

UVOD U MENADŽMENT

**NEZAVISNI UNIVERZITET BANJA LUKA
EKONOMSKI FAKULTET**

Prof. dr Slobodan S. Župljanin

PREDMET : U V O D U M E N A D Ž M E N T

Banja Luka, 22.03.2018. godine.

UVOD U MENADŽMENT

**TEMA : ODLUČIVANJE – DIO PLANIRANJA KAO
FUNKCIJE MENADŽMENTA**

UVOD U MENADŽMENT

CILJ TEME :

- *Da se studenti upoznaju sa pojmom, ulogom i značajem odlučivanja*
- *Da se studenti nauče osnovne elemente procesa odlučivanja*
- *Da studenti nauče razlikovati identifikovanje problema i rješenje problema*
- *Da studenti steknu osnovna znanja o predviđanju i evaluaciji alternativa*
- *Da se studenti osposobe da stečena znanja primijene u praksi*

UVOD U MENADŽMENT

STRUKTURA TEME

I *UVOD*

II *GLAVNI DIO*

ODLUČIVANJE – POJAM I VRSTE ODLUČIVANJA

PROCES ODLUČIVANJA

Identifikacija problema

Dijagnosticiranje uzroka problema

RJEŠAVANJE PROBLEMA

Prikupljanje informacija, predviđanje i izrada alternativa

EVALUACIJA RJEŠENJA

III *ZAKLJUČNA RAZMATRANJA*

UVOD U MENADŽMEN

METOD RADA

- 1. Usmeno izlaganje uz video prezentaciju*
- 2. Upućivanje na primjere iz prakse*
- 3. Interaktivno učešće studenata u toku izlaganja*
- 4. Pitanja, odgovori i diskusija na kraju predavanja*
- 5. Podjela prezentovanog materijala i upućivanje na relevantnu literaturu*

UVOD U MENADŽMENT

ODLUČIVANJE

1. ODLUČIVANJE – POJAM, ULOGA, ZNAČAJ

- Odlučivanje je **ključna aktivnost planiranja** kojom se usmjerava organizacija.
- **Donošenje odluka pri odlučivanju** su aktivnosti koje se obavljaju u okviru **planiranja**, ali i u vršenju **svih ostalih funkcija** menadžmenta.

2. VRSTE ODLUČIVANJA

- Podjela na :
 1. **Reaktivno i proaktivno odlučivanje**
 2. **Sistematično i intuitivno**
 3. **Individualno i grupno**

UVOD U MENADŽMENT

2.1. REAKTIVNO I PROAKTIVNO ODLUČIVANJE

2.1.1. Reaktivno odlučivanje

- To je odlučivanje kome je svrha donošenja odluke o akcijama koje je neophodno preduzeti u cilju davanja adekvatnog odgovora na zahtjeve okruženja.
- To je **post festum** odlučivanje. Davanje odgovora na postojeće zahtjeve, odnosno na promjene u okruženju **koje su se već desile.**

2.1.2. Proaktivno odlučivanje

- Menadžeri moraju da se ponašaju proaktivno ako žele da performanse okruženja prilagode svojim potrebama, ciljevima i interesima.
- Proaktivno odlučivanje je **donošenje odluka u uslovima anticipiranih spoljnih zahtjeva** i drugih elemenata koji uslovljavaju donošenje odluka.

UVOD U MENADŽMENT

2.2. SISTEMATIČNO I INTUITIVNO ODLUČIVANJE

2.2.1. Sistematično odlučivanje

- Odlučivanja na **sistematičan, organizovan** način.
- Pod sistematičnim donošenjem odluka se podrazumeva **organizovan i na podacima zasnovan, egzaktan** proces vršenja svih aktivnosti koje čine proces odlučivanja.
- Naziva se i menadžment prema činjenicama (**Management by Fact**).
- **Za uspješno sistematično odlučivanje potrebni su:**
 - Adekvatni ljudski resursi
 - Potreban obim i kvalitet informacija
 - Savremene tehnike i tehnologije prikupljanja, obrade, skladištenja i distribucije podataka
 - Timski rad
- Ali svaka situacija **ne uslovljava i ne omogućava sistematično odlučivanje**, te menadžeri moraju koristiti **intuitivno odlučivanje**.

UVOD U MENADŽMENT

2.2.2 INTUITIVNO ODLUČIVANJE

- Neorganizovano obavljanje procesa odlučivanja, **bez dovoljno pouzdanih informacija.**

- **Postoje situacije u kojima menadžeri moraju intuitivno odlučivati, a to su :**
 1. Kad uslovi ne daju mogućnosti da se obavi sistematično odlučivanje (**hitnost**)

 2. Ne postoje relevantni resursi ili organizacione pretpostavke (**stručni ljudi**).

- **Sistematično i intuitivno odlučivanje se nadopunjuju.**

UVOD U MENADŽMENT

2.3. INDIVIDUALNO I GRUPNO ODLUČIVANJE

2.3.1. Individualno odlučivanje

- **Donošenje odluka u kojem učestvuje jedno lice – menadžer u okviru svojih ovlašćenja.**
- **Obavlja se u sljedećim situacijama :**
 - **Kad je propisano aktom organizacije**
 - **Kad treba brzo odlučivati**
 - **Kad postoji akutni intragrupni konflikt.**

2.3.2. Grupno odlučivanje

- **U savremenim organizacijama ovaj stil donošenja odluka je preovlađujući.**
- **Zasniva se na stavu da “ više ljudi više zna “**
- **Grupno odlučivanje koristi i mnoge relevantne tehnike, a najpoznatije su:**
 - **Delfi tehnika**
 - **Tehnika nominalne grupe**

UVOD U MENADŽMENT

3. STILOVI ODLUČIVANJA

- Stilovi odlučivanja u velikoj mjeri utiču na rezultate odlučivanja.
- Alan Rou (Alan J. Rowe) definisao je sljedeće stilove odlučivanja:

1. **Direktan**
2. **Analitički**
3. **Konceptualni**
4. **Bihejvioristički**

UVOD U MENADŽMENT

- Jedno vrijeme je dominirao stav da svaki menadžer u donošenju odluka primjenjuje stil koji je imanentan prirodi njegovog znanja i sposobnosti. Tada je bio promovisan stav da je **bolje mijenjati menadžera nego njegov stil ponašanja.**
- **Sada preovlađuje suprotan stav.** Svi menadžeri moraju imati spoznaje o performansama i efektima primjene svih stilova odlučivanja jer realnost često zahtijeva njihovu kombinaciju.

3.1. DIREKTAN STIL ODLUČIVANJA

- Ovaj stil se primjenjuje za donošenje **jednostavnih odluka, rutinskih, u situacijama kada nema mogućnosti za prikupljanje adekvatnih informacija.**

UVOD U MENADŽMENT

3.2. ANALITIČKI STIL ODLUČIVANJA

- Primjenjuje se za rješavanje **izrazito složenih problema**.
- Karakteriše ga sveobuhvatan pristup koji se sastoji u **prikupljanju i analiziranju brojnih informacija o problemima i njihovim uzrocima, izradi većeg broja alternativa i brižljivom izboru odluke**.
- Ovaj stil zahtijeva **adekvatna znanja, timski rad i dobar informacijski sistem**.

UVOD U MENADŽMENT

3.3. KONCEPTUALNI STIL ODLUČIVANJA

- Zasniva se na **brojnim informacijama** i što većem **broju alternativa** uz naglašenu **socijalnu** dimenziju u procesu odlučivanja.
- Menadžeri naglašenu pažnju posvjećuju **diskusiji sa saradnicima o alternativama**.

3.4. BIHEJVIORISTIČKI STIL ODLUČIVANJA

- Karakterističan je za menadžere **koji svoje ponašanje više orijentišu prema ljudima, a manje prema zadacima**.
- **Dugoročno** ovaj stil može dati **znatno povoljnije** rezultate nego ostali stilovi odlučivanja, jer se kod zaposlenih **stvara veća motivacija**.

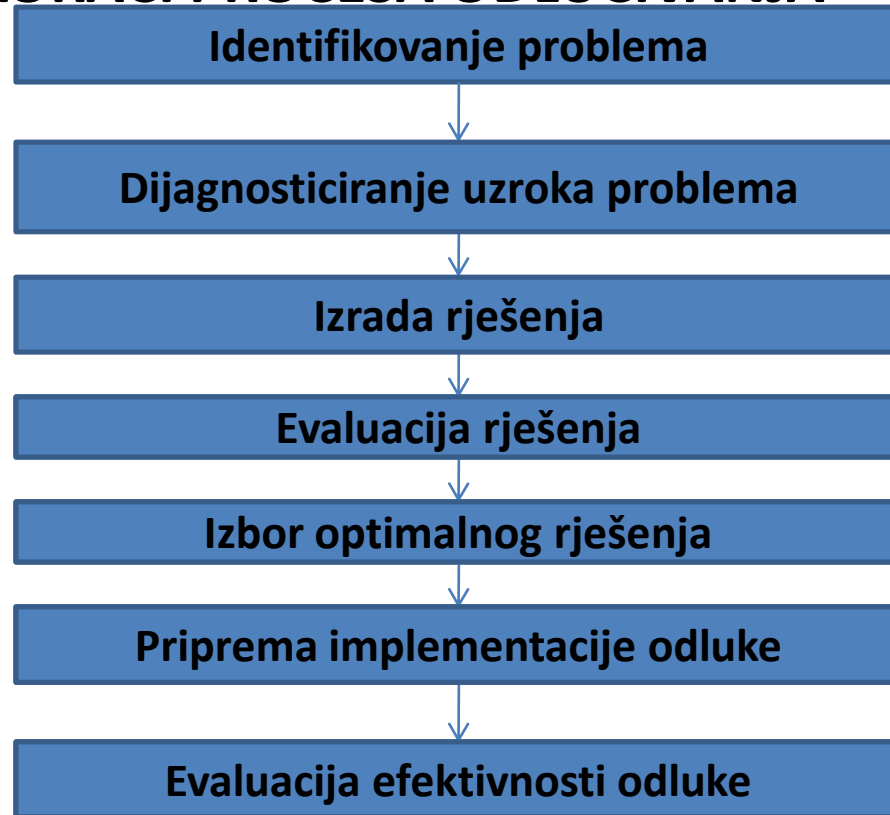
UVOD U MENADŽMENT

4. PROCES ODLUČIVANJA

- Sastoji se od :
 1. Identifikovanje problema;
 2. Dijagnosticiranje uzroka problema;
 3. Izrada rješenja;
 4. Evaluacija rješenja;
 5. Izbor rješenja;
 6. Priprema implementacije odluke;
 7. Evaluacija efektivnosti odluke.

UVOD U MENADŽMENT

KORACI PROCESA ODLUČIVANJA



UVOD U MENADŽMENT

4.1. IDENTIFIKOVANJE PROBLEMA

- **Inicijalni korak** u rješavanju određenog problema.
- Menadžeri donose odluke kada za to **postoji potreba – kada nastane problem.**
- Ta potreba nastaje samo ako postoji i ako je **identifikovan problem** koji treba rješavati.
- **Problemi** u funkcionisanju organizacije **mogu postojati** a da ne budu **identifikovani.**
- Problemi u organizacijama se grupišu na:
 1. **One koji su vezani za tekuće funkcionisanje organizacije;**
 2. **Probleme razvojnog karaktera – problemi otkrivanja šansi (prilika).**

UVOD U MENADŽMENT

- **Problemi koji su vezani za tekuće funkcionisanje organizacije**

- **To su svakodnevni problemi. Oni nastaju:**
 - Kada realno funkcionisanje odstupa od predviđenog;
 - Kada stvarni rezultati nisu na nivou planiranih;
 - Kada se ne ostvaruju ciljevi organizacije;

- **Problemi razvojnog karaktera**

- Poseban naglasak daje se **otkrivanju prilika (šansi) u cilju razvoja organizacije.**

- **Peter Draker:** “Ključ uspjeha organizacije leži u prilikama više nego u problemima, jer do progresa se stiže samo pomoću prilika koje smo iskoristili“.

UVOD U MENADŽMENT

4.2. DIJAGNOSTICIRANJE UZROKA PROBLEMA

- To je utvrđivanje **uzroka nastanka problema** i performansi koje ima uzrok nastanka problema.
- **Vrši se primjenom sljedećih metoda analiziranja:**
 1. **Logička analiza** – traženje uzroka koji zadovoljava zakone logike o uzročno posljedičnom odnosu;
 2. **Provjeravanje hipoteze** – uzrok nastanka neke pojave se provjerava rekonstrukcijom događaja ili eksperimentom;
 3. **Kvantitativna analiza** – primjena relevantnih kvantitativnih metoda i modela;
 4. **Intuicija** – putem intuicije;
 5. **Iskustvena metoda** – na osnovu prethodnih iskustava;
- **Kvantitativna metoda** je najpouzdanija metoda, ali samo u slučaju da se relevantne pojave i njihov međusobni odnos **mogou kvantifikovati – u praksi to nije čest slučaj.**
- Postoji realna potreba da menadžeri **kombinuju** metode dijagnosticiranja nastanka uzroka.

UVOD U MENADŽMENT

4.3. IZRADA RJEŠENJA

- Rješenje – događaj koji treba aktivirati da bi se postigao cilj.

- **Izrada rješenja podrazumjeva:**
 1. Prikupljanje informacija;
 2. Predviđanje;
 3. Kreiranje alternativnih rješenja.

UVOD U MENADŽMENT

4.3.1 PRIKUPLJANJE INFORMACIJA

- Za uspješno donošenje odluka veoma je važno raspolagati podacima i informacijama koje su neophodne.
- **Treba razlikovati:**
 1. **Podatak** – razne forme simbola (brojke, crteži itd.) koji reprezentuju određenu pojavu
 2. **Informacija** – znanje koje se dobija intelektualnom obradom podataka.
- Informacije se mogu prikupiti formalnim i neformalnim putem iz više izvora.
- Izvori informacija se dijele na:
 1. **Interne**
 2. **Eksterne**

UVOD U MENADŽMENT

INTERNI IZVORI

➤ Tu spadaju :

1. **Informacioni sistem organizacije** – u kome su uskladišteni podaci koji se odnose na prošlost;
2. **Dokumentacija organizacije** – koja sadrži normativnu regulaciju i dokumenta o načinu i efektima rješavanja aktuelnog i sličnog problema;
3. **Stručna biblioteka** – knjige, monografije i razne studije slučaja;
4. **Radne kolege;**
5. **Stručnjaci;**
6. **Lična dokumentacija menadžera;**

UVOD U MENADŽMENT

EKSTERNI IZVORI

➤ Tu spadaju :

- *Otvorene baze podataka;*
- *Publikacije, godišnji i drugi izvještaji;*
- *Naučne i stručne publikacije;*
- *Vladine i nevladine organizacije;*
- *Naučne, stručne i druge institucije ili pojedinci;*
- *Nosioci javnog informisanja;*
- *Ostali formalni i neformalni eksterni izvori.*

UVOD U MENADŽMENT

- Svrha prikupljanja podataka iz navedenih izvora je **dobijanje korisnih informacija** za izradu **kvalitetnih rješenja**.

- Korisne informacije su one koje su:
 - *Dostupne;*
 - *Blagovremene;*
 - *Relevantne;*
 - *Pouzdana;*
 - *Verifikovane;*
 - *Kompletne;*
 - *Jasne.*

UVOD U MENADŽMENT

4.3.2. PREDVIĐANJE

- Predviđanje je **kreativno istraživanje budućnosti**.
Sadržaj svake odluke mora biti u skladu **sa performansama budućnosti**.

Najpoznatiji modeli predviđanja su:

- 1. Kvantitativni;**
- 2. Kvalitativni.**

UVOD U MENADŽMENT

➤ **Kvantitativni modeli su :**

- **Analiza vremenskih serija** kojim se prošle informacije projektuju u buduće ekstrapolacijom trenda;

- **Kauzalno modeliranje** kojim se determinišu uzročno – posljedične veze između različitih varijabli to:

1. **Modeli regresije** kojim se zavisna varijabli predviđa na bazi tzv. nezavisnih varijabli.
2. **Ekonometrijski modeli** koji koriste nekoliko višestruko – regresionih jednačina za razmatranje uticaja velikih ekonomskih promjena;
3. **Ekonomski indikatori** - čine ih statički pokazatelji koji predviđaju organizaciono relevantne varijabile.

UVOD U MENADŽMENT

- **Kvalitativni modeli su :**
 - **Delfi metoda** predstavlja **systematsko prikupljanje mišljenja različitih eksperata** o tendencijama i događajima koji se mogu očekivati u budućnosti;

 - **Metoda nominalnih grupa** predstavlja povremeno konsultovanje različitih grupa eksperata u cilju prikupljanja njihovog mišljenja o budućim procesima.

UVOD U MENADŽMENT

4.3.3. IZRADA ALTERNATIVA

- **Proces izrade rješenja** određenog problema često se naziva i **iznalaženje alternativa.**

- Rješenja mogu biti :
 - **Načelna** - kada ih je moguće primjeniti u većem broju slučajeva;
 - **Principijelna** - kada njihov sadržaj prikazuje princip koji treba zadovoljiti izvršavanjem odluke;
 - **Djelimična** - kojim se otklanja samo jedan dio problema;
 - **Privremena** - kada će se njihove karakteristike izmijeniti tokom vremena.

- **Svrha izrade rješenja ili alternativa je blagovremeno donošenje kvalitetnih odluka.**

UVOD U MENADŽMENT

4.4. EVALUACIJA RJEŠENJA

- **Evaluacija rješenja je ocejenjivanje rješenja sa aspekta efikasnosti njihove eventualne primjene.**

- **Na taj način se:**
 - Utvrđuje kvalitet svakog rješenja pojedinačno;

 - Eliminiše rješenja koje ne zadovoljava određene kriterije;

 - Stvara mogućnost za poređenje rješenja koja su u upotrebi.

UVOD U MENADŽMENT

- Evaluacija se ostvaruje putem **step – by – step** procjene i **diferencijacije alternativa** u cilju dobijanja saznanja:
 1. *Da li je alternativa izvodljiva;*
 2. *Da li je alternativa odgovarajuće rješenje;*
 3. *Šta su moguće posljedice njihove primjene po ostatak organizacije.*

UVOD U MENADŽMENT

- **Rješenja se eliminišu:**
 - Kada ne zadovoljavaju zakonske propise ili etičke standarde;
 - Kada organizacija nema finansijske, kadrovske ili druge resurse za njihovu implementaciju;
 - Kada nisu u skladu sa strategijama ili politikom organizacije;
 - Kada kolektiv opravdano ne podržava njihovu realizaciju i sl.

- Rješenje mora uvažavati **cilj i svrhu** njegovog kreiranja odnosno mora biti **svrsishodno**.

- Svako prihvaćeno rješenje mora se **valorizovati** i sa aspekta **mogućih posljedica i za druge dijelove organizacija**.

UVOD U MENADŽMENT

METODE EVALUACIJE ALTERNATIVA

- U praksi se najviše primjenjuju:
 - **Matrice plaćanja;**
 - **Stablo odlučivanja;**
 - **Metoda inventarisanja;**
 - **Metoda tačno na vrijeme (*just in time*);**
 - **Metoda redova čekanja;**
 - **Metoda distribucije;**
 - **Teorija igara;**
 - **Vještačka intelegencija.**

UVOD U MENADŽMENT

Matrice plaćanja (Pay off Matrix) - metod koji pomaže menadžerima da definišu očekivane vrijednosti od primjene različitih alternativa, čiji nastanak je moguće predvidjeti sa velikim stepenom pouzdanosti ;

Stablo odlučivanja (Decision Trees) - metod koji menadžerima povećava sposobnost procjenjivanja alternativa preko upoređivanja očekivanih vrijednosti, koje se mogu postići primjenom različitih alternativa (sa istim ali različito strukturiranim varijablama) ;

UVOD U MENADŽMENT

Metod Inventarisanja (Inventory Models) - metod i tehnike koje pomažu menadžerima da, putem inventarisanja, odrede količinu i vrijeme nabavke inputa, odnosno disperzije outputa;

Metod tačno na vrijeme (Just – in – time) - metod i tehnike kojima se, u cilju racionalizacije nabavki i skladišnog prostora, precizno određuju vrijeme i minimalne količine nabavke materijala koji je potreban za nesmetano obavljanje radnih zadataka;

Metode redova čekanja (Queueing Models) - metode čija je namjena vezana za pomaganje menadžerima da optimiziraju linije vremena čekanja (sa vremenskog i troškovnog aspekta) u trgovinskim i drugim uslužnim djelatnostima;

UVOD U MENADŽMENT

Metode distribucije (Distribution Models) - koriste se u determinisanju optimalnog modela distribucije kroz valorizaciju različitih varijanti distributera i putnih pravaca (maršruta robnog transporta) ;

Metod teorije igara (Game Theory) - predstavlja instrument za donošenje odluka, odnosno predviđanja (planiranja) koje se koristi u cilju utvrđivanja kako će konkurencija reagovati na različite aktivnosti koje mogu biti pokrenute i preduzete od konkretne kompanije;

Metod vještačke inteligencije (Artificial Intelligence) - podrazumijeva korišćenje raznih aplikativnih softvera za procjenjivanje performansi postojećih faktora i procesa i projektovanje efekata rješenja kombinovanjem različitih varijabli koje na to mogu uticati ;

UVOD U MENADŽMENT

4.5. IZBOR RJEŠENJA

- Izbor rješenja je izuzetno značajan korak procesa donošenja odluka;
- Izbor rješenja je aktivnost koju može obavljati samo menadžer koji je , shodno svojoj ulozi i zadacima, za to ovlašćen;
- Menadžer je istovremeno **odgovoran za kvalitet** izabranog rješenja, odnosno **donesene odluke**;

Izbor rješenja, kao korak procesa odlučivanja mora, u konačnom, odgovoriti na pitanje :**koje rješenje izabrati, odnosno koju odluku donijeti?**;

- Izuzetno su važni uslovi u kojima se ovaj proces odvija, što se u literaturi najčešće označava kao “**situacija odlučivanja**“;
- U nastavku dajemo prikaz ustaljenih uslova u kojima se donose odluke ;

UVOD U MENADŽMENT

Ustaljeni uslovi u kojima se donose odluke

Sigurnost

Rizik

Nesigurnost

|

|

|



**VELIKA MOGUĆNOST
PREDVIĐANJA**

**KONTROLA
MENADŽERA**

**MALA MOGUĆNOST
PREDVIĐANJA**

UVOD U MENADŽMENT

- Odluke se mogu donositi u različitim situacijama odlučivanja koje se grupišu na:
 - **Sigurnost** - kada menadžeri imaju tačne, mjerljive i pouzdane podatke o ishodu svih alternativa koje razmatraju;
 - **Rizik** - u kojoj se zna nivo vjerovatnoće željenog cilja;
 - **Nesigurnosti** - situacija kada su nepredvidive spoljne okolnosti ili kada je nedovoljno podataka za utvrđivanje vjerovatnoće za nastanak događaja.

UVOD U MENADŽMENT

- Menadžeri biraju ono rješenje koje je u datoj situaciji najbolje – **optimalno.**
- **Činom izbora određeno rješenje** dobija tretman **odluke.**
- **Odluka, a ne rješenje je rezultat procesa odlučivanja.**
- Nakon odluke menadžeri, u cilju preduzimanja akcija, treba da odrede:
 - **Nosioce;**
 - **Mjesto;**
 - **Način;**
 - **Rok implementacije odluke.**

UVOD U MENADŽMENT

4.6. PRIPREMA IMPLEMENTACIJE ODLUKE

U većini slučajeva, menadžeri, implementaciju odluke, delegiraju svojim saradnicima, i:

- Informišu ih o donesenoj odluci i ciljevima implementacije;
- Ukažu im na performanse implementacije odluke;
- Traže od njih saglasnost za učešće u implementaciji;
- Provjere nivo razumijevanja saradnika o performansama akcije;
- Daju odgovore na pitanja saradnika;
- Izvrše edukaciju ako je potrebno.

UVOD U MENADŽMENT

4.7. EVALUACIJA EFEKTIVNOSTI ODLUKE

Svrha sticanja spoznaje o stepenu rješavanja problema je:

- **Donošenje zaključka da je problem riješen i informisanje nadležnih o tome;**
- **Vraćanje procesa odlučivanja u neku od prethodnih faza;**
- **Obnavljanje procesa odlučivanja, uključujući i promjenu smjera akcije.**

UVOD U MENADŽMENT

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

1. Odlučivanje je ključna aktivnost planiranja, ali se ne obavlja samo u planiranju već i u svim ostalim funkcijama menadžmenta;
2. Cilj odlučivanja je *k r e i r a n j e* odluke kao *intelektualnog instrumenta koji predstavlja osnovu usmjeravanja organizacije i preduzimanja svih aktivnosti kojima se reguliše ponašanje organizacije*;
3. Odlučivanje (donošenje odluka) je aktivnost koju obavljaju svi menadžeri u skladu sa svojim ulogama u izvršavanju ukupnog zadatka organizacije;
4. Zadatak menadžera je da blagovremeno i adekvatno reaguju na sve pojave i procese koji predstavljaju odstupanje od planiranog;

UVOD U MENADŽMENT

5. U slučaju odstupanja od planiranog, menadžeri moraju pristupiti donošenju *korektivnih odluka*;
6. Korektivne odluke predstavljaju osnov za preduzimanje - *korektivnih akcija*;
7. Korektivnim akcijama se realno ponašanje u organizaciji usmjerava i prilagođava planiranom;
8. Svrha procesa donošenja odluka jeste donošenje kvalitetnih – adekvatnih odluka;
9. Odluke moraju biti donesene na vrijeme;
10. Odluka je osnov za njenu implementaciju, a implementacija ima za cilj rješavanje nastalog problema, a rješavanje nastalog problema balansira nesklad između realnog i planiranog stanja.

UVOD U MENADŽMENT

HVALA NA PAŽNJI !