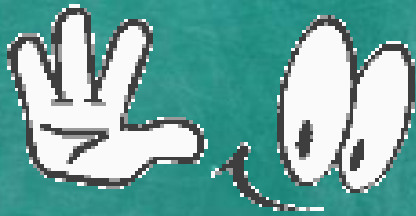


# Osnovi menadžmenta

## Predavanje 3



# Odlučivanje



# Odlučivanje

- Donošenje odluka predstavlja srž menadžmenta

<b>Planiranje</b>	<b>Organizovanje</b>
<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>
<b>Vodenje</b>	<b>Kontrola</b>
<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>

## Otkrivanje problema i prilika

- ❑ Kada postoji nesklad između onog što bismo hteli i postojećeg stanja javlja se problem
- ❑ Ne mora da znači da će menadžeri doneti određene odluke da bi rešili problem
- ❑ Prvenstveno je bitno da su svesni da postoji nesklad i da žele da ga urede
- ❑ Paunds (*William Pounds*) tvrdi da je proces otkrivanja problema najčešće neformalan i intuitivan

Opportunity  
~~PROBLEM~~



□ Četiri situacije najčešće upozoravaju menadžera na pojavu problema:

a) **Odstupanje od prethodnog iskustva** znači da se postojeća shema rada organizacije negde raspala. Promet ostvaren ove godine zaostaje za prošlogodišnjim; izdaci su se iznenada povećali; fluktuacija radnika raste. Ovakvi događaji ukazuju menadžeru da se negde pojavio problem

b) **Odstupanje od zacrtanog plana** znači da se predviđanja ili očekivanja menadžera ne ispunjavaju. Nivo dobiti je niži od predviđenog; odeljenje je prekoračilo svoj budžet; projekt se ne odvija po predviđenom planu. Ovo su okolnosti koje menadžeru govore da se nešto mora preduzeti da bi se ponovo uspostavila normalna realizacija plana



c) **Drugi ljudi** su veoma često uzrok problema menadžera. Kupci se žale na kašnjenje isporuka; viši menadžeri određuju nov nivo učinka za odeljenje kojim menadžer rukovodi; radnici daju otkaze. Veliki broj odluka koje menadžeri donose svakog dana vezan je za probleme koje mu stvaraju drugi ljudi.

d) **Konkurencija** je ostvarila takve rezultate da se na njih mora automatski reagovati i naći rešenje. Kada druge kompanije razviju nove procese ili unaprede proizvodni proces, menadžer će morati iznova da sagleda procese ili procedure u sopstvenoj organizaciji.



- ❑ Aktivni menadžeri često predosete pojavu problema
- ❑ Prema studiji Mardžori A. Lajls (*Marjorie A. Lyles*) i Iana I. Mitrofa (*Ian I. Mitroff*), osamdeset odsto menadžera velikih kompanija je izjavilo da su osetili prisustvo većeg problema mnogo pre nego što se on pokazao u finansijskim iskazima ili nekom drugom zvaničnom pokazatelju - pa čak i pre nego što su im ga prezentirali drugi
- ❑ Otkrivanje problema nije uvek jednostavno



- ❑ Sara Kisler (*Sara Kiesler*) i Li Spraul (*Lee Sproull*) su utvrdili neke od najčešćih grešaka koje menadžeri prave kada predosećaju probleme.
- ❑ Navode **tri osnovne kategorije grešaka** koje menadžeri prave:
  - a) pogrešno povezivanje događaja,
  - b) nerealna očekivanja i
  - c) pogrešna procena sopstvene ličnosti i statusa u društvu
- ❑ Ne može se uvek pouzdano odrediti da li se menadžer u određenoj situaciji nalazi pred problemom ili prilikom



- ❑ Dejvid B. Glejčer, konsultant za menadžment, daje korisnu definiciju razlike između ova dva pojma
- ❑ Problem definiše kao nešto što remeti organizaciju da *ostvari* svoje ciljeve, a priliku kao 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





- ❑ **Rešavanjem problema** se bavi veoma veliki broj obimnih istraživanja, dok je broj posvećen *otkrivanju* problema znatno manji, a broj ispitivanja u vezi s otkrivanjem prilika je beznačajan
- ❑ Međutim, kako Piter Draker objašnjava, ključ uspeha organizacije i menadžera leži u prilikama mnogo više nego u problemima
- ❑ Draker ukazuje na činjenicu da je jedino što se postiže otklanjanjem problema to da se stvari dovedu u prethodno stanje dok se "do progresa stiže samo pomoću prilika koje smo iskoristili"
- ❑ Draker povezuje iskorišćenu priliku i efikasnost - otkrivanje "stvari koje treba uraditi i (koncentrisanost) sredstava i napora da se realizuju."



**Problem**  
**Analysis**  
**Solution**

# Donošenje odluka

- ❑ Menadžeri se među sobom veoma razlikuju, jer stvari ne sagledavaju na isti način i ono što je za jedne problem za druge nije
- ❑ 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 formalno ili neformalno *prikupljanje podataka* od velikog značaja za efikasnog menadžera

yes  
 no  
 maybe



- ❑ Poreklo i struka menadžera takođe utiču na to šta on smatra problemom, a šta prilikom
- ❑ Studija o rukovodiocima, konstatuje da menadžeri iz različitih odeljenja definišu isti problem na različite načine
- ❑ U studiji ilustruju kako pojedini rukovodioci pokazuju osetljivost prema problemu s aspekta odeljenja u kome rade i tako probleme i prilike definišu iz sopstvene perspektive
- ❑ Međutim, s tačke gledišta finansija velike zalihe su problem i u većini slučajeva se teži niskom nivou zaliha



# Vrste odluka

- ❑ Različiti problemi zahtevaju različite vrste odlučivanja
- ❑ Rutinski ili manji problemi, mogu da se reše unapred predviđenim postupkom, nekom vrstom *programirane odluke*
- ❑ Važnija odluka, koja nije predviđena nekim pravilnikom u firmi ili se ranije nije donosila, zahteva *neprogramiranu odluku*, odnosno specifično rešenje, do kog se dolazi procesom odlučivanja i rešavanja problema koji nije unapred iskonstruisan
- ❑ Pošto odluke utiču na budući tok događaja, menadžer mora da zna da analizira nivo *sigurnosti*, *rizika* i *nesigurnosti* vezan za svaku alternativu koja mu pruža rešenje

DECISIONS



- ❑ **Programirane odluke** se donose u skladu s pisanim ili nepisanim *politikama, procedurama* ili *pravilima* koji pojednostavljaju odlučivanje u situacijama koje se ponavljaju tako što su alternative ograničene ili ih uopšte nema
- ❑ Programirane odluke se koriste da bi se rešavali problemi koji se ponavljaju bilo da su složene ili jednostavne prirode
- ❑ Ukoliko se problem ponavlja, a elementi iz kojih se sastoji se mogu definisati, predvideti i analizirati, onda je on dobar kandidat za programiranu odluku
- ❑ Programirane odluke u izvesnoj meri ograničavaju slobodu pojedinca, jer mu se daje mali prostor za odlučivanje



- ❑ Politike, pravila i procedure kojima se rukovodimo kod programiranih odluka štede vreme i omogućuju nam da pažnju posvetimo značajnijim poslovima
- ❑ **Neprogramirane odluke** se donose za neobične ili nestandardne probleme
- ❑ Ako se problem nije često javljao da bi postao predmet neke zacrtane politike ili je toliko važan da traži poseban tretman, onda mu se pristupa kao neprogramiranom problemu
- ❑ Kako se ide naviše po organizacionoj hijerarhiji, donošenje neprogramiranih odluka postaje sve važnije

## Decision Making



- ❑ Ovo je razlog zašto većina programa za razvoj menadžmenta veliku pažnju posvećuje podsticanju menadžerskih sposobnosti da donose neprogramirane odluke
- ❑ Često se situacije za koje treba doneti odluku kategorizuju po nepromenljivoj skali koja se kreće od *sigurnosti* (velika mogućnost predviđanja), preko *rizika*, do *nesigurnosti* (veoma nepredvidljivo)
- ❑ 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
- ❑ Da bismo lakše razumeli situaciju, treba napomenuti da se priprema konferencije obično realizuje minimum 3-4 meseca pre samog datuma održavanja konferencije i ne mora da znači da će prijavljeni učesnici na početku objave konferencije biti i zaista učesnici konferencije



- ❑ Ovde imamo određeni nivo sigurnosti, jer u suštini znamo da bismo odštampali agendu, imamo krajnju formu sa navedenim govornicima, treba da kontaktiramo štampariju, upitamo za cenu štampe i rok isporuke
- ❑ **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
- ❑ Organizator može da analizira podatke koji već ranije postoje da bi utvrdio, uz određeni rizik, broj programa koji će mu najverovatnije biti potreban
- ❑ Ukoliko se konferencija organizuje prvi put, tada se organizator nalazi u nivou *nesigurnosti*





- ❑ **Pozicija nesigurnosti** podrazumeva da se vrlo malo zna o alternativama i njihovim ishodima
- ❑ Nesigurnost se javlja iz dva razloga, a to su suočenost sa faktorima koji su delimično ili potpuno van njihove kontrole, a drugi razlog je nedostupnost ključnih podataka
- ❑ Da bi prevazišao nivo nesigurnosti i došao u nivo sigurnosti, veoma je važno da menadžer, ili organizator konferencije u našem primeru, vlada svim informacijama i da razmišlja unapred o svim koracima koje je potrebno uraditi i šta bi nepredviđeno moglo da se desi



## Model racionalnog donošenja odluka i stil donošenja odluka

- ❑ Način na koji menadžer najčešće donosi odluke i njegova reakcija u kriznim situacijama određuje stil donošenja odluka
- ❑ Nijedan menadžer nije sposoban da reši sve probleme koji se jave tokom dnevnog poslovanja
- ❑ Veoma je važno da odredi prioritete koji mu pomažu da utvrdi kako brzo, kojim intenzitetom i s kim i u kolikoj meri treba da saraduje da bi problem rešio
- ❑ Dok razmatra sve ovo, od koristi će mu biti određena pitanja:



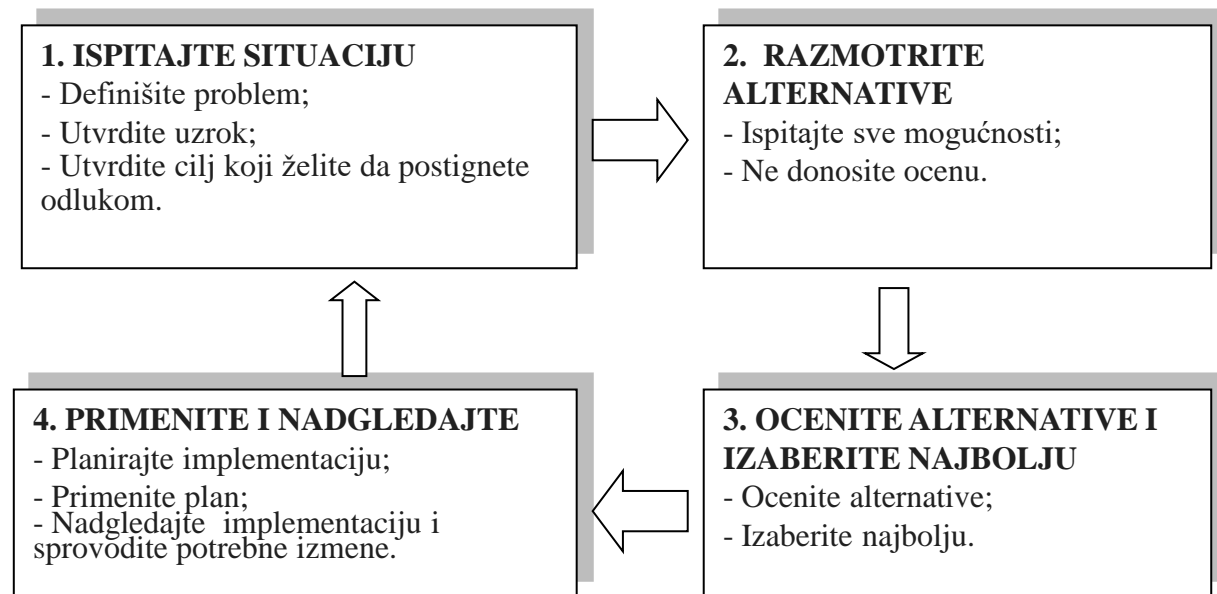
- ❑ **Da li je problem jednostavne prirode?** Menadžer koji svakom problemu posvećuje isti nivo pažnje nikada neće uraditi sve što bi trebalo da uradi. Većina problema ne zahteva posebnu pažnju menadžera
- ❑ **Da li se problem može rešiti sam od sebe?** Menadžeri su otkrili da će se ogroman broj problema na koje gube vreme eliminisati ako ih jednostavno ignorišu. Ovo je razlog zašto menadžeri moraju probleme da rangiraju po važnosti
- ❑ **Da li sam ja dužan da donesem ovu odluku?** Kada je suočen s važnim problemom koji mora da reši donošenjem odluke, menadžer treba da utvrdi da li je on (ili ona) osoba odgovorna za donošenje ove odluke. Ovde može biti od koristi jedno opšte pravilo: odluka doneta u vezi s nekim problemom je bolja ukoliko potiče sa samog izvora problema



- ❑ Kada menadžer prenese problem nekome na višem položaju da o njemu odluči, mora da bude siguran da to ne radi samo zato što želi da ga prebaci na drugog i oslobodi se odgovornosti umesto da mu posveti dužnu pažnju
- ❑ Menadžeri koji procenjuju opcije koje im se nude i mere optimalni nivo rizika kome će se izložiti koriste **racionalni model donošenja odluka**
- ❑ Ovaj model je koristan za donošenje neprogramiranih odluka
- ❑ Nijedan pristup odlučivanju ne garantuje da će menadžer uvek doneti ispravnu odluku



- ❑ Međutim, velika je vjerovatnoća da će menadžeri koji koriste racionalni, inteligentni i sistematični pristup u mnogo većoj mjeri stići do visokokvalitetnih odluka od drugih kojima je ovaj pristup stran
- ❑ Osnovni proces racionalnog donošenja odluka obuhvata **četiri faze**



- **FAZA 1: Ispitivanje situacije**

- Opsežno ispitivanje obuhvata tri aspekta: definisanje problema, dijagnostiku i utvrđivanje željenog cilja
- Do konfuzija u definisanju problema dolazi delimično zbog toga što događaji ili pitanja koji su privukli menadžerovu pažnju mogu da budu simptomi neke važnije i veće poteškoće
- Definisanje problema u smislu ciljeva organizacije koji se ne mogu ostvariti zbog njih pomaže da se jasno odredi šta je simptom, a šta problem



- ❑ Sve ovo potencira važnost utvrđivanja uzroka problema
- ❑ Uzroci, za razliku od simptoma, retko su uočljivi i menadžeri često moraju da se oslone na intuiciju da bi ih otkrili
- ❑ Kod postavljanja dijagnoze menadžeri mogu da se posluže većim brojem pitanja (Koje promene unutar ili izvan organizacije su mogle da doprinesu pojavi problema? Na koje ljude se problem najviše odnosi? Da li ti ljudi imaju neke sopstvene informacije ili perspektivu kojom bi se pojasnio problem? )
- ❑ Na menadžeru je da sve delove rasute slike sakupi u celinu i dođe do što je moguće jasnije predstave



- ❑ Kada se jednom problem definiše i utvrde mu se uzroci, sledeći korak je da se odluči šta bi bilo efikasno rešenje za njega
- ❑ Većinu problema čine nekoliko elemenata, a malo je verovatno da će menadžer uspeti da dode do rešenja koje će zadovoljiti sve te elemente
- ❑ Ukoliko rešenje omogućuje menadžeru da ostvari ciljeve organizacije, onda je to uspešno rešenje
- ❑ Postojeći problem može da bude samo indikator budućih poteškoća, a menadžeru se pruža mogućnost da ih preduhitri i u startu saseče





- **FAZA 2: Iznalaženje alternative**

- ❑ Ovo može da bude dosta jednostavno za većinu programiranih odluka, ali je zato veoma komplikovano za kompleksne neprogramirane odluke, naročito ako se jave vremenska ograničenja
- ❑ I suviše često se dešava da prihvatanjem prve izvodljive alternative menadžer ne istraži sve mogućnosti i tako pronađe najbolje rešenje za problem
- ❑ Da ne bi došlo do ovakve situacije, nijedna važnija odluka se ne sme doneti dok se ne iznađe nekoliko alternativa, a za to je potrebno velika količina kreativnosti, te se menadžeri često obraćaju grupama ili pojedincima kako bi sagledali veći broj ideja



- **FAZA 3: Procena alternativa i izbor najbolje koja se nudi**
- ❑ Kada jedan menadžer dođe do određenog broja alternativa, mora svaku da proceni na osnovu tri ključna pitanja
- ❑ **1. Da li je ova alternativa izvodljiva?**
  - Da li organizacija poseduje finansijska sredstva, kao i sredstva druge prirode da primeni alternativu? Da li alternativa zadovoljava sve obaveze organizacije po pravnim i etičkim pitanjima? Da li je alternativa realna ako se uzmu u obzir strategija i unutrašnja politika organizacije?

**A L T E R N A T I V E**



❑ **2. Da li je alternativa odgovarajuće rešenje?**

- Odgovorna ovo pitanje se nalazi u odgovorima na dva dodatna pitanja. Prvo, da li će izabrana alternativa doprineti da se postigne cilj odluke? Drugo, da li postoji realna šansa da alternativa uspe?

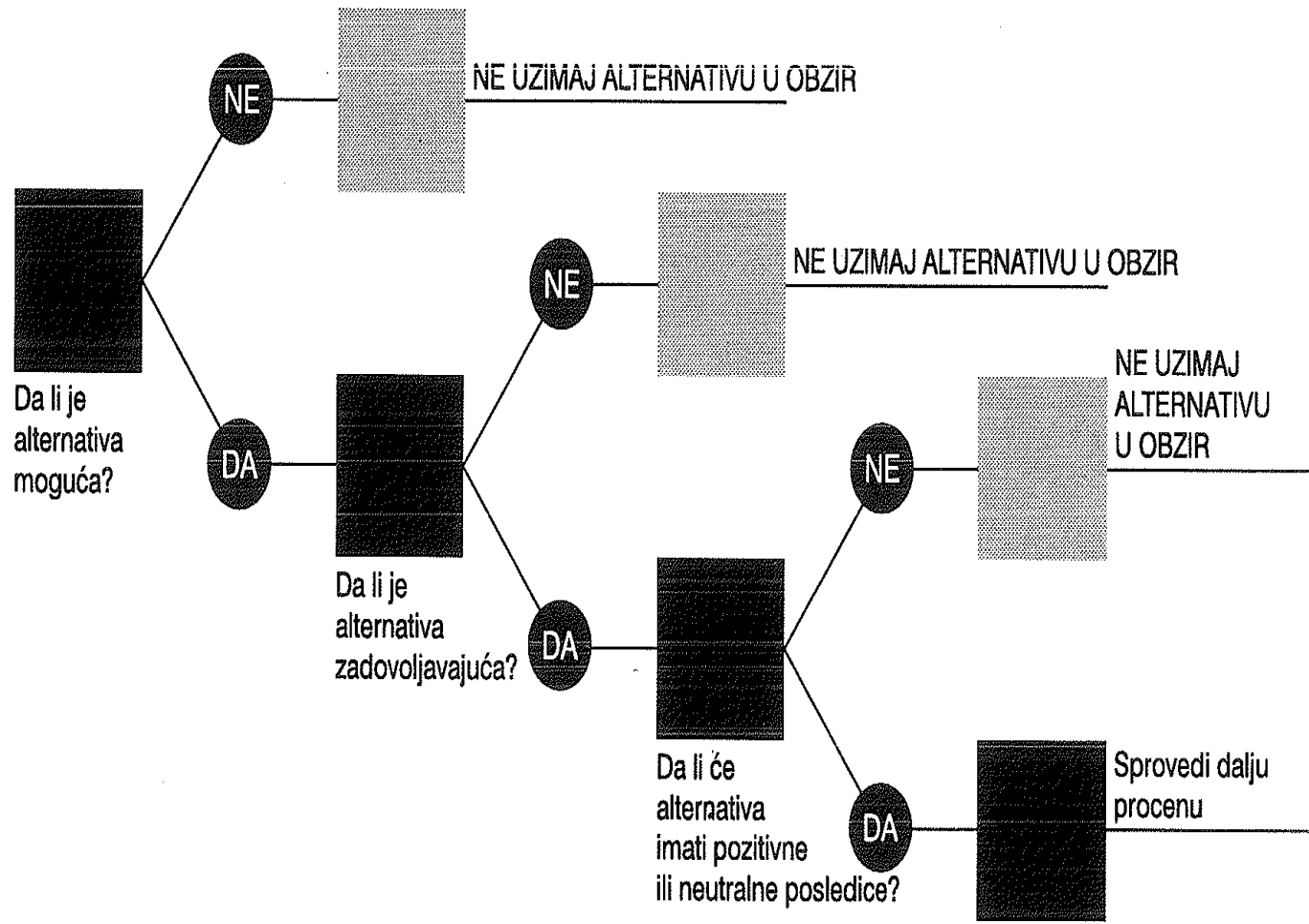
❑ **3. Šta su moguće posledice po ostatak organizacije?**

- Pošto je organizacija sistem međusobno povezanih delova i egzistira u sredini s drugim organizacijama, menadžer mora da predvidi kako će promena u jednoj oblasti uticati na druge, kako u datom trenutku, tako i u budućnosti

- Redukovana sredstva za istraživanje i razvoj, na primer, mogu da doprinesu uštedi sredstava kratkoročno gledano, međutim gledano na dugi rok mogu da budu pogubna po odluku

- Prednost uvek treba dati alternativama s pozitivnim posledicama u odnosu na one gde su posledice neutralne





- **FAZA 4: Implementacija i nadgledanje odluke**

- Kada se jednom izabere najbolja raspoloživa alternativa, menadžer pravi planove kako da prevaziđe zahteve i probleme koji se mogu javiti prilikom njene primene
- Potrebno je pribaviti sredstva i staviti ih na raspolaganje tamo gde je potrebno
- Menadžer će za mere za koje se odlučio odrediti nivo budžeta i dinamiku realizacije kako bi mogao da evidentira kakav je napredak učinjen po specifičnim pitanjima
- Dalje, određuje lica odgovorna za specifične zadatke koje treba obaviti

Implementation  
&  
Monitoring



- ❑ Takođe, utvrđuje i proceduru koju će primeniti za evidentiranje napretka, a priprema se i za potrebno otklanjanje grešaka koje se mogu javiti tokom realizacije
- ❑ Treba imati u vidu potencijalne rizike i nesigurnost utvrđene tokom prethodne faze procene
- ❑ Ljudi obično teže da zanemare rizik i nesigurnost od trenutka kada donesu odluku
- ❑ Menadžer će ovaj nedostatak prevazići ako savesno posveti dodatno vreme proveriti odluke u ovoj fazi i razvije detaljan plan kojim će prevazići rizik i nesigurnost



**Hvala na pažnji!!!**

