

Seminarski rad iz predmeta osnove menadzmenta

Tema: Savremeno odlucivanje

SADRZAJ

- ✓ *Pojam odlucivanja*
- ✓ *Faze procesa odlucivanja*
- ✓ *Nacin donosenja odluke*
- ✓ *Menadzer i odlucivanje*
- ✓ *Motivacija i odlucivanje*
- ✓ *Karakteristike efikasnog odlucivanja*
- ✓ *Kako povecati efikasnost odlucivanja*
- ✓ *Racunarski alati za podrsku odlucivanju*
- ✓ *Struktura informacioni sistema za potrebe Menadzmenta*
- ✓ *Zakljucak*
- ✓ *Literatura*

Pojam odlucivanja

Odlucivanje je sastavni dio svakodnevnih aktivnosti, ne samo menadzera nego i sviju nas. Svi smo mi u prilici da svakodnevno donosimo raznovrsne odluke. Odlucivanje je proces biranja koji obuhvata niz uzastopno povezanih aktivnosti koje nam pomazu pri racionalnom resavanju problema. U sustini ono prestavlja izbor smera djelovanja izmedju vise alternativa i samo je korak u planiranju.

Upravljanje organizacionim promenama u uslovima turbulentnog okruzenja je jedan od naj znacajnijih i najtezih zadataka sa kojima se menadzeri danas susrecu. Savremeno odlucivanje se odvija u uslovima tesnih vremenski termina, sa nedovoljno pouzdanim podacima. To su okolnosti visokog rizika. Potrebno je pronaci nacine za brze, lakse i kvalitetnije donosenje poslovnih odluka. Osposobljavanje menadzera za ispravno i pravovremeno reagovanje pri resavanju slozenih problema i donosenju znacajnih upravljackih odluka stvar je ***i znanja, i iskustva, i treninga***. Dakle, odlucivanje je proces donosenja odluka radi resavanja konkretnih problema koje smo indentifikovali. Ili kako se najkrace moze reci ***odlucivanje je resavanje problema***.

Faze procesa odlucivanja

Prema ***Huberu*** odlucivanje se sastoji iz pet faza:

1. *Identifikovanje problema*- je pocetna faza u kojoj uocavamo problem.
2. *Dijagnoza problema*-korak u kojem se upoznajemo sa problemom.
3. *Definisanje alternativa za resavanje problema*-korak u kome identifikujemo moguce pravce akcije na resavanju odredjenog problema.
4. *Ocjena i izbor alternativnih resenja*-ovo je faza u kojoj se donosi odluka.

5. *Prihvatanje odluke*-znaci njenu primenu, sprovođenje akcije i kontrolu.

Nacin donosenja odluka

Postoje razliciti nacin u procesu donosenja odluka. Pri izboru alternativa koriste se tri osnovna pristupa:

- iskustvo
- eksperimentisanje
- istrazivanje i analiza

Iskustvo je ranije uspesno obavljen posao i ispravljene ucinjene greske, koje daju skoro nepogresive smernice za buduće postupke. Iskustvo pripada proslosti, tako da valjanost odluke treba precejivati za buduće dogadjaje.

Eksperimentisanje je drugi moguci nacin odlucivanja izmedju alternativnih pravaca akcije. Izabрати jednu od alternativa i ispitati sta ce se dogoditi njenom primjenom prestavlja sustinu eksperimenta.

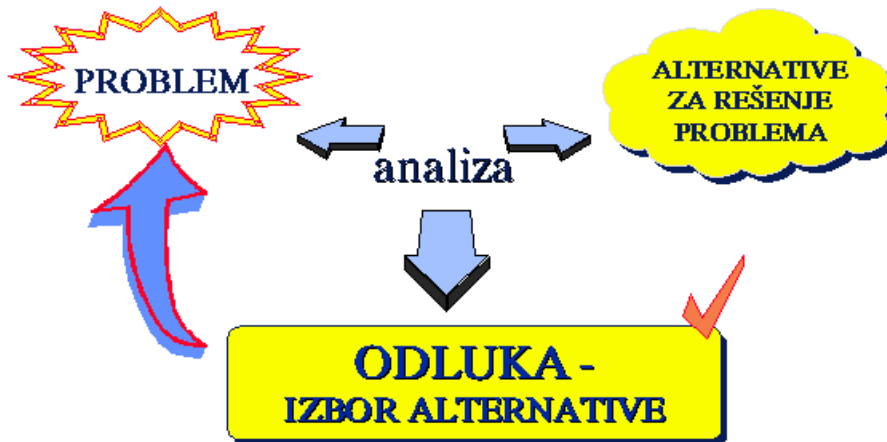
Istrazivanje i analiza kao jedna od najkompleksnijih tehnika izbora izmedju alternativa, podrazumjeva resavanje problema na nacin da ga najprije razumijemo. A da bi smo ga razumjeli potrebno ga je rasclaniti na sastavne djelove i prouciti sve kvalitativne i kvantitativne faktore.

Menadzer i odlucivanje

Menadžer može biti izuzetno uspešan u generisanju ideja ili u motivisanju zaposlenih, ali u krajnjoj instanci, on se procenjuje na osnovu toga kakve odluke donosi. One nisu iznenadni, izolovani događaji, već deo tekućeg i evolucirajućeg procesa. Na ovaj način, svaka poslovna odluka je element dinamičkog procesa koji se nalazi pod uticajem brojnih faktora.

Odluke se mogu smatrati mehanizmima pomoću kojih menadžeri teže da dostignu određeno željeno stanje. Pri tome one predstavljaju i odgovor menadžera na poslovne probleme.

Menadžer najprije mora identifikovati potrebu za odlukom, definisati problem, prikupiti činjenice i razviti alternativna rešenja. U sledećoj fazi on procenjuje alternative i vrši izbor najboljeg rešenja. Na kraju se izabrana alternativa sprovodi u praksu uz odgovarajući proces kontrole. Slika 1. jedan je od mogućih prikaza osnovnih faza donošenja odluka.



Slika 1. Proces donošenja menadžerskih odluka

Dakle, ako je odlučivanje izbor *JEDNE* alternative koja vodi realizaciji postavljenog cilja, onda je *KVALITETNO* odlučivanje

izbor *NAJBOLJE* alternative, a *EFIKASNO ODLUCIVANJE-BLAGOVREMINE* izbor *NAJBOLJE* od raspoloživih alternativa koja će obezbediti dostizanje cilja.

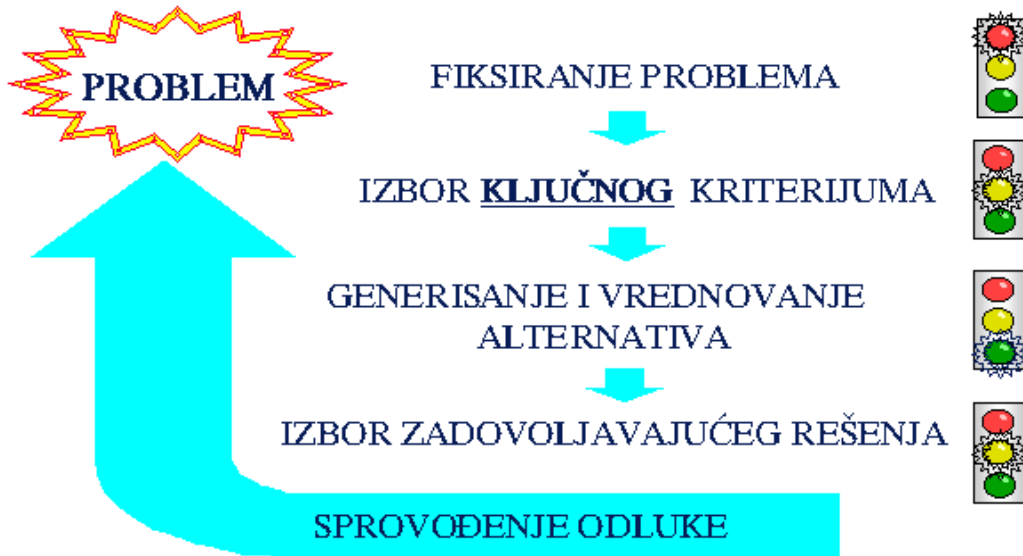
Motivacija i odlucivanje

Preduslov za realizaciju procesa odlucivanja je postojanje ***motivacije***. Ukoliko nema motivacije, menadžer neće ni ulaziti u proces resavanja problema. Motivisanje menadžera je danas kod nas izuzetno aktuelan problem, narucito u sredinama u kojima za to ne postoji izgradjeni mehanizmi. Motivisanost se ne postize samo finansijskim instrumentima. I u nasim uslovima niskog licnog standarda, moguće je delovati na motivisanost menadžera pronalazenjem mogućnosti za licnu satisfikciju nematerijalnog tipa (stvaranjem pogodnijih uslova rada i napredovanja i sl.). U razvijenijim privredama, ovakvim instrumentima motivisanja menadžera posvecuje se velika pažnja.

Karakteristike efikasnog odlucivanja

Vestina brzog resavanja problema polazi od stava ***:brzinu treba razlikovati od brzopletosti***. Koriscenjem metoda za brzo odlucivanje moguće je i u situacijama kada vreme ne dozvoljava potpunu analizu situacije odlucivanja i primenu kompleksniji metoda za podršku u odlucivanju, smanjiti rizik od pogresne odluke. Modeli za brzo resavanja strateskih problema poslovanja zasnivaju se na ideji da „brzina resavanja ovih problema predstavlja kompoziciju uocavanja problema, odredjivanja pristupu problemu, definisanja ocekivanja donosioca odluke, kreiranja ideje za resavanje problema do zadovoljavajućeg nivoa, i sprovođenje rešenja“.

Ovi modeli skrecu pažnju na prepreke kojima je potrebno posvetiti značajnu pažnju i vreme, sugerisu način na koji neke manje opasne prepreke treba brzo zaobici i svesno zanemaruju one prepreke pored kojih je najbolje proci kao da ih nema. Brzina u kontekstu ovih modela ukljucuje i sporo, i brzo, i munjevito. Slika 2.



Slika 2.-Model brzog odlucivanja

Ukoliko se utvrdi daje moguće problem zaobici i izbeci njegovo resavanje, citav algoritam se **obustavlja**. Ako je moguće odloziti resavanje problema, algoritam se **zaustavlja**. Problem se, u tom slucaju, može resavati nekom od kompleksnijih, sveobuhvatnijih (i dugotrajnijih) metoda, ili ako postane aktivan ponovnim aktiviranjem algoritma za brzo odlucivanje. Ako se problem mora odmah resiti, tezi se njegovom sto preciznijem definisanju, u smislu razgranicenja od ostalih problema i „sumova“ u njegovom okruzenju.

Izbor KLJUCNOG KRITERIJUMA na osnovu kojeg ce se pristupiti resavanju problema, zavisi od vise faktora:

- Velicina odstupanja stvarnog od koncipiranog stanja,
- Frekfencija problema,
- Saglasnost eksperata o postojanju problema,
- Izolovanost problema od drugih-ogranicavajućih faktora,
- Sansa za nalazenje resenja
- Snaga okruzenja,

- Odnos troškova nalazenja rešenja i očekivanih marginalni efekata,
- Očekivana korisnost rešenja u trenutku njegovog sprovođenja.

Ovo je faza koju treba proći BRZO, ali OPREZNO.

Ova etapa u modelu za brzo odlučivanje prolazi se brzo, jer se u njoj može koristiti neki od modela za višekriterijumsko rangiranje, podržan softverskim alatom, koji znatno ubrzava put do zadovoljavajuće alternative, respektujući predhodno postavljena očekivanja i utvrđena ograničenja. Njen rezultat je ideja-alternativa čijom realizacijom na zadovoljavajući način ispunjavamo očekivanja realizujemo postavljeni cilj.

Kako povećati efikasnost odlučivanja

Način za povećanje efikasnosti odlučivanja su pre svega u raznim oblicima treninga: od takozvanih „hladnih“ analiza, tipa „STA-AKO“ i „AKO –ONDA“, koje se sprovode ako vreme nije kritičan faktor i predstavljaju direktnu pripremu za „vruće“ situacije, preko studija slučajeva-analize slični problema iz prakse, do simulacija koje mogu da budu sasvim jednostavne, ili predstavljene veoma složenim modelima realnih sistema.

U akutnoj situaciji odlučivanja, nezaobilazna podrška većoj efikasnosti je primena računara. Računar može da pruži podršku odlučivanju time što će (ako je za to pripremljen) omogućiti brz i efikasan pregled raspoloživih alternativa, i uz postojanje adekvatni modela, time što će izvršiti njihovu brzu i iscrpnu analizu, predlažući najbolju od raspoloživih alternativa.

Dakle, računar namjenjen podršci odlučivanja treba da sadrži:

BAZU PODATAKA, koja će se ažurirati relevantnim podacima iz svopstvenog sistema, iz drugih informacionih sistema, iz klasični izvora eksternih informacija (knjige, bilteni, časopisi), ili

posredstvom Interneta, ali i podatke iz svopstvenog iskustva, tzv. "privatne" podatke (procene, prognoze).

BAZU MODELA u kojoj ce se nalaziti modeli za analizu, izbor ili rangiranje informacija selektovanih iz baze podataka (simulacioni modeli, modeli za visekriterijumsku optimizacij, ekonometrijski, heuruisticki ili fuzzy modeli). Koje modele treba odabrati, zavisi od vrste i karaktera odluka koje konkretni menadzer donosi (strateske, marketinske, finansijske odluke i sl.)



Slika 2.: Racunar za podrsku odlucivanju

Racunarski alati za podrsku odlucivanju

Da bi se pojedinci ili grupa donosilaca odluka olaksao rad sa slozenim skupovima raznorodnih informacija koje se ukrstaju na psiholoskim, tehnickim i drugim nivoima u toku procesa odlucivanja, bilo je sasvim normalno da se istrazivanja u svetu usmerena u pravcu koriscenja mocnih racunara kao podrške ovih procesa. Poslednju deceniju obiljezila je ekspanziju specijalni softvera koji se zajednickim imenom zovu „Sistemi za podršku odlucivanju“ i u svetskoj naucnoj komunikaciji oznacavaju skracenicom DSS od engleskog naziva *Decision Support Systems*. Sistemi za podršku odlucivanju u menadzmentu potenciraju menadzersku strukturu orentacije primjene informacione tehnologije u organizaciji. To su upravljacki informacioni sistemi (MIS), sistem za podršku odlucivanju (DSS), ekspertni sistem (ES). Umesto ili istovremeno sa pojmom „sistemi“ ,cesto se koriste i pojmovi „softwer“ i „alati“ sa istim ili slicnim znacenjem. DSS su u izvesnoj meri smanjili koriscenje standardnih simulacionih i optimizacionih modela i tehnika kao alata u procesu odlucivanja.

Korporacije, drzavne sluzbe i agencije u razvijenim zemljama sve vise koriste DSS da bi analizirali scenariji odlucivanja, identifikovali probleme i generisali projekcije, odnosno dabi se optimizirale poslovne i druge na profit usmerene akcije. Osnovna funkcija DSS u tom kontekstu jeste da pomaze donosiocu odluka da dekomponuje, odnosno da na pogodan nacin struktuiru problem, zatim da primeni neki od modela odlucivanja kao sto su granaste strukture odlucivanja (*decision trees*), viseatributski modeli korisnosti, analiticki hierarsijski proces i dr. , i naizad da odredi kvantitifikatore posledica, odnosno ishoda procesa donosenja odluka, kao sto su npr. Tezinski koeficijenti, verovatnoce ili ocekivani troskovi.

Struktura informacioni sistema za potrebe menadzmenta

Informacioni sistem organizacije mora biti u funkciji menadzmenta, odnosno upravljanja organizacijom radi realizacije određenih poslovnih rezultata. Takav odnos iziskuje prilagodjavanje strukture informacionog sistema strukturi menadzmenta.

Ako se posmatraju informacioni sistemi naspram hijerarhiskog nivoa organizacije, moguće je generalizovati tri nivoa informacionih sistema koji korespondiraju nivoima menadzmenta u organizaciji, a to su: informacioni sistemi za podršku strateskom menadzmentu, informacioni sistemi za podršku taktickom menadzmentu i informacioni sistemi za podršku aktivnosti operativnog nivoa menadzmenta.

Top Managment (strateski menadzment) je odgovoran za strategiju i cjelokupnu politiku organizacije. Osim što određuje opšte usmjerenje organizacije, odgovoran je i za interakciju između organizacije i njenog okruženja. Iako top menadzment donosi nestruktuirane odluke koje je najteže formulisati, pa samim tim i kompjuterizovati, savremene informacione tehnologije i metode osiguravaju dovoljno alata pomoću kojih će se podržati aktivnost top menadzmenta. Strateskom nivou korespondira onaj nivo informacionog sistema na kojem postoji najveća koncentracija konceptualnih znanja o načinu vođenja poslova. Radi se o informacionim sistemima koji potpomazu donošenje strateskih odluka bilo mjenjajući stručne ljude, odnosno savjetnike, bilo zbog pomoći menadžerima u identifikaciji pretnji i sansi iz okruženja. Naručito su značajni u brzo mjenjajućem okruženju.

Middle Managment (srednji menadzment) sacinjavaju menadžeri odjeljenja ili pogona, koji su obično odgovorni za administraciju i kontrolu. Većina informacija značajna ovom nivou menadzmenta je uglavnom dostupna i najvisoj upravi, ukoliko organizacija raspolaze sveobuhvatnim i adekvatnim informacionim sistemom.

Srednjem nivou menadžmenta organizacije korenspondira *Management Information Systems* (MIS) i DSS za upravljacku kontrolu. MIS snadbjeva srednji nivo menadžmenta djelimicno agregiranim i kategoriziranim informacijama dobijenim iz transakcionog djela informacionog sistema i nesto manje iz pretrazivanja okruzenja organizacije. U tim je sistemima koncentrisano metodolosko znanje o nacinu vodjenja poslova. ***Operational Managment*** (operativni menadžment) donosi odluke koje su konkretne i odnose se na redovno poslovanje. Rec je o aktivnostima koje su operativne i koje se mogu lako programirati. Operativni menadžment treba od informacionog sistema najkonkretnije detaljne izvjestaje. Najnizem nivou menadžmenta odgovara *Transaction Processing Systems* (TPS) i DSS za operativno planiranje i kontrolu. TPS ukljucuje biljezenje svih poslovnih transakcija, sadrzi poslovne procedure, generise dokumente potrebne u poslovanju –dakle automatizuje vise poslova i omogucava vremensko, materijalno i finansijsko pracenje pojedinih elemenata. Iako TPS nisu informacioni sistemi cija je osnovna namjena podrška poslovnom odlucivanju, radi se o sistemima u kojima se preduzimajuci odgovarajuće transakcije nad podacima, nastoji uspostaviti kontrolu nad pojedinačnim poslovnim procesima i aktivnostima, te njima upravljati. Zbog brojnosti transakcija i srazmjere jednostavnosti postupaka upravljanja na ovom nivou, osnovna je karakteristika TPS koncentracija faktografskih, odnosno cinjenicnih znanja o poslovanju, poslovnim procesima i poslovnim operacijama.

Zakljucak

U kriznim situacijama, koje su po svojoj sustini poremećaji sistema, težište podloge za odlučivanje se sa istorijskih podataka pomera ka procenama, projekcijama, predviđanjima inovativnom planiranju, sa akcentom na eksterne podatke. Dok se mnogi faktori iz tzv. unutrašnjeg okruženja mogu kontrolisati, većina spoljni faktora je izvan kontrole organizacije. Stoga se moraju donositi odluke o faktorima na koje bi organizacija trebala da reaguje, o onim na koje bi trebalo da pokuša da utiče i o onima koje bi trebalo da ignoriše. Pri tome se mora uzeti u obzir činjenica da se, zbog dinamične prirode internog i eksternog okruženja, tokom vremena menja relativni uticaj pojedini faktora. Strateski menadžment u kriznim situacijama, zahteva pre svega efikasno odlučivanje.

Polazeći od činjenice da efikasno odlučivanje podrazumeva i sporo, i brzo, i munjevito, i da je preduslov za njega spoj znanja, iskustva i treninga, a da se naša privreda nalazi u situaciji u kojoj je potrebno brzo odlučivati u uslovima neizvesnosti, menadžeri će u budućem periodu morati u većoj meri da koriste sisteme za podršku odlučivanju, posebno kod donošenja značajni strateski odluka...

Literatura:

Prof. Dr. Gordana Ilic Osnove menadzmenta
Prof. Dr. Vesna Aleksic Maric i
Prof. Dr. Dusanka Stojanovic Informacioni sistemi

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

Posetite nas na sajtovima ispod:

WWW.MATURSKIRADOVI.NET

WWW.SEMINARSKIRAD.ORG

WWW.MATURSKI.NET

WWW.MATURSKI.ORG

WWW.SEMINARSKIRAD.INFO

Dostupni smo Vam 24h 365 dana u godini.

Za gotove verzije rada obratiti se na mail:

maturskiradovi.net@gmail.com

061/ 11-00-105

Seminarski, diplomski, maturalni radovi, prevodi na engleski i eseji...