



Donošenje odluka u organizacijama

- Pristupi procesu donošenja odluka:

1. **tradicionalni, analitički model donošenja odluka**

2. **Intuitivni pristup donošenju odluka (Teorija imidža).**

Tradicionalni, analitički model donošenja odluka ima 2 aspekta:

1. *Formulaciju* | 2. *implementaciju*

Koraci u odlučivanju: 1. *identifikacija problema,*

2. *odrediti ciljeve koji će se postići rješavanjem problema,*

3. *donošenje pred-odluke (kako da se donese odluka),*

4. *smišljanje alternativa,*

5. *procjenjivanje alternativnih rješenja,*

6. *pravi se izbor,*

7. *implementacija izabrane alternative,*

8. *ishod.*

- Teorija imidža (intuitivni pristup donošenju odluka) se prvenstveno bavi odlučivanjem u pogledu preduzimanja nekog kursa akcije ili promjene kursa akcije.
- ljudi donose odluke o prihvatanju na osnovu dvostupnog procesa:
 - 1. *test kompatibilnosti*, 2. *test profitabilnosti*.
 - Onda se donosi odluka o najboljem predlogu.
 - **RAZNI VIDOVI ORGANIZACIONIH ODLUKA**

Dvije osnovne karakteristike organizacionih odluka:

1. Koliko je strukturisana ili nestrukturisana situacija,
2. Koliko je izvjesnosti, odnosno rizika uključeno u odluku.

- Odluke koje se donose u organizacijama mogu da se okarakterišu k I. **programirane**, ili
- **II Neprogramirane.**
- Poseban tip neprogramiranih odluka čine *strateške odluke*.
- Odluke se, takođe, razlikuju u pogledu rizika koji je uključen, počev od onih čiji su ishodi relativno *sigurni*, do onih čiji su ishodi veoma *neizvjesni*. Nesigurne situacije se izražavaju kao potvrde o *vjerovatnoći*, zasnovane ili na *objektivnim ili subjektivnim* informacijama.
- Neizvjesnost oko odlučivanja može da se umanji uspostavljanjem veza sa drugim organizacijama (a čije postupke menadžeri najčešće kopiraju).
- *Informacija* smanjuje neizvjesnost u situacijama kada se donosi odluka (u kompjuteru), kao i u prethodnom iskustvu i u intuiciji donosioca odluke, ali i u pomoći profesionalaca (doktori, advokati...)

Pristupi procesu donošenja odluka u organizacijama

- Postoje dva glavna pristupa procesu individualnog odlučivanja: 1. ***racionalno-ekonomski model***
2. ***administrativni model***

Racionalno-ekonomski model - je *normativni* pristup zbog toga što opisuje kako bi donosioci odluka idealno trebalo da se ponašaju da bi donijeli najbolje moguće odluke.

Administrativni model je *deskriptivan* pristup, koji opisuje kako se donosioci odluka u stvari ponašaju.

Ograničenja koja se nameću u okviru ljudske sposobnosti da obrade informacije potrebne da bi se donijela kompleksna odluka sputavaju donosioce odluka, tako da oni samo donose zadovoljavajuće odluke – rješenja koja nisu optimalna, ali su dovoljno dobra.

Smetnje za donošenje optimalnih individualnih odluka

- Ljudi donose nesavršene odluke zbog kognitivnih predrasuda.
- Jedna od ovih predrasuda, **formulacija**, odnosi se na tendenciju da ljudi donesu različite odluke na osnovu toga kako im je problem prezentiran.
- Prosta pravila palca na ruci, poznata kao heuristika, takođe mogu da dovedu do pristrasnosti u odlučivanju. Na primjer, po **heuristici** na osnovu raspoloživosti, ljudi zasnivaju svoj sud na osnovu informacija koje su im najpristupačnije, a prema heuristici na osnovu predstavki, ljudi se sagledavaju na stereotipan način, ako se čini da su oni reprezentativni primjeri kategorija kojima pripadaju.
- Prema **fenomenu eskalacije obaveze**, ljudi nastavljaju da podržavaju dotada neuspješne kurseve akcije zato što su u njih uložili sredstva.
- Individualne odluke su takođe ograničene zbog organizacionih faktora, kao što su: vremensko ograničenje

Grupne odluke

- Studije koje su upoređivale odluke što su ih donijele grupe i pojedinci otkrivaju jednu kompleksnu shemu. Grupe su se pokazale superiornim u odnosu na pojedince kada su bile sastavljene od heterogene mješavine stručnjaka koji posjeduju komplementarne vještine.
- Međutim, grupe ne moraju da budu nimalo bolje od najboljeg člana u grupi kada rade na jednostavnom zadatku.
- U poređenju sa pojedincima, grupe za **brainstorming** licem-u-lice donose slabije odluke kada su u pitanju kreativni problemi. Međutim, kada se brainstorming izvodi elektronski-kada se upotrebljavaju kompjuterski terminali za slanje poruka – postoji tendencija da se kvalitet odluka poboljša.

- **Grupno mišljenje (groupthink)** je velika prepreka za efektne grupne odluke. Ovaj termin se odnosi na tendenciju da veoma jaki pritisci za konformizmom unutar grupe mogu da dovedu do pada kritičkog razmišljanja i ohrabre pruranjeno prihvatanje potencijalno sumnjivih rješenja.
- **Grupno mišljenje** je, izgleda bilo odgovorno za debakle u odlučivanju kakve su bile odluke o invaziji Sjedinjenih Država na Zalik svinja na Kubi i o lansiranju zlosrećnog spejs-šatla Challenger.

Tehnike za poboljšanje grupnih odluka

- Kvalitet grupnih odluka može da bude poboljšan na nekoliko načina. **Delfi tehnike** - mišljenja eksperata u pismenoj formi, koja se sistematski sakupljaju i koriste za donošenje jedinstvene zajedničke odluke.
- **Tehnika nominalne grupe** je metod za strukturisanje grupnih sastanaka tako da mogu da se iznesu i ocijene mišljenja svakog člana.
- **Tehnika lestvica** sistematski uključuje jednog po jednog novog pojedinca u grupu za odlučivanje, zahtijevajući pri tom prezentaciju novih ideja i diskusiju u vezi s njima.
- *Na kraju, pokazalo se da se kvalitet grupnih odluka poboljšao nakon obučavanja pojedinaca u vještinama za rješavanje problema.*

A scenic photograph of a sunset over a large body of water. The sun is a bright yellow-orange orb positioned just above a dark silhouette of a forested shoreline. The sky is a gradient of warm colors, from deep orange near the horizon to a lighter, hazy yellow at the top. The water in the foreground is dark blue-grey, with a shimmering path of light reflecting the sun's position. In the background, the silhouettes of mountains are visible against the bright sky.

Hvala na pažnji!!!