

ORGANIZACIONO PONAŠANJE

- OSMA LEKCIJA -

Donošenje odluka

Donošenje odluka

= proces izbora pravca akcije u cilju rešavanja nekog problema ili korišćenja neke šanse

- menadžeri svakodnevno donose odluke u sve 4 funkcije menadžmenta (*planiranje, organizovanje, vođenje i kontrola*)
- *kognitivni i psihološki proces* = na odlučivanje utiču svi psihološki i kognitivni faktori koji utiču na ponašanje pojedinaca u organizacijama
- ima *socijalni karakter* = proces odlučivanja uvek podrazumeva kolektivnu akciju pa ima i svoju socijalnu dimenziju

Faze procesa odlučivanja

1. Definisanje ili uočavanje problema ili šanse
2. Utvrđivanje alternativa, prikupljanje informacija o njima i njihova ocena
3. Izbor najbolje alternative odnosno pravca akcije
4. Sprovođenje izabrane alternative
5. Kontrola i ocena rezultata (efekata)



Faze procesa odlučivanja

1. Definisanje ili uočavanje problema ili šanse

- sazrevanje svesti da postoji neki problem ili neka šansa i da povodom toga treba doneti neku odluku
- prikupljanje informacija o problemu ili šansi



Faze procesa odlučivanja

2. Utvrđivanje alternativa, prikupljanje informacija o njima i njihova ocena

- vrši se izbor između određenih alternativnih pravaca akcije, odnosno utvrđuju se alternative
- utvrđene alternative se ocenjuju na osnovu prikupljenih ili raspoloživih informacija



Faze procesa odlučivanja

3. Izbor najbolje alternative odnosno pravca akcije

- ova faza predstavlja odlučivanje u užem smislu
- po pravilu, donosilac odluke bira onu alternativu koju je u prethodnoj fazi ocenio kao najbolju, odnosno onu koja u najvećoj meri zadovoljava njegove ciljeve i interese



Faze procesa odlučivanja

4. Sprovođenje izabrane alternative

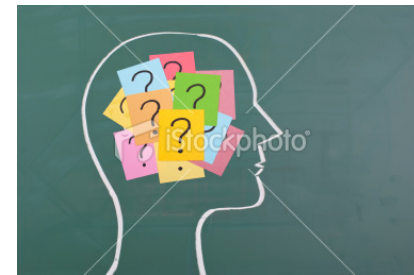
- donekle ova faza ne spada u odlučivanje jer podrazumeva akciju nakon donete odluke, ali odluka je bezvredna ako se ne sprovede ova faza



Faze procesa odlučivanja

5. Kontrola i ocena rezultata (efekata)

- nakon sprovedene odluke neophodno je pratiti i ocenjivati njene efekte



Kontekst - okruženje u kom se mogu donositi odluke

- 1. Izvesno okruženje** = donosilac odluke ima dovoljno informacija o posledicama
 - u koju banku uložiti novac kompanije?
- 2. Rizično okruženje** = posledice nisu potpuno izvesne, ali se može proceniti verovatnoća da će se posledice desiti
 - u razvoj kog proizvoda uložiti novac?
- 3. Okruženje neizvesnosti** = donosilac odluke nema dovoljno informacija o posledicama
 - u koju novu granu (oblast) uložiti novac?

Vrste odluka u organizaciji

1. *Prema karakteru problema:*
 - 1) programirane ili strukturisane odluke
 - 2) neprogramirane ili nestrukturisane odluke
2. *Prema organizacionom nivou i uticaju odluka:*
 - 1) strategijske odluke
 - 2) taktičke odluke
 - 3) operativne odluke
3. *Prema kriterijumu donosioca odluka:*
 - 1) individualne odluke
 - 2) grupne odluke

1. Vrste odluka prema karakteru problema

1) strukturisane (programirane) odluke = poznati problem + standardne metode i rešenje problema + rutinsko donošenje bez velikog napora

- odluka o količini materijala koju treba naručiti za proizvodnju

2) nestrukturisane (neprogramirane) odluke = kompleksni problem (nejasan, nov) + nejasna struktura + intuicija, kreativnost, mašta, sposobnost istraživanja

- način obavljanja proizvodnje nakon izbijanja požara

2. Vrste odluka prema organizacionom nivou i uticaju

- 1) **strategijske odluke** = donosi top menadžment + donošenje strateških odluka, definisanje misije i vizije + donose se nekoliko puta godišnje
 - izgradnja novog pogona
- 2) **taktičke odluke** = donosi srednji nivo menadžmenta + operacionalizacija strateških odluka
 - određivanje politike cena, rabata,...
- 3) **operativne odluke** = donosi menadžment prve linije + svakodnevne, rutinske odluke
 - davanje rabata

3. Vrste odluka prema donosiocu odluka

- 1) **individualne odluke** = donosi pojedinac
- 2) **grupne odluke** = donosi tim ljudi

Modeli donošenja odluka u organizaciji

1. **Klasični pristup donošenja odluka** - *Model racionalnog odlučivanja*
2. **Bihevioristički pristup donošenja odluka**
 - 1) *Model ograničene racionalnosti*
 - 2) *Model heuristike u odlučivanju*
 - 3) *Socijalni model*

1. Klasični pristup donošenja odluka

- Model racionalnog odlučivanja -

- ima preskriptivni karakter = propisuje kako idealan proces donošenja odluka treba da se odvija u organizaciji
- potpuna racionalnost donosioca odluke podrazumeva:
 - jasnoća problema
 - poznavanje alternativa
 - nema vremenskog ograničenja
 - nema troškova

2. Bihevioristički pristupi donošenja odluka

- ograničena racionalnost donosioca odluka
- ima deskriptivni karakter = objašnjava kako se stvarno odvija proces donošenja odluka u organizacijama

- 1) *Model ograničene racionalnosti*
- 2) *Model heuristike u odlučivanju*
- 3) *Socijalni model*

2. Bihevioristički pristupi donošenja odluka

1) Model ograničene racionalnosti

- traganje za optimalnim rešenjem
- ograničena racionalnost donosica odluka (u pogledu vremena, troškova, preradi informacija,...)

2) Model heuristike u odlučivanju

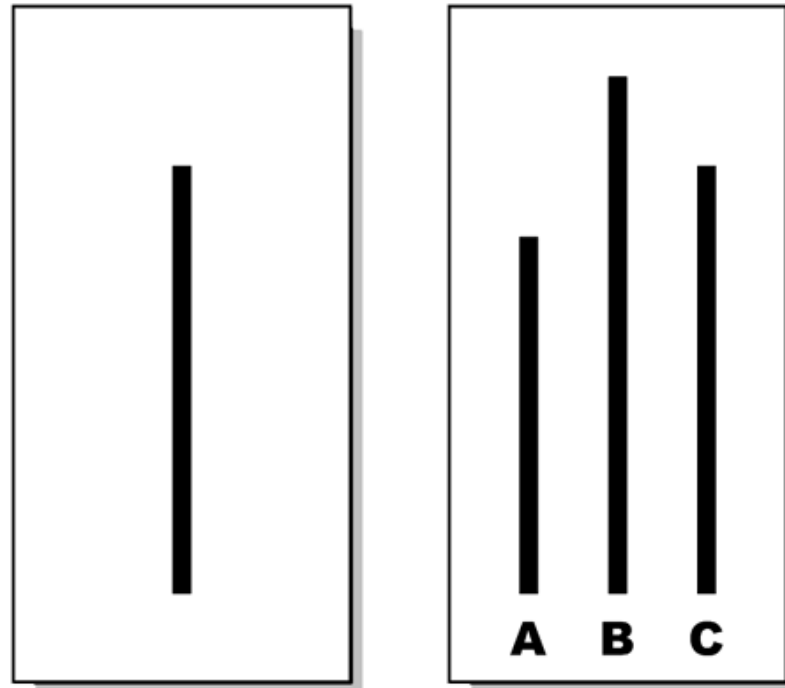
- način na koji ljudi donose svakodnevne odluke
- pojednostavljena pravila, strategije i procedure koje ljudi koriste da bi donosili odluke ili zdravorazumska pravila
- primena jednostavnog pravila iz prošlosti (iskustvo) koje je pomoglo da se donese odluka

3) *Socijalni model*

- dominantan uticaj u procesu odlučivanja imaju socijalni i psihološki faktori
- podrazumeva najmanju dozu racionalnosti u odlučivanju
- najveći uticaj na donetu odluku imaju vrlo različiti, često nepoznati psihosocijalni faktori

Ašov eksperiment

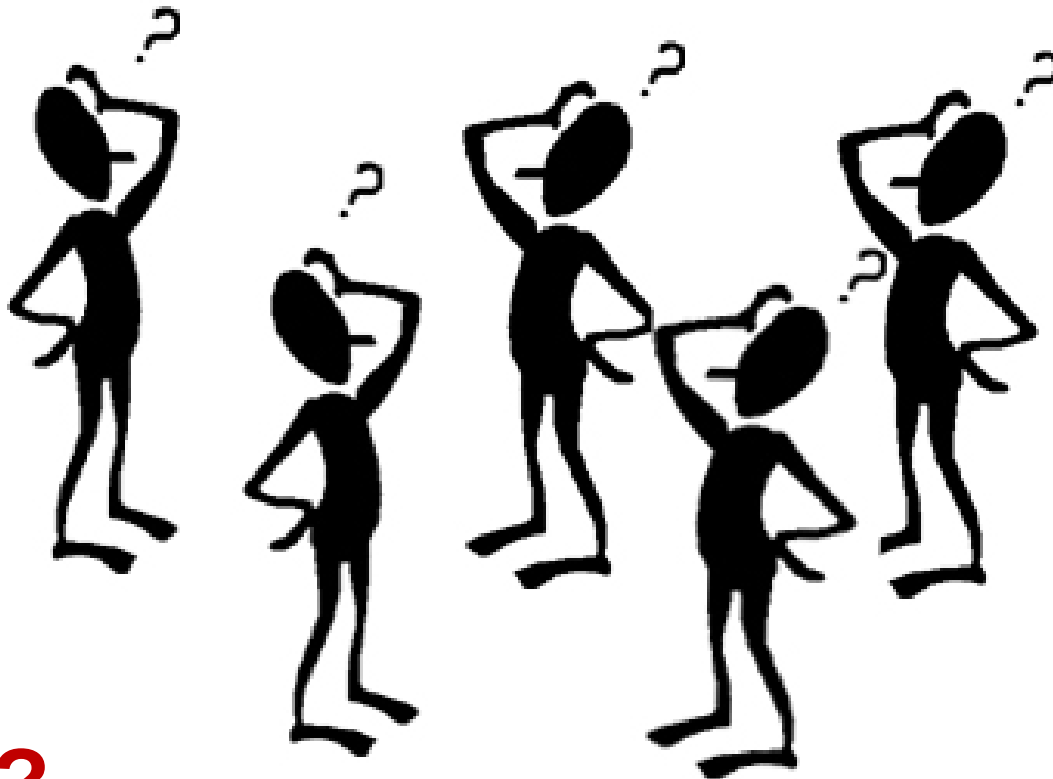
- pročitati na Internetu
o ovom eksperimentu
(informativno)



Grupno odlučivanje

LEFT?

RIGHT?



$$2+2=5$$

$$2+2=3$$

?

Prednosti grupnog odlučivanja

- 1) koristi se više znanja i više informacija (više očiju bolje vidi)
- 2) više pristupa problemu i sagledavanje problema iz različitih uglova
- 3) članovi grupe bolje razumeju odluku ako su i sami učestvovali u njenom donošenju
- 4) veće prihvatanje i bolja motivisanost da se primeni rešenje

Nedostaci grupnog odlučivanja

- 1) prihvatanje prve solucije (prevremeno donošenje odluke)
- 2) dominantan pojedinac
- 3) odnos tipa "dobitnik - gubitnik"
- 4) zahteva znatno više vremena

Grupno odlučivanje treba koristiti u sledećim situacijama

- 1) kada postoji dovoljno vremena
- 2) kada je problem kompleksan i zahteva multidimenzionalan pristup ili više različitih specijalnosti i znanja
- 3) ako postoji problem sa motivisanošću ljudi da sprovode rešenja problema pa ih treba uključiti u samo donošenje odluke o rešenju

Grupno odlučivanje ne treba koristiti u sledećim situacijama

- 1) kada nema dovoljno vremena i odluka mora da se donese brzo
- 2) kada je problem jednostavan i rutinski
- 3) kada se ne predviđa problem sa sprovođenjem odluke

Grupno mišljenje

= grupa unapred, na samom početku procesa odlučivanja prećutno donese odluku a zatim se čitav proces odlučivanja sastoji u opravdavanju i racionalizaciji već suštinski donete odluke

- podrazumeva smanjivanje individualne sposobnosti rasuđivanja članova grupe usled pritiska grupe da se prihvati jedinstveni stav grupe i da se ne iznose informacije ili argumenti koji bi ga doveli u pitanje
- pojavljuje se u vrlo kohezivnim grupama izolovanim od svoje okoline ali sa jakim, autoritativnim liderom
- posledica grupnog mišljenja: grupa samo imitira proces odlučivanja a odluka je već doneta i čitava igra odlučivanja ima za cilj da zadovolji formu

Mere koje se mogu preduzeti da ne bi došlo do grupnog mišljenja

- 1) lider grupe treba poslednji da iznosi svoje mišljenje
- 2) lider grupe treba da ohrabri svakog člana da slobodno kritikuje sve iznete ideje
- 3) neko u grupi treba da dobije ulogu “đavolovog advokata”, odnosno da uvek iznosi argumente suprotne onima koji su u većini u grupi čak i ako sam ne misli tako
- 4) grupa treba da se podeli na podgrupe i da odvojeno razmatra problem a da zatim raspravi razlike između njih
- 5) na sastanke grupe treba pozivati i stručnjake za oblast o kojoj se odlučuje iako oni nisu članovi grupe
- 6) svaki član grupe treba povremeno da o odluci grupe porazgovara sa svojim kolegama koji nisu članovi grupe