области, истраживачи и практичари могу допринети развоју ефикаснијих менаџерских пракси и стратегија у различитим организационим контекстима.

9. ЛІТЕРАТУРА

- Addis, M. E., & Mahalik, J. R. (2020). Men, masculinity, and the contexts of help seeking. *Psychology of Men & Masculinities*, 21(1), 1-3.
- Adil Khan, M. (2007). *Public Enterprises: Unresolved Challenges and New Opportunities*. United Nations, New York Chapter: Reinventing Public Enterprises.
- Ahmady, G., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational Structure. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230.
- Akindele, R. I., & Adeyemi, T. O. (2017). Organisational culture and employee performance: Evidence from Nigeria. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 20(1), 1-11.
- Al Dari, T., Jabeen, F., Hussain, M., & Al Khawaja, D. (2020). How types of organizational culture and technological capabilities contribute to organizational learning. *Management Research Review*, 44(3), 437-459.
- Alam, M., & Murad, M.W. (2020). The Impacts of Economic Growth, Trade Openness and Technological Progress on Renewable Energy Use in Organization for Economic CoOperation and Development Countries. *Renewable Energy*, 145, 382-390.
- Albejaidi, F., Kundi, GH., & Mughal, Y. (2020). Decision making, leadership styles and leadership effectiveness: An amos-sem approach. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1).
- Ali Taha, V., Sirkova, M., & Ferencova, M. (2016). The impact of organizational culture on creativity and innovation. *Polish Journal of Management Studies* 14(1), 7-17.
- Alleene, Sh., & Pingenot, M. (2009). *Encyclopedia of Medical Decision Making - Subjective Expected Utility Theory*. Los Angeles: Sage Publishers, Inc.
- Alvelsson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE Publications Ltd.

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organizational Culture Cultural change work in progress*. New York: Routledge.
- Andersen, T.J. (2020). Managing in Dynamic, Complex and Unpredictable Business Contexts, Andersen, T.J. and Torp, S.S. (Ed.) *Adapting to Environmental Challenges: New Research in Strategy and International Business* (Emerald Studies in Global Strategic Responsiveness), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-17.
- Andish, H. A., Yousefipour, M., Shahsavari-pour, H., & Ghorbanipour, A. (2013). Organizational culture and its impact in organizations. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 1126-1130.
- Andriotti, F., & Freitas, H. (2010). *Intuition in the process of instantaneous decision making*. Atelier Doctoral de L'AIMS.
- Anitha, J., & Begum, F. N. (2016). Role of Organizational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management*, 9(1), 17-28.
- Arnold, D., Capella, L., & Sumrall, D. (1987). Organization Culture and the Marketing Concept: Diagnostic Keys for Hospitals. *Journal of Health Care Marketing*, 7(1), 18-28.
- Aseeri, M., & Kang, K. Organisational culture and big data socio-technical systems on strategic decision making: Case of Saudi Arabian higher education. *Education and Information Technologies*, doi: <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11500-y>.
- Avilova, Z., Gulei, I., Irina, V., & Shavyrina, A. (2015). Formation of the Customer-Centric Organizational Culture of the University as a Factor of Effective Social and Economic Development of the Region. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), S5.
- Baharuddin, M., Ramly, M., Alam, R., & Kalla, R. (2020). The Effect Of Work Environment, Organizational Culture, And Job Satisfaction On The Commitment And Performance Of Officers At The Cooperative And Umkmprovinces Of South Sulawesi. *Journal of Business and Management*, 22(6), 1-19.

- Banha, F., Flores, A., Coelho, LS. (2022). A New Conceptual Framework and Approach to Decision Making in Public Policy. *Knowledge*, 2(4):539-556. <https://doi.org/10.3390/knowledge2040032>
- Bao, W., Wang, Y., Yu, T., Zhou, J., & Luo, J. (2022). Women rely on “gut feeling”? The neural pattern of gender difference in non-mathematic intuition, *Personality and Individual Differences*, 196, 111720.
- Barberis, N., Jin, L., & Wang, B. (2021). Prospect Theory and Stock Market Anomalies. *The Journal of Finance Volume 76*, 5, 2639-2687.
- Bavol'ár, J., & Orosová, O. (2015). Decision-making styles and their associations with decision-making competencies and mental health. *Judgment and Decision Making*, 10(1), 115-122.
- Bayo, P., & Odunayo, A. (2022). Strategic Decision Making: Process and Aid to Better Decision Making in Organizations: A Literature Review Approach. 8. 5662.
- Belhekar, M. (2017). Cognitive and non-cognitive determinants of heuristics of judgment and decision-making: General ability and personality traits. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 43(1), 75-84.
- Beugelsdijk, S., Koen, C., & Noorderhaven, N. (2006). Organizational Culture and Relationship Skills. *Organization Studies*, 27, 833-854.
- Birkinshaw, J., Manktelow, J., d'Amato, V., Tosca, E., & Macchi, F. (2019). Older and wiser? How management style varies with age. *MIT Sloan Management Review*, 60 (4), 75-83.
- Blume, LE, Easley D. (2008) *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Second Edition. Palgrave, Macmillan.
- Bostan, I., Toderaşcu, C., Gavriluţă, AF. (2018). Challenges and Vulnerabilities on Public Finance Sustainability. A Romanian Case Study. *Journal of Risk and Financial Management*. 11(3):55. <https://doi.org/10.3390/jrfm11030055>
- Bowes, S. M., Ammirati, R. J., Costello, T. H., Basterfield, C., & Lilienfeld, S. O. (2020). Cognitive biases, heuristics, and logical fallacies in clinical practice: A brief field guide for

practicing clinicians and supervisors. *Professional Psychology: Research and Practice*, 51(5), 435–445.

Braverman, J.D (1980). *Management Decision Making*, New York: AMACOM.

Brigham, K., De Castro, J., & Shepherd, D. (2007). A Person–Organization Fit Model of Owner–Managers’ Cognitive Style and Organizational Demands. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31, 1 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00162>.

Brito, I. (2020). A decision model based on expected utility, entropy and variance. *Applied Mathematics and Computation*, 379, 15, 125285.

Bruch, E., & Feinberg, F. (2017). Decision-Making Processes in Social Contexts. *Annual Review of Sociology*, 43, 207–227.

Bucata, G., & Rizescu, A. (2016). Management style as a triggering factor for organization effectiveness and efficiency. *Journal of Defence Resources Management*, 7, 2, 159-164.

Buch, RS., Moitra, M., Damor, R., & Chauhan, N. (2021). Decision-Making Skills: An Assessment among Adolescents in Surat City. *Indian Journal of Community Medicine*, 46(2), 195-200.

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.

Burke, L., & Miller, M. (1999). Taking the Mystery out of Intuitive Decision Making. *The Academy of Management Executive* 13, (4), 91-99.

Burnes, B., & James, J. (1995). Culture, cognitive dissonance and the management of change *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 14-33.

Bushardt, S., Glascoff, D.W., & Doty, D. (2011). Organizational culture, formal reward structure, and effective strategy implementation: A conceptual model. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15, 57-70.

Busse, R. (2014). Corporate culture, organizational change, and meaning at work: Linking human resources with business ethics. *Human Systems Management*, 33, 47-50.

- Cambell, M. (2009). *Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing*. Oregon: University of Oregon.
- Cameron K.S., & Quinn R.E. (2016). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Carstensen, LL., Turan, B., Scheibe, S., Ram, N., Ersner-Hershfield, H., Samanez-Larkin, GR., Brooks, KP., & Nesselroade, JR. (2011). Emotional experience improves with age: evidence based on over 10 years of experience sampling. *Psychology of Aging*, 26(1), 21-33.
- Carteni A, D’Acierno L, Gallo M. (2020). A Rational Decision-Making Process with Public Engagement for Designing Public Transport Services: A Real Case Application in Italy. *Sustainability*. 12(16):6303. <https://doi.org/10.3390/su12166303>.
- Cerutti, PS., Macke, J., & Sarate, J. (2020). Leadership and Decision-making Styles: Are They Relevant for Employee Retention? *Research on Humanities and Social Sciences*, 10(2), 15-28.
- Chatterji, M., & Sharieff, Mh. (2015). Influence of Organisational Culture on Decision Making in Select Public Sector Enterprises. *Ushus - Journal of Business Management*, 14, 1-14.
- Chen, B., Lin, W., & Wang, A. (2021). The causal impact of economics education on decision-making: Evidence from a natural experiment in China, *Journal of Economic Behavior & Organization*, 188, 1124-1143.
- Chetsa, G.L. (2021). *AI in the Medical Decision Context*. In: *Towards Sustainable Artificial Intelligence*. Apress, California: Berkeley.
- Childress, J. R. (2013). *Leverage: The CEO's guide to corporate culture*. USA: Principia Associates.
- Christine, R. (2020). Impact of organizational culture on employee satisfaction: A case of Hilton Hotel, United Kingdom. *Journal of Economics and Business*, 3, 432–437.

- Conkright, T. (2015). Using the Four Functions of Management for Sustainable Employee Engagement. *Performance Improvement*, 54.
- Connors, B., Rende, R., & Colton, T. (2013). Predicting individual differences in decision-making process from signature movement styles: an illustrative study of leaders. *Frontiers in Psychology*, 4.
- Criveanu, MM., & Cârstina, S. (2018). The importance of human resources within the strategic direction and organizational success. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 12(1), 229-240.
- Cuffa, D., & Steil, A. (2019). Organizational learning in public organizations: an integrative review. *Navus - Revista de Gestão e Tecnologia*, 9, 112-123.
- Cui, Q., Wei, R., Huang, R., Hu, X., Wang, G. (2022). The Effect of Perceived Risk on Public Participation Intention in Smart City Development: Evidence from China. *Land*. 11(9):1604. <https://doi.org/10.3390/land11091604>.
- Чупић, М., Сукновић, М. (2010). *Одлучивање*, Београд: ФОН.
- Đakovic Radojicic, I.; Raut, J.; Mitrovic Veljkovic, S.; Dudic, B.; Trelová, S.; Vrhovac, V. Factors That Limit the Development of the Digital Entrepreneurial System in the Scale-Up Phase of the Enterprise Life Cycle. *Mathematics* 2022, 10, 1606. <https://doi.org/10.3390/>
- Dale, S. (2015). Heuristics and biases: The science of decision-making. *Business Information Review*, 32(2), 93-99.
- Darioshi, R., & Lahev., E. (2021). Impact of technology on the human decision-making process. *Human behavior and Emergency Technologies*, 3:391-400.
- Daumann, F., Follert, F., Gleißner, W., Kamarás, E. & Naumann, C. (2021). Political Decision Making in the COVID-19 Pandemic: The Case of Germany from the Perspective of Risk Management. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(1), 397.

- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.
- Delaney, R., Strough, J., Parker, AM., & de Bruin, WB. (2015). Variations in Decision-Making Profiles by Age and Gender: A Cluster-Analytic Approach. *Personality and Individual Differences, 1*, 85, 19-24.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley.
- Denison, D. R. (2016). *Denison organizational culture survey*. Denison Consulting.
- Denison, D. R., & Neale, W. S. (1996). Denison organizational culture survey. Aviat, Ann
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organizational Science, 6*(2), 204-223.
- Dos Santos, L.M (2022). The Relationships between Gender, Social Expectation, and Decision-Making Processes of Engineering Students International. *Journal of Instruction 15*(4), 435-452.
- Dou, R., Lin, D., Nan, N., & Lei, S. (2018). A method for product personalized design based on prospect theory improved with interval reference. *Computers & Industrial Engineering, 125*, 708-719.
- Drapeau, A., Marchand, A., & Beaulieu-Prévost, D. (2018). Epidemiology of psychological distress. In E. Anagnostopoulos & B. F. Johnson (Eds.), *Global Encyclopedia of Public Health* (pp. 259-270).
- Eaton, D., & Kilby, G. (2015). Does your organizational culture support your business strategy? *Journal for Quality and Participation, 37*(4), 4-7.
- Ekström, K. M., Ottosson, M.; & Parment, A. (2017). *Consumer behaviour: Classical and contemporary perspectives*. Lund: Studentlitteratur.
- El Idrissi, A., Fourka, M. (2022). Performance in Virtual Teams: Towards an Integrative Model. *Proceedings. 82*(1):73.

- Emanuele, I., & Stefania, R. (2011). Strategic Communication and Decision-Making Processes: Toward the Communication Oriented Organisation. *Academicus International Scientific Journal* 3(3), 12-27.
- Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(1), 732-752.
- Erdem, R. (2007). The relationships between types of organizational culture and organizational commitment: A study on hospitals at city center of Elazig. *Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Estelami, H., G. & Nejad, M. (2022). The role of cognitive and demographic profile of future managers on product elimination decisions. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship* 24(2), pp. 365-384.
- Fairfield, K. D. (2016). Understanding Functional and Divisional Organizational Structure: A Classroom Exercise. *Management Teaching Review*, 1(4), 242–251.
- Fan, W. (2017). Education and Decision-Making: An Experimental Study on the Framing Effect in China. *Frontiers in Psychology*, 8, 744.
- Фажгел, С. (2013). *Психометрија. Метода и теорија психолошког мерења*. Београд: Центар за примењену психологију
- Faraji-Rad, A., & Pham, M. T. (2017). Uncertainty increases the reliance on affect in decisions. *Journal of Consumer Research*, 44(1), 1–21.
- Fast, J. (2020). Power in decision making: new directions for research in the age of artificial intelligence. *Current opinion in Psychology*, 33, 172-176.
- Feldman-Hall, O., & Shenhav, A. (2019). Resolving uncertainty in a social world. *Nature Human Behaviour*, 3(5), 426-435.
- Ferasso, M., & Bergamaschi, E.A. (2020). Bounded rationality effect on firm's choices on R&D investments: A model for decision-making effectiveness analysis. *Journal of Research in Emerging Markets*, 2, 24–42.

- Finucane, M., Mertz, C., Slovic, P., & Schmidt, E. (2005). Task Complexity and Older Adults' Decision-Making Competence. *Psychology and aging, 20*.
- Fiordelisi, F., & Ricci, O. (2014). Corporate culture and CEO turnover. *Journal of Corporate Finance, 28*, 66-82.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2011). *Corporate culture: The ultimate strategic asset*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Flamholtz, E., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting, 16*, 76-94.
- Flouri, E., Moulton, V., & Ploubidis, G. (2019). The role of intelligence in decision-making in early adolescence. *British Journal of Developmental Psychology, 37*(1), 101–111.
- Frost, P.J., Moore L.F., Louis M.R., Lundberg C.C., & Martin J. (1991). *Reframing organizational culture*. Newbury Park, CA: Sage.
- Gabaldon, P., de Anca, C., Mateos de Cabo, R., & Gimeno, R. (2016). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review, 24*(3), 371-385.
- Gibbs, C. (2012). Corporate citizenship and corporate environmental performance. *Crime, Law, and Social Change, 57*, 345-372.
- Gigerenzer, G., & Gaissmaier, W (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology, 62*(1), 451-82.
- González-Rodríguez, M., Martín-Samper, R.S., Köseoglu, M., Okumus, F. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance. *Journal of Sustainable Tourism, 27*(3), 398-419.
- Grabisch, M., Monet, M., Vergopoulos, V. Subjective expected utility through stochastic independence Economic Theory, doi: <https://doi.org/10.1007/s00199-022-01476-8>.

- Griffiths, A., Cox, T., Karanika, M., Khan, S., Tomás, J.M. (2006). Work design and management in the manufacturing sector: Development and validation of the Work Organisation Assessment Questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63, 669–675.
- Griffiths, L., Sambrook, S. (2010). *Organizational structure for the twenty first century*. Annual meetings of INFORMS.
- Grigoropoulo, J. (2019). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *International Journal of Progressive Education*, 15(2), 167-175.
- Grubic-Nesic, L., Mitrovic, S., Melovic, B., & Milisavljevic, S. (2016). Differences between the state/public and private sectors in organizations in Serbia regarding the functionality of managers' decision making, *Journal of East European Management Studies*, 21(1), 82-102.
- Guercini, S., & Milanesi, M. (2022). Foreign market entry decision-making and heuristics: a mapping of the literature and future avenues. *Management Research Review*, 45 (9).
- Hacker, S. K. (2015). Leading cultural transformation. *The Journal for Quality and Participation*, 37(4), 13-16.
- Haessler, P. (2020). Strategic Decisions between Short-Term Profit and Sustainability. *Administrative Sciences*, 10, 63.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 53(1), 1-14.
- Hall, K. (2002). Reviewing intuitive decision-making and uncertainty: The implications for medical education. *Medical education*, 36, 216-24.
- Hallo, L., Nguyen, T., Gorod, A., & Tran, P. (2020). Effectiveness of Leadership Decision-Making in Complex Systems. *Systems*, 8(1), 5.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Hanandeh, A., Hammouri, Q., Hanandeh, R., Hanandeh, RA., & Barakat, S. (2021). Outsourcing and Job Performance: The Perspectives of Organizational Structure and Culture. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(6).
- Handy, C. (1985). *Understanding organizations*. Michigan: Penguin.
- Harrison, E.F. (1993). Interdisciplinary Models of Decision Making, *Management Decision*, 3(8).
- Harrison, E.F. (1996). A process perspective on strategic decision making, *Management Decision*, 34(1): 46-53.
- Harvey, M., Fisher, R., Mcphail, R., & Moeller, M. (2009). Globalization and its impact on global managers' decision processes. *Business papers*. 12.
- Hayes, J. Allinson, C., & Steven, A. (2004). Intuition, women managers and gendered stereotypes. *Personnel Review*, 33, 403-417.
- He, J., Morrison, AM., & Zhang, H. (2019). Improving Millennial Employee Well-Being and Task Performance in the Hospitality Industry: The Interactive Effects of HRM and Responsible Leadership. *Sustainability*, 11(16), 4410.
- Heath, J. (1990). *Public Enterprise at the Crossroads*: Canada: Routledge.
- Heider, F. (1958). *The psychology of interpersonal relations*. New York: Wiley.
- Hentschel, T., Heilman, ME., & Peus, CV. (2019). The Multiple Dimensions of Gender Stereotypes: A Current Look at Men's and Women's Characterizations of Others and Themselves. *Frontiers in Psychology*, 10:11.
- Herawati, J., Kurniawan, I., & Azhari, L. (2021). The Impact of Workload, Organizational Culture, and Motivation for Organizational Citizenship Behavior that is Mediated by Loyalty. *JBTI: Jurnal Bisnis: Teori dan Implementasi*, 12, 140-154.

- Hien, L., & Ngoc, N. (2020). Exploring the impact of dynamic environment and CEO's psychology characteristics on using management accounting system. *Cogent Business & Management* 7, 1.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work - Related Values*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Hohelska, H. & Sokolova, M. (2018). Management approaches for industry 4.0—The organizational culture perspective. *Technological and Economic Development of Economy*, 24, 2225–2240.
- Hossain, U., Arefin, S., & Yukongdi, Y. (2021). Personality Traits, Social Self-Efficacy, Social Support, and Social Entrepreneurial Intention: The Moderating Role of Gender, *Journal of Social Entrepreneurship*, 12(3), 1-12.
- Huragu, M., & Chuma, R. M. (2019). The impact of organisational culture on public sector performance: A case study of local authorities in Zimbabwe. *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 6(1), 33–56.
- IESBA (2022). *Revisions to the Definitions of Listed Entity and Public Interest Entity in the Code*. International Ethics Standards Board for Accountants.
- Inah E.U., Tapang A.T., Uket E. (2014). Organizational culture and financial reporting practices in Nigeria. *Research Journal of Finance and Accounting*, 5, 190–198.
- Ingalhalikara, M., Smitha, A., Parkera, D., Satterthwaite, D., Elliottc, M., Ruparelb, K., & Hakon H. (2014). Sex differences in the structural connectome of the human brain, *PANAS*, 111(2), 823–828.
- Iqbal, HS., Akhtar, MS., & Saleem, M. (2020). A Study of Decision Making Styles of Academic Managers in Public Sector Universities of the Punjab. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 181-196.

- Isensee, C. Teuteberg, F. Griese, KY., & Topi, C. (2020) The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production* 275, 122944.
- Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*, 58, 198.
- Jhala, K., Balasubramaniam, N., & Pahwa, A. (2019). Prospect Theory-Based Active Consumer Behavior Under Variable Electricity Pricing. *IEEE Transactions on Smart Grid* 10(3).
- Jin, M., Ji, L., & Peng, H. (2019). The Relationship Between Cognitive Abilities and the Decision-Making Process: The Moderating Role of Self-Relevance. *Frontiers in Psychology*, 14(10), 1892.
- Jofreh, M., & Masoumi, E. (2013). Diagnosing organizational culture: An empirical investigation. *Management Science Letters*, 3, 2461-2466.
- Johnson G. (1988). Rethinking Incrementalism. *Strategic Management Journal* 9(1), 75-91.
- Jones, N. J. (2002). Sex and racial differences in preference for a caring morality in a corporate environment that promotes diversity and equal opportunity. *Psychological Reports*, 91(2), 641-649.
- Joseph, O. & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence From Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, 9(1).
- Kadir, H., & Amalia, L. (2017). The Effect Of Job Motivation, Compensation, Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Employee Performance Of The Ministry Of Man Power. *International Journal of Business and Management Invention* 6(5), 73-80.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 363–391.
- Kang, E., & Lee, H. (2021). Employee compensation strategy as sustainable competitive advantage for HR education practitioners. *Sustainability*, 13, 1049.

- Kapur, R. (2020). Determinants of Organizational Culture. Available online: https://www.researchgate.net/publication/347411176_Determinants_of_Organizational_Culture (Accessed: 9 March 2023).
- Karimi, L. & Meyer, D. (2015). Validity and model-based reliability of the Work Organisation Assessment Questionnaire among nurses. *Nurse Outlook*, 63, 318–330.
- Karimi, L., & Oakman, J. (2020). The Work Organisation Assessment Questionnaire: Validation for use with community nurses and paramedics. *International Journal of Evidence-Based Healthcare*, 18, 222–230.
- Karimi, L., Karanika-Murray, M., & Meyer, D. (2016). Cross-Validation of the Work Organization Assessment Questionnaire Across Genders: A Study in the Australian Health Care Sector. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58, 277–281.
- Karunathilaka, GS. (2022). Virtual Team Adaptation: Management Perspective on Individual Differences. *Businesses*. 2(2):118-128.
- Kasztelan, A. (2020). How circular are the European economies? A taxonomic analysis based on the INEC (index of national economies' circularity). *Sustainability*, 12, 7613.
- Kathuria, R., Maheshkumar, J., & Porth, S. (2007). Organizational Alignment and Performance: Past, Present and Future. *Management Decision*. 45, 503-517.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Kickert, W. (1980). *Organization of Decision Making: A Systems-theoretical Approach Hardcover*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company.
- Kim J., & Jung HS. (2022). The Effect of Employee Competency and Organizational Culture on Employees' Perceived Stress for Better Workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(8), 4428.
- King, M. (2012). Deep culture. *Journal of Popular Culture*, 45(1), 687-694.

- Kitsios, F., Kamariotou, M., Mavromatis, A. (2023). Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services. *Information*, 14(1):43. <https://doi.org/10.3390/info14010043>
- Klein, J. (1999). The Relationship between Level of Academic Education and Reversible and Irreversible Processes of Probability Decision-Making. *Higher Education*, 37(4), 323–339.
- Kłoskowska A. (2007), *Socjologia kultury*, PWN, Warszawa.
- Kohtamaki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviors in strategic networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 36-46.
- Kokmotou, A. (2018). *Effects of loss aversion on the evaluation of decision outcomes*. University of Liverpool, PhD thesis.
- Kontuš, E. (2018). *A new approach to the management of cash in a company*. Cham: Springer.
- Korenik, D., Węgrzyn, M. (2020). Public Policy Timing in a Sustainable Approach to Shaping Public Policy. *Sustainability*, 12(7):2677. <https://doi.org/10.3390/su12072677>
- Kossek, E., Kalliath, T. & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33(7), 738-753.
- Kotrba, L., Gillespie, M., Schmidt, A., Smerek, R., & Ritchie, S., et al. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human Relations*, 65, 241-262.
- Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. New York, NY: Kotter Associates.
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384.

- Kozioł-Nadolna, K., & Wiśniewska, J. (2020). Supporting Managerial Decisions with IDI in the Organization's Innovative Activities. *Procedia Computer Science* 176, 2783-2793.
- Krasniqi, B.A., Berisha, G., & Pula, J.S. (2019). Does decision-making style predict managers' entrepreneurial intentions? *Journal of Global Entrepreneurship Research* 9, 68.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466.
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *SAGE Open*, 11(3).
- Kroneberg, C., & Kalter F. (2012). Rational choice theory and empirical research: Methodological and theoretical contributions in Europe. *Annual Review of Sociology*, 38, 73–92.
- Krot, K., & Lewicka, D. (2012). The importance of trust in manager-employee relationships. *International Journal of Electronic Business Management*, 10, 224-233.
- Krypa, M. (2017). The Importance of Communication, Cooperation of the Leader in the Process of Leadership in Education. *European Journal of Multidisciplinary Studies* 4(1), 7
DOI:10.26417/ejms.v4i1.p7-14.
- Lane, JM. (2023). The subjective expected utility approach and a framework for defining project risk in terms of novelty and feasibility – A response to Franzoni and Stephan (2023), 'uncertainty and risk-taking in science' *Research Policy* 52(3), 104707.
- Lapsley, I. & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(8), 2211-2252.
- Lawrence, P., & Lorsch, J. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston, MA: Harvard University Division of Research.

- Lee, E., & Insil, J. (2019). Nurses' Fatigue, Job Stress, Organizational Culture, and Turnover Intention: A Culture–Work–Health Model, *Western Journal of Nursing Research*, 42(2), 108-11642.
- Lee, S., Moore, L. (1975). *Introduction to Decision Science*. Michigan: Publisher, Petrocelli/Charter.
- Lencioni. P. (2002). *Make your values mean something*. *Harvard Business Review*, 113-117.
- Li, D. Y., & Liu, J. (2014). Dynamic capabilities, environmental dynamism, and competitive advantage: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 67(1), 2793–2799.
- Litvaj, I., Ponisciakova, O., Stancekova, D., Svobodova, J., & Mrazik, J. (2022). Decision-Making Procedures and Their Relation to Knowledge Management and Quality Management. *Sustainability*, 14(1), 572.
- Liu, B., & Xie, S. (2022). Emotional Regulation Self-Efficacy Influences Moral Decision Making: A Non-Cooperative Game Study of the New Generation of Employees. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19(23), 16360.
- Luan, S Reb, J., & Gigerenzer, G. (2019). Ecological Rationality: Fast-and-Frugal Heuristics for Managerial Decision Making under Uncertainty. *Academy of Management Journal* Vol. 62, No. 6. Special research forum: New Ways of Seeing.
- Lutfi, A., Al-Okaily, M., Alsyouf, A., & Alrawad, A. (2022). Evaluating the D&M IS Success Model in the Context of Accounting Information System and Sustainable Decision Making. *Sustainability*, 14(13), 8120.
- Magnavita, N., Chiorri, C., Karimi, L., & Karanika-Murray, M. (2022). The Impact of Quality of Work Organization on Distress and Absenteeism among Healthcare Workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19, 13458.
- Mahdani, M., Saputra, J., Muhammadm A., & Mukhlis. Y. (2022). Organizational Culture, Employee Motivation, Workload and Employee Performance: A Mediating Role of Communication. *WSEAS Transactions On Business And Economics*. 19, 54-61.

- Mahmood, R., Hee, O.C., Yin, O.S., & Hamli, M.S.H. (2018). The mediating effects of employee competency on the relationship between training functions and employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8, 664–676.
- Marchisotti, G., Domingos, M., & Rodrigo, A. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19.
- Марјановић, С. (1971). *Доношење одлука у привредним организацијама*. Загреб: Информатор.
- Markowska, M., Grichnik, D., Brinckmann, J., & Kapsa, D. (2019). Strategic orientations of nascent entrepreneurs: antecedents of prediction and risk orientation. *Small Business Economics*, 53(1), 859-878.
- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G., & Alfonso-Ruiz, F.J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- Martins, E., & Martins, N. (2003). Organizational culture: Issues and perspectives. Management research: *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(1), 65-78.
- Mattei, G., Grossi, G., & Guthrie A.M., J. (2021). Exploring past, present and future trends in public sector auditing research: a literature review, *Meditari Accountancy Research*, 29(7), 94-134.
- Mayasari, LI., Akbar, M., & Kemal, I. (2020). *Does Organisational Culture and Creativity Influence Principal's Decision Making?* *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 14(2), 625-639.
- Mazaheri, E., Basil, D.Z., Yanamandram, V., & Daroczi, Z. (2011). The impact of pre-existing attitude and conflict management style on customer satisfaction with service recovery. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18, 235–245.

- Meilani, Y. F., & Barry, R. R. (2021). Reward system, healthy organizational culture to employee performance with motivation as mediating in Indonesia's higher education during pandemic COVID-19. *Jurnal Ad'ministrare*, 8(2), 455.
- Melichová, K., & Varecha, V. (2020). Endogenous Political, Institutional, Cultural, and Geographic Determinants of Intermunicipal Cooperation—Evidence from Slovakia. *Sustainability*, 12, 709.
- Mello, A. (2012). *Cognitive Style Diversity in Decision Making Teams*. PhD diss., University of Tennessee.
- Meng, F., Wang, X., Zhang, C.H., Wei, J., Jin, W., & Quanquan, Z. (2016). The influence of organizational culture on talent management: A case study of a real estate company. *Journal of Chinese Human Resource Management* 7(2), 129-146.
- Meng, J., & Berger, B (2019). The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals' job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust. *Public Relations Review* 45(1), 64-75.
- Metzger, O., & Spengler, T. (2019). Modeling rational decisions in ambiguous situations: a multi-valued logic approach. *Business Research*, 12, 271–290.
- Miguel, P. C. (2015). Receiving a national quality award three times: Recognition of excellence in quality and performance. *The TQM Journal*, 27, 63-78.
- Mihm, J., Loch, C., Wilkinson, D., & Huberman, B. (2010). Hierarchical Structure and Search in Complex Organizations. *Management Science*. 56, 831-848.
- Miles, R.E. Miles, G., Snow, C. (2005). *Collaborative Entrepreneurship: How Groups of networked firms use continuous innovation to create economic wealth*. Stanford: University Press.
- Mintzberg, H. (1983). *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall.

- Mintzberg, H., Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976) The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21, 246-275.
- Mirkovic, V., Lukić, J., Lazarević, S., Vojinovic, Z. (2019). *Key Characteristics of Organizational Structure that Supports Digital Transformation*. Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management - SM 2019At: Faculty of Economics, Subotica.
- Misra, S., Pathak, A., & Sharma, B. (2020). Impact of work culture, employees' relationship with their managers, and training program on employees' satisfaction. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(9), 5145-5159.
- Митровић Вељковић С., Меловић Б., (2017). *Принципи савременог менаџмента*. Факултет техничких наука, Нови Сад.
- Митровић, С., Меловић., Б. (2013). *Принципи савременог менаџмента*. Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука.
- Mohammed, A., Elrehail, H., Alatailat, M.A., & Elçi, A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(2), 104-112.
- Mousavi, S., Hosseini, S., & Hassanpour, N. (2015). On the effects of organizational culture on organizational performance: An Iranian experience in state bank branches. *Iranian Journal of Management Studies*, 8, 97-116.
- Moyo, N., Bhappu, A.D., Bhebhe, M., & Ncube, F. (2022). Perceived Risk of COVID-19 and Employee Decision-Making: How Psychological Distress during the Pandemic Increases Negative Performance Outcomes among Healthcare Workers. *International Journal of Environmental Research Public Health*, 19, 6762.
- Muresan, V. (2012). A Pluralist Ethical Decision-making Procedure. *Journal of Applied Ethics and Philosophy*, 4, 11-21.
- Muschetto, T., & Siegel, J. T. (2021). Bibliometric review of attribution theory: Document cocitation analysis. *Motivation Science*, 7(4), 439–450.

- Muslih1, A., Reyza, T., & Hardani, S. (2022). Effect of Work Environment And Workload on Employee Performance. *International Journal of Economics, Social Science, Entrepreneurship and Technology* 1(1), 23-35.
- Nafchi, M., & Mohelská, H. (2020) Organizational Culture as an Indication of Readiness to Implement Industry 4.0. *Information*, 11, 174.
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *La Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30–41.
- Nava, F., Margoni, F., & Herath, N. (2023). Age-dependent changes in intuitive and deliberative cooperation. *Scientific Reports*, 13, 4457.
- Newton C., & Knight R. (2022). *Handbook of Research Methods for Organisational Culture*. Edward Elgar Publishing; Cheltenham, UK.
- Nguyen, N., & Aoyama, A. (2014). Achieving efficient technology transfer through a specific corporate culture facilitated by management practices. *The Journal of High Technology Management Research*, 25(1), 08-122.
- Nurkholis, N., Dularif, M., & Rustiarini, N. W. (2020). Tax evasion and service-trust paradigm: A meta-analysis. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–20.
- Nutt, P.C. (1976). Models for decision making in organization and some contextual variables which stipulate optimal use. *Academy of Managerial Review*, 1(1):84-98.
- O'Connor, T., & Byrne, J. (2015). Governance and the corporate life-cycle. *International Journal of Managerial Finance*, 11(1), 1-23.
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.
- Ok, E.A., & Savochkin, A. (2023). Believing in forecasts, uncertainty, and rational expectations *Economic Theory*, 74(3), 947-971.

- Okoth, S. (2013). Do pluralist structures enhance involvement in decision-making by non-governmental organizations? *African Social Science Review* 6(1), 95-112.
- Olafsen, AH., Nilsen, E., Smedsrud, S., Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: the implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3).
- Olalekan, A., Olubunmi, O., Samson, O., & Oluwatoyin, F. (2021). Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review. *The International Journal of Business & Management*. 9: 144-150.
- Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. (2013). Impact of perceived corporate culture on organizational commitment. *Management Decision*, 51, 1071-1083.
- Osifo, C. (2013). The Effects of Coordination on Organizational Performance: An Intra and Inter Perspective. *Asian Journal of Business and Management*, 1.
- Pachur, T., Suter, R., & Hertwig, R. 2017. How the twain can meet: Prospect theory and models of heuristics in risky choice. *Cognitive Psychology*, 93, 44-73.
- Parolin, S. R., Segatto, AP., Bonfim, LC., & Espindola, T. (2020). Organizational Culture for Cooperation in Technological Innovation Between Research Institutes and Firms. *Journal of Technology Management & Innovation*, 15(2), 23–40.
- Павличич, Д. (2016). *Теорија одлучивања*, Београд: Економски факултет.
- Pathiranage, Y. (2019). Organizational Culture and Business Performance: An Empirical Study. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 6(6), 1-12.
- Peters, E. (2017). Educating good decisions. *Behavioural Public Policy*, 1(2), 162-176.
- Picone, MP., De Massis, AM., Tang, Y., & Piccolo, R. The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Values, Biases, and Heuristics. *Family Business Review* 34(1) 12–32.

- Pinho, J., Rodrigues, A., & Dibb, S. (2014). The role of corporate culture, market orientation, and organizational commitment in organizational performance. *Journal of Management Development*, 33(1), 374-398.
- Pitts, T., & Clawson, J. (2008). Organizational Structure. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.910385.
- Pullaro, R., & Jalajas, D. (2017). *The Effect of Personality on Decision Making*, Conference: Northeast Business & Economics Association Annual Conference. New York, USA.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. New York: John Wiley & Sons.
- Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1991). The Psychometrics of the Competing Values Culture Instrument and an Analysis of the Impact of Organizational Culture on Quality of Life. *Research in Organizational Change and Development*, 5, 115-142.
- Raza, H., Anjum, M., Shamsi, A., & Zia, A. (2014). The impact of culture on the perception of employees and organizational productivity in pharmaceutical industries in Karachi. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 5(1), 385-400.
- Rehman, RR., Khalid, A., & Khan, M. (2012) Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence. *World Applied Sciences Journal*, 17(10), 1308-1315.
- Riabacke, A. (2006). Managerial Decision Making Under Risk and Uncertainty. *IAENG International Journal of Computer Science*, 32, 4.
- Richard, J., & Kang, E. (2020). Culture, competencies, and compensation: A framework for pay for performance incentives. *American Journal of Managed Care*, 18, 33-4.
- Robbins, S., & Judge, T (2019). *Organizational behavior*. Pearson: Prentice Hall.
- Robbins, S., Coulter, A., & Mary, A. (2018). *Management*. London: Pearson.

- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A (1998). *Supervision Today*, Upper Saddle River, New York: Prentice Hall.
- Robertson, M. (2022). Impact of Organizational Culture and Leadership on How Decisions Are Made For A Business. *IOSR Journal of Business and Management*, 24(6), 1-7.
- Rocha Neto, I., & Iida, I. (2018). Intuition and wisdom in decision making. *Production*, 28, e20170007.
- Rodríguez-Navas, P., Morales, N., & Muñoz Lalinde, J. (2021). Transparency for Participation through the Communication Approach. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 10, 586.
- Rowe, P. M. (1984). Decision processes in personnel selection. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 16(4), 326–337.
- Rubalcaba, L., Strokosch, K., Hansen, AV., Røhnebæk, M., Liefoghe, C. (2022). Insights on Value Co-Creation, Living Labs and Innovation in the Public Sector. *Administrative Sciences*. 12(1):42. <https://doi.org/10.3390/admsci12010042>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2020). High performance work practices and medical professionals' work outcomes: the mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Advances in Management Research*, 3(1), 972–981.
- Ruth, M., Sladek, Malcolm, J., & Bond, A. (2010). Phillips, Age and gender differences in preferences for rational and experiential thinking, *Personality and Individual Differences*, 49(8), 907-911.
- Saadat, V., & Saadat, Z. (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 230.
- Sadiartha, AA., & Sitorus, S. (2018). Organizational Culture, Communication and Leadership Style on Job Satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 7(4), 2147-4478.

- Saffold, G. S. (1988). Culture traits, strength, and organizational performance: Moving beyond "strong" culture. *The Academy of Management Review*, 13(4), 546–558.
- Sapta, K., Muafi, M., & Setini, N. (2020). The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 495–505.
- Sasmita, S. (2018). Decision-Making under Uncertainty from the Perspective of Cognitive and Behavior. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 191, 601-610.
- Schein E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Schein, E. (2018). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Scholtz, O. (1987). Organizational culture: A dynamic model. *The Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Scott, S., & Bruce, R. (1995). Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure. *Educational and Psychological Measurement - Educational and Psychological Measurement*, 55, 818-831.
- Senaji, T., Metwally, E., Sejjaaka, S., Puplampu, B., & Michaud, J., et al. (2014). Lead - leadership effectiveness, motivation, and culture in Africa: Lessons from Egypt, Ghana, Kenya, Nigeria, and Uganda. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 31(1), 228-244.

- Shah, N., Michael, F., & Chalu H. (2020). The Influence of Electronic Human Resource Management Use and Organizational Success: A global conceptualization. *Global Journal of Management and Business Studies*, 10(1), 9-28.
- Shahzad, F., Luqman, R. A., Khan, A. R., & Shabbir, A. L. (2012). Impact of organizational culture on organizational performance: An overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 975–985.
- Sharma, G., & Good, D. (2013). The work of middle managers: Sense making and sense giving for creating positive social change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 95-122.
- Sharma, M., & Verma, P. (2022). A Study of Organizational Culture & Work-Life Balance on Employee Branding: with reference of Higher Education in India, *Journal of Positive School Psychology*, 6(2), 5037 – 5043.
- Siegmar O., Dekker, V., Dekker, H., Richter, D., & Zabel, S. (2022). *Human Resorice Management Journal*, 32(1), 151-168.
- Sihombing, T.P., Chandra, N., & Situmeang, Ch. (2020). The Effect of Accounting Information and Organizational Culture on Decision Making. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(1), 522-530.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan.
- Simon, H.A (1960). *The New Science of Management Decision*, New York: Harper & Rowe.
- Simon, H.A. (1987). Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. *Acad. Managerial Perspective*, 1, 57–64.
- Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*, 22(1), 51-53.

- Singh, A. K., & Verma, R. (2019). Understanding Role of Marketorientated IT Competence and Knowledge Sharing Mechanism in Gaining Competitive Advantage. *Global Business Review, 21*(2), 1–18.
- Sinnaiah, T., Adam, S. & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance, *Journal of Work-Applied Management, 15*(1): 37-50.
- Sladek, R., Bond, M., & Phillips, P. (2010). Age and gender differences in preferences for rational and experiential thinking, *Personality and Individual Differences, 49*(8), 907-911.
- Smither, J., & Lonfon, E., (2009). *Performance Management - Putting the research into action*. San Francisco, Wiley Imprint.
- Sniazhana, S. (2019). Uncertainty in decision-making: A review of the international business literature. *Cogent Business & Management, 6*(1), 1650692.
- Soin, K., & Paul, C. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research, 24*(2), 82–87.
- Spicer, DP., & Sadler-Smith, E. (2005). An examination of the general decision-making style questionnaire in two UK samples. *Journal of Managerial Psychology, 20*(2), 137–149.
- Spitzberg, B., & Manusov, V. (2021). Engaging Theories in Interpersonal Communication Edition, Attribution Chapter: Theory: *Finding Good Cause in the Search for Theory* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Srisathan., WA., Ketkaew, C., & Naruetharadhol, P. (2020). The intervention of organizational sustainability in the effect of organizational culture on open innovation performance: A case of Thai and Chinese SMEs. *Cogent Business & Management, 7*(1).
- Stagner R. Corporate decision making: an empirical study. *J Appl Psychol* 1969;53(1):1-13.
- Staib, R. (2005). *Environmental Management and Decision Making for Business*. Antony Rowe Ltd, Chippenham and Eastbourne.

- Stanca, L., (2020). A simplified approach to subjective expected utility. *Journal of Mathematical Economics*, 87,151-160.
- Streimikiene, D., Mikalauskiene, A., Digriene, L., & Kyriakopoulos, G. (2021). Assessment of the role of a leader in shaping sustainable organizational culture. *Amfiteatru Economic*, 23, 486–503.
- Suedfeld, P., & Tetlock, P. (1992). Psychological Advice about Political Decision Making: Heuristics, Biases, and Cognitive Defects. Chapter in: *Psychology And Social Policy*. Routledge: Taylor & Francis.
- Suksi, M. (2021). Administrative due process when using automated decision-making in public administration: some notes from a Finnish perspective. *Artificial Intelligence and Law volume 29*, 87–110.
- Sulich, A., Letycja Sołoducho-Pelc & Ferasso, M. (2021). Management Styles and Decision-Making: Pro-Ecological Strategy Approach, *Sustainability*, 13(4), 1604.
- Sung-Hoon. A. (2021). Influences of Organizational Structure on Organizational Culture and Job Satisfaction in Construction Management Site Organizations. *Journal of the Korea Institute of Building Construction*, 21(3), 241-247.
- Szarzec, K., Dombi, A., & Matuszak, P. (2021). State-owned enterprises and economic growth: Evidence from the post-Lehman period, *Economic Modelling*, 99(1), 105490.
- Szczepańska, K., & Kosiorek, D. (2017). Factors influencing organizational culture. *Zesz. Naukowe. Organ. I Zarządzanie/Politech. Śląska* , 100, 457–468.
- Tabassum, N., & Nayak, B. S. (2021). Gender Stereotypes and Their Impact on Women’s Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), 192–208.
- Taghizadeh-Hesary, F., Yoshino, N., Chul, JK., Aline, M., (2019). A Comprehensive Evaluation Framework on the Economic Performance of State-Owned Enterprises. Tokyo: Asian Development Bank Institute.

- Thelen, P., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*, 48(1), 102137.
- Tiittanen Lic, T., Heikkilä, J., & Baigozhina, Z. (2021). Development of management structures for future nursing services in the Republic of Kazakhstan requires change of organizational culture. *Journal of nursing management*, 29(8), 2565-2572.
- Toma, S., & Marinescu, P. (2013). Steve Jobs and modern leadership. *Manager*, 17, 260- 269.
- Tran, KT., Nguyen, PV., Dang, TTU., & Ton, TN. (2018). The Impacts of the High-Quality Workplace Relationships on Job Performance: A Perspective on Staff Nurses in Vietnam. *Behavioral Science*, 8(12), 109.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases Science, New Series*, 185, 1124-1131.
- Uddin, M., Luva, R., & Hossian, S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance and productivity: A case study of telecommunication sector in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 8(2), 63-77.
- Unger, B., Rank, J., & Gemunden, H. (2014). Corporate innovation culture and dimensions of project portfolio success: The moderating role of national culture. *Project Management Journal*, 45(6), 38-57.
- Uppari, B., & Hasija, S. 2018. Modeling Newsvendor Behavior: A Prospect Theory Approach. *Manufacturing & Service Operations Management*, 21(3).
- Uzonwanne, F.C. (2016). Rational Model of Decision Making. In: Farazmand, A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer.
- Uzonwanne, Fr. (2016). *Rational Model of Decision Making*. In book: *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance* (pp.1-6).

- Van't, R., Anthony, D., Cox, D., & Gregory, D. (2016). Does perceived risk influence the effects of message framing? Revisiting the link between prospect theory and message framing. *Health Psychology Review, 10*, (4).
- Vasudevan, A. (2020). Culture en Vogue: Visible and Invisible Manifestations of Cultural Indicators. *NHRD Network Journal, 13*, 2.
- Veerankutty, K., & Rehna, V.J. (2020). Role of Organizational Culture in Resolving Organizational Conflict and its Impact on Employees Performance - A Critical Overview. *International Journal of Service Science Management Engineering and Technology, 6*(3), 1 – 8.
- Vershinina, N., Barrett, R., & McHardy, P. Logics and Rationalisations Underpinning Entrepreneurial Decision Making. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, doi: 10.1108/JSBED-06-2016-0092.
- Vial, AC. & Cowgill, CM. (2022) Heavier Lies Her Crown: Gendered Patterns of Leader Emotional Labor and Their Downstream Effects. *Frontiers in Psychology, 13*, 849566.
- Vis, B. (2011). Prospect Theory and Political Decision Making. *Political Studies Review, 9*,3 doi: <https://doi.org/10.1111/j.1478-9302.2011.00238.x>.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1953). *Theory of Games and Economic Behavior*. Princeton, New York: Princeton University Press.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1978). On the validity of the Vroom-Yetton model. *Journal of Applied Psychology, 63*(2), 151–162.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House, R. J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal, 44*(1), 134–143.
- Walker, WE., Haasnoot, M., Kwakkel, JH. (2013). Adapt or Perish: A Review of Planning Approaches for Adaptation under Deep Uncertainty. *Sustainability, 5*(3), 955-979.

- Wang, R. (2018). When Prospect Theory Meets Consumer Choice Models: Assortment and Pricing Management with Reference Prices. *Manufacturing & Service Operations Management, 20*, 3.
- Wang, Y., & Ruhe, G. (2007). The Cognitive Process of Decision Making. *International Journal of Cognitive Informatics and Natural Intelligence 1*(2), 73-85.
- Webber, M., Sarris, A., & Bessell, M. (2010). Organisational Culture and the Use of Work–Life Balance Initiatives: Influence on Work Attitudes and Work–Life Conflict. *The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology, 3*.
- Weber, Y., & Tarba, S. (2012). Mergers and acquisitions process: The use of corporate culture analysis. *Cross Cultural Management, 19*, 288-303.
- Wei, B., Yunhong, W., Tingting, Y., Zhou, J., & Junlong, L. (2022). Women rely on “gut feeling”? The neural pattern of gender difference in non-mathematic intuition, *Personality and Individual Differences, 196*, 111720.
- Weiner, B. (1972). Attribution theory, achievement motivation, and the educational process. *Review of educational research, 42*(2), 203-215.
- Weiner, B. (1985). An attributional theory of achievement motivation and emotion. *Psychological review, 92*(4), 548.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior, 80*(2), 256–265.
- West, S.G, Finch, J.F, & Curran, P.J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In Hoyle, R.H. (Ed.), *Structural equation modelling: Concepts, issues and applications* (pp. 56–75). Newbery Park, CA: Sage.
- Wu X, Xiao H. A. (2022). Boundedly Rational Decision-Making Model Based on Weakly Consistent Preference Relations. *Symmetry, 14*(5):918.
<https://doi.org/10.3390/sym14050918>

- Wynne-Jones, G., Varnava, A., Buck, R., Karanika-Murray, M., Griffiths, A., Phillips, C., Cox, T., Kahn, S., & Main, C.J. (2009). Examination of the Work Organization Assessment Questionnaire in public sector workers, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, *51*, 586–593.
- Yao, E., & Siegel, J. T. (2021). The influence of perceptions of intentionality and controllability on perceived responsibility: Applying attribution theory to people’s responses to social transgression in the COVID-19 pandemic. *Motivation Science*, *7*(2), 199–206.
- Yoon, S. (2020). Organizational Culture, Organizational Structure and Emotional Labor of Dental Workers Impact of Convergence on Job Satisfaction. *Journal of Convergence for Information Technology*, *10*(1), 187-194.
- Zhang, Y., & Chabay, I. (2020). How “Green Knowledge” Influences Sustainability through Behavior Change: Theory and Policy Implications. *Sustainability*, *12*(16), 6448.
- Zhang, Y., Li, Z., Sha, Y. & Yang, K. (2023). The impact of decision-making styles (effectuation logic and causation logic) on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *38*(1), 85-101.

10. ПРИЛОЗИ

10.1 Упитник организационе културе - Denison Organizational Culture Survey – DOCS; Denison & Neale, 1996

1. Највећи број запослених веома је посвећен свом послу.	1	2	3	4	5
2. Одлуке углавном доносе они који имају највише информација.	1	2	3	4	5
3. Информације су широко доступне, тако да свако може добити информацију која му је потребна.	1	2	3	4	5
4. Свако верује да може да пружи свој позитиван допринос организацији.	1	2	3	4	5
5. Пословно планирање је редовно и, у одређеној мери, укључује све запослене у овом процесу.	1	2	3	4	5
6. Подржава се сарадња између различитих делова организације.	1	2	3	4	5
7. Људи раде као да су део тима.	1	2	3	4	5
8. Када треба обавити посао, важнији је тимски рад од хијерархије.	1	2	3	4	5
9. Тимови су наше основне радне јединице.	1	2	3	4	5
10. Посао је тако организован да свака особа може да види повезаност између свог посла и организационих циљева.	1	2	3	4	5
11. Задужења су делегирана тако да свако може да ради на свој начин.	1	2	3	4	5
12. Потенцијали запослених се стално унапређују.	1	2	3	4	5
13. Стално се инвестира у вештине и знања запослених.	1	2	3	4	5
14. Потенцијал запослених се сматра важним извором компаративне предности.	1	2	3	4	5
15. Проблеми се обично што запослени не постављају зато морају вештине да обављају посао.	1	2	3	4	5
16. Руководиоци и менаџери остварују оно што проповедају.	1	2	3	4	5
17. Постоји карактеристичан стил менаџмента и утврђен принцип менаџерске праксе.	1	2	3	4	5
18. Постоје јасне и утврђене вредности које усмеравају начин на који се обавља посао.	1	2	3	4	5
19. Игнорисање базичних вредности ствара проблеме.	1	2	3	4	5
20. Постоји етички кодекс који усмерава понашање	1	2	3	4	5

запослених и прописује шта је добро, а шта погрешно у раду.					
21. Када се јави неслагање међу запосленима, ради се напорно да би постигао компромис.	1	2	3	4	5
22. Организација има снажну културу.	1	2	3	4	5
23. Лако је постићи сагласност, чак и код компликованих тема.	1	2	3	4	5
24. Често имамо проблема да постигнемо договор око кључних проблема.	1	2	3	4	5
25. Постоји јасна сагласност о правом и погрешном начину да се ураде ствари.	1	2	3	4	5
26. Наш начин рада је врло доследан и предвидив.	1	2	3	4	5
27. Запослени у различитим деловима организације деле заједничку перспективу.	1	2	3	4	5
28. Лако је координисати пројектима који обухватају различите организационе делове	1	2	3	4	5
29. Када радите са особом из другог дела организације, исто је као да радите са особом из друге организације.	1	2	3	4	5
30. Циљеви различитих организационих нивоа су добро усклађени.	1	2	3	4	5
31. Начин на који се посао обавља врло је флексибилан и лако се мења.	1	2	3	4	5
32. Организација добро реагује на конкуренцију и промене у пословном окружењу.	1	2	3	4	5
33. Континуирано се усвајају нови и побољшани начини рада.	1	2	3	4	5
34. Покушаји да се нешто промени, обично наилазе на јак отпор запослених.	1	2	3	4	5
35. Различити делове организације често сарађују како би променили нешто у организацији.	1	2	3	4	5
36. Препоруке и коментари клијената, често доводе до промена..	1	2	3	4	5
37. Потребне корисника, директно утичу на наше пословне одлуке.	1	2	3	4	5
38. Сви запослени имају дубоко разумевање за потребе и жеље клијената	1	2	3	4	5
39. Потребне клијената се често игноришу приликом доношења одлуке.	1	2	3	4	5
40. Подстиче се директан контакт запослених са клијентима.	1	2	3	4	5
41. Неуспех се види као могућност за учење и усавршавање.	1	2	3	4	5

42. Иновативност и преузимање ризика се подстичу и награђују.	1	2	3	4	5
43. Много ствари се занемарује и превиђа.	1	2	3	4	5
44. Учење је важан задатак нашег свакодневног посла.	1	2	3	4	5
45. Важно је да су сви делови организације добро повезани и једнако усмерени.	1	2	3	4	5
46. Постоје дугорочни циљеви и правац развоја.	1	2	3	4	5
47. Наша стратегија утиче на друге организације да промене начин на који се надмећу на тржишту.	1	2	3	4	5
48. Постоји јасна мисија која даје смисао и правац нашем раду.	1	2	3	4	5
49. Постоји јасна стратегија за будућност.	1	2	3	4	5
50. Мени стратегија организације није довољно јасна.	1	2	3	4	5
51. Постоји широка сагласност о циљевима организације.	1	2	3	4	5
52. Руководиоци постављају циљеве који су амбициозни али реални.	1	2	3	4	5
53. Руководиоци су сагласни по питању циљева којима се тежи.	1	2	3	4	5
54. Континуирано се прати напредак у складу са постављеним циљевима.	1	2	3	4	5
55. Запослени разумеју шта је важно радити у циљу дугорочног успеха	1	2	3	4	5
56. Запослени деле заједничку визију о томе како ће изгледати организација у будућности.	1	2	3	4	5
57. Лидери имају дугорочну перспективу.	1	2	3	4	5
58. Краткорочни циљеви често поремете дугорочну визију.	1	2	3	4	5
59. Визија организације је узбудљива и мотивише запослене.	1	2	3	4	5
60. Организација је у стању да оствари краткорочне захтеве, а да не угрози дугорочне циљеве.	1	2	3	4	5

10.2 Скала доношења одлука - The General Decision-Making Scale – GDMS; Scott & Bruce, 1995

1. Своје важне одлуке планирам пажљиво.	1	2	3	4	5
2. Два пута проверавам своје изворе информација како бих био сигуран да имам све важне чињенице приликом доношења одлука.	1	2	3	4	5
3. Одлуке доносим на логичан и систематичан начин.	1	2	3	4	5
4. Моје доношење одлука захтева опрез.	1	2	3	4	5
5. Када доносим одлуку, разматрам различите опције у условима одређеног циља.	1	2	3	4	5
6. Када доносим одлуке, ослањам се на своје инстинкте.	1	2	3	4	5
7. Када доносим одлуке, склон сам да се ослањам на своју интуицију.	1	2	3	4	5
8. Генерално доносим одлуке које ми се чине исправним.	1	2	3	4	5
9. Када доносим одлуку, важније ми је да то урадим према осећају да је одлука исправна, него да има рационалан разлог за њено доношење.	1	2	3	4	5
10. Када доносим одлуку, верујем својим унутрашњим осећањима и реакцијама.	1	2	3	4	5
11. Често ми је потребна помоћ других људи када доносим важне одлуке.	1	2	3	4	5
12. Ретко доносим важне одлуке, без консултација са другим људима.	1	2	3	4	5
13. Ако имам подршку других, лакше ми је да доносим важне одлуке.	1	2	3	4	5
14. Користим савете других људи у доношењу важних одлука.	1	2	3	4	5
15. Волим да имам некога да ме усмери у правом смеру када сам суочен са важним одлукама.	1	2	3	4	5
16. Избегавам да доносим важне одлуке док не дође до притиска.	1	2	3	4	5
17. Одлажем доношење одлука кад год је то могуће.	1	2	3	4	5
18. Често одуговлачим када је у питању доношење важних одлука.	1	2	3	4	5
19. Углавном доносим важне одлуке у последњем тренутку.	1	2	3	4	5

20. Одлагао сам доношење многих одлука јер сам размишљао о њима чини нервозним.	1	2	3	4	5
21. Генерално доносим брзе одлуке.	1	2	3	4	5
22. Често доносим одлуке на брзину	1	2	3	4	5
23. Брзо доносим одлуке.	1	2	3	4	5
24. Често доносим импулсивне одлуке.	1	2	3	4	5
25. Када доносим одлуке, радим оно што се у овом тренутку чини природним.	1	2	3	4	5

**10.3 Скала организације рада - Work Organisation Assessment Questionnaire – WOAQ;
Griffiths et al., 2006**

1. У организацији постоје јасно дефинисане просторије за паузе.	1	2	3	4	5
2. Радно окружење је мотивишуће за рад.	1	2	3	4	5
3. У организацији постоје јасно дефинисане улоге и одговорности.	1	2	3	4	5
4. У току рада постоји изложеност физичкој опасности.	1	2	3	4	5
5. У организацији постоји подршка менаџера.	1	2	3	4	5
6. Темпо рада је одговарајући у организацији.	1	2	3	4	5
7. Постоји повратна информација везана за перформансе рада.	1	2	3	4	5
8. Количина посла коју имам је прихватљива.	1	2	3	4	5
9. У организацији постоји систем безбедности на раду.	1	2	3	4	5
10. Добро се слажем са колегама.	1	2	3	4	5
11. Постоје консултације везане за промене у послу.	1	2	3	4	5
12. Довољно сам припремљен за свој тренутни посао.	1	2	3	4	5
13. Постоји разноликост у задацима које обављам.	1	2	3	4	5
14. Постоји утицај породичног/социјалног живота на посао.	1	2	3	4	5
15. Ставови вишег менаџмента се осећају у послу.	1	2	3	4	5
16. У организацији постоје јасне линије извештавања везане за посао.	1	2	3	4	5
17. Опрема из ИТ-ја коју користим је адекватна.	1	2	3	4	5
18. Постоји утицај посла на породични/друштвени живот.	1	2	3	4	5
19. Радни простор је одговарајућ.	1	2	3	4	5
20. Постоји могућност за напредовање.	1	2	3	4	5
21. Постоји добра комуникација са менаџером.	1	2	3	4	5
22. Постоје прилике за учење нових вештина у организацији.	1	2	3	4	5
23. Постоји флексибилност радног времена.	1	2	3	4	5
24. Постоје могућности за коришћење сопствених вештина у послу.	1	2	3	4	5

25. Организација препознаје мој допринос послу.	1	2	3	4	5
26. Постоје јасно дефинисани циљеви, вредности и процедуре организације.					

Овај Образац чини саставни део докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта који се брани на Универзитету у Новом Саду. Попуњен Образац укоричити иза текста докторске дисертације, односно докторског уметничког пројекта.

План третмана података

Назив пројекта/истраживања
Модел менаџерског одлучивања у јавном сектору у условима неизвесности
Назив институције/институција у оквиру којих се спроводи истраживање
Јавна предузећа на територији АП Војводине
Назив програма у оквиру ког се реализује истраживање
Истраживање се реализује у оквиру израде докторске дисертације
1. Опис података
<p>1.1 Врста студије</p> <p>Студија је спроведена са циљем прикупљања квантитавних података који ће омогућити утврђивање релевантних фактора, који утичу на менаџерско одлучивање у јавним предузећима, различитог типа, у условима неизвесности, а који се односе на утицај организовања процеса рада и организационе културе.</p> <p>1.2 Врсте података</p> <p>а) квантитативни</p> <p>б) квалитативни</p> <p>1.3. Начин прикупљања података</p> <p>а) анкете, упитници, тестови</p> <p>б) клиничке процене, медицински записи, електронски здравствени записи</p> <p>в) генотипови: навести врсту _____</p> <p>г) административни подаци: статистички подаци</p> <p>д) узорци ткива: навести врсту _____</p> <p>ђ) снимци, фотографије: навести врсту _____</p> <p>е) текст, навести врсту литературни извори</p> <p>ж) мапа, навести врсту _____</p> <p>з) остало: описати _____</p> <p>1.3 Формат података, употребљене скале, количина података</p> <p>1.3.1 Употребљени софтвер и формат датотеке:</p> <p>а) Excel фајл, датотека .xlsx</p> <p>б) SPSS фајл, датотека .sav</p> <p>с) PDF фајл, датотека _____</p> <p>д) Текст фајл, датотека _____</p> <p>е) JPG фајл, датотека _____</p>

f) Остало, датотека _____

1.3.2. Број записа (код квантитативних података)

а) број **варијабли**: 121

б) број мерења (**испитаника**, процена, снимака и сл.) **426 менаџера различитих нивоа, који раде у јавним предузећима**

1.3.3. Поновљена мерења

а) да

б) **не**

Уколико је одговор да, одговорити на следећа питања:

а) временски размак између поновљених мера је _____

б) варијабле које се више пута мере односе се на _____

в) нове верзије фајлова који садрже поновљена мерења су именоване као _____

Напомене: _____

Да ли формати и софтвер омогућавају дељење и дугорочну валидност података?

а) **Да**

б) **Не**

Ако је одговор не, образложити _____

2. Прикупљање података

2.1 Методологија за прикупљање/генерисање података

2.1.1. У оквиру ког истраживачког нацрта су подаци прикупљени?

а) експеримент, навести тип _____

б) корелационо истраживање – **Пирсонова корелација, вишеструка регресиона анализа, анализа разлика у аритметичким срединама између различитог броја група (Студентов *t*-тест, *Scheffe's* тест, мултиваријатна анализа варијансе - *МАНОВА*).**

ц) анализа текста, навести тип _____

д) остало, навести шта _____

2.1.2 Навести врсте мерних инструмената или стандарде података специфичних за одређену научну дисциплину (ако постоје).

Методологија прикупљања података је креирана према принципима добре праксе. На основу тематског прегледа литературе, одабрани су мерни инструменти - Упитник организационе културе (*Denison Organizational Culture Survey – DOCS; Denison & Neale, 1996*), Упитник доношења одлука (*The General Decision Making Scale – GDMS; Scott & Bruce, 1995*), Упитник организације рада (*Work Organisation Assessment Questionnaire – WOAQ; Griffiths et al., 2006*), чије су повољне метријске карактеристике потврђене у претходним истраживањима. Упитници су испитаницима дистрибуирани електронским путем.

2.2 Квалитет података и стандарди

2.2.1. Третман недостајућих података

а) Да ли матрица садржи недостајуће податке? Да **Не**

Ако је одговор да, одговорити на следећа питања:

- а) Колики је број недостајућих података? _____
б) Да ли се кориснику матрице препоручује замена недостајућих података? Да **Не**
в) Ако је одговор да, навести сугестије за третман замене недостајућих података
-

2.2.2. На који начин је контролисан квалитет података? Описати

Квалитет прикупљених података је контролисан већ приликом прикупљања података. LimeSurvey је идентификовао само одговоре испитаника који су потпуни, односно одговоре испитаника који су попунили комплетан упитник. Након прикупљања података тестиране су мере дисперзије у виду стандардне девијације, скјуниса и куртозиса, на основу којих је утврђена нормална расподела података – тзв. нормална дистрибуција. Поред овога, методом интерне конзистенције (Кронбахова алфа) утврђена је поузданост прикупљених података.

2.2.3. На који начин је извршена контрола уноса података у матрицу?

Коришћени софтвер аутоматски генерише матрицу података приликом увоза основне базе података у коју су аутоматски депоновани одговори испитаника при попуњавању упитника.

3. Третман података и пратећа документација

3.1. Третман и чување података

3.1.1. Подаци ће бити депоновани у **репозиторијум докторских дисертација на Универзитету у Новом Саду.**

3.1.2. URL адреса **<https://www.cris.uns.ac.rs/searchDissertations.jsf>**

3.1.3. DOI _____

3.1.4. Да ли ће подаци бити у отвореном приступу?

- а) **Да**
б) Да, али после ембарга који ће трајати до _____
в) **Не**

Ако је одговор не, навести разлог _____

3.1.5. Подаци неће бити депоновани у репозиторијум, али ће бити чувани.

Образложење

3.2 Метаподаци и документација података

3.2.1. Који стандард за метаподатке ће бити примењен?

Стандард који примењује Репозиторијум Универзитета у Новом Саду.

3.2.1. Навести метаподатке на основу којих су подаци депоновани у репозиторијум.

Ивана Ђаковић Радојичић, Модел менаџерског одлучивања у јавном сектору у условима неизвесности

Ако је потребно, навести методе које се користе за преузимање података, аналитичке и процедуралне информације, њихово кодирање, детаљне описе варијабли, записа итд.

3.3 Стратегија и стандарди за чување података

3.3.1. До ког периода ће подаци бити чувани у репозиторијуму? **Неограничено**

3.3.2. Да ли ће подаци бити депоновани под шифром? Да **Не**

3.3.3. Да ли ће шифра бити доступна одређеном кругу истраживача? Да **Не**

3.3.4. Да ли се подаци морају уклонити из отвореног приступа после извесног времена?

Да **Не**

Образложити

4. Безбедност података и заштита поверљивих информација

Овај одељак МОРА бити попуњен ако ваши подаци укључују личне податке који се односе на учеснике у истраживању. За друга истраживања треба такође размотрити заштиту и сигурност података.

4.1 Формални стандарди за сигурност информација/података

Истраживачи који спроводе испитивања с људима морају да се придржавају Закона о заштити података о личности (https://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_zastiti_podataka_o_licnosti.html) и одговарајућег институционалног кодекса о академском интегритету.

4.1.2. Да ли је истраживање одобрено од стране етичке комисије? Да **Не**

Ако је одговор Да, навести датум и назив етичке комисије која је одобрила истраживање

4.1.2. Да ли подаци укључују личне податке учесника у истраживању? Да **Не**

Ако је одговор да, наведите на који начин сте осигурали поверљивост и сигурност информација везаних за испитанике:

а) Подаци нису у отвореном приступу

- б) Подаци су анонимизирани
ц) Остало, навести шта

5. Доступност података

5.1. Подаци ће бити

- а) **јавно доступни**
б) доступни само уском кругу истраживача у одређеној научној области
ц) затворени

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести под којим условима могу да их користе:

Ако су подаци доступни само уском кругу истраживача, навести на који начин могу приступити подацима:

5.4. Навести лиценцу под којом ће прикупљени подаци бити архивирани.

Ауторство – некомерцијално

6. Улоге и одговорност

6.1. Навести име и презиме и мејл адресу власника (аутора) података

Ивана Ђаковић Радојичић, ivana.djakovic@yahoo.com

6.2. Навести име и презиме и мејл адресу особе која одржава матрицу с подацима

Ивана Ђаковић Радојичић, ivana.djakovic@yahoo.com

6.3. Навести име и презиме и мејл адресу особе која омогућује приступ подацима другим истраживачима

Ивана Ђаковић Радојичић, ivana.djakovic@yahoo.com