

ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА



ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА: суштина менаџерског посла

- **ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА = ИЗБОР ИЗМЕЂУ ДВЕ ИЛИ ВИШЕ АЛТЕРНАТИВА**
- **ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА - СЛОЖЕН ПРОЦЕС КОЈИ ОБУХВАТА ОСАМ КОРАКА**

Процес доношења одлука

- 1. Идентификовање (препознавање) проблема - проблем настаје неслагањем између постојећег и жељених стања ствари; ефективно идентификовање проблема од стране менаџера подразумева:**
 - * да пазе на проблеме
 - * да буду спремни да на њих реагују
 - * да поседују потребне ресурсе за акцију
- 2. Идентификација критеријума доношења одлука - они дефинишу шта је релевантно у одлучивању**
- 3. Расподела пондера на критеријуме**
- 4. Развијање алтернатива**
- 5. Анализирање алтернатива**
- 6. Избор алтернативе**
- 7. Имплементација алтернативе**
- 8. Процена ефективности оцене**

Облици доношења одлука у менаџменту

ТРИ ОСНОВНА ОБЛИКА:

- РАЦИОНАЛНО ДОНОШЕЊЕ
ОДЛУКА
- ОГРАНИЧЕНА РАЦИОНАЛНОСТ
- ИНТУИТИВНО ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА

Рационално доношење одлука

Подразумева да менаџери доследно врше избор и да максимално доприносе увећању вредности у оквиру одређених организација

Претпоставке рационалности:

- Проблем је јасан и недвосмислен
- Треба постићи један, добро дефинисан циљ
- Све алтернативе и последице су познате
- Приоритети су јасни
- Приоритети су стални и стабилни
- Не постоје временска и трошковна ограничења
- Коначан избор ће се максимално исплатити

Ограничена рационалност

- **ПОНАШАЊЕ У ОДЛУЧИВАЊУ КОЈЕ ЈЕ РАЦИОНАЛНО, АЛИ ЛИМИТИРАНО СПОСОБНОШЋУ ПОЈЕДИНАЦА ДА ОБРАДИ ИНФОРМАЦИЈЕ**
- **ОНИ ПРИХВАТАЈУ ЗАДОВОЉАВАЈУЋА РЕШЕЊА - РЕШЕЊА КОЈА СУ “ДОВОЉНО ДОБРА”**
- **“ЕСКАЛАЦИЈА ПОСВЕЋЕНОСТИ” – ПОВЕЋАНА ПОСВЕЋЕНОСТ ОДЛУЦИ УПРКОС ДОКАЗИМА ДА ЈЕ ОНА МОЖДА ПОГРЕШНА**

Интуитивно доношење одлука

- **ДОНОШЕЊЕ ОДЛУКА НА ОСНОВУ ИСКУСТВА, ОСЕЋАЊА И АКУМУЛИРАНЕ СПОСОБНОСТИ РАСУЂИВАЊА**



Процес интуитивног доношења одлука

Одлуке у планирању

- Који су дугорочни циљеви организације?
- Уз помоћ којих стратегија ће се постићи ови циљеви?
- Који циљеви организације би требало да буду краткорочни?
- Колико могу бити достижни појединачни циљеви?

Одлуке у организовању

- **Колико подносилаца извештаја треба да се обраћа директно мени?**
- **Колика потреба за централизацијом треба да постоји у једној организацији?**
- **Како послови треба да буду креирани?**
- **Када једна организација треба да примени другачију структуру?**

Одлуке у вођењу

- **Како треба поступити са запосленима којима недостаје мотивација?**
- **Који је нејефикаснији стил руковођења у датој ситуацији?**
- **Како ће одређена промена утицати на продуктивност рада?**

Одлуке у контроли

- Које активности у једној организацији треба да се контролишу?
- На који начин их треба контролисати?
- Када девијације у пословању постају значајне?
- Коју врсту менаџерског информационог система треба да има једна организација?

Врсте проблема

- **СТРУКТУИРАНИ** - проблеми су једноставни, познати и лаки за дефинисање. Циљ доносиоца одлуке = јасан, проблем познат, а информације о проблему потпуно лаке за дефинисање (враћање онога што је купљено од стране клијента, кашњење снабдевача са важном испоруком и сл.)
- **НЕСТРУКТУИРАНИ** - проблеми који су нови или неуобичајени и за које постоје нејасне или непотпуне информације. Код ове врсте проблема менаџери морају да се ослоне на непрограмирано доношење одлука да би дошли до јединствених решења. *Непрограмиране одлуке* јединствене су и не поновљавају се, и подразумевају решења прилагодљива датој ситуацији

Технике у доношењу одлука

- **Дескриптивни модели** – најједноставнији модели који разматрају само инпут и оутпут неког система, без улажења у детаље везане за објашњење самог система (модели „црне кутије“)
- **Модели предвиђања** – модели који више или мање врше механичко предвиђање, користећи се при томе техникама екстраполације, где се полази од претпоставке да они трендови који су били у прошлости да ће се наставити и у будућности. Све више у овом случају менаџери, који на основу ових модела доносе пословне одлуке за убудуће, користе савремену компјутерску технику
- **Аналитички модели** – могу да се групишу у две посебне подгрупе:
 - опште и
 - појединачне

Експертни системи

- **Експертни систем = интелигентни рачунарски програм који користи знање и поступке закључивања у процесу решавања проблема за чије је решавање потребан висок степен стручности и искуства из домена коме се експертни систем обраћа. Његову основу чини посебан софтвер који моделира оне елементе човековог решавања проблема за које се сматра да чине човекову интелигенцију: закључивање, просуђивање, одлучивање на основу непоузданих и непотпуних информација и тумачење свог понашања**
- **Делови експертног система: део за решавање проблема (база знања, механизам закључивања и глобална база података) и окружења. Најважнији елеменат окружења је кориснички интерфејс, који помаже кориснику у већ поменутом интерактивном саветовању са делом за решавање проблема. Кориснички интерфејс може садржавати и додатна средства, као што су: средства за откривање грешака у развоју система (debugging aids), графичке могућности приказа резултата, постављање питања уз помоћ слике и др.**

Стилови доношења одлука

- **ДИРЕКТАН НАЧИН**
- **АНАЛИТИЧКИ НАЧИН**
- **КОНЦЕПТУАЛНИ НАЧИН**
- **БИХЕЈВИОРИСТИЧКИ СТИЛ**

Директан стил

**НАЧИН ДОНОШЕЊА ОДЛУКА КОЈИ КАРАКТЕРИШЕ
РАЦИОНАЛАН НАЧИН РАЗМИШЉАЊА И НИЗАК
СТЕПЕН ТОЛЕРАНЦИЈЕ КАДА ЈЕ У ПИТАЊУ
ДВОСМИСЛЕНОСТ**

**Директни доносиоци одлука су: ефикасни и
логични; брзо доносе одлуке и пажњу усмеравају
на краће стазе; често доносе одлуке на основу
минимума информација и недовољно процењених
алтернатива**

Аналитички начин

**НАЧИН ДОНОШЕЊА ОДЛУКА КОЈИ КАРАКТЕРИШЕ
ВИСОК СТЕПЕН ТОЛЕРАНЦИЈЕ
ДВОСМИСЛЕНОСТИ И РАЦИОНАЛАН НАЧИН
РАЗМИШЉАЊА**

**Аналитички доносиоци одлука сматрају се:
пажљивим, прилагодљивим и спремним за
суочавање са јединственом ситуацијом**

Концептуални начин

НАЧИН ДОНОШЕЊА ОДЛУКА КОЈИ КАРАКТЕРИШЕ ИЗРАЗИТА ТОЛЕРАНЦИЈА ДВОСМИСЛЕНОСТИ И ИНТУИТИВНИ ПРИСТУП ПРОБЛЕМУ

Концептуални доносиоци одлука широко посматрају ствари и велики број алтернатива; њихова пажња је дугорочна и веома добро проналазе креативна решења за проблеме

Бихејвиористички начин

**НАЧИН ДОНОШЕЊА ОДЛУКА КОЈИ
КАРАКТЕРИШЕ НИЗАК СТЕПЕН
ТОЛЕРАНЦИЈУ ДВОСМИСЛЕНОСТИ И
ИНТУИТИВНИ ПРИСТУП ПРОБЛЕМУ**

**Претпоставка оваквог начина
доношења одлука – осећај уважавања
од стране других**

Замке при доношењу одлука

- **Непрепознавање приоритета**
- **Неконсултовање других**
- **Некоришћење искуства претходника**
- **Непризнавање грешке**
- **Обећавање немогућег**
- **Жаљење за донетим одлукама**
- **Креирање кризних ситуација**
- **Неприкупљање и непроверавање података који су подлога за доношење одлука**



ПИТАЊА???