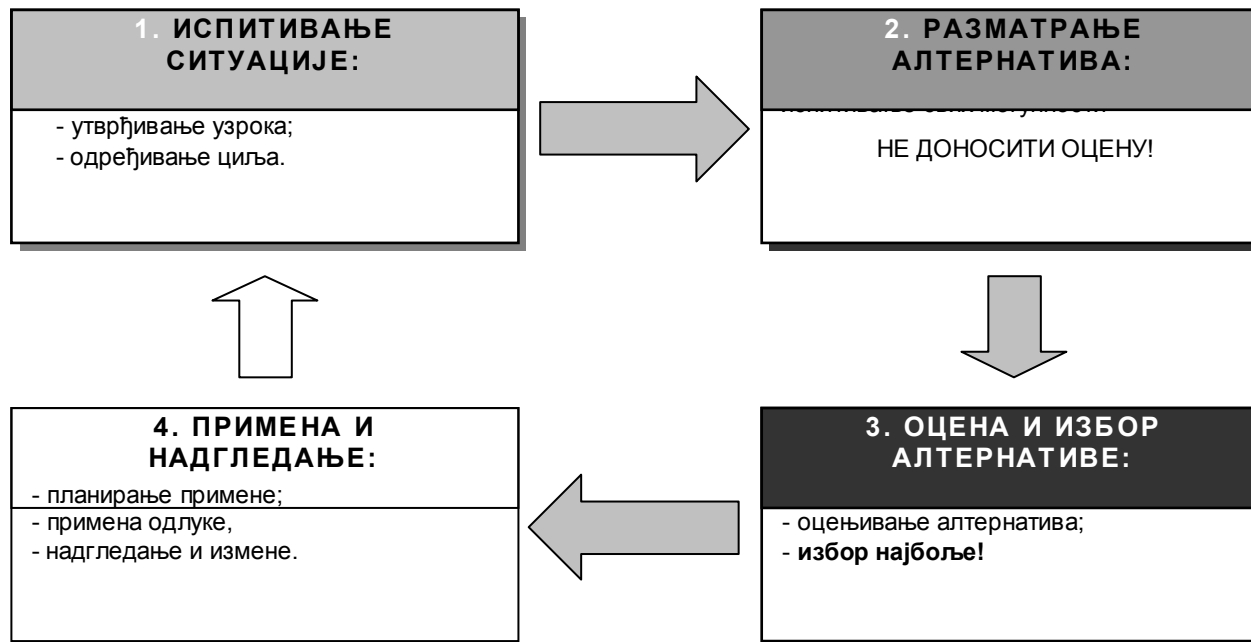


6. Поглавље
ПРОЦЕС ВОЂЕЊА - 2. део
Вежбе 11. недеља

5.2. Процес одлучивања

Одлучивање је тада процес који се састоји од четири корака:



Процес рационалног доношења одлука

Коришћење овог модела за доношење непрограмираних одлука даје највећу вероватноћу исправне одлуке. Овај модел представља један рационалан и систематичан приступ који треба увек користити. При томе треба имати у виду неке карактеристике сваке фазе и активности.

1. ИСПИТИВАЊЕ СИТУАЦИЈЕ

- *Дефинисање проблема* – приликом дефинисања проблема треба добро разликовати симптом од узрока.
- *Утврђивање узрока* – само добро сагледавање узрока проблема води до правилне одлуке.
- *Одређивање циља* – утврђивање циља који одлуком треба да се постигне.

2. РАЗМАТРАЊЕ АЛТЕРНАТИВА – у овој фази је потребно је да се изнађе више алтернатива како би могао да се направи избор. При томе је важно да алтернативе буду упоредиве по квалитету и да их је могуће спровести.

3. ОЦЕНА И ИЗБОР АЛТЕРНАТИВЕ – у овој фази се доноси одлука – бира једна од утврђених алтернатива. Пре тога оне морају добро да се процене у смислу изводљивости, трошкова, трајања... Одлуку треба донети на основу јасно упоредивих критеријума.

4. ПРИМЕНА И НАДГЛЕДАЊЕ – у овој фази се мора обратити посебна пажња на последице донете одлуке, нарочито ако је у питању непрограмирана одлука која садржи ризик или несигурност.

6.1. Врсте комуникације

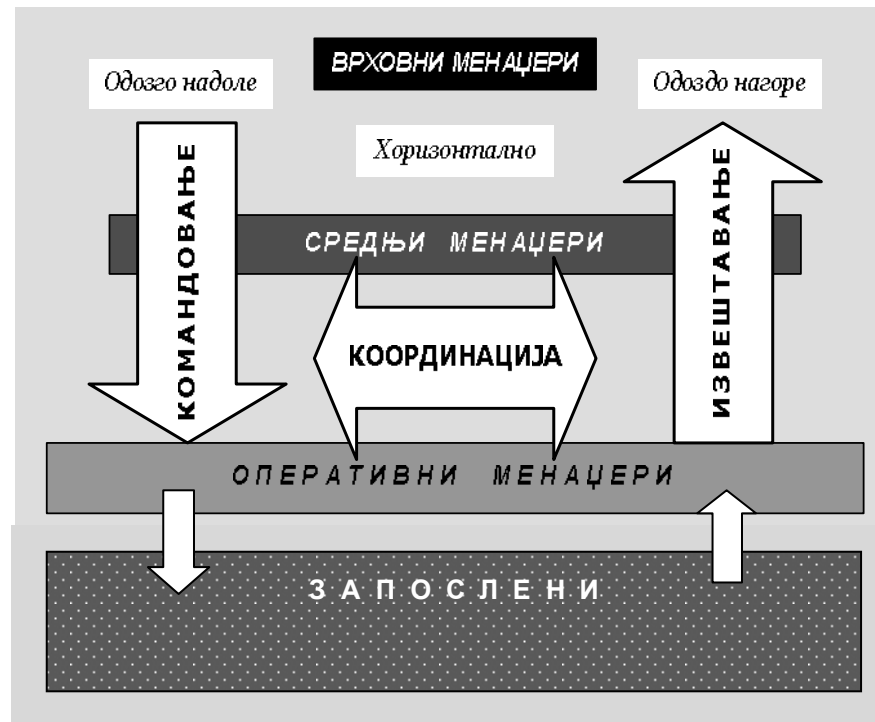
Комуникација у менаџменту може се поделити према: 1) правцу, 2) побуди и 3) начину.

1) По правцу (у организационој структури) комуникације могу бити: а) одозго надоле; б) одоздо нагоре и в) хоризонтално.

а) **Одозго надоле** јесте комуникација коју обављају менаџери с подређенима за: информисање, издавање задатака, оцену рада и сл. Њоме се запослени обавештавају шта треба да раде и даје оцена како су то урадили.

б) Комуникацију **одоздо нагоре** користе подређени да менаџеру упућују разне извештаје. Она омогућава менаџеру обавештења о томе што се догађа са запосленима и њиховим пословима.

в) **Хоризонтална комуникација** се обавља у оквиру истог нивоа менаџмента (организације); успоставља се између менаџера или између запослених на истом нивоу. Њоме се успоставља сарадња и остварује координација.



2) На основу побуде за комуникацијом, комуникација може бити: а) формална (званична) и б) неформална (незванична).

а) **Формална комуникација** настаје због прописаних потреба за комуникацијом у организацији. Она се обавља по каналима који су успостављени хијерархијским везама у организационој структури. Прописана је у разним организационим документима: статуту, правилнику о организацији, другим правилницима, доку-ментима система менаџмента квалитетом и сл. За њу се користе прописани начини комуникације и формализована документа.

б) **Неформална комуникација** настаје из потребе појединаца и неформалних група да комуницирају између себе. (Види поглавље 5, 2.2 неформална организација.) Није последица организационе хијерархије и обавља се по сасвим другачијим везама, а успоставља се између: другова, истомишљеника по разним основама, земљака, припадника исте генерације и сл.

Неформална комуникација може бити корисна јер омогућава задовољавање разних со-цијалних потреба и јер може побољшати учинак проналазећи алтернативна решења за неке проблеме на послу.

Међутим, она је често и штетна јер се преко ње од уста до уста преносе гласине, оговарања и друге неистине по систему „рекла-казала” и „радио Милева”.

з) Разврставање комуникације према начину (методу, техници) који се користи за њено остваривање указује на разноврсне техничко – технолошке могућности за њено остваривање: говором (лицем у лице, телефоном, на састанцима, на формалним презентацијама), текстом преко разних писаних докумената, коришћењем разних публикација и табли за саопштења.

Дигитална технологија је омогућила нове облике комуникације: e-mail, теле-видео-конференције, SMS поруке, уз помоћ Интернета и Интранета итд.

Основно разликовање комуникације по начину је оно које је одређено природом саме поруке па разликујемо: а) вербалну и б) невербалну комуникацију.

а) **Вербална комуникација** је она код које су носиоци порука речи (изговорене – које се чују или написане – текст који се чита).

б) **Невербална комуникација** обавља се разним активностима људског тела. Најчешће се могу уочити:

- несвесни изрази лица – низ израза лица који показују унутрашње психичко стање и расположење: подигнуте и спуштене обрве, скупљена или опуштена уста, осмех или љутња...; у пракси су исказани компјутерским симболима „смајлсима” – ☺, ☹, ☹;
- покрети тела – климање главом, став тела, а нарочито кретање руку у њихов међусобни однос: гестикулација, прекрштене руке на грудима, лупкање прстима по столу... и низ других;
- несвесна интонација говора – повишен или тих глас, брз или спор изговор, наглашавање речи, итд;
- стил облачења – посебан облик невербалне комуникације који се остварује врстом одећа и порукама које се тиме упућују. Овај облик комуникације за разлику од пословице „одело не чини човека”, служи да се у пословним односима одевањем пошаље одређена порука о себи. Стил одевања говори о карактеру човека, жељама и очекивањима.

ВЕЖБАЊА

1. ПРИМЕРИ ИЗ ПРАКСЕ

П4 – Задовољство послом у Србији?

Према истраживањима наредна питања треба користити за утврђивање задовољства послом у Србији.

Одговорите са ДА или НЕ.

| Р. бр. | ПИТАЊА У ВЕЗИ ЗАДОВОЉСТВА ПОСЛОМ | одговор |
|----------------|--|------------|
| 1. | Да ли са поносом и задовољством причате о свом послу? | ДА НЕ |
| 2. | Имате ли добре односе са већином колега? | ДА НЕ |
| 3. | Да ли Вас информишу, питају за мишљење и укључују у процес одлучивања? | ДА НЕ |
| 4. | Поштују ли Вас лично и професионално колико сматрате да заслужујете? | ДА НЕ |
| 5. | Да ли размишљате о новим пројектима и унапређењу пословања и ван радног времена? | ДА НЕ |
| 6. | Да ли Вам посао допушта усаглашеност пословних и приватних обавеза | ДА НЕ |
| 7. | Да ли Вам се деси да „зарадите” прековремене сате зато што сте се задубили у посао? | ДА НЕ |
| 8. | Да ли Вас укључују у нове пројект и да ли их радо прихватате? | ДА НЕ |
| 9. | Сматрате ли да Ваш претпостављени може бити и Ваш ментор? | ДА НЕ |
| 10. | Да ли сматрате да Ваша зарада одговара Вашем учинку? | ДА НЕ |
| 11. | Да ли Ваш посао омогућава професионални развој (уколико га желите)? | ДА НЕ |
| 12. | Да ли сматрате да је Ваш тренутни посао сразмеран Вашим способностима? | ДА НЕ |
| 13. | Има ли у Вашој организацији могућности напредовања и видите ли ту себе? | ДА НЕ |
| 14. | Да ли стрес и проблеме током извршења посла „остављате” у канцеларији кад пођете кући? | ДА НЕ |
| 15. | Да ли најчешће устајете радо за посао? | ДА НЕ |
| 16. | Почели сте да радите свој посао јер сте га и желели, а не само морали? | ДА НЕ |
| 17. | Да ли бисте одмах променили посао ако би се указала прилика? | ДА НЕ |
| УКУПНО: | | ДА= НЕ= |

3. КОРИСТАН СОФТВЕР:

За вођења менаџеру су потребни многи подаци и информације о запосленима. Такође, током вођења стварају се многи подаци о запосленима: евиденција присуства, радне активности, обрачун зараде итд. Све то је много ефикасније када у предузећу постоји рачунарски Систем за менаџмент људских ресурса описан на наредном корисном сајту. Погледајте шта све он садржи!

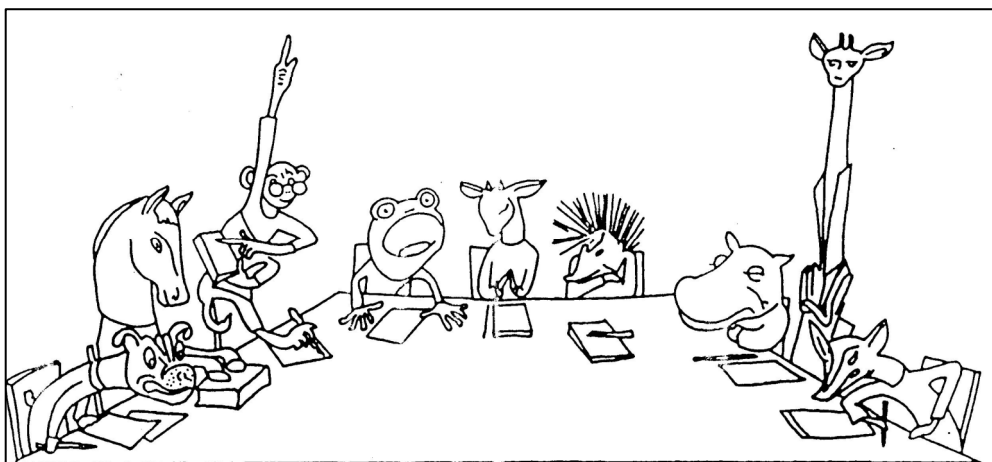
[www.sr.wikipedia.org/sr-ec/ Систем_за_менаџмент_људских_реусрса](http://www.sr.wikipedia.org/sr-ec/Систем_за_менаџмент_људских_реусрса)

4. ЗАДАЦИ ЗА ВЕЖБЕ И САМОСТАЛНИ И РАД

Задатак 4.4. Пословна басна - Вођење и комуникација на пословном састанку

Ви сте директор предузећа. Налазите се на састанку са подређеним менаџерима средњег нивоа на коме разматрате важан пословни задатак. Средњи менаџери се понашају у складу са природом животиња које их симболично приказују и описани су једном речју. Ваш задатак је да дорим вођењем састанка и правилном комуникацијом ускладите различита мишљења и постигнете сагласност у вези са остваривањем задатка.

За успешно остварење задатка потребно је да придобијете своје по-дређене и у ком циљу ћете изабрати одговарајуће понашање – једно од датих у табели. Број одговарајућег понашања упишете у табели од А до З.



| | | | | | | | | |
|------------|------------|-------------|-----------|------------|----------|------------------|---------------|-----------|
| Свађа-лица | Позити-вац | Свезна-лица | Брбљи-вац | Плашљи-вко | Одбо-јни | Незаинте-ресован | Велика зверка | Пита-лица |
| А - | Б - | В - | Г - | Д - | Ђ - | Е - | Ж - | З - |

| Број | Могући начин понашања |
|------|---|
| 1. | - Распитивати се о његовом раду. - Навести примере из његове области интересовања. |
| 2. | - Захтевати од осталих саговорника да заузму став о његовим тврдњама. |
| 3. | - Прекинути га са пуно такта. - Ограничити му време излагања. |
| 4. | - Допустити му да заокружи резултате разговора. - Одмерено се укључити у дискусију. |
| 5. | - Не упражњавати директну критику. - Употребити ДА - АЛИ методу. |
| 6. | - Поставити лака, дискретна питања. - Појачати му самопоуздање. |
| 7. | - Остати у стручном домену и потпуно миран. - Препустити осталим саговорницима да оборе његове тврдње. |
| 8. | - Признати му његово знање и искуство. |
| 9. | - Његово питање усмерити на остале учеснике у разговору. |

Задатак 4.5. Десет разлога за отказ

Менаџер мора да обавља и непријатне послове. Један од таквих је и давање отказа оним запосленима који га из разних разлога заслужују. Како раздвојити оне стварно продуктивне од забушаната који мисле и раде на следећи начин „Не можете ви толико мало да ме платите, колико мало могу ја да радим“. Како је при том врло важно да се поступи правилно, можда десет разлога из развијеног капиталистичког система могу да помогну:

1. Боловање кад год се прохте: У реду је да неко оде на боловање када се разболи, али повремено треба проверити евиденцију одсустава и лекарску документацију (тзв. дознаке за боловање). Нарочито за оне који се редовно "не осећају добро" понедељком, уочи неких празника или после неких празника, па тако стварају краћи ванредни годишњи одмор.

2. Лагање у молби за посао: Има ли у фирми за коју одговарате оних чији учинак није у складу са оним што су навели у својој радној биографији? Да ли је оно што знају или могу у нескладу са дипломом коју су ставили на увид? Није лоше то понекад упоредити и потражити разлике између наведеног и стварног.

3. Лична алкавост: Иако у предузећу не постоји прописани начин одевања, није небитно за посао (нарочито када се ради са пуно клијената) да не-ко од запослених долази необријан, алкаво одевен, неуредан. Онакав ка-кав је према себи, вероватно је такав и према послу. Ипак треба бити оба-зрив, јер некада креативци могу бити неконвенционални у изгледу и облачењу.

4. Тврдоглави: У сваком тиму постоји неко ко се истиче на погрешан начин: бранећи неки свој став или идеју без много аргумената али са вишком страсти само зато што је његова. То резултира тиме да о неком решењу или пројекту не може да се постигне сагласност свих. Појединци који се издвајају памећу су добродошли у сваком тиму, али они који „коче узбрдо“ нису.

5. Незадовољници: У ситуацији када је свако срећан што има посао, а таквих је свугде бар 90 одсто, међу преосталих десет одсто увек се нађе неко ко мисли да треба да буде боље плаћен и на бољем месту од онога на којем је, неко ко стално гунђа кад год се од њега затражи да нешто уради, јер му то „није у опису посла“. Такво понашање је обично „препо-рука за отказ“.

6. Непоштовање хијерархије: У свакој организацији постоји хијерархија - зна се ко је шеф, а ко извршилац. То не значи да се наредбама шефова не може понекад супротставити, али не баш свакој. Ако је то чест случај то је такође „препорука за отказ“.

7. Они којима су увек криви други: Кад се неки посао не обави на време, обратите пажњу ко је уз оне који су кривци за то, ко су они који их подржавају, подстичу на побуну и шире гласине да ће „главни“ ускоро бити смењен, а њихови људи преузети власт. Такви су само калкуланти од којих нема много користи.

8. Никад нису одговорни: Има и оних који никад не признају да су погрешили, чак и кад докази упућују да несумњиво јесу. Без самокритике, кад је оправдана, нема озбиљног посла, не рачунајте на њих.

9. Присвајачи туђих заслуга: Чак и кад посао иде веома добро, обратите пажњу ко се незаслужено укрцава у тај воз успеха. Увек има оних који би да се "пришљамче" и окористе туђим трудом.

10. Анонимци: Има, на крају, и оних који се незаслужено могу наћи на спи-ску „вишка“ само зато што су прескромни: своје послове обављају без много хвале, сматрајући да је то нормално и да не треба да се само-рекла-мирају. Таквима пре треба помоћи да се покажу и као личности, а не само као радници – без таквих се остаје само ако се мора.

Поређај наведене разлоге за отказ по сопственом мишљењу:

| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

Образложи разлоге на 1., 5. и 10. месту према сопственом редоследу:

1. _____

5. _____

10. _____