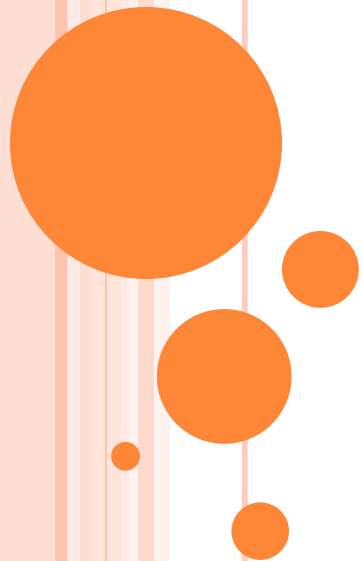


OSNOVI MENADŽMENTA

Predavanje 3



Pitanja:

1. Koja je najvažnija odluka koju ste doneli u dosadašnjem životu?
2. Koliko odluka donosite u jednom danu?



DONOŠENJE ODLUKA

- Proces uočavanja i izbora pravog puta delovanja da bi se određeni problem rešio.



Vreme i međuljudski odnosi kod donošenja odluka

Proces donošenja odluka se sastoji iz većeg broja faktora, od kojih su vreme i međuljudski odnosi od primarnog značaja.

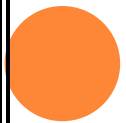
Donošenje odluka se u velikoj meri oslanja na prošlost; prethodna iskustva - pozitivna i negativna - igraju veliku ulogu kada menadžeri odlučuju da li je određeno delovanje moguće ili adekvatno.

Tako se planovi za budućnost delimično oslanjaju i na prethodna iskustva



Pitanja koja pomažu menadžerima u donošenju odluka kroz sve četiri aktivnosti procesa menadžmenta

Planiranje	Organizovanje
<p>Koji su dugoročni ciljevi organizacije?</p> <p>Uz pomoć kojih strategija će se postići ti ciljevi?</p> <p>Koji ciljevi organizacije treba da budu kratkoročni?</p> <p>Kako postići pojedine ciljeve?</p>	<p>Koliko podređenih treba da se obraća direktno meni?</p> <p>Kolika je potreba za centralizacijom?</p> <p>Kako poslovi treba da budu kreirani?</p> <p>Kada treba da menjamo strukturu organizacije?</p>
Vođenje	Kontrola
<p>Kako postupati sa zaposlenima koji nisu motivisani za rad?</p> <p>Koji je najefikasniji stil rukovođenja u datoj situaciji?</p> <p>Kako će određena promena uticati na produktivnost radnika?</p> <p>Kako upravljati konfliktom u nekoj situaciji?</p>	<p>Koje aktivnosti treba da se kontrolišu?</p> <p>Na koji način ih treba kontrolisati?</p> <p>Kada devijacije u poslovanju postaju značajne?</p> <p>Koju vrstu menadžerskog informacionog sistema treba da imamo u kompaniji?</p>



CRTICE O KINESKOJ KULTURI POSLOVANJA

Kinezi veruju da najprostiji plan može da postane problematičan. Da bi se problemi rešili, čovek mora da se osloni na splet različitih odnosa.

Zato su Kinezi skloni opredeljenju za dugoročnu i iskrenu saradnju, a manje se oslanjaju na savršene ugovore koji na izgled nemaju nikakvih začkoljica.

Kinezi smatraju da je potpisan ugovor samo kraj prve faze poslovne saradnje, a nikako konačni dogovor.

Svojim potpisom potpisnik se automatski deklariseo za “prijatelja” koji će uložiti maksimalne napore da sporazum “bude uspešan”, uprkos poteškoćama koje mogu da se jave. Ovo nije samo poslovna obaveza već pitanje reputacije i časti.



- Ne treba očekivati da će sastanak sa kineskim poslovnim partnerima dati rezultate vrlo brzo. Za odluku koju žele doneti moraju se sločiti.

Odluke mogu biti tako odgođene pa čak i na nekoliko nedelja. Ako se pregovara sa potencijalnim kineskim poslovnim partnerom, treba očekivati poduži krug pregovora.

Prvi predlog je samo ponuda otvorenosti saradnje. Treba biti pozitivan i predložiti alterantive i biti spreman na kompromise.

U slučaju da se izazove nezgodna situacija i izgubi pribranost, posledice za uspešnost pregovora mogu da budu značajno smanjene.



Otkrivanje problema i prilika

Donošenje odluka je vezano za probleme.

Problem se javlja kada se postojeće stanje razlikuje od planiranog.

U većini slučajeva problem je i prikrivena prilika



Proces otkrivanja problema

Četiri situacije najčešće upozoravaju menadžera na pojavu problema.

- ***Odstupanje od prethodnog iskustva*** znači da se postojeća shema rada organizacije negde raspala
- ***Odstupanje od zacrtanog plana*** znači da se predviđanja ili očekivanja menadžera ne ispunjavaju.
- ***Drugi ljudi*** su veoma često uzrok problema menadžera. Veliki broj odluka koje menadžeri donose svakog dana vezan je za probleme koje mu stvaraju drugi ljudi.
- ***Konkurencija*** je ostvarila takve rezultate da se na njih mora automatski reagovati i naći rešenje.



Tri osnovne kategorije grešaka koje menadžeri prave:

- pogrešno povezivanje događaja,
- nerealna očekivanja i
- pogrešna procena sopstvene ličnosti i statusa u društvu.



Otkrivanje prilika

Ne može se uvek pouzdano odrediti da li se menadžer u određenoj situaciji nalazi pred problemom ili prilikom.

Propuštene prilike stvaraju probleme organizaciji, a vrlo često se prilike otkrivaju dok se istražuje određeni problem.

Problem je nešto što remeti organizaciju da *ostvari* svoje ciljeve, a **prilika** nešto što pruža šansu da se ciljevi *premaše*."



Dijalektički metod sagledavanja situacije, ponekad ga nazivaju i ***metod đavoljeg zastupnika*** koristan je za rešavanje problema i otkrivanje prilika.

Koristeći ovaj metod osoba koja donosi odluku utvrđuje moguća rešenja i pretpostavke na kojim se ta rešenja baziraju.

Zatim za sve pretpostavke razmatra kontra mogućnosti i razvija kontra rešenja za negativni aspekt pretpostavki.





Problem - faktori koji ga određuju

Kolika je razlika između stvarnog i željenog stanja?
Kako ta razlika deluje na naše šanse da postignemo ili premašimo ciljeve organizacije?

Ukoliko ova razlika predstavlja problem, koliko će napora biti potrebno da se reši? Kojom brzinom treba da reagujemo da bismo otklonili problem ili iskoristili priliku?

Da bi se na ovakva pitanja dao pravi odgovor, menadžeri moraju da koriste svoju sposobnost rasuđivanja i pažnju posvete i okolnostima u kojima organizacija egzistira, sa čime bi trebalo da su dobro upoznati.

Upravo je ovo razlog što je *prikupljanje podataka*, bilo formalnim bilo nefonnalnim putevima, od tako velikog značaja za efikasnog menadžera.



Vrednosti menadžera će uticati na to kom tipu problema i prilika će posvetiti pažnju i vreme.

Poreklo i struka menadžera takođe utiču na to šta on smatra problemom, a šta prilikom.



Određivanje prioriteta

Nijedan menadžer nije sposoban da reši sve probleme koji se jave tokom dnevnog poslovanja. Zato je veoma važno da nauče da odrede prioritete

- **Da li je problem jednostavne prirode?**
- **Da li se problem može rešiti sam od sebe?**
- **Da li sam ja dužan da donesem ovu odluku?** (a) prosledi što je moguće manje odluka onima koji su na višem položaju u organizaciji i (b) prosledi što veći broj odluka onima koji su na nižim položajima.



Činioci odlučivanja

Za menadžere u organizacijama je posebno važno da se upoznaju sa činiocima, odnosno uslovima koji utiču na njihovo odlučivanje.

Informacije, sigurnost, rizik, verovatnoća i nesigurnost su od ključnog značaja kod donošenja odluka. Menadžeri odlučivanje zasnivaju na poznatim informacijama istovremeno težeći da dobiju ili smanje uticaj nepoznatih informacija.



SIGURNOST, RIZIK I NESIGURNOST

Grafikon USTALJENI USLOVI POD KOJIMA SE DONOSE ODLUKE



Sigurnost

Pod stanjem sigurnosti podrazumeva se da smo u poziciji u kojoj znamo naš zadatak i imamo tačne, merljive, pouzdane podatke o ishodu svih alternativa koje razmatramo.

Rizik

Rizik se javlja kada nismo u stanju da sa sigurnošću predvidimo ishod neke alternative, ali imamo dovoljno podataka da predvidimo nivo **verovatnoće** da će se željeno stanje ostvariti



Nesigurnost

Pozicija nesigurnosti podrazumeva da se vrlo malo zna o alternativama i njihovim ishodima.

Nesigurnost se javlja iz dva razloga.

Prvo, menadžeri mogu biti suočeni sa spoljnim faktorima koji su delimično ili u potpunosti van njihove kontrole, kao što su vremenski uslovi.

Drugi od jednake važnosti, menadžeru nisu dostupni ključni podaci.



PRIRODA DONOŠENJA MENADŽERSKIH ODLUKA

**Različiti problemi - različite vrste
odlučivanja:**

- programirane odluke;
- neprogramirane odluke.



PROGRAMIRANE ODLUKE:

Rešenja rutinskih problema doneta su u skladu sa pravilima, procedurama ili ustaljenom praksom:

- Rutinski problemi - rutinska procedura;
- Štedimo vreme - posvećujemo se značajnijim poslovima.



NEPROGRAMIRANE ODLUKE:

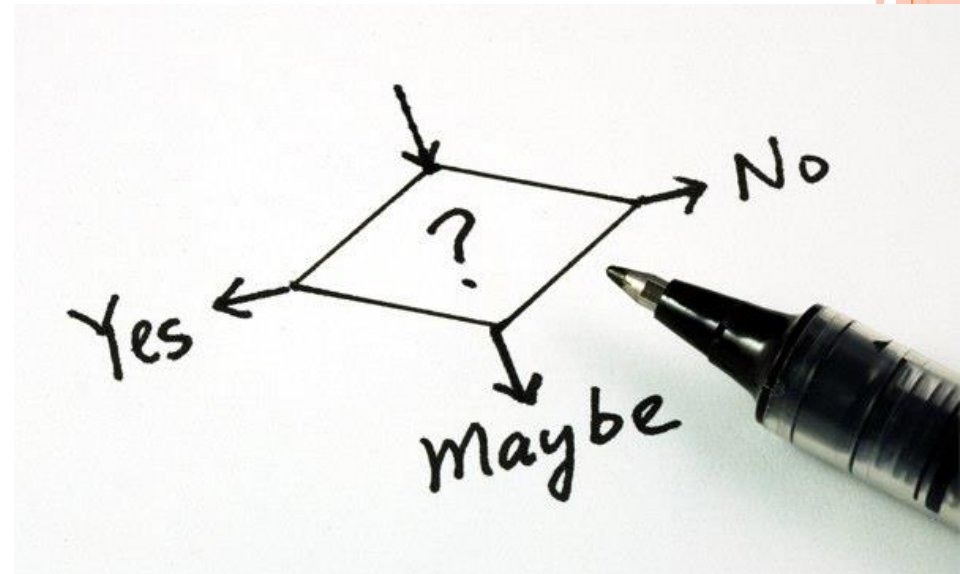
- za neobične ili nestandardne probleme

- Specifično rešenje, utvrđeno procesom koji nije unapred iskonstruisan, a koje rešava problem koji nije rutinski.

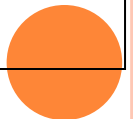
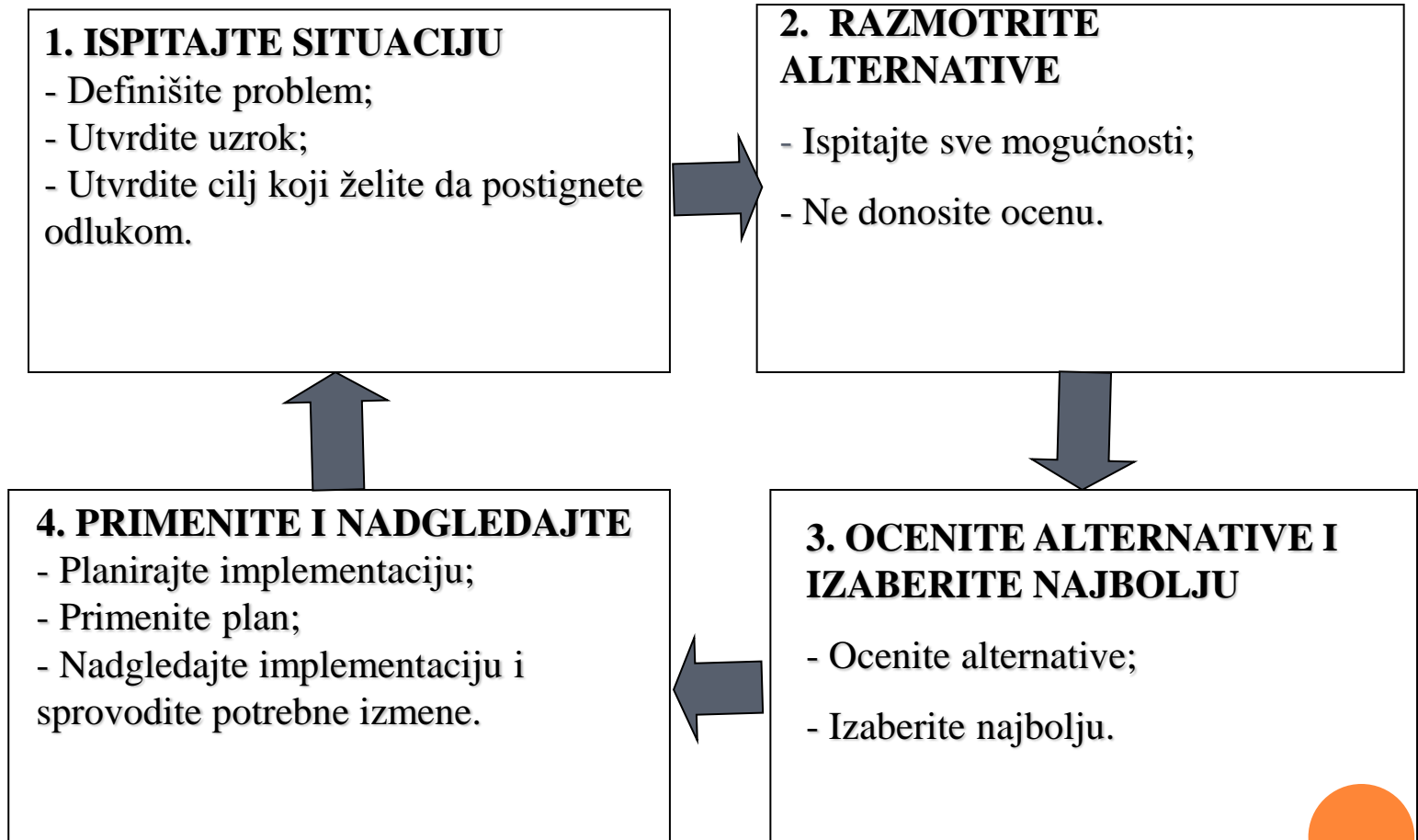


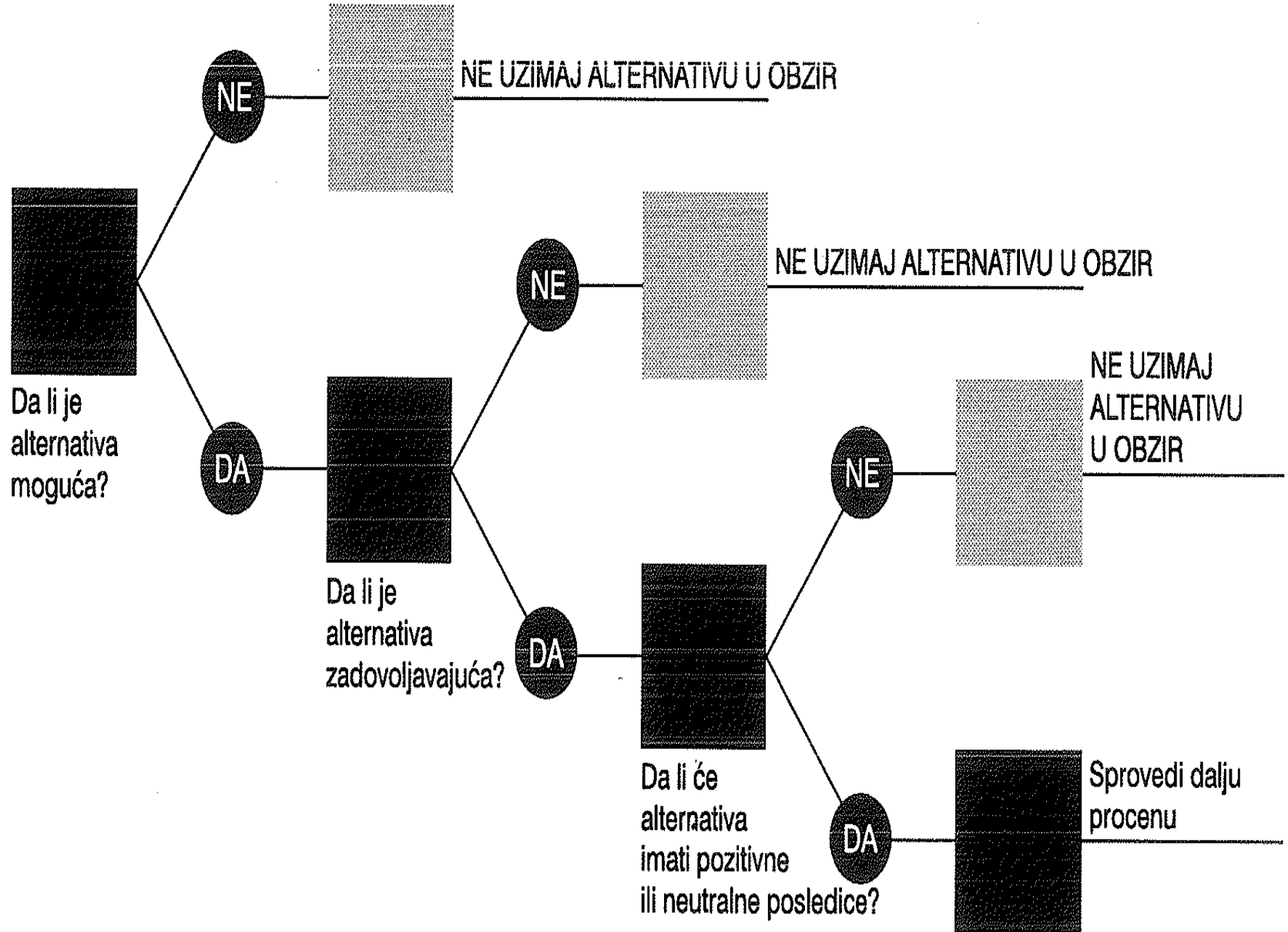
RACIONALNI MODEL DONOŠENJA ODLUKA

- Proces koji se sastoji iz 4 (četiri) faze i pomaže menadžerima da procene alternative i odluče se za onu koja ima najviše izgleda za uspeh.



PROCES RACIONALNOG DONOŠENJA ODLUKA





Racionalni model odlučivanja - slika osobe koja kompjuterskom preciznošću donosi odluke.

Stvarnost je nešto drugačija jer nam za donošenje odluka najčešće nedostaje vreme i imamo mnogo manje podataka nego što je potrebno.

Tri koncepta koja pomažu menadžerima da donose realne odluke:

1. ograničena racionalnost i zadovoljavanje,
2. heuristika i
3. pretpostavke.

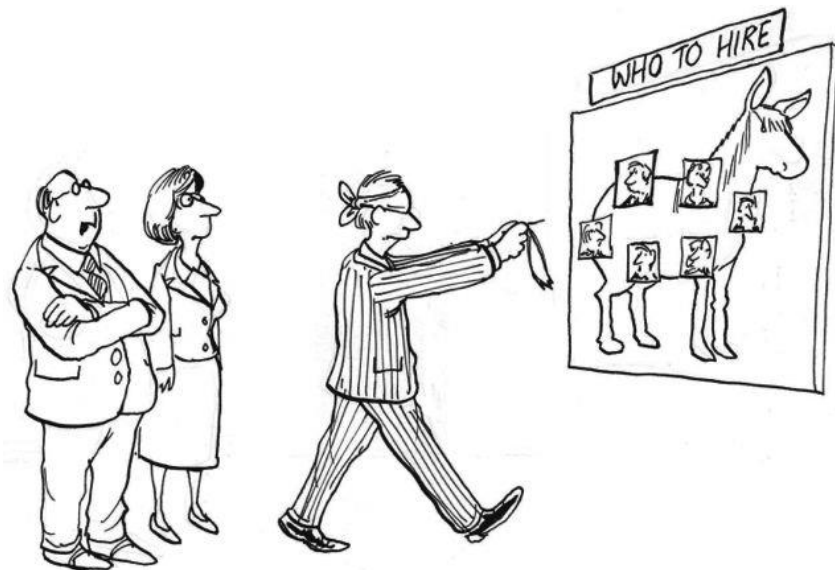


Ograničena racionalnost i zadovoljavanje

Ova teorija ističe da ljudi koji donose odluke moraju da se snalaze u uslovima koji im se diktiraju, a to je načešće raspolaganje neadekvatnim podacima o prirodi problema i mogućim rešenjima za njega, nedostatak ili vremena ili novca kako bi došli do većeg broja podataka, nesposobnost da pamte sve relevantne činjenice i ograničenost sopstvene inteligencije.



Umesto da traži savršenu ili idealnu odluku, menadžer se u većini slučajeva zadovoljava onom koja će omogućiti *adekvatno* ostvarenje njegovog cilja. Menadžer se **zadovoljava**, ili drugim rečima prihvata prvu zadovoljavajuću odluku koja mu se ukaže i ne teži *maksimumu*, tj. najboljoj mogućoj odluci.



“This is more precise than objectively reviewing resumes.”

Heuristika

Ljudi se oslanjaju na **principe heuristike** ili pravilo palca (procena odoka) kako bi pojednostavili donošenje odluka.

Kod donošenja odluka redovno se susrećemo sa tri vida heuristike. To su opštepoznate smernice koje ljudi koriste intuitivno



1. Dostupnost

Ljudi često o ishodu nekog događaja sude tako što ga porede s onim što pamte. Lakše je prisjetiti se događaja koji su se često ponavljali, što povlači da će se oni ponavljati i dalje. Međutim, na ljudski um utiče i koliko je vremena prošlo od nekog događaja i koliko je iskustvo bilo *upečatljivo*.

Tako će menadžer za rizik koji je nedavno doživeo poplavu sigurno preceniti važnost i učestalost poplava kada sledeći put bude vadio polisu osiguranja.



2. Reprezentativnost

Ljudima je svojstveno da pokušaju da procene mogućnost pojave neke okolnosti, tako što će je svrstati u kategoriju koja već egzistira. Primer je poslodavac koji se oslanja na stereotipe kao što su pol, rasa ili etika pri oceni učinka budućeg radnika. U stvari, svaka osoba ili proizvod su posebna jedinka, a ne predstavnik već postojeće grupe i tako im treba prići.



3. Polazna tačka i prilagođavanje

Ljudi se u donošenju odluka uglavnom rukovode nekom početnom vrednošću, polaznom tačkom od koje sledi dalje prilagođavanje da bi se došlo do konačne odluke. Npr: Plata se izračunava tako što se pretpostavi da je polazna tačka, odnosno vrednost prošlogodišnja plata. Međutim, ukoliko se u velikoj meri oslanja na jedan faktor kao na početnu vrednost, gubi se perspektiva i potreban nivo kritičnosti. A pored toga, različite početne vrednosti vode ka različitim odlukama.



Odlučiti ko donosi odluku

Ukoliko će veliki broj ljudi biti pogođeno odlukom proces odlučivanja mora da uzme u obzir činjenicu kako i u kojoj meri će oni odluku prihvatiti.

Vrlo često i najbolje promišljene odluke menadžera padaju u vodu ako on ne može da ubedi druge da je odlučno sprovedu.

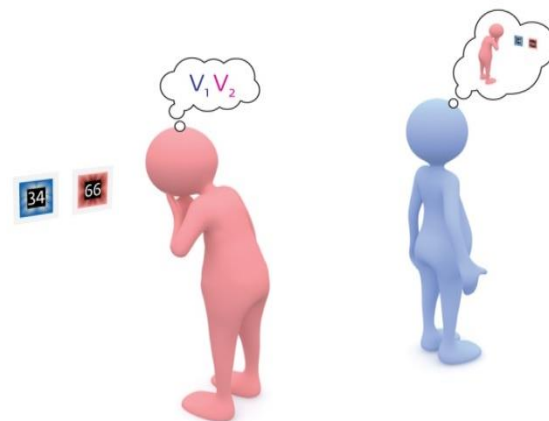
Radnici mogu da sprovedu neku odluku veoma predano, iako se s njom ne slažu - i da se dođe do lošeg rezultata jednostavno zbog toga što je odluka bila loša.

Donošenje odluka uz prilagođavanje

Racionalno donošenje odluka se oslanja na ubeđenje da su menadžeri sposobni da transformišu komplikovan splet činjenica, pretpostavki, ciljeva u jasne odluke po kojima će delovati ljudi u organizaciji. Ovakvim stavom se tvrdi da svet u kome živimo određuju mentalne sposobnosti menadžera. Danas je sve rasprostranjeniji pristup nužnog prilagodavanja prilikom donošenja odluka jer se time stavlja u realne okvire šta menadžeri mogu, a šta ne mogu da urade.

Teorija igara je studija o ljudima koji donose odluke nezavisno jedan od drugog. Igra je situacija koja uključuje najmanje dve osobe i u kojoj se svaka osoba za odluku koju će doneti delom oslanja na sopstveno predviđanje ponašanja druge strane.

Teorija igre nas uči da na odlučivanje gledamo kao na proces u kojem se dve osobe koje donose odluku istovremeno prilagođavaju na pismstvo one druge. Svaka može da donese racionalnu odluku, međutim, mora je i prilagoditi.



Teorija haosa je studija shema dinamike velikih društvenih sistema. Teoretičari haosa budno prate komešanja unutar sistema. U uslovima uskomešanosti, ne samo da se ne može predvideti budućnost već su i tekuće okolnosti veoma nestabilne.

Zadatak osoba koje donose odluke je da se organizacija drži u stanju ograničene nestabilnosti jer je to stanje u kome su organizacije najkreativnije. Donošenje odluka se pretvara u neprekidni proces prilagodavanja silama na koje donosilac odluke nikako ne može da utiče.



Odgovorite na sledeća pitanja

1. Šta je osnovna razlika između otkrivanja problema i otkrivanja prilike?
3. Objasnite kako se razlikuje donošenje odluka u uslovima sigurnosti, rizika i nesigurnosti služeći se primerima iz svog života.
3. Opišite četiri osnovne faze racionalnog modela odlučivanja i rešavanja problema



HVALA NA PAŽNJI!

