РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИ И ДОНЕСУВАЊЕ НА ОДЛУКИ

-Семинарска работа-

Предмет: **Основи на менаџмент**

www.MaturskiRadovi.NET

СОДРЖИНА:

1. Проблеми, Решенија, Одлуки

2. Видови одлуки и одлучувања

3. Донесување одлуки во услови на извесност (сигурност), ризик, неизвесност (несигурност)

4. Програмирани одлуки

5. Непрограмирани одлуки

6. Етапи во одлучувањето

7. Дефинирање на проблемот

8. Анализа на проблемот

9. Оформување на алтернативни решенија

10. (Пр) оценка на решенија

11. Избор на решението – одлуката

12. Примена на одлуката

13. Групно одлучување

ВОВЕД:

Проблемите се неизбежни. “Расправијата” е избор.

Проблемите растат надвор од нашата индивидуалност. Целта на решавањето на проблемот не е да не ослободи од нашите разлики. Целта е да научиме како да работиме заедно како тим, користејќи ги разликите да го направиме најдоброто за нашата фирма.

Но, во некои фирми, конфликтите водат кон аргументи, а аргументите често излегуваат од контрола. Наместо да изнајдат решенија, тие создаваат нови проблеми..

Предноста на решавањето на проблемите

Добрата вест е дека проблемите можат да се решат без расправање. Изнаоѓањето на победничко решение почнува со избор во верувањето дека такво решение е возможно и дека вие и вашиот партнер сте доволно паметни да го откриете. Целта е да пронајдете решение, а не да победите со аргумент.

Проблемите не можат да се решат без обострано слушање. За жал, повеќето колеги веруваат дека се слушаат меѓусебно кога, всушност, тие едноставно ги празнат своите вербални оружја. Емпатетичкото слушање значи барање да се разбере што другата личност размислува и чувствува. Тоа е ставање себе си во друга кожа и обид да се погледне светот низ нејзините или неговите очи. Тоа значи дека ги оставаме настрана нашите вербални оружја во смисла на вистинско разбирање на туѓото гледиште. Наместо да се фокусираме на тоа што ќе одговориме на тоа што другиот кажува, ние се фокусираме целосно на слушање што другиот ни кажува. Ние не можеме да имаме сакан одговор додека прво не го разбереме значењето и чувствата во позадина на тие зборови.

Најчести грешки кои ги прават колегите во една фирма додека се обидуваат да ги решат проблемите се кога одговараат пред да имаат целосна слика. Оваа неизбежност води кон аргументирање. Кога луѓето одговараат пребрзо, тие најчесто одговараат на погрешно прашање.

Слушањето ни помага да се фокусираме на срцевината на проблемот. Кога слушаме, разбираме и ги почитуваме меѓусебните идеи, тогаш можеме да изнајдеме решение во кое и обајцата се победници.

ГЛАВЕН ДЕЛ:

Проблеми, Решенија, Одлуки

Како поим решавањето проблеми е поширока категорија од донесувањето на одлуки. Ова со други зборови значи дека на почетокот се проблемите од каде извира потребата за донесување одлуки. Но и проблемите не се вистинската причина за донесувањето одлуки. Пред проблемите се ***промените***. И решавањето проблеми и донесувањето одлуки се динамички системи, односно ***циклуси***. Првиот циклус е проблематичкиот. Овде се почнува од разликата помеѓу она што било замислено и она што навистина ќе се случи. Тоа е извор на проблемите. По веќе утврдената технологија се доаѓа до одлуката која се применува во реалното функционирање.

Видови одлуки и одлучувања

"Одлучивме новиот погон да има..., Донесена е одлука производството во наредната година..., На својата седница Извршниот одбор одлучи да се...", итн. Ова се фрагменти од секојдневната дејност во кое и да е претпријатие. Во животот и во меѓусебното комуницирање, луѓето исто така, честопати ги користат поимите ***одлука, одлучување*** и др. Мора да се направи разлика помеѓу одлука и одлучување. Одлуката е резултат на одлучувањето. Значи, одлучувањето е процес кој што има за цел да донесе одлука. Намената на одлучувањето е да донесе одлука која ќе ги земе предвид сите (теоретски) или голем дел (практично) релативни фактори. Ваквото согледување на одлуката и процесот на одлучување иницира одредување две основни обележја на одлуките:

- Настојување на доносителот на одлуката да ја оптимализира одлуката и да го доведе системот во состојба која ќе го овозможува функционирањето на системот со намалено дејство на девијациите, што беше повод на одлучување.
- Ограничувањата кои стојат на овој пат, а кои произлегуваат од интеракцијата на системот и околината.

Од дефинициите и структурните карактеристики на одлуката може да се согледа дека процесот на одлучување е инкорпориран во сите пори од комплексната активност на стопанската (и која друга) организација. Во претпријатието во секое време и на секое место се донесуваат одлуки. Како и сите класификации и поделбата на одлуките зависи од аспектот на гледањето. Бидејќи со одлуките се регулира функционирањето на претпријатието од оваа точка на гледање, одлуките можат да се поделат на:

- *Регулативни одлуки* со кои во организацијата се регулира поставувањето на системот, потсистемите, нивните меѓусебни врски и допуштените девијации.
- *Корективни одлуки* со кои се интервенира за да се корегираат девијациите и функционирањето.

С. Марјановиќ, освен ова разликува и многу други поделби на одлуките во зависност од усвоениот критериум. Според *целта* која треба да се постигне со извршувањето, одлуките можат да бидат: инвестициски, кадровски, комерцијални, финансиски и др. Според *доносителите*: индивидуални, колегијални и хиерархиски. Ако ги класифицираме според *функциите* во претпријатието (и ако предходно така ги дефинираме функциите) : управувачки, организациски, раководни, извршни, контролни и сл. Според начинот на *извршување*: стратегиски, оперативни, воопштени, начелни, итни, условни и сл. M. K. Starr одлуките ги класифицира според *ситуацијата* во која се донесуваат:

- Одлуки што се донесуваат во услови на извесност.
- Одлуки што се донесуваат во услови на ризик.
- Одлуки што се донесуваат во услови на неизвесност.

H. A. Simon напоменува дека во последните години дошло до квалитетни промени во донесувањето одлуки и раководењето. Ова, пред се, е последица на развојот на математичките методи, теоријата на системите и електронско-сметачките машини. Истиот автор одлуките ги дели на програмирани и непрограмирани. Овие две последни поделби детално ќе бидат образложени.

Донесување одлуки во услови на извесност (сигурност), ризик и неизвесност (несигурност)

Донесување на одлуки под ***услови на извесност*** значи дека доносителите на одликата располагаат со доволно информации за да можат да ги предвидат различните опции помеѓу искристализираните алтернативи.

Познавање на состојбата на потенцијалниот ***ризик*** и ситуацијата на зголемена ризичност се однесува на веројатноста на остварување на посакуваните резултати под влијание на познати и претпоставени услови. Кога постојат голем број фактори кои треба да се земат во обзир, кога тие неможат да се стандардизираат, кога се наоѓаат во процес на континуирано менување – доносителите на одлуки се соочени со услови на ***неизвесност***.

Менаџерите донесуваат одлуки во сегашноста за дејства кои треба да се превземат и цели кои треба да се остварат во иднината.

Под услови на сигурност ние точно знаеме што ќе се случи во иднина. Под услови на ризик ние знаеме која е веродостојноста на секој можен исход. Под услови на несигурност ние не ги знаеме веројатностите, а можеби не ги знаеме ни можните исходи.

Под услови на ***сигурност*** (извесност) постои точна, прецизна и доверлива информација врз која се засноваат одлуките. Иднината во овој случај е крајно предвидлива. Трговците на скапоцен накит(дијаманти), на пример, можат да имаат многу доверлив однос едни кон други, па дури и кон оние надвор од границите, бидејќи тие прават трансакција на големи суми (повеќе милиони долари). Тие можат да бидат сосема сигурни во своите договори, колку и да се тие неформални.

Онаму каде нема доволно сигурност, постои ***ризик***. Неможе да се добие целосна информација, но има сознанија на веројатноста на одредени исходи.

Под услови на ***несигурност***(неизвесност) многу малку се знае. На пример: менаџерите вклучени во меѓународните деловни договори можат да се соочат со културни обичаи кои се радикално различни од нивните и за кои можеби и не се подготвени.

H.Simon во настојувањето да оформи општа типологија на одлуките прави разлика помеѓу два спротивни типа на одлуки: програмирани и непрограмирани.

Програмирани одлуки

Програмирани одлуки се оние кои се донесени во согласност со некој обичај, правило или процедура.Секоја организација го упростува донесувањето на одлуки во ситуациите кои се повторуваат по пат на ограничувачки можности или можности кои можат да се исклучат.

Рутинските проблеми не се секогаш едноставни. Програмираните одлуки се користат за работа со сложени и со некомплицирани предмети на расправа. Ако проблемот повторно се појави и ако неговите составни делови можат да се дефинираат, предвидат или анализираат, тогаш проблемот може да биде фактор за програмирано донесување на одлуки.

Непрограмирани одлуки

Непрограмирани одлуки, од друга страна, се оние кои се занимаваат со необични и исклучителни проблеми. Ако проблемот не е целосно изнезнесен за да може да се поддржи со политиката или пак ако е толку важен па заслужува посебен осврт, тој тогаш мора да се реши со непорграмирана одлука. Проблемите како што се: како да им се дадат ресурси на организациите, што да се прави ако производството е неуспешно, како да се подобрат односите со заедницата – всушност проблемите со кои ќе се соочи менацерот – обично бараат непрограмирани одлуки. Ако се движиме нагоре по организациската хиерархија, способноста да се донесат непрограмирани одлуки станува се поважна, бидејќи повеќето од одлуките кои се донесуваат се непрограмирани.

Неструктурните проблеми ги има повеќе на повисоките нивоа, а непрограмираноста на одлуките расте кога се оди по хиерархиската пирамидална структура одоздола нагоре.

Постојат ***различни пристапи во одлучувањето*** кои неморaат да се исклучуваат. Напротив, често пати овие пристапи се комплементирани:

1. Одлучување кое се ***засновува на факти***. За донесување на одлуки е потребно собирање на податоци и различни показатели. Откако ќе се соберат и средат фактите одлуката се донесува скоро автоматски односно таа непосредно произлегува и се наметнува од расположливите информации.
2. Одлучување ***засновано на искуство***. Стекнатите знаења, преживеаните ситуации, утврдени судови и оформени мислења во голема мерка помагаат во слични ситуации ефикасно и ефективно да се одлучува.
3. Одлучување ***засновано на институција***. Овој вид на одлучување се засновува на непосредно запазување, инстинктивно знаење и способност на непосредното реагирање без темелно расудување, уважување на фактите и постојаното искуство. Интуитивното однесување претпоставува натрупано искуство, но е и повеќе од тоа.
4. Одлучување засновано на ***причинско – последичен пристап***. Овој вид на одлучување претпоставува оформување на рационални основи на сите битни елементи во процесот на одлучување.
5. Одлучување на основа на ***примена на систематската анализа***. Тоа е еден од облиците на т.н. квантитативно одлучување чија објективност (со користење на компјутеризирани системи) би требало да обезбеди поголем авторитет и изразита ефективност на оформените одлуки.(пр. www.avoncosmetics.com.mk).

Етапи во одлучувањето

Првата етапа е ***дефинирање и анализа на проблемот***. Помислата дека менаџерите се доносители на одлуки може да се даде слика на менаџери кои седат на работни места, решавајќи на мирен начин како да го решат проблемот што им искрснал.

Дефинирање на проблемот

Со некои проблеми се запознаени менаџерите, но некои мораат да ги пронајдат. Менаџерите се обидуваат да ги предвидат проблемите, одлучуваат како да ги спречат или што да прават доколку се појават.

Видовите на проблеми и можности врз кои работат менаџерите се под влијание на нивните вредности и бекграунд. Иако менаџерите се мотивирани од економските вредности, тие обично одлучуваат за практични работи како што се маркетинг, производство и профит.

Наклоноста на менаџерите кон одредени видови проблеми може понекогаш да е предност (позитивна страна), бидејќи тие се свесни за можностите кои другите ги игнорираат. Но, тоа може да е и недостаток (негативна страна), бидејќи стручњаците во една област можат и да не ги гледаат проблемите и можностите во другите области.

Поимот ***проблем*** се среќава и во секојдневниот живот, а еден автор проблемот го дефинира како појава на нешто што треба да се реши. Значи , појавата на проблемот и неговото решавање се две нераскинливи категории.

Пронаоѓањето на вистинскиот проблем, неговата идентификација и точно дефинирање не ни малку лесна задача. Затоа е во право P. Drucker кога вели дека нема поглупав совет и поголемо трошење на време отколку што е препораката да се одлучи брзо во што е вистинскиот проблем.

Голем број од менаџерите го идентификуваат проблемот, односно причините за неговата појава, врз основа на ***симптоми***.

И лекарот и менаџерот кој треба да утврди во што е проблемот или каде се корените на проблемот дијагноза можат да поставaт ако симптомите се точни и се сигурни дека токму тие симптоми се за таа болест. (И самите знаеме дека одредени симптоми се индикатори за различни болести. На пример, зголемен крвен притисок, зголемен шеќер во крвта, зголемена температура и сл.).

Drucker вели “Знаејќи дека многу различни постојни проблеми можат да дадат ист збор на симптоми и дека исти проблеми можат да се манифестираат на бескрајно многу начини, раководителот мора да анализира.”

Во фазата на дефинирање на проблемот треба да изврши и анализа на условите за негово решавање. При ова се мисли на ***целите, правилата и начелата***.

Анализа на проблемот

Снабдувајќи се со потребните податоци за одлучување практично отпочнува вториот дел од првата фаза (за некои автори тоа е посебна фаза), а тоа е анализа на *проблемот*.

Менаџерот никогаш нема да може да ги добие потребните информации. Поголемиот дел одлуки се донесуваат на основа на непотполно знаење, бидејќи до информациите неможе да се дојде или пак собирањето информации би било поголемо трошење на време и пари.

Оформување на алтернативни решенија

Во втората фаза на одлучувањето се оформуваат *алтернативни решенија*. Разработката на алтернативните можности про донесување на одлуки го обврзува доносителот на одлуката да ги преиспита сите можности и да се одлучи за една.

(Пр) оценка на решенијата

Во третата фаза се врши (пр)оценка на алтернативните решенија. Веќе укажуваме на потребата за постоење веројатноста на алтернативните решенија. При тоа постојат повеќе варијанти, но две се посебно карактеристични: сите алтернативни можности се подеднакво веројатни. На пример разработени се 5 алтернативни решенија, но стручњаците оценуваат дека веројатностите се еднакви и се по 0,20, а од петте алтернативи една е со веројатност од 0,80 а останатите се еднакво веројатни и сите заедно имаат веројатност 0,20 (секоја е со по 0,05 веројатност). Изразите проценка, оценка укажуваат на субјективизам. Но, секаде каде е можно треба да се оди на квантифицирање на алтернативните решенија.

Избор на решението – одлука

Во четвртата (и последна фаза на одлучување) треба да се ***одбере решение*** кое од тој момент станува одлука. Сигурно е дека од сите можни решенија оној (оние) кој (кои) одлучува (одлучуваат) ќе треба да го изберат најдоброто решение. За одреденото решение да биде прогласено за оптимално треба да бидат определени критериумот за оптималност и условите и ограничувањата. Ако е определен критериумот за оптимализација, ако се дадени условите и ограничувањата и ако решението е добиено по математички пат тогаш станува збор за оптимално решение. Операциските истражувања и некои други методи на оптимализација се ***единствената*** можност да се

дојде до оптимално решение. Постојат четири критериуми да се пронајде најдоброто можно решение помеѓу оние кои стојат на располагање:

Ризик – нема ниту една акција без ризик, а нема ниту не-акција без ризик. Овде не станува збор ни за очекувана предност, ни за очекуван ризик, туку за односот на едното спрема другото. Секое можно решение треба да биде во врска со процентите на негативни и позитивни шанси.

Економичност на напорите – Има многу менаџери кои од топовите пукаат во врапчињата, а во лов на слонови одат со воздушни пушки!

Темпо – Ако е ситуацијата итна треба да се претпостави акција која одлуката ја драматизира и свртува внимание дека нешто важно се случува. Одлуките со обзир на темпото на донесување неможат да се урамат во еден систем. Тие се без анализи и повеќе се на основа на чувства.

Луѓе – Најважен фактор кој треба да биде земен во обзир се луѓето кои треба да ги спроведуваат одлуките. Треба да се води сметка за нивната ефикасност и способност... Никогаш не треба да ја спроведуваат во дело таа одлука...

Примена на одлуката

Никаква смисла нема целокупниот тек во процесот на одлучување и донесување на одлука ако таа не се примени, односно ако не се спроведе во практика. Ако се донесе одлука и не се спроведе некој вид акција, тогаш тоа одлучување е само поради одлучувањето. Има многу одлуки кои не се спроведуваат. Има луѓе кои донеле одлука да не пушат-па не ја спроведуваат таа одлука. Има луѓе кои донеле одлука да држат диета-не ја спроведуваат таа одлука. И во фирмите има многу одлуки кои не се спроведуваат. Доброто управување со одлуките значи демократија во донесувањето на одлуки и диктаторство во нивното спроведување. I. Adizes ова го нарекува ***демократура***. Тој укажува на тоа дека квалитетот на менаџментот е во функција на квалитетот на одлуката и ефикасноста на спроведувањето. Менаџерите донесуваат одлуки (индивидуално или групно, на пример како борд на директори). По правило за спроведување се надлежни нивните подредени или некој друг. Па и нашите досегашни работнички совети донесуваа одлуки, но тие (делегатите во работничките совети) не беа задолжени за извршување на одлуките.

<u>Видови менаџерски одлучувања :</u>

Менаџерите го решаваат проблемот и сами донесуваат одлуки, користејќи ги информациите кои им се на располагање во тој момент. Тие ги добиваат неопходните информации од подредените, а потоа сами ги решаваат проблемите. Тие можат, но и не мораат, да ги запознаат со проблемите подредените кога бараат информација. Улогата на подредените во донесувањето на одлуката е неполно јасна – доставување на неопходни информации до менаџерите, а не создавање и проценување на алтернативните решенија.

Менаџерите го разгледуваат проблемот со неколку позначајни подредени поединечно, се здобиваат со нивните идеи и сугестии без да ги соберат подредените во група. Потоа менаџерите донесуваат одлука која може, но и не мора, да е под влијание на подредените. Тие го разгледуваат проблемот со подредените заеднички во група и притоа ги земаат во предвид нивните идеи и предлози. Потоа тие донесуваат одлука која може, но и не мора, да е под влијание на подредените.

Групно одлучување

Многу одлуки во претпријатијата се донесуваат во колективен дух на ниво на претседателство, борд на директори, колегиум, управен одбор, комисија и сл. Кога се одлучува во група можноста да се донесе квалитетна одлука е поголема, бидејќи повеќе луѓе имаат повеќе согледувања и размислувања за проблематиката за која се одлучува. Групното одлучување има и добри и лоши страни. Позитивната карактеристика е тоа што повеќе луѓе размислуваат за едно исто прашање, прашањето се осветлува од различни аспекти, мислење, интереси, знаење и сл. Токму затоа има поголеми шанси да се донесе поквалитетна одлука. Но во групното одлучување се разводнува одговорноста за евентуална погрешна одлука. Одговорноста за погрешно донесената одлука паѓа на целата група, па поединецот не се чувствува директно одговорен. Во таква ситуација може да се случи поединци и да не влегуваат со целиот свој интелект во донесувањето одлуки знаејќи дека тоа ќе се изгуби во групата.

ЗАКЛУЧОК:

Начинот на комуникација и врската која што се формира помеѓу вработениот и менаџерот има големо влијание врз перформансата. Па оттука се поставува прашањето, зошто организациите го занемаруваат ова прашање, не ставаат акцент, ниту пак менаџерите поминуваат одредена обука за да ја зацврстат оваа врска. ВНИМАВАЈТЕ најголем број од отказите и заминувањата на вработените е односот на менаџерот. Една од најважните релации за организацијата кои што треба да се остварат е врската менаџер – вработен, која што можеби е поважна и од врската компанија – клиент. Односно зацврстувањето на врската менаџер – вработен влијае и врз продлабочувањето на врската компанија – клиент. За жал ваквата важна врска е занемарена како при менаџирањето на перформансата на вработените така и при креирањето на стратегиите за задржувањето на квалитетните луѓе во организацијата.

Многу често сме сведоци на бизнис партнерства кои едноставно не функционираат. Најчести причини за основање на партнерствата се потребата од дополнителни финансиски средства или комбинирањето на знаењето, искуството и ресурсите што двете страни ги имаат со цел да се постигне т.н. синергиски ефект, според кој резултатите што двете страни би ги постигнале доколку работат заедно би биле многу подобри во споредба со резултатите постигнати доколку двете страни работат самостојно. Честа причина за влегување во партнерство е и неспособноста или стравот кај претприемачите за преземање на целосна одговорност при водењето на сопствен бизнис.

Изборот на добар партнер ќе го објасниме во некоја друга прилика, а во овој момент ќе се фокусираме на решавање на проблемите со кои се соочуваат партнерствата.

КОРИСТЕНА ЛИТЕРАТУРА:

Основи на менаџмент, Проф.Д-р Тодор Кралев

http://www.sdakavadarci.com/zivot/brak/703-resavanje-problemi-bez-raspravija.html

www.avoncosmetics.com.mk

http://www.tekbar.net/mk/market-demand/regional-marketing-manager-how-to-work.html

http://www.tekbar.net/mk/market-demand/project-manager-should-communicate-with-customers.html

www.MaturskiRadovi.NET

Gotovi seminarski, maturski, maturalni i diplomski radovi iz raznih oblasti, lektire , puškice, tutorijali, referati. www.MaturskiRadovi.Net je specijalizovan tim za usluge visokokvalitetnog pisanja, istraživanja i obradu teksta za kompletan region Balkana.

Posetite nas na sajtovima ispod:

http://www.maturskiradovi.net

http://www.maturski.net

http://www.seminarskirad.org

http://www.seminarskirad.info

http://www.seminarskirad.biz

http://www.maturski.org

http://www.magistarski.com

http://www.essaysx.com

http://www.facebook.com/DiplomskiRadovi

Takođe, na sajtu pronađite i tutorijale, referate, primere radova, prepričane lektire, vesti, čitaonicu... Na ovom sajtu ste u prilici pronaći preko 10000 radova iz raznih oblasti: ekonomija (menadzment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetnistvo, upravljanje ljudskim resursima, ...), informatika (internet, informacione tehnologije, softver, hardver, operativni sistemi, baze podataka, programiranje, informacioni sistemi, računarske mreže, ...), biologija i ekologija, filozofija, istorija, geografija, fizika, hemija, književnost, matematika, likovno, psihologija, sociologija, ostali predmeti (politika, saobracaj, mašinstvo, sport, muzika, arhitektura, pravo, ustav, medicina, engleski jezik, ...).

Uspostavljanjem ovog projekta, zadovoljila se i veoma prisutna potreba za specijalizovanim timom, koji će na studente i omladinu pravovremeno i adekvatno delovati u edukativnom i pozitivno usmeravajućem pravcu, ali i predstavljati efikasnu podršku u pisanju sopstvenih radova.

U cilju pružanja što kvalitetnijeg sadržaja radova, okupljen je odabrani tim, sastavljen od iskusnih stručnjaka iz raličitih oblasti, čiji je cilj da autorskim pristupom i prepoznatljivim stilom izrađuju i istražuju najrazličitije oblasti i afirmišu slučajeve iz prakse.

Za sada posedujemo gotove radove iz oblasti prava, ekonomije, ekonomike preduzeća, javnih finansija, spoljnotrgovinskog poslovanja, informatike, programiranja, matematike, fizike, hemije, biologije, ekologije, menadžmenta, astronomije, carine, špedicije, poreskog sistema, javne uprave, računovodstva...., a uskoro ćemo se proširiti i na ostale oblasti. Inače, izrada maturskih, seminarskih, diplomskih radova po želji je naša primarna opcija. Nakon što aplicirate za određeni rad, dobićete odgovor najkasnije za 24h.