

ТЕОРИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈА

www.MaturskiRadovi.NET

В О В Е Д ПРОЦЕС НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ

Во изучувањето и праксата на организацијата, одлучувањето е широко распространето и променлива категорија и поим, со различно значење. Одлучувањето е старо колку и самото човештво. Секој човек секојдневно донесува повеќе број различни одлуки кои претставуваат дел од неговиот секојдневен живот. Носењето одлуки е вештина која се усовршува со текот на времето и со искуството. Одлучувањето исто така е процес кој трае подолго или пократко време, а се завршува со донесување одлука.

Од друга страна работењето на секое претпријатие го прати непрекинато донесување на различни врсти одлуки. Процестот на одлучување во претпријатието е поврзан и заокружен, донесувањето на една одлука е условено од претходните одлуки, односно од нивното извршување.

Од средината на минатиот век настанала и почнала да се развива посебна научна дисциплина - **ТЕОРИЈА НА ОДЛУЧУВАЊЕ**.

Во организациски поглед, одлучувањето е тесно врзано со управувањето со управувањето. Многу автори сметаат дека '' управувањето на претпријатие значи одлучување '' (М.Новак, Ж.Костич и др.).

Голем број на теоретичари на организација и менаџмент сметаат дека управувањето и одлучувањето се две страни на едно исто и широк управувачки процес.¹⁾

Било кој организациски систем, процес или систем на управување неможе да реализира без процесот на одлучување. Затоа во теоријата и праксата на организацијата е присутно сваќањето за изедначување на одлучувањето со управувањето, без оглед на различната содржина на овие процеси.

¹⁾ Zborot odluka ima razli~ni zna~ewa. Se upotrebuva i vo literaturata se tolkuva kako : cvrsta namera ili kone~no re{enie; rezultat na dogovor ili zaklu~ok; re{enie ili naredba i sl.

Бројни познати теоретичари на организацијата употребуваат термин '' одлучување '' (decision making) како синоним за управување (Х.Симон). Други автори сметаат дека основна содржина на функцијата управување е всушност донесувањето одлука (А.Морита).

Иако одлучувањето не претставува единствена содржина на управувањето, тоа претставува една од најважните управувачки функции, која влијае и делува на сите содржини и аспекти на управувањето. Во таа смисла, менаџментот често се изедначува со интегрална функција на управување (Mescon M, Albert M, Khedouri F).

Управувачката функција во претпријатието може да се реализираат низ процесот на одлучување. Процесот на одлучување ги опфаќа сите фази кои се јавуваат во одлучувањето, а не само фазите на донесување на одлука. Самата одлука е резултат и исход на процесот на одлучување. Тоа обично претставува извор помеѓу различни алтернативни решенија односно.

Одлучувањето е процес кој трае долго или кратко и во кој се врши избор помеѓу две или повеќе алтернативи за да се реши одреден проблем или ситуација. Во процесот на одлучување се решаваат ситуации кои се по правило конфликти и го изразуваат односот помеѓу "неограничените желби и ограничените можности".

КЛАСИФИКАЦИЈА НА ОДЛУКИТЕ

Како резултат на процесот на одлучување, одлуките можат да се класифицираат по различни основи и критериуми:

1. Врзани слободни одлуки

Врзаните одлуки се условени од други претходни или последователни одлуки и овие одлуки неможат да се донесат независно од другите одлуки. Слободните одлуки не се условени од други претходни или идни одлуки. Оваа се вид на автономни одлуки кои често се засноваат на интуиција, процена и расудување.

2. Рутински, адаптивни и иновативни

Рутинските одлуки се повторуваат според начинот, околностите и технологијата на донесување и спроведување, односно извршувањето на одлуката т.е се донесуваат по усвоени критериуми на одлучување.

Адаптивните одлуки се однесуваат на одредени проблеми кои треба да се решаваат, а не на долгорочни или трајни задачи на претпријатието.

Иновативните одлуки се усмерени на промените на концептите, целите или политиката на претпријатието.

3. Стратешки, тактички и оперативни

Стратешките одлуки спаѓаат во најважните одлуки во претпријатието. Со нив се одредува, менува или адаптира стратегијата на работење и развој, односно на иднината на претпријатието.

Тактичките одлуки се изведени од стратешките и имаат задача да преку нив да се остварат стратешките одлуки. Тие се врзуваат за краткорочните цели.

Оперативните одлуки се секојдневни и служат за реализација на тактичките одлуки и секојдневните проблеми во работењето на претпријатието.

4. Програмирани и непрограмирани

Програмираните одлуки се однесуваат на решавање на рутински проблеми и задачи во претпријатието во ситуации кои се повторуваат.

Непрограмираните одлуки се применуваат во ситуации кои се уникатни и не се повторуваат.

5. Индивидуални и колективни

Индивидуалните одлуки ги донесува поединец, без учество на други субјекти или учесници во процесот на одлучување.

Колективните одлуки вклучуваат поголем број на учесници во процесот на припрема и донесување.

6. Долгорочки, среднорочни, краткорочни и тековни

Долгорочните одлуки се донесуваат за подолг временски период, а го опфаќаат развојот и стратегијата на претпријатието во иднина.

Среднорочните одлуки опфаќаат среднорочен временски период до 5 години и се однесуваат на поставување на основни цели на претпријатието во тој период.

Краткорочните се годишни или месечни одлуки кои всушност претставуваат деталзирање на среднорочните одлуки во пократок временски период.

Тековните одлуки се секојдневни и оперативни и ги донесуваат раководителите од различни организациони нивоа.

Spored teorijata na odlu~uvaweto, odlukite od zna~ewe za celata organizacija mo`e da se donesat so primena na: *nau~niot menaxment, modelot na Karenxi,*

modelot na inkrementalen proces na odluvawe, i "kantata za lubre" modelot.

НАУЧНИОТ ПРИСТАП НА МЕНАЏМЕНТОТ

Научниот пристап на менаџментот во организационото донесување на одлуките е аналоген т.е сличен на рационалниот пристап или приод користен д страна на индивидуалните менаџери. Почетоците на науката за менаџментот се за време на Втората светска војна. Во тоа време, математичките и статистичките техники се применуваа за итни, како и за проблем од воена природа кои не можеа да бидат решени од страна на индивидуалните носители на одлуките (односно не можеа да бидат решени индивидуално).

Математичарите, физичарите и оперативните истражувачи користеа системска анализа со цел да развијат некои воени техники во врска со артилеријата, стратегија за одбрана од напади на подморница и сл. Исто така беше разгледуван и проблемот за напад од страна на еден воен брод на друг непријателски број или објект оддалечен неколку километри. Пресметките за насочување на нишанот на топовите од воениот брод треба да ги опфатат т.е да ги земат во предвид далечината, брзината на ветерот, голеината на резервоарот за гориво, насоката на двата брода и други слични индикатори. Методите за изведувањето на вакви пресметки користејќи обиди и потпирајќи се на интуицијата, често не се прецизни, траат многу долго и може никогаш да не ја постигнат саканата цел т.е успех.

Токму тука науката за менаџментот стапува на сцена. Аналитичарите беа способни да идентификуваат различни варијабилни (променливи) користени во одредувањето на нишаните на топовите од бродот кои можеа да ги моделираат со употреба на математичка равенка. Далечината,

брзината, теренот, големината на резервоарот исто така можеа да бидат пресметани со равенка. Одговорот беше моментален и топовите можеа да почнат со испалување. Денес, човечкиот елемент е целосно отстранет од овие процеси (воени). Радарот ја лоцира целта, и целиот редослед се пресметува автоматски.

Науката за менаџментот даде неверојатни резултати во решавањето на голем број воени проблеми. Овој пристап кон донесување на одлуки е широко распространет во корпорациите и бизнис училиштата, каде техниките се проучуваа и елаборираа. Одделите за оперативно истражување користат математички модели за да ги измерат релевантните променливи со цел да развијат квантитативна репрезентација на алтернативни решенија со можност секое од нив да го реши соодветниот проблем. Овие оддели исто така користат и методи на линеарно програмирање и компјутерски симулации.

Науката за менаџментот е одлично средство за организационото донесување на одлуки кога проблемот може да се анализира и кога променливите се идентификувани и можат да се измерат. Математичките модели можат да содржат илјадници променливи и повеќе променливи, секоја релевантна на некој начин за конечниот резултат. Техниките на оваа наука се користат за точно решавање на проблемите како што е наоѓање на точното место на некој камп, тест-маркетинг на новиот фамилијарен производ, наоѓањето нафта и сл. United Airlines исто така ги применува техниките на оваа наука со цел што поефикасно да ја одреди рутата на движење на авионите.

МОДЕЛОТ НА КАРНЕЏИ (THE CARNEGIE DECISION MODEL)

Беше развиен од Richard Cyert, James March I Herbert Simon, најпрво во Carnegie mellon University.

Овој модел е всушност модел за донесување на задоволувачки одлуки. THE CARNEGIE DECISION MODEL²⁾ ја нагласува ограничената рационалност, односно ограничено време и ментален капацитет на луѓето, ограничени информации и ресурси, при што рационалните решенија често неможат да се донесат. Бидејќи често постои несогласување помеѓу менаџерите за целите на организацијата процесот на донесување одлуки често бара формирање на групи на луѓе коишто се согласни за целите и приоритетите. Овој модел се фокусира на политичките процеси кои се вклучени во донесувањето одлуки.

Оние коишто ја водат организацијата често имаат тенденција за донесување брзи решенија за брзо променливото окружување наместо да развијат оптимални решенија. Одлуките кои се донесени најчесто се вели дека треба да “задоволат”, наместо да оптимизираат. Граничната рационалност на овој модел вклучува 2 сета на ограничување – несигурност и конфликт. Постои голема неизвесност во вреднување на информациите како и во ограничувањата на различните “играчи”. Постои големо несогласување целите, мислењата, вредностите и искуството на менаџерите.

Одлуката се става на разгледување во групата каде што преку заеднички дискусии се обидуваат да се протолкуваат целите и проблемите. Внатре во групата се споделуваат мислењата и се поставуваат приоритетите на одлуката. Примарната цел е добивање

на поддршка на одлуката од страна на учесниците. Алтернативите за одлуката се изведуваат преку едноставни пребарувања со користење на утврдени процеси или решенија каде што е можно. Групата ја одбира првата алтернатива која е прифатлива или ги задоволува потребите на групата се додека не се постигне консензус.

Задоволувачко решение: Менаџерите ги одредуваат критериумите со кои што ќе се оценува решението, и со тоа го намалуваат бројот на расположливи алтернативи.

²⁾ The Cyert-March-Simon model

Ограничена рационалност: Менаџерите се ограничени со ограничената рационалност и ограничената способност за примање на информации. Тие го подобруваат донесувањето на одлуките со јакнење на аналитичките вештини и користење на компјутери. Како и да е, тие не ги знаат сите расположливи алтернативи.

Организациони коалиции: Организацијата претставува еден вид на коалиција на различни интереси со одлуки донесени врз основа на компромис, договорање и преговарање. Избраните решенија се одобруваат од страна на доминантната група, односно, тие кои што имаат моќ за да ја имплементираат донесената одлука. Со текот на времето интересите се менуваат, а со тоа се менуваат и доминантните групи.

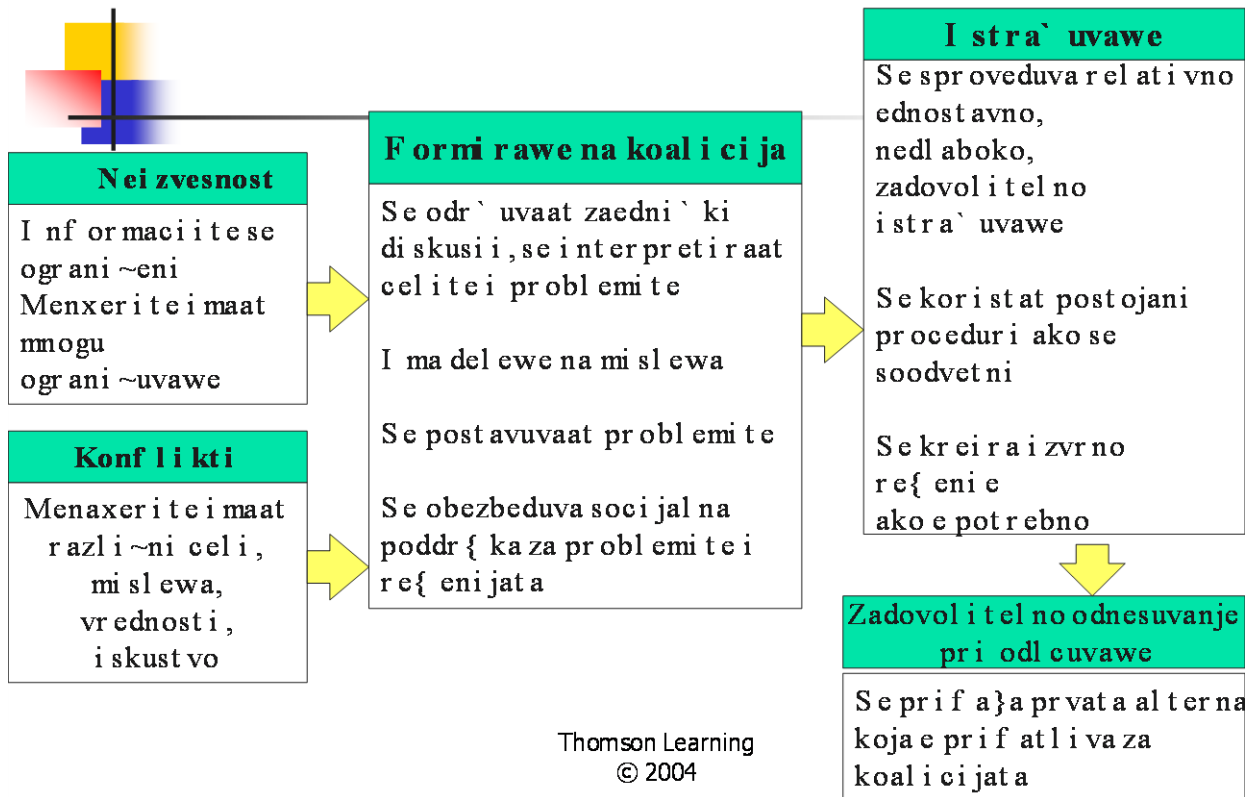
Пример - Примена на Carnegie моделот:

Дали GE треба ги произведе или да ги купи машините?

Главниот извршен директор, Џек Велџ, треба да одлучи да инвестира во организацијата за производство на машините или да користи надворешни извори, односно надворешно претпријатие и да набавува од него. Организационата единица прави загуба поради тоа што користи застарена технологија и потребни и се 70 милиони долари за набавка на нова технологија со цел да биде конкурентна на пазарот. GE донесе одлука за инвестирање во организационата единица и одлуката се покажа како успешна.

Како GE го употреби Carnegie моделот?

-Врвните менаџери ги сведоа алтернативите на две, и тоа да се инвестира или да се користи надворешен добавувач. Поради ограничената рационалност, менаџерите не можеа да ги предвидат



последниците од донесените одлуки. Менаџерите при оценување на алтернативе, како критериуми ги земаа трошоците, квалитетот и профитабилноста, но исто така ја контролираа расположливоста на понудата. Менаџерите имаа различни преференци. Тие сакаа да одберат алтернативе во која ќе се избегнат отпуштањата од работа. Врвните менаџери го согледоа проблемот од макроекономска гледна точка и донесоа одлука врз основа на долгорочен исход.

Garbage can model

Garbage can модел е теорија која е во рамките на науката за јавната администрација и го објаснува организационото донесување на одлуки од системско-анархиска перспектива. Донесувањето на одлуки е случајно и е производ на проблемите и решенијата кои се случајно поврзани меѓу себе. Овој модел за организациска теорија беше развиена во 1972 година од Michael D. Cohen, James D. March и Johan P. Oulsen. Моделот беше развиен во врска со “двосмилено однесување”, т.е. објаснувања/толкувања на поведенијата, кој барем се чини дека се контрадикторни со класичната теорија. Garbage can моделот беше во голема мерка под влијание на сфаќањето дека екстремните случаи на неизвесност во околината ќе предизвика однесување кое што од далечина ќе изгледа како “ирационално”, односно нема да биде во согласност со глобалната рационалност на “економскиот човек” (дејствувај прво, па потоа мисли). Овој модел првично беше формулиран со цел да помага при функционирањето на факултетите и нивните внатрешни комуникациски проблеми меѓу оделенијата.

Garbage can моделот се обиде да ги прошири необележаните области на организациската анархија кои се карактеризираат со “проблематични преференции”, нејасна технологија и непостојано учество. *Пробивот на овој модел на одлучување е всушност во тоа што тој ги одделува еден од друг проблемите, решенијата и носителите на одлуки, за разлика од традиционалната теорија на одлучување. Определени специфични одлуки не го следат стандардниот процес од проблем до решение, туку тие се резултати од неколку релативни независни текови на настани кои се случуваат во рамките на организацијата.*³⁾

Моделот се базира во компјутерска симулација кодирана во FORTRAN. Кодирањето беше вклучено како додаток на оригиналната теорија развиена во 1972 година.

³⁾ (Richard L. Daft, 1982, p.139) **What to study:** generating and developing research questions

Текот на настаните во рамките на Garbage can моделот:

Четири од овие текови беа создадени во оригиналната концепција на Cohen, March and Olsen.

1. *Проблеми* - Проблемите бараат внимание, тие се резултат на неможноста да се предвиди иднината. Така тие може да потекнуваат од внатре или од надвор од организацијата. Традиционално, се претпоставува дека проблемите го активираат процесот на донесување на одлуки доколку тие се доволно големи. Обично, сепак, човекот од организацијата поминува низ "ѓубрето" и бара соодветно решение.
2. *Решенија* - Тие имаат свој живот. Се разликуваат од проблемите за кои се повикани за да ги решат. Решенијата се одговори, помалку или повеќе активни, кои одговараат на поставените прашања. Учесниците можат да имаат идеи за решенијата. Нив ги привлекува специфично, конкретно решение и доброволно го бранат истото. Само тривијални решенија не бараат застапувања и подготовки. Значајните решенија треба да бидат подготвени без познавање на проблемите кои тие ќе можат да ги решат.
3. *Избор на можности* - Има случаи кога од организациите се очекува да произведат однесување кое што може да се нарече решение. Исто како што политичарите негуваат "photo opportunities". Така, луѓето што работат во организациите имаат потреба од повремени "decision opportunities" за причини кои не се поврзани со донесувањето на одлуки.

4. *Учесници* - Тие си доаѓаат и си одат; Учевството зависи од проблемите и од решенијата, како и од другите барање на учесниците. Учесниците можат да имаат приоритени проблеми или приоритетни решенија кои ги носат со нив. Тие ги носат со себе се додека не се појави можност да ги споделат со другите, било да се добие финансиска помош за решавање на проблемот или да се обезбеди решение.

Пример – prakti~na upotreba na Garbage can model-ot

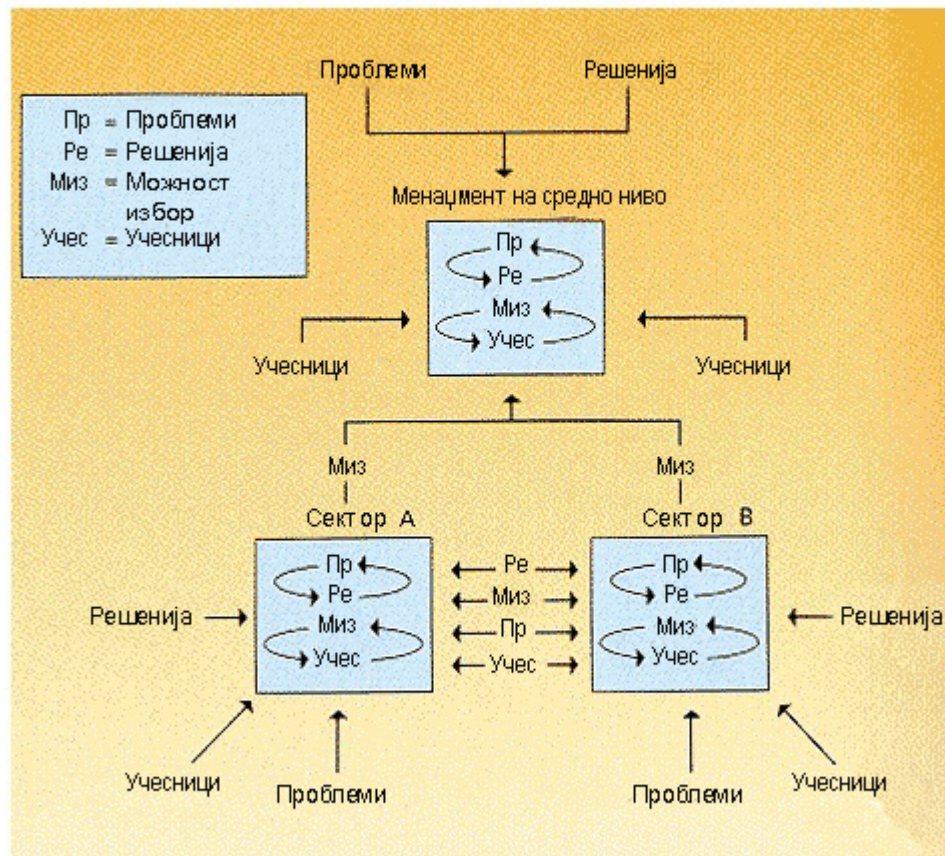
Сценаристот и режисер David O. Russell е познат по креирање на интелегетни, оригинални филмови како што е “Three kings”. Неговиот филм од 2004 година “I love huckabees” можеби е најоригиналниот или според некои најчудниот филм до сега снимен. Расел имаше визија за тоа што сака да биде филмот од самиот почеток, но малкумина можеа да сфатат што беше тоа. Поголем дел од актерите кои што се пријавија за филмот признаа дека тие всушност не го разбрале сценариото, но верувале во визијата на режисерот и неговата имажинација. Едни од најпопуларните актери во Холивуд, Џад Ло и Гвинет Палтроу, беа кастувани да играат во стоковна куќа, “huckabees”, но, Палтроу се повлече уште пред да почне снимањето на филмот. Никол Кидман била заинтересирана, но постоел конфликт. Идејата да се ангажира Џенифер Анистон брзо пропадна. Најпосле, напорните распоред на Наоми Ватс, која што всушност беше раселовиот прв избор за улогата, се расчисти, па така стана дел од екипата во филмот. Кастингот не беше целосно оформена, Џад Ло се откажа од непознати причини, но повторно се врати. Снимањето беше хаотично. Како што актерите се појавуваа пред камерата глумејќи го сценариото кое го знаат, Расел од позади камерата, постојано им дофрлуваше сосема нови реплики. Во една сцена Ло, беше толку исцрпен и исфрустриран, така што почна да удира со тупаници по земјата и да ја навредува екипата на сетот. На Расел толку многу му се допаднала импровизацијата, и затоа ги оставил камерите вклучени не прекинувајќи го Џад. Актерите не биле сигурни како да ги развијат своите карактери, па поради тоа се однесуваа како што мислеа дека е правилно во тој момент, најчесто базирано на раселовиот напор да ги држи надвор од баланс. Сцените беа снимани без никаква идеја за тоа како треба да изгледаат, и како би требало да се вклопат во целосната приказна. По монтажата, крајниот филм испадна сосема поинаков од тоа што актерите мислеа дека снимаат. Некои од големите сцени, вклучувајќи ја и таа од која што излезе главната тема на филмот, “everything is connected”, беа сосема изземени. Зачудувачки, имајќи го во предвид хаосот на сетот,

филмот се сними во рамките на буџетот и времето определено за снимање. Иако филмот беше емоционално и интелектуално напнат, и не таков тип на филм кој што носи голема заработувачка, но неорганизираното снимање произведе токму онаков филм каков што Расел сакаше да направи.

Примена на моделот:

Продукцијата на филмот не беше рационален процес кој почна со проблем и заврши со соодветно логично решение. Многу од настаните се случувале неочекувано и случајно се вплеткаа, што всушност го карактеризира овој модел на донесување одлуки. Сите, почнувајќи од режисерот, па се до актерите, континуирано вметнувале нови идеи во приказната. Некои од решенијата беа поврзани со проблемите кои се појавија: Наоми Вотс се ослободи точно на време за да ја преземе улогата кога Гвинет Палтроу го напушти филмот. Актерите, учесниците, дневно носеа лични одлуки врз основа на личностите кои што ги глумеле, што се покажа како соодветно за сценариото. Како и да е, овој модел не функционира секогаш во филмовите и во организациите. Слични, ризични процеси што се случија за време на снимањето на “Waterworld”, водеа до снимање на најскапиот филм во историјата на Холивуд и донесоа пад на Бокофисот на Универзал Пикчрс.

GARBAGE CAN MODEL OF DECISION-MAKING



Incremental decision model

Henry Mintzberg и неговите соработници на Универзитетот во Монреал му приоѓаат на организациското донесување на одлуки од сосема друга перспектива. Тие идентификуваат 25 начини за донесување на одлука во организацијата кои што ги прателе настаните од нивниот почеток, па се до нивниот крај. Нивното истражување го вклучува секој чекор во процесот

на донесување на одлука. Овој пристап, кој што е наречен Incremental decision model ги запоставува политичките и социјалните фактори кои се опишани во Carnegie моделот, но ги опфаќа повеќе структурните серии од активности превземени за откривање на проблемот па се до неговото решение.

Едноставните одлуки во Минтзберговото истражување вклучува избор кој авион да се избере за регионални летови, развој на нов ланч бар, дизајнирање на нов терминал во пристаништето, идентификување на нов пазар за дезодоранси, примена на нов контроверзен медицински третман во болниците и пуштање во работа на популарен радио водител. Делокругот и важноста на овие одлуки се гледа во должината на времето потребно за да се извршат. За поголем дел од одлуките, потребно е повеќе од една година, а за една третина од нив беа потребни повеќе од две години. Поголем дел беа непрограмирани одлуки и бараа донесување на посебни креирани решенија.

Едно од откритијата на ова истражување е дека поголем дел од организациските избори се серии од мали одлуки кои се комбинираат за да се произведе голема одлука. Односно, поголем дел од организациските одлуки се серии од трошки, а не голем залак. Организацијата минува низ неколку процеси на одлучување и може да најде на пречки, односно бариери на патот. Mintzberg ги нарекува овие бариери прекини во одлучувањето. Тие пречки може да значат дека организацијата треба да се врати и повторно да ги разгледа претходно донесените одлуки и да проба нешто ново. Овие неуспеси или циклуси се еден начин како организацијата учи кои алтернативи да ги применува за успешно функционирање. Вистинското решение може да биде многу различно од она кое првично било воочливо.

Фаза на идентификација.

Оваа фаза започнува со препознавање на проблемот, односно еден или повеќе менаџери станале свесни за тоа дека постои проблем и треба да донесат одлука за да го решат истиот. Препознавањето се јавува во определен временски период по појавата на проблемот или можноста.

Дијагноза

Ова е вториот чекор со кој се утврдува местото на кое треба повеќе информации потребни за дефинирање на проблемот. Во зависност од тежината на проблемот, дијагнозата може да биде систематска или неформална.

Фаза на развој

Во оваа фаза се оформува решение за проблемот кој е дефиниран во фазата на идентификација. Развојот на решение зема од следниве правци: прво може да се користат процедури на пребарување помеѓу алтернативите кои постојат во организацијата. Вториот правец е дизајнирањето на изворното решение. Ова се случува кога проблемот е нов и претходното искуство нема никаква вредност.

Фаза на селекција

Ова е фазата во која се одбира решението.

Практичен пример на примена на Incremental decision model-от

Компанијата Жилет го користи инкременталниот процес на донесување на одлука за да го подобри дизајнот на жилетите како што се Match 3 Turbo, The vibrating empty power или Fusion shaving system. Се зема во предвид развитокот на оригиналниот Match 3. Додека трае потрагата по нова идеја за зголемување на продажбата на Жилет на пазарот, истражувачите во Британската истражувачка лабораторија дошле до голема идеја за креирање на сечило со три ножиња за бричење за понежно и попријатно бричење (препознавање и дијагностицирање). Десет години подоцна Match 3 излегува на пазарот по илјадници тестирања, безброј модификации на дизајнот. Развивањето и производството чинеше околу 750 милиони долари, исто колку што една фармацевтска компанија вложува во развој на нов лек. Техничките побарувања за дизајнирање на ваков брич со три сечила што ќе го пратат структурата на лицето и да биде лесно со чистење имаат неколку слепи премини. Инженерите прво пробаа да најдат докажана технологија(search and screen), но ниту една не била во рамките на буџетот. Евентуално прототипот наречен Manx (дизајн) беше дизајниран и на тестот го победи Gillete sensor excel, дотогашниот најдобро продаван продукт на компанијата. Како и да е, генералниот извршен директор, инсистирал сечилото да има нов раб на ножевите кој може да користи потенки сечила(внатрешни препреки), па инженерите започнаа со истражување на нова технологија која што ќе произведе посилен сечива(search and screen). Евентуално новиот раб познат како ДЛЦ, ќе биде употребен постепено со употреба Chip-making technology(дизајн).

Следниот проблем беше производство(дијагноза), која бараше целосно нов процес за производство за да можеше да се справи со сложеноста на тројното сечиво(дизајн). Иако управниот одбор даде одобрение за развивање на производствена опрема(пресуда), некои од членовите беа загрижени бидејќи новите сечиле кои се три пати појаки од челик, ќе траат

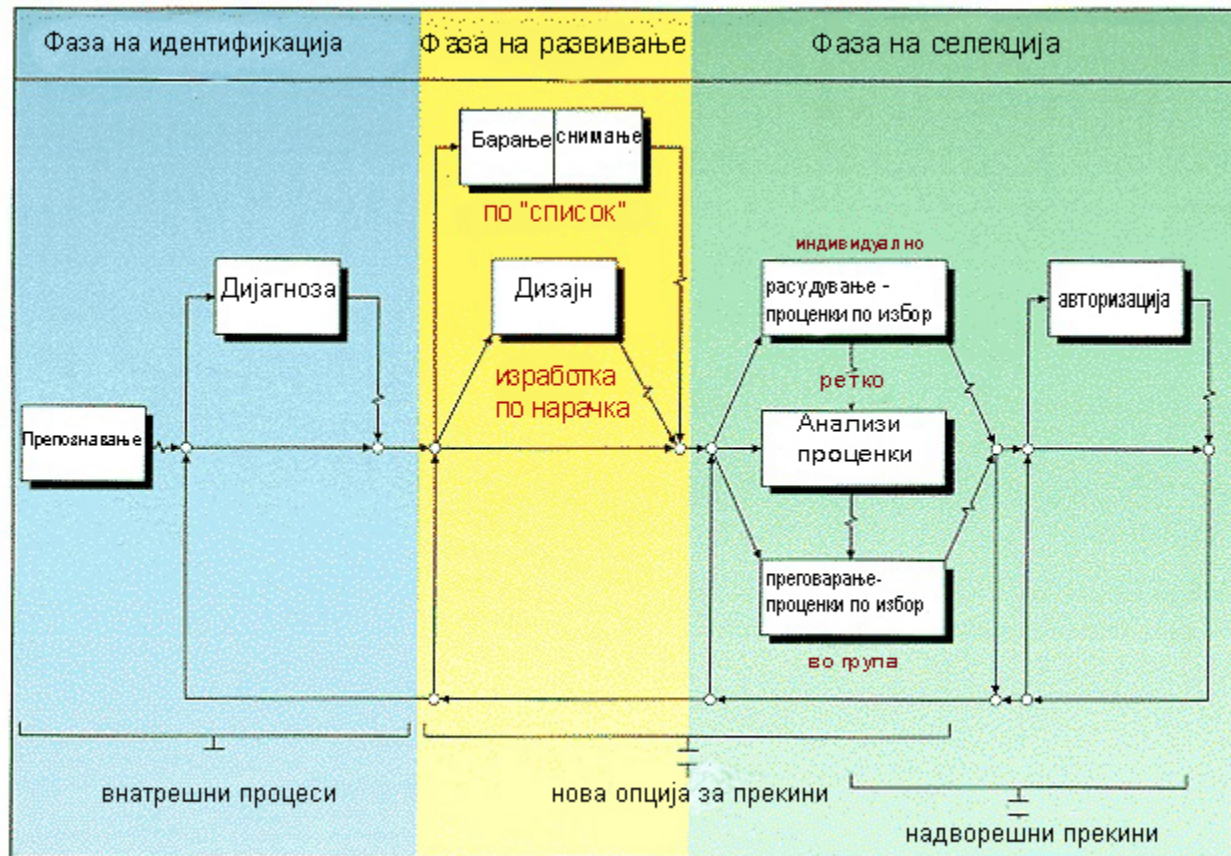
доста долго што ќе предизвика компанијата да продава помалку производи(внатрешни препреки). Бордот донесе одлука да продолжи со изработка на нови сечила кои што имаат син индикатор кој што избледува до бел што дава сигнал дека е време за нов производ.

Бордот даде крајна одлука за производство на Match 3 да почне во есента 1997 година, а промоцијата беше направена во летото 1998 година и производот беше прифатен од пазарот. Компанијата ја поврати инвестицијата во најкраток можен рок и тогаш почна со нов процес на истражување на нов пронајдок во технологијата за бричење. Следниот нов производ го лансираше беше сечило со пет ножеви Fussion во 2006 година.

Употреба на моделот.

Во Жилет фазата на идентификација се случи бидејќи главниот менаџмент стана свесен за потребата од ново сечило и за идејата да се употребат три ножеви кои ќе овозможат поефикасно бричење. Фазата на развој се карактеризираше со пробниот дизајн на кој што се појавија грешки и тоа доведе до производство на Match 3. За време на фазата за селекција, определени пристапи се покажаа како неприфатливи, што доведе до тоа компанијата да се врати неколку чекори назад, и да го редизајнира бричот, вклучувајќи потенки и појаки сечила. Напредувајќи повторно до фазата на селекција, Match 3, доби одобрување од страна на управниот одбор и производството и промоцијата на новиот производ беше набрзо одобрена. За оваа одлука беше потребна повеќе од една декада за конечно да се финализира во летото 1998 година.

INCREMENTAL DECISION-MAKING PROCESS (HENRY MINTZBERG)



Zaklu~ok

*“Ni{to ne e pote{ko a ni podragoceno
od mo}ta na odlu~uvaweto”*

Napoleon, Francuski vojskovodec i vladetel

Menaxerite na site nivoa na organizaciskata struktura sekojdnevno se soo~uvaat so donesuvawe na odluki. Tie koristat mnogubrojni metodi koi im stojata na raspolagawe, se so cel donesuvawe na optimalni odluki koi bi gi zadovolile celite na organizacijata.

Vo po{iroka smisla odlu~uvaweto se odnesuva na celiot proces na re{avawe na problemi, koj vlku~uva sozdavawe celi, razvoj na alternativni, i predviduvawe na posledicite od sekoja alternativa. Del od celiot ovoj process e sekako i sproveduvaweto na donesenata odluka.

Pri odlu~uvaweto na menaxerite na raspolagawe im se metodite kako za grupno taka za individulno donesuvanje na odluki. Bitното {to treba da se zapameti e deka pri donesuvaweto na odlukite menaxerite ne treba da se obiduvvaat da go najdat sovr{enoto re{enie za problemot, tuku ona {to e dovolno dobro za da go prifatat.

Koristena literatura :

1. Organizaciono ponashanje skripta
2. Organization Theory and Desing 10th edition-Richard.L.Daft
3. www.wikipedia.org/
4. <http://www.cmu.edu>
5. <http://decide-guide.com>

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 (menadžment, marketing, finansija, elektronskog poslovanja, internet tehnologija, biznis planovi, makroekonomija, mikroekonomija, preduzetništvo, 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, saobraćaj, 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 različitih 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.